
《绩效管理体系设计》工作坊

【课程特点】

杰克韦尔奇曾说过：“对于企业经营者来说，最有效的管理手段是绩效管理，绩效管理和区分是建设一个伟大组织的全部秘密。”

本课程通过演练的方式让学员在参与中设计绩效管理制度和表单，完成绩效管理的全部流程、步骤，实战中学会使用绩效管理工具，包括价值树、BSC、KSF、OKR、考核表模板、面谈表模板、绩效管理流程图、制度样稿，指标样本，三明治结构，六步五感等；

对重点、难点环节，比如定性指标的考核、目标值的确定、绩效面谈等，都会进行专门的演练；

【培训目标】

- 1、 管理人员操作一次绩效管理全部环节，学会科学完成绩效管理。
- 2、 修补过去考核中存在的误区和漏洞。
- 3、 指导修订企业的绩效管理办法（制度）文件和考核表单、工具等。

【讲 师】：刘世荣

【培训时长】：2天

【人数限制】：20~40人

【培训方式】：学员分组方式排座位，互动式讲授、沙盘推演、视频分享、案例分析、角色扮演、咨询式问题解决

【培训内容】：

第一部分 目标管理与绩效考核的概念、体系与重要性

1. 目标分解与绩效管理的关联
2. 目标绩效管理八步及其系统性
3. 绩效管理流程在日常管理工作中的体现
 - ◇ 现场研讨：受训企业的绩效管理存在的问题分析
4. 目标管理、绩效考核在整个企业管理中的目的与重要意义
5. 业务部门与人力资源部门在绩效管理中的职责分工
6. 推行绩效管理面临的困境，高管在其中的责任
 - ◇ 工具展示：绩效管理的观念问题与技术问题分析

第二部分 分步骤实战演练绩效管理

1. 绩效体系设计第一步——战略目标分解与分摊到人

- 1) 目标分解
- 2) 目标值的确定
- 3) 如何对待讨价还价
- 4) 工具实例：价值树分解战略目标
- 5) 讨论：由公司战略目标分解到各阶层人员的方法
- 实战演练第一步：应用工具练习经营目标量化分解

2. 绩效体系设计第二步——指标体系建立

- 1) 指标的要求
- 2) BSC 分析与分解指标
- 3) KSF 法分解到部门和个人
- 4) 价值链分析与分解
- 5) 战略地图绘制与指标分解到底
- ◇ 工具展示：KSF 与战略地图
- 6) 指标分解考虑的其他因素
- 7) 逐步建立、完善指标库
- 实战演练第二步，考核指标设计并集中展示、评价

3. 绩效体系设计第三步——考核表设计

- 1) 考核表的结构特点及其涉及的问题
- 2) 考核评分标准的依据
- 3) 定量指标的确定及其考核方法
- 4) 指标权重的设计特点
- 5) KPI 考核与 OKR 目标管理的异同点
- 6) 战略地图如何贯彻到考核表
- ◇ 工具展示与使用：标准款的考核表设计
- 实战演练第三步，现场设计考核表，展示评价

4. 绩效体系设计第四步——破解定性指标及其相关难点

- 1) 后勤类部门难以全部量化怎么办？
- 2) 定性指标怎么考核，如何提高定性指标考核的客观性
- 3) 安全、技术保密等一票否决的事项，如何考核才不会“马后炮”
- 4) 阶段性重大事项如何考核
- 5) 人力资源、行政、办公室等职能类部门如何设置指标
- 6) 对部门考核与对个人考核的关系
- 实战演练第四步，完善后勤部门的考核表，重点关注定性指标

5. 绩效体系设计第五步——绩效跟踪、辅导

- 1) 绩效跟踪、检查的意义
- 2) 跟踪管理中的“盯到点”

-
- 3) 绩效管理中的“重培育”与“强执行”
 - 4) 绩效跟踪管理的正负均衡
 - 5) 绩效辅导的五大步骤
 - 6) 辅导下级的技巧与心理误区
 - ◇ 案例分析：绩效辅导
 - 实战演练第五步，角色扮演对李四的辅导

6. 绩效体系设计第六步——绩效考核或评估

- 1) 考核评分的操作要点及注意事项
- 2) 目标调整方法与前提
- 3) 打分前的其他准备工作
- 4) 评分的顺序与分数分布的要求
- 5) 多种考核分数的计算处理方法
- 6) 考核评分常见的漏洞与问题
- 实战演练第六步，完成考核并展示、评价

7. 绩效体系设计第七步——绩效反馈与面谈

- 1) 绩效反馈包括什么内容
- 2) 反馈面谈怎么谈，谈话的套路
- 3) 反馈面谈的步骤与操作技巧
 - ◇ 反馈面谈技术性与艺术性
 - ◇ 工具展示应用：反馈面谈表模板
 - ◇ 工具使用：面谈的六点五感与四把利剑
- 4) 改进计划的制定
- 5) 如何确保绩效改进
- 实战演练第七步，绩效面谈角色扮演，并点评、总结

8. 绩效体系设计第八步——考核结果应用

1. 绩效考核结果的兑现
 - ◇ 结果兑现的方式种种
 - ◇ 物质兑现与精神兑现
 - ◇ 绩效考核结果与工资挂钩的几种计算方法
 - ◇ 精神激励的挖掘与创新
2. 绩效考核结果用于任用、调薪、与职业发展
3. 如何应用考核结果制定员工培养方案或退出处理方案
- 实战演练第八步，模拟计算绩效奖金，研讨激励的新思路

9. OKR 工作法

1. OKR 与目标管理、量化管理的关系
2. 激励的两大驱动力来源
3. OKR 工作法的思路与步骤
4. OKR 工作法与 KPI 考核的异同点及相互配合
5. OKR 实施的要点与难点分析
6. 根据企业实际，如何选择考核思路和方法

● 实战演练，制定某岗位 OKR

第三部分、总结、对比与反思

1. 绩效管理运作全过程回顾与反思

1. 推进考核如何做到循序渐进，才能减小阻力

2. 过去企业推行绩效管理的普遍问题

● 实例点评：某成功企业的绩效管理制度体系分析与点评

2. 答疑交流，制定《课后行动计划》