

国有企业绩效考核管理政策与实务培训大纲

【课程背景】

当前，国有企业正处于深化改革攻坚期与高质量发展转型关键阶段。随着国企改革三年行动纵深推进，国务院国资委明确提出要“健全市场化经营机制，强化价值创造导向”，绩效考核与薪酬体系作为国企改革的“牛鼻子”，直接关系三项制度改革成效与企业活力释放。

然而，传统考核体系仍普遍存在“指标与战略脱节、激励约束失衡、创新容错不足”等痛点，薪酬分配“平均主义”“能升难降”等现象尚未根本破除。面对全球产业链重构、科技创新攻坚、新兴产业布局等战略任务，亟需构建“考核精准化、薪酬市场化、激励长效化”的新型管理体系，既遵循市场经济规律，又体现国有企业担当。

本次培训立足国家政策导向与企业实践需求，聚焦“战略解码-指标设计-薪酬联动-长效激励”全链条，通过政策解读、工具拆解、案例剖析与实战演练，助力企业：

- ▶ 穿透政策盲区：厘清工资总额管理、中长期激励等政策边界，规避改革风险；
- ▶ 破解考核难题：建立分类考核、动态调整机制，平衡经济效益与社会责任；
- ▶ 激活人才动能：设计差异化激励方案，实现“能力-贡献-回报”三位一体闭环。

通过系统培训，推动国企从“要我干”向“我要干”转型，为建设世界一流企业夯实管理根基。

【课程收益】

1. 了解绩效考核体系重要性；
2. 学会企业负责人绩效考核方案制定；
3. 学会不同部门绩效考核方案制定；
4. 学会不同类别员工绩效考核方案制定；

【课程特色】

- 1、实战经验丰富、理论与实际结合，内容实战、实用、实效；
- 2、神采飞扬、声情并茂、激情四射、深入浅出、形式生动、内涵深刻；
- 3、实战型解答、以真实案例说明实际问题；
- 4、观点新颖，论述精辟，学术前沿、传道授业、授人以渔；

【课程形式】 主题讲授、互动演练、案例分析、实操练习、多媒体教学。

【课程对象】 国有企业中高层管理者、国有企业人力资源从业者。

【课程时间】 0.5-1 天。

【课程大纲】

一、对绩效管理的认知

1. 国企三项制度改革对绩效管理的要求

2. 绩效管理体系

3. 绩效管理的功能

4. 绩效管理的流程与职责

(1) 绩效指标及绩效计划制订

(2) 绩效实施、监控及辅导

(3) 绩效考核、反馈及结果应用

(4) 绩效改进

5. 绩效管理的常见方法

(1) 目标管理法

(2) 关键绩效指标 (KPI) 考核法

(3) [平衡计分卡](#) (BSC) 考核法

(4) 关键绩效成果 (OKR) 考核法

(5) 积分制考核法

(6) 提成制考核法

6. 绩效管理与其他人力资源管理模块的关系

7. 不同阶段企业绩效管理特点

(1) 初创期

(2) 战略发展期

(3) 成熟期

(4) 转型探索期

8. 对绩效管理认知的误区

9. 绩效管理常见问题

【研讨】 本企业绩效管理主要存在的问题

二、绩效指标设计基本技术

1. 绩效考核关系

2. 提取关键绩效指标的来源

3.绩效指标的类型

- (1)量化数值
- (2)专项任务
- (3)常规管理工作
- (4)行为规范工作
- (5)综合评议事项
- (6)挑战、鼓励工作
- (7)红线、约束工作

4.绩效指标的考核维度

- (1)区分工作难易程度--干繁干简不一样
- (2)区分工作量贡献--干多干少不一样
- (3)区分工作质量--干好干坏不一样
- (4)区分工作效率--干快干慢不一样
- (5)区分投入成本--浪费节省不一样

5.绩效指标分解提取方法

- (1)OGSM 分解法
- (2)鱼骨图分解法
- (3)多维矩阵法
- (4)职责分析法

6.绩效考核指标体系及权重设置的原则

【研讨】请以您部门某一个岗位为例，考虑优化其考核指标

7.不同类型绩效指标的考核方法

- (1)比例法
- (2)基准加减分法
- (3)关键事件法
- (4)行为记录法
- (5)满意度调查法
- (6)360 度评估法
- (7)单列加分项
- (8)单列减分项

【研讨】请以部门某一个岗位的两个指标（一个定量、一个定性）为例，考虑优化其计分方法

8.企业常见绩效考核模式及对比分析

9.工作积分制考核方法

10.员工考核与部门考核的挂钩联动

11.不同工作类型员工绩效管理策略

(1)职能体系绩效管理

(2)生产体系绩效管理

(3)营销体系绩效管理

(4)服务体系绩效管理

(5)科研体系绩效管理

(6)项目制体系绩效管理

(7)特殊群体绩效管理

12.绩效考核目标值的设定

(1)量化数值类指标目标值的设定方法

(2)定性指标工作目标的表述——“于、用、完、达”法

(3)防止“多做多错”“鞭打快牛”、讨价还价的方法

13.绩效考核周期的确定

【研讨】请思考本部门员工绩效管理的优化点

三、对标确定所属企业负责人考核内容，贯彻集团战略要求

1.所属企业负责人考核的总体要求

(1)根据企业定位分类考核

(2)结合分工和职责个性化考核

(3)年度与任期考核指标区分

2.所属企业负责人考核框架

(1)基本指标（共性指标）--基本要求干得怎么样

(2)分类指标（个性指标）--个性要求干得怎么样

(3)战略引领指标--应该干什么

(4)管理控制指标--不应该干什么

(5)专项考核--临时、额外工作怎么样

3.副职负责人考核差异化

(1)梳理汇总副职负责人绩效指标来源（集团要求、战略规划、年度工作、短板、巡视整改等要求）

(2)分解确定副职负责人绩效指标

(3)副职负责人考核标准具体化

4.所属企业负责人考核结果确定及应用

(1)强激励、硬约束

(2)贯彻任期制和契约化管理双 70、不合格、末位调整等退出要求

(3)领导人员退出安置措施

【研讨】请思考所属企业负责人绩效管理的优化点

四、优化部门考核内容及方法，传导公司经营管理要求

1.部门分类及考核框架

2.管理部门工作特点、考核内容及方法

(1)对专项任务的考核

(2)对共性经济指标的考核

(3)对基础管理工作的考核

(4)对临时性、突发性、挑战性工作的考核

(5)对红线事件的考核

(6)对鼓励性工作的考核

3.生产部门工作特点、考核内容及方法

(1)对工作数量的考核

(2)对工作质量的考核

(3)对工作期限的考核

4.科研部门工作特点、考核内容及方法

(1)对科研项目数量的考核

(2)对科研项目质量的考核

(3)对科研项目节点的考核

(4)对基础管理工作的考核

5.销售部门工作特点、考核内容及方法

(1)对销售结果目标的考核

(2)对销售过程行为的考核

(3)对销售管理工作的考核

6.服务部门工作特点、考核内容及方法

(1)对工作数量的考核

(2)对服务质量的考核

(3)对服务效率的考核

7.部门考核结果的确定方法

- (1)确定部门考核总分
- (2)确定部门考核等级
- (3)部门考核结果的强制分布

8.部门考核结果的应用方式

- (1)应用于部门绩效奖金总额核定
- (2)应用于部门领导选用
- (3)应用于部门推优名额

【研讨】请思考部门绩效管理的优化点

五、优化岗位考核内容及方法，激发员工干事创业活力

1.管理人员考核内容及方法

- (1)关键任务考核法
- (2)主基二元考核法
- (3)关键事件考核法

2.技能人员考核内容及方法

- (1)积分制考核法
- (2)计件提成制考核法

3.科研人员考核内容及方法

- (1)项目制考核法
- (2)矩阵式考核法
- (3)积分制考核法
- (4)提成制考核法

4.销售人员考核内容及方法

- (1)销售提成制考核法
- (2)关键事件考核法

5.服务人员考核内容及方法

- (1)积分制考核法
- (2)行为量表考核法

6.员工与部门考核挂钩方法

- (1)权重挂钩法
- (2)强制分布比例挂钩法

7.考核结果的应用方式

- (1)应用于员工绩效奖金核定
- (2)应用于员工调整
- (3)应用于员工培训发展
- (4)应用于员工招聘