

<<华为的人力资源管理>>

图书基本信息

书名：<<华为的人力资源管理>>

13位ISBN编号：9787807478980

10位ISBN编号：7807478985

出版时间：2010-10

出版时间：海天

作者：张继辰//文丽颜

页数：231

版权说明：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：<http://www.tushu007.com>

<<华为的人力资源管理>>

前言

向华为学习什么 企业犹如明星，其命运随着潮流的变化而跌宕起伏，但华为似乎可以算是一个例外，在每一个浪尖谷底，它总是坦然以对，走着自己的路，并最终开辟出一条通往世界的扩张之路。

2009年，在国际金融危机的大背景下，对中国许多企业来说都是备受考验的一年。然而对于华为而言，却在这一年中逆势增长，美国业务增长60%，华为全年营业额超300亿美元。作为中国最成功的民营企业，华为的营业额已经步入世界500强的门槛，成为真正意义上的世界级企业。

“10年之后，世界通信行业三分天下，华为将占一分。”华为总裁任正非当年的豪言犹在人耳。

如今，华为这一梦想已然实现。

华为总裁任正非凭借着自己出色的经营思想和远见卓识的管理才能，创建了华为，并带领着华为在发展中不断地壮大，从中国走向世界，使华为在世界上产生了巨大的影响并最终改写了全球电信业的“生存规则”。

《时代周刊》曾这样评价任正非：年过60岁的任正非显示出惊人的企业家才能，他在1987年创办了华为公司，这家公司已重复当年思科、爱立信卓越的全球化大公司的历程，如今这些电信巨头已把华为视为“最危险”的竞争对手。

英国《经济学人》对华为也给予了极高的评价：“它（华为）的崛起，是外国跨国公司的灾难。”

华为是中国企业实现国际化的一面标志性的旗帜，它所走过的路正在成为众多中国企业学习的经典教材。

华为的逆势增长，有其偶然性，也有其必然性。

必然性在于，它在管理方法、营销策略、战略谋定、人力资源管理、国际化、企业文化、研发策略有特别的成功基因，拥有了这些基因与武器，华为自然能够披荆斩棘，成为中国企业中的佼佼者。

成功基因一：管理模式 华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅因为它用10年左右的时间将资产扩张了1000倍，不仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，更因为华为与国际接轨的管理模式。

西方人崇尚法治，而东方人则倾向于人治。

华为的管理，始终是中西方管理理念的碰撞和结合。

从流程和财务制度这些最标准化甚至不需质疑的“硬件”开始，从制度管理到运营管理逐步“西化”，潜移默化地推动“软件”的国际化。

诞生于1995年的《华为之歌》唱道：“学习美国的先进技术，吸取日本的优良管理，像德国人那样一丝不苟，踏踏实实，兢兢业业。”

华为最终决定向美国学习管理。

华为同IBM、Hay Group、PwC和FhG等世界一流管理咨询公司合作，在集成产品开发（IPD）、集成供应链（ISC）、人力资源管理、财务管理和质量控制等方面进行深刻变革，引进业界最佳实践，建立了基于IT的管理体系。

任正非表示：“在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张不断地进步。”

“我们要的是变革而不是革命，我们的变革是退一步进两步。”

“先僵化，后优化，再固化”这是任正非一个著名的管理改革理论。

华为的管理优化进行得如火如荼的关键是其领袖任正非对管理的重视，尽管许多人更愿意为他贴上毛式风格的标签。

在任正非心里，只要有利于实现“成为世界级领先企业”的光荣与梦想，一切的改变和改革都是必要和必须的。

任正非强势地推动了这一切。

“上述这些管理的方法论是看似无生命实则有生命的东西。”

它的无生命体现在管理者会离开，会死亡，而管理体系会代代相传；它的有生命则在于随着我们一代

<<华为的人力资源管理>>

一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在给我们的体系添砖加瓦。

”

<<华为的人力资源管理>>

内容概要

《华为的人力资源管理（全新白金版）》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巅峰力作，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。

<<华为的人力资源管理>>

书籍目录

前言 向华为学习什么第1章 华为人才观“轮岗制”是华为实行的一种体验式的快速学习方式华为干部轮换有两种，一是业务轮换.如让研发人员去搞中试、生产、服务，使他真正理解什么叫做商品。

另一种是岗位轮换，即让高中级干部的职务发生变动。

第一节 末位淘汰第二节 自由雇佣制度第三节 消除“沉淀层”第四节 瓦解工号文化第五节 轮岗制案例链接1：阿里巴巴创始人辞职再应聘案例链接2：海尔消除沉淀层，解决“大企业病”第2章 人力资源架构任正非非常喜欢研究和学习各国优秀的管理模式，而这些先进的管理模式在针对人的管理中，个人收益与贡献大小几乎严格对等，不容有一点轻率与忽视。

任正非由此得到启发，并在华为的人力资源体系上进行了许多大胆的尝试。

第一节 职能工资制第二节 任职资格评估体系第三节 让一线拥有更多的决策权第3章 人才培养模式在华为，几乎所有的高层管理者都不是直升上去的、今年你还是部门总裁，明年可能就或了区域办事处主任，后年可能又到海外去开拓新的市场。

几起几落，经受若干失败的打击，是司空见惯的事情。

因此，华为人对自己的成就和所处的位置，都能保持一种比较平常的心态。

第一节 折腾员工第二节 博士当工人第三节 全员低重心培训第四节 培养“院士”附录：华为总裁任正非答新员工问案例链接：思科：别具一格的人才策略第4章 员工激励机制《华为公司基本法》第六十九条规定：华为公司保证在经济景气时期和事业发展良好的阶段，员工的人均收入高于区域行业相应的最高水平。

这个规定一方面明确了员工的薪酬待遇应该与公司的效益联系在一起。

另一方面也可视为是华为向员工的承诺。

第一节 高工资、高福利第二节 全员持股第三节 知识资本化第四节 内部创业专题：激励是企业内部的营销案例链接1：思科：激励留人案例链接2：阿里巴巴的员工激励第5章 选人策略华为认为，看一个企业的招聘是否有效、主要体现在以下四方面：一是是否能及时招到所需人员以满足企业需要；二是是否能以最少的投入招到合适人才；三是把所录用的人员放在真正的岗位上是否与预想的一致、适合公司和岗位的要求；四是“危险期”内盼离职率是否为最低。

第一节 招聘七大原则第二节 招聘思路随需而变第三节 实施两套考核方案案例链接：阿里巴巴招聘第6章 人力资本增值华为总裁任正非早在《华为公司基本法》中就已经明确：“人力资本增值的目标优先于财务资本增值的目标。

”人力资本才是创造财务资本的源泉和动力、事实上，华为即使在当年盈利状况不佳的时候，也始终坚持这个原则立场。

第一节 人才资本优先第二节 入职培训第三节 全员导师制第四节 企业文化培训第五节 重视自我培训第六节 在岗培训第七节 职业生涯规划案例链接1：思科：培养人才案例链接2：三星：人才第一案例链接3：万科：尊重人第7章 干部选拔、培养与考核2005年、华为对业务部门进行了一次梳理，重组为销售、市场营销、研发和供应链、财务、策略和合作、人力资源几大部门，各部门再根据各自的实际情况调整内部的组织结构。

第一节 以制度来选拔干部第二节 干部培养第三节 干部考核第四节 干部要从实践中来第五节 干部管理“四象限”专题1：华为选拔管理者的六大原则专题2：只有CEO能做的事案例链接：联想：带队伍第8章 员工健康管理在员工健康与安全方面、华为通过了国际标准的环境、健康和安全管理体系的认证，以及OHSAS18001：2007的认证，华为EHS主要包括作业环境管理、特种设备管理、职业健康管理、事故管理、应急和响应管理、宣传与培训、管理评审与持续改进等。

第一节 “床垫文化”的质疑第二节 直面员工心理问题第三节 通畅的内部沟通渠道第四节 发布《华为员工商业行为准则》第五节 时间管理课程附录：任正非：不要做一个完人第9章 启示篇管理大师德鲁克说过：“21世纪企业的最大挑战是如何提高知识员工的生产效率”。

这句话用来总结华为这些年来管理变追逐的核心目标最为准确。

第一节 提高知识员工的生产效率第二节 高速发展的关键是提升战斗力附录：做一个有执行力的基层主管参考文献后记

<<华为的人力资源管理>>

<<华为的人力资源管理>>

章节摘录

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。

<<华为的人力资源管理>>

媒体关注与评论

中国企业中，只有华为一家是同时在国际主流产品和国际主流市场这两个方面与国际一流企业展开竞争的。

“华为模式”不仅成为中国企业学习的样板，也是许多华为全球竞争对手所重点研究的内容。

——长江商学院院长 项兵 华为对新一代企业，尤其是民营企业来说，最有价值的是其经营模式，在国际舞台上，华为完全是硬碰硬打出去的。

——万科集团董事长 王石 无论从中国高科技企业发展历史上看，还是从民营企业的管理典型上看，华为都是注定要被人拿出来反复敲打的。这是它在试图成为一个“伟大的企业”过程中不可避免的命运。

——《21世纪经济报道》主编 刘洲伟

<<华为的人力资源管理>>

版权说明

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:<http://www.tushu007.com>