

# 目标与绩效管理

## 课程背景：

绩效管理是企业业绩达成的重要保障，许多企业在年初制定了一系列的绩效目标，但在执行的过程中，往往会因为各种原因，造成管理不到位，致使目标无法达成。也有一些企业的绩效管理没有真正把握其核心，导致绩效管理流于形式，没有很好的发挥作用，于是如何提升绩效管理的实际应用效果，真正让绩效管理成为企业达成业务目标的重要方法，就成为企业管理者必须掌握的能力与素质。

本课程针对企业在绩效管理中存在的实际问题，结合绩效管理工具的使用方法与技巧，使企业管理者通过本课程学习能有效掌握绩效管理的执行方法，从在工作中能高质量高标准确保各项业务目标的达成。

## 课程目标：

- 理解目标管理的核心价值以及对组织目标的重要作用
- 树立目标管理的意识，养成目标管理的习惯
- 掌握关键决定因素的分析与解决方法，确保目标管理高效执行
- 掌握制定目标管理制度的方法，加强目标管理的有效落实
- 理解组织绩效管理的重要性，提升绩效管理意识
- 掌握组织绩效管理的应用方法，确保组织目标达成

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中层管理者、人力资源经理、人力资源主管、绩效经理等

**课程方式：**理论+案例+情景+游戏+互动+现场测评测试

## 课程大纲

### 第一讲：目标管理——事业成功的第一要务

案例：成功人士的奥秘

#### 一、用目标管理驾驭事业发展——认识目标管理

1. 什么是目标管理

寓言新解：龟兔赛跑

#### 2. 目标管理的作用与意义

1) 事半功倍——高效率的绩效提升管理工具

2) 打通经络——解决职业发展瓶颈

3) 补充能量——克服职业倦怠

4) 强身健体——综合能力提升

#### 3. 目标管理的四个原则

1) 同一行动——一致性管理

2) 准确无误——精准性管理

3) 分清主次——层次性管理

4) 过程控制——阶段性管理

#### 二、用目标构建成功的阶梯——建立有效的目标体系

1. 目标管理金字塔（工作、成长）

案例：彼得·德鲁克的经典管理观念

#### 2. 设立可实施目标的十个步骤

1) 我是谁——定位与职责

- 2) 要我做什么——领悟与确认领导期望
  - 3) 我要做什么——目标分解
  - 4) 做到什么程度——可衡量的结果
  - 5) 怎么做到——实施步骤与流程
  - 6) 谁来负责——责任到人
  - 7) 什么时间完成——时间管理
  - 8) 遇到挑战是什么——问题与难点解析
  - 9) 采用什么方法解决——制定实施策略
  - 10) 需要什么支持与帮助——合作对象与外部资源
- 练习：根据工作情况制定一个切实可行的周工作目标

## 第二讲：目标有效实施的条件——目标管理运行的支持体系

案例讨论：唐僧取经成功的要素？

### 一、目标管理的五大支持要素

1. 有靠山——高层领导支持
2. 有力量——团队成员支持
3. 有土壤——文化氛围支持
4. 有组织——组织结构支持
5. 有衡量——信息系统支持

### 二、目标管理高效实施的六个措施

#### 1. 获得高层领导参与和支持

- 1) 领导支持的两个维度

案例：领导为什么倒打一耙

- 2) 领导支持的三个阶段

研讨会：获得领导支持的方法

#### 2. 让目标管理成为部门习惯性的工作

- 1) 用目标思维考虑问题——树立目标管理思维
- 2) 用团队氛围讨论问题——建立目标管理文化氛围
- 3) 用标准化流程解决问题——建立目标管理标准化流程

研讨会：让目标管理成为习惯的常用方法

#### 3. 与员工达成共识

- 1) 统一思路——思想共识
- 2) 统一目标——目标共识
- 3) 统一标准——行为上共识
- 4) 统一发展——利益共识

研讨会：与员工达成一致的方法

#### 4. 建立完善的数据信息系统

- 1) 数据信息系统的作用

案例：蒋干盗书的启示

- 2) 建立数据信息系统的流程

#### 5. 建立过程监督辅导与结果反馈制度

- 1) 过程监督与辅导的作用

案例：大兴火灾的原因分析

- 2) 过程辅导的流程

### 六、结果的调整与应用

1. 结果调整与应用的作用

案例：销售区域经理为什么要离职？

2. 结果调整与应用的流程

### 第三讲：目标落地的保障——绩效管理

#### 一、绩效管理的现状与常见误区

研讨会：绩效管理过程中常见的问题

1. 主体错位——应该考核谁
2. 方向/定位错位——金箍棒/紧箍咒
3. 应用错位——解决问题/追究责任
4. 执行错位——谁是目标管理的主人
5. 目标错位——上有政策下有对策
6. 周期错位——结果没有价值
7. 标准错位——为什么说我不好
8. 方法错位——民伤财

#### 二、从被动管理到主动管理——绩效管理的核心目的

1. 绩效管理的核心

案例：绩效会还是指责会

2. 绩效管理的四个目的

案例：共产党为什么能打败国民党

#### 三、让目标看得见——绩效的目标设定

##### 1. 绩效目标设定的原则与方法

1) 目标分解

案例：为什么员工业绩好而企业业绩差

2) 责任到人

案例：企业“闲人”的危害

3) 抓大放小

案例：员工心声：把我考蒙了

4) 简单易行

案例：为一个考核指标上一个系统值吗？

5) SMART 原则

练习：部门绩效目标制定

##### 2. 保障绩效目标有效设定的方法

研讨会：无效绩效目标的危害

1) 绩效目标设定的四个维度

研讨会：保障绩效目标有效的方法

#### 四、过程决定目标成果——过程管理

1. 绩效考核流程与步骤

##### 2. 绩效考核的五个保障

1) 契约保障——签定军令状

2) 信息保障——数据可靠

3) 沟通保障——上下一致

5) 组织保障——公平有序

5) 过程保障——执行到位

### 第四讲：目标落地的结果——绩效评估

#### 一、通过结果看问题

1. 问题出在哪里：数据对比分析

案例：完成任务后的处罚

**2. 工作找三点：亮点/痛点/挑战点**

1) 让优秀成为标准——亮点思维

2) 从问题找突破——痛点思维

3) 创新保持优势——挑战思维

**3. 人员找两态：能力状态/心里状态**

1) 从知道到习惯性做好——能力评估

2) 从我做了到我愿意做好——心态评估

研讨：提升员工工作心态的方法

**二、一切为了目标达成——绩效结果应用**

**1. 与员工达成共识：有效进行绩效反馈**

案例：绩效反馈为何不欢而散

1) 绩效反馈九步法

练习：模拟绩效反馈

**2. 提升工作品质：绩效结果应用**

1) 让人更强——绩效结果对人的提升

2) 让事更好——绩效结果对事的改善

研讨会：绩效结果应用有哪些方法

**课程结束与回顾**