



战略绩效的量化管理

主讲：艾博

课程纲要

【课程名称】 战略绩效的量化管理

【课程背景】

德鲁克说：“企业管理归根结底就是绩效管理”。绩效管理就是企业管理能力，是中层管理者必备的胜任能力。

但是绩效管理在落地实施中却流于形式，比如绩效管理与战略脱钩，绩效计划的指标内容不全，绩效管理成为了绩效考核，员工对绩效管理十分抗拒和反感；管理层对绩效管理敷衍了事，缺少绩效辅导，绩效衡量标准不量化，考核指标不清晰；缺少绩效面谈与沟通改善措施，这些问题使绩效管理难以落地。

绩效管理要实现人才激励和提升组织效率的目标，就要对绩效管理有一个科学的认知，建立健全完善的绩效管理系统，提升管理者的绩效管理能力，才能使绩效管理上接战略，下接人才经营，真正形成 PDCA 的管理循环，使绩效管理成为管理习惯，真正实现战略管理落地、战略目标实现。

【课程收益】

- 1、了解绩效管理就是企业的思想，树立全新的绩效观念，统一绩效管理的科学认知；
- 2、了解情理法对绩效管理发展趋势的影响；
- 3、明确绩效管理过程中的重点工作和角色分工、责权匹配；
- 4、掌握战略目标分解与行动关键因素决定绩效计划指标的理论和技术；
- 3、掌握绩效目标分解、量化指标设定、绩效监督机制、绩效面谈与绩效改善工作的实施技巧；
- 4、掌握绩效辅导的步骤和要点，重塑人才经营策略。

【培训对象】

绩效管理者

【培训用时】 0.5 天

【授课方式】 课前调研+理论讲授+案例分析+学员演练+教练辅导

【课程要求】

- 分组研讨，按 6-8 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸每个小组至少需要 2 张，彩色便笺纸每个小组 2 种颜色；
- 准备彩色白板笔，每组三种颜色。

【课程大纲】

前言：对于管理的争议

1 绩效管理是什么？

1.1 小组讨论：为什么有人不喜欢绩效？

- 1.2 小组讨论：绩效管理的目的是什么？
- 1.3 案例研讨：干得多错得多扣得多，得到少，骨干流失原因？
- 1.4 绩效管理的问题有多少？
- 1.5 绩效管理失败的原因有哪些？
- 1.6 绩效管理的意义与目的
- 2 新时期的绩效管理
 - 2.1 绩效是结果、绩效是行动、绩效是素养
 - 2.2 绩效管理最重要的是合情、合理还是合法？
 - 2.3 绩效管理的系统模型
 - 2.4 案例研讨：HR 制定的绩效指标业务部门不满意
 - 2.5 绩效管理的组织与分工
 - 2.6 绩效管理的流程
 - 2.7 绩效管理的方法与工具
 - 2.8 案例研讨：对着干的业务主管
 - 2.9 当前主流绩效管理模式的优劣势分析
 - 2.10 案例研讨：绩效考核导致的员工离职
 - 2.11 绩效管理的重点和难点：绩效指标与绩效辅导
- 3 绩效指标来源于战略目标与经营计划
 - 3.1 案例研讨：年终部门绩效都高分，公司绩效却很低，什么原因？
 - 3.2 战略经营-组织经营-人才经营的全息关系
 - 3.3 KPI 与 BSC、MBO、OKR 的逻辑关系
 - 3.4 绩效指标来源于战略经营地图
 - 3.5 案例分享：某公司战略经营地图
 - 3.6 案例研讨：设备能源部对节能降耗指标的争议？
 - 3.7 绩效指标量化的步骤和要点
 - 3.8 案例分享：某岗位绩效指标量化标准
- 4 管理者的绩效辅导能力提升
 - 4.1 案例研讨：绩效管理就是秋后算账
 - 4.2 绩效指标的分类：滞后型指标与引领性指标
 - 4.3 绩效指标的监控与纠偏
 - 4.4 绩效引领性指标的辅导
 - 4.5 案例研讨：缺少辅导的目标倒逼机制与人才的野蛮生长
 - 4.6 下属能力模型设计步骤与要点
 - 4.7 案例分享：某岗位能力模型

4.8 基于企业文化驱动的高素质模型的原理

5 绩效面谈的核心能力

5.1 案例研讨：一次失败的绩效面谈

5.2 国际权威理论：TA 人际互动沟通理论

5.3 自我状态的分析与调整

5.4 四种不同心理地位下的沟通解决方案

5.5 沟通的病态特征

5.6 解决沟通冲突的价值引领技术

5.7 巨眼式沟通：正确表达事实

5.8 沟通中教练技术的应用

5.9 绩效面谈的氛围营造

5.10 绩效改善八法和行动计划

6 回顾与总结