

姚琼课堂

向Google学绩效管理

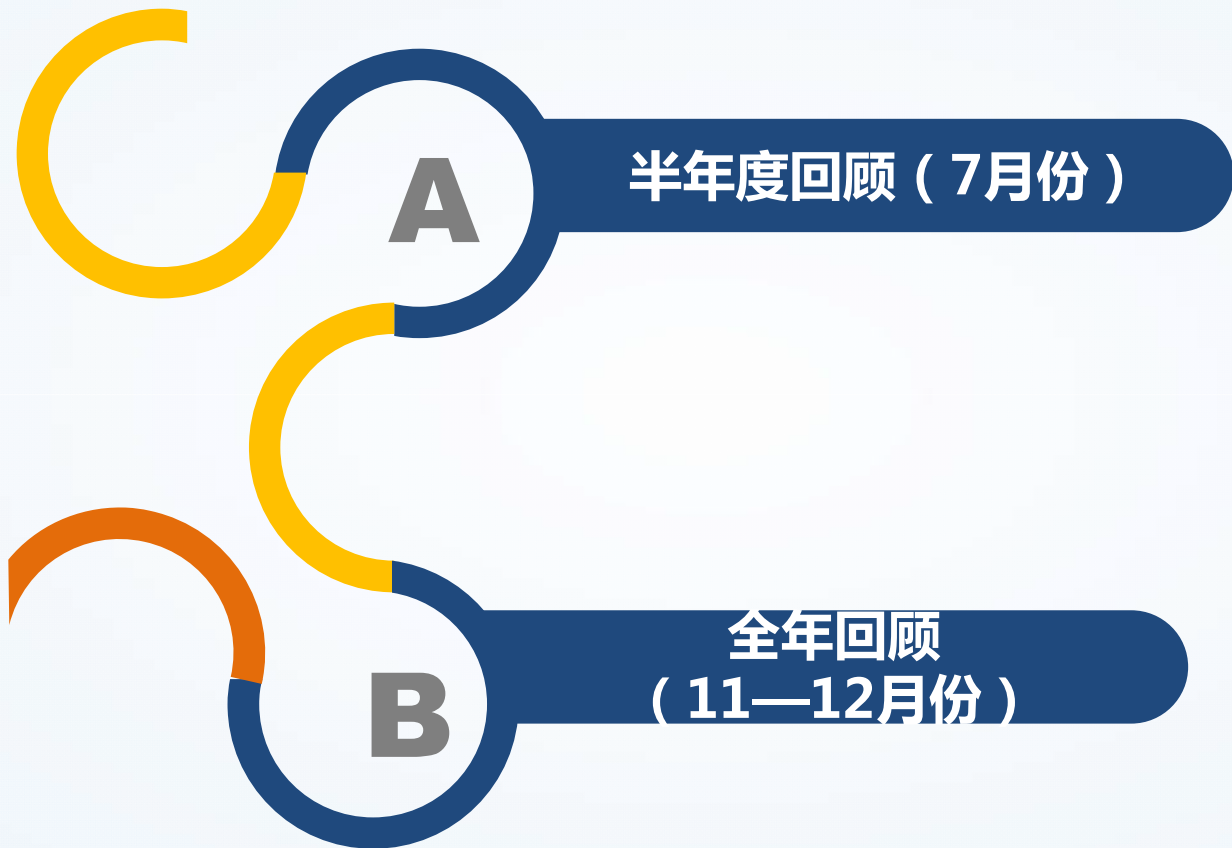
Google



谷歌人力资源体系



谷歌年度绩效考核



谷歌考核维度



工作业绩完成度

具体工作指标



能力表现

完成这些目标的行为是否符合公司价值观。

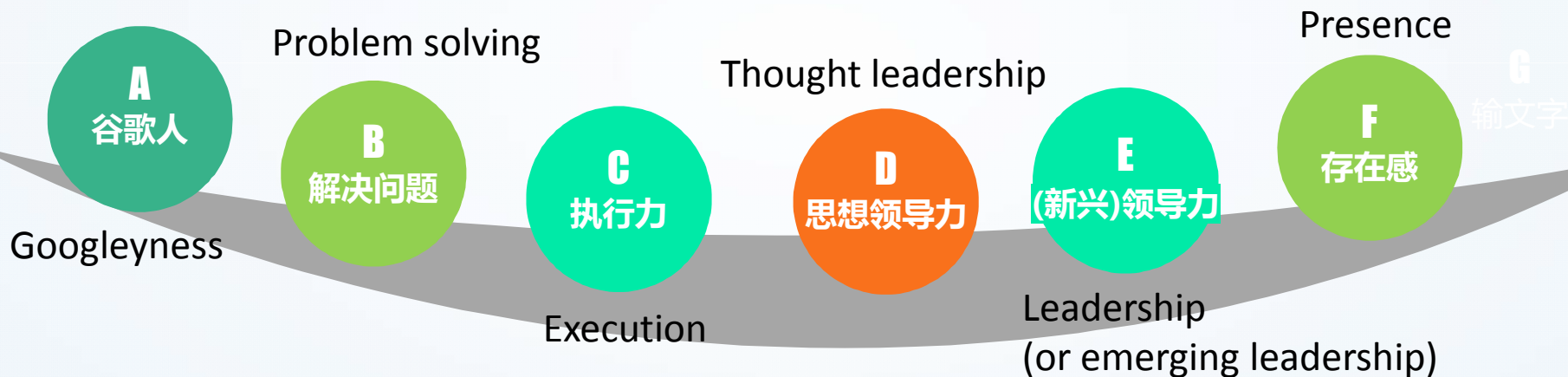
谷歌绩效考核流程



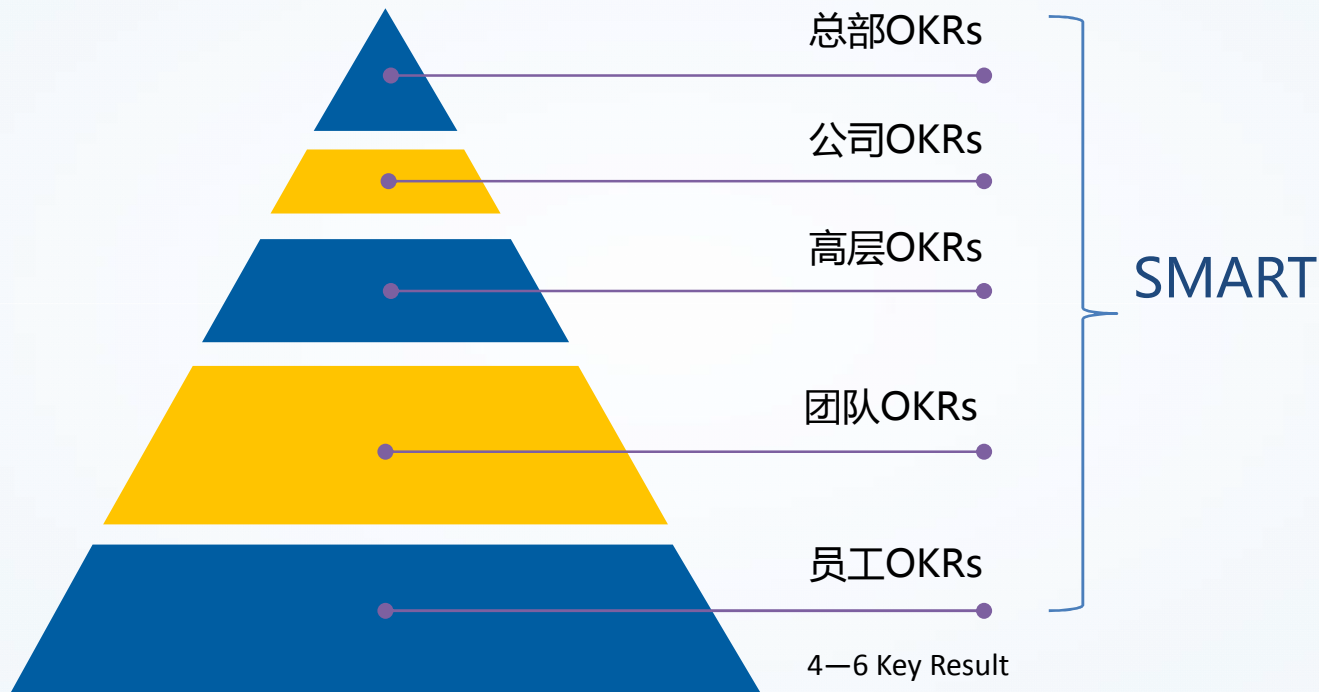
谷歌能力评估标准



能力是指对个人和公司绩效至关重要的、可辅导的、可观察的、可衡量的、以行为方式表现出来的组合。核心能力反应了公司的价值观、文化和经营准则，是所有员工应该具备和展示的。



谷歌目标设定OKRs : objective and key results , 目标和关键结果



一些基本的注意事项

- 最多5个目标，每个目标4个关键节点
- 所有目标必须互相认可同意——不能采用命令的形式
- 一页完成最好——最多两页
- 不是评估绩效的武器
- 评级

60%-70%=好；

40%=差

- 只有在未完成的关键节点仍然重要的时，才会在下一个季度的KR中继续存在并执行

OKR的关键

•OKR是

- 每年或者每一季度设立一次
- 可测量的
- 在个人、团队、公司三个层面进行指定
- 全公司可见的
- 每季度打分

OKR的元素

•Objective

- 有野心的、较激进的
- 令人感觉有点紧张而不舒适

•Key Results

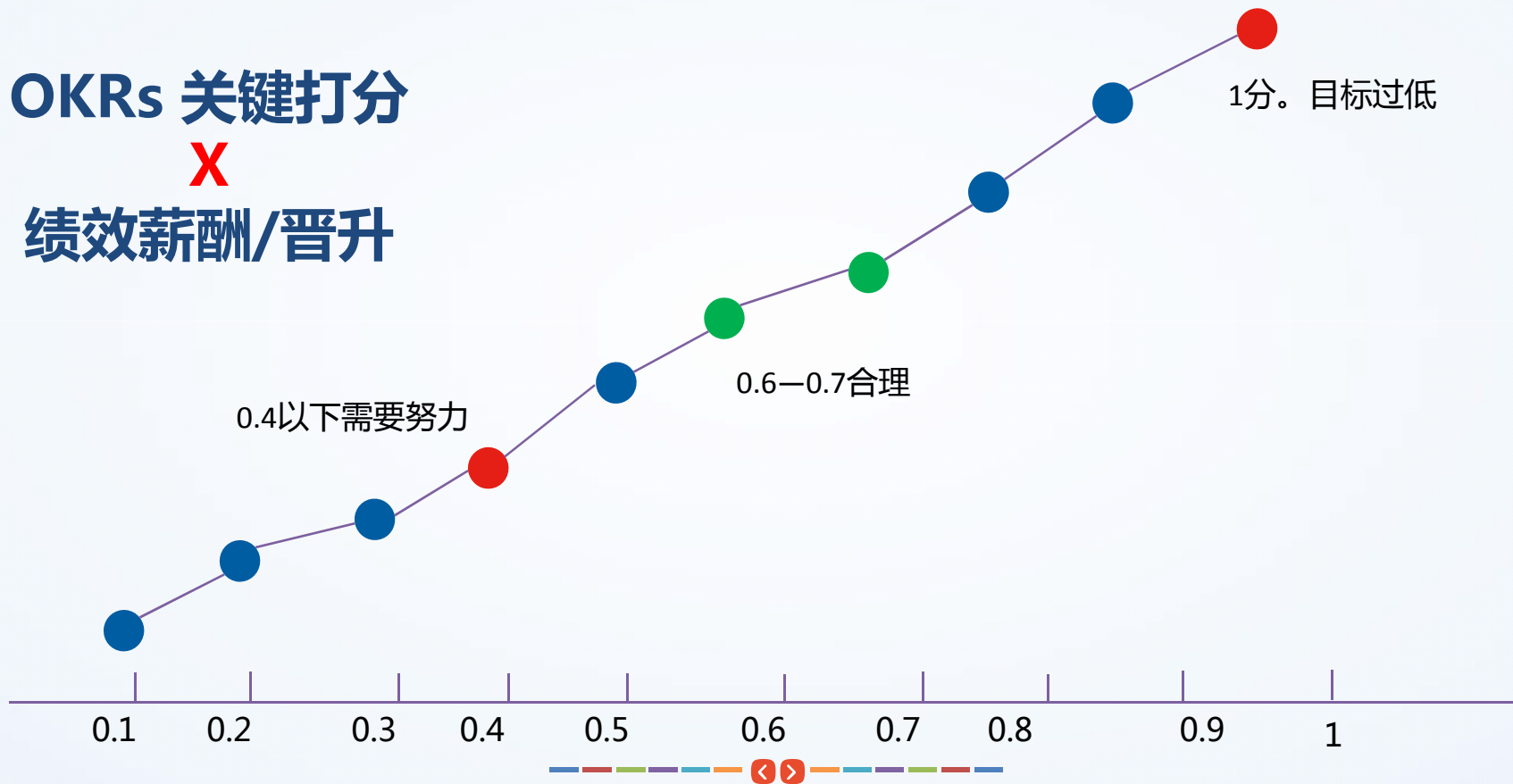
- 明确地使Objective可实现
- 可量化的
- 导向Objective的评级

谷歌OKRs分值

OKRs 关键打分

X

绩效薪酬/晋升



个人OKR的样例

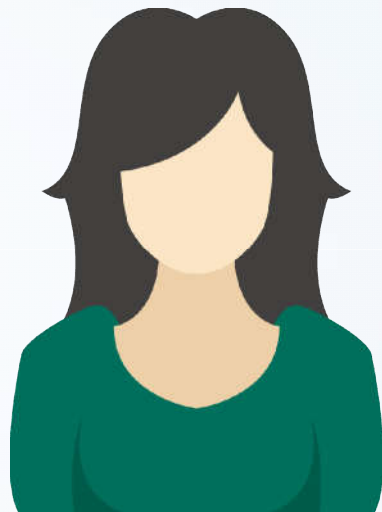
- Objective: 加速博客收入的增长 0.7
- Key Results:
 - 向所有用户增加放置盈利广告的栏位 1.0
 - 增加广告主通道以提高RPM xx% 0.3
 - 启动3个收入调查, 研究什么驱动了收入的增长 0.7
 - 完善博客广告网络的研发, 确保Q1的工程师配置 0.8

►OKRs的透明制度



自我评估

项目/成果	
<div></div>	
我的职位	我的影响
<div></div>	<div></div>
我的主要贡献总结	
<div></div>	
描述一件你认为做得很好并打算继续做下去的一件事	
<div></div>	



同事评估



五级绩效考评



► 绩效会议 : Calibration Meeting

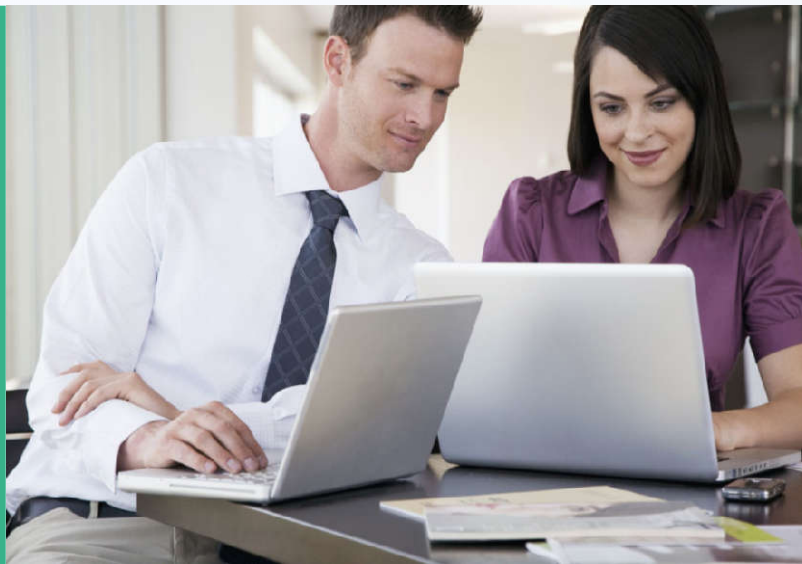
避免：

- 1.月晕偏差
- 2.逻辑偏差
- 3.对比偏差
- 4.近时偏差
- 5.宽松偏差
- 6.严苛偏差
- 7.趋中偏差



► 绩效面谈

1. 明确谈话目标
2. 明确谈话结构
3. 准备好例子，
使对话丰富
4. 提问，鼓励队
员敞开心扉



► 总结与回顾



