

《绩效管理的关键绩效指标 KPI 和平衡计分卡 BSC》

【培训背景】

韩非子曾经说过，“人主将欲禁奸，则审合刑名者，言与事也。为人臣者陈而言，君以其言授之事，专以其事责其功。功当其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则罚。故群臣其言大而功小者则罚，非罚小功也，罚功不当名也；群臣其言小而功大者亦罚，非不说于大功也，以为不当名也，害甚于有大功，故罚。”大概意思就是，君主要领导要辨别下属的好坏，就让下属自己定目标，定了目标，实现了就奖赏，没有实现则惩罚。但是，大大超过了自己定的目标，也处罚，因为他故意定低了目标。这是我们祖先对考核最初的想法。韩非说起来容易，但是实际操作起来，确很难。首先，按照什么来定目标？目标定高和低，可能和外部因素有很大关系，如何过滤？按照韩非的说法，目标要定的很准确才可以，但是，短期目标可以准确，有几个企业能把年度目标定的这么准确呢？另外，不同的下属，定不同的目标，赏罚到一个什么样的程度才好？如何解决他们之间的公平问题呢？关于绩效与目标的话题，虽然过了几千年，但是在我们的工作中依然存在。现实工作中，从理念的角度讲，都对，但是，一旦去落实，就会遇到很多实际的问题。

1. 问题一、运用事实评价还是运用感觉评价

初一看这个问题，一般人的反应当然是运用事实评价，但是，你是否会想到，运用事实评价你会遇到一个问题，就是你所搜集到的事实，都会受到客观因素的影响，换句话说，总会又外部因素影响我们的评价。比如：销售收入是一个评价销售经理业绩的事实标准，销售收入除了受到销售经理自身的努力影响以外，产品质量、创新程度、交货期等等，都会影响销售经理销售收入目标的实现。如果销售收入目标一旦没有实现，销售肯定会找出诸如此类一大堆理由来证明销售目标没有实现，不是自己的原因造成的。其实，任何一个事实标准都会遇到此类问题。所以，看来运用事实评价存在一定的问题，那么，用感觉评价就没有问题了吗？回答是否定的，运用感觉评价问题会更多，因为不同人，对待同样一个事情的感觉是两样的。

那么，到底是用事实评价，还是用感觉来评价呢？

2. 问题二：职能部门该如何考核与评价

每次培训，这是必有学员问起来的一个问题，因为业务部门的 KPI 指标，相对而言比较量化，但是职能部门很难找一些量化的指标，及时找到了，指标的可控性也很差。在很多企业里面，经常看到用劳动生产率，人均利润之类的 KPI 指标考核职能部门，如果这样考核，那么运气的成分就很大了，和努力程度关联性不大，那么，职能部门的 KPI 改如何操作？

如何解决关键业绩与非关键业绩的矛盾呢？

3. 问题三：为什么员工不愿意做的更好

很多企业制定目标的时候，你们发现员工很多员工明明可以大大的超过公司所规定的目标，但是他绝对不会这样做，因为这样做的会又两个不利于他的后果产生：第一，今年超额实现了目标，那么，明天会定更高的目标，实现目标的难度会大很多，第二，他做到太好，显的别的同事就太差了，他在这个团队内部是难以生存的。如何让员工制定更合理的目标呢？

4. 问题四：短期考核与长期考核的内容是什么呢？

5. 问题五：到底是员工自己定目标，还是上级给下级定目标？还是采用两者相结合的模式呢？

6. 问题六：是按照整体的业绩来考核每个人，还是按照个体的业绩来考核每个人？

总之，在绩效管理实施过程中，会遇到一系列类似的问题，如果这些问题不得到圆满的解决，绩效管理的效果也会打了很大的折扣。本次课程会围绕这些问题展开，主要讲述绩效体系的设计以及推进方式。

【培训收益】

1. 了解中国企业战略执行的现状和最佳实践，促使管理者管理意识和思维的

转变；

2. 理解企业如何通过有效的管理工具将战略目标和计划转化为实际行动；
3. 掌握构建企业战略执行管理体系的关键因素；
4. 学习清晰的描述战略、执行战略和动态管理战略的具体工具和方法；
5. 掌握战略地图的开发、运用，并学习运用工具和方法进行实际演练；
6. 理解平衡计分卡与战略地图的对应关系，厘清将战略地图转化为平衡计分卡的具体逻辑和方法；
7. 学习平衡计分卡实施的成功关键要素及其在人力资源绩效管理中的重要作用；
8. 提升如何运用战略绩效管理流程把战略规划、运营和绩效管理融合为一体的认知和理解；

【培训大纲】

一、推行 KPI 与绩效管理体系需要解决的三大问题

1、企业建立绩效体系所面临的方法问题；

- 1 以感觉为基础判断还是以事实为基础判断？
- 2 短期考核还是长期考核？
- 3 短期利益还是长期利益？
- 4 关键业绩还是非关键业绩？
- 5 绩效管理如何与战略接口？
- 6 KPI 成绩与奖金挂钩的问题？

2、经理人与员工的认识对推行绩效管理的影响；

- 1 传统文化对绩效管理的影响
- 2 为什么没有人愿意做 A？
- 3 为什么推行绩效管理这么困难？

3、管理基础对推行 KPI 的影响

二、绩效管理的方式方法

1、模糊感觉判断法；

2、360°评估；

- 3、强制分布法；
 - 1 要不要排名？
 - 2 谁和谁排名？
 - 3 怎么排名？
- 4、关键业绩指标考核；

三、KPI 操作中的几个基本问题

- 1、什么是目标与指标
- 2、KPI 指标的基本属性与操作注意要点
 - 1 为什么评价起来感觉很难操作——刻度问题；
 - 2 他们为什么不接受这些考核指标——可控性问题
 - 3 为什么考核这些指标后适得其反——行为问题
- 3、在公司建立 KPI 体系的思路；

四、平衡计分卡

- 1、什么是平衡计分卡；
- 2、战略与平衡计分卡有什么关系？——战略与战略地图；
- 3、平衡计算分卡落实的三种方式；

五、如何分解 KPI

KPI 如果不分解落实下去，就会失去了基础，但是分解 KPI 的过程中会遇到很多问题，

比如：

一个 kpi 指标和好多部门都有关系，到底考核谁好呢？

如何解决这些问题呢？如何将 KPI 分解落实下去呢？

- 1、如何分解 Kpi——上一级指标与下级指标的关系
- 2、分解指标的 2 种基本方法
- 3、按照驱动因素分解 KPI 指标，3 种基本的模式
- 4、按照驱动因素分解的四种方法
 - 1 按照指标的结构分解法；

- 2 OAM 分解法；
 - 3 贡献路径图法；
 - 4 流程关键控制点法；
- 5、分解 KPI 指标的注意问题：权利对指标分解的影响、组织结构的影响、指标的冲突性等

六、指标词典的编制

指标找到了就万事大吉了？还存在什么问题呢？为什么需要定义 KPI，怎样定义 KPI？

- 1、为什么需要定义 KPI
- 2、财务指标定义时，需要注意的问题；
- 3、非财务指标，定义时需要注意的问题；
- 4、谁来提供数据——自己提供，别人提供，利益相关者提供？

七、任务指标如何定义

职能部门的指标，有些无法量化，该如何定义？

- 1、职能部门工作的特点；
- 2、什么是任务指标；
- 3、难度不同的任务考核；
- 4、工作量不均衡如何处理？
- 5、谁来制定任务？
- 6、临时任务多如何处理？
- 7、任务指标的定义模式；

八、目标值的确定

找到了衡量指标就可以了嘛？如何确定目标呢？超过了目标应该计多少分？没有达到目标应该得多少分？

- 1、设定目标的痛苦；
- 2、目标订不准怎么办？
- 3.没有历史数据怎么办？

- 4、竞争，资源，能力对目标的影响；
- 5、如何让下属主动把目标定的最合适——联合基法
- 6、长周期的目标如何分解到短周期；

九、KPI 的计分方式

- 1、比率法；
- 2、层差法；
- 3、说明法；

十、权重的设计

- 1、什么是指标的组合方式；
- 2、组合方式的种类；
- 3、设置权重的步骤与注意问题；

十一、主基二元考核法

关注了关键业绩指标，非关键业绩指标怎么办？不关注非关键业绩指标是否会出问题？

如果全面关注关键业绩指标和非关键业绩指标，资源是否够用？如何解决这个问题呢？

- 1、KPI 所无法解决的问题；
- 2、主要绩效与基础绩效的关系；
- 3、如何在实践中运用主基二元考核法；

十二、推行绩效管理所遇到的问题与对策；

推行 KPI 不只是人力资源部门或者企管部门的事情，KPI 在推行过程中有哪些问题与难点呢？

- 1、推行绩效管理的组织模式与各个部门的职责；
- 2、推行绩效管理需要解决观念问题；
- 3、推行需要解决制度与技巧问题
- 4、推行需要解决心态问题；

十三、绩效沟通

- 1、计划阶段的绩效沟通
- 2、辅导阶段
- 3、考核阶段的绩效沟通
- 4、绩效问题分析与改进—组织改进、领导改进、员工改进；

十四、《绩效管理的关键绩效指标 KPI 和平衡计分卡 BSC》培训课程总结

- 1.知识点回顾
- 2.课程总结
- 3.Q&A