

绩效管理

课程大纲 (1天)

一、课程背景：

1. 为什么大多数公司的绩效管理流于形式，没有产生实质性的效果？
2. 为什么很多公司的绩效管理没有有效的和企业的经营管理联系起来，而是独立于管理系统之外，导致大家觉得它可有可无？
3. 为什么很多公司把平衡记分卡、KPI 和目标管理混用，导致绩效管理混乱？
4. 为什么很多管理者把绩效管理等同于设计表格，混淆管理和考核的关系？
5. 为什么很多公司请了咨询公司做了绩效管理系统，依然无法推行？

二、课程目标及收益：

1. 系统了解绩效管理和经营之间的关系
2. 澄清几个流行的工具 BSC、KPI、MBO 之间的关系
3. 让学员了解考核的几种常见方法
4. 让学员对 KPI 的选择和设定、设计的技巧、标准的执行等

5. 三、授课特点

1. “实战、接地气、解决问题”是课程的最大特色，也是本课程的不懈追求；
2. 通过大量的企业实际的案例、演练帮助学员真正实现从感性思维向理性思维的转变

四、课程大纲：

绩效和绩效管理的概念—澄清概念，达成共识

1. 绩效的概念：公司、部门、个人
 - 公司绩效的概念
 - 部门绩效的概念

- 个人绩效
- 2. 思考：部门的绩效等同于部门经理的个人绩效吗？
- 3. 绩效是结果还是过程？
- 4. 绩效管理的概念
 - 绩效管理的核心是实现公司的绩效
 - 绩效管理和绩效考核的七大区别
 - 建立绩效管理系统的七个要求

本节输出：绩效和绩效管理的概念

从企业经营目标分解到部门绩效和个人绩效—自上而下建立绩效系统

1. 企业目标分解到部门
 - 权重法：5级分类,3分以上必须放到部门级的 KPI
 - 练习：针对该企业的 5 个核心经营指标，该如何分配到部门级别的 KPI？
2. 目标的概念
 - 目标管理的概念和原则
 - 什么是目标的 SMART 原则
 - 练习：下列哪些是目标？哪些不是？
 - 目标的分类：常规目标和项目目标
 - 目标的三级分类法：门槛指标、理想指标、挑战指标
3. 部门绩效指标设定的方法
 - 使用平衡积分卡四个维度思考
 - 8-10 个 KPI 指标
 - 常规指标
 - 项目指标

- 权重分配

4. 个人绩效的设定方法

- 个人绩效既是结果，也是过程
- KPI+行为指标

本节输出：从企业目标分解到部门绩效目标、目标的3级分类法、个人绩效

目标的方法

绩效考核—选择合适的考核机制 促进绩效提升

1. 绩效考核的周期

- 高层、中层、基层的周期设定原则

2. 绩效考核的考核者

- 考核者设定的两种方法

3. 绩效考核的内容

- 绩效的定义两方面
- 结果的考核和过程的考核
- 不同层次人员的考核内容的重点（高层、中层、基层）
- 案例分享：华为的绩效考核

4. 绩效考核的方法

5. 什么是 KPI 方法？

- KPI 的概念
- KPI 的 8 个要素
- KPI 的来源
- KPI 的权重设计
- 如何设置考核的标准
- 定量得分法

- 定性得分法
- 绩效指标设计的原则

6. KPI、PPI、BSC 之间的区别和联系

- 常见的考核方法的利弊分析
- 如何将 KPI、PPI、BSC 结合

7. 什么是态度和能力的考核？

- 态度与能力考核中存在的问题
- 态度与能力考核应归结为行为的考核
- 关键指标和任务指标（基础指标）之间如何实现平衡？
- 非关键指标如何实现管控？

8. 考核等级制定：强制分类法？

- 强制分类法的来由
- 强制分类法的应用
- 案例：GE 的强制分类法

本节输出：KPI 的设定方法、强制分类法、KPI、PPI、BSC 的应用

绩效面谈和绩效改进—回顾过去 关注未来

1. 年终绩效面谈的重要性
2. 年终绩效的一般程序
3. 上级和下级的准备计划
4. 年终绩效面谈的 10 大注意点
 - 案例演练：该绩效面谈为什么不成功？

本节输出：年终或阶段性绩效面谈的 8 大技巧