

三维度推进绩效管理

——快乐绩效管理训练营方案

绩效管理咨询专家 陶思豫

● 课程背景

- ✓ 为什么一到年底老板为如何发奖金发愁？
- ✓ 为什么在年初总是为定经济责任制讨价还价？
- ✓ 为什么一谈绩效管理就等同于绩效考核？
- ✓ 为什么一做绩效考核就是简单地扣分/扣钱？
- ✓ 是谁把绩效考核考得愁眉苦脸、麻烦不断？

绩效管理应该是效率、效益、笑脸的统一！

做快乐的绩效管理！使组织洋溢着激励的氛围！

《快乐绩效管理训练营》将揭示绩效管理的本质，让绩效在快乐的氛围中实现！

管理大师彼得·德鲁克先生说：“组织的目的在于平凡的人做出不平凡的事。”“组织不能依赖于天才。”降低组织对能人的依赖，需要通过特殊的手段实现管控，才能达到提升企业组织绩效的目的。

这是许多跨入成长型阶段企业面临的第一道关口。为此，在调研咨询 100 多家各行业企业的实战基础上，总结、提炼、取舍出来的一套实用、实操、实效的绩效管理思想和方法、工具，将帮助面临这道关口的企业突破成长的烦恼！

本课程不是简单知识传授，而是强烈的观念冲击：将对绩效管理作为战略执行的工具进行本质揭示；不是简单的培训，而是实战工具掌握的训练，让每一位参训学员把错误犯在课堂上，将正确方法带回去。

● 参训对象

董事长、总经理、HR 负责人、绩效管理专业人员

● 培训时间

1天；或者训练营2天1夜（总14-15课时）

● 培训价格

● 训练营安排

日期	时间	课程单元	课程内容	练习点睛
第一天	上午	第一单元	执行导向的绩效管理体系	1、控制导向 2、发展导向 3、经营导向 4、执行导向四大绩效管理 模式讨论、分享。老师点评
		第二单元	三维度绩效目标来源分析	按照 1、公司及部门 2、应负责任 3、内外部客户要求，分解制 定绩效目标练习。老师点评
		第三单元	绩效管理流程	熟练掌握 1、绩效计划、2、绩效辅导、3、绩效评估、4、绩效 激励不同阶段关键点，练习操作程序。老师点评
	下午	第四单元	战略绩效管理工具：BSC 和 KPI 设计辅导	对 BSC（平衡计分卡）作为战略执行工具的设计要点进行知识巩 固性练习：财务面←客户面←运营面←学习与成长面。老师点 评
				对 KPI（关键绩效指标）提取方式进行知识巩固性练习：KRA （关键绩效领域）→KSF（关键成功因素）→KPI。老师点评
晚上	晚上	第五单元	综合模拟实战	1、指导学员画出自己公司的战略地图（提供模板）2、指导学 员对不同岗位 KPI 指标提取实战练习（提供模板）3、老师点评
第二天	上午	第六单元	绩效管理中的反馈	绩效面谈分组演练，掌握面谈程序，针对不同对象有效进行沟 通反馈。老师点评
		第七单元	绩效管理实战咨询案例分析	案例示范，问题解答
	下午	第八单元	一张表格管控全局	提供集绩效计划、绩效辅导、绩效评估和绩效改进于一体的先 进实用模板，现场指导学员填写，掌握实战工具。老师点评
		第九单元	激励分享	决出优胜团队，学员分享收获，颁发证书，合影留念

● 课程大纲

➤ 引言：企业绩效管理中的十大问题

德鲁克谈绩效精神

- ◆ 组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。
- ◆ 组织不能依赖于天才。
- ◆ 绩效精神要求每个人都充分发挥他的长处。

重点必须放在一个人的长处上——放在他能做什么上，而不是他不能做什么上。

- ◆ 一个组织的“士气”并不意味着“人们在一起相处得是否好”，其检验标准应该是绩效。

一、绩效管理的发展

1、控制导向的绩效管理

- ◆ 简单排序
- ◆ 对偶比较

2、发展导向的绩效管理

- ◆ 目标管理
- ◆ 360 度评估

3、经营导向的绩效管理

- ◆ BSC（平衡计分卡）
- ◆ KPI（关键绩效指标）

4、执行导向的绩效管理体系

二、绩效目标的来源

1、绩效目标来源一：公司战略和部门目标

- ◆ 示例：绩效目标分解
- ◆ 业务重点及公司级 KPI
- ◆ 一级部门 KPI
- ◆ 子部门 KPI

2、绩效目标来源二：应负责任

3、绩效目标来源三：内、外部客户需求

- ◆ 三维度绩效管理的层次
- ◆ 绩效管理是企业战略落地的载体
- ◆ 西尔士公司的员工 - 客户 - 利润链
- ◆ 通用战略地图

三、绩效管理的流程

- 1、绩效管理的流程模型
- 2、绩效管理的关键点
- 3、绩效计划的制定
- 4、绩效管理的运用

四、基于战略的绩效管理工具设计

1、平衡计分卡：BSC

- ◆ 平衡计分卡的思想基础：因果链条
- ◆ 平衡计分卡在管理体系中的定位
- ◆ 平衡记分卡的四个层面：财务面
- ◆ 平衡计分卡的四个层面：客户面
- ◆ 平衡记分卡的四个层面：内部营运面
- ◆ 平衡记分卡的四个层面：学习与成长面
- ◆ 建立平衡记分卡举例
- ◆ 某电信公司的平衡计分卡
- ◆ 平衡记分卡方法在某公司绩效管理中的应用

2、关键绩效指标：KPI

- ◆ 关键绩效指标的作用
- ◆ 某公司关键绩效指标鱼骨分析
- ◆ 公司战略目标的 KPI 分析
- ◆ 人力资源管理的 KPI 分析
- ◆ 利用客户关系图筛选关键绩效指标：个人
- ◆ 利用客户关系图筛选关键绩效指标：团队
- ◆ 岗位绩效指标分类
- ◆ 关键绩效指标分析
- ◆ 制定绩效目标的 SMART 原则

五、绩效管理推进中的反馈

- 1、绩效计划面谈
 - ◆ 管理者的责任
 - ◆ 员工的责任
- 2、绩效辅导沟通
 - ◆ 绩效辅导的沟通方式
 - ◆ 为什么要搜集和记录绩效信息
 - ◆ 绩效信息记录和搜集的方法
- 3、360°绩效反馈：绩效考核主体的选择
 - ◆ 绩效考核信息的来源：上级
 - ◆ 绩效考核信息的来源：同事
 - ◆ 绩效考核信息的来源：本人
 - ◆ 绩效考核信息的来源：下属
 - ◆ 绩效考核信息的来源：顾客
- 4、绩效面谈的流程
- 5、与不同类型的员工沟通
- 6、成为绩效辅导型经理人
 - ◆ 理想的绩效反馈水平 FAST
 - ◆ 最优沟通和反馈方式 BEST

六、绩效管理之考核案例实战辅导

- 1、关于考核的概述
 - ◆ 考核范围
 - ◆ 考核目的
 - ◆ 考核原则
 - ◆ 考核周期
 - ◆ 考核关系
 - ◆ 考核组织
- 2、业绩考核的内容和指标

- ◆ 考核指标内容及权重
- ◆ 业绩考核
- ◆ 业绩考核评分依据

3、综合素质考核

- ◆ 综合素质考核表
- ◆ 素质考核评分依据

4、个人绩效考核得分计算

- ◆ 月度绩效考核得分计算
- ◆ 月度绩效系数对应表
- ◆ 年度个人绩效考核得分计算
- ◆ 中层个人年度绩效系数对应表

5、部门绩效考核

- ◆ 考核周期

部门绩效考核分为月度绩效考核和年度绩效考核。

- ◆ 考核组织

公司各部门的绩效考核由公司绩效考核推进小组统一组织实施。

- ◆ 考核内容及评分标准
- ◆ 考核结果的计算

6、考核结果应用

- ◆ 与月度绩效工资挂钩
- ◆ 与年度绩效工资挂钩
- ◆ 与薪酬调整挂钩
- ◆ 与岗位调整挂钩
- ◆ 与培训挂钩

7、考核程序

- ◆ 月度目标设定进度表
- ◆ 月度绩效考核进度表
- ◆ 月度绩效统计表
- ◆ 年度绩效核算
- ◆ 年度绩效统计表

8、考核申诉

◆ 申诉处理记录台账

9、报表及记录清单

➤ 结束语

- 绩效管理是企业战略落地的载体
- 绩效管理是人力资源管理的核心
- 绩效考核不良循环图
- 管理者运用绩效管理追求什么
- 绩效管理良好环境的塑造