

姚琼课堂



向阿里巴巴学绩效管理





目录页

Contents Page

第一部分

绩效管理与核心竞争力

第二部分

绩效管理流程

第三部分

价值观的考核

第四部分

管理层与员工考核

第五部分

绩效结果运用

第一部分 绩效管理与核心竞争力

什么是阿里巴巴的核心竞争力？阿里价值观

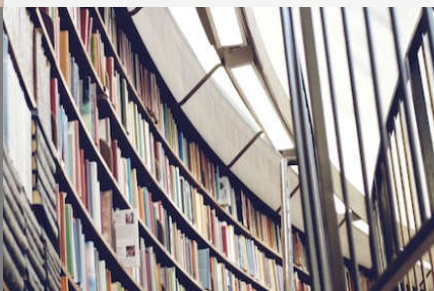
持之以恒的绩效管理将为形成企业的不可替代的核心竞争力做出贡献

阿里老话：

结果要好，过程也要好

为过程鼓掌，为结果付酬

今天的最好表现，是明天的最低要求



第二部分 绩效管理流程

目标设定

自我评价

经理评估

HR审核-汇总提交审批

反馈-面谈

绩效考核组成

- **两部分：**

- 业绩考核KPI：

- 目标的完成情况；完成目标的过程中所展现的胜任能力和职业素养

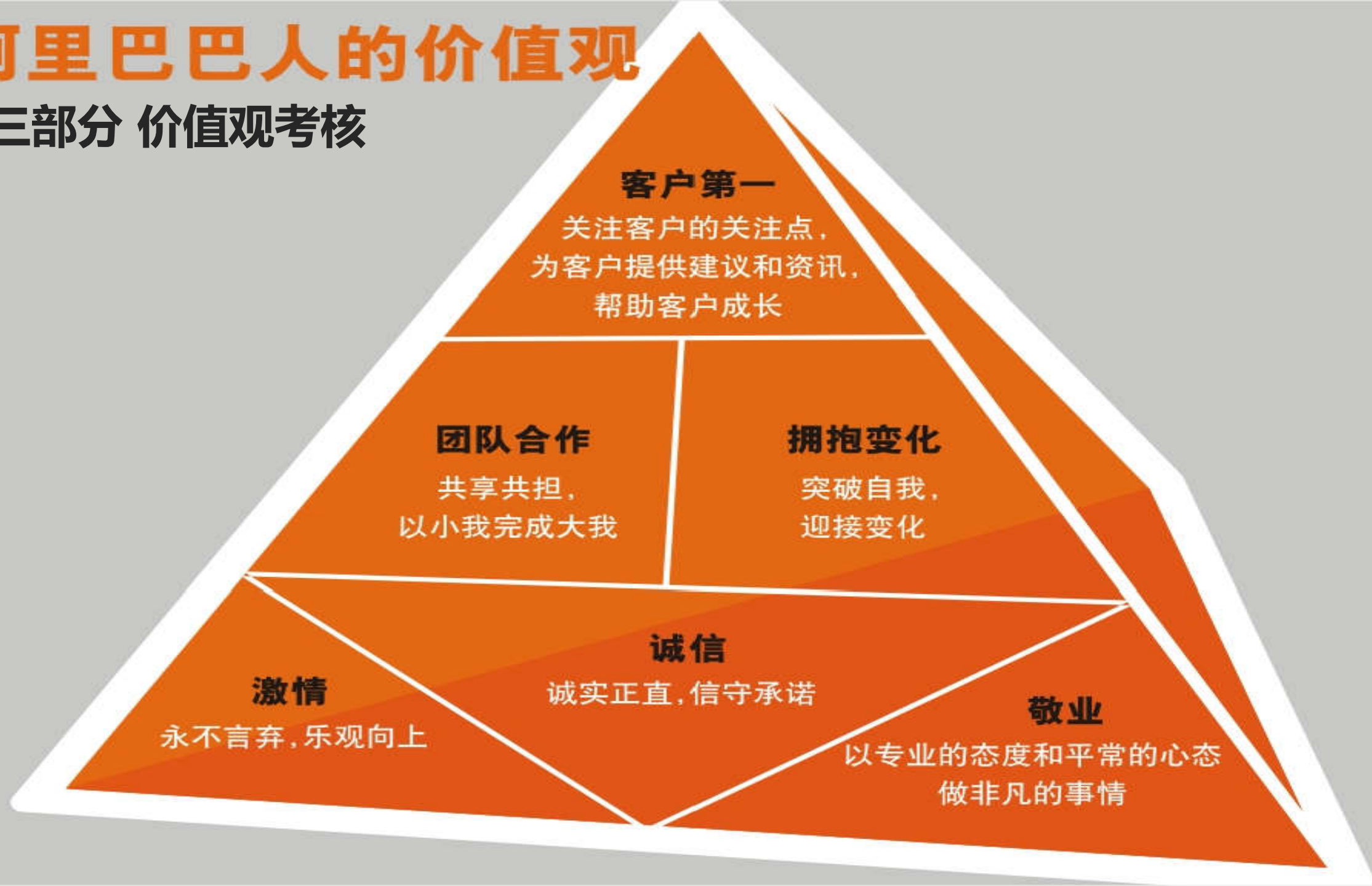
- 价值观考核

- **比重：**

- 业绩/价值观考核各占50%，价值观考核不及格则绩效考核不及格

阿里巴巴人的价值观

第三部分 价值观考核



客户第一

1分：尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象

2分：微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题

3分：与客户交流过程中，即使不是自己的责任，也不推诿

4分：站在客户的立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到客户和公司都满意

5分：具有超前服务意识，防患于未然

团队合作

- 1分:积极融入团队，乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作
- 2分: 决策前积极发表建设性意见，充分参与团队讨论；决策后，无论个人是否有异议，必须从言行上完全予以支持
- 3分：积极主动分享业务知识和经验；主动给予同事必要的帮助；善于利用团队的力量解决问题和困难
- 4分：善于和不同类型的同事合作，不将个人喜好带入工作，充分体现“对事不对人”的原则
- 5分：有主人翁意识，积极正面地影响团队，改善团队士气和氛围

价值观评分6步法

1. 平常观察到员工某一种行为时，一定要问自己，这是怎样的水平，就某个案例很困惑时，请找你的上一级主管或HR讨论；
2. 评估时，针对每一小条给员工打分；
3. 每一条总分出来后，团队成员之间做一个比较，看打分是否合理；
4. 6条总分出来后，团队成员之间做一个比较，看打分是否合理；
5. 准备和员工沟通会遇到的问题，若感到很困难，请找你的上一级主管或HR讨论；
6. 和员工对话时，立场坚定，信息明确

其他注意事项：

- 功夫在平常：平时关注细节，细小的行为，表明自己的态度；
- 员工会感觉自己受到关注，主管的关注对于员工的肯定是很实在的；
- 有时间、有地点、有事件、有评论

第四部分 管理人员业绩考核内容



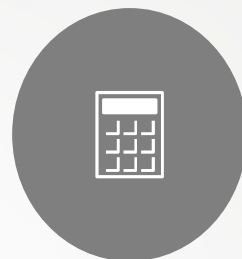
- 10月—公司第二年度战略
- 11-12月—分解目标
- 邮件或书面知会和确认

根据综合分进行
管理人员的2-7-1排序。

第四部分 员工考核



业绩表现
performance



12月-1月，部门
经理制定目标和
沟通书面或邮件
知会和确认

员工考核



价值观表现
Value



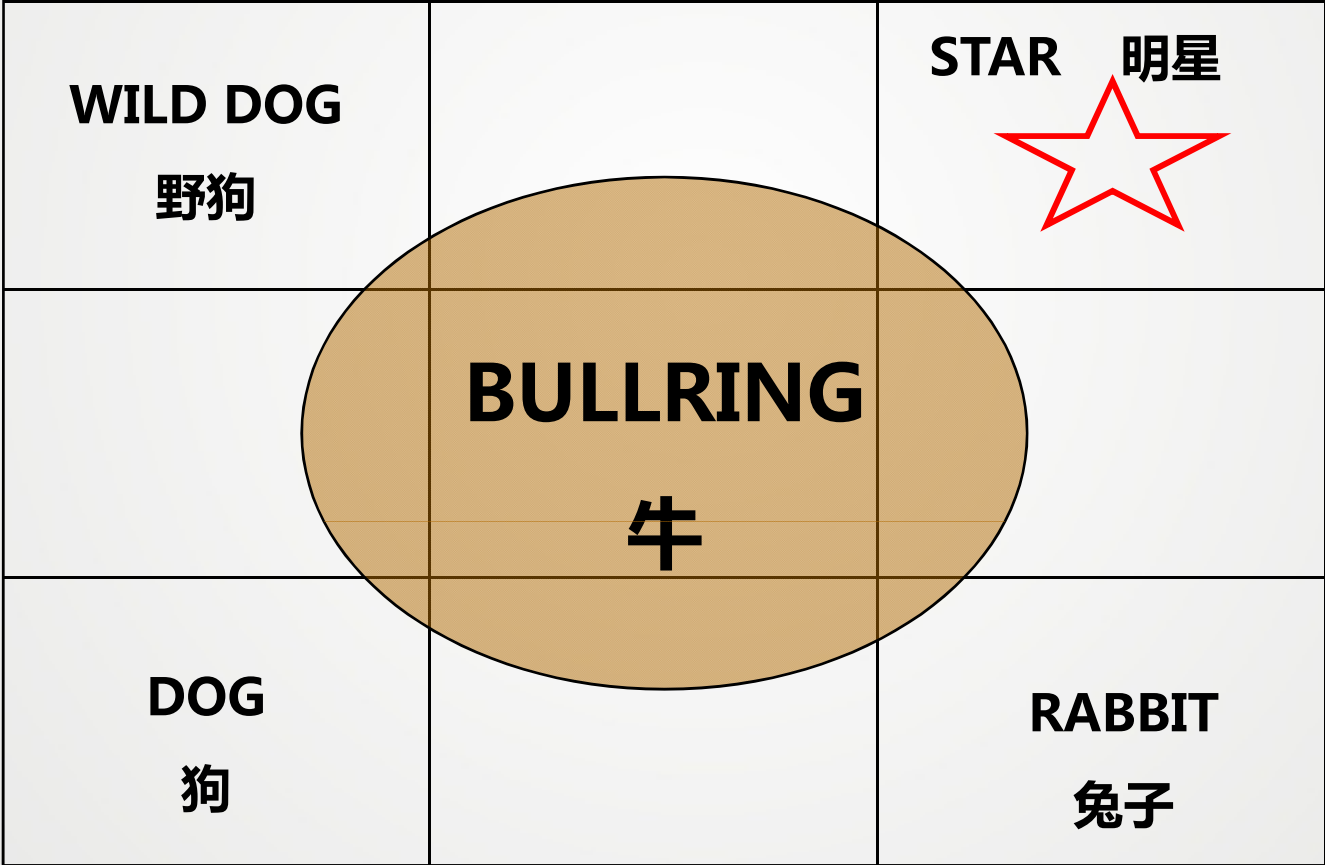
业绩和价值观各占50%
每季度第一周完成（PA表）
充分沟通达成共识
全年业绩为四次的平均
部门内2-7-1排序

第四部分 考评体系

performance

业绩

今天的最好表现是明天的最低标准



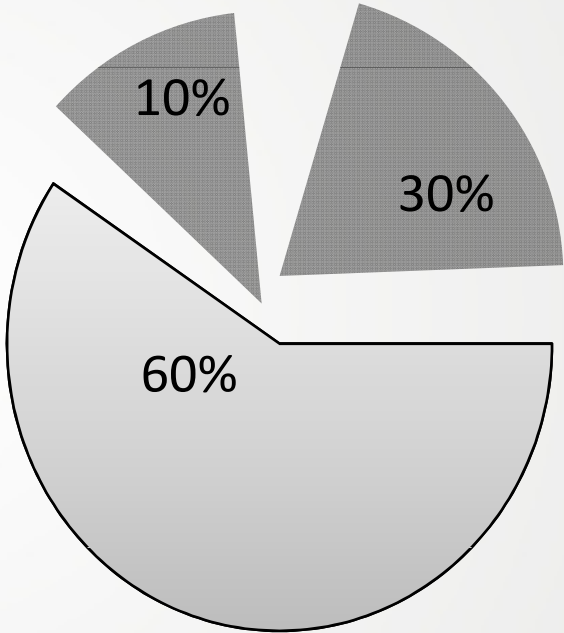
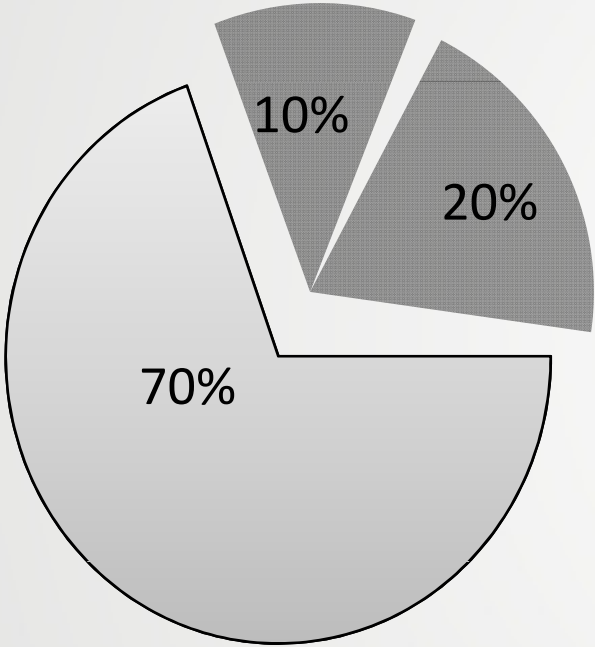
Value

价值观

绩效考核结果：强制打分，定义

打分	定义		分布	分布
5	杰出		<=20%	<=35%
4.5	持续一贯地超出期望			
4	超出期望			
3.75	部分超出期望			
3.5	符合期望			50%
3.25	需要提高			>=15%
3	需要改进			
2.5	不合格			

第四部分 末尾淘汰制



第五部分：绩效结果的运用



奖励必须基于公司当年目标全面实现的基础上得以实施
奖励将坚定不移向优秀员工倾斜

培养企业家的黄埔军校



KPI就像检查身体时的各项指标，它不应该是我们追求的目标而应该是公司健康的象征和结果。完成了KPI,绝对不等于万事大吉了，就像身体某些时候指标正常不等于健康一样。我们要为我们的mission、vision和dream 去奋斗，而不是为了完成KPI任务。



未来绩效考核调整：案例制考核



回顾与总结

第一

价值观的考核

第二

人才考评体系

第三

激励绩效

THANKS