

经营目标与绩效管理

杨辉（2天）

课程背景

企业的存在都是有其经营目标的，企业的管理就是实现战略目标的过程，实现这个过程，就是一个完整的绩效管理循环过程。

通过创造绩效实现企业经营目标的过程中，企业的高层和中层管理人员在管理工作中总是碰到这样那样的实践问题：

在绩效设计管理中如何根据公司发展战略制定经营目标？

如何将经营目标层层分解到各管理运营环节中去？

如何以经营目标为核心正确设置各部门的考核指标？

如何围绕各部门的考核指标制定系统完整的绩效计划？

如何理解公司战略？如何根据公司战略制定经营目标？如何将经营目标层层落实？

经营目标与考核指标是什么关系？考核指标如何与经营目标挂钩？如何制定绩效计划？

如何正确设置考核指标？公司、部门、个人的考核指标如何体现战略和经营的一致性？

如何合理设置考核指标？目标值、权重、考核周期该如何设置？任务型指标如何量化？

关联性指标如何考核？指标之间的关系如何界定？如何区分绩效责任避免考核扯皮？

如何正确评价绩效？用什么方法可以避免或减少绩效评分的误差？

如何有效推行绩效考核？如何激励性的运用考核结果？如何进行绩效沟通辅导帮助员工成长？

如何才能解决经营目标落地与企业绩效管理的难题？答案其实很简单！就是建立和推行围绕经营目标实现的绩效管理体系。即通过 BSC（平衡计分卡）的方式将企业战略有效分解为企业各级经营目标，抓取影响目标实现的 KPI（关键业绩指标），以目标为牵引力，以激励为驱动力，以绩效考核为压力，以绩效辅导为支持力，帮助组织和员工全面改善绩效水平，实现企业经营目标。

课程收益

- 1.帮助学员正确理解公司战略，懂得运用 BSC 工具进行战略分解，有效制定企业各级经营目标，实现企业经营压力的层层传递
- 2.帮助学员正确理解经营目标与考核指标的关系，掌握指标分解与梳理的方法，建立与经营目标挂钩的考核指标体系

3.帮助学员懂得绩效指标与考核体系的设计，掌握 KPI 梳理、定义与评分的方法，掌握任务型指标量化及关联性指标考核的方法，能够解决不同类型部门考核的难题

4.帮助学员掌握绩效管理推行的方法，掌握绩效评价的方法以及绩效结果的综合运用，推动绩效管理的良性循环

5.帮助学员掌握绩效沟通辅导的方法技巧，掌握绩效计划制定、过程监控、辅导实施的方法技巧，全面提升经理人的绩效管理水平和打造企业核心竞争优势

课程对象：企业老板、中高层管理人员、人力资源管理者、绩效考核推行人员

课程特色：课堂讲授+案例分析+小组讨论+情景演练，突出实战性与实用性

课程大纲

第一单元 企业战略与经营目标

一、经营目标制定与战略实现

1.企业经营的核心问题

2.经营目标的来源

基于公司战略

基于业务规划

基于职能价值

3.经营目标确定的基本原则

【案例分析】经营目标确定的常见误区、某企业研发经理与市场经理的业绩考核

【小组讨论】目标与指标的关系？这些是目标吗

二、关于绩效管理的思考

1.绩效管理从正确的理念开始

投资理念

分工协作理念

务实与创新理念

2.绩效管理推动目标实现

【实用工具】球队理论与包产到户理论

【案例分析】某公司绩效工资与奖金设置的争议、阿里巴巴的绩效考核、绩效主义害了索尼成就了三星

【小组讨论】绩效管理的动力是什么？小米的去 KPI 的本质是什么？如何学习标杆企业的绩

效管理

三、平衡计分卡与经营目标分解

1. 企业战略与平衡计分卡
2. 平衡计分卡分解的方法
3. 平衡计分卡使用的注意事项

【应用工具】平衡计分卡与企业战略地图

【案例分析】企业目标制定的常见误区、从某饮料品牌的兴衰看目标绩效管理

【小组讨论】目标、指标、任务的关系？为什么要用平衡计分卡

【实战演练】企业战略地图绘制

第二单元 绩效考核系统设计

一、目标落地与 KPI 体系的建立

1. 经营目标分解与落地
2. KPI 分解的常用方法

价值树分解法

流程关键节点法

关键结果领域法

贡献路径图法

【应用工具】指标路径图、KPI 指标库

【小组讨论】KPI 分解哪种方法更有效

【案例分析】某 IT 企业关键岗位 KPI 分解实例

【实战演练】行政职能类岗位 KPI 的梳理与分解

二、KPI 指标分类与定义

1. KPI 分类与定义的目的
2. KPI 定义的内容与方法
3. 指标责任的界定

【案例分析】客户满意度、人员流失率、采购降价率的定义

【实战演练】指标来源设计、指标定义

三、任务型指标量化的方法与技巧

1. 职能部门工作与绩效的特点
2. 任务型指标量化的方法

3.职能部门考核难点分析及解决对策

【应用工具】等级评判法、行为锚定法、关键事件法

【案例分析】某公司的能力态度考核量表

【小组讨论】任务量不均衡、难度不同的任务如何进行考核？团队任务如何考核到个人

四、KPI 目标值与权重的设置

1.目标难度级别的设置技巧

2.KPI 目标值确定的方法

标杆基准法

历史比较法

绩效差距法

目标推算法

联合确定基数法

3.指标权重设计的两种常用方法

【小组讨论】数据不准如何设定 KPI 目标值

【实战演练】某 IT 企业关键岗位 KPI 目标值与权重的设计

五、KPI 考核评分的方法

1.评分不当造成的考核冲突

2.常见的绩效评分方法

层差法

比率法

底限基准法

减分法

非此即彼法

说明法

3.特殊情况的绩效评分

【案例分析】某副总的考核指标？各种 KPI 计分实例分析、某关键岗位的否决指标与奖励指标设置

【小组讨论】这三名项目工程师该如何进行考核

【实战演练】岗位 KPI 评分方法与评分标准设计

第三单元 绩效管理推行与辅导

一、以考核为中心的目标绩效管理

- 1.绩效考核推行效果不佳的原因分析
- 2.绩效管理的目标系统与组织建设
- 3.绩效考核模式的选择
- 4.绩效考核的维度与周期设计

【案例分析】绩效考核推行的常见错误、某公司的绩效考核推行组织、绩效申诉的处理

【小组讨论】W公司的绩效考核为什么难以推行？高管如何考核？市场部与研发部如何考核

【实战演练】中高层管理人员年终考核指标设计

二、绩效结果的评价

- 1.绩效结果评价的常用方法
- 2.主要绩效与基础绩效的评价

【应用工具】排序法、强制分布法、主基二元考核法

【案例分析】HW的末位淘汰、GE活力曲线的生命轨迹

【小组讨论】如何考核才合理？如何实现主要绩效与基础绩效的均衡

三、绩效考核结果的运用与激励

- 1.绩效结果运用与员工活力
- 2.绩效工资与绩效奖金
- 3.收益分享计划与利润分享计划
- 4.岗位轮换与职位异动

【案例分析】MD的事业部总经理考核与职位升降

【小组讨论】如何设计绩效工资？A公司的绩效奖金该如何发

【实战演练】利润分享计划与绩效奖金设计

四、绩效面谈与辅导技巧

- 1.绩效面谈的难点分析及解决对策
- 2.绩效计划面谈辅导的方法与技巧
- 3.绩效结果面谈辅导的方法与技巧

【应用工具】绩效沟通GROW模型、三明治面谈法

【案例分析】某经理与下属的绩效计划面谈、员工绩效申诉的处理

【小组讨论】如何与固执型员工进行面谈？如何转变员工态度

【实战演练】绩效面谈提纲拟定