

# 绩效管理实务培训

## 第一模块 绩效管理正确认知

1. 供电企业进行绩效管理的重要意义
2. 什么是绩效管理
3. 公司绩效管理实施背景
  - 1) 目标分解与绩效实现的关系
  - 2) 绩效与目标的互动关系
  - 3) 公司发展目标的战略认识
  - 4) 绩效管理与公司日常管理的关系
  - 5) 公司人力资源改革路标图
  - 6) 电力企业人力资源三项改革关系理解：理清薪酬、岗位与绩效关系
  - 7) 全面的绩效管理系统改革“三系统”：理清业绩、能力、态度三类考核内容的重点
4. 绩效管理基本理念概述
  - 1) 潜在绩效因素图：清晰影响绩效的因素
  - 2) 绩效管理的目的
  - 3) 绩效管理的三大功能：评价、沟通、激励
  - 4) 四个绩效管理模块成功实施的保障
  - 5) 绩效管理与传统考核的区别
  - 6) 成功的绩效考核表现
  - 7) 绩效管理中各部门及各级人员的职责分工
  - 8) 员工在绩效管理中的核心职责

七嘴八舌，议论纷纷（学员对老师提出的问题进行讨论发言）

写下困惑——每组讨论绩效管理中的现状及困惑写下来

## 第二模块 绩效目标载体与指标分解

1. 绩效目标的组成：结果目标+过程目标=绩效目标
2. 岗位与绩效考核内容契合

### 3. KPI 指标

- 1) KPI 指标解读
- 2) 公司目标分解与绩效实现的关系
- 3) KPI 指标的两个来源
  - ✓ 经营层面指标层层分解
  - ✓ 岗位职责提炼的 KPI 指标
- 4) KPI 指标设定的常见四种方法
  - ✓ 目标标杆法
  - ✓ 策略目标分解法
  - ✓ 成功关键因素法
  - ✓ 平衡计分卡法

### 4. 工作目标设定

- 1) 员工的工作目标来源
- 2) 工作目标的绩效标准设定维度
- 3) 关键业绩绩效库建立
- 4) 工作目标库建立
- 5) 绩效合约是绩效管理实现的工具和载体

### 5. 指标分解与量化

- 1) 生产指标的分解与量化
- 2) 经营指标的分解与量化
- 3) 利润指标的分解与量化

案例分析：某供电公司部室工作目标库的建立

案例分析：某供电公司部门与部门之间指标联动案例

## 第三模块 绩效合约及绩效管理流程

### 1. 绩效合约

- 1) 如何理解绩效合约？
- 2) 绩效合约项目解读

1. 绩效合约制定的绩效目标标准

2. 绩效合约的制定步骤程序

- 1) 步骤一：填写工作分析表
  - 2) 步骤二：选择优先实际目标
  - 3) 步骤三：承诺实施行动计划以取得成效
  - 4) 步骤四：如何引入个人绩效合约
  - 5) 步骤五：贯彻实施绩效合约
  - 6) 步骤六：绩效合约修订与实施
3. 绩效管理流程辅导
- 1) 绩效管理流程
  - 2) 绩效计划签订流程
  - 3) 绩效评估方法及常见误区
  - 4) 如何选择绩效评估方法实务
  - 5) 绩效沟通的要点
  - 6) 绩效辅导面谈实务
  - 7) 绩效考核结果运用重点
  - 8) 绩效考核结果与员工职业发展

现场练习：绩效合约实务辅导

实践启示：绩效合约常见问题解析

锦囊妙计——讲师为学员提出的困惑进行解答

## 第四模块 部门绩效管理实务

1. 部门绩效管理重点、难点
2. 基于绩效目标的岗位职责梳理的步骤
  - 1) 职位、职责、具体任务
  - 2) 岗位职责梳理——鱼骨图分析法
  - 3) 个人绩效——绩效合约（分值模式）
  - 4) 个人绩效——绩效合约（权重模式）
3. 部门组织架构图
  - 1) 计划管理（计划管理岗）——岗位职责绩效
    - ✓ 计划制度 13%
    - ✓ 项目立项审批 20%
    - ✓ 项目招投标 17%

- ✓ 审核结算 30%

- ✓ 统计汇报 20%

2) 合同采购

4. 推进部门绩效管理注意事项

案例分析：某供电公司营销部的职责

## 第五模块 工分制量化考核实践

1. 员工“工分制”绩效考核

2. 员工“工分制”量化考核模式，主要体现四个需要

1) “工分制”量化考核是提升绩效管理效能的需要

2) “工分制”量化考核是加强精益化管理的需要

- ✓ 管理的每一个执行细节都做到精确化、数据化，最终使整个管理过程可控、在控

- ✓ 实现对员工由定性管理向定量管理转变

3) “工分制”量化考核是打破传统分配模式的需要

- ✓ 打破“大锅饭”、“平均主义”

- ✓ 为一线班组在分配上奖勤罚懒、奖优罚劣提供公平公正的依据

3. “工分制”量化考核是建立动态管理机制的需要

4. 工分制量化考核的特性

1) 实用性

- ✓ 有效解决了“干得多被扣减得多”等量化考核难问题

- ✓ 有力调动了员工积极性

2) 推广型

具体案例：某供电企业典型岗位绩效指标体系设计，制定了**58**类班组的工作积分标准集，并固化到绩效管理信息系统指标库中

5. 员工绩效实行“工分制”考评模式

1) 工作业绩采用“精益计分法”

- ✓ 安全风险

- ✓ 技能要求

- ✓ 完成质量

2) 行为规范采用“关键事件法”

- ✓ 工作能力

✓ 工作态度

**具体案例：某供电局关键事件采用“一票否决”**

## 6. 工作任务积分标准系数

### 1) 工作角色系数

- ✓ 指标体系中工作角色系数的重要性
- ✓ 如何权衡工作角色系数与工作难度系数
- ✓ 如何权衡工作角色系数与工作事件系数
- ✓ 如何权衡工作角色系数与环境因素系数

### 2) 工作难度系数

### 3) 工作时间系数

### 4) 环境因素系数

**案例分享：某供电局班组“工分制”考核的推进**

## 第六模块 供电企业推行绩效管理的思路与建议

1. 供电企业绩效管理推进现状分析
2. 供电企业实施绩效管理改革的要点
3. 从“三理”入手推行绩效管理工作的开展
  - 1) 绩效管理“三理”的重点与思路
  - 2) 近期工作开展的聚焦与配套
  - 3) 理事：围绕 PDCA 的绩效管理体系构建与提升阶梯
  - 4) 理人：主管和员工从理念到实务操作能力的提升阶梯
  - 5) 理根：主管和员工的角色责任与良好绩效文化的塑造
4. 供电企业绩效管理执行的经验与思路建议
5. 建立长期、可持续发展的绩效管理系统观
6. 如何推动供电企业绩效管理工作整体实施
7. 实践启示：关键业绩指标库、工作目标库建设范例

**以案例形式诠释理论内容**

**在讲师指导下，设计您所在部门的关键指标**

**讨论：绩效管理执行工作如何既细化又易于操作？**