华为绩效与激励方法与实践

打造组织执行力

|  |  |
| --- | --- |
| **讲师/Lecturer：**么春娟 | **费用/Price：**¥5980元/人 |
| 企业团报/提前15天报名课联系顾问了解优惠价 |

**课程排期/Scheduling**

**深圳：2024年08月30日-31日**

**课程概述/Overview**

**课程背景：**

绩效与激励是当前大多数公司对人力资源从业者的核心需求，也是很多公司的普遍痛点，咨询公司针对大量公司洞察后发现绩效管理体系方面，绝大多数行业内企业的绩效及激励痛点产生于以下几个原因：

1. 目标分解与导向传递的问题
2. 业务过程管理和绩效辅导的问题
3. 执行与结果关联的问题
4. 激励针对业务适配性与牵引不足问题
5. 激励方式单一且不符合员工需求的问题

如何解决这些问题，使人力资源从业者展现出存在价值，对很多hr来讲非常重要；然而，当前人力资源从业者又普遍在绩效与激励上被广泛质疑和诟病，亦或者非常理想化，亦或者流于形式，进而影响了个人的专业影响力和职业发展。

华为的绩效与激励起到支撑整个公司经营的价值和作用，是华为人力资源管理体系中建设最早的管理体系之一，都是绩效管理与激励，为何华为力出一孔，执行力很强，然而有些公司却一盘散沙，在这门课中，让我们一起学习绩效与激励的理论和实践的精华，而不是一个个方法论，通过训练营真正助力人力资源从业者事业远航。

**课程收益:**

1. 针对业务管理者：深入理解，接纳并学会使用组织管理工具

通过理论分析，观点碰撞，案例分享，实战演练等方式，帮助管理者树立绩效管理和激励团队的正确理念，掌握从目标制定，绩效辅导，绩效评价和绩效反馈等绩效管理的关键环节的方法和工具，以及从正确分钱，到掌握除物质外的其他激励方法，使业务管理者能够游刃有余的带领团队产出高绩效。

1. 针对人力资源从业者：帮助搭建更匹配业务需求的组织管理体系

经过系统性学习绩效管理和激励理论体系和外部优秀实践，帮助人力资源从业者能够有效将理论与自身的实践相匹配，帮助有效提升落地执行的效果。

自身实力增强，进而赋能业务管理者，促进自身工作成果的展现。

1. 专业提升：掌握绩效管理和激励的方法，建立自身资本；
2. 从知道到做到：讲解理论，以及成功或者失败案例，帮助举一反三，从知道到做到；
3. 学完即可实战：采用真实案例实战演练，仗怎么打兵怎么练，学完即可实战；
4. 答疑辅导：资深专家顾问点评辅导与建议反馈。

**课程大纲/Outline**

**绩效管理**

**前言**

大多数公司绩效与激励管理痛点产生的主要原因

**第一章、正确认识绩效管理**

1. 绩效管理的基本概念和价值
2. 绩效管理的常见误区
3. 绩效管理的基本概念
4. 绩效管理的三层价值-对公司，对管理者，对员工
5. 案例：华为绩效管理核心原则和关键流程
6. 绩效管理的角色分工
7. HR在绩效管理中应关注的核心目标
8. 高效实施绩效管理的六大关键要素
9. 工具：绩效管理健康度评估表
10. 案例：某高科技公司绩效管理体系问题诊断

作业：基于绩效管理有效性量表，现场进行绩效管理现状识别

**第二章、组织绩效管理**

**第一节、组织绩效管理的概念和方法**

1. 组织绩效管理定义及架构
2. 组织绩效管理的四个关键环节
3. 组织绩效管理的职责分工
4. 组织绩效管理机制
5. 组织绩效结果的应用

2、认识平衡计分卡

1. 案例：某建筑TB企业的平衡计分卡

**第二节、华为组织绩效管理分享**

1、基于战略分解的组织绩效指标制定的方法和流程

1. 公司运营的核心流程DSTE
2. BEM战略解码核心步骤

2、华为组织绩效管理五点要求

3、华为组织绩效管理总体运作框架

1. 样例：华为组织绩效目标表示例
2. 案例：HW市场部组织绩效管理介绍

**第三节、制定组织绩效目标**

1、组织绩效KPI设计

1. 组织绩效目标的体现形式
2. 组织绩效（量化类目标）向下分解的常见类型
3. 绩效目标承接事例
4. KPI指标分类
5. 设计KPI目标值
6. 设计KPI评分规则
7. 差异化的组织目标与权重设置
8. 样例：不同职能组织BSC样例

**第三章、个人绩效管理**

**第一节、个人绩效管理体系构建和方法选择**

1、绩效管理体系建设模型

2、绩效管理体系设计框架

1. 案例：某公司绩效管理体系构建
2. 工具：绩效体系相关工具

3、个人绩效管理的三种常见方法对比和案例

1. OKR，PBC，KPI的特点和区别
2. OKR，PBC和KPI绩效目标制定
3. OKR，PBC和KPI过程管理
4. 案例：三个典型业务场景下绩效管理工具的选择
5. 案例：客服经理的KPI vs OKR vs PBC

4、绩效管理体系推广节奏和分工

1. 案例：华为个人绩效管理方法的思考和选择
2. 作业：基于公司的业务和团队情况，选择绩效管理方法

**第二节、目标制定**

1、绩效目标的制定的两大输入

1. 案例：某公司绩效开展不理想的根本原因及解决方案
2. 案例：华为的绩效目标设定

2、针对不同组织类型的绩效目标制定方法

1. 从上至下的战略分解与从下至上的组织赋能的目标制定
2. 绩效目标对齐方式
3. 如何找到支撑目标的关键因素

3、量化和非量化绩效指标的制定方法

1. 长期性、难以量化的工作目标如何制定
2. 如何从众多KPI中找到核心绩效指标
3. 指标维度与多种呈现形式
4. 指标值及其权重
5. 样例：华为个人绩效目标呈现方式

4、制定绩效目标的基本原则

1. 工具——目标对齐沟通会、目标辅导会
2. 案例：阿里个人绩效目标制定
3. 作业：基于公司绩效目标，练习分解组织绩效目标

**第三节、绩效辅导**

1、绩效辅导的四项任务

2、如何召开目标跟进会

1. 案例：华为ST例会
2. 案例：阿里铁军的销售业务管理体系

3、识别情境，提升辅导的有效性

1. 最需要辅导的四种场景
2. 成功辅导三步法
3. 建设性反馈帮助员工
4. GROW教练法
5. 案例：委屈离职的小李
6. 演练任务：采用近期一次考核的真实场景，帮助管理者进行沟通演练，进而真正掌握绩效辅导技巧

**第四节、绩效考核**

1、绩效考核背后的原理

2、不符合事实的绩效评价的危害

3、怎么评-绝对/相对考核结合的绩效评价

4、促进绩效公平：有效的集体评议

**第五节、绩效反馈提升改进**

1、绩效面谈三步骤

1. 错误的绩效反馈

2、棘手的绩效面谈如何谈

1. 绩效反馈的BEST原则
2. 什么是有效的反馈

3、处理争议的流程

4、绩效反馈的技巧与禁忌

**薪酬激励**

**第一章、激励的概念**

**第一节、激励的基本概念和理论**

1、什么是动力，什么是激励

2、内在激励和外在激励

3、绩效=能力×动力

4、两个激励理论

**第二节、激励的有效性**

1、影响激励有效性的关键因素案例：某公司激励诊断

2、薪酬激励转向价值付薪

1. 员工从任务工具人向价值共创者转变
2. 创新型组织，是从管理到赋能的转变

3、针对员工层级适配的激励办法

案例：华为价值分配整体框架及人才激励有效性

**第三节、激励的全面框架**

1、激励体系全貌

2、薪酬构成

3、非物质激励的四种类型

**第二章、如何科学分钱**

**第一节、物质激励的顶层设计**

1、薪酬激励包含的五大维度

2、激励制定的基本流程

1. 薪酬激励现状分析维度
2. 案例：某研发制造型公司物质激励设计过程分享
3. 案例：华为激励分享

**第二节、制定奖金方案**

1、薪酬激励方案中包含的内容

2、薪酬激励具体方案制定的流程

案例：某大型建筑工程公司物质激励设计过程分享

作业：审视当前薪酬激励方案中存在的问题，包含制度本身，也包含执行中的问题

**第三节、掌握销售激励办法**

1、常用的销售激励方法及特点

2、如何选择激励模式

3、销售管理者背个人指标还是团队指标

4、个提还是团提

案例：某消费行业门店店长激励方案分享

**第四节、项目类的奖金方案**

1、项目激励方案的核心内容

2、项目奖金方案

1. 案例：两个项目型奖金分配样例
2. 作业：基于公司的业务特点，分析当前奖金/提成方案的优劣和问题，选择适合的激励方案

**第三章、充分发挥全面回报的价值**

**第一节、非物质激励的四种类型**

1、发展激励

1. 案例：华为激活和保留人才

2、目标与成就激励

3、认可激励

4、营造积极的环境

1. 案例：华为实践：建立高绩效组织
2. 案例：提高员工敬业度的案例，Facebook，Google

**第二节、掌握激励保留的方法**

1、营造积极环境的方法

1. 团结和激励跨地域分布的团队
2. 建立团队信任的5种方法

2、士气低落怎么办

3、认可激励实用指南

4、保留骨干员工

1. 留才三步曲
2. 工具：留才驱动因素评估表
3. 练习：识别部门中核心关键员工，结合物质激励和非物质激励两种模式，制定出来某一名核心员工的激励方案。

**第三节、避免常踩的坑**

1、激励背后的三个基本原理

1. 公平 – 认知游戏
2. 需要层次
3. 期望理论

2、避免团队激励分配常踩的坑

**讲师介绍/Lecturer**

**么春娟**

****

人力资源咨询顾问，培训讲师

华为13年项目经理及人力资源管理实战经验

华为组织变革项目经验

曾任职创业酵母咨询合伙人，人力资源实战咨询顾问

* 历任华为全球第一大运营商系统部，全国核心网解决方案部等人力资源管理工作期间，专注从业务视角出发，通过组织转型及能力提升，组织效能提升，核心干部管理和文化氛围搭建等人力资源管理项目最终促进业务成功
* 成功运作多行业及公司的从组织诊断，战略共创会到绩效管理体系一脉相承的促进业务目标达成的项目经验，人才管理从任职资格搭建，人才发展，干部管理一系列人才梯队搭建的项目经验，以及人力资源三支柱成功运作和HRBP能力培养等等

**部分相关经验和客户：**

* 成功运作多家公司促进绩效目标达成项目，共识战略并通过绩效管理的手段落地战略
* 成功运作某互联网公司的人力资源体系搭建，并通过领导力赋能，核心人力资源解决方案项目运作，HRBP落地等一系列手段将体系真正长在组织上
* 担任华为全球第一大运营商系统部人力资源工作期间，采用组织转型及能力提升，人才结构调整，人员效能提升等
* 成功运作华为国内首个项目型组织转型项目，搭建适配组织的整套项目型人力资源相关体系，并带领项目HRBP共同验证组织向项目型组织运作转型
* 成功运作华为国内解决方案团队首个组织效能提升项目，成为全国解决方案团队组织转型参考样板
* IT行业第一社区品牌公司等的文化价值观升级项目
* 成功运作人保下属子公司，互联网，教育等多家公司组织诊断，HRBP体系搭建和人才培养，领导力建模，人才盘点，文化价值观升级等一系列人力资源相关项目，并深入指导落地
* **业务专长：**战略人力资源体系搭建，组织管理（组织诊断，组织设计，组织绩效），人才管理（人才盘点，职级体系，任职资格，领导力培养等），三支柱及HRBP培养，绩效管理和激励

**主要培训/咨询方向主题：**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **课程名称** | **课程对象和目标** | **课程目录** |
| **打造持续增长的组织能力** | **总经理，业务管理者** | 1、组织在公司经营的定位和价值2、从成功企业组织建设中可借鉴什么3、如何打造组织能力1）战略绩效管理，助力战略执行出结果2）为何激励无效果，人才如何能激发3）业务要发展，干部怎么才能跟上4）文化到底有何用，如何能落地 |
| **高绩效经理人** | **业务管理者** | 《管理者的角色认知》1、《战略到执行-BLM》理解业务目标制定到拿到结果的核心因素2、《高绩效团队》3、《团队目标制定》4、《绩效管理》5、《人才梯队建设》6、《激励保留》7、《文化氛围打造》 |
| **从优秀到卓越，真HRBP体系性培训** | **HRD，HRBP head、HRBP，希望构建HRBP体系的企业** | 《HRBP角色认知》《绩效管理》《人才甄选》《人才发展》《激励保留》《文化氛围打造》《从优秀到卓越-综合人力资源解决方案》 |