

企业绩效管理与绩效考核

(3天)

主讲人：丘磐

第一部分：绩效管理概述

壹、 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；

贰、 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；
- 绩效管理的基本原则；客观、常规、发展、开放、沟通。
- 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？
- 为什么他们不去思考如何把工作做好？
- 为什么我们不能完成更多的工作结果？
- 为什么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？
- 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

- 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。
- 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；
- 现场实操演练：目标设定与责任矩阵；
- 关于目标管理 MBO：德鲁克原意。

第三部分：绩效目标管理过程 — 辅导与实施

- 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：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。
- 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；
- 员工绩效目标计划的具体制定；计划的适用性和计划的压力；
- 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；
- 员工绩效有效管控：对绩效控制的必要性，控制的制度设计。

第四部分：企业绩效考核

- 建立企业绩效考核系统；
- 前置系统
- 中置系统
- 后置系统
- 好的绩效考核的标准是：多数人满意。
- 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（工辅人员）
- 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
- 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；
- 特征类方法：图表尺度法；混合量表法；
- 行为类方法：关键事件法；行为锚定评分法；
- 结果类方法：目标管理法；
- 综合类方法；定性定量配合法；KPI法；平衡计分法；360度考核法。

- 具体案例分享；
- 学员案例现场分析讨论演练。

第五部分：绩效考核结果的应用

- 企业不同人员的绩效面谈及其方法；
- 面谈准备；
- 不同人的应对；
- 面谈计划和实施；
- 有效沟通和沟通计划；
- 沟通方法：说、问、听
- 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。
- 具体案例，撰写企业绩效管理方案。