



# 第七届绩效管理改善和创新论坛

2020年10月27-28日，北京





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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)



# 组织绩效考核方法探讨

东方集团

黄晶晶

# 东方集团简介



- 东方集团创建于中国改革开放元年——1978年，是一家大型投资控股型企业集团，集团公司全称为东方集团有限公司。东方集团成员企业东方集团股份有限公司是黑龙江省第一家股票公开发行并上市的民营企业，也是中国最早实行股份制改造并获准上市的民营企业之一。
- 目前，东方集团参控股四家知名上市公司：东方集团股份有限公司(600811.SH)、联合能源集团有限公司(00467.HK)、中国民生银行股份有限公司(600016.SH、01988.HK)、锦州港股份有限公司(A股:600190.SH、B股:900952.SH)。目前，东方集团主要投资和经营金融、现代农业及健康食品、新型城镇化开发、港口交通、信息安全、石油天然气及新能源、资源物产七大产业。东方集团于2019年位列“中国民营企业500强”第102位、“中国民营企业服务业100强”第38位。

# 目 录



指标选择



档位设计



核算打分



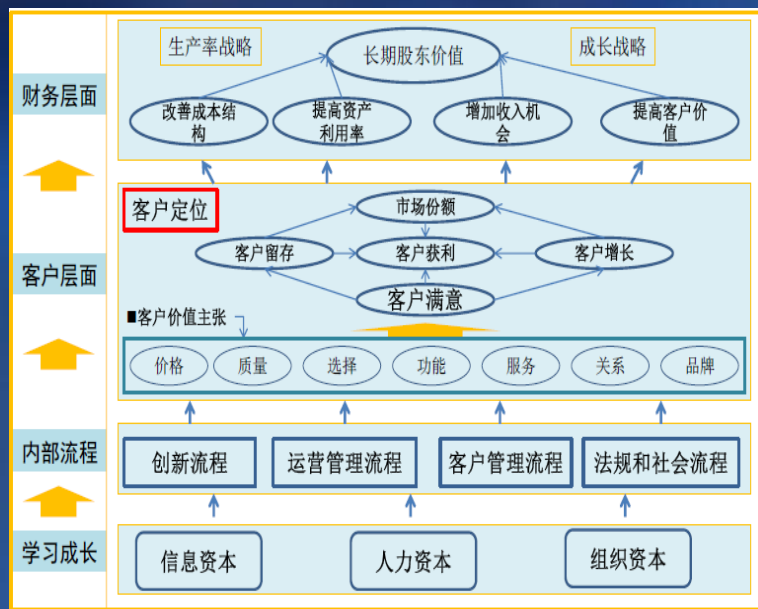
绩效兑现

### 当战略清晰时

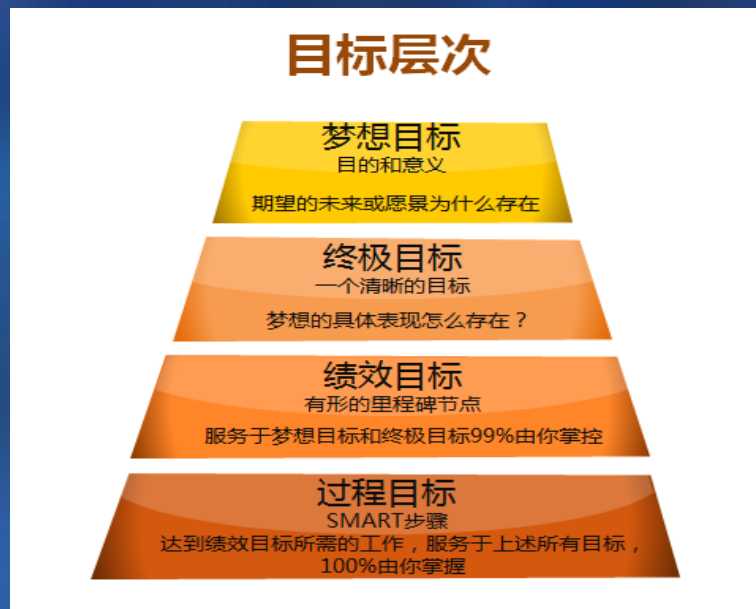
1. 聚焦战略，做好加减法，权重最重要；
2. 指标更多聚焦在结果型而非过程型目标；
3. 指标尽可能量化，并注意指标间的关联性；
4. 特殊指标的设计（如警戒线或防火墙指标等）

## 当战略不够清晰时

### 1. 战略地图



### 2. 目标分层



### 3. 市场对标



# 目 录



指标选择



档位设计



核算打分



绩效兑现

当指标为全面量化指标时



档位设计

示例

绩效档位分三档

1. ME: 达到预期
2. EE: 超过预期
3. E: 卓越

将每一项指标的实际完成情况分别与这三档标准比较，经过计算核定，确定年度总体绩效档位及系数（第三节详细介绍核算方法）

# 当量化指标与定性指标相结合时



## 档位设计

### 示例

1. 可先将公司级经济指标设立不同的档位线，如分三档：警戒线、基准线和拔高线。达到不同的档位线直接影响公司整体奖金大盘子。

2. 定性指标可分为防火墙指标与重点工作指标，防火墙指标不达成也直接影响公司整体奖金池，重点工作指标则根据权重对公司最终绩效得分、绩效系数有所影响。

# 目 录



指标选择



档位设计



核算打分



绩效兑现

## 第一步：确定绩效档位



## 定量指标核算

确定原则：严格按照各档指标总体100%达标，作为定档原则，专注和强调各项指标均衡达标的重要性。

## 示例

应用范围：代表公司年度业绩整体完成情况，是年度调薪、股权激励等公司各项重要人力资源激励政策实施的依据。

## 第二步：确定绩效系数



## 定量指标核算

### 示例

确定原则：考虑各项指标的综合贡献度，作为定系数原则。

应用范围：仅适用于员工年终奖金计算。不能以绩效系数反推绩效档。

立体打分，校准分数



定性指标打分

示例

# 目 录



指标选择



档位设计



核算打分



绩效兑现

# 绩效兑现

1. 绩效文化体现，风向标；
2. 平衡好组织与个人；
3. 平衡好长期与短期；
4. 为客户创造价值+个人价值实现+回报反馈 形成闭环

每个人都需要：被看见、被反馈、被强化

THANKS

---

感谢聆听