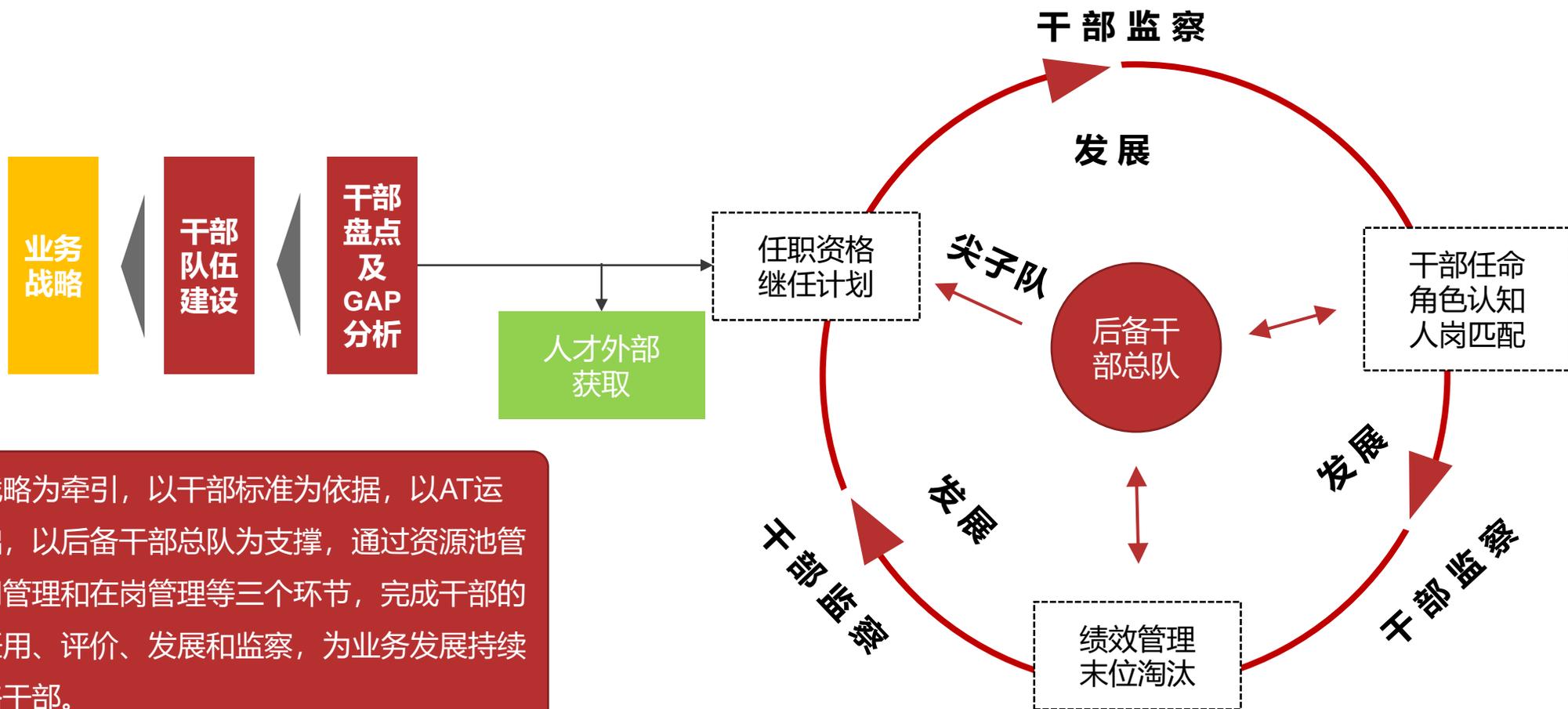


华为干部管理七步曲

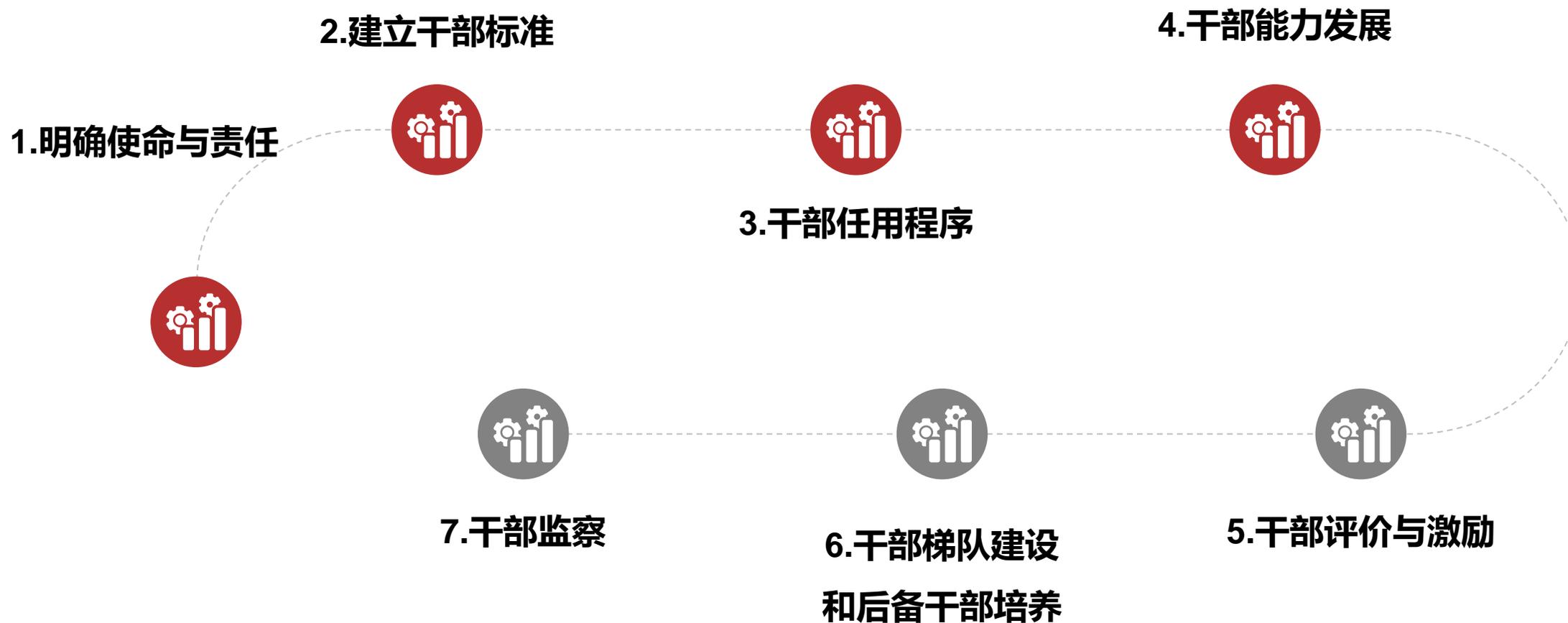


干部管理业务架构

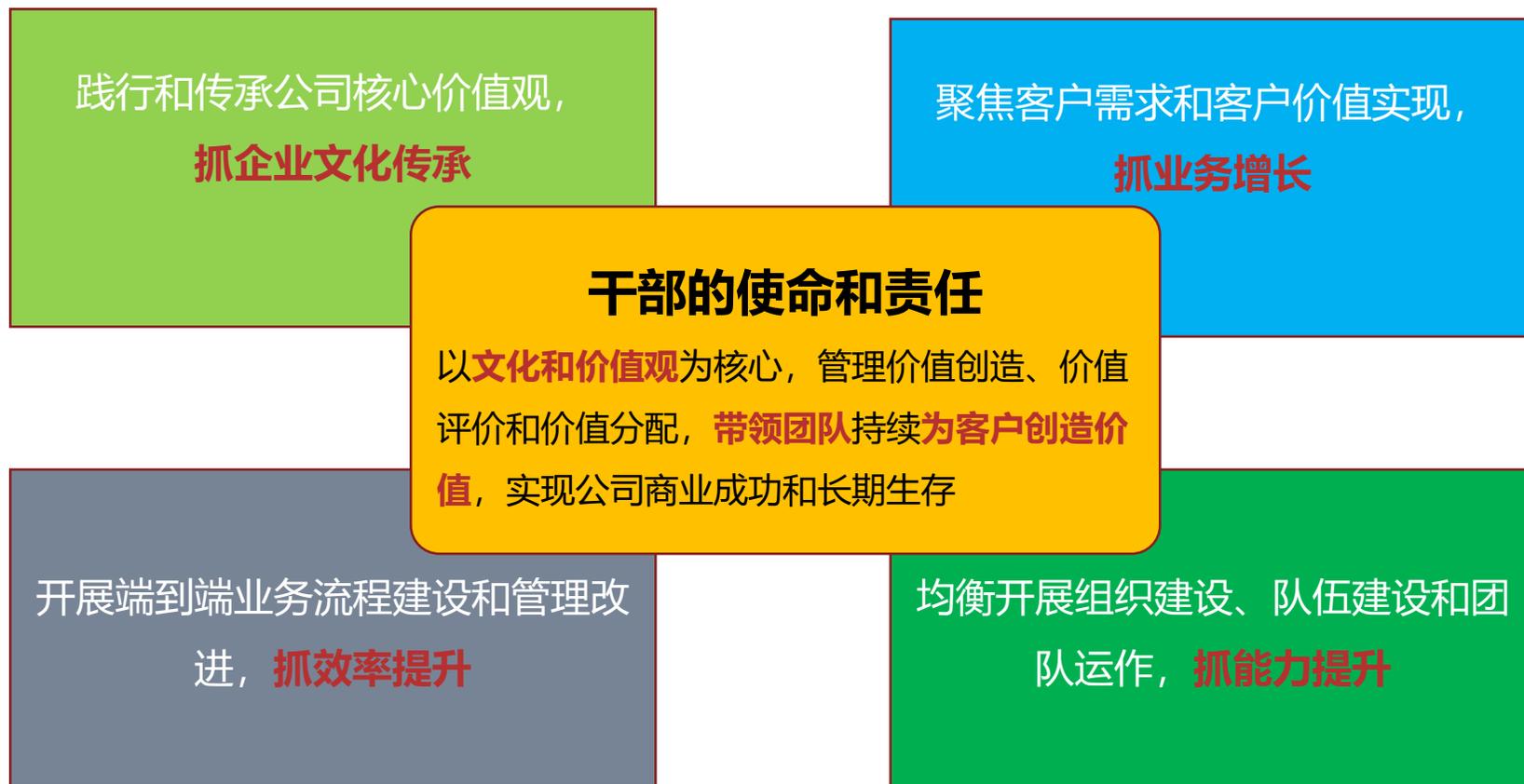


以业务战略为牵引，以干部标准为依据，以AT运作为基础，以后备干部总队为支撑，通过资源池管理，任用管理和在岗管理等三个环节，完成干部的选拔、任用、评价、发展和监察，为业务发展持续提供合格干部。

华为干部管理七步曲



1.明确使命与责任



1.干部要担负起公司文化价值观的传承

接班人必须认同企业文化的核心价值观，并具有自我批判精神。

- 一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又有自我批判的能力。

- 接班人是广义的，是每件事、每个岗位、每条流程发生的交替行为，各个岗位都有接班人

- 干部是用价值观约束、塑造出来的，这样才能使企业长治久安。一同努力的源，是企业的价值观。

1.洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长

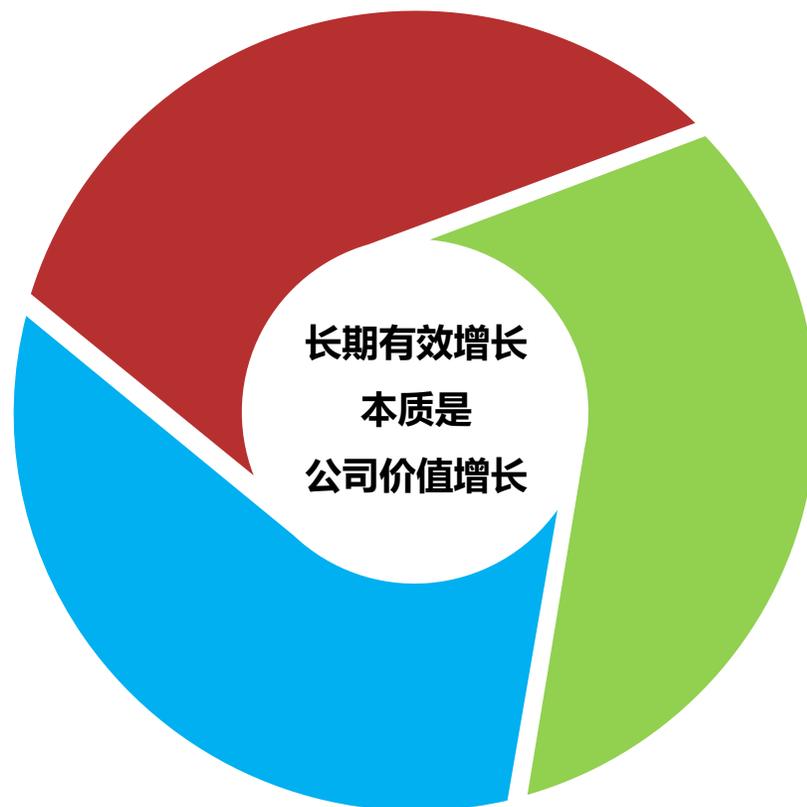
华为从规模增长到追求长期有效增长，是公司实现获利能力和未来潜在获利机会的综合表现。

增长

- 吸引和保留人才
- 获得外部资源的整合力
- 消化社会成本的增长和内部熵增

有效

- 粗放经营不可持续，必须强调又质量、有内涵的增长
- 财务结果是衡量有效性的基本标准

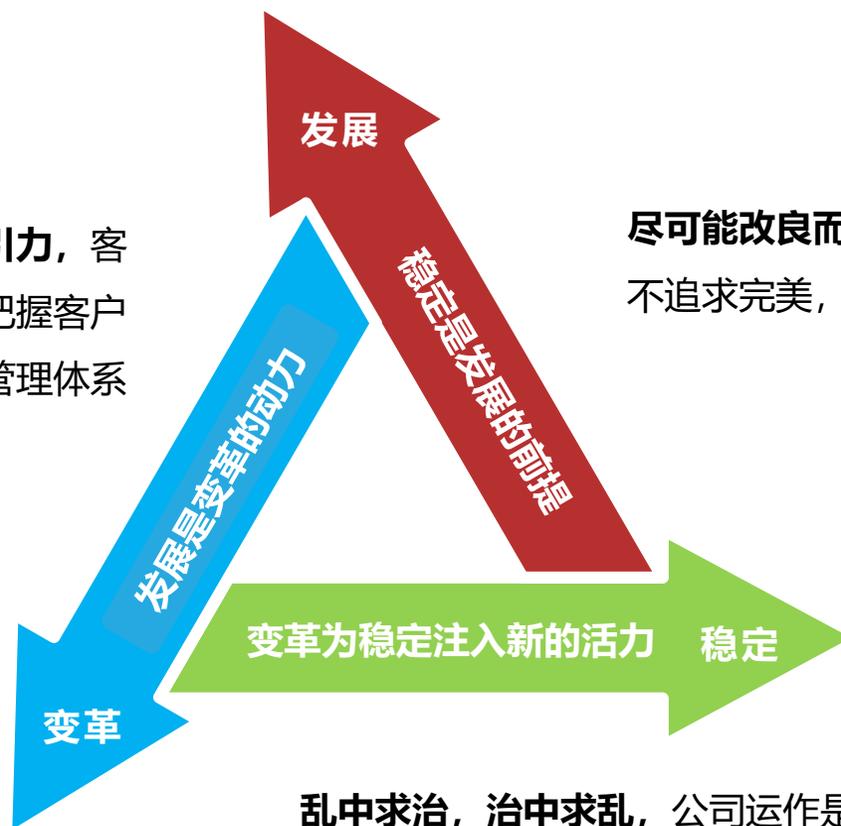


长期

- 利益的本质是生存的机会，短期利益只有转化为长期利益，企业长期生存才有基础
- 追求“一定利润水平上的成长最大化”，不以股东利益最大化为目标，为长期增长和获取可持续利润奠定基础

1.从客户需求出发,不断优化流程与管理,提升内部运作效率

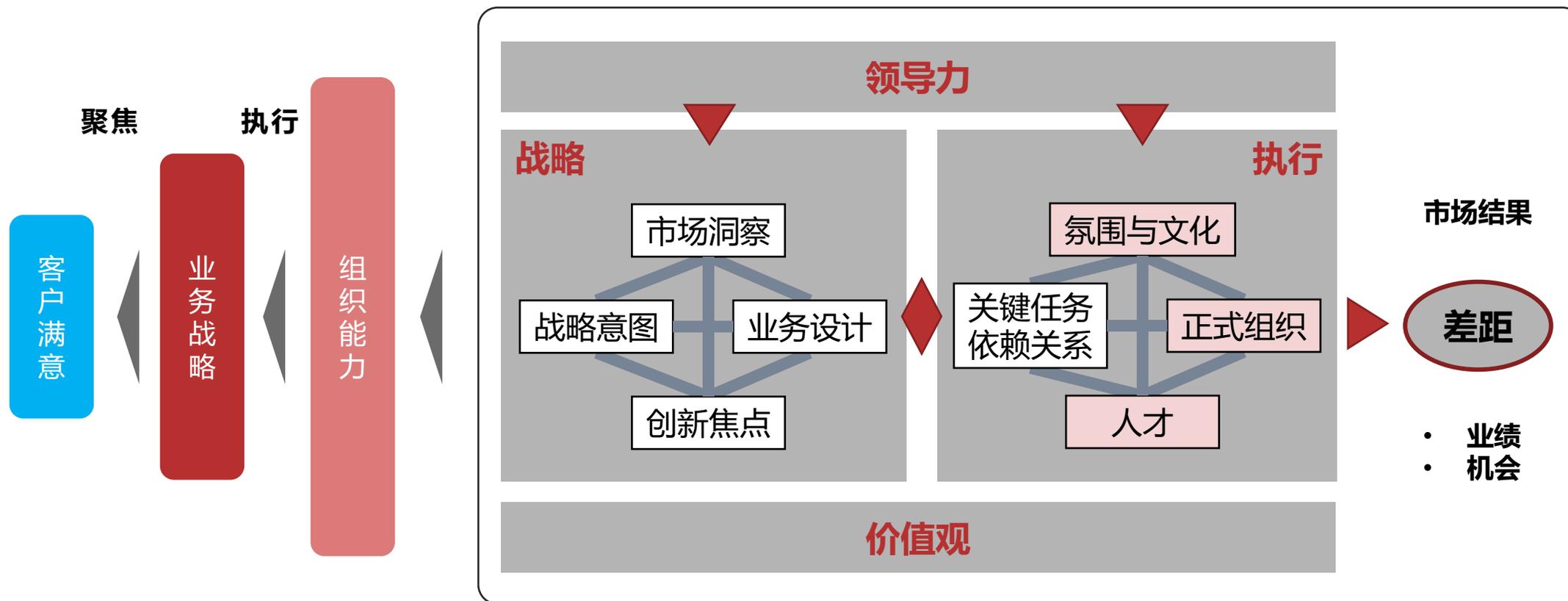
客户需求是华为发展的原动力和变革的牵引力,客户需求是变化的,要以发展的眼光看待和把握客户需求,以客户需求为导向指导战略选择和管理体系变革,快速形成企业核心竞争力



尽可能改良而不是变革,先立后破,要实用主义,不追求完美,保持管理体系相对稳定。

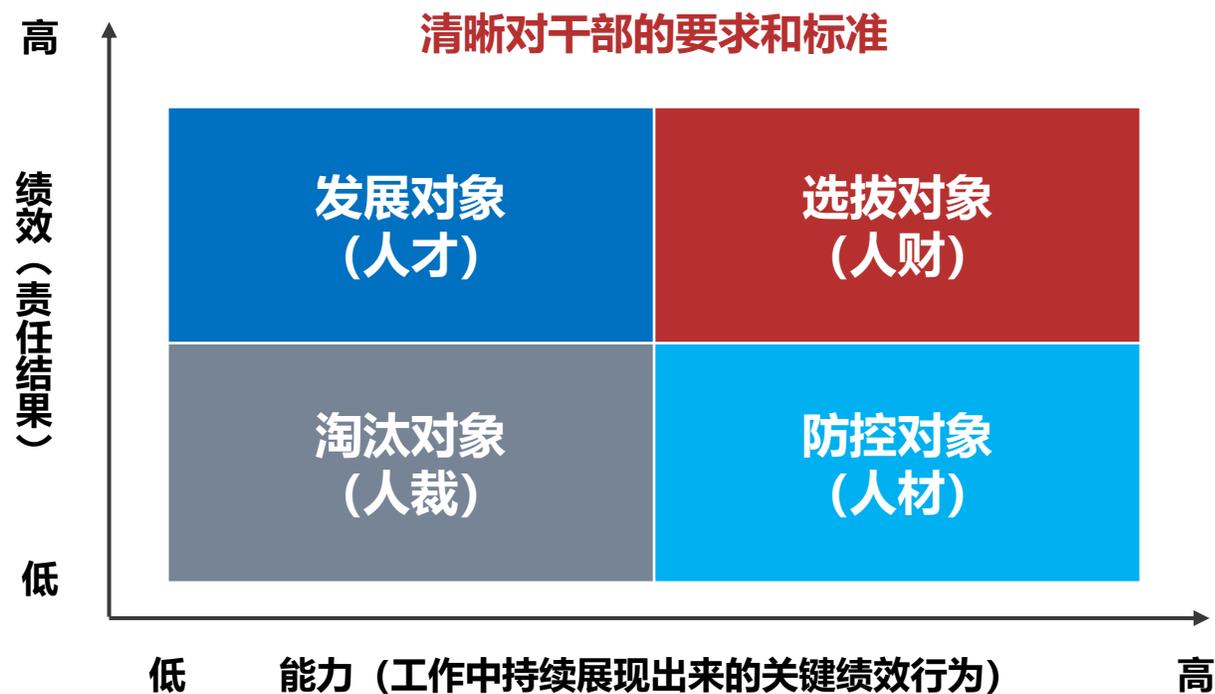
乱中求治,治中求乱,公司运作是一种耗散结构,在稳定与不稳定、平衡与不平衡间交替进行,保持公司活力。

1.抓组织能力提升，确保以客户需求为中心的战略得以落实



- BLM (Business Leadership Model) 是一个用于战略制定与执行联接的方法
- 业务战略必须落实到以组织、人才、文化氛围为关键支撑的执行举措上
- 打造强大的组织能力，有效落实以满足客户需求为核心的业务战略，已经成为业务战略的有机组成部分，是每一个干部必须具备的思考和执行能力。

2.建立干部标准



- 践行核心价值观是衡量干部的基础;
- 品德与作风是干部的资格底线;
- 绩效是必要条件和分水岭;
- 能力是持续取得绩效的关键成功要素; 经验是对能力的考验

2.华为对干部作风的要求



2.干部四力是持续取得高绩效的关键行为



2.华为对干部的成功经验要求

优先从成功团队中选拔干部

- 出成绩的地方，也要出人才
- 要培养起一大群敢于抢滩登陆的勇士

优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔干部 大仗、恶仗、苦仗出干部

- 选拔干部第一选的是干劲
- 以全球化的视野选拔干部

**猛将必发于卒伍
宰相必起于州郡**

优先从影响公司长远发展的关键事件 中考察和选拔干部

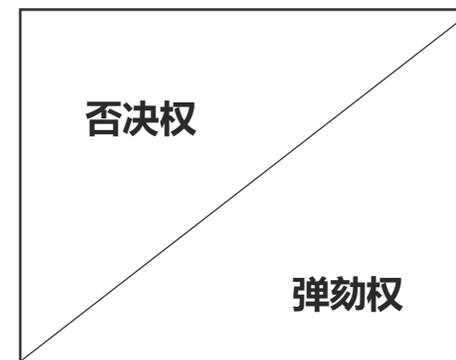
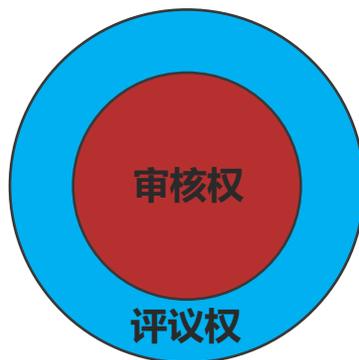
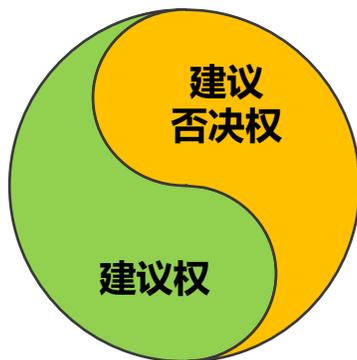
- 公司核心员工必须在关键事件中表现出鲜明立场
- 选拔哪些有职业责任感的人作为我们的业务骨干

用人所长，不求全责备

- 优点突出的人往往缺点也突出，审视其缺点时要看主流
- 选拔干部不是为了好看，而是为了攻山头
- 既重视有社会责任感的人，也支持个人有成就感的人

3.干部任用程序

- 年度干部任用决策和日常任命决策是干部任命的两种形式
- 干部任用的评价要素是岗位要求和干部标准
- 干部任用流程：三权分立



- 负责日常直接管辖的组织具有**建议权**
- 属于矩阵管理的相关管理部门具有**建议否决权**
- 促进公司成长过程中能力建设与提升的组织具有**评议权**
- 代表日常行政管辖的上级组织具有**审核权**
- 代表公司全流程运作要求、全局性经营利益和长期发展的组织应具有**否决权和弹劾权**

3.干部配备的基本原则

1. 基于业务发展规划，保证作战队伍编制到位
2. 优质资源向优质客户倾斜
3. 根据组织定位和干部优势，合理配备干部
4. 不虚位以待，先立后破，小步快跑
5. 正职和副职的配备要有不同的选拔标准
6. 控制兼职和副职数量
7. 均衡配备干部，改进短板
8. 同等条件下，优先选拔任用女干部



4. 干部能力发展

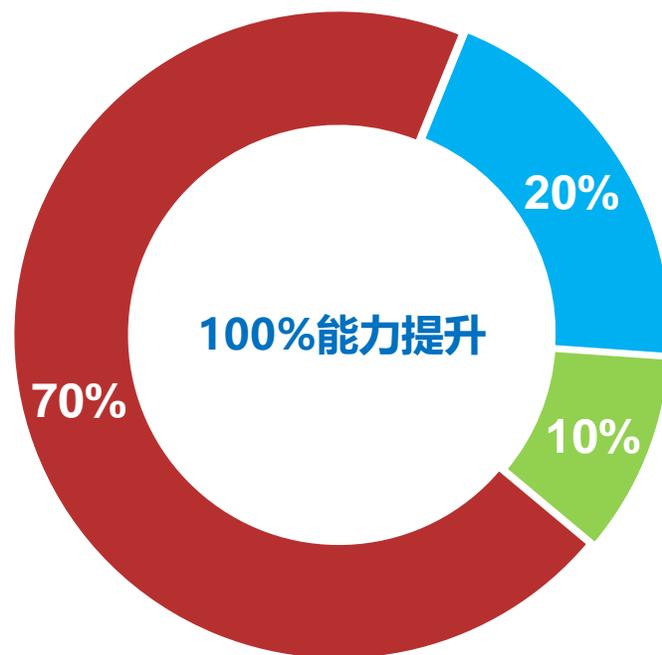
分层分类的学习发展项目



4. “7-2-1模型” 是干部发展中的主要模式

**70%的能力
通过工作实践中得来**

- 项目制工作
- 跨部门工作
- 轮岗



20%的能力

通过辅导反馈得来

- 思想导师
- 导师、教练
- 担任兼职讲师，高层干部亲自授课
- 360度反馈
- 批评与自我批评

10%的能力通过课堂培训得来

5.干部评价与激励

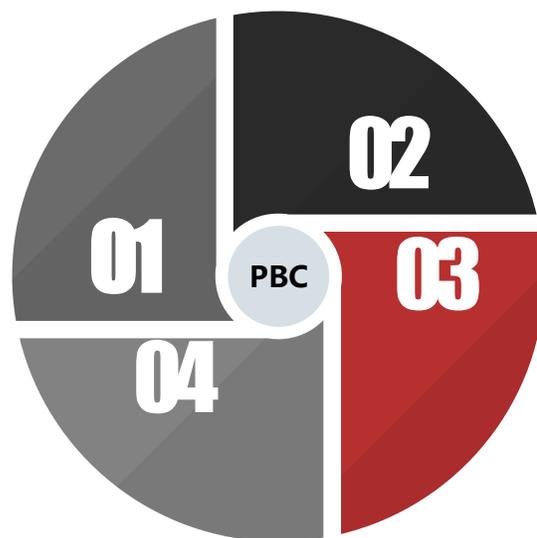
- 分层分级考核：高层关注长期目标；中高层兼顾中长期目标的达成和规划的落实；中基层员工关注短期目标和过程行为的规范
- 责任结果和关键行为过程考核：正向考绩，逆向考事
- 绩效改进强调自己跟自己比：**坚持述职报告制度**，坚持通过比较制度考核和识别干部

目标制定

- 亲力亲为制定PBC
- 自上而下层层沟通，确保达成共识
- 确保与共识战略及目标保持一致

结果应用

- 严格按照共识激励政策，奖优罚懒，拉开差距，给火车头加满油
- 对绩效不达标的及时实施PIP
- 对不合格干部及时调整工作



绩效辅导

- 关注下属的绩效实施过程
- 发现问题及时进行绩效辅导
- 避免平日不关注，年底搞运动

结果应用

- 绩效结果评价时采用集体评议
- 管理者要负起结果沟通的责任，确保动作到位

5.干部考核结果的应用：激励

- 向有成功实践结果的干部，提供更有挑战的实践机会
- 公司视组织权力（不是权利）为一种可以分配的价值而把它当做比利益更重要的一种分配价值
- 我给你个机会，你大灭了50万的仗，我再给你500万的机会，又打下来了，好，给你另外一个实践的机会

把工作作为工作的报酬

- 干部不是终身制，高级干部也要能上能下，在任期届满要通过述职报告接受评议
- 降职的干部要调整好心态，正确反思，在新的工作岗位上振作起来，在什么地方跌倒就在什么地方爬起来

干部能上能下

5.干部考核结果的应用：不合格干部调整

干部末位淘汰

- 中高层管理者年底目标完成率低于80%的，正职降为副职或予以免职；
- 年度PBC完成差的最后10%要降职和调整，且正职免职后不能提拔副职为正职；
- 每个层级不合格干部的末位淘汰率要达到10%，对未完成年度任务的部门或团队，比例还可以进一步提高
- 已经降职的干部，一年内不准提拔使用，更不能跨部门提拔使用
- 关键事件评价不合格的干部也不得提拔或要降职。

- 调整节奏：静水潜流，持续、例行开展。不能平时不关注、年底搞运动；
- 调整方法：不合格干部调整要以事实为依据，分层分级进行；
- 各部门自查自纠，人力资源部不定期稽核，对于出现问题的将对相关责任人问责。

6. 干部梯队建设和后备干部培养

公司的责任是选拔

- 创造内部竞争环境
- 向有成功实践结果的干部提供更有挑战的实践机会
- 不断选拔和淘汰

培训要靠自我培训

- 自我负责、自我提高、急用先行、学以致用
- 学习公司文件，领会公司管理精髓
- 每个人都要学会总结、写案例，相互培训共同提高

**将军是打出来的：
在实战中发展干部**

优秀干部要流动

- 干部要横向流动，积累全流程经验，防止烟囱式干部和干部的板结
- 没有周边工作经验的人不能当主管
- 没有海外一线工作经验的人不能任命到18级正职以上

全公司一盘棋建设干部队伍

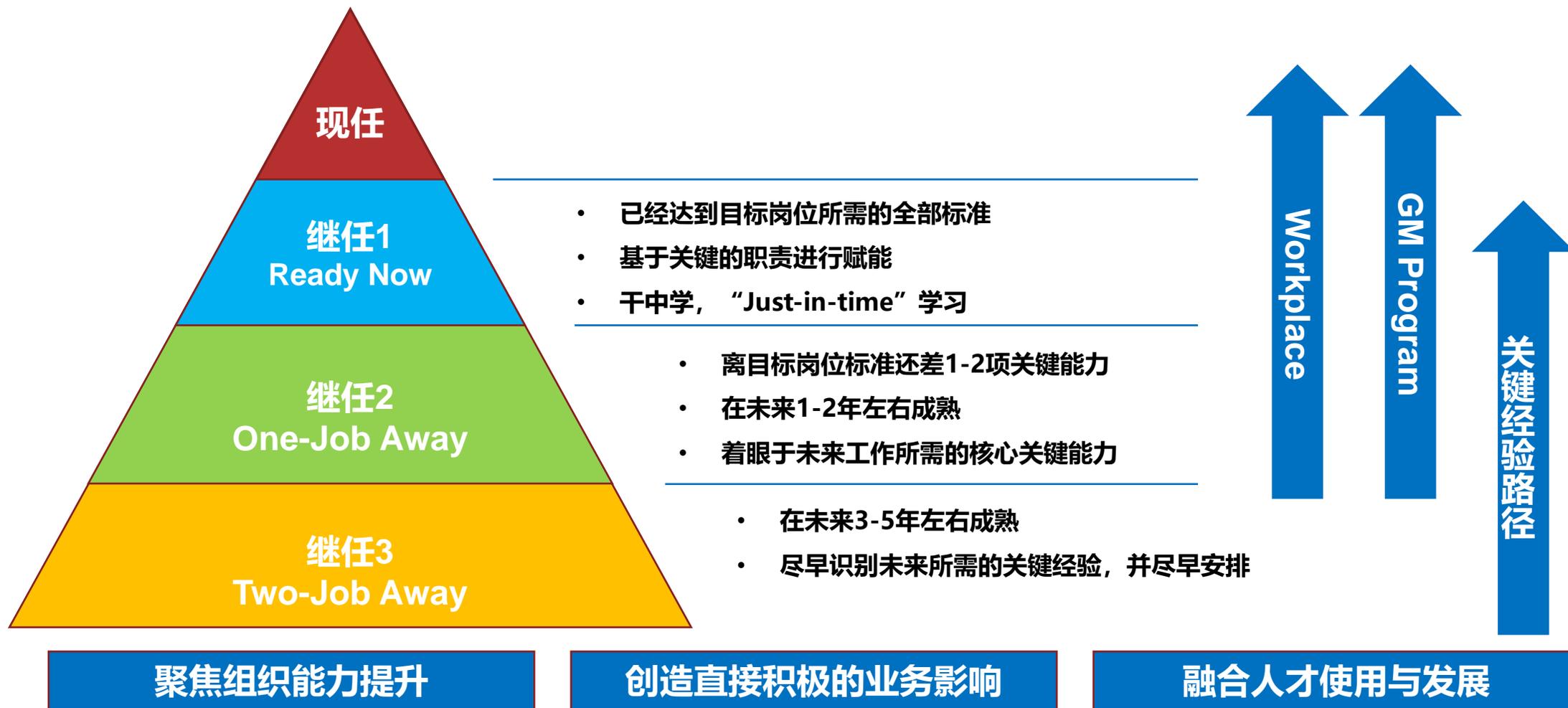
- HRC、各级AT、人力资源部、华为大学、公司党委承担各自的责任
- 跨级、跨部门进行推荐和规划
- 让优秀的干部苗子看得见、出得来
- 充分运用工具TSP/MFP/AAD

6.利用干部管理工具进行例行的规范化管理



加强干部使用管理，通过例行化的干部管理工具，对干部继任、干部能力提升和干部任用开展规范化管理，规避干部使用风险

6.人才继任计划：面向未来发展建立梯队



7. 干部监察



干部日常行为监察范围

- 道德遵从：心虚作假、拉帮结派、以权谋私、捂盖子等
- 工作作风：牢骚满腹，简单粗暴，一唬二凶三骂人
- 经济违规：贪污腐败、私费供报等
- 其它违规：打架、赌博、炒股、信息安全等

弹劾否决原则：惩前毖后，治病救人

- 要否决不合格干部，起到威慑作用
- 弹劾否决不是目的，重在教育和帮助干部
- 不能“一俊遮百丑”，也不能“一丑遮百俊”

7.干部监察机制：自我约束和制度约束两手抓

- 以公司核心价值观为基础建工作作风
- 以道德遵从规范为标准树生活作风

