
绩效管理变革：重塑 KPI

课程背景：

许多公司在绩效管理中都使用了关键绩效指标，简称：KPI，但令人遗憾的是，只有极少的公司能够找到真正的 KPI，并恰当运行 KPI。许多管理人员甚至长期使用“假 KPI”来考核员工，认为评价员工绩效是一件容易的工作，合适的评价指标显而易见。但据权威机构的调查结果显示，80%的员工对企业的绩效评价系统持负面评价，大约只有 30%的企业领导人对现行的考评系统基本满意，仅有约 10%的领导人感到非常满意。虽然做好绩效管理是一件极具挑战性和困难的工作，但管理人员对 KPI 的认知不足，对关键绩效指标的选择与运行不当，无疑是导致绩效管理失效的一个重要原因。

关键绩效指标来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素，即关键成功因素。设立关键绩效指标的价值在于，使经营管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上，及时诊断生产经营活动中的问题，并采取能够提高绩效水平的改进措施。

本课程的设计特点采用微咨询的模式，注重学员对知识点的实际应用。老师为学员提供了企业 KPI 体系设计的理论学习和实操演练，模拟练习构建企业关键成功因素与 KPI，让学员在实操中学习、感悟和提升。

【课程收益】：

- 1、学习绩效管理的环境分析方法，评估企业的绩效管理 5 大基石
- 2、探究并掌握提炼关键成功因素的方法，演练影响力映射模型法
- 3、掌握从关键成功因素中提炼 KPI 的技巧，用评价指标驱动绩效
- 4、学习管理大师的智慧，用“他山之石”来优化企业的绩效方案

【课程学员】：

企业各部门总监、经理、主管、组长、人资经理、绩效经理、HR 人员

【课程时间】：

2 天（6 小时/天）

【授课方式】：综合运用现代互动教学、引导技术，使课程效果倍增！

【课程大纲】：

第一章 企业绩效管理五大基石

起航：探寻绩效管理成功之路

1. 绩效管理的过程和目的

案例分析：某国际知名企业绩效管理失败之痛

2. 国内绩效管理不成功企业的五大成因解析

案例分享：猫和老鼠的故事

一、管理者的领导力

1. 领导是如何产生的
2. 从管理走向领导
3. 领导者的角色定位

案例分享：任正非的领导手段

二、团队成员的学习力

1. 先时而变的学习力
2. 管理大师的智慧

案例分享：管理者必读的书籍

三、选择恰当的战略

1. 企业的使命、愿景
2. 界定企业的战略

小组研讨：如何界定企业战略

四、识别企业关键成功因素

1. 什么是关键成功因素
2. 关键成功因素的作用

案例分享：春秋航空的成功因素

五、放弃无效的流程

1. 无效的会议
2. 无效的管理
3. 无效的报告

小组研讨：放弃无效的会议

第二章 绩效评价指标的类别

一、绩效评价指标分类

1. 成果指标
2. 关键成果指标
3. 绩效指标
4. 关键绩效指标

案例分享：奔驰的汽车

二、关键绩效指标认知

1. KPI 的定义
2. KPI 的影响力
3. KPI 的重要特征
4. 绩效评价指标的负面效应
5. 关键结果指标与关键绩效指标的区别

案例研讨：考核指标的负面效应：“零库存”

第三章 企业关键绩效指标系统构建

一、做出承诺，投入变革

1. 获得高级管理团队的承诺
2. 就时机、资源和方法达成共识

小组演练：介绍绩效管理项目

二、建项目组，培训员工

1. 建立绩效管理组织架构
2. 建立相应的制度与文化氛围
3. 组织 KPI 的专题培训课程

小组研讨：绩效管理项目的组织设计

三、领导与推动变革

1. 领导变革八步法
2. KPI 项目团队的任务

案例分享：华为亿金买流程

案例分享：某企业管理变革之“杀一儆百”

四、探究关键成功因素

1. 要事优先的原则
2. 关键成功因素的来源

-
3. 体验关键成功因素
 4. 平衡计分卡的拓展
 5. 企业战略与关键成功因素
 6. 提炼企业关键成功因素
 7. 检验企业关键成功因素

案例分享：某航空公司的关键成功因素

小组演练：寻找企业的关键成功因素

五、提炼关键绩效指标

1. 确定关键的吸引力因素
2. 设立评价指标的问题
3. 过去评价指标、当前评价指标、未来评价指标
4. KPI 的管理循环
5. 评价指标的设计流程
6. 依据企业关键成功因素确定评价指标
7. 关键绩效指标的分解
8. 基于 KPI 的任务落实
9. KPI 行动计划

案例分享：某上市公司人事部考核指标

小组演练：提炼企业关键绩效指标