

《总裁绩效管理突围》

课程背景

企业管理体系已进入绩效管理时代，为了使企业能在绩效管理认知、认道、认行中，找到适合自己企业的绩效管理的“道”、“法”、“术”，有效开展绩效管理和绩效考核工作，解决企业绩效管理中的存在问题和痛苦，将精细化管理中的量化管理、数据管理、目标测量管理、绩效衡量管理、岗位能力提升管理、人生价值观管理等得到真正的提高，为此，需将精细化管理和绩效管理用考核结合起来运营，才能将以结果为导向的计划管理、实施落地、检查及时、执行到位、数据量化、绩效目标衡量、持续改进等管理常态化、长效化，从而实现企业使命、愿意和战略目标。

培训对象

总经理、副总经理、总监、各部门经理、主管

课程收获

- 1、绩效管理认知；
- 2、绩效管理的目的和好处
- 3、绩效管理的现状分析；
- 4、如何设定纯绩效目标和 KPI；
- 5、如何建立企业绩效管理文化
- 6、如何开展绩效管理和考核工作
- 7、如何沟通绩效管理工作
- 8、如何使绩效管理落地实施创造价值

培训方式

公开课或内训课：演讲、互动交流、案例分析、项目咨询

课程大纲

一、古今中外的绩效管理认知

- 1、现代管理学大师中的大师——彼得·德鲁克谈绩效精神
- 2、“全球第一 CEO”：杰克·韦尔奇谈绩效管理
- 3、海尔集团首席执行官张瑞敏谈 OEC 绩效管理。
- 4、华为公司任正飞谈绩效管理

二、中国式企业绩效管理的现状分析

- 1、绩效管理的认知缺失有哪些？
- 2、绩效管理的认同和误区有哪些？
- 3、大部分企业老板和高层管理者认为绩效管理是虚无飘渺的，很不接地气的原因何在？
- 4、高层缺乏目标和计划管理体系，对企业管理的原理未能研究到位。凭什么做领导没搞清楚？

领导和管理的区别？

- 5、中层缺乏系统管理和过程管理的共识。职权利不对等？管理模块未固化、优化。
- 6、基层将干活当作结果，缺乏科学的流程、方法、工具、记录和报告等
- 7、管理者们不完全知道自己是谁？为了谁？
- 8、没有经营人的价值观、人心和团队、责任感、成就感？

9、未在诸过程中去实施绩效管理和绩效考核？

- 10、未抓住绩效管理工作重点缺乏数据管理、证据管理、
- 11、执行力无稽查机构，接口和协调事务中缺乏有效的交流沟通
- 12、能人绩效管理、缺乏教练式的管理、
- 13、缺乏瓶颈管理、风险管理、危机管理的意识
- 14、简单问题复杂化、存在问题不了了之、重复发生、消防式的管理
- 15、绩效结果面谈和改善对策措施不到位，没有 PDCA 持续改进的工作方法。
- 16、提问学员：你企业在绩效管理和考核中存何问题？

如：薪资不公平、比工资不比能力、找借口、不勇于承担责任、不改变不良的旧习惯、目标不现实、无计划无落实、无检查机制、检查流于形式、好差一样、等着发奖金、有奖无惩、士气不正、不凭数据、凭情感发奖金、不接受约束和绩效考核、制度未尊重员工意见、缺少可操作性、缺少培训和承诺、管理上无扩张效应、缺少持续改进，问题重复发生等。

三、什么是绩效和绩效管理

- 1、何为绩？何为效、何为绩效？
- 2、何为绩效管理
- 3、认识绩效管理的四大关键点
- 4、绩效管理的前提和条件有哪些？
- 5、先经营人心和人生价值观后再做绩效管理和考核工作？
- 6、提问学员：你企业有绩效管理和考核吗？有效吗？能接受考核吗？

四、什么是 KPI 和绩效目标

- 1、KPI 概念
- 2、设定目标的原则
- 3、KPI 如何设定和绩效目标分解，如何适时调整绩效目标？
- 4、案例分享
- 5、提问学员：你对部门或岗位有何目标，目前达成率怎样？未达标的有何改进计划？

五、为何不喜欢绩效管理为何要绩效考核？

员工：约束、担心、焦虑、暴露、收入

管者：职、权、利、比、齐、失、得

老板：权、忙、忘、盲、升、改、分、赚

提问学员：

你对绩效管理和绩效考核有何想法？

如何解决员工的逆反心理？是否存在考核后会导致提高员工的流失率？

如何使员工能认同绩效目标和绩效考核？

六、绩效管理和绩效考核比较

- 1、管人心比较
- 2、管事务比较
- 3、管过程比较
- 4、管结果比较
- 5、管奖惩比较
- 6、提问学员：你的部门或岗位有哪些奖惩要求？

七、执行力速成法——绩效管理和绩效考核

- 1、公司要什么
- 2、公司要我做什么

- 3、我（岗位）要做什么；
- 4、我要我的下属做什么；执行什么？
- 5、做好的标准是什么；
- 6、导入 PDCA 循环。
- 7、要什么就管什么、考核什么？员工就执行什么？
- 8、提问学员：你的岗位工作标准有哪些？

你是如何提升岗位执行力的？

绩效考核能否推动执行力？

八、绩效管理的目的和好处

- 1、保证企业愿景目标的实现
- 2、促进组织和个人绩效改善的途径
- 3、利益分配的评判标准
- 4、实现个人和企业的共同价值观、
- 5、加强企业的管理
- 6、实现企业持续发展
- 7、提问学员：你的人生价值观有哪些？

九、凭数据说话,执行才能创造绩效

- 1、建立企业数理统计管理体系（各部门和相关岗位，注重统计口径的统一）
- 2、如何做好记录和报告、总结、计划？
- 3、如何提升绩效执行力和管理过程中的执行力真实性：执行五步骤？
- 4、如何收集数据？
- 5、如何分析数据、总结数据
- 6、如何按数据、事实来测量过程绩效和结果绩效？
- 7、绩效如何体现和衡量为内外部顾客创造了价值？
- 8、提问学员：您在绩效目标测量中的数据有哪些？怎么收集和计算的？

十、建立企业绩效管理文化

- 1、卓越绩效管理的基本结构？
- 2、卓越绩效管理的核心价值观
- 3、变人的劣根性为积极性的魔方，做与管的哲学。成功秘诀：行有不顺，反求诸己
- 4、绩效管理制度或管理办法、管理流程、方法工具、数据整理
- 5、员工激情从何而来？绩效管理考核执行力文化
- 6、改善心智模式文化
- 7、绩效管理落地法则：

绩效计划+绩效实施+绩效考核+绩效反馈+改进

两会制度+三全要求+五定原则

绩效管理小组+管理办法+考核细则+考核标准表+考核反馈表+考核投诉表+绩效改进整改计

划

- 8、提问学员：您在绩效管理中的存在问题和绩效管理文化有哪些？

十一、某公司绩效考核内容案例分享

一) 简化型

- 1、本部门本岗位职责、制度、流程、要求。
- 2、例会、培训
- 3、项目管理
- 4、执行力

- 5、协调配合
- 6、计划实施结果
- 7、部门目标达成率
- 8、整改计划
- 二)、扩张型
- 1、建立文化
- 2、建立机制
- 3、建立团队
- 4、建立规则
- 5、明确管理重点
- 6、明确部门或岗位日常事务
- 7、建立标准化工作
- 8、项目执行中的检查和配合
- 9、培训
- 10、目标测量、
- 11、绩效反馈沟通
- 12、改进计划
- 13、其它建议
- 14、目标调整
- 15、管理评审
- 三) 某企业绩效管理中使用的制度、细则、表格等案例分享
- 十二、绩效管理改革原则，唯一不变的是“变”
- 1、不断优化的原则；
- 2、比较分析的原则；
- 3、闭环原则；
- 4、管理升级原则；
- 5、创造价值原则
- 十三、绩效管理培训总结
- 十四、学员提问和互动交流、答疑