

《组织稳健发展的核心》

国企绩效管理提升实务

主讲：于洋老师

【课程背景】

国企改革三年行动要求，央企国企要高质量完成三年行动重要目标和关键任务，对标世界一流企业，加快现代化建设，必须立足自身、苦练内功，从先进的管理中要质量、要效益、要增长。

绩效管理是深入落地三项制度改革的重要抓手，国企现代化建设与高质量发展也要充分利用绩效管理的“指挥棒”作用，实现目标引领、问题导向、敏捷响应外部变化，识别、培养高素质的干部人才队伍，从而激活组织，推动高质量发展。

可是，目前国企仍存在很多企业绩效管理流于形式，绩效管理的核心地位不能充分发挥。给企业管理和激励带来带来障碍。如何做好“目标管理→绩效管理→以绩效考核结果为基础的管理能力提升”是我们众多本土企业应当认真去思考的大事。国企在进行绩效管理过程中，应重点解决三方面问题：

1. 目标设计不合理，分解不到位，导致绩效考核方向不精准
2. 绩效考核标准模糊，指标设置不合理。缺乏关键绩效考核重点的突出。
3. 绩效考核缺乏过程管理与沟通管理。导致绩效反馈差，员工认识不到考核的价值。

考核结果应用不合理，且形式单一。导致绩效考核效力不足，结果形式化。

【课程收益】

1. 了解绩效管理的顶层战略性思维；
 - 现场学习成果：组织的关键目标及制定的逻辑关系、企业绩效管理落地的三大障碍、OK 绩效管理模式
2. 掌握如何有效的进行目标管理（目标设计与分解），从而形成一个公司一盘棋的效果；
 - 现场学习成果：目标环境分析、如何制定软性目标和风险控制目标、关键业务目标（业绩/利润/回款）制定、客户数量预测、目标分解 4×3 法则应用、目标分解的责权划分（ARCPI）、目标在时间维度上的分解实践、目标管理镶嵌应用
3. 掌握如何进行正确复盘；
 - 现场学习成果：复盘四步法、复盘时如何调整目标
4. 掌握绩效考核指标设计的三步法
 - 现场学习成果：衡量和判断关键绩效考核指标的一个重点、工作量和专业的衡量标准、绩效考核指标提取的三步骤、考核指标定义的三种类型、考核标准设计的原则和依据
5. 掌握绩效面谈中如何正确应对三种常见情况，认识到绩效面谈的重要性；
 - 现场学习成果：绩效面谈应做的四件事、性格测评、三类型员工面谈时的 9 大要点、5 分钟让员工积极响应绩效面谈
6. 掌握绩效考核结果的有效应用，从而与员工建立起长期的效益关系而不是短期的交易行为。
 - 现场学习成果：招聘和转正标准的制定、培训与晋升挂钩、人才盘点宫格设计、宫格镶嵌法设计、奖金&调薪比例设计

【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. 中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）
2. 战略及组织绩效管理部门管理人员
3. 人力资源专业人员、COE、HRBP

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分 绩效管理的宏观认识

一、企业推行了绩效管理，为何总是难以达到预想的效果？

1. 有关深化改革及相关政策解读

- ① 三项制度深化改革要求
- ② 关于2023年5月《国企薪酬改革指引》中对绩效管理和考核的政策要求
- ③ 关于2024年“927精神”提到的“末尾调整及不胜任退出”中有关“以绩效为核心抓手”的要求

2. 企业/组织的六大核心目标及其逻辑关系

- ① 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
 - ③ 为什么绩效考核管理是组织发展的核心（纵向作用&横向作用）
- ###### 3. 影响企业绩效管理水平的两大因素

实战问题解读：企业综合管理水平 VS 人力资源管理水平衡量标准

4. 绩效管理的核心地位

实战问题解读：为什么绩效是贯穿了“目标--流程--职责--计划--制度”的枢纽

5. 绩效管理落地中的三个致命点

- ① 目标依据不足
- ② 绩效管理只做到“绩的层面”
- ③ 绩效考核与组织脱节

6. 最适合国企的绩效管理方式

- ① 目前企业常见的绩效管理与考核方式解析：积分制、阿米巴、KPI、OKR
- ② 经过实践后的最适合国企的绩效管理方式：OK绩效管理模式

7. 绩效管理体系搭建框架

第二部分 目标管理概论

二、应当如何理解企业的目标管理？为何诸多企业做不好目标管理？

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

实例解析--“某水务集团‘十三五战略’战略目标优化

第三部分 目标分解

三、国人在目标管理过程中，更应当关注的是如何有效的向下分解和传递

1. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合国企？

2. 为何目标分解不能直接向下拆分？

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的正确思路和步骤（即第一维度分解）

实战问题解读：单层次目标分解三步骤

4. 工具解析-目标分解四步法解析

实战应用工具：目标分解四步法（即：目标分解 4x3 法则）拆分路径精讲

实例解析--某公司目标分解四步法分步骤细化实操解析

5. 目标分解中责权划分的设计

实战应用工具：ARCPI

6. 目标分解之横向时间轴维度分解（即第二维度分解）

实操练习--结合企业实际情况，进行目标分解四步法演练

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

7. 目标分解综合案例解析--某城投集团目标分解四步应用成果解析

8. 实战应用工具：目标-责任-考核-薪酬结构联动镶嵌表

1. 过渡视频分享：过程管理=考核监控

本章总结：能力自测与学习成果清单

第四部分 绩效考核指标设定

四、编写绩效考核指标看似容易，但要如何验证设置的这些考核指标是有效的？

1. 绩效考核指标的提取

① 绩效考核指标提取的途径

实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？

实战问题解读 2：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

② 绩效考核指标提取的“一个重点”（最清晰思路）

实例解析：某制药企业的绩效考核指标优化案例

③ 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：关键绩效考核指标提取三步法

实操练习--关键考核指标的提取

④ 绩效考核指标提取的两个关键及原则总结

实战问题解读：兼岗的绩效考核设计

2. 绩效考核指标公式定义的设计

① 为什么要对绩效考核指标进行定义

② 绩效考核指标设计的常用三种类型

实操练习：绩效考核指标定义设计（接上一练习）

3. 绩效考核指标考核标准设计

实战问题解读：绩效考核标准的设计的依据来源

实例解析：绩效考核指标的标准设计

六、如何解决企业绩效考核的设计针对性不足的问题？

4. 实例解析 1：利用绩效考核系数解决某国企编制不足，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

实操练习：各组进行 2-3 核心任务/目标进行关键绩效考核指标设计

5. 过渡视频：绩效面谈

本章总结：能力自测与学习成果清单

第五部分 绩效面谈

五、绩效面谈的实施为何是雷声大雨点小？到底谁该为此负责？

1. 绩效面谈的目的、步骤及关键内容
2. 绩效面谈为什么这么难？
3. 绩效面谈常见的局面
4. 绩效面谈谈不好谁的责任最大？
5. 面谈过程中最常见的三种类型

实战应用工具：性格测评

六、对于企业中常见的三种类型的员工，作为管理者应当如何制定面谈策略？

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

本章总结：能力自测与学习成果清单

第六部分 绩效结果应用

七、如何开展绩效考核结果的分析？

1. 横向分析

2. 纵向分析

案例解析 1-某钢铁集团年度绩效考核结果分析报告

案例解析 2-某水务集团人均生产力与产值的绩效考核结果分析报告

八、绩效考核结果如何应用在招聘、培训、人才盘点和人才评估？

1. 绩效考核如何推动目标的实现

实战问题解读：如何根据企业的战略规划设计考核指标？

2. 绩效考核结果应用于招聘和转正

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

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. 绩效考核结果应用于员工利润意识的建立

思考练习：正态分布实施的本质作用

实战问题解读：正态分布的替代模式

5. 绩效考核结果应用于人才盘点和人才评估

① 9/16 宫格介绍

实战问题解读：双低宫格的人员如何发展？

② 如何利用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

实战问题解读 2：企业应设计几套宫格才合理

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-解决后备人才的储备问题

6. 绩效考核结果应用于奖金分配和晋升（薪）

思考练习：根据人才评估结果如何分配奖金和设计晋薪幅度

实战应用工具：利用宫格结果的奖金与晋薪的标准分配比例

本章总结：能力自测与学习成果清单