

企业欲成管理之大者，必先优其绩效

企业全面绩效管理实务

主讲：于洋老师

【课程背景】

目前国内的企业大多数的绩效管理只做到了“绩”的层面，换句话说，只是为了给员工发奖金而进行绩效考核。对于如何发挥绩效管理“效”的功能就无从下手了。这就是为什么很多企业绩效做不好的根本原因。

德鲁克曾经有个经典的管理等式，即“企业管理=人力资源管理，人力资源管理=绩效管理，所以，企业管理=绩效管理”。可见，绩效管理仅仅是人力资源管理的核心，更是企业管理的核心环节。

- 企业管理日益加强的时代，绩效管理似乎并没有跟上企业管理加快的步伐，如何提升绩效管理在企业中的地位？
- 每年新成立的公司数以千计，没有绩效管理的情况下，也可以运转，谁能保证这样的企业能做多久呢？
- 近几年央企、国企大力开展三项制度改革，绩效管理成为了提升央企、国企的管理能力的主要抓手，当如何更加有效的落地呢？对于民营企业来讲，目标规划是个老大难的问题，如何更简单的落地成为了当务之急！
- 十四五战略规划的落地与修编成为了众多企业的重点工作，目标制定了，如何更有效的进行目标分解并转化为可衡量的指标？
- 设计绩效考核指标似乎不难，但如何衡量哪些是有效的考核指标？
- 企业都知道绩效面谈的重要性，为何实施绩效面谈却这么难？
- 绩效考核结果是为了帮助组织、部门和员工提升，那么应当如何利用绩效考核结果呢？

因此，“求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源”，故-企业欲成管理之大者，必先优其绩效。

【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部门管理人员
- 3、人力资源专业人员

【课程时长】 2天，7小时/天

【课程大纲】

第一部分 绩效管理的宏观认识

一、企业都开始重视人力资源和绩效管理，为何二者的地位和话语权仍然不高？

1. 从14万HR从业数据看绩效管理所处的窘迫局面
-实战问题解读：如何衡量一家企业人力资源管理的水平？
2. 绩效管理的重要性
3. 绩效管理中的三个致命点
4. 最适合中国企业的绩效管理方式
5. 绩效管理体系-有效性应用框架

第二部分 目标管理概论

二、应当如何理解企业的目标管理？为何诸多企业做不好目标管理？

1. 什么是目标管理？
2. 目标管理的作用
3. 目标规划的流程和关键节点

- 4、案例分享：目标≠目标管理
- 5、目标管理的本质
- 6、目标管理的实施逻辑
- ① 实例解析--“某水务集团‘十三五战略’战略目标优化
- ② 目标管理的基本框架

第三部分 目标设计

三、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. 目标规划=目标分析+目标设计
- ① 实例解析--“某集团企业‘十三五战略’战略目标优化
- ② 目标设计分析工具--SWOT
- ③ 目标设计分析工具--PEST&波特五力
- ④ 高阶 **SWOT** 应用解析
 - 实战工具 1：各要素排序规则
 - 实战工具 2：IFF&EFF 矩阵
- ⑤ 实操练习--**SWOT** 演练
- ⑥ 如何通过 SWOT 分析结果制定企业的软性目标和硬性目标（如：营业收入）
 - 实战工具 1：营业收入目标分解公式
 - 实战工具 2：经济指标设计规则
- ⑦ 不同情景下的目标应如何制定？
 - 集团化企业的目标设计
 - 有经营基础的的企业目标的设计
 - 初创企业的目标设计
 - 实行内部交易的企业的目标设计
- ⑧ 高阶 SMART 应用--组织相关性目标的推导
 - 实战工具：SMART 推导模板
- ⑨ 过渡问题解析--什么企业设定了目标却仍难以实现？

第四部分 目标分解

四、企业设计了目标，实现却成了问题，向下分解，却越做越麻烦，到底哪里出了问题？

1. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？
2. 为何目标分解不能直接向下拆分？
3. 目标分解的正确思路和步骤
 - 实战工具：单层次目标分解三步骤
4. 工具解析-目标分解四步法解析
- ① 目标分解四步法概论
- ② 目标分解四步法之纵向维度分解
 - 实战工具：目标分解矩阵（横向&纵向）
- ③ 目标分解四步法之责权定位
 - 实战工具：ARCPI
- ④ 目标分解四步法之横向维度分解
 - 实战工具：目标分解 4x3 法则
6. 实例解析--目标分解四步法分步骤细化精讲
7. 实操练习--目标分解四步法演练
8. 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
 - 实战工具：目标-分解目标-责任人-考核指标-薪酬结构镶嵌表
9. 过渡视频分享--过程管理=考核监控

第五部分 绩效考核指标设定

五、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

-实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？

-实战问题解读 2：为何 KPI 比 KCI 的设置权重大？

② 绩效考核指标设计“一个重点”--绩效考核指标设计的目标导向

③ 实例解析--“某制药企业的绩效考核指标优化”

④ 关键绩效考核指标提取思路总结

-实战工具：关键绩效考核指标提取三步法

⑤ 实操练习--关键考核指标的提取

⑥ 绩效考核指标提取的两个关键及原则总结

-实战问题解读：兼岗的绩效考核设计

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 绩效考核标准的设计的依据来源

-实战问题解读 1：为什么绩效考核指标是贯穿了“目标--流程--职责--计划--制度”的枢纽

② 实例解析--绩效考核指标的标准设计

六、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

4、实例解析-快消行业绩效管理发展与变革历程解读

5、过渡视频-绩效面谈

第六部分 绩效面谈

七、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. 绩效面谈的目的、步骤及关键内容

2. 绩效面谈为什么这么难？

3. 绩效面谈常见的局面

4. 绩效面谈谈不好谁的责任最大？

5. 面谈过程中最常见的三种类型

-实战工具：性格测评

八、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 实例解析-将心比心（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 实例解析-将心比心（改善篇）

④ 要点总结

-实战工具：BEST 法则

2、第二类型绩效面谈

① 实例解析-就事论事（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 实例解析-就事论事（改善篇）

④ 要点总结

-实战工具：汉堡原理

3、第三类型绩效面谈

① 实例解析-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**

-实战问题解读：面谈需要准备什么？

4. **案例解析（视频）-如何做好内部员工绩效面谈培训**

-实战问题解读：员工与领导面谈需要注意的三点关键

第七部分 绩效结果应用

九、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 1-某钢铁集团年度绩效考核结果分析报告**

案例解析 2-某水务集团人均生产力与产值的绩效考核结果分析报告

十、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. 绩效考核如何推动目标的实现

-实战问题解读：如何根据企业的战略规划设计考核指标？

绩效考核结果应用于招聘和转正

案例解析-某岗位考核结果在招聘和转正时的应用

-实战工具：岗位标准建设模板

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

-实战工具：已考核和评估为基础的培训计划设计模板

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

-实战问题解读：正态分布的装换模式

4. 绩效考核结果应用于人才盘点和人才评估

① 宫格介绍

-实战问题解读：宫格 9 的人员如何发展？

② 如何利用宫格设定员工培养发展路线

③ 宫格设计与应用的三步法

-实战问题解读 1：传统宫格设计时的关键错误

-实战问题解读 2：如何设计动态宫格？

实操练习-如何设计合理的宫格

-实战工具：宫格镶嵌法

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

-实战工具：利用宫格结果的奖金与晋薪的标准分配比例