

让绩效管理落地（HR版）

——绩效管理体系构建与完善训练营

【课程背景】

绩效管理是建设一个伟大组织的全部秘密。

——Jack·Welch（通用电气（GE）原董事长兼 CEO）

然而中国多数企业的绩效管理工作开展并不理想，绩效管理工作被一只只“拦路虎”围困，普遍处于“不疼不痒，流于形式；怨声载道，避之不及；效果欠佳，不被认可”的尴尬状态。让我们共同浏览，看看您企业在绩效管理方面是否存在如下问题现象：

- 难以将企业战略目标（经营目标）转化为员工日常高效行动。
- 有的岗位，指标过多，难以取舍；有的岗位，不知如何提取指标，无从下手。
- 下属就目标同上级“捉迷藏”、“玩博弈”，甚至不认同上级设定的目标值。
- 上级对下属工作跟踪辅导不足，有些是意识不到位，有些是缺方法。
- 上级不重视绩效面谈，更是难以同下属进行有效的深度绩效面谈。
- 你好、我好、大家好，考核分数无差异。
- 员工考核成绩与企业效益（团队业绩）“两层皮”。
- 对于身兼多职的员工，找不到有效的考核办法。
- “员工自评”与“上级评价”差异大。

- 考核数据信息不到位，考核工作难推进。
- 年终考核走过场。
- 用人部门不配合、不支持考核工作。
-

如何有效化解上述问题，使绩效管理真正成为推动组织目标达成、改善员工绩效的管理利器，如何让绩效管理在企业落地、生根、开花、结果，相信一定是众多企业管理者与 HR 格外关注的话题。

【课程收益】

把握思路 / 改善方法 / 提升技能 / 掌握工具

- ▣ 基于企业战略发展与日常业务运营，全面、深度审视绩效管理，改善认知度。
- ▣ 掌握绩效管理链接企业经营、业务运营的工作方法，改善绩效管理工作的价值产出，促进 HR 成为企业战略合作伙伴与业务合作伙伴。
- ▣ 帮助学员掌握绩效管理在企业落地的实效思路、方法与工具。
- ▣ 帮助学员把握绩效管理体系构建与完善的关键点，发现盲点，化解难点。

【课程形式】

讲授、分组 PK、实操演练、案例分析、小组研讨、情景模拟、视频赏析、游戏互动等

【课时设置】

18 小时，6 小时/日，3 日（★可根据客户企业具体需求，调整课时数。）

【适用学员】

- 薪酬绩效委员会成员
- 人力资源副总（总监、经理）、绩效经理

【课程提纲】

第一部分 要想把握绩效，必先认知绩效。

一、绩效管理三层认识

- （一）首先要求的是管理者对团队工作的规划力，其次才是考核员工的绩效表现。
- （二）绩效不是考核出来的，发展提升员工、激励引导下属才是改善绩效的正道。
- （三）不仅仅要发展提升、激励引导员工，更要促进经营、改善运营、优化管理。

二、绩效管理必须实现的“三个统一”

- （一）“过程到位”与“结果成功”的统一
- （二）“员工绩效”与“组织效能”的统一
- （三）“当前产出”与“长期产能”的统一

第二部分 绩效管理实效落地方法改善

研讨&方法：如何将企业战略转化为每一位员工的具体行动？

方法：绩效管理“四部曲”—— 员工绩效管理各环节工作的价值定位

案例&方法：如何让员工不再认为考核是“减分”、“扣钱”？

三、员工绩效目标设定

(一) 管理者的第一要务是让下属清晰地知道“做什么”。

游戏：目标管理“三重天”

(二) 员工绩效目标设定之“九定”

1、第一定——定指标（定方向）。

研讨&方法：多种考核模式的利弊分析

方法：企业各类工作、公司全体员工都需要被目标所管理——目标管理（MBO）。

工具&方法：用平衡计分卡（BSC）梳理企业（团队）目标，构建目标体系。

工具：企业（团队）目标分解矩阵——任何目标、行动不能离开企业目标而自行其事。

方法：员工绩效指标的六大来源

结果类指标的三大来源——承载上级目标；完成专项任务；日常工作到位

过程类指标的三大来源——落实工作计划；流程执行到位；严格遵守制度

方法：员工绩效指标提取方法——QTQC（“多快好省法”）、“SMART”原则

工具&方法：确定“关键”指标的三个维度（辨析指标轻重缓急的双矩阵）

实操演练：如何提取营销类、研发类、生产类、采购类、物流类、售后类、服务类等

岗位的关键业绩指标（KPI）？（★公开课：学员选取通用岗位；内训：企业指定岗

位。）

方法：如何设定职能类岗位的绩效目标？

方法：如何设定工作态度等软性考核指标？

工具&方法：《KPI 辞典》

2、第二定——定目标值（任务完成标准）。

方法：目标值的六大来源

研讨&方法：下属不认同上级设定的目标值，怎么办？

案例：目标值设定“五维法”

3、第三定——定权重（标准分）。

方法：设定绩效指标权重的四大法则

案例&方法：《某部门经理考核表》

4、第四定——定得分规则。

方法：量化指标的四种得分规则

方法：非量化指标的三种得分规则

方法：适用于多岗位的“万能”得分规则

5、第五定——定考核信息来源。

案例&方法：“会说话”的差旅费——提取考核数据信息是改善运营、细化管理的过程。

案例&方法：“缺数据，没法考！”——用数据，更要养数据。

案例&方法：考核数据提取“三步走”——管理要基于事实，但不能臣服于事实，而且要

促进提升、推动发展。

方法：考核数据信息提取“一图三表三部门法”

案例&方法：考核数据信息提取流程的关键点

6、第六定——定考核周期。

案例：巧设考核周期，为企业获取大利润。

方法：不同层级、不同类别岗位的考核周期设置

7、第七定——定考核关系。

方法：考核环节的四大角色——考核组织者、考核者、被考核者、考核数据信息提供者

研讨&方法：让员工意识到“不是上司在考核，而是自己在考核自己”。

8、第八定——定指标举措（工作计划）。

案例&方法：没有不合理的目标，只有不给力的计划。

案例&工具：《EPP 目标 TO 计划转化表》——目标计划不分离。

9、第九定——定奖惩措施。

在本课程“绩效考核结果在人力资源管理方面的应用”部分详细诠释。

（三）《绩效考核表》制作

案例&工具：《EPP 员工绩效考核表》（《目标责任书》）

案例&方法：华为、海尔《绩效考核表》—基于IBM“PBC模式”的员工绩效目标设定

实操演练：《绩效考核表》设计（★公开课：学员选取通用岗位；内训：企业指定岗位。）

四、绩效跟踪与辅导

（一）把握绩效管理的真谛。

研讨：绩效管理的真谛

方法：于员工，帮提升；于组织，促发展。

（二）管理者在绩效跟踪辅导中的六大角色

案例&方法：跟单员/记录员/绩效伙伴/教练/业务制度完善者/企业知识管理体系建设者

（三）高度关注、促进提升组织效能。

方法：组织效能的高低是员工绩效优劣的重要决定条件。

工具&方法：员工绩效根因模型

工具&方法：吉尔伯特行为工程模型——识别出、把握住、应用好“员工绩效关键因素”。

五、员工绩效考核与绩效面谈

（一）员工绩效考核

1、规避绩效考核的十大误区

2、绩效考核疑难问题化解

方法：员工自评与上级评价差异较大，怎么办？

方法：员工就考核分数斤斤计较，怎么办？

方法：由于配合部门工作不到位或其它原因，导致工作未完成，如何考核？

方法：如何考核身兼多职的员工？

方法：如何组织年度考核工作？

……

（二）员工绩效面谈

方法：绩效面谈的两个层面

情景模拟：让绩效面谈不再难谈。

工具：管理者在绩效面谈时需手持的“三张表”

方法：“汉堡包法则”在绩效面谈中的应用——讲出成绩、指出不足，谈出期望。

方法：基于业务，深度交流，规避面谈走形式。

案例&方法：谈，就要谈出正能量。

六、绩效考核结果全面应用

（一）工具&方法：EPP 员工绩效考核结果全面应用模型

（二）绩效考核结果在人力资源管理方面的应用

案例&方法：绩效考核结果在薪酬管理方面的具体应用（含股权激励）

案例&方法：绩效考核结果在人力资源其它方面的具体应用

(三) 绩效考核结果在运营管理与业务改善方面的具体应用

第三部分 让绩效管理在企业成功落地

案例&研讨：为什么我们企业的绩效管理工作难以落地、屡推屡败？

管理方法：EPP 绩效管理落地管控模型

案例&方法：四家企业考核表带给我们的启发

——基于企业自身管理成熟度、文化基因成功推行绩效管理。

案例&方法：某企业成功推行绩效管理的“五步走”策略

案例&方法：阿里巴巴绩效文化“六脉神剑”的落地——为企业塑造高绩效文化。