

# 课程设计书

培训项目名称：\_\_\_\_\_

课程包编号：\_\_\_\_\_

课程名称：《现代企业绩效管理与改进》\_\_\_\_\_

## 【培训对象】

企业高管、人力资源总监、直线管理部门经理、基层主管；人力资源绩效管理专员。

## 【培训目标】

- 摒弃传统的旧观念，树立全新的绩效观，为绩效管理明确方向；
- 明确绩效管理过程中的重点工作；
- 掌握绩效目标分解、量化指标设定、绩效监督机制、绩效面谈与绩效
- 善工作的实施技巧，为现代企业建立健全与合谐的绩效管理工作打下坚实的基础。

## 【课程时长】

5天（6小时/天）

## 【培训方式】

讲解；个案分析；分组讨论；实例演练；量表测验；历史故事；寓言；先

贤智慧；综合讨论；文献研读；角色扮演

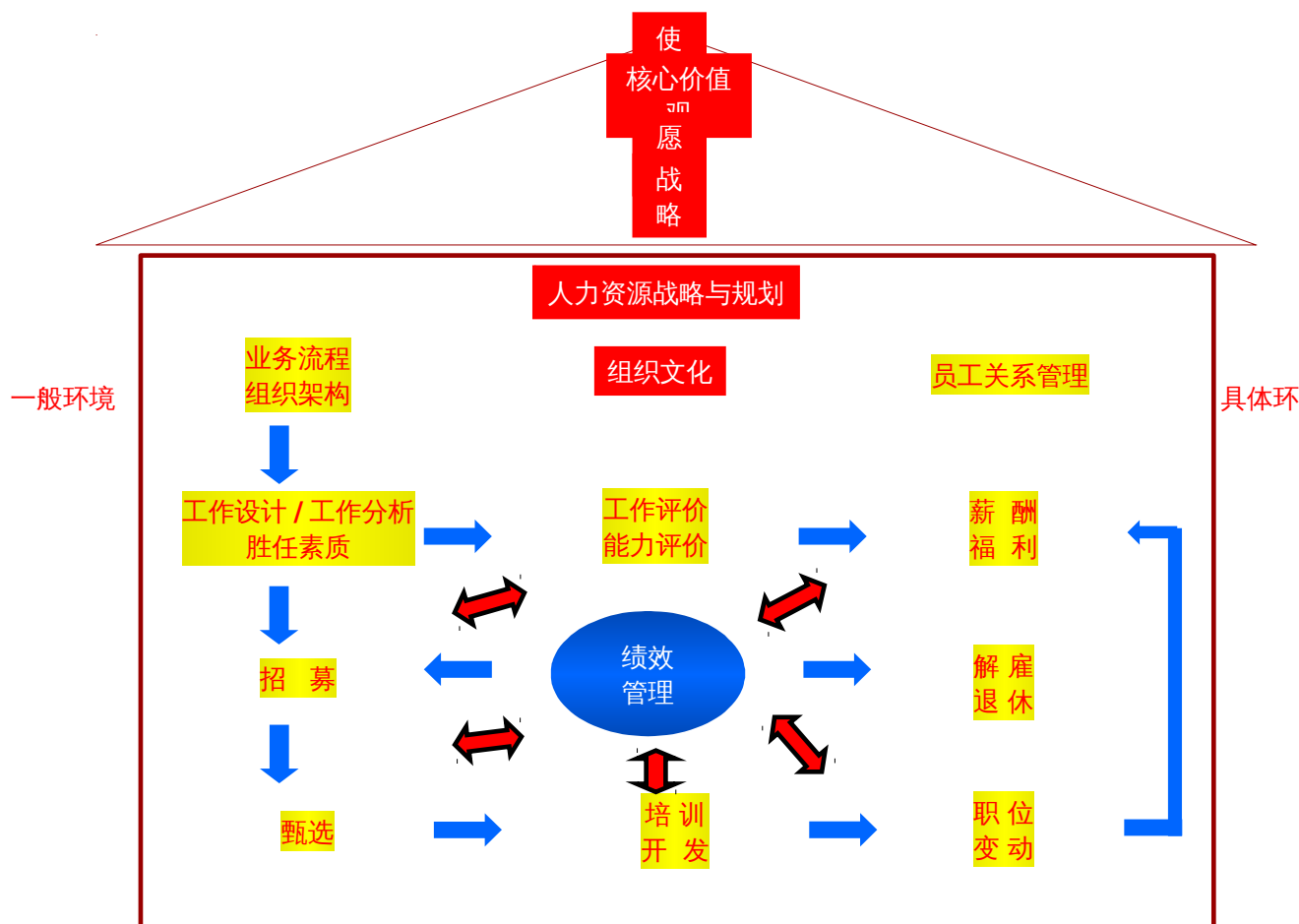
**【考试方式】**

现场模拟；作业提交

**【课程讲师】**

张庆老师

**【课程要点】**



引言：

1、HR 的尴尬窘境

2、如何重塑 HR 在组织不可撼动的地位（管理者权威树立 5 个关键因素；

HR 经理如何突围；老板到底想的是什么？）

3、战略性人力资源管理的主要职能及其关系

### **第一模块：绩效管理是现代企业管理的核心**

1、问题调研（互动）：

- 为什么绩效管理是 HR 最挠头的事情？
- 为什么绩效管理是各级经理头疼的事？
- 您认为绩效管理的前提是什么？
- 您认为绩效管理失败的可能原因有哪些？

2、什么是绩效与绩效管理

- 绩与效
- 绩效管理

3、管理的真正蕴意与管理者的角色定位

- 案例思考：你现在是几流管理者？

4、绩效管理是各级管理者的责任

- HR 的尴尬：被贬值化；被边缘化；被错位化；被事务化

- HR 的三种死法与平均寿命

5、突破企业绩效认知的误区：绩效的三个层次。

- 行业不同、企业发展阶段不同,可能要求我们去关注的绩效层面有所不同

- 考评未必一定到个人！

- 考核必须从高层开始（否则考核永远成不了企业的真正文化；文化的涵义）。

- 不同层级人员承载不同层面绩效（高层应该怎样述职、企业年度目标的考核常模）

- 如何解决不同部门之间考核结果的 A/B 现象

6、影响员工绩效的四大因素：素质、激励、环境、机会。

(1) 素质对绩效的原发的基础作用性（要有非凡之事，先有非凡之人）

- 素质冰山模型

- 招聘智慧（三个匹配；招聘理念：认可企业、企图心、个性、良好的悟性与灵性）

- 基于胜任能力的招聘模型在企业实战中的应用（案例：终端销售胜

任素质模型)

- 如何有效进行面试（案例）

(2) 激励（自我激励；他人激励：管理者如何有效激励员工）

互动：

- 请您列出您使用过的、曾经设想过的激励方法
- 请您列出对您有用、没有作用或暂时不适应的激励方法
- 管理者明显低估了自己影响下属行为的潜力（员工到底需要什么；

明确员工需求才能有效员工激励)

- 顺应和激励人性中高贵的一面
- 常用激励的方法（案例解读）

7、绩效考核所包含的内容：

- 工作业绩：目标业绩；职能业绩。
- 工作态度：某些职能部门或者岗位没有明确的目标。
- 工作能力：

8、如何保证绩效管理变革水到渠成

- 经理人和员工必须正确认识绩效管理
- 重视经理人和员工的职业化程度建设

- 绩效管理实施需企业文化作支撑
- 绩效管理实施需做好前期铺垫工作（基础管理工作到位；铺垫工

作)

9、绩效管理 345 系统模型。

10、绩效管理三大目的

- 战略目的；管理目的；开发目的

11、绩效管理四大环节

(1) 绩效计划的确定

- 目标威力及案例启示：不是所有人都有目标；没有目标的人永远为有目标的人去实现目标；一切的管理在于要求。

- 完成目标计划的有效措施/动力
- 没有计划绝不允许考核（案例）。
- 高目标产生高绩效。
- 管理者如何给下属制定目标
- 目标的类型：业绩目标；职能目标
- 目标制定的原则：SMART（案例练习）
- 业绩目标制定：历史数据；全面预算；行业数据（案例：企业年度

目标考核常模；容易进入的误区)

- 职能目标的提取（案例：锅炉工、人力资源部经理、行政经理职能

指标确定)

- 德鲁克目标管理的核心思想精髓

(2) 绩效实施与监控（案例）；

- 环节的缺失是绩效管理最大的失败！

- 为什么员工没有达到对你追随的期望？

- 父母/领导交办事情的区别？

- 欲取先予的文化建立

- 管理者对下属的有效管理与监控的四种方式（案例）

(3) 绩效考评（见后续考评指标、考评方法，考评主体、考评周期、）

(4) 绩效结果反馈。

- 对绩效评价结果进行反馈（技巧：等级与分数）

- 员工问题探原：分析架构之引介

- 员工问题之处理：流程之引介

- 第一类员工问题：欠缺训练之处理（学习曲线与遗忘曲线；有关训练

之八大迷思)

- 第二类员工问题：激励不足之处理（导正「做妥反而有害」之缺失；导正「不做妥反而有利」之缺失；导正「做不做妥结果没两样」之缺失；提供诱因；行为改变之要领）

- 第三类员工问题：环境阻碍之处理（如何促使命令被贯彻；命令不统一；员工之私人问题）

- 第四类员工问题：任用失当之处理（「齐景公出猎」之现实意义；发掘、任用贤能、信赖贤能的人

- 运用绩效评价的结果

- 有效绩效反馈的特征

## 12、绩效管理的五大关键

- 考评什么；考评主体；考评方法；考评周期；考评结果如何应用

## 第二模块：人力资源部如何推动组织的绩效管理

### 第一单元：职位分析

1、职位分析是现代企业管理的基础

2、什么是职位分析？

- 思考：为什么要做职位分析？

### 3、组织职位分析的流程框架

4、常用职位分析方法：观察法；访谈法；工作日志法；主管人员分析法；

问卷法；其他；

### 5、如何撰写职位说明书：

■ 实战演练：职位概要；工作内容与履行程序；绩效考核导向；任职资格标准

格标准

### 6、职位说明书全案例展示

■ 互动：请您根据我们提供的职位说明书，谈谈职位说明书对绩效管理的贡献在哪里？

的贡献在哪里？

## 第二单元：关键绩效指标（KPI）

### 1、提问：何谓关键绩效指标 KPI？

■ 思考：K 到底代表什么？是不是所有部门和职位都有 KPI？

### 2、KPI 体系的三个层面

### 3、KPI 的特点：层层分解，层层支撑

### 4、KPI 关键词：关键成功领域；关键绩效要素：关键绩效指标

### 5、建立 KPI 体系的步骤

■ 案例：中石油下属某制造企业

## 6、KPI 的分类

- 案例：云南省电信第四级分公司老总 KPI 的分类示例

## 7、KPI 评价指标权重的设置原则

## 8、成果展示：某企业 KPI 绩效管理手册

## 9、如何建立思维导图

- 董事长的目标
- 总经理的目标（案例）
- 目标如何分解到各部门负责人目标（案例）

### **第三单元：BSC 平衡计分卡**

#### 1、什么是平衡计分卡（创始人、管理评价、历史演变、时代特点）

#### 2、平衡计分卡的四个层面分别回答四个问题

3、平衡计分卡的主要特点：战略管理；绩效评价；绩效沟通；平衡的重要性；因果关系的重要性（本质特征，没有因果就不是 BSC）

- 思考：平衡的是什么？因果体现是什么？层面与维度到底有什么区别？

#### 4、平衡计分卡关键要素：目标、指标、目标值、行动方案。

#### 5、平衡计分卡框架体系：

- 使命、核心价值观、愿景、战略（全案例）

- 两大财务战略；生产率战略：增长战略。

■ 四大客户价值主张：总成本最低战略、产品领先战略、全面客户解决方案、系统锁定战略（全案例）

■ 四类价值创造的内部流程；运营管理流程/客户管理流程/创新流程/法规与社会流程（战略主题案例）

■ 三种无形资产：人力资本/信息资本/组织资本（如何确定人力资本战略准备度案例）

## 6、如何建立企业战略地图

- 案例模板：四种客户价值主张的战略地图模版

## 7、应用 BSC 设计绩效指标体系步骤

- 方案展示

## 第三模块：绩效管理的五大关键决策

### 1、构建科学有效评价指标体系，

- 绩效考核的思路

- 绩效考评的内容：业绩；态度（案例：员工系列；管理系列）；能力

（案例）

- 绩效考核指标建立的三大对应工具：职位分析、KPI、BSC。

## 2、考评主体确认

- 绩效评价主体来源
- 评价主体优劣势分析
- 评价主体选择注意事项
- 思考：360 度考核在中国考察的更多是
- 案例：和珅和纪晓岚的考核结果
- 案例：日本株式会社神户制钢所的 360 到底是什么评价？
- 绩效评价主体确认的基本原则

## 3、选择合理的评价方法：

### (1) 相对评价法（案例）

- 排序法（直接排序法；交替排序法；成对比较法）
- 因素排序法
- 人物比较
- 鉴定法
- 强制分布法

### (2) 绝对评价法（案例）

- 关键事件法
- 尺度标尺法
- 行为锚定等级法
- 行为观察量表法
- 行为对照表法
- 目标结果法
- 等级鉴定法
- 混合标准量表法

4、根据评价指标、职位类别、职位等级确定评价周期

5、评价结果运用：培训与能力开发；配置与职位变动；薪酬决策；解雇

与提前退休；对招聘选拔系统的检验；对工作设计合理性的检验。

**7、课程大纲：**

时间	内容	目的	实施方法
第1天上 午	引言： 第一模块：绩效管理是现代企业管理的核心 (一)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 绩效管理真正蕴意与管理者角色定位</li> <li>■ 各级管理者的绩效管理责任</li> <li>■ 突破绩效认知误区</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 讲解</li> <li>· 个案分析</li> <li>· 分组讨论</li> <li>· 实例演练</li> <li>· 量表测验</li> <li>· 历史故事</li> </ul>
第1天下 午	第一模块：绩效管理是现代企业管理的核心 (二)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 影响绩效四因素</li> <li>■ 绩效考核内容</li> <li>■ 保证绩效管理变革水到渠成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 寓言</li> <li>· 先贤智慧</li> <li>· 综合讨论</li> <li>· 文献研读</li> </ul>
第二天上 午	第一模块：绩效管理是现代企业管理的核心 (三)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 绩效管理345系统模型</li> <li>■ 绩效分析与改进</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 角色扮演</li> </ul>
第二天下 午	第二模块：人力资源部如何推动组织的绩效管理 第一单元：职位分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 职位分析流程</li> <li>■ 常用分析方法</li> <li>■ 撰写职位说明书</li> </ul>	

<p>第三天上 午</p>	<p>第二模块：人力资源部 如何推动组织的绩效管理 第二单元：关键绩效指标 (KPI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ KPI 三个层面</li> <li>■ KPI 关键词</li> <li>■ 建立 KPI 步骤</li> <li>■ KPI 的分类</li> </ul>	
<p>第三天下 午</p>	<p>第二模块：人力资源部 如何推动组织的绩效管理 第二单元：关键绩效指标 (KPI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ KPI 评价指标 权重的设置原则</li> <li>■ 案例演练</li> </ul>	
<p>第四天上 午</p>	<p>第二模块：人力资源部 如何推动组织的绩效管理 第三单元：BSC 平衡计分卡 (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 平衡计分卡</li> <li>■ 四层面回答的问题</li> <li>■ 主要特点</li> <li>■ 关键要素</li> </ul>	
<p>第四天下 午</p>	<p>第二模块：人力资源部 如何推动组织的绩效管理 第三单元：BSC 平衡计分卡 (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 框架体系</li> <li>■ 战略地图</li> <li>■ 应用 BSC 设计绩效指标体系步骤</li> </ul>	

<p>第五天上午</p>	<p>第三模块：绩效管理的五大关键决策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 构建科学有效评价指标体系，</li> <li>■ 绩效考核的思路</li> <li>■ 指标建立三大对应工具</li> <li>■ 考评主体确认</li> <li>■ 合理的评价方法：</li> <li>■ 确定评价周期</li> <li>■ 评价结果运用</li> </ul>	
<p>第五天下午</p>	<p>绩效改进课题的成果检验与验收（交流与现场答疑）</p>	<p>绩效改进课题的成果检验与验收（交流与现场答疑）</p>	