

人力资源管理

中央财经大学商学院
嵇月婷



Central University
of Finance and
Economics

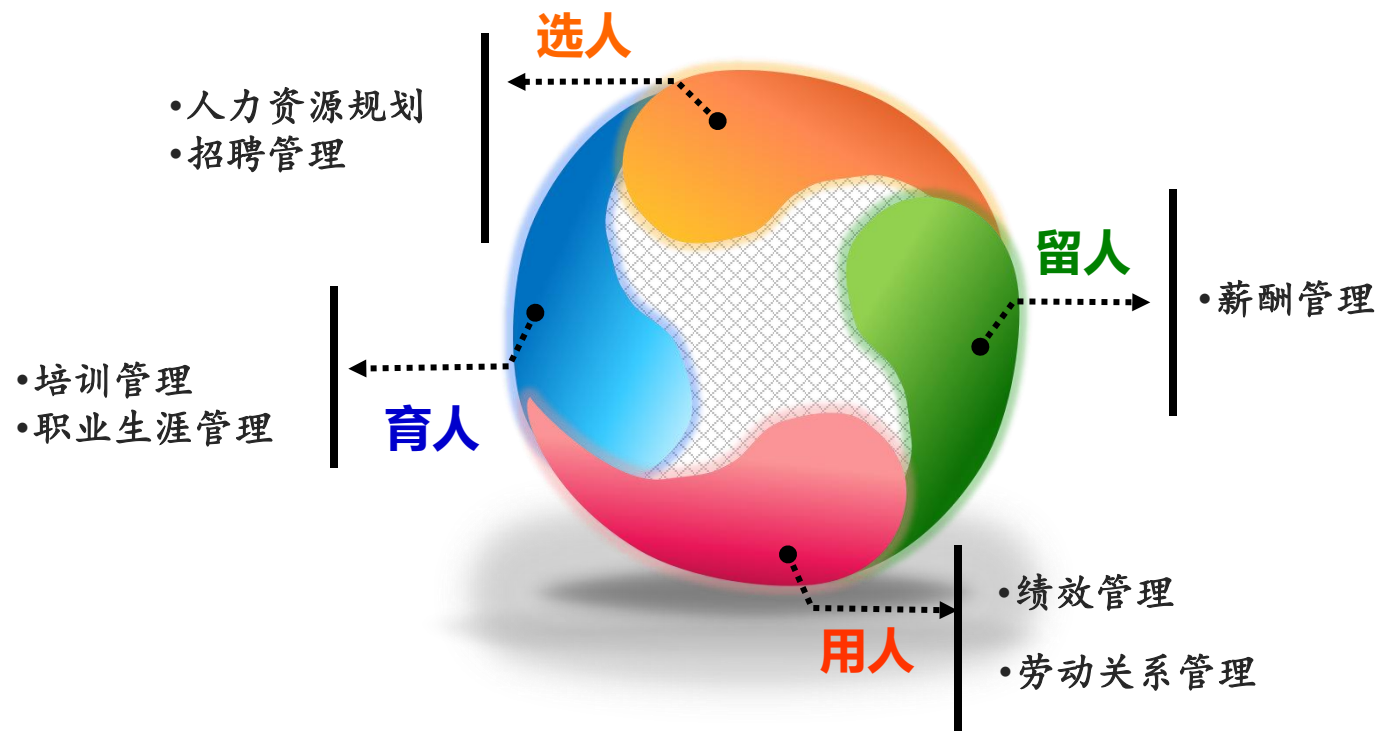
1 | 课程回顾

2 | 绩效管理概述

3 | 绩效管理流程

4 | 绩效管理基础知识问答







绩效管理是企业送给员工的礼物

1 | 课程回顾

2 | 绩效管理概述

3 | 绩效管理流程

4 | 绩效管理基础知识问答



绩效的概念

- **绩效的一般定义：**

绩效 (Performance) ， 也称为业绩、效绩、成效等，反映的是人们从事某一种活动所产生的成绩和成果。

- **从组织层面看：**

- ✓ “绩效就是利润，就是销售收入”
- ✓ “绩效就是规模，就是市值，就是市场占有率”
- ✓ “绩效就是企业可持续发展的能力”
- ✓ ...

- **从个体层面看：**

- ✓ “绩效是个人工作的行为（符合组织需要的行为）”
- ✓ “绩效是个人表现出来的素质（符合组织需要的素质）”
- ✓ “绩效是工作成果”



到底什么是
绩效？



绩效的概念

1. 结果论强调：

“绩效” = “结果”、“产出”或“目标实现度”

- 表示绩效结果的概念：责任履行度、目标完成度、关键结果领域（KRA）、产量、销量、利润等。
- 问题
 - ❖ 绩效结果受诸多因素影响，并不一定是由员工的行为所产生的；
 - ❖ 员工执行任务的机会也不平等；
 - ❖ 过分强调结果，导致追求短期效益；

绩效管理就是对企业的所有员工的工作结果进行客观评价与管理的过程。



2. 行为论强调：

绩效是一个实现目标、采取行动的过程。

“绩效” = “行为”

- “绩效是与一个人在其工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为（包括正确做事的方式、方法）。”

绩效管理的关键是使员工掌握正确的做事方式、方法，是员工行为规范化、职业化的过程。（基于行为的绩效管理）



3. 潜能/素质论：

“绩效” = “做了什么” + “能做什么”

➤ 实际收益&预期收益

- ❖ 将个人潜力、能力纳入绩效评价的范畴
- ❖ 绩效评价不再仅仅是追述过去、评价历史的工具，而更在于关注未来。
- ❖ 适合知识性员工，创新性的工作

绩效管理关键是寻找产生高绩效的人才（素质模型）



绩效的概念

原理上，绩效界定的三种主要观点：

- (1) “结果说” ——绩效是结果 (results)
- (2) “行为说” ——绩效是行为 (behavior)
- (3) “能力说” ——强调员工潜能与绩效的关系(competence)

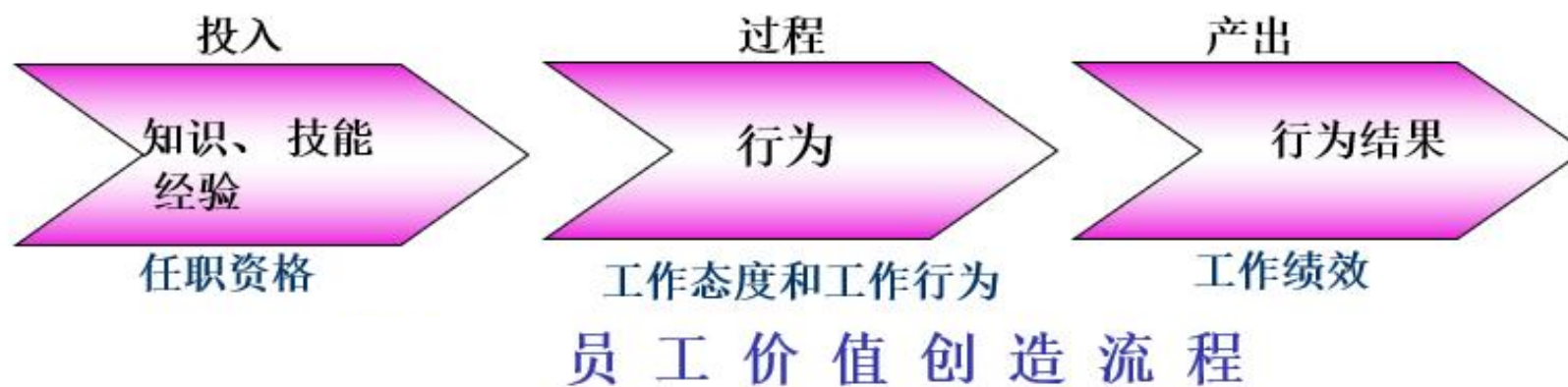
结果论、过程论、潜能论之争
(绩效考核到底应关注结果还是过程)

能力指标	行为指标	结果指标
工作知识	服从指令	销售额
身体力量	报告难题	生产水平
眼—手协调能力	维护设备	生产质量
证书、商业知识	工作记录	浪费
成就欲	遵守规则	事故
社会需要	按时出勤	设备修理
可靠性		服务的客户数量
忠诚		客户的满意程度
创造性		
领导能力		

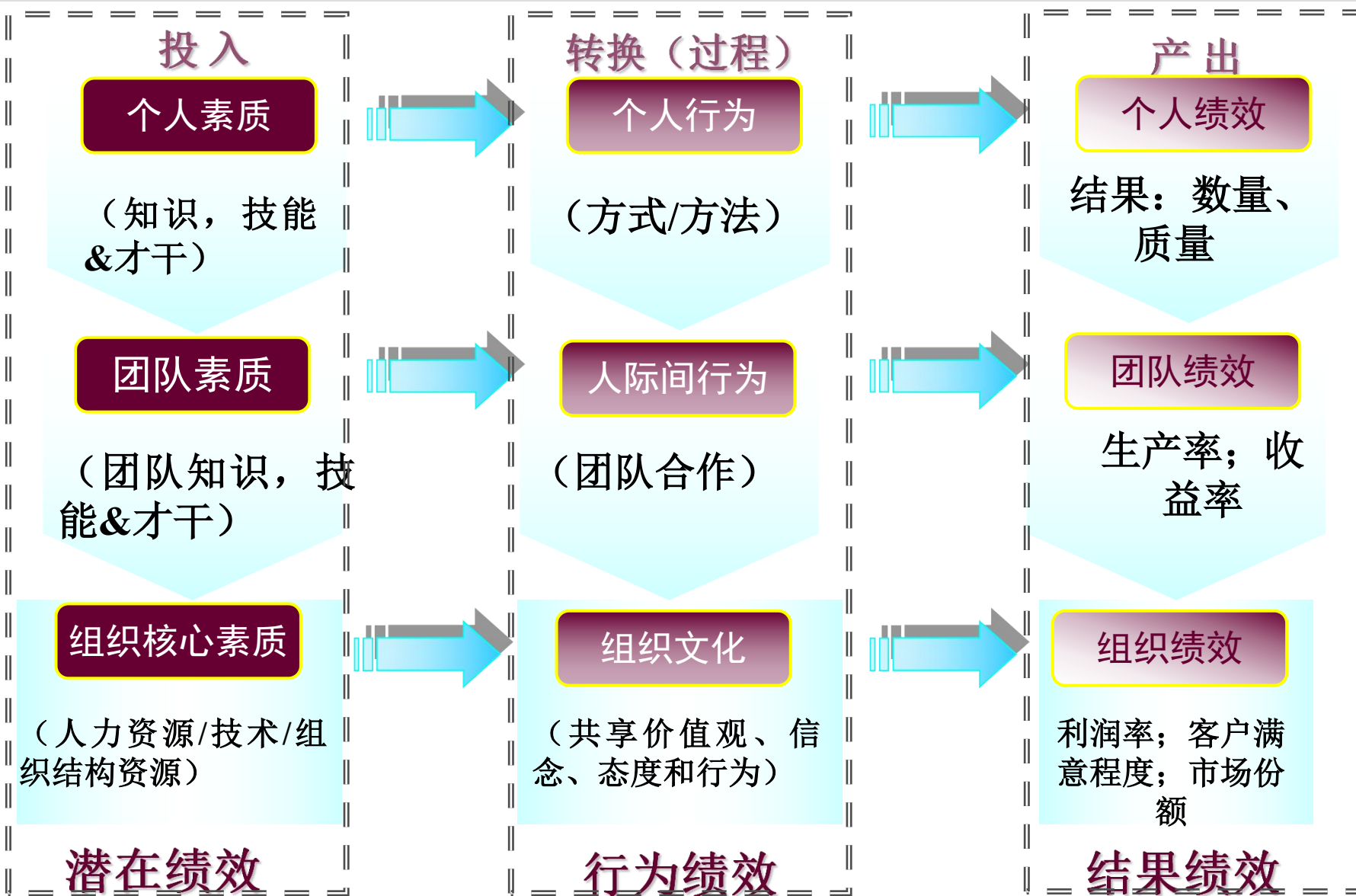
4. 全面绩效观点（广义）

- 绩效是由人的潜能（素质）、潜能发挥（行为）、潜能发挥效果（结果）共同作用的过程；
- 绩效的三个“什么”

优秀绩效 = 潜能（能做什么） + 行为素质（如何做） + 结果（做到什么）



绩效的层次



绩效考核与绩效管理

- **绩效考核**是在战略目标指导下，通过科学的**程序、方法和制度**，对组织或员工的绩效行为或绩效结果进行客观的评价与衡量。
- **绩效管理**是指通过以人为中心的绩效考评与管理循环体系，激发人的内在潜能，驱动组织成员创造高绩效，并不断发现企业经营管理问题，提出解决方案的管理程序与方法之总和。

区别点	过程完整性	侧重点	出现阶段
绩效管理	一个完整的管理过程	侧重于信息沟通和绩效提高，强调实现沟通与承诺	人力资源管理的核心内容，贯穿始终
绩效评价	绩效管理过程中的局部环节和手段	侧重于判断和评价，强调结果的评价	绩效管理的关键环节，只出现在特定时期



绩效管理的目的与用途

引导：把雇员行为导向组织目标

衡量：考核的结果是确定劳动报酬和晋升的依据。

开发：通过考核结果反馈，帮助员工认识自己的优势和不足，发现自己的潜在能力并在实际工作中发挥这种技能，改进工作绩效。有利于员工个人事业发展。

绩效管理是企业送给员工的礼物



1 | 课程回顾

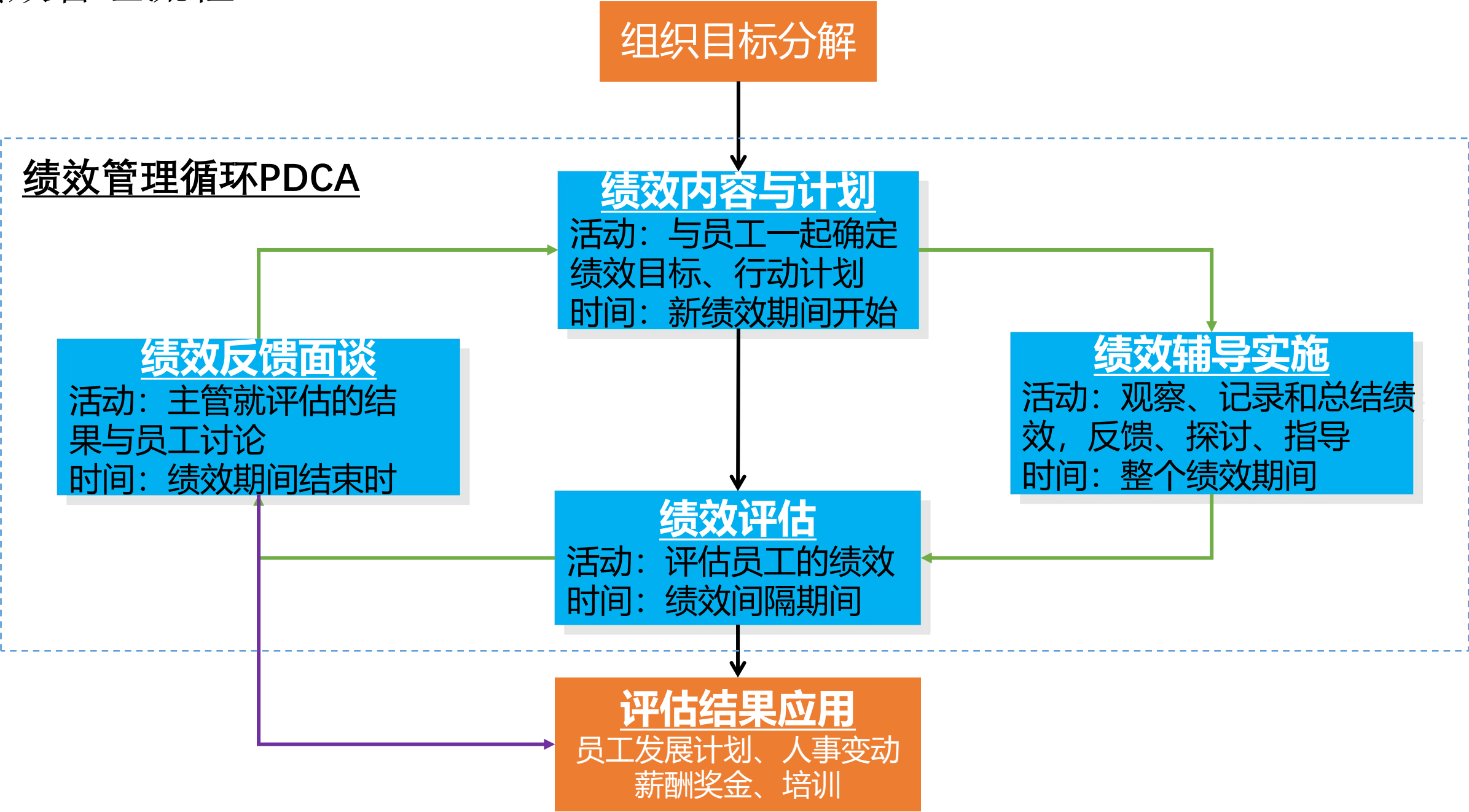
2 | 绩效管理概述

3 | 绩效管理流程

4 | 绩效管理基础知识问答



绩效管理流程



绩效计划的主要内容

对员工在绩效考核期间工作任务和工作要求所做的界定，这是对员工进行绩效考核时的参照系

1. 绩效考核目标体系的构建

- 绩效内容
- 绩效标准

2. 绩效考核周期的确定

指多长时间对员工进行一次考核。

3. 对绩效管理其他三个环节工作的初步规划。

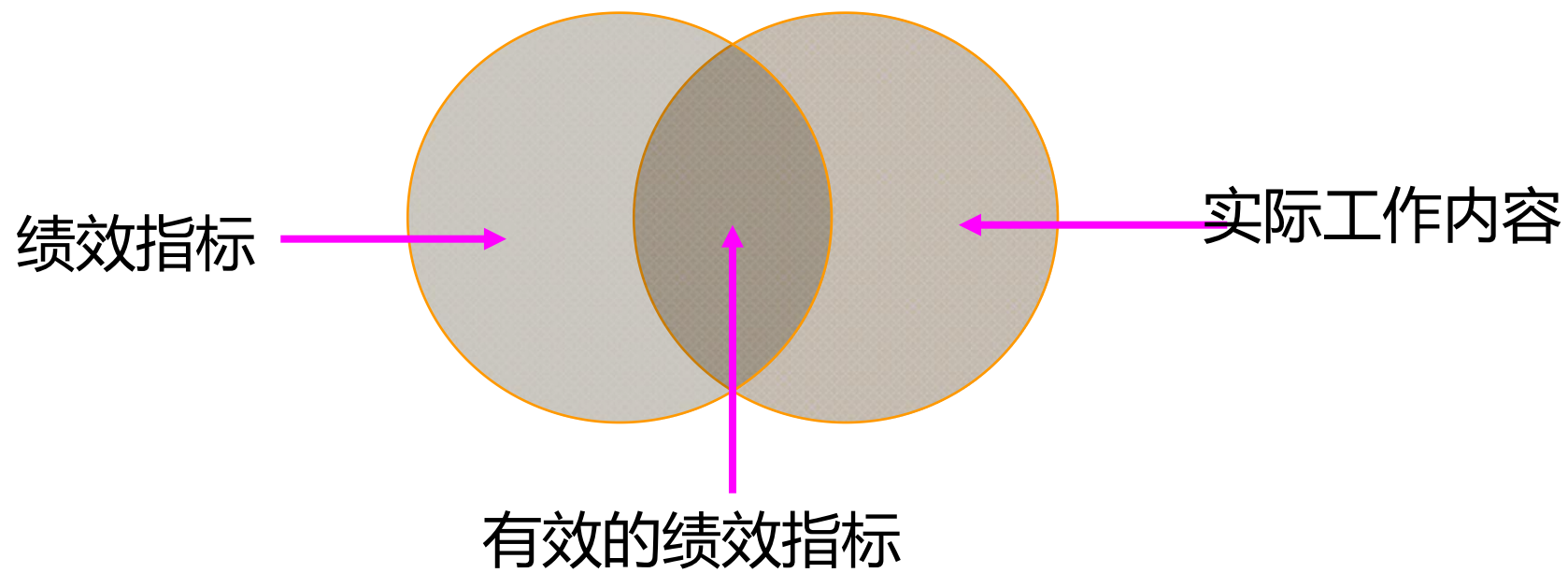
(1) 绩效内容

- 绩效内容界定了员工的工作任务，也就是说员工在绩效考核期间应当做什么样的事情。
- 绩效内容包括绩效项目和绩效指标两个部分：
 - 绩效项目即指绩效的维度，包括工作业绩、工作能力和工作态度/行为。
 - 绩效指标指对绩效项目的分解和细化。绩效指标的确定有助于保证绩效考核的客观性。

(1) 绩效内容

确定绩效指标的要求

- 绩效指标应该**有效**，即不能缺失和溢出。
- 绩效指标应当**具体**，不能过于笼统。
- 绩效指标应当**明确**，清晰界定其含义，不能让考核主体产生误解。
- 绩效指标应当有差异性。对同一个员工来说，各个指标在总体绩效中所占的比重应当有差异；对于不同的员工来说，绩效指标应当有差异。
- 绩效指标应当具有**可变性**。不同的考核周期，绩效指标应当随着工作任务的变化而有所变化；不同的考核周期，各个指标的权重也应当根据工作重点的不同而有所区别。



绩效指标的缺失和溢出

绩效指标差异性举例

职位名称	绩效指标（工作能力）	权重
工程建设部经理	计划能力	15%
	组织领导能力	20%
	沟通协调能力	10%
	判断能力	15%
		
总经理办公室主任	计划能力	10%
	组织领导能力	15%
	沟通协调能力	20%
	分析判断能力	10%
		

(2) 绩效标准

- 绩效标准是对员工工作要求的进一步明确，也就是说对员工绩效内容作出明确的界定；员工应当怎样来做或者做到什么样的程度。
- 绩效标准应当**明确**。对于能力和态度类的工作行为指标，明确绩效标准的方式就是给出行为的具体描述。
- 绩效标准应当**适度**，即绩效标准要具有一定的难度，但是又是员工经过努力可以达到的。
- 绩效标准应当**可变**。对同一个员工来说，不同的绩效周期，绩效标准可能要变化；对不同的员工来说，即使在同样的绩效周期，由于工作环境的变化，绩效标准也可能不同。

谈判能力的绩效标准

等级	定义
A	谈判能力极强，在与外部组织或个人谈判时，能够非常准确地引用有关的法规，熟练地运用各种谈判技巧和方法，说服对方完全接受我方的合理条件，为公司争取到最大的利益。
B	谈判能力较强，在与外部组织或个人谈判时，能够比较准确地引用有关的法规，比较熟练地运用各种谈判技巧和方法，能够说服对方基本接受我方的合理条件，为公司争取一定的利益。
C	谈判能力一般，在与外部组织或个人谈判时，基本能够引用有关的法规，运用各种谈判技巧和方法比较少，在做出最大让步后才能够与对方达成一致意见，使公司的利益受到一定的损失；有时会出现无法与对方达成一致意见的情况。
D	谈判能力较差，在与外部组织或个人谈判时，引用有关的法规出现相当多的错误，基本上不会运用谈判技巧和方法，经常出现无法与对方达成一致意见，造成公司的利益受到重大损失。

(3) 绩效考核周期

确定考核周期，需要注意的因素有：

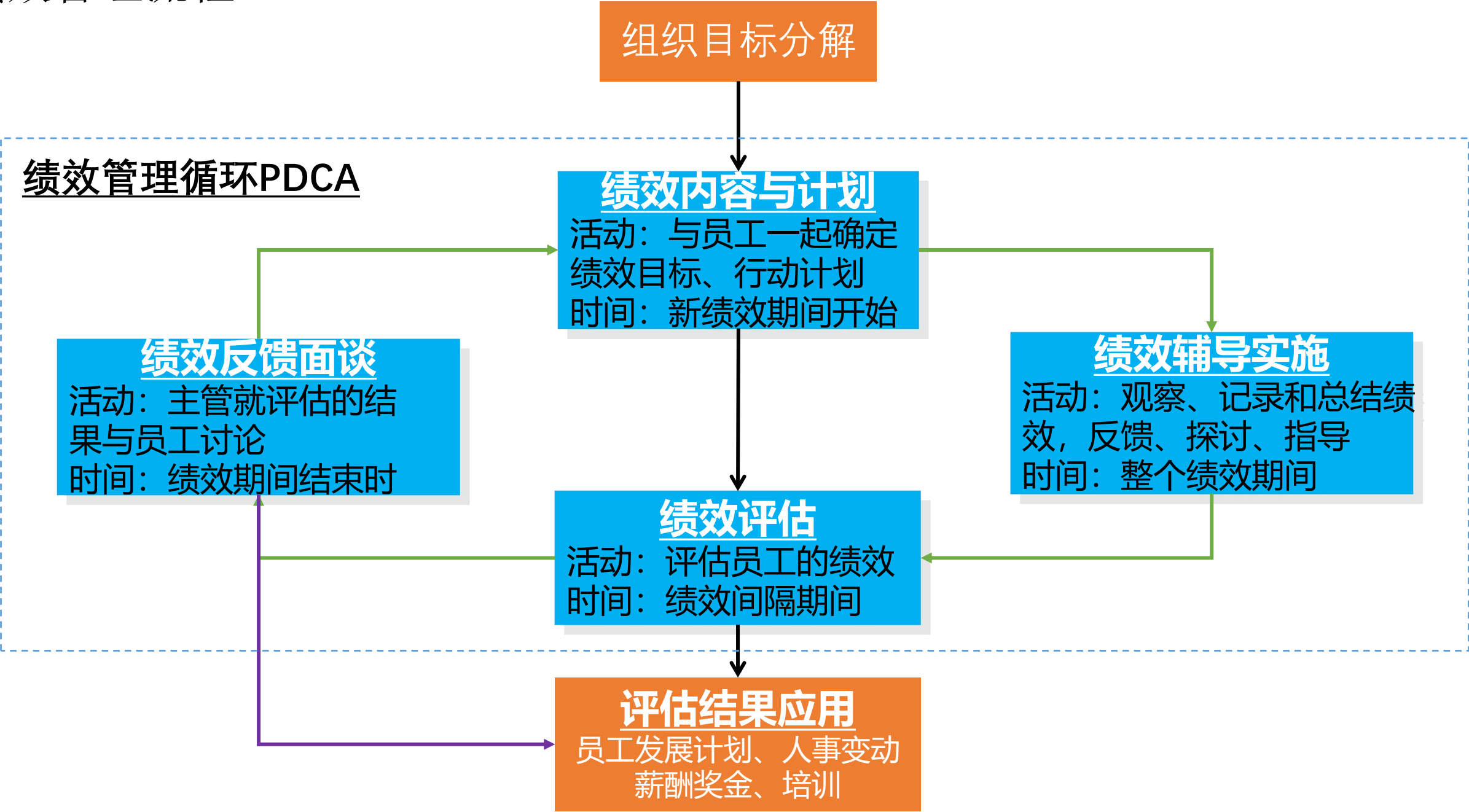
- 职位的性质：容易考核的，重要的？（销售岗和后勤岗？）
- 指标的性质：稳定，动态？（工作能力和工作态度？）
- 标准的性质：周期内完成？

	月度考核	季度考核	年度考核
部门经理以上		✓	✓
职能部门员工		✓	✓
业务员工	✓		✓

绩效计划的基本过程

- ◆一般来说，绩效计划包括准备阶段、沟通阶段、绩效计划的审定与确认阶段：
 - 准备阶段，了解组织的战略目标计划、经营计划、工作重点和员工的基本情况等信息。
 - **沟通阶段**，管理人员与员工通过对环境的界定、能力的分析确定目标，制定绩效计划，并就相关问题进行讨论。
 - 审定和确认阶段，管理人员需要与员工进一步确认绩效计划，形成书面的绩效合同，并且签字确认。

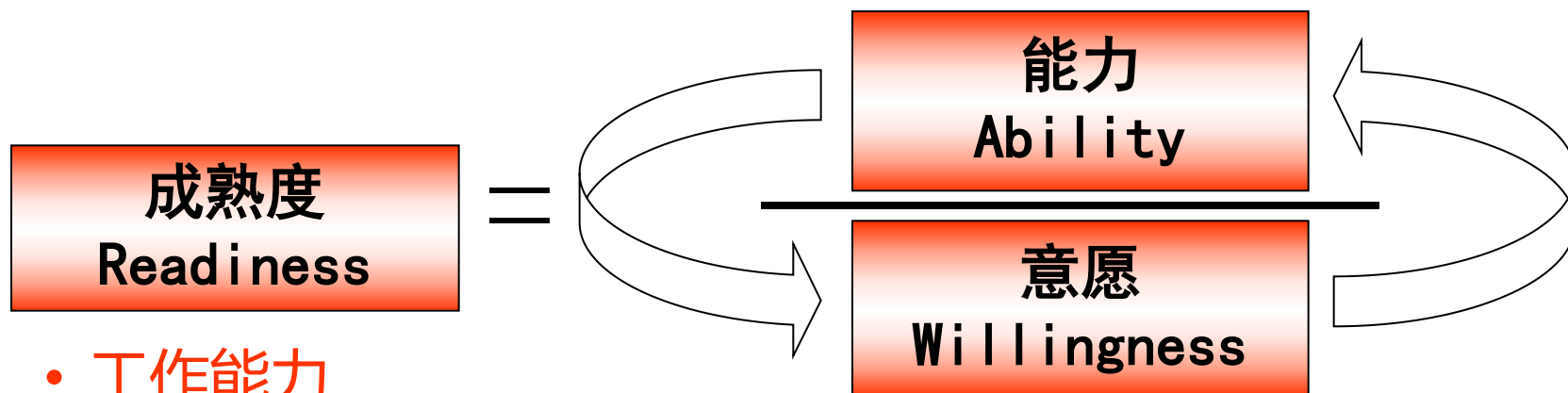
绩效管理流程



在绩效辅导/监控阶段，管理人员至少需要：

- ◆ 选择正确的领导方式
- ◆ 与员工持续沟通
- ◆ 辅导和咨询
- ◆ 收集绩效信息

(1) 选择正确的领导方式



• 工作能力

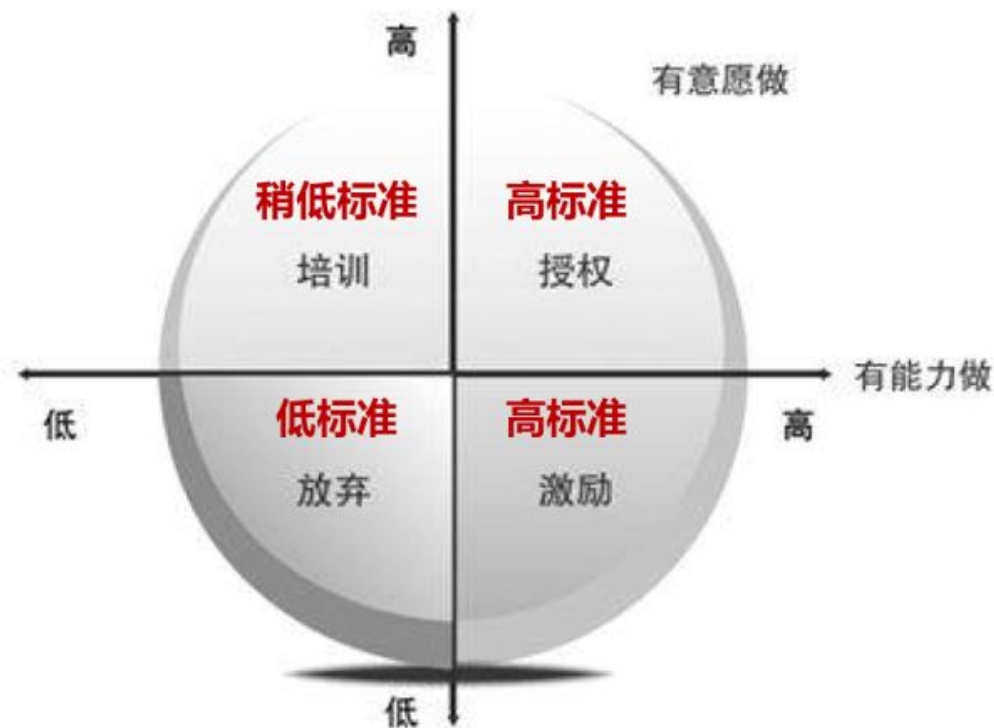
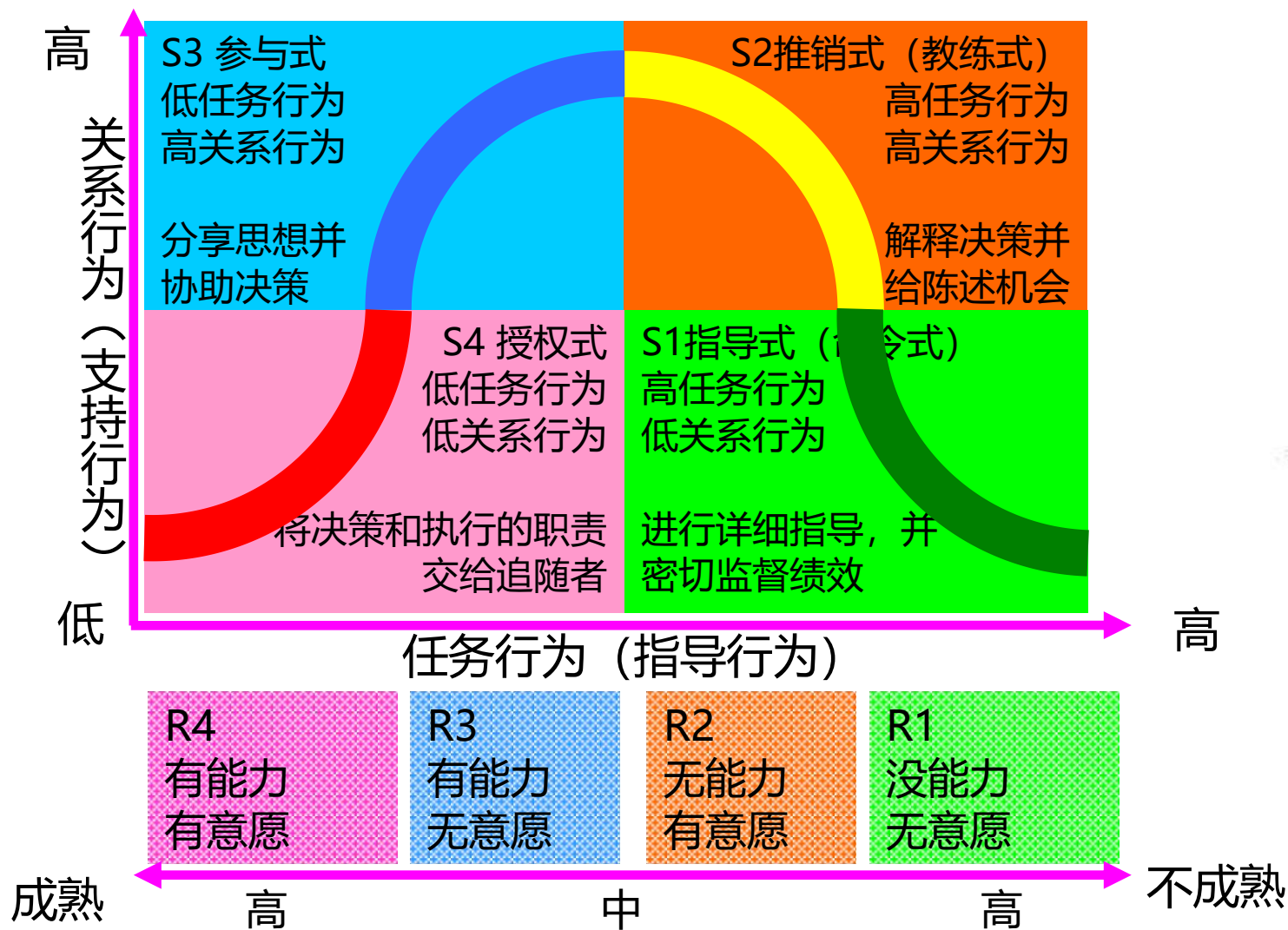
- 知识：即“是什么”和“为什么”
- 技能：即“怎么做”
- 经验：即由实践获得的知识和技能

• 工作意愿

- 信心：达到工作目标的信念
- 动机：员工所表现出的偏好和热情
- 专心度：工作用心的程度



案例与讨论



(2) 与员工持续沟通

- 通过沟通对绩效计划进行调整；为员工绩效计划的完成奠定基础；让管理人员了解相关信息，以便对员工绩效进行客观评估和绩效计划执行发生偏差时了解信息并及时调整。
- 沟通时，管理者应该关注的内容有：工作的进展情况；遇到哪些困难；需要进行哪些调整等等。
- 持续的沟通有两种方式：
 - 正式沟通
 - 非正式沟通

(3) 辅导与咨询

- 辅导

- 辅导是一个改善个体知识、技能和态度的技术。
- 辅导的具体过程：（1）确定员工胜任工作所需要学习的知识、技能，提供持续发展的机会，掌握可迁移的技能；（2）确保员工理解和接受学习需要；（3）与该员工讨论应该学习的内容和最好的学习方法；（4）让员工知道如何管理自己的学习，并确定在哪个环节上需要帮助；（5）鼓励员工完成自我学习计划；（6）在员工需要时，提供具体指导；（7）就如何监控和回顾员工的进步达成一致

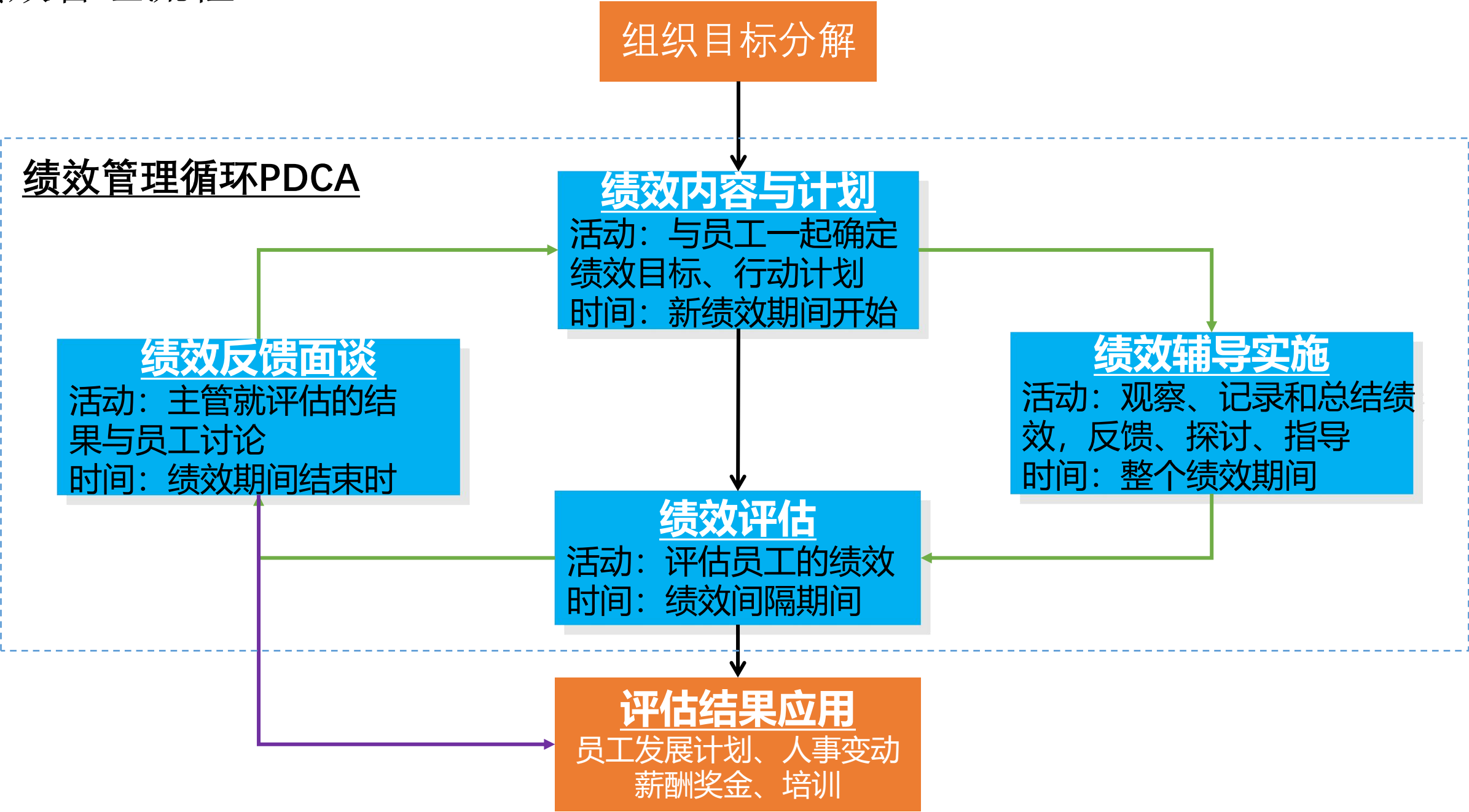
- 咨询

- 当员工没有达到预期的绩效标准时，管理者借助咨询来帮助员工克服工作过程中遇到的障碍。
- 咨询的三个主要阶段：（1）确定和理解所存在的问题；（2）帮助员工确定自己的问题、鼓励他们表达这些问题、找到解决问题的方法并采取行动；（3）提供资源。

(4) 收集绩效信息

- 收集绩效信息的目的：为绩效考核提供客观的事实依据；为绩效改善提供具体事例。避免知觉偏差。
- 收集的信息包括：能证明绩效完成情况的信息，能证明绩效水平的信息，关键事件。
- 收集信息的方法：
 - 观察法
 - 工作记录法
 - 他人反馈法
 - AI

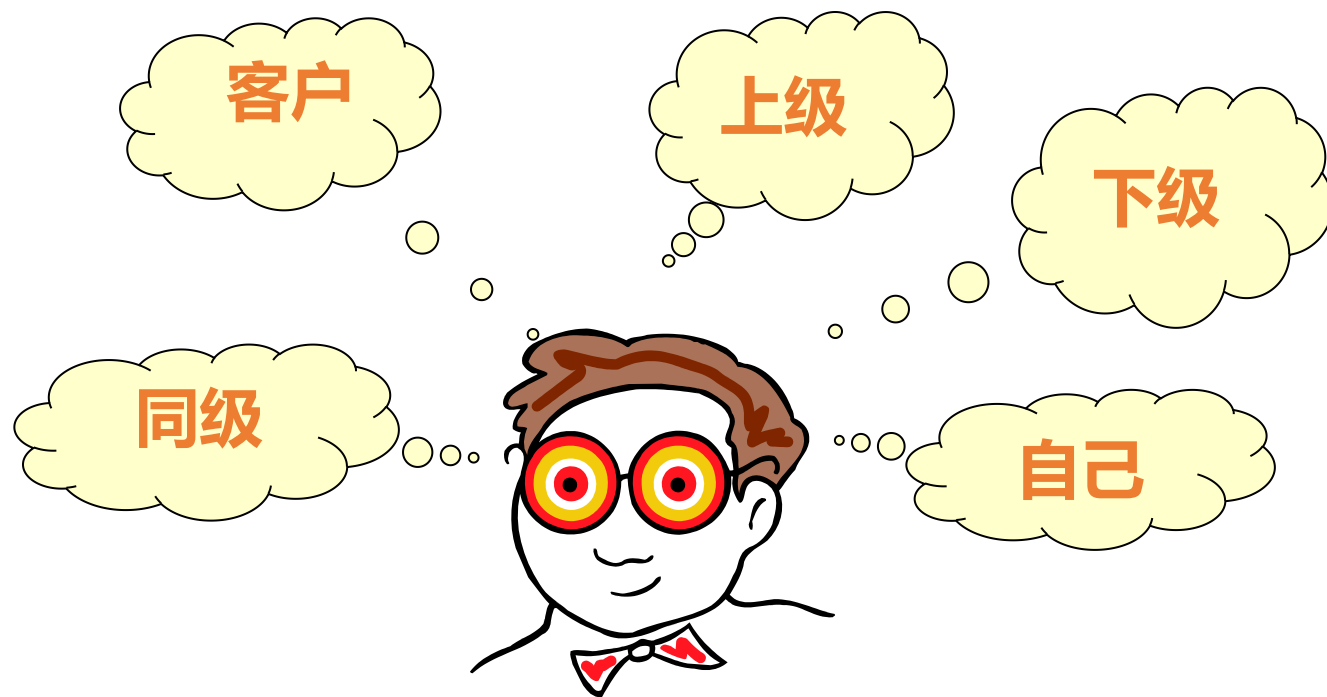
绩效管理流程



绩效考核过程中的关键点

- 考核对象的确定：组织、部门与员工
- 考核内容的确定：工作能力、工作态度和工作业绩
- 考核主体的确定
- 考核方法的选择

绩效考核主体选择



绩效考核主体选择

- **上级。**上级对员工承担直接的管理责任，通常最了解员工的工作情况；有利于实现管理的目的，保证管理权威；但是，考核信息来源单一，容易产生个人偏见。
- **同事。**对员工的工作情况比较了解；很多同事，考核比较全面，避免产生个人偏见，能够促进员工在工作中与同事配合；但是，同时人际关系容易影响考核的公正性；有可能协商一致；产生相互猜疑。
- **下级。**促使上级关心下级，下级了解上级的管理能力；但是，往往存在不敢反应真实情况，削弱权威等缺点。

绩效考核主体选择

- **员工本人。** 增加参与感，加强他们的自我开发意识和自我约束意识，有助于员工对考核结果的接受；但，往往评价较高，容易产生矛盾。
- **客户评价。** 能促使员工更加关注工作结果，提高工作质量；但是，客户更侧重于工作结果，不利于全面评价等。

不同的考核主体收集考核信息的来源不同，对员工绩效的看法也会不同，因此要根据考核指标的性质来选择考核主体。一般有多个考核主体。

绩效考核主体选择

360度考核法



定义：指由员工自己、上司、直接部属、同仁同事甚至顾客等全方位的各个角度来了解个人的绩效：沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力等，通过这种理想的绩效评估，被评估者可以得到不同评估者全方位的评价，通过反馈考核结果，从而达到改变被考核者的行为，提高工作绩效，促进其职业发展的目的。

不同考核指标的考核适用主体

指标分类	指标举例	量化倾向	评价方法	评价主体选择
态度类 指标	工作努力程度 德能勤绩廉等	定性评价	尺度法 叙述法	上级 + 同级 + 自我
行为类 指标	顾客服务能力 团队合作能力	定性评价	行为锚定等级(BARS) 行为观察法	360 度反馈
业绩类 指标	销售额 账款回款率	定量评价	计算法 区间赋分法	上级评价为主

绩效考核过程中的关键点

- 考核对象的确定：组织、部门与员工
- 考核内容的确定：工作能力、工作态度和工作业绩
- 考核主体的确定
- 考核方法的选择

关键绩效指标 (KPI)

英文：Key Performance Indication (简称：KPI)

定义：是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的方法，是用来衡量某组织或职位任职者工作绩效的具体量化指标，是对任职者工作任务完成效果最直接、客观的衡量依据。

关键绩效指标 (KPI)

关键业绩指标是.....

- 对公司战略目标的分解，并随公司战略的演化而被修正；
- 能有效反应关键业绩驱动因素的变化
的衡量参数；
- 分定量指标和定性指标两大部分，其中定量指标部分一般包括财务指标和运营指标，定性指标一般包括与战略相一致的重要工作，多用于管理行政部门；
- 对关键重点经营行动的反映，关注重点在于重要的工作结果，不是对所有操作行为的反映；
- 由领导决定并被考核者认同的；

关键业绩指标能.....

- 使高层领导清晰了解对公司价值最关键的经营情况；
- 使用管理者能及时诊断经营中的问题并采取行为；
- 有力推动公司战略的执行；
- 为业绩管理和上下级的交流沟通提供一个客观基础；
- 使经营管理者集中精力对于业绩有最大驱动力的经营方法；

绩效指标提取的方法

自上而下：战略层面

平衡记分卡：财务、客户、内部

运营、学习成长

关键成功因素法：战略、客户需

求、业务流程、管理体系、组织

文化等文面

自下而上：岗位职责

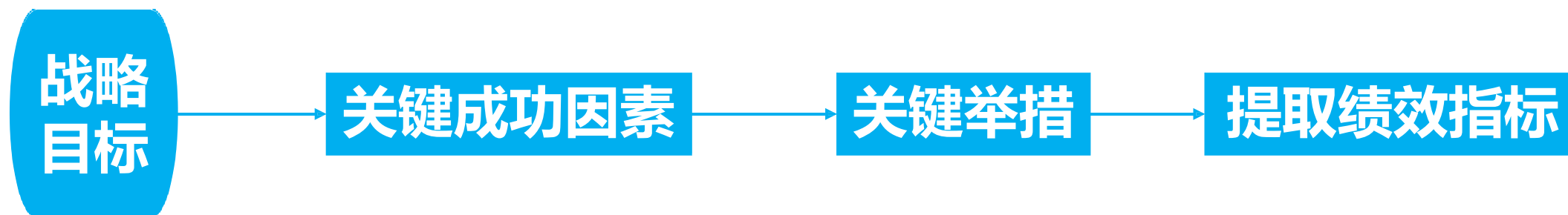
第一步：根据员工关键岗位职责与

任职要求，提取员工指标；

第二步：根据部门关键职责与任务，

提取部门团队绩效指标

如何将公司的战略目标落地



岗位职责提取指标的五个步骤



KPI会导致哪些问题？



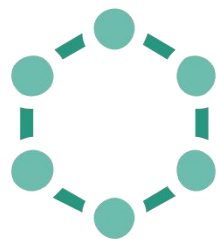
传统以KPI等量化考核方法已经不适应新型的知识经济型企业

1. KPI是考核的来源之一是**岗位职责**，所以考核的前提是岗位职责分工是清晰的。现代知识型企业、互联网企业趋势是**一岗多能**，团队作战，协作互补；
2. KPI考核的来源之二是战略目标自上而下的分解，非常依赖管理者指标制定的精准度。但在VUCA时代，客户需求是快速变化的，外部环境是易变的，需要更加敏捷的管理方法；
3. KPI考核与收入挂钩比较狠，很容易出现惩罚大于奖励；
4. KPI考核指标容易造成“人人各扫门前雪，不管他人瓦上霜”，每个人都只为自己的指标负责，没有人为公司的结果负责，缺乏团队协作精神。



什么是OKR?

- OKR(Objectives and Key Results), “目标与关键结果”。
- OKR是一套帮助企业、团队与个人明确发展目标、跟踪工作进展，提升团队工作绩效的**管理工具**。



OBJECTIVES

目标

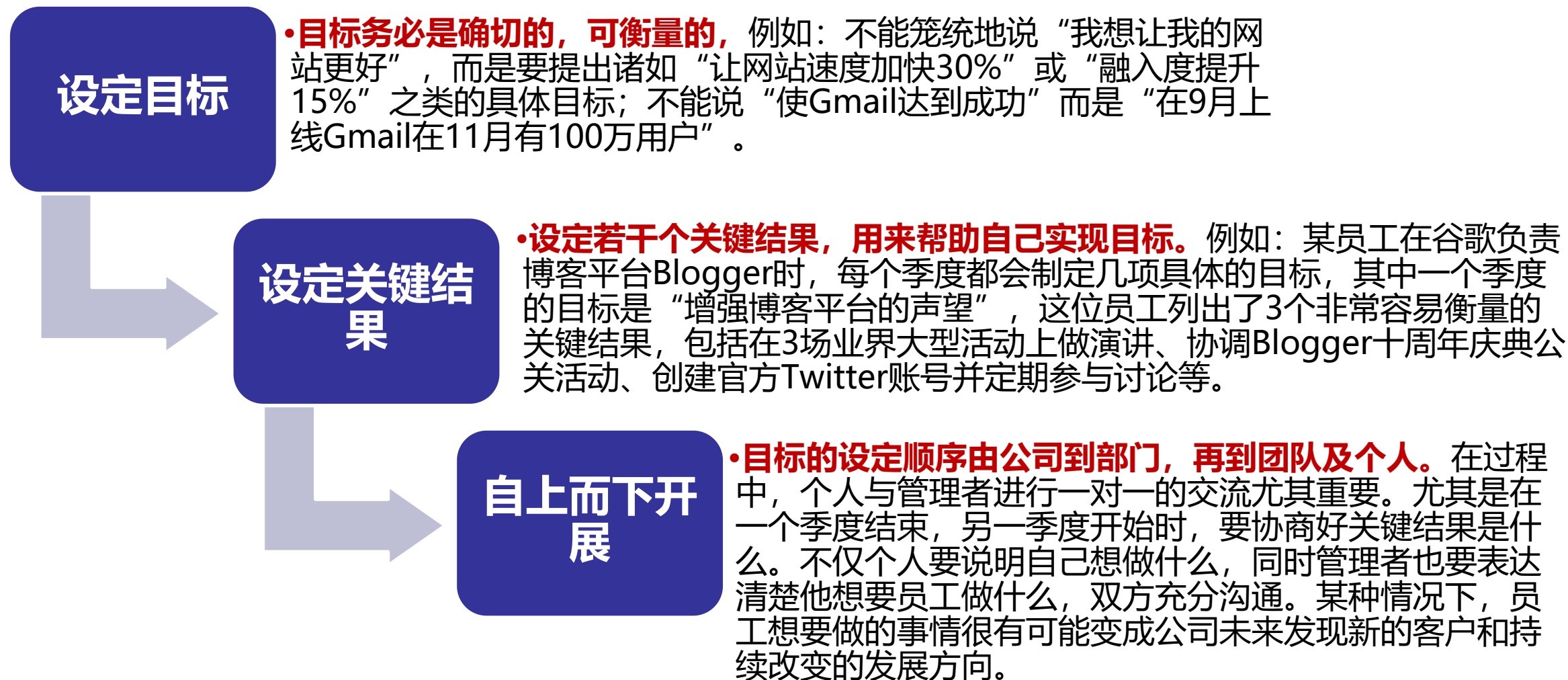


KEY RESULTS

关键结果



1、制定OKR的基本方法



2、OKR的主要特点

1

- 季度和年度评估，**用0-1分来对每一个关键结果打分。**
- **季度OKR保持一定刚性**，年度OKR可以不断修正。

2

- 构建谷歌从公司到团队、从经理到个人都有不同层级的OKR，**所有这些OKR共同确保公司按计划正常运营。**60%的组织目标（O）最初应来源于基层员工，他们的声音应当被听到，以促进员工更有工作动力

3

谷歌员工通常**每季度会制定4-5个目标（O）**，确保目标聚焦。**每个目标下面最多4个关键结果KR**，所有OKR一项纸写完最好，两页是最大限值。

4

OKR在个人、团队、公司层面上均有，**公开透明。**

5

目标必须是要有野心的，有一些挑战性的，会让人感到不舒服的，一般而言，OKR在评价时以1分作为总分，能够达到0.6-0.7分已经是较好的了，这样才会不断推动员工就目标而奋斗，而不会出现期限未到就完成目标的情况



3、OKR的评价与运用

个人OKR评价：每季度末，谷歌的**员工需要给自己的KR打分**。打分过程往往只需要花费几分钟，**分数的范围需控制在0-1分，最理想的得分是在0.6-0.7分**。

- ✓ 如果达到1分，说明目标定得太低；
- ✓ 如果低于0.4分，则说明工作的方法可能存在问题。员工就应该思考，这个项目究竟是不是应该继续进行下去。
- ✓ 需要注意的是，0.4以下并不意味着失败，而是明确什么东西不重要及发现背后的问题。**分数在OKR中永远不是最重要的，只有在KR仍然很重要的情况下，才值继续为之努力。**

部门OKR评价：部门的OKR评价以**全公司的会议**进行，对部门内团队的OKR评价，则以**部门会议的形式**进行。部门和团队的负责人参加会议并介绍自己部门或团队的OKR及其完成情况，**最终由大家一起来打分评估**。

OKR的结果运用：OKR并不是决定员工加薪、晋升的关键，但**它可以帮助员工关注自己取得的成绩**。在员工为加薪晋升做准备的时候，只需要看一下看自己过往的OKR，就能对自己为公司做出的贡献一目了然。**公司也可依据员工的OKR来判断其是否符合加薪和晋升的标准**。



4、实施OKR的难点与应对策略

难点①：OKR的实施如何确保高效，尤其是在部门和团队层面需要大家共同评价时？

应对策略：谷歌建立了电子表单系统，以方便多人一起评估，并在谷歌内网内放出公司、部门、团队、个人每个季度的OKR情况和评分，通过公开、透明的信息化方式来提升效率。

难点②：如何确保组织的OKR按计划执行，且员工的OKR及时与组织OKR挂钩？

应对策略：谷歌在OKR的实施过程中建立了一个委员会组织，来关注并确保组织当中的每个人都朝共同的目标努力。同时，如果员工没有及时展示其OKR，管理者可定期发邮件，列出黑名单。



5、OKR模板示例

OKRS (1/2)

目标1: 提升Quorum用户基数

关键结果: *NIKET, MATT*

- 增加平均每日访问数到2,000
- 月度独立访问量达到45,000

目标2: 从用户那里得到Quorum有用的佐证

关键结果: *MATT, NIKET, REED*

- 提升升级转化率达到10%
- 提升月活用户率达到30%
- 70%的新用户至少回答10个问题

目标3: 改进基础设施

关键结果: *NAT, REED*

- 使用Hubot自动发布工具
- 降低请求延迟50%

OKRS(2/2)

目标4: 改进提问命中技术

关键结果: *KAREEM, REED*

- 尝试5种重要的算法改进
- 开发一个算法准确度衡量工具, 实现80%的正确命中率

目标5: 更新Quorum App的交互设计

关键结果: *XANDER, NIKET*

- 做一个全新的版本, 100%的团队一致认可
- 至少90%的当前月活用户同意这是针对现有版本的明显改进
- 发布新的Logo的应用图标, 同时使用到网站, 社交媒体和博客上
- 更新应用商店的截屏和文案



OKR与KPI有什么区别？

方法		OKR	KPI
特点		简单：操作简单，每个被考核者的目标不超过5个，目标多了方向不清晰，重点不明确。每个目标不超过4个具体KR，抓住重点。 直接：每个KR都必须是能够直接完成相对应的目标，而不是间接，更不是协助完成，最不能接受的就是通过帮助完成。 透明：每个单位、每个人的目标和KR，以及最终的评分都是对整个公司，甚至对每个人都是公开和透明的。	细化：KPI指标量化不是目的，验证才是目的，因此KPI指标量化程度要求高，指标数量往往控制在5-10个，每个指标的权重一般不超过30%，不低于5%，但容易陷入量化之困。 流程化：KPI的运行需要良好的制度环境和平台，流程相对较长，涉及范围相对较广。 行为化：KPI常把对员工的考核转变为对其行为的考核，灵活性不足。
相同点	前提假设	企业存在明确的价值取向和目标， 员工职责明确 ，企业来努力达到事先确定的目标。	愿意支付一定的考核成本。 员工会采取积极的行动
	目标/指标产生	在组织内部 自上而下进行 ，公司与个人同事参与，共同确定目标/指标。	
不同点	界定	是一套 定义和跟踪目标及其完成情况 的管理工具和方法、工作模式	是根据企业（功能）结构 将战略目标层层分解，并细化为战术目标 来实现绩效考核
	实质	管理方法 （测量员工是否称职）	绩效考核的工具
	聚焦	我要做的事	要我做的事
	关注点	关注的是 员工有没有好好干活 ，OKR存在主要目的不是考核某个组织或员工，而是时刻提醒每个人当前的任务是什么	关注的是 量化的和非量化的指标 ，默认工作完成的情况直接或间接能够对公司的财务结果产生影响，侧重考核工作完成情况
	导向性	产出导向 ，关注做事情输出的成果，而不是仅仅关注事情做了没有	结果导向 ，关注事情做了没有及其产生的直接或间接结果



OKR与KPI有什么区别？

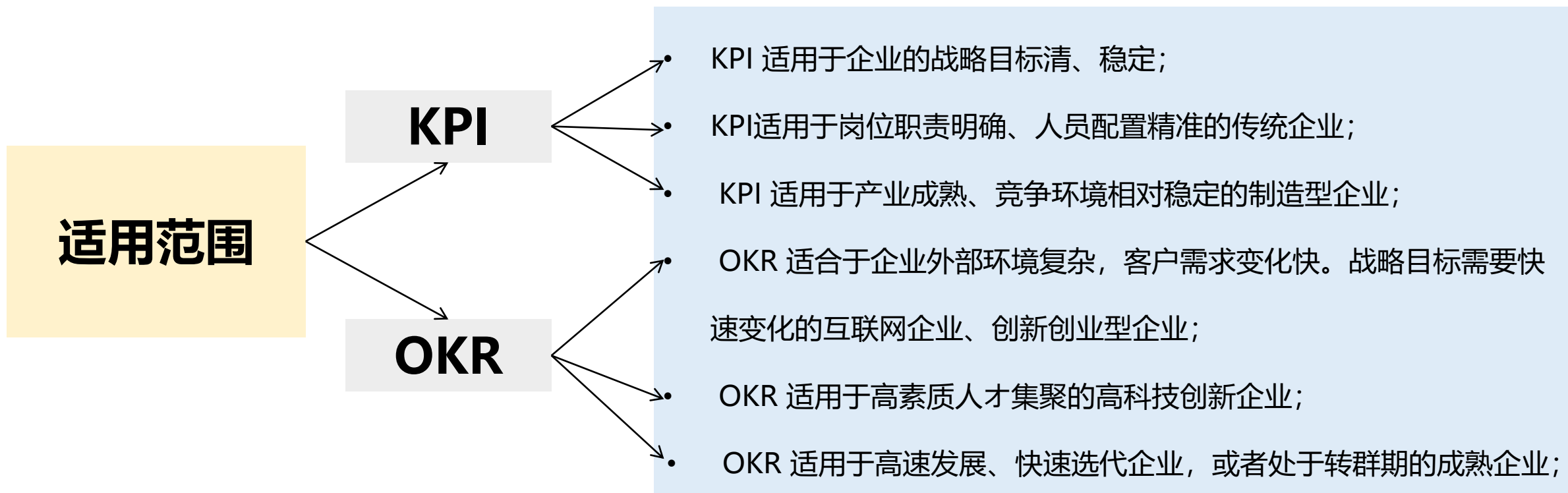
- OKR相对于KPI而言，不是一个考核工具，而是一个更具有指导性的工具，说白了，是一个PLAN-DO-REVIEW的cycle。他存在的主要目的不是考核某个团队或者员工，而是时刻提醒每一个人当前的任务是什么。每个人都有自己的OKR，每个团队有团队的OKR，无论级别高低，团队大小，都需要制订和服从OKR。这个OKR在每个季度结束之后要做一个评分。评分高低并不直接决定一个员工的晋升和待遇，而更多的是提醒员工，这个季度工作完成的怎么样，未完成的工作为什么没有完成，下一阶段的工作重心是什么。



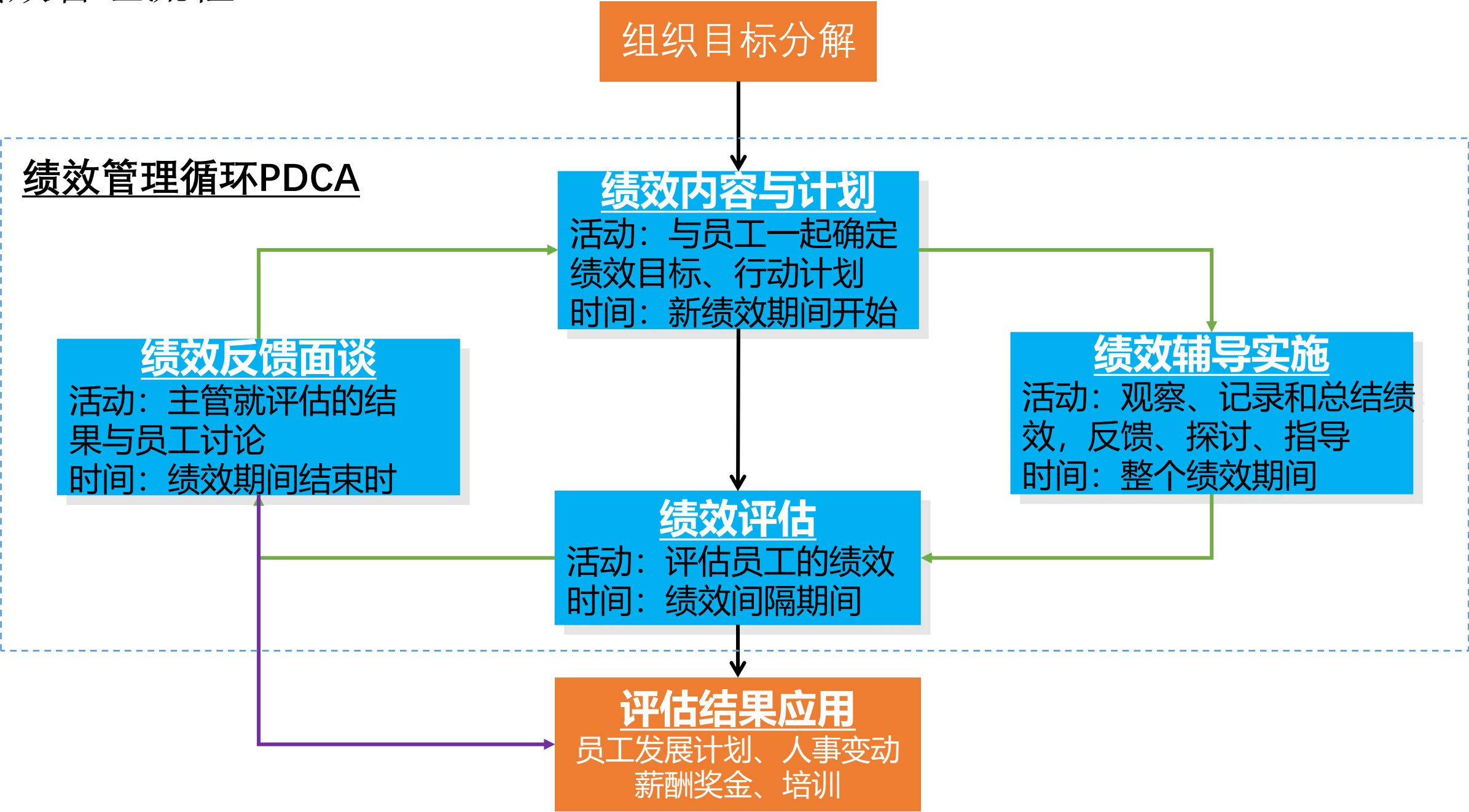
OKR的好处

- 上级和员工一起讨论每个人的OKR能促进更加透明的组织、更为清晰的沟通交流和更好的团队合作；
- 以会议形式，完成OKR和公司目标的链接，上下左右的链接；
- 通过OKR的沟通，每个成员都知道公司及部门的近期工作的核心重点；
- 员工**自行决定**自己如何去完成部门的目标，有利于员工的成长和结果的落地；
- OKR重在目标管理，结果**不和考核挂钩或者较少的挂钩**，有利于员工设定挑战性的目标，鼓励团队敢于创新和适度的“冒险”。

KPI与OKR的适用范围对比



绩效管理流程



绩效辅导面谈的五步法

第一步：明确目的和期望

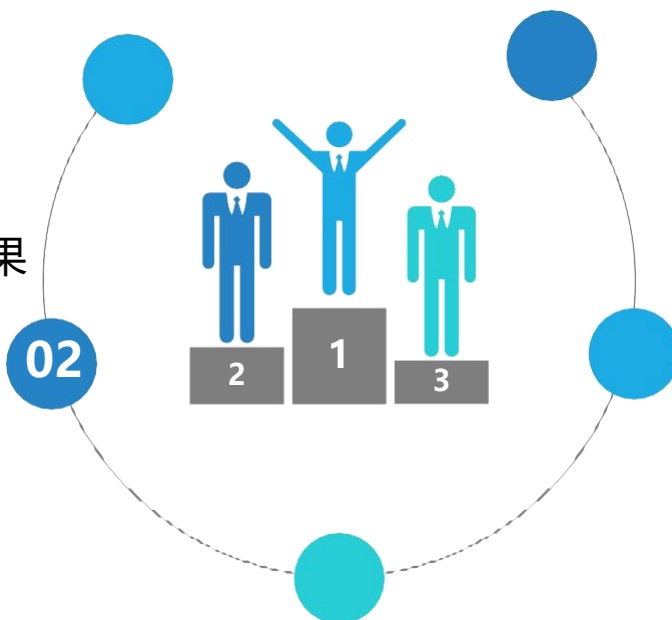
向对方说明你想讨论什么

明确这次讨论需要达成什么样的成果

第二步：对存在的问题达成共识

在继续讨论之前就现状达成一致

保证双方拥有相同的信息



第三步：寻找对策

先引导对方提出改进的对策

注意聆听，然后表达你的看法和建议

就改进对策达成共识

第五步：跟踪并验证成果

跟踪进度

验证改进成果

第四步：制定行动计划

行动步骤

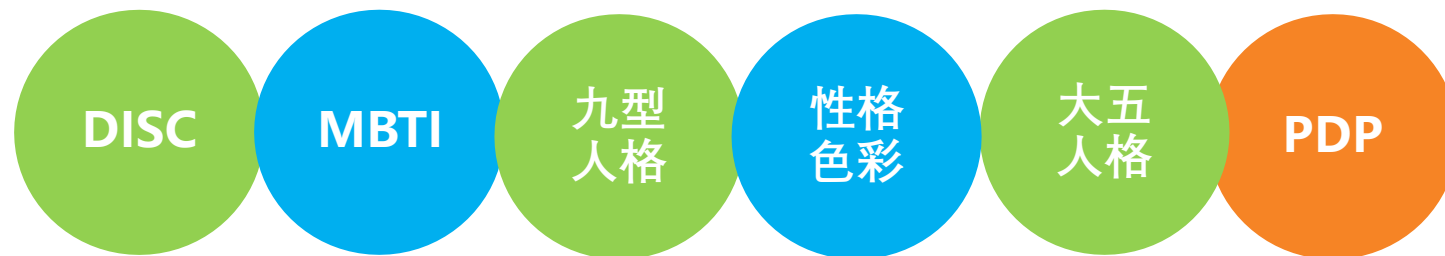
怎么样衡量结果

需要何种支持

安排跟踪时间

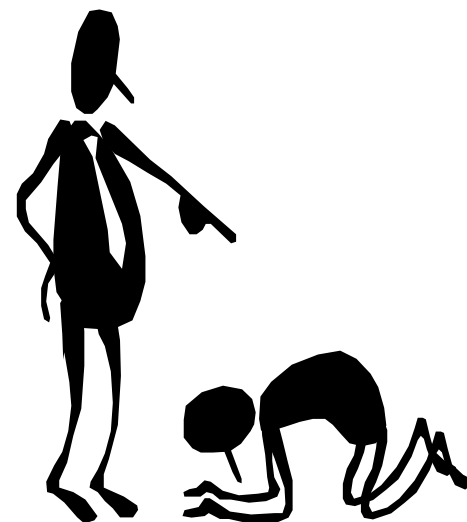


基于员工个性化的绩效面谈与辅导



绩效反馈面谈应注意的问题

- (1) 反馈要及时;**
- (2) 反馈内容要具体;**
- (3) 反馈问题要指出原因和具体的改进建议;**
- (4) 反馈要对事不对人;**
- (5) 反馈要注意说话技巧。**



绩效考核结果的运用

绩效
改进

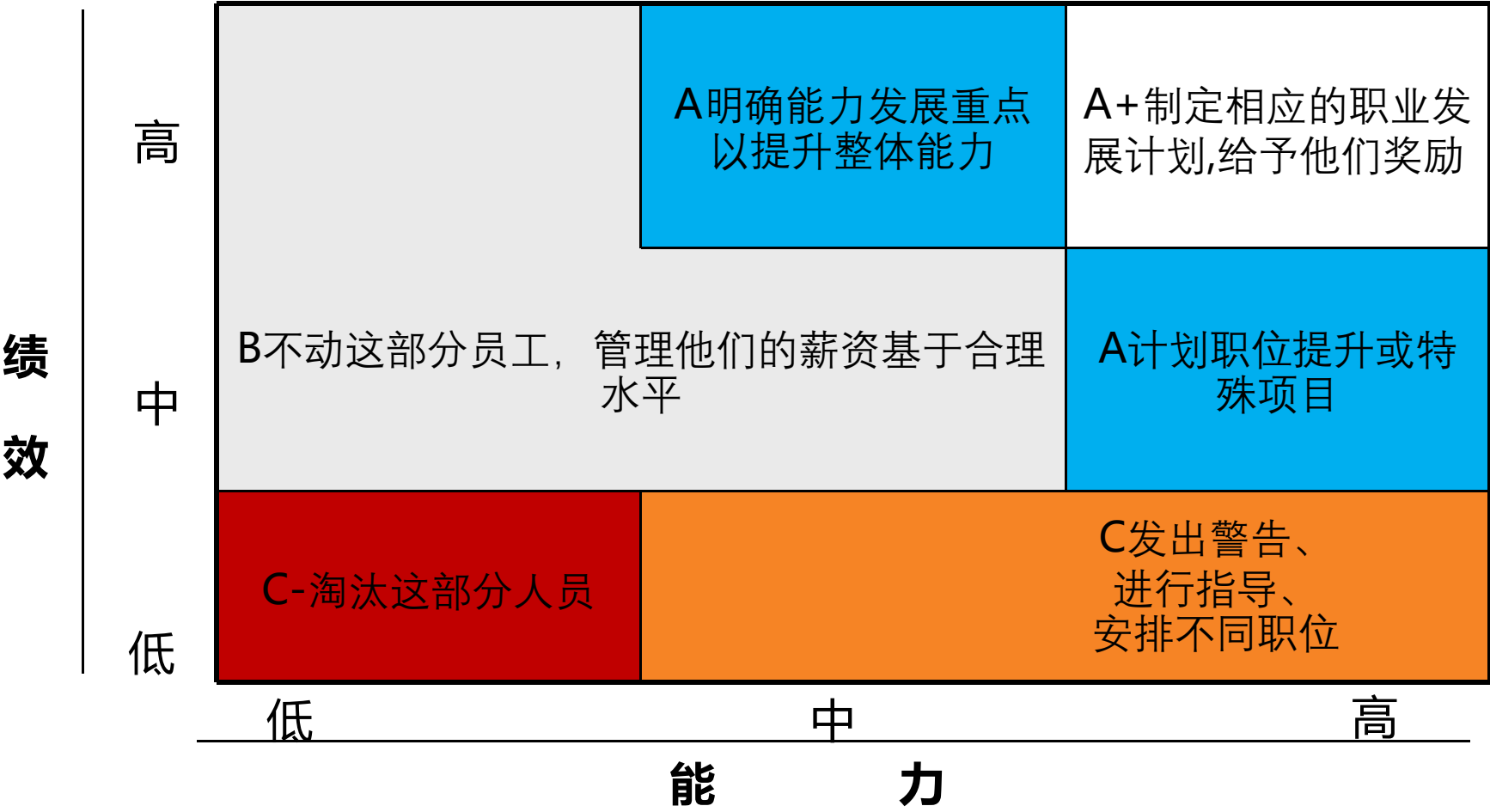
薪酬
分配

岗位
调整

人才
培养

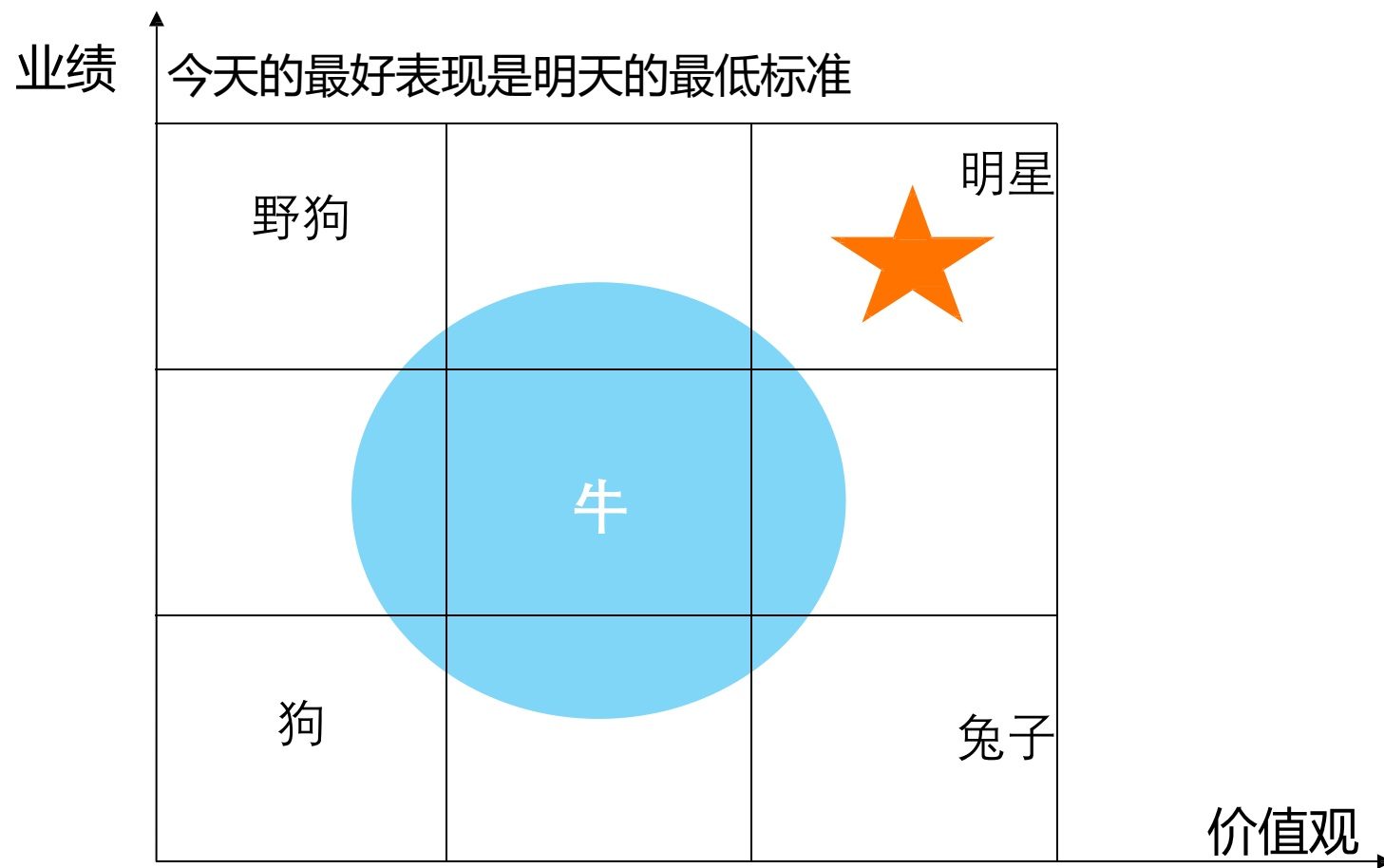
其它

绩效考核结果的运用



绩效考核结果的运用

阿里绩效结果



常见的工资结构与绩效挂钩

01

结构工资制

02

固定工资制

03

提成工资制

04

年薪制

1 | 课程回顾

2 | 绩效管理概述

3 | 绩效管理流程

4 | 绩效管理基础知识问答



问题1:

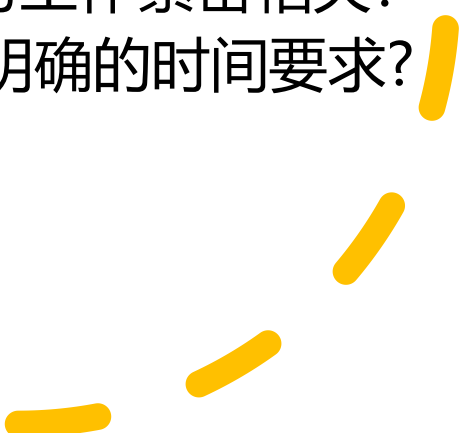
上级下达的绩效目标比较高，下级认为不合理，不愿接受，怎么办？

- 真的高么？ - 目标制订的流程
- 为什么不愿意接受？ 原因
- 如何接受？ 方法



- **员工**参与制定绩效计划才会更容易接受绩效计划并且产生满意感。

- **确定评价绩效目标达成的标准**

- 标准必须是可衡量的或者是可计算的（SMART原则）：
 - S(specific)——具体的，即目标是否具体？
 - M(measurable)——可衡量的，即目标是否可以衡量？
 - A(attainable)——可达到的，即目标是否可以达到？
 - R(relevant)——相关的，即目标是否与工作紧密相关？
 - T(time)——基于时间的，即目标有无明确的时间要求？
 - 设定的标准要层次分明
- 





问题2:

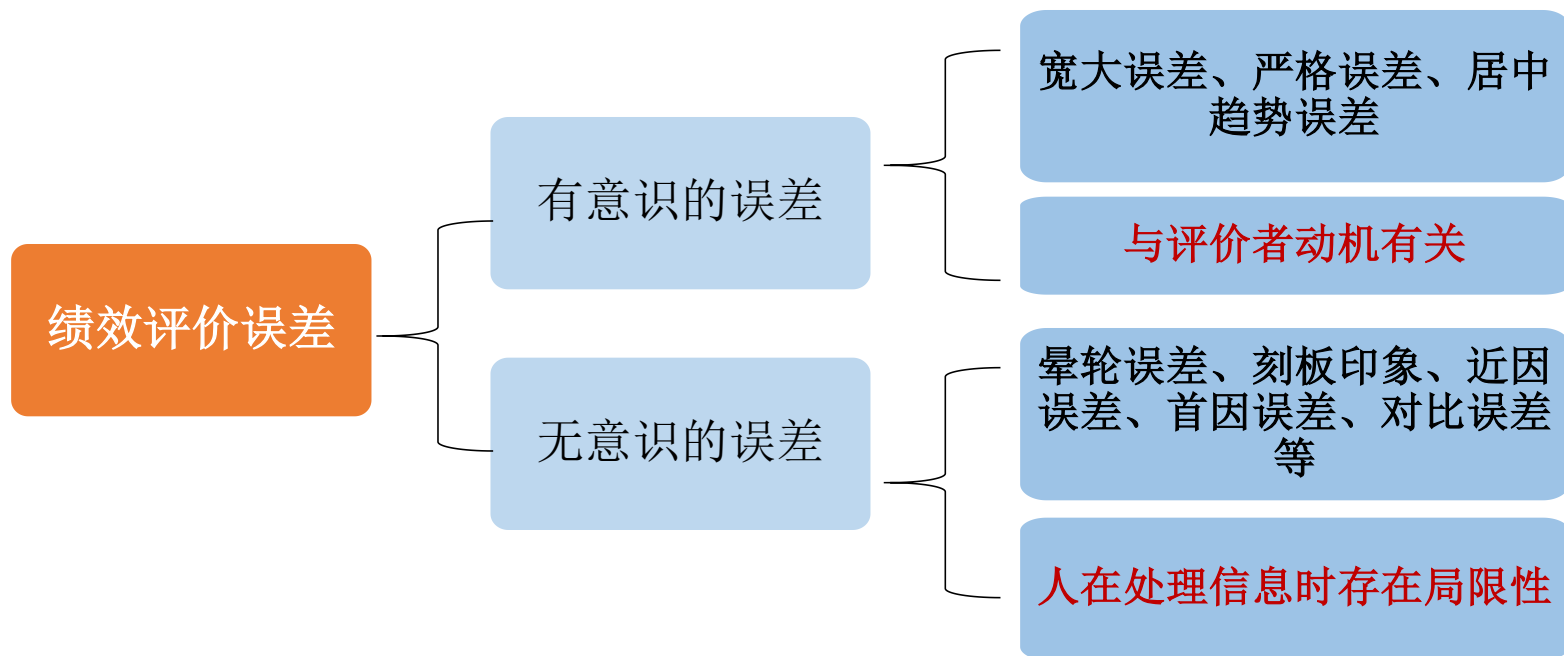
不同上级评分松紧度不同，排序时评分低的吃亏，丧失公平感，怎么办？

绩效评价中潜在错误分析

错误类型	定义
居中倾向	把所有的员工都评为中等，工作表现评价错误
宽松/严格倾向	给所有的员工打分不是过高就是过低，工作表现评价错误
晕轮效应	某一绩效要素评价高会导致对其他要素评价也高
近因效应	只根据员工最近的行为评价
对比效应	把当前员工与已经做过评价的员工相比而产生的偏差
评价者个人偏见	评价者故意提高与自己有相似点的评价结果，或对某些特殊群体有偏见
首因效应	员工在起初的绩效表现对评价者评价其以后绩效表现产生延续性影响

怎么样减少以上的评价误差？

绩效评价误差的成因分析



- 强化评价者提供正确绩效信息的动机
- 为评价者提供有效减少信息处理误差的培训



预防和减少绩效评价误差的措施

加强与评价者的沟通

- 建立绩效管理沟通计划
- 让评价者相信提供准确的绩效信息对自己有好处

实施评价者培训

- 四种培训评价者误差培训、参照框架培训、行为观察培训、自我领导力培训
- 各有侧重，要用不同的方法来应对不同的评价问题

建立绩效评价申诉机制

- 在评价误差出现后提供一种纠正的渠道，防止误差延续
- 提示评价者，组织重视绩效评价的公平性和准确性
- 使员工感知到组织内部的公平性



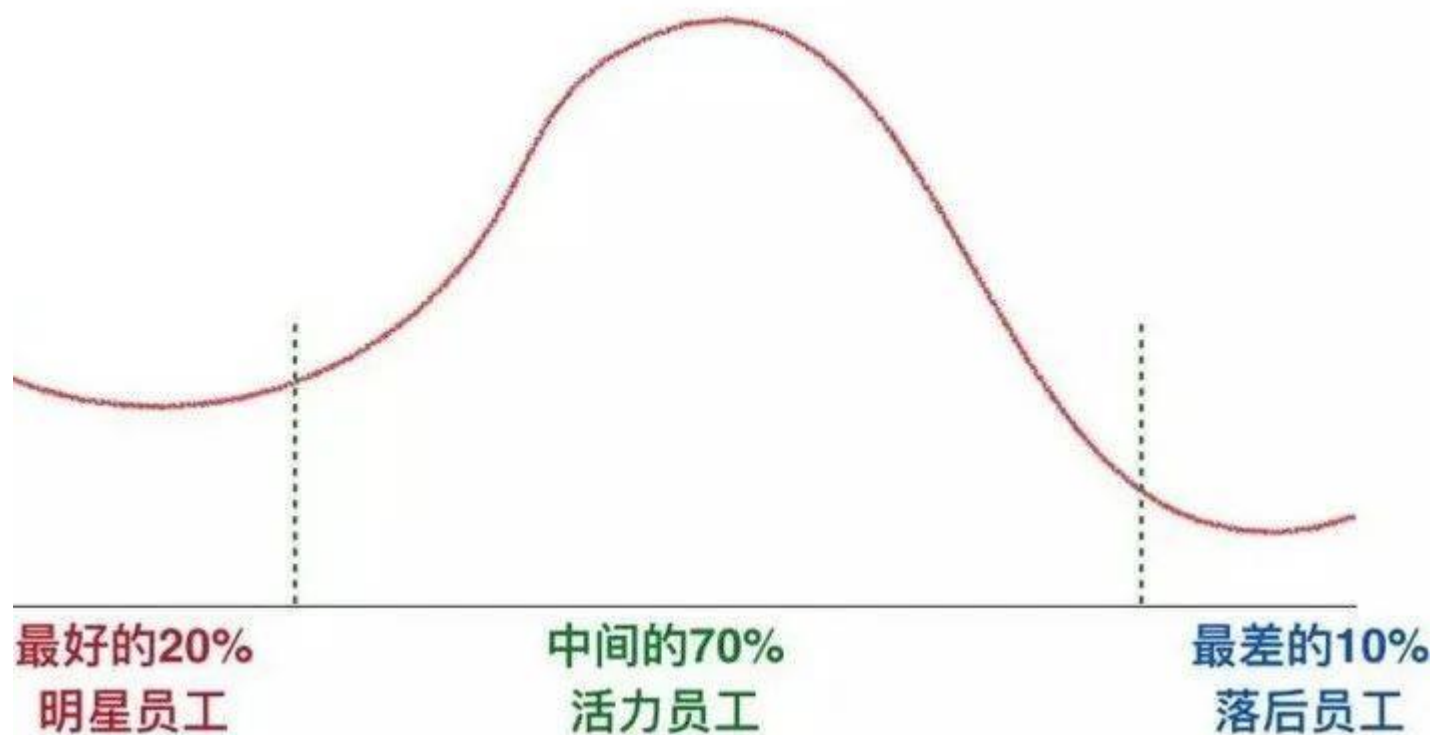
问题3:

领导不愿意得罪下属/护犊子，搞“轮流坐庄”，或者给大家绩效考核结果差异很小，怎么办？

是否应该强制分布？

是否应该强制分布？

杰克·韦尔奇“活力曲线”



- 羊群效应
- 汰换原则
- 警示作用



是否应该强制分布？



考虑一些其他因素：

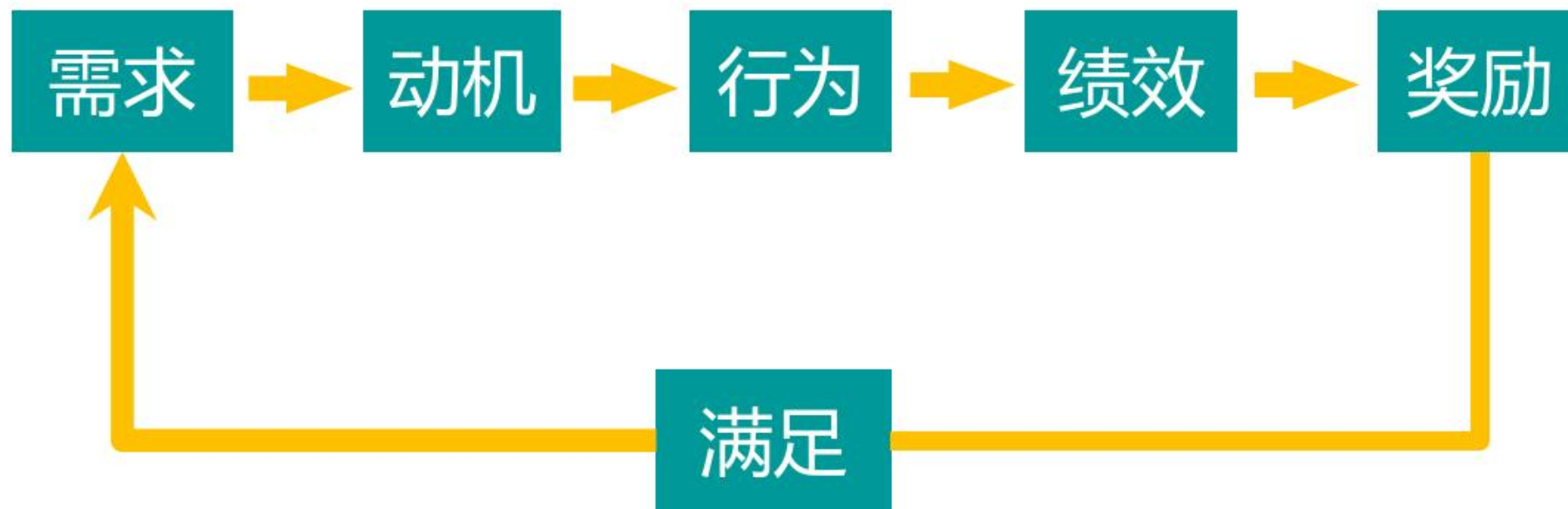
- 部门业绩
- 企业业绩
-

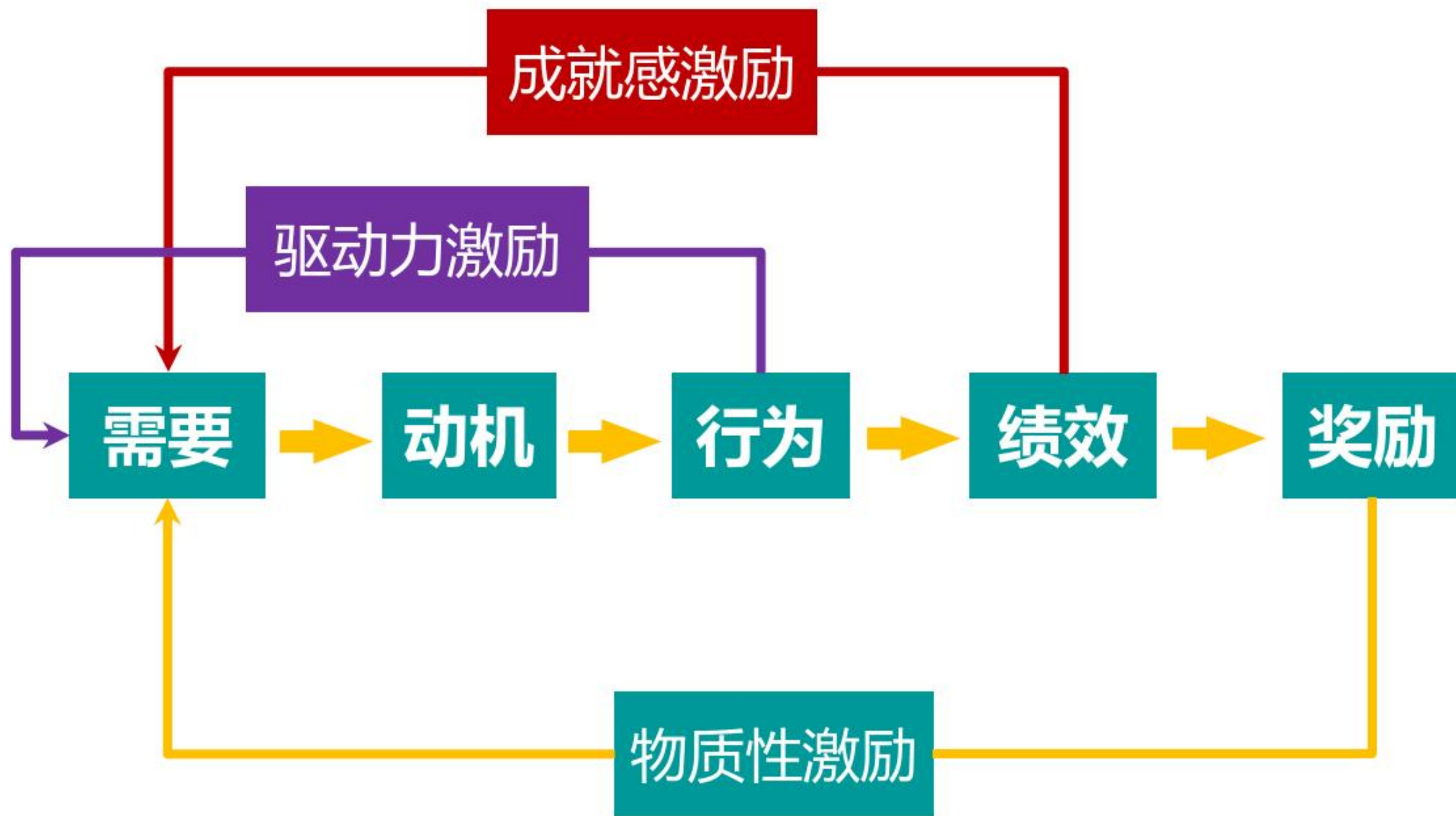


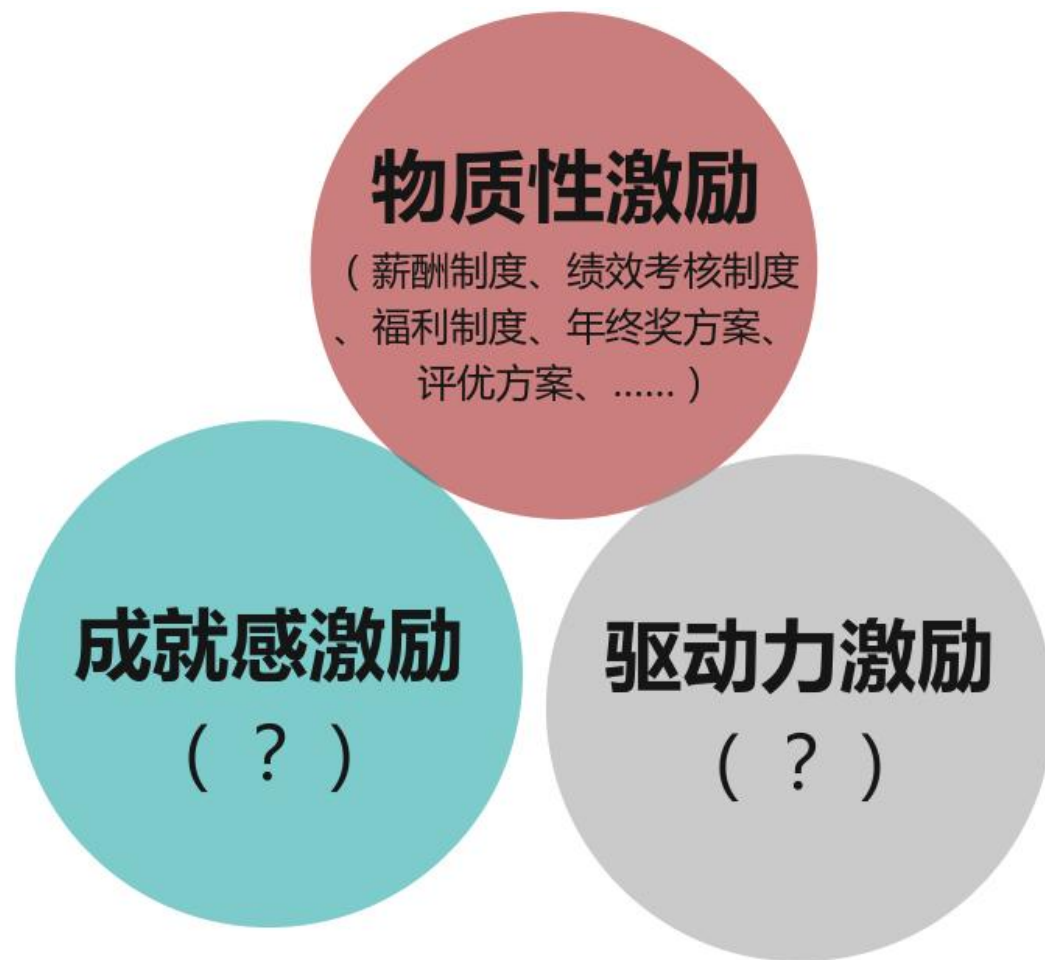
问题4:

绩效考核结果不和工资奖金发放挂钩，员工认为激励性不够，怎么办？









成就感激励

(?)



驱动力激励

(?)



评价结果的使用

- 薪酬方案的分配和调整
- 职位的变动
- 人力资源战略规划
- 员工的招募和选拔
- 人力资源开发
- 正确处理内部员工关系