

# 从0到1

## 手把手教你设计 干部管理体系





# CONTENTS

# 目录

**01** 干部管理体系建立

**02** 干部管理实施流程

**03** 案例：华为是如何进行干部管理的



终身

LIFELONG  
EDUCATION

教育平台

君子之学也  
其可一日而息乎



中国经济管理大学 美华管理传播网

# 01

## 干部管理体系建立

- 1、干部管理体系介绍
- 2、干部管理基本思路
- 3、干部的标准
- 4、干部的培育
- 5、导师的原则
- 6、干部管理责任制

# 干部管理体系介绍

选拔  
机制

素质标准

招聘甄选

竞聘上岗

内生  
机制

职业发展规划

轮岗计划

接班人计划

立体式培训

任前公示

导师制

基地培养

评价  
机制

考察

素质测评

考核

述职

基本  
模式

分层管理

奖惩

班子建设

# 干部管理基本思路



## 分级管理原则

- 集团总部负责**核心层及高层干部**(部长级以上)管理。
- 分子公司负责**中层干部**(主任级以及成员企业领导班子成员)管理。
- 中心负责**基层干部**(主任级至科长级)。



- 1.制度统一原则
- 2.分级管理原则
- 3.明确责任原则
- 4.职业规范原则
- 5.共同成长原则



## 责任部门

- **集团总裁**是核心人员管理的责任人，人本中心负责具体事宜。
- **分子公司总经理**是中坚人员管理的责任人，人资部负责具体事宜。
- **中心总经理**是骨干人员管理的责任人，综合管理部负责具体事宜。

# 干部选拔

选拔  
机制

素质标准

招聘甄选

竞聘上岗

内生  
机制

职业发展规划

轮岗计划

接班人计划

立体式培训

任前公示

导师制

基地培养

评价  
机制

考察

素质测评

考核

述职

基本  
模式

分层管理

奖惩

班子建设

# 干部的标准

## 干部标准

### 成就力

- 成就导向：致力于改善工作绩效，不断提高工作目标，突破自我设定的标准。
- 秩序与品质：重视工作的标准程式，并能注重质量与时间控制。
- 主动性：自我驱策，未被要求前就已采取必要行动。
- 信息收集：能针对各种资讯，主动、持续、深度地收集与挖掘。

### 影响力

- 动机与影响：了解他人动机并能有效影响他人。
- 组织知觉：对组织有形与无形的架构、流程、默契与规矩的理解。
- 建立关系：能广泛发展有助于工作的正式工作关系或非正式的社会关系。

### 服务力

- 人际沟通：能明确了解他人观点，并能让对方接受自己的意见。
- 客户导向：努力发觉并满足客户的需求，注重为客户服务。

### 管理力

- 人力发展：了解他人的学习需求及教导他人的意愿。
- 下达指令：能运用肢体、音调、权威等指挥部属。
- 团队合作：主动参与团队工作，并能带动其他成员维系团队合作。
- 领导能力：能带领一群人通过团队合作完成组织任务。

### 认知力

- 分析思考：能将复杂的问题、流程或计划以系统性的方法分解。
- 概念思考：能将抽象式的问题或概念加以系统化或明确化。
- 专业技术：能维持或改进工作上所需的专业技术及知识，并与别人共享。

### 个人力

- 自信心：能自由表达或坚持自己的观点，能坦然面对失败并采取改进措施。
- 自我控制：有效控制自我情绪。
- 弹性：遇到环境或条件变化时，能迅速采取行动，调整想法或作法。
- 组织承诺：将组织任务置于最重要地位。



# 干部的招聘甄选

## 选拔策略

- 从外部引进为主逐步转向内部培养为主

## 招聘政策

- 实行招聘计划管理，根据需求分析组织招聘。

## 招聘原则

- 实行差额招募制，至少按需求2倍从中选优。

## 招聘渠道

- 运用猎头、网站、名校、内部推荐等多渠道

## 招聘标准

- 统一运用干部标准选人。

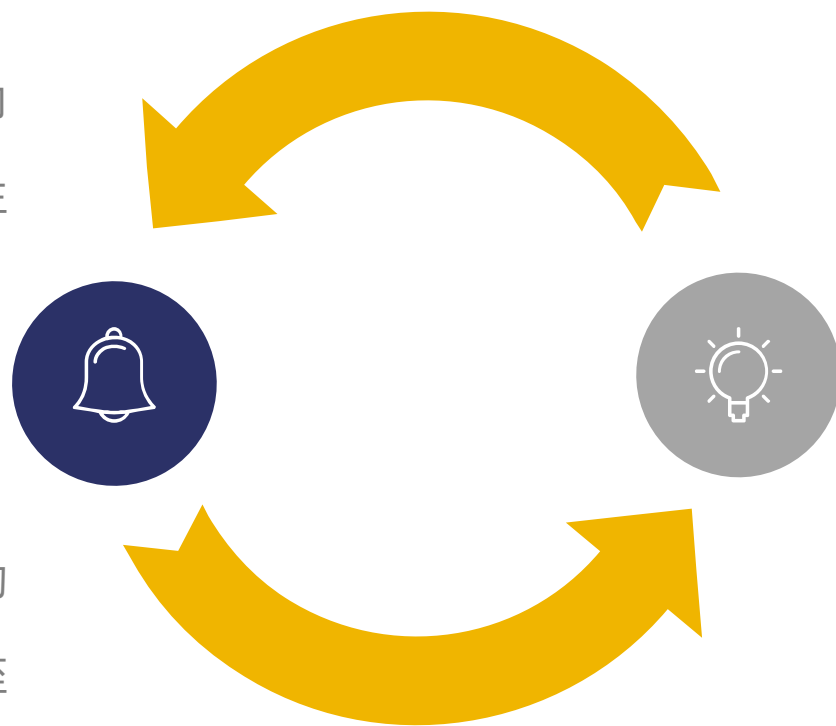
## 招聘工具

- 不断丰富招聘工具

- 传统方式的丰富与完善，如在原有面试基础上增加背景调查、笔试等；
- 引入新的招聘工具与方法，如素质测评、情景模拟等；
- 提供实践中选拔的机制，如实习期管理。

# 干部的竞聘上岗

- 外部招聘实行差额招募制，中基层干部内部招聘主要实行竞聘上岗制，高层任用主要实行考察任命制。
- 外部招聘干部，候选人至少按2倍掌握，从中选优。
- 原则上，所有中基层管理职位出现空缺均以竞聘方式上岗；各企业与部门每年至少应对5%的管理职位进行竞聘交流。



- 接班人按目标职位2倍建立；其管理参照目标职位进行。
- 干部队伍实行职位、职数约束。管理幅度原则上设置为7-8人；工作性质相同或相似的原则上设置为10-15人。企业干部总数与员工总数的比例原则上控制在1:9。

# 内生机制

选拔  
机制

素质标准

招聘甄选

竞聘上岗

内生  
机制

职业发展计划

轮岗计划

接班人计划

立体式培训

任前公示

导师制

基地培养

评价  
机制

考察

素质测评

考核

述职

基本  
模式

分层管理

奖惩

班子建设



# 职业发展计划



## 职业生涯定义

生涯就是个人依据心中的长期目标，所形成一系列的职业或工作选择，及相关的教育或训练活动，是有计划的职业发展历程。

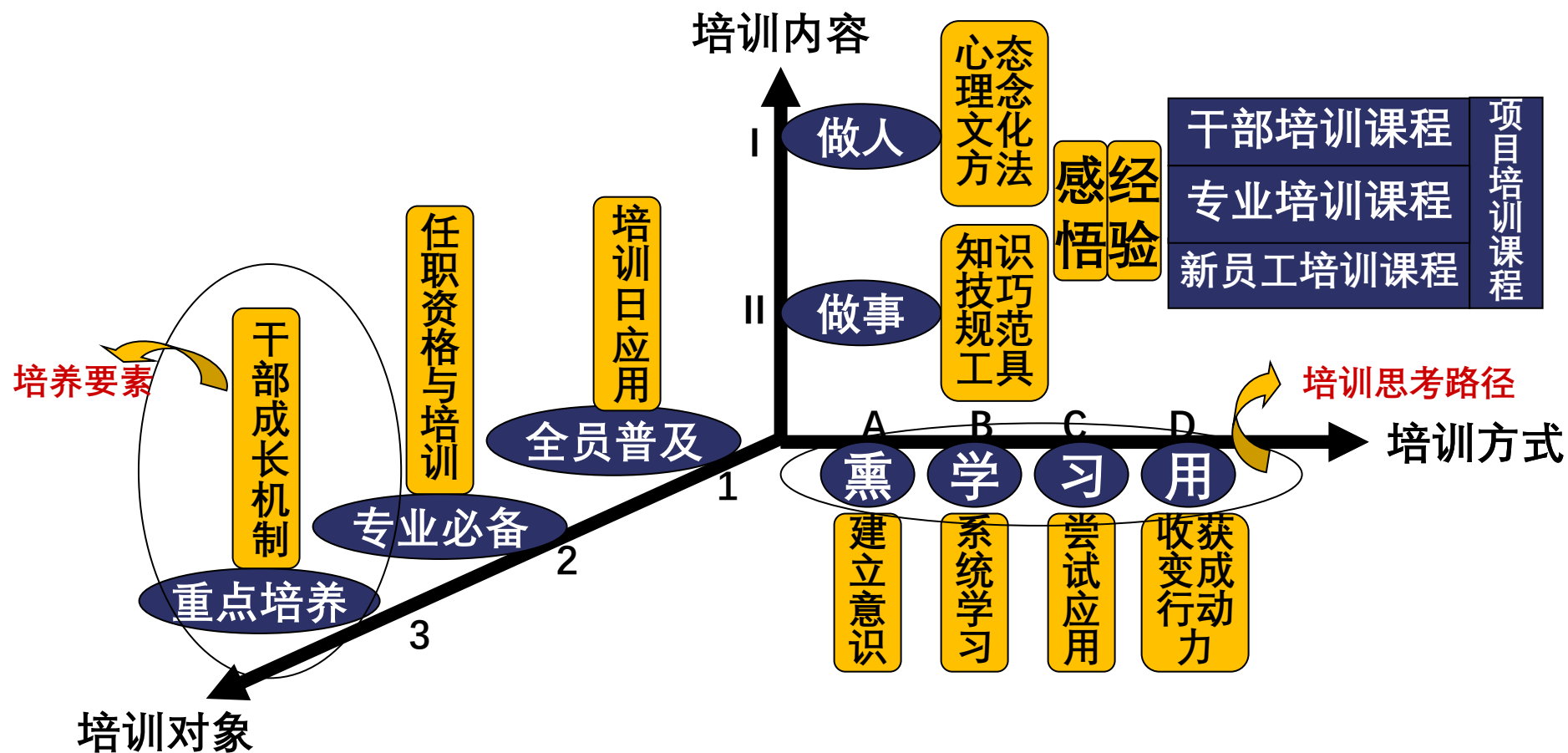
## 内职业生涯规划

指在职业生涯发展中透过提升自身素质与职业技能而获取的个人综合能力、社会地位及荣誉的总和，它是别人无法替代和窃取的人生财富。

## 外职业生涯规划

指在职业生涯过程中所经历的职业角色（职位）及获取的物质财富的总和，它是依赖于内职业生涯的发展而增长的。

# 立体的培训体系



# 立体式培养详解

	3- I -A 做人 - 薰	3- I -B 做人 - 学	3- I -C 做人 - 习	3- I -D 做人 - 用	3- II -A 做事 - 薰	3- II -B 做事 - 学	3- II -C 做事 - 习	3- II -D 做事 - 用
内 容	态度 文化	方法 理念	尝试理解 实践渗透	指导他人 规范行为	知识 规范	知识 技巧 规范 工具	找切入点 熟练应用	应用推广 改进创新
方 式	导师制 集中授课 职业规划 角色转换	向他人学 集中培训 自我学习 反思学习 共享学习 实践学习	做 悟 总结 讲	会反思 会共享 带团队 规范行为	导师制 集中授课 工作加压 职业规划 轮岗	向他人学 集中培训 自我学习 反思学习 共享学习 实践学习	演练 完成作业 教练引导 反思调整 传授	经营良好 共同成长 流程清晰 统一工具

# 十八种培训方法



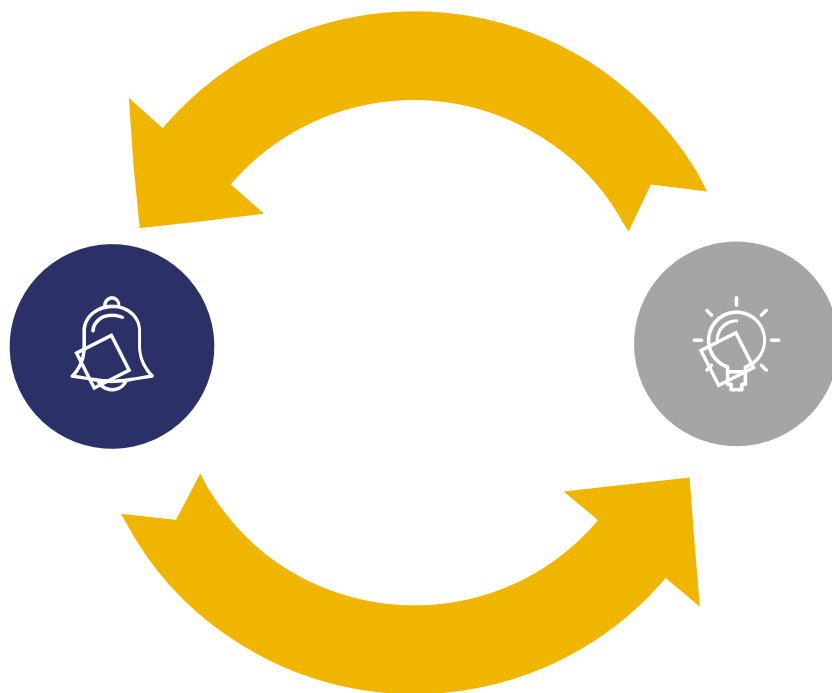
## 一、集体学习：

- 1、集中安排通用课程培训，一月1次。
- 2、集中看光盘、录像，一年3次，每次4个学时。
- 3、成员企业利用领导到企业工作期间给一定范围的员工、干部集中培训

## 开场常用的和要避免的7种方式

### 二、小组学习

- 4、情景演练与案例分析，一年3次。
- 5、操作基本技能的培训，分小组或部门二周1次。
- 6、制度、流程培训，分部门或专业一至两个月1次，一年6次。
- 7、技术、服务、管理等专题研讨会，一年4次。
- 8、领导与员工座谈，一年3次。
- 9、利用周例会的培训，二周1次。



- 10、现场检查与指导的现场会一年2次。
- 11、督促和安排参加外训（包括区域和集团的培训）的员工回企业之后，在本企业或本部门对他人做培训。
- 12、管理工具、方法与规范要求演练，一月1次。
- 13、阶段性 小组总结经验与教训，一年2次。



# 十八种培训方法



## 三、个人学习

14、提供条件并鼓励员工自学，组织读书与交流。

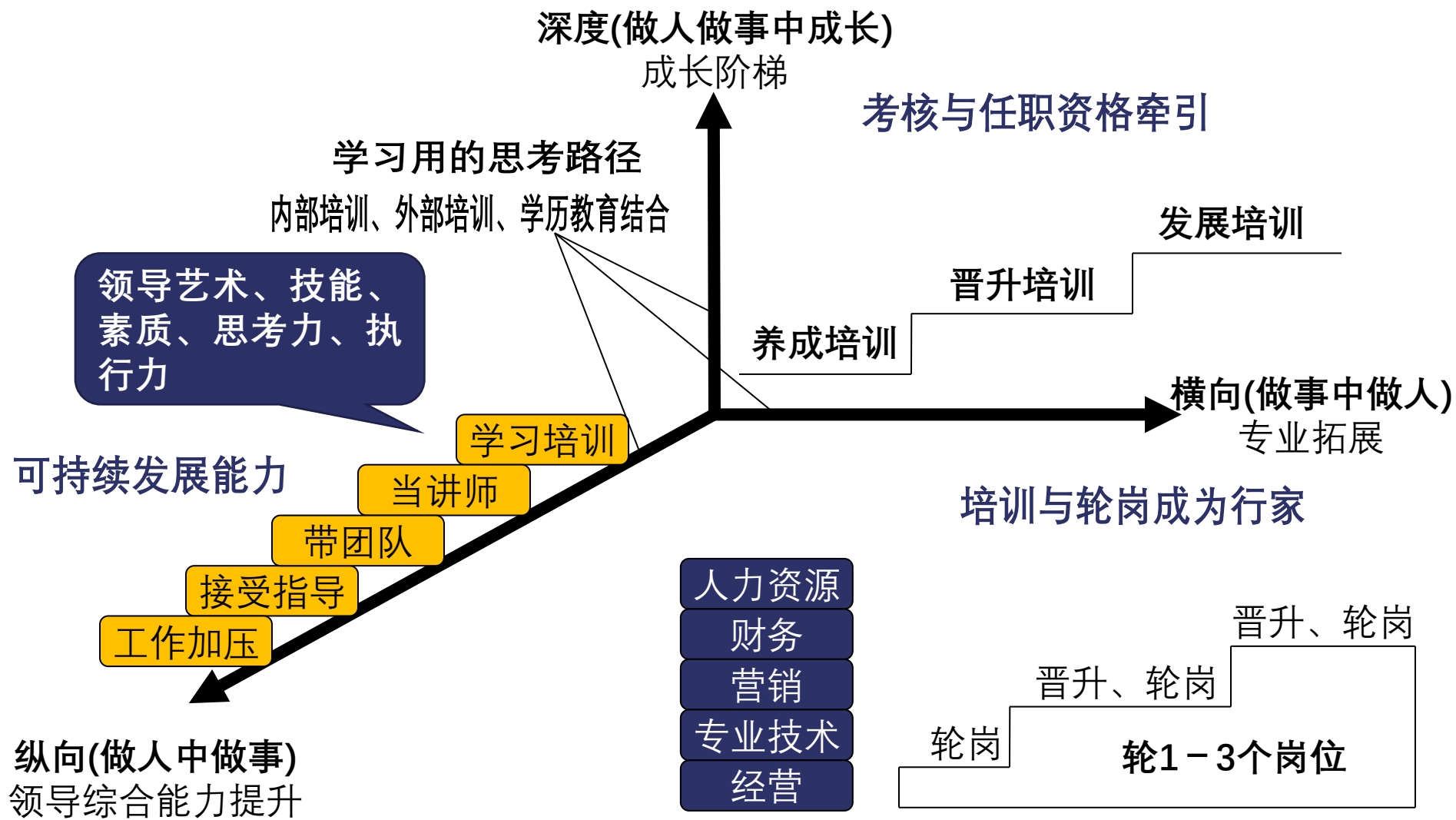
15、师傅带徒弟的培训指导，随时、随地、随人、随事进行。

16、任职资格等各方面的辅导复习与考试

17、参加社会有关机构、集团、区域中心等组织的培训。

18、到外面相关单位、院校参观学习和座谈。

# 干部成长机制



# 导师制



## 导师制指导教研小组

总指导：董事长

组长：CEO

成员：COO、主管副总裁、各分子公司  
总经理、中心总监

### 职责：

- 1、组织协调确定干部导师的人选，同时也负有指导责任；
- 2、对培养效果进行督导和评估。



## 导师制执行小组

组 长：COO

副组长：集团人力总监

成 员：人力资源部部长、人事科长、干部管  
理人员

### 职责：

- 1、负责导师制方案的具体落实；
- 2、负责导师制对子的结成；
- 3、负责培养过程的跟踪和管理；
- 4、负责培养效果的考核。



# 导师分类



**综合型：** 综合管理能力比较突出，理论与经验均衡发展。

**开拓型：** 善于利用政府资源，攻克市场难关，沟通协调能力强，方式方法灵活多样。

**规范型：** 具有系统的管理知识和方法，熟悉经营管理模式，经验丰富。

**整合型：** 善于处理与合资方的关系、整合优势资源，团队建设好。

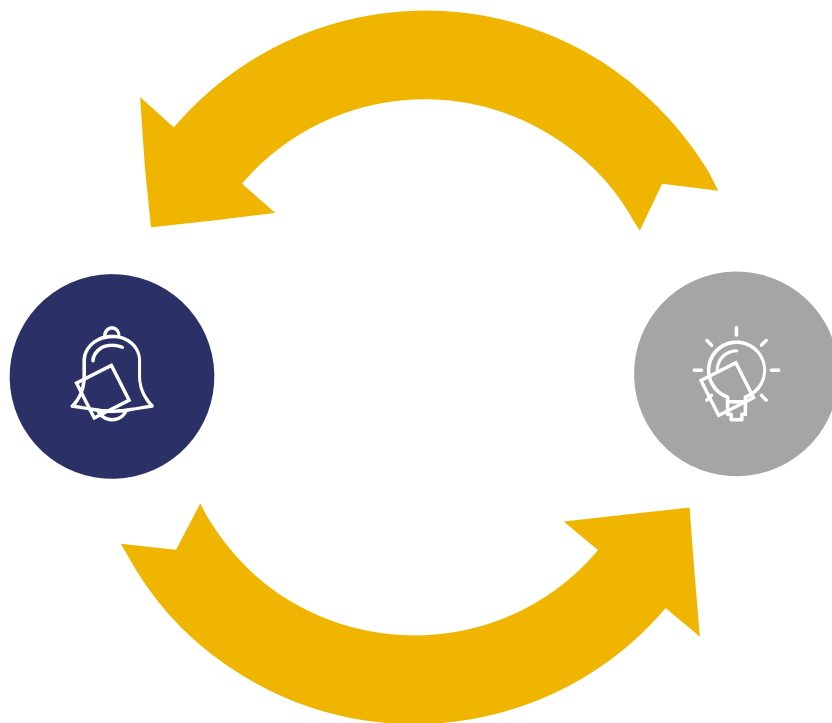
**创新型：** 在经营管理上善于挖掘创新思路与做法，团队建设灵活多样，鼓舞员工士气有方法

**专业型：** 在各自专业领域属专家型，知识与经验突出。

# 导师与学员标准

## 导师选拔标准

- 1、具备理论高度和实践经验，德才兼备、为人师表；
- 2、语言表达和沟通协调能力强，善于指导和培育；
- 3、与学员优势互补。



## 学员选拔标准

- 1、在职干部中胜任有潜力和不胜任有潜力的。
- 2、在职干部分为：胜任有潜力、胜任无潜力、不胜任有潜力、不胜任无潜力。
  - 干部接班人选
  - 年度综合评议中有潜力人选。

# 导师选择原则

## 1、先民主后集中的原则

由人本和集团人力资源部将导师挂牌公布，学员自我申报、选择导师，报各集团人力资源部，由人力资源部反馈给导师征求意见后，拟订初步意见报产业集团统一审核；报人本中心统一核定。

## 2、互补原则

导师与学员需按照优势互补的原则，获取对方优势补充自身不足。

## 3、就近原则

对学员实行就近培养，在就近地域范围内选定适合其管理风格和工作特点的导师，对是接班人人选的学员可考虑跨区域挂职锻炼。



# 导师制考核

## ●导师的考核

以指导计划所列改进项目和工作业绩为主要指标。

以工作态度、基本能力、职业能力等方面考察为

辅助考核指导。

依据指导效果和学习效果分别考核导师与学员。

	对导师考核	对学生考核
指导效果评分(D)	70%	30%
学习效果评分(X)	30%	70%
最终评分P	$=D \times 70\% + X \times 30\%$	$=D \times 30\% + X \times 70\%$
注：X为导师所带全部学生考核平均分		

# 导师制奖励与惩罚

## 导师的惩罚

培养力度不够、指导不到位，明显的影响了学员成长的，学员有权提出更换导师，出现三次此类情况，暂停导师资格一年，影响其当年的晋职晋级。

## 导师的奖励

连续三年成功培养五名干部者可被评为“集团教授级导师”，期间终身享受董事局主席导师特殊津贴(每年1万元)

设置培养干部奖励基金（每成功培养一名中小企业干部奖1万元，大型、特大型企业干部奖1.5万元）

## 学员的惩罚

如学员对导师不尊敬，或不服从指导，导师有权提出终止培养，一年之内不列为培养对象。培养期满未合格的学员，可延长50%的培养期，考核仍未合格的取消学员资格，当年不得晋职晋级。



# 轮岗计划

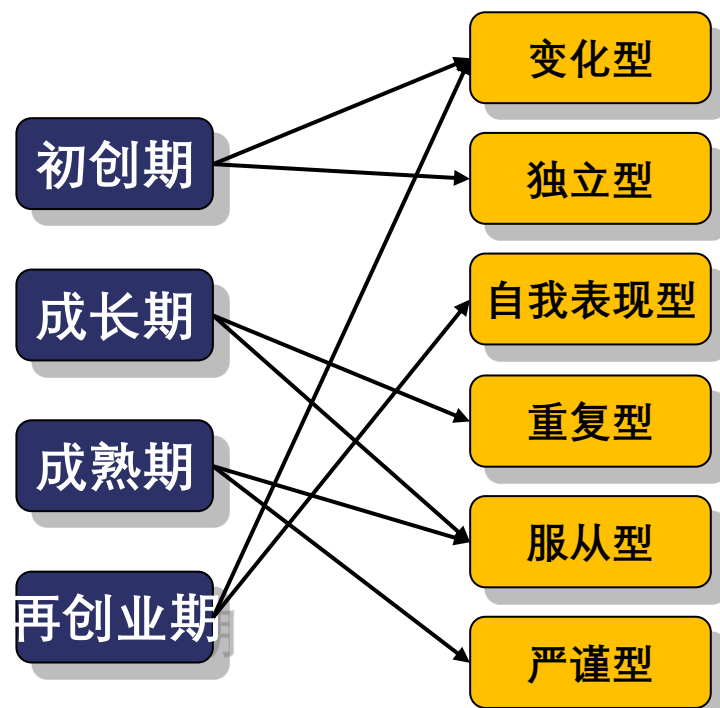
## 干部轮岗制具体包括：

- 1、梳理职位体系，明确职位层级，规范职务名称
- 2、明确轮岗原则
  - 如直线部门负责人与职能部门负责人互换、下级企业负责人与上级职能部门负责人互换、企业负责人互换(细分)等。
- 3、根据职位体系图制定年度轮岗计划
- 4、组织实施并及时调整
  - 干部调配与职业发展紧密结合，各级人力资源部门及时与被调配干部沟通，明确或调整其职业规划。

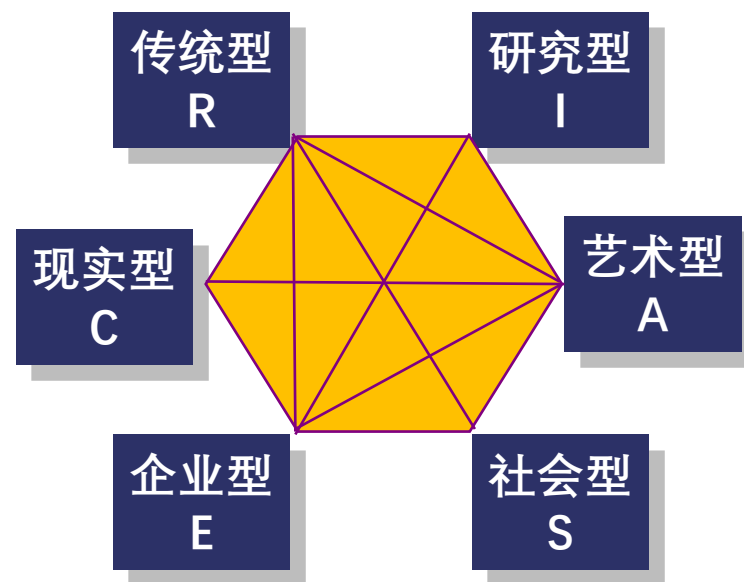


# 干部的使用

根据企业特征与个人特征使用干部



根据性格特点配置领导班子



# 内生机制

选拔  
机制

素质标准

招聘甄选

竞聘上岗

内生  
机制

职业发展规划

轮岗计划

接班人计划

立体式培训

任前公示

导师制

基地培养

评价  
机制

考察

素质测评

考核

述职

基本  
模式

分层管理

奖惩

班子建设

# 考察

考察侧重于干部的工作能力、道德品质、个人素养等方面。



## 考察的形式：

- 1、集中考察：每年6-12月，以访、查、看、思等方式进行，考察结果为考察报告。
- 2、日常考察：规范干部档案管理，干部日常管理各量表、报告均进入档案，做为日常考察的依据。



考察结果作为干部年度综合评价的重要依据。

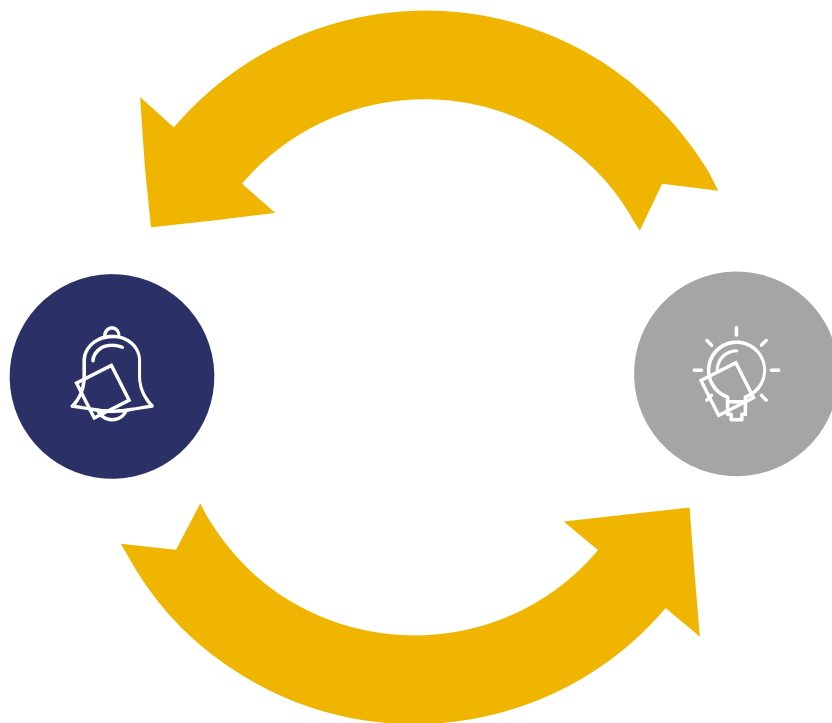
各级人力资源管理部门具体组织对所管理干部的考察。

每年初，各级人力资源管理部门制定所管干部的年度考察方案，报上级人力资源管理部门，经审批后执行。

# 素质测评

## 根据干部标准测评素质

集团人本中心组织制定华泰集团干部素质测评表，在考察过程中完成素质测评。



## 组成考察报告

素质测评为干部考察的组成部分，其结果以测评表的形式反应在考察报告中。

素质测评必须辅以关键行为。

# 述职



- 每年年中、年末，集团分层次组织干部述职。
- 由集团成立述职领导小组，负责所管理干部的述职。
- 述职结果分为“通过”、“未通过”两种。
- 未通过人员根据其综合评议给予调配、降职、降级、免职、降薪处分。

A dark blue background with decorative yellow and dark blue leaf patterns in the corners. A large dark blue circle with a white border is positioned on the left side, containing the number '02'. A thick yellow curved line passes behind the circle.

# 02

## 干部管理实施流程

1. 干部管理责任机制
2. 干部管理指南



# 干部管理责任机制



## 管理职务晋升

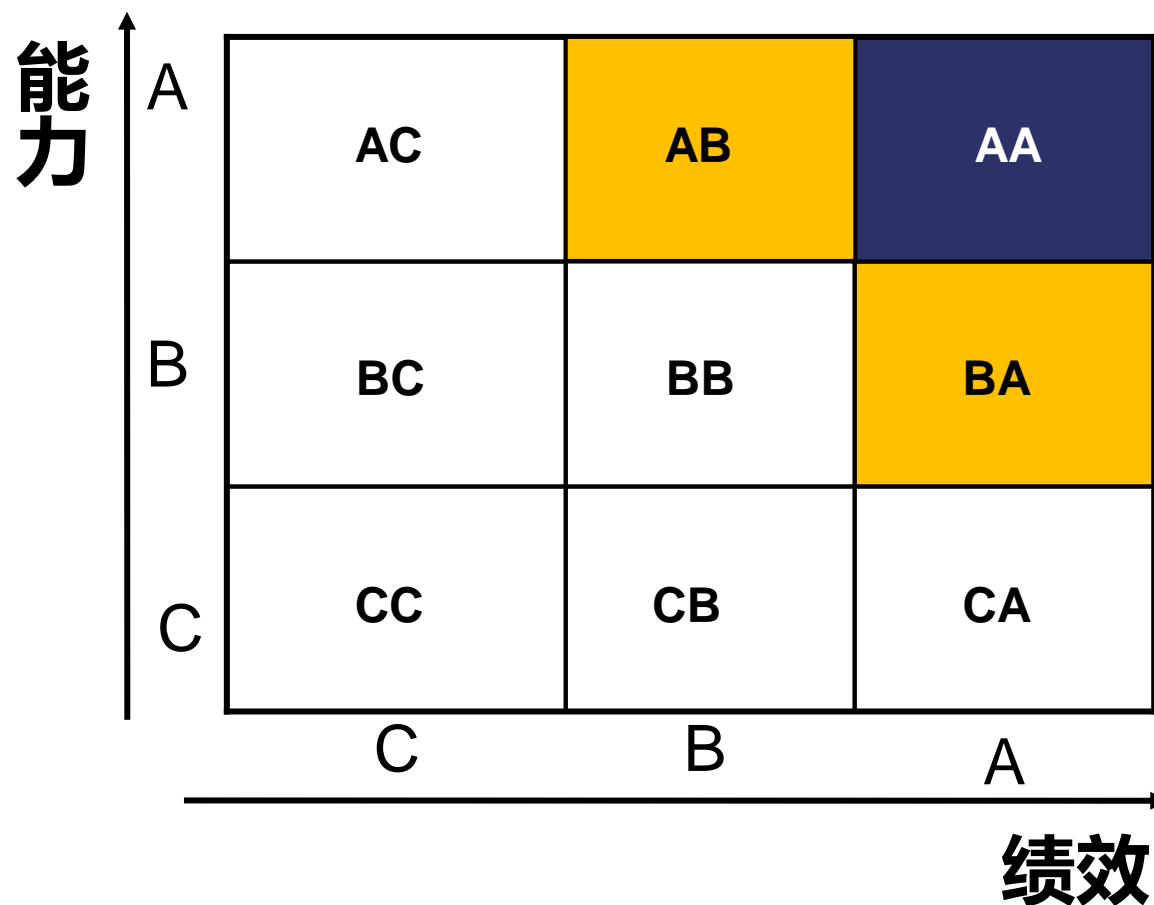
- ◆ 指员工沿着管理方向向上一级发展，任职更高层级的管理职务。



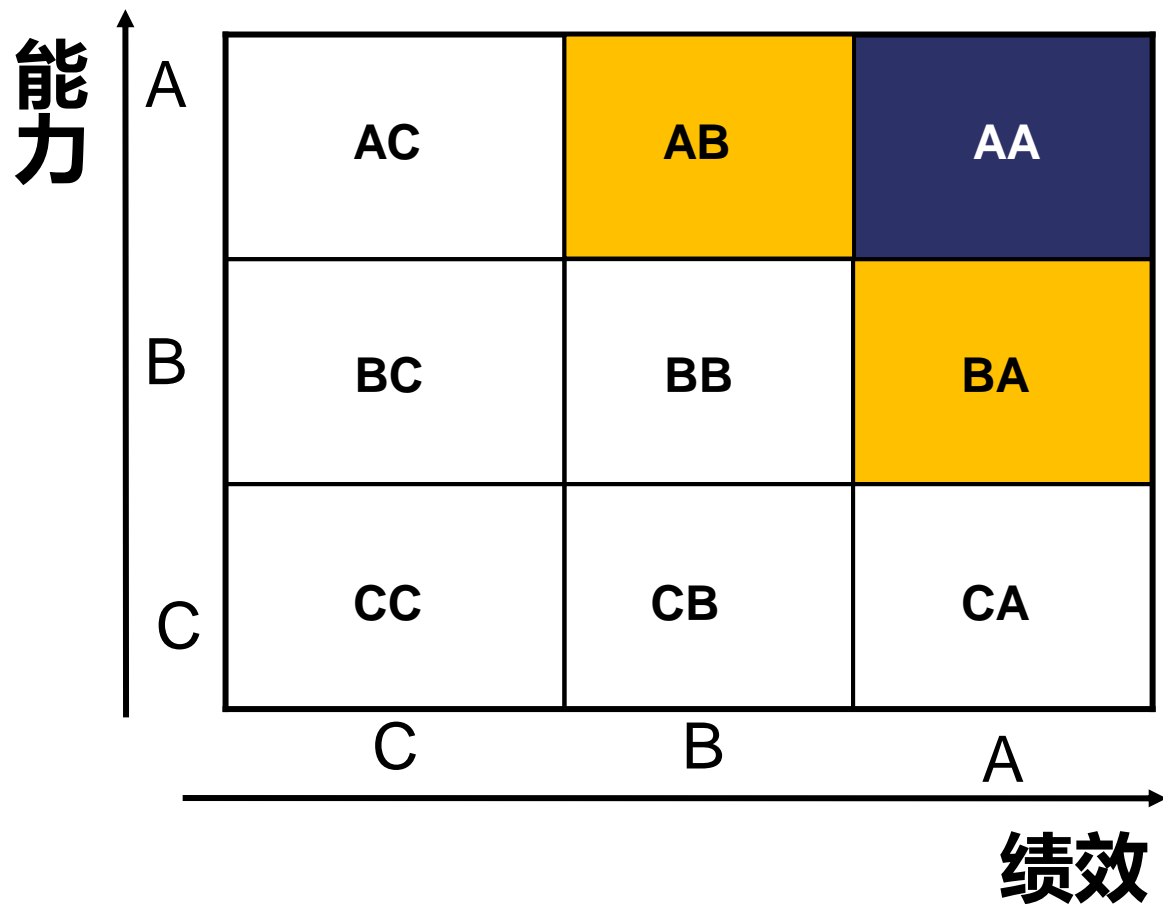
# 干部管理责任机制

## 九宫格——能力ABC等级

- “A” 指具有优秀的发展潜能，经过培养半年左右可以达到拟储备职位的能力要求；
- “B” 指具有一定的发展潜能，经过培养一年左右可以达到拟储备职位的能力要求；
- “C” 指发展潜能尚不明显，即使培养一年仍不能达到拟储备职位的能力要求。



# 干部管理责任机制



## 九宫格——绩效 ABC等级

- “A” 指最近一个考核周期绩效等级为 “绿灯” ；
- “B” 指最近一个考核周期绩效等级为 “黄绿灯” ；
- “C” 指最近一个考核周期绩效等级为 “黄” 、  
“红黄灯” 、 “红灯” 。

# 干部管理责任机制

## — 职责分工

### 一、人力资源发展委员会

1. 确定公司人才战略，批准和推进公司人才梯队规划与建设；
2. 负责干部管理各项管理制度的审定；
3. 参加储备高管的选拔，讨论并确定储备高管人选；
4. 参加高管的晋升评估，讨论并最终确定晋升为高管人选。

### 二、组织发展处

1. 制定、规范公司干部管理体系、制度和流程；
2. 负责协调指导各本部、各地区规范干部管理，督促公司干部管理制度全面落实；
3. 负责干部队伍的整体规划，搭建人才梯队建设平台；
4. 负责组织储备高管、职能本部储备高级经理（含职能本部经理）的储备规划和储备选拔、评估；
5. 负责获得储备高级经理（含）以上资格人员名单的公布；
6. 负责公司干部任用管理，起草和发布高管、高级经理、职能本部经理的干部任免文件；
7. 负责向人力资源发展委员会提供所需信息。

# 干部管理责任机制

## — 职责分工

### 三、培训处

1. 负责储备干部培训体系的搭建和优化;
2. 制定储备干部的培训规划并指导实施、考评 ;
3. 负责制定在职干部的能力提升方案并实施;
4. 负责向人力资源发展委员会提供所需信息。

### 四、经营本部人力资源部

1. 负责规范本经营本部干部管理;
2. 组织和推进本经营本部的人才梯队建设;
3. 主导经营本部/地区储备高级经理（不含储备财务高级经理）、经营本部储备经理的规划、选拔、培养及评估;
4. 负责经营本部及所辖地区储备经理资格人员名单的公布;
5. 起草和发布经营本部及所辖地区的经理级管理人员的干部任免文件。

# 干部管理责任机制

## — 职责分工

### 五、地区人力资源部

1. 负责规范本地区干部管理；
2. 组织和推进本地区的人才梯队建设；
3. 主导地区储备经理、储备主管的规划、选拔、培养及评估；
4. 负责本区经理级以下管理人员储备资格人员名单的公布；
5. 起草和发布本区经理级以下管理人员的干部任免文件；
6. 负责本区储备干部培养执行工作。

### 六、直线管理者

1. 团队建设。负责明确团队的目标，合理分配团队成员的权责，营造一个积极向上的工作氛围，以使内部成员工作热情高涨，工作流畅，团队凝聚力强。
2. 选人用人。根据授权体系，参与相应层级干部的选拔，尽量减少用人失察失误，提高选人用人质量。
3. 梯队建设。负有培养直接下属的责任和义务，并积极地参与关键岗位干部的储备和培养，保证公司有充足、合格的管理干部。
4. 人才保留。通过激励等手段保留公司优秀的人才。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**

认证项目：注册 职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、**IE**工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、精益管理师等**MBA**等认证。

颁发双证：经理资格证+**MBA**研修证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

微信公众号：**MHJY1999** 微信客服：**122285053** 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

咨询教师：王海涛 郑毅



颁证单位：中国经济管理大学  
主办单位：哈尔滨美华企业管理有限公司



# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师MBA等认证。

**颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）**

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部费用 **1280** 元

咨询电话：13684609885    0451- 88342620    招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    微信客服：122285053



**MBA知识产权版权证书：TSA-01-20211111908015912**



**全国招生 函授教育  
颁发双证 权威有效**

参加管理咨询 赠送超值课程 一次缴费 两种收益

# 干部管理责任机制

## — 职责分工

### 五、地区人力资源部

1. 负责规范本地区干部管理；
2. 组织和推进本地区的人才梯队建设；
3. 主导地区储备经理、储备主管的规划、选拔、培养及评估；
4. 负责本区经理级以下管理人员储备资格人员名单的公布；
5. 起草和发布本区经理级以下管理人员的干部任免文件；
6. 负责本区储备干部培养执行工作。

### 六、直线管理者

1. 团队建设。负责明确团队的目标，合理分配团队成员的权责，营造一个积极向上的工作氛围，以使内部成员工作热情高涨，工作流畅，团队凝聚力强。
2. 选人用人。根据授权体系，参与相应层级干部的选拔，尽量减少用人失察失误，提高选人用人质量。
3. 梯队建设。负有培养直接下属的责任和义务，并积极地参与关键岗位干部的储备和培养，保证公司有充足、合格的管理干部。
4. 人才保留。通过激励等手段保留公司优秀的人才。



# 干部管理责任机制

## — 绩效指标

N0	考核目的	指标名称	指标定义与公式
1	团队建设	组织气氛调查结果	①定义：组织气氛是指员工在组织中做事的感觉，它在某种程度上反映了管理者的管理水平，也是员工努力程度的主要决定因素，具体包括明确性、责任性、灵活性、进取性、奖励性、凝聚性六个维度。 ②计算公式：进行问卷调查并判断组织气氛类型。
2	选人用人	储备上岗率	①定义：指的是在考核期内，储备干部获得晋升的比例； ②计算公式：储备人员上岗的人数/该职位储备总人数*100%
		干部认证合格率	①定义：考核期内所辖本部/处室/部门内干部的认证合格情况； ②计算公式：干部认证合格率=考核期内干部的合格人数/考核期内所辖本部/处室/部门参加认证的干部总人数*100% ③具体的认证方案另行制定。
		储备干部认证合格率	①定义：考核期内本组织储备干部通过认证的情况； ②计算公式：储备干部认证合格率=考核期内储备干部通过认证人数/考核期内选拔的储备干部总人数*100% ③具体的认证方案另行制定
3	梯队建设	当月储备率	①定义：考核当月岗位储备数量情况； ②计算公式：当月储备率=（当月现有储备人数-当月岗位空缺人数）/当月岗位编制人数*100% ③按照每个考核干部职位计算
		上岗储备率	①定义：考核全年晋升总人数当中储备人员所占的比例； ②计算公式：上岗储备率=全年晋升人数中属于储备（包括内外储备）的人数 / 08年全年晋升人员总数*100% ③按照每个考核干部职位计算
4	人才保留	关键岗位干部主动流失率	①定义：考察管理者对关键岗位干部的保留情况。 ②计算公式：关键岗位干部主动流失人数/[（年初关键岗位干部人数+年末关键岗位干部人数）/2] ③按照每个考核的干部职位计算



# 干部管理指南 — 干部管理流程



储备选  
拔



储备培  
养

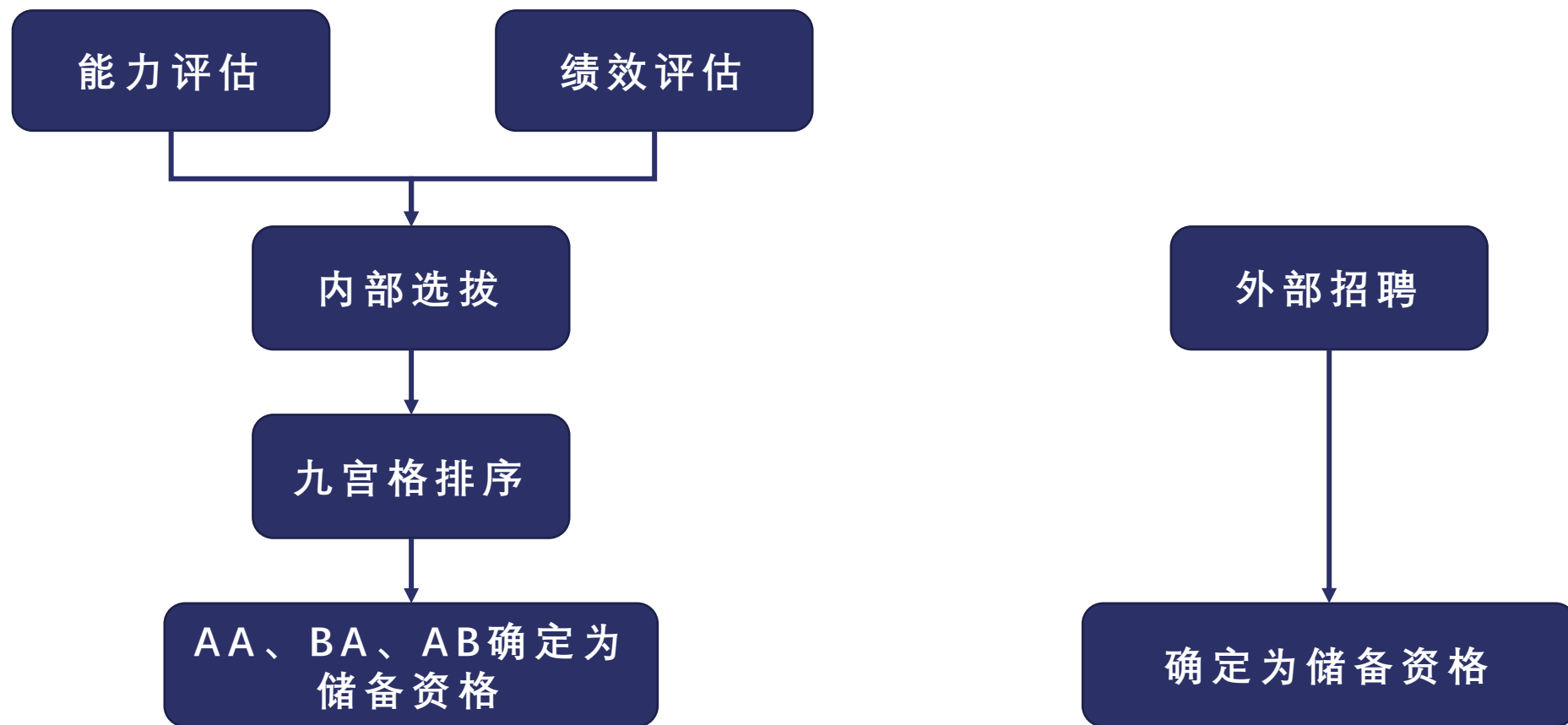


晋升任  
命

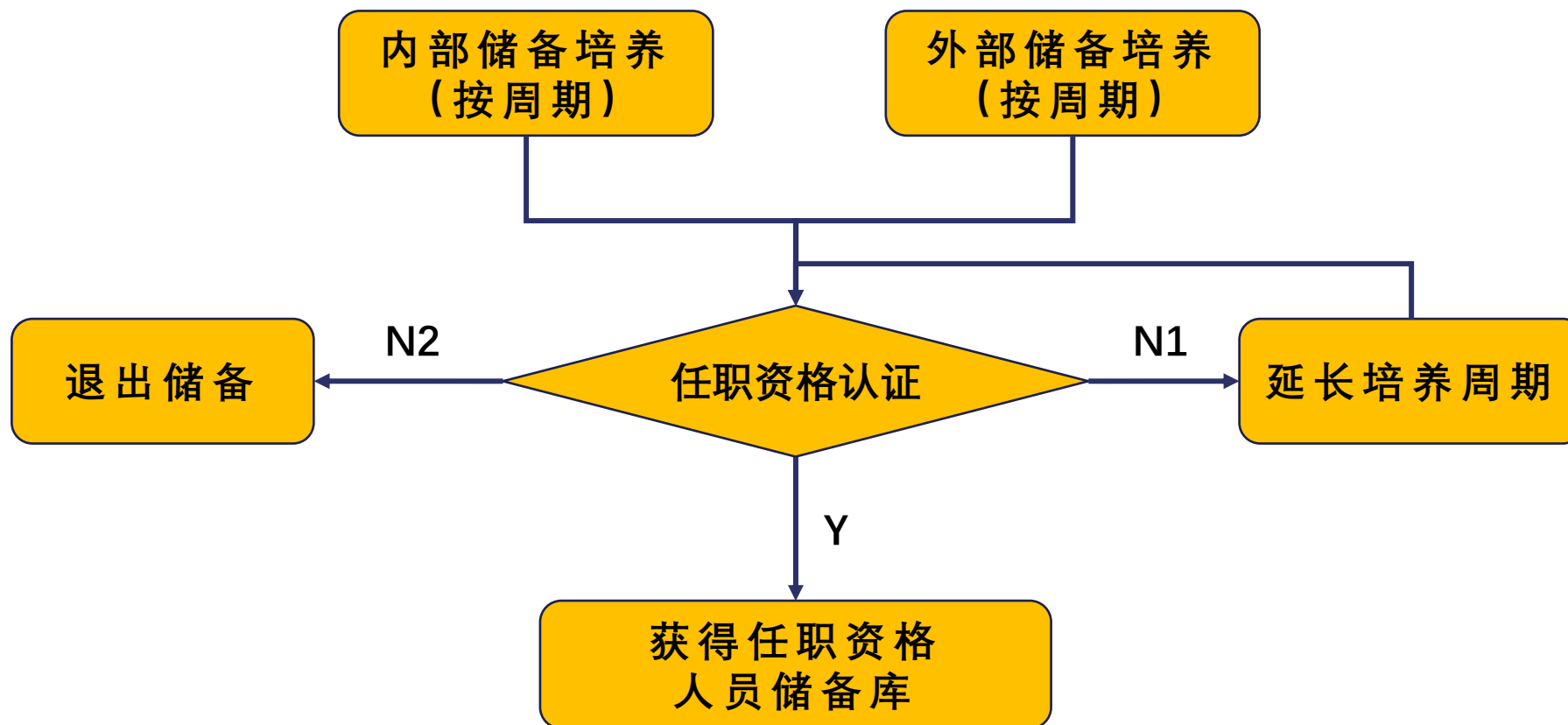


见习转  
正

# 干部管理流程 ——储备选拔

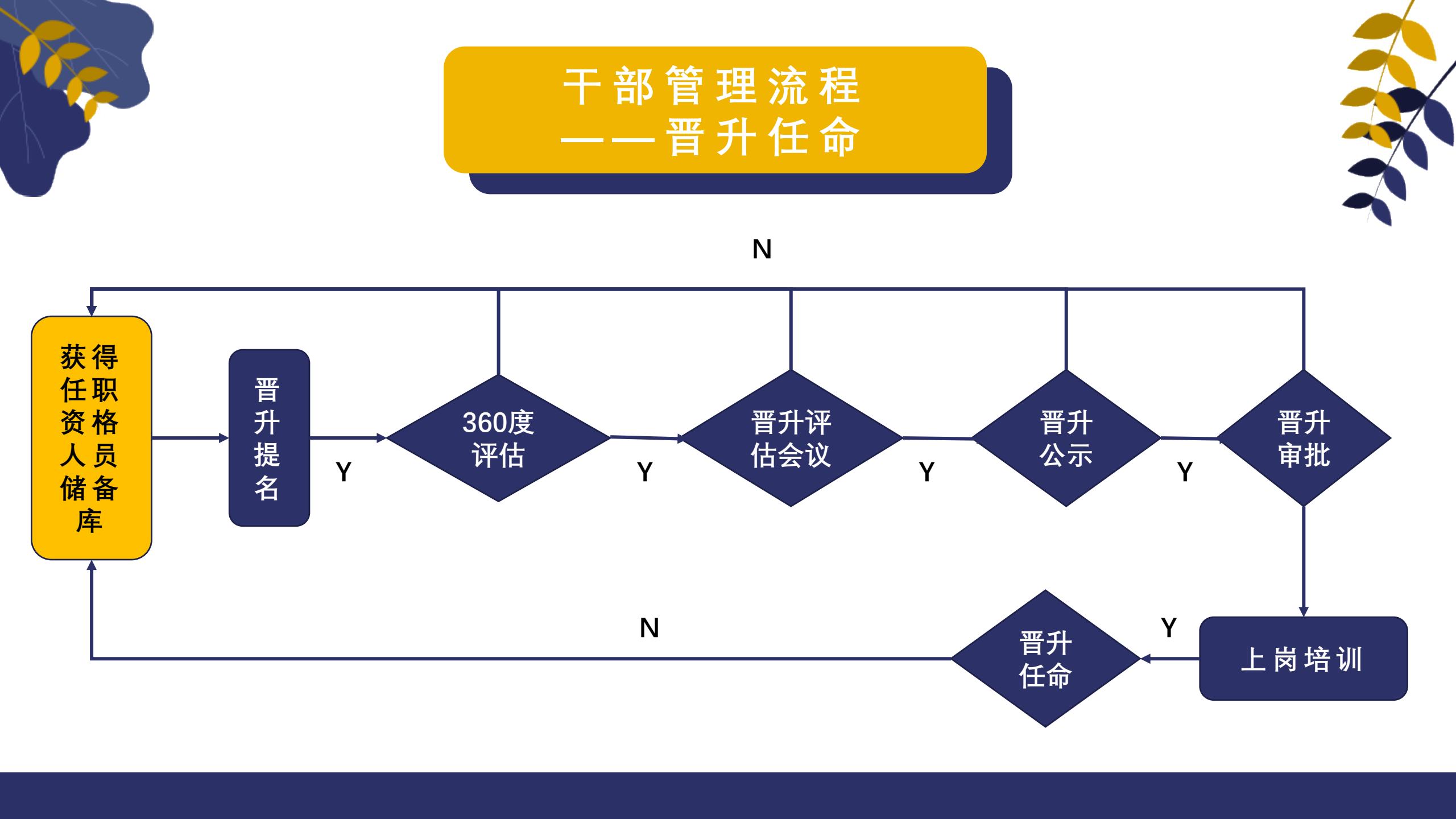


# 干部管理流程 ——储备培养



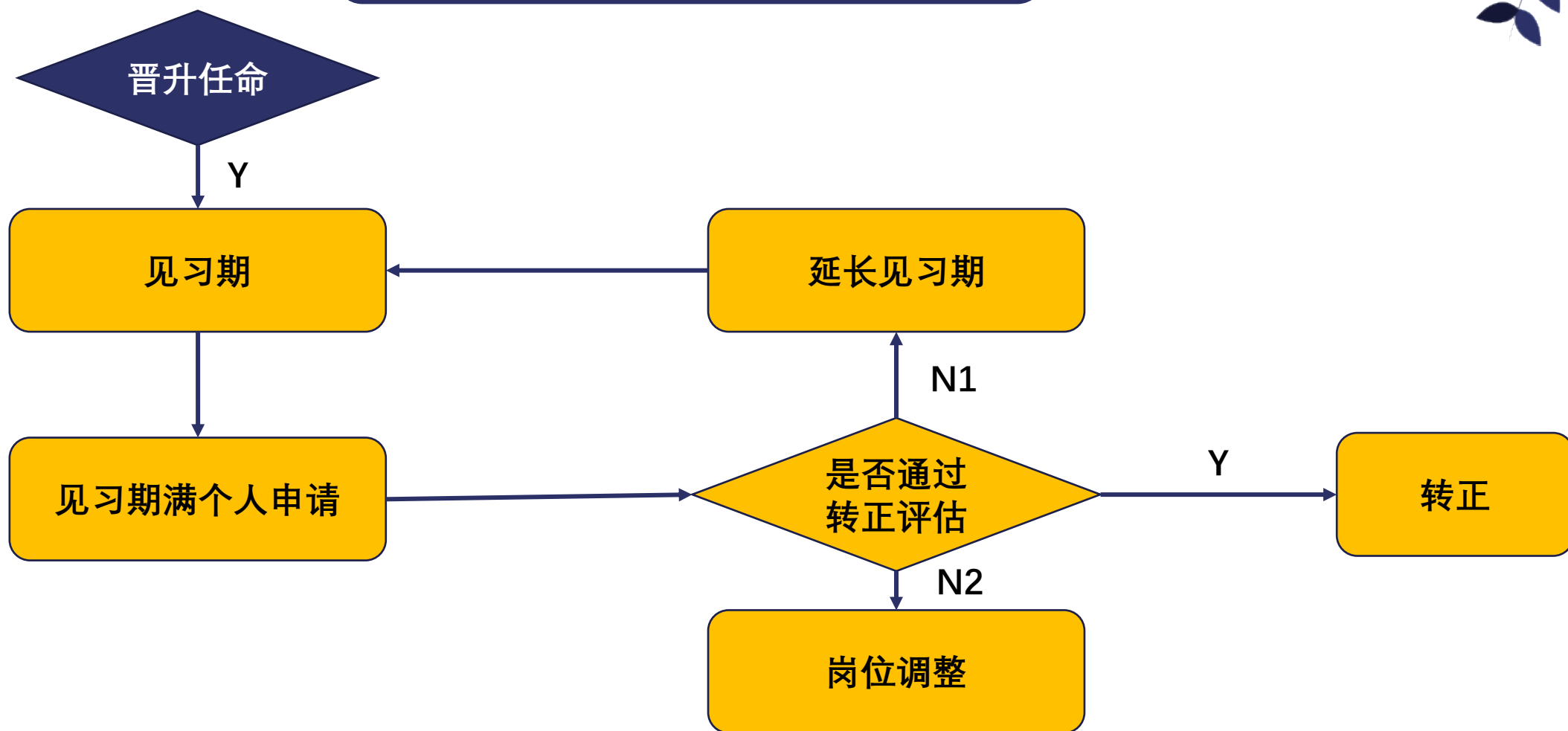
# 干部管理流程

## ——晋升任命



# 干部管理流程

## ——见习转正



# 03

## 案例：华为是如何进行干部管理的

1. 华为干部管理之主要内容
2. 建立干部标准
3. 干部任用程序
4. 干部能力发展
5. 干部评估与激励
6. 干部梯队建设和后备干部培养

# 华为干部管理之主要内容

建立干部标准

干部能力发展

干部梯队建设和  
后备干部培养

1

2

3

4

5

6

7

明确使命与责任

干部任用程序

干部评价与激励

干部监察



# 两个问题

**一、干部是什么人？**

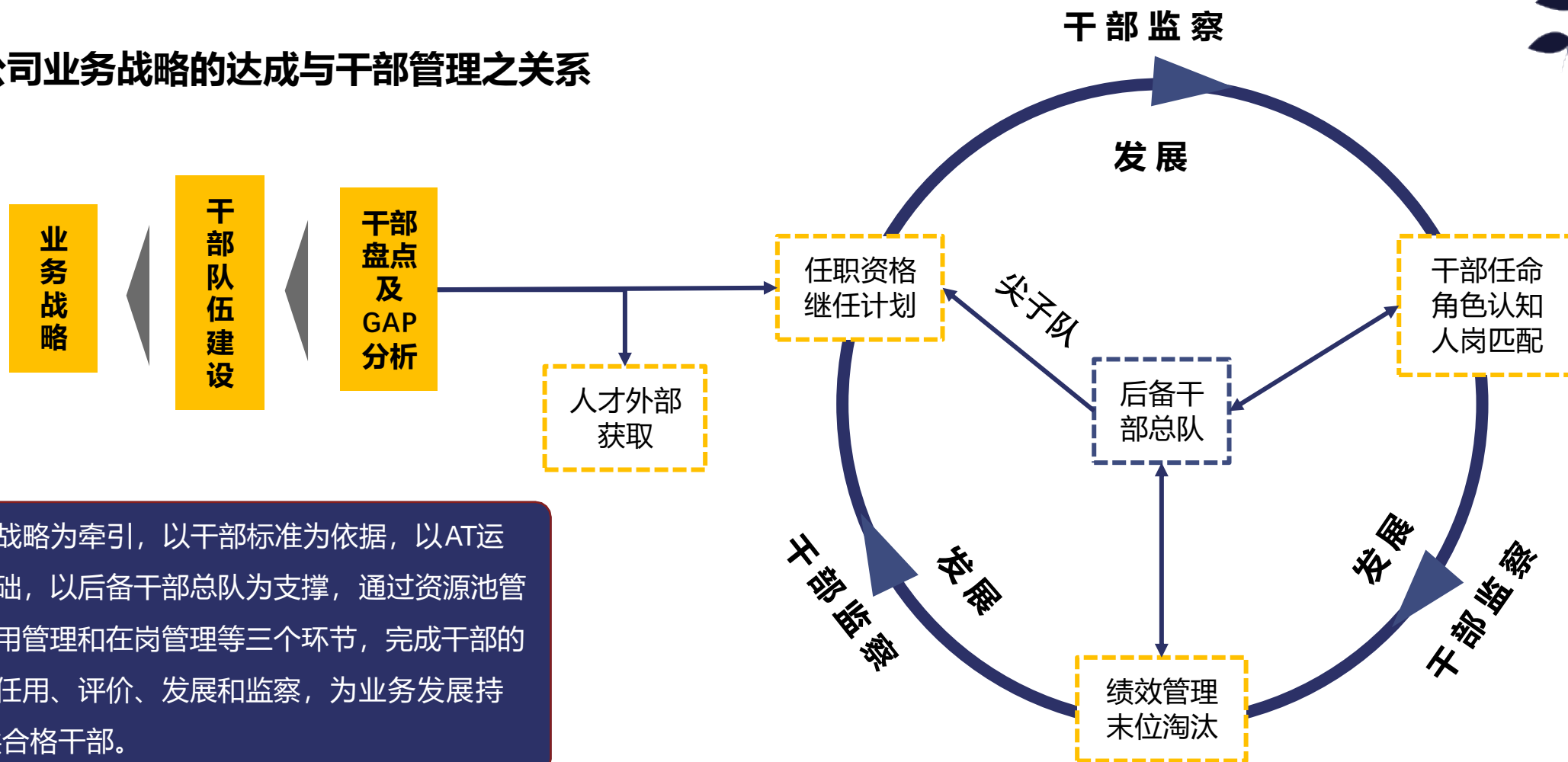
**二、好干部的标准是什么？**

华为20多年来成功的秘诀就是管好干部好钱，同时通过坚持正确的干部选拔、使用、管理与培训机制，使华为的力量生生不息。——任正非



# 干部管理业务架构

## 公司业务战略的达成与干部管理之关系



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。

# 明确使命与责任

①践行和传承公司核心价值观，  
抓企业文化传播

②聚焦客户需求和客户价值实现，  
抓业务增长

## 干部的使命和责任

以文化和价值观为核心，管理价值创造、价值评价和价值分配，带领团队持续为客户创造价值，实现公司商业成功和长期生存

④均衡开展组织建设、队伍建设和团队运作，抓能力提升

(3)开展端到端业务流程建设和管理改进，抓效率提升



# 明确使命与责任



## 1.干部要担负起公司文化和价值观的传承

干部必须认同公司的核心价值观，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。

接班人是广义的，不是一个领导下台就产生个接班人，  
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，接班人必须承认这个价值观

《华为的红旗还能打多久》，1998年

《干部要担负起公司价值观的传承》，2010年

# 明确使命与责任

## 2.洞察客户需求，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。





## 明确使命与责任



### 3.站在全局立场，不断改进端到端的业务流程，抓效率提升

#### 发展是变革的动力

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

#### 变革为稳定注入新活力

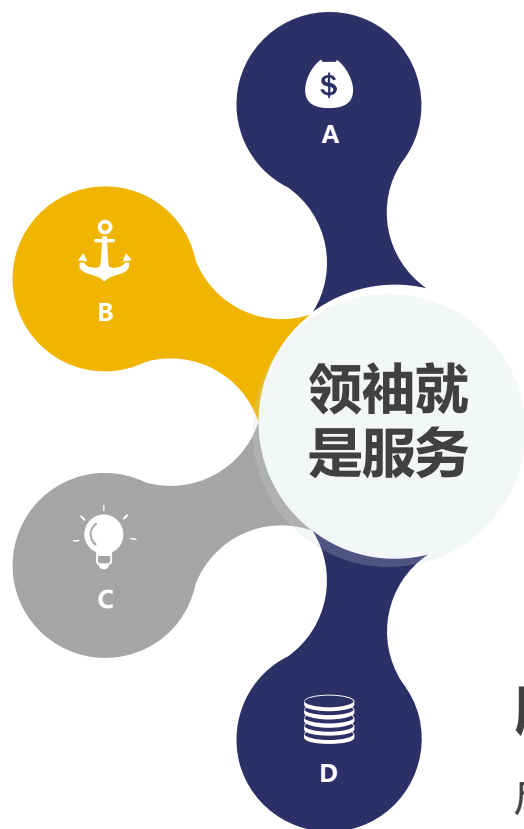
乱中求治，治中求乱，公司运作是一种耗散结构，在稳定与不稳定、平衡与不平衡间交替进行，保持公司活力。

#### 稳定是发展的前提

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。在管理改进中，要继续坚持遵循“七反对”的原则

# 明确使命与责任

## 4.开展组织建设，帮助下属成长，抓组织能力提升



01

### 管理知识

发现人才，培养人才

03

### 人力资源管理知识

拉不下情面进行管理的干部不是好干部

02

### 企业管理知识

均衡开展组织建 设，  
抓短板

04

### 领导艺术

要改变简单 粗暴对待  
下 级的作风

**服务**本质是将管理者的才能和知识进行转化。才能或知识本身并不是成果，管理者通过卓有成效的工作，把才能或知识转化为下属的行动，从而实质性地影响组织的经营能力和绩效

# 建立干部标准

## 清晰对干部的要求和标准



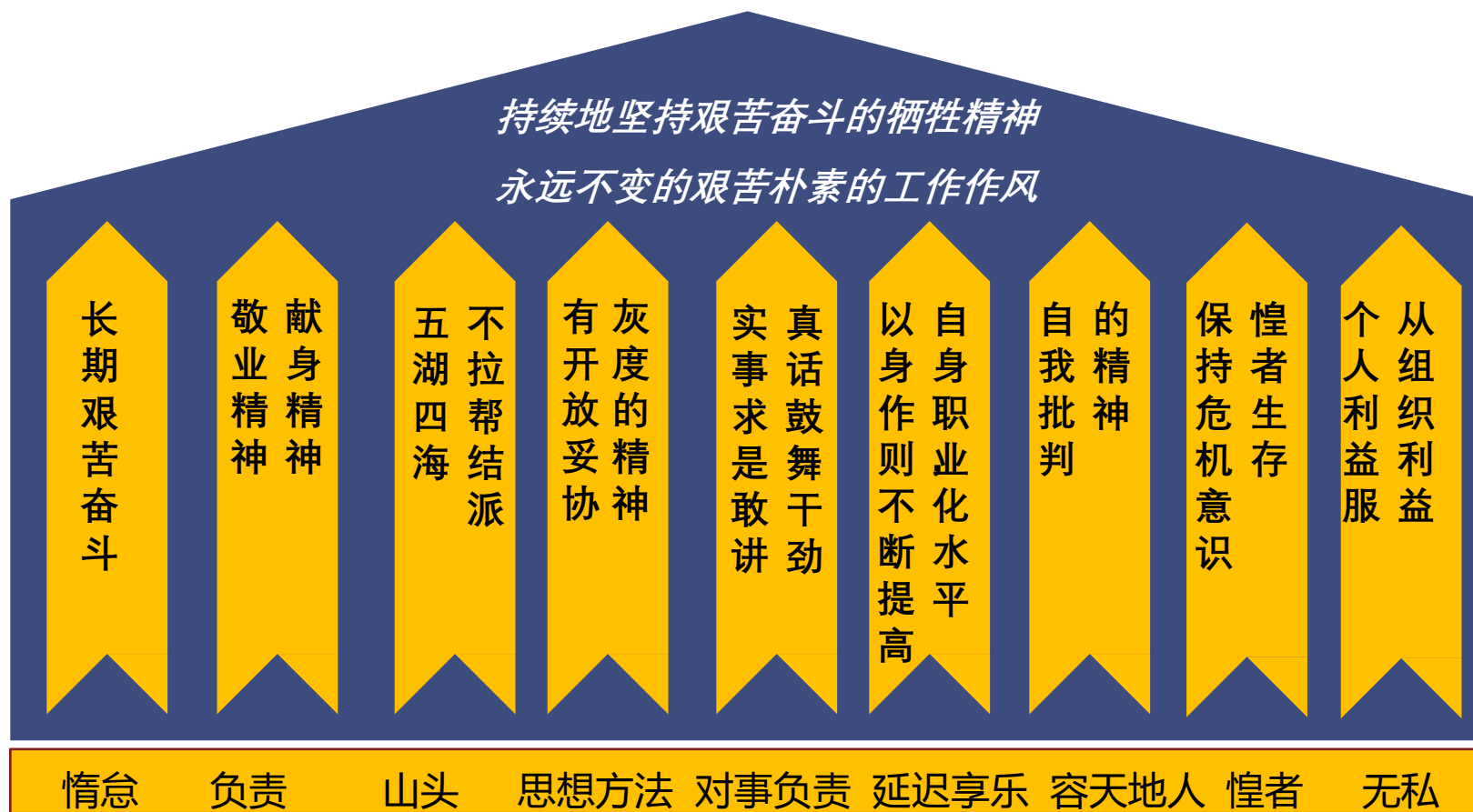
## 干部选拔的4个关键行为标准

1. 践行核心价值观是衡量干部的基础;
2. 品德与作风是干部的资格底线;
3. 绩效是必要条件和分水岭;
4. 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 (这里的能力是指  
领导 素质9能力)



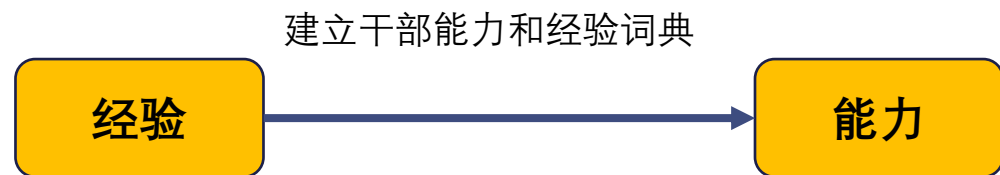
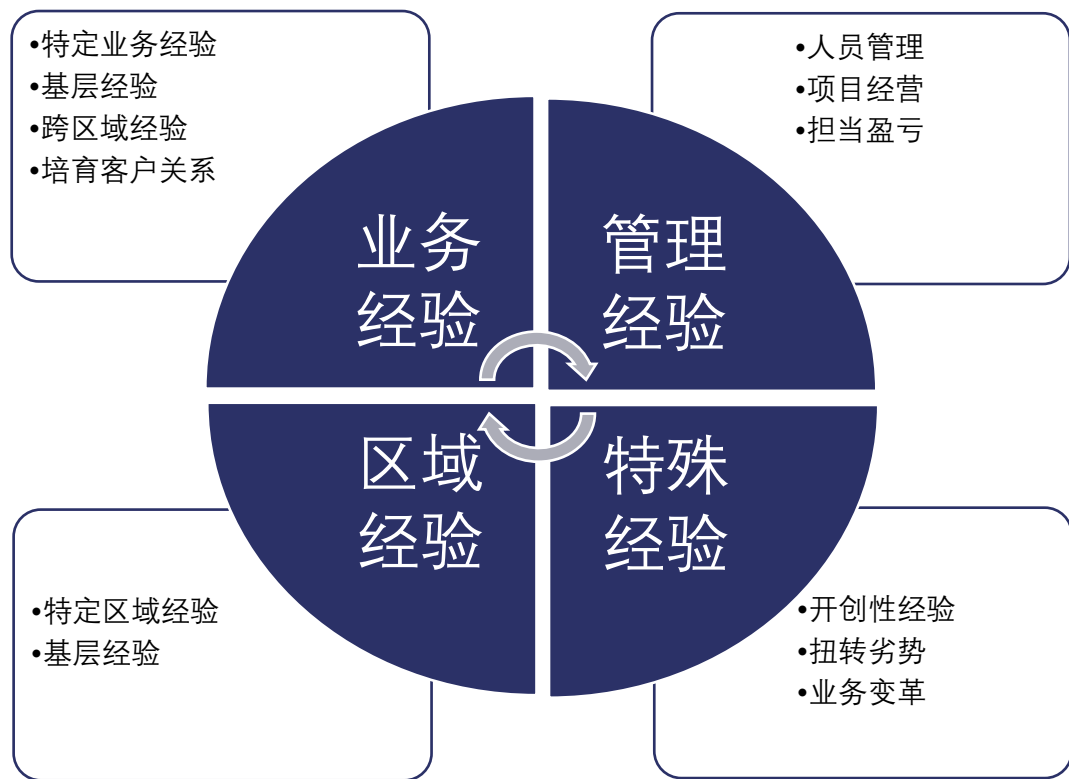
# 建立干部标准

## 2.华为对干部作风的要求



# 建立干部标准

## 3.干部四力是持续取得高绩效的关键行为



- 高级干部要有决断力和人际连接力
- 中层干部要有理解力
- 基层干部要有执行力

# 建立干部标准

## 4.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

### 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

猛将必发于卒伍  
宰相必起于州郡

### 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

# 干部任用程序 ——三权分立

## 行政管理团队（AT）

- 负责日常直接管辖的组织具有建议权
- 跨级跨部门行使推荐权（如内部猎头）
- 属于矩阵管理的相关管理部门具有建议
- 否决权

## 华为大学

- 促进公司成长过程中能力建设与提升的组织具有评议权（华为大学、专业委员会、人力资源部、干部部）
- 代表日常行政管辖的上级组织具有审核权

## 党委

- 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（跨部门委员会和党委组织部）

# 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

# 干部能力发展

## 分层分类的学习发展项目



干部管理  
高级研讨班

GMDP  
总经理发展计划

基层干部  
转身

专业任职  
能力提升

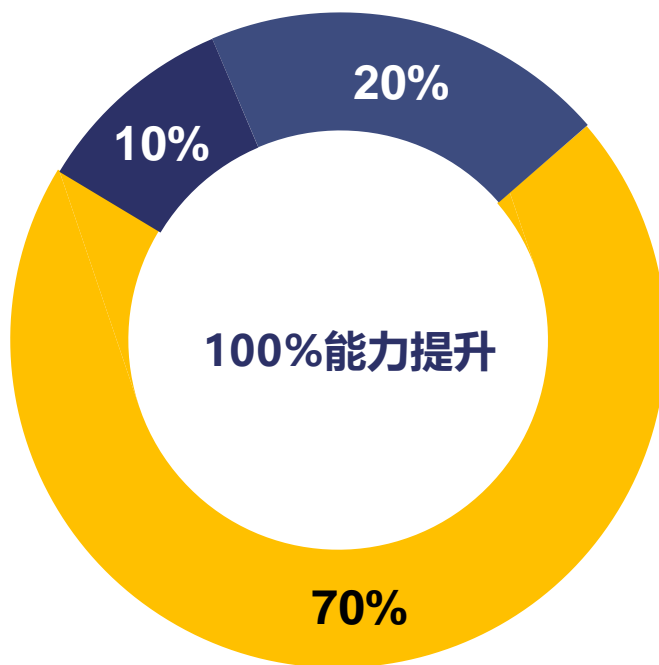
# 干部能力发展

## ——7-2-1模型

### 10%的能力

#### 通过课堂培训得来

- 高研班、案例教学：
- 教会干部怎么具体做事
- 教精神、方法论重于教知识学习文件，领会高层智慧精华
- 案例培训（故事化、表格化），通过总结把实践上升到理论。



### 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

### 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



# 干部评价与激励

## 1、华为PBC（个人绩效承诺）责任结果导向考评体系

**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。高级干部强调素质和品德多一些，中基层干部的评价坚持结果导向

**正向考绩，逆**

**向考事相结：**

- 责任结果和关键行为过程考核，关键过程行为考核是用来选拔干部的

**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

**绩效考核结果**

**要公开：**

- 用“公开”监督干部和AT运作。使作弊难，

# 干部评价与激励

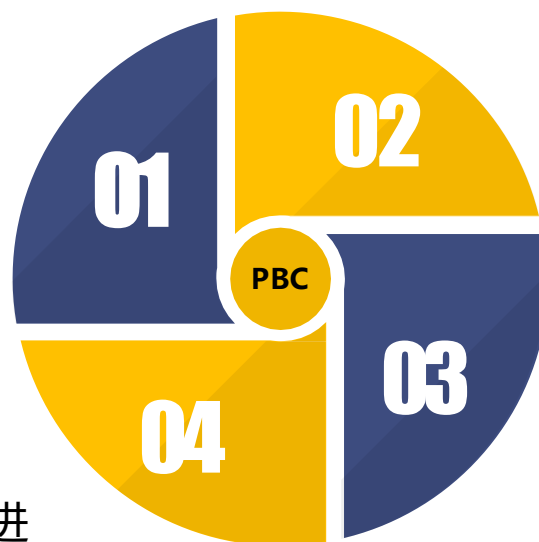
## 1、华为PBC（个人绩效承诺）责任结果导向考评体系

### 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绩效改进
- 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

### 评价沟通

- 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

# 干部考核结果的应用：激励

## 把工作作为工作的报酬

- 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，你大失了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

## 干部能上能下

- 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。

# 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

# 干部管理工具进行例行的规范化管理



## TSP (人才继任计划)

- **目的：**管理干部空缺风险/ 准备度风险/过渡风险/任用风险
- **要点：**
  - ① 澄清战略和组织的人才诉求
  - ② 建立干部梯队资源池
  - ③ 制定提升准备度计划
  - ④ 作为干部任用的依据



## MFP (经理反馈计划)

- **目的：**提升主管人员管理的有效性，加强团队沟通氛围
- **要点：**
  - ① 员工反馈（在线问卷）
  - ② MFP反馈会议
  - ③ 经理人提升计划与行动



## ADD (年度任命决定)

- **目的：**预测未来一年重要岗位干部需求，进行跨区域/领域的集中性干部任用决策，确保业务支持
- **要点：**
  - ① 通盘考虑每个关键岗位的若干潜在干部人选
  - ② 集中决策，最优配置
  - ③ 关键岗位新任干部转型期赋能计划，帮助其成功转型

# 人才继任计划



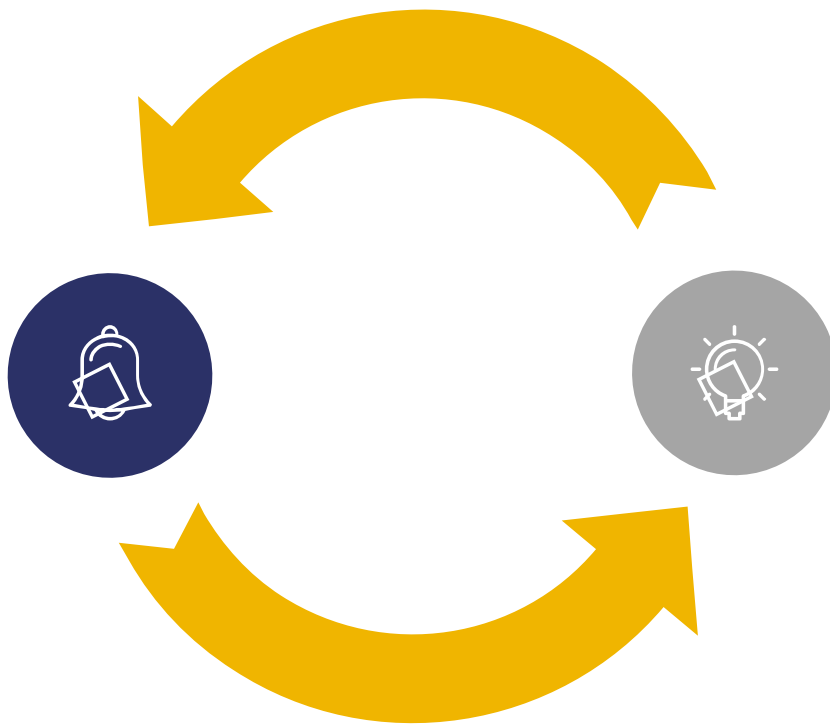
- 已经达到目标岗位所需的全部标准
  - 基于关键的职责进行赋能干中学，“Just-in-time”学习
- 
- 离目标岗位标准还差1-2项关键能力
  - 在未来1-2年左右成熟
  - 着眼于未来工作所需的核心关键能力
- 
- 在未来3-5年左右成熟
  - 尽早识别未来所需的关键经验，并尽早安排



# 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

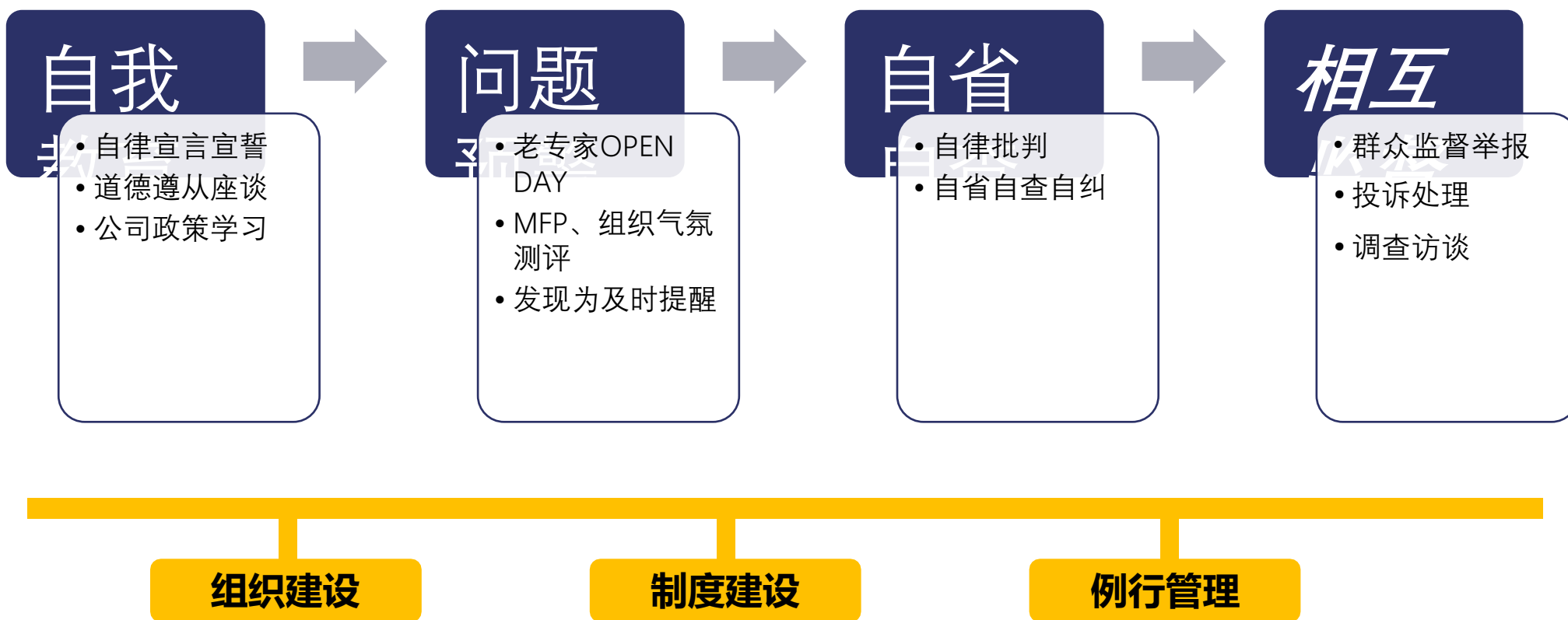


## 弹劾否决原则： 惩前毖后，治病救人

- 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”

# 干部监察机制

- 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



## 小结：华为干部管理 有三大特征

01

**稳定性**

华为干部管理体系持续运营近 30 年，过程中 没做特别大的变动，而且公司上下都能坚定不移的执行和落地。

02

**系统性**

从干部选拔，任用、激励、发展、评价、监督各环节环环相扣，这个套路能持续有效的推动公司几千人成长十几万人的巨型公司。

03

**前瞻性**

未雨绸缪做管理探索，华为从2004年顶层轮席CEO，到HR条线中的干部部、组织部到成立总干部，都是主动根据市场变化、业务变化而主动做前瞻性布局。

谢谢观看



# 全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**

认证项目：注册 职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、**IE**工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、精益管理师等**MBA**等认证。

颁发双证：经理资格证+**MBA**研修证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

微信公众号：**MHGY1999** 微信客服：**122285053** 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

咨询教师：王海涛 郑毅



颁证单位：中国经济管理大学  
主办单位：哈尔滨美华企业管理有限公司



# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师MBA等认证。

**颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）**

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部费用 **1280元**

咨询电话：13684609885    0451- 88342620    招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    微信客服：122285053



**MBA知识产权版权证书：TSA-01-20211111908015912**



**全国招生 函授教育  
颁发双证 权威有效**

参加管理咨询 赠送超值课程 一次缴费 两种收益