



从目标到绩效

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 目标管理与计划执行

【课程背景】

在企业战略目标或年度目标实现的过程中，管理者作为承上启下的关键，往往决定着目标实现的最终结果。目前，很多管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，他们有的仅是零散的经验 and 感觉，并没有真正形成管理概念和管理技能。

在日常管理活动中，管理者经常出现以下误区：工作目标分解等于工作任务分解；工作任务分解就是把工作分配给适合的人；工作落实就是抓执行结果；同时，如何将战略落实为可以量化考核的具体指标？为什么以奖勤罚懒为目标的考核会让员工认为是扣钱的工具？如何与下属进行有效的绩效面谈？……这些有关目标、计划、执行、绩效方面的现象或是问题将严重影响企业目标的实现。

那么，如何正确设定工作目标？如何分解工作计划？如何对执行活动进行控制？在执行过程中出现问题要如何科学的处理？如何进行有效的考核与绩效沟通呢？

《从目标到绩效》课程是专门针对企业绩效落地而设计研发的实操性课程，

不仅系统的讲解目标、计划、绩效管理的实质与内涵，还结合案例解析、小组讨论、实操演练等方式，使学员在课堂上就能熟练掌握目标设定、计划分解、过程管制、绩效管理的方法。

本课程主要特点如下：

- 1、 是经历过近百次以上企业内训的精品课程；
- 2、 是一次实操训练而不是传统授课，以案例和现场演练贯穿全程；
- 3、 运用团队体验和团队 PK 的方式，使参训学员在不知不觉中去显现出问题，便于发掘出问题的实质，最终找到有效的解决方法；
- 4、 本课程学员接受度、参与度极高，再结合讲师点评，直接将枯燥的专业知识转换为技能，再将技能转换为应用，培训效果显著
- 5、 课程讲师历任国企、外企、私企高管，强调以落地为目标管理理念
实战经验丰富。

【课程收益】

- 掌握目标设定的原则和方法
- 掌握工作任务分解的四个步骤
- 掌握工作计划的五个核心要素

- 掌握执行过程的控制内容和方法
- 掌握绩效指标提取的流程与方法
- 掌握基于行为驱动的绩效沟通技巧

【课程对象】 各级管理人员

【课程时长】 2天，6小时/天

【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，A4 纸若干张；
- 准备白板笔，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

- 案例讨论：管理的起源
- 目标管理的概念
- 小组讨论：是什么在影响目标实现？
- 目标达成的五个关键点
目标、策略、计划、资源、过程控制
- 企业管理的本质：实现目标

- 目标管理的五大流程

目标制定

目标分解

实施计划

落实控制

考核改进

第二单元：目标制定与分解

- 目标制定的五个方面
- 目标制定的基本原则
- 案例研讨：目标不等于结果
- 目标分解工具 OG SMA

案例研讨：某公司的目标管理体系

目标是通过行动实现的

OG SMA 工具详解

现场演练：运用 OG SMA 工具分解工作目标

- 小组讨论：为什么目标得不到下属的认同和接受？

管理中的“事”与“人”

目标制定从 SMART 到 SAIL

第三单元：计划与控制管理

- 工作计划的五大核心要素

质量/目标：分阶段目标与工作任务的关系

资源/预算：资源利用与工作任务的关系

人员委派：任务特点与人员委派

时间进度：时间节点设计的方法

风险预案：分级响应机制设计原则

- 跨部门沟通与协同的计划表

一页纸计划协同表

实操演练：运用一页纸计划协同工具制定跨部门协同计划

- 落实就是有结果的行动

- 过程控制的四大方法

设定标准

制度支撑

绩效约束

强化沟通

第四单元：绩效管理认知

- 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

- 绩效考核的基本方法

MBO 法

KPI 法

KPA 法

- KPI 考评法详解

部门级 KPI 指标的提取原则

岗位级 KPI 指标分解

现场实操：某岗位 KPI 案例分析与练习

指标中的四大核心要素

- KPA 考评法详解

关键行为指标的来源

关键行为指标的表现形式

现场实操：关键行为指标案例分析与练习

第五单元：基于绩效的辅导与沟通

- 绩效面谈的作用与本质

- 绩效面谈的基本流程

- 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

- 现场演练：绩效面谈与改进的案例与练习

第六单元：跨部门的沟通与协作

- 跨部门沟通难在哪里？
- 看不见的决定着看得见的
- 跨部门沟通的四个建设

团队文化建设

沟通机制建设

知识体系建设

信息系统建设

- 影响跨部门沟通效果的八大因素

第七单元：课程回顾与答疑