

《目标与绩效管理》

【培训背景】

对现今的企业来讲，面对外部竞争和不确定性的经营环境，企业的高层或者说老板越来越感受到经营面临的压力，依据企业内外部现状采取战略调整、业务转型、组织重构、流程再造等措施，高层忙得不亦乐乎，而身处企业中低层的员工却我自巍然不动，从而使这些变革措施难以达到预期的效果。那么，企业应该通过什么方式来传达这种自上而下的经营压力、转型和变革，促进企业不断发展，使企业各个层级都能行动起来，感受企业经营和自身工作的关系，积极投入到实际工作，而不是事不关己、隔岸观火？

那就是全面绩效管理，在谈全面绩效管理之前，我们先看看现有绩效管理，现有绩效管理注重于员工层面的绩效计划、实施、辅导和考核，较少与企业组织的绩效进行关联，以致产生员工绩效不错，而企业经营目标没有达成；或者组织业务已经调整了，而员工的工作目标、方式还在按照老程序进行。即便是和企业组织绩效关联，也缺少对企业战略目标的一致性理解和有效分解，在执行过程未进行有效计测和监控，难以根据营运绩效和环景变化进行适当修正或调整。

理想的绩效管理应该是能有效落实战略目标，增加战略执行力，让员工清楚感受到自身工作与企业发展的关系，在战略和员工之间建立起明确的目标等级链。并一方面通过员工绩效的执行和辅导来增强组织的绩效实现，同时通过监测重要绩效指标的变化，及时修正和调整经营目标或采取相应的经营管理措施，使企业的经营管理处于适当控制状态，确保经营目标的实现。而全面绩效管理就是基于上述思路提出的，旨在能有效的从上至下传递企业经营目标，使内部各层级员工清楚个人业绩对企业目标实现的关系，对经营过程进行有效监测与控制，实时的进行相关改进和调整，确保企业经营目标的实现。

【培训收益】

- 1、掌握绩效管理实施的技巧；
- 2、激发员工参与绩效管理的热情；
- 3、掌握绩效管理方式，并有效实施。

【培训大纲】

第一篇：绩效管理

第一讲：引子

- 1、绩效管理的新问题
- 2、研究思路和分析框架
- 3、这项研究的意义
- 4、创新与不足之处

第二讲：什么是绩效管理中的目标设定

一、目标设定的5个行动步骤

1、准备工作

组织的绩效目标从哪里来？

设定目标的工具—SWOT分析

专注的力量

2、协调工作

协调一致性模型

组织/团队/个人目标如何紧密连接

3、草拟目标

团队游戏：GreatTower

SMART原则

目标的标准描述公式

4、优先排序

目标的优先度

如何筛选出最重要的目标

5、计划行动

目标设定不仅要有What，还要有How

如何发现目标实现的How

实战练习

第三讲：管理控制与绩效管理的关系

一、管理控制和绩效管理的相互关系

- 1、管理控制是绩效管理的理论基础之一
- 2、绩效管理是管理控制的实施手段之一

二、管理控制的历史发展

- 1、简单控制
- 2、技术控制与组织绩效
- 3、官僚控制与组织绩效
- 4、新的控制思想与组织绩效

三、绩效管理的历史发展

- 1、绩效考核的内涵
- 2、绩效考核的局限性
- 3、从绩效考核到绩效管理

四、基于管理控制的绩效管理

- 1、传统管理控制的前提假设
- 2、绩效考核和绩效管理的前提假设
- 3、基于管理控制的绩效管理

第四讲：团队绩效管理的发展和演变

一、团队及团队绩效管理

- 1、团队的定义
- 2、团队的特征
- 3、团队的类型
- 4、团队绩效的界定
- 5、团队绩效管理的特殊性

二、传统绩效管理原则在团队中所遭遇的挑战

- 1、团队绩效要求对传统绩效管理的挑战
- 2、协作工作方式对传统绩效管理的挑战
- 3、团队成员特殊性对传统绩效管理的挑战

案例：新型控制思想所带来的解决思路

第五讲：协和控制的内涵与思想源泉

一、协和控制的内涵

- 1、协和控制的定义
- 2、协和控制在自我管理团队中的发展
- 3、协和控制中的控制分布
- 4、协和控制对团队绩效的作用机理

二、协和与中国传统文化中的和合思想

- 1、协和的中文释义
- 2、中华和合思想的起源与发展
- 3、协和控制与和合管理学的内在一致性

第六讲：基于协和控制的团队绩效管理

一、同级管理

二、自我控制

三、协和反馈

四、角色转变

第七讲：同级管理与团队绩效

一、权力的合法性与同级管理的形成

二、同级管理权力的实施

1、同级绩效计划

2、同级绩效评价

三、管理者在同级管理中的角色

第八讲：自我控制与绩效

1、工作责任与自我控制

2、工作反馈与自我控制

3、例外管理原则与自我控制

4、案例

第九讲：协和反馈与绩效

- 1、现代信息反馈体系的特点
- 2、组织公正和组织承诺
- 3、协和反馈和组织公正

第十讲：角色转换与绩效

- 1、管理者的角色转换
- 2、管理者的矛盾心理与绩效

第二篇：绩效管理技巧

第一讲：绩效管理的要义

- 1、何为绩效管理
- 2、常见的误区
- 3、绩效管理五要素
- 4、绩效管理的六大意义
- 5、绩效考评操作方式异同
- 6、绩效考评结果与应用异同
- 7、绩效管理的四大重要功能
- 8、绩效管理与考核的不同之处
- 9、绩效管理与企业绩效文化构建

第二讲：五位一体的绩效管理模式

- 1、目标设置——4大层面：战略-经营-业务-岗位
- 2、目标分解——4大体系：区域-企业-部门-岗位
- 3、目标量化——4大维度：数字-质量-成本-时间
- 4、量化考核——4大模块：指标-量表-制度-方案
- 5、薪酬设计——4大角度：战略-业务-行业-人员

第三讲：绩效管理的实施

- 1、组织的成立
- 2、绩效管理的程序与步骤
- 3、策划
- 4、实施
- 5、改进

第四讲：绩效管理考评

- 1、绩效管理考评的原则
- 2、绩效管理考评的主要内容
- 3、关键业绩指标（KPI）考核
- 4、普通性指标（CPI）考核
- 5、员工综合素质考评
- 6、如何设计进行360度考评
- 7、如何确定考核的时间周期
- 8、绩效管理体系的模块构成及制度建设

第五讲：绩效目标设计（KPI、CPI、BSC）

- 1、引进以关键业绩指标为基石的绩效管理系统
- 2、什么叫关键业绩指标（KPI）
- 3、关键业绩指标（KPI）的作用
- 4、关键业绩指标（KPI）管控的方法及沟通方式
- 5、如何建立关键业绩指标（KPI）
- 6、关键业绩指标（KPI）分解示范
- 7、绩效管理与平衡记分卡（BSC）的有效结合

第六讲：绩效面谈技巧

- 1、绩效面谈的意义
- 2、绩效面谈的实施步骤
- 3、绩效面谈的注意事项
- 4、绩效面谈成功的技巧

5、绩效面谈障碍剖析与解决
案例分析：绩效面谈案例分析

第七讲：绩效面谈与绩效改进

- 1、绩效面谈的目的
- 3、员工绩效评估
- 4、绩效结果的应用及改进

第八讲：绩效管理培训课程的总结

- 1.知识点回顾
- 2.课程总结
- 3.Q&A