

全量化绩效管理体系设计

课程背景：

在绩效管理引入中国近三十年的时间里，非常多的优秀组织诸如华为、联想、海尔等结合企业实际，运用绩效管理体系助推了企业的稳步健康快速发展。使得各类组织及管理者进一步认识到绩效管理契合中国人思想特质、有助于提高管理效能和竞争力。但如何运用绩效体系设计的理论，结合组织实际和特质，建立起适应本组织的体系并发挥作用，避免抵触现象、“两张皮”现象等，需要一定的技巧。

为提升绩效管理的实际效果，本课程设计旨在通过一些管理技巧和小工具，帮助组织如何以绩效管理的理论为依据，建立起适应组织特质的紧扣管理目标、体系结构简单、操作程序简便、指标全部量化、管理效能提升明显、员工接受度高的绩效管理体系。同时，对于已经实施、急需提升和改善现有绩效体系效能的各类组织也有很大的改善和指导意义。

课程收益：

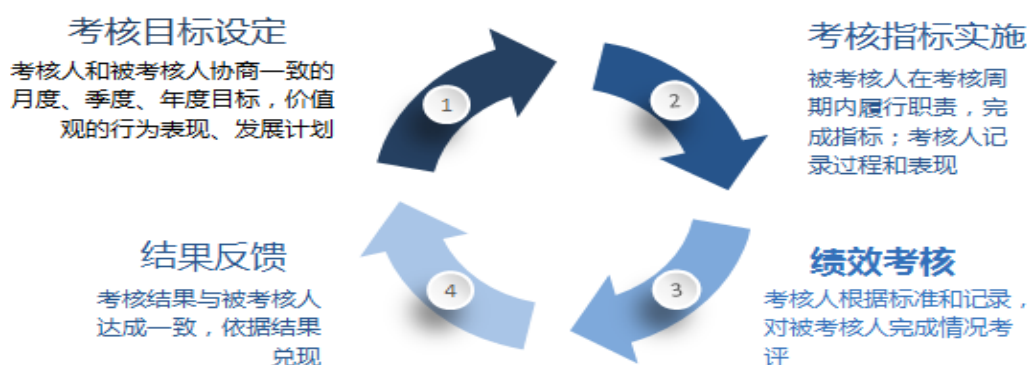
- 如何制定量化考核标准
- 如何计算给出客观的绩效考核结果
- 分析提出绩效管理需要注意的实际问题
- 科学地选择考核指标体系、分解和量化各项管理指标小技巧
- 建立助推企业长期发展的企业绩效管理文化

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理者、专业人力资源从业者及绩效管理人员

课程形式：分组互动式，理论结合案例练习

课程模型：



课程大纲

导入：

提出问题：公司如何应对恶劣的经济形势？员工如何应对裁员潮？——绩效管理帮助提升企业综合实力，提高员工素质

视频分析：《士兵突击》整理内务片段

讨论：通过视频共同分析内务管理（绩效管理）失效原因

结论：确保绩效管理有效实施所需的前提

第一篇：理论基础篇

第一讲：了解——绩效管理的本质

一、绩效管理的地位

二、绩效管理的原则

1. 公平公正
2. 合理和谐
3. 激励最大多数

三、绩效管理的三大要素

1. 绩效管理的职责
- 2. 绩效管理的流程**
 - 1) P：目标设定
 - 2) D：目标实施
 - 3) C：绩效考核
 - 4) A：反馈面谈
3. 绩效管理的技能

第二篇：实际操作篇

第一讲：分解——绩效管理的目标

引言：通过类比说明目标在流程中的重要性

一、目标的定义

二、目标分解

1. 目标分解流程

- 1) 总目标分解
- 2) 各级组织目标
- 3) 岗位目标

2. 依据部门职责分解组织目标及维度

- 1) 部门职责
- 2) 组织目标维度

3. 依据岗位说明书分解员工绩效目标及维度

- 1) 岗位说明书内容
- 2) 界定岗位职责
- 3) 岗位说明书内容与员工绩效目标维度对应关系

课堂练习：各组选择一个岗位并界定职责

三、三个容易混淆的概念

1. 职责——做什么
2. 计划——怎么做

3. 目标——做到什么

案例展现：通过“我要结婚”等三个案例帮助理解三个概念

第二讲：量化——绩效考核的所有指标

一、选择——考核指标

1. 确定 KPI 指标及权重

- 1) KPI 指标定义
- 2) 二八定律
- 3) KPI 指标选择
- 4) 指标权重

二、全量化——考核指标

1. 量化指标的两种来源

- 1) 承接量化指标
- 2) 量化分解指标

2. 全量化指标的步骤

- 1) 承接量化指标——按照管理层级和职责分解直至员工

2) 量化分解指标的四步法

第一步：按照五个维度分解

第二步：去掉非量化的

第三步：去掉过程性的

第四步：去掉影响小的

案例分析：如何按五个维度分解出七个指标，三个筛选过程，保留一个 KPI 量化考核指标？

共同演示：“组织落实中央八项规定精神”等四个案例

现场练习：两个学员提出的难以量化指标

三、设置——指标考核值

1. 设置原则

2. 设置方法

- 1) 忍耐底线法
- 2) 平均加和法
- 3) 事后浮动法

3. 单一重复性工作的量化

案例分析：如何量化薪酬管理岗位的单一重复性？

四、设定——考核标准

1. 设定的原则

2. 设定的四大步骤

第一步：设定三级指标

第二步：确定容忍底线

第三步：预算平衡

第四步：讨论确定

课堂练习：列出本岗位 5 项以上考核指标并分享讨论

第三讲：实施——过程管理与结果评价

一、监控——过程管理

二、评价——实施结果

1. 评价的意义

2. 评价的原则
3. 评价的频次
- 注意事项：**工作表现考评
4. 评价的程序
5. 评价的误区

第四讲：反馈——绩效实施的督导

1. 绩效反馈意义

1) 实现利益最大化的三种战略

- a 技术战略
- b 资金战略
- c 人力战略

2) 激励更多员工的方法

3) 90 后员工的管理

2. 过程反馈
3. 结果反馈
4. 反馈的原则

第五讲：兑现——绩效管理的结果

一、绩效兑现的范围

1. 马斯洛需求层次

- 1) 生理需求、安全需求——薪酬激励实现
- 2) 社交需求、尊重需求——精神激励和岗位调整实现
- 3) 自我实现需求——晋升实现
2. 三种激励及统计——薪酬、岗位调整、晋升
3. 应用的维度权重——业绩结果、工作表现、工作态度

二、如何兑现薪酬

1. 绩效薪酬来源
2. 绩效薪酬比例——KPI 指标对应 80%的绩效

3. 绩效薪酬计算

- 1) 计算公式
- 2) 如何计算

练习（组织绩效）：如何根据不同组织绩效得分，计算各组织绩效工资总额（10min）

练习（员工绩效）：如何根据员工绩效得分，计算各员工绩效工资（30min）

4. 绩效薪酬兑现误区

- 1) 发不全
- 2) 两极分化
- 3) 标准不一
- 4) 倒算结果

第三篇：持续提升篇

第一讲：持续——绩效管理的文化

一、绩效文化的意义

二、绩效文化的重要性

1. 表面层——物质文化

2. 中间层——制度文化

3. 核心层——精神文化

案例分享：美国西南航空公司

三、绩效文化的建设的步骤

1. 建立理念

2. 公布理念

3. 宣贯理念

4. 实施检查

5. 应用强化