

# 什么是绩效管理、绩效考核



绩效管理是通过将员工个人目标和企业战略目标相结合，并挖掘员工潜力，提高员工业绩来实现企业发展目标的一个不断循环往复的过程。

绩效考核，是一种正式的员工评估制度，它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果，它是企业管理者与员工之间进行管理沟通的一项重要活动。

# 绩效评估与绩效管理的区别

绩效评估	绩效管理
<input type="checkbox"/> 每年一次或几次	<input type="checkbox"/> 动态的，持续性的
<input type="checkbox"/> 是人力资源管理的一个环节	<input type="checkbox"/> 是业务的核心环节
<input type="checkbox"/> 关注过去，回顾绩效	<input type="checkbox"/> 关注未来，计划绩效
<input type="checkbox"/> 不强调具体员工的参与	<input type="checkbox"/> 强调员工参与和对话
<input type="checkbox"/> 注重表格和评估级别	<input type="checkbox"/> 注重流程与对话
<input type="checkbox"/> 只注重结果	<input type="checkbox"/> 注重结果与行为

# 绩效管理的目的

通过规范化的工作目标设定、辅导、绩效考核与反馈工作，改进和提高管理人员的管理能力和成效，促进被考核者工作方法和绩效的提升，最终实现组织整体工作方法和工作绩效的提升。



企业战略目标是通过各职能、业务部门来实现的，各部门通过绩效管理提高效率、实现目标。

通过绩效管理得以不断审视评估、纠偏，帮助员工成长与发展，绩效考核结果对应带给员工精神、物质激励（工资调整、奖金分配、人员晋升、职业发展）

# 绩效管理中的角色与职责

## 高层：

制定企业战略目标，审批经营计划、绩效制度、激励政策与措施

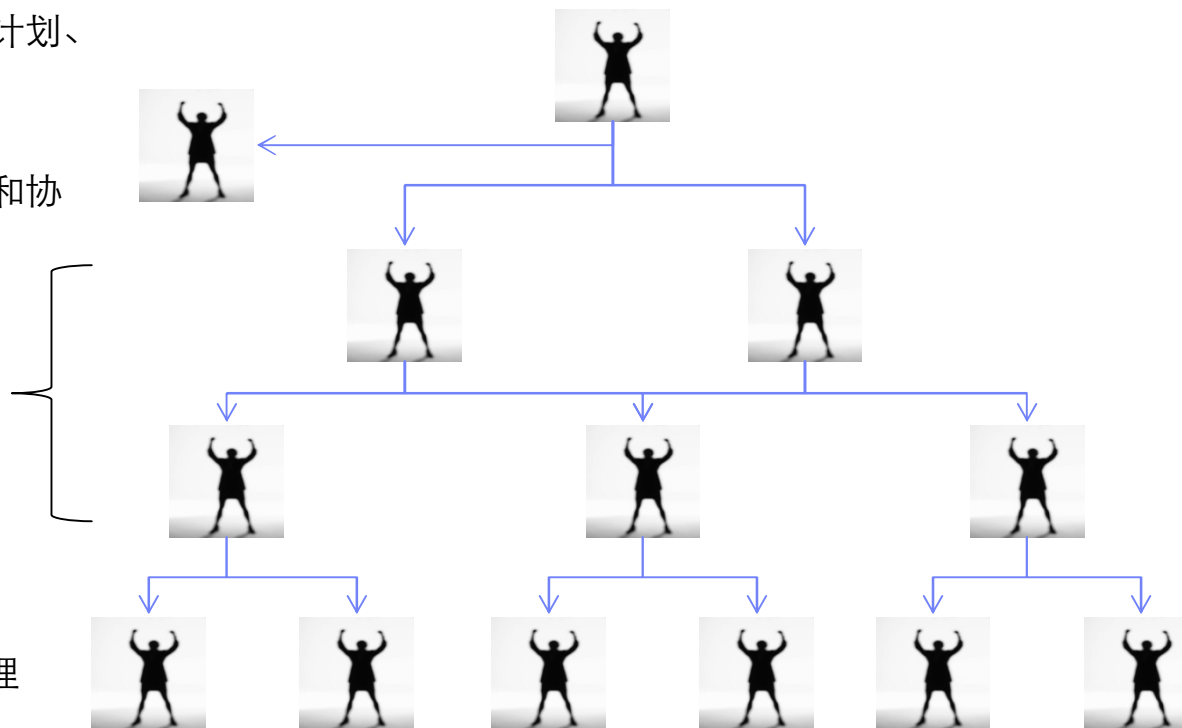
## 人力资源部门：

制定绩效管理制度组织、监督和协调绩效实施

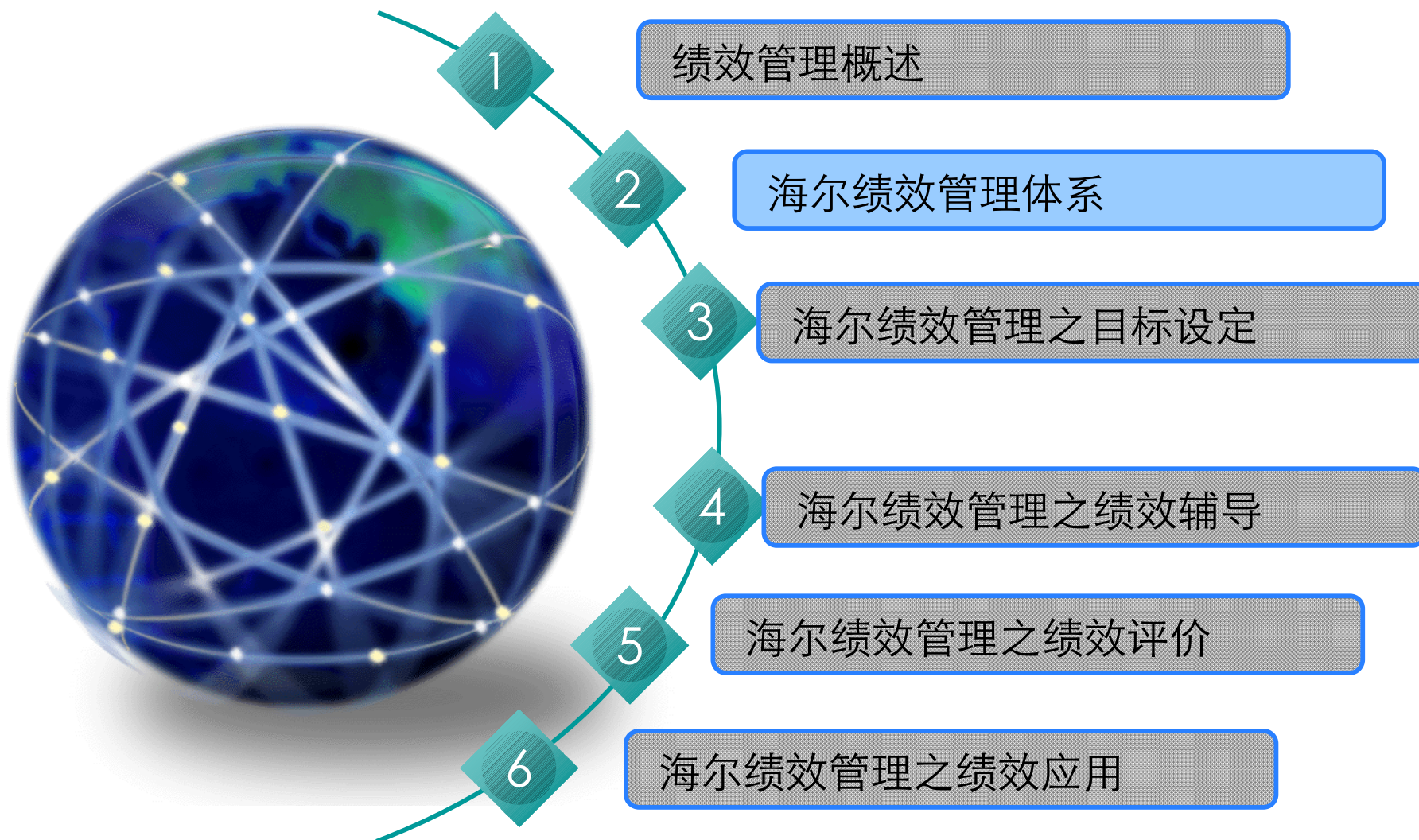
## 各级管理者：

实施所管辖部门绩效管理（计划、辅导、考核、改进）

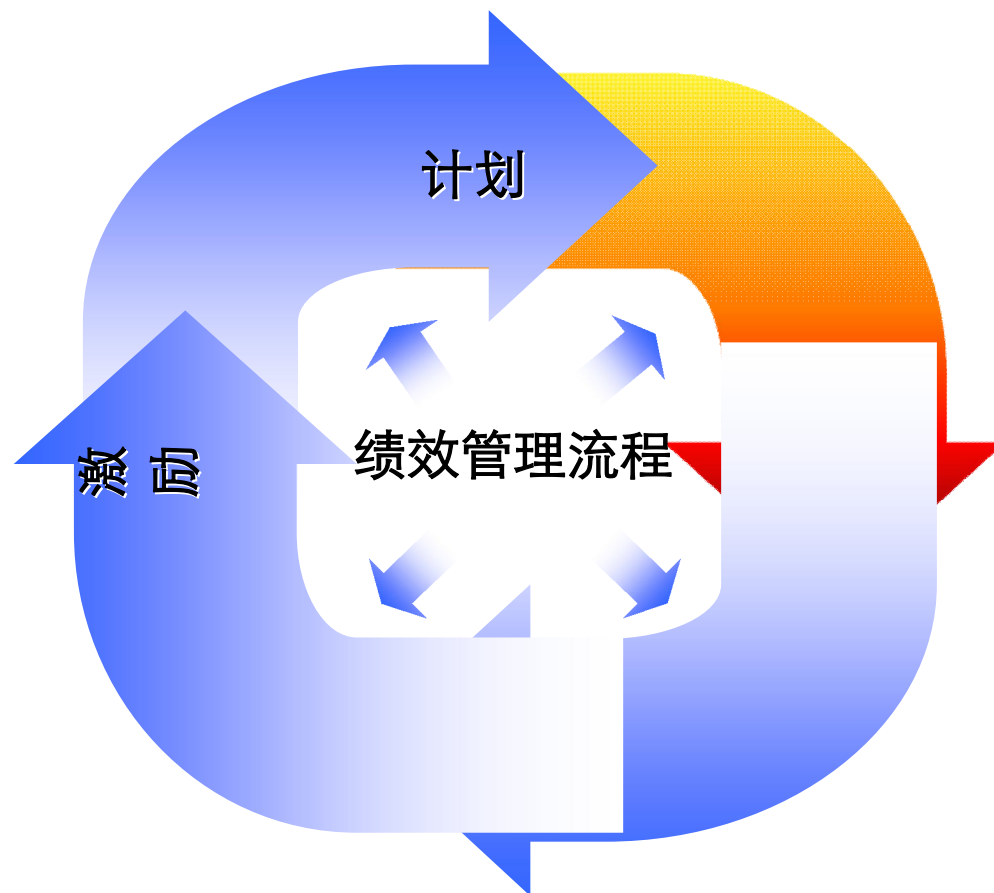
员工：共同实施个人绩效管理



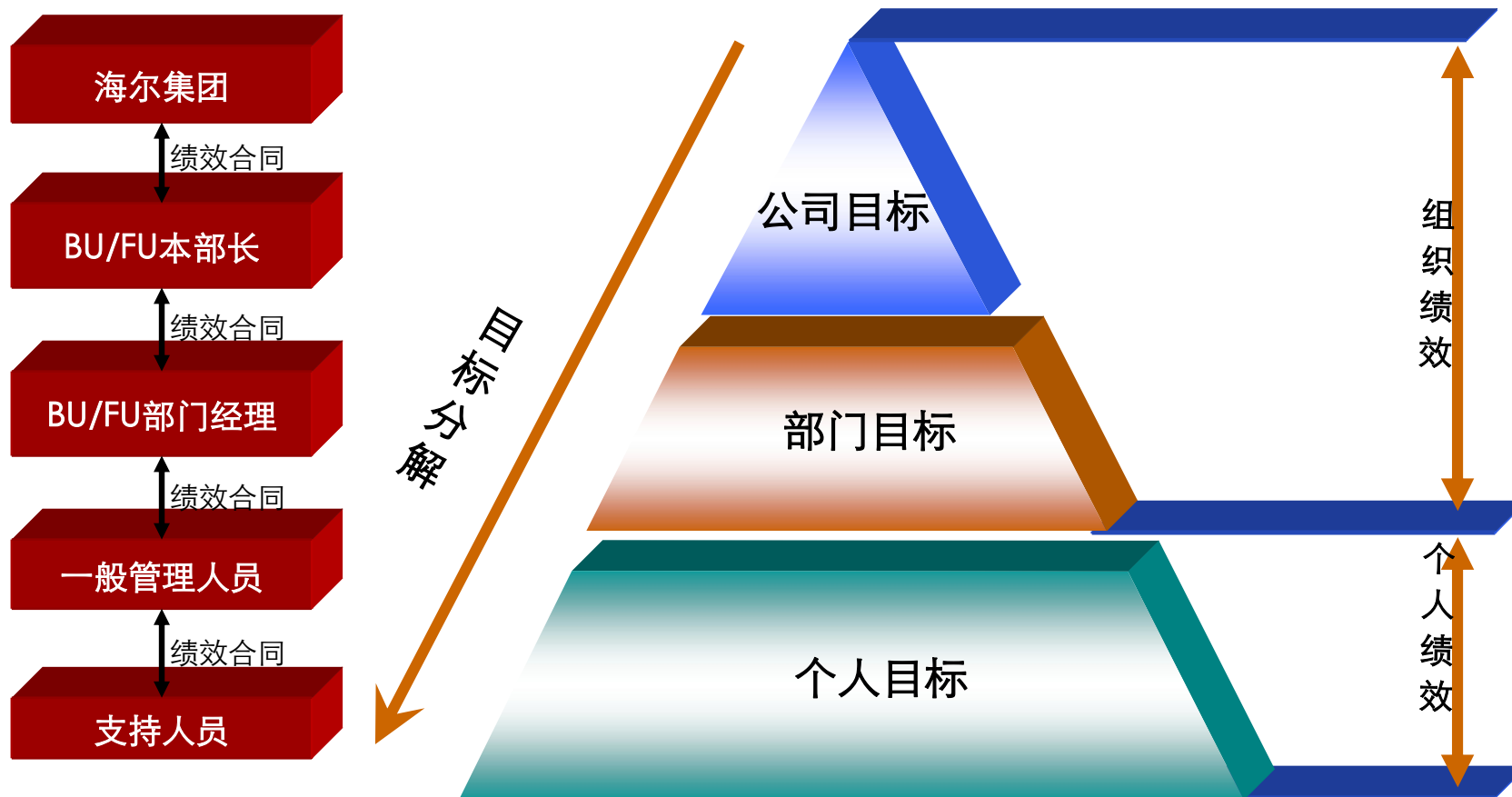
**管理者是绩效实施的主体，是绩效改善和提高的推动者，而不仅仅是员工业绩和能力的评定者**



持续改进的绩效管理体系：加强绩效反馈辅导环节，形成持续改进的绩效管理循环



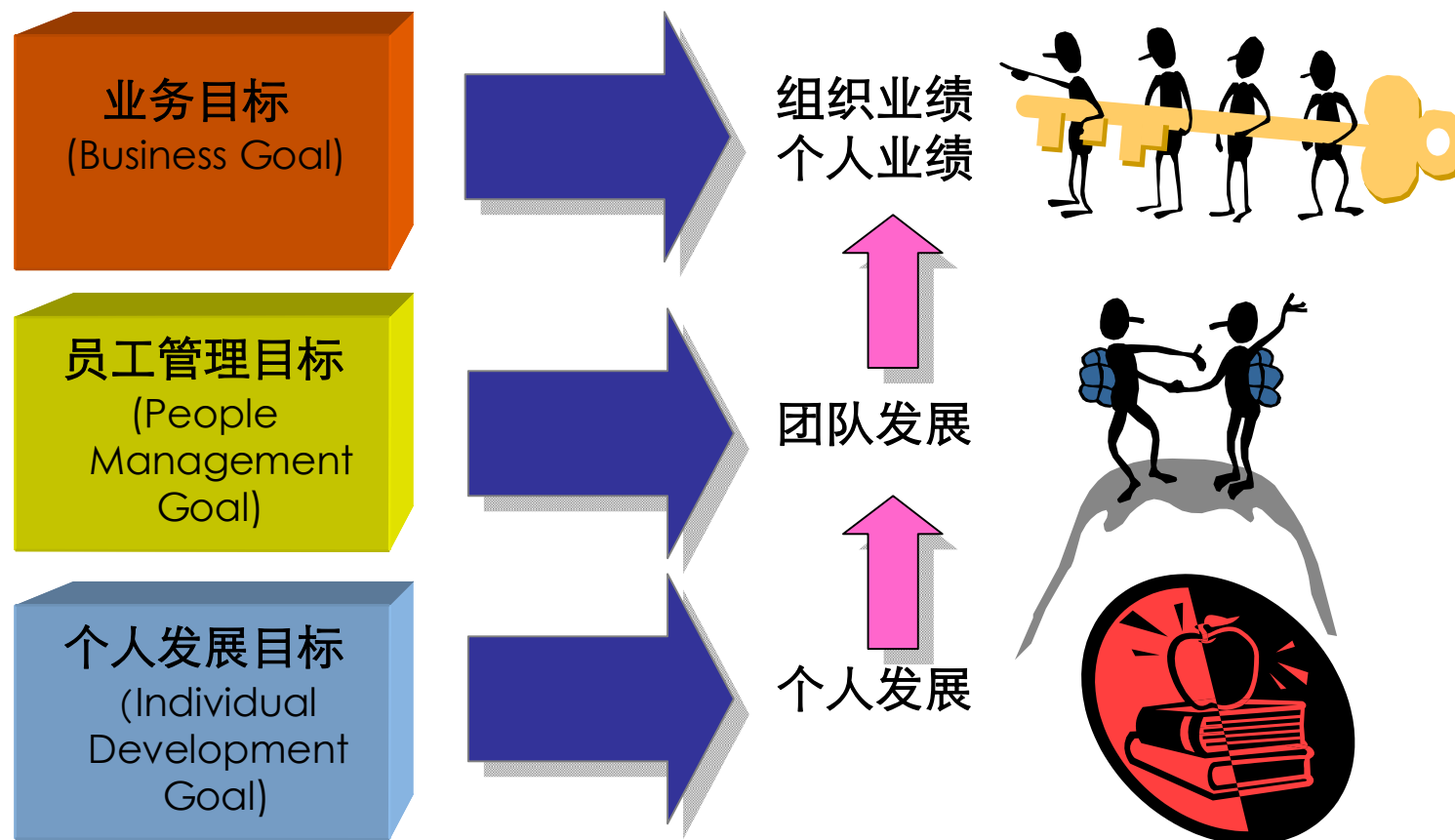
**目标一致的绩效管理体系：**通过签订绩效合同将绩效指标和工作目标的层层分解，落实到每一位员工身上，实现绩效管理的全员参与

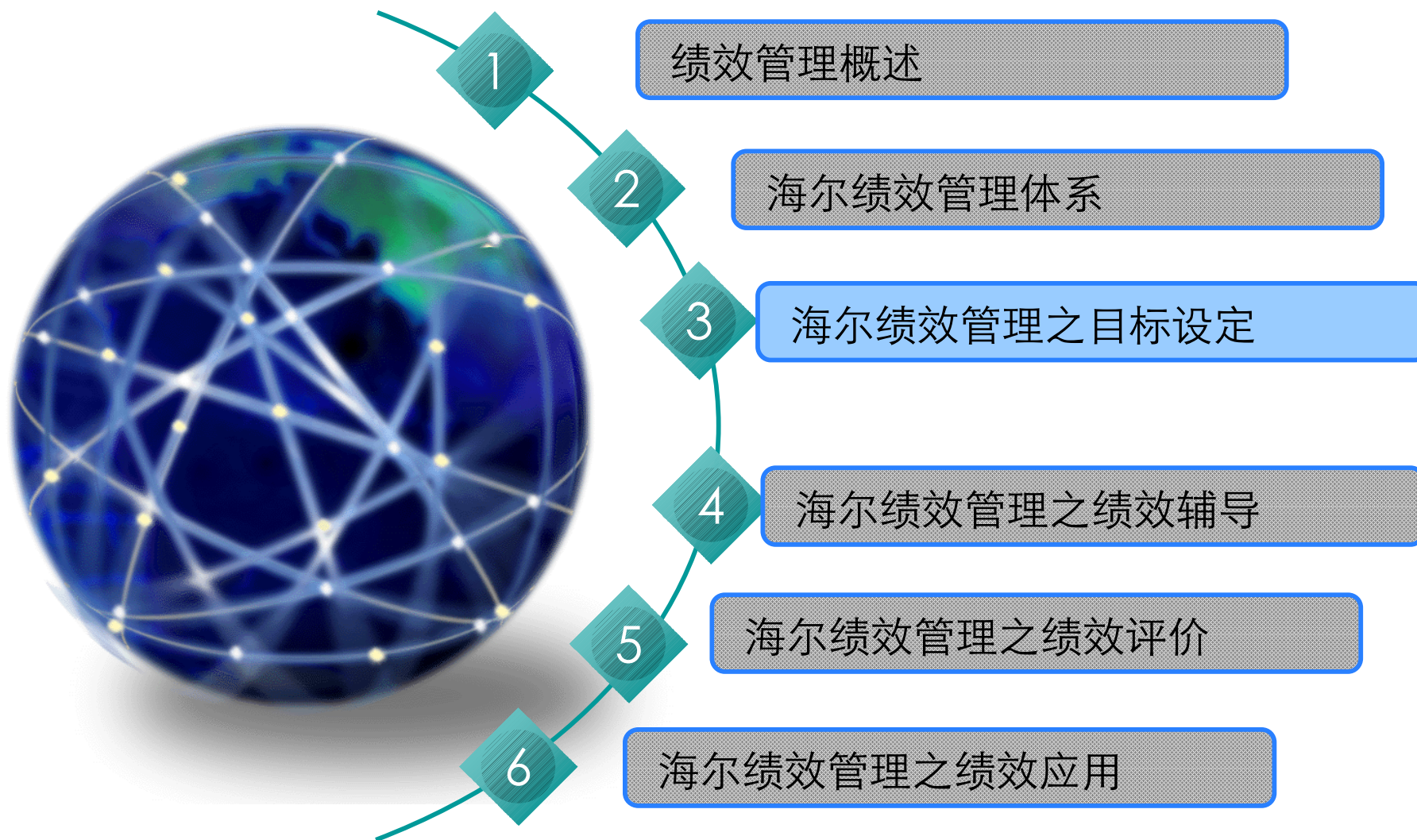


# 海尔绩效管理体系

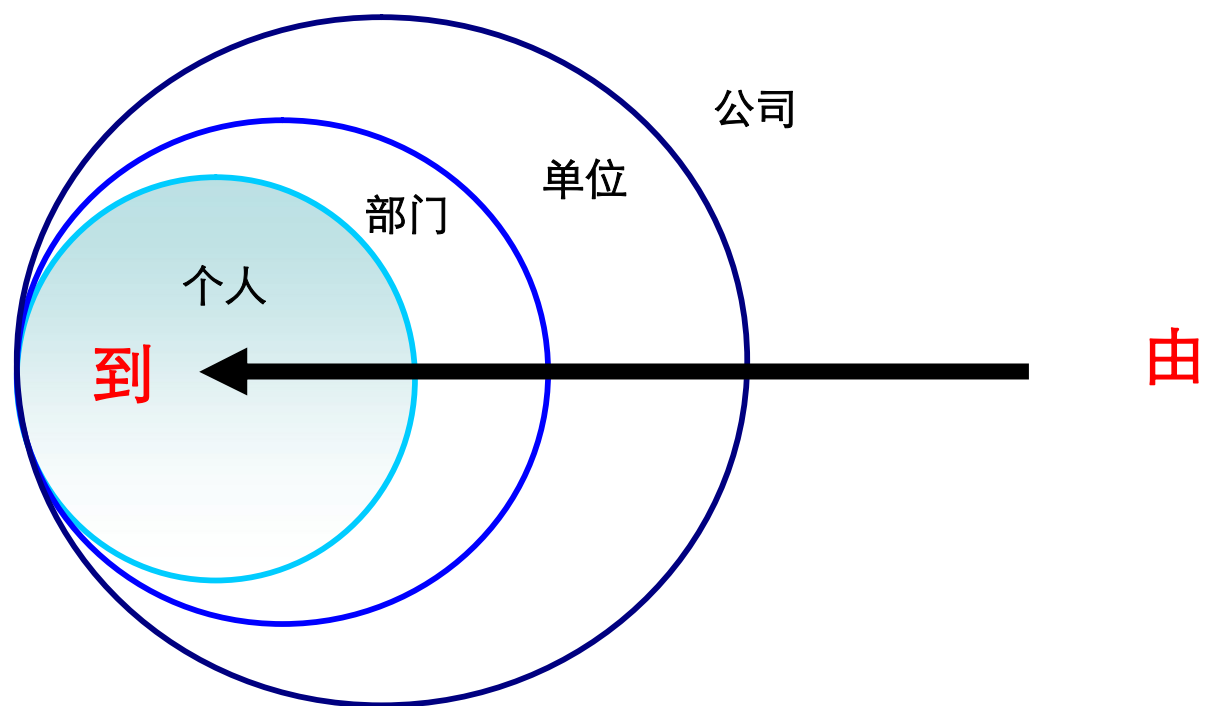
**均衡发展的绩效管理体系：**既考虑员工的当期业绩表现也考虑个人和组织长期发展的牵引，逐步建立基于能力的绩效管理体系

## 海尔个人绩效合同 (PBC)

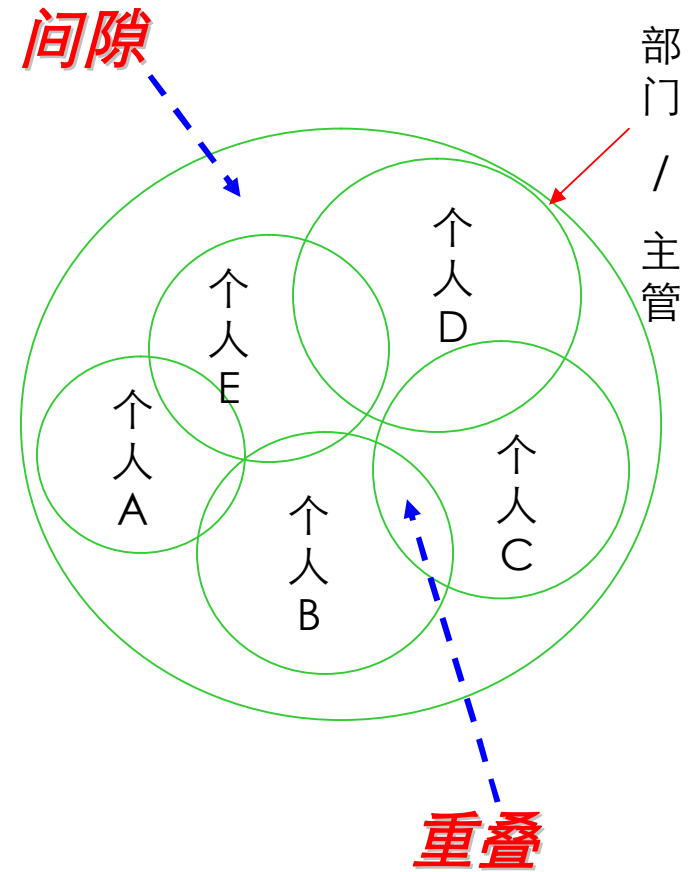
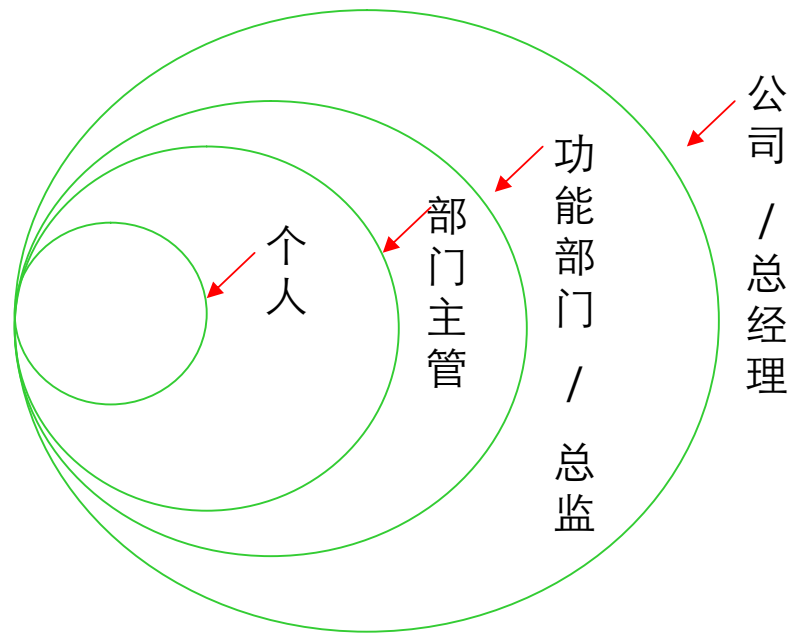




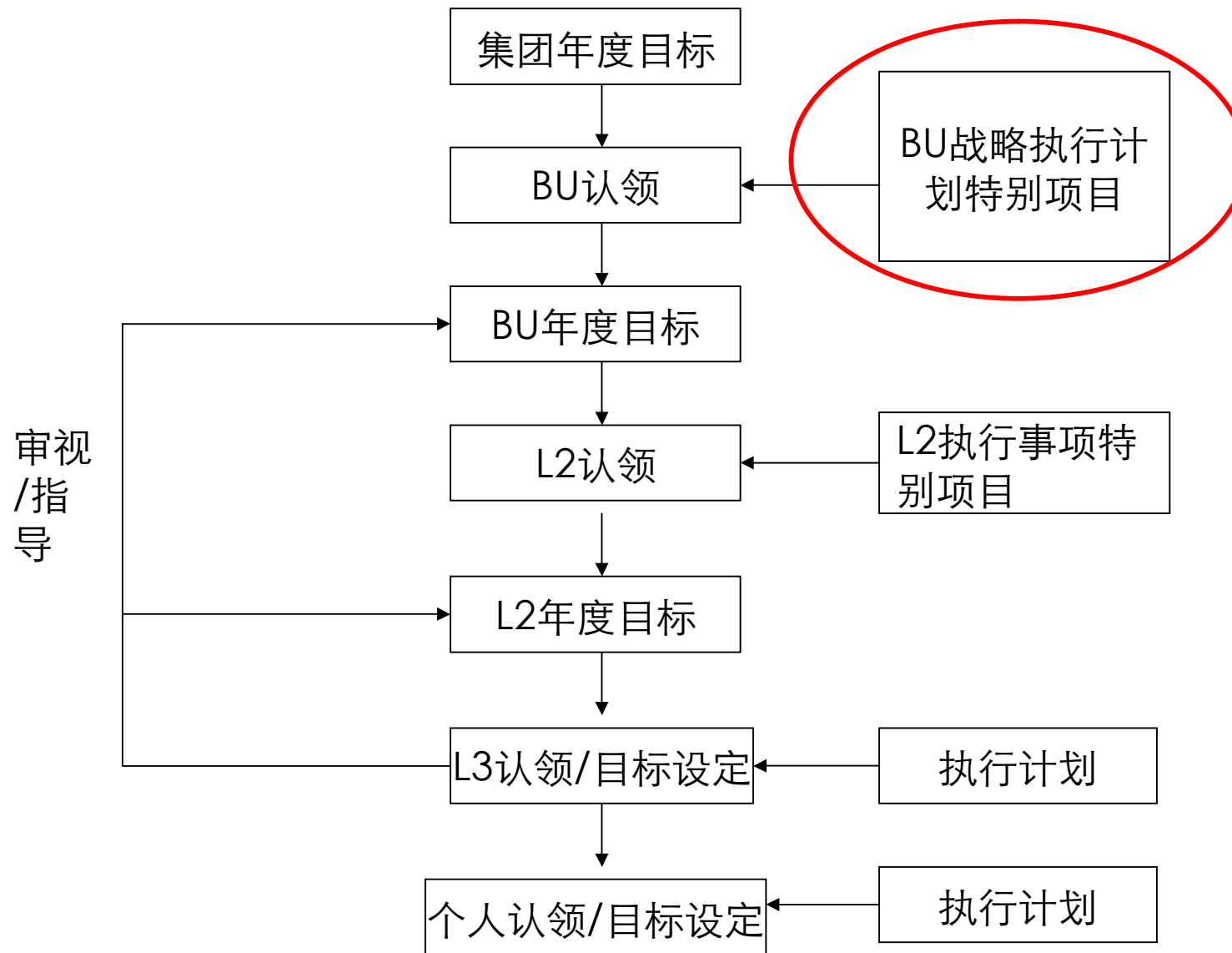
# 目标设定次序



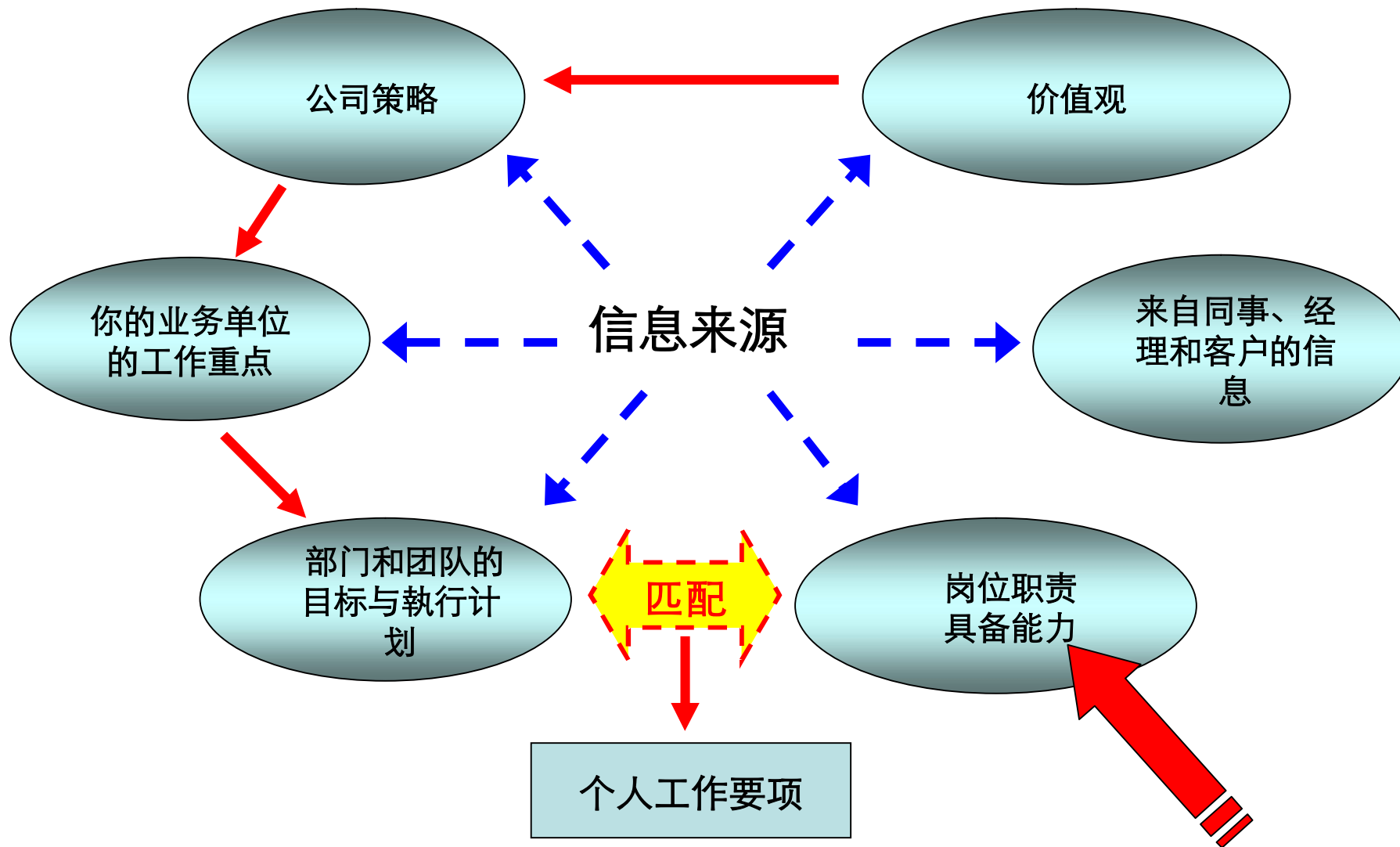
# 目标设定—组织/个人之间的关系



# 目标设定的步骤



# 目标设定时需要考虑的因素

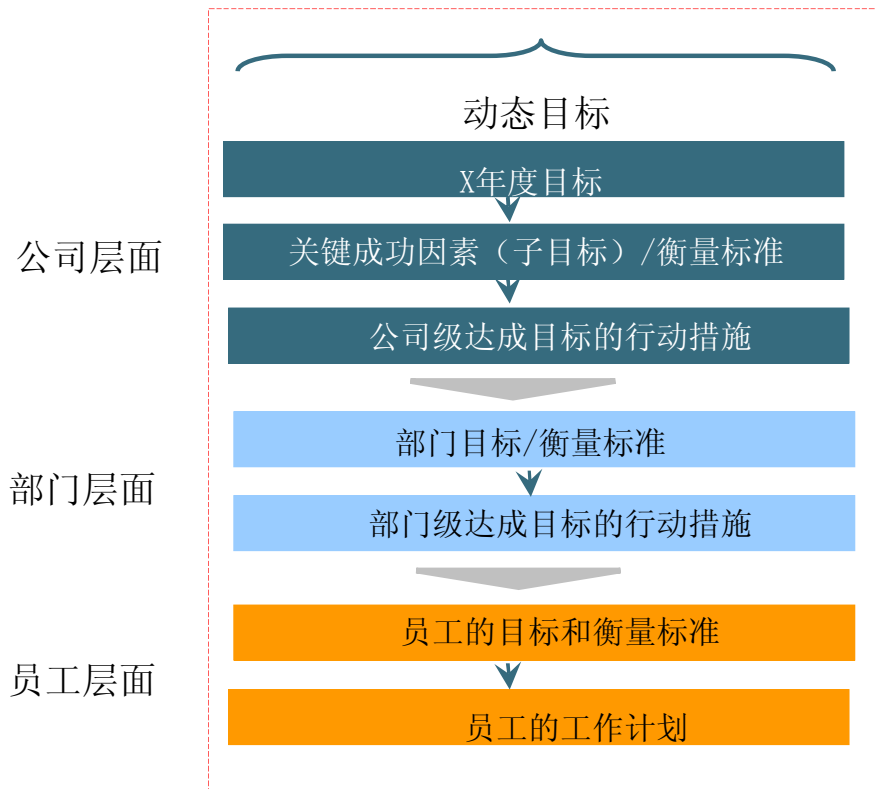


# 目标设定方法论 – SCR目标分解技术:

## 方法1

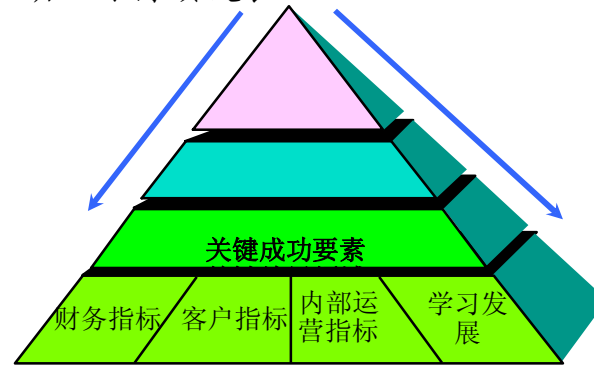


Strategy: 由公司年度重点目标和任务直接分解, 每年度都有比较大的变化, 需要特别关注



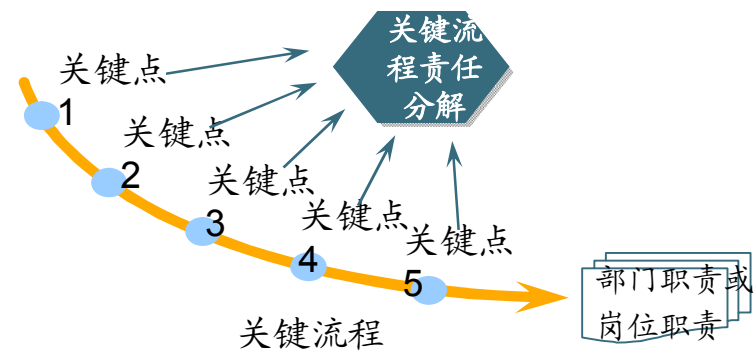
## 方法2

Critical Successful factors: 基于平衡计分卡的关键要素分析, 保证组织长期、可持续发展



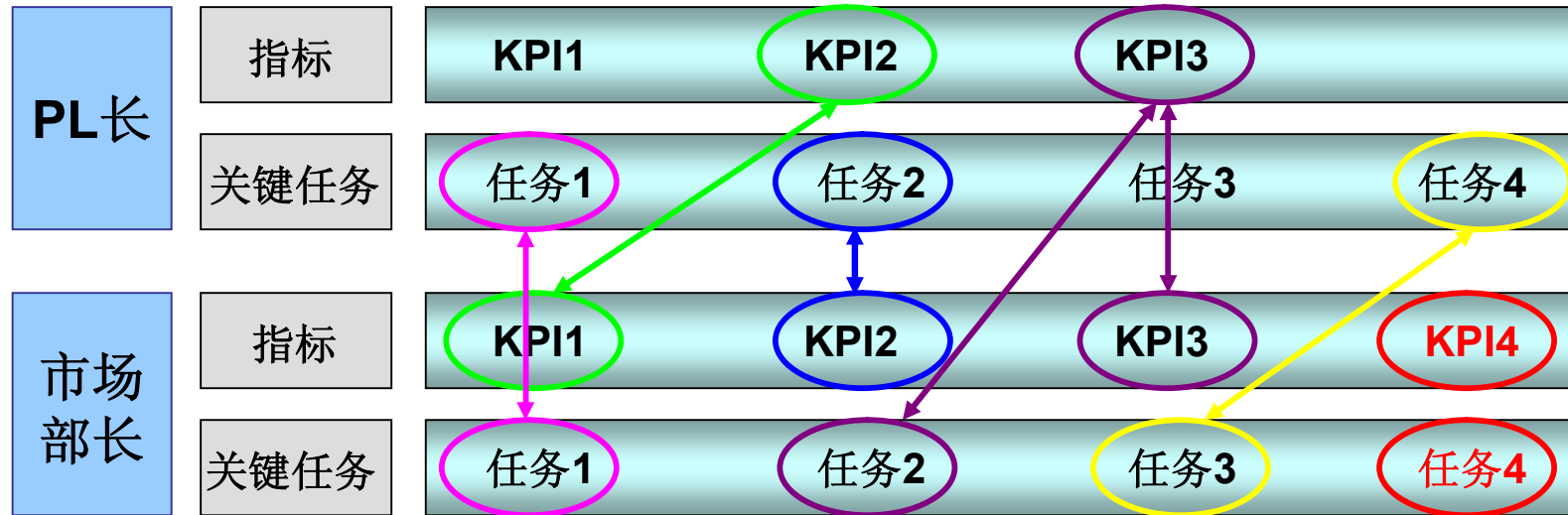
## 方法3

Reasonabilities: 基于关键流程责任分解, 保证流程落地



以战略分析为主, 确定当期战略目标, 在目标分解过程中若需要, 再综合考虑业务获得成功的关键成功因素和基于流程责任分解得出的流程责任目标

# KPI和关键任务的承接示意

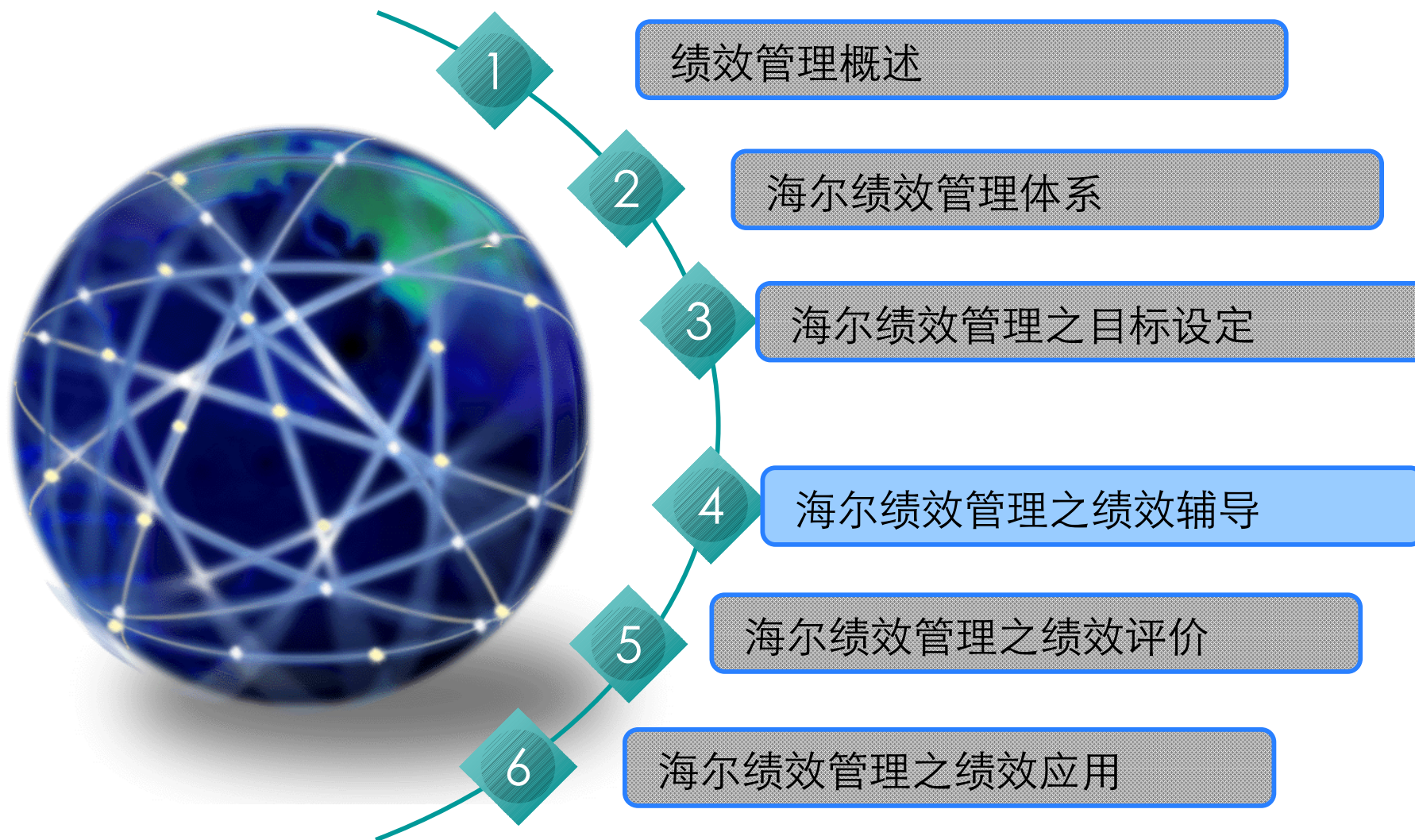


## KPI分解承接情况:

- A、L3层相应承接L2层的KPI,根据岗位职责转成本岗位的KPI
- B、L2层关键任务分解到L3层,成为L3层的KPI和关键任务
- C、L3层除承接L2层的KPI外,根据自己的岗位职责为完成L2层KPI和关键任务需新增的KPI

## 关键任务分解承接情况:

- A、L3层的关键任务相应从L2层领取承接,根据岗位职责转成本岗位的关键任务
- B、L2层关键任务分解到L3层,成为L3层的KPI和关键任务
- C、L3层除承接L2层的关键任务外,根据自己的KPI需新增支撑KPI完成的关键任务



主管也者，员工之师也；

师者，所以传道、授业、解惑也！

# 什么是绩效辅导

管理者与员工**共同跟踪绩效结果**，通过**持续不断的沟通**，努力发现问题、解决问题，达到或超越已制定的绩效目标。



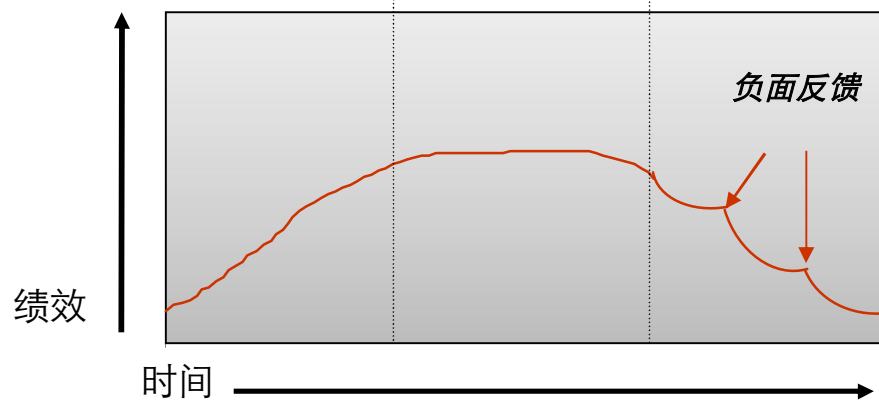
# 为什么要进行绩效辅导?

## 这种?

通常一个新的员工开始时生产力快速增长, 然后增长放慢

如果没有对比反馈鼓励或加强辅导, 其水平保持不变或可能下降

偶尔的, 不恰当的, 或负面的反馈, 或缺乏加强辅导, 将导致对其主观能动性和生产力的打击

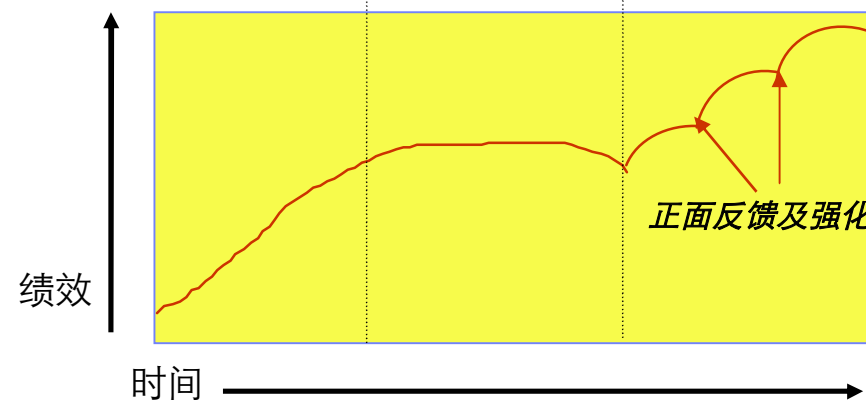


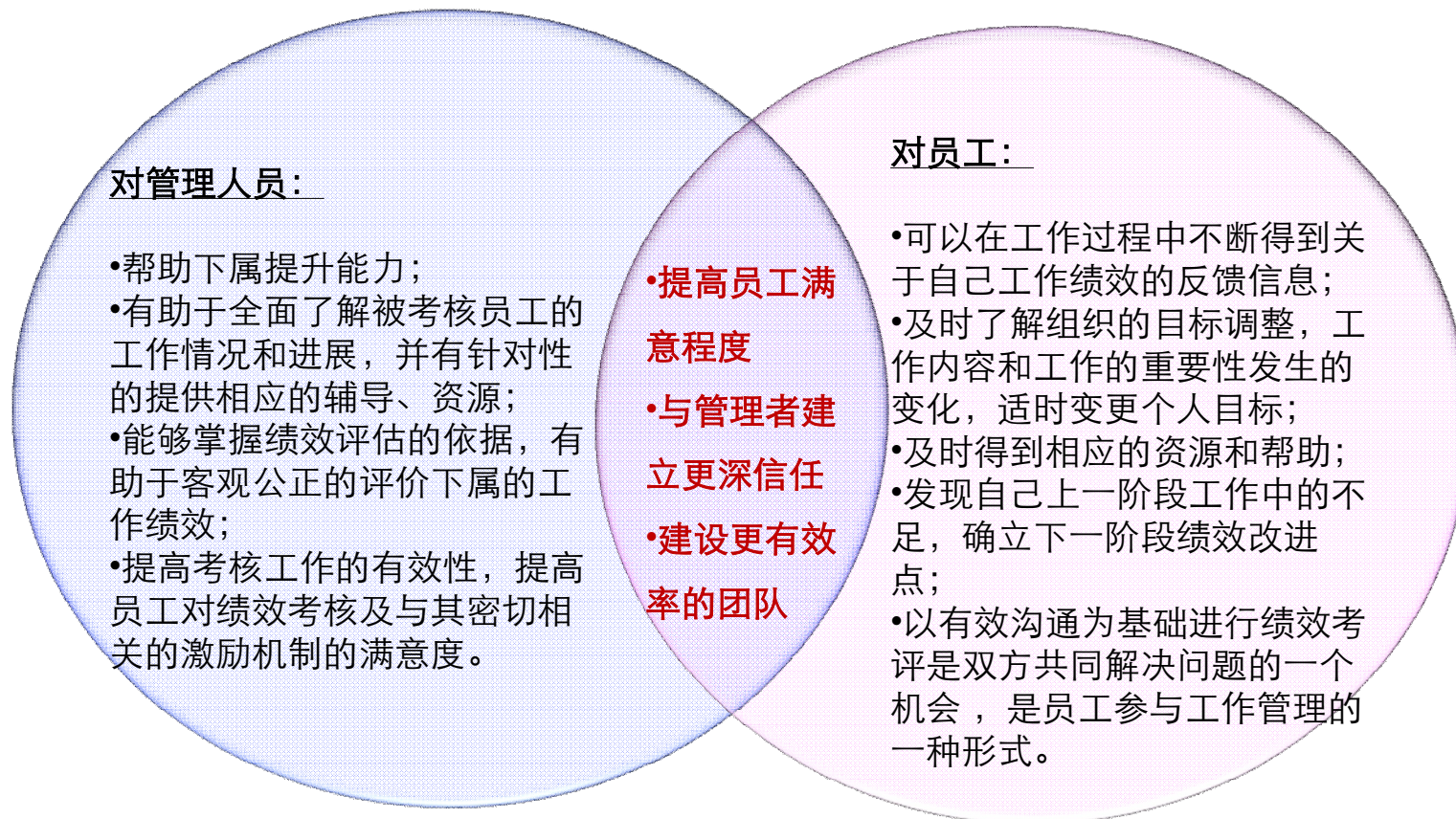
## 或这种?

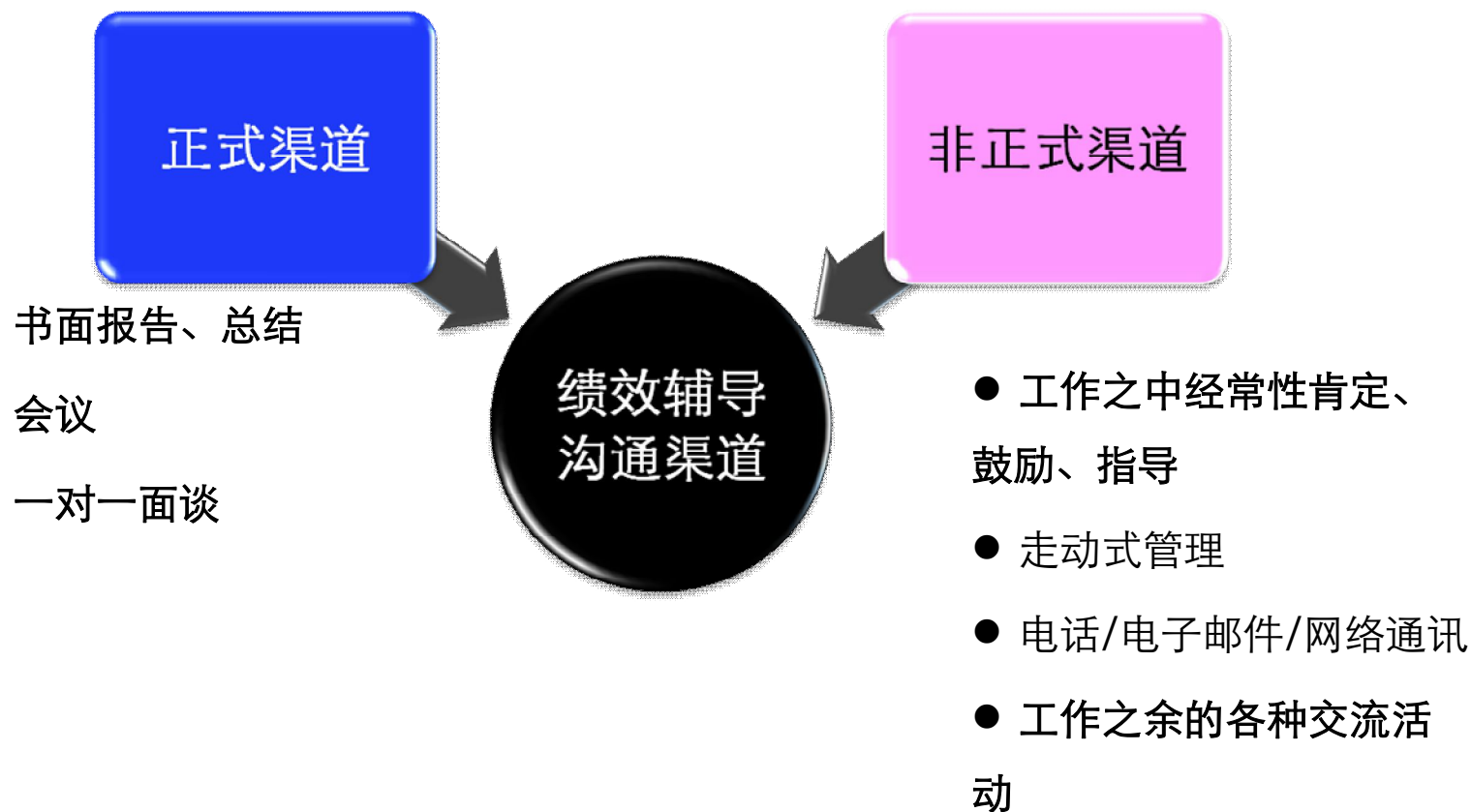
通常一个新的员工开始时生产力快速增长, 然后增长放慢

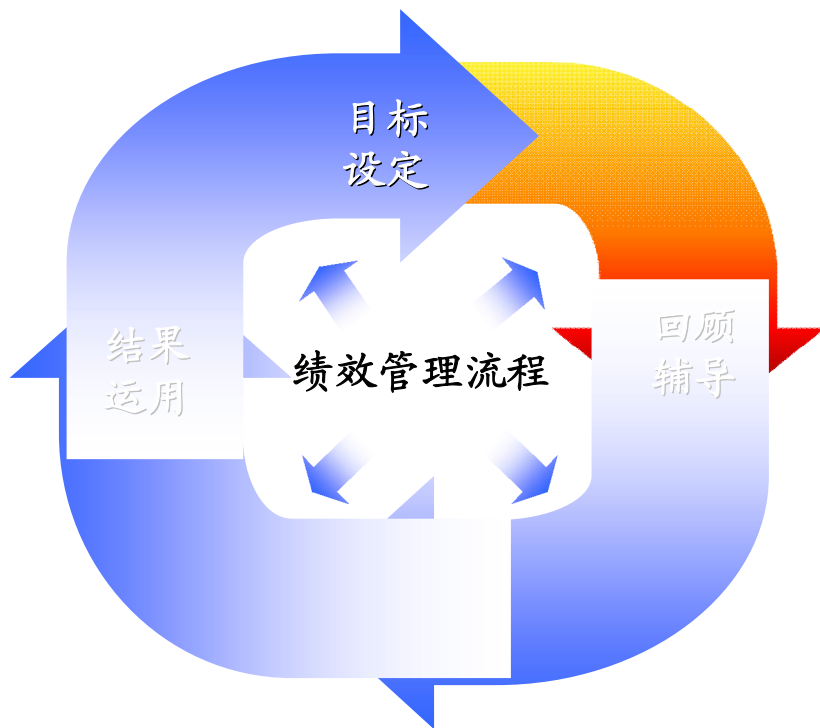
如果没有对比反馈鼓励或加强辅导, 其水平保持不变或可能下降

持续性的, 建设性的, 或基于原工作状况的正面的加强辅导, 将大大提高其生产力

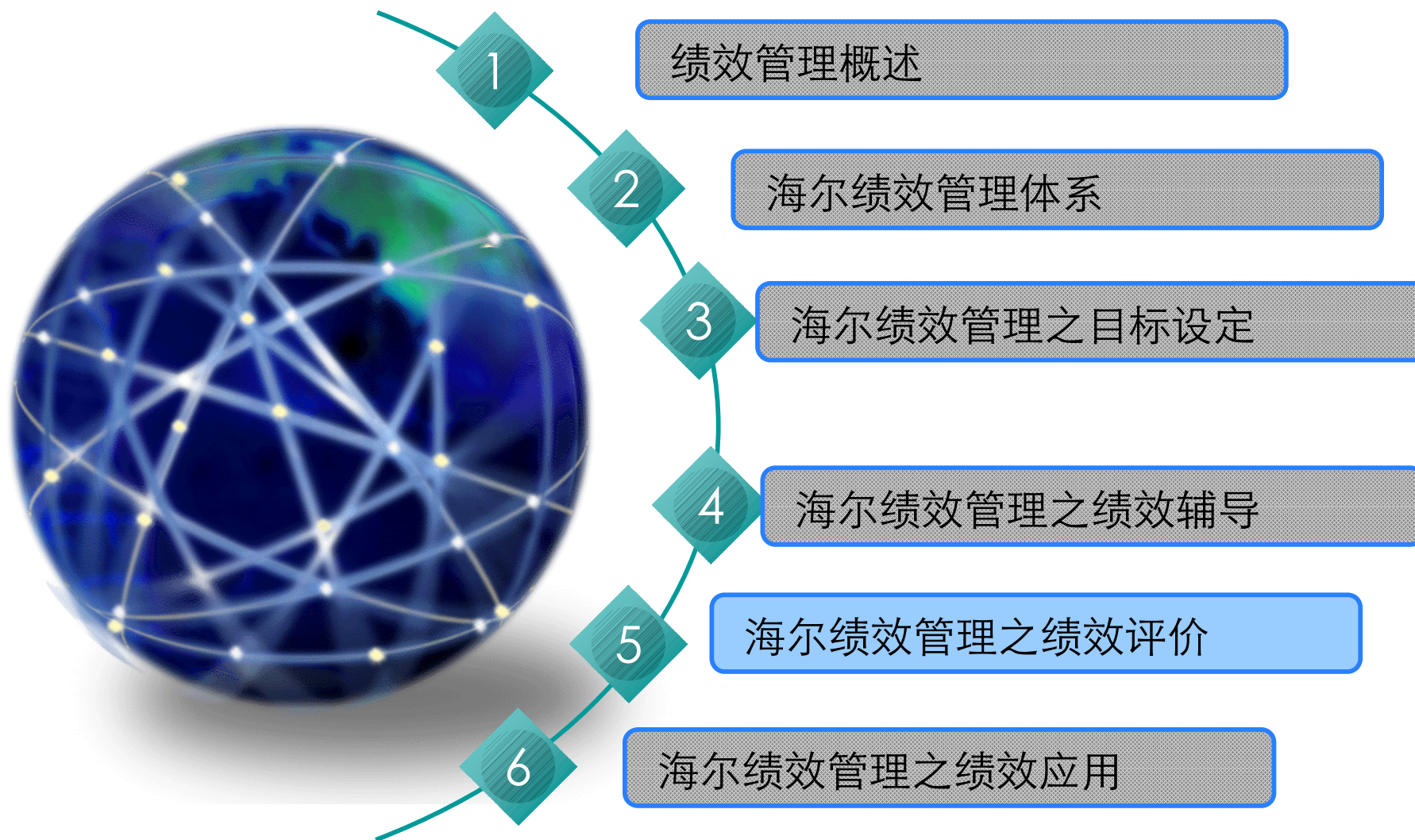








绩效辅导是一个持续的过程，贵在坚持！



## 考核评价原则及形式（10 / 10）

再造前

日清考核



月度业绩评价（排序）



月度创新导向（表彰警示）



年度评价



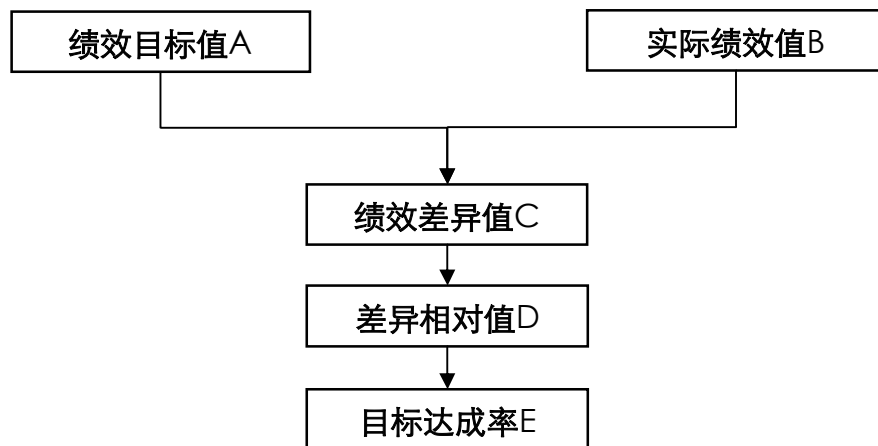
# 绩效评价的变化



以往的关注点	现在的关注点
■ 评判是非	■ 计划未来
■ 评估表格	■ 管理流程
■ 挑毛病	■ 解决问题
■ 赢 - 输的观念	■ 双赢的理念
■ 结果、结果、结果	■ 结果 + 行为
■ 人力资源管理流程	■ 业务管理流程
■ 威胁	■ 激励

# 绩效评估的方法—定量指标评价法

定量指标评价结果的计算 – 目标达成率能够直观的反映实际绩效与目标绩效之间的关联



当实际绩效值与业绩评价结果 <b>正相关</b> 时	当实际绩效值与业绩评价结果 <b>负相关</b> 时
$C=B-A$	
$D=C \div A$	$D=(C \div A) \times (-1)$

目标达成率	绩效得分
>130%	131~150
110%~130%	110~130
90%~109%	90~109
70%~89%	70~89
<70%	<70
备注	目标完成率进行封顶，防止单项考核指标由于过高，影响整体权重

$E=1+D$

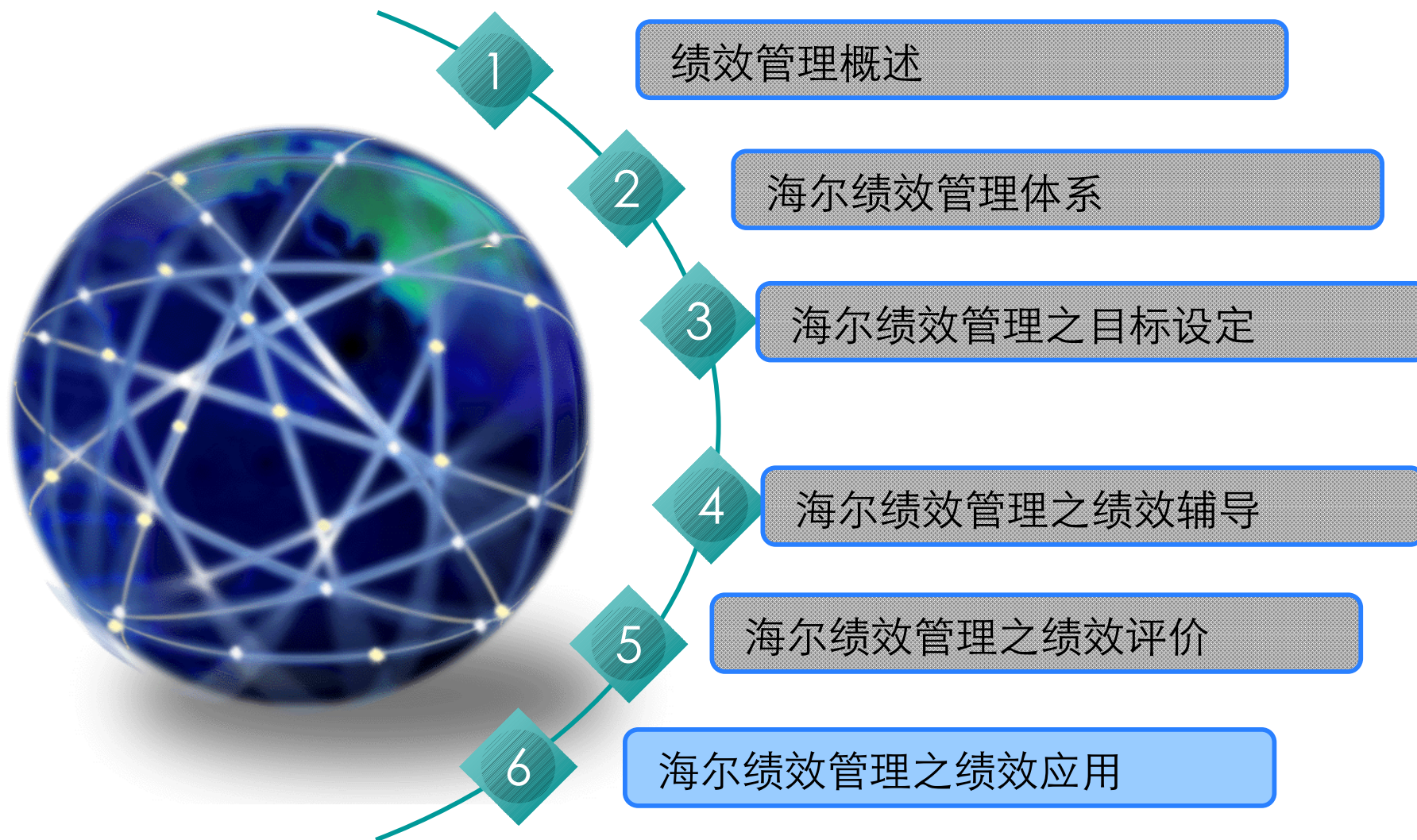
指标类型	正相关指标	负相关指标	计算公式
绩效目标值A	1000万	50万	
实际绩效值B	1200万	55万	
绩效差异值C	200万	-20万	$C=B-A$
差异相对值D	20%	-10%	正相关时 $D=C \div A$ 负相关时 $D=C \div A \times (-1)$
目标达成率E	120%	140%	$E=1+D$
绩效等级得分	120	140	

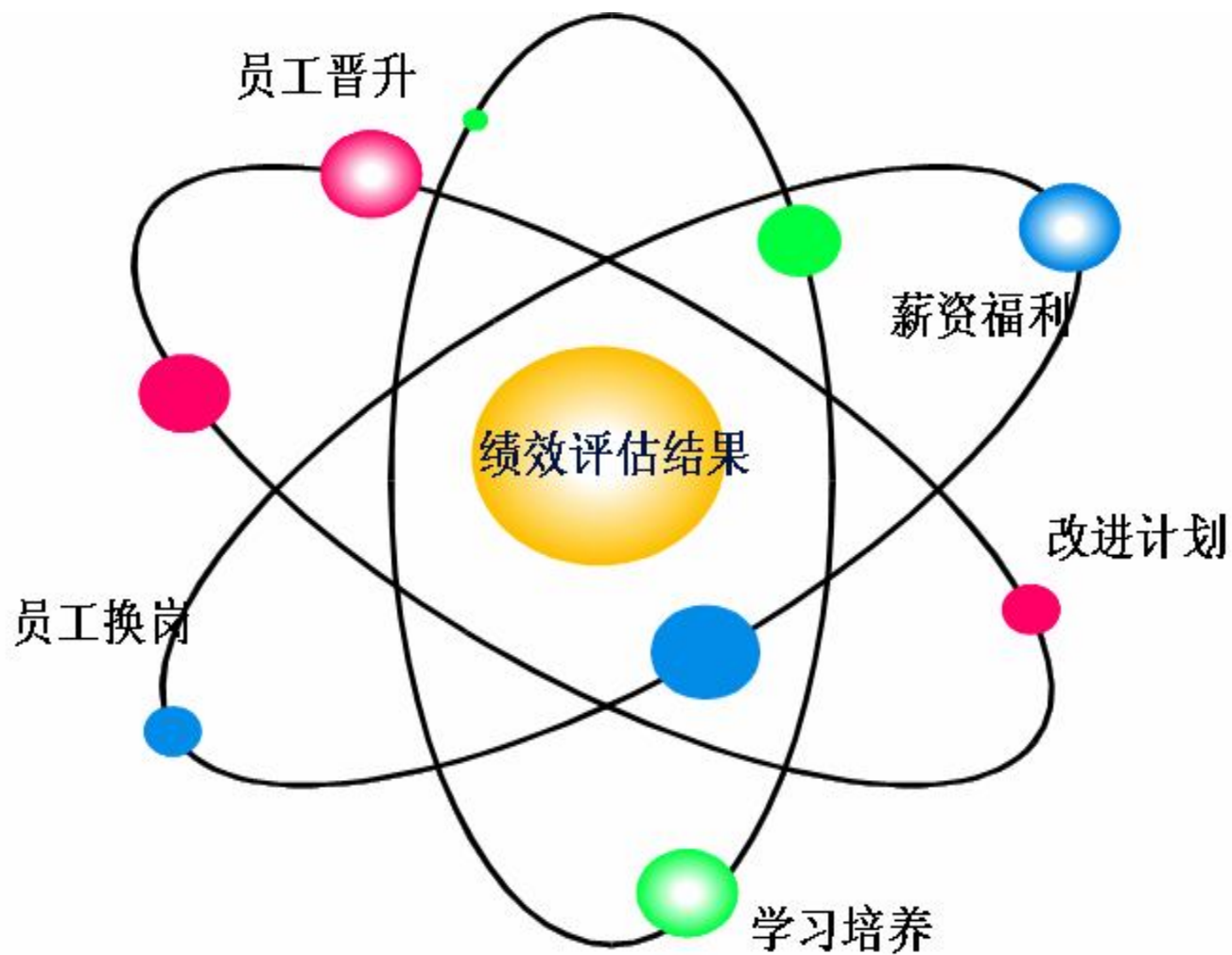
# 绩效评估的方法—定性指标评价法

定性评价法 – 定性评价法主要通过对绩效等级的标准进行定义（绩效水平）的方式进行

Sample

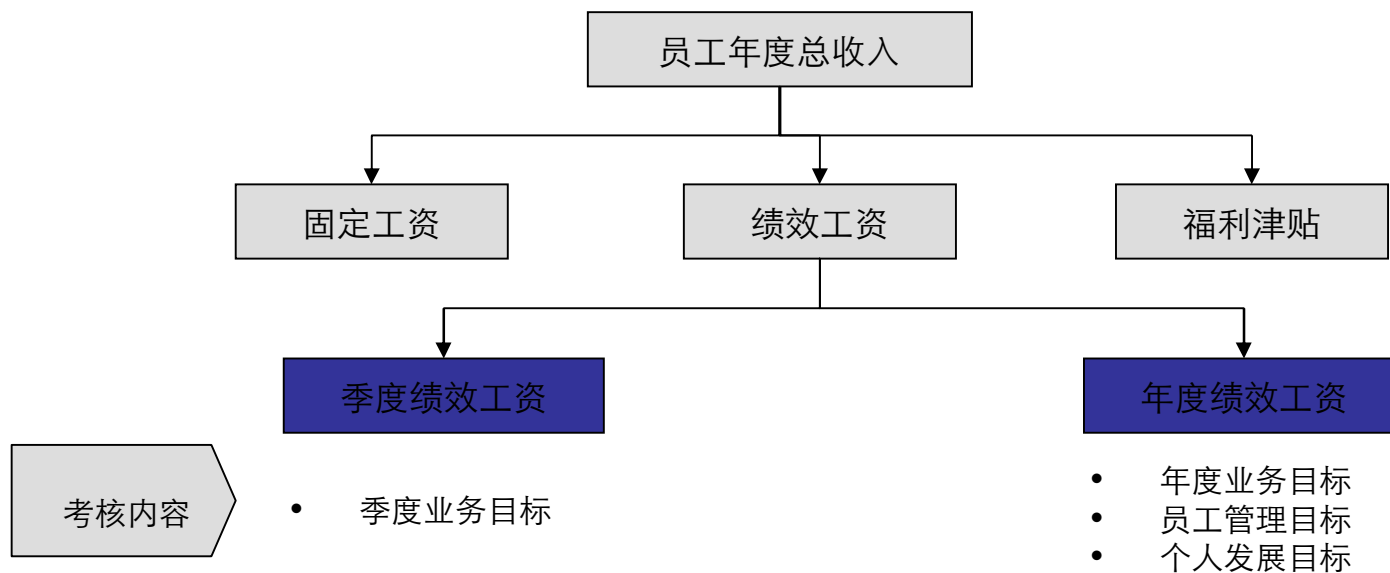
	绩效水平
1	远远超出绩效期望
2	明显超出绩效期望
3	基本达到绩效期望
4	与绩效期望有一些差距
5	与绩效期望有明显差距
备注	每一项定性指标都需要制定更准确的绩效标准





# 绩效考核的结果的应用

## 应用一：季度和年度评价结果作为绩效工资发放的依据



## 绩效考核的结果的应用

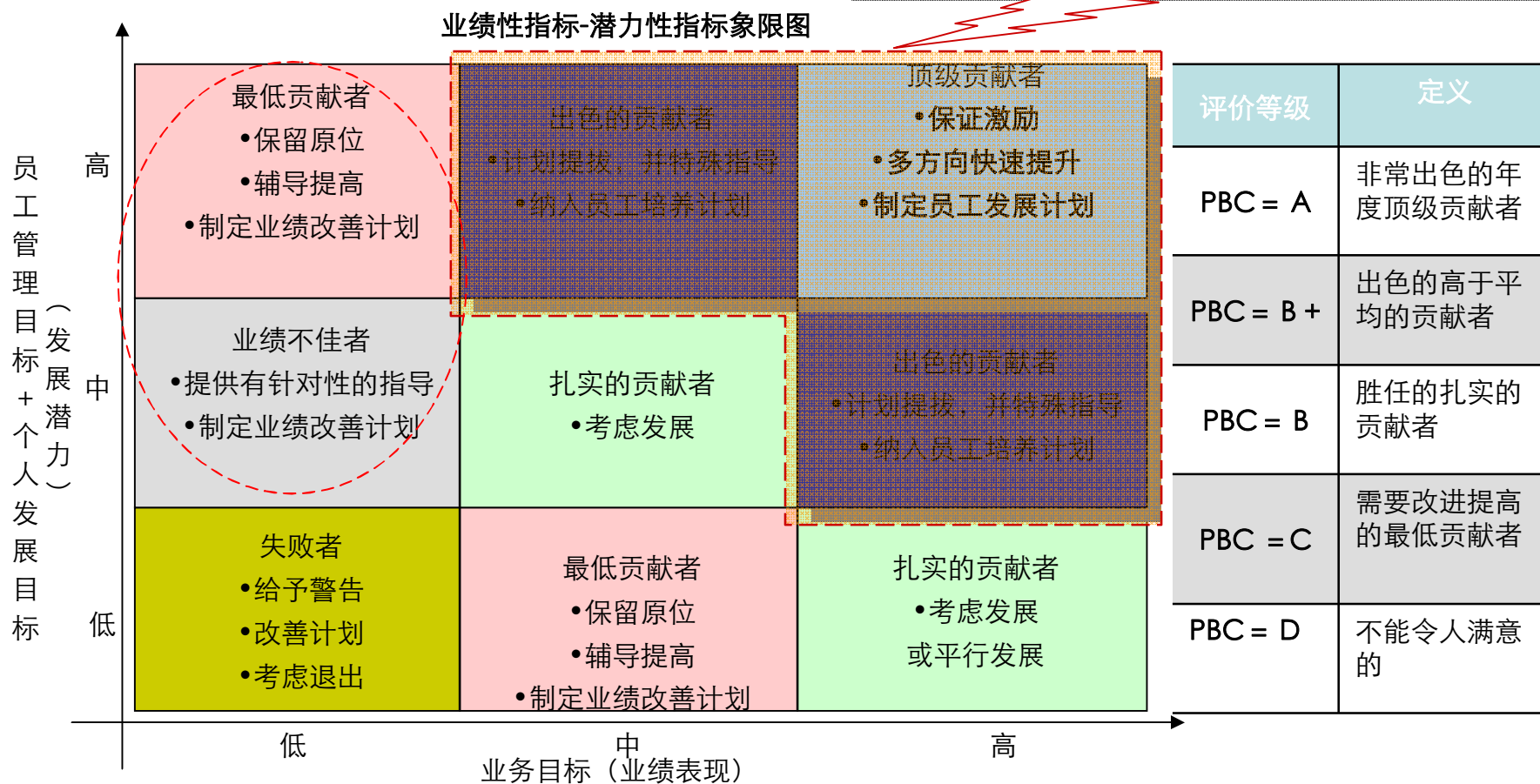
应用二：年度综合评价结果作为工资调整的依据，具体调薪额度由各事业部自己来把握

评价等级	定义	工资调整	备注
PBC = A	非常出色的年度顶级贡献者	<ul style="list-style-type: none"> <li>工资增长xx%</li> </ul>	
PBC = B +	出色的高于平均的贡献者	<ul style="list-style-type: none"> <li>工资增长x%</li> </ul>	
PBC = B	胜任的扎实的贡献者	<ul style="list-style-type: none"> <li>工资增长y% (y&lt;x)</li> </ul>	
PBC = C	需要改进提高的最低贡献者	<ul style="list-style-type: none"> <li>工资不进行调整</li> </ul>	
PBC = D	不能令人满意的	<ul style="list-style-type: none"> <li>工资不进行调整，提出警告</li> </ul>	

# 绩效考核的结果的应用

## 应用三：年度综合评价结果作为岗位升迁、员工发展的依据

在公司用于员工发展的资源相对有限的情况下，资源配置可以向高绩效、高发展潜力员工重点倾斜



# Q & A



# 产品经理日清表

姓名: 工贸: 产品:

项目	造势产品经营						试点小三角推进						工贸整体考核										
	日计划	日实际	差异	月累计计划	月累计实际	差异	日计划	日实际	差异	月累计计划	月累计实际	差异	日计划	日实际	差异	月累计计划	月累计实际	差异					
销售收入																							
销量																							
平均单价																							
增值利润																							
客户提货数																							
工贸库存	超过3个月			超过2个月			超过20天			低于20天													
项目		当日日清选项	今日工作课题																				
			发现的问题是什么				应急措施				根治办法				当日结果				当日未解决的差异分析				明日重点工作
产品经营	产品演示方案及盖帽点提炼																						
	客户赚钱方案及分析																						
	客户抱怨及客/用户需求获取																						
卖场经营	现场动起来																						
	重点客户监控																						
人员经营	人员排序																						
	典型案例																						



产品经理日清表 >> 产品经理日清表 >> 返回

工 贸:  日期:   返回

- 目录 查询
- 修改密码 重新登录
- [海盈]**
- [-] SBU经营
    - [-] 市场定位
    - [-] SBU经营
      - [-] 型号差价字典
      - [-] 测算速算
      - [-] 产品经理SBU经营
        - [-] SBU目标日清
        - [-] SBU星级评价
      - [-] 销售日清
      - [-] 产品经理年度目标预算
    - [-] 费用系统
  - [-] 系统管理
  - [-] 系统编码

### 产品经理日清表

项目	造势产品经营						试点小三角推进						工贸整体考核											
	日计划	日实际	差异	月累计计划	月累计实际	差异	日计划	日实际	差异	月累计计划	月累计实际	差异	日计划	日实际	差异	月累计计划	月累计实际	差异						
销售收入	54339	146422	92083	1412821	702396	-710425	199211	139484	-59727	5179487	281378	-4898109	199211	787405	588194	5976331	2987443	-2988888						
销量	17	28	11	435	142	-293	82	51	-31	2136	90	-2046	71	305	234	2136	1149	-987						
平均单价	3800	5229	1429	3800	4946	1146	2731	2735	4	2731	3128	395	2731	2582	-149	2731	2600	-131						
增值利润	-7200	30880	38080	-28093	97657	125750	11619	2234	-9386	302098	-544566	-846664	16009	123918	107909	698473	203436	-495037						
客户提单数	16	0	-16	435	39	-396	16	0	-16	435	114	-321	65	0	-65	1710	844	-866						
工贸库存	超过3个月 58						超过2个月 7						超过20天 153						低于20天 8					

创业(样板小三角):

根据两个商场研究不同的活动模式。1、喜盈门是专卖店,主要经营家电,对直销员强化培训。2、城阳国货是大型综合性商场,利用商场人气,在共享空间出样6台吸引顾客,达到宣传作用。

创新(资源整合及措施)

目标实现的途径: 五一节后购买力度相对减少,提高活动质量及高端销量是当务之急,与产品代表研究与商场联合到高端小区(如新贵都小区、银都花园、华易春之都等),今日制定出了小区单页。有条件商场可到小区直接发放单页,宣传造势。

创新SBU目标实施措施

对薄弱区域日照进行走访,针对日照区域目前存在的指标及活动差异,有力帮促,引导产品代表超计划目标完成。

# 四月份产品事业部长目标效果达标星级评价1-1

序号	单位		星级个数	1—1 产量增长 (发展指标)		1—2 经营SBU目标达标 (人数)				1—3 定单零延误	
				完成率	星级	差异			星级	履约率	星级
						定单经理	质量经理	其他			
1	大连冰箱	李常强	★ ★※	104%	★	-1	-1	0		94%	
2	海外冰箱	王俊法	★ ※☆	108%	★	-1	-1	0		55%	否决
3	冷柜事业部	张世玉	★※★	97%		-1	-1	0		96%	
4	冰箱中二	李伟杰	☆ ★※	65%	-3	-1	-1	1		100%	☆
5	武汉冷柜	杜军国	★ ※☆	107%	★	-1	-1	0		89%	
6	冰箱中一	唐海北	☆ ☆☆	94%		-1	-1	0		100%	☆
7	贵州事业部	曲志龙	☆ ※☆	88%	-1	-1	-1	0		98%	☆
8	特冰事业部	辛沛兴	※	50%	-5	-1	-1	0		97%	
9	武汉空调	牛永光	★★★ ★※★	131%	★3+	-1	-1	0		100%	★
10	空调事业部	范增年	★★★ ※☆	137%	★3+	-1	-1	1		100%	★
11	合肥空调	王延文	★★★ ※☆	125%	★2+	-1	-1	0		100%	★
12	商用空调	孙海舰	★★★ ※☆	109%	★	-1	-1	0		100%	★
13	三菱事业部	王瑞生	☆ ★※★	64%	-3	-1	-1	0		100%	☆
14	大连空调	贾纪谦	★※★	91%		-1	-1	0		50%	否决

# 四月份产品事业部长目标效果达标星级评价2-1

序号	单位		星级个数	2-1盈利(质量零损失万元)		2-2零浪费(物耗)		2-3经营SBU增值(制造费用万元)	
				质量超损失	星级	超物耗率%	星级	标准单台超额	星级
1	大连冰箱	李常强	★ ★※	-2.8	★	-0.019%	※	13.42	
2	海外冰箱	王俊法	★ ※☆	-5.1	否决	-0.038%	※	-0.88	☆
3	冷柜事业部	张世玉	★※★	-0.2	★	-0.030%	※	-0.30	★
4	冰箱中二	李伟杰	☆ ★※	-7.9	★	-0.034%	※	0.33	
5	武汉冷柜	杜军国	★ ※☆	0.0		-0.025%	※	-2.64	☆
6	冰箱中一	唐海北	☆ ☆☆	-6.7	否决	-0.036%	☆	-8.77	☆
7	贵州事业部	曲志龙	☆ ※☆	1.6		-0.038%	※	-11.7	☆
8	特冰事业部	辛沛兴	※	52.9		-0.034%	※	6.29	
9	武汉空调	牛永光	★★★ ★※★	-3.3	★	-0.026%	※	-0.99	★
10	空调事业部	范增年	★★★ ※☆	35.7		-0.041%	※	-3.24	☆
11	合肥空调	王延文	★★★ ※☆	15.1		-0.047%	※	-4.57	☆
12	商用空调	孙海舰	★★★ ※☆	4.7		-0.040%	※	-5.38	☆
13	三菱事业部	王瑞生	☆ ★※★	-0.7	★	-0.046%	※	-52.39	★
14	大连空调	贾纪谦	★※★	-1.3	★	-0.019%	※	-2.75	★

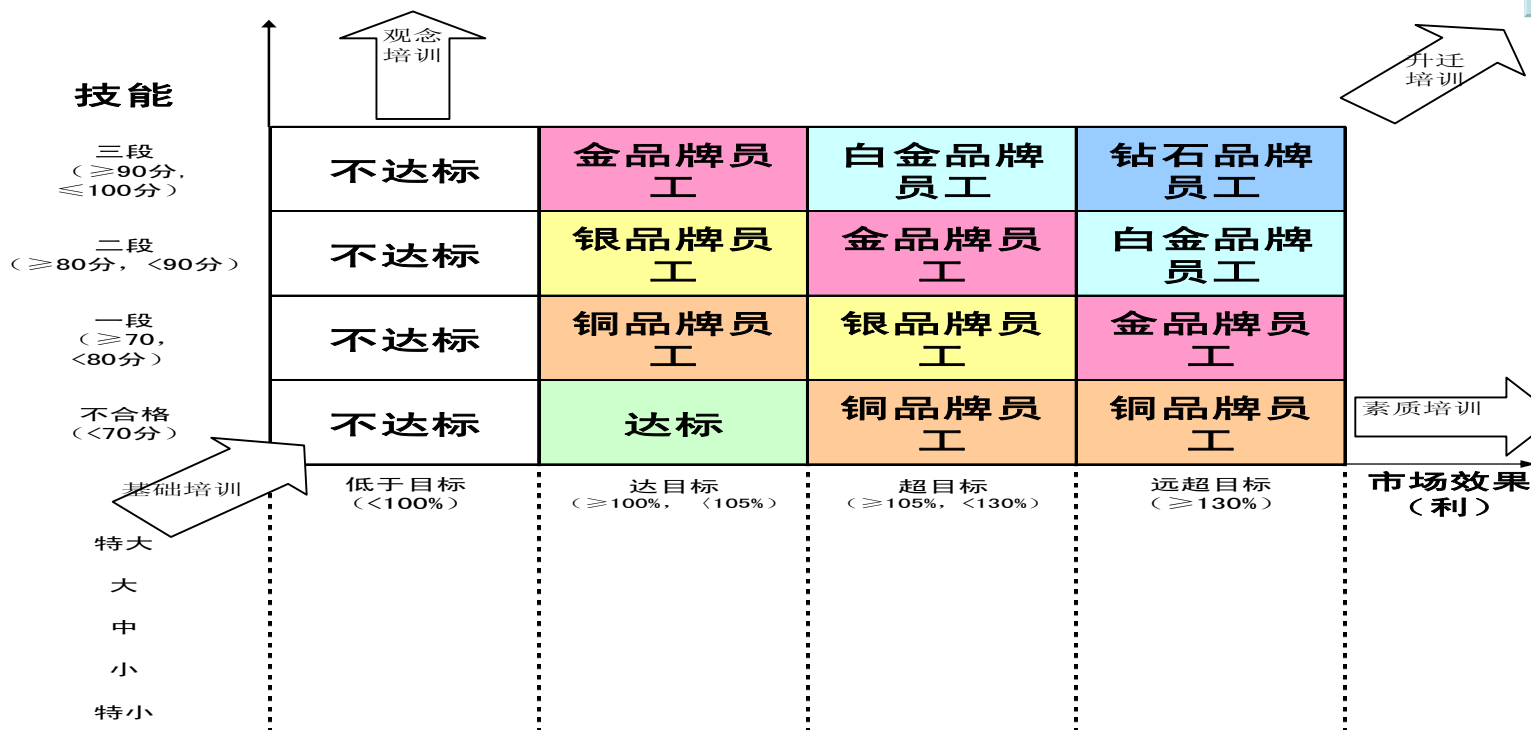
# 2005 年 4 月集团中层干部创新导向考核结果

类别	B 类表彰	B 类警示
产品本部直属	<p>计算机事业部    * * *</p> <p>* * * 同志在经营计算机事业部时, 首先抓经营人, 他把海尔文化与合作方的实际情况灵活的结合起来, 充分调动起了各方面的积极性, 在探索如何与合作方共同建设一支市场发展队伍方面创出了一条新路;</p> <p>在海尔计算机市场发展方面, 针对“后发劣势”的实际, * * * 同志采取了“走出去”战略, 以“出口拉动国内市场”, 取得了显著的效果。1—4 月份以来, 海尔电脑国内国外市场销售收入累计完成率均超过了预算目标。</p> <p>为此, 本月给予 * * * 同志 B 类表彰。</p>	<p>冰箱产品本部    * * *</p> <p>* * * 同志不能够按集团经营人的思路去经营国际市场, 因此, 在原材料价格上涨的风险到来之前, 很多问题被掩盖; 在原材料价格上涨之后, 这些问题一下子暴露了出来, 由于 * * * 同志一直以来在思想上对这些问题没有深刻的认识与反思, 因此, 面对市场风险, 缺乏有力的应对之策。这些问题只有通过经营人才能得到真正的解决。</p> <p>为此, 本月对 * * * 同志提出 B 类警示。</p> <p>住宅设施事业部    * * *</p> <p>在经营市场时, 不从用户的利益出发, 损害了集团品牌的市场美誉度。</p> <p>为此, 本月对 * * * 同志提出 B 类警示。</p>

## 综合评价:

说明1: 纵坐标技能段位根据各专业委员会确定;

说明2: 横坐标市场效果评价根据规模确定差异化的绩效评价区间标准(特大、大、中、小、特小)



## 激励办法:

项目\评价结果	钻石	白金	金	银	铜
荣誉称号	钻石品牌XX	白金品牌XX	金品牌XX	银品牌XX	铜品牌XX
即时激励	10000元	5000元	3000元	1000元	500元
月技能激励	1000元/月	500元/月	300元/月	100元/月	——
9-27升级/ABC	+1档	+2级	+1级	——	——
职业发展	晋升资格	晋升资格	双见习资格	——	——
培训	+12课时晋升培训	+12课时晋升培训	+18课时素质培训	+24课时素质培训	+24课时素质培训