**绩效致胜—企业战略绩效管理体系构建及落地**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年10月25-26日 青岛  培训讲师：高永华  课程费用： 4800元  招生对象：企业负责人、中高层管理人员、业务骨干、HR  友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询  课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00028.htm> |

【课程背景】

很多企业无论规模、无论何类型，其绩效管理工作通常面临如下痛点：

1）战略难落地：企业战略目标和方向清晰，但分解、实施时无法左右拉通，上下对齐

2）目标制定不科学：部门、个人考核指标制定欠科学，缺乏共识，评价难

3）重考核、轻管理：管理者往往将精力花在员工的考核评估上，忽视绩效管理各阶段的双向沟通与辅导，认知有偏差，流于形式，业务考核和日常管理成了“两张皮”

国内很多企业引入了绩效管理体系，实施效果很多并不尽人意，有些甚至流于形式，非但没有起到激励员工、提升组织绩效的作用，甚至引起员工和管理者的不满，破坏了组织的稳定，对公司业绩产生负面影响。管理者应意识到绩效管理是一个系统，绩效管理不是企业人力资源管理的一个独立范畴，而是战略执行管理的抓手,同时绩效管理理念、方法只有自然融入各部门日常管理工作，才有其存在价值。

好的绩效管理课程应做到理论与实践相结合，本课程从历年多家企业的绩效管理实战出发，结合华为等标杆企业的绩效管理成功实践，帮助更多管理者拓宽思维及视野，系统学习战略绩效管理的理念、工具和方法，促进管理者的思考并在实际工作中改善所在公司绩效管理体系，进而促进所在公司的商业成功。

【课程收益】

● 帮助各级管理者了解绩效管理常见困局，建立战略导向的绩效管理思维和正确认知

● 掌握战略解码及员工绩效管理各阶段（包括绩效计划、绩效辅导、绩效评估、绩效结果面谈及应用）常用的方法、理论和技巧

● 正确理解、运用绩效管理模型或工具（如战略地图、BLM、BSC、PBC），实现企业战略目标和业务分解和落地

● 了解其他企业在绩效管理体系推行中遇到的问题卡点与对策，减少自我摸索的时间，少走“弯路”

【课程时间】

2天，6小时/天（可作为微咨询项目）

【课程对象】

企业负责人、中高层管理人员、业务骨干、HR

【课程方式】

理论讲解、案例分析、视频欣赏、现场研讨

【课程大纲】

第一讲：知彼解己——绩效管理困局及认知

导入：绩效管理是一把“双刃剑”吗？

一、绩效管理十大困局解读

困局1：方向迷失（目标与战略脱节）

困局2：考核断层（谁来考核CEO/公司高管）

困局3：大家都嫌太麻烦（量化文化缺失）

困局4：相互指责（HR和业务部门角色冲突）

困局5：惟利是图（企业或行为短视失远见）

困局6：纸上谈兵（价值观难越行为鸿沟）

困局7：多余的作业（业绩考核和日常管理两张皮）

困局8：有去无回（无反馈的单向传播）

困局9：360度忧虑（集体无责任）

困局10：结果尘封（结果成为花瓶）

二、为什么要做绩效管理

——战略目的、管理目的、发展目的

三、绩效管理中的责任分工

1. 高层管理者

2. 中层管理者（部门负责人）

3. 公司人力资源部

4. 员工

四、绩效管理的三种导向

1. 控制导向（代表性方法：简单排序法、对偶比较法）

2. 发展导向（代表性方法：目标管理法、360度评估法）

3. 经营导向（代表性方法：KPI、OKR、BSC）

案例分享：KPI=KillPeopleIdea——KPI设计方法论回顾&局限性案例分享

第二讲：解码战略——做正确的事

一、IBM业务领先模型

——战略与执行的力量－BLM业务领先模型概要

——价值观是基础，领导力是根本

——战略制定及落脚点

——三个成长的地平线

二、如何进行战略解码

1. 什么是战略解码

案例：诸葛亮的《隆中对》战略解码图

案例：福田汽车十一五战略发展路径图

2. 战略解码的原则

1）垂直一致性：对公司战略和业务目标的支撑

2）水平一致性：对业务流程的支撑

3）均衡性和导向性：指标选取应均衡考虑，并体现部门的责任

4）责任落实：KPI指标责任分解矩阵

3. 企业战略解码的五大过程

1）确定公司战略

2）战略澄清

3）指标体系

4）指标分解

5）绩效承诺

示例：HW、SL公司战略解码全景图

4. 业务单元战略解码关键步骤

1）澄清公司战略

案例：光伏知名企业TSL、美孚石油公司战略目标澄清图

2）确定牵引目标

案例：某部门战略牵引总体目标

讨论：你所在部门今年的战略牵引的总体目标是什么？

3）分解绩效目标

案例：典型部门—B2B销售、B2C销售、研发部门绩效目标分解

工具：优先重点工作分解（责任矩阵）

4）签署绩效承诺（同主管述职工作结合进行）

案例：绩效承诺书模板

三、BLM工具在华为如何落地应用

1. 华为战略管理原则

1）战略不能被授权

2）以差距为导向

3）与执行紧密结合

4）终年持续不断

2. 华为战略管理的三个特点

特点一：强调机会驱动公司发展

特点二：坚持压强原则

特点三：抓住产业调整期，奠定长期增长格局

工具：“五看三定”模型

工具：战略管理工具BLM模型

3. BLM模型给华为带来的好处

1）使公司上下有了统一的语言

2）确立了共同的目标

3）实现了对战略执行的跟踪

4. 华为战略管理流程（DSTE）

1）战略设计（SP）

2）战略展开（BP）

3）战略执行与监控

4）战略评估

第三讲：落地PBC——指哪打哪

一、绩效管理工具（PBC）

1. 从战略到PBC（战略解码框架图回顾）

2. 什么是PBC（保障战略执行落地的工具）

3. PBC与传统考核的区别（PBC更完整、更有前瞻性、注重能力培养等）

二、绩效目标制定

第一步：制定模板

第二步：分步填写说明

1）组织绩效目标的填写

2）个人业绩目标的填写

3）员工管理目标的填写（适用管理者）

4）个人能力发展目标的填写

第三步：确认前的沟通

第四步：目标规范性checklist

现场研讨：年度PBC的制定（分组讨论，制定目标框架，选代表1人呈现，讲师进行点评）

三、绩效辅导

1. 绩效辅导常用工具

1）GROW模型

2）策略性沟通模型

2. 绩效辅导的渠道

1）正式渠道（书面报告、总结、会议、一对一面谈）

2）非正式渠道（及时认可、工作之余的各种交流活动等）

3. 绩效辅导的时机

1）新员工入职辅导

2）阶段性回顾辅导

3）基于事件/任务/项目的辅导

4）对业绩不佳员工的即时辅导

案例：吴总与小李的绩效辅导沟通

视频欣赏：散步中的辅导（电视剧《历史的天空》片段）

四、绩效评估

1. 评估流程

1）员工自评（述职）

2）直接上级初评（相关评价者提供输入）

3）部门负责人进行初步强制分布（结合当期组织绩效评价结果）

4）召开绩效校准会议（分布结果定案）

5）人力资源部结果备案

6）直接上级进行绩效结果面谈

2. 员工绩效等级分布

1）考评假设

2）等级定义及比例

工具：绩效评级校准讨论会

五、绩效结果面谈

1. 面谈目的

2. 面试时间要求

3. 面谈策略

4. 面谈座位安排

工具：KISS原则

工具：绩效反馈面谈提纲

练习：绩效面谈——请你来挑刺

六、低绩效员工绩效改进计划（PIP）机制

工具：PIP模板

2. 使用PIP的意义

1）对公司（使公司有办法管理低绩效员工，最小化员工关系风险）

2）对主管（帮助经理识别低绩效的工具，拥有专业的管理低绩效员工的方法）

3）对员工（获得提升绩效以达到期望的机会，保障合法权利）

3. PIP操作指引

1）多方商讨，明确问题和期望

2）绩效改进计划沟通

3）定期回顾

4）PIP结果评定

七、绩效结果的应用

1. 薪酬激励（绩效奖金发放、工资调整等的依据）

2. 晋升/淘汰（作为岗位晋升的必要条件或门槛值等）

3. 量身定制培训计划（明确强弱项,指导制定个人培训发展计划）

4. 未来发展指导（纳入员工培养计划、保留原位、辅导提高、制定绩效改善计划等）

案例：某企业年度评估结果如何应用年终奖发放

八、常见问题与对策

1. 主管不喜欢做绩效沟通怎么办

参考对策：加强管理者技能培训；通过制度去保障，建立绩效辅导及反馈面谈制度

2. 目标制定方法应用不熟练，“挑战＋可实现性”如何把握

参考对策：不断实践，积累经验

3. 员工反映我的好多工作不可量化，不好用KPI表示怎么办

参考对策：不追求绝对的量化，综合考虑管理成本；量化目标的设定要结合实际，不盲目将结果直接转化为数据；实在不能量化，对重要的工作目标可定性描述

4. 员工反映计划跟不上变化怎么办，现在制定的说不一定年中就变了（特别是研发部门），目标的严肃性受到挑战

参考对策：需要在实际的工作中不断提高主管和下属工作中的计划能力；允许客观条件重大变化时重新调整目标

5. 如何进行跨部门团队及人员的绩效评估

参考对策：功能部门与项目考评相结合，引入周边评价机制

6. 关于考核结果的“轮流坐庄”问题，如何解决

参考对策：建立合理的绩效目标；加强绩效考核结果的有效利用；建立绩效反馈检查机制；必要时公示员工考核结果

7. 如何确保成功推行PBC体系，有何策略

参考对策：借力打力、影响决策层、建立领导组织、集中培训、试点推广、宣传促动

案例解析：TSL公司绩效管理体系框架及绩效IT平台介绍

——前因说明：TSL公司作为国内典型的一家高科技公司，在其业务快速发展阶段，公司高层作出决策逐步构建了以战略为导向以绩效管理为基础的执行体系。同时配套引入了当时全球绩效管理和人才管理软件领域比较成功的公司开发的绩效管理IT平台——SuccessFactor,目前已经持续使用10年以上。通过介绍其绩效管理相关理念、绩效IT平台的系统功能使用情况，希望对其他公司引入战略绩效管理体系IT平台有一定示范、参考意义。）

一、TSL战略绩效管理体系介绍

1. 引入背景

2. 优化后绩效体系框架图

3. 新的绩效体系主要特点（基于战略导向、持续改进、强调全员参与、注重均衡发展）

4. 绩效体系主要优化点

1）部门目标图呈现

2）绩效承诺书制定要点

3）评估周期

4）绩效等级分布

5）季度部门绩效沟通会的引入

6）激励方式---奖金分配

二、TSL绩效管理IT平台介绍

1. 系统开发背景介绍

2. 组织结构模块操作

3. 员工档案模块操作

4. 目标计划模块操作

5. 绩效评估模块操作

6. 仪表板的操作

现场问题FAQ

课程回顾：学习收获及转化

培训讲师：高永华

人力资源管理实战专家

上海财经大学MBA

20年人力资源管理实战经验

国家二级人力资源管理师

HayGroup（合益）认证岗位评估师

苏州园区独墅湖科教创新区外聘企业导师

曾任：华为（世界500强）|HRBP

曾任：天合光能（全球组件制造商“TOP Performer”/民企500强）|绩效与人才发展经理

曾任：协鑫集团（全球新能源Top2）电力板块管理中心|OD高级经理

曾任：杭州士兰微（中国半导体Top10）制造事业总部|组织与人才发展总监

曾任：苏州敏芯微电子股份公司（中国MEMS芯片Top3）|人力资源总监

擅长领域：非人、招聘面试、组织发展、人才梯队建设、绩效管理、任职资格管理、管理者角色转身培训等

【人才招聘】曾为服务企业（华为技术、协鑫集团、敏芯股份等）面试3000人+，成功招聘600人+（涉及北大、清华、复旦、西安交大等高校），试用期员工留存率达到100%。

【人才培养】曾主导策划服务企业（协鑫集团、士兰微、敏芯股份）多支后备人才盘点及梯队培养体系的搭建，累计输送300+中高层管理者、1200+基层管理者及业务骨干。

【人才任用】曾主导服务企业（华为技术、士兰微、敏芯股份）任职资格标准开发15个以上，主持认证各类专业技术类、管理类人才任职资格500+人次；主导集团及各业务单元干部考察、评议与任免1000+人次、各类组织架构调整200次+，足迹遍布20多个城市。

实战经验：

高老师历经通讯、能源、半导体三大行业，并都有过深入的探索与实践，炼就了独到的敏锐性和战略眼光，擅长分析企业的优势和劣势，制定切实可行人力资源规划及人才培养体系建设、绩效管理体系建设等方案，为企业发展和壮大提供了有力的支持。

01-曾担任华为技术ODMT（运作与交付体系）HRBP及【战略解码与高绩效团队建设】引导员，并主持多场战略解码workshop；

——成果：推动本体系主管以上人员年初PBC及时签署率达100%；一年内直线经理同下属员工的绩效沟通面谈率由30%提升至75%以上,专业技术类人员任职资格匹配度提升至80%以上，曾获2006年度公司CHR管理改进奖等荣誉。

02-曾主导常州天合光能（股票代码:688599）【基于战略落地的绩效管理体系】的落地、绩效管理IT平台（Success Factor）的引入与开发上线，及基于岗位价值评估的【薪酬职级体系】；

——成果：提高绩效管理透明度，辅导公司400+管理人员学会例行开展绩效计划、绩效辅导、绩效评估等工作，有效推动内部绩效管理流程优化,助力企业业绩增长（2012-2022年期间该企业年销售额自100亿增长至900亿规模）。服务期间个人连续四次获得公司A+绩效评级，三次被授予骨干员工限制性股票和期权。

03-曾统筹主导协鑫能科（股票代码:002015）总部及近100个下属单位（包括）多个中高层管理人才梯队全过程选拔；

——成果：每年输送50+中高层管理者、200+基层管理者及业务骨干进入协鑫大学学习深造，此期间实现人才晋升率达到80%以上；并代表本板块所有企业参与集团SAP项目HCM模块（包括组织、人事、薪资、时间管理、绩效、员工自助等）蓝图构建、系统开发与配置、数据迁移、上线测试等工作，推动集团人力资源数据化管理平台成功上线；

04-曾为杭州士兰微制造事业总部引入并搭建【PBC绩效管理体系】及【战略解码工具】【任职资格管理体系】【干部管理体系】，并同步建立相关制度体系，改善原人力资源管理过于粗放，员工目标牵引动力不足、职业发展通道与晋升标准不清晰等问题；

——成果：策划并建立起公司首批中基层后备人才梯队（40人+）,并担任大部分通用管理课程的内部讲师（覆盖学员800+人次），受到体系总裁及多位子公司总经理的好评。以上助力该企业业绩于2019-2022年期间年销售额自30亿增长至100亿左右。

部分项目经历：

【领导力】类型项目：

——翰威特-领导力模型构建及TOP100领导力测评项目（涉及公司：天合光能）

【绩效管理】类型项目：

——IBM-组织转型与高绩效团队建设Workshop（涉及公司：华为技术）

——IBM-战略绩效管理项目（涉及公司：天合光能）

【薪酬管理】类型项目：

——Hay Group-岗位价值评估及职等体系优化项目（涉及公司：天合光能）

【人才发展】类型项目：

——IBM-战略解码和高绩效团队建设项目（涉及公司：华为技术）

——百思特-专业技术类和干部任职资格体系建设项目（涉及公司：士兰微）

——北森测评-四“鑫”人才梯队选拔项目（涉及公司：协鑫能科）

——凯洛格-在线学习平台引入及上线项目（涉及公司：士兰微）

——云学堂-在线学习平台引入及上线项目（涉及公司：敏芯股份）

【E-HR信息化】类型项目：

——Success Factor-绩效与人才管理系统开发及实施项目（涉及公司：天合光能）

——SAP-HCM人力资源信息化实施项目（涉及公司：协鑫能科）

主讲课程：

《慧眼识人——企业高效招聘面试技巧》

《绩效致胜——企业战略绩效管理体系构建及落地》

《人才致胜——任职资格管理体系构建及落地实践》

《从技术骨干走向管理精英——管理者的角色认知》

《新时代非人力资源经理的人力资源管理》

《有话好说——职场高效沟通技巧》

《协力共赢——打造高绩效团队》

授课风格：

启发式教学：以学员为中心，减少理论说教，充分调动学员的积极性，强化学员的现场沉浸式投入、分享、互动参与

案例分享式：真实标杆企业案例分享，学习他山之石，为我所用，学以致用

视频分享式：采用针对性、精心选择并与主题匹配的相关短视频，更为直观体验

情境教学式：角色扮演、情境模拟，促进知识迁移和提高认知，为学员赋能

部分服务过的客户：

芯片行业：长沙景嘉微股份有限公司、杭州士兰集成电路有限公司、杭州士兰集昕微电子有限公司、杭州士兰明芯科技有限公司、成都集佳科技有限公司、厦门士兰集科微电子有限公司、苏州纳米科技发展有限公司、苏州敏芯微电子技术股份有限公司、昆山灵科传感技术有限公司、苏州德斯倍电子有限公司、苏州园芯微电子技术有限公司等

能源/化工行业：浙江省能源集团有限公司、浙江华友钴业股份有限公司、衢州华友钴新材料有限公司、金宏气体股份有限公司、常州天合光能股份有限公司、协鑫能源科技股份有限公司、协鑫（电力）集团有限公司等

高科技制造行业：华为技术有限公司、浙江台州杰克科技股份有限公司、江苏毅合捷汽车科技股份有限公司等

其它行业：浙能房地产有限公司、上海中骏置业有限公司、浙江圣奥家具制造有限公司、安信证券股份有限公司等