

**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，提升企业在全球的竞争力；

➤ 现担任多家上市公司管理顾问。

