

企业 OD 组织发展实战课程

绩效管理体系建设与实施

主讲：蒲黄

【课程背景】

绩效管理让企业的管理水平发生了质的转变，管理者不断学习并有效运用这项工具。在不断发现问题、解决问题的过程中，提高自身素质的同时，也提高了组织绩效。

与单纯的“绩效考核”不同，“绩效管理体系”是集目标分解、KPI/OKR 制定、考核标准细化设计、绩效实施跟踪反馈、评估面谈、结果应用等六大环节于一体的体系设计，位居“五维管理体系”之首，重要性不言而喻。

绩效管理体系是通过提高管理者工作效率、解决管理者内部分配公平、解决管理者工作质量问题、开发管理者个人潜能来提高企业综合竞争能力的双赢过程管理体系。为了让管理者熟知、熟练运用绩效工具，特设计此课件。

【解决痛点问题】

- 解决管理者对绩效体系众多专业名词、知识点名称混淆、内容一知半解、关系混乱、作用不清的问题；
- 解决管理者对绩效工具使用不当，技巧运用不得要领，效果未达预期的问题；
- 解决多数企业实施“不完全绩效体系”，导致目标夭折的问题；
- 解决绩效管理体系孤掌难鸣、复制推广失败的问题；
- 解决企业缺乏领导支持、缺乏中层理解、缺乏员工认同的问题；

【课程收益】

- 直观了解体系的地位、构成、作用，让企业各角色达成一致，共同创造绩效生存环境；
- 直观了解体系建立的绝对理由、最佳时机、适合试点、前提条件，增加成功率，减少试错成本；
- 管理者学会放弃命令与处罚，通过全景绩效激励，引导员工从被动逆向主动自觉自愿态度转变；
- 详细了解绩效运行四大支持体系：质量管理+人才选拔+人才激励+培训管理

【工具与技巧】

- “保姆式”工作流程设计方法；
- “傻瓜式”工作程序与标准设计方法；
- 目标制定七工具+分解五方法；
- SWOT+平衡计分卡+考核标准制定法

【课程特色】 理念分享、案例讨论、学员互动、点评启示、情景再现、角色体会、引导借鉴、举一反三。

【课程对象】 企业高管、各部门负责人、人力资源员工

【课程时间】 1天（6小时）

【课程大纲】

一、绩效管理体系的理解误区：What？

1. 绩效考核与绩效管理的区别；
2. 不完全绩效管理体系的危害；

案例《半途而废的绩效》

3. 绩效管理体系各环节、支持体系定位：

- 绩效目标 = 大脑 = 明确方向
- 绩效跟踪 = 神经 = 反馈信息
- 绩效考核 = 脊梁 = 承上启下
- 绩效体系 = 骨架 = 完整框架
- 质量体系 = 血液 = 运行保障
- 培训体系 = 消化 = 吸收掌握
- 选拔体系 = 肌肉 = 人才储备
- 激励体系 = 心脏 = 动力来源
- 五维体系 = 人体 = 良性运转

二、为什么进行绩效管理？Why？

1. 管理不只是命令与处罚，必须进行激励与鼓励。绩效管理就是让员工从被动逆向到主动自觉自愿转变的管理过程；

案例讨论《后疫情时代绩效怎么开展？》

2. 绩效管理是增加员工主观能动性最有效工具；



3. 绩效管理给企业、客户、员工带来什么好处？

案例讨论《加法管理》

- 让企业、客户、员工提高“三效一力”，达到“三赢”；
- 创造第一个条件：得到老板的理解与支持

三、什么时候建立 绩效管理体系？随时开始？ When？

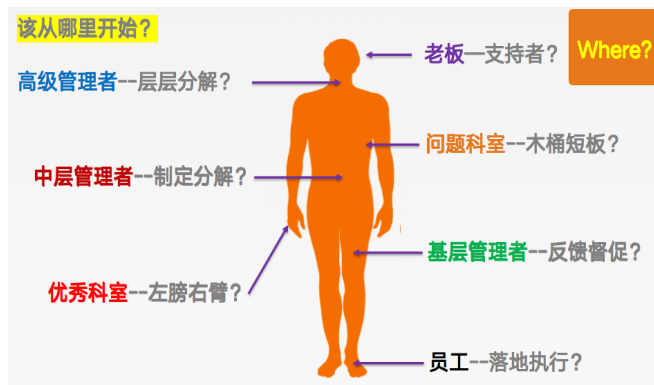
第一个条件：支点---总经理：给力支持、消除反对、消除质疑、义无反顾；

第二个条件：杠杆---绩效环境：绩效文化宣传、管理者认知、员工承受力、运转周期、适应速度；

第三个条件：撬杠人---管理人员：配合主动性、学习自觉性、掌握技巧/工具/方法、实操经验；

实施结果：撬动地球---目标完成：三个条件的给力程度与地球大小成正比，决定目标完成的大小；

四、谁来建立 绩效管理体系？ Who？



五、怎样建立 绩效管理体系 运行支持体系？ How？

1. 质量管理体系：绩效目标完成保障 + 绩效考核书面依据

案例《外滩踩踏》

2. 培训管理体系：选拔优秀的撬杠人（绩效人才）

3. 人才选拔体系：体系成功复制与推广

4. 人才激励体系：绩效结果充分应用

六、怎样建立 绩效管理体系？

1. 战略目标制定与分解障碍：SWOT+BSC

案例《三顾茅庐》+《解放全中国》

➢ 企业如何制定战略目标方向？

➢ 企业如何平衡目标内容？

案例《公司的平衡目标》

2. 目标实施过程的跟踪与反馈：

情景实操模拟《4s店的投诉》

➢ 目标的动态调整；

➤ 问题解决与沟通协调；

案例讨论《草船借箭》

3. 绩效考核与评估面谈：

4. 绩效考核应用：

