

文化为魂，管理为体

向华为学习：企业文化建设与绩效管理

【课程背景】

企业生存的基础是什么？是为客户创造价值！是更高效的创造价值。如何更高效的创造价值？企业文化代表了企业的价值导向；绩效管理则是对价值创造过程的管理。在华为的管理实践中强调，以价值观统一价值创造活动，以价值观创造价值，并取得了举世瞩目的成就。因此，企业文化建设在企业管理中非常重要；与此同时，绩效管理则贯通企业运营的全过程。可是，在很多企业管理的实践中，企业文化形同虚设，绩效管理变成僵化的“只看结果、忽视过程”，甚至沦为粗暴的绩效考核与克扣工资的手段。那么，如何做好企业文化建设？如何通过绩效管理落实企业文化，提高员工对于公司的认可度和归属感，并提高公司的整体绩效？这便是本次课程的内容。

【课程收益】

- 1、深刻理解企业文化的内涵与价值
- 2、解析华为企业文化内涵与制度保障
- 3、梳理自己企业文化需要与制度匹配
- 4、深刻理解绩效管理的概念与内涵
- 5、学习绩效管理体系建设思路与方法
- 6、学习绩效管理方式与目标分解方法
- 7、全面提高企业绩效管理能力和水平

【授课时长】 两天

【授课对象】 董事长、CEO、总裁、副总裁等高管以及人力资源体系管理者

【课程特色】 理论与实践相结合；讲解与研讨相结合；可操作性、可借鉴性

强

【课程大纲】

一、企业文化内涵与文化构成

- 1、什么是企业文化？
 - 文化的概念与价值
 - 企业文化的概念
 - 企业文化的六大价值
- 2、企业文化的四个层面
 - 表层物质文化解析
 - 行为文化解析
 - 制度文化解析
 - 精神文化解析
- 3、企业文化体系与华为案例

- 愿景
- 使命
- 价值观
- 研讨：企业文化体系构思

二、华为企业文化学习与解析

1、以客户为中心的文化解析

- 以客户需求为导向
- 重视客户服务
- 解决客户痛点问题

2、以奋斗者为本的文化解析

- 狼性文化的内涵
- 狭路相逢勇者胜的亮剑精神
- 华为的团队合作文化
- 使命感、责任感与奉献文化

3、其他方面的文化解析

- 艰苦奋斗的文化解析
- 自我批判的文化解析
- 华为的危机意识
- 研讨：企业文化需要与文化内涵

三、企业文化建设的方法与制度保障

1、以客户为中心的文化解码与流程制度

- 关于客户的定义与区分：谁是客户？
 - 案例：战略导向的目标客户选择
- 以客户为中心的组织定位
 - 案例：华为组织架构与狼狽组合定位
- 以客户为中心的流程体系
 - 案例：华为客户导向的研发管理
- 以客户为中心的战略管理
 - 华为的管理导向与战略原则

2、以奋斗者为本的文化解码与流程制度

- 奋斗者的定义与区分：谁是奋斗者？
- 奋斗者的价值评价
- 奋斗者的利益保障与职业发展

3、企业文化需要与文化建设

- 研讨：自己的企业文化需要与解析
- 企业文化建设的四个途径
- 精神文化学习：榜样的力量

4、HR 在企业文化建设中的四重角色

四、绩效管理体系与管理内涵

1、绩效与绩效管理的内涵

- 绩效的概念与内涵
- 管理者的绩效内涵
- 绩效管理的概念与价值
- 华为人力资源大厦
- 绩效管理的四个阶段与循环
 - 宏观循环

■ 微观循环

2、绩效评价体系与应用

- 绩效评价方式
- 绩效评价标准
- 绩效评价与价值导向
- 绩效考核流程
- 绩效结果应用

3、华为绩效管理的组织体系

- 绩效管理与责任体系
- 绩效管理责任角色
- 绩效管理的组织架构

五、绩效管理的价值评价与应用

1、KPI 绩效管理与局限性

- KPI 绩效管理的四个关键
- 绩效指标筛选技巧
- 目标的 SMART 原则
- 研讨：KPI 的价值与局限

2、平衡记分卡的理念与设计

3、OKR 的精神与价值

- OKR 的实施流程
- 设置 OKR 的原则
- OKR 的特点与关键点

4、绩效管理方式的特点与适用性

六、企业战略解码与绩效目标管理

1、绩效管理的四个循环

2、绩效计划与目标产生逻辑

- 战略解码：从战略到绩效
- 经营要素与绩效指标分解
- 指标分解：绩效指标透视图
- 个人绩效指标产生

3、绩效目标承诺与绩效管理

- 绩效目标设定与承诺
- 绩效诊断与绩效辅导
- 绩效评价的内涵与反馈
- 关于绩效评价的思考

七：回顾与总结：从愿景到行动的企业文化与绩效管理