

高绩效管理智慧

【课程收益】

绩效管理通常会被归入人力资源管理范畴，在人力资源管理的六大模块中，绩效管理被认为是最难的一个。一方面是因为绩效管理设计难，另一方面是推行难，同时难于与企业的战略目标相结合，谈绩效色变。这三个难点，导致很多企业的绩效管理以失败而告终。

那么，企业如何解决这三个难点呢？本课程的高绩效管理智慧帮助企业各级管理者和员工充分理解公司战略意图，掌握实现公司战略目标的系统方法；掌握对各部门工作成效的评价方法，帮助各级管理者和员工改善和提升个人绩效与部门绩效，进而最终实现公司绩效；明确企业各层级在绩效管理设计及推行过程中的贡献与作为，更好的实现战略目标的实现，达到绩效管理平衡。

【课程形式】

- ✓ 案例分析
- ✓ 现场模拟
- ✓ 轻松教学
- ✓ 封闭训练

【课程对象】 企业高管、部门直线经理、人力资源经理、绩效专员

【课程时长】 12 小时/两天

【课程内容】

- 案例：一则齐威王的绩效管理故事
- 案例：《老年人权益保障法》引起的争议

模块一 企业绩效管理现状分析

一、企业绩效管理问题

二、绩效管理六大误区

三、企业员工态度、能力、业绩考核现状

- 小组讨论：绩效与薪酬的关系是什么，中国民企都有哪些现象？

模块二 绩效管理与绩效考核

一、绩效管理概念

1、绩效管理与绩效考核的含义

2、绩效管理与绩效考核区别

- 小组讨论：绩效管理在人力资源各大模块中的影响力？

二、绩效管理的作用

1、组织中的四大作用

2、员工中的三大作用

- 管理故事：尺子、包子、镜子、棍子

三、绩效管理流程

四、绩效文化的构建

- 案例分析：J集团公司的绩效文化

五、放大镜观察——企业绩效管理七级“浮屠”

- ◇ 第一级：年终评比型
- ◇ 第二级：工作总结型
- ◇ 第三级：总结评比型
- ◇ 第四级：绩效评估型
- ◇ 第五级：目标责任型
- ◇ 第六级：目标考核型
- ◇ 第七级：业绩管理型

- 小组讨论：我们企业在绩效管理升级到那一层“浮屠”了？

六、绩效考核工具

- ◇ 平衡计分卡 BSC
 - ✓ 图示：战略地图
- ◇ 关键绩效指标 KPI
 - ✓ 练习：选取 KPI 指标
- ◇ 行为锚定法 BARS
 - ✓ 案例：销售主管的行为
- ◇ 360 度考评法
 - ✓ 表格：360 测试表

- 管理故事：《沁园春·雪》之平衡计分卡

七、绩效考评的心理误差及解决方法

- 1、考评者的心理偏差
- 2、被考评者的心理影响
- 3、心理误差的解决“黄金之道”

模块三 实现企业战略目标

- ✓ 5S 目标管理法

- ◇ 决定员工绩效的要素
- ◇ 员工绩效四大因性

二、战略目标落地步骤

1、战略沟通

- 战略沟通层次及沟通重点
- 战略沟通工具
 - ◇ 平衡计分卡 BSC
 - ◇ 战略地图

2、组织协作

- “内部客户”概念
 - ◇ 课堂游戏：设计一辆车
- “外包思维”概念
 - ◇ 角色扮演：李总如何处理延误之事？

3、目标制定

- 利益驱动需求
- 目标分解层次
- 制定目标的七大法则
- 结果型目标与驱动型目标的释义
 - ◇ 案例：销售总监如何分解销售部门目标？
 - ◇ 现场训练：人力资源总监目标设置
- 设定衡量标准三个要素
 - ◇ 现场训练：人力资源总监目标衡量
- 目标量化思路解析

- ◇ 角色扮演：岗位绩效量化

4、计划实施

- 有效实施计划的六项基本内容
- 收集绩效来源信息的方法——记账法
 - ◇ 案例分析：绩效对话实例分享
 - ◇ 小组讨论：记账=管理者心胸狭窄吗？
- 管理者计划能力：策划与计划

5、绩效评估

- ✓ 头脑风暴：为什么要进行绩效评估？
- 绩效评估三个要素
- 绩效评估的三个环节
- 绩效报告八大内容及模板
 - ◇ 现场训练：撰写一份绩效评估报告
- 绩效面谈沟通与反馈
- 绩效结果的运用
 - ◇ 案例：出租车的表跳，你的心会？；炊事员的手抖，你的心也会？

模块四 企业绩效管理敏感性剖析

- 绩效管理是一种合同吗？
- 绩效考核从员工一级开始吗？
- 高管对绩效管理的作用有多大？
- 绩效考核数据来源怎么来？
- 绩效考核的核心焦点是什么？
- 何时开展绩效考核较为合适？
- 资格老、工资高的老员工不做事不配合，怎么处理？
- 如何让员工有持续的工作热情、发挥主观能动性？
- Q&A

模块五 企业各层级如何在绩效管理中发挥作用

- 案例：“辽宁舰”引发的变革浪潮
- #### 一、绩效管理最佳四维模型

1、宣导期

- 导入绩效管理的必要性和利益点
- 导入绩效管理的工具

2、试点期

- 先试点，再扩展
- 区域试点
- 及时反馈，拨乱反正，适当调整
- 稳步提升，增强信心

3、扩展期

- 统一绩效管理模式
- 遇到更多问题，及时反馈及时解决
- 力量强大

4、固化期

- 构建相应的制度及流程
- 形成绩效文化

二、高管应该怎么做？

- 总经理是第一推动力
- 分享：如何发挥第一推动力？

三、人力资源部应该怎么做？

- 研讨：为什么部门经理不支持绩效管理
- 分享：人力资源部获取支持的三件重要的事

四、部门直线经理应该怎么做？

- 部门经理决定着成败
- 分享：转变思维、协作共赢、付诸行动

五、员工应该怎么做？

- 员工是直接受益者
- 分享：员工化被动为主动