
华为人力资源管理之道

如何搭建快速提升业绩的绩效管理体系

曹建明

【课程目标】

全面了解华为的人力资源管理体系；
掌握华为人力资源管理的理念；
掌握华为人力资源管理的组织体系；
掌握华为人力资源管理的实践；
掌握绩效管理的 4 个核心步骤以及使用的工具、方法和技巧；
掌握绩效管理的核心，关键绩效指标；
学会并熟练使用 KPI、SMART、综合平衡记分卡；
掌握中高层述职的实务操作；
掌握华为人力资源管理的各种模板；
掌握华为如何将企业家的智慧升华凝结为企业的智慧资产。

【课程亮点】

人力资源管理大厦
绩效管理程序
中高层述职 + KPI 考核

【授课对象】 各级管理干部

【课程时长】 12 小时

【课程大纲】

单元一：向华为学习什么

- 1、为什么要学习华为？
- 2、华为的价值；
- 3、有关华为成功的多种说法；
- 4、关键词 1、狼性文化；
- 5、关键词 2、人才牵引；
- 6、关键词 3、国际化；
- 7、关键词 4、中西合璧；
- 8、关键词 5、华为基本法；
- 9、关键词 6、技术优势；
- 10、关键词 7、任正非；

单元二：人力资源管理理念

- 1、人力资源管理的基本哲学；
- 2、X、Y、超 Y、Z 理论 人性假说；

-
- 3、华为对员工的基本假设；
 - 4、人力资源管理体制；
 - 5、人力资源管理的原则；
 - 6、华为基本法关于人力资源的内容；
 - 7、人力资源管理价值链；
 - 8、人力资源管理的目标；
 - 9、现代人力资源管理中管理者的责任。

单元三：人力资源管理组织体系

- 1、以客户为中心的营销模型；
- 2、公司组织结构总体特征；
- 3、公司主体组织架构；
- 4、华为公司人力资源管理体系及支撑系统；
- 5、人力资源管理部与干部部职能关系图；
- 6、人力资源管理业务框架；
- 7、营销系统的组织和队伍建设；
- 8、华为全球、国内营销构架；
- 9、国内办事处组织结构；
- 10、办事处组织架构解读。

单元四：人力资源管理实践（战略）

- 1、华为营销战略；
- 2、华为营销战略（早期）；
- 3、成功基因：营销策略；
- 4、品牌营销：国际化；
- 5、华为以客户需求为导向；
- 6、华为营销战的战略执行；

单元四：人力资源管理实践（文化体系）

- 1、企业文化是对人的思想的管理；
- 2、华为公司的核心价值观；
- 3、华为市场文化；
- 4、华为危机论；
- 5、竞争力是企业生存之本；
- 6、价值体系；
- 7、考核出来的企业文化 - 理念到实践；

单元四：人力资源管理实践（培训体系）

- 1、华为公司培训体系；
- 2、培训推动任职能力提升；
- 3、营销系统培训组织构架；
- 4、培训体系 - 培训类别；

-
- 5、培训资源的开发与管理；
 - 7、培训课程体系；
 - 8、营销系统导师制；

单元四：人力资源管理实践（任职资格体系）

- 1、营销科举制；
- 2、营销专业任职资格适用的人群；
- 3、建立任职资格管理体系的目的；
- 4、任职资格衡量要素；
- 5、任职资格等级与角色；
- 6、任职资格体系的程序；
- 7、营销专业标准单元；
- 8、营销专业任职资格模板；

单元四：人力资源管理实践（团队激励体系）

- 1、华为激励的发展历程；
- 2、薪酬制度的宗旨；
- 3、华为对关键人才的激励；
- 4、市场部荣誉激励；
- 5、表彰激励；

单元四：人力资源管理实践（人才选拔）

- 1、华为招聘的排他条件；
- 2、决定个人绩效成绩的关键所在；
- 3、华为营销人员素质模型；

单元四：人力资源管理实践（绩效管理）

（一）企业价值链与价值评价体系

- 1、人力资源管理大厦（人员选、用、育、留的关系）；
- 2、企业价值链（价值创造、评价、分配）；
- 3、组织绩效与员工绩效的关系；

（二）讨论：评价过程中种种问题透视；

（三）绩效、绩效管理概念

- 1、案例讨论：团队的反思；
- 2、绩效管理概念；
- 3、绩效的含义；
- 4、管理者的绩效观念；
- 5、绩效管理的含义；
- 6、管理者运用绩效管理追求什么？
- 7、绩效管理的四大领域（活动、绩效、职业、生活）；

（四）绩效管理体系

- 1、绩效目标体系

-
- 1.1、KPI、SMART、综合平衡记分卡；
 - 1.2、案例演练：制定部门或者个人的KPI、综合平衡计分卡；
 - 2、绩效管理程序
 - 2.1、绩效管理四部曲（绩效目标、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈）；
 - 2.2、绩效辅导演练。
 - 3、绩效考核制度；
 - 3.1、考评体系的基本假设；
 - 3.2、讲解和案例演练：中高层述职+KPI考核
 - 3.3、案例演练：述职参考模板以及述职演练；
 - 3.4、中基层员工绩效考核；
 - 3.5、绩效评价结果等级；
 - 3.6、绩效考核的常见错误；
 - 4、绩效管理组织与责任体系
 - 4.1、绩效管理中的角色分工；
 - 4.2、绩效管理的应用回报；
 - 4.3、案例演练：某公司案例
 - 4.4、各项量化指标的把握