

年末如何做好绩效考核与 2012 年人力资源规划专题培训班

培训内容

第一部分：如何认识年终绩效考核？

- 年终考核与月度、季度考核有何区别？
- 素质指标、关键绩效指标与年终考核。
- 年终考核存在的问题及失败的原因分析。
- 年终考核成功的关键因素。

第二部分：年终绩效考核的方法及技巧

- 平时有考核的，如何与年终考核挂钩？
- 平时没有考核的，年终考核如何执行？
- 年终考核的关键步骤及流程。
- 几种不同的年终考核的方法分析。

第三部分：团队管理面谈技能提升——跨越业务骨干和经理之间的门

槛

●含招聘面谈（面试预备、面试交锋、工资谈判）、辞职面谈、辞退面谈、不同个性员工的绩效面谈；

●通过形象的、正反面对照的录像情景分析，逐步引导出经理人员在不同情形下的面谈技巧和面谈流程

- 对提升中高层经理人员对下属的管理能力，非常实用

第四部分：劳动法律实务操作技能提升

- 加班费争议；
- 女职工在孕期、产期、哺乳期被调岗降薪甚至解除合同从而产生争议；
- 社保；
- 经济补偿金。

第五部分：长期激励方案设计技能提升

●留住有用的人——长期激励解决方案（员工薪酬满意度调查的途径和方法、长期激励解决方案的内容、长期激励解决方案的制定和执行等）；

- 通过形象的、正反面对照的录像情景分析，介绍有关挽留关键员工的激励方法。

第六部分：2012 人力资源规划

- 人力资源规划与企业战略的关联。

- 人力资源规划的具体方法、内容、分工与合作。
- 人力资源规划与员工异动、升迁。
- 如何进行人力资源预算？

第七部分：统筹 2012 的员工关系管理

第八部分：当前企业人力资源热点问题

（一）高效能员工的招聘与选拔

民企、外企、国企正在上演人才“三国”大战。在新的人才争夺战中，HR 如何慧眼识才，为企业高速发展提供动力之源？

- 新人才竞争格局下的招聘策略选择与调整。
- 企业人才导航——基于胜任力的人才决策与人才发展

（二）关键员工的激励与保留

加薪潮引发了新一轮跳槽热潮，在这场人才保卫战中，HR 如何加强企业核心人才的激励和保留，并做好人才储备？

- 高效协同——基于绩效改善的 HR 整合新思维。
- 事半功倍发奖金——如何避免绩效奖金设计误区。
- 利于人才激励和保留的薪资管理体系规划。
- 助力企业发展的人才培养体系建设。

（三）人才战争时代——有效管控人力成本

中国人口红利的拐点已经临近，中国内地的“人才争夺战”已经打响！随着新劳动政策法规不断出台，企业人力成本的大幅上涨已经不可避免。在此背景下，如何有效地管控人力成本已经成为企业必须面对的问题。

- 人才战争时代的人工成本管控。
- 综保镇保转轨后的企业成本控制秘诀。

（四）宏观经济走势——HR 如何穿越多变

上汽的经理人员年度考评体系

兼顾“效果、行为、品质”三个导向，从“绩效表现、素质能力、公认度”三个维度八个模块设定指标，外加“战略重点导向指标”，形成“3+1”考评模式。

■ 文/上汽控股集团有限公司

一 设计考评体系

上汽集团的经理人员年度考评体系，是通过对“效果、行为、品质”三个导向中各考评要素的梳理，逐步构建形成的以任务绩效、管理效能和公认度指标为主的考评体系（见图 1）。

1. 任务绩效考评

任务绩效考评体现了对经理人员管理的效果导向，任务绩效的考评在内容构成上包括重点指标完成情况、岗位职责履行情况及其他临时性工作完成情况。在考核结果来源上包括全面预算指标（目标责任书）结果、创新绩效评价结果和述职考评结果三部分。

长期以来，上汽在质量控制、成本管理和经营业务等的奖惩兑现过程中已经形成了相对成熟的关键业绩指标体系（KPI）和全面预算指标体系，特别是营销类、子公司经营班子成员等每年都签订目标责任书。因此，全面预算指标考核直接纳入到企业经理人员的年度考评中，占主要权重。其次，上汽近年还推行独具特色的创新绩效评价体系，激发了广大经理人员的技术和管理创新工作热情，形成了全员创新的局面，创新绩效考核在业绩考评中占一定权重。企业经理人员的职责履行情况主要通过述职考评的方式进行评价。由被考核者对一年来的工作表现和岗位职责履行情况进行陈述，并对全面预算指标及创新绩效完成情况进行说明，由公司领导、专家代表及职工代表组成的考评小组现场打分。

在权重设计时，对于可量化考评的业绩指标，如全面预算指标、创新绩效指标等权重适当加大，对于无明确指标、不好量化的述职考评等评议类指标权重适当降低。针对不同类型的经理人员也采取有差别的权重设计，如对经营类经理人员加大业绩指标占比，技术类、生产类经理人员的业绩指标和评议指标占比相当，职能类经理人员评议指标占较大权重。

2. 管理效能考评

管理效能考评体现了对经理人员管理的行为导向，即通过经理的行为表现重点考核其胜任能力。主要由胜任能力评价、团队士气和学习提升效果三部分组成。

胜任能力评价和团队士气调查主要借助于国务院发展研究中心企业研究所设计的《胜任能力模型》进行评价。

在上汽的考评实践中，将学习培训效果作为管理效能的组成部分纳入到经理年度考评中，每年在考核体系中占到一定的权重，这对于提升企业经理素质能力发挥了积极作用，并在学习培训效果的考核实践中形成了一套相对成熟的作法。与企业的发展相适应，上汽将经理人员的培训学习提升作为常规工作来抓，每年定期组织经理进行脱产培训，借助信息化平台建立在线培训系统（E-learning），鼓励经理人员自主学习提升，并通过考试成绩、论文评价结果、培训成果转化等作为检验学习能力提升的手段。培训考试的内容，既包括了企业文化、核心价值观，又包括了管理知识、专业知识、业务技能等，

2009 年度更是将 2008 年度经理人员素质体检考评（胜任能力模型）中发现的普遍弱项，如团队建设、创新能力、授权意识等纳入到了集中脱产培训中。从考试方式上来说，既注重考试成绩、学习心得论文，更注重学习成果的转化，把工作效果改善作为能力提升考核的重点。

3. 公认度评价

公认度体现了对企业经理人员管理的品质导向，主要反映各方面对经理人员的思想表现、工作态度、服务意识、奉献精神、群众威信、廉洁自律等内容的公认程度。上汽采用 360 度反馈方法，通过上级考评、同级互评（建立并实行内部客户评价）、下属评议和自我评价，全面考察经理人员的工作品质（见图 2），具体做法包括：

上级考评。上级考评的实施者一般为被考评者的直接上级，也是绩效考核中最主要的考评者。在设计上级考评时，除了部门正职外，部门副职及以下级别经理，公司分管领导和部门领导班子的评价各占一定权重。

为体现公司“授权到位、责任到位、考核到位”的考评原则，赋予上级主管领导更大的考核权，适当加大上级领导考评的权重。

同级互评（客户评价）。同级考评者，一般为与被考评者工作联系较为密切的人员，他们对被考评者的工作技能、工作态度、工作表现等较为熟悉，主要考核的横向协作和沟通能力。上汽还引入了内部客户的概念，将“客户”评价作为经理互评的一部分。

下属评议。下级对上级进行评议，对民主作风的培养、团队凝聚力的提高等方面起着重要的作用。但是因为不同的经理所在部门的人员素质（研发部门员工的个人诉求较高，与专业厂生产工人相比，可能评价标准更严一些）、把握尺度（不同部门的员工把握尺度会有差异）、下属多少（如果一个部门员工太少，可能出现极值或偏差）等都有关系，横向可比性较差。因此，上汽不仅仅采取了横向比较，还采取了与个人的历史表现对比的办法，并适当降低了下属评议的权重。

自我评价。自我评价是被考评者本人对自己的工作表现进行评价的一种活动，因自我评价差异大，主观性太强，不直接纳入量化赋分。个人自评虽然不占权重，但坚持自评将有利于帮助经理个人自我定位和自我管理。

4. 战略重点导向考核

任务绩效、管理效能和公认度评价基本构建形成上汽经理人员年度考评体系，但出于公司战略和发展的导向考虑，应将一些当期战略性要求纳入到经理人员的考核中。这些指标所占权重不宜过重，但又发挥关键和导向作用，因此设计为加减分项，并且针对

不同类型的群体有不同的要求。

以 2009 年度考评为例：

重点倡导项。为体现董事长在年度考核工作会议上提出的重点解决企业横向跨部门任务协作弱、落实难的问题，对跨部门的工作项目，采用项目牵头部门对项目工作成员进行评价，并纳入加减分考核的做法，以提高横向工作的协调力和执行力；

一票否决项。针对战略定位失误导致市场份额严重下滑、战略产品研发迟缓贻误时机、出现重大责任质量事故、生产安全人身伤亡事故等重要事项实行一票否决；

重要扣分项。对职责履行不到位、影响到生产经营指标完成等情况的，视情况给予 0.5 ~ 1 分的扣分，但总分控制在 5 分以内为宜；

参考加分项。将学习能力、国际化水平、重大创新等作为经理人员选拔使用的重要依据。为激发员工自主学习培训提升，对取得高层次学历学位的，给予加分；针对企业对适应国际化要求提出的外语能力提升，达到一定标准的给予加分；对科技创新取得重大突破、获得省部级以上奖励成果的，给予加分。

通过以上方式，构建形成上汽“3+1”主要考评模块、10 项考评内容的上汽经理人员年度考评体系（见表 1）：

二 处理考核结果

1. 采用标准化方法处理不同性质分数的合成

“秒比米长，还是米比秒快？”这是企业考核工作中经常遇到的问题。对于述职考评、创新绩效、能力评议、学习提升、360 度评议等六类十项不同性质内容考核分数的汇总，可以形象的比喻为十项全能比赛，如果简单汇总，就会类似于将十项全能的竞赛成绩，不管是如秒、米、千克、环等都简单相加，百米比赛的成绩淹没在万米比赛的结果中。

经过对十项六类考评数据的统计分析，将采用原始分和经过考核体系处理后的标准化分数与总分排序的结果进行了对比分析和比较，最终基于分数分布的疏密特点，采用了标准化处理的分数排序结果（见图 3）。

从六类考核模块原始分数的样本分布来看，创新考评分数的分布最分散，标准差按百分制达到了 14.74，而其他 5 项考核分数这个指标的数据平均在 2 ~ 4 之间，如果按照原始分汇总，则必定造成了创新考评的分数权重影响远大于设计权重（见表 2）。

按照“ $\text{汇总分} = \sigma_1 \times \text{述职分} + \sigma_2 \times \text{创新分} + \sigma_3 \times \text{能力分} + \sigma_4 \times \text{考试分} + \sigma_5 \times \text{互评分} + \sigma_6 \times \text{领导分} + \omega$ ”进行的回归分析表明，如果按照采用原始分直接相加的传统方法得到的考核结果，权重影响最大的是创新绩效分数，对总分的回归系数达到 57%，可以理

解为在创新绩效一项上得分对总分排名的影响达到了 57%。这与考核方案中设计的权重应该为 20%偏差很远。而标准化处理后 6 个分项成绩对汇总分的实际权重影响符合考核总体方案设计中的名义权重。

因此，采用标准分加总的方法处理不同考核内容项目的分数汇总排序，作为一个研究成果，成为上汽年度考核分数汇总排序的经验做法。

2. 采用插值折算法处理缺失项数据

企业经理人员考评完成后，考评领导小组在专家组的帮助下，集中对述职考评数据、创新绩效数据、学习培训考试、网上评议数据（胜任能力评议、团队士气调查、360 度公认度考评）进行了集中统计处理。对部分人员因出差、生病等原因缺失项目的考核数据提出了两种处理方案。方案一是参照本人其他项目得分的名次，折算出缺失项分数。优点是反映了个人的平均水平，缺点是其他项上的平均不能代表其在缺失项上的表现。方案二是参照缺失项其他人的平均成绩折算，优点是取得平均成绩对大家公平，缺点是容易拉高或压低本人的实际成绩，造成对大家或其本人的不公平。经过优化分析，采用了插值折算法即方案一进行处理。

三 分类兑现

1. 严格按比例划分档级，确定考评结果

企业经理人员年度考评结果，按级别、分系统进行排序，按照事先确定的比例，划分为优秀、称职、优化（改变了过去基本称职和不称职的提法）三个档次，前 20%~25%的优秀、后 5%~10%的优化，中间 60%~70%的称职。用考评数据说话，按照排序确定考评结果。

2. 考评结果作为年薪兑现和薪级晋升的依据，发挥直接激励效果

方法再科学，结果再公正，如果不与奖惩激励挂钩都不会起任何作用。企业经理人员考评能否真正起到激励鞭策作用，还要看领导的决心。

上汽将年度考评结果在前的，确定为优秀，年薪按系数加倍兑现，薪级自然晋升一档；年度考评中间的，结果确定为称职，年薪正常兑现，下年度继续聘任；年度考评靠后的，结果确定为优化，年薪只能视情况给予 60%~90%的比例兑现。这样，年度考评优秀的经理年薪超过了同职级优化经理的两倍。

3. 考评结果与职位升降挂钩，作为企业经理人员升降调整的重要依据

上汽将考评结果直接与职位升降挂钩：

年度考评优秀的，职级晋升；连续两年优秀的，重点培养，量才提拔使用；

年度考评称职的，职级不变，有续聘资格；

年度考评优化的，按照考核结果又分为四种情况分别处理，即原岗诫勉、离岗巡视、降职使用、直接免职。年度考评结果第一次在优化范围的，原岗诫勉或离岗巡视；第二次进入优化范围的，降职使用；如果三次进入优化范围，直接免职，安排一般岗位发挥专长。

原岗诫勉。即给予“黄牌”警告，针对的是工作业绩不突出，但因工作需要，确需留任的人员。虽然仍在原岗工作，但时时提醒其在惩诫勉励期，一年内重点跟踪考评。第二年考评仍在优化范围的，则给予降职。

离岗巡视。它针对的是在原岗位业绩较差但相对素质较高的人员，相当于篮球比赛的被替换下场（坐板凳当替补）。在场上发挥不好，就下场看别人怎么赛，学别人怎么干。这部分经理可申请巡视单位，获得实战观摩的机会，到巡视单位看别人是怎么干的，并在新的工作环境和岗位上寻找学习提升的机会，反思修正自己的行为，一年后考评称职的可参加公开竞聘，竞聘胜出的重新回到经理岗位，考评仍然优化或经竞聘不能上岗的，降职使用。

降职使用。对于2次考评结果落入优化范围的，降职使用。对于降职人员，根据个人情况和企业实际需要，安排相应职位，例如，原正部级可降为副部级，薪资待遇岗变薪变，根据新聘级别确定待遇。

直接免职。对于年度考评结果3次落入优化范围的，直接免职。对于免职人员，企业将根据个人愿望和专业特长，结合实际工作需要，安排适当岗位。

通过企业经理人员年度考评体系的实施，上汽企业经理人员队伍结构更加合理；年轻人才获得了更为广阔的发展平台；经理人员的工作激情和岗位危机意识被激活。

系统科学的评价方法、公平合理的考评结果得到多数干部员工的认可和支持，为企业经理人员的有效激励和量才使用找准了依据。

通过能力模型的诊断和反馈，帮助被考评人全面了解自身优势和不足，有针对性的改进提高，不断挑战标杆和自我，全面发挥自身潜能，对企业经理人员的成长发挥了较好的导向作用。■

点评：有效支持组织绩效提升

1. 企业从“小”长“大”的过程中，价值观、战略的整体变化，引发考核要求的颠覆性变化，需要系统考核、科学评价；

2. 唯“业绩”（经济指标）不行，没业绩也不行，需要进行合理平衡；

3. 考核结果与个人的位子和票子直接挂钩，增强考核的约束激励性；

4. 考核只是手段，提高组织绩效才是目的，如何使考核工具有效支持组织绩效提升？

5. 国际国内考核理论不少，如何设计适合本企业的方法？

在上汽的考核探索中，对上述问题都进行了深入的研究和个性化的设计。上汽的经验不仅在于其实际执行方案的缜密和有效，更重要的，是上汽人在考核完善的过程中，不畏难、不唯理论的探索精神。这才是上汽在考核实践中能够独辟蹊径的精髓，也是上汽考核文化的精髓。