

华为集团人力资源规划

学 生 姓 名: X X X 学号: X X X

学科(领域)名称: 人 力 资 源 管 理

指 导 教 师: X X X 职称: 教授

2013年4月22日

目录

1、华为集团人力资源规划方案.....	错误！未定义书签。
1.1 公司简介.....	错误！未定义书签。
1.2 组织发展战略.....	错误！未定义书签。
1.3 组织结构.....	错误！未定义书签。
1.4 人员计划.....	错误！未定义书签。
2、人员招聘.....	错误！未定义书签。
2.1 招聘工作计划.....	错误！未定义书签。
2.2 招聘方案.....	错误！未定义书签。
3、员工培训.....	10

1、华为集团人力资源规划方案



1.1 公司简介

华为技术有限公司是一家总部位于中国广东省深圳市的生产销售电信设备的员工持股的民营科技公司，于 1987 年由任正非创建于中国深圳，是全球最大的电信网络解决方案提供商，全球第二大电信基站设备供应商。华为的主要营业范围是交换，传输，无线和数据通信类电信产品，在电信领域为世界各地的客户提供网络设备、服务和解决方案。在 2011 年 11 月 8 日公布的 2011 年中国民营 500 强企业榜单中，华为技术有限公司名列第一。同时华为也是世界 500 强中唯一一家没有上市的公司，也是全球第六大手机厂商。到今天，它是行业内的领军者，在国内市场占领了巨大的份额，并已经展开国际发展的征程。这个时候，世界第一的思科已紧张地盯着它的主要竞争对手。

管理体系

华为的大规模人力资源体系建设，开始于 1996 年 1 月，市场部集体辞职。集体辞职，让大家先全部“归零”，体现了起跑位置的均等；而竞聘上岗，则体现了竞争机会的均等。任正非在“集体辞职”4 周年纪念讲话：“市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响极其深远。任何一个民族，一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果没有市场部集体大辞职所带来对华为公司文化的影响，任何先进的管理，先进的体系在华为都无法生根。”1996 年，华为的人力资源体系建设风起云涌地开始了。同 IBM、Hay Group、PwC 和 FhG 等世界一流管理咨询公司合作，在集成产品开发（IPD）、集成供应链（ISC）、人力资源管理、财务管理和质量控制等方面进行深刻变革，引进业界最佳实践，建立了基于 IT 的管理体系。

企业文化

核心价值观

在以前的媒体宣传中，外界总认为华为的企业文化就是总裁任正非的众多管理思想，例如“毛泽东思想”、“狼性文化”、“军事化管理”等一系列新式的企业管理文化，集中体现在“华为基本法”中。实际上，在全球化运营的发展时期，华为真正的企业文化在于核心价值观，如下所述：

成就客户：为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。

艰苦奋斗：华为没有任何稀缺的资源可依赖，唯有艰苦奋斗才能赢得客户的尊重和信赖。坚持奋斗者为本，使奋斗者获得合理的回报。

自我批判：只有坚持自我批判，才能倾听、扬弃和持续超越，才能更容易尊重他人和与他人合作，实现客户、公司、团队和个人的共同发展。

开放进取：积极进取，勇于开拓，坚持开放与创新。

至诚守信：诚信是华为最重要的无形资产，华为坚持以诚信赢得客户。

团队合作：胜则举杯相庆，败则拼死相救。

愿景使命

愿景：丰富人们的沟通和生活。

使命：聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。

战略：以客户为中心。

为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。

质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和赢利能力。

持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。
与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

1.2 组织发展战略

- (1) 为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。
- (2) 质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力。
- (3) 持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。
- (4) 与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

1.3 组织结构





1.4 人员计划

1.4.1 华为公司人力资源现状盘点

截止至 2013 年 4 月 30 日，公司有在职员工 1378 人。

员工年龄结构

20-25 岁的员工 92 人；26-30 岁的员工 320 人；31-35 岁的员工 377 人；36-40 岁的员工 197 人；41-45 岁的员工 164 人；46-50 岁的员工 91 人；51-55 岁的员工 127 人；56-60 的员工 10 人。

表一：公司员工年龄情况表

年龄段	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60
人数	92	320	377	197	164	91	127	10
占总人数的%	6.68	23.22	27.35	14.3	11.9	6.6	9.22	0.73

员工学历结构

小学学历的 85 人；初中学历的 242 人；高中（含职高）学历的 158 人；技校学历的 367 人；中专（含中师）学历的 160 人；大专学历的 242 人；大学学历的 79 人。

表二：公司员工学历情况表

学历层次	小学	初中	高中	技校	中专	大专	大学
人数	85	242	158	367	160	242	79

占总人数的%	6.17	20.83	11.47	26.63	11.61	17.56	5.73
--------	------	-------	-------	-------	-------	-------	------

1.4.2 2013 年度人力资源需求分析

通过人力资源现状盘点我们可以得出以下结论：

- (1) 公司员工老龄化趋于严重，需要及时补充低龄员工。
- (2) 大学以上学历人数仅占 5.73%，普遍学历较低。

计划引进、培养高层次人才与招收大专以上学历的专业人才

计划引进、培养高层次人才				计划招收大专以上学历人数			其中各专业计划招收数			
高级专业技术人才		高级技能人才					信息管理业人数	人力资源管理	设备设计与制造	其它
正高级工程师	副高级工程师	高级技师	技师	硕士	本科	大专				
0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0

预计自然减员和公司发展所需补充人数

预计公司（96）40 号文减少人员后，需补充 3 人；根据公司对新产品开发、市场拓展、批量生产能力建设及“十二五”发展规划对人力资源的需要和日常辞职、解除、终止劳动合同等减员因素的补充，计划招收 3 名大学生进行后备培养

按照以上预测招收补充后的 2013 年度的人数总量，计划比上年人数总量增加 3 人。

1.4.3 人力资源配置的引进、招收、补充渠道

在册人员的引进、招收、补充渠道

(1)、从公司内部人力资源配置潜能方面尽量考虑挖潜调整，根据新产品的规模化生产需要，将培养 10 名左右的新产品装配人员，具体实施方案按照公司 2013 年培训计划开展。

(2)、应招大学生按公司相关程序，通过校园招聘和人才市场招聘渠道，参加各类相关高等院校组织的校园招聘会和深圳市有关部门组织的双向见面会进行招聘；

(3)、通过招收长期与公司合作的相关技校实习学生，经过实习培养和考核合格后补充。

未在册人员的引进、招收、补充渠道

涉及服务人员均由 XX、XX 两家劳动服务部提供，完全可以调节满足市场淡、旺季人力资源的需求量。

2、人员招聘

2.1 招聘工作计划

一、招聘目的

为了满足企业发展的需要，及时填补职位空缺，特制订本计划。

二、人员需求

招聘需求表

岗位名称	所属部门	招聘人数
人事行政助理	人力资源部	3
合计		3

四、招聘渠道选择

本次招聘采取参加人力招聘会与网络招聘相结合的方式。

五、人员选拔时间安排

人员选拔一般经过初试、复试等阶段

招聘工作时间表

岗位名称	考核项目	负责人或部门	时间安排
人事行政助理	笔试	研发部命题小组	4月25日
	初试	人力资源部	4月27日
	复试	人力资源部	4月29日

六、招聘预算

招聘预算表

招聘渠道	支出项目	费用预算（元）
人才招聘会	招聘会参展费等	1 000
网络招聘	网络招聘信息发布费用等	1 500
其他	其他招聘费用	750
合计		3 250

七、招聘工作安排

招聘工作时间表

招聘工作事项		时间安排	负责人/部门
招聘前期	起草招聘广告	4月15日	人力资源部
	在网站上发布招聘信息	4月19日	人力资源部
	参加招聘会	4月22日	人力资源部
人员选拔	筛选简历	4月25日~4月27日	人力资源部
	面试选拔	4月29日~4月30日	人力资源部、用人部门、总经理
	录取通知	5月1日	人力资源部

2.2 招聘方案

华为人事岗位招聘方案

职位名称：人事行政助理

职位类别：行政/人事类	发布日期：2013-04-19	工作地点：深圳市
工作年限：应届生	学历要求：本科以上	职位月薪：面议
年龄要求：35岁以下	语言要求：4英语级及以上	性别要求：不限
招聘人数：3		

职位描述：

- 1、负责公司在深圳当地培训工程师的招聘工作；
- 2、负责深圳派驻员工的考勤及员工劳动合同的签订及入/离职、人事异动手续的办理；
- 3、负责深圳派驻员工的各类报销票据的收集、整理提交；
- 4、协调、管理公司当地员工宿舍及其他行政事务。
- 5、协助深圳主管处理相关日常业务。

素质要求：

- 1、35岁以下，本科及以上学历，人力资源管理类专业；
- 2、有2年以上相关从业经验；
- 3、性格开朗积极，擅于与人沟通，形象气质佳，处事稳重良好的沟通及

协调能力；

4、具备独立工作能力，能承受一定压力。

招聘方法：内部员工可竞聘，外部人员需参加面试

招聘信息发布时间：2013年4月19日 星期二

招聘信息截止日：4月23日

报名方式：进入公司网站 www.huawei.com 的信息服务中心的招聘

面试时间：2013年4月25号下午2:00

面试地点：华为公司行政楼303会议室

宣传渠道：本公司网站，58同城网

招聘对象：应届大学毕业生

招聘实施部门：人力资源助理招聘组

招聘预算：网络招聘 1500元

人才招聘会 1000元

备注：所有解释权归本公司所有

初试

初试通过笔试的方式进行，按成绩排序选取10名优秀者进行面试。

面试

面试时间：4月29日~4月30日

面试负责人/部门：人力资源部、用人部门、总经理

面试地点：华为公司行政楼303会议室

发放录用通知

人力资源部配合用人部门对参加复试的应聘者进行综合评价，做出录用决策。人力资源部负责发布录用通知。

招聘评估

人力资源部负责对本次招聘进行全面评估，吸取经验教训，指导以后的招聘工作。

3、员工培训

为帮助新入职的员工熟悉公司文化，尽快地融入到公司工作与生活环境当中；帮助他们了解公司制度、员工行为规范，增进同事之间的相互交流与沟通，让他们拥有一个良好的工作和生活开端，同时为提高新员工队伍的整体素质，给新员工讲解相关工作技能和知识，特拟定本方案：

一、培训组织部门：行政人事部

二、培训对象：2013年所有新入职员工

三、培训时间：两天

四、培训项目及具体内容：

1、军事训练：所有参训人员必须参加此项培训，主要按照军队的一些常规训练进行，包含队列、步伐等内容，旨在养成团队工作理念，统一员工思想与步伐，增强团队凝聚力。

2、公司制度学习：本项目主要为公司的入职指引学习，公司刻有新员工入职培训的简易光盘。内含公司介绍、入职流程以及一些管理制度。

3、公司相关讲师授课：主要讲授公司的发展历史、战略目标、

组织架构、主要领导、行政人事制度、企业文化、员工福利、用人机制、生活指引（困难求助）、公司的重要理念等。

4、参观工厂与熟悉人员：为使新员工能尽快熟悉工作岗位，特安排参训人员进行参观工厂，以便了解其工作地点、生活注意事项及与之相关的人员

五、培训讲师、工作人员及各自职责：

培训讲师

培训讲师（一）：徐挺进 主要负责员工参观公司的讲授。

培训讲师（二）：方社强 主要负责“军事训练”与“领导授课”两个环节。

培训讲师（三）：马彩云 主要负责礼仪内容等方面知识的讲授

培训讲师（四）：马协朝 主要负责军事训练以及消防安全知识的讲解工作。

培训组织：雷永胜 主要负责每个培训项目的策划、执行与跟进，组织与协调各培训讲师、工作人员以及各学员的培训工作的。

工作人员

工作人员（一）：汪飞 主要负责培训通知的拟定与组织员工考试，协助雷永胜做好其它培训工作。

工作人员（二）：凌瑞国/杨从根 主要负责音响设备、投影仪器的安装与调试。

六、培训内容

公司概况(5月1日上午)

企业发展历程、企业文化、管理理念、组织结构、领导核心、发展规模、战略规划、产品服务、业务流程、公司规章制度等进行详细介绍和讲解，使员工可以全面的、多角度、的认识了解企业，同时激发员工的责任感和使命感。

公司的基本规章制度(5月1日上午)

包括人事管理制度、薪酬管理制度、奖惩制度、考勤管理制度、休假制度、财务管理制度、财务报销制度等基本规章制度、包装车间管理制度、客户接待制度、库房管理制度、包装管理制度、采购管理制度、产品销售管理制度、安全保卫管理制度、门卫管理制度、食宿、宿舍管理制度等的介绍和讲解。

礼仪培训(5月1日下午—5月2日上午)

第一课 礼仪的概念

第二课 商务礼仪

第三课 商务礼仪的基本特征

第四课 尊重为本

第五课 善于表达(上)

第六课 善于表达(下)

第七课 交往中的规矩

第八课 会面礼仪及名片使用

第九课 形式规范

办公自动化基本技能的系统培训(5月2日下午)

可以及时处理大量文件，起草各种文件、通知、各种业务文本，接受外来文件存档，查询本部门文件和外来文件，产生文件复印件等，同时可以灵活的使用计算机文字处理技术生成、存储各种文档，采用其它先进设备，如复印机、传真机等复制、传递文档，或者采用计算机网络技术传递文档等基本的办公自动化技能。

新员工入岗须知及其安全防范知识(5月2日下午)

介绍新员工入职程序及相关手续的办理流程，岗位职责和员工守则。使新员工能尽快熟悉工作岗位，融入组织，同时介绍相关的消防安全知识、设备安全知识及危机事件处理办法等，提高新员工的安全意识和危机处理能力。

七、培训考核

(一) 培训领导机构

考核由综合办公室全面负责监督和实施，并且通过各种方式进行考核，最终做出公平、民主、公正的考评鉴定结果，择优录用。

(二) 考核标准

公司基本情况介绍及其相关知识标准

- (1) 掌握公司的基本情况、创建历史、公司文化、规章制度等；
- (2) 懂得一般的社交礼仪和行为规范，并能在日常工作中有应用；
- (3) 掌握办公自动化技能，并能熟练的进行现场运作；
- (4) 能正确使用防护用品、消防器材、工器具及岗位的仪表设施、防护装置、安全装置等；
- (5) 掌握一般职工的入职流程和手续办理事宜。

（三）考核办法

1、根据培训时间进行组织培训，培训结束后由综合办公室和主讲人员共同命题进行考核，并负责考试管理和试卷评阅工作，全过程本着公平、公正、公开的原则。

2、汇总考试成绩，评定出：优（95分以上）、良（80—95分）、中（60—80分）、差（60分以下），并算出优秀率和及格率，评阅完毕后公布结果，并整理上报公司领导和相关部门（注：考试成绩占70%，其他考试考核形式占30%，特殊情况下考试成绩评定标准可根据实际情况采取灵活多变的形式）。

八、培训预算

项目	单价	数量	总价（元）
员工手册印刷费用	10 元/册	10	100 元
培训设备	1000	1	1000 元
总计	1100 元		