

# 让公司年度目标与绩效管理无缝衔接

## ——基于战略(年度)目标的绩效管理体系构建

主讲：徐国静

### 【课程背景】

公司的年度战略、年度目标对企业来说是“精准导航”的关键，它直接关联到企业一年的发展路径和成果预期，为企业明确了“做什么”和“做成怎样”的具体方向，但往往很多公司在目标分解、各部门承接以及人员绩效考核上却总是出现各种问题，如：

- **目标模糊与执行低效**：在设定绩效目标时，目标表述含糊，缺乏明确性与可衡量性，导致员工在执行过程中方向不明，效率低下，从而影响整体业绩。
- **绩效考核与目标脱节**：绩效考核体系往往独立于企业战略之外，缺乏与战略目标的紧密联系，难以确保员工行为与战略目标的一致性，使得绩效考核失去其应有的导向作用。
- **沟通不畅与反馈缺失**：绩效管理过程中，上下级之间缺乏有效的沟通渠道和沟通机制，导致问题难以及时发现与解决，影响绩效管理的效果。
- **激励机制不合理**：绩效激励措施单一，未能充分考虑员工的个性化需求，未能有效激发员工的积极性与创造力，影响整体绩效水平的提升。

……

往往导致以上原因的产生，通常是：企业战略规划不清晰或在频繁调整时，员工没能及时明确自己的工作目标和方向；或管理层级过多时传递链条过长，导致信息在传递过程中失真或延误；或激励机制设计的不合理，未能充分考虑员工的实际需求和特点；或在核算时发现数据不足或获取困难，无法对员工的工作表现进行客观评价，也无法为决策提供有力支持等等，基于这些问题，我们是不是希望：

- ✓ 员工能清晰地理解企业战略规划，明确自己的工作方向，从而在工作中表现出更高的主动性和效率？
- ✓ 激励机制能够更加贴近实际需求，激发员工工作动力，从而提升整个团队的绩效和创新能力？
- ✓ 信息在传递过程精简高效，避免误解和延误，从而增强团队的协同作战能力？
- ✓ 数据收集与分析能够全面、准确，以便对员工绩效进行客观评价，并为决策提供科学依据？

### 【课程收益】

- **掌握**：3种基于战略的绩效目标设定方法，确保目标与企业战略高度一致，以提升目标设定的科学性和有效性。
- **掌握**：3种绩效数据收集与分析工具，为绩效评价提供科学依据，以提升绩效管理的客观性和准确性。
- **获得**：1套完整的绩效管理体系模板，包括目标设定、执行监控、考核评估与反馈改进等环节，为企业的绩效管理提供全面指导。

- **掌握**：3种高效绩效沟通与反馈技巧，提升上下级之间的沟通效率与质量，促进绩效管理过程中的有效沟通。
- **提升**：学员的战略思维能力和绩效管理能力，能够在复杂多变的市场环境中，有效推动企业战略目标的实现。

### 【课程特色】

**重实用**：密切结合企业的痛点，深入问题，剖析根源，注重成果与落地。

**贴实际**：问题阐述深刻明确，语言通俗易懂，不但强调解决问题的方法，同时注重学员思维的启发与梳理。

**注氛围**：能够结合企业实际案例进行教学，强化动手实践与练习，具有一定的课堂调动能力和教学把控能力。

### 【课程对象】

董事长、总裁、总经理、部门经理、人力资源部等人员

**【课程时间】** 1-2天（6小时/天）

### 【课程大纲】

#### 一、为什么要衔接

#### 二、战略（年度）目标与绩效关系是什么

- 1、目标分解与对齐
- 2、激励与认可机制
- 3、员工参与并实现自主管理

#### 三、什么是战略（年度）目标

##### 1、目标的定义（含错误认识）

视频：李云龙抢占山头辨别哪些是目标并带出制定目标的口诀。

##### 2、目标制定的正确方法

- 1) 正确理解公司的整体目标并向下传达
- 2) 制定与符合 SMART 原则相匹配的目标
- 3) 检查自己的目标是否与上级的目标一致
- 4) 列出目标执行过程中有可能遇到的总是并制定解决方案

视频：在《明朝那些事儿》忽兰忽失温作战时，明军为何能取胜

- 5) 列出执行目标所需的技能和知识
- 6) 列出达成目标所需的内部合作对象和外部资源
- 7) 确定目标完成的时间节点、责任人并进行书面化

互动：分组制作目标、请制定思路与过程并评讲

#### 四、什么是绩效管理

##### 1、绩效管理的定义与目的（错误的认识、什么叫绩效管理）

##### 2、绩效管理与薪酬体系的关系

##### 3、常见的6种绩效工具

- 1) KPI（关键绩效指标）的构成与应用
- 2) OKR（目标与关键结果）的设定与跟踪
- 3) BSC（平衡计分卡）的战略导向
- 4) MBO（管理目标）的设定与执行
- 5) PDCA循环的持续改进机制
- 6) 360度反馈的全方位评价

互动：通过一案例看看用哪种绩效工具比较合适（实际是需要结合着用才合理）

##### 4、多元化的激励手段

- 1) 现代人的真正需求
- 2) 物质激励与精神激励的结合
- 3) 及时肯定与建立愿景的激励效果

列举：不同激励手段在绩效管理中的应用效果

## 五、战略（年度）目标如何与绩效管理联动

### 1、绩效执行不到位五大成因分析

- 1) 认知不到位
- 2) 过于依赖绩效
- 3) 缺乏有效辅导
- 4) 未能及时反馈
- 5) 设置不合理

### 2、建立高绩效的激励机制的原则

- 1) 目标的可达成性与挑战性平衡（目标和奖励关键得有人能够得着、得三级加持）
- 2) 目标的个性化与差异化设定（人（马斯洛）五个需求层次）

### 3、建立高绩效激励机制四步曲（关键指标提取）

#### 第一步：目标拆解

- 1) 公司战略的解读与传达
- 如：公司战略-年度目标-部门目标-部门策略制定（含行动计划）-预算制定
- 2) 年度目标的分解与制定
- 3) 个人目标与部门目标对齐

#### 第二步：指标选择

- 1) 年度目标都有哪些关键数字（与业绩直接相关的）
- 2) 这些关键数字的实现与各个部门都有哪些关键点的关联（与业绩直接相关的）
- 3) 同一部门中不同岗位的关键指标区别是什么
- 4) 设计方法（采用“鱼骨图”列出所有可能引发的因素并归类整理，然后选取影响的重要因素，进而确保表达简明、意思明确，不引起歧义）

互动：小组自行提出当下组织中遇到的最大困难，成员运用鱼骨法来解决）

- 5) KPI 设置的误区：
  - ✓ 指标与目标的区别
  - ✓ 非岗位职责说明书
- 6) KPI 设置的三种方法

视频：如何提取关羽的 KPI

#### 第三步：权重设计

#### 第四步：评分标准

#### 第五步：考核表设计

案例：通过企业中某个部门（如营运部或采购部）进行如何提炼与设定关键指标实操

## 4、高绩效激励机制的实施

### 1) 实施前

- ✓ 明确原则，做好备案
- ✓ 宣讲与传达
- ✓ 流程梳理与调整
- ✓ 成立小组，明确角色与责任

（管理层/HR/中层管理/一般员工在绩效管理中的角色与主要责任）

- ✓ 专业技能培训和学习（人力资源+财务知识）

## 2) 实施中

- ✓ 监督：数据收集、整理与分析
- ✓ 评估：及时跟踪与总结
  - ✓ 指导：定期反馈与绩效沟通
    - ◆ 绩效沟通技巧
    - ◆ 绩效面试方式：BEST 法则、汉堡（三明治）原理（附：《绩效面谈表》）
    - ◆ 绩效面谈注意事项

互动：模拟绩效面谈的场景设置及学员角色扮演与反馈实践

## 3) 实施后：

- ✓ 及时兑现与承诺
- ✓ 总结、复盘与调整

## 六、绩效管理落地的保障体系

### 1、绩效管理体系的组成部分

- 1) 绩效考核的标准与流程（评估结果的公正性与客观性）
- 2) 目标设定与执行监控（考核评估与反馈改进）
- 3) 绩效管理体系的持续改进与优化（PDCA 循环）

### 2、绩效管理体系的运作流程

- 1) 从目标设定到反馈改进的完整流程
- 2) 流程中的关键节点与注意事项

### 3、绩效管理的未来发展方向

- 1) 数字化与智能化在绩效管理中的应用
- 2) 绩效管理的新趋势与挑战

## 七、课后作业

- 1、理解公司年度战略和目标并制定部门年度策略及行动计划
- 2、依据目标和行动计划制定部门及下属员工的绩效考核方案