

《企业绩效管理、评价与指标体系设计》提纲

故事 黑熊和棕熊的绩效管理

第一讲 绩效管理概述

- 一、绩效的内涵
 - (一) 绩效的概念
 - (二) 绩效的形成要素
 - (三) 绩效的特征
- 二、绩效管理的角色分配
- 三、绩效管理计划
- 四、绩效管理不同阶段沟通的重点
- 五、绩效管理的成功要素
- 六、成功关键的三个步骤
- 七、绩效考评与绩效管理
 - (一) 绩效考评的概念
 - (二) 绩效考评的一般流程
 - (三) 绩效管理的概念
 - (四) 绩效管理模型
 - (五) 绩效管理的作用
 - (六) 联系与区别
- 八、绩效考评与激励理论

第二讲 绩效管理实施要点

- 一、数据的收集和记录
- 二、KPI 关键绩效指标的设定与应用
- 三、KPI 关键绩效指标在各部门、各层次间的分解
- 四、员工绩效指标的分解
- 五、平衡记分卡在绩效管理中的应用
- 六、关键绩效指标设计的三种思维

案例 某国有企业绩效管理的做法

第三讲 绩效评价体系和标准体系设计

- 一、绩效评价与委托代理关系
- 二、企业的价值观（评价目标）
- 三、绩效评价主体（谁评价）
- 四、绩效评价客体（评价谁）
- 五、绩效评价指标（用什么评价）
- 六、绩效评价模式
 - (一) 财务模式
 - (二) 平衡模式
 - (三) 平衡记分模式
- 七、绩效三棱镜包括的五个方面

第四讲 绩效考评概述

- 一、绩效考评的方法
- 二、绩效考评的内容、依据
- 三、KPI 关键绩效指标在各部门、各层次间的考评
- 四、员工绩效指标的考评

五、绩效考评的误区

六、绩效反馈与面谈

七、绩效诊断

八、绩效改进计划

案例 某国有企业应用平衡记分卡实施绩效考评的做法

第五讲 绩效考评方法的具体应用

一、效标与绩效考评的类型

(一) 效标的内涵

(二) 品质主导型

案例：特征型效标——诚信测验

管理人员品质主导型考评表

(三) 行为主导型

锅炉工行为型考核表

案例：猫与老鼠——行为必须与结果相联系

(四) 效果主导型

销售人员结果型考核表

方法及其分类

二、行为导向型主观考评方法

(一) 排列法

(二) 选择排列法

选择排列法应用

(三) 成对比较法

成对比较法应用

强制分布法

强制正态分布图

三、行为导向型客观考评方法

(一) 关键事件法

(二) 行为锚定等级评价法

行为锚定等级评价法——应用

行为锚定等级评价法——特点

(三) 行为观察法

行为观察法——药物顾问应用

(四) 加权选择量表法

(五) 目标管理法

目标管理与等级推进式管理的比较

目标管理五要素

(六) 其它方法

四、结果导向型考评方法

第六讲 绩效管理系统的设计与开发

一、绩效管理系统建立的前提

二、绩效管理系统设计的内容

三、绩效管理总流程设计

(一) 准备阶段

(二) 实施阶段

(三) 考评阶段

员工绩效评审系统与员工申诉系统

(四) 总结阶段

(五) 应用开发阶段

四、绩效管理系统的开发——检查与评估

第七讲 绩效管理系统的运行

一、绩效面谈

(一) 绩效面谈的种类

建设性反馈金点子——“汉堡”原则

建设性反馈金点子——BEST 反馈

(二) 考评者的准备工作

(三) 被考评者的准备工作

(四) 面谈的环境选择

(五) 提高面谈有效性的措施

二、绩效改进的方法与策略

(一) 绩效差距分析方法

(二) 员工绩效的影响因素

(三) 改进绩效的策略

(四) 正向激励策略和负向激励策略

(五) 激励的原则与误区

(六) 组织变革策略与人事调整策略

三、绩效管理中的矛盾冲突与解决

(一) 冲突产生的原因

(二) 冲突的表现

(三) 化解冲突的措施

四、绩效管理中的常见问题

(一) 组织原因

(二) 系统与实施原因

并非结语：政治行为与绩效管理

案例 三环家用电器公司的绩效管理问题分析

案例 某公司生产部门主管的绩效考评问题分析

第八讲 绩效考评指标体系设计

一、绩效考评指标体系设计的内容

(一) 适用不同对象范围的考评体系

1、组织绩效考评指标体系

2、个人绩效考评指标体系

(二) 不同性质指标构成的考评体系

1、品质特征型的绩效考评指标体系

2、行为过程型的绩效考评指标体系

3、工作结果型的绩效考评指标体系

二、绩效考评指标体系的设计原则

(一) 针对性原则

(二) 科学性

(三) 明确性

三、绩效考评指标体系的设计方法

(一) 要素图示法

(二) 问卷调查法

(三) 个案研究法

(四) 面谈法

(五) 经验总结法

(六) 头脑风暴法

四、绩效考评指标体系的设计程序

(一) 工作分析

(二) 理论验证

(三) 指标调查

(四) 修改和调整

第九讲 全面互动答疑与课程总结

时长：2天

编制与讲解：屠建

清