

《目标与绩效管理（实战模拟）》课纲

问题解析

企业在目标管理、绩效管理中存在这样的问题：

1. 日常管理采用定性多，定量少，很多工作没有标准
2. 公司有大目标，但没有进行很好的分解和落实
3. 即使目标分解了，没有达成的策略和机制，目标落空
4. 不知道如何把目标变成可达成的具体工作计划
5. 不理解绩效考核工具的作用，操作上有误区
6. 管理者在目标与绩效管理中的工作缺位
7. 企业缺乏运行目标与绩效管理的文化氛围、管理基础

所以，管理需要升级，需要在理念和方法上完善

课程特色

1. 以企业目标与绩效管理中存在的实际问题为焦点
2. 运用模拟部门、模拟岗位进行绩效考核的全过程演练
3. 从练习中发现问题，引导建构知识，学习解决方法、技术、工具
4. 运用角色扮演、问卷调查、案例讨论、互动投票等授课形式，参与性好

课程收益

1. 理解目标与绩效管理的作用，考核与管理对提升绩效的辩证关系
2. 演练工作目标的制定、沟通、跟进、辅导、评价、反馈等技能
3. 学会定义部门及岗位绩效，学习使用“3K1B”技术，量化所有绩效
4. 掌握公司、部门、岗位绩效的分析诊断办法
5. 学会分析绩效考核执行中存在的问题，找到解决办法

授课对象

各级考核者、各级主管、人力资源部人员

授课时长

两天（12小时）

课程大纲

一、为什么要做目标与绩效管理？	<ol style="list-style-type: none">1. 企业没有目标管理，会出现什么结果？2. 绩效与目标的关系3. 目标绩效管理给公司、管理者、员工带来哪些好处？4. 绩效考核与目标管理的关系5. 考核能否提升绩效？6. 绩效是如何形成？岗位、部门、企业三层分析。	<ul style="list-style-type: none">• 案例：<ul style="list-style-type: none">➢ 《四支队伍，哪组成绩最好？哪组压力最大？》• 小组讨论：<ul style="list-style-type: none">➢ 《公司没有目标，每个人都想为公司贡献绩效，结果会怎样？》
二、目标的特点，与绩效的关系	<ol style="list-style-type: none">1. 什么是目标及其特点2. 目标的 SMART 原则3. 不能量化的目标怎么进行管理？	<ul style="list-style-type: none">• 练习：<ul style="list-style-type: none">➢ 《这些是目标吗？》• 小组讨论<ul style="list-style-type: none">➢ 《为什么，竞品公司的组织结

	<ol style="list-style-type: none"> 4. 公司、部门、岗位三级目标的逻辑洽和 5. 公司目标与部门职能分解支撑 	<p>构相同，业绩差别很大？》</p>
三、目标与绩效计划的制定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司目标的制定依据 2. 如何做好目标的分解 3. 目标分解是分指标吗？ 4. 如何抓住少数关键因素 5. 绩效量化的 3K1B 技术 6. 绩效考核表设计 	<ul style="list-style-type: none"> • 练习： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《模拟部门（岗位）绩效及 3K1B 评价方法》 ➢ 《模拟部门/岗位绩效考核表》设计
四、目标与绩效的过程管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 如何让下属参与目标制定？ 2. 如何和下属沟通目标？ 3. 如何跟进下属工作？ 4. 如何辅导下属？ 5. 如何做好绩效记录？ 6. 如何做绩效面谈？ 7. 绩效结果的应用 8. 目标计划可以调整吗？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 情境模拟 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《主管和小 S 谈销售指标》 ➢ 《教练式辅导演练（对话演练）》 ➢ 《主管和小 F 绩效面谈》 • 工具介绍 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《绩效记录及工作计划（模板）》 • 测评 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《部门主管在绩效全过程管理中存在的不足》 ➢ 《主管的管理风格调查》
五、绩效的分析与改进	<ol style="list-style-type: none"> 1. 岗位绩效的结构化分析 2. 部门绩效的结构化分析 3. 公司绩效的结构化分析 4. 绩效改进计划的制定与落实 	<ul style="list-style-type: none"> • 案例分析 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《岗位、部门的绩效完成了，公司的业绩却很差》
六、绩效文化、制度、机制建设	<ol style="list-style-type: none"> 1. 怎样才能让各级主管重视绩效考核工作？ 2. 绩效考核会引起哪些冲突，如何化解？ 3. 部门之间的责权利如何划分？ 4. 如何设计规则，加强部门协作？ 5. 绩效考核制度模块及各部门重点内容 	<ul style="list-style-type: none"> • 案例： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《W 公司的绩效考核走不下去了》 • 小组讨论： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《公司推进目标绩效管理的三大障碍及解决办法》