

以业绩为导向的绩效管理

课程背景：

随着机会驱动企业成长到管理驱动企业成长的变迁，组织越来越注重向管理要效益。某种程度上而言，企业管理就是绩效管理，绩效管理是企业管理的核心。一方面人力资源管理者未扎实掌握绩效管理体系的理论和实际操作，存在错误的认知和一知半解，企业现行的绩效管理体系存在诸多问题，不能促进战略落地，绩效提升和员工发展。另一方面“绩效考核无用论”、“绩效主义毁和索尼”等不严谨的言论影响了一些企业坚定推行绩效管理的决心。

实际上绩效管理仍然是企业管理的主要抓手，上接企业战略，与各项管理手段关系密切，一方面一些长期坚持实施适宜的绩效管理模式的的企业取得了长足的进展，值得学习和借鉴；另一方面绩效管理理论和方法在互联网+时代发生了一些变革。因此人力资源管理者作为绩效管理体系的归口管理，应该更加重视和认真学习绩效管理的理论与实践，选择适合本企业的方法，确保战略落地，绩效提升和员工发展。

课程目标：

- 正确认识绩效和绩效管理，抓绩效的本质和绩效管理的关键；
- 熟悉绩效管理体系运作的流程；
- 掌握和熟练运用绩效管理系列工具。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：人力资源总监、经理主管、绩效经理、主管、专员

课程方式：案例研讨+标杆解析+视频引导+游戏PK+故事演绎+工具演练
(理论结合实际+案例示范实操游戏体验心法练习促进实效)

课程大纲

导入案例：

1. A公司人力资源总监的困惑
2. 国内企业绩效管理中存在的问题

上部：理念篇

一、绩效的本质探讨

1. 组织期望
2. 有效输出
3. 从战略到执行从执行到结果
(输入-过程-产出)

二、绩效管理与绩效评估的7个区别

1. 人性假设不一样
2. 作用不一样
3. 涵盖内容不一样
4. 结果运用不一样
5. 侧重点不一样
6. 参与方式不一样
7. 效果不一样

三、绩效管理的作用

1. 从组织的角度看

- 1) 为企业诊断运营状况和进行决策收集信息
- 2) 了解员工基本情况
- 3) 为公司的人事决策提供依据

2. 从员工的角度看

- 1) 加强员工的自我管理
- 2) 发掘员工的潜能
- 3) 实现员工与上级更好的沟通
- 4) 提高员工的工作绩效

四、绩效管理的3个关键词

1. 持续沟通
2. 激励导向
3. 持续改进

下部：实操篇

第一讲：制定绩效计划

一、确定绩效目标

1. 绩效目标的3个来源

- 1) 组织的绩效目标
- 2) 岗位职责
- 3) 内外部客户需求

2. 绩效目标的4个注意事项

3. 绩效目标的表达形式

- 1) 绩效标准+目标值

工具：SMART 原则

4. 目标分解3步骤

- 1) 分解总目标的3个动作
- 2) 目标分解到部门的3个动作
- 3) 目标分解到个人的3个动作

拓展游戏：收获季节

5. 目标承诺及目标协议书

二、确定绩效指标

1. 绩效指标的4个构成要素

2. 绩效指标设计的8个原则

3. 绩效指标设计的7个步骤

- 1) 确定评估对象
- 2) 进行职责分析
- 3) 绩效指标体系设计
- 4) 绩效指标的提取
- 5) 绩效指标的筛选和确定
- 6) 绩效指标的评估
- 7) 绩效指标的修正和定

工具：QQCT

三、编制绩效计划

1. 绩效计划的6个主要内容

2. 绩效计划制订的 4 个原则

- 1) 目标导向原则
 - 2) 全员参与原则
 - 3) 流程系统化原则
 - 4) 可行性原则
- 3) 绩效计划制订的 3 个阶段：准备-沟通-审定和确认

案例：Z 公司的绩效管理体系

第二讲：绩效实施

一、成立绩效管理组织

1. 决策层-推动者
2. 人力资源-专家
3. 直线部门-第一责任人
4. 外部专家-支持者

二、设计绩效管理方案

1. 绩效管理制度的 7 项要求

- 1) 全面性和完整性
- 2) 相关性和有效性
- 3) 明确性与具体性
- 4) 可操作性与精确性
- 5) 原则一致性与可靠性
- 5) 公正性与客观性
- 6) 民主性与透明度

2. 绩效管理工作的 5 个配套

- 1) 完善公司治理结构
- 2) 完善奖惩分配机制
- 3) 建立业务工作流程
- 4) 建立预算评估机制
- 5) 建立信息平台

案例：T 公司的绩效推进

第三讲：绩效评估

一、绩效评估的 5 个维度

二、绩效评估的方法

1. 相对评价法
2. 绝对评价法
3. 描述法

三、绩效评估方法选择的 5 个原则

1. 适应性原则
2. 成本最优原则
3. 高信度和高效度原则
4. 易于操作原则和精度原则
5. 制度保障原则

四、管理者在绩效评估中的十大误区

1. 对比效应
2. 首因效应

3. 晕轮效应
4. 像我效应
5. 中间效应
6. 宽松效应
7. 苛严效应
8. 外在因素
9. 归因误差
10. 技术因素

案例：Y公司的绩效考评

第四讲：绩效反馈

一、绩效反馈的4个原则

1. 坚持具体全面原则
2. 坚持互动原则
3. 坚持对事不对人原则
4. 坚持正面引导原则

二、绩效面谈的技巧

1. 双方信任关系的建立
2. 积极有效的倾听
 - 1) 保持良好的目光接触
 - 2) 适时而恰当的提问方式
 - 3) 适当地给予总结与确认
3. 语言表达的技巧

工具演练：汉堡原则

工具演练：BEST反馈

三、绩效申诉的3个注意事项

1. 具体分析投诉内容
2. 要把处理申诉过程作为互动互进的进程
3. 申诉处理结果及时告诉员工

案例：B公司的绩效反馈

第五讲：绩效结果应用

一、绩效结果应用的3个原则

1. 提升绩效，促进发展
2. 关联利益，共荣誉，同成长
3. 利于人力资源管理决策

二、绩效结果应用防范4问题

1. 没有及时反馈
2. 没有与利益紧密结合
3. 没有针对员工需要培训和改进的地方
4. 方式单一，形式化严重

三、绩效结果的7种应用

1. 制订绩效改进计划
2. 提供有针对性的培训
3. 薪酬奖金的分配
4. 进行职务调整

5. 进行员工职业生涯规划
6. 进行人力资源规划
7. 正确处理内部员工关系

四、绩效改进的 3 步骤

1. 分析结果，找出问题
2. 制定方案，准备实施
3. 落实方案，提供支持

案例：W 公司的绩效考评结果应用