领导力与

组织变革学习系列

**学华为拿结果：构建责任结果导向的绩效训战营**

**主 讲：华为企业管理顾问、战略管理实战专家 刘善武**

**面授时长：2天 课程费用：6800元/人**

**课程对象：人力资源总监/经理/主管，培训负责人，团队负责人，各部门中高层管理者等。**

**企业收益：**

1、帮助企业建立一套符合战略经营目标的绩效管理体系；

2、打破平均主义，吃大锅饭的现象，以激励促进效率的提升；

3、提高各级管理者对员工激励和辅导的技能，激发员工积极性。

**岗位收益：**

1、学会运用制定绩效指标的方法和工具，制定绩效考核制度；

2、掌握基于BSC的KPI指标设计方法，实施和应用平衡记分卡；

3、学会设计绩效考核表和奖金计算模型，实施有效的绩效考评；

4、掌握更高效的绩效面谈技巧，让员工接受绩效指标并高效完成。

1、从绩效计划、执行辅导、评估反馈、运用改进四个维度，引导学员细无巨细全方位学习绩效考核指标的设计建立和推行运用，从而提升学员绩效管理能力；

2、课程不仅提供详实的工具和方法论，还提供实战案例及互动实操练习，便于学员消化吸收理论，以优秀的案例经验带动学员对方法工具的运用和落地实践。



**课程收获**



**课程特色**



01

课程大纲

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **第一章：绩效管理概述**  **一、绩效管理在企业管理中的位置**  1、人力资源管理在企业管理中的位置  2、绩效管理在人力资源管理中的位置  3、人力资源管理的四大机制  **二、企业绩效管理有效实施的几点思考**  1、企业的改革精神与目标体系  2、员工的思想工作及心态转变  3、绩效管理方案的科学性与合理性  **三、绩效管理工作涉及的常见问题**  1、目前企业绩效管理中存在的问题探讨  2、企业绩效管理工作的相关配套  （1）绩效考核主体  （2）绩效考核周期  （3）员工绩效基准值设计  （4）企业绩效奖金池设计思路  3、如何转变各级管理者在绩效管理方面的意识？  4、绩效管理涉及到利益的再分配，如何获得理解和员工的支持？  5、如何规避形式主义，平均主义和大锅饭现象怎么解决？  **四、企业绩效管理流程**  1、绩效考评指标和标准的制定  2、绩效实施和辅导  3、绩效考评  4、绩效考评结果反馈与应用  **第二章：绩效考核指标的设计**  **一、企业的目标管理**  讨论：目标不明确会导致哪些问题？  1、目标管理有效的逻辑  2、分解目标的工具与方法  3、目标具体化的标志：指标、标准、权重  **二、指标的分解思路**  1、企业的战略目标  2、部门或岗位职责  3、短板或不足  4、企业关键成功因素等 |  | **三、常见指标术语的介绍与解释**  1、KPI  2、PCI  3、WAI  4、NNI  5、BSC  6、OKR  **四、指标分解与练习**  1、结果性指标  2、态度性指标  3、能力性指标  互动练习：结果性指标分解  总结：现场提炼形成各典型岗位指标库  **五、设定考评标准**  1、标准设定的原则（SMART原则）  **六、设计绩效考核表**  案例：某岗位绩效考核表设计讨论  现场分享：绩效考核表如何设计  1、绩效考核表的分数如何统计（附带公式设定讲解）  分享：各类岗位绩效考核表现场分享，可提供学员  **第三章：基于BSC的KPI指标设计**  **一、平衡计分卡介绍**  1、平衡计分卡的理论背景及概述  2、平衡记分卡的指标类型及其相互关系介绍  （1）学习与发展指标  （2）内部流程指标  （3）客户角度指标  （4）财务角度指标  二**、如何实施和应用平衡记分卡**  案例：某大型企业应用平衡记分卡实例  1、应用BSC技术提炼企业层面的KPI  2、应用BSC技术提炼部门层面的KPI  3、应用BSC技术提炼岗位层面的KPI  4、应用BSC形成企业的战略地图  5、形成企业的指标库 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 练习：根据给定案例，利于BSC的思路提取KPI  **三、基于BSC技术的绩效考核表设**计  工具：绩效考核表参考模板  **第四章：绩效实施与辅导**  一、绩效辅导的主要作用  1、过程纠偏与指导  2、收集考评信息  **二、管理者应具备素质探讨**  互动：好的管理者应具备哪些素质  1、管理者的素质模型  **三、关于执行力**  思考：影响执行力的因素有哪些?  1、提高执行力的几点建议  2、高效执行力文化的打造  **四、如何有效激励下属**  案例：这样的员工如何激励  1、激励的心理学原理分享  2、激励下属的具体举措分享  **第五章：绩效考评**  **一、绩效考评中存在的问题**  1、难以量化的问题  2、主观误区（首因效应、近期效应、刻板效应，晕轮误差）  **二、绩效考评方法介绍**  1、排序法、行为观察法、关键事件法  2、加权选择量表法、绩效合约法  **三、绩效考核结果的计算方案**  练习：奖金计算方案  1、绩效考核结果计算的关键点  案例分享：某大型企业的绩效考核计算方案   1. **企业奖金池设计原则与方法**   1、企业奖金池设定的常用方法  2、奖金池设定的原则  **五、企业年终奖方案如何设计**  1、约定发年终奖的条件  2、年终奖方案如何设计  **六、绩效考评结果的分析**  1、奖金总额的管控思路及结果分析  2、考核结果分布是否符合正态分布  3、克服平均主义的几点思考 |  | **第六章：绩效考评结果的反馈与应用**  案例：考评结果的反馈误区  **一、绩效反馈面谈**  1、面谈的周期、形式、内容  工具：绩效面谈表的设计  互动：如何有效的进行绩效面谈  **二、绩效考评结果的应用形式**  1、奖金计算与薪酬调整  2、职位变动与优胜劣汰  3、先进评选与人才培养  4、人才职业生涯规划  案例：华为的人才发展整体方案  **第七章：企业绩效管理系统的运行评估与优化**  **一、评估内容**  1、绩效管理系统本身存在的问题(制度、方案、体系合理性)  2、与其他系统之间的衔接问题  工具：绩效管理系统评估问卷表  **二、主要评估的指标**  1、被评估人数  2、绩效面谈质量  3、信息收集质量  4、绩效等级分布  5、绩效管理与企业绩效的关联度  6、员工的认可度  **三、绩效管理系统运行的改进思路**  1、指标制定方面  2、过程实施方面  3、绩效考评方面  4、绩效反馈与结果应用方面  案例研讨：华为绩效管理案例分享  案例研讨：海底捞绩效管理案例分享  案例研讨：万科集团绩效管理案例分享 |



02

专家介绍



**华为企业管理顾问、战略管理实战专家**

**刘善武**

**实战经验**

从事企业管理工作、管理科学研究与管理咨询工作近三十年，结合BLM业务领先模型创立了“8V 企业管理制胜模式”，长期担任华为、中集等知名企业管理咨询顾问，被证明卓有实效。

**授课风格**

坚持管理实践是检验管理理念的唯一标准，依据 “知行合一、对症施治” 的原则，分析问题精准透彻，直指问题核心，深受企业学员欢迎。

**主讲课程**

学华为拿结果 — BLM战略执行力训战营、绩效管理、人力资源与人力资本--华为人力资源管理体系、分钱与分权—华为的干部管理之道等。

**服务客户**

华为、美的、中钢建构、粤海集团、绿地集团、广东省农业银行、盈丰集团、三一重工、中国医药协会……