

绩效考核操作训练

表单1 考核管理清单

你运用考核管理了吗？你运用的状况如何？你对考核管理了解多少？本清单将帮助你对此有所了解。

1、你设定考核目标的周期是？

一年一次 半年一次 一季度一次 每月一次

2、你的工作目标是上司派给你的，还是双方协商的？

3、你认为你的考核目标严肃吗（严肃性包括：上司（或你）不轻易改变；严格按设定的目标考核；目标清晰、可衡量）？

4、你对上司给你定的考核目标认同吗？

5、你的考核目标完成情况如何？

6、你的考核目标容易衡量吗？

7、设定考核目标时，“讨价还价”现象严重吗？

8、你向每位下属一对一地分解考核过目标吗？

9、你的考核目标、下属的考核目标都书面化了吗？

10、你设定考核目标（上司给你，你给下属）有明确的程序吗？

表单2 SMART 练习

设定的目标必须符合 SMART 原则，你是否按 SMART 原则设定目标？你掌握 SMART 原则吗（在定量的或定性的目标中）？

●请你设定一个定量的目标

●请你设定一个定性的目标

☛用 SMART 衡量 (请从你设定的目标中找出 SMART 各要点)	
S :	S :
M :	M :
A :	A :
R :	R :
T :	T :

S : specific(具体的) M : measurable (可衡量的) A : attainable(可达到的)

R : result orient(结果导向) T : time-based(时间约束)

表单3 设定目标的步骤

请按照以下7个步骤设定一个目标。

步骤一：理解公司目标或上司目标

步骤二：制定符合 SMART 原则的目标

步骤三：检验目标是否与上司的目标一致
步骤四：列出可能的阻碍及解决方法
步骤五：列出实现目标所需的授权、技能、知识
步骤六：列出为达成目标所需的合作对象和外部资源
步骤七：确定完成日期

表单4 目标管理表

共 3 页 第 1 页

目标管理表	
● 设定的目标	
目标 I	
目标 II	
目标 III	
● 达成标准 (绩效标准)	
目标 I 的达成标准	
目标 II 的达成标准	

目标 III 的达成标准

次目标

共 3 页 第 2 页

可能的障碍有

可能的解决方法

行动计划

有关的部门和人员

工作追踪计划

共 3 页 第 3 页

过程记录

1、 目标变化

2、	工作辅导																				
3、	授权																				
4、	其他																				
●绩效评价																					
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">目标 I</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">目标 II</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">目标 III</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">总分</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black;">权重</td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black;">自我评估</td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black;">上司评估</td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> <td style="border-bottom: 1px dashed black;"></td> </tr> </table>		目标 I	目标 II	目标 III	总分	权重					自我评估					上司评估				
	目标 I	目标 II	目标 III	总分																	
权重																					
自我评估																					
上司评估																					
●总结																					

表单5 目标对话：如何为下属设定目标

共 2 页 第 1 页

步骤一：向下属回顾公司和部门目标
步骤二：让下属结合工作职责和部门目标，拟出三个目标，并按照“紧急性——重要性”顺序填写
目标一 _____
目标二 _____

目标三 _____

步骤三：表达期望（让下属知道，在新的目标中，你的期望是什么）

共 2 页 第 2 页

步骤四：让下属按 SMART 原则衡量目标（不符合 SMART 原则者不作为目标）

步骤五：与下属讨论目标
下属关于目标的说明

你的提问（为什么）

你的建议（希望在哪些方面加以改进）

分歧点是否得到解决（请下属自己确认）

步骤六：让下属写出“矫正”后的目标（我与下属经常讨论共同设定的目标）
目标一 _____

目标二 _____

目标三 _____

表单6 从目标到计划

计划是落实目标，实现目标的重要环节，为什么你常常感到“计划赶不上变化”，不能按计划推进呢？请从以下六个方面核查。

●你的目标是		
----- -----		
●将目标变成一个有效率的计划，你需要		
1、5W1H，使计划清晰		

2、列出完成计划的“瓶颈”，列出解决办法，并就解决方法进行事先确认		
瓶颈（制约因素）	解决办法	确认结果
-----	-----	-----
-----	-----	-----
3、有无弹性		

4、列出优先顺序了吗		

5、向有关人员表达工作标准和期望了吗		

6、事先同合作者充分沟通了吗		

表单7 工作追踪

请挑选一位下属，对他的工作实施追踪

●这位下属的工作目标是	
----- -----	
●您的工作追踪计划是	

工作追踪过程记录		
追踪过程	阻力和困难	当时采用的排除方法
●通过本次工作追踪中的体会，，你认为今后的工作追踪的要点是		