

通过有效的绩效管理实现企业的经营战略

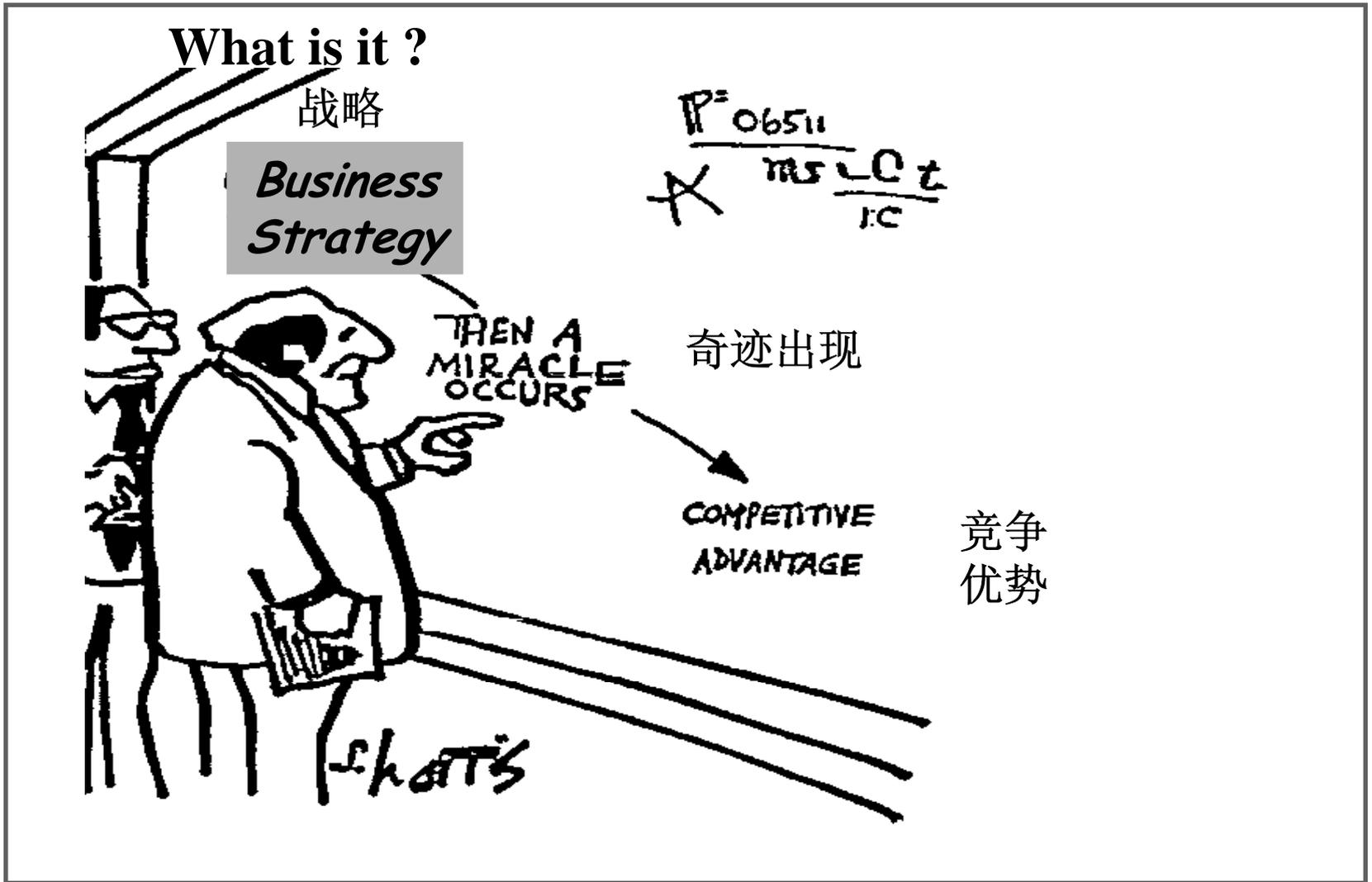
翰威特咨询公司

2004年11月

内容

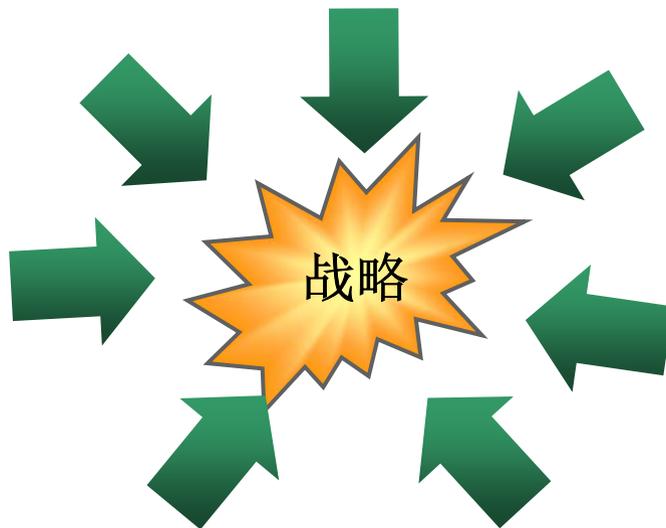
- ❖ 绩效管理在公司战略执行中的重要性
- ❖ 用平衡的方式衡量业绩
- ❖ 经理人员在绩效管理中的角色
- ❖ 电子化绩效管理
- ❖ 讨论

战略实施：高层不得不思考的问题



您能回答下列问题吗？

- ❖ 如何保证我们采取的行动与实现公司经营的战略目标是一致的？
- ❖ 如何确保战略的有效实施？



企业的成败取决于执行力而不仅仅是战略本身的质量

强有力的战略实施比拥有出色的战略本身更能帮助企业提高经营业绩。



实施绩效管理的意义

❖ 对公司的意义

- 公司战略落地的载体
- 构建和强化公司文化的工具
- 公司价值分配的基础
- 提升管理水平的有效手段
 1. 提高各级管理者的管理水平
 2. 暴露公司存在的问题

❖ 对员工的意义

- 明确公司对自身的期望
- 清楚地了解如何提高实现目标所需的能力
- 获得绩效辅导与反馈的机会
- 取得合理回报和发展提高的机会

什么是绩效管理？

绩效管理是一个过程：它帮助公司全体员工确立对于应该实现什么目标以及如何实现他们形成共识。

绩效管理是一套方法：它有效地管理员工，使其个人的业绩及职业发展目标与企业的目标有机地结合。

绩效管理 - 我们的观点

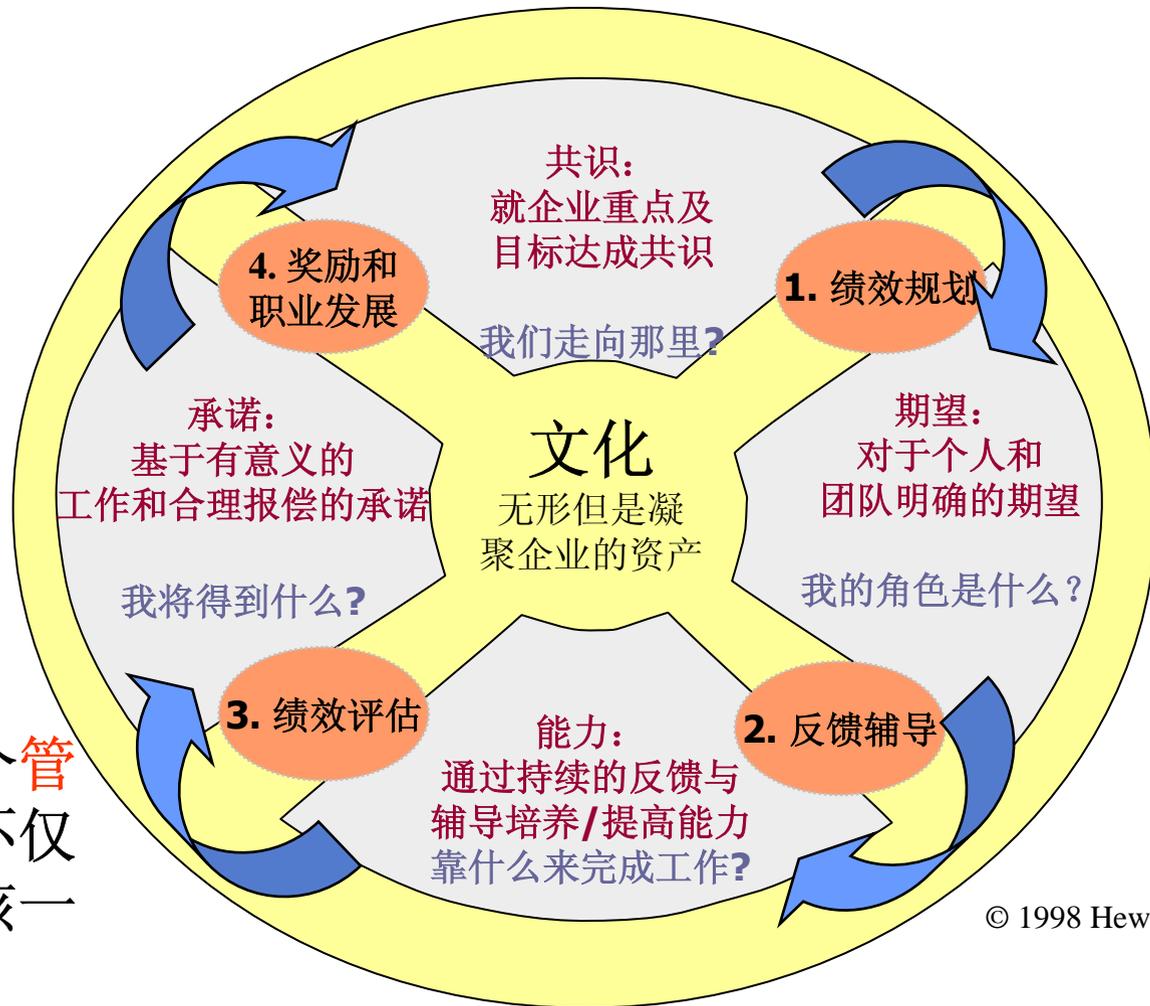
- ❖ 绩效管理是战略实施的重要组成部分，是经营管理工具，而非人力资源系统
- ❖ 管理绩效并对绩效进行判断是管理人员的职责
- ❖ 绩效应均衡衡量：量化和质化指标同样重要
- ❖ 是一个管理过程，而不仅仅是绩效考核一个步骤

绩效管理与绩效考核有什么不同？

从控制型转向得到员工的承诺，推动自我管理

	从控制	到承诺
着眼点	重点放在过去的业绩	重点放在如何规划未来的业绩
目标	主要通过“胡萝卜加大棒”政策来提高绩效	主要通过指导、反馈和鼓励自我学习和发展来提高绩效
管理人员的角色	对员工过去的工作表现作出评判	指引方向和目标指导、帮助、沟通和反馈在允许的范围内积极授权
员工的角色	被动的/反作用的， 防卫性的行为	在学习和发展过程中表现积极主动的行为

成功企业绩效管理的特点：四个基石



绩效管理是一个**管理过程**，而不仅仅是业绩考核一个步骤。

© 1998 Hewitt Associates LLC

内容

❖ 绩效管理在公司战略执行中的重要性

❖ 用平衡的方式衡量业绩

❖ 经理人员在绩效管理中的角色

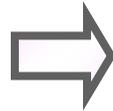
❖ 电子化绩效管理

❖ 讨论

实施战略的挑战

原因

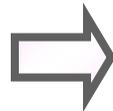
讨论了不同的战略概念，
但未做明确/具体的定义



每个高级经理对组织如何
运做都有自己的想法



战略一旦形成将通过一个
被解释的过程而得以实施



影响

语言，定义 和想法
难以达成一致

不同的想法有益处，
但战略实施缺乏一致性

战略得以展开时被误解的
机会不断扩大

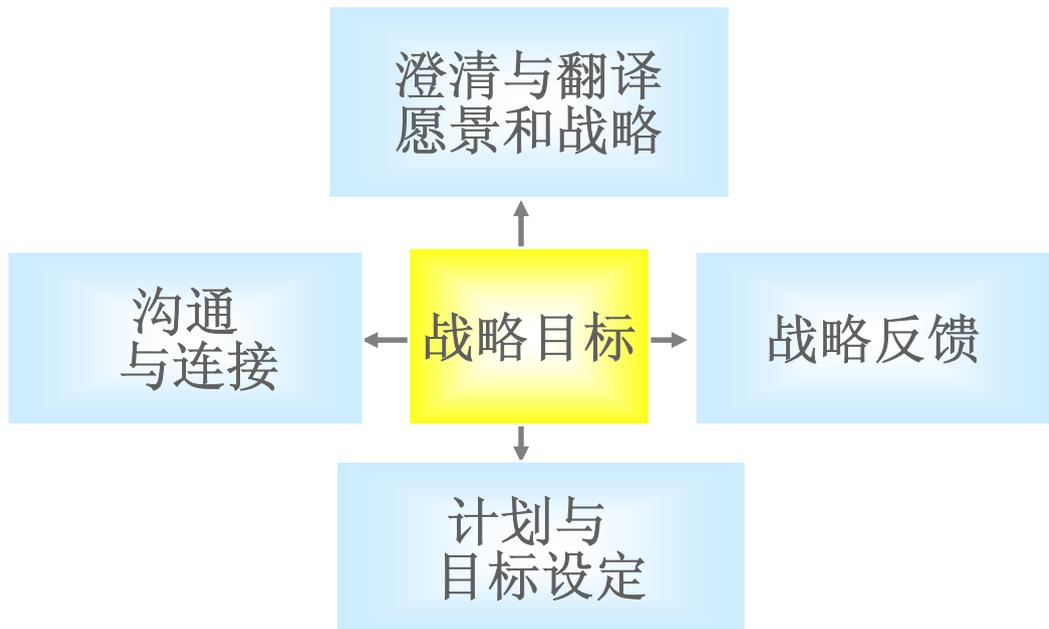
实施战略的挑战

- ❖ 战略没有在组织内清晰地传达给每一个人；
- ❖ 没有具体的实施计划；
- ❖ 公司的绩效标准和目标没有和战略紧密连接；
- ❖ 财务类指标能达到了，但可能不是以组织希望的方式达到的；
- ❖ 一些主管对战略的执行没有全力投入，因为他们要忙于救火：处理销售和日常管理事务；
- ❖ 缺少一个有效的绩效考评系统来跟踪考查目标绩效；
- ❖ 没有一个有效的基础架构来考查绩效并根据变革来调整战略。

战略管理系统

- 战略是管理过程的准星
- 对愿景的共识是战略性学习的基础

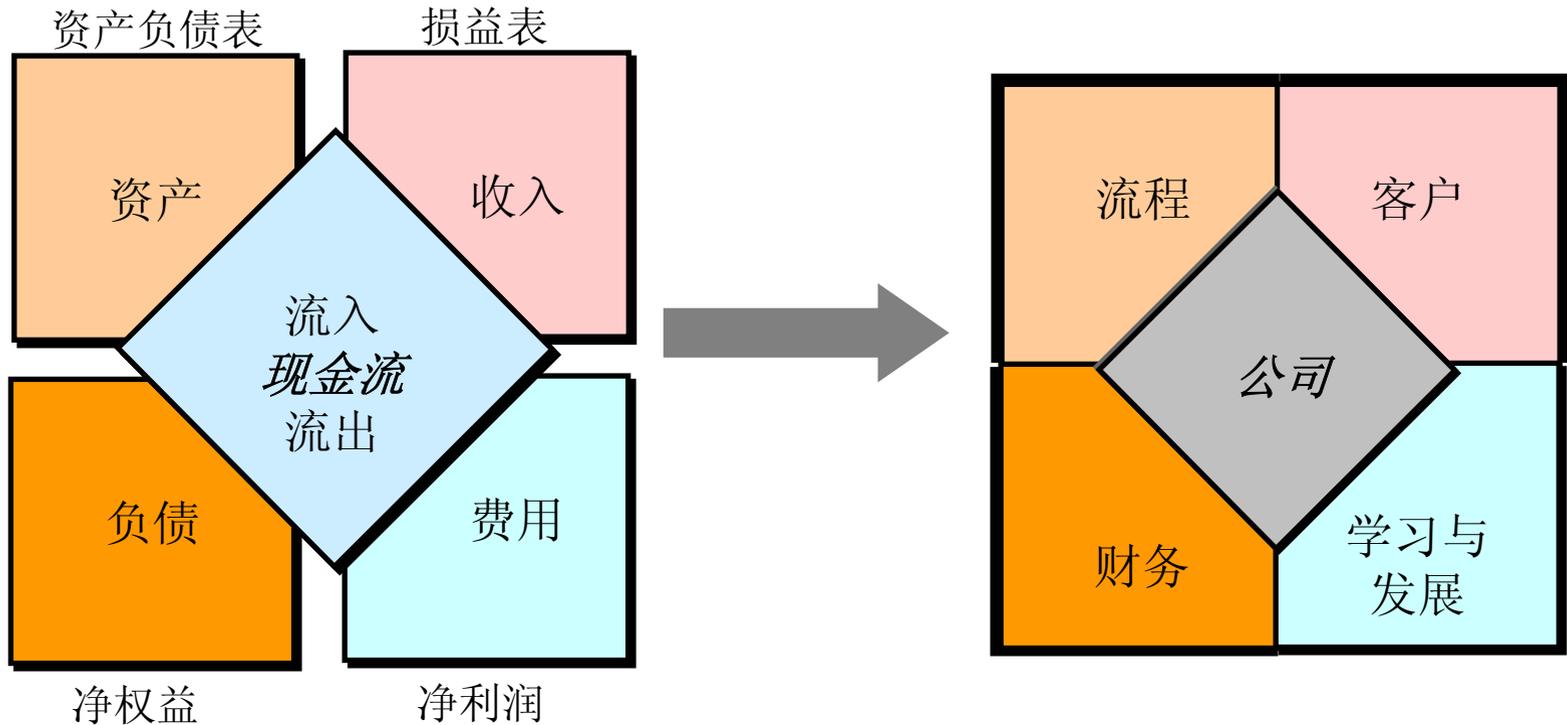
- 目标的连续性是至上而下的
- 关于战略的教育和充分的沟通是员工参与的基础
- 薪酬与战略连接



- 反馈系统用来测试战略制定的假设条件
- 团队解决问题
- 战略发展是一个持续的过程

- 目标有挑战性并被接受
- 战略动议被明确的定义
- 投资取决于战略
- 年度计划基于长期目标

框架结构的变化



Cracking the Value Code—Boulton, Libert and Samek

均衡计分卡的内在逻辑

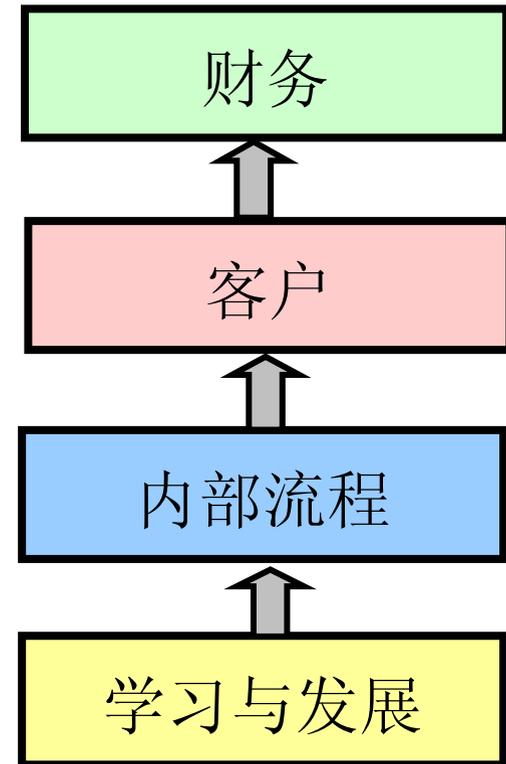
帮助让模糊的管理概念有形化 ... 并有利于沟通
将战略实施定义为一系列的因果关系

提高客户满意度将实现更好的财务结果。

发展工作流程将提高客户满意度。

有技能、被授权的员工将不断改善工作流程、提高工作效率。

员工知识和技能是所有创新活动和发展的基础。



均衡计分卡

❖ 描绘战略实施途径

- 驱动战略实施所要求的行为与表现

❖ 衡量无形资产对价值创造的贡献

- 不仅着眼于绩效结果，并且关注绩效驱动；

❖ 全面均衡的确定不同部门、不同职位的核心增值点

- 将企业的、部门的、团队的、以及员工个人的绩效衡量指标与目标有机联系起来

公司均衡计分卡

财务	
关键区域	关键指标

客户	
关键区域	关键指标

学习发展	
关键区域	关键指标

内部运作	
关键区域	关键指标

寻找部门关键区域

1. 来自公司目标细化落实：

公司制定的目标分解至部门

2. 来自其他部门的期望：

各部门提出对其他业务相关部门的期望要求

3. 来自本部门的使命

完成部门使命所形成的指标

部门均衡计分卡

财务	
关键区域	关键指标

客户	
关键区域	关键指标

学习发展	
关键区域	关键指标

内部运作	
关键区域	关键指标

个人绩效考评指标

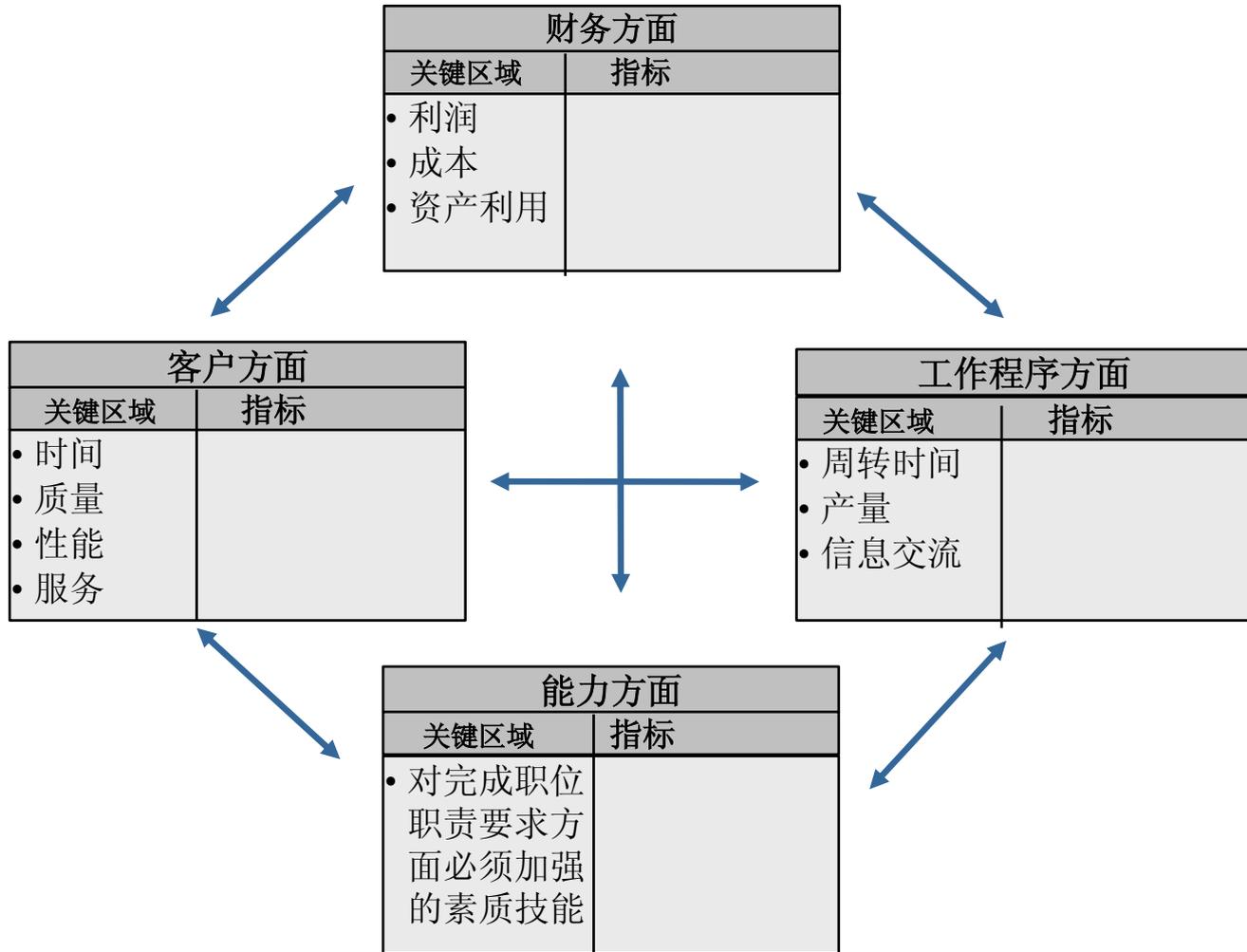
1. 来自部门目标

部门目标分解至个人

2. 来自本岗位职责

个人岗位职责所形成的指标

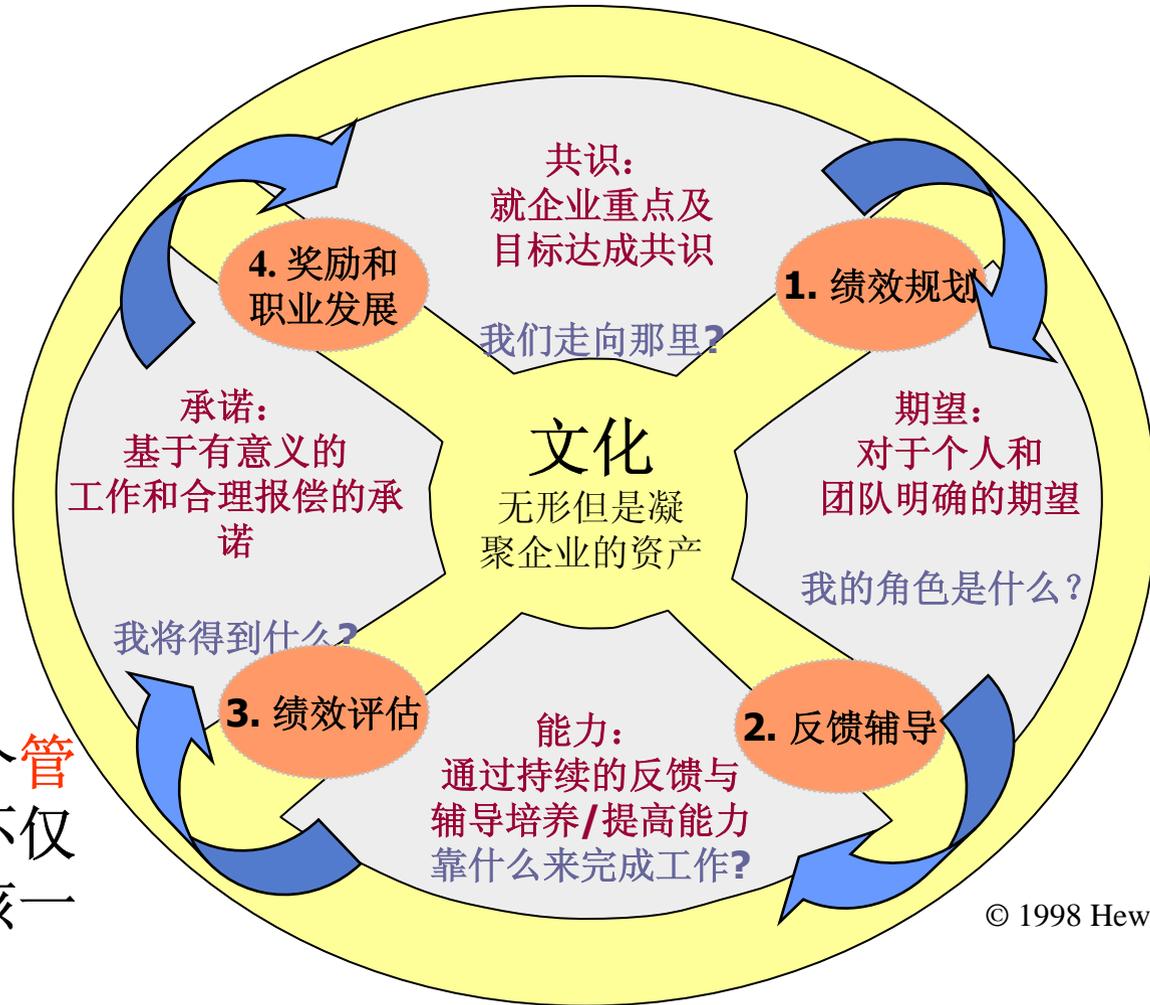
职位均衡计分卡



内容

- ❖ 绩效管理在公司战略执行中的重要性
- ❖ 用平衡的方式衡量业绩
- ❖ 经理人员在绩效管理中的角色
- ❖ 电子化绩效管理
- ❖ 讨论

成功企业绩效管理的特点：四个基石



绩效管理是一个**管理过程**，而不仅仅是业绩考核一个步骤。

© 1998 Hewitt Associates LLC

经理人员在绩效管理中的作用

❖ 目标制定者

- 建立绩效评估标准时与下属的充分沟通

❖ 辅导者

- 始终如一地向下属进行持续反馈和辅导，提高下属工作能力，帮助下属发挥潜力

❖ 观察记录者

- 对下属的工作绩效进行日常记录

❖ 评估者

- 在绩效评估过程中和下属进行沟通，就评估结果达成共识
 - 改善绩效建议
 - 职业规划和职业生涯设计

内容

- ❖ 绩效管理在公司战略执行中的重要性
- ❖ 用平衡的方式衡量业绩
- ❖ 经理人员在绩效管理中的角色
- ❖ 电子化绩效管理
- ❖ 讨论

绩效管理电子化是发展趋势

“绩效评估软件的使用面正在扩大。传统的文书式的绩效管理流程（绩效评估报告的产出）需要六周的时间。使用软件，报告可以在一天内完成，更多的绩效评估可以及时完成。”

- ❖ 软件帮助指明需要改进绩效的方面
- ❖ 根据SHRM 2000年绩效管理调研的结果，仅有33%的被调研者对绩效指导的效果满意，仅有34%的被调研者对发展计划满意

Source: Dutton, Gail, Making Reviews More Efficient and Fair, Workforce, April 2001.

“绩效管理软件更重视对结果和相应行为的管理，所以员工往往觉得使用软件进行评估更具有客观性。软件可以提供客观的事实情况记录，并在此基础上创建发展计划，帮助员工提高绩效水平，并且使其更重视组织目标的实现。”

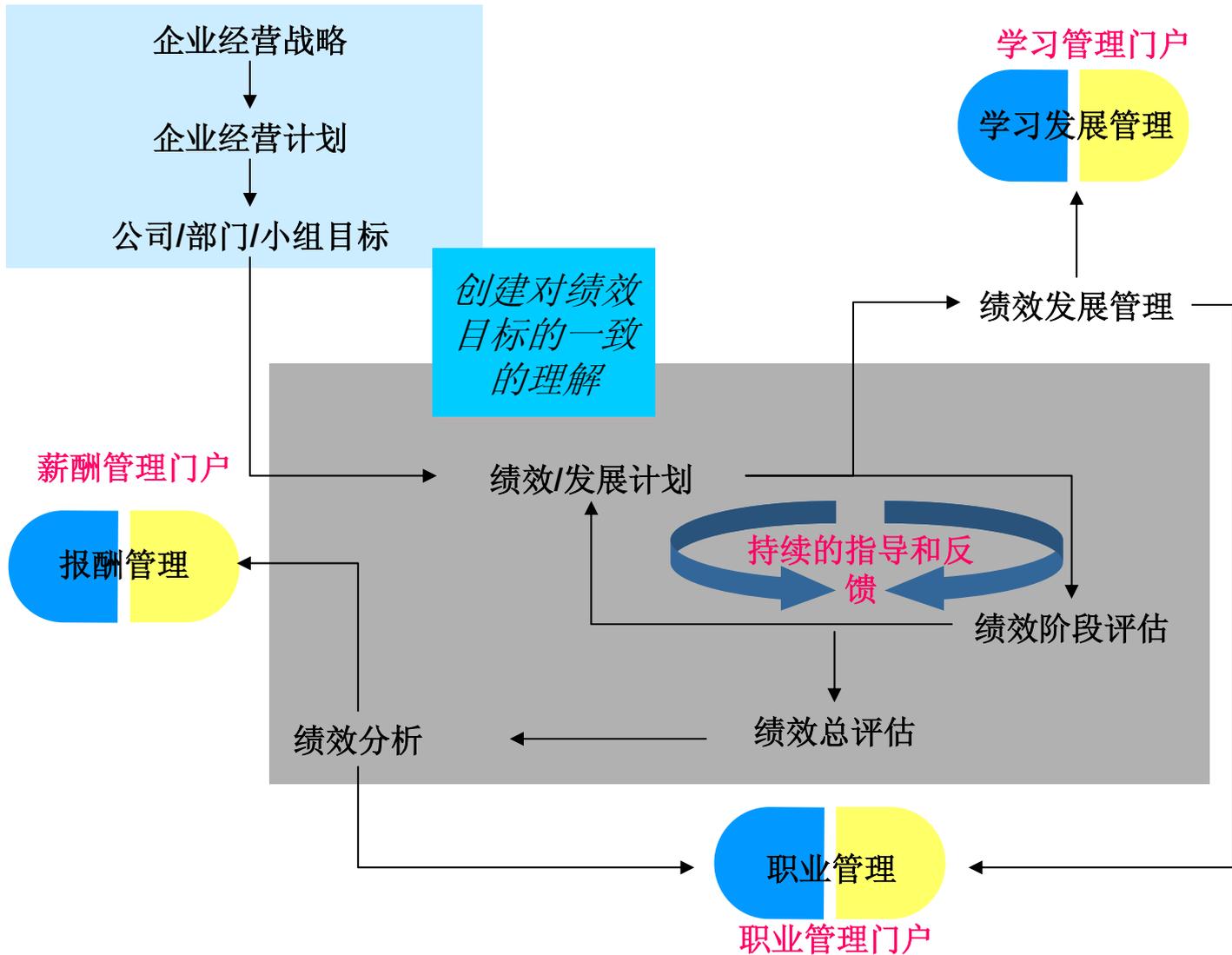
Source: Dutton, Gail, Making Reviews More Efficient and Fair, Workforce, April 2001, p. 76-81

绩效管理电子化的内容？

❖ 通过一个电子化系统，以实现：

- 联系并统一绩效管理和职业发展管理、电子化学习、后备人计划、薪酬奖励管理的流程和内容
- 存储和交换员工数据的便利程度
- 减少管理过程中冗余的时间，以提醒信息的方式推进管理流程
- 提高绩效管理过程中的客观性和可信度
- 促进有效的沟通和目标制定
- 提高绩效跟踪和绩效报告能力
- 提供在线决策支持和指导功能

绩效管理电子化



绩效管理电子化—用例演示

TalentBase (慧鼎) 人力资源解决方案 - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Favorites Refresh Print Mail Stop P2P Chat

Address <http://demo.neusoft.com/demo/jsp/default.jsp> Go Links >>

 TalentBase
慧鼎
HUMAN RESOURCE SOLUTION
人力资源管理系统

用户名

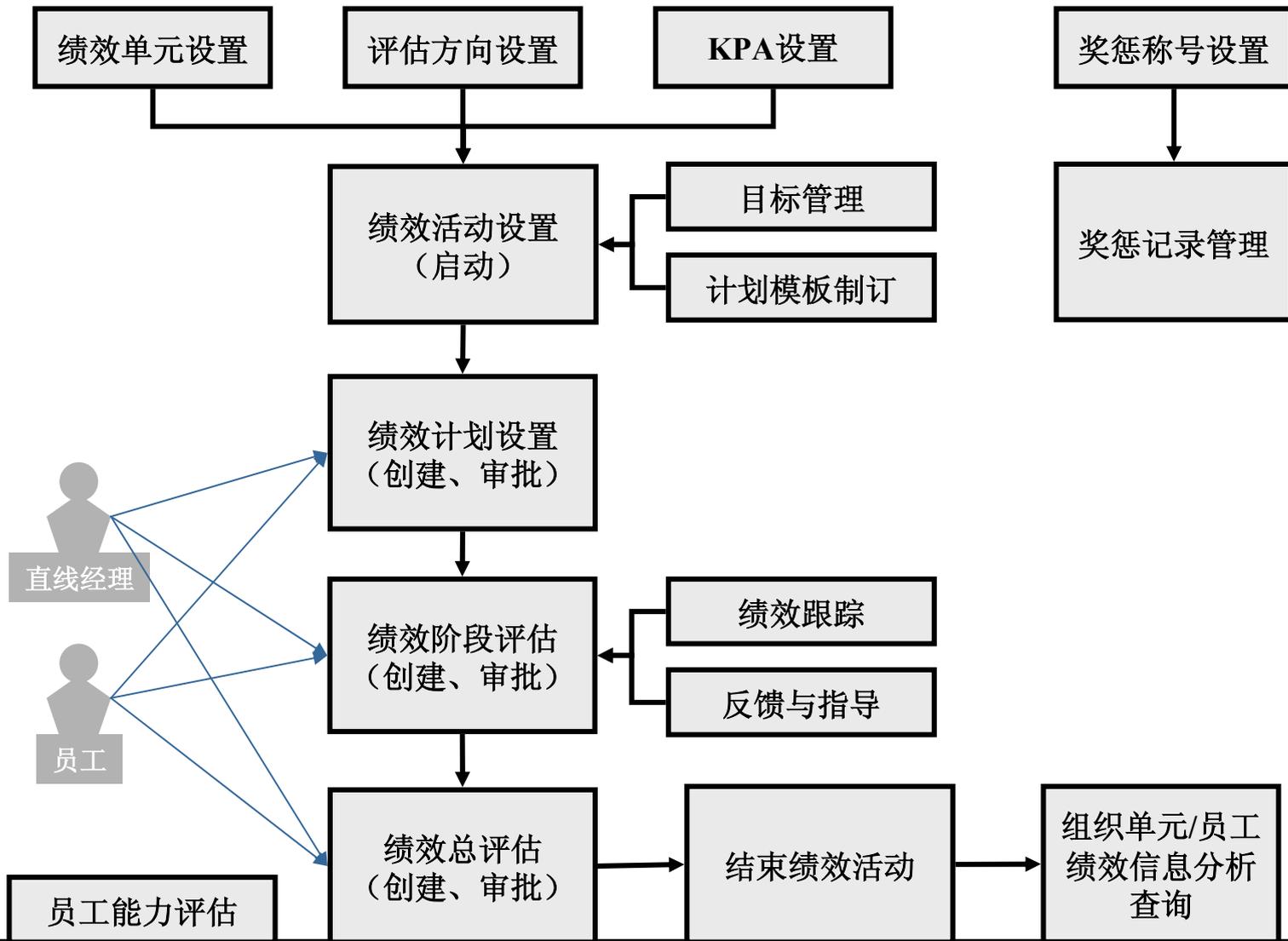
密码

NEUSOFT 慧鼎 Hewitt 慧威特

Done Internet

Slide 47 of 54 LN 02 Blue Top Chinese (PRC)

绩效管理电子化—用例演示



对业务的改进

❖ 人力资源利用率的优化

- 公司目标和员工绩效的统一
- 业务交换成本的节约
- 提高员工绩效
- 改善员工和雇主的关系
- 对绩效目标和期望明确的信息沟通
- 减少各层级员工绩效管理事务性操作的时间
- 提高员工留用率
- 绩效管理操作的灵活性（7天/ 24小时）

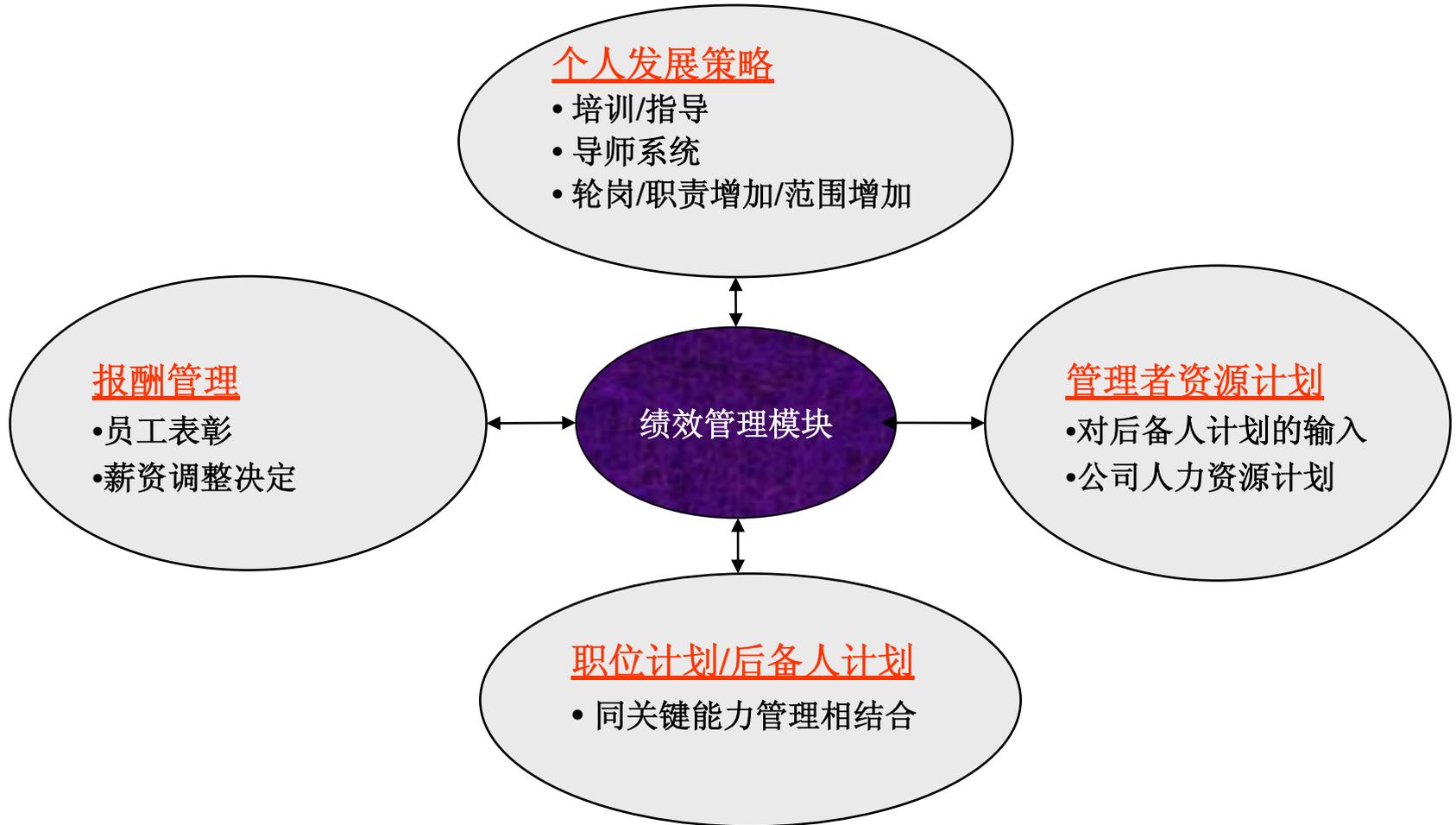
对经理工作的改进

- ❖ 为经理提供简便易懂的工具，将薪酬管理、职业发展、绩效管理和电子化学习进行统一管理
 - 可以查看员工历史绩效评估和薪酬数据
 - 能将多个数据源的信息进行整合
 - 能对异地的员工进行方便的绩效管理
 - 提高决策支持和绩效指导的能力
 - 促进持续的、更透明的沟通和绩效指导

对员工工作的改进

- ❖ 员工可以针对个人发展的关键领域，更方便地同经理进行沟通，
- ❖ 通过应用更标准化、一体化的绩效管理系统，提高员工的信任度
- ❖ 提高员工士气
- ❖ 员工可以有能力掌握自己的绩效和职业发展

绩效管理同其它系统的链接



翰威特咨询公司简介

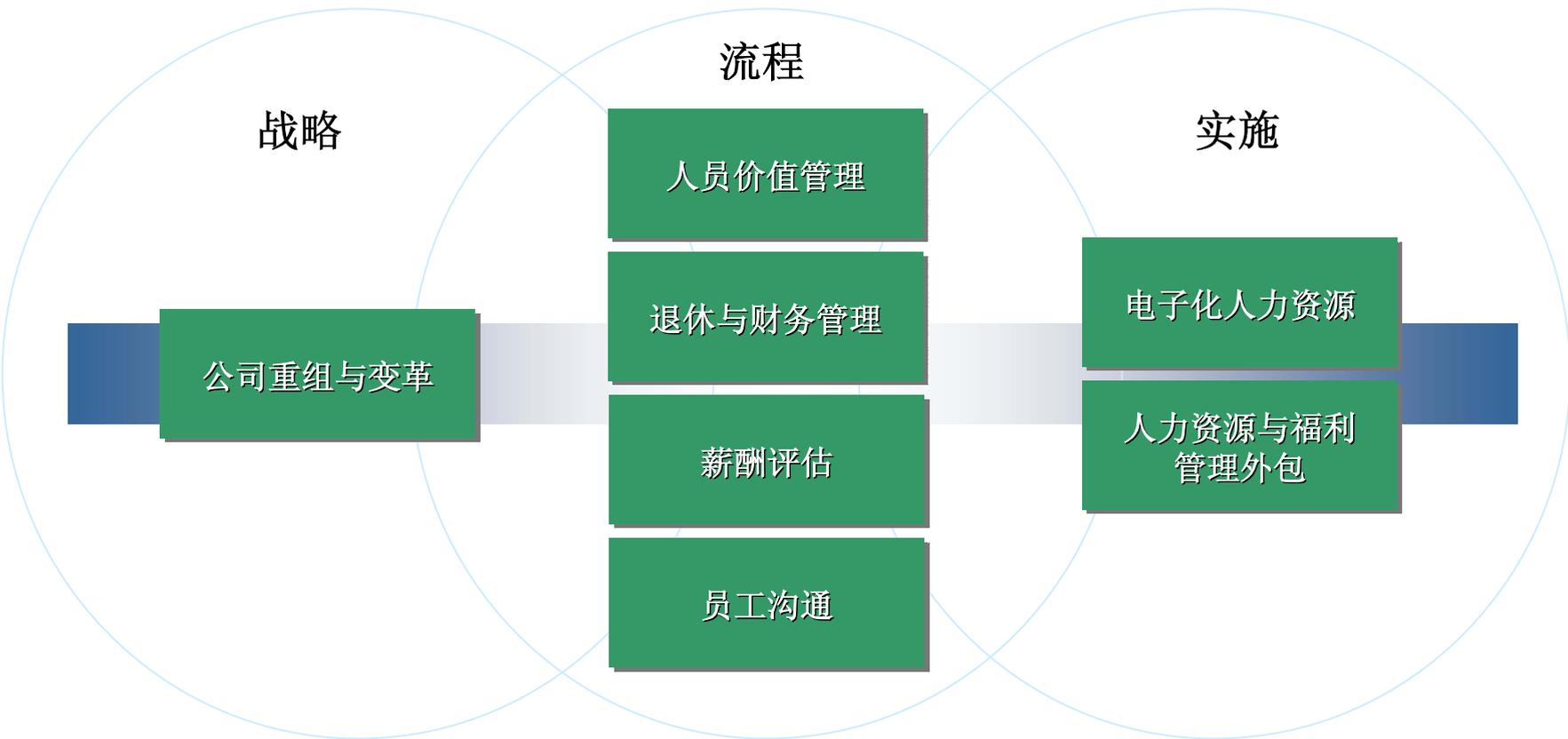
翰威特全球

- ❖ 全球共有**2400**多家长期客户，**2002**年财政年度收入**18**亿美金
 - 名列全球最大的前**15**位(TOP 15)管理咨询公司
 - 美国最大的综合性人力资源管理咨询及薪资福利外包管理专业公司
 - 《财富》**500**强中的**2/3**是翰威特咨询公司的客户/ 全球**500**强中的**1/3**是翰威特咨询公司的客户
- ❖ 拥有丰富的咨询经验，能够帮助您在全球范围内迎接复杂的挑战：
 - **64**年的客户服务经验、享誉全球：自1940年以来，我们一如既往地致力于理念、服务及产品的创新。翰威特咨询公司在38个国家的办事机构中现有**16,000**多名员工
 - 荣获《世界财经》杂志评选的“**2002**年度全球最佳人力资源管理咨询公司”
 - 2001年荣获《人力资源》杂志评选“**亚洲**人力资源咨询年奖”
 - 2002年连续第三年荣获《计算机世界》评选的“**100**家在IT方面最适合工作的公司”
 - 2002年，第六次荣获《咨询杂志》“最适合工作的十佳咨询公司”
 - **优势**：良好的研究基础；技术、咨询、人才储备；强大的福利与薪酬数据库
 - **合作关系**：我们与客户的关系建立于实现共同经营目标的承诺
 - **技术重点**：无论现在还是将来，我们不断地通过内部研发以及与高科技供应商的战略联盟进行技术投资，为客户制定行之有效的解决方案
 - 2001年被《信息世界》杂志选为“**信息世界100强**”(IT技术创新者)之一
 - 2000至2002年度连续三年被《计算机世界》评选为”IT技术运用百强公司“

翰威特中国

- ❖ 翰威特咨询公司是中国市场最大的人力资源管理咨询公司。我们坚定承诺在这一全球最为关键的市场上来帮助我们的客户追求卓越，不断获得成功。
 - 资历丰富：自1994年开始在华运作，为外商独资的人力资源管理咨询公司
 - 专业特长：翰威特充分运用全球范围内的专业管理理念和对中国市场的理解，为客户公司提供符合中国实情的一流解决方案；翰威特的咨询顾问具备多年在华咨询经验，均为资深的专业人士，他们深谙如何帮助中国公司取得成功。
 - 国内服务：翰威特咨询公司在中国市场现有120多名员工
 - 合作伙伴：翰威特咨询公司在中国已经拥有1,500多家客户，其中包括了中国最优秀的外资企业与中资企业
 - 翰威特公司连续四年荣获欧元基金会下属《中国人才》杂志“中国人力资源咨询年奖”(1999、2000、2001及2002年度)

全面解决方案



全面解决方案

