姚琼课堂

向IBM学绩效管理

IBM

目录CONTENTS

01

第一部分

绩效管理原则

02

第二部分

PBC三项承诺

03

第三部分

个人业务承诺目标

04

第四部分

PBC等级

05

第五部分

总结与回顾

01 绩效管理原则

- 销售收入20%
- 利润25%
- 库存周转率15%
- 产品品质20%
- 客户满意度20%

02 个人业务承诺PBC: PERSONAL BUSINESS COMMITMENTS

个人业务承诺 PBC

第一个承诺：承诺必胜（win）

赢得市场地位，高效率运作，快速作出反应，准确无误的执行，发挥团队优势，取得有利形势。这个承诺要求成员要抓住任何可以获取成功的机会，以坚强的意志来鼓励自己和团队，并且竭力完成如市场占有率、销售目标等重要的绩效评估指标

第二个承诺：承诺执行（execute）

即执行、执行、执行，不仅需要计划、目标和承诺，更重要的是执行。执行是一个过程，它全方位地反映了员工的素质，业务流程的改进和执行能力的加强需要无止境的挑战自我潜能.

第三个承诺：承诺团队精神（team）

即各个不同单位和部门在同一个业绩目标下相互沟通，共同合作。往往一个项目或一项业务会涉及到很多部门，需要跨部门的沟通和协作，才能充分发挥公司的整体优势并充分利用公司资源.

02 个人绩效承诺PBC分类

业务目标

符合企业战略发展目标要求的，所在部门业务策略要求的经营业务目标。包括关键绩效指标KPI和关键任务。要求指标总数7—10个。

员工管理目标

反映管理人员有效领导员工，并创造出让人材脱颖而出的管理氛围的目标。指标总数2—4个。

个人发展目标

增强实现业务目标和管理目标的能力，同时实现个人发展计划或其他发展要求的目标。指标总数2—4个。

03

年度P

2015年度个人绩效系统（PBC）

姓名		岗位名称		岗位层级	
所属部门		直接上级		填表日期	

1、业务目标设定：本人的业务目标应承接公司和部门的目标，同时保证与公司所倡导的核心价值观保持一致，指标总数在7个左右为宜，不超过10个。权重设定由员工和直接上级协商决定，每一部分权重总值为100%。

评估

编号	业务目标	关键绩效指标	目标值	衡量标准	数据来源	权重	单项得分	加权分数

编号	业务目标	关键任务	目标值	衡量标准	数据来源	权重	单项得分	加权分数
							业务目标加权总分	

2、员工管理目标设定：设定2—4项支持组织绩效提高，有关本部门内部人员管理的指标，包括人才管理，下层发展和团队建设等内容，权重设定由管理人员和直接上级协商决定，每一部分权重总值为100%。

评估

编号	员工管理目标		衡量标准			权重	单项得分	加权分数
							员工管理目标加权总分	

3、个人发展目标设定：设定2—4个支持业务目标的需要提高的个人能力，“个人发展目标”应该支持个人发展计划和其他学习计划，职业发展计划等。权重设定由员工和直接上级协商决定，每一部分权重总值为100%。

评估

编号	个人发展目标		衡量标准			权重	单项得分	加权分数
							个人发展目标加权总分	
							2015年度绩效总评分	

03

主要业务目标分类

业务目标

关键任务衡量指标

主要支撑各部门关键任务的完成，是对KPI的补充和完善，两者结合来保障业务整体目标的完成。

关键指标

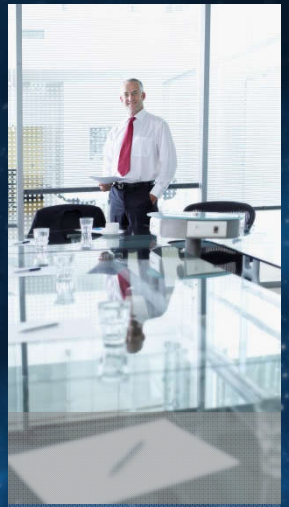
关键指标主要包括财务、客户/市场方面的指标，具体包括：收入、利润、费用、客户满意度等指标，主要是结果性指标的分解

03 如何定位业务目标

业务目标
01
公司战略发展思路
02
公司的价值观
03
部门职责与绩效指标
业务目标
04
岗位职责
05
部门阶段性工作
06
来自上级同事和客户的信息

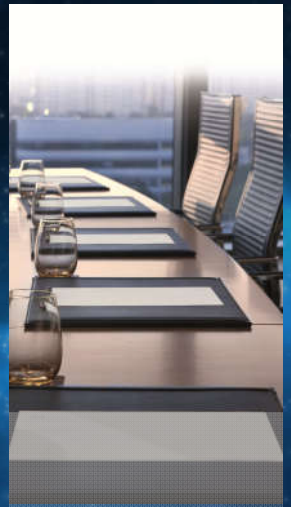
03

员工管理目标4个方面的考虑 (WHAT+HOW)

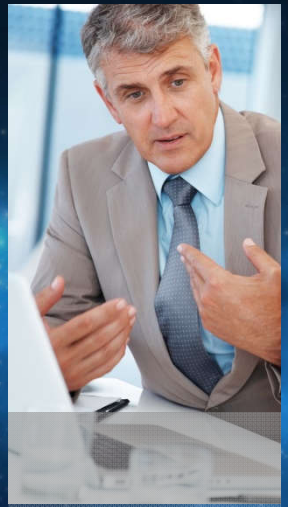


业务目标对组织建设与员工管理的要求

年度计划中的人员管理



领导力素质模型



经理岗位要求

优秀经理的7个管理行为

1. 确保员工理解自己的工作，以更好地实现公司战略目标和部门目标
2. 身体力行，建立清晰的绩效标准，积极管理低绩效者
3. 认可员工或团队做出的积极贡献
4. 确保积极的绩效氛围，倾听员工诉说并找出问题，帮助员工。
5. 培养团队氛围，发扬公司的企业文化和核心价值观。
6. 鼓励员工用于创新，支持付诸实践的员工的想法
7. 指导员工，帮助员工建立适合自己的个人发展计划和发展目标。

03 员工管理目标模板

员工管理目标模板

编号	员工管理目标	衡量标准	权重
1			
2			
3			

设定2—4项支持组织绩效提高、有关部门内部人员管理的指标，包括人才发展、下属发展和团队建设等内容。

管理目标期望标准与评估标准，定性指标写详细描述，定量指标写公式

总权重100%，单项指标权重建议在20—50%之间

03 个人发展目标设定

个人发展
目标设定

01 扩展知识面

02 获取新的专业知识

03 巩固和提升能力与素质

04 增加经验

03

个人发展目标模板

个人发展目标模板			
编号	个人发展目标	衡量标准	权重
1			
2			
3			

设定2—4项支持业务目标的需要提高的个人能力，“个人发展目标”应该支持个人发展计划和其他学习计划、职业发展计划等

目标期望标准与评估标准，定性指标写详细描述，定量指标写公式

总权重100%，单项指标权重建议在20—50%之间

04

PBC目标设定检查表

PBC目标设定检查表	是	否
目标是否反映了要完成的至关重要的结果？		
目标是否具有合适的难度？		
目标与员工的级别是否相称？		
目标是否反映了公司的价值？		
目标是否能提升员工行为，从而超越客户期望？		
目标是否能促进创新？		
目标是否有助于建立基于信任和尊重的关系？		
目标是否明确？		
目标是否详述了如何衡量结果？		
目标与公司战略目标及部门目标是否一致？		
目标是否是结果导向的？		
目标完成是否确定了时间节点？		
是否和经理讨论并一致通过了这些目标设定？		
完成员工的目标是否能实现部门的目标？		

04

PBC等级

PBC1 水上飞

PBC2 达成目标

PBC3 较差

05 总结与回顾

六项绩效原则

三类绩效目标

P B C

三个承诺

让业绩说话
Performance Says

Thanks