**全面绩效管理项目实战课程**

【**课程学时】4**天

**【培训对象】**中高层管理人员 HR

**【课程收益】**

“本课程从目标管理、KPI绩效指标体系建设、绩效评估、绩效辅导和绩效面谈技巧、绩效项目落地等环节出发，讲授如何针对不同的绩效环境设计科学、合理的绩效管理体系；重点向学员讲授绩效考核模型、KPI三级体系模型、绩效实施模型三大基于工作实际原创的操作模型，教会学员如何设计三级考核指标体系，如何进行绩效评估、如何做绩效辅导和绩效面谈、以及如何设计绩效项目的落地。

**【课程大纲】**

**第一部分 绩效管理实战理论**

* 绩效管理的五大误区
* 绩效项目实施流程
* 绩效管理的PDCA
* 确保绩效成功实施的四个根本
* 建立绩效管理的三个保证体系
* 务必提升业务经理绩效意识和绩效管理能力
* 四类人员的绩效责任
* 建立绩效管理的四个流程
* 设计绩效考评的周期
* 绩效考核冰山模型

**第二部分 设计企业三级关键业绩指标实战**

* 任务：组建公司
* 从战略到计划
* 从目标到绩效
* 关键绩效指标（KPI）体系的建设
* 三级关键绩效指标（KPI）体系模型
* 设计关键绩效指标（KPI）的两种方法
* 用关键成功因素法设计三级关键绩效指标（KPI）体系
* 设计公司一级关键绩效指标（KPI）：
  + 利用鱼骨图法找出公司成功的关键因素
  + 导出公司一级关键绩效指标（KPI）
  + 实战任务：设计公司一级关键绩效指标（KPI）
  + 设计公司一级关键绩效指标（KPI）应该注意的问题
* 设计部门二级关键绩效指标（KPI）：
  + 上级目标和下级目标之间的关系
  + 任务分工矩阵：
    - 任务分工矩阵分解企业工作任务
    - 任务分工矩阵分解企业KPI
    - 实战：分解公司级KPI
  + 关键绩效指标（KPI）的有效分解
  + 实战任务：设计部门二级关键绩效指标（KPI）
* 设计个人三级关键绩效指标（KPI）：
  + 实战任务：设计个人三级关键绩效指标（KPI）
  + 关键绩效指标（KPI）的筛选
* 关键绩效指标（KPI）的权重确认方法
* **两种实战方法**
* **实战：关键绩效指标（KPI）配权重**
* 设计关键绩效指标（KPI）的指标值
* 设计关键绩效指标（KPI）评分标准
* **三种实战方法**
* **实战：关键绩效指标（KPI）配值和评分标准**
* 企业 KPI指标在时间维度的分解图
* 实战：KPI指标在时间维度分解
* 特殊职位的关键绩效指标（KPI）设计
* 指标评审的原则和流程
* 目标承诺与发布

**第三部分 绩效评估实战**

* 人力资源部的督导职责
* 建立和完善客观的绩效评估流程
* **工作总结**
* **评估机制**
* **绩效面谈**
* **结果应用**
* 实战：工作总结
* 工作总结注意的问题
* 实战：工作述职
* 考核评价等级
* 设计绩效成绩的分布
* 考核结果的使用
* 常见的考评错误

**第四部分 绩效辅导和面谈实战**

1. **建立有效的绩效辅导面谈机制**

* 绩效面谈是什么？
* 绩效辅导面谈对管理人员和员工的作用
* 绩效沟通的几个渠道
* 实战：将月度考核结果反馈给员工
* 绩效面谈流程
* 绩效面谈的准备
* 绩效诊断
* 绩效表现备忘录
* 一对一绩效面谈的环境
* 方案准备
* 绩效面谈沟通
* 如何跟七类员工沟通策略
* 绩效面谈追踪
* 实战建议
* 绩效面谈实战2：张华的绩效面谈
* 视频：挑战的绩效面谈
* 辅导和激励下属
* 领导风格与员工发展阶段的匹配
* 领导者的任务
* 经理必须保留的任务
* 掌控绩效辅导的实际和切入点
* 工作辅导的要点
* 绩效辅导示例：视频

1. **绩效面谈沟通技巧**

* 赞赏
* 建设性批评
* 翻译练习
* 渐进式反馈技巧
* 倾听
* 画图练习1
* 画图练习2
* 正确的倾听
* 不正确的倾听
* 视频：挑战的绩效面谈
* 询问
* 询问的方式
* 封闭性的问题/开放性的问题
* 肢体语言
* 绩效面谈实战3：张华的绩效再面谈
* 视频：挑战的绩效面谈

**第五部分 绩效项目落地实战**

1. **当前绩效推进的问题及解决方案**

* 当前绩效推进的问题
* HR的四个疑问
* 企业不同发展阶段绩效实施的关注点诊断
* 绩效项目落地实战模型
* 四步破解方案
* 提升业务经理绩效计划及评估能力是关键
* HR自身要理清公司业务重点和方向
* HR帮助业务部门逐步开发和完善绩效管理的表格工具
* 逐步推进，慢慢建立以KPI&BSC为基础的适合运营的绩效管理体系

1. **梳理公司业务价值链**

* 五步法梳理公司业务价值链
* 实战：梳理公司价值链
* 帮助部门经理梳理部门工作要点
* 实战：梳理人力资源部价值链

1. **辅导部门经理进行计划制定**

* 辅导部门制定计划
* 辅导经理评审员工计划
* 控制工作计划有效性
* 推进方式
* 实战：拟定部门月度工作计划

1. **辅导部门经理进行绩效考核打分**

* 辅导的四步法则
* 辅导员工工作总结与自评
* 与经理沟通考核打分的意义
* 辅导经理考核打分
* 实战：制定部门月度工作总结
* 逐步量化工作计划
* 逐月推进考核