



智享会
HR Excellence
Center

绩效管理的误区与创新



Visiting us at  www.hrecchina.org



★ 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

智享会电话沙龙系列

绩效管理的误区与创新

2015.11



Keystone 



顾问简介/郭小磊



郭小磊

- 科石咨询高级顾问，东北财经大学数量经济学硕士
- 拥有近十年组织与人力资源相关领域咨询与企业HR工作经验。
- 曾任著名咨询公司咨询项目负责人，有丰富的咨询经验，曾在华住酒店集团久隆电力、东软集团等任职，有丰富的实践经验。
- 华住大学认证讲师
- 专注于企业战略规划、组织优化、薪酬绩效管理、人力资源规划等领域的咨询以及组织效能等领域的研究。
- 目前担任上海医药、博尔泰（上海）等公司常年顾问
- 曾为陕西煤电、山东海洋投资、横河贸易、卡西欧、吴泾化工、山东海洋、国泰华荣、横河贸易、华氏佳源、上海地产优家等数十家企业组织提供管理咨询服务。

关于科石



科石 (Keystone Consulting) 是一家聚焦的组织发展与HR创新的研究和咨询机构，基于“一体化”人才管理的思路，强调以问题和结果为导向，对接实践，实现价值创造。从信息调查、管理培训到HR咨询，推动企业组织能力和领导力的提升，打造中国企业发展与转型的“灌能引擎”。

咨询服务

提供组织发展、薪酬绩效、HR量化价值体系、战略人力规划、人才盘点、继任计划等方面的HR咨询服务。

信息调查

着力开展在线HR热点调查、人力资本效益衡量 (HC Metrics)、定制化薪酬、股权激励等方面的信息调查。

管理培训

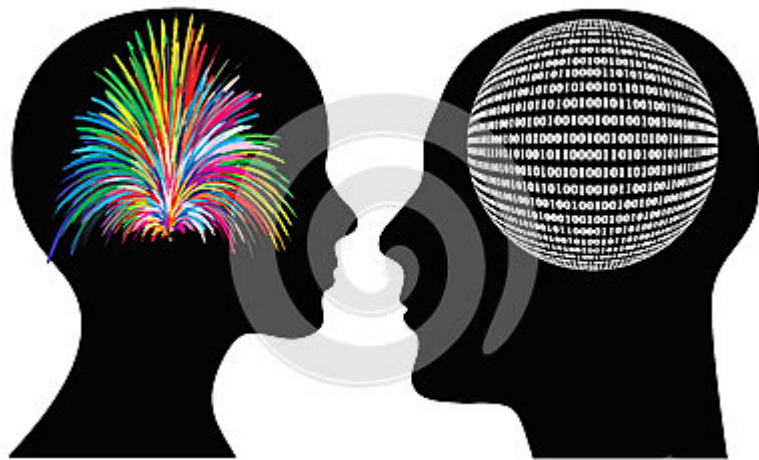
基于关键能力发展的企业内训课程及人力资源管理公开课程。

目录

- 前言
- 绩效管理的误区
- 绩效创新的思考

一个提示

思维方式是渔
——新经济时代的思维创新与管理变革





空杯心态

请记住这句话

问：还在世的人中你最佩服的是谁

答：没有，我从很多人的身上都学到了东西，现在觉得把一些常识性的东西做好就非常不错了

关于本次学习

“你们不会把这次培训看成什么难忘的培训机会，除非他能帮助你们反思过去，甚至抛弃从往经验，面向未来。如果能达到这个目的，它才能帮助你们更好的解决将来可能出现的难题”。

—— 查尔斯. 汉迪

$$\text{知识} = \text{经验} \times \text{反思}^2$$

目录

- 前言
- 绩效管理的误区
- 绩效创新的思考

误区一：没有真正思考绩效管理的目的与本质

“灰尘称重治霾”错了吗

郑州治霾出“狠招”：对每平米路面灰尘称重

.....

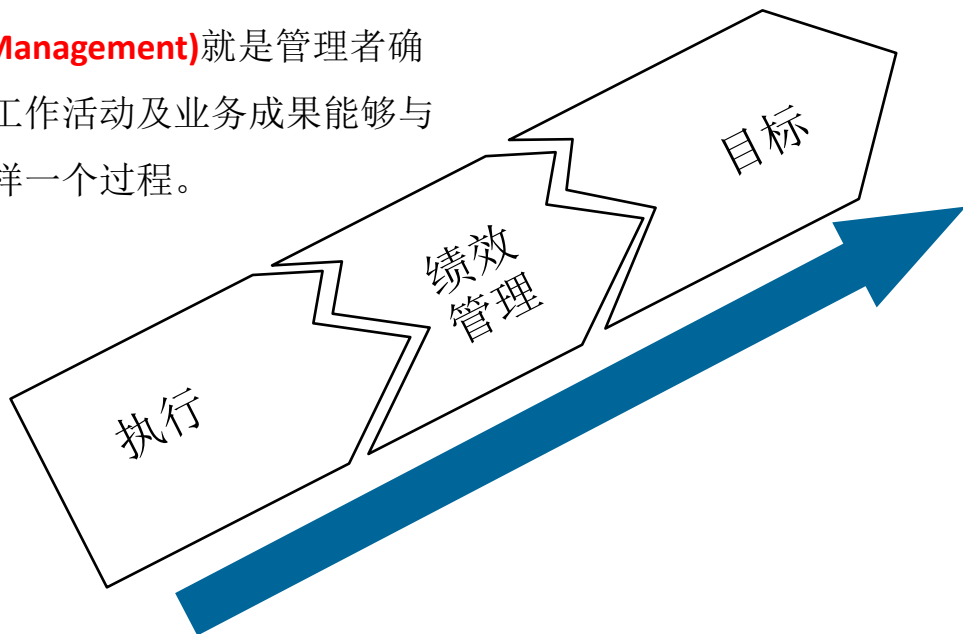
郑州市市容环卫管理处处长薛芳礼回应称，我们原来平均积尘是150到200克左右，通过我们这个“以克论净”，引入到考核机制之后，平均达到50克左右每天。郑州市内的环卫工人表示，以前检查就是在路面看看，但现在要求更高了

.....

什么是绩效管理？

绩效 (Performance)是指为了实现企业的总体目标，构成企业的各团队或个人所必须达成的业务成果。

绩效管理(Performance Management)就是管理者确保企业各团队或个人的工作活动及业务成果能够与组织的目标保持一致这样一个过程。



绩效管理是组织目标分解和目标引导达成的过程。

误区二：因“害怕”而“不做”绩效管理

害怕没有效果

害怕流于形式

害怕各部门不能很好的执行

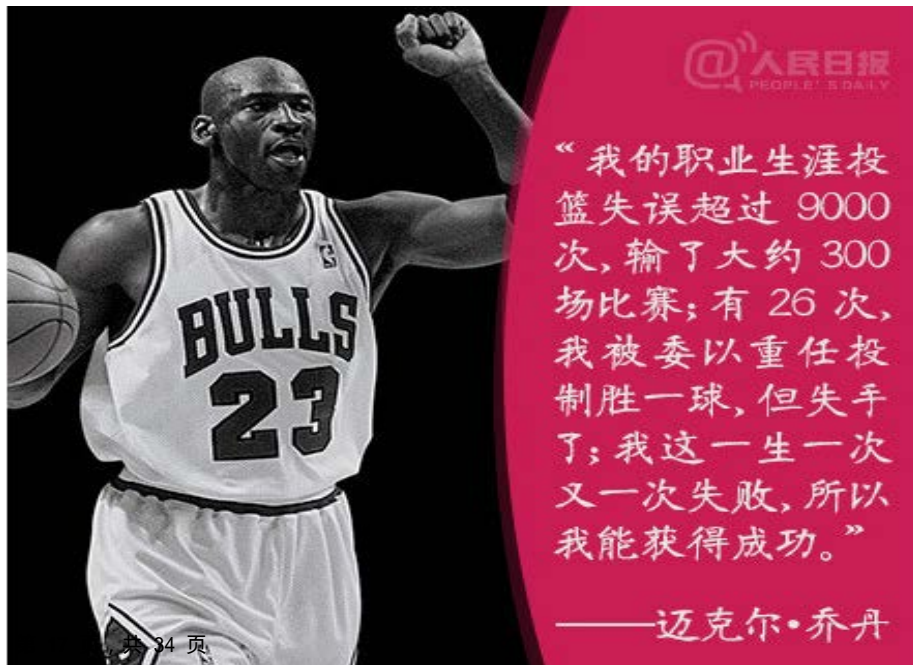
害怕员工抱怨

害怕结果不准确

害怕过程不公平

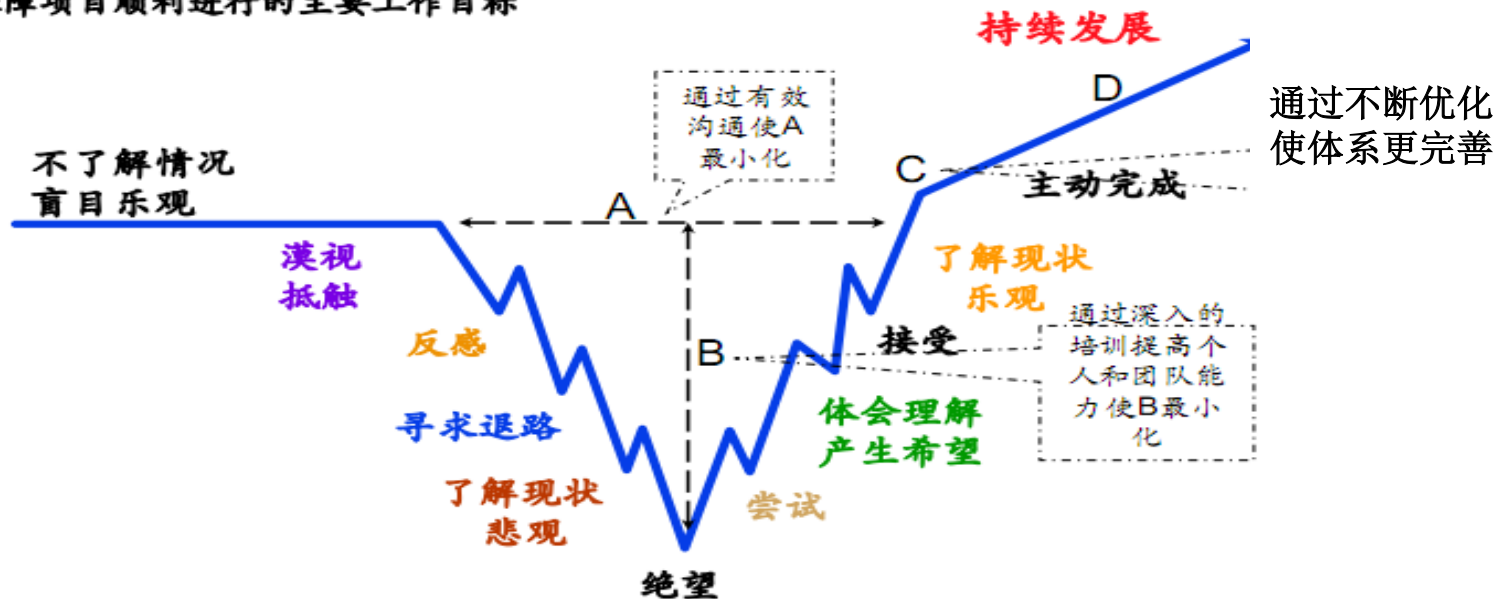
.....

其实，
没有开始，就永远没有结果
有些工作最重要的先是开始，因为有些事情是不可能让所有人都满意的，也不可能100%准备充分的



没有“一蹴而就”的完美绩效管理体系

下图简单描绘了在企业实施变革的过程中可能面临的心理过程，同时阐述了如何成功运用转变促成来保障项目顺利进行的主要工作目标



第一阶段

第一阶段

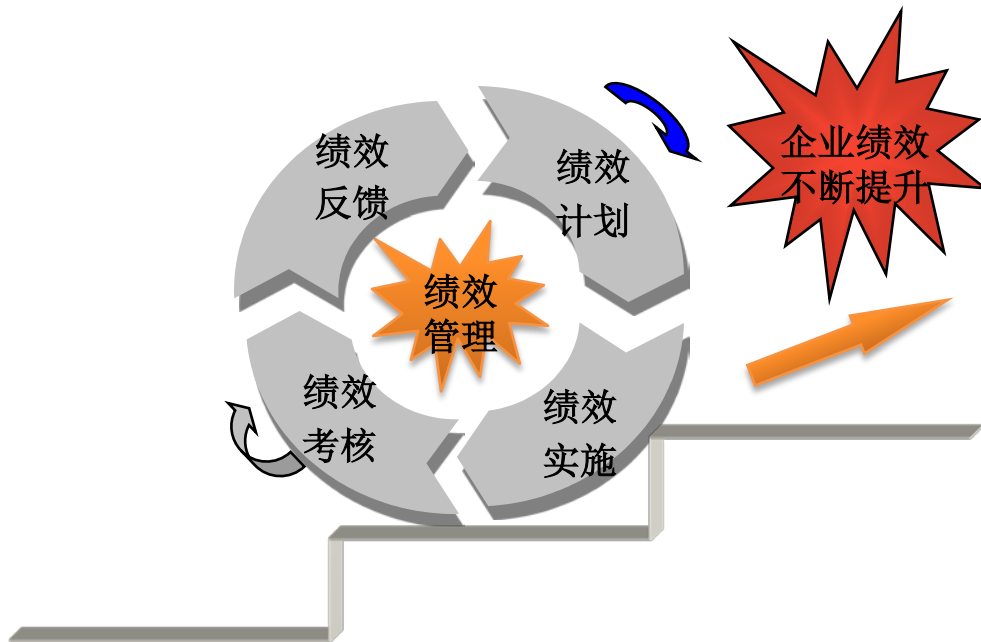
误区三：“包治百病”的绩效管理体系



与绩效管理相关联的管理制度与行为

- 组织结构图
- 岗位说明书
- 年度/季度目标
- 季度工作重点
- 周度/月度工作报告（计划与总结）
- 会议管理与会议记录
- 流程管理体系
- 绩效管理
- 能力素质模型与人才测评
- 培训体系/领导力发展体系
- 人才盘点
- 继任/后备人才/接班人计划
- 企业文化手册
- 员工手册
- 基础管理制度
- 员工行为规范
- 奖惩管理办法
-

误区四：绩效考核等同于绩效管理



绩效考核与绩效管理的区别

传统人事考核

- 判断式
- 评价表
- 单向的
- 寻找错处
- 得与失
- 威胁性
- 人力资源管理程序
- 与薪酬直接相关
- 上级像法官
-

典型特征

关注焦点

人

员工注意力

精心做人

现代绩效管理

- 计划式
- 测量差距
- 双向的
- 解决问题
- 双赢
- 驱动性
- 战略执行工具
- 持续改进与薪酬相关
- 上级像教练
-

人的工作

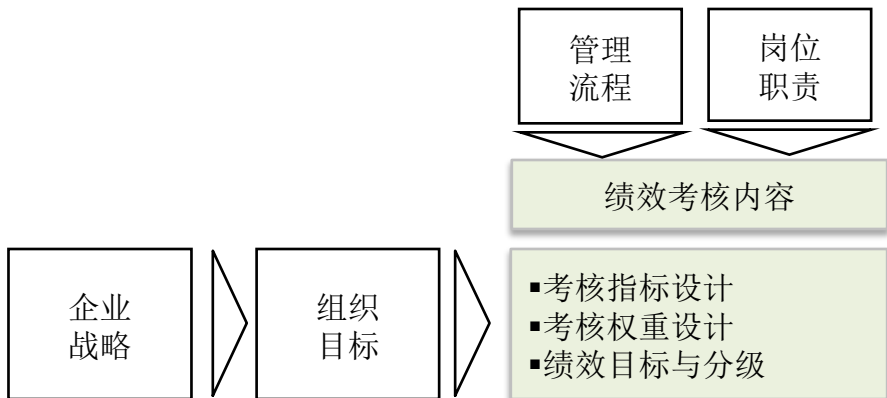
努力工作



绩效管理是一个体系

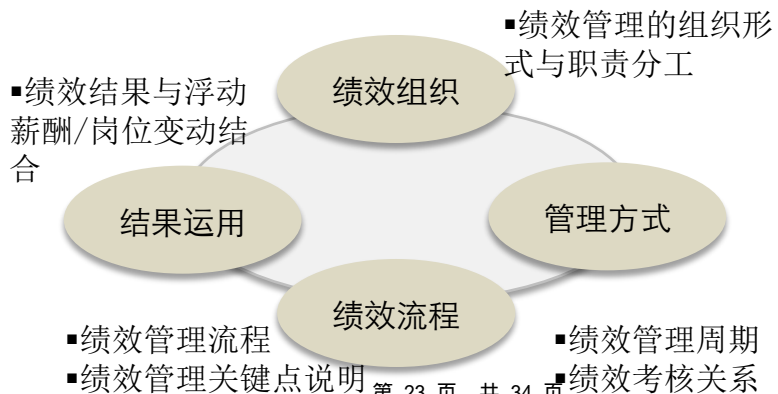
1

绩效管理指标体系



2

绩效管理流程体系



考核管理：维护与完善

误区五：“麻烦的”绩效管理

- 痕迹管理
- 计划与总结
- 会议管理
- 述职和述能



支撑文件

行为记录

误区六：被忽略的绩效面谈与沟通



误区七：追求定量



误区八：“负激励”的扣分主义

×××公司绩效考核表

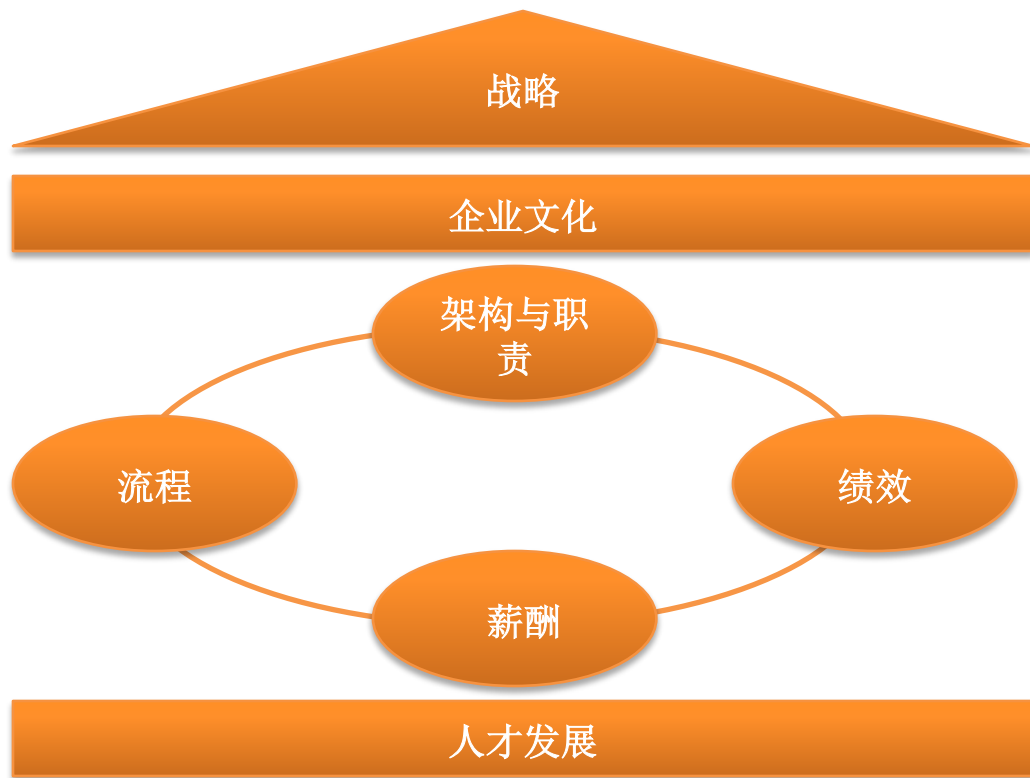
被考核者姓名:		岗位:	财务部经理	所属部门:	财务部	签署日期:	2011年4月		
考核者姓名:		岗位:	总经理	所属部门:		评价日期:			
指标	等级	目标分	指标定义/计算公式	评分标准			信息来源	上级评分	
业绩类	财务核算与分析的及时准确	B	15	每月报表提交及时准确, 结合延误或差错情况进行定性考核	基本无延迟和无差错, 得15分; 结合延迟或差错的严重程度进行扣分, 程度微小, 能及时更正弥补, 每次扣2-4分, 程度适中, 不易或不能及时弥补, 每次扣5-9分, 程度严重, 每次扣10-15分, 扣完为止			总经理、OA系统记录	
	合理避税	A	15	结合避税计划, 根据税费总额占销售额的比例预算进行考核, 根据比例目标值(11.5%), 同时, 结合被抽查后的补罚金额实施扣分	目标比例, 得15分; 每低2%, 扣3分; 补罚金额每2万, 扣1分	总经理、避税计划			
	资金的合理利用	A	10	考核应收应付的周转天数, 结合目标天(均周转80天)实施评分	目标完成, 得10分; 每少1天, 扣2分	总经理、公司财务记录			
			10	考核理财情况, 结合目标(总评分)	目标完成, 得10分, 每减少10%, 扣2分				
	争取政策支持	A	10	结合完成政策可行性报告的及时性、完整性及质量进行综合评估	目标完成, 得10分, 每减少10%, 扣2分	总经理、公司财务记录			
	政策可行性报告的完成情况	B	10	部门绩效管理各项工作推进的及时性和准确性; 结合延迟和出错次数进行考核	优秀(按时、完整, 质量较高), 得10分, 良好(按时、完整、质量有待提升), 得7-9分, 一般(延迟或不完整、质量一般), 得4-6分, 差(严重延迟或不完整, 质量上存在严重错误), 得0-3分			总经理、政策可行性报告大纲	
	部门绩效管理组织推进情况	B	10		无延迟和无差错, 得10分; 延迟或出错1次, 得7-9分; 延迟或出错2次, 得4-6分; 延迟或出错2次以上, 得0分			人力资源部	
绩效评估总分:		被考核者(签名):		考核者(签名):		人力资源部核定(盖章):			

误区九：考核指标的选择导向“明确”

请思考，在以下四类指标中，你认为的重要性排序是？

结果、过程、能力、态度

误区十：文化缺失下的绩效管理



目录

- 前言
- 绩效管理的误区
- 绩效管理创新的思考

以下绩效管理工具，哪个更好？

- KPI
- MBO
- BSC
- KCI
- WBI
- OKR
- 360度反馈
- 层次分析法
- 行为事件评价法
- 评语与模糊评价
- 述职评估
- 内部评选
-

苹果的绩效
管理

OKRs

通用电气的
绩效管理

.....



THANKS!



科石公众号



科石官方微信

科石（上海）企业管理咨询有限公司

<http://www.keystonecn.com/>

EMAIL : hr@keystonecn.com