

# 对标华为-人力资源主题班

丁守海

## 第一节 华为人力资源管理的十一条主线

- 1、人力资源规划
- 2、员工招聘
- 3、内部调配
- 4、绩效管理
- 5、薪资体系
- 6、员工的晋升通道
- 7、任职资格体系
- 8、培训体系构建
- 9、劳动关系管理
- 10、员工留存管理
- 11、离职员工管理
- 12、华为是如何让这十一条主线与企业战略相匹配的？

## 第二节 华为的人力资源规划

- 1、人力资源规划的“因事原则”
- 2、华为是如何设计岗位的？
- 3、工作量及工作负荷的测算
- 4、四定：定岗、定编、定员、定薪
- 5、人力资源规划中一线部门与后勤部门的不对等原则
- 6、如何打好“班长的战争”？
- 7、华为人力资源规划中的“狼性特色”

## 第三节 华为的招聘

- 1、华为招聘的三步走：先内调、次举荐、再招聘
- 2、华为招聘条件的特点：合适就好、价值认同
- 3、优先招聘白纸型人才还是成熟型人才？
- 4、华为是如何做到招聘中的薪酬竞争性的？——竞争性薪酬不等于高工资
- 5、华为在招聘中是如何正确识人的？——识人法
- 6、如何把招聘工作前置？——以华为选修课为例

## 第四节 华为员工的内部调配

- 1、华为的基本理念：人岗错配就是最大的浪费
- 2、发射、瞄准、再发射——内部人力资源市场对人岗错配的矫正
- 3、电子公告牌与华为大学在内部调配中所扮演的角色
- 4、为什么要把员工在国内国外、不同地区之间调来调去？
- 5、不同部门间的强制轮岗制度——以研发部和市场部为例
- 6、无故降职的用意

## 第五节 华为的绩效管理

- 1、纵横交互的立体化考评体系——考核主体既有上级主管，也有下游岗位
- 2、从岗位职责出发推导考核指标
- 3、考核标准具体而富有挑战性，强调增量，而不是存量
- 4、华为的绩效跟踪体系
- 5、华为考核中的面谈机制
- 6、华为的过程考核——以态度考核和能力考核为例
- 7、华为对考核结果的全方位应用

## 第六节 华为的薪酬体系

- 1、华为价值分配的基本导向
- 2、工资、奖金、股利的三三制
- 3、后勤部门的宽带薪酬结构与绩效加薪特点
- 4、华为业务部门为什么不采取提成制工资？
- 5、华为如何将个人工资与团队业绩挂钩？
- 6、为什么人人都愿意到艰苦的地方工作——华为的补贴组成
- 7、华为股权激励的运作实践——虚拟受限股

## 第七节 华为的晋升通道

- 1、华为提拔干部的基本原则——做人与做事的四象限坐标
- 2、从泥坑里爬出来的是圣人、烧不死的鸟是凤凰
- 3、华为五级双通道的晋升体系设计
- 4、如何延长晋升的职位链条？
- 5、横向流动是华为很有特色的一种晋升体系
- 6、地区+事业部的组织结构与干部历练
- 7、轮值制度与干部培养

## 第七节 华为的任职资格体系

- 1、任职资格是卡住“只会做事不会带团队”领导的关键
- 2、华为的五级任职资格体系
- 3、任职资格的三层要素——基本条件、核心素质与技能、参考条件
- 4、华为是如何开展任职资格测评的？
- 5、华为大学已成为任职资格体系开发与测评的枢纽

## 第八节 华为的培训体系

- 1、华为如何通过组织诊断来发现培训需求的？
- 2、颇有特色的新员工培训——以军训、产品知识、企业文化为例
- 3、谁来进行培训？——干部提拔的一个先决条件
- 4、华为培训课程设置的特点——纵横分割的课堂体系
- 5、干中学——新员工的跑步上岗
- 6、华为的导师制——如何提高导师的培训积极性？
- 7、华为已将培训体系延伸到客户培训，并将其作为一种营销手段

## 第九节 华为的劳动关系管理

- 1、华为反对劳动关系固化——从两次集体辞职说起
- 2、华为是如何应对新的《劳动合同法》的？
- 3、华为是如何处理五险一金问题的？
- 4、本土化与国际化劳动关系的处理
- 5、劳务派遣——华为新的杀手锏
- 6、“狼性”的两面性——以近年来华为工伤事故及其处理为例

## 第十节 华为的员工留存管理

- 1、华为强调员工留存与淘汰的统一性
- 2、华为的奖金发放办法——递延支付与留存压力
- 3、华为是如何通过股权激励来实现员工留存目的的？
- 4、通过内部人力资源市场留存
- 5、“硬汉”形象的背后，华为也有感情留人的一面。
- 6、华为为什么讨厌员工炒股炒房？
- 7、让员工成为一颗离不开这个平台的螺丝钉——以研发模块化为例

## 第十一节 华为的离职员工管理

- 1、离职前的三个步骤：调配、沟通、安置

- 2、离职员工的跟踪管理——争取回头与竞业条款
- 3、离婚不离家——防止叛变，内部创业
- 4、对叛变员工的打击
- 5、华为的黄金降落伞