

模块八

团队绩效

绩效管理，治疗企业低效益的系统

业绩考核是否正确和有用？

讨论：

1. 绩效考核有什么意义？该公司的绩效考核问题出在什么地方？
2. 请你根据该公司上述情况设计一个比较有效的绩效考核制度。

学习目标

目标一 了解团队绩效管理的概念和影响团队绩效的因素

目标二 掌握团队绩效测评体系的一般设计方法

目标三 了解团队绩效测评流程

目录『contents』

1	团队绩效概述	5
2	团队绩效测评	15
3	团队绩效测评实施	22
4	奖励绩效	35

一、绩效与绩效管理

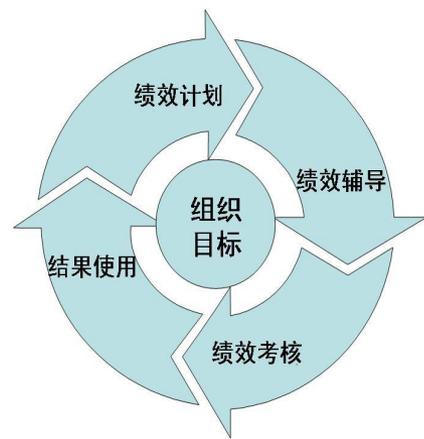
(一) 绩效的定义



是指员工在完成组织的经济效益方面的成果与贡献的具体形态，包括数量和质量两方面的内容。

1 **团队绩效：** 团队对组织既定目标的达成情况； 团队成员的满意感； 继续协作的能力。

2 **绩效考评：** 又称工作绩效评估， 它是对员工工作表现、 工作情况等进行鉴定与评估。



(二) 影响绩效的因素

1 2 3 4

- ◆ 主观性(内因)：技能S，激励M
- ◆ 客观性(外因)：机会O，环境E
- ◆ 绩效 $P=f(SOME)$ ，即绩效是技能、激励、机会、环境四变量的函数



(三)

绩效管理



绩效管理

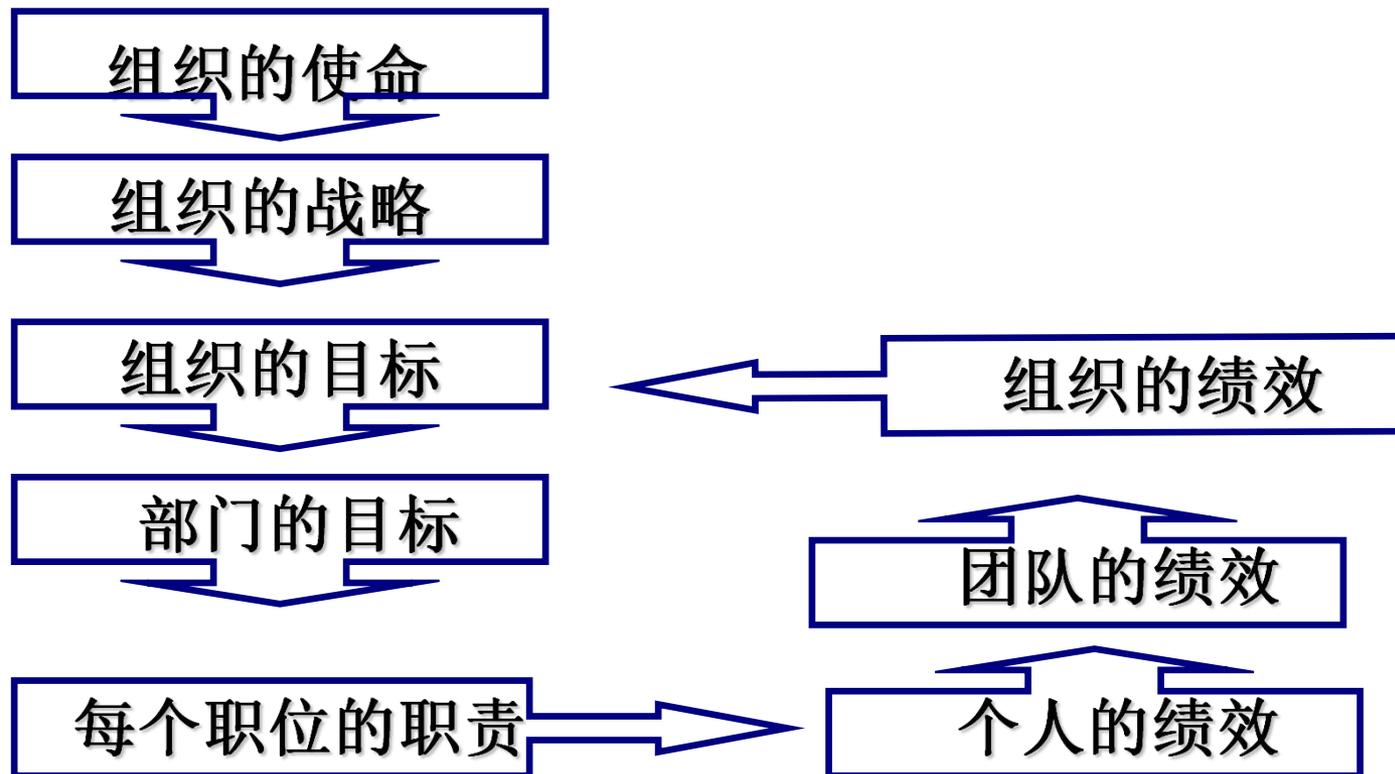
绩效管理是对组织员工的绩效进行管理的体系

绩效管理是对组织的整体绩效进行管理的体系

绩效管理是把对组织绩效的管理和对员工的绩效管理两个方面结合在一起的体系

思考？我们为什么需要绩效管理

组织为什么需要？



管理者为什么需要？

- 便于把组织目标传递给员工
- 能够向员工说明期望值和衡量标准
- 便于对团队状况作出及时的反映和调整

员工为什么需要？

- 员工有更高层次的需要
- 员工希望得到公正、公开地评估
- 员工希望了解自己的优劣，提升竞争力

绩效高就应该晋升吗？

讨论？

- 1、你同意上面的说法吗？你如何看待“功绩”与“升迁”的关系？
- 2、什么是人的绩效和贡献？如何界定？它们包括哪些内容？如何分类？
- 3、试提出对“有功未升迁”的团队员工的酬劳手段。

二、团队绩效

影响团队绩效的因素

团队
结构

成员
心理
性格

团队
激励

其他
因素

三、对团队绩效的研究

- 构造团队绩效生态模型
- 把团队绩效测评与组织绩效测评结合
- 实现团队激励和个人激励的公平与公正
- 研究新型团队的绩效

自我测试

 你能正确评价下属的工作吗？

一、设计团队绩效测评体系

- 绩效测评的对象
- 绩效测评的数据来源
- 绩效测评的内容
- 绩效测评的操作过程
- 绩效测评的频度
- 绩效测评的道德风险问题



二、制订绩效计划

(一) 确定工作目标

1

个人目标应与团队目标保持一致

2

目标设计是成员与团队共同的任务

3

目标简洁明了

4

抓住核心业绩指标

5

所定标准应尽可能量化



(二) 确定发展目标

- ✓ 领导与员工应就员工个人发展目标达成一致；
- ✓ 员工有权利和有责任决定自己的发展目标；
- ✓ 培训和发展活动应支持所确定的工作目标的实现；
- ✓ 培训和发展活动应符合员工学习的风格。

三、不同类型团队的绩效测评体系

问题？

对不同类型的团队进行测评时 可能要面临以下问题

提示

- 团队绩效与组织绩效以及组织整体战略究竟是什么关系？
- 应该由谁来负责测评？
- 面向流程的绩效如何测评？
- 对团队绩效数据应采用何种收集与反馈方法？

(二) 基于上述问题建立绩效测评体系

		评什么	如何评					
工作/服务团队	团队成员	经理	V	V	V	V	V	
		其他团队成员		V	V	V		
		顾客		V		V		
		自我	V	V	V	V		V
		评什么	如何评					
	整个团队	经理	V	V	V	V	V	
		其他团队成员		V		V		
		顾客	V	V		V		
		自我	V	V	V	V		V
项目团队	团队成员	经理	V		V	V		
		项目经理		V	V	V		
		其他团队成员		V	V	V		
		顾客		V				
		自我V	V	V	V		V	
	整个团队	顾客	V	V			V	
		自我	V	V	V	V		V
虚拟团队	团队成员	经理		V	V	V	V	
		项目经理		V	V	V		
		其他团队成员		V	V	V		
		顾客		V	V	V		
		自我	V	V	V	V		V
	整个团队	顾客	V				V	

案例：GE公司——造就优秀人才

问题？

1. 简要阐述GE公司是如何对员工进行绩效测评的。
2. 对员工进行“区分”的真正意义是什么？
3. 杰克·韦尔奇为什么说“失去A类员工是一种罪过”？
4. GE公司运用活力曲线对员工进行区分所具备的条件是什么？
5. 这种业绩管理方式在我国是否行得通？为什么？

任务三 团队绩效测评实施

测评流程

- 确定团队及个体层面的测评维度
- 划分团队和个体绩效所占的权重
- 分解测评的关键要素
- 如何用测评指标来衡量这些要素

一、确定团队绩效测评维度

(一) 利用客户关系图确定团队绩效的测评维度

步骤



绘制出客户关系图



根据客户关系图确定客户所需要的产品和服务



将不同客户的相同或相似的需求项目进行归类



确保每一个列出的项目都值得测评



把客户关系图中所列的KPI重新进行命名



最终确定大客户经理的KPI指标

(二) 利用组织绩效目标确定团队绩效的测评维度

步骤

- 1、界定几项团队可以影响的组织绩效目标
- 2、团队要做出什么样的业绩才能有助于组织达到其目标？
- 3、把这些成果作为测评维度 并把它们添加到业绩测评表内。

(三) 利用业绩金字塔确定团队绩效的测评维度

构筑一个有关工作成果的业绩金字塔，应当明确以下问题：

1、什么是整个组织的宗旨 或功能？组织要创建什么样的业绩？

2、要选择什么样的业绩来产生组织绩效？

3、这些业绩 中的哪几项是由团队负责创建的？



(四) 利用工作流程图确定团队绩效的测评维度

工作流程图内含有三个测评维度：

- 1、向客户提供的最终产品
- 2、整个团队应负责的重要的工作移交
- 3、整个团队应负责的重要的工作步骤

(五) 利用关键业绩指标 (KPI) 确定团队绩效的测评维度

KPI?

其含义是“关键业绩指标”，是指企业宏观战略目标决策经过层层分解后产生的可操作性的战术目标。KPI是宏观战略决策执行效果的检测指针，它通过目标层层分解的方法使得各级目标（包括团队目标和个人目标）不会偏离组织的战略目标。



在为团队选择KPI时:

- ◆ 要确定企业战略下团队的目标，据此确定团队整体和个体绩效的测评维度，并分配不同的权重
- ◆ 进行各个维度下KPI的解析，确定每个维度的内容及目标实现的标准
- ◆ 根据SMART原则来选择具体的关键业绩指标

与团队绩效相关的测评矩阵

贡献	行为绩效	结果绩效
团队层面: 团队绩效	群体沟通, 一致决策, 召开会议	团队产品的客户满意度、完成时效性、 市场状况
个体层面: 个人绩效	参加例会, 参与决策, 承担相应角色责任, 为其他成员提供帮助	为团队贡献的有效 建议, 个体任务完成 时间

(六) 利用平衡计分卡确定团队绩效的测评维度

应用平衡积分卡的三个原则

建立因果关系

确认业绩的驱动因素

与财务指标挂钩

二、建立团队绩效测评指标体系

(一) 分解团队绩效的测评维度

格利伯特 (Glibert) 的四维度法

质量
标准

数量
标准

成本
标准

时效
性

(一) 团队成员的个体行为维度与个体成果维度

- 个体行为维度：主要考察个体参与团队活动的情况。
- 个体成果维度：主要考察个体完成团队任务的结果。



(二) 确立包含个人绩效的团队绩效测评指标体系

团队

测试层面	行为/过程的测评	结果的测评
个体层面： 成员对团队的贡献	<ul style="list-style-type: none">• 团队成员是否合作• 在会上是否交流看法• 是否参加团队决策过程• 在以上所有活动中他的表现如何	<ul style="list-style-type: none">• 某成员是否同其他团队成员合作• 书面报告的质量• 完成个人业绩所需的时间• 向团队所提建议的准确性• 团队成员完成工作的情况
团队层面： 团队的总体绩效	<ul style="list-style-type: none">• 团队成员是否合作• 团队召开会议是否讲究效果• 团队全体交流看法是否听取各方意见• 决策时是否意见一致• 在以上所有活动中表现如何	<ul style="list-style-type: none">• 团队成员是否合作• 客户对团队工作业绩的满意度• 积压工作减少的百分率• 团队整体工作过程的运转周期



三、建立团队中的个人绩效测评指标体系

(一) 实施团队中的个人绩效测评的必要性

- 团队效率、人事决策的基础、高效运作的基础

(二) 设计个人绩效测评指标体系的思路

- SMART、团队类型、成员的个人特点

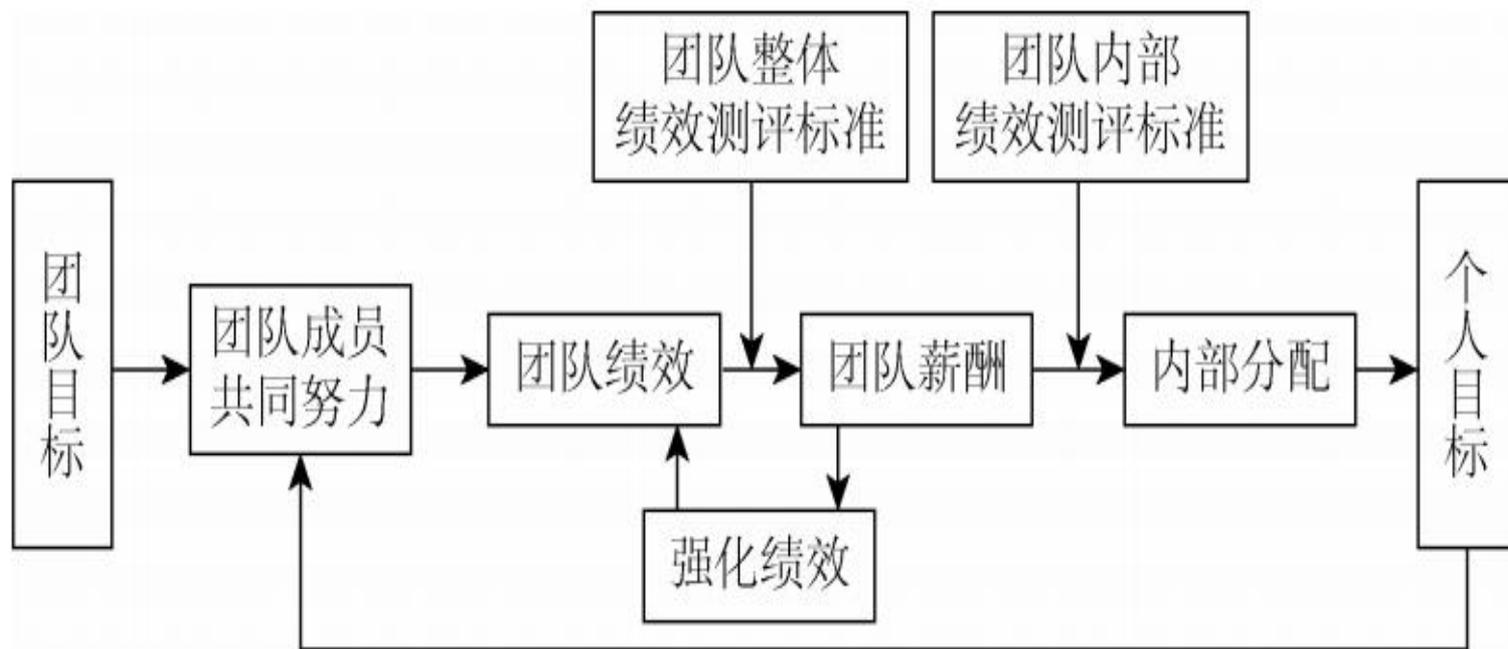
(三) 个人绩效测评指标体系的架构

- 综合素质和工作业绩

一、针对团队整体进行绩效测评

二、兼顾团队成员的个人贡献

三、体现对团队和对个人的二次激励薪酬分配



团队激励薪酬计划运行机制示意图

小 结

- 本章阐述了团队绩效和绩效管理的概念以及影响团队绩效的因素，分析了团队绩效测评体系设计需要考虑的问题，给出了不同类型团队的绩效测评体系应用的范例，向读者全面介绍了团队绩效测评体系的一般设计方法和团队绩效测评流程。最后分析了如何根据团队绩效测评结果对团队整体和团队成员进行激励。

思考讨论题

1. 如何设计团队绩效测评体系？
2. 简述团队绩效测评流程。
3. 如何根据团队绩效测评结果对团队及其成员进行激励？
4. 理论结合实际，谈谈你所设计的团队绩效测评流程。



团队训练游戏

👉 大公司的智力题

👉 短语接龙



Thank You!