

绩效考核的五大关键决策

【课程前言】

绩效考核是企业进行绩效管理的一个重要组成部分，如何进行绩效考核的五大关键决策是科学考核前提与基础。

【课程目标】

- 帮助学员掌握如何建立科学有效考核指标体系
- 帮助学员选择正确的评价主体
- 帮助学员掌握合适的评价方法
- 帮助学员确定评价周期
- 正确运用评价结果

【培训对象】

董事长、总经理、企业高管、企业人力资源总监、直线管理部门经理、基层主管；人力资源管理工作人员。

【培训用时】

1天 (6小时/天)

【课程大纲】

一、构建科学有效评价指标体系

1、什么是绩效？

- 绩就是业绩，体现企业利润目标，包括两部分：目标管理和职能工作要求。

- 效：就是效率、效果、态度、品行、行为、方法、方式。效是一种行为，体现的是企业的管理成熟度目标。

2、绩效考核的三个层次。

- 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。（高层述职应该怎样述职、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 AB 现象

3、绩效考核所包含的内容

- 绩效考核的思路
- 绩效考评的内容：工作业绩；工作态度；工作能力
- 绩效考核指标建立的三大对应工具：职位分析、KPI、BSC。

4、构建科学有效评价指标体系

(1) 工作业绩的考核

- 工作业绩包括：目标业绩；职能业绩
- 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) 工作态度

(3) 工作能力（某些职能部门或者岗位没有明确的目标，案例：员工系

列；管理系列)

二、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

三、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

四、根据评价指标、职位类别、职位等级确定评价周期

五、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。

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)