

《企业绩效管理实务》

学员对象：	中高层管理者、HR 人员
课程背景：	<p>近年来，绩效管理始终是管理领域的热门话题，本土企业从“德、能、勤、绩”到“目标管理”、“标杆管理”，从“关键绩效指标”到“平衡计分卡”，所有世界潮流倒在我们靠近，而我们执着不懈的追求是否带来了应有的回报呢？</p> <p>人力资源管理人员称绩效考核为“心中永远的痛”——费时费力又不被认可 部门经理称绩效考核为“每季度或每月的填表”——费时费力形式主义 员工称绩效考核为“公司控制工资奖金的工具”——费时费力鬼门关</p> <p>我们说：绩效考核是公司投资回报率最高的投资！ 它能让让整个企业这头大象起舞，让整个企业这个百足蜈蚣众足一步！ 问题就在于：您的企业做的只是绩效考核，还是绩效管理？ 提高绩效水平是任何公司各级主管追求的目标，是人力资源管理的核心目的。但是，据调查，87%的公司绩效管理做的不成功，或没有效果。结果是虎头蛇尾，无法坚持，员工和公司的业绩水平没有得到真正的提升。企业和职业经理人迫切需要一套适合本企业需要的有效的绩效管理的理念、办法、工具和手段。</p>
课程目的：	<p>帮助学员了解绩效管理系统的整体思路和流程 了解平衡计分卡产生的背景及建立平衡计分卡的流程 明确运用平衡计分卡进行关键绩效指标分解的来源和过程 掌握为下属员工设定绩效计划的方法和技巧 学会传授员工绩效管理理念并实施全员绩效管理的要点</p>
课程内容：	<p>第一部分 培训导入</p> <p>分享：企业经常思考的几个问题</p> <p>1. 从平庸到卓越的绩效管理</p> <p>示例：近年本土企业绩效管理的一般表现与优秀标杆</p> <p>2. 绩效管理的观念与定位误区</p> <p>分享：一份中国企业绩效管理实施现状的调查</p> <p>3. 我们为什么需要绩效管理</p> <p>3.1 企业组织对绩效管理的需要 3.2 管理者对绩效管理的需要</p> <p>分享：提升员工绩效可以免除的各项成本</p> <p>3.3 员工对绩效管理的需要</p> <p>第二部分 绩效管理基础与关键绩效指标的设定</p> <p>1. 绩效与绩效管理</p> <p>分享：传统东方文化与西方文化的区别 分享：传统绩效管理的局限性 案例：企业中一些令人头疼的问题</p> <p>2. 企业战略、经营计划与绩效的关系</p> <p>3. 绩效管理的流程</p> <p>4. 关键绩效指标的设定</p> <p>4.1 什么是关键绩效指标？ 案例：某品牌企业的关键绩效指标体系</p>

思考：各项关键绩效指标的权重如何设计？

分享：一个极其好用的绩效管理权重设计软件，一学就会。

4.2 设定关键绩效指标时常见的问题

4.3 平衡计分卡思想在企业绩效指标设定中的应用

4.3.1 认识平衡计分卡

案例：某信息软件公司的平衡计分卡

4.3.2 运用平衡计分卡指引建立 KPI 体系的过程

案例：某企业 BSC 关键指标构建模板

案例：麦当劳的 CSF 与 KPI

4.3.2.1 绩效指标体系设定程序四步法

案例：国内某大型企业的绩效管理体系案例简介

第三部分 企业绩效管理的实施过程（一） 员工绩效计划

员工绩效计划是绩效管理系统至关重要的第一步。在运用平衡计分卡设定部门的关键绩效指标体系之后，我们需要将对各指标进行进一步分解，落实到各岗位，保证指标的最终实现。

1. 界定员工岗位主要职责

2. 选择、分解或设定员工关键绩效指标

分享：关键绩效指标的基本类型

分享：几类常见职位绩效指标设定的技巧

3. 员工绩效计划的特点

案例：某公司大客户经理的绩效目标计划表

分享：如何有效控制员工目标制定过高或过低

4. 员工绩效计划的目标及程序

第四部分 企业绩效管理的实施过程（二） 绩效实施与管理

1. 绩效实施与管理中的常见误区

案例：某公司项目经理的辞职信

2. 建立持续的绩效沟通

2.1 绩效沟通的目的

2.2 绩效沟通的内容

2.3 绩效沟通的方式

案例：某企业的月报为什么交不上来？

3. 有效绩效信息的收集

3.1 收集绩效信息的方法

3.2 我们该收集哪些绩效信息？

4. 一线管理者在绩效管理中的沟通与反馈技巧

案例：表扬的技巧

第五部分 企业绩效管理的实施过程（三） 绩效评估/考核

1. 绩效评估的主要方法

1.1 等级评定法及案例

1.2 强迫分布法及案例

1.3 对偶比较法及案例

1.4 关键事件法及案例

1.5 行为锚定等级评定法

2. 绩效评估的实施

2.1 360 度反馈

2.2 上级评估与自我评估结合

2.3 来自客户或下级的反向评估

分享：国外著名企业常用的 W&DP 模版

2.4 绩效评估的常见误区与解决

第六部分 企业绩效管理的实施过程（四） 绩效反馈面谈及绩效评估结果的应用

1 . 绩效面谈的目标

2 . 绩效考核面谈上级事前准备工作

分享：绩效面谈中上级与下级的座位安排

3 . 面谈后常见的四种结果

4 . 如何做成功的绩效面谈

4.1 成功绩效面谈的十步

4.2 绩效面谈中的沟通技巧

分享：一些简单实用的绩效面谈技巧与结束面谈的技巧

分享：如何与各种类型的员工进行沟通

练习：某绩效面谈过程模拟

5 . 给予反馈：两种方式+两种类型

6 . 绩效评估结果的应用

6.1 评估结果在管理上的用途

6.2 绩效考核后每个人都应该做的一件事情：制定绩效改进 PDCA

案例：某医疗设备公司的销售代表绩效改进计划

6.3 处理绩效问题的困惑及正确的原则

案例：某低绩效员工的绩效问题处理

培训结束 & 问题与讨论

授课时间： 2 天 (12 小时)

每班人数： 35-40 人

授课语言： 汉语

授课顾问：
胡浩先生
系统量化管理专家、国家首届注册管理咨询师
中国电气服务网创始人
新浪财经、经济观察报联合推选“抗击经济严冬资深管理专家”
清华大学领导力中心特邀管理教授
上海交通大学 MBA、厦门大学管理学院资深授课教授
山东大学经济学院资深授课教授
华南理工大学管理学院校外导师
澳大利亚领导力中心 (LPA) 特聘资深讲师、高级管理顾问