

推荐课程：《基于战略的绩效管理》

主讲：瞿鑫老师

课程背景：

德鲁克曾表达过这样的观点：企业管理，归根结底就是绩效管理。绩效管理的最终意图就是实现企业的持续的业绩增长。

业绩增长不能仅凭借老板一腔热血就可达成，需要借助一定的工具和方法。那么什么方法被认为是最有效的达成业绩的方法呢？答案就是高效 PDCA 目标管理法。

孙正义就是靠 PDCA 战胜所有的困难包括如何做到“超乎常人的目标执行力”“为达目标无所不用其极”，以及“没有最好，只有更好”等，阐述了 PDCA 目标管理法驱动业绩提升的精髓。在日本，TOYOTA，全家超商等企业不仅把 PDCA 视作文化，也让其成为优秀员工绩效快速达标的 DNA，足可见其重要性。

那么如何使用高效 PDCA 目标管理法带动业绩增长呢？答案就在本课程！

课程收益：

1. 掌握成功三要素模型
2. 掌握组织绩效管理的基本理念，提高对组织绩效管理的认知。
3. 学会组织绩效管理的方法与工具。
4. 学会组织层面和个人层面 PDCA 目标管理法使用方法
5. 得到一套系统的制定绩效目标、分解目标的工具和操作方法。
6. 学会使用绩效沟通和绩效面谈的方法与工具。

课程时间：2 天, 每天标准课时不低于 6 小时

课程对象：企业高管、各部门负责人

课程大纲

开场秀：成功的三要素模型

第一单元：组织绩效管理的八大认识

1. 绩效的三个内容
2. 绩效管理是各级管理者最重要的职责
3. 绩效管理成功推行的三个条件

4. 绩效考核只关注结果，绩效管理更加关注过程的改善指导和提高
5. 绩效管理的前提是目标管理和计划管理
6. 绩效考核就是要什么考什么，而不是有什么考什么
7. 绩效考核是直线经理人不可推卸的责任，员工的绩效就是管理者的绩效
8. 绩效与薪酬是组织与员工对等的双向承诺

第二单元：组织层面的 PDCA 目标管理法

1. 组织层面的目标设定
 - 1.1 公司高层运用战略地图研讨公司年度战略目标
 - 1.2 各部门依据公司年度战略目标和部门关键职能上报本部门年度发展目标
 - 1.3 进行公司战略目标-部门相关性分析整理
 - 1.4 年度绩效计划会议
 - 1.4.1 公司年度战略指标目标分析
 - 1.4.2 部门相关性分析
 - 1.4.3 确定责任部门
 - 1.4.4 确定配合部门和配合事项
 - 1.4.5 部门年度战略发展目标分析
 - 1.5 制定部门年度战略目标业务保障计划
 - 1.6 制定部门年度绩效考核表
 - 1.7 签订年度绩效合约（包括部门年度绩效考核表、业务保障计划）
2. 组织层面的月度绩效管理会
 - 2.1 会议准备阶段
 - 2.1.1 目标设定
 - 2.1.2 目标与工作任务表的填写
 - 2.1.3 目标与工作任务表的制作流程
 - 2.2 绩效实施阶段
 - 2.3 会议实施阶段
 - 2.4 绩效结果应用
3. 组织层面的绩效考核
 - 3.1 强制分布法
 - 3.2 不良事故考核法
 - 3.3 标准回顾政策

- 3.4 关键事件法
- 3.5 考核结果应用
- 4. 绩效沟通与绩效面谈
 - 4.1 计划沟通和确认
 - 4.2 过程管理
 - 4.2.1 为什么需要绩效辅导
 - 4.2.2 正面反馈的要点
 - 4.2.3 负面反馈的要点
 - 4.2.4“三明治”反馈技巧
 - 4.2.5 BEST 反馈模式
 - 4.2.6 BEST 反馈模式的描述
 - 4.2.7 反馈问题说明
 - 4.3 绩效面谈
 - 4.3.1 绩效面谈_回答以下问题进行准备
 - 4.3.2 绩效面谈的准备
 - 4.3.3 面谈时间与地点的选择
 - 4.3.4 绩效面谈的步骤
 - 4.3.5 绩效面谈记录
 - 4.3.6 绩效面谈策略的选择
 - 4.3.7 成功的绩效面谈的关键点

第三单元：个人层面的 PDCA 目标管理法

- 1. 何为高效 PDCA 目标管理法
- 2. P-计划阶段：找出差距，制定计划
 - 2.1 量化的目标管理（设定 KGI）
 - 2.2 找出目标与现状之间的差距
 - 2.3 制定课题、提出解决方案
 - 2.4 将课题按照优先顺序排列，锁定三个主要课题
 - 2.5 课题的 KPI 指标化
 - 2.6 制订解决方案，达成 KPI 指标
 - 2.7 将解决方案按优先顺序排列
 - 2.8 将计划可视化

3. D-实施阶段：坚忍不拔的行动力
 - 3.1 将解决方案转换为行动措施“DO”
 - 3.2 将行动措施“DO”排列出优先顺序，确定重点
 - 3.3 行动措施“DO”的量化（设定 KDI）
 - 3.4 将行动措施“DO”落实为具体任务“TODO”
 - 3.5 确认落实的同时逐步推进具体任务
4. C-验证阶段：周密计划与精准实施基础之上的“回顾”总结
 - 4.1 确认 KGI 指标的达成率
 - 4.2 确认 KPI 指标的达成率
 - 4.3 确认 KDI 指标的达成率
 - 4.4 查明失败的原因
 - 4.5 分析成功的经验
5. A-调整阶段：基于验证结果的“改进”与“拓展”
 - 5.1 根据验证结果提出的调整方案
 - 5.2 将调整方案排列出优先顺序，集中优势各个击破
 - 5.3 链接下一轮 PDCA 循环