

建设单位全面绩效管理课程大纲

【授课老师】周洪超

【课程背景】

随着经济从高速发展向中低速发展转变，建筑行业的存量时代正式来临。加上近年来人口红利逐渐消失，国家对建筑行业的管控政策也越来越严格，行业的竞争愈发激烈，建筑企业正处在转型升级的关键时期。

好的绩效考核体系是实施企业战略目标、助力企业转型升级的有效工具。目前，建筑企业常用的绩效考核工具有 EVA、BSC、KPI、OKR、KSF 等，在设计绩效考核体系时，怎样选择合适的方法就成为建筑企业绩效管理需要解决的问题。然而，在建筑行业中，还有很多企业不重视绩效考核，或者为了考核而考核，将绩效考核流于形式，并不能真正起到通过考核推动企业战略实施的作用。

1. 为什么绩效管理在企业里这么难推行？工程管理部、项目部比较抵制？
2. 为什么 80%的组织绩效管理失败？深层次原因是什么？
3. 为什么绩效考核流于形式？
4. 为什么会存多头考核、老好人心态、考核太主观、考核不公平、结果没有和其他激励政策挂钩和及时兑现？
5. 为什么指标太粗象、难以量化？
6. 年度经营计划目标如何靠绩效管理绘制作战地图来实现？
7. 如何规避好以考代管、以奖代管的现象，考核失效？
8. 如何精准提取绩效管理指标？
9. 如何让绩效管理转化为员工的工作动力，成为企业的竞争优势？
10. 绩效管理如何为组织带来持续提升的利润，让人力资源管理为企业创造更多的价值？

【课程目的】

国有建设施工单位要绩效管理有效激发员工动力，推动内部管理提升，使优秀者更优秀，也是倡导“能者上、平者让、庸者下”良性竞争，全面认识绩效指标体系和推行绩效指标的价值，在创造价值思想为源头的基础上，需要战略绩效、经营绩效、重点项目建设和党建引领四个维度来构建掌握建立绩效指标构建程序和绩效指标分解，各层级绩效指标的设计及分解上，体现对盈利能力的支撑作用，利用平衡计分卡、战略地图等将提高盈利能力这一总体目标分解到各个层级和岗位上，提炼关键影响因素。从利润目标开始分解和演绎，从上而下层层分解，层层支撑企业盈利能力目标的实现！

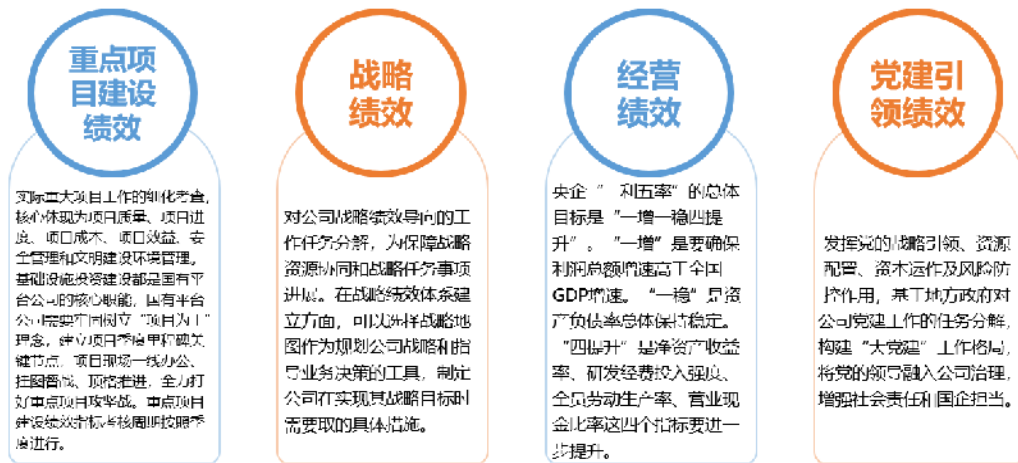
基于项目运营管理下的项目毛利率和项目交付产值总目标到项目交付数量、项目交付时效进度、项目质量管控、项目成本管控、项目安全管控和项目客情关系提升。

通过对绩效指标提取、绩效检验、绩效辅导与改进和绩效考核结果兑现的方式方法与技巧，提升管理者以价值贡献为导向的管理思想，提升企业的执行力和竞争力！

战略利润目标实现需要绩效管理

企业的规范化管理需要绩效管理

员工的积极性提升需要绩效管理
企业的执行力提升需要绩效管理



【授课方式】

管理问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

【学习对象】

总经理、部门经理、人力资源管理者以上人员

【授课时间】2天

【学习收获】

1. 提升公司、部门对全面绩效管理的认识,提升绩效激励效果,加强绩效检查与辅导过程管理;
2. 有效制定年度经营目标的绩效作战地图
3. 提升管理者对关键事情、重要任务的价值导向意识和执行力;
4. 有效对年度目标的关键绩效指标层层分解;
5. 提升管理者对绩效目标制定、绩效考核、绩效辅导检查、绩效面谈的能力。
6. 全面提升管理者对选人、用人、育人、留人、激励人水平;

建设单位全面绩效管理课程大纲

第一节 年度经营目标要靠绩效来实现

研讨：年度经营目标、绩效管理、月度经营计划和预算管理之间的关系？

一、紧盯年度目标，看5年想3年踏踏实实干1年

- (一) 上接战略、下启业务
- (二) 战略解码作战地图5步法
- (三) 以战略为导向，以年度经营目标为核心思维模型
- (四) 以目标为导向，确保员工“力出一孔”、“利出一孔”。

二、年度经营目标分解——打造企业运营驾驶舱和体验表

- (一) 年度经营目标管理现状
- (二) 目标来自哪里？
- (三) 目标的层次体系划分——上下对齐 左右拉通
- (四) 目标制定的方法——突破法与基础目标 8 大方法
- (五) 年度经营计划目标分解常见 6 大问题点
- (六) 年度目标制订与分解流程
- (七) 从年度经营计划目标分解四大审核
- (八) 年度经营计划分解工具：鱼骨法、价值树法、战略地图
- (九) 一张表干到底——年度经营计划目标分解
- (十) 实操案例：某工程建设单位年度经营目标分解

现场实操模拟 1：开展本公司 2024 年度经营目标分解

三、一张目标表干到底——年度经营计划过程管控

- (一) 编制年度经营计划的 3 种方式
- (二) 年度经营计划挂图作战：上墙、上屏、上会、入脑、入心
- (三) 年度/月度经营计划会议管理
- (四) 滚动推进年度经营计划目标
- (五) 提升系统思想打造经营能力
- (六) 提升企业增值水平，提升企业增值能力

第三节 建设施工单位绩效管理政策解析

一、建设施工单位绩效管理政策解读

- (一) 政策背景:十八大以来的国企改革整体脉络
- (二) 2023 年组织开展新一轮国企改革深化提升行动
- (三) 推行“选用育留”市场化改革，构建起了“八能”人才体系
 - 1. 员工能进能出能力说话
 - 2. 干部能上能下实绩说话
 - 3. 待遇能高能低效益说话
 - 4. 岗位能左能右素质说话
- (四) 工资总额决定机制指标分类
- (五) 建立战略绩效管理体系是保障国有企业成功实现市场化转型的关键战略举措。
- (六) 新时期国有企业薪酬绩效改革
- (七) 任期制与契约化管理是市场化经营机制中的重要任务

二、建设施工单位绩效管理导向

- (一) 战略绩效

- (二) 经营绩效
- (三) 重点项目绩效
- (四) 党建引领绩效

三、项目运营为中心的绩效指标体系

- (一) 项目毛利类指标
- (二) 项目交付产值类指标
- (三) 项目交付数量类指标
- (四) 项目进度时效类指标
- (五) 项目质量管控类指标
- (六) 项目成本管控类指标
- (七) 项目安全环保类指标
- (八) 项目客情关系类指标

第参节 全面绩效管理观

一、目标自上而下分解，绩效自下而上达成

- (一) 以奋斗者为本，鼓励冲锋
- (二) 绩效要拉开差距
- (三) 组织压力与个人驱动失衡

二、激励团队 打造系统

- (一) 经营企业的核心思想与理念
- (二) 激励团队 打造系统
- (三) 优秀系统的力量

三、正确认识组织绩效管理，激励团队

- (一) 什么是绩效管理系统
- (二) 全面绩效管理观
- (三) 绩效评估
- (四) 绩效考核≠绩效管理
- (五) 绩效管理核心思想
- (六) 不做绩效管理是等死，做了绩效管理就是找死
- (七) 绩效管理的风险与控制

四、为什么要推行绩效管理

- (一) 企业为什么要推行绩效管理
- (二) 员工会接受绩效管理吗？
- (三) 推行绩效管理深层次的原因

- (四) 推行绩效管理的目的与理念
- (五) 没有绩效，管理就会无效
- (六) 从年度目标、组织绩效到员工个人绩效
- (七) 案例-某省交投属二级建设施工企业经营层考核
- (八) 绩效管理要实现 5 个转变
 1. 全面要求转向重点关键考核
 2. 从绩效粗向规则转向规范具体明确
 3. 年月人人趋同转向分类分级考核
 4. 从干部绩效转向组织/全员绩效考核、
 5. 从粗向混合转向精准客观有力考核
- (九) 绩效管理就是利润管理

实操演练点评 2：以年度利润目标开展绩效指标分解，绘制绩效作战地图

第四节 建设施工单位绩效管理体系实操

一、绩效管理诊断分析

- (一) 绩效管理的主要问题点
- (二) 机制的水分、激励失效
- (三) 湖北某公司绩效管理初步诊断
- (四) 绩效管理就是利润管理
- (五) 绩效管理体系十大思考问题点

现场实操练习 3：对本公司的绩效管理进行诊断

二、战略性绩效管理体系

- (一) 绩效管理体系——1 核 2 元 5 维
- (二) 绩效管理操作系统
- (三) 绩效体系设计 5 步法

三、选择科学合理的绩效考核方法——用什么方式来考

- (一) 战略规划发展背景分析
- (二) 组织层级管控方式分析
- (三) 业务运营特点分析
- (四) 内部管理现状分析
- (五) 常见绩效管理方法优势分析

现场实操研讨 4：选择适用于本公司的绩效管理方法

四、绩效考核评估主体——谁来考核

- (一) 实施分级分类分层考核

- (二) 绩效考核主体
- (三) 责任层层压实
- (四) 某建设单位绩效考核主体设计

五、科学合理设计绩效考核指标——考核内容

- (一) 基于职责，体现战略
- (二) 绩效考核指标提取的原则
- (三) 绩效考核指标的五大方法
- (四) 绩效考核指标量化的五大方法
- (五) 绩效考核指标的四种维度分类方式
- (六) 绩效目标制定的 SMART 五项原则
- (七) 公司、部门、个人绩效指标体系建立

现场实操演练 5；提取绩效指标 PK 竞赛

- (八) 绩效考核指标标准
- (九) 建立 KPI 绩效指标库

(十) 案例分享：二家建设施工单位企业 KPI 绩效指标库建设

现场实操练习作业 6：KPI 指标库建设

六、绩效考核的评价评分方式

- (一) 考核指标目标权重设计
- (二) 绩效考核加分与减分项规定
- (三) 绩效考核成绩等级划分设计

七、绩效考核目标签约

现场实操练习作业 7：开展下月度绩效考核目标设计与签约演练

八、绩效过程管理——检查与绩效辅导

- (一) 定期检查方式
- (二) 不定期抽查方式
- (三) 绩效管理中的情境指导
- (四) 绩效辅导
- (五) 绩效面谈

现场模拟实操 8；绩效辅导与面谈 PK 竞赛

- (六) 领导者行为
- (七) 绩效管理中可能会遇到的困难、挑战和应采取的对策
- (八) 绩效考核数据的收集方法

九、绩效考评

- (一) 层级绩效考核程序与注意事项

(二) 绩效考核会议组织程序与注意事项

现场模拟实操 9：主持召开绩效考核会议

(三) 年度述职会议的组织与实施

(四) 考核成绩等级限制

(五) 考核成绩确认与投诉处理

十、绩效结果应用

(一) 目标聚焦

(二) 绩效工资

(三) 工资调整

(四) 激励奖金

(五) 评优评先

(六) 人才培养

(七) 岗位晋升

(八) 任期管理

现场模拟实操 10：制定本公司的绩效考核兑现方案