
项目绩效考核与管理实务

(2天)

一、前言：

没有考核，就等于没有管理！

在项目管理越来越得到国内外企业的重视和应用的今天，如何成功地对项目进行绩效考核和管理，已成为企业推进项目管理并持续改进优化项目管理方法的重要保证！您的企业目前是否因为缺乏一套行之有效的项目考核体系，无法客观评价项目目标绩效，或项目过程绩效，或项目成员绩效，而导致项目成员积极性大受影响？您的企业正在使用的项目绩效考核是为了淘汰人员，还是为了淘汰员工行为中与公司目标相冲突的部分，还是为了发放奖金，还是为了使项目绩效考核成为管理导向指挥棒？您的企业是否为项目绩效考核与公司组织考核、员工考核如何结合，其结果如何应用而倍感困惑？

二、课程特色：

课程以 Alan.Chen 先生近十年成功运作优秀企业项目绩效考核与管理的实战经验，围绕企业关注的项目绩效考核重点和面临的难点问题，通过大量的案例讲解和实例分析，在开放、互动的环境中，对项目绩效考核与管理的基本理念和原则、绩效管理的整个操作过程，以及基于项目目标和里程碑的 KPI 设置，进行清晰、透彻的讲解与讨论，通过学习与研修，使您最终真正掌握建立有效的可操作的项目绩效考核与管理体系。

三、课程安排：

第一天

1、项目绩效管理的地位和作用

1.1 项目绩效考核与管理的状况

1.2 什么是项目绩效

1.3 项目绩效考核与绩效过程管理

1.4 项目绩效考核的三个阶段

1.5 项目绩效管理的目的

1.6 如何做好项目绩效管理

1.7 项目绩效管理体系架构

1.8 项目绩效管理与人力资源绩效管理

2、基于项目的绩效考核体系设计

□ 传统绩效、现代绩效与项目绩效考核的区别

2.1 项目绩效目标设计方法

2.1.1 项目绩效体系如何与公司目标、部门目标结合

2.1.1.1 外部标杆法，内部导向法，平衡记分法，“TQCM”法

2.1.2 公司层面项目绩效目标和 KPI 设计

2.1.3 职能部门与 PMO 对项目考核的 KPI

2.1.4 项目考核与项目经理考核 KPI

2.1.5 项目成员的考核 KPI

2.1.6 IT 类项目 KPI

2.1.7 研发类项目 KPI

2.1.8 工程类项目 KPI

2.2 项目绩效考核 KPI 权重设计

2.2.1 何为关键项目绩效指标

2.2.2 项目成员 KPI 设定步骤

2.2.3 项目绩效 KPI 设计的三大原则

2.2.4 成功项目绩效的 KPI 指标数量与权重设计

2.3 项目绩效考核方法设计

2.3.1 项目绩效考核的“量化”神话

2.3.2 如何把握考核的“量化”程度

2.3.3 无法“量化”时如何考核

2.3.4 可“量化”与可“衡量”

2.3.5 关键行为描述的分级量化与行为举证考核方法

2.3.6 项目管理初级阶段的有无考核法

2.3.7 研发项目的文献考核法

2.3.8 项目化组织的内部结算考核法

2.4 项目绩效考核的区间设计

2.4.1 项目绩效考核的区间与“活力曲线”

2.4.2 个人项目绩效与部门绩效如何结合

2.4.3 个人项目绩效与项目绩效的融合

2.5 项目绩效考核的组织与周期设计

2.5.1 项目绩效考核的组织设计

2.5.2 公司领导在项目绩效考核与管理中的作用

2.5.3 人力资源部在项目绩效考核与管理中的职责定位

2.5.4 各职能部门管理者在项目绩效考核与管理中的角色与职责

-
- 2.5.5 PMO（项目管理办公室）在项目绩效考核与管理中的实施主体
 - 2.5.6 PM（项目经理）如何对项目成员进行绩效考核
 - 2.5.7 项目成员在绩效中的部门与项目之间的考核关系
 - 2.5.8 项目绩效考核的周期与频率设计
 - 2.5.9 人力资源考核中的年、半年、季度、月与项目的结果、阶段、里程碑、自然月的考核区别
- 2.6 项目绩效管理的流程设计---闭环圈**

第二天

3、项目绩效考核与管理体案例研讨

案例一：项目绩效考核的依据与基础

案例二：项目定性目标设定的不解之谜。 案例分析：企业项目目标到部门项目目标；从部门项目目标到个人绩效目标；项目结果目标分解；项目阶段目标分解；项目里程碑目标分解。

案例三：“量化”的神话与误区。 目标权重给多少才合适？可量化与可衡量的钟摆效应。

案例四：研发类项目考核的“刚中带柔”全景案例

4、项目绩效辅导与绩效沟通

4.1 项目绩效辅导与沟通的四步曲

4.2 项目绩效辅导与改进的基本方法

案例：低绩效项目成员的辅导

4.3 项目绩效考核的八大误区

4.4 项目管理不同成熟阶段的考核方法与绩效辅导

4.5 单项目与多项目的考核方式与绩效辅导

4.6 项目考核如何与职能部门关联

案例：猫捉老鼠——项目经理与部门经理

案例讨论：如何减小考核中人为因素的负面影响？

5、项目绩效考核结果的应用和反馈

5.1 项目绩效考核与激励分配的关系

案例：项目绩效奖励的设计

案例：项目激励的及时性

5.2 项目绩效结果应用的前提条件

5.3 项目绩效结果应用的形式与方法

5.4 项目绩效结果面谈的九个基本步骤

5.5 项目绩效面谈的六个要点

案例：项目绩效面谈应该关注哪三类人？

案例：项目绩效面谈中的表扬与批评

案例：项目绩效面谈中争执的处理

6、项目绩效管理过程

6.1 项目绩效管理过程模型

6.2 项目绩效管理的全过程演练

案例：A公司的项目绩效考核与管理全过程

6.3 项目绩效管理全景应用案例（一）

6.3.1 项目后评估内容与评估流程

6.3.2 项目后评估权重设置与评估方法

6.3.3 项目后评估的奖金杠杆与发放核算方式

6.3.4 某项目型公司项目后评估体系介绍

6.4 项目绩效管理全景应用案例（二）

6.4.1 研发项目的述职报告制度与考核体系

6.4.2 研发人员绩效考核

6.4.3 产品开发团队的绩效测评

6.4.4 关联部门的流程性考核,如市场、生产、采购部门与新产品开发的绩效考核

7、有效实施项目绩效考核与管理

7.1 项目绩效实施要诀

8、互动答疑