

绩效目标制定与分解实战技巧

主讲：蒲黄

【课程背景】

目标层层分解是绩效管理实施的方向舵，目标制定的量化、细化、高度、难度都直接影响绩效的结果。

多数企业都没有通过这两大难关，在目标的分解、选择、考核标准的制定上都不得要领，严重偏离了方向，在绩效管理实施之初就已经埋下了失败的种子。

“目标制定与分解”是全景绩效管理中最重要的一环，也是技术含量最高的一环。

本课件通过引用大量实战案例，与学员分享成功经验，吸取失败教训，在今后实际工作中减少试错成本、减少沟通成本、减少时间成本。

【解决痛点问题】

- 解决绩效考核目标制定最容易出错的五个问题；
- 解决学员对目标分解顺序、分解逻辑错误理解的问题；
- 解决学员对“平衡计分”存在知识盲点的问题；
- 解决学员对 KPI、OKR 概念不清的问题；
- 解决学员对 KPI 考核方式、KPI 达成途径存在困惑的问题；
- 解决学员对 SMART 考核标准制定存在误区的问题；

【学员收获】

- 盘点管理者制定、分解目标遭遇的五大阻碍和痛点；
- 掌握考核目标自上而下层层分解技巧；
- 正确选择考核目标的制定工具；
- 学会目标平衡设置制定的方法；
- 掌握目标细化、量化的设计方法；
- 准确找出考核点，对目标的高度、难度进行把关；

【技巧与工具】

- 掌握目标分解“三个层层”原则；
- 掌握七项目标制定工具：SWOT+BSC+JPD + CPI + KPI + OKR+SMART
- 掌握五种目标分解技巧：五环分解法 + 分工法 + 里程碑法 + 关联法 + 关键考核点法

【赠送模版】

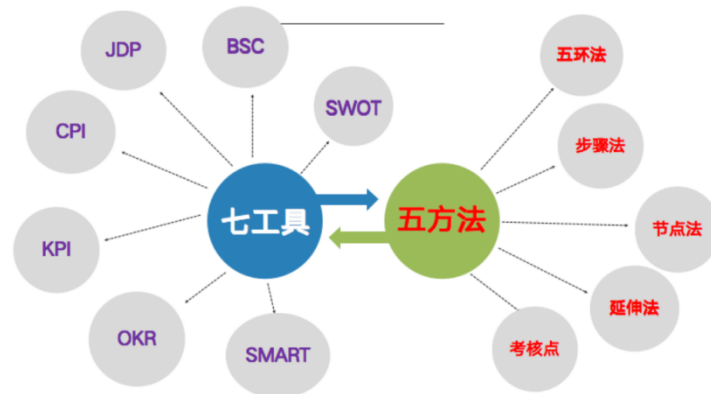
- 《公司战略目标层层分解模版》
- 《KPI 目标制定模版》
- 《OKR 目标制定模版》

【课程特色】 工具分享、案例讨论、互动点评、角色体会、引导借鉴、举一反三。

【课程对象】 企业中高层管理人员

【课程时间】 2 天（12 小时）

目标制定七工具 + 目标分解五方法



【课程大纲】

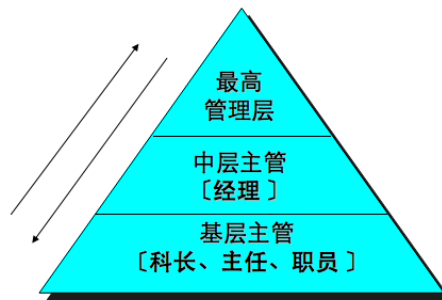
一. 绩效目标分解：

(一) 绩效目标分解原则：

- > 层层**分解**：总经理-主管副总-总监-经理-主管-员工
- > 层层**关联**：下级所有目标与上级目标环环相扣、密切相关
- > 层层**承诺**：下级对直接上级负责，保证完成（承诺-签订绩效目标）

(二) 绩效目标分解工具：

根据目标类型选择分解工具：



1、A类：公司战略目标

- > 平衡计分卡分解法：
- > 五环分解法：

把公司财务、顾客、内部运营、学习与创新四类目标按部门职能，用五环分解法分解：



2. B类：部门目标

- > **流程法**：又称“步骤法”或“分工法”，把总任务分解为多个实施步骤，可以顺序进行或者同时开展，各自独立又有关联；
- > **里程碑法**：又称“时间节点法”，把总任务分解为多个时间段，接力进行；
- > **公式法**：又称“关联法”或“延伸法”，确保大任务完成而派生出更多的小任务；
- > **关键因素法**：又称“关键考核点法”，一个目标从几个关键点考核，每一个考核点都是一个分解目标；

3. C类：员工目标

- > **平衡计分法**：不同于“平衡计分卡”，包括但不限于“财务、客户、内部运营、学习与成

长”四方面。

(三) 绩效目标分解注意事项：

- 1.突出重点，抓准七寸；
- 2.绩效目标针对性、个性化分解；
- 3.逐步调整、逐步优化；
- 4.达成一致；
- 5.不要奖懒罚勤；

二、绩效目标制定：

(一) 绩效目标来源：

- 1.从层层分解的目标中选择 KPI OKR
- 2.从主要岗位职责中选择 CPI

MBO 目标管理 Management By Objective 常用工具

种类	英文缩写	英文全称	中文名称	级别	难度	普及度	目标数量	考核形式
1	JDP	Job Description Plan	岗位职责工作计划	初级	闭眼	66%	>20	积分制
2	CPI	Common Performance Indicator	基础工作	初级	轻松	66%	>5	考核制
3	KPI	Key Performance Indicator	关键绩效	中级	踮脚	33%	<5	考核制
4	OKR	Objectives Key Results	挑战目标	高级	摸高	1%	3--4	评估制

(二) 绩效目标制定方式：

- 1.根据工作性质特点选择 KPI 还是 OKR 的考核方式
- 2.KPI 关键绩效指标(Key Performance 行为 Indicator 指标) 选择原则
- 3.OKR 选择原则
- 4.KPI 与 OKR 的区别是什么？究竟哪个好？

(三) 目标权重划分：

- 1.按岗位职责顺序依次划分权重
- 2.BLANCE 平均合理划分权重
- 3.KPI 关键点划分权重
- 4.OKR 划分权重
- 5.突出短板划分权重

三、绩效目标制定典型问题：

- 1.相同岗位职责有分工有侧重有倾斜，绩效目标不尽相同，杜绝翻版复制；
- 2.分工不同，侧重不同，短板不同，基础不同，高度不同，难度不同；
- 3.目标制定不宜过多过杂，要突出关键性；

四、考核标准设计：

1. 考核标准“量化”设计：

案例分析 1：没有 M 量化，全是形容词，无法实施、考核。

案例分析 2：考核点不准

- 考核点表面量化，不考结果，没有难度；
- 应该重新选择考核点，加大难度；

2. 考核标准“细化”设计：

案例分析：任务太笼统，未细化展开

- 简单的任务，不需要细化考核点，直接在任务描述中体现量化内容。
- 复杂的任务，需要设置细化考核点，在考核点中体现量化与高度，在考核标准中体现难度。

3. 考核标准“高度”设计：

案例分析：员工任务与部门任务不一致，高度打折扣。

- 情况特殊需要与上级阐述原因，达成一致后进行调整；
- 如无法达成一致先按既定执行，过程中不断验证调整；
- 擅自降低高度会影响整体布局，给下属造成不良导向；

4. 考核标准“难度”设计：

案例分析：目标高度足够，考核难度低

- 下级与上级玩数字游戏；
- 指标标准“导向性”错误，员工对问题进行“埋+推”；
- 忽略不同任务完成难度的差异，考核标准、分值要区别；
- 指标与任务不匹配；

五、实战训练：

《中高层管理人员绩效目标案例点评与分析》

SMART MAP

