

BSC、KPI和绩效管理

— 化战略为行动



名称

最近更新

每日10点准时更新

HR的工作加油站

- 9月份资料集合 外部可下载
- 直播:《员工手册制定及要规避的那些“坑”》附件下载 外部可下载 空间外
- 10.7福利: 2023年全国社保登记表.xlsx 外部可下载
- 10.8福利: 协商解除劳动关系协议.docx 外部可下载
- 10.9福利: 最低工资规定.doc
- 10.10福利: 人力资源个人工作总结.docx 外部可下载
- 10.11福利: OKR计划与考评表.xls 外部可下载
- 10.12福利: 2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载
- 10.13福利: 2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外
- 10.16福利: 工伤管理规定模板.docx 外部可下载
- 10.17福利: 入离职分析表.xlsx 外部可下载
- 10.18福利: 通用人事月报表.xlsx 外部可下载
- 10.19福利: 劳动风险防控-在职篇.pdf 外部可下载
- 10.20福利: 中国HR职业发展状况报告(人大).pdf 外部可下载



扫码获取资料包免费下载权限

- 10月8日
- 10月11日
- 10月7日
- 10月8日
- 10月9日
- 10月10日
- 10月11日
- 10月12日
- 10月13日
- 周一 09:54
- 周二 10:00
- 周三 10:02
- 昨天 09:43
- 13分钟前

目 录

- 为什么绩效测量如此重要?
 - 什么是BSC?
 - 什么是KPI?
 - BSC和KPI的关系
 - 什么是绩效管理?
 - 战略目标与绩效管理
 - 绩效管理现状和问题
 - 概念与目的
 - 特征与任务
 - 职责
 - 内容
 - 流程
 - 结果应用
 - 企业绩效管理实例
-

为什么绩效管理如此重要

小王旅行的故事

- 小王开车长途旅行，车上速度与油量表都坏了。他已开了几个小时，只能利用手表与里程表估计自己开得有多快。他很肯定自己在限速之内，直到被交警截住，接到一张超速罚单。
 - 于是他放慢速度，又开了两个多小时，还是根据手表与里程表估计速度，但是又一次被警察截住，再拿到一张罚单。
 - 在接下来的旅程中，小王开得更慢了，肯定自己不会再接到罚单。又过了一个多小时，汽车停住——原来汽油用完了！
-

为什么绩效管理如此重要

为什么小王的旅途如此不顺？

- 缺乏关键的测量仪器——速度与油量表
 - 判断速度的依据——超速罚单

 - 很多企业同小王一样，判断其运营是否达到目标的依据都是事后的，比如不良的财务表现、失去重要客户等等
-

为什么绩效测量如此重要

启示：

- 测量对直接控制行为与间接控制绩效都非常重要——正如速度计反映出小王踩在加油板上力量轻重的影响
 - 几个关键的测量指标对跟踪企业运作和绩效改进大有帮助——正如速度计与油量表的作用
 - 似乎有关但实际不准确的指标用处很少，而且可能妨碍企业绩效的改善——正如里程表和手表
 - 选择错误的，而放弃重要的指标，可能导致企业绩效的下降——就象最后汽油用光了
 - 仅仅基于事后的指标来运作企业，比如失去重要客户、财务表现不佳等，并不是很有效——接到罚单和用光汽油对汽车驾驶来说，其代价是很昂贵的
-

关于测量，业界流行的格言

- **If you can't measure it, you can't manage it.**

--Robert S. Kaplan

- 管理者的工作大致可归纳为5类基本的要素：设定目标、组织、激励与联系、衡量及人力发展。管理者必须建立各项衡量的标尺—在影响组织绩效及影响组织中人员绩效的各项因素中，恐怕没有任何因素比衡量标尺更为重要了。

--彼得.德鲁克

目 录

- 为什么绩效管理如此重要?
 - 什么是BSC?
 - 什么是KPI?
 - BSC和KPI的关系
 - 什么是绩效管理?
 - 战略目标与绩效管理
 - 绩效管理现状和问题
 - 概念与目的
 - 特征与任务
 - 职责
 - 内容
 - 流程
 - 结果应用
 - 企业绩效管理实例
-

如果我们深入考察就会发现，财务报告的效能正在下降，它对一家公司真正价值的测量日趋片面。于是我们开始减少对其重视程度，转而寻找其他的方法，来测量无形指标，如研究与开发、顾客满意度、员工满意度等。

—史蒂夫·沃曼
美国前证交会主席 1997.4.7

BSC—平衡计分卡

- Balanced Score Card于1992年由哈佛大学罗伯特·卡普兰教授和诺兰诺顿研究所总裁戴维·诺顿共同开发。
 - 70% 《财富》前1000企业使用BSC。如：美孚92、93年亏损，94年开始实施BSC，95年开始一直行业第一；99年与埃克森合并，现在是财富500强收益率全球第一的企业。
 - 平衡计分卡，最具创造力的一点是能像军事地图一样把战略目标和关键成功因素以及战略、战术行动方案按因果关系描绘在一张图上，即**战略地图**；战略地图不仅使战略变得一目了然，公司战略横向、纵向沟通变得非常简单；也使公司预算、资源配置更科学合理。
 - 平衡计分卡能够解决公司内部部门冲突与上下不协调；是一套科学的管理控制体系，一套企业自我诊断的危机预警体系；并能通过日常管理培育核心能力，塑造差异化优势。
-

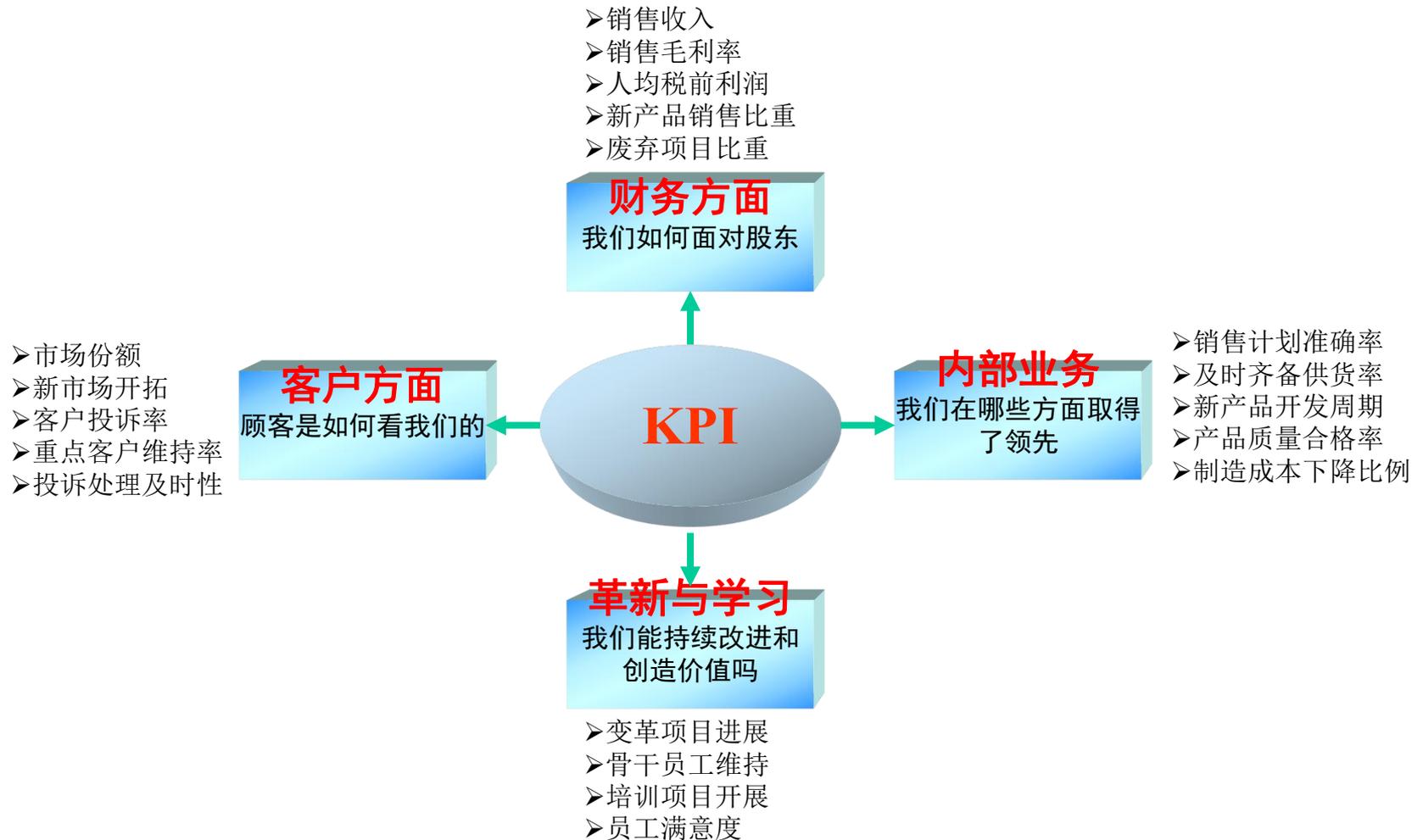
BSC — 平衡计分卡

平衡计分卡从财务、客户、内部业务流程、学习和成长四个平衡的层面将公司的战略目标转变为特定的指标和目标，并以此来考察公司的业绩。

同时，平衡计分卡指出了公司实现战略目标的驱动因素和结果指标，阐明了驱动指标和结果指标之间的因果关系，将企业战略通过一系列指标和目标以及它们之间的链接反映出来，并转化为企业的日常行为，从而成为企业战略执行管理的工具。

BSC --设定企业绩效目标的有效工具

BSC 提供了将战略转化为作业项目的框架



BSC — 财务指标

我们如何面对股东？

平衡计分卡的每个指标都是因果关系链的一环，其最终结果是提高财务业绩，因而财务目标成为平衡计分卡的所有其他层面的指标和目标的核**心**，并与其他层面的活动相联系。

BSC — 客户指标

客户是怎样看我们的？

平衡计分卡协助企业辨别并衡量自己希望带给目标客户和细分市场价值主张，并使企业根据目标客户群体和细分市场来调整自己的客户指标，从而将企业的使命和战略转变为目标客户和细分市场的特定目标。

BSC — 内部业务流程指标

我们必须在哪哪些方面胜人一筹？

在平衡计分卡中，内部业务流程的指标和目标源自于满足股东和目标客户期望的明晰的战略和目标，从而使企业明确必须表现卓越的关键流程。

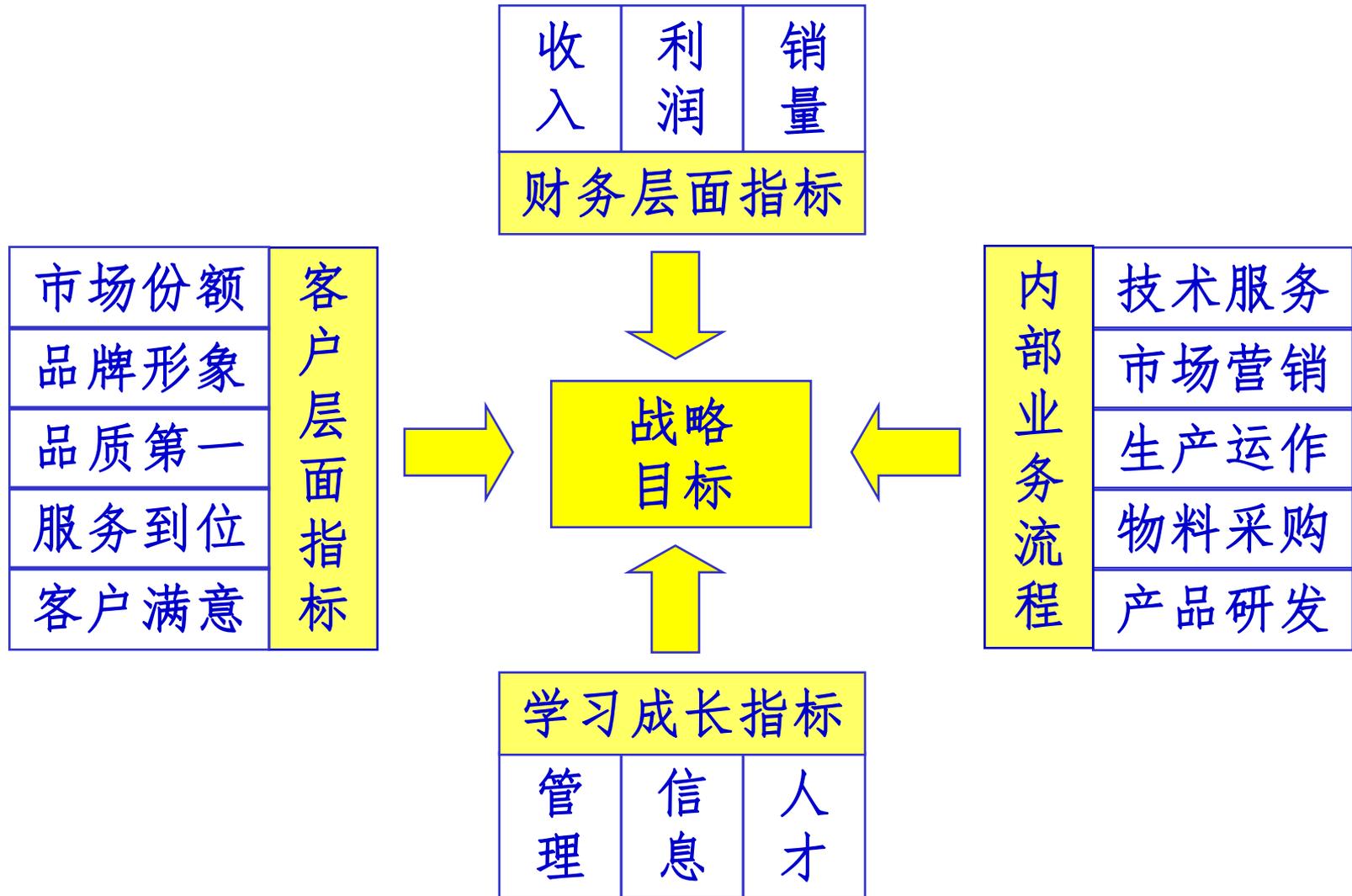
就建立内部业务流程指标而言，一般需要先建立内部流程的价值链：价值链的开端为创新流程，接下来是经营流程，末端为售后服务。内部业务流程指标则基于价值链上的各项流程活动建立起来。

BSC — 学习和成长指标

我们能持续地改进和创造价值吗？

平衡计分卡强调企业未来发展的重要性。如果企业希望实现长期的战略和财务目标，就必须对其基础框架——员工、信息系统和程序进行投资。企业能否实现财务、客户和内部流程指标的目标，归根结底要根据其学习和成长能力来定。

如何通过BSC达成目标



某制造企业的BSC

- 销量
- 销售收入
- 税前利润率
- 新产品销量比例



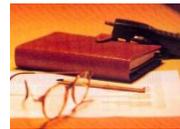
↑ 财务

← 客户

销量
利润

→ 内部业务

↓ 革新与学习



- ISO9000实施目标达成率
- 电脑化建设进度
- 绩效管理实施进度
- 骨干员工维持率
- 培训计划完成率

- 新业务计划完成率
- 产品质量合格率
- 成本费用目标达成率
- 应收帐管理目标达成率



- 市场份额
- 客户满意度
- ✓品牌
- ✓质量
- ✓服务
- ✓利润
- ✓.....
- 客户有效投诉数量
- 客户投诉及时处理比例



目 录

- 为什么绩效测量如此重要？
 - 什么是BSC？
 - 什么是KPI？
 - BSC和KPI的关系
 - 什么是绩效管理？
 - 战略目标与绩效管理
 - 绩效管理现状和问题
 - 概念与目的
 - 特征与任务
 - 职责
 - 内容
 - 流程
 - 结果应用
 - 企业绩效管理实例
-

什么是KPI?

KPI—Key Performance Indicator, 即关键绩效指标。

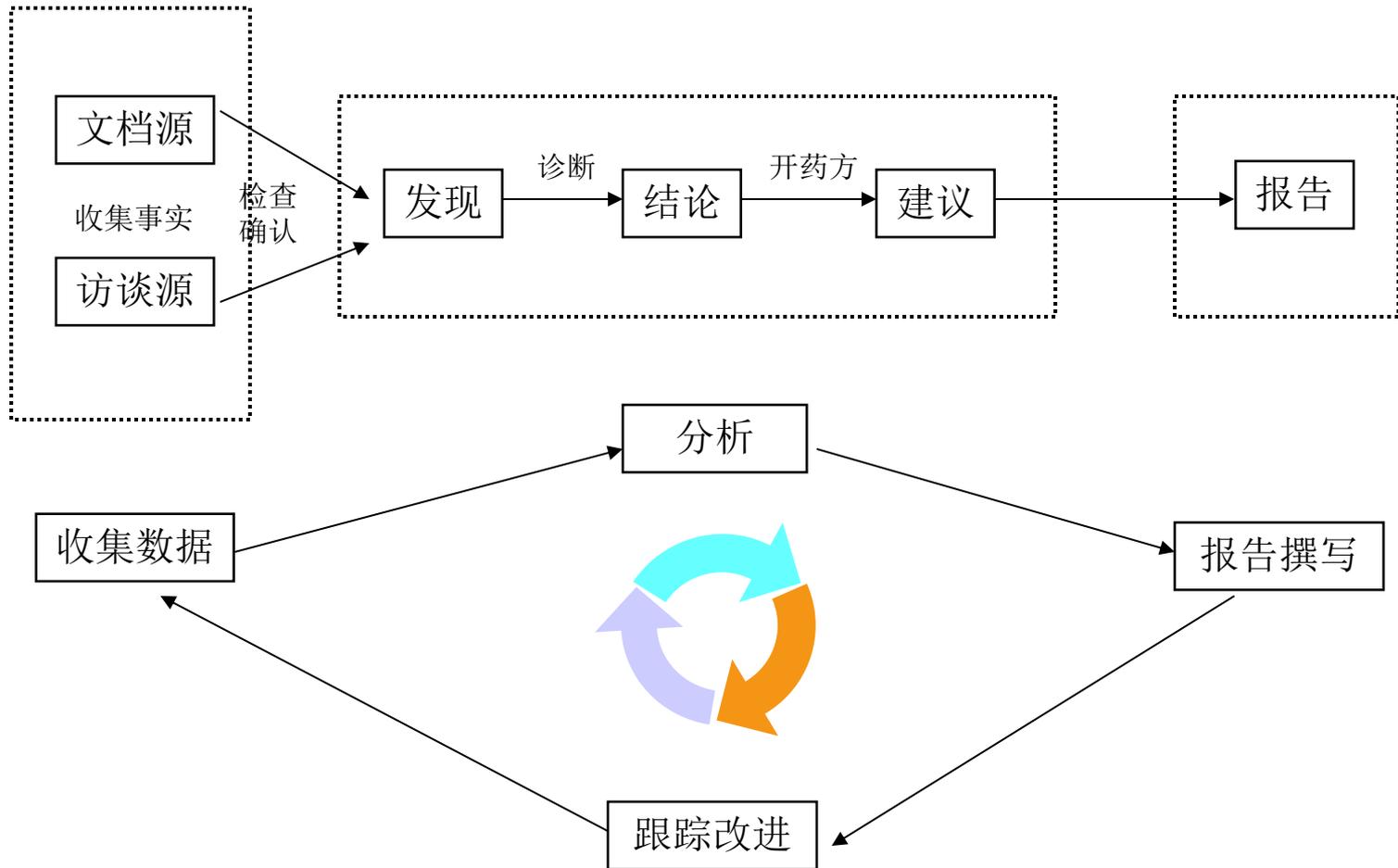
它是组织战略目标的最直接表述, 通过组织中团队和个人的业绩来实现。



KPI的收集、分析和改进

建立定期汇报的报告体系，实现业务改进的闭环跟踪。各级主管是KPI收集、分析和改进的直接责任人。

要求：数据准确、分析到位、行动计划SMART化、改进闭环。



利用BSC设定和推行KPI

BSC作为改进方面的指示器，可以使企业确定改进业务的必要措施。

BSC指标

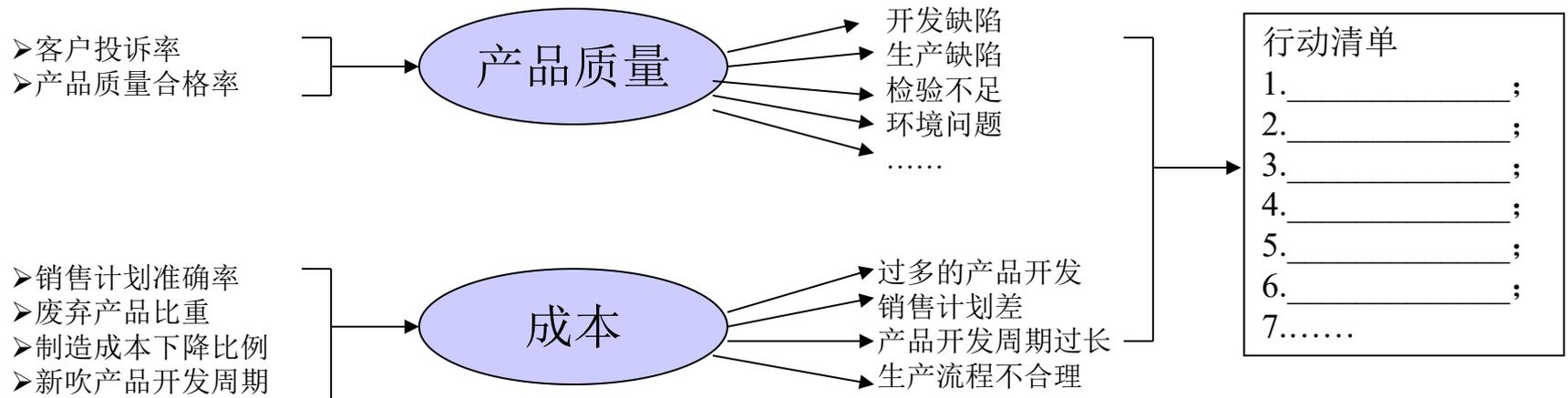
表示薄弱环节

KPI

和

可能的原因

按优先级排序的行动清单



指标目标设定方法

1. 历史数据法 **Historically based targets**
 2. 外部标杆法 **External benchmarks**
 3. 内部标杆法 **Internal benchmarks**
 4. 理论目标法 **Theoretical targets**
-

指标目标设定方法

1. 历史数据法 **Historically based targets**

- 将历史数据作为基线，在此基础上设置改进目标。
 - 优势：易于实施，故最常用
 - 劣势：忽视与外部竞争对手的对比
-

指标目标设定方法

2. 外部标杆法 External benchmarks

- 采用业界最佳作为标杆，通过对业界最佳的学习与分析，发现企业自身的不足与差距，制定改进措施。
 - 特别是对竞争对手的分析，对公司保持竞争力是极其重要的。
 - 劣势：
 - 难以确定对比公司
 - 需确保收集的数据有意义，尤其是当这些数据来源于不同行业的公司，否则无法对比，且容易引起争议。
-

指标目标设定方法

3. 内部标杆法 Internal benchmarks

- 同外部标杆法类似，在公司内部不同的部门中寻找最佳，在此基础上设定其他部门的目标。
 - 优势：易于收集和比较
 - 劣势：减弱了对竞争对手的关注
-

指标目标设定方法

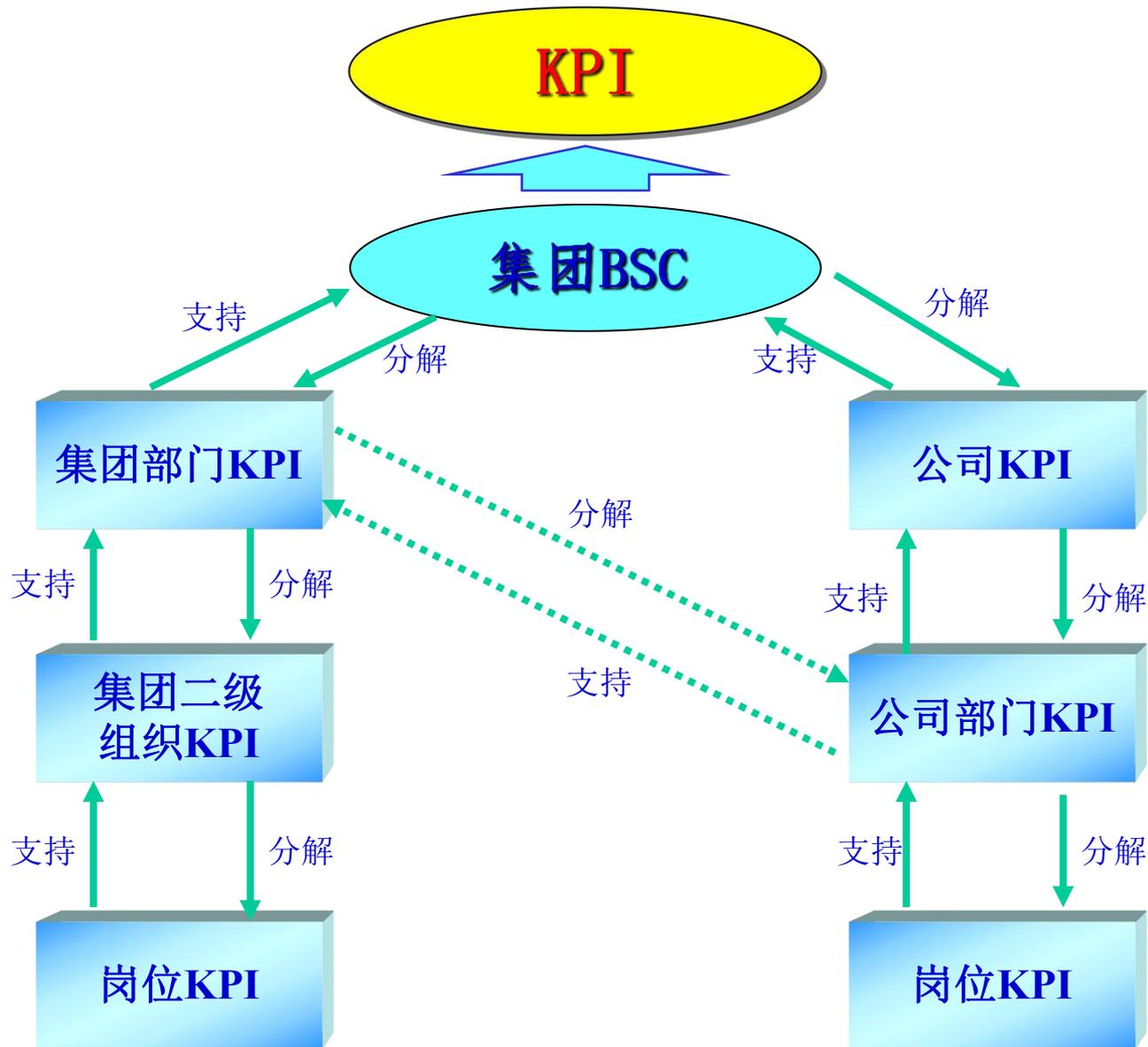
4. 理论目标法 Theoretical targets

- 采用优化或仿真等方法，分析公司业务应该如何改进，以及应达到什么样的目标。
 - 全面的理论分析，有助于评估一项活动的启动 (initiative)，是如何影响企业运营中的各个部分的。
-

目 录

- 为什么绩效管理如此重要？
 - 什么是BSC？
 - 什么是KPI？
 - **BSC和KPI的关系**
 - 什么是绩效管理？
 - 战略目标与绩效管理
 - 绩效管理现状和问题
 - 概念与目的
 - 特征与任务
 - 职责
 - 内容
 - 流程
 - 结果应用
 - 企业绩效管理实例
-

BSC和关键KPI的关系



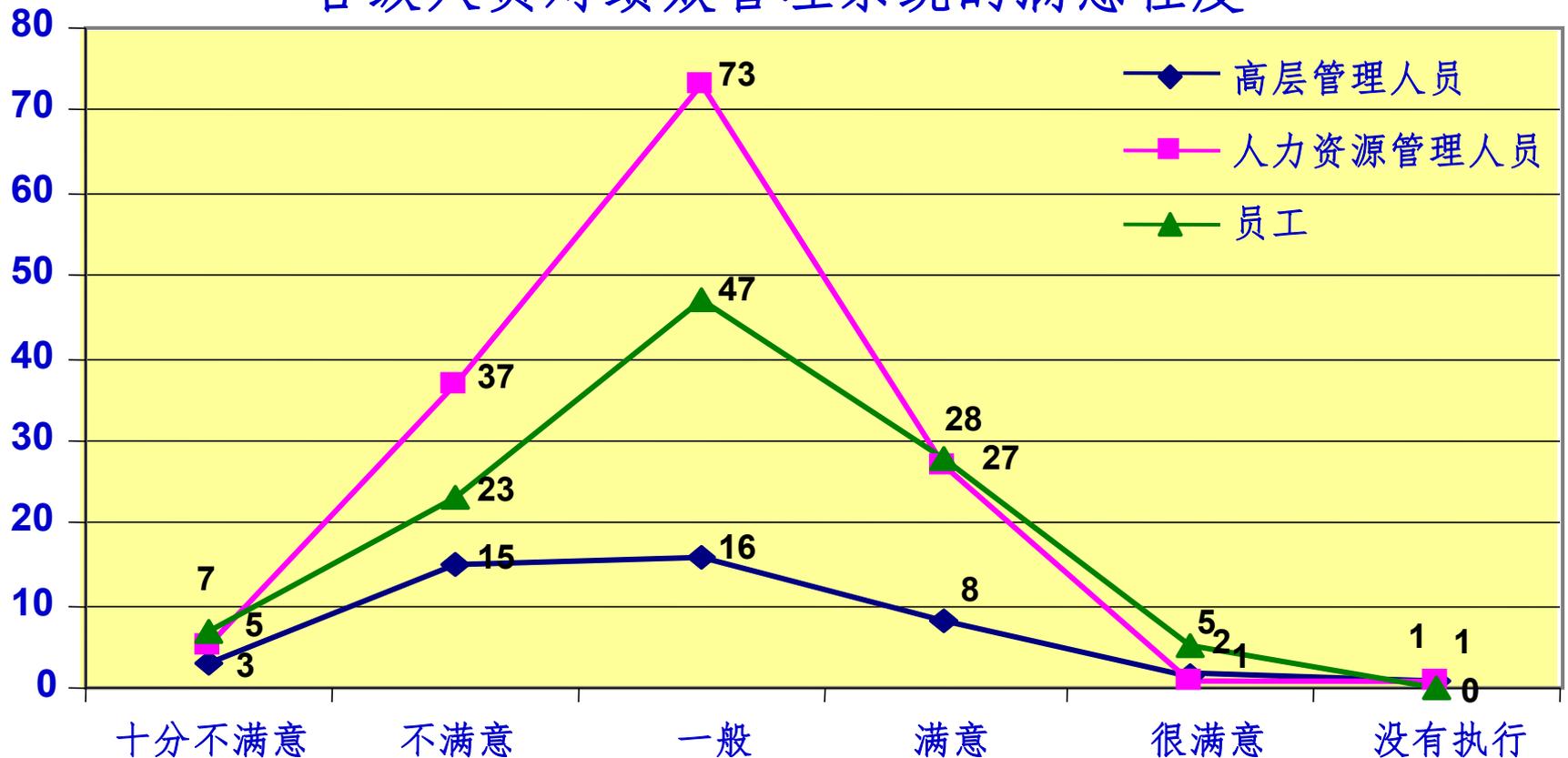
目 录

- 为什么绩效管理如此重要？
 - 什么是BSC？
 - 什么是KPI？
 - BSC和KPI的关系
 - 什么是绩效管理？
 - 战略目标与绩效管理
 - 绩效管理现状和问题
 - 概念与目的
 - 特征与任务
 - 职责
 - 内容
 - 流程
 - 结果应用
 - 企业绩效管理实例
-

绩效管理的现状

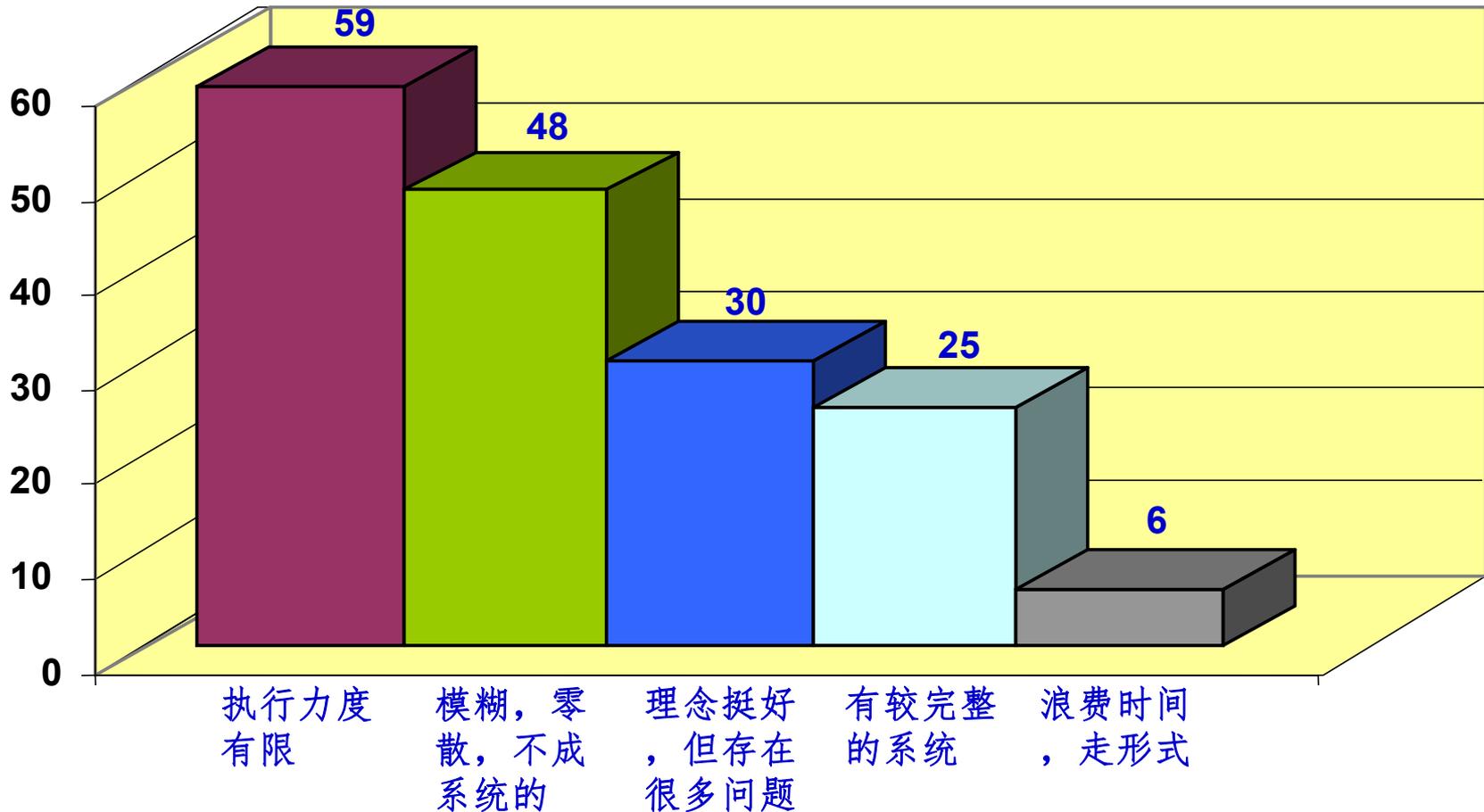
2004年普华永道对中国150家公司的三类人员（员工、人力资源管理人员、高层管理人员）进行了绩效管理实施现状调查。

各级人员对绩效管理系统的满意程度



绩效管理的现状

接受调查的员工认为公司的绩效管理体系是零散的，而且执行力度是有限的。



绩效管理的常见问题

- 高层管理与员工在目标订立时较难取得共识
 - 管理人往往欠缺考评员工的技能或素质；忽视沟通反馈，忽视员工绩效改进
 - 信息平台不能有效地提供考核数据
 - 绩效管理系统设计过于复杂
 - 员工心态往往与奖励或金钱建立直接关系
 - 不患贫而患不均，比例控制依然成为大家头疼的焦点
 - 不同部门目标制订的尺度和难易度较难比较
 - 薪资调整与绩效考核的挂钩不明显，绩效付薪不明确、不直接
-

绩效管理：概念

- 绩效管理是主管与员工持续的交流过程。在这个过程中，员工和主管通过共同制定工作目标，使员工对未来工作达成理解，以不断提高绩效。
 - 绩效管理是一种得到更好工作结果的手段。
 - 绩效管理是一种管理和开发员工潜力，使其在一定时期内取得成就的方法。
 - 绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导和员工能力的提高。
-

绩效管理：目的

落实企业战略目标

通过对企业经营目标的分解和周期性跟踪，最终实现企业和各级组织及个人的绩效目标，并强化企业价值导向。

促进组织/个人能力提升和绩效改善

利用绩效计划、绩效过程辅导、绩效考核和绩效改进措施，持续改善绩效和提升技能。

为利益分配和培训培养提供依据

绩效考核结果，作为利益分配（薪酬、奖金确定，职位升降，精神鼓励，培训培养）和工作调配的依据；绩效改进措施，作为培训的输入。

绩效管理：目的

不进行绩效管理的坏处

会影响组织气氛中的：

- 明确性—员工不清楚组织的愿景和目标，不明白团队运作的程序、方法和期望值，不知道自己努力的方向和程度；
 - 标准性—员工没有看到管理层建立的标准和挑战性目标，缺乏激发其激情和奋进的标志；
 - 责任性—员工不清楚自己在团队中的责任，没有充分发挥主观能动性的促进因素；
 - 奖励性—无法客观、全面、有依据地评价员工，导致分配与实际工作绩效的出入，影响员工工作积极性。
-

绩效管理：目的

进行绩效管理的好处：对管理者，绩效管理是对一种员工完成工作的提前投资

- 使管理者对工作本身以及做这些工作的人有更多了解；
 - 在与员工就工作目标和工作结果方面保持良好沟通的同时，管理者也为新思想和改进方法的产生创造了机会；
 - 通过肯定做出积极贡献的员工，对出色的工作实践加以强化，激励表现出色的员工；
 - 及时发现问题，促进绩效表现不佳的员工提高技能水平，改进绩效；
 - 熟悉专业的绩效管理，为承担更多的责任做好了准备。
-

绩效管理：目的

进行绩效管理的好处：对员工，绩效管理将使员工对工作及工作职责有更好的理解

- 当鼓励与员工之间的双向交流时，员工对工作目标有了清楚的认识，知道怎样去达成和超越目标；
 - 员工可以及时地获得对工作绩效的反馈，可以提高工作效率；
 - 当评估绩效方面的工作做得好时，员工的焦虑减少了，因为他们清楚自己的工作做得怎样，可以学习提高，及时改进；
 - 有规律的评估使员工不再对评估结果感到意外。
-

绩效管理：特征

绩效管理与人事考核的区别

绩效管理	人事考核
计划式	判断式
过程	评价表
问题解决	寻找过失
双赢	得一失
结果与行为	结果
管理程序	人力资源程序
推动性	威胁性

绩效管理：特征

绩效管理原则

- 澄清组织目标，将组织目标分解成部门、团队和个人目标；
 - 是一个持续渐进的过程，在这个过程中绩效不断得到提升；
 - 依赖于达成共识而不是控制和强制；
 - 鼓励员工进行自我管理；
 - 上级和下属间有双向的、开放的和诚实的交流；
 - 需要连续不断的反馈；
 - 将绩效与财务奖励并不是绩效管理主要考虑的内容。
-

绩效管理：特征

有效绩效管理系统三个特征

1、为实现目标的决心

清楚的目标和坚强的组织决心给予管理者信心，管理者会觉得为绩效管理投入时间和精力是值得的，员工也会感兴趣用绩效管理来改进行为和绩效。

2、绩效分析

为组织提供综合、准确的工作岗位职责；收集具体的工作信息（信息的种类、来源、收集方法和时间）。

3、绩效测量

绩效测量结果给决策者提供有效的信息。

绩效管理：主要任务

- 确定职位的关键绩效因素，确保每一个职位均具有明确的KPI；
 - 在职位绩效与公司战略、目标和价值观之间建立清晰的联系；
 - 定期检查员工绩效目标的完成情况，确保绩效评估的客观公正；
 - 向员工反馈绩效评估信息，为员工绩效改进提供指导和鼓励；
 - 激励员工努力工作及通过培训和自我管理而成长；
 - 为人力资源管理提供准确的员工绩效信息。
-

绩效管理：职责

- 绩效管理是主管和下属共同的责任，是主管和下属之间一项持续进行的工作；
 - 是管理者的职责所在，是日常工作的重要内容；
 - 主管有责任为下属设定绩效目标，对下属进行绩效评估；
 - 主管有责任对下属进行诚实的绩效反馈，帮助下属持续提升技能、改善绩效。
 - 人力资源部门负责制定绩效管理规则、组织绩效管理操作、提供操作辅导和支持。
-

绩效管理：内容

- 公司领导：**KPI+Competency**
 - 中层管理者：**KPI+Competency**
 - 中基层员工：**KPI+Competency+Attitude**
 - 操作层员工：**KPI+Competency+Attitude**
-

绩效管理：内容

考核对象	集团各部门主管、公司总经理
考核周期	一年/半年（按月收集和分析KPI数据）
考核办法	通过公司管理会议，进行述职报告
考核要素	1、KPI（80%）
	2、Competency（20%）

绩效管理：内容

考核对象	经理层员工
考核周期	季度
考核办法	根据绩效考核表，对目标进行评价
考核要素	1、KPI（70%）
	2、Competency（30%）

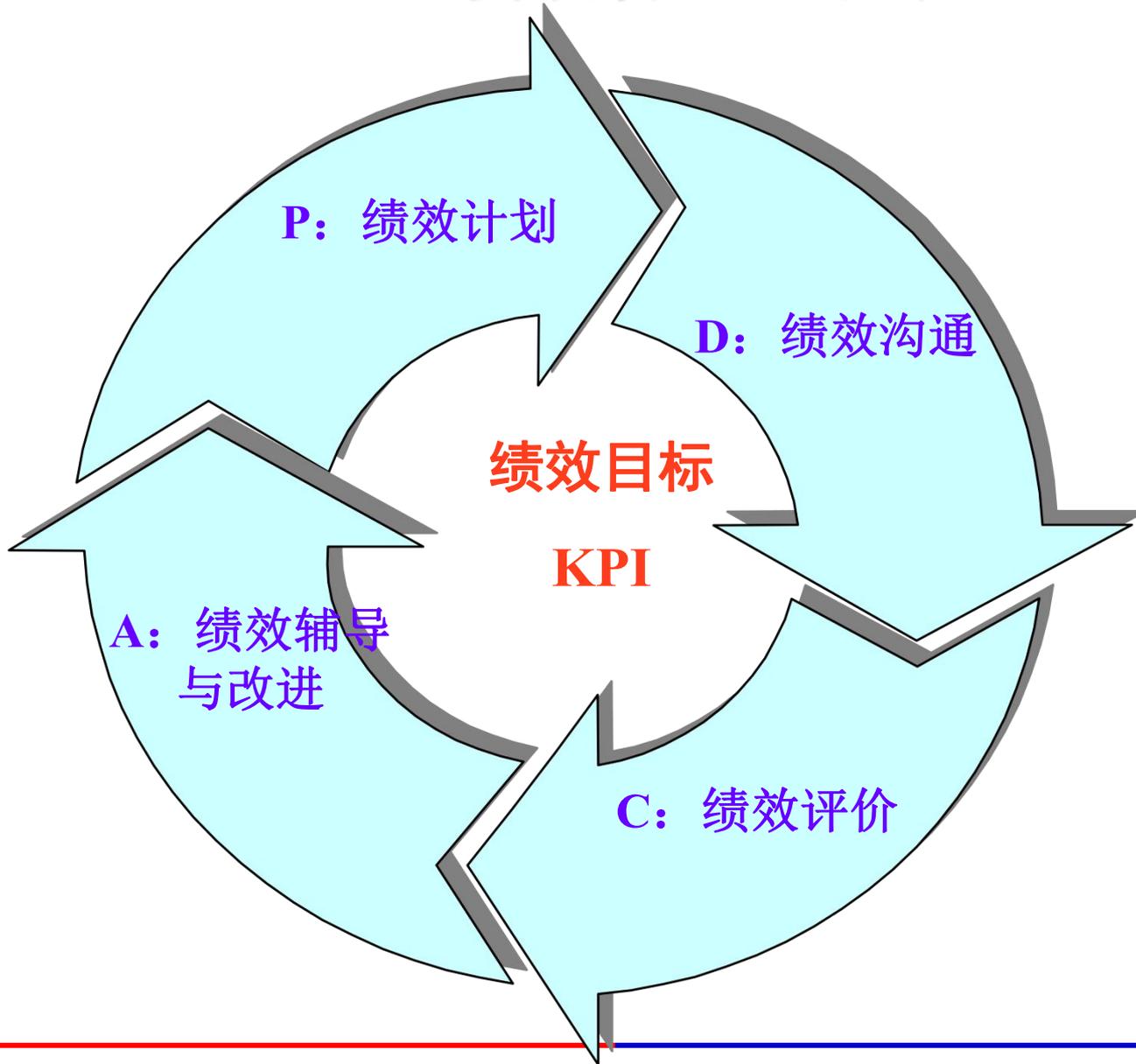
绩效管理：内容

考核对象	中基层员工
考核周期	季度
考核办法	根据绩效考核表，对目标进行评价
考核要素	1、KPI（70%）
	2、Competency+Skill（30%）

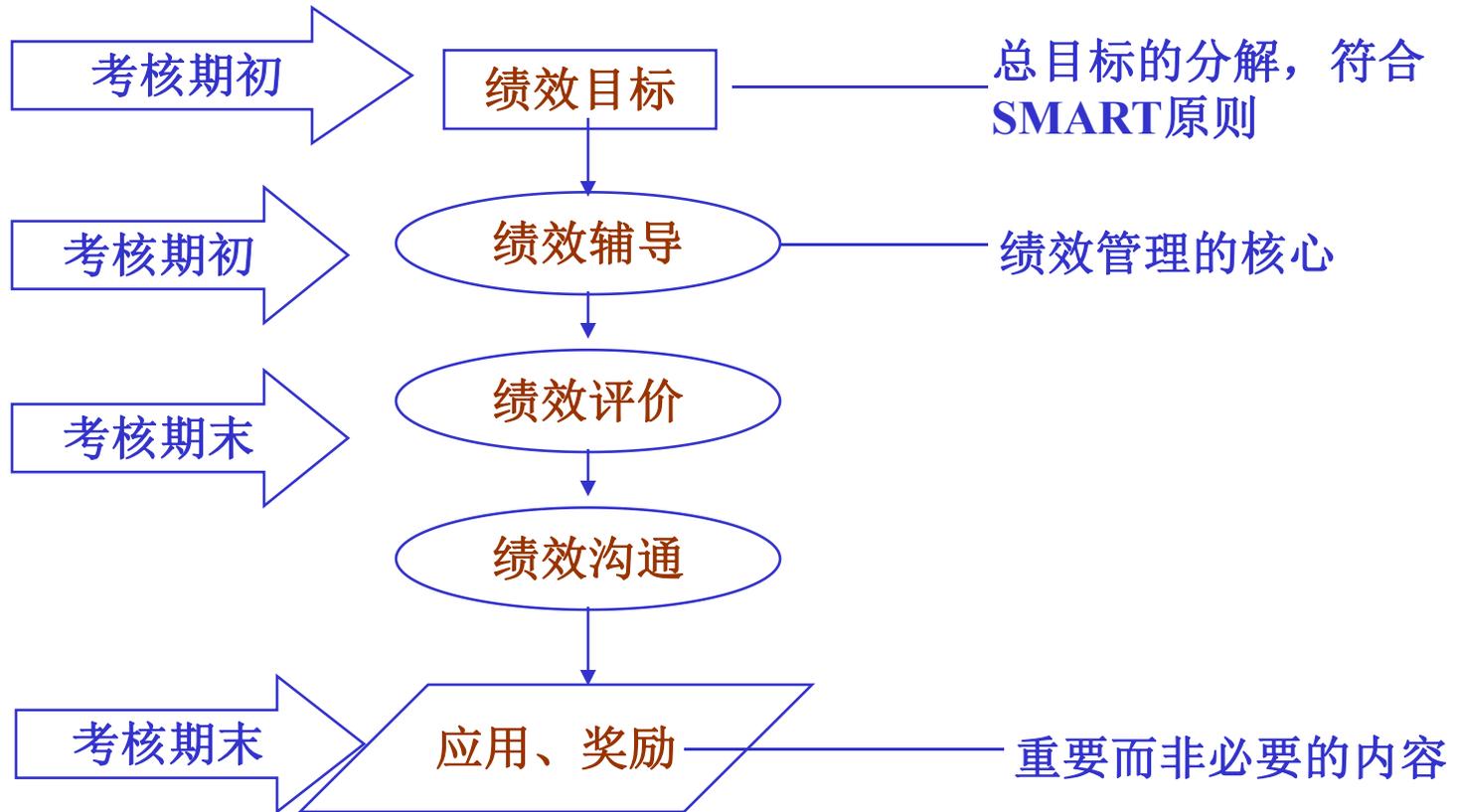
绩效管理：内容

考核对象	操作层员工
考核周期	季度
考核办法	根据绩效考核表，对目标进行评价
考核要素	1、KPI（60%）
	2、Competency+Skill（40%）

绩效管理：流程



绩效管理：流程



绩效管理流程：绩效目标

当我们知道目标时，目标管理是有效的；
不幸的是，我们很少知道目标。

—彼得·德鲁克

探讨

没有量化目标和数据，是否可推行绩效考核？



探讨

➤考核不只是面向过去，更重要的是面向现实和未来。我们的管理水平能满足现在和未来发展的要求吗？员工的能力得到很好发挥了吗？考核象一把手术刀，可以发现管理中的问题。越早启动考核，就能越早实现考核的例行化和规范化，进而促进管理水平的提升。

➤在KPI推行完全例行化以前，员工的职位目标可以来源于职位说明书要求，或者部门/项目总目标的分解。作为员工的直接主管，应该最清楚员工的岗位目标。



绩效管理流程：绩效目标

- 以岗位工作职责为基础
 - 以工作目标、部门目标及企业目标为导向
 - 以企业战略为核心（运用BSC指标体系）
 - SMART-A原则
 - Specific 具体明确的
 - Measurable 可衡量的
 - Achievable 可实现的
 - Relevant 工作相关的
 - Time 时间
 - Agreed 一致同意的
 - 简单原则
-

绩效管理流程：绩效目标



绩效目标一般自上而下设定

- ▶ 每人每年都有业绩指标；
 - ▶ 业绩指标自高层管理者开始，逐步分解到每一位员工；
 - ▶ 计划制定的过程可以经过上下来回的不断反馈；制定的计划可随工作目标的变化定期审视修订，如每月、每季度。
-

绩效管理流程：绩效辅导

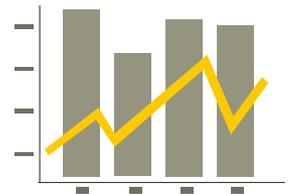
- 是绩效管理的真正核心；
 - 是获得指导，提高绩效的过程；
 - 辅导的目的在于帮助、支持员工实现绩效目标，指正执行过程中与目标的偏差；
 - 通过辅导，主管可以了解和监控目标实现过程，强调重点，推动员工努力去达成目标。辅导也使员工有机会表达需求、忧虑和期望，使主管清楚员工所需要的支援和帮助。
-

绩效管理流程：绩效评价

- 不是简单给个考评结果；
- 评价的指导思想：围绕业务进步、绩效提升展开，将绩效评价作为一个管理过程，而不是仅仅追求评价结果本身；
- 管理层宁愿对员工撒谎，而不愿面对现实，视其为不打击积极性；要学会的技巧地告诉员工他的差距所在。员工的成长比短暂的善意安慰更重要。

重要的不是学习，而是行动。 —— 《犹太法典》

重要的不是测量和考核，而是改进工作。 —— 《企业行动纲领》 迈克尔·哈默



案例：公正的绩效评价

案例一：

主管A：“你干得不错，但限于比例，这次给你打...”

评析：考评沟通的问题出在我们主管身上，不切实了解下属的工作，无法对下属的工作起到真正牵引的作用，不愿意承担责任。比例问题的潜台词不就是：“这不是我的问题，不是我想不给你打高分，是公司的问题。”

打不出C的主管，自己评价C——GE

案例：公正的绩效评价

案例二： 主管A给下级考了个很差的成绩，主管告知他：我已观察到你犯了三次相同的错误。下级反问：那你为什么第一次不当面指出来呢？

评析：考核不是“秋后算帐”。即平时整理“黑材料”，季末拿出“变天帐”。考核更重视在过程中对下级进行指导、约束、培训和激励，即时的帮助和提醒会使下级倍感关心和爱护。

案例：公正的绩效评价

案例三：对于主管W来说，季度末的绩效评价工作是令人头疼的，评价结果是要分出高低，就势必在与标准比、与人比的过程中排出杰出、良好、正常、较差。对于自己的下属，如果给他们之一打需改进，一者，会影响自己同下属的关系；二者，会打击下属的工作积极性。可是公司又有严格的比例限制，如何处理这一矛盾，真令W烦恼。

最后，他使用一种万全之策：将下属的成绩都集中在良好，个别为杰出，基本没有正常。W认为这是一种绝对公平的考核方式。然而，有一天W遭到了下属的考核投诉，他非常困惑，不知道到底是什么原因？

探讨

对绩效较差的员工，评价为“差”会打击其积极性与自信，太残酷，不如给个“良”或“中”？

探讨

➤看看杰克·韦尔奇的回答：

“他们（指管理层）宁愿跟员工撒谎，而不愿面对现实，所以每个员工感觉都不错。而最残酷的事情就是，那些四、五十岁的员工，他们有孩子在上学，房子的贷款还没还清，然后有一天某个古怪的经理走进来对他说，你做得不够好。而这人抬起头说，这20年来都说我干得不错……这就是最残酷的事情。”

……最残酷的是对员工撒谎，不说实话。我认为管理者最大的弱点就在于误认为这是对他人残酷。这其实是公平的，**最公平的事就是让每个人都清楚地知道他们所处的位置。**”

绩效管理流程：评价误区

- **光环化倾向**：将被考核者的某一优点或缺点扩大，以偏概全，一好百好，或一无是处，凭个人印象考核下属；
 - **宽容化/严格化倾向**：考核中不敢负责任，怕承担责任，有意放宽考核标准。或评价过分严格，使员工工作积极性收到严重打击；
 - **中间化倾向**：不敢拉开档次，考核结果集中于中间档次，其原因是对考核工作缺乏自信，缺乏有关的事实依据；
 - **好恶倾向**：依个人的好恶作为考核依据，自己擅长的方面，考核尺度严；自己不擅长的方面，考核宽一些，不能做到实事求是；
 - **逻辑推断倾向**：由一个考核指标推断另一个考核指标。如认为工作勤奋与绩效之间存在逻辑关系，当前者好时，认为后者也必定好；
-

绩效管理流程：评价误区

- **倒推化倾向**：即先为某员工确定一个考核档次或分数，然后将考核分数倒推分布于各考核栏目；
 - **轮流坐庄**：将较差的档次或好的档次，在本单位内部下属间轮流分配；
 - **近期行为偏见**：一般情况下，每位员工都准确地知道何时对自己绩效进行评价。尽管员工的某些行为可能不是有意识的，但常常在评价之前的一段时间内，员工的行为会有所改善。对于评价者来说，最近行为的记忆要比遥远的记忆更为清晰。但是，评价者要清楚，考评贯穿一个特定的时期，工作绩效应该考虑整个时期的工作成绩。
-

企业在奖励员工方面常犯的错误

- 需要有更好的结果，但却去奖励看来最忙、工作最久的人；
- 要求工作的质量，但却设下不合理的完工期限；
- 希望对问题有治本的答案，但却奖励治标的方法；
- 需要事情简化，但却奖励使事情复杂化和制造琐碎的人；
- 提倡忠诚，却将高薪发给威胁离职或新来的人；
- 要求和谐的工作环境，但却奖励那些会抱怨且光说不练的人；
- 需要有创意的人，但却责罚那些敢于特立独行的人；
- 需要节俭，但却以最大幅度的预算增幅，来奖励那些将资源耗得精光的职员；
- 要求团队合作，但却只奖励团队中的个别人而牺牲了其他人；
- 需要创新，但却处罚未能成功的创意，而且奖励墨守成规的人。

米契尔·拉伯福，从车间里成长起来的管理者，《世界上最伟大的管理原则》的作者。

探讨

是否有必要强制分布考核比例？



探讨

- 只有找出优秀和绩效不好的员工，才能起到激励先进、推动改进的作用。否则，业绩好的员工认为干好干坏一个样，不再努力工作；业绩差的员工认为可以滥竽充数，结果导致部门整体业绩下降。
- 没有比例限制容易造成评价流于形式，成为“大锅饭”。
- 从客观上讲，员工工作表现的确有优、良、中、差之分。
- 在理性角度看，比例控制的理论基础是统计学的“正态分布”。

即使最优秀的人聚集在一起，工作成绩还是有一定区别的。

HAY专家承认，即使在西方，管理最棘手的问题之一也是绩效评价，而“比例控制”一直是管理者的一个管理工具。



绩效管理流程：绩效沟通

- 不能把绩效沟通仅仅看作是反馈评价结果；
- 绩效沟通是主管和下属共同探讨，提高员工绩效的又一个机会；
- 把绩效沟通看作是对前期工作的回顾，并在其中找到对未来工作的改进点；
- 主管与下属正式的绩效沟通至少每季度一次。



绩效沟通的准备

下属在沟通前的准备

- 绩效沟通的一个主要内容是主管听取下属总结自己的在评价阶段的工作情况，因此，下属对该方面的内容要充分准备
 - 下属至少提前一天被通知绩效沟通的时间，以便有充分的时间进行准备
-

绩效沟通的准备

主管在沟通前的准备

- 回顾近期的绩效管理讨论会、汇报会、辅导会和相关数据库上的记录
 - 查看季度初每个员工设定的绩效目标
 - 收集可以证明员工达成目标的表现记录和案例
 - 如果员工没有达到所设定的绩效目标，找出原因，并找出自己如何帮助员工改进的办法
 - 预订一个安静、舒适的会议室
 - 为沟通预定足够的时间，至少45分钟
-

正式的绩效沟通

- 沟通时下属首先进行工作的自我评价
 - 主管对下属进行绩效评价
 - 向下属说明，在基于观察、数据、记录等情况下，对下属的评价，并举例说明
 - 向下属反馈评价结果
 - 如果主管对下属的评价没有得到下属的认同，双方要逐一讨论共同点和不同点，以求达成共识。如果不能达成一致意见，约定下次沟通的时间
 - 说明反馈结果不是绩效沟通的主要原因，目的是帮助主管认识到今后向下属提供哪些工作上的帮助，以提高下属的绩效
 - 共同制定下一考核期的工作目标
-

正式的绩效沟通

- 讨论要用描述性的语言而不用判断性的语言
- 应采用支持性的态度，而不是权威性的态度
- 谈话要反映出平等，而不是优越
- 接受他人的建议，而不独断专行



案例1：正式的绩效沟通

- 员工同意评估的结果，而且愿意提高自己的绩效。虽然双方的看法仍有一定差距，但是员工采取了积极的态度来讨论问题，而不是采取防卫性的做法。
- 对于员工积极参与要表示肯定和感谢。根据上述案例的描述，这名员工已经作出了妥当的回应。很多员工都想知道他们的缺点和长处是什么，以及他们应该怎样更加有效地提高自己。在员工值得称赞的时候，不要忽视了真诚的赞扬所起的作用。



案例2：正式的绩效沟通

➤员工对自己低水平的绩效不愿意承担责任，而且责怪公司的政策和其他员工。

➤耐心地倾听。不要打断员工的谈话，也不要与他们争吵，要找出他们会责怪别人的原因，然后争取员工的合作，把话题转向纠正问题的方向。每当员工向承担责任的方向迈进一步时，都要表示肯定。密切地跟进员工的表现，并且在不久后安排做一次回顾，看看员工的观点有些什么改变。



案例3：正式的绩效沟通

- 员工不同意你的评估，而且提供了确切的材料来反驳你。
- 仔细地倾听员工的谈话。然后表明你会重新检查手头的资料。如果发现员工的信息比你手头上的信息更可靠，这时你就需要相应地调整自己的立场。如果你确信员工的信息是无效或不相关的，你就需要坚持自己的立场，并解释你的观点。

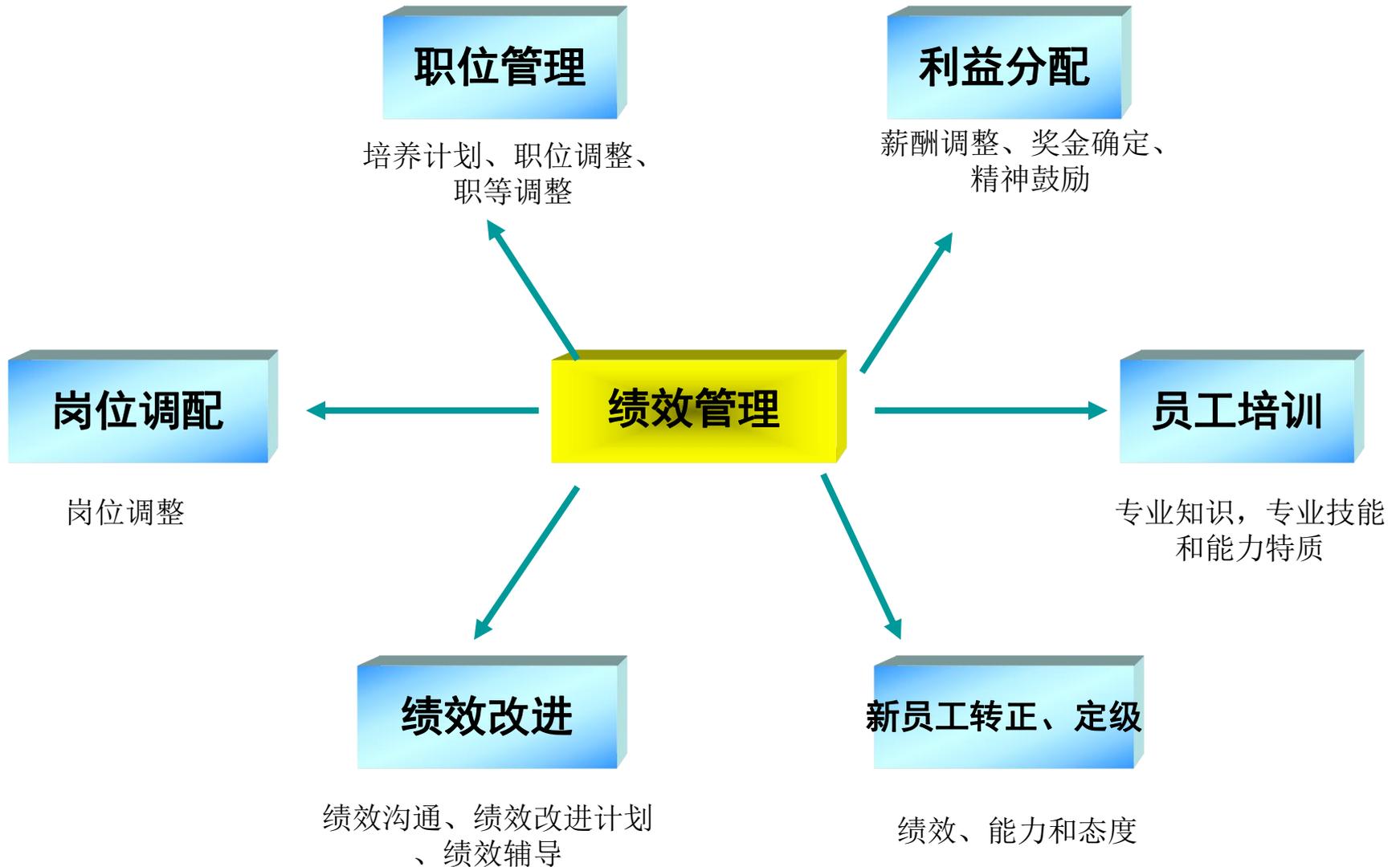


案例4：正式的绩效沟通

- 员工一言不发地接受了考评结果，准备离职。
- 当员工不愿意谈话时，要通过提问来鼓励他们参与谈话。让员工建议一些对他们有利的活动。并根据实际情况，有选择地对这些活动作出支持。



绩效管理：结果应用



名称

最近更新

- 9月份资料集合 外部可下载
- 直播:《员工手册制定及要规避的那些“坑”》附件下载 外部可下载 空间外
- 10.7福利: 2023年全国社保基数表.xlsx 外部可下载
- 10.8福利: 协商解除劳动关系协议.docx 外部可下载
- 10.9福利: 最低工资规定.doc 外部可下载
- 10.10福利: 人力资源个人工作总结.docx 外部可下载
- 10.11福利: OKR计划与考评表.xls 外部可下载
- 10.12福利: 2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载
- 10.13福利: 2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外部可下载
- 10.16福利: 工伤管理规定模板.docx 外部可下载
- 10.17福利: 入离职分析表.xlsx 外部可下载
- 10.18福利: 通用人事月报表.xlsx 外部可下载
- 10.19福利: 劳动风险防控-在职篇.pdf 外部可下载
- 10.20福利: 中国HR职业发展状况报告(人大).pdf 外部可下载

每日10点准时更新

HR的工作加油站



扫码获取资料包免费下载权限

- 10月8日
- 10月11日
- 10月7日
- 10月8日
- 10月9日
- 10月10日
- 10月11日
- 10月12日
- 10月13日
- 周一 09:54
- 周二 10:00
- 周三 10:02
- 昨天 09:43
- 13 分钟前

目 录

- 为什么绩效管理如此重要？
 - 什么是BSC？
 - 什么是KPI？
 - BSC和KPI的关系
 - 什么是绩效管理？
 - 战略目标与绩效管理
 - 绩效管理现状和问题
 - 概念与目的
 - 特征与任务
 - 职责
 - 内容
 - 流程
 - 结果应用
 - 企业绩效管理实例
-