
《实战绩效管理》

课程方案

课程方案解析：

现代企业管理，更注重“以人为本”的人性化管理模式，企业管理的重点也日趋体现在对人的管理策略上。作为现代企业的人力资源管理者，应以战略高度构建高效实用的人力资源管理系统，建立科学考核激励制度和先进的企业薪酬体系，以最大限度地激发人才潜能，来创建优秀团队，并推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。一套科学、规范、适合于企业的绩效管理制度是推动企业不断创造价值，永续经营的手段。然而，我们却被以下问题所困惑：

- 为什么企业推行绩效管理开始时“大刀阔斧”，推行一段时间后却流于形式，最后“不欢而散”
- 为什么在推行绩效管理时都懂“KPI”，操作的时候却遇到种种问题，最后绩效“流产”？
- 为什么推行绩效管理后，被考核者“怨声四起”，业绩反而下滑或者停滞不前？
- 绩效管理的本质是什么？绩效管理应该如何推行才适合企业的需求？
- 如何让企业所有的成员都一起来推行绩效管理，真正做到人人参与绩效，人人重视绩效？
- 如何让绩效“动”起来？如何持续改进？如何让绩效即体现企业的利润又满足员工想要的收入？

课程目的：掌握推行绩效管理的关键控制点与思维模式、绩效管理的实战操作工具。

课程对象：人力资源工作者及部门负责人

课程目标：

- 1、引导学员识别企业推行绩效管理的本质，了解和分析企业的现状，通过实战案例让学员清晰推行绩效管理失败的原因，
- 2、引导学员掌握推行绩效管理的方法和步骤，正确的把控绩效推行的核心要素，掌握推行绩效管理的关键控制点与思维模式
- 3、应用绩效管理的实战操作工具构建团队参与绩效，做到双赢

课程特色：

通过实际案例，由浅入深、采用案例分析、模拟演练、实战与理论相结合，逐步引导学员改变思维，突破思维、掌控关键控制点，达到预期设定目标。高思研老师的讲解，条理清晰，实战经验丰富，课程通俗易懂，能快速引起学员的共鸣。能引导学员自我思考，从而达到课程目标。

课时安排：1天

课程内容：

课程导入：案例研讨（破冰、导入绩效课题）

案例内容：企业什么阶段适合运用何种绩效模式

总结与分享：绩效管理推动企业发展，数据管理支撑绩效管理，而非经验管理

第一单元 绩效管理面临的问题

壹、绩效考核中的三类障碍

- 1、技术问题
- 2、制度问题
- 3、观念问题

贰、解决绩效管理中三大问题的对策

- 1、解决制度问题的对策
- 2、解决技术问题的对策
- 3、解决观念问题的对策

参、推行绩效管理的核心关键控制点

- 1、预先（前馈）控制
- 2、指导（过程）控制
- 3、是否控制
- 4、事后（反馈）控制
- 5、评估系统与管理控制系统的完美结合

肆、推行绩效管理的思维模式

- 1、以结果为导向的绩效管理模式
- 2、以行为为导向的绩效管理模式
- 3、以品质为导向的绩效管理模式

第二单元 提升绩效管理的工具与方法

一、员工个体绩效考核模式的选择

- 1、相对考核法排序法
- 2、绝对考核法

二、关键绩效指标体系的设计工具与方法

- 1、绩效指标体系的建立技术——关键绩效指标法

第一步：确定工作产出

第二步：建立考核指标

第三步：设定考核标准

第四步：审核 KPI 指标

案例与练习

2、绩效指标体系的建立技术——BSC+鱼骨图

(1) 鱼骨图概念

(2) 平衡计分卡与鱼骨图在战略分解中的关系

(3) BSC+鱼骨图指标法的步骤

第一步：确定企业的组织目标

第二步：确定业务重点

第三步：确定策略目标与手段

第四步：确定关键绩效指标

案例与练习

3、抓好角色定位这个关键控制点

单元小结

第三单元 各类人员的绩效考核方法 (列举 2 类)

一、营销人员的考核

- 1、营销人员考核常用的方法
- 2、营销人员考核中存在的问题
- 3、完善营销人员考核的对策
- 4、获取营销质量的考核数据

案例与练习

二、职能类人员的考核

- 1、职能类人员工作的特点
- 2、职能类人员的考核模式
 - (1) 关键事件法
 - (2) 工作任务清单法

案例与练习

单元小结

第四单元 绩效管理难点和解决之道

一、态度与能力的考核

-
- 1、 态度与能力考核中存在的问题
 - 2、 态度和能力考核中必须掌握的规律
- 式、 考核中两个常见问题的解决之道
- 1、 正当处理权重避难
 - 2、 恰当解决部门不均
- 三、 绩效管理中的过程管理与控制
- 1、 绩效管理的起点——绩效计划
 - 2、 绩效管理的核心——绩效辅导实施
 - 3、 绩效管理的重点——绩效评估
 - 4、 绩效管理的关键——绩效反馈与面谈
- 双赢面谈技巧：准备、环境、方式、信息、因人而异、跟进
- 5、 教练技术在绩效面谈中的应用

课程小结