
《全面战略绩效管理》咨询式培训

【课程特点】

杰克韦尔奇曾说：“对于企业经营者来说，最有效的管理手段是绩效管理，绩效管理和区分是建设一个伟大组织的全部秘密。”

本课程通过详细讲解企业战略目标的分解和由战略目标分解到每个部门、每个人的行动目标，并讲解相应的绩效管理的操作流程、方法，体现战略到落实的整个解决过程或步骤；

结合学员企业实际问题和案例进行实战演练并分析、点评，解决所遇到的疑难问题，最终让企业高管人员融会贯通；

培训时当即获得绩效管理工具，包括考核表模板、面谈表模板、目标分解工具、部分指标样本等；

对重点、难点环节，比如指标的开发设置、定性指标的考核、目标值的确定、绩效面谈等，都会进行专门的演练；

【培训目标】

- 1、 高管人员、人力资源干部学会绩效管理的方法和技巧，回到企业后知道如何分解战略目标并科学操作绩效管理。
- 2、 现场为学员解决过去考核中面临的问题，矫正过去考核中存在的误区和漏洞。
- 3、 现场指导修订企业的绩效管理办法（制度）文件和考核表单等，将所学工具应用于实际。

【讲 师】：刘世荣

【培训时长】：2--4 天

【人数限制】：20~40 人

【培训方式】：互动式讲授、实战操作、观看录像、案例分析、角色扮演、模拟练习、咨询式问题解

【培训内容】：

第一部分 目标管理与绩效考核的概念与体系

1. 战略目标、目标分解与绩效管理的关联
2. 目标与绩效管理五步流程及其系统性
一般企业绩效管理存在问题
3. 绩效管理流程在日常管理工作中的体现

【案例与实战】

- 1) 绩效考核不能考什么
- 2) 现场实战：战略绩效管理与受训企业的实际存在的差别分析

第二部分 对绩效管理的重要意义加深认识

1. 成功企业离不开绩效管理的原因

-
2. 目标管理、绩效考核在整个企业管理中的目的与重要意义
 3. 业务部门与人力资源部门在绩效管理中的职责分工

【案例与实战】

- 3) 推行绩效管理面临的困境，高管在其中的责任

第三部分 绩效考核表（计划）的制定

1) 目标分解与目标值的确定

- a. 战略性目标的特点，目标的来源
目标确定的多种方法比较与分析
- b. 目标的分摊与目标分解
实例：价值树分解战略目标实例
讨论：由公司战略目标分解到各阶层人员的方法

2) 指标体系建立与指标提取方法

- a. 科学、合理的指标应符合的六大原则。
- b. 平衡记分卡成功驱动因素及其对业务分析
- c. 各部门及员工的指标来源
- d. 指标库或指标辞典的结构及其建立方法
现场实战：设计客户企业典型岗位的考核指标

3) 考核表设计

- a. 考核表的结构特点及其涉及的问题
- b. 考核评分标准的依据，定量指标的评分标准来源
- c. 目标值的确定及其调整方法
- d. 指标权重的设计特点
- e. KPI 关键绩效考核法详解
- f. BSC 平衡计分卡、360 度考核法等多种方法的对比分析

4) 定性指标考核方法

- 如何提高定性指标考核的客观性
- 安全、技术保密等一票否决的事项如何科学考核
- 事务性工作如何考核
- 阶段性重大事项如何考核
- 人力资源、行政、办公室等职能类部门如何考核
- 对部门考核与对个人考核的关系
- 点面结合渐进式考核法的特点

【案例与实战】

- 1) 案例：几类重要的典型的定性指标的考核方法
- 2) 现场实战：开发受训企业核心岗位的考核指标并展示评价
- 3) 工具实战：设计受训企业核心岗位考核表

第四部分 绩效跟踪、辅导与考核、评估

1. 绩效跟踪、监控的内涵与意义
2. 绩效跟踪管理的内容要点
3. 辅导的内涵
 - a. 绩效辅导的五大步骤
 - b. 员工辅导技巧，哪些信号表明需要辅导，哪些时候不需要辅导

-
4. 考核评分的操作流程分析及注意事项
 5. 考核结果分布如何处理合适，强制分布的优劣势分析与应用条件

【案例与实战】

- 1) 绩效辅导案例分析
- 2) 角色扮演操练：中高管人员的绩效辅导

第五部分 绩效反馈与考核结果兑现

1. 绩效反馈面谈与改进计划的制定
2. 反馈面谈常见的六大问题
 - 反馈面谈的步骤与操作技巧
 - 反馈面谈的内容要点
 - 反馈面谈艺术性
3. 绩效考核结果的兑现
 - 结果兑现的方式种种
 - 绩效考核结果与工资挂钩的几种计算方法
4. 绩效考核结果与工资、奖金如何挂钩

【案例与实战】

- 1) 工具展示分析：反馈面谈表模板
- 2) 角色扮演操练：如何与下属进行绩效面谈

第六部分 公司如何运作好绩效管理

1. 企业推行绩效管理的时机与基本步骤
2. 推行绩效管理的组织运作方法
3. 做好绩效管理的基础准备
4. 创造绩效文化涉及的问题
5. 绩效管理全流程运作分析

【案例与实战】

- 1) 某成功企业的绩效管理制定体系实例讲评
- 2) 受训企业前期提出的问题剖析
- 3) 课堂现场模拟演练：绩效管理模拟操作一遍

课程结束，提问交流。

可以根据学员企业的绩效管理制度和考核表单，企业高管人员就发现的问题与老师进行交流，老师现场指导大家修订绩效方案。延长一小时进行咨询也可以。

制定《课后行动计划》

学员感言：

咨询式培训这种方式非常好，能够就企业的具体问题，进行分析、解决。对于战略目标的分解落实，绩效管理的保障方法，都能够理解、应用。

——粤电集团人力资源王总经理 2009年10月

战略绩效管理是企业管理中一个主要的方面。我们这次培训，基本搞清楚问题在哪里，怎样改善，根据所学内容，将会在企业里进一步完善绩效管理。

——珠海理想科学公司人力资源李副总 2010年3月

这次课程印象很深刻，里面有很多案例，让人回味无穷。另外角色扮演，也很有意思。许多人犯了一些常犯的错误，以后工作中就可以避免重犯这些错误。

——安徽阜阳卷烟厂人力资源总经理刘女士

2012年11月