

2005年太子奶集团绩效管理工作的规划

公司绩效管理系统的构建和有效运作需要相关管理体系的支持与合作，必须具备比较规范的管理制度与流程。与绩效管理体系密切相关的其他企业管理体系主要包括：

1、绩效管理理念(绩效文化)

- 1) 根据企业发展阶段、管理基础和执行能力等，首先明确绩效管理的目标和方向，制定和完善公司绩效管理制度，形成以绩效论英雄，以业绩为导向的健康的的评价机制。
- 2) 管理制度不规范、且没有正常的评价机制，使员工的工作不全是以业绩为导向的，没有形成以业绩为驱动力的良性发展模式，大多数人都把功夫花在如何与老板或者上级领导搞好关系上了，业绩自然就退至二线了。在绩效管理实施前期，管理者和员工重点在于转变观念、理解思路和强化导向，而不是过于关注定量结果。
- 3) 管理者要明白绩效管理是一个制定目标、相互沟通、收集相关信息、绩效评估和结果应用的过程。管理者在这个过程中扮演着合作伙伴、提供帮助者（辅导员）、记录员和公证员的角色，要时刻意识到提高下属的绩效是自己工作的一部分，培养下属是自己的责任，下属的转变是整个绩效管理目标实现的核心。
- 4) 绩效管理是激励、驱动员工的有效手段。同时作为下属也必须清楚绩效管理是为了他们能力的提高、工作的改进而不是为了对他们进行约束。形成以绩效为中心的企业文化氛围有着独特的作用。
- 5) 绩效管理不是万能药，不可能完全客观、公正的反馈、评价个人绩效；防止认识绩效管理走向两个极端。强化培训。

2、岗位职责标准体系（岗位说明书）

- 1) 组织结构不合理，岗位职责不清，权责不明，造成业务流程不畅，影响企业绩效的有效评估，即使有评估也将导致评估失衡、失效，在此基础上追求完备的绩效管理和绩效考核，只会忙中添乱，制造麻烦和摩擦。岗位工作标准是保证绩效目标顺利实现的基础，没有明确规范的工作标准，难以对员工绩效进行衡量和评估。制定工作标准的前提是进行准确

的岗位描述，制作完备的岗位说明书。根据职务种类归类，区分营销、生产、工程、行政管理等职务，明确岗位工作职务系统。

- 2) 岗位说明书对各岗位职责有明确的描述，绩效考核从某种意义上说就是考核员工对岗位职责的履行程度，尽管在实际操作中岗位职责是与分解后的企业目标结合起来考核的，但每个员工的岗位职责都是公司整体目标的重要组成部分，从理论上讲，所有员工职责的总和就构成了企业应该履行的职责，企业战略的落地就在于各岗位职责的实现。
- 3) 职责管理的执行

3、考核标准、指标体系和考核工具和方案（指标的来源和调整）

- 1) 各种指标的制订都离不开各层次员工的积极参与，否则制订合理的考核指标只能是一句空话。结果和绩效相结合的评价指标结果的达成是与很多因素相关的，为了更全面的进行考核，一般都采用过程与结果相结合的考核方式，既要看最终的结果，也要看其努力的程度。
- 2) 要正确认识绩效管理的作用和价值，既不要给予过高的期望，也不要将目光局限于有形的结果；切忌全面、精细的考核指标，抓住主要矛盾，看重有形指标，兼顾无形指标。定义绩效价值和结果时，既应包括财务等有形结果，也包括能力提升等无形结果。
- 3) 企业应建构“行为导向”与“成果导向”的绩效衡量指标，百分制考核

- 1) 凡事预则立，不预则废。计划先行，未雨绸缪。计划和预算管理体系主要与财务评估指标的设定有关。各级管理人员所承担的收入指标、成本费用指标、利润指标、资金指标、资产指标以及上述指标的各项构成往往都是在企业的年度经营计划及预算中确定的。而且，财务指标目前仍然是个人绩效评估指标中最为重要的一类指标。
- 2) 个人绩效指标的合理性和细化程度将主要取决于相关经营计划和预算的合理性及其细化程度。所以，完善的计划和预算管理体系将是个人绩效管理体系的实施基础。

4、绩效信息、材料反馈系统

- 1) 做好绩效记录，在部门和个人绩效指标中，一些指标需要根据内外部的反馈意见进行评估。为了使绩效评估工作更为客观、公平、公正、透明，就需要建立必要的内外部信息反馈和收集机制。个人绩效管理体系涉及了大量的数据统计、记录、跟踪、反馈和评估汇总和对比分析工作。
- 2) 对员工的表现有详细的记录 绩效考核一方面需要有目标，另一方面需要知道员工的具体表现，这就要求企业有较完善的绩效管理制度，对员工

平时的表现有详细的跟踪记录，包括考勤记录、工作日记、生产报表、备忘录、立功记录、事故报告等。这样在考核时才能作到有据可依，否则，再切实的绩效目标也不能公正的考核员工。

- 3) 有效的沟通和培训 不管是考核前还是考核后，沟通都应该是贯穿始终的。只有进行有效的沟通，才能真正起到绩效考核应有的导向作用，让员工清楚自己的绩效为什么是那样，今后该如何改进或发扬。绩效考核本身也是需要培训的，不管是绩效考核的理念还是具体的考核技术，都需要让相关人员明白。

5、绩效管理的保障

1) 高层参与和支持的力度，是顺利导入绩效管理的重要保障，高层在初期必须介入绩效管理的执行过程，如主持目标设定与分解、监控中层执行员工考核制度、落实绩效奖惩等。在员工行为习惯的变化、业绩文化的建立、组织绩效目标的达成等方面，高层发挥着不可替代的作用。在推行绩效管理之初，高层领导需要评估本企业的管理基础，若中层的管理意识、理解力和执行力不足以支撑绩效管理有效实施，就需要高层率先垂范、身先士卒。高层领导需要把握好“收”与“放”的“度”，只有当中层的观念和能力得心应手时，高层领导才可以逐步淡化“足球队长”和“足球明星”的角色，安心做好“裁判员”和“教练”。

2) 考核结果的有效应用，是推动绩效管理健康运行的基本保障，与薪酬调整相结合，也许员工更关心的是考核结果对他们会产生什么影响，薪酬的影响是不可忽视的重要方面。

3) 个人能力发展计划往往作为个人绩效管理体系的一个重要组成部分，与绩效指标设定、绩效过程监控以及绩效评估共同构成完整的个人绩效管理体系。建立个人绩效管理体系的一个重要目的是帮助员工提高个人能力，改进工作，从而确保公司绩效目标的实现并进而提高公司绩效。

年度工作规划

月份	主要工作内容	目标	备注
1	制定和完善绩效管理制度； 制定和完善新的岗位说明体系； 与各高管沟通，寻求绩效管理制度的适用性；	完善制度、 夯实绩效管理基础；	1、本季度绩效考核指标为： 1) 各部门制度和 workflows 的制定与完善；
2	完善绩效管理指标体系； 制作考核程序表格； 培训并执行岗位说明书； 学习培训绩效管理制度；	执行岗位说明书； 培训绩效管理制度	2) 各岗位说明书的完备并实施； 3) 各部门工作规范化的检查；

