



目标管理与绩效落地

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】目标管理与绩效落地

【课程背景】

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，目标的实现过程就是管理的过程，通过层层的目标分解，把企业目标落实在每个岗位上，并实现相应的结果，我们称之为绩效落地。在企业绩效落地的过程中，很多中层管理人员并没有掌握目标分解和绩效指标提取的原则和方法，更谈不上通过绩效结果对人员进行提升和改进了。

那么，绩效考核要考评什么？怎么考？标准怎么定？指标无法量化怎么办？如何应用考核结果……类似这样问题和现象一直困扰着企业的中基层管理人员和人力资源部门。《目标管理与绩效落地》课程不但深入讲解目标管理体系和目标分解的方式，同时还结合大量的案例分析讨论和实际操作，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，从而使普通管理者在培训现场就可轻松掌握绩效指标分解、提取、绩效结果应用等实战技能，帮助企业的绩效管理形成闭环，实现绩效落地的目标。

【课程收益】

- 掌握目标管理的内涵
- 掌握目标实现的关键要素
- 掌握目标分解的原则和方法
- 掌握绩效管理的作用和意义
- 掌握绩效管理的基本流程
- 掌握绩效考核的基本方法
- 掌握考核指标设定的工具和方法
- 掌握绩效面谈的流程
- 掌握绩效改善的方法
- 提升绩效管理推行效果

【课程对象】 企业中高层管理者

【课程时长】 1-2 天（每天 6 小时）

【课程要求】

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸每个小组至少需要 4 张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色；
- 宽胶带、双面胶每个小组 1 个。

【课程大纲】

第一单元：目标管理认知

- 管理中的两大问题
 - 有目标没结果
 - 有考核没绩效
- 企业三级管理的本质与核心
- 什么是目标管理？
- 目标分解的原则
- 五个方面的清晰目标
- 目标分解的方法
 - 时间分解法
 - 空间分解法
 - 关键结果法
 - 四项平衡法

第二单元：绩效管理认知

- 绩效管理是什么？

- 绩效管理 VS 绩效考核
- 绩效管理的四大流程

绩效计划

绩效辅导

绩效评估

绩效结果应用

第三单元：谁来负责考核

- 案例讨论：绩效考核是谁的事？
- 管理者与员工是绩效管理的主体
- 绩效管理人人有责

企业高管的绩效管理职责

直线经理的绩效管理职责

人力资源部的绩效管理职责

员工的绩效管理职责

第四单元：关键业绩指标提取

- 基于目标的平衡记分卡（BSC）
财务指标是通过非财务指标实现的

绘制组织的战略地图

案例研讨：如何衡量战略？

- 如何分解 KPI？
- 上一级指标与下级指标的关系
- 部门级 KPI 指标分解

部门级 KPI 指标的提取原则

现场实操：部门级 KPI 案例分析与练习

- 岗位级 KPI 指标分解

部门级 KPI 的分解而来

岗位职责提取

现场实操：岗位级 KPI 案例分析与练习

- 指标的责任人
- 指标的标准设计

如何确定基础目标和挑战目标？

超过了目标应该计多少分？

没有达到目标应该得多少分？

- 指标的数据来源

现场实操：数据来源分析与设计

- 指标的权重设计

什么是权重？权重就是指挥棒

权重设计的原则

现场实操：权重设计的案例与练习

- 指标分解中的注意问题

第五单元：关键行为指标提取

- 基于重点和阶段性工作的考核办法

- 关键行为指标的四个来源

- 关键行为指标的表现形式

目标结果

关键步骤

- **现场实操：关键行为指标案例分析与练习**

- 关键行为的注意事项

第六单元：绩效面谈与改善

- 绩效面谈的作用与本质

- 面谈前的四大准备

- 如何开始面谈？

营造氛围的四种方法

先通情，后达理

面谈座位的安排

- 谈什么内容？

告知成绩 自我评价

给予赏识 肯定激励

直面问题 改善不足

设定目标 行为驱动

- 绩效面谈练习

第七单元：绩效结果应用

- 绩效结果在招聘选拔方面的应用
- 绩效结果在薪酬调整方面的应用
- 绩效结果在培养与发展方面的应用
- 绩效结果在职务调整方面的应用
- 绩效结果在组织学习中的应用

第八单元：课程回顾与答疑