

KPI 的设计与实践

前言

德鲁克讲过：“没有衡量，就无法评估”，目标管理是衡量和改善的方法和手段，是企业不断发展的保证和驱动，但是在企业实践中，我们仓促地从目标管理走到了 KPI 管理，走到了平衡记分卡管理，飞的太快以至于忘记了大师的目标管理本质，我们更多把目标管理变成了指标管理，把经营管理变成了压力管理，把基于流程与组织的变革管理变成了绩效游戏。

培训目标

- 掌握 KPI 的选取及分解方法和工具
- 掌握 KPI 配套包括应用体系的详细设计
- 基于 KPI 的平衡记分卡的案例分析

通过本次培训和实际咨询案例研讨，深刻理解绩效管理的 KPI 设定与应用技巧，提升管理水平

课程大纲

一. 绩效考核的常见方法及其特点

1. 目标管理 (MBO)
2. 关键绩效指标 (KPI)
3. 平衡计分卡 (BSC)
4. 360 度反馈
5. 行为锚定法
6. 如何建立一个有效的绩效管理体系

建立绩效管理体系的两个重要的前提条件

二. 考核行为还是考核结果

- 1、员工的绩效是由哪些因素决定的？
- 2、影响组织成功的两个非常重要的绩效纬度：任务绩效（完成个人任务）和周边绩效（团队合作，帮助同事等），如何在考核绩效时设定两方面的要求？
- 3、衡量员工绩效应该衡量行为还是衡量结果？
- 4、如何处理要结果和管过程之间的关系？
- 5、考核应该使用相对评价体系（和其他员工比）还是绝对评价体系（和员工自己比）？

三.关键绩效指标 (KPI) 考核法

- 1、KPI 的应用原理分析
- 2、目标与指标的不同作用及其相互关系
- 3、KPI 指标的不同类型
- 4、KPI 的常用方法—“鱼骨图”分析法
- 5、KPI 考核法中主要业绩与非主要业绩的关系
- 6、怎样处理团队业绩与个体业绩

四.平衡计分卡：化战略为行动

- 1、企业为什么需要平衡记分卡？
- 2、四个层面是否就足够了？
- 3、如何把平衡计分卡与企业战略相联结？
- 4、怎样建立公司级的平衡记分卡方案？
- 5、怎样把公司级的平衡计分卡落实到部门？
- 6、怎样设定岗位平衡记分卡？

五.KPI 的分解

- 1、如何将上级指标向下分解, 怎样将部门 KPI 指标分解到个人？
- 2、跨部门指标怎样设定？
- 3、指标分解的几种基本方法
- 4、有效设定 KPI 的基本原则和操作技巧
- 5、定性指标如何有效量化
- 6、KPI 设定与分解的练习

六.绩效目标的确定

- 1、设定了 KPI 指标后如何确定要达成的目标？
- 2、如何和下级达成双方都接受的目标？
- 3、怎样计算目标达成率和确定员工最后的得分？

七.KPI 设定常见项目及问题

- 1、为什么要精确定义 KPI 的含义, 怎样定义？
- 2、如何确定指标的衡量方法？
- 3、如何确定 KPI 指标的权重？
- 4、KPI 的数据应该由谁提供？怎样保障 KPI 数据的准确性？

八.绩效反馈和辅导

- 1、员工表现令人不满意的主要原因之一是缺乏反馈
- 2、有效反馈的必要条件

3、为什么管理人员通常不太情愿提供负面反馈？

4、运用 STAR 确保反馈的有效性

5、辅导的过程及基本原则

6、怎样才能成功改善员工表现？

九．绩效辅导教练技术

1、辅导要求更深层次的倾听

2、提问的顺序：GROW 模式

3、保持好奇心

4、处身现在

5、辅导的工具：绩效讨论计划表

十．年度绩效评估面谈

1、案例：失败的绩效评估面谈

2、管理人员需要做的面谈准备

3、员工需要做的面谈准备

4、决定面谈成败的细节和技巧

5、怎样做才能避免员工出现防御心理

6、怎样对待绩效不好的员工

7、怎样处理意见不统一

8、员工辅导与开发计划的制定

十一．KPI 与年度奖金

1、经济环境不好导致企业效益滑落，奖金发不发

2、个体业绩好团队业绩不好，奖金怎么发

3、发奖金以什么为标准

4、发奖金时如何做到公平