

KPI+BSC 实战训练 (2 天)

课程简介：

韩非子曾经说过，“人主将欲禁奸，则审合刑名者，言与事也。为人臣者陈而言，君以其言授之事，专以其事责其功。功当其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则罚。故群臣其言大而功小者则罚，非罚小功也，罚功不当名也；群臣其言小而功大者亦罚，非不说于大功也，以为不当名也，害甚于有大功，故罚。”

大概意思就是，君主要领导要辨别下属的好坏，就让下属自己定目标，定了目标，实现了就奖赏，没有实现则惩罚。但是，大大超过了自己定的目标，也处罚，因为他故意定低了目标。这是我们祖先对考核最初的看法。韩非说起来容易，但是实际操作起来，确很难。首先，按照什么来定目标？目标定高和低，可能和外部因素有很大关系，如何过滤？按照韩非的说法，目标要定的很准确才可以，但是，短期目标可以准确，有几个企业能把年度目标定的这么准确呢？另外，不同的下属，定不同的目标，赏罚到一个什么样的程度才好？如何解决他们之间的公平问题呢？

关于绩效与目标的话题，虽然过了几千年，但是在我们的工作中依然存在。现实工作中，从理念的角度讲，都对，但是，一旦去落实，就会遇到很多实际的问题。

问题一、运用事实评价还是运用感觉评价

初一看这个问题，一般人的反应当然是运用事实评价，但是，你是否会想到，运用事实评价你会遇到一个问题，就是你所搜集到的事实，都会受到客观因素的影响，换句话说，总会又外部因素影响我们的评价。比如：销售收入是一个评价销售经理业绩的事实标准，销售收入除了受到销售经理自身的努力影响以外，产品质量、创新程度、交货期等等，都会影响销售经理销售收入目标的实现。如果销售收入目标一旦没有实现，销售肯定会找出诸如此类一大堆理由来证明销售目标没有实现，不是自己的原因造成的。其实，任何一个事实标准都会遇到此类问题。所以，看来运用事实评价存在一定的问题，那么，用感觉评价就没有问题了吗？回答是否定的，运用感觉评价问题会更多，因为不同人，对待同样一个事情的感觉是两样的。

那么，到底是用事实评价，还是用感觉来评价呢？

问题二：职能部门该如何考核与评价

每次培训，这是必有学员问起来的一个问题，因为业务部门的 KPI 指标，相对而言比较量化，但是职能部门很难找一些量化的指标，及时找到了，指标的可控性也很差。在很多企业里面，经常看到用劳动生产率，人均利润之类的 KPI 指标考核职能部门，如果这样考核，那么运气的成分就很大了，和努力程度关联性不大，那么，职能部门的 KPI 改如何操作？

如何解决关键业绩与非关键业绩的矛盾呢？

问题三：为什么员工不愿意做的更好

很多企业制定目标的时候，你们发现员工很多员工明明可以大大的超过公司所规定的目标，但是他绝对不会这样做，因为这样做的会又两个不利于他的后果产生：第一，今年超额实现了目标，那么，明天会定更高的目标，实现目标的难度会大很多，第二，他做到太好，显的别的同事就太差了，他在这个团

队内部是难以生存的。如何让员工制定更合理的目标呢？

问题四：短期考核与长期考核的内容是什么呢？

问题五：到底是员工自己定目标，还是上级给下级定目标？还是采用两者相结合的模式呢？

问题六：是按照整体的业绩来考核每个人，还是按照个体的业绩来考核每个人？

总之，在绩效管理实施过程中，会遇到一系列类似的问题，如果这些问题不得到圆满的解决，绩效管理的效果也会打了很大的折扣。本次课程会围绕这些问题展开，主要讲述绩效体系的设计以及推进方式。

一．推行 KPI 与绩效管理体系需要解决的三大问题

- 1、企业建立绩效体系所面临的方法问题；
 - 以感觉为基础判断还是以事实为基础判断？
 - 短期考核还是长期考核？
 - 短期利益还是长期利益？
 - 关键业绩还是非关键业绩？
 - 绩效管理如何与战略接口？
 - KPI 成绩与奖金挂钩的问题？
- 2、经理人与员工的认识对推行绩效管理的影响；
 - 传统文化对绩效管理的影响
 - 为什么没有人愿意做 A？
 - 为什么推行绩效管理这么困难？
- 3、管理基础对推行 KPI 的影响

二．KPI 操作中的几个基本问题

- 1、什么是目标与指标
- 2、KPI 指标的基本属性与操作注意要点
 - 为什么评价起来感觉很难操作——刻度问题；
 - 他们为什么不接受这些考核指标——可控性问题
 - 为什么考核这些指标后适得其反——行为问题
- 3、建立 KPI 体系的思路；

三．平衡计分卡

- 1、平衡计分卡只是从四个角度找指标吗？——平衡计分卡的本质；
- 2、战略与平衡计分卡有什么关系？——战略与战略地图；
- 3、平衡计分卡是按照长期、中期、还是短期计划制定？——平衡计分卡与企业的长期、中期、短期规划；
- 4、平衡计算分卡就是四个纬度吗？
- 5、公司级的平衡计分卡如何落实到各个部门呢？——平衡计分卡的落实；

四．如何分解 KPI

KPI 如果不分解落实下去，就会失去了基础，但是分解 KPI 的过程中会遇到很多问题，比如：一个 kpi 指标和好多部门都有关系，到底考核谁好呢？

如何解决这些问题呢？如何将 KPI 分解落实下去呢？

- 1、如何分解 KPI——上一级指标与下级指标的关系
- 2、分解指标的 2 种基本方法
- 3、按照驱动因素分解 KPI 指标，3 种基本的模式
- 4、分解 KPI 指标的注意问题：权利对指标分解的影响、组织结构的影响、指标的冲突性等

五、职能部门考核指标的特点

- 1、定性指标与定量指标；
- 2、定性指标清晰还是应该模糊？
- 3、为什么要将定性指标分为突破类和维持类？
- 4、定性指标制定的方式；
- 5、如何定义定性指标；

六、指标词典的编制

指标找到了就万事大吉了？还存在什么问题呢？为什么需要定义 KPI，怎样定义 KPI？

- 1、为什么需要定义 KPI
- 2、财务指标定义时，需要注意的问题；
- 3、非财务指标，定义时需要注意的问题；
- 3、谁来提供数据——自己提供，别人提供，利益相关者提供？
- 4、几个有问题的 KPI 的定义的分析；

七、确定目标——KPI 的计分方式

找到了衡量指标就可以了嘛？如何确定目标呢？超过了目标应该计多少分？没有达到目标应该得多少分？

- 1、设定目标的痛苦；
- 2、目标订不准怎么办？
- 3.没有历史数据怎么办？
- 4、竞争，资源，能力对目标的影响；
- 5、如何让下属主动把目标定的最合适——联合基法
- 6、长周期的目标如何分解到短周期；
- 7、痛苦考核与快乐考核——什么时候做到了该加分，什么时候该扣分，KPI 的计分方法；

八、绩效管理的周期

年底成绩是每个月成绩的加总嘛？年度考核考什么？月考考核什么？不同的业务类型与职能部门在考核的周期上有什么区别呢？

- 1、年考考什么？月考考什么？
- 2、长周期与短周期；
- 3、不同层次与职能部门的周期；
- 4、如何设置 KPI 指标权重——指标的组合方式

九、主基二元考核法

关注了关键业绩指标，非关键业绩指标怎么办？不关注非关键业绩指标是否会出问题？

如果全面关注关键业绩指标和非关键业绩指标，资源是否够用？如何解决这个问题呢？

- 1、KPI 所无法解决的问题；
- 2、主要绩效与基础绩效的关系；
- 3、如何在实践中运用主基二元考核法；

十、绩效沟通

- 1、计划阶段的绩效沟通
- 2、辅导阶段
- 3、考核阶段的绩效沟通
- 4、绩效问题分析与改进——组织改进、领导改进、员工改进；

十一、推行绩效管理所遇到的问题与对策；

推行 KPI 不只是人力资源部门或者企管部门的事情，KPI 在推行过程中有哪些问题与难点呢？

- 1、推行绩效管理的组织模式与各个部门的职责；
- 2、推行的程序；
- 3、公司政治与绩效管理的推行
- 4、绩效管理与企业文化；

讲师介绍：蔡巍

蔡巍---国内知名的人力资源管理实务专家，权威人力资源管理实战专家，特别在绩效与薪酬体系设计方面有很深的造诣，形成了自己特有的实战方法；曾为大型企业集团、上市公司、连锁业集团、高科技公司等多个行业的众多企业进行过全面的人力资源咨询服务。

蔡先生近几年出版的书籍有：《如何发奖金》《人力资源部》《奔跑的蜈蚣：如何以考核促进成长》、《吹口哨的黄牛：以薪酬留住人才》、《KPI，“关键绩效”指引成功》、《BSC，“平衡计分”保证发展》，受到企业的高度重视，和给予极高的评介。

10 年来，曾经为伊利股份、南方电网、广东电网、云南电网、贵州电网、大唐国际、国华电力、东风汽车、东软集团、中国石油股份、TCL、青岛啤酒、徐工集团、三一重工、广发银行、农业银行、北京网通、山西移动、中国电信、深圳航空公司、深圳机场、首都机场广告、万家乐燃气、格力空调、海信、仙琚制药、一致药业、南方李锦记、光明维他奶、华工科技、武汉高创集团、华美集团等企业提供过管理咨询或培训服务。