

绩效管理实战演练

课程背景：

中国本土企业，不论是国有还是民营，已意识到绩效管理的重要性。通过各种方式在企业中开始引入绩效管理的理念和实践，建立绩效管理系统，实施绩效管理和衡量，把绩效管理同企业其他管理体系联系起来。然而，在实施绩效管理的过程中，由于传统管理文化和意识的影响、对新的绩效管理理念的不完整的理解、绩效体系设计和执行者的经验和技能的局限等原因，种种误区充斥于绩效管理实践中。本人通过十多年的咨询实战经历，希望能帮助中国本土企业管理者避免绩效管理的陷阱，走出绩效管理的误区。

课程收益：

1. 正确理解绩效管理并避免运作中的误区
2. 全面掌握绩效管理体系的运作流程及设计方法
3. 掌握寻找关键业绩指标（KPI）的工具和方法
4. 设计与绩效考核结果运用相配套的激励方案
5. 现场实践绩效系统设计与基本操作方法
6. 掌握绩效管理变革成功实施的方法

课程目标：

本课程是系统性的咨询式实战培训，通过一天时间，把企业需付出数十万元费用才能得到的，建立战略绩效管理系统的工具和方法传授给学员，同时还能分享绩效管理体系咨询项目的成果案例。企业在建立绩效管理系统的困扰，可以在课堂中得到指导。本次课程更注重实操演练，一天时间全部掌握。

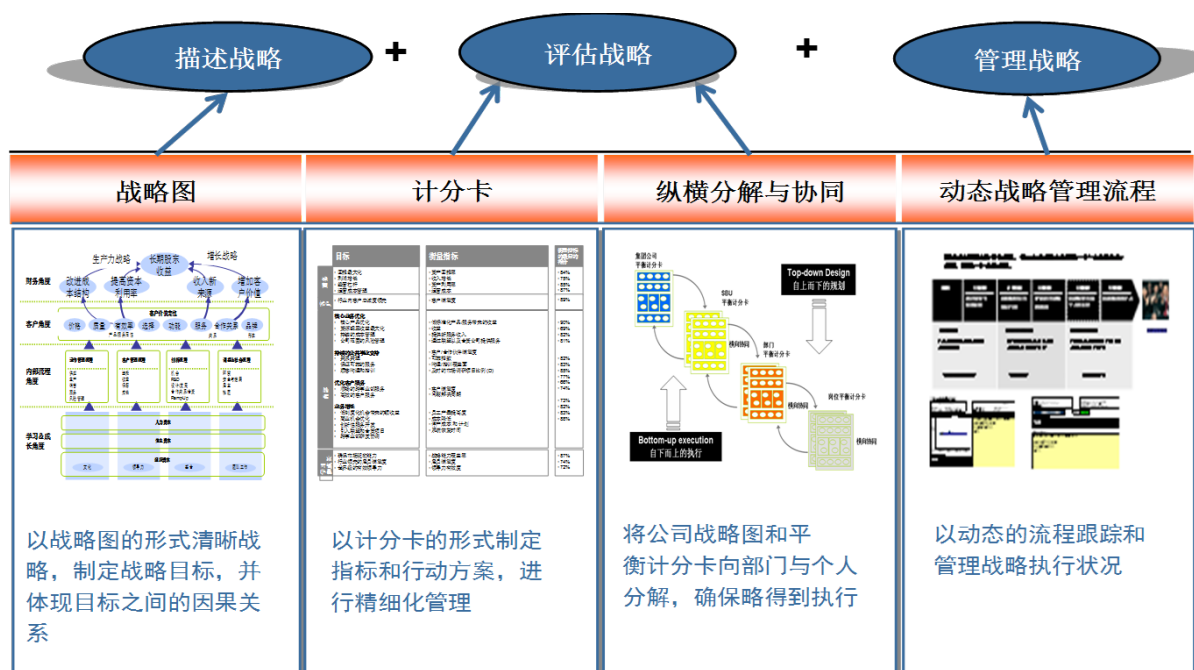
授课风格：

以解决问题为导向，关注价值提升，注重实战落地，将西方管理科学与国学智慧及本土化案例相融合，善于综合运用案例、故事、视频、游戏、互动等多种方式教学，寓教于乐，逻辑清晰，风趣幽默，富有激情及感召力。

课程时间：1天；6小时/天

授课对象：企业总经理及人力资源从业者，中高层管理人员

授课方式：实战教练指导+经典案例分析+实用工具方法+轻松幽默风趣+师生互动升华



课程模型：

课程大纲

战略梳理

第一讲：理念篇：战略绩效管理核心理念

讨论：绩效管理的九大困惑

一、绩效“亡国论”VS 绩效“致胜论”

二、什么是绩效管理？

案例分析：从水库故事看绩效管理

1. 绩效=过程+结果

三、绩效考核、绩效管理与战略绩效管理的区别

1. 德鲁克谈绩效精神

四、如何进行绩效管理？

1. 常用绩效管理工具（BMO\KPI\360\BSC）的演变
2. 战略地图平衡计分卡体系的五大核心
3. 从战略地图到绩效落地的四步流程

五、要点精炼：战略绩效管理体系的核心要旨

第二讲：战略篇：战略梳理与战略目标分解

一、为什么要设置目标

1. 实验：没有目标是危险的

案例分析：为什么部门业绩突出，公司战略没有实现？

2. 企业付出的薪酬真的都是有效的吗？
3. 目标为什么一定要达成共识？

二、什么是好的绩效目标

1. 目标设定的 SMART 原则
2. 目标设定的技巧及步骤

举例：可考核的目标

实战演练：写出你所负责工作的三个目标

三、如何制定公司的战略目标

1. 战略地图的模板
2. 平衡计分卡的因果关系
3. 战略目标的设置要点

实战演练：战略地图目标链接

四、如何进行战略目标分解

案例分析：为什么销售量增加但公司亏损？

1. 方法一：纵向分解法（举例）
2. 方法二：横向分解法（举例）
3. 方法三：时序分解法（举例）
4. 战略目标分解的四个步骤

实战演练：部门绩效目标的制定

第三讲：计划篇：部门及个人绩效计划制定

一、KPI 设定的核心思想

故事：棕熊和黑熊猎狗的故事

案例分析：为什么司机不愿意出车？

案例分析：为什么销售量增加但公司亏损？

要点：要什么就考核什么，考核什么就得到什么

二、指标提炼的四种方法

1. 方法一：操作岗位-QQTC 法（举例）
2. 方法二：业务岗位-产出倒推法（举例）
3. 方法三：管理岗位-罗列筛选法（举例）
4. 方法四：校正补充-缺陷分析法（举例）

实战演练：提炼本部门的关键绩效指标

三、绩效计划制定的关键事项

1. 衡量指标的六种主要方法
2. 指标数量与权重设计的经验

误区：不是量化程度越高越好

示例：部门及个人绩效管理常用表单

第四讲：执行篇：绩效实施与绩效辅导技巧

一、绩效辅导的重要意义

案例：飞机的导航与纠偏

执行力是检查出来，能力是辅导出来的

二、发现问题并分析问题的关键技巧

1. 发现辅导的时机
2. 关键在于问题而不是答案
3. 关键事件 STAR 法的操作技巧

三、绩效反馈的有效方法

1. 反馈的方式：正面和负面
2. 反馈的两大要点：具体、积极
3. 故事：赞赏的力量
4. 当面赞赏员工的 DQIHT 法
5. 建设性反馈金点子 1-汉堡原则
6. 建设性反馈金点子 2-BEST 原则

实战演练：消沉的张经理

第五讲：考核篇：考核组织保障与常见误区

案例讨论：背离现实的考核结果

一、绩效考核的十大误区

1. 误区一二：老一套近因效应
2. 误区三四：对比错误重心倾向错误
3. 误区五六：过分宽容或挑剔从众心理
4. 误区七八：个人定式偏见推理错误
5. 误区九十：慈悲心理逆反心理

二、绩效考核结果的公平性调整

1. 工作难易程度造成的不公平调整方法
2. 考核尺度把握不同造成的不公平调整方法
3. 分数虚高的纠偏

三、考核申诉流程

实战演练：绩效考核中的实际问题研讨

第六讲：改进篇：绩效诊断方法与改进策略

一、绩效改进与诊断

1. 绩效诊断四要素工具箱
2. 绩效改进的两大策略

二、绩效面谈技能

1. 绩效面谈的常见形式
2. 做好绩效面谈的五个步骤
3. 绩效面谈的十个准则

三、模板：绩效改进计划表

实战演练：某公司员工的绩效诊断与改进