

---

# 企业绩效管理与绩效评估培训课程 李德

## 一、衡量现代企业绩效的标准是什么

小组活动：“平衡计分卡”的启示

## 二、企业绩效评估的目的

案例分析：ABB 公司年末绩效评估的九项原则

## 三、建设现代企业绩效管理系统

案例分析：GB 公司绩效管理系统分析

## 四、传统绩效评估与现代绩效评估理念的区别

录像教学。(美) 施贵宝公司绩效评估理念的演变

## 五、绩效管理(四类)员工分析图

案例分析：GE 前任 CEO 韦尔奇的分析

## 六、如何开展科学规范的年末绩效评估工作

1、设定企业绩效评估的二大系统：1) 奖酬系统. 2) 发展系统

2、如何设定年末绩效考核项目

案例分析：(美) 施贵宝公司考核项目的设定

3、企业四类绩效考核项目的特点

1)绩效考核. 2)加薪考核. 3)发展考核. 4)发展考核

4、如何设定绩效考核项目的权重

案例分析：(美) 施贵宝公司奖金与加薪考核项目权重设定

5、如何设定绩效考核项目的标准

分组演练

6、如何将职务说明书的“职责”变为年度“任务目标”、

---

## “行为目标”

分组演练

### 7、部门经理在年末绩效评估的职责与准备.

分组演练

### 8、年末绩效评估的考评工具与方法

分组演练

### 9、如何设计年末绩效评估表

分组演练

### 10、企业年末绩效评估的程序

企业个案分析

### 11、如何正确开展年末绩效评估面谈

录像教学. (美) 施贵宝公司绩效评估面谈

角色演练

### 12、怎样做好年末绩效的结尾工作

实例分析

### 13、年末绩效评估与员工培训发展计划的制定

实例分析

## 七、总结

---

# 企业绩效管理与绩效评估培训课程

---

## 一、衡量现代企业绩效的标准是什么

- 新经济对企业管理的挑战；
- 学习型组织的核心竞争力；
- 创造价值是现代企业绩效的基本标志；
- 企业绩效与企业执行力的关系；

## 二、企业年末绩效评估的目的

- 劳动力—人力资源—人力资本不同阶段的绩效评估重点
- 不但总结过去，更重要是为了发展将来；
- 发展系统与奖酬系统并进；
- “进步”与“提高”是年末绩效评估的焦点；
- 进一步加强上下级之间的绩效伙伴关系；

## 三、建设高执行力的绩效管理系统

- 绩效管理与绩效的关系；
- 绩效管理系统的四大组成部分；  
(1) 设定目标→(2) 在职辅导→(3) 年末评估—(4) 发展规划；
- 企业绩效管理四组成部分的内容：

- 1、设定目标：\_\_\_\_\_
- 2、在职辅导：\_\_\_\_\_
- 3、年末评估：\_\_\_\_\_
- 4、发展规划：\_\_\_\_\_

## 四、绩效评估在方法与技术上的改进

- 评估行为不是评估人；
- 评估项目的完善；
- 各种定量、定性考评方法与考评工具的组合运用；
- 绩效评估面谈的必要性
- 科学与公正，成为绩效评估追求的目标；
- 部属必须对本人的绩效负责，并自我评估；
- .....

## 五、与提升部署绩效有关的几个关键问题

- 自我谈话→自我形象→目标→绩效
- 企业文化氛围对自我形象的影响
- 部属心理状态与目标设定  
泛力区→舒舍区→发展区→潜能区→破坏区
- 上下级目标面谈要解决的问题
  - 1、部属对目标的明确
  - 2、部属对目标的承诺
  - 3、形成目标任务书
  - 4、商计达成目标的行动步骤
  - 5、IBM公司目标下达原则给我们的启示\_\_\_\_\_
- 目标下达的两种程序
  - 1、由上级下达目标，传达命令方式；

2、上级提出目标，由下级挑战上级目标；

● 目标 → SMART 计划方案 → 运营执行计划 → 运营执行清单

## 六、如何运用平衡计分卡提升企业绩效管理系统的执行力

● 平衡计分卡设定目标的特点；

- 1、财务绩效领域；
- 2、客户价值领域；
- 3、内部运营领域；
- 4、学习发展及创新领域；

● 平衡计分卡到底平衡了哪些？

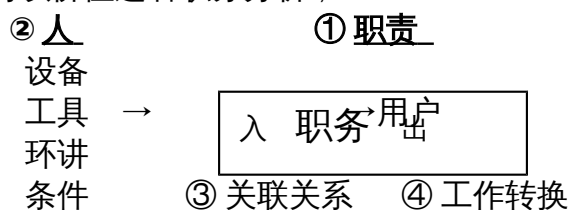
- 1、有形与无形的平衡；
- 2、战略与战术的平衡；
- 3、股东与用户的平衡；
- 4、近期利润与长期盈利的平衡；
- 5、硬管理与软管理的平衡；
- 6、结果管理与过程管理的平衡；
- 7、传统管理与创新管理的平衡；
- 8、…… ……

● 平衡计分卡是战略性的绩效管理

- 1、确保部属的绩效执行力与公司的战略目标保持一致；
- 2、平衡计分卡必须与企业管理系统完善保持平衡；
- 3、平衡计分卡确保企业关键绩效目标 KPI 实现；
- 4、贯彻平衡计分卡将在战备高度推进企业执行力；

## 七、职务分析与职务说明书是绩效管理的基础

● 如何以价值连看职务分析；

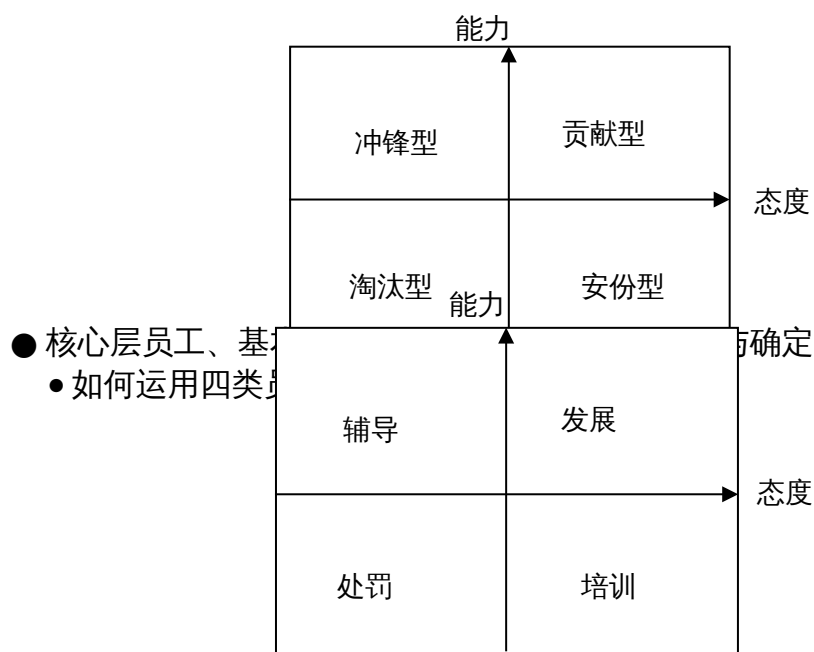


● 职务说明书的作用

- 目标管理
- 绩效评估
- 人员招聘、选拔
- 任职资格考核
- 制定员工培训发展规划
- 制定人力资源规划
- 员工职业生涯规划管理
- 职务工资的科学设定
- 组织设计与流程优化
- …… ……

## 八、绩效管理中四类员工分析图

● 四类员工的类型



---

## 九、如何开展科学规范的年末绩效评估工作

### 1、为什么要进行年末绩效评估（某外企个案）

- 因为每位员工对公司整体经营成功都是至关重要的。
  - 因为企业的发展，以使员工能不断地应变和调整。
- 因为管理人员和员工需要知道公司对他们的期望。
- 因为管理人员要对其所属员工的整体负责。
- 因为我们需要对公司目标和员工的整体目标负责。
  - 因为每个员工都是公司一项非常重要的投资对象，重要的资源。
- 管理人员和人员必须从日常工作中学习经验。
- 因为我们必须不断使我们员工得到发展。
  - 绩效评应定期会谈和沟通，其目标是确定未来发展优先合作和共同目标。
  - 给员工科学公正的薪酬；

### 2、如何设定考核项目

- 四大考核项目：任务目标、行为目标、能力、态度

### 3、主管面临四大类考核的差异及其特点

- 奖金考核：取向特点 \_\_\_\_\_
- 加薪考核：取向特点 \_\_\_\_\_
- 发展考核：取向特点 \_\_\_\_\_
- 晋升考核：取向特点 \_\_\_\_\_

### 4、四大类考核中，评估项目权重的设定

- 奖金考核权重的设定：
  - a 直接业绩 b 间接业绩 c 将来业绩
- 加薪考核权重的设定：
  - a 业绩 b 能力 c 态度
- 企业实际案例剖析

### 5、如何设定考核标准

- 二类标准及其特征
  - a 基本标准 b 个人目标标准
- 目标标准的特点
- 基于工作而非人、● 可以达到、● 为人所知、● 经上下同意而定
- 具体且可量化、● 有时间限制、● 付诸文字、● 标准可调整
- 标准量化的四要素
- 数量→质量→时间→费用

### 6、如何将部属职务说明书中“职责”变为“任务目标”与“行为目标”

- 任务目标→与企业关键绩效目标 KPI 对应；

- 行为目标→与岗位常规职责相对应

### 7、部门经理在绩效评估中的职责

- 代表公司对员工进行全年绩效评估；
- 协助员工制定职业生涯发展计划；
- 协助员工做培训发展需求分析；
- 设计培训内容和方法；
- 为新技能提供练习的机会；
- 定期进行观察和指导；
- 对旧习惯的改变给予认可和鼓励；
- 给与科学公正的薪酬；

### 8、经理的绩效评估准备工作

- 读年初设定的工作目标及职说明书；
- 检查每项目标完成的情况；
- 检查上一年度员工培训发展计划的实施情况；
- 提前一星期通知员工做好准备；
- 给员工工作成果和表现打分；
- 对于高分低分要搜集翔实的资料；
- 整理该员工的表扬信，感谢信，投诉信等；
- 为下一阶段的工作设定目标；
- 从员工的同事，下属，客户，供应商搜集关于本员表现的情况；

### 9、绩效评估中易出现的误差

- 对考评目标及标准理解差异；
- 光环效应；
- 趋中效应；
- 近期效应；
- 个人偏见；
- 压力误差；
- 完美主义误差；
- 自我比较误差；
- 盲点误差；
- 对绩效评估意义理解片面；

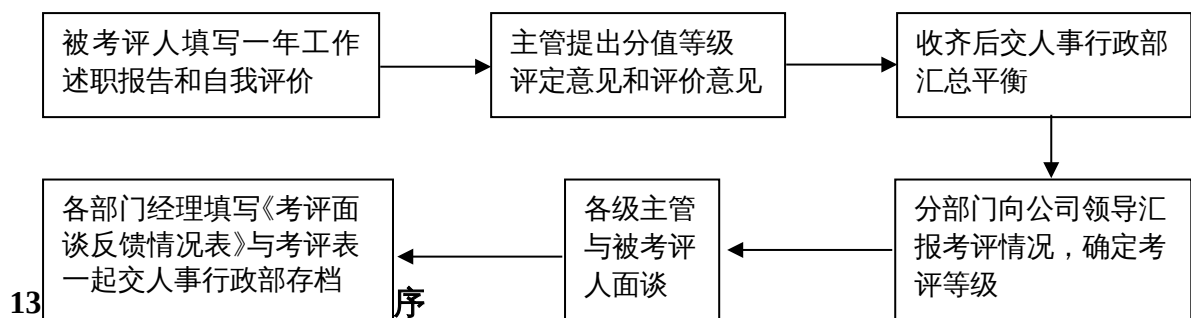
### 10、绩效评估中常用的考评工具方法

- 目标因素评分法
- 定性评语法
- 等级评估法
- 小组评估法
- 矩阵评比法
- 360度考评法
- 序列比较法
- 情景模拟法
- 强制比例法
- 公文框评估法
- 报告法
- 分项目评估法
- 重要事件法
- 工作适应性考核

### 11、年终绩效评估表的设计

- 分类设计
- 年终绩效评估表的内容
  - a 定量考核
  - c 明年工作业务目标
  - e 考绩总分
  - b 定性考核
  - d 明年个人发展目标
  - f 二级领导签字、个人签字

### 12、年末绩效评估的程序（某外企个案）



13

- 1) 面谈气氛调正；
- 2) 明确绩效面谈目的；（本人总结汇报）
- 3) 将年末绩效评估表复印人手一份；

- 
- 4) 对照年初设定的目标及标准，上级运用数据事例一一评估打分；
  - 5) 共同讨论明年的绩效发展计划；
  - 6) 确定部属工作发展目标；
  - 7) 确定个人发展目标；
  - 8) 告诉部属年度考评（总分）结果；
  - 9) 告之部属薪酬奖惩结果意见；
  - 10) 二级领导评语及签名；
  - 11) 部属签名及发表意见；
  - 12) 约定下次谈话时间；在信任的积极气氛中结束面谈；

#### 14、年末绩效面谈的要求

- 双向沟通上下参与；
- 及时反馈、及时指导；
- 评估行为；
- 多种形式组合应用；
- 科学公正评估与发展部属相结合；

#### 15、年末绩效评估三阶段程序（某企业个案）

- 程序一**：“面谈准备”阶段。收集所有的材料和表格，仔细阅读有关资料，起草一份面谈要点提纲，选择一处不受干扰的谈话地点，确定一个共同适宜的谈话时间并提前通知面谈对象，明白告之考评面谈的目的。
- 程序二**：“面谈实施阶段”。按照考评要素一说明具体分值和打分的理由，肯定优点和成绩，指出不足之处，谈话的重点放在具体的工作表现与结果上，而不是其性格上，首先对无异议之处进行交谈，然后对有异议之处加以谈论，应留有时间让对方表述申辩，熟练运用聆听和指导技巧，达到面谈预期的效果。最后商定下次讨论发展行为计划的具体时间。
- 程序三**：“面谈汇总阶段”，认真阅读每一份《员工考绩评估表》的受评人意见，对持有强烈不同意见的员工进行客观分析，制定具体协商对策，并填写《员工绩效评估面谈反馈情况汇总表》连同《员工考绩评估表》包报人事行政部归档。

#### 16、月度绩效面谈

- 月度绩效面谈的要点
- 月度绩效面谈的程序
- 月度绩效面谈的文档记录

## 十、总结