

---

# 全面绩效管理课程大纲

哪个领域没有目标，哪个领域就会被忽略。

——彼得·德鲁克

课程背景：

企业全面绩效管理是一个系统工程，通常是拔出萝卜带出泥的。

战略出了问题，企业就缺少了核心竞争力；

目标没描述好，员工就失去了方向感；

员工不认同目标，就没办法做到“上下同欲”；

绩效方案不合理，员工感觉不公平就丧失了干劲；

薪酬发放不合理，给多了员工也不买账；

部门之间像铁桶，组织就低效率；

企业文化导向错误或者“纸上的和执行成了两张皮”

.....

如果不从全局的角度看问题，如果不从系统的角度去思考问题，就没办法提升企业整体绩效。这就像一部车子，只关注发动机是没用的，不关注发动机也是不行的。

全面绩效管理，首先着眼于企业目标体系的构建，上下目标要一致，横向之间的目标一定要相互关联。各级管理者做好绩效跟进与评价，同时公司层面匹配优化的组织架构和好的企业文化，最终提升企业整体的执行力。

本次课程内容的设置，力争做到有点有面，点面结合，让大家有全局观念，同时解决重点问题。

**培训目标：**

- 使管理者树立目标管理观念；
- 使学员掌握目标制定、分解与平衡的方法（BSC）；
- 使学员掌握为下属进行绩效评价的方法；

**培训内容：（三级目录）**

---

## 一、目标与计划管理

### 1、目标管理的优缺点

- 为什么要进行目标管理
- 目标管理存在缺陷与弥补方法
- 企业的高目标为企业带来巨大的好处

### 2、目标的三个重要来源

- 目标与战略
- 目标与职责
- 目标与内部客户需求
- 行业标杆法
- 历史比较法
- 资源变化调整法
- 策略分析法
- 竞标法

### 3、目标管理的四个特征

- 特征一：符合 SMART 原则
- 特征二：共同参与制定
- 特征三：及时的反馈与辅导
- 特征四：关注结果

### 4、目标的平衡

- 系统思考与推行
- 因果关系分析
- 平衡计分卡战略管理框架
- 平衡计分卡的四个维度
- 目标管理体系

### 5、衡量标准 KPI 的五个方面

- 案例：谁的责任？
- 设定关键评估指标 KPI 程序和指标

- 
- 建立 KPI 体系的思路
  - KPI 的基本注意点
  - 定义 KPI 的十个方面
  - 指标的分解与落实的四种常用方法
  - 指标之间如何组合
  - 设置计分规则

## 6、目标转化为计划

- 计划平衡三个矛盾
- 计划管理最重要的两个特性
- 计划的标准格式
- 制定计划的基本要点 (5W2H)
- 拟定行动计划—甘特图
- 拟定行动计划—负荷图
- 计划评审技术——PERT

## 二、绩效管理

### 1、 绩效管理

- 绩效、绩效评价、绩效考核与绩效管理
- 绩效管理为什么会有争议
- 绩效管理的目的：提升企业/部门的绩效
- 部门主管是部门绩效管理的驱动程序
- 部门主管在绩效管理中的两大误区

### 2、 绩效管理的方法

- 绩效考评的三大类型
- 考评部门与个人的区别
- 德能勤绩，我们要什么？
- 有关“德”的标准量化问题解析
- 上下级对考评标准的不同要求：“责任感”标准界定实践

### 3、 谁来进行考评？

- 
- 上司考评的优点与缺点
  - 上司的上司参与考评的优点与缺点
  - 360度考评的优点与缺点
  - 内部客户考评的优点与缺点

#### 4、 考评周期的确定

- 考评周期长短的动态平衡
- 职位与考评周期
- 工作性质与考评周期
- 员工流动性与考评周期

#### 5、 常用有效考评方法的在实践中的应用

- 目标管理法及其在工作中的应用
- 关键事件法及其在工作中的应用
- 硬性分布法及其在工作中的应用
- 末位淘汰法及其在工作中的应用
- 平衡计分卡方法及其在工作中的应用

#### 6、 如何进行绩效面谈

- 绩效面谈的重要作用：寻求员工满意
- 绩效面谈的时间及地点选择的技巧和方法
- 评价者在面谈中可能出现的误区、误差及避免方法
- 建立绩效申诉制度
- 绩效评价结果的运用

**备注：以上大纲供参考，实际授课内容以讲义为准。**

培训对象：企业部门经理、主管；人力资源主管或经理。

培训时间：2天

学员人数：40人以内。