

构建人才供应链——解密华为人才管理之道

课程背景

任正非说过：“归根结底，企业之间的竞争就是管理的竞争、人才的竞争！”

VUCA 时代，您的公司在人才管理方面是否也同样面临如下“七不”难题？



都说“客户是上帝！”，您天天都在拼命满足外部客户的需求，可是您有了解过公司内部客户（员工）内心深处的“七大需求”吗？



本课程，结合华为三十多的人才管理实践经验，从“道-法-术-器”各个层面深度解密华为人才管理之道，帮助民营企业实现从“人治”到“法治”，系统性解决面临的人才管理的“七不”难题，并打造一支“力出一孔、利出一孔”、士气高昂、战无不胜的狼性团队！

课程收益

- ✓ 价值一：解密华为成功的核心要素
- ✓ 价值二：学会构建企业人才供应链
- ✓ 价值三：一站式解决人才管理难题
- ✓ 价值四：场景式体验华为企业文化
- ✓ 价值五：项目变革落地的实战经验

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 CEO、高管团队、中基层干部、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 50 人以内。

课程特点

第一讲

人才选配之道——精准选择，合理配置

- 1、选人要有尺子：建立岗位用人标准；
- 2、看人要有慧眼：STAR 行为面试法；
- 3、德才兼备：找到匹配企业核心价值观的人才；
- 4、人才融合：融入才能创造价值；
- 5、人才匹配“四宫格”：用人所长，补齐所短；
- 6、人才生态链：“一杯咖啡，吸收宇宙能量”；讨论
1：价值观 VS 能力，哪个更重要？
讨论 2：如何将新员工或者空降兵更快融入团队，提升存活率？
互动：如何面试应届生和社招生？
原理：套娃效应：为何很多管理者倾向于招聘能力不如自己的下属？ 案例：华为研发 IPD 变革；

第二讲：人才评估之道——既要评估业绩，也要评价能力 1、

绩效——能力“九宫格”；

- 2、绩效评估与能力考量的“双维”标准；
- 3、干中选才的方式；
- 4、利用行为分级技术进行胜任力评估；
- 5、确保人力资本的流动性；
- 6、适当运用人才退出机制；

讨论：企业到底是以人为本，还是以事为本？ 讨

论：绩效管理的终极目的是什么？

讨论：如何让企业长期保持活力？

讨论：有哪些人才退出机制？

原理：熵增定律——如何让组织从无序到有序，提升组织正能量；案

例：非洲手机之王；

案例：中国国足；

工具：绩效—能力九宫格、绩效—潜力九宫格；

工具：胜任力评估工具——行为分级技术；

第三讲：干部任用之道——既要任人唯贤，还要动态管理 1、

利用轮值制拉近决策与执行；

2、选拔干部的“三优先”法则；

3、“能上能下，能进能出”的动态管理机制；

4、七连环干部管理体系；

讨论：如何做到“干部能上能下、工资能涨能降”？讨

论：如何从机制上防控内部腐败？

模型：七连环的干部管理体系；

原理：选择干部的“三优先”法则；原

理：华为干部选拔的四项原则；

第四讲：人才成长之道——效率为先，效果为王

1、企业育才要因材施教，学以致用；

2、人才加速成长的四大方法；

3、横向人才培养：快速复制各类关键性人才；

4、纵向人才培养：在场景中搭建人才梯队；

5、育才效果与个人成长和利益挂钩；

6、新员工培训的“721”法则；

讨论：如何破解“教会徒弟、饿死师傅”的难题？案例：

蓝翔技校；

案例：华为大学“四怪”；案例：

麦当劳的工作流程；

原理：华为新员工培训的“721”法则；

第五讲：文化锻造之道——资源总会枯竭，唯有文化生生不息 1、

企业文化的植入，必须从管理层做起；

2、文化与制度不能两张皮；

3、具有自我批判精神，才能不断自我进化；

4、把企业文化传播给客户和合作伙伴；

讨论：如何将企业文化“植入”员工心中？

案例：华为企业文化——以客户为中心，以奋斗者为本，坚持自我批判，坚持艰苦奋斗；

第六讲：薪酬激励之道——四位一体，动态迭代

1、四位一体的薪酬体系；

2、利用 TUP 进行长效激励；

3、让激励有效果的两大底层要素；

4、薪酬激励的常见误区及其解决方案；

讨论：激励包含哪些因素？

讨论：都是各个部门总监，固定薪资如何设计？

讨论：如何进行岗位价值评估？

讨论：设计变动薪酬的常见错误有哪些？

讨论：美容院合伙人如何设计？

讨论：如何解决新老员工薪资倒挂问题？

专题：TUP 设计原理及应用；

第七讲：全面激励之道——点燃内在驱动力

1、建立多重赛道，让员工快速奔跑；

2、让人才在良性约束下自由发挥；

3、让听得见炮声的人来呼唤炮火；

4、建设年轻人喜欢的组织氛围；

5、高成长中小企业适用的综合激励方案；

案例：华为“铁三角”组织架构；

讨论：如何实施非物质激励？

第八讲：健康成长之道——让组织长期充满活力

1、人是企业转型成功的首要因素；

2、谨防未老先衰，杜绝官僚主义；

3、组织必须长期充满活力；

4、提升人力资本的投资回报率；

案例：华为管理思维转型历程；

讨论：如何防治大企业病？

课程总结

——互动问答环节——