

# 目标导向的落地式绩效管理

## 课程背景：

团队缺乏战斗力：涨薪员工积极性没涨上来，团队懒散，凝聚力弱业绩止步不前：企业业绩一直停步不前，不知如何转型，无法有效突破，经验管理没有规范：考核停留在考评上，不成体系，无法支撑企业发展，绩效管理流于形式：推行绩效管理，内部阻力大，效率低，实践中，很多企业在战略意图、目标解码、量化分析、绩效监控、绩效评价、绩效面谈等环节没有形成有效的闭环，停留在简单的考核评价上，导致绩效管理流于形式，对战略没能形成有效支撑

本课程从如何强化组织赋能与团队激发的角度，以战略为导向，自主经营模式为基础，注重激发员工内心的欲望，形成团队的动力源泉，与增量薪酬相关联，通过战略性绩效管理体系的设计形成团队内部共识与奋斗的力量，企业与员工共享企业业绩成长带来的共同成果，不秋后算账，真正实现以客户为中心，以奋斗者为本，课程以重点内容讲解、实战演练及实战研讨为基础，优秀企业的标杆借鉴为补充，帮助企业模拟出梳理一套基于企业战略发展的实用性较强的绩效管理体系，有效支撑企业的战略目标的实现

## 课程收益：

- 掌握目标仪表盘及绩效改进策略
- 学会绘制企业战略地图，定义公司级年度绩效指标
- 学会运用战略目标分解系统，推导出事业单元（部门级）关键绩效指标
- 学会基于企业现状及岗位体系的考核设计 PBC
- 掌握绩效文化及绩效领导要领

**课程对象：**企业中高层管理者、战略管理人员

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程方式：**专题讲授+案例讲解+游戏互动+小组研讨

## 课程大纲

### 第一讲：绩效基石——战略及自主经营模式

**导入：**战略定义——以打造持久的核心竞争优势进行一系列协调的行动

**案例分享：**春秋低成本定位及配称

#### 一、绩效牵引——四个时期六道坎

第一道坎：业绩

第二道坎：管理

第三道坎：团队

第四道坎：品牌

第五道坎：战略

第六道坎：文化

## 二、绩效自驱——自主经营模式

1. 划小单元

2. 独立核算

3. 经营人才

## 三、绩效规范——管理三层面

1. 考核体系：指标设计、数据考核、结果激励

2. 过程体系：行动计划、过程监控、绩效辅导

3. 绩效改善：聚焦改善、推动改进、成果优化

案例分享：蜘蛛模式与海星模型

## 第二讲：绩效起点——目标管理与自我控制

### 一、目标管理起源

案例分享：蓝雪十杰

### 二、目标管理六项要求

要求一：需要做什么？而不是我想要做什么

要求二：集中力量做需要做的事

要求三：别将赌注押在自认为有把握的事上

要求四：有效的 CEO 从不进行微观管理

要求五：你一旦成为企业 CEO 就要停止公关

要求六：一个 CEO 在企业里没有朋友

### 三、目标管理面临的三大挑战

挑战一：战略共识

挑战二：专业能力

挑战三：工作关系

案例分享：三个工人的故事

#### 四、确立管理者的目标

1. 强调合作
2. 注重贡献
3. 长短平衡
4. 目标综合

案例分享：华为拧麻花

#### 五、目标管理：绩效精神的三个特点

1. 绩效为先
2. 激励人心
3. 发挥所长

案例分享：奖金该不该给

案例分享：王者荣耀项目经理

#### 六、组织精神五项实践

1. 基于高绩效标准，而非安于平庸
2. 基于责任与贡献，而非升迁跳板
3. 基于绩效的晋升，而非丧失公平
4. 基于顺畅的沟通，而非信息失真
5. 基于正直的品质，而非专业知识

#### 七、组织精神对管理者的要求

1. 追求卓越绩效
2. 重视岗位贡献
3. 发挥下属所长

小组讨论：列举本企业目标与绩效管理实施过程中的 3 个典型问题

### 第三讲：绩效目标——目标制定及分解技术

#### 一、目标的五大来源

来源一：趋势/行业

来源二：竞争

来源三：客户

来源四：自身

来源五：机会

## 二、目标仪表盘八个领域

领域一：市场地位

领域二：创新

领域三：生产力

领域四：实物与财力资源

领域五：获利能力

领域六：管理者绩效和培养管理者

领域七：员工绩效和工作态度

领域八：社会责任

## 三、市场——创新矩阵

1. 新兴市场：市占率/创新组织及服务

2. 突破市场：单点/创新组织及服务

3. 成熟市场：销售额/利润

4. 成长市场：销售额/市占率

## 四、平衡积分卡

1. 财务管理——开源节流

2. 客户管理——价值和满意等

3. 运营管理——效率、品牌等

4. 人才发展——学习成长

## 五、战略地图

1. 我们的目标是什么：效益管理

2. 客户如何满意：客户管理

3. 内部运营有效安排：运营机制

4. 团队能力与时俱进：战训结合

小组练习：运用战略地图思维，体现本企业在 8 个关键领域的年度目标

老市场

新市场

## 第四讲：绩效标准——绩效标准设计方法

### 一、确定岗位的两大目标

#### 目标一：核心职能

- 1) 策划/规划类工作
- 2) 体系建设类工作
- 3) 专项类工作
- 4) 上级要求

#### 目标二：常规类

- 1) 日常重点
- 2) 领导交办

### 二、筛选评估指标——六字真诀

1. 多-效益
2. 快-速度
3. 好-品质
4. 省-成本
5. 安-HSE
6. 新-创新

### 三、评估标准赋值

工具：SMART 原则

#### 1. 赋值三个技巧

- 1) 找寻赋值依据
- 2) 建立期望区间
- 3) 重构绩效精神

#### 2. 赋值五个依据

- 1) 行业平均
- 2) 竞争情报
- 3) 历史均值
- 4) 公司期望
- 5) 标杆推演

小组练习：选择某个岗位，运用“六字真诀”设计 KPI 并赋值

## 第五讲：绩效评估—绩效评价的打分技巧

### 一、绩效打分常见的六个偏差

偏差一：晕轮

偏差二：对比

偏差三：近时

偏差四：宽松

偏差五：严苛

偏差六：趋中

### 二、绩效打分纠偏的两个方法

### 三、强制分布

1. 正态分布：271 或 361

#### 2. 强制分布四个技巧

1) 小团队不排

2) 只排 A

3) 谨慎淘汰

4) 比例灵活

#### 3. 抵制强制分布的原因

1) 情感过不去

2) 技巧缺失

3) 过程不到位

小组练习：用调整系数对不同标准的打分进行纠偏

## 第六讲：绩效领导——绩效管理实战工具

### 一、管理者面临的四大挑战

挑战 1：身不由己

挑战 2：专业成就感主导

挑战 3：内部协作难

挑战4：外部关注不够

## 二、目标绩效管理实施典型问题

问题一：目标挑战性弱

问题二：计划针对性弱

问题三：过程无督导

## 三、绩效领导力三大行动

### 行动一：绩效跟踪

- 1) 确定跟踪主体：上级
- 2) 确定跟踪对象：重点关注的下级
- 3) 确定跟踪载体：会议还是检查（定期还是不定期）
- 4) 确定跟踪频率：日、周、月、季
- 5) 确定跟踪工具：表格、记录，看板、报表
- 6) 确定跟踪方式：面谈、电话、短信、微信等

### 行动二：绩效反馈

- 1) 三个目标——信息同步、掌控全局、及时应对
- 2) 五个技巧——要描述不要评判要具体、不要模糊要明确、不要宽泛要及时、不要后来要改进、不要情绪

现场个性测试：DISC

现场演练：绩效面谈

### 行动三：人才盘点

- 1) 人才盘点四维度——能力、潜力、绩效、价值观
- 2) 人才盘点准备——资料收集、确定盘点对象、确定标准-能力素质建模
- 3) 人才盘点策略——时机策略、岗位策略、角色策略

人才盘点结果输出：群体画像、九宫格、人才地图、IDP-个人成长计划、PIP-绩效改进计划

小组练习：针对“业绩-价值观”矩阵下属，列举发展策略

标杆学习：阿里巴巴和华为

案例分享：华为绩效管理实践

案例分享：阿里绩效考核管理实践