

## 上下同欲、力出一孔——解密华为绩效管理之道

### 课程背景

你们公司在绩效激励方面是否也面临如下困境？

**困境一：**只有销售部门直面客户的压力、背负经营指标，其他部门大多数是职能思维，少数人拉动公司前进，动力严重不足；

**困境二：**绩效考核只关注财务成果（短期多打粮食），而没有牵引战略目标（增加土壤肥力），杀鸡取卵现象严重，持续增长乏力；

**困境三：**老板愿意分享，薪酬总包增速快于公司利润增速，公司采用人海战术（蚂蚁雄兵），人效不增长，人均薪酬增长慢，员工抱怨多；

**困境四：**销售采用提成制，销售人员只做提成相关的工作，只摘果子不种树，市场越来越贫瘠，老销售躺赢，新销售存活率低，销售铁军变雇佣军；

**困境五：**研发部门人员多、投入大，不知如何考核研发产出与贡献，也不知如何设计研发奖金，研发部门远离市场与客户，公司产品没有竞争力；

**困境六：**为了牵引业绩增长，专门设置很刺激的奖金方案，但结果却事与愿违，业绩仅缓慢增长。公司每年修改奖金方案，员工却依旧只关注短期收入；

**困境七：**固定工资占比高，导致员工没有饥饿感；浮动奖金占比低，员工奖金拉不开差距，对奖金没有想象空间。

### 课程收益

- ✓ 价值一：掌握华为激发组织活力的底层逻辑和“力出一孔、利出一孔”的精髓所在；
- ✓ 价值二：高管团队共识价值创造、评价与分配的理念，统一思想和语言，牵引队伍朝着战略指引得方向去打粮食，去冲锋；
- ✓ 价值三：掌握组织绩效、个人绩效、工资包、奖金包设计得工具、模板与方法论。

## 课程特点：

- **“三讲、三不讲”**：“三讲”——讲真话、讲实话、讲有用的话；“三不讲”——微信头条上的不讲、教科书上的不讲、人云亦云的不讲；
- **实战性**：“在战争中学习战争”，不玩高深理念，强调训战结合，紧扣行业特质，真正帮助学员“听得懂、学得会、用得着”，有非常强的实战指导性和操作针对性；
- **系统性**：从“道、魂、术、器、法”等层面层层解析，步步落地，从宏观到微观，全方位的提升学员系统和框架思维，构建立体的知识架构；
- **咨询式授课**：采取“案例解析+思维引导+工具落地+行动计划+现场辅导”五位一体咨询式培训模式，真正让学员拿到行动方案，让学员学了就能用，用了就见效。

**课程时间**：2 天，6 小时/天；

**学习对象**：企业 CEO、高管团队、HRD、财务总监、中层干部、核心骨干等；

**课程方式**：训战结合、全程互动、案例丰富、现场实操；

**课前要求**：请企业准备课堂案例，小班教学，每班人数控制在 30 人以内。

## 课程大纲 -----

### 课程导入

- 1、遭误解得绩效管理；
- 2、绩效管理正解；
- 3、华为 PBC 的缘起；

### 第一篇：PBC 全程解密 1、P

BC 印象；

- 1.1 、PBC，一个追求赢的系统；
- 1.2 、PBC 实施的“四步曲”；
- 1.3 、PBC 目标管理五项原则；
- 1.4 、与 PBC 相关的六个重点问题；

## **2、PBC 考核表的编制与填写；**

- 2.1 、PBC 考核表的编制流程；
- 2.2 、PBC 考核表的构成；
- 2.3 、PBC 考核表应明确的内容；
- 2.4 、PBC 考核表签署步骤；
- 2.5 、PBC 考核表填写说明；

## **3、PBC 目标制定；**

- 3.1 、有的放矢：制定绩效目标；
- 3.2 、突出重点：抓住 KPI；
- 3.3 、挑战自我：设定挑战值；

## **4、PBC 绩效沟通与辅导；**

- 4.1 、PBC 绩效沟通；
- 4.2 、PBC 绩效辅导；

## **5、PBC 绩效评价；**

- 5.1 、绩效评价与绩效评价矩阵；
- 5.2 、PBC 绩效评价九法；
- 5.3 、绩效评价误差及成因；

## **6、PBC 结果反馈；**

- 6.1 、结果反馈：有话好好说；

- 6.2 、越来越优：绩差员工末位淘汰；
- 6.3 、争做最好：员工绩效改进计划；
- 6.4 、更上一层楼：GROW 模型做绩效结果反馈；
- 6.5 、结果应用：考核什么，实现什么；

## **第二篇：PBC 实战解码 7、PB**

### **C 实施保障；**

- 7.1 、绩效管理实施的顽疾：不反馈；
- 7.2 、S2S 反馈系统：专治不反馈；

### **8、PBC 的关键成功要素；**

- 8.1 、关键因素：不沟通，无绩效；
- 8.2 、物质激励：重赏之下必有勇夫；
- 8.3 、激励有序：先有激励，后出绩效；
- 8.4 、认可激励：华为管理另式武器；
- 8.5 、制度样板：PBC 绩效管理辦法；

### **9、PBC Plus ；**

- 9.1 、周边绩效；
- 9.2 、PBC 延伸；
- 9.3 、PBC 朋友圈；

### **10、PBC 战略管理工具—BLM ；**

- 10.1 、战略管理工具 BLM ；
- 10.2 、人力资源战略地图解码；

### 第三篇：PBC 学习

#### 11、PBC 标杆学习；

11.1 、PBC 鼻祖：IBM 的赢文化；

11.2 、PBC 标杆：华为 PBC 启示；

11.3 、PBC 样本：海尔 PBC

之路模板：PBC 应用表格

——互动问答环节——