

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。

【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。

【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】 0.5 天（3 小时）

【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

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、关键绩效指标的分解技巧（横向、纵向）

5、关键绩效指标的常见类型

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）