

《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

【课程背景】

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？

【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管理（目标设计与分解），从而形成一个公司一盘棋的效果；

掌握如何进行正确复盘；

掌握绩效考核指标设计的三步法；

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；

掌握标准的高价值绩效管理体系的搭建步骤与方法。

【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】

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）

战略及组织绩效管理部门管理人员

人力资源专业人员、COE、HRBP

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分 绩效管理的宏观认识

一、企业推行了绩效管理，为何总是难以达到预想的效果？

1. 企业/组织的六大核心目标及其逻辑关系

① 六大核心目标及其逻辑关系

② 企业做好经营和管理的五大关键因素

③ 人力资源管理发展的四个阶段（初阶-中阶-高阶 1段-高阶 2段）

- ④ 为什么绩效考核管理是组织发展的核心（纵向作用&横向作用）
- 2. 影响企业绩效管理水平的两大因素
 实战问题解读：企业综合管理水平 VS 人力资源管理水平衡量标准
- 3. 绩效管理的核心地位
 实战问题解读：为什么绩效是贯穿了“目标--流程--职责--计划--制度”的枢纽
- 4. 绩效管理落地中的三个致命点
- 5. 最适合中国企业的绩效管理方式
- 6. 绩效管理体系搭建框架

第二部分 目标管理概论

一、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？
 实战问题解读：如何将目标管理融入到企业文化中
- 2. 目标管理的本质作用
 实战问题解读：有目标≠目标管理
- 3. 目标管理现实问题研讨
 研讨活动：堆高塔
- 4. 目标管理的流程框架
 实例解析--“某水务集团‘十三五战略’战略目标优化

第三部分 目标设计

一、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. 目标设计分析工具--SWOT/PEST/波特五力
- 2. 初阶 SWOT 应用解析
- 3. 高阶 SWOT 应用解析
 实战应用工具 1：各要素排序规则
 实战应用工具 2：IFF&EFF 矩阵实践
 实战问题解读：
- 4. 如何利用 SWOT 结果设计
 - ① 软性目标
 - ② 风险防范目标
 - ③ 硬性目标（如营业收入、利润目标）
- 5. 实操练习--SWOT 演练
 实战应用工具：目标设计公式
- 6. 关键业务目标制定
 - ① 企业在产品定型和不定型情况下如何制定业绩目标？
 - ② 企业在市场定型和不定型情况下如何制定业绩目标？**实战问题解读：实际情景问题思考与分析**
- 7. 企业在不同阶段下的目标设计
 - ① 起步和发展阶段
 - ② 成熟阶段
 - ③ 衰退阶段
- 8. 不同情景下的目标设计
 - ① 集团化企业的目标设计
 - ② 初创企业的目标设计

③ 实行内部交易的企业的目标设计

9. 衡量目标设计的有效性

实战问题解读：高阶 SMART 应用（最清晰实践）

实战应用工具：SMART 推导模板

本章总结：能力自测与学习成果清单

第四部分 目标分解

一、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

实战问题解读：多层次目标分解三步骤

4. 工具解析-目标分解四步法解析

实战应用工具：目标分解四步法（即：目标分解 4x3 法则）

5. 目标分解中责权划分的设计

实战应用工具：ARCP

6. 目标分解之横向维度分解（即第二维度分解）

实例解析--某公司目标分解四步法实操分步骤细化精讲

实操练习--目标分解四步法演练

实战问题解读 1：新、老客户业绩目标划分比例、客户数量预测、回款目标制定原则

实战问题解读 2：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 3：如何进行有效的复盘、复盘时目标的调整

7. 案例解析--某城投集团目标分解四步应用成果解析

实战应用工具：目标-责任-考核-薪酬结构联动镶嵌表

过渡视频分享：过程管理=考核监控

本章总结：能力自测与学习成果清单

第五部分 绩效考核指标设定

一、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：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

② 绩效考核指标提取的“一个重点”（最清晰思路）

实例解析：某制药企业的绩效考核指标优化案例

③ 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：关键绩效考核指标提取三步法

实操练习--关键考核指标的提取

④ 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三种类型

实操练习：绩效考核指标定义设计（接上一练习）

3. 绩效考核指标考核标准设计

实战问题解读：绩效考核标准的设计的依据来源

实例解析：绩效考核指标的标准设计

二、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

1. 实例解析：快消行业绩效管理发展与变革历程解读

2. 过渡视频：绩效面谈

本章总结：能力自测与学习成果清单

第六部分 绩效面谈

一、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

实战应用工具：性格测评

二、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

实战应用工具：BEST 法则

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

实战应用工具：汉堡原理

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

实战问题解读：面谈需要准备什么？

案例解析（视频）：5分钟让员工积极响应绩效面谈

实战问题解读：绩效面谈多久举行一次

本章总结：能力自测与学习成果清单

第七部分 绩效结果应用

一、如何开展绩效考核结果的分析？

1. 横向分析

2. 纵向分析

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

二、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？
2. 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
实战应用工具：各岗位标准建设模板
3. 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
实战应用工具：以考核和评估为基础的培训计划应用
4. 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：正态分布的替代模式
5. 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
实战应用工具：宫格镶嵌法
6. 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
实战应用工具：利用宫格结果的奖金与晋薪的标准分配比例

本章总结：能力自测与学习成果清单

第八部分 六步搭建绩效管理体系

一、咨询公司搭建绩效管理体系的思路和步骤是什么？企业如何自己搭建一套绩效管理体系？

1. 目标设计
 - ① 目标设计方法及适用对象
 - ② 目标设计原则和规范
2. 绩效考核指标设计
3. 设计绩效考核和评估方法
 - ① 绩效考核管理主要机构与分工
 - ② 绩效考核权限
 - ③ 绩效考核指标分类
 - ④ 分层考核管理-组织考核
 - ⑤ 分层考核管理-高管考核
 - ⑥ 分层考核管理-中层考核
 - ⑦ 分层考核管理-基层考核
4. 编制绩效管理制度、工具及表格
实战问题解读：成套标准参考模板提供
5. 绩效考核结果分析
6. 绩效考核结果应用

