3×3×3绩效管理设计实战工作坊

# 基本信息

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **开课时间：** | 2020-12-11 | **培训天数：** | 2天 |
| **开课地区：** | 广州 | **价 格：** | ￥3980 |
| **报名电话：** | 020-32167831 周小姐 | | |
| **主 办 方：** | 广州企飞企业管理有限公司 | | |
| **公司网站：** | [www.qifei365.com](http://www.qifei365.com) | | |

# 培训对象

企业中高级管理人员、人力资源专业管理者（HRD、HRM、HRS、AHR）

# 课程介绍

8月14-15日深圳|12月11-12日广州
学习费用：RMB3980元/人（费用含：学习费、教材、午餐、茶点等）
怎么看待企业存在的一些现象？5％的人看不出来是在工作，而是在制造矛盾=破坏性的做；10％的人正在等待着什么=不想做；20％的人正在为增加库存而工作=“蛮做”\“盲做”\“胡做”；10%的人由于没有对公司做出贡献=在做，却是无效劳动；40％的人正在按照低效的标准或方法工作=想做，而不会做；只有15%的人属于正常范围，但绩效不高=做不好，做不到位。
管理者的困惑：累：深入到具体工作，以保证事务处理正确；白天的时间总是不够；烦：员工工作无头绪，对工作缺乏了解，不能明白给出结果；员工不明白为什么要做这些工作；员工对谁该做什么和谁该负责有异议员工太胆小，以致该决策时不决策。恼：员工给经理提供的信息太少，以致问题发现太晚而无法弥补；问题发现太晚以致无法阻止它扩大。怒：员工总是犯重复性错误，工作质量低下；员工给经理提供的重要信息太少。
员工的困惑：不公平：为什么不提升我？管得过细，喘不过气；消极怠工：做的好坏无所谓；工作完成很好时没有得到认可；怒不可遏：我做的蛮好，老责备我干什么；没有机会学习新技能；茫然无措：不知道为什么做/做到什么程度/怎样做；不了解他们的工作好还是不好；发现上司对自己不满但不知怎么办；自己不能做任何简单的决策心有余悸：权力/决策/资源是什么；不知道他们有什么样的权力；缺乏完成工作所需要的资源。
序：王总为什么最近比较烦？
第一讲我该拿什么奉献你，我们用心经营绩效
²认识绩效管理的重要性
²思考：如果没有绩效管理，我们的动力在哪里？
²当前企业存在的主要绩效管理误区
²互动：绩效管理中的各种声音
第二讲绩效管理的路径和方法工具
Ø绩效管理的思考路径
Ø绩效管理的实施路径
Ø绩效管理的方法工具
1.控制导向的绩效考核
简单排序
对偶比较
2.任务导向的绩效管理
目标管理
360度评估
3.全面经营导向的绩效管理
BSC（平衡计分卡）
KPI（关键绩效指标）
EVA(经济增加值)
OKR（目标与关键结果）
第三讲绩效计划管理
1.构建公司级指标库及高管岗位指标库（BSC法）
Ø公司战略分析（战略目标、战略举措、存在问题及对策）（SWOT）
Ø根据SWOT分析结果及战略，运用平衡计分卡（BSC）四维度提炼公司战略绩效策略（示例）
Ø根据筛选后的四维度公司绩效策略表，提炼公司级绩效指标
Ø按指标筛选五原则筛选公司级绩效指标（指标筛选表示例）
Ø根据筛选后的指标，形成各子公司的战略绩效指标库（《公司战略绩效指标库》示例）
Ø制定高管岗位绩效指标库（《绩效指标分解表》示例）
2.构建部门指标库（KPI法）
Ø部门指标来源：
公司级KPI分解
部门职责提炼
问题针对性提炼（常规性）
Ø部门指标库格式、项目
《部门绩效指标库》样表
3.构建普通员工岗位指标库（PBC）
Ø普通员工岗位指标来源：
岗位职责（岗位说明书）
部门指标（KPI）分解
流程指标
行为态度
Ø员工指标库格式、项目
《员工业务承诺表》样表
4.指标权重确定
Ø权重确定的原则
Ø权重确定的方法
5.指标赋值：确定指标目标值：
Ø指标赋值的原则：
Ø指标赋值的方法：
战略类KPI指标
目标分解类KPI指标
职能类KPI考核指标设计
关键业绩领域考核指标的设计
任务类考核指标设计
能力素质类考核指标设计
述职考核的设计
6.绩效合同/绩效承诺书
Ø高管绩效合同
Ø员工绩效考核表
第四讲绩效辅导与实施
1.统计报表跟踪
2.制度或计划支持
3.过程绩效分析会
绩效推行常用的几个技巧
绩效实施中的实战问题
项目制如何考核？
研发人员如何考核？
后勤类人员如何考核？
如何避免凭印象打分？
如何保障数据真实性？
定性的指标如何考核？
考核形式化了怎么办？
与工作时间冲突怎么办？
无法关注考核的过程怎么办？
成绩如何激发各部门的参与？
如何保障申诉机制的有效性？
都很优秀，如何评出较差的一名？
员工只看成绩不看业绩怎么办？
述职考核结果不客观怎么办？
²现场演练：绩效推行计划
第五讲绩效反馈与评价
1.绩效检讨与回顾
绩效成绩及原因分析；
未达成的绩效及原因分析
个人优缺点及事例
改进的行动计划（《改进计划表》示例）
²现场演练：针对下属绩效如何进行辅导、指导与教导
2.绩效评价技术
Ø指标评分方法
确定指标评分的方法，一经采用的评分方法，应具有延续性，不得随意更改。
Ø指标评价要素
对一项指标应从哪几个维度进行评价，各维度所占比例多少。尤其对采用说明法评价的定性指标适用。
指标评分标准
第六讲绩效面谈与改进
Ø绩效面谈的意义与作用
Ø绩效面谈应该怎么谈？
Ø绩效计划沟通
Ø不同性格的人怎么谈？
Ø与不同象限的人怎么谈？
Ø用绩效十步曲法进行定期的绩效面谈
Ø绩效会议的沟通
Ø如何做好绩效面谈记录
²实战分享：绩效管理中的各种会议怎么开？
²案例研讨：人力资源经理为何在面谈中狼狈不堪
Ø绩效改进—绩效提升的法宝
Ø绩效改进的几个要点
Ø绩效改进中如何进行统计分析
Ø不要让你的绩效指标一错再错
²分享：一个绩效推行三年的绩效指标体系
Ø如何设计绩效管理表单
Ø如何量身订做员工的绩效改进计划
²现场研讨：自己企业的绩效改进计划应该怎么做？
第七讲绩效考核结果的运用
Ø人员的甄选
Ø培训规划的制订
Ø与考核匹配的薪酬
Ø绩效奖金的分配
Ø管理干部绩效考核结果与应用
²分享：绩效与薪酬的接口，绩效工资设计方法及注意事项
²案例研讨：基公司绩效考核末位淘汰
第八讲绩效调整
Ø调整的条件
Ø调整的内容（绩效目标、指标库、辅导方式、绩效管理流程、绩效评价方法等）
Ø调整的流程（流程图示例）
第九讲绩效管理工具演示
Ø绩效管理机构的构成
Ø绩效管理机构的职责
Ø绩效管理机构的工作程序
Ø绩效表单的填写
²现场演练：如何填写绩效计划、绩效考核表
Ø绩效制度编写
²成果展示：某企业绩效管理手册
第十讲：课程回顾与学员分享

# 师资介绍

汪廷云老师
四川大学秘书档案系硕士师从刘承志教授
首席顾问、资深讲师
企业流程再造与人力资源管理体系咨询专家
中国管理科学研究院学术委员会特约研究员（人力资源管理）
武汉大学社会科学部特邀公文档案讲师，深圳清华研究院特邀讲师，香港科技大学（深圳）特邀讲师，多家上市公司常年顾问
工作背景：前华为HRBP、晶华集团HRD、国虹数码总裁助理、博华咨询产品总监/高级顾问、Adizes（中国）高级讲师
服务客户：作为顾问和培训讲师为康佳、海尔、中广核、银之杰、英威腾、通威股份、海大集团、华南资讯、万兴软件、科陆电子、科通集团、招商证券、同洲电子、雷曼光电、晶华光电、贵州力源、皇爷食品、四川电信、黑龙江移动、深圳移动、好百年、成都机场、海航置业、南阳利达、凤凰光学、平顶山医药、中石油、中国铝业、工商银行四川分行、中建七局、深圳地铁、成都高新区、天府新区、重庆茶园新区、贵港经济开发区、平南县、台州中小企业局等数百家企事业单位、政府部门提供咨询、培训服务，受到客户的高度认同
擅长领域：擅长战略落地、流程再造、人力资源管理，是实战型的变革管理专家，相信管理是实践艺术而非理论科学，具备扎实的专业基础，底蕴背景深厚，实战操作经验丰富；擅长通过企业一线的案例分析，将专业领域课题进行全方位、多角度、实操性的深入研究与总结，喜欢自主创新；见解独特，拥有企业管理和组织变革方向完整的体系和行之有效的方法
授课风格：互动式多媒体教学，动感享受；声情并茂，激情演绎；案例分析，现场点评；经验分享，悟与道结合；实战与实用，理论与实操结合；通俗幽默，趣味生动。
客户评价（节选）：
我们的管理干部参加两年的MBA培训，不如和汪老师一起3个月的项目成长快。
——科陆电子总裁饶陆华
这次的课程给大家很多启迪和思考。讲师幽默、深入潜出的风格也让整个培训充满了笑声，气场不凡。讲师知识面儿和经验方面也好的，有些案例就像发生在我们身边，非常有说服力，培训效果超过我们的预期。
——通威股份副总裁王尚文
培训知识丰富，信息量大，案例生动，深入浅出，点到为止，富有激情。
——海大集团总裁助理张桂君

# 报名回执表

填好下表后邮件至qifei@qifei365.com（此表复印有效）

3×3×3绩效管理设计实战工作坊

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 单位名称 |  | | | | | | |
| 通讯地址 |  | | | | | | |
| 发票抬头 |  | | | | | | |
| 联 系 人 |  | | 电 话 |  | | 传真 |  |
| 代表姓名 | 性别 | 职 务 | 电 话 | | 手 机 | 邮 箱 | |
|  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  |  | |  |  | |
|  |  |  |  | |  |  | |
| 入住时间： 年 月 日 | | | | | 入住天数： 天 | | |
| 汇款方式：1、现金 2、转帐  户 名: 广州企飞企业管理有限公司  开户行：中国工商银行广州银山支行  帐 号：3602 0517 0920 0513 096 | | | | | | | |