

《平衡记分卡与战略地图》

【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。依据企业内外部现状采取战略调整、业务转型、组织重构、流程再造等举措，高层忙得不亦乐乎，而身处企业中低层的员工却我自巍然不动，从而使这些变革措施难以达到预期的效果，企业经营目标也无法实现。

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。

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. 接受绩效管理的最新理念，全面提升战略思考和系统思考能力；
2. 树立目标导向的绩效管理意识，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；
3. 运用绩效管理的专业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。

【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】董事长、总裁、总经理、人力副总及各级管理人员；

【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？
 1. 绩效目标及分类：行为目标、结果目标
 2. 什么是正确的目标：对绩效目标的不同理解
2. 何为绩效管理
3. 绩效管理，组织的活力之源；
4. 建立以 PBC（个人业绩承诺）为中心的绩效管理体系；
5. 组织绩效与个人绩效；
6. 组织绩效与经理人绩效。

二、 如何制订绩效计划、设计考核指标？

1. 绩效目标的两个主要来源；
 - 内部导向设计：愿景、使命、核心价值观
 - 外部导向设计：对标管理
2. 绩效目标的分解
 - 问题讨论：三个和尚为什么没水喝？
3. 绩效目标制订的工具；
 - 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
 - 平衡记分卡与目标设定；
4. 目标制订之常用思维方法；
 - 二八原理
 - SMART 原则；
5. 目标的衡量标准及设定的 N 种方法；
 - 定量指标月定性指标
 - 定量指标：层级法、比率法、区间赋分法、插值法、加减分发……
 - 定性指标：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……
 - 定量指标与定性指标相结合的方法
6. 练习：目标及衡量标准设定；
7. 关键绩效指标设定的要点总结；
8. 业绩合同及目标的修订。

三、 如何进行绩效沟通/检查/辅导/激励？

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

四、 如何开展绩效评估？

1. 绩效评估
 - 评估内容与周期
 - 谁来进行绩效评估；

- 绩效评估的六个步骤；
- 问题讨论：这样评分对吗？
- 绩效评估中常犯的错误；
- 绩效评估中碰到的常见问题处理。

2. 绩效面谈

- 绩效面谈的目的；
- 绩效面谈的原则；
- 绩效面谈的步骤；
- 绩效面谈的技巧；
- 这七类人如何进行绩效面谈？

五、 绩效考核结果如何运用？

1. “钱途”与“前途”；
2. 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
3. 问题讨论：一定要强制分布和末位淘汰吗？

六、 研发、营销人员的绩效管理如何进行？

1. 研发人员的绩效管理
 - 研发 KPI 制订的思路；
 - 研发部门的组织结构；
 - 制订研发 KPI 应考虑的因素；
 - 研发团队绩效考核的方法
 - 研发奖金分配应考虑的因素
2. 市场营销人员的绩效管理；

七、 如何确保绩效考核的顺利进行？

- 1、问题讨论：老木匠故事的启示；
- 2、完善的绩效管理体系与流程；
- 3、贯穿始终的“3+1”的绩效沟通；
- 4、结束语。