

# 《华为人力基本法---以奋斗者为本》

(1-2 天)

## 课程对象：

✚ 将华为公司与华为文化列为标杆的领导者与管理者、员工；

## 课程目标：

✚ 了解华为价值的创造评价与分配机制；

✚ 了解华为管理者的用人育人政策；

✚ 了解华为对管理者的要求与建设；

✚ 了解华为对管理者的选拔与配备；

## 课程大纲：

### 一、创造价值决定一切

- ◇ 围绕价值创造展开人力建设
- ◇ 价值创造的来源：
  - 客户成功---华为成功
- ◇ 价值创造的要素
  - 劳动、知识、企业家、资本
- ◇ 价值创造的文化支撑
  - 以奋斗者为本
  - 狼性文化
- ◇ 价值创造的两个轮子
  - 管理第一，技术第二
- ◇ 摆脱三个依赖
  - 摆脱对技术的依赖
  - 摆脱对资本的依赖
  - 摆脱对人才的依赖

## 二、价值的合理评价

- ◇ 价值评价的导向
  - 责任结果导向
  - 贡献导向
  - 商业价值导向
  - 向目标倾斜原则
- ◇ 价值评价的方法与标准
  - 销售收入、利润、现金流
  - KPI
  - 贡献大于成本
- ◇ 价值评价的误区
  - 学历、认知能力、工龄、工作中的假动作
  - 辛苦的无效劳动
  - 产品开发的技术导向
  - 长官导向
  - 以考试定级

## 三、合理分配价值

- ◇ 价值分配的指导方针
  - 向奋斗者、贡献者倾斜
  - 不让雷锋吃亏
  - 保障企业的可持续发展
  - 防止高工资高福利对企业的威胁
- ◇ 正确处理价值分配中的矛盾
  - 凝聚与耗散
  - 个人与集体
  - 短期与长期
  - 刚性与弹性
  - 劳动与资本

- 劳动者与奋斗者
- 历史贡献者与当前贡献者
- 期望与现实
- ◇ 价值分配政策
  - 按劳分配与按资分配
  - 发展机会向奋斗者与贡献者倾斜
  - 以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪
  - 奖金向高绩效者倾斜

#### 四、管理者的使命与责任

- ◇ 管理者要传承公司的文化和价值观
  - 以客户为中心
  - 以奋斗者为本
  - 接班人的核心价值观认同
  - 影响文化的才能
- ◇ 洞察客户需求
  - 贴近客户
  - 有效增长
  - 敢于胜利
- ◇ 带领团队能力
  - 以实现组织目标为己任
  - 形成“狼狽组织”
  - 创造战斗力的环境
  - 用兵狠爱兵切
- ◇ 不断改进端到端的业务流程
  - 流程化的组织建设优化
  - 小改进大奖励
  - 大建议只鼓励
  - 降低内部运作成本
- ◇ 帮助下属成长

- 领导就是服务
- 发现培养人才
- 拉下情面进行管理
- 改变简单粗暴对待下属的作风

## 五、对管理者的要求

- ◇ 长期的艰苦奋斗
- ◇ 敬业精神与献身精神
- ◇ 不拉帮结派
- ◇ 开放、妥协、灰度
- ◇ 不捂盖子
- ◇ 以身作则
- ◇ 自我批判
- ◇ 危机意识
- ◇ 个人利益服从组织利益

## 六、管理者的选拔与配备

- ◇ 猛将必发于卒伍
- ◇ 优先从成功团队中选拔
- ◇ 优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔
- ◇ 优先从关键事件中考察选拔
- ◇ 用人所长---不求全责备
- ◇ 选拔的关键行为标准
- 品德与作风
- 绩效是必要条件与分水岭
- 领导力素质
- ◇ 管理者要能上能下

## 七、管理者的使用与管理

- ◇ 管理者的考核与激励

- 坚持结果导向
- 绩效改进-和自己比
- 正向考绩和逆向考事
- ◇ 领导者的分权
  - 分权制衡与威慑系统
  - 三权分立
  - 放权与监控力
- ◇ 管理者的监察
  - 惩前毖后
  - 坚决反对腐化
  - 制度养廉
  - 不融合华为文化者下台
- ◇ 管理者监察的制度和程序
  - 宣誓、自检、独立监察的闭环管理
  - 审计和内控
  - 360度调查与员工投诉
  - 问责制与连带责任
  - 否决与弹劾

## 八、管理者队伍的建设

- ◇ 以选拔制建设管理者队伍
- ◇ 从实战出发
- ◇ 建立管理者的循环流动制度
- ◇ 建设后备管理者队伍