

绩效管理 with 绩效领导力的提升

主讲老师：傅飞强

【课程背景】

企业要生存和发展，首先要持续创造绩效。驱动绩效的核心是如何设计一套科学、合理、有效的绩效管理机制去持续激活人才价值，使企业成为一个持续创造高绩效的组织。比如华为文化的本质就是“以奋斗者为本”的高绩效文化，任正非在多个场合都提到：上甘岭上出干部，不打粮食的兄弟不是好兄弟，我们要通过层层考核，建立发现高素质干部的管理机制。

而在现实中，企业会发现绩效管理和绩效考核是个双刃剑：用好了，可以有效推动企业经营业绩的提升；用不好，可能会麻烦不断甚至伤了自身。当下的理论界和实践界，绩效理念和考核工具满天飞，而现实中的绩效管理，却往往陷入老板不认可、人力资源部门很头疼、各级管理者很厌烦、员工不满意的困境。

进一步来看，基于大量的管理咨询和培训实践，我们发现很多企业又受困于以下具体的绩效管理问题：

- 绩效考核只是人力资源部门的工作和责任吗？
- 绩效的内涵到底是什么（结果论、过程论、潜能论）？
- 员工很努力，但是绩效结果不理想，应该如何评价该员工的绩效？
- KPI、BSC、OKR、EVA、PBC……，绩效理念和方法满天飞，绩效考核和管理工具如何选择、怎么用？
- 绩效考核的过程与结果、长期与短期、定性与定量的矛盾如何认识和解决？
- 职能部门的很多工作无法量化，如何考核？
- 个人绩效结果和团队绩效结果捆绑、连坐（一荣俱荣、一损俱损），就一定有效吗？
- 比确定绩效指标更难的是如何达成目标值的共识，如何避免吵架的目标预算？
- 很多企业采用考核结果强制比例的方法，人真的可以分成三六九等？
- 360度（上级、平级、下级、自我、外部客户等）的绩效评价就一定更加有效吗？
- 绩效是管理出来的还是考核出来的？
- 为什么中国的大部分管理者不擅长给下属做绩效反馈？

本课程回归绩效管理和绩效考核的本源，从中国企业遇到的共性的绩效管理困惑入手，厘清绩效管理的内涵，系统讲解绩效考核的六大经典工具和方法，带领学员实现从认知到实践的飞越，全面提升绩效政策制定者的系统建构能力和一线管理者的绩效领导力。

傅飞强老师在工作期间是中粮集团的集团绩效考核体系的设计者和负责人，在管理咨询方面主持过20多家企业的绩效管理体系设计（包括大型国企、上市民企、快速成长型企业），对企业绩效管理的痛点和难点有深刻的认识和见解。

【课程收益】

- 全面掌握绩效管理和绩效考核的设计思路，正本清源，直面绩效管理的痛点和难点，提升绩效管理政策制定者的全局观。
- 系统学习和掌握6大经典的绩效考核方法，了解不同绩效考核工具的底层逻辑和应用情境，提升绩效管理的落地实用性。

- 全面提升一线管理者的绩效领导力，学会如何做好绩效目标分解、绩效辅导和沟通、绩效反馈和面谈、绩效改进，完成全生命周期的绩效管理闭环，提升绩效管理能力。
- 学习和收获 8 个绩效管理模型和 10 个工具表单，本课程同时免费赠送一份《组织绩效管理自查诊断清单》，该诊断清单是国内一流管理咨询公司专用诊断工具。

【课程特色】

- 课程既有理论高度，又有实践质感，大量系统的企业绩效管理案例，还原真实的组织管理情境。
- 课程强调问题导向，从真实的企业绩效管理痛点和难点入手，只讲干货。
- 通过案例解析、现场实操、视频模拟、角色扮演、行动学习等多元化的学习方法，再现全景式学习、沉浸式学习，提升培训效果，使学员能真正活学活用。
- 该课程在民航系统、能源系统、商贸系统的多家央企大学已经累计采购超过 30 期。

【课程对象】

人力资源总监、人力资源经理、绩效薪酬主管、企业中层人员、部门经理、主管等。

【课程时间】1-2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

【理念篇】：回归本源，厘清绩效管理是什么？

1. 重新认识绩效

- ❖ 绩效结果论
- ❖ 绩效行为论
- ❖ 绩效潜能论
- ❖ 全面绩效观点

2. 绩效管理和绩效考核

- ❖ 绩效考核和绩效管理
- ❖ 绩效管理和绩效领导力

核心思考点：绩效是管理出来的，不是考核出来的

模型：五级绩效领导力模型

3. 绩效考核的主体

- ❖ 360 度（上级、平级、下级、自我、外部客户等）考核的利弊观
- ❖ 360 度考核的改进和优化策略

模型：360 绩效考核模型

4. 绩效管理的周期

- ❖ 如何根据不同岗位的任务性质、管理层级确定绩效管理周期

【问题篇】：如何认识中国企业绩效管理的十大困惑？

一、绩效管理如何承接战略体系

- ❖ 企业的绩效考核与战略体系脱节，绩效指标不能真正反映企业战略诉求，导致考核方向不明确。

❖ 组织、部门、个体的绩效目标相互脱节，形成“两张皮”和“散架结构”

二、绩效管理 的责任主体

❖ 绩效管理工作的责任、分工、定位模糊不清，绩效管理仅仅成为人力资源部门的事情，没有变成各级管理者的责任，各级管理者的绩效管理意识与能力不足，甚至视绩效考核为工作负担。

三、绩效考核体系的选择

❖ 绩效管理体系无从选择，绩效管理概念满天飞，从传统的 KPI，BSC，到 EVA、OKR、PBC，企业应该如何选择适合本企业的绩效考核方法和管理体系？

四、绩效指标的选择和平衡

❖ 在绩效指标的选择上，如何平衡好结果导向和过程导向、定量指标和定性指标、短期指标和长期指标的关系？

❖ 在绩效指标的数量选择上，指标繁琐与单一、缺失与溢出现象如何解决？

❖ 职能部门的很多工作内容无法量化，如何考核？

五、绩效指标目标值的确定

❖ 比确定考核指标更难的是确定目标值。企业的经营预算缺失或不准确，使得预算目标的确定陷入不断的讨价还价，变成一种数字游戏和诚信博弈，考核双方难以建立起有效的信任和承诺关系。

❖ 目标值的确定，到底应该和历史比？预算比？标杆比？

六、绩效数据缺失问题

❖ 考核指标、目标值都定了，但因为绩效信息系统不支持，数据来源缺乏权威性和公正性，考核仍然困难重重。比如企业都在强调客户导向，客户满意度指标、市场占有率指标，如何考核？

❖ 由于缺乏信息化平台，很多指标的数据收集的任务只能下放至被考核者，这好比“让会计当出纳”，最后比的是谁的脸皮厚，敢给自己打高分，甚至弄虚作假。

七、360度绩效评价的争议

❖ 除了上级评价，是否应该让更多的人参与评价（自评、同级、下级、外部客户等），360度的绩效评价更加客观和有效吗？

❖ 当员工存在多个上级时，如何分配考核权限？

八、部门协同和团队协同的评价

❖ 企业强调绩效目标要层层分解，各部门、各岗位各司其职，但是绩效考核过于刚性带来的副作用是“各家只扫门前雪，哪管他人瓦上霜”，部门的本位主义如何破局，组织的协同价值如何体现，组织的整体绩效如何保障？

❖ 部门内部的岗位分工过细之后，带来了员工的合作意识与团队精神退化。

九、绩效考核结果的应用

- ❖ 在绩效考核中，管理者充当警察的角色，导致人人自危，形成考核者和被考核者的对立与冲突。
- ❖ 在绩效评价结果上，管理者搞平均主义、好人主义、轮流坐庄，最后使得绩效考核流于形式。
- ❖ 薪酬结构中的绩效工资比例太低或者绩效考核结果差异不大，使得绩效奖金拉不开差距，员工认为觉得干好干坏、干多干少一个样。
- ❖ 过于强调个人利益和组织利益挂钩，“一荣俱荣、一损俱损”思维的无底线应用，使得员工无法掌控努力和回报之间的关系，失去奋斗动力。

十、绩效考核与绩效改进

- ❖ 绩效考核没有与企业的管理改进有效结合，不能通过绩效管理发现和分析企业经营管理的短板，并提出切实可行的绩效改进措施，使得绩效管理仅仅变成奖罚依据，而不是企业经营诊断、团队学习、绩效改进的工具。

【方法工具篇】：对症下药，如何选对绩效管理工具和方法？

1. 关键绩效指标法 - KPI

- ❖ KPI 体系的四大模块：指标模块、规则模块、目标模块、执行模块。

- ❖ KPI 指标的分解方法：

(1)、基于战略成功关键因素分析法：鱼骨图法

案例：华为关键因素 KPI 体系、腾讯网的 KPI 体系、浦发银行的 KPI 体系

课程实操练习：依据本企业（部门）战略目标,描述关键成功要素（鱼骨图）

(2)、基于战略成功关键因素分析法：价值创造树法

案例：中粮置地（大悦城）KPI 体系、中国纸业（生产车间）的 KPI 体系

- ❖ 绩效指标的衡量标准：数量、质量、时间、成本、人的反应

- ❖ 如何设置绩效目标值？

(1)、如何制定挑战性的目标？

(2)、目标值的确定应该是自上而下还是自下而上？

(3)、目标值的比较基准：和历史比、和预算比、和标杆比？

(4)、市场环境发生变化，年初确定的目标值可以调整吗？

- ❖ 如何制定基于 KPI 目标的可执行、可落地、可行动的工作计划？

案例：平安集团的基于 KPI 的四级联动行动计划体系

课程实操练习：依据本企业（部门）的 KPI，制定行动计划

2. 平衡计分卡 - BSC

- ❖ BSC 和 KPI 的异同点

- ❖ BSC 的因果关系链和逻辑体系

- ❖ BSC 的指标体系：股东、客户、运营、团队

案例：万科 BSC 体系、上海通用 BSC 体系、中粮集团人力资源工作的 BSC 体系

课程实操练习：依据本企业（部门）战略目标,描述关键成功要素（鱼骨图）

- ❖ 实施平衡计分卡的挑战、难点和误区

核心思考点： 什么样的企业适合 KPI， 什么样的企业适合 BSC？

3. OKR 考核法

- ❖ OKR 的起源
- ❖ OKR 和 KPI 的区别
- ❖ OKR 的适用企业和岗位类型

案例： 优步的 OKR 体系、百度李彦宏的 OKR 体系

- ❖ OKR 的内涵和特质
 - (1) 目标有足够的挑战性
 - (2) 目标设定的互动和共享
 - (3) 评价结果和激励性的应用
- ❖ OKR 目标管理体系在中国企业的应用现状

模型： OKR 绩效考核模型

4. EVA 考核法

- ❖ EVA 考核的适用对象和情境
- ❖ EVA 考核的难点：如何确定加权资本成本？

案例： 国资委如何确定中央企业的资本成本率、许继集团的资本成本率

- ❖ EVA 考核的价值
 - (1)、 平衡集团化公司内部的资源分配，引导经理人从盲目追求规模增长到追求价值增长
 - (2)、 真实反映企业的核心业务业绩，关注长期价值创造能力
 - (3)、 平衡货币资本（股东）和人力资本（经理人）的利益分配

核心思考点： 国资委考核近百家中央企业的核心指标为什么是 EVA？

5. 标杆考核法

- ❖ 标杆考核的起源和内涵
- ❖ 标杆考核五步法
 - (1) 确定对标内容和指标
 - (2) 选择标杆企业
 - (3) 搜集标杆信息
 - (4) 分析差距和实施改进
 - (5) 评价对标完成情况
- ❖ 标杆考核的难点和重点
 - (1) 找不到标杆的问题
 - (2) 标杆数据匮乏的问题
 - (3) 已经是行业标杆的对标问题

模型： OKR 绩效考核模型

案例： 中粮集团标杆考核体系和实践

6、协同与周边绩效考核法

- ❖ 组织分工理论与组织协同问题
- ❖ 个体层面的周边绩效和协同行为

案例： 逻辑思维的节奏币制度

- ❖ 部门层面的周边绩效和协同行为

案例： XX 银行的总部职能部门内部客户满意度评价、 XX 股份部门协同评价方案

核心思考点： 现代企业的效率来源是分工理论，分工之后如何实现一体化协同是所有企业的管理痛点，如何通过绩效考核促进协同质量和效果？

【专题篇】 绩效管理难点、痛点的解决之道

1、职能部门如何破局绩效考核难题？

- ❖ 职能部门考核困局面面观
- ❖ 如何认识职能部门考核难以量化的问题？ 多、快、好、省
- ❖ 职能部门考核客观化的依据
 - (1) 能量化的尽量量化
 - (2) 不能量化的尽量细化
 - (3) 不能细化的尽量流程化

案例： XX 公司职能部门考核方案

- ❖ 职能部门的常规考核内容
- ❖ 职能部门的特殊考核内容：督办事项
- ❖ 职能部门年度工作述职的安排

案例： 华为的年度工作述职安排

表单： 职能部门绩效考核模板

2、绩效结果强制比例分布的争议？

- ❖ 强制比例分布的管理逻辑
- ❖ 强制比例分布的优缺点和适应情境
- ❖ 企业推行强制比例分布时的 5 个要点

核心思考点： 奖优罚劣、奖优不罚劣、硬着陆和软着陆

【绩效领导力篇】 绩效是管理出来的：如何提升绩效领导力？

1、绩效辅导

- ❖ 如何践行绩效辅导沟通的 GROW 模型：
 - (1)、 GOAL 目标
 - (2)、 REALITY 现实
 - (3)、 OPTIONS 选择
 - (4)、 WILL 意愿
- ❖ 绩效辅导的注意事项和情境模拟

模型： 绩效辅导 GROW 模型

2、绩效 复盘

- ❖ 什么是绩效复盘
- ❖ 绩效复盘的学习机理
- ❖ 绩效复盘五步法
- ❖ 绩效复盘的误区

案例： 联想的事件复盘、万达的运营复盘、美军的 AAR 复盘机制

实操工具： 《AAR 行动后反思模板》

3、绩效 反馈 与绩效 面谈

- ❖ 绩效反馈的准备
- ❖ 如何进行正面绩效反馈 （绩效优秀员工）
- ❖ 如何进行 负向绩效反馈 （绩效差评员工）
- ❖ 绩效反馈和面谈的误区

情境模拟学习（视频）： 5 个经典视频，充分模拟绩效反馈的典型场景 **表单：** 《绩效面谈反馈表》

4、绩效 改进

- ❖ 分析 绩效改进 问题 ： 知识 、 技能 、 态度 、 工作 环境
- ❖ 提出绩效改进计划：管理策略、发展策略
- ❖ 讨论员工职业发展计划

工具： 个人绩效改进诊断箱

情境模拟学习（视频）： 如何提出绩效改进计划、如何提出个人发展计划

【学员问题 互动答疑】

答题时间根据学员提问数量调整安排，一般为 0.5-1 小时，2 天以上课程可设计专门的研讨咨询环节。

增值收益： 本课程提供一份《组织绩效管理自我诊断清单》，4 个维度，25 个经典绩效问题，是国内一流管理咨询公司专用诊断工具。