

**培训时间/地点:** 2024年5月17~18日(星期五~星期六) / 上海

**收费标准:** ¥5980/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

## 引言:

华为的人力资源管理一直被业界津津乐道，大家都好奇华为的员工为什么那么敬业？为什么成长速度惊人？华为的干部为什么都那么拼、都充满了狼性？这些特质都是企业家们和HR专业人员所期待的。然而，我们今天所看到的也只是经过痛苦历练后的成果。回顾过往，今天很多企业人才培养面临的问题也是华为过去所经历的，比如业务部门领导不重视人才培养怎么办？如何提升新员工成长速度？如何培养一批核心的骨干及专家队伍？等等等等。这些问题，在华为多年的管理实践中，都得到了逐步的解决。本课程内容主要是聚焦任职资格体系建设与人才培养，提供一系列的理念和做法，值得快速发展中的民营企业借鉴学习。

## 课程收益:

- 1套标准化的任职资格标准建设流程
- 关键知识经验萃取的3步曲和6步法
- 4类不同阶段/类型的人才培养策略
- 3E理论(721模型)实践应用案例
- 1套TSP计划的“四点一线”核心要领

## 课程特色:

1. 世界500强标杆企业实践案例，华为人才培养的成功案例
2. 从理念到方法到案例，系统性和实操性强

## 参训对象:

HR 管理人员、HRD

## 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:

### 第一部分：任职资格标准建设与实践要点

#### 一、人力资源管理的问题和方向

- 1) 案例一：到底是职级称呼还是职位称呼？
- 2) 案例二：为什么员工想把事情做好，但就是无法做好？
- 3) 案例三：员工制造产品缺陷背后的原因

#### 二、任职资格管理的概念和理念

- 1) 任职资格是什么，不是什么
- 2) 任职资格管理的核心理念
- 3) 任职资格管理的核心概念

#### 三、任职资格管理体系建设要领

- 1) 任职资格体系建设的原则
- 2) 任职资格体系架构概况
- 3) 企业任职资格体系建设的流程
- 4) 企业任职资格管理的常见问题
- 5) 企业任职资格管理的关键要领

#### 四、任职资格标准制定

- 1) 案例分析：如此标准，如何识人选人？
- 2) 知识分享：冰山模型与任职资格标准框架
- 3) 问题澄清：不同发展阶段的企业如何构建“高效、实用”的任职资格标准
- 4) 标准制定：行为要素分析与关键知识经验萃取
- 5) 小组 PK 练习：能力标准区分矩阵

### 第二部分：人才培养与人才发展实践

#### 一、如何快速、高效培养新员工？

- 1) 案例分析：业务快速扩张，组织能力如何跟上业务？



- 2) 应对策略：新员工发展与融入解决方案
- 3) 人才复制：标准化、批量化的新人培养流程
- 4) 关键要领：新人培养的成功经验-思想导师制

## 二、如何基于业务需求培养基层骨干？

- 1) 案例分析：基层员工成长和发展的根本机会从何而来？
- 2) 方法论：“3E”模型和 721 原则
- 3) 最佳实践 1：训战结合、循环赋能
- 4) 最佳实践 2：选拔制和淘汰制
- 5) 案例分析 1：国家代表角色转变培训项目
- 6) 案例分析 2：HRBP 转型培训项目

## 三、如何培养高潜力专业人才？

- 1) 案例分析：准备退休，却无后备人选
- 2) 方法论：培养专业人才的利器-TSP 计划
- 3) 关键点：TSP 计划的核心-四点一线
- 4) 工具表单：如何实施 TSP 计划？
- 5) 最佳实践：专业/高潜人才能力开发实战（轮岗、行动学习、导师制）
- 6) 举例 1：业务专家轮岗
- 7) 举例 2：领域首席导师制

## 四、如何开发中高层干部领导力？

- 1) 核心理念：将军是打出来的
- 2) 关键原则：教精神、教方法重于教知识
- 3) 活力机制：干部能上能下，每年 10%淘汰
- 4) 任职标准：干部选拔任用的标准
- 5) 案例分享 1：华为干部能力建设架构
- 6) 案例分享 2：华为领导力开发的核心工具



## 讲师介绍：许老师

20年组织与人才发展工作经历和实践经验，Hay Group, IBM 组织变革项目经验。多次荣获中国企业大学最佳实践奖，最佳创新奖，在推动组织变革方面和知识管理方面有卓越贡献。曾全程参与华为大学的建设和运营，深谙国际化企业人才开发的先进理念和典型做法。牵头筹建牧羊控股集团商学院并负责全面运营和管理，树立了农牧行业企业大学的标杆。人才发展理论功底深厚，实战经验丰富，非常注重企业战略到执行落地的全过程研究和实践。

## 服务过的企业：

吉利汽车、传化集团、中南机车、中梁集团、成飞集团、雷允上、俊发地产、斯蒂尔青岛、波司登、传化集团、舜宇集团、国显广电、京博控股、苏宁云商、正邦集团、安讯科技、华勤通讯、公牛集团、中国电科 10 所、久吾高科、中企物业、龙川管业、全信股份、垠坤集团、三和四美、扬杰科技、亚威机床、联博药业、郑州日彤大数据等。

