

# 《目标管理与绩效考核》

<b>学员对象：</b>	各行业职业经理人、中高层管理者、后备管理团队、骨干员工
<b>课程特色：</b>	本课程采用浅显易懂的方式，辅以案例、互动等讲授企业目标管理与绩效考核，实战性的让企业学员掌握目标制定与分解方法、绩效考核的方法及应用，且本课程针对企业实际经营情况，创造性地提出项目化管理目标设定与绩效考核方法，并有大量企业实践证明，与 BSC+KPI 模式相得益彰，适用于不同类型的企业使用，从而弥补了传统目标管理与绩效考核培训只讲授 BSC+KPI 的不足，广泛适用于各类企业及非盈利性机构。
<b>课程目的：</b>	对受训学员的绩效管理思路进行全方位梳理，理解目标管理既是方向，也是极小考核的有效方法和依据，从课程中掌握实战性的企业各层目标分解方法及量化的绩效考核方法，并全面掌握两种绩效管理思路：一是以项目化管理为基础的绩效考核，一是以 BSC+KPI 为基础的绩效考核方法，对不同类型企业具有极强的实战性指导意义。
<b>课程内容：</b>	<p><b>培训导入</b></p> <p>开篇箴言 1：没有目标比死还可怕</p> <p>开篇箴言 2：千万不要忘了真正的目标是什么</p> <p>开篇箴言 3：目标不想成为口号，就得要绩效管理</p> <p><b>第一章 认识目标</b></p> <p>1. 企业经营面临的核心问题</p> <p>2. 什么是目标？</p> <p>分享：打保龄球的乐趣在哪里？</p> <p>3. 目标对企业管理的作用？</p> <p>4. 目标的描述(POS)与 SMART 原则</p> <p>练习：请就您所在公司或部门的某项工作进行 POS 描述</p> <p>5. 目标管理的原则</p> <p>6. 目标管理的基本程序</p> <p><b>第二章 企业发展目标的设定——年度经营工作计划的制定</b></p> <p>1. 企业事件管理模型</p> <p>2. 企业战略目标与阶段目标制定的有效工具：OGSM 模式</p> <p>练习：某企业实施目标管理，销售目标无法达成，请分析原因可能存在哪些？</p> <p>3. 企业年度经营工作计划制定的 3 A 模式</p> <p>4. 平衡积分卡 BSC 模式</p> <p>案例：某大区经理的年度经营计划</p> <p>回顾：前面练习您所制定的工作目标与公司总体目标有何逻辑关系？</p> <p>4. 设立目标管理表</p> <p>5. 每位管理者都应该为下属的目标制定负责：W&amp;DP 方法导入</p> <p>5.1 如何帮助下属分析目标 - 应对目标过低</p> <p>5.2 达成组织目标与个人目标一致的有效方法：W&amp;DP(working &amp; development planning)</p> <p><b>第三章 有效进行目标过程管控的方法——绩效考核</b></p> <p>没有考核，就等于没有管理</p> <p>分享：懒猫与勤狗——没有绩效考核，只能靠感觉管理，弊端无穷</p> <p>案例分析：为什么 A 公司的各部门经理总是延迟上交月度目标卡？</p>

分享历程：企业绩效考核制度的演变

## 1. 绩效与绩效考核

1.1 组织绩效与个人绩效

1.2 绩效考核

1.3 实施绩效考核的目的

2. 企业实施绩效考核中的各层各部门人员角色定位

3. 企业实施绩效考核的常用步骤及操作要点

4. 绩效考核在企业实施中经常遇到的问题

5. 绩效考核指标的来源—业绩、态度、能力

——能力（态度）与业绩双维度模型介绍

6. 项目化绩效考核与 KPI 绩效考核

6.1 以项目化管理为基础的绩效考核方法：项目单、任务单应用

6.2 BSC + KPI 绩效考核操作概要

——KPI 指标库的建构思想

——绩效指标分解流程与检验要点

——用平衡记分卡模式开发 KPI 指标

**案例：**XX 集团 KPI 指标体系结构图

— 绩效指标 KPI 分解流程

— 管理者与一般员工的绩效指标特性

6.3 KPI 绩效考核的设置

——KPI 的目标设定公式

——检验 KPI — 绩效指标的有效性测试

——检验 KPI — 绩效指标的平衡性测试

——检验 KPI — 绩效指标的关系测试

**案例：**常用 BSC 导出 KPI 库

6.4 针对不同层次人员的绩效考核管理

——将绩效考核标准合同化

**案例：**某企业业绩合同

——两种不同形式的绩效管理方式：按层级设置、按工作性质设置

——中高层管理者绩效指标的制订

——基层专业人员绩效指标的制订（附案例）

——操作类员工绩效指标的确定

6.4 绩效考核中的指标权重设计

——绩效合同中权重的设计

——绩效评价的误区与解决

6.5 绩效管理沟通

——沟通方式介绍

——绩效管理是一个连续的过程

——绩效面谈管理：目标、准备、态度、原则

——支持性沟通与建设性反馈

**案例：**BEST 反馈

6.6 绩效考核结果的十种应用技巧

——导引员工的行为趋向组织的目标

	<ul style="list-style-type: none"> <li>——帮助主管与员工建立绩效伙伴关系</li> <li>——提供员工绩效改善建议</li> <li>——募与甄选有效性的依据</li> <li>——培训与开发有效性的依据</li> <li>——晋升、调职、降级的依据</li> <li>——淘汰绩效不佳者的工具</li> <li>——奖励分配的依据</li> <li>——试用期管理的有效工具</li> <li>——员工潜能评价和职业发展指导</li> </ul> <p><b>培训结束 &amp; 问题与讨论</b></p>
<b>授课时间：</b>	2 天 (12 小时)
<b>每班人数：</b>	35-40 人
<b>授课语言：</b>	汉语
<b>授课顾问：</b>	<p><b>胡浩先生</b>  系统量化管理专家、国家首届注册管理咨询师  中国电气服务网创始人  新浪财经、经济观察报联合推选“抗击经济严冬资深管理专家”  清华大学领导力中心特邀管理教授  上海交通大学 MBA、厦门大学管理学院资深授课教授  山东大学经济学院资深授课教授  华南理工大学管理学院校外导师  澳大利亚领导力中心 (LPA) 特聘资深讲师、高级管理顾问</p>