
目标与绩效管理

——打造高效的工作管理系统

课程大纲 (2 天版)

课程收益：

1. 帮助学员了解战略分析以及战略目标制定和分解的方法；
2. 帮助学员掌握计划、执行、控制等团队管理技能；
3. 帮助学员掌握周报周计划、月报月计划书写的技巧与方法；
4. 帮助学员掌握质询会、改进会的操作方法；
5. 帮助学员掌握绩效管理的方法和工具，提高工作效率。

课程时间：2 天

授课对象：企业中高层管理人员

授课方式：大量的互动训练、小组 PK、案例分享、视频与工具

课程大纲：

导入：团队建设 **PK**：选队长、队名、队呼、队形

第一讲：企业经营的原点——战略规划

壹、何为战略？

- ◇ 战略的本质是选择
- ◇ “打土豪、分田地”的战略思想

二、如何构建企业专属的盈利模式

- ◇ 用什么方式？——流通渠道
- ◇ 把什么产品？——产品链设计
- ◇ 卖给谁？——客户细分
- ◇ 收益如何？——利润设计

三、如何构建企业的战略核心要素

-
- ◇ 愿景：我们要到哪去？
 - ◇ 使命：我们凭什么去？
 - ◇ 核心价值观：评价对与错、是与非的标准
 - ◇ 战略目标：愿景的具体化
 - ◇ 企业天条：我们合作的底线

第二讲：目标管理与工作控制

一、战略目标的设定与分解

- 1、战略目标如何设定
- 2、战略目标的五大核心指标：
- 3、战略目标的二维分解：

二、目标与计划管理

- 1、目标管理有什么好处？
- 2、有效工作的五大特征：smart 原则
- 3、目标管理的流程
- 4、工作目标的来源
- 5、如何制定工作计划

三、如何利用 4R 循环进行有效的计划管理

1、R1：结果定义清楚：心中有结果，执行有效果！

- ◇ 结果定义清楚：有时候,不是团队执行不力,而是事先没有讲清楚预期结果.
- ◇ 不相信“拍胸脯式”的保证：
- ◇ 上级下达各项目标，下级提出行动
- ◇ 措施，没有措施的承诺千万不要相信。

2、R2：一对一责任：千金重担众人挑，人人头上有指标！

- ◇ 承诺一对一：执行，不能说“我们”，而要说“我”，否则多人承诺等于没人最后承担后果。
- ◇ 承诺带奖罚，没有奖罚标准，承诺等于没有说。

3、R3：过程检查：你越相信谁，就越要检查谁！

- ◇ 为什么美好的愿望，往往都是沉重的打击.
- ◇ 人们不会做你希望的，人们只会做你检查的.
- ◇ 对事不对人，我们要的是结果和改进.

4、R4：即时激励：立刻奖罚才有真正的执行力。

- ◇ 业绩考核解决公平，即时奖励却能带来执行。
- ◇ 好结果就奖，没有结果或坏结果就罚，奖罚两回事，奖罚不相抵。

四、战略目标如何落地——计划体系和要事体系

- ◇ 目标实现核心工具——计划体系
- ◇ 目标实现核心工具——要事体系

第三讲：计划体系核心工具——周报周计划、月报月计划

壹、树立结果思维

- ◇ 任务的三事：完成差事、例行公事、应付了事
- ◇ 结果的三有：有时间、有价值、可考核
- ◇ 做结果的两大思维：外包思维、底线思维
- ◇ 做结果的三大方法：复述承诺法、分解法、重点法

贰、周报周计划

-
- ◇ 周报周计划表格解析
 - ◇ **训练**：周报周计划表格现场训练

参、月报月计划

- ◇ 月报月计划核心要点
- ◇ 月报月计划表格解析
- ◇ **训练**：月报月计划现场训练

第四讲：计划体系核心工具——质询会

壹、质询会基本原理

- ◇ 什么是质询会？
- ◇ 质询会的基本原理
- ◇ 质询会的前提：合格的周报周计划、月报月计划

贰、质询会实操训练

- ◇ 质询会的操作流程
- ◇ 质询会的话术
- ◇ **训练**：现场模拟质询会

第五讲：问题分析与决策——改进会

一、问题意识与问题解决

1、认识问题：目标与现状的差距

2、问题的种类

- ◇ 救火类问题
- ◇ 发现类问题
- ◇ 预测类问题

3、“没问题”是最大的问题

4、“潜在的问题”是最有价值的问题

5、问题的改善：六步法

二、改进的工具与方法——改进会

1、改进的目的

2、改进的三不放过原则

3、改进的流程：

- ◇ 确认问题
- ◇ 正确归因
- ◇ 方法措施
- ◇ 新承诺

4、改进的方法与工具

- ◇ 改进表
- ◇ 改进会

第六讲：要事体系核心工具——YCYA

壹、YCYA 基本原理

- ◇ 构建指令必达的管理体系
- ◇ 什么是 YCYA？
- ◇ YCYA 适用范围：久拖未决的工作、临时突发的工作、重点强调的工作

式、YCYA 实操训练

- ◇ YCYA 表格解析
- ◇ YCYA 的操作流程
- ◇ YCYA 的两种变体
- ◇ 训练：YCYA 现场训练

第七讲：如何进行绩效管理

壹、PDCA 绩效管理循环

- 1、plan：计划
- 2、do：执行
- 3、check：检查
- 4、action：评估

贰、如何进行绩效面谈

- 1、绩效面谈前的准备
- 2、绩效面谈的七个步骤
- 3、如何让员工对你坦诚相见

参、绩效面谈的核心要点

- 1、直面问题
- 2、达成一致的目标

第八讲：提升团队组织绩效——授权与激励技巧

一、有效授权——给下属足够的空间

1、授权的内涵与准则

- ◇ 重心下移
- ◇ 分层联动
- ◇ 重在分工

2、授权的要点

- ◇ 决定授权项目
- ◇ 清楚界定员工的职权利

3、有效授权八个指导原则

4、授权的要点与流程

- ◇ 目标设定
- ◇ 结果预测
- ◇ 沟通与派任
- ◇ 改善与回馈

二、员工激励技巧

1、激励的五项理论

- ◇ 需求层次理论
- ◇ 双因素激励理论
- ◇ 公平理论

-
- ◇ 期望理论
 - ◇ 强化理论
 - 2、有效激励员工的方法和艺术**
 - 3、赞赏的艺术——零成本激励技巧**
 - ◇ 赞赏的益处
 - ◇ 当面赞赏员工的四个步骤
 - ◇ 赞赏百宝箱
 - ◇ 激励下属的简易菜单