向华为学习\_干部人才班：锻造能打仗、打硬仗、打胜仗的干部队伍与专业人才

**适合对象**

董事长、总裁、CHO、业务高管团队、人力资源总监等

**学习费用**

9800元/人

**培训时间**

4月17-18日·上海，6月19-20日·上海，8月28-29日·深圳，10月30-31日·上海，12月25-26日·深圳

**企业人才管理困境**

1、 公司有中长期业务战略，但没有人才规划，人才供应成为公司发展瓶颈。

2、 公司缺乏干部管理机制，没有干部选拔标准，干部能上不能下，内部山头主义、人才板结。

3、 公司没有干部培养体系，缺少干部梯队和人才储备，公司不得不迁就人才。

4、 公司没有专业人才管理机制，没有任职标准，专业人才展通道和培养机制不健全。

**课程核心价值**

1、 系统性学习华为人才管理架构，从业务战略解码到人才规划。

2、 学习华为干部管理实践，选拔制而不是培养制，包括干部的选、用、留、流、育、管。

3、 学习华为专业人才管理实践，专业任职资格牵引专业人才培养。

4、 学习干部人才发展方法，掌握典型干部人才培养发展项目的设计方法。

**干部与人才管理核心理念**

1、人才不是核心竞争力，对人才的有效管理才是核心竞争力

2、我们需要人才，但不迁就人才，因为我们有源源不断的人才

3、坚持选拔制、淘汰制，而不是培养制

**课程大纲**

第一天、打造专业“铁军”的任职资格与发展方案

一、任职资格-通过任职资格管理建立专业人才标准、进行识别与发展

1.  专业任职资格标准应用

对员工的价值

开发指导原则

从结构V2.0到结构V3.0

销售专业任职资格标准架构示例

分层通用定义

2.  专业委员会运作

任职资格管理责任主体

主要职责

任职资格认证——流程

二、专业人才发展——系统的员工学习资源建设

1.  专业任职学习地图及课程体系建设案例  ( 学习地图输出示例 )

( 学习设计核心流程方法 )    ( 课程形式：面授、胶片类、网页类、多媒体类 )

2.  团队能力提升方法论

案例：( 网络产品解决方案部能力提升项目 )    ( 能力提升系统解决方案框架 )

三、 专业人才管理——绩效管理在华为的价值链及人才管理的实践

1.  案例：怎样将犯人安全高效运往澳大利亚

关于绩效管理的几个核心理念

个人绩效管理过程

绩效管理的最终目标

2.  个人绩效管理运作流程

高管：人与目标比+自己和自己比

作业类员工：人与标准比，牵引简化考核

一般管理者与专业员工：先人与标准比，再人与人比

第二天、导向商业成功的干部管理机制

一、支撑业务战略实现的干部管理

1.  战略成功的两个关键：方向大致正确，组织始终充满活力

2.  企业人才管理框架——蓬生麻中，不扶自直

3.  支撑业务战略实现的干部管理全景图

二、干部使命与责任

1.  企业的各级管理者存在的理由和价值

2.  干部的使命与责任

三、干部标准与导向

1.  干部标准

2.  能力与经验

3.  示例：执行力——激励与发展团队

4.  关键岗位角色定位/能力/经验要求

5.  基于干部标准通用框架匹配岗位要求

6.  干部导向要求是否决条件

四、干部使用与管理

1.  继任计划实践

继任计划——公司在干部选拔任用中存在的普遍问题

通过继任计划对干部资源进行精细化管理和发展（干部队伍建设）

有效的继任计划解决四大风险

继任计划——对干部资源“一盘棋盘点”，对“梯队建设”提前布局

继任计划的核心呈现——继任梯队

2.  选拔与在岗管理实践

是选拔制，不是培养制——猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡

利用优势，人尽其才——用人所长，不求全责备

干部的考核与激励原则

各级管理者坚持自我批判

干部行权管理

干部作风建设与干部监察

干部工作作风

干部任期与流动

干部能上能下

干部不胜任淘汰

五、干部发展与培养

1.  选拔制和淘汰制，不是培养制

2.  企业大学业务范围&办学理念

3.  人才培养解决方案

4.  自我负责、自我提高为主，只在转身关键节点提供付费项目支撑

5.  基于岗位职责的角色认知，干什么就学什么，实战实用（GMDP发展项目）

6.  GM角色同心圆模型

7.  打通人才金字塔：从人才辈出到人才倍出

8.  领导力开发——打造各级业务的火车头

**主讲嘉宾**

常青

华为公司原人才管理部部长、华为返聘专家

管理实践&咨询经历：

22年华为工作经历，2018年华为内部退休，并返聘为华为专家。曾任华为集团某体系人才管理部部长，负责近7000人的专业人才管理和300名中高层干部管理。先后担任过人才管理部部长、华为大学学习发展方案部部长、营销培训中心主任等职，在人才管理、干部管理、学习发展、任职资格等人力资源领域具有丰富实践经验。常老师既有营销业务线的工作经验，又有多年的干部管理与人才发展经验，对于干部与专业人才队伍的建设有系统实战的经验。

主导过华为公司销售培训体系建设，基层管理者发展项目（FMDP）、国家代表发展项目（GMDP）、华为高研班、本地高端人才发展项目等多个人才发展项目。

主要研究与咨询方向：

人才管理、干部管理、专业任职资格体系、系统人才发展方案、课程体系设计