

# 从“绩效考核”转向“绩效赋能”

## -增益型绩效管理实务

主讲：于洋老师

### 【课程背景】

中国企业的管理体系建设正在经历一场深刻的范式转移，从过去粗放、人治、经验式的管理，向精细化、系统化、数据驱动的现代化治理模式演进。

新时代中国企业管理体系建设的核心价值可以归结为三点：

1. 从“管控”到“赋能”：管理的首要目的不再是控制人，而是激发人的潜能和创造力，为员工提供成功的资源和环境。
2. 从“实现组织目标”到“承载战略落地”：管理体系成为战略执行的骨架和流程，确保公司上下对战略的理解一致、行动一致。
3. 从“成本中心”到“价值引擎”：一个优秀的管理体系本身就能创造竞争优势，成为吸引人才、孵化创新、提升效率、驱动增长的强大引擎。

这些变化的本质是以人为本，承认人才是企业最核心的资产，并通过系统性的设计，将个人的成长与的成功紧密结合起来，实现共赢。中国企业管理体系建设总体发展方向的转变如下：

方面	过去（传统模式）	现在与未来（现代模式）	核心变化
核心理念	控制、成本中心、组织驱动	赋能、价值创造、客户/战略驱动	从“监督人”到“激励人”
形态	刚性设计为主：固定的金字塔科层制	敏捷灵活设计为主：扁平化、网络化、平台化、项目制	从“静态结构”到“动态生态”
权力中心	中心化：权力集中于组织/高层	管控下沉：权力下沉至经营单元（如事业部、项目组）	从“命令链”到“授权赋能”
数据应用	经验主义、感性决策	数据驱动：用数据衡量绩效、分析问题、支持决策	从“拍脑袋”到“看数据”

**我们的培训宗旨：培训现场必须有产出！彻底的落地实践，杜绝理论化。**

### 【课程收益】

1. **建立顶层思维，破解战略落地难题**：学员将掌握增益型绩效管理体系的核心价值与战略思维框架，明确其在实现企业核心目标、激活组织效能中的关键作用，洞悉如何通过体系强化将战略转化为可执行、可量化的全员行动，实现业绩倍增（如案例所示，5年从27亿到110+亿）。

2. **掌握精准分解，打造上下同欲的传导链**：学员将系统学习并现场演练“目标分解四步法”等核心工具，掌握将公司战略纵向贯穿、横向拉通，有效分解至部门与岗位的科学方法，彻底破解目标在传递过程中的“失真”与“割裂”问题，确保组织能量聚焦。

3. **精通指标设计，构建精准考核动力系统**：学员将掌握从战略目标与岗位职责中提取关键绩效指标（KPI）的系统方法，学会设计量化、可衡量、权责清晰的考核标准与公式，并运用绩效系数、工资池等工具解决编制、兼职等现实管理难题，实现从“管理岗位”到“管理价值”的转变。

4. **驾驭赋能面谈，实现从考核到发展的跨越**：学员将重塑对绩效面谈的认知，掌握基于不同员工风格（如 DISC）的差异化沟通策略与 BEST 法则等实用工具，能够将面谈从“尴尬审判”转化为激发员工责任感、明确发展方向的“赋能对话”，有效提升员工敬业度与持续改进动力。

5. **深化数据应用，驱动人才与战略价值闭环**：学员将学会对绩效结果进行多维度分析，并熟练运用九宫格等工具进行人才盘点与精准评估。最终，能够将考核数据系统性应用于人才“选、育、用、留”及战略复盘优化，构建“目标—考核—发展—激励”的价值闭环，让绩效数据真正成为驱动组织持续进化的核心引擎。

#### 【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

#### 【课程对象】

- 1、决策层、高、中层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、总监、部门经理、副经理）
- 2、战略及绩效管理部门管理人员
- 3、人力资源专业人员

#### 【课程时长】

2天，12小时

#### 【课程大纲】

### 第一部分 管理体系建设的顶层战略性思维--增益型绩效管理体系建设的主要价值

➤ **价值和成果导向**：管理系的主要价值就是要推动企业目标的实现，脱离此核心的都不重要。

1. 企业的运营的六大核心目标及其逻辑关系
2. 企业做好经营和管理的五大关键因素

实例解析：企业经营激活靠什么？管理体系建设应在哪三条线上不断强化！

3. 体系建设的框架与核心要点

实例解析：某集团体系强化后，利用5年时间将产值从27亿翻番至110+亿

4. 体系建设解决的三大问题：人人有方向、人人能算账、人人有发展

实战问题解读：如何解决企业管理错位的问题？激励作用为何发挥不出来？员工职业发展不清晰躺平的问题？

## 第二部分 目标分解应用--概念纵向贯穿，横向拉通：打造上下同欲的战略传导链

➤ 目标是如何完成战略解码和向下传递的，实操中目标为何不能直接向下拆分？

1. 什么是目标管理？

实战问题解读：如何将目标管理融入到企业文化中

2. 目标管理的本质作用

实战问题解读：有目标≠目标管理

3. 目标管理现实问题研讨

研讨活动：堆高塔

4. 目标管理的流程框架

5. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

6. 为何目标分解不能直接向下拆分？——破解“战略失真”的魔咒

实例解析--某公司由于目标直接拆分导致全国各销售大区难以统一

3. 目标分解之纵向任务轴维度分解（第一维度）：从“做什么”到“如何赢”

实战应用工具1：目标单层次目标分解三步骤

第一步：解读与转化——如何将上级的任务，转化为本团队的目标？

第二步：共创与设计——我们团队能做出哪几个最关键的贡献，来支撑这个目标的实现？

第三步：检验与对齐——如何确保我们的目标能真正支撑上级，并与其他团队协同？

实战应用工具2：目标分解四步法（目标分解4x3法则）--确保分解过程的严谨性与系统性。

实例解析1：某重型装备制造集团（矿山、冶金、港口机械）对下述年度目标进行层层分解：（看一流企业如何运用通用逻辑，做出经典、精准的分解示范。）

1. 公司级目标（O1）：2025年实现营业收入450亿元，净利润率提升至8.5%

2. 公司级目标（O2）：高端产品（智能化、绿色化）收入占比提升至50%，国际市场收入占比提升至35%

3. 公司级目标 (O3) : 重大装备一次交付合格率达到 99%, 平均故障间隔时间 (MTBF) 提升 30%, 服务性收入占比达到 25%

实例解析 2 : 该**重型装备制造集团**的市场与战略发展部、研发设计院、生产制造部、质量管理部、客户服务与备件事业部、供应链管理、财务与运营部、人力资源与培训部等部门如何围绕“上述目标分解后”的任务, 共创出既独立又协同的目标。

实例解析 3 : 某**高端数控机床制造企业**对下述年度目标进行层层分解 : (看一流企业如何运用通用逻辑, 做出经典、精准的分解示范。)

1. 公司级目标 (O1) : 2025 年实现营业收入 60 亿元, 净利润率达到 18%

2. 公司级目标 (O2) : 五轴联动及以上高端机床销量占比提升至 40%, 在航空航天、新能源汽车领域市场占有率进入前三

3. 公司级目标 (O3) : 机床平均无故障运行时间 (MTBF) 达到 3000 小时, 关键功能部件自主化率达到 85%, 数字化解决方案收入占比达到 30%

实例解析 4 : 该**高端数控机床制造企业**的产品规划与市场部、技术研究院、精密制造与装配部、测试验证与可靠性中心、数字化解决方案部、供应链与采购部、财务与商务部、人力资源与组织发展部、等部门如何围绕“上述目标分解后”的任务, 共创出既独立又协同的目标。

**实操练习与现场辅导 : 学员以小组为单位, 针对真实业务目标, 现场演练“分解三步骤”。**

**现场点评、调整、优化**

4. 目标分解中责权划分的设计 : 让协同从“应该”变成“必须”

实战应用工具 : ARCPI

5. 目标分解之横向时间轴维度分解 (第二维度) : 从“年度目标”到“周周进展”

实战问题解读 1 : 时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 2 : 如何进行有效的复盘、及复盘时如何对目标的调整

6. 衡量目标分解的有效性的终极标尺 : 好的 KR, 自己会说话

实战应用工具 : SMART 推导模板

实战问题解读 : 高阶 SMART 应用 (最清晰实践)

实战问题解读 : 高阶 SMART 应用的核心--全部量化 (一旦有不量化的, 皆为不合规)

7. 综合案例解析——某集团如何运用“目标分解四步法”实现战略落地

全景呈现 : 从集团战略启动会开始, 完整展示该集团如何将一个年度战略主题, 通过四步法, 层层分解到各个事业部与职能部门, 并最终形成全员对齐、能量聚焦的目标集合。

成果展示 : 用数据和事实说话, 展示该集团在当季度取得的突破性进展。

## 第三部分：目标落地实现--从战略解码到精准考核的二元动力系统

➤ 通过衡量与反馈个体及团队的工作成果，将目标任务转化为具体行动导向，是实现人才精准激励、发展与战略持续优化的核心驱动机制。

### 1. 关键绩效考核指标的提取

#### ① 绩效考核指标提取的两大途径

- 途径一：目标的“落地转化”--如何为“挑战性目标”配备“确定性标尺”？
- 途径二：职责的“价值锚点”--如何从常规职责中提炼出关键价值贡献？

实战问题解读：终结混淆：如何快速区分，解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

#### ② 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：以目标/目的为导向的关键绩效考核指标提取三步法（当下最清晰思路）

实例解析：某企业关键绩效考核指标提取三步法的实操落地解析

实操练习与现场辅导：学员以自身企业为背景，针对一项真实工作，现场演练“指标提取三步法”。

导师巡场，直击“指标过多、偏离战略、无法衡量”等典型问题。

#### ③ 关键绩效考核指标提取的 4 项落地原则

实例解析：武汉某企业关键绩效考核指标原则应用的实操落地解析

### 2. 关键绩效考核指标的公式/定义设计

#### ① 绩效考核指标进行公式/定义设计的重要性

实例解析：销售人员按利润计算提成不清的尴尬

#### ② 关键绩效考核指标设计的常用三种类型

实战问题解读 1：定义/公式设计的有效性

实战问题解读 2：次数类定义为何不能转化为比率类定义

实操练习：绩效考核指标定义/公式设计实操（接上一练习）

### 3. 关键绩效考核指标的考核标准设计

#### ① 考核标准设计的重要性

实例解析 1：某企业不同销售大区的销售达成率考核标准设计思考

实例解析 2：某企业不同项目的质量问题的考核标准设计思考

#### ② 考核标准的设计思路

实战问题解读：关键绩效考核标准设计的依据来源

## 实例解析：衔接上两个练习解析考核标准设计实操案例

### ③ 绩效考核标准设计的 4 项落地原则

实战问题解读 1：KPI 指标务必全部量化

实战问题解读 2：考核标准要体现奖惩兼备

实战问题解读 3：考核标准的设计要在可接受范围内

实例解析：最难岗位考核标准量化的实操案例

核心策略解读：从考核标准设计揭示绩效管理的三层价值体现，最弱的价值的考核打分

### 4. 如何利用绩效考核解决企业的管理问题？

实例解析 1.：利用绩效考核系数解决某企业编制不足，兼职过多的情况

实例解析 2.：利用绩效工资池设计，解决最难考核的岗位绩效考核实践

## 第四部分 绩效面谈：从“尴尬审判”到“赋能对话”的艺术

### ➤ 当绩效面谈沦为“走形式的过场”，我们究竟浪费了什么？又失去了什么？

#### 1. 重新定义：绩效面谈的终极目的——是“打分归档”还是“投资未来”？

核心策略解读：成功面谈的“三步闭环”模型：回顾总结 → 聚焦发展 → 行动计划

#### 2. 深度剖析：绩效面谈为何如此之难？

核心策略解读：责任归属：绩效面谈不好，谁的责任最大？

#### 3. 场景预演：绩效面谈中常见的三大“尴尬局面”及破局之道

#### 5. 识人与对话：基于不同沟通风格的差异化面谈策略

实战应用工具：DISC 行为风格测评

核心策略解读：面谈过程中最常见的三种类型员工及应对策略

### ➤ 面对不同风格的员工，如何定制差异化面谈策略，让“刺头”服气、“老黄牛”发光、“聪明人”尽力？

#### 1、第一类型绩效面谈

面对的问题：

Q1、员工放松不下来，对绩效面谈存在抵触情绪

Q2、难以谈出员工的真实感受和想法

#### ① 案例解析-将心比心（问题篇）

#### ② 问题研讨与改进方案

#### ③ 案例解析-将心比心（改善篇）

④ 要点总结

实战工具：BEST 法则

2、第二类型绩效面谈

面对的问题：

Q3、触碰员工的敏感地带，爆发“战争”

Q4、缺乏同理心，员工认为绩效面谈就是“找茬”

Q5、缺乏依据，员工对考核结果不认帐

① 案例解析-就事论事（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 案例解析-就事论事（改善篇）

④ 要点总结

实战工具：汉堡原理

3、第三类型绩效面谈

面对的问题：

Q6、面谈缺乏讨论框架，沟通内容不系统

Q7、缺乏数据，结论判断模糊，面谈节奏被员工控制

Q8、缺乏相互认同的目标，面谈结果无跟踪效果

① 案例解析-控制局面（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 案例解析-控制局面（改善篇）

④ 要点总结

实战问题解读：面谈需要准备什么？

4. 案例解析（视频）-如何做好内部员工绩效面谈培训

实战问题解读：员工与领导面谈需要注意的三点关键

## 第五部分 绩效数据赋能：从目标分解、考核到能力的价值闭环

### ➤ 绩效考核结果分析：从“呈现事实”到“洞察未来”

#### 1. 横向分析：勾勒能力的“全景地图”

实战问题解读：跨部门、跨团队的绩效对比分析，识别优势领域与能力短板。

## 2. 纵向分析：追踪个体与团队的“成长曲线”

实战问题解读：对比同一团队或个体在不同周期的绩效表现，关注发展趋势。

案例一：某集团年度绩效分析报告—如何通过绩效数据，发现其高利润产品线人才梯队薄弱的问题。

案例二：某集团—如何通过“人均效能”分析，精准定位编制优化与流程改进空间？

### ➤ 绩效考核结果的战略应用：构建人才管理的“价值引擎”

#### 1. 绩效与战略的闭环：如何让考核真正推动目标实现？

实战问题解读：如何根据企业的战略规划设计考核指标？

#### 2. 精准选才：让考核结果成为招聘与转正的“试金石”

案例解析：某岗位考核结果在招聘和转正时的应用

实战应用工具：各岗位标准建设模板

#### 3. 绩效考核结果应用于培训 3. 精准育才：从“通用培训”到“基于缺口的精准赋能”

实例解析：某控股集团绩效考核结果在培训体系建设时的应用

实战应用工具：以考核和评估为基础的培训计划应用

#### 4. 人才盘点与评估：用数据照亮的人才“深水区”

##### ① 核心工具：9/16-Box Grid（九/十六宫格）—人才盘点的“通用语言”

实战问题解读：“双低”员工（业绩与潜力均低）如何发展？—提供清晰的评估、预警与退出管理路径。

##### ② 从定位到发展：如何利用九宫格设定员工培养发展路线

##### ③ 宫格设计与应用的三步法

实战问题解读 1：宫格设计的动态分数区间如何有效设计？—避免“一刀切”，根据部门特性进行动态校准。

实战问题解读 2：企业应设计几套宫格才合理？—区分管理层、技术序列、销售序列的不同评价标准，实现公平与精准。

实例解析：某企业宫格设计实操分析

实战应用工具：宫格镶嵌法—解决关键岗位“后继无人”的难题，可视化地规划后备人才储备与补给路径。

#### 5. 价值分配：让激励精准导向奋斗者

思考练习：如何依据九宫格结果，公平地分配有限的奖金池与晋升名额？

实战应用工具：提供不同宫格人员在奖金系数、调薪幅度、晋升优先级上的具体参考标准，让资源投入产出比最大化。

