
《华为绩效管理和绩效考核》

曹建明

【课程背景】

1、组织发展需要绩效管理

组织在规模较小的时候，领导只需要拿着眼睛随便一扫就知道年该如何发奖金。可是随着组织规模的扩大，人数的增多，对人的评价就会成为组织面临的问题。所以，领导开始追求绩效考核，希望能够解决员工激励的问题。可是这时候往往会使得绩效考核走向误区：绩效考核可能会被员工理解为这是组织收拾人的工具，搞不好绩效考核就会成为劳资双方对立的矛盾焦点。很多管理人员没有理解绩效管理的核心是绩效辅导而非绩效考核。

2、华为的观点

华为公司认为：绩效管理是员工和管理干部快速管理进步的法宝。

3、绩效管理的核心

绩效管理的核心内容包括四个方面：绩效目标、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈。

绩效管理的核心是绩效辅导，她使得员工能够了解组织希望自己做什么和怎么做才会得到好的结果，她能够使得员工得到领导的辅导并快速进步；她使得领导能够围绕组织目标，带领并辅导员工，使得自己成为领袖而非领导；她使得组织目标能够快速得到实现，大家在一个公平的环境下工作。你可以对你的领导不满意，可是你不能对组织的绩效制度不满意。

4、绩效管理能力的掌握

毛主席说：路线和方针确定后，干部是决定革命成败的关键。各级管理干部能否掌握绩效管理这个工具，灵活使用绩效辅导这个法宝，在围绕公司目标开展工作的同时，培养和造就一批公司需要的管理和业务人才，是一个公司最大的追求目标。华为公司一直认为：各级管理干部上岗前必须参加的绩效管理培训需要经过四个过程，理清思路、讲清套路、反复演练、现场纠错。所以以下四个方面很重要：

- ★ 对于大家思路的梳理：什么是绩效、绩效管理、关键绩效指标？绩效管理的核心是绩效考核还是绩效辅导？如何来进行绩效辅导？中高层述职的压力如何传递到业务的增长？
- ★ 基本套路的掌握：设定目标、分解目标、绩效辅导、绩效考核和紧盯（紧盯目标、紧盯团队、紧盯状态、紧盯流程）；
- ★ 案例的讲解和演练：使得大家身临其境，进入角色，演练中看看自己是否会使用所学工具：目标的制定、目标的分解、绩效的辅导和面谈、述职材料的准备和组织实施；KPI、平衡计分卡、量化指标的掌握等；
- ★ 现场纠错：这是一个调整的过程，是一个无穷逼近合理的过程，是一个只

有开始没有结束的过程。

《华为绩效管理和绩效考核》课程由曹建明老师亲自授课，本课程为华为公司各级管理干部的必修课。

5、老师介绍

曹建明老师曾经在华为工作近八年，曾经是华为的回款状元、销售冠军，同时也是华为首批 HAY 公司绩效管理和考核的认证培训师，还是华为的兼职内训师。曾任职四达时代销售总监和国际知名管理咨询公司的咨询总监，现在为某加盟连锁机构总经理，具有丰富的理论功底和实战经验。多年来他为多家公司讲授这门课程，客户满意度非常高，为客户打造了一支能完成公司目标，又能带领大家实现人力资源优于资本的增值，最终实现公司的快速发展。

【培训目标】

当本课程学习结束时，学员能够掌握绩效管理的四部曲：绩效目标、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈。以及绩效管理的核心，关键绩效指标。绩效管理的 4 个核心步骤以及每个步骤所使用的工具、方法和技巧，其中重点能够掌握：

发现组织在绩效考核上存在的问题

- ★ 掌握正确的绩效、绩效管理、绩效考等的概念和理念
- ★ 掌握绩效管理的四大重点领域：活动领域、绩效领域、职业领域、生活领域
- ★ 学会并熟练使用 KPI、SMART、综合平衡记分卡
- ★ 中高层述职的实务操作
- ★ 如何把大家所谓的无法量化的指标和工作量化

【授课对象】 各级管理干部

【课程时长】 12 小时

【课程提纲】

请您准备：一份公司正在使用的绩效考核表格开展案例演练

第一部分 人力资源管理理念

- 1、人力资源管理的基本哲学
- 2、X、Y、超 Y、Z 理论 人性假说
- 3、华为对员工的基本假设
- 4、人力资源管理体制
- 5、人力资源管理的原则
- 6、华为基本法关于人力资源的内容
- 7、人力资源管理价值链
- 8、人力资源管理的目标
- 9、现代人力资源管理中管理者的责任

第二部分 人力资源管理组织体系

-
- 1、华为公司人力资源管理体系及支撑系统
 - 2、人力资源管理部与干部部职能关系图
 - 3、人力资源管理业务框架

第三部分 人力资源管理实践

- 1、职位分析与职位描述
- 2、任职资格管理
- 3、招聘与选拔
- 4、培训开发
- 5、报酬认可
- 6、绩效管理

(一) 企业价值链与价值评价体系

讲解：人力资源管理大厦（人员选、用、育、留的关系）

讲解：企业价值链（价值创造、评价、分配）

讲解：组织绩效与员工绩效的关系

(二) 讨论：评价过程中种种问题透视

(三) 绩效、绩效管理概念

案例讨论：团队的反思

讲解：绩效管理概念

讲解：绩效的含义

讲解：管理者的绩效观念

讲解：绩效管理的含义

讲解：管理者运用绩效管理追求什么？

讲解：绩效管理的四大领域（活动、绩效、职业、生活）

(四) 绩效管理体系

1、讲解：绩效目标体系

讲解：KPI、SMART、综合平衡记分卡

案例演练：制定部门或者个人的KPI、综合平衡计分卡

2、绩效管理程序

讲解：绩效管理四部曲（绩效目标、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈）

3、绩效考核制度

讲解：考评体系的基本假设

讲解和案例演练：中高层述职+KPI考核

案例演练：述职参考模板以及述职演练

讲解：中基层员工绩效考核

讲解：绩效评价结果等级

讲解：绩效考核的常见错误

4、绩效管理组织与责任体系

讲解：绩效管理中的角色分工

讲解：绩效管理的应用回报

案例演练：某公司案例

讲解：各项量化指标的把握