

《绩效管理落地实施全过程》

绩效目标制定实战技巧

主讲：蒲黄

【课程背景】

绩效管理是人力资源管理体系的重要组成部分，是企业整体战略目标落实的保障。

为提升企业管理的效能，通过中层管理者/员工个人绩效目标的制定、绩效过程跟踪、绩效评估、绩效培训四个环节形成的绩效考核体系所提供的信息，来充分激励管理者、员工共创佳绩。

为分解企业战略目标，让部门、员工制定出量化细化的绩效目标，特设计出此实战课件。

【课程收益】

- 掌握数字业绩（销售、产品）部门绩效目标制定的方法；
- 掌握非数字业绩（行政、财务、运营）部门绩效目标制定方法；
- 掌握目标考核标准量化、细化制定技术；
- 掌握对目标的高度、难度、实施计划进行动态调整的技术；
- 对目标进行层层分解、层层落实、层层负责；

【课程特色】理念分享、案例讨论、学员互动、点评启示、图片视频情景再现、角色体会、引导借鉴、举一反三。

【课程对象】企业高管、各部门负责人、人力资源薪酬绩效员工

【课程时间】2天（12小时）

【课程大纲】

一、绩效考核与绩效管理的整体介绍：

1. 绩效管理的地位：骨骼+脊梁+肌肉=行动执行力的保障
2. 体系意义：绩效管理体系就是导的管理工具
3. 绩效考核体系构成：目标分解—目标制定—目标跟踪反馈—考核评估—结果应用
4. 五环理论:环环相扣，环环支撑，相互作用。

二、绩效考核与绩效管理的环境建立：

绩效环境的建立：小鸡孵蛋+阿基米德

➤ 案例：马云管理绩效之痛

➤ 案例启示：

启示1：从依赖人情魅力化管理向依赖工作制度化管理转变；

启示2：团队内部矛盾处理；

启示3：绩效管理理念转变；

结论：“部门管理5化”在前，“人情化魅力管理”在后合理。

三、绩效管理体系的支持体系：

1. 以绩效管理为导向企业文化为支持
2. 各级管理者承担起绩效管理责任
3. 绩效沟通的制度化

➤ 案例：绩效管理体系五个环节都离不开沟通

➤ 案例讨论：

经理经常面临问题？

经理面谈不利表现在？

经理对面谈表现出三点困惑？

案例启示：

经理正确绩效沟通方法：

经理日常绩效沟通内容：

4. 建立绩效考核的激励与约束体系

➤ 案例：员工离职原因

➤ 案例讨论：怎么样留住人才？

必须给员工4个机会：做事的机会，赚钱的机会，成长的机会，发展的机会

必须经营员工 4 个感觉：目标感，安全感，归属感，成就感

案例启示：

- (1) 授人以鱼 (2) 授人以渔 (3) 授人以欲 (4) 授人以娱
- (5) 授人以愚 (6) 授人以 (7) 授人以誉：

5.绩效工资体系有三种：

- 民营“谈判”（拍脑门）工资体系；
- 事业单位统一“套改”（定级）工资体系；
- 企业“绩效”（动态）工资体系；

6.“绩效（动态）”：工资体系；

- 特点 1：竞争条件下的同工同酬；
- 特点 2：公平+平等+透明+激励

7.绩效工资构成：GBCA

8.经理考核档次的比例控制；

四、绩效管理 5 个环节：

1.绩效目标分解：

2.绩效目标制定：目标设计的 SMART 原则

- 案例：日本马桶盖 made in china + 蹴鞠
- 案例：《王府井百货大楼》
- 案例图表分析：《护理部基础工作绩效考核》=SMART 原则

3.目标设计的 Balance 平衡计分卡原则：

- 企业工作案例：包括部门+加个人的双重目标要求
- 平衡计分的原则：非财务指标评价(非盈利)
- 非财务指标与财务指标平衡 避免误区设计
- 案例图表分析：《平衡绩效考核》=BALANCE 原则

4.目标设计的 KPI 关键绩效指标(Key Performance 行为 Indicator 指标) 原则:

问题：什么可以作为绩效目标？

忽视绩效平衡计分的作用？

案例图表分析：《诸葛亮的考核表》=KPI 原则

五、经理绩效目标制定的方法技巧：

1. 各项目标分值权重划分合理；
2. 问题：相同岗位岗位职责绩效目标不尽相同？
3. 目标考核标准量化可测；
4. 目标现实可行，不生搬硬套，表面追求数字量化；
5. 目标考核点选择准确；
6. 深入员工岗位职责、劳动强度、密度、专业判断考核标准的难度；
7. 目标制定不宜过多过杂，要突出关键性；
8. 工作步骤与目标结果的双重考核；
9. 《绩效目标制定案例》+《绩效目标考核标准制定案例》分析与点评