



基于目标的卓越绩效管理

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 基于目标的卓越绩效管理

【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？如何进行有效的绩效面谈与绩效改进工作……类似这样问题和现象一直困扰着企业的各级管理人员。

《基于目标的卓越绩效管理》课程不但深入讲解绩效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、绩效面谈与辅导等实战技能，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
- 掌握绩效目标实现的关键要素
- 掌握绩效目标分解的原则和方法
- 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】 企业各级管理者

【课程时长】 2天，每天6小时

【授课方式】 课程讲授+案例研讨+小组讨论+现场演练

【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。

【课程大纲】

第一单元：绩效管理认知

- 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
- 什么是绩效管理？
- 绩效目标分解的原则

第二单元：绩效目标的分解与执行工具

- 绩效目标分解的方法

时间分解法

空间分解法

关键结果法

四项平衡法

- 绩效目标达成的 OGSM 工具

O : 绩效目的

G : 绩效指标

S : 达成策略

M : 测量标准

A : 绩效行动

第三单元：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

- 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

- 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

- 指标中的核心要素

责任人

指标标准

指标数据来源

指标权重

- 现场实操：岗位级 KPI 案例分析与练习

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：绩效面谈前要准备什么？

- 时间准备

什么时间谈？

要谈多久？

- 地点准备

地点选择的注意事项

座位安排的注意事项

- 资料准备

案例分析：绩效得分是如何产生的？

绩效面谈的资料清单

- 策略准备

案例分析：个性张扬的小刘

现场演练：面谈策略制定

- 营造氛围的四种方法

第七单元：面谈什么内容？

- 告知成绩 自我评价

如何告知成绩

员工自我评价时管理者的注意事项

- 给予赏识 肯定激励

赏识四要素

案例研讨：表扬行为还是表扬人？

如何进行正确的表扬

- 直面问题 改善不足

建设性的沟通与直面问题

案例研讨：业绩不佳的陈兵

如何对不同阶段的员工进行辅导

- (1) 高绩效低态度型员工的辅导方法
- (2) 低绩效低态度型员工的辅导方法
- (3) 低绩效高态度型员工的辅导方法
- (4) 高绩效高态度型员工的辅导方法

- 设定目标 行为驱动

小组讨论：目标设定的难点与挑战是什么？

从 SMART 到 SAIL：让下属认同和接受目标

目标达成的五个关键要素

行为驱动的四大要素

案例分析：立场是行为驱动的前提

案例分析：信任是行为驱动的基础

案例分析：利益是行为驱动的动力

案例分析：情感是行为驱动的关键

第八单元：绩效结果的改善方法

- 案例研讨：同样的错误为什么总是发生？

- **案例研讨：某企业的经验萃取法**

- 找到团队中的绩优标杆

- 绩效结果改善四步法

从经验到知识

从知识到技能

从技能到应用

- 从应用到成果

第九单元：课程回顾与答疑