

# 基于战略的绩效管理与绩效考核

讲师：谢瑞宝

## 【课程背景】

绩效管理非常重要，企业的持续发展需要绩效管理，企业的规范化管理需要绩效管理，企业的执行力提升需要绩效管理，员工的积极性与能力提升需要绩效管理，独特的客户体验更需要绩效管理。怎样做好绩效管理，并运用绩效管理保障绩效目标的实现，是每一个企业都要思考并实际破解的难题。

绩效管理是一个系统，绩效管理不是企业人力资源管理的一个独立范畴，而是战略执行管理的抓手。

绩效管理是一个过程，绩效管理不等于绩效考核，而是基于价值目标的全流程管理。

绩效管理是一个平台，使员工个人能力提升和职业发展目标与企业的目标有机的结合。

## 【学习成果】

- 1、认识绩效管理的重要性、并正确理解绩效管理；
- 2、学习绩效考核的方法，全面了解绩效管理的运作程序和设计方法；
- 3、学习如何通过 KPI、BSC、KPA、OKR 进行绩效管理与绩效考核；
- 4、了解绩效管理推进中的问题、并避免运作中的误区；
- 5 掌握绩效面谈技巧，如何通过沟通、辅导与改进推进绩效管理。

## 【所需时间】

12 小时 (2 天)

## 【课程大纲】

### 一、绩效与绩效管理

1、什么是绩效

2、什么是绩效管理

3、绩效管理的目的与作用

- 战略落地
- 文化铸造
- 问题解决
- 行为纠偏
- 能力提升

4、绩效管理与能力考核

5、绩效管理过程中的两类循环

## 二、绩效管理的路径和方法工具

1、关键绩效指标（KPI）

- 什么是关键绩效指标
- KPI 指标体系、绩效管理与组织战略
- KPI 指标的构成
- KPI 指标体系的设计程序
- KPI 指标的应用
- 案例：某软件公司企业的战略规划与 KPI 指标确定

2、平衡记分卡（BSC）

- BSC 核心思想
- BSC 与其它考核方法的比较
- 平衡记分卡的四个维度

- 四代平衡记分卡的发展
- 建立平衡记分卡的指标体系
- 案例：某房地产公司 BSC 指标体系

### 3、关键绩效事件法 (KPA)

- KPA 工具应用
- KPA 绩效考核模型
- KPA 与 KPI 的比较
- 解读 KPA 的实际应用
- 案例：某互联网公司 KPA 考核应用

### 4、目标与关键成果 (OKR)

- OKR 与 MBO
- 设置 OKR 的基本原则
- 设置 OKR 思路与步骤
- 案例：英特尔与谷歌公司 OKR 设置

## 三、战略性绩效管理：战略到行动

### 1、绩效管理是战略执行的抓手

- 从战略到行动的五步步骤：
- 确定股东价值
- 调整价值主张
- 确定价值提升时间
- 提升战略准备度
- 确定战略行动方案及保障计划

- 绩效管理是一个连续封闭的系统
- 绩效管理推动的组织体系

#### **四、绩效计划与指标体系构建**

- 1、绩效计划的指标来源
- 2、绩效计划的基础工作

- 战略梳理
- 工作分析
- 指标库的构建
- 3 个人绩效合约 (PPC)

- 4、目标沟通与面谈

#### **五、绩效辅导与绩效创造**

- 1、绩效辅导

- 什么情况下需要辅导
- 4C 辅导模式
- 绩效辅导程序与内容
- 了解动态
- 诊断问题
- 探讨举措
- 工作指导
- 信息反馈
- 提供支持

- 2、业绩预警与追踪

### 3、绩效过程激励

## 六、绩效评估与绩效面谈

### 1、绩效评估的内容与方法

### 2、绩效评估中的误区与解决办法

### 3、绩效评估的步骤

- 被评估人自评
- 评估人评估
- 绩效面谈
- 确认并存档

### 4、绩效评估面谈

- 绩效面谈的准备
- 面谈的过程与程序
- 确定绩效改进计划

## 六、绩效评估结果的应用

### 1、绩效结果与薪酬的结合

### 2、绩效结果与奖金分配

### 3、绩效结果与职位置换

### 4、绩效结果与人员晋升

### 5、绩效结果与培训发展

### 6、绩效结果与个人发展计划

## 七、绩效结果应用整体策略

- 关键绩效指标评价

- 员工胜任素质模型评价

## 八、绩效管理中常见的十问题

- 1、绩效管理与战略实施相脱节
- 2、绩效管理仅仅被视为一种专业技术
- 3、绩效管理的核心目的不明确
- 4、绩效管理不只是 HR 部门的责任
- 5、组织绩效、团队绩效、个人绩效之间存在差异
- 6、绩效管理指标没有重点
- 7、一套考核指标无法对所有员工产生牵引作用
- 8、如何避免员工追求短期绩效，忽视长期绩效
- 9、就凶啊管理成为奖金分配的手段
- 10、忽视员工的参与