

《绩效考核落地模式》

【培训背景】

没有考核，就没有管理！管理大师德鲁克说：企业的一切活动都是为了该企业的绩效提升！任何能够保持长久生命力的世界优秀企业，都把绩效管理作为企业回报率最高的一项投资——只有以“绩效为纲”企业才能做大做强！企业生存的关键是要有良好的效益，员工发展的关键是要有突出的业绩，人力资源管理的核心问题是管理业绩。对于中国的企业来说，如何找到能鉴别员工的能力，激励员工的潜力，发挥员工的才华，代表先进管理理念的业绩管理技术，是企业人力资源管理所面临的巨大挑战。

绩效评估和考核是一种有效的管理行为，它应贯穿于公司经营管理工作的全过程。但是，企业只做考评而不将结果反馈给被评估者，考评就失去了它的激励、奖惩和培训功能，反馈的主要方式就是绩效面谈。通过绩效面谈，让被评估者了解自身绩效，强化优势，改进不足，同时将企业的期望、目标和价值观一起传递，形成价值创造的放大机制，促进企业的持久发展。

【参加对象】

企业家、股东、董事及高管及对本课程感兴趣的人士

【授课方式】

现场演练 + 案例教学 + 工具包应用 + 自己动手 + 老师指导点评 = 可落地执行方案

【培训收益】

- 1、提升绩效管理、考核、评估、面谈的技巧；
- 2、理解绩效管理的本质，掌握影响绩效的因素；
- 3、熟悉绩效管理的流程和关键绩效指标的提取。
- 4、发展员工素质，提高部门绩效，打造优秀企业。

【培训大纲】

引言：

- ★ 为什么武大郎经营不了潘金莲？
- ★ 为什么太阳成为太阳系的中心？
- ★ 为什么毛泽东成为中国共产党的领袖中心？
- ★ 中国企业绩效考核存在的问题
- ★ 请你做主管

一、绩效定义

二、绩效考核中应该警惕三种假结果

三、绩效管理的作用

四、绩效管理的六大原则

- 1、权责一致原则
- 2、量化考核原则
- 3、兼顾公平原则
- 4、有限沟通原则
- 5、全员参与原则
- 6、注重实效原则

五、各层级在绩效管理的责任

- 1、高层定目标和方向
 - 2、中层做分解和监督
 - 3、基层做参与和执行
 - 4、人资做体系和推动
- 案例：恒大中高层员工在考核上的分工与分析

六、几种考核方法分析

- 1、关键业绩指标 (KPI-Key performance ndicaiton)

★ 绩效管理成功的“1-2-3 法则”

★ 绩效管理是“一把手工程”。

★ 两大关键（责、权明确）：

★ BSC在地产行业的运用

- 1、清晰的业务流程

其中最关键的是数据化体系的建立。

- 2、清晰的责任体系

完备的部门责任体系和岗位说明书。

碧桂园案例：碧桂园BSC战备的制定与考核分析

七、完整绩效指标需要回答的十大问题

- 1、这个绩效考核指标的正式名称是什么？
- 2、设立这个指标的定义是什么？
- 3、设立这个绩效考核指标的直接目的何在？
- 4、围绕着这个绩效考核指标有哪些相关的说明？
- 5、谁来负责收集所需要的数据，用怎样的流程来收集？
- 6、所需要的数据从何而来？
- 7、计算数据的主要数学公式是什么？
- 8、统计的周期是什么？
- 9、什么单位或个人负责数据的审核？
- 10、这个绩效考核指标的数据输出到哪里？

案例：恒大宽带薪酬案你分析

★ KPI指标的四大来源

★ 获得KPI指标的四个维度

★ 选择指标的四大原则

★ 指标数量如何确定

★ 指标是动态的还是不能修改？

★ 结果性指标和过程性指标的区分与运用

★ 如何区分定量与定性指标？

★ 定性考核指标分类：含糊指标，量化指标，

★ 根据企业管理特点和职务特点选择。

★ 定性的指标是动态的还是静态的？

★ 定性评定要不要设自评？

★ 自我评估的意义

★ 自我评估的技巧

八、绩效考核表设计的六大技巧

- 1、如何设定目标

★ 从公司的愿景和战略

- ★ 从可行性分析来规划
- ★ 收集、参考过去的数据与经验
- ★ 建立可衡量的基准值
- 2、如何选择可衡量的基准值
- 3、设置目标的SMART原则
- 4、谁是世上最美丽的女人？
- 5、考核数据如何提供？

案例：碧桂园绩效考核指标库及重要指标设定分析

九、绩效考核表设计的六大技巧

- ★ 权重设计的原则
- ★ 权重是动态的还是静态的？
- ★ 目标设定的层级与激励
- ★ 评分标准的原则

十、评分标准方法

- ★ 比率法：
- ★ 层差法
- ★ 定位法

十一、考核周期对绩效考核的影响

- ★ 设定考核周期考虑的四大因素
- ★ 不同层级人员的考核周期
- ★ 高层管理者 一年/半年
- ★ 中层管理者 半年/季度
- ★ 中基层员工 每季度/月
- ★ 作业类员工 每日记录 月度考核

案例：全国知名公司的考核实施细则分析

十二、定量与定性的设计原理

- 1、为何要有定性考核
- 2、哪些情况要加大定性考核的比例？

十三、设定奖励机制

- ★ 奖金的来源：开源节流
- 1、采购系统：采购成本的降低
- 2、销售系统：销售费用的降低
- 3、行政系统：办公用品、管理费用

案例：碧桂园、恒大、万科等知名房企绩效薪酬考核方案赏析

十四、知识点回顾

十五、咨询式答疑