

结果为王：承接战略的绩效管理

课程背景：

绩效管理在企业经营中助力战略目标实现，在管理中提升规范化与科学性，在员工驱动中提升能动效应。它能够使好的人更加快速的成长，也会对平庸者给予公正评价与反思改进的机会，掌握**建立绩效管理体系**的程序和实操方法，善加利用各种绩效工具进行从公司到团队到个人的目标分解、指标识别，并在绩效评估与反馈中形成新的业绩成长循环，必将提升企业以价值贡献为导向的管理思想，促成企业与员工执行力与竞争力的双赢。

课程收益：

- 帮助了解**目标管理**与绩效管理相结合的管理方法
- 帮助掌握符合企业发展需求的绩效考核设计、指标设定等思路和方法
- 帮助掌握有效的绩效实施与面谈技能
- 学习和掌握，让业绩评价体系落地、有效，确实促进企业战略目标实现

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中高管，战略发展部、财务部、企管部、运营管理部、人力资源部等相关部门人员

课程方式：讲解、课堂互动、案例分享、实操练习、工具运用、视频解析

课程大纲

第一讲：绩效管理认知

1. 绩效如何定义

- 1) 高管眼中的绩效
- 2) 中层眼中的绩效

- 3) 员工眼中的绩效
2. 为什么要进行绩效管理
3. 绩效管理与企业战略实现的关系
4. 绩效管理常见问题
5. 绩效管理角色关系

第二讲：企业绩效管理四大认知

认知一：业务经理是绩效第一负责人

认知二：绩效管理的核心：目标的管理

认知三：绩效管理的关键

- 1) 提升改进企业绩效
- 2) 提升改进部门绩效
- 3) 提升改进员工绩效

认知四：绩效管理的三个目标——战略、管理、培育

第三讲：绩效管理体系的规划建设

一、绩效管理模型

二、绩效管理的三大基石

1. 战略
2. 管理
3. 文化

三、绩效管理的三大系统

1. 绩效指标
2. 绩效流程

3. 绩效文化

四、绩效管理必备三要素

要素一：指标

要素二：承诺

要素三：改善

五、绩效管理的四大环节 (PDCA)

1. 绩效计划

2. 绩效辅导与实施

3. 绩效考核

4. 绩效反馈与改善

六、团队绩效管理循环

1. 绩效契约签订

2. 环境资源分析

3. 绩效评估

4. 结果应用

七、个人绩效管理循环

1. 绩效计划制订

2. 绩效辅导沟通

3. 绩效考核评价

4. 绩效结果应用

八、绩效管理的成功四要素

要素一：确保绩效循环完整

要素二：管理者和员工共同参与

要素三：持续保持 360 度平等沟通。

要素四：公司战略目标和员工职业目标相结合

要素五：着眼“绩效提升”

第四讲：绩效考核核心——目标管理的落地指南

一、绩效考核实施步骤

1. 成立绩效考核委员会
- 2. 确定绩效考核实施策略与行动计划**
 - 1) 确定绩效考核的内容与标准
 - 2) 确定绩效考核结果兑现方案
3. 绩效考核实施的培训辅导
4. 战略分解岗位/部门业绩标准
5. 实施绩效考核
6. 绩效反馈与改进计划

二、绩效考核层次划分

1. 团队关键业绩考核
2. 个人关键业绩考核
3. 绩效考核等级划分

三、目标分解下沉

1. 战略管理与目标

工具介绍：平衡计分卡（BSC）与目标管理（MBO）

2. 目标设定 SMART 原则
3. 设定目标的七步法

实操演练：用平衡计分卡分解某部门团队目标

四、五步，实现从目标到指标

1. 第一步：认识绩效指标种类

- 1) 定量
- 2) 定型
- 3) 过程
- 4) 附加

2. 第二步：确定关键绩效考核指标的选择和权重

3. 第三步：建立个人绩效指标体系

4. 第四步：制定中高层团队管理者的绩效指标体系

5. 第五步：评估不太容易量化的员工的业绩

案例分析：好的企业的绩效管理体系及考核标准介绍

实操演练：设计某岗位绩效考核指标

第五讲：绩效考核评价与反馈改进

一、绩效考核评价方法

1. 360 考核法及模板介绍
2. 关键事件考核法
3. 目标考核法
4. 平衡计分卡

二、绩效评估反馈

1. 面谈反馈步骤
2. 不同类型员工面谈重点

3. 有效的反馈辅导

工具分享：GROW 模型

案例场景：分析不服气的员工

实操演练：设计实施一场绩效反馈面谈

三、绩效改进计划 (PIP) 制定

1. 绩效回顾

- 1) 尽可能详细地阐述绩效讨论的历史
- 2) 说明个人在特定领域存在的绩效问题（通常划分为 2-5 类）
- 3) 举例为员工说明所表现出的每一个特定的绩效问题
- 4) 必要时提前准备相应的证据辅助沟通

2. 改进周期

- 1) 有规章制度的按制度执行；无制度的，平均 60-90 天

2) 影响因素

- a 员工的水平
- b 他/她的工作周期
- c 工作的复杂性
- d 劳动合同到期日

3. 改进培训

- 1) 明确具体的培训信息
- 2) 需要告知培训的原因
- 3) 执行培训应当有痕迹

4. 改进目标

- 1) 尽可能使用客观因素

- 2) 尽可能客观衡量主观因素
- 3) 定义未通过的标准
- 4) 定义未通过 PIP 的处理方式，避免模糊化表述

5. 进度审查

- 1) 讨论阶段性的改进进度
- 2) 进度审查后的双方确认
- 3) 改进计划期间安排期中评估

第六讲：绩效管理避坑指南

1. 绩效管理时机
2. 绩效管理谁负责、谁评估？
3. 建立公平的绩效管理
4. 慎重使用“末位淘汰”
5. 企业绩效管理常见错误认知

6. 企业绩效管理失败成因分析

- 1) 绩效考核体系缺陷
- 2) 绩效考核指标缺陷
7. 团队 leader 在绩效考核中的典型问题