

人力资源管理班

- ▶ 企业家在任何社会都是稀缺资源。按照华为的理解，企业的成长需要一个“企业家群体”的奋斗——在华为，这个群体指的是各级管理者，或者说“干部”们。
- ▶ 华为的执行力一直为人称道，这部分来源于华为一直倡导的一个理念：团队管理者既是本团队的业务负责人，也是本团队的人力资源管理工作的第一责任人。

当各级管理者具备人力资源的管理能力，一个企业的执行力就有了保障。

所以，**学习华为，一定要学华为的人力资源管理理念。**

※ 两大核心内容：绩效管理和干部管理

华为创始人任正非先生对团队管理者的责任曾经有一个形象的说法，叫作“布阵、点兵、陪客户吃饭”。其中点兵就是指干部的选拔、使用、考核、激励等，而干部管理又基于并推动着整体绩效管理。

本次课程的主要内容来源于华为官方出版的《以奋斗者文本》— 华为公司人力资源管理纲要一书。课程阐述了华为如何实现业务驱动的人力资源管理，以及如何设计和运用人力资源政策确保业务成功。

※ 课程目标：

帮助团队管理者建立业务驱动的人力资源管理理念，理解企业人力资源政策设计与核心价值观之间的关系。
不以传递人力资源专业知识和具体操作为授课目标。

※ 企业创始人及各级团队管理者：

- 1、澄清团队管理者在人力资源管理中需要承担的职责，明确定位，以身作则；
- 2、引导团队管理者主动、系统思考公司业务发展对于人力资源工作开展的方向性要求，结合自身实际情况，思考在自己的企业/业务部门，如何推动人力资源工作开展；
- 3、结合华为在绩效管理和干部管理工作中的案例，学习公司导向原则在实际工作中的落地方法。

※ HRD：

- 1、引导人力资源工作者站在团队管理者角度思考人力资源工作并提供整体解决方案；
- 2、帮助人力资源工作者在执行中把握业务导向和政策原则，保障落地效果，支撑业务成功。

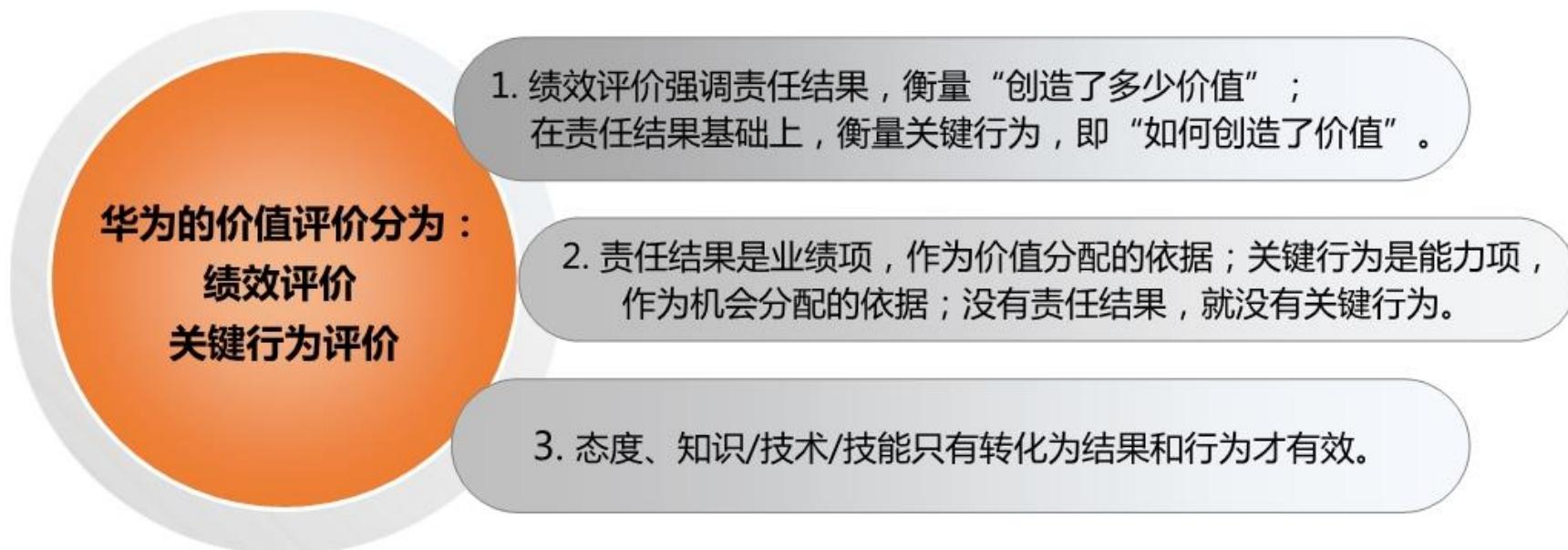
帮助企业完成团队管理者的
转身与角色认知



帮助企业管理层
形成正确的价值评价和分配理念体系

帮助企业管理者用人、育人，
塑造具备执行力的干部、员工队伍

一. 华为如何评价价值：



二. 华为如何进行绩效管理：

华为的绩效管理分为组织绩效管理（考核管理者）、流程绩效管理（考核流程责任人）、岗位/角色绩效管理（考核岗位/角色责任人）。

- 1、组织绩效和流程绩效管理事关战略和经营业绩达成，是比岗位/角色绩效管理更重要的管理。
- 2、组织绩效和流程绩效管理突出中长期绩效指标，体现对战略的支撑
- 3、岗位或角色绩效管理宜采用考和评相结合的原则，考责任范围内的关键项，评责任范围内未纳入考核的其他项。更多关注短期绩效目标。
- 4、考核为主，评价为辅，通过评价其他项，对考核结果进行修正和微调，避免考核局部和短视。

三. 华为的激励五原则：

- 工资、奖金、新增配股与贡献挂钩
- 历史贡献者通过历史股权得到回报

历史贡献者
与当前贡献者

- 企业成长的动力来自于矛盾，有矛盾才有生命力
- 矛盾也会形成破坏力，找到矛盾的平衡点是让矛盾转化为动力的关键

利益共同体

- 通过利益均沾，实现多种价值创造要素共赢
- 物质激励和非物质激励并重，克服单一激励手段局限，达到最优激励的目的

个人与集体

组织为目标而非个体存在，个体只有对组织目标有贡献才是组织成员，才值得付薪

平衡与打破
平衡

打破平衡，拉开差距，薪酬激励
向绩优者和一线成功作战团队倾斜

刚性与弹性
短期与长期

控制刚性，增加弹性，在保证刚性
市场
竞争力前提下，增加短期激励，将
长期
激励保持在适当水平

四、干部管理

- ◆ 1. **明确使命与责任**：剖析不同发展阶段下干部的使命和责任。
- ◆ 2. **建立干部标准**：在公司内部建立清晰一致的标准，使得各级管理者知道用怎样的标准去选拔干部，在岗干部明白公司对自己的要求，同时员工也知道公司倡导什么以及自身努力的方向。
- ◆ 3. **华为的干部导向**：长期坚持艰苦奋斗、实事求是、以身作则、自我批判、危机意识。
- ◆ 4. **干部选拔与配备**：猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡；干部配备的基本原则；干部任命流程。
- ◆ 5. **干部队伍建设**：以选拔制建设干部队伍；从实战出发，学以致用；之字形发展；继任计划。
- ◆ 6. **干部评价与激励**：高层关注长期目标；中高层兼顾中长期目标的达成和规划的落实；中基层关注短期目标和过程行为的规范。
- ◆ 7. **干部监察**：自我约束和制度约束两手抓。

课程四大模块



团队管理者作为人力资源工作的第一责任人，**如何与人力资源部门协同工作**，评估为业务目标设计的人力资源解决方案，充分使用好各种人力资源管理工具。

团队管理者如何切实**承担起自己在人力资源管理工作中的角色与职责**。

绩效管理是传递公司核心价值观和价值评价导向，牵引员工更多地投入到公司所倡导的行为方式的重要管理手段。而**不仅仅是考核，更不是为了发奖金**。

管理者需要根据业务需要确定价值评价导向，**牵引员工奋斗方向以形成合力**。

干部是在实战中成长起来的，干部应当承担的使命与责任，在企业的不同发展阶段可能有不同的侧重点，但归根结底**目的只有一个：保障业务成功**。

上一级管理者肩负着对下一级管理者的管理责任：符合什么样的标准可以成为干部？成为干部后需要怎么做？干部如何继续成长和发展？

组织能力是一个团队所发挥的整体战斗力，是一个团队竞争力的DNA。运作有效的组织能够使团队明显超越竞争对手，为客户创造更多价值。

华为认为，**组织能力保障的三个关键环节分别是：组织、人才、文化**。

胡赛雄

曾任华为大学后备干部系主任，负责华为公司中高级干部培训与管理研讨等相关工作，参与梳理与起草华为公司管理纲要等重要文献。

李军

曾任华为公司亚太片区总裁助理、干部部部长，负责亚太片区的人力资源管理工作。长期任职人力资源部，参与华为人力资源体系变革，协助开展企业文化组织氛围建设。

袁刚

曾任华为人力资源部总裁助理、综合管理部部长，拉美地区部干部部长。2010年起，担任华为公司人力资源委员会执行秘书，具体负责公司人力资源战略与规划，以及人力资源管理政策制订等方面的工作。

陈志敏

曾任职于华为公司战略与 Marketing 干部部，后参与筹建华为大学并担任干部评鉴中心主任等职，具体负责华为领导力素质模型与测评、干部培养及组织领导力建设等方面的研究工作。

报到日

- 下午：学员报到
- 晚上：开营仪式

第一天

- 上午： 华为基地参观
- 下午：《业务驱动的人力资源管理》 主讲：袁刚老师
- 晚上：《价值评估与绩效管理》 主讲：袁刚老师

第二天

- 上午：《将军是怎样产生的一华为的干部队伍建设》 主讲：李军老师
- 下午：《优先满足客户需求的流程型组织》 主讲：胡赛雄老师
- 晚上： 集中答疑

第三天

- 上午：《价值分配与激励管理》 主讲：袁刚老师
- 下午：《从秀才到士兵到将军一华为的员工队伍建设》 主讲：陈志敏老师
- 晚上： 结业晚宴

千名企业家及高管 共同见证



58同城



LISHEN 天津力神电池股份有限公司
Power Your Life! Tianjin Lishen Battery Joint-Stock Co.,Ltd.



Boloni
科宝·博洛尼



深圳凯利通信创始人及团队11人

北京致远软件创始人及团队9人

天津塑力线缆集团创始人及团队7人

秦皇岛康姿百德高新技术创始人及团队6人

山东博科生物创始人及团队4人

...

新疆路上文化餐饮创始人及团队9人

上海若源建材创始人及团队8人

红塔集团创始人及团队6人

秀域健康创始人及团队6人

山东烟台杰瑞石油服务集团创始人及团队4人

掌游天下创始人及团队9人

好大夫医药在线创始人及团队7人

四川贝尔教育创始人及团队6人

港中旅华茂国际物流创始人及团队6人

学员感悟



这三天的学习收获颇多，华为确实是一个无招胜有招的管理团队，授课老师都是非常资深，与学员们互动探讨，可以分享出更多华为核心的管理精髓。

—— 人力资源班第一期学员、上海天正电气（集团）总经理 孔曼卿



胡赛雄老师激情飞扬的管理与实践哲学课程，袁刚老师朴实无华的管理体系、指标设计、激励分配课程等等都给我留下了深刻的印象，这三天学习更多的是启发和学以致用。

—— 人力资源班第一期学员、郑州宇通客车人力资源副主任 曾秋菊



对华为人力资源管理思想有了系统全面的认识，在具体的做法及措施方面也有很多的启示和体会，此次课程呈现的华为管理思想和架构也是华为26年发展的结果，所以学习华为不是简单的套用，而是学到他成长过程中持续改进的思想。

—— 人力资源班第一期学员、苏美达国际技术贸易有限公司副总经理 史磊



这几天听了后受益匪浅，在课堂上学到了很多知识，觉得华为很多东西是需要秘而不宣。

—— 人力资源班第二期、凌云光子技术集团副总裁 杨艺

学员感悟



三天的学习感觉到收获非常大，人才发展的所有工作，全部是因为业务的发展来拉动，业务发展了就会全面的发展。

——人力资源班第三期、河南驼人医疗器械集团副总裁 张庆文



这次的课程对我有很大启发，既开阔了视野，也接受到许多不同的观点和思考问题的角度。借鉴华为的思路，结合方法论，也就能更好地解决实际问题。

——人力资源班第三期、广东欧珀移动通信部门经理 邓雄



人力资源管理很多时候，其实是一种智慧。这次学习让我们多去思考，多从另外一个角度去考虑，多去站在更高层次看待现在的问题，对我而言确实是一次提升。

——人力资源班第四期、软通动力技术服务副总裁 朱柯



收获还是挺大的，课程的安排都是我的一些痛点和需求，内容非常实用；老师的讲课风格，有的非常精炼，有的非常风趣，但有一个共同点就是，都是干货，很实用。

——人力资源班第四期、好想你枣业人力资源总监 杨伏玲

【报名安排】



开营时间：2016年8月26 - 28日



地 点：深圳



费 用：学费28800元（其中包括证书、讲义、资料、茶歇等费用），食宿2800元（含3天4晚住宿及餐费），交通费用学员自理。

【报名流程】

1. 每期报名限额40人，预定席位，先到先得。
2. 本期报名截止日期：2016年4月30日
3. 提交《报名表》，缴纳培训费用。
4. 我们将以电子邮件发送《入营通知书》的方式确认席位，并告知详细活动事宜。

【报名热线】左老师：18129918212 张老师：15626965651

邮 箱：zengxb@sougen.cn

网 址：<http://huawei.sougen.cn/>

地 址：深圳市福田区天安数码城天济大厦AB座605室

特别声明：主办方保留对课程信息（包括价格、日期、地点、师资、课程安排和其他细节等）进行调整的权利。