

BSC+KPI 绩效管理实战技术与方法

杨辉（2天）

课程背景

企业存在的目的就是利润最大化和经营持续化，赖以支撑实现以上目的的，一定是企业必须创造卓越的绩效，因此企业管理的根本就是对绩效的管理，但是在绩效管理面前很多企业老板和职业经理人却面临着巨大的困惑：

如何做好绩效管理？

如何突破传统绩效管理的瓶颈？

而细致到绩效管理工作更是一大堆的问号：

如何正确设置考核指标？公司、部门、个人的考核指标如何体现战略和经营的一致性？

如何合理设置考核指标的目标值、权重、考核周期？让员工感到既有挑战性又有积极性？

团队绩效与个人绩效如何做到平衡并相互促进？如何区分绩效责任避免考核扯皮？

任务型指标如何有效进行量化？如何避免或减少考核者的评估误差？

影响绩效因素多且复杂，如何才能正确评价？如何评分以确保评价结果与事实一致？

绩效结果如何运用才能充分激发员工活力？如何绩效沟通有效帮助员工进行改善绩效？

本课程通过引入 BSC（平衡计分卡）、KPI（关键业绩指标），以目标为牵引力，以激励为驱动力，以考核为压力，帮助组织和员工全面改善绩效水平，可实现企业经营目标。

课程收益

1. 从企业经营的角度帮助学员理解清晰企业经营者与管理者的角色定位，掌握绩效管理体系的建立方法

2. 帮助学员正确认识 BSC+KPI 绩效管理的思路，能够用 BSC 进行企业战略分解与经营目标建立，实现企业经营压力的层层分解传递

3. 帮助学员懂得绩效管理体系的设计，掌握 KPI 提取、定义、量化、评分的方法，懂得结果型项目考核的方法，让考核顺利落地，解决不同类型部门考核的难题

4. 帮助学员掌握绩效管理推行的方法，懂得不同考核模式的选择，掌握绩效评价的方法以及绩效结果的综合运用，推动绩效管理的良性循环

5. 帮助学员掌握绩效沟通辅导的方法技巧，掌握绩效计划制定、过程监控、辅导实施的方法技巧，全面提升经理人的绩效管理水平和打造企业核心竞争优势

课程对象：企业老板、中高层管理人员、人力资源管理者

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

第一章 绩效管理是什么

- 一、绩效管理的含义
- 二、如何进行绩效管理
 - 1、绩效管理模型
 - 2、绩效管理发挥作用的机制
 - 3、激励机制建设需要注意的问题
 - 4、卓越绩效管理体系的特点
- 三、企业绩效管理现状及分析
 - 1、企业绩效管理存在的主要问题
 - 2、绩效管理认识的常见误区

第二章 绩效管理体系设计

- 一、绩效管理体系的核心
- 二、绩效管理体系的特点
- 三、绩效管理体系设计过程
- 四、绩效管理现状诊断
- 五、绩效管理可行性分析
- 六、绩效管理变革风险评估与策略
 - 1、绩效管理变革风险评估
 - 2、绩效管理变革策略

第三章 绩效管理有关工具模型

- 一、战略驱动绩效指标分析—将发展战略目标分解落地
 - 1、如何将战略目标分解落地
 - 2、战略驱动绩效指标分析过程
- 二、组织绩效模型与关键业绩指标
 - 1、组织绩效模型

- 2、关键业绩指标
- 三、能力素质考核及其应用
 - 1、能力素质模型
 - 2、能力素质模型的应用
 - 3、人力资源专业技能和技能等级模型
- 四、满意度模型及其应用
 - 1、满意度的含义
 - 2、满意度模型的建立
 - 3、员工满意度模型
 - 4、客户满意度
 - 5、部门满意度
- 五、如何将绩效管理落到实处——绩效管理循环
 - 1、团队绩效管理循环
 - 2、个人绩效管理循环
- 六、平衡计分卡（BSC）和考核
 - 1、平衡计分卡
 - 2、考核
 - 3、常用考核指标

第四章 如何设计绩效考核体系

- 一、绩效考核的组织管理
- 二、绩效考核体系构成
 - 1、绩效考核体系的含义
 - 2、绩效考核体系构成
 - 3、绩效考核结果应用
- 三、对企业整体的考核
 - 1、如何对企业整体进行考核
 - 2、整体年度考核
- 四、对部门团队及负责人的考核
 - 1、如何对部门团队及其负责人进行考核
 - 2、各部门及部门负责人考核

3、项目及项目经理、项目副经理（技术负责人）考核

五、对普通员工的考核

1、三类普通岗位员工考核

2、部门员工考核案例

3、项目员工考核案例

六、绩效考核体系设计中的几个关键问题

1、到底该由谁来负责考核—360度考核与自上而下考核

2、如何划分绩效考核等级

3、慎用“末位淘汰”法

4、如何避免绩效考核误差

第五章 如何设计关键业绩指标

一、关键业绩（KPI）指标体系

1、关键业绩指标分类

2、关键业绩指标案例

二、关键业绩指标设计过程

1、关键业绩指标建立步骤

2、如何确定工作结果和关键行为

3、如何确定指标形式、设计评价标准、确定考核者

4、如何判断关键业绩指标的可操作性

三、如何设计定量指标

1、定量指标的含义

2、定量指标有效的前提条件

3、定量指标评价标准制定

四、如何设计定性指标

1、定性指标的含义

2、定性指标评价标准制定

五、如何设计过程指标

1、过程指标的含义

2、过程指标评价标准制定

六、如何设计非权重指标

- 1、非权重指标的含义
- 2、否决指标及评价标准制定
- 3、奖励指标及评价标准制定
- 4、奖惩指标及评价标准制定
- 七、关键业绩指标设计的几个关键问题
- 1、选择关键业绩指标应该坚持的原则
- 2、确定关键业绩指标权重的原则
- 3、如何确定定量指标的绩效目标

第六章 绩效考核范例

一、生产企业车间及管理部门考核范例

- 1、车间年度业绩合同及评价标准
- 2、车间月度考核指标库
- 3、采购部年度业绩合同及评价标准
- 4、采购部部门考核指标库
- 5、采购部岗位考核指标库
- 6、部门通用月度考核指标

二、集团公司部门及子公司考核范例

- 1、集团公司办公室部门考核
- 2、集团公司办公室岗位考核
- 3、集团公司财务部部门考核
- 4、集团公司财务部岗位考核
- 5、集团公司某子公司年度绩效合约

三、其他考核范例

- 1、经营开发部年度目标责任书
- 2、商业银行支行年度业绩合同及评价标准
- 3、某投资公司业务部门年度考核指标
- 4、互联网公司各部门考核