

构建良将如潮的干部管理机制 ——解密华为干部管理之道

课程背景

你们公司是否在干部管理方面面临如下六大困境？

困境一：选拨干部缺乏有效与统一标准，多是领导感觉与拍脑袋；

困境二：干部板结，山头林立，**职位只能上不能下，工资只能涨不能降**，调动不了；

困境三：干部管理工作碎片化、重复性多，低效，缺乏整体性、前瞻性；

困境四：干部断层，没有干部梯队，用**60后、70后**管理**90后、00后**；

困境五：官多兵少，当官后丢了技术，不接地气，高高在上；

困境六：干部能力不够，一将无能累死三军，部门绩效低；

任正非说过：“华为的成功，从很大意义上讲是华为人力资源的成功，而华为人力资源的成功，从很大意义上讲是因为做好了干部管理工作！”

在任正非看来，管理公司，关键是管理好干部。干部作为组织的第一战略资源，同时也是组织最大的威胁源：

组织最大的**危机**，来自干部缺乏使命感，激情衰竭，不愿持续奋斗；

组织最大的**威胁**，来自干部责任感的缺失，不担责，不作为，官僚主义，远离市场与客户；

最终最大的**挑战**，来自干部不学习，职业能力滞后，领导力不足，难以自我超越。

课程收益

价值一：共识高管心中的“干部问题”与“解决方案”；

价值二：输出公司干部管理机制的**1.0**版本；

价值三：掌握干部管理各模块的核心流程、方法论及实践落地模板；

课程特点：●“三讲、三不讲”：“三讲”——讲真话、讲实话、讲有用的话；“三不讲”——微信头条上的不讲、教科书上的不讲、人云亦云的不讲；

●**实战性**：“在战争中学习战争”，不玩高深理念，强调训战结合，紧扣行业特质，真正帮助学员“听得懂、学得会、用得着”，有非常强的实战指导性和操作针对性；

●**系统性**：从“道、魂、术、器、法”等层面层层解析，步步落地，从宏观到微观，全方位的提升学员系统和框架思维，构建立体的知识架构；

●**咨询式授课**：采取“案例解析+思维引导+工具落地+行动计划+现场辅导”五位一体咨询式培训模式，真正让学员拿到行动方案，让学员学了就能用，用了就见效。

课程时间：2天，6小时/天；

学习对象：企业经营管理团队、HRD、中层干部、核心骨干等；

课程方式：训战结合、全程互动、案例丰富、现场实操；

课前要求：请企业准备课堂案例，小班教学，每班人数控制在30人以内

课程大纲

第一篇：什么是干部管理？

第1讲：干部：关键的少数

- 1、什么是干部？
- 2、干部：骨干部分；

第2讲：干部角色：自我与组织发展

- 1、管理者的十种角色；
- 2、干部的角色划分；案例：华为干部的定义与角色；

第3讲：干部职位职级体系；

第3讲：干部领导力建设三要素

- 1、干部使命；
- 2、干部责任；
- 3、干部能力；

第4讲：干部领导力模型构建

- 1、“看得见”的能力和“看不见”的素质；
- 2、四步构建干部领导力模型；
- 3、优秀干部领导力模型示例；
- 4、干部领导力模型的应用；

第5讲：干部管理的权力与责任

- 1、干部的管理机关与职责；
- 2、干部管理权限；

第二篇：干部管理八步法（盘点-规划-选拔-任用-培养-评价-激励-退出）

第6讲：干部盘点：手中有图，心中有数

- 1、夯实干部档案基础；
- 2、剖析干部胜任力要求；
- 3、组织与人才盘点双管齐下；
- 4、干部盘点九宫格；

第7讲：干部规划：预则立，不预则废

- 1、干部队伍承载战略与组织规划；
- 2、干部规划要对队伍进行系统思考；
- 3、干部发展与组织发展要良性互动；
- 4、干部年轻化势不可挡；

第8讲：干部选拔：赛马不相马

- 1、干部选拔四大核心原则；
- 2、干部选拔五项标准；
- 3、干部选拔周期；
- 4、干部选拔方式；
- 5、干部测评；
- 6、干部选拔的流程；

第9讲：干部任用：疑人要用，用人要疑

- 1、“契约化任用”建立信任共识；
- 2、全过程干部任用管理体系；
- 3、任前契约建立机制；
- 4、任中内外部约束机制；

5、任后交流轮换与离任机制；

第 10 讲：干部培养：德能勤绩廉全面评价

- 1、干部评价的指导原则；
- 2、干部评价的几种方式；
- 3、干部评价的运营流程；
- 4、干部评价结果的应用；

第 11 讲：干部激励：全要素激励体系设计

- 1、干部激励的指导原则；
- 2、干部薪酬体系的设计；
- 3、干部非物质激励类型；
- 4、干部中长期激励模型；

第 12 讲：干部退出：耗散结构，常退常新

- 1、干部退出三原则；
- 2、干部退出的形式；
- 3、退出程序要公开公正；
- 4、确保干部退出“软着陆”；

第三篇：干部梯队建设

第 13 讲：接班人计划：基业长青的砝码

- 1、接班人计划六步法；
- 2、案例借鉴；

第 14 讲：后备干部计划：赛马不相马，层层出人才

- 1、后备干部计划六步法；
- 2、案例借鉴；

第 15 讲：青年干部计划：为有源头活水来

- 1、青年干部计划：人才源头建设；
- 2、案例借鉴；

——课程总结