
组织绩效管理

主讲：林安

背景

战略层层分解到各个组织，组织绩效管理是企业战略落地的基本保障。

本课程采用了国际上广泛认同的组织绩效管理方法论，同时，重点参考了华为等企业的绩效管理的基本方法，加上讨论、案例与视频分享，系统、生动、由浅入深地阐述了组织绩效管理的内容，使企业能够充分理解并接受组织绩效管理的方法，并结合自己企业的具体情况加以应用，有很强的实操性。

培训收益：

企业收益：掌握组织绩效管理的基本方法。

学员收益：学会战略解码，掌握平衡计分卡，了解 BLM 框架，掌握组织绩效管理的方法与流程。

课程特点：

授课 60%（互动引导）+讨论 20%+案例研讨 15%+视频分析 5%

参训对象：

各级管理者，人力资源，骨干员工

培训时长

2 天（6 小时/天）

课程大纲

- 1、 讨论：我们在绩效管理上遇到哪些困难与挑战？
- 2、 华为公司目前遇到的具体困难与挑战
- 3、 组织绩效的基本理念
 - 1) 价值链循环在实践中通过绩效管理落地
 - 2) 价值评价导向和误区
 - 3) 价值评价实施原则
 - 4) 组织绩效管理的定义
 - 5) 组织绩效管理的目的
 - 6) 组织绩效管理原则
 - 7) 组织绩效管理导向
- 4、 组织绩效管理流程
 - 1) 组织绩效管理流程
 - 2) 组织绩效管理周期与程序
 - 3) 组织绩效管理的关键点
 - A. 组织绩效管理业务开展
 - B. 组织绩效管理责任分工
 - C. 组织绩效管理支撑体系责任分工
 - 4) 调研中发现的问题
- 5、 组织绩效目标设定

-
- 1) 团队目标 VS 员工 KPI
 - 2) 组织绩效目标制定的总体思路
 - 3) BLM 框架
 - 4) 战略解码的可视化过程
 - 5) 为什么要做战略解码？
 - 6) 分享：华为战略解码
 - 7) 战略解码原则
 - A. 一致性、均衡性和导向性、责任落实
 - B. 公司层面设有组织 KPI，对公司整体战略的完成情况进行考核，并与下属组织 KPI 形成互锁
 - C. 上层与下层组织在指标上需要进行层层承接；同类型的组织 KPI 框架和内容原则上一样
 - D. 组织绩效指标分解举例
 - 8) 如何进行战略澄清
 - A. 战略地图法
 - B. 鱼骨图法
 - 9) 组织绩效指标设计工具：平衡记分卡
 - 10) 绩效目标设定原则
 - 11) 组织绩效指标的选取
 - 12) 组织绩效指标值的确定
 - 13) 案例：英国犯人运往澳大利亚
 - 14) 讨论：实际工作中是否存在指标牵引的方向与目标不符的情况？
 - 15) 实际工作中指标牵引与目标不同的例子分享
 - 16) 组织绩效指标定义说明
 - 17) 华为组织绩效目标模板
 - 18) 考核对象的确定
 - 19) 分享：华为某平台的 KPI
 - 20) 案例：跨国专线安装为何这么难？应该如何解决
 - 21) 案例解读：基于流程责任的绩效指标
 - 22) 讨论：结合目前的实际情况，请您分析和讨论：
 - A. 请您评估当前所在部门绩效目标制定的现状
 - B. 您认为未来可以从哪些方面进行优化和改进？
- 6、 组织绩效过程管理
- 1) 课堂活动：卖打火机
 - 2) 案例：3000 万担军粮
 - 3) 案例：华为各类核心团队运作机制
 - 4) 案例：华为 ST 的工作
 - 5) 讨论：在绩效执行的过程中管理中常见的问题：绩效管理=绩效考核，您是如何看待的？
 - 6) 案例解读：主管要关注和辅导员工的绩效执行过程
 - 7) 绩效问题诊断工具：绩效诊断箱模型
 - 8) 讨论（基于视频）：具体还是笼统
 - A. 场景 1 中，主管在沟通中存在的问题是什么？
 - B. 场景 2 中，主管在沟通中哪些方面做得比较好？
 - 9) 提升管理者绩效辅导能力方法
- 7、 组织绩效评价
- 1) 基本原则
 - 2) 计分规则
 - 3) 解读：公平评价“盐碱地”的价值

8、 组织绩效的结果应用

- 1) 组织绩效管理结果应用
- 2) 组织绩效是干部选拔的重要标准
- 3) 组织绩效是干部考核与激励的重要依据
- 4) 组织绩效结果影响奖金包的生成和分享
- 5) 组织绩效结果影响员工个人绩效

9、 总结

*******END*******
