

# 激增企业管理效能

## 重构绩效体系提升组织能力

主讲：於洋老师

### 【背景介绍】

提到绩效管理，90%以上的企业都在关注，但是通过有关机构对1200企业进行绩效管理认知调研，调研结果显示，对其自身运行的绩效管理感到满意的企业只占17.6%。但在开展咨询项目期间，大部分咨询公司的同感就是“为何我们的本土企业绩效管理如此薄弱？”由此可见，中国企业如此依赖绩效考核的同时，为何对绩效管理的重视度却不见提高？

- 绩效考核≠绩效管理，企业还没有意识到绩效管理是与企业业绩息息相关的？
- 企业员工的绩效考核结果都不错，但是员工的工作与企业目标实现之间到底有多大的贡献？
- 大型企业如何在市场竞争中维持高绩效发展？中小企业又如何能在复杂激烈的环境得以生存？绩效管理的优劣已经成为衡量一个企业管理水平高低最显现的标志。
- 对于企业的老板来讲，您还在靠“氩肝”式的管理推行企业运转？
- 不改进，就没有进步。不重新审视绩效管理，不重构企业的绩效管理，企业在商业化市场下将置于何种地位？

### 【课程收益】

- 了解绩效管理的顶层战略性思维；
- 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；
- 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；
- 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；
- 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】

- 1、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）；
- 2、战略及组织绩效管理相关部门管理人员；
- 3、人力资源专业人员。

**【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、对于中国本土起来讲，何种绩效管理方式是最适合的？

1. 企业管理与绩效管理之间的博弈  
案例分享：百年日资企业绩效管理对企业持续经营的影响
2. 建立了绩效管理体系为何执行中仍是举步维艰？--三大痛点解析
3. 最适合中国企业的绩效管理方式--四大常用绩效管理方式分析
4. 绩效管理体系-有效性应用框架

##### 二、企业大费周章进行了现状分析，结果与企业的目标制定之间为何却难以对接？

1. 目标管理的重要性--国际视角 VS 国内视角
2. 目标制定=目标回顾+目标设计
  - ① 实例解析--“某水务集团‘十三五战略’战略目标优化
  - ② 企业现状分析--SWOT
  - ③ 目标设计=SWOT+目标值设计
3. 目标分解时为何不推荐平衡积分卡&战略地图
4. 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 的设置权重大？

##### 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 关键绩效考核指标设计思路总结

##### ④ **实操练习**--关键考核指标的提取

##### ⑤ 绩效考核指标提取的原则总结

#### 2. 绩效考核指标公式定义的设计

##### ① 为什么要对绩效考核指标进行定义

##### ② 绩效考核指标设计的常用类型

##### ③ **实操练习**--绩效考核指标定义如何设计（接上一练习）

#### 3. 绩效考核指标考核标准设计

##### ① 为什么要进行绩效考核标准的设计

##### ② **实例解析：绩效考核指标的标准设计**

### 四、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

#### 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