

《绝知绩效要躬行》

绩效考核结果应用实践

主讲：于洋老师

【课程背景】

绩效考核在本土企业很有意思，考核打分→归档（到此为止）→应用（能用么？）

很多企业应用正态分布，连打分都谈不上，只能算是调分。这样的考核怎么能支持企业发展和做好企业运营过程中的管理监督呢？可很多企业还就这么做！导致考核开展了，却不见效果，搞得企业高层对绩效管理有种“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。”

结果导致企业的英雄主义盛行，只搞业绩，不论效果。叫高层们又时常感叹“舞榭歌台，风流总被雨打风吹去。”因此，对企业来件，逆向思维会帮企业把绩效管理变得更实际。

- 如何通过绩效考核指标的设计推动企业目标的实现？
- 企业招聘没有标准，员工转正没有标准，为何不从绩效考核结果做下文章，让人员入口从招聘就开始严格把关？
- 培训计划仅仅是培训需求收集么？绩效考核结果是把很好的衡量尺子
- 如何通过绩效考核结果做好人才评优和筛选？
- 如何通过绩效考核结果做好调薪和奖金比例的划分？

【课程收益】

- 了解绩效管理的顶层战略性思维；
- 掌握绩效考核结果分析的四种方法；
- 掌握考核结果的实际应用。

【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】

0.5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. 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 人力资源管理发展的四个阶段（初阶-中阶-高阶 1段-高阶 2段）
 - ④ 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）
2. 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

3. 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

4. 绩效管理落地中的三个致命点
5. 最适合中国企业的绩效管理方式
6. 绩效管理体系搭建框架

第二部分 绩效结果应用

二、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

三、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