

# 全面绩效管理体系构建

## 【课程背景】

现代企业管理，更注重“以人为本”的人性化管理模式，企业管理的重点也日趋体现在对人的管理策略上。作为现代企业的人力资源管理者，应以战略高度构建高效实用的人力资源管理系统，建立科学考核激励制度和先进的企业薪酬体系，以最大限度地激发人才潜能，来创建优秀团队，并推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。一套科学、规范、适合于企业的绩效管理制度是推动企业不断创造价值，永续经营的手段。

## 【课程收益】

- ✚ 通过学习了解绩效管理的目的及重要意义
- ✚ 通过学习了解绩效管理依据及制度的作用。
- ✚ 通过学习了解绩效考核指标体系的构成。
- ✚ 通过学习了解绩效考核组织管理的职责与分工。
- ✚ 通过学习了解绩效考核常用方法
- ✚ 通过学习了解绩效考核指标的分解方法
- ✚ 通过不习了解绩效考核体系的四个过程及一个运用

## 【课程大纲】

**讨论：绩效管理的目的是什么？绩效管理的思想是什么？**

### 第一部分 绩效管理的概论

1. 案例：为什么做绩效考核——我们身边的绩效问题

案例小结：绩效管理的重要性

2. 案例：绩效考核的目的？

案例小结：绩效考核的终极目标

3. 案例：绩效考核的依据？

案例小结：绩效考核的依据与标准

4. 案例：绩效考核制度的力量？

案例的小结：绩效考核制度具有导向的作用

5. 基于战略的绩效考核的管理体系架构绩效管理

- ✚ 绩效目标体系
- ✚ 绩效管理过程体系
- ✚ 绩效考核制度体系
- ✚ 绩效管理组织与责任体系

6. 绩效管理中相关人员的角色定位

7. 绩效考核中的主体与权限

8. 各考核主体间的关系

9. 部门考核实施流程

10. 个人考核实施流程

单元小结

### 第二部分 提升绩效管理的工具与方法

**讨论：绩效考核常用的方法有哪些？**

1. 案例：绩效管理的工具选择——分粥方法

案例小结：绩效考核工具选择是关键环节

## 2. 绩效考核的常用方法

### (1) 相对考核法排序法

✚ 交替排序法

✚ 成对比较法

✚ 强制分布法

### (2) 绝对考核法

✚ 关键事件法

✚ 行为锚定等级评价法

✚ 行为观察法

✚ 目标管理法

✚ 直接指标法

✚ 绩效标准法

## 3. 绩效考核管理中的目标管理法

(1) 目标管理的内容

(2) 目标管理的思想

(3) 目标管理的特点

(4) 目标管理的分解流程图

(5) 个人目标分解的因素

(6) 目标管理的 SMART 原则

(7) 目标管理的实施流程

案例分析：1、目标管理在企业绩效管理中的应用

2、绩效考核方法在企业中的应用

## 第三部分 关键绩效指标体系的构建方法

1. 关键绩效指标的概念

2. 关键绩效指标体系的构成

3. KPI 指标的开发步骤

4. KPI 指标体系的构建思想

5. 关键绩效指标体系的设计技术

(1) 关键绩效指标体系的设计技术之一 —— 关键绩效指标法即客户关系图法

案例分享：关键绩效指标法分解绩效指标的案例

(2) 关键绩效指标体系的设计技术之二 —— 平衡记分卡 (BSC)

案例分享：平衡记分卡 (BSC) 分解法分解指标的案例

(3) 关键绩效指标体系的设计技术之二 —— BSC+鱼骨图

案例分享：BSC+鱼骨图分解法分解指标的案例

单元小结

## 第四部分 绩效指标管理体系的构建

1. 构建绩效管理体系

(1) 建立绩效管理体系，借助“图、库、卡、单”工具进行有效管理

(2) 绩效指标体系的建立技术

案例分享：目标分解与指标设立

2. 掌握分解指标的方法 QOTC

- (1) 确定部门绩效指标的方法
- (2) 确定部门下属员工绩效指标的方法

案例分享：指标的提取方法的应用

### 3. 指标类型设计的三个级别

- (1) 指标的三级划分
- (3) 三级划分的好处
  - ✚ 运用分级的方法本身就在提升绩效
  - ✚ 提升绩效的过程是动态的过程
- (4) 使指标发挥激励的效果的技巧
- (5) 指标测算的数据来源与方法

### 4. 职能类人员的绩效考核方法介绍

单元小结

## 第五部分 建立全面的绩效管理体系

1. 绩效计划管理的四个过程及一个应用
2. 绩效管理的起点——绩效计划
3. 绩效管理的核心——绩效辅导实施
4. 绩效管理的重点——绩效评估
5. 绩效管理的关键——绩效反馈与面谈

(1) 面谈沟通的程序

(2) 考核沟通原则

(3) 双赢面谈技巧

- ✚ 绩效面谈技巧 1- 准备
- ✚ 绩效面谈技巧 2 - 环境
- ✚ 绩效面谈技巧 3 - 方式
- ✚ 绩效面谈技巧 4 - 信息
- ✚ 绩效面谈的技巧 5 - 因人而异
- ✚ 绩效面谈的技巧 - 6 - 跟进
- ✚ 教练技术在绩效面谈中的应用

案例分享：如何进行绩效面谈的案例

### 6. 绩效管理的结果运用

- (1) 薪酬调整
- (2) 人才发展矩阵图

## 第四单元 小 结

**【课程呈现】** 30%理论+30 案例+30%练习+10%总结