

---

# 目标与计划管理课程大纲

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：

企业存在的目的是为了获取利润，但是利润不会从天上自己掉下来!所以企业在关注利润的同时，还必须清楚地知道利润从哪里来。想要利润，必须要客户满意；想要客户满意，必须要改善产品品质、流程与服务质量；想要改善产品品质、流程与服务质量，必须要提升员工的能力与干劲。高层领导关注“要什么”，中基层管理者关注“如何要”。各级管理者必须清楚“要什么”以及“如何要”的因果关系。

纵向目标必须相一致，横向目标必须相关联，同时还必须有好的激励机制和好的企业文化进行支持。

目标的设定、跟踪与评价就是解决这些问题的。道理虽然简单，但是实际操作却远不是那么回事，‘知易行难’用到这里再合适不过了。

绩效管理是以目标管理为基础的，是对目标的跟进，是目标实现的保障。绩效管理的内容包括：考评什么，谁来考评，考评的周期如何设定、各种考评方法如何整合到一起，如何与员工面谈以及结果应用等相关内容。

目标年年定，总是难实现。究其原因无外乎三个方面：一、目标没有制定好；二、缺乏跟踪和控制；三、企业平台没搭建好。本次目标管理培训就是要解决这样一个思路和解决方案的。

培训对象：

企业中、高层管理者，后备干部；

课程时间：2-3天

**培训目标：**

- 使学员掌握目标制定、分解与平衡的方法（BSC）；
- 掌握计划制定、工作追踪的方法、技巧和要点；
- 使学员掌握为下属进行绩效目标设定与评价的方法；

- 
- 使学员清楚转变观念的重要意义和有效做法
  - 使学员掌握带新员工的技巧和方法

## 培训内容：（二级目录）

### 一、确立目标管理观

- 1、效率与效果
- 2、确立目标管理观
- 3、组织中五个管理所解决的主要问题

### 二、目标与计划管理

- 1、目标管理的优缺点
- 2、目标的三个重要来源
- 3、目标管理的四个特征
- 4、目标的平衡
- 5、衡量标准 KPI 的五个方面
- 6、目标转化为计划
- 7、职能部门目标的设定

### 三、目标管理所需要的平台

- 1、目标与组织架构
- 2、目标与企业文化
- 3、目标与激励

### 四、绩效管理

- 1、绩效管理

- 
- 2、 绩效管理的方法
  - 3、 谁来进行考评？
  - 4、 考评周期的确定
  - 5、 常用有效考评方法的在实践中的应用
  - 6、 如何进行绩效面谈

## 培训内容：（三级目录）

### 一、确立目标管理观

- 1、 效率与效果
- 2、 确立目标管理观
  - 管理就是要对目标/绩效负责。
  - 管理是一种分配。
  - 管理始终为经营/目标服务。
- 3、 组织中五个管理所解决的主要问题
  - 计划管理：解决资源与目标是否匹配的问题
  - 流程管理：解决人与事是否匹配的问题
  - 组织管理：回答权力与责任是否匹配的问题
  - 战略管理：解决企业核心竞争力问题
  - 文化管理：解决企业永续经营的问题

### 二、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(小组练习:目标 SMART 原则)
- 特征二：共同参与制定(如何把目标转化给属下,并使属下认同)
- 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
- 战略地图说明及分解矩阵
- 目标管理体系
- KCI+GS+KPI 统合应用（关键素质能力指标/过程考核/关键绩效指标)

### 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

## 7、职能部门目标的设定

- 职能部门目标设定的特点
- 任务指标的分类
- 兼职的任务考核的处理
- 任务考核与员工的能力
- 职能部门目标管理的主基二元法

# 三、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

## 四、 观念转变

- 要用不同的视角来观察想要解决的事物
- 答案绝不止一个：不要在第一个答案前就停滞不前。
- 视问题为机遇，相信另一个精彩的答案等待我们去发现。
- 做决策以原则为中心

- 
- 产能决定产出
  - 关注可改变的方面
  - 从自己找原因

## 五、组织职能与效率

- 部门成员的职责与协作问题的思考
- 组织/公司是家吗
- 明确责任
- 应用工具：职责分解工具 - ARCPI

## 六、新员工入模子

- “入模子”，顾名思义，是说职工必须进到公司的“模子”里来，塑造成公司的理想、目标、精神、情操、行为所要求的形状。
- “入模子”的基本要求，就是要按照公司所要求的行为规范做事。
- 必须融入企业文化
- 确定关键岗位和建立素质模型
- 为员工设计下一步

**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。

要求人数：40 人以内

培训时间：2-3 天 6 小时/天