

战略绩效管理实战工作坊

课程对象：各部门管理者、总监、副总经理、总经理及以上管理人员

讲授时间：2天

授课特点：以亲身经历的案例和经验进行分析与分享，实用性、操作性强，并采用互动、现场演练、行动学习、疑难解答等方式，使学员在轻松地学习中掌握更多相关方法和技巧，在解决问题中更多的成长和提升。

课程目标：

1. 帮助中高层管理者正确的认识绩效管理的目的和价值，正确的运用绩效管理工具实现企业经营目标，使企业战略真正落地；
2. 掌握和运用平衡计分卡工具梳理、描述企业关键战略领域目标，制定所属企业战略地图，让中高层管理者更清晰企业战略目标方向；
3. 掌握 KPI 指标提取和分解的方法，能够从战略地图出发制定公司级 KPI、部门级 KPI 及职位级 KPI；
4. 掌握 KPI 指标定性和定量设计描述方法，使考核指标更科学更客观更有效；
5. 能够运用目标管理的工具对绩效目标进行设定与分解，以及目标的跟踪管理；
6. 帮忙管理者重视绩效管理中最重要的一环 —— 绩效跟进与辅导，推动绩效管理不断做实，而不流于形式。

课程大纲：

第一章 探寻绩效管理成功之路

1. 绩效管理的过程和目的
案例分析：某国际知名企业绩效管理失败之痛
2. **调查分析：**国内绩效管理不成功企业的五大成因解析
3. 绩效管理的常见问题及解决思路
4. 国内企业绩效管理发展的几个阶段和主导思想
5. **行动学习研讨：**企业绩效管理如何更有效、更成功落地？

第三章 平衡计分卡与战略地图

1. 平衡计分卡的来源和运用

-
2. 平衡计分卡的结构
 3. BSC 与 MBO、KPI 的关系
 4. 如何描述企业战略 —— 战略地图制定
 5. 如何从平衡计分卡的四个角度衡量企业战略目标

现场练习：结合公司情况制定企业战略地图

第参章 KPI 指标设计方法

1. 指标和目标的区别
2. KPI 指标设计的主要方法及要领
 - ✚ 如何使用鱼骨图分析法？
 - ✚ 如何使用层级分解法？
 - ✚ 如何从职责中提炼 KPI 指标？
 - ✚ 如何从关键流程中提炼 KPI 指标？

第四章 KPI 指标体系设计

1. KPI 体系设计思路与原则
2. KPI 指标体系设计步骤
3. 如何设计公司级 KPI？
现场练习：企业公司级 KPI 指标设计与提取（续接前一练习）
4. 如何设计部门级 KPI？
现场练习：部分部门级 KPI 提炼与设计
5. 如何设计职位级 KPI？
案例分享：某模具制造公司公司级、部门级、职位级 KPI 指标

第五章 KPI 指标的规范化要求

1. KPI 指标量化设计方法（五个角度设计）
2. KPI 指标定性的方法
3. 好的 KPI 应有的几个特点
4. KPI 指标设计的若干细节问题探讨
 - ✚ KPI 定义与计算方式（**案例分享**）
 - ✚ KPI 计分方法（**案例分享：**某知名家具企业 KPI 计分表展示）
 - ✚ 如何设计 KPI 的权重与配分？
 - ✚ 关于配分的几点经验分享
 - ✚ 关于考核周期的设计

现场演练：部分部门职位 KPI 描述规范（续前一个练习）

第六章 目标管理

1. 目标管理的概要
2. 目标管理与绩效管理相结合
3. 目标管理中 PDCA 的关键节点要求
4. 目标设定与分解
 - 目标制定的原则与步骤
 - 目标分解的原则
 - 目标分解的方法与使用
5. 目标回顾与调整

第七章 卓越管理者绩效管理有效实施的核心技能

1. 绩效目标的管理与实施跟进
 - 目标管理的主要要素
 - 目标管理中 PDCA 的关键节点要求
 - 绩效目标与工作计划的关系

-
- 季度目标如何与月度工作计划联动
 - 月度目标与周计划的回顾管理

案例分享：目标地图工具的使用

2. 绩效辅导及改进

- 绩效辅导的时机选择
- 绩效辅导的方法与技巧
- 有效辅导的 GROW 模型

现场练习：GROW 模型使用

3. 绩效面谈与反馈技巧

- 绩效面谈的目的及要求
- 绩效面谈的三种类型及运用
- 如何有效给予及接受反馈
- 绩效面谈应注意的几个原则问题

小组练习与点评：如何进行有效的绩效面谈与正确反馈