



中国绩效管理实践调研报告

CHINA 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)



程菲
首席人力资源官
友邦中国



高启威
绩效管理专家
一汽 - 大众销售有限责任公司 奥迪销售事业部



胡劲松
大中华区人力资源业务伙伴和战略转型总经理
IBM



林雅莉
大中华区业务销售事业群人力资源总经理
暨台湾区人力资源总经理
IBM



刘波
人力资源策略总监
58 赶集



刘莹
人力资源总监
天津恩恩科技有限公司



陆志勇
大中华区人力资源副总裁
通用磨坊(中国)投资有限公司



孟晓焱
人力资源总监
安信信托



桑须红
亚洲区人力资源总监
巴尔的摩冷却系统(苏州)有限公司



施重凌
亚太区整合供应链组织发展高级顾问
霍尼韦尔(中国)有限公司



王芳
人力资源总监
沃尔沃汽车亚太投资控股有限公司



张立
亚太区人力资源总监
盖茨集团



张燚
大中华区高级培训及发展经理
通用磨坊(中国)投资有限公司

目录

主要发现

数据分析

案例分享

我们的建议

- ◆ 第 1 部分 | 关于本次调研
- ◆ 第 2 部分 | 绩效管理概况
- ◆ 第 3 部分 | 绩效目标的设定
- ◆ 第 4 部分 | 过程辅导与监管
- ◆ 第 5 部分 | 绩效考核与评估
- ◆ 第 6 部分 | 绩效信息化及未来趋势

主要发现

1 企业更希望通过绩效管理达到为员工升职加薪提供依据的目的，而对其人才培养的重视度相比较弱；

- + 94.34% 的参调企业在企业内部实行绩效管理；
- + 促进公司整体目标的达成（91.67%）及为员工调薪晋升提供依据（91.33%）是企业实行绩效管理最主要的两项目的，而将“提升员工能力”作为绩效管理目的之一的企业仅占 59.67%，其中，超过一半以上的企业为外资企业；
- + 在不实行绩效管理的企业中，61.11% 的企业将员工的升职加薪交由其直线经理决定；

2 在整个组织的绩效目标分解过程中，公司或业务单元总经理、业务部门总监、全体员工的参与度不高；相当一部分企业选择将组织绩效目标传递至管理者层面而非全体员工，相比而言，外资、合资企业的透明度更高；

- + 仅 70% 左右的企业中，业务单元总经理或总监会参与组织绩效目标分解，而让全体员工参与目标分解的企业还不到 15.67%；
- + 超过 60% 的企业仅将组织绩效目标传递至管理层，仅有 37% 的企业会将其传递至公司所有员工；超过 44% 的外资、合资企业会选择将组织目标传递至所有员工，在国有企业中，这一比例为 38.71%，民营企业为 25.23%；
- + 89.12% 的企业会选择有上级直接向下级解释组织绩效目标，多数企业会采用不止一种方式进行目标传递；

3 员工绩效目标的制定过程中，更多企业选择由直线经理作为员工绩效目标的主要制定者，另由人力资源部从旁辅助进行，员工本人的参与度较低；

- + 48.49% 的企业将直线经理作为员工绩效目标的主要制定者；
- + 53.55% 的企业将人力资源部作为员工绩效目标的辅助制定者；

4 在外资、民营企业的管理者考核体系中，“下属的继任或培养”更受重视；

- + 47.26% 的外资企业及 41.78% 的民营企业会将“下属的继任或培养”设置在高层管理者的考核维度中；其中，47.83% 的外资企业及 52.46% 的民营企业将这一比例设定为总体考核维度的 10%-20%；
- + 46.79% 的外资企业及 41.67% 的民营企业会将“下属的继任或培养”设置在中层管理者的考核维度中；其中，60.27% 的外资企业及 56.92% 的民营企业将这一比例设定为总体考核维度的 10%-20%；

5 企业在绩效辅导与反馈方面的支持力度普遍较低，超过一半企业不提供绩效反馈与辅导的相关工具；相比之下，民营企业的支持度最高，其次为外资、合资企业；

- + 85% 的民营企业会对管理者提供与绩效管理相关的培训，其次为外资、合资企业，比例为 80.52%；提供绩效辅导与反馈能力方面培训的企业仅占五成；
- + 41.33% 的企业表示管理者与员工之间的沟通流于形式，绩效沟通遇到挑战；

6 强制分布已被多数企业所采用，五级分布更受青睐，近半数企业会依据企业内不同部门的整体绩效调整强制分布的分配比例；

- + 67% 的参调企业表示企业内部实行强制分布制度，为绩效奖金和加薪幅度提供参考依据为企业实行强制分布的主要目的；
- + 在实行强制分布的参调企业中，62.5% 的企业采用了五级分布制度；
- + 48% 的企业表示会依据部门整体绩效调整其优秀部门或绩效较差部门的强制分布比例；

注：此问卷中所提到的绩效管理是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。



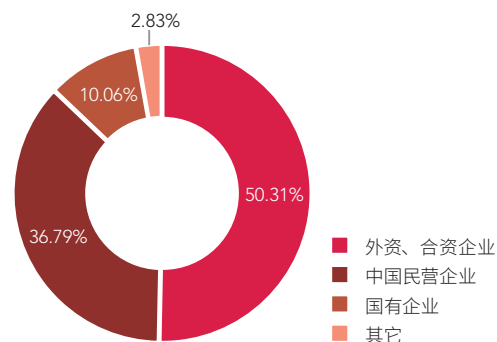
第 1 部分 | 关于本次调研

人力资源智享会于 2016 年 3 月至 4 月开展了 2016 企业绩效管理状况的调研工作，通过在线问卷和现场调研的渠道，共收集到 318 份有效问卷（来自 318 家不同企业）。样本数据如图表 1、2、3 所示。

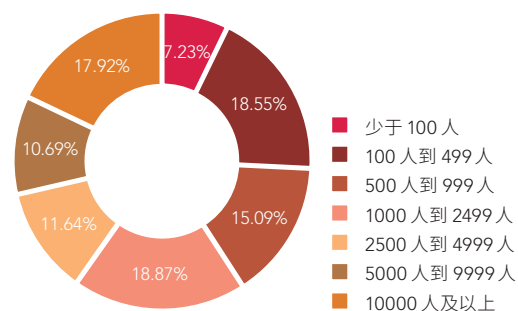
图表 1 参调企业的行业分布 (N=318)

行业	计数	分布比例
机械制造	42	13.21%
消费品	35	11.01%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	32	10.06%
其他	30	9.43%
信息技术, 半导体及通讯	29	9.12%
汽车及零部件	23	7.23%
互联网与游戏业	20	6.29%
零售业与电子商务	18	5.66%
化工与石化	15	4.72%
房地产	12	3.77%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	10	3.14%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	10	3.14%
运输及物流	9	2.83%
电子电气	9	2.83%
建筑建材	6	1.89%
能源动力	6	1.89%
多样化生产	5	1.57%
造纸, 包装及森林业	4	1.26%
航空航天	2	0.63%
环境科学	1	0.31%

图表 2 参调企业的所有权性质 (N=318)



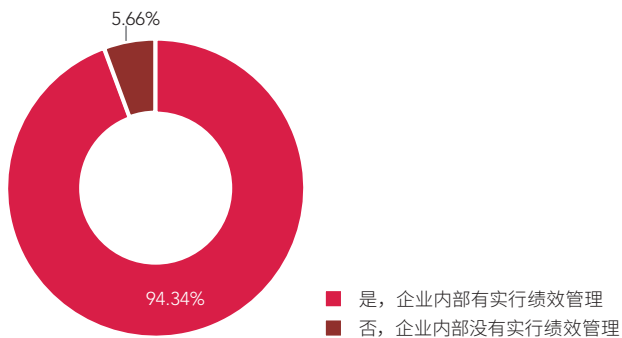
图表 3 参调企业 (包括分公司和子公司) 在中国大陆的全职员工数量 (N=318)



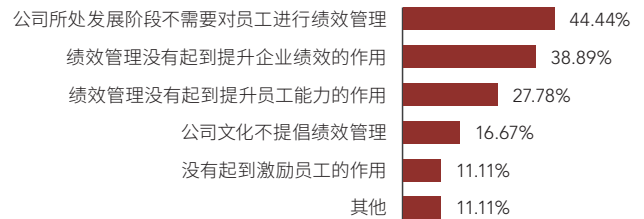
第 2 部分 | 绩效管理概况

如图表 4 所示，尽管近两年“去绩效化”这一概念非常快速地抓尽了各组织的眼球，仍有 94.34% 的企业在内部实行绩效管理。少数企业不实行绩效管理的原因除了与组织发展阶段有关之外，绩效管理没有起到提升企业绩效和员工能力的作用也是部分企业不实行绩效管理的原因（如图表 5 所示）。通过访谈，多数人力资源人士表示，绩效管理是否起到作用与企业内部是否有其完善机制及优秀团队的运作息息相关。在不实行绩效管理的企业中，多数企业将员工是否进行升职或加薪的决定权交由直线经理决定。

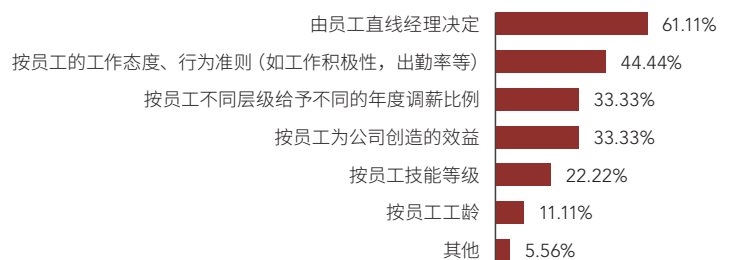
图表 4 参调企业绩效管理现状 (N=318)



图表 5 企业不实行绩效管理的原因 (N=18)



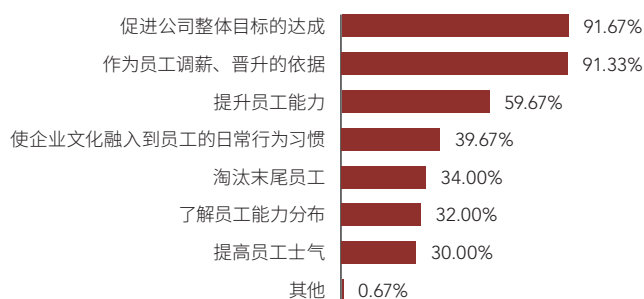
图表 6 不实行绩效管理的企业如何确定员工升职或加薪的依据 (N=18)



第 3 部分 | 绩效目标的设定

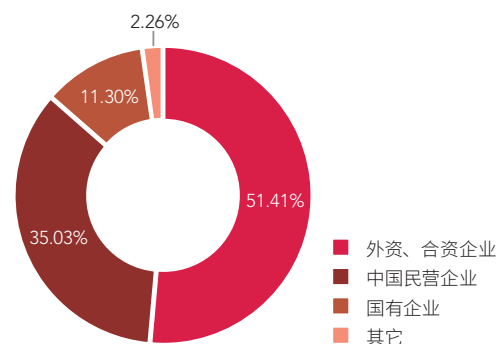
从图表 7A 可以看出，相比提升员工能力，企业更希望通过绩效管理来促进组织整体目标的达成，并将绩效结果作为员工调薪、晋升的依据，前后之间的比例差超过了 30%。部分 HR 表示，员工的能力提升是一个漫长的过程，需要投入大量的时间和精力、结合企业各管

图表 7A 企业对员工进行绩效管理的目的 (N=300)



理层对下属员工培养的支持，才能起到效果。如图表 7B 所示，我们将 177 家将提升员工能力作为绩效目标之一的企业进行了分析，可以看出，外资企业对于员工能力的提升更为重视，这与不同性质的企业文化相关。

图表 7B 将提升员工能力作为绩效目标之一的企业性质分布：(N=177)



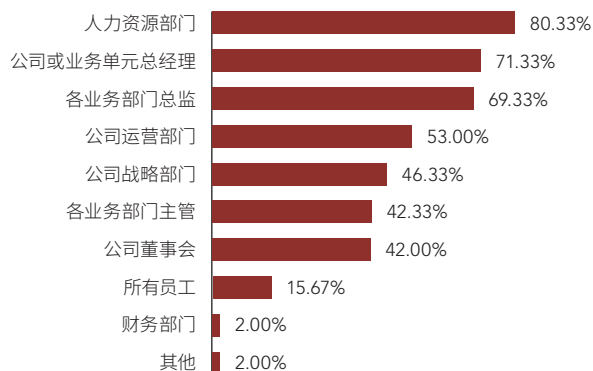
如图表 8、图表 9 所示，80% 的企业人力资源部门会参与到组织绩效目标的设定与分解中。然而，令我们有些惊讶的是，业务部门总经理 / 总监的参与比例仅占七成。作为业务部门的核心领导，参与到组织的目标分解中是至关重要的，无论是在之后的目标制定还是目标传递环节，企业上层领导都起着至关重要的作用。除此之外，我们发现，仅有 15.67% 的企业会将所有员工参与到组织的目标分解中，这为后期员工绩效目标的沟通带来了挑战。

如图表 10 所示，除了并非所有组织都有的独立绩效部门，将人力资源业务伙伴作为绩效计划制定和实施职能的比例最高，比薪酬福利部门高出了近 10 个百分点。从与资深人力资源人士的访谈中我们了解到，职能的设定与企业推行绩效管理的目的紧密相关。如企业推行绩效管理的目的仅仅是为了达成组织绩效和业绩，则绩效计划的制定更多依赖于组织的绩效部门、人力资源业务伙伴及薪酬福利等职能，帮助业务部门制定切实可行的部门、团队及个人绩效。然而，随着越来越多的企业开始进行转型，部分企业慢慢将绩效管理的重点转移到对员工的发展上，如此一来，所有与绩效管理相关的项目则由学习发展部门着手开展。

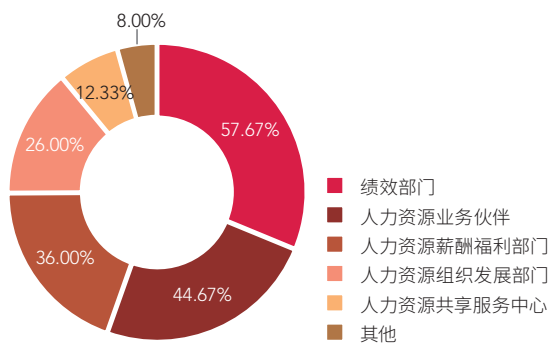
95% 的企业选择会向员工传递组织绩效目标，如图表 11A 所示，而最常用的传递绩效目标的方式为由上级直接向下级解释组织绩效目标，如图表 11B 所示。除此之外，我们发现多数企业传递组织绩效目标的方式不仅仅只有一种，除了多数企业会选择“由上至下”的方式一层层进行传递之外，部分企业也会同时选择召开分析会议或统一发送文件的形式进行。从图表 12 可以看出，参调企业对于绩效目标的透明度持有两种主要的不同意见。36.33% 的企业认为组织绩效目标应仅传达至中层管理者，而 37% 的企业认为应传达至所有员工。我们依据企业的不同性质对其进行了划分。经分析之后我们发现(如图表 12A 所示)，企业对于组织绩效目标的透明度和企业性质及其文化

有着直接的关系。外资企业在这点上持更为开放的态度，本土企业更倾向于“保守”。专业人士建议，如若能通过持续沟通，让组织内所有员工都了解到组织的绩效目标及自己在实现组织绩效目标中所发挥的作用、需承担的责任、乃至部门绩效之间的关联度，这将有助于大大提升员工的归属感和敬业度。

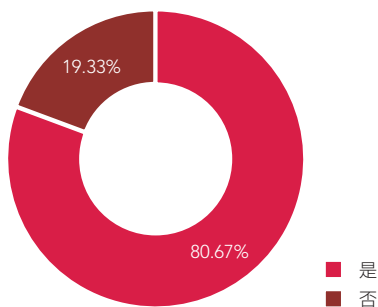
图表 9 参与组织绩效目标分解的组织职能 (N=300)



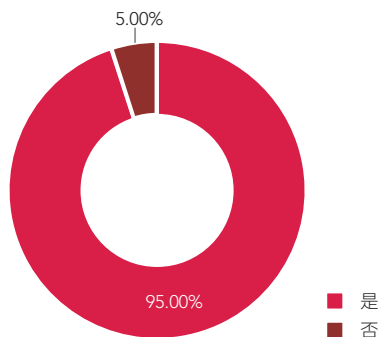
图表 10 主要涉及绩效计划的制定或实施的人力资源职能部门 (N=300)



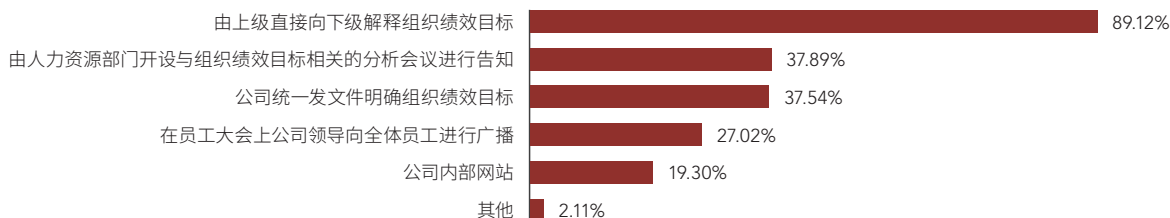
图表 8 HR 是否参与组织绩效目标的设定 (N=300)



图表 11A 企业是否会向员工传递组织绩效目标 (N=300)



图表 11B 企业传递组织绩效目标方式 (N=285)



虽然近两年随着管理理念的改变出现了许多新的绩效工具，但是 93.33% 的企业在制定绩效目标时仍旧将 KPI 作为主要工具，如图表 13 所示。访谈中，多数人力资源专业人士表示，无论使用何种工具，成功的关键在于绩效目标要适合企业的发展，配合完善的政策、措施一起使用。另外，可以统计的是，在 300 家参调企业中，有 181 家公司将两种及以上的绩效工具结合起来进行使用，以满足不同的职能需求。如图表 14A 所示，近五成企业员工绩效目标的主要制定者为其直线经

图表 12A 依据不同的企业性质进行划分，不同层级的员工对组织目标的了解情况

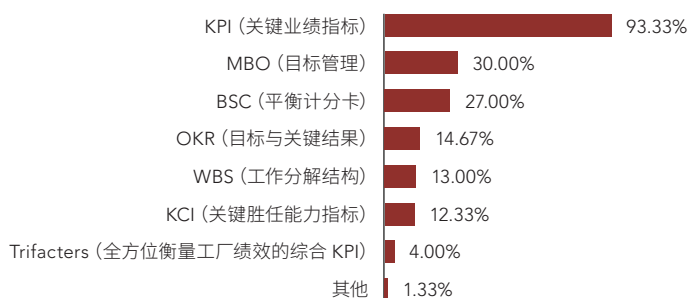
	仅公司董事会	高级管理层及以上	中级管理层及以上	基层管理层及以上	公司所有员工	其他	小计
外资、合资企业	1.30%	14.29%	29.22%	11.04%	44.16%	0.00%	154
国有企业	3.23%	3.23%	41.94%	12.90%	38.71%	0.00%	31
中国民营企业	0.93%	17.76%	45.79%	9.35%	25.23%	0.93%	107
其它	0.00%	12.50%	25.00%	12.50%	50.00%	0.00%	8

理，而员工本人则比直线经理减少了十多个百分点，位居第二。令我们有些意外的是，如图表 14B 所示，更多企业将绩效目标的辅助指导者定为 HR 而非直线经理。

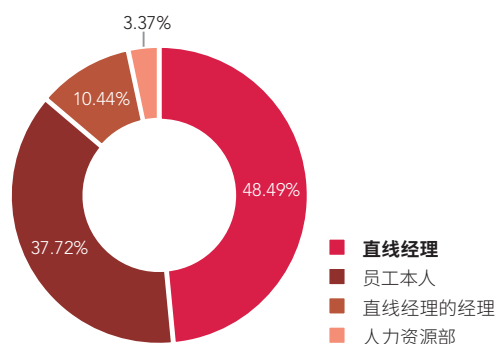
从图表 14C 的配对明细中我们可以发现，在员工的绩效目标制定上，企业更常进行搭配的组合为“直线经理 (48.49%，主要制定者)；人力资源部(34.35%，辅助制定者)”及“员工本人(37.72%，主要制定者)；直线经理 (35.70%，辅助制定者)”。

通过和一定数量的人力资源资深人士的访谈，我们了解到，员工的绩效目标制定应由员工本人为主要制定者，由直线经理及人力资源部在旁进行辅助和指导，而非完全由直线经理或人力资源部进行主导。

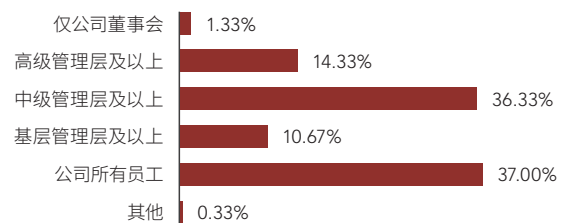
图表 13 企业在制定绩效目标时所使用的工具 (N=300)



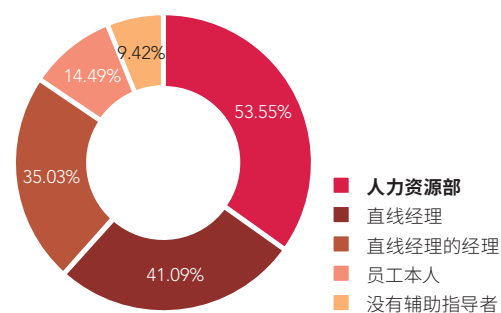
图表 14A 员工在制定绩效目标时的主要制定者 (N=300)



图表 12 能够了解到组织绩效目标的员工层级 (N=300)



图表 14B 员工在制定绩效目标时的辅助制定者 (N=300)



图表 14C 员工在制定绩效目标时，主要制定者与辅助制定者的组合 (N=300)

主要制定者	比例	辅助制定者	比例
直线经理	48.49%	人力资源部	34.35%
		直线经理的经理	22.90%
		员工本人	11.45%
		没有辅助指导者	6.40%
员工本人	37.72%	直线经理	35.70%
		人力资源部	12.80%
		直线经理的经理	9.77%
		没有辅助指导者	0.67%
直线经理的经理	10.44%	人力资源部	6.40%
		直线经理	4.71%
		员工本人	1.69%
		没有辅助指导者	1.68%
人力资源部	3.37%	直线经理	0.68%
		直线经理的经理	2.36%
		员工本人	1.35%
		没有辅助指导者	0.67%

当员工能够了解自己所在组织的绩效目标或部门目标与自己的相关性之后，员工就能明确自己所应起到的作用并制定自己的绩效目标，此时直线经理和人力资源部若能对其进行辅导，则能使其制定的绩效目标更为迎合组织和员工本人发展的需要。若目标制定时，员工不能与

直线经理达成共识，或只是进行一个“被灌输”或“被分配”的形式，对于之后的绩效管理和员工个人发展来说都会带来一定挑战。

如图表 15A 所示，我们将有超过 50% 采用率的考核维度进行了标注。在高层管理者的绩效考核维度中，“公司业绩、团队目标达成率及个人业绩达成率”采用比例较高。相比之下，中层管理者超过 50% 采用率的考核维度则更多了“个人能力发展项”和对“下属的继任和培养”项。普通员工在“公司业绩”上的采用率偏低，在“个人能力发展”上则相对较高。除了以上几大主要考核维度以外，也有部分企业表示，依据行业特性，组织在设置考核维度的时候也会有所不同，如保险行业中，相当一部分企业也将“合规性”设置在管理者的考核维度中，如同 IT、互联网及高科技企业会将“创新性”设置在各个级别人员的考核维度中一样。

除此之外，我们对每一种考核维度在总体考核中的占比进行了调研。可以看到的是，对于高层管理者，公司业绩的占比最高，对于中层管理者则是团队目标达成率，而基层管理者和普通员工则以个人业绩达成率为最重要的考核要素。

从图表 15A 中我们可以发现，并非所有企业都将“下属继任或培养”作为管理者的考核要素。从总体情况来看，中层管理者的采用率要比高层管理者略高一些，并远高于基层管理者，可见企业更愿意将下属的继任和培养交由中层管理者负责。

另外，我们对所有将“下属继任或培养”纳入管理者考核维度的企业进行了分析。从图表 15B 可以看出，注重管理者对下属继任与培养，并将这一考核维度放入管理者绩效考核标准进行实施的多为外资、合资企业及民营企业。相比之下，国有企业比例较低。可见，多数国有企业对其管理者在“下属继任与培养”这一职责上并无明确的考核要求。

从占比来看，更多企业将这一考核维度控制在总体考核比例的 10%-20% 之间，仅有少部分外资、合资及民营企业控制在 20% 及以上，相当一部分国有企业则控制在 10% 以内。除此之外，我们还发现，民营企业对于其中层管理者的人员意识培养较高，有将近四分之一的民营企业将“下属继任与培养”这一维度的考核比例调至到了 20% 以上。

从另一方面来看，许多参调企业表示他们无法“下属继任与培养”设置更高比例的主要原因是这一考核维度很难进行量化，无法通过数据进行呈现，如此便无法进行客观评价。

图表 15A 不同层级人员绩效考核维度及其比例 (N=300)

绩效考核维度	高层管理者绩效考核维度		中层管理者绩效考核维度		基层管理者绩效考核维度		普通员工绩效考核维度	
	企业采用比例	平均比例	企业采用比例	平均比例	企业采用比例	平均比例	企业采用比例	平均比例
公司业绩	88.00%	44.33%	70.00%	29.92%	50.67%	24.25%	38.33%	24.65%
团队目标达成率	75.67%	30.54%	88.67%	38.33%	76.00%	33.68%	50.67%	22.92%
个人业绩达成率	65.33%	23.94%	75.33%	28.07%	88.00%	41.19%	94.00%	55.95%
个人能力发展	43.67%	10.64%	52.67%	12.82%	58.33%	15.21%	60.67%	17.78%
企业价值观体现	42.33%	11.02%	41.67%	10.52%	41.33%	10.52%	43.67%	12.72%
行为习惯	27.33%	9.57%	33.67%	9.50%	40.00%	10.54%	48.67%	12.85%
下属的继任或培养	48.67%	10.41%	52.00%	11.01%	36.00%	10.25%	--	--
其他	26.00%	12.49%	20.00%	11.00%	17.67%	10.04%	17.00%	12.20%

注：“企业采用比例”是指某一考核维度在参调企业中的应用比例。例如，如上图所示，公司业绩的在高级管理者这一人群中的采用比例为 88%，即在 300 家企业中，有 88% 的企业将公司业绩纳入了高级管理者的考核维度中，而“平均比例”则是指在这 88% 的企业中，公司业绩占据其高层管理者总体绩效考核指标的平均比例数。

图表 15B 下属的继任或培养项在不同性质企业不同层级人员的绩效考核维度中所占据的比例

企业性质	比例	将“下属的继任或培养”列为考核维度之一的同一性质企业数 / 将“下属继任或培养”列为考核维度之一的企业总数	“下属继任或培养项占其总体考核比例 ≥ 20%”的企业数 / 将“下属的继任或培养”列为考核维度之一的同一性质企业总数	“20% > 下属继任或培养项占其总体考核比例 ≥ 10%”的企业数 / 将“下属的继任或培养”列为考核维度之一的同一性质企业总数	“0% < 下属继任或培养项占其总体考核比例 < 10%”的企业数 / 将“下属的继任或培养”列为考核维度之一的同一性质企业总数
		高层管理者 (N=146)			
外资、合资企业 (N=69)	47.26%	15.94%	47.83%	36.23%	
民营企业 (N=61)	41.78%	13.11%	52.46%	34.43%	
国有企业 (N=13)	8.90%	0%	53.85%	46.15%	
其他 (N=3)	2.13%	33.33%	66.66%	0%	
中层管理者 (N=156)					
外资、合资企业 (N=73)	46.79%	8.22%	60.27%	31.51%	
民营企业 (N=65)	41.67%	23.08%	56.92%	20%	
国有企业 (N=15)	9.62%	6.67%	53.33%	40%	
其他 (N=3)	1.92%	33.33%	66.66%	0%	
基层管理者 (N=108)					
外资、合资企业 (N=48)	44.44%	12.50%	47.92%	39.58%	
民营企业 (N=48)	44.44%	10.42%	66.67%	22.92%	
国有企业 (N=9)	8.33%	0%	33.33%	66.67%	
其他 (N=3)	2.78%	33.33%	66.66%	0%	

第4部分 | 过程辅导与追踪

如图表 16A 所示，79.67% 的参调企业会提供给管理者绩效辅导。同时，从图表 16B 上我们可以看到，民营企业对于绩效管理培训的提供程度最高，达到了 85.05%，已超过外资、合资企业近 5 个百分点。

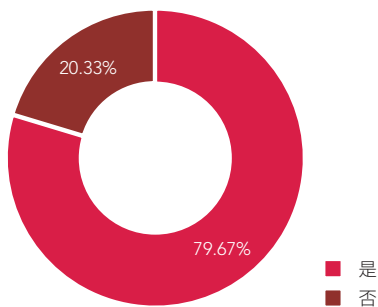
如图表 17 所示，近九成企业会对管理者提供目标制定方法及绩效沟通技巧方面的培训，但在管理者的辅导反馈上给予的培训则大幅降低。

如图表 18 所示，96% 的企业会要求管理者与员工进行沟通，但仅有 23% 的企业会给管理者规定沟通频率和次数。从图表 19 可以看出，管理者与员工之间的沟通流于形式是绩效沟通的主要障碍。归根

结底，管理者对于员工培养上的重视度及企业的沟通文化是绩效沟通是否能有效持续下去的关键所在。

如图表 20A 所示，59% 的参调企业表示不为管理者提供绩效反馈辅导工具。由此可见，相当一部分企业在管理者对员工的绩效辅导与反馈上给予的支持力度是远远不够的。如果管理者并不清楚如何和员工进行绩效辅导与反馈，又缺乏专业的指导和工具的支持，则“流

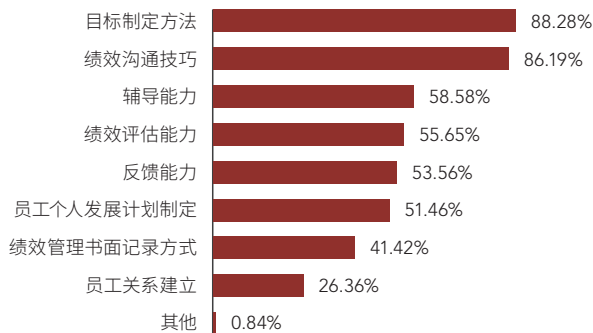
图表 16A 企业是否会给管理者提供与绩效管理相关的培训 (N=300)



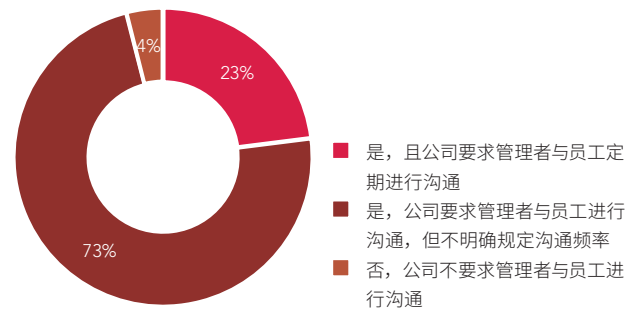
图表 16B 不同性质企业对管理者提供与绩效管理相关培训的情况 (N=300)

企业性质	是	否
外资、合资企业 (N=154)	80.52%	19.48%
国有企业 (N=31)	67.74%	32.26%
中国民营企业 (N=107)	85.05%	14.95%
其它 (N=8)	37.50%	62.50%

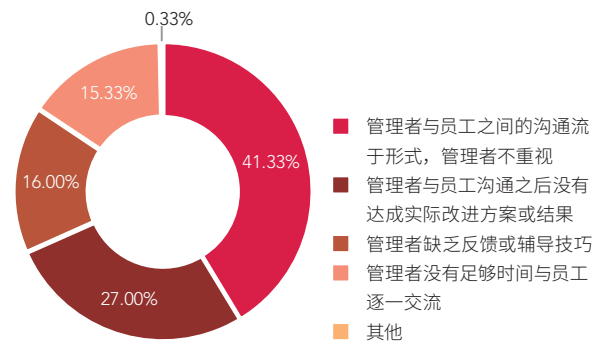
图表 17 企业提供给管理者绩效管理方面的培训内容分布 (N=239)



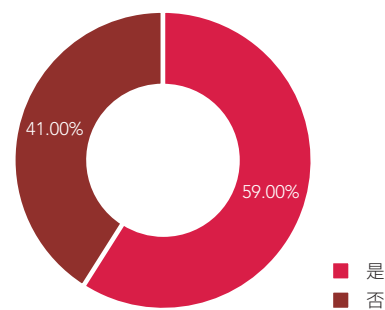
图表 18 企业是否会要求管理者对员工进行绩效反馈与辅导 (N=300)



图表 19 管理者与员工进行绩效沟通时遇到的最主要的挑战或困难 (N=300)

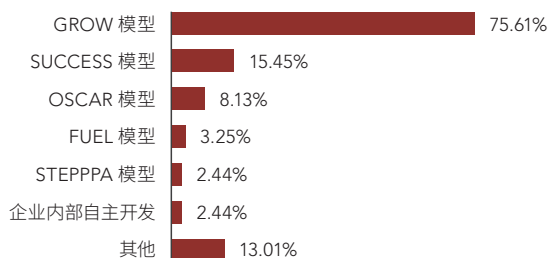


图表 20A 组织是否会在管理者进行绩效的反馈与辅导时提供的相应的工具 (N=300)

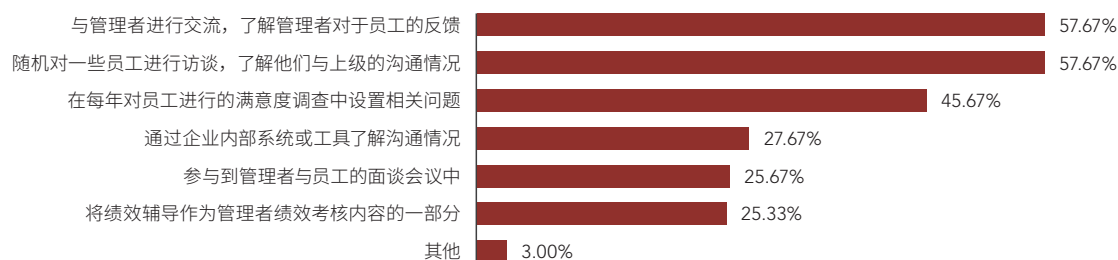


于形式”的绩效沟通将成为一种常态。人力资源人士不应只通过与管理者或员工进行交流、访谈(如图表 21 所示)的方式了解其沟通情况,更应当准备一些科学的工具、培训等加以辅助,提高管理者绩效辅导与反馈的能力。

图表 20B 组织所提供的工具类型 (N=123)



图表 21 企业人力资源部在绩效管理的过程中进行监管与跟进的方式 (N=300)

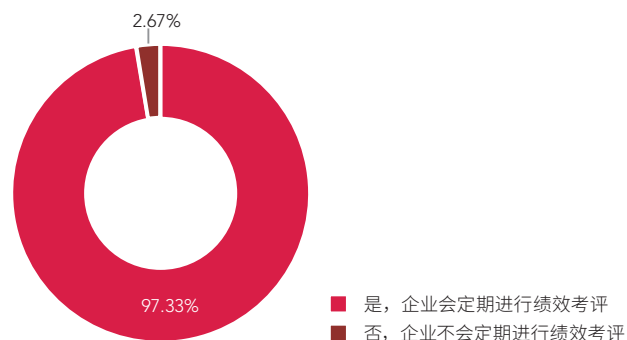


第 5 部分 | 绩效考核与评估

如图表 22 所示,97.33% 的企业会定期对员工进行绩效考核。图表 23 则罗列了不同部门、不同层级的员工的考核周期的分位数及平均数。

不出意外的是,绝大多数实行绩效管理的企业都会实行绩效考核。然而,绩效考核的周期设置也是一门学问。如图表 23 所示,对于基

图表 22 企业是否会定期对员工进行绩效考评 (N=300)



层、销售类员工,考核周期的设置相对较短,而对于中高层、支持性部门来说,绩效考核周期的设置则相对较长。专家建议,对于直接接触市场运作及目标客户的部门及人员,如销售市场类一线员工或基层管理者,考核周期不宜过长,应尽量控制在一个月一次左右,以此能够更好地起到响应市场变化、激励员工的效果。对于中高层管理者、研发生产部及支持性部门来说,6 个月的考核周期是较为合适的。然而,企业需要注意的是,在考核期相对较长的情况下,过程监控则尤为重要,尤其要注意记录过程数据,并定期给予反馈,切不可等到考核期到了才进行准备,不然会因缺乏事实依据而无法达成有效评估。

如图表 24 所示,部门负责人在员工年度绩效评估时的参与率最高,而员工本人参与率则仅为 57%。电话回访中,部分企业将员工本人作为绩效评估结果产生之后的被告知者,而非直接参与者。专家表示,若是有关员工本人的绩效评估,建议应让员工本人参与进与其相关的评估事宜中,以保障评估结果的透明度。如因某些原因,员工成为最后的“被告知者”,那么企业也应将其评估的依据和缘由同评估结果

图表 23 企业不同部门不同层级的绩效考核周期 (月 / 次)

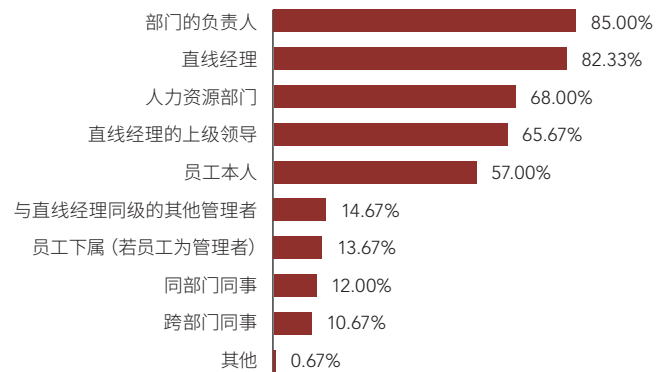
销售部门	高层管理者	中层管理者	基层管理者	普通员工
有效样本	270	273	275	273
25 分位	2.25	1	1	1
50 分位	6	3	2.25	1
75 分位	12	6	6	6
平均值	7.15	4.73	3.98	3.91
市场部门	高层管理者	中层管理者	基层管理者	普通员工
有效样本	271	274	272	273
25 分位	3	1	1	1
50 分位	6	3	3	3
75 分位	12	6.94	6	6.5
平均值	7.51	5.51	5.02	4.93
研发部门	高层管理者	中层管理者	基层管理者	普通员工
有效样本	272	274	273	273
25 分位	3	3	1	1
50 分位	6	6	3	3
75 分位	12	12	6.5	7
平均值	7.76	6.02	5.33	5.36
生产部门	高层管理者	中层管理者	基层管理者	普通员工
有效样本	265	268	267	267
25 分位	3	1	1	1
50 分位	6	3.5	3	3
75 分位	12	10.31	6	6
平均值	5.60	5.60	4.79	4.56
支持部门	高层管理者	中层管理者	基层管理者	普通员工
有效样本	283	283	283	283
25 分位	3	3	1	1
50 分位	6	6	5.5	5.25
75 分位	12	12	10.375	12
平均值	7.85	6.44	5.80	5.79

一同告诉员工，并提供相应的申诉通道，保证双向渠道的信息通畅。

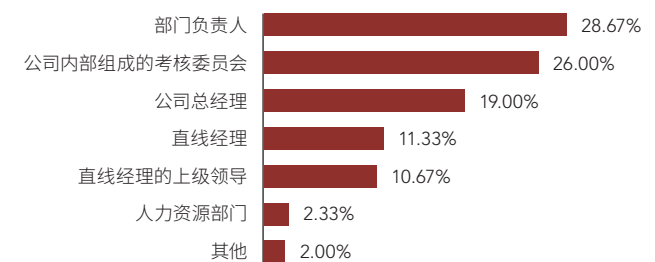
另外，对于一些跨区域或跨事业部的同级别员工来说，为避免各个不同区域或事业部评估标准有所区别，企业内部应设立考核委员会，由跨事业部管理者们、人力资源部等多方职能参与进行评估讨论，以最小化评估标准之间的差异化，最大化地提升公平性。从图表 26 来看，多数参调企业也已经开始实行各种方式来确保考核结果的公平性，制定更量化的绩效考核目标是绝大多数企业更愿意努力的方向。然而，如何能够将指标更为量化也会是一个挑战，至于是否公开员工的考核结果，这也与相关职能部门的考核要素是否能够量化直接相关。对于一些考核维度无法量化的部门，公开之后只能带来更大的矛盾。

如图表 27、28 所示，三分之二的参调企业实行强制分布，而多数企业实行强制分布主要是从薪酬和奖金的角度进行考量。从图表 29 可以看出，更多企业将强制分布设置成五个等级。三级或五级并无好坏之分，要依据企业规模而定。如果一个人规模很大的企业采用三层强制分布，中间部分的员工数就会非常大，就容易变成“大锅饭”。我们发现，少数更为细分的企业将分布层级划分到了 10 级，如此一来，管理和运营成本也会大幅上升。专家建议，对于千人以上的企业来说，五级分布是最好的方式。

图表 24 参与员工年度绩效评估的人员 (N=300)

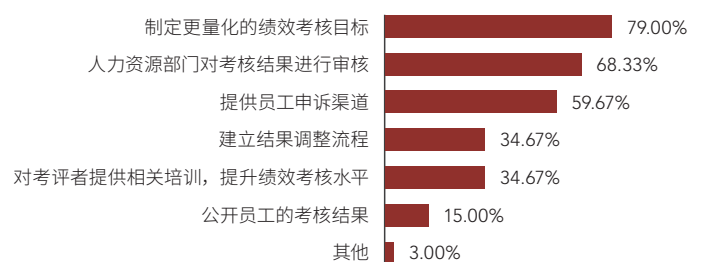


图表 25 员工绩效考核结果的最终确认者 (N=300)

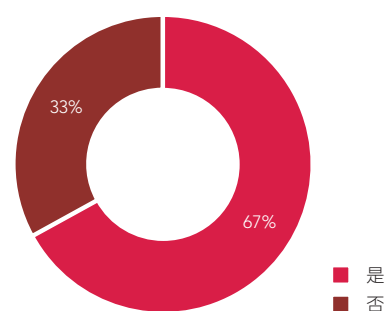


* 公司内部组成的考核委员会：往往包含 HR、部门负责人、直线经理等

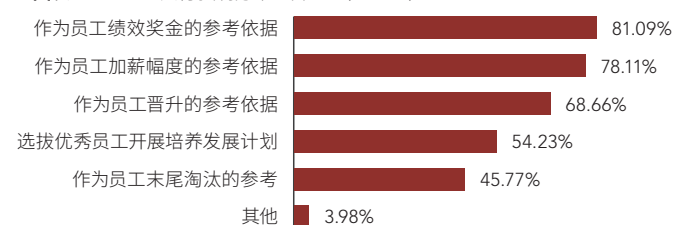
图表 26 企业确保考核结果公平性的方式 (N=300)



图表 27 企业是否实行强制分布 (N=300)



图表 28 企业实行强制分布的目的：(N=200)



如图表 30 所示, 52.35% 的企业表示不会依据不同部门之间整体绩效的差异情况对强制分布的比例进行调整, 另也有将近一半的企业表示会进行调整。在会进行调整的企业中, 超过一半的企业会同时调整绩效优秀部门和绩效较差部门的强制分布比例。

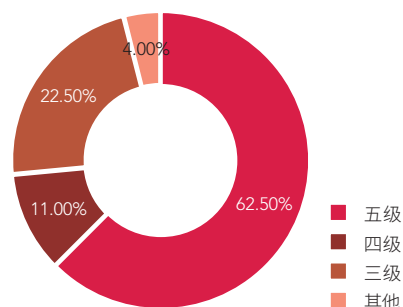
从图表 31、32 中我们发现, 相比采用三级强制分布的企业而言, 更多采用五级强制分布的企业会愿意依据部门整体绩效来调整其绩效上层或下层的人员比例, 但调整比例却不如采用三级强制分布的企业比例大。如图表 31 所示, 在采用“三级强制分布”的所有企业数量中, 仅有三成会依据部门整体绩效调整优秀部门的分布比例, 平均上升幅度近 10 个百分点 (30%-20.73%), 而在采用“五级强制分布”的所有企业中, 有五成企业会对绩效优秀部门的分布比例进行调整, 但平均上调比例仅为不到 6 个百分点。

除此之外, 我们可以从采用同一强制分布制度的企业中看到, 企业对于绩效优秀部门上层人员的上调比例明显要比绩效较差部门中下层人员的上调比例高。如图表 32 所示, 企业对于绩效优秀部门的上层人员平均上调比例为 5.82% (14.57%-8.75%), 而对于绩效较差部门的平均上调比例为 2.72% (5.83%-8.55%)。

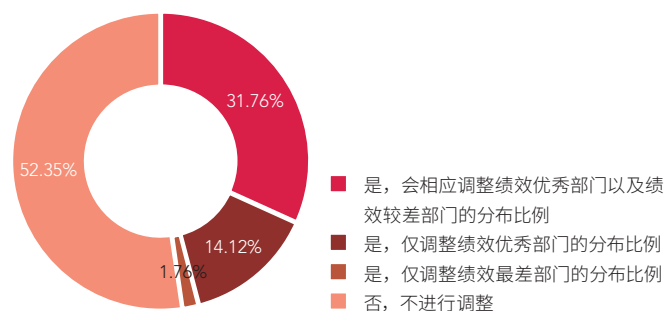
如图表 33、34 所示, 95.33% 的企业会根据员工的绩效结果发放绩效奖金。绝大多数企业只给过试用期的在职员工进行发放。我们对企业是否会针对考评结果出来之后提出离职的员工发放绩效奖金进行了调研, 超过四分之三的企业表示不会发送。

如图表 35 所示, 近半数企业会选择在农历春节前发送绩效奖金。从 50 分位数来看, 普通员工和基层管理者的绩效奖金为其每月平均收入的两倍, 而中高层管理者则为 3-3.5 倍。

图表 29 企业强制分布所采取的层级数 (N=200)



图表 30 企业是否会依据部门整体绩效的差异而调整强制分布比例 (N=170)



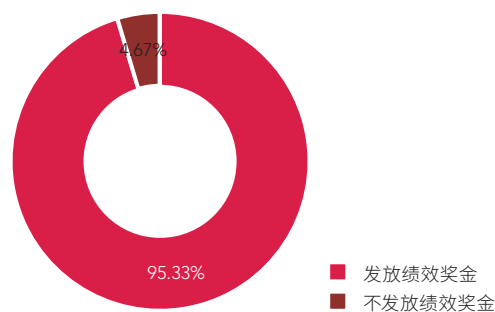
图表 31 采用“三级强制分布”的企业各等级的平均分布比例及其依据部门整体绩效差异进行调整后的比例

等级	平均分布比例 (N=45)	绩效优秀部门平均调整后比例 (N=15)	绩效较差部门平均调整后比例 (N=10)
上层	20.73%	30.00%	25.20%
	64.11%	51.13%	55.00%
	15.16%	18.87%	19.80%

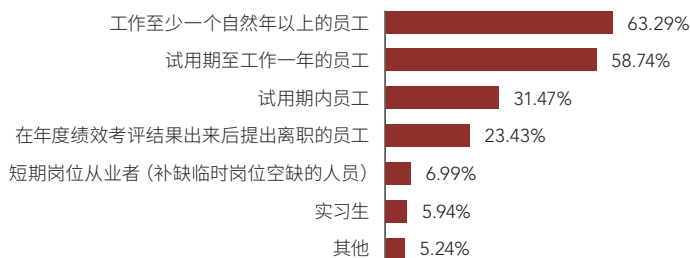
图表 32 采用“五级强制分布”的企业各等级的平均分布比例及其依据部门整体绩效差异进行调整后的比例

等级	平均分布比例 (N=125)	绩效优秀部门平均调整后比例 (N=63)	绩效较差部门平均调整后比例 (N=47)
上层	8.75%	14.57%	6.96%
	21.37%	26.43%	17.81%
	52.06%	47.29%	49.53%
	11.98%	8.62%	17.15%
	5.83%	3.10%	8.55%

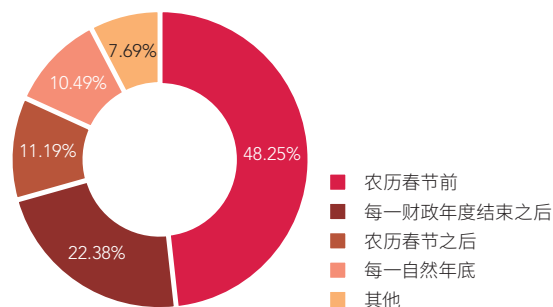
图表 33 企业依据绩效结果给员工发放绩效奖金的情况: (N=300)



图表 34 企业给下列特殊人群发放绩效奖金的情况 (N=286)



图表 35 企业年度绩效奖金的发放时间 (N=286)



图表 36 企业不同层级员工上一财政年度绩效奖金的上限金额与其每月平均收入的倍数关系

分位数	普通员工 (N=242)	基层管理者 (N=241)	中层管理者 (N=235)	高层管理者 (N=211)
25 分位	1	1	2	2
50 分位	2	2	3	3.5
75 分位	2.4	3	4	5.75
平均值	1.95	2.37	3.27	4.84

图表 37 企业给同级别员工发放绩效奖金时，绩效结果最优的员工的绩效奖金数额与绩效结果末尾的员工的绩效奖金数额之比，及绩效结果最优的员工的绩效奖金数额与绩效结果一般的员工的绩效奖金数额之比 (N=199)

分位数	绩效结果最优员工所获奖金数额 / 绩效结果末尾员工所获奖金数额 (N=153)	绩效结果最优员工所获奖金数额 / 绩效结果一般员工 (中间位置) 所获奖金数额 (N=195)
25 分位	1.50	1.30
50 分位	2.00	1.50
75 分位	4.00	2.00
平均数	4.20	2.97

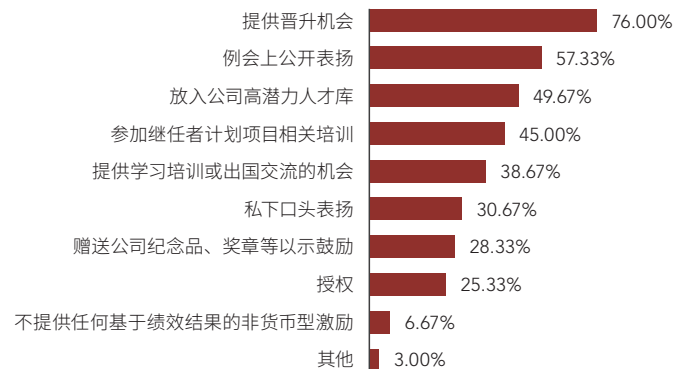
图表 38 企业在给相同层级员工进行薪资调整时，绩效结果最优的员工的薪资涨幅与绩效结果末尾的员工的薪资涨幅之比，及绩效结果最优员工的薪资涨幅与绩效结果一般员工的薪资涨幅之比 (N=172)

分位数	绩效结果最优员工的薪资涨幅 / 绩效结果末尾员工的薪资涨幅 (N=121)	绩效结果最优员工的薪资涨幅 / 绩效结果一般员工 (中间位置) 的薪资涨幅 (N=172)
25 分位	1.50	1.25
50 分位	2.00	2.00
75 分位	5.00	2.54
平均值	5.70	3.45

如图表 37、38 所示，我们将绩效结果对不同绩效表现的员工所带来的对绩效奖金和薪资的影响（绝大多数企业实施绩效管理的主要目的之一）进行了调研。在去除了“不为绩效末尾员工提供绩效奖金或薪资涨幅”及“不为一般员工提供绩效奖金或薪资涨幅”的这部分数据之后，我们可以更加清楚地看到，从 50 分位来看，无论是绩效奖金还是涨幅，绩效结果最优的员工所获得的绩效奖金或薪资涨幅为绩效一般或末尾员工的 1.5-2 倍。举例来说，如果绩效末尾的员工还能拿到 1 元钱的绩效奖金，那么绩效一般的员工则可获得 1.5 元的绩效奖金，而绩效最优的员工将获得 2 元的绩效奖金。专家表示，从分位数据来看，企业并未从奖金和薪资涨幅的角度体现出对于绩效结果的明显差异化运作。然而，从平均数显示，排名 50 分位至 100 分位的企业所体现的差异化程度非常高。

从图表 39 所显示的非货币型激励措施来看，76% 的参调企业会给高绩效员工提供晋升机会，这与图表 7A 中多数企业进行绩效管理的目的相一致。

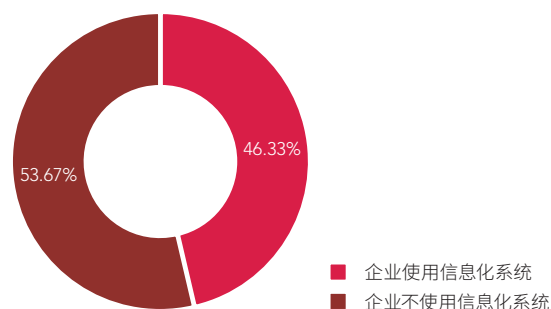
图表 39 企业给员工提供的非货币型的激励措施 (N=300)



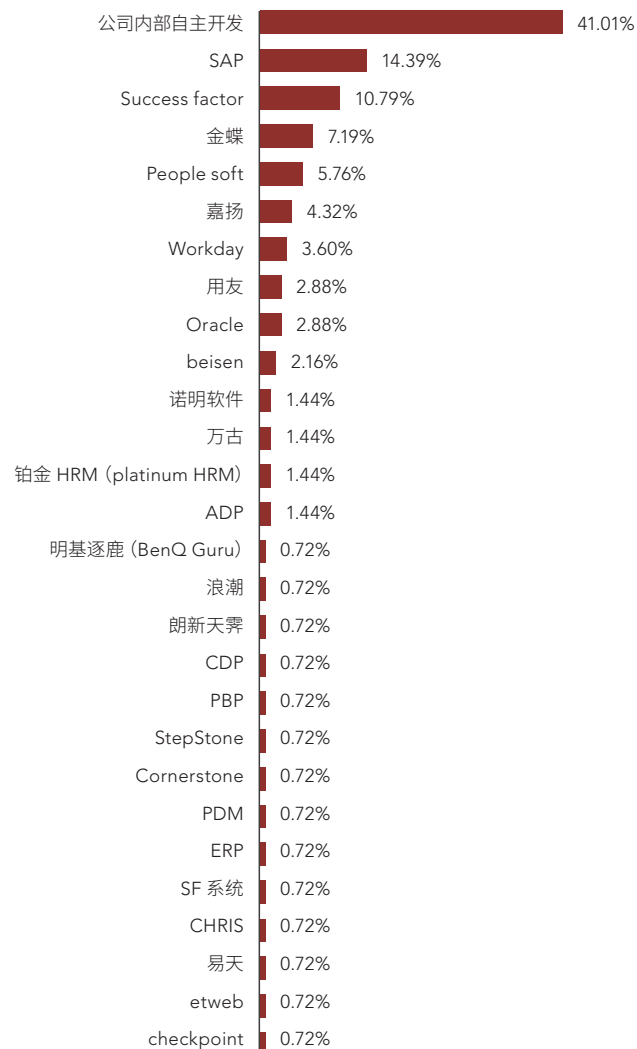
第 6 部分 | 绩效信息化及未来趋势

如图表 40 所示，在 300 家参调企业中，使用信息化系统与不使用信息化系统的企业几乎各占一半。同时，图表 41 表明，在使用信息化系统的企业中，有 41% 的企业选择自主开发，这一比例之高也让我们颇感意外。

图表 40 企业使用信息化绩效管理系统的情况 (N=300)

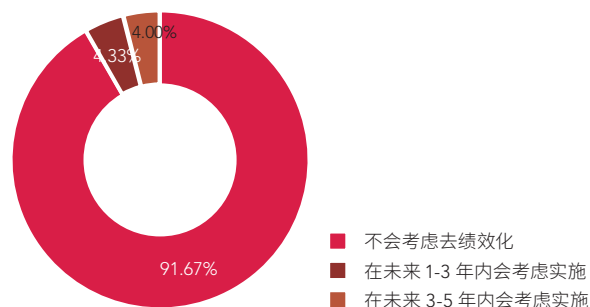


图表 41 企业所使用的绩效管理系统 (N=139)



从图表 42 可以看到，91.67% 的企业当下不会考虑去绩效化，仍有 8.33% 的企业表示会考虑在未来 5 年内实施去绩效化。我们将这一小部分的企业从行业角度进行了分析，如图表 43 所示，排名前几位的分别是消费品、机械制造和生命科学。52% 的企业考虑去绩效化的原因是认为绩效管理没有起到其“该有”的作用，并为管理者的日常工作带来了很大负担。归根到底，绩效管理的成功开展与企业文化与运行机制直接相关，并非绩效管理“无用”，而是如何能够更有效地进行实施。从对人力资源专业人士的访谈中我们了解到，部分开展实施去绩效化的企业更多倾向于将员工能力培养作为主要目的，注重在过程中的跟进、辅导和员工能力的提升。然而，也有非常多的人力资源专业人士表示，如果真的实施去绩效化，如何公平的评价员工、确定升职加薪的依据等问题仍值得进行深入探讨。

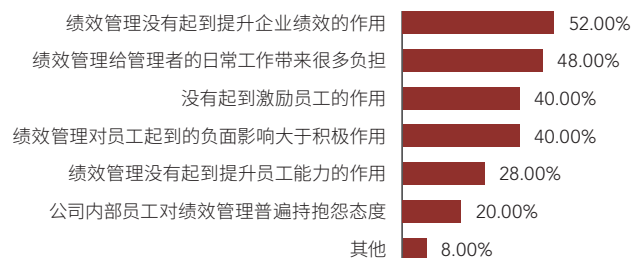
图表 42 企业在未来考虑去除绩效管理的情况 (N=300)



图表 43 在未来考虑去除绩效管理的行业分布比例 (N=25)



图表 44 企业在今后考虑去除绩效管理的原因 (N=25)



我们的建议

1 正确认知绩效管理

- + 绩效管理并非只是绩效考核，而是通过建立完善的管理机制，在不断提升员工能力和绩效水平的同时，达成部门及组织绩效目标的循环过程。企业应明确其做绩效管理的目的，组建优秀团队，在过程中进行把控，重视过程数据，否则无法达到绩效管理真正的效果。

2 绩效目标的制定、分解及传递

- + **业务负责人的参与度**：作为绩效管理流程的制定及管控者，人力资源部门应全程参与组织绩效目标的分解中，并为部门、团队及员工个人的绩效目标制定提供支持。最为重要的是，企业内部各个业务部门的总经理、总监应百分之百地参与到组织目标分解中，如此才能明确自己部门的未来目标及部门之间的绩效目标影响程度，更好地向员工进行传递。
- + **员工的参与度**：员工是否了解组织的绩效目标也一定程度上反映了企业的绩效文化及其透明度。如果员工能够了解组织及部门目标是如何形成的，她们才能更加明白自己的角色和处境，才能更好地去完成自己的任务，员工的敬业度也会相对提高。再者，员工的绩效目标最好由员工本人为主要制定者，直线经理为辅助指导者，人力资源部从旁支持、辅导。如果直线经理能够清楚传达其部门或上级目标给到员工，做好沟通，员工依据部门目标了解与自己相关的部分，结合自己的发展需求，设计自己的绩效目标。如此一来，既可提高员工对于目标的重视程度，又可减少后期不必要的沟通成本。
- + **传递方式与程度**：绩效目标的传递可采取多途径的方式进行。通过上下级传递并向员工仔细解释组织绩效目标是相对比较合理的方式。不仅仅是在进行目标分解的阶段，在目标完成的各个阶段都应及时告知员工，更新信息，提升员工的归属感和使命感。其次，如发送公司文件、广播、内部微信群推广等统一推广方式的结合使用能够避免上下传递之间的信息准确度及完整性，提升传递效率。
- + 对于一些人员流动性相对较高，或是透明度不高的企业，可将组织目标传递至中层管理者，使其起到上传下达的纽带的作用，将组织目标分解下去。

3 绩效辅导与反馈

- + **沟通文化的建立**：从调研数据可以看出，很多企业是要求管理者与员工进行绩效沟通的，但是实际操作下来，最终成果却不尽如人意。绩效沟通是有成本的，这就更需要我们通过相应的监督机制去共同加强绩效沟通的认知。HR 应时时与管理者和员工保持紧密联系，通过交流或访谈的形式了解彼此之间的沟通情况，在及时给予帮助的同时，确保其按照要求执行。长久下去，企业自会营造出一种沟通文化。
- + **对管理者的支持**：HR 要明确的是，管理者究竟是否有过硬的绩效辅导与反馈的能力。如何辅导、如何反馈、沟通内容是什么、是否有简单易学的工具……这些都是 HR 所应当关心并给予支持的。
- + 只要缺乏以上两点中的任一点，绩效沟通最终只能流于形式。

4 绩效考核

- + **员工本人的参与度**：在绝大多数企业中，员工都是被评估者，并非自己绩效的主人。然而，所谓绩效文化就是鼓励员工有能力、有意愿去提升自己的能力，进而提升组织绩效。所以，给予员工以主人翁的感觉，让员工参与到自己的绩效打分中，对自己的表现负责，然后再由其直线经理进行分析，上层主管进行审批。为保障同层级、同部门、不同员工（如遇到不同工厂的领班对于同一级别的工种考核标准不一样的情况）考核结果的公平性，也可由 HR 组织标准化会议（Calibration Meeting）进行多方评估。
- + **强制分布的灵活运用**：强制分布可以帮助企业了解员工绩效的分布情况，更为直观地识别高绩效及低绩效员工。从管理成本和区分效率的角度分析，采用五级强制分布是相对比较合适的，尤其是对于一些规模较大的企业而言。此外，强制分布也可进行制度范围内的灵活调整。在企业规定范畴内的比例设定下（如 Country Level 五级强制分布比例为：10%-20%-40%-20%-10%），组织可依据不同部门的整体绩效情况，在不影响大范畴比例设定的条件下，调整不同绩效部门上下层的比例分配情况，对优秀部门起到激励作用，进一步实现考核结果的公平性。

5 绩效结果的运用

- + **与绩效管理目标的一致性**：绩效结果的运用应与绩效管理目标高度一致。如果企业推崇的是“Giving by Performance（依绩效进行给予）”，则对于最优员工及末尾员工在现金或非现金给予上应拉开较大差距（三倍以上为佳）。如企业更为注重员工个人发展，则应在初期就配以相应的培养机制，注重过程辅导，帮助员工在过程中实现成长。

案例分享

案例启示

奥迪销售事业部绩效管理改革实践



高启威 | 绩效管理专家 | 一汽 - 大众销售有限责任公司 奥迪销售事业部

项目背景

一汽 - 大众销售公司奥迪销售事业部自 2006 年成立以来，就开着手对公司进行绩效管理，在 07-08 年，形成了一套较完善的绩效管理体系。2010 年实现了线上管理。在当时，由于事业部员工人数较少，领导与下属之间相互熟悉、沟通效率高，整个绩效管理执行非常顺畅。因此对绩效管理的设计，侧重建立绩效管理概念，增强上下级之间的沟通，在流程约束上没有过多限制。然而随着公司的迅速发展，到 2015 年，奥迪销售事业部的员工数量较刚建立时翻了三番。管理者很难了解所有员工的日常表现，这在一定程度上导致了在绩效评估时管理者很难对员工全面评估，员工对绩效的指导性和公平性也存在一定抱怨。在近几年的员工满意度调研中，绩效部分的员工满意度分数很低。具体问题如图 1 所示。



图 1 旧版绩效管理体系存在的问题

总而言之，奥迪的组织发展以及人员的复杂性，与一直没有改进的绩效管理体制之间出现了矛盾。如继续沿用之前的绩效管理体系，则员工的工作积极性会受到影响，从而影响到组织绩效的达成，同时也不利于员工的长期发展。为了解决现存的矛盾，奥迪销售事业部决定着手进行绩效体系改革项目。

项目内容

项目团队

奥迪销售事业部为此次项目的实施设立了 10 人的“绩效改进小组”。“小组”由事业部人力资源职能和战略职能的部门总监领导，直接向事业部总经理和执行副总经理汇报，同时人事运营、培训与发展、战略规划、商务智能等各个团队的负责人和骨干也参与进来。而且，公司还聘请了一位外部顾问，在各关键节点处给予指导。

项目前期准备

项目组本次所使用的方法的核心理念，称为 Engagement Model。即“参与 - 理解 - 认同 - 承诺 - 执行”五步模型，如图 2 所示。通过此方法，使所有涉及到绩效管理的人员都能够参与到本次绩效管理改革的全流程中。要不要改？要改哪些地方？怎么改？在这些关键的信息点上，所有涉及参与绩效管理的人员，都在不同阶段接收到改革小组采集分析的信息，并表达他们的观点，且他们的意见确实影响到了方案的最终方向。即新的绩效管理办法，是在奥迪销售事业部所有人员的努力下设计出来的。

在这种模式下，既保证了方案的全面性、客观性，一定程度上解决了不同阶层利益点队里的矛盾，又对各个阶层都有一定约束，同时解决了一项新的政策在推广时会遇到的最大问题 - 意识上的认同。而且在参考员工意见及领导对提案的反馈和修正的互动过程中，保证了项目的可落地性。

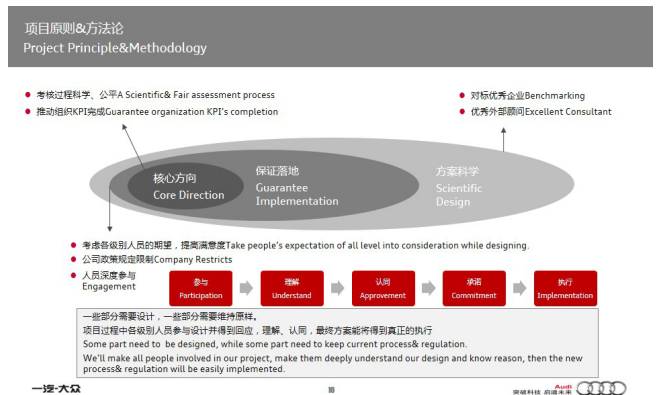


图 2 engagement model

项目进程

经过内部的研讨和领导汇报，最终决定就目前大家普遍关注，集团公司政策允许范围内见效最快的方面进行改革，以求快速去除沉痾，在所有人员心中对绩效管理建立一个新的印象。对于一些关联较多、影响较大的模块，将放在未来慢慢解决。最终确定需要改革的项目具体如图3所示。

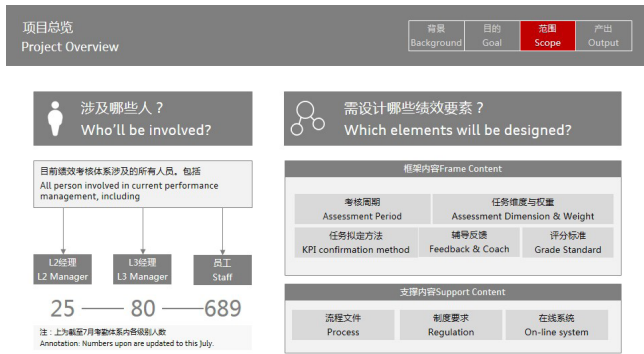


图3 绩效改革方向

奥迪销售事业部绩效改革项目主要分5个步骤，如图4所示。具体包含下列动作：

定位>调研>调研结果反馈>设计>设计结果反馈>基础工作准备>推广

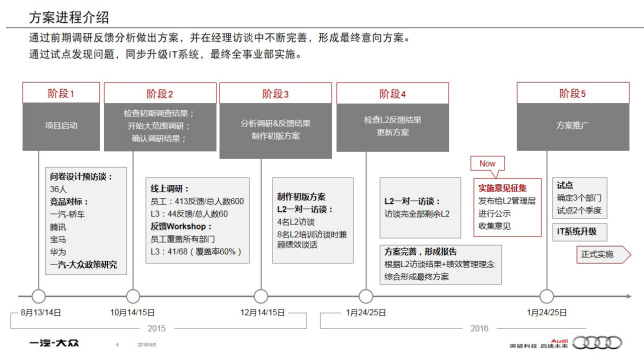


图4 绩效改革步骤

目前，此项目进展到第五阶段：新绩效管理办法已经设计完成，即将开始在事业部内推广。下面将详细介绍前四阶段的实施过程。

问卷调研

为求对目前的绩效有一个全面的认识，为后续的改进项目提供参考，同时启发奥迪销售事业部所有涉及绩效管理的人员，能够向项目组更多的表达他们的想法、意见和建议，本次项目调研从4个层面进行：

- 1 绩效管理现状、问题、人员期望
- 2 业务需求分析
- 3 集团公司政策分析
- 4 集团内外对标

1 绩效管理现状、问题、人员期望：

初期，项目组结合过去几年的绩效管理经验，平时收到的员工抱怨，以及公司员工满意度调研报告，制作出了初版调研问卷。

如图5所示，调研问卷的内容涉及到绩效管理制度、管理流程以及管理工具三个板块。同时在各板块设置了“认知”、“执行”、“期望”三个层次，奥迪销售事业部希望通过这份调研问卷能够了解员工对绩效管理体系的熟悉程度、具体操作情况以及期望改进的地方。问卷具体设计模板如图6所示。



图5 调研问卷内容

具体问题	认知		执行		期望	
	序号	问卷问题	序号	问卷问题	序号	问卷问题
公司级别的文件						
三级机构管理						
制度	1	部门内部需要，请您从一个组调到另一个组，绩效考核时您怎么办？ A.什么也不管，正常参与绩效考核 B.给SOM绩效负责（高自航）人打电话、发邮件，让他给绩效转到新组 C.填写ASD《人员异动申请表》并请领导签字，反馈给SOM招聘负责人（郭俊伟），他将绩效的账号到新组 D.其他_____				
	1	您认为根据ASD的规定，转岗员工何时在新部门参加绩效考核？ A.转岗成功所在季度，就到新部门参加绩效考核 B.转岗成功所在季度，依然在原部门参加绩效考核；下一季度再到新部门参加绩效考核 C.如果转岗成功之前，在原部门工作时间超过所在季度的一半（1.5个月），即在原部门考核；否则，到新部门考核； D.其他_____		了解认知情况；进行科普；		因为最规范，所以不用有什么期望了，直接执行即可。
	1	当您要休假（婚假、产假、病假、事假等）时，该季度的绩效考核不参加？ A.参加 B.不参加 C.按季度工作时间超过半个月（1.5个月），就参加；不超过则不参加 D.你超长的 E.其他_____				

图6 调研问卷模板

项目改革小组根据随机对员工进行预访的结果，对调研问卷进行修正，并通过公司内部在线调研问卷系统，推出了在线版员工版本和主管版本调研问卷。调研问卷收集为期2周，在非强制填写的情况下，问卷的最终回收率达70%以上，这也从侧面反映了各类人员对绩效管理的高关注度。

通过对问卷的分析，将员工和主管的想法汇总起来，确定大家对绩效管理各个模块目前的认识和问题，并重点总结员工与经理意见的交集与矛盾点。总结材料做好后，项目组分别在员工层和主管层抽取代表，组织大批次的总结反馈会。反馈会有三个效果：

- 再次确认信息真实性，避免问卷调研可能产生的信息噪音；
- 确定绩效管理各环节，人们重点关注的问题，通过反馈会的讨论，每个环节确定3个最核心的问题以解决；
- 在反馈调研结果的过程中，再次宣贯了绩效的制度和一些理念，并通过绩效意识先进人员对绩效意识缺失人员的讨论和争辩，提升员工基本绩效素养；

2 业务需求分析 & 集团公司政策分析：

奥迪销售事业部通过研究目前事业部因绩效管理制度而对业务产生的影响以及研究公司各项人事、财务、流程制度政策限制，结合内部调研、外部对标以及项目组成员自身的专业，最终明确了目前可以尝试改进的绩效管理关键点。

3 集团内外对标：

绩效管理不应是一竿子理论，根据不同公司的发展情况、业务特点和人员特点，绩效管理是因地制宜的。所以对标后照搬是不可取的做法。为了保证本次绩效管理的全面性与科学性，项目组选择了几家有代表性的公司，了解这些公司的绩效管理，具体是怎样运行的，以及背后的原因。项目组选择了一汽轿车销售公司、宝马中国、腾讯、华为4家公司作为对标公司，与对方绩效负责人员进行了沟通交流。

◆ 分析数据、总结问题

经过调研和内部反馈，项目组得到大量的数据和信息。小组成员对这些问题按重要程度和复杂程度进行区分，经过团队内的研讨，最终将焦点对应到目前各层级人员核心关注、需尽快优化的八个项目点，具体如图7所示。

初始问题

第三次研讨会根据调研反馈结果确认的需要解决的关键问题

	任务拟定	任务考核	评分	反馈	应用	序号	描述
规章制度	4	7	8	2	1	1	绩效结果的应用及影响
	5					2	绩效结果的透明和公开性
	6					3	绩效辅导及反馈体系需要标准化及如何操作
流程操作	5	7	8	2		3	管理层对绩效体系的认知和应用
						4	个别部门及设计不同的考核节奏
管理监控	3	3	3	3	3	5	员工获得组织KPI的渠道或路径
	5	7	8	2		6	员工绩效任务与组织绩效的链接与整合
工具	5	7				7	拟定任务是否需要上下沟通及如何进行
						8	单一任务权重是否需要收敛(>30%)
						7	季末任务复核L3与员工如何操作?
						8	打分的标准及公平性，结果如何描述
							自评是否需标准化及如何操作?

图7 八大问题

这八大问题分别为：

- 绩效结果的应用及影响——奥迪销售事业部公司员工的绩效结果会运用于员工推优例如主管竞聘、后备经理人员推荐等。因此，公司希望所有员工都能了解绩效结果的应用情况。同时在未来，人力资源部门也希望在了解了员工的核心诉求之后为员工争取到更多的福利例如扩大在员工培训方面资源的倾斜、员工获得优先参加公司举办的品牌活动的权利等。
- 绩效结果的透明和公开性——员工的绩效结果决定未来的职位晋升、奖金。在现有情况下绩效结果很难做到透明公开。所以在未来设计全新绩效体系时，使评定更加透明和公开将作为考虑因素之一。
- 绩效的反馈和辅导——目前奥迪销售事业部公司没有明确要求管理者进行绩效反馈，但在未来将对绩效反馈标准化，并且明确标准化反馈之后的操作流程。现阶段公司管理层还没有完全认知到公司的绩效体系，在未来也需要进一步加强管理层对绩效管理的认知。
- 各部门绩效考核周期——由于公司业务多样性，不同部门的工作方式存在差异。奥迪销售事业部公司考虑在未来根据不同部门制定不同的绩效考核周期。(目前这一问题不属于急需解决的问题，按重要程度排在第二梯队)
- 员工获得组织KPI的渠道或路径——组织KPI如何落实到每个员工，保证他的工作与整个奥迪销售事业部品牌的目标高度结合。
- 考核任务 & 上下级沟通——拟定任务的时候是否需要上下级沟通，目前各领导者根据自己的管理风格采用不同的做法。有些是先员工自拟再主管审核，有些是主管和员工一起讨论，未来奥迪销售事业部将对这一步骤标准化，制定具体的操作指南。
- 季末任务复核——L3在奥迪销售事业部内部定义为初级管理者，也就是基层的管理者，他们主要负责在季初制定员工的任务。但随着外部市场的不断变化，员工的工作任务也有所改变，奥迪销售事业部可能考虑在季末对员工的季初目标进行复核并做相应调整。
- 打分的标准及公平性——在打分过程中如何保证一个部门下面不同的团队领导打分尺度的一致性和公平性，以及员工是否需要做自评，这在全公司都要执行统一的绩效考核制度。

◆ 方案讨论

总结出关键问题之后，项目组针对各个问题，结合各层人员期望和绩效管理标准流程，设计出不同的操作方法，形成绩效管理方案草案。项目组成员会与各部长级别的领导进行一对一面谈，并了解他们对每一个问题的想法。

如图8所示，以绩效反馈为例，目前奥迪销售事业部没有要求管理者与员工进行绩效反馈，沟通与否全凭主管的管理风格与意愿，但

是从调研问卷的数据可以看出员工对绩效反馈较重视，也有希望上级与自己沟通的意愿，于是项目组针对这一问题草拟了两条改进方案：强制谈话以及谈话辅助，罗列出了各方案的大致内容以及积极影响。部长级领导在一对一面谈中，选出他们认可的方案并给出理由。项目组最终汇总所有领导的意见，以少数服从多数的原则制定出最终方案。

问题类别	现行规定需保留内容	现行规定需更改内容	打算怎样更改	产生什么影响	
绩效反馈	绩效辅导反馈 如何操作	无	强制谈话	L2对主管的谈话： 每年需有一次年度谈话； L2对员工的谈话： 每年需有一次年度谈话； 设计谈话辅助工具	促进L2与L3之间的沟通； 促进L2与员工之间的沟通；
			谈话辅助	定期举行主管的交流会， 并邀请外聘讲师专门辅导绩效反馈；	提升主管技能，保证谈话进行

图 8 绩效反馈改革方案

◆ 解决方案

以绩效评价为例，目前奥迪销售事业部在绩效评价的设置，是以10分为满分，每项任务的分数可精确到小数点后1位，并给出了评分标准作为参考，如图9所示。

但是在实际打分过程中，8分以下的分数几乎没有出现过，主管都在凭自己的标准给员工打分，造成两个问题：员工之间的差距，只有零点几分，很难解释出原因，尤其在绩效谈话的时候，无法与别的员工进行对比；小组间的分数不一致，部门负责人在调整部门全员分数时，总是很头疼；从问卷调研反馈的数据也可以看出员工对绩效评价非常重视，同时又觉得目前的绩效分数说明不了问题；而管理者也对如何

绩效评价-打分制度

争取评价合理和组间公平

L2意见

项目组建议

设计方案

评分标准定义

评价任务由直接打分变为评价完成情况，后台系统自动计算分值；
L2部门审核时，直接调整员工总分；
员工看到评价结果，是具体的评分标准，而看不到分数

绩效计划	类别	定义	评分等级	评分等级定义
季度任务	日常工作	岗位职责描述较为具体且以前实施过的工作	10.0	工作按时保质完成，且有创新，有亮点，超预期
			9.5	按时且无失误完成
			9.0	按时有失误，影响较小
			8.5	未按时完成，影响较小
	项目工作	对于日常工作进行提升、改进、创新或以前从未实施过的工作	8.0	未按时完成或有失误，但影响较大
			10.0	工作按时保质完成，且有创新，有亮点，超预期
			9.5	按时保质完成
			9.0	按时完成但质量一般，影响较小；季度内完成，质量好但有拖期
8.5	未按时完成，影响较小			
8.0	未按时完成，影响较大			

部长给各个组定一个平均分；
各个组自己打分；
部长最后自己调整；

不需修改现行制度或系统
只需将其写进Q&A并进行宣贯即可

图 9 绩效考核评分标准

打分标准：5-6 分及格；7-8 分良好；9-10 分优秀；

季度任务 Quarter Task (60%)	权重 Weight	关键输出 Key OutPuts	评价 Evaluation	评价备注 Remark
绩效项目	30%	1. 完成L2访谈 2. 完成最终方案 3. 完成Sign-Off 4. 完成部分手册，以保证WS5正常组织	9.5	
其他工作	15%	1. 领导临时交代工作 2. 督办、纪要临时工作	9	
员工大会	30%	1. 协调组织员工大会项目组 2. 领导与场地时间，在园厅组织大会； 3. 协调公司年会项目组，借用场地及资源； 4. 大会当天开展顺利；人员往返、座次、嘉宾讲话、颁奖环节、节目	9.1	
外事招聘	20%	1. 保证EPA制作时间（自需求提报起，两周内完成领导签字并送往EC） 2. I&S业务部门抱怨数量少于2次 3. 外事问题响应时间（自抱怨提出起24小时内回应，并积极推进） 4. 10份EPA，2次I&S协调	9	
区域升级支持	5%	1. 收集并确认区域办公室的升级需求（办公设备、办公室改造需求等） 2. 向MS沟通，落实立项	9.1	
能力 Competence (40%)		Description	评价 Evaluation	评价备注 Remark
社会能力/Social Competence (25%)		沟通协调、横向配合、谈判、影响力、灵活性与原则性。	9	
思维能力/Cogitative Competence (25%)		分析识别问题、解决方案、创新改进意见。	9.2	
工作激情/Initiative Competence (25%)		内驱力、执行力、责任心、影响力、抗压能力。	9	
专业能力/Professional Competence (25%)		专业知识、岗位技能、独立工作、指导他人。	9.2	
任务得分/Task		能力得分/Competence		综合得分/Final
5.51		3.64		9.15

图 10 绩效考核打分方案

绩效评价-打分制度

争取评价合理和组间公平

L2意见

项目组建议

设计方案

评分标准定义

评价任务由直接打分变为评价完成情况，后台系统自动计算分值；

L2部门审核时，直接调整员工总分；员工看到评价结果，是具体的评分标准，而看不到分数

绩效计划 ^①	类别 ^②	定义 ^③	评分等级 ^④	评分等级定义 ^⑤
日常工作 ^⑥	岗位职责描述较为具体且以前实施过的工作 ^⑦		10.0 ^⑧	工作按时保质完成，且有创新，有亮点，超预期 ^⑨
			9.5 ^⑧	按时且无失误完成 ^⑨
			9.0 ^⑧	按时有失误，影响较小 ^⑨
			8.5 ^⑧	未按时完成，影响较小 ^⑨
			8.0 ^⑧	未按时完成或有失误，但影响较大 ^⑨
季度任务 ^⑥	对于日常工作进行提升、改进、创新或以前从未实施过的工作 ^⑦		10.0 ^⑧	工作按时保质完成，且有创新，有亮点，超预期 ^⑨
			9.5 ^⑧	按时保质完成 ^⑨
			9.0 ^⑧	按时完成但质量一般，影响较小；季度内完成，质量好但有拖期 ^⑨
			8.5 ^⑧	未按时完成，影响较小 ^⑨
			8.0 ^⑧	未按时完成，影响较大 ^⑨

部长给各个组定一个平均分；
各个组自己打分；
部长最后自己调整；；

不需修改现行制度或系统
只需将其写进Q&A并进行宣贯即可

图 11 八大问题的改进措施

能够在统一的标准下进行评价而非常伤脑筋。项目组最终汇总所有领导的意见，在参考领导意见的前提下，选择了最终的方案：不直接评价分数，而是对工作完成情况进行评价，分数自动生成，具体方案如上页图 10 所示。

针对如何提高绩效考核结果的影响力，奥迪销售事业部最终决定扩大绩效对奖金的影响比例，同时明确绩效对奖金、转岗以及晋升的影响程度。

针对明确绩效反馈流程这一问题，奥迪销售事业部最终决定强制要求管理者与员工进行年度反馈，而季度性反馈则不强制要求执行。

按此种方法，奥迪销售事业部将最初发现的八大问题结合领导的反馈意见，设计出相应的改进实施方案。方案总览如图 11 所示。

经验总结

- 目前，绩效改革项目处于试点阶段。就项目推行初期而言，系统、有效的内部沟通已经为项目的后期方案推广奠定了坚实的基础。通过前期的分析、总结，项目组为绩效改革界定了“边界”，确定了哪些问题目前可以解决、哪些又是公司以目前状况无法解决的。同时设计出的方案，既能满足事业部的管理需求，也能解决经理和员工的痛点，并将他们的期望变为现实。
- 在绩效改革项目前期，人力资源部门的核心工作内容在于如何影响员工、如何灌输绩效知识让员工建立起绩效意识且自愿接受绩效变革以及如何把绩效管理设计地更科学。在这过程中奥迪销售事业部运用“Engagement 模型”。绩效改革项目组在做调研、反馈、访谈时不断的让各层级员工参与进来，整个过程都在潜移默化地向员工和管理者灌输奥迪公司的绩效管理理念，加强员工

对公司政策的了解以及管理者的绩效管理意识。同时，在员工对一些数据或数据提出意见时，项目组成员都会给出正面的回应：哪些可以做，哪些不可以做，不可以做的原因又是什么。之后，项目组成员会将员工的想法反馈给领导层。这对于员工来说他们觉得得到了重视，对于领导来说，由于在平时的工作中很难去了解员工的真实想法，所以通过这次机会，能够了解到各个层级的诉求。无论是领导还是员工，随着项目的推进，他们也会参与的越来越深入，所以在未来不管推出什么政策，公司的所有员工都会非常熟悉，最终员工的接受度和执行程度都会非常高。

- 在项目推进的过程中，所有员工都在不同程度上对新的绩效管理体系有积极的反馈。相信在未来全公司进行推广时，会对奥迪销售事业部的发展产生更大的帮助。

项目实施过程中的挑战

- 项目组的管理和积极性调动。项目组成员来自于人力资源部门下各个职能小组，每个人除了要做绩效改革项目之外还要顾及本职工作领域，所以项目本身对于执行者来说就是一个挑战。这其实间接反映出了奥迪原先绩效管理中存在的绩效目标设定的问题。通常在设计绩效考核目标时都是按照本职工作比重的实现情况来考核员工的绩效，那对于参与跨组或跨职能项目的员工，他们在这样的绩效考核规则下也会去衡量自己在这个项目中的投入是多少，这影响项目组成员在项目推动过程中的工作积极性，影响项目最终成效。这个问题的解决方法是给予管理者可以去调整绩效分数的权限，同时运用 engagement 原则激励鼓舞员工，让员工发现自己在项目中的价值与收获，自然会接受分配下来的工作量。

② 新方案在各阶层员工中获得认同和接受。一方面，在许多方案的选择上员工与领导之间存在分歧，项目小组需要起到沟通桥梁的作用，将员工的想法传递给领导，同时也将领导的顾虑传递给员工，这样促使双方都能够理解彼此的想法并最终找到一个大家都能够接受的解决方案。另一方面，由于奥迪公司的领导层大多是从基层培养起来的老员工，他们对公司情况非常熟悉，也有着

丰富的经验。但是他们在管理的风格和方法上千差万别，对于一些绩效表现稍差的员工，有些领导愿意帮助他们改进绩效，有些领导则将业绩目标放在首位，不是非常重视绩效较差员工的辅导。在新的绩效措施上台之后，公司还需要改变这些领导的想法，引导他们注重员工的绩效管理。

案例启示

天津恩恩科技有限公司 (英文名 NNIT) 卓越运营项目



刘莹 | 人力资源总监 | 天津恩恩科技有限公司

项目背景

天津恩恩科技有限公司 NNIT 是一家丹麦公司，总部位于哥本哈根。公司的主要业务是与 IT 相关的技术类咨询和服务，为客户提供全套解决方案。目前在全球多个国家有子公司。除总部之外，中国是 NNIT 最大的交付基地。目前在中国成立已有 10 年，

不断提升自身竞争力，帮助员工发展，增加客户满意度是 NNIT 长期关注的重点，NNITChina 在公司内部开展卓越运营项目 (business excellence)，通过白板会议 (board meeting) 的方式每周对团队的 KPI 指标进行回顾并发现、解决问题，从而改善团队 KPI 达成率并提升公司整体业绩。

项目内容

由于制造型企业的 KPI 非常容易量化且易于衡量，白板会议在许多制造型企业被广泛使用。然而 NNIT 作为一家服务型公司，如何量化核心工作以及设计评价标准，对公司来说是个不小的挑战。但是为了提升自身的竞争力，诺和诺德(天津)在摸索中开展了白板会议 (board meeting)。

NNIT 在中国目前有将近 800 名员工，领导团队 60 人左右，即一个管理者需要带领 15 人左右的团队。公司从上至下所有团队至少每周

进行一次白板会议对团队的关键 KPI 指标进行回顾分析。根据业务领域的不同，有些部门甚至白板会更加频繁。

④ 白板会议 (board meeting) 具体内容：

在开展白板会议时，NNIT 要求每个团队都将自己的白板会议内容提前粘贴在白板上，与会者围绕白板，站在周围，一来可以提高大家的注意力，二来站着开会效率更高。

同时，NNIT 也实行了时间管理，每次会议的设定时间是半小时，在这半小时内团队成员只需要关注并讨论关键指标。因此，这就需要每位 KPI 的负责人都能够在开会前准备好数据并更新在白板上，同时团队领导也要在开会之前熟悉白板上的内容，引导整个团队进行讨论。



图 1 白板会议主表

◆ 主表：(如图 1 所示)

最左侧一列是对团队核心 KPI 的定义，从公司的战略角度出发，团队需要达成哪些目标去支持公司的战略目标。每个 KPI 具体的定义、名称、描述以及衡量标准。

第二列是每一项 KPI 的具体图表，每次的会议都会着重讨论图表的走势以及背后的原因。

第三列是行动 (action) 栏，在分析完每一项的 KPI 走势之后，每个团队会根据目前的情况讨论出后续的改进计划。比如现在的工作是否与目标存在偏差，或者在这项 KPI 的背后是否存在着某些问题。团队在讨论之后会将具体的改进措施以及执行内容写在行动 (action) 栏里。由团队领导指定与此行动最为密切相关的成员负责后续的跟进，并要求其在设定自己的 KPI 时包含这一行动项目指标。在制定行动计划时，团队会使用到 PDCA (plan-do-check-act) 工具分析行动方案并找到最佳的解决方法，具体如图 2 所示。

与管理者占主导地位的会议不同的是，在开展白板会议 (board meeting) 时，团队内每位员工都是会议的主人。每个团队都有 4-5 个核心 KPI，管理者会按其与下属员工的关联程度，将不同的 KPI 分配给团队内不同的员工，由员工负责跟踪 KPI 的走势，对比每周的变化趋势，分析其背后的原因并在每周的会议上对其他团队成员进行阐述。

同时，在行动栏里，会使用到持续改进 (Kaizen) 理论对团队内的日常工作进行分析，确认是否在流程上或操作上有可以改进的地方，使其变得更完美，具体如图 3 所示。

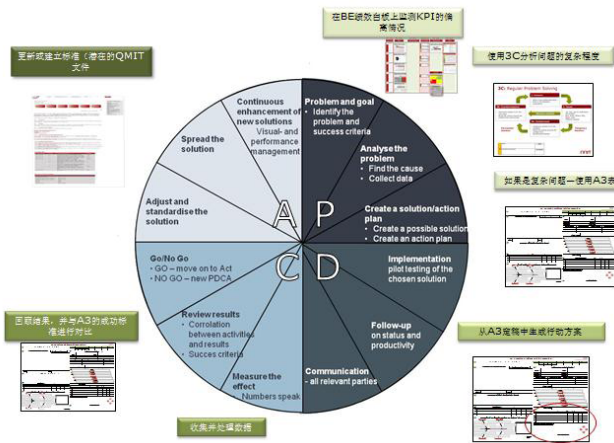


图 2 PDCA 循环



图 3 KAIZEN 理论

第四列是整个白板会议的基本信息。在这一栏会列明整个白板会议的负责人，即团队的领导者，以及每一项 KPI 的具体负责人。

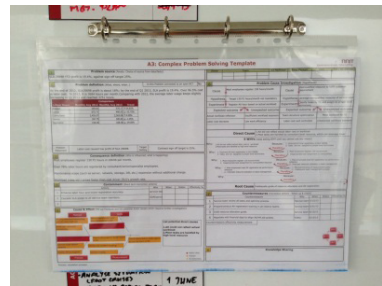


图 4 白板会议附表

◆ 附表：(如图 4 所示)

A3 报告。A3 作为一个分析复杂性问题的工具，其中的鱼骨图和层层提问的方式来分析问题，找到答案。A3 报告将一个表面问题通过层层分解追根溯源，最终找出问题的根本原因。

从去年开始，NNIT 组织各高级经理拜访其他团队的白板会，以局外人的眼光去发现团队内存在的问题，并给与指导意见，同时也可以通过拜访的形式了解其他团队的业务领域以及日常工作，对自己的管理能力也是一种提升。

⊕ 个人绩效部分：

NNIT 内部使用的绩效考核系统名为 APIS (annual performance improvement system)，员工在 APIS 上设置自己的绩效目标目标分位两部分：业务指标和个人能力目标。通过一对一沟通的方式，每年进行两次绩效回顾，员工自评后，经理给出最终评价。

关于团队绩效，客户满意度调查将作为主要的参考依据。这同时也是 NNIT 以客户为先，持续改进的体现。

🎯 项目成果

公司成立以来，发展稳健，员工人数逐年增长，公司各项财务指标持续飙升，“卓越运营”这个项目在背后起到了积极的促进作用。

1 白板会议在促进公司的管理风格和管理文化上也起到了推动作用。NNIT 希望公司内员工能够实现自我管理，白板会议的形式与这一理念非常契合。另外从公司整体的文化氛围上，NNIT 认为公司的成功是靠所有员工的配合而不是某一位领导者的个人能力。在开展白板会议的时候，每位员工都会参与进问题的讨论以及解决方案的建议中，贡献自己的力量。员工在开展会议的过程中找到归属感，同时也提升了他们分析问题，解决问题的能力。

🎯 项目挑战

NNIT 作为一个快速发展的公司，员工的日常工作繁忙而充实，因此在白板会议的推广初期，公司内员工有些困惑——是否有必要每

周都对 KPI 做一次回顾总结，甚至出现了不少抵触的声音。在经过了两三年的实践之后，公司员工都从白板会议上尝到了“甜头”。在没有开展白板会议之前，每位员工都只专注于自身的工作，但是为什么自己要做这些工作，最终要达到什么目的，基层员工并不清楚。通过白板会议，每位员工在负责团队某项 KPI 的过程中，逐渐清晰团队所需要努力的方向，同时在更新数据的时候也能够从数据中发现工作中的问题。通过对数据的总结分析，每位团队成员都更加明确了自己的目标以及努力方向，同时不断优化工作流程，提高工作效率。经过这些年的努力，现在白板会议受到了公司内每一位员工的欢迎。

经验总结

- 1 在开展白板会议之前，公司需要首先去考虑公司未来的发展方向是什么，以及根据这个方向如何制定更量化的目标，以及如何衡量这些指标。

前期的铺垫和沟通都是非常必要的。表面上看，白板会议确实是

一项新的工作任务，需要更新数据，开会讨论，实现目标。那如何让大家去理解白板会议背后的意义？管理层需要在前期做好充分沟通

- 2 高级管理层的支持对项目的开展至关重要，只有得到了上级的支持，并从上往下贯彻这一理念，才能得到所有员工的支持。

通过此方法，使所有涉及到绩效管理的人员都能够参与到本次绩效管理改革的全流程中。要不要改？要改哪些地方？怎么改？在这些关键的信息点上，所有涉及参与绩效管理的人员，都在不同阶段接收到改革小组采集分析的信息，并表达他们的观点，且他们的意见确实影响到了方案的最终方向。即新的绩效管理办法，是在奥迪销售事业部所有人员的努力下设计出来的。

在这种模式下，既保证了方案的全面性、客观性，一定程度上解决了不同阶层利益点队里的矛盾，又对各个阶层都有一定约束，同时解决了一项新的政策在推广时会遇到的最大问题 - 意识上的认同。而且在参考员工意见及领导对提案的反馈和修正的互动过程中，保证了项目的可落地性。

案例启示

从优秀到卓越 -- 提升绩效管理水平的实践



王芳 | 人力资源总监 | 沃尔沃汽车亚太投资控股有限公司

项目背景

绩效管理作为人资领域重要模块，是企业日常管理中不可缺少的关键内容。2013 年沃尔沃汽车集团对绩效管理体系进行了改革，我们通过系统的培训向各层级经理推广新体系的理论基础、架构和系统操作方法。绩效管理的意义并不仅限于对绩效成果的监督和管理，我们应该考虑如何运用这一工具去点燃群体管理的智慧。绩效管理绝不只是人力资源的事情，而是业务部门借助人力资源提供的工具和平台，能够更有效的管理绩效，提升绩效，从而实现团队及组织目标。

新体系实施一年后，我们获得一些关于该体系在实际管理中的应用情况的反馈，因此我们设计了“从优秀到卓越”提升 / 改善绩效管理水平的实践项目，以此项目作为和业务管理者深入探讨绩效管理这一课题的切入点。项目设计基于创建学习型组织的需求，适时适当的采用了“团队教练”和“行动学习”的理念和方式：即基于经验学习的理论，将解决问题和人才培养有机结合，在为组织解决实际问题的同时，培养

符合组织文化的人才，同时也提高学习的效果。

项目内容

基于团队教练模型，我们将项目划分为五个步骤：

1 组织诊断和信息收集：

首先，通过和管理层的沟通确定优质绩效管理水平的衡量标准，以此作为基调设计访谈资料。其次，确定访谈对象包括所有基层管理者及部分随机选取的员工。第三，明确访谈原则，所有访谈均为一对一访谈，所有个人访谈内容不会作为个人资料呈现，参与访谈的经理或员工可以自愿选择是否在访谈过程中分享其个人目标 / 绩效等个人资料。最后，访谈邀约并实施访谈，然后将访谈后的信息汇总分析，形成诊断报告。

2 信息沟通和目标细化：

信息沟通被分成了上中两层，即“高管工作坊”——针对高管们的沟通，以及“领导力训练营”——针对全体基层经理的沟通。沟通内容主要分享诊断报告中的数据和基于衡量标准的重要发现。

对于高管工作坊，我们借鉴了部分“变革公式”（即格莱彻公式）理论的四个因素设计了工作坊的内容。（变革公式，即不满情绪 x 变革愿景 x 初步实践 > 变革阻力）四个因素的产出大于阻力时，变革才可能发生。我们与高管一起，首先通过分析诊断报告的内容，询问高管们对现状的满意度；其次，引导他们设想可能的愿景，及实现这个愿景可采取的具体行动计划；再次，确定实施该行动计划的可用资源，及各方在此计划中的角色和职责；最后确定如何评估成果。

在领导力训练营上和基层经理们的沟通，我们更注重倾听反馈，集思广益。邀请基层经理参加讨论主要是为了引起他们的主观重视，通过授予他们知情权提高他们的参与度，通过为他们创建一个安全的情绪和心理空间鼓励他们畅所欲言而无需担心后果。我们借助了“world cafe”和开放空间的组合方式引导大家讨论，确定目标愿景，制定行动计划。这个方式中被包括了两个阶段，发散阶段和收敛阶段。发散阶段是以不评判的态度，从参与者那里收集想法，倾听意见；在收敛阶段，会根据事先确定的标准或实施的优先顺序，对这些想法进行排序筛选和评估总结。由此在收敛阶段可以将基层经理们制定目标愿景和行动计划与高管工作坊的成果相链接相匹配，形成最终确定实施的行动计划。

3 优秀典范和分享实践：

启动实施“从优秀到卓越”分享会：

基于工作坊上设定的目标，我们邀请之前参访经理中在绩效管理方面有丰富经验的佼佼者向其他基层经理分享他们的经验。借助 HR 和高管的支持，请优秀的业务经理们来主持分享会。HR 组织分享会的筹备会议，从课题甄选到材料准备到排演，都鼓励业务经理作为主导，HR 作为支持者提供专业知识的支持和作为引导者帮助分享者厘清思路。分享会实施现场各方按计划各司其职：HR 负责行政支持，同时也是观察者，负责搜集反馈，观察现场气氛和讨论深度；分享者是主持人，主持分享，也是引导者，引导现场讨论；所有参会的经理都是被分享者，他们除了作为学习者以外也是参与者，参与讨论和提出解决方案；部门高管是反馈者，负责参与讨论，听取意见，给予反馈和最后的总结发言，而且，高管的加入可以有序的管理讨论过程，可为这个话题带来更多的正确答案。

分享会在形式设计上部分采纳了“行动学习”理念，比如分享者角色被定位成“团队引导”，承担起到了团队学习教练、探询、反思和反馈的职责。优秀的团队引导是帮助行动学习“落地”和“深化”的关键技术。通过试点，我们不断改进和完善分享方式和团队引导设计，以达到最佳的学习效果。

“从优秀到卓越”分享会选定了六大主题：

1 如何给予负面反馈？

- 2 花时间与下属相处 (spend time with people)。
- 3 “被宠坏的工程师”（工程师作为沃尔沃汽车的重要资产，往往在企业中会得到优待，但一味地满足工程师的要求最终反而不能起到保留优秀人才的作用）
- 4 如何借助 1 对 1 的谈话去管理绩效
- 5 通过绩效目标的设定来激励员工 (set smart goal to inspire employee)。
- 6 个人发展计划 (IDP) 如何与公司的胜任力模型相结合

根据不同的主题，分享者会采取演讲、实践分享、角色扮演等其中一种或几种形式来实施分享，以求达到最好的效果，并能与其他业务经理产生共鸣。

4 总结跟进和个人收获：

分享会后，我们根据分享者、参与者和反馈者对于每场分享会的反馈和评价，进行项目成果综合评估。和高管们着重沟通项目中的关键点，并进一步的澄清目标，同时可以强化后续行动所需的责任感。邀请部分参与者一同参与项目评估，目的在于可以引导参与者更好的聚焦团队焦点，通过强调讨论中涌现的共同的或独特的见解，总结所做出的决策，并获得参与者对于后续跟进实施行动计划的承诺。分享者对于项目的评估，更多是聚焦在个人的学习体验和学习收获上，包括如何改善和提升自己的领导力，如何帮助、影响并带动其他管理者的自我完善和自我成长。

5 成果展示和持续激励：

项目实施基本完成后，HR 会与各部门共享分享会资料，推广优秀的管理经验，将实用的分享材料整合纳入企业领导力培训的课程，推荐分享者参加企业内训师计划成为企业内训师。在领导力训练营上，表彰并认可分享会的积极参与者，鼓励更多的一线经理借鉴学习优秀的实践经验。

项目成果

在访谈环节，业务经理通过访谈可以认识到自己的不足，并根据最初设立的衡量标准对比自己所在部门的实际情况，设定改善计划。比如衡量标准中设定的对于与下属员工 1 对 1 面谈要求，没有达标的部门会根据此项要求，设定相应的改进计划，比如 1 对 1 面谈率需要达到 70% 等。

分享会提供给业务经理一个互相交流的机会。经理在参与分享会的过程中，不但自己遇到的困难得到了解决，还能帮助其他经理出谋划策。与传统统一的培训方式相比，分享会更能调动业务经理的积极性，主动性。同时，他们也能够将学到的新方法运用到后续的绩效管理。

在六轮分享会结束后，参与者对分享会的评价达到了 4.8/5。接近满分的成绩体现了参与者对这一形式的认可，同时也改变了一些经理对绩效管理的看法。从单纯的完成上级任务变成了从心里认可绩效管

理可以激励员工，改善团队表现。

经验总结

- 1 在设计访谈资料前期和管理层达成衡量标准的共识非常关键，这将会影响到最终诊断报告质量，诊断报告中呈现的关键信息必须吻合管理层关注点，是确实反映当前情况并急需解决的问题。
- 2 在信息沟通时需要考虑方式方法并且透明化，目标不能由一方说了算而是激发团队智慧后的成果，这样才能确保后期经理们的参与度。行动计划中必须明确各方职责，确保相互支持和资源充沛。充分倾听业务部门对于该项目的想法和建议，为下一步项目方案的落地做好准备。

- 3 人力资源部门在主导工作坊时需注意：i) 保持中立的态度；ii) 积极聆听 / 提问；iii) 收集想法 / 综合想法 / 鼓励假设和畅想；iv) 保持聚焦主题 / 鼓励反馈；v) 对工作坊做出总结并强调跟进。
- 4 在优秀典范和分享环节需要注意，并不是每个分享者都胜任“团队引导”这一角色或能娴熟运用引导技术和工具。因此，HR 在分享会准备阶段的参与和给予专业知识的培训和支持是至关重要的，帮助分享者明确了解他们所需要做的是帮助一个团队能更有效地学习、促进参与者反思、提高讨论质量和激发团队智慧。

案例启示

盖茨销售人员绩效管理变革实践



张立 | 亚太区人力资源总监 | 盖茨集团

企业背景

盖茨公司是全球主要的传动带制造商，以及全球最早的液压产品制造商。我们精心设计的产品作为关键零件，应用于形式多样的工业及汽车领域。

我们的产品冠以盖茨品牌而销售全球，盖茨品牌被分销商和主机厂所熟知，是代表着品质和技术革新的优质品牌。自 1911 年以来，我们铸造了百年荣誉。

作为业界领导者，盖茨拥有强大的研发能力，致力于传动产业的发展，提供安全、有前瞻性的产品、服务、系统以及解决方案。同时，注重培养长久的客户及员工关系。

盖茨总部位于科罗拉多州丹佛市，拥有 14000 多名员工，遍布于全世界 30 个国家的 106 个地方。

中国是盖茨在全球的重要市场之一。目前，盖茨在中国建立了 5 家工厂，业务覆盖中国众多城市。

项目内容

内部管理顺应市场环境和业务战略而变是企业决胜千里的关键之

一。绩效管理作为内部管理的手段之一，自然需要在业务的牵引下及时调整。

盖茨针对销售人员的绩效管理体系在近几年经历了 3 个阶段的变化。每一次变化背后蕴含的是 HR 对业务的深度认识和了解。

第 1 阶段 关键词：体系化、传统

在 2014 年以前，盖茨依托内部的在线绩效管理系统，已经运行着一套成熟的绩效管理流程。

每年年初，绩效目标分解，员工与直线经理共同设定绩效目标、制定全年计划，同时根据销售人员的胜任力模型，结合直线经理评价和员工自评，定位待发展项，并商讨个人发展计划。盖茨在个人发展计划中会提供不同学习、提升的资源，例如针对整体销售人员的能力情况，邀请外部供应商设计针对性的课程培训；提供一些比较富有挑战性的项目；提供教练辅导；创造内部能力锻炼机会……销售代表根据自己的待发展项和直线经理的建议有针对性的选择。

每个季度，各工厂、各区域销售部门的 HRBP 与地区销售部门经理进行至少一次面对面谈话，了解业务部门的困难和问题，监督个人发展计划的实施。

年中，员工与直线经理一起回顾当前绩效目标的达成情况。

年底，直线经理根据年初设定的目标和员工实际达成情况，给每个员工进行打分和评价。

在整个过程中，HRBP 会从旁协调并持续跟进。

第 ② 阶段 关键词：考核指标明确化和标准化

在业务持续的发展中，盖茨发现，一直以来实施的绩效管理方案逐渐显现出了一些不足：

- 1 销售人员过于注重销售总额的增长，对真实的利润率关注不足；
- 2 有些销售人员习惯于自己的“舒适区”，更倾向于维系老客户、销售老产品，在新客户开发以及新产品的市场拓展上投入较少的精力；
- 3 有些销售人员与客户以及生产工厂之间存在沟通问题，订单量与实际生产量之间存在出入，工厂产品库存问题日益突出。

基于以上问题，盖茨在 2014-2015 年调整了销售人员的绩效管理架构，在绩效考核指标方面，在保留销售额的基础上，明确将利润率、新客户开发、新产品销售、回款速度等指标加入销售人员的绩效考核中，并对每个指标设定达成权重，使销售人员的绩效考核体系进一步标准化。

此次绩效管理变革自上而下调整了整个销售团队的绩效考核方式。这套新方案的沟通和推广也采用了自上而下的方式：

首先，在方案设计阶段，人力资源部门与各区域销售领导开展了多次会议，讨论方案细节，确定考核指标。经过反复调整，待双方对方案达成一致意见后，方案率先在区域销售领导的绩效目标制定中加以应用，他们各自与中国区的销售领导确定各项指标的考核权重；

然后，各工厂、各地销售部门的 HRBP 与所服务的销售部门员工开会，解释考核方案并解答疑惑。在年初的绩效目标讨论、设定的过程中，销售经理根据考核指标和权重，与每个销售代表共同商定其本年度具体目标，并将确定的目标输入绩效管理系统。

在绩效目标的达成过程中，HRBP 需要随时监督、审核销售人员对此方案的应用情况和考核指标的达成情况。

方案实施两年，销售团队的利润额、收款的及时性、新客户开发、新市场拓展、工厂的产品库存等方面均得到一定程度的改善。

第 ③ 阶段 关键词：对重点市场加大激励作用

盖茨全球对中国市场许以了很高的期待。如何在现阶段中国市场发展放缓的情况下仍然实现销售增长目标，是中国区管理层面临的挑战。

2016 年，为了实现进一步的业务增长和市场拓展，中国区管理层在已有的市场中识别了 2 个未来增长潜力最大的市场，人力资源部相对应这两个市场的销售团队设计了一套新的绩效管理方案。此次调整主要包括两个方面内容：

其一是对考核指标的再分配。销售人员的绩效考核指标以销售额和回款速度为主，从考核权重来看均有所增加。销售额、回款速度之

外的其他指标分配给销售经理或者以一定方式折算到上面两个指标中。例如，对于新产品销售等指标，盖茨设计了“新产品加速器”，这部分的销售额以倍数的计算方式归入到销售人员完成的总销售额中；利润率等指标置于归口管理者的绩效考核中……

其二是通过绩效奖金的差异化加大激励力度。盖茨把绩效达成度与获得奖金的比例做了重新调整，拉开高绩效与低绩效销售代表获得的奖金的差异，高绩效销售代表有机会获得翻倍的奖金。

经过人力资源部与销售部门的多次会议，新方案最终成型并在这两个销售团队的员工大会上进行了公布和宣传。除了调整绩效管理方案，盖茨也在资源投入和支持上对这两个销售团队加以倾斜。在制定年度目标的过程中，销售经理会按照上述考核指标与销售代表设定具体绩效目标，并说明公司给予的资源支持。

从目前的实施现状来说，这两个销售团队在四月份的销售指标完成情况令人满意。

经验与总结

只有最符合当下企业情况的管理制度，没有完美的管理制度。盖茨三个阶段的绩效管理方案以及每一次调整就当时的市场环境和业务战略来说是符合业务发展要求的，每一次的成功均体现在逐渐完善的财务指标上。总的来看，每一次变革背后其实蕴含着一些不变的因素：

- ① 始终保持业务灵敏度。HR 要了解业务，需要与业务部门建立稳定的沟通机制，例如盖茨每个季度 HRBP 与销售经理的一对一会议，并主动走近业务部门，参加业务部门活动（例如，经销商大会等），加强了解和联系；
- ② 用业务的语言讨论业务的问题。在面对业务部门时，HR 要放下人力资源领域的专业语言和工具，以业务的语言沟通业务部门，找准业务问题，在解决问题的过程中再利用 HR 的专业与技能提供解决方案。

案例启示

IBM 绩效体系的变革：创建绩效反馈的文化



胡劲松
大中华区人力资源业务伙伴和战略转型
总经理
IBM



林雅莉
大中华区业务销售事业群人力资源总经理
暨台湾区人力资源总经理
IBM

项目背景：为什么要做改变？

- 1 绩效管理在过去几年越来越兴盛，越来越多的企业感受到，在当今快速变化、讲究创新的商业环境中，计划永远都赶不上变化，原本“以年为周期”的绩效管理体制已无法适应现今快速转变的商业模式了。然而，绩效管理体系的调整又是至关重要的，因为它的调整会牵一发而动全身，直接影响到员工的参与度和敬业度，以此影响业务效果。原有的绩效管理体制已沿用了10年，组织一直希望能够改变其现有的绩效体系，用一种不同的做法来更好地满足实际商业环境的需要；
- 2 在组织内部，员工和经理们对于改变现有绩效体制的呼声是非常高的。员工认为现有的绩效体制或流于形式，考核流程虽严谨却过于复杂，重评估而轻反馈，并不能完全满足目前员工发展的需要；
- 3 当今世界已进入移动互联的时代，而组织本身就是行业的领导者。在这样的一个时代，组织为何不用更加敏捷的方式来实行绩效管理，给到员工一个及时反馈和接受反馈的机会，而非要通过开会讨论的方式进行呢？

项目开端：共同创造

组织内部希望通过绩效反馈能够凝聚员工，提高员工的向心力和敬业度，提升客户体验，实现好的业务结果。同时，也能够让员工对自己的绩效有认知，感受到经理的关怀和公司的支持。

如果依据传统的方式进行改变，首先就要找一家外部咨询公司，或是由组织的核心团队来进行设计、讨论、实施。然而，IBM 希望能有一个不同的做法。

经过讨论，IBM 决定采用业务上更敏捷的方式 (Agile Principle) 和“以用户为中心，持续改善用户体验”的设计思维 (IBM Design Thinking) 来开展这次的转变，这也是 IBM 历史上一个非常重大的突破。

组织内部非常确定，如何改变不应只由管理层或 HR 团队内部决定，必须融入一些关键且有影响力的人群或相关利益人来进行共创。于是，IBM 从 2015 年下半年开始，在组织内部进行了一个全球范围内的大讨论，让全球所有员工来畅所欲言，提出自己对于当前绩效体制的想法，并对一些关键设计因素进行投票。

在这一项目开始大范围推广前，IBM 聚集了其 Manager

Champion Group(全球 50 位优秀经理人)及百位来自 Millennial Group(千禧世代)的青年人才一同参与项目初期的讨论。

千禧一代在组织内部是不可被忽视的声音。随着全球劳动力现状不断地在进行新的改变，商业模式、消费能力和职场格局都会发生变化。未来，千禧一代将会引领整个全球的趋势。IBM 的千禧一代是组织从全球范围内通过内部提名而选出的最为优秀、有热情又愿意对一些现有问题进行反馈的年轻一代人群。他们没有职位和职能的限制。当总部在早期有一些新的问题或新想法出来的时候，就会召集这些员工，让其自愿选择自己最为关注的话题参与进来、进行讨论，而绩效体系的变革就是其中一个项目。慢慢地，这些员工就成为了项目的倡导者，推动着整个项目在全球的发展进程。

在形成一个初步的想法和架构之后，组织内部希望能够听到更多员工反馈的声音。于是，组织将其初步想法，包括目标如何设定、评价如何体现、评估频率如何设置等通过内部平台呈现在了全球所有员工的眼前。消息一出，立刻获得了全球员工的热烈反馈，员工评论达到 2000 多条，浏览量达到了 75000 多条。之后，组织通过在线上设置分论坛的方式让员工对于不同的话题进行深入研讨。通过一些 Facilitator 的引导，把大家的想法都提炼出来，形成了热烈的辩论，评论数一下增至 5000 多条，浏览量达到 88000 次之多。最后，组织通过 2-3 次的小调研让员工对于一些关键的考虑因素进行投票，就连其新的绩效系统的名称“Checkpoint”也是由员工共创而产生的。在整个过程中，组织将整个改变过程全透明地向员工进行开放，让大家可以切切实实地听到来自全球不同的声音。员工的积极性之高，超出了 HR 团队的意料。

通过这种形式，组织在前期设计的时候就能够在第一时间把所有员工融入进来。所有员工和经理们都能够充分参与一些关键的绩效管理设计中，贯彻 Built by IBMers, For IBMers(来自 IBM 员工，为了 IBM 员工)的方针，实现共同创造。同时，这整个过程也在告诉不同年龄层的员工，新的环境已经变得不太一样了，我们要能够更快接上业务变化的速度，以更敏捷的方式来绩效管理。

沟通机制

通过全球范围内的公开讨论，组织对现有绩效体制进行了五大改变。与传统做法不同的是，这次 IBM 并没有采用上下级沟通的方式，而是组织了全球同步的 30 场时长为 2 个半小时的针对经理人的线上

培训，每一场至多可以有 1000 人参与。令 HR 部门印象深刻的是，在第一场培训里，有 700 个经理人在线上专注聆听，除此之外，组织还通过向员工发送全球一致的教材及上下辅导的方式完成对员工的培训，确保经理和员工对于新体系的理解。

▶ 绩效管理体制的五大变化

1 目标设定：全年转变至季度

由于市场环境的改变，客户的需求变化非常快，连带着业务重心也会有变化。年初设计的目标也会在年中就会出现不适用的情况。如果年初的目标不能迎合现有局面，到最后绩效管理只能流于形式。在以往，都是由经理和员工在年初讨论全年目标，然后在年中反馈，年底进行评估，如今，新的体制将绩效目标变成了三至五个月的短期目标，以适应市场变化的需要。

2 及时反馈

配合绩效目标的短期化，组织将原本一年两次（年中、年末）的正式反馈频率进行了调整，实现“短期化反馈”，让经理和员工每个季度都能进行反馈。

3 过程追踪

一年两次的评估很容易让管理者忘记很多的细节，降低反馈和考核的有效性。通过 IBM 内部 Checkpoint Tracker 系统，经理和员工可以将反馈内容在系统中进行随时更新，将员工对于目标的进展情况随时进行留档。员工可以即时将其成果和对目标的变更更新在系统中，而经理则可以第一时间通过系统了解员工做了哪些变更，并做出相应地反馈和指导建议。在 Checkpoint Tracker 系统中，HR 可以看到经理和员工目标设定的情况和反馈情况。同时，通过一些线上的小调研，组织可以向员工了解经理是否有提供有效反馈，以及员工的体验如何，从而了解其“反馈的文化”是否有顺利展开。另外，组织内部也会通过发送全球范围内的邮件的形式提醒经理人要及时做出反馈，告诉员工该如何与经理进行沟通。

4 考核维度

组织以往的绩效考核只谈业务目标和人员管理，而当员工不是管理者的时候，人员管理就无法进行衡量。通过这次转变，组织将单一的评分体系调整成了针对五个维度的考虑体系，更加全面、准确地体现出员工对公司做出的不同方面的贡献，以及自身成绩和需要改进的地方。考核维度如下：

- 1 **绩效结果**：直观地了解员工是否履行了他的责任和角色，达成了绩效
- 2 **客户成功的影响力**：对于内外部客户是否提供了具有价值的服务
- 3 **创新**：创新不止于研发，此处讲的是员工是否对其工作内容、流程、项目有不一样的改善
- 4 **对他人的责任感**：对经理人来说是指其需要承担人员培养的角色，

而对一般员工来说，则是强调对内、对外的合作精神。员工是否愿意帮助别人，为他人考虑，以最有效和高效的方式进行过协同合作，创造更大的客户价值。

- 5 **技能**：员工技能培养必须满足业务需要。当我们谈到“认知商业”的时候，员工技能应进步到另一个层级，在技能上需要有日新月异的提升。如同 HR 也在运用大数据招募及留任人才，员工需要知道如何从短期和长期来培养自己的新技能

在给出这五个方向之后，每个部门需要依据这五个方向制定符合自己部门的考核方式。由业务部门负责人提供指导并举例说明，让经理和员工能够依据这几个方向设定自己的目标。

5 考核流程：授权直线经理

组织原本的操作方式是由二线经理带领一线经理一同讨论员工的评分。然而，由于组织相对比较庞大，此种方式需消耗非常多的时间和精力。从 2015 年底开始，组织内部正式舍弃这种方式，直接授权直线经理从五个维度对员工进行评估，按要求划分为三个等级。

▶ 绩效反馈

在 Checkpoint 系统进行推广的同时，组织也为员工提供了名为 ACE (Appreciation, Coaching, Evaluation) 的 APP，为经理与员工及员工与员工之间的即时反馈提供了基础。员工可以通过手机终端下载 APP，通过 APP“寻求反馈”，也可以“给予经理反馈”，而经理也可以随时随地给某一个员工提供反馈。

在年初第一场经理培训的时候，培训体系里专门设置了一门关于辅导与反馈的课程。通过课件、角色演练对经理人进行培训。另外，IBM 有一个领导力学院的线上大学，也会有相关的学习资源进行提供。除此之外，在线下，有些部门也会自己组织一些活动，在一些特定情境的设计下，练习如何给员工进行反馈。

▶ 关键要素总结

从项目开始至今，在流程上的透明化使得员工能够更为积极地参与进来。从目前的调研数据来看，大中华区的员工在反馈文化上的满意度最高。在过程中，组织不断强调，反馈是一种被鼓励的行为，从而推动反馈文化的培养。

其次，新的绩效体系的建立一定是全体经理和员工参与的过程，这是成功的一个必要因素。切不可将其当成管理层的决定，或是管理层 +HR 的决定。只有大家都参与进来，才能有一个大家都了解且愿意执行的绩效体系。

最后，HR 团队用了一套“敏捷思维”用户体验的方式，让所有员工参与、了解、认知、接受这个项目。这本身就是一个在向内部客户销售的过程，为项目的展开打定了坚实的基础。

案例启示

以终为始，从人才发展出发做绩效管理



程菲 | 首席人力资源官 | 友邦中国

战略“跃变”：从“快进计划”到“新五年战略”

作为中国大陆市场上唯一一家独资的非内资寿险企业，友邦中国依托正确的战略和执行力，连续多年在业务体量上保持着高速增长。如果说，从2009年到2014年是友邦中国蓄力重构的过程的话，那么2014年之后的5年，则是友邦中国面临跨越式发展的更艰巨挑战的5年。我们称之为“快进计划”到“新五年战略”的“跃变”。

沿用“老办法”很难实现新标准，新目标的达成需要“新能力”。战略的“跃变”需要我们重塑组织，在包括重新架构组织架构、实施新人才管理策略、人员新能力建设、人才新发展通道等方面也配套“升级”，以充分提升员工能力，支撑战略实现。故此，契合“服务领导力”文化转型，我们将员工作为我们的“内部客户”，将绩效管理与人才发展相结合，以驱动高绩效目标达成。

发展历程：绩效管理的进化 (2010-2016)

贴合战略发展要求，友邦中国绩效管理体系在过去几年时间中经历了几次重要变革：从关注绩效结果的绩效评估 (PA) 转变为注重流程完整性的一般绩效管理 (PM)；从绩效管理中增加对员工发展的关注 (PPD1.0)，再到强调对员工职业发展的规划与沟通 (PDD2.0)。

与目前市场上新兴的摒弃量化考核指标的发展趋势有所不同，在绩效管理演变的过程中，友邦中国并不一味追逐潮流放弃数字化考核，

而是在个人目标的制定过程中，强化与战略的挂钩、目标的透明以及自上而下达成一致，以保障战略层层落地，考核有的放矢；同时，凸显员工个人职业发展诉求，强调在绩效管理全流程的“双向沟通”，以更加激发员工主动性，实现个人发展的“自我驱动、快速反馈、激发潜能”。基于此，绩效管理职能也从原本 HR 的“绩效与薪酬”团队转移至“培训与发展”团队。

PDD 2.0 : WHAT+HOW

相较于 PDD1.0，PDD2.0 更加关注未来发展而非过往表现，驱动员工的主动性与积极性。作为一种全新的绩效管理工具，体现了两方面的升级：

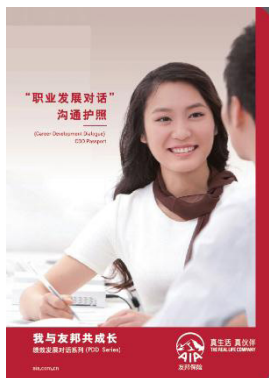


1 方法升级：在强调目标的设定 (WHAT) 的同时，也加强对于目标达成方式 (HOW) 的关注。将原来 PDD1.0 时代 WHAT 与 HOW 各占 80% 和 20% 固定权重的方式，转变为 WHAT 与 HOW 并重，双维度同时考核的方式。每位员工需要在目标达成过程中，不断力争用最



佳方法做最正确的事。以渠道为例，在过去只要完成销售业绩就能考核通过，而在 PDD2.0 时代，他们不仅需要完成销售目标，还要不断挑战自己：是否用了创新和最佳的方法、是否对标了市场的最佳实践，是否符合公司的合规要求，是否从客户的角度出发……而对于后台部门，虽然不会直接贡献于销售结果，但是通过将绩效目标与公司“税后溢利”挂钩，要求每一位管理者做好预算和成本管理，用最合适的人产生最大的效益。正是通过这样的绩效管理方法，确保了个人目标同公司整体战略及目标的一致性，充分发挥员工主观能动性，以创新的思路，跨界的思维，不断优化工作方法。

② 内容升级：引入职业发展对话 (CDD Career Development Dialogue)，强调通过“对话”的沟通形式，搭建起持续的反馈与辅导机制。如果说针对绩效的沟通的着眼点是当下和当年，那么职业发展对话则更针对员工个人的长期发展：通过深入了解员工职业发展愿望、个人优势与挑战，制定切实可行的发展行动计划。一方面通过现有绩效回顾与辅导，帮助员工实现能力提升，另一方面将员工个人发展计划与实际工作相结合，鼓励员工在达成现有目标的前提下，主动规划个人长期职业发展，激发员工提升绩效的积极性和主动性。



角色，帮助激发员工的思考和参与，推动员工持续成功。而对于员工而言，如何能够变被动为主动，成为自己职业发展的主导，积极发起职业发展对话，除了通过培训提升技能，简单易用的工具也是促进有效对话的利器，因此人力资源部特别设计了“职业发展对话沟通护照”，帮助员工进行个人发展反思，记录个人的职业愿景、优势特长、流动意愿及每一次对话与个人行动计划完成情况，随时追踪和回顾个人职业发展历程，成为个人职业发展的主人。

③ 判断不同，标准不一：每位经理人对于绩效的评估标准不一，对于绩效体系的理解不同，领导力的成熟度也不尽相同，如何在统一的标准下探讨绩效评估结果，如何确保绩效评估结果的公平公正，……这些随着新绩效体系的引入，变得愈加明显。因此，友邦中国的核心管理团队会在年终召开“绩效评分校准会议”，对所有绩效评分为“优秀”的人员进行回顾，从目标设定的合理性到目标完成的结果一一进行讨论，只有得到大家一致认可的才能最终被评定为“优秀”。有时候会议会进行得很激烈，但正是这样投入的讨论才能避免走形式，让绩效考核真正体现它的公平与公正。

初见成效：组织个人良性互动

绩效管理的与时俱进，带来的是员工对于自我发展愈加清晰的认知。不论是从拓展职业宽度的“内部流动”参与情况，抑或是提升职业高度的内部晋升情况，都证明员工对于职业发展规划的主动性不断提升。据不完全统计，自 2014 年以来，友邦中国公司内部人才流动数已超过 300 例，其中不仅有中国区各分公司间的工作流转，也包括亚太其他国家 / 地区的海外工作机会。而关键岗位的内部晋升率也超过 45%。

绩效管理的不断进化，也带来了更敬业的员工，更突出的绩效。据公司内部调研结果，对于职业发展对话，员工满意度近 9 成；同时根据怡安翰威特调研结果，2015 年友邦中国员工敬业度亦高于市场对标水平。

着眼未来，不断完善绩效管理体系外，友邦中国还将在女性领导力、新生代领导等领域继续深挖，以期创造一个员工成长发展的最优环境，全方位提升组织绩效。

“您的成长，我们的动力”，不止于口号！

应对挑战：对话协同，循序渐进

PDD 2.0 作为绩效管理的新工具、新形式，在推动落实工作中，不可避免地面对一系列的问题：

① 全新体系，涉及面广：绩效管理体系的改变会对薪酬福利、人才发展乃至公司战略落地产生深远影响，可谓“牵一发动全身”，不顾实际情况盲目或贸然上线将造成很大负面影响。因此，友邦中国根据自身实际对新绩效体系的上线做了详细规划，循序渐进，分阶段落实。首先，提前半年在人力资源部内部开展“培训‘培训师’工作坊” (Train-The-Trainer)，确保每位人力资源业务伙伴对 PDD2.0 的主要变化充分掌握，特别是如何将目标达成方式 (HOW) 与友邦运营原则相结合。随后在全公司范围内充分沟通 PDD2.0 理念，确保全员对于新变化有初步理解。最终落地时，则以部门主管层面为试点，经过部门主管层的实践经验积累后，逐层推进，最终推广至全员。

② 发展空，对话难：对于很多经理人来说，与员工进行有效的职业发展对话，在沟通中了解员工的发展意愿、挖掘员工个人潜能，并提供针对性的指导意见，共同制定清晰的个人发展计划是在落实职业发展对话过程中面临的重大难题。面对这一挑战，友邦中国在推动 PDD2.0 落地时，由人力资源部组织设计并开展了数十场、覆盖所有经理人和员工的“职业发展对话”培训，帮助经理人明确自身在对话中的角色定位，熟悉谈话重点，了解谈话基调，提升对话技巧。同时构建“教练”文化，借助友邦卓越经理人系列课程，不断强化经理人“教练”



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2015 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,100 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。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 220 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份权威研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 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。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心价值大奖”颁奖盛典, 这三个奖项作为中国力资源业内的“奥斯卡奖”而备受瞩目。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, 旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆, 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, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



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

中国绩效管理实践调研报告

CHINA PERFORMANCE MANAGEMENT SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员） | 智享会会员：免费

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

© 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报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。