

# 战略绩效管理实战工作坊

课程对象：HR 管理人员

讲授时间：2-3 天

授课特点：以亲身经历的案例和经验进行分析与分享，实用性、操作性强，并采用互动、现场演练、行动学习、疑难解答等方式，使学员在轻松地学习中掌握更多相关方法和技巧，在解决问题中更多的成长和提升。

课程目标：

1. 帮助 HR 管理者正确的认识绩效管理的目的和价值，能够正确引导部门管理者正确看待绩效管理工作，正确运用绩效管理工具实现企业经营目标和业务战略；
2. 能够运用平衡计分卡工具梳理、描述企业关键战略领域目标，参与制定所属企业战略地图；
3. 掌握 KPI 指标提取和分解的方法，能够从战略地图出发制定公司级 KPI、部门级 KPI 及职位级 KPI；
4. 掌握 KPI 指标定性和定量设计描述方法，能够辅助部门管理者设计和制定员工 KPI 指标；
5. 了解目标管理的工具及使用方法，促进绩效管理工作有效落实；
6. 了解绩效管理实施的过程和步骤、绩效考核的方法及结果运用的策略和方式等，建立科学、规范的绩效管理机制；
7. 了解绩效管理推行中的常见问题及风险，运用正确的推行策略，推动绩效管理系统在企业中高效运作，更好的将绩效管理融入企业文化，更好的为业务服务。

课程大纲：

## 第一章 探寻绩效管理成功之路

1. 绩效管理的过程和目的

案例分析：某国际知名企业绩效管理失败之痛

2. 调查分析：国内绩效管理不成功企业的五大成因解析
3. 绩效管理的常见问题及解决思路

- 
4. 国内企业绩效管理发展的几个阶段和主导思想
  5. 行动学习研讨：企业绩效管理如何更有效、更成功落地？

### 第貳章 平衡计分卡与战略地图

1. 平衡计分卡的来源和运用
2. 平衡计分卡的结构
3. BSC 与 MBO、KPI 的关系
4. 如何描述企业战略 —— 战略地图制定
5. 如何从平衡计分卡的四个角度衡量企业战略目标

**现场练习：**结合公司情况制定企业战略地图

### 第參章 KPI 指标设计方法

1. 指标和目标的区别
2. KPI 指标设计的主要方法及要领
  - ✚ 如何使用鱼骨图分析法？
  - ✚ 如何使用层级分解法？
  - ✚ 如何从职责中提炼 KPI 指标？
  - ✚ 如何从关键流程中提炼 KPI 指标？

### 第四章 KPI 指标体系设计

1. KPI 体系设计思路与原则
2. KPI 指标体系设计步骤
3. 如何设计公司级 KPI？  
**现场练习：**企业公司级 KPI 指标设计与提取（续接前一练习）

4. 如何设计部门级 KPI？

**现场练习：**部分部门级 KPI 提炼与设计

5. 如何设计职位级 KPI？

**案例分享：**某模具制造公司公司级、部门级、职位级 KPI 指标

### 第五章 KPI 指标的规范化要求

1. KPI 指标量化设计方法（五个角度设计）
2. KPI 指标定性的方法
3. 好的 KPI 应有的几个特点
4. KPI 指标设计的若干细节问题探讨
  - ✚ KPI 定义与计算方式（**案例分享**）
  - ✚ KPI 计分方法（**案例分享：**某知名家具企业 KPI 计分表展示）
  - ✚ 如何设计 KPI 的权重与配分？
  - ✚ 关于配分的几点经验分享
  - ✚ 关于考核周期的设计

**现场演练：**部分部门职位 KPI 描述规范（续前一个练习）

### 第六章 目标管理

1. 目标管理的概要
2. 目标管理与绩效管理相结合
3. 目标管理中 PDCA 的关键节点要求
4. 目标设定与分解
  - 目标制定的原则与步骤
  - 目标分解的原则
  - 目标分解的方法与使用
5. 目标回顾与调整

### 第七章 基于 PBC 的绩效管理（华为战略绩效管理实践）

- 
1. 什么是 PBC ?
  2. 基于 PBC 的绩效管理与传统绩效管理的区别
  3. PBC 绩效管理指标体系及主要内容
  4. PBC 绩效管理全流程
  5. 如何有效运用 PBC 来落实企业战略目标 ?
  6. PBC 的撰写方法及要求
  7. **案例分享：华为公司绩效管理模式**

## **第八章 绩效改进管理系统的设计与实施**

1. **绩效目标设定和分解**
  - 如何制定目标 ?
  - 目标确定应考虑的因素
  - 公司经营性目标如何分解到各业务领域 (部门)
  - 如何通过战略解码会分解、签署 PBC 目标
  - 如何确定各职位目标 ?
2. **绩效跟进与辅导**
  - 为什么要进行绩效辅导 ?
  - 如何进行绩效辅导 ?
  - 如何选择绩效辅导的时机 ?
  - 绩效辅导的要求和注意事项
3. **绩效考核实施**
  - 1) 绩效考核的类别及运用
    - 什么是述职考核 ?
    - 如何组织述职考核 ?
    - 述职考核的流程及要求有哪些 ?
    - 如何进行层级考核 ?
  - 2) 绩效考核结果的形式及要求
  - 3) 绩效考核等级结果如何合理控制 ?
  - 4) 绩效考核的七大误区及规避措施
4. **绩效沟通与改进**
  - 绩效沟通的目的
  - 绩效沟通的障碍分析
  - 如何做好绩效沟通的准备工作
  - 绩效沟通的流程及要求

**现场演练：怎样进行正确、有效的绩效面谈**
5. **绩效结果运用**
  - 绩效结果的激励作用及运用策略
  - 绩效结果如何运用于薪酬 ?
  - 绩效结果如何运用于培训管理 ?
  - 绩效结果如何运用于员工职业生涯规划 ?
  - 绩效结果用于转岗调配及劳动关系维护
  - 绩效结果运用的注意事项

## **第九章 绩效管理实施推行的难点及解决策略**

1. **行动学习研讨：绩效管理推行的难点及解决**
2. 绩效管理推行的难点盘点
3. 绩效管理实施推行的若干策略
4. 绩效管理组织设置与各部门的分工定位
5. 如何将绩效管理融入管理者的日常管理中 ?
6. 绩效管理如何融入企业文化 ?

