**《基于战略的绩效管理体系》课程大纲**

**华乃晨**

绩效管理是企业管理中争议最大，也是误区最多的管理手段之一。对于绩效管理，企业往往寄予厚望，但在实际运用中，却往往被当成简单的绩效考核与奖金发放，完全没有将绩效管理作为一种闭环优化的系统来进行设计和运行。同样，绩效管理的方法也有很多，但每一种方法都有特定的应用背景，很多企业生搬硬套，结果往往差强人意。如何正确运用绩效管理的方法提升企业运营效能，提升企业管理人员的管理意识和水平，是当下企业面临的重大课题。

本课程从破解绩效管理的常见误区入手，从顶层设计开始，系统化梳理绩效管理的理念、工具和方法，结合大量案例深入浅出的分析与讲解，帮助学员最大化实现学习目标，并做到学以致用，知行合一。

**【培训收益】**

1、破解绩效管理的常见误区，正解绩效管理；

2、掌握绩效管理顶层设计的理念与方法；

3、掌握绩效目标承接与分解的方法与技术；

4、掌握绩效评估、、辅导与反馈面谈的关键点与技术；

5、明晰绩效管理结果应用的思路、范畴与方法。

**【培训对象】**

高层管理者、中层管理者、基层管理者、人力资源管理从业者

**【培训时间】**

2~3天，6小时/天，为更好地达到培训效果，建议3天

**【培训方式】**

讲师讲授、小组讨论、团队共创、游戏教学、视频教学、实操演练、情景模拟、学员分享、讲师点评，以解决实际问题与痛点为导向，关注价值提升与人才赋能，注重实战落地与培训后的知识、工具和方法应用。

**【课程逻辑】**

**【培训安排】**

**课程导入：学习目标建立与破冰**

1、培训规则宣导

2、学习方法介绍

3、团队建设与破冰

**一、绩效管理误区澄清**

1、绩效管理在500强企业的作用

2、绩效管理溯源

3、绩效管理误区及破解

（1）绩效管理角色分工

（2）绩效管理与绩效考核

（3）绩效管理与业绩指标

（4）绩效管理的结果应用

**二、绩效管理顶层设计**

1、绩效管理在企业（人力资源）管理体系中的定位

2、绩效管理的作用

3、组织分层绩效管理系统

4、绩效管理实施流程

（1）制定绩效管理工作计划

（2）常用绩效考核方法

（3）目标管理考核法

（4）关键绩效指标考核法

（5）平衡计分卡考核法

（6）目标与关键成果考核法

（7）360度考核法

5、团队共创：基于不同人群的绩效考核方法选择

**三、战略目标制定与解码**

1、战略目标的来源

2、企业愿景与价值观

3、业务领先模型（BLM）

4、组织战略分析模型

（1）SWOT分析模型

（2）波士顿矩阵模型

（3）麦肯锡7S模型

（4）波特五力模型‌

（5）PEST分析法

（6）OGSM模型

5、组织战略解码

（1）业务执行力模型（BEM）

（2）平衡计分卡（BSC）

6、团队共创：从战略识别到指标分类

**四、目标承接与制定**

1、部门目标承接与分解

（1）组织目标承接依据

（2）目标分解四种方式

（3）团队共创：承接与分解组织目标

2、个人目标承接与制定

（1）绩效指标衡量标准分类

（2）案例：基于不同部门的KPI样例

（3）目标制定SMART原则

（4）练习：目标的制定

3、基于双方利益满足的绩效指标

4、团队共创：基于双方利益满足的绩效指标设计

5、绩效指标计分方式

（1）线性增减法

（2）阶梯评分法

（3）直接扣分法

（4）否决计分法

6、绩效指标权重的设计

（1）德尔菲法

（2）层次分析法

（3）实用分析法

（4）岗位的类型及权重倾向

7、团队共创：关键岗位绩效指标表设计

8、绩效目标双向沟通

**四、绩效跟踪与辅导**

1、绩效辅导的意义和目的

2、绩效过程管理主要内容

3、绩效沟通与辅导的方式

4、绩效沟通与辅导模式

（1）GROW模型

（2）十个强而有力的教练问题

5、绩效过程跟踪检查

6、工作布置与辅导方法

（1）恼人的沟通漏斗

（2）知识的诅咒

（3）工作布置五步法

（4）体验练习：学叠小纸船

（5）领导交代任务五遍法

**六、绩效考核与评估**

1、绩效考核的目的

2、绩效考核的顺序

3、绩效考核实施流程

4、绩效考核启动

（1）绩效考核启动通知

（2）绩效考核启动会议

（3）管理者绩效培训

（4）员工绩效培训

5、绩效水平评估

（1）基于事实的结果评价

（2）区分事实与观点

（3）体验练习：事实的描述

6、绩效评估中的主观偏差

7、主观偏差的破解方法

8、绩效评估等级描述

9、绩效结果强制等级分布

**七、绩效反馈与面谈**

1、绩效反馈方式

2、绩效面谈前的准备

3、绩效面谈的座位选择

4、绩效面谈流程内容

5、团队共创：不同绩效人员的面谈策略

6、正向反馈

（1）二级反馈模型

（2）练习 ：二级反馈

7、问题指正

（1）三明治模型

（2）BEER模型

（3）高情商管理者指正要点

8、绩效反馈评估面谈

（1）视频分享：可怕的评估面谈

（2）团队共创：绩效反馈面谈要点

9、绩效问题改进计划

10、案例分析：委屈的张三

11、角色扮演：假如你是赵经理

12、员工绩效投诉的处理

**八、绩效考核结果分析**

1、绩效考核结果诊断

2、横向比较分析

3、纵向比较分析

4、个人考核结果分析

5、绩效结果分析关键活动

（1）考核等级总体分析

（2）考核规范度分析

（3）部门分析

（4）职级分析

（5）岗位分析

（6）司龄分析

（7）等级分析

6、练习：绩效考核数据分析

7、绩效管理-人力资源管理仪表盘

**九、绩效管理风险防控**

1、试用期绩效不达标的解聘

2、正式员工绩效不达标的解聘

3、案例分析：调岗调薪与解聘

4、绩效反馈面谈中应规避的法律风险

**十、绩效结果应用**

1、绩效结果应用方向

（1）人才配置方向的应用

（2）能力发展方向的应用

（3）薪酬激励方向的应用

2、绩效结果与其他测评结果综合应用

3、绩效结果应用的心理学逻辑

（1）马斯洛需求层次论

（2）赫兹伯格双因素理论

（3）麦克利兰成就激励论

4、有效激励的五大原则

5、团队共创：有效绩效激励的方法

**复盘总结：知识复盘与收获分享**

1、课程逻辑串联与知识点复盘

2、学习心得体会与收获总结

3、学员分享与讲师点评