

姚琼课堂



向阿里巴巴学绩效管理





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

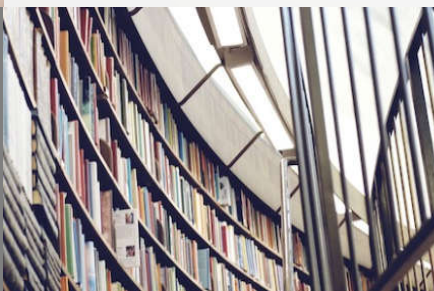
持之以恒的绩效管理将为形成企业的不可替代的核心竞争力做出贡献

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



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



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

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

拥抱变化

- 1分：适应公司的日常变化，不抱怨
- 2分：面对变化，理性对待，充分沟通，诚意配合
- 3分：对变化产生的困难和挫折，能自我调整，并正面影响和带动同事
- 4分：在工作中有前瞻意识，建立新方法、新思路
- 5分：创造变化，并带来绩效突破性地提高

诚信

1分：诚实正直，表里如一

2分：通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议，直言有讳。

3分：不传播未经证实的消息，不背后不负责任地议论事和人，并能正面引导,对于任何意见和反馈“有则改之，无则加勉”

4分：勇于承认错误，敢于承担责任，并及时改正

5分：对损害公司利益的不诚信行为正确有效的制止

激情

- 1分：喜欢自己的工作，认同阿里巴巴企业文化
- 2分：热爱阿里巴巴，顾全大局，不计较个人得失
- 3分：以积极乐观的心态面对日常工作，碰到困难和挫折的时候永不放弃，不断自我激励，努力提升业绩
- 4分：始终以乐观主义的精神和必胜的信念，影响并带动同事和团队
- 5分：不断设定更高的目标，今天的最好表现是明天的最低要求

敬业

1分: 今天的事不推到明天，上班时间只做与工作有关的事情

2分：遵循必要的工作流程，没有因工作失职而造成的重复错误

3分：持续学习，自我完善，做事情充分体现以结果为导向

4分：能根据轻重缓急来正确安排工作优先级，做正确的事

5分：遵循但不拘泥于工作流程，化繁为简，用较小的投入获得较大的工作成果

Q&A

1 团队比较年轻，文化还在摸索，KPI怎么设置呢

2 如何来考核价值观与文化呢？

3 推行过一个胜任力考核，却落于形式，怎么办？

THANKS