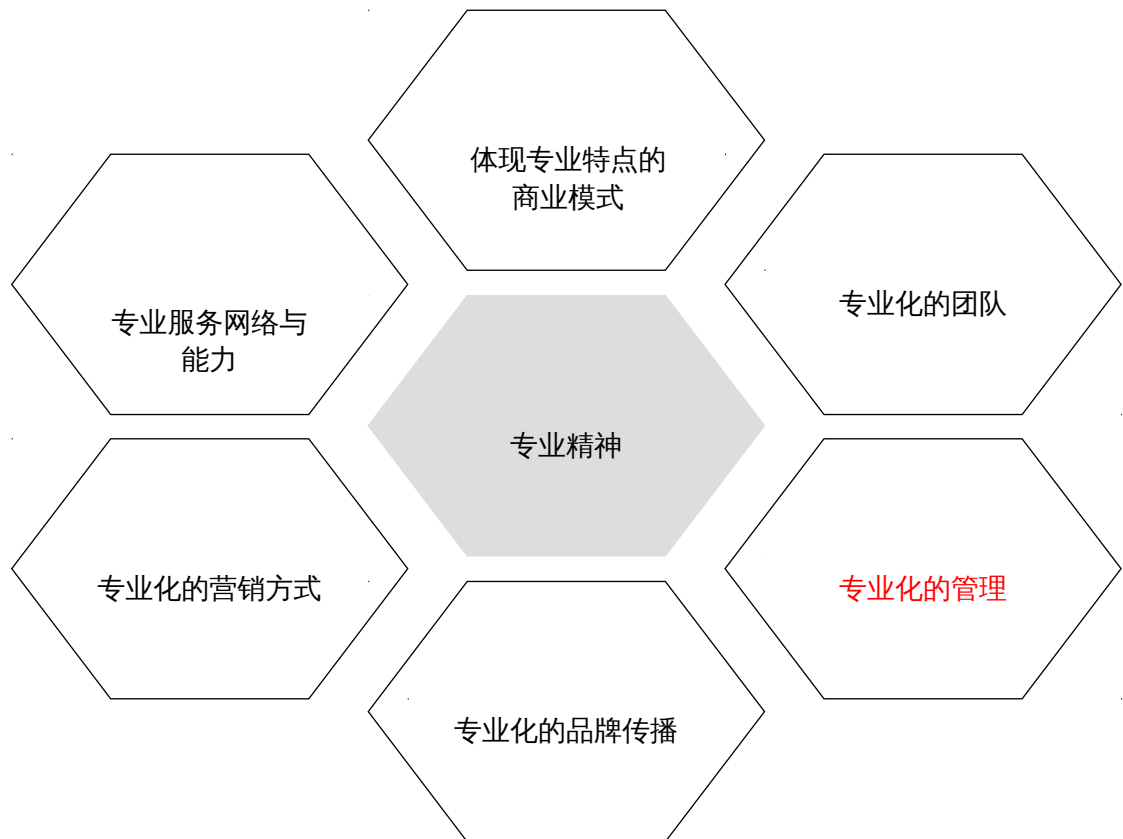

关键绩效指引成功

讲师：李建华

【课程背景】

在我们的身边，存在这样一类企业，它们的成功不是依靠雄厚的资金、壮丽的厂房、天赋的资源优势，而是依靠一个独特的东西，这个东西叫做“专业能力”。以专业能力服务有专业需求的客户。

正是因为有了专业精神，才有了可口可乐的豪言，即使把厂房烧尽，也可以很快地东山再起。



在当今激烈的市场竞争中，专业精神已成为企业制胜的重要因素。

大成功靠团队，小成功靠个人——世界首富比尔盖茨

员工培训是企业风险最小，收益最大的战略性投资——著名的企业管理学教授沃伦贝尼

斯

为了达成团队的总体目标，如何分解和规划本部门的目标？

资源永远是有限的，为了实现部门或个人目标，必须做哪些“大事”？

如何制定可行的实施计划，以确保完成这些“大事”？

“没有任何管理原则比‘目标管理 (Management by Objective)’对惠普的成功有更大的贡献。……将总体目标叙述得清清楚楚，并且征得大家的同意支持，在达成目标的过程中，员工在权限范围内，有自行决定最佳做事方法的弹性。这是分权管理的哲学，自由企业的精髓。”

——Dave Packard，《The HP Way》作者，惠普公司创始人

随着中国改革开放的不断发展,80后90后成为企业员工的主要来源,中国在世界经济舞台上的地位不断提高,对企业管理者的要求也不断提升.

与之相结合的是企业对于员工培训的要求也不断提高.具体来说就是,培训不是图热闹,实效才是硬道理.随着企业负责人对培训的认识的深入性和企业培训管理体系的不断完善,对培训的态度越来越理性,不再是花钱买热闹,不再是有什么课就学什么课,而是更加注重培训的实效性,企业需求什么就学什么.

作为企业的领导人,您对您企业中领导人才,管理人才,专业人才的区分与定位是什么?您这几种人才的结构比例是否与您企业发展的规划相适应?他们是否能够有效的执行您的战略哪?

在目前竞争激烈的全球性商业环境中,几乎所有企业都在分析其他在做法,以创建能够实现竞争优势的业务战略.然而战略出台后,90%的企业无法有效的执行.如何跨越战略与执行之间的鸿沟已经成为各个企业空前重要的任务.当前不景气的经济环境,又增加了其紧迫性.如何有效地执行已经成为企业的核心问题,现在许多船正在沉没.

答案是什么,管理层如何有效地传达战略,并保证整个企业都能够领会和准确执行战略?目标管理,计划管理,绩效考核是帮助您取得成功的重要工具.

今天企业面临的问题不是要不要使用这些工具的问题,而是如何有效的理解和掌握这些工具,使他们在企业管理过程中发挥作用的问题.是企业在未来的竞争中的基本要求.利用这些工

具, 提高员工的能力, 员工可以根据事实而不是感觉来作出自己行动的策略.这些工具可以实现透明度, 并作为企业风险管理的基础.

这些工具让管理层成为企业战略信息传递着,和教练.有效地执行企业战略.以实现持续性竞争的优势, 而这正是企业所梦寐以求的.

越来越理性的企业发现, 虽然说有效的培训是投入产出比是非常高的, 但无效的培训却成企业最大的成本之一。现在的企业知道自己到底需要什么, 知道培训的真正目的与意义是什么, 知道如何有效提升培训的投入产出比。目前企业培训从以获得知识丰富为主到以获得能力提供为主, 从培训师的明星化到培训师的实战化.

案例：一个企业老板花了上万元买了十张一千元一张的门票让十位中层去听一堂《中层管理者领导力》的大型公开课。回来之后, 老板问他们效果如何, 他们纷纷表示老师讲得效果非常好, 学到不少东西。老板让他们讲讲都学了啥, 结果学员们只记住了老师讲的一些经典小故事和几个不文明的小段子, 其余的什么也没有记住, 老板气的几乎当场吐血。

企业老板的需求越来越清晰, 培训不是走形势, 图热闹, 实战、实用、实效才是硬道理.

对于企业管理者来说, 老师讲的好,不如学员干的好.讲得好是老师的能力, 而做得好才是学员的能力。老师的责任是指导学员如何干好. 李建华老师利用惠普公司内部使用的教练式训练法, 通过系列的作业和工具训练, 努力提升知识的转化率, 可以使培训的效果得到大大的加强.

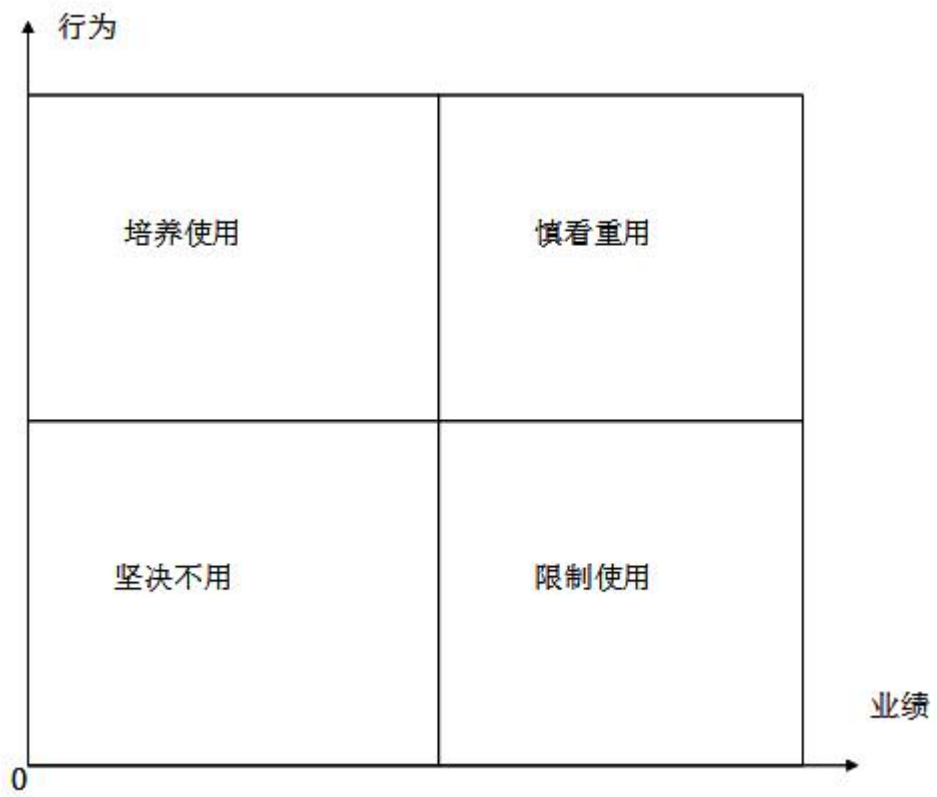
【课程意义】

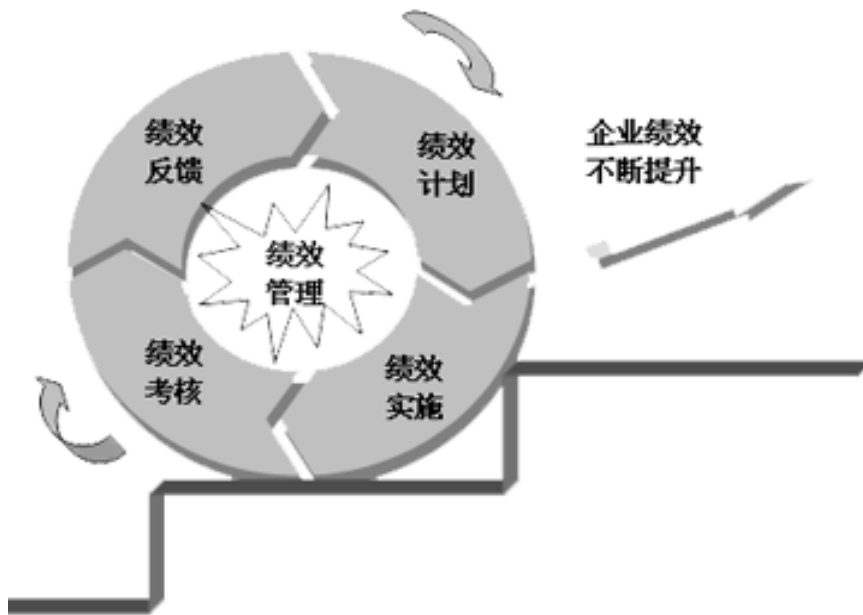
绩效考核是一项系统工程。企业在既定的战略目标下, 运用特定的标准和指标, 对员工过去的工作行为及取得的工作业绩进行评估, 并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。企业在制定发展规划、战略目标时, 为了更好的完成这个目标需要把目标分阶段分解到各部门, 最终落实到每一位员工身上, 也就是说每个人都有任务。绩效考核就是对企业人员完成目标情况的一个跟踪、记录、考评。注意绩效考核的时效关系, 绩效考核是对被考核主体过去进行评价并对其将来产生影响。

绩效考核包括两大部分：

- 1、业绩考核
- 2、行为考核

现在很多企业都出现一种情况，即过分强调了业绩，而忽略了对行为的培养。这就出现一个问题：业绩做得越好的员工，越不遵守纪律，越不尊重游戏规则，这种员工在企业大力发展的过程中，将成为企业的阻碍。一旦被提拔成管理人员，影响就更大了。因此，考核员工的业绩和行为一般分为四种情况，对这四种情况的员工亦要区别对待：





明确目标，用目标指引我们的行动，不论是对于个人，还是对于企业来说，都是非常有意义的。绩效考核正是这样一种方法，通过对绩效考核的使用，可以帮助我们实现目标。

愿望与目标都是希望未来能够实现的设想，但是概念上有一定差别。愿望表达的形态较虚幻，范围也较宽泛；好的目标对未来有准确的定性或定量描述，有实现设想的准确的时间和地点限定。目标比愿望更具有现实性、可行性，而愿望可能受一定条件限制，不一定能转化为现实。

“KPI”是“关键绩效指标”的意思，这是从英文“Key Performance Indicator”直接翻译的汉语意义，常在评价工作、管理工作任务时用它，但为什么用“KPI-关键绩效指标”来衡量，而不用别方式进行要求呢？比如，用经济指标，用检查汇报，用信任、承诺等，肯定有其深刻的意义。愿望和目标都是人们希望实现的一种想法，但目标更具体和清晰。目标包含在愿望、想象、理想之中，日常随便说的“目标”常常是不具体的，在进行工作管理或者说进行绩效管理时，就要认识清楚目标究竟是什么，要尽可能地剔除虚幻的部分，使目标清晰、具体。明确目标时，可以用很多限定词来准确地描述出尽可能清晰和具体的目标，使它在实现目标的过程中不至产生歧义。通过绩效考核这一工具，可以使目标清晰，明确，可执行。

时代的变化，我们每个人也发生了剧烈的变化。年少时，我们总是想象着按照父辈的轨迹生活，上大学、分配工作、结婚、分房子、在一个固定的单位干一辈子。现在所有原来设想的生活轨迹都被打破了，每个人都面临着变化与陌生。在面对变化与陌生的时候，不同的人有不同的处理方式。有些人不知所措，有些人随波逐流，有些人目标明确；不同的处理方式，结果区别也很大。有些人成功了，有些人失败了。当然，不同的人对成功的定义不同，成功并不一定就是拥有财富，拥有健康或者幸福的家庭，都应该是成功的一种。那么，如何面对变化与陌生，如何走向成功就成为了每个人、每个企业所关心的问题。我们需要一些方法、一些管理技术帮助我们走向成功。

在这些年中，李建华老师每天都在忙着分析问题、解决问题。在这个过程中，他发现很多企业虽然有成长发展的欲望，但往往因为缺乏科学的管理方法而导致停滞不前。很多的企业太需要管理了，不论是大企业，还是小企业。市场在变化，环境在变化，竞争在加剧。在我们的客户中，有制造业、地产公司、商业企业、高科技公司等，每个企业都面临这复杂环境，激烈的竞争，每当和客户交流时，听到最多的字眼就是竞争、发展，的确，企业需要一套管理方法与方式，提升管理水平。

李建华老师根据自己 20 多年学习和理解以及实践到的世界 500 强企业管理的成功经验，帮助企业管理人员建立绩效考核的能力，最终实现企业长久稳定的发展。

【课程收益】

掌握一个管理人员需具备的基本管理技能，运用绩效考核的方法与下属做有效的沟通，制定有效的绩效计划与目标。

使企业高层管理人员掌握目标管理的三把钥匙：

- 1) 掌握绩效考核的工具与使用这个工具的目的
- 2) 绩效管理的难点与常见误区
- 3) 设计绩效管理体系应考虑的因素

【课程目标】

- ◇ 掌握一个管理人员需具备的基本管理技能，运用目标管理的方法与下属做有效的沟通，制定工作目标。
- ◇ 建立和掌握绩效考核的能力
- ◇ 输出由上一级主管人事部和执行部门共同讨论的 2012 年度绩效考核表

【授课方式】

依据课程现有条件本课程将主要采用惠普公司内部使用的教练式的教学方式。课程中间部分将采用案例分析、互动讨论、音像视频、模拟活动、实战演练等综合教学方法，满足不同风格学员的学习要求。

【课程特色】

- ◇ 系统：课程涵盖了绩效考核流程,绩效考核的难点,关键因素…核心内容
- ◇ 实战：实操案例+操作工具和方法，模拟场景即可体验。
- ◇ 易懂：深奥的道理寓于简单的描述、讲授之中，一听就明白。
- ◇ 易用：易于复制，立竿见影。

【课程对象】 企业管理人员

【课程大纲】

1. 绩效考核的基本概念

- ✓ 新时代企业所面临的现实问题
- ✓ 80后90后人力资源的特点
- ✓ 现代企业绩效考核系统

2. 绩效考核的流程

- ✓ 惠普绩效考核的分析

3. 绩效考核

- ✓ KPI
- ✓ BSC
- ✓ 业绩计划表
- ✓ 计划评估标
- ✓ 员工发展计划表

4. 制订部门的绩效考核

- ✓ 制订绩效考核表
- ✓ 分析讨论
- ✓ 得到认可

5. 完成目标

- ✓ 建立完成目标所需要的绩效考核表
- ✓ 建立员工发展计划表

具体流程

学员	人力资源	公司领导	李建华老师
2012 年绩效考核任务	得到公司工作目标及学员的目标	确认目标	提供目标的标准
2011 年度 KPI 回顾	提供点评,建议	反馈意见	提供点评,建议
2012 年关键职责			提供点评,建议
制定自己的年度 KPI	分析点评	反馈意见	提供点评,建议
得到上级及人力资源的认可	分析点评	反馈意见	提供点评,建议
修改年度 KPI	分析点评	反馈意见	提供点评,建议
建立自己部门每个员工的 KPI	分析点评	反馈意见	提供点评,建议
得到上级及人力资源的认可	分析点评	反馈意见	提供点评,建议

形成 2012 年度部门和其员工目标文件签字存档	分析点评	得到承诺	提供点评,建议
3 个月以后对目标进行评估修正	存档	给与支持	后续服务

【课程时间】

1-2 天 (6 小时/天) 助理刘 QQ : 2296613184,手机 18603315726