
向华为学习人力资源管理——全景系列课程（共七天）

第一天：战略人力资源管理

一、企业的核心能力与人力资源

1. 企业的可持续性发展与核心能力
2. 人力资源是企业核心能力的源泉
 - 案例分享：HW公司HR管理体系全景
3. 人力资源角色与责任的承担
4. 传统人力资源模式的转变方向

二、基于能力的人力资源开发与管理体系

1. 构建企业人力资源开发与管理体系的基础
2. 人力资源开发与管理的系统构建模型
3. 人力资源开发与管理系统模块
4. 基于能力的人力资源管理业务系统运行方式
5. 基于能力的人力资源管理制度体系及相互关系
6. 人力资源开发与利用效益评价体系

三、基于战略的任职资格体系

1. 什么是任职资格
2. 任职资格系统与企业核心能力
3. 任职资格体系的基本框架及设计思路
4. 任职资格体系设计的方法
5. 员工职业发展通道设计与级别角色定义
6. 任职资格管理方法与机制
7. 任职资格与职业化行为能力
8. 职业化行为能力标准的建立
9. 职业化行为能力评价
 - 案例分享：HW公司任职资格体系实践

四、基于能力的人力资源战略规划

1. 什么事人力资源战略规划
2. 人力资源数量规划
3. 人力资源结构规划
4. 人力资源素质规划
5. 员工任职能力提升对人力资源配置的影响
 - 案例分享：中国移动战略规划的实践和价值

五、职业化素质评价体系

1. 素质与潜能
2. 素质模型建立的流程和方法
3. 素质模型的作用与价值
4. 如何进行素质评价
5. 素质评价在人力资源开发与管理体系中的应用
 - 案例分享：HW公司素质模型实践

六、以 KPI 指标为导向的绩效改进系统

1. 企业战略与绩效管理
 2. KPI 指标与企业绩效改进系统
 3. 绩效评估的多种功能
 4. 不同绩效评估系统的特点
 5. 绩效评估系统的组成部分
 6. 绩效评估结果的运用
- 案例分享：绩效管理的误区

七、基于能力的职能工资系统

1. 薪酬在基于能力的人力资源管理体系中的作用
2. 什么是职能工资制
3. 职能工资系统设计
4. 薪酬激励体系设计
5. 薪酬体系决策要点

八、人力资源培训开发系统

1. 职业发展与培训开发
 2. 培训系统开发模型
 3. 培训管理体制
 4. 培训需求与培训计划
 5. 课程开发与管理
 6. 师资培养、认证与管理
 7. 教材开发与管理
 8. 培训经费的管理
 9. 培训信息系统
 10. 培训效果评估与反馈
- 案例分享：HW 大学体系构建

第二天：任职资格体系建立

壹、任职资格与企业发展

1. 企业梯队建设的意义
2. 优秀企业梯队建设实例
3. 梯队建设与员工发展通道
4. 员工队伍职业化
5. 任职资格管理的实质

贰、任职资格与能力

1. 能力管理的本质
2. 能力评价——任职资格的起源
3. 职位任职资格与任职资格的关系
4. 胜任素质与任职资格的关系
5. 绩效管理与任职资格的关系
6. 任职资格体系构建过程
 - a) 任职资格体系的结构
 - b) 任职资格构建过程

c) 对任职资格设计人员的基本要求

参、任职资格体系设计

1. 职业发展通道设计
2. 职业发展通道内涵
3. 职位分析的方法与步骤
4. 职位职责的界面分析
5. 职位职责的准确定位
6. 典型职位分析举例 (案例分析：华为公司职位说明书)
7. 职位族/类
 - a) 划分职位族、类的目的
 - b) 运用职位族、类划分建立职位发展通道
 - c) 职业发展通道设计——双重晋升机制
8. 职位体系与任职资格体系对应关系
 - a) 职位设计
 - b) 职位体系与任职资格体系对应原理
 - c) 任职资格级别、级等的内在含义
 - d) 员工能力发展、职位/角色发展之间的匹配关系

四、任职资格等级标准设计

1. 任职资格等级标准的构成
2. 任职资格等级标准设计的三种模式
3. 任职资格等级标准设计的原则
4. 行为标准层次结构
5. 行为模块设计
6. 行为要项设计
7. 行为模块、行为要项权重设计
8. 行为语言
9. 标准项设计
10. 素质要项标准设计
11. 必备知识与与基本技能设计

五、资格认证管理

1. 初次认证与周期性认证
2. 资格认证的基本步骤
3. 如何简便有效的进行资格认证
4. 任职资格体系持续优化

案例分析：HW 任职资格体系管理机制

六、任职资格体系的典型应用 (结合案例)

1. 任职资格与人才培养体系
2. 基于任职资格的培训体系课程开发
3. 任职资格与梯队建设
4. 基于任职资格的职业发展规划
5. 基于能力的薪酬体系

第三天：岗位分析和岗位评估体系

一、岗位与组织

1. 岗位管理与组织战略的关系

-
2. 现代企业岗位管理的概念和原则
 3. HW 公司岗位管理体系全景
 4. 影响岗位管理的基本因素
 5. 岗位与组织结构——组织结构的最小单元
 6. 职位和岗位的区别及关系
 7. 岗位设置——定岗的概念
 8. 招商银行岗位设置优化案例
 9. 岗位设置的原则和考虑的因素

二、岗位分析

1. 岗位与岗位梳理的定义
2. 岗位分析的内容和意义
3. 岗位分析的原则
4. 岗位分析的一般流程
5. 管理领域分析 (FOM)工具
6. 管理领域分析方法讲解
 - 管理领域分析工具练习
7. 管理职责关系分析 (IRMA) 工具和方法讲解
 - 管理职责关系工具分析练习

参、岗位分析成果的应用

1. 岗位分析及其应用
 - 岗位分析与人力资源规划
 - 岗位分析与招聘
 - 岗位分析与培训开发
 - 岗位分析与绩效考核
 - 岗位分析与薪酬管理
 - 岗位分析与员工发展
2. 岗位分析成果应用案例

四、岗位说明书的撰写

1. 模版、原则、方法
2. 岗位说明书结构和撰写要点
3. 岗位说明书撰写练习
4. 海氏岗位评估法的具体维度和因素
5. 岗位评估练习与案例
6. 综合实战案例讨论
7. 岗位管理在华为公司的实践
8. 海氏岗位评估法的定义、特点和架构
9. 海氏岗位评估法的具体维度和因素
10. 岗位评估练习与案例
11. 综合实战案例讨论
 - **案例分享：岗位管理在华为公司的实践和价值**

五、岗位评估及实践

1. 岗位评估方法的种类和溯源
2. 全球最具影响力岗位评估方法举例
 - 美世公司 IPE
 - 合益公司海氏评估法

-
- 异同及优缺点
 - 3. 海氏岗位评估法的定义、特点和架构
 - 4. 海氏岗位评估法的具体维度和因素
 - 知识技能
 - 解决问题
 - 责任性
 - 各维度及要素的穿插练习
 - 5. 海氏评估法的“自检”功能的独特魅力——岗位特性
 - 岗位特性的含义
 - 岗位特性的价值
 - 6. 岗位评估综合案例练习
 - 小组练习、讨论及汇报
 - 7. 岗位评估成果的应用
 - **华为公司岗位评估实操及管理机制**

第四天：绩效管理体系和薪酬激励体系

一、人力资源管理 3P 理念 (Position/Performance/Pay)

1. 人力资源管理 3P 简述
2. 人力资源管理 3P 的核心理念
3. 绩效管理和其它人力资源模块的关系
4. 案例剖析

二、绩效管理体系概述

1. 绩效管理概述、典型的绩效管理流程
2. 绩效管理的核心理念
3. 绩效管理与企业文化建设
4. 绩效管理循环
5. 绩效管理的几种模式
6. 绩效管理实例剖析

三、绩效计划

1. 如何设定适当、有意义的绩效目标
 - 什么是目标设定
 - 目标设定的价值
 - 目标的组成部分
 - **华为绩效合约 (PBC) 样例**
2. 建立您的“结果形象”、设定“指标”及“水平”
 - 小组练习
 - 指标矩阵
 - KPI 体系建立
 - KPI 与薪酬激励体系的关联
 - 确定 KPI 的不同方法
 - 指标的定义与描述、权重与标准
3. 绩效目标设定面谈
 - 基本流程

➤ 核查清单

四、绩效辅导

1. 绩效辅导的步骤
2. 辅导数据的收集和记录
3. 制度性绩效沟通案例
4. 绩效结果评估

五、绩效考核

1. 绩效考核的作用
2. 绩效考核方法的三大类型
3. 绩效考核方法的选择
4. 考核中常见的误区及控制
5. 考核周期的确定
6. 分类分层的考核体系设计
7. 小组练习

六、绩效反馈与面谈

1. 绩效反馈面谈的目的
2. 绩效面谈前的准备
3. 绩效面谈十大原则
4. 小组练习

七、绩效评估结果应用与绩效改进

1. 绩效评估结果的应用
2. 绩效改进计划
3. 案例分享

八、战略薪酬管理框架

1. 薪酬管理的定义、模式的变迁
2. 公司战略、人力资源管理与薪酬的联系
3. 薪酬管理的规划流程
4. 整体薪酬
5. 薪酬战略

九、薪酬管理基础和设计基本技巧

1. 薪酬结构
2. 现金薪酬设计的步骤

十、长期激励简介

1. 长期激励的种类和特点
2. 全球高管薪酬发展趋势

十一、华为薪酬管理体系介绍

第五天：胜任素质管理构建

第一部分 素质模型构建

一 素质管理与组织战略

1. 战略目标指引下的素质管理
2. 素质与人力资源管理体系的关系

-
3. 素质投资的回报和对组织的价值
 4. 素质投资的最佳实践：IBM

二 素质与素质模型介绍

1. 素质概念的诞生
2. 素质概念游戏：“非诚勿扰”
3. 冰山模型介绍
4. 视频
5. 行为语言描述练习
6. 素质的发展与演进
7. 麦克利兰 18 项通用素质词典介绍
8. 素质的结构与维度
9. 素质词条编写练习
10. 素质的分类和构成
11. 华为素质模型介绍
12. 万科素质模型介绍
13. 练习：素质识别
14. 素质的构成与要素
15. 素质模型的内涵与应用
16. 素质模型的种类与构成

➤ 案例：优秀企业素质模型实践：万科

三 基于 BEI 为核心技术的素质模型构建方法与流程

1. 素质模型构建的不同方法和特点
2. 以 BEI 为核心的素质模型构建的流程和步骤
3. BEI 行为事件访谈法概述
4. 不同数据收集方法的优劣比较
5. BEI 行为事件访谈法的实施流程
6. 解码技术与数据处理
7. 练习：素质行为匹配

有效数据和无效数据

➤ 案例分享：某商业银行素质模型构建实操

四 业界其它常用的素质模型构建方法

1. 运用专家团法素质建模的概述
2. 运用专家团法素质建模的流程
3. 比对法素质建模的概述
4. 比对法素质建模的流程
5. 各种素质建模方法的优劣比较

第二部分 素质建设与应用

一 基于素质的人才甄选和测评

1. 建立基于素质的人才甄选系统
2. 素质测评的基本模式和方法介绍（问卷、测评中心等）
3. 各类测评方法的信度与效度
4. 人岗匹配度评估方法

➤ 案例：华为公司基于素质的人才甄选体系

二 基于素质的绩效管理

1. 组织绩效管理全景
2. 基于绩效和基于素质的评估方法比较

-
3. 建立基于素质的绩效管理系统

➤ 练习：某航空公司空乘人员绩效素质关联示例

三 基于素质的人才发展与职业通道设计

1. 基于素质的培训与发展
2. 素质发展技术相关概念
3. 构建素质为基础的培训项目的路径
4. 课程体系开发及设计

➤ 案例：某公司基于素质的培训体系构建

四 基于素质的人才梯队建设与人才管理

1. 人才管理与素质建设理念和趋势
2. 基于素质的人才梯队与人才管理设计

➤ 案例：华润公司人才管理成功经验分享

第六天：招聘利器——BEI 行为面试访谈技巧

一、以素质为基础的招聘和选拔概述

1. 人才甄别的趋势及影响因素分析
2. 以素质为基础的招聘与传统招聘之间的区别
 - 素质模型的内涵与应用
 - 案例：优秀企业素质模型实践：万科
3. 为什么在招聘中选用 BEI 方法来考核素质
 - 不同招聘甄选工具介绍
 - 各种工具的信度、效度比较
 - BEI 成功案例分享
4. BEI 方法及素质解码（coding）简介
 - BEI 方法溯源
 - BEI 方法使用原则和注意事项

二、素质在面试前的应用

1. 如何准确地界定拟招聘岗位所需素质
2. 各类岗位素质模型建立案例和方法
3. 深圳某高科技公司销售类素质提炼
4. 如何根据素质要求有效地设计相关问题和评价表
 - 中国国航案例
 - 华为公司案例

三、如何在面试中发现素质

1. BEI 的步骤、技巧、课堂练习
 - 访谈准备
 - 访谈介绍
 - 了解岗位职责
 - FACT 追问法
 - 有效数据和无效数据及练习
2. 素质解码（CODING）的方法及技巧
 - 素质解码短句练习
3. 课堂分组练习（访谈者、被访者、观察员）

-
- 导师课堂示范 BEI 访谈法
 - 学员分组演练
 - 点评、总结及分享

第七天：中层干部的四驱领导力开发

第一部分 领导力发展的六个阶段

一 认识领导力

1. 什么是领导力
2. 领导力的内涵
3. 领导力发展的六个阶段
 - 从管理自我到管理他人
 - 从管理他人到管理经理人员
 - 从管理经理人员到管理职能部门
 - 从管理职能部门到事业部总经理
 - 从事业部总经理到集团高管
 - 从集团高管到首席执行官

➤ 案例：向 GE 学领导力

第二部分 中层领导力四驱模型

一 作为领导者的挑战

1. 小组练习：讨论职责、挑战和所需要的能力
2. 领导力生命线练习
3. 案例：华润集团基于胜任素质的领导力提升
 - 案例：万科经理人轮岗实践
 - 案例：华为中层干部的四力管理

二 领导力的四驱模型

1. 影响领导力胜任素质表现的各种因素
2. 中层管理者领导力四驱模型各维度和要素
 - 岗位要求
 - 个人特质：学习决策风格/情商领导力/动机和价值观
 - 领导特征
 - 组织文化

三 学习决策风格

1. 学习决策风格基本模型
2. 学习决策风格与领导力的关系

四 领导特征

1. 领导特征基本模型
2. 领导特征的理解和运用
3. 游戏

五 情商领导力

1. 情商理论框架
2. 情商对于领导力的意义
3. 情商领导力与绩效
4. 练习：好老板/坏老板

六 组织文化

1. 组织文化与激励团队和下属
2. 组织文化反馈的意义
3. 创造健康的组织文化

七 动机和价值观

1. 动机和价值观的关系和相互作用
2. 动机识别练习

八 岗位要求与行动计划

1. 岗位要求分析
2. 领导力反思
3. 制定激励自我和激励他人的行动计划
4. 目标设定讨论
5. 总结和提问