华为公司任职资格标准管理五级

前 言

华为公司干部任职资格行为标准是从管理者(有直接下属至少一 人) 称职胜任的角度出发，以工作结果和行为表现为判断依据的技能标 准。它是指完成管理工作的成功行为，反映了对职业经理的技能要求。

公司对职业经理的定义是

 遵从同业的职业道德

 具有实际的工作绩效及不断进取的创业精神

 具有扎实的管理专业知识和专业素质

 具有从事管理工作的实际经验及熟练解决问题的技能  具有根据职位特点不断调整个人管理行为的能力

管理五级标准适用于公司的高层领导者，对企业某个运作过程或 某项职能负完全的责任，参与制定公司长期战略及宏观指导。

在个人职业发展道路上，达到管理五级标准并担任相应职位是管 理工作生涯的一个里程碑。再向前应该从事新的专业或技术领域的管理 工作， 以积累更多的综合管理经验，使个人能力得到更广范 围的拓展。

目 录

第一单元 方针管理

第4--6页

1.1 参与公司目标的制订

1.2 形成公司策略和方针

1.3 监督、检查公司目标、策略和方针在本系统的实施

第二单元 组织与文化建设

第7--9页

2.1 设计本系统的组织结构及文化导向

2.2 建立本系统的组织结构并落实文化导向

2.3 评价组织结构的有效性及组织气氛

第三单元 资源建设

第10--11页

13.1 制定资源建设的公司方针

3.2 监督公司资源建设方针执行的有效性

第四单元 促成决策

第12--13页

4.1 就内部变动因素促成决策

4.2 就外部变动因素促成决策

第五单元 促进发展

第14--15页

5.1 个人发展及培养下属

5.2 公司绩效的改进

5.3 为公司的长远利益与合作伙伴缔结利益共同体

附 ： 英 文 简 写 注 释

第 16 页

第一单元 方针管理

1.1 参与公司目标的制订

行为标准：

① 从所管系统的角度，基于对公司价值观及管理理念的理解， 对公司的长、短期目标的形成提出个人意见。

② 时间、组织结构、技术等限制因素考虑在内。 为公司目标所 提的建议必须是经过精心调查的，具有可操作性，且能将预见到的资源, 提建 议时所采用的方式是鼓励他人提出建设性意见并有助于决策的。

③ 对达成共识的公司目标转化为可衡量的结果性指性(业绩指 标)，作为形成公司对外策略与内部方针的基础。

必备知识：

 公司基本法。

 有其他公司如何设立公司目标的信息。

 公司目标制订时本人的角色及应负责任。

 行业发展趋势及国家政治经济政策变化的信息。

 公司目标制订过程中相关市场营销方面的国家法规要求及道德责任。  有效会议中维系及促进技巧。

 与决策者沟通的方法与途径

1.2 形成公司策略和方针

行为标准：

① 按照公司战略目标的要求， 制定相应的公司策略和方针 所 制订的策略和方针是可执行的，无歧义的，并已将当前及可预见到的资源、时间、 组织机构、技术等限制因素考虑在内。

② 为在所管系统实施已获批准的公司方针建立合适方法和操 作程序。

必备知识：

 与公司当前战略和方针有关的来自公司内部和外部的信息和网络。  公司使命及公司目标。

 将策略及方针所涉及到的资源量化的方法，为决策提供数据化参考依据。  与相关政府的法规要求及道德责任及违背政府法规要求的后果。

 有竞争对手及客户经营策略方面的信息。

1.3 监督、检查公司目标、策略及方针的实施

行为标准：

① 建立监督、检查公司目标、战略及方针在所管系统实施的措施和 步骤，该措施和步骤要经济有效。

② 建立与公司目标、策略和方针相关的所管系统的关键业绩指标 (KPI)，并区别优先级落实责任单位。

③ 组织本系统的管理人员讨论通过 KPI 指标，并确定衡量标准。

④ 准确估计监督、检查的措施与步骤对部门的影响，并经部门管理 层讨论达成共识。

必备知识：

 衡量部门业绩的方法

 部门运作的方法

 评估监控系统的有效性的方法。

 MIS 系统的使用方法

 其他公司如何对公司目标、策略和方针建立监督、检查措施和步骤的渠道。

第二单元 组织及文化建设

2.1 设计本系统组织结构及文化导向

行为标准：

① 确认公司有关策略、 方针已获本系统相关管理委员会的批准。

② 根据目标和市场竞争环境,考虑人力和财务的预算及对周边部门

的影响，设计相应的组织结构，并确保各个层次的应负责任及衡量标 准。

③ 制定方针时要有明确条款考虑组织的自我批制与员工的自我批制 的氛

围形成及企业文化的延续和升华，并在组织上得到保证。

必备知识：

 组织结构设立的原则和方法

 影响组织结构的因素

 组织建设与公司目标的关系

 KPI 分解的方法

 华为文化的精髓

2.2 建立本系统的组织结构并落实文化导向

行为标准：

① 用合理的方式与相关部门的人员详细交流有关组织建设的信息， 鼓励他人提出建设性意见。

② 形成组织建设落实方案， 对所选人员进行任职资格审定， 会签任命 文件，并对组织功能建设结果的衡量标准达成共识。

③ 将文化宣传的责任落实到部门。

必备知识：

 鼓励他人参与的技巧

 任职资格及人员选拔要求

 其他公司组织建设的信息

 人力资源规划的方法

 任命文件签发程序

 文化传播网络

2.3 评价组织结构的有效性

行为标准：

① 对组织建设的落实过程设立监控措施， 当出现较大偏差时， 采取 必要措施以保证实现预定目标。

② 定期评定组织设计的有效性及组织气氛，提出并实施改进措施。

③ 根据外部和内部组织影响因素的变化情况， 及时、正确地优化组 织设计。

必备知识：

 组织建设落实过程的信息收集渠道及方法

 组织运作的评价方法

 组织变革的方法

 修改组织结构的建议渠道和方法

 组织气氛的评价方法

第三单元 资源和环境

3.1 制定资源和环境建设的公司方针

行为标准：

① 制定公司方针时要有明确条款考虑环境和条件的安全、适当并不 断优化。

② 制定公司方针时要有明确条款考虑人、财、物、信息等资源的配 置及不断 优化并对资源的成本进行管理。

③ 资源和环境建设方针政策符合公司发展方向及国家法律要求和道 德责任。

必备知识：

 人力规划及 IT 规划

 预算制度的了解

 成本管理

 合理配置资源的方法

 国家有关工作环境及条件法规和道德责任以及违背的后果

13.2 监督方针体系的有效性

行为标准：

① 制订评价体系并与相关人员交流有效性。

② 就监督方针执行过程中的各种变化， 及时通知相应人员， 对方针 政策进行修订。

必备知识：

 评估资源有效管理的方法

 违背相关法规和道德责任的后果

 修订方针政策的渠道和方法

第四单元 促成决策

4.1 就内部变动因素促成决策

行为标准：

① 准确判断和记录影响公司利益的内部因素(组织结构、员工行为、 财务、技术)，并排出先后处理顺序。

② 对权限范围内的事及时予以处理。所做处理必须符合公司利益和 发展方向。

③ 对权限范围以外的事及时向决策人及有关方面通报，所通报信息 必须完整准确，并附有个人分析及建议。

④ 准确的记录公司总裁办公会议作出的相应决策并将其向相关下 属及时传达，并监督、跟踪贯彻执行，能对不相干人员保密。

必备知识：

 公司各管理团体的作用和职责

 例行管理与例外管理活动的方法

 处理敏感信息的方法

 职业道德与准则及违背的后果

14.2 就外部变动因素促成决策

行为标准：

① 发现确定外部因素(如市场变化、公众反应、行业新趋势等)对公 司的影响并排出先后处理顺序。

② 准确判断和记录外部影响，尤其是国际国内关于营销方面法规和 趋势

③ 就潜在和实际的影响进行分析、评估和沟通。

④ 根据评估结果，提出公司对外部影响应变的建议， 并准确判断建 设的实施效果及连锁影响。

必备知识：

 有关当前道德、法规、社会责任的信息来源

 违背道德、法规、社会责任的后果

 外部信息的收集方法

 影响公司变化的外部情况的实质

 行业变化趋势

 与决策层沟通的方法

第五单元 促进发展

5.1 个人发展及培养下属

行为标准：

① 根据外界情况的变化和公司的发展对照个人及下属的现有能力， 明确发展目标和改进措施。

② 监控评估改进措施，保证其有效实施。

必备知识：

 以绩效改进的方式辅导评估下属的方法，培养下属的方法

 自我激励及自我培养的方法

5.2 公司绩效的改进

行为标准：

在监督过程中准确把握改进公司绩效的机会

制订改进的各种方案， 详细描述资源及组织意图， 及各种方案的优劣 从各种供选方案中得到最终通过的方案

实施并监控、评价通过的方案，为将来的决策提供参考

必备知识：

 如何评估绩效改进的影响力和有效性

 改进绩效的实用方法

 流程优化的方法

 企业再造的方法

5.3 为公司的长远利益与合作伙伴缔结利益共同体

行为标准：

① 作伙伴并与

② 容与公司方

按照公司策略方针中有关合作伙伴的规定，确认潜在的合

之建立联系。

在自己的权限范围内代表公司与合作方进行谈判， 谈判内

针一致。

③ 在收益并向

④

准确清晰地阐述与合作方在筹备经费或关系建立方面的潜

有关领导汇报。

向专家咨询以期准确把握有关法规要求。

必备知识：

 基本法第二章第一节及公司有关方针

 合资合作的内容及法规

 分析评价合作益处及弊端的方法

 谈判策略

 各国有关合资公司的法律和法规以及违背的后果

附：英文简写注释

1 、**SMART**：**Specific**

具体的 **Measurable** **Attainable** **Relevant**

**Time-table**

可衡量的

可达到的

相关的

以时间为基础

2 、 **5W2H** ：**what,** **whe** **n,** **why,** **where,** **who,** **how** **much,** **how** **to** **do**

**3** 、**PDCA** ： **Plan** 计划

**Do** 运作、辅导

**Check** 检查

**Action** 改进、实施

4 、**PERT** ： 网络计划评审技术 **GANTT**：甘特图

5 、**5S** 管理：整理、整顿、清扫、清洁、修养

6 、**IT** ：**Information** **Technology** 信息技术

7 、**BPI** ：**Business** **Process** **Improve** **ment** 业务流程改进

8 **BPR** **Business** **Process** **Rearrangement** 业务流程重整