

## 华为的人力资源管理创新 丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司市场部和人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

### 一、用营销思想做招聘，招聘策略更精准

- 1、掠夺性人才规划方案
- 2、瞄准目标人才群
- 3、精准分析目标人才的应聘诉求
- 4、有的放矢地制定招聘策略
- 5、案例：在不提高工资情况下，华为是如何提高薪资吸引力的

### 二、看面子更看里子，面试十拿九准

- 1、招聘时不能光看人的知识和能力——冰山模型
- 2、价值认同，合适就好——华为的素质辞典
- 3、如何识别应聘者的素质？
- 4、案例：华为的内部评价中心

### 三、新员工培训不光是学知识，更是二次识别

- 1、面试方法再科学，也有看走眼的时候
- 2、新员工培训时班主任是干什么的？
- 3、通过魔鬼训练，判断员工的胜任力
- 4、对不胜任者，通过内部劳动力市场再给一次机会

### 四、不拘一格，加快新员工成长

- 1、激活导师制，做好能力传承
- 2、压担子，跑步上岗

### 五、绝不让雷锋吃亏，薪酬坚决向优秀员工倾斜

- 1、以奋斗者为本，绝不让雷锋吃亏
- 2、华为薪酬的三层结构
- 3、通过股权激励大胆拉开薪酬差距
- 4、如何防止员工拿到股权后变懒？
- 5、除物质激励外，华为还特别重视精神激励

### 六、大胆尝试激励创新，充分挖掘员工潜能

- 1、传统激励只能出常规业绩，要出超常规业绩就必须辅以超常规激励手段
- 2、研发的pk制
- 3、采购的阿米巴模式
- 4、揭榜挂帅

#### 七、通过压力传递，永葆组织活力

- 1、打破资历导向，以成败论英雄
- 2、极富挑战性的业绩目标与末位淘汰
- 3、轮岗与人才管控
- 4、打造咬合型人才梯队，饿狼逼饱狼

#### 八、通过立体考核，提升后勤服务质量

- 1、以客户为中心，要求后勤部门为业务部门提供好支持
- 2、但在传统的垂直考核下，后勤部门不买业务部门的账
- 3、如何提高后勤部门的服务意识？
- 4、案例：通过纵横交互的立体考核来驱动后勤服务质量

#### 九、拓宽晋升通道，清理沉淀层

- 1、不解决晋升难题，就留不住优秀人才
- 2、五级双通道晋升管理
- 3、怎么提高专业通道的吸引力？
- 4、如何清理管理通道上的沉淀层？

#### 十、恩威并重，防治结合，留住优秀员工

- 1、事前留人，重在动态评估员工离职风险，采取预防措施
- 2、事中留人，重在岗位设计，提高人力资本的专用性
- 3、事后留人，重在提高离职成本，用好竞业禁止条款和脱密协议