《华为经营管理》丛书

华为大学

Huawei University

根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6 版）

目　录

一、华为如何搭建人才培养体系.....6
第一阶段，华为的初创期.....8
第二阶段，华为在管理上面逐步的系统化的时期.....8
第三阶段，全球化发展.....9
第一点，华为在进行人才培养的时候是非常的聚焦的，聚焦在关键岗位和关键人群上面.....11
第二点，是对于干部群体的培养.....12
第三点，是华为在人才培养上是采用的项目制.....13
第四点，就是案例教学.....13
第五点，就是华为大学对于技术手段的应用.....14
二、华为大学的战略定位.....22
第一点，传承文化.....26
第二点，提升能力.....26
第三点，要对公司知识资产进行总结萃取以及相应的管理.....26
第四点，华为大学在运作上有一个非常重要的特点，就是独立预算、收支平衡，经营收入用于再投入.....28
三、华为的人才培养路径.....29
第一点，领导者发展领导者.....29
第二点，是从实践中来到实践中去.....30
第三点，就是绩效结果导向.....30
第四点，是向艰苦地区倾斜.....31
四、华为大学的教学理念与业务架构.....35
（一）选拔制的方法.....35
（二）训战结合.....35
（三）最优秀的人培养更优秀的人.....36

（四）循环赋能.....36
五、华为大学的运作机制.....40
（一）项目管理是华为的核心能力之一.....40
（二）从组织和流程上进行匹配.....40
第一类就是以管理能力和领导力提升为核心的管理人员学习项目.....41
第二类就是以项目经营与管理能力提升为核心的项目成员项目.....42
第三类就是客户界面的专业能力提升项目.....42
（三）建设师资队伍以及课程体系.....44
六、华为如何培养高级管理干部.....47
（一）高管研讨班.....48
（二）反转课堂.....48
（三）三次集训.....49
（四）三本书来展开.....51
七、华为如何培养中基层管理干部.....54
第一个阶段就是自学与考试.....54
第二个阶段进入到集训的阶段.....54
第三个阶段是实践检验.....55
第四个阶段要进行述职答辩.....55
持续资源的推送和绩效的支持.....55
八、华为如何做新员工培训.....60
九、华为大学如何做教学设计和开发.....65
第一个阶段是做需求分析.....66
第二个阶段进行绩效需求的分析.....66
第三个阶段就是要进行学习分析.....67
第四个阶段就是要进行学员的分析.....67
第五个阶段概要设计.....67
第六个阶段详细设计.....68
一个是具体学习内容设计.....68

另外一个是教学程序设计.....68
第七个阶段材料制作.....69
十、华为如何进行知识管理.....72
第一是案例开发与写作的方法.....73
第二是案例教学的方法.....73
第三是案例学习的方法.....73
十一、华为的内训师队伍建设.....77
第一类，是各级管理者.....78
第二类，主要是来自于各级的业务骨干.....78
第三类，另外有一些对培训比较感兴趣的员工.....78
第四类，首先是讲师，再往上发展是高级讲师、副教授、教授.....80
十二、华为如何进行培训效果评估.....82
十三、华为的 E-learning 平台建设.....87
十四、华为的案例开发方法.....93
第一点是选题正确.....97
第二点是主题场景的规划要清晰.....97
第三点是要在充分调研的基础上如实地反映事件原型.....97
第四点是不能褒贬个人，带有写作者的偏好.....97
第五点是场景的描述要清晰，使人身临其境，表达重点突出逻辑连贯，也就是要有基础的文笔.....97
十五、华为的案例教学方法.....99
十六、华为大学建设的经验和启发.....106
第一个特点，应该是华为大学在人才培养上一个很重要的点，就是聚焦在关键岗位和关键人群上.....106
第二点是对于干部群体培养的高度程度.....106
第三点是项目制的运作逻辑.....107
第四点是案例教学.....107

第五点是技术手段的使用.....107
十七、华为大学不得不说的三个秘密.....112

一、华为如何搭建人才培养体系

华为的业务已经扩展到 170 多个国家，出过国的伙伴一定在国外看到过华为的广告。现在的华为，尤其是在做手机业务之后，对品牌的重视度是非常的高的，所以也比较重视广告以及相应的一些品牌的宣传。在世界财富 500 强的名单中，2017 年公布的数据，华为的排名是 83 位。而在今年的最新的名单当中，华为已经上升到了 72 位。也就是不到一年的时间的话，又上升了 11 位。在华为前面的 1 位，也就是 71 位，是微软。而在华为后面的也都是一些大名鼎鼎的公司，比如说花旗、现代集团、IBM。

IBM 可以说是华为最早的老师。华为在刚开始做管理变革的时候，就是从 IBM 引进了一系列的管理的理念和方法工具，进行相应的管理的变革。但是现在这个师傅被徒弟赶上了，IBM 在世界 500 强的排名已经落在了华为的后面。

华为在 2017 年全年的营收达到了 6000 多亿，对比大家比较熟悉的 BAT，华为从营收数字上面是 BAT3 家的总和。但因为华为比较低调，也没有上市，之前的品牌知名度并不是那么大。

现在华为在全球的员工超过了 18 万，这是一个非常庞大的体量。这个体量对于负责人才培养的部门而言，压力还是非常大。这么多的员工，其中有数千名管理者，而且员工和管理者来自于不同的国家，不同的种族，甚至有不同的宗教信仰，怎样能让他们更好地融入到华为的这个集体当中？同时，我们又要给他们相应的赋能，这个挑战其实是非常大的。

总结一下，当时华为在人才方面所面临的挑战：第一个，是业务快速增长所带来的人员储备不足。华为每年的复合增长率是非常的高的，基本上能够达到 30~40%。曾经，华为连续六年的复合增长率接近 70%，这是中国企业前无古人的一个纪录。

伴随着业务的快速增长，华为的业务范围也不断地进行扩张，从最早的运营商业务，电信设备等项目和服务，又扩充到了企业网领域以及消费者领域，像华为手

机以及笔记本产品等等。那这个时候摆在我们人才培养部门面前的，就是这样的一个能力的要求倍增的需求。一方面是倍增，我们要赶上业务发展的变化和员工增长的速度，另外一方面因为华为在业务上有不同的范畴，比如原来做电信设备，是一种 B2B 的业务，它的能力要求，和 B2C 业务是有非常大的差异的。

做 B2B 和 B2C 这是两种不同的业务逻辑，对于人的能力的要求，是截然不同的。现在，华为又提出要在“云”上有所突破。华为只要盯上一个领域，那这个领域基本上能够被华为打开，甚至能在世界竞争中排名前列。而像“云”的业务跟传统的业务领域又会存在一些差异，那应该怎样培养相应人才，提升对应能力，这个就是摆在华为大学，以及我们的全球能力中心学院的面前的第一个课题。

第二个，就是华为的队伍相对来说还是比较年轻。当然这是相对于传统行业，华为的平均年龄约在 30 岁出头，大概是 32 到 33 岁之间。随着业务的发展，大量的管理干部都需要跑步上岗。不断的有新的管理的岗位，或者专家的岗位空缺出来，这个时候就有一些员工被火线提拔到相应的岗位上去，那怎样对他们快速赋能让他们尽快适应岗位的要求，是另外一个很重要的命题。

第三个挑战，就是员工的学历普遍较高。华为员工绝大部分是本科以上学历。就算是生产线，基本上都是大专以上的学历。近几年随着华为在基础研发的投入和对一些新业务的拓展，对员工的学历要求是越来越高。大量的博士、博士后、海归纷纷的被华为招至麾下。

另外一个是全球化所带来的挑战，华为业务遍布全球 170 多个国家。尤其在海外区域，华为员工的本地化率是非常的高的，平均超过 75%接近 80%，也就是十个员工当中可能有八个是本地的员工。像我当时所在的全球能力中心，我们的本地化率其实是超过了 95%。怎么样让不同文化不同种族的人能够同等地被赋能，是一个巨大的挑战。带着这样的思考，华为的人才培养体系逐步进行建设。

全球的发展格局主要是从大航海时代一直到近现代，这几百年的时间，全世界基本上被西方列强，主要是欧洲列强，进行了瓜分和殖民化，世界主要分成了几大语言和文化区。比如英语区，北美，再加上英国，以及非洲的几个国家。西班牙语区，主要集中在拉美。法语区在法国以及非洲一些国家。中东，包括北非主要

讲阿拉伯语。华为在海外市场扩张的时候，并不是按照地理位置来划分区域的，更多的是按照语言和文化。华为的中东与北非就是一个区域，因为这边都是讲阿拉伯语，他们在文化上是有非常大的相似之处。

那华为是怎么样来应对我们提到的一系列的人才方面的挑战？其实，华为在人才培养体系建设中，也是一步步地摸索，并不是一下子走到今天这样一个规模。今天华为大学有一些鲜明的特色，比如说“训战结合”、“项目制”、“重装旅”的培养、“战略预备队”等等，都是华为大学多年来摸索出来的一些具体的打法。但是在早期的时候，华为在人才培养上也经历了一个摸着石头过河的过程。

我将华为公司的发展划分为几个阶段，人才培养就是围绕着不同阶段的不同特点来进行的。

第一阶段，华为的初创期

华为是在 1987 年的时候，在深圳初创，一直到 90 年代末期，可以说是一个野蛮生长的阶段。那个时候，华为在业务上主要是采用“农村包围城市”的策略，并不是跟西方的爱立信、摩托罗拉正面竞争，而是从农村市场开始突围，采用的是游击战的来攻下市场。

在这个阶段，人才培养并不是一个非常重要的地位，更多地是被业务牵引着走，比如说业务发展到一定阶段，需要员工快速的去了解产品和项目的知识，这个时候我们会调动一些培训的资源，然后对相应的员工进行赋能。更多的是解决业务的需要，在这个时候，华为在人才的发展方面也是谁打下山头谁就是英雄，谁把这个项目客户给搞定了，那他就能够得到快速的提拔。这个时候的人才培养可以说是一种应急的策略，并没有一个系统化的展开。这也是华为在业务野蛮增长时的必然现象。很多公司的初创期也必然是面临这样的一种情况。

进入到 90 年代末到两千零几年的时候，

第二阶段，华为在管理上面逐步的系统化的时期

华为在内部管理上提出要“乱中求治”，要有系统化的治理。于是在这个阶段，就从西方知名的咨询公司引入了一些先进的方法论和工具。对华为有所了解的小伙伴，应该知道华为在历史上有一部《华为基本法》，也是在这个阶段产生的。96年时候华为就开始策划《华为基本法》，当时聘请了人大的几位教授在华为驻点调研，经过这 1 到 2 年的时间到 97、98 的时候，才正式把《华为基本法》发布出来。华为将能够请到的知名咨询公司，基本上都在华为内部的轮了一圈，把他们先进的东西全部都引进过来，这里面包括 ERP，包括人力资源的变革。在这个阶段，华为在管理和业务上提出很知名的一句话，就是“让听得见炮火的人呼唤炮火”。这句话一直到现在，在华为内部还是在提。就是现在提的时候可能会说，现在是一种班组的战争，在大平台支撑下的班组的战争。其实这两句话的含义是异曲同工的。在这个阶段，华为意识到人才培养的重要性，开始把散落在业务部门的零零散散的培训资源进行整合，成立了统一的华为培训中心。

那在比较早期的阶段，因为培训资源是散的，一些部门内部会有培训专员的岗位。随着意识到人才培养工作的重要性，华为开始把全公司的培训资源进行一系列的整合，成立了华为培训中心，这其实就是华为大学的前身。华为大学是在 2005 年的时候正式挂牌成立。

在这个阶段，人才培养一个很重要的特点，就是培训的工作采用集约化的形式，集中统一的调动公司的资源，从上而下的进行培训工作。这是在实践中摸索出来的，培训工作一定是从上往下由公司统一的调度来做，效率一定是最高的，而不是像在早期的时候被业务驱动，那个时候做的培训更多的是从下往上做。所以华为意识到这样一个问题，很快的进行了一个调整，也成立了培训中心即华为大学来对公司的人才培养工作培训工作进行统一的管控。

第三阶段，全球化发展

华为现在的业务，已经遍布全球 170 多个国家，那华为在内部也称自己为一个全球化的公司。任正非也曾提过，华为其实不是一个中国公司，是一个全球公司。其实华为一直有一个全球视野，在这样一个阶段，在人才方面的一个重要特点就是人才在华为是不断进行流动的。

华为经过前面管理系统化的阶段，在全球建立了一系列的流程和标准。虽然有一系列的流程流程和标准，但华为在这个系统的末端还是保持了相当的灵活性。在这个时候，华为大学经过不断的摸索，形成了非常具有华为特色的打法，比如说像“战略预备队”等等。华为大学一方面形成了很多有特色的打法和项目，另一方面华为大学也跟很多业务部门保持密切的联动，参与到了华为人才大循环中。

华为大学，是在 2005 年的时候正式挂名成立。任正非在华为大学成立的时候，提出了几点期望，“华为大学就应该成为华为的‘西点’、‘黄埔’以及‘抗大’”。对于西点和黄埔大家应该不陌生，西点军校给美国军方培养了大量军事人才，甚至很多商界人才都是由西点军校培养出来的，黄埔大家也比较熟悉。对于抗大大家会稍微有点陌生，其实百度出来这就是抗日军政大学，是在抗日战争时期成立的一所军事院校。在抗大发展的历史过程中，像林彪、徐向前等一些明星人物，都担任过抗大的校长，而毛泽东也曾经担任过抗大的教育委员会主席。

抗大在今天是不存在了，那我们怎么去理解任正非呢？我们可以把它比拟一下，现在的中央党校就是这样的定位，所以华为大学在内部的定位还是非常高的，而且承担了非常重要的使命，要为华为培养成千上万的将军。华为在很早就意识到学习对于组织的重要性，所以华为大学有一个使命就是要把华为打造成一个学习型的组织。华为内部有这样的一种说法，就是快速学习的能力已经成为了核心竞争力。华为在内部也一直在不断进行实践。

华为大学在整个组织中的定位是非常高的，那华为在这个业务部门上是有一系列的 BG 和 BU 那有三个主要的 BG。运营商的 BG 就是主要面向运营商提供设备以及服务的，这个是华为最早的一个业务。那企业 BG，就是面向企业和行业用户提供产品，比如说像路由器。消费者 BG 就是大家是比较熟悉的，像华为手机、荣耀手机等都是消费者 BG 来进行负责的。

现在消费者 BG 整体的营收基本上已经占到了华为 40%多，接近 50%，所以华为对消费者 BG 这块是非常重视的。之前也跟大家提到消费者 BG 这种 B2C 的业务。对员工在能力的要求上，与运营商 BG 和企业 BG 是完全不同的思路。对华

为大学来讲，就要有新的能力的给消费者 BG 进行赋能。华为的“云”BU，是华为最近提出来的新的业务发展重点，要做企业 IT 设施的黑土地。

华为的研发大平台 PSST——产品与解决方案，大概有 8 万人的规模，这就是华为大平台支撑下的精兵的作战。华为的销售组织，主要由地区部代表处，再加上系统部。系统部主要是面向全球的大企业，一些跨国运营的运营商，他们有可能是会跨越多个地区部和代表处，系统部就是对地区和代表处进行支撑的。

华为大学也是一个 BG，BG 是 Bussiness Group 的意思，中文叫业务集团。BU 叫 Bussiness Unit 即业务单元。华为大学从内部公司定位是一个 BG，它跟其他的 BG 是并列的。华为大学向公司的最高层来进行直接汇报，而大学在组织架构上有一个指导委员会，是由任正非作为指导委员会的一把手。由现在华为的轮值董事长以及总裁作为委员共同指导华为大学。

从组织架构上就可以看出华为对于人才培养工作的重视程度，也正因为华为对人才培养工作的重视助推了华为在人才上的一系列战略，给华为培养的成千上万的、将军领袖和专家。

华为的人才培养是有着非常鲜明的特色，在介绍这些特点的时，我也会把华为之前所踩过的一些坑告诉大家，正因为华为踩过的这些坑，所以才摸索出今天的打法和特点。

总结一下大概有这样的几点，

第一点，华为在进行人才培养的时候是非常的聚焦的，聚焦在关键岗位和关键人群上面

在华为内部培训是公司的稀缺资源，并不一定能够保证每个人都能够在公司内部得到有效的培养，所以每个人要为自己的成长负责。

所以在华为内部，像管理层的培训，很多是收费的，尤其是像“高管班”收费还是比较昂贵的，大约几万块钱。华为在内部培训上面也秉承一个观点，培训一定要

收费，不收费你学不会，通过收费来提高大家对于培训的重视程度，以免浪费公司的培训资源。

其实现在华为是这么做的，在之前的话华为在人才培养上也是在追求大而全，根据公司不同的岗位发展序列，针对于他们来设计不同的课程体系，然后满足他们职业生涯发展。经过一系列的实践检验之后，发现培训资源能够最大化的给公司创造价值，一定不是全员覆盖的，一种福利性质的培训，而应该是聚焦在业务发展需要的关键岗位和关键人群上面。

这样做公司全体的员工也能够更加重视培训，所以现在在业务策略上就一定是聚焦在关键岗位和关键人群上面。那这些关键岗位和关键人群都包括哪些？比如说像干部群体，干部群体是华为一直非常重视的群体，华为对于他们的培养是非常非常重视的。除了干部群体之外，还有一系列的随着业务发展需要而识别出来的关键的岗位。比如说 hrbp 这样的岗位。华为在 HR 三支柱的建设上是卓有成效的， hrbp 这个角色，华为认为是非常重要。他们要非常熟悉业务，要作为战场上主管的左膀右臂的，所以这是一个关键的岗位。所以华为对他们的培训也是不遗余力。

另外还有像国家代表、国家 CFO 等岗位，都是随着业务的发展而识别出来的关键的岗位。而这些关键的岗位是一定会发生变化的，华为大学在每年的作战版图上面都会进行一系列的调整，这些调整是会随着业务发展的变化而变化的。华为大学的业务版图就是覆盖的公司的关键的岗位和人群。

第二点，对于干部群体的培养

干部群体在华为的发展过程当中起到了非常核心和重要的作用。干部群体是一个承上启下的群体，如果说对于他们的能力发展不到位，他们对于核心价值观的掌握不到位，是会严重影响到作战效果的。所以华为从最早开始一直到现在，对干部的培养是没有放松的。这一点也是华为在人才培养上的一个重心和拳头产品。这一点，在之后的篇章中会着重展开。

第三点，华为在人才培养上是采用的项目制

我看到现在很多的公司或是企业大学也都在提项目，是但是在我看来可能很多企业并没有抓到项目制的核心。所谓项目制的核心是要拿项目管理的这套方法和逻辑进行人才培养的工作，并不是说把原来的培训班换一个名，然后叫某某学发项目就可以的。在项目管理当中是有很多很好的理念和工具来应用的，这样才能称之为项目。

在项目管理中，要有对于项目成果的预测、项目成本的评估、关键里程碑、关键的利益人等等，一定要做好相应的项目的计划，这样的才能够保证项目顺利的进行进行。华为内部就把学习这件事、培训这件事也当做一个项目，运用项目管理的思维和逻辑对学习进行管理。经过这么多年的实践发现这条路是非常正确的，华为大学现在也坚持用项目制的方法来进行学习发展活动的管理。

在华为大学内部的组织架构上，它并不是像有些企业大学设置一系列的职能部门，或者纵向的部门。比如说像，课程开发部门，一部、二部等面向不同的群体。华为大学的组织架构，是由一系列的项目群来构成的，项目群里会有项目经理。项目经理都是一些非常资深的学发专业人员，同时对他们有项目管理的赋能。他们项目管理的专业知识也是非常了解和熟悉，运用项目管理的思维逻辑对学发活动进行管理。

第四点，案例教学

华为大学的课堂上，如果你去观摩的话，你会发现在课堂中很少出现理论化的讲解，大部分的内容都是案例。其实之前也并不是这样的，因为案例教学是需要能力积累的，之前华大学其实在案例教学上也并没有找到很好的方向。以前在培训的时候有大量的专职的老师，也外部聘请了一些培训师，到内部进行授课。但是这些专职的老师进行授课的时候，他们的授课能力很强，但是最大的问题是什么？就是脱离业务实际，那这样的培训往往就会受到学员的诟病，大家就会说我过来培训好像听得很好，但是回去落不了地。因为讲得过于的理论化比较高大上，而不太跟业务实际很好的结合。

我们的小伙伴需要思考，有时候大家不愿意来，或者说是觉得培训没有作用啊等等，其实是在于内容设计上。怎么样更好的能够跟业务有机的融合起来。那华为现在在教学设计和开发上面是怎么提的？八个字就是“仗怎么打兵怎么练”，这是华为在课程设计和开发上的一个指导的原则，那在落实的时候采用的就是案例教学的方式。

在课堂内容上面理论化的知识，目前华为在培训的时候都会进行前置。前置到颞部平台上面，从培训专业上来看，就是反转课堂的一种形式，把一些学员自己能够学习和掌握的内容，前置到 e-learning 平台上。让学员利用自己的时间，同时我们要对他进行监督和考试。只有当你通过了这些考试之后，才允许你进入到后面的课堂当中。在课堂中就很少理论化的讲解，更多的是把业务实战当中的案例给提炼出来，然后放在课堂当中在老师的带领下进行研讨和演练。

那案例怎么来的？案例来自于华为大学以及业务部门。在华为内部有一个非常庞大的案例库，可能是国内企业案例库建设中最为庞大的一套系统。当然这也不是一蹴而就的，建设也是需要过程的。因为有了案例库的支撑，华为大学的课堂中，就有了非常多的活生生的来自于业务一线的案例，那课堂的氛围一定是非常生动的，学员的收获一定是非常大的。

第五点，华为大学对于技术手段的应用

我在之前跟其他的一些企业交流的时候，有专门负责学发的伙伴问到我，华为的 e-learning 平台是怎么运营的？我说华为的 e-learning 平台，并不是单独的进行运营的，更多的是结合到华为大学本身的业务活动当中去。比如说设计了一系列的项目，我刚才提到的课程前置的内容，在 e-learning 平台上进行，那这个 e-learning 平台一定是活跃的。比如说将考试放到上面，或者把学员在课堂当中的心得，学员所写的案例，我们也都会放到 e-learning 平台上让大家进行互动，那这个平台的活跃度一定是非常高的。

另外一点是 LVC——虚拟教室，我觉得效果会更好。因为对于线上自学的课程，我们不能对它期望值过高，它的学习效果未必那么好的。华为的 e-learning 课程，

只是作为整个学发项目的一种补充的手段。那具体到我们全球的员工，更多的是采用虚拟课堂的形式，依然是面授的方法来进行操作，只过这个面授是放到了这个 e-learning 平台上，用平台技术来进支撑，还是尽量去模拟面授课堂，面对面的这样一种培训的形式。

以上是华为在人才培养这个方面的五个非常重要的特点，那下面跟大家分享一下华为大学业务发展和设计的价值观，这几个价值观是华为大学业务发展的方向。

第一条是领导者发展领导者。这句话非常好理解，华为一直认为领导者是由领导者才能够发展出来的，培训只是一种手段，它更多的是在领导者的心中和脑中的埋下一颗种子，那这颗种子要能够发芽长成一棵参天大树，是要靠不断的阳光雨露去滋润它才能够长大的。

这个过程，是要有管理和领导经验的领导者去发展潜在的领导者，这种效果是更好的。现在，在华为的领导力课堂中，这些管理类的课程也逐渐摒弃了专业老师走上讲台进行讲课，更多是邀请在职的管理层走上讲台，然后向台下的学员，潜在的管理者进行授课。这些在职的管理者，讲出来的案例更加鲜活和生动，这种方式在华为大学也得到了一致的认可。

第二点，“从实践中来到实践中去”。这句话跟我刚才提到的“仗怎么打兵怎么练”，是同样的含义，是学发项目设计和课程设计的导向，实践是什么样的，我们课堂当中所展现的内容就是怎么样的。如果说公司当前的业务重点是要打下这个山头、攻下这个客户，那在课堂当中出现的就是这个客户的案例，而不会出现另外一个客户的案例，这就是“从实践中来到实践中去”的培训，跟业务的是紧密地绑定在一起的。

第三个是绩效结果导向，在人员培养出来之后，华为大学会把学员，尤其是在做”战略预备队”项目的时候，会把学员输送到一线去，让他们在一线的项目当中进行摸爬滚打，在项目中进行真实的成长。最后他成长起来，公司就会对他进行提拔，说直白一点就是升官封爵，就把人才就快速的提拔起来。

第四点是向艰苦地区倾斜。这是华为本身业务发展上的特点。在培训资源上，是会向艰苦地区亚非拉等一些发展中国家，一些地区部和代表处，一线的组织进行倾斜。

接下来给大家解读两个华为大学的经典项目，**一个是针对于中基层管理者的FLDP 项目，另外一个项目就是高管的读书班。**

FLDP 项目就是 First Linemanager DevelopProgramme，是面向一线管理者的项目。一线管理者在华为内部的定义就是直接带团队的管理者，并不是通过管理他人来进行管理动作的管理者。在这个项目中，是分成以下的一些环节。第一部分是自学考试，是在 e-learning 平台上进行完成的，一定要通过考试之后学员才能够进入到华为大学的集训课堂中。

第二个阶段是集中培训，在集中培训当中课程的内容主要包括基层管理者的角色认知、团队管理，还包括非人等一些课程。这里可以看到华为在管理上的导向。第一，华为非常重视对于管理者角色意识的变化，也就转身的过程。通过集训，是在这些管理者当中是埋下一颗管理的种子，然后让这个种子在日后的实践当中生根、发芽。

另一个是非人的支持。华为一直强调，团队的管理者一定是团队人力资源的第一责任人。所以，管理者一定要非常熟悉人力资源的一些知识，比如说绩效、激励等，这些是管理者一定要掌握的基础的知识。

第三个阶段就是实践检验。就是在岗实践约半年左右的时间，要求学员进行相应的案例采编，一方面通过案例去检验这些学员对于集训所讲授的知识和技能的掌握情况，另一方面也会用作充实案例库。

第四部分是进行述职答辩。在这个过程当中重点考核的两方面，第一个就是思想。华为是非常重视对于思想的考核，也就是文化价值观的考核，另外一个就是业务以及管理能力，能否在管理当中把仗打赢。通过考核之后就会进入到人才资源池当中。

最后一步就是持续学习的阶段，这一步是以自学为主。在 e-learning 平台上会有华为大学自己开发和外部采购的系列课程。会推送给这些学员让他们持续的进行学习，这就是 FLDP 项目。

在集训中，有业务目标分解，有公司战略解读，核心价值观，管理改进，高效团队的知识讲解。其中更多的是通过案例以及演练沙盘的形式来把这些知识和技能传授出去。

华为针对于高级管理干部的培训项目叫高管研讨班，收费是比较昂贵的，是高管要自掏腰包几万块钱去参加华为大学的集训。在这个高管研讨班当中，我们会邀请公司非常核心的管理干部，就是高管核心人员来参与到高管研讨班的授课和引导中。

高管研讨班分成这样几个阶段，第一阶段是理论学习，这个也是自学会放在 e-learning 平台上进行。

第二个阶段就是公司核心管理理念和管理方法的研讨，我们在设计的时候，在取名字上面也发生了变化，它不是学习，不是教育，是叫研讨，这也很好的说明了高级管理干部研讨班的这种教学形式。研讨中会有大量的案例分析，沙盘演练，甚至大型的 PK 等，是非常的生动和鲜活的，现场气氛也是非常热烈的。学员在研讨过程中，是一定要实时地提交相应的心得总结。在集训之后，进行若干月的在岗实践，和 FLDP 一样，也会要求高管提交相应的实践论文以及相应的案例，最后参加由华为大学和业务部门联合举办的答辩活动，如果说通过了答辩之后才会进入到人才资源池当中作为进一步提拔的依据。

新员工培训，是由华为大学统一进行把控的，新员工培训在华为内部有一个很形象的说法叫“刷颜色”。在新员工培训里，华为并不是把大量的时间放在技术和业务能力的提升，更多的是放在核心价值观和融入的这两个核心点上。

华为新员工培训的内容包括了解公司，理解核心价值观，更多的是思维层面的。另外还有一些政策和制度。第四个模块是融入和转身，不管是你是哪个学校的，华为新员工培训的时候，强调的就是从校园人到职业人。

对于社招的员工来讲，华为在员工培训的时候强调的就是从职业人到华为人的转变，通过一个多礼拜的新员工的培训，让大家理解华为，认可华为的核心价值观。同时快速的融入到华为的整个的组织流程中，这是华为的新员工培训的组织逻辑。

华为在内部做教学设计和开发的时候，引导的比例，也就是讲授的部分，只占到20%，另外的 50%是学员在课堂中进行研讨，进行模拟演练，进行 PK。还有 30%的内容，是晚课中进行的一些案例研讨。华为在集训的时候有一个很重要的特色，晚上的时间是一定会利用的，无论是新员工培训还是管理层的培训。晚上的 30%的时间，是应用于案例研讨。

华为的学发的项目，从教学设计和开发上就会有大量的案例和研讨。在整个的课程里，一方面来保证课堂生动不枯燥，另一方面跟学员的业务实际能够紧密的结合起来，让学员在学习了之后，回到工作岗位的第一天，就能够把所学习的内容应用到岗位，所学即所用。

案例教学并不是由华为发明的，华为当时邀请了毅伟商学院以及哈佛商学院的专家和教授，专门到深圳华大学来给我们讲解案例教学的逻辑。华为基于这套案例教学的逻辑，又专门开发了华为自己的案例教学的方法论。

主要包括三方面，**一个是案例开发的方法论**，如何去开发华为的案例，包括大型的业务案例等，不同类型的案例都有开发的方法以及模板。

第二个是如何进行案例教学。 哈佛商学院的案例教学更多集中在商学方面，而在华为内部除了商学或者市场层面的内容，还有大量的管理以及业务案例，所以案例教学就一定是要根据自己的实际情况来开发。

第三个就是案例学习的方法论。案例学习的方法论更多的是在业务部门当中来进行复盘。复盘在华为可以说是一种文化，部门会经常进行复盘，在复盘的时候案例就是一个很好的素材。案例学习的方法论，就是指导的业务部门怎么样通过案例来进行复盘，从而提升组织的整体能力。

华为的师资体系有一个理念就是叫“最优秀的人培养更优秀的人”，这是华为一直坚持的。走上讲台的一定是最优秀的人，这些最优秀的人要承担责任，然后去给公司培养更优秀的人。这是华为在进行兼职老师、内训师队伍建设时的核心理念，这个理念受到了公司上下的一致认可。

华为的兼职讲师库是非常丰富的，管理干部基本上都要走上华为大学的讲台进行授课，他们走上讲台也代表了公司对于他们的认可，他们就是最优秀的人，同时我们希望他们去发挥更多的光芒和热量去培养和带出更优秀的人出来，这是华为师资体系建设时的非常重要的特点。

以上内容是华为培养体系的建设，和一些原则及导向。华为的培养体系是一个比较庞大的课题，我希望大家先建立一种认知，看华为在做的时候有哪些是可取的地方，然后再借鉴到自己企业的内部进行转化和吸收，然后形成自己企业的打法。

下面具体问题的一些 Q&A 记录，希望能够解答大家的疑问。

Q1：华为大学为什么要坚持有偿服务，赚内部的钱？

A1：华为大学并不是一开始就收费的，是有一个过程的。这并不是建议在做企业内部培训的时候，马上就坚持内部进行这样的核算。华为做收费模式是什么时候开始的？因为华为在一些培训的时候，会向这个学员收费。后来想既然是要向学员收费，就尝试摸索能不能通过内部由部门来进行内部结算，从而来保证华为大学自己的发展。这个过程，其实经过了 3 到 4 年的摸索，最后才进行了自主的财务的结算。现在华为大学在运营的时候，其实是自负盈亏的。当然从业务部门收费并不是说要赚钱，华为大学并不形成利润，它不是一个利润中心，收到的钱更多是的投入到华为大学的基础设施建设，或者是课程的开发以及课酬中，然后滚动的来进行发展。

Q2：培训工作如何在初创企业开展？

A2：初创公司在做培训的时候，一定是要为业务进行服务。初创公司一般人相对比较少，培训对于战略的理解，应该是比较容易的。公司的战略导向一定会拆

解出来对人的能力需求。华为大学在做人才培养的时候，第一步的需求来源一定是公司发展的战略，华为大学的指导委员会，就是包括任正非以及轮值董事长，他们的战略的信息会第一时间传递到华为大学。我们在第一时间拿到这些战略信息后，就会进行解码，就会梳理出来关于人的能力需求，我们根据能力需求再去开发相应的课程、培养的计划。这个时候培训对于公司业务的助推作用就会非常的明显。

Q3：华为对于关键岗位有没有考核机制？

A3：有的，对于关键岗位和人员一定是有考核机制的。这每个部门都一定有，华为大学也一定是有的。比如说项目经理就是对项目的成败是进行负责，对于专家岗位，比如说课程开发或者案例等，根据具体的工作的内容来进行考核。比如说会有满意度考核或者案例完成率等，根据专业岗位不同来设计不同的 KPI 的指标。

Q4：兼职讲师梯队搭建与激励的方法有哪些可以参考？

A4：华为大学里讲师主要是分成四类，最高的是教授。我们对于兼职老师的激励也是参考了市场上的做法，总体还是比较的高的。所以这一点要结合你企业具体的情况来看，可能未必给到那么高的课酬，但有一点很重要。一定要调动公司的专家和管理层的资源，把他们补充到兼职队伍当中来形成示范效应，要让最优秀的人去帮你培养更优秀的人，这是非常重要的。所以在兼职讲师内训师建设的时候，课酬应该只是一方面。华为的课酬是比较高的，是因为华为本身这些管理者的工资和奖金都是比较高。当然，课酬其实对于他们来讲并没有特别大的吸引力。课酬的更多的是在说明公司关于人才培养的导向，或者说是精神方面的激励，在这方面起到更重要的作用。

Q5：华为是如何对培训效果进行评估的？

A5：这还是按照柯氏四级评估来做的，依然是有一级评估，随堂的反应层评估。这更多的是对我们内部的考核，考核我们的专业人员，包括老师等，这是一个考核的参考值。二级、三级评估在华为并没有特别清晰，我们会在项目结束后，比

如说 3 到 6 个月期间会设置一些满意度的评估调查问卷，发到业务部门去，由相应的主管和核心员工进行满意度的调查。

Q6：华为如何应对语音和文化差异？

A6：关于语言华为的做法，对于外派的员工，会有相应的语言赋能。早期华为在国际化的时候以中方员工为主，后来就开始大量地补充本地员工，对本地员工来讲，语言就不再是一个比较大的问题了。

关于文化方面，华为也曾经有过摸索，在刚开始国际化的时候华为也有一些顾虑。比如说我到了欧洲，大家对于艰苦奋斗的理解到底是怎么样的？到了非洲等，大家对于这个核心价值观的理解是不同的。刚开始我们在国际化的时候，其实对于核心价值观是有了一些稀释。但后来的话，华为一直这么认为，对于核心价值观在全球应该是统一、一致的，所以现在华为的核心价值观是保持全球的统一，包括解读上面也是一致的，并不会有太大的差异。

二、华为大学的战略定位

华为在 2017 年的时候全年做到了 6000 多亿的营收，营收数字基本是等于 BAT 三家公司的总和，华为迅猛增长的背后是华为强大的人才机制。在人才机制中的人才培养是非常重要的一环， 可以说人才培养机制一直助推着华为在国内以及全球的迅猛增长。华为大学在华为整体的人才培养当中起到了一个非常核心的引领和管控作用。华为非常多的公司级人才培养的项目，包括干部培养的项目都是由华为大学统一的管理和运作的。

华为大学有一个非常清晰的口号， 是“培养将军的摇篮”。从这句话上就可以清晰地看到华为公司对于华为大学的诉求和定位。华为大学就是作为这样一个中央机关的组织部门，他承担的使命就是要为华为培养成千上万的将军，能够输送到一线去冲锋陷阵，为华为打下一个又一个的山头和项目。

华为大学发展到今天，是有发展过程的，经过若干年的发展，我们首先来看一下华为大学在数字方面的表现。华为大学每年培训的新员工接近 2 万人，也是华为公司的新员工培训唯一负责。华为大学做新员工培训有一个比较清晰的定位，称作“刷颜色”的过程。另外华为大学有一个非常庞大的兼职教师队伍，兼职教师的队伍覆盖了绝大部分公司的管理层，每年的面授培训量也是非常的庞大，基本上是接近 20 万个人的面授培训量，另外华大学也建设了一个非常庞大的 e-learning 平台， 平台经过若干年的积累上已经有了几万门课程来支撑公司的一系列的人才培养项目，干部发展的项目以及部门自发的学习项目。

从数据上来看，华为大学的不管是培训量还是业务量都非常的巨大的，目前从组织架构上以深圳坂田为主，当然未来也可能会搬到东莞松山湖去。华为大学以深圳和东莞为中心向全球进行辐射。全球建立了若干个培训学院，向全球 18 万员工来进行能力提升的服务。从培训角度来看，华为的培训的工作并不是一天就到现在这样庞大的规模的，有若干年的发展的历史。

如果说想要对华为培训的发展历史有更深一步的了解，我们要稍微理解一下华为的变革历史。了解华为的同学会知道华为在变革上一直是不遗余力的。从 1996 年开始华为从 IBM 引进了一个变革项目——IPD 的项目，就拉开了华为在管理变革上的大幕，截止到今天为止，也就是 2018 年，华为的变革依然是没有停止的。在市场上能够叫得上名字的知名咨询公司，华为基本上都请过来帮助和协助华为进行了一系列变革的工作。

这中间包括了 IPD 项目，集成供应链 ISC 项目，集成财经 IFS 项目，客户关系管理 CRM， LTC，NIS 集成服务交付等一系列的变革项目非常多。其中人力资源相关的变革也很早就启动了。在 1996 和 1997 年的时候，伴随着华为公司在管理流程上和业务流程的变革，就已经同步启动了人力资源相应变革，其中人才培养的逻辑和方法在当时就已经形成了雏形。

1998 年起，华为开始进行变革，人才培养也开始进行一系列的动作，阶段我们从人才培养的角度来看，可以称之为是一个人才培养的初创阶段。这个阶段华为意识到新员工培训的重要性，专门成立了新员工培训中心。与此同时也成立了相应的客户培训中心，培训中心主要是伴随着项目和产品来向客户提供产品的使用和操作的赋能的服务。

这个阶段华为公司隐隐约约地意识到人才培养的重要性，在当时大家的思路还不是特别清楚，那个时候每个业务部门也都有自己的相应的培训专员去组织培训相关的工作。这个阶段基本上是摸着石头过河的阶段，特点就是培训的管控度是比较低的，而且专业度也比较差，具体应该怎么做培训其实大家都不是特别的清楚，但是大家都知道培训工作是非常重要的。

随着初创阶段的摸索，华为的人才培养进入到下一个阶段，这个阶段是从 1999 年开始持续到 2001 这样 2~3 年的阶段，那在这样一个阶段华为在人才培养方面逐渐找到了一些感觉，其中有一个很重要的一个变化就是设置了干部培训中心。对于干部队伍的重视以及干部队伍的发展，华为公司一直是非常重视的，所以在人才培养方面专门设置了相应的干部培训中心，来专门对干部群体的培养和发展来进行管控。

在这个阶段的人才培养呈现出来的特点就是管理能力逐步增强，培训的专业化也逐渐提高，但是也有相应的一些缺点存在，比如说各自为政，相互的分享做得比较差。因为有若干个培训中心，有负责新员工的，有负责干部的，各个业务依然是有自己的相应的培训资源，也就是培训资源依然是散落在公司不同的体系中，每个体系都有自己在培训方面的一些重点和相应的抓手。从公司的视角来看，培训资源并没有得到集约化的最大利用。

在这样一个阶段也伴随着华为在业务上的迅猛增长，1999 到 2002 年的时候，华为每年的业务的复合增长都是非常惊人，百分之三四十甚至高的时候有百分之六七十。在这个过程当中其实人才培养工作也对业务的快速增长起到了非常重要的助推作用，不断地在给业务的一线和前方包括海外来输送相应的管理干部以及相应的业务专家。华为培训在过程当中的专业性以及感觉也是越来越强，同时华为在这个阶段也大量的引进了西方咨询公司的一些优秀的课程、人才来进行补充。

随着业务不断的发展，华为的人才培养进入到下一个阶段——整合阶段，因为在第二个阶段大家其实已经逐步地意识到培训资源散布在公司的各个体系当中，没有办法得到最大化地利用。要使培训能够最大化的利用，一定要有效统一的中央管控，所以就开始逐步把散落在公司各部门的培训资源进行整合。在 02 年到 04 年，华为成立了统一的华为培训中心，对公司的培训资源进行统一的管控，这其实就是华为大学的前身。在这个阶段其实大家已经开始筹备企业大学。

在 02 到 04 的整合阶段，华为不管是从课程还是包括师资都进行了统一和规范，各个体系当中培训的工作也都进行了梳理，大家认识到，培训工作从上往下会是更为高效的，能最大化的利用公司的资源。05 年的时候华为大学就应运而生，正式挂牌成立了华为大学，从这个阶段开始华为大学可以说是走到了一条康庄大道之上。05 年到 2011 年的阶段，就是华为人才培养工作从能力上稳步提升的阶段。

在这样一个阶段，华为大学和华为人才培养的工作呈现出来它一个非常重要的特点，集合了集团公司战略来提供对外、对内的培训服务。在这个阶段华为在人才培养方面的能力得到了非常快速而且稳健的提升，还有一个很重要的举措就是跟

国外的知名高校进行联合办学，主要是针对于相应的管理干部的和以及相应领域的一些专家的培养，但是这样的做法从今天的角度回顾，华为内部认为是走了一条弯路。

那之所以今天华为在人才培养上他的能力发育主要是以内生为主，当然也结合了国内知名的或者是国际知名的这样一些咨询机构的一些优秀的课程和能力，但是最终还是要把它内化转化成自身的能力，再向公司进行传递和赋能。2011 年之后可以说是进入到一个快速发展的阶段，在这个阶段华为大学形成了非常具有自己特色的一些方法论，比如说像训战结合的这样一些教法战略，一些运营的逻辑，针对关键人群以及岗位的培养的运作方法等等，这些都是在 2011 年之后逐步提出来的。

华为在之前也就是 2004 年之前的培训的工作，我们就不再花多的时间进行介绍，我们就把目光锁定在 2005 年，我们从这样一个阶段我给各位来做一个相对比较详细的介绍，因为从这个阶段开始华为在人才培养上可以说是奠定了一个比较好的基础，在能力和方法论上面逐步的进行了探索，并且总结形成了自己的一些方法论，这些方法论，包括一些实践的具做法，我想对于比较多的企业可能会有一定的借鉴意义。

华为大学是在 2005 年的时候正式挂名成立，那在任正非看来华为大学应该是成为华为的西点、黄浦和抗大。西点不仅仅是给美国的军事领域培养和输送了大量的军官和将领，也为美国的商界培养了大量的人才，而黄埔是给中国社会培养了大量的军事的人才。抗大的全称就是抗日军政大学，毛泽东曾经在抗大担任过教委会主席，是由我党来办理的一所干部培养学校，我们可以来理解成，现在的中央党校。华为大学实际运作的过程当中也不断的思考和总结自己的定位和价值到底是什么，在整个公司当中去承担怎样的定位。经过不断的思考和总结之后，提出的定位是基于公司战略，作为人才与组织的使能器，传承文化、提升能力、总结萃取知识资产，助力公司持续的商业成功。

什么是使能器，英文叫 enabler，我们可能对于另外一个词汇比较熟悉，叫做赋能，是这几年比较火爆的这样一个词。其实使能器和赋能是差不多的意思，华为大学就是华为整个组织的使能器，它要向整个组织进行赋能。

那到底怎样点赋能？主要是从三个方面，

第一点，传承文化

了解华为的小伙伴会知道华为非常重视思想文化上的工作上，华为大学承担了传承文化这个非常重要的使命。这是第一点。

第二点，提升能力

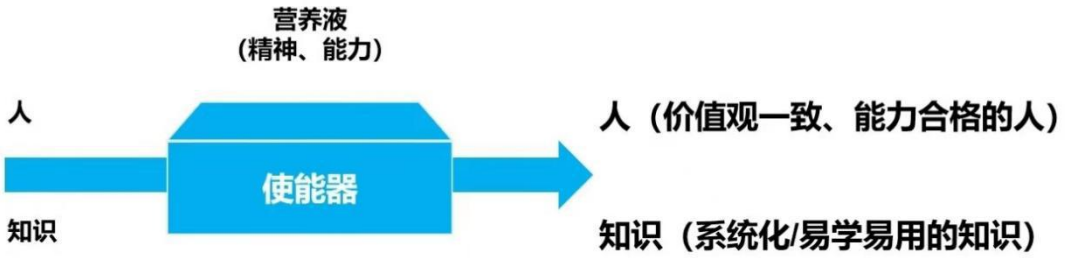
能力指的是整个公司，整个组织的组织能力，通过组织能力的提升来推动公司持续的商业成功。

第三点，要对公司知识资产进行总结萃取以及相应的管理

华为曾经提出过公司最大的浪费是知识和经验的浪费，这是公司非常宝贵的资产，这部分资产就是由华为大学来进行萃取和相应的管理来防止流失。

华为大学就是在这样的定位下来开展自己的工作。我们在进行人才培养、企业大学或者是商学院建设的时候，在整个组织当中所要承担的职能以及在组织当中的定位，是第一件要思考清楚的问题。只有思考清楚，才能够有效地去指导我们后面工作的

我用一个图再解释一下华为大学的定位，这个图把华为大学使能器的工作非常清晰地展现了出来。



在图中有一个使能器，指的就是华为大学。使能器的左边是人和知识，人指的就是华为公司的员工管理者，知识指的是华为公司的知识资产。通过了使能器的赋能之后依然是人和知识，但是这里人和知识发生了一些变化，人是价值观一致和能力合格的人，所以对华为来讲员工和管理者首先强调的是价值观是一致的，另外就是能力一定要合格。

从知识上就是系统化和易学易用的知识，只有把知识进行萃取总结和提炼，把零散的知识转化成系统的知识，这些知识才能够作为公司的资产进行管理。那华为大学就是通过营养液，营养液就是精神和能力。精神指的主要是文化层面，再通过科学的方法来不断的向人和知识注入营养液，最后输出的就是图片右边展示的合格的人，优秀的人以及易学易用的能够在公司传播的系统化知识。

在图片中也提到了，华为大学是一个提供有偿服务的 SBG，SBG 就是 Service Buiness Group 。BG 是华为的组织架构单位，除了华大学之外，还有像运营商 BG、企业网 BG、消费者 BG 等。华为大学从组织架构上也是一个 BG，它并不是像有的公司一样，处于业务部门或者是人力资源下面，它是向公司的最高层进行汇报的。

华为大学有一个指导委员会， 指导委员会的委员由任正非、华为的轮值 CEO、轮值的董事长以及总裁来担任。华为大学来讲，目前主要是向内部提供服务。华为公司就是华为大学的客户，华为大学提供的是有偿的赋能服务。在华为内部如果你想要华为大学的服务，是要需要付费的。像高管研讨班的收费还是比较昂贵的，每个学员要交几万块钱进入到华为大学来进行学习。

第四点，华为大学在运作上有一个非常重要的特点，就是独立预算、收支平衡，经营收入用于再投入

华为大学收取的学费可能是来自于学员个人，比如说高管研讨班、青训班等等。还有一些是对部门来进行收费。但是华为并不会考核华为大学的收入。一般大学所有的收入都要进行再投入，达到收支的平衡。经营收入再投入主要是用于大学自身能力的提升，比如开发能力的提升，案例能力的提升或是一些教学条件的改善等。通过这样的运作逻辑来实现华为大学的自主生长。

华为大学在运作上面采用这样一种方式，主要是为了保证业务跟公司需求保持一致，同时能够做到强身自健。华为大学提供服务，要收取相应的服务费。如果服务好，业务部门可以给我付费，同时如果服务不好业务部门可以不采购我的服务。这一块华为大学是放开的，业务部门可以自行去采购外部的服务。

华为大学独立结算、收支平衡，如果收入不增长，那就说明业务部门不买单，华为大学的服务内容偏离了公司的主航道，没有受到业务部门的认可。如何评估培训效果跟价值，那就很简单，看华为大学的收入是否增长，业务部门是否愿意给钱把人送到华大学来进行培养。这样可以让华为大学跟公司的整体战略保持一致，不会跑偏。

同时内部收费也保证了业务部门不会滥用培训资源。不管是个人缴费或者是业务部门出资，培训都是要收费的。来参加培训的学员，他们学习会更加认真，这就保护了公司的培训资源不被滥用。

三、华为的人才培养路径

华为大学在成立之后，经过一段时间的摸索，形成了一套自己的价值观。这个价值观并不是我们通常所理解意义的企业文化当中的价值观，而更多像是在运作过程当中的一种导向和取向。价值观是包括了四个方面：

第一点，领导者发展领导者

这句话比较容易理解。

我们做领导力相关的培训，曾经邀请过一些在这方面的比较厉害的老师、专家或教授，来请他们给管理干部进行授课，告诉这些学员应该怎么样去管理，管理者应该具备什么样的素质和能力等等。

这样做培训效果到底怎么样？华为进行了一系列的摸索，发现领导者来发展领导者效果是更好的，它比去请一些老师和专家来发展领导者效果更为直接和有效。当然这对于企业内部的学习发展能力是有一定要求的，甚至要求是相当高的。所以在学习发展能力不足的时候，领导者发展领导者并不能很好地落地，还是需要一些专家和学者，由他们在早期的时候对领导者来进行培养和发展。

随着我们组织学习发展能力的提升，我们可以逐步的向领导者发展领导者来进行过渡。在华为早期，管理类领导力课程的讲师，基本上都是专职老师，包括华为内部的专职的老师和外部聘请的专家和学者。随着华为的学习发展能力、专业能力的不断提升，现在华为内部领导力的讲师基本上没有专职讲师了，绝大部分是兼职老师，这些兼职的老师都是华为各级的管理干部，由他们站上讲台去向学员进行授课。

经过实践之后，领导者发展领导者是一种行之有效的方法。一方面，在由领导者来进行授课，领导者会带着他们非常鲜活的案例在课堂中向学员进行分享，并且促成讨论，这个过程非常有效，而且生动。另一方面，当学员在岗位实践的时候，

可以由老师，也就是其他的领导者来扮演这位学员的导师，会成为以师带徒的形式来继续带领学员在管理和领导力方面进行发展。

第二点，是从实践中来到实践中去

在华为内部还有另外一种说法，八个字，就是仗怎么打兵怎么练，非常的易于理解。在目前华为内部的培训的课程当中，所有的内容都是来自于具体的工作实践。华为在培训的时候针对于关键岗位都会进行关键岗位的角色认知，这个角色认知是来源于岗位的工作职责或者是工作主要内容，通过对主要工作内容的拆解，得出我们所要学习和培养的内容。这样的培养内容跟工作内容是强相关的关系。

另一方面，就是在课堂当中尽量减少理论部分的讲解，更多是实战的场景，就是场景化教学和案例教学。通过场景化和案例教学，把实践当中的具体的问题搬到课堂当中来进行学习和研讨。在学习的过程中，随堂就可以得到一些问题的答案。在学习结束之后返回工作岗位，马上所学习的内容就可以得到锻炼，这个就是从实践中来到实践中去。

要做到从实践中来到实践中去，其实并不是那么的容易。需要参与授课或者是参与课程开发的老师，一方面本身就是业务专家，另一方面他们也要善于进行总结和知识萃取，能够把典型的案例中背后的知识结构和技能要求萃取出来，并且转化成相应的课程，在课堂当中进行讲解和相应的演示。

第三点，就是绩效结果导向

培养最终的结果，是为了培养实战的将军、实战的班长和实战的士兵。如何检验一个培养项目是否真实的有效，并不是通过满意度来进行检验的，它一定是把我们培养的这样的一些学员放到实战当中去，看他们能否干出真正的成绩来，有没有相应的绩效。华为大学在进行集训之后，会把相应的学员放到一线的项目中去，在项目当中进行摸爬滚打，来看学员是否能够把所学习的内容应用到实践当中，从而产生相应的绩效。如果产生了相应的绩效结果，那就说明了这样一个培训和培养的是有效果的。

第四点，是向艰苦地区倾斜

这也是华为的一个特色。因为华为在最早进行国际化的时候，更多的是从亚非拉等一些发展中国家开始进行突破，采用的是农村包围城市的路线，最后才发展到了发达国家。所以说，华为在进行人才培养的时候也会适当的向艰苦地区倾斜，招生的政策等，都会适当的照顾艰苦地区。

每所学校都会有自己的校训，在最初的时候华为大学的校训是不存在的，因为华为大学也在不断地进行摸索。这两年的时候华为大学总结出来了自己校训，校训有七条。健壮体魄、坚强意志、不折毅力、乐观精神、顽强学习、团结协作、积极奉献。

校训的产生经过了大量的研讨，包括在华为内部的社区上进行广泛的意见征集，最终形成了现在的版本。目前版本的校训，一方面融合了华为公司的核心价值观，比如说像积极奉献，团结协作等等。另外是表达了华为公司对于员工的要求，包括身体上的要求和精神上的一些要求。比如说健壮体魄，如果说想要持续长期的奋斗，首先要有一个健壮的体魄。精神方面的要求，比如说一定要有一个坚强的意志，包括不折的毅力，乐观的精神等等。还有一条是顽强学习，这是跟华为内部所提倡的，持续学习的能力已经成为一个企业的核心竞争力，不谋而合，这对于员工也是一样的，要持续不断地进行学习，而且是要顽强地学习。

另外，其实在华为大学校训当中还有一句话，这句话叫最优秀的人培养更优秀的人，现在有很多其他的企业也在借鉴这样的一句话。这句话传递出来两方面的信息，一方面是传递给我们的一些学员，也就是被培训的人员，让他们看到给你们来进行培训的都是公司千挑万选出来的最优秀的人，这说明了公司对于人才和人才发展的重视。

另外一方面，传递给些老师，也就参与到培训过程中的人，让他们知道他们是最优秀的人，并不是说所有的人都会被挑选出来站到华为大学的讲台上。你能够站到讲台上面来进行授课，那就说明你是最优秀的人，说明公司已经认可了你。所以这句话还是非常的激励人心的。在任正非总结华为成功要素的时候，其实就提

到了华为成功要素，关键之一就是华为有一个强大的人力资源和人才发展体系，最优秀的人培养更优秀的人，就是一个非常生动的表达，把华为关于人才发展的核心理念，用一句话的形式表达出来了。

华为的人才培养通道大体上分为两类，一类是管理人才的通道，另一类就是专业人才的通道。了解华为的小伙伴应该知道华为是有一个非常强大的经过若干年不断完善的任职资格体系。现在国内很多的企业也在建设任职资格体系，华为是最早来做这样一件事情的。华为的任职资格体系，有十几个大的族，族下面也有类、子类等等，非常详尽地规范了华为各个岗位和它发展上升通道。

人才培养一方面在推动着员工沿着任职资格通道，持续不断地往上发展。 另外一方面在人才培养也会跟任职资格的要求有稍微的不同。我们来看一下，我们首先来看专业人才，像包括营销、研发、项目管理等等，这些都可以称之为是专业人才。对于这样的专业人才培养，我们分成三个主要的阶段，第一个阶段也就是比较初级的阶段，是从新员工开始或者是新员工之后的阶段。

在这个阶段，更多的输入，这样阶段的培养原则，就是要员工进行快速的融入，新员工要快速融入到华为的这样一个组织中来，从校园人到职业人，或者说是从职业人到华为人的快速转变。另外一方面是要进行刷颜色，也就是让这些新入职的员工快速了解华为的核心价值观，并且认同华为的核心价值观。还有对基础产品知识的快速的学习，能够快速的上岗去承担相应的职责。

随着新员工技能的提升，业务知识不断丰富，它会成长为部门的业务骨干。成为业务骨干之后，也就是第二阶段，在培养方面的原则和导向，就是持续不断地对这些骨干进行专业知识的补充和学习，岗位技能的再提高。比如说岗位一旦变动，要快速地对新岗位所需要的知识和技能进行补充，这是第二个阶段。

员工继续提升，他可能会成长为专家。对于专家岗位，在培养方面的原则和导向是高度注重组织回馈。也就是一方面还会持续不断地进行输入，另一方面也要关注输出。专家人才是公司的核心人才，所以他一方面要给公司冲锋陷阵，能够打下山头、打下项目，另外一方面是希望他们能够把自己的知识和经验在公司的有效地传承下来，这就是输出。在输入的时候，也就是给他们进行培训的时候，在

形式方面会跟之前的两个阶段会有非常显着的不同，这个时候在形式上面更多的会是以案例分享和实践等为主对他们进行培养，更多的是培养他们的实战技能和解决问题的综合能力。

对于管理通道，也是分成了三个阶段，包括了基层管理者、中层管理者和高层管理者。对于不同的阶段，在培养方面的原则也是不同的。对基层管理者，也就是员工从个人贡献者者转身成为带团队的管理人员来讲，在这个阶段强调的是管理转身和团队管理的具体技能。在华为对于这个层次的管理者在培养的时候，有一句话经常提就是明确期望，比提升技能更为重要。因为对于基层管理者来讲，在之前都是一些业务的专家或者说是业务的骨干，都是习惯于个人来创造价值、输出贡献。但是当他们成为一个管理者之后，管理者是要借他人之手来产生价值和输出贡献的。所以这个时候管理转身是尤为重要的，到底什么是一个管理者？这个观念是一定要牢牢的在这样一个群体当中来扎下根来，也就是要埋好这颗种子。

这颗种子埋好之后，随着管理经验的逐渐丰富，这个种子才会有可能成长为一棵参天大树。如果这颗种子埋不好，后面可能这棵树长出来也有可能是畸形的。所以在这个阶段的培训是非常重要的，更多的是管理理念的植入，包括公司对于管理者期望的清晰表达。

随着管理者的职位提升，从原来的一线管理者成长为部门级主管的时候，这个时候在培养的原则是什么？是文化传承、管理研讨以及相应的案例分析，对于中层管理者来讲，华为是非常强调文化传承的，中层管理者起到的是承上启下的核心的作用。文化在这个层面一定要非常强调。从高层在进行文化传递的时候，要保证首先没有失真，同时要能够把文化贯彻和传达到基层团队中去。

在中层管理者培养的过程当中，形式上就减少了单向的传输，更多的是采用的是研讨以及管理案例分析的形式。华为的管理课程是较少涉及一些所谓的管理理念的，比如说管理者应该是什么，管理的逻辑到底是什么样子的等，更多的是华为在具体管理当中的案例。比如说在人员的调薪的过程当中到底是如何处理的，像这样的活生生的案例，会放到课堂当中来进行研讨。

通过这样的研讨，大家就会对于工作中的实际场景有非常深刻的理解，这就回应了华为大学的一个核心价值观，从实践中来到实践中去，更多的是强调实践而不是理论。

随着管理者层级再进一步的提高，当员工成长为一个高级管理者的时候，他需要进行跨区域、跨部门的管理，他的影响力也逐渐增大。对于这些管理者来讲，华为在培养的时候更多的是强调输出，也就是希望这些高管能够对于公司的管理哲学和文化进行输出和完善。

另外也会有业务知识的补齐，因为对于高管来讲，他有可能要进行跨区域跨部门的管理，所以这个时候如果说业务知识有所欠缺，比如说他不了解财经部、不了解人力资源，或者不了解另外一个产品线，那就要快速的对他进行相应业务知识的补齐。另外一方面也就是非常强调的输出，对于公司管理哲学和文化在课堂当中要不停的进行研讨，并且要求发表自己的心得。优秀的管理论文，很有可能会被收编到华为大学的教材中去，甚至作为研讨的内容。

高管研讨班当中一些非常优秀的建议、心得、文化的实践，会作为各级管理者培养的教材。通过这样，管理上就做到了上下同欲。

四、华为大学的教学理念与业务架构

华为在人才培养上面有一个非常重要的特点，就是

（一）选拔制的方法

这跟很多其他的公司有所不同。对有些公司来讲，培训可能会作为一种福利，或者说是让员工放松的一种手段。但对于华为来讲，培训是人才管理中的非常重要的一环。

如何去理解选拔制？从两个方面，一方面是参与培训，本身就是经过选拔的。培训是华为非常昂贵的，并且是稀缺的资源，所以资源一定是向优秀的人才倾斜的。培训是不可能做到全员覆盖的，这在华为内部也一直在贯彻。所以能够到华为大学来参加培训，本身就说明了你是被公司选拔出来的优秀员工。

另一方面在培训的过程以及培训结束之后，依然会有选拔。比如说管理干部的培训，并不一定所有人在培训之后都能够进入到干部的资源池中。如果说你进入到了干部资源池，就说明你以后可能会被提拔。

资源池就是预备队，当有新的管理的岗位空缺之后，公司就会从资源池当中进行选拔。如果没有进入到资源池，可能连晋升的机会都没有了。这就是选拔制在华为公司的贯彻，所以大家对于培训的重视程度是非常高的，这一点非常值得学习和借鉴的。

（二）训战结合

我看到在很多的企业大学、培训中心等也都在使用训这个词，这个词其实是华为最早使用的。理解起来也非常容易，就是一方面要进行集中训练，就是仗怎么打兵怎么练。另外一方面是要跟实际的战争结合起来，华为大学在进行培训的时候一定都会有一个在岗实践的过程，在岗实践就是把学员去选派到一线的具体项目中去。学员被选派到一线项目中去，就需要把所学习的内容在项目实践当中落地。

如果说在这个过程当中能够产生真实的绩效，对项目有真实的贡献，这个时候华为大学也会跟一线共同的来进行识别，这样的学员将会被打上标签，进入到资源池当中，并会有一些优选的考虑。这个就是训战结合，对于管理类的干部来也是一样。

在进行集训之后，学员会带着自己的任务回到岗位，去实践自己在集训的时候学习到的具体的技能，团队管理、绩效沟通、文化传承等具体的技能。另外要进行论文写作，最后是要进行答辩。这些论文一方面要从业务的角度来阐述，另外一方面是要从思想文化也就是价值观的角度来阐述。华为对管理干部关注一方面是业务，另外一方面是思想，只有两种过硬的管理干部才会给予更进一步提拔和晋升。

在华为大学的教学理念当中，除了选拔制和训战结合之外，还有另外两点，

（三）最优秀的人培养更优秀的人

这句话在上一节课程当中已经做了一些解释，一方面是向我们的人才传达出一种理念，另一方面是对于参与到人才培养过程当中的管理干部和专家传达出一些理念。

（四）循环赋能

从项目管理与经营实践当中去选拔发展后备干部。对于任何一个干部或者说是专家来讲，他们在华为的职业生涯是一定是在华为不断循环的赋能中发展的。这个循环赋能就和上一节介绍华为的人才培养通道的结合起来了，员工在专业岗位或者管理岗位的不同阶段，华为大学都会参与进来，人才就不断的在业务部门和华为大学之间进行循环的赋能，这就是华为大学的教学理念。

下面我们来看一下华为大学的核心的业务。华为现有 18 万的员工，业务遍布 170 多个国家，员工的来自于一百多个国家。所以对于华为来讲，培训资源是公司非常紧缺并且是宝贵的资源。曾经，华为大学也尝试过，建设一系列的学习地图来

覆盖到公司的各种岗位，但是随着业务的不断发展，华为大学找到了更为直接有效的方式，就是对关键岗位和关键人才的培养来满足公司战略和业务的发展需求。

所以，现在华为大学的业务更多的是覆盖公司的关键岗位和关键人群，并不是全面覆盖，也就是有些岗位华为大学并没有覆盖。这是华为大学的特色。

对于华为大学来讲，它的核心业务是跟华为的战略选择有密切关系的。

华为大学的核心业务主要包括这几个方面，第一个就是文化传承，对于华为来讲，文化思想、文化工作是一项非常核心的工作。这个工作来也是被牢牢地抓在顶层部门——华为大学手中不能放开的。华为大学会通过各级培训，不断地进行文化的强调和文化的传承，来保证管理干部和各级员工对于文化的理解是上下是一致的，并且能够得到有效的贯彻。

第二部分就是项目管理与经营的基础能力。华为最早是做电信设备和电信项目的，项目对华为这样一个 To B 类公司来说，是业务的最小的经营单元。华为识别出来，项目管理和经营能力，是华为公司的核心能力之一。所以这个能力，华为大学会来重点培养。

除此之外，还有包括像管理能力、专业能力以及具体的一些项目管理能力。那像管理能力更多的就是针对于各级管理干部的培养。干部队伍是华为非常看重的队伍，干部的培养也是华为大学的核心的工作之一。华为大学设计了针对于不同级别管理干部的培养班，包括青训班、FLDP、高管研讨班，针对具体的高管岗位——国家代表的培养班等。

专业能力有公司所需要的战略级核心能力，主要包括销售及客户接触的能力，解决方案的能力，这些能力会由华为大学重点的来进行培育和发展。这些能力更多的是针对于客户的能力。了解华为的小伙伴应该知道华为有一个很知名的对于市场的打法，叫做铁三角。专业能力的培养其实也就是重点对铁三角能力进行培育和发展。

对一个 TOB 的公司来讲，项目管理一定是这家公司的核心的能力，华为也不例外。华为对于这个核心能力的培育，是在基于西方项目管理的成熟框架的基础上，又依据自己公司的业务特色，来进行定制和差异化的培养。包括四大项目管理领域，包括识别出来的项目管理中的八大员，也就是八个核心的岗位，进行重点培养。华为大学就是围绕着这样一些核心业务，针对于核心岗位来进行能力提升的。

华为大学通过对这些核心能力的提升和推动，有效的推动了整个公司的业务发展，甚至是变革。

华为大学的教学策略，主要是包括几方面。第一个是使用案例教学，这点在上一节的课程当中我已经提及到了，在华为的内部培训课程中，基本上采用的都是案例教学的方式。

华为的案例教学当然也不是自己发明的，它是基于美国的哈佛商学院和毅伟商学院的基于商学教育的案例培训方法，然后发展出了自己的案例教学逻辑。包括案例写作的方法，案例教学的方法，甚至案例学习和研讨的方法等等。华为设计出了自己的一套案例教学逻辑，并且在教学过程中有效的实施。

第二点就是技术变革学习，华为大学斥重金从美国购买了一套 e-learning 平台，然后跟公司的内部的办公自动化的系统——W3 系统进行有效的衔接。

在 e-learning 平台当中，华为大学外购以及自我开发了一系列的 e-learning 平台课程，现在也包括一些微课、慕课等。华为内部叫做 I-learning 系统——我来学习。通过这样一个 e-learning 系统，一方面对于华为大学的核心的项目进行支撑，比如说有些课程需要前置学习，这些理论的自学都会放在 e-learning 系统当中来进行实现。另外一方面，不管是购买还是自我开发的优秀课程，这些课程向公司进行广泛覆盖，有一些岗位，比如说基层的岗位，都是可以到 e-learning 平台上面来进行免费的学习。通过这样的平台建设，能够对公司的绝大部分岗位来提供相应的绩效支持。

第三点就是发展兼职讲师，现在华为大学有数千名兼职讲师，这是非常庞大的一支队伍。尤其是管理干部，百分之七八十，也就是绝大部分的管理干部都是华为

大学的兼职教师。现在走上华为大学讲台的，不管是管理类培训，还是业务类专业培训，绝大部分的都是兼职讲师，由他们走上讲台，带着自己的实践经验来向台下的学员进行授课和知识的分享。

第四点是开放办学，华为大学目前在专业能力上面已经有了长足的发展，在国内来说也是独树旗帜。现在的华为大学依然是采用了一种非常开放的态度来进行办学，包括西方的咨询公司，国内的知名咨询公司，一些优秀的人才发展理念或是优秀的课程，华为大学也会第一时间引进。华为大学引进课程，可能和其他公司不同，比如说有些公司可能会邀请外部的讲师来进到企业内部进行教学，华为大学比较少采用这种方式，更多的是邀请这些专家到华为大学来。然后让专家给内训师或是华为大学的学发项目经理，一些内部的专业人员来进行知识和技能的传递，然后由这些专业人员进行二次加工和内化，再补充到华为大学自己的课程或是项目中去。这样，学员在学习的时候学到的是华为的东西。

对于华为在人才培养上面的特点，小结一下：人才培养的运作采用的是选拔制的方式，培训是公司的稀缺资源，能够参加培训就代表了公司对于你的认可，同时培训过程以及培训的结束依然是作为选拔的一种手段来进行的。另外，对于业务的覆盖面上，华为的在培训覆盖的是公司的核心业务和核心人群，来推动公司的业务发展和战略发展。

在教学的专业技术上，一方面是采用案例教学，所有的内容都是来自于工作当中实际发生的案例。另外一方面就是要采用训战结合的逻辑。从师资的管理上面来看，大量地发展兼职老师，把优秀的管理干部和专家发展成兼职老师，由他们来进行知识和技能的传递。

五、华为大学的运作机制

在华为大学的运作机制中，非常重要的核心机制就是项目制。华为大学的运作逻辑，甚至整个华为公司，其实就是一个大的项目流程性组织，因为项目是华为公司的最小经营单元。对于人才培养工作，华为大学经过摸索，也认为用项目制的运作将会是更适合的人才培养方式。

现在也有一些企业在尝试运用项目制的逻辑进行人才培养工作，我也跟有些企业做过一些交流。但项目制的运作，一定要抓到核心的逻辑，它并不是说把原来的培训班换一个名字，就可以称之为某某项目。比如说一个基层管理的培训项目，不是把原来的班换一个名字就叫项目了。项目制的核心有两点，第一你要应用的是项目管理的思维，要懂得什么是项目管理。再从组织架构上进行相应的调整和匹配。

（一）项目管理是华为的核心能力之一

华为大学要进行项目管理核心能力的培养，势必也要采用项目管理的逻辑。华为大学内部的专职人员，一些有经验的老师和专家，都转向了学发项目管理的岗位。将学发工作用项目管理的思维进行管理，从实践上发现是能够更好地促进人才发展工作的。

（二）从组织和流程上进行匹配

华为大学的组织架构和其他商学院或是企业大学有所不同。华为大学的组织架构，没有其它企业大学或者培训部的纵向职能部门，在华为大学内部是项目群，而且项目群每年都可能会发生一些变化。比如说在明年可能会有一些新的项目进行运作，可能有些项目会关闭，华为的项目有确切的截止时间。这些才是项目管理的核心理念，只有把这些应用起来，学发工作才真正的可以称之为项目。

我们来看一看华为大学目前哪些项目。 华为大学的项目目前有几大类，

第一类就是以管理能力和领导力提升为核心的管理人员学习项目

包括华为的高级管理干部读书班，或者称之为研讨班，这也是外界盛传的收费昂贵的，由学员自己交几万块钱来进行学习的高管学习发展项目，主要针对华为公司 18 级以上的高级管理人员。另外针对于中基层管理者的 FLMP 项目，这是针对于华为 15、16 级的管理人员甚至一线的管理人员的项目。

还有针对于像 HRBP 的赋能的项目，HRBP 是三支柱当中的非常核心和重要的角色，华为 HRBP 也是在部门中或者是业务流程中一个非常核心和关键的角色。

另外还有针对于核心的管理岗位，比如国家代表也就是代表处一把手，国家的 CFO、国家的供应链主管等，这些华为业务流程中非常核心的管理岗位，华为大学开设了有针对性的学习发展项目。

这种管理类的学习项目，课程设计的特点是什么？华为公司对干部管理有一些共性的要求，也会有一些个性的要求。共性的要求就是干部四象限，干部四象限会作为干部的统一的要求，不管什么级别什么岗位的管理干部，在赋能项目中都会针对于他们有比较统一的赋能，主要是基于干部四象限的要求。

个性的要求就基于岗位的不同，比如说像国家代表岗位，华为大学在赋能之前，会有一个非常重要的动作，就是要进行角色认知模型的开发和设计。针对于国家代表，华为大学会组织专家，包括学习发展专家，人力资源专家，以及来自于岗位的核心代表以及高管来组成团队，对于核心岗位进行角色认知模型的讨论和设计。这个角色认知的模型将会奠定岗位培训的方向。华为目前已经形成了自己的角色认知方法论，最早的时候当然也是跟西方的咨询公司进行了一些合作，对于咨询公司来讲，他们比较擅长的就是去开发岗位相应的能力模型，但是华为把这件事做得更接地气一些。在华为的研讨中，设计的是角色认知模型，主要是基于岗位所要承担的职责和工作任务来进行设计的。岗位角色认知模型在设计清晰之后，相应的课程便基于此进行设计和开发。

第二类就是以项目经营与管理能力提升为核心的项目成员项目

包括销售项目经理资源池的项目。华为之前有三大战略预备队，包括将军池、八大员、重装旅等。这两年华为的战略预备队做得更多了一些，基于前几年的摸索，战略预备队的搭建是非常有效的。所以这几年，华为战略预备队已经从原来的几个核心的岗位，扩充到了公司非常多的业务部门，包括 HR、IT、监管等，也都纷纷成立了预备队，由华为大学针对进行相应的赋能。

在这些项目中，更多的是针对这些具体岗位所要求的技能进行相应的赋能和培养。比如说像八大员的项目中，八大员是华为在项目管理的理论基础上识别出来，华为的项目管理中有八个核心的角色称之为八大员，针对于这八大员他们到底有什么样的能力的要求，他们需要做承担什么样的工作职责，华为大学通过一些项目对他们进行赋能。在集训的过程中是大量的案例和研讨，这些人员在进行集训之后，还会被选派到一线的项目当中去进行实地演练。

第三类就是客户界面的专业能力提升项目

比如说解决方案资源池的促进项目，主要是针对于解决方案经理的能力提升的，这个岗位也是华为铁三角中一个非常核心的岗位。华为的铁三角中，包括了客户经理、解决方案经理还有实施交付的经理，这三个核心角色。对于这几个核心角色，华为大学都有相应的赋能项目。

还有一类是以价值观为核心的文化培训类项目，包括新员工的入职引导项目。华为的新员工的入职引导项目主要做的就是两件事情。第一个是刷颜色，也就是文化价值观的宣贯，另外一种就是快速融入，能够让新员工快速的融入到华为集体当中，在这个过程当中是比较少涉及到产品和技术类培训的。

在这一类项目中，还包括外派人员的跨文化管理类学习项目。华为员工会大量的进行外派，到不同的国家去工作，在外派之前要经过华为大学的外派学习项目。在这个学习项目中，一方面依然会有华为核心价值观的重新学习和研讨，以保证

员工在派驻到海外之后文化价值观不会被稀释。第二，会有一些跨文化的学习，取决于员工所要外派的区域。比如说中东北非这样的区域，他们的文化特色到底是什么样子的，非洲是什么样的，拉美又是什么样的等等。

其它包括一些考试、咨询认证等，还包括一些相对通用的项目，针对于相对基层的岗位项目。

华为大学就是通过这样的项目式的运作来快速响应业务需求，推动业务发展和公司战略的。

华为大学有一个模型来进行学习发展项目的设计。

每个项目在进行设计之初都要进行需求调研，通过需求调研来产出学习发展的主题，和需要采用的手段，比如说集训、在岗实践等。到底采用什么样的手段更为合适，都是在需求调研的过程当中来进行产出的。华为大学会汇集各方面的资源进行需求调研，包括华为大学专职的学发人员，相应业务部门的资源，甚至是公司高层资源。比如说像做战略预备队这样的一些公司级的重大人才发展项目时，公司高管也会参与到学发项目的设计中来，甚至可能主动挂帅作为项目的Sponsor，甚至是项目经理。

在需求调研设计完成之后，就要进行项目方案设计。包括项目的目的、周期、资源、成本、计划、风险和应对措施等。这些核心的东西都会在项目方案中进行体

现，这就需要运用到项目管理中的一些知识。在华为大学参与到项目设计的人员，一方面都是学习发展的专家，另外一方面对项目管理也要非常熟悉，这样才能顺利地将学习发展的项目设计好，并交付成功。

（三）建设师资队伍以及课程体系

课程体系一方面是包括集训时所要学习的课程，也就是面授课程，也包括了前置的学习内容，包括在岗实践所要学习的内容，以及答辩考核内容等，这些都是在课程体系建设的时候所要进行考虑，并且进行设计和开发的。

师资队伍建设，一般情况下参与到课程开发的人员，其中比较适合走上讲台的人员会把他们发展成兼职老师。另外，在项目设计完成之后，还会再去从业务部中认证和发展其他讲师。

华为在兼职讲师认证的时候有一个很重要的特点是每个老师会认证到具体的项目和具体的课程当中。并不是说这个老师经过华为大学认证之后，它就可以上华为大学所有的课程，它只是被授权去上某个项目当中的某一门课程，如果说他想要去上其他的课程，那你要去参加另外项目的另外课程的认证。

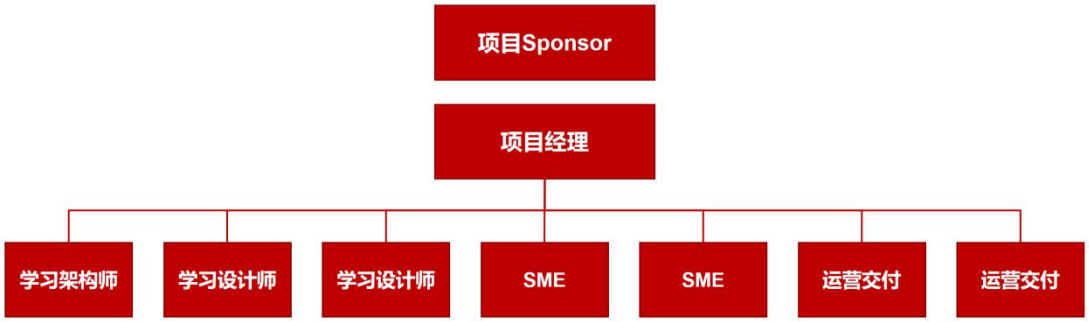
在师课同建结束之后，需要进行实验班。每一个项目尤其是对于公司级的项目，因为它的影响是比较广泛的，所以在正式的交付之前，会开设一个实验班，小范围对项目进行成果验证。在验证过程中，一般情况下会发现一些问题，这些问题会很快的进行迭代和改进，经过迭代和改进的过程之后，后面进行正式交付。整个项目设计和交付是按照项目管理的逻辑来进行的。

在华为大学有一类的项目可能会持续不断地进行交付，比如说新员工项目。这是一个并没有设定固定完成周期的项目，需要持续不断地交付下去。当然，在这个过程当中，项目会持续不断地进行迭代和优化。其中也包括像 FLMP 项目针对基层管理者的，以及针对高管的一些项目，可能会持续不断的进行。

还有一类项目是有明确的关闭日期，华为采用日落法的方式，在固定的时间会进行关闭，比如说某些战略预备队或者是针对于特定岗位的项目，都有固定的关闭

周期。（日落法规定，在项目的结束日期到来之前，要对该项目的执行情况进行全面审查，以决定它们是否继续下去。《华为基本法》中第 88 条有如下阐述：对项目管理，实行日落法控制。控制项目数量以实现资源有效利用和提高组织整体运作系统。）

对于每一个学发项目来说，会有一定的项目团队和项目成员。



在一个学发项目中，一般情况下会有一个项目的 Sponsor。Sponsor 会是项目的发起人，比如说业务需求部门的某一位老大或高管。对于公司级、战略级的项目，可能项目 Sponsor 的级别是非常高的。比如说像现在的华为大学的战略预备队项目，Sponsor 一般情况下都是公司非常高级别的高管，比如区域的地区部的一把手。

在项目团队中，项目经理是一个非常关键和核心的角色，他要对项目的整体的成败和运作来负责。项目经理，一般情况下会由华为大学的某一位专业人员担任，当然也不排除有来自业务部门的一些专家和管理者来作为一个学发项目的经理。

在这个项目团队当中还会有其他一些的核心角色，一般会有学习架构师。学习的架构师，要对整个的学习项目进行整体架构，比如说项目的周期到底是多久比较合适，项目的阶段的划分，项目在岗实践的周期，集训的周期等等，都是学习架构师来进行架构的。所以，学习架构师需要对学习发展的活动非常熟悉，另外对于公司的业务也要有所了解。

第二类角色就是学习设计师。学习设计师，会承担学习项目中的某一个具体模块内容的设计和开发。由于学习设计师更擅长的是学习技术，比如说课程开发怎么

样效果会更好，这个时候会有另一个角色来进行专业能力的补充——SME（Subject Matter Expert）就是事务专家。事务专家一般来自于业务部门，由他们跟学习设计师搭档进行模块内容的具体开发。另外还会有进行运营交付的角色，也就是项目在运营的时候需要采用什么样的运营逻辑，以及在交付的时候对整体的交付进行一系列的管理等。

在一个学发项目当中，一般情况会包含这些角色。

六、华为如何培养高级管理干部

在这一章中，分享的是华为如何培养高级管理干部。华为大学的核心业务之一，是对公司的管理层进行培养，提升公司的整体管理能力。对于干部群体，华为一直是非常重视的，了解华为的小伙伴可能知道华为之前没有让人力资源部，而是让干部部来对干部群体进行管理。从这能看得出来，华为对于干部群体是非常重视的。在西方有一本书《战争论》，作者是叫克劳塞维茨，里边有一句名言，是将领是要在茫茫的黑暗中发出生命的微光，带领着队伍走向胜利。这句话在华为内部经常说，也是华为包括任正非等高管对于管理层提出来的一个要求或者说是画像。

华为对于各级管理干部是有一个四力要求，这四力分别是决断力、理解力、执行力以及人际连接力。对于各级管理干部都有四力要求，但是侧重点不太一样。比如说对于基层管理干部更多强调执行力。

华为的员工普遍学历比较高，可能都是一些清高的秀才，对于他们来讲执行力就是一个字，就是干，工作首先要做好，令行禁止，华为是非常强调执行力的。对于中层领导强调的是理解力。华为认为一个干部尤其是中层干部，听不懂讲什么，就谈不上执行。对于高管来讲强调的是决断力，就是要敢于决断，勇于担责。

华为在管理上面也有三把刀的概念，这三把刀是分别是砍向基层、中层和高级管理干部的。对于基层管理干部就是要砍掉他们的脑袋，保留手脚，就是要多执行，一定要把具体工作给做好。对于中层管理干部，强调的是砍掉屁股，干部做到一定程度可能会产生本位主义，产生部门墙，这个时候就需要把他们的屁股给砍掉，赶出办公室，盯住客户和市场，跟别的部门多协调，多沟通，不能只考虑本部门的利益。

对于高层的领导来讲，华为砍掉的是他们的手脚。 因为华为的高层干部大部分都是内生的。从基层来做起的干部，很容易犯的错误，就是把手伸得太长，深入到具体的工作细节当中，忽视了更为重要的战略和规划。用另一句话来说就是用

手脚的勤快来掩饰思想的懒惰，所以对于高层领导就是要砍掉他们的手脚，只留下脑袋洞察市场来进行战略的规划。

针对于这些高管的培养和赋能的项目，华为内部是称之为

（一）高管研讨班

高管研讨班是收费的，这些高管是要向华为大学交钱，最早的时候是 2 万。并且要参加这样的培训是要请事假的，请事假还要再扣你的工资，也就是高管是交了两份钱。这也是华为在培养方面的特色，就是要向员工或者是部门来收钱。

华为通过来向参加培训的人员收费，来提高参训学员对于培训的重视程度，另外也保证公司的培训资源是真正的使用在希望学习、希望提升的人员身上，而不至于把宝贵的培训资源浪费掉。培训坚决不是福利，这是华为一再强调的观点。研讨班有这样一个定位，就是传承公司的文化、发酵管理的哲学。

高管研讨班在华为大学已经运作了若干年，也经历了持续的迭代，在形式上它是分成这样的几个阶段。第一个阶段就是理论学习的阶段，这也是华为各级管理干部在培养的时候一个必经阶段。首先干部要进行一系列的自学，对于高管来讲，自学可能会包括公司的一些干部要求文件，一些管理的自学课程，在 e-learning 平台上，你只有经过自学，经过考试之后才会允许进入集训阶段。

从学习发展的角度，这就是

（二）反转课堂

反转课堂就是把一些理论学习放到了课前去，在课堂当中更多的是进行研讨和问题的解决。华为并没有强调反转课堂的概念，只是在设计项目的时候，实际应用了这种方法。对高管项目，在进行一系列的自学之后，还要通过考试。如果考试不合格的话，是不允许进入后面集训阶段的。自学的阶段，一方面学习公司文件、一些管理的知识，另一方面还会有一些业务知识的补齐。

集训阶段会有三个子阶段，也就是

（三）三次集训

集训的周期大概是一年到一年半，每一次集训是 7 到 9 天的时间。华为是比较重视对于高管的培训，集训的时间是比较长的，集训三次分别学习的内容，是围绕三本书来进行展开的。现在华为已把对于高管培训的这三本书集结成册并在市面上公开出版了，这也可以看出来华为对于自己文化和管理上的自信，能够把自己高管培训的教材输出出来。当然有一些敏感的信息，包括有些案例、引导手册等相对敏感一些的内容，就不会在公开的书籍中呈现出来。但大部分的课程的内容在公开出版的书籍中都已经呈现出来了。

这三本书有兴趣的伙伴可以去购买，分别是《以客户为中心》，《以奋斗者为本》，《价值为纲》这几本书。其实从名字上，以客户为中心，以奋斗者为本，这其实是华为的核心价值观，这也是华为文化强大的核心原因之一。

华为的文化来自于对业务的总结和探索，比如说以客户为中心，这就是华为的核心价值观的第一条。华为在经营哲学上不停地践行以客户为中心的理念。华为的核心价值观并不是像有些企业一样，只是在墙上的一个口号需要大家去背，然后通过考试去考核。华为的核心价值观是嵌入在业务流程之中的，华为的管理干部以及各级员工对于核心价值观理解是非常深的，因为从业务流程上、从日常的工作当中就反映出来了核心价值观。如果你不遵守核心价值观，可能你在业务流程上面就会出现一些问题。

另外一条，以奋斗者为本，这是核心价值观当中的第二条。以奋斗者为本，展现的是华为在人力资源管理方面的一系列的政策，是围绕着奋斗者来进行价值分配。

华为文化就强大在这，文化的总结和提取的来自于业务本身、业务的实践。再通过不断的培训和强化，又把这些核心价值观灌输在管理干部和学员的脑袋中。他们同时又在业务流程当中实践文化的工作，就会做得非常的好。在高管研讨班中，这三本书就是围绕着华为的业务管理，华为的人力资源和干部管理以及华为的价值这三个大模块来展开。

在形式，基本没有单向的传递来告诉大家公司的政策是怎么样的，或者管理人力资源管理应该如何，有些理论性的内容已经全部放到前置的学习中了。在实际的集训过程中会有一个引导老师，引导着这些参加培训的高级管理干部就书中具体的章节或者内容进行研讨。形式上是非常活泼的，可能会包括辩论、竞赛、案例、论文写作等，大家参与度也都非常高。

在集训过程当中，学员经常会就某一个问题，写论文也好，辩论也好，或者就某些具体业务案例，进行深度的思考和讨论。有很多时候课程会持续到深夜甚至凌晨，从实际的运作效果来看，学员对于高管培训的参与度是非常高的。在每一个阶段的集训结束之后会进入到下一个阶段，就是进行在岗实践。学员在集训过程当中所学习到的心得、知识和技能，就要回到工作岗位中进行实践。实践是要求以论文和案例进行提交的，华为大学会组织专家来进行评审，如果写的不够好是会被打回去的。对于一些优秀的案例，甚至是负面案例，是可能会被在社区或者管理报中给刊登出来。

这是一个晒马的过程，就是晾晒的晒，把大家的学习的心得和实践在公司的内刊和论坛当中晾晒出来，让大家知道干部学习了什么，掌握了什么。这个过程是相对透明的，干部在学习的过程当中也会承担一定的压力，并不是一个封闭的课堂，甚至考试成绩等都可能会被晾晒出来。经过三个阶段的集训和实践之后会有一个综合答辩，只有思想和业务双重过硬的高管才会进入到后备干部的资源池当中。

华为有一个后备干部预备队，也就是资源池，进入到资源池当中，你才有可能会在新的岗位和新的机会出现之后得到选拔和晋升。如果不能通过最终的答辩，就没有办法进入到后备队当中，相当于就没有或丧失了晋升的机会，这是对于高管的一个全程管理。

在高管的授课和引导的中，华为大学更多的是扮演着组织管理和引导的角色，课程的讲师会邀请的公司非常核心的高管人员，甚至是 EMT（华为经营管理团队）的核心人员。

比如说孟晚舟是华为公司的董事，她是华为大学的十大金牌讲师，讲课非常好。她就会在华为的高管研讨班中担任授课和引导的角色，来带领参加培训的高管就具体的业务问题展开研讨。

华为的集训高管班的三个阶段围绕着三大模块也就

（四）三本书来展开

这三本书我给大家来做一个介绍。

第一本书是《以客户中心》，这本书其实是华为的业务管理纲要，这个业务管理纲要是由黄卫伟老师主编，黄卫伟是 96 年起担任华为的高级管理顾问。96 年是华为开始起草《华为基本法》的阶段，黄卫伟就作为其中一个执笔人参与了《华为基本法》的起草。他从这个时候开始一直到现在跟随着华为公司一起发展，同时对华为做研究。

《华为基本法》是 1996 年开始，华为邀请了人大的几位教授来对华为进行调研，而且对华为的经验进行总结和沉淀，这就是《华为基本法》的背景。《华为基本法》总结提炼了华为成功的管理经验，确定华为二次创业的观念、战略方针和基本政策。《华为基本法》还基本上构筑了华为未来发展的架构。以《华为基本法》为里程碑，华为继续吸收了包括 IBM 等公司在内的一些管理工具，形成了均衡管理的思想，完成了公司的一个蜕变。

对于《华为基本法》，实际上是根据任正非的思维因果，用统一的语言集中做的一次梳理。是中国企业第一个完整系统的对价值观的总结，不仅仅是对华为，从现在的眼光来看，可以说是对中国的企业文化建设起到了一个非常大的作用。华为的业务管理纲要是从业务管理的方面揭示了华为成长历程所遵循的理念、战略与机制。这本书是总共分为三篇，第一篇是以客户为中心，这个是贯穿华为业务管理的主线，在开宗明义的就提出来为客户服务是华为存在的唯一理由，然后阐述了华为的价值主张、质量管理战略、“深淘滩，低作堰”的商业模式，以及将客户满意度作为衡量一切工作准绳的理念。这是第一篇。

第二篇是增长。围绕着长期有效的增长，这一价值创造的主题，阐述了华为业务管理的战略和政策。

第三篇是效率，它围绕着“未来的竞争是管理的竞争”这个命题，阐述了华为在组织设计与运行，端到端流程的持续改进，以及建设数字化企业等方面的政策和原则，并且深入讨论了华为管理变革的指导方针。这本书的内容主要来源，一方面是任正非，另一方面是其他的一些高管和讲师，比如说 EMT 的核心层等。这本书是比较浅显易懂容易理解的，但是华为厉害的地方就是把这些大众熟知的常识能够数十年如一日的坚持落地，并且高效地执行落地，这是华为非常厉害和成功的地方。

华为的高管会就这本书的具体内容来进行学习和讨论，以及讲自己在业务管理当中的一些案例展现出来，这些案例可能是正面的也可能是负面的，大家会就一些具体的管理案例、公司发展的情况进行讨论，甚至是辩论。这是第一阶段学习的华为业务管理纲要，以客户中心。

第二阶段学习的是以奋斗者为本，这其实是华为的《人力资源管理纲要》，在《人力资源管理纲要》这本书的扉页是引用了任正非的一段话，这段话是这么说的，“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息，一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿。”

这本书分成上下两篇，上篇是价值卷，下篇是干部卷。价值卷分为，全力创造价值、正确评价价值以及合理分配价值三章。干部卷体现了华为公司干部管理的体系，重点包括了干部的使命、责任，干部的要求，干部的选拔与配备，干部的使用与管理，干部的队伍建设等。其中干部的队伍建设可以说是华为公司人力资源体系最具特色的领域之一。华为对于干部管理是非常重视的，也摸索出来非常多接地气的具有华为特色的实践。今天在国内有许多企业在学习华为的干部管理体系。

华为的财经管理纲要，也就是《价值为纲》，这第三本书是 17 年的时候才对外出版的，主要展示了华为财经管理的哲学和演进。这本书出版的时候，华为的

CFO，也就任正非的女儿孟晚舟亲自给这本书写序，在其中提出了很多有见地的观点，比如基于项目是公司经营管理的基本细胞；打开作业边界责任在哪里，财经就应该在哪里；打开管理边界，机会在哪里，财经就应该在哪里；打开组织边界，人才在哪里，财经就应该在哪里；打开思想的边界，方法在哪里，财经就在哪里；打开能力边界，工匠在哪里，财经就应该在哪里，这些观点其实读起来都会觉得非常的震撼！

华为的高管读书班围绕着这三本书由核心的高管参与授课，华为大学专业的引导员进行班级管理以及学习的研讨。高管读书班统一了高管的思想，华为完成了管理的收敛，同时也为中层和基层的管理赋能项目输出了大量的案例和教材，让各级的管理者在管理导向上保持上下一致，上下同欲，力出一孔，从而形成了巨大的战斗力。

华为的高管研讨班同时也对于公司的战略发展和业务推进起到了非常有力的助推作用。一些有关关键性决策，业务发展甚至战略等都在高管研讨班中进行讨论和发酵，然后形成了相应的政策和文件，这是高管研讨班在整个公司中的重要性，所以华为大学对于高管研讨班是非常投入和重视的。

七、华为如何培养中基层管理干部

在这一章中，分享的是华为怎样来培养中基层管理者的。华为大学将中基层管理者的项目命名为 FLMP，后面又改叫 FLDP。但是不管怎样称呼，关键是前面两个字母 FL 就是 First Line，一线的管理者。华为对于基层管理者有一个定义，他们是在一线的，不仅仅是指业务的一线，更多指的是在管理的一线，或者说是通过管理个人贡献者来进行管理工作的，而不是通过管理其他管理者来进行这种管理工作的。

一线管理者在华为是比较庞大的群体。华为有十几万员工，经过任命的管理干部有几千名，还有一些后备队的干部，没有经过正式任命进入到资源池当中。可以说华为管理者，是中国企业史上一支非常庞大的，数据上是一流的，能力上也是一流的管理干部队伍。

在这支管理队伍中，管理金字塔的底座就是一线的基层管理者，他们的数量是最为庞大的，华为大学管理类项目中开班最多的，频次最高的也是 FLDP 项目。这个项目经过数次迭代，比高管研讨班的迭代次数还要多。

FLDP 项目主要是划分了五个阶段，

第一个阶段就是自学与考试

跟高管研讨班是类似的。高管研讨班在进入到集训之前，也会有自学，通过 I-learning 平台来实现。平台上的内容包括了华为大学自己开发，外购的关于管理理论、公司关于人力资源管理的政策导向、公司高管讲话的基础课程。

自学通过考试之后才被允许

第二个阶段进入到集训的阶段

集训要到华为大学来进行脱产的集中培训，一般情况下是封闭式的，学员要统一入住华为百草园或者安普酒店等。培训内容主要包括管理的角色认知、绩效管理、人力资源知识、公司流程等。

第三个阶段是实践检验

实践检验是学员在集训结束后，返回到自己的工作岗位中进行实践，周期大概是半年，5 到 6 个月。在这个过程当中，一方面是要把学习的知识带回到工作岗位中进行练习，同时还要去采编管理的案例以及文化的案例。这些管理案例和文化案例是要通过评审委员会进行评审的，如果写的不够好，有可能被打回重写。质量比较好的案例，会在心声社区、《管理优化报》或者《华为人报》等内刊中刊出，也有可能会被收录到教材中作为案例呈现。在下一个班的学员进行学习的时候，有可能会看到上一个班学员所提供的案例，或者上一个班的学员对于教材中某一个案例的具体看法和研讨结果。这样的教材会相对来说是比较的生动，更能够激起大家的学习兴趣。

第四个阶段要进行述职答辩

述职答辩是由华为大学组织答辩委员会来对基层的管理干部，俗称班长，进行答辩评审。答辩评审的结果，会作为新任干部未来晋升和进一步培养的依据进入到资源池中。如果未来有进一步提升的机会，会优先从资源池后备队中来进行选择。

答辩完成之后对于基层管理干部的培养，并没有画上一个句号。后续会通过

持续资源的推送和绩效的支持

来帮助这些新任管理者在工作岗位上持续产生高绩效。主要通过 E-learning 平台进行实现。推送的内容包括管理课程、公司人力资源的知识、案例库、知识管理内容等。华为对基层管理者的培训主要划分成了这样五个阶段。

在形式上，华为对 FLDP 项目强调的精神和方法重于教知识。因为对于这些人员来说，他们是要从骨干转身成为管理者，这是他们在职业生涯中相当重要的一次

转身，这个转身的决定了这名员工在管理生涯中的基础，如果转身不好，基础不牢靠，可能有碍他以后的管理生涯。

所以在这个阶段，华为你更多强调的是管理意识，管理精神，而不是具体的管理技能。也就是在我之前跟大家提到过的，是要在这群基层管理者心中埋下一颗种子，然后通过后续不断地促进，浇水和阳光雨露，让这颗种子长成一棵参天大树。

在集训的过程中，采用的是半军事化管理，会有像军训早操等一些相对比较严格的要求，这主要是出于精神层面的管理。

在培养内容上， 首先是对业务目标负责。在这部分内容中，会有公司战略的介绍，包括战略的从计划到执行。华为做战略有一套逻辑，采用的是 IBM 的 BLM 包括华为自己用自己总结摸索出来的 DSTE——从战略设计到执行落地的一套方法论。这套方法论对于管理者来讲都是需要理解和知会的，所以 FLDP 中也会向基层管理者进行讲解。

另一部分内容就是公司的核心价值观。对各级管理干部的核心价值观、企业文化相关内容，华为都会作为核心的内容来抓，并由华为大学牵头进行。华为核心价值观，以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗、坚持自我批判，这些核心价值观是不断地向主管进行强调，以案例分享的形式让大家深刻理解核心价值观的内涵以及演变，也讲解公司对于干部的要求到底是什么样子的。

华为对干部的要求是有历史演变过程的，早期的时候也请过咨询公司梳理过华为的管理干部素质模型，后来考虑到落地的问题，又自己总结出对于干部的四象限要求。四象限就是思想品德是底线，核心价值观和使命感是基础，绩效是分水岭，能力和经验是关键要素等。通过四象限来对干部进行要求和管理，这是共性的管理，对于不同的管理岗位还会有个性化的管理，比如说一线代表处的国家主管、CFO 等，会有相对个性化的管理。

第三部分是管理的改进，华为这么多年来持续不断地进行管理变革，从原来单向的组织流程发展到今天的流程化组织，华为花费了大量的时间和金钱。包括跟西方的咨询公司进行学习，然后再进行自我实践和总结。华为管理改进的动作是通

过主管来进行落实和持续的改进的。所以像 LTC 这是市场的流程，包括交付的流程 ISD 等，都会向主管进行宣传，要求主管进行学习。

到后面才会有关于团队管理的一些具体的技能和技巧，比如说像管理的情景领导等一些工具，向学员进行讲解，通过案例进行实践和讨论。这些是 FLDP 中向基层管理者所传递的内容。

内容上有几个明显的特点，第一个是非常强调角色认知。华为是对于基层管理者是有一个角色认知模型的，是经过高管、经过华为大学、人力资源部以及在岗的管理干部共同研讨出来的。通过这个模型向管理者传递公司对于基层管理者的明确期望。一定要把公司对于岗位的期望明确传递出去，让大家知道公司希望你做什么，这样大家才会有一个对这个岗位的清醒认知，这部分内容在整个集训中是占据相当长的时间的。

另外一个特点，在 FLDP 中是向基层管理者传递的是人力资源管理的一些理念。在华为，一直强调的是管理干部是所管理的团队和部门的人力资源的第一责任人。所以在课堂中，一方面是这个观念的传递，另外一方面是向这些管理干部讲解人力资源相关的一系列支持，包括人才的评价、任用、发展、评议等。

因为这些内容其实都是主管在日常的管理工作当中所需要运用的，并且是要非常灵活和高频的运用起来，这样的话才能够把团队管好。所以在这个培训当中，华为大学是设计了大量的知识来向基层的管理者进行传递，包括绩效的管理、员工的激励、员工的保留等。这是在集训的内容当中的一个很重要的特点。

第三个就是对于费用以及相应权利的一个说明。现华为一直在进行权利的下放，之前的说法是让一线听得见炮火的人呼唤炮火，现在是让一线听得见炮火的人来指挥炮火，权力的下放是非常快的。对于一线的管理者，他们手里是拥有着对人财物的各项管理权，为了让他们能够更好地去运用这些，同时不滥用，不造成浪费，这部分内容也会在课程中来讲解以及研讨。

关于 FLDP 项目，华为大学有一个 slogan，就是“FLDP 是将军成长的摇篮”，未来这些基层管理者，就可能会成长为公司将军。这是对 FLDP 项目的介绍。

另外再跟大家分享一下青训班。青训班更多是针对后备干部，针对于识别出来的优秀员工或者说是有管理潜质的人气，他们会被识别到公司的后备管理干部队伍当中。针对于这个人群，华为大学也专门设计和开发了青训班的项目。

青训班其实就是青年管理干部特训班。华为项目的名字起得都比较朴实，不会像有些企业一样叫金种子、腾龙、飞龙、常青计划等，相对来说用的都是比较朴实的名字，这也是华为在文化上的一个特色。青训班更多的是训战结合，从项目管理与经营当中选拔、发展后备干部。

青训班主要是面向未来要成为一线干部的后备人才。为什么从项目管理与经营角度来选拔和发展后备干部？因为华为是以项目为中心的运作管理，所以对于管理干部来讲，一定要有相应的项目管理和经营的知识。所以在青训班中，尤其是面向市场和交付的管理干部，都是用这些内容来培养的。后来华为大学又专门设计了面向研发的青训班，研发的管理干部在知识技能上是另外的一套体系，产品管理的体系。

这个班也是收费的，几千块钱。项目的一个显著的特色，是模拟了一个端到端的项目管理和经营的全流程。华为是这么认为的，如果说一个人管一个小项目成功了，他就应该能够管理一个大的项目；能够管理一个大的项目，未来就有潜力去管理一整块的业务，甚至是跨区域的业务。

青训班也分成了几个阶段，第一个阶段是网课认证的阶段，会有一些项目管理的基础理论知识和经营知识在平台上面，由学员进行自学。

在自学结束，考试并且通过之后，会进入到集训阶段。集训阶段就是一个沙盘的演练，里边模拟了一个项目端到端的流程，基本上都是案例角色的演练，会有教练的点评以及最精华的知识点讲解。这是一个五天的集训，更多是项目管理的实操，以及大家的角色扮演和演练。经过五天的集训之后，学员会被安排到一个一线的项目中进行实践，花若干个月，在一线跟着项目去理解、交付，并且在这个项目中要承担一个关键的岗位。华为大学会跟一线部门与人力资源协商，让学员去一线部门的项目中承担一个关键的角色。担任的角色不是随随便便选的，是经过评审之后挑选出来的。关键的岗位由学员承担，经过若干个月之后，学员要到

华为大学进行评审答辩，如果答辩不合格就不能晋级，学费白交了。之后的晋升也可能会碰到一些问题。如果通过了答辩认证，就会进入公司的后备干部资源池，打上相应的标签。未来有一线管理干部的选拔的时候，就会从这些人中选择。

对于青训班来讲，就是训练和实践真实结合，脱离了单纯从教学中学习的模式，跟一线的密切结合。华为大学在设计项目的时候，集合了公司数十位业务专家，花了若干个月的时间来进行项目整体的设计和开发。

八、华为如何做新员工培训

在这一节会跟大家分享华为是如何做新员工培养的。如果接触过华为公司的员工，你会发现华为的员工会有一些共同的特点，比如说相对来说比较实干，低调、吃苦耐劳等。这些特点背后折射的是华为公司的特点，或者说是华为公司在核心价值观和企业文化精神层面所建设的特点。

华为公司非常重视企业文化的建设培训，是华为进行核心价值观传播的一个非常重要的手段。从新员工入职的第一天开始，华为就会对新员工进行相应的核心价值观和华为企业文化的宣导。

华为的新员工培训是由华为大学统一交付的，从入职办理好相应的手续，新员工就要进入到华为大学的新员工入职引导培训项目中，也就是 NEO，New Employee Orientation 项目。也会统一安排住宿，是一种半封闭式的培训。

华为新员工的项目历史上是有过一些变化，随着整体社会劳动环境的变化，以及新生代员工的占据主流的劳动市场，华为的相关培训也是与时俱进，不断发生变化的。目前，华为新员工培训主要是包括，了解公司、理解核心价值观、解读政策制度、融入转身这样几个模块。整个过程大概是有 7 到 8 天。

第一个模块，是**了解公司**

了解公司，包括由公司的高管签发的致新员工书，这是专门针对新员工的书信，会根据新员工性质的不同，比如说是社招的、应届的或者是高层员工，不同的性质内容会有所区分。另外还有华为公司的介绍，让大家快速理解华为公司到底是做什么的，尤其是随着华为公司在手机终端市场以及云市场不断的突破，这一点很重要。

在培训过程中比较早期的阶段，就会快速并且完整、准确地向新员工传递，华为公司对于员工的要求到底是什么样子的，也就是公司对员工的期望是如何的。让员工越早明白公司的期望，对于员工的融入和成长是越为有利。所以在培训早期

的阶段，这点就会在课程当中清晰和完整的传递出来，并且会进行一系列研讨，由大家来发表看法，同时引导员和老师在这个过程当中要进行相应的解释。

第二个模块，是核心价值观的解读

文化是一个相对比较大的概念，在企业文化的范围下，华为更强调核心价值观。华为的核心价值观就是，以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持、艰苦奋斗、坚持自我批判，这是更为重要的。华为的使命和愿景，其实在华为发展的历史的过程中也几度发生了变化，会随着外部环境以及公司业务的变化而变化，但是华为的核心价值观并没有发生根本性的变化，一直是华为这么多年来所坚持的。所以在新员工的培训中，核心价值观是其中的最重要的部分。

怎么样来进行核心价值观的解读？在新工培训的时候，不是一种单向的宣贯，而是采用的是案例研讨以及情景再现的形式，让新员工一方面能够理解核心价值观产生的原因，另外要理解为什么要坚持这些核心价值观。如果说是单向的传递，员工尤其是新生代的员工未必是那么能够接受，往往会有排斥。所以是要通过历史的讲解，通过案例的讲解，通过研讨来把价值观向员工进行解读和宣传。

在这个过程中，不排除识别出来一些跟公司非同“心”的人员，如果说他一直无法理解、无法认同公司的核心价值观，那这样的人员可能会被清退出去。所以华为是非常重视思想层面工作的。在这个模块中，还会邀请公司高层对核心价值观进行解读，通过高层成长的案例，就华为公司的业务以及核心价值观同员工进行交流和探讨。

华为的外部的招聘，不管是应届生还是社招的宣讲，都是华为的核心高管，比如孟晚舟、余承东等人。这与其他公司有非常大不同的，可能有些公司就是人力资源人员来进行宣讲，然后来组织招聘工作。华为在招聘的时候是高管和一线的管理者来进行，来发现优秀的人员，然后去招聘这些人员，进入到自己的部门中。从最开始就建立连接，这是华为在招聘上一个很重要的特点。招聘工作中，人力资源越来越往幕后推，更多是制定政策。组织、宣传性、具体的招聘工作甚至面试等，很多时候都是管理者和业务骨干来进行的。在培训的时候也是这样，核心价值观的讲解、解读和研讨，不是由人力资源部或华为大学的老师来做的，很多

时候也会邀请到高管和管理层来进行。这种解读往往更接地气，跟业务结合在一起，也更容易被新员工来接受。

第三个模块，是解读相关的政策和制度

会是新员工比较关心的，比如说人力资源的政策解读，薪酬福利、股票的分配，外派、考勤等，还包括职业职责，商业行为准则，道德遵从等解读。华为内部的称之为 BCG，Business Code Guideline。从新员工的培训的时候就已经在向员工来传递基本的商业准则和道德以及相应的一些红线等让大家来进行遵守。这一部分其实就已经跟后面的干部思想性中的一些要求，思想品德底线等联系起来了。这样的连接，不是一些挂在墙上的或者只是印刷在文件中的，而是实实在在会影响到你个人职业前途的。

在融入转身的模块中，主要包括像新人新路、敞开心扉、总结反馈等。新人线路主要是围绕新员工最关心的问题来展开的。比如说华为大学经过调研之后总结出来了若干问题，都是新员工最关心的问题：怎样快速的融入公司，怎么样做好工作跟生活的平衡，华为加班到底是不是很多等。围绕着这些问题来展开，通过充分的交流和互动让新员工敞开心扉，发表自己的看法。同时公司对这些问题的理解也在其中向员工呈现出来。通过充分的互动，让大家充分地理解华为公司到底是什么样的，完成从校园人到职业人的转变，或者从职业人到华为人的转变，更好地融入到华为这个集体中。同时华为大学也会积极地让新员工对新员工培训的感受进行反馈，“你们的感想到底是什么样子？”“你们反馈是什么样子？”，进行搜集和整理之后，就会在下一次的新员工培训中迭代。

新员工 NEO 项目

也依然采用的反转课堂的教学理念，在 NEO 中 E-Learning 平台会向新员工开放专区，有一些理论、政策、制度，会要求新员工事先进行阅读。在课堂上更多的是研讨，并且进行输出。NEO 项目也非常强调团队的概念，在研讨和输出的时候是以团队形式，而不是个体的形式来进行来，强调 Team 的观念。

NEO 的主线是责任、奋斗、贡献还有融入。NEO 项目会随着外部环境的变化不断迭代和优化。早期，华为新员工培训还有非常残酷的一面，像一营二营三营等，其中有大量的产品和技术的培训，过程中有强制淘汰率，每个星期都会有考试，如果考不过就可能面临淘汰。所以新员工的压力也都非常大，也出现过一些心态崩溃的案例。

现在华为的新员工培训相对来说是非常生动的，压力也会小一些，更多强调大家对于华为核心价值观的理解，以及融入转身、责任奋斗的一些理念。现在的新员工培训基本上是七天左右，华为大学也引入了乐高游戏、角色扮演沙盘演练等多种形式，通过一些模拟演练来寓教于乐，对于课堂表现优异的学员和员工，都会有个性化的奖励，保障学员的学习的热情。

每个新员工在入职之后都会发放一本学员手册，这个手册中有一个日程表详细体现了新员工培训的学习安排。学习期间，每一个任务的学习目标到底是什么？输入是什么？哪些需要自学，哪些是要输出，要进行什么样的研讨，截止时间点等，要求新员工做好学习的自我管理，要带着思考，带着准备，再进入到相应的学习的内容中。

华为每年都会招聘超过千名甚至更多的新员工，在其中也会有一些高端人才，这些高端的人才有可能是行业的专家，或者直接进入到华为，作为管理层。对于这部分人群，新员工培训会跟普通新员工有一些不同，在内容上有一些调整，比如说内容会调整为如何在工作中快速发挥自己的价值，工作当中可能会面临哪些挑战等，更聚焦到高端人才入职之后会实际碰到的问题，但是华为的核心价值观模块是不可或缺的，不论是中基层的新员工，还是高端的新员工，对于核心价值观是每一个人都必须要理解和认同的，甚至高端新员工在核心价值观的培训模块时长，比普通的新员工更长一些。因为高端的人才，他们之前有若干年的工作经验，有一些文化甚至比华为更强的文化烙印在他们身上，这个时候华为要通过新员工的培训，快速的把之前的烙印给解除，然后打上华为的烙印。如果不接受华为的核心价值观，华为要在新员工的培训中识别出来，并快速地剔除出公司。

华为是一个全球化的公司，有 18 万员工，有近有 1/3 是外籍的员工。在外籍的新员工培训中，原来的更多的是跨文化的培训，尊重、理解等。但随着外籍的新员工越来越多，以及华为对于全球化的理解越来越深刻，现在对外籍的新员工的培训，也依然是以华为的核心价值观为主。不管是中方员工还是外籍员工，核心价值观模块内容基本上是没有发生什么变化的，这样保证了华为在全球一百七十多个国家的业务以及这些员工在对于核心价值观的理解是上下一致的、传承的。

如果大家参加过华为的校招、新员工招聘的宣讲，或者看到过华为在网上发布的招聘视频，你会发现华为在招聘的时候就已经在进行核心价值观的输出了，强调的主线依然是责任和奋斗。在招聘的过程中，就去筛选、去找到跟华为同心的志同道合者。

在授课过程中，华为大学提供标准化的学员版教材，讲师版的教材以及班主任的手册，会详细的介绍课程的内容，教学的流程与技巧。随着华为新员工的规模越来越庞大，华为大学内部的人员已经没有办法满足新员工培训的师资需要了，所以也有大量的兼职老师、管理干部、专家参与到新员工的培训中，所以大学提供的标准化教材来让这些兼职讲师有充分的时间进行准备，减轻他们的备课的压力。华为的新员工培训是人才培养的第一个关口，所以华为的经验是要充分的利用好新员工培训的阶段，解决好融入以及文化传承的问题，从而让新员工做好相应的心理准备，快速走上工作岗位，产生价值，也为后续的轮训来打好基础。

九、华为大学如何做教学设计和开发

在这一节，会跟大家来分享华为大学是如何做教学设计和课程开发的。在之前的内容中跟大家分享过华为大学设计了一系列针对于公司关键人群与跟关键岗位的学习发展的项目，在设计和开发这些项目的时候，遵循的就是训战结合，仗怎么打兵怎么练，从实践中来到实践中去，这些原则。具体到教学设计和课程开发的时候，到底是怎样来实现的？

华为大学在实践的过程中，发现使用内部的兼职老师和内部的专职老师相比，在项目的交付过程中各有利弊。

华为大学在早期的时候是有一批专职的老师，覆盖了领导力、专业技术、项目管理等专业的专职老师。对于专职的老师来说，随着他们把自己的工作重心转移，哪怕他们以前是管理干部或者是业务部门的专家，但当他们脱离业务和管理岗位时间久了，他们就会面临的逐渐脱离实际的业务。当他们来再进行授课的时候，理论是非常好的，授课的技巧也比较好，但在对案例和公司实际业务进行讲解或者是主导讨论的时候，就有些脱离实际。尤其是当聘请外部的老师来讲的时候，更面临这样的状况，他们更加不熟悉公司的实际业务发展，只能进行论的讲解。

在早期的时候，华为确实是有一批专职老师，也从外面请过一些专职老师，这样的就会面临这些问题。但是，这是在一个企业大学在建设过程中，可能必须要走过的阶段。因为在这个时候，兼职老师的能力并没有得到长足的发展。比如，当时我们想要解决脱离实战的问题，去寻找一些内部的兼职讲师，当他们走上讲台进行授课的时候，你往往会发现他们的授课技能或者是引导的技能是不足的，用一句话来说，就是茶壶里的饺子倒不出来。肚子里有货，了解业务然后也非常得善于实战，但是走上讲台进行分享的时候就出现了问题。

这两类老师，各有自己的缺陷，怎样更好地解决这些问题，华为大学在实际摸索过程中走出了一条自己的路。那就是，不再追求优秀的讲师，而是在课程设计和课程开发上下功夫，尽量地摆脱对优秀讲师的依赖。也许有些老师讲课非常优秀，

而且也具有一定的实战经验，但是这个课可能是除了他别人就讲不了，这个时候就会对老师产生比较强的依赖，这种情况对兼职老师也是一样的。也许兼职老师中有一些老师的表达能力也比较好，能够在课堂中把他的经验和知识比较有效生动地分享出来，但同样也会依赖于讲师本身。

为了能够让这些知识和技能更广泛地在华为公司内部得到传播，华为大学转而在课程设计和课程开发上功夫。一个学习发展项目会从设计和开发上投入非常多的精力，把学习内容很好地给开发出来，在进行交付的时候会认证一批兼职老师，这些课程的材料在交付之前会移交给他们，同时对他们进行相应的培养和认证，这些老师就拿着这些标准化的课程材料走上讲台进行相应的授课。在授课的过程中遵循课程的主要方向，同时再加上自己的一些经验、案例，这样的课程就比较能够得到学员的认可，同时覆盖面也会比较的广泛。这就是华为大学不再追求优秀讲师的一个重要原因，通过批量地发展兼职老师，在华为内部广泛地进行学习发展项目的交付以及学习内容的相应传播。

对于如何做课程设计和课程开发，大家可能会听过业界的一些方法论，比如说ADDIE、SAM 敏捷开发等一些理论框架。华为大学进行课程设计和开发早期，参考了业界流行的方法论，基于这些方法论，经过自己的摸索和实践，形成了自己进行项目内容设计和开发的一套逻辑。

这套逻辑把学习项目设计和开发分成六个阶段，

第一个阶段是做需求分析

需求分析从四个方面来进行。首先是业务需求，业务需求有可能是为了抓住某一个市场机会，比如说要开发新的产品或者说是开拓新的市场，也有可能是为了解决特定的问题，比如说客户的投诉，或者说是工程管理的整体能力改善，或者也有可能是支撑公司的战略，比如说新的市场机会，新的市场格局等。分析完业务需求之后，就要

第二个阶段进行绩效需求的分析

就是指要看期望的组织绩效是什么样子的，当前的组织绩效又是什么样的，当前的组织绩效和期望的组织绩效之间会有相应的差距，这个差距要尽量量化。

第三个阶段就是要进行学习分析

在找到了绩效差距之后，为了弥补差距，看相应的人群要学习，或者说要具备什么样的知识和技能，而现在这些人当前已经具备了什么样的知识和技能。这个差距就是要通过学发项目的设计开发和交付来进行弥补。

第四个阶段就是要进行学员的分析

比如说学员的过往的经历，岗位的特点，学习的倾向性等。通过对学员分析，设计项目中学习的具体形式，哪些适合集训，哪些适合前置学习，而哪些更适合通过项目的实践来进行，从而让学员可以更快地掌握这些内容，弥补绩效差距。

在需求分析做完之后才能进入到下一步，

第五个阶段概要设计

在概要设计阶段，要确定整个项目的目标以及对应的学习的目标。这是两个不同的概念，项目的目标是要有效地支撑到学员所在部门业务的目标，同时也要有效地支撑学员成功履行自身角色的要求。学习目标是要足够支撑需求分析时梳理出来的点。学习目标一定要具体，并且可以衡量，要满足 SMART 原则。同时，学习目标要能够落实到学员实际工作中的行为改变。在确定好项目的整体目标以及相应的学习目标之后，还要确定项目整体的实现方式，比如说训战结合中集训是多久，实践是多久，要能够保证学习目标的达成。另外从成本的角度也要能够实现，项目管理中一个非常关键的概念，就是项目成本。另外，实现方式要生动，能够吸引学员参加，同时也要符合公司日常工作的实际情况。

还有一点不可或缺，要看这次的学习项目跟其他项目之间的匹配关系到底是如何的，要保证跟其他的项目之间没有冲突，没有重复。再就是针对于项目进行单元和模块的划分，同时要制定单元和模块的目标、单元和模块的划分顺序，达到逻

辑严谨，并且能够符合学员的接受习惯。单元和模块的名称要简练，在结构上要统一，表述上是以学员为导向，不能出现学员无法理解的表达。单元和模块的目标要能够支撑总体学习目标的达成。

在概要设计完成之后会进入到

第六个阶段详细设计

详细设计阶段主要包括两部分，

一个是具体学习内容设计

另外一个是教学程序设计

我们首先来看一下学习内容设计，关键的内容点应当是来自业界经典的模型，或是通过公司高层评审的材料。学习内容是不建议设计人员在学习项目设计过程当中自己去进行总结和归纳。这样做的原因是，要保证学习内容是在华为全球都可以进行复制和传播的。另外课程中要提供关键的动作或工具，比如说 Check List，而不仅仅是一些原则性的要求。并且这些工具或是方法要足够简单，让初次的学习者马上就可以进行操作，最好还有相应的详细的指南，指南最好不经过讲解学员自己直接能够使用。此外，学习内容与其他相关的课程或研讨要有效的匹配，不能出现任何矛盾。在内容的选择上，要足够地支撑概要设计阶段所输出的项目目标和学习目标，之间不能出现任何偏差。

另外一点，教学程序的设计。教学程序设计主要描述的，是引导员在授课引导过程中一些关键的动作以及时间安排。这些引导的动作一定要清晰简单，它的目的是为了那些初次的授课者，也就是大批量的兼职老师，就能够在第一次授课的时候直接依照实施。并且，每次内容讲解的部分不应该超过 20 分钟，这个数据是华为在进行教学交互的过程中，实际摸索出来的经验。在讲解之后，马上就要实施跟工作紧密相连接的模拟或者研讨。

其中，要注意好学员输入和输出之间的平衡。学员的研讨和演练，就是学员的输出，学院的输入，就是由引导老师输入给学员的内容，要达到一种平衡，避免学员的疲惫。

详细设计之后就会**进入到**

第七个阶段材料制作

材料制作主要包括像课程的大纲、授课 PPT、多媒体材料、游戏演练和活动安排等。还会包括讲师手册、学员手册、项目评估材料、项目交付的些 check list 等。对于需要详细设计的材料，华为大学都设计了相应的模板，这样保证全公司进行统一。

在材料制作步骤完成之后，这个项目并不会立即上马，而是要进行试点。会开设相应的实验班，经过实验班之后，根据学员的反馈情况，以及交付人员的感受，对内容以及形式进行迭代和优化。在这一步之后才会正式进入到项目的和交付。

整个项目设计和交付的过程，都是采用了项目管理的逻辑来对整个流程进行管理。目前华为大学在学习项目团队成员的构成上，采用的是优势互补的形式。团队会包括几类主要成员，一方面会有一些教育专业的人员，这些人员一般情况下要求具有教育学、教育心理学、成人学习等方面的专业背景，他们提供教学方法论的支持。这些人员一般情况下来自于华为大学的专业部门。另外一类就是擅长认知设计与教学体验的成员，他们来负责设计培训的具体交付活动。这类人员一般情况下也是来自于华为大学。还有一类人员是 SME——业务专家。这些业务专家会从业务部门进行吸纳，他们要么是一些资深的管理干部，要么是非常熟悉某个领域的行业专家。这些专家加入到学发项目团队中，由他们来进行教学内容的开发。华为大学的专业人员，业务部门的业务专家或是管理专家，共同构成一个完整的学习项目团队。

华为大学从组织架构上讲就是一个项目型的组织，当有接收到学习发展的需求之后，华为大学就会匹配出一个项目团队，或者说一个项目群，从内部去抽调一些学习发展专家和一些教育专业人员，同时从相应的业务部门去抽调一些管理专家

和业务专家，他们组成一个项目团队来对学习发展项目进行设计以及开发。同时这些人员也会对项目的整体的交付和实施来负责。

华为的学习发展项目有一个很重要的特点，就是非常强调学员的自学研讨以及在学习过程中的自我管理。这是华为在人才培养上一直强调的观点，员工要为自我的成长负责。公司是提供相应的资源、平台以及机会，学员就要利用这个平台，利用公司资源，然后抓住机会进行自我发展。这也是为什么华为的学习发展项目中都会有一个自学的阶段，就是让学员来自我学习和自我管理。同时在项目实施的过程中也会非常强调学员将其过往的经验通过自主的研究以及团队的研讨进行总结提炼，然后重新应用到实践工作中。

我们看一个具体的案例。在华为的学发项目中，有一个项目是针对项目管理人员的八大员的培训，称之为 C8 项目管理的资源池。在这个学发项目中，集训部分的学习内容安排分为三大类，第一部分是讲师引导部分，这部分在整个项目中大概只占到了 20%。从项目的总体占比看，其余 80%都是进行案例研讨或是模拟演练的。

在华为的学发项目交付的时候，晚上的时间一般都会被利用起来。晚上的时间一般会做案例研讨，由引导员引导学员在晚上集中讨论具体案例。案例主要来源于两方面，一方面是来自于教材中的相对通用和典型的案例，可能是管理类案例或是业务的案例，也有可能来自于学员自身的案例，可能是在课前搜集的。学员在引导员的带领下，采用案例教学和案例学习的逻辑进行研讨，因为案例都来自于实践，所以这些案例跟大家具体的业务都是紧密相关的，大家在学习之后都可以把在案例研讨当所学习的，具体的技能和知识马上应用到自己的业务和管理的实践中。

还有 50%的内容，是学员在课堂当中进行研讨以及模拟演练。比如说项目管理的学习内容，在课堂中就会搭建相应的沙盘，采用角色扮演的形式在课堂当中进行模拟演练。这些沙盘也都是由具体的业务实际进行建模和抽象出来的，所以学员在学习完这些沙盘之后，马上就可以把所学习的东西在自己具体的项目管理工作中应用。这种场景化的教学就是仗怎么打兵怎么练，学习的内容会随着业务的变

化而不断的发生调整。如果也许需要某块具体的知识，那马上在学习内容中就会体现出来。如果说业务的发展不需要某些知识了，那就在学习内容中马上替换掉，不会出现滞后。

所以学习内容都是来自于工作的实际的，从来不会出现跟工作实际无关的内容，或者是纯理论化的内容，所以大家对于学习的投入度都是非常高的。从实际的运作的情况看，不会出现在战场上需要打步枪，而在机关总部来训练的是开航母的情况，在华为大学的是不会出现的，永远都是跟战场中的业务实际保持密切一致性的。

十、华为如何进行知识管理

在这节，会分享华为如何进行知识管理工作的。在华为有这样的一种说法，公司最大的浪费是知识和经验的浪费，如何对知识和经验管理，就是知识管理的的工作。怎么样对知识和经验进行管理，在华为的实践中找到了一个切实有效并且落地可执行的方法，就是案例库的建设。在华为有一个非常庞大的案例库，华为通过技术手段建设了一个案例平台，每个人都可以在上面发布和分享案例，由员工贡献案例提供内容，然后由专家和大众进行点评、点赞，进行一些社交互动。案例平台有专门的管理人员，这些管理人员会设计多种激励机制，让更多员工进行案例写作和发布。

优秀的案例经过评审之后，管理人员会在内部进行公布，有可能是通过邮件内刊的形式，甚至有些案例会被选入到华为大学的教材中，作为教学案例进行使用。对于案例库作出贡献的人员，华为内部设计了多种激励，包括物质激励，精神激励等，来促进大家对案例库的投稿和建设工作，甚至在一些岗位的任职资格里也强制性地要求了升职的时候需要对案例库有一定的贡献，这样的话保证了案例库资源的充足。

案例的传播其实就是知识和经验的传播，华为大学起到了一个非常关键的作用，就是通过培训来实现企业知识和经验的动态循环和传播。可以这么来理解，华为的知识管理，主要是基于案例这种载体为中心进行的。这个系统包括了案例的分享、总结、学习以及应用。案例库中的优秀案例，华为大学会定期梳理和采编，如果觉得某个案例优秀并且典型，比较适合教学用途，这篇案例会被选入到华为大学的教材中，由各个学发项目团队进行重新加工，并去掉一些敏感信息，然后就会进入到教材中，在公司通过培训手段进行广泛传播。

华为大学对于培训项目的学员也有案例相关的要求，比如说学员在进入到华为大学集训之前，会被要求对自己在管理或是业务方面的案例进行总结和采编。这些案例可能会在课堂中进行研讨。而这些案例经过二次加工之后，也有可能会上传到相应的学习平台和案例平台中，对案例库进行有效的补充。学员在集训之后进

入到岗位实践的中，华为大学也会有案例采编要求。而采编的案例，经过评审会作为学员在答辩时候的重要输入条件。如果这些案例是足够的优秀和典型的话，也很有可能会被收录到华为大学的教材中。比如说，华为各级的管理学习发展项目当中，很多案例都是学员自己采编的。在某一期学习发展项目中的学员，就有可能看到上一批学员采编的案例，或者他们对于某些案例的看法，这样知识和经验就在各个培训班之间得到非常有效的传承。案例是非常适合这种管理经验传承的，也非常适合业务经验的传承，所以华为是非常重视案例库的建设的。

华为在教学的过程中，就采用了一种案例教学的逻辑。在之前，曾经给大家拆解过 C8 项目管理的学习发展项目，在这个项目中，80%的时间学员要进行案例的研讨和沙盘演练。这种案例教学和案例学习的逻辑，华为是经过摸索，再结合业界的先进经验总结出来的，非常具有华为特色的案例教学方法论。

华为主要参考的加拿大毅伟商学院、美国哈佛商学院他们对于案例教学的总结和实践。案例教学的这种形式，并不是这几年才出现的，在几十年前甚至一百年前，哈佛商学院在商学教育的领域就已经采用了，尤其是对 MBA 这种商业和财经教育中，是经过实践检验的有效的教学手段。所以当年华为大学花了重金从美国请了案例教学的专家来到华为内部进行案例教学方法的交流。

西方的案例教学方法更适合在商学教育或应用在管理领域，华为大学根据自己的业务的实际总结出来了一套自己的方法论。主要包括三个方面，

第一是案例开发与写作的方法

第二是案例教学的方法

第三是案例学习的方法

案例学习可能更多在于学员和部门怎样进行案例复盘和案例研讨。

在案例教学当中是有两个核心要点，第一是对于案例的选择，案例一定是足够经典，并且能够引发大家思考的。另外一个核心点，案例教学中讲师的能力是很关

键的，讲师的引导能力是讲师的核心，就是要通过有效的提问来激发学员的思考和讨论。

案例教学可以分为四个步骤，包括提问、倾听、观察和反馈，反馈和提问又重新形成闭环。讲师在这个过程中，需要用心倾听和观察学员的语言和行为，然后通过反馈鼓励和挑战学员控制方向。归纳总结整个教学过程，就是不断地来对学员进行循环的引导，加深学员对于案例的理解和认知。这个过程跟传统的教学过程比，有较大的差异，所以要进行案例教学的老师，无论是专职老师或是兼职老师都要经过案例教学方法的培训。经过培训之后，再让这些老师在实际教学过程当中应用。

案例的应用场景非常多，不仅在学习项目中可以进行使用，在在线的学习课程中也可以用案例的形式来呈现。以故事和案例的形式，让自学的人员能够更快的去获取知识。此外，在宣讲、复盘、研讨等环节中都可以使用案例的方法，这也是为什么华为非常重视案例库的建设，因为通过案例库这个有效的载体，激活了整个公司的知识管理。

以案例库为载体，华为形成了一个非常有效而且非常强大的复盘文化，这是华为各级管理干部必须掌握的技能，要能够带领团队对于具体的事件进行复盘。事件的复盘其实就是对案例的复盘，由管理者带领大家就具体的案例进行研讨以及经验总结，这样就有效地提升了组织的能力。

在具体的业务场景中，还会有一些知识和经验，案例并不一定是最佳的呈现形式，比如产品技术类的知识和细节，可能是由技术人员进行交流，或者其它形式呈现会更好。考虑到这一点，华为也在内部逐渐摸索、建设了一套知识管理平台。

在比较早期的时候，在 2008 年之前，更多是基于一种自发状态，在公司内部建设了 Notes 平台，包括 BBS。Notes 是 IBM 的一套邮件系统，在上面有一些讨论组，一些技术性和知识性的内容，就通过讨论组这个网上平台，在专业人员之间进行互动、交流。在 2008 年之后，华为公司自觉、主动地开始建设知识管理平台，比如在研发区专门建设了 Hi3ms 平台，因为研发区跟非研发区是隔离的，

考虑到知识管理工作的全面覆盖性，在 2009 年的时候，华为又专门建设了全公司层面的知识管理平台。

在 2010 年之后，随着华为公司业务不断扩张和人员规模不断增长，对于知识和经验的管理需求也越来越强烈，为了达到更高效的方式。华为在 2010 年的时候引进了安永咨询，对华为内部的知识管理进行优化和改进。当时提出了一种众包形式的知识管理的工作。华为公司现在的知识管理体系，一方面有一个非常强大的案例平台来覆盖关于业务经营层面，包括管理方面的知识和经验。技术类的知识和产品类的知识，会在公司内部建一个比较强大的知识管理平台，包括内部的维基等。通过这种众包形式，平台互相的打通和结合，对整个公司的知识和经验进行有效的管理和传播。

到底怎样把知识管理工作的价值最大化，华为这么多年来也在不停地摸索，领悟到在知识管理过程当中重要的并不是把知识和经验进行呈现和存储，重要的是对这些知识和经验进行进一步的使用。所以，华为在知识管理领域的具体做法可以这么来总结，就是由知识管理的平台和部门来负责点火，业务部门来进行燎原，所谓燎原的意思就是由业务部门对这些知识和经验进行二次传播，甚至产生新内容。

对于知识管理工作，很多企业也在做，往往会走入一种误区，比如说把公司相应的文档材料、产品知识的技术手册进行搜集，然后统一的在某一个服务器上分门别类地进行存放，供大家来进行检索。这个时候，知识管理是一种中心化的管理，看起来有效，但并不能让知识在公司内部进行有效的传播。如何让知识和经验在公司内部有效传播，华为的实践经验，采用去中心化的方式可能是更为有效的。知识管理部门更多是负责点火，把知识管理的方式和方法赋能给业务部门，业务部门自己来对业务知识进行管理，由他们来燎原。这样知识就在业务部门内部甚至跨业务部门之间有效地流动，知识的价值就能够得到非常好的体现。

培训在知识管理中是不可或缺的。华为大学在知识管理的过程当中是非常核心、举足轻重的，公司案例库的循环和持续更新，是华为大学通过培训，以教学的手

段来促动的。培训是知识管理中的一个非常有力的抓手，也建议大家做知识管理的时候，一定要利用好培训这个工具。

十一、华为的内训师队伍建设

在这一节，会分享一下华为内训师队伍建设的实践经验。华为内部对内训师的叫法是兼职讲师或者是兼职老师。与兼职老师所对应的是专职老师，也就是编制在华为大学的老师。从目前的实际情况来看，华为大学的管理类项目，包括一些业务类项目、学习发展项目，走上讲台的绝大部分是管理专家或者是业务专家，而极少是华为大学的专业人员，这得益于华为大学在兼职讲师队伍建设方面的一直以来的努力。

华为大学已经拥有数千名的兼职讲师，可以说基本上覆盖到了华为大学几乎所有的学习发展类项目。尤其是管理类的学习发展项目，兼职讲师队伍已经覆盖到了百分之七八十左右。

任正非关于内训师队伍，曾经说过这样一句话，**要找会开航母的人来教开航母，**不然就触礁了。强调的就是走上讲台的讲师的实战工作经验，也出于此，华为大学不遗余力地发展兼职讲师，因为这些兼职讲师是真正开过航母的人。另一方面，对于华为大学的专职老师，他们也不断地加强对于业务知识的理解和学习，他们会安排一定的时间到业务一线来进行实践，参与到具体的业务项目中。通过在项目当中的磨练去加深自己对于公司业务实践的理解，从而在学习项目设计、内容开发、授课和引导的过程中，能够跟业务贴合得更为紧密。

当然现在基本上没有太多专职老师走上讲台了，他们的主要工作在于学习项目的这类设计和内容开发。在之前的内容给大家介绍过，华为大学的学习项目团队当中有几类关键的角色，有懂教育心理的人员，也有懂学习设计的人员。这些人员其实都是华为大学的专业人员，他们可能之前是专职老师，后来开始逐渐做一些学发项目管理和项目设计的工作。而具体的内容开发包括内容的交付和引导，更多的是由 SME 这样的业务专家和管理专家具体实施。

兼职讲师队伍的建设有一个非常重要的导向，这其实和华为大学运作的逻辑——教学理念是一致的，就是**最优秀的人来培养更优秀的人。**所以华为大学建设兼职

讲师队伍建设的时候，都是抽调和选拔非常优秀的管理专家和业务专家。华为对于管理干部也有一条非常明确的要求，不能够发展下属的管理者，不是一个合格的管理者。每一个管理者都应该具备发展下属的能力，这个能力，可能体现在日常管理工作中，比如说对于具体员工技能的提升后备梯队的建设等。另外一种体现形式，就是走上华为大学的讲台，公开的方式，在公司内部进行对管理者和专家的培养和辅导。

华为的兼职讲师队伍来源主要来自于几个方面：

第一类，是各级管理者

像刚才提到现在大部分的管理者都是华为大学的兼职讲师队伍成员。当然，并不是所有的管理者都能在语言表达上有相应的能力，华为大学也鼓励他们参与到学习项目的内容开发或者是案例产出中来，以这种形式来实现对于其他领导者、专家的发展。

第二类，主要是来自于各级的业务骨干

这些人也会被发展为兼职讲师，他们主要承担的非管理类、业务类项目中的授课和引导工作。比如说项目管理、销售、解决方案等学习发展项目，这些项目的兼职讲师会由业务专家、技术专家担任。

第三类，另外有一些对培训比较感兴趣的员工

华为也鼓励他们能够加入到兼职讲师队伍中来。他们可以进行通用模块内容的授课和开发工作，包括案例的采编，甚至评审。

兼职讲师的队伍管理华为大学实行的是**循环制，并不是终身制**。如果想要成为一名兼职讲师，首先要通过认证。认证是由华为大学联合业务部门的管理干部和专家共同组成的小组对申请的员工和管理者进行，如果通过了认证，华为大学会给他颁发兼职讲师的证书。这个证书一个很重要的特点，它是归属于某一个项目当中的某一个具体课程模块的，也就是说是针对于具体项目、具体模块来进行兼职

老师的认证，而并不是说一种泛泛的认证。只是通过了一个项目某个课程模块的认证，他并不能参与其他项目的授课，如果要参与其他项目，就要经过其他项目的认证。同时循环制也指，在一个周期内你需要承担相应的授课的或者是课程开发的任务，如果没有达到一定的要求，比如课时要求或者满意度的要求，有可能在下一个周期你就会被剔除兼职讲师的队伍。但你还可以继续参与到华为大学的兼职讲师认证，通过认证之后又可以重新加入进来，就是华为所称的教师循环制，这就避免了终身制一劳永逸的状态，其实这也是华为在人才管理包括干部管理中一直以来的做法。对于华为的管理干部来讲，能上能下的特点非常明显。一个管理干部，当他被提拔之后，如果没有达到业务和绩效的要求，是会立马降级的。在华为内部是相当残酷的，而且华为的干部管理考核，比普通员工的考核更为严格。

随着华为新生代员工以及岗位的增多，华为在对某些员工、某一些类岗位考核的时候，比如说秘书岗位、一些生产性的岗位等，并不一定会强调相对的考核，也就是人和人之间的对比。员工被打到 C 和 D 的分数，有时并不会被调岗或者辞退。但是对干部的考核，华为一直采取的是相对考核，保持着干部队伍中 5%到 10%人是 C 或者 B 的绩效，这些干部有非常大的几率是要被降级的。

对兼职讲师的激励，华为大学采用物质激励和精神激励结合的方法。精神激励方面，华为大学提出了很多口号，比如最优秀的人培养更优秀的人，这句话就是相当激励人心的。如果说是到华为大学参观，在宏大的大厅里面悬挂一面巨大的荣誉墙，这个荣誉墙就是华为大学的每年优秀兼职讲师的展示。华为的员工是不断在华大学进行轮训的，从新员工入职的第一天开始，当走进华为大学的大厅，看到了那么大的荣誉墙上张贴的优秀兼职老师照片，并且上面还有一句非常的鼓舞人心的话，最优秀的人培养更优秀的人，他们就会受到鼓舞和感染，对于兼职讲师这个岗位就会充满向往。员工之后不断地在华为大学进行轮训，会不断的受到这种鼓舞和感召，他们会很愿意去参与到华为大学的兼职讲师队伍的建设中来。对于优秀的金牌兼职讲师，华为大学会通过内部宣传手段，比如内刊邮件等方式来广泛地在公司内部进行传播。

在物质层面的激励，华为大学会采用的是课酬的方式。华为大学对于不同等级的兼职讲师的标准是不一样的，级别越高的老师课酬相对会高一些。

角色	级别	工作时间课酬		非工作时间课酬	
		元/每天	元/每小时	元/每天	元/每小时
讲师	教授	8000	1000	16000	2000
	副教授	5000	625	10000	1250
	高级讲师	3000	375	6000	750
	讲师	2000	250	4000	500
引导员	高级引导员	4500	562.5	9000	1125
	引导员	3000	375	6000	750
班主任	班主任	2000	250	4000	500

兼职讲师的级别有四类，

第四类，首先是讲师，再往上发展是高级讲师、副教授、教授

教授的称呼来源于高校，既然华为成立了大学，最高级别的讲师在内部也称为教授。讲师级别的区分主要来源于几个方面，包括授课量、满意度、讲师本身的岗位级别，是一个综合的考虑，有一个制度决定了兼职讲师的升级。教授的课酬最高可以达到 16000/天，这个课酬是相当高的，甚至可能比市场上的很多自由讲师还要高。这是非工作时间，比如说周末的课酬。在工作日的时候，课酬相对来说会低一些，最高是 8000/天。当然华为的培训交付大部分是在非工作日时间，也就是周末。

在华为大学兼职讲师队伍中还有另外两个角色，一个是引导员，另一个是班主任，这与其他企业的兼职讲师队伍有所不同。引导员在整个班级中起到穿针引线的作用。

引导包括对于课程前后模块的衔接，由于不同模块可能会由不同的老师、专家进行授课，引导员就需要把这些模块内容进行串联，对学员讲解前后模块之间的继承和关联关系，以便让学员有一个整体性的理解。另外，引导员要负责组织班级中非现场授课中的案例研讨，比如组织学员集中就网课中的具体案例进行讨论。

所以在华为的学习发展项目中，引导员是一个不可或缺的角色的核心角色，尤其有些学习项目有大量的案例研讨或者自学的模块，引导员的作用是非常关键的。引导员有两种级别，一种称之为引导员，另一种是高级引导员，这些引导员也是兼职讲师队伍中的关键组成。他们可能是管理干部也可能是业务专家。

还有一类角色是班主任，班主任要对整个班级进行管理，包括纪律、成绩、在岗实践的监控等。

我们看到在华为大学兼职讲师队伍当中，有这几种不同的角色来承担不同的职能。有人会奇怪为什么班主任的工作，也需要兼职讲师来进行补充。从实践来看，华为大学的培训交付量非常庞大，虽然华为大学有几百名的专职老师队伍，但没有办法满足全球十几万员工的学习发展需求，所以华为大学才鼓励管理干部和业务专家加入到兼职讲师的队伍中来，参与到授课、引导以及班级管理的工作中来，才能有效地完成对于全球十几万员工的赋能和培养。

十二、华为如何进行培训效果评估

这一节会分享华为在培训效果评估时候的思考和实践。对于培训效果评估一般培训部门或者企业大学会是非常关注的。学员对培训是否满意，业务部门对培训是否满意，培训是否推动了业务发展，培训的投入和回报到底如何，这些不止培训部门，公司的高层也会保持一定的关注。华为在具体实践中，对于柯氏的四级评估也会有自己的思考。

大家都知道柯氏四级评估模型，**模型分别从反应层、学习层、行为层和成果层对培训来进行评估**。反应层的是被培训者对于培训的满意度评价，直接的反应到底是什么样的；学习层是被培训者他的学习获得的情况如何；第三层是行为层，也就是被培训者是否在行为层有所改变，是否把所学内容应用到了实际的工作中；第四层是成果的评估，估培训到底创造了多少的经济收益，或者是否在业务层面产生了业务成果，是否有相应的投资回报等。这是柯氏四级对培训评估的描述。

华为进行培训评估的时候，也按照柯氏的四级评估进行了一些实践和探索。在反应层，**华为对于每一次培训都会有评估**，主要运用满意度问卷来实现的。对于学习发展项目**在反应层的评估主要有两类**，第一种是针对于每一个课程模块或者每一门课程具体的满意度情况，另外一种是针对整个班级的满意度到底是如何的。从这个两个方面，来做学习反应层的评价。

每一个课程模块结束之后会有一个随堂评估，问卷中的问题主要有如下几个：第一个是学习内容是否对我有实际的帮助；第二个是，学习的活动是否有助于我理解课程的内容；第三个是，讲师能是否深刻理解并清晰传递课程的内容；第四个问题是，老师是否能有效的提问答疑并且进行点评。这四个问题是从内容然后从具体的学习活动以及讲师层面的来了解学员的满意度。还有一道问题是，是否愿意把此课程推荐给其他人。以上五个问题都是客观题，学员从非常满意到很不满意五个层次来回答。

另外还会有两道主观题，这两道主观题分别是：通过这堂课，我的最大收获是什么？另外一道主观题是，对于课程或引导员的有哪些建议？这个评估是在每一个课程模块结束之后随堂来做的，以提供给老师和课程模块的开发人员参考，来看这个课程内容、老师的授课能力、学习活动是否要进行调整和优化。满意度在课程结束之后随堂发放，由学员进行纸面或者是电子化的填写。同时满意度的结果也会作为兼职老师的一个考核依据，会关系到他的课时费以及老师的晋级的。

在集训结束或者接班的时候，**会有另外一个满意度的调查表发放**，让学员进行填写。依然会有几道客观题和主观题。客观题主要包括本次学习对我的工作是否有帮助，以及整体的教学设计安排、班级的学习氛围营造是否满意，也是从非常满意到很不满意一共五个等级进行排列。另外还会有两道主观题，包括我最大的收获是什么，以及对于本次学习项目的建议。

这个满意度调查更多的是反映学员对于整体集训的安排、学习氛围的营造、组织和后勤满意度的情况，主要是针对于班主任以及项目经理的考核和一些要求。

在反应层是通过满意度的问卷来实现的，反应层之上是学习层。**学习层华为大学是在每一次学习项目的开始之前、过程中、以及在课程结束之后都会进行考试。**华为大学有一种提法是以考促训，通过安排不同阶段的考试来促进学员对于学习内容的消化和吸收，不同的学习项目考试的设置时间也是不同的，视项目的不同情况来决定。通过考试来促进学员进行学习内容的转化和吸收，是学习层面的评估。

行为层面的评估是学员是否把所学内容应用到了工作实际中，从而有行为的改变以及业务绩效的达成。这个层面华为大学在实际操作的时候，主要是通过到业务部门中去访谈，包括学员本人以及学员的主管，以访谈的形式来考察学员的改进是如何的。另外，华为大学也引入了第三方的评估公司，由他们来对行为层的进行评估。

除此之外，华为大学对于**每一个学习发展项目都安排了答辩，**来对学员的行为以及思想的改变进行评估。答辩委员会的组成是包括了华为大学学习发展的专家老师以及业务部门的主管、专家。

每个学习发展项目在集训之后都会有在岗实践，大多数的情况下学员进行一线实践的时候，都会安排导师给他，学员进行若干个月的在岗实践之后，他的导师会向华为大学来提供学员的**行为表现报告**，行为表现报告也会作为行为层的一个评估。

在柯氏四级评估中还有第四层，是**来评估培训所产生的经济效益**，或者说是投资回报率的。这一块在培训行业一直是一个难题，华为大学在第四层评估方面也进行了一些思考，最后经过实践之后，华为大学认为第四层的评估在实践中还是比较难进行测量，会有很多不确定的因素，所以在这一层上并没有具体的调查问卷，或者是具体的公式进行评估和测量。

一番思考之后，华为大学并没有在科式的第四级评估上的投入太多的精力，而是把资源投入到了学习的需求分析和课程的开发程当中，遵循训战结合的指导的思想，从项目的规划与设计环节更密切的去贴近实战，使学员在接收完培训之后可以立即到一线的战场去打仗。

通过多方的努力，现在在华为大学一系列的学习项目是得到了业务部门包括公司高层甚至最高层的广泛认可，许多学员会主动申请回炉参加第二次甚至是第三次的培训，进行循环的赋能。华为大学得到了业务部门广泛的认可，这样广泛的认可，也可以认为所谓的经济效益也得到了业务部门的认可，这种认可可能会比去从数字上去考量培训的经济效益多大，会更有价值。

当然，华为大学并不是不关心培训的经济效益。华为大学采用了自负盈亏的SBG——Service Business Group 的逻辑在整个公司的体系中运作。华为大学是与其它的 BG 并列的，其它的 BG 会有经营数字的考核，而华为大学有经济和经营数字上的考核，但并没有对利润相关的考核。

华为公司内部对华为大学的定位是一个 SBG，不是一个成本的中心，是依靠与业务部门的结算，通过业务部门的买单来实现自己的经营数据增长，并且自负盈亏的。但其中并没有利润的考核，华为大学所挣到的钱都是要花出去的，是要投入到学习项目的设计和开发上，包括教学硬件和软件的投入，通过这样的形式来达到自负盈亏。

如何来看培训真正的价值或者是经济的收益，虽然我们没有办法从数字上进行准确的衡量，但我们可以认为如果业务部门愿意为培训买单，那就说明这个培训是有价值的。所以华为大学如果每年的经营数字得到增长，那就说明学习发展项目是有价值的。这个价值体现在业务部门的愿意买单，并不断地输送学员到华为大学来进行培训。另外，有偿服务的形式，不管是学员个人买单还是业务部门买单，保证了业务部门不会滥用学习资源，保护了公司非常珍贵和有限的学习资源。

华为大学通过内部挣到的钱，是要在内部花出去的。这些钱都花在哪？比如说学习发展项目的设计和开发、教学环境的改善、兼职讲师的课酬支出也包括华大学内部的专职人员的成本，都会从收入中来进行支出。华为大学 SBG 的定位，是一种子公司的性质，也有相应的财务部门进行核算，通过自负盈亏的逻辑来保证了华为大学跟公司的业务是高度一致的，也保证了华为大学的强身自建。

其实华为大学也是经过不断的实践和摸索才找到了这样一种运作逻辑。在早几年的时候，也就是华为大学在 2005 年刚成立的前三年，华为也是为华为大学不断进行投入的。华为内部还有一个特点是，业务部门可以到市场上去采购相应的培训服务，是一种市场化的机制。所以华为大学如果不能提供让业务部门买单的价值，业务部门就有可能转向外部采购。因为如果想要做到自负盈亏，让业务部门为培训服务买单，对于一个企业大学来讲，是一个非常大的挑战。

你的服务要非常有价值，背后要求你的能力非常的强，这里就有一个先有鸡还是先有蛋的问题。所以在华为在实际运作的过程中，前几年先给华为大学进行投入，先解决能力问题。通过外部的招聘，内部培养和能力输入，能够让华为大学快速得到成长，在成长之后有一个切割点，在某一年之后才正式转入到一种自负盈亏的状态。

所以，华为大学在零几年的时候是快速的能力发展期，这个时期不管是从人员招聘上面，还是外部能力的引进上都是下了重金。包括 IBM 等国内外的知名学习发展的公司，华为大学都会请过来。将一些优秀的课程、学习发展项目设计的能力移植过来，在华为大学快速地孵化和成长。

从目前的情况来看，由于华为大学跟公司的业务保持了高度一致，业务部门更倾向从华为大学采购学习发展服务。因为这些学习发展的服务是跟公司的业务高度的一致的，而外部的咨询公司、课程或者老师可能是理论派，与华为公司的具体业务实际没有办法很好地融合的。

所以在各位伙伴们自己的企业中，在运作企业大学或者培训部门的时候，并不太适合到自负盈亏的阶段，这个阶段的前提是你的能力要足够强，所以在早期阶段一定要进行充分的能力发育。

十三、华为的 E-learning 平台建设

这一节会分享一下华为 E-learning 建设方面的具体实践。华为大学对 E-learning 的需求，在早期是源于自身庞大的组织规模，比如在海外规模比较小的代表处，像阿富汗一年可能就招一个或者几个新员工，将这些非常少量的新员工集中到华为大学深圳总部培训，成本是非常高的，所以就需要能够在公司内网去建设一套远程学习平台，这就是 E-learning 平台建设最原始的需求。后来随着技术发展，大家对于学习意识的逐步提高，也认为对于学习的支持需要随时随地。

华为大学建设 PC 端 E-learning 平台之后，很快又建设了移动端的学习平台。手机可以下载移动端的 APP，APP 在内容上会和 PC 端保持同步，在功能上也趋近相同，做到了随时随地支持的学习支持。华为大学后来这套平台系统命名为了 I-Learning，取其用意就是，学习是自我来进行的。这套 E-learning 系统，最早是从美国一家公司采购的，采购之后进行了大量定制，是为了更好地跟华为内部的 IT 系统，比如 W3 系统、邮件系统等，能够做到无缝的链接。由于华为具有比较强大的 IT 开发能力，再结合外部供应商的技术研发力量，又开发了移动端的系统。

华为的 E-learning 平台，功能上主要是分成以下的几个模块：**第一是学习管理平台，就是 LMS 的功能。**这个功能是为了支持全球在线学习的管理、课程交付、流程管理、学习档案管理和数据报表统计分析等业务。

华为大学所交付的每一个学习发展项目，每一次集训以及每次在岗实践，都会通过 E-learning 平台来进行支撑和数据统计。这样每一个学员，也就是华为公司的员工和管理者，只要参与到了华为大学的学习发展活动，就会在华为大学的 E-learning 平台中形成自我的学习档案。这个档案会与 HR 的系统打通，作为员工的能力发展的见证和重要输入。

之前和大家提到的新员工培训，FLDP 针对于中基层管理者的培训发展项目，针对于高管的读书班、青训班等，这些学习发展项目全都在学习管理平台上面有相应的管理流程。

除了 LMS 模块，**平台还有一个强大的考试系统。**在华为大学的学习发展项目中，考试是一个非常重要的环节，是以考促训的。这个考试系统是支持试卷开发、学员在线考试、成绩评阅等功能的。

考试功能也在不断进行迭代，后来又加上防止作弊的功能，比如防止在考试的过程中电脑进行切屏等。

还有直播平台模块，是为了实现远程教学和在线直播连接不同物理区域的学员。现在华为大学的医疗平台可以同时支撑数千人在线的实时观看，这个功能是非常强大的。直播平台跟我们通常所理解的视频会议系统，还是有较大区别的。**华为内部有一个 LVC 系统，**就是 Learning Virtual Classroom ——学习虚拟教室，考虑了课程教学的特点和需求，不仅仅只是简单的视频传输。老师在 LVC 系统中进行授课的时候，老师可以在屏幕上或者手持终端上进行书写，这些书写的内容也会同时传递到远方学员的屏幕上。学员在远端观看的时候，会是若干个不同的屏幕，有些屏幕显示的是老师，有些屏幕显示的是老师所书写的内容，或者老师打开的文档。学员可以在电脑上写下他的疑问或问题，这些内容会在老师端的屏幕上显示出来。学员也可以来举手，或者参与到老师的互动中，比如说选择 ABCD 选项，这些内容都会在老师端的屏幕上显示。

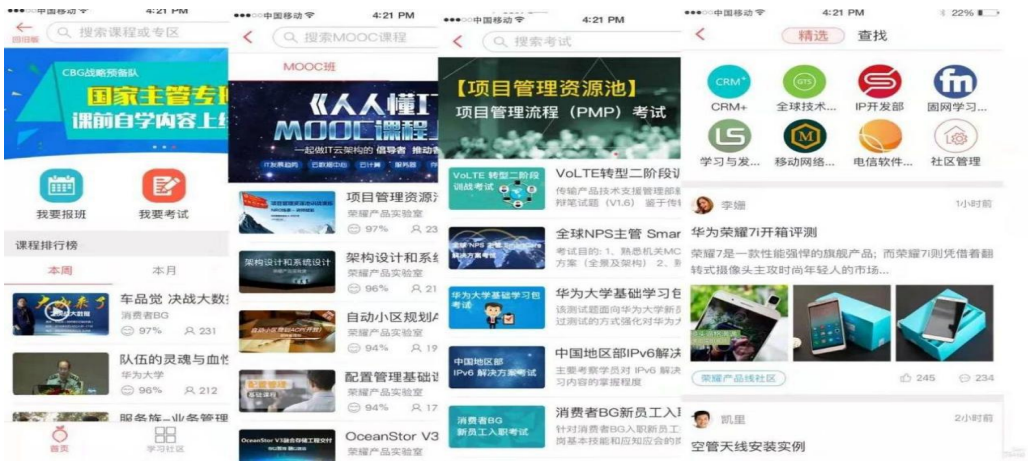
经过若干次版本迭代，大量的学习发展项目，甚至包括一些新员工的培训、管理类培训，很多项目的交付是通过 LVC 远程直播的形式进行的。这种形式因为做到了充分的互动，在效果上，其实跟面授的效果也基本做到了同等。对于公司级的重大的学习发展项目，华为大学会在 E-learning 平台上开设学习专区，比如像针对 HRBP 的这样一个非常重要岗位的学习专区，或者新员工学习专区等，会把相应的网课、考试、所需学习的一些文档、直播课堂等所有的学习资源组合到一起来，进行主题学习，并且会有相应的学习社区进行支撑。在这个社区中的学员可以和老师等教学人员进行互动、留言、解答。

在之前也提到过的，**华为有一个非常庞大的案例库，**案例库就是通过 E-learning 平台进行管理的。这个案例平台支持像案例上传、发布、传播、分享、互动、评论等功能。案例库现在已经累积了几十万甚至上百万的案例，可以说是中国企业案例历史上的一个非常庞大的数据了。

随着学习发展技术的不断演化，慕课在 2012 年的时候在美国最早出现，一些美国的顶尖的大学陆续设立了慕课平台，在网上提供一些免费或收费的课程，给更多学习者提供了系统学习的机会。华为大学也在这样的趋势下，在自己的 E-learning 平台上也建设了慕课模块。华为大学的慕课模块，基于学习心理学和工作场景的教学模型，以视频的形式为主，辅以测试、作业、考试等多种学习活动。慕课模块的功能，会对学员提供全程的服务支持，并且对学员全程的学习过程进行跟踪管理。

华为大学在内部也专门**成立了学习技术团队，**这个团队会对 E-learning 平台，包括 PC 端的以及移动端的平台进行系统维护和系统管理。开发方面，由公司的 IT 部门进行迭代和解决问题。在 PC 端的 E-learning 平台建成之后，华为大学又结合移动互联网技术，利用公司 IT 的开发能力，又开发了华为的移动端 APP，通过员工的手机或者是 Pad 等移动终端，使学员的实现随时随地的学习，口号是希望成为员工指尖上的华为大学。

如今，华为的这套 E-learning 平台，内部称为 I-learning 平台，已经成为了华为公司内部员工统一的学习平台，无论员工身在何方，无论什么时间，都可以非常便捷地通过电脑或者移动终端接入，进行学习，获取绩效支持。



这几张截图来自于华为移动端学习 APP。从数据上看，学员在线学习的数据量，移动端的数据已经超过了 PC 端，移动互联网的发展趋势在华为内部也是比较明显，大家更愿意在移动端进行学习，甚至在移动端进行考试。

有伙伴问过我这样的问题，华为大学是如何对 E-learning 系统进行运营的，有没有专门的运营团队？其实华为大学并没有专门建设 E-learning 平台的运营团队进行推广，更多是从学习发展项目的层面来考虑的。说到运营，华为大学更多的是在对学习发展项目进行运营，对项目进行运营的同时，E-learning 平台作为一种有效的支撑手段，就会在运营的整体框架中得到推广。

大家要参与到学习项目或者考试中，必然会到华为大学的 E-learning 平台上进行学习，不管是 PC 端的还是移动端的。就拿新员工项目来说，每个新员工在入职的时候，在参加华大学组织的新员工 NEO 培训时，大家都会下载华为的 E-learning 移动端 APP，因为在培训的过程中不方便使用 PC 端电脑。这个时候通这些新员工就需要去事先去学习使用 APP 的文件和知识。

在移动端的平台上，学员也会提交讨论心得甚至论文，参加相应的考试，平台上也会有新员工学习的专区和论坛，大家在论坛上和老师进行互动。项目的满意度评估也是通过移动端 APP 实现的。所以通过学习项目运营的形式，就把 E-learning 平台很好地在公司内部运营和推广出去了。

在早期的华为的 E-learning 平台 PC 端，还会有一些时长较长的课程，可能是 45 分钟、一个小时甚至若干个小时的课程。在 PC 端的时候，课程的时长可能还没有太大的关系，但随着移动端的学习数据增长，传统的课程的时长和形式就无法满足移动互联网下的学习特点。华为大学也不断地在微课上进行探索，现在移动端更多的是微课形式，而不再直接把 PC 端的课程移植到移动端上来。 现在，甚至 PC 端系统上，也逐渐在往微课方向进行演化，很多课程华为大学在进行二次的设计和开发。传统的课程周期较长，形式也比较单一，可能就是一个视频直接放在 E-learning 的系统上，或者说是邀请了外部的专门做 E-learning 设计的公司做了动画、三分屏等课件。对于这些课件，华为大学现在大量**进行二次开发，往微课方向演化，无论是 PC 端还是移动端。**

微课主要有以下几个特点，第一是时间较短。传统在线课程的时长在 45 分钟到一个小时甚至更长，微课的时长在华为内部一般情况下会在 5 到 10 分钟左右，基本不会超过 10 分钟。微课跟传统 E-learning 课程比起来像是一个片段，这种片段其实更符合现在的人尤其是年轻人的学习特点，玩过抖音的小伙伴肯定知道抖音上视频时长是的非常短的，15 秒的时间就展现一个特定的内容。微课也在往这个方向发展。

内容的角度，微课对于问题非常聚焦，主题非常突出，一个微课就展现一个最多两个问题，在几分钟把某一个问题展示清楚、解释明白，这样微课的目的就基本达到了。

华为在内部设计微课的时候，不仅仅请外部第三方机构进行，也许外部机构设计的微课会更精美一些，但成本也会更高一些。华为大学也鼓励员工进行微课设计，甚至组织大赛，平台上有一个专区，大家都可以就特定的问题自己制作微课，通过电脑或者手机直接把一些问题设计成相应的微课，上传到华为大学的 E-learning 平台上。一些优秀的课程经过华为大学评审之后，就会作为公司的官方的课程进行发布。

华为内部微课不仅仅是放在 E-learning 平台上，在面授的课程当中，很多的项目中，很多老师也会在课堂上进行相应的教学。比如，有一些经过评审之后比较优质的微课，有些老师在自己的面授课堂当中会直接引用播放，实践效果也是相当不错。

华为大学在在内部推广微课时，比如说推广微课大赛等，会推广三个一的理念，这三个一分别代表的是，一个场景、一个问题和一个解决方案。也就是在制作微课的时候要抓好这三个一作为核心。通过几分钟的微课的课程能够解决好一个场景下，一个特定的问题，就是比较成功的。

下面跟大家再分享一下做线上授课的时可能会遇到的一些问题。华为大学内部推广线上授课的时候，有一些课程会照搬到线上去，由老师在 E-learning 平台上进行授课，这种授课可能是视频形式的，有些情况下可能是非视频，只是单纯语音，也就是老师未必看得到学员的状态和情况。在刚开始的时候，发现有一些授课非

常优秀的老师在线上授课的时候效果并不好，有些老师反馈说在线上授课往往找不着感觉。在线下可能是一门优秀的课程，学员的评价都非常好，但在搬到线上之后，发现学员评价出现了剧烈的下降，这到底是怎么回事？经过内部的研讨发现，线上授课和线下授课是有非常大的不同的，我们在线下授课的时候，可能某个模块会讲半天或是几个小时才能讲解完，中间还会有大量的学员互动参与和体验，但在线上授课的时候，没办法像线下一样跟学员进行充分互动，这个时候有些老师可能就找不着感觉了，学员也找不着感觉了。

那应该怎么办？华为大学找到一个方法，要在课程设计上重新下功夫，原来的线下课并不能直接生硬地搬到线上，一定要重新设计。每次线上的授课时长也就在 1 到 2 个小时，所以就需要把原来课程的内容重新拆解，要在这 1 到 2 个小时之间讲清楚、讲完整。由于无法跟学员进行互动，所以在设计上需要有一些调整，更多的是把关键的干货和知识点传递清楚。然后把原来的互动转化成案例或者故事，在线上课程进行传播。还有一点，要留出足够的时间让学员们提问，老师在另外一端进行解答。这是从课课程设计上要重新调整。

另外从老师的角度，有些老师可能在线上授课找不着感觉，这个时候怎么办？就要在新的课程设计基础上，老师不断进行练习，一定要多练习，在线下授课的时候老师可以跟学员进行面对面的交流，这个时候老师可能会有一些口水话，或者需要调节气氛，说一些照顾到学员感受的话，在线上课程的时候这些内容都需要去除。线上授课的时候语句要尽量简练，但信息量又不能少，老师需要对自己的语言系统进行调整，在调整之后会有一定的不适应，所以就需要老师多练习。在华为当时老师进行线上授课之前，一定会有专人对他进行辅导，而且要留出足够的时间让这个老师进行练习，去找到感觉。

讲过课的伙伴们都会理解老师的感觉其实是非常重要的，如果说感觉好，授课的效果就会比较好，如果说老师自己的感觉就不好，授课的效果一定也不太好。所以在老师线上授课之前一定要充分练习，同时对他进行指导，让老师逐渐找到线下授课的感觉，带着这种感觉再去线上授课，效果就会得到保证。

十四、华为的案例开发方法

这一节以及下一节会跟大家探讨一下案例教学的方法。在之前的课程中跟大家分享过华为大学的教学理念，其有一个核心点就是案例式教学。这一节我们首先来探讨一下案例以及案例开发的方法。什么是案例？什么样的案例可以应用在教学场景？怎样开发出来这样的案例？这是我们这节要讨论的内容。下一节我们针对于教学的场景来看一下老师怎样去组织一个案例教学活动。

到底什么是案例？案例的形态可以追溯到公元一千多年前的《圣经》和《史记》，《圣经》以故事的形式来进行写作，是有史以来出版量最大的作品。而《史记》大家都会比较熟悉，这是我国第一部叙事体的传记通史。案例教学最早可以追溯到古希腊、古罗马的时代，我们都知道苏格拉底是古希腊的一位知名的哲学家和教学家，他有一种问答式的教育方法，可以视为案例教学的雏形，这种形式可以启发学生的智慧。不在于结论，而在于学生是否认真思考过问题和提出问题。之后柏拉图继承了苏格拉底的教育思想，将问答积累的内容编辑成书，在书中附加了许多日常生活中的小例子，一个例子说明一个原理，那些日常生活的小故事我们就可以看作是案例。

案例教学法在中国也有一定历史，《楚辞》中屈原的《天问》就采用的这种问答的形式。从近现代的历史看，大家普遍认可的案例教学源头是哈佛，1870 年，哈佛法学院的院长兰德尔首次将案例引入到了法学的教育，后面又引入到了医学院的教育。1908 年，哈佛商学院成立，当时的院长唐哈姆全力推动在管理教学领域使用案例，所以是哈佛奠定了近现代的案例教学法的基础，从此案例教学法走向了世界。

华为大学在 2005 年成立之后，很快的就**从西方引进了案例教学法，**当时华为大学重金从美国邀请了哈佛商学院以及毅伟商学院的知名学者、教授到深圳来进行案例教学法的讲解，华为大学也抽调了自己的骨干专家进行案例教学的学习。考虑到哈佛和毅伟商学院的案例教学法，更多的是应用在商学教育或是法学教育，而华为的业务实际很多是经营领域，业务领域，甚至是专业技术领域，华为大学

就基于西方的哈佛和毅伟商学院的案例教学法，开发了自己的一套案例教学的逻辑。

哈佛认为案例是对管理场景的描述，而且所有的信息都是要真实的。案例不是为了展示做了正确或者是错误的管理决定，也不能隐含案例开发者的偏好，一定要非常客观。哈佛会特意安排学员学习同一个公司不同时期的案例，这样会有利于学生积累对该管理场景的经验。

哈佛的商学案例是怎么样开发和写作的？在教学的场景中会有关于案例的需求，教学人员、研究员甚至学生等都可以写作案例，他们会到企业中进行实地采编和的访谈，然后进行写作。写出来的案例就会在哈佛的课堂中进行使用。哈佛有一些短期项目，也有一些长期项目，短期的项目可能只有两三周，而长期的 MBA 教育可能会有 2 到 3 年，在这些或长或短的培训中，大家会基于这些案例进行现场讨论、演练，或者做一些压力决策，也有可能让学员进行阅读。

哈佛是把案例应用在商学、法学、医学这样一些领域，是不是案例只是适用在这样的领域？NASA 大家可能也都比较熟悉，NASA 是美国的航空航天局，是一个专业技术性非常强的组织，它也在使用案例，在 NASA 内部称之为案例学习法。

NASA 是怎么样来定义案例？是围绕一个主题，用记叙的形式描述的一个事件的真实的信息，可以为学习者创造出对话、分析问题和模拟决策的机会，这是 NASA 所认为的案例。在 NASA 案例是怎样进行使用的？首先尽可能让当事人来讲述案例故事，再让学员或者参与讨论的人员置身于当事人所处的场景中，然后创造对话分享和模拟决策的机会，通过这样一种案例学习和案例研讨的形式去培养分析问题、解决问题和一些相应的管理技能。

NASA 在内部应用案例的场景非常的多，可能是在论坛中来进行使用，或者工作坊、Workshop，或者在会议中，在学发项目中，一些交互媒体中都有可能使用到案例。美国航空航天局虽然是一个政府组织，但是可以说它培养了全美国最优秀的项目经理。案例学习法就是一种重要的知识管理和经验分享工具。

在我们的日常工作中，我们经常会接触到以下材料，比如说一些员工的经验总结，一些成功的故事，一些报告的文学，一些工作汇报材料，这些材料虽然我们频繁接触，但并不能将之称为案例。为什么？经验总结不是案例，因为案例不仅仅是总结经验，更多要把故事过程讲清楚，经验总结的时候往往会缺乏故事的详细过程，没有办法去还原当时的故事场景。成功故事也不能称之为案例，因为面向客户的一些成功故事往往都是基于营销的需要，这种材料的目的是为了向客户证明公司的解决方案、产品是具有竞争力的，包装的成分会大一些，跟真实性有一定差距，所以成功故事也不能称之为案例。报告文学是一种文学也就是会有一定的艺术加工，它跟真实的场景往往也会存在一定的差距，所以也不能称之为案例。汇报材料往往是注重的事情的效果，成绩、绩效是如何的，有可能在这些汇报材料中对事情的过程有一些描述，但这个描述相对来说会比较简单，不会对原始的场景进行详细的描述，解决方案也不会在汇报材料中写得十分的清楚，更多是对绩效成果的描述。另外，对于这些需要讨论的点，在汇报材料中也可能不会有完整和清晰的表现，所以汇报材料也不能称之为案例。

写作案例是要有一个科学的方法来指导，一定要经过相应的学习，才能够去写好一个案例。进行案例教学的前提是一定要有一个足够好的案例，如果案例不够好，案例教学的效果往往达不到预期。案例如果不足够好，可能会有一些场景和条件缺失，往往会导致在案例教学的过程中，学员讨论的时候无处下手，讨论就无法正常进行。

为什么在商学领域也好，在企业培训领域也好，大家都在越来越多地使用案例教学法？因为案例学习是符合人类学习规律的，人类都喜欢从故事中学习，我们小的时候都喜欢听父母给我们讲故事。我们从故事当中去学习技能，学习品德，是人类学习的规律。作为一个成年人，成人随着年龄逐渐增大，我们更希望从经验中进行学习，或者从自我思考中来进行学习，案例能很好地满足成人学习的这一规律。

另外，越来越多的企业开始重视知识管理，对于知识的管理这一大命题，到底怎么样去切入？其实案例就是一个非常有力的抓手，通过案例来进行研讨、分享，公司可以快速地对知识资产进行积累和总结。另外，案例可以帮助我们解决特定

问题，一个案例往往是可以解决一个或者一类特定问题。所以，不管是在管理领域，还是在法律、医学、工程领域，或是具体的专业技术领域，只要我们需要解决问题，案例学习和案例教学就有用武之地。

一个好的案例可以在非常多的场景中进行应用，NASA 就有一种案例学习的方法，在很多场景当中都在进行使用。我们可以总结一下，案例可以应用在培训课程中，也可以应用在在线的学习资源中，比如用一门微课来展现一个具体案例，也可以应用在大型学习项目中，比如长期的 MBA 教育等，也可以使用在互动多媒体中，也可以使用在宣讲中，也可以使用在反思、讨论中，甚至也可以使用在一个组织或者部门内部的工作坊中。华为内部有一种非常好的复盘文化，复盘文化其实就是基于案例来进行的。

如果华为一线打下了一个山头项目，一线代表处都会进行复盘会，基于这个项目当时的真实场景大家进行研讨：在这个项目中哪些是做的比较好的，哪些是做的不好的，以后我们可以在哪些方面进行改善。可以进行沉淀和总结，总结出相应的规律、工具、表单、方法等，以供在下一次项目中使用。案例文本会投递到华为公司的案例库，由华为大学的专家进行评审，好的案例会备用在教材中，华为强大的知识管理能力也来源于此。

所以对于一个组织，案例开发具有非常高的价值，案例是案例教学的基础，好的案例以及案例库管理可以让组织具有记忆力，这个记忆力就可以让成功继续，让失败不再重演。好的案例可以应用在非常多的场景，对于组织中的个人也非常具有价值。我们可以通过学习别人的经验快速提升个人的技能和水平。其实每一次自己写案例都是对知识的结晶，同时也提升了总结提炼能力。写作案例不是那么容易的，其实写出来很简单，比较难的是在于，需要把事情还原并且进行梳理和总结。

另外，通过案例分享帮助别人的同时，其实也增加了自己的曝光度。对于优秀的案例，华为大学在公司内部会进行分享和传播，案例的作者就会在公司内增加曝光度，提升个人成就感。除此之外，对于提供优秀案例的个人也会得到组织上的奖励。华为大学会定期评选优秀案例，对于优秀的作者给予物质和精神上的激励。

开发一个好的案例，一定要满足以下的基本的要求。

第一点是选题正确

有明确的学习目标。一个好的案例一定具有代表性和典型性，大家通过一个案例的学习，可以举一反三，解决一类问题。

第二点是主题场景的规划要清晰

案例写作者要有比较好的逻辑和分析能力，能够把案例的主题、场景清晰地进行还原。

第三点是要在充分调研的基础上如实地反映事件原型

不能带有艺术加工的成分，甚至在案例的原始的场景中，当事人讲了什么话，我们也要如实在案例中反映出来。这样大家在进行案例学习的时候才会理解得更为准确。

第四点是不能褒贬个人，带有写作者的偏好

写作者不能说倾向于什么样，或者不喜欢什么样子的，重在围绕学习目标来讲述故事还原个场景。

第五点是场景的描述要清晰，使人身临其境，表达重点突出逻辑连贯，也就是要有基础的文笔

现在，有些年轻人连标点符号都应用得不太好，他写的案例，读起来肯定是云里雾里的，都读不明白，不知道发生了什么。这种案例，根无法应用在案例教学中。

为了方便员工更好地写作案例，华为大学提供了一些案例的常见架构，也有一些模板，大家要依据模板进行案例写作，这个模板也可以帮助案例的作者梳理思路。

结构主要有两种，**第一种叫 STAR2**。这种结构 STAR2 代表了五个英文单词，第一个 S 是 Situation，Situation 是要求在案例中详细描述事件发生的背景，包括时间、地点、人物等。T 代表的是 Task，描述在该场景当中面临的任务是什么。 A 代表的是 Action，是要描述所采取的措施以及对策。在 T 中描述了问题或任务，我们为了解决这个问题，完成这个任务，到底采用了什么样的措施。第一个 R——Result，是这个措施产生了什么结果，最好是有数据说明。第二个 R——Review，是心得体会，要总结经验或者说是教训。

通过 STAR2 的结构，可以对一个小型的案例进行还原。第二种结构，是**三个一结构**。三个一的结构代表的是，一事一得一问。一事，是发生了什么事，要能够把事情尽量真实还原，并且逻辑清楚，不产生混淆。一得，是要总结一条经验或教训。最后提出一个问题让大家进行思考和讨论。这是第二种结构。华为公司总结了这两种结构来让大家进行小型的案例的写作。

对于重大的事件，可以使用另外一种结构来进行表达，可以称之为**大型案例**。大型的案例一般是总结公司级的重大成功或者失败，比如说华为的马电的案例，广东 C 网案例等。这些可以从百度上找到案例原文，可以自行搜索。像这种大型的案例一般是融合了组织以及个人经验，跨领域、跨业务流程，它的一般结构是这样的。故事的正文要包括标题、背景、正文、附件等，观点提炼的部分要包括核心理念、工具、技能包、经验教训、根因分析、改进措施、思考题等。

小型案例可以由个人或者是一个小的团队进行撰写，因为其结构不太复杂，而且篇幅不长，完成的时间不会太久。大型的案例是要对一个系统级的、公司级的大型事件进行还原，所以对写作的要求比较高，一般情况下是团队来进行，是一种组织行为。大型案例的应用场景是非常广泛的，在教学的场景、在整个组织复盘中都可以应用。在华为大学的内部教学场景中，使用较多的都是大型的系统级案例，甚至一个案例可能会贯穿一天或若干天的教学过程。小型案例在教学场景中也会使用。主要是在特定的技能模块，比如说员工的绩效的考评，员工的激励和保留这样的一些具体场景中，会选用一些小型的案例来进行还原，然后引发大家思考。

十五、华为的案例教学方法

在这一节将会跟各位分享案例教学法。案例教学顾名思义就是用案例的方法进行教学的过程，案例教学可以说是对传统教学方法的重要补充。在企业培训领域，越来越多的课程都在使用案例教学法。案例教学让师生一起来参与到管理场景、具体问题的讨论中，在这个过程中，老师不同于传统的教学方法进行宣讲，老师更多是引导学员就案例中的场景进行讨论。学员在案例的研讨中，需要制定一些决策、做出一些判断，并且要据此引申到现实中做到举一反三。案例教学有一个核心，是案例本身的好坏，以及老师引导技术的高低，决定了案例教学成功与否。

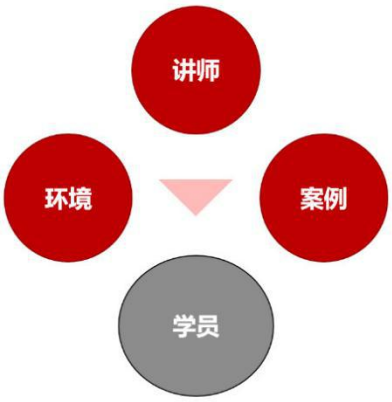
案例教学的前提，一个必要条件是要有一个好的案例，有了好的案例之后，老师的引导技术的直接决定了案例教学的好坏程度。所以引导技术将成为案例教学当中老师的核心技术。在哈佛经典的案例教学法里有一个三段论。第一段是个人准备，指自学，分析案例信息和提前做一些信息搜集。第二段是进行小组讨论。小组内先进行讨论。第三段是大组、大班级进行讨论。这是哈佛对于案例教学法的经典三段论。今天，随着案例应用场景的不断扩大，从广义的角度看，案例教学法大概可以分成这样一些方式，一种是全开放的教学方式：事先设计好问题与学习要点，老师会完全让学生去采集案例所需信息，并提交案例分析报告。在课堂当中由老师组织进行课堂讨论，这是全开放的方法。还有一种是半开放的方法：事先收集好案例的素材，但不呈现。只提出需决策的问题，请学员在课堂当中来采集讲师的回答，或者课前进行自行采集，这主要是训练学员的决策信息收集的能力。

在半开放的方法中，还有另外一种方式就是去邀请当事人，比如说从企业或者从某部门中请到当事人到课堂亲身讲述当前所面临的鲜活情景或者问题，然后请学员提问搜集信息，并给出建议或解决方案。这种方法增加临场和真实感。还有现场实践的方式，这种教学方法就是让学员下到企业一线去试图解决一个企业的具体问题，这种方法跟行动学习有异曲同工之处。

案例教学是基于案例具体的情境进行学习和分析，引导学员深入总结背后经验、理念、方法、具体的操作、教训、差距、根因、改进措施并且进行反思，反思就是如果说再来一次，我们如何进行改进的一种教学的方法。有一点要注意，案例教学并不是试图寻找标准答案的培训，案例教学更多的是训练思维和分析能力的培训，目的是为了让参加培训的学员掌握处理具体情境下的理论应用、问题解决能力、问题思考能力、逻辑分析能力以及决策能力。

为什么我们在企业培训当中建议更多使用案例教学法？因为在传统培训中更多的是在传递理论，理论往往是问题出现之后解决问题的工具，但是在企业经营过程中往往会面临一些新的问题或者非常复杂的问题，而这样的一些问题往往没有可以直接应用的完备理论框架，最多只有一些比较片段化的非常少量的零星理论，可以提供参考。在我们的日常的工作场景中，绝大部分问题都是一些新问题，是需要跨学科的知识进行解决的，很少有事先准备好的完备理论来对这个问题进行解决，所以案例教学往往是一种较为适合的方式。传统培训往往是从理论到实践，培养学员做特定单一工作的能力，而案例教学是从实践到理论，让学员通过对实际问题、实际场景的分析和讨论来习得理论，培养的是学员举一反三的能力。通过案例教学来培养学员具体解决问题的能力，从而面对工作场景中的其他的问题。

好的案例教学应该包括以下要素：学员、案例、讲师以及环境。



1. 适合研讨和交流的教学环境；
2. 通过案例材料创造一个面对挑战和问题的情景
3. 讲师引导学员阅读、分析、讨论，并最后进行点评总结
4. 学员对案例进行分析、讨论、点评、决策，从而在经验、问题分析解决能力、沟通影响力、决策能力、团队合作方面获得提升。

案例教学其实也是一种以学员为中心的教学的形式，环境是指一定要有一个适合研讨和交流的教学的环境，这与传统的教学环境会有一些差异。另外，案例要通过案例材料去创造一个面对挑战和问题的情境，更多的作用是要在这个环境中把

问题情景和场景营造出来，讲师在案例教学中需要引导学员阅读、分析、讨论，很重要的是要在最后进行点评以及总结。

学员案例教学的中心，学员要对案例进行分析、讨论、互相之间进行点评、帮助案例中的当事人进行决策，通过这些过程，在经验、问题分析与解决能力、沟通影响力、决策能力、团队合作等各个方面获得提升。李开复在给女儿的一封信中说到，教育的真谛就是当你忘记一切所学到的东西之后，剩下的东西。这句话的意思就是最重要的不是我们在培训中或者是教育中所学到的具体的知识，而是在过程中是不是有学习新事物和解决新问题的能力，这是非常重要的，而案例教学也正是如此。

案例教学会把课堂从传统的以教为主，以老师为中心变成以学员为中心，把教变成学。案例教学是一种行而知之的学习方式，大家先行动，在行动中获取到新的理论，获取到新的能力。而且案例教学是一种共享式学习，大家在过程当中共同学习、共同的提高。所以案例教学可以快速提高一个班级中所有学员的能力。

案例教学在侧重点上跟传统的培训方式也有不同。传统的培训比较重视对或错，由老师把一些理论把一些正确的答案给抛出来，而在案例教学的过程中，不重对错，更看重的是分析与决策的过程和能力。传统培训更多重视经验，尤其是老师的经验在课堂中非常重要，但在案例教学的课堂中更加重视的是分析框架的应用。在传统的培训的课堂中是重视的是传授老师要进行教授，而在案例教学的课堂中更加重视的是老师和学员之间的互动。

从学习效果上看，案例教学并不只是通过一个案例教学的过程去解决一个具体的问题，更多在于塑造分析和解决问题的思维模式训练以及学习能力提升，包括求同存异，建立寻求解决方案的能力，这是案例教学可以达到的学习的效果。这对于学员是非常重要的。虽然越来越多采用案例教学形式，但是其也有自己的适用范围，并不是所有的情景都可以进行案例教学。

高适用性	低适用性
✓ 问题模糊性高，多种届时，无唯一正确答案，综合性、艺术性高	X 技术性强、逻辑严密、问题清楚教学较多、需精确定量的内容
✓ 理论的系统性、高深性要求不高	X 要求知识灌输的时间效率
✓ 强调应用、经验和体会	X 要求传授系统的理论框架
✓ 学生的领会能力、学习能力强	X 学生依赖于灌输的学习方式

高适用性的场景包括，模糊性较高，问题有多种解释，没有唯一正确答案，综合性艺术性较高的问题。像刚提到的企业经营层面，我们做什么样的市场举措，或者决定是否研发新产品等，这种问题都可能会存在多种解释，输入条件是非常的多的，并没有唯一的正确答案。在领导力方面也往往会遇到这种场景，在进行沟通的时候，往往也是没有唯一正确答案的，都是比较适合进行案例教学。另外，问题的理论系统性、深度要求并不太高，并不一定要求去建立一个完整或者系统性的理论框架，比如说社会主义框架这样的有特定要求的，也比较适用案例教学。第三个是强调应用经验和体会，也比较适合案例教学。第四个是对学员的要求，学员需要具有一定的领会能力，并且自我学习能力较强。

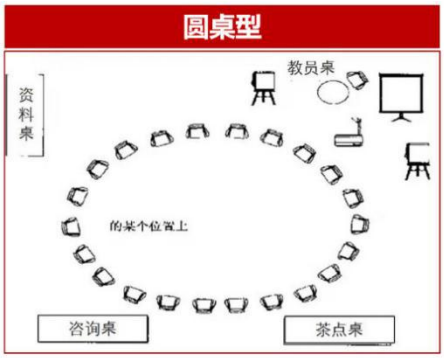
以下场景下案例教学并不是一个直接有效的方式，可以考虑其它的教学形式。包括技术要求很强，逻辑很严密的，数学要求较多，精确定量的内容。比如说具体的产品技术有特定的问题答案的情况。还有要求知识灌输的效率较高的，这种情况下集约式的传统培训效果会更好一些。第三种是对于理论有较高要求的，理论已经设计好了，很严谨、缜密、完整，案例教学并不是一种优选的教学形式。第四种是学生在学习的形式上比较依赖于传统的灌输，不太愿意自学，不太愿意主动思考和参与到体验活动中，样的情景下案例教学也往往起不到效果。所以案例教学要找到合适的环境，一方面是取决于内容，另外一方面也要取决于学员本身。

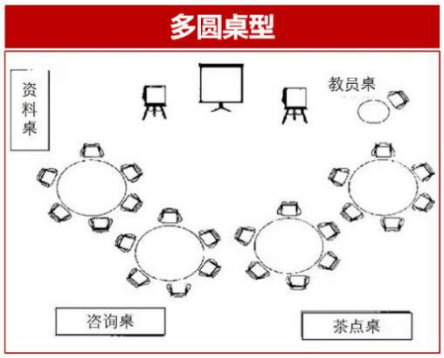
做好案例教学，需要满足以下的几个先决条件：**第一个是物理设施**，物理设施会影响到学员的参与度，学员与老师之间沟通的便利性。案例教学要求较高的学员参与度以及学员跟老师之间的互动需求，所以一个好的物理设施会直接影响到案例教学的效果好坏。所以在这个案例教学的课堂当中尽量要求学员围桌而坐，教

室布局尽量保证参与者是平等的，不要出现上下级、主次关系，视线要求无障碍，尤其是学员和老师之间不要存在阻隔，而且距离尽量紧凑。这些设施要求都是为了提高学员的体验度以及学员参与性，比如说距离的问题，如果过远会影响学员主动参与到案例的研讨、发言，要让学员产生一种紧密感，这在案例教学中是非常重要的。另外需要给老师以及学员去准备一些可视的书写记录工具，比如说白板。老师一定有相应的白板，这个很好理解。学员最好也有相应的白板、白纸或者笔记本等，像这些可视化的工具，学员书写的答案，其他的学员也都能够无障碍地可以看到。

第二点是对于学员的识别，参与案例教学的老师最好能够保证认识或者叫得上班级所有学员的名字，这样以提高学员跟老师之间的亲密度，提高学员的参与度。老师一定要提前阅读学员的资料，了解学员的背景特长，有些学员可能相对内向，而有些学员相对外向，老师要提前做好了解的。通过学员自我介绍、名牌、胸卡，实现相互识别。如果学员之间并不熟悉，在进行实际的教学之前，一定要让学员之间快速认识，甚至相互熟悉，这个在案例教学中也非常的重要。

第三是材料保障。包括案例课堂中所要研讨的案例以及一些辅助材料，这些材料都应该在课堂开始之前做好准备。在案例教学的课堂中，如果说条件允许，最好也安排一位助教做好班级现场的支持。





图片就是案例教学的常见教室布局，左面的是一种圆桌型排布，也就是老师坐在学员的中间的学员以老师为中心形成一个圆，这样每一个学员跟老师的距离都是一样的，而且学员之间都是平等的，这种形式也便于老师照顾到四面八方所有的学员。

还有一种多圆桌型布局，老师也尽量要坐在距离所有与其他圆桌同等的位置上，其他圆桌的学员可以分成小组。这种布局适合首先进行小组内研讨，然后再到大班级中进行研讨。这种教学程序的安排更适用多圆桌型。大圆桌型适用案例是大家都有一定认知，可以直接把案例拿到大班中进行研讨。

案例教学的课堂中，讲师的角色跟传统的培训会发生较大的变化，传统培训课堂当中，老师相当于一个演讲者、评论家、仲裁人。而在案例教学的课堂中，讲师相当于导演、主持人、催化剂、点评人、信息库等角色。导演是指整个课堂要在老师的导演下有序推进，这是导演的身份。主持人是指，要主持操纵好班级次序，包括案例研讨的先后顺序。很多时候老师还要扮演好催化剂的角色，引导学员之间进行思想碰撞，个人和个人之间、组与组之间进行碰撞。案例并没有对和错，大家都有不同的观点，大家的观点碰撞越激烈，就越容易产生新的火花，从而让大家得到共同的提高。此外还有点评人的角色，在学员在回答、奉献了一个观点后，老师要适当做一些点评，尤其是当学员说跑题了老师要把学员抓回来。另外，老师要扮演好信息库的角色。在课堂中老师可能会碰到学员对于案例质疑，比如某些输入条件缺失或者不完善，老师一定要做好提前准备，要对案例非常熟悉，对案例材料之外的信息也要非常熟悉，能够在课堂中把更多的信息，尤其是学员提出疑问的地方输出给学员，从而让研讨能够有效地进行下去。所以，在案例教学中的讲师所扮演的角色是非常多的。

所以，案例教学课堂讲师的素质要求跟传统的培训讲师会有较大不同。传统课堂中，老师需要学习讲课和教授技巧。案例教学的课堂老师引导技能是核心技能，包括怎样进行提问，怎样来进行观察，如何进行反馈和点评等。

案例教学过程中包括以下的几个关键的步骤，第一步是**要营造氛围**，老师要能够通过合适的开场，把班级的积极的讨论氛围营造起来。第二步是**进行案例介绍，**并且抛出问题，问题要抛给班级中所有的学员，让学员进行准备。第三步是**进行研讨组织**。可能是小组内研讨，也可能是直接进入大班研讨，这取决于案例的实际情况。第四步就**老师对大家研讨的情况进行点评以及总结**。这里的点评和总结并不是由老师给出标准的答案，而是对于大家讨论的成果进行相应的归纳与总结，而对于比较优秀的建议老师提出表扬，对于跑题偏题的情况，老师要把他们给拉

回来。第五步是要**引导大家进行行动，制定一些相应的行动计划**，让大家带着行动计划回到自己的工作岗位中进行实施，从而把在案例教学课堂中的形成的能力固化成行为。

十六、华为大学建设的经验和启发

这一节，会跟各位分享华为大学建设中的经验和启发，另外也跟大家一起看一看人才培养体系中有哪些关键构成要素。经过前面十几节的内容，相信大家对于华为的人才培养体系建设以及华为大学的运作已经有了一个直观的认知。这一节会梳理和总结华为的人才培养体系建设和运作所带来的经验和启发。

第一个特点，应该是华为大学在人才培养上一个很重要的点，就是聚焦在关键岗位和关键人群上

这会跟很多公司进行的人才培养有非常大的不同。对于任何一家公司，培训资源都不是无限的，是有限甚至是稀缺的，所以怎样把有限资源的价值最大化，这是我们做培训的，或者公司高层应该思考的一个问题。华为在人才培养上就聚焦在核心岗位和人群上，而且在华为非常强调培训是个人的事，每个人要为自己的成长和发展负责。公司要提供平台，员工是否能够在公司的平台上学习和发展，更多是取决于自己。

所以，培训资源聚焦在关键岗位和关键人群上，能产生更大的价值，尤其是那些愿意为自己成长负责，愿意承担责任的人员上，培训的价值才能得到最大化的利用。华为的人才培养工作，从历史发展的情况看，早期的时候也做了大量的覆盖到各个任职资格体系、各个岗位的学习地图。但从实际应用的效果来看，是一般的，这也是华为在人才培养历史过程当中的所踩过的一个坑。经过经验复盘和总结，最后确定下的方针和政策就是聚焦在公司的核心岗位和核心人群上。

第二点是对于干部群体培养的高度程度

干部群体是公司当中最为核心的群体，而且是公司进行经营管理的重要抓手。这个群体的能力提升对公司整体能力的提升是非常关键，而且是基础性的。华为在干部群体的培养上一直是不遗余力的。华为大学设计了一系列的针对于各级管理

干部的学习发展项目，覆盖到公司各级管理干部，包括后备干部资源池、后备干部预备队群体，从而把干部的能力来进行极大的提升。

第三点是项目制的运作逻辑

华为大学就是一个项目型的组织，当接到业务部门的需求或者公司战略级的需求之后，华为大学会在内部形成一个项目组或项目群，用项目管理的手段对需求进行整体的管理和管控，用项目管理的手段把资源进行集约化、最大化的利用，从而保护公司的投资。

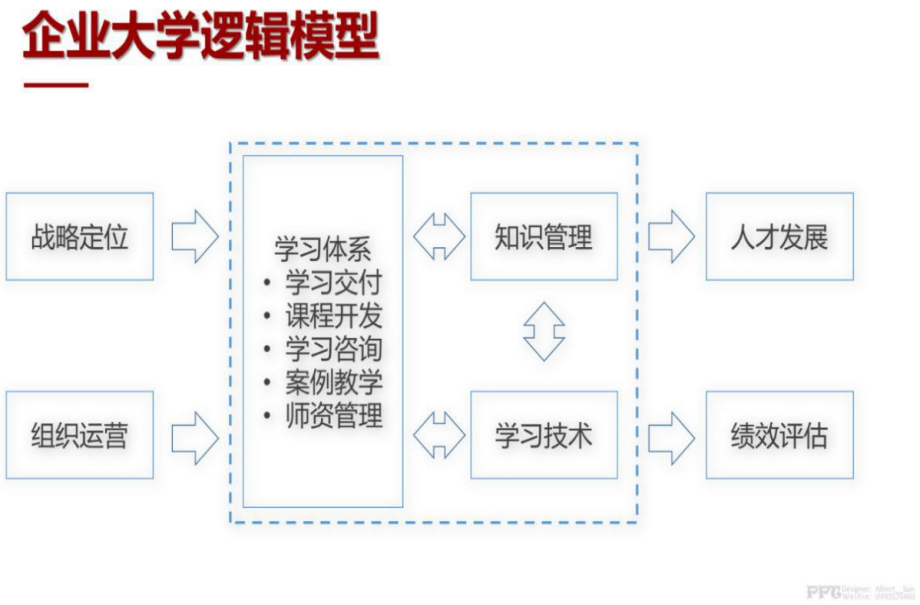
第四点是案例教学

现在华为大学的绝大部分的学习发展项目都采用了案例教学的形式，不管是管理类的还是业务经营类的学发项目，在课堂中都是由老师带领学员就具体的案例进行研讨，比较少理论型的灌输。当然案例教学，也有适用的和不适用的场景，所以怎样来使用案例教学，要根据公司业务情况以及学员的情况来进行。

第五点是技术手段的使用

华大学建设了 E-learning 平台，内部叫做 I-learning，包括 PC 端的也包括移动端系统，希望能够随时随地响应学发项目以及公司其他岗位的员工的学习需求，进行绩效支撑。对一些没有办法进行面授的远程学员，采用 LVC 的手段进行远程线上授课。这属于技术手段的应用。其实，华为大学虽然是在资源上的重点向关键岗位和关键人群投入，但并不是说对其他岗位就不关注。对其他岗位，华为大学通过提供培训资源，比如在 E-learning 上开放一些学习的资源和课程，然后由这些岗位学员自己到 E-learning 平台上自学，或者由部门自行组织进行学习，而华为大学提供一些支持和补充。用这样的形式尽量把培训服务来覆盖到公司绝大多数的岗位和人群。

以上华为大学的建设和人才培养工作的一些经验和启发，如果我们要在自己的企业中去建设一个人才培养体系，或者一个内部的企业大学、商学院，有没有可以借鉴的模型。



这是一个企业大学的逻辑模型，虽然命名为企业大学模型，实际上在做人才培养体系建设时候，都可以参考这个模型。企业大学是在人才培养体系走到下一个阶段的时候，所成立的一个实体的组织，但是企业大学所承担的工作，其实可能与培训部承担的工作在本质上并没有大的差异。

模型第一步是战略定位，战略定位是在进行人才培养体系建设的时候，首先要思考的问题，就是人才培养在整个公司的战略当中到底是处于什么样的地位。华为大学的定位是非常的清晰，在之前的内容中也进行了剖析，这决定了组织和部门在整个公司中的层级或者说地位。

第二个要思考的问题是从组织运营的角度，人才培养体系一定要跟业务部门紧密结合，以需求为中心建立一个高效的运营模式。华为的人才培养体系建设是项目制运作，当然这与华为公司整体的环境有关，华为公司整体上就是一个项目型组织。能否在自己的企业当中建设一个项目型组织，取决于企业本身的环境是怎么样的，是需要土壤的。但是不管如何，华为大学与业务部门、人力资源部门的关系一定是非常紧密的，要进入到业务流程和人力资源的管理流程中。

第三点就是一个学习体系的建设，包括学习项目交付、课程设计和开发、项目设计和开发、学习咨询、案例教学、师资管理等，这一整套的学习体系建设，是相对专业的，是需要下一些功夫，在内功上进行修炼的。比如，学习项目的设计和开发，是不是有自己的方法论，有自己公司特色的、跟公司的需求紧密绑定的、符合公司业务特点的一些学习发展项目的设计和开发。另外是不是自己有能力开发出一系列的课程。华为大学所交付的课程基本上都是自己开发的。有些企业由于本身在学习发展方面的专业能力相对有限，需要采购外部课程以及引进外部师资，也是可以的，但要考虑未来的发展和计划。课程开发也许并不一定所有的课程都从 0 到 1 进行自我开发，市场上可能有一些相对比较完善的课程，我们可以买一些版权过来，然后进行二次的开发。可以做更简单一些，把课程中案例替换成公司实际的业务案例，这样的课程学员听起来就会跟公司的业务实际结合更紧密，也就更接地气一些，学员的接受度也会更高一些。

另外，从我的个人的角度来看，案例教学在企业经营领域的应用其实是非常广泛的，适用性也是比较强的，所以案例教学应该是作为人才培养工作的专业人员的一个核心能力，我们要在自己的公司去尝试、去发育这种设计和教学能力。

还有师资队伍的管理。目前，华为大学讲台上绝大部分的老师都是兼职老师，来自于各级的管理者以及各级的业务专家。华为也不是一下子走到今天的，也有一个历史发展的过程，在早期华为大学刚成立的时候，也有一批的专职老师进行领导力或是专业技术的授课。华为大学逐步地把这些专职老师的向学习项目的设计和开发这条路上牵引，走上讲台的老师更多从内部业务部门挖掘。这是华为在师资建设过程中走的一条路，我觉得可以供伙伴们参考。

也许在早期的时候，可以从外部尝试引进学发的专业能力和授课能力。但这种学发项目设计和课程开发的能力，是我们人才培养部门所要具备的核心的能力，我们还要将这些能力赋能给兼职老师。可以先以专职老师为主，然后混合编制，最后再走向以兼职老师为主。

另外，是知识管理的工作。我们做人才培养的与知识管理工作是密切相关的。知识管理工作范围是比较大的。从华为的实践经验来看，是建立了以一个案例为中

心的知识管理体系，这一点从华为实际的运作效果来看，是非常有效的。我们也可以尝试在自己的企业中建立起这样的案例库，然后以案例库为核心进行知识管理的工作。案例库的建设，也可以有效的去推动案例教学的发展。

另外是学习的技术，即包括一些硬技术，也包括一些软技术、应用技术。我们是不是可以在企业内部建立一个 E-learning 平台，然后是移动端平台。现在市场上有一些专门的供应商，价格也不太贵，可以快速地在企业内部把 E-learning 平台部署起来，我们要通过这种 IT 化的手段，把学习的过程管理起来，包括学员档案、学习进度等进行跟踪。

这是从硬件的方面看，从软的方面看，比如说学习需求的调研，课程开发，师资管理等， 这些软性的技术将会是我们人才培养部门、培训部门的核心能力。这些核心能力一定要进行建设，而且要快速建设。如果在刚开始的时候，自己从 0 到 1 从无到有建设比较困难，我们可以从外部引进一些资源，用外部的一些先进的资源快速的进行导入，快速的建设内部能力。

华为在历史发展过程中是非常善于借力的，不管是华为大学也好，华为集团公司组织也好，非常善于跟西方的咨询公司，甚至国内的顶尖的咨询公司来进行学习。96、97 年，华为正式了开始了一系列的组织变革，一直持续到今天。这并不是由华为自内而外的自发地做，很多时候借力了外部的咨询机构。能想得到的西方知名咨询公司埃森哲、波士顿、美世等，华为都会请过来，然后根据他们擅长的方面，由他们在华为内部进行变革，同时把一些先进的能力、流程和经验输入到华为公司内部。

对于培训和人才培养工作也是一样的，华为向 IBM 借力，还有一些在学习发展领域的知名的咨询公司借力，引进了一系列的课程和版权，然后再进行内部的二次开发以及案例开发，形成了现在的具有华为特色的一些方法论以及课程。

另外，是人才的发展，指广义的发展。不仅仅是从能力角度的看，从华为的具体实践看，华为大学虽然是一个 SBG，一个一级的实体的组织，但是与华为的人力资源部是保持密切合作的，在流程上完全打通的，一起来承担人才发展的任务。华为大学从定位上是负责培训与学习的赋能。人力资源部尤其是人力资源部的人

才管理部，负责公司各个业务部门的人才盘点、选拔、职级岗位的晋升等，跟华为大学共同在人才管理上形成一个循环。

实际运作的角度，华为大学是拥有一定的权力的，不仅仅是赋能和培养的权利，华为内部称之为真实的赋能，另外还有选拔和推荐的权力。华为大学会把优秀的学员推荐到总干部部，然后由他们输送到业务的一线。华为大学评估他们在一线中的实践表现。这些优秀的学员在一线实践后会打上新的标签，进入到公司的人才资源池、后备队。在以后选拔和晋升的时候会优先考虑。这样华为大学和公司人力资源部以及业务部门就组成了一个闭环，共同对华为公司的人才进行循环的管理，有效地推动了人才发展工作。

再分享一下对选拔制的理解，在之前的内容中提到过，华为在人才培养方面坚持选拔制的做法。选拔制一方面，要进入到华为大学的学习发展项目中，本身就是一种选拔，因为培训是一种稀缺的珍贵的资源，能进入到华为大学来参加培训，本身就代表了公司的认可。另外培训的过程以及结果都践行了选拔制，在参加华为大学培训的过程中，不断会有学员被剔除出队伍。如果考试不合格或者违反了纪律，违反了对华为大学制定的规则等，就非常有可能会被剔除学习发展项目，这也是一个选拔的过程。在培训结束之后，依然会有选拔，华为大学帮公司选拔优秀人才，并把这些优秀的人才推荐到一线的项目中冲锋陷阵。

所以在华为，没有人会认为培训是一种福利，培训是一种放松，很多参加培训的学员说，培训往往比实际的工作还要累一些。在华为大学培训的时候，不仅仅是白天，还要利用晚上的时间也，而且培训大量采用案例教学的形式，对于学员的思想和投入有比较高的要求，所以的学员其实是相当辛苦的，尤其是管理类的课程。

十七、华为大学不得不说的三个秘密

一、培养人，还是培养企业?

松下幸之助曾说：我们松下是生产人才的企业，附带生产电器。从这句话来看，个人发展是松下公司的主要目的。

我们先来分析另外一个案例——摩托罗拉大学。

摩托罗拉大学曾是世界有名的企业大学，是企业界的佼佼者，二十年前引入中国，有句玩笑说：以前在摩托罗拉大学做前台的，现在都是各行各业的培训总监、企业大学校长。这说明它也培养了很多人。但是一个悲惨的事实是，摩托罗拉大学中国区在2012年解散了，现在没有了。

摩托罗拉大学号称“变革倡导者和推动者”，也曾推动工程师文化向工程师和市场并重的文化转型，但未能长期保持效果，最终还是回到了工程师主导的文化中，导致企业错过很多市场机会。摩托罗拉大学还号称“战略催化剂”，但摩托罗拉公司却因为战略决策频繁失误错失大量机会甚至导致大量亏损，如早期的铱星计划、模拟转数字、制式选择等。

当然，它的中国区大学取消，并不是说企业大学本身办得多么不好，主要还是因为公司业务发展受挫。这就值得思考了：办企业大学的目的，到底是为了公司业务发展，还是为了企业大学本身培养人才?

再看华为大学的目的：为了公司业务增长和组织能力的提升。

华为大学是在2005年建立，就是因为当时华为的业务开始大面积全球化，对干部队伍的能力和素质是很大的挑战，它就是为了支撑业务与发展战略。而不是为了满足个人发展的需要。

华为大学的定位，用任正非的话讲：华为大学要办的不像大学。

华为大学不是一个正规院校，正规院校是培养大学生培养硕士博士，华为大学是对已经受过正规教育的人进行培训，应该跟职能有关，不是基础相关。

华为大学要为主航道业务培育和输送人才，特色是训战结合，最终就是要作战胜利。简单讲，企业大学本质姓企业，不是姓大学。

所以企业大学绝不是选选课程、搞搞培训。要做正确的事，然后正确地做事。假如你对从战略到人才规划，从上岗考核到继任监督，整个系统各个环节都没有打通的话，建一个企业大学也不会产生什么价值。

二、谁对培训负责?

人才的培养和发展，应该由谁来负责？企业大学？人力资源部？

华为大学有句标语：最优秀的人培养更优秀的人（Great leaders lead leader）。

在华为，人才发展是业务部门的责任，包括业务的一把手、二把手和各级主管。

那要企业大学做什么呢?

简单来理解，华为大学只是一个整合平台、服务平台、专业平台。其实，现在也有一些企业也认识到了这个理念，但是种种原因无法推行实施。

业务部门会说：我天天忙着见客户、拿订单，累死累活地给公司挣钱，你还让我去培养人?

华为是怎么解决这个问题的?

首先，它有一把“尚方宝剑”——《华为基本法》定义了业务主管是人才培养的第一责任人。

实施层面，华为有相应的激励机制。下属人员才干的发挥，对优秀人才的组建，是决定管理者升迁和人事待遇调整的重要因素!

选拔也好，培训也好，激励也好，业务主管都要负责。这就是公司里面的法治。

当然这不是唯一的方法，是一个重要的可借鉴经验。比如还可以身体力行，CEO董事长和各级总裁亲自参与，给下面树立榜样，你好意思不做吗?

那么华为大学具体做些什么呢?

他们负责基于业务培训发展的需求识别，负责培训发展项目的立项，项目组的成立，负责培训内容的设计（业务领导参与），培训交付的实施，负责培训发展与HR全流程的对接。

这其中重点是负责好培训项目的管理。如新员工培训、国家总经理培训、高管研讨班、战略后备队培训、重装旅培训等等。

企业大学是公司人才培养的核心部分。为什么、要不要、培养什么内容、用什么方式、谁培养，全是企业大学决定的。

很多企业可能有这个问题：企业大学怎么设计一个项目来满足战略的需求？

华为不是这个逻辑，它是倒过来的：业务部门根据战略需要，通过差距分析，导出人才需求，给到企业大学。确定了培训的战略定位，然后又确定了谁是责任人，下面的问题就是怎么做、用什么方案了。

三、管理咨询是最好的培训

首先强调一下，培训发展这些活动，不是买课上课，不是教授主导，不是什么MBA、EMBA课程。

既然培训不是为了个人能力提升，而是着眼于组织能力提升，那么就不能完全基于领导力素质模型，而是主要基于岗位责任和角色所需要的能力差距，主要是训战结合的赋能过程和实战项目。

这里面就有一个问题：华为面向变革的和转型的时候，比如走向海外，比如从toB业务转向toC领域的手机业务，在新领域他们也没做过、缺人才，怎么做到在实践中培训，怎么让领导者来培养领导者呢？

千万不要把企业大学理解成一个自力更生（闭关自守）的封闭系统，所谓领导培养领导，不是不跟外界合作，特别是在转型变革的时候，华为会投入管理变革咨询项目，结合业界最佳实践进行培训！

比如有名的IPD变革咨询项目等，华为花费了几百亿的投入引入IBM这些专家。管理咨询的过程就是华为人最好的学习过程。可以说，这是另外一个重要的人才发展方式。

所以，学习华为，我们就要真正去观察和理解华为很多管理上的特色，学习华为大学亦然。