

从战略到执行

-通过绩效管理实现团队业绩

【课程背景】

企业年年制定战略，到了年底发现战略没能达成，到了第二年又继续之前经历，问题到底出在哪里？

战略制定后，是不是可以一劳永逸、员工自动自发完成呢？答案是否定的。战略需要分解到各事业群与部门，各级组织承接公司战略，公司全体员工为了共同的方向而奋斗，战略才有极大可能实现。宝老师根据多年华为、腾讯、网易的工作实践，结合给众多客户咨询的经验，希望为您企业的绩效管理提供借鉴。

【课程收获】

1. 借鉴标杆企业的绩效管理实践，塑造组织上下一致的绩效管理文化
2. 理解绩效管理在业务发展中的作用，以及管理者在其中的责任
3. 掌握绩效管理循环中组织绩效与个人绩效管理的作用和原则
4. 掌握绩效目标制定与分解、绩效辅导、评价与沟通的原则和方法

【课程方式】 案例式教学

【课程时间】 2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、 管理哲学亘古不变

1. 价值创造循环
2. 外部：价值创造（I）、价值传递、价值获取
3. 内部：价值创造（II）、价值评价、价值分配

二、 绩效管理概览

1. 绩效管理对业务发展有什么帮助 What in it for me?
2. 绩效管理的目的
3. 重温绩效管理循环
4. 绩效管理在华为业务发展中的作用
5. 华为致胜的三大法宝之一-PBC 管理

三、 绩效目标设定

1. 从战略制定到落地执行
2. 从组织绩效到个人绩效
3. 如何分解指标
4. 目标设定和深入沟通的作用

5. 绩效目标的构成
6. 绩效目标制定的关键点-与员工沟通并达成一致
7. 案例分享：某新能源公司绩效管理案例
8. 案例分享：华为的组织目标和个人目标管理

四、绩效辅导

1. 华为案例：从简单粗暴型管理到教练式领导
2. 绩效辅导的意义
3. 手把手指导 Vs 教练式辅导
4. 教练式辅导的本质
5. 教练式辅导的 GROW 模型
6. 教练式辅导的时机
7. 案例分享：某新能源公司波士糖辅导项目
8. 案例分享：华为的绩效辅导制度
9. 案例分享：腾讯的绩效辅导文化年

五、绩效评价

1. 为什么要做绩效评价

2. 价值评价在价值链循环中起承上启下的关键作用
3. 绩效评价要点 1：公司价值评价的导向
4. 绩效评价要点 2：分层分级，评价相对贡献，鼓励赛马
5. 绩效评价要点 3：评价个人全面绩效
6. 绩效评价要点 4：责任结果 VS 关键行为过程
7. 提示/误区

六、绩效反馈沟通

1. 为什么要做绩效结果沟通
2. 小组讨论：你在绩效结果沟通时所遇到的挑战？
3. 与高绩效员工沟通要点
4. 与低绩效员工沟通要点