

《绩效管理工坊》大纲

■ 课程收益：

- 借鉴标杆企业绩效管理方式，建立本企业的创新绩效管理体系
- 学习共创方法，解决企业绩效管理问题

■ 课程时间：2天，6小时/天

■ 授课形式：讲授+案例+共创+工具

第一天：绩效管理工坊

第一部分：绩效管理理念与战略解码（1小时）

一、绩效管理理念

1、绩效管理意义与价值

- 对公司意义，对员工意义，对组织的意义
- 组织发展与人才盘点

2、绩效管理的几种形式介绍（KPI、OKR、BSC）

3、绩效管理整体框架流程介绍

二、从战略到绩效目标分解（1小时）

1. 战略制定分解：从使命愿景到战略、从战略性目标到团队目标、从高层到基层目标分解

工具：MVO模型、四看三定

2. 组织绩效闭环：战略共识、策略对焦、战役执行、战役复盘

工具：战略执行闭环

3. 个人绩效闭环：目标设定、项目执行、中期review、绩效评估、主管面谈、发展计划/改进计划

工具：绩效管理四步曲

4. 标杆借鉴：1、阿里从战略到目标分解方案，2、华为从战略到目标分解方案

第二部分：绩效管理体系执行（2小时）

绩效管理原则：视人为人、虚事实做，实事虚做

一、目标制定

1. 目标计划分解：使命愿景、战略、策略、战役、项目、子项目、工作任务

2. 目标共识输出：澄清目标、分析业务价值链和业务流程、个人准备、团队共识、输出工作计划

3. 目标计划内容：工作任务、工作流程、工作标准、责任人、时间节点

工具：共创会、SMART原则、启动会

二、目标实施执行

1. 计划跟进：维度、工具和方法

2. 差距诊断：外部因素、业务变化、组织环境、员工胜任

3. 过程干预：计划调整、员工辅导、员工激励、资源配置

4. 中期review：回顾计划目标、实际达成、差距分析、优化方案

工具：激励的N种方式、

三、绩效评价

1. 考核维度：业务目标、管理目标、团队协作、团队成长、价值观

2. 考核流程：公司绩效达成、部门绩效考核、员工绩效考核

3. 考核结果：评价等级、361强制分布

四、绩效反馈面谈

1. 绩效面谈：面谈的流程和方法

2.绩效辅导：绩效 GROW

工具：绩效面谈八部曲、绩效管理四象限、人才盘点工具

五、绩效执行与应用

1.应用类型：年终奖、调薪、晋升、股权、淘汰

2.应用机制：奖励范围、标准、流程

3.绩效形成文化：公平、公正、客观、血性、文化呈现

案例分享：绩效文化落地四层次（核心层、制度层、行为层、物理层）

第二天 绩效体系共创

一、小组讨论：制定出绩效的全流程，重点在绩效目标设定、绩效评价、绩效反馈作出详细的方案

要求：结合第一天内容，方案实操性强，可落地、有具体的管理动作、管理工具！

二、方案呈现：每组进行方案的呈现与说明

要求：其它组给予相应的评价与反馈、老师点评

三、方案优化：根据方案情况，再次小组方案修改与优化

要求：方案进行再次优化，

四、方案呈现：再次进行方案呈现与说明

要求：其它组给予评价，老师点评！

两天收益：

1、公司核心管理者对绩效管理理解、意义等方面形成共识

2、对绩效管理的重点环节如何处理有一套方法论与工具

3、能够产出一套可落地的绩效管理体系！