

绩效管理培训资料

一、绩效管理

绩效是指具有一定素质的员工围绕职位的应付责任所达到的阶段性结果以及在达到过程中的行为表现。

所谓绩效管理是指管理者与员工之间在目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法以及促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，改进与提高公司绩效水平。绩效管理首先要解决几个问题：（1）就目标及如何达到目标需要达成共识。（2）绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导和员工能力的提高。（3）绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程。

绩效管理所涵盖的内容很多，它所要解决的问题主要包括：如何确定有效的目标？如何使目标在管理者与员工之间达成共识？如何引导员工朝着正确的目标发展？如何对实现目标的过程进行监控？如何对实现的业绩进行评价和对目标业绩进行改进？绩效管理中的绩效和很多人通常所理解的“绩效”不太一样。在绩效管理中，我们认为绩效首先是一种结果，即做了什么；其次是过程，即是用什么样的行为做的；第三是绩效本身的素质。因此绩效考核只是绩效管理的一个环节。

绩效管理是通过管理者与员工之间持续不断地进行的业务管理循环过程，实现业绩的改进，所采用的手段为PDCA循环：图1：绩效管理的PDCA循环

绩效管理的侧重点体现在以下几个方面：

☆ 计划式而非判断式

——着重于过程而非评价

——寻求对问题的解决而非寻找错处

——体现在结果与行为两个方面而非人力资源的程序

——是推动性的而非威胁性

☆ 绩效管理根本目的在于绩效的改进

——改进与提高绩效水平

——绩效改进的目标列入下期绩效计划中

——绩效改进需管理者与员工双方的共同努力

——绩效改进的关键是提高员工的能力与素质

——绩效管理循环的过程是绩效改进的过程

——绩效管理过程也是员工能力与素质开发的过程

二、绩效管理过程

在上述的绩效管理各环节过程中包括四个方面：计划、辅导、评价、报酬。

（一）绩效管理中的计划

1. 制定绩效目标计划及衡量标准

绩效目标分为两种

(1) 结果目标：指做什么，要达到什么结果，结果目标的来源于公司的目标、部门的目标、市场需求目标、以及员工个人目标等。

(2) 行为目标：指怎样做

确定一个明智的目标就是既要确定要实现什么结果又要确定怎样去做，才能更好地实现要达成的目标。

明智的目标 (SMART) 原则是指：

S：具体的 (反映阶段的比较详细的目标)

M：可衡量的 (量化的)

A：可达到的 (可以实现的)

R：相关的 (与公司、部门目标的一致性)

T：以时间为基础的 (阶段时间内)

2. 对目标计划的讨论

在确定 SMART 目标计划后，组织员工进行讨论，推动员工对目标达到一致认同，并阐明每个员工应达到什么目标与如何达到目标，共同树立具有挑战性又可实现的目标，管理者与员工之间的良好沟通是达成共识、明确各自目标分解的前提，同时也是有效辅导的基础。

3. 确定目标计划的结果

通过目标计划会议达到管理者与员工双方沟通明确并接受，在管理者与员工之间建立有效的工作关系，员工意见得到听取和支持，从而确定监控的时间点和方式。

(二) 绩效管理中的辅导

在确定了阶段性的 SMART 目标和通过会议明确了各自的目标之后，作为管理者的工作重点就是在各自目标实现过程中进行对员工的辅导。辅导的方式有两种：

(1) 会议式：指通过正式的会议实施辅导过程

(2) 非正式：指通过各种非正式渠道和方法实施对员工的辅导。

对员工实现各自目标和业绩的辅导应为管理者的日常工作，在辅导过程中既要对员工的成绩认可，又要对员工实现的目标进行帮助和支持。帮助引导达到所需实现的目标和提供支援，同时根据现实情况双方及时修正目标，朝着实现的目标发展。这也是对怎样实现目标 (行为目标) 过程进行了解和监控。需要强调指出的是：良好的沟通是有效辅导的基础。

对于员工的参与，要求员工能够：

(1) 描述自己所要达到的目标 (或实现的业绩)

(2) 对自己实现的目标进行评估

有效的辅导应该是：

(1) 随着目标的实现过程，辅导沟通是连续的；

(2) 不仅限于在一些正式的会议上，强调非正式沟通的重要性；

- (3) 明确并加强对实现目标的期望值；
- (4) 激励员工，对员工施加推动力（推动力是指一种连续的需求或通常没有意识到的关注）
- (5) 从员工获得反馈并直接参与；
- (6) 针对结果目标和行为目标。

（三）绩效管理中的评价

在阶段性工作结束时，对阶段性业绩进行评价，以便能公正地、客观地反映阶段性的工作业绩，目的在于对以目标计划为标准的业绩实现的程度进行总结，进行业绩的评定，不断总结经验，促进下一阶段业绩的改进。

通过实际实现的业绩与目标业绩的比较，明确描述并总结业绩的发展表现趋势。

在对阶段性业绩评价之前，要进行信息收集，尤其是对实现目标过程的信息收集，在沟通和综合员工与管理者双方所掌握的资料后，通过会议的形式进行阶段性业绩的评价，包括对实际业绩与预期业绩的比较、管理者的反馈支持与激励、业绩改进建议、本阶段总结、确定下阶段的计划等。

在评价过程中需要管理者的具备较好的交流技能：如提问、倾听、反馈和激励等。

一般绩效评价的内容和程序包括以下几个方面：

- (1) 量度：量度原则与方法
- (2) 评价：评价的标准和评价资料的来源
- (3) 反馈：反馈的形式和方法
- (4) 信息：过去的表现与业绩目标的差距，需要进行业绩改进的地方。一般评价的标准是选择主要的绩效指标 KPI（定量和定性的指标）来评价业绩实现过程中的结果目标和行为目标。

（四）以考核为基础的个人回报

个人绩效回报形式包括：工资、奖金、股权、福利、机会、职权等。确定合理的具有以实现和激励为导向的业绩报酬方面，公司目前以通过与绩效管理相结合的方式构建职位职能工资制度来实现。通过员工职位的 KPI（员工的业绩衡量指标）的设定，评定职位的输出业绩，对关键的业绩进行考核，综合工作能力、工作态度等方面，并将它们与报酬相结合。

三、绩效管理适用对象

1、按管理层级划分

绩效管理系统的特点之一，是不同的绩效管理对象承担不同的工作职责，应根据其特点对应不同的绩效考核方法。因此界定和建立绩效管理系统，首先要明确绩效管理系统的适用对象。通常公司的绩效管理系统适用于全体员工，包括管理层和普通员工。

普通员工的特点是，工作基本由上级安排和设定，依赖性较强，工作内容单纯，对生产经营结果只有单一的、小范围的影响。对应这样的特点，对普通员工的考核，应采用量化成分少、需要上下级随时、充分沟通，主要以工作过程为导向的绩效衡量方式。

2、按工作特征划分

对每一岗位的工作都可以从稳定性、程序性和独立性三个方面的特征来考察。稳定性是指工作内容和工作环境的稳定程度；程序性是指工作遵循某些规程的程度；独立性是指允许个人在工作完成方面进行自我决策的程度。

对某一特定岗位技能、工作经验和个人素质等特征的要求就不同，程序性、稳定性高而独立性低的生产线工人只需要按照特定的规程进行特定的工作，因此只需具备较低的和特别专门化的知识和技能；而高层经理岗位则需要丰富的知识和经验、创新精神和应变能力以应对变化莫测的市场竞争和错综复杂的内部管理活动。

岗位性质的不同，工作特征的差异就结果决定了绩效考核的内容和方法的差异。

对流水生产线上的工作其程序性、稳定性高而独立性低的岗位的考核，应包含较多可量化的指标，如上下班时间、操作的熟练程度、次品率等；高级经理岗位具有较低的程序性、很高的独立性和非稳定性，其考核内容应侧重于经理人员的能力和素质、股东满意度、以及公司在股票市场上的表现等方面；市场销售工作具有一定的程序性、较高的独立性，因此除考核销售额外，还应考核签订的合同数目、客户档案管理、项目进度管理、用户满意度等指标。

四、绩效指标的主要形式与内容

（一）关键绩效指标（KPI）

即用来衡量某一职位工作人员工作绩效表现的具体量化指标，是对工作完成效果的最直接衡量方式。关键绩效指标来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。设立关键绩效指标的价值在于：使经营管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上，及时诊断生产经营活动中的问题并采取提高绩效水平的改进措施。

KPI 指标并不一定能直接用于或适合所有岗位的人员考核，但因为 KPI 指标能在相当程度上反映组织的经营重点和阶段性方向，所以成为绩效考核的基础。

（二）工作目标与过程设定

即由上级领导与员工共同商议确定员工在考核期内应完成的主要工作及其效果，并在考核期结束时由上级领导根据期初所定目标是否实现，为员工绩效打分的绩效管理方式。它是一种对工作职责范围内的一些相对长期性、过程性、辅助性、难以量化的主要工作任务完成情况的考核方法。

（三）KPI 与工作目标的关系

KPI 与工作目标在绩效管理系统中互相配合、互为补充。

1. 共同点在于：

都是依据目标职位的工作职责和工作性质而设定，反映由公司战略目标分解得出的关键价值驱动因素，并且只反映目标职位的最主要经营活动效果，而非全部工作。

2. 不同点在于：

KPI 可以用计算公式计算出员工经营活动的量化结果，侧重考察员工对经营成果有直接控制力的工作，它考察的是当期绩效和最终经营成果；工作目标是由上级领导以打分的形式，定性评价员工完成不易量化的主要工作情况侧重考察员工对经营成果无直接控制力的工作，它考察的是长期性工作和工作的过程。使用工作目标完成效果评价可以弥补仅用完全量化的关键绩效指标来考核的不足，以便更加全面地反映员工的工作表现。工作目标完成效果评价主要包括工作目标与目的的设定、评估标准的制定、权重的确定、评估级别的评定等。

五、建立绩效管理系统的条件

建立新的绩效管理系统要求有一些内部和外部条件支持和保证，其中有一些是必不可少的，比如需要从流程和组织结构上界定清楚各职能、职位对于战略目标的支持程度；必须统一公司上下尤其是各级直线经理对于绩效管理的认识；建立畅顺有效的信息沟通渠道等等。因此，要建立绩效管理体系并希望行之有效，应当具备一定的前提条件。

在第一部分中已经提到绩效管理各过程，由此根据第一环节—绩效计划的建立流程来看企业本身对于建立绩效管理系统必备的支持条件：

界定职位工作职责 设定关键绩效指标 设定工作目标 分配权重 指标检验

主要目的 理解所涉及职位关键业务内容及主要工作成果 结合企业战略重点，设定可衡量的具有代表性的关键绩效指标 根据工作内容与职责，设定工作目标，考核难以量化的关键工作领域，作为关键绩效指标的补充 根据各关键绩效指标及工作目标的战略重要性，以及员工对结果的影响力大小确定权重 检查目标分解情况的延续性、一致性、支持性

。