

高绩效团队建设与管理

【课程背景】

华为创始人任正非先生在 2016 年市场部会议上，针对绩效管理和人才选拔，特别提出：“各级主管的目标与责任要清晰，责任结果导向的考核机制，导致内部的机制简单，风气正派，脑袋对着客户的勇士更多。责任结果导向，必然是优秀干部辈出，迎合作风消失。”

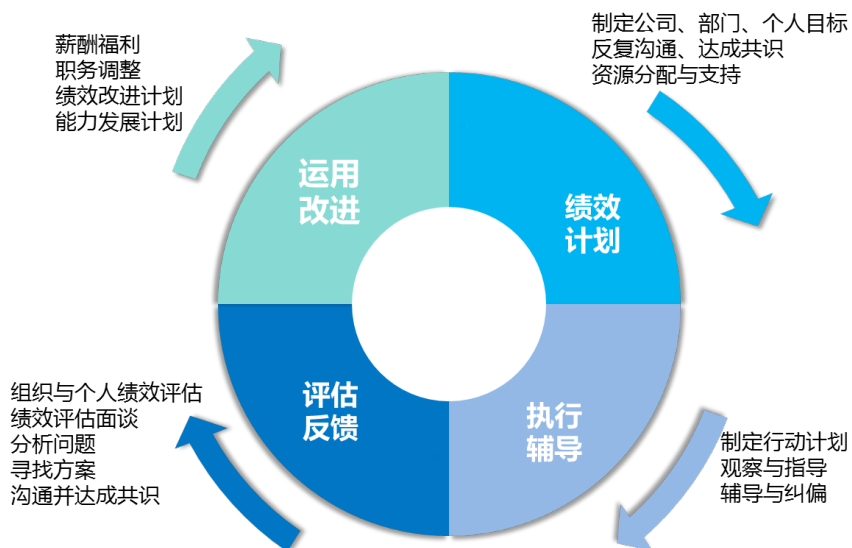
那么华为究竟如何将“责任结果导向”解码到每一个岗位的绩效考核上呢？

绩效管理是企业管理工作的主轴，决定着企业的管理水平。在具体的管理实践中，可能会遇到如下问题：

1. 企业战略目标如何落地，如何让企业的指标体系形成合力？
2. 绩效评定指标如何分解，标准如何量化可操作？
3. 绩效管理为什么总有人不理解，不支持？如何提升大家对绩效管理的认识？
4. 基于 BSC 的 KPI 指标设计思路是怎样的，如何运用 BSC 的理论分解 KPI？
5. 如何设计简单明了的绩效考核表，既便于考核，又方便员工理解？
6. 如何提高各级管理者对员工激励和辅导的技能？
7. 绩效考核的结果如何计算，如何与企业经营业绩挂钩，如何激发员工积极性？

8. 如何与员工进行绩效面谈，沟通什么，如何固化沟通成果？

【培训课时】 2天，12小时



【知识框架】

【课程收益】

1. 掌握现代绩效管理的关键影响因素；
2. 掌握解决绩效管理各种问题的关键技巧；
3. 推进绩效管理考核，对绩效管理有系统性的认识和把握；
4. 有效推进团队整体绩效提升。

【课程纲要】

第一章：认识绩效管理

- 一、 什么是绩效管理？
- 二、 为什么要进行绩效管理——6大好处和1个目的
- 三、 我们存在的问题（讨论+分享）
- 四、 绩效考核与绩效管理的区别
- 五、 绩效管理成功的关键
- 六、 绩效管理的流程

第二章：绩效管理计划制定

一、企业的目标管理

讨论：团队目标来自于哪里？

1. 目标管理有效的逻辑
2. 分解目标的工具与方法
3. 目标具体化的标志
 - 1) 指标

2) 标准

3) 权重

二、平衡计分卡介绍

1. 平衡计分卡的理论背景及概述

2. 平衡记分卡的指标类型及其相互关系介绍

1) 学习与发展指标

2) 内部流程指标

3) 客户角度指标

4) 财务角度指标

三、指标的分解思路

1. 企业的战略目标

2. 部门或岗位职责

3. 短板或不足

4. 企业关键成功因素等

四、指标分解与练习

1. 结果性指标

2. 态度性指标

3. 能力性指标

互动练习：典型指标分解

总结：现场提炼形成各典型岗位指标库

五、设定考核标准

1. 标准设定的原则（SMART 原则）

六、设计绩效考核表

案例研讨：某研发岗位绩效考核表设计

分享：各类岗位绩效考核表现场分享

第三章：绩效实施过程的沟通与辅导

一、绩效辅导的主要作用

1. 过程纠偏与指导

2. 收集考核信息

二、绩效面谈机制设定

1、面谈的周期

2. 面谈的形式

3. 面谈的内容

三、GROWM 五步法绩效辅导模型

第一步：阐明目的 (Goal)

正确行为：直截了当、指出问题

错误行为：拐弯抹角、含糊其辞

第二步：理清事实 (Reality)

正确行为：澄清事实、说明后果

错误行为：主观臆断、似是而非

第三步：改善方案 (Options)

正确行为：引导思考、讨论改善

错误行为：独断专行、不切实际

第四步：共同行动 (Will)

正确行为：明确计划、约定跟进

错误行为：缺乏行动、没有监督

第五步：及时激励 (Motivating)

正确行为：绩效改善、及时激励

错误行为：视而不见、不兑承诺

工具：不同类型员工的沟通方式

工具：绩效面谈表的设计

角色扮演：如何有效的进行绩效辅导

第四章：绩效考核结果的应用形式

1. 奖金计算与薪酬调整
2. 职位变动与优胜劣汰
3. 先进评选与人才培养
4. 人才职业生涯规划

案例研讨：华为绩效管理案例分享

案例研讨：海底捞绩效管理案例分享