

全面绩效管理实战课程

一、课程背景

尽管我国企业的绩效管理研究和实践已经发展很多年，对企业的经营也产生不可忽略的作用，但一部分企业所实施的绩效管理仍然是企业管理者特别是人力资源部门管理者心中挥之不云的“魔咒”。

认认真真走形式：企业在绩效考核方面都有规定要求，而且表格、程序都比较齐备，每年都会考核几次，在此大事大非面前，各位管理者忍气吐声，兢兢业业的应付，打分、收表、走形式，人考跑了，钱考没了。

绩效与经营两张皮：忽视绩效管理过程对经营的推动，过度聚焦在区分优劣、分配奖金方面，以考代管，寄希望于年初订一堆指标，强压硬施，而执行过程就像一个黑匣子，最终往往得到的是苦果，不能将绩效管理融入企业的经营管理活动中。

忽略人的更高追求：互联网时代，员工更加追求“平等、尊重、参与、分享”，管理者往往忽视绩效产生的源动力，缺少绩效实现的过程管理，特别是对员工关注、激励与辅导，结果发了绩效奖，员工还是不满意。

.....

互联网+”时代的不确定性、难以预测性、多边性、复杂性，决定了企业更加重视战略、运营与员工绩效的描述、监控、评估与修

订，以使得企业的行为能够更加适应外部快速变化的要求，因此从组织到员工全面绩效管理运作机制设计及操作实施显得尤为重要。

二、课程收益

1、促使前瞻性思考：充分激发我们去做面向未来的思考，落实战略目标。

2、建立更加高效的交流：更易理解的系统，提升共识与支持度

3、使集中所有人力量：保持组织和个人的步伐一致

4、使更加敏捷：过程管理促使对环境更快速的反应

5、拥有责任：上下联动使员工更有责任感

6、更加量化：让每个人清楚走了多远

三、课程特点

本课程以授课老师多年人力资源咨询经验为依托，并将结合企业实际情况，既有系统性又有重点地开发课程，在课堂上注重知识引导、案例分析、操作演练等，突出氛围，追求实用。

补充说明：可深入结合企业人力资源管理实际进行定制化课程开发，包括前期诊断调研、结合企业现有人力资源管理体系进行开发和讲授课程以及课后的跟进辅导等。

四、课程对象

企业中层管理人员等

五、课程时间

1-2 天

六、课程大纲

（一）重新定义绩效管理

- 1、从 MBO/KPI/BSC/OKR 看绩效管理发展与困惑
- 2、谈绩效时，您说的是组织绩效还是个人绩效
- 3、从考和管的异同，看绩效管理本质及源动力
- 4、从最佳企业实践看绩效管理与价值管理的区别

案例 1：一家民营企业的咨询项目需求的转变

案例 2：某 500 强企业的绩效管理与价值管理体系

研讨 1：您做下属时，最希望主管满足工作中的哪些要求？

研讨 2：结合企业，您如何理解绩效管理

（二）构建全面绩效体系

- 1、组织绩效管理思路与流程
- 2、员工绩效管理思路与流程
- 3、从组织到个人：构建全面绩效管理体系

案例 1：某企业年度经营计划管理体系

案例 2：某企业员工绩效管理操作

案例 3：某企业经营计划与绩效管理体系融合

（三）年度经营绩效计划制定

- 1、从战略出发

2、五大共识形成年度经营绩效计划

3、目标责任书的签订

案例 1：某企业 SWOT 输出过程及示例

五大共识模拟：目标、现状、策略、行动、激励

案例 2：某企业目标责任书的签订

(四) 用员工绩效管理驱动组织绩效实现

1、创建有效的 OKR，确保联结和对齐

2、三管齐下跟踪 OKR 及经营绩效完成情况

3、结合 KPA 管理员工的日常工作

案例 1：某企业 OKR 示例及对齐过程

案例 2：某企业如何召周例会/月度绩效质询会/季度经营分析

案例 3：某企业 KPA 示例及结果量化/细化/标准化

(五) 关注激励与辅导

1、关注并激励您的员工

2、五种常用关注与激励方法

3、重点辅导的对象区分及策略

4、授之于渔：教练式辅导

案例：主管常用的关注与激励的做法汇总

视频：批评和赞赏

示例：典型场景下绩效辅导

演练：这个模块我不熟悉，怎么办？

(六) 绩效评价与价值分配

- 1、绩效评价过程
- 2、还用强制分布吗
- 3、薪酬分配的模式及应用

案例 1：某企业绩效评价过程

案例 2：某企业绩效等级标准

案例 3：某企业绩效与薪酬的结合

(七) 绩效结果反馈与改进

- 1、主管在绩效反馈中常犯的错误
- 2、主管在绩效沟通中的亮点体现
- 3、绩效反馈与改进要点总结

视频 1：令人不快的沟通

视频 2：令人愉悦的沟通

角色扮演：一次难忘的绩效反馈

(八) 收获总结及行动计划