**向华为学**

**打造能征善战的干部队伍**

**2025年排期：5月23-24日上海 ；9月11-12日杭州 ；2天1晚，6小时/天，合计15小时**

**报名学习：**课程市场指导价8800元/人，**现在报名优惠价6800元/人**

包含：场地费，授课费，手册印刷费，税费，午餐费，下午茶歇等费用；差旅费自理！

**课程背景**

华为公司从1987年2万元起家，短短的30多年时间，发展成今天的20万员工、年收入超8588亿人民币、通信行业全球排名第一、手机行业也曾全球排名第二的全球化大型公司，华为公司靠什么在如此激烈的竞争环境下逆袭发展？是什么推动了华为公司的的持续增长？

**任正非曾经说过，华为公司的成功就是人力资源的成功**，华为一直将人力资源管理工作作为公司战略重心之一，在过去的三十年中，进行了两次完整的组织复盘，产生了**《人力资源管理纲要1.0》《人力资源管理纲要2.0》**这样两个系统性论述的文件，指导公司整体的人力资源体系建设，完善的人力资源管理制度为华为的可持续发展提供着源源不断的动力。

**而人力资源管理的核心之一就是干部管理，在长达三十年的探索中，逐步形成了清晰的干部标准和管理体系，**以此牵引干部队伍的发展，构建起一支敢战善战的干部队伍。近年来，在美国层层加码的打压之下，华为还能活下来并且有质量的活下来，这支干部队伍是最关键的因素之一。

面对激烈的市场竞争，企业该如何进行干部培养和管理？如何打造一支能征善战的干部队伍？华为公司的干部管理实践经验值得所有企业深入学习。**通过此课程，其它企业在进行人力资源管理或干部管理优化或变革方面，能够从中受益：在理解华为“为什么这样做”之后，可以作为镜子，针对自己企业的现状充分借鉴。**

**常见干部使用问题**

1. 明知道干部无法胜任当前岗位，但又无法更换
2. 选拔标准不明确，不清楚什么样的人可以成为干部
3. 干部能上不能下，老干部无处安放
4. 干部队伍没有激情，缺乏使命感，不敢挑战
5. 对干部的考核和监管不足，干部贡献无法评价

**课程核心收益**

1. 学习华为公司人力资源的经典成功要素干部管理
2. 明确干部使命，梳理良好的价值观体系
3. 掌握干部选拔原则和标准
4. 明确干部发展路径与成长通道
5. 掌握干部的考核和监管标准

**建议学习对象**

* 董事长、总经理；
* 人力资源总监；
* 中高层管理者。

**课程核心内容介绍**

**第一部分：华为公司干部管理整体架构**

1. 为什么干部队伍建设对企业很重要？
2. 路线一旦确定，干部是决定性因素
3. 华为公司干部管理的发展历程
4. 华为干部管理的核心理念
5. 干部管理全景图

**第二部分：干部的使命与责任**

1. 为什么要赋予干部使命感与责任感？
2. 干部使命就是带领团队充满信心打胜仗
3. 干部要有敬业精神和献身精神
4. 干部关键
5. 践行和传承核心价值观
6. 聚焦客户价值实现，抓业务增长
7. 改善端到端的业务流程，抓效率提升
8. 均衡开展组织建设，抓能力提升角色

**研讨：干部的使命和责任如何转变为生产力？**

**第三部分：干部的标准与选拔**

1. **干部标准**
2. 干部标准是与业务匹配、持续发展演变的过程
3. 核心价值观是基础
4. 品德与作风是底线
5. 绩效是分水岭
6. 关键要素是能力和经验
7. 建立干部能力与经验词典
8. 如何将能力与经验应用于具体的岗位和岗位群要求

**案例：干部能力词典**

**案例：干部经验词典**

**案例：研发体系岗位的干部要求**

**研讨：如何建立您公司的干部标准**

1. **干部选拔**
2. 猛将发于卒伍，宰相取于州郡
3. 干部选拔的误区
4. 干部四部曲
5. 干部选拔“三看两正”

**案例：将优秀的分配到合适的岗位**

**案例：业务猛将F是否适合当干部**

**研讨：外部空降干部看哪些维度？**

**案例：蒙哥马利计划**

**第四部分：干部规划与继任**

1. **干部规划**
2. 干部规划常见问题
3. 根据战略确定需要多少干部？在哪里培养？到哪里去？
4. 干部战略规划是干部管理的龙头
5. 从业务战略到关键岗位识别
6. 从差距分析到规划
7. 形成策略和举措
8. **干部继任**
9. **“**四点一线”的干部继任计划是干部规划的核心载体
10. 使用一代、选拔一代、考验一代、涌现一代
11. 继任计划：面向未来发展建立梯队
12. 干部继任计划模板
13. 如何用好继任工具
14. 用好干部考察，发现更多人才

**案例：关键岗位干部规划**

**案例：干部继任计划模板**

**案例：干部任前考察**

**研讨：干部梯队建设上的经验分享**

**案例：新干部上任谈话**

**第五部分：干部的培养与发展**

1. 将军是打出来的，是选拔制，不是培养制
2. 干部“之”字形发展
3. 训战结合的干部成长模式
4. 各层干部发展的整体框架
5. 华为特色的关键岗位“角色认知”模型
6. 做好认知、赋能、领导力三个循环
7. 上岗阶段的关键工具：上岗谈话、90天转身
8. 典型赋能项目介绍：FLDP、GMDP、高研班

**案例：MFP问卷**

**案例：不同层级的干部发展项目**

**研讨：如何解决新干部“阵亡率”的问题**

**第六部分：干部的使用与管理**

1. **干部绩效考核**
2. 干部绩效绩效承接战略目标
3. 坚持责任结果导向 ，分层分级全方位考核干部
4. 绝对考核（多劳多得）和相对考核（赛马机制，组织螺旋式上升）
5. 绩效牵引，给火车头加满油；机会驱动，把工作当作报酬
6. **干部流动**
7. 围绕业务发展需要进行干部流动
8. 干部流动的流向管理与使能机制
9. 任期制是干部能够流动的基础条件
10. 干部流动与退出背后的思考：降落伞计划
11. **干部监管**
12. 堡垒最容易从内部攻破
13. 工作作风和生活作风两手抓
14. 干部作风建设与监管
15. 干部八条与干部自律宣言
16. 强化自我约束与制度约束
17. 完善问题预警机制和监督机制

**研讨：当前公司在干部使用管理中存在哪些问题？从标杆企业中得到哪些借鉴？**

**第七部分：干部管理的组织运作机制**

1. 干部管理为什么从“一长制”发展到“三权分立”
2. AT（admin team）的建立与运作原则
3. 从“君权神授”到“权力的笼子”

**案例：考军长**

**案例：干部自律宣言**

**案例：自我批判大会**

**研讨：干部流动性可能存在哪些问题？**

**讲师简介**

**袁老师**

22年华为经历

华为大学学习专家

华为公司干部管理领域专家

华为金牌讲师

袁老师2000年加入华为，是华为干部赋能体系学习专家、干部管理专家，且最近三年连续获得华为金牌讲师荣誉，具有丰富的业务管理与人力资源管理经验。老师先后在华为大学、地区部、华为子公司工作，长期从事学习领域及干部管理领域工作，期间主导/参与过华为干部赋能体系建设、华为大学流程建设、子公司干部考察体系建设，对干部管理、干部赋能、企业大学运作都有深刻独到的理解和丰富的实战经验。

**主讲课程：**

《能征善战的干部队伍建设》 《华为大学：将军的摇篮》

《训战结合：华为大学学习项目设计方法》 《熵减：华为组织活力的秘密》

《生生不息：华为文化建设实践》 《成为卓越管理者—管理者转身》

《基于“企业价值循环”的绩效管理体系建设》