

## 《基于绩效导向的工作管理方法》课纲

**课时标准：**1天（6小时）

**培训方式：**授课+案例+情景演练+体验式，注重现场训练提升。

**培训目标：**

- 1、树立工作目标考核标准,并理解进行目标考核管理的意义;
- 2、掌握目标建立、分解及落地的关键操作技巧;
- 3、掌握绩效考核流程的具体操作技巧;
- 4、几种典型绩效考核方法及工具的应用技巧;
- 5、掌握基于“客户理论”绩效考核方法的运用，有效解决绩效考核“走形式”;
- 6、使绩效面谈真正落地的核心操作技巧;
- 7、使年终绩效奖金真正对员工起到激励作用的核心操作技巧。

**主要内容：**

### 第一部分 目标考核管理

一、按照参训学员人数分组,组建团队，确定团队目标,引爆大家参训的激情和士气。

现场训练：《士兵突击》

二、什么叫目标考核管理？

- 1、树立目标，明确方向
- 2、目标管理的 SMART 原则

现场训练：《击掌》

三、进行目标考核管理的意义？

- 1、业绩的提高
- 2、成本降低
- 3、提高工作效率
- 4、个人能力的提升
- 5、向心力的提高
- 6、有效的管理工具

四、目标管理执行过程

五、如何设定公司、部门、个人的工作目标考核

- 1、公司、部门、个人工作目标的关系
- 2、与下属沟通工作目标的心理运用技巧

### 3、目标管理卡的应用

## 六、根据目标制定个人工作计划

- 1、制定个人工作计划的步骤
- 2、运用 5W2H 法,做好工作计划

## 七、目标管理的“P-D-C—A”循环

## 八、目标管理追踪的注意事项

## 第二部分 通过绩效考核让目标落地

### 一、工作目标与绩效指标有什么区别？

#### 1、绩效考评指标的来源

- 1)业绩指标：目标管理中的目标、岗位说明书中的衡量标准
- 2)态度指标：岗位说明书中的衡量标准及资质要求
- 3)能力指标：岗位说明书中的资质要求

#### 2、工作目标与绩效指标的关系

#### 3、通过绩效考评让工作目标落地

### 二、绩效考评流程的具体操作技巧

- 1、确认目标和要求
- 2、管理工作过程（辅导）
- 3、收集，整理考核依据
- 4、考核指导书
- 5、对照标准评定要素
- 6、绩效结果反馈与面谈
- 7、汇总结果,调整，上报

思考:人力资源部和其它部门在绩效考核中各自的主要职责？

案例：人力资源部仅仅是每月收集一下各部门经理交过来的考核表吗？

### 三、思考:绩效考评是坚持结果导向，还是技能导向？

#### 1、结果导向的评价

- 1) 适用于组织中已经相当成熟的产业
- 2)适用于对结果很容易测量的人员：如销售人员

#### 2、以工作技能为基础的评价

- 1) 适用于组织中的新兴产业，业绩不容易衡量
- 2) 适用于岗位的任职资格对专业技能有相当的要求：如研发人员

### 3、以结果和技能为导向的指标权重如何设置

## 四、典型绩效考评方法的操作应用

### 1、关键事件法

案例：关键事件法的在某食品企业考核中的应用

### 2、强制分布法

案例：如何合理确定强制分布法的区间

### 3、360 度考核法

案例分享:360 度考核的优势与不足

## 4、关键绩效指标(KPI)

### 1) 分享：“20:80”原理

2) 建立 KPI 的要点在于：流程性、计划性和系统性

3) 确定 KPI 的工具——鱼刺分析法

案例分享：如何有效运用鱼刺分析法确定 KPI

## 5、平衡计分卡 (BSC)

## 6、标杆管理

## 7、IBC 和 OKR

## 五、基于“客户理论”的绩效考评新方法的运用技巧

### 1、如何理解“客户理论”？

### 2、案例分享：海尔的市场观

### 3、确立本部门的外部客户与内部客户（现场互动）

思考 1：我们的绩效考核为何走成了一种形式？

思考 2:市场部或销售部对顾客的服务态度如何？

思考 3：如果我们对待企业的内部客户都像销售部对待顾客那样，会怎么样？

### 4、基于客户理论的绩效考核具体如何操作？

案例分享：如人力资源部、财务部、质量部等

## 六、如何使绩效反馈面谈真正落地

### 1、绩效反馈面谈前的准备

### 2、与下属面谈绩效改进的心理运用技巧

### 3、与下属商讨工作绩效改进计划的步骤

## 七、使年终绩效奖金真正对员工起到激励作用的核心操作技巧

案例:给员工发年终奖金的操作技巧

