

# 企业绩效管理

## 为什么要学习本课程：

企业在推行绩效管理中经常遇到这样的问题：目标设定不明确、得不到高层支持、遭遇员工抵制、考核流于形式等。这些问题的存在，导致绩效管理无法发挥出其导向功能、管理功能、激励功能及诊断功能。本课程针对国内企业在绩效管理方面存在的问题，借助多种形式的实践演练与专家的现场评点系统讲授目标设定、目标实施、绩效考核、奖惩管理等方面的知识与技能，帮助企业管理人员快速掌握实用技能，建立起规范绩效管理与绩效考核体系

## 课程目标

通过本课程的学习，要求学员了解绩效管理与企业战略的关系，掌握企业绩效管理系统构建的要素及关键业绩指标设计的程序与方法，懂得如何运用绩效管理推动企业绩效改进，学会承担绩效管理责任，并对员工进行有效的绩效沟通与指导，以提高员工绩效执行力。

## 课程对象：

企业中高层管理者、人力资源工作者

课时：12小时

## 课程大纲

### 第一单元、绩效管理的地位和作用

1、人力资源管理管理的体系构成

- 2、人力资源职能管理的功能模块
- 3、人力资源管理的重点和难点：绩效与报酬管理
- 4、绩效管理是人资管理系统的核心
- 5、绩效管理推动人力资源管理的一体化
- 6、绩效管理的哲学
- 7、泰罗归纳的管理工作指南
- 8、绩效管理的根本目的
- 9、绩效管理的地位
- 10、企业人力资源价值链

## **第二单元、绩效、绩效考核与绩效管理**

- 1、绩效的含义
- 2、结果论、过程论、潜能论之争
- 3、常见绩效表示法
- 4、潜在绩效因素图
- 5、绩效管理与绩效考核的区别与联系
- 6、绩效管理循环图

## **第三单元、目标管理(MBO)**

- 1、如何把企业战略转化为个人战略
- 2、有好报才会有好人
- 3、有活力机制的核心在于对利益的调整.
- 4、用制度培育雷锋，而不是用道德培养雷锋
- 5、设定目标的步骤

6、目标体系的内容

7、示例：绩效目标分解

### 第三单元、绩效管理常用的工具

#### (一)：关键业绩管理 KPI

- 1、KPI 是什么
- 2、KPI 有什么独特价值
- 3、KPI 为何招致诸多非议
- 4、KPI 为何设计难、操作难、实施难
- 5、如何正确认知 KPI
- 6、KPI 设定的原则
- 7、KPI 的组成因素
- 8、如何订出可操作的 KPI
- 9、KPI 的八大关键词

#### (二)：平衡记分卡 (BSC)

- 1、绩效平衡为什么很重要
- 2、什么是 BSC
- 3、BSC 是由哪些维度组成的
- 4、BSC 的四个维度哪个更重要
- 5、BSC 四个维度的关系
- 6、所有岗位是否都适用 BSC

#### (工具运用)、基于 KPI/BSC 的绩效考核设计

- 1、绩效考核设计有哪些常见问题

- 2、如何选取考核指标
- 3、指标为何会存在矛盾的现象
- 4、指标的可考核性为何是第一要素
- 5、指标的价值感是指什么
- 6、满意度评价应该如何设计

### (三) : 全绩效 KSF

- 1、KSF 是什么
- 2、KSF 的主要价值是什么

### (工具运用) 、 KPI、 CPI、 KSF

- 1、KPI 与 CPI 的区分
- 2、KPI 与 KSF 的区分

### (四) : 积分式管理是什么

- 1、什么是积分制管理
- 2、积分式管理有哪些实际价值
- 3、积分式与评分式有什么区别
- 4、企业导入积分管理后的价值总结
- 5、积分式管理对企业有哪些运用价值
- 6、积分标准如何设计
- 7、企业如何导入积分式管理

### (五) : OKR 工作法

- 1、关于 OKR 的历史
- 2、什么是 OKR 工作法

- 3、OKR 全称是“目标和关键成果
- 4、OKR 用的最好的是谷歌
- 5、谷歌的目标考核按照季度和年度进行
- 6、每个季度末期，谷歌将会对 OKR 考核实施打分
- 7、分值从 0 到 1.0。一般的分值为 0.6、0.7
- 8、所有人的 OKR 评分全部公开，包括 CEO 佩奇在内
- 9、员工资料库中，任何人都可以查看同事的打分
- 10、OKR 评分不是谷歌进行职务晋升的依据，更不与员工的奖金挂钩
- 11、OKR 主要的目的是为了更有效率的完成目标任务，并且依据项目进展来考核的一种方法
- 12、OKR 实施的模版

### **(工具运用) : OKR 与 KPI 的区别与联系**

- 1、从含义上看
- 2、从流程上看
- 3、从特点上看

### **第六单元、绩效考核的基础与保障**

- 1、基础和保障之一：企业领导人和各级管理者责任到位
- 2、基础和保障之二：绩效管理的制度保障
- 3、基础和保障之三：绩效管理环境条件的具备
- 4、明确公司发展目标和战略规划
- 5、建立预算管理评估机制

- 6、完善公司治理结构，理顺权责关系
- 7、与绩效相关的企业奖惩和分配机制
- 8、与绩效管理相配套的其他管理体系

### **第七单元、绩效辅导与反馈**

- 1、经理人做为教练的9个问题
- 2、绩效管理生命线：双向沟通
- 3、绩效面谈的方法
- 4、绩效差距分析：绩效的多因性
- 5、差距原因分析与解决
- 6、绩效问题解决策略

### **第八单元：绩效考核结果运用**

- 1、如何运用绩效结果
- 2、薪资体系设计要素
- 3、工资类型及其特征
- 4、绩效工资设计的原则
- 6、绩效与薪资的关连周期
- 7、培训开发系统与员工职业发展
- 8、培训开发体系与企业战略
- 9、培训开发系统的建立与管理
- 10、培训效果评估
- 9、学习型组织形成