

## 《目标与绩效管理》

(2天)

### 【课程背景】

绩效考核是国际型难题，是国内外知名企业推崇却很难为之所用的管理方法。HR 人员在推行绩效管理中经常遇到这样的问题：目标设定不明确、得不到高层支持、遭遇员工抵制、考核流于形式等。这些问题的存在，导致绩效管理无法发挥出其导向功能、管理功能、激励功能及诊断功能。

绩效管理无疑是一种最先进的管理方法，然而，对于中国企业的 HR 人员来说，最关键的问题是考核目标如何设定、考核怎样才能不流于形式、结果怎么才能真正实现激励功能。

本课程针对国内企业在绩效管理方面存在的问题，借助多种形式的实践演练与专家的现场评点，系统向学员们讲授有关目标设定、目标实施、绩效考核、奖惩管理等方面的知识和技能帮助 HR 人员快速掌握实用技能，建立起规范绩效管理与绩效考核体系。

针对以上问题，我们特邀实战派的人力资源管理专家周潮女士与我们一同分享《目标与绩效管理》的精彩课程，帮助 HR 人员快速掌握实用技能，建立起规范绩效管理与绩效考核体系，有效地提高相关人员的全方位管理水平，铸造高绩效工作团队。

### 【课程对象】

企业负责人、各部门经理、人资经理、绩效主管（专员）

### 【课程目的】

- 认识绩效管理过程中的目标设定与工作计划的重要性，并能在推行绩效管理时准确利用；
- 熟悉绩效管理现代模式，全面了解现代绩效管理运作程序和设计方法；
- 掌握有效的工作目标的设定与分解，有效进行工作计划管理；
- 掌握目标实现中的任务管理及关系管理；
- 掌握沟通的方法和步骤；
- 能正确评估绩效并将结果加以充分运用

### 【课程大纲】

## 第一部分：什么叫绩效管理，企业为什么要做绩效管理？

- 一. 绩效管理的定义和内容
- 二. 绩效管理、目标管理、岗位责任制及绩效考核之间的区别和联系
- 三. 战略性人力资源管理在企业管理中的定位
- 四. 绩效管理在人力资源体系中的地位和作用
- 五. 人力资源各大模块与绩效之间的关系
- 六. 公司为什么要进行企业绩效管理?-对企业中各类人员的价值和意义 (小组讨论)
- 七. 通过几幅图片观察和感悟来阐述企业做绩效管理的意义和作用
- 八. 绩效管理中的角色定位(高管\中层\基层\HR 部门)
- 九. 绩效管理的常见误区及避免方法

## 第二部分：目标实现的主要影响因素

### 一. 影响绩效的主要因素

- ◆ 企业绩效三层次
  - ✓ 组织层次：组织与市场和客户的关系
  - ✓ 流程层次：确保按客户需求设置
  - ✓ 人员层次：流程的执行人和管理者
- ◆ 了解和管理组织层次的绩效
- ◆ 关注流程层次的绩效
- ◆ 如何将组织和流程作为系统进行管理？
- ◆ 影响人员绩效的主要因素
- ◆ 不可控的企业外部因素
- ◆ 组织和管理层可控的企业内部因素
- ◆ 执行人员自身可控的因素

### 二. 从战略目标到工作计划

- ◆ 上级的策略是下级的目标，但计划做到什么地步，才是将策略真正“落地“？
- ◆ 制定工作计划的八个步骤
- ◆ 将行动计划中的各项任务列明
- ◆ 制作甘特图及时间进度表

### 三．中层管理人员的考核

- ◆ 中层管理人员工作业绩的主要表现形式
- ◆ 中层管理人员只考核工作业绩是远远不够的
- ◆ 职能部门与业务部门绩效考核的特点
- ◆ 职能部门考核的难点及存在的问题

## 第三部分：目标实现中的任务管理

### 一．工作计划的执行与控制

- ◆ 策略落地时，主管往往面对多个任务齐头并进，整个执行，控制过程中，需要能及时：
- ◆ 发现偏差：设定检查系统及关键考核点，与原定计划，进程，指标及时对比。
- ◆ 处理人员问题：员工间合作，沟通如何？员工个人需要提升能力还是增强意愿？
- ◆ 解决事务问题：根本原因是什么？短期如何做以尽快改善？长期如何做以彻底解决？
- ◆ 计划执行的三大问题及解决之道
- ◆ 善用甘特图及时间进度表进行控制
- ◆ 有效分析执行过程中所产生的问题，并解决根本问题

### 二. 如何发现执行偏差？目标追踪及反馈

- ◆ 及时发现执行偏差是实现绩效目标的重要一环
- ◆ 如何设定检查系统及关键考核点以发现执行偏差？
- ◆ 如何确保下属的工作重点和你的工作重点保持一致？
- ◆ 如何避免年底评估时下属不接受你对他/她的评估结果？
- ◆ 为什么管理人员通常不太情愿提供负面反馈？
- ◆ 如何确保反馈的有效性？
- ◆ 反馈时如何满足员工个人需要？
- ◆ 如何确保员工根据反馈采取行动？

## 第四部分．目标实现中的关系管理

### 一．如何获得老板、下属和同事的支持？

- ◆ 在关键时刻，你的老板会提供你需要的资源吗？你的下属，你的同事会支持你吗？
- ◆ 良好人际关系的前提是信任，互信的工作关系使及时帮助成为可能
- ◆ 心理学中的正强化在人际关系中的应用：别人怎么对待你是你自己选择的结果

- ◆ 调整自己的行为是建立信任关系的唯一方法---改变自己比改变对方要容易
- ◆ 如何与老板、下属及同事建立信任的工作关系？
  - ✓ 理解他的需要并且帮助他成功
  - ✓ 重视建立非正式关系
- ◆ 怎样与不同沟通风格的人建立信任？（沟通风格测试游戏）
  - ✓ 每个人都有不同的性格，行为方式和作事原则
  - ✓ 了解自己、认识别人的性格，做到知己知彼，才能更好的沟通协调
  - ✓ 沟通的效果比有道理重要
- ◆ 如何运用情商影响人们的绩效、行为和工作关系？
  - ✓ 认知自己的情绪和个人偏见
  - ✓ 有效调控内心情绪和行为能力，使自身和团队从中获益
  - ✓ 如何将情商应用于冲突、说服、辅导等各种领导情境中？
- ◆ 如何对不同的下属采用不同的方式？
  - ✓ 影响领导方式的因素
  - ✓ 如何用不同的方式和不同的人打交道？
  - ✓ 需要跨部门协作时如何发挥个人影响力？
  - ✓ 培养影响力的原则
  - ✓ 灵活运用不同的影响策略

## 二. 在达成绩效过程中管理者如何激励自我与激励员工？

- ◆ 自我激励对个人绩效和成功的影响
- ◆ 确定关键的自我激励因素
- ◆ 员工为什么来工作？理解下属的动机与需求
- ◆ 能够激励员工的因素有哪些？
- ◆ 角色扮演：员工眼中的激励因素与你一样吗？
- ◆ 找到你自己的激励方式
- ◆ 授权激励的现实必然性
- ◆ 有效授权的原则

### 三. 如何辅导下属实现绩效目标

- ◆ 成长的最佳方法：寻找自己的教练
- ◆ 绩效问题不同解决方法不同
- ◆ 辅导下属的过程是自我提高和成长的过程，最大的收益者是经理人本人。
- ◆ 什么是辅导？辅导什么内容？
- ◆ 辅导员工的五大步骤
- ◆ 如何针对不同绩效状态的员工的采用不同的辅导重点？

### 四. 如何化解工作中的人际冲突以确保绩效目标的实现？

- ◆ 你的性格类型和情商决定了你对待冲突的态度和处理方式
- ◆ 导致冲突的潜在因素
- ◆ 正确看待冲突，寻找冲突的积极面
- ◆ 面对冲突的个人反应
- ◆ 如何在冲突中控制你的情绪
- ◆ 如何激发他人进一步开放和包容的心态
- ◆ 部门内冲突和部门间冲突的不同处理方式
- ◆ 如何避免冲突影响绩效目标的实现？

### 第五部分、绩效结果运用

- 绩效结果运用有哪些方式？为什么结果运用如此重要？
- 绩效结果与薪酬体系及员工激励之间的关系（四类人才的激励手段设计）
- 绩效考核结果与劳动关系处理之间的关系
- 绩效结果与员工职业生涯规划及个人发展计划
- 绩效结果与培训体系及培训计划（举例）
- 绩效考核结果等级硬性比例分布的办法及设计
- 绩效改进计划的跟进与实施
- 下一阶段绩效管理的 PDCA 循环的实施与运用

### 第六部分、企业如何有效实施绩效管理系统

1. 企业实施绩效管理推进的要点
2. 绩效管理成功要素分析
3. 工作计划、财务预算、绩效管理三者之间的关系

4. 绩效管理系统实施成功案例分享

**第七部分、案例分析及讨论，学员分享**