

基于目标的绩效管理与改进

张媛

【课程背景】

在长期的战略绩效咨询工作中，我们接触了大量的企业面临的战略落地，绩效落地和激励方面的问题。我们发现

- 只有不到 20%的企业具备清晰的目标和实现路径！
- 只有不到 5%的企业能够战略目标分解，结合绩效和其他激励工具真正落地。
- 几乎很少有企业正在能够将绩效管理。

企业绩效落地的关键，不在于一套完整的指标库，而是管理层是否具备制定和分解目标，以及不断提升绩效的能力。

组织绩效目标达成的关键，在于统一目标，分解路径，最重要的是，形成组织绩效改进能力和绩效文化。

很多企业没有统一目标，目标无法分解，最重要的是，无法将绩效指标系统和管理层的绩效能力提升进行融合，融汇绩效管理精髓和最新研究成果，精炼上百个咨询项目的成功经验，目标和组织绩效改进课程，帮助企业在最短的时间内于形成企业绩效能力，特别是目标制定和组织绩效改进的核心能力，而绩效能力和绩效文化，才是企业绩效管理生根发芽，不断生长的土壤，空气，授之以鱼，更要授之以渔。

【课程对象】

1. 企业负责人
2. 中高管团队
3. 人力资源负责人
4. 核心员工和储备管理层

【课程收益】

1. 掌握通过战略地图等工具确定公司目标的方法，找出公司战目标实现的关键要素及核心价值链，提升目标制定能力。
2. 了解通过价值树等模型分解成功因子的方法，将目标转变成指标，结合里程碑任务，时间节点，工作计划和预算，提升目标分解能力。
3. 掌握通过绩效执行体系，在公司，部门，个人三层次进行绩效改进的方法和形成员工自我管理能力和组织绩效改进力，提升目标改进能力。
4. 形成管理层对于绩效管理的认知，意识和初步的绩效文化，了解不同角色在绩效管理的作用。

【课程大纲】

第一单元：绩效与管理

- 讨论：做绩效的目的和意义，我们为什么要做绩效？
- 绩效与组织管理系统
- 绩效的作用和核心思想
- 绩效发展历程和热点事件分析
- 构建绩效生态圈
- 绩效管理的三维系统
- 目标体系：战略导向层层分解
- 执行体系：过程管控人事结合
- 激励体系：六度理论盘活团队

第二单元：公司级目标制定

- 平衡计分卡四维度逻辑精华解读
- 战略地图
- 战略地图模板详解
- 公司级财务层面目标——盈利是企业的基本目的—效益
- 公司级客户层面目标——前提是客户创造价值—效果
- 公司级流程层面目标——价值创造源自内部流程—效率
- 学习与成长层面目标——价值创造源自内部流程—效能
- 从学习与成长看绩效管理
- 战略地图案例剖析
- 实操：现场绘制战略地图

第三单元：公司级目标分解与指标制定的六要素

- 公司级目标分解的六种方法
- 目标变指标的三种方法
- 指标设定的六要素

第四单元：绩效执行和改进体系

- 公司绩效评估与改进
- 公司级绩效改进的组织保障：战略绩效委员会
- 公司年度与季度绩效评估流程
- 战略推进会的组织与流程
- 战略推进会应用工具：行动学习
- 部门绩效评估与改进
- 部门年度与季度绩效评估流程
- 运营改进会的组织与流程
- 行动学习现场演练
- 行动学习简介
- 确定主题，角色和流程
- 行动学习实操：现存绩效问题沙盘模拟
- 员工绩效评估与改进
- 员工绩效计划
- 员工绩效辅导
- 员工绩效反馈
- 员工绩效改进
- 绩效咨询与高绩效教练

第五单元：组织绩效文化与绩效落地

- 为什么绩效结果要与工资挂钩
- 绩效落地的两个原则与四大按钮
- 构建组织绩效文化：结果，责任与永续改进