

《卓越绩效管理模式设计与落地》

主讲：陈祿老师

【课程背景】

VUCA 时代，企业的外部市场和内部人才的稳定性波动加剧，原本难以被员工理解和接受的绩效考核更加容易被员工抵制排斥。

传统的绩效考核强制导入之后，在碰撞冲突中艰难运行，高管、中层和员工三方难言受益。优秀员工的创业冲动越发明显，束缚性的绩效规则加快了高级人才流失。90 后 00 后员工逐渐成为新生力量，个性诉求和平等诉求对传统的权威管理提出了更加大胆直接的挑战。是否应该坚持绩效管理？如何管理绩效？如何通过绩效将企业战略转化为员工行为？如何通过绩效管理实现对员工的公平评价和有效激励？

本课程透彻分析绩效的本质，通过案例详解绩效管理体系。

【课程收益】

- 理解绩效的本质和管理体系
- 掌握绩效改进提升有效路径
- 掌握绩效设计的方法和工具
- 实现绩效与薪酬的管理联动
- 实现经营和绩效管理的统一

【课程特色】逻辑缜密；实战实用；工具强大；案例丰富。

【课程对象】企业高管、中层管理者、业务管理者、人力资源总监、薪酬绩效经理

【课程时间】2 天（12 小时）

【课程大纲】

一、三方四问——目前的绩效管理有什么问题？

1. 员工为什么抵制绩效？
2. 管理者为什么不愿推绩效？
3. HR 为什么做不好绩效？
4. 企业是否应该坚持做绩效？

【案例分享】某著名企业的绩效管理转变

二、统一认知——如何正确的认识绩效？

1. 绩效存在的原因

- 1) 企业的价值增长
- 2) 员工的成长需要

2. 绩效提升的路径

- 1) 工具
- 2) 流程
- 3) 人

3. 绩效管理的本质

- 1) 善意对赌
- 2) 契约
- 3) 过程
- 4) 结果

【案例分享】某企业的绩效管理模式

4. 绩效管理的作用——为什么要重视绩效管理

- 1) 企业——战略的落地
- 2) 管理者——任务的分解与执行
- 3) 员工——工作的认可与改进

5. 绩效管理在人力资源管理体系的位置

- 1) 经营与管理的关系
- 2) 人力资源管理体系
- 3) 绩效管理的前置条件

【小组讨论】本企业绩效管理的现状

三、建设方案——如何建设公司的绩效管理体系？

1. 建设框架——人、事、钱

2. 人——谁来管理绩效？

- 1) 公司高管做什么？
- 2) 业务经理做什么？
- 3) HR 做什么？
- 4) 三方如何协同？

【小组讨论】公司目前的绩效管理短板在哪里？

3. 事——绩效管理做什么？

1) 绩效管理闭环

- 计划——辅导——考核——应用

2) 如何制定绩效计划？

a) 组织绩效计划——从战略到绩效

- 战略设计：市场洞察、资源盘点、发现优势、确定战略
- 战略解码：描述战略、衡量战略、分解战略
- 绩效分解：公司、事业部、业务部门的组织绩效指标
- 绩效工具：BSC、战略地图、KSF、IPOOC、OGSM、GS

【课堂练习】战略地图、IPOOC、OGSM、KPI、GS 练习

b) 管理者个人绩效计划

- 前台部门管理者的绩效内容
- 中后台部门管理者的绩效内容

【课堂练习】管理者绩效计划设计

c) 员工个人绩效计划

d) 重点难点：上下级之间如何达成绩效指标一致？

e) 绩效预测：如何提高绩效预测准确性？

- 商业逻辑梳理
- 关键变量测算

【案例分享】某企业的绩效预测

3) 如何提供有效的绩效辅导？

1) 绩效辅导难点

2) 绩效辅导方式

- 高管对中层辅导方式
- 中层对员工的辅导方式

3) 提升绩效辅导的技巧

【课堂练习】下属绩效辅导

4) 如何开展绩效考核？

1) 考核层级与周期

2) 考核关系设计

3) 考核分数计算

4) 强制分布

【案例分享】某企业绩效强制分布的有效运用

5) 如何应用绩效结果？如何让员工接受绩效管理？

【案例分享】某企业的绩效结果应用

6) 如何看待 KPI 与 OKR？

1) KPI 与 OKR 的同异分析

- KPI 的优缺点
- OKR 的优缺点
- 两者的对比分析

2) 企业运用策略

- KPI 的适用环境
- OKR 的适用环境
- 如何在使用 KPI 的过程中吸收 OKR 的精髓

4. 钱——绩效与薪酬如何协同？

1) 绩效结果在薪酬体系的应用

- 绩效结果与定薪
- 绩效结果与发薪
- 绩效结果与调薪

2) 绩效结果在员工晋升发展的应用

- 绩效结果与人才盘点
- 绩效结果与晋升
- 绩效结果与培训

四、关键难点——如何突破绩效的重点难点？

1. 时机判断——何时推行绩效管理？

2. 范围判断——哪些层级人员纳入绩效管理？

3. 职能部门的绩效管理如何做？

4. 计划经常变化的绩效管理如何做？