

《绩效管理与绩效制度拟订》

【课程背景】

面对外部竞争和不确定性的经营环境，企业的高层或者说老板面临越来越大的经营压力。那么，企业应该通过什么样的方式来传达这种自上而下的经营压力，增强组织的活力，使企业各个层级都能行动起来，而不是事不关己、隔岸观火？

那就是要通过全面绩效管理，有效落实战略目标，增强组织执行力，让员工清楚地感受到自身工作与企业发展的关系，在战略和员工之间建立起明确的目标链接。同时，通过全面绩效管理，以指标分解定责任落实，以过程监控推动工作进展，以绩效分析促进问题解决，以考核评价保障提质增效。

绩效对企业、对员工、对管理者、对业务等方面意义重大，如何积极有效地建设一个优秀的绩效管理机制？通过培训可使学员了解当今现代企业的先进绩效管理理念，绩效管理与企业各环节领域的关系，掌握如何结合业务实际拟订现代企业绩效管理制度体系。

本课程的设计“道、法、术”兼备，不仅有理论指引、还有解决方法、步骤、工具以及实战练习。课程实效性很强，能够实实在在地帮助学员解决企业绩效管理中存在的问题，为企业创造价值。

【课程收益】

1. 正确认识绩效管理工具，帮助管理者走向成熟，更好地运用目标杠杆做好管理；
2. 运用绩效管理的专业化工具和技巧去解决企业绩效管理实践中常见的问题；
 - 学会设立合理可行的目标与关键绩效指标；
 - 学会对员工的绩效进行有效的监控与辅导；
 - 能够因人而异地促进员工的绩效和胜任力提升；
 - 提升绩效面谈技巧并激励员工；
 - 制定有力的改进计划持续提升。
3. 掌握绩效管理的原理，学会如何拟订全面的绩效管理制度体系。

【课程特色】“道、法、术”兼有；实战，学之能用；投入，案例精彩；

【课程对象】人力资源绩效管理初中级学员；

【课程时间】一天或两天

【课程大纲】

问题讨论：

销售部最近两年的业绩都不太好，又到年底了，李经理最近很苦闷！

一、绩效管理的概念

1. 什么是绩效？
2. 绩效目标及分类：行为目标、结果目标
3. 绩效目标与关键指标（KPI）
4. 何为绩效管理
5. 绩效管理与绩效考核的区别
6. 绩效管理，组织的活力之源；
7. 建立以 PBC（个人业绩承诺）为中心的绩效管理体系；
8. 组织绩效与个人绩效；
9. 组织绩效与经理人绩效。

10. 绩效管理制度体系的构成

二、 如何拟订绩效管理总则？

1. 绩效考核的目的与意义；
2. 绩效考核的适用范围；
3. 其他
4. 案例分享

三、 如何拟订绩效管理的原则？

1. 绩效管理的原则有哪些？
2. 案例分享

四、 如何拟订绩效考核的组织管理？

1. 薪酬绩效委员会的职责
 - 案例分享
2. 人力资源部门的职责
 - 人力资源部门的六个角色
 - 案例分享
3. 直线经理的职责
 - 直线经理的四个角色
 - 案例分享
4. 公司各层面的努力与配合
 - 直线经理应该与 HR 完美对接

五、 如何拟写绩效考核的对象、内容与周期？

1. 分级分类的考核原则
2. 考核对象与周期
3. 考核内容与权重；
4. 讨论：这种考核内容描述是否合适？
5. 小结

六、 如何拟写绩效管理的流程？

1. 绩效管理流程图
2. 如何拟写描述
3. 案例分享

七、 绩效目标如何制订？

1. 组织绩效目标的两个主要来源；
 - 内部导向设计：基于战略
 - 外部导向设计：对标管理
2. 用平衡记分卡制订与分解组织目标
 - 根据四个层面战略主题拟定战略目标
 - 战略地图-四个层面的因果关系整合
 - 财务目标如何设定？
 - 客户目标如何设定？
 - 内部运营目标如何设定？
 - 学习与发展目标如何设定
3. 组织绩效目标制订与分解的其他工具；
 - 投资资本回报率树形图生成 KPI；

- 鱼骨图法生成 KPI ；
- 练习：用鱼骨图法设定 KPI
- 4. 组织目标的分解
互动分享：为什么三个和尚没水喝？
- 5. 个人绩效目标的五个主要来源
- 6. 绩效目标制订之常用思维方法；
 - 二八原理
 - SMART 原则；
- 7. 练习：绩效管理目标设定；
- 8. 关键绩效指标（KPI）
 - 用 KPI 指标描述目标
 - KPI 指标的分类：定性指标与定量指标
- 9. 定量指标设定的 N 种方法；
 - 层级法、比率法、区间赋分法、插值法、加减分发……
- 10. 定性指标设定的 N 种方法；
 - 图尺评分法、行为锚定等级评分法、行为观察量表法、加分发、扣分发、非此即彼法……
- 11. 定量指标与定性指标相结合的方法
- 12. 关键绩效指标设定的要点总结；
- 13. 业绩合同及目标的修订。

八、 如何进行绩效辅导？

1. 什么是绩效辅导？
2. 案例分享：合格率检查的故事；
3. 绩效沟通与检查；
 - 目标追踪
 - 检查技巧
 - 检查的八项原则
4. 绩效沟通与辅导：
 - 谁来提出改进计划
 - 辅导的角色
 - 教练式辅导（G.R.O.W.模型）。
5. 绩效沟通与激励
 - 激励理论
 - 正式激励与非正式激励
 - 使用非正式激励手段的要领
 - 练习：一分钟

九、 如何进行绩效考核？

1. 谁来进行绩效评估；
 - 360 度评估对吗？
 - 如何确保评估过程客观公正？
2. 绩效评估的六个步骤；
3. 问题讨论：这样评分对吗？
4. 绩效评估中常犯的错误；

5. 绩效评估中碰到的常见问题处理。
6. 如何拟订制度中的绩效评估环节内容

➤ 案例分享：

十、 如何进行绩效反馈与面谈？

- 1、 问题讨论：要不要进行绩效面谈

➤ 案例分享：绩效反馈的作用

5. 绩效面谈的目的；
6. 绩效面谈的原则；
7. 绩效面谈的步骤；
8. 绩效面谈的技巧；
9. 这七类人如何进行绩效面谈？
- 2、 如何拟订制度中的绩效沟通内容

➤ 案例分享：

十一、 绩效考核结果如何运用？

6. “钱途”与“前途”；
7. 考核结果应用的九宫格；
- 案例学习：华为公司的绩效评价结果应用
8. 问题讨论：一定要强制分布和末位淘汰吗？

十二、 如何进行绩效监控与投诉？

- 1、 案例学习：

十三、 绩效管理制度拟订还有哪些问题？

- 1、 其他特别说明
- 2、 制度解释权
- 3、 生效日期
- 4、 模板：绩效管理手册

十四、 结束