
基于目标的卓越绩效管理

刘涛

【课程背景】

过去数年很多遭受失败的高科技公司给我们敲响了警钟：它们现在面对着无法回避甚至无法预测的挑战，但是缺乏适应这些挑战所必需的领导、灵活性和想象力。不是因为它们没有意识到这些问题，也不是因为它们不够精明，而是因为变化的速度超过了它们。在战略上很多组织不能及时调整方向，没有及时适应新的环境，因为错误的假设而迷失，因为错误的航标而消失。在商业层面，我们应当承认 VUCA 的客观存在，重新调整战略和战术在商业管理中的功能和权重，设计更灵活、更开放、更动态、更符合实际的绩效管理方案。本该培训课程使学员能够实现或升级企业或组织绩效体系。通过成功因素和绩效措施将活动与战略联系起来，并阐明关键成功因素之间的区别与联系（CSFs），拆解关键业绩指标（Kris），以及关键绩效指标（KPI）之间的关联，从而将战略与经营活动联系起来，为组织打造更加有效的绩效体系。

【课程收益】

- ★ 掌握目标管理的内涵
- ★ 掌握目标实现的关键要素
- ★ 掌握目标分解的原则和方法
- ★ 掌握绩效管理的作用和意义
- ★ 掌握绩效管理的基本流程
- ★ 掌握绩效考核的基本方法
- ★ 掌握考核指标设定的工具和方法
- ★ 掌握绩效面谈的流程
- ★ 掌握绩效改善的方法
- ★ 提升绩效管理推行效果

【课程对象】

所有参与人力资源管理规划实施人员
所有参与人力资源管理的管理者和领导
具有真正领导潜力的人员
所有对员工绩效和评估有兴趣的专业人员

【课程形式】

现场讲授、互动讨论、角色演练、小组交流、案例分析等多元化教学方式

【课程时长】标准版 2 天；6 小时/天。

【培训大纲】

第一单元：目标管理认知

一、管理中的两大问题

有目标没结果

有考核没绩效

二、企业三级管理的本质与核心

三、什么是目标管理？

四、目标分解的原则

五、五个方面的清晰目标

六、目标分解的方法

时间分解法

空间分解法

关键结果法

四项平衡法

第二单元：绩效管理认知

一、绩效管理是什么？

二、绩效管理 VS 绩效考核

三、绩效管理的四大流程

绩效计划

绩效辅导

绩效评估

绩效结果应用

第三单元：谁来负责考核

案例讨论：绩效考核是谁的事？

一、管理者与员工是绩效管理的主体

二、绩效管理人人有责

企业高管的绩效管理职责

直线经理的绩效管理职责

人力资源部的绩效管理职责

员工的绩效管理职责

第四单元：关键业绩指标提取

一、基于目标的平衡记分卡（BSC）

财务指标是通过非财务指标实现的

绘制组织的战略地图

案例研讨：如何衡量战略？

二、如何分解 KPI？

三、上一级指标与下级指标的关系

四、部门级 KPI 指标分解

部门级 KPI 指标的提取原则

现场实操：部门级 KPI 案例分析与练习

五、岗位级 KPI 指标分解

部门级 KPI 的分解而来
岗位职责提取
现场实操：岗位级 KPI 案例分析与练习

六、指标的责任人

七、指标的标准设计

如何确定基础目标和挑战目标？
超过了目标应该计多少分？
没有达到目标应该得多少分？

八、指标的数据来源

现场实操：数据来源分析与设计

九、指标的权重设计

什么是权重？权重就是指挥棒
权重设计的原则
现场实操：权重设计的案例与练习

十、指标分解中的注意问题

第五单元：关键行为指标提取

- 一、基于重点和阶段性工作的考核办法
- 二、关键行为指标的四个来源
- 三、关键行为指标的表现形式
 - 目标结果
 - 关键步骤
- 四、现场实操：关键行为指标案例分析与练习
- 五、关键行为的注意事项

第六单元：绩效面谈与改善

- 一、绩效面谈的作用与本质
- 二、面谈前的四大准备
- 三、如何开始面谈？
 - 营造氛围的四种方法
 - 先通情，后达理
 - 面谈座位的安排
- 四、谈什么内容？
 - 告知成绩 自我评价
 - 给予赏识 肯定激励
 - 直面问题 改善不足
 - 设定目标 行为驱动
- 五、绩效面谈练习

第七单元：绩效结果应用

绩效结果在招聘选拔方面的应用
绩效结果在薪酬调整方面的应用

绩效结果在培养与发展方面的应用
绩效结果在职务调整方面的应用
绩效结果在组织学习中的应用

第八单元：课程回顾与答疑