

# 目标与绩效管理

## 【课程背景】

世界著名管理大师德鲁克（Peter Drucker）教授认为，并不是有了工作就有了目标，而是有了目标才能确定每个人的工作“目标管理到部门，绩效考核到个人”，这句话清晰地勾勒出了企业目标落实到工作岗位的过程。目标管理体系是企业最根本的管理体系，绩效管理体系包含在目标管理体系之中，目标管理最终通过绩效管理落实到岗位。

本课程通过对企业中高层管理者的目标管理能力和绩效管理能力的培养，加强中高层管理者对企业战略目标的执行力，最终建立起基于目标管理的全面绩效管理体系。为达成企业目标，我们必须掌握目标管理与绩效管理的原则、方法和技巧，使员工的个人目标和企业的经营目标完美地统一起来，从而激发员工最大的工作潜能，形成企业与员工共同发展的双赢的格局。

在目标执行的过程中，也存在影响目标实现的个人障碍和组织障碍，为此，本课程专门设计了过程控制环节。我们期望通过对 PDCA 管理循环的详细解读和对绩效辅导、绩效面谈及绩效改进等三种管理手段的生动诠释，为广大中高层管理者提供能够有效指导实践的过程控制框架。

本课程培训效果充分体现了系统性、实操性和显效性。课程综合运用案例阐释和实战讨论等培训方法，在生动的案例讲解中串联解析管理者必须掌握的目标与绩效管理技能，解读和剖析工作中的具体问题，为受训者提供具体的工作方法、工具和解决方案，达到提升学员直接操作能力的效果。

## 【课程收获】

- 学会目标设定与分解的方法
- 明确目标与指标的关系
- 学会 KPI 的设计方法
- 有效辅导下属
- 改进绩效面谈，与下属谈话更有效
- 协助下属制订能够落地的绩效改进计划

【学员对象】企业中高层管理者、业务部门主管、储备干部

【课程时间】6-12 课时(1-2 天)

【课程形式】教案讲授、案例分析、视频讨论、自我测验、小组讨论等

## 【课程大纲】

### 第一部分：目标管理

#### ▣ 模块一 目标管理的基础知识

- 案例：刘经理的困惑
- 目标的三个陷阱
- 目标到底是什么
- 目标描述的 SMART 标准
- 练习：设定 SMART 的目标

#### ▣ 模块二 公司目标及 KPI

- 企业需要在八大领域设定目标
- 目标管理支撑战略落地
- 经营目标与管理目标
- 定性目标的“量化”
- 关键绩效指标的类型
- 案例：某地产公司从目标到指标

#### ▣ 模块三 部门目标及 KPI

- 部门目标设定的七个步骤
- 工具：部门目标描述模板
- 工具：目标权重设定表
- 设定部门目标及 KPI：OGSM 方法
- 案例：某外企市场开发部 OGSM 实例
- 案例：某运营商 OGSM 实例
- 团队练习：制订部门目标与 KPI

### 第二部分：绩效管理

#### ▣ 模块一 绩效管理的理解

- 绩效管理的常见误区
- 目标管理与绩效管理的关系
- 绩效管理的作用：3P 原则
- 讨论：是否需要强制分布
- 案例：新老员工绩效管理的困惑

#### ▣ 模块二 岗位目标及 KPI

- 工具：岗位目标描述模板
- 岗位 KPI 设定的三个要点
- 案例：大客户经理 KPI 指标提炼
- 行为考核的三个维度

- **模块三 绩效管理流程**
  - 绩效管理的四个环节
  - 绩效管理流程检核表
  - 工具：绩效考核表模板
  - 讨论：不考核的指标员工不作为怎么办

## 第三部分：过程管理

- **模块一 过程管理的难点**
  - 该用结果指标还是过程指标
  - 案例：如何将结果指标分成若干过程指标
  - 布置工作的六个步骤
  - 案例：如何将极具挑战性的任务分配给下属
  - 工作追踪中的问题
  - 案例：恒大足球的过程管理启示
  - 工作检查的内容和方法
- **模块二 绩效面谈**
  - 绩效评估中的常见问题
  - 绩效面谈的步骤
  - 绩效沟通中的教练技术
  - 绩效反馈的操作要点
  - 视频：不同类型员工绩效面谈技巧
  - 练习：这个员工怎么谈？
- **模块三 绩效改进**
  - 绩效改进的指导思想
  - 绩效改进计划
  - 绩效改进计划示例
  - 案例：某公司销售团队现有问题分析与解决
  - 课程回顾与行动计划制定