
《基于战略的绩效管理》

课程大纲

第一天：

第一讲 绩效管理概论（1.5 小时）

壹、 绩效管理与传统经验管理的区别；

贰、 什么是绩效？绩效管理？

参、 什么是绩效管理循环系统：

四、 绩效管理的三种模式

伍、 为什么要实现绩效管理

1、 绩效管理是企业健康运行的发动机

2、 绩效管理是公平考核的裁判员

3、 绩效管理是公平考核的裁判员

4、 绩效管理是目标分解的碎石机

5、 绩效管理是企业经营状况的仪表盘

6、 绩效管理是企业的主轴承

7、 绩效管理是工作导向的指南针

8、 绩效管理是工作改善的金算盘

9、 绩效管理是有效激励的龙虎榜

六、 绩效管理在中国的现状如何

七、 绩效管理在中国失败的原因分析

1、 绩效考核不考核绩效

2、 把绩效考核当成绩效管理

3、 上下级之间缺乏沟通

4、 绩效考核的结果运用不当

5、 误认为绩效管理就是上级对下级做某事

6、 误认为 360 度考核最科学

7、 考核表格精美，语言专业，但无法操作

8、 责任定位不清楚

第二讲 绩效管理的工具介绍 (1.5 小时)

壹、 关于目标与工作

贰、 绩效管理工具介绍

1、 平衡计分卡

2、 关键绩效指标 KPI

3、 目标管理法 MBO

4、 经济增加值 EVA

参、 平衡计分卡

1、 平衡计分卡的多角度理解

2、 平衡计分卡的四个维度的因果关系

3、 KPI 与 BSC 的区别

4、 平衡计分卡的平衡作用

5、 平衡计分卡的优缺点

6、 平衡计分卡的实施步骤

肆、 关键绩效指标 KPI

1、 什么是 KPI

2、 什么是目标、指标、指标值

3、 SMART 原则

4、 KPI 的三层含义

5、 KPI 的类型

6、 KPI 的三级指标体系

7、 建立 KPI 指标体系的方法

8、 建立 KPI 指标体系所需要的内容

9、 建立 KPI 指标体系的七个步骤

伍、 目标管理 MBO

1、 目标管理的特点

2、 目标管理的程序

六、 经济增加值 EVA

第三讲 如何建立公司级的关键绩效指标 KPI (1.5 小时)

第一步：明确公司级战略

一、平衡计分卡的十一个层次

- 1、使命
- 2、远景
- 3、价值观
- 4、战略
- 5、战略地图
- 6、平衡计分卡
- 7、企业目标和计划
- 9、部门目标和计划
- 10、个人目标和计划
- 11、战略成果

第二步：绘制战略地图

一、什么叫战略地图

二、六步绘制企业战略地图

- 1、确定股东价值差距
- 2、调整客户价值主张
- 3、确定价值提升时间表
- 4、确定战略主题
- 5、提升战略准备度
- 6、形成行动方案

三、判断战略地图有效性的两个基本因素

- 1、KPI 数量及分布比例
- 2、KPI 的性质比例

第三步：识别战略主题---开发平衡计分卡指标

- 一、衡量指标使战略目标得以衡量
- 二、选择衡量指标标准

三、衡量指标/目标值可以是不同的形式

四、衡量指标范例

五、两种指标

六、平衡计分卡衡量指标数量

七、设置和确定目标值

八、指标定义举例：净利润

九、指标练习：以小组形式学习如何把定性的目标转换为可以量化的指标

十、战略主题说明

第四步：利用《KPI筛选表》确定公司级KPI

一、确定公司级绩效指标的步骤

二、如何筛选KPI指标

第五步：开发行动方案

一、行动方案对绩效目标的有力支撑

二、平衡计分卡的组成部分——行动方案

三、行动方案设计概要

四、合理制定行动方案——把长期战略和战术性计划/预算联系

五、行动方案的筛选标准

六、开发平衡计分卡行动方案的要点

七、通过实施战略性行动方案能够链接长期战略计划与短期运营计划

八、行动方案定义举例

第四讲 如何建立部门的KPI (2小时)

壹、 利用价值树模型寻找因果关系，寻找部门的KPI

贰、 利用KPI分解矩阵法，寻找部门的KPI

参、 驱动因素分解法

按照驱动因素分解法分解KPI的四种方法

1、 指标结构分解法

2、 DOAM分解法

-
- 3、 贡献路径图法
 - 4、 流程关键控制点法
- 四、 责任人分解法
- 伍、 部门责任的“多、快、好、省”
- 六、 如何制定业务部门、职能部门、研发部门的 KPI

第二天：

第五讲 如何制定岗位的 KPI (2 小时)

壹、 岗位级 KPI 包括关键业绩指标 KPI 和阶段性工作目标 G S

贰、 利用核心职责分析法提炼岗位级 KPI 四步曲：

- 1、熟悉并理解岗位具体职责；
- 2、确定核心岗位职责；
- 3、分析核心岗位职责的顾客/产出及需求，从而提出可衡量的指标；
- 4、对可衡量的指标进行分析，提炼（筛选）岗位的 KPI。

参、思维成像法

四、目标任务分解法

伍、主基二元法

六、业务部门岗位 PKI 设定

七、人力行政后勤部门岗位 PKI 设定

八、研发部门岗位 PKI 设定

九、高层、中层、基层岗位 KPI 的设定

第六讲 KPI 词典 (2 小时)

一、 KPI 词典的内容

1. KPI 编号
2. KPI 名称
3. KPI 定义

-
4. KPI 目的
 5. KPI 目标值
 6. KPI 计算公式
 7. KPI 指标极性
 8. 考核周期
 9. KPI 信息提供者
 10. 责任人
 11. 计分方法
 12. 计分单位
 13. KPI 权重
 14. 考核人

二、如何测试 KPI 指标

三、不同层级人员的绩效考核内容的区别

四、定性 KPI 和定量 KPI

五、GS 设定方法

- 1、分级描述法
- 2、预期描述法
- 3、关键事件法
- 4、行为锚定法

六、实现 KPI 的策略和行动计划

第七讲 绩效沟通 (2 小时)

一、有效沟通的原则

1. 维护自尊，增强自信
2. 认真倾听，善意回报
3. 鼓励参与
4. 目光接触
5. 做笔记
6. 善于提问
7. 复述或重复对方的话

8. 总结理解

二、沟通中体语忌讳

1. 避免翘起二郎腿
2. 避免打哈欠，伸懒腰
3. 不要将手搂在头后
4. 不要双臂交叉
5. 不要来回抖动大腿
6. 避免坐的太近或太远

三、沟通中言辞要求

1. 把事情理性化
2. 使用“我”来代替“你”
3. 负起责任

四、沟通中其它技能

1. 鼓励下属参与
2. 认真聆听员工的看法和意见
3. 关注下属的长处
4. 谈话要具体，使用客观化的词句
5. 保持和平的态度
6. 是双方沟通而非演讲
7. 不做假设和提前判断

五、纠正员工错误的沟通步骤

1. 以善意的态度指出问题所在
2. 提出具体、客观的事实依据
3. 讨论产生问题的原因
4. 让下属提出解决问题的方法
5. 双方同意解决方法
6. 表示你对他的支持和信任

六、绩效反馈技巧

1、正面反馈：

正面反馈要求：真诚、具体

正面反馈具体步骤

- 具体说明下属在表现上的细节
- 总结和赞美反映了下属哪方面的品质
- 这些表现带来的结果和影响

2、负面反馈：

负面反馈要求：耐心、具体、客观、准确

正面反馈具体步骤

- 具体描述下属的行为
- 对事不对人，描述而不是判断
- 描述此行为带来的后果
- 探讨下一步做法，提出相关建议

第三天：

第八讲 绩效辅导（1小时）

- 一、绩效辅导的流程
- 二、绩效辅导的沟通渠道
- 三、绩效辅导的时机
- 四、绩效辅导的内容
- 五、GROW 辅导跟踪模式

第九讲 绩效激励（1小时）

- 一、什么是激励
- 二、对不同性格的人如何进行激励
- 三、激励要素
 - 1、马斯洛需求理论
 - 2、ERG 理论
- 四、成就动机理论
- 五、训练成就动机的方法
- 六、激励员工的七星阵

-
- 1、激励员工的七星阵
 - 2、如何讲故事

第十讲 绩效考核 (2 小时)

- 一、绩效考核的步骤
- 二、辅导面谈的要点
- 三、面谈的内容
- 四、必需的面谈技巧
 - 1、提问
 - 2、聆听
 - 3、建议
 - 4、回馈
- 五、绩效考核面谈的十大原则
- 六、员工的技能评估
 1. 技能评估的目的；
 2. 技能分类；
 3. 硬技能的评估方法；
 4. 软技能的评估方法；
 5. 技能评估的工具；《员工技能评估表》；
《员工职业发展计划表》
- 七、绩效考核面谈的演练

第十一讲 绩效结果的应用 (1.5 小时)

- 壹、用于报酬的分配和调整；（基于绩效管理的薪酬福利激励机制）
- 贰、用于职位的变动；
- 叁、用于员工招聘与配置效果的评估；（基于绩效管理的招聘与配置）
- 肆、用于员工培训与开发效果的评估；（基于绩效管理的培训与开发）
- 伍、用于员工个人职业生涯规划；
- 陆、用于人力资源规划的效果评估；（基于绩效管理的人力资源规划）

第十二讲 绩效文化的培育 (0.5 小时)

-
- 壹、 绩效管理的十大原则；
 - 贰、 绩效管理所需要的文化土壤；
 - 参、 现有土壤改良的六步方略。

备注：可以根据客户要求将课程进行调整到一天、两天。