

绩效管理全流程介绍与操作——如何突破绩效管理的瓶颈

【基础信息】

1. **课程系列**：人力资源管理
2. **课程名称**：绩效管理全流程介绍与操作——如何突破绩效管理的瓶颈
3. **学员人数**：人数控制在 40 人以内。分小组，每组 8-10 人，不要低于 8 人，每人设置名牌
4. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸、A4 纸若干、音响
5. **授课时长**：2 天，12 小时
6. **培训形式**：全案例的方式引出相关理念与内容，并在过程中进行练习与答疑
7. **目标学员**：各级管理者

【课程背景】

目前很多的企业已经开展了绩效管理的工作，无论是规模大的企业还是人数不多的小企业。初期开展这项工作的時候，都抱着一股热情，以为通过绩效管理可以解决企业管理方面存在的问题。但随着此项工作的展开，其效果始终不能让人满意，公司领导开始怀疑绩效管理的现实性，部门管理者认为绩效管理折腾人，人力资源部两头不讨好，压力非常大

到底是哪里出了问题，绩效管理是否有必要在企业内部进行推广？毋庸置疑，在中国现阶段开展绩效管理的工作，肯定是对企业的发展带来好处。企业内部的很多问题，例如，人员培养、薪酬激励、流程优化等等，确实是可以通过开展此项工作来处理并解决的，并进一步推动企业经营业绩的提升。正如 IBM 前 CEO 曾经说过，一个企业的管理就是人力资源管理，而人力资源管理的核心就是绩效管理

关键的问题是，如果想要试图通过开展绩效管理工作来解决企业的管理问题，并进一步推动企业经营及发展，究竟该如何来做这件事，简单化还是复杂化，系统化还是零散化，如何在经营与管理方面找到一个平衡点，从而是企业得到良性发展，这些都是企业人力资源管理工作者包括各级管理者在内的人员需要思考的问题

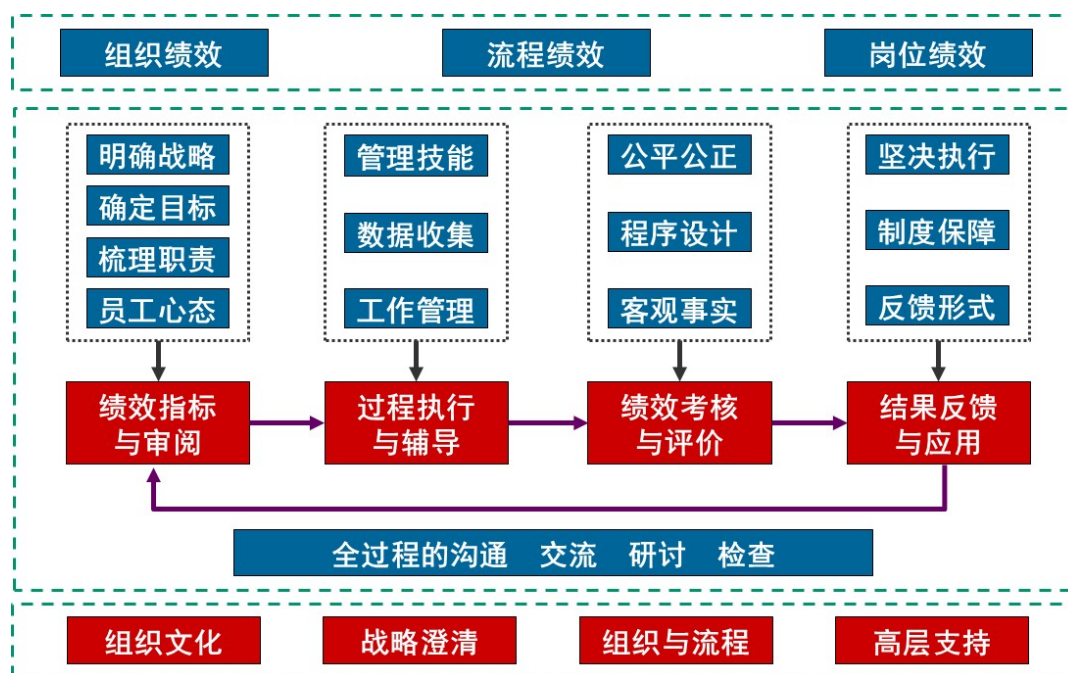
【课程目标】

通过几次不同内容的培训以及后继对管理者点对点的指导与点评，管理者将会获得以下的收获

1. 理解绩效管理的基本理念与作用
2. 了解管理平台的搭建对开展绩效管理工作的重要性
3. 学会制定岗位指标包括软性指标的工具和方法
4. 掌握指标落实到个人并结合不同人特点的落实能力
5. 学会软性指标的可衡量性的打分
6. 掌握绩效结果反馈的技巧

【方法论及模型】

绩效管理体系的建设与执行，涉及到方方面面，这些要素都需要逐一解决。唯有如此，才能有效展开各级绩效管理的工作。以下模型基于这一理论



【课程大纲】

1. 绩效管理的认识与理解

- 企业的什么阶段应该开展绩效管理工作
- 为什么要开展绩效管理的工作
- 绩效管理全模型介绍：绩效管理的工作为什么这么难开展
- 互动讨论：什么是绩效管理，如何理解绩效管理，包括哪些内容
- 绩效管理究竟能解决企业的哪些问题：绩效管理的目的
- 信息收集：你在绩效管理的过程遇到了哪些问题

2. 组织绩效建立的全过程（通过全案例呈现的方式讲解）

- 系统性的绩效管理体系：目标管理、KPI 管理、平衡计分卡管理
- 组织绩效指标的来源与澄清并管理者的利于执行
 - 公司战略指标的落地与分解
 - 组织结构的优化与调整
- 公司各职能规划的指定
 - 职能规划制定的流程与模型介绍
- 如何提取并选择组织绩效指标（KPI）
- 基于 KPI 的行动计划指定：员工指标设定的基础
- 指标提取后的后继工作
- 指标评价的方法、难点与重点
 - 基于目标的考核打分与排名

3. 设置员工考核指标的概念和工具与方法

- 设置指标的三个原则：期望原则、承诺原则、SMART 原则
 - 案例介绍：理解 SMART 原则
- 案例分析与研讨，理解什么是绩效
- 理解关键绩效指标的意义和作用
- 案例展示：指标与标准的理解
- 案例展示：指标定性与定量的选择，如何设置定性的指标
- 指标数量与权重的确定，矩阵型组织结构中的指标的选择
- 选取指标的四个原则
- 绩效考核指标与职位的关系：考核指标的来源
- 案例展示：管理人员需要掌握的常规技能，部门职能分解与岗位职责确定
 - 根据岗位职责提取指标
 - 根据部门规划提取指标
 - 小组练习：根据岗位职责设置销售工程师的绩效考核指标

4. 不同岗位种类的考核方式介绍

- 了解你所在企业的发展阶段
- 不同发展阶段销售人员的考核模式
 - 提成制还是团队奖金制，简单化还是复杂化
 - 实际案例展示：一个销售人员的业绩合同
- 不同组织结构中的研发人员的考核模式

- 职能制组织结构下的项目考核制
- 矩阵型组织结构下的产品线的项目运作的考核方式
- 具体案例展示：某公司研发人员的考核方式介绍

5. 非系统性的绩效考核技术介绍

- 非系统性的考核技术种类分类介绍：因素比较法、强制性比例分配法、工作作业法等等
- 实际案例展示：运用排比方法确定各个员工的考核结果排序
- 应该采用怎样的考核工具（结合案例）
- 如何选择评估工具：多种考核工具的介绍、比较与使用（某公司的其中一种方法的使用介绍）
- 几种考核误区的介绍及应对方法
- 考核中需要注意的问题
- 自我评估与主管评估的结合：流程、作用、方法介绍
- 部门间满意度的评估：行政部、人力资源部、财务部、信息系统部等
- 如何进行年终评议及需要注意的方面

6. 互动与讨论：理解考核制度

- 好的考核制度包括哪些内容
- 考核周期的设定，每月、每季还是年度考核
- 考核形式如何安排，一级考核还是设置二级审核
- 矩阵型组织结构中的考核形式，谁考核谁？如何考
- 考核结果是以分数呈现，还是以等级呈现
- 考核等级的选择，三等、四等还是五等级
- 是否需要设定考核比例，设置的比例多少是合适的
- 绩效考核结果与薪酬的挂钩：考核结果的应用
 - 固定薪酬与绩效结果的关系
 - 浮动薪酬与绩效结果的关系
- 绩效考核结果的其它应用

7. 绩效反馈的方法

- 分小组先讨论并分析几个绩效面谈的案例
- 互动：为什么要进行绩效结果反馈
- 绩效反馈与面谈需要做的准备工作（管理者与员工的准备）
- 面谈与反馈什么内容

- 绩效面谈提纲设计
- 绩效面谈策略与技巧（几个案例分小组讨论，讲师点评）
 - 如何开场
 - 提问问题的方式与注意点
 - 注意反馈过程中的倾听
 - 绩效反馈中不同类型员工的处理技巧
- 案例展示：绩效面谈表格设计与使用技巧
- 实战模拟