

绩效考核暨 KPI+BSC 实战训练营大纲 (2天)

主讲老师：张杰

【课程背景】

现代企业管理，更注重“以人为本”的人性化管理模式，企业管理的重点也日趋体现在对人的管理策略上。作为现代企业的人力资源管理者，应以战略高度构建高效实用的人力资源管理系统，建立科学考核激励制度和先进的企业绩效体系，以最大限度地激发人才潜能，来创建优秀团队，并推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。

【培训课纲】

引子：推行 KPI 与绩效管理体系需要解决的三大问题

- 1、企业建立绩效体系所面临的方法问题；
 - 以感觉为基础判断还是以事实为基础判断？
 - 短期考核还是长期考核？
 - 短期利益还是长期利益？
 - 关键业绩还是非关键业绩？
 - 绩效管理如何与战略接口？
 - KPI 成绩与奖金挂钩的问题？
- 2、经理人与员工的认识对推行绩效管理的影响；
 - 传统文化对绩效管理的影响
 - 为什么不愿意实现大大超额目标
 - 为什么推行绩效管理这么困难？
- 3、管理基础对推行 KPI 的影响

第一部分 绩效制度设计

一、绩效制度设计的总体思路

- 1、目的是起点
- 2、其次考核结果应该如何运用，激励效果如何
- 3、然后选择考核的方式与方法
- 4、没有公平制度推行不下去

二、绩效制度设计——考核所采用的方法

- 1、行为还是业绩
- 2、模糊感觉判断法；
- 3、关键事件法
- 4、360°评估；
- 5、强制分布法；

要不要排名？

绩效排名设几档才合理；

绩效排名每个档次设计什么比例才合理；

谁和谁排名几个三种常见的方式的优缺点设计；

部门人数很少怎么排名？

主管是否要和员工一起排名？

按照编制排名还是按照实际人数排名？

经理给员工轮流坐庄怎么办？

排名是要激励大多数，还是激励一小部分人？

排名的程序

- 6、kpi 与 okr；
- 7、几种方法之间的关系

三、绩效管理的周期

- 1、短期考核与长期考核
- 2、短期与长期如何结合
- 3、长期考核成绩就是短期考核的平均吗？

四、绩效制度每个章节需要什么内容

- 1、绩效管理的总则
- 2、绩效计划
- 3、绩效辅导
- 4、考核评价
- 5、绩效改进

第二部分如何建立公司以业绩为核心的指标体系与绩效合同

一、KPI 操作中的几个基本问题

1、什么是目标与指标

2、KPI 指标的基本属性与操作注意要点

为什么评价起来感觉很难操作——刻度问题；

他们为什么不接受这些考核指标——可控性问题

为什么考核这些指标后适得其反——行为问题

选择 kpi 的维度

有效性

操作成本

区分度

二、平衡计分卡——公司整体指标的设计

1、什么是平衡计分卡；

2、企业操作平衡计分卡的误区；

3、战略与平衡计分卡有什么关系？——战略与战略地图；

4、如何编制战略地图

5、战略地图编制需要注意的 10 个问题

6、平衡计算分卡落实的三种方式；

三、如何分解 KPI

KPI 如果不分解落实下去，就会失去了基础，但是分解 KPI 的过程中会遇到很多问题，比如：一个 kpi 指标和好多部门都有关系，到底考核谁好呢？

如何解决这些问题呢？如何将 KPI 分解落实下去呢？

1、指标分解所需要解决的问题

团队业绩与个体业绩之间的矛盾

2、分解指标的 2 种基本思想

按照驱动因素分解指标；

按照责任人分解指标；

3、按照驱动因素分解 KPI 指标，上级指标与下级指标之间的关系

4、按照驱动因素分解的四种方法

按照指标的结构分解法；

OAM 分解法；

贡献路径图法；

流程关键控制点法；

四种方法的优缺点；

企业如何结合自己的实际情况选择分解的方法；

5、分解 KPI 指标的注意问题：

权利对指标分解的影响、

组织结构的影响、

职责划分对指标分解的影响

硬件条件与软件条件对指标分解的影响

四．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?

1、为什么需要定义 KPI

2、财务指标定义时，需要注意的问题；

收入类指标需要注意的问题

成本指标考核需要注意的问题

费用类指标需要注意的问题

3、非财务指标，定义时需要注意的问题；

4、谁来提供数据——自己提供，别人提供，利益相关者提供？

五、任务指标如何定义

职能部门的指标，有些无法量化，该如何定义？

1、职能部门工作的特点；

2、什么是任务指标；

3、难度不同的任务考核

4、工作量不均衡如何处理？

5、谁来制定任务？

6、临时任务多如何处理？

7、任务指标的定义模式；

8、不同领导对员工考核，把我制度不一样要如何处理？

六．目标值的确定

找到了衡量指标就可以了嘛？如何确定目标呢？超过了目标应该计多少分？没有达到目标应该得多少分？

1、设定目标的痛苦；

2、没有历史数据怎么办？

先定目标在修改，还是先不考核，先积累数据再考核？

3、原点法定目标？还是突破法定目标？

4、原点法需要注意的问题：一刀切？回归分析？

5、突破法定目标需要注意的问题：预测的不准确，是否要修改目标？

6、能不能不定目标，让员工你追我赶——赛马法

7、资源配置对目标设定的影响；

8、淡季旺季，对目标设定的影响；

9、制定目标的程序

10、目标冲突的处理

七、KPI 的计分方式

1、计分规则有哪些类别

比率法；

层差法；

说明法；

2、计分规则设计要素

要不要封顶？

难度不同怎么区分？

要不要倒扣分

不同计分规则设计的要素；

八、权重的设计

1、什么是指标的组合方式；

2、组合方式的种类；

3、设置权重的步骤与注意问题；

第三部分 推行绩效管理的问题与对策

推行绩效管理所遇到的问题与对策；

推行 KPI 不只是人力资源部门或者企管部门的事情，KPI 在推行过程中有哪些问题与难点呢？

一、在公司推行绩效需要解决的问题

1、推行者需要能够逻辑自恰——自圆其说

2、经理人的观念问题

3、经理人的技巧问题

 目标指标设定的技巧

 绩效沟通的技巧

 绩效辅导的技巧

二、推行需要注意的问题

1、最高领导的支持

2、同事们的支持

3、快乐考核与痛苦考核

4、推行的时机选择

 内部压力与外部压力

三、推行绩效管理的策略

1、分层次推行与全员推行

2、局部试点与全员推行

3、与激励挂钩的比例问题