

培训时间/地点：2024年6月21~23日（星期五~星期日）/上海

收费标准：¥12800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

课程背景：

华为自1987年成立至今，每年营收保持近30%的增长速度；

华为每年制定3~5年战略规划(SP)，每年回顾业务目标，几乎都能够达成；

华为保持高速增长的驱动力是什么？任正非说：方向大致正确，组织要充满活力。然而，组织活力又包括哪些内容？

课程收益：

- 1套建设组织协同机制与内部决策机制
- 1套基于组织业务目标制定人才规划
- 1套明确组织内关键岗位人才画像
- 1套盘点现有人才并制定发展计划
- 1套文化氛围的宣导策略并制定实施计划
- 工具：九宫格人才盘点法
- 工具：面试识人的STAR模型

参训对象：

- 企业创始人、CEO、各层级的业务管理者
- CHO、HRD、OD、TD、HRBP等

授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



课程大纲：

第一天

一、华为的战略致胜之旅

1. 战略是什么
2. 华为的历次战略
3. 战略通过行动来落实：方向大致正确，组织一定要充满活力

二、高效执行保障战略落地

1. 组织的设计

- 1) 组织承接战略目标与重点工作
- 2) 组织的价值定位与职责范围
 案例：华为各业务体系的价值定位
- 3) 制定组织绩效目标、指导方针与行动
 练习：制定组织绩效目标、指导方针与行动

- 4) 组织与组织的协调一致性
 以客户为导向的流程型组织
 以文化为导向的有机型组织
 以关系为导向的俱乐部组织

讨论：我们的组织类型与改善计划

5) 组织内部的协同

- 内部目标的设定与共享
- 案例：微软的绩效变革
- 多频次组织沟通与反馈
- 针对团队协同的奖励设定
- 案例：华为的获取分享制

6) 组织的授权与决策机制

- 组织的授权与控制



组织的决策机制

案例：华为的 AT/ST 机制

讨论：内部决策机制现状与实践计划

7) 组织的评估、考核与激励设计

案例：华为的产粮区、战略区、盐碱地

组织的价值评估

组织绩效结果评价

组织的激励机制

案例：华为的分灶吃饭机制

第二天

2. 人才的匹配

案例：华为博士离职率，为何逐年攀高？

1) 组织的人才困境

组织是人的集合

国内中小企业人才管理困局

人才梯队是战略实现的长期保障

2) 从战略到人才供应

从未来 5 年看人才需求

从当前业务看人才能力

人才的数量与质量：结构、能力与激励

练习：制定 1~3 年人才规划

3) 寻找合伙人而非员工

案例：华为、苹果、腾讯的高层团队搭配

组织气质画像

关键岗位人才画像

华为的干部四力



练习：绘制关键岗位的人才画像

人才的五个来源

找人是管理者的首要工作

人才在哪里就在哪里布局

案例：华为研究所从全世界广纳人才

工具：面试识人的 STAR 模型

4) 搭建人才梯队

案例：游戏为何会上瘾？

职业发展双通道

员工职业晋升管理

管理干部的之字形成长路径

建立动态人才资源池

案例：华为重装旅与项目实施

轮岗与干部任期管理

工具：九宫格人才盘点法

练习：运用九宫格实施人才盘点与应用

第三天

3. 文化氛围建设

1) 使命、愿景与经营方针——《华为基本法》解读

2) 组织的可喻之义：信念、价值观与工作理念

案例：任正非的思想权与文化权

案例：星巴克的实践智慧

3) 制定组织的资产行为

避免成为负资产

案例：华为的干部 9 条

练习：组织的资产行为研讨



4) 业务流程与组织职责体现价值观

5) 人才选拔要关注价值观匹配

6) 管理者言行一致成为价值观表率

管理者是变革的呐喊者

管理者是变革的参与者

7) 价值观要体现在组织的奖励、惩罚之中

8) 组织要善于借用危机事件

9) 管理者要有创意性的文化活动

案例：神州科技董事长的文化建设活动

练习：制定组织氛围的 1~3 年推广路径

4. 熵减：激活组织与个体

1) 组织的生命周期

2) 熵增是组织发展的必然趋势

3) 熵减-组织的活力之源

案例：华为的活力引擎模型

激活组织：简化流程、饱和攻击、自我批判和战略预备队

激活个体：破格提拔、吐故纳新、价值评价和价值分配

练习：组织的熵增与应对之策

课程总结：方向大致正确，组织一定要充满活力

课后作业：制定本组织的战略执行计划

讲师介绍：宝老师

组织文化与领导力专家。经济学学士，人力资源管理硕士；

先后工作于华为大学，华为中亚地区部，华为哈萨克斯坦子公司，网易游戏事业部，腾讯互动娱乐事业群；

具有多年海外工作经历，曾在土耳其、哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦、吉尔吉斯斯坦、蒙古常驻工作；

在海外工作期间，带领由不同国籍员工组成的跨文化团队，支撑海外子公司连续三年达成战略目标；



★华为的战略执行：组织、人才与文化氛围建设

公开课课纲

过去 15 年，宝老师一直从事文化建设与人才管理工作，具备丰富的管理实践经验。目前致力于帮助中国企业，发展组织能力，提升企业在全局的竞争力；

➤ 现担任多家上市公司管理顾问。

