

## 《全面绩效管理》（3天）

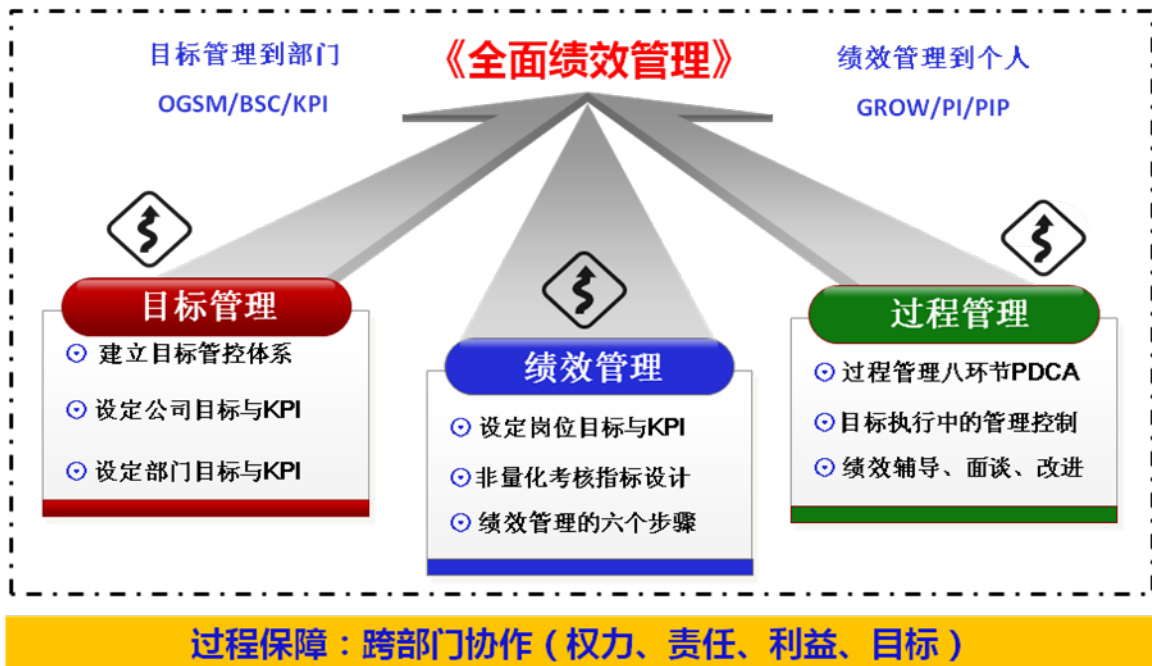
### ——中高层管理者核心课程——

#### 课程描述

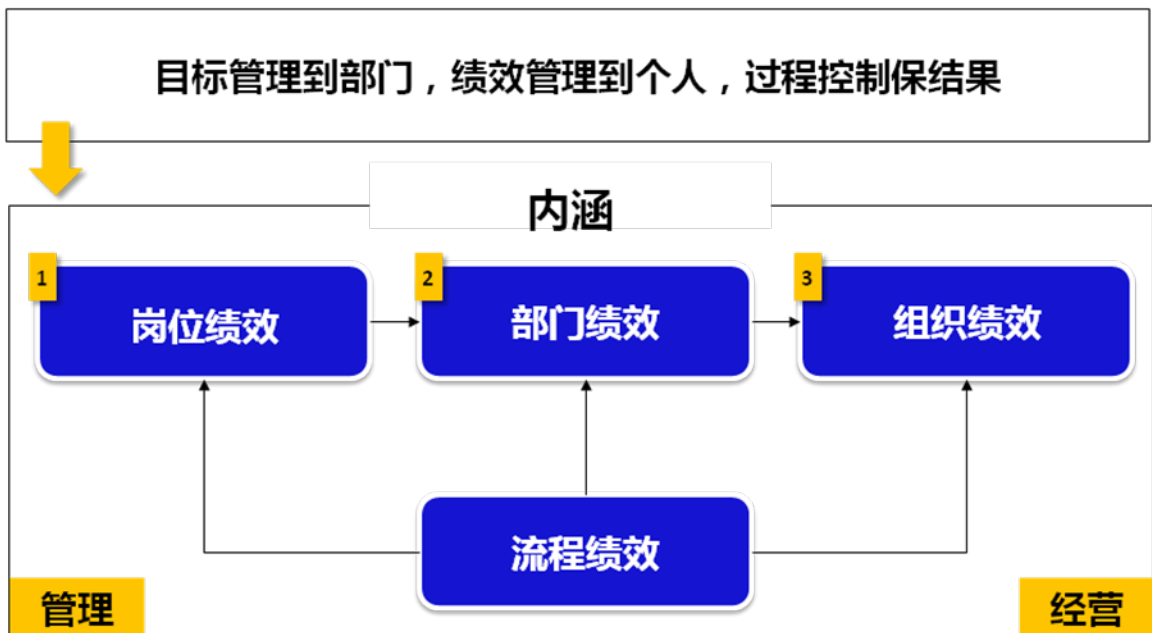
世界著名管理大师德鲁克（Peter·Drucker）教授认为，并不是有了工作就有了目标，而是有了目标才能确定每个人的工作。“目标管理到部门，绩效考核到个人”，这句话清晰地勾勒出了企业目标落实到工作岗位的过程。目标管理体系是企业最根本的管理体系，绩效管理体系包含在目标管理体系之中，目标管理最终通过绩效管理落实到岗位。

本课程通过对企业中高层管理者的目标管理能力和绩效管理能力的培养，加强中高层管理者对企业战略目标的执行力，最终建立起基于目标管理的全面绩效管理体系。为达成企业目标，我们必须掌握目标管理与绩效管理的原则、方法和技巧，使员工的个人目标和企业的经营目标完美地统一起来，从而激发员工最大的工作潜能，形成企业与员工共同发展的双赢的格局。

在目标执行的过程中，也存在影响目标实现的个人障碍和组织障碍，为此，本课程专门设计了过程控制环节。我们期望通过对 PDCA 管理循环的详细解读和对绩效辅导、绩效面谈及绩效改进等三种管理手段的生动诠释，为广大中高层管理者提供能够有效指导实践的过程控制框架。为了保证目标执行效果，在关注组织绩效、部门（团队）绩效和岗位绩效的同时，我们引入流程绩效（流程增值性和流程效率）的概念，以跨部门协作为达成目标的过程保障。课程的逻辑关系如下图所示。



### 什么是全面绩效管理



全面绩效管理是指：公司目标与指标、部门目标与指标、岗位目标与指标的设定、分解、执行的全过程管理。目标管理到部门，绩效管理到个人，过程控制保证结果，是这一过程的根本逻辑。既要考察因循“岗位—部门—组织”的垂直绩效路径，也要兼顾流程协作的水平绩效路径。强调经营与管理的平衡：1) 兼顾经营系统和管理系统；2) 兼顾经营性目标和管理性目标；3) 对部门主要是经营性考核，归口企业管理部（或战略规划、企划、运营、计划等部门），对岗位主要是管理性考核，由人力资源部组织实施。

## 课程目标

通过本课程的学习，学员将能够：

- ▶ 掌握目标设定与分解的方法
- ▶ 明确目标与指标的关系
- ▶ 学会 KPI（关键绩效指标）的设计方法
- ▶ 掌握绩效管理流程
- ▶ 运用 PDCA 做好过程管理
- ▶ 使用 GROW 模式有效辅导下属
- ▶ 改进绩效面谈，与下级谈话更有效
- ▶ 帮助下属制订能够落地的绩效改进计划
- ▶ 认识到流程绩效的重要性
- ▶ 通过跨部门协作保证目标达成

## 课程内容

### 单元一 目标管理

- ▶ 企业战略规划与管理过程
- ▶ 战略落地过程：目标管理
- ▶ 三个基本问题对目标管理的影响
- ▶ 经营系统与管理系统
- ▶ 目标设定的原则：责任·承诺·SMART
- ▶ 定性目标的“量化”
- ▶ 从目标到指标：万科案例
- ▶ 关键绩效指标（KPI）的类型
- ▶ 设定公司级目标及 KPI：BSC 方法
- ▶ 设定公司级目标及 KPI：OGSM 方法
- ▶ 部门设定目标的七个步骤
- ▶ 设定部门级目标与 KPI
- ▶ 团队练习：用 OGSM 方法设定部门目标与 KPI
- ▶ 要点回顾

### 单元二 绩效管理

- ▶ 目标管理与绩效管理的关系
- ▶ 绩效管理的作用：3P 原则

- ▶ 万科的绩效管理总体框架
- ▶ 设定岗位目标与 KPI
- ▶ 绩效管理流程
- ▶ 绩效管理流程检核表
- ▶ 非量化指标设计
- ▶ 案例：今天你“九段”了吗
- ▶ 绩效管理中的三个难点
- ▶ 全面绩效考核表
- ▶ 要点回顾

### 单元三 过程控制

- ▶ PDCA 的八个环节
- ▶ 视频赏析：如何推动下级完成任务
- ▶ 制订计划时经常出现的问题
- ▶ 制订预案的六个步骤
- ▶ 确定工作标准
- ▶ 细化工作安排：六个前提和六个步骤
- ▶ 目标结盟五步法
- ▶ 工作检查：内容与方式
- ▶ 四个凡事
- ▶ 三阶段控制
- ▶ 员工绩效不佳的原因分析
- ▶ 员工不按要求做事的十六个原因
- ▶ GROW 绩效辅导模式
- ▶ 辅导者的四项技能
- ▶ 成为绩效教练
- ▶ 角色扮演：成功的绩效辅导
- ▶ 案例分析：销售团队的辅导
- ▶ 案例介绍：行政专员的短信模版
- ▶ 如何避免考核错误
- ▶ 绩效面谈程序
- ▶ 绩效面谈技巧

- 视频赏析 1：让员工与你坦诚相见
- 视频赏析 2：让员工直面问题
- 视频赏析 3：与员工达成一致目标
- 视频赏析 4：被评估者应该做哪些准备
- ▶ 团队练习：制订绩效面谈计划
- ▶ 绩效改进的指导思想
- ▶ 绩效改进方法
- ▶ 案例介绍：绩效改进计划
- ▶ 要点回顾

#### 单元四 过程保障（跨部门协作）

- ▶ 案例介绍：厚德载物的跨部门协作
- ▶ 客户关系图
- ▶ 跨部门协作的四大障碍
- ▶ 工作协调的五个要领
- ▶ 建立协作机制
  - 明确职责
  - 梳理工作流程
  - 搭建沟通平台
- ▶ 掌握协作技巧
  - 内部质保
  - 绩效分享
  - 管理冲突
- ▶ 要点回顾