

# 管理之剑——卓越绩效管理

## 课程背景：

在企业管理中经常遇到以下的问题：员工抱怨没有得到激励和成长；主管抱怨缺乏有效的管理方法和手段；HR 抱怨人员流动率高，人员生产力低；高层抱怨员工的执行力差，战略不能有效落地等等。

建设以绩效为导向的企业文化、行为方式和管理制度，有效地提高员工的生产力和发展员工的能力。通过绩效管理，完成业务目标，辅导发展员工，激励员工全情投入，从而促进公司可持续发展。

将绩效管理作为指挥棒，落实公司战略目标，创造企业高绩效！卓越的绩效管理是企业  
管理的一把利剑！

## 课程收益：

课程以简洁的概念、清晰的流程、有效的方法和实用的工具，采用咨询式培训法，在课程结束后学员达到以下目标：

- 了解作为公司业务计划的重要组成部分，绩效管理有什么样的重要性。
- 建立起信心和能力，公平、协调、有效地管理绩效，并能区别团队成员的绩效表现。
- 掌握开展绩效管理所需要的各种重要技能，包括制定岗位 KPI、设置“SMART”目标、诊断绩效问题、给予辅导反馈和绩效考核。
- 掌握处理绩效管理的各种特殊情况，建立处理绩效不良/低下情况的信心和能力。
- 掌握相关技能和工具，有效管理自身及他人绩效，促进自身的发展，并实现业务部门/职能部门和整个组织的绩效提高。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**人力资源从业者、业务经理以及希望成为人员管理者

**课程方式：**现场讲授、案例分享、角色扮演、团队共创、影片学习等

**课程结构：**

绩效管理是完成组织目标，并采取符合组织行为规范。绩效管理的流程包括绩效计划、绩效实施、绩效评估和绩效应用四个阶段。



## 课程大纲

### 第一讲：绩效管理和战略落地

#### 一、为什么做绩效管理？

1. 员工为什么在企业里工作？
2. 绩效是什么？绩效管理是什么？

**小组辩论：**绩效管理就是填表格无用 VS 绩效管理是管理利器

3. 绩效管理工作中有哪些可以改进的空间
4. 完整的绩效管理循环促进企业战略达成

## 二、绩效管理进展简介

1. 最佳实践公司绩效管理方法简介 (BSC、TOPK、OKR、MBO 等)
2. 平衡计分卡是战略执行工具

## 三、以战略导向的绩效管理，实现个人和组织目标相结合

1. 个人、团队和组织目标协调一致是绩效管理的关键
2. 绩效考核重点放在业绩、能力和价值观
3. 以达成目标为中心的绩效管理循环
4. 绩效管理对各参与方人员的益处
5. 绩效管理中各参与方的主要角色及职责
6. 年度绩效管理工作时间表及主要工作成果

工具：绩效管理表格

## 第二讲：绩效计划与沟通

### 一、管理中的绩效目标

1. 绩效目标是上下级沟通的过程
2. 绩效目标是获得成功绩效的基础
- 3. 绩效目标的核心：关键绩效指标 (KPI)**
  - 1) 几个概念
  - 2) KPI 设定的原则、方法和工具

学以致用：针对目标岗位，选择岗位 KPI 指标

4. 目标设定的 SMART 原则

练习：撰写 SMART 目标

### 二、设定绩效目标的主要工作步骤

1. 关键成功因素 (KSFs)
2. 关键绩效指标 (KPIs)
3. 具体任务 (Targets)
4. 目标 (Goals)
5. 目标设定表单 (结合企业实际)
6. 如何达成绩效目标一致的沟通

**练习：**结合实际工作撰写自己的绩效目标

### **第三讲：绩效实施与执行**

#### **一、有效地诊断绩效问题**

1. 绩效辅导流程分析

**小组讨论：**识别绩效问题

#### **二、跟进绩效目标和能力的方法**

#### **三、持续不断的绩效辅导和反馈**

1. 绩效辅导的意义和原则
2. 绩效辅导的流程
3. 日常工作中给予绩效反馈

**影片学习：**正确的绩效辅导技巧

### **第四讲：绩效评估与反馈**

#### **一、绩效管理和绩效评估的区别**

#### **二、绩效评估**

1. 绩效评估的意义

## **2. 绩效评估的主要内容**

- 1) 绩效评估的主要内容
- 2) 绩效评估的适用范围
- 3) 绩效等级及人数分布
- 4) 绩效评估的主要工作步骤
- 5) 绩效评估会议
- 6) 绩效评估中常见的误区

## **3. 绩效反馈**

- 1) 寻找员工的绩效问题，分析原因，共同探求解决问题的方法
- 2) 绩效评估范例

### **角色演练：年度绩效评估面谈**

4. 处理绩效评估中的困难谈话
5. 绩效改进计划（PIP）

## **第五讲：绩效激励与发展**

1. 引导员工行为，为组织目标服务的有效办法

## **2. 作为绩效评估有效激励员工**

- 1) 绩效薪酬系统
  - 2) 绩效薪酬激励体系
  - 3) 绩效薪酬体系设计依据
3. 作为衡量招募和甄选有效性的一个依据
  4. 作为培训开发的判断依据：培训策略和方法
  5. 为组织人才管理提供基础：人才盘点

6. 给予绩效的工作制度设计

7. 考核与奖惩、任用挂钩

## 第六讲：特殊绩效情况处理

### 一、情况处理

#### 1. 试用期员工的绩效管理

1) 设定试用期绩效目标

2) 试用期转正评估

2. 岗位变化后的绩效管理

3. 休长假员工的绩效管理

4. 员工离职时的绩效管理

### 二、绩效申诉管理

1. 绩效申诉的条件

2. 绩效申诉的步骤

## 课程总结和评估