**HR必读｜华为新员工培训的四大看点**

[培训人社区](https://mp.weixin.qq.com/s?src=3&timestamp=1490869878&ver=1&signature=ufHzdcq0U-LjKYEGRTmPHRG7ckkwIVsCHV*uMJ1rGvguubqTLFDn49wcse1kPt4fbVlJ3uEwDfHkVhwzsCiIIC5eMvb8MhhRFh1PjKurxcOgQDVnnTxYN0OLoYOQf5VByiONxuFYAEEj8oQnJMsEHQ==##)

最近对华为的新员工培训体系做了一些了解，觉得华为的新员工培训有了一些新的变化，比过去更加务实，也更有针对性。

主要表现在四个方面：一是把实践作为提升能力的重要手段，二是将培训提至入职以前，三是将导师作用发挥到位，四是任职资格与利益紧密挂钩。

这些做法，值得其他民企学习。

**明确“721”培训法则**

　　多年来，华为对自己的培训体系不断进行优化，尤其近几年来，**华为取消了过去的授课式培训和网络化授课方式，在培训指导思想上进行了较大的调整，明确提出了“721”培训法则，**即70％的能力提升来自于实践，20％的能力来自于导师帮助，10％的能力来自于课堂学习。

　　这一培训法则的确立，是华为根据各方面变化做出的调整，并据此合理安排各个阶段的培训内容和时间安排，强调“实践出真知”，强调实践对新员工未来成长的重要性，也给新员工明确了一个信号，就是要想有所作为，就必须扑下身子实干。华为的这一观点，也反映了华为的务实态度，值得有些民企思考。

**“三个阶段”环环相扣**

**华为对新员工的培训，可以划分为三个阶段：入职前的引导培训，入职时的集中培训，入职后的实践培训。实践培训是三个阶段的重点。**

　　华为的校园招聘一般安排在每年的11月份，对拟录用的人员，华为会将他们安排到各个业务部门，并提前安排每人的导师。为防止拟录用人员在毕业前这个阶段的变化，华为要求导师每月必须给他们打一次电话，通过电话进行沟通，了解他们的个人情况、精神状态、毕业论文进展、毕业离校安排等，并对他们进行未来岗位情况的介绍，提出岗位知识学习要求等等，让他们顺利走向岗位做好思想上的准备。

**新员工入职后，华为要对他们进行为期一周的集中培训，要全部到深圳总部进行。**这个阶段的培训时间已经比过去大大压缩，培训的内容侧重华为有关政策制度和企业文化两个方面。也就是说，作为一个新人，应该对华为了解些什么，应该清楚公司的政策制度为什么这样规定，应该清楚自己作为华为一员的基本行为规范，等等。

　　在集中培训结束后，华为会针对新员工的工作岗位安排，进行有针对性的实践培训。对国外营销类员工，会安排在国内实习半年到一年，让他们掌握运行流程、工作方法等。对技术类员工，会首先带他们参观生产线，让他们对接产品，了解生产线上组装的机器，让他们看到实实在在的产品。研发类员工在上岗前，安排做很多模拟项目，以便快速掌握一门工具或工作流程。新员工全部在导师的带领下，在一线进行实践，在实战中掌握知识、提高自己。

以上三个阶段的培训，相信很多民企除了第一阶段没做之外，其他两两个阶段都在做。第一阶段借鉴华为做法并不难，第二阶段的培训尽量缩短时间，难的可能是第三个阶段的培训，可根据自己企业情况进行斟酌。

**导师作用发挥到位**

**华为是国内最早实行“导师制”的企业，实施的效果也非常好，主要是必须制定相应的保证措施。**

　　华为对导师的确定必须符合两个条件：一是绩效必须好，二是充分认可华为文化，这样的人才有资格单位导师。同时规定，导师最多只能带两名新员工，目的是确保成效。

　　华为对导师有相应的激励政策：一是晋升限制，规定凡是没有担任过导师的人，不能得到提拔；二是给予导师补贴；三是开展年度“优秀导师”评选活动，以及导师和新员工的“一对红”评选活动，在公司年会上进行隆重表彰。这些措施，激发了老员工踊跃担任导师的积极性，和带好新员工的责任感。

　　华为还规定，导师除了对新员工进行工作上指导、岗位知识传授外，还要给予新员工生活上的全方位指导和帮助，包括帮助解决外地员工的吃住安排，甚至化解情感方面的问题等。

　　华为的导师制，和过去国企推行的“师徒制”有相似的地方，但又有很大的不同，华为对导师和徒弟都有非常明确的责任要求，并和个人发展紧密挂钩，保证了导师制能够落地，发挥积极作用。这也是一些民企推行类似的制度不能见到成效的原因。

**任职资格与利益挂钩**

　　如何才能让新员工主动学习、提高自己呢？**华为采取的办法是推行任职资格制度，并进行严格的考核，从而形成了对新员工培训的有效激励机制。**

　　譬如华为的软件工程师可以从一级开始做到九级，九级的待遇相当于副总裁的级别。新员工进来之后，如何向更高级别发展，怎么知道差距？华为有明确的规定，比如一级标准是写万行代码，做过什么类型的产品等，有明确的量化标准，新员工可以根据这个标准进行自检。

　　任职资格制度的实施，较好地发挥了四个方面的作用：一是镜子的作用，照出自己的问题；二是尺子的作用，量出与标准的差距；三是梯子的作用，知道自己该往什么方向发展和努力；四是驾照的作用，有新的岗位了，便可以应聘相应职位。

　　除了任职资格制度之外，华为还通过严格的绩效考核，运用薪酬分配这个重要手段，来实现“不让雷锋吃亏”承诺。即使考核结果仅仅相差一个档次，可能收入差别就是十万二十万甚至更多，所以在华为不存在“大锅饭”的问题，华为就是通过这样的方式，来识别最优秀的人，给他们更多的资源、机会、薪酬和股票，以此牵引员工不停地向上奋斗。