

目标管理与绩效考核

时间长度：6小时（1天）

培训对象：商业银行行长、部门经理负责人、网点主任

课程大纲：

第一部分 设定目标

1. 科学设定方法

1) 自上而下法

1 目标草案—分派目标草案---讨论----无异议----实行

2) 自下而上法

1 基层主管考核—制定目标草案----修正目标草案----无异议----实行

3) 共同商定法

1 公布草案—与各级主管讨论----定案---确定个人目标----实行

4) 团队目标设定

1 目标一定要高于团队的期望

5) 个人目标设定上限

1 并不是越高越好，结合每个人的具体情况，要有一定的高度，用力一跳就可以实现。

6) 帮助团队成员设定目标

1 量力而行，激发潜力

7) 判断目标是否合理

1 团队目标：

a. 是否符合企业整体目标和经营策略

b. 不能脱离实际

c. 适当的目标项目和目标水准

d. 目标是否能够具体化和量化

e. 符合目标体系

f. 长期目标与短期目标的平衡性

g. 团队人员的配置是否合理

2 个人目标：

a. 与部门目标一致

- b. 不能脱离实际
- c. 与个人能力的吻合
- d. 与个人职业生涯规划相符合
- e. 体现员工的意愿

仿真训练：制定存款目标

2. 实施

1) 宣导

1 大张旗鼓地宣导团队目标、愿景

2) 量化目标

1 用确切的事件和数量描述目标。

3) 任务派遣

1 直接派遣：按照现有岗位职责派遣。

2 申领竞标：由员工根据个人意愿和能力公开申领（竞聘）。

4) 签署确认

1 军令状：书面、口头

5) 授权

1 适度空间

6) 修正目标

1 修正幅度不要过大。

2 团队成员达成共识。

7) 修正执行偏差

仿真训练：建蓄水池

第二部分 激励

1. 有效激励

1) 物资激励

2) 非物质激励

3) 奖惩分明、合理

4) 舍得，舍得

2. 公平理论

- 1) 期望理论
- 2) 银行员工收入基本构成
- 3) 员工激励的公平原理
- 4) 报酬激励的公平问题
- 5) 如何减弱公平问题带来的负面效应

3. 建立体系

- 1) 目前商业银行绩效考核的方法
- 2) 目前商业银行绩效考核的弊端
- 3) 介绍两种比较科学的考核方法
- 4) 建立绩效考核体系需要考虑的指标

头脑风暴：F行绩效考核问题诊断与解决办法