

《华为人才培养和发展实践》

(1 天版)

讲师：许世光

【引言】

华为的人力资源管理一直被业界津津乐道，大家都好奇华为的员工为什么那么敬业？为什么成长速度惊人？华为的干部为什么都那么拼、都充满了狼性？这些特质都是企业家们和 HR 专业人员所期待的。然而，我们今天所看到的也只是经过痛苦历练后的成果。回顾过往，今天很多企业人才培养面临的问题也是华为过去所经历的，比如业务部门领导不重视人才培养怎么办？干部个人英雄主义盛行、部门墙林立怎么办？如何提升新员工成长速度？如何培养一批核心的骨干及专家队伍？等等等等。这些问题，在华为多年的管理实践中，都得到了逐步的解决。本课程内容主要是聚焦华为的“员工队伍”、“专家队伍”、“干部队伍”三支队伍的人才培养和发展，提供一系列的理念和做法，值得快速发展中的民营企业借鉴学习。

【培训收益】

- ◆ 深入理解人力资源开发工作在企业经营中的战略意义
- ◆ 全面学习华为关于人才培养的理念和具体做法
- ◆ 探索华为人才培养背后的机制和核心驱动力

【课程特色】

- ◆ 世界 500 强标杆企业实践案例，华为人才培养的成功案例
- ◆ 从理念到方法到案例，系统性和实操性强

【课程长度】

一天，计 6 小时 上课时间：上午 9:00-12:00 下午 13:30-16:30

【适合对象】

HRBP、HRD、中高层管理干部

【课程大纲】

一、 华为人才培养的理念

- ◆ 从《华为基本法》说起
- ◆ 人才培养的需求从哪里来？
- ◆ 谁是 HR 工作的责任主体？
- ◆ 华为人力资源管理的战略意图
- ◆ 华为人才培养的导向和原则

二、 华为人才培养与发展体系介绍

◆ 2.1 人才培养的顶层架构

- ◆ 华为人力资源管理价值链
- ◆ 华为全球化的人力资源组织架构
- ◆ 华为大学的独特定位和价值
- ◆ 华为员工学习发展与任职管理架构
- ◆ 华为人才培养系统解决方案

◆ 2.2 如何培养新员工和基层业务人员？

◆ 新员工发展与融入解决方案-转正前

- ✓ 标准化、批量化的新人培养流程
- ✓ 新人培养的成功经验-思想导师制
- ✓ Mini 项目实战训练

◆ 基于任职资格的自我学习与发展-转正后

- ✓ 华为任职资格管理工作的创新
- ✓ 专业任职资格管理对员工的价值
- ✓ 职位体系与任职资格认证
- ✓ 任职资格与人岗匹配

◆ 基于角色认知和职责的脱产培训-发展期

- ✓ “3E”模型和 721 原则
- ✓ 训战结合、循环赋能
- ✓ 选拔制和淘汰制
- ✓ 案例分析 1：国家代表角色转变培训项目
- ✓ 案例分析 2：HRBP 转型培训项目

◆ 2.3 如何培养核心专业/高潜力人才？

- ✓ 培养专业人才的利器-TSP 计划
- ✓ TSP 计划的核心-四点一线
- ✓ 如何实施 TSP 计划？
- ✓ 专业/高潜人才能力开发方法（轮岗、行动学习、导师制）
- ✓ 举例 1：业务专家轮岗
- ✓ 举例 2：领域首席导师制

◆ 2.4 华为是如何培养和管理干部的？

- ✓ 将军是打出来的
- ✓ 教精神、教方法重于教知识
- ✓ 干部能上能下，每年 10%淘汰

- ✓ 华为干部选拔任用的标准
- ✓ 华为干部能力建设架构
- ✓ 华为领导力开发的核心工具
- ✓ 华为干部的绩效考核和激励

三、 华为人才培养的核心管理机制

- ◆ 人才培养落地的组织保障——AT 团队运作机制
- ◆ 人才培养的“胡萝卜”+“大棒”——前拉后推式机制
- ◆ 员工培训的流程化运作——端到端的培训交付
- ◆ 人才培养的资源保障——让会开航母的人来教开航母
- ◆ 人才培养的平台支撑——IT 学习支撑系统
- ◆ 华为大学的运营和管理——“独立经营，自负盈亏”