

“简捷绩效”

——目标绩效管理的一招五式[®]

(国作登字-2022-A-10078386)

主讲：张剑 (2天)

【课程背景】

二十一世纪管理界十大难题之首的绩效管理，企业界无奈称“不做绩效等死，做了绩效找死”，关于绩效管理的书籍亦汗牛充栋，很多企业请了专业的咨询公司也学了各种绩效管理的课程，回来后却仍然做不好。究其原因多半是学过的方法、体系过于复杂，导致听不懂、记不住。最终往往表现为：

- ※痛点 1 | 战略未拉通：公司战略与员工绩效考核两张皮，绩效管理做得看似热闹实则寂寞；
- ※痛点 2 | 指标太主观：指标不量化，难以衡量不好评估，绩效考核变成了人际关系考核；
- ※痛点 3 | 上下无联动：上级与下级、部门与部门各行其事，内部无联动，出了问题推责任；
- ※痛点 4 | 员工不积极：考核结果影响力度弱，干得多不如干得少，干得好不如干不好；
- ※痛点 5 | 绩效无改进：会议开了无数次，绩效始终难有本质改善，管理者不懂面谈不懂辅导；

……

目标绩效管理必须简单敏捷，让企业易学习、易掌握，在目标落地、指标设置、过程管控、绩效激励、面谈辅导上洞察本质，将招法练到极致，一招到底，一招见效，一招解决，一招领先。

【课程特色】

- ◆绩效实践升华：300+场公开课/内训、40+企业绩效管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选 30+家国内外企业绩效管理案例/故事，对标 PBC、OKR 等新理论新工具；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司人力资源绩效管理痛点理解、成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

【课程收益】

- 学会一招：**简单敏捷**（一招到底，一招见效，一招解决，一招领先）
- 掌握五式：
 - 1.目标落地**简捷化**：掌握自上而下目标分解方法与指标提炼技术，实现经营压力有效传递；
 - 2.指标设置**简捷化**：掌握指标均衡设置的方法，实现考核可区分、可量化、有挑战、可比较；
 - 3.过程管控**简捷化**：掌握上级与下级、岗位绩效与组织绩效联动的方法，实现力出一孔；
 - 4.考核激励**简捷化**：掌握绩效结果应用与激励的方法，驱动员工自动自发提升绩效；
 - 5.面谈辅导**简捷化**：理解面谈辅导的本质，掌握绩效分析工具，持续改进绩效。
- 促进业绩提升：通过简捷绩效管理发现问题、改善问题，持续改进组织与个人绩效。

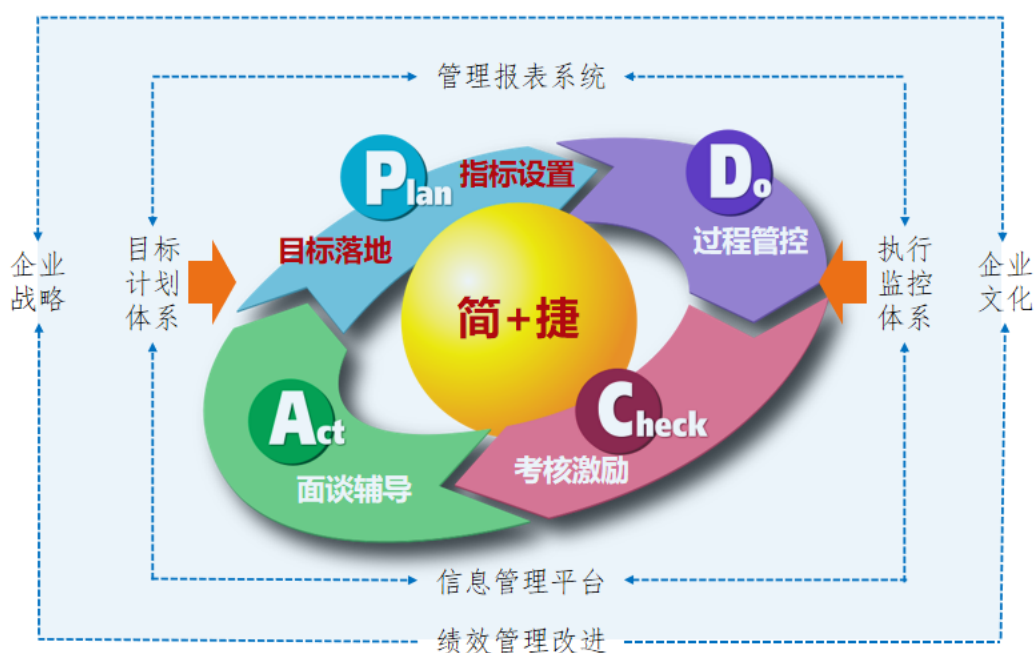
【课程对象】

企业老板、中高层管理、团队负责人、人力资源管理者、绩效考核推行人员

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、 掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境 模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、 帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

【课程逻辑图】



【课程大纲】

第一讲

分析：绩效管理困难的原因

- ◇ 理念思路不统一
- ◇ 方法技术不合理
- ◇ 绩效文化未建立
- ◇ 激励机制未到位
- ◇ 面谈辅导随意化

改变：简捷高效绩效管理的一招五式

- ◇ 转变角色：绩效文化与绩效技术变革推手
- ◇ 改变认知：
 - 一招：简捷（因简捷而高效，因简捷而快乐）
 - 五式：目标落地简捷化、指标设置简捷化、过程管控简捷化、绩效激励简捷化、面谈辅导简捷化

【应用工具】球队理论、包产到户理论、绩效成熟度、五维力绩效®

【案例分析】某企业关于 SMART 原则的争议与突破、绩效领导常说的三句话

【小组讨论】绩效管理有效的基本假设是什么？绩效管理关注的是结果、过程还是态度？如何快速找到红气球？

【实战演练】头脑风暴：简捷快乐绩效文化机制

第二讲 目标落地简捷化：简捷目标分解与提炼技术

一招：自上而下关联分解

- ◇ 绩效管理的本质：实现企业战略目标落地
- ◇ 目标落地基本循环：PDCA
- ◇ 目标落地的根本逻辑：目标与指标、充分条件与必要条件、目标设置的基本原则
- ◇ 绩效考核的三类关键指标：业务指标类、岗位职责类、关键任务类
- ◇ 战略分解的均衡技术：平衡计分卡（BSC）、关键成功要素（KSF）
- ◇ 组织绩效分解的方法：IPOOC
- ◇ 岗位绩效分解的方法：贡献路径图

【应用工具】平衡计分卡（BSC）、IPOOC、贡献路径图

【案例分析】华为的目标管理、某大厂总经理的健康管理、阿里/永辉的绩效考核、指标选择的逻辑、某三甲医院重要部门的某项指标值设计、某科技型企业绩效咨询实录

【小组讨论】该企业该如何进行转型与考核？是考核重要的还是考核关键的？指标多少才合适？

【实战演练】组织绩效目标分解与指标提炼、关键岗位 KPI 提炼

第三讲 指标设置简捷化：简捷指标区分与量化技术

一招：基于内部公平的相对区分与量化

- ◇ 精准定义指标避免考核分歧：定义要求、公式定义法、文字描述法（等级评判、行为锚定）
- ◇ 权重动态管理实现管理目的：权重设置的逻辑、权重管理的方法、权重设置的两类方法
- ◇ 指标值设置推动内部竞争：难度设计、均衡设计、对标设计、让员工接受挑战性目标的三种方法
- ◇ 评分标准设计实现内部公平：评分的常用方法、线性插值法的应用、减分法的设计
- ◇ 绩效考核表的设计：考核的内容、考核的方法、数据的设置、数据的统计

【应用工具】联合确定基数法、阶梯法、竞争法

【案例分析】某高科技公司年度考核销售部门的异议、某公司考核指标不同部门的难度均衡设计方法

【小组讨论】人员流失率该如何定义？如何鼓励员工接受挑战性目标？KPI 与 OKR 如何有效综合应用？缺少主要信息和数据如何定准指标值？如何技术性解决定性指标评分的偏差？

【实战演练】KPI 指标定义与评分标准设计、创新绩效考核表设计

第四讲 过程管控简捷化：敏捷创新让考核管控更简单

一招：利益机制设计让员工行为自驱动

- ◇ 技术短板的分析与解决：各类绩效工具的理论假设、KPI 结合 OKR、PBC 的技术创新
- ◇ 考核两张皮的解决办法：指标联动、结果联动、利益联动
- ◇ 关联性指标考核的方法：跨部门指标之间的逻辑、关联性指标考核的方法
- ◇ 考核推行常见难题的解决
 - 不考核员工就不关注，考核过多又失去重点怎么办？
 - 偶发性但很重要的指标如何考核？

- 项目部门、职能部门如何考核？
- 定性指标评分拉不开差距怎么办？
- 考核轮流做桩怎么办？
- 人少难以排名怎么办？
- 考核尺度不一怎么办？
- 360度评估如何减少偏差.....

【应用工具】主基二元考核法、拉差法、均差法、量化积分技术

【案例分析】某公司考核扯皮问题的解决、某央企班组考核创新、客服部门的评估偏差及解决实录

【小组讨论】重要但不关键的工作如何考核？如何避免考核中的趋中或趋近效应？

【实战演练】跨部门关联考核指标的提炼与设计

第五讲 考核激励简捷化：考核结果简捷应用与激励

一招：以绩效论英雄，依结果做激励

- ◇ 绩效结果排名的方法：分数对应法、排序法、强制分布法
- ◇ 绩效激励实施的要点
 - 强调激励：与薪酬挂钩、与个人发展挂钩
 - 鼓励竞争：关键看排名其次看分数
 - 鼓励合作：上下联动、利益一致

【应用工具】分数对应法、排序法、强制分布法、绩效积分法

【案例分析】激励理论在考核中的应用技巧、从高考录取看绩效结果的认定、某公司的考核结果与调薪、晋升积分、某公司绩效奖金发放的技巧、某国企的超额利润方案

【小组讨论】强制分布法如何发挥优点规避不足？绩效工资、绩效奖金的区别与应用？

【实战演练】绩效调薪规则设计

第六讲 面谈辅导简捷化：绩效问题敏捷分析与简捷辅导

一招：以问题解决为目标，以引导技术为手段

- ◇ 正确认识绩效面谈：面谈的本质、面谈的程序
- ◇ 厘清绩效问题：问题定义、5WHY法、逻辑树法
- ◇ 面谈与反馈的技巧：BEST技巧、PREP法则、GROW技术
- ◇ 绩效改进技术：绩效改进合力矩阵、绩效改进计划

【应用工具】5WHY法、逻辑树法、BEST技巧、PREP法则、GROW技术

【案例分析】某科技企业营销总监与销售经理的面谈、老牌商务酒店的绩效改进会议、沃尔玛新店的绩效问题

【小组讨论】三明治法则是否适合绩效面谈？到底是谁的问题？

【实战演练】模拟绩效面谈、绩效改进计划辅导