

# 管理者的人才管理

## 课程简介

### 背景：

从2006年开始，随着业务的快速发展，华为公司加快了向海外扩张的步伐，海外地区部、代表处纷纷建立，火速提拔的国家总经理们面临在海外与国内有着明显差别的全新业务，苦苦摸索、屡败屡战，为帮助国家代表们在尽可能短的时间内转变意识、认清自己的岗位职责要求，建立清晰的关键业务活动的路标，熟悉上手新业务，设计开展了国家代表角色认知培训项目，其中，《国家代表的人才管理》课程作为此项目中最核心的课程，纲领性地帮助国家代表们认清了自己的职责，理顺了关键业务活动，真正完成从意识到行为的转变。

国家代表角色认知项目在华为仍在例行开展，这个项目的成功实践使得《国家代表角色认知》这门核心课程作为标杆在华为公司其他核心管理岗位人员的培训中迅速复制和使用。如今，《管理者角色认知》已经是华为管理者培训的公认最为重要和有效的纲领性课程

### 解决的问题：

首先是《管理者的角色认知》，管理者作为公司员工中最核心的人群，他们对自身岗位职责的认知决定了他们有多大的主动意识去做好本职工作。另一方面，岗位职责的澄清不应只是在组织层面，更重要的是在管理者的意识和认知层面，管理者对组织对其期望的一致性认知是确保其履行职责、实现行为、确保结果打成的最为重要的基础。

对于人才的认知和干部的培养，是每个企业能够持续性发展的关键。作为各级领导，必须把这一点作为重点工作来抓。各级主管首先必须是第一人力资源官，重在识人，用人，培养人，有私心、格局小的人是不适合做领导的。

如何做一个激励性的领导，激发下属的内在潜力和自我驱动力，是我们现在企业领导必须深思的问题。从古到今，我们发现，任何有成就感的领导，都是善于激发下属激励下属的人。只靠自己干，基本上是走不通的。一个不会激发下属，不会激励下属的内在驱动力，一切靠自己，即时把自己累死，也总是效果达不到的。如何做一个激励性的领导，也是我们课程中要解决的一个问题。

### 课程收益：

- 通过对管理者角色要求和职责期望的传递，确保管理者主动、正确、快速达到与公司要求和期望的意识匹配
- 使管理明确改如何通过关键业务活动来履行职责，确保对公司战略执行上发挥好承接战略、带领团队、达成业绩、传承文化的作用

## 目标学员

适用于中高层管理者，对于新上任的中基层管理者也非常适用。

## 往期学员体验及评价

- 通过研讨，使得我们更加清楚自己要干什么，如何干。
- 对自身岗位职责角色的认识更加清晰完整，这是做出正确行为的第一步。
- 角色职责的澄清太重要了，原先我们中很多人在理解上是不完全一样的，以前只是感觉可能需要怎么做，现在通过研讨，明确了公司对自己这个管理岗位的要求，做出决策和带领团队更加有信心了。

## 学习目标

- 认识到作为管理者的责任和角色要求
- 认识到公司管理者转身过程的常见问题及转身行动要点
- 获知角色履行及转身上的优秀实践

## 主要学习程序、内容及形式

### 一、引入

- 1 案例研讨
- 2 成长的启示：从管理他人到管理管理者的不同之处

### 二、角色认知

- 1 什么是角色
- 2 各角色及关键业务活动的讨论
- 3 讲解：角色1：企业文化的传承者
  - 1.1 视频：亮剑·军魂
- 4 讲解：角色2：战略执行和业务目标达成的责任者
- 5 讲解：角色3：组织与人才的管理者
  - 1.2 案例讨论
- 6 讲解：角色4：高绩效团队的建设者
  - 1.3 案例讨论
- 7 管理者职责履行自检

### 三、从管理他人到管理管理者的转身

- 1 工作价值观“转身”
- 2 技能要求“转身”
- 3 时间应用“转身”

### 四、课程回顾与总结

- 1 课程回顾
  - 2 我该如何行动改进
- 2.1 两两小组讨论分享（两轮）

## 讲师及引导员

### 讲师 杜祥林

1996年加入华为,历任广州代表处副代表,光传输产品部副总监/北京分部总经理,国家传输干线组组长、武汉代表处电信系统部主任、副代表,捷克国家总经理,东欧地区部(罗马尼亚)副总裁,销售管理部部长,西欧地区部(英国、德国)副总裁,政府关系部部长,客户关系管理部部长;欧洲地区部(德国)副总裁,人力资源管理部部长。2011年从华为退休后,担任某知名公司董事,总裁。并担任国内数十家企业的高级管理顾问。13年返聘回华为担任高级管理顾问,并任华为大学教授,主要对企业做管理咨询和培训。主要方向是企业管理,领导力提升,市场营销、企业文化的内涵与创建、人力资源管理等方面的授课与咨询。

长期从事管理岗位工作,具备丰富管理经验、业务经验和管理理论功底,在营销管理、客户关系管理、领导力、组织执行力、企业管理与文化建设、人力资源等领域有深刻理解和丰富的授课经验。

### 主要讲授课程

《管理者角色认知》《高绩效团队建设》《行业客户解决方案营销方法》《华为企业文化》  
《华为人才战略》《构建激励型的领导思维模式》《绩效管理》《员工管理艺术》等。

### 授课经历

曾在北京移动、天津联通、四川铁塔、四川移动、重庆电信、新疆移动、新疆电信、新疆联通、新疆铁塔、陕西移动、宁夏移动、河北移动、山东移动、山东电信、内蒙移动、内蒙联通、内蒙电信、吉林联通、吉林移动、上海电信、辽宁移动、沈阳移动、西藏移动、西藏电信、江苏移动、江苏电信、河南移动、河南联通、贵州移动、贵州联通、江西铁塔、江西移

动、青海移动、青海绿色能源、杭州中恒电气、华钴友业、中通集团，上海盛大集团、中国通信建设集团、中国重工、中石化等 100 多家省市电信运营商、大型央企国企公司授课，授课气场强大、风格直击主题、循循善诱、善于分享自身经验，满意度均在 96 分以上。

授课经历长达 13 年，保持着每年 110 班天的授课记录。

学习前准备

无

**课程时长：1 天**

**班级人数：**