

《价值管理三要素》

主讲：景元利

一个企业的经营机制，说到底就是一种利益的驱动机制。企业的价值分配系统必须合理，价值分配系统要合理的必要条件是价值评价系统必须合理，而价值评价系统要合理，价值评价的原则以及企业的价值观管理系统、文化系统必须是积极的、蓬勃向上的。

——任正非

向华为学管理系列课程之三

价值管理的三要素课程大纲

课程介绍：

华为可以当之无愧地被誉为中国民营企业的一面旗帜，它不但属于高科技企业，而且代表着中国的民营企业走向了世界，进入了世界 500 强，成为海内外知名企业。华为是中国最了不起的公司，读懂了它，就读懂了中国企业的未来，获得了中国企业基业长青的管理真经。

在本课程中，基于目前许多企业在价值管理方面所存在的**员工不愿全力创造价值、价值评价缺乏依据、价值分配引发员工不满**等问题我们从多个不同维度来解读华为的人力资本之道，深入剖析华为如何设计价值管理体系，形成价值管理良性循环模式，并由此总结出了华为人力资源管理的“一种文化”、“两个价值导向”、“三个价值管理要素”即**价值创造、价值评价和价值分配**。基于以上问题我们开发出了《价值管理三要素》课程，希望能够对于广大企业中高层管理者有所启发和帮助。

课程名称：价值管理三要素

目标学员：中高层管理者

课程时间：1-2 天/（6-12 小时）

课程讲师：景元利

授课模式：行动学习+世界咖啡+小组讨论+实战演练+案例分享

授课方法：基于建构主义的五星教学法、行动学习教学法

课程宗旨：

帮助中、高层管理者训练、掌握价值管理方法及工具，丰富人力资源管理经验，为打造人力资本驱动企业发展的良好机制奠定坚实基础；帮助中高层管理者转变思想观念，树立价值管理的基本理念，能够将华为价值管理系统的核心管理思想吸收的同时，形成基于自身企业现状的价值管理系统，为企业的经营管理创造更大的价值。

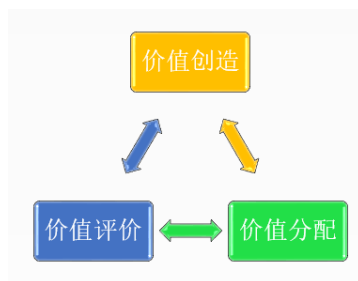
课程收益：

- 一、 深刻理解华为对于价值管理的理解；
- 二、 揭秘华为企业价值管理“铁三角模型的实战应用；
- 三、 解读华为价值管理的最优实践；
- 四、 领悟华为价值管理背后的文化支撑；

课程大纲：

第一部分、华为人力资本管理的“铁三角”模型

- 1. 人力资本的内涵
- 2. 一种文化与两个价值导向
- 3. 价值管理三要素



- 1) 价值创造
- 2) 价值评价

3) 价值创造

4. 组织激活三大法宝

1) 铲除沉淀层（七二一法则）

2) 给火车头加满油

3) 用机制将组织持续激活（干部管理的四象限）

案例一：华为通过价值管理系统树立良好的人力资源管理机制

小组讨论一：本企业在人力资源管理机制方面的优劣势对比分析

第二部分、激活组织，全力创造价值——解决意愿和动力问题

1. 围绕价值创造展开人力资本管理

2. 价值创造的来源

3. 价值创造的要素

1) 劳动

2) 知识

3) 企业家

4) 资本

4. 价值创造的文化支撑

1) 以奋斗者为本

2) 胜则举杯相庆，败则拼死相救

3) “狼性”文化

5. 经营与管理

1) 经营的本质

2) 管理的本质

3) 经营与管理的均衡

6. 互联网时代下组织的演变

案例二：海尔“人单合一”模式解读

小组讨论二：本企业在价值创造中，如何做到以客户为中心？

小组讨论三：本企业在价值创造方面的问题与系统解决方案

第三部分：正确评价价值——解决公正问题

1. 价值评价的导向与原则

- 1) 责任结果导向
- 2) 贡献导向
- 3) 商业价值导向
- 4) 突出重点、抓主要矛盾原则
- 5) 分级、分类原则
- 6) 向目标倾斜原则

2. 价值评价的方法与准则

- 1) 销售收入、利润、现金流，三足鼎力
- 2) 围绕公司战略目标解码，不能各部门孤立地建立 KPI 指标
- 3) 贡献大于成本
- 4) 人均效益提升的基础是有效增长

案例三：小米公司的绩效考核所带给我们的启示

分组讨论四：本企业在价值评价中所应坚持的原则与价值导向

分组讨论五：以自身企业现状为起点，如何才能形成一套行之有效的价值评价体系。请以不同的业务单元或部门举例说明。

第四部分、合理分配价值——解决公平问题

1. 价值分配的指导原则

- 1) 向奋斗者、贡献者倾斜
- 2) 导向冲锋
- 3) 不让雷锋吃亏
- 4) 力出一孔，利出一孔
- 5) 确保可持续发展
- 6) 促进组织的均衡发展
- 7) 防止组织懈怠

2. 价值分配政策

- 1) 处理好按劳分配与按资分配的关系
- 2) 向奋斗者与奋斗者团队倾斜
- 3) 工资分配实行“以岗定级、以级定薪，人岗匹配，易岗易薪”
- 4) 奖金要打破平衡，向高绩效者倾斜
- 5) 体现报酬定位
- 6) 福利改善要防止高福利对组织带来的危害
- 7) 对非物质激励要有系统性的规划

案例四：华为的科学管理与以人为本的管理之间的协调与冲突

分组讨论六：本企业在价值分配过程中所应坚持的导向与原则

分组讨论七：结合自身企业现状与问题，请以系统解决方案的方式来展示在价值分配方面公司应该如何进行改进与升级

第五部分：价值管理实践中常见问题及解决方案

1. P-价值管理常见问题
 - 1) 员工意愿问题
 - 2) 员工能力问题
 - 3) 制度机制问题
2. R-价值管理常见问题的主要成因
 - 1) 主观原因
 - 2) 客观原因
3. M-价值管理常见问题解决方案
 - 1) 转变或淘汰
 - 2) 提升
 - 3) 改进

第六部分、课程总结与实施计划（圣诞树 4321 模型）

1. 一个行动计划
2. 两个行为改变
3. 三个深刻感悟
4. 四个主要内容

目标学员：企业中高层管理者

备注：