华为公司任职资格标准管理四级

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

管理四级标准适用于公司的中层管理者， 对所辖部门的工作质量、时效、 成本负完全的责任，并参与所辖工作的战略方向、资源分配、成本及时间要求的制 定，下属至少含三级监督者及普通员工数人。四级管理者必须达到管理三级水平以 上。

在个人职业发展道路上，达到管理四级标准并担任相应职位后可以继续 向公司级领导努力。

目 录

第一单元 目标的制订与监控

第 4--6 页

1.1 制定合理的目标与计划

1.2 有效实施计划

1.3 监控及评估工作活动

第二单元 组织气氛建设

第 7-- 8 页

2.1 内部工作关系

2.2 外部工作关系

第三单元 工作资源管理

第 9-- 10 页

3.1 现有资源的管理

3.2 资源的获取、分配和控制

第四单元 影响与促进决策

第 11-- 12 页

4.1 进行决策

4.2 参与同级决策

4.3 促进上级决策

第五单元 绩效的改进

第 13-- 14 页

5.1 本人及员工的绩效改进

5.2 流程优化

附：英文简写注释 第 15 页

第一单元 目标的制订与监控

1.1、制定合理的目标与计划

行为标准：

① 根据公司战略目标及本系统相关策略与方针，与相关人员共同确定本 部门中短

期工作目标及优先顺序。

② 根据目标及优先顺序来制定挑战性的工作计划，保证对上级目标的继承性 和部

门工作的牵引性，牵引性着眼于部门工作的绩效改进。

③ 计划应具体说明要达到目标所进行的工作内容和所需资源，明确时间、

衡量标

准、成本预算、文档记录、责任人和过程监控点。

基础知识：

 公司战略目标及本系统相关策略与方针

 公司及部门关键业绩指标(KPI)体系

 SWOT 分析法

 SMART 原则及 5W2H 原则

 制订工作计划的方法及工具(PERT，GANTT 等)

 目标分解的方法

1.2、组织实施计划

行为标准：

① 按计划分配任务，使下属各部门清楚地了解各自在实现计划过程中

的职责和

目标任务，并对下属的工作计划进行审定。

② 工作开展要充分合理利用可获得的人、财、物、信息等资源， 并与

公司制度

及国家法律条例要求一致。

③ 对计划进行例行审核，定期向上反馈，并根据各种变化作出反应，

必要时及

时修改、调整计划，报上级部门审核后执行。

基础知识：

 计划评审的方法

 合理利用资源的方法

 部门计划审核制度

1.3、监控及评估工作活动

行为标准：

① 对过程监控点进行审核并分析和评估所获信息。

② 根据分析的结果，制订相应措施以减少不利影响，及时协商和实施补救

措施，并将变化通知有关人员，必要时及时修改调整计划报上级部门批 准后执行。对非直接下属任务安排的变化要与其直接主管及时沟通。

③ 对计划实施的结果进行评估，并提出可操作的改进措施。 基础知识：

 监控信息的种类、来源及获取方法

 对实施过程进行评估检查的方法

 处理计划执行偏差的方法

 过程检查及评估的方法

 统计过程控制工具的使用(如 SPC 等)

第二单元 组织气氛建设

2.1 内部工作关系

行为标准：

① 倡导和建立积极、进取、和谐的工作关系， 引导下属同心协

力朝共同的目

标努力。

② 综合使用激励手段， 客观公正地评价下属并及时进行有效沟 通。

③ 妥善处理下属之间的矛盾冲突，并协调下属各部门之间的关 系。

④ 支持并鼓励下属主动解决工作中的问题和对部门的工作提出

建设性意见，

当下属在工作中出现过失时及时予以指导和纠正并勇于承

担责任。

基础知识：

 公司基本法第四章

 考核、激励员工的方法

 处理不同意见和冲突的方法

 沟通技巧

 不同管理风格对绩效的影响

 评价组织气氛的方法

2.2、外部工作关系

行为标准：

① 主动考虑本部门工作对相关部门的影响， 及时通报有关进展及变动情 况， 与相

关部门就共同关注的问题交换意见。

② 积极处理相关部门提出的改进建议或配合要求，并将结果及时予以反馈。

③ 关注并分析影响工作关系的各种部门外因素， 主动了解相关部门的要求， 适 时提出建设性意见，防患于未然。

④ 当部门间出现冲突时，以公司利益为重，不推诿不指责，主动协商解决。

基础知识：

 公司相关部门工作职责范围及跨部门流程

 公司内各部门之间沟通的方法

第三单元 工作 资源管理

3.1 现有资源的管理

行为标准：

① 以工作计划为依据，以发挥所属部门最大综合效益为原则，对现有人、 财、

物、信息等资源的使用进行合理规划和建设，确保使用过程中人力资

源的增值

和技术资源的积累。

② 促进建立以成本预算、核算为基础的资源管理体系， 利用信息技术维护该体 系，并确保其有效运作。

③ 制订对资源利用过程中特殊情况的处理程序，及时调配资源保证下属工作任

务

的完成。

④ 促进制定和监督执行对不同保密级别信息的管理制度。

基础知识：

 本部门工作计划对资源的需求

 资源有效利用的方法

 成本管理的方法

 IT 基本知识

3.2 资源的建设、获取、分配和控制

行为标准：

① 根据中短期目标的要求， 制定资源需求计划， 获取或建设所需资源(关

注技术

资源的积累)，对资源的获得和使用应符合公司程序和原则。

② 资源分配要保证部门工作的有效开展，并兼顾效益最大和长远发展。

③ 有效监控资源的利用，定期对资源的投入和产出比进行评估，适时调整 分配计

划。

基础知识：

 资源需求预测的方法

 公司有关资源申请审批的程序和原则

 监控和评估资源分配和利用的方法

第四单元 影响与促进决策

4.1、进行决策

行为标准：

① 在职权范围内进行程序化的决策，采用科学的方法对决策信息进行分 析，决策

方式要符合公司要求。

② 通过办公会议决策时， 开始应明确会议目标， 适时提供信息并鼓励他人建设 性地参与讨论，共同做出决策，从贤不从众。

③ 准确记录决策过程和决策结果。监控实施情况、评价决策和执行结果。

基础知识：

 自身决策权限及应负责任

 有效组织会议的技巧

 决策信息的搜集方法和分析技巧

 决策的方法

4.2、促进上级决策

行为标准：

① 按上级要求提供决策信息，确保信息的及时、准确、有效并与决策密

切相关。

② 预测本部门工作的发展，及时、简洁、针对性强地主动向上级提供相关决 策信

息，有助于上级决策的可行性、准确性。

基础知识：

 与决策人有效沟通的方法

 用数据论证的方法

4.3、参与同级决策

行为标准：

① 预先了解需要参与的决策及可能对本部门产生的影响。

② 所提供的信息及时、准确、有效并与决策密切相关。

③ 以解决问题、确定解决方案为努力方向， 积极听取并征求他人建议， 为

其实施

的可操作性提出自己的意见。

基础知识：

 本部门的职责范围

 沟通技巧

第五单元 绩效的改进

5.1、本人及下属的绩效改进

行为标准：

① 按照公司及部门的要求确认现有的能力及需要发展提高的方面。

② 根据绩效目标与相关人员讨论讨论绩效改进计划，改进措施必须具有可操作 性。

③ 根据个人特点及公司发展需要与相关人员讨论制定个人发展目标，落实现实

可

行的培养计划，并提供培训机会。

④ 密切监控实施过程以达到目标，当条件变化时采取适当的调整措施。

⑤ 给下属提供反馈信息和建设性的意见以便其改进绩效。

基础知识：

 绩效考评的方法

 判断下属及自己现有能力的方法

 -500 识别本人及下属发展需要的方法

 OJT 的方法

 公司关键业绩指标(KPI)体系

5.2 流程优化

行为标准：

① 监控和评估部门活动，适时提出流程优化方案，以更好地满足业务需要。

② 与相关部门及决策者讨论并通过流程优化方案。

③ 执行流程优化方案， 不断获取流程运行中的有关信息， 并不断进行分析和评

估，提高流程效率。

基础知识：

 IT 、BPI、BPR 的有关知识

 ISO9000 知识

附： 英文简写注释

1 、 SWOT ： Superiority 优势 Weak

Opportunity Threaten

劣势

机会

威胁

2 、 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

3 、 5W2H ：when ,why, where, who, what, how much, how to do

4 、 PERT ： 网络计划评审技术

5 、 GANTT：甘特图

6 、 SPC ：statistic process control 统计过程控制