**基于战略解码的闭环绩效管理落地与改进**

**课程背景：**

所有的企业都在谈绩效，但是几乎所有的企业也在抱怨绩效难开展、难推行、难有成效。上到企业老板，下到基层员工个个叫苦。大家都想做好，但却始终找不到突破口。而能否实现企业人力资源的系统化管理，并使其与企业战略充分整合，是关乎企业绩效管理成败的关键。

因此，战略导向的绩效管理变成一个重要的管理理念，这一理念的落地，需要一套系统、严谨的方法，策略性思维，是解决战略绩效管理从“形似”到“神似”的关键。通过战略思维，战略与绩效管理活动有机地结合起来，个体目标与企业目标有机地联系起来。如此，才能真正实现“有组织的战略绩效”。如何构建一个基于战略目标的有效绩效管理体系，本课程将重点解析基于战略解码的闭环绩效管理全流程，从进行绩效解码，指标设定，绩效辅导，绩效评估，绩效面谈、绩效结果运用等维度的分析讲解，帮助企业推行绩效管理运营管理的全面提升，最终实现企业战略的有效达成。

**课程收益：**

**● 战略解码模型：**快速读懂公司的战略，确定公司绩效考核的工作重点；

**● 绩效指标设计：**理解设计理念和方法，科学分层级设定关键岗位绩效指标

**● 绩效改进模型：**学会绩效诊断和评估，突破业绩瓶颈的绩效改进实操方案

**● 绩效反馈模型：**掌握一套绩效反馈方法，解决三种常见绩效辅导和反馈难题

**● 五大绩效管理工具实操模型：**学会MBO、OKR、KPI、BSC、360五大工具

**● 闭环绩效管理体系搭建模型：**从0到1搭建闭环绩效管理体系的实战方案

**课后任务：**

任务一：制定1套关键岗位考核指标体系库

任务二：制定1套接地气的绩效考核管理体系

任务三：制定1套绩效评估及绩效改进计划

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程方式：**讲解、案例分享、工具应用、视频分享、小组讨论、现场实操

**课程对象：**企业管理者**、**人力资源管理者**、**绩效管理者

**课程说明：**为确保课堂最佳体验及课后最佳实践，本方案将会在培训前，务必与企业做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。

**课程大纲**

**第一讲：正确理解绩效管理**

**导入：**绩效管理的前世今生

**一、绩效考核与绩效管理**

1. 传统绩效管理的挑战和困惑

2. 绩效考核与绩效管理

3. 绩效管理正确与错误的绩理解

4. 绩效管理的三个层次的核心

5. VUCA到BANI时代的特点

**6. BANI时代的绩效管理重心转移**

1）从绩效管理到绩效引导

2）绩效管理的游戏化转变

3）绩效沟通形式丰富多彩

4）能力培养将会成为主题

5）绩效管理核心本质不变

**案例：**全球优秀绩效管理实践案例

**二、绩效管理中的角色认知**

1. 绩效管理中的三种角色

2. 绩效管理中的不同分工

3. 管理者在绩效管理中的职责

**三、绩效管理四步骤**

1. 绩效指标的确定

2. 绩效计划与实施

3. 绩效诊断与反馈

4. 绩效结果的运用

**第二讲：战略目标（BSC）转化为绩效指标（KPI）**

**一、战略绩效解码**

1. 绩效管理三个层次的核心

2. 绩效解码的目的

**3. 战略解码地交付成果**

1）战略地图

2）鱼骨图及输出成果

3）输出内容清单

**模板分享：**战略地图与公司级战略目标

**工具：**绩效解码输出内容清单

**4. 战略解码的流程**

第一步：澄清公司战略

第二步：确定牵引目标

第三步：分解绩效目标

第四步：签署绩效承诺

**案例：**战略地图实操

**工具：**绩效承诺书

**二、绩效指标设计**

1. 绩效指标提取的方法

2. 绩效指标设计的原则

3. 绩效指标的结构

4. 如何将公司的战略目标落地

**5. 绩效指标提取的五个步骤**

第一步：明确岗位职责

第二步：分享客户是谁

第三步：分析客户需求

第四步：需要提交成果

第五步：如何评价成果

**6. 绩效指标设计的要点**

1）绩效指标值

2）权重设计

3）考核周期

4）多个维度实施绩效评价

**案例：**绩效指标设计案例

1）如何设计公司级绩效指标？

**案例：**企业公司级绩效指标设计与提取（战略地图应用）

2）如何设计部门级绩效指标?

**练习：**部门级绩效指标提炼与设计（任务矩阵应用）

3）如何设计职位级绩效指标?

**练习：**职位级绩效指标分解与设计（鱼刺骨法应用）

**第三讲：有效的绩效计划与绩效实施管理体系**

**一、建立有效的绩效管理体系**

1. 绩效管理考核制度实施流程

2. 绩效管理表单分解

**3. 绩效管理体系推行的步骤与方法**

第一步：启动会

第二步：内部培训

第三步：阶段性试行

第四步：全面推动

**二、绩效数据收集及过程监控**

1. 数据收集与监控的三个关键

2. 数据收集与监控的六个阶段

3. 绩效汇报会操作要点

**案例：**绩效汇报会

**工具：**工具表单与模板操作方法

**讨论：**我们当前的绩效管理体系有哪些可优化提升的空间？

**练习：**请制定一套完整的绩效考核实施方案

**第四讲科学的绩效评估与有效的绩效反馈**

**一、绩效评估**

1. 绩效评估的三个层级

2. 公司级绩效评估的流程

3. 部门级绩效评估的流程

4. 员工绩效评估的流程

**5. 六种常见的绩效评估方法**

第一种：关键事件法

第二种：行为锚定法

第三种：行为观察法

第四种：加权选择法

第五种：强制排序法

第六种：强制分布法

**实用工具：**绩效评估表模板

**案例：**某公司招聘主管的绩效评估表解读

**二、绩效改进**

**1. 绩效改进工具**

1）绩效改进的三大管理对象

2）绩效改进的五大基本逻辑

3）绩效改进的四大原则

4）绩效改进的三大前提

**工具：**吉尔伯特行为工程模型

**工具：**GPSIE绩效改进模型

**2. 绩效改进注意事项**

1）绩效原因分析

2）如何应对外部的绩效问题

**工具：**绩效原因分析-鱼骨图

**案例：**如何让小卖部的业绩三年翻番

**三、绩效反馈**

**1. 绩效反馈类型**

1）绩效会议

2）绩效面谈

**2. 绩效反馈技巧**

1）绩效反馈面谈的内在逻辑

2）绩效反馈面谈技巧

3）绩效反馈面谈注意事项

4）绩效反馈如何应对员工抗拒

3. 绩效反馈常见问题

**案例：**失败绩效反馈

**案例：**成功绩效反馈

4. 绩效承诺

**工具：**工具表单与模板操作方法

**实战演练：**抗拒型员工的绩效反馈

**第五讲：视认为人的绩效结果应用**

1. 绩效结果的应用范围

**2. 绩效结果的四种场景应用方式**

场景一：薪酬福利

场景二：员工晋升

场景三：绩效改进

场景四：选育用留中

**案例：**阿里绩效结果应用

**讨论：**我们当前的绩效结果还可以有哪些补充应用？

**第六讲：绩效管理实操工具及疑难问题解析**

**一、五种常用绩效管理工具操作方法**

1. 目标管理MBO

2. 关键绩效指标(KPI）

3. 目标与关键成果(OKR）

4. 平衡记分卡（BSC）

5. 360评估

**二、12个常见绩效实施疑难问题解析**

1. 绩效管理知识人力资源部一个部门在操作

2. 过程复杂，成本过高，效率低下

3. 不切实际的幻想

4. 绩效管理和实际管理变成两层皮

5. 只重视绩效考核

6. 各部门绩效完成了，公司整体绩效却没完成

7. 认为绩效管理影响士气

8. 绩效信息收集困难

9. 绩效信息经常出错

10. 过分强调绩效指标客观或量化

11. 绩效指标同质化严重

12. 奖惩实施不当

**名企绩效考核实践分享**

**一、阿里巴巴绩效管理实践**

1. 绩效管理与核心竞争力

2. 阿里绩效管理流程

3. 阿里绩效考评体系

4. 阿里绩效考核应用

5. 阿里的绩效考核结果强制分布

6. 借鉴阿里的实践方法

**二、华为绩效管理实践**

1. 华为的企业文化

2. 华为绩效管理发展历程

3. 华为绩效管理体系架构

4. 华为绩效目标体系

5. 分类分层绩效管理机制

6. 华为基于平衡计分卡的述职内容框架

7. 华为中高层考核方式

8. 华为绩效流程

9. 华为绩效反馈与结果应用