

绩效实战训练

学员对象：董事长、总（副）经理、总监、企业中高阶主管及企业营销中高层管理人士。

课程简介：

在这个移动互联网时代，媒体天天宣传各种个样的颠覆，很多企业都会产生互联网焦虑。以往的管理经验、以往的制度流程，在未来还能适合吗？

其实，人类基因的变化需要几百万年才能完成。趋利避害，光明与阴暗并存这些人的特质短期内不会改变，这就给我们的所有制度流程提出一个最基本的前提假设——人性不可靠。只要这个逻辑基点存在，如何评价，如何分配利益就会是一个永恒的话题，所以，绩效管理依然是企业所无法绕开的话题。

本课程围绕绩效管理体系设计展开，系统讲解人力资源部门推行绩效管理所需要产生的绩效制度、指标体系、绩效合同，讲解每一个环节所使用的工具、方法与难点。

如：签订绩效合同，员工互相争夺资源，和上级讨价还价怎么办？

营销人员觉得自己的目标完成难度大，职能部门员工目标难度小，怎么办？

年初分解指标，大家互相推脱，怎么办？

同时，介绍一些企业绩效管理的新玩法。赛马法、联合基数确定法、对赌、内部市场化。

课程目标：掌握建立绩效制度、KPI 体系与绩效合约的工具、方法、与注意问题；

培训内容：

第一部分 绩效管理概述

作为绩效管理的推行者，需要将推行绩效当作一个产品来看，既然是产品，就需要满足客户的需求，那么，推行绩效需要什么“产品”，每个产品的难点在什么地方？

一.人力资源部设计绩效管理体系的三大产出

绩效制度需要包含的内容是什么

指标体系

绩效合同需要包含的内容是什么

二.绩效管理效果不好的问题分析

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

为什么不愿意实现大大超额目标

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

第二部分：绩效管理制度的设计

绩效制度，是绩效管理的纲要性问题，需要明确我们的绩效使用什么样的方法，每个方法的利弊是什么？另外，设计制度最重要的就是需要明确如何将绩效的结果与激励挂钩，要不要绩效排名？如果要，如何排名？

一、绩效制度设计——考核所采用的方法

- 1.行为还是业绩
 - 2.模糊感觉判断法；
 - 3.关键事件法
 - 4.360°评估的是是非非；
 - 5.人人都反对强制分布法，为什么大牌企业依然采用强制分布法；
 - 6.绩效排名最容易被吐槽的问题点分析
 - 要不要排名？
 - 绩效排名设几档才合理；
 - 绩效排名每个档次设计什么比例才合理；
 - 谁和谁排名几个三种常见的方式的优缺点设计；
 - 部门人数很少怎么排名？
 - 主管是否要和员工一起排名？
 - 按照编制排名还是按照实际人数排名？
 - 经理给员工轮流坐庄怎么办？
 - 排名是要激励大多数，还是激励一小部分人？
 - 排名的程序
 - 7.kpi 与 okr；
 - 8.几种方法之间的关系
- #### 二、绩效管理的周期
- 1.短期考核与长期考核
 - 2.短期与长期如何结合
 - 3.长期考核成绩就是短期考核的平均吗？

第三部分如何建立公司以业绩为核心的指标体系与绩效合同

一、KPI 操作中的几个基本问题

- 1.评价什么，就得到什么，kpi 背后人的行为问题，正面行为与负面行为
- 2.为什么一设置指标，部门就找借口——可控不可控问题
- 3.选择 kpi 的维度
 - 为什么考核指标总是得 100 分——有效性
 - 为什么找出来一堆指标，却指标落实不下去——操作成本
 - 区分度

二、平衡计分卡——公司整体指标的设计

绩效管理，往往需要和公司的战略结合，如何与公司的战略结合？需要编制战略地图，战略地图的核心思想是什么？如何编制？编制出了战略地图后，如何变成公司、部门的考核指标？

- 1.什么是平衡计分卡；
- 2.企业操作平衡计分卡的误区；
- 3.战略与平衡计分卡有什么关系？——战略与战略地图；
- 4.编制战略地图的四大步骤
- 5.战略地图编制需要注意的 10 个问题

6.平衡计分卡落实的三种方式；

7.如何从公司战略地图中识别出指标

三．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.指标分解所需要解决的问题

团队业绩与个体业绩之间的矛盾

2.分解指标的 2 种基本思想

按照驱动因素分解指标；

按照责任人分解指标；

3.按照驱动因素分解的四种方法

按照指标的结构分解法；

OAM 分解法；

贡献路径图法；

流程关键控制点法；

四种方法的优缺点；

企业如何结合自己的实际情况选择分解的方法；

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、

职责划分对指标分解的影响

硬件条件与软件条件对指标分解的影响

四．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?数据来源如何确定？

1.为什么需要定义 KPI

2.财务指标定义时，需要注意的问题；

 销售收入类指标需要注意的问题

 成本指标考核需要注意的问题

 费用类指标需要注意的问题

3.非财务指标，定义时需要注意的问题；

4.指标的数据搜集不到或者渠道有问题，都会导致指标无法落实，谁来提供数据——自己提供，别人提供，利益相关者提供？

五、无法量化任务指标如何定义——职能部门考核问题

职能部门的指标，有些无法量化，该如何操作？

1.职能部门工作的特点；

2.难度不同的任务如何公平的考核；

3.工作量不均衡如何处理？

4.谁来制定任务？

5.临时任务多如何处理？

6.任务指标的定义模式；

7.不同领导对员工考核，把握尺度，不一样要如何处理？

六．目标值的确定

每次确定定量指标的目标值，都会讨价还价，讨价还价正常吗？讨价还价之后，大家就会抢夺资源，有什么办法合理的分配资源，让资源支撑目标的实现？

- 1.设定目标的痛苦；
- 2.没有历史数据怎么办？
先定目标在修改，还是先不考核，先积累数据再考核？
- 3.原点法定目标？还是突破法定目标？
- 4.原点法需要注意的问题：一刀切？回归分析？
- 5.突破法定目标需要注意的问题：预测的不准确，是否要修改目标？
- 6.能不能不定目标，让员工你追我赶——赛马法
- 7.资源配置对目标设定的影响——内部招投标与对赌制
- 8.淡季旺季，对目标设定的影响；
- 9.制定目标的程序
- 10.目标冲突的处理

七、KPI的计分方式

企业到底鼓励什么？打击什么？什么时候应该只加分而不扣分？什么时候需要只扣分而不加分？

- 1.计分规则有哪些类别
比率法；
层差法；
说明法；
- 2.计分规则设计要素
要不要封顶？
难度不同怎么区分？
要不要倒扣分
不同计分规则设计的要素；

八、权重的设计

- 1.什么是指标的组合方式；
- 2.组合方式的种类；
- 3.设置权重的步骤与注意问题；

第四部分 不同部门考核设计的注意问题

不同类别的部门，群体，如何综合运用前面的所有的知识，设计其绩效合同？

- 1.部门经理的考核模式
业务部门与职能部门经理的绩效模型
绩效合同要点
- 2.销售部门员工的绩效模型与考核特点
- 3.研发部门员工的绩效模型与考核特点
- 4.职能部门员工的绩效模型与考核特点
- 5.生产员工的考核模型与绩效特点
- 6.绩效制度编写需要注意的问题

第五部分 推行绩效每个环节需要注意的问题

- 1、年初制定目标，战略解码会议如何召开
- 2、部门经理的指标分解会议应该如何组织

- 3、月度季度的绩效分析会议的组织模式与如何开展绩效分析与改进
- 4、考核面谈应该如何组织
- 5、推行绩效需要注意的企业文化问题

培训讲师：蔡巍

老师背景：

毕业于西南交通大学，硕士

hr 老兵

2000年加入顾问行业，18年顾问从业经验。曾为汽车、电力、家电、金融、酒店、互联网企业等多个行业的企业进行过全面的人力资源咨询服务。

2005年开始，结合多年顾问的管理实践经验，开始边做咨询边做培训。课程主要围绕绩效、薪酬设计展开，曾经为数千家企业提供过公开课内训服务。

出版书籍：

在19年的顾问生涯中，先后与姜定维先生合著出版了将平衡计分卡在各组织层面落实的绩效管理书籍《奔跑的蜈蚣——如何以考核促进成长》，和将薪酬设计技术与企业管理模式企业文化、企业战略相结合的薪酬原理书籍《吹口哨的黄牛——以薪酬留住员工》。名列国内各大经管图书排行榜，多次重印，获得了良好的评价。

并且与北京大学出版社合作出版了新书《KPI——关键绩效指引成功》《BSC——平衡保证发展》，之后出版了《如何发奖金》获得业界的广泛好评。

授课风格：

严谨务实，逻辑性强，上课从不讲述与主题无关的废话，注重实际操作。

培训采用案例研讨、情景模拟、视频教学等多种方式将复杂的原理深入浅出的传达给学员。

兴趣爱好：

读书、跑步、游泳、自行车，曾经完成过8次全马，几十次半程马拉松。

咨询、培训客户主要有：

百度、金信、伊利集团、浦东机场、青岛机场、深圳机场、深圳航空公司、国际航空公司首都机场、中国中铁、大连港股份、神华集团天津煤码头、南方电网集团、广东电网、山西电网、云南电网、贵州电网、国华徐电、国华宁电、万家乐、老板电器、海信科龙、海信集团、创维、一汽集团总部、一汽马自达、一汽轿车、一汽吉林汽车、一汽大众、奥迪销售事业部、一汽汽车研究院、奔腾汽车销售公司、东风本田、奇瑞控股、奇瑞汽车、金龙客车、青岛黄岛城投公司、京基地产、佳兆业地产、兰江地产、武汉高创集团、和讯科技、新农化工、彩虹集团、好利来连锁、新感觉连锁、鹏开中国、青岛海悦地产、广州秀珀化工、振杰国际、仙琚制药、华宁服饰、久泰化工、大富豪家具、广西水电工程局。