实现力出一孔，向华为学习绩效与激励

—— 绩效与激励方法与实践训练营

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**

**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
* 绩效管理的常见误区
* 绩效管理的基本概念
* 绩效管理的三层价值-对公司，对管理者，对员工

案例：华为绩效管理核心原则和关键流程

1. 绩效管理的角色分工
* HR在绩效管理中应关注的核心目标
1. 高效实施绩效管理的六大关键要素

工具：绩效管理健康度评估表

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
* 组织绩效管理的四个关键环节
* 组织绩效管理的职责分工
* 组织绩效管理机制
* 组织绩效结果的应用

2、认识平衡计分卡

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

* 公司运营的核心流程DSTE
* 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

样例：华为组织绩效目标表示例

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

* 组织绩效目标的体现形式
* 组织绩效（量化类目标）向下分解的常见类型
* 绩效目标承接事例
* KPI指标分类
* 设计KPI目标值
* 设计KPI评分规则
* 差异化的组织目标与权重设置

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

案例：某公司绩效管理体系构建

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

* OKR，PBC，KPI的特点和区别
* OKR，PBC和KPI绩效目标制定
* OKR，PBC和KPI过程管理

案例：三个典型业务场景下绩效管理工具的选择

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

案例：华为个人绩效管理方法的思考和选择

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

案例：某公司绩效开展不理想的根本原因及解决方案

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

* 从上至下的战略分解与从下至上的组织赋能的目标制定
* 绩效目标对齐方式
* 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

* 长期性、难以量化的工作目标如何制定
* 如何从众多KPI中找到核心绩效指标
* 指标维度与多种呈现形式
* 指标值及其权重

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

工具——目标对齐沟通会、目标辅导会

案例：阿里个人绩效目标制定

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

案例：华为ST例会

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

* 最需要辅导的四种场景
* 成功辅导三步法
* 建设性反馈帮助员工
* GROW教练法

案例：委屈离职的小李

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

* 错误的绩效反馈

2、棘手的绩效面谈如何谈

* 绩效反馈的BEST原则
* 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

* 员工从任务工具人向价值共创者转变
* 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

* 薪酬激励现状分析维度

案例：某研发制造型公司物质激励设计过程分享

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

案例：两个项目型奖金分配样例

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

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

案例：华为实践：建立高绩效组织

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

* 团结和激励跨地域分布的团队
* 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

* 留才三步曲

工具：留才驱动因素评估表

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

* 公平 – 认知游戏
* 需要层次
* 期望理论

2、避免团队激励分配常踩的坑