



# 绩效管理体系建设

## 咨询式培训方案

讲师：陈松

## 课程纲要

### 【课程名称】绩效管理体系建设

### 【课程背景】

绩效管理是企业运用现代企业管理体系治理企业的重要内容，面对科学、系统的绩效管理体系，很多企业的管理人员其实并不清晰，这种不清晰主要表现在绩效管理就是绩效考核；绩效结果的应用就是发奖金或扣奖金；绩效管理是人力资源部门的事；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？绩效考核让管理者站在了员工对立面，刚建立起的信任会付之东流，考核后的效果还不如考核前……类似这样问题和现象一直困扰着企业的中层管理人员和人力资源部门。

上述问题或现象，究其原因，往往是因为缺乏对绩效管理系统而全面的认知，只注重了指标考核，忽视了绩效管理体系的建立。《绩效管理体系建设》课程不但深入讲解绩效管理体系，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，从而使普通管理者在培训现场就可轻松掌握绩效指标分解、提取、绩效面谈、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。

### 【课程收益】

- 掌握绩效管理的作用和意义
- 掌握绩效管理的基本流程
- 掌握绩效管理的职能分工
- 掌握绩效考核的基本方法
- 掌握考核指标设定的工具和方法
- 提升管理者绩效辅导的实战能力和技巧
- 掌握绩效考评结果应用的方法
- 掌握年终绩效考评的方式和具体应用
- 提升绩效管理推行效果

**【课程对象】** 企业各层级管理者、人力资源管理人员

**【课程时长】** 共 3 次，合计 7 天。

### 【课程要求】

- 分组研讨，按 4-6 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 3 张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色。

## 【课程大纲】

### 第一次 绩效管理概论

#### 第一单元：引言

- 管理中的三大问题
  - 有目标没结果
  - 有考核没绩效
  - 有沟通没行为
- 企业三级管理的本质与核心
- 目标落地与绩效达成
- 小组讨论：影响绩效达成的关键要素
- 为什么我们需要绩效？
  - 案例讨论：绩效对管理者的好处
  - 案例讨论：绩效对员工的好处
  - 案例讨论：绩效对公司的好处
- 绩效管理的起源与发展历程

#### 第二单元：什么是绩效管理

- 绩效管理是什么？

- 绩效管理不是什么？
- 绩效管理的本质
- 小组讨论：为什么会对绩效管理产生误解
- 绩效管理与绩效考核
- 绩效管理的四大流程

绩效计划

绩效辅导

绩效评估

绩效结果应用

### 第三单元：谁来负责考核

- 案例讨论：绩效考核是谁的事？
- 管理者与员工是绩效管理的主体
- 绩效管理人人有责

企业高管的绩效管理职责

直线经理的绩效管理职责

人力资源部的绩效管理职责

员工的绩效管理职责

#### 第四单元：绩效考核的基本方法

- 小组讨论：考核目标是态度？行为？能力？结果？
- 案例分析：BSC 平衡记分卡
- 案例分析：KPI 关键业绩指标
- 案例分析：KPA 关键业绩行为
- 案例分析：360 度考评
- 案例分析：OKR 目标与关键结果考核
- 小组讨论：绩效考核方法和优劣比较
- 绩效考核的副作用与解决对策

#### 第五单元：BSC 平衡记分卡实操

- 平衡记分卡体系的结构：  
  
战略地图  
  
计分卡
- 描述战略---绘制战略地图  
  
战略地图如何帮助企业创造价值  
  
战略地图绘制工具介绍  
  
绘制战略地图的六个步骤

现场演练：绘制某项战略的战略地图

- 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

- 管理战略---平衡记分卡的运作

平衡记分卡的监控、反馈和调整

案例研讨：财务方面指标管理

案例研讨：客户方面指标管理

案例研讨：内部运营指标管理

案例研讨：学习和成长指标管理

- 平衡记分卡的推行

分享战略

案例研讨：沟通与教育计划

案例研讨：内部宣传要点

## 第二次 绩效指标提取

### 第一单元：BSC 如何分解到部门 KPI

- 如何分解 KPI？
- 上一级指标与下级指标的关系
- 部门级 KPI 指标分解

部门级 KPI 指标的提取原则

部门级 KPI 案例分析与练习

- 岗位级 KPI 指标分解

部门级 KPI 的分解而来

胜任力模型的要求而来

岗位职责提取而来

岗位职责编写练习

岗位级 KPI 案例分析与练习

- 指标的责任人
- 指标的数据来源
- 指标分解中的注意问题
- 案例分析与练习

## 第二单元：KPI 指标词典的编制

- 指标找到了就万事大吉了？还存在什么问题呢？
- 为什么需要定义 KPI？
- 怎样定义 KPI？
- 编制 KPI 词典需要注意哪些内容
- KPI 定义的案例分析与练习

## 第三单元：KPI 的计分方式

- 找到了衡量指标就可以了嘛？
- 如何确定目标？
- 超过了目标应该计多少分？

- 没有达到目标应该得多少分？

- 设定目标的痛苦

- 设定目标的原则

五个清晰的目标

基本目标与挑战目标

SMART 原则

从 SMART 到 SAIL

- 基于目标的 KPI 的计分方法

- 案例分析与练习

#### 第四单元：绩效管理权重与周期管理

- 什么是权重？权重就是指挥棒

- 权重设计的原则

- 权重设计的案例与练习

- 月考考核什么？

- 年度考核考什么？

- 年底成绩是每个月成绩的加总嘛？

- 业务类型与职能部门的考核周期

长周期与短周期

不同层次与职能部门的周期；

### 第五单元：行为指标考核法（KPA）指标提取

- 基于重点和阶段性工作的考核办法
- KPA 的四个来源
- 案例分析与练习
- KPA 指标的表现形式

目标结果

关键步骤

- KPA 指标案例分析与练习
- KPA 的注意事项

### 第三次 绩效面谈与绩效结果应用

#### 第一单元：什么是绩效面谈

- 小组讨论：为什么有人不喜欢绩效？
- 小组讨论：绩效考核的目的是什么？
- 绩效考核的目的与本质
- 绩效面谈的作用与本质

- 绩效面谈的基本流程

## 第二单元：面谈前要准备什么？

- 时间准备

什么时间谈？

要谈多久？

- 地点准备

正式面谈的地点选择

非正式面谈的地点选择

- 资料准备

案例分析：绩效得分是如何产生的？

绩效面谈的资料清单

- 策略准备

案例分析：企业提供实际案例

现场演练：面谈策略制定

## 第三单元：如何开始面谈？

- 营造氛围的四种方法

- 先通情，后达理

- 面谈座位的安排

#### 第四单元：谈什么内容？

- 告知成绩 自我评价

如何告知成绩

员工自我评价时管理者的注意事项

- 给予赏识 肯定激励

赏识四要素

表扬行为还是表扬人？

如何进行正确的表扬？

- 直面问题 改善不足

建设性的沟通与直面问题

如何与不同阶段的员工进行面谈

(1) 高绩效低态度型员工的改善方法

(2) 低绩效低态度型员工的改善方法

(3) 低绩效高态度型员工的改善方法

(4) 高绩效高态度型员工的改善方法

- 绩效改进的基本方法

目标改进

案例分析：不被认同的绩效指标

目标实现的核心五步骤

绩效目标的制定流程

意愿改进

案例分析：检测组长的意愿变化

行为改进

下属行为与OJT

知识管理与行为改进

思维改进

思维方式与问题决策

案例分析：突破原有思维束缚改善计划的制定方法

- 设定目标 行为驱动

目标达成的五个关键要素

行为驱动的四大要素

- 绩效面谈与改进的案例与练习

**第五单元：绩效结果应用**

- 绩效结果在胜任力模型方面的应用
- 绩效结果在人力资源规划方面的应用
- 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
- 绩效结果应用的案例与练习

## 第六单元：课程回顾与答疑