**整合全球资源**

**推动中国企业人力资源效能提升与组织转型**

**陪伴企业以及人力资源从业者下一个10年的成长**



**《重新定义绩效管理》**

**——OKR敏捷化创新与变革实战**

**【课程背景】**

* **一年又过去了，我们有必要对企业的绩效管理进行一下回顾和展望。我们首先回顾一下过去发生的与绩效管理有关的新闻：**

1. 2013年11月微软宣布放弃员工排序

2. 2015 年GE正式宣布放弃活力曲线（强制分布）

3. 2015年3月 德勤宣布重塑绩效管理，因为绩效管理已经跟不上公司目标的完成。

4. 2015年7月 埃森哲宣布放弃年度绩效评估和排名，以项目制方式进行奖励。

5. 2015年8月Autodesk重新设计绩效管理体系，取消绩效评估，通过人才九宫格取代等级制来与薪酬挂钩。

* **再回顾一下国内相关绩效管理相关文章抬头，你会吓一跳：**

1. 后GE时代，绩效管理该怎么做？

2. 不可迷信谷歌OKR考核

3. 传说微软，戴尔和GE都不做绩效评估了，你信吗？

4. 绩效管理毁了索尼

* 绩效管理做到今天，到底怎么啦？
* 根据美世2015年进行的绩效管理调研，有超过一半的组织计划在未来的18个月内，对目前的绩效管理进行重塑与调整。美世薪酬业务负责人蒂姆·尼斯认为原因是目前的绩效管理体系已经无法跟上组织迅猛发展的步伐，公司正在寻求更加灵活、敏捷与及时反馈的业务运营方式，而传统僵化的绩效管理体系无法支撑。这也是员工抱怨绩效管理的主要原因，它更多的是让经理把员工放到等级排名中，而非经理及时地与员工进行信息沟通与反馈。
* 传统绩效管理每年做一次，低效僵化，如何重塑新绩效管理，学会运用简单的模型，将绩效管理侧重在反馈辅导，目标设定和员工与经理的友好关系上，赶紧加入我们课程吧。
* 德勤2015年度人力资源管理趋势报告指出，绩效考核最早出现在美国19世纪，当时的工人的工作可以很好的被量化，比如铺设了多少火车轨枕，工作了多少时间等。但是现在超过70%的员工在服务型和知识型公司工作，他们的绩效更多的来自他们的技能、态度、创新变革及对团队的贡献上。这些技能需要被长期的培养，所以绩效管理更应侧重在员工能力的持续发展上，而非在某个阶段对他们的排名上。
* 今天的业务环境和战略很少能符合一年一次的绩效考核周期。目标在不断修改，战略在持续调整，员工不停在不同项目之间转换，他们在不同的部门向不同经理汇报。敏捷化开始渗透在业务中，它逐渐对我们的目标设定与人员管理发生影响。
* 敏捷绩效管理针对互联网新业务环境工作方式而设计。它把绩效管理的重点从年度考核排名转移到专项工作持续反馈与员工发展。它更强调合作、社交化和快速反应。
* 绩效管理创新与变革课程，结合国际最新绩效管理理念，融入老师多年本土企业实践经验,创新模型与课程并已被中国国家版权机构认证。这个课程将为您提供一个全新的方法进行绩效管理，帮助您的企业在互联网环境下取得战略的成功。

****

**【课程对象】**

* 人力资源总监/人力资源绩效负责人/人力资源专业人士／所有需要进行绩效管理改善的公司负责人

**【授课方式】**

* 所有学员被分配进每个小组，每组6--8人左右，组成一个模拟公司或者业务部门，选出一位负责人，然后模拟公司/部门人数，部门平均工资，向经理人数汇报人数等信息。
* 学员运用2天时间，模拟公司整个的创新绩效管理流程，从OKR敏捷目标设置开始，到绩效沟通辅导反馈与教练，到绩效考核与评估，到最后的激励认可与发展。
* 授课前要求：通过纸质问卷／电子问卷／微信二维码／电话访谈等等方式参与课前绩效管理现状调研
* 授课中：运用创新绩效管理模型，评估本公司绩效管理现状，思考未来变革解决方案。
* 授课后跟踪：完成绩效管理变革行动方案并递交公司负责人，完成OKRA绩效管理知识题测试。

**【培训目标】**

* 了解创新绩效管理与传统绩效管理的差异性
* 掌握有效的OKR敏捷目标设定概念和具体操作方法
* 训练有效持续的绩效反馈与教练技巧
* 学会运用绩效奖励与薪酬激励员工
* 理解认可与激励对员工绩效的影响度
* 掌握绩效变革与变革管理原理，从而提升绩效管理水平

**【课程工具提供】**

* OKRA创新绩效管理模型
* SCARF 心理学模型
* GROW教练模型
* SAID反馈模型
* CES绩效变革模型
* 绩效管理变革方案模板

**【课程内容】**

**模块1：传统绩效管理的挑战与困惑**

* 传统绩效管理模型
* 传统绩效管理挑战与困惑
* 打分与排名有效吗？

**案例分析：德勤最佳实践案例分享**

**模块2：重新定义绩效管理**

* 互联网时代工作方式对人才影响
* 移动互联网时代敏捷组织的特点
* 定义创新绩效管理模型与 特点
* 创新绩效管理与传统绩效管理差异
* 测评：贵公司目前绩效管理现状评估

**案例分析：微软最佳实践案例分分享**

**模块3：OKRA创新绩效管理模型第一步骤：OKR敏捷目标设置**

1. OKRA创新绩效管理模型4大步骤

2. OKRA创新绩效管理模型第一步：OKR概况介绍

3. OKR的结构与特点

* OKR与战略目标的一致性
* SMART目标与OKR目标
* OKRs 的主要特点及与KPI的区别
* OKRs 提炼方法与手段
* OKRs 模板与工具分享
* 美国公司OKRs /部门OKRS/个人OKRS 案例分析
* 公司实施OKRs 的关键成功要素

4. OKR实战演练：

* 模拟公司/部门设置OKR
* 各小组递交与分享OKRs设置
* 讲师进行分析、点评与修改。

**案例分析: Google 最佳实践案例分享**

**模块4：OKRA创新绩效管理模型第二步骤：有效持续的反馈与教练**

1：有效持续的反馈

* 反馈模型：SAID
* 反馈作为敏捷流程的一部分
* 创造反馈文化

**案例分析: GE\Adobe 最佳实践案例分享**

2：绩效教练

* 建立与设计教练型企业文化
* 运用教练技巧促进绩效发展
* 教练模型：GROW

**案例分析: Nike 最佳实践案例分享**

**模块5：OKRA创新绩效管理第三步骤：绩效考核与薪酬**

* 纠正考核偏差
* 科学绩效考核因素
* 量化与非量化的平衡
* 五级考核制度
* 强制分布的优势与劣势
* 考核与薪酬的有机结合

**案例分析: 阿里巴巴、华为、IBM最佳实践案例分享**

**模块6：OKRA创新绩效管理第四步骤：激励与认可**

1：绩效奖励

* 激励原则
* 考核激励
* 非物质激励

2：全员认同

* 定义全员认同感
* 认可、敬业度与高绩效的联系

**案例分析：美国梅西百货最佳实践案例分享**

**模块7：创新绩效管理变革**

* 变革模型CES与变革路线图
* HR、业务经理在绩效管理变革中的作用
* 获得管理层的支持

**案例分析: 尼尔森最佳实践案例分享**

**模块8：个人培训后行动方案**

* 设计您的变革行动方案
* 活动：您在绩效管理上需要做的三件最重要的事

**模块9：总结与回顾**

**【讲师介绍：姚琼】**

人力资源绩效专家，OKR培训咨询辅导教练。

国内首位倡导企业引进与运用OKR的讲师，唯一一位获得美国人力资源协会OKR课程授证讲师，并撰写了大量相关文章。

目前姚老师辅导过和正在辅导的OKR实施公司有：光明乳业研究院，中兴通讯研究所，原象数码，暴风科技，创维，瑞声科技等企业。

姚老师曾先后担任微软大中华区培训经理及非技术类讲师，英特尔渠道销售项目培训师，美国纳斯达克上市公司大中华区人事总监，欧洲世界500强人力资源总监及企业大学讲师。

姚老师也是国内最早把室内体验式培训引入企业绩效管理培训体系中的培训师，并一直坚持研究开发适合中国企业绩效管理相关的体验式培训产品。

**【报名详情】**

场次：

深圳4月13-14日

北京 5月25-26日

上海 7月6-7日

深圳 8月31日-9月1日

北京 11月16-17日

上海 12月21-22日

费用： 现在报名享受￥4680元/ 人（差旅费用请自理）

热 线：Apple.liu 189-3062-6676

邮 件：apple.liu@ghrlib.com

特别声明：主办方保留对课程信息（包括价格、日期、地点、师资、课程安排和其他细节等）进行调整的权利。