

目标与绩效管理

课程背景：

基于管理大师德鲁克经典管理理论并结合讲师 20 年管理实践综合考虑我们认为：应先有目标然后才有工作，因此目标管理应作为管理者的重点课题进行研修；目标管理应包含绩效管理，因此目标、绩效管理应作为同一个课题进行研修；中层管理者的目标管理应包含五个步骤，才可保证目标设定的正确及达成。

- 第一步：明确岗位价值，保证方向的正确性
- 第二步：明确岗位职能，保证目的明确性
- 第三步：明确工作重心，保证目标的精准性
- 第四步：明确工作规划，保证执行的准确性
- 第五步：进行成果评价，保证目标的达成性

因此本课程将聚焦于管理者目标管理五步法以及绩效管理能力提升。

课程对象：中层管理者

课程时间：2 天，6 小时/天

课程形式：讲授 40%、案例分析与互动研讨 40%、实操练习 20%

课程收益：

对于管理者：

- 明确部门价值，掌握部门价值体系构建方法，保证方向正确性
- 明确部门职能，掌握部门职能体系构建方法，保证目的明确性
- 明确工作重心，掌握部门目标体系构建方法，保证目标精确性
- 明确工作规划，掌握部门任务体系构建方法，保证执行准确性
- 掌握岗位绩效目标设定、绩效达成辅导、绩效考核面谈的操作方法
- 掌握敏捷绩效教练技术

课程特色：

- ▲ 逻辑的操作：老师带领学员按照目标管理五步骤步步推进、实践、学习
- ▲ 大量的案例：大量实际工作场景案例引导学员深入思考自己的工作目标管理
- ▲ 深入的研讨：多种教学方法引导学员探寻目标管理的障碍与解决方法

课程大纲

第一讲：认知目标管理（开篇）

一、何为目标管理

1. 目标管理的定义
2. 目标管理的意义
3. 目标管理与绩效管理之间的关系

讨论：先有目标还是先有工作？

故事：三人拉车

二、何为好的目标管理

1. 目标体系：一致性与稳定性原则
2. 目标锁链：一惯性与针对性原则
3. 目标网络：一体化与参与性原则

案例：请不要把方法当目的

三、目标管理五步法

1. 明确岗位价值，保证方向正确
2. 明确岗位职能，保证目的明确
3. 明确工作重心，保证目标准确
4. 明确工作规划，保证执行精确
5. 进行成果评价，保证目标达成

示范：对于基金培训岗的目标管理五步法应用

案例：人力资源部的目标管理全流程

视频：点球成金——球队经理人的方向选择

第二讲：明确岗位价值，保证方向正确

一、明确团队价值

1. 何为团队价值
2. 团队价值与方向目标选择之间的关系

讨论：蒋介石与毛主席的岗位价值差异分析

示范：讲师本人所辖部门 13-15-17 年的岗位价值修正所带来的方向目标变化

练习：学员自身的岗位价值

输出：学员自身的《岗位价值》

二、建立岗位价值体系

1. 岗位价值体系与目标体系之间的关系
2. 岗位价值体系与目标一致性之间的关系
3. 岗位价值体系与下属主动性之间的关系

讨论：我为何会对下属经理不满意？

示范：讲师本人所辖部门的岗位价值体系建立

练习：学员自身所辖团队的岗位价值体系建立

输出：学员自身所辖团队的《岗位价值体系》

第三讲：明确岗位职能，保证目的明确

一、明确团队职能

1. 何为团队职能
2. 团队职能与团队价值之间的关系
3. 团队职能与工作目标之间的关系

示范：讲师本人所辖部门的部门职能设定

练习：学员自身所辖团队的团队职能设定

输出：学员自身所辖团队的《团队职能体系》

二、将岗位职责转化为绩效指标

1. 将岗位职责转化为绩效指标体系
2. 为绩效指标明确评价标准
3. 绩效指标与任务目的之间的关系

讨论：绩效指标、绩效目标、工作目的之间的关系

示范：讲师本人所辖部门的绩效指标体系

练习：学员自身所辖团队的绩效指标体系

输出：学员自身所辖团队的《绩效指标体系》

第四讲：明确工作重心，保证目标准确

一、明确工作重心

1. 何为工作重心
2. 工作重心分析四象限
3. 工作重心与任务目标之间的关系
4. 将工作重心转化为工作目标

示范：讲师本人所辖部门的年度工作重心设定

练习：学员自身所辖团队的团队工作重心设定

输出：学员自身所辖团队的《团队工作重心》

二、将团队工作目标转化为岗位绩效目标

1. 将团队工作目标分解为团队绩效目标
2. 为团队绩效目标设定权重
3. 将团队绩效目标分解为岗位绩效目标

示范：讲师本人所辖部门的两种完全不同的绩效目标体系

练习：学员自身所辖团队的绩效目标体系

输出：学员自身所辖团队的《绩效目标体系》

第五讲：明确工作规划，保证执行精确

一、明确工作规划

1. 工作规划与目标实现的关系
2. 将团队工作重心转化为团队重点项目
3. 团队重点项目规划三要素

示范：讲师本人所辖部门的部门重点项目设计

讨论：学员自身所辖团队的团队重点项目设计

二、将团队工作规划转化为岗位工作计划

1. 利用甘特图对计划做整体统筹
2. 为具体工作计划设定执行目标

示范：讲师本人所辖部门的部门重点项目设计

第六讲：进行成果评价，保证目标达成

一、绩效管理与目标达成

1. 绩效管理三要务
2. 绩效管理与目标管理的关系

二、敏捷绩效教练的方法

1. 何为敏捷绩效教练
2. 敏捷绩效教练的五个核心技术
3. 敏捷绩效教练的六步流程

三、绩效教练在目标管理中的应用

示范：绩效教练技术在目标管理五步中的应用

练习：应用绩效教练技术与下属做岗位价值明确

练习：应用绩效教练技术与下属做岗位职能明确

练习：应用绩效教练技术与下属做工作重心明确（绩效目标设定）

练习：应用绩效教练技术与下属做工作规划明确（绩效达成辅导）

练习：应用绩效教练技术与下属做成果评价辅导（绩效考核面谈）

培训总结