

# 业务驱动下的战略 HR 管理实践——向华为学 HR 管理

## 【基本信息】

1. **课程系列**：组织管理
2. **课程名称**：业务驱动下的战略 HR 管理实践——向华为学 HR 管理
3. **学员人数**：人数控制在 40 人以内。分小组，每组 8-10 人，不要低于 8 人，每人设置名牌
4. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸、A4 纸若干、音响
5. **授课时长**：2 天，12 小时
6. **培训形式**：整体方面，讲师讲解一段内容，学员分组讨论公司的问题，并进行呈现后由讲师进行点评
7. **后继任务**：公司根据员工讨论出来的问题，事后进行分析问题的原因，并讨论解决的思路和方法
8. **目标学员**：企业中高层管理者、HR 工作者

## 【背景介绍】

人力资源管理的产生与发展，本质上还是由于业务发展驱动的，因而无论我们怎么样从事 HR 的工作，归根结底还是要为业务的发展服务，要能支持和支撑业务的成功。基于这样一个理念，我们就要思考人力资源管理在这样的一种背景环境下，人力资源部该如何运营，业务部门的管理者又该做哪些工作，人力资源管理过程中该使用什么样的方法和工具，从而能帮助和支持业务的发展，并最终推动企业的经营目标实现。

经过三十多年的发展，华为无疑已经成为中国乃至世界的一个标杆型企业。华为的销售额在 2014 年接近 3000 亿人民币，2015 年的销售规模更是达到近 4000 亿，同比增长 30% 以上。华为为什么会取得如此的成功，在环境顺利的情况下华为在成长，在环境恶化的情况下，它依然在成长。华为的成功，有其偶然性，也有其必然性。其必然性在于它对管理投入了更多的资源和关注，它在营销策略、战略谋定、人力资源管理、国际化、企业文化、研发策略等等都有特别的成功基因，可以说，华为基本上没有什么特别明显的影响公司发展的短板。当拥有了这些成功的基因，华为自然能披荆斩棘，突破重重障碍，从而取得今天的成功

管理学家研究华为，认为华为的成功更为关键的是对人才管理的成功。华为所走过的这些年，不断的引进世界最为先进的管理实践，始终让人力资源管理成为业务发展的重要支撑，成为在业务发展驱动的基础上，不断进行实践和积累的过程。因而，可以说，**华为的成功，某种程度上也是其人力资源管理实践的成功**。纵观华为三十多年的发展历程，其在人力资源管理发展领域有着外界特别需要学习和领悟的方面

## 【学习目标】

1. 了解华为的业务驱动下的人力资源管理体系
2. 理解华为的成功也是人力资源管理的成功
3. 熟悉华为的各项人力资源管理模块的作用
4. 掌握人力资源管理各模块的基本方法与思路

5. 借鉴华为的经验，对照自身企业，寻找差距，找到解决方案

### 【课程特点】

本课程特邀华为人力资源高级管理人员、资深专家深入讲解华为人力资源管理从整体架构到具体实施的点点滴滴，引导课程中的研讨与交流，详细解答参训人员的各种问题。其内容完全来自于华为超过十五年的深度实践，同时融入外部超过十年的多个企业的管理实践，两者的融合成就了该课程。该课程的总体特点是学与用相结合，专家与学员完全的互动，并点滴帮助管理者掌握人力资源管理理念方法和技能其特点如下

1. 管理实践中的真实案例
2. 对华为公司的深度理解后的思想与方法的总结
3. 讲师的引导能力与多年的实践经验，做到授课与辅导即讲与用的结合
4. 讲师不同行业不同业务的深度经验，并在管理的各个领域的多年

### 【培训大纲】

#### 1. 华为的业务驱动的人力资源管理

- 华为的实践：战略、组织能力与人力资源管理的匹配
- 华为三十多年的组织能力与人力资源建设历程简介
- 业务驱动下的人力资源管理理念介绍
- 通过业务发展，深度发掘人力资源的需求理念
- 建设人力资源，推动组织能力，支持业务发展
  - 组织能力包括的内容

#### 2. 华为的人力资源管理架构与运营模式

- 华为的业务驱动基础下的人力资源管理运作模式介绍
- 华为的人力资源管理组织形态
- 人力资源管理的基础：职位设置与分析
- 最新人力资源组织模式，人力资源管理三大支柱中心介绍与分析：能力要求、利与弊
- 华为的人力资源解决方案模型与内容介绍
- 人力资源的核心能力要求介绍
- 业务领导与 HR 从业者在 HR 领域的责任与合作分析
- HR 人员如何转身，华为的经验介绍

#### 3. 招聘与面试

- 华为的招聘原则设置
- 华为的招聘策略的演变
- 华为的面试流程介绍

- 举例华为面试的标准：关键岗位胜任素质
- 面试方法介绍：行为面试技术方法
- 人才的储备与管理
- 华为应届生招聘与录用

#### **4. 华为公司的培训体系**

- 华为的培训体系介绍：六大培训中心
- 新员工入职培训的作用与做法
- 华为导师制介绍
- 华为内部培训师队伍建设
- 华为的课程开发体系
- 华为的人才资源池建设：培养技术工程师

#### **5. 绩效管理**

- 如何理解华为的绩效管理
- 绩效管理在华为发展的过程中所起到的作用
- 组织绩效管理的开展
- 如何设置岗位指标
- 考核过程管理
- 考核制度设计与管理：考核周期、绩效合约、考核等级、考核比例等
- 考核结果的应用：工资与奖金、末位淘汰、职位晋升

#### **6. 人才培养与干部选拔**

- 任职资格体系与人才培养体系介绍
- 华为任职资格体系的建立对华为高速发展带来的作用
- 华为的员工成长通道
- 岗位标准的建立过程与方法
- 晋升的认证管理与方法
- 任职资格标准与认证结果的应用
- 干部培养方法

#### **7. 薪酬与激励**

- 华为的薪酬策略介绍
- 华为的分配基础：贡献、能力、职位、态度、潜力
- 华为的奖金包/奖金池介绍

- 华为的股权制度与方法