

全景绩效管理体系落地与实施

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、考核标准细化量化设计、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**全景**体系设计，位居“五维管理体系”之首，重要性不言而喻。

绩效管理体系通过提高管理者工作效率，解决团队内部分配公平，解决团队工作质量问题，开发员工个人潜能来提高企业综合竞争能力的管理体系。为了让管理者熟知、熟练运用绩效工具，特设计此课件。

【课程特色】行业案例点评、情景实操、角色体验、误区解析、引导借鉴、举一反三、工具分享、方法展示、现场掌握、立即投入工作使用。

【课程对象】企业高管、各部门负责人、人力资源员工

【课程时间】2天（12小时）

【课程大纲】

第一部分：绩效目标制定与分解

解决痛点问题：

- 解决绩效目标制定最容易出错的五个问题；
- 解决学员对目标分解顺序、分解逻辑错误理解的问题；
- 解决学员对“平衡计分”存在知识盲点的问题；
- 解决学员对KPI、OKR概念不清的问题；

学员收获：

- 盘点、分析企业制定、分解目标遭遇的五大阻碍和痛点；
- 掌握目标“自上而下”层层分解技巧；
- 学会目标制定工具的正确选择；
- 学会目标平衡设置制定方法；
- 掌握目标考核细化、量化的设计方法；
- 准确找出目标考核点，对高度、难度严格把关；

掌握技巧与工具：

- 掌握目标分解“三个层层”原则；
- 掌握七项目标制定工具：SWOT+BSC+JPD + CPI + KPI + OKR+SMART
- 掌握**五种**目标分解技巧：五环分解法 + 分工法 + 里程碑法 + 关联法 + 关键考核点法

赠送模版：

- 《公司年度战略目标层层分解模版》
- 《KPI目标制定模版》
- 《OKR目标制定模版》

课程内容：

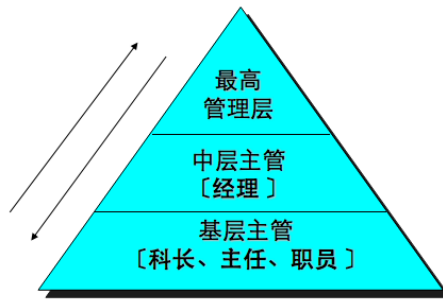
一、绩效目标分解：

（一）绩效目标分解原则：

- **层层分解**：总经理-主管副总-总监-经理-主管-员工
- **层层关联**：下级所有目标与上级目标环环相扣、密切相关
- **层层承诺**：下级对直接上级负责，保证完成（承诺-签订绩效目标）

（二）绩效目标分解工具：

根据目标类型选择分解工具：



1、A类：公司战略目标

- > 平衡计分卡分解法：
- > 五环分解法：

把公司财务、顾客、内部运营、学习与创新四类目标按部门职能，用五环分解法分解：



2.B类：部门目标

- > **流程法**：又称“步骤法”或“分工法”，把总任务分解为多个实施步骤，可以顺序进行或者同时开展，各自独立又有关联；
- > **里程碑法**：又称“时间节点法”，把总任务分解为多个时间段，接力进行；
- > **公式法**：又称“关联法”或“延伸法”，确保大任务完成而派生出更多的小任务；
- > **关键因素法**：又称“关键考核点法”，一个目标从几个关键点考核，每一个考核点都是一个分解目标；

3.C类：员工目标

- > **平衡计分法**：不同于“平衡计分卡”，包括但不限于“财务、客户、内部运营、学习与成长”四方面。

(三) 绩效目标分解注意事项：

- 1.突出重点，抓准七寸；
- 2.绩效目标针对性、个性化分解；
- 3.逐步调整、逐步优化；
- 4.达成一致；
- 5.不要奖懒罚勤；

二、绩效目标制定：

(一) 绩效目标来源：

- 1.从层层分解的目标中选择 KPI OKR
- 2.从主要岗位职责中选择 CPI

种类	英文缩写	英文全称	中文名称	级别	难度	普及度	目标数量	考核形式
1	JDP	Job Description Plan	岗位职责工作计划	初级	闭眼	66%	>20	积分制
2	CPI	Common Performance Indicator	基础工作	初级	轻松	66%	>5	考核制
3	KPI	Key Performance Indicator	关键绩效	中级	踮脚	33%	<5	考核制
4	OKR	Objectives Key Results	挑战目标	高级	摸高	1%	3--4	评估制

(二) 绩效目标制定方式：

- 1.根据工作性质特点选择 KPI 还是 OKR 的考核方式
- 2.KPI 关键绩效指标(Key Performance 行为 Indicator 指标) 选择原则
- 3.OKR 选择原则
 - 1.KPI 与 OKR 的区别是什么？究竟哪个好？

(三) 目标权重划分：

- 1.按岗位职责顺序依次划分权重
- 2.BLANCE 平均合理划分权重
- 3.KPI 关键点划分权重
- 4.OKR 划分权重
- 5.突出短板划分权重

三、绩效目标制定典型问题：

- 1.相同岗位职责有分工有侧重有倾斜，绩效目标不尽相同，杜绝翻版复制；
- 2.分工不同，侧重不同，短板不同，基础不同，高度不同，难度不同；
- 3.目标制定不宜过多过杂，要突出关键性；

四、考核标准设计：

1. 考核标准“量化”设计：

案例分析 1：没有 M 量化，全是形容词，无法实施、考核。

案例分析 2：考核点不准

- 考核点表面量化，不考结果，没有难度；
- 应该重新选择考核点，加大难度；

2. 考核标准“细化”设计：

案例分析：任务太笼统，未细化展开

- 简单的任务，不需要细化考核点，直接在任务描述中体现量化内容。
- 复杂的任务，需要设置细化考核点，在考核点中体现量化与高度，在考核标准中体现难度。

3. 考核标准“高度”设计：

案例分析：员工任务与部门任务不一致，高度打折扣。

- 情况特殊需要与上级阐述原因，达成一致后进行调整；
- 如无法达成一致先按既定执行，过程中不断验证调整；
- 擅自降低高度会影响整体布局，给下属造成不良导向；

4. 考核标准“难度”设计：

案例分析：目标高度足够，考核难度低

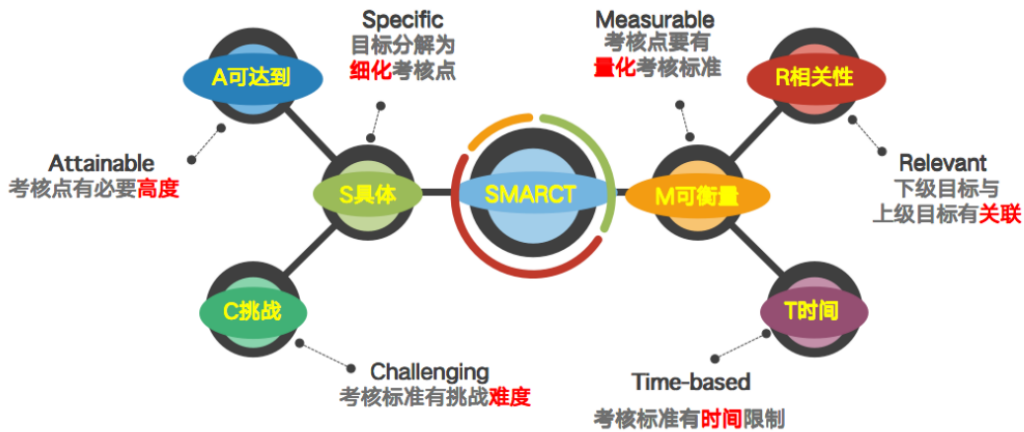
- 下级与上级玩数字游戏；
- 指标标准“导向性”错误，员工对问题进行“埋+推”；
- 忽略不同任务完成难度的差异，考核标准、分值要区别；

➤ 指标与任务不匹配；

五、实战训练：

案例点评：《中高层管理人员绩效目标案例点评与分析》

SMART MAP



第二部分：绩效跟踪与面谈技巧

解决痛点问题：

- 解决了员工绩效目标实施停滞、方向偏离的问题；
- 解决了员工绩效目标动态调整不及时、问题解决不彻底的问题；
- 解决了管理者绩效面谈中存在的“三点困惑”问题；
- 解决了管理者绩效反馈频率低、效率低、质量差等问题；
- 解决培训效果无法直观评估的问题；

学员收获：

- 借鉴管理者绩效跟踪“两大工作失误”经验教训，减少试错成本；
- 学会做好绩效跟踪反馈“三件事”；
- 学员通过参与“跟踪面谈”情景案例模拟，当场掌握核心技巧，迅速应用到实际工作之中；
- 学会绩效实施辅导“五步曲”全部工作流程；
- 借鉴标杆名企 KFC“九大”面谈经验与技巧；

技巧与工具：

- 学会绩效面谈 5 个技巧；
- 学会使用“一分钟管理”面谈 6 项工具；

赠送模版：

- 《绩效跟踪反馈面谈模版》---督促管理者对员工绩效实时关注
- 《绩效跟踪实施效果考核模版》---培训效果直观评估

课程内容：

一、企业在绩效初期常犯误区：

- 问题：目标按着 S B K O 四原则达成一致，目标就高枕无忧了吗？
- 案例：束之高阁的《抽屉目标》

二、绩效过程辅导内容：

1. 绩效辅导贯穿全年，是一个持续的过程；
2. 检查目标执行情况，向部属提供必要的反馈，以保证绩效计划持续改善；
3. 具体工作流程：

- 第一步：衡量职工的实际绩效与目标或标准之间的差距。
- 第二步：及时认可职工所取得的成绩，并与以鼓励。
- 第三步：每月通过面谈解决职工在完成绩效目标中的新问题，指出下一阶段的努力方向。
- 第四步：将职工实际情况如实填写，职工签字认可。

三、绩效工作跟踪反馈做好三件事：

1.目标动态关注调整：

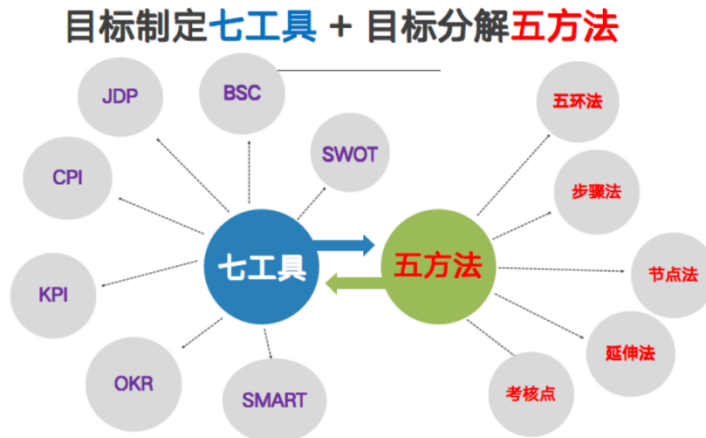
- 问题 1：年初定的目标员工完成的很容易，不到规定时间完成了怎么办？
- 问题 2：年初定的目标员工很难完成，到规定时间完不成怎么办？
- 问题 3：工作能力往上调、往下调，力度怎么掌握？

2.绩效完成跟踪指导：

- 问题：布置员工任务实施不畅、没有回音怎么办？
- 问题：每天什么时间进行跟踪交流？
- **案例：**《日本人的管理》

3.工作问题反馈：

- 同级协调-对方上级协调-超出自己职权范围-调动资源
- 借力-取得支持帮助-工作程序改善-创造条件
- **案例分析：**《战斗力》



四、绩效面谈：

1.绩效面谈工作流程：

2.面谈内容：

- 目标分解
- 目标选择、制定、权重、考核标准、达成一致
- 追踪绩效进展，要达到双方清楚进展情况
- 细节、环节工作任务布
- 针对问题确定培训内容
- 考核评估、确认结果分数
- 发现优势、找出短板
- 晋升晋级、降级降薪
- 明确努力方向、鼓励激励

3.面谈的困惑：

- 经理绩效沟通不利表现：
- 经理绩效沟通表现出三点困惑：

4.面谈原则：

- 肯定成绩优点给予鼓励；
- 发现问题找出短板，对照岗位职责工作标准；
- 提出改进方案，设定努力方向；

➤ 制定目标，细化标准；

5.面谈备忘录内容：

➤ 工作说明书+签字；

➤ 一式两份，牢记随身携带（岗位职责+岗位协议+程序标准+评估标准）

➤ 工作目标+月考核标准

➤ 随时面谈指出：你的问题+原因（未按工作程序/程序补足）+调整+提醒重复

五、绩效面谈工具：

1.一分钟面谈工作流程；

2.借鉴标杆企业-KFC 面谈的技巧

六、绩效面谈 从晨会开始：

第三部分：绩效考核与评估面谈

学员收获：

➤ 通过实战案例点评，情景模拟参与，学员迅速掌握考核工具、评估方法；

➤ 学会避免绩效考核 15 个常犯错误；

➤ 学会绩效评估面谈的 8 个技巧；

➤ 通过面谈技巧全面训练，解决管理者单向沟通、面谈不利的问题；

➤ 解决管理者绩效面谈中的三点困惑；

➤ 解读 360 考核的十大使用误区；

一、绩效考核实战案例点评：症状盘点 + 问题分析 + 解决方法

（一）员工自评：

1.员工绩效自评陈述模糊，上级评估未指出问题所在；

2.员工偷梁换柱，工作步骤与目标结果的双重考核；

（二）上级评估：

1.管理者故意给员工打高分；

2.员工对管理者评分不认同；

3.管理者评估常犯错误；

二、评估面谈内容与技巧：

（一）管理者评估前的准备工作

1.汇总员工绩效**结果数据**、书面数字资料，杜绝个人观察、工作印象评估；

2.汇总绩效实施**过程**跟踪反馈**记录**，确认各种记录内容齐全、数据准确无误；

3.员工进行自评准备；

4. 上级评估准备；

（二）评估面谈内容与流程

1. 员工进行绩效工作汇报；

2. 上级进行绩效评估；

（三）评估面谈的技巧

技巧 1: 选择轻松的面谈环境

技巧 2: 创造融洽的面谈气氛---“汉堡原则”

技巧 3: 给员工充分吐槽的机会

技巧 4: 管理者检讨自己

技巧 5: 准确引导员工

技巧 6: 多维度意见反馈给员工更多的参考借鉴；

技巧 7: 一分钟面谈、随时面谈、每周面谈

技巧 8: 背对背不应该！应该脸对脸！（适合项目 OKR 小组）

（四）学员情景模拟互动训练：管理者绩效面谈体验

（五）案例分析：盘点绩效评估面谈的典型问题

(六) 实战工作案例点评：解决经理绩效面谈中的三点困惑：

三、中层管理者多维度评估尝试：

1.究竟是 360 害惨了我们，还是我们对不起 360 ？

2.解读多维度考核的十大误区：

误区一：360 是 HR 的事，中层管理者最多算配合。

误区二：360 是很好的整人工具

误区三：360 可以全天候开展

误区四：过程重于结果

误区五：空中楼阁不接地气

误区六：参加评估是所有人的权利，不能被剥夺，过一把考核者的瘾。

误区七：四个维度考核必须用分数表现

误区八：考核项目笼统，考核标准抽象。



误区九：上评下随便找个上级评估即可

误区十：评分是金标准

第四部分：绩效考核结果应用

一、团队奖金的一次、二次分配方法

二、团队内部绩效比例强制分布法

三、员工绩效成绩如何与薪酬分配完美挂钩？

四、员工绩效成绩如何与晋升、晋级、晋档完美挂钩？

五、如何根据绩效成绩进行团队、个人 SWOT 分析？

六、如何根据绩效成绩进行员工可视性职业规划设计？



第五部分：绩效管理体系建设

一、绩效管理体系的地位：

- 绩效管理的地位：骨骼
- 绩效考核的地位：脊梁=工作落实的根基
- 质量管理的地位：肌肉=行动执行力的保障

二、绩效管理体系的意义：

- 1.是堵，治标不治本，而且还伴有决堤的危险；
- 2.是导，将洪水从另一边疏导开去，而从根本上解决洪水问题。

三、绩效管理体系的构成：

- 1.企业不完全绩效管理体系建立：
- 2.企业完全绩效管理体系建立：

四、绩效管理体系的作用：

- 1.激励职工、管理者共创佳绩，促进职工良好行为模式的塑造；
- 2.促成企业文化的凝聚力，增强核心竞争力；

五、绩效管理体系的环境建设：

- 1.解放思想从改变管理观念入手 = 通过培训交流、不断学习实现
- 2.从制度程序化入手，确保绩效考核运行的基础 = 通过制定工作说明书实现
- 3.工作程序与标准化/考核标准化 = 通过制定考核标准实现
- 4.便于管理人员能够对工作的过程、方法进行监督、指导和绩效考核；



六、绩效管理体系运行需要四个方面的支持：

- 1.以绩效管理为导向企业文化支持；
 - 通过企业文化形成员工追求优异绩效的核心价值观；
 - 通过企业文化形成员工绩效思维、绩效行动的工作习惯；

2.各级人员绩效角色认知与扮演：

- 各级管理者承担起绩效管理责任；
- 由管理者来分解与制定关键绩效指标：跟踪+评估+应用+培训+指导
- HR 在这一过程中则提供专业咨询与服务的功能；

3.绩效沟通的制度化，绩效管理体系五个环节都离不开沟通。

4.建立绩效考核的激励与约束体系

- 建立绩效薪酬体系：科主任可以实现对员工目标引导、价值激励、绩效掌控
- 科主任掌握绩效薪酬体系设计原理便于利用控制
- 掌握基本结构、优点、特点、职务差、级差、档差、绩效差。。。
- 科主任考核档次的比例控制

激励体系主要表现在绩效考核结果与薪酬分配充分挂钩，两者挂钩的越紧密，绩效考核激励效果越明显，科主任对科室控制力越强。

