

《绩效管理实务》

【困惑】

绩效主义毁了索尼，中国企业推行绩效管理何尝不是“叶公好龙”？什么是中国企业绩效管理最大的成功关键？绩效管理是关注过程还是关注结果？您的企业是在推行绩效考核还是绩效管理？考核周期如何选择？西方考核形式 360 度还是中国式？强制分布、末位淘汰是否适合中国企业？考核指标量化还是量化的误区？如何能牵引员工关注企业持续绩效？绩效沟通需要注意哪些问题？……

中国企业如何理解物质激励与精神激励的关系？激励因子为何沉淀为保健因子？各业务条线奖金设计的关键点？销售人员提成的高与低？……

【得出结论】

绩效主义本质是指标体系设置错误；绩效管理最大的成功关键是两个比例；绩效管理是关注过程的结果；绩效考核是“非增值性”工作；考核周期需要分层分类；360 度是绩效考核形式的误区；任何一定数量群体在做自身比较之后其结果呈正态分布是客观规律；要注意定性与定量相结合；KPI 与 BSC 工具的引用？绩效沟通是绩效管理的生命线……

【培训特色】 楚天老师曾主持多个绩效管理相关咨询项目，并针对中国企业绩效管理现状特别开发设计了本课程，课程中涉及案例均为实践成果。

【课程时间】 2天/12H

【知识学习】

一、深度解析绩效管理的本质

- ❖ 绩效主义毁了索尼？
- ❖ HW 的“蓝血绩效文化”

【典型案例】某中国企业的绩效案例解析

- ❖ 案例名称：谁为失去的订单负责

- ❖ **授课方向**：组织绩效
- ❖ **知识分享**：流程型组织建设与绩效考核指标生成方式
- ❖ **实施成效**：高质量的绩效指标设计思路应用，促进跨部门团队建设问题的解决
- ❖ **学以致用**：掌握绩效指标的生成方式与组织分工与合作的方式

二、绩效管理系统 KPI 与平衡计分卡的实践

1. 差距：微软、GE 的绩效管理
2. KPI (Key Performance Indicator) “考核体系”的建设
 - ❖ KPI 关键指标确定的导向和原则
 - ❖ 如何设置关键的 KPI 指标激励
 - ❖ 能力和工作的匹配
 - ❖ 意愿和工作的匹配
3. 平衡计分卡的应用原则
 - ❖ 什么是 BSC 平衡计分卡
 - ❖ BSC 平衡计分卡的发展历程
 - ❖ BSC 平衡计分卡的四个纬度
 - ❖ BSC 平衡计分卡的四个纬度实际上关系组织的全部功能
4. MBO 目标管理及 SMART 原则
 - ❖ 如何得到一个好目标
 - ❖ SMART 原则
 - ❖ 设定目标的七个步骤
 - ❖ 与上司制定目标
 - ❖ 与下属制定目标
 - ❖ 工作追踪
 - ❖ 如何克服下属对工作追踪的抵制

实例：中国企业绩效管理 30 例（历时 3 个月的访谈、整理及点评才归纳出来的）

实例解析：深入剖析受训企业目前的绩效管理制度及操作文本

三、企业绩效管理所面临的主要问题：走下神坛，走向有效

- ❖ 中国企业绩效考核到底应该关注结果还是过程？
- ❖ 组织、部门、个人绩效目标的联动，实现个人绩效与组织绩效的有效结合
- ❖ 分层分类的考核周期确定
- ❖ 中国式绩效考核形式的选择
- ❖ 量化的误区，绝对值与除号的操作

五、绩效管理中的绩效反馈和沟通技巧

1. 绩效反馈的重要性
 - ❖ 绩效反馈是绩效管理的点睛之笔
2. 绩效反馈的方法
3. 通过绩效管理反馈需要解决的问题
 - ❖ 绩效管理体系 ≠ 绩效考核手段

- ❖ 与部属如何进行有效的沟通
- ❖ 重点指出被考核者考核中反映出的问题和解决办法
- ❖ 兑现激励办法
- ❖ 将考核结果书面化、公开化
- 1. 上对下的沟通技巧
 - ❖ 多说小话，少说大话
 - ❖ 注重倾听，勿施权威
 - ❖ 部属有错，合理指正

六、如何对下属进行绩效辅导

1. 如何根据考核结果要培育部属
 - ❖ 如保界定员工能力需求
 - ❖ 有效教导的方法、技巧
 - ❖ 如何克服学习障碍
2. 如何进行合理授权
 - ❖ 有效授权原则
 - ❖ 如何有效授权
 - ❖ 督导工作台进度之技巧
 - ❖ 如何指正部属的错误

让梦想 插上翅膀

【同梦想 共超越】

我们一直在努力