

《企业卓越绩效管理体系建设》

(1-2 天)

【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薪酬体系，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。我们针对中国企业在推行西方管理模式中的种种弊端和疑惑，以及中国企业目前正处于改革与创新时期，特举办“企业绩效考核与薪酬管理实战特训班”。由著名人力资源实战专家周潮老师讲授，旨在帮助企业家人、人力资源经理等开阔思路，激发灵感，培养带领企业持续健康发展的卓越人力资源管理人才。

【课程对象】

企业负责人、副总经理（总监）、各部门主管、HR 经理及绩效专员

【课程目的】

- 认识绩效管理的重要性，并能在企业中正确推行绩效管理
- 熟悉绩效管理模式，全面了解现代绩效管理运作程序和设计方法
- 掌握常用的绩效考评方法和实务操作技巧
- 掌握有效的工作目标的设定与分解，有效进行工作计划管理
- 掌握绩效考核的基本流程和操作要点，有效避免绩效管理工作中常见的误区
- 掌握绩效沟通的方法和步骤，并学会制定绩效改进方案
- 能正确评估并将结果加以充分运用
- 能有效的实施年度绩效考核并将结果加以有效运用。

【课程大纲】

第一单元：正确认识卓越绩效模式

一、企业的困惑：

绩效考核谈了很久，也全力地推行了，但就是没有效果。我们知道绩效管理是很好的管理工具，但为什么一到我们这里就无效了呢？

二、知识要点

1. 为什么员工会反感绩效考核？
2. 绩效考核与绩效管理的区别
3. 绩效管理的本质是什么？最终目的是什么？
4. 理解“绩效=能力×意愿×环境”
5. 卓越绩效模式的步骤（PDCA 循环）
6. 全面绩效考核的内容：KPI（关键绩效指标）GS（关键任务指标）KCI（关键努力素质指标）
7. Q&A（问题与解答）。

第二单元：企业卓越绩效模式建立过程介绍

一、企业的困惑：

我们也曾推行过绩效管理系统，不是员工怨声载道，就是虎头蛇尾、不了了之，究竟优秀企业是怎样推行绩效管理系统，并把它作为管理工具的呢？

二、介绍某企业的绩效导入全过程

- 1、某企业背景介绍
- 2、该企业在没有导入卓越绩效模式前的表现
- 3、是什么触动老板要导入卓越绩效模式
- 4、卓越绩效模式导入的全过程介绍
- 5、导入前后的经营管理指标对比

第三单元：绩效量化指标体系的建立

一、企业的困惑：

1. 如何用见人见数的方式来“算”分？
2. 如何让员工分担企业的重担，做到人人头上有指标？

二：学习要点

1. 千斤重担需要人人挑——目标分解的重要性
2. 企业三层级 KPI 指标体系（企业 - 部门 - 员工）
3. KPI 分解：企业级 KPI-部门 KPI-岗位 KPI
4. 职能岗位 KPI 分析——职责分析法
5. 如何设计 KPI 考核表
6. 如何确定 KPI 的权重
7. 如何设计 KPI 的评分标准
8. 如何确定并分解 KPI 的目标值
9. 如何让目标定得更合理
10. 沙盘演练：设计一个岗位的 KPI 考核表
11. GS 量化指标的设计
12. KCI（关键能力素质指标）考核表的设计
13. Q&A（问题与解答）

第四单元：KPI 年度规划与绩效策略计划制定

一、企业的困惑

我们也制定年度目标，我们年底也考核，但目标的达成怎么老是不如人意？如何才能提高目标达成的确定性？

二、重点收获

1. 年度 KPI 为什么要规划到每个季度
2. 年度 KPI 如何规划到每个季度
3. 如何制定年度经营管理计划
4. 如何探讨完成 KPI 的月策略
5. 月策略如何转化成月计划得以落实
6. 如何从月计划中提炼 GS
7. 如何签订考核合同
8. Q&A（问题与解答）。

第五单元：过程管理

一、企业的困惑：

- 1、绩效目标也制定了，绩效计划也拟定了，但到年底一看，离目标差了一大截。
- 2、过程我也想控制，但那么繁杂，我事情又那么多，如何才能控制？

二、知识要点

1. 绩效不是“考”出来的，而是“管”出来的；
2. 绩效过程控制的几种方法
3. 如何通过“日清表”让员工自我控制；
4. 管理者如何提供“绩效进度看板”进行过程管理
5. 主管如何通过月度绩效检讨会进行过程控制；
6. 月度绩效检讨会的流程与操作技巧；
7. 季度经营分析会的流程与操作技巧；
8. 总结会的流程与操作技巧；
9. 其他过程控制形式
 - a) 定期统计报表
 - b) 预警机制建立
 - c) 提案管理制度
10. 过程控制的核心——管理闭环
11. Q&A（问题与解答）。

第六单元：绩效面谈及绩效改进

一、企业的困惑：

绩效考核分数出来了，有时我们还不敢告诉员工，更不要说要面对面地谈一下了；
如何才能建立一个机制，让员工乃至企业的绩效得到持续提升？

二、知识要点

1. “每天进步一点点”的力量
2. 绩效面谈的目的
3. 绩效面谈的基本要求
4. 绩效面谈的步骤

5. 正面绩效结果反馈的模式
6. 负面绩效结果反馈的模式
7. 如何制定下一步的绩效改善计划
8. 沙盘演练：演练一次绩效面谈/制定一份绩效改善计划

第七单元、以绩效为导向的「激励机制」

一、企业的困惑

奖金应该怎样发放，才能让员工心服口服，同时又能激励员工，培养奋发向上工作环境？

二、知识要点

1. 为什么员工会有企业变相扣工资的念头？
2. 如何通过奖金支付让员工与企业同喜同悲？
3. 薪酬激励的主要方式（薪酬结构/水平激励、福利激励、专项奖金/长期激励与短期激励）
4. 如何设计浮动工资，比例多少才合理？
5. 绩效工资挂钩的办法：个人与部门及企业如何挂钩？
6. 如何计算个人绩效系数（分数换算法/二次分数换算法/正态分布排列比例控制法）
7. 如何计算企业（单位）的绩效系数
8. 如何设计奖金的发放时间点
9. 如何将提成制和奖金制的优点结合起来运用
10. 福利激励方式的设计
11. Q&A（问题与解答）。