**华为：如何用培训，牵引90后员工不停奋斗？**

华为27年的高速发展，创造了中国民营企业发展史上的奇迹，成为中国企业走向世界的成功典范，在世界500强企业中，真正能够让全球企业界认可的中国企业，非华为莫属。

华为之所以取得巨大成功，不仅得益于任正非这样伟大的企业家，更与拥有一支冲锋陷阵的“铁军”分不开。

**华为是如何将一批又一批刚刚走出校门的“学生娃”打造成攻城略地的“铁军”的呢？本文将做详细介绍！**

**1员工培训：实践为重点**

**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，强调“实践出真知”，明确提出了“721”能力提升的培训法则：**

**70%实践学习、20%导师帮助、10%课堂学习**

这也给新员工明确了一个信号：要想有所作为，就必须扑下身子实干。

华为的这一观点，也反映了他们务实的态度，值得很多民企思考。

**2拟录用新员工培训：提前到入职以前**

**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。**

**实践培训是这三个阶段的重点。**

华为会将校招中拟录用的人员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，了解他们的个人情况、精神状态、毕业论文进展、离校安排等。

同时，导师要向他们介绍未来岗位的情况、提出岗位知识学习要求等，让他们为顺利走向岗位做好思想上的准备。

**3新员工入职后培训：落实到岗位上**

**新员工入职后，华为要对他们进行为期一周的集中培训，全部在深圳总部进行。**

**这个阶段的培训时间比过去大大压缩，培训的内容侧重华为的政策制度和企业文化两个方面。**

集中培训结束后，华为会针对新员工的岗位安排，进行有针对性的实践培训。

**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。**

**4“全员导师制”：持之以恒**

华为是国内最早实行“导师制”的企业，收效颇佳主要源于相应的保证措施。

**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。**

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。

**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，真正收获成效。

**5任职资格与利益驱动：有机结合**

**如何才能让新员工主动学习、提高自己呢？**

华为采取的办法是全面推行任职资格制度，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。

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。新员工进来后可以根据这个标准进行自检，知道个人的差距。

**任职资格制度的实施，发挥了四个方面的作用：**

一是镜子，照出自己的问题；

二是尺子，量出与标准的差距；

三是梯子，知道自己该往什么方向发展和努力；

四是驾照，若有新的岗位便可应聘。

除任职资格制度外，华为还通过严格的绩效考核和薪酬分配来实现“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”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。**