

# 企业欲成管理之大者，必先优其绩效

## 企业全面绩效管理实务

主讲：於洋老师

### 【背景介绍】

目前国内的企业大多数的绩效管理只做到了“绩”的层面，换句话说，只是为了给员工发奖金而进行绩效考核。对于如何发挥绩效管理“效”的功能就无从下手了。这就是为什么很多企业绩效做不好的根本原因。

摩托罗拉曾经有个经典的管理等式，即“企业管理=人力资源管理，人力资源管理=绩效管理，所以，企业管理=绩效管理”。可见，绩效管理仅仅是人力资源管理的核心，更是企业管理的核心环节。

- 企业管理日益加强的时代，绩效管理似乎并没有跟上企业管理加快的步伐，如何提升绩效管理在企业中的地位？
  - 每年新成立的公司数以千计，没有绩效管理的情况下，也可以运转，谁能保证这样的企业能做多久呢？
  - 近几年央企、国企大力开展三项制度改革，绩效管理成为了提升央企、国企的管理能力的主要抓手，当如何更加有效的落地呢？
  - 十四五战略规划成为了2020年众多企业的重点工作，目标制定了，如何更有效的进行目标分解并转化为可衡量的指标？
  - 设计绩效考核指标似乎不难，但如何衡量哪些是有效的考核指标？
  - 企业都知道绩效面谈的重要性，为何实施绩效面谈却这么难？
  - 绩效考核结果是为了帮助组织、部门和员工提升，那么应当如何利用绩效考核结果呢？
- 因此，“求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源”，故-企业欲成管理之大者，必先优其绩效。

### 【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、企业都开始重视人力资源和绩效管理，为何二者的地位和话语权仍然不高？

1. 绩效管理的重要性
2. 绩效管理的地位
3. 绩效管理中的三个致命点
4. 最适合中国企业的绩效管理方式
5. 绩效管理体系-有效性应用框架

##### 二、企业如何有效制定目标，又应当如何将目标进行有效的分解？

- 1、目标≠目标管理
- 2、目标管理的重要性--彼得·德鲁克 VS 任正非
- 3、目标管理/分解的逻辑
  - ① 实例解析--“某水务集团‘十三五战略’战略目标优化
  - ② 制定目标/计划的 SWOT 分析
  - ③ SWOT 分析结果如何应用？
  - ④ 思考练习
4. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？
5. 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**