

《企业高绩效管理体系建立与战略目标实施》

【课程对象】

企业总裁、HR 总监、企业人资经理、绩效考核经理、薪酬经理等、MBA 班学员。

【课程收益】

- 通过培训，使学员了解绩效管理与绩效考核的关系；掌握绩效管理本质与三要素
- 通过培训，使学员掌握绩效考核体系建立步骤及目标设定原则与技巧
- 通过培训，使学员掌握绩效考核实施步骤及常见问题的对策

【课程时长】

1 天（6 小时/天）

【课程老师】

梁占海老师

【课程大纲】

第一部分 绩效管理与绩效考核

一、明确几个概念

- 1、什么是绩效管理？
- 2、什么是绩效考核？

【课堂思考】：为管理绩效还是为管理考核？

- 3、什么是绩效管理体系？
- 4、什么是绩效考核体系？

- 考核建立体系
- 考核指标体系
- 考核标准体系
- 考核方法体系
- 考核评价体系

二、掌握几个观点：

- 1、绩效考核不等于绩效管理。
- 2、绩效考核不是工具，是战略。
- 3、绩效考核是环节，体系是闭环系统。

4、中高层考核，突出责任分担。

第二部分 “战略为先”——不脱离战略的绩效管理目标分解与实施

一、战略性绩效管理概述

1、什么是战略性绩效管理？

【案例分析】：某集团战略性绩效管理目标分解

2、绩效考核指标如何匹配战略目标？

【案例分析】：某集团考核指标解析

二、如何进行战略目标层层分解？

1、从公司到决策层（一级目标分解）

2、从决策层到管理层

3、从管理层到部门

4、从部门到岗位

三、以战略为核心的公司目标分解与 KPI 指标体系实施

1、什么是公司战略目标和 KPI 指标体系

2、绩效管理与公司 KPI 指标体系

3、参考模板：《XX 集团年度发展目标体系》、《XX 集团四维目标与 KPI 指标体系》

4、实战案例分析：

■ 案例 1：《XX 集团年度综合发展目标与 KPI 指标》

■ 案例 2：《XX 集团年度产品业务发展目标与 KPI 指标分解》

■ 案例 3：《XX 集团 YY 区域营销业务发展目标与 KPI 指标分解》

■ 案例 4：《XX 集团 ZZ 职能部门管理发展目标与 KPI 指标分解》

5、如何确定 KPI 指标的具体目标数值？

■ 如何将 KPI 指标转化为数量化管理？

6、麦肯锡：《KPI 指标数值确定评估方法》

7、. 实战案例分析：《XX 集团 YY 大区年度 KPI 指标评估与目标数值确定》

四、课堂实操训练：

结合企业年度目标或季度目标进行分解到部门、岗位训练，形成分解方案。

第三部分 “体系设计”——绩效考核实施的关键

一、体系如何建立

1、准备

- 企业使命与目标的建立
- 考核周期施政纲要落定
- 考核周期经营计划的确定

2、建立体系

- 成立领导小组，或薪酬与考核委员会；
- 明确职责与分工。
- 落定时间节点。

3、指标体系

- 指标库的建立
- 指标筛选（诸如：收入指标、利润指标、财务指标、发展指标等）
- KPI 建立

二、如何设定目标、标准？

1、历史数据分析

2、数据测算

3、提取岗位价值指标（业务、职能）

4、目标调整

5、确定标准

三、如何确定考核方法？

1、外部调研

2、信度评价

3、效度分析

第四部分 “结果为赢”——绩效考核实施中的团队协作

一、什么是团队协作？

1、团队协作的五项标准。

2、常见案例分析：

- 从某教育集团篮球架子的维修说起… …
- 某企业建立制度坚实与流程再造小组… …

二、如何通过绩效考核打造高绩效协作团队

- 1、高绩效协作团队的五项标准。
- 2、绩效考核操作五个基本要素：
 - 目标统一
 - 标准统一
 - 责权利对等
 - 文化相融
 - 高效沟通

三、实操训练

你认为针对所在企业，如果通过绩效考核实现高绩效团队协作？

第五部分“思想统一”——绩效考核实施中的常见问题

一、“老好人”现象

- 1、什么是“老好人”现象？
- 2、如何从制度上避免？

二、苛严误差、宽松误差与趋中效应

- 1、什么是苛严误差？宽松误差？趋中效应？
- 2、如何从制度上避免？

【案例分析】：

某企业总裁班子/高层成员年度考核分析