

## 3×3×3 绩效管理设计实战工作坊培训大纲

### 【课程背景】

**怎么看待企业存在的一些现象？** 5%的人看出来是在工作，而是在制造矛盾 =破坏性的做；10%的人正在等待着什么 = 不想做；20%的人正在为增加库存而工作 = “蛮做”\“盲做”\“胡做”；10%的人由于没有对公司做出贡献 = 在做，却是无效劳动；40%的人正在按照低效的标准或方法工作 = 想做，而不会做；只有 15%的人属于正常范围，但绩效不高 = 做不好，做不到位。

**管理者的困惑：**累：深入到具体工作，以保证事务处理正确；白天的时间总是不够；烦：员工工作无头绪，对工作缺乏了解，不能明白给出结果；员工不明白为什么要做这些工作；员工对谁该做什么和谁该负责有异议员工太胆小，以致该决策时不决策。恼：员工给经理提供的信息太少，以致问题发现太晚而无法弥补；问题发现太晚以致无法阻止它扩大。怒：员工总是犯重复性错误，工作质量低下；员工给经理提供的重要信息太少。

**员工的困惑：**不公平：为什么不提升我？管得过细，喘不过气；消极怠工：做的好坏无所谓；工作完成很好时没有得到认可；怒不可遏：我做的蛮好，老责备我干什么；没有机会学习新技能；茫然无措：不知道为什么做/做到什么程度/怎样做；不了解他们的工作好还是不好；发现上司对自己不满但不知怎么办；自己不能做任何简单的决策心有余悸：权力/决策/资源是什么；不知道他们有什么样的权力；缺乏完成工作所需要的资源。

### 【课程目的】

掌握现代企业绩效管理原则、方法、操作技巧，并让您能与专家一起分析绩效管理中常见的误区与克服办法、帮助学员提升企业绩效管理的实战能力，应对所在企业人力资源领域和业务领域面临的挑战，从而提升企业的核心竞争力。

### 【课程收益】

- 1、全面深入了解战略绩效管理的内容；
- 2、掌握绩效管理体系的核心流程构建方法；
- 3、掌握绩效管理体系工具的设计与使用。

### 【培训对象】

- ◆ 培训对象：企业中高层管理人员
- ◆ 培训规模：30-40 人
- ◆ 授课时间：1 天（6 小时）

### 【课程大纲】

|  |   |
|--|---|
| <p>序：王总为什么最近比较烦？</p> <p><b>第一讲 我该拿什么奉献你，我们用心经营绩效</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 认识绩效管理</li><li>◇ 思考：如果没有绩效管理，我们的动力在哪里？</li><li>➤ 当前企业存在的主要绩效管理误区</li><li>◇ 互动：绩效管理中的各种声音</li></ul> <p><b>第二讲 绩效管理的路径和方法工具</b></p> | <p><b>2. 构建部门指标库 (KPI 法)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 公司级绩效分解矩阵</li><li>➤ 部门指标来源</li><li>公司级 KPI 分解</li><li>部门职责提炼</li><li>问题针对性提炼（常规性）</li><li>➤ 部门指标库格式、项目</li><li>《部门绩效指标库》样表</li></ul> |
|--|---|

- 绩效管理的思考路径
- 绩效管理的实施路径
- 绩效管理的方法工具

### 1. 控制导向的绩效考核

简单排序  
对偶比较

### 2. 任务导向的绩效管理

MPO(目标管理)

### 3. 全面经营导向的绩效管理

BSC (平衡计分卡)  
KPI (关键绩效指标)  
EVA(经济增加值)  
OKR (目标与关键结果)

## 第三讲 战略绩效分解与管理

### 1. 构建公司级指标库及高管岗位指标库 (BSC法)

- 公司战略分析 (战略目标、战略举措、存在问题及对策) (SWOT)
- 根据 SWOT 分析结果及战略, 运用平衡计分卡 (BSC) 四维度提炼公司战略绩效策略 (示例)
- 根据筛选后的四维度公司绩效策略表, 提炼公司级绩效指标
- 按指标筛选五原则筛选公司级绩效指标 (指标筛选表示例)
- 根据筛选后的指标, 形成各子公司的战略绩效指标库 (《公司战略绩效指标库》示例)
- 制定高管岗位绩效指标库 (《绩效指标分解表》示例)
- ◇ 研讨:绩效矩阵

### 3. 构建绩效指标库 (PBC/EPP)

- 部门绩效分解矩阵
- 员工指标来源  
岗位职责 (岗位说明书)  
部门指标 (KPI) 分解  
流程指标
- 员工指标库格式、内容  
《员工业务承诺表》PBC 样表  
员工绩效改进计划表 EPP 样表

### 4. 指标权重确定

- 权重确定的原则
- 权重确定的方法

### 5. 指标赋值: 确定指标目标值

- 指标赋值的原则

### 6. 绩效合同/绩效承诺书

- 高管绩效合同
- 员工绩效考核表

## 第四讲 绩效检讨与实施

### 1. 统计报表跟踪

### 2. 绩效分析

### 3. 绩效推行与改进

### 4. 绩效面谈与改进

### 5. 绩效优化与调整

- 调整的内容 (绩效目标、指标库、辅导方式、绩效管理流程、绩效评价方法等)

### 6. 绩效管理机构的构成与职责

- ◇ 某企业绩效管理手册

## 第五讲: 绩效应用

### 1. 绩效与薪酬对接与应用

### 2. 绩效与员工培养提升

### 3. 绩效与人才盘点

