

绩效管理体系实务

(杨辉 2 天)

课程背景

最近一段时间，传说神一样的日本索尼因为过度绩效考核而衰落，国内一些著名企业也在反思绩效考核的弊端....“绩效考核已死”的口号纷纷扬扬地响起。过去，企业普遍都学 KPI、BSC，但换来了员工的反感和 HR 的抱怨，认为绩效考核只是用来扣员工奖金的工具，对提升企业绩效完全没用。

是这样的吗？

其实，那只是上述企业说到底是绩效考核体系建设中出了问题，没有根据企业发展情况建设维护绩效管理体系，以至于绩效考核中走偏了道路，没有正确使用绩效考核这个管理工具，才出现衰落的情况。

那么应该怎么样才能建立适合本企业实际情况的绩效管理体系呢？

这是一个很复杂的问题，但只要我们抓住一个核心“绩效考核就是对人力资源的管理”，根据企业实际情况，设定绩效战略目标、战术目标，渐次完善绩效管理体系，持续改进，在千变万化的残酷市场竞争中，绩效管理体系这一盘棋就活了。

课程收益

- 1.帮助学员根据企业实际情况设定符合企业实际情况的绩效考核战略目标、战术目标，并进行目标分解到部门和个人，设定考核指标
- 2.帮助学员学习健全和完善企业绩效管理体系，推行全面绩效考核，调动全体员工的积极性
- 3.帮助学员掌握管理绩效体系中常用的绩效考核实战方法，掌握维护企业绩效管理体系的工具和方法
- 4.帮助学员懂得绩效结果运用、沟通辅导的方法，能够通过考核促进人才综合素质的全面提升，完善企业的人才素质模型
- 5.帮助学员拓展管理视野，掌握管理绩效体系的方法与技巧，提升管理实战能力

课程对象：企业各级管理人员、HR 专业人员、储备 HR 干部

课程特色：课堂讲授+案例分析+小组讨论+情景演练，突出实战性与实用性

课程大纲

前言

第一章 绩效管理是不是“就要死了”

绩效的故事：（举例：动物界的绩效考核、远古人类的绩效考核、古代绩效考核、战争年代的绩效考核、工业革命的绩效考核）

提问：建立绩效考核体系的必要

结论：绩效考核是工具，企业经营出现问题，不是工具的错，而是没运用好

第二章 绩效管理的要点、难点在哪里

- 1.如何制定合适的绩效目标
- 2.目标如何分解
- 3.如何说服关键员工，实现上下一心

案例分析：A、体系的力量；B、某企业绩效考核案例

小组讨论：绩效管理的核心要点有哪些？难点到底在哪里

第三章 片面绩效考核与系统的绩效管理系统的区别

- 1.片面绩效考核的特征
- 2.片面的巨大害处
- 3.如何避免片面绩效考核

案例分析：某企业片面绩效管理案例

几种存在的错误：月晕偏差/类己效应/趋中效应/近因效应

第四章 建立绩效管理体系的四大环节

第一环节 目标管理

一、企业经营战略目标的确立

- 1.基于追赶的标杆
- 2.基于公司战略
- 3.基于业务规划
- 4.基于职能价值

实战训练：为某企业制定经营战略目标

二、经营目标确定的方法

- 1.标杆基准法
- 2.历史比较法
- 3.绩效差距法
- 4.目标推算法
- 5.联合确定基数法

【案例分析】经营目标确定的常见误区、某企业研发经理与市场经理的业绩考核

【小组讨论】目标与指标的关系

第二环节 建立体系

一、经营目标分解与绩效落地

- 1.指标如何定义
- 2.任务性指标如何量化
- 3.如何界定指标责任
- 4.如何正确设定指标的目标值
- 5.如何正确界定指标的评分标准

应用工具：等级评判法、行为锚定法、关键事件法、联合确定基数法、底限基准法

案例分析：人员流失率、采购降价率的定义

实操训练：某岗位 KPI 定义及目标值与评分标准设置

二、KPI 分解的常用方法

- 1.流程关键节点法
- 2.价值树分解法
- 3.关键结果领域法
- 4.贡献路径图法

应用工具：KPI 指标库

小组讨论：KPI 的优点

案例分析：某企业经营 KPI 分解实例

实战演练：具体 HR 职能类岗位 KPI 的梳理与分解

三、体系架构

- 1.考核组织机构
- 2.管理办法
- 3.考核前沟通与培训
- 4.考核方式
- 5.考核流程
- 6.申诉
- 7.体系文件

小组讨论：如何确定

案例分析：某企业绩效方案和体系文件

实战演练：针对 HR 部门制定一个简单绩效考核方案

四、如何争取合理授权

如何获得合理的授权

启发案例：王翦如何获取秦始皇的信任

建立三大监督系统：财务、审计、人力资源

第三环节 维护管理

一、绩效结果评价的常用方法

二、绩效激励的常用方法

三、绩效沟通辅导的技巧

应用工具：排序法、强制分布法、绩效沟通的模型

案例分析：某企业的末位淘汰、某企业的事业部总经理考核与职位升降

小组讨论：如何考核才合理？如何实现主要绩效与基础绩效的均衡

实战演练：利润分享计划与绩效奖金设计、模拟绩效面谈

第四环节 修正调整

一、绩效管理期间常见的偏差和毛病，从细节中找出需要修正的偏差

1.员工怨言沸反盈天 2.员工责任心反而更差 3.员工配合考核力度不足 4.经营绩效不升反降

二、调整修正的时机：是考核周期终结？还是考核期间

三、检讨调整修正的环节

操作有问题？制定目标有问题？流程有问题