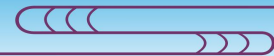




企业绩效管理



目录

一. 绩效管理综述

二. 绩效管理的意义和目的

三. 如何实施绩效管理

四. 注意事项



一、绩效管理综述

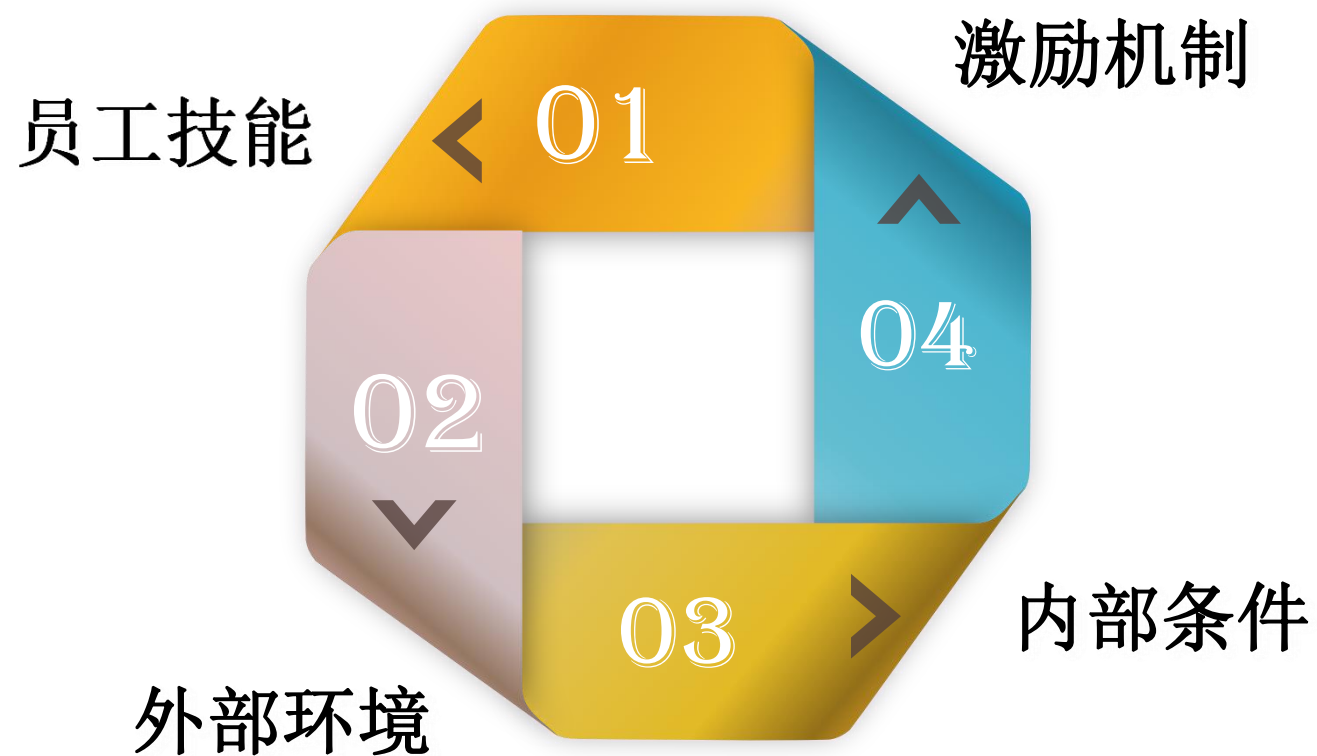
1、定义

绩效管理

- ◆各级管理者为了确保员工的个人目标与组织的战略目标**保持一致**而行使的一系列完整的**管理过程**。
- ◆从制定**绩效计划**、辅导**沟通**、**考核**评价到**绩效反馈**的**循环管理过程**。



2、影响因素





A. 员工技能

员工具备的核心能力，是内在因素，经过培训和开发是可以提高的。

案例

“我凭什么”主题演讲



内训培训技能 大赛





B. 外部环境

组织和个人面临的、不为组织所左右的因素，是客观因素，是我们不能控制的。



C. 内部条件

组织和个人开展工作所需的各种资源，也是客观因素，在一定程度上可以改变内部条件的制约。

案例



振东模式 “导师制”



目的

打造学习型组织，共同提升，与时俱进



对象

有提升欲望和潜质的所有员工



要求

“一对一”、下沉一级

案例

工作方法



振东模式 “导师制”

月评、期考、答辩、综评

01

学 制

学员制为期两年

02

过 程

03

标 准

一学期内一门不及格补考
； 两门不及格淘汰

案例



振东模式 “2+2培训”



目的

接受培训，培训他人，提升素质



对象

公司全员



要求

目标明确，培训定量

案例



振东模式 “2+2培训”

工作方法

1 培训别人

- ✓ 本团队——论讲轮训
- ✓ 外团队——职业培训师

2 接受培训

- ✓ 本团队——岗位技能
- ✓ 外团队——思维开拓



D. 激励效应

组织和个人为达成目标而工作的主动性、积极性，激励效应是主观因素。

3、各因素比较

- A. 在影响绩效的四个因素中，**激励效应**最具主动性、能动性，员工积极性提高了，就会尽力争取内部资源，提高技能水平。
- B. 绩效管理就是通过**激励机制**激发积极性，激发员工争取资源改善内部条件，提高能力、提升绩效。



二、绩效管理的意义和目的

二、绩效管理的意义和目的

A. 提升绩效

促进组织和个人绩效的提升

- ◆ 通过设定科学合理的**组织目标、部门目标和个人目标**，为员工指明方向。
- ◆ 新的目标应超出前一阶段目标，**激励**组织和个人提升绩效，经过这样绩效管理循环，绩效就会得到全面提升。



二、绩效管理的意义和目的

B. 优化流程

促进管理流程和业务流程优化

◆ 管理者不断调整优化方法，实现岗位工作流程化、个人工作程序化，通过**流程再造**，**程序重生**，提高组织运行效率。



二、绩效管理的意义和目的

C. 实现目标

保证组织战略目标的实现

◆公司年度经营目标分解成各团队的年度业绩目标，各团队将核心指标进一步分解成每个岗位的关键业绩指标。



三、 如何实施绩效管理

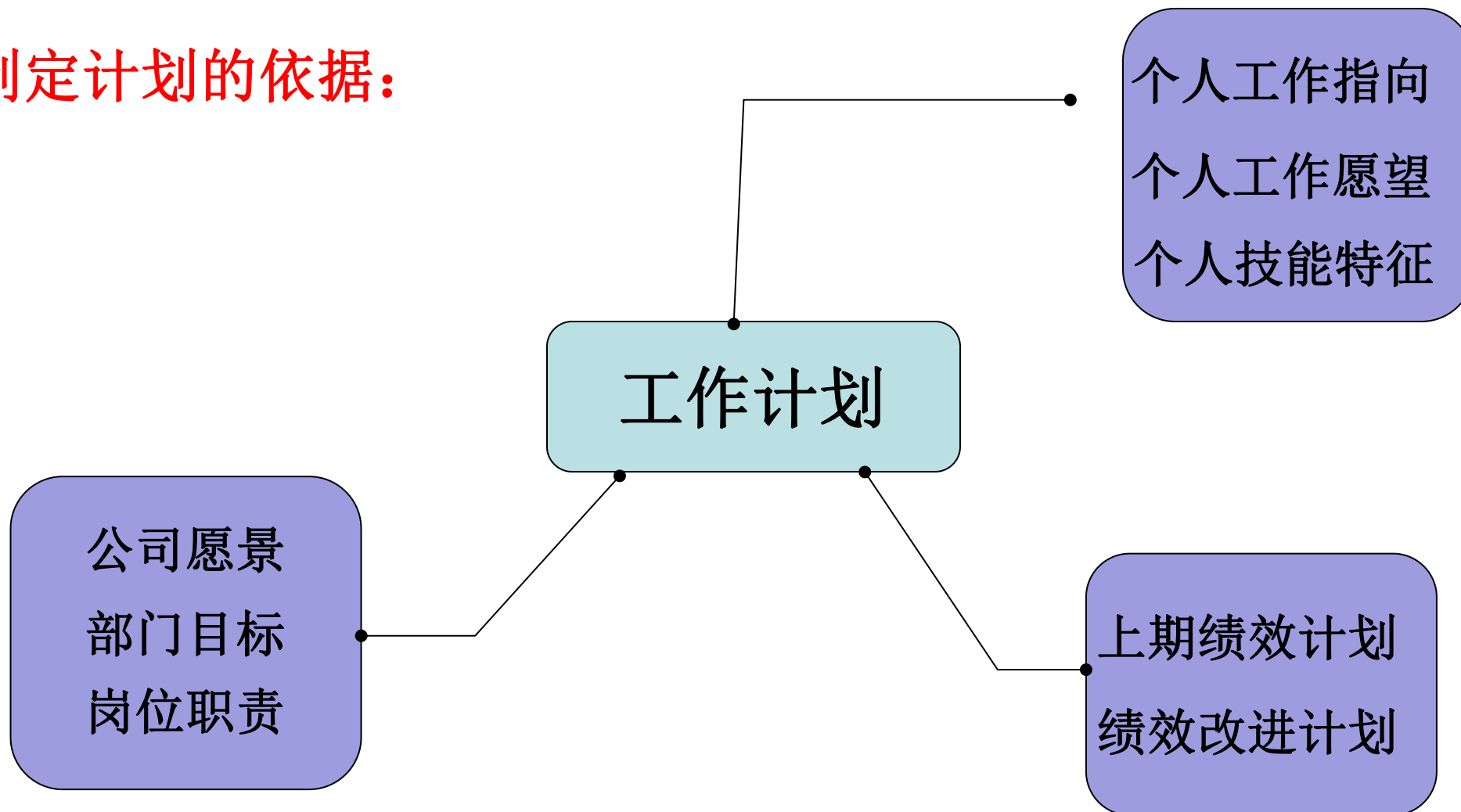
绩效管理循环过程

管理者与员工一起确定**绩效目标、发展目标**和**行动计划**



1、制定绩效计划

A. 制定计划的依据:



案例



振东模式 “法定日”

类别	时间	内容
月	1日	考勤公示日
	第一周六	经管培训日
	10、25日	品牌日
	25日	营销系月会
	28日	预算日
年	七月第一周	评议上级周
	九月	突破月
	十一月	计划月
	十二月第三周	计划决定周

1、制定绩效计划

B. 制定计划的原则—SMART原则



1. 制定绩效计划



C. 绩效计划的三要素

- (1) 绩效标准
- (2) 绩效目标
- (3) 实现绩效目标的实施步骤



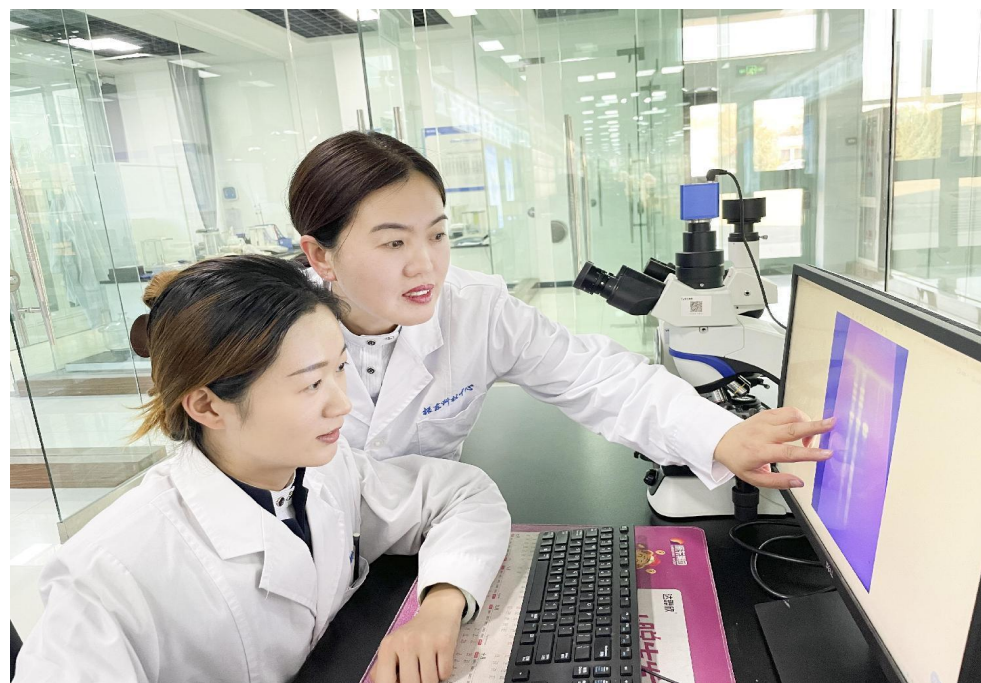
D. 绩效计划制定过程中的“四化”

- (1) 量化
- (2) 人性化
- (3) 本企业化
- (4) 细节化



2、 绩效辅导沟通

管理者与员工讨论工作的**进展情况**、**潜在的障碍**、**解决问题的办法**，在工作进展中保持顺畅的沟通。



2、绩效辅导沟通

目的



①纠正员工行为

主管人员对员工的工作目标和计划之间出现的偏差进行纠正。



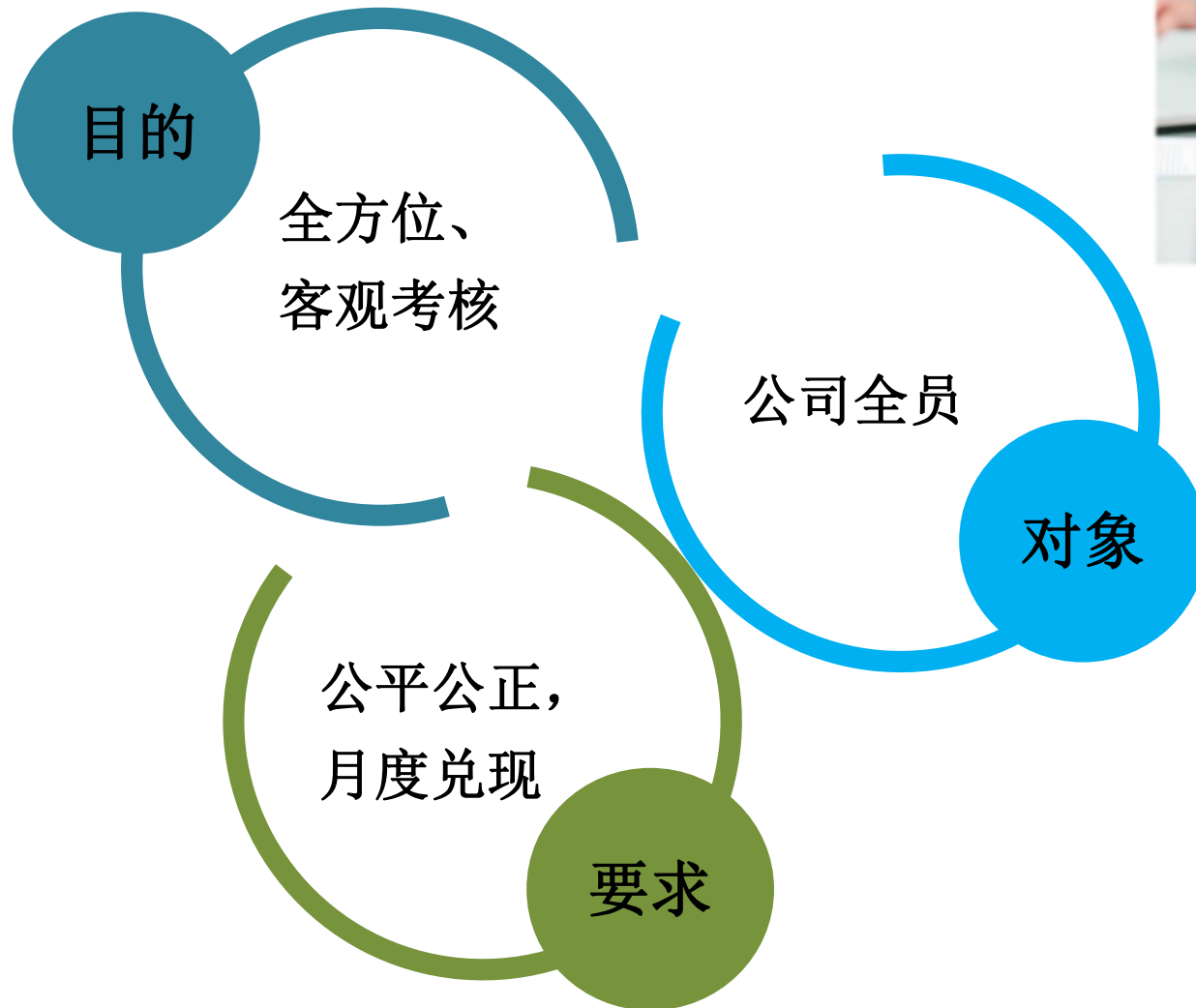
②提供帮助

员工就工作中遇到的障碍向上级寻求帮助，管理者指导其完成工作任务。

案例



振东模式 “民主评议”



工作方法

案例



振东模式 “民主评议”

1 民主互评

工作有关联、20人左右；A和C各占20%，其余为B

2 上级审评

依考核期工作表现评定

3 会议综评

避免职务徇私、不公正

案例



振东模式 “民主评议”

制药股份20__年__月份总级民主评议审评表

填表时间: 20__年__月__日

部门	被评人	出勤	民主评议汇总				各级意见			上级意见		连评结果			
			A	B	C	结果	分管领导	会议审评	原因	终评	原因	A	B	C	扣
制药股份总部	李XX	30	11	7	3	A		B		C	执行力差, 不担责		1	1	
	董XX	28	13	6	1	A	A	A	有效执行	A	担责任, 任务重		1	2	
	李XX	29	13	7	1	B	B	B		B				3	
	李XX	29	6	14	1	B	B	B		B			2	1	
	赵XX	28	11	9	1	C	B	B		C	不沟通, 推行慢		2		1
	申XX	30	11	9	0	A	B	B		A	工作量, 执行强		1	2	
	宁XX	26	5	10	4	B	C	C	工作不称职	B				1	2
	金XX	28	10	10	1	C	B	B		B			1	1	1
	王XX	26	7	10	4	B	A	B		B				2	1
	张XX	28	9	12	0	B	B	A	招标网络建设好	A	执行力强			3	
	李XX	26	9	11	1	B	B	B		B				3	
	董XX	27	3	11	6	B	C	B		B					
张XX	23	4	12	5	B	B	C	出勤不够	C	工作推进慢			1	2	

人事总监:

评审组长:

领导:

注: ①经理填写, 评审组审评②每月28日民主评议→部门经理审评→报人力资源部→30日评审组审评→领导终评→报计财部, 总监级以上由董事长审批终评结果, 经理层由总经理审批终评结果 ③人力资源部保存一年后归档 ④民主评议和部门审评A和C各占20%, 计算方法为四舍五入 ⑤违规罚经理200元 ⑥每月ABC增加到连评结果栏中, 测评连续得2A者给予表扬; 3A者晋档一级,

3、绩效考核评价

管理者对员工的工作完成情况进行**考评**，评定员工的任务完成情况。

营销中心9月市场总监考核

序	项目	考核标准	考核办法	数据来源	考核结果	自评结果	上级评定	因素
1	化药筛选	筛选适合泰盛的化药品种，进行并购	未完成扣20分	品种信息表	完成，从行业9500品种选出126个有价值的化药	20	20	
2	每总一品	胰酶散市场调研、运营方案。	未完成扣20分	运营方案	胰酶散调研浙江、上海、天津消化和儿科专家，完成运营方案优化。	30	30	
	新品启动	西里硅油、阿普米思特片，小金丸，安坤颗粒上市前可研报告、物料设计、新品培训等3项。	少一项扣10分	报告和物料	成西甲硅油、阿普米思特片、小金丸、安坤颗粒可研报告和物料设计，组织新品培训4场	30	30	
3	会议策划	全国院长大会、全国毛发大会组织(议程、讲课专家、会议形式、预算等)	未完成扣20分	会议资料	策划全国院长大会、全国毛发大会，效果较好。	20	20	
小 计						100	99	

Z06200-1

被考核人： 严佳佳

下达人：

考核人：

注：①项目一般不超过5项，从职责、上级交办、客户需求中提取②考核标准要具体并能够衡量，从数量、质量、时效性、成本和客户（上级）的评价等方面确定
 ③项目按重要到次要排序，分值的设定根据重要性而不是工作量，以5分为基础分值。如属于协调、督促类的工作，可以2分为基础分值，要有明确的区分
 ④每月5日前，被考核人将上月考核结果（签字版）及当月考核表（签字版）交至集团人力资源部。

3、绩效考核评价

A. 实施绩效考核的6个步骤：

- a. 确定工作计划和成本预算
- b. 确定各项**经营指标**
- c. 将总经营指标分解至各团队，增加相应的考核指标，确定**考核标准**和**周期**
- d. 明确各团队考核负责人与考核对象
- e. 按周期**统计指标**完成进度，实施奖罚
- f. 负责人与员工做绩效沟通，肯定**优势**，明确**不足**

3、绩效考核评价

B. 绩效管理的五个评价标准：

战略一致性标准



指绩效管理系统与企业发展战略、企业目标和企业文化的一致性程度。

明确性标准



指绩效管理系统可以在多大程度上为员工提供一种明确的指导。

可接受性标准



指运用绩效管理系统的人接受该系统的程度。（程序公平，人际公平，结果公平）

信度标准



指测量的一致性程度，即是一种评价方法所得到的结果的前后一致性。

效度标准



测量与评价目的之间的相关性。（内容效度，效标效度，构念效度）

案例



振东模式 “季度考评”



目的

岗位胜任能力评估
薪资调整



对象

公司全员



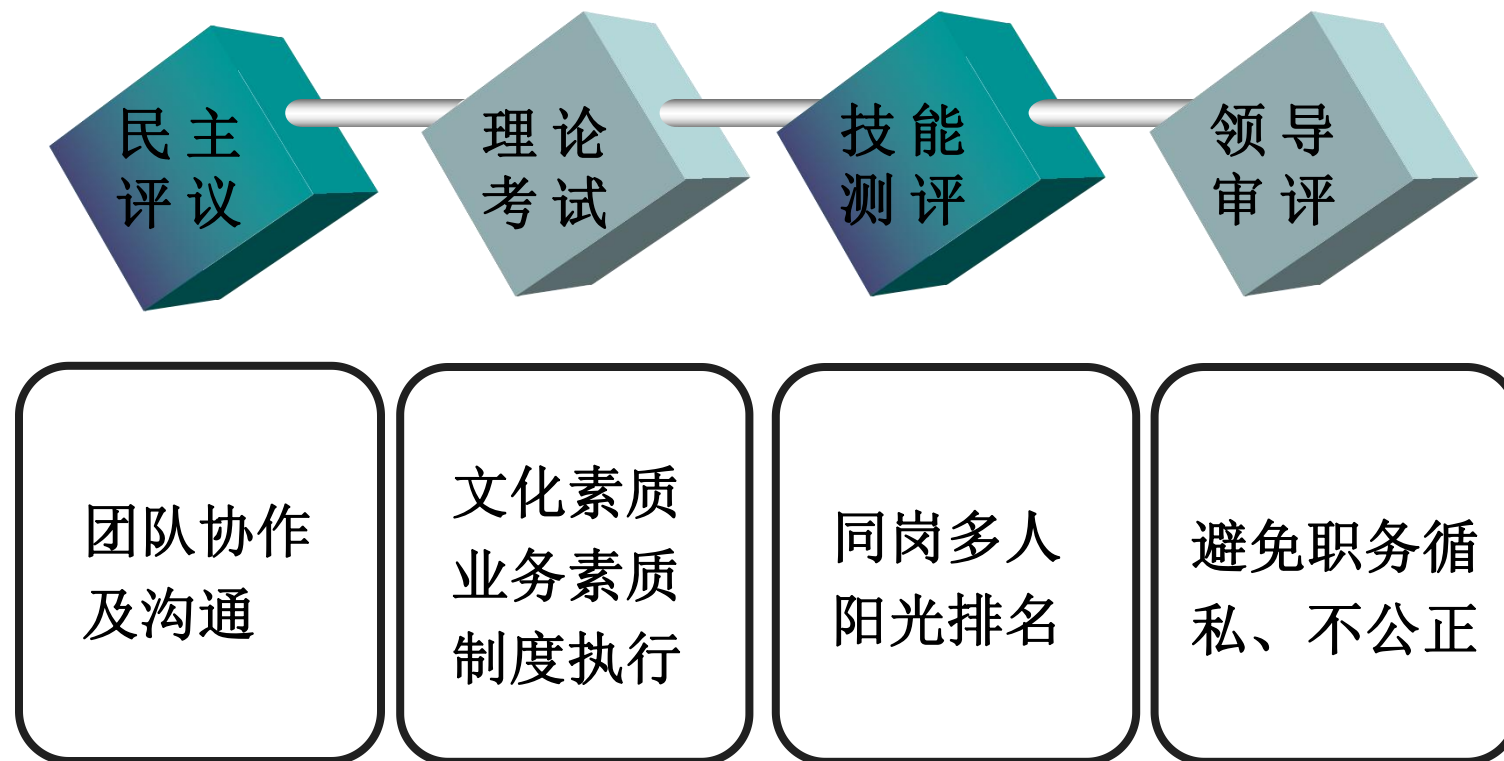
要求

阳光公正，季度兑现

案例

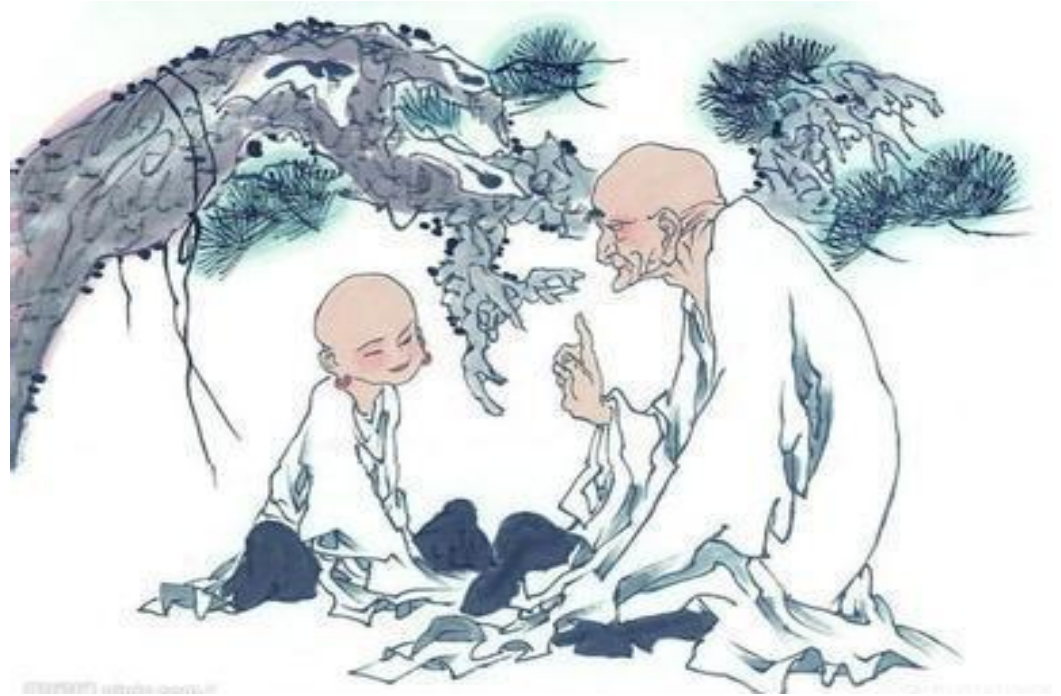


振东模式 “季度考评”



4、绩效反馈实施

也可称为绩效结果应用，
是管理者与员工进行沟通，
肯定工作成绩、找出不足加以改进。



4、绩效反馈实施

目的：

把绩效评估情况反馈给员工

与员工一起确定下一步的绩效目标

4、绩效反馈实施

A. 通报结果

通报员工当期
绩效考核结果

- ◆ 告知员工考评结果，使其明确在组织中所处的位置，**激发**其进步。
- ◆ 管理者要关注员工的**长处**，倾听员工的意见，在下期考核中调整考核指标。

4、绩效反馈实施

B. 差距、改进

分析员工绩效差距
确定改进措施

◆绩效管理的目的是通过提高员工的绩效来提高**企业整体**绩效水平。管理者都有责任帮助**员工**提高技能水平。

◆具体的做法：记录员工加分和扣分行为。对加分行为进行**表扬和激励**，对扣分行为进行**归纳总结**，及时反馈给员工，使其得到改进和提高。

案例



振东模式 “差距量化”



目的

堵塞管理漏洞，交叉管理
人人都管事，事事有人管



对象

主管层以上员工



要求

因事、因岗位、因性质
制定处罚指标

案例



工作方法



振东模式
“差距量化”

当场指出不足
纠偏树正

依公司制度
兑现奖惩

4、绩效反馈实施

C. 任务目标

沟通协商下个周期的
任务与目标

- ◆绩效反馈既是上一个绩效考评周期的**结束**，同时也是下一个绩效考评周期的**开始**。
- ◆在考核的初期**明确绩效指标**是绩效管理的重点之一，需要各管理者与员工**共同制定**。

4、绩效反馈实施

D. 资源配置

确定与任务目标
相匹配的资源配置

- ◆绩效反馈不仅要总结**上一绩效周期**员工的表现，更重要的是着眼于**未来**的绩效周期。
- ◆在明确绩效任务的同时确定相应的资源配置，对管理者与员工来说是一个**双赢**的过程。

案例



会议内容

- ✓ 各单位汇报上月经营情况与差距及下月工作计划
- ✓ 主持人进行总结点评，总经理安排下月工作



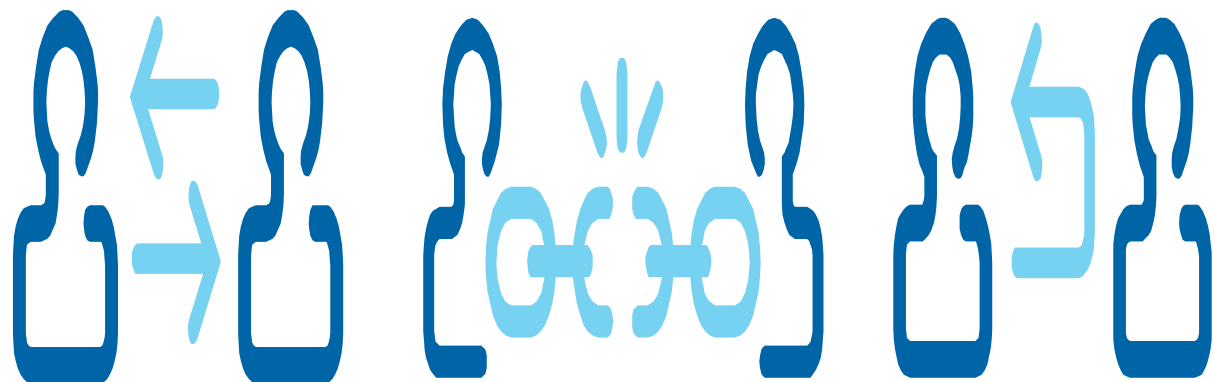
经营管理 分析会



四、注意事项

绩效管理的困境：

- A. 绩效管理体系没有形成**闭合循环**
- B. 绩效考核管理指标体系**欠科学**
- C. 绩效反馈与沟通机制**不健全**
- D. 绩效考核结果应用**不理想**



四 注意事项

A. 鼓励参与

鼓励员工积极参与到人员
绩效反馈过程中

E. 适度保密

坚持保密性原则，就是在绩效考核
反馈中尊重和保护员工的隐私。

D. 勿忘参照

绩效反馈中，不能根据直接结果给予反馈
应该将不同团体区分对待
才能反映员工的实际情况



B. 正面激励

- 要多肯定员工的优点，尽量少批评；
- 绩效反馈目的：提供准确考核结果，扬长避短，帮助员工找到优势和潜力。

C. 注重改进与发展

对于绩效考核结果所反映的问题，要注重改进与发展



企业家爱国 就是做好产品

为中国人设计 让中国人健康

我是这样想的 也是这样做的