

## 对标华为：聚焦商业成功的干部管理

**【课程背景】**：学习标杆，与巨人同行，从危局迈向重生、从平庸走向优秀，从优秀迈向卓越。华为不仅仅是世界 500 强企业，在短短的 30 多年时间里从投资 2.1 万元到 2020 年实现营收 8914 亿元的世界级通信企业，持续保持行业全球领先。近几年在全球经济衰退、国内经济增长低迷的复杂经济形式下，华为靠什么在如此激烈的竞争环境下逆袭发展，是什么管理基因推动企业的持续增长？实践证明人才管理是其成功最核心的要素之一，而干部管理更是人才管理中的重中之重。本课程通过对华为干部管理真实全景的案例呈现，全面诠释华为干部管理的实践理念、方法与工具，这将给您的干部队伍建设带来全新的启发和思考。

**【授课对象】**：企业负责人、中高层管理者

**【授课时数】**：1-2 天

**【授课方式】**：讲授(30%)+案例分析、小组研讨(70%)

**【课程大纲】**：

**前言：华为管理之道的实践经验**

- 一、管理的基本假设：商业-人性-组织
- 二、耗散-熵增-熵减：开放-灰度-妥协
- 三、战略基本正确，组织必须充满活力
- 四、干部管理全景图：继任—任命—在岗

**第一部分：构建核心价值观为本的干部队伍**

- 一、资源是会枯竭的，唯有文化生生不息
- 二、干部管理首要任务就是认同核心价值观
  - 1、干部要担负起公司文化价值观的传承
  - 2、干部最重要的才能就是影响文化的能力
  - 3、思想权和文化权是干部最大的管理权
- 三、干部的使命和责任
  - 1、洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长、实现组织目标
  - 2、开展组织建设，帮助下属成长，抓主要矛盾，有主攻的方向
  - 3、全局立场，不断改进端到端的业务流程
- 四、对干部个人的要求
  - 1、长期艰苦奋斗、要有敬业精神和献身精神
  - 2、不断改进思想方法，把握开放、灰度、妥协
  - 3、敢讲真话、不捂盖子，批判精神，危机意识
  - 4、管理者每一个行动、决策，要以公司商业成功为首要尺度

5、管理者要以所创造的商业成果证明自己的存在价值和权威

## 第二篇：将军是打出来的

### 一、华为人才发展的核心理念

- 1、管理者的第一个原则是必须培养所有的管理者
- 2、管理者必须把焦点放在明天的需求上
- 3、真正重要的是自我发展，知识是劳动的准备过程

### 二、干部发展路径与方法

- 1、从秀才-士兵-士官-将军
- 2、炸开人才金字塔塔尖，发展人才双通道
  - 基层管理-商业管理-职能管理-战略管理-思想领袖
  - 基层员工-业务骨干-业务专家
- 3、干部管理框架：选-用-育-管

### 三、干部的选拔与淘汰，坚持末尾淘汰

1、猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡上甘岭出将军，将军是打出来的

#### 2、干部选拔三优先原则

- 优先从成功实践和优秀团队中选拔干部
- 优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔干部
- 优先从影响公司长远发展的关键事件中考察和选拔干部

#### 3、干部选拔的关键行为

- 品德与工作作风是干部的资格底线
- 绩效是必要条件和分水岭，茶壶里的饺子我们是不承诺的
- 领导力素质是干部带领团队持续取得高绩效的关键行为
- 华为干部领导力：决断力-理解力-执行力-人际连接力

- 4、干部能上能下，针对高层干部“之”字型成长，坚持末尾淘汰
- 5、建立后备干部队伍，保障事业持续发展

### **第三篇：“导向冲锋”的激励机制**

#### 一、激励机制理念

- 1、以“奋斗者”为本，绝不让雷锋吃亏
- 2、要给火车头加满油、适当拉开差距
- 3、激励服务战略，分配制向获取分享制

#### 二、组织/个人物质激励方法与工具

- 1、基于战略实现的全面薪酬激励管理体系
- 2、虚拟受限股权激励机制
- 3、TUP 激励实施应用

#### 三、组织/个人非物质激励方法与工具

- 1、愿景目标、发展与成长、环境
- 2、内在动机、危机激励
- 3、负面激励

### **第四篇：干部管理七步法**

### **第五篇：总结与回顾**