

---

# 打造人才核聚变—华为的人才培养体系

主讲：周贤

## 【培训目的】

华为唯一可以依存的是人，认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富，员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。对人的能力进行管理的能力才是企业的核心竞争力。

我们坚持人力资本的增值大于财务资本的增值。我们尊重知识，尊重人才，但不迁就人才。--《华为基本法》

华为令人震撼的成功。21年前，华为只有6名员工、2.4万元注册资金；21年后的今天，华为在印度、美国、瑞典、俄罗斯以及中国的北京、上海、南京等地均设立研究所。一举成为世界五百强企业 and 世界第二大通信设备制造厂商。即使是世界通信巨头思科也为之头痛，将其列为最具威胁的竞争对手。

华为的成功有诸多因素，但其中人才的快速培养和有效激励机制为华为的成功扩张供应了源源不断的人才，华为有什么样的人力资源理念和人力资源管理秘密支撑着华为的快速发展？本课程将使您全面了解华为公司成功背后的人力资源管理秘密所在，

- ◆了解华为的人力资源管理模式
- ◆洞悉华为的人力资源管理理念
- ◆学习华为的人力资源管理体系
- ◆体验华为的人力资源管理工作对公司发展的有效支持

## 【适合对象】

- ◆董事长、总裁、企业高层管理者、人力资源总监及企业文化建设人员

## 【适合方式】

研讨课、直观演示、案例教学、模拟练习

## 【培训时间】

两天（12小时）

## 【培训人数】

50—200人左右

## 【课程内容】

分享：华为—中国企业的骄傲

分享：华为的人才观

### 一、构造适应知识经济的人力资源管理模式

- 1、农业经济、工业经济、知识经济的财富增值模式比较
- 2、企业核心竞争与人力资源管理
- 3、从工业经济时代到知识经济时代管理理念的转变

---

## 二、华为人力资源管理的理念

- 1、人力资源管理的目的
- 2、华为公司人力资源管理理念
- 3、公正原则
- 4、公平原则
- 5、公开原则
- 6、终身制 VS 雇佣制
- 7、内部劳动力市场 VS 外部劳动力市场
- 8、价值创造--价值计算--价值分配

## 三、华为人力资源管理体系

- 1、构建人力资源管理大厦
- 2、人力资源管理体系的构成
- 3、人力资源管理体系及支持系统
- 4、华为人力资源管理组织结构
- 5、各级管理者在人力资源管理中的责任与角色

## 四、职位分析与职位评估

- 1、职位的定义和特点
- 2、职位分析与人力资源管理
- 3、职位说明书的内容

案例：华为公司的职位说明书

- 4、职位说明书的作用
- 5、职位分析与职位评估

## 五、绩效管理

- 1、组织绩效模型

---

2、能力素质模型--决定个人绩效成绩的关键所在

3、能力素质模型的层次

案例：华为公司的能力素质模型

4、不同的职位对人的动机要求不同

5、员工积极性发挥程度关键取决于组织气氛/6、组织气氛 70%取决于管理者的管理风格/7

6、绩效管理的过程及两类循环

7、成功的绩效评价系统的三个因素

8、绩效管理的量度准则

9、华为公司的价值评估体系

10、绩效指标的制定过程

案例：KPI 指标分解

## 六、任职资格

分享：麦肯锡、普华永道等观点：中国企业发展所面临的人才困境

问题讨论：中国企业实施人才培养、员工能力发展管理的关键意义？

案例：华为、联想、TCL 等企业建立任职资格体系的初衷

### 1、开场讨论

1、案例：国内企业高端人才成长所面临的普遍困境

2、案例：华为 1998 年建立任职资格体系的初衷

3、问题讨论：中国企业实施员工能力发展管理的关键意义？

### 2、职业发展通道设计

1、职业发展通道设计模型

(1) 案例：华为的“五级双通道”

2、职业发展通道设计

(1) 案例分析：通道粗分与通道细分

### 3、任职资格标准的设计

1、标准设计的基本原则

2、标准设计的基本方法

(1) 为什么“基于行为的标准”才是有效的标准

(2) 行为标准设计的难点

(3) 案例：区别“行为标准”与“非行为标准”

(4) 演练：行为标准设计

3、管理类任职资格标准设计案例

- 
- (1) 案例：国内著名企业管理者任职资格标准设计示例
  - 4、专业/技术类任职资格标准设计案例
    - (1) 案例：市场营销/研发技术二大类任职资格标准设计示例

#### 4、能力等级资格认证

- 1、初次认证与周期性认证
- 2、资格认证的基本步骤
  - (1) 案例讨论：为什么一般都要先进行试认证？
- 3、如何简便有效的进行资格认证

#### 5、任职资格体系的典型应用

- 1、人才选拔——建立人/岗匹配的客观标准
  - (1) 案例：企业如何有效实施“竞聘上岗”
  - (2) 案例：如何更加准确有效的选拔出与目标岗位适配的人才
- 2、员工职业发展规划
  - (1) 案例：员工发展规划与企业发展规划的一体化设计
  - (2) 案例：员工职业发展规划方案的实施要点
- 3、员工能力的培养/培训体系设计
  - (1) 案例：华为基于任职资格的培训课程体系设计方案
  - (2) 案例：企业人才加速培养方案的设计
- 4、企业核心人才梯队建设计划
  - (1) 案例：中国企业人才梯队建设的误区
  - (2) 案例：某著名企业人才梯队建设计划
- 5、基于“胜任能力”的宽带薪酬体系设计
  - (1) 案例：从“职位工资”发展为“职能工资”
  - (2) 案例：能力工资体系的发展趋势与设计要点

#### 七、薪酬管理

- 1、薪酬与工作文化特征
- 2、影响报酬制度激励效果的因素
- 3、评价与分配的关系
- 4、薪酬制度：平衡职位的贡献与人的贡献
- 5、薪酬制度的宗旨
- 6、薪酬模式
- 7、工资框架

案例：华为的薪酬结构和薪酬设计

#### 八、招聘与培训开发

---

1、招聘管理系统

2、招聘调配原则、工具

3、华为培训体系整体结构介绍

案例：华为大学的构建

案例：华为的新兵训练营

4、培训连接职业生涯，并推动任职能力提升

5、培训类别介绍

案例：华为营销培训体系介绍

6、培训责任的落实与资源的配置

    上岗培训—提高培训—专项业务培训—内部讲师管理

7、培训的组织与实施

## **九、华为人力资源信息系统**

1、SAP 人力资源信息管理系统

2、员工人事信息管理

3、招聘模块

4、培训模块

5、时间管理

6、组织管理

7、产品线管理

8、资格模块

9、工资模块

10、国外人力资源管理的趋势与特点

## **讨论与答疑**

讨论：华为的人力资源管理是如何有效支持公司快速发展的？

---

讨论：华为的人力资源管理实践对自己公司的借鉴意义在哪里？

**\*注明：练习、游戏、讨论贯穿全部课程**