

以客户为中心，以奋斗者为本

-华为绩效管理实践

华为从 1987 年五、六个人创立的小公司，到现在全球员工 18 万人，业务覆盖 170 多个国家，2018 年实现销售收入约 1000 亿美金。为什么华为的战略能分解到各个事业群与部门，各级组织如何承接公司战略，18 万员工如何做到“全营一杆枪”？如何实现“以客户为中心，以奋斗者为本”的核心价值观，华为的绩效管理体系功不可没。

【课程收获】

1. 借鉴华为的绩效管理实践，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、原则和方法

【课程方式】

案例式教学

【课程时间】

6 小时

【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、华为绩效管理概览

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. 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

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