

华为实践——人才管理心法

(人才价值、配置、盘点、培养、激活)

课程背景：

众所周知，人才是企业第一资源，但是人才是企业的核心竞争力吗？早在 2006 年的时候，华为总裁任正非就给出了自己独特的哲学思考：对人才的有效管理才是企业真正的核心竞争力，2020 年营业 9000 亿人民币，世界 500 强 53 位，企业之间的竞争归根结底是人才的竞争，

华为的管理在招聘、培养、晋升、用人、激励等方面有着卓越的实践和创新，这既保障了华为业务的稳健发展，也构筑了华为“用好人才能力”的特色。

本课程以华为人才管理实践为主线，结合阿里、腾讯、京东、吉利等知名企业在人才的选择、育、用、留等环节创新实践为穿插，启发并训练学员的人才管理思维，既有理论的高度，又有名企落地的实操，他人之石，可以攻玉，通过名企实战案例讲解以及学员各环节结合企业实践深度研讨，战训结合，通过科学、有效的人才管理方法帮助学员企业提升选、育、用、留等人才管理方面的实战能力，相信听者一定有豁然开朗的感受

课程收益：

- 了解人才管理核心价值
- 了解华为人才管理模型
- 掌握华为在甄选方面优秀实践
- 掌握华为在培养方面优秀实践
- 掌握阿里、京东等企业盘点实践
- 掌握华为在激励方面优秀实践

课程对象：中高层管理者

课程时间：2 天，6 小时/天

课程方式：专题讲授+案例讲解+游戏互动+小组研讨

课程大纲

第一讲：认知篇——人才管理价值

人才不是企业的核心竞争能力，对人才的有效管理才是企业真正的核心竞争力

--任正非 2006

人力资本的增值目标要优先于财务资本的增值目标

---华为基本法 1998

一、衡量人力资本投资回报率 (ROI)

1. 人力资本的重要性

- 1) 人才是业绩成长的动力源
- 2) 人才培养是战略性投入

2. 投入产出比指标

- 1) 人岗匹配度：国内胜任率平均 30%
- 2) 人才成长速度：加速器
- 3) 人效提升：华为工资高但是比竞争对手赚的多

二、如何快速提升人力资本 ROI

1. 试用期员工管理：20%调整或辞退
2. 1-3 年,30%差异化的待遇和机会
3. 3-5 年，三分天下，退出机制，能上能下
4. 5 个人或 3 个人干发 5 个人的钱：三项非工资性支出：培训投资、公共费用、管理成本

三、华为人才管理 3+3 系统模型

1. 三个重点

- 1) 选配要准：团队组建
- 2) 育人要快：不拔苗助长
- 3) 激励有效：如奖金如何分配

案例：一个漂亮的水花

2. 三个基础

- 1) 角色管理
- 2) 能力管理
- 3) 业绩管理

三、华为人才管理管理方针

1. 系统思考
2. 重点突破
3. 持续改善

四、华为人才管理三部曲

1. 人事行政迈向人力资源基础管理

2. 人力基础迈向人力资本增值
3. 人才增值迈向创造业务价值

第二讲：入口篇——华为人才配置

小故事：任正非谈招聘：以用为先

小故事：人才辨识度比较

人才分类：人才、人财、人材、人裁

一、内部人才选拔与配置

1. 团队搭建八字方针：价值趋同、优势互补
2. 能力特长互补：用其所长、辅其所短

案例：技术水平高管理水平低

案例：无后备人才顶替

案例：新建部门用什么人才

3. 干中选才

- 1) 能力-晋升
- 2) 业绩-奖金

二、外部人才甄选及融合

1. 外部精准选材工具：STAR

案例：经验和素质哪个更重要

案例：如何避免裙带关系

2. 新进人才的“思想导师制”

3. 高级管理人才“降落伞”计划

让新人循序渐进到目标岗位：2-3个月适应期

最高领导人沟通其他高管：防范各种排异

4. 高级人才引入系统性解决方案的三要素

要素一：先做专家（首席专家，融入了以后）

诺基亚-赵科林：诺基亚中国区总裁（上面有余承东）研究消费者关系和建立渠道

要素二：调离不和的主管

要素三：独立成长

三、人才退出机制

1. 辅业分流
2. 角色转换
3. 提前退休
4. 内部创业

第三讲：评价篇——人才定期盘点

一、人才盘点四维度：能力、潜力、绩效、价值观

二、三步，做好人才盘点

1. 资料收集
2. 确定盘点对象
3. 确定标准（能力素质建模）

三、人才盘点的三大策略

策略一：时机

策略二：岗位

策略三：角色

案例：京东人才盘点

4. 人才盘点结果输出

- 1) 群体画像
- 2) 九宫格
- 3) 人才地图
- 4) IDP-个人成长计划
- 5) PIP-绩效改进计划

小组练习：针对“业绩-价值观”矩阵下属，列举发展策略

案例分享：华为人才盘点九宫格

案例分享：阿里人才盘点九宫格

案例分享：京东人才盘点九宫格

现场演练：DISC 个人性格测评

第四讲：赋能篇——人才快速培养

练兵唯一的衡量标准是战斗力——习主席沙漠阅兵

一、人才培养方针：学以致用+因材施教

二、华为培养制度

1. 不能培养岗位接班人的中高层管理者，不能被提拔
2. 将人才培养成效作为管理者重要的 KPI 指标 20%
3. 将人才培养能力作为衡量管理者胜任力的重要标准

三、高层后备人员培养——人才加速器

1. 任命上司做导师
2. 聚焦需提升的两个方面，非短板

实战中选择制定培养方案：以赛带练，训战结合

四、关键人才培养——标准化+复制

案例：华为少将班长 20-180 人

案例：某连锁集团店长 20-50 家

问题：关键成功因素 5-8 个是什么

优秀管理层分享成功关键点：5=8 点，取重合点（ROI 高）

整合培训流程：优秀管理层分工主题

实战：牛店长开新店或去培养人才做老店或老店长扶新店长上马走一程

第五讲：驱动篇——人才有效激励

一、人才激励的目标-敬业度

二、影响敬业度的重要因素

1. 职业发展机会
2. 上级管理水平
3. 公司认可
4. 福利待遇

案例：认可小故事

案例：面子小故事

三、90 后员工激励

1. 允许突显个性——氛围营造
2. 张扬自我机会——从命令式到参与式
3. 让工作有价值——使命感

四、华为四位一体的薪酬策略

1. 固定薪酬：工资
2. 变动薪酬：绩效奖金和单项奖
3. 长效激励：TUP 和虚拟受限股
4. 福利：法定和差异化

五、如何平衡新老员工薪酬差异

1. 奖金
2. 津贴
3. 长期激励
4. 2-3 年小步快跑

六、绩效管理价值与目标

1. 绩效管理常见问题

- 1) 做不到横向协同
- 2) 考核模式单一

2. 绩效指标设计中的困惑与解决之道

- 1) 挑战性原则
- 2) 外部可比性原则
- 3) 内部持续改进原则
- 4) 刚中带柔原则

3. 绩效管理价值

- 1) 衡量价值贡献
- 2) 寻找差距持续改善
- 3) 统一思想统一行动

4. 华为的增量考核

- 1) 提升关键短板
- 2) 补强，发挥优势

第六讲：借鉴篇——因地制宜

一、文化和机制相融合

1. 与价值观一致的考核体系
2. 考核结果与物质及精神双向结合
3. 文化认同与职业发展结合

小故事：1) 避免多做多错 2) 考核与客户价值导向

二、中小企业五种激励方式

方式一：愿景-梦想

方式二：成长-能力

方式三：分享-金手铐

方式四：氛围-文化

方式五：成就-事业

案例：中芯梁孟松-蒋尚义

三、三种管理模式

1. 目标管理-粗放
2. 标准化-密集型
3. KPI 或 OKR-规范型

四、人才管理三大趋势

1. 聚焦干部、超优和高潜
2. 个人成长，组织激活
3. 从我所有到我所用

课程总结