

以奋斗者为本的绩效激励机制

课程背景：

中国企业为何会陷于绩效管理迷宫中不能自拔？绩效管理为何成为二十多年来中国企业的管理难题之首？企业必须关注绩效，但是员工却总是关注激励，矛盾如何解决？企业中谁才是真正的奋斗者？企业中的奋斗者的幸福靠什么实现和持续有效保证？如何通过绩效激励机制激活我们的组织并让员工自主自愿自发工作？

最近几年，我们处于新一轮经济周期开始前的极度深寒！中美贸易战中处于风口浪尖的华为因为美国的背书开始快速成为世界顶级企业，华为今年 33 岁，竞争对手的平均年龄是 107 岁，华为从两万多元起家，发展到高峰在 8900 多亿年销售额，3000 多万倍增长，是什么在维系着 20 万虎狼之师不断奋斗且硕果累累！中国企业学习华为不仅要学习华为如何将奋斗文化落地变成企业实实在在的生产力的心法与手法，更应深度思考奋斗者标准、识别方法以及以奋斗者为本的绩效激励机制具体如何设计的，我们迫切需要对标华为建立绩效管理与绩效激励机制激活组织，找到生存发展的源头活水！

课程价值：

- ◆ 洞察林林总总绩效激励问题背后的真正原因，觉悟绩效管理的本质，除掉传统绩效管理鸡肋感和无力感！
- ◆ 通过绩效激励机制建设，让员工人人成为幸福的奋斗者！企业创造高收益，最终实现客户、企业与员工多赢！
- ◆ 对标学习华为绩效管理与激励机制，掌握绩效管理精髓及背后的价值逻辑，缩短自我摸索时间。
- ◆ 企业可通过大量咨询案例掌握绩效指标设计方法以及短中长期激励设计方案！

课程时长：1-2 天，每天 6 小时

课程对象：企业中高层管理者以及核心骨干

课程大纲

第一讲：回归原点思考绩效管理

一、回首国内企业绩效管理的来时路

1. 为何它是中国企业十大管理难题之首？

2. 绩效管理成为大多数企业管理鸡肋原因
3. 国内企业绩效管理的问题与困惑

二、穿透迷雾洞察绩效管理本质

1. 绩效究竟是什么？
2. 什么是我们认可的绩效
3. 公司看重的绩效 VS 个人看重的绩效
4. 绩效管理应该为谁服务？

三、基于价值三角的绩效激励机制

1. 以客户为中心的价值创造
2. 以结果为导向的价值评价
3. 以奋斗者为本的价值分配

四、绩效的分类及其相互关系

1. 建立大绩效观——绩效的影响因素分析
2. 战略绩效—业务领先模型 BLM
3. 组织绩效（组织定位与战略解码）
4. 流程绩效（以客户为中心）
5. 项目绩效（跨职能的绩效管理）
6. 个人绩效（指向最终的经营结果）

现场互动：为何出现小河有水，大河无水的现象？

第二讲：如何通过价值创造做到力出一孔

1. 以客户为导向找准业务冲锋口—战略梳理（SP）
2. 以战略导向开展首次战略解码（BP）
3. 基于年度经营计划二次战略解码（BSC）
4. 公司级 BSC 分解到部门级 KPI（战术到战斗）
5. 如何识别不为公司“打粮食”的 KPI

案例分享：识别不同企业花瓶 KPI

6. 组织 KPI 设计原则

实操练习 1：设计本部门“打粮食”的 KPI

第三讲：组织绩效与个人绩效管理

一、组织与个人绩效目标的制定

1. 组织绩效管理主体
2. 组织绩效指标设计—BLM+BSC
3. 绩效指标设计：经营原点+纵横十字对标
4. 绩效目标与激励一体设计

二、有效开展绩效辅导与赋能

1. 如何全面盘点员工的能力（业绩导向）
2. 上级如何对下级进行精准赋能（对下赋能）
3. 如何引导员工自带发动机终身学习（自我赋能）
4. 横向赋能的多种方式（激活团队原则）
5. 组织绩效如何赋能？—经营分析会心法
6. 绩效赋能必须为企业打更多的粮食
7. 练好绩效面谈和辅导的真功夫
8. 绩效赋能平台与师带徒机制设计

案例学习：华为 PBC 背后的价值逻辑与人性思考

三、科学开展全面价值评价

1. “茶壶里的饺子，我们是不认的。”
2. 公司不为假动作买单
3. 组织绩效与个人绩效捆绑
4. 走出绩效考核种种误区（360 度评价、强制分布等）

课堂研讨：绩效考核过程的困惑与问题

5. 任职资格评价与绩效评价关系

第四讲：价值分配如何做到利出一孔？

一、企业绩效激励的问题与困惑

1. 基于人心和人性的激励机制
2. 责权利对等机制激活组织
3. 激励的本质与核心内容
4. 什么才是有效的激励

二、激励机制设计的原则导向

1. 激励要承接战略并导向冲锋
2. 有效激励必须研究人心人性

3. 以经营结果为导向兼顾过程
4. 物质精神结合二元激励原则

三、什么是奋斗者？如何识别奋斗者？

1. 华为奋斗者模样
2. 奋斗者识别的主要依据
3. 产生伪绩效与假奋斗者的原因

四、让奋斗者的火车头加满油的途径

1. 长期激励的基本假设与导向
2. 中短期激励的基本假设与导向
3. 学习华为以奋斗者为本的激励机制

五、绩效激励方向与原则

1. 薪酬包设计原则
2. 奖金包设计及奖金分配方法
3. 针对不同人群需求精准激励
4. 经营人心的激励技巧
5. 惠而不费的激励方法

课堂研讨 2：针对企业当前问题如何制定激励菜谱

课程总结：以奋斗者为本的绩效激励机制核心要点回顾