

《基于目标的绩效管理与实操》

讲师：张媛

课程纲要

【课程名称】 《基于目标的绩效管理与实操》

【课程背景】

在长期的战略绩效咨询工作中，我们接触了大量的企业面临的战略落地，绩效落地和激励方面的问题。我们发现

- 只有不到 20%的企业具备清晰的目标和实现路径！
- 只有不到 5%的企业能够战略目标分解，结合绩效和其他激励工具真正落地。
- 几乎很少有企业正在能够将绩效管理。

企业绩效落地的关键，不在于一套完整的指标库，而是管理层是否具备制定和分解目标，以及不断提升绩效的能力。

组织绩效目标达成的关键，在于统一目标，分解路径，最重要的是，形成组织绩效改进能力和绩效文化。

很多企业没有统一目标，目标无法分解，最重要的是，无法将绩效指标系统和管理层的绩效能力提升进行融合，融汇绩效管理精髓和最新研究成果，精炼上百个咨询项目的成功经验，目标和组织绩效改进课程，帮助企业在最短的时间内于形成企业绩效能力，特别是目标制定和组织绩效改进的核心能力，而绩效能力和绩效文化，才是企业绩效管理生根发芽，不断生长的土壤，空气，授之以鱼，更要授之以渔。

【培训对象】

1. 企业负责人
2. 中高管团队
3. 核心员工和储备管理层

【课程收益】

1. 掌握通过战略地图等工具确定公司目标的方法，找出公司战目标实现的关键要素
2. 了解通过价值树等模型分解关键成功因子的方法，将目标转变成指标，结合里程碑任务，时间节点，工作计划
3. 掌握绩效指标设定的六要素
4. 形成管理层对于绩效管理的认知，意识和初步的绩效文化，以及绩效推行的方法。

【培训方式】：课程讲授、案例演练。

【培训人数】20 人至 50 人

【课程资源】可进行分组的场地、投影仪、音响、移动麦克、白板、白板纸、白板笔。

【课程要求】

- 分组研讨，按 6-12 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备 0 号白纸每个小组至少需要 4 张，A4 纸每个小组至少需要 6 张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组两支颜色；

【课程大纲】

第一单元：绩效与管理

- 讨论：做绩效的目的和意义，我们为什么要做绩效？
- 绩效与组织管理系统
- 绩效的作用和核心思想
 - 绩效考核与绩效管理
 - 构建绩效生态圈
- 绩效管理的三维系统
 - 目标体系：战略导向层层分解
 - 改进体系：过程管控人事结合
 - 激励体系：多种模式综合应用
- 什么是绩效？绩效就是完成目标的一套系统性方法与能力

第二单元：设定结果性目标与驱动性目标

- 目标金字塔：价值目标，结果目标与行动目标
- 平衡计分卡四维度逻辑精华解读
- 将财务指标变成行动指标：战略地图实战应用

第三单元：目标分解

- 绩效目标分解流程和工具
 - 如何从部门职责提取指标
 - 量化指标的三种方法
 - 将战略子目标分解到部门
 - 利用价值树模型分解公司级目标关键成功因子
 - 设定部门关键任务，里程碑，时间节点
 - 跟据关键任务设定绩效指标
 - 设定 KPA 指标
 - 形成部门工作计划和专项工作
- 从绩效目标到行动计划
 - 厘清目标与现状
 - 找到关键价值链
 - 制定行动计划
 - 目标：找到关键行动目标，将偶然变必然

第四单元：设定绩效指标

- 目标值如何设定
- 明确计算方式
- 评分方法的选择
- 评估周期
- 数据来源
- 如何设定权重
- 一张绩效考核表搞定绩效考核

第五单元：组织绩效文化与绩效落地

- 绩效落地与推行的四个关键
 - 有层次
 - 有重点
 - 有节奏

- 有组织
- 构建组织绩效文化
 - 结果文化
 - 责任文化
 - 永续改进文化
 - 自我管理和复盘文化