

手把手帮你做考核

——绩效考核表制作与员工考核运行体系完善

【课程背景】

“如何让员工绩效与企业经营目标、部门绩效表现相挂钩？”

“如何构建承载战略（年度经营）目标与确保企业规范运营的员工绩效目标体系？”

“每个岗位，应该提取哪些考核指标？具体如何提取？”

“下属不认同上级设定的目标值，怎么办？”

“怎样判断各项考核指标的轻重缓急，有效设定出相应的考核权重？”

“考核数据信息时常不到位，引致考核表打不出分，怎么办？”

“职能类岗位、事务性工作……,怎么考核？”

“态度、能力……,怎么考核？”

“可不可以将日常考核结果直接换算成年终考核成绩？”

“一人多岗、岗位异动……,怎么实施考核？”

……

“如何才能设计出“接地气”的《绩效考核表》？”

“还要做好哪些配套工作，员工考核工作才能得以落地？”

在实施咨询时、在顾问过程中、在培训课堂上，我总是听到类似的声音。

【课程收益】

- 帮助学员掌握员工绩效目标设定的思路、方法与工具。
- 帮助学员掌握《绩效考核表》的制作方法。
- 帮助学员掌握高效、有序组织员工绩效考核工作的思路、方法与工具。
- 针对上述工作中的关键点、难点与盲点，帮助学员化难题、做突破、收实效。

【课程形式】

课堂讲授、案例分析、小组研讨、实操演练、分组 PK 等

【课时设置】

12 小时，6 小时/日，2 日

【适用学员】

人力资源副总（总监、经理）、绩效经理（主管）

各级管理者

【课程提纲】

第一部分 员工绩效目标设定与考核表制作

从“德能勤绩廉”到“能力、态度、业绩”，再到去 KPI、OKR.....

一、员工绩效目标之“九定”

方法：员工绩效目标之“九定”总览

（一）第一定——定指标（定方向）。

方法：全球绩效界关于“绩效”的三种定义

案例&方法：利用主流绩效定义，完善员工绩效指标体系。

——员工绩效指标的两大方面、三大种类与六个维度

方法：构建承载战略（年度经营）目标与确保企业规范运营的员工绩效目标体系

案例&方法：用“SMART 原则”、“QTQC 法”提取各业务领域员工的绩效指标。

案例&方法：从业务流程、岗位职责、SOP 与专项工作要求提取绩效指标。

案例&工具：KPI & CPI / 《KPI (CPI) 辞典》

案例&方法：如何考核职能类、事务性工作？

案例&方法：阿里巴巴价值观考核——如何考核员工的态度、能力等？

案例&方法：三星年度员工考核——如何设计年度考核指标？

案例&方法：员工绩效指标设定的误区

（二）第二定——定权重（标准分）。

案例：某部门经理考核权重设置

方法：绩效指标权重（标准分）设定法则与相应经验值

案例&方法：哪些指标应设置为“减分项”（即考核权重（标准分）为零）？

案例&方法：考核权重的动态设置

案例&方法：员工绩效指标权重设定的误区

（三）第三定——定目标值（任务完成标准）。

案例&方法：员工绩效目标值的来源

案例&方法：下属不认同、不敢、不愿承担上级下达的目标值，为什么？怎么办？

案例：“目标五维设定法”——定目标不是做算术、玩博弈、讨价还价、压担子……

（四）第四定——定得分规则。

案例&方法：量化指标的四种得分规则

案例&方法：非量化指标的三种得分规则

案例&方法：适用于多岗位的“万能”得分规则

（五）第五定——定考核信息来源。

方法：提取、汇整考核数据是一个细化经营、提升管理的过程。

案例&方法：考核数据信息提取“三步走”——用数据更要养数据。

案例&工具：考核数据信息提取“3313法”

（六）第六定——定考核周期。

案例：巧设考核周期，为企业赢得高利润。

方法：不同管理层级、岗位类别的考核周期设置

（七）第七定——定考核关系。

方法：考核时的四大角色——考核组织者、考核者、被考核者、数据信息提供者

案例：不是上级在实施考核，而是考核机制、员工自己在考核自己。

（八）第八定——定指标举措（工作计划）。

案例&方法：目标分解的本质

案例&工具：目标计划不分家，编制出真正能够支撑企业目标的工作计划。

——《EPP“目标 TO 计划”转化表》、《EPP 工作计划表》

(九) 第九定——定奖惩措施。

方法：先小人，后君子，方长久。

案例：残忍的温柔

案例：华为员工考核结果应用

二、员工绩效考核表制作

实操演练：《EPP 员工绩效考核表》（《管理干部目标责任书》）设计

案例&方法：基于“PBC 模式”的 IBM、华为、海尔考核的《员工绩效考核表》

第二部分 员工绩效考核运行体系构建与完善

案例&方法：EPP 员工绩效考核运行体系的“十大支柱”

研讨&方法：“十大支柱”不齐全、不到位的企业，能否推行员工绩效考核？如何推行？

案例&方法：让绩效管理在企业“落地”、“生根”、“开花”、“结硕果”的“四大法宝”

答疑与常见问题化解