

“五维力绩效”

——经营目标与绩效管理[©]

【课程背景】

※痛点 1 | 思路不清晰：看了很多书，听了很多课，学了 KSF、PBC、KPI 很多工具，绩效还是做不好；

※痛点 2 | 上下不同欲：你说你的，我做我的，跟着感觉完成任务，老板说你好他好就我不好；

※痛点 3 | 团队不同心：指标设定有博弈，出了问题有借口，有了责任无承担，跨部门目标协同难；

※痛点 4 | 个人不积极：员工认为考核就是扣工资扣奖金，没有积极性，推一下动一下，不推则不动；

※痛点 5 | 指标不合理：指标不量化、标准欠妥当、评分无度量，结果不公平；

※痛点 6 | 改善无效率：会议开了无数次，问题至今难改善，不懂方法没有规范缺乏工具；

……

绩效管理不能只是简单的定指标、做考核、搞面谈、用结果，而应是系统分析、全面管控的结果，是对影响绩效关键要素的全面管理！十年磨一剑，张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，从战略解码到持续改进，帮助企业提升招聘竞争力！

【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】

★战略解码：1+3 分解落实责任明确方向，实现目标拉通，确保战略一致性；

★指标设计：掌握指标量化与精准设计的方法，准确反映绩效现状，确保度量一致性；

★过程管控：KPI 工具创新，精准管控，避免绩效跑偏，确保协作一致性；

★效能激励：理论创新技术迭代结果综合应用，有效激发员工动力，确保动力一致性；

★持续改进：绩效沟通面谈，问题反馈，高效辅导解决问题，持续改进绩效，确保文化一致性。

【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

【课程时长】

标准课时：2 天（12H），可根据客户需求组合定制课程

【课程大纲】

导入篇：绩效管理新认知

（一）分析：绩效管理做不好的原因分析

案例导入：二十一世纪管理界十大难题调查结果

【知识卡】绩效管理的内涵、绩效管理的理论假设

【技能卡】影响绩效要素分析表

团队讨论：绩效管理是关注结果还是过程？绩效管理难做的根本原因

案例：寻找红气球

(二) 对策：绩效管理理论认知、绩效文化、5维力绩效管理

导入：从质量管理的角度看绩效管理

【知识卡】球队理论、包产到户理论

【技能卡】绩效管理成熟度模型、五维绩效力®

案例：绩效管理中领导常说的三句话

第一讲 战略解码力：目标拉通保战略一致性

(一) 战略解码：战略的内涵、战略实现路径、目标分解、PDCA 循环、黑马模型

【知识卡】战略解码三要素、平衡计分卡、SWOT 分析、波特五力模型

【技能卡】BSC 图、卡、表、1+3 目标拉通法

案例：某企业的转型思考、某公司战略地图

技能演练：战略地图梳理

(二) 目标分解：目标的内涵、目标的三个来源、目标设置的原则、目标分解的常用方法

案例导入：某互联网大厂王总的健康管理

【知识卡】目标与目的、目标与指标的关系、SMART 原则、平衡法则

【技能卡】GSA 目标分解

案例：华为的目标管理

小组研讨：目标等于指标吗？组织绩效目标研讨

(三) 指标梳理：基于目标的指标梳理

【知识卡】贡献路径图、关键结果领域、流程关键节点、指标选择的逻辑

【技能卡】贡献路径图的三种方法、重要的职责/工作是否一定需要考核？

案例：阿里、永辉的绩效考核

讨论：指标多少才合适？

技能演练：关键岗位的 KPI 指标提炼

第二讲 指标设计力：精细量化保度量一致性

(一) 指标定义：指标类型、定义要求、量化工具

【知识卡】指标三要素、指标定义的四项要求、指标定义的要求、指标量化

【技能卡】指标管理库、等级评判法、行业锚定法

案例：酒店的床单、某高科技公司年度考核销售部门的异议

小组讨论：人员流失率该如何定义？

(二) 权重设计：设置的逻辑、设置的方法、管理的技巧

【知识卡】权重设置的逻辑、权重的管理

【技能卡】权重设置的二种方法

案例：某高科技公司指标权重的动态管理

小组讨论：如何解决指标权重上下级沟通的博弈问题

(三) 指标值设计：难度设计、相对均衡、对标方法、特殊技巧

【知识卡】指标难度管理的价值、部门间指标难度的均衡

【技能卡】权重设置的二种方法、指标值确定常用的六种方法、联合确定基数法

案例：某三甲医院重要部门的某项指标值设计

小组研讨：缺少信息和数据如何定准指标值？

(四) 评分标准设计：常用方法、应用技巧

案例导入：某高新科技企业营销部门各指标的评分标准

【知识卡】绩效评分常见的六种方法、评分的技术偏差

【技能卡】线性插值法的应用技巧、基于 OKR 理念的 KPI 考核表设计

小组研讨：指标难度如何在评分中体现并控制？

技能演练：关键岗位的 KPI 指标评分标准设计

第三讲 过程管控制：创新管控保协作一致性

(一) KPI 技术短板的解决：工具的理论假设、KPI 结合 OKR、PBC 等工具的创新

导入：KSF、KPI、PBC、OKR 的流行现象

【知识卡】X\YZ 理论、各类工具的区别与联系、PBC 与 OKR 的创新思路

【技能卡】主基二元考核法、量化指标的三类指标值设定技巧

小组讨论：重要但不关键的工作如何考核？不考核就不关注怎么办？员工不愿意挑战怎么办？

(二) 组织绩效与个人绩效的协同：机制设计、分解路径

案例导入：某企业年底考核奖金的争议

【知识卡】组织、个人绩效协同机制、分解路径的基本逻辑

【技能卡】机制协同的两种类型、协同路径选择的标准

技能演练：部门岗位绩效指标的梳理

(三) 关联性考核问题的解决：指标责任分解与承担、关联性指标的逻辑

故事导入：俄罗斯矿山故事在某些企业的重演

【知识卡】关联性指标、考核扯皮的原因、指标责任的分解与承担

【技能卡】上下级指标的三种逻辑

小组研讨：谁该承担责任？如何承担责任？

(四) 常见问题的解决：职能部门的考核、项目的考核、班组的考核、评估主观误差规避

【知识卡】各类难点问题的原因、项目考核的主要难点

【技能卡】项目考核的二种常见方法、拉差法、均差法、量化积分法

案例：国家电网的班组考核创新、中信银行客服部门的评估偏差及解决实录

小组讨论：都有责任心的考核者为什么偏差这么大？如何避免考核中的趋中或趋近效应？如何避免轮流坐桩？

第四讲 效能激励力：激励创新保动力一致性

（一）考核结果：结果排序、方法选择、结果认定

导入：从高考录取看绩效结果的认定

【知识卡】考核排序、排序的误差、强制分布的底层逻辑、考核结果应用

【技能卡】分数对应法、排序法、强制分布法

案例：GE 活力曲线的兴小组研讨：强制分布法的利与弊？该如何选择？

（二）考核结果的激励：激励的逻辑、激励的类型、激励的方法

导入：考核奖金该怎么发？考核结果如何应用于调薪、晋升、培训？

【知识卡】需求理论、双因素理论、强化理论

【技能卡】激励理论在考核中的应用技巧、绩效奖金发放技巧、绩效调薪模型

小组讨论：绩效工资与绩效奖金是一回事吗？考核中该如何应用？

第五讲 持续改进力：教练辅导保文化一致性

（一）绩效面谈：面谈的本质、面谈的程序、面谈的技巧

案例导入：某科技企业营销总监与销售经理的面谈

【知识卡】面谈的本质、面谈的职责、面谈的准备、教练技术

【技能卡】面谈程序的要点、BEST 反馈技巧、PREP 法则

小组研讨：三明治法则是否还适合绩效面谈？

技能演练：团队领导与下属的面谈

（二）绩效辅导：绩效问题的认知、最短路径、辅导的方法

案例导入：谁的问题？

【知识卡】问题的本质、

【技能卡】WHY 法、逻辑树法、GROW 辅导

案例：老牌商务酒店的绩效改进会议、沃尔玛新店的绩效问题

小组研讨：三明治法则是否还适合绩效面谈？

技能演练：指定场景的 GROW 辅导

结尾篇 复盘 & 答疑

（一）课程复盘、答疑

（二）作业点评辅导

（三）赠送绩效工具包（含工具、表单等 10G 资料）

张剑老师

- ◇ 实战派人力资源招聘、绩效、薪酬管理专家
- ◇ 12年企业高管经验、70+管理咨询项目经验沉淀
- ◇ 1200+场几乎覆盖各行业的公开课、内训经验积累
- ◇ 五维力 HR 研究院首席架构师
- ◇ 北大、浙大、中大等合作讲师
- ◇ 广东省企业管理咨询协会会员
- ◇ 科沃咨询、杰特咨询首席顾问
- ◇ 中山大学 EMBA



实战经验

- 600+场招聘培训，500+场绩效薪酬培训，满意度（2019年起）从未低于95%；
- 600+份项目设计方案，100+份专项辅导方案，帮助企业成功复制经验；
- 300+场政府、企业演讲培训经验，见解独到、点评一针见血，深受客户好评；
- 历经大型国企，合资、民企上市公司，从普通科员到上市公司集团人力资源负责人，深度了解业务场景，深刻理解业务痛点。

服务过的客户

高校、教育类：北京大学、中山大学、浙江大学、上海交通大学、山东大学等

能源、交通类：国电、华能、华电、国电投、南方电网、神华集团、国华电力、中广核、广东合鸿、河南省供电公司、江苏省电力公司、烟台供电公司、常州供电公司、贺州供电局、中铝集团、湖北电建一公司、山东公用、中山公用、北控水务、佛山水业、佛山城投、宝安水务、广州净水、深圳能源、港华燃气、中航集团、成飞集团、中车集团、青岛四方车辆、深圳巴士集团、东莞新城公交、科隆集团、思维集团、深圳城轨、东莞城轨、厦门城轨、东莞发展控股、方圆钛白等

银行、金融、保险类：中行甘肃分行、农行沈阳分行、中信银行、长沙银行、湖北农商银行、湖北交通银行、中投证券、华西证券、平安保险、恒大财富等

通信、电子类：西藏铁塔、广州移动、江西邮政、南方通信建设、湖北黄冈电信、京信通信、罗姆半导体、晶安光电、共进电子、平洲电子、宝龙达电子、信利集团、东信和平、迈光电子等

地产、建筑、家居类：保利地产、华强地产、百信集团、利通置业、信和集团、海印集团、立信集团、越秀物业、白云供销、深圳物业发展、坪山诚投、中建三局、中建八局、中建湖南公司、欧派家居、卡贝科技、森源家具等

钢铁、汽车类：韶钢集团、JFE 钢板、丰通钢业、广汽丰田、广汽部件、东风乘用车、比亚迪、柳州五菱、重庆通用五菱、宗申比亚乔摩托、马勒集团、宏原汽配等

医药、食品、快消类：国药集团、华润三九制药、阜丰集团、神华药业、华东医药、康哲药业、广弘控股、泸州老窖、康师傅广州公司、雅士利集团等

互联网、贸易、电商、旅游、珠宝类：神州数码、瑞华集团、广汽商贸、美宜佳、海岸城、悦然化妆品、飞扬旅游、太平洋影业、周大福珠宝等

农业、环保、物流类：温氏集团、河北三农、粤百年、聚龙集团、永清环保、天地汇集团、东方国际集装箱等

生产制造类：徐工集团、山东临工机械、美的、长虹、TCL、富士康、日立电梯、三菱电梯、日滨科技、西屋屏蔽门、银宝山新、名门锁业、星业科技、得力集团、奥马冰箱、帅康电器、九阳电器、佛塑科技、东风印刷、森洋彩印、科顺防水、捷克斯润滑油等