
《KPI体系建设及实施》(第3期)

世界传奇 CEO，21 世纪企业领导人的典范杰克·韦尔奇称之为“建设一个伟大组织的全部秘密”。是什么？能让张瑞敏称之为“海尔管理之剑”，“海尔生存的基础和对外扩张推行统一管理的基本模式”。而在绩效管理中最核心的内容就是设定指标，如果指标设定的不好，会适得其反，销售指标设定的不好会使应收账款大幅增加，如果研发指标设定的不好会使技术人员裹足不前，害怕创新，如果生产人员的指标设计的不好会是库存大幅增加，产品质量下降。本课程教你如何正确设定关键绩效指标。上海行隆企业管理咨询有限公司是从事企业绩效管理体系建设和企业绩效提升咨询的专业咨询公司，我们为企业提供系统化、实操性的管理解决方案并协助企业实施管理改进和变革管理服务。公司由一批国内理论界和著名企业的资深企业管理人员组成，他们极具企业实际管理和操作运行经验。

适合对象：企业总经理董事长等各级管理人员，人力资源专业人员，如某企业的多位人士参加本课程并进行实际问题的讨论，则效果最佳。

授课方式：课堂讲授、实战演练、案例分析、角色演练、录像分析、头脑风暴、小组讨论等。

课程时间：2 天

课程大纲：

一、绩效管理的正确认识是 KPI 开发的基础

1. 对绩效和绩效管理的认识错误是致命的
2. 绩效管理是帮助你如何实现目标的系统工具与方法
3. 绩效管理是什么？实施绩效管理的根本目的是什么
4. 绩效管理能帮你解决企业两大关键成功要素：战略+执行
5. 绩效管理如何为企业带来竞争优势
6. 绩效管理如何为企业带来持续提升的利润
7. 绩效管理如何做到长期利益与短期利益并重，员工利益和企业利益兼顾

-
8. 国内企业绩效管理的误区
 9. 活动，角色扮演、游戏体验及学习分享

二、KPI开发的指导思想和开发程序

1. 绩效指标体系建设的指导思想和案例展示及演练
2. KPI开发的指导原则
3. 指标体系建设的七步法
 1. 战略目标及战略措施明确
 2. 找出关键绩效领域
 3. 开发关键成功因素
 4. 公司关键流程明确（找出核心流程及流程的关键控制点，控制内容）
 5. 初步指标确定
 6. 指标判断及选择
 7. 指标征求意见、修改及完善。

三、KPI体系建设的工具及应用

1. 通过JA，明确职责，然后根据JD找KPI指标的优缺点与适用范围
2. 数据会计考核模式的优缺点
3. 价值树的操作模式与优缺点
4. 鱼骨图与头脑风暴法
5. 平衡记分卡的核心思想以及如何应用平衡记分卡开发关键绩效指标
7. 战略与平衡计分卡有什么关系
8. 平衡记分卡就是四个纬度，就是从四个维度找指标吗
9. 公司级的平衡计分卡如何落实到各个部门和员工

四、设定 KPI 的主意事项

1. 绩效指标设定的演练、检查、点评、修改和验收
2. 职能部门的指标应该怎么开发和选取
3. 怎样保证各个层次的 KPI 指标层层关联
4. 管理人员的关键绩效指标设定的要点
5. 生产单位的关键绩效指标设定要点
6. 销售部门指标设定的要点
7. 技术部的关键绩效指标设定要点
8. 以项目为管理单位的企业绩效指标该如何选取
9. 研发单位或者部门该如何设定绩效指标
10. 生产型企业、服务型企业的绩效指标设定与选取的主意事项
11. 有效指标的 8 大标准
12. 指标设定过程中的常见问题：
 - a) 为什么评价起来感觉很难操作？
 - b) 他们为什么不接受这些考核指标？
 - c) 为什么考核这些指标后适得其反？

五、KPI 的界定、分解和落实

1. 为什么需要界定 KPI
2. 界定指标的注意事项
3. KPI 的计算公式需要注意哪些问题
4. KPI 的数据的准确性如何保障？
5. 指标分解的工具及方法
6. 分解指标的要求 MECE
7. 分解 KPI 指标的注意问题：重复考核、指标的冲突性、公平性等

六、KPI 体系实施的主意事项

1. 如何启动绩效管理工作？什么时候合适？主要责任在谁？启动过程中常犯的错误有哪些？如何避免错误确保成功？
2. “功臣”反对推行绩效管理怎么办？员工抵制推行绩效管理怎么办？
3. 启动绩效管理工作后的第一步应该做的是做什么？怎么做好？
4. 制定好目标以后，目标是否会自动实现？为确保目标实现我们该做什么？
5. 考核的依据是什么？如何确保考核的公平与公正？
6. 绩效考核的结果怎么兑现？兑现是要注意什么？
7. 第一轮流转下来，我们应该做什么？怎么确保下一轮转的更好？
8. 绩效管理体系实施的十八个关键点详解。
9. 现场案例演练及分享。