

《绩效管理》

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。

如何正确理解绩效？如何实现经营与绩效的有效关联？如何制定和分解绩效指标？如何开展绩效面谈与绩效改进？如何与员工进行正向积极的绩效沟通？

本课程透彻分析绩效的本质，通过案例详解绩效管理体系的提升。

【课程收益】

- 掌握人力资源管理体系
- 理解绩效的本质和管理体系
- 掌握绩效目标制定的方法和工具
- 掌握绩效辅导的方法和工具
- 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】 企业中高管、业务总监/经理、人力资源总监、薪酬绩效经理/主管

【课程时间】 1天（6小时）/2天（12小时）

【课程大纲】

一、观全局——如何看清人才管理的全貌？

1. 关于人的新问题，企业面临怎样的人才新环境？
2. 人力资源管理新体系，如何正确认知人才管理？
3. 绩效管理在人力资源管理体系中是什么位置？

二、明认知——如何正确理解绩效管理？

1. 案例分享

【观看视频 自由讨论】 这家知名企业的绩效出了什么问题？

2. 绩效管理的问题

- 员工为什么抵制绩效？管理者为什么不愿推绩效？HR 为什么做不好绩效？

- 正视一个问题：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成功转变

3. 绩效管理的本质

- 1) 共担对赌
- 2) 如何理解绩效管理的契约精神？
- 3) 核心内容：约定标准、结果判断、兑现激励、沟通辅导

4. 绩效管理的建设者

- 1) 公司高管的责任与作用
- 2) 业务经理的责任与作用
- 3) 人力资源部的责任与作用

三、聚焦点——如何提升绩效管理体系？

1. 绩效管理全流程

- 1) 一个循环：绩效改进循环
- 2) 4个阶段：目标——辅导——考核——应用
- 3) 7个步骤：公司目标-组织目标-个人目标-绩效辅导-绩效考核-绩效应用-绩效复盘

2. 关键点——如何制定绩效目标？

- 1) 绩效目标的来源
- 2) 定量指标的8种设计方法

【课堂练习】战略地图、关键价值链、IPO、OGSM练习

3) 定性指标的设计方法

- 分段描述
- 行为举证

【案例分享】知名企业的定性指标管理

- 4) 指标删选方法、指标选取原则
- 5) 上级与下级如何设定一致的目标值？
- 6) 绩效测算：如何通过测算模型真正建立经营导向的绩效目标？

【案例分享】某企业的绩效测算模型

3. 关键点——如何开展绩效辅导？

1) 正式绩效辅导与非正式绩效辅导

2) 绩效面谈的整体流程

- 面谈的准备工作

- 面谈中的核心流程——绩效面谈 8 步法

【现场练习】不同绩效成绩的员工面谈

3) 提升绩效面谈的技巧

- 如何让员工感觉到绩效面谈有价值？
- 如何与不同绩效成绩的员工面谈？
- 有哪些务实有效的绩效沟通方法？

【现场练习】三明治结构法、GROW 模型、BEST 反馈

- 出现了一些意外情况怎么谈？

4. 如何开展绩效考核？

- 1) 考核层级、考核周期、考核关系、考核分数计算

- 2) 强制分布：

- 如何理解强制分布？强制分布的原因和背景
- 为什么员工和经理都很容易抵制强制分布？
- 强制分布的适用范围和豁免条件
- 强制分布的灵活应用

【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？

- 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
- 绩效结果与中长期激励

四、定策略——绩效管理应注意什么？

1. 企业不同发展阶段的绩效管理策略

- 创业期绩效管理策略
- 发展期绩效管理策略
- 成熟期绩效管理策略

- 转型期绩效管理策略

2. 不同序列的绩效管理策略

- 管理序列绩效管理策略
- 营销序列绩效管理策略
- 技术序列绩效管理策略
- 生产序列绩效管理策略
- 专业序列绩效管理策略

3. 实用的绩效管理技巧

- 手松收紧怎么办？
- 职能部门怎么考核？
- 没有数据怎么办？
- 数据到头了怎么办？
- 计划经常变化怎么办？
- 临时工作没人做怎么办？