



## 第三届绩效管理改善和创新论坛

2018年6月22日，北京





## 联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





**Performance Management  
Improvement and Innovation Forum**

Apr. 2018



# 目录

**1.绩效管理简介**

---

**2.提升管理能力**

---

**3.绩效目标设定**

---

**4.反馈绩效结果**

---

**5.绩效改善**

---



01

# 绩效管理简介

## 什么是绩效管理？

设定明确的业绩目标，通过提升同事敬业度，发展同事，从而达成业绩

# 如何提升管理者的管理意愿？



## 绩效管理的好处？

### 实现同事对公司的期望



个人能力的提升



良好的职业发展



合理的奖励

### 实现公司对同事的期望



绩效目标的达成



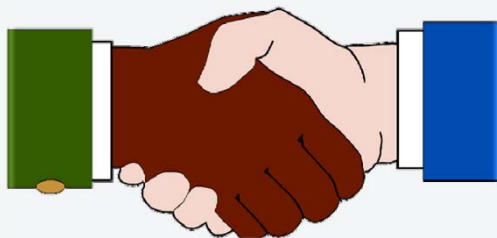
敬业度提升



保留和发展人才

## 玛氏绩效管理的指导理念？

### 同事概念



同事——就是成为一个建立在五大原则基础上的一个可以彼此分享的关系网络中的一员。玛氏公司对同事有着特定期望；相应的，同事也期望公司提供一个基于这些信仰之上的文化氛围和环境。

玛氏期望同事信仰五大原则，并把它们应用到实际工作和生活中，通过：

- \* 直接对结果负责
- \* 发挥主动性和判断力
- \* 必要时做出决定
- \* 以最高标准要求自己做诚实和正直
- \* 像自己期望被别人对待那样对待别人

同事对公司的期望

- \* 被尊重和支持
- \* 个人价值得到尊重和认可
- \* 被公平和平等地对待，没有区别对待的特权
- \* 基于表现和市场趋势给予奖励

## 玛氏绩效管理的指导理念？



## 卓越管理

**卓越上级经理招聘、提升敬业度并发展同事，以玛氏之道达成最佳业绩**

作为上级经理：

我们独到地招聘和遴选人才，为同事上任导航—我们知道我们需要怎样去创建未来，不会让自己的偏见影响到今天的选择。

我们管理绩效—我们知道，每个团队成员的工作都与企业目标的实现息息相关。我们设定明确的目标，并有热诚和决心忠实于绩效。

我们提升敬业度—我们关心每一位同事，公平、一视同仁而非区别对待。我们认可我们的同事，从而创造一种环境令同事喜欢工作、各尽所能，实现甚至超乎他们想象的贡献。

我们发展我们的同事—我们发展我们的同事，不仅为我们所在的业务部门和地区，而且为整个玛氏实现目标。我们重视我们的同事今天做出的贡献，也重视他们可能呈现的未来。我们努力为每位同事寻找合适的发展机会—让他们充分施展才华并成长。

最后，也是最重要的一卓越管理意味着我们都以尊重同事概念及五大原则作为优先要务进行领导。始终如一！

对我们来说，这是在玛氏我们领导同事的唯一方式。



02

提升管理能力

# 如何提升上级经理绩效管理能力？

70%

日常案例处理指引

-上级经理绩效管理指南



20%

现场指导



10%

绩效管理培训及分享会

-AR @Mars 1.0

-AR @Mars 2.0



# 绩效管理培训及分享会

**\*2017年**  
27 场次培训  
19 座城市  
320+ 上级经理

**\*2018年**  
我们在路上.....



- 合情合理
- 合法合规



- 案例讨论
- 现场模拟



- 文化融合
- 团队建设





03

# 绩效目标设定

## 如何设定绩效目标？



**业务目标：**确保你的目标符合公司价值观和发展要求以及部门的业绩目标

价值观：如何展现公司核心价值观

公司策略：如何支持公司战略发展

业务部门目标：如何达成部门绩效目标

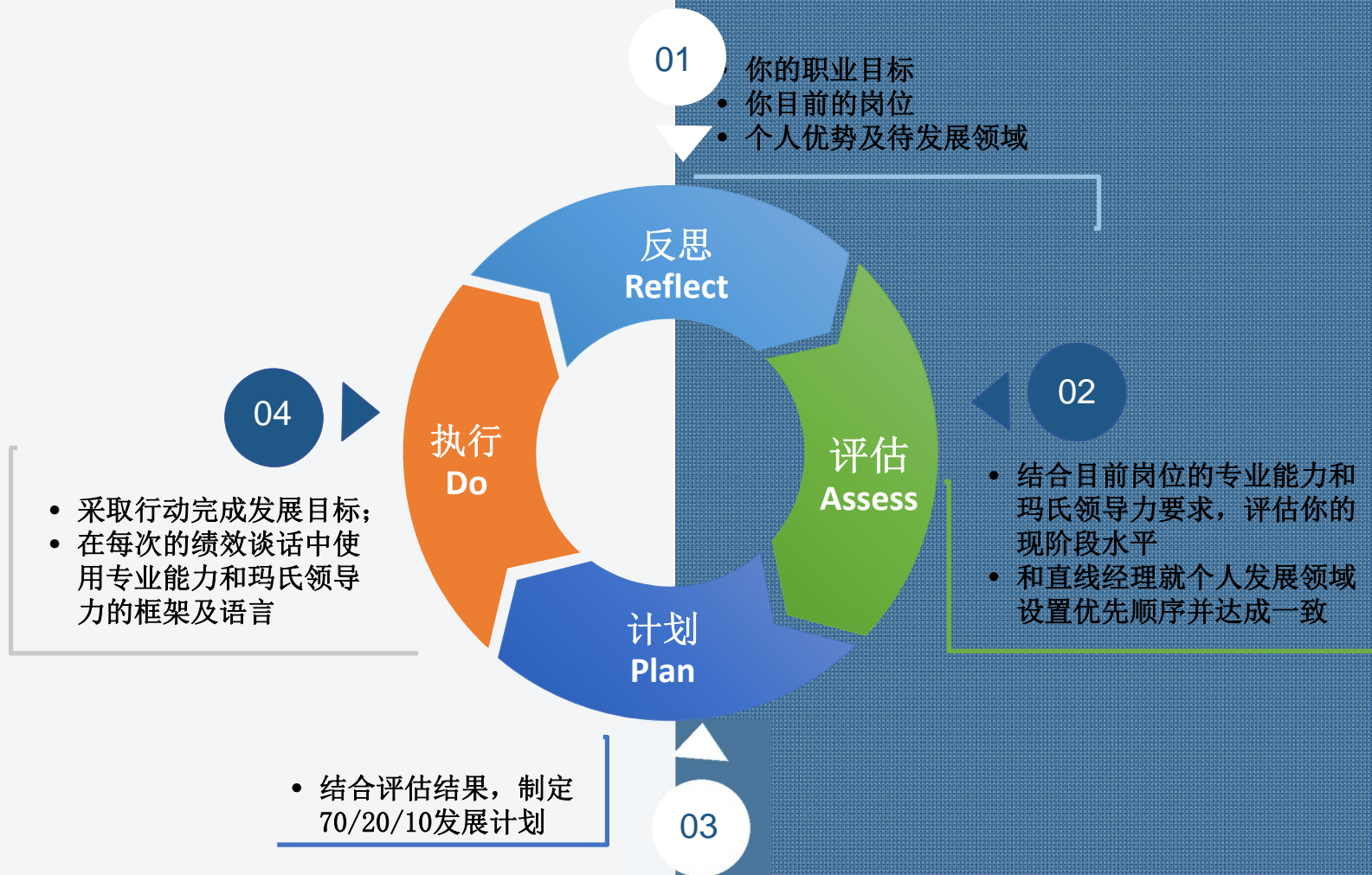


**个人发展目标：**关键能力提升及玛氏领导力

关键能力：如何提升个人能力

玛氏领导力：1-2个需发展的玛氏领导力

# 绩效目标设定一四步走



# 玛氏绩效发展工具





04

反馈绩效结果

# 如何进行绩效反馈？



1

高效对话



2

遵循反馈原则



3

应对消极情绪

## 高效对话 - 经理与同事的对话

第一次对话	第二次对话
<b>讨论的关键点</b>	<b>讨论的关键点</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>关注过往一年的绩效达成情况</li> <li>收集补充性信息以做出准确的评估</li> <li>不沟通绩效评级</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与同事沟通最终的绩效评分和结果</li> <li>认可和鼓励同事的积极表现</li> <li>讨论未来一年的业务和发展目标</li> </ul>
<b>DO</b>	<b>DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>充分认可和鼓励同事的积极表现</li> <li>对同事存在的差距，以公正、坦诚、尊重的方式给予正面反馈</li> <li>积极提问以获得对整体绩效表现更充分的信息</li> <li>使用SBI（Situation + Behavior + Impact）方式给予同事客观、具体的反馈意见</li> </ul>	与同事沟通最终的绩效评分 分享具体反馈以支持最终绩效评分 让同事了解区分不同评级的关键因素 强调同事积极行为表现 在给予反馈前，做好准备和信息收集 就下一年工作目标和 development 计划开展谈话
<b>DON'T</b>	<b>DON'T</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>与同事沟通年度绩效评分</li> <li>回避有难度的对话</li> <li>没有充分准备和收集信息，自以为已经有沟通所需要的足够信息</li> <li>不积极主动询问同事绩效表现的实例来支持你的评估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对于最终审核的评分，而责备校准讨论</li> <li>在校准讨论开展前，就与同事沟通经理建议的初步评分</li> <li>回避与同事开展有难度的对话和给予中肯的反馈</li> <li>只关注流程和系统才做，而不是对话和沟通</li> </ul>

反馈原则: 基于客观可见的行为, 而非主观评价

### 主观评价

主观

个人

偏见

反应

假设

### 客观可见的行为

语言/行动

所见

所闻

证据

其他人同意



# 反馈原则：鼓励建设性，而非破坏性

## 破坏性

打击别人

### 正面

有什么地方做得好

- 只说对方想听的话
- 给予不必要的赞赏
- 过度褒扬

### 负面

有什么地方做得不足

- 贬低
- 侮辱
- 非具体性的批评
- 伤人的评语

## 建设性

帮助别人

基于可观察行为:

- 对方做得好的地方
- 获得其他人的认同/成功
- 对他人有帮助的行为

基于可观察行为:

- 对方做得不足的地方
- 失败
- 对他人有妨碍的行为

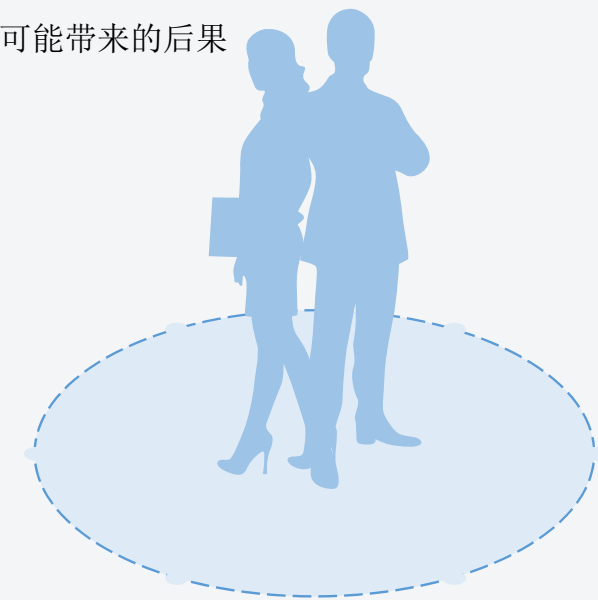
## 给予建设性反馈: 三个要素

- 开展坦诚、积极的讨论
- 顾及下属的感受
- 与下属就绩效不足进行讨论
- 请下属分享他们的观点/看法



- 围绕事实进行讨论
- 解释下属在绩效表现中的行为定式
- 针对下属的强项给予清晰的事例
- 解释下属的强项如何对绩效产生正向影响
- 解释绩效不足可能带来的后果

- 对于下属绩效不足给予切实可行的行动建议
- 鼓励下属避免在以后重复同样的错误
- 向下属展示其强项如何能够帮助其改善绩效不足
- 帮助下属设定具体的行动步骤来解决由于错误而产生的后果



# 反馈中的消极情绪

## 敌意/否认

同事质疑你的真诚和你所给出的事实，不承认问题所在，或对于所产生的影响轻描淡写。



## 缺乏自信/自哀自怜

同事对自己是否具有达到成功所需的能力缺乏信心，不愿意承担风险。



实际评估反馈  
低于  
个人预期

未达预期  
不满意  
的评估反馈结果

## 规避/推卸责任

同事可能承认接受到的负面反馈，但责备这是由于他人造成的，并间接暗示他们不会采取改变。



## 震惊/愤怒

同事表现出愤怒，说话及行为表现都非常情绪化



## 漠不关心

同事对于反馈无动于衷，而且没有改变其行为的意愿。



# 反馈中消极情绪的应对

消极反应	同事表现	上级经理 Do	上级经理 Don't	上级经理回应举例
敌对/ 否认	<ul style="list-style-type: none"> <li>“你说的我非常不认同。我在工作方面表现非常出色！”</li> <li>“我不接受你对于我的项目管理能力方面的反馈。你所列举的这些事情根本就是片面之词。”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供明确的事例支持你的反馈</li> <li>评估同事否认的原因</li> <li>请同事反思所接受到的反馈</li> <li>考虑结束反馈讨论</li> <li>坦诚地与同事讨论如果不足之处无法改善可能产生的后果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>被同事的敌意和对抗所激怒</li> <li>修饰你的反馈以缓和同事的反应/情绪</li> <li>由于同事的反应而攻击他/她的品格</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>让我们来一起回顾有哪些机会可以改善目前的情况。”</li> <li>“给你一些时间去认真考虑我所给予的反馈。让我们明天继续我们的讨论。”</li> </ul>
漠不关心	<ul style="list-style-type: none"> <li>“也许吧。你要这么想我也没办法。”</li> <li>“我尽力去改善，但我不能保证能够达到你的期望。”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>请同事考虑需要提高/改善之处，并确认他/她是否能够确保达成。</li> <li>与同事讨论如果未能改善则可能产生的后果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>忽视同事对于反馈的漠不关心以及对于改善没有承诺</li> <li>对同事失去耐心</li> <li>盲目判断同事缺乏改善的动机和态度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“我希望你能认真考虑一下我们的讨论，以及这些是否对你个人发展有所帮助。”</li> <li>“如果你确认这是你无法做到的，我能够接受，但我们不得不讨论一下这样可能产生的后果是什么。”</li> </ul>
缺乏自信	<ul style="list-style-type: none"> <li>“我不知道该怎么去改善。”</li> <li>“我的能力就只能做到这样了。”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>让同事相信通过努力是可以获得提高/改善，并列举其过去成功的例子</li> <li>告诉同事你将提供帮助，以消除他/她的顾虑</li> <li>列举同事可以采取的行为以达成目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对同事能力的否定</li> <li>修饰你的反馈以缓和同事的反应/情绪</li> <li>指出这是同事的消极态度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“我们已经明确了你需要改善的领域，我对于你能完成这个目标充满信心。你过往也曾经凭借自己的能力完成了类似的目标，比如...”</li> <li>“我们一起讨论一下你怎么做能够在这个方面获得提高”</li> </ul>

## 反馈中消极情绪的应对

消极反应	同事表现	上级经理 Do	上级经理 Don't	上级经理回应举例
规避/推卸责任	<ul style="list-style-type: none"> <li>“这不是我一个人的问题，大家都有责任...”</li> <li>“这是其他人对我的帮助和配合不够所导致的。”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>倾听同事的理由和处境</li> <li>重新描述事例</li> <li>明确尽管同事有他/她的理由，但仍需达到期望目标并改善不足之处</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>认同同事对于他人的指责</li> <li>在无法确认同事所给出的理由或解释是否合理的情况下改变你的观点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“我知道去面对这些问题对你来说确实不容易，但我仍希望你能够与同事一起高效的工作。”</li> <li>“我知道最近发生了很多变化，但我仍需要你支持这些改变并在你的辖区内提升销量。”</li> </ul>
震惊/愤怒	<ul style="list-style-type: none"> <li>“这样对我不公平！我知道你一直针对我，这样不符合五大原则和同事概念。”</li> <li>“我已经尽力工作并达成了所有项目时间表，这难道就是我应得的反馈？”我本希望获得肯定和认可，这是我应得的。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>接受同事对所获得反馈表示不满这一事实</li> <li>请同事说出他/她的看法和解释</li> <li>重新描述事例，并解释你的观点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由于同事的反应而攻击他/她的品格</li> <li>表现出防备心</li> <li>修饰你的反馈以缓和同事的反应/情绪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“我知道对于这样的结果你很失落。我希望能够听听你的看法。”</li> <li>“如果我理解的没错，你是因为我没有给到你足够挑战的任务而且对于你的能力没有信心而感到生气。是这样吗？”</li> <li>“让我来解释一下我认为所发生的情况，以便这样你就能够了解我的看法。然后让我们一起来解决这个问题。”</li> </ul>

## 如何减少消极反应的产生？

### 用精准的语言表达反馈

- 确保在给予反馈时使用简单清晰的语言以及事实。过度修饰反而可能引起同事的消极反应。

### 给予同事表述的机会

- 让同事发泄他/她对于反馈的感受。给予同事机会分享他/她对于反馈的真实反应和情绪，以体现你对于他/她的尊重。

### 注意情绪化的信号

- 注意观察同事用词、语气以及面部表情，以评估同事的情绪并采取恰当的反应。

### 保持冷静和镇定

- 在同事表现出震惊、好斗、或防备时，保持镇定。在顾及同事感受的同时仍然坚持你的观点，并通过提供充分的事例和行动步骤来重申你的观点

# 绩效反馈流程?

## 谈话前

### 设立正确的心态

- 准备充分
- 明确你希望通过谈话达到什么目的
- 确保你的目的是积极的
- 相信你下属的目的也是积极的
- 聚焦结果和将来，不要纠结谁对谁错
- 直面你的内心，可能你不愿意面对困难的对话

### 做好准备，婉转地谈你的看法

- 摆事实 -- 清晰表达你的意图
- 创造一个安全的环境
- 尊重对方

## 谈话中

### 寻求理解

- 分享你的观点（分清“事实” vs. 看法）
- 提问，寻求观点/反应/看法，仔细观察和聆听
- 监控他们对这个谈话如何反应
- 记住，人不会做他认为不合理的事情
- 表达你理解他们的看法，即使你并不同意
- 思考一下，你可能对造成目前的状况/问题难脱干系
- 如果对方产生消极情绪，考虑询问一下

### 管控自己以取得积极的结果

- 管控你自己的反应
- 注意你的语调和和其他无意识的信息
- 不要脱轨，不要踩地雷
- 如果你感觉不安，可以说出来
- 认识到每个谈话都不同

### 向前看

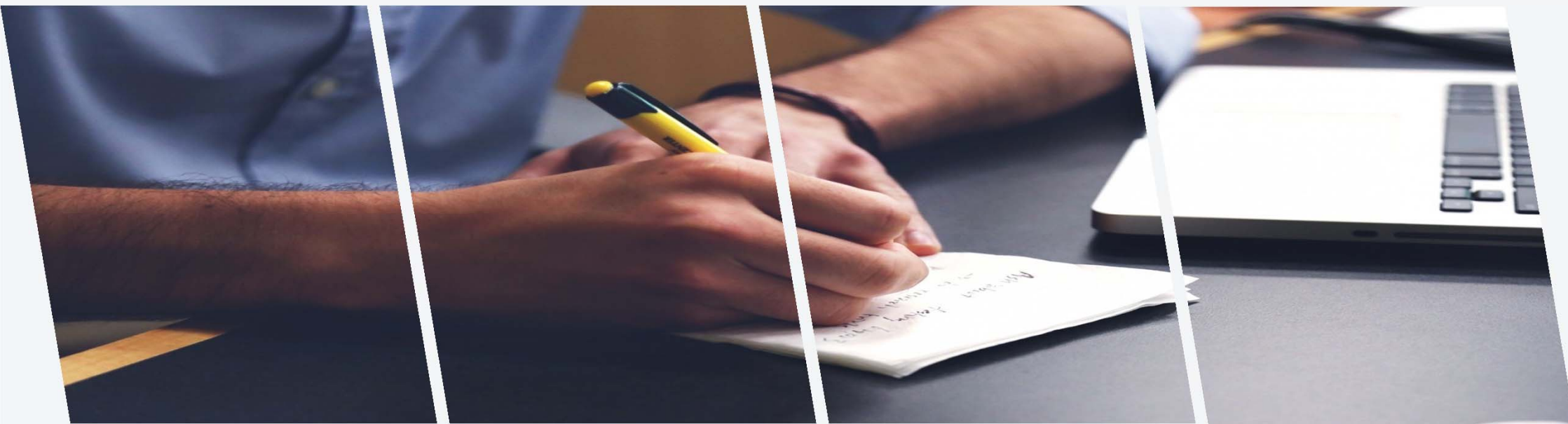
- 寻求达成共识的机会，提出向前发展的方法
- 及时结束谈话并明确期望
- 反省和从中学习



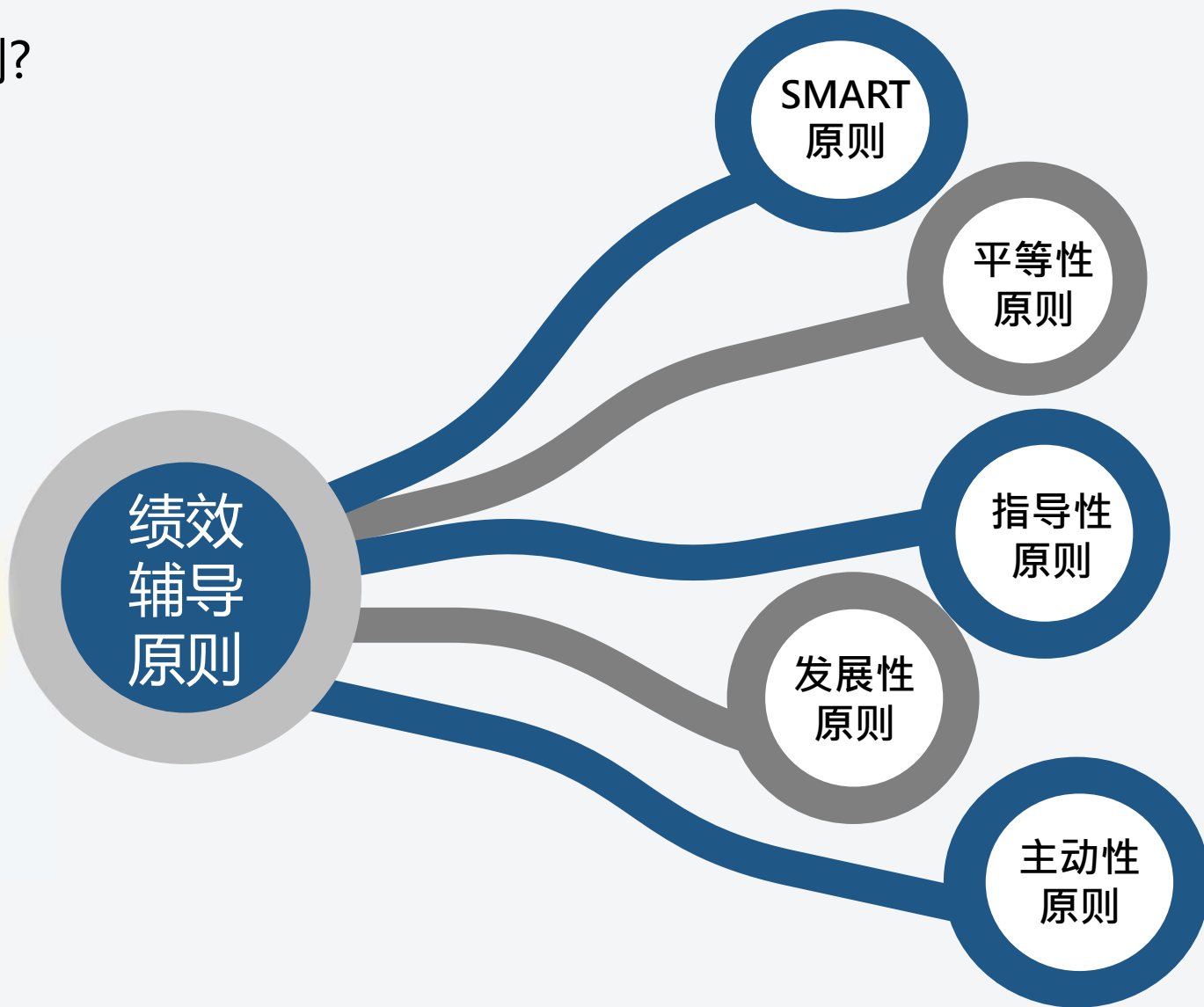
05

绩效改善

## 如何设定绩效改善计划?



# 绩效辅导原则?



# 绩效改善计划\离职流程



共同责任

上级经理&同事



及时反馈

SBI (Situation +  
Behavior + Impact)



能力问题&态度问题

能力问题: 强化辅导  
态度问题: 积极改善



达成绩效改善目标

PIP \ 离职流程





2018

谢谢