

全面绩效系统建设课程

课程背景：

越来越多的企业已经认识到绩效管理的重要性，并且在绩效管理的工作中投入的精力不断增多，但在真正推动与执行时仍然存在这样或那样的问题与误区。尤其是大多数企业非常突出的三大问题：

行业特点：IT行业与生产制造业的绩效解决思路显然不同；

管理基础：国企与民营企业管理基础落差巨大，梳理难度也显而易见；

人员状况：劳动密集型与知识密集型、平均年龄、性别差异均导向不同的解决方案。

另外，不同的企业面临着不一样的挑战点：比如根据企业组织架构中人力资源部的定位，分辨其对人力资源管理的重视程度，关于重视程度包括意愿重视程度与组织架构表现重视程度；再比如业务经理惯性重业务轻管理的现状；再比如企业在绩效管理方面还是初级阶段、或框架形式化、或推行几年无效果……

本产品根据现代企业全面绩效管理的思想，吸收世界范围内管理界最前沿的理论为框架，从企业本身的现状为出发点，全方位进行诊断、调研、规划、设计、辅导、落地、复盘等系列环节，为您梳理出一套“本企业特色”的绩效解决方案。

设计思路：



课程对象：高层、中层、HR

课程收益：

- 结果1：三层访谈报告（HR、中层、高层）
- 结果2：员工测评结果分析结果报告
- 结果3：员工培训课程大纲
- 结果4：每部门绩效考核平衡轮
- 结果5：企业绩效考核与绩效管理方案（细则）
- 结果6：企业绩效解决方案复盘问题落地辅导方案

课程大纲

第一讲：开篇

呈现：我公司绩效管理的“痛点”与绩效管理的战略意义

测试：你在多大程度上同意或反对下面的陈述

1. 大多数员工已经知道他们应该做什么以及怎么做

2. 绩效管理很简单，就是期望任务准确及时地完成
3. 如果出现了问题，最合适的办法就是给员工一次严厉的谴责或威胁性的惩罚。然后问题就会消失了，毕竟，员工已经知道了应该做什么或怎么做
4. 如果问题还没有消失，那么员工必然是愚蠢、懒惰或态度不佳，因此就要进行惩罚
5. 如果惩罚失败了，剩下的合理行动就是解聘员工或进行调任

第二讲：绩效考核

一、企业系统考什么

1. 刚性指标（上级下达的量化指标）
2. 柔性指标（非量化指标需要细化）
3. 高层、中层、基层的刚柔设计权重

二、量化指标 KPI 的操作工具

工具 1（战略地图）：把企业战略分解为企业级别的 KPI

工具 2（任务分工矩阵）：把企业级别的 KPI 分解为部门 KPI

工具 3（目标分解鱼骨图）：把部门 KPI 分解到每个岗位

三、非量化指标 KPI 的操作工具

1. PRI（岗位绩效指标）
2. WAI（工作态度指标）
3. PCI（岗位胜任特征指标）

四、绩效薪酬“市场化”分析

1. “市场化”原则：薪酬向绩优者倾斜
2. 打造企业竞争优势：奖励功劳而非苦劳

案例：广东移动的改革力度

第三讲：绩效管理标准流程与沟通

一、绩效计划

1. 绩效计划的原则
2. 绩效计划沟通的标准话术（模版）

二、绩效控制

1. 过程控制三部曲（模版）
2. 绩效过程沟通的内容

三、绩效评估

1. 绩效考核技术
2. 绩效考核中常见的问题（列表）

四、绩效面谈（现场分组演练）

1. 绩效面谈的内容沟通
2. 绩效面谈的策略

五、绩效沟通与三个层次的聆听

1. 绩效管理的三个沟通：计划、过程、结果
2. 聆听的三个层次

第四讲：绩效管理的依据与应用

一、绩效管理的依据

1. 战略目标分析法
2. 业务流程分析法
3. 客户关系分析法

4. 标杆基准法

二、绩效结果应用

分组讨论：我在应用中的问题

1. 绩效考核结果应用 3 原则
2. 绩效考核结果应用常见问题
3. 绩效结果应用的分类

四、工具分析：平衡轮

1. 教练技术：关于平衡轮
2. 平衡轮的操作与撬动的支点
3. 平衡轮在绩效管理中的应用

分组展示

实施步骤：

一、课前：

1. 摸清企业的底牌，通过三级管理访谈，了解以下内容：企业管理基础、决策层的意向、目前存在的问题、可控因素分析。（结构化访谈提纲）
2. 员工调研，用标准化的调研问卷了解员工角度的企业绩效。管理层与员工是两个不同的角度，可以让我们更全方位诊断。（标准化调研问卷）

二、课中：

1. 辅导：从企业实际出发讲授并辅导关键的绩效考核指标 KPI 的量化指标分解工具、非量化指标分解工具；辅导绩效管理的闭环流程，含绩效计划、绩效控制、绩效考核、绩效面谈、绩效结果应用。
2. 演练：让每一位管理者均现场掌握所有的工具与操作流程，包括回到工作原位如何与员工进行操练的步骤、注意问题、经常出现的情况、解决方法。必要的话结合企业的诉求，可安排考试过关、证书等。

三、课后：

1. 任务：以留作业的方式，伸长影响力，让管理者充分考虑并结合本部门的情况，同时有必要动员部门人员讨论并参与绩效计划、方案设计之中。需要在规定的时间内完成，需要按照老师给的模版操作。
2. 问题：任务设计过程遇到困难，保证与导师的流畅沟通环节。这期间人力资源部需要起到统筹的作用。可启用固定微信群，建立绩效微信群，保证交流或问题呈现。公司领导也应该在群里了解进展，政策解读。