

《目标导向的绩效管理》大纲

【课程背景】

成功就是实现目标！

企业经营目标的达成，需要每个成员的一致努力；组织战斗力整合的基础条件，也在于在团队内形成目标共识。历史告诉我们，凡是目标错误或模糊的组织，无不走向危机；凡是不能将个人目标统一到组织目标上来，绝难形成坚强的战斗力。企业目标的达成，遵循着“设定-解构-实施-控制”客观规律，每个环节都有相应的科学理念与工具贯穿于其中。所以，目标管理及其控制环节(亦即绩效管理)是企业经营管理人员必备的知识与技能之一。

管理者如何把公司的目标坚决执行下去，拿到公司想要的结果？如何加强员工的工作能动性，提升执行能力？用什么样的流程、工具、方法去执行才会得到自己想要的结果？这些正是本次课程的核心内容。

【关键收益】

掌握目标理解与分析的工具；

掌握绩效标准编制基本技法；

掌握目标落地过程推进技能。

了解各级管理者在绩效管理中的职责

掌握目标设定和绩效指标建立的方法

掌握绩效考核常用方法与步骤

学会解决绩效考核中的常见问题

【课程特色】

以古喻今，中西合璧。

案例引领，工具落地。

【课程对象】业务团队直系领导

【课程时长】2天（约12小时）

【课程大纲】

一、 目标管理

(蓝色文字为教学事件)

1. 组织目标管理

1) 目标设定

- A. 决策要素
- B. 辨析原则
- C. 四可原则
- D. 目标优选

2) 目标分解

- A. 流程分析
- B. 绘流程图
- C. 分解六问

3) 目标宣导

宣导四问

4) 目标调整

视频讨论《通道会议》

5) 目标推进

A. 为之论

B. 甘特图

6) 目标管理的步骤

七步流程

7) 目标管理的要素

八个问题

课堂练习：填制《关键行为分析表》

课堂练习：《优选目标流程图》

课堂练习：《优选目标分解表》

课堂练习：优选目标甘特图

2. 个人目标管理

1) 个人目标的意义

A. 视频《解放战士》

B. 需求分析

C. 石匠的故事

2) 个人目标澄清

A. 许愿池

B. 不忘初心

3) 个人资源盘点

4) 个性快速测评

A. 性格自探

B. 指标解释

5) 个人目标选择

A. 动态分析

B. 目标甄选

C. 期望对价

D. 能力盘点

6) 个人成长计划

A. 策划流程

B. 目标融合

C. 助记口诀

小组讨论：解放战士产生变化的内在原因与促进手段

课堂练习：填制《资源盘点表》

现场测评：《DEEP 职业素质自陈量表》

课堂练习：完善资源盘点表

课堂练习：绘制《资源与能力盘点图》

3. 目标管理沙盘

1) 规则讲解

A. 背景介绍

- B. 盘面介绍
 - C. 死亡规则
 - D. 运行规则
- 2) 沙盘运行
- A. 角色分配
 - B. 分组运行
- 3) 复盘提炼
- A. 场景回顾
 - B. 团队价值
 - C. 经验总结
 - D. 实践象征

小组共创：活动复盘报告

二、绩效管控

1. 团队与绩效

- 1) 中外绩效起源
- A. 视频《首战上峰岭》
 - B. 绩效定义
 - C. 中华经验
 - D. 欧美经验
- 2) 绩效流程价值
- A. 绩效流程

B. 考评价值

2. 指标选择

1) 战略分解

A. 工具原理

B. 商业画布

C. 地图示例

D. 指标提取

2) 岗位分析

A. 工作关系表

B. 内容分析表

C. 指标提取

D. 指标审核

小组讨论：过程管控与成果反馈的价值

小组共创：本企业商业画布

小组共创：本企业战略地图

小组共创：本部门关键指标

课堂练习：提取直系下属关键绩效指标

课堂练习：填制直系下属《工作内容分析表》

课堂练习：填制直系下属《工作关系表》

3. 标准设计

1) 测评基础

2) 客观指标

3) 主观指标

4) 行为指标

4. 数据分析

1) 误差分析

2) 李氏量表

3) 主观指标的合理化技术

4) 主观指标对比量表

5) 主观指标排序量表

6) 权重设计与加权计算

7) 正态分布与百分位计算

5. 绩效控制

1) 绩效合约

2) 过程辅导

3) 反馈面谈

6. 成果应用

1) 校验任职资格

2) 修订岗位价值评估

3) 支持人才盘点

课堂练习：提取直系下属主观指标

课堂练习：提取直系下属客观指标

课堂练习：提取直系下属行为指标

课堂练习：编制直系下属绩效评价标准

课堂练习：绩效合约的设计