

课程目的：

绩效管理是每个企业都会非常重视的一项工作。在从事咨询培训工作的这些年中，我发现企业对绩效管理的认识不断的深化，所面临的问题不停的变化。

现在企业在绩效管理中所面临的问题早已不是当年的诸如：为什么要进行绩效管理，绩效管理循环是什么这类的基本问题了。而是非常具体的，非常现实的问题。

问题一：运用事实评价还是运用感觉评价

初一看这个问题，一般人的反应当然是运用事实评价，但是，你是否会想到，运用事实评价你会遇到一个问题，就是你所搜集到的事实，都会受到客观因素的影响，换句话说总会又外部因素影响我们的评价。比如：销售收入是一个评价销售经理业绩的事实标准，销售收入除了受到销售经理自身的努力影响以外，产品质量、创新程度、交货期等等，都会影响销售经理销售收入目标的实现。如果销售收入目标一旦没有实现，销售肯定会找出诸如此类一大堆理由来证明销售目标没有实现，不是自己的原因造成的。其实，任何一个事实标准都会遇到此类问题。所以，看来运用事实评价存在一定的问题，那么，用感觉评价就没有问题了吗？回答是否定的，运用感觉评价问题会更多，因为不同人，对待同样一个事情的感觉是两样的。

那么，到底是用事实评价，还是用感觉来评价呢？

问题二：关键业绩与非关键业绩之间的矛盾

所有推行了以 KPI 为核心的绩效管理的企业，都会遇到一个问题，既然是关键业绩，业绩指标不能太多，但是指标少了又无法覆盖工作的所有内容，这样就会产生一个矛盾，因为企业是一个整体，你会发现一个部门的关键业绩，往往取决于别的部门的配合，而别的部门的配合工作，对于这个部门又是一个非关键业绩，这样，就产生了一个两难问题，都考核，就会发现考核指标太多，不考核，又不全面。

如何解决关键业绩与非关键业绩的矛盾呢？

问题三：团队业绩与个体业绩的矛盾

到底是按照团队的业绩来评价员工，还是按照个体的业绩来评价员工？这是我们绩效管理体系里面一定要涉及到的一个问题，每次培训的时候，我都会问一个问题“公司亏损了，但是公司的各部门中，有一个部门做的非常优秀，那么，到底要不要给这个部门发奖金呢？”一般会又两个答案，发或者不发。其实，这个问题的实质就是团队业绩与个体业绩之间的关系，我们经常会发现，团队业绩不好，但是个体业绩不见得不到，团队业绩好，个体业绩不见得好，那么，团队业绩和个体业绩到底是一个什么样的关系呢？

问题四：考核如何与奖金挂钩

几年前，曾经去过一家企业，企业的经理人问了我一个问题，说公司所处的行业受到宏观环境影响很大。去年，公司和他签订了目标责任状，由于宏观环境向好，他年底大大的超过了年初所制定的目标，按照目标责任状所规定的内容，他的奖金该多发好多倍，但是领导确没有给他发，他问题如何看到这样的问题。类似这样的问题我经常遇到，我们将奖金与考核成绩挂钩，本来是为了激励员工。但是，我们所考核的指标，往往会受到外部环境的影响，这样就可能实现了目标，不见得是做的好。没有实现目标，不见得是做的不好。如果这样，我们拿这样的考核成绩和奖金挂钩，就不是在激励员工了，而变成赌谁运气好了，诸如此类的问题比比皆是，那么，我们的考核成绩如何与被考核者的奖金挂钩才更有效呢？

问题五：为什么员工不愿意做的更好

很多企业制定目标的时候，你们发现员工很多员工明明可以大大的超过公司所规定的目标，但是他绝对不会这样做，因为这样做的会又两个不利于他的后果产生：第一，今年超额实现了目标，那么，明天会定更高的目标，实现目标的难度会大很多，第二，他做到

太好，显的别的同事就太差了，他在这个团队内部是难以生存的。如何让员工制定更合理的目标呢？

问题六：推行的问题

很多人力资源经理经常向我诉苦，说公司让人力资源部门推行绩效管理，但是人力资源部门势单力孤，很难推行的很顺畅。我们知道，推行绩效管理，要讲究科学，也就是目标指标制定的方法要讲究科学。但是同时也不要忘记，管理也是艺术。运用不同的手段，选择不同的时机，不行的形式推行，结果会完全不同，这一点甚至比管理技术对推行效果的影响还大，那么，推行的时候要注意一些什么问题呢？

问题七：短期利益与长期利益的问题

问题八:短期考核与长期考核的问题

问题九：……………

总之，在绩效管理实施过程中，会遇到一系列类似的问题，如果这些问题不得到圆满的解决，绩效管理的效果也会打了很大的折扣。本次课程会围绕这些问题展开，主要讲述设计绩效管理体系的方法，KPI 设定的思路以及推进绩效管理的方式。

培训内容：

一．推行 KPI 与绩效管理体系需要解决的三大问题

1、企业建立绩效体系所面临的方法问题；

 以感觉为基础判断还是以事实为基础判断？

 短期考核还是长期考核？

 短期利益还是长期利益？

 关键业绩还是非关键业绩？

 绩效管理如何与战略接口？

 KPI 成绩与奖金挂钩的问题？

2、经理人与员工的认识对推行绩效管理的影响；

 传统文化对绩效管理的影响

 为什么不愿意做第一名？

 为什么推行绩效管理这么困难？

3、管理基础对推行 KPI 的影响

二．KPI 操作中的几个基本问题

1、什么是目标与指标

2、KPI 指标的基本属性与操作注意要点

 为什么评价起来感觉很难操作——刻度问题；

 他们为什么不接受这些考核指标——可控性问题

 为什么考核这些指标后适得其反——行为问题

3、KPI 指标的类型与各个类型 KPI 指标操作中的注意点：财务非财务、时点时期、定量定性、长周期短周期，总量相对

三．建立 KPI 体系的方式方法：

 如何在公司建立 KPI 体系呢？方法很多，各种方法的适用范围是什么？企业又高层、中层、基层，怎样保证各个层次的 KPI 指标层层关联？

1、通过工作分析，明确职责，然后根据职位说明书找 KPI 指标的操作模式与优点缺点与适用范围

2、责任会计考核模式的优点缺点

3、价值树的操作模式与优点缺点

4、鱼骨图与头脑风暴法

四．平衡计分卡

- 1、平衡计分卡只是从四个角度找指标吗？——平衡计分卡的本质；
 - 2、战略与平衡计分卡有什么关系？——战略与战略地图；
 - 3、平衡计分卡是按照长期、中期、还是短期计划制定？——平衡计分卡与企业的长期、中期、短期规划；
 - 4、平衡计算分卡就是四个纬度吗？
 - 5、公司级的平衡计分卡如何落实到各个部门呢？——平衡计分卡的落实；
- #### 五．价值树、鱼骨图、平衡计分卡的对比

- 1、各种找指标方法的优缺点；
- 2、每种方法的适用范围；
- 3、如何运用各种方式，在企业简历上下关联的 KPI 指标体系的几个模式

六．如何分解 KPI

KPI 如果不分解落实下去，就会失去了基础，但是分解 KPI 的过程中会遇到很多问题，比如：一个 kpi 指标和好多部门都有关系，到底考核谁好呢？

如何解决这些问题呢？如何将 KPI 分解落实下去呢？

- 1、如何分解 KPI——上一级指标与下级指标的关系
- 2、分解指标的 2 种基本方法
- 3、按照驱动因素分解 KPI 指标，3 种基本的模式
- 4、分解 KPI 指标的注意问题：权利对指标分解的影响、组织结构的影响、指标的冲突性等

七．指标词典的编制

指标找到了就万事大吉了？还存在什么问题呢？为什么需要定义 KPI，怎样定义 KPI？

- 1、为什么需要定义 KPI
- 2、KPI 的计算公式需要注意哪些问题
- 3、KPI 的数据的准确性如何保障？
- 4、几个有问题的 KPI 的定义的分析；

八．确定目标——KPI 的计分方式

找到了衡量指标就可以了嘛？如何确定目标呢？超过了目标应该计多少分？没有达到目标应该得多少分？

- 1、设定目标的痛苦；
- 2、设定目标的几个注意问题；
- 3、如何让下属主动把目标定的最合适——联合基法
- 4、什么时候做到了该加分，什么时候该扣分——KPI 的计分方法；

九．绩效管理的周期

年底成绩是每个月成绩的加总嘛？年度考核考什么？月考考核什么？不同的业务类型与职能部门在考核的周期上有什么区别呢？

- 1、年考考什么？月考考什么？
- 2、长周期与短周期；
- 3、不同层次与职能部门的周期；
- 4、如何设置 KPI 指标权重——指标的组合方式

十．主基二元考核法

关注了关键业绩指标，非关键业绩指标怎么办？不关注非关键业绩指标是否会出问题

如果全面关注关键业绩指标和非关键业绩指标，资源是否够用？如何解决这个问题呢

- 1、KPI 所无法解决的问题；
- 2、主要绩效与基础绩效的关系；
- 3、如何在实践中运用主基二元考核法；

十一．KPI与薪酬挂钩

考核如果无法落实到个人利益上，往往是无效的，那么，运用了 KPI 后，如何与薪酬挂钩呢？

- 1、按照团队的业绩给员工发奖金，还是按照个体的业绩发奖金？
- 2、奖金的规则是应该明确还是模糊？
- 3、因为外部因素导致业绩大起大落，奖金该怎未发？
- 4、奖金的发放比例与发放周期？

十二.计划阶段的绩效沟通；

1. 什么是绩效计划；
2. 绩效计划中沟通的问题点；
3. 定目标中的沟通；
4. 分解指标中的沟通；
5. 资源配置方面的沟通；
6. 相关部门协作方面的沟通；
7. 上下级沟通之间的技巧；
8. 计划阶段中设置指标目标的注意点；
9. 计划阶段目标面谈与激励制度；

十三.绩效计划的执行与辅导；

1. 绩效辅导的意义；
2. 辅导阶段的重点；
3. 辅导阶段如何发现显性与隐性的问题；
4. 常见的 4 种绩效沟通的方式；
5. 外部情况发生剧烈变化是如何解决；
6. 辅导阶段绩效沟通的 5 个注意点；

十四.反馈阶段的绩效沟通；

1. 反馈阶段沟通的要点；
2. 反馈阶段经理与员工的角色；
3. 面谈的目的；
4. 面谈中需要注意的问题；
5. 改进计划的制定；
6. 如何与不同种类的员工进行面谈；

讲师介绍

培训讲师：蔡巍

蔡巍---国内知名的人力资源管理实务专家，工商管理硕士，权威人力资源管理实战专家，特别在绩效与薪酬体系设计方面有很深的造诣，形成了自己特有的实战方法；曾为大型企业集团、上市公司、连锁业集团、高科技公司等多个行业的众多企业进行过全面的人力资源咨询服务。是《中国经营报》、《人力资本》等多家媒体专栏的特约撰稿人和专家评论员

蔡先生近几年出版的书籍有：《奔跑的蜈蚣：如何以考核促进成长》、《吹口哨的黄

牛：以薪酬留住人才》、《KPI，“关键绩效”指引成功》、《BSC，“平衡计分”保证发展》，受到企业的高度重视，和给予极高的评介。

曾经辅导与参加过蔡老师培训的企业有：万科、中兴通讯、东风汽车、东软集团、中国石油股份、TCL、青岛啤酒、振杰国际、创维集团、徐工集团、三一重工、粤高速、农业银行、北京网通、山西移动、河南移动、宁波成路集团、东风学铁龙、雪铁龙、中国电信、广州西婷化妆品、万家乐燃气热水器、格力空调、南航、新疆华世丹药业、南方李锦记、首信集团、光明维他奶、华工科技、达实智能、拓邦电子、武汉高创集团、华美集团等企业。