

# 《“赢在绩效”——咨询式卓越绩效管理 模式构建训练营》

## 【课程背景】

- 为什么企业目标总如空中楼阁，无法实现？
- 为什么企业发展难有突破、总是徘徊不前？
- 为什么企业管理体系时常失效、形同虚设？
- 为什么成本不断上升，而员工却无所事事？
- 为什么企业越做越大、人员越来越多，效率却越来越低？

出现这些问题的根本就在于您的企业缺乏一套适合自己的**绩效管理**模式。**管理**大师彼得·德鲁克说：企业的一切活动都是为了提升企业的绩效。一套完善的卓越绩效模式，能让您的企业轻松地增长数倍绩效，促使您的企业效率从事倍功半变为事半功倍。

张国良老师，实战型人力资源专家，有 16 年的企业人力资源管理经验，8 年企业管理咨询实战经验，特别在**绩效**与**薪酬**体系设计方面有很深的造诣，形成了自己特有的实战方法；曾为大型企业集团、上市公司、连锁业集团、高科技公司等多个行业的众多企业进行过全面的人力资源咨询服务。张国良老师将教您如何破解绩效管理难题，帮您找到打开成功之门的钥匙。

## 【课程目标】

- 1、全面认识绩效管理；
- 2、学会绩效管理成功实施的 8 个步骤；
- 3、掌握 28 个实用绩效管理工具；
- 4、学会不同类型人员绩效考核方法。

## 【课程特色】

- 1、实战：全部来自实战经验，现场答疑；
- 2、实效：案例分享、现场辅导；
- 3、实用：能够快速转化，现场运用；
- 4、实惠：超经济的**投资**，培训的价格，咨询的效果，现场见效。

## 【课程对象】

部门经理、企业 HR 主管、HR 经理、HR 总监、总经理

## 【课程时间】

2-3 天，每天 6 小时

### 【课程大纲】

课程模块	内容说明
	<b>A、企业困惑</b> 绩效考核谈了很久，也全力地推行了，但就是没有效果。我们知道绩效管理是很好的管理工具，但为什么一到我们这里就无效了呢？

<p>第一单元：正确认识绩效管理</p>	<p><b>B、重点收获</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.互动游戏：鼓掌</li> <li>2.绩效管理五种罪状</li> <li>3.案例：真是绩效主义毁掉了索尼吗？</li> <li>4.企业推行绩效管理的失败原因</li> <li>5.案例：这个车队如何管理</li> <li>6.绩效考核的三笑（老板、干部、员工）</li> <li>7.绩效考核的实质</li> <li>8.案例：公牛队如何考核罗德曼</li> <li>8.量化技术是成功推行的先决条件</li> <li>9.绩效考核与绩效管理的区别</li> <li>10.“绩效=能力×意愿×环境”</li> <li>11.绩效矩阵对员工进行分类</li> <li>12.员工类型的情景管理模式</li> <li>13.绩效管理和 PDCA 管理循环的关系</li> <li>14.什么是全面绩效管理</li> <li>15.全面绩效考核的内容： <ol style="list-style-type: none"> <li>a)KPI（关键<b>绩效指标</b>）</li> <li>b)GS（关键任务指标）</li> <li>c)KCI（关键努力素质指标）</li> </ol> </li> </ol> <p>■ 问题与解答</p> <p><b>C、工具</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.绩效管理调查和诊断问卷</li> <li>2.绩效矩阵图</li> <li>3.绩效管理自评表（针对管理者）</li> <li>4.绩效管理自评表（针对员工）</li> </ol>
<p>第二单元：绩效指标体系的建立</p>	<p><b>A、企业困惑</b></p> <p>如何用数据来衡量员工的绩效？如何让员工分担企业的重担，做到人人头上有指标？如何让员工象老板一样地工作？</p> <p><b>B、重点收获</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.千斤重担人人挑——目标分解的重要性</li> <li>2.目标与目的和标准的区别</li> <li>3.目标分类：KPI 和 GS</li> <li>4.企业三层级 KPI 指标体系</li> <li>5.企业级 KPI 指标构建 <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 彼得·德鲁克战略业务重点法</li> <li>b) BSC（<b>平衡计分卡</b>）法</li> <li>c) 演练：提炼学员企业的企业级 KPI</li> </ol> </li> <li>6.KPI 分解：企业级 KPI-部门 KPI-岗位 KPI <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 指标矩阵分解法</li> <li>b) 价值树分解法</li> <li>c) 演练：分解学员公司的企业级 KPI</li> </ol> </li> </ol>

<p>第二单元：绩效指标体系的建立</p>	<p>7.职能岗位 KPI 分析——职责分析法  8.演练：运用职责分析法分析一个岗位的 KPI  9.如何设计 KPI 考核表  10.如何确定 KPI 的权重  11.如何设计 KPI 的评分标准  12.如何确定并分解 KPI 的目标值  a)历史趋势法 b)资源变动法  c)行业标杆法 d)申报平衡法  e)竞标法  13.沙盘演练：设计一个岗位的 KPI 考核表  14.GS 量化指标的设计  a) 如何理解 GS b)哪些岗位要实施 GS 考核  c)GS 设计的关键技巧 d) GS 考核表的设计  e)沙盘演练：设计办公室主任的 GS 考核表  f) KCI（关键能力素质指标）  15.考核表的设计  a)为什么要进行 KCI 考核  b)哪些岗位要进行 KCI 考核  c) KCI 考核的进行方式 - 360 度考核  d)KCI 考核表的设计  e)沙盘演练：设计学员企业的 KCI 考核表</p>
	<p><b>C、实盘演练</b></p>
	<p>1.提炼学员公司的企业级 KPI  2.分解学员企业的 KPI，形成目标系统图  3.运用职责分析法分析一个岗位的 KPI  4. 设计一个岗位的 KPI 考核表  5.设计办公室主任的 GS 考核表  6. 设计学员企业的 KCI 考核表</p>
	<p><b>D、工具</b></p> <p>1.德鲁克战略业务指标体系  2.价值树分解模型  3.KPI绩效考核表标准模板  4.申报平衡法模型  5.GS 考核表标准模板  6.KCI 考核表标准模板  7.某集团型企业 KPI 参考资料  8.某生产型企业 KPI 参考资料  9.七大职能部门 KPI 参考资料  10.KCI 指标参考资料</p>
	<p><b>A、企业困惑</b></p> <p>设计量化指标难，但准确及时地统计收集 KPI 数据更难，怎么办呢？</p>

<p><b>第三单元：考核指标定义及数据收集</b></p>	<p><b>B、重点收获</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>考核指标如何定义</li> <li>考核指标定义应避免的错误</li> <li>何为绩效数据中的财务数据与管理数据</li> <li>财务数据收集的途径与难点</li> <li>管理数据收集的途径与难点</li> <li>数据收集需要明确哪 8 个方面</li> <li>如何构建公司绩效数据收集统计体系</li> <li>绩效数据收集的流程与关键点</li> <li>沙盘演练：设计一个 KPI 指标的 8 明确问题与解答</li> </ol> <p><b>C、沙盘演练</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>对企业级 KPI 进行定义</li> <li>设计一个 KPI 指标的数据 8 明确</li> </ol> <p><b>D、工具</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>KPI 定义表模板</li> <li>数据 8 明确模板</li> </ol>
<p><b>第四单元：KPI 年度规划与绩效策略计划制定</b></p>	<p><b>A、企业的困惑</b></p> <p>我们也制定年度目标，我们年底也考核，但目标的达成怎么老是不如人意？如何才能提高目标达成的确定性？</p> <p><b>B、重点收获</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>年度 KPI 为什么要规划到每个季度</li> <li>年度 KPI 如何规划到每个季度</li> <li>如何理解“目标—策略—计划”联系与区别</li> <li>如何制定年度经营管理计划</li> <li>如何探讨完成 KPI 的月策略</li> <li>月策略如何转化成月计划以落实</li> <li>如何从月计划中提炼 GS</li> </ol> <p>■ 问题与解答</p> <p><b>C、沙盘演练</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>召开一个绩效计划会议</li> <li>对学员企业 KPI 进行 2014 年年度规划，撰写 2014 年策略与工作计划（绩效计划）</li> <li>填写一份绩效考核表</li> </ol> <p><b>D、工具</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>KPI 年度规划表</li> <li>某企业年度经营管理计划表参考资料</li> <li>某企业月度绩效计划及 GS 表参考资料</li> <li>某企业 KPI 及 GS 评分表参考资料</li> </ol>
	<p><b>A、企业困惑</b></p> <p>绩效目标也制定了，绩效计划也拟定了，但到年底</p>

<p>第六单元：过程管理</p>	<p>一看，离目标差了一大截。过程我也想控制，但那么繁杂，我事情又那么多，如何才能控制？有无简单、有效的操作？什么时候我也能象王石一样去爬山？</p> <p><b>B、重点收获</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 绩是“管”出来的；</li> <li>2. 绩效过程控制的两种</li> <li>3. 如何通过“日清表”让员工自我控制；</li> <li>4. “绩效进度看板”的过程管理</li> <li>5. 主管如何通过月度绩效检讨会进行过程控制</li> </ol> <p><b>C、沙盘演练</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 日清表的填写</li> <li>2. 模拟某月绩效检讨会的举行</li> <li>3. 模拟1季度经营分析会的举行</li> </ol> <p><b>C、工具</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “日清表”模板</li> <li>2. 绩效进度看板</li> <li>3. 某企业月度绩效检讨会流程参考资料</li> </ol>
<p>第七单元：考核制度设计</p>	<p><b>A、企业困惑</b></p> <p>发放奖金成为了痛苦的事情，如何公平地、开心地发放奖金？同时又能调动员工的积极性？</p> <p><b>B、重点收获</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 为什么说薪酬的公平性比激励性更重要</li> <li>2. 薪酬结构应如何设计</li> <li>3. 绩效考核如何分级</li> <li>4. 个人考核如何与公司、部门挂钩</li> <li>5. 员工考核为什么需要二次校正</li> <li>6. 员工考核硬性排名的技巧</li> <li>7. 考核结果如何与薪酬挂钩</li> <li>8. 销售员考核制度如何设计</li> <li>9. 工人计件工资如何设计</li> <li>10. 职能人员考核制度如何设计</li> <li>11. 研发人员考核制度如何设计</li> </ol> <p>■ 问题与解答</p> <p><b>C、沙盘演练</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 设计一份职能人员考核制度</li> <li>2. 设计一份销售员考核制度</li> <li>3. 模拟某季度员工评分、二次校正及绩效评级</li> </ol> <p><b>D、工具</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 二次校正法模板</li> <li>2. 多家企业绩效管理制度参考资料</li> <li>3. 多家企业销售考核制度参考资料</li> </ol>
	<p><b>A、困惑</b></p>

<b>第八单元：绩效面谈</b>	绩效考核分数出来了，有时我们还不敢告诉员工，更不要说要面对面地谈一下了；如何才能建立一个机制，让员工乃至企业的绩效得到持续提升？
	<b>B、重点收获</b>
	1.绩效面谈的现状 2.绩效面谈的目的 3.绩效面谈的基本要求 4.绩效面谈的步骤 5.正面绩效结果反馈的模式 6.负面绩效结果反馈的模式：BEST 模式 7.如何制定下一步的绩效改善计划
	<b>C、沙盘演练</b>
	1.演练一次绩效面谈 2.制定一份绩效改善计划
	<b>D、工具</b>
	1.绩效面谈表模板 2.某企业绩效面谈表参考资料

### 训练营赠送工具清单：

- 一、绩效考核制度
- 二、绩效考核表（月度）
- 三、绩效考核表（季度）
- 四、绩效管理实施办法
- 五、某公司各岗位平衡计分卡考核指标
- 六、某单位公司级 KPI 指标系统图
- 七、某公司各岗位 KPI 指标库
- 八、某公司经营 KPI 指标算及判定标准
- 九、企业中高层管理人员通用 KPI
- 十、某著名制造企业 KPI 指标体系
- 十一、某制造集团 KPI 绩效指标说明
- 十二、能力素质分级词典（通用素质部分）
- 十三、某公司四维度 KPI 绩效指标描述
  - 1、财务指标分类一览表
  - 2、客户指标描述
  - 3、内部运营指标描述
  - 4、学习和创新指标描述
- 十四、七大职能部门 KPI 指标
  - 1、市场系统 KPI 指标
  - 2、研发系统 KPI 指标
  - 3、生产系统 KPI 指标
  - 4、总经理办公室 KPI 指标
  - 5、人力资源部 KPI 指标

- 
- 6、财务部 KPI 指标
  - 7、行政服务部 KPI 指标
  - 十五、指标定义表（销售岗位）
  - 十六、某企业数据收集 8 明确表
  - 十七、统计管理办法
  - 十八、KCI 考核表示例
  - 十九、平衡计分卡 KPI 绩效指标辞典
    - 1、财务类指标
    - 2、客户类指标
    - 3、内部运营类指标
    - 4、学习与成长指标
  - 二十、薪酬体系调查问卷
  - 二十一、薪酬福利满意度调查问卷
  - 二十二、某企业薪点表设计（2 家）
  - 二十三、薪酬管理制度
  - 二十四、销售人员工资设计模型
  - 二十五、销售员薪酬和绩效考核办法
  - 二十六、绩效管理运作流程图
  - 二十七、KPI 指标年度规划表（规划到月度）
  - 二十八、某制造车间 KPI 指标年度规划表
  - 二十九、绩效目标工作计划表
  - 三十、绩效目标工作计划完成表
  - 三十一、绩效考核表
  - 三十二、年度绩效面谈表
  - 三十三、日清管理办法
  - 三十四、经营分析会议管理办法
  - 三十五、绩效面谈表
  - 三十六、绩效面谈盘点表
  - 三十七、某公司卓越绩效项目计划
  - 三十八、主管绩效管理盘点表
  - 三十九、下属绩效管理盘点表
  - 四十、卓越绩效模式推行计划简易版（建议）