

# 猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡

## -华为干部管理实践

“领导者的责任，归结起来，主要是出主意、用干部两件事。”-毛泽东

“我的抓法就是抓头头，抓方针。” -邓小平

无论“用干部”还是“抓头头”，毛泽东与邓小平的核心领导思想，即是干部管理。

回到企业界，通用电气（GE）的雷吉·琼斯用 7 年时间做出了 GE 发展史上最成功的决策：挑选杰克·韦尔奇担任 CEO，韦尔奇又用了 7 年时间将企业交给杰弗里·伊梅尔特。前不久，阿里巴巴集团创始人马云宣布由首席执行官（CEO）张勇接任董事局主席。华为自 2005 年实施轮值 CEO 制度，2018 年实施轮值董事长制度。是什么让这些企业几十年来持续发展？关键岗位的人才发展，起到了强力支撑作用。

纵观华为发展三十年，“铁打的营盘流水的兵”，让华为长治久安的，是稳健的干部队伍，让华为持续发展的，是人才辈出的梯队建设。本课程将会与你共同探讨华为的干部管理实践。

### 【课程收获】

1. 了解华为干部管理框架
2. 理解华为的用人理念，从而对本组织的干部管理起到借鉴作用

**【课程方式】** 案例式教学

**【课程时间】** 6 小时

**【课程大纲】**

一、华为干部队伍的特点：派得出，动得了，打得赢，不变质

二、干部管理业务框架

三、华为干部管理七步曲

### 1. 明确使命和责任

- 管理者要担负起公司文化价值观的传承
- 洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长
- 从客户需求出发，不断优化流程与管理，提升内部运作效率
- 抓组织能力提升，确保以客户需求为中心的战略得以落实

### 2. 建立干部标准

- 建设干部标准
  - 践行核心价值观是衡量干部的基础
  - 品德与作风是干部资格底线

- 绩效是必要条件和分水岭
- 能力是持续取得绩效的关键成功要素
- 华为对各级干部的不同要求
- 华为干部八条
- 干部选拔要容忍“歪瓜裂枣”

### **3. 干部任用程序**

- 三权分立制度
- 干部选拔原则
- 干部配备原则

### **4. 干部能力发展**

- 7-2-1 模型是管理者发展中的主要模式
- 干部在实践中提升能力
- 干部培养举措：设计基于人群的培训项目

### **5. 干部评价与激励**

- 干部考核结果的应用：激励
- 激励的基本动因
- 激励的基本内容：权，利，名

- 从“外在激励”到“自我激励”
- 干部考核结果的应用：不合格干部调整

## **6. 干部梯队建设和后备干部培养**

- 利用干部管理工具进行例行的规范化管理
- 人才继任计划：面向未来发展建立梯队

## **7. 干部监察**

- 干部监察机制：自我约束和制度约束两手抓