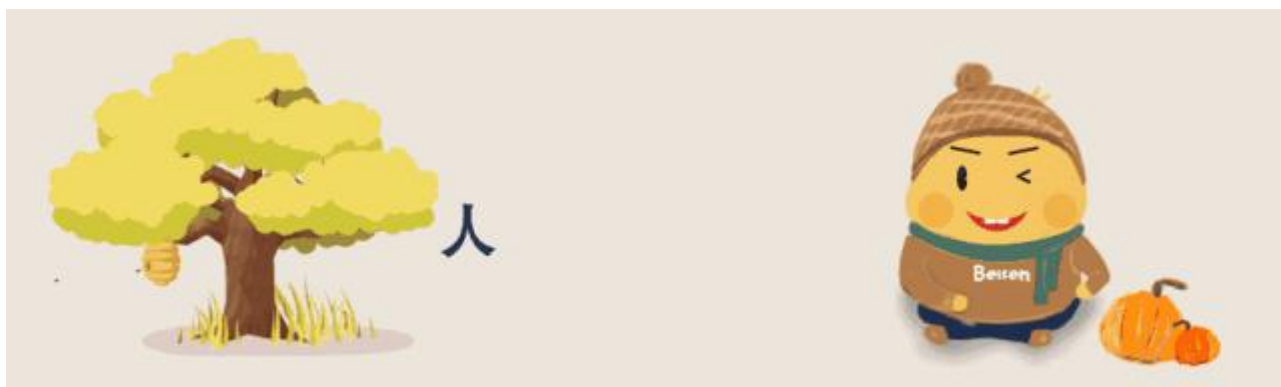


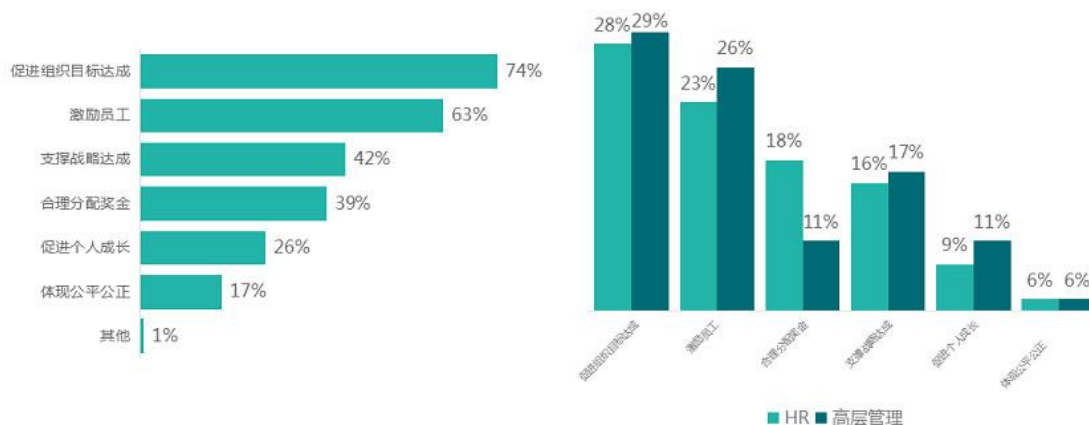
# 重磅|2017-2018 中国企业绩效管理成熟度调查报告发布！

原创：森豆北森1周前



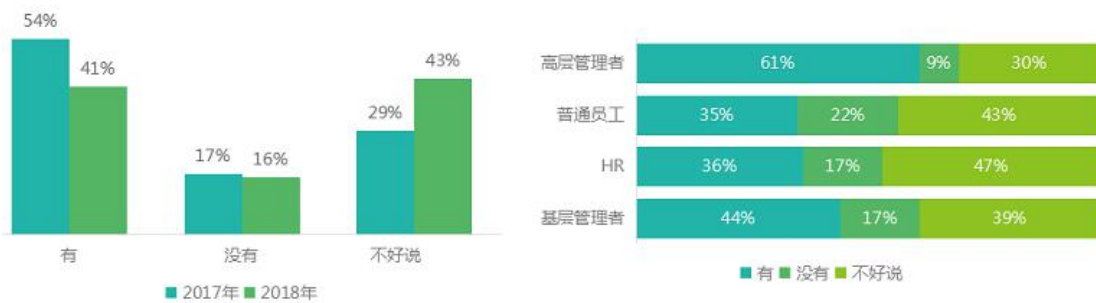
最近跟一些 HR 的同仁聊绩效管理，大家普遍反映绩效管理难做：老板不认可，员工经理排斥，HR 夹在中间里外不是人，这到底是普遍现象还是个例呢？

为搞清楚这个问题，我们需要先理清绩效管理的本质，经过对 1500 多家企业的 HR、高管及员工调查，我们发现，74%的受访者认为绩效的核心目标是促进组织目标达成、能否有效的激励员工、有效支撑公司战略，部分 HR 会注重合理分配奖金。所以要想让老板、员工认可绩效管理，就必须从组织目标达成与员工有效激励的角度出发。



▲ 绩效管理的核心目标是什么？

然而，企业现行的绩效管理制度远没有想象中的乐观，大部分企业认为是流于形式，59%的企业认为，现行的绩效管理对提高公司商业价值贡献不足，远没有达到期望，其中半数以上的员工认为没有价值或不确定，47%的 HR 也没有完全认可。



▲ 现行的绩效管理制度对提高公司商业价值是否有重要影响？

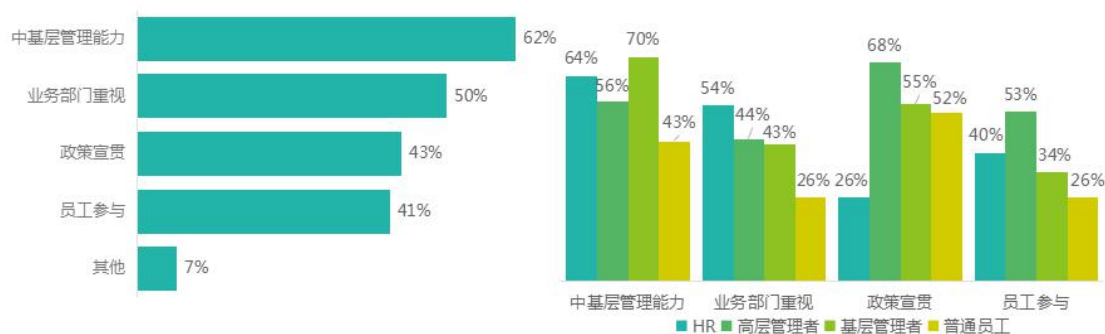
为什么会造成企业绩效管理流于形式呢，总结起来，有以下几点原因：

## 01

### 中基层管理能力不足

在调查绩效管理推进过程中最大的障碍时，超过 60%的受访者反馈中基层管理能力不足成为绩效管理推进最大的瓶颈。

企业的快速扩张，急需大量的中基层管理者。企业通常的做法是从业务能力强的人员中进行选拔，但这种做法忽视了对管理者所需的能力、个性等方面的考察，致使优秀的人才放错了位置，无法做到从管理者的角度有效的辅导、激励员工，客观公正的评价员工，导致公司战略与实际执行出现断层。



▲ 在绩效管理推进过程中遇到的最大障碍是什么？

## 02

### 上下级目标不一致

目标一致是企业战略落地的首要条件，然而在企业的实践中事实并非如此，调查显示超过 50%的员工对公司的目标不了解或者认为自己的工作与公司目标不一致，精心制定的战略目标沦为口号，无法有效落实到执行。

究其原因，虽不乏受管理者能力的制约，但更重要的原因可能是目标公开透明机制的缺失。在市场、商业环境快速变化的今天，清晰的战略目标是员工行动的方向，也是赋能员工的根本。所以在战略目标落地过程中，公开透明是关键，是员工了解公司战略，管理者监控目标是否落实的基础。



▲ 个人目标与公司目标是否保持一致？

## 03

### 目标与日常工作两张皮

很多人都有减肥的目标，甚至把目标都设置为微信头像，“不减20斤不换头像”，而往往体重依旧有增无减或者是短期降低之后反弹。这与目标在执行过程中很像，即使大家制定了目标，但在实际过程中忙于琐碎的事务，调查发现有超过50%的受访者反馈目标与日常工作是两张皮，没有有效的结合。



▲ 现行绩效管理中，目标与日常工作能否有效结合？

分析发现存在这种情况的主要原因有两点：

其一，目标不够清晰。

我们知道一个清晰的目标要符合 SMART 原则 ( Specific 具体的 , Measurable 可衡量的 , Attainable 可以达成的 , Relevant 与其他目标相关的、Time-bound 有时间期限的 ) 。

然而实际制定过程中通常会忽略一些关键的思考，比如可衡量，可达成，是相关的。对 OKR 体系中专门使用 KR 来说明目标达成的标准，足见可衡量的重要性；可达成也不能局限于一句话承诺，需要有明确的执行计划，保障目标是可完成的。相关性更为重要，不仅仅要考虑对上级目标的支持，还需要考虑相关团队的目标。

其二，目标执行过程中，困于琐事忽略目标。

这源于缺少目标回顾机制。通常情况下经理与员工的沟通聚焦的日常工作，而忽视了员工的目标，期末员工翻开目标才发现实际的工作并非当初设定的内容，当然这有可能是目标设定的错误，但通常是因为忙于琐事，致使更重要的目标没有执行。

要让员工重视设定的目标，经理就应该比员工更重视，推荐通过定期进行目标的回顾以及在沟通日常工作时紧扣目标的方法，让员工意识到日常工作是目标牵引，培养员工的目标意识。

## 04

### 信息化工具对绩效变革支撑度不够

如何保证员工随时查看经理、组织的目标？

如何跟踪针对目标设定的计划？

经理如何保证自己的目标被系统地分解，如何随时了解员工的目标并帮助其 review？

团队、部门间如何更好的协作？

.....

这些工作如果单纯依靠传统的将目标写到纸上或者表格中提交给 HR 进行存档的方式，根本无法实现。

调查发现有超过半数的企业尚未使用信息化系统，已经应用系统的企业中，也有超过半数对应用效果感到不理想。工具已经成为绩效变革的制约因素，如何

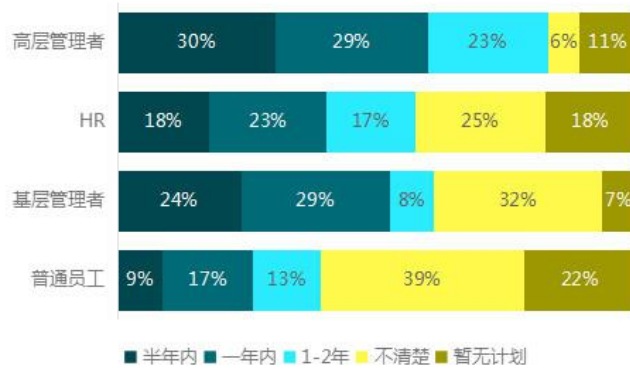
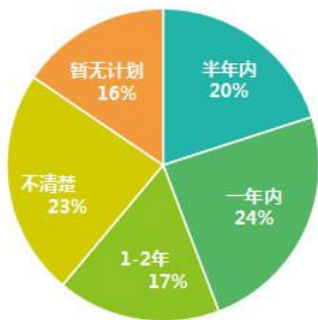
借助信息化帮助企业实现目标共享，目标的实时监控，也成为推动绩效变革的重要组成部分。



#### ▲ 是否已应用信息化系统辅助绩效管理？

这几年绩效变革、重构绩效管理的声音一直比较响亮，80%的高管都有对现行绩效进行变革的意愿，然而绩效管理不同其他，它没有可寻之规或者灵丹妙药，需要根据企业的文化、业务、员工素质等各方面的情况进行个性化设计。

现阶段，我们看到大量中国企业在绩效管理领域开始不断地变革、学习、内化、升级。有如华为般先僵化再固化后优化的，有如小米般上下求索，皈依本质的。在绩效调研中，我们也见到，更多的中国企业在尝试 OKR 等模式，在尝试了一年后又又有变革计划的。



### ▲ 对现有绩效管理制度及流程进行变革的意愿？

根据近年来对国际国内绩效管理的调研，以及上百家客户的绩效项目执行经验，北森发现，在绩效的整个执行过程中，有4个关键截点需要重点把控，才能真正将绩效管理与企业的实际业务有效结合，提升企业的商业价值。

► **目标制定**：目标的制定质量，直接影响整个绩效管理的效果。在目标制定中，最需要关注的就是目标的上下对齐，通过将公司的战略逐级分解到组织的目标，团队的目标，直至个人目标，使员工真正清晰自己工作对公司整体的影响，才能真正做到激发员工。

► **过程管理**：绩效管理的真谛不是最终打分分级，而是通过对过程的监控以及结果的复盘，提升每名员工的个人能力，及时纠偏，快速调整，最终达成企业的目标。因此，重视目标执行过程的管理，才是绩效管理的核心。过程管理既需要包括对优秀表现的及时肯定，也需要领导做到对执行中遇到的困难及时发现及时给予建议，帮助员工完成目标。



► **绩效考核**：绩效考核的结果对员工非常重要，因此对于结果的考评一定要做到客观公正。同时在考核中，领导不能仅进行打分，还需要对员工进行深入的辅导与沟通，帮助员工正确认识所得分数，并在新的绩效周期中有努力与改进的方向。

► **结果应用**：绩效结果的应用，不仅限于年底奖金的发放，以及级别的调整，做短期的激励晋升，还可以通过系统的帮助，进行更为广泛的应用。例如将绩优员工进行特征抽象，找到公司的优秀员工画像；或是将员工的绩效与其他表现信息结合，作为人才盘点的依据等。

只有在绩效变革的路上发现问题，及时迭代改进，采用敏捷的思路持续创新才是解决之道。