
绩效管理工具与方法

【课程背景】

通过对 100 多家企业的研究数据表明，做过绩效管理的公司运营效率比没有绩效管理的公司的效率高 30%，而经过有效绩效管理的公司的增长率比绩效管理体系不完善公司的效率高 50%，说明对于一个公司来说，有绩效管理就比没有强，如果绩效管理做得好，效率将大幅度提高。

本课程所用公司案例全部来自老师在给国内知名企业进行绩效管理咨询项目时的真实有效案例。

【课程收益】

- 掌握绩效考核指标提取的方法和工具
- 掌握并运用绩效考核的有效工具
- 掌握不同岗位绩效考核的要点和方法
- 掌握绩效考核指标的量化技巧
- 学会制作并应用绩效管理系列表格

【课程大纲】

案例:王楠如何给员工做绩效考核

一、绩效概述

1、绩效考核在应用中遇到的困惑

案例：两家 IT 公司的绩效考核结果

视频：李云龙是如何进行绩效考核的

2、绩效管理的基本知识

- 1) 绩效管理与绩效考核的区别
- 2) 绩效管理的四大步骤

二、如何设立绩效指标库

1、根据公司战略来设计绩效指标

案例：毛泽东在解放战争中的指标战略分解

2、根据岗位职责设计指标

3、态度、能力指标的设计方法

4、QOTC 方法的介绍及应用

三、指标查询手册的编制

- 1、为什么需要定义 KPI
- 2、指标计算方法
- 3、谁来提供数据

四、平衡计分卡

- 1、战略与平衡计分卡的关系？
- 2、平衡计分卡与企业的长期、中期、短期规划；
- 3、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；
- 4、一个 kpi 指标和好多部门都有关系，应该如何处理

案例：结合平衡计分卡，用战略地图分解绩效指标

五、设定目标

- 1、目标制定的误区
- 2、制定目标的影响因素
- 3、目标订不准怎么办？
- 4、没有历史数据怎么办？
- 5、如何让下属主动把目标定的最合适
- 6、长周期的目标如何分解到短周期；

案例：如何确定北京各 4S 店的销售指标

练习：目标制定的原则：SMART（案例练习）

六、绩效评价

1.绩效评价的八种方法

- 1) 简单排序法
- 2) 交替排序法
- 3) 配对比较法
- 4) 强制分布法
- 5) 关键事件法
- 6) 行为锚定等级评价法
- 7) 目标管理法
- 8) 图尺度评价法

2.谁来进行绩效评价

测试：您属于哪一类辅导风格

3.绩效评价周期

- 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

七、定性指标的 9 种量化方法

- 1、统计结果法
- 2、目标达成情况法
- 3、频率法
- 4、余额控制法
- 5、分段赋值法
- 6、时间维度法
- 7、强制百分比法
- 8、行为锚定法
- 9、关键行为法

案例 1-3：政府行政部门定性指标的量化

案例 4-5：学校绩效考核定性指标的量化

案例 6：技术岗位绩效考核定性指标的量化

案例 7：前台工作的量化

八、绩效沟通

- 1、计划阶段的绩效沟通

视频：诸葛亮如何做绩效面谈

- 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；

视频：绩效辅导的重要性

九、绩效评价结果应用

- 1、绩效管理与其他人力资源的关系

2、绩效结果如何应用

3、绩效申诉

4、绩效管理流程

附表：绩效管理表格

【课程呈现】 30%理论+40%案例+20%练+10%总结