

《华为的人力资源管理（全新白金版）》

书籍信息

版次：2

页数：231

字数：200000

印刷时间：2012年05月01日

开本：16开

纸张：胶版纸

包装：平装

是否套装：否

国际标准书号ISBN：9787807478980

编辑推荐

本书以理论和实际相结合的笔触，从人力资源管理着手，倾力为读者复原出连专业人士也不禁为之赞叹的华为人力资源方面推行的奇招，包括“华为人才观”“人力资源架构”“员工激励机制”“选人策略”“人力资本增值”“员工健康管理”等。

内容简介

这是一本对中国企业界传奇——华为的快速成长做出的一个全方位解码其经营管理智慧的书。它是一套将学习华为推向最高潮的*力作，是国内首次全面剖析华为创新之道。全书以理论和实际相结合的笔触，从人力资源管理着手，倾力为读者复原出连专业人士也不禁为之赞叹的“人力资源架构”“员工激励机制”“选人策略”等华为人力资源方面推行的奇招。

目录

??	????????
?1?	??????
???	?????
???	????????
???	??“????”
???	????????
???	???
?????1????????????????	

????2?????????????"????"

?2? ??????

??? ??????

??? ??????????

??? ??????????????

?3? ???????

??? ??????

??? ??????

??? ??????????

??? ??"?"

?????????????????

?????????????????

?4? ???????

??? ??????????

??? ??????

??? ??????

??? ??????

?????????????????

????1?????????

????2?????????

?5? ????

??? ????????

??? ??????????

??? ??????????

???????????????

?6? ???????

??? ????????

??? ??????

??? ??????

??? ????????

??? ????????

??? ??????

??? ????????

????1?????????

????2?????????

????3?????????

?7? ???????????

??? ??????????

??? ??????

??? ??????

??? ??????????

??? ??????"????"

??1?????????????
??2???CEO????
?????????????
?8? ??????
??? “?????”???
??? ??????????
??? ??????????
??? ??????????????
??? ???????
?????????????????
?9? ???
??? ??????????????
??? ??????????????
?????????????????
?????
??

在线试读部分章节

第一节 末位淘汰 “末位淘汰”是一个“舶来品”。它源自美国，如GE、惠普都推行了末位淘汰制。20世纪90年代“末位淘汰”开始进入中国，作为一种绩效考评方法，在我国已被越来越多的行业和企业采用。比如，联想集团曾宣布，每半年将“末位淘汰”其5%的员工；而作为华为国内最强劲的对手中兴通讯也在推行末位淘汰制度，每年能保持5%左右的自然淘汰率，以保持整个组织的活力。可见，以人为本，并不是公司就要对员工处处留情。恰恰相反，保持适当的竞争可以确保能者有其位。在中国，根据对中国企业人力资源经理的抽样调查显示，32%的企业已经实行了末位淘汰，44%的企业“准备在合适的时候启动”。对“末位淘汰”最经典的解释是GE前CEO杰克·韦尔奇所推崇的“活力曲线”(VitalityCurve)。在GE每年各级经理要将自己部门的员工进行严格的评估和区分，从而产生20%的明星员工(“A”类)，70%的活力员工(“B”类)以及10%的落后员工(“C”类)，“通常表现最差的员工都必须走人”。就是这样一年又一年的区分与淘汰提升了整个组织的层次，这也就是韦尔奇所称的“造就一个伟大组织的全部秘密”。华为总裁任正非非常认同韦尔奇的“活力曲线”，他说：有人问，末位淘汰制实行到什么时候为止？借用GE的一句话来说是，末位淘汰是永不停止的，只有淘汰不优秀的员工，才能把整个组织激活。GE活了100多年的长寿秘诀就是“活力曲线”，活力曲线其实就是一条强制淘汰曲线，用韦尔奇的话讲，活力曲线能够使一个大公司时刻保持着小公司的活力。GE活到今天得益于这个方法，我们公司在这个问题上也不是一个三五年的短期行为。但我们也不会急于草草率率对人评价不负责任，这个事要耐着性子做。末位淘汰制是一种强势管理，旨在给予员工一定的压力，激发他们的积极性，通过有力的竞争使整

个单位处于一种积极上进的状态，进而提高工作的效率和部门效益。在华为这样一个重视清除沉淀层的企业，自然十分重视“末位淘汰”。任正非曾在一次内部讲话中指示：每年华为要保持5%的自然淘汰率。这在华为内部被称为“末位淘汰制”。“末位淘汰制”与“裁员”有着本质区别，前者则是为了激励员工，使他们觉醒，不要落后于时代，后者主要是企业为了摆脱包袱，迫不得已而采取的手段。前者过滤的是一些无法接受挑战，或不愿作出改变的人，后者很多时候是一刀切。给华为带来了活力在华为，实施末位淘汰与其要求员工要保持强烈的危机意识，目的是一致的。“华为的危机，以及萎缩、破产是一定会来到的”，任正非在他那篇著名的《华为的冬天》中如是说。而当觉察到这种萎缩就要到来时，保持每年5%的自然淘汰率比进行裁员更有利于华为的人员管理。任正非认为通过淘汰5%的落后分子能促进全体员工努力前进，让员工更有危机感，更有紧迫意识。员工为了不被淘汰，就必须不断地提高自己，调整自己，以适应公司的要求和发展形势。而这种能上能下、有进有出的竞争机制也给华为带来了活力。任正非在其文章《能工巧匠是我们企业的宝贵财富》中写道：由于市场和产品已经发生了结构上的大改变，现在有一些人员已经不能适应这种改变了，我们要把一些人裁掉，换一批人。因此每一个员工都要调整自己，尽快适应公司的发展，使自己跟上公司的步伐，不被淘汰。只要你是一个很勤劳、认真负责的员工，我们都会想办法帮你调整工作岗位，不让你被辞退，我们还在尽可能的情况下保护你。但是我们认为这种保护的能力已经越来越弱了，虽然从华为公司总的形势来看还是好的，但入关的钟声已经敲响，再把公司当成天堂，我们根本就不可能活下去。因为没有人来保证我们在市场上是常胜将军。对于被排在末位的员工，对于不能吃苦受累的员工，任正非的态度非常坚决：裁掉走人。在2002年的《迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来》一文中，任正非说道：排在后面的还是要请他走的。在上海办事处时，上海的用户服务主任跟我说，他们的人多为独生子女，挺娇气的。我说独生子女回去找你妈妈去，我们送你上火车，再给你买张火车票，回去找你妈去，我不是你爹也不是你妈。各位，只要你怕苦怕累，就裁掉你，就走人。有利于干部队伍建设对于“老资格”的干部，任正非同样实施着严格的淘汰制度，他说：我们非常多的高级干部都在说空话，说话都不落到实处，“上有好者，下必甚焉”，因此产生了更大一批说大话、空话的干部。现在我们就开始考核这些说大话、空话的干部，“实践”这把尺子，一定能让他们扎扎实实干下去，我相信我们的淘汰机制一定能建立起来。在任正非看来，末位淘汰制度有利于干部队伍建设，可以让员工更有效地监督领导干部，使领导干部有压力，更好地运用权力，使清廉而有能力的干部得到应有的晋升。华为实行干部末位淘汰制，其目的也是在干部中引进竞争的机制，增强干部的危机意识。作为一个庞大的集团，华为要想使其始终保持高速运转，就必须构建一支优秀的管理队伍。因此，在华为，不管员工以前做过多么大的贡献，都不会享受干部终身制，而是坚持干部末位淘汰制度，建立良性的新陈代谢机制，不间断地引进一批批优秀员工，形成源源不断的干部后备资源；开放中高层岗位，引进具有国际化运作经验的高级人才，加快干部队伍国际化进程。P2-5

[显示全部信息](#)

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

[更多资源请访问www.tushupdf.com](http://www.tushupdf.com)