**《量化绩效：以结果为导向的战略绩效管理与改进》**

**课程费用：**3500元/人 （含税费、教材费）

**课程时间:** 1天

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **北京** | **上海** | **深圳** |
| 8月18 | 10月28 | 12月2 |

**课程背景:**

作为现代企业的人力资源管理者，应以战略高度构建高效实用的人力资源管理系统，建立科学的绩效管理和激励制度，以最大限度地激发人才潜能，来创建优秀团队，并推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。然而企业在进行绩效管理的实践过程中，往往会遇到很多问题，特别在绩效管理中反馈环节，针对绩效结果与标准之间的差异，所以系统改进更是企业最为关注的重点。在实际的工作中，管理人员对绩效改进的认知却并不全面，比如：绩效改进的流程是怎样的？绩效改进的方向和内容是什么？如何进行改进？如何实施和追踪改进计划？我们特邀资深人力资源管理专家为企业解答这些难题。

**培训收益**

1、既帮助学员学会从战略角度思考问题，又帮助学员从战术角度解决问题

2、掌握平衡记分卡的理念、与战略管理的关系和具体操作方法

3、掌握如何设定同时符合企业和管理者自身利益的KPI

4、全面掌握KPI指标分解、目标设定等绩效管理的具体操作方法

5、掌握绩效反馈评价的方法及具体操作步骤

6、掌握如何监控绩效管理过程及使用绩效考评的结果

7、针对学员企业的具体问题探讨可行的解决方案

**课程大纲：**

**一、绩效管理理念与发展变革趋势**

1.1 什么是绩效改进，与绩效考核、绩效管理的区别？

1.2 故事中看懂中国企业绩效管理难以落地的无奈

1.3 目前企业绩效管理实施过程中常见问题汇总

1.4 英国政府vs民营船主，绩效考核真正的意义

1.5 绩效管理发展变革趋势（MBO-KPI-平衡计分卡-……）

1.6 360评估和OKR是绩效管理工具吗？

**二、绩效计划——指标分解与标准确定**

2.1 指标分解常见工具：

工具：杜邦分析法、KPI、价值数、鱼骨图、平衡计分卡

2.2 战略地图与平衡计分卡

企业战略规划与战略地图设计

2.3 企业不同层级KPI提炼标准

2.4 KPI指标五类常见错误

2.5 KPI指标梳理三种思维模式

2.6 KPI指标梳理基本流程与步骤（案例展示）

2.7 KPI指标库和指标卡选取原则

2.8 绩效标准的提炼

案例1：人大附中如何学生学习过程中实施绩效改进？

案例2：技术研发企业如何提炼非量化的绩效标准？

案例3：后勤职能部门如何提炼非量化的绩效标准？

2.9 KPI指标卡的设计

三、绩效辅导与面谈

3.1 管理者角色在绩效管理中的定位

3.2 什么是工作原则，如何提炼工作原则；

3.3 绩效辅导四个及时

3.4 管理者和员工为什么不愿意做绩效面谈

3.5 不同类型的员工绩效面谈的处理方式

3.6 绩效辅导与面谈工具解析

**四、绩效评估与分析**

4.1 绩效评估的流程

4.2 绩效评估的误差处理

4.3 为什么需要做强制分布，在什么情况可以不用强制分布

4.4 企业绩效评估常见问题及解决办法

**五、绩效结果应用**

5.1 绩效结果在奖金发放上的应用；

5.2 绩效结果在薪酬管理中的应用

5.3 绩效结果在培训管理中的应用

5.4 绩效结果在职务调整和调动中的应用

**六、绩效改进工具介绍与演练**

6.1 OGSM

现场演练：企业中不能量化的问题如何量化、如何培养下属团队自己找到解决问题的方法、问题明确责任到人如何解决、跨部门沟通与协作效率如何提升、什么是CEO的指标逻辑等；

6.2 关键价值链

现场演练：结果指标怎么分解为过程指标、没有客户，团队应该做些什么？

6.3 绩效改进模型（BEM）

现场演练：绩效改进如何在本企业应用、资源、环境、流程、工具等过程管理中的优化方法、绩效改进工具实操等

**七、知名企业绩效管理经验总结**

7.1华为绩效管理经验总结

7.2阿里巴巴绩效管理经验总结

7.3腾讯绩效管理经验总结

7.4海尔绩效管理经验总结

**课后资料包提供：**

* 01-公司价值链梳理
* 02-关键价值链梳理
* 03-公司战略地图模板
* 04-OKR计划与考评表
* 05-高管绩效合同
* 06-公司绩效管理框架

**王老师**

* 浙江大学特聘讲师、湖南大学商学院特聘讲师
* 10+年人力资源数据研究和管理咨询行业经验
* 系统化培养人力资源管理人才的教练
* 《人才激励体系设计项目》咨询辅导企业上百家
* 专注于人力资源核心体系建设、人力资源效能管理等研究方向
* 海南国资委特聘顾问
* 2021年驻场咨询辅导企业50+家

十年人力资源数据研究和管理咨询行业经验，浙江大学特聘讲师、湖南大学商学院特聘讲师、Hroot2015年度人力资源卓越贡献奖。专注于人力资源核心体系建设、人力资源效能管理等研究方向；案例故事详实，往往能针对客户需求切中问题要害。对于课前的准备更是精益求精，因此很多客户称他为“系统化培养人力资源管理人才的教练员”。课程以实战和落地著称！

王先生管理咨询服务涉及的行业十分广泛，涉及金融、化工、高科技、旅游、医药、机械制造、IT制造、家电、建筑、快速消费品等多个行业的国有、民营及合资企业，具有丰富的咨询和培训实践经验。

**主讲课程：**

《人力资源核心体系建设》、如何提高企业人力资源管理效能》、《组织变革管理》、《战略型人力资源管理体系建设》、《二元人力资源管理》、《薪酬体系设计实务》、《战略绩效体系设计方案班》

**培训代表企业：**

宝安集团、美的集团、福田戴姆勒、可口可乐、潍柴动力、华润置地、恒大商业、万科地产、万达集团、国美电器、深圳报业集团、中国人民银行、韩亚银行、农业银行、成都农商银行、金科控股、德银租赁、网易、百度、东易日盛、娃哈哈、蒙牛、麦当劳、内蒙华电、华润雪花啤酒、北冰洋集团、中联重科、南车时代、首创集团、居然之家、绝味食品、青年汽车集团、中国外运天津有限公司、湘鄂情、小肥羊、远大住宅、正荣集团、浙江省国贸、上海证大集团、中标建设集团、中国电子系统工程第四建设有限公司、中航国际控股、中源协和干细胞生物、德邦股份、厦门银鹭、隆平高科、远洋地产、首创集团、联投置业、越秀地产、杜莎夫人蜡像馆、良品铺子、石头记饰品、蓝鸽集团、远大医药、九州通集团、中地集团、中建三局、深圳市机场股份有限公司、酷派集团、好药师、PPTV、春雨医生、幸福蓝海影视、城市便捷酒店、泛海物业、天津港航物流、港中旅、广西投资集团、金夫人婚纱、广汽部件、国投罗钾、中集安瑞科…………