

目标计划与绩效管理

主讲：王哲光

课程背景

中国还没有成熟的职业经理制度，许多经理人都还是凭借直觉和经验进行管理，职业经理人的专业管理技巧还很欠缺，亟需对关键的管理技能进行提升！市场竞争日趋惨烈的今天，职业经理人如何同决策层紧密合作，积极有效的、坚定不移的、不打折扣、不找借口的贯彻、执行、落实公司的各项政策，完成各项目标，在企业经营中显的尤为重要！没有一个高度凝聚力、向心力、执行力的团队，任何形式的扩张都将成为空中楼阁！

目标与绩效管理作为世界 500 强企业广泛采用的管理方法，虽然有一些缺点，但不失为一套非常优秀的管理系统，如果员工不清晰绩效目标、工作成果不被认同、能力和潜能无法发挥时，工作效率就会大幅度降低；各级管理者如果缺乏目标与绩效管理方面的训练，他们就会心有余而力不足，无法带领和支持下级完成目标，甚至自身都成为工作中的障碍。

凡事预则立，缺乏工作计划性，走一步算一步显然很难获得高品质的工作成果，对于工作计划的制定，不但是管理者的基础工作，也是作为一名职业人士必须要做的事，但如何做出切实可行的计划，却是很多管理者头疼的事情，要么计划流于形式，要么计划不具有可行性，甚至感叹计划赶不上变化，计划无用论就成为许多人嘴边常说的活。

本课程帮助管理者熟悉目标与绩效管理的精髓及工作流程，能够根据本企业特点引进、实施目标管理；掌握目标与绩效管理设定目标、执行、检查、修正、评估及绩效奖惩的原理与方法；借助各种训练方式营造实战的氛围，使学员快速提升并能在工作中进行卓有成效的目标与绩效管理，成为行业稀缺的专业和管理复合型人才。

课程目标

- 正确认识目标与绩效管理，厘清对绩效管理的误区，奠定实施绩效管理的基础；
- 掌握绩效目标设定、执行实施、监督控制、绩效管理等目标管理方法和工具，能在企业有效的推行和实施绩效管理，培育绩效管理文化；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

培训用时

1天，每天6小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%视频赏析和演练互动+10%总结、点评、纠偏使学员在完成一个个任务中体验和成长，改善心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的领导者。

课程大纲

一、目标制定与分解

1、什么是目标管理

- 1) 什么是真正的目标管理
- 2) 目标管理与流程思维
- 3) 目标的关联与工作的协同
- 4) 目标管理的工作流程

2、制定目标的原则

- 1) 愿景、任务、问题、方针、期望转化为具体目标
- 2) SMART原则：远大的、具体的、明确的、可以达成的、有时间限定的
- 3) 目标拆分、目标定义、完成要素、达成标准
- 4) 绩效目标、项目目标、能力开发目标
- 5) 层级分解目标、绩效考核指标、过程控制目标、时间分解目标
- 6) 保底目标、争取目标、挑战目标

3、公司至上而下的目标分解

- 1) KPI的由来—从KRA到KPF到KPI
- 2) 少而精、层层分解、良好平衡、可控
- 3) 抓住关键—轻重缓急与关键的少数
- 4) 公司决策层面-分管高层-部门中层-主管层面-员工层面

案例研讨：这个目标为什么没完成

二、工作计划与跟踪

1、拟定工作计划

- 1) 希望的最终结果是什么？
- 2) 计划中使用的标准或关键步骤是什么？
- 3) 确定必要的任务、职责及时限。
- 4) 辨别可能出现的潜在问题与机会。
- 5) 发生问题的原因是什么？

工具：计划分析流程表

案例研讨：如何制定靠谱的计划

2、绩效管理跟踪

- 1) 绩效管理跟踪的动态管理
- 2) 动态管理要做到：事前计划、事中控制、事后改善
- 3) 掌握真相与收集信息
- 4) 养成汇报的习惯
- 5) 建立反馈机制

- 3、计划赶不上变化怎么办？
 - 1) 原有计划不变时的应对办法
 - 2) 必须改变原有计划的应对办法

三、目标执行与落地

- 1、高效能执行的基础
 - 1) 执行与执行力
 - 2) 执行力不强的原因
 - 3) 完美执行的三重境界——彻底执行、理解执行、创造执行
 - 4) 高效能执行的三大保证——大局观、责任心、工作能力
- 2、执行的关键
 - 1) 布置工作七大要素
 - 2) 规划下属工作要考量的原则
 - 3) 面对挑战性任务时应有的态度
 - 4) 资源不足条件不具备如何坚定执行到位
 - 5) 执行工作过程中的上下级

教学影片：如何执行艰巨的任务
- 3、高效能执行六步曲
理解上级意图、制定执行计划、付诸实际行动、
校正执行偏差、确保执行成果、完善执行体系。

四、绩效管理

- 1、绩效管理的定义与原则
 - 1) 绩效管理与绩效考核的区别
 - 2) 绩效管理的目的
 - 3) 绩效管理六步曲
目标分解——绩效计划——绩效实施——绩效评估——绩效面谈——绩效结果适用
- 2、如何管理这样的员工
 - 1) 有畏难情绪的员工
 - 2) 工作压力大想放弃的员工
 - 3) 消极并影响他人的员工
 - 4) 职业倦怠不求突破的员工
 - 5) 只做业务不愿带兵的员工
- 3、全面诊断与任务完成绩效评估
 - 1) 四类绩效标准
全面绩效、非全面绩效、卓越绩效、不合格绩效
 - 2) 绩效标准七条线
 - 3) 绩效辅导与教练对话
 - 4) 绩效改善计划

演练：如何提高下属的绩效

职业习惯造就卓越人生