

目标与绩效管理课程大纲

【授课老师】周洪超老师

【课程背景】

先有目标才有管理，没有绩效，管理就会无效，绩效管理就是利润管理！

为什么经营目标不能有效分解？

为什么经营目标在实际执行中形成两张皮？

为什么经营分析和提质增效总是找不到抓手？

为什么推行绩效管理困难重重、阻力较大？

为什么年度目标和绩效管理总是存在断层脱节的问题？

如何通过绩效管理来管控成果，实现年度经营目标？

如何提取绩效管理指标？绩效管理如何实现精准考核、客观评价、有效激励呢？

《目标与绩效管理》课程利用战略 KPI 作战地图实现战略规划目标、年度经营目标、月度管理目标、公司级与各部门级目标的系统性层层分解，分解才能有解，真正做到紧盯目标、管控过程、兑现结果，形成以年度目标为运营核心，用绩效来管控成果的经营理念！

通过对绩效指标提取、绩效辅导、绩效考核、绩效兑现闭环管理，实现年度经营目标、价值贡献为导向的管理思想，有效激发员工动力，推动内部管理提升，使优秀者更优秀！

年度利润目标实现需要绩效管理！

企业的规范化管理需要绩效管理！

员工的积极性提升需要绩效管理！

员工执行力提升更需要绩效管理！

【培训对象】

企业董事长、总经理、高层领导、各部门负责人

【课程时间】1天

【授课方式】

问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

【学习收益】

1. 熟悉经营目标管理的理论思想、分析和 8 种方法；
2. 掌握经营目标制定和目标分解方法；
3. 提升经营目标与管控能力；
4. 提升公司、部门对全面绩效管理的认识，提升绩效激励效果，重点掌握对 KPI 绩效指标的提取；
5. 提升管理者对绩效目标制定、绩效考核、绩效辅导检查、绩效面谈的能力。

目标与绩效管理课程大纲

第一节 目标管理

一、先有目标才有管理

- (一) 今天的状态是过去生活目标的结果
- (二) 有无目标的状态差异
- (三) 人生目标金字塔

二、什么是目标管理 MBO

- (一) 目标管理的八要素
- (二) 5W1H 思路
- (三) 目标管理的力量

三、目标管理

- (一) 定目标
- (二) 做计划
- (三) 管过程
- (四) 看成果
- (五) 给说法

四、战略规划目标

- (一) 国家远、中、短期战略发展规划目标
- (二) 案例分享：某生产制造公司五年战略发展规划目标
- (三) 顶层设计缺失下的经营管理困惑
- (四) 企业顶层运营管理落地系统

研讨分析：战略规划、年度经营计划、绩效管理、目标管理是什么关系？

- (五) 承接战略、下启业务开展，不要错位、错层、错级管理
- (六) 以年度经营计划为核心的企业运营管理系统
- (七) 中车株机职能部门体系监控指标构建背景
- (八) 以战略为导向，以年度经营目标为核心模型

五、年度经营目标

- (一) 年度经营目标分解现状
- (二) 目标来自哪里？
- (三) 目标怎么定？
- (四) 目标设定 SMART 原则
- (五) 目标设定的 8 种方法

(六) 年度目标制订与分解流程

(七) 一张年度目标表管到底——分解月分解到最小管理单元

(八) 多家企业年度经营目标案例分享

(九) 千斤人人挑，人人头上有指标

(十) 基于经营目标拆解提炼的价值树拆解法

分组实操与点评：年度经营目标分解

六、目标的过程管理

(一) 编制经营目标分解 3 种方式

(二) 对标目标强管理

(三) 目标的宣导与深化：3 上 2 入

(四) 月度经营管理例会

七、经营目标分解

(一) 经营目标分析 4 个重点

(二) 经营重点项目分析

(三) 经营目标分类分析

(四) 经营成本分析

(五) 目标管理核心管理观点

第二节 绩效管理

一、通过绩效管理构建“八能”人才体系

(一) 员工能进能出能力说话

(二) 干部能上能下实绩说话

(三) 待遇能高能低效益说话

(四) 岗位能左能右素质说话

二、目标自上而下分解，绩效自下而上达成

(一) 以奋斗者为本，鼓励冲锋

(二) 绩效要拉开差距

(三) 组织压力与个人驱动失衡

三、正确认识组织绩效管理，激励团队

(一) 什么是绩效管理系统

(二) 全面绩效管理观

(三) 绩效评估

(四) 绩效考核≠绩效管理

- (五) 绩效管理核心思想
- (六) 不做绩效管理是等死，做了绩效管理就是找死
- (七) 绩效管理的风险与控制

四、为什么要推行绩效管理

- (一) 推行绩效管理深层次的原因
- (二) 没有绩效，管理就会无效
- (三) 从年度目标、组织绩效到员工个人绩效
- (四) 绩效管理需要实现 5 个转变
- (五) 绩效管理就是利润管理

五、绩效管理诊断分析

- (一) 绩效管理的主要问题点
- (二) 机制的水分、激励失效
- (三) 湖北某公司绩效管理初步诊断
- (四) 绩效管理就是利润管理
- (五) 绩效管理体系十大思考问题点

现场实操练习：对本公司的绩效管理进行诊断

六、战略性绩效管理体系

- (一) 绩效管理体系——1 核 2 元 5 维
- (二) 绩效管理操作系统
- (三) 绩效体系设计 5 步法

七、选择科学合理的绩效考核方法——用什么方式来考

- (一) 战略规划发展背景分析
- (二) 组织层级管控方式分析
- (三) 业务运营特点分析
- (四) 内部管理现状分析
- (五) 常见绩效管理方法优势分析

现场实操研讨：选择适用于本公司的绩效管理方法

八、绩效考核评估主体——谁来考核

- (一) 实施分级分类分层考核
- (二) 绩效考核主体
- (三) 责任层层压实
- (四) 某建设单位绩效考核主体设计

九、科学合理设计绩效考核指标——考核内容

- (一) 基于职责，体现战略
- (二) 绩效考核指标提取的原则

- (三) 绩效考核指标的五大方法
- (四) 绩效考核指标量化的五大方法
- (五) 绩效考核指标的四种维度分类方式
- (六) 绩效目标制定的 SMART 五项原则
- (七) 公司、部门、个人绩效指标体系建立

现场实操演练；提取绩效指标 PK 竞赛

- (八) 绩效考核指标标准
- (九) 建立 KPI 绩效指标库

(十) 案例分享：二家单位企业 KPI 绩效指标库建设

现场实操练习作业：KPI 指标库建设

十、绩效考核的评价评分方式

- (一) 考核指标目标权重设计
- (二) 绩效考核加分与减分项规则
- (三) 绩效考核成绩等级划分设计

十一、绩效考核目标签约

现场实操练习作业：开展下月度绩效考核目标设计与签约演练

十二、绩效过程管理——检查与绩效辅导

- (一) 定期检查方式
- (二) 不定期抽查方式
- (三) 绩效管理中的情境指导
- (四) 绩效辅导
- (五) 绩效面谈

现场模拟实操：绩效辅导与面谈 PK 竞赛

- (六) 领导者行为
- (七) 绩效管理中可能会遇到的困难、挑战和应采取的对策
- (八) 绩效考核数据的收集方法

十三、绩效考评

- (一) 层级绩效考核程序与注意事项
- (二) 绩效考核会议组织程序与注意事项

现场模拟实操：主持召开绩效考核会议

- (三) 年度述职会议的组织与实施
- (四) 考核成绩等级限制
- (五) 考核成绩确认与投诉处理

十四、绩效结果应用

- (一) 目标聚焦
- (二) 绩效工资
- (三) 工资调整
- (四) 激励奖金
- (五) 评优评先
- (六) 人才培养
- (七) 岗位晋升
- (八) 任期管理

现场模拟实操：制定本公司的绩效成绩兑现方案