

# 激活组织—战略性绩效管理系统构建

## 【课程背景】

在您的企业绩效管理工作中，是否存在如下问题：

1. 员工不理解企业推行绩效管理项目的意义，认为绩效管理只是为了扣工资。
2. 管理者没有绩效管理的理念和技能，推行绩效管理困难重重，不知道如何推广。
3. 绩效管理成为了监督和惩罚的工具，成了由上而下传递压力的事情，于是员工反感甚至抵触。
4. 虽然企业构建了绩效管理体系，也定期进行考核，但是并未推动员工和企业进步？
5. 管理者对绩效指标与成果指标认知不清，无法找到推动组织进步的关键绩效指标。
6. 管理者在做绩效面谈时，缺少技巧和套路，不知如何进行一次有效的绩效面谈。

## 【培训收益】

1. 了解企业战略性绩效管理系统模型，明确企业推行绩效管理中关于绩效环境设计的重要性与关键点（组织、工作、人）。
2. 了解国网系统关于柔性团队建设的思路、方法及案例（合弄制管理思路）。
3. 学习与掌握 KPI 设计的思路与方法，特别是基于关键成功因素与基于企业战略目标的 KPI 设计。
4. 识别绩效指标设计中的“引领性指标”与“滞后性指标”，追根溯源找到绩效问题。
5. 了解绩效管理层级系统构建：一致性和清晰度；组织、流程、效率；资源与能力；
6. 掌握绩效沟通与辅导的技巧，提升管理者的职场沟通能力，学会如何与不同表现的员工进行有效沟通。◆

**【培训对象】** 各部门总监、经理、主管、职员、HR经理、主管、专员

**【培训课时】** 2天（12小时） 可以视客户的需求，调整培训时间

**【培训方式】**

讲解分析、问题解决、模拟实战、现场练习、案例研讨、互动游戏

**【培训大纲】**

**第一章：绩效管理环境分析**

- 1、战略性绩效管理的定义
- 2、战略性绩效管理系统模型（战略目标子系统、绩效管理子系统、绩效管理工具）
- 3、企业绩效环境的构成（组织、工作、人）
- 4、组织设计对绩效的影响分析
- 5、企业需求层次分析（业务需求、绩效需求、组织能力需求、个人能力需求）
- 6、绩效监控体系图
- 7、绩效变革对人的要求
- 8、影响员工绩效的因素分析
- 9、建立绩效管理组织架构

**案例：国网各级单位绩效管理组织**

- 10、合弄制：打造进化型组织

**案例：国网柔性团队建设案例**

- 11、绩效管理的PDCA循环

**案例：华为公司的绩效全景图**

## 第二章 绩效管理系统构建

### 一、企业绩效管理系统的认知

#### 1、绩效管理需要构建的三大系统

1.1 绩效指标构建（考评纬度）

1.2 考评运作管理（执行保障）

1.3 结果反馈运用（价值体现）

#### 2、绩效考评指标从哪里来

#### 3、绩效考核指标权重问题

#### 4、组织员工签署绩效合同

### 案例：国网绩效计划 / 绩效计划书

### 二、企业关键绩效指标的构建（KPI）

#### 1、关键绩效指标的定义

#### 2、提取关键绩效指标的方法（关键分析法、目标分解法、标杆基准法）

#### 3、基于关键成功因素的 KPI 设计

3.1 探究企业关键成功因素

3.2 构建企业关键成功因素的三个问题

### 3.3 构建企业关键成功因素的三大步骤

### 3.4 企业关键成功因素样例

## 4、基于企业战略目标的 KPI 设计

### 4.1 平衡计分卡的理论认知

### 4.2 企业战略地图的设计模型

#### **案例：某大型航空公司战略地图模型**

### 4.3 企业年度战略目标及战略举措

#### **案例：某大型发电企业的战略目标**

### 4.4 KPI 对平衡计分卡的影响维度

## 5、关键绩效指标的影响力

## 6、关键绩效指标的分解技巧（横向、纵向）

## 7、关键绩效指标的常见类型

### **课堂演练：设计生产主管的 KPI**

### **案例分享：广州某汽车制造公司绩效考核指标**

## 三、绩效管理数据的认知与运用

### 1、财务数据与管理数据的认知

### 2、成果指标与绩效指标的区别

### 3、引领性指标与滞后性指标的认知

4、KPI 关注引领性指标（在能改变的事情上下功夫）

**课堂演练：找到企业的引领性指标（国网公司）**

#### **四、企业绩效管理层级系统构建**

1、一致性和清晰度

2、组织、流程、效率

3、资源与能力

**案例：某国有企业绩效管理层级系统**

### **第三章：绩效辅导与沟通技巧**

1、绩效监控的内涵

**案例：国网绩效监控与沟通**

2、绩效运行中的角色分工与具体任务

3、绩效辅导的时机与方式

4、工作教导四阶段法的运用

5、绩效诊断与反馈

**视频案例：某企业管理者与员工的绩效面谈**

6、管理者的绩效沟通职责

7、绩效面谈程序之三部曲法

8、绩效干预的定义及措施类别

**案例：某企业绩效干预的具体措施**

9、有效绩效反馈之“三明治”法则

## 10、绩效监控四要点

### 案例分享：

- 1、有效倾听的技巧测试
- 2、如何向表现差的员工实施绩效反馈