

现代企业人力资源管理实战

【课程背景】

企业生存的关键是要有良好的效益，员工发展的关键是要有突出的业绩，企业人力资源管理的核心问题就是绩效管理，这是每一个企业都有的共识！因此，几乎每家企业都会引进各式各样的绩效考核体系来实现现代化管理的梦想，问题是结果能让企业老总满意的占几成？据“就业条件综合调查”统计，89.4%实施过绩效考核的企业反映得不到很好的成效！原因何在？企业作绩效考核不是为了发奖金，也不是为了给员工套一个金箍咒，更不只是简简单单建立一套KPI体系的事！说到底，绩效考核只是企业营运管理的一个环节而已，绩效考核能不能在企业落地生根，能否“落到实处”帮企业解决现实问题、不断提升竞争力，进而协助完成企业战略目标，并使之成为一套永续经营的体制是关键！

【课程目标】

- 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

效改善工作的实施技巧，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。

【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】

【课程时长】

1 天（6 小时/天）

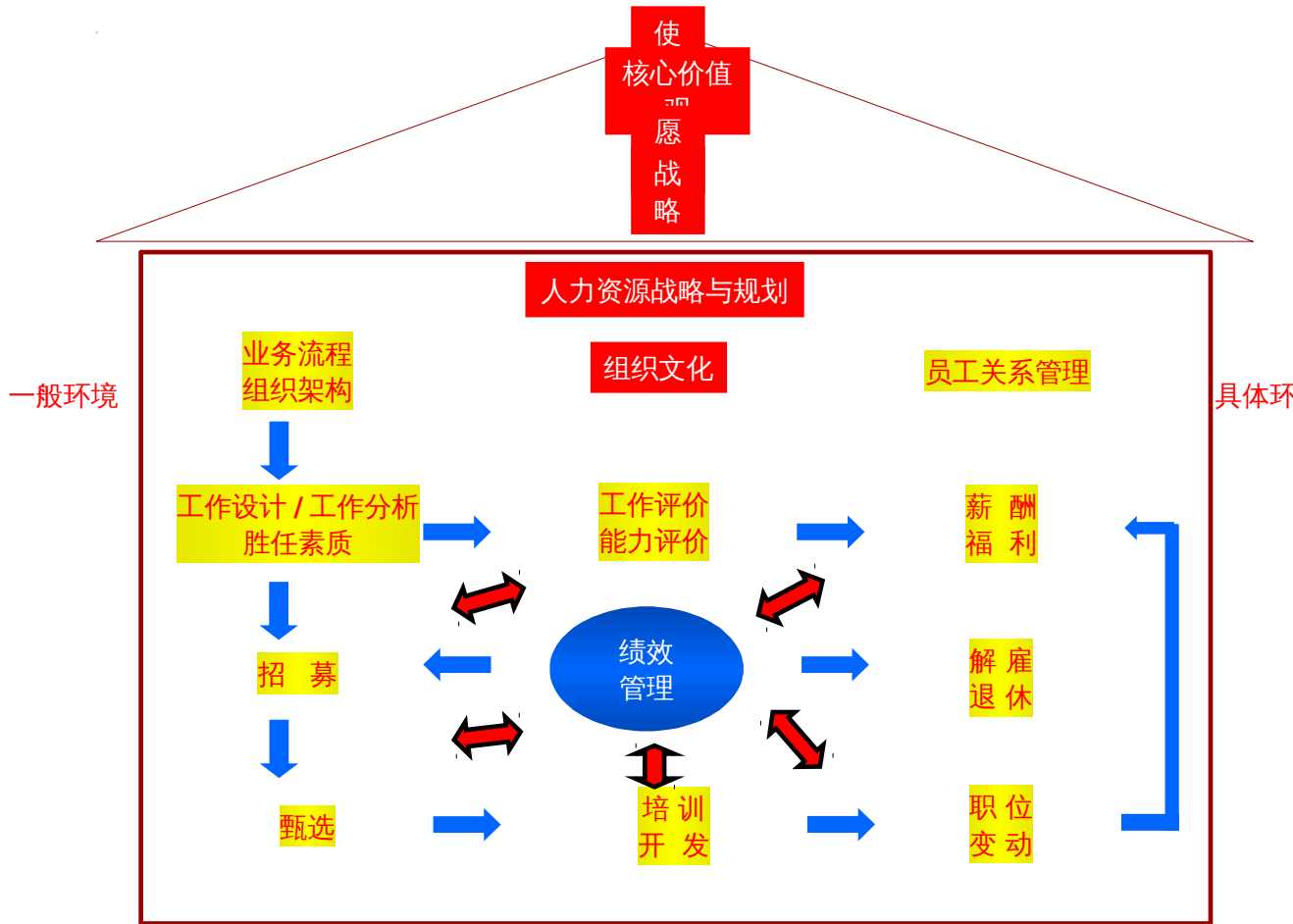
【课程老师】

张庆老师

【课程大纲】

引言：

- 1、企业 HR 经理的尴尬窘境
- 2、如何重塑 HR 经理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

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 经理突围：考核根本就不是人力资源部的事）

- 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

- HR 经理的平均寿命

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

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
- 企业招聘智慧（职位、文化、团队的匹配；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
- 请您列出对您有用的激励方法
- 请您列出您觉得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（贤者居上、能者居中，工者居下，智

者居侧)

- 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；管理的本质：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）；
- 环节的缺失为什么做不好目标管理的根本原因！
 - 员工为什么没有对领导的追随？
 - 你对父母/领导交办的事情是必须做还是尽量做？

- 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）
- 员工四类绩效问题与诊断（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。

- 企业需要的是绩效管理而不仅仅是绩效考评！（HR 经理的突围）
- 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

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？

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：公司 KPI、部门 KPI、个人 KPI

3、关键绩效指标 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。

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)