
赢在绩效——利出一孔绩效管理体系构建

【课程背景】

现代企业管理，更注重“以人为本”的人性化管理模式，企业管理的重点也日趋体现在对人的管理策略上。作为现代企业的人力资源管理者，应以战略高度构建高效实用的人力资源管理系统，建立科学考核激励制度和先进的企业薪酬体系，以最大限度地激发人才潜能，来创建优秀团队，并推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。一套科学、规范、适合于企业的绩效管理制度是推动企业不断创造价值，永续经营的手段。

【课程收益】

- 了解绩效管理的目的及重要意义
- 了解绩效管理依据及制度的作用。
- 了解绩效考核指标体系的构成。
- 了解绩效考核组织管理的职责与分工。
- 掌握绩效考核常用方法
- 掌握绩效考核指标的分解方法
- 掌握绩效管理的核心思想与核心体系
- 掌握构建绩效管理体系的技巧与方法
- 掌握双赢绩效面谈的技巧

【课程大纲】

引言：绩效管理的认知——新《西游记》中的绩效管理给我们的启示

- 1、绩效、绩效考核、绩效管理的认知与区分
- 2、绩效管理中的四个过程+一个应用+一个改进
- 3、绩效管理中的常见问题：绩效考核+绩效考核中误区+绩效面谈与技巧
- 4、绩效考核常用的工具：关键事件法+STAR

第一部分 绩效考核的常见问题分析与考核常用工具

讨论：绩效管理的重要性——德国心理学家的拉绳试验

1、绩效考核常见问题分析

- (1) 案例：绩效管理的思想观念问题——考核的目的
案例小结：绩效考核的终极目标
- (2) 案例：绩效考核技术问题——考核的指标与依据
案例小结：绩效考核的依据与标准
- (3) 案例：绩效考核的制度问题——制度的导向与力量
案例的小结：绩效考核制度具有导向的作用

2、绩效考核常用工具与方法

讨论：绩效考核常用的方法有哪些？

- (1) 相对考核法排序法
- (2) 绝对考核法
- (3) 多维度评估法-360 考核法
 - ①360 考核法的前世今生
 - ②360 考核法的运用原理
 - ③360 考核法的考核权重设计

④ 360 考核法的运用技巧

3、基于战略的绩效管理的四大体系

4、绩效管理的基础概念

- (1) 绩效管理中相关人员的角色定位
- (2) 绩效考核中的主体与权限
- (3) 各考核主体间的关系
- (4) 部门考核实施流程
- (5) 个人考核实施流程

单元小结

第二部分 个人关键绩效指标体系的设计技术

1、非职能类岗位指标的设计技术

- (1) 关键绩效指标体系的设计技术之一 —— 关键绩效指标法即客户关系图法

案例演练：关键绩效指标法分解绩效指标的案例

- (2) 关键绩效指标体系的设计技术之二 —— BSC+鱼骨图

案例演练：BSC+鱼骨图分解法分解指标的案例

- (3) 关键绩效指标体系的设计技术之三 —— QQTC 法

案例演练：QQTC 分解法的案例

2、职能类岗位指标的设计技术

- (1) 职能类岗位的考核选战单元小结
- (2) 职能类人员的考核方法：任务清单法
- (3) 掌握分解指标的方法 QQTC

案例分享：QQTC 指标的提取方法的应用

3、指标类型设计的三个级别

- (1) 指标的三级划分
- (2) 三级划分的好处
运用分级的方法本身就在提升绩效
提升绩效的过程是动态的过程
- (4) 使指标发挥激励的效果的技巧
- (5) 指标测算的数据来源与方法

4、绩效指标标准的设计

- (1) 描述性指标标准的设计技术
- (2) 量化指标的标准设计技术

案例练习：描述性指标与量化指标设计练习

第三部分 利出一孔绩效管理体系的构建技术

- 1、公司级绩效管理体系的构建思想
- 2、构建基于战略的战略 KPI 地图
- 3、运用图-库-卡-单四大表格呈现企业 KPI 指标体
- 4、构建基于战略地图的指标库
 - (1) 将指标分解至各部门并进行评估确认
 - (2) 各部门对分解的 KPI 指标进行分解
 - (3) 形成部门年度指标库
- 5、构建基于战略地图的目标管理卡

-
-
- (1) 将目标管理卡分解至年度、月度
 - (2) 将目标管理卡细分并明确责任人
 - (3) 形成部门目标管理卡

6、构建基于战略地图的目标跟踪单

- (1) 将部门及个人的目标进行统计
- (2) 运用 OKRS 对目标进行分解
- (3) 形成部门及个人月度目标跟踪单

案例分享：XXX 建筑施工企业利出一孔绩效管理体系的构建与实施

单元小结

第四部分 建立全面的绩效管理体系

- 1、绩效计划管理的四个过程及一个应用、一个改进
- 2、绩效管理的起点——绩效计划
- 3、绩效管理的核心——绩效辅导实施
- 4、绩效管理的重点——绩效评估
- 5、绩效管理的关键——绩效反馈与面谈
 - (1) 面谈沟通的程序
 - (2) 考核沟通原则
 - (3) 双赢面谈技巧

绩效面谈技巧 1- 准备

绩效面谈技巧 2 - 环境

绩效面谈技巧 3 - 方式

绩效面谈技巧 4 - 信息

绩效面谈的技巧 5 - 因人而异

绩效面谈的技巧 - 6 - 跟进

教练技术在绩效面谈中的应用

视频学习：如何进行绩效面谈

案例分享：如何进行绩效面谈的案例

6、绩效管理的结果运用

- (1) 薪酬调整
 - (2) 人才发展矩阵图
- #### 7、绩效管理的改进
- (1) 个人改进的工具与方法
 - (2) 组织改进的工具与方法

第五单元 小 结

【课程呈现】 30%理论+30%案例+30%练习+10%总结