
房地产目标管理与绩效考核

【课程对象】：企业中高层管理者、人力资源管理者

【课程时间】：2天

【内训标准】：课程内容可据企业培训需求调整

【课程收益】

1. 深刻理解目标管理的概念；
2. 掌握目标设定、目标分解、目标落地的工具和技巧；
3. 体验企业管理的完整流程，理解企业运作中各个部门和管理者之间的相互配合。
4. 理解竞争战略，寻找关键价值链，提升企业核心竞争力。
5. 合理配制内部有限的资源，有效利用外部资源提升经营绩效并建立成本与利润意识。
6. 提高全局意识、市场意识，改善并增强团队沟通协作能力，建立一支高绩效团队。
7. 掌握 BSC、KPI 工具，学会带领团队分解团队目标，找到达成目标的方法和关键，并赢得团队对目标的认同；

【课程大纲】

第一节 目标管理是什么？

1. 目标管理的常见误区

- 1) 目标管理是绩效考核；
- 2) 目标管理是监督工具；
- 3) 目标管理是由上而下地传递压力；

2. 目标管理究竟是什么？

- 1) 目标管理改变了什么？
- 2) 目标管理与胜任力
- 3) 目标管理的 18 字真经
- 4) 目标管理的 8 要素
- 5) 目标管理的 8 大观点

第二节 目标与战略、绩效的关系

1. 战略概论

- 1) 战略是什么？
- 2) 战略管理与战略实施
- 3) 企业不同层级在战略实施中的责任
- 4) 我国战略实施存在的常见问题

2. 战略与目标绩效管理

- 1) 目标管理从制定战略开始
- 2) 战略制定方法：SWOT 态势分析法和标杆管理法
- 3) 企业战略目标体系：平衡计分卡（BSC）与战略地图方法论体系
- 4) 绩效是什么？
- 5) 绩效管理是什么？
- 6) 企业绩效管理的四个发展阶段
- 7) 绩效管理的本质和模式
- 8) 对绩效负责的管理观

-
- 9) 企业绩效管理存在的九大问题
 - 10) 战略绩效管理五步法
 - 11) 战略绩效管理的五大目的
 - 12) 战略绩效管理系统
- 3. 年度目标、经营计划与战略地图构建**
- 1) 年度经营计划制定
 - 2) 战略地图构建
 - 3) 战略主题解释
 - 4) 战略主题分解

第三节 如何设定和分解绩效目标？

1. 目标的来源和阻力

- 1) 目标的来源
- 2) 目标设定的阻力
 - 尽量压低工作目标，讨价还价
 - 对工作目标无所谓
 - 习惯于接受命令和指示
 - 个人目标与组织目标、部门目标发生冲突
 - 如何与下属达成目标一致？

2. 如何对目标进行有效分解

- (1) 目标分解的越细，越具有操作性
- (2) 如何找到目标实现的关键因子？
- (3) 波特教授的核心价值链模型

3. 部门绩效目标的设定与分解

- 1) 部门主管实施绩效管理所需要的 5 大技能
- 2) 部门规划的 6 要素
- 3) 部门的职责定位
- 4) 部门的工作目标
- 5) 部门目标的 3 个来源
- 6) 目标订立的 SMART 法则（定量、定性目标举例与演练）
- 7) 工作目标考核的 6 个标准
- 8) 部门的工作计划
- 9) 部门的组织结构
- 10) 部门的费用预算
- 11) 部门的资源需求

4. 个人绩效目标的设定与分解

- 1) 成功的个人绩效目标分解：从“要我做”到“我要做”
- 2) 目标书写的原则
- 3) 衡量标准的写法
- 4) 个人绩效目标的写法
- 5) 个人绩效目标填写的 4 个步骤
- 6) 绩效管理书的填写
- 7) 找到绩效考核指标的 6 个核心步骤
- 8) 考核标准的填写
- 9) 目标和职责的区别
- 10) 管理者职责和岗位职责的区别
- 11) 管理过程与目标、职责的区分
- 12) 目标和行动计划的区别

第四节 绩效目标如何落地？

1. 绩效目标的实现工具：KPI

- 1) 关键业绩指标 (KPI)
- 2) 没有量化等于没有管理
- 3) 量化从关键指标 KPI 开始
- 4) KPI 与目标的关系
- 5) 目标体系与绩效体系
- 6) 组织架构与绩效
- 7) 绩效指标承担者
- 8) KPI 指标建立 3 步骤
- 9) 德鲁克的 7 个重点领域
- 10) 建立目标值应考虑的因素
- 11) 以绩效为导向的激励机制
- 12) 绩效排名与绩效系数的关系

2. 目标沟通与承诺的工具：PBC

- 1) PBC 的概念
- 2) 如何设定 PBC？
- 3) 销售经理 PBC 示例
- 4) 演练 PBC 沟通与承诺
- 5) PBC 达成
- 6) PDCA 在目标落地中的应用价值
- 7) 目标是工作计划的终点，工作计划是达成目标的步骤
- 8) 一个销售经理如何管理部门内员工的 PBC
- 9) 团队绩效跟踪与分析
- 10) 演练 PBC 回顾与达成

3. 流程管理与核心价值观理论在目标落地中的应用

- 1) 制定流程的 6 个问题
- 2) 流程工作的五个阶段
- 3) 优秀流程的特征
- 4) 目标实施流程的表现形式：对策展开表与目标卡
- 5) 目标管理中流程的表现形式：目标展开图、对策展开表与目标卡

第五节 绩效沟通、绩效面谈、绩效辅导、绩效改善、绩效激励

(因本课程侧重战略目标管理，所以本单元为简述，如需展开，请参考绩效管理类课程大纲)

1. 绩效的过程管理
2. 绩效辅导方式与流程
3. 绩效监控过程的检查方式
4. 绩效面谈的流程与技巧
5. 如何收集绩效信息？
6. 绩效差距分析与问题解决
7. 绩效考评常见误区与改善技巧
8. 如何制定绩效改善计划？
9. 绩效激励
奖金分配、薪酬调整、职位调整、淘汰、员工培训、员工职业发展