

高效的绩效管理

【参加对象】 各公司高级决策者，包括：总经理、副总经理等；企业中层管理者及储备干部等相关管理人员

【费用】

【课时】 2天

当前我国制造业，已经走到了必须转型升级的紧要关头，企业要“转方式、调结构、促发展、保民生”，那在这个问题上该采取什么措施？国家指出转“方式”，我们企业应该转什么样的方式？结构怎么调整？

企业经营的好坏，说到底就是企业的绩效好不好？企业没考核不行，人浮于事，做一天和尚撞一天钟，有考核问题更多，矛盾重重，这几乎是每一个企业都会碰到的问题！管理之难，难在管人；评价之难，难在标准；标准之难，难在量化；难以量化，就难管理！绩效管理成为中国“十大管理难题”之首！

工欲善其事，必先利其器，高效的绩效管理是公司战略得以实施的重要保证，就像一根线，将每个职位像珍珠一样串在一起，将战略任务赋予每个职位。

用好绩效实现成功之路！

【课程背景】

随着人力资源的紧缺，劳动力成本的上涨，如何提升员工的主动性、积极性和工作价值，成为企业的管理者越来越头痛的问题：

◆老板的困惑：不知道为什么“忙的忙死，闲的闲死”？不知道年底该留谁？炒谁？奖谁？罚谁？不知道自己整天忙的是救火，还是放火？

◆经理的困惑：为什么批评谁，表扬谁，都无人买账，为什么教员工做事，还不如自己做？不知道为什么自己老是夹在老板与员工之间，老是受气？

◆员工的困惑：不知道为什么做/做到什么程度/怎样做？干好干坏一个样，干多干少一个样，不知道为什么还不提拔我？为我涨工资？

◆人力资源和管理部门辛辛苦苦做出来的绩效管理方案，得不到员工的认同和理解，苦恼无奈；

◆对绩效管理的作用认识模糊，有些主管和员工甚至认为是公司在整他们、考他们；

◆绩效管理的目的是为了调整工资和分配奖金，并没有起到提高绩效、提升员工能力和激励员工的作用；

◆不适当的KPI和项目奖制度导致“各人自扫门前雪”，反倒造成员工合作性降低，尤其是跨部门合作；

◆一味追求量化考核，但公司缺乏有效的数据收集机制，造成数据难以收集，或者不真实，不客观，难以服众，员工怨气很大；

◆忽视绩效计划和绩效辅导，考核演变为“秋后算帐”，造成负激励。主管也不知道如何作绩效计划和进行绩效辅导；

◆不适当的评价方法导致干得越多、工作越努力的员工，因为失误相对也多，最终绩效考核结果越差；

◆主管以太忙为由，不做绩效管理工作，或者将其推给人力资源部门；

【课程目标】

◆传递压力、聚焦公司目标。通过绩效管理系统，使公司的战略目标在各级组织和员工中上下沟通、达成共识、层层分解、传递，引导全体员工为整体目标的实现和公司的可持续发展作贡献。！

◆强化责任、塑造职业行为。通过持续的绩效管理循环，使公司每个员工，特别是各级领导能够自觉有效地承担起各自的责任，按职业化要求尽职尽责地完成工作任务。

◆科学决策、提供公正待遇。即科学、公正地评价员工的绩效和贡献，为薪资调整、绩效薪资发放、职务晋升

等人事决策提供依据，激发员工的士气。

◆**改进绩效，促进员工发展。**通过员工绩效评价和沟通反馈，为员工的绩效改进、培训计划制定提供参照，同时强化各级管理者指导、教育、帮助、约束与激励下属的责任，不断提升员工的价值。

【课程内容】

第一天			
时间	内容	方法	目的
— 2次课间休息	<p>第一部分：绩效管理概述</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 当前企业面临的严峻形势； ➢ 为什么要推行绩效管理？ ➢ 绩效和绩效管理的定义 ➢ 绩效管理的目的 ➢ GE 的活力曲线 ➢ 绩效管理的原则 ➢ 绩效管理是人力资源管理的核心 ➢ 工作分析与职位说明书 ➢ 绩效管理的 PDCA 循环 <p>第二部分：绩效计划与绩效辅导</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 绩效计划的含义； ➢ 绩效计划与个人目标、团队目标和企业战略； ➢ 绩效计划制订的步骤； <p>第三部分：关键的绩效目标</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 关键绩效目标的定义； ➢ 如何设计绩效目标； ➢ 正确 KPI 体系为企业带来全新的价值观； ➢ 目标的 Smart 原则 ➢ 绩效目标的种类； ➢ 素质的冰山模型 ➢ 如何确定目标值及衡量方法 	讲解, 讨论, 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解绩效管理基础概念 ● 掌握绩效管理定义、推行要领和步骤
—	午餐、休息		
— 2次课间休息	<p>第四部分：绩效考核、检查与评估</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 世界主流管理文化对绩效管理的影响分析； ➢ 绩效考核的定义 ➢ 各种考核方式优缺点比较 ➢ 常用的考评方法 	讲解, 讨论 练习, 展示 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握绩效考核的有效工具

	<ul style="list-style-type: none"> 1. 强迫分布法 2. 关键事件法 3. 目标管理 ➤ 怎么考（绩效考核流程） ➤ 考核周期分析 ➤ 常见的考评错误 ➤ 平衡记分卡 ➤ 360度绩效考核 		
第一天结束			
第二天			
时间	内容	方法	目的
— 2次课间休息	第五部分: 绩效反馈与面谈沟通 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 什么是绩效反馈 ➤ 什么是正面反馈、负面反馈与中立反馈 ➤ 汉堡原理 ➤ BEST 反馈 ➤ 如何与员工进行绩效面谈沟通 ➤ 绩效面谈的案例 ➤ 绩效面谈中容易出现的五种角色分析 ➤ 允许员工对绩效结果进行申诉。 	讲解, 讨论 练习, 展示 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握绩效反馈与面谈沟通的方法
—	午餐、休息		
— 2次课间休息	第六部分: 绩效应用与绩效改进 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 绩效结果与应用； ➤ 员工职业生涯规划与培训教育； ➤ 设计具有激励作用的薪酬体系； ➤ 绩效的改进； 	讲解, 讨论 练习, 展示 案例 分析	
第二天结束			