

## 3、目标与绩效管理

——打造客户导向、上下同欲的战略中心型组织

### 【学员对象】

公司中高层管理团队

### 【课程信息】

标准课时：1-3天，标准人数：35人

### 【工作情景】

- 公司业绩不好，可是各部门考核成绩几乎没有受到影响；
- 各部门看起来工作很多，可是公司业绩并没有明显改善；
- 考核越来越严格，并没有带来业绩增长，公司氛围越来越差；
- 下达任务目标不接受，寻找各种借口压低目标值；
- 员工工作没有动力，没有责任心，下班就走，不愿意加班；
- 各种考核奖励机制都用了，业绩还是没有变化，问题在哪里。

### 【课程收益】

- 找出绩效考核效果不好的根本原因，认识绩效考核的局限性；
- 了解绩效激励的基本原理，帮助构建全面的绩效激励体系框架；
- 掌握绩效激励的科学方法，尤其是业绩评价方法论、指标设计、目标设计等关键技术；
- 学习和掌握，让业绩评价体系落地、有效，确实促进企业战略目标实现。

## 【学员分组】

建议相同类别部门划分为同一组学习。

## 【课程大纲】

### 一、 绩效管理的底层逻辑

- 绩效系统是目标管理系统
- 绩效管理的底层逻辑
- 绩效管理的四个主要方法论
- 导致绩效考核不佳的关键问题分析

### 二、 公司战略解码到部门（BSC），确保组织上下同欲

- 战略解码的三个重要意义
- 平衡计分卡在战略解码中的应用
  - 重新认识：财务、客户、运营、学习成长四个维度
- 公司战略要点分解到各部门战略要点
- 战略解码四个原则
- 战略解码的三个对齐
- 关键任务（举措）设计

### 三、 关键指标（KPI）设计，确保方向精准

- 关键绩效指标群设计方法
  - 战略要点提炼关键绩效指标
  - 战略承接组织指标

- 标杆企业法借鉴关键绩效指标
- 关键成功因素法推导关键绩效指标
- 关键绩效组指标群构成三层逻辑
- 部门间关键绩效指标系统性设计
- 职能部门绩效指标设计方法
- 目标值设计方法
- 关键绩效指标权重分配原则

#### 四、 华为个人绩效承诺（PBC），统一绩效考核形式

- 考核方式的乱象
- KPI 考核表应用中的短板
- 组织绩效目标承担
- 关键举措与关键成果
- 组织与人员管理
- 个人能力提升计划
- PBC 绩效考核方法
- 部门间绩效成绩的拉通（部门间不公平问题）
- 绩效考核的强制分布与末位淘汰
- 绩效考核成绩的应用

#### 五、 目标与路径—制定有挑战的目标

- 目标制定的三个原则
- 科学制定目标的方法

- 销售部门目标制定方法
- 华为目标制定方法（1.7 倍）
- 产品、研发目标制定方法
- 如何利用鱼骨图设计行动方案
- 公司三年目标动态规划
- 公司年度目标设计

## 六、 奖励机制设计—激发员工动力

- 企业薪酬分配的五个层次
- 企业的四种薪酬模式
- 四阶梯奖励系统
- 基于责任中心的奖励机制
- 代表性奖励机制案例
  - PK 制
  - 经济增长点
  - 费用包干制
  - 获取分享制
  - 经济利润分享
  - 华为 TUP
  - 弹性预算包干分享
- 绩效激励系统总盘子与激励空间

## 七、 任务跟踪与辅导-做好员工氛围管理

- 即时辅导四步骤
- 一对一辅导技巧
- 辅导话术
- 会议辅导（目标管理）三步法
  - 汇报 点评 总结
- 如何组织绩效复盘会议
- 如何组织表扬与自我表扬会议
- 如何召开批评与自我批评会议
- 鼓舞士气的九种方法
- 如何变批评为鼓舞
- 绩效结果反馈技巧

## 八、 晋升与降级-员工胜任与发展

- 任职资格体系与胜任力体系的缺陷
- 胜任度体系的特点与优势
- 岗位专业序列划分
- 岗位专业序列胜任度标准文件开发
- 胜任度申请资料准备
- 胜任度评估会议流程

注：实际课程会与课程大纲稍有差异。