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、KPI2、PCI3、WAI4、NNI5、BSC6、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KPI2、应用BSC技术提炼部门层面的KPI3、应用BSC技术提炼岗位层面的KPI4、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……