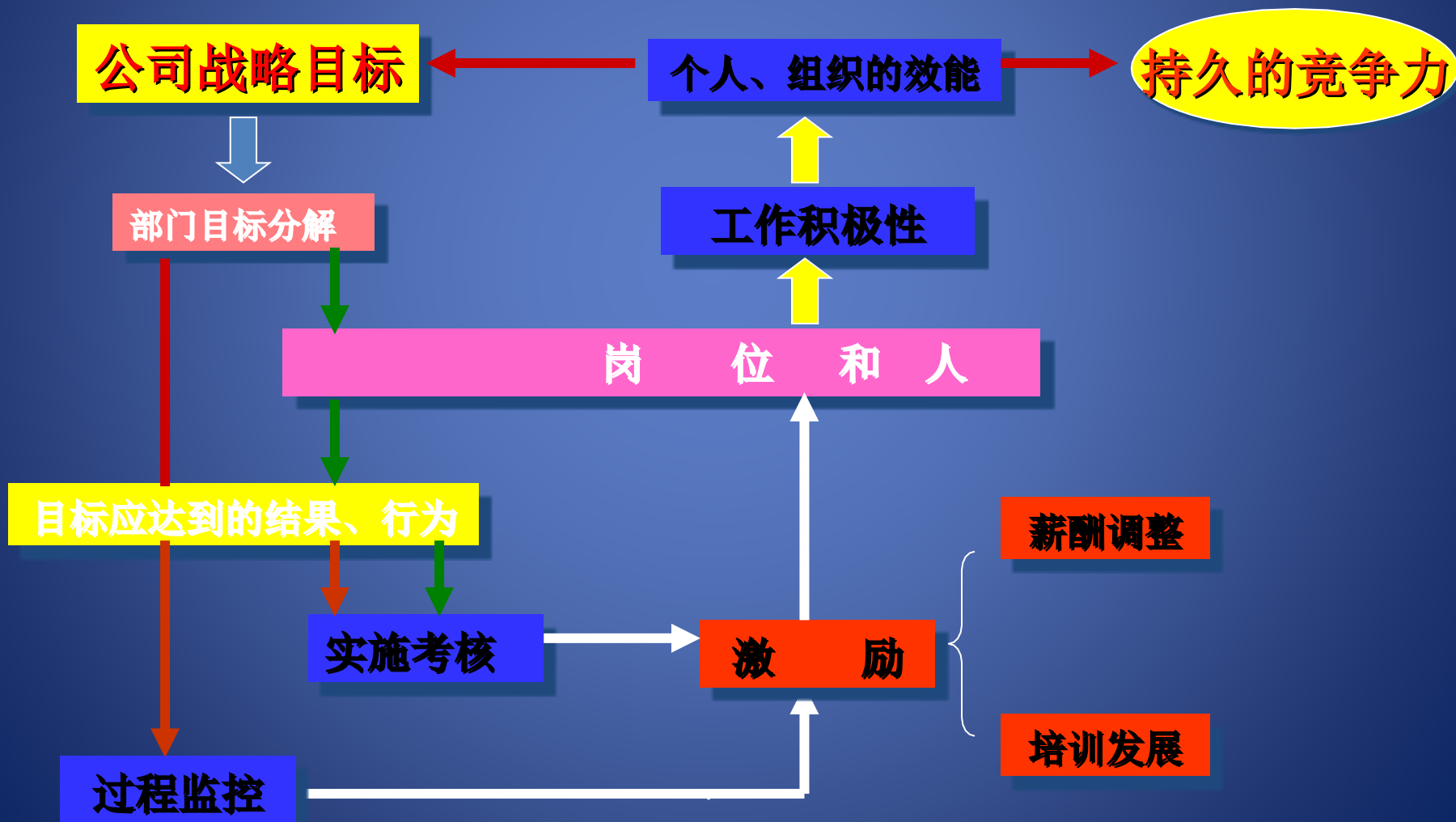


人力资源管理MBA课程 ——如何有效激励员工

2012年4月11日

绩效管理的总体框架



绩效管理的过程

目标设计

工作目标（月/季/年）
行为表现

过程监控

被考核人：完成工作目标
考核人：激励/反馈/辅导

结果应用

薪酬调整
培训发展

实施考核

工作目标结果
工作行为表现

目标设计的准备

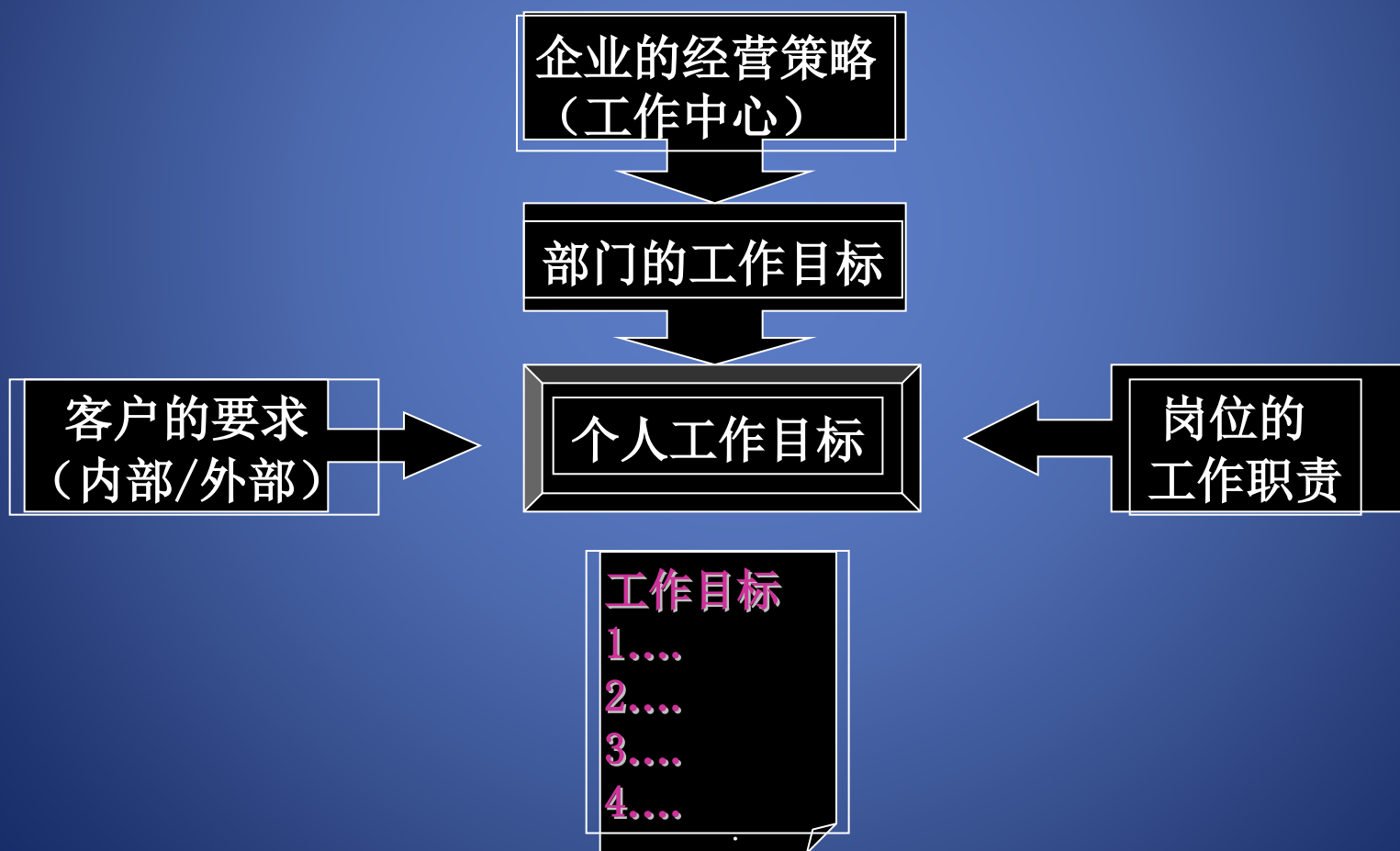
第一、组织结构图

第二、岗位责任说明书

第三、企业发展目标；

第四、内部客户和外部客户要求

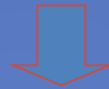
绩效目标的设计的一致性



绩效目标的设计

澄清岗位的主要职

责



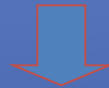
沟通部门的工作重

点



设定员工的工作目

标



与员工达成一致

绩效目标的设计

岗位职责与目标分解结果的综合过程

确定岗位职责的步骤:

步骤一:
澄清主要责任

步骤二:
沟通部门的工作重点

步骤三:
设定员工的工作目标

步骤四:
与员工达成一致

- 1、本岗位的职责、任务和角色是什么？
- 2、个人的工作目标是否与上级目标相联系？
- 3、目标中是否考虑了内外部客户的需要？
- 4、设置本职位的工作目标。

绩效目标的设计

工作目标的设置依据

确定岗位职责的步骤：

步骤一：
澄清主要责任

步骤二：
沟通部门的工作重点

步骤三：
设定员工的工作目标

步骤四：
与员工达成一致

工作目标是指在今后一定时间里将产出的结果，目标描述应当说明：

- 1、 产出的结果是什么？
- 2、 产出结果的衡量标准是什么？

绩效目标的设计标准

确定岗位职责的步骤:

步骤一:
澄清主要责任

步骤二:
沟通部门的工作重点

步骤三:
设定员工的工作目标

步骤四:
与员工达成一致

1、 具体的和可理解的

“这个目标是否告诉员工具体的要做/完成什么？”

2、 有量化的考核标准

“员工知道如何衡量他的工作结果吗？”

3、 切合实际的

“这个目标是否是具有挑战性的而又可以实现的？”

4 、 时间性

“员工应该在什么时间完成？”

员工有完成这个目标所需的权限吗？

完成这个目标需要其他人/部门的支持吗？

这些目标的轻重缓急，优先次序是什么？

目标在文字阐述上清楚吗？

绩效目标的设计

工作目标的考核标准

确定岗位职责的步骤:

步骤一:
澄清主要责任

步骤二:
沟通部门的工作重点

步骤三:
设定员工的工作目标

步骤四:
与员工达成一致

数量

产品的数量

处理零件的数量

接听电话的数量

约见客户的次数

销售额/利润

质量

合格产品的数量

错误的百分比

投诉的数量

成本

支出费用的数额

实际费用和预算的对比

时间

期限

绩效目标的设计：发展目标

确定岗位职责的步骤：

步骤一：
澄清主要责任

步骤二：
沟通部门的工作重点

步骤三：
设定员工的工作目标

步骤四：
与员工达成一致



行为评价的客观要求和适用范围

- ❖ 经常变化的环境
- ❖ 某些服务行业
- ❖ 任务小组（强调组织绩效的重要性）
- ❖ 处于变革中的组织
- ❖ 管理人员

行为评价自定义问卷：示例1

指导语

请阅读下列定义，根据被评价者所在职位对能力的要求，判断与之相关的下列21种管理者胜任特征的必要性。请依据这些胜任特征对您所评价的职位的重要性划分等级。请注意：评判时是针对该职位工作的要求，而不是该职位的任职者。

被评价者信息：

姓名_____所在地区_____所在部门_____职位名称_____（评价者不填）

1. 计划

5 4 3 2 1

制定全面、切实可行的计划，同时能将各部门的工作目标与单位的整体目标相结合。

2. 指挥

5 4 3 2 1

制定共同的目标，明确方向和事务的轻重缓急，确定每个人的任务和职责。

3. 质量管理

5 4 3 2 1

强调产品和服务的质量，通过各种途径获得质量竞争优势。

工作行为评价问卷：示例 2

被评价人信息：

姓名_____所在地区_____所在部门_____职位名称_____

1. 计划

- | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 能够将经营战略转化为明确、具体的目标和计划 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 能将目标分解为实施步骤，并确定每一步完成的时间限制 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. 计划中能考虑可能出现的问题，制定出相应的解决方案 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 制定计划时，能搜集各方面信息，充分了解部门情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. 制定计划后，能让各部门了解、认同和贯彻落实 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

其它评语：_____

行为目标的确定：发展目标

该岗位所需能力	该岗位 所需水平	被考核人 现有水平	发展目标
产品知识	4	4	0
市场知识	4	2	2
财务知识	3	1	2
决策能力	5	5	0
谈判技能	5	5	0
变革管理	5	2	3
授权能力	5	5	0
带队伍能力	5	2	3
计划组织能力	5	2	3

沟通：与员工达成一致

确定岗位职责的步骤：

步骤一：
澄清主要责任

步骤二：
沟通部门的工作重点

步骤三：
设定员工的工作目标

步骤四：
与员工达成一致



- 1、概述这次讨论的目的和有关的信息
- 2、鼓励员工参与并提出建议
- 3、对每项工作目标进行讨论并达成一致
- 4、就行动计划和所需的支持和资源达成共识
- 5、总结这次讨论的结果和跟进日期

示例1：结果绩效考核表

作

工 表4							
工作目标	业绩考核标准	权重	自评	上级评分	单 分	项 数	备注
<div style="border: 1px solid white; border-radius: 20px; padding: 10px; display: inline-block;"> 确定工作目标、 考核标准、权重 </div>							
考核人意见：				总分			
等级评定：5 超额完成 4 部分超额完成 3 完成任务 2 部分完成任务 1 任务完成情况不太满意							

被考评人_____（签字）__年__月__日 考评人_____（签字）__年__月__日

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/886101210123010141>