

**企业绩效管理培训

——管理部部内训之二







第一章 绩效管理概述

- 什么是绩效管理
- 绩效管理误区
- 绩效指标制订



第一节 什么是绩效管理

在实施绩效管理之前，大家对绩效管理认识五花八门。但终究绩效管理定义是什么呢？

既关注过程，又关注结果管理方式，就是绩效管理方式。

我们总结为：

企业绩效管理就是一个由上而下目标分解布署，经过每个人行为产生结果，实现部门目标；再由部门目标实现，最终实现企业整体目标管理方式。



第一节 什么是绩效管理

绩效管理方式，是从企业**最高层开始**，**逐层**将期望目标分解到每个部门，每个岗位和每个人行为之中。

每一个员工行为结果是企业目标实现“基础”，使企业努力去要求每一个员工行为与企业整个目标相一致，而且这种一致性要求，也会因为企业目标调整而调整。

这就引出了一个难题，即一个成年人行为习惯已经形成一个惯性。要想改变这种惯性，需要管理者**不停地培训，不停地引导，不停地纠正**，才能形成企业认为可行行为结果。



第二节 绩效管理误区

↓ 误区一：绩效管理就是绩效考评

【案例：与朋友约会，从家里出发，这件事你怎么做？请选择以下一个方式，（仅限一个方式）】

A.只知道约会地方名称，不知道详细地点，随便做什么车，能到就行，迟到无所谓；

B.知道约会地方名称、地点，或自驾车，或搭他人车，或打车，确保不迟到就行；

C.问清楚约会地方名称、地点在哪里—问清楚最便利交通路线有哪些—选择最近交通线路及最廉价交通工具—做好启程前准备—排除可能迟到原因。

绩效管理：是基于全体**管理者**和**全体员工**对于绩效管理认识之上。

问题在于，企业上下都认为绩效管理就是绩效考评，没有方法统一大家对于绩效管理认识，假如绩效管理是从绩效考评开始，那么绩效管理工作注定将会走向失败。就像案例中，假如第一步不是问清楚约会地点在哪里，而是直接找辆车就走，那么，即使这辆车朝反方向开，你也全然不知。其结果是越努力，目标地越远，等发觉错了再掉头，迟到就在所难免了。

第二节 绩效管理误区

❏ 误区一：绩效管理就是绩效考评

分类	过程完整性	管理侧重点	主体和对象地位	出现阶段
绩效管理	一个完整管理过程	侧重于事先沟通与绩效提升，强调事先沟通、承诺与促进	评定人与被评定人共同努力以抵达预定目标，被评定人处于主动地位	伴伴随管理全过程（事前、事中、事后）
绩效考评	管理过程中局部	侧重于判断和评定，强调事后评价与威胁	评定人对被评定人做出评价，被评定人处于被动地位	只出现在特定时期（事后）

第二节 绩效管理误区

❏ 误区二：绩效管理是管理者事情，与下属无关。

绩效管理工作是否有效，就看企业在进行绩效管理过程中是否坚持了三个标准：

第一、**期望标准**，即企业期望是否**明确**？是否与全体员工期望**统一**？期望是否**合理**？经过努力是否**能够到达**？

假如不把企业目标与全体员工**分享**，高层忙规划，基层忙业务，全体员工也不知道自己努力方向是什么；或者企业明确了目标，不论是管理者，还是基层员工都**认为**那是不可**实现**，这些情况，是做不好绩效管理，只会出现“你说你，他做他”局面。
期望标准告诉我们，绩效管理是与员工相关。



第二节 绩效管理误区

❏ 误区二：绩效管理是管理者事情，与下属无关。

绩效管理工作是否有效，就看企业在进行绩效管理过程中是否坚持了三个标准：

第二、**参加标准**，即员工不但是被管理者，也是**参加管理**一份子，而且是从计划到改进**整个过程管理**参加者。

我们很多绩效管理之所以进行不下去，恰恰是因为把全体员工晾在一边，顶多是把他们作为被考评对象。于是企业绩效管理，就是在被员工本能拒绝中宣告失败。



第二节 绩效管理误区

❏ 误区二：绩效管理是管理者事情，与下属无关。

绩效管理工作是否有效，就看企业在进行绩效管理过程中是否坚持了三个标准：

第三、**SMART标准**，SMART是五个英文单词第一个字母组合而成。

S（specific）：目标是否**详细、明确**？

M（measurable）：目标是否**可测量**？

A（attainable）：目标是否**能够实现**？

R（realistic）：目标与现实工作是否**紧密相关**？

T（time—bound）：目标实现**有没有时间限制**？

我们习惯性思维经常是善于用语文方式表示，
而不善于用数学方式表示。

举例	语文表示方式	数学表示方式
对于员工恪守纪律方面	恪守纪律好（还行、不好）	违纪统计为0次（违纪2次、5次）
对于员工工作技能方面（比如：装配技术）	技术很好（还好、不好）	装配操作熟练度达：20（15、5）颗螺钉/分钟

第二节 绩效管理误区

↓ 误区二：绩效管理是管理者事情，与下属无关。

绩效管理工作是否有效，就看企业在进行绩效管理过程中是否坚持了三个标准：

由上表能够看出，语文表示方式多数表示对事物**定性**描述，数学表示方式表示了对事物**定量**描述。以往绩效之所以不能有效开展，可能出在我们对事物描述多采取语文表示方式。这种方式弹性似乎很大，管理者和操作者之间存在判断力和了解力差异，极难把握尺度，由此造成绩效管理难做。

全部管理者，都要学会和应用**SMART**标准，因为他是进行有效绩效管理前提。工作不细致，还真不行！



第二节 绩效管理误区

↓ 误区三：绩效管理是人力资源管理者事情，与其它部门业务管理无关。

一、企业盈利是全体管理者以及全体员工共同努力工作结果，是每个人行为结果积累而成。所以，绩效管理一定是与每个部门每个人相关，而不只是管理部事情。

二、每个基层员工都分布在各个部门工作，管理部在自己服务职责范围内工作。所以，管理部**不可能**了解到**每个**员工实际工作情况，所以，仅仅靠管理部单一管理是不行。

三、绩效管理有效，强调**全体组员**参加，包含全体管理者以及全体员工。还强调全体组员在**事前**计划、**事中**管理和**事后**评定整个过程参加。



第二节 绩效管理误区

↓ 误区三：绩效管理是人力资源管理者事情，与其它部门业务管理无关。

管理部与各部门之间分工

工作次序	管理部及其主管	各部门及其管理者
1	建立绩效管理系统、审核绩效管理指标	与本部门员工一起制订工作绩效目标
2	为管理者及员工提供培训指导	进行本部门员工绩效辅导、纠错等工作
3	监督和评价绩效管理系统实施	进行本部门员工绩效考评面谈工作
4	参加规划员工发展	进行本部门员工绩效反馈与改进工作
5	进行与绩效管理相关事务处理（岗位绩效奖金发放、试用期转正等等）	向管理部反馈绩效管理信息

第三节 绩效指标制订

一、绩效指标计划是什么？

绩效指标计划是一个**过程**，包含：

（一）首先，企业提出期望工作目标；另首先，要得到员工对这个目标认可。

（二）必须清楚通知员工，企业期望到达工作结果是什么。

（三）要让员工知道，企业期望员工表现出来行为和**能力**是什么。

绩效指标是依据员工**岗位工作内容**及**岗位工作职责**而制订。



第三节 绩效指标制订

二、绩效指标制订方式

- (一) 企业**总目标**由企业高层(**总经理**)制订；
- (二) 部门**绩效指标**由**总经办**与**部门主管**共同制订；
- (三) **员工个人**绩效计划由**部门主管**与**员工**共同制订。

三、绩效指标怎样做

- 第一步，罗列全部工作，并提炼出绩效指标；
- 第二步，筛选关键绩效指标；
- 第三步，设置指标权重；
- 第四步，修改并确认；
- 第五步：确定绩效考评表。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/538070134106006130>