

# 目标管控与绩效管理

## 课程背景：

“目标是一切管理的基石和开始”，变革与变量并存趋势中，每家企业和每位管理者都面临“黑天鹅”与“灰犀牛”的挑战，在变化中如何打造企业的内生力，如何在变量时代制定与实施有效的目标，如何有效的在动态平衡中实现绩效管理价值，在绩效辅导中进行有效调节，进而达成绩效改进成果，是组织与管理者应对变化，自我驱动的必备能力。

本课程在目标管理、绩效改进、教练技术工具、模型、方法的基础上，融入大量的实践与模拟演练，将理论、模型、工具可视化、可操作化；即学即用促进学员能力快速提升。

## 课程收益：

- 掌握目标管理的工具，方法，促进目标管理意识的深化
- 帮助学员深入思考，重塑自我规划目标与工作安排
- 促进组织内部有效配置资源，提升绩效达成效率
- 推动绩效管理在业务全流程中的应用
- 掌握营造绩效教练环境氛围的有效途径
- 助力学员掌握教练技术的工具，方法，促进目标的转化执行

## 课程模型：



**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业储备干部、新任经理人、中高层管理干部

**课程方式：**团队学习+实用管理工具方法+案例解读+情景模拟演练+游戏化体验式教学

## 课程大纲

### 第一讲：“灰犀牛与黑天鹅”背景下的目标管理

**引导教学：**固定靶、移动靶到飞碟

**案例解读：**好心办坏事的俄国皇帝

#### 一、VUCA时代中的管理新趋势

1. 组织中的脆弱性与管理中的无力感
2. 蓝海战略下的红海博弈——互联网时代管理挑战面面观
3. 新生代引发的管理变革

**案例解读：**20世纪最著名的金字塔式如何崩溃的？

#### 二、建立具有内驱力的动态目标管理系统

##### 1. “灰犀牛与黑天鹅”的启发

- 1) “黑天鹅”的困惑
- 2) “灰犀牛”的反思
- 3) “黑天鹅与灰犀牛”的关系

4) “黑天鹅与灰犀牛”背景对管理的启发

## 2. 应对“灰犀牛”是管理要做的关键

- 1) 承认危机
- 2) 有的放矢的处理“灰犀牛”
- 3) 行动，不止与计划
- 4) 危机的有效利用——改变
- 5) 顺风处及时发现危机
- 6) 全局观的树立
- 7) 治“未病”

## 3. 变量时代下——做好目标管理的关键

- 1) 思维破局
- 2) 变量中自我调节
- 3) 变量中竞争力的打造
- 4) 变量中防御力的提升

## 第二讲：高效价值创造者——内在驱动与目标设定

### 一、目标管理概述

1. 目标管理概念
2. 团队目标的三大类型
  - 1) 方向型目标
  - 2) 过程型目标
  - 3) 具体目标
3. 管理者在目标管理中的价值与意义

### 二、目标管理的四大困局

1. 成员参与度与执行积极性的挑战
  - 1) 管理层的“拍脑袋”设置目标
  - 2) 无准备的执行
2. 资源匮乏
3. 目标拆分不合理
4. 目标总在变化

### 三、内在驱动与目标设定

1. 成员参与破解“拍脑袋”制定目标
2. 共同参与制定目标的四要
3. “找亮点”破解资源不足
4. 系统管理避免目标分解跑偏
5. 内驱应对变化

### 四、目标制定法则——SMART

1. 原则：明确量化的目标才是好目标
2. SMART 原则

### 五、目标制定的公式

1. 目标公式
2. 动词+任务
3. 指标
  - 1) 要求：工作中可以测量的数据指标

- 2) 参照流程：难量化指标的部门的衡量指标制定
- 3) 目标

情景演练：用目标公式来制定团队目标

### 第三讲：宏观目标设定与战略分解

#### 一、规划战略层面目标设定

##### 1. 制定流程

- 1) 战略地图完成
  - 2) 分解企业关键绩效指标（KRA）
  - 3) 分析承接关键指标的核心成功要素（KSF）
  - 4) 确定各关键成功要素（KSF）之间的权重关系
2. 流程制定的关注事项

#### 二、战略分析工具

1. PEST 分析
2. SWOT 分析
3. BSC 平衡计分卡
4. 价值树模型
5. 鱼骨图法
6. 格里波特四分法

现场演练：模拟公司战略进行绩效分解承接

### 第四讲：目标管控工具箱（OKR & KPI & PDCA）

#### 一、目标管理模型

##### 1. 作用

##### 2. 模型 5 步

第一步：利用目标书写公式写出目标

第二步：列出阻碍目标实现的因素

第三步：列出可以帮助目标实现的条件

第四步：写下个人特征

第五部：列出要做的事情

现场演练：应用目标管理模型制作目标

#### 二、目标管控工具箱——OKR

##### 1. OKR 的那点事儿

- 1) 从“要我做的事”到“我要做的事”
- 2) OKR 十字象限填充法则

##### 2. OKR 三大设计理念

- 1) 高：目标统一且鼓舞人心
- 2) 大：目标的团队整体性与部门关联性
- 3) 上：目标必须可量化（时间、数量、内容）

##### 3. OKR 设定要点及实施流程

- 1) 目标的核心特质：可以带来质变
- 2) 目标的取值范围及时间范围
- 3) 关键成果的限定（2—4 个 KR）
- 4) OKR 闭环实施流程

现场演练：OKR 设定演练

#### 4. OKR 检核要点与争议区

- 1) 如何评估 GOOD 还是 BAD
- 2) OKR 的非考核性
- 3) 执行前的心理建设与执行后的激励
- 4) 容易造成目标无法达成的五个重要因素
- 5) OKR 争议区及适用范围

### 三、目标管控工具箱——KPI

#### 1. 如何确定 KPI 目标值

- 1) 自身情况
- 2) 行业标杆
- 3) 价值分析
- 4) 资源变化
- 5) 战略方向

#### 2. 从 BSC 到 KPI 的分解落地

#### 3. KPI 指标体系与指标库建立

- 1) 关键业绩指标分类
- 2) 企业指标库建立的标准
- 3) 指标更新与迭代

#### 4. KPI 设置中的重点问题

- 1) 关键业绩指标建立步骤
- 2) 如何确定工作结果和关键行为
- 3) 如何确定指标形式、设计评价标准、确定考核者
- 4) 如何判断关键业绩指标的可操作性

#### 5. KPI 中几类常见指标的设定方式

- 1) 定性指标
- 2) 定量指标
- 3) 过程指标
- 4) 否决指标
- 5) 奖惩指标
6. KPI 与 OKR 的比对
7. KPI 常见问题处置

现场演练：KPI 设定演练

### 四、目标管控工具箱——PDCA

#### 1. PDCA 管理循环

- 1) Plan：路线方针
- 2) Do：执行考核
- 3) Check：检核纠偏
- 4) Action：改进计划

#### 2. 从 PDCA 到 PDSA

案例解读：戴明环在企业当中的全新应用

## 第五讲：员工绩效教练系统搭建——实时绩效反馈

### 一、基于绩效导向的教练式辅导

1. 什么是教练式辅导
2. 绩效导向中的性价比问题分析
  - 1) 三种常用绩效改进方法中的优劣分析

- 2) 什么是最昂贵的绩效改进手段？
- 3) 管理者绩效改进组合拳
3. 绩效教练系统核心三要素

## 二、教练式辅导的环境创设与技能修炼

### 1. 教练式辅导的环境创设

### 2. 教练式辅导的技能修炼

- 1) 积极倾听
- 2) 有效提问
- 3) 提炼反馈
- 4) 代入感与平衡度
- 5) 面对面辅导三大技巧

### 3. 常见问题清单解决

- 1) 被教练员工反复在解释一件事怎么办？
- 2) 如果被教练者暂时沉默怎么办？
- 3) 应该避免的几个常用词
- 4) 教练者的提问是怎么产生的？
- 5) 被教练者反馈引导性太强怎么办？
- 6) 如何完美结束一次教练？

情景演练：体验一次完整（2轮）的面对面教练

## 三、GROW 绩效改进模型的应用

互动讨论：在刚才的辅导中面临哪些困难，如何解决？

### 1. 特点：通用教练与绩效教练的根本区别

### 2. 绩效辅导的定义和价值

### 3. 辅导流程

- 1) 辨识机会：抓住员工需要被辅导的机会，同时需要避免干扰性环境
- 2) 结果先行：聚焦辅导的具体方向的有效抓手
- 3) 现状摸排：怎么摸清情况，避免误导？
- 4) 突破盲点：潜能激发的过程，几张常见激发方式
- 5) 克服阻力：可能遇到的几种糟糕情况及应对方式
- 6) 行动计划：确保员工认可以及采取改进行动，计划的要点有哪些？
- 7) 提供支持：需要的时候提供帮助，但不要转移责任

情景演练：就上述流程开展模拟演练并现场指导

## 第六讲：绩效考核与评估激励

### 一、绩效考核的组织设置

### 二、对企业整体的考核

1. 企业整体考核中的关键维度
2. 年度考核中的非经营因素影响

### 三、对中层部门负责人的考核

1. 对集团、事业部职能部门负责人的考核要素
2. 对项目负责人的考核要素

### 四、对基层员工的考核

1. 职能员工考核案例
2. 业务员工考核案例

### 五、绩效考核体系设计中的几个关键问题

### 六、绩效评估的方法

1. 对比评价法
2. 强制评价法
3. 全面描述法

#### 七、绩效评估中的评价者常见误区分析

#### 八、绩效成果激励原则

1. 公正不公平
2. 公开差距
3. 即时激励与动态激励

**案例解读：**物质激励与非物质激励的组合应用