

第六节课 绩效管理项目实战—从战略目标到业务结果

【课程学时】 2-4 天

【培训对象】 HR 中高管

【课程收益】

本课程从绩效管理实战理论、绩效指标体系建设、绩效辅导与面谈技巧、绩效评估、绩效改进等环节出发，讲授：

- (1) 如何针对不同的绩效环境设计科学、合理的绩效管理体系；
- (2) 绩效考核冰山模型（原创）；
- (3) 三级 KPI 体系设计模型（原创）；

教会学员如何设计三级考核指标体系、如何进行绩效评估、如何做绩效辅导和绩效面谈、如何做绩效改进等技术。

【课程大纲】

第一节 绩效管理实战理论（3 小时）

- 绩效管理的 PDCA
- 企业绩效管理的四大系统
 - 绩效考评指标体系
 - 绩效管理运作体系
 - 绩效考评结果应用体系
 - 绩效管理系统的诊断与运营
- 绩效管理的四大方法体系
 - MBO
 - KPI
 - BSC
 - OKR
- 绩效项目实施流程
 - 策划阶段
 - 计划阶段
 - 准备阶段
 - 实施阶段
 - 总结阶段
- 确保绩效成功实施的四个根本
- 建立绩效管理的三个保证体系
- 四类人员的绩效责任
 - 高层
 - 中层
 - 基层
 - 人力资源部
- 务必提升经理绩效意识和绩效管理能力
- 设计绩效考评的周期

- 影响绩效周期的因素
 - 五类人员的考核周期
- 建立绩效管理的四个流程
- 绩效考核冰山模型
- 第二节 绩效计划 (12 小时)
- 1、设计三级 KPI 体系实战
- 实战：组建公司
- 从目标到绩效
- 关键绩效指标 (KPI) 体系的建设
 - 设计关键绩效指标 (KPI) 的两种方法
 - ◆ BSC
 - ◆ KSF
- 用关键成功因素法设计三级关键绩效指标 (KPI) 集合
 - 设计公司一级关键绩效指标 (KPI) 集合
 - ◆ 分析公司成功的关键因素是什么
 - ◆ 利用鱼骨图法找出公司成功的关键因素
 - ◆ 导出公司一级关键绩效指标 (KPI) 集合
 - 实战：设计公司一级关键绩效指标 (KPI) 集合
 - 设计公司一级关键绩效指标 (KPI) 集合应该注意的问题
 - 设计部门二级关键绩效指标 (KPI) 集合
 - ◆ 上级目标和下级目标之间的关系
 - ◆ 任务分工矩阵：
 - 任务分工矩阵分解企业工作任务
 - 任务分工矩阵分解企业 KPI
 - 实战：分解公司级 KPI 集合
 - ◆ 关键绩效指标 (KPI) 有效分解的注意事项
 - ◆ 实战：设计部门二级关键绩效指标 (KPI) 集合
 - 设计个人三级关键绩效指标 (KPI) 集合
 - ◆ 实战：分解部门二级关键绩效指标 (KPI) 集合
 - ◆ 实战：设计个人三级关键绩效指标 (KPI) 集合
 - ◆ 关键绩效指标 (KPI) 的筛选
- 三级关键绩效指标 (KPI) 体系模型
- 2、设计 KPI 集合的权重、指标值和评分标准
- 关键绩效指标 (KPI) 的权重确认方法
 - 两种实战方法
 - ◆ 给定法
 - ◆ 专家综合打分法
 - 实战：给关键绩效指标 (KPI) 配权重
- 设计关键绩效指标 (KPI) 的指标值
 - 设计指标值的三原则
- 设计关键绩效指标 (KPI) 评分标准
 - 三种实战方法
 - 实战：关键绩效指标 (KPI) 配指标值和评分标准
- 企业 KPI 指标在时间维度的分解图

- 时间维度分解的原理和关键作用
 - 实战：KPI 指标在时间维度分解
- 特殊职位的关键绩效指标（KPI）设计
- 指标评审的原则和流程
 - 评审的原则
 - 评审的流程
- 目标承诺与发布
- 3、拟定绩效计划**
- 计划公式
- 指标任务达成的关键行动措施：5W2H
 - 实战：设置部门级指标的关键行动措施

第三节 绩效实施（6 小时）

- 绩效辅导面谈的作用
 - 对管理人员
 - 对员工
- 绩效沟通的几个渠道
- 实战：王经理的绩效面谈
- 绩效面谈流程
 - 绩效面谈的准备
 - ◆ 绩效诊断
 - ◆ 绩效表现备忘录
 - ◆ 一对一绩效面谈的环境
 - ◆ 方案准备
 - 绩效面谈沟通
 - ◆ 绩效沟通的七个步骤
 - ◆ 跟七类员工沟通策略
 - 绩效面谈追踪
 - ◆ 实战建议
 - ◆ 绩效面谈实战 2：张华的绩效面谈
 - ◆ 视频：挑战的绩效面谈

第四节 绩效评估（3 小时）

- 人力资源部的督导职责
- 建立和完善客观的绩效评估流程
 - 工作总结
 - 评估机制
 - 绩效面谈
 - 结果应用
- 实战：工作总结
- 工作总结注意的问题
- 实战：工作述职
- 考核评价等级
- 设计绩效成绩的分布
- 考核结果的使用
- 常见的考评错误

第五节 绩效改进 (3 小时)

1. 绩效改进是什么

- 宏观绩效改进
- 微观绩效改进
- 激励的 16 宫格
 - 职业发展方向
 - 奖金方向
- 绩效改进的四个要点
- 绩效改进的四个原则

2. 实施绩效诊断

- 员工执行力差的五个原因
- 绩效诊断
- 绩效诊断箱
- 某员工绩效诊断
 - 某员工绩效问题解决策略

3. 制定绩效改进计划

- 制定绩效改进计划
- 绩效改进计划的四个要素
 - 示例：某员工绩效改进计划
 - 实战：拟定上一考核周期内绩效计划中需要改进的某一项目的改进计划
- 绩效改进计划的过程

注：实际课程会与课程大纲稍有差异。