

企业员工绩效管理

(2天)

主讲人：丘磐

第一部分：绩效管理概述

一、 绩效管理的流程：

- 目标设定；
- 过程管理；
- 考核评价；
- 激励发展。
- 宏观看绩效管理—中观看绩效管理—微观看绩效管理；

二、 绩效管理的几个基本问题：

- 绩效管理与绩效考核的关系：绩效考核只是绩效管理的一个环节。
- 不同绩效理论指导下的绩效定义与行为：注重效果与注重行为；
- 绩效管理方法与工作量化程度和员工素质的关系：不同工作和人员有不同的衡量绩效的方法；

三、绩效管理的几个为什么：

- 为什么有那么多人头脑聪明却绩效平平？
- 为什么我们抱怨问题而不去解决问题？
- 为什么管理者不通过培养下属来使自己的日子好过？
- 为什么即便有利益的引导和事业的发展，员工却没有更多承担责任的行为？

- 为什么他们总是犯同样的错误？
- 为什么员工嘴上说做，而实际并不兑现？
- 为什么管理者不仅承担自己的工作还要承担下属的工作？

四、我们对绩效管理得出的结论：

- 结论一：绩效管理不能够代替企业系统管理
- 结论二：绩效管理强化的三个理由
- 结论三：战略要与绩效管理结合
- 结论四：绩效管理是一种制造组织矛盾的管理方法
- 结论五：定性指标的量化考核要尽可能采用模糊评价方法
- 结论六：绩效管理中的绩效考核方法选择是有客观规律的

第二部分：绩效目标设定与目标管理

一、关于目标的设定与“适度目标”

- 企业绩效管理原则：工作量化—绩效考核—奖勤罚懒—提高效益；
- 设定绩效目标的常用三种思路：WBS 自上而下分解；标杆法；战略法。
- WBS—工作结构分解方法：分解到工作包：不能再分解的最小业务单元。
- 建立 KPI 及其意义：独立指标；关联指标；发展指标；维持指标；战略指标；
- 管理工具：责任矩阵；甘特图的应用。

二、岗位关键指标 KPI 的寻找方法

- KPI 寻找的三种途径：流程寻找、（化工类流程特别清楚的企业）岗位寻找、（一般制造业、服务业）里程碑寻找；（项目类）
- KPI 确定方法：流程图节点；鱼骨图；业务价值树；矩阵方法；
- KPI 岗位指标实例；
- 目标的三点估算法；

第三部分：企业绩效考核及其方法

一、建立企业绩效考核系统；

- 前置系统：寻找 KPI，确定维度、权重；
- 中置系统：考评绩效：谁考谁；考核周期；考核班子的组成；

- 后置系统：1、考核的反馈：中层正职的反馈；中层副职一下管理层的反馈；员工的反馈。2、绩效考核的培训培训功能；

二、绩效考核的三种类型：

- 品质基础型：对管理层
- 行为基础型：对企业内二线人员（工作辅助人员）
- 效果基础型：对一线基层员工和销售人员
- 绩效的特殊性；
- 多维性、多因性、动态性

三、绩效考核的方法：

- 绩效考核的常用方法：
- 比较类方法：排序法；配对比较法；强制分配法；量表裁定法；
(重点讲解：量表裁定法)
- 特征类方法：图表尺度法；混合量表法；(重点讲解：混合量表法)
- 行为类方法：关键事件法；行为锚定评分法；(重点讲解：行为锚定评分法)
- 综合类方法；定性定量配合法；KPI法；平衡计分法；360度考核法。
(重点讲解：定性定量配合方法和平衡计分法)
- 具体案例分享；

第四部分：绩效考核结果的应用

- 绩效考核怎样与奖金挂钩；
- 做到绩效考核公平的手段：各种系数的运用；
- 绩效等级的排布；
- 薪酬纵向结构与绩效考核：绩效与纵向升职；
- 薪酬横向结构与绩效考核：不同职业与不同级别的与绩效挂钩的收入比例。

第五部分：绩效管理辅导与实施

- 壹、 员工绩效与人力资源管理各环节的关系；

- 获取：人员的选择，素质的甄别；职业性向，职业锚；
- 保持：保持员工积极性的软硬手；
- 发展：职业台阶，职业生涯；
- 评价：绩效考核，马后炮的必要；
- 调整：对人事进行整肃。

二、目前企业提高员工绩效的有效办法；

- 关注流程、优化流程、精简流程、再造流程；
- 企业的学习型组织和知识的共享；
- 保持核心员工的忠诚度；
- 搭建平行职业阶梯，使所有干的好员工都感到有前途；
- 用科学培训的手段短期内达到员工素质的均衡性，整体提高企业绩效；

三、组织架构与流程、领导权力运用与绩效的关系

- 员工绩效与组织结构调整；权变适应工作，找到最佳组织架构开发绩效；
- 员工绩效与卓越领导；领导的权利运用与绩效的关系；

丘磐教授简介：

广东金融学院工商管理系现职教授；

兼任：

- 北京大学、清华大学、中山大学、厦门大学、华南理工大学、华中科技大学、湖南大学、四川大学、西南财经大学、暨南大学等院校管理学院、经济学院、继续教育学院 **EDP** 中心总裁班、内训班授课教授；

丘磐教授的授课风格可以归纳为：复杂问题简单化、理论问题案例化、方法问题工具化。其教学理论与实践结合，研究与实战结合。风格独特，深受广大 **EMBA** 学员的欢迎。

丘教授除在大学讲授 **MBA** 课程和 **EMBA** 专题培训课程以外，曾在广州、深圳、东莞、珠海、佛山、上海、苏州、无锡、常州、北京、武汉、长沙、合肥、芜湖、南京、石家庄、郑州、太原、阳泉、济南、青岛、兰州、成都、重庆、呼和浩特、海口、三亚、南宁、柳州、南昌、赣州、杭州、宁波、温州、金华、义乌、福州、厦门、泉州、沈阳、大连、长春等地企业和政府部门进行培训辅导和咨询，受到广泛好评，其中许多精辟论述、著作被多家网站及各大媒体转载，为企业管理咨询提供了部分有价值、可操作的方案。

丘磐教授近年来多次带队前往美国、德国、法国、瑞典、芬兰、挪威、丹麦、荷兰、日本、韩国等国，考察过：甲骨文、微软、本田、日产、雅马哈、沃尔沃、Itala、宝马、奔驰、巴斯夫等，国内考察蒙牛、伊利、海尔、海信、正泰电器、康奈尔皮鞋、深中集等大企业集团，见多识广，积累了比较丰富的企业管理经验。

丘磐教授著作：专著：《产品创新实务》，广东经济出版社；音像光碟：
1、《有效提升基层管理人员》福建音像出版社；2、《突破企业管理瓶颈》九洲音像出版公司；3、《企业高中层管理能力提升》九洲音像出版社。4、《企业经营创新与组织变革》中国科学音像出版社；2011年6月丘磐教授出版《带出高绩效队伍》专著，石油工业出版社。