**向华为学习**

激活组织的价值创造、价值评价与

价值分配机制

4月13-14日/上海 | 6月22-23日/上海 | 8月24-25日/杭州

10月26-27日/厦门 | 12月14-15日/深圳

**适合对象：**董事长、业务一把手、CHO、人力资源总监

**分享嘉宾：**毛为民 原华为集团人力资源高管

**学习费用：**8800元/人

***企业经营的机制，本质是利益驱动机制。***

 ——华为公司总裁 任正非

针对问题>>

**任正非在华为内部说自己其实就做三件事：**

第一件事情，就是做文化教员；

第二件事情，就是做干部队伍建设，把整个队伍建设的筛子不断的去激活，不断地去筛选适合的干部，筛掉不符合组织发展需求的干部。

第三件事情，就是分钱（短期绩效、中期激励和长期股权）。

恰好，这几件事情，也是人力资源管理最重要的几件事情。

**多数企业正在面临的绩效与激励问题：**

* 互相推诿、执行力差——没有对客户价值来源进行分析，仅从人力资源专业角度去设置绩效管理体系；
* 目标林立、无从下手——看到重要的事情就设为KPI，众多指标面前，犹如没有指标；
* 编制混乱、浪费严重——缺乏科学的岗位、职级、薪酬管理体系。

华为公司针对人力资源管理的难题，提出了“以奋斗者为本”的核心理念，从文化、干部管理、战略性绩效管理和分配机制全方位落地该理念，让18万员工拥有共同的价值观体系，也以18万人创造5216亿人民币的高人均产值。因为人均效益的领先优势，其高年薪制，45岁满八年退休制，10%末尾淘汰制，也让其“高目标、高压力、高回报”的导向得以体现！

任正非先生在多个场合表示，处在通信这个千变万化、又面向世界强林竞争的行业，华为唯有围绕“以客户为中心”而奋斗才有希望获得成功。而奋斗一定会产生繁荣，繁荣之后容易产生惰怠，需要有机制确保公司的“长期坚持艰苦奋斗”。恰好，今天中国大多数行业所处的状态正是要面临“世界级竞争”，华为的成功突围为我们提供了系统的可借鉴之路！

学习收益>>

本次学习由曾参与过《以奋斗者为本：华为公司人力资源管理纲要》的编撰高管亲身解读，

您将获得以下有价值的人力资源管理难题的答案：

学华为绩效与激励管理体系与实践经验：

1、 纠正错误的绩效管理理念，改进企业绩效管理；

2、 理解“责任结果导向”的价值创造体系；

3、 理解从战略分解到组织绩效、个人绩效的管理方法；

4、 掌握合理地把创造的价值分配给“奋斗者”的方法，并保持“长期奋斗”。

课程大纲>>

**模块1：战略性绩效管理——全力创造价值、正确评价价值、合理分配价值**

——华为绩效管理如何将“责任结果”解码到组织绩效、个人的绩效承诺

**一、大绩效管理：绩效是经营的结果**

1、企业文化对绩效的影响

2、商业模式对绩效的影响

3、战略对绩效的影响

4、总结：绩效是经营的结果

**二、绩效目标解码：全力创造价值**

1、起点——客户价值 & 经营要素

2、价值创造的关键活动

3、绩效目标解码过程

4、目标管理和绩效管理

5、组织绩效和个人绩效

6、组织KPI和个人KPI必须责任结果导向

7、绩效目标设定原则

8、总结：对准商业价值的目标才有意义

**三、评价绩效贡献：正确评价价值**

1、组织绩效考核要点

2、组织绩效考核方法

3、个人绩效考核要点

4、个人绩效考核方法

5、误区1∽8

6、总结：如果没有正确的绩效评价……

**四、绩效管理支撑：管理价值及分配**

1、绩效管理的导向

2、绩效管理全景图

3、组织绩效和个人绩效管理

4、组织绩效管理程序

5、个人绩效管理程序

6、价值分配：利益共同体

7、价值分配：激活各种价值创造的要素

8、价值分配：合理的薪酬结构

9、总结：绩效管理控制战略地图确保商业成功

**模块2:利出一孔的物质激励体系与非物质激励体系**

——如何通过合理的激励，让员工全身心投入工作，让组织导向冲锋？

**一、激励，为战略服务**

1、对激励体系建设的宏观思考

2、战略对激励的诉求

3、要建立什么样的激励体系（激励导向、激励体系架构、激励的管理和实施）

4、激励如何影响“吸引保留人才”、如何达到激发组织活力和战斗力的效果

**二、激励体系总体规划**

1、基于战略的激励体系的结构

2、激励体系的作用定位

3、激励架构设计

4、构建价值链上的利益共同体，

以达到利出一孔、力出一孔目的。

**三、华为物质激励实践**

1、华为物质激励方面的实践经验;

2、工资、奖金、长期激励（虚拟受限股及TUP的设计内容与管理要点）详细设计方案；

**四、华为非物质激励实践**

1、非物质激励的观念与导向；

2、非物质激励相关政策的建设与优化；

3、如何合理使用物质激励与非物质激励手段，以达到最佳激励效果。

主讲嘉宾>>

**毛为民**

**原华为人力资源高管、干部部部长**

**管理实践&咨询经历：**

华为公司18年工作经验，其中8年业务中层干部经验，10年人力资源高管经验。先后负责集团核心干部管理、培养与发展、文化体系建设和企业大学管理工作，并担任集团人力资源副总监等职位。

作为华为人力资源高管，毛老师全程参与了华为以奋斗者为本的人力资源体系构建，为华为企业文化、绩效管理、干部体系的建设创造了建设性的成果。

**曾服务的部分知名企业：**

双胞胎集团、清华泰豪、扬子江药业、先声药业、上汽集团、吉利汽车、宇通客车、永诚保险、金螳螂集团、老村长酒业、力源集团、大华技术、神舟高铁、金螳螂、洽洽食品、远洲集团、九鼎集团、世好集团、华勤通讯、五星电器、新大陆集团、报喜鸟、彰泰集团、厦门中骏等主流企业。