
借鉴华为，中小企业激励机制变革

中小企业家为什么要了解这个内容？

面对激烈的市场、产品和人才竞争，中小企业仅靠“业务提成”、“生产计件”和“职能人员奖金”，显得**单薄，无法持续激励人才，促进企业增长**，激励效果越来越不明显！这让很多中小企业老板陷入烦恼。现在的竞争对企业的要求是多样化，系统化，因此，企业对人才的激励方法和标准也应该是多样化，系统化！

借鉴华为的激励思想，不是简单的照搬！我们结合中小企业咨询辅导成功案例融合在授课过程中。期望给您带来新的认知、方法和工具，让您的企业激励机制多样化、系统化、可持续化。

授课时间：12小时

授课对象：企业家

现场硬件要求：封闭的现场、投影仪、白板和白板笔

课程大纲

一、华为激励机制可以借鉴的4个方面：

- 建立人才市场高地
- 以岗定级，以级定薪，既有竞争，又显公平
- 人才多通道发展，钱途无量
- 多产粮、提均产，多分粮

小结

二、先搭组织，再定激励

1、目标落地的承接工作2类安排

- 由现有组织、岗位承接
- 设计新组织、新岗位承接：虚拟组织、新增组织或岗位

2、我们现在常用的组织型态：

- 直线-职能形态
- 矩阵形态
- 案例分享：不同组织形态的设计思路分享

三、建立利益分配的核心机制 - 薪酬分配机制

1、对内相对公平

- 老板和HR经常会困惑：生产经理和技术经理，哪个岗位的工资应该高一点？
- 用“以岗定级”的思路解决问题 – 岗位价值评估
- 岗位价值评估工具介绍
- **案例分享：一家企业的岗位价值评估结果**

2、对外具有竞争

- 对外审视薪酬竞争力
- **案例分享：一家企业建立的“薪酬等级矩阵表”**

3、引导和激励人才成长

- 企业经常遇到：想要留的人留不住，我们该如何解决？
- 公司建立人才成长“双通道”
- 3种让人才看到“钱途”的方法
- **案例分享：“薪酬等级矩阵表”在职业序列中的应用**

4、凭能力挣钱

- 以悬赏制方式制定奖励
- 以持续改进方法设立奖励

-
- 以榜样树立设立奖励

5、锅 - 碗效果

- **场景续编：一个部落的分配过程**
- 不同组织性质，挂靠不同的评价指标

基于3级绩效评价的利益分配模式

四、建立工作目标和激励机制兑现标准 - 绩效管理体系

1、绩效的认知

- **分享：绩效价值图**
- **视频分享：华为对绩效管理的认知**
- 认知绩效4个点
- 绩效落地4步骤

2、建立绩效指标体系的主要工具

- 目标管理、KPI、BSC、OKR
- **4种方法的应用场景**

3、指标的提取

- 从岗位说明书中提取指标
- 从财务角度提取指标

-
- 用FVO思想提取指标
 - **案例讨论：财务经理应该考核哪些指标？**

4、设计绩效考核表

- 设定考核维度
- 设定各维度和指标的权重
- 明确指标定义和评价方式
- 明确指标数据统计方法
- 明确奖罚要求

5、绩效管理运行注意点

- 分享“绩效管理环”
- 分享绩效管理应用模式
- 分享绩效运行中经常发生的4个忽略点

五、课程总结与互动