

天天谈目标，并不是每个企业都适合目标管理，只有你学了才知道。
天天在考核，并不是每个管理者都有科学的方法，只有你学了才会用！
一样的课程，不一样的效果！不信，试试看！

目标管理与绩效考核

课程背景：

● “为什么我们辛辛苦苦制定的战略目标得不到有效执行？为什么一些部门的工作方向和公司的想法总是偏离，似乎没有和公司的整体经营思路、目标接轨？”

● “为什么一些员工士气低下，效率慢，您需要踢一脚他才走一步，没有目标紧迫感，责任感缺失？为什么员工做事没动力，您心里着急他不急？我们该怎样才能让他自己主动走路呢？”

● “为什么一些人做事无计划，临时制事，工作没有长远的目标？为什么总是忙忙碌碌却出现救火式管理？每天在充当消防员呢？”

● “为什么每个部门只考虑本部门利益，当出现问题时相互推诿、指责呢？”

以上问题的根本是绩效管理机制出现了问题，具体来讲是企业没有导入绩效管理机制，或者说虽有导入但是没有一套好的方法！伴随着人力资源管理观念的深入，绩效管理的作用也越来越受到各类企业的重视，然而，另一个不争的事实却告诉我们，在现实的企业管理实践中，绩效管理的推行和实施，以及现状和效果却不甚理想，许多企业对自己的绩效管理体系感到不满意，他们往往事与愿违，甚至部分企业因推行绩效管理出现了负面效应，大家感觉推行这个体系是越推越累，越推越繁杂，耗费了大量的精力和时间不说，还没有收到预期的效果。为什么会这样呢？问题到底在哪？

课程收益：

- 掌握更多的绩效反馈技巧，提升沟通能力。
- 理解目标管理的思想，并能运用该思想指导管理实际工作。
- 学会如何去设置高明的考核指标并掌握快速提炼绩效考核指标的方法。
- 掌握绩效考核结果的运用技巧，能使你根据企业现状制定对应的结果运用方案。

课程特色：

- ◆ 以实用为导向，以实战为核心，易学易懂；
- ◆ 授课中注重启发及技能传授的相互结合，互动性强；
- ◆ 深入浅出，寓教于乐，真正实现课堂所授，课后能用的目的；
- ◆ 讲求“道”与“术”的统一，使学员易于理解及体会，让学员在思想上得到升华的同时在行动上得以提高；

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企、事业单位董事长、总经理、人力资源总监、人力资源经理等

授课方式：理论讲述+案例分析+分组讨论+情景演练等多种方法综合运用

课程大纲

课前预热：

1. 分组 2. 队名、队呼、队歌、队长 3. 约定

第一讲：目标管理概要

一、目标的意义

二、目标管理 5 要素

4W1H

三、目标管理的实质

1. 重视人的因素
2. 建立目标层级与网络

第二讲：目标管理的程序

一、目标管理的三大阶段

1. 设定
2. 达成
3. 评估

二、目标管理的过程

三个共同

1. 制定
2. 反馈
3. 控制

三、目标管理程序

1. 设定目标
2. 审议组织架构和职责分工
3. 确定下级目标
4. 达成协议
5. 实现过程的管理
6. 总结与评估

四、目标管理层次体系

1. 公司层
2. 部门层
3. 个人

第三讲：目标的设定与分解

一、目标设定 SMART 原理

二、好目标的三个标准

三、目标设定的依据

1. 公司战略规划
2. 顾客意见 — 越来越重要
3. 主管目标
4. 同事的意见
5. 员工意见
6. 职位说明书
7. 市场 / 同行 / 竞争对手

四、目标设定的程序

1. 从上而下
2. 从下而上

课堂练习：某公司 2017 年经营目标分解

第四讲：目标管理的实施

一、推行之前的工作

1. 是否真正充分认识到目标管理对公司的重要性；

2. 目标管理 对本公司是否合适
3. 企业是否作好了准备，是否已具备了三个先决条件：适宜的管理气氛、清楚的组织结构和有效的管理 信息系统。
4. 现在是否是最佳的推行时间
5. 为什么要采用目标管理，它对组织有什么好处

二、如何实行有效的授权

1. 根据目标进行授权的原则
2. 权力、责任相对应的原则
3. 责任绝对原则

三、目标推行过程的有效管控

反馈控制

第五讲：目标成果的考核

一、成果考评的含义

二、成果考评的原则

1. 目标性
2. 客观性
3. 激励性
4. 自评与上级考评结合

三、成果考评的六项要素

1. 考评人员
2. 评时间
3. 考评内容
4. 考评方法
5. 考评重点
6. 考评目的

四、成果考评的主要内容

1. 评价目标实现程度
2. 评价目标进展程度
3. 目标难度比较
4. 评价实施手段的优劣
5. 对工作态度的考评

五、成果考评中的沟通

小组讨论：目标管理实施过程中经常出现的问题和解决思路？

第六讲：正确认识绩效管理

一、绩效管理的内涵

1. 绩效管理是一过程
2. 绩效管理是一方法

二、绩效管理与绩效考核

三、绩效管理的意义

1. 目标管理
2. 行为管理
3. 动力管理

第七讲：绩效管理系统

一、绩效管理的循环

1. 绩效计划
2. 绩效计划的实施与管理
3. 绩效考核
4. 绩效沟通与改进

二、绩效管理的流程

1. 主流程
2. 绩效管理手册

第八讲：绩效考核与评估

一、绩效管理存在的问题及对策

1. 技术问题
2. 制度问题
3. 观念问题

二、管理者应掌握的绩效考核方法

1. 关键绩效指标 KPI
2. 平衡记分卡 BSC
3. 360 度考核
4. 目标管理法
5. 各种模式的优势与使用条件

作业：运用 BSC+KPI 设计一套部门员工的考核方案

三、绩效评估与反馈

1. 绩效评估程序
2. 绩效评估会谈
3. 绩效管理的 18 点提示

情景模拟：绩效面谈

总结回顾