



绩效设计关键实践

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 绩效设计关键实践

【课程背景】

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，目标的实现过程就是管理的过程，通过层层的目标分解，把企业目标落实在每个岗位上，并实现相应的结果，我们称之为绩效落地。在企业绩效落地的过程中，很多HR并没有掌握战略分解和绩效指标提取的原则和方法，更谈不上通过绩效结果对人员进行提升和改进了。

那么，如何进行战略分解？绩效考核要考评什么？怎么考？标准怎么定？指标无法量化怎么办？如何应用考核结果……类似这样问题和现象一直困扰着很多的HR。《绩效设计关键实践》课程不但深入讲解企业战略分解和绩效管

理的方法，同时还结合大量的案例分析讨论和实际操作，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，从而使 HR 在培训现场就可轻松掌握战略分解、绩效指标分解、提取、绩效结果应用等实战技能，帮助企业的绩效管理形成闭环，实现绩效落地的目标。

本课程主要特点如下：

- 1、 是历经百次以上实战锤炼的精品课程；
- 2、 是一次实操训练而不是传统授课，以案例和现场演练贯穿全程；
- 3、 本课程学员接受度、参与度极高，再结合讲师点评，将枯燥的专业知识直接转换为通俗易懂的操作方法和实用的管理技能；
- 4、 课程讲师历任国企、外企、私企高管，强调以落地为目标管理理念，实战经验丰富。

【课程收益】

- 掌握战略分解地图的绘制方法
- 掌握绩效管理流程
- 掌握考核指标设定的工具和方法
- 提升绩效辅导的实战能力和技巧

- 提升绩效管理推行效果

【课程对象】 人力资源相关业人人员

【课程时长】 2天

【授课方式】 案例研讨+小组讨论+情景模拟+现场演练

【课程要求】

- 分组研讨，按 6-8 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要 6 张，A4 纸若干张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色。

【课程大纲】

第一单元：描述战略---绘制战略地图

- 战略地图如何帮助企业创造价值
- HR 必备工具：战略地图绘制
- 绘制战略地图的六个步骤

明确股东价值需求

梳理客户价值主张

价值链优化

识别关键要素

确定战略主题

绘制地图

- 现场演练：绘制某项战略的战略地图

第二单元：衡量战略---设计记分卡

- 设计平衡记分卡指标体系
- 案例研讨：某企业的平衡记分卡设计

现场演练：平衡记分卡设计

- 分解平衡记分卡指标体系
- 案例研讨：某企业的平衡记分卡分解

现场演练：平衡记分卡指标分解

- 确定平衡记分卡评价标准
- 案例研讨：某企业的平衡记分卡指标评价标准

现场演练：平衡记分卡指标评价标准设计

- 制定平衡记分卡的行动方案
- 案例研讨：某企业的平衡记分卡行动方案

现场演练：战略行动方案制定

第三单元：从战略管理到绩效管理

小组讨论：绩效考核的目的是什么？

- 绩效的目的与本质
- 绩效管理 VS 绩效考核
- 绩效管理的四大流程

案例分析：绩效考核是谁的事？

- 直线经理与直接下属是绩效管理的主体

案例研讨：绩效管理人人有责

- 绩效管理相关责任人的职责

HR 在绩效管理中的职责分工

直线经理在绩效管理中的职责分工

第四单元：考核什么内容

- 部门的考核内容

部门考核的提取原则

领导层对部门级考核的关注点

部门对自身考核的关注点

现场演练：分解部门级考核内容

- 岗位的考核内容

岗位考核内容的两种提取方法

- 1、 基于战略的岗位绩效指标
 - 2、 基于岗位职责的绩效指标
- 岗位考核中的目标设计
 - 现场演练：分解某岗位考核内容
 - 现场演练：根据某岗位职责提取考核内容

第五单元：怎么进行考核

- 常见考核法解析
 - KPI 关键业绩考评法
- KPI 的本质
- KPI 的缺点与不足
- HR 必备工具：KPI 指标库模版
- **案例分析：某企业的 KPI 考核体系**
- 现场演练：岗位 KPI 考核指标库建立
- 现场演练：岗位 KPI 考核指标设计
- KPA 关键行为指标考核法
 - **案例分析：某项重点工作的 KPA 考核**
- 现场演练：岗位 KPA 考核表设计

- 绩效考核的注意事项

分是算出来的还是打出来的？

如何确定计算方法？

如何确定基本目标和挑战目标？

如何收集考核信息？

如何设计权重？

绩效考核的加分项与扣分项

第六单元：绩效面谈与辅导

- 小组讨论：为什么需要绩效沟通？

- 绩效面谈的基本流程

- 面谈前要准备什么？

现场演练：面谈策略制定

- 如何开始面谈？

现场演练：绩效面谈开场

- 谈什么内容？

1、告知成绩 自我评价

2、给予赏识 肯定激励

3、 直面问题 改善不足

4、 设定目标 行为驱动

- HR 必备工具：绩效管理的三大表单

第七单元：绩效结果应用

- 绩效结果在招聘选拔方面的应用
- 绩效结果在薪酬调整方面的应用
- 绩效结果在培养与发展方面的应用
- 绩效结果在职务调整方面的应用
- 绩效结果在组织学习中的应用

第八单元：课程回顾与答疑