**向华为学习**

以奋斗者为本的企业文化建设与

干部管理机制

3月23-24日/上海 | 5月25-26日/上海 | 7月27-28日/杭州

9月21-22日/厦门 | 11月23-24日/深圳

**适合对象：**董事长、业务一把手、CHO、人力资源总监

**分享嘉宾：**毛为民 原华为集团人力资源高管、干部部部长

**学习费用：**8800元/人

***我什么都不懂，我就懂一桶浆糊，将这种浆糊倒在华为人身上，将十几万人黏在一起，朝着一个大的方向拼死命的努力。***

 ——华为公司总裁 任正非

针对问题>>

**在文化建设与干部管理方面，多数企业正在面临的问题：**

* 做事情少、抱怨声多——未建立明确的企业文化导向和企业文化落地管理体系；
* 思想混乱、人浮于事——干部不认同公司核心文化与价值观，心不齐，劲不聚；
* 活力缺失、干部板结——管理者在同一个岗位上时间很长，也没有形成后备梯队体系，对于管理者的选拔与成长，缺乏系统性建设体系；
* 亲力亲为、能力短板——高级干部习惯于亲力亲为，没有给管理者犯错的机会，也没有机制让干部得到关键能力的历练；
* 缺乏机制、干部断层——干部的选拔、任用、培养、考核缺乏系统机制和明确导向，导致干部缺失；

**华为通过一系列的变革，通过文化建设与干部管理机制实现了：**

* 强执行力——华为具备一批“指哪打哪”的干部队伍，在统一的文化基础下大家面对工作目标自动协作，具备超强执行力；
* 人才浓度——储备超过30%组织需要的人才密度，形成战略性人才梯队
* 活力组织——“布阵、点兵、请客户吃饭”是华为中高级干部的核心工作内容，面对战略机会点，中高级干部具备足够的敏锐度和意愿去扑捉机会，能上能下也成为常态。

学习收益>>

* 理解华为公司使命、愿景、价值观的真正内涵，它如何影响每一个员工的行为；
* 掌握华为企业文化构建的系统方法；
* 掌握华为干部选拔标准与储备池的构建机制
* 掌握华为干部和后备干部培养体系、干部任命与考察机制
* 掌握华为如何围绕战略构建人才梯队

课程大纲>>

**模块1：以奋斗者为本的企业文化建设——华为企业文化实践**

——为什么一般的企业价值观和文化建设难以落地，而华为却已形成了深入组织流程和员工行为的企业价值观和文化？

**一、企业文化与企业绩效的关系**

——比组织与流程再造更重要的是企业环境和人的思想的再造

1. 企业文化是什么？

（华为是如何看待企业文化的？）

2、企业文化如何改变员工和客户的态度和行为？

3、企业文化如何把“思想”转化为“行为”？

**二、华为文化的五大实质内容解读**

1、华为文化实质内容之一：

为什么“机会第一”是商业和创业的第一文化？

—— 华为是如何把抓住商业机会和创造商业机会的文化转化为企业能力的？

2、华为文化实质内容之二：

华为是如何建立从员工、企业到客户的三层“责任结果导向”文化的？

3、华为文化实质内容之三：

华为的“团队协作”文化是如何让一批普通人干出不普通的事的？

4、华为文化实质内容之四：华为是如何实现“管理体系最小化、企业文化最大化”的？

5、华为文化实质内容之五：为什么说华为的“狼文化”是被逼出来的？（华为狼文化的行为特征、普适性）

1. **华为对于文化的定位是“一套完整的管理逻辑体系”**
2. 为什么说在华为，文化可以是第一生产力？

2、什么是华为的文化管理模型：“洋葱模型”？

3、华为如何定义“文化”这一体系的基本假设、愿景、使命和价值观？

4、华为的文化建设与其它管理要素之间的三大关系：

 a)、华为的文化建设与利益分配之间的关系？

 b)、华为的文化建设与经营机制的关系

 c)、华为的文化建设与华为的简单管理体系之间的关系

**四、华为如何塑造企业文化**

1、“塑造文化”是一个企业重要的任务，预设的企业文化不会自动形成；

2、企业塑造文化的核心要素是什么？

3、华为的最高层管理团队是如何把“塑造企业文化”称为自己的重要职责之一的？

4、企业文化如何落地？

 a)、如何形成企业的文化符号？

 b)、如何根据环境挑战提出文化建设的目标和要求？

 c)、什么是匹配企业文化的“人物故事”和“仪式范式”？

 d)、如何建立企业文化的“传播平台”？

**五、打造与时俱进的文化导向力**

1、华为如何应对全球化的挑战

2、华为应对多元文化挑战的经验总结

3、与时俱进，对核心价值观动态诠释

4、华为文化的本质是适应

**模块2：锻造聚焦商业成功的干部队伍——华为干部管理之道**

——解析华为用什么机制培养一批能征善战、能上能下的管理干部，获得商业成功，并保持可持续的组织活力？

**一、干部的使命与责任**

1、干部要担负起公司文化价值观的传承

2、洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长

3、带领团队实现组织目标

4、有清晰的主攻方向，抓主要矛盾

5、站在全局立场，不断改进端到端的业务流程

6、开展组织建设，帮助下属成长

**二、对干部的要求**

1、干部要长期艰苦奋斗

2、不断改进思想方法，恰当把握开放、妥协、灰度（热点内容）

3、实事求是，敢讲真话，不捂盖子

4、以身作则，不断提升自身的职业化水平

5、要有自我批判精神

6、保持危机意识，惶者生存

7、个人利益服从组织利益 （热点内容）

**三、干部的选拔与配备**

1、猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡 （热点内容）

2、优先从成功团队中选拔干部

3、优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔干部

4、优先从影响公司长远发展的关键事件中考察和选拔干部（热点内容）

5、干部选拔的关键行为标准 （热点内容）

6、干部配备的基本原则（热点内容）

7、干部要能上能下的机制（热点内容）

**四、干部的使用和管理**

1、干部的考核与激励（热点内容）

2、干部的分权管理

3、干部的监察

4、干部监察的制度与程序

**五、干部队伍的建设**

1、以选拔制建设干部队伍（热点内容）

2、建立干部的循环流动制度

3、建设后备干部队伍，保障事业持续发展

主讲嘉宾>>

#

**毛为民**

**原华为人力资源高管、干部部部长**

**管理实践&咨询经历：**

华为公司18年工作经验，其中8年业务中层干部经验，10年人力资源高管经验。先后负责集团核心干部管理、培养与发展、文化体系建设和企业大学管理工作，并担任集团人力资源副总监等职位。

作为华为人力资源高管，毛老师全程参与了华为以奋斗者为本的人力资源体系构建，为华为企业文化、绩效管理、干部体系的建设创造了建设性的成果。

**曾服务的部分知名企业：**

双胞胎集团、清华泰豪、扬子江药业、先声药业、上汽集团、吉利汽车、宇通客车、永诚保险、金螳螂集团、老村长酒业、力源集团、大华技术、神舟高铁、金螳螂、洽洽食品、远洲集团、九鼎集团、世好集团、华勤通讯、五星电器、新大陆集团、报喜鸟、彰泰集团、厦门中骏等主流企业。