人治到法治：华为人力资源管理方法

人治到法治：华为人力资源管理方法_下载链接1_

著者:丁伟华 陈金心

出版者:机械工业出版社

出版时间:2018-4

装帧:精装

isbn:9787111594239

华为总结和形成了自己独有的人才管理机制，其理念和方法也更加多样化，有循环附能、TUP、获取分享制、三优先三鼓励、以项目为中心等等。这些看似与其他企业相类似

的管理方法，却有着华为独有的文化内涵和应用模式。因而，学习和了解华为的人力资源管理方法是十分有必要的，也是学习中国本土管理智慧的集大成。本书将从目标管理、价值驱动、组织优化、人才选用、循环附能、沟通协调、内部竞争、绩效牵引、激励机制等9个方面，系统阐述华为的人力资源管理的内涵和方法。本书可供企业管理人员、工作人员阅读，也可作为企业内训、员工教育的培训教材。

作者介绍:

丁伟华

管理顾问、职业培训师。十四年华为公司中国、西非、南部非洲等地区部工作经历，先后在研发、市场、人力资源等部门工作，担任过各代表处/地区部销售管理经理、人力资源经理、讲师等职。对销售管理体系建设，以及人力规划、组织建设与管控、职位与任职、薪酬、绩效、干部、人才、培训赋能、组织氛围等人力资源管理内容具有丰富的操作经验。主导和参与过多个部门的项目型组织建设、人才管理与发展规划、管理者继任计划、人力规划及优化、综合经营指标优化等内部改善和变革项目。

陈金心

高级人力资源管理师，高级培训师，19年人力资源管理经验和管理顾问经历。湖南省高级人力资源评审专家委员会专家,湖南省企业培训师协会特聘讲师，现任某上市公司分公司总经理。曾在多家大中型公司担任人力资源经理、学院院长、人力资源总监等。主导过一万名员工的大型企业集团人力资源组织架构的设立、定员定岗与岗位职责的梳理、薪酬制度与考核体系的构建、员工晋升通道的构建等。

目录:
第1章 华为的管理进步 // 1
1.1 顺应潮流，中华有为 // 2
1. 改革开放下的深圳精神 //2
2. 从销售代理到自主研发交换机 //3
3. 用追求和理想凝聚人心 //5
1.2 高速成长下的混乱与思考 // 6
1. “个人英雄主义”的偶然性成功 //6
2. 学会了高速成长，却不会踩刹车 //8
3. 游击作风还未褪尽，国际化管理风格缺失 //10
1.3 华为的追求与学以致用 // 11
1. 三分天下，华为必有一席 //11
2. 和世界顶级公司合作，少走弯路 //12
3. 脱下草鞋，换上一双“美国鞋” //14
1.4 从思想共识到规范化管理 // 15
1. 华为人价值观大讨论和思想的碰撞 //16
2. 构建人力资源体系，解决人才管理问题 //17
3. 以市场为驱动，解决产品研发的问题 //19
1.5 华为人力资源管理的迭代 // 20
1. 从拍脑袋到科学管理 //20
2. 构建人力资源“三支柱” //21
3. 向战略性人力资源进阶 //22
1.6 华为的管理创新与进步 // 24
1. 中西合用，非驴非马 //24
2. 向军队学习，文化与管理融合 //25
3. 适应组织发展，持续优化管理 //26
第2章 文化与氛围建设 // 28
2.1 土狼思维：创业与生存本能 // 29

1. 野蛮生长与土狼式进取 //29
2. 任总是一个很好的鼓动家 //30
3. 不惜一切代价拿下猎物 //32
2.2 基本法：思想、文化与管理 // 33
1. 创建“基本法”的背后 //34
2. “基本法”是企业文化的精髓 //35
3. “基本法”成为华为管理的宏观架构 //36
2.3 用价值观引领管理制度建设 // 38
1. 赋予员工追求的意义 //38
2. 让奋斗行为与个体欲望相融合 //40
3. 价值观必须通过行为显化出来 //41
2.4 坚持走群体奋斗的道路 // 42
1. 与生俱来的集体主义情怀 //42
2. 鼓励集体英雄主义与奉献精神 //44
3. 个体在团队中实现价值 //45
2.5 华为文化的组织管理创新 // 46
1. 基于文化认同的迫切性：指引与保护 //47
2. 基于文化认同的彻底性：宣传贯彻与研讨 //48
3. 基于文化认同的正确性：约束与监督 //49
2.6 管理文化氛围的机制和工具 // 50
1. 从闲聊到严谨的组织氛围调查 //50
2. 教育既要耳提面命，也要规范化管理 //52
3. 自我反省、自我批判、自我改进 //54
第3章 组织变革与优化 // 56
3.1 从功能型到矩阵型 // 57
1. 直线型组织结构 //57
2. 矩阵型组织结构 //58
3. 从集权到分权 //59
3.2 从弱项目型到项目型 // 60
1. 弱组织性组织 //61
2. 面向客户的“铁三角” //62
3. 建立灵活适配的项目型组织 //63
3.3 面向市场，让一线呼唤炮火 // 64
1. 让听得见炮声的人呼唤炮火 //65
2. 对基层作战单元授权 //66
3. 平台的客户是作战部队 //67
3.4 组织规模的发展与控制 // 69
1. 初期的急速扩张 //69
2. 谋求公司组织结构的设计 //70
3. 持续的组织变革与优化 //71
3.5 减少层级，简化管理 // 73
1. 依托流程建设，打通部门“墙” //73
2. 按流程定责任，逐步淡化功能组织权威 //74
3. 减少管理层次，压缩管理干部的数量 //75
3.6 持续优化人才结构 // 77
1. 人才循环流动，激活组织 //77
2. 用内部人才市场优化岗位 //78
3. 减少机关人员，加大一线投入 //79
3.7 朝着熵减的方向发展 // 80
1. 组织要充满活力 //81
2. 高度秩序化带来熵死 //81
3. 活力与秩序之间“翻烧饼” //82
第4章 职位管理与能力评估 // 85
4.1 个人英雄主义与野蛮发展 // 86

1. 任正非亲自跑销售 //86
2. 头衔、能力上头说了算 //87
3. 一起上山下乡，不分彼此 //88
4.2 组织膨胀与普遍性难题显现 // 89
1. 组织的三大“黑洞”//90
2. 组织太臃肿，效率降低 //91
3. 组织僵化，适配性差 //93
4.3 建立科学的职位管理体系 // 93
1. 划分职业通道，分类管理 //94
2. 职位分析：有职、有权、有责 //95
3. 职位评估：定位责任与职级 //97
4.4 任职资格牵引能力建设 // 98
1. 牵引人才不停进取 //98
2. 任职的开发与评审 //100
3. 任职资格随组织发展而动态变化 //101
4.5 选对人才，规范上岗 // 102
1. 对岗位责任制进行合理设计 //103
2. 跑步上岗，快速适应 //104
3. 任命公示，公开监督 //105
4.6 人岗匹配，易岗易薪 // 107
1. 人岗匹配，实现人力资源的精细管理 //107
2. 人人都要按岗位要求作出贡献 //108
3. 易岗易薪，激活人才创造力 //109
4.7 以作战记录匹配任职资格 // 110
1. 在连续的实战中测试人才能力 //110
2. 以关键事件评价干部能力 //111
3. 简化任职资格流程，以作战记录做人岗匹配 //112
第5章 人才招聘与发展 // 114
5.1 从拉人头到按素质模型招人 // 115
1. 拉人头，不分专业，能干活就行 //115
2. 多招人，没事做，招来洗沙子也可以 //116
3. 按素质、潜能、品格、学历和经验招揽人才 //117
5.2 到一流高校招聘一流人才 // 119
1. 掠夺式校招：“一次进万人”//120
2. 校园宣讲：尊重知识资本 //120
3. 从人才聚集地，集中招聘人才 //122
5.3 缺什么学什么，自我培训 // 123
1. 找到人生切入点，加强自我培训 //123
2. 善于归纳总结，不断进步 //124
3. 干一行，爱一行，成为专家 //126
5.4 系统培训，让人才快速转身 // 127
1. 大队训练营：培养新人的摇篮 //128
2. 在职培训，不断学习进步 //130
3. 导师制：让“老狼”培养“新狼”//131
5.5 训战结合，快速成长与转型 // 132
1. 人才在战略预备队与一线滚动 //133
2. 学以致用，在实践中“亮剑”//134
3. 专家、干部循环上战场，拓宽视野 //135
5.6 从人才我有到人才我用 // 136
1. 聚集优秀人才，提高人才浓度 //137
2. 匹配战略，做到人尽其才 //138
3. 纳得下世界级的人物服务公司 //139
5.7 全球化视野下的“大人才”思路 // 140
1. 炸开金字塔顶端，让人才辈出 //140

2. 在人才与资源集中地，培养和使用人才 //142
3. 瞄准未来，布局人才战略 //143
第6章 干部管理体系建设 // 145
6.1 品德是底线，核心价值观是基础 // 146
1. 干部的个人品德是第一位 //146
2. 对干部严要求就是帮助干部成长 //147
3. 干部必须认同企业的核心价值观 //148
6.2 能力和经验是成功的关键要素 // 149
1. 干部要有战略洞察力 //150
2. 干部要敢于决策，不能明哲保身 //152
3. 宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍 //153
6.3 绩效是分水岭，一线实战是必要条件 // 154
1. 选干部不是为了好看，而是为了攻占山头 //155
2. 干部既要让部门盈利，也要有战略贡献 //156
3. 抢滩登陆，活下来就是将军 //157
6.4 三权分立和程序化的选拔机制 // 158
1. 公平、公正、公开选拔干部 //158
2. 通过三权分立，让优秀干部浮上来 //160
3. 三权分立是为了增加合理性 //160
6.5 授权后也要监察，保障干部队伍纯洁性 // 161
1. 强化内控及风险监管 //162
2. 内审以挽救干部为目的 //163
3. 打击内部腐败，绝不迁就 //164
6.6 干部要循环流动，避免烟囱式发展 // 165
1. 岗位轮换，提升综合能力 //166
2. 能上能下，持续赋能，消除惰性 //167
3. 干部走“之”字形成长道路 //168
6.7 面向未来发展建立人才梯队 // 169
1. 构建干部人才梯队培养机制 //169
2. 识别和选拔后备干部 //170
3. 建立后备干部总队，布局人才储备 //172
第7章 价值链与绩效管理 // 174
7.1 以客户为中心定目标，以结果导向评价 // 175
1. 对准客户目标牵引绩效 //175
2. 以责任结果为导向，构建评价机制 //177
3. 把握“五看三定”，做正确的事，正确做事 //178
7.2 展开研讨，输出统一化、标准化的关键绩效 指标 // 180
1. 建立关键绩效指标体系的阶段模型 //180
2. 找到企业的关键成功因素 //181
3. 确定适合组织的评价指标 //182
7.3 战略层层解码，分解为个人绩效 // 183
1. 战略解码，让每个员工理解 //184
2. 围绕战略目标解码，不能孤立地建立 KPI //185
3. 员工个人绩效与组织目标一致 //186
7.4 绩效评价要看贡献，更要看过程 // 188
1. 绩效考核要看结果、看贡献 //188
2. 按规则考核，确保考核的公正性 //189
3. 绩效的考评要关注长期表现 //190
7.5 干部对组织绩效负责，做好述职和总结 // 191
1. 干部要关注团队成功和项目利润 //191
2. 做好向上级单位的述职报告 //193
3. 完不成任务的干部要免职 //195
7.6 用绩效沟通，优化管理与促进成长 // 195
1. 主动沟通，打消员工疑虑 //196

2. 要多肯定周边部门和下属的贡献 //197
3. 引导员工正确对待绩效结果 //199
7.7 巩固绩效成果，循环提升绩效水平 // 200
1. 发现绩效考核问题，及时改善 //201
2. 将他人的优点都变成自身的优点 //203
3. 为绩效优秀的员工设置挑战性目标 //204
第8章 薪酬与激励体系 // 206
8.1 以业绩论英雄，不让雷锋吃亏 // 207
1. 按劳分配，多劳多得 //207
2. 要让面向客户的贡献者“升官发财”//209
3. 在利益问题上对员工诚信 //210
8.2 从股权到虚拟受限权，再到 TUP // 211
1. 形成合伙人制，捆绑双方利益 //211
2. 通过股权激励，与员工分享利润 //212
3. 推出 TUP，实现激励手段多样化 //214
8.3 多贡献者，多拿年终奖与项目奖 // 215
1. 奋斗越久越划算，工资变成零花钱 //215
2. 完成目标，领取丰厚年终奖 //217
3. 按贡献发放领取项目奖金 //217
8.4 以奋斗者为本的薪酬与福利机制 // 219
1. 让员工的高投入得到高回报 //219
2. 提供良好的福利 //220
3. 加大对艰苦地区的补助 //221
8.5 激励要控制刚性，增加弹性 // 223
1. 刚性与弹性，短期与长期 //223
2. 创造性劳动，增加短期激励 //224
3. 长期激励要控制在合理水平 //225
8.6 表彰做出卓越贡献的优秀人才 // 225
1. 把英雄的盘子变大，敢于表彰 //226
2. 激励多样化，关爱和表扬员工 //227
3. 积极包容员工的个体差异 //229
8.7 拉开差距，机会和待遇向奋斗者倾斜 // 230
1. 价值分配上要敢于打破平衡 //230
2. 让拉车人比坐车人拿得多 //232
3. 拉开顶端差距，还要重视金字塔的基座 //233
第9章 管理人力资源 // 235
9.1 对人力资源管理的制度化 // 236
1. 设计与更新人力资源制度 //236
2. 推进管理的流程化与标准化 //237
3. 维护制度合理性与权威性 //238
9.2 人力资源管理与业务流程拉通 // 240
1. 对准内部客户关键业务活动 //240
2. 把与业务部门实现共赢作为目标 //242
3. 项目 HRBP 深入一线支撑业务 //243
9.3 人力资源管理标准化与适配性 // 244
1. COE 统一设计 HR 政策与流程 //245
2. HRBP 确保业务方向正确 //246
3. 人力资源管理全流程落地与适配 //247
9.4 人力资源操作上的智能化应用 // 249
1. 向国际化公司学习 IT 战略 //249
2. 建设人力资源 IT 系统，支撑全球业务 //250
3. 打造 W3 门户，提升服务能力 //251
9.5 人力资源大数据与解决方案智能化 // 252
1. 大数据助力 HR-BI//252

2. 借助大数据解决人才管理精细化 //253
3. 通过大数据，支撑全球 HR 解决方案 //254
9.6 发挥人力资源的平台支撑作用 // 255
1. 保障人员供给，满足作战需求 //256
2. 提供所在地政策与法律的支持 //256
3. 构建最优的全球化雇主品牌 //258
参考文献 // 260
・・・・・・・(收起)

人治到法治：华为人力资源管理方法_下载链接1_

标签

华为

人力资源

企业

评论

人治到法治：华为人力资源管理方法_下载链接1_

书评

人治到法治：华为人力资源管理方法_下载链接1_