**《目标与绩效管理》高级培训班**

**一、课程背景**

绩效管理是人力资源管理的核心，在人力资源管理中起着举足轻重的作用，这已经是业界的一个共识。但另一方面，绩效管理又是管理者比较不愿意做的工作，许多管理者对绩效采取回避甚至是厌烦的态度。

这种现状使得我国的绩效管理始终处于一个较低的层面，绩效管理的作用没有完全发挥出来，给人“鸡肋”的感觉，食之无味，弃之可惜。

而造成这种局面的一个很大的原因就是绩效管理实施的主体——直线管理者没有很好地认识自己在绩效管理中所扮演的角色，没有能够处理好管理与绩效管理的关系，导致了执行不力，使得绩效管理的体系、政策、方案、流程不能很好地落地，不能得到有效的落实。

在绩效管理中，管理者才是实施的主体，起着桥梁的作用，向上对公司的绩效管理体系负责，向下对下属员工的绩效提高负责。因此，管理者掌握绩效管理的基本知识和方法显得尤为重要。  
**二、课程收益**  
● 掌握BSC+KPI绩效管理的思路，能够用BSC进行企业战略分解与经营目标建立，实现企业经营压力的层层分解传递，从公司到部门，及部门到个人的目标分解实操

● 掌握绩效管理体系的设计，掌握KPI提取、定义、量化、评分的方法，懂得结果型项目考核的方法，让考核顺利落地，解决不同类型部门考核的难题

● 掌握绩效管理推行的方法，掌握绩效反馈与辅导的方法

**三、培训对象**

经营管理层、部门经理、主管等。

**四、培训时间、地点**

**2024年3月\*日、\*日两天全天上课（\*日报到） 地点：武汉市**

**2024年5月\*日、\*日两天全天上课（\*日报到） 地点：成都市**

会务组根据各单位回传报名回执表，于开班前一星期以传真形式通知参加培训人员具体报到地点、乘车路线及相关注意事项等。

**五、培训内容**

**第一讲 绩效管理再认知**

一、绩效管理在企业发展中的作用

1. 人才发展
2. 目标达成
3. 流程优化

二、绩效管理过程中的常见问题

1. 重考核轻管理

研讨:绩效考核与绩效管理的区别

1. 参与度不够
2. 指标不当

三、绩效管理三大转变

1. 从强调考核结果到强调绩效面谈和反馈
2. 从一刀切到针对性设计
3. 文化与价值观与绩效管理结合

**第二讲：绩效管理的目标设定**

**一、企业绩效管理的目的**

1. 企业目标的达成

2. 高绩效文化的建立

**二、公司目标的来源**

**1. 关键成功要素法**

1）公司关键成功要素的定义

2）公司关键成功要素的提取

**2. 关键成功要素之-平衡计分卡与公司战略地图**

1）学习与发展指标

2）内部流程指标

3）客户角度指标

4）财务角度指标

**3. 分解绩效考核指标的工具**

1）MBO目标管理法

2）鱼骨图法

**第三讲：如何设定关键业绩指标KPI**

**一、关键业绩（KPI）指标体系**

1. 关键业绩指标分类

2. 关键业绩指标案例

**二、关键业绩指标设计过程**

1. 关键业绩指标建立步骤

2. 如何确定工作结果和关键行为

3. 如何确定指标形式、设计评价标准、确定考核者

4. 如何判断关键业绩指标的可操作性

**三、如何设计定量指标**

1. 定量指标的含义

2. 定量指标有效的前提条件

3. 定量指标评价标准制定

**四、如何设计定性指标**

1. 定性指标的含义

2. 定性指标评价标准制定

**五、如何设计过程指标**

1. 过程指标的含义

2. 过程指标评价标准制定

**六、如何设计非权重指标**

1. 非权重指标的含义

2. 否决指标及评价标准制定

3. 奖励指标及评价标准制定

4. 奖惩指标及评价标准制定

**七、关键业绩指标设计的几个关键问题**

1. 选择关键业绩指标应该坚持的原则

2. 确定关键业绩指标权重的原则

3. 如何确定定量指标的绩效目标

**第四讲 绩效反馈与辅导**

1. **绩效反馈**
2. 绩效反馈的原则
3. 反馈的步骤
4. 绩效面谈的准备工作
5. 绩效面谈的技巧
6. 三明治法则
7. 十条圣经
8. 绩效面谈注意事项
9. **绩效辅导**
10. 基于GROW模型的绩效辅导

1）G-员工需要达到的成果

2）R-现在发生的问题

3）O-有哪些方法选择

4）W-采取的行动

情境练习：管理者如何使用ＧROW工具对员工进行辅导

1. 基于技术和操作的绩效辅导
2. 辅导的时机
3. 辅导的方法（OJT法）

练习：制定绩效辅导计划

**六、主讲专家**

**刘畅老师** 企业人才发展实战专家**、**CSTD学习项目设计师、中欧商学院杉树计划导师、中国内训师大赛评委/中国企业微课大赛评委、曾任：新东方教育（上市公司） 人才发展负责人、武汉仟吉集团/卓尔控股（上市公司） 培训负责人**擅长领域：**绩效管理、非人力资源管理、学习地图、内训师授课技巧、微课开发、……

**刘海宏** 百朗签约讲师，著名人力资源管理专家，平衡记分卡战略与执行专家，工大ＥＭＢＡ工商管理硕士，国家注册人力资源管理师，国家注册管理咨询师，中国年度十大优秀策划人，全国百名优秀讲师团理事，全国百佳优秀管理咨询顾问，中国讲师网特约讲师。

**王湘棣** 百朗高级管理顾问，人力资源管理师，流程管理专家，PTT高级讲师，高级EAP执行师，国家职业技能资格考试企业培训师，国家人力资源管理师授课、答辩老师，《用纪律和制度说话》作者

**胡和平** 百朗特约专家、工商管理硕士、高级经济师、高级人力资源管理师、 国家注册管理咨询师、浙江省优秀管理培训师、杭州大学生就业创业指导专家、企业培训师资深讲师、人力资源管理建设委员会副主任委员、浙江大学人力资源专业资深讲师、浙江长征技术学院客座教授  
**李大涛**  百朗特约专家，人力资源管理训练导师，薪酬、绩效管理培训师/咨询师/国家一级企业人力资源管理师，10年中高层管理经验，曾任外企、国企、民营企业（能源、工程、房地产、食品、医药）大中型企业副总经理、人力资源总监、企管总监等职，并曾兼任多家企业的高级管理顾问，在中高层管理人员培养训练、人力资源管理、绩效薪酬管理、劳动用工纠纷等方面积累了丰富的实战经验，能够根据企业的实际情况定制开发最合适的课程、实施并跟踪落地。  
**李连魁** 百朗特约专家， 前世界500强（双汇）HR总监，国家高级人力资源管理师，北京大学、西安交大总裁班特邀讲师，多家上市、跨国公司人力资源顾问，20多年人力资源管理和培训经验，善于把人力资源管理前沿知识，提供落地的实操工具，将胜任力模型及人力资本的投入产出（ROI）运用到课程当中，善于将数学思维应用到人力资源管理之中，链接人力资源和企业经营的商业智慧。出版专著：《人力资源就该这么管》

**（每次培训从以上专家中选配，以实际通知到会专家为准）**

**七、培训费用**

**收费一：3800元/人**（含培训费、资料讲义、学习文具、培训午餐），

**收费二：会员300元/人**（含资料讲义、学习文具、培训期间午餐）开具培训费电子发票；如需安排住宿，会务组可统一安排，费用自理；

**百朗企业管理整体解决方案会员**

**（一）标准培训会员A 3.6万元/年**

1、2024年会员公开课（详见2024年年度计划表）免学费，不限人数，资料费300元/人（含授课讲义、授课期间午餐）；

2、入企职业化素养或主管提升内训实施2天，请按各层级岗位对应师资选配，跨层级选配师资需补差价，请按各层级岗位对应师资选配，跨层级选配师资需补差价；

甲方提供配套版权电子课件，知名讲师走进企业内部，授课讲师的往返机票、食宿费、培训地的接送站，老师驻地往返打车费由乙方承担。

3、标杆经验类及其他非会员课程（详见2024年年度计划表）可享培训费8折优惠。

**标准培训会员B 4.8万元/年**

1、2024年会员公开课（详见2024年年度计划表）免学费，不限人数，资料费300元/人（含授课讲义、授课期间午餐）；

2、入企职业化素养或主管提升内训实施2天，请按对应层级岗位对应师资选配，跨层级选配师资需补差价；

\* 顾问入企，甲方提供配套版权电子课件，知名讲师走进企业内部，授课讲师的往返机票、食宿费、培训地的接送站，老师驻地往返打车费由乙方承担。

3、打造企业专属域名、企业LOGO和名称在线学习平台，开通100人内学习账号；

4、标杆经验类及其他非会员课程（详见2024年年度计划表）可享培训费7折优惠。

**（二）体验会员A 1.98万元/年**

1、2024年会员公开课（详见2024年年度计划表）免学费，不限人数，资料费300元/人（含授课讲义、授课期间午餐）；

2、入企职业化素养内训实施1天，请按对应层级岗位对应师资选配，跨层级选配师资需补差价；

\* 顾问入企，甲方提供配套版权电子课件，知名讲师走进企业内部，授课讲师的往返机票、食宿费、培训地的接送站，老师驻地往返打车费由乙方承担。

3、标杆经验类及其他开班课程（详见2024年年度计划表）可享培训费8折优惠。

**体验会员B 1.98万元/年**

1、2024年会员公开课（详见2024年年度计划表）免学费，不限人数，资料费300元/人（含授课讲义、授课期间午餐）；

2、打造企业专属域名、企业LOGO和名称在线学习平台，开通80人内学习账号；

3、标杆经验类及其他开班课程（详见2024年年度计划表）可享培训费8折优惠。

**会员增值服务：**

免费送《劳动法顾问服务》一年；

①提前预约，专线电话咨询；

②提供最新的劳动法律、法规；

③文书类审查（限5份）；

④就劳动人事管理决策事项提供法律依据；

⑤劳动合同类的制定、审查、修改（限5份）；

⑥规章制度的制定、审查、修改（限3份）；

⑦用工风险体检（限1次）。

**八、报名及咨询联系：**

咨询专线：**153-2198-5351（微信同）**

百朗课程顾问：武丽燕老师

北京百朗精益管理咨询有限公司   
百朗创新（北京）咨询顾问有限公司

二零零三年十一月

**附件：**

**《目标与绩效管理》高级培训班**

**线下面授报名回执表**

报名方式一：[请将报名回执表填写清楚后发至](mailto:请将报名回执表填写清楚后发至@qq.com；g) **[2853710568@qq.com](mailto:请将报名回执表填写清楚后发至@qq.com；g)**

报名方式二：加微信**15321985351**在线提交报名表

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 单位名称 |  | | | | | | |
| 通讯地址 |  | | | | | 邮编 |  |
| 联系人 |  | | | 联系电话 |  | 传真 |  |
| QQ |  | | | | 邮箱 |  | |
| 参会企业身份确认(百朗会员必填，在□打勾)：□ 本次新加入百朗会员  □ 标准会员□ 中级会员□ 高级会员□非会员 | | | | | | | |
| 学员姓名 | 性别 | | 职务 | | 手机 | 是否安排住宿 | |
|  |  | |  | |  |  | |
|  |  | |  | |  |  | |
|  |  | |  | |  |  | |
|  |  | |  | |  |  | |
|  |  | |  | |  |  | |
|  |  | |  | |  |  | |
| 增值税发票开票信息  （在□打勾)：  □普票 □专票 | | 单位名称： | | |  | | |
| 纳税人识别号： | | |  | | |
| 单位地址、电话： | | |  | | |
| 开户银行、帐号： | | |  | | |