

华为企业员工激励研究

孙傲璇

中国矿业大学, 中国·北京 100000

【摘要】华为技术有限公司作为知识经济时代中国民营企业的领导者,其运行模式、组织文化、管理方式等都在同行业中独领风骚。本位立足于华为企业的员工激励层面,分析该公司激励状况与激励成功的原因,总结其优势和弊端,并于问题层面给与相应的建议。

【关键词】企业文化; 华为; 员工激励研究

1 引言

1.1 研究背景

成立于1987年的华为技术有限公司,经过了短短三十余年的发展,在软件和信息技术服务业领域已经达到了全球领先的地位。其高效快速的发展与其在人力资源方面的管理举措息息相关,其在人才领域采取的措施及员工激励状况引得世界瞩目并极具借鉴意义。

1.2 研究意义

旨在分析华为企业人员激励层面的优劣措施,并给出相应的反馈和评价,对市场上其他企业产生一定的借鉴意义。

1.2.1 理论意义

以华为为案例,进一步深化和完善当代企业管理理论,尤其是人员激励层面的理论研究;使当代管理心理学与时俱进,不断完善和发展,对新生代员工的个体心理分析也更为准确客观。

1.2.2 现实意义

在人力资源日趋重要的今天,对于华为这样一个激励成功企业的研究,不仅完善华为的员工激励体系,同时也为本土其他企业的发展供可供借鉴的方案和建议,便于企业吸引人才,留住人才,在知识经济时代以高素质、高工作热情的人才优势取得蓬勃地发展。

2 激励

2.1 激励定义

激励(Motivation)原本是心理学的概念,以词义而言,意思是激发、鼓励。管理心理学中,激励主要是指借助能够满足个体需要的外在事物,作为目标来激发或刺激动机,使人产生一种积极向上的心理状态,推动和引导人产生积极行为的整个心理活动过程。

2.2 激励的重要意义

激励是吸引人才的重要方式,有助于优化企业的人力资源配置;激励可以激发员工的积极性,使员工发挥工作的主动性,让其个人发展与企业的战略规划有机结合,个人进步的同时为企业争取更多的利益;企业对员工的激励直接提升着员工的工作绩效,促进企业的蓬勃发展。

3 华为企业激励状况

3.1 华为简介

3.1.1 公司概况

华为是全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商,获得首批“2019中国品牌强国盛典年度荣耀品牌”的殊荣。华为是一家百分百员工控股的民营企业,员工数目超过十八万,

2019年,其年营收额为7212亿,位居中国民营企业的首位。

3.1.2 组织文化

华为企业贯彻落实其创始人任正非提出的品牌理念“华非极致而不为”,在企业质量上精益求精。华为以“狼性文化”闻名于世。“狼性”即为三点:敏锐的嗅觉,指引着企业学习和创新;不屈不挠的进攻精神,使得企业在竞争激励的市场中独占鳌头;群体意识,使得华为为员工上下一心保持高度集体主义精神。

3.2 激励举措及分析

3.2.1 股权激励

前文中提到,华为是一家员工持股百分百的民营企业,员工可通过企业股份获得稳定高额的收益,使得员工与企业间原本的雇佣关系转变成了伙伴式的合作关系。这将员工个人与企业紧紧关联在一起,对企业有了极大的归属感,调动着企业员工为公司谋取长远利益的积极性。

3.2.2 薪资激励

薪资是最简单高效的激励措施,华为创始人任正非对员工足够“散财”,华为的薪资之高在中国的本土企业中数一数二,使其于外界聚集了大批高素质人才,于企业内部充分调动了员工积极性。

3.2.3 荣誉激励

华为有专门的荣誉部,对员工的各个方面的进步都有专门的考核与评奖,员工可因此获得专业的荣誉部门给予的奖励,同时也会收到相应的物质奖励;华为对优秀员工予以充分的授权,并赋予相应的职称,精神与物质激励的结合使得员工感受到企业对其成果的肯定,激发着员工的工作动力。让员工感受到自身价值的实现与公司和社会的认同。

3.2.4 文化激励

前文提到,华为企业文化的核心的“狼性文化”,潜移默化的激励着全体员工,如员工个人的提成与群体的业绩挂钩,使得华为员工具有高度狂热的集体主义精神,会将工作视为自己的责任。

3.2.5 其他激励

华为会为员工定制科学的职业生涯规划,视员工情况给予其挑战、培训和晋升;华为采用着完善的绩效考评制度,考评结果与激励机制息息相关;华为为员工提供良好的工作环境,进一步营造团结积极的氛围,在一定程度上都对员工起到了激励作用。

4 华为激励机制的弊端及改正举措

4.1 弊端

4.1.1 缺乏稳定长期的职业生涯

华为对人才的重视,使得华为内部“优胜劣汰”的现象极为严重,内部极其细致的绩效考评制度也使华为内部员工面临巨大的心理压力,整体来看,使得员工没有稳定长期的职业生涯,久而久之对内部的员工会起到离心作用。

4.1.2 忽视了个人差异

华为有着极其规范化的晋升、激励管理体制,在“狼性”集体主义观念的影响下,华为对员工个人的要求显得标准刻板,激励措施缺乏针对性,忽视了个体差异的激励举措对企业和员工双方都不利。

4.2 改正举措

4.2.1 以人为本,完善长期激励

对于华为的员工而言,优秀的薪资待遇换来的是心理和生理层面的巨大压力以及超额的工作实践,企业的发展是持续的,以人为本的,应该将激励体制乃至管理体制的核心放于“人”身上,对人才的更迭更多注重到老员工的培训和成长,使之适应企业战略的变化,让企业多带一点“人情”,避免直接性的裁员。

4.2.2 注重个体差异,实行差异化激励

从员工个人的角度出发,针对员工的个人情况进行激励。对于需求不同的员工,给予不同的激励方式,可在绩效考评时多加入反应员工差异性的环节,根据结果采取不同的企业培训和薪酬改革。

5 对其他企业的借鉴意义

在知识经济时代下,民营企业的激励体制也亟待改革。根据华为企业的激励机制的优势和弊端,对于广大的民营企业也有一定的借鉴意义。

5.1 全员参与经营

这是其他民营企业很难做到的一点,民营企业的员工经常出现的缺乏积极性的现象,归根结底时由于缺乏对企业的主人翁意识。传统的民营企业可仿照华为,在股份制、晋升制度上做出一

些改革,弘扬“员工的企业”而非“企业的员工”的观念,提高员工的积极性。

5.2 薪酬制度改革

民间有对民营企业与华为的对比,薪酬激励使最简单最高效的物质激励,员工的工资属于资本,员工本身创造的价值应获得相应的收益,保证员工与企业的收益实现趋同,才能使企业长远发展。

5.3 设立完整的激励体系

传统的民营企业始终缺乏对人力资源的重视,“轻管理思想,重技术操作”的观念在中小企业中根深蒂固。要建立完整的激励体系,使之贯彻在人才培养、考核制度、激励政策之中,使员工感受到公司的认可和栽培,以此调节组织管理的运行和员工的积极性。激励体系应当与时俱进,保证客观公正

6 结论及不足

本文重点研究了华为激励体制的优劣及改进方案,把问题聚焦在“以人为本”和“差异化”两个层面,参照华为,对民营企业激励体制的发展给出了建议。但由于缺乏实地调研,对人性、企业管理的看法尚为片面,使得本文的观点和建议有一定的局限性,缺乏说服力。

参考文献:

- [1] 严雯. “95后”新生代员工激励机制研究[J]. 西部皮革, 2020, 42(08): 58-59.
- [2] 王斯瑶, 王衡晓园. 浅析企业管理中的激励问题——以华为公司为例[J]. 山西农经, 2020(05): 102-103.
- [3] 付宇. 现代企业管理中的激励问题——基于华为公司人才激励机制[J]. 农家参谋, 2019(14): 220+224.
- [4] 王鲲, 张银花. 人力资源管理中员工激励机制的启示——以华为公司为例[J]. 学理论, 2019(06): 81-82.
- [5] 刘雅婷. 华为员工激励对优化国有企业员工激励体制的启示[J]. 现代商业, 2019(03): 104-105.