

让组织腾飞-企业全流程绩效管理

主讲：朴宏

【课程背景】

您是否经常为组织目标达不成、团队业绩上不去而困惑迷茫？您是否经常会为因产品交期延迟、客户满意度低而失去订单，为此灰心沮丧？您是否经常会遇到部门之间相互推诿扯皮、协作不畅，而火冒三丈？等等，诸如此类问题不胜枚举，如果您的回答是肯定的，相信组织在绩效管理方面 100%出现了问题。

如何让每位员工明确并高效的完成自己承担的各项工作任务？如何让每个部门按组织目标要求去工作，如期达成各项组织目标？如何让每位员工的工作成果得到公平公正的评价，获得合理的报酬？拥有世界 500 强背景的朴宏老师，以她 20 多年的人力资源管理实践经验，为您带来全面绩效管理的知识与操作指南，相信通过本次课程的学习，一定会让您与您的组织在团队绩效与个人绩效管理方面有一番全面的改善与优化！

【课程收益】

- 4~详解绩效管理之 KPI\BSC\OKR\PBC 四大经典工具
- 4~详解绩效管理 PDCA 四个系统管理阶段
- 100~介绍绩效管理近百个知识点，覆盖绩效管理全流程

【课程特色】

让学员在课程中学会，掌握。课程互动性、每个关键环节老师都会设计与工作场景相结合的互动，让学员边学边用。使课堂氛围非常活跃，学习与演练能够紧密结合。老师的逻辑性极强，学员能够由浅入深跟随学习、理解、接受、运用所学内容，学习收获较大。

【课程对象】企业决策层、投资人、中高层管理者、人力资源负责人及各部门负责人等。

【课程时间】2 天，6 小时/天，共 12 小时

【课程大纲】

一、绩效管理在组织中的定位与意义--为什么说绩效管理是组织发展最好的“抓手”

1. 组织绩效管理现状的四大困境
 - 氛围困境：难以建立友好氛围
 - 建构困境：难以建立可操作体系
 - 实施困境：难以建立顺畅实施流程

➤应用困境：难以建立成果应用场景

2. 组织绩效管理的两层意义

➤绩效管理对组织的意义

- 有效提高工作质量
- 有效避免管理冲突
- 有效降低管理成本

➤绩效管理对员工的意义

- 有效促进员工发展
- 有效指导员工工作方向与任务要求
- 有效评价与奖励员工贡献

3. 绩效管理中必须理解的三个定义

➤什么是【绩效管理】的定义？

➤什么是【绩效考核】的定义？

➤什么是【目标管理】的定义？

➤进一步明确三者之间的关系

小组讨论：三者之前关系讨论

4. 绩效管理发展演进的四个阶段

➤第一阶段：从无到有

➤第二阶段：从单一绩效管理到多维绩效管理

➤第三阶段：从业绩绩效管理到战略目标管理

➤第四阶段：从关注业绩结果到关注经营过程

5. 绩效管理与经营的关系

➤绩效管理的分类

- 个人绩效管理
- 团队绩效管理

➤绩效管理与经营管理的四大的关系

- 与工作分析的关系
- 与薪酬体系的关系
- 与人员甄选的关系
- 与培训开发的关系

二、绩效管理经典工具解读--如何深度理解4大绩效管理方法

1. KPI~关键绩效指标管理

- KPI 核心思想—二八法则
- KPI 基本条件与制定规则

案例说明：某企业 KPI 的实践案例分析

2. BSC~平衡计分卡管理

- BSC 核心思想—平衡绩效管理
- BSC 四大维度与战略地图

案例说明：某跨国企业的 BSC 实践案例分析

3. OKR 关键目标成果管理

- OKR 核心思想—任务支撑目标
- OKR 实施条件与制定规则

案例说明：谷歌 OKR 实践案例分析

4. PBC 个人业绩承诺管理

- PBC 核心思想
- PBC 三个承诺与

案例说明：华为 PBC 实践案例分析

三、绩效管理的 PDCA 四个阶段---企业做好绩效管理的 4 个核心阶段

1. Plan~绩效规划阶段
2. Do~绩效执行阶段
3. Check~绩效检验阶段
4. A~绩效改进阶段

四、Plan 绩效规划阶段--基于企业战略及组织发展的绩效规划怎么做？

1. 组织管理体系规划
 - 绩效管理责任与分工
 - 绩效执行责任与分工
 - 绩效辅导责任与分工

小组讨论：中小企业应该如何建立绩效管理体制？

2. 目标与计划体系规划
 - 如何制定与分解绩效目标
 - 目标与考核计划设计
 - 考核维度与内容设计
 - 如何考核行为
 - 如何考核态度

- 如何考核成果

3. 指标体系规划

- 提取指标的原则与方法
- 建立指标体系的步骤
- 如何制订指标标准

小组演练：如何设计并提取员工业绩管理指标？

4. 评价流程规划

- 如何选取评价主体
- 如何先择考核技术
- 如何避免评价误差（问题、改进、沟通）
- 评价结果模型设计（分值、等级、九宫格等）

案例分析：某公司年度经营者绩效规划方案分析

五、Do-绩效执行阶段--让绩效管理不“偏轨”，在企业扎根落地

1. 绩效考核启动管理

- 如何设计绩效承诺书
- 绩效实施辅导培训
- 绩效考核启动仪式

2. 绩效信息收集管理

- 如何做好绩效信息记录与收集管理
- 如何分析收集的信息

3. 绩效过程辅导与监督

- 如何设计考核计划与通知
- 如何实施三级考核评价
- 如何做好绩效辅导工作
- 如何开展 360 度民主评议
- 如何有效开展绩效考核评价会议

案例分析：绩效实施辅导的培训项目设计

六、Check~绩效检查阶段--如何用绩效检查及时发现绩效管理的问题？

1. 绩效结果管理

- 分析强制分布与末位淘汰管理模型的优劣
- 分析绩效九宫格模型的优劣

案例分析：阿里、华为、腾讯绩效结果模型分析

2. 绩效结果反馈

- 基于事实的绩效面谈三大方法
- 员工负面绩效反馈原则与方法

小组演练：如何运用行为事件法进行绩效面谈

3. 绩效结果应用体系

- 在薪酬管理上的应用
- 在培训开发上的应用
- 在人才招聘上的应用
- 在人才晋升上的应用

小组演练：如何建立绩效成果与薪酬激励之间的联系

七、Act~绩效改进管理--如何改进绩效管理中的问题？

1. 如何开展绩效管理复盘

- 绩效管理复盘流程
- 如何提炼优秀绩效案例
- 如何定义重点改进绩效清单

2. 优秀绩效固化方法

- 优秀绩效案例成功经验提炼
- 优秀绩效案例经验推广

3. 缺陷绩效改进方法

- 缺陷绩效综合分析
- 缺陷绩效改进计划
- 缺陷绩效改进跟踪

4. 下期绩效规划分析与调整

- 分析下期绩效改进方案
- 设计下期绩效推进计划

案例分析：某公司缺陷绩效管理方法分析

八、影响绩效管理成功的关键点--还有哪些关键因素会影响绩效管理的结果？

1. 绩效管理的一个共识--目标共识

2. 绩效管理三个持续

- 持续跟踪
- 持续沟通
- 持续反馈

3. 潜在四大问题控制

- 标准不清
- 近因效应
- 个体偏差
- 晕轮效应

4. 绩效管理与员工激励关系

5. 绩效管理的信息化系统应用

九、总结&回顾