

激增企业管理效能

重构绩效体系提升组织能力

主讲：於洋老师

【背景介绍】

提到绩效管理，90%以上的企业都在关注，但是通过有关机构对1200企业进行绩效管理认知调研，调研结果显示，对其自身运行的绩效管理感到满意的企业只占17.6%。但在开展咨询项目期间，大部分咨询公司的同感就是“为何我们的本土企业绩效管理如此薄弱？”由此可见，中国企业如此依赖绩效考核的同时，为何对绩效管理的重视度却不见提高？

- 绩效考核≠绩效管理，企业还没有意识到绩效管理是与企业业绩息息相关的？
- 企业员工的绩效考核结果都不错，但是员工的工作与企业目标实现之间到底有多大的贡献？
- 大型企业如何在市场竞争中维持高绩效发展？中小企业又如何在复杂激烈的环境得以生存？绩效管理的优劣已经成为衡量一个企业管理水平高低最显现的标志。
- 对于企业的老板来讲，您还在靠“氩肝”式的管理推行企业运转？
- 不改进，就没有进步。不重新审视绩效管理，不重构企业的绩效管理，企业在商业化市场下将置于何种地位？

【课程收益】

1. 了解绩效管理的顶层战略性思维；
2. 掌握如何有效的进行目标分解，从而形成一个公司一盘棋的效果；
3. 掌握绩效考核指标设计的一个重点和两个关键，如何设计有效的绩效考核指标，明白绩效考核指标≠有效的绩效考核指标；
4. 掌握绩效面谈中如何正确应对三种常见情况，认识到绩效面谈的重要性；
5. 掌握绩效考核结果的有效应用，从而与员工建立起长期的效益关系而不是短期的交易行为。

【课程特色】 实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

【课程对象】 中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）

【课程时长】 2天，6小时/天

【课程大纲】

第一部分 目标管理&分解

一、对于中国本土起来讲，何种绩效管理方式是最适合的？

1. 企业管理与绩效管理之间的博弈

案例分享：百年日资企业绩效管理对企业持续经营的影响

2. 建立了绩效管理体系为何执行中仍是举步维艰？--三大痛点解析
3. 最适合中国企业的绩效管理方式--四大常用绩效管理方式分析
4. 绩效管理体系-有效性应用框架

二、企业大费周章进行了现状分析，结果与企业的目标制定之间为何却难以对接？

1. 目标管理的重要性--国际视角 VS 国内视角
2. 目标制定=目标回顾+目标设计

① 实例解析--“某水务集团‘十三五战略’战略目标优化

② 企业现状分析--SWOT

③ 目标设计=SWOT+目标值设计

3. 目标分解时为何不推荐平衡积分卡&战略地图

4. 目标/计划分解四步法解析

① 目标/计划分解四步法概论

② 目标/计划分解四步法之纵向维度分解

③ 目标/计划分解四步法之责权定位

④ 目标/计划分解四步法之横向维度分解

6. 案例解析--某城投集团利用目标分解四步法对 2021 年目标进行分解的成果分享

7. 过渡视频分享-过程管理=考核监控

第二部分 绩效考核指标设定

三、编写绩效考核指标看似容易，但要如何验证设置的这些考核指标是有效的？

1. 绩效考核指标的提取

① 绩效考核指标提取的途径

思考：部门？岗位从何而来？

为何 KPI 比 KCI 的权重大？

② 绩效考核指标设计“一个重点”--绩效考核指标的设计要将 OKR 与 KPI 完美结合

③ 实例解析--“某制药企业的绩效考核指标优化”

④ 实操练习--关键考核指标的提取

2. 绩效考核指标公式定义的设计

3. 绩效考核指标考核标准设计

4. 绩效考核指标设计的“两个关键”

① 绩效考核指标设计的第一个关键

② 绩效考核指标设计的第二个关键

5. 实例分享-某控股集团总部和全资子公司集团管理高层间的绩效战争

四、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

1. 从无考核到实施考核的转变

2. 从按量考核到按金额考核的转变

3. 从单独作战到协同作战的考核转变

4. 实例解析-某知名快消企业 6 年间的绩效管理发展与变革历程

5. 过渡视频-绩效面谈

第三部分 绩效面谈

五、绩效面谈的实施为何是雷声大雨点小？到底谁该为此负责？

1. 绩效面谈为什么这么难？

2. 绩效面谈常见的局面

3. 绩效面谈谈不好谁的责任最大？

4. 面谈过程中需要格外注意的三种员工类型

5. 性格测评

六、对于企业中常见的三种类型的员工，作为管理者应当如何制定面谈策略？

1. 第一类型绩效面谈

① 案例解析-将心比心（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 案例解析-将心比心（改善篇）

④ 要点总结

2. 第二类型绩效面谈

① 案例解析-就事论事（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 案例解析-就事论事（改善篇）

④ 要点总结

3、第三类型绩效面谈

① **案例解析-控制局面**（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ **案例解析-控制局面**（改善篇）

④ 要点总结

4. **案例解析（视频）-如何做好内部员工绩效面谈培训**

第四部分 绩效结果应用

七、如何开展绩效考核结果的分析？

1. 横向分析

2. 纵向分析

3. **案例解析-某集团公司年度绩效考核结果分析报告**

八、绩效考核结果如何应用在招聘、培训、人才盘点和人才评估？

1. 绩效考核结果应用于招聘

案例解析-库管员考评结果在招聘时的应用

2. 绩效考核结果应用于培训

实案例解析-某控股集团绩效考核结果在培训体系建设时的应用

3. 绩效考核结果应用于员工利润意识的建立

思考练习-正态分布实施的本质作用

案例解析-正态分布实操中的六大常见问题解析

4. 绩效考核结果应用于人才盘点和人才评估

① 宫格介绍

② 如何利用宫格设定员工培养发展路线

实操练习-如何设计合理的宫格（宫格镶嵌法的应用解析）

5. 绩效考核结果应用于奖金分配和晋升（薪）

思考练习-根据人才评估结果如何分配奖金和设计晋薪幅度