

向华为学习人才管理：狼性团队的打造

课程背景：华为位居行业全球第一名，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？正如任正非说：“管理第一，技术第二；我们正走在西方的路上；华为管理没有秘密，任何人都可以学，我们的成功唯有依靠自己”。本课程通过华为 30 年发展历程管理实际经验的梳理和总结，通过全面真实的案例呈现，全方位解读华为狼性文化 DNA、人才队伍建设等核心管理实践，华为的管理实践将给你带来新的思考和启发。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。该课程将让您以最快的速度，最快捷的手段，最经济的方式，获得华为管理模式的核心精髓，从理念到方法与工具，它将给您在文化建设、狼性人才团队打造等方面带来新的启示和思考。

授课对象：中高层管理者

授课时数：1 天，6 小时/天

授课方法：理论讲授(60%)+案例分析、小组研讨(30%)+实操练习(10%)

课程大纲:

第一章 管理实践与文化建设

序：华为的发展历程

上篇：华为的管理实践总述篇

一、华为经营管理二十字方针总结解读（1.5H）

- 1、以客户为中心
- 2、为奋斗者为本
- 3、长期坚持艰苦奋斗

二、华为的管理实践核心要点

- 1、管理才是第一生产力
- 2、走在西方管理的路上
- 3、华为“双轮”管理模式
- 4、华为管理实践部分核心要点
 - 知识资本化，绝不让雷锋吃亏
 - 灰度管理哲学
 - 企业无为而治
 - 领导干部大浪淘沙，标准与时俱进
 - EMT 轮值主席制

下篇：文化建设实践与启示篇

一、华为企业文化 DNA 实践解读(1.5H)

- 1、企业家精神与任正非
- 2、华为的战略：活下去，走出去
- 3、华为的部分企业文化核心理念
 - 以客户为中心的文化
 - 以奋斗者为本的文化
 - 长期坚持艰苦奋斗的文化
 - “持续自我批判”的文化

- 开放、合作、共赢的文化

二、启示 1：企业文化的基本要点

1、企业文化与传统文化关系

2、企业文化与企业家精神

- 企业家核心价值观
- 企业家的行为管理
- 文化理念与行为塑造

【现场研讨】通过案例分享，全体学员讨论对公司的企业文化建设有何具体的建议及改进措施。

□ 小结

第二章“狼性”人才团队的管理与复制

序：什么是“狼性”精神与“狼性”团队？

第一部分：团队管理之一——狼性人才的选拔与培养（1.0H）

一、人才选拔与培养理念

- 1、选拔事业合伙人
- 2、“奋斗”DNA，选拔“一贫如洗”，胸怀大志的人才
- 3、一线艰苦地区、复杂环境是人才培养的最佳场所

二、人才选拔与培养方法工具

- 1、业界领先的人才选拔工具
 - BEI 人才面试与选拔应用
 - STAR 及结构化面试方法
 - 素质模型与人才选拔应用
- 2、人才培养的方法与工具
 - 华为人才培养 721 实践
 - 华为全员导师制的应用
 - 华为任职资格体系建设
 - 华为大学运营管理机制

【现场研讨】通过案例分享，全体学员讨论对公司的人才选拔和培养有何具体的建议及改进措施。

第二部分：团队管理之二：干部选拔与任用（1.0H）

一、干部选拔理念

- 1、猛将必发于卒伍，宰相必取于洲郡
- 2、优先从成功团队、主攻战场、一线艰苦地区中选拔干部
- 3、干部不是终生制，干部要能上能下
- 4、干部选拔任用的关键行为
 - 品德与作风是干部的资格底线
 - 绩效是必要条件和分水岭，茶壶的饺子是不承认的
 - 领导力素质是干部带领团队持续取得高绩效的关键行为

二、干部选拔与任用方法工具

- 1、战略绩效管理体系：战略解码-KPI-PBC 绩效管理体系
- 2、业绩贡献考评与关键行为考核
- 3、坚持末位淘汰

三、启示与应用

- 1、团队领导干部是打造优秀团队的核心因素
- 2、领导干部必须坚持实践选拔：德先与绩优
- 3、优点突出的人才缺点同样突出、用人所长

【现场研讨】通过案例分享，全体学员讨论对公司的干部任用和选拔有何具体的建议及改进措施。

第三部分：团队管理之三：团队成员的激励（1.0H）

一、人才激励理念

- 1、烧不死的鸟是凤凰，从泥坑里爬出来的是圣人，板凳要做十年冷
- 2、以“奋斗者”为本，绝不让雷锋吃亏
- 3、要给火车头加满油

二、人才激励方法与工具

- 1、全面薪酬激励管理体系

2、虚拟饱和股权激励机制

- 股权激励实施方案
- 虚拟饱和股权方案
- TUP 激励实施应用

3、经营业绩是激励实施的唯一基础

三、启示与应用

- 1、人才的激励“道”“术”结合，中西融合
- 2、长期与短期、精神与物质激励相结合
- 3、以价值创造为核心，激励对象具有阶段性和特殊性

【现场研讨】通过案例分享，全体学员讨论如何优化和完善公司的团队激励措施，学员全面理解和掌握团队激励的道与术。

□ 小结