

# 商业变革中我们HR绩效文化配合

真功夫  
深圳





## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

\*行业资讯一手掌握



## ★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

\*最新会员资讯，关注微信一手掌握

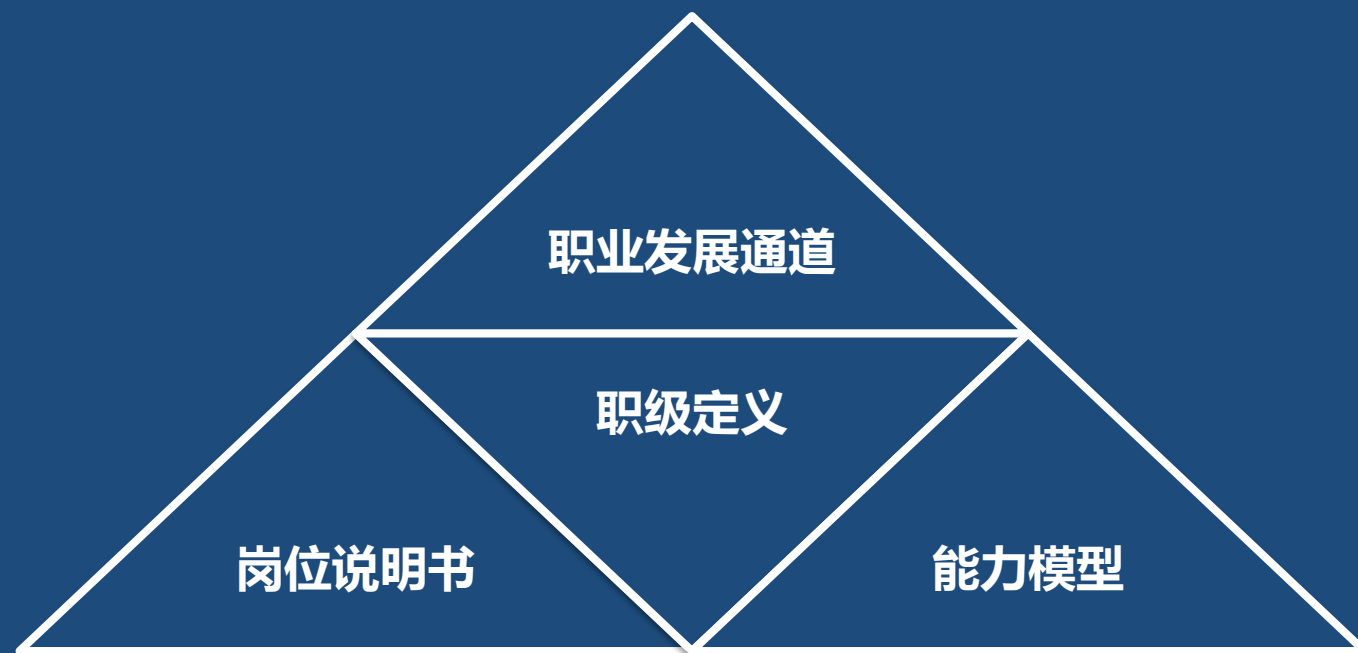


绩效方式优化 真功夫 推动变革行为

能评估

助培训

有发展



# — 目录 —



**商业模式变革  
绩效体系的举证**



**素质模型设计  
HRBP的推动**



**组织变革也是战  
略目标的助力**

## 我们只是一家卖快餐的企业？

- ▶ HR中心绩效需要做些什么？



# 业态旗舰图



四大供应基地



近千家餐厅



移动终端配送



全国冷链配送



互联网金融



创业孵化平台



商业地产开发



农业种植

# 工作任务



系统的全职涯培训

## 真功夫!

明确的绩效发展系统

### 歌手 大赛

年度目标  
激励计划

### 我的餐厅我做主!

免费真功夫膳食

副经理年会

羽毛球比赛  
足球比赛  
篮球比赛

内刊报道的公司明星

米饭大学全  
脱产培训



### 快速成长体系

拓展、郊游、表演展示

餐厅经理年会 征文演讲  
比赛

5年10年15年  
20年感恩奖励

## 独特的工作体验与机会

人力资源中心的使命：一切为了员工!



# HR三支柱的KPI





# 绩效的保驾护航

## 真功夫米饭大学

中式快餐行业的**首家企业大学**

首创国内中式快餐米饭大学培训体系，  
开设五大学院





组织变革推动业绩，互联网思维改变组织文化，裂变式创业有助于发挥骨干员工的创造力、积极性与企业认同感。

**2014**

组织变革

1. 公司组织变革
2. 完善组织架构的职  
责

**2015**

战略解码澄清

1. 夯实主营业务，  
构造异业合作
2. 根据各中心的经  
营管理各里程碑，  
落实年终业绩完成

**2016**

阿米巴

1. 体现“人人都是经  
营者”
2. 推动“简政放权”
3. 推动孵化平台运作

**2017**

创新创业孵化

1. 实践无边界组织
2. 发挥员工最大的  
效能
3. 深化孵化平台和内  
部创业运作

# 时代在迭代

配合商业变革我们绩效如何设计？



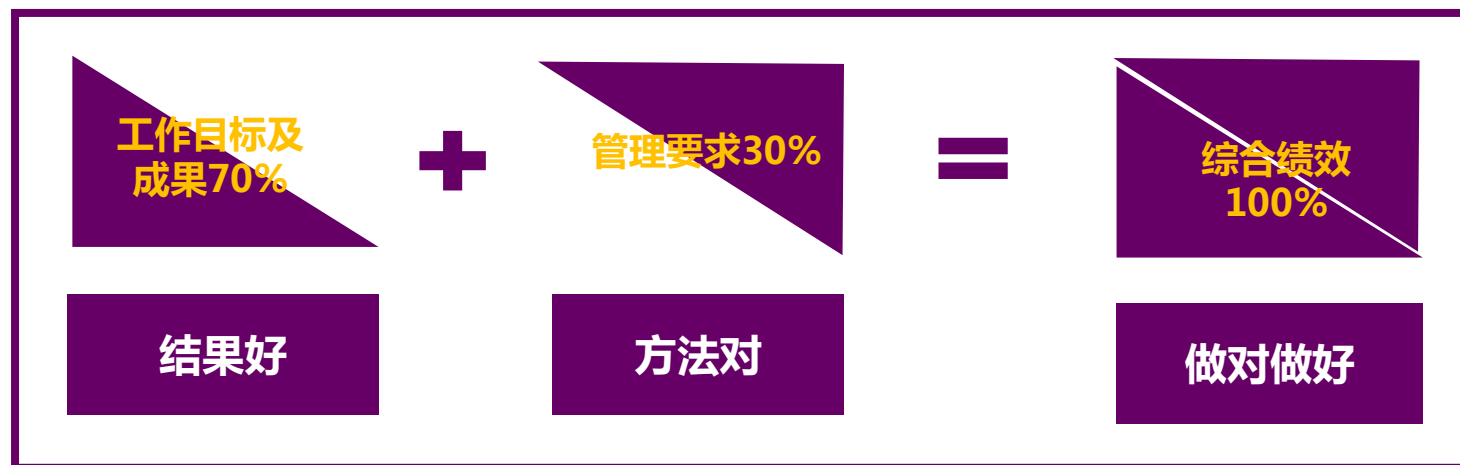


# 绩效的定义

绩效是指组织或个人所发生的**行为及结果**对企业价值或业绩所产生的影响。

真功夫的绩效理念是**行为导向+结果导向**，意思是指我们在评估组织或个人绩效时候，既要评估其过程和行为，也要评估其结果和效益，两者缺一不可。在实际操作中，体现在考核指标中既有行为指标，也有结果指标。

真功夫绩效管理系统中，行为指标主要考核**管理要求**，权重占**30%**；结果指标主要考核**工作目标及成果**，权重占**70%**。





# 双维度夯实企业文化

工作目标及成果（按权重算）			管理要求（算平均值）	综合绩效（按权重算）
KPI指标	权重	得分	顾客导向（态度）：3分	7:3
KPI指标1	10%	100分	顾客导向（行为）：2.5分	若为2.97分
KPI指标2	10%	100分	顾客导向（结果）：2分	良好等级
KPI指标3	20%	110分	管理目标：2.5分	若为3.3分
KPI指标4	20%	90分	持续改进：3分	情况一：良好等级
KPI指标5	20%	90分	共同成长：4分	情况二：优秀等级
KPI指标6	20%	110分	促进共识：3分	情况三：杰出等级
工作目标及成果得分		100分	协作支持：3.5分	
工作目标及成果等级		3分或3.5分	平均分：2.9分	2.97分或3.3分



# 功夫人特质

## 钻石模型

真功夫热忱

战略思维

拥抱变革

## 管理要求

顾客导向

管理目标

持续改进

共同成长

促进共识

协作支持

## 功夫人特质

自信

感恩

共赢

## 研讨会产出

突破力

战略思维

创新变革

经营意识

创造顾客价值

打造高效团队

资源整合

• 将“突破力”与“自信”融合进“真功夫热忱”，丰富原有素质项的内涵

• 将在原有素质项的层级描述中，增加“战略执行”这一内涵

• 将在原有素质项的层级内涵从“创新的推动落地”升级到“建立创新的机制与平台以驱动创新”

• 将原有的“管理目标”升级为“经营意识”以配合目前的阿米巴落地

• 将原有“顾客导向”的三个构面整合统一，并将内涵升级至“引领顾客需求”

• 与原有素质项一同整合为“助力团队”，并且对普通员工与管理者作不同构面的能力要求

• 整合原有的“协作支持”与“共赢”，包含内部协作与外部合作



# 可量化的考核指标

序号	关键绩效指标	指标权重	指标定义及评分方法	目标等级				实际完成值		得分 (虚线上司评价)		得分 (实线上司评价)	
				T0零分值	T1门槛值	T2力争值	T3卓越值						
				0分	60分	100分	120分						
1	认证讲师达标通过率	20%	用于评估内部讲师的选拔和认证效果；实际通过人数以取得内部资格认证为准，参加人数以人力资源中心确认最终人数为准	61%	70%	90%	100%	年中		年中		年中	
								年末		年末		年末	

- **T0零分值:** 指工作表现达到此种情况是为零分，假如是定量指标则不需填写，由公式计算得出： $T0值 = T1值 \times (T1值 / T2值)$ ，假如是定性指标则需要填写。
- **T1门槛值:** 指工作仅达成最低期望时的绩效完成标准，如未能达成该水平，意味着该项指标不合格。
- **T2力争值:** 指正好完成该项指标正常期望时应达到的绩效完成标准，如达到该水平，意味着该项指标是良好的。一般在此栏填写预算值/计划值。
- **T3卓越值:** 指工作达成最高期望时的绩效完成标准。通常具有一定的难度，但亦须考虑被考核者实际达成的能力，不切实际设置过高的挑战值反而会产生消极影响。对于无法量化，或没有对标和同比值，或仅能够主观评定的指标，不设置卓越值。



# WBS应用，建立项目里程碑

序号	关键绩效指标	一级项目	二级项目	行动计划	完成时间	衡量标准	年中工作成果及不足	年末工作成果及不足
1	绩效A模式项目培训及绩效计划完成情况	培训前	组织研讨会	在3月份，通过与顾问公司合作，组织合益战略澄清与解码研讨会，最终产出本年度战略项目	2014/3/2	100%及时完成		
			培训方案制定	在3月份，通过研讨方式，完成培训初步方案，提交项目负责人审核	2014/3/4	100%及时完成		
				在3月份，通过与项目负责人沟通，确定培训最终方案	2014/3/4	方案获得通过		
			宣导分工	在3月份，在战略会议上，确定高层内化宣导组分组及职责分工	2014/3/9	按时完成分组和分工		
				在3月份，在公司内部正式发布高层内化宣导组分组及职责分工	2014/3/9	100%及时公布		
			课件制作	在3月份，通过项目成员分工合作，按方案制定宣导课件（PPT），提交项目负责人审核	2014/3/10	100%及时完成		
在3月份，确定并在公司内部正式发布宣导课件（PPT）	2014/3/10	100%及时发布						

- **一级项目：** 根据关键绩效指标分解成若干项一级项目行动方案，通常可分为事前、事中和事后三个部分。
- **二级项目：** 根据一级项目行动方案分解成若干项二级项目行动方案，通常为“动词+关键词”，例如“组织研讨会”。
- **行动计划：** 根据二级项目行动方案分解成若干项详细的行动计划。
- **完成时间：** 指该行动计划完成的最晚时间。
- **衡量标准：** 指衡量该行动计划完成程度的标准，该标准需具体的、可衡量的。

经理级以下人员的行动计划表中无“一级项目”和“二级项目”。



# 年中回顾特色

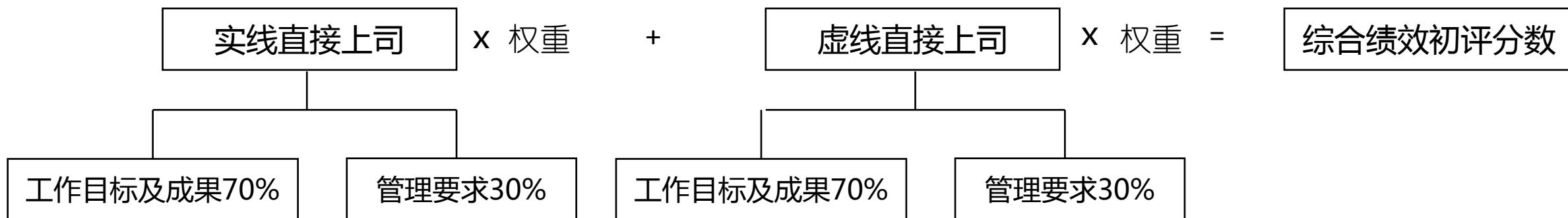
管理要求				年中评估		年末评估	
1. 顾客导向：态度，是否让顾客感受到被关注，表达出解决问题和满足顾客需求的意愿；行动，是否采取实际的行动，去推动问题的解决，顾客接受。				朝着满足顾客需求的目标努力；结果，是否实际满足了顾客的需求，结果被顾客接受。			
顾客导向	态度	1	不认真听取顾客的需求，没有向顾客表示关注，使顾客感受到被忽视。语气强硬，缺乏亲切感。	事例：		事例：	
		2	多数情况下，能听取顾客的需求，使顾客感受到被关注，但缺乏直接和正面的回应，未向顾客表达解决问题和满足顾客需求的意愿。				
		2.5	基本能听取顾客的需求，使顾客感受到被关注，能正面回应和表达解决问题和满足顾客需求的意愿。				
		3	较好地听取顾客的需求，使顾客感受到被关注，能完整地向顾客表达出积极解决问题和满足顾客需求的意愿。	自评		自评	
		3.5	始终能认真和完整听取顾客的需求，使顾客感受到需求已经被了解和关注；认真听取顾客的质疑；有效地向顾客表达出积极解决问题和满足顾客需求的意愿。	虚线直接上级评价		虚线直接上级评价	
		4	除了积极的响应，还主动寻求了解顾客需求，使顾客感受到强烈地被关注；出色地正面回应顾客的质疑；非常坚定地表达出解决问题和满足顾客需求的意愿。	实线直接上级评价		实线直接上级评价	
管理要求评分方法		管理要求综合得分=各项管理要求得分之和/8		管理要求年中综合得分			
				管理要求年末综合得分			

- **事例：** 员工填写支持每项管理要求自评分数的具体事例。
- **自评：** 逐项对管理要求指标进行自评。
- **直接上级评价：** 直接上级对员工每项管理要求的表现进行评分。
- **管理要求年中综合得分：** 直接上级根据每项管理要求指标得分，计算出年中管理要求平均分。



# 集团化管控的双线评价体系

## 双线汇报的员工如何计算绩效分数



## 双线汇报的员工直接上司评估权重分配

职能序列	实线直接上司	虚线直接上司
其他职能中心	70%	30%
发展中心	80%	20%
公共事务中心	50%	50%



## 校准人数在1至12人时的强制分布规则

校准人数	杰出4	优秀3+	良好3	合格3-	需改进2/不可接受1
1人	1人				
2人	1人	1人			
3人	1人	2人			
4人	1人	2人	1人		
5人	1人	2人	2人		
6人	1人	2人	2人	1人	
7人	2人, 杰出最多1人	2人	2人	1人	
8人	2人, 杰出最多1人	3人	2人	1人	
9人	2人, 杰出最多1人	3人	3人	1人	
10人	2人, 杰出最多1人	4人	3人	1人	
11人	3人, 杰出最多1人	4人	3人	1人	
12人	3人, 杰出最多1人	4人	4人	1人	



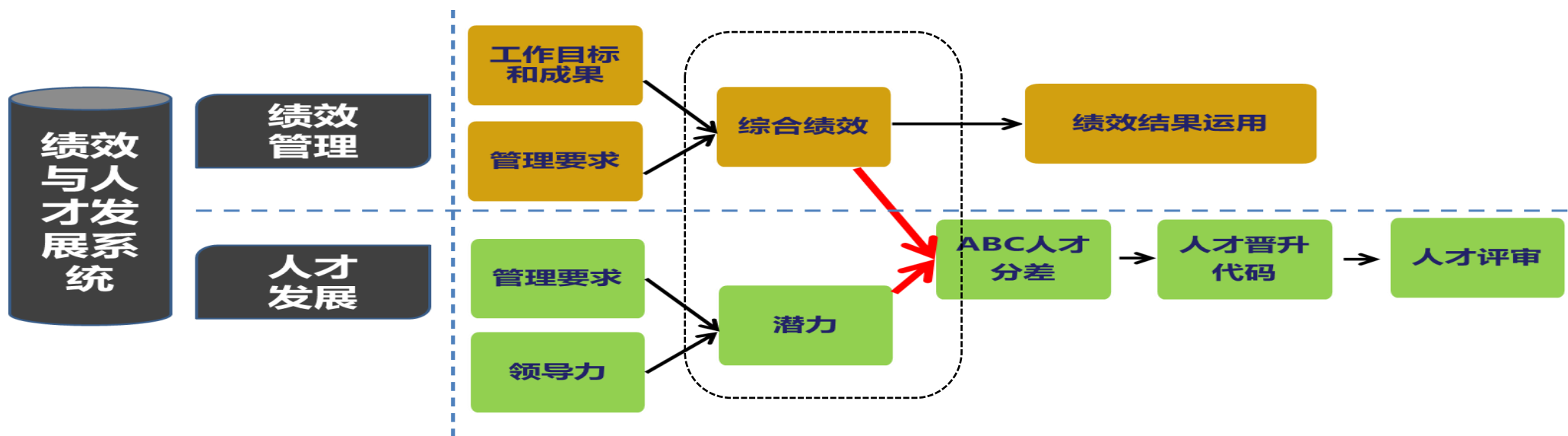
# 绩效反馈和运用

## 绩效结果运用之

## 人才发展

### 绩效与人才发展管理逻辑图

人才晋升发展是由员工的**综合绩效**和**潜力评估**两者决定



说明：关于绩效结果在人才发展中的应用请参考《真功夫人才发展管理操作手册》。

# 真功夫领导力素质模型的应用



## • 领导力测评

- 360度测评
- 商业情境模拟
- 行为事件访谈
- 人才盘点

将对目前真功夫副总监、总监和高级总监级在职人员进行360度测评

## • 领导力发展

- 课程学习
- 主题任务/行动学习
- 教练式辅导

## • 人才筛选

- 招聘面试能力要求

### 360测评报告

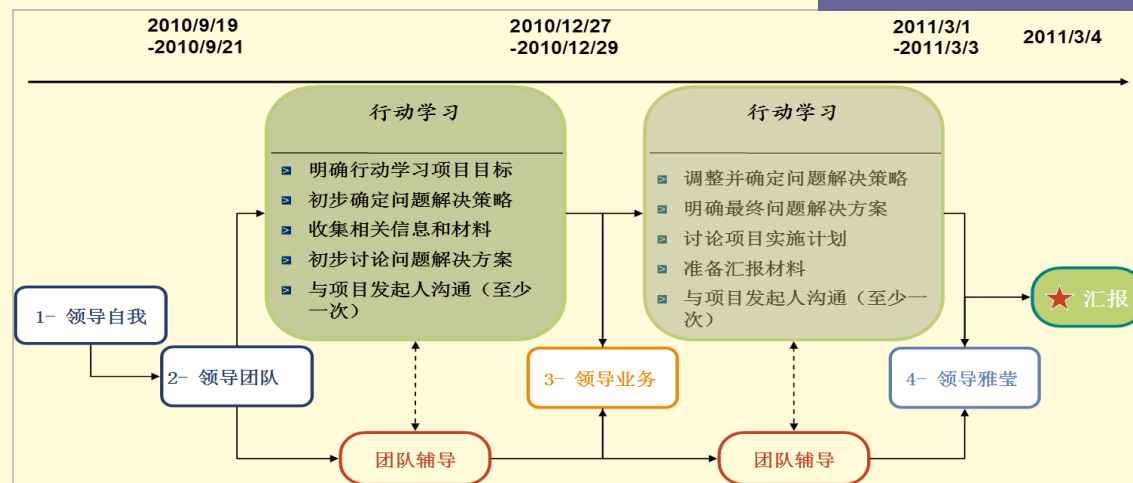


### 情境模拟测评



示例

### 行动学习项目



# 战略项目承接的绩效配套



## 项目描述

描述项目的意义、目标及确定相关干系人  
**项目信息表**

项目信息表			
一、项目基本信息			
项目名称	项目编号	项目主管	项目经理
项目开始时间	项目结束时间		
二、项目描述			
1. 项目背景与目的 (所有的项目均包括于某个商业战略, 请区分商业战略与战略)			
2. 项目目标			
三、项目主要利益干系人 (包括: 客户、职能部门主管、供应商、项目发起人、项目经理、项目团队成员)			
姓名	项目角色	中心	职位

## 项目分解

形成行动计划、关键里程碑和行动负责人  
**WBS分解表**

工作分解结构 (R-负责; A-辅助; I-通知; Ap-审批)										
一级项目	二级项目	三级项目	第四级	开始时间	完成时间	责任人	干系人1	干系人2	干系人3	干系人4

## 项目风险评估

评估项目可能面临的风险并制定响应计划  
**风险评估表**

项目风险评估表							
序号	风险描述	发生概率	影响程度	风险评估	风险应对计划	责任人	风险更新时间

对应的项目管理范畴

## 战略解码

通过可视化的方式, 将企业的战略转化为HR中心可理解、可执行的“行动”的过程。

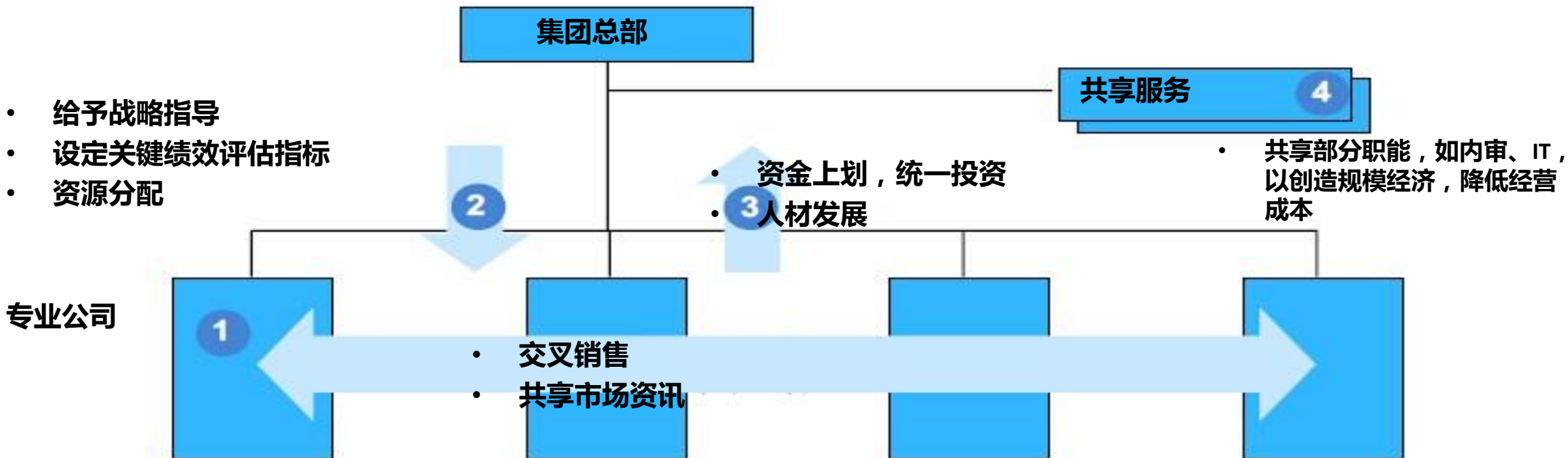
# 实践配合

- 实现组织最大效能化  
需如何变革借力？





# 集团管控为各绩效保驾护航



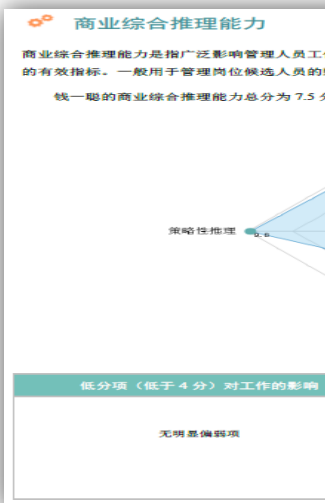
项目工  
作范围

- 1 专业公司互相协作的经营与活动模式
- 2 集团到专业公司由上而下的指导模式
- 3 集团集中管理部分资源控制模式
- 4 共享服务提供模式，集约化效率

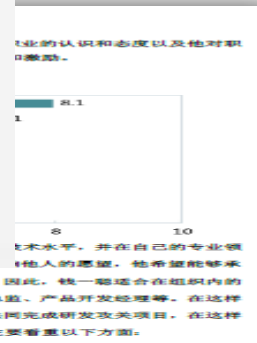


# 创新团队领导力评估

通过引入科学、客观的手段，为创新团队提供全面领导力及管理潜力评估，使创新团队在未来不仅有对创新项目洞察创新的“硬实力”，还能对其是否具备将来成为优秀管理者的能力、技能、管理风格、职业价值观等的“软实力”。



## 创新团队关键人才发展潜力



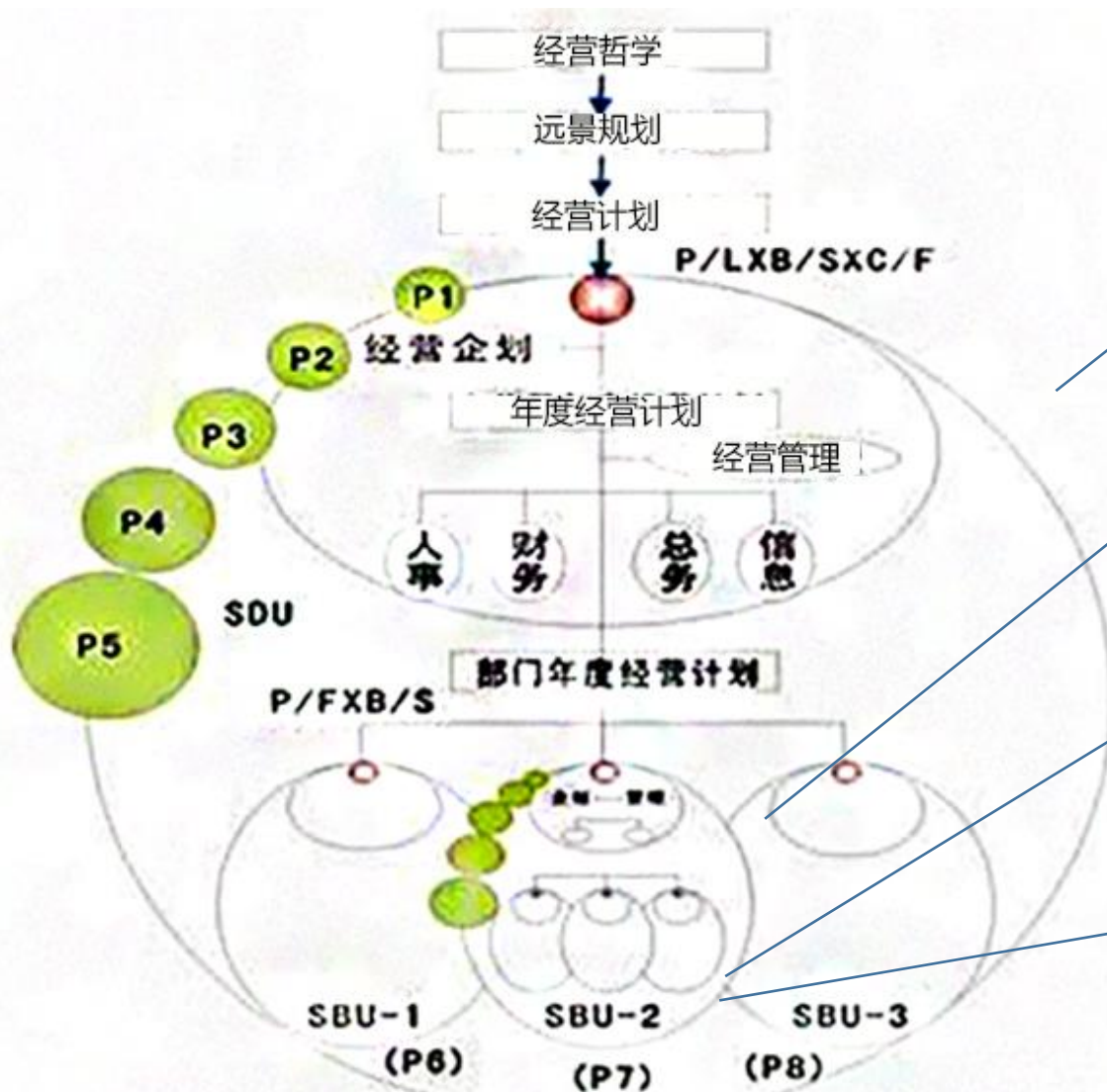
力 新意识 察力 断的 性的 观的 压性 绪稳定性 应性 交自信 响的 理心 持性 任感 慎的 理性 志力

担一定的管理职责，获取更多的领导机会，为组织的成功做出更大的贡献。因此，钱一期适合在组织内的专业的技术部门中担任具备一定管理职责的岗位，例如研发总监、技术总监、产品开发经理等。在这样的岗位上，一方面能够接触专业领域内的工作，另一方面，可以带领他人共同完成研发攻关项目。在这样的岗位上工作时，钱一期能够感受到比较大的乐趣、享受到更大的成就感，主要看重以下方面：



# 组织效能提升-人人都是经营者

## 阿米巴（真功夫）经营组织图



强调价值传递而非行政权力

不同产业事业单位可以看做一个最大的“集团板块阿米巴单位”

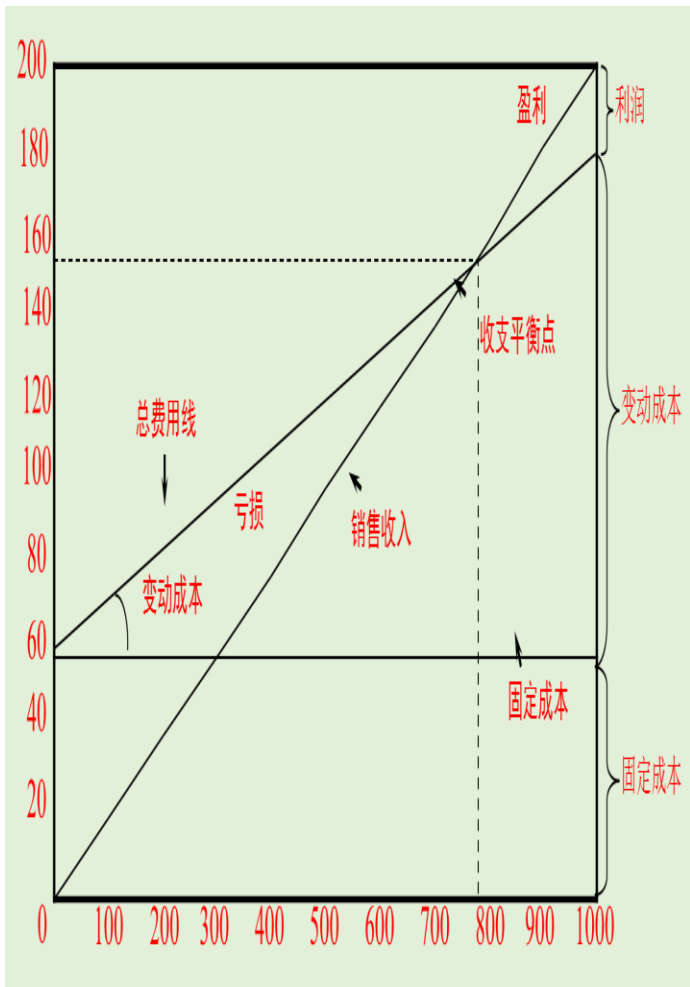
各事业部的SKU（事业部）是盈利“产业链中阿米巴单位”

在SBU地区性（片区/中心），即：Min-SBU（微事业经营单位）

餐厅门店/车间/服务区，即“Cell-SBU”（细胞经营单位）



# 帮助各小巴长寻找盈亏平衡点



## 目录

### 第一部分. 10月份营销计划完成情况总结

- 一. 定量计划完成情况
  - 销售额走势 (去年\预算\实际)
  - 利润趋势曲线图 (去年\预算\实际)

### 二. 项目课题完成情况

检视销售额及本月利润三个重点课题具体执行情况

### 第二部分. 差异分析结论

- 一. 经营利益差异分析\结论
- 二. 边界利益差异分析\结论
- 三. 固定费用差异分析\结论
- 四. 生产性差异分析\结论
- 五. 盈亏平衡点分析\结论
- 六. QSC及顾客满意度分析\结论

### 第三部分. 对应课题整理

### 第四部分. 11月份计划

- 一. 项目课题计划
- 二. 定量计划

### 第五部分. 总结

- 一. 个人收获及本月亮点

**收益最大化**  
**费用最小化**  
**时间最短化**

关键字：

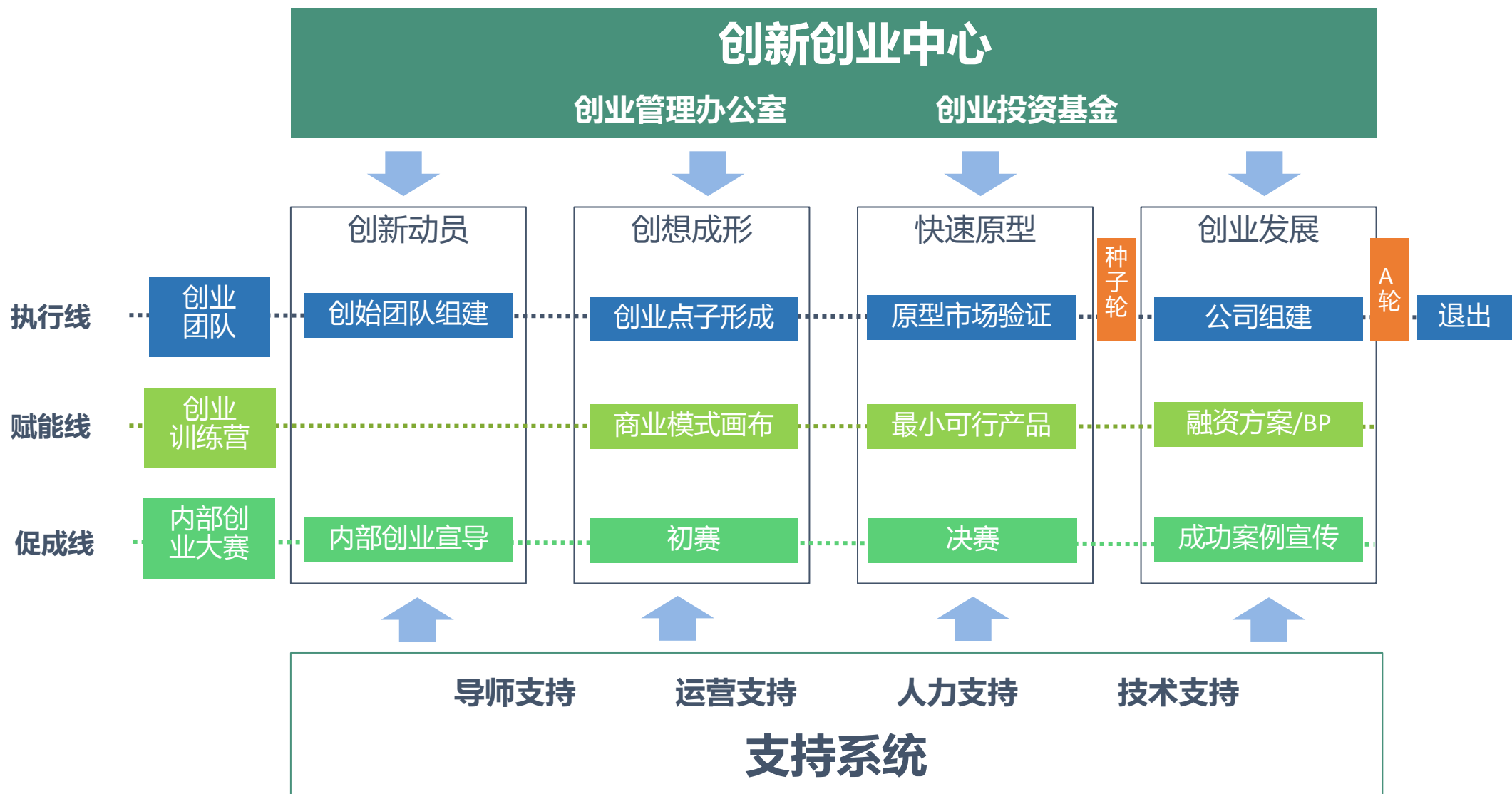
独立核算

经营人才

全员参与

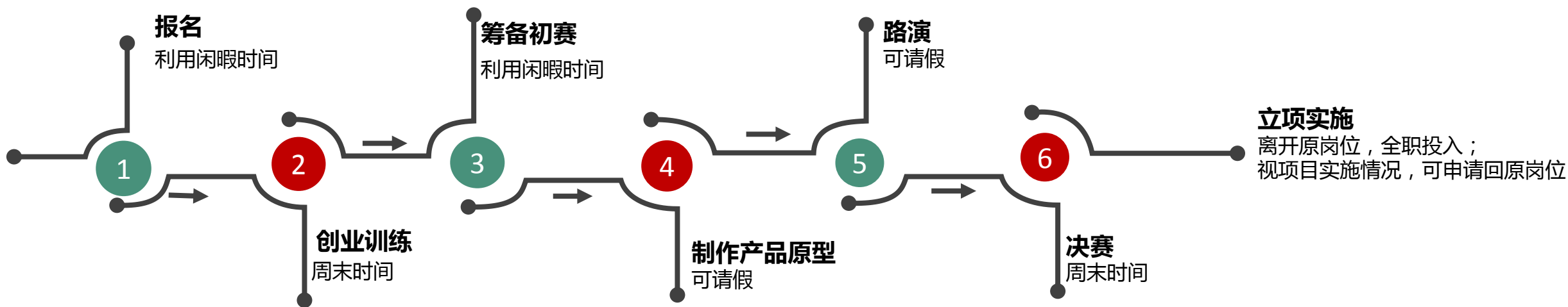
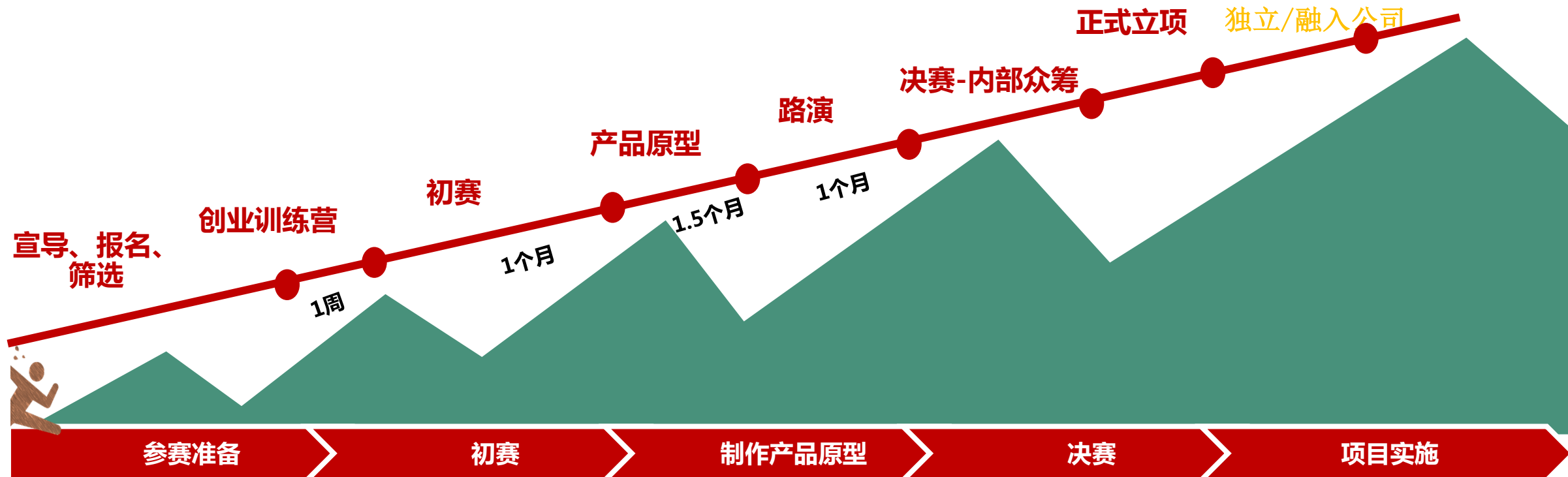


# 中式快餐第一孵化器





# 内部创业计划





# 多品牌集群式发展

## 中式餐品原材料划分

- 创新强（难复制）、地区特色强、代表性、客户接受度高。

## 菜式烹饪与制作方法划分

- 稳定供货来源，适合批量加工，卫生与品质能形成标准控制的。

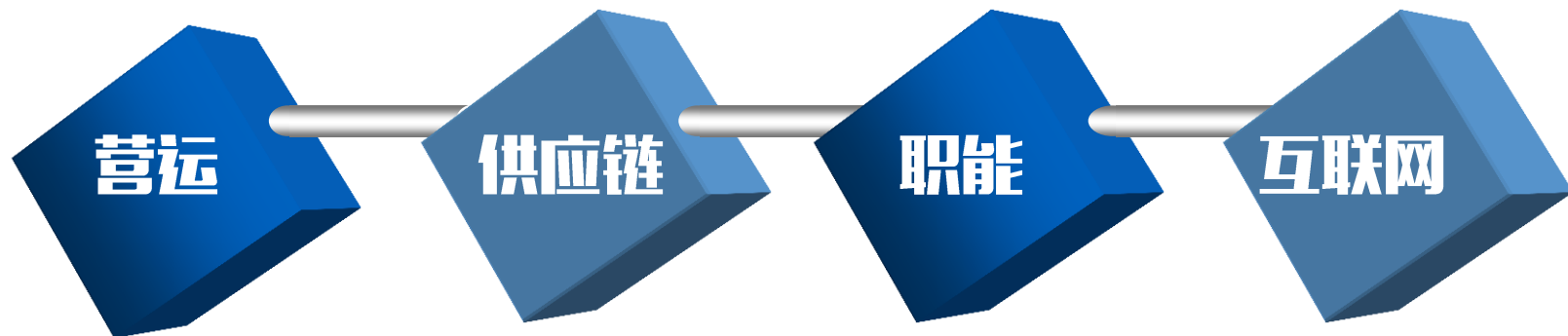
→ **中式地区性菜系或餐品（线）**

→ **菜品创新烹调做法的产品（线）**

→ **地方风味、创新食品或菜式**



# 纵向产业链战略整合



## 管理高效创新

- 提升管理、客户服务效率，减低管理成本，提升企业品牌与核心竞争力

## 提升企业互联网思维与战略部署

- 整合、优化公司与行业的优势资源，发挥更大的收益与企业影响力

例如：

服务机器人、自助贩卖机、社区经济拓展、团订、异业合作、自建他营承揽、连锁管理服务输出、餐厅托管服务、促销策划服务等

.....

例如：

智能控制系统、加工设备自动化、采购、品保等检测系统开发、原材料研制与养殖、自建他营项目承揽、加工产品追踪系统、代加工贸易、餐料贸易等

.....

例如：

餐饮业公共事务服务外包；连锁门店财务、人力、训练等服务外包；餐饮业筹建、策划、宣传等服务承揽；售后、消费者体验、品牌跟踪、企业形象、社会公益等业务承揽；

.....

例如：

电商平台开发、餐饮支付结算平台开发、互联网金融、商业房地产电商平台开发、互联网+真功夫自身产业

.....



# 创业团队的绩效是PK出来的！



## 创业计划书基本要求内容

1. 创业团队可按产品生产、销售、服务创新等立项；
2. 项目书须突出市场环境分析、产品优劣势、制造工艺（营销公关）、投资回报率、营运管理战略部署、专项技术保护措施、预期目标等；
3. 项目书必须结合中式快餐航母群的经营宗旨。

### 计划书评判

1. 市场调研数据

2. 产品研发

3. 资源资金占用率

4. 整合营销方案

5. 可操作性

6. 匹配度