

人才资本优先

任职资格与评估体系

干部要从实践中来



华为的

HUAWEI DE RENLI ZIYUAN GUANLI

人力资源管理

中国式基业长青的人力资源真经
从优秀到卓越的人力资源方法

张继辰 文丽颜 著

瓦解工号文化

全员导师制

向员工太平意识宣战

人才资本优先 末位淘汰 任职资格评估体系 要从实践中来
干部要从实践中来

华为的

HUAWEI DE RENLI ZIYUAN GUANLI

人力资源管理

中国式基业长青的人力资源真经
从优秀到卓越的人力资源方法

张继辰 文丽颜 著

自由雇佣制度
瓦解

五制一师制



深圳出版发行集团
海天出版社

向员工太平洋意识宣战

图书在版编目 (CIP) 数据

华为的人力资源管理 / 张继辰, 文丽颜著. — 2版

. — 深圳: 海天出版社, 2010.10

(解密华为成功基因丛书; 5)

ISBN 978-7-80747-898-0

I. ①华… II. ①张… ②文… III. ①通信—邮电企业—劳动力资源—资源管理—经验—深圳市 IV.

①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第098007号

华为的人力资源管理

HUAWEI DE RENLI ZIYUAN GUANLI

出品人 陈锦涛

出版策划 毛世屏

责任编辑 张绪华 许全军

责任技编 钟愉琼

封面设计 耀午书装

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦7-8层 (518033)

网 址 <http://www.htph.com.cn>

订购电话 0755-83460137 (批发) 83460397 (邮购)

设计制作 深圳市线艺形象设计有限公司 Tel: 0755-83460339

印 刷 深圳市佳信达印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15.5

字 数 200千字

版 次 2010年10月第2版

印 次 2010年10月第1次

定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

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《经济学家》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。”

任正非表示：

“管理就像长江一样，我们修好堤坝，让水在里面自由流，管它晚上流，白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。水流到海里面，蒸发进入空气，雪落在喜马拉雅山，又化成水，流到长江，长江又流到海，海水又蒸发。这样循环搞多了以后，它就忘了一

个还在岸上喊‘逝者如斯夫’的人，一个‘圣者’。它忘了这个‘圣者’，只管自己流。这个‘圣者’是谁？就是企业家。”

“企业家在这个企业没有太大作用的时候，就是这个企业最有生命的时候。所以当企业家还具有很高威望，大家都很崇敬他的时候，就是企业最没有希望，最危险的时候。所以我们认为华为的宏观商业模式，就是产品发展的路标是客户需求，企业管理的目标是流程化组织建设。同时，牢记客户永远是企业之魂。”

成功基因二：企业战略

战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。打个比方来说，战略好比是制作一部电影，每部电影都要有一种情境，通过这种情境让观众在电影结束时体验到某种结果。

迈克尔·波特认为，日本企业在20世纪70、80年代以实际营运优势成功崛起，但是因为战略的缺失，导致日本企业整体竞争力下降以及日本经济的衰退。

虽然，任正非曾多次表示：

“华为因为无知，才走上通信产业。当初只知道市场大，不知市场如此规范，竞争对手如此强大……”但是，任正非始终强调：“华为选择了通信行业，就是选择了一条不归路。1998年华为公司的产值将近100亿元，但也仅相当于IBM的1/65，相当于朗讯公司的1/25。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路。我们的竞争对手太强大了，我们要在夹缝中求生存，就要学会保护自己，慢慢壮大自己。”

“凡是战略，都是专注。”《华为基本法》第一条规定：“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”

军人出身的华为总裁任正非很喜欢读《毛泽东选集》，一有闲工夫，他就琢磨毛泽东的兵法怎样成为华为的战略。仔细研究华为的发展，不难发现其市场攻略、客户政策、竞争策略以及内部管理与运作，无不深深打上传统权谋智慧和“毛式”哲学的烙印。其内部讲话和宣传资料，字里行间跳动着战争术语，极富煽动性。

在敌强我弱、敌众我寡的形势下，任正非受毛泽东启发创造了华为著名的“压强原则”。

“我们坚持‘压强原则’，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重

点突破。”

任正非信奉“把所有的鸡蛋都放在同一个篮子里”，无论是在业务选择，在研发投入上，还是在国际化的道路上，这种专业化战略的坚持，至今折服着诸多企业家。正是华为的远大目标和不断地坚持，使得华为走到了今天。

成功基因三：国际化

任正非判断国际化是华为度过“冬天”的唯一出路。20世纪90年代中期，在与中国人民大学的教授一起规划《华为基本法》时，任正非就明确提出，要把华为做成一个国际化的公司。与此同时，华为的国际化行动就跌跌撞撞地开始了。

1998年，英国《经济学家》杂志就说过：华为这样的中国公司的崛起将是外国跨国公司的灾难。这话也许并不是危言耸听。在思科与华为的知识产权纠纷案之后，思科总裁钱伯斯表示：“华为是一家值得尊重的企业。”美国花旗集团公司执行董事罗伯特·劳伦斯·库恩博士曾称，华为已经具备“世界级企业”的资质，它的崛起“震惊了原来的大佬们——如北电、诺基亚、阿尔卡特朗讯”。

在任正非的领导下，华为成功地迈出了由“活下去”到“走出去”，再到“走上去”的惊险一跳，依靠独特的国际化战略，改变行业竞争格局，让竞争对手由“忽视”华为到“平视”华为，到“重视”华为。

在和跨国公司产生不可避免的对抗性竞争的时候，华为屡屡获胜，为中国赢得骄傲。然而，这份骄傲来得并不是那么容易。在最初的国际化过程中，华为是屡战屡败，屡败屡战。最终华为是采用了巧妙的“农村包围城市”的办法取得了国际化的初步胜利，即使今天，亚非拉等一些不发达的国家和地区，依然为华为创造着很大的利润。但在华为总裁任正非看来，美国才是他认定的真正意义上的全球主流市场。因为全球电信设备的最大买主大部分集中在北美，这个市场每年的电信设备采购量是全球电信开支的一半。而北美市场的破局，华为足足抗战了8年。以华为为首的中国制造业典范，正在用自主创新的技术，引领着中国制造业复苏。

中国企业与跨国公司的距离有多远，企业“走出去”的道路有多长？华为公司的实践说明：只要不等不靠，坚定地走出去，看似遥不可及的目标可能就在眼前。

成功基因四：营销策略

华为有很多成功的理由,但如果没有华为市场的成功,是绝对成就不了今天的华为。

“华为的产品也许不是最好的,但那又怎么样?什么是核心竞争力?选择我而没有选择你就是核心竞争力,”华为总裁任正非如是说。在华为,营销就是核心竞争力,华为用三流的技术卖出了一流的市场。

在创业初期,华为的跨国营销策略是“跟着我国外交路线走的”。华为依照外交路线设计营销路线也是明智的选择。可以在国家外交的背景下,长期稳定海外发展方向,可以优先获得政府的支持。正像任正非所说的:正因为华为的产品在某些方面不如别人,华为才更要参加各种活动特别是国际大型会展,这样就能让更多的人知道华为,了解华为。与在国内的过分低调相比,华为在国际市场上明显要活跃得多。任正非表示:

“我们在国际市场上需要发出适当的声音,需要让别人了解华为。”

华为的客户关系在华为内部被总结为“一五一工程”,即:一支队伍、五个手段(参观公司、参观样板点、现场会、技术交流、管理和经营研究)、一个资料库。通过这个“一五一工程”,为经营好客户关系,华为人无微不至。华为员工常常能把省电信管理局上下领导的爱人请去深圳看海、家里换煤气罐等所有家务事都包了;能够从机场把对手的客户接到自己的展厅里;能够比一个新任处长更早得知其新办公地址,在他上任第一天将《华为人》报改投到新单位。这些并不稀奇的“常规武器”,已经固化到华为企业制度和文化中了。

华为接待客户的能力更是让一家国际知名的日本电子企业领袖在参观华为后震惊,认为华为的接待水平是“世界一流”的。

成功基因五：人力资源管理

任正非说:

“华为唯一可以依存的是人,认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富,员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。”

在华为,任正非崇尚“权力智慧化,知识资本化”。在任正非看来,企业就是要发展一群狼,因为狼有三大特性:一是敏锐的嗅觉;二是奋不顾身、不屈不挠的进攻精神;三是群体奋斗。为此华为业已形成了独特的狼性企业文化,并将其上升为核心竞争力,

保持了企业持续快速增长。因此，任正非在华为人力资源管理中坚持“人力资本的增值一定要大于财务资本的增值”。

任正非认为：

“对人的能力进行管理的能力才是企业的核心竞争力。”

深谙兵法的任正非把西点军校的校训“责任、荣誉、国家”(Duty, Honor, Country)贯彻进华为的每一位员工心中。通过“薪酬制度、员工培训”使员工有了责任感和荣誉感，而且把自己的事业与国家的兴盛这种崇高理想相结合，在工作中发挥出巨大的能量。

华为的大规模人力资源体系建设，开始于1996年的市场部集体辞职。当时，华为市场部所有正职干部，从市场部总裁到各个区域办事处主任，所有办事处主任以上的干部都要提交两份报告，一份是述职报告，一份为辞职报告。2000年1月，任正非在“集体辞职”4周年纪念讲话中如此评价道：

“市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。任何一个民族，任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来的对华为公司文化的影响，任何先进的管理、先进的体系在华为都无法生根。”

华为在人力资源上的每次调整都会引起业界的轩然大波，其真实目的在于：

“不断地向员工的太平意识宣战。”“人力资源改革，受益最大的是那些有奋斗精神、勇于承担责任、冲锋在前并作出贡献的员工；受鞭策的是那些安于现状、不思进取、躺在功劳簿上睡大觉的员工。”

华为最大的特点就是干部能上又能下，下了还能上。华为员工犯了错误下来之后，还有机会再上去。

华为不仅建立了在自由雇佣制基础上的人力资源管理体制，而且引入人竞争和选择机制，在内部建立劳动力市场，促进内部人才的合理流动。在人才流动上，华为强调高中级干部强制轮换，以培养和提高他们能担当重任的综合素质；对低级职员则提供自然流动，爱一行干一行，在岗位上做实，成为某一方面的管理或技术专家。

成功基因六：企业文化

美国著名管理专家托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼研究美国43家优秀公司的成功因素，发现成功的背后总有各自的管理风格，而决定这些管理风格的恰恰是各自

的企业文化。

任正非在《致新员工书》中写道：

“华为的企业文化是建立在国家优秀传统文化基础上的企业文化，这个企业文化黏合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，你的聪明才智方能很好地发挥，并有所成就。没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了华为进步的机会。”华为非常厌恶的是个人英雄主义，主张的是团队作战，胜则举杯相庆，败则拼死相救。

任正非主导的华为特色的企业文化和任氏风格的管理思想，如“小胜在智，大胜在德”、“满足客户需求是华为存在的唯一理由”、“群体接班”、“静水潜流的企业文化”、“棉袄就是现金流”等等，深刻地影响着中国企业界，已成为中国企业家的学习样本。华为十分重视企业文化，任正非对此有着精辟的论述：

“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。”

然而在很多人的眼里，华为的企业文化被称为狼性企业文化，其中浸透着一股“狼性”。狼性精神使得华为常常以集体战的发展，斗过了强大若干倍对手，找到了生存之法。

华为的企业文化中另一个具有辨识度东西是《华为公司基本法》。这个基本法的意义在于将高层的思维真正转化为大家能够看得见、摸得着的东西，使彼此之间能够达成共识，这是一个权力智慧化的过程。任正非表示：“避免陷入经验主义，这是我们制定《华为公司基本法》的基本立场。”“成为世界级领先企业”被写入《华为公司基本法》第一章第一条，它是华为的终极目标与最后理想。

作为一个具有改革精神的企业，华为也不断地在企业文化上进行修补。与多数陷入困境中才决定要进行改革的企业所不同的是，华为总是选择在公司风调雨顺的时候开始改革，这也是因为任正非广为人知的忧患意识。

“冬天总会过去，春天一定会来到。我们要趁着冬天，养精蓄锐，加强内部的改造，度过这个严冬。”“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。”“艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣以后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣。”

成功基因七：研发策略

华为推崇创新。20多年来，在任正非的领导下，华为对技术创新孜孜追求。华为

对创新也形成了自己的观点：不创新是华为最大的风险。

2001年，联想集团CEO杨元庆来华为参观时，杨元庆表示联想要加大研发投入，做高科技的联想，任正非以一位长者的口吻对他说：“开发可不是一件容易的事，你要做好投入几十个亿，几年不冒泡的准备。”

华为如今在国际上的地位，来源于其多年来在研发上的巨额投入。别人觉得搞技术是赔钱买卖的时候，任正非却每年将华为收入的10%以上投入到研发中。华为始终相信客户需求导向优先于技术导向。任正非认为正是在这样一种创新精神和对技术的追求之下，使得华为成就了一系列的第一。

从一家早期以低价格竞争取胜的企业，几年之间迅速转变成技术型企业，所用时间之短，发展速度之快，让人为之咋舌。

美国著名国际投资银行家和公司战略家、现任花旗集团公司执行董事罗伯特·劳伦斯·库恩博士表示，华为已经具备“世界级企业”的资质。他表示，虽然许多人曾经认为华为抄袭外国技术而批评它是“二流公司”，但现在，“华为已经成为世界革新领袖”，它的崛起“震惊了原来的大佬们——如北电、诺基亚、阿尔卡特朗讯”。

前 言 向华为学习什么 1

第 1 章 华为人才观 1

“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 2

第二节 自由雇佣制度 8

第三节 消除“沉淀层” 10

第四节 瓦解工号文化 18

第五节 轮岗制 20

案例链接 1：阿里巴巴创始人辞职再应聘 26

案例链接 2：海尔消除沉淀层，解决“大企业病” 31

第 2 章 人力资源架构 41

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 42

第二节 任职资格评估体系 47

第三节 让一线拥有更多的决策权 54

第3章 人才培养模式.....61

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，明年可能就成了区域办事处主任，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..... 62
- 第二节 博士当工人..... 64
- 第三节 全员低重心培训..... 68
- 第四节 培养“院士”..... 70
- 附录：华为总裁任正非答新员工问..... 72
- 案例链接：思科：别具一格的人才策略..... 78

第4章 员工激励机制.....83

《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..... 84
- 第二节 全员持股..... 88
- 第三节 知识资本化..... 92
- 第四节 内部创业..... 95
- 专题：激励是企业内部的营销..... 99
- 案例链接1：思科：激励留人..... 102
- 案例链接2：阿里巴巴的员工激励..... 106

第5章 选人策略..... 113

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”内的离职率是否为最低。

- 第一节 招聘七大原则..... 114
- 第二节 招聘思路随需而变..... 118

第三节 实施两套考核方案	123
--------------	-----

案例链接：阿里巴巴招聘	126
-------------	-----

第6章 人力资本增值 133

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	134
------------	-----

第二节 入职培训	137
----------	-----

第三节 全员导师制	139
-----------	-----

第四节 企业文化培训	141
------------	-----

第五节 重视自我培训	144
------------	-----

第六节 在岗培训	145
----------	-----

第七节 职业生涯规划	147
------------	-----

案例链接1：思科：培养人才	150
---------------	-----

案例链接2：三星：人才第一	153
---------------	-----

案例链接3：万科：尊重人	155
--------------	-----

第7章 干部选拔、培养与考核 157

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，各部门再根据自己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	158
--------------	-----

第二节 干部培养	162
----------	-----

第三节 干部考核	167
----------	-----

第四节 干部要从实践中来	174
--------------	-----

第五节 干部管理“四象限”	177
---------------	-----

专题1：华为选拔管理者的六大原则	180
------------------	-----

专题 2：只有 CEO 能做的事 183

案例链接：联想：带队伍 192

第 8 章 员工健康管理 195

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（EHS）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 196

第二节 直面员工心理问题 199

第三节 通畅的内部沟通渠道 204

第四节 发布《华为员工商业行为准则》 205

第五节 时间管理课程 206

附录：任正非：不要做一个完人 211

第 9 章 启示篇 217

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革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 218

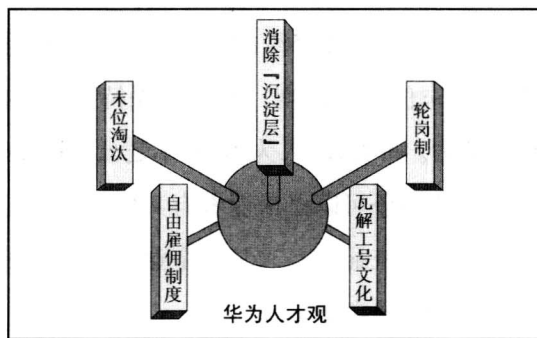
第二节 高速发展的关键是提升战斗力 220

附录：做一个有执行力的基层主管 224

参考文献 229

后 记 231

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。任正非认为，职务变动有利于公司管理技巧的传播，形成均衡发展，同时有利于优秀干部快速成长。

“尊重人才，而不迁就人才”。根据“尊重人才”价值观，华为从1998年开始大规模施行内部员工持股制度（2002年后，改为内部虚拟受限股），成为刺激华为员工斗志最有效的一支兴奋剂；而与此同时，作为“不迁就人才”的观念，华为又长期奉行了“干部能上能下”，“人岗匹配，易岗易薪”等人力资源政策。这也是此后，华为多次发生“干部集体辞职”“下岗再接受公司挑选”的源头，它也成为保持公司内部活力的重要手段。

HUAWEI

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，作为一种绩效考核方法，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”（Vitality Curve）。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

