

---

# 卓越绩效管理之道

## 【课程背景】

管理者该如何开展绩效管理？如何设计绩效考核指标？如何开展绩效辅导和评价？

本课程从绩效目标的设计与分解、绩效考核表的设计与承诺、绩效计划与过程控制、绩效评价与结果面谈、绩效管理制度设计五个方面系统地为学员展示了绩效管理整体解决方案。

课程内容以华为等世界 500 强企业的最佳实践为蓝本，深刻解读卓越企业的绩效管理操作要点。

## 【授课时长】

12 学时

## 【课程收益】

- 掌握绩效指标设计的步骤和方法；
- 掌握绩效承诺表填写及日常工作管控的要求；
- 掌握绩效辅导的技巧并了解绩效评价的误区；
- 了解绩效制度设计的常见方法。

## 【授课对象】

- 各级管理干部、高层管理者、总经理或董事长、储备干部、导师、骨干

## 【授课方式】

- 讲授、游戏、练习、小组讨论、角色扮演、案例分析、故事分享……

## 【课程特色】

- 课程浓缩了华为等公司 20 余年的绩效管理实战经验且在中小企业进行了验证和转化。
- 讲师直接提供工具、方法、技巧和表单，保证教学有效且可落地。

## 【课程大纲】

### 一、全面认识绩效管理

- 什么是绩效？
- 什么是管理？
- 如何建立卓越绩效体系？

---

## 二、绩效目标的设计与分解

- 什么是绩效目标？
- 如何建立企业级 KPI？
- 企业级 KPI 设计的四种方法
- TMPPCFI 重点领域法及指标
- 案例：华为企业级指标的关键领域
- 沙盘演练：根据 TMPPCFI 领域法提炼企业 KPI
- 平衡计分卡模型及常见 KPI 指标
- 平衡计分卡设计的五个步骤
- 课堂练习：战略地图及绩效指标模拟
- 如何建立企业指标库？
- 如何建立部门级 KPI？
- 案例：华为公司部门 KPI 指标的四种来源
- KPI 指标分解的三种方法
- 价值树分解法的三种思路
- 课堂演练：价值树法分解企业目标
- 如何建立岗位级 KPI？
- 案例：华为岗位 KPI 制定的逻辑
- 职责分析法的三个步骤
- 演练：XX 岗位 KPI 指标设计

## 三、绩效考核表的设计与承诺

- 如何设计绩效考核表？
- 考核表指标设计的基本原则
- 绩效考核表模板及关键要素
- 案例：华为 PBC (Personal Business Commitment) 个人业务承诺表设计思路
- 小组练习：绩效考核表填写演练
- 如何设定 KPI 权重值？
- KPI 权重设计的方式
- KPI 权重值的定量评估法
- 课堂练习：计算销售代表岗位 KPI 权重
- 如何设定绩效目标值？
- 目标值设定的五种方法
- 目标值设定的三大要素
- 目标值设定的两个要求
- 课堂沙盘演练：企业目标值设计

## 四、绩效计划与过程控制

- 如何制定绩效工作计划？
- 工作计划的五个问题
- 课堂沙盘演练：年度 KPI 分解
- 策略分析的四种方式和三个步骤
- 案例：华为公司绩效目标设计与计划管理；华为公司季度工作计划模板
- 沙盘演练：企业级工作计划及举措练习
- 如何对计划进行过程管理？
- 绩效过程控制的两种途径

- 
- 绩效过程控制的两种脉络
  - 过程检查的三个注意点
  - 如何辅导团队及个人绩效？
  - 绩效辅导渠道
  - 正式绩效辅导流程
  - 绩效辅导时机
  - 绩效差距分析模型
  - 个人能力训练及团队绩效改善的方法与工具

## 五、绩效评价与结果面谈

- 如何开展绩效评价？
- 案例研讨：LY 与 LM 的绩效考核分歧
- 绩效评价的误区
- 如何开展绩效结果面谈？
- 案例研讨：销售经理的绩效面谈
- 面谈准备四个要素
- 面谈过程的六个步骤
- 案例：绩效面谈实施进程表
- 面谈策略及面谈技巧

## 六、绩效管理制度设计

- 如何设计绩效管理制度？
- 案例：华为公司分层分类的绩效考核模式
- 绩效评价流程设计
- 案例：华为公司绩效考核沟通流程
- 如何确定绩效等级？
- 主流绩效评价方法：强制排名法、同业排名法……
- 如何设计薪酬管理制度？
- 薪酬制度设计的核心要素
- 薪酬设计的三大原则
- 系数确定的方法及职能人员工资计算
- 案例：某公司调薪政策样例

## 七、总结与交流