

新绩效管理©

课程背景：

美国的美孚石油实施战略绩效管理系统实现行业第一。海尔应用它从亏 147 万/年，到收入超过 1000 亿元/年。蒙牛应用它短短三年之内销售额增长了 48.6 倍。但超过 95.6% 的企业绩效管理失败。

绩效考核，为什么业务团队总是不理解，领导也是想说爱你不容易！

人力资源经理称绩效考核为“心中永远的痛”！

业务主管称绩效考核为“每次让填的表”！

员工称绩效考核是克扣工资奖金的工具”！

您的企业做的只是绩效考核，还是绩效管理？你的企业考核目标又在何方呢？

通过培训对组织绩效文化建立、绩效管理导入、不同业绩部门不同重点分析的整个过程，发掘集体智慧，共创真正能提升组织绩效的管理方式，现场针对性设计表单，参与培训的学员将了解到系统的绩效管理理念和针对自己部门的实操要点。

课程收益：

- 建立与世界 500 强同步的绩效理念和组织绩效文化
- 共创真正能提升不同业绩部门不同重点绩效的管理方式
- 建立从人员进入、发展、退出全流程认识绩效管理的概念与意识
- 培养各级管理者掌握先进绩效管理工具及方法
- 熟练的个性化设计不同类别员工的绩效管理模式
- 针对自己部门的实操要点，学会应用各种常用考核工具
- 干人事的，能在专业深度和实战经验上有更多的启发和碰撞
- 部门负责人，可在课程中，就组织内实际分工讨论落实，效果最好

课程时间：1-3 天，6 小时/天

课程对象：各高、中、基层管理者（尤其是企业的关键业绩部门负责人）

课程方式：案例分析+分组讨论+头脑风暴+团队共创

课程大纲

破冰导入：年终怎么发钱？患寡更患不均

第一讲：为什么 80% 的组织绩效管理失败？

一、核心概念未澄清

1. 什么是绩效：对绩效的界定

- 1) 结果
- 2) 行为
- 3) 特质

案例：篮球明星、生产缺料、销售提量、知识工作者如何界定绩效？

2. 什么是绩效考核

- 1) 绩效考核的概念

案例对比：国外和中国的警察不同行为背后的考核

- 2) 绩效考核的目的
- 3) 绩效考核指标

案例解析：可口可乐对销售人员的考核指标系统

3. 什么是绩效管理

- 1) 狭隘说
- 2) 宽泛说
- 3) 绩效管理需要的前提条件和良好的基础管理
- 4) 绩效管理能帮你解决组织两大关键成功要素：战略+执行

二、探究常见误区

误区一：认为绩效管理是人力资源部或企管办的事，跟财务无关

误区二：认为绩效管理=绩效评价(考核)

误区三：力图将公司管理的方方面面纳入绩效管理的范畴

误区四：重考核，轻计划，更轻辅导

误区五：考核结果应用上，忽略了绩效结果在其它方面的应用和提升过程。

误区六：过于注重考核过程的财务数据计算精确，忽略绩效考核的导向作用

误区七：财务理性，过于追求指标的量化，轻视定性指标的作用

误区八：对推行绩效管理的效果抱有不切实际的幻想

误区九：急功近利、追求完美。非专业，没支持，不能持之以恒

三、考核的心理学问题

1. 晕轮错误

2. 相似性错误

3. 宽厚错误

4. 区分度

头脑风暴：分析学员考核常见误区，分析内部深层解决之道

第二讲：原创理论只为解决实操中常见的问题

问题导入：每个指标各有所长，我该如何选择？

一、指标选择时：保留与放弃之间的关系

1. 保留指标与放弃指标之间的转化

2. 保留指标的加强与放弃指标的弥补

3. 偏执与平衡的对立统一

二、通用考核指标共性问题

1. 乱花渐欲迷人眼：不忘初心，组织使命
2. 无法取证：核心定性指标量化设计

案例解析：某公司供应部门的考核单表

3. 家家有本难念的经：部门考核都有客观因素影响

案例解析：开会时常见的恶性循环如何终结

三、行为考核指标共性问题

案例分析：什么行为表现未来可能是好“伴侣”？

第三讲：解决问题需要掌握的相关原创理论

问题导入：外企和民企的业务员状态对比

一、绩效管理体系设计三性原则

1. 可操作性
2. 目的性
3. 改进性

二、公司的核心价值观梳理及关键增值环节分析

1. 公司级关键绩效指标设计

2. 部门关键绩效指标设计

- 1) 确定关键业务能力
- 2) 确定责任承担者

3. 个体考核：全员背指标&重点考核

- 1) 不同层级、不同类别的同一类岗位考核指标
- 2) 绩效指标来源：组织管理要求、工作职责

三、弓箭之道的弓

1. 固浮比

案例：上海销售分公司业务人员绩效考核奖金方案

2. 计奖系数

3. 正强化、负强化、归零、封顶

4. 连续达标奖避免“钟摆”效应、

5. 计奖分值

工具：计奖系数与计奖分值的对比特点

6. 指标权重

7. 考核周期（奖励周期）长短的风险

8. 考核标准不必单一确定

9. 强化要素和强化尺度

10. 链接

案例：加工厂制造费用构成

四、你需要哪种？BSC、MBO、OKR.....等其他考核方式比较分析

1. 目标设置理论(goal-setting theory)

案例：孩子考试哪种标准更具有激励性

2. 平衡计分卡 BSC—内外兼顾，长远规划

3. OKR 树立个人目标和工作任务

结语：马斯洛的改变流程

课程回顾、列行动计划表、统分祝贺、感言合影