

# 《国有企业绩效管理》内训版

主讲：陈禄老师

## 【课程背景】

2022年是国有企业改革三年行动方案的收官之年，国企改革进入攻坚环节，其中绩效管理是本轮国企人力资源改革的核心环节。

如何在新常态市场增速下持续优化绩效管理体系？如何精准的制定绩效指标？如何有效的分解绩效目标？如何考核各级员工？如何将绩效与劳动、人事和分配进行关联应用？

## 【课程收益】

- 理解绩效管理本质体系
- 掌握绩效指标制定方法
- 掌握绩效辅导方法技巧
- 实现经营与绩效的统一

【课程特色】逻辑缜密；实战实用；工具强大；案例丰富。

【课程对象】国有企业高管、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】6小时/1天

## 【课程大纲】

### 一、 国企绩效新问题

#### 1. 问题收集

培训前2天陈禄老师将向学员发放匿名调查问卷，收集关于本公司目前绩效管理的问题。**本环节需要客户公司提前2天在学员群里发放调查问卷。**

#### 2. 问题解答

集中回答学员课前提出的关于绩效管理的问题，并指出问题所对应的绩效管理体系的环节。

#### 3. 问题讨论

【视频讨论】：视频中这家公司的绩效考核有什么问题？

【案例分析】：案例中的员工应该考核什么指标？

### 二、 国企绩效新形势

## 1. 人力资源管理新环境

- 1) 人才供给的新变化
- 2) 新兴主流职场人士的新诉求
- 3) 国企对人才的新筹码

## 2. 本轮国企改革对绩效管理的要求

- 1) 2015年22号文《关于深化国有企业改革的指导意见》的要求
- 2) 2018年16号文《关于改革国有企业工资决定机制的意见》的要求
- 3) 2020年《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》的要求

## 3. 国企绩效管理的难点

- 1) 体系问题：绩效管理体系与业务脱节，与人力资源管理脱节
- 2) 考核问题：考核什么？如何考核？谁考核谁？多久考核？
- 3) 指标问题：找不到指标、找不准指标、算不清指标
- 4) 公平问题：领导认不认？员工认不认？跨部门认不认？
- 5) 应用问题：如何做到收入能增能减？职位能升能降？人员能进能出？

# 三、 国企绩效新策略

## 1. 建立系统认知

### 1) 经营导向的人才管理

国企人才在组织、职位、薪酬、绩效、培训的系统管理

### 2) 全面绩效管理体系

目标——辅导——考核——应用的绩效管理体系

## 2. 制定绩效目标

### 1) 公司级绩效目标制定方法

- 平衡记分卡：BSC内在逻辑
- 战略地图：三步法制定战略地图

【小组练习】：绘制本公司的战略地图

### 2) 部门级绩效目标制定

- 目标分解：RASIC法分解关键因素

【小组练习】：本公司的RASIC因素分解

- 目标提取：QTQC法提取部门目标

【小组练习】：本部门的QTQC提取

- 指标细化：IPO法细分绩效指标

- 指标量化：OGSM 法量化绩效指标

【小组练习】：选择部分目标进行 IPO 或 OGSM 练习

### 3) 个人绩效目标制定

- KPI 选择与目标值设计
- GS 设计
- 定性指标设计
- 目标责任书的设计

【案例分析】：某国企的员工绩效目标问题

### 4) 绩效目标测算

- 绩效目标测算有何意义？
- 如何建立绩效测算模型？
- 如何提取关键变量？
- 如何预测公司利润、部门业绩、员工薪酬三者的利益关系？

【案例学习】：某国企的绩效目标测算模型

## 3. 帮助员工实现绩效目标

- 1) 绩效辅导的时机与方法
- 2) 绩效面谈的整体流程
  - 面谈中的核心流程——绩效面谈 8 步法

【角色扮演】：项目小组的绩效面谈

- 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？

【工具分享】三明治结构法、GROW 模型、BEST 反馈

## 4. 科学合理绩效考核

- 1) 绩效考核关键点：层级、周期、关系、计分、应用
- 2) 绩效结果的强制分布：合理性、风险、技巧
  - 【案例分享】某国有企业绩效强制分布的有效运用
- 3) 绩效考核与薪酬：定薪、发薪、调薪
- 4) 绩效考核与职位：升职、降职、解约
- 5) 绩效考核与国企混改/中长期激励

【案例分享】某国企混改过程中的绩效应用

## 5. 分类开展绩效管理

- 1) 营销序列绩效管理策略

- 2) 技术序列绩效管理策略
- 3) 生产序列绩效管理策略
- 4) 职能序列绩效管理策略