

《华为员工学习发展管理实践》

(1天)

讲师：许世光

【引言】

华为的业绩在中国民营企业中开创了历史的先河，究其原因，除了具备强大的运营管理体系和平台外，在内部人才培养上也有其独到之处，训战结合、循环赋能、低重心培训、全员导师制、华为大学等等，成为华为人才培养体系的代名词。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。本课程从组织战略高度到执行层面，系统介绍华为员工学习与发展体系的建设过程及人才培养方面的实践经验，启发中小型民营企业人力资源总监、企业大学校长、培训经理等从组织战略和实现业务目标的角度，系统提升组织人才队伍的协同意识和作战技能。

【培训收益】

- ◆ 全面了解华为员工学习与发展体系的建设思路和发展历程

- ◆ 深入剖析华为低重心的人才培养机制和手段
- ◆ 学习华为对于不同人群培养项目的设计原则和最佳实践经验

【课程特色】

- ◆ 世界 500 强标杆企业实践案例，华为人才发展的成功案例
- ◆ 从战略到执行全面介绍学习发展的全部内容，实操性强

【课程长度】

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

【适合对象】

HRBP、HRD、企业大学校长、培训经理、中层干部

【课程大纲】

一、 引言

- ◆ 《华为基本法》对人力资源开发工作的要求
- ◆ 华为员工学习与发展工作的导向和原则：责任定位、聚焦方向、学习模式
- ◆ 学习发展在华为 HR 体系中的位置

二、 华为员工学习发展体系概述

- ◆ 华为培训体系发展历程：萌芽、初创、发展、整合、提升、成熟
- ◆ 华为员工学习发展与任职管理架构

- ◆ 华为全球化的培训机构分布：跟随战略，仗打到哪里，后勤部队就跟到哪里
- ◆ 华为员工培训理念
- ◆ 华为公司员工培训职责分工
- ◆ 员工培训与人力资源战略及业务体系的配合
- ◆ 端到端的培训运营管理流程
- ◆ 华为灵活多样的培训方式

三、 华为低重心的人才培养机制

- ◆ **3.1 企业文化培训：华大赋能的首要任务是文化培训**

- ✓ 所有新员工入职均需要接受一周的企业文化培训
- ✓ 上岗后不同体系都有各自的部门文化
- ✓ 不同职级的人晋升必须接受企业文化培训

- ◆ **3.2 全员导师制度：导师的第一任务是心态和思想的引导**

- ✓ 全员导师制的特点：全员性、不论资历和级别、思想重于技能、上升高度
- ✓ 导师制度的核心内容：导师资格、管理主体、辅导周期
- ✓ HR 对思想导师的培训和测评

- ◆ **3.3 任职资格认证：所有人员“持证上岗”**

- ✓ 华为任职资格管理的基本原则

- ✓ 基于责任和贡献的任职资格认证标准
- ✓ 任职资格的责任主体——公司级专委会
- ✓ 以专委会为核心的管控机制——牵引专业发展
- ✓ 基于任职资格提升的任职培训

◆ 3.4 课程和讲师是公司知识资产的重要载体

- ✓ 华为员工培训课程体系架构
- ✓ 专业严谨的课程设计与开发流程、标准
- ✓ 灵活丰富的教学方式有效提升培训的实战性
- ✓ 高品质的培训资料体系有力支撑学习项目的运作
- ✓ 让会开航母的人来教开航母：华为严格、规范的师资培养方式
- ✓ 讲师与业务专家的职业循环机制，充分发挥人才增值价值
- ✓ 讲师资源库建设的牵引机制

◆ 3.5 学习支撑平台：用 IT 系统提升全员学习效率

- ✓ 核心学习系统+外围学习系统
- ✓ 华为 i-Learning 学习共享平台
- ✓ SUPPORT 网站及 3MS 系统

四、 华为人才发展项目实践案例

◆ 4.1 契合业务的培训运作流程

- ✓ 需求分析的步骤
- ✓ 解决方案的设计与开发：架构、开发人员、开发流程、内容选择、培训形式
- ✓ 项目实施：交付流程、师资选拔和培养
- ✓ 效果评估

◆ 4.2 新员工发展与融入解决方案整体框架

- ✓ 所有学历来到华为后都清零
- ✓ 标准化、批量化的新人培养流程
- ✓ 案例：Mini 项目实战训练
- ✓ 案例：新员工 180 天转身计划

◆ 4.3 专业员工队伍能力建设业务架构

- ✓ 基于任职资格的在岗自我培训和学习
- ✓ 基于角色认知和职责的脱产培训
- ✓ 对业务专家梯队的建设和培养

◆ 4.4 干部队伍能力建设业务架构

- ✓ 将军是打出来的
- ✓ 在实战中发展干部

- ✓ 干部能上能下，每年 10%的淘汰
- ✓ 华为干部选拔任用的标准
- ✓ 干部队伍能力建设业务架构
- ✓ 基层干部角色认知与在岗实践检验项目框架
- ✓ 中层管理者在岗能力提升培训方案框架
- ✓ 高级管理研讨班培训方案框架
- ✓ 附录：领导力发展工具箱