
《卓越绩效管理模式构建》课程大纲

课程目标：

企业管理的根本就是追求绩效！“绩效管理”是企业管理的核心，可以为公司塑造高绩效的企业文化、流程及高绩效的团队和个人，从而为公司不断创造高效的业绩。不过在实施过程中却也暴露出诸多问题，有的企业实施效果并不理想。

这到底是什么原因？我们应该如何解决这些问题？

本课题重点回答下列问题：

- 1、“绩效管理”有无实施前提？如果有，是哪些？
- 2、“绩效管理”与“业绩考核”的关系应该如何认识？
- 3、应该如何处理量化与定性指标的关系？
- 4、“绩效合同”应该如何签订？绩效考核有哪些有效的方法？
- 5、绩效面谈应该如何操作？绩效管理结果应该如何运用？

培训对象

- 企业中高层管理人员、部门负责人、团队绩效管理人员、考核人员等

课程受益

- 重视并做好绩效管理的环境建设；
- 深切把握“绩效管理”与“绩效考核”的区别与联系；
- 学习 KPI 指标的提取方法、常用考核工具；
- 全面了解绩效管理的理念、流程、工具；
- 掌握绩效反馈的方法。

课时：2-3 天 每天 6 小时

课程大纲：

引子：互动游戏——你最多能鼓几次掌？

第一单元：全面认识绩效管理

1. 互动游戏：鼓掌
2. 绩效管理五种罪状
3. 案例：真是绩效主义毁掉了索尼吗？
4. 企业推行绩效管理的失败原因
5. 案例：这个车队如何管理
6. 绩效考核的三笑（老板、干部、员工）
7. 绩效考核的实质
8. 案例：公牛队如何考核罗德曼
9. 量化技术是成功推行的先决条件
10. 绩效考核与绩效管理的区别
11. “绩效=能力×意愿×环境”
12. 绩效矩阵对员工进行分类
13. 员工类型的情景管理模式
14. 绩效管理和 PDCA 管理循环的关系

15. 什么是全面绩效管理

16. 全面绩效考核的内容：

◆ KPI (关键绩效指标)

◆ GS (关键任务指标)

◆ KCI (关键努力素质指标)

第二单元：考核目标体系建立

1. 千斤重担人人挑——目标分解的重要性

2. 目标与目的和标准的区别

3. 目标分类：KPI 和 GS

4. 企业三层级 KPI 指标体系

5. 企业级 KPI 指标构建

◆ 彼得·德鲁克战略业务重点法

◆ BSC (平衡计分卡) 法

◆ 演练：提炼学员企业的企业级 KPI

6. KPI 分解：企业级 KPI-部门 KPI-岗位 KPI

◆ 指标矩阵分解法

◆ 价值树分解法

7. 职能岗位 KPI 分析——职责分析法

8. 如何设计 KPI 考核表

9. 如何确定 KPI 的权重

10. 如何设计 KPI 的评分标准

11. 如何确定并分解 KPI 的目标值

◆ 历史趋势法

◆ 资源变动法

◆ 行业标杆法

◆ 申报平衡法

◆ 竞标法

12. GS 量化指标的设计

◆ 如何理解 GS

◆ 哪些岗位要实施 GS 考核

◆ GS 设计的关键技巧

◆ GS 考核表的设计

13. KCI (关键能力素质指标)

14. 为什么要进行 KCI 考核

15. 哪些岗位要进行 KCI 考核

16. KCI 考核的进行方式 - 360 度考核

第三单元：考核指标定义及数据收集

1. 考核指标如何定义

2. 考核指标定义应避免的错误

3. 何为绩效数据中的财务数据与管理数据

4. 财务数据收集的途径与难点

5. 管理数据收集的途径与难点

6. 数据收集需要明确哪 8 个方面

7. 如何构建公司绩效数据收集统计体系

8. 绩效数据收集的流程与关键点

第四单元：KPI **年度规划**与绩效策略计划制定

1. 年度 KPI 为什么要规划到每个季度
2. 年度 KPI 如何规划到每个季度
3. 如何理解“目标—策略—计划”联系与区别
4. 如何制定年度经营管理计划
5. 如何探讨完成 KPI 的月策略
6. 月策略如何转化成月计划以落实
7. 如何从月计划中提炼 GS

第五单元：**员工绩效过程管理**

1. 帮下属拟定绩效计划
2. 绩效策略分析的 3 个步骤
3. 绩效策略分析的 4 种方法
4. 员工绩效辅导的内涵
5. 员工绩效辅导的 3 种形式
6. 辅导员工 OJT 的障碍因素
7. 绩效是“管”出来的；
8. 绩效过程控制的两种形式
9. 如何通过“日清表”让员工自我控制；
10. “绩效进度看板”的过程管理
11. 主管如何通过月度绩效检讨会进行过程控制
12. 员工绩效过程检查的 9 种方法

第六单元：**考核成绩评定与制度设计**

1. 绩效等级与激励方案
2. 个人考核如何与公司、部门挂钩
3. 员工考核为什么需要二次校正
4. 绩效系数的确定
5. 绩效结果处理
 - ◆ 强制分布
 - ◆ 差额分布
6. 员工考核硬性排名的技巧
7. 考核结果如何与薪酬挂钩
8. 高层管理人员绩效如何设计
9. 研发人员绩效如何设计
10. 生产计件人员绩效如何设计
11. 销售员考核制度如何设计
12. 职能人员考核制度如何设计

第七单元：**绩效面谈**

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. 案例：一次失败的绩效面谈
6. 正面绩效结果反馈的模式

-
7. 负面绩效结果反馈的模式：BEST 模式
 8. 如何制定下一步的绩效改善计划
 9. 演练：绩效面谈