

绩效问题分析——hr 推行绩效需要解决的几个问题

课程简介：

很多 hr 在推行绩效的时候会遇到很多阻力和困难。

阻力主要来自于业务部门的不理解或者不支持，认为这件事是人力资源部的工作，自己的工作增加了很多负担。

困难来自于几个方面：

如何才能准确而且高效的分解公司的指标

如何帮助管理者制定合理有效的目标

如何组织业绩回顾会议

如何运用考核的结果，按照分数还是排名？

课程从人力资源推行绩效的难点展开，讲述如何改变经理人的思想，如何设计绩效制度，如何组织指标分解与目标制定人……

课程目标：掌握建立绩效制度组织公司指标分解与目标制定的方法工具与关键技巧

培训内容：

一、 推行绩效，如何改变人的思想

- 1、为什么推行绩效首先要解决思想认识问题
- 2、解决思想问题的工具一：培训宣导与需要宣导的内容
- 3、解决思想问题的工具二：如何寻求上级的支持
- 4、解决思想问题的工具三：如何寻找同盟军
- 5、解决思想问题的工具四：内部标杆与外部标杆
- 6、解决思想问题的工具五：组织氛围的营造
- 7、解决思想问题的工具六：如何成立推行小组

二、 绩效制度设计的几个要素

- 1、行为还是业绩——不同公司绩效方案的对比
- 2、绩效周期是短期还是长期
 - 行业特点
 - 企业的发展阶段
 - 指标的设置
- 3、按照分数发钱还是排名？
 - 要不要排名？
 - 绩效排名设几档才合理；
 - 绩效排名每个档次设计什么比例才合理；
 - 谁和谁排名几个三种常见的方式的优缺点设计；
 - 部门人数很少怎么排名？
 - 主管是否要和员工一起排名？
 - 按照编制排名还是按照实际人数排名？
 - 经理给员工轮流坐庄怎么办？
- 4、制度中如何规定绩效分析与改进
 - 绩效改进会议需要的准备
 - 绩效改进会议的程序

- 绩效改进会议需要使用的工具
- 如何分析业绩问题
- 绩效改进计划的落实

5、绩效制度的内容编制

- 总则
- 绩效计划
- 绩效辅导
- 绩效考核
- 绩效改进

三、 如何组织公司指标分解

- 1、分解指标的思路——整体业绩还是个体业绩
- 2、如何组织部门指标分解的方法——贡献路径图法
- 3、如何召开部门指标分解的会议
- 4、如何分解指标到员工的方法——oam
- 5、分解指标需要注意的问题

四、 Hr 需要掌握的几个绩效的技巧

- 1、指标的数据搜集不到或者渠道有问题，都会导致指标无法落实，谁来提供数据——自己提供，别人提供，利益相关者提供
- 2、没有历史数据如何设置目标值
- 3、先定目标在修改，还是先不考核，先积累数据再考核？
- 4、原点法定目标？还是突破法定目标？
- 5、.原点法需要注意的问题：一刀切？回归分析
- 6、突破法定目标需要注意的问题：预测的不准确，是否要修改目标？
- 7、能不能不定目标，让员工你追我赶——赛马法
- 8、资源配置对目标设定的影响——内部招投标与对赌制
- 9、淡季旺季，对目标设定的影响；
- 10、 制定目标的程序
- 11、 目标冲突的处理

五、 推行绩效的策略

- 1、好的时机
- 2、循序渐进