**《绩效管理与目标实现》**

 **培训大纲**

**【课程背景】**

在您的企业绩效管理工作中，是否存在如下问题：

1、绩效管理成为了监督和惩罚的工具，成了由上而下传递压力的事情，于是员工反感、甚至抵触。

2、员工只做要考核的工作，其它工作就不管了。

3、如何建立起符合企业实际的绩效体系？

4、如何对战略目标进行有效分解？部门的绩效目标确立后，如何继续分解？

5、在制定目标的过程中，上级和下属总要经过多轮博弈，要么刻意压低目标，要么质疑目标的合理性，要么对目标无所谓，消极应对。

6、如何将绩效管理与目标管理有机的结合起来，让绩效管理成为企业目标实现的有效方法？

7、如何强化管理意识，厘清职责，在绩效管理中承担起应该承担的责任？

8、各个岗位的绩效指标如何制定，有哪些方法工具？指标的权重如何确定？如何描述指标？
9、公司要求对KPI进行量化，但职能部门的工作如何量化？

10、在做绩效面谈时，干的好的该如何谈，干的不好的又该如何谈？

……

**【培训收益】**

1、认识绩效管理，明确不同阶段绩效管理适用于不同企业发展阶段。

2、学会利用五部曲建立适合企业的绩效体系。

3、掌握制定公司目标、部门目标和个人目标的步骤和方法。

4、有效掌握问题分析与解决的方法、工具。

5、熟悉绩效管理，学会制定绩效指标的方法工具。

6、学会绩效指标的权重制定及指标描述。

7、学会如何进行绩效面谈及辅导。

8、掌握让员工高效执行的原理与方法。

**【培训对象】**

管理层、人力资源总监/经理、绩效经理/主管、人力资源专员等

**【培训课时】**

6小时（视需求而定）

**【培训方式】**

讲解分析、问题解决、模拟实战、现场练习、案例研讨、互动游戏等

**【培训大纲】**

**第一章：认识绩效管理**

**第一节：人力资源管理的三角模型**

**第二节：绩效管理管理观念**

1、绩效管理是一种管理方式

2、厘清职责，做好绩效管理与工资核算的分工

练习：绩效管理与工资核算的分工配合

**第三节：绩效管理的适用阶段**

1、绩效管理无处不在

2、绩效管理适用企业发展阶段

3、绩效管理在企业中的现状。

**第二章：绩效管理中的常见误区及难点**

**第一节：绩效管理中的十大常见误区**

**第二节：绩效管理中的难点**

1、体系如何建立？

2、指标如何制定，如何衡量？

3、绩效管理过程中，各个部门如何协调合作？

4、绩效管理过程中，如何建立管理意识，厘清职责

**第三章：绩效指标的设定及考核方法**

**第一节：目标/指标的制定**

1. 目标的来源

2、目标制定的SMART原则

3、如何保证目标的相对合理性？

案例练习：目标分解

**第二节：考核方法及工具**

1. 目标管理法
2. 目标为王
3. 计划为器
4. 排序为顺
5. 执行为主

分析与解决问题

1. 考核为秩
2. 奖惩为基

2、关键绩效指标法

3、OKR员工考核法

4、关键因素法

5、平衡计分卡

6、评价法

7、积分法

 **第三节：指标权重设置**

**第四节：指标衡量方法**

1、层差法

2、关键事件法

3、比率法

4、非此即彼法

5、说明法

6、分级描述法

**第四章：绩效管理实施五部曲**

**第一节：绩效诊断**

1、战略诊断8问

2、动力与能力评估

3、问题诊断方法

* 当面访谈
* 小组会诊
* 综合观察
* 资料分析
* 标杆对比
* 5WHY追问
* 鱼骨图

**第二节：绩效方案**

1、公司政策方向

2、绩效鼓励方向

3、奖金方案及绩效方案

**第三节：绩效指标确定**

1、选择考核方式

2、制定指标

3、形成绩效责任书

**第四节：绩效评估**

利用方法工具对过程及结果进行监督跟进、评估

1、目标墙

2、计划总结表

3、评分表

 4、业绩跟踪会

 5、红绿灯

 6、甘特图

 7、中控台

**第五节：绩效反馈与辅导**

1、考核中绩效辅导

* 绩效辅导的技巧
* G.R.O.W.（目标、现实、选择、意愿）辅导模式
* 绩效辅导之后的事项

2、考核后绩效面谈与改进

* 面谈目的
* 面谈原则
* 面谈内容
* 面谈流程