智享会
HR Excellence Center

第八届绩效管理改善与创新论坛

2021年6月08-09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

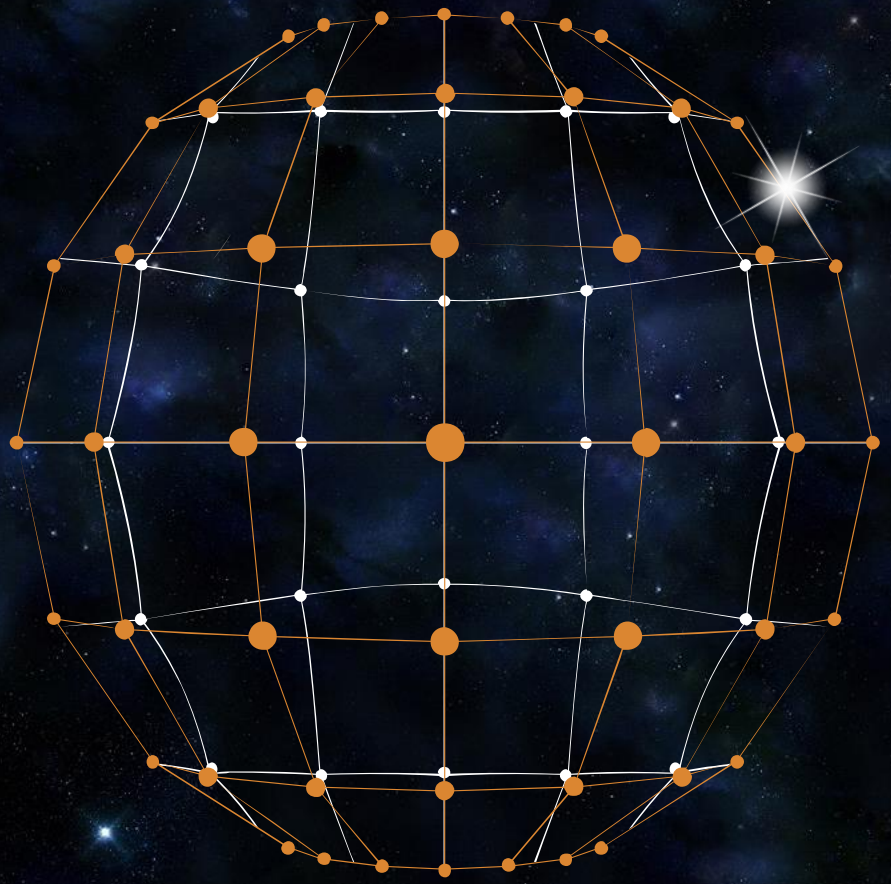
电话：+86 21 6056 1858

Fax：+86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org

HR 智享会 HR Excellence Center



如何做好绩效辅导沟通，更好地赋能管理者

主讲人：姜卫勇

个人简介

姜卫勇　　人力资源总监

工作经历

- 2010-至今　大连华信计算机技术股份有限公司人力资源总监
- 1999-2010 海辉软件集团有限公司人力资源总监

擅长的领域

- 熟练掌握软件工程理论，具有**20年以上的软件行业经验**　国际项目管理师（PMP）认证
- 全面掌握CMM评估流程及CMM理论知识及6Sigma管理法方论
- 熟练掌握PCMM理论，并且有着丰富的实践经验
- 近20年的人力资源管理经验，熟练掌握行业人力资源方法论及工具
- 熟悉BLM模型及战略管理工具

主要工作与成就

- 2019年开始负责建立集团综合型共享服务中心
- 建立了现代的人力资源管理组织架构（COE+HRBP+SSC）
- 重新构建企业的薪酬管理体系
- 建立胜任力模型体系及职业生涯规划体系
- 建立了有效招聘体系，使招聘满足率从70%提高到了90%以上，从而为业务的发展提供最有力的人力资源保障
- 建立了有效的员工沟通体系.
- 所带领团队多次获得HR杰出成就奖、年度最佳雇主
- 2016年企业荣获市长质量奖，2017年企业荣获辽宁省省长质量奖

公司概要

大连华信计算机技术股份有限公司成立于1996年5月，是一家面向全球客户提供领先的应用软件产品、信息服务及行业解决方案的中外合资股份有限公司，注册资金3.49亿元人民币。

- IAOP全球外包企业100强
- 国家规划布局内重点软件企业
- 技术先进型服务企业
- 国家创新型企业
- 中国软件业务收入前百家企业
- 软件与信息技术服务综合竞争力百强企业
- 十大数字服务领军企业
- 中国软件出口企业第二

华信集团人力资本管理体系

人力资本管理程序

	人才规划	能力发展	绩效与激励	团队与文化
4条主线				
12个规程 3个指南	• 人力资源规划规程 • 人员资源管理指南 • 人才获取规程 • 人员异动管理规程	• 能力管理规程 • 任职资格管理规程 • 员工能力发展规程 • 培训管理规程 • 新员工导师辅导指南	• 绩效管理规程 • 人职匹配管理规程 • 薪酬管理规程	• 沟通管理规程 • 公司级会议管理规程 • 非交付项目管理指南
4个目标	促进业务增长	建立学习型组织	践行高绩效文化	培育团队协作文化
1条辅线	基础管理过程			
2个规程 1个指南	组织架构调整管理规程	职位管理规程		体系支持 •HCMS度量管理指南

目录

MU LU

1 打造高绩效企业氛围

1、绩效管理在企业管理的重要地位

2、全面绩效管理

3、绩效结果应用

2 基于员工发展的绩效管理体系

1、职业生涯闭环管理

3 绩效辅导与反馈的标准化流程

1、情景领导力

2、如何使用

3、常见问题

4 赋能绩效管理者

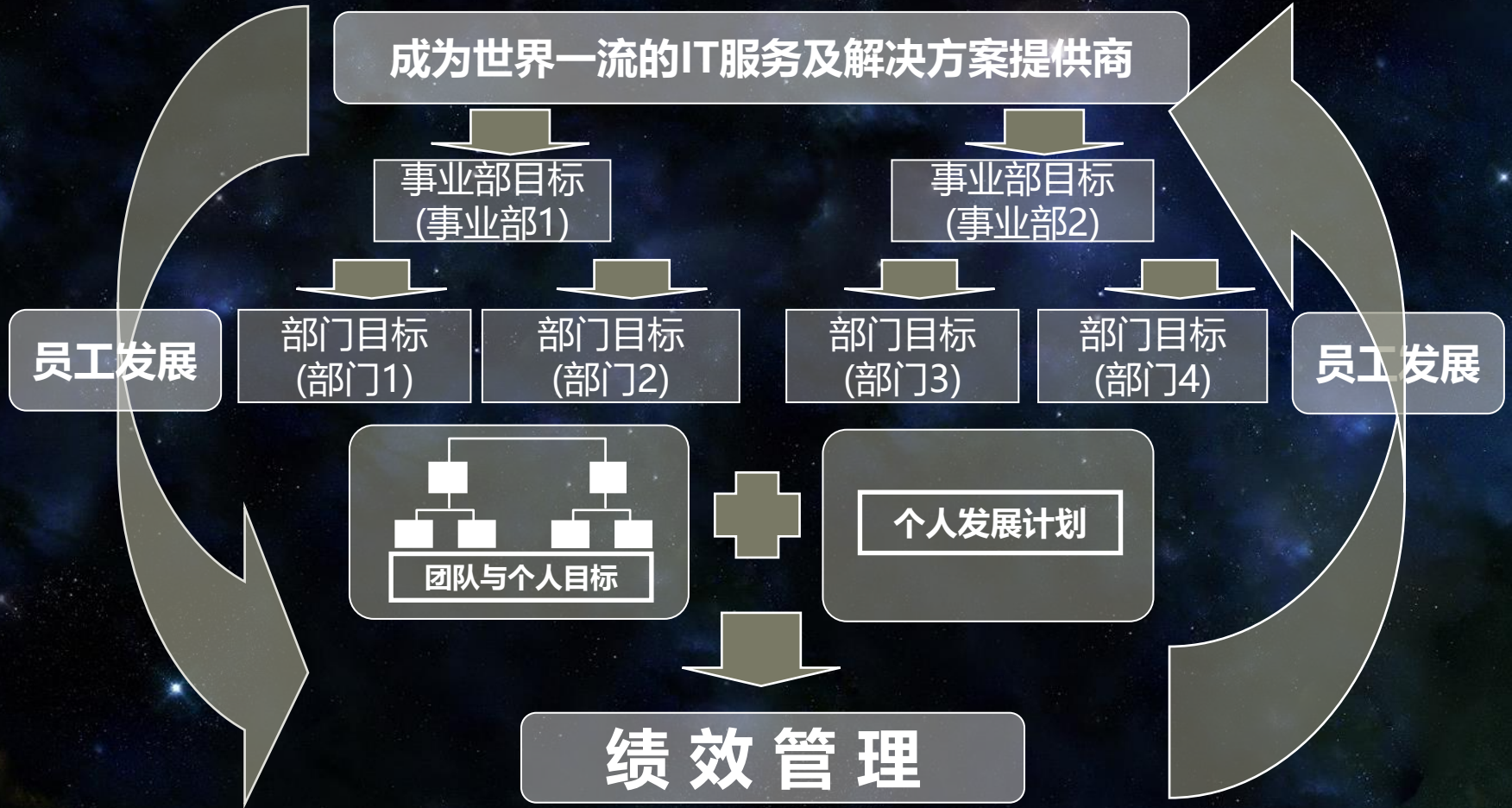
1、工具的开发

打造高绩效企业氛围

绩效管理在企业管理的重要地位

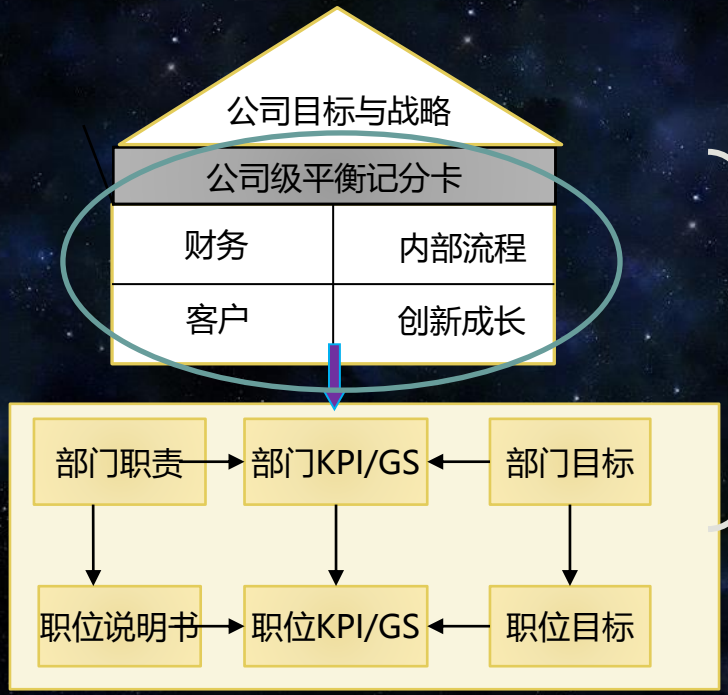
绩效管理在企业管理中的地位

绩效管理与公司战略的关系



大连华信绩效管理概述

依据公司战略制定事业部经营计划，根据事业部经营计划，采用平衡记分卡，进行绩效指标的层层分级并监控执行。



1、层层分解
2、可控性

如何保持绩效目标的一致性

绩效指标层层分解

部门经理答辩与述职

月度经营会议

月度工程会议

部门月项目例会

打造高绩效企业氛围

全面绩效管理

绩效管理的流程

战

目标设定

略

执行跟踪

导

奖惩管理

向

考核反馈

个人绩效管理

战略层面

公司战略

运行应用层面

责任体系

适用范围：
业务部门
普通员工

每年实施两次绩效评估

绩效指标体系

总结/分析/改进

制定绩效目标

持续改进

监督和评价

完成绩效目标

应用体系

奖金

调薪

职位调整

表彰

个人评价/承诺

直接主管评价

部门审核

事业部HR审核

公司审核

制度层面

绩效管理制度

绩效管理工具

个人绩效管理流程

制定活动计划

•1、公司绩效管理经理拟定员工《绩效管理活动计划表》并经批准

建立指标体系

•1、公司绩效管理经理组织制定《员工绩效指标体系》并经批准

•3、各级指标体系层层分解和落实

•4、定期或不定期调整指标体系

设定绩效目标

•1、员工制定详细的绩效目标和计划，签订《员工绩效合约》

•2、各级绩效目标层层分解和落实

•3、适时调整绩效目标

执行跟踪绩效

•1、负责人执行，各级领导和职能部门跟踪和检查

•2、员工执行，项目经理跟踪和检查

评价绩效

•1、个人自评

•2、直接主管进行员工绩效评价

•3、部门负责人整体审核个人绩效考核结果

•4、直接主管沟通和确认评价结果

应用评价结果

•1、项目组绩效作为年中/底绩效评价的参考和输入、项目积分、人员调配、评优表彰

•2、员工绩效用于薪酬调整、职位调整、评优表彰、培养

总结分析改进

•1、公司绩效管理经理对员工绩效进行总结、分析和改进

打造高绩效企业氛围

绩效管理应用

组织绩效考核应用

运用方面	运用方式	运用影响
组织负责人绩效	计入个人绩效考核（业绩部分）	个人绩效工资
		薪酬调整
		干部评优（参考）
		干部职务职位调整（参考）
组织负责人奖金	测算依据	组织负责人奖金额度
组织的升级、降级、撤销	参考依据	组织级别调整、组织调整（参考）

个人绩效考核应用

人才发展

- 任职资格申报
- 晋升与人才选拔
- 人 才 培 养

员 工 激 励

- 薪酬调整
- 职业发展
- 评 优

员工基本信息

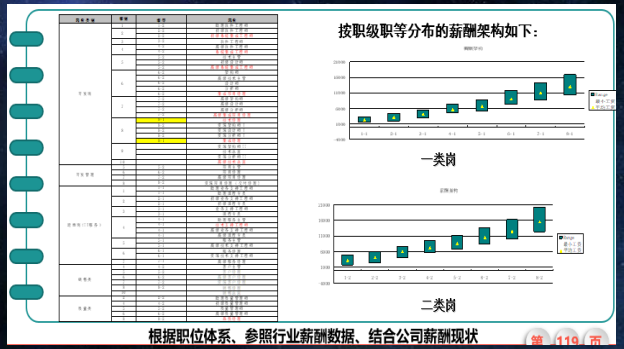
卡号 | 员工姓名
所属组织 | 现职位
现任命 | 现有任职资格

推荐任职资格设定

任职资格序列：项目管理序列　业务类型：国内业务
推荐任职资格 *：资深项目经理(PPM)　申请状态：正常申请 / 特殊申请
讲解/培训：在公司层面，完成不少于5课时的项目管理相关培训，并形成讲解教案

指标参考

序号	指标项目	指标要求	员工信息	是否符合
3	培训时间	在公司层面，完成不少于5课时的项目管理相关培训，并形成...	5	是
4	工作年限	专业经验10年，其中管理经验7年。累计2000人月以上项目...	16.8	是
5	项目管理年限	其中管理经验7年。累计2000人月以上项目成功管理经验或...		是
6	中期绩效	近一期绩效考核结果为优秀及以上员工，可以进行晋升任职...	优秀	是
7	能力评估	社龄两年以上的员工，能力评估目标职等不能低于B1级。		

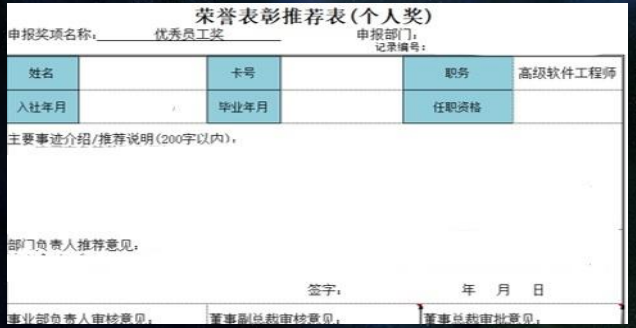


按职级职等分布的薪酬架构如下：

一类岗

二类岗

根据职位体系、参照行业薪酬数据、结合公司薪酬现状



荣誉表彰推荐表(个人奖)

申报奖项名称：优秀员工奖　申报部门：
记录编号：

姓名		卡号		职务	高级软件工程师
入社年月		毕业年月		任职资格	

主要事迹介绍/推荐说明(200字以内)：

部门负责人推荐意见：

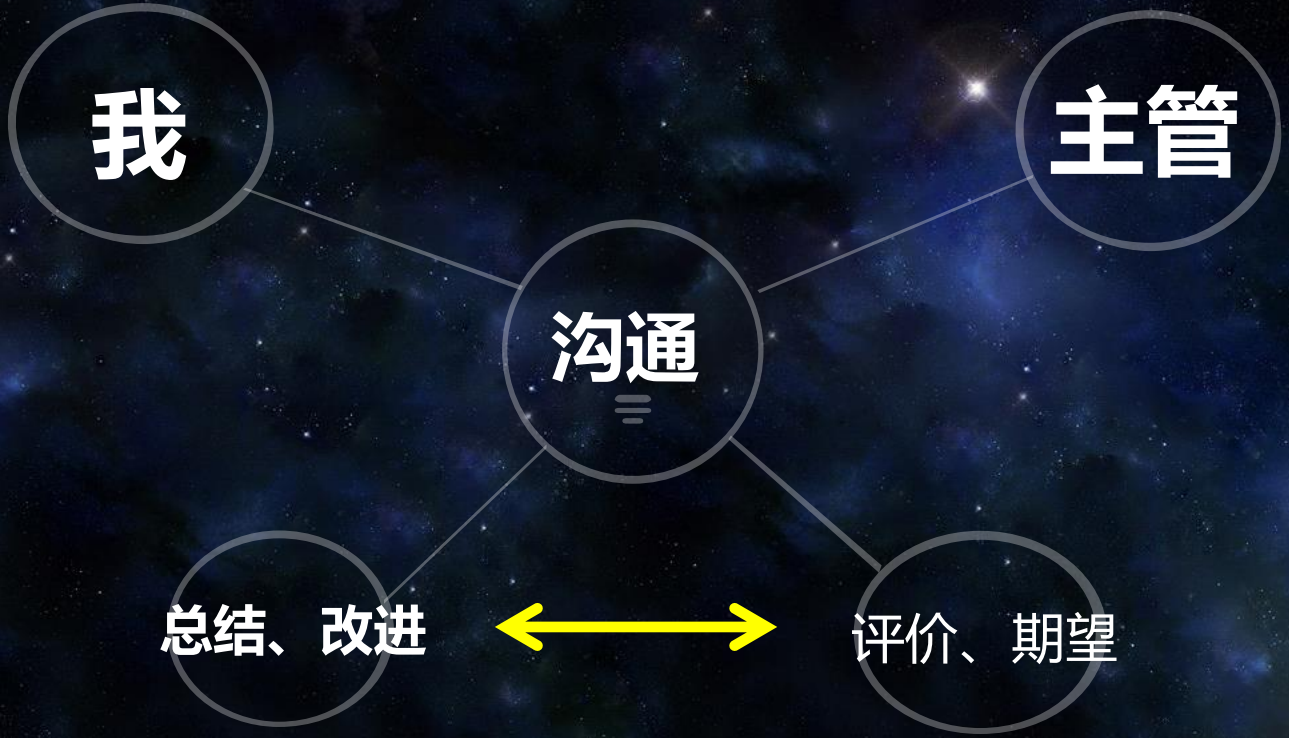
签字：　年　月　日

事业部负责人审核意见：　董事副总裁审核意见：　董事总裁审批意见：

基于员工发展的绩效管理体系

基于员工能力发展的绩效管理

员工发展面谈



作为员工绩效管理的重要环节，大家应积极参与到**员工发展面谈**中去，利用面谈机会，做好能力回顾、分析、改进，助力个人能力及绩效的提升，实现个人职业生涯发展以及组织绩效的达成。

部门制定能力发展计划并跟踪执行

员工年度能力发展计划与跟踪

部门	类别	技能分类	计划提升的一级技能项	计划提升的二级技能项	目标层级	能力发展方式	发展活动名称	组织方式	参加对象（职位）	员工类别	培养目标描述	计划时间	实施状态	实际完成时间	计划学时（学时/课）	计划总学时	实际学时（学时/课）	学时落实率	计划人数（部门需求）	计划总人数	参加人数	培养计划落实率
XXXX	专业技能	外语	日语	通用日语	L2	课堂培训	新日本语教程X级	公司级	高级软件工程师			2018.05	已完成	2018.05	160	12800	160	100%	4	80	72	90%

计划 跟踪

针对性培训

结果导向

员工

- 提升个人能力；
- 明确个人职业生涯发展方向

……

部门

- 完善部门梯队建设；
- 达成部门绩效目标

……

绩效辅导与反馈的标准化流程

情景领导力

不成功的领导特征

缺乏对下属的培训

缺乏激励

个性

- 偏执：感觉被出卖，很不屑别人的成功
- 老好人：无立场、高势气低绩效、不敢担当责任
- 自以为是：过分自信、不接受别人建议，强攻卻过

认知缺陷

- 不能从经验中学习
- 不会策略思考（事先计划）
- 重复同业的错误

四种领导风格的结果

人员导向 \ 任务导向	低	高
高	低绩效 低跳槽 低抱怨率	高绩效 低跳槽 低抱怨率
低	低绩效 高跳槽 高抱怨率	高绩效 高跳槽 高抱怨率

情景领导

情境领导理论，由行为学家保罗·赫塞博士（Paul.Hersey）提出，认为领导者应随组织环境及个体变换而改变领导风格及管理方式，国内常见的领导力课程及其他各类研修等均对情景理论有所介绍。

组织行为学家保罗·赫塞（PaulHersey）和管理学家肯·布兰佳（Ken Blanchard）在20世纪60年代提出了情境领导理论（Situational Leadership）。该理论认为，领导者的行为要与被领导者的准备度相适应才能取得有效的领导效果。

情境领导理论对于企业管理的实际意义在于以下几点：

它要求主管要同时扮演管理者与领导者的两种角色，而且主管首先是一个领导者，其次才是管理者。

传统人力资源理论认为，一个员工要么胜任工作要么不胜任工作。然而情境领导模型扬弃了这种“非此即彼”的二元认识论的陈旧思维模式。

针对员工的准备度的波动，主管作为领导者可以使用四种**领导风格**来影响**被领导者**。这就为各级主管如何有效辅导员工、如何有效激励员工、如何建设团队提供了操作性极强的解决方案。

情境领导理论指出，**领导力**就是**执行力**。这就为困扰中国事业单位和中国企业多年的执行力问题提供了根本性的解决之道。

请大家回顾一下我们学习骑自行车的经历

编号：1555455　红动中国 (www.redocn.com)　街头坏坏

什么是准备度

所谓准备度是指被领导者在接受并执行一项具体任务时，所表现出的能力与意愿的水平。换句话说，准备度是一个人在某项特定工作中的表现。

低	中	中	高
RI	R2	R3	R4
没能力 没意愿 或不安	没能力 有意愿 或自信	有能力 没意愿 或不安	有能力 有意愿 并自信

一个人的工作准备度是波动的，即使一个人的能力很高的人员随着项目或任务的不同，准备度也会不断变化。

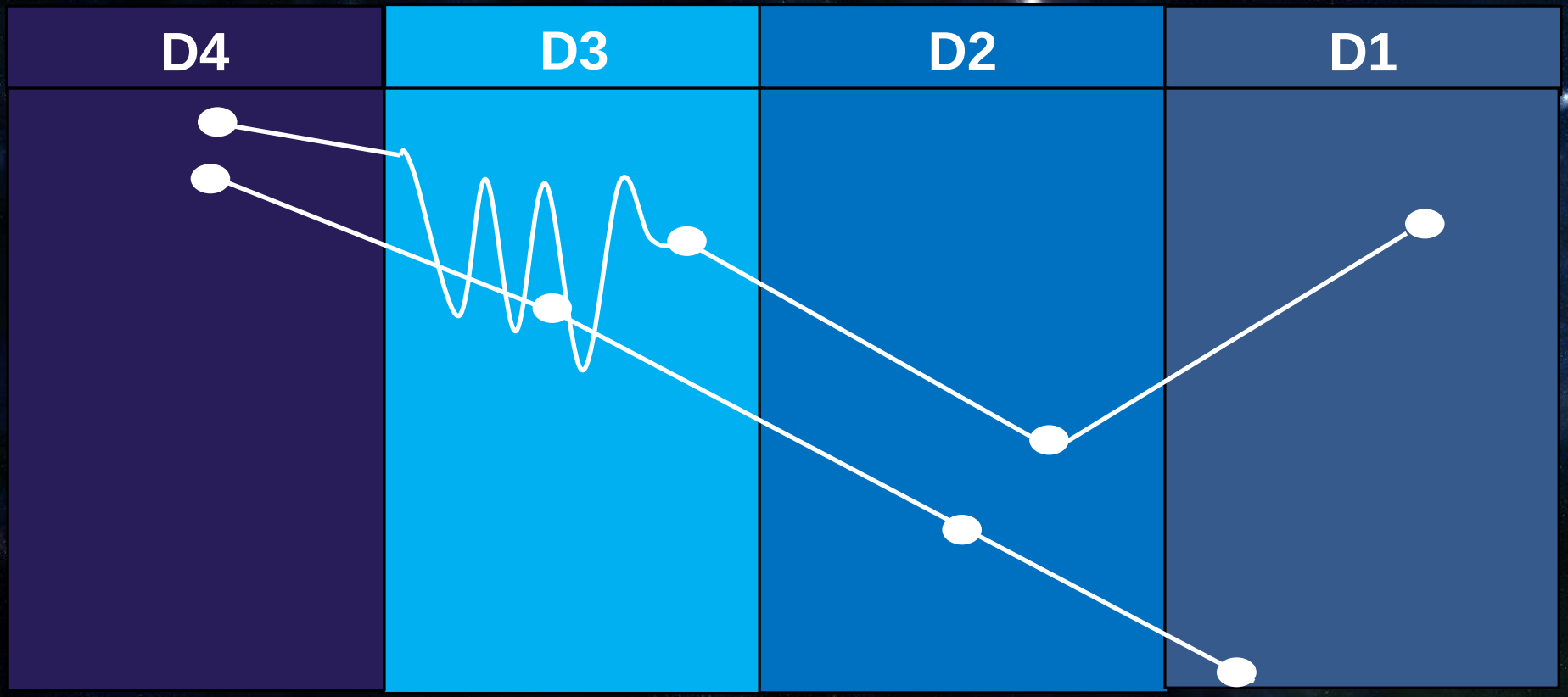
能力和意愿会相互影响。

员工四种发展阶段

工作能力强 工作意愿高	工作能力中等至强 工作意愿不定	工作能力弱至一般 工作意愿低	工作能力弱 工作意愿高
D4	D3	D2	D1

已发展 ← 发展中

员工的四种发展阶段的能力和意愿变化



如何诊断下属所在的发展阶段

	D4	D3	D2	D1
决策点1	实践型 不需要指导即可从事目标或任务		学习型 没有指导就无法从事目标或任务	
决策点2	工作意愿、态度			
	+	-	-	+
	D4	D3	D2	D1

指导行为与支持行为

指导行为

- 设定目标并说明期望
- 告诉下属做什么、何时做，如何做
- 密切督导并评估工作绩效

五个关键词汇：
建立结构
评估
督导
教导
组织

VS

支持行为

- 采取双向沟通
- 倾听并提供支持和鼓励
- 让下属参与制定决策
- 鼓励并促成下属独立自主地解决问题

五个关键词汇：
鼓励
倾听
征询（看法）
解释（为什么）
协助（解决问题）

领导行为描述

S3

- 询问/倾听
- 消除顾虑
- 协助独立自主解决问题
- 合作
- 鼓励反馈
- 感激

S4

- 允许/信任
- 确认
- 授权
- 肯定
- 赏识
- 挑战

关系行为（支持性行为）

高

低

风格3 （高关系/低工作）		风格2 （高工作/高关系）	
+参与	+支持	+推销	+讲授
+鼓励	+包括	+教导	+说服
+承诺	+给与动力	+劝说	+解释
+促进	+解决问题	+指导	+训练
-施舍	-卷入	-操纵	-蛊惑
-屈尊	-纠缠	-欺骗	-强词夺理
-安抚	-犹豫	-说教	-辩解
-安慰	-迟延	-诱陷	-逼至困境
风格4 （低关系/低工作）		**风格1 （高工作/低关系）**	
+授权	+跟进	+告知	+建立
+观察	+留意	+指示	+梳理
+监督	+指派	+组织	+说明
+委托	+给予动力	+通知	+引导
-弃权	-遗弃	-苛求	-控制
-避免	-退缩	-贬低	-喊叫
-推卸	-忽视	-批评	-骚扰
-放弃	-怠慢	-专横	-强制

工作行为（指导性行为）

低 ← → 高

S2

- 探索/询问
- 解说/阐明
- 修正
- 分享反馈
- 鼓励
- 赞扬

S1

- 界定
- 计划/安排优先顺序
- 熟悉环境
- 教导/示范
- 检查/监督
- 提供反馈

绩效反馈常见问题

- 老油条(承认错误坚决不改)
- 老黄牛(没有功劳有苦劳)
- 小鲜肉(我是95后……)

如何制定绩效改进计划

沟通面谈

- 问题描述
- 改进周期(1-3个月)
- 改进项
- 达成标准
- 改进措施
- 达成一致
- 形成PIP

跟踪辅导

- 提供辅导和支持
- 帮助达成目标

评价总结

- 员工自我总结
- 主管综合评价

人事决策

- 主管决策建议
- 部门负责人决策建议
- 事业部负责人最终决策
- 保留原岗位/在岗培训/调整工作岗位/脱岗培训/解除劳动合同

•在绩效管理过程中，直接主管应对员工的绩效表现进行跟踪。当员工出现绩效问题时，应及时制定PIP

赋能绩效问题管理

工具的开发

赋能-项目组绩效管理

绩效沟通卡

员工姓名		部门	
直接主管姓名		面谈时间	
1、在本绩效周期内，员工表现满意的方面			
2、在本绩效周期内，员工需改进的方面及具体解决措施			
影响绩效因素	具体问题描述	具体解决办法/措施（发展或管理办法）	
知识/经验（有做这方面工作的知识和经验吗？）			
技能（有应用知识和经验的相关技能吗？）			
态度（有正确的态度和自信心 吗？）			
外部障碍（有不可控制的外部障碍吗？）			
3、关于绩效改进/能力发展的综合建议或处理意见			
4、年中绩效等级评定结果（可选填）			
员工签字/日期		直接主管签字/日期	

THANK YOU

感谢您的倾听，希望大家越来越好。

2021