

# 《绩效管理 with KPI 指标设计》实操工作坊 (2+1 天版)

## 何为“培训 2.0”？

**传统培训**，虽然为学员带来了新的理念和方法，带来了知名企业的先进经验，但这些方法和经验并不一定适合每一家企业，再加上很多企业虽然重视培训，但培训结束后相关培训活动也就结束了，并没有后续的有效跟进，从而导致传统培训产生的效果非常有限。近年来国内培训圈中，随着行动学习、互动培训等新方式的兴起，给企业人才培养工作带来了新的思路和模式，但我们同时注意到没有相关领域理论知识作为基础，行动学习等模式也很容易流于一种形式和套路，并不能有效解决企业实际问题。“**培训 2.0**”在“7-2-1 人才培养模式”的指引下，以各领域专家的先进理论知识及学员的丰富实践为基础，在行动学习专家的引导下，直面企业实际存在的管理问题，运用互动培训、管理咨询及行动学习等多种先进方法，帮助企业解决实际问题的同时带来学员自我能力的快速提升。以“7-2-1 人才培养模式”指引的“**培训 2.0**”真正带来了企业培训的有效落地！

**课程学员** 各部门经理、总监、副总经理、总经理及 HR 管理人员

**训练时间** 3 天（2 天讲授+1 天现场实操、行动学习）

## 课程安排

日程安排	主要内容	主要目标（产出）	授课形式
第一天	1. 正确理解绩效管理的目的和意义 2. 明确管理者在绩效管理中的角色与责任 3. 绩效管理指标的类别与定量定性要求 4. KPI 指标体系设计方法及要求	◇ 对绩效管理的目的和意义形成共识 ◇ 清楚自己在绩效管理中的工作要求 ◇ 掌握 KPI 指标定性定量方法 ◇ 学会 KPI 指标设计、分解的方法	◇ 互动授课 ◇ 小组讨论
第二天	1. KPI 指标规范化设计要求 2. 绩效计划与目标制定 3. 绩效目标跟进与辅导 4. 绩效反馈与面谈改进 5. 绩效考核结果运用与激励	◇ 掌握 KPI 指标规范化设计要求 ◇ 了解绩效计划制定中如何与员工互动与达成共识 ◇ 学会运用绩效跟进的工具与要求 ◇ 了解绩效结果反馈的目的和要求	◇ 互动授课 ◇ 小组讨论
第三天	1. 现场设计 KPI 指标（由企业选 3-4 个关键部门） 2. 讲师点评分析 KPI 指标 3. KPI 指标规范标准设计 4. 行动学习法介绍 5. 行动学习：绩效管理改善之旅	◇ 3-4 个关键部门常用 KPI 指标(初稿) ◇ 3-4 个关键部门 KPI 指标标准文件（初稿） ◇ 公司绩效管理改善方案与行动计划	◇ 行动学习 ◇ 现场实操

## 课程大纲

**(内容可选，需企业方与讲师电话沟通确定！)**

## 第一章 如何正确理解绩效管理

### 一、探寻绩效管理成功之路

1. 什么是绩效管理？
2. 绩效管理的过程和目的  
**案例分析：**某国际知名企业绩效管理失败之痛
3. 绩效管理在人力资源管理体系中地位？
4. 绩效管理的常见问题及解决思路
  - 绩效管理的认识不清
  - 重结果不重过程
  - 绩效管理与日常管理脱节，认为是另外一项工作
  - 认为绩效管理就是人力资源部的工作
5. 行动学习研讨：企业绩效管理如何更有效、更成功落地？

### 二、中层管理者在绩效管理工作中的角色认知

1. 中层管理人员在企业绩效管理中的五大角色
2. 中层管理人员与人力资源部的分工与合作
3. 中层管理人员在绩效管理中四大职责与要求

## 第二章 绩效管理指标设计

### 一、绩效指标的主要设计思想与内容

1. 绩效考核指标设计的基本思想及其演变
  - 关键绩效考核指标（KPI）
  - 目标管理（MBO）与 KPI
  - 平衡记分卡（BSC）与 KPI
2. 绩效指标的两种主要类别
  - 1) KPI 类指标设计
    - KPI 定量指标量化设计方法（五个角度设计）
    - KPI 定性指标定性的方式方法
    - 好的 KPI 应有的几个特点
  - 2) 工作目标类指标

### 二、绩效指标体系设计方法

1. 指标与目标的区别
  2. 绩效指标设计的主要方法及要领
    - 如何使用鱼骨图分析法？
    - 如何使用层级分解法？
    - 如何从职责中提炼绩效指标？
    - 如何从关键流程中提炼绩效指标？
  3. KPI 体系设计思路与原则
  4. KPI 指标体系设计步骤
  5. 如何设计公司级 KPI？
- 案例分享：**企业公司级 KPI 指标设计与提取
6. 如何设计部门级 KPI？

### 7. 如何设计职位级 KPI?

现场练习：部门或职位级 KPI 指标分解与设计

## 三、绩效指标的规范化要求

1. KPI 定义与计算方式 (案例分享)
2. KPI 计分方法 (案例分享：某知名企业 KPI 计分表展示)
3. 如何设计 KPI 的权重与配分？
4. 关于配分的几点经验分享
5. 关于考核周期的设计

现场演练：部分职位 KPI 描述规范 (续前一个练习)

## 第三章 绩效管理有效实施与员工沟通辅导 (可放在第二阶段培训)

### 一、绩效计划的制订

1. 当前企业在绩效计划制定过程中的常见问题
2. 什么是绩效计划
3. 绩效计划制订的过程详解
4. 绩效计划沟通与控制
  - 沟通内容：综合分析公司目标与个人目标
  - 沟通核心要素
  - 双向沟通达成目标

### 二、绩效目标跟进与辅导

1. 目标管理的主要要素
2. 目标管理中 PDCA 的关键节点要求
3. 绩效目标与工作计划的关系
4. 季度目标如何与月度工作计划联动
5. 月度目标与周计划的回顾管理

案例分享：目标地图工具的使用

6. 绩效辅导的渠道选择
7. 个别辅导实施程序及要求

现场研讨：个别辅导的准备与实施

### 三、绩效面谈与反馈技巧

1. 绩效反馈的目的及要求
2. 绩效反馈的内容与原则
3. BEST 绩效反馈模型的有效运用
4. 绩效面谈的三种类型及运用
5. 绩效面谈的准备工作及要求
6. 绩效面谈应注意的几个原则问题
7. 绩效面谈的实施步骤及技巧

小组练习与点评：如何进行有效的绩效面谈与正确反馈

## 第四章 绩效考核结果的运用和激励 (可放在第二阶段培训)

## 一、绩效考核结果及控制

1. 绩效考核结果的分级要求
2. 考核结果强制分布与比例控制

## 二、绩效考核结果的运用与激励

1. 绩效结果的激励作用及运用策略
2. 绩效结果如何运用于薪酬？
3. 绩效结果如何运用于培训管理？
4. 绩效结果如何运用于员工职业生涯规划？
5. 绩效结果用于转岗调配及劳动关系维护
6. 绩效结果运用的注意事项