



企业绩效管理改善与优化调研报告

IMPROVEMENT AND OPTIMIZATION OF PERFORMANCE MANAGEMENT SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。

(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



陶琚

人力资源总监
圣戈班(中国)投资有限公司



吴燕

人力资源总监
科勒(中国)投资有限公司



张淼溢

薪酬福利经理(亚太区、欧洲、中东及非洲)
格雷贸易(上海)有限公司



张璐

薪酬福利副总监
罗氏诊断产品(上海)有限公司



朱炜良

人力资源部 薪酬福利资深总监
首旅如家酒店集团



关于作者



董伟

董伟现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问, 调研和研究一职。主要负责的调研报告有: 第二届中国高潜力员工发展项目调研报告、第二届中国企业弹性福利调研报告、HRBP角色定位与能力要求提升调研报告、高管福利调研报告、社交媒体与人才招聘调研报告、企业绩效管理改善与优化调研报告。

董伟毕业于上海海洋大学, 获得经济学本科学位。

目录 1 调研内容

前言	2
主要发现	3
现状分析：低效能绩效管理的“信号”	5
快速导航：研究重点	6
目标：绩效管理驱动组织与员工发展	7
<ul style="list-style-type: none"> 与企业文化和价值观紧密相连 与组织绩效目标一致 绩效目标适应业务变化 	
沟通：绩效沟通“无时不在”	10
<ul style="list-style-type: none"> 明确企业文化和绩效管理理念 提供辅导和工具支持 HR 的监控与跟进 	
考核：增强“反馈与认可”意识	14
<ul style="list-style-type: none"> 考核内容及公平性 考核结果反馈 考核与激励 	
管理者：培养高成熟度的直线经理	18
<ul style="list-style-type: none"> 辅导与培训支持 能力要求与改善 	
整合：建立成长与发展的绩效文化	20
<ul style="list-style-type: none"> 个人发展计划“误”入绩效管理 绩效管理“融”入人才管理 	
关于本次调研	26
标杆数据	27



目录 2

我们的建议

- 千里之行，始于“目标” 9
- 绩效沟通不止于“绩效目标” 13
- 绩效考核非“一日之事” 17
- 赋能于直线经理 19
- 建立“发展”驱动的绩效文化 24

内容粹取

- 绩效管理的变与不变 25

案例实践

- 圣戈班：绩效管理之圣戈班“态度” 28
- 如家：绩效考核模式变革 30
- 格雷士：绩效管理围绕员工发展 32
- X 企业：绩效管理“力求实效” 34
- 科勒：绩效最大化 36
- 罗氏诊断：绩效管理需组织和员工“双赢” 39

在当今快速变化的商业环境中，企业正在寻求更加灵活、敏捷与及时反馈的业务运营方式，无疑这对绩效管理体系也提出了同样的要求。而事实上，在此环境之下，绩效管理本身确实历经挑战——①“与业务脱节”、②“难以保证绩效管理的持续性”、③“无法促进员工发展，提升员工积极性”、④“管理者对绩效管理缺乏认知”等。与此同时，关于传统绩效评估的有效性的讨论日益激烈，美世“全球绩效管理调查报告”显示：仅3%企业认为绩效管理制度具有卓越的价值；而48%的企业认为传统的绩效管理体系不够有效，必须进行修复。

可见绩效管理正在经历一场改革风暴。在这场风暴中，有的企业调整了反馈机制，有的则将薪资与绩效脱钩，有的甚至取消了绩效评估。可是在这样一个快速变化的颠覆性时代，绩效管理到底该何去何从？

针对这个没有标准答案的问题，以及现阶段企业面临的挑战和困惑，人力资源智享会于2017年6月至8月展开了“中国企业绩效管理改善与优化实践”调研研究，通过线上数据收集和线下访谈，归纳了绩效管理的相关趋势，并提出了相应建议，仅供参考，期望能为企业绩效管理成熟度的提升带来帮助。





主要发现

1 就绩效管理本身而言，企业不仅关注绩效目标的管理与实现，而且关注将绩效管理理念融入企业的“DNA”和价值观，以及绩效目标实现的行为过程是否与企业文化或价值观相符合。

- + 40% 的参调者希望将企业文化融入员工绩效目标实现的行为过程。
- + 案例访谈发现：企业在进行绩效考核时，不仅会考察员工绩效目标的完成情况，也会评估员工的能力和绩效目标完成过程中的行为是否符合企业文化价值观和岗位能力要求。

2 企业不仅希望通过绩效管理实现组织绩效目标，也希望绩效管理作为人才管理的一部分，能帮助员工更好地实现个人发展目标。总而言之，“实现企业与员工的双赢”是绩效管理的最终目的。

- + “作为薪酬调整的依据”不再是企业进行绩效管理的单一目的，“着眼员工未来发展，了解员工能力分布，提升员工能力”也是 43% 的企业绩效管理的主要目的之一。
- + 超过 80% 的高成熟度组织（绩效管理成熟度较高的企业），其绩效管理已与其他人才管理各方面工作相互整合贯通，尤其是职业发展、学习与发展、继任者规划。
- + 一半以上企业（52%）会结合员工个人发展计划进行绩效目标设定。但同时，“与人才管理整合”也是目前绩效管理第二大挑战。

3 企业愈来愈倡导持续的绩效反馈和沟通，并趋于将绩效管理变成一个持续的过程，而非仅仅是一个只有开始和结束的年度“事件”。

- + 就绩效目标设定而言，企业不再一年 / 半年进行一次目标设置，

多数企业都会基于绩效目标达成现状和业务变化进行目标修订（近 90% 企业都选择如此）。

- + 近 67% 的企业趋于去除繁琐的绩效管理流程和形式化的工作，将绩效管理转化为员工和直线经理的责任。为此，70% 的企业已为直线经理提供相关培训或辅导。

4 无论是绩效目标设定、辅导跟踪、还是绩效考核，企业趋于将绩效管理工作放权由直线经理负责。承担更多责任的同时也意味着企业对管理者的能力要求有所提升，但对多数企业而言，直线经理的成熟度仍不尽人意。

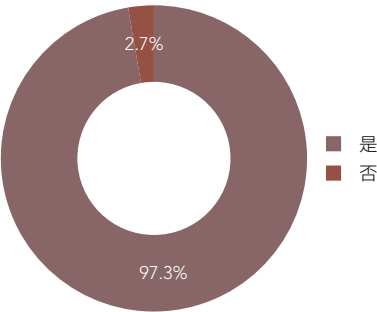
- + 近 94% 的企业已经或计划将更多绩效管理责任授权于直线经理。
- + 在绩效目标设定时，就绩效目标的主要制定者而言，69% 的企业为直线经理，仅 9% 的企业为 HR，HR 更多是作为辅助者参与绩效目标设定（42%）。
- + “直线经理成为发展员工优势的教练”与“管理者的对绩效管理的认识 and 责任感”仍是绩效管理 5 大挑战之一。
- + 提及影响绩效跟踪辅导效果的原因时，“直线经理的绩效管理意识、重视度不够”和“直线经理的反馈、辅导技巧欠缺”是企业的较为一致的回答（选择率分别为 73.98%、63.41%）。



毋庸置疑，“绩效管理”是企业人才管理过程中基本工作之一，也正如调研所示，参调企业中，仅有 2.7% 的企业未进行绩效管理（参考图表 1）。但进一步调研发现：虽然绩效管理已成为企业管理工作的基础，但企业绩效管理的成熟度却普遍较低。调研显示：77.4% 的企业，其绩效管理成熟度水平仍处于阶段 1 和阶段 2；仅有 22.6% 的企业处于阶段 3 和阶段 4（参考图 2，阶段 1 为最低水平，阶段 4 为最高水平）。

与高成熟度的绩效管理组织（阶段 3 与阶段 4）进一步对比分析（参考图表 2、附表 1：“高成熟度绩效管理”与“低成熟度绩效管理”之间的主要区别），并结合企业访谈结果，调研归纳总结了低效能绩效管理所具有的一些特点（参考下页），仅供参考。

图表 1 是否进行绩效管理 [N=328]



图表 2 参调企业绩效管理成熟度（成熟度标准引用于德勤调研报告：《The Performance Management Maturity Model》）[N=319]

成熟度	定义	比例
阶段 1：缺乏标准	不清晰绩效管理的目的，与业务脱离。绩效管理不具有持续性、管理分散、管理流程复杂，缺乏体系。仅利用绩效考核制定薪酬决策，几乎不使用绩效管理工具或技术，也不与人才管理相关联，缺乏员工发展的因素。	27.6%
阶段 2：标准化	绩效管理目的清晰。自上而下的、标准化的流程管理，以过程为导向。大多数实践规范化（即目标设定、评定量表、胜任力、技术）——支持培训指导（Coaching），有持续性的反馈和发展计划。绩效管理与人才管理工作和流程之间有整合的痕迹。	49.8%
阶段 3：整合	绩效管理目的清晰。基于发展优势的原则，进行自下而上的绩效管理、辅导和绩效改善——管理者能定期（Regularly）进行绩效回顾分析、辅导、反馈并制定发展计划；领导者鼓励绩效问责；绩效管理与人才管理工作和流程高度整合。	20.4%
阶段 4：敏捷	通过绩效管理，企业能预测人才胜任力和职业管理趋势，并有效规避绩效管理风险，甚至能为关键人才定制绩效管理实践。多数管理者擅长于持续地（On-going）、有目的地反馈和辅导。绩效管理被视作雇主品牌的一部分。	2.2%

附表 1：“高成熟度绩效管理”与“低成熟度绩效管理”之间区别

高效的绩效管理实践

Leading PM Practices

- ◆ 制定与业务战略一致的绩效管理战略
- ◆ 绩效管理是一个持续的过程，而不是一个只有开始和结束的“事件”
- ◆ 绩效管理着眼于员工发展并使员工优势最大化
- ◆ 绩效沟通与反馈不仅是薪酬讨论，也包括员工的职业发展和能力提升的分析
- ◆ 便捷多维度获取员工绩效反馈，包括同级和下属等其他同事；也包括员工本人
- ◆ 定期回顾和修订绩效目标，以使其与变化的首要业务需求保持一致
- ◆ 直线经理成为绩效辅导的教练，并对“发展员工优势”负责
- ◆ 捕捉员工即时的绩效表现（包括好的和不好的），并提供及时的（或有规律的）反馈
- ◆ 绩效管理与员工个人发展计划相关，绩效目标制定与个人发展计划紧密结合
- ◆ 定义或选择几个指标来衡量绩效管理的影响，并定期监测这些指标，创建“持续改进”的绩效管理理念

传统的绩效管理实践

Traditional PM Practices

- ◆ 很少制定绩效管理战略，即使存在也并不一定与业务战略相关
- ◆ 在开始和结束等关键节点，定期回顾、反馈绩效
- ◆ 着眼于评估员工的弱点和差距，并告知员工需要关闭差距或离开企业
- ◆ 绩效考核的唯一价值即是和薪酬关联，员工忍受绩效管理的唯一理由，因为和他们的薪酬挂钩
- ◆ 绩效管理是一个自上而下的过程，仅仅由直线经理去判断员工过去一年的绩效表现
- ◆ 员工的绩效目标通常一年制定一次，几乎不被调整
- ◆ 经理不对员工的发展承担责任
- ◆ 经理按照企业绩效管理的固定节点给予员工一次或两次绩效反馈
- ◆ 个人发展计划仅是一个定义，未被有效利用和落实
- ◆ 绩效管理的价值不能被有效评估，随着时间的推移，绩效管理很难达到持续改进的目的

低效能绩效管理的“信号”



员工不被发展

在一年一次的绩效管理过程中，员工的发展是一种事后的行为和弱项审查，在员工看来：“发展”是一种消极的、惩罚性的策略，而不是绩效管理过程中持续不断的改进或聚焦未来的发展。



复杂繁琐、固定的流程

直线经理和员工在企业设定的固有流程和形式下进行绩效管理，被动地填写各类复杂繁琐的表格，缺乏自主积极性。

无法与其他人才管理流程进行整合

绩效管理本是人才管理的一部分，但却与人才管理和运行彼此分开，不能在人才管理中发挥持续作用。例如，学习计划不能帮助关闭绩效差距；又或者无法将绩效结果来链接到个人发展计划和人才库，进而浪费了“内部人才流动”和“继任计划”中的资源。



缺乏定期回顾、辅导

绩效管理的过程缺乏时效性和灵活性，无法适应不断变化的业务环境，从而抑制业务发展。

评估仅仅为了薪酬调整

绩效评估结果的唯一价值是作为“薪酬调整的依据”。管理人员所需要的培训只有“如何制定绩效薪酬体系”，以帮助其在绩效评级时制定更客观、更公平的薪酬调整方案。



绩效目标与业务偏离

绩效管理往往与组织的业务节奏“相距甚远”——一年经历一次，如年度业绩审查，并且需要人力资源、管理人员和员工付出大量甚至无用的精力。





快速导航：研究框架



进一步分析后，我们观察到：低成熟度绩效管理的主要特点大多也是企业在绩效管理过程中面临的主要挑战（参考图表 3）。针对企业面临的挑战，通过进一步数据分析和访谈，调研归纳了绩效管理的 5 个驱动要素，即“清晰的目标”、“持续的辅导沟通”、“适时的反馈认可”、“高成熟的直线经理”、“与人才管理的融合贯通”。

随着绩效管理趋于从一个人力资源的孤立部分发展成为日常业务前进的一部分，企业继续前行之前，需重新思考绩效管理的真正意图，以及影响意图达成的驱动要素。**针对于此，调研将从企业面临的挑战出发，并围绕上述 5 大要素对调研结果进行归纳、整合和分析。**

图表 3 企业绩效管理面临的首要挑战 [N=319]

TOP1	TOP2	TOP3	TOP4	TOP5
管理者的对绩效管理 的认识和责任感	与人才管理的 整合	绩效目的的清晰 度，与业务战略的 关联度	直线经理成为发 展员工优势的教 练	绩效管理是持续 的过程，而不是 一个开始和结束 的年度工作
TOP6	TOP7	TOP8	TOP9	TOP10
在绩效考核的基 础上，制定和执行 针对性个人发展计 划 (IDP)	激励与认可	绩效管理是雇主 品牌的一部分	管理者随时追踪 下属绩效情况	绩效管理实践的 标准化

图表 4 参调企业绩效管理的主要目的 [N=319]

选项	比例
了解评估组织绩效，实现组织绩效目标与企业愿景	78.4%
作为员工调薪、晋升的依据	65.8%
了解员工能力分布，着眼员工未来发展，提升员工能力	54.9%
促进员工了解自身价值和贡献，提高员工士气	44.5%
使企业文化或理念融入到员工的日常行为习惯	31.0%
淘汰末尾员工	11.6%
提高有效员工的保留率	8.2%
其他	0.9%



目标：驱动组织与员工发展

就企业绩效管理的目的而言，调研发现：“评估组织绩效，实现组织绩效目标与企业愿景 / 文化”是企业绩效管理最为主要的目的，但同时，通过调研，我们也发现（参考图表 3、4）：“绩效目的的清晰度，与业务战略之间的关联度”也是企业面临的主要挑战。

有关“如何使绩效管理推动组织绩效目标的实现”，我们对数据和访谈结果进行了深入分析，并将“绩效目标与企业文化价值观”、“组织目标与员工绩效目标”、“绩效目标的适应性”的角度进行呈现。

与企业文化和价值观紧密相连

针对企业绩效管理的主要目的之一——“实现组织绩效目标与企业愿景和文化”（参考图表 3），其不仅要求业务目标的实现，也包含企业愿景 / 文化的实现，访谈企业中不少企业都希望将绩效理念植入企业的“DNA”和价值观，并逐渐落在具体管理工作中，就访谈结果总结来看，企业的‘文化和价值观’与‘绩效管理’之间的紧密关系主要体现在：

- ✓ 绩效目标设定与实现过程中：希望将企业文化融入绩效目标实现过程中的工作行为和态度，而且据调研发现，30% 的企业希望通过绩效管理落实企业文化和工作理念。
- ✓ 绩效沟通过程中：对企业而言，企业希望通过绩效理念的倡导来保持持续的沟通，并在绩效沟通过程中反复向员工强调，进而使企业文化逐渐嵌入员工的“DNA”。
- ✓ 绩效结果评估过程中：在绩效反馈和结果分析过程中，员工和直线经理会围绕企业文化要求分析绩效结果背后的原因，制定绩效改进计划。

正因这种趋势的萌生，愈来愈多的企业希望通过文化的“灌输”来减少不必要的流程和制度约束，进而以坚实的绩效文化来取代传统的绩效管理流程和制度。**以圣戈班和微软为例。**

圣戈班企业文化在去年经历变革之后，企业的绩效管理也出现了相应变化——企业用新的工作理念（5 个工作态度）代替了原有的胜任力要求——在绩效目标落实的过程中，员工工作行为要紧紧围绕企业文化（工作态度）。而且，在绩效反馈和结果分析过程中，员工和直线经理也会围绕企业文化要求分析绩效结果背后的原因，制定绩效改进计划，进而使企业文化逐渐嵌入员工的“DNA”。（案例详见下文企业经验部分）

微软在绩效管理过程中，倡导：1) 持续沟通、及时反馈，帮助员工在工作中学习成长，绩效回顾和沟通不应只是一个“事件”，而是一种“文化”，并将此文化作为直线经理和员工持续沟通的基础，而不是依赖于 HR 的监督去保证；2) 团队协作，不仅要完成自己工作，还要

学会利用他人的意见和想法，并帮助别人成功。在这种企业文化的倡导下，企业进一步落实了绩效管理相关工作和流程。

企业经验 圣戈班

2016 年圣戈班（全球）开始着手新文化理念的确定与落实，2017 年确定了 5 个简洁的工作理念，简称为圣戈班工作态度，取代了企业原有的胜任力模型。具体为“培养客户亲密度”、“履行企业家精神”、“创新”、“反应敏捷”、“打造开放敬业的企业文化”。

圣戈班工作态度虽然并未直接与员工绩效目标直接关联，但却与绩效结果的最终达成紧密相关。员工在制定绩效目标后，会根据圣戈班工作态度确定其工作计划和工作行为，在其具体工作中或是决策过程中，也时刻围绕 5 个“态度”思考行为，以确保工作目标的实现。在圣戈班，每位经理都有“教练 (Coaching)”的责任，因此，在新文化理念落地过程中，直线经理首先要配合 HR 教导其下属理解圣戈班工作态度——知道如何把这 5 个理念与自己的绩效目标相关联，包括工作行为的落地。

而且，企业认为：圣戈班工作态度在绩效目标实现过程中起着引导和警示作用，相比于具体的绩效目标和工作结果，在一定程度上能规避员工的短视行为（短期内产生正向的工作结果，但长期来看却不一定），进而使员工绩效和企业绩效都朝着更加“健康的”方向迈进。

与组织绩效目标一致

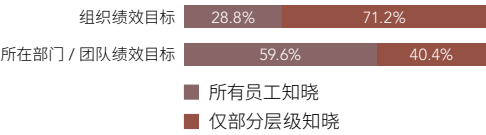
对企业而言，有益于企业绩效发展的绩效目标不一定有利于员工发展，而当员工不能从绩效管理中获得与自己相关的价值时，长期而言，也不利于组织绩效目标的实现。通过调研，我们不难发现：企业进行绩效管理不仅是要促进组织目标的实现，也要促进员工个人价值的实现和能力的提升，“实现双赢”才是企业绩效管理的最终目的（参考上一页图表 4）。

对大多数企业而言，“着眼员工未来发展，了解员工能力分布”、“提升员工能力”、或“促进员工了解自身价值和贡献，提高员工士气”也是绩效管理的目的之一（参考上一页图表 4）。可见，在设置绩效目标时组织既会考虑组织绩效发展方向，与业务战略和目标紧密相关，也会考虑员工本人的发展。

员工绩效目标是否和业务紧密相关，这与“目标设定者对业务战略的了解程度”紧密相关，但对多数企业而言，组织绩效目标并非向所有员工公开（参考图表 5），那么如何使员工个人绩效目标与组织的业务目标保持一致？据访谈了解，企业通常方式为：

- ✓ 组织绩效目标层层下达，员工在获知所在团队（上一层级）或组织绩效目标的情况下，制定个人绩效目标，然后由直线经理审核，共同确定。
- ✓ 明确部门目标，直线经理根据其部门 / 团队绩效目标，与员工共同商议制定绩效目标；然后由员工本人根据绩效目标制定具体行为目标。

图表 5 组织绩效目标的知晓度 [N=319]



无论企业利用何种方式设置绩效目标，我们发现：绩效目标制定都由员工本人和直线经理主导，而不是人力资源部门，而且数据显示：人力资源部门一般为辅助制定者，即在目标制定过程中为员工和直线经理提供辅导（参考图表 6）。毕竟对于员工本人的发展，恐怕只有员工本人和其直线经理最为了解了。

图表 6 员工绩效目标制定的主要制定者与辅助指导者分别为 [N=319]

题目 \ 选项	员工本人	直线经理	跨层级领导者	人力资源相关部门	无辅助指导者参与
主要制定者	62.7%	69.0%	11.6%	8.8%	0.3%
辅助制定者	11.9%	37.0%	30.7%	42.3%	8.8%

绩效目标适应业务变化

通过访谈我们发现：对企业而言，员工绩效目标并非一成不变，为保证员工绩效目标与组织绩效目标的贴合度，企业会根据情况进行调整（以 IBM、科勒为例，参考同页企业经验部分）。而且，通过调研发现，多数企业绩效目标周期设定为一年一次，但这并不意味着目标是一成不变的，95% 的企业都会基于组织绩效实现情况和业务变化进行目标的调整和修订（参考图表 7）。与目标制定相似的是，目标的修订也主要由员工本人和直线经理主导——员工本人或直线经理发现绩效目标与业务偏离或个人发展计划不相符合时，则会进行相应的调整。

就目标制定和绩效考核的固定周期而言（由 HR 发起），“年度”仍是主要选择（选择率为 66%），而且随着周期的缩短，选择率逐渐降低。
对大多数企业而言，频繁的目标制定和考核不仅会带来繁琐的工作，也会影响目标的“效力”——据访谈，企业认为：目标过于频繁的变动会影响目标在员工心中的效力，不利于组织总体的绩效目标的达成，但为达成绩效目标，员工会视情况调整其具体的行为目标。总体而言，公司和个人整体的绩效目标不会轻易被调整，可灵活调整的是员工根据计划确定的具体固定的行为目标，以及目标的优先顺序（参考下图）。



图表 7 企业绩效目标设定和修订的频率 / 周期 [N=319]

题目 \ 选项	年度	半年度	季度	月度	按照需求不定期	从不
目标设定	65.5%	14.1%	12.9%	4.7%	2.5%	0.3%
目标修订 【基于组织绩效评估或业务变化】	10.3%	44.5%	16.0%	5.6%	18.8%	4.7%

企业经验 科勒

从科勒从绩效管理的演变来看，其至始至终都以员工为导向，包括目标设定。在科勒，每年绩效目标设定过程中，员工需主动了解其上级领导（直线及虚线）的绩效目标，然后设定自己的绩效目标，进而保证员工的绩效目标与企业最终绩效目标保持一致。

虽然以员工为导向，但这并非意味着绩效目标的设定完全由员工主导。由于员工最终所设定的绩效目标需要得到其直线及虚线经理的认可，因此，在目标设定过程中，员工需要不断的与其直线经理进行沟通。与直线经理基本达成一致后，员工将会在系统上提交其绩效目标，然后由直线经理进行审批，如被驳回，员工需要根据反馈意见修正目标。

而且，在设定绩效目标的过程中，员工也需要明确自己的职业发展趋向，以及如何通过绩效目标的设定达成自己的职业规划，即制定个人发展计划。个人发展计划也由员工自行设定，并且可随时根据实际情况进行更新。

企业经验 IBM

受内外环境的交互影响，IBM 的绩效管理进行了重大改变。在变革之前，绩效目标从上至下的设定耗费时间较长，而在快速变化的今天，其很难保证绩效目标的时效性。因此，在新绩效管理模式下，员工在符合企业文化和使命的前提下可自主设定自己的绩效目标；经理得到充分授权给予员工反馈和目标确认——员工会带着自己的想法和目标与其经理沟通确认，经理也会将自己的绩效目标传递至员工；而且，绩效目标可随时进行调整和跟踪，员工无需一次性设定全年的目标，可设置阶段性的绩效目标。

我们的建议

千里之行，始于“目标”

绩效目标设定是绩效管理的开始，但如何使绩效管理有一个好的开始呢？

为了使理想中的绩效管理成为现实，绩效目标设置应能够发挥员工的优势，并且将员工与企业紧紧捆绑，即个人绩效目标与组织目标保持一致；以及通过目标设定，员工能够看到其对于组织的价值，在组织绩效目标实现过程中的影响和作用，这也是员工满意度敬业度的驱动因素；同时也要进行审查和修订，确保持续的调整更新。总体而言，目标设定和管理过程中，值得深思的是：

- 1 绩效目标本身是否具有激励性，并与组织和业务结果紧密相连，使员工通过绩效目标认识自己在组织中的价值。在目标设定、绩效反馈与激励等过程中，企业最好都能明确告知员工个人目标在组织目标中的价值，以加强员工的信念和责任感。
- 2 绩效目标是否清晰可衡量，以避免绩效考核过程中的“灰色问题”和争议。在目标设定过程中，为便于最终的绩效评估，行

为表现和完成率是否都与考核 / 评分标准相对应。

- 3 员工绩效目标是否定期回顾修订目标，确保“绩效目标和员工的行为过程”仍与“企业价值观和组织目标”保持一致。企业不仅要关注短期绩效目标的达成，也要关注绩效目标如何达成，当员工实现绩效目标的行为过程与企业文化价值观或工作理念相吻合时，才有利于企业的长期发展，以及企业愿景的实现。
- 4 直线经理是否针对员工绩效目标实现和完成情况，进行辅导和问责，保证员工未偏离目标，并处于前进状态。企业是否有相应地绩效管理系统帮助员工和直线经理管理绩效目标，使直线经理能够随时监测员工绩效目标设定与完成情况，并针对性的给予反馈意见或线下针对性的辅导。
- 5 对于员工对已完成的绩效目标或已取得的成就，直线经理是否有相对独立的资源，使其能够利用被分配的资源自主地、及时地给予反馈和认可，以使员工有持续的动力和积极性去实现最终的目标。
- 6



沟通:绩效沟通“无时不在”

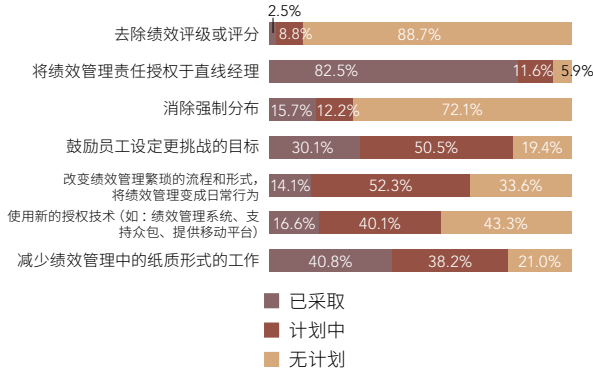
在访谈过程中，数家企业的 HR 均表示：除绩效考核的固定周期之外，企业愈来愈倡导持续的绩效反馈和沟通。正如 GE 用“经常性沟通”取代了一年一次的正式考核，推出“PD@GE”应用帮助员工的管理者和团队成员彼此交流和反馈，每位员工有一系列短期目标（‘优先任务’），鼓励管理者经常与员工交流讨论。Adobe 也废除了定期的绩效评审制度，推出“动态日志”，要求管理者定期与员工就目标完成情况进行分析，尤其是不达标者，要进行严格谈话和改进，企业表示：推出动态日志后，主动离职率降低 30%。

除 GE、Adobe 之外，就访谈企业而言，科勒、IBM、圣戈班也皆是如此。在这些企业看来：绩效管理是一个持续的“事件”，而非一个只有开始和结束的年度工作，也意味着绩效管理将从“固定的、繁琐的流程”中解放；绩效改进也不应局限于年度考核后“亡羊补牢”。企业希望员工和直线经理能够有意识地、主动地进行绩效反馈沟通。但这对大多数企业而言仍存在挑战。

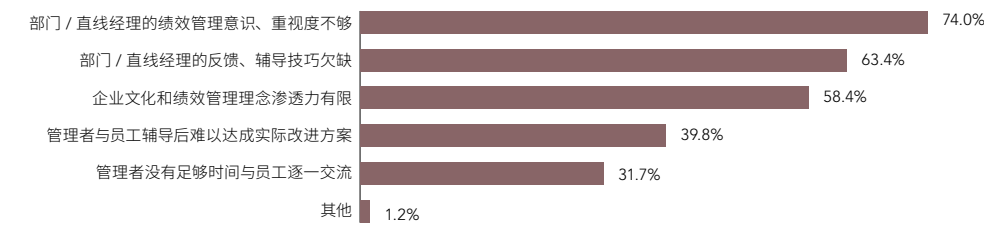
通过上文分析（参考图表 8），我们不难发现：无论是绩效目标设定还是绩效持续的跟踪辅导，企业都趋向于将绩效管理赋权于直线经理和员工本人，而并非依赖于制度或 HR 的约束和监督。而且，在访谈过程中也了解到：某制药企业在新设计的绩效管理过程中，领导力要求需要践行“信任”这一主题，新流程旨在赋予员工更多权利，加强主管人员与员工之间的合作。

但与此同时，企业在持续的绩效目标跟踪辅导过程中也面临挑战，主要包括：“企业文化或绩效管理理念渗透力有限”、“直线经理缺乏绩效管理意识和技巧”紧密相关（参考图表 9）。在这种情况下，企业将绩效管理最终目的植入企业文化，从制度、工具着手去引导，以终为始。有关如何保证持续的绩效沟通，下文将围绕上述挑战，并结合企业案例实践具体分析。

图表 8 是否计划对绩效管理流程做出以下改变 [N=319]



图表 9 影响绩效目标追踪和辅导效果的原因有 [N=246]



明确企业文化和绩效管理理念

如何保证绩效管理过程中持续的沟通？某外资企业表示：充满动力的员工和出色业绩的高绩效团队源于企业文化。可见，绩效管理过程中，是否能够保持持续的沟通与企业文化以及绩效理念的倡导存在一定联系。正如上文分析：绩效管理应与企业文化价值观紧密相连。

但与此同时，令人惊讶的是，部分企业表示（参考图表 10）：与“文化”相比，制度和工具发挥着更为明显的作用。访谈中，企业均表示：文化渗透力相对较弱的情况之下（仍缺乏“持续、及时反馈沟通”的绩效管理文化），企业仍需要通过制度和工具进行引导，逐渐使文化融入员工日常工作。

需要注意的是，在制定绩效管理相关制度，以及选择相应工具前，企业应明确企业文化以及绩效管理理念（如“制度约束、严格落实”、“结果导向、自主管理”、“高绩效文化”等）。然后，从企业文化和绩效管理理念出发，进行制度的制定和工具的选择，以使企业文化和绩效管理理念落实在绩效管理工作中，反之作用于绩效管理，使直线经理和员工对绩效管理具有自我意识。从科勒和圣戈班绩效管理的经验中（详见下文企业经验部分），我们不难发现，圣戈班的“5 个态度”和科勒的“人才赢家”理念对绩效管理所发挥的引导作用，具体参考下文企业经验部分。

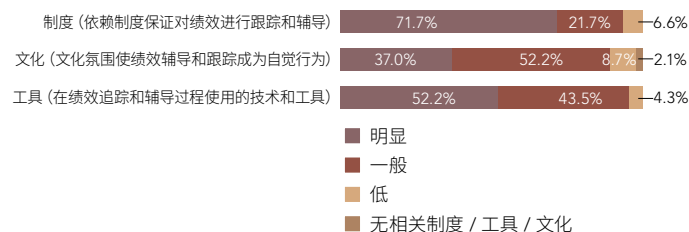
提供辅导和工具支持

除文化引导之外，直线经理的成熟度也是影响“绩效结果反馈、辅导与跟踪”的重要原因。调研显示：就影响企业绩效辅导跟踪的原因而言，74%的企业认为：部门/直线经理缺乏绩效管理意识，即对绩效管理的重视度不够；63%的企业认为：部门/直线经理的绩效辅导技巧欠缺（参考图表9）。

有关管理者的绩效管理的认识和重视程度，作为HR或许一时难以改变。但值得一提的是，通过进一步访谈和分析，我们发现：管理者对绩效的跟踪辅导意识和能力一定程度上与绩效管理本身的便捷性相关（参考图表10）。据数据显示，“认为管理者缺乏绩效跟踪辅导技巧”的企业中，其中有近60%的企业缺乏相关系统或工具的支持（参考图表11）；据美世调研显示（绩效管理2015全球调查）：“绩效管理流程、程序和工具”是影响管理者绩效满意度的重要原因。针对于此，企业不妨简化精炼流程，充分利用先进技术能让管理者和员工持续参与的流程。

以科勒为例（具体参考下文企业经验部分），企业人才管理系统进行整合更新之后，在绩效管理进行过程中，员工在系统上录入绩效目标和个人发展计划，并可随时更新绩效目标完成现状。相应地，直线经理可随时在系统上查看员工绩效目标的更新情况，以及是否与企业目前业务目标相一致，进而，直线经理可针对性地给予员工反馈和辅导。通过系统的变革，直线经理能够自主地进行绩效跟踪和辅导，HR减少了对绩效管理过程的干预。

图表10 制度、文化和工具在企业绩效追踪和辅导过程中的作用 [N=319]



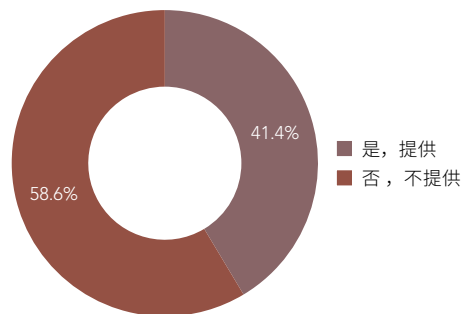
HR 的监控与跟进

据上文分析，多数企业已趋于将绩效管理工作授权于直线经理。这同时也意味着在绩效管理过程中，HR的角色需要有所改变。就被访谈的企业而言，HR在绩效管理过程中扮演的角色主要如下：

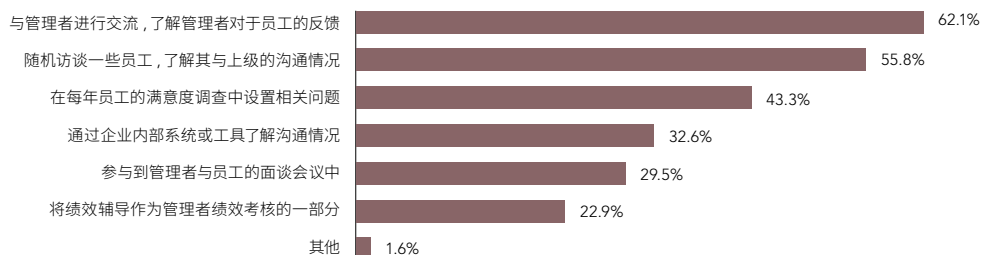
- ✓ 制度和具流程的提供者和辅导者：根据企业文化和绩效管理理念，来制定相应的制度和流程，提供相应的工具支持。并根据不同部门和不同管理者的成熟度进行辅导。
- ✓ 结果的监控者：监控绩效目标达成情况，以及人才管理的相关指标，了解人才管理的相关指标，以了解各部门或各管理者的绩效管理状况，并进行针对性分析。
- ✓ 冲突解决者：在绩效管理过程中，尤其是结果评估、反馈阶段，当直线经理与员工之间发生不可调和的冲突时，HR作为中立者介入解决。

从HR以上角色中，我们不难发现：HR对绩效管理的参与主要是在管理过程中的关键节点，而针对绩效的持续沟通和辅导，HR仅仅选择性参与。但“参与度降低”并不意味着HR对绩效管理的监控和跟进不重要，通过访谈和数据分析发现：绩效管理成熟高的企业，近60%的企业将绩效辅导作为管理者绩效考核的一部分；大多数企业会通过与管理者或员工随机访谈或满意度调查的方式对绩效管理进行监管与跟进，进而提供针对性的辅导和培训（参考图表12、下一页图表13）。

图表11 企业是否会提供绩效管理系统或相关工具 [N=156]



图表12 HR在绩效管理监管与跟进过程中使用的方式 [N=319]



图表 13 绩效管理是否作为管理者绩效考核的一部分？（N=72，成熟度为“整合”和“敏捷”的企业）

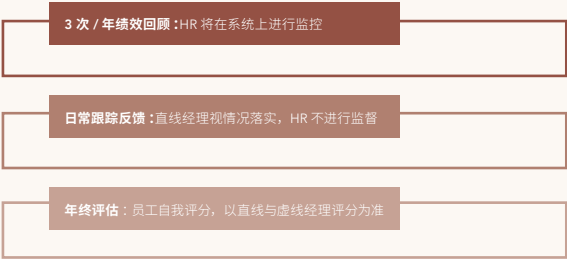
选项	小计	比例
是	41	56.9%
否	31	43.1%



企业经验 科勒

在系统整合之后，员工和经理可随时更新自己的绩效目标和完成情况，经理也可查看员工的职业发展规划，并与自己的建议和想法进行比较，当发现不吻合时，及时与员工沟通，使双方达成一致。而且，由于系统的整合，绩效管理与培训发展无缝连接——当员工发现自己在某方面的能力或经验有所欠缺时（或 IDP 安排），其可直接查看是否有相对应的课程、培训及其他发展途径，并进行申请（部分课程需要经理的审批，部分直接由培训部门根据时间进行安排）。

同时，在系统得到整合之后，由于企业希望直线经理和员工能够随时、自主沟通，并及时将沟通反馈结果和绩效目标完成情况更新至系统，因此企业简化了绩效管理的流程，企业将一年两次的考核简化为一年一次；除企业要求的一年三次固定的绩效回顾评估之外（需要将完成情况更新至系统），其他绩效谈话和回顾，HR 不进行干预和介入，沟通辅导的频率及反馈结果无需被 HR 知晓，直线经理也无需填写各类表格，主要目的是使日常的绩效回顾与辅导授权于直线经理和员工本人。



但为了保证“随时沟通、自主沟通”的理念顺利落地，尽管 HR 不会时时介入直线经理与员工的日常沟通，但其会通过调研向员工了解直线经理与其沟通辅导的情况及效果；同时也会监控直线经理有关人才管理的关键结果，如员工绩效、员工潜能、员工敬业度以及人才阶梯搭建状况等，企业主要是希望通过对结果的监控促使直线经理和员工“随时沟通、自主沟通”习惯的养成。

总而言之，有关绩效辅导与日常沟通，HR 将过程交给了直线经理和员工本人，其只对结果进行监控，并通过结果追踪过程、发现最佳实践，并将最佳实践和经验在企业内部进行分享学习。同时，对于新加入（缺乏经验）的直线经理、或团队绩效较差的直线经理，HR 适当情况下会介入直线经理与员工绩效沟通和辅导的过程，给予其较多的关注和帮助。

值得一提的是，科勒中国在今年引入了“人才赢家”理念——人才的“选用育留”不再是 HR 的工作，也是直线经理的责任，通过理念企业希望直线经理在“选用育留”方面更加支持员工的发展，其不仅要关注业务结果，也应关注人才管理方面的指标，如员工的保留率、敬业度、员工绩效、人才多样性、人才阶梯的健康度等。企业也将从两个维度来衡量直线经理的绩效，即业绩和人才管理，并计划将人才管理相关的指标作为人才赢家的一部分计入直线经理的 KPI。正因如此，在绩效管理方面，企业希望 HR 逐渐“放手”，给予直线经理更多的自主权。

企业经验 IBM

就 IBM 而言，在变革之前，企业绩效目标从上至下的设定耗费时间较长，而在快速变化的今天，这将很难保证绩效目标的时效性。因此，在新绩效管理模式下，员工在符合企业文化和使命的前提下可自主设定自己的绩效目标；经理得到充分授权给予员工反馈和目标确认——员工会带着自己的想法和目标与其经理沟通确认，经理也会将自己的绩效目标传递至员工；而且，绩效目标可随时进行调整和跟踪，员工无需一次性设定全年的目标，可设置阶段性的绩效目标。

总体而言，在 IBM，绩效目标的设定主要是为帮助员工更好地完

成工作和成长，并非为考核和薪酬奖金的发放，员工最终的绩效评分与其目标完成情况无直接关系。正因如此，员工能够站在自己发展的角度上设定自己的绩效目标。

另外，在工具方面，企业也会利用相应的工具进行绩效的跟踪和辅导，员工可进入绩效管理系统设定自己的目标，并可根据完成程度或业务变化更新目标；经理可随时查看员工的绩效目标，并可进行批复和完成程度的跟踪。绩效管理系统保证了绩效目标设定的灵活性，也保证了绩效目标反馈和跟踪的持续性。除 PC 端，企业也自行开发了 APP，以保证员工和经理之间、员工与员工之间可进行表扬、指导、调研，进而让反馈做到随时随地。

我们的建议

绩效沟通不止于“目标任务”

直线经理与员工之间的关系很大程度上会影响员工的敬业度，而改善关系（建立信任）最有效的管理方式之一即是“有意义且时刻发生的沟通”——持续有效的交流能使员工感受到被支持、被关注，并具有安全感，进而营造高效的工作环境，在这种环境之下，员工能够欣然接受各种体验和挑战、分享信息和帮助他人。同理，在绩效管理过程中，‘使绩效沟通持续并有意义地发生’对绩效管理也同等重要。

在调研过程中，我们发现企业绩效管理愈来愈趋于从“高效、标准由事件驱动的流程和工具”中解放出来，而转向“管理者与员工持续对话”，进而也逐渐舍弃流程化的深度分析，更多是赋能管理者。针对访谈过程中企业遇到的问题，除流程本身优化之外，我们也将从沟通内容、沟通方式的角度提出建议（参考下图）。

首先就沟通内容而言，经理在与员工沟通绩效时，沟通内容不应只局限于绩效目标或工作任务的完成情况，而且应了解员工面临的问题和挑战，并且就完成情况和现状去分析背后的原因，具体而言，值得企业注意的是：

- 强调企业文化和价值观，并从员工工作行为出发分析企业文化和价值观要求，使员工实现绩效目标的行为过程与企业文化和价值观相符。

- 聚焦员工的贡献和成果的交付，而不是只看到员工“坏”的一面，同时也应了解知晓员工所面临的挑战，与其共同面对，使员工感受到“被支持”，具有安全感。
- 明确员工的目标和期望，以及员工做出的目标和发展承诺；同时也应告知员工“公司的期待”，并与员工之间互相信任，促使员工自主管理绩效目标，对目标和承诺负责。
- 讨论业务的优先性和紧急性，以适当调整员工绩效目标，帮助员工明确绩效目标的优先顺序，明确一系列短期目标。
- 讨论什么可以激励员工，什么能驱动令人满意的工作结果。进而，充分利用所拥有激励资源，针对性给予员工即时有效的激励。

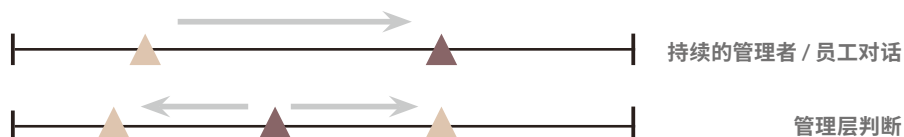
这些内容在一定程度上能够使绩效沟通更具有深度（更具针对性和个性化），从而能够提高绩效沟通的效果和员工的满意度。

但为保证绩效沟通具有意义，企业不仅要保证沟通内容的有效性，而且要保证有便捷渠道，使直线经理和员工进行持续地绩效反馈、认可和辅导，包括线上和线下渠道（参考下图）。理想的绩效沟通应每周一次，但目前对多数企业而言，沟通的频次主要由直线经理自行决定，直线经理会根据不同员工的性格特点、工作能力和自主性等因素来决定每位员工的沟通频次、沟通内容。

绩效管理流程

高效，由事件驱动的程序，配有相关标准和工具

深度绩效管理分析



问题

- 企业中的绩效管理流程不统一
- 流程耗费大量时间：管理者和员工在程序“机制”上花费大量时间，对业绩的影响却有限
- 目前该流程被视为一种经营“事件”而不是领导工具



可选方案

- 简化 HR：提高流程效率——**尽量简化和精炼流程**并充分利用先进技术（如移动和社交媒体解决方案）
- 制定能让领导层和员工持续参与的绩效管理流程
- **“众包”反馈**——通过社交媒体为员工提供反馈的自主权

考核：增强“反馈与认可”意识

提及“如何评价绩效管理方式是否合理”时，一些企业表示：最好的评价方式是“企业是否能公平公正地进行绩效评估，员工是否能欣然接受绩效结果的反馈结果”或“人才的流失是否因为绩效管理不当所导致”。而有关如何让员工欣然接受绩效反馈结果，并愿意继续在公司的发展？下文将从“考核内容及公平性”、“考核结果反馈”、“考核与激励”三个方面进行深层剖析。

考核内容及公平性

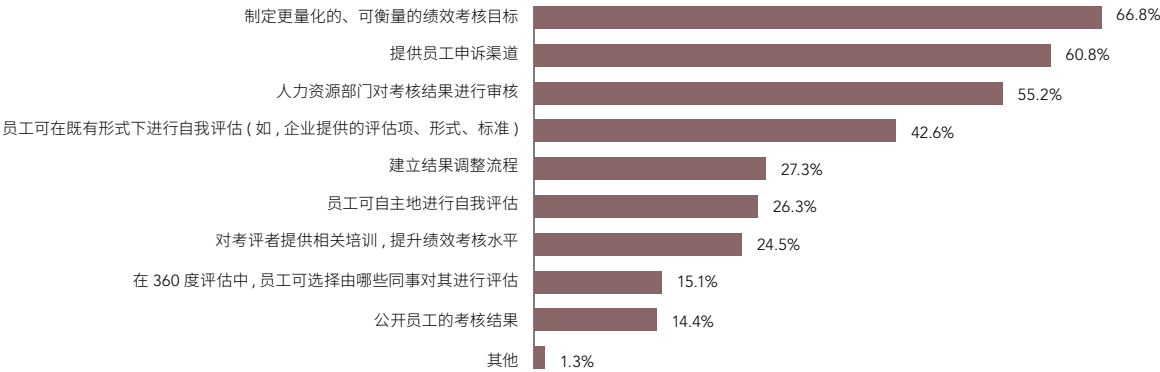
在传统的绩效管理理念中，绩效考核更多地是“打分”、“排名”以及“淘汰”，但就本次调研结果而言，我们发现：企业更重视绩效考核之后“对过去的审视”和“对未来发展的考虑”。

就绩效考核内容而言，对访谈结果进行分析后我们发现：针对绩效评估，企业不仅会考察员工绩效目标的完成情况，也会评估员工的能力和绩效目标完成过程中的行为表现，以保证员工的工作行为与企业

要求（包括文化价值观和岗位要求），进而促使管理者和员工更加关注绩效管理的持续性（以圣戈班、罗氏诊断、科勒等企业为例，具体参考下文企业经验部分）。可见，对于绩效管理，企业看重的不只是直接结果，也关心员工的成长，以及企业的人才管理和长期发展。

但无论考核结果将如何运用，考核的公平性是企业首先需要保证的，也是绩效结果近一步发挥作用的基础。回顾访谈内容和调研结果，我们发现：为确保考核的公平性，在绩效考核前期、过程中以及考核结束后，都有值得注意之处——考核前，企业会制定更加量化的、可衡量的绩效考核目标；考核过程中，人力资源部门也会对各部门的考核结果进行再次审核，确保直线经理的评估有相应的行为或结果依据；考核后，企业会提供申诉渠道，以保证员工的意见及时反馈（参考图表14）。而且在考核过程中，部分企业也让员工进行自我评估，但员工自我评估结果，主要是作为直线经理评估过程中的参考，而不直接计入绩效考核结果。

图表 14 贵企业通过哪些方式确保考核结果的公平性 [N=319]



企业经验 科勒

在科勒，员工最终绩效得分由两部分组成，一部分是绩效目标得分；另一部分为能力目标评分（科勒员工的任职能力）。



绩效目标评分标准为 1~5 分，而且各目标的权重有所不同，较为

重要的职责和目标所占权重更大。因此，为了避免绩效考核过程中出现“灰色地带”，在年初设定目标的过程中，企业则要求员工和经理在设定绩效目标过程中对目标完成情况及其对应的评分尽可能进行清晰的界定——不同完成情况对应的分数分别为多少，进而避免年终考核时出现不必要的争议。

除绩效目标评分之外，企业会对员工的任职能力进行评分。针对所有员工，企业有四个核心的任职能力要求——建立信任、不断进取、以最终客户为中心、对工作绩效设立高标准。每项能力有进一步的定义和行为要求，员工每项能力的打分则取决于其各项行为发生的频率。

企业经验 圣戈班

在圣戈班，员工的绩效考核将包括两部分，一部分是绩效目标完成率评分；另一部分则是5个圣戈班工作态度的考评，“态度”评分的主要目的是为使员工绩效目标的达成和进一步改进、以及判断员工是否具有向上发展的潜能。

关于五个“态度”的考评，虽不会计入绩效的最终得分，但会影响员工的个人发展，和未来绩效的改进——在企业看来，态度得分应和绩效结果呈正向相关。如果出现不一致，则需要思考评分的公正性

（绩效目标得分低，“态度”考评高），或是员工的潜能（绩效目标得分高，态度“考评”低）。而且，当“态度”考评较低时，经理应思考员工进一步的改进计划。“态度”考评过程中，员工个人和经理都会对5个“态度”进行充分讨论。在对绩效结果和绩效目标完成情况进行评估过程中，经理会参考员工相应的“态度”的展现行为。

总而言之，企业希望通过这种文化的变革使绩效管理变得更加“松散”和“开放”，从而赋予员工更多主动性，在更加轻松自主的氛围中工作，以更加积极愉悦的心态面对客户。

考核结果反馈

“绩效反馈”处于“绩效考核”和“激励发展”之间，具有承上启下的作用，其既包括“绩效目标实现过程中持续的反馈、辅导和改进”，也包括“绩效考核后，绩效结果的反馈与分析”。有关“持续反馈、辅导与绩效改进”，在“绩效沟通”部分，我们已进行了讨论，在此我们将进一步分析如何进行“绩效结果反馈”？

首先，就反馈技巧而言，绩效反馈需要直线经理具备一定的经验技巧。这会使得绩效管理事半功倍，但值得注意的是，通过调研，我们不难发现：企业在绩效目标持续跟进和沟通过程中，面临的挑战之一即是管理者缺乏反馈技巧。但就企业提供给管理者的培训而言，调研发现：只有少部分企业会为直线经理提供“绩效反馈技巧”相关的培训，除沟通技巧之外，绩效反馈的内容和方式也值得注意（参考图表15）。

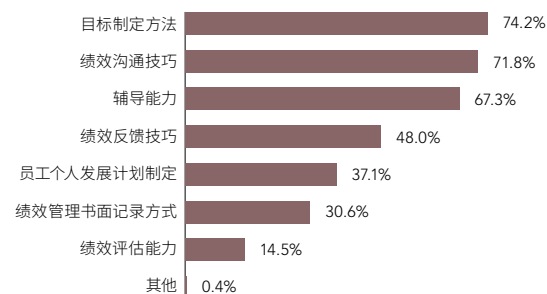
然后，就反馈内容而言，绩效反馈不应只是简单地结果呈现。通过访谈，我们发现：在绩效反馈过程中，直线经理不仅要告知员工绩效考核结果，而且要结合结果分析员工未来的发展，制定个人发展计划和绩效改进计划。但进一步分析发现（参考图表15）：企业对“绩效反馈”和“个人发展计划制定”的重视度都有待提升；近40%的企业认为“反馈后难以达成改进方案”是影响结果反馈效果的原因之一。针对于此，我们建议管理者在进行绩效反馈过程时，不妨从结果追溯过程，分析结果背后原因，着眼于员工未来发展，使得绩效反馈具有针对性、具有个性化，努力解决员工面临的不同发展问题，而非千篇一律的“绩效结果告知”。

考核与激励

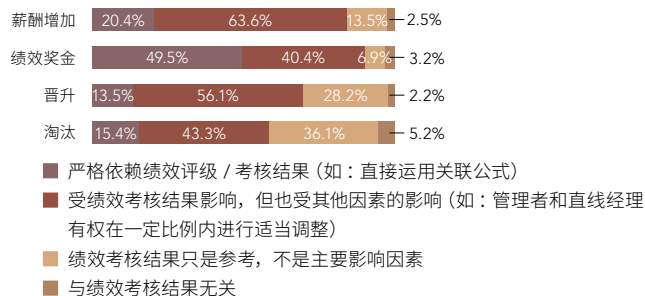
企业进行绩效管理，不仅为了解评估组织绩效，实现组织绩效目标与企业愿景，同时也为激励发展员工。正如图表4（第6页）所示，“了解员工能力分布，着眼员工未来发展，提升员工能力”、“促进员工了解自身价值和贡献，提高员工士气”也是企业希望通过绩效管理达到的目的之一。

但对大多数企业而言，调薪并非完全依赖于绩效考核结果（无直接的公式联系），而也会受其他因素的影响，甚至，对于部分企业，“薪

图表15 贵企业会提供给管理者哪些关于绩效管理方面的培训 [N=248]



图表16 有关绩效结果和薪酬增加、奖金、晋升和淘汰之间关联度，请对应进行勾选 [N=319]



酬增加与否”与“绩效考核结果”无关或不是主要影响因素（参考图表16）。据访谈了解，部分企业已取消了员工个人绩效最终评分与薪资之间的直接关系，其薪资浮动取决于公司绩效和团队绩效，直线经理也可使用既定预算即时奖励个人绩效优异的员工。

就激励方式而言，除上述的“薪酬激励”和“绩效奖金”的方式之外，其他一些激励方式也为企业所青睐，超过一半的企业会利用“发展机会”、“荣誉”来激励员工（参考下一页图表17）。可见，除传统的货币性激励之外，企业也愈来愈重视非货币性激励，通过“认可”来激励员工。进一步通过访谈发现：企业绩效管理进行改善之后，绩效激励与以往相比，总体而言存在一些不同之处：

- 1 激励与发展并重。除现金激励之外，员工个人在企业的发展、能力提升以及获得的认可也是激励方式的一种。因此除绩效奖金、薪资增长之外，企业也注意“员工发展和能力提升”所产生的激励作用。

以科勒为例：绩效考核之后，企业不仅会将绩效结果应用在薪资调整工作上；企业也更重视的是绩效结果如何运用到员工的将来，包括职业目标的达成、岗位胜任力和任职能力的提升。因此，在绩效考核结果确定之后，其直线经理及员工将着眼于员工进一步的发展计划。

员工也需要思考和回答：一年中最大的成就是什么？一年中最大的学习是什么？一年中碰到的最大挑战是什么，如何去应对和解决挑战的？对未来有何借鉴？企业认为：员工在回答问题的过程中，一方面是对过去一年绩效和工作的反思和总结；另一方面，也是对个人发展计划的重新思考、更新和完善。对于绩效末尾的员工，企业会进行干预，并视情况为其制定内部辅导计划（Internal Coaching Plan）。

2 授权于直线经理，及时给予认可和激励。企业会为管理者（包括直线经理）分配相应的资源，管理者使用预算即时灵活地激励表现出色的员工。在传统的激励机制下，企业往往根据员工最终的绩效得分，按企业统一的制度决定激励的方式和额度，不能针对各业务部门的人员状况给予针对性激励，尤其针对一些具有潜力的人才（绩效有待提升）的激励。在这种情况下，企业会在预算内，调整激励机制，授予直线经理相应的权力和资源，由其自主分配。

以如家为例：在原有的考核制度中，企业每年对酒店总经理考核一次。但受业务的影响，以及运营部门的相关反馈——虽然年终绩效奖金较为丰富，但对酒店总经理而言，反馈周期较长，不利于“短频快”的绩效反馈与结果改善，对酒店的运营管理也会产生不利影响。因此，企业对酒店总经理的考核周期进行了调整，由原来一年一次的考核变化为“4+1”模式，即季度考核加年终考核。

考核周期的改变也带来了激励方案的改变，企业从原有的年终绩效奖金中抽取部分比例奖金，以作为季度奖金发放。而且，需要注意的是，季度考核不完全由公司主导，而是放权给到各区域，季度中的部分指标也由城区自行设定，奖金也根据考核结果自行分配。

以联想为例：为了确保绩效评估能够真实地反映员工的绩效，联想持续地给管理者授权，提高他们评价员工绩效时的灵活度，让他们可以根据员工实际的特点来打分，而不用受限于必须找出部分的“尚待改进”。当然，绩效管理的本质是区分员工绩效表现的优劣，因此管理者不能给所有员工打同样的分数。

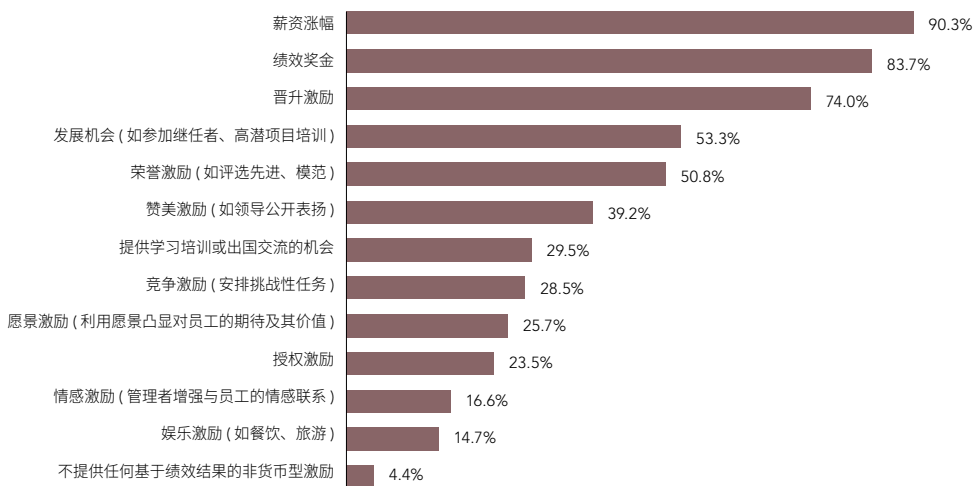
与此同时，联想引入了“奖金池”的概念以控制预算。管理者可以赋予员工不同的个人奖金系数，但系数调节后的奖金总额不能超过分配的奖金池预算。奖金池可以帮助管理者更好地提升成本意识和经营意识，而管理者经营意识的提升也可以促进公司的绩效提升。

3 根据业务特点，制定多样化的激励方案。面对不同部门、不同业务的工作性质和责任都有所不同，需要的激励方式也有所不同，统一的激励方式往往对一些部门和岗位难以产生效果。为适应业务和岗位的多样性，企业会思考：现在的激励形式是否能有效驱动和激励员工？

以联想为例：随着联想集团由单业务体系向多业务体系，由单纯的设备提供商向“设备+云”模式转变，联想的激励制度也随之改变。改变之后，企业根据不同业务的特点，联想制定了多样化的激励方案，包括：利润增长计划、收入增长计划、里程碑奖励计划、管理费/投资回报计划、递延奖金计划、股权激励计划（剥离业务）以及销售激励计划。

为了确保激励方案与业务的最佳匹配度，人力资源部门会与业务部门一起反复商讨，甚至对某个特定业务同时组合使用两种或多种激励方案，确保激励方案更好地符合业务的特点，从而更好地促进业务的发展。

图表 17 就企业目前使用的激励方式而言，哪些方式效果最佳 [N=319]

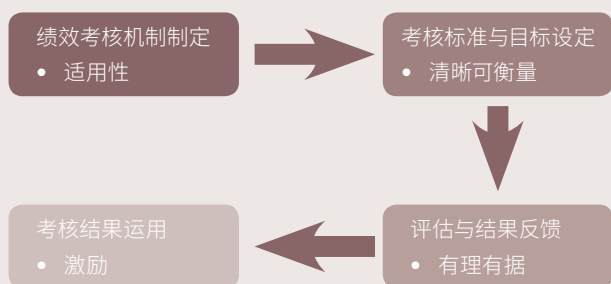


我们的建议

绩效考核非“一日之事”

“去除绩效评级或评分”一时成为绩效管理的热度话题，但就调研结果而言，绝大多数企业虽然参与话题的讨论，但却没有打算就此采取行动(参考下一页图表 18)。相对于“去除绩效评级或评分”，现阶段，企业目前更关注绩效考核的公平合理性。

就绩效考核的“合理性、公平性”而言，其绝非是简单的评分，而是与绩效管理各阶段紧密相关，包括考核标准的设定、绩效目标设定，以及绩效考核之后所产生的工作，包括反馈和激励，具体而言：



- ✓ **确定绩效考核机制。**企业绩效体系的搭建应包括绩效考核标准的确定，企业应确定统一的绩效考核机制，以及各岗位的考核标准。需要注意的是，在确定考核机制的过程中，HR 不妨通

过校准会议听取各业务 / 部门经理的意见，以确保绩效考核标准在各个业务部门的适用性和合理性。

- ✓ **绩效目标可衡量。**在设定员工绩效目标时，应尽量将绩效目标的完成情况、行为表现及行为结果应与考核评估标准相对应，能被清晰的考核评估，进而在绩效评估和绩效沟通时，避免因信息不对称产生的“灰色”地带，以及员工对绩效结果存在的质疑。
- ✓ **绩效反馈和沟通有理有据。**除保证绩效考核过程和标准的公平性，直线经理在对员工进行评估的过程中也应有理有据，即能够结合相应绩效结果、数据和员工日常工作行为进行分析，进而在向员工反馈绩效结果能够有理有据。因此，直线经理在评分之后，HR 不妨再次对评分进行校正，了解评分背后的原因。
- ✓ **针对绩效结果，制定激励计划。**“让员工清楚自身价值，有效激励员工”也是企业绩效管理的目的之一。就绩效激励而言，值得企业注意的是：除奖金、薪资增长等现金激励之外，企业也要注意与员工个人发展规划和职业发展计划结合，确保员工在企业的发展和成长，相应地要给予晋升或学习发展机会。另外，除统一的激励之外，不妨授予直线经理相应的权力和资源，由其自主分配。



管理者：培养高成熟度的直线经理

无论是绩效目标设定、还是绩效辅导与跟踪或绩效考核，在本次调研中，我们不难发现，企业趋于将更多绩效管理工作放权由直线经理负责（参考图表 18），但承担更多责任的同时也意味着企业对管理者的能力要求有所提升。然而事实上，对大多数企业而言，直线经理的成熟度仍不尽人意——“直线经理不能成为员工发展的教练”是企业面临的主要挑战之一；“直线经理的意识、能力及其他因素”是影响绩效辅导效果的主要原因。

针对这些挑战，下文将就本次调研结果从“培训辅导支持”和“能力要求与改善”两个角度进行分析。

辅导与培训支持

在 Google，为衡量直线经理的工作效能，企业使用数据驱动模型从 8 个维度进行评估，其中最为重要的一个维度即是“作为一名好导师”，直线经理一年需向上进行两次反馈，并追踪管理者的绩效表现和行为规范之间的联系。值得一提的是，在中国，大多数企业已有意识地去提升管理者绩效管理的相关技巧。近 80% 的企业都已为管理者提供相关培训和辅导（参考图表 19）。

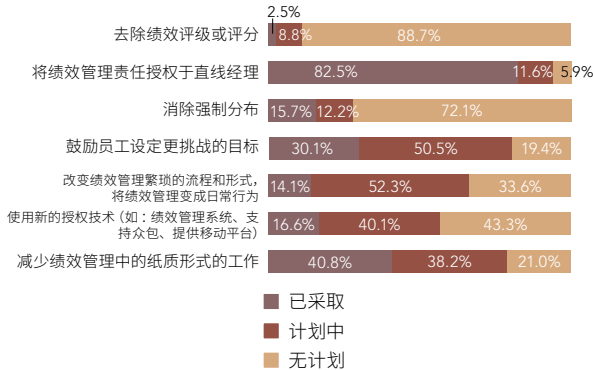
就企业为直线经理提供的具体培养内容而言（参考图表 20），70% 以上的企业都提供了“绩效目标制定”和“绩效沟通”的课程。这主要因为：就绩效管理全过程而言，在绩效目标制定、绩效沟通和绩效辅导阶段，直线经理扮演着主要角色，需要发挥较多的主观能动性，甚至由其主导；而且，“绩效目标制定”和“绩效沟通、辅导”与“个人及组织绩效目标的实现”密切相关。但同时也说明，大多数企业的管理者一定程度上仍缺乏在“绩效目标制定”、“绩效沟通”和“绩效辅导”方面相关经验和技巧，值得关注。

能力要求与改善

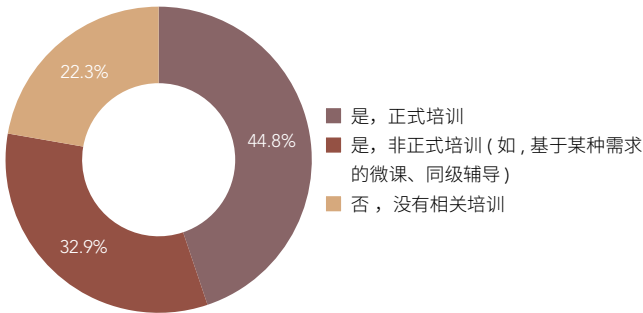
除辅导支持之外，管理层自身的能力与潜质也是影响其成熟度的重要因素，有关“管理者在绩效管理中所需胜任力”这个问题，在调研中，我们也与企业进行了探讨。据被访谈企业的经验，企业关注的胜任能力主要包括“激励他人”、“树立负责任文化”“创建信任关系”和“有效决策”，详见下文。【至于能力和成熟度的提升，将于下文“我们建议”部分进行讨论】

✓ 激励他人：直线经理需有效利用企业给予的资源针对性激励和驱动员工。以如家为例，如家考核机制改变之后，其也带来了激励方案的改变，企业从原有的年终绩效奖金中抽取部分比例奖金，以作为季度奖金发放。而且，需要注意的是，季度考核不完全由公司主导，而是放权给到各区域，考核指标也由城区自行设定，针对性进行激励。

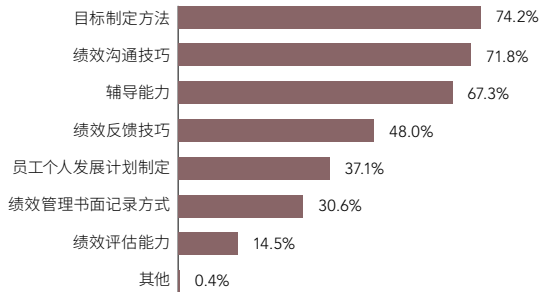
图表 18 是否计划对绩效管理流程做出以下改变 [N=319]



图表 19 是否会给管理者提供有关绩效管理的培训 / 辅导 [N=319]



图表 20 贵企业会提供给管理者哪些关于绩效管理方面的培训 [N=248]



✓ 树立负责任文化：直线经理需促使员工对绩效管理和绩效承诺负责，而非将绩效管理的责任落在直线经理或 HR 的肩上，正如海尔。在海尔，各岗位和员工都需做出绩效承诺，争取绩效目标并对其负责，而并非自上而下承接（传递）目标。并且，员工需要自行确定未来一年内需要实现的目标及实现路径和方法，确定之后并以年度契约合同的形式线上签约，并录入系统（包括季度、月度的具体工作指标）。如在绩效目标在具体落地过程中，需要根据业务和环境的变化进行动态调整，员工也将全程参与。

- ✓ **创建信任关系：**直线经理要建立与员工之间的“信任”，相信员工能够自主地完成绩效目标。通过圣戈班文化变革的实践，我们可以观察到企业与员工之间，管理者与下属之间的信任——圣戈班5个“工作态度”确定之后，取代了企业原有的胜任力模型。这在绩效管理上也有所体现，企业不希望绩效管理是“军事化”的，而应是一个“松散型”管理，给予员工更多主动性，以激发员工更多开放的、改革的创新想法，在既有的绩效目标和圣戈班5个工作态度下，员工本人可自行设定更加具体的行为目标。

- ✓ **有效决策：**随着企业愈来愈将绩效管理的权利赋予直线经理，直线经理需在更大权限范围内作决策，并使决策有利于员工个人，也有利于团队和公司。以科勒为例，科勒引入了“人才赢家”概念之后，直线经理被充分授权，企业希望直线经理在“选用育留”方面支持员工发展。同时，在绩效管理上直线经理也被赋予更多的自主权，能针对不同员工的特征针对性管理；同时也需要直线经理能够站在员工和公司的角度上做出与“人”相关的决策，HR则不过多干预，只监控最终效果，由效果追踪直线经理人才管理的过程。

我们的建议

赋能于直线经理

在对数据和访谈结果进一步分析之后，我们观察到绩效管理的新趋势——在未来绩效管理模式下，管理者的角色不断从命令和控制更多地转变为教练和导师，也承担更多绩效管理责任。同时，这也需要管理者有全新的技能和领导力来进行管理。

但就绩效管理经验和技巧而言，大多数企业的管理者在绩效管理之路上仍阻碍重重，等待企业解决。若让管理者承担绩效管理责任，企业首先应提高其对绩效管理的重视度和意识，使管理者认识到绩效管理的价值；而且需要提供相应的辅导、便捷的流程和工具帮助管理者进行绩效管理。



- ✓ **提高直线经理对绩效管理的重视度和意识**

需要注意的是，就“重视度和意识的提升”而言，并非单一的方式就能够解决，企业着眼于“意识提升”之前，首先应赋予绩效管理的价值。

从“赋值”的角度出发，绩效管理体系要与业务紧密联系，有益于业务目标的达成，进而成为管理者实现业务目标的“工具”之一；绩效管理也应与人才管理息息相关，简而言之，通过绩效管理，

管理者能够管理人才、发展人才、保留人才。同时，企业要尽量简化绩效管理的流程，明确绩效管理理念，给予直线经理更多的管理自主权。总而言之，绩效管理应是直线经理实现业务目标和管理人才的有效工具，而非是无用的“负担”。

在“赋值”之后，再聚焦于绩效管理价值的凸显，使管理者有所意识并产生驱动力。在管理者意识不强的情况之下，企业不妨利用一系列方式使管理者对绩效管理予以关注。一方面，企业可尝试通过“高层参与”进行引导，或将部分管理者绩效管理的实践经验和产出作为“最佳实践”给予认可并向其他管理分享，并就具体问题和挑战组织相关交流讨论会议；另一方面，绩效管理既是人才管理的一部分，企业不妨将绩效管理工作转化为相关指标，并作为管理者本人绩效考核其中一部分，以加强管理者的重视。

- ✓ **培养直线经理绩效沟通辅导的能力和技巧**

针对绩效管理各阶段的工作，企业应为管理者提供相应的辅导和培训，有关是否强制的问题，企业应根据辅导内容具体安排，例如，有关绩效管理理念、制度、流程等必要学习内容，应全员参与；而针对其他技巧性的课程，应由管理者主动申请，选择性参与。以IBM为例，在绩效管理变革之后，在“新”的绩效管理中，企业非常重视管理层的成熟度，会要求经理人学习相应的绩效管理理念和新的流程。HR将会组织相应的培训（线上、线下、电话或面对面），在学习之后，会有相应的考试，通过考试的经理人将获得企业颁发的证书。

在提供相关培训和辅导的同时，企业也应尽量使绩效管理便捷化，并简化考核流程；减少“命令”和“规定”等强制性因素，除关键节点，减少HR的干预，以尽量发挥直线经理的自主性；减少纸质形式的工作，尽量通过系统进行线上管理，进而使员工在线上更加便捷地管理和更新目标，直线经理也可随时跟踪其目标的完成情况，并针对性给予相应反馈和辅导。

整合：建立成长与发展的绩效文化

为什么进行绩效管理? 是为了“评估和实现组织目标”，还是为了“合理地进行调薪、安排晋升”，毋庸置疑，这些都是企业绩效管理的主要目的，但却不是唯一。通过上文分析，我们不难发现：“员工未来发展与能力提升”也为企业所关注，它是 55% 的企业进行绩效管理的主要目的（参考第 6 页图表 4）。

但就绩效管理的影响和作用而言，通过访谈发现：“帮助员工明确薪酬的条件及要求”或“合理进行调薪”是绩效管理最为明显的作用，而对于“员工的自身发展和职业规划”，近八成企业都表示“待提升”。可见，对大多数企业而言，绩效管理在“员工的成长和发展”方面发挥的效果仍有待提升。

而且，调研前期，在企业的抱怨声中，我们也发现：绩效管理是否能取得效果，其关键在于员工和管理者是否能够认识其中的价值——对员工而言，绩效管理是否有助于个人发展；对管理者而言，绩效管理是否能帮助其管理人才，实现业务目标。针对于此，调研也从“员工个人发展”和“企业人才管理”两个角度对绩效管理过程进行了分析。

个人发展计划“误”入绩效管理

在员工个人发展计划看似与绩效管理并无直接关系，但在访谈中，部分企业绩效管理的全过程却都存在 IDP（个人发展计划）的影子（**参考下文微软与科勒的经验**），尤其是在目标设定和绩效辅导过程中，企业会将员工绩效管理与个人发展计划紧密结合，以最大限度的在绩效管理的过程中完成员工个人成长的目标和计划。

就微软而言，企业强调员工的成长与发展（及时反馈，帮助员工在工作学习中学习成长，激励他们实现目标）。在绩效目标设定及绩效辅导过程中，员工都会将个人发展计划考虑其中，包括能力提升和职业发展规划，进而在绩效目标实现的过程中，个人能力和职业也同样得到了发展。从科勒的实践中，我们也观察到：通过人才管理系统的整合，企业不仅简化了绩效管理的流程，也使绩效管理与员工的职业发展和个人发展计划紧密相关，具体如下：

- ✓ 在设定绩效目标的过程中，员工需要明确自己的职业发展趋向，以及如何通过绩效目标的设定达成自己的职业规划，即制定个人发展计划。个人发展计划也由员工自行设定，并且可随时根据实际情况进行更新。
- ✓ 由于系统的整合，绩效管理与员工培训发展无缝连接——当员工发现自己在某方面的能力或经验有所欠缺时（或 IDP 安排），其可直接查看是否有相对应的课程、培训及其他发展途径，并进行申请（部分课程需要经理的审批，部分直接由培训部门根据时间进行安排）。

- ✓ 绩效考核之后，企业不仅会将绩效结果应用在薪资调整工作上；更重视将绩效结果如何运用到员工的将来，包括职业目标的达成、岗位胜任力和任职能力的提升。因此，在绩效考核结果确定之后，其直线经理及员工将着眼于员工进一步的发展计划。

绩效管理“融”入人才管理

除个人发展之外，绩效管理对业务目标实现而言，其作用不言而喻，但对人才管理体系而言，企业却未意识到绩效管理是其中一部分。而实际上，绩效管理不仅是业务目标实现过程中的重要因素，也是企业人才管理的一部分。从企业面临的挑战中，除“与业务关联”之外，“与人才管理整合”也是多数企业面临的主要挑战（参考图表 3）。为什么企业难以将绩效管理与其他人才管理工作融会贯通？通过采访进一步分析发现：除企业固有的“文化”和“管理者成熟度”等基因之外，“技术、工具支持”也是驱动因素之一。有关“文化”、“管理者成熟度”在其他章节进行了详细讨论，因此下文将主要就“技术和工具支持”进行具体分析。

据数据分析（参考图表 21），高成熟度组织的绩效管理已与大部分人才管理工作相互整合贯通，尤其是职业发展、学习与发展、继任者规划。而且，据美世调研显示（绩效管理 2016 全球调查）：“绩效管理流程、程序和工具”是影响管理者绩效满意度的重要原因，并建议企业简化和精炼流程，充分利用先进技术制定能让管理者和员工持续参与的流程。

进一步分析发现：技术和系统的使用在一定程度上能够促进人才管理各个模块整合贯通。**正如科勒以及罗氏的相关实践**——科勒的绩效管理系统在今年完成了与其他人力资源管理系统整合，包括人才招聘、人才阶梯、培训与发展。整合之前（2015 年前），绩效管理、招聘、培训发展及人才阶梯分别为四个独立的系统，相互之间无法衔接，运用过程较为繁琐，而且会有重合。在这种情况下，企业在参考外部市场趋势和相关实践后，制定了 3 年的“系统整合计划”。除各人才管理模块得到整合之外，绩效管理也能与员工工作目标、任职能力目标、职业发展规划和个人发展计划紧密结合。（罗氏案例详见案例实践部分 39 页）。

图表 21 绩效管理与其他人才管理流程的整合程度 [来源于美世‘绩效管理 2016 全球调查’]

选项	完全整合	部分整合
职业发展	71.8%	12.1%
学习与发展	58.6%	23.1%
领导力发展	54.3%	42.5%
继任者规划	54.8%	26.3%
薪酬与认可	53.9%	26.0%
人才获取	51.0%	33.4%
胜任力模型	37.5%	46.2%

企业经验 科勒

对科勒而言，今年是绩效管理的又一里程碑——绩效管理系统完成了与其他人力资源管理系统整合，包括人才招聘、人才阶梯、培训与发展。

整合之前（2015 年前），绩效管理、招聘、培训发展及人才阶梯分别为四个独立的系统，在这种情况下，科勒在参考外部市场趋势和相关实践后，制定了 3 年的“系统整合计划”，绩效管理是第一个进入整合系统（KOHLEK career management 系统）的模块，其他模块在 3 年内陆续进入，最终使得绩效管理与人力资源其他模块相互衔接（参考附表 3）。



附表 3：KOHLEK career management 系统

除各人才管理模块得到整合之外，科勒的绩效管理还具有以下特点：1) 由员工自主驱动；2) 紧密结合工作目标、任职能力目标、职业发展规划和个人发展计划；3) 简化管理流程。下文也将从绩效管理的各个阶段来分析科勒绩效管理的特点，以及如何通过绩效管理使员工绩效最大化。

+ 目标设定

从科勒的绩效管理演变来看，其至始至终都以员工为导向，包括目标设定。在科勒，每年绩效目标设定过程中，员工需主动了解其上级领导（直线及虚线）的绩效目标，然后设定自己的绩效目标，进而保证员工的绩效目标与企业最终绩效目标保持一致。

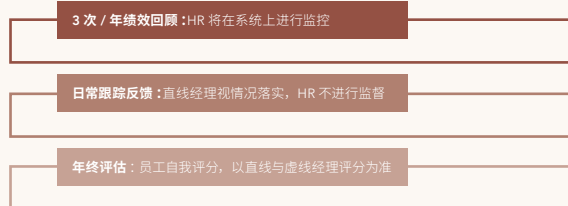
虽然以员工为导向，但这并非意味着绩效目标的设定完全由员工主导。由于员工最终所设定的绩效目标需要得到其直线及虚线经理的认可，因此，在目标设定过程中，员工需要不断的与其直线经理进行沟通。与直线经理基本达成一致后，员工将会在系统上提交其绩效目标，然后由直线经理进行审批，如被驳回，员工需要根据反馈意见修正目标。

而且，在设定绩效目标的过程中，员工也需要明确自己的职业发展趋向，以及如何通过绩效目标的设定达成自己的职业规划，即制定个人发展计划。个人发展计划也由员工自行设定，并且可随时根据实际情况进行更新。

+ 绩效跟踪辅导

在系统整合之后，员工和经理可随时更新自己的绩效目标和完成情况，经理也可查看员工的职业发展规划，并与自己的建议和想法进行比较，当发现不吻合时，及时与员工沟通，使双方达成一致。而且，由于系统的整合，绩效管理与培训发展无缝连接——当员工发现自己在某方面的能力或经验有所欠缺时（或 IDP 安排），其可直接查看是否有相对应的课程、培训及其他发展途径，并进行申请（部分课程需要经理的审批，部分直接由培训部门根据时间进行安排）。

同时，在系统得到整合之后，由于企业希望直线经理和员工能够随时、自主沟通，并及时将沟通反馈结果和绩效目标完成情况更新至系统，因此企业简化了绩效管理的流程，企业将一年两次的考核简化为一年一次；除企业要求的一年三次固定的绩效回顾评估之外（需要将完成情况更新至系统），其他绩效谈话和回顾，HR 不进行干预和介入，沟通辅导的频率及反馈结果无需被 HR 知晓，直线经理也无需填写各类表格，主要目的是使日常的绩效回顾与辅导授权于直线经理和员工本人。



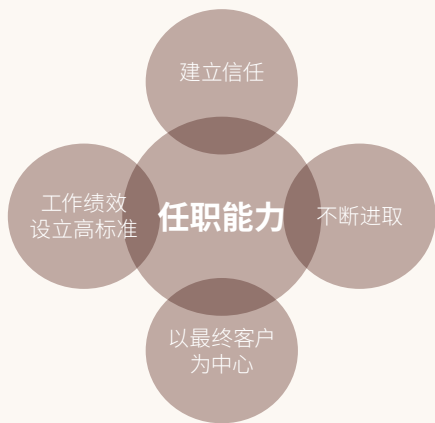
另外，值得一提的是，科勒中国在今年引入了“人才赢家”理念——人才的“选用育留”不再是 HR 的工作，也是直线经理的责任，通过这个理念企业希望直线经理在“选用育留”方面更加支持员工的发展，其不仅要关注业务结果，也应关注人才管理方面的指标，如员工的保留率、敬业度、员工绩效、人才多样性、人才阶梯的健康度等。企业也将从两个维度来衡量直线经理的绩效，即业绩和人才管理，并计划将人才管理相关的指标作为人才赢家的一部分计入直线经理的 KPI。正因如此，在绩效管理方面，企业希望 HR 逐渐“放手”，给予直线经理更多的自主权。

+ 绩效考核

在上文中提到，企业希望直线经理能够与员工自主沟通绩效目标完成情况，随时进行绩效辅导，因此将绩效考核频率由一年两次（年中与年末）调整为一年一次。

就考核的主要责任人而言，考核主要由员工本人及其直线经理和虚线经理参与，员工会对自己进行评分，但评分不计入最终绩效得分，只作为经理评分以及绩效谈话的参考，员工最终的分数由其直线经理和虚线经理决定。但在评分过程对员工而言非常透明，员工与经理保持持续沟通，进而保证员工对绩效结果评分的认可。

在科勒，员工最终绩效得分由两部分组成，一部分是绩效目标得分；另一部分为能力目标评分（科勒员工的任职能力）（参考附表 4）。



附表 4：绩效考核维度

绩效目标评分标准为 1~5 分，而且各目标的权重有所不同，较为重要的职责和目标所占权重更大。因此，为了避免绩效考核过程中出现“灰色地带”，在年初设定目标的过程中，企业则要求员工和经理在设定绩效目标过程中对目标完成情况及其对应的评分尽可能进行清晰的界定——不同完成情况对应的分数分别为多少，进而避免年终考核时出现不必要的争议。

除绩效目标评分之外，企业会对员工的任职能力进行评分。针对所有员工，企业有四个核心的任职能力要求——建立信任、不断进取、以最终客户为中心、对工作绩效设立高标准。每项能力有进一步的定义和行为要求，员工每项能力的打分则取决于其各项行为发生的频率。

企业经验 圣戈班

随着经济环境变化和技术革新，以及企业员工年龄层次的变化，内外部客户对企业服务的要求都在随之改变。这对传统行业而言，是新的挑战。面对挑战，圣戈班意识到：企业文化和管理理念需要变革，应以更加开放的态度和理念管理企业和员工。

在 2016 年，圣戈班（全球）开始着手新文化理念的确定与落实，并在 2017 年确定了 5 个简洁的工作理念，简称为圣戈班工作态度，取代了企业原有的胜任力模型。具体为“培养客户亲密度”、“履行企业家精神”、“创新”、“反应敏捷”、“打造开放敬业的企业文化”（参考附表 5）。



附表 5：圣戈班工作态度

+ 确定理念：广泛“群众”基础

虽然文化变革的主要倡导者是企业高层，但就变革过程和内容而言，并非管理者自行讨论决定的，而是收集了广泛员工的想法和观点。

首先，基于企业培训管理学校（圣戈班大学）聚集了来自不同国家、不同区域以及不同层级和业务部门来参加学习的“学生”，企业借此机会，在培训过程中会通过问卷的形式与“学生”讨论圣戈班的企业文化和工作理念。

然后，在“群众”基础上，企业会通过计算机模拟得出大家普遍所接受的文化理念（Shared Mindset）。最后经讨论、总结并确定表述——圣戈班工作态度（The Saint-Gobain attitudes），企业认为：圣戈班态度不仅要与员工的实际工作行为相贴合，而且应简洁并具有逻辑，使其能够植入员工内心和日常工作。

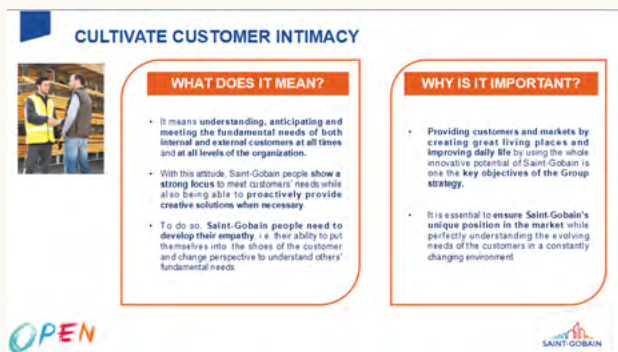
+ 落实理念：层层深入

在文化变革之后，企业首要工作即是要将“圣戈班态度”植入员工内心和日常工作中，成为工作理念，随时影响员工的工作行为和表现。

1 广而告之：在确定“圣戈班态度”之后，企业首先将其贯穿于 2017 年企业年度评估（Annual Review）中，在此过程中，企业会开展不同的专题讨论会（Workshop），从高管层到学习与发展部门，再到所有 HR，然后逐层落实。在讨论过程中，首先会谈及文化变革的过程，以及各项“态度”的定义（参考上文注释及图表），然后就不同话题由员工进行交流与沟通，员工也会就某一理念分享自身的成功案例。

【注：“培养客户亲密度”的具体含义】

培养客户亲密度：公司各级组织始终理解、遇见并满足内外部客户的根本需求。据此，圣戈班人应该全力以赴满足客户需求、且能主动、适时地提供富有创意的解决方案；为了培养同理心，即能站在客户的



附表 6：客户亲密度定义

2 确定行为：在圣戈班工作态度中，我们没有发现圣戈班对各“态度”的具体工作行为进行界定（除较为通用的行为表现之外——以“培养客户亲密度”为例，参考附表 7），因为企业希望给予员工更多的自主性——围绕主要的理念由员工自己思考具体的工作行为，而非企业进行框定。这也符合圣戈班工作态度的要求，因此在不同的专题讨论会（Workshop）中，围绕 5 个态度，员工将就自己的工作内容与要求讨论所在岗位的行为要求。

但需要注意的，行为的确定由不同部门不同员工自行主导，这并不意味着企业完全“放任自流”，企业只希望行为表现的确定也从员工出发，在具有广泛“群众”基础后，企业未来会根据员工所总结的工作行为再确定为各区域各业务各岗位所适用的工作行为。



+ 文化变革与绩效管理

圣戈班工作态度确定之后，取代了企业原有的胜任力模型。这不仅在企业人才招聘上有所体现，而且也体现在绩效管理上，包括绩效目标的实现与达成、绩效考核与绩效改进。总体而言，企业不希望绩效管理是“军事化”的，而应是一个“松散型”管理，给予员工更多主动性，以激发员工更多开放的、改革的创新想法。

+ 绩效目标的实现

圣戈班工作态度虽然并未直接与员工绩效目标直接关联，但其

却与绩效结果的最终达成紧密相关。员工在制定绩效目标后，会根据圣戈班工作态度确定其工作计划和工作行为，在其具体工作中或是决策过程中，也时刻围绕 5 个“态度”思考行为，以确保工作目标的实现。在圣戈班，每位经理都有“教练（Coaching）”的责任，因此，在新文化理念落地过程中，直线经理首先要配合 HR 教导其下属理解圣戈班工作态度——知道如何把这 5 个理念与自己的绩效目标相关联，包括工作行为的落地。

而且，企业认为：圣戈班工作态度在绩效目标实现过程中起着引导和警示作用，相比于具体的绩效目标和工作结果，在一定程度上能规避员工的短时行为（短期内产生正向的工作结果，但长期来看却不一定），进而使员工绩效和企业绩效都朝着更加“健康的”方向迈进。

+ 绩效考核

在圣戈班一年 2 次的考核中，员工和经理围绕最初绩效目标分析结果。当员工在发现问题时，会主动找直线经理一同进行分析——围绕圣戈班工作态度分析绩效结果背后的原因，包括积极的行为和消极的行为，进而制定进一步的改进建议和计划。

需要注意的是，在圣戈班，绩效跟踪、考核以及结果评估过程中，HR 都不会介入，只有员工和经理双方发生争议，HR 才会介入，或是抽样介入（业务出现下滑趋势）。总而言之，在整个绩效结果评估过程中，HR 主要责任是提供工具和结果监控，而具体过程则交给员工和直线经理本人。

+ 绩效改进

在 2017 年，员工的绩效考核将包括两部分，一部分是绩效目标完成率评分；另一部分则是 5 个圣戈班工作态度的考评，“态度”评分的主要目的是为使员工绩效目标的达成和进一步改进、以及判断员工是否具有向上发展的潜能。

关于五个“态度”的考评，虽不会计入绩效的最终得分，但会影响员工的个人发展，和未来绩效的改进——在企业看来，态度得分应和绩效结果呈正向相关。如果出现不一致，则需要思考评分的公正性（绩效目标得分低，“态度”考评高），或是员工的潜能（绩效目标得分高，态度“考评”低）。而且，当“态度”考评较低时，经理应思考员工进一步的改进计划。“态度”考评过程中，员工个人和经理都会对 5 个“态度”进行充分讨论。在对绩效结果和绩效目标完成情况进行评估过程中，经理会参考员工相应的“态度”的展现行为。

总而言之，企业希望通过这种文化的变革使绩效管理变得更加“松散”和“开放”，从而赋予员工更多主动性，在更加轻松自主的氛围中工作，以更加积极愉悦的心态面对客户。

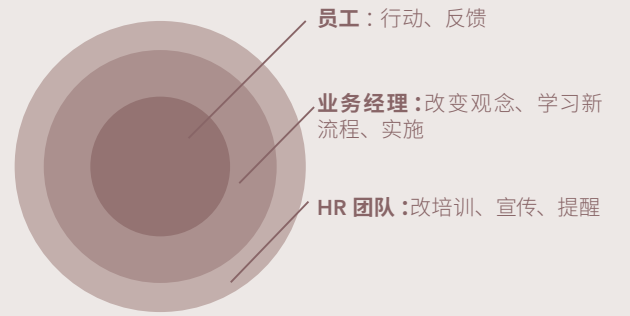
我们的建议

建立“发展”驱动的绩效文化

站在企业角度上，其希望员工能致力于组织目标的实现；而站在员工的角度上，其则希望他们的组织投资他们成功所需要的技能。如何使双方“统一战线”？

最简单的途径即是员工发展融入绩效管理，实现双赢，但现实中，部分企业的绩效管理却与员工发展相脱离。针对这一问题，我们针对性采访了部分转型成功的企业。从他们的经验中得到相关启示，总结为下列 5 个因素，希望在“独立的绩效管理”向“持续的、整合性的、发展驱动的绩效管理”转型过程中，能对企业有所启示。

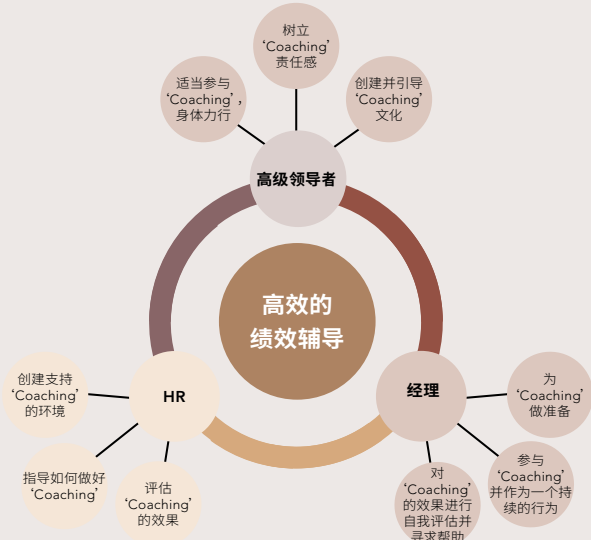
- 更新绩效管理的定义和理念：绩效管理首先应被员工和管理者认可，并被视为一个持续的过程，企业应该从绩效管理的目的出发，确定绩效管理的理念和文化，并将其嵌入员工的“DNA”，使其认可并身体力行。HR 可通过培训、宣传和提醒等方式将绩效管理理念和定义融入绩效管理各阶段的沟通和工作之中，以使直线经理和员工改变观念、学习新理念新流程，并积极实施给予反馈。



- 将绩效管理能力融入“胜任力模型”：拥有高成熟度的管理者的企业，其绩效管理才能成为增强公司价值和推动商业影响力的有力工具。为此，企业不妨将绩效管理所需的管理能力融入岗位能力要求，进而在绩效管理方面对管理者提出明确要求，并使管理者有明确的标准来衡量当前的工作行为和能能力，帮助其明确绩效发展的需要。进一步，企业也应提供相应的培训或辅导机会，以帮助管理者提升能力。
- 与人才管理其他模块融合贯通，为员工创造发展计划：绩效管理不是人才管理之外独立的部分，而要与其他人才管理模块“互通有无”，进而促进员工发展和绩效目标的达成。高成熟度的企业应该是能通过这种整合，为员工制定高质量的发展计划；通过绩效考核，员工和管理者能够认识并弥补员工的能力或行为差距，并制定进一步的 IDP；针对业务需求和员工能力或行为差距，下一步计划可将最重要或最紧急的发展需求列为优先绩效目标，并确定具体的行动步骤，进而“关闭差距”，促进员工发展（参考下图，图表出自德勤调研报告：《Change Management in Employee Performance Management》）。



- 使管理者成为教练或导师：除企业所提供的培训和发展计划，直线经理需要通过辅导和教练支持员工发展，相应地，公司也需要为直线经理提供辅导，使其成为合格的教练或导师。正如 Google，企业为在衡量直线经理的工作效能过程中，会使用数据驱动模型从 8 个维度出发进行评估，其中最为重要的一个维度即是：作为一名好的导师。进而管理者本人需要具备相应技巧。但直线经理从‘Good’到‘Great’的过程中，企业也应为提升管理者提供相应资源，换言之之，直线经理在这个过程中也是被辅导者，HR 也应为其提供相应的辅导和支持；高层领导者也应引导“Coaching”的文化和责任，并适当参与其中。
- 创造经常性反馈的场合和机会：员工和经理经常讨论绩效，有助于整体绩效的提高。但为促成员工与直线经理沟通的持续发生，HR 应为提供这些机会承担责任，包括系统的改善、流程的优化、交流沟通工具和场所的建立。正如在“绩效沟通‘无处不在’”部分所述，缺乏系统和工具也是保证持续辅导与沟通的障碍之一，应予以关注。



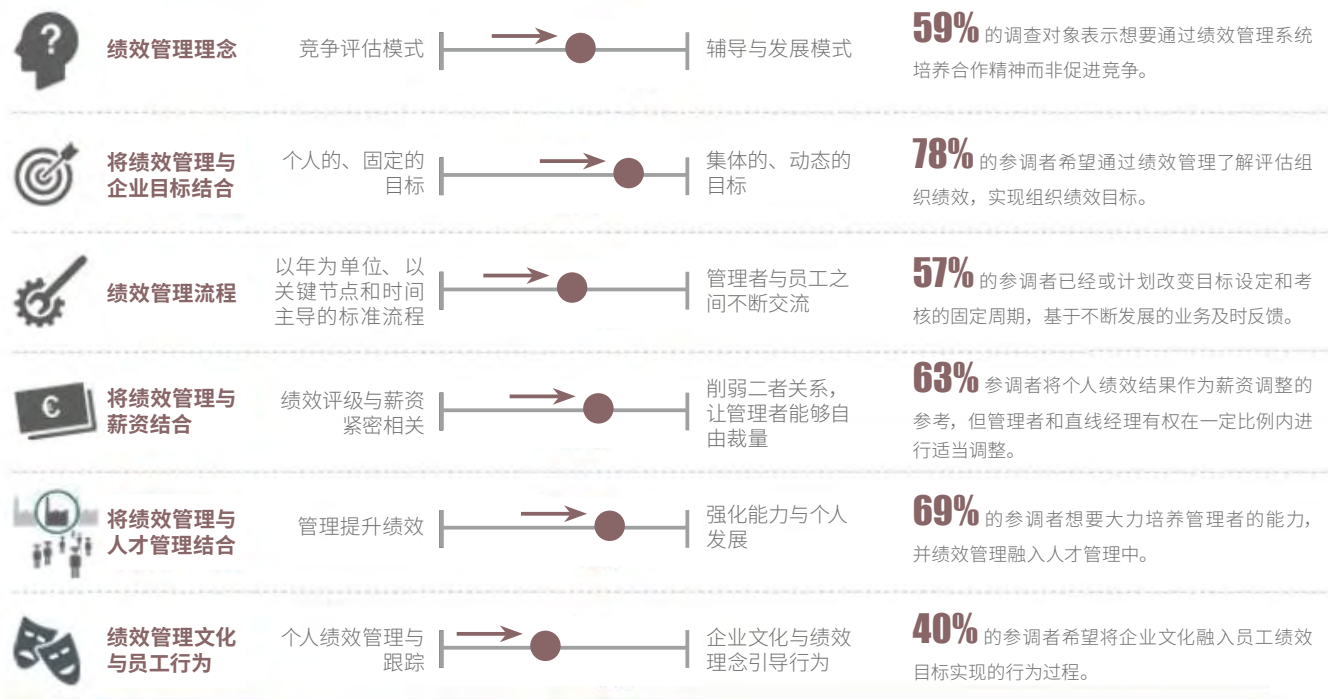
内容萃取：绩效管理的变与不变

随着企业人力资源管理成熟度的提升，以及在人才管理和业务目标实现过程中，绩效管理的价值愈加凸显，以至于企业对绩效管理的重视度也有所提升。相应地，通过调研和访谈，我们观察到：与以往相比，企业在绩效管理上发生一些微妙的改变。

在你的构想中，不知绩效管理发生了哪些变化？通过调研，我们

总结了当下绩效管理发生的一些变化以及趋势（参考下表）。

面临这些变化，部分企业已经或计划采取相关应对措施。根据数据分析和访谈结果。下文将围绕绩效管理的 5 大驱动要素（参考第 6 页快速导航部分），对调研内容进行总结，仅供参考。



目标：驱动业务和员工发展

- ✓ 目标制定上下一致，“自上而下”与“自下而上”相结合——在组织目标引导下，员工与直线经理共同制定可衡量的具体行为目标；
- ✓ 绩效目标与个人发展计划相互融合，实现绩效目标同时促进个人成长发展（不仅是与薪水挂钩）；
- ✓ 确保绩效目标实现的行为过程与企业文化和价值观相符合。不仅关注短期的绩效结果，而且关注绩效目标如何达成过程，确保其有利于企业和员工的长期发展。

沟通：绩效沟通“无时不在”

- ✓ 确定“持续沟通”的绩效管理理念，作为绩效管理的“重大事件”在企业进行强调；并可从上至下落实；以部分管理者为突破口，先行倡导和实践；
- ✓ 简化绩效管理的流程和形式，授权直线经理；减少纸质形式的工

作，尽量通过系统进行线上管理，取消形式化的固定的绩效沟通和要求；鼓励直线经理依据员工情况适时、实时进行沟通，HR 在关键节点（Touch Point）监控；

- ✓ 提供有效的绩效跟踪辅导和沟通机会，包括工具或系统；使员工能够实时反馈更新绩效目标的完成情况，使直线经理能够实时监控并给与相应反馈和辅导，使 HR 能够作为“幕后”监控者——“无为而治”但却“无所不知”；
- ✓ HR 监控相关的绩效数据和指标，进行适当干预和提醒。

考核：增强“反馈与认可”意识

- ✓ 绩效反馈不应只是绩效结果的简单呈现，而且应结合员工工作行为和企业价值观要求进行诠释和分析，相应给出改善计划和建议，落在下一年度的个人发展计划和绩效目标制定中；
- ✓ 除年终考核，即时地给予员工相应的评估反馈，确保各阶段的信息对称，加强员工对自身绩效的认知，保证年终绩效考核的公平性；

- ✓ 在激励计划之外，为直线经理增加额外预算，使其根据员工的绩效表现，给予即时反馈和认可。

 **整合：建立成长与发展的文化**

- ✓ 绩效管理过程时刻与员工个人发展计划关联，以员工发展为导向；确保绩效目标实现和成果交付过程中，帮助员工更好地实现个人发展目标；
- ✓ 绩效考核过程中，着眼于“过去”也要着眼于“未来”——除评估“绩效目标完成情况”之外，也应对员工“行为过程”和“胜任能力”的进行评估，制定员工针对性的发展计划；
- ✓ 与人才管理其他过程相整合（包括人才获取、人才流动、学习发展、胜任力等），提升直线经理人才管理的全局观。

 **管理者：培养高成熟度的直线经理**

- ✓ 明确绩效管理对管理者和员工的价值——使绩效管理成为有利于直线经理管理人才的工具、有益于员工发展和自我管理的工具，而非是 HR 的工具，进而提高管理者对绩效管理的重视度和自主意识；
- ✓ 为成熟度低的直线经理提供相应辅导、培训；并观察“好的”直线经理的管理行为，以作为辅导其他管理者的参考和标杆；
- ✓ 将绩效管理所需的胜任力引入领导力模型，在衡量评估直线经理工作效能过程中，将绩效管理所需的胜任能力计入管理者的能力评估。

 **关于本次调研**

智享会于 2017 年 6 月至 8 月开展了“绩效管理实践”调研研究，在本次调研中，共收集了 328 份有效问卷（来源于不同企业），以下为参调企业背景信息。参考图表 22~24：

图表 22 参调企业所处行业 [N=328]

选项	小计	比例
汽车及零部件	45	13.7%
信息技术，半导体及通讯	36	11.0%
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械，等）	35	10.7%
机械制造	32	9.8%
消费品	29	8.8%
互联网与游戏业	26	7.9%
金融服务（如，银行，保险，财富管理，等）	22	6.7%
零售业与电子商务	21	6.4%
电子电气	13	4.0%
专业性服务（如法律，咨询，教育，旅游等）	11	3.4%
化工与石化	10	3.0%
多样化生产	10	3.0%
能源动力	9	2.7%
房地产	9	2.7%
建筑建材	6	1.8%
环境科学	3	0.9%
造纸，包装及森林业	2	0.6%
运输及物流	2	0.6%
航空航天	2	0.6%
传媒	2	0.6%
其他	3	0.9%

图表 23 参调企业规模 [N=328]

选项	小计	比例
中国民营企业	117	35.7%
外商投资（欧美）	88	26.8%
中外合资	36	11.0%
国有企业	36	11.0%
港澳台投资	23	7.0%
外商投资（非欧美）	21	6.4%
其它	7	2.1%

图表 24 参调企业所有权性质 [N=328]

选项	小计	比例
10000 人及以上	71	21.7%
100 人到 499 人	69	21.0%
1000 人到 2499 人	56	17.1%
500 人到 999 人	44	13.4%
2500 人到 4999 人	41	12.5%
5000 人到 9999 人	31	9.5%
少于 100 人	16	4.9%



标杆数据

图表 25 是否实行强制分布 [N=319]

选项	小计	比例
是	215	67.40%
否	104	32.60%

图表 26 强制分布等级分布 [N=319]

选项	小计	比例
五级	118	54.88%
四级	61	28.37%
三级	33	15.35%
其他	3	1.40%

图表 27 使用强制分布的目的为 [N=319]

选项	小计	比例
作为员工绩效奖金的参考依据	176	81.86%
作为员工加薪幅度的参考依据	161	74.88%
作为员工晋升的参考依据	150	69.77%
选拔优秀员工开展培养发展计划	113	52.56%
作为员工末尾淘汰的参考	103	47.91%
其他	3	1.40%

图表 28 强制分布结果的实际落实程度为 [N=319]

选项	小计	比例
强制分布发挥一定作用,但也参考其他因素	113	52.56%
严格执行和落实强制分布结果	67	31.16%
强制分布结果作为参考	30	13.95%
基本无法按初衷落实强制分布	5	2.33%

图表 29 在绩效管理过程中运用的相关系统 / 软件 [N=319]

选项	小计	比例
PC 端	155	48.59%
移动端	6	1.88%
以上两者结合	32	10.03%
均不使用	126	39.50%

图表 30 HR 为绩效的反馈与辅导时提供哪些工具支持 [N=319]

选项	小计	比例
不提供绩效辅导工具	192	60.19%
GROW 模型	104	32.60%
FUEL 模型	6	1.88%
OSCAR 模型	9	2.82%
SUCCESS 模型	19	5.96%
STEPPPA 模型	4	1.25%

图表 31 企业在制定绩效目标时所使用的工具 [N=319]

选项	小计	比例
KPI(关键业绩指标)	279	87.46%
MBO(目标管理)	107	33.54%
BSC(平衡计分卡)	78	24.45%
OKR(目标与关键结果)	60	18.81%
KCI(关键胜任能力指标)	41	12.85%
WBS(工作分解结构)	29	9.09%
Trifactors(全方位衡量工厂绩效的综合 KPI)	6	1.88%
其他	5	1.57%

图表 32 企业是否打算改变目前的所使用的绩效目标制定工具 [N=319]

选项	小计	比例
是	76	23.82%
否	243	76.18%

图表 33 如改变, 计划变更为以下哪种 [N=76]

选项	小计	比例
KPI(关键业绩指标)	23	30.26%
KCI(关键胜任能力指标)	25	32.89%
BSC(平衡计分卡)	24	31.58%
OKR(目标与关键结果)	42	55.26%
MBO(目标管理)	20	26.32%
WBS(工作分解结构)	11	14.47%
Trifactors(全方位衡量工厂绩效的综合 KPI)	4	5.26%
其他	5	6.58%

案例启示

圣戈班 | 绩效管理之圣戈班“态度”



陶珺 | 人力资源总监 | 圣戈班（中国）投资有限公司

随着经济环境变化和技术革新，以及企业员工年龄层次的变化，内外部客户对企业服务的要求都在随之改变。这对传统行业而言，是新的挑战。面对挑战，圣戈班意识到：企业文化和管理理念需要变革，应以更加开放的态度和理念管理企业和员工。

在 2016 年，圣戈班（全球）开始着手新文化理念的确定与落实，并在 2017 年确定了 5 个简洁的工作理念，简称为圣戈班工作态度，取代了企业原有的胜任力模型。具体为“培养客户亲密度”、“履行企业家精神”、“创新”、“反应敏捷”、“打造开放敬业的企业文化”。



图表 1：圣戈班工作态度

确定理念：广泛“群众”基础

虽然文化变革的主要倡导者是企业高层，但就变革过程和内容而言，并非管理者自行讨论决定的，而是收集了广泛员工的想法和观点。

首先，基于企业培训管理学校（圣戈班大学）聚集了来自不同国家、不同区域以及不同层级和业务部门来参加学习的“学生”，企业借此机会，在培训过程中会通过问卷的形式与“学生”讨论圣戈班的企业文化和工作理念。

然后，在“群众”基础上，企业会通过计算机模拟得出大家普遍所接受的文化理念（Shared Mindset）。最后经讨论、总结并确定表述——圣戈班工作态度（The Saint-Gobain attitudes），企业认为：圣戈班态度不仅要与员工的实际工作行为相贴合，而且应简洁并具有逻辑，使其能够植入员工内心和日常工作。

落实理念：层层深入

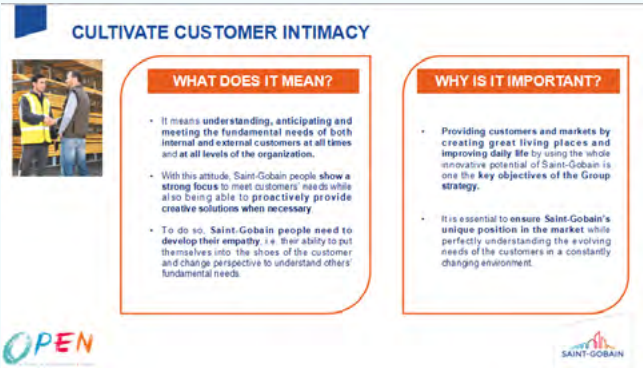
在文化变革之后，企业首要工作即是要将“圣戈班态度”植入员工内心和日常工作中，成为工作理念，随时影响员工的工作行为和表现。

广而告之

在确定“圣戈班态度”之后，企业首先将其贯穿于 2017 年企业年度评估（Annual Review）中，在此过程中，企业会开展不同的专题讨论会（Workshop），从高管层到学习与发展部门，再到所有 HR，然后逐层落实。在讨论过程中，首先会谈及文化变革的过程，以及各项“态度”的定义（参考上文注释及图表 2），然后就不同话题由员工进行交流与沟通，员工也会就某一理念分享自身的成功案例。

【注：“培养客户亲密度”的具体含义】

培养客户亲密度：公司各级组织始终理解、遇见并满足内外部客户的根本需求。据此，圣戈班人应该全力以赴满足客户需求、且能主动、适时地提供富有创意的解决方案；为了培养同理心，即能站在客户的角度、转变视角来理解客户的根本需求



图表 2：客户亲密度定义



图表 3：客户亲密度行为表现

+ 确定行为

在圣戈班工作态度中，我们没有发现圣戈班对各“态度”的具体工作行为进行界定（除较为通用的行为表现之外——以“培养客户亲密度”为例，参考图表 3），因为企业希望给予员工更多的自主性——围绕主要的理念由员工自己思考具体的工作行为，而非企业进行框定。这也符合圣戈班工作态度的要求，因此在不同的专题讨论会（Workshop）中，围绕 5 个态度，员工将就自己的工作内容与要求讨论所在岗位的行为要求。

但需要注意的，行为的确定由不同部门不同员工自行主导，这并不意味着企业完全“放任自流”，企业只希望行为表现的确定也从员工出发，在具有广泛“群众”基础后，企业未来会根据员工所总结的工作行为再确定为各区域各业务各岗位所适用的工作行为。

文化变革与绩效管理

圣戈班工作态度确定之后，取代了企业原有的胜任力模型。这不仅在企业人才招聘上有所体现，而且也体现在绩效管理上，包括绩效目标的实现与达成、绩效考核与绩效改进。总体而言，企业不希望绩效管理是“军事化”的，而应是一个“松散型”管理，给予员工更多主动性，以激发员工更多开放的、改革的创新想法。

+ 绩效目标的实现

圣戈班工作态度虽然并未直接与员工绩效目标直接关联，但其却与绩效结果的最终达成紧密相关。员工在制定绩效目标后，会根据圣戈班工作态度确定其工作计划和工作行为，在其具体工作中或是决策过程中，也时刻围绕 5 个“态度”思考行为，以确保工作目标的实现。在圣戈班，每位经理都有“教练（Coaching）”的责任，因此，在新文化理念落地过程中，直线经理首先要配合 HR 教导其下属理解圣戈班工作态度——了解如何把这 5 个理念与自己的绩效目标相关联，包括工作行为的落地。

而且，企业认为：圣戈班工作态度在绩效目标实现过程中起着引导和警示作用，相比于具体的绩效目标和工作结果，在一定程度上能规避员工的短视行为（短期内产生正向的工作结果，但长期来看却未必），进而使员工绩效和企业绩效都朝着更加“健康的”方向迈进。

+ 绩效考核

在圣戈班一年 2 次的考核中，员工和经理围绕最初绩效目标分析结果。当员工在发现问题时，会主动找直线经理一同进行分析——围绕圣戈班工作态度分析绩效结果背后的原因，包括积极的行为和消极的行为，进而制定进一步的改进建议和计划。

需要注意的是，在圣戈班，绩效跟踪、考核以及结果评估过程中，HR 都不会介入，只有员工和经理双方发生争议，HR 才会介入，或抽样介入（业务出现下滑趋势）。总而言之，在整个绩效结果评估过程中，HR 主要责任是提供工具和结果监控，而具体过程则交给员工和直线经理本人。

+ 绩效改进

在 2017 年，员工的绩效考核将包括两部分，一部分是绩效目标完成率的评分；另一部分则是 5 个圣戈班工作态度的考评，“态度”评分的主要目的是为使员工绩效目标的达成和进一步改进、以及判断员工是否具有向上发展的潜能。

关于五个“态度”的考评，虽不会计入绩效的最终得分，但会影响员工的个人发展，和未來绩效的改进——在企业看来，态度得分应和绩效结果呈正向相关。如果出现不一致，则需要思考评分的公正性（绩效目标得分低，“态度”考评高），或是员工的潜能（绩效目标得分高，态度“考评”低）。而且，当“态度”考评较低时，经理应思考员工进一步的改进计划。“态度”考评过程中，员工个人和经理都会对 5 个“态度”进行充分讨论。在对绩效结果和绩效目标完成情况进行评估过程中，经理会参考员工相应的“态度”的展现行为。

总而言之，企业希望通过这种文化的变革使绩效管理变得更加“松散”和“开放”，从而赋予员工更多主动性，在更加轻松自主的氛围中工作，以更加积极愉悦的心态面对客户。

案例启示 如家 | 绩效考核模式变革



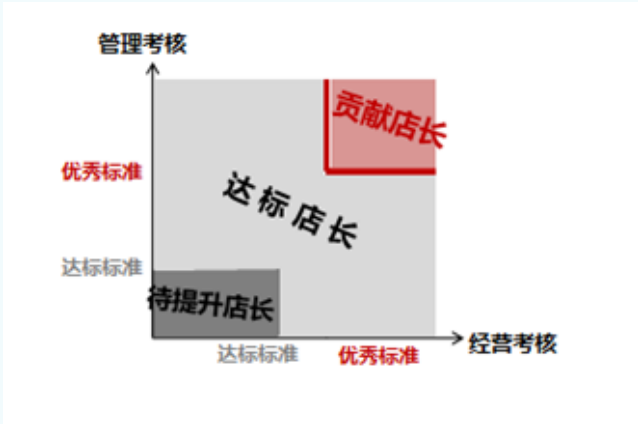
朱炜良 | 人力资源部 薪酬福利资深总监 | 首旅如家酒店集团

随着市场和整体经营情况的变化，2017 年，如家与首旅酒店完成了整合，这对如家而言，意味的是业务的高速增长；而且，在业务快速增长过程中，为更好的满足不同客户的需求，企业的品牌也从单一化转向多样化，品牌战线拉长——除传统的经济连锁型酒店，企业推出了一系列中高端品牌。不同品牌下的企业对管理者的要求也不同，进而也影响到企业对不同人才的管理方式。因此，为了贴合业务需求，企业对下辖酒店总经理（店长）的绩效考核和激励方案进行了一系列新的尝试。

首先，对于传统的快捷酒店，企业绩效管理采取的方式是“并”，即将原来存在差异的考核方式进行了梳理整合，形成统一的绩效考核方案。而对于中高端品牌，企业采取了更侧重于激励的、灵活的管理方案。针对如家酒店总经理的绩效激励方案的调整更新，下文将详细介绍。

考核维度与结果呈现

企业主要从两方面对酒店总经理进行考核，一方面是经营，即营收和利润结果；另一方面是管理，包括服务质量、客户满意度、客户评价以及人员管理（员工离职率、在编率以及人员发展）。其中，就人员发展方面的考核而言，企业会根据业务发展方向及运营情况有所侧重。企业考核的主要依据是人才梯队的建设和人才储备状况，在人员发展方面，企业会设定及格分数线，酒店总经理的得分受人员储备数量和储备人员层级的影响（是否是储备干部，需要取得相应层级的资质认证）。总体而言，企业评估考核时只考核总得分，至于侧重于哪一层级的考核，由酒店总经理自行决定。



图表 1：绩效考核结果呈现

考核一般分为达标标准和优秀标准，给予达标奖，超额奖等不同层级的奖励。相应的酒店总经理也分为三类，即贡献店长、达标店长、待提升店长（参考图表 1）。为了保证评估的客观性，企业主要通过三个途径进行评估：

- 1 总审查进行审核，包括财务、人事、运营；
- 2 专业的暗访公司提供的入住体验反馈；
- 3 利用网络上的大数据，包括官网、携程、团购等网站上的评价、投诉。

考核周期变化与激励方案调整

在原有的考核制度中，企业一年对酒店总经理考核一次。但受业务的影响，以及运营部门的相关反馈——虽然年终绩效奖金较为丰富，但对酒店总经理而言，反馈周期较长，不利于“短频快”的反馈与结果改善，对酒店的运营管理也会产生不利影响。因此，企业对酒店总经理的考核周期进行了调整，由原来一年一次的考核变化为“4+1”模式，即季度考核加年终考核。

考核周期的改变也带来了激励方案的改变，企业从原有的年终绩效奖金中抽取部分比例奖金，以作为季度奖金发放。需要注意的是，季度考核不完全由公司主导，而是放权至各区域经理，季度中的部分指标也由区域经理自行设定。

考核周期变化与绩效改进

在“4+1”模式下，季度考核和年度考核的内容和主要责任人都有所不同。年度考核由企业统一管理，考核内容主要涉及的范围更广，包括财务数据、运营质量及人才发展等。而季度考核是由城区主导，根据需求设定考核指标。相对于年度考核，季度考核更侧重于对非赢利性指标（短期内可控、能够及时反馈和改善的指标进行考核，例如操作规范落实和服务质量）。

在绩效考核之后，针对不同的结果的人，企业会给予相应的激励或发展机会。针对绩效未达标酒店总经理（待提升），在绩效辅导和改进过程中，HRBP 也会适时参与，协助城区经理，给予相应建议。

- ✓ 季度考核后，城区管理者会根据运营方面的反馈和结果给予酒店总经理相应的辅导和建议，当出现问题时也能及时进行调整和改

善，以促进年终绩效目标的顺利达成。当达到相应要求时，企业会给予相应的奖金激励。

- ✓ 年终考核后，对于绩效优异的酒店总经理，企业不仅在奖金方面有相应激励，而且会在权利和责任上有更多要求，例如对于经营管理都表现优秀的总经理，可以扩大管理权限，兼管多家酒店，获得调薪资格，也可以根据意愿调往中高端品牌酒店担任总经理，甚至进入晋升城区总经理的候选名单。
- ✓ 而对于绩效表现相对较弱的酒店总经理，不可兼多店，不符合调薪要求，进入绩效提升流程。从另一个角度给予其相应的发展机会，绩效改进流程包括有：绩效优秀经验丰富的同城区酒店总经理带教、交流学习、轮岗换店或培训，如经过多次绩效改进流程，仍无明显效果，企业则考虑脱产培训或降级、降店。

绩效考核模式变革后

如家绩效考核模式的变革不仅对酒店的运营经营发挥了积极作用、也获得了城区和酒店总经理的好评。主要因为：

- 1 增加了季度考核后，酒店总经理能够及时关注企业运营管理情况，及时处理投诉、改善服务质量。进而有利于企业形象的提升，也有利于酒店总经理年终绩效目标的达成。
- 2 增加了季度考核后，企业将年终绩效奖金的一部分交由城区处置，因此使得城区管理者能够针对区域运营情况，利用自有“资源”给予酒店总经理相应激励。这既有利于企业对人才的激励发展，也有利于企业的长期发展。

案例启示

格雷斯 | 绩效管理围绕员工发展



张淼溢 | 薪酬福利经理 (亚太区、欧洲、中东及非洲) | 格雷斯贸易 (上海) 有限公司

格雷斯 2005 年在上海成立的亚太区总部，是一家总部设立在美国的全球特种化学品与材料公司。企业全球雇员数量超过 3500 名，其中中国员工数量近 140 名。

在绩效管理方面，格雷斯倡导员工要实现企业年度运营目标做出点滴贡献，因此会将企业战略目标细化为自身日常工作的细小目标。而在绩效目标具体管理过程中给予员工和管理者更多的自主性，鼓励员工自主参与、与经理随时沟通。正因如此，在格雷斯，员工在知晓业务战略目标及其变化前提下，能主导自身绩效目标与工作计划设定，经理进行最终的调整与确认，双方要随时沟通，随时解决问题。总体而言，企业的绩效管理与考核以员工发展为导向。

目标设定

在格雷斯，员工和直属经理之间每年会进行一次 Performance Development Review (PDR)。首先，每年 2 月底之前，员工需要填写 PDR 的表格，表格主要包括 3 部分内容：过往一年的工作成绩与结果；新一年的目标设定。有关目标设定，员工要从三方面出发考虑：

- 1 公司整体安全性，避免事故发生；
- 2 与自身工作相关的工作目标与职业发展、及行动计划；
- 3 领导力目标 (格雷斯注重每位员工的领导力发展，无论级别)。

虽然员工在填写 Performance Development Review 的表格过程中有较大自主权，可以设定自己想要完成的工作目标与计划，但员工填写后仍需要交由其上级进行最终的讨论确认，以保证目标的合理性——经理会根据目标的重要性与紧急性进行调整。而且，为了保证员工所设定的目标与企业目标一致，所有员工可作为听众参与企业季度性的业务大会 (电话会议)，了解全球的和区域的业务目标及其变化，然后再制定自身工作的行动目标。

绩效目标跟踪与回顾

在目标设定之后，企业会开展中期回顾 (每年 8 月份)。通过中期回顾，员工和经理将会回顾年初设定绩效目标的完成情况，不会影响其薪酬奖金或是晋升，而主要是帮助员工解决问题和挑战，促进员工绩效目标的达成。

值得一提的是，除了较为正式的绩效回顾和评估，企业鼓励员工

和经理有问题随时沟通随时解决，不局限于沟通的形式和时间点。当经理认为员工的绩效表现不令人满意时，其可与 HR 沟通，由 HR 发起 Performance Improvement Plan (PIP)，PIP 会明确提醒员工的目前绩效表现和不足之处，其经理也将为其制定未来的改善和行动计划，PIP 将由员工本人和经理的签字，由 HR 监控。需要注意的是，PIP 的不是 HR 监控经理或员工的工具，而是提醒经理和员工进行绩效辅导的工具，帮助员工回到最初绩效目标的“正轨”之上。

除中期回顾之外，在格雷斯 (亚太区)，企业每年会开展中期薪资回顾 (每年 10 月份)，中期薪资回顾与员工的薪资挂钩，但并非针对全员，主要针对高潜员工、绩效优异者、以及薪资低于市场水平者。也正是因为不针对全员，企业首先要确定要被回顾的人群——薪酬部门负责人会向各经理提供将市场薪资水平的相关数据，然后由经理提名需要被回顾的人员。针对被提名人群，将由各个国家的 HRD 和总部各个业务部门的 HRBP 参与讨论确定，是否给予适当调薪 (员工绩效达到要求是前提)。总而言之，在中期薪资回顾过程中，员工的绩效目标很难不被提及或回顾。

在年终，通过 PDR (Performance Development Review)，经理会与员工沟通回顾绩效目标，并进行打分。PDR 评分共分五档——1) 超出预期，十分优异；2) 完全符合预期且部分超出预期；3) 完全符合预期；4) 部分符合预期；5) 低于预期，表现低靡。在打分过程中，经理会根据年初设定的个人目标完成情况进行打分。相对于年中评估，年终评估是对员工整年表现的总结和下一年目标设定的一个阶段 (年中评估主要是对员工半年内表现的回顾，以及目标加强或调整)。

考核结果运用

值得注意的是，经理对员工 PDR (Performance Development Review) 的打分不只取决于绩效结果，也关注过程；而且绩效评分也不与员工的奖金直接挂钩 (无直接公式链接关系，但会作为重要参考)。对格雷斯而言，PDR 最重要的目的是为加强员工与经理之间的沟通，保证员工每年的绩效目标与企业战略方向一致；也为让员工清楚自身的强项和不足之处；并且希望经理能够借此机会提出绩效改善的建议。

而员工每年的绩效奖金则主要受组织业务战略完成率的影响。简而言之，企业会按照每年业务战略的完成率和层级来确定员工绩效奖金占其薪资的比例，以往，该比例主要依据企业总部的政策和制度。但由于长期以来不变的比例对员工的激励有限，在今年，格雷斯对员

工的奖金计划进行了调整：

- ✓ 首先，针对销售员工，在调整前，所有业务部门、所有层级的销售人员的激励方案趋同，激励效果有限。面对该问题，格雷斯（中国区）HR 与企业总部各业务部门负责人进行了沟通，以进一步了解各业务部门的产品特征、运作模式、销售流程。在了解之后，HR 根据不同的产品特征、销售周期，以及销售人员对销售达成的影响力等因素确定不同业务部门的绩效奖金方案，加强了激励作用。
- ✓ 同时，为了更好地激励销售团队背后的力量，如职能部门、工厂等，格雷斯每年会依据组织绩效完成情况和员工层级发放绩效奖金。在调整前，业务战略的完成率主要以企业全球业务战略完成率为标准，奖金占薪资的比例较低、长期不变，而且有失公平，进而对员工的激励有限。近年来企业对绩效奖金方案进行了调整——不仅考虑全球业务目标完成率，主要参考亚太区业务目标完成率；提高了经理层级以下的奖金比（经理级别以上有全球统一的激励计划）。

案例启示 X 企业 | 绩效管理“力求实效”

绩效管理理念

对 X 企业而言，卓有成效的人力资源管理体系是企业快速发展的重要支撑，而企业人力资源管理体系的三大基石之一即为绩效管理。在企业的绩效管理理念中，绩效管理是“绩效改进管理”。

企业强调：绩效管理是管理者与员工双方的双赢，绩效是组织和个人的成果和价值体现，代表了组织活动和个体活动的全部意义。一方面，就目标及如何达到目标而达成共识，并增强员工成功地达到目标的管理方法；另一方面，绩效管理不是简单的任务管理，企业强调沟通、辅导及员工能力的提高；除此之外，绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达到目标的过程。



绩效管理如何管？

在 X 企业，无论是绩效管理目标设定与执行、绩效考核与结果反馈，还是绩效管理与其他 HR 模块的整合都渗透着企业的绩效理念和目的——“承诺”与“绩效改进”贯穿始终。而且，为了保证绩效管理有效实施，企业开发了绩效管理的电子化流程，员工每季度都将在考评系统中做出个人绩效承诺，主管也可通过考评系统进行量化考核和业务改进的沟通。

绩效目标设定

为了保证绩效目标设定能够与员工的实际胜任力相符合，也为了保证绩效目标在员工绩效目标设定过程中，企业强调：

- ✓ 员工主导：在 X 企业，员工绩效目标由其自己根据部门目标自行设定，并与其上级讨论确定。确定之后，员工需要签署个人绩效承诺书。在不偏离组织绩效目标的前提下，企业希望员工能够主导自己的绩效管理，并对自己负责，更具有主人翁精神。

- ✓ 目标量化、具体化：在目标制定过程中，企业要求员工将目标具体化，按照“SMART”原则，尤其注重可衡量性，希望员工将目标落实到具体行为，不同行为表现对应不同的评分。
- ✓ 以客户为中心：在将绩效目标分解为行为目标的过程中，员工不仅要基于工作流程，更主要是要以客户（内部客户及外部客户）为中心。

绩效考核

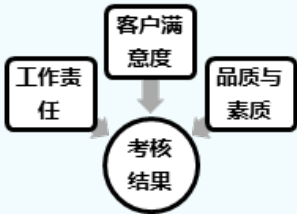
就绩效考核机制而言，业务部门有评价权，人力资源体系有建议权，主管有审核权，三权共同协调配合，为绩效管理“保驾护航”，确保绩效管理的公平性。而且，在工作责任方面，为了保证考核结果全面合理，企业不仅考核对员工的绩效目标进行考核，也会对其他方面进行评估，主要包括：

- 1 责任结果导向、关键事件的个人行为结果评价考核；
- 2 基于公司战略分层分级述职，即 PBC(个人绩效承诺) 承诺和绩效目标的完成程度；
- 3 依据各级职位按任职资格标准，考核员工实际能力是否达到任职要求。

有关其他的考核维度，值得一提的是：由于客户需求导向是企业人力资源管理的基本理念，因此客户满意度也是从总裁到各级员工的重要考核指标之一。而且有关外部客户满意度，企业专门委托第三方公司进行调查。客户需求导向和为客户服务蕴含在员工招聘、选拔、培训教育和绩效之中，强化对客户服务质量贡献的关注。

此外，企业还明确加强对员工品质和素质的考核，以及对员工的诚信进行记录，对企业而言，素质是绩效的前提和保证，高素质为创造高绩效提供了起点和可能；因此，企业会注重对员工责任心，使命感，团队精神，工作能力，思想道德品质的评议。而且在考评的过程中全面推行团队测评体系——员工不仅要关注个人绩效，还要重视团队绩效。员工的绩效等级不仅取决于其个人绩效，而且与团队绩效关联。

总之，公司通过强调责任、使命和能力的综合平衡，使每个认同企业核心价值观的员工都能找到合适自己的职业定位和发展通道。



+ 绩效反馈与结果呈现

绩效考核结果反馈也是绩效管理中的重要一环，为企业所重视，考核结果既是升迁和薪酬依据，也是绩效改进的重要基础。在企业看来，绩效结果不好可能有多方面原因，应给予员工更多的机会——通过不断的改进锻炼，最终希望其将劣势转化为胜势。HR 如发现绩效考评后期望目标和绩效实际存有落差，但经理却未与员工进行后期的绩效沟通辅导、努力缩小或消除差距，HR 将给予经理红牌警告。

而对于绩效结果的最终呈现，企业利用强制分布——绩效考核按照员工比例来固定分配，分为 ABCD 四个档次。与一般企业的绩效强制分布不同的是，X 企业不仅把绩效管理视为增压奖惩的依据，而且强调在公司发展竞争、人才优胜劣汰的过程中追求合理淘汰——强制分布的目的不是裁员，而是通过把员工放到适合的岗位上，保证员工的能力都能够实现本岗位绩效目标，进而通过个人绩效目标的实现来完成公司的总体战略目标。也正因如此，在强制分布落实过程中，企业会：

- ✓ 积极同员工进行沟通和培训，让其明白，绩效的持续改进与提升才应当是关注的重点，强制分布法运用的目的不是要把员工分为三六九等，而是为了推动绩效管理的进行。对不胜任工作的员工，应该安排培训以促使其业绩改进，或者调整岗位。如培训或换岗后仍不能胜任的，才进行淘汰考虑。
- ✓ 给予部门经理调整的权限。在 X 企业，强制分布并不与晋升和辞退直接挂钩，而是作为参考。企业把评估和分布权交由直线经理，当下属并不需要因为强制分布结果被提升和辞退时，直线经理会客观地将被考核人分布在相应等级。

🔑 绩效管理关键经验

+ 重视制度和标准建设，减少争议

无论是在绩效目标设定还是绩效考核，企业都尤为重视指标的量化、流程标准化，破除不必要的人为干扰，例如绩效目标的设定过程中已将预期结果与五级评分标准相对应，避免考核过程出现不必要的争议；每年考核周期开始时，考核人与员工共同商议，确定员工的绩效目标；每个季度结束时，考核人根据绩效考核等级来判断员工的实际绩效水平，考核人应根据已设定的绩效目标和员工的实际表现考核员工的绩效。

+ 设立薪酬与考核委员会，保证考核的权威性

薪酬与考核委员会是公司中高层领导个人及部门级绩效考核的最高领导机构。其职能为：(1) 绩效考核政策的制定与调整；(2) 部门考核结果的最终审批；(3) 重大绩效投诉事件的处理。人力资源部及各部门经理则负责绩效考核的具体操作、培训支持等日常工作。

案例启示 科勒 | 绩效最大化



吴燕 | 人力资源总监 | 科勒（中国）投资有限公司

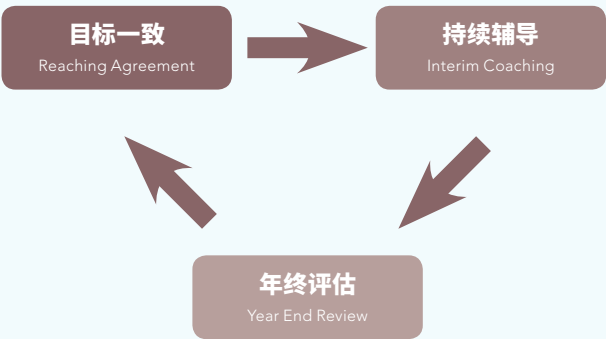
对科勒而言，今年是绩效管理的又一里程碑——绩效管理系统完成了与其他人力资源管理系统的整合，包括人才招聘、人才阶梯、培训与发展。

整合之前（2015 年前），绩效管理、招聘、培训发展及人才阶梯分别为四个独立的系统，在这种情况下，科勒在参考外部市场趋势和相关实践后，制定了 3 年的“系统整合计划”，绩效管理是第一个进入整合系统（KOHLER career management 系统）的模块，其他模块在 3 年内陆续进入，最终使得绩效管理与人力资源其他模块相互衔接（参考图表 1）。



图表 1：KOHLER career management 系统

除各人才管理模块得到整合之外，科勒的绩效管理还具有以下特点：1) 由员工自主驱动；2) 紧密结合工作目标、任职能力目标、职业发展规划和个人发展计划；3) 简化管理流程。下文也将从绩效管理的各个阶段来分析科勒绩效管理的特点，以及如何通过绩效管理使员工绩效最大化（参考图表 2）。



图表 2：绩效管理流程

目标设定

从科勒的绩效管理演变来看，其至始至终都以员工为导向，包括目标设定。在科勒，每年绩效目标设定过程中，员工需主动了解其上级领导（直线及虚线）的绩效目标，然后设定自己的绩效目标，进而保证员工的绩效目标与企业最终绩效目标保持一致。

虽然以员工为导向，但这并不意味着绩效目标的设定完全由员工主导。由于员工最终所设定的绩效目标需要得到其直线及虚线经理的认可，因此，在目标设定过程中，员工需要不断的与其直线经理进行沟通。与直线经理基本达成一致后，员工将会在系统上提交其绩效目标，然后由直线经理进行审批，如被驳回，员工需要根据反馈意见修正目标。

而且，在设定绩效目标的过程中，员工也需要明确自己的职业发展趋向，以及如何通过绩效目标的设定达成自己的职业规划，即制定个人发展计划（参考图表 3）。个人发展计划也由员工自行设定，并且可随时根据实际情况进行更新。

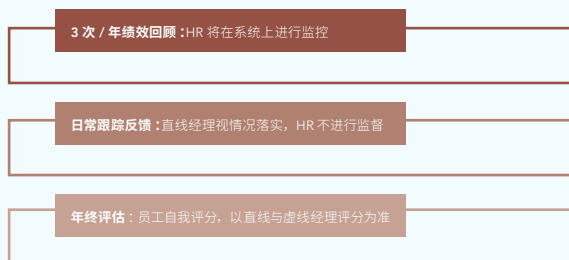


图表 3

绩效跟踪辅导

在系统整合之后，员工和经理可随时更新自己的绩效目标和完成情况，经理也可查看员工的职业发展规划，并与自己的建议和想法进行比较，当发现不吻合时，及时与员工沟通，使双方达成一致。而且，由于系统的整合，绩效管理与培训发展无缝连接——当员工发现自己某方面的能力或经验有所欠缺时（或 IDP 安排），其可直接查看是否有相对应的课程、培训及其他发展途径，并进行申请（部分课程需要经理的审批，部分直接由培训部门根据时间进行安排）。

同时，在系统得到整合之后，由于企业希望直线经理和员工能够随时、自主沟通，并及时将沟通反馈结果和绩效目标完成情况更新至系统，因此企业简化了绩效管理的流程，企业将一年两次的考核简化为一年一次；除企业要求的一年三次固定的绩效回顾评估之外（需要将完成情况更新至系统），其他绩效谈话和回顾，HR 不进行干预和介入，沟通辅导的频率及反馈结果无需被 HR 知晓，直线经理也无需填写各类表格，主要目的是使日常的绩效回顾与辅导授权于直线经理和员工本人（参考图表 4）。



图表 4：绩效目标跟踪

但为了保证“随时沟通、自主沟通”的理念顺利落地，尽管 HR 不会时时介入直线经理与员工的日常沟通，但其会通过调研向员工了解直线经理与其沟通辅导的情况及效果；同时也会监控直线经理有关人才管理的关键结果，如员工绩效、员工潜能、员工敬业度以及人才阶梯搭建状况等，企业主要是希望通过对结果的监控促使直线经理和员工“随时沟通、自主沟通”习惯的养成。

总而言之，有关绩效辅导与日常沟通，HR 将过程交给了直线经理和员工本人，其只对结果进行监控，并通过结果追踪过程、发现最佳实践，并将最佳实践和经验在企业内部进行分享学习。同时，对于新加入（缺乏经验）的直线经理、或团队绩效较差的直线经理，HR 适当情况下会介入直线经理与员工绩效沟通和辅导的过程，给予其较多的关注和帮助。

值得一提的是，科勒中国在今年引入了“人才赢家”理念——人才的“选用育留”不再是 HR 的工作，也是直线经理的责任，通过理念企业希望直线经理在“选用育留”方面更加支持员工的发展，其不仅要关注业务结果，也应关注人才管理方面的指标，如员工的保留率、敬业度、员工绩效、人才多样性、人才阶梯的健康度等。企业也将从两个维度来衡量直线经理的绩效，即业绩和人才管理，并计划将人才管理相关的指标作为人才赢家的一部分计入直线经理的 KPI。正因如此，在绩效管理方面，企业希望 HR 逐渐“放手”，给予直线经理更多的自主权。

绩效考核

在上文中提到，企业希望直线经理能够与员工自主沟通绩效目标完成情况，随时进行绩效辅导，因此将绩效考核频率由一年两次（年中与年末）调整为一年一次。

就考核的主要责任人而言，考核主要由员工本人及其直线经理和虚线经理参与，员工会对自己进行评分，但评分不计入最终绩效得分，只作为经理评分以及绩效谈话的参考，员工最终的分数由其直线经理和虚线经理决定。但在评分过程对员工而言非常透明，员工与经理保持持续沟通，进而保证员工对绩效结果评分的认可。

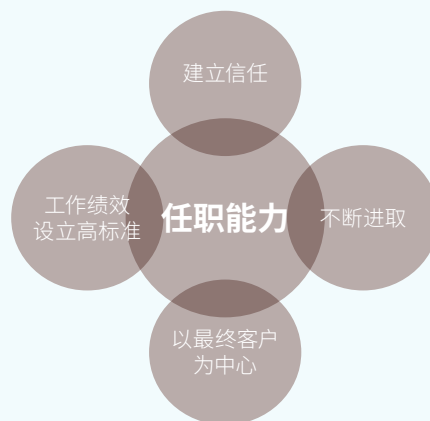
在科勒，员工最终绩效得分由两部分组成，一部分是绩效目标得分；另一部分为能力目标评分（科勒员工的任职能力）。（参考图表 5）



图表 5：绩效考核维度

绩效目标评分标准为 1~5 分，而且各目标的权重有所不同，较为重要的职责和目标所占权重更大。因此，为了避免绩效考核过程中出现“灰色地带”，在年初设定目标的过程中，企业则要求员工和经理在设定绩效目标过程中对目标完成情况及其对应的评分尽可能进行清晰的界定——不同完成情况对应的分数分别为多少，进而避免年终考核时出现不必要的争议。

除绩效目标评分之外，企业会对员工的任职能力进行评分。针对所有员工，企业有四个核心的任职能力要求——建立信任、不断进取、以最终客户为中心、对工作绩效设立高标准。每项能力有进一步的定义和行为要求，员工每项能力的打分则取决于其各项行为发生的频率。



图表 6：科勒任职资格—能力目标

绩效考核之后，一方面，企业会将绩效结果应用在薪资调整工作上；另一方面，企业更重视的是绩效结果如何运用到员工的将来，包括职业目标的达成、岗位胜任力和任职能力的提升。因此，在绩效考核结果确定之后，其直线经理及员工将着眼于员工进一步的发展计划。员工也需要思考和回答：

一年中最大的成就是什么？

一年中最大的学习是什么？

一年中碰到的最大挑战是什么，如何去应对和解决挑战的？对未

来有何借鉴？

企业认为：员工在回答问题的过程中，一方面是对过去一年绩效和工作的反思和总结；另一方面，也是对个人发展计划的重新思考、更新和完善。对于绩效末尾的员工，企业会进行干预，并视情况为其制定内部辅导计划（Internal Coaching Plan）。

 案例启示

1. 绩效管理与其他人力资源模块相互整合

通过 KOHLER career management 系统,科勒将“绩效管理”与“人
才培训发展”、“人才招聘”、“人才阶梯计划”进行了整合。整合后，
企业在绩效管理上具有以下优势：

- ✓ 员工可随时在系统上反馈绩效目标的完成情况，或更新目标，并
可与直线随时沟通、反馈；
- ✓ 直线经理可随时跟踪员工的绩效目标完成率，也可为其目标设定
和更新直接给予建议（添加新的目标或删除不必要的目标）；
- ✓ 员工的个人发展计划（IDP）可直接与培训发展和人才招聘相互
关联（当培训相关安排或空缺岗位与员工 IDP 相匹配时，系统将
会提醒员工）；
- ✓ 直线经理能在同一系统上全面了解有关员工的一切信息，进而能
将绩效相关的问题与其他人才管理模块关联分析，解决问题的方
式也更具针对性。

2. 引入“人才赢家”理念，直线经理承担更多绩效管理的责任

科勒在今年引入了“人才赢家”概念，并在落实过程中。通过“人
才赢家”理念企业希望直线经理在“选用育留”方面更加支持员工的
发展，企业希望经理人通过关注人才的“选用育留”从而支持人才的
成长和发展。同时，在绩效管理上直线经理也被赋予更多的自主权，
能针对不同员工的特征针对性管理，HR 不过多干预，只监控最终效果，
由效果追踪过程。企业并计划将有关人才管理相关指标计入直线经理
KPI（除业务目标之外，人才目标占绩效部分比例）。

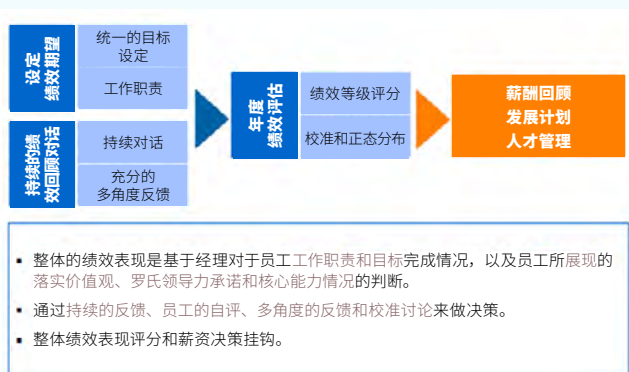
案例启示

罗氏诊断 | 绩效管理需组织和员工“双赢”



张璐 | 薪酬福利副总监 | 罗氏诊断产品（上海）有限公司

在罗氏的绩效管理理念中，绩效管理体系是一个持续的过程，它旨在发展员工，奖励绩效，最大程度地提高科研和业务结果（参考附表1）。在这持续的过程中，直线经理和员工本人是绩效管理的主导者。企业倡导直线经理和员工之间要有持续的反馈和沟通，以在绩效管理的各个阶段帮助员工改善绩效和个人能力提升，进而促进业务绩效的达成和员工个人发展，实现组织和员工的双赢。

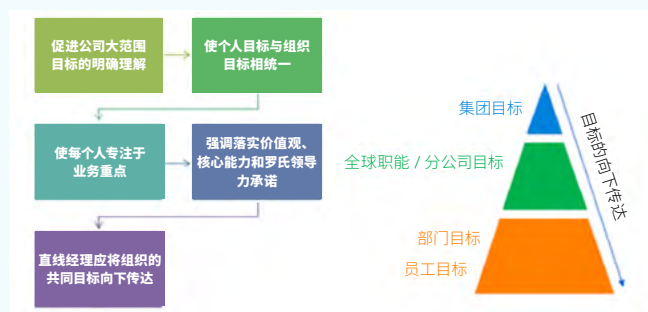


附表1：绩效管理概览

期望设定：上下一致

在期望设定过程中，企业不仅确保员工的绩效目标与集团的战略保持一致，也要与员工本人的能力提升和个人发展计划贴合；同时遵循罗氏的价值观，领导力承诺和核心能力。员工绩效目标的设定是“从上至下”和“从下至上”的结合：

- ✓ Top-Down：首先，集团 / 全球职能 / 地区目标的从上至下落实，促进公司大范围目标的明确理解，确保各层级绩效目标保持一致，进而使员工设定的个人绩效目标在企业整体的规划之内，让每位



附表2：目标传达

员工都专注于业务重点。

- ✓ Bottom-Up：然后，员工的个人具体绩效目标由员工和其直线经理一同设定。在设定过程中需要考虑两方面内容：一是业务目标和主要工作职责，二是目标具有一定的挑战性即员工个人能力的提升；简而言之，员工和其直线经理在讨论设定其绩效目标时，其不仅要从业绩要求或工作内容出发，而且要与员工个人发展结合。

注：个人发展计划在制定过程中，员工先与直线经理共同定义需进一步提升的能力，若某些能力的提升可以通过除课堂式培训外的工作实践与经验的累积进行，那么在设定绩效目标过程中，员工和直线经理应将其考虑在内，进而使员工绩效目标既能促进组织绩效的达成，也能实现员工的自我提升。需要注意的是，此举措完全由员工和直线经理主动发起，而非 HR 或公司统一安排或组织。

持续的绩效回顾与对话：与个人发展“链接”

绩效管理必须采用持续的改进方式，而非一次性的活动；它不仅仅只是年初的期望设定和年底的绩效评估，而是应在一年中持续进行双向的反馈和沟通。因此，罗氏非常注重培养全员的“持续反馈沟通”的意识，能够就绩效期望的实现定期进行反馈和辅导。一方面是为保证员工和直线经理在绩效和个人发展方面能够及时得到反馈；另一方面是在业务的优先顺序发生变化或受到客观因素影响时能适时调整绩效目标。就罗氏而言，其主要会从以下几方面促进“多角度的反馈沟通”的实现和意识的提升（参考附表3）：

- 经理：绩效管理从来都是以业务为主导的。从高级管理者本人做起，身体力行，自上而下的影响各层级直线经理，给予及时的反馈和辅导，传递其重要性。
- HRBP：作为业务和 HR 之间的桥梁，在一些合适的场合也会与各层级直线经理沟通，若在平时观察到直线经理的辅导和反馈的能力有待提升时，也会给予针对性的辅导、建议和培训。
- 辅导：针对直线经理绩效管理的技巧，一方面，企业会提供有关绩效辅导或反馈方面的线上课程或线下的 Practice Lab；对于各部门不同的情况，企业也会定制化一些辅导（Coaching）方面的培训来帮助直线经理能力的提升。
- 工具：全球矩阵式的环境使得企业增加了‘跨职能部门和跨国家的反馈’的需求。一般而言，经理可通过对话、邮件和反馈工具(HR

集成系统支持) 从经理、员工和他人处获得多角度的反馈。经理可以分析多渠道的反馈意见以便在绩效谈话过程中给予员工更准确的绩效反馈。

持续的反馈
获益和多角度反馈

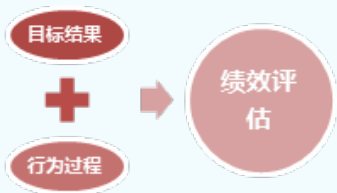
- 重新统一个人目标和组织目标的反馈
- 如果业务的有限顺序发生变化需要“调整期望”
- 在技校和发展方面提供及时的反馈
- 确保年度评估时不会有“意外”

- 全球矩阵式的环境使得我们增加了跨职能部门和跨国家的校准的需求
- 可以从经理、员工和他人处获得反馈
- 反馈可以通过对话、邮件和反馈工具来收集
- 系统提供线上“多角度反馈工具”以获取和提供反馈

附表 3：持续反馈

绩效评估

绩效评估过程中，员工的绩效评分基于经理对员工的目标（如绩效 KPI）以及工作职责的完成情况和员工展现罗氏价值观、核心能力和罗氏领导力承诺情况的行为的判断，即“目标结果”和“如何完成”两部分。这一决策的参考信息来源包括持续的多角度反馈与对话，员工自评以及校准讨论。经理无需逐项评分，综合各方因素给予整体的绩效评分且应以分布曲线为指导确保绩效的合理区分。



为确保绩效评级标准在组织内始终被认可，通过建设性的信息交流确保评级应用的一致性同时确保员工的相互公平，企业会召开各层级的校准会议，以调整并区分绩效标准和评级（参考附表 3）。各层级的校准会议一般在经理完成初步绩效评分后进行，HRBP 作为推动者协助资深经理主持会议并参与校准讨论就准确给予评级反映员工个人绩效在会议中达成普遍一致意见，合理区分绩效以便进行不同的奖励；员工的直线经理是绩效最终的决定者并对他的决定负责。

目的	<ul style="list-style-type: none">为确保绩效评级标准在组织内始终被认可为整体的绩效评级定义建立相互理解通过建设性的信息交流确保评级应用的一致性确保员工的相互公平
期望成果	<ul style="list-style-type: none">在更广泛的范围内对评级进行统一的理解和应用就准确给予评级反映员工个人绩效达成普遍一致意见合理区分绩效以便进行不同奖励

附表 4：校准会议的目的及期望成果

案例启示

综合以上实践，案例归纳总结了罗氏在绩效管理过程中值得借鉴之处，包括“技术与工具使用”、“与员工发展融合”、“简化流程，提高自主意识”，具体如下：

- 充分利用技术、系统或工具。通过工具、系统的使用帮助直线经理及时收集与员工相关的各方面反馈，进而促使直线经理能及时给予员工适当的绩效辅导和纠正，同时也使绩效沟通和绩效评估“有理有据”，保证绩效评估的公平合理性。
- 及时沟通反馈，与发展相“链接”。在沟通过程中，沟通内容不仅要包含绩效目标成情况，而且包括因绩效所引发的后续发展问题，包括员工职业发展和选择。总而言之，在与员工绩效沟通过程中，要将绩效和员工发展相互“链接”。
- 而且，在绩效评估过程中，员工的绩效评分不仅要基于经理对员工的目标评分（如绩效 KPI），而且要考虑工作职责的完成情况和员工展现罗氏价值观、核心能力和罗氏领导力承诺情况的行为的判断，以使绩效结果充分运用于员工发展。
- 简化流程，提高自主性。企业致力于简化绩效管理的流程，减少绩效管理过程中的“强制性”因素，使直线经理和员工在绩效管理过程中发挥主动性



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3,500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

线下学习渠道：每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。

线上学习渠道：近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。

阅读和深度学习渠道：（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 1 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 2 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 3 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 4 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 1 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 2 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859
智享会官方网站 www.hrecchina.org
智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>
智享会微信公众账号：HRECChina

企业绩效管理改善与优化调研报告

IMPROVEMENT AND OPTIMIZATION PERFORMANCE MANAGEMENT SURVEY REPORT