

# 打造高绩效组织---全面绩效管理与落地©

## ——组织效能提升之根本路径

讲师 徐栋梁

近年来，绩效管理几乎成为了企业组织管理的雷区，很多组织的管理者抱怨，企业的绩效管理难做。然而，绩效管理又是个永恒的话题，组织管理离不开绩效。

绩效管理绝对是组织内部管理绕不开的核心之一，就在很多企业盲目的将绩效考核等同于绩效管理的时候，绩效管理创新的呼声也不绝于耳，出现各种新的思维和考核理念。那么企业到底如何将绩效管理做到实处，发挥其应有价值？

本课程将以全新的视角解读全面绩效管理内涵，突破传统绩效管理理念，用回归绩效管理本质的技术手段、加之多种绩效管理工具解读并以案例教学、模板教学等手段，将精品课程设计与可落地性课程呈现在三天时间一网打尽！本课程以实用主义为总指导思想，以绩效管理各环节方法与工具输出为载体，用案例和引导、视频等教学为方法，赋能学员掌握精髓，学能自用。为更多的企业打造高绩效组织助力！

### 课程价值：

- ★ 认识新时代整体人力资源管理的变化趋势
- ★ 厘清绩效管理与企业发展变化之间的关系
- ★ 拓展成功企业绩效管理思想
- ★ 掌握建立卓越绩效管理体系的方法和工具
- ★ 掌握敏捷绩效管理的逻辑与落地方法
- ★ 提升管理人员绩效管理技能
- ★ 建立符合企业实际的绩效管理体系，打造高绩效组织

**培训对象：**公司基层管理者、中高层管理者、人力资源管理者、绩效专责、HRBP等

### 授课方式：

课堂讲授 40%+案例分析 35% +现场演练输出 25%，突出实战性

### 课程时间：

2天（12小时精讲版）

## 第一天 指标分解实操

### 第一单元、底层理解绩效管理本质——揭开绩效管理面纱

## 1、数字化时代高绩效组织发展与趋势解读

### 1.1 数字化时代高绩效组织的6大特点

1.2 数字化时代组织发展的3个重要趋势：创造力与可持续性、技术应用、个体价值崛起

1.3 高绩效组织的共同特征：赋能、敏捷、自组织、高效协同、共享

1.4 数字化时代人力资本发展趋势：重新看待技能、重新看待需求、重新看待流动

1.5 数字化时代人力资源管理的价值定位：激活组织活力

## 2 绩效管理的本质

2.1 通过对比“存货”与“能力”引导思考

2.2 通过赢取“现代战争”胜利的核心要素进行引导思考

2.3 绩效管理的本质：激活组织内的能力要素与心态意愿要素

## 3 对比传统绩效管理与新思维

3.1 引导案例：李明与韩梅梅在传统绩效管理下的激励分析

3.2 引导案例：百度魏则西事件后内部关于绩效管理的思考

3.3 传统绩效管理到底出了什么问题？

3.4 绩效管理应该回归的正确路线是什么？

3.5 卓越绩效管理模式的环节：目标---策略---计划---执行---结果

3.6 绩效管理成功的6要件

## 4 绩效管理本质底层解读

4.1 绩效管理新概念：管理者与员工的双赢

4.2 绩效管理三效追求：效率、效果、笑容

4.3 绩效管理的四大部分：任务活动领域、绩效领域、职业领域、生活领域

4.4 企业对于绩效管理的常见误区解读

4.5 绩效管理不等式

4.6 绩效管理四大核心理念：战略高度系统整合、闭环管理全程沟通、全面评价开发潜能、全员参与实现双赢

## 5 绩效管理与经营管理的关系

5.1 绩效管理与内部运营的关系（战略—规划—预算—执行）

5.2 绩效管理与部门业务规划、预算的关系

5.3 绩效管理各种报表体系（工具模板）

## 6 绩效管理核心技术与内涵

6.1 绩效管理技术本质：有价值的成效与行为代价的比值（用小故事解读便于理解）

6.2 绩效管理核心要点：行为、方式与结果（举例重点强调关注行为和路径方式，而不是简单看结果）

6.3 绩效新思维下的绩效管理循环模型（重点引导关注：绩效障碍识别与克服绩效障碍的环节）

6.4 满意的绩效形态解读

6.5 绩效管理中各角色定位

6.6 绩效管理对于管理者的价值：团队效能助推器、人才识别器、领导力修炼器、个人职业生涯进化器

6.7 绩效管理对于企业的价值意义：通过视频赏析引导学员思考，达成共识

6.8 案例：A企业经营案例 通过研讨让学员洞察与分析核心问题，在公司经营层面思考如何调整改进。

## 第二单元.绩效工具与目标分解

### 1 企业不同发展阶段的绩效设计逻辑

1.1 企业发展四阶段：初创期、成长期、转型期、稳定器

1.2 初创期企业特点解读与绩效管理适用工具

1.3 成长期企业特点解读与绩效管理适用工具

1.4 转型期企业特点解读与绩效适用工具

1.5.稳定器企业特点解读与绩效适用工具

### 2 常见的五种绩效管理工具

2.1.BSC 平衡积分卡

2.2PBC 个人业绩承诺

2.3KPI 关键业绩考核法

2.4MBO 项目目标管理法

### 3 整体绩效指标设定级筛选八原则

#### 4 战略解码六步法（工具）

本内容以案例为主体进行解读，引导直观逻辑和关键环节透视

#### 5 关键因素分解法（工具）

工具演练，课堂研讨输出

#### 6 OGSMA---打通战略与计划的绩效管理主通道（工具）

工具演练，课堂输出成果

#### 7、课堂实操引导，输出组织绩效指标（实操）

##### 7.1 绩效指标分解整理框架逻辑

## 7.2 组织绩效指标提取

### 7.2.1 战略相关性

### 7.2.2 改善空间大小

### 7.2.3 操作难易程度

## 7.3 三看定目标

### 7.3.1 看战略

### 7.3.2 看历史

### 7.3.3 看标杆

## 7.4 组织目标 KPI/KO 提取

## 7.5 管理者个人目标提取

## 7.6 权重设置规则

## 7.7 目标设定组织及分工

实操环节提供方法引导和工具，产出为公司及各部门组织目标指标库

需要资料：公司层面关键目标、各部门核心业务数据与相关部门职责、流程、目前考核指标等资料。

## 第二天 绩效辅导与应用管理

### 第三单元. 中高层绩效管理的重点---绩效改进与绩效辅导

#### 壹、 绩效改进

##### 1 绩效改进的逻辑

###### 1.1 选择工具方法

###### 1.2 改变行为模式

###### 1.3 达成组织目标

##### 2 绩效差距模型

###### 2.1 绩效差距分析

###### 2.2 探索差距就是呈现绩效内容及证据

###### 2.3 业绩差距---举例子 引导理解

###### 2.4 机会差距---举例子 引导理解

##### 3 实际分析引导环节

###### 3.1 差距分析的思考维度

###### 3.2 分析原因的工具：头脑风暴法则、鱼骨图、5why 深层思考法

###### 3.3 集合企业实际情况---课堂研讨思考找绩效差距与原因

### 3.4 结果呈现：关键业绩差距或机会差距的呈现及原因

## 4 组织绩效改进 EEP 工程模型：全景看待影响绩效差距的因素

### 4.1 来源于人体工程学的 EEP 工程模型

### 4.2 EEP 工程模型下的影响因素

#### 4.2.1 环境因素---信息、资源、奖励/后果激励 75%

#### 4.2.1 个体因素---知识、技能、动机 25%

### 4.3 识别影响组织绩效因素的 BEM 分析工具

### 4.4 识别关键原因的法则

#### 4.4.1 51%影响比

#### 4.4.2 原因筛查的两个要素：能不能、是不是

### 4.5 组织绩效改进的八个方向

#### 4.5.1 提高知识技能

#### 4.5.2 提高工作积极性

#### 4.5.3 改进人力资源

#### 4.5.4 改进资源、环境与工具

#### 4.5.5 改进架构和流程

#### 4.5.6 改进信息和交流

#### 4.5.7 改进财务系统

#### 4.5.8 增进健康

### 4.6 课堂演练：结合 4.3 环节的实际差距识别进行绩效改进思考演练。

### 4.7 形成团队改进计划---团队层面计划工具

## 5 个人绩效改进

### 5.1 影响员工个体绩效的因素：企业外部环境、个体能力知识等、企业内部因素、心理条件

#### 5.2 个体绩效差距诊断箱:知识、技能、态度、外部障碍

#### 5.3 员工个体绩效改进路径：找差距、究原因、定措施

#### 5.4 案例：管理者绩效问题、员工绩效问题 ---解读与改进方向识别

#### 5.5 员工个体绩效改进计划制定

#### 5.6 员工个体绩效改进与发展规划

##### 5.6.1 IDP---标准化工具

##### 5.6.2 职业发展规划洞察

##### 5.6.3 成长资源与计划

##### 5.6.4 培训学习计划

情景研讨：针对 A、B、C 三个员工应该如何制定改进计划与发展计划

## 二、绩效辅导与反馈

### 1 绩效辅导的技术原理

1.1 P=P-I

1.2 引导案例

### 2、GROWS 模型---绩效辅导工具

### 3 绩效辅导形式、流程与方法

3.1 绩效辅导七步法

3.2 绩效辅导注意事项

3.3 绩效辅导深度对话工具---TOPSA

### 4、因人而异的绩效辅导技术

### 5、绩效沟通的形式

三种常见形式：阶段性修正会、半年述职、年终绩效会

年终绩效分析会流程、方法、工具解读---案例解读

半年述职流程、方法、工具解读---案例解读

阶段性修正会流程、方法、工具解读---案例解读

绩效沟通中的注意事项---结合案例分析、引导

## 第四单元. 绩效结果应用——绩效管理的落脚点

### 1 绩效考核结果评价方式

1.1 绩效考核结果评价的方式：纵向职能评价、横向公司评价

1.2 绩效考核结果评价的目的：有价值的成效与行为代价的比值

1.3 绩效考核结果常用的评价模式:状态分布

1.4 各种排序形式及工具---案例+工具

### 2 绩效考核结果应用

#### 2.1 收入方面

案例解析：如何利用绩效结果加薪。

#### 2.2 晋升成长方面

案例解析：如何利用绩效结果识别继任者

#### 2.3 关键人才识别与梯队建设

案例解析：如何根据绩效结果设计年度培训计划

#### 2.4 基于绩效结果的非物质激励

课堂互动思考，如何设计属于自己公司元素的非物质激励方式。

# 徐栋梁老师简介

## 核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监
- 马石油 **CHO**
- 上海鲸工网 **HRVP**
- **RAST 驿站（互联网社群 o2o）** 创始人
- 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
- 青岛大学总裁班人力资源讲师
- 中国海洋大学 **EMBA 班**管理实战专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 18 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师



## 讲师经历：

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域 B2B 平台、山东拉思特驿站社区 O2O 公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过 20000 人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从 0 到 1 的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD 与 LD 体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管

理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、咨询辅导并落地实施。

**核心研究：**企业人力资源管理、中基层管理

**主讲课程：**

**1、人力资源管理系列：**《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD 速成记---组织发展总监全维度塑造》《TD 应该这样做》等

**2、管理实战系列：**《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织---绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码---打造团队执行的法宝》

**3、实战微咨询系列：**《任职资格体系搭建项目》《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR 体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋升选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

**4、政策、国企改革系列：**《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

**授课风格：**

**1、授课内容：**徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能有实际解决方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮

演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、**注重实效**：实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

3、**课堂气氛**：徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

4、**课后辅导**：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

### **部分合作客户：**

#### **通信行业：**

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

#### **能源行业：**

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

#### **金融行业：**

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

#### **交通运输行业：**

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美海运、顺丰、中通、EMS 等

#### **实体产业：**

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、

南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、澳柯玛、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

### 互联网、新零售、IT 及政府机构

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等

### 授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



四川移动 任职资格体系搭建工作坊



襄阳联通非人+领导力培训



财智光华商学院 中高层管理者管理能力提升



西安移动业务领导力培训



咪咕科技 面试技术与背调技术训练



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



阳泉移动 绩效管理如何有效落地



陕西铁通执行力打造+绩效管理能力提升



朝阳联通 储备人才管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



绵阳移动骨干转型综合能力提升



鄂旅投资集团人才盘点与梯队建设培训



平安银行组织能力提升培训



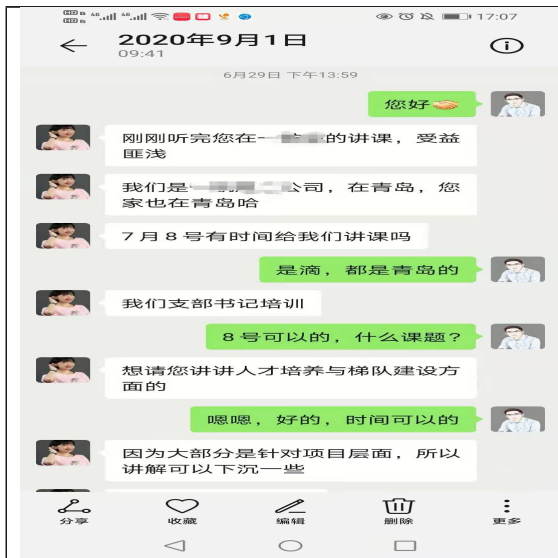
海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

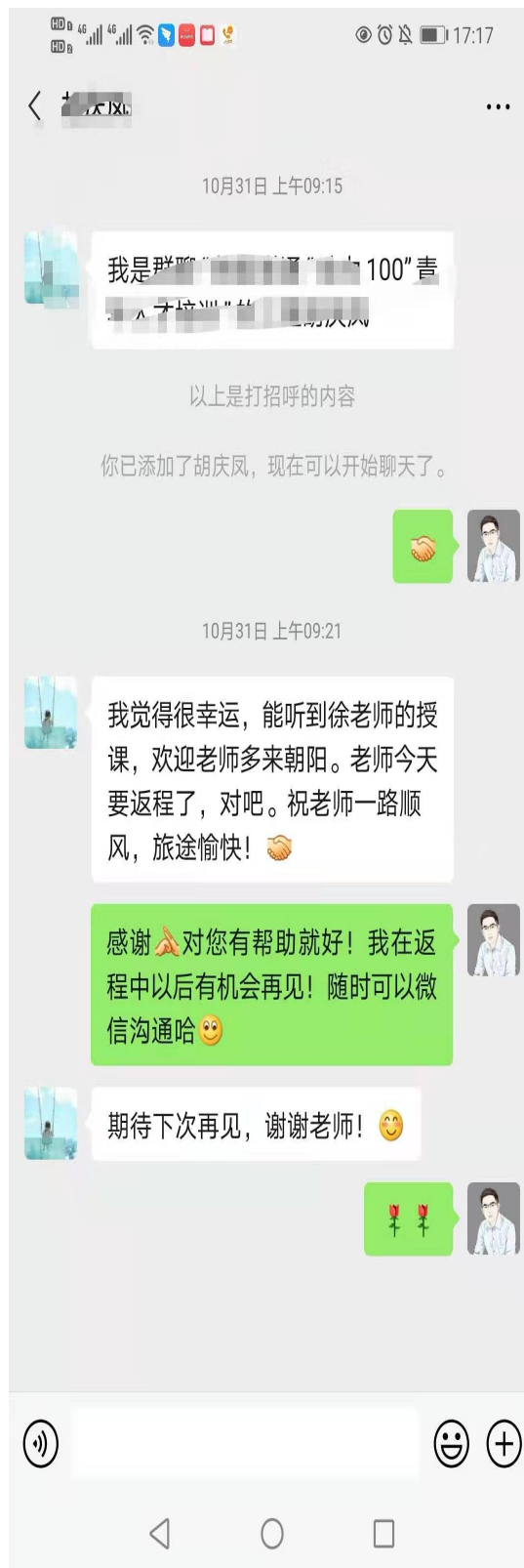
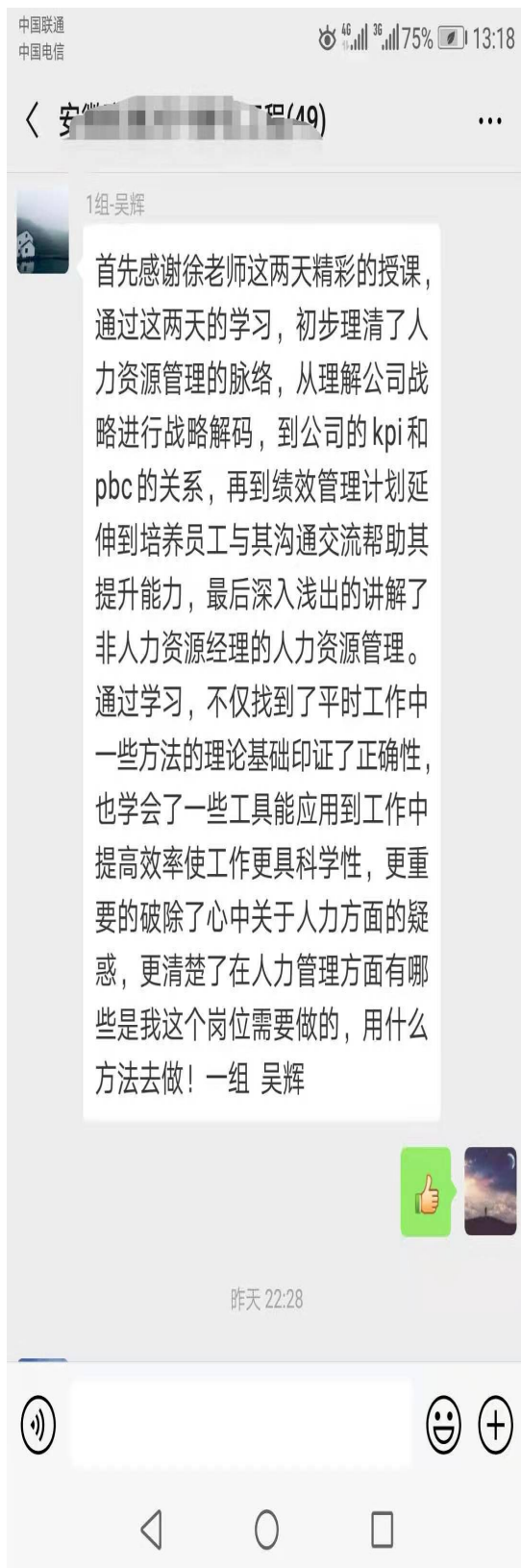


企业评价



机构评价

学员反馈



## 课后辅导

