

绩效考核培训 高绩效团队学习心得(大全5篇)

在日常学习、工作或生活中，大家总少不了接触作文或者范文吧，通过文章可以把我们那些零零散散的思想，聚集在一块。那么我们该如何写一篇较为完美的范文呢？接下来小编就给大家介绍一下优秀的范文该怎么写，我们一起来看看吧。

绩效考核培训篇一

周六晚，千禧城阳营销中心团队进行了打造高绩效团队的学习，这次学习氛围特别浓厚，大家都积极踊跃地进行发言。此次培训内容与我们的现实工作密切相关，大家都从各自角度结合实际进行了答问，通过此次学习让我对团队有了更深的心得体会。

首先我对团队的概念有了清晰的认识。知道了团队的概念，让我认识到，作为团队中的一员，我应该以一个什么样的姿态投入到我所在的团队的工作当中去。从千禧国际村这个项目开盘至今，一直工作在这里，可以说是看着千禧国际村一步步走过来的，从最初的平淡到现在的相对热销，这与我们千禧大团队，与千禧城阳营销中心团队目标一致、团结协作是分不开的。团队中的我们有着共同的目标——完成今年2个亿的销售任务。有着共同的承诺——实现这个任务是每个人的责任。

通过这次学习，意识到我所处的团队与成功团队存在的差距。今后的工作中，要以一个成功团队的标准来要求自己，与同事多沟通，为团队的发展建设多提可行性建议，为实现我们团队共同的目标去努力奋斗。

相信千禧城阳营销中心会成为一个高绩效的团队的，相

信“振兴国际村，我在必成功”！

星期六，学校组织全体员工进行了高绩效团队的培训，培训帮助我获得了一些适用的新知识，并给予我一个很好的机会客观的观察自己以及自己的工作。下面是我对本次培训的一些感悟和体会。

一、作为管理者，如何能让自己的团队成为高绩效团队，我认为要具备以下几点能力。

1、要让自己的团队有明确的目标，也只有所有的成员都明白目标在哪里，才能充分的发挥自身的优势，去实现这个目标。而也只有当大家目标相同，才会在沟通过程中及工作过程中减少因目标不明确带来的对团队战斗力的缩减，从而形成有高度战斗力。领导还要能够鼓舞士气，不停的督促大家，并及时纠正并制止过程中队员的精力分散，让大家把持续的把目光放在目标上。

2、能够对团队成员进行良好的分工，对工作进行合理的量化，尽量避免因前面的团队成员因工作量过大无法完成，导致后面工作拖延的沙漏效应，从而保证团队的高效工作能力。同时对流程进行明确，制定标准，并形成一环扣一环的工作衔接，还要在工作衔接中善于寻找方法，提高效率减少流程中对时间的浪费。

3、做伯乐的能力，在工作过程中，能够发现团队成员的优点，缺点及特性，根据团队成员的特性，将团队成员安排在适合的位置。

4、要具备虚怀若谷，善于听取意见的能力。工作过程中往往最能够提出改进意见的人是基层的员工，他们在实际工作中最能发现问题，所以领导需要能够善于听取意见，从而对流程进行优化，从而保证团队良好高效的运行。

5、要有承担后果的勇气与责任心，从而才能建立领导的凝聚力。

二、作为员工应具备如下素质

1、良好的执行能力，能够高效的完成领导分配的任务，做好本职工作。同时无论领导的命令对与错，是否与自己的想法相左，都要具备先高效执行的能力，执行之后，再寻找适合的机会提出自己的改进意见。之所以军队能成为最高效的团队，很大程度上也是依赖这种令行禁止的作风，用一个将军的名言来总结“虽然我并不认可你的判断，但是在没有新的命令下达之前我都会尽所有能力完成现有的命令”

2、积极的团队协作能力，能够和 workflows 中的上下部门进行良好的配合与衔接。

3、善于跟领导用适合的方式提出改进意见。

一条小鱼，也许只能打败虾米，但一群小鱼——团结的小鱼，可以拥有鲨鱼一样的力量。团队已是时代主题，现在已经进入一个团队为王的时代。请先忘记来自外界的竞争吧，因为最大的敌人就是内部的不齐心协力，团队内部关系的圆融往往比改善生产工具更具生产力，和谐团结的团队是高绩效的保证，一滴水，阳光下很容易干涸，但是正是因为有亿万滴水存在，世界上才有了浩瀚的大海，这就是团队的力量。

感谢学校安排的这次培训，让我收获了很多。希望以后能够继续参加相关的培训，我一定会抱着积极学习的心态踊跃参与。

绩效考核培训篇二

为全面客观、公正、准确评价教师的教育教学工作绩效，充

分发挥工资分配的激励导向作用，构建重实绩、重贡献、重责任的分配激励机制，充分调动广大教师的积极性、创造性。根据晋江市教育局晋教人〔20xx〕73号文及《晋江市机关事业单位工作人员绩效考核实施》（晋委办〔20xx〕166号）文的精神，学校制定了《港塔小学教师绩效考核实施方案（征求意见稿）》，并依据方案对教师进行绩效考核，现将阶段工作及存在问题作如下小结：

一、民主制定方案

1、教师绩效考核实施方案的制定

2、考核内容

教职工绩效考核的主要内容为职业道德规范占15分，工作量占25分，出勤占10分，履行教育教学岗位职责占35分，工作实效占15分及附加项（没上限），以总得分进行评定，比例则按照上级部门的绩数而定。

二、考核的程序与运行

1、考核

为了保证方案的有效运行，学校成立了教师绩效考核考评小组且进行明确的工作分工。考评时间分别在每年1月、4月、7月、10月。（1）4月、10月的考核内容为职业道德规范、工作量、出勤、履行教育教学岗位职责及附加项。（2）1月、7月为每学期结束月，故在原有的基础上增添工作实效。由学校考核领导小组在规定时间内对教师进行综合测评。考核结果确定后，及时向被考核人反馈。

2、公示

考核结果确定后，将考核结果公示一周，以提高考核的公信

力。

三、面临问题和今后工作

尽管我校绩效考核工作已深入开展，但任然存在不少问题：

- 1、个别教师对绩效考核意识不强，加上绩效考核中绩效奖差额不大，尚不能很好地调动其工作积极性。
- 2、学校流动性较大，特别是优生的流失，学校在教学质量考评方面没能找到更好的平衡点。
- 3、各年级师生比不平衡，学区比赛多集中在高年段，造成年级与年级之间，教师与教师之间教师绩效考核有一定不平等。

下步工作打算：

- 1、继续完善和实施意见绩效工资考核办法
- 2、进一步加强对学校领导和教职工的管理与考核。

总结二：教师绩效考核个人总结

一、思想工作方面

二、教学工作方面

这学期，本人担任三年级语文和英语教学工作。在教学中，我能自觉做到教学态度认真，认真钻研新大纲、吃透教材，积极开拓教学思路，把一些先进的教学理论、科学的教学方法及先进现代教学手段灵活运用于课堂教学中，努力培养学生的合作交流、自主探究、勇于创新等能力，努力提高学生的语文素养。严格执行“日练周测单元过关月考”制度，用错题集来订正学生的错误。圆满地完成了教学任务。

在我所教的学科中，三一班的语文平均分：91.8。

名列全镇第二名；三一班的英语平均分：95.5。

名列全镇第一名；三二班的英语平均分：93.9名列全镇第二名。

三、班主任工作：

作为一名教师，不仅需要努力地工作，更需要积极参加素质教育的实践，不断地学习，不断的更新教育理念，不断的提高自己，我将在以后的工作中再接再厉！

一、指导思想

根据绩效工资的有关文件精神 and 学校实际，在上级核拨的绩效工资总量内，以实行聘任制和岗位管理为重点，维护教职工利益，构建科学合理、公平、公正的激励机制，规范学校内部分配办法，探索建立科学规范的分配机制，充分发挥津贴补贴的杠杆作用，以责任和业绩为依据，多劳多得，优绩优酬，拉开分配差距，体现干与不干不一样，干多干少不一样，干好干坏不一样，激励教职工爱岗敬业，扎实工作，开拓进取，积极主动完成各项工作任务，推动教育教学工作又好又快发展。

二、实施对象我校在编在岗的正式教职工。

三、分配原则

1、坚持“不劳不得，多劳多得，优绩优酬，兼顾公平”的原则，津补贴发放以工作绩效考评结果（教师量化积分）作为主要分配依据，适当拉开分配距离，向一线教师，骨干教师和成绩突出的教师倾斜。无论什么原因，只要没有岗位绩效考核结果，就不能参与奖励性绩效。

2、根据岗位职责科学分配，实行相应职称就近分配。

3、坚持“公正、公平、公开”的原则，实行阳光操作，分配方案经教师大会或教代会通过后实施。学校对教职工的思想政治表现、工作态度、业务能力、履行职责、工作成绩等，每月进行一次考核，考核分德、能、勤、绩四部分，总分为100分（不包括加减分）考核后及时公示，确保教职工有知情权，参与权和监督权。

4、实行全乡统筹，兼顾各校实际的原则，统筹部分适当向薄弱学校倾斜。各村小参照本方案就近考核教师。

四、考评程序

1、每月结束，由校行政组织教导处、教研组相关人员组成考评小组，按考评细则，对照过程进行检查评估，综合考评，实行量化积分，然后将考评结果进行公示，无异议后累计分配一学期绩效工资。

2、中心小学组织考评小组对辖区内的村级完小、教学点，依照考评办法进行抽查复评，对各校教职工的工作绩效进行评定，进行津贴发放。3、中心完小副校长和各村小校长由中心完小校长考核，中心完小教师由教学副校长按照方案组织考核，各村小教师由各村小校长以学区为单位，参照本《绩效考核方案》，结合各自实际。制定本校考核细则量化考核本校教师，然后把考核结果报中心小学审查。

五、绩效工资分配办法

1、绩效工资总额的70%分别按对应档次按月打入工资帐户。

2、绩效工资总额的30%，由学校统筹整体安排，不属于任何个人，学校按教师绩效考核结果依照相应职称职责对应量化分配。

凡违反《教师法》、《中小学教师职业道德规范》及有关文件规定，受到主管部门通报批评、警告、记过、开除留用察看处分的，或是受到公安机关刑事处罚的，不参与考评，不享受所有绩效工资，70%部分列入学校30%部分总额一同考核。

3、绩效工资的30%一学期发放一次（即每年的1—6月在六月底结算，7—12月12月底结算）。其中假期的一月份、七月份考核的成绩列入上年12月份和当年的6月份计算套发，元月份、7月份扣除全乡统筹部分外按本人的绩效津贴全部发放，二月份、八月份按本人上拨绩效津贴足额发放。

4、凡是教育局认可的借调人员，减除教育局和乡统筹部分后全额发放；

5、由县以上医院鉴定无法正常上班的精神病人，癌症病人及其他特殊病人，减出统筹部分外全额发放，在职人员在法定休假期內、公伤治疗期间，绩效工资全额发放，一学期病事假累计在一个月以內的基础绩效工资照发，病事假累计超过一个月的，从超假之日起，扣一月基础绩效的10，累计超过两个月的（含两个月），扣两个月基础绩效的15，累计超过三个月（含三个月）以上五个月以下（含五个月）扣25；六个月及以上的，基础性绩效每月只发50。连续请病假一月及以上的，其奖励性绩效工资均纳入所在学校统筹，按绩效工资分配办法执行。6、班主任津贴按每生每月一元发放，不足20人的按每月20元发放，班主任津贴每学期按五个月计算，依据班主任考核细则实行每月量化，期末累计结算。

8、正在立案审查或停职的人员，停发审查停职期间的奖励性绩效工资，基础性绩效按第2款执行。

六、分配方式

1、从全体教师奖励绩效总额中提留10%用作期末教学质量奖惩，每月从总津贴中扣除应该支付的班主任津贴，教研组长津贴，代课金等相关津贴外，以上合称公共金。期末结算时

按相应职级依照一定的方式分摊公共金，根据量化积分累计计算兑现教师每月绩效工资。

2、根据我校实际，本年度教师工作量均按有关文件执行，没有超工作量。

3、本方案中没有涉及的内容在具体量化过程时由考核小组参照有关条款和文件会议决定。

绩效考核培训篇三

绩效管理学习也有一段时间，根据所学结合我局基层实际我谈以下一些看法：

绩效是一个体系，该体系包括个人绩效，部门绩效以及组织绩效，它们之间相互联系，其中部门绩效是连接个人与组织绩效的桥梁企业实施绩效管理的目的和实际用处在于：绩效管理促进组织和个人绩效的提高；绩效管理促进管理和业务流程优化；绩效管理保证组织管理目标的实现。

推行绩效管理，要讲究科学，企业需要打造的是全面绩效管理而不是全面绩效考核。考核应按企业、部门实际需要，重点解决一两个问题，而绩效管理是全方位的。绩效考评、360度评估，强制排名等方式方法的运用，都不是千篇一律的，适合的部门及工作实际不尽相同。对一个岗位的考核往往是多种考核技巧的应用。绩效管理应是整个企业的大事，是“大合唱”而非“独角戏”，绩效管理需所有部门共同参与，而不是只有人力资源部唱独角戏；任何部门、任何员工都应该重视。

一、结合我局实际，我认为职工普遍对关键业绩与非关键业绩理解不够，两种指标之间的矛盾同时也无法避免。我局自上而下统一推行了以kpi为核心的绩效管理，大部分部门及职

工不能够充分理解何为kpi，就算知道这个名词的含义也无法将关键与非关键区分开来。既然是关键业绩，业绩指标不能太多，但是指标少了又无法覆盖工作的所有内容，企业是一个整体，某一个部门的关键业绩，还在于别的部门的配合，而别的部门的配合工作，对于这个部门又是一个非关键业绩。如果都考核，就会发现考核指标太多，不考核，又不全面。在某种程度上就造成部门之间相互推诿责任、“事不关己高高挂起”的局面，出了问题不能统一协调，造成资源浪费，降低企业效率。

二、绩效考核暂时停留在只与奖金挂钩阶段，绩效管理单纯性的成为绩效考核。与奖金挂钩合理性值得思考，还有考核维度需要进一步改进。将奖金与考核成绩挂钩，本来是为了激励员工。但是，在各个部门所指定的考核的指标中，有很大一部分会受到外部环境的影响。有时候实现了目标的，不见得是做的好的，没有实现目标的，不见得是做的不好的。考核成绩和奖金挂钩，就不是在激励员工，而成为赌谁运气好，在基层为了避免这种情况的发生，采取的措施基本上都为均奖模式，大家都一样，谁也不多，谁也不少。有什么问题别问，你看看别人就行。而员工本身就会理所应当的认为我每个月都应该发多少，少了我的就不行等等各种负面影响。

三、绩效激励不够明显，绩效考核几乎成为管理层的惩罚工具。会有管理层经常将类似的话挂在嘴边“你不怎么怎么就考核你，你不服从安排就考核你”，而很多东西都没有在指标体系里面体现出来，也不会考虑到基层员工的工作实际，仅凭感觉进行考核与评价，而对事情或者工作本身的事实完全忽略，不同人，对待同样一个事情的感觉是两样的，而运用事实评价所搜集到的事实，也会受到客观因素的影响。更严重的是，跨部门的多个岗位协同完成的工作，奖罚不分明，管理层乱使用考核权利，跨部门无标准地进行考核，一意孤行地认为作为管理者我就有权利惩罚你，虽然我不是你的直接上级但是我就是要考核你，“考核”二字已经变相发展为只是单纯的惩罚而没有激励层面。所以绩效激励必须全面，

绩效评价应该感觉与事实相结合，避免激励的片面性。

四、绩效申诉是否应该考虑在绩效管理范围之内?绩效沟通的渠道是否应该多样化?管理者在绩效沟通中扮演的角色十分重要，有效沟通成为绩效管理中绩效评价合理性至关重要的决定因素。所以，绩效面谈是绩效管理工作中一项非常重要的环节。绩效面谈是通过面谈的方式，由主管为员工为明确本期考核结果，帮助员工总结经验，不仅要找出不足，而且要与员工共同确定下期绩效目标的过程。从而来实现上级主管和下属之间对于工作情况的沟通和确认。不愉快的沟通或者不畅通的沟通渠道往往造成基层员工对于绩效管理的消极抵触及排斥心里，有怨言却无处申诉，迫于权威压力宁愿“息事宁人”的想法作祟。造成绩效管理流于形式。

五、绩效管理如何更好的为企业文化建设服务?诚信、责任、奉献、创新，构建和谐企业文化，需要奖勤罚懒、优胜劣汰、目标明确、公平公正，这些都是和谐企业文化的关键内容。绩效管理需要在这些方面进行努力，而且也只有绩效管理能够将其量化而更好地为其服务。创建“努力超越、追求卓越”为企业文化为背景的公司及个人价值取向，只在公司普遍达成这种价值取向，合理设置绩效目标，才能在工作中形成良好的互动，而不是被动的接受。才能形成普遍的信任与有效的执行，并且能够超越目标的执行。

企业在高速发展的同时，会遇到各种各样的问题，而制约企业发展的瓶颈，就是企业管理的短板，如何来识别企业的短板，做针对性的改善，如果有一种诊断工具来识别的话，那这种诊断工具就是政府质量奖评审准则——卓越绩效模式。

当今世界，正面临经济全球化、一体化、科技化的发展环境，带给企业是面对激烈的竞争，商场如战场，企业如何在竞争中立于不败之地，做成基业长青，这是每位企业家们梦寐以求的事，如果说有一种管理模式可以实现企业家们的这个梦想，那就是政府质量奖评审准则——卓越绩效模式。

《卓越绩效模式》源自美国波多里奇国家质量奖准则，该模式为企业提供了一套评价标准，企业运用它可以不断评审自身的管理绩效从而迈向卓越，它也是世界级成功企业公认的提升企业竞争力的有效方法。据美国1990—1999做的一项对比调查：导入卓越绩效模式获奖企业的投资回报率大约是标准普尔500指数企业平均水平的4.2倍，这些企业的投资回报率是685%，而标准普尔500企业的投资回报率仅为163%。

中国为了更快的参与世界竞争，提升国家的整体竞争力，与时俱进，把美国波多里奇国家质量奖的评奖标准进行引进、消化和吸收，制定国家标准《卓越绩效评价准则》(gb/t19580)已经成为全国质量奖的标准，各地方政府质量奖也纷纷以国家质量奖的标准为评审依据，是企业家根据科学发展观发展企业的重大体现。

卓越绩效模式建立在一组相互关联的核心价值观和原则的基础上。核心价值观共有十一条：追求卓越管理；顾客导向的卓越；组织和个人的学习；重视员工和合作伙伴；快速反应和灵活性；关注未来；促进创新的管理；基于事实的管理；社会责任与公民义务；关注结果和创造价值；系统的观点。这些核心价值观反映了国际上最先进的经营管理理念和方法，也是许多世界级成功企业的经验总结，它贯穿于卓越绩效模式的各项要求之中，应成为企业全体员工，尤其是企业高层经营管理人员的理念和行为准则。

企业作为一个经营组织，其运营体系是围绕组织的业务流程所设立的各项管理职能模块组成的，而企业是否能够永续经营，取决于组织那能否正确地做正确的事。企业源源不断的创新活力从和而来。卓越绩效模式认为，其根源在于高员工契合度。“高绩效工作的焦点在于员工契合度。”。所谓员工契合度就是“员工从感情上和理智上致力于完成工作、使命和愿望的程度。具有高度员工契合度的组织，通常的特点是具有一个高效执行的工作环境，在此环境下，员工被充分调动，为了顾客的利益和组织的成功竭尽全力。”

《卓越绩效准则》的《评分系统》对卓越级企业的评价标准之一是：“基于事实的评价和改进、创新、持续改进，成为了整个公司关键的管理工具；整个公司普遍地呈现出共享、改善和创新的局面。”从这个评价标准看出，持续地学习、创新、变革是卓越企业的关键管理工具，也是卓越企业表现出的最突出的特征。也就是说，卓越企业是一个充满创新活力的企业。

要想做好卓越绩效模式就首先要了解卓越绩效模式的特征：

一、更加强调质量对组织绩效的增值和贡献

标准命名为“卓越绩效评价准则”，表明tqm(全面质量管理)近年来发生了这样一个最重要的变化，即质量和绩效、质量管理 and 质量经营的系统整合，旨在引导组织追求“卓越绩效”。这个重要变化来自于“质量”概念最新的变化：“质量”不再只是表示狭义的产品和服务的质量，而且也不再仅仅包含工作质量，“质量”已经成为“追求卓越的经营质量”的代名词。“质量”将以追求“组织的效率最大化和顾客的价值最大化”为目标，作为组织一种系统运营的“全面质量”。

二、更加强调以顾客为中心的理念

把以顾客和市场为中心作为组织质量管理的第一项原则，“组织卓越绩效”把顾客满意和顾客忠诚即顾客感知价值作为关注焦点，反映了当今全球化市场的必然要求。

三、更加强调系统思考和系统整合

组织的经营管理过程就是创造顾客价值的过程，为达到更高的顾客价值，就需要系统、协调一致的经营过程。

四、更加强调重视组织文化的作用

无论是追求组织卓越绩效、确立以顾客为中心的经营宗旨，还是系统思考和整合，都涉及企业经营的价值观。所以必须首先建设符合组织愿景和经营理念的组织文化。

五、更加强调坚持可持续发展的原则

在制定战略时要把可持续发展的要求和相关因素作为关键因素加以考虑，必须在长短期目标和方向中加以实施，通过长短期目标绩效的评审对实施可持续发展的相关因素的结果加以确认，并为此提供相应的资源保证。

六、更加强调组织的社会责任

《卓越绩效评价准则》国家标准是我国25年来推行全面质量管理经验的总结，是多年来实施iso9000标准的自然进程和必然结果。

当我们用这种全新的管理哲学去审视卓越绩效模式就会发现，卓越绩效模式和iso9000□cmmi等不同，它完全跳出了“管理就是规范化”、“人是不可靠的，要靠制度管人”等的传统管理思维，给我们一种对企业管理的全新理解，使我们认识到企业中最宝贵、最具创造性、最有价值的资源不是制度、规范，而是具有情感和理智的员工，一旦让他们在情感和理智上认同公司，全身心投入工作，则企业就充满活力，就不会得大企业病了。非但如此，卓越绩效模式本身就是一个系统的管理标准、评价体系，企业通过导入、运用卓越绩效模式，并通过不断地自评去纠正和提升，就能一步步地达到卓越的境地。

绩效考核培训篇四

最近总是听到朋友在谈他们的公司和主管的管理方式，有的是抱怨，有的是无奈。

我自己作为一名中层经理，既要管理员工，也要受到更高级别经理的管理，因此对于绩效管理深有体会：做一名另下属敬和服的主管真不容易。如果不能以身作则，威信难以树立；如果不能建立信任，所有的管理都是空谈。

同时，最近我也在开始帮助公司考虑绩效管理的初步方案。绩效管理是人力资源管理的核心，做方案容易，但是要有效果难。因此在此谈谈自己的观点，也算是自己的一种尝试。

对于多数公司而言，大多数员工并不能感受到绩效管理的价值所在。

问题的根源在我看来是由于大多数绩效管理系统的使用目的出错。要么依靠管理者的独断独裁，要么仅仅是一种例行公事，亦或作为取得解雇某个员工的必需证据。

我觉得绩效系统应当用来培养和发展员工一而非评估他们。

在公司，决定员工工作成败的关键基于：即经理和员工应当共同工作，如团队伙伴一般，两人都对员工的绩效水平负责。

而这种工作中的伙伴关系应从建立彼此信任的关系开始。

当员工得知你真心在帮助他们的时候，他们也会反过来支持你。

我们要关心自己的员工。要坦诚地对待他们。要帮他们树立责任心。要让他们独立负责。

在这种关系里存在着很多信任和尊重，之后才会出现关心和坦诚。

如果你和员工之间的关系还不够，那么这时候若要进行有挑战性的对话，如批评，就会演变成一种攻击，从而造成对员

工的伤害。

但是假如你在对员工的感情投资充分的前提下，那么员工就很容易感到你对他们并无恶意，你通过看似强硬的对话，如批评，所要传达给他们的是关爱和帮助。

在公司内，员工并不能确定上司对自己是否存有恶意。员工必须信任上司。但前提是，经理们舍弃对员工的评分，而转为辅导和帮助他们获得好的绩效成绩。

有效的绩效管理的三个关键点

1、首先是绩效规划，建立目标和绩效考核标准。

假如员工不清楚目标和标准，他们如何去实现？假如员工没有清晰的目标，他们就只会干坐着或直接放弃，虽然人在公司，可是并不能尽全力工作，因为他们不了解该做些什么。

2、其次是员工辅导。

这是指经理观察员工的绩效表现，表扬或必要时的重新指导。

3、最后是绩效评估，等同于回顾和学习。

这时你该坐下来，和员工回顾过去一段时间的绩效表现。

绩效管理并不应作为季度末或者年终评估的工具。相反地，它应当贯彻在每日、每周和每月中使用，指导经理和下属员工共同工作，帮他们取得良好的绩效。

当主管帮员工取得工作胜利，公司和员工双方面都有得益。

当员工拥有清晰的目标，有意义的工作，以及每日的支持，他们的工作意愿将受到鼓励。这意味着员工在工作中所做的事对他们本身就存在价值，他们觉得自己每天都为这个公司

带来改变，他们本身都获得发展。

这最终让员工获得一种强烈的归属感。员工来这里工作，感到自己属于这里。当员工觉得自己能带来改变时，他们就会爱上这种归属感。

当员工想留在一个地方，他们留的越久，就会想方设法地回报所在的组织，而且他们自身也获得发展。员工的保留率和创造性都会得到提高。

最后，用老子的一段话来结束吧：太上，不知有之。其次，亲而誉之。其次，畏之。其次，侮之！

绩效考核培训篇五

近期，在人力资源部的组织下开展了绩效管理课程的学习，本次学习的收益是让我正确理解了绩效管理的理念，认识到了绩效管理的重要性，学习绩效管理的方法和工具。绩效管理是团队与个人利益实现双赢的契机。科学的奖金分配方案对公司绩效全面实施有着举足轻重的作用，下面我就谈谈我的一些想法。

一、绩效管理体系建立的原则

绩效管理体系是公平、公正的，体现企业战略发展导向，切实推进与提高个人和组织的绩效。其中，完善的薪酬管理体系对绩效管理的有效推进是非常关键的，薪酬体系和绩效体系是紧密联系的，完善的薪酬管理体系具有激励作用，能体现内外部公平。尤其是奖金分配方案，对员工积极性的带动以及对公司整理利益的提升有着强大的推动作用。

人力资源部门需制订符合公司发展战略的kpi指标体系，其中的具体细则可参考各部门根据自己实际情况，当然，各部门的数据汇报必须在当时社会条件、市场竞争的影响下于同行业有差距的业绩指标。在各项指标值确定的基础上，再从奖

金的基础、奖金的设计和奖金提升三个层面着手来安排奖金体系，使奖金体系设计体现公平的原则，从而符合公司发展的整体需要。

二、奖金基础和标准设定。部门获得奖金的来源是：公司在部门完成指标情况下获得固定的奖金；超额完成指标的情况下，可获得额外比例的奖金。而在没有完成的情况下，要根据比例扣除应获得的固定奖金。

员工获得奖金的原因不外乎两点：第一，达到岗位任职要求；第二，按照岗位要求完成了各项工作的具体表现。但究竟什么是岗位的具体要求，怎样评价完成具体工作的成绩，需要公司人力资源部门与各部门编写职位说明书、任职说明及绩效考核指标等一系列基础性工作。

我个人认为可以实行季度考核奖励，公司的中层管理者也应该参与进来，体现全员参与性；关键指标的完成性有据可依，但是部门与个人绩效考核一般指标的评定可通过公司、部门内部的生活会议来评定，体现公平、公正性。

人力资源部门首先需要分解公司经营活动，确定相应的工作岗位，并以职位说明书的形式将岗位职责和任职资格明确下来。工作职责的界定、公司对岗位任职资格的要求合在一起，是确定岗位固定奖金的基础。

同时，为了评价完成具体工作的状况，人力资源部门需要建立员工绩效考核体系，包括绩效考核指标、能力考评指标与态度考评指标等。公司通过考评员工在岗位上的工作业绩表现，确定其为公司业绩作出的贡献，进而确定员工奖金的发放比率。员工可能超出岗位对业绩的基本要求，也可能达不到这个要求，这些都直接影响他们领取奖金的额度。员工业绩考评结果是确定岗位业绩奖金的基础。

但是，由于岗位价值评估不可能完全准确，企业往往引入业

绩奖金制度，目的是使奖金结构更公平、更加具有竞争力和灵活性，从而激发员工的积极性。业绩奖金主要指由员工业绩考评成绩确定的业绩奖金——从事相同工作的员工由于业绩表现不同最终导致收入可能有较大差异。

除此之外，公司也可能视年度效益情况决定是否发放年终奖金。

三、员工发展和奖金提升

合理的奖金体系要能推动员工奖金水平不断上升。人力资源部门必须明确不同岗位的职业发展路线，完善培训制度，为员工提供竞争上岗或进一步提升的机会。

一方面，人力资源部门需要主动实施培训计划，给员工提高技能的机会。员工技能的提高往往伴随着工资级别的提高和工作业绩考评的上升，这在以考核奖惩体系为核心的人力资源管理系统中显得尤其重要。培训能大大提高员工素质，激发员工积极性，是一条重要的辅助性管理措施。

另一方面，公司应提供公平上岗的机会，使员工职业发展之路切实可行。公司可通过竞争上岗，推行轮岗、定期交流等制度赋予职工尽可能多的争取高薪岗位的机会。如竞争上岗，员工有能力上哪个岗位就竞聘哪个岗位，当竞聘不上的时候，奖金比别人拿得少，也就无话可说。这竞聘不应是一次性的，而应是定期的例如每年一次，这样就给了每个员工均等的机会，也鼓每个员工奋发向上。

成功是需要责任与合作的。每位员工只有敢于承担责任，每个季度多努力一点，公司效益提升之后，相信公司会对所有勤劳付出的员工有所回报的。

企业作为国家政治经济体系中的重要组成部分，对国家和社会的发展起着不可忽视的作用。企业不仅生产产品、创造效

益，而且解决就业、培养人才。企业从它产生的那天起，就在不断地完善管理、走向规范。随着全球经济一体化进程的加快，企业管理的要求越来越高，全世界的企业都在不断地发展和改进自己的管理体系，提高自己的管理水平，以满足产品国际化的要求。

以前我们谈质量，谈管理，往往都是片面的，或是孤立的。抓质量只抓终端产品，而不重视过程质量；抓管理只抓设备生产，而不重视人的管理；抓效益只重企业效益，而不重视环境负担和社会效益；抓目标只重短期效益，而不重视长期战略和缺少大局观。这些管理上的片面性在现代社会的竞争中必将使企业处于被动，甚至会使企业走向灭亡。ISO三标管理体系和卓越绩效管理模式给我们建立了企业管理的规范和努力的方向，使我们企业的发展不再是盲人摸象，不再会走向歧路而不知觉。

随着我国加入世贸组织，我们的企业已不可能象从前那样在自己的封闭体系中，在计划经济模式下得过且过了。我们的产品必须面对世界各国企业的竞争，虽然在一些行业我们可能有短期的保护，但那只是暂时的安慰。我们每种产品，每个企业都必将接受竞争的挑战，我们必须在自己的管理模式上与国际接轨，得到国际通用认证体系的承认，我们才有了与别人竞争的资格，才能拿到进入国际市场的通行证。从这一点上来说，在我们每个企业推行ISO三标体系和卓越绩效管理模式是势在必行的。

有的人会说，一会儿是ISO三标体系，一会儿又是卓越绩效管理模式，是不是有点重复，有点多余，有点烦琐。答案是否定的，这两种体系并不冲突。两种质量管理体系都是从大质量观出发。ISO体系是一个符合性的标准，也就是最低要求，是国际认证的合格评定标准，而卓越绩效管理模式是一个成熟性的标准，它引导企业持续改进和创新，不断完善和趋于成熟，永无止境地追求卓越。所以说ISO体系达标是让我们

拿到竞争的通行证，而卓越绩效管理是让我们在竞争中名列前茅，卓越绩效模式是优于qeo体系的，但它又必须有qeo体系的内容来支撑。

qeo三标体系和卓越绩效管理模式两个体系都是系统工程，它们涵盖了企业管理的各个环节□qeo体系包括质量，职业健康和环境三个国际标准的细则，企业要达到标准的要求，就必须从建设、原料、生产、销售、人力资源等方方面面每一个细节上把关，做到精细化管理。而卓越绩效管理从领导、战略、顾客和市尝资源、过程管理、经营结果、测量分析和改进七个方面展开pdca循环，它特别强调大质量观、强调以人为本、强调社会责任、强调战略的重要性、强调对结果的评价和改进。卓越绩效管理模式将使企业的发展与社会的进步融合得更紧密，是真正的可持续发展，是真正的科学发展观。

两种体系无疑都是动态的。随着社会的发展，人类生存环境的变化，人们对生活质量的要求的提高，对企业产品的要求肯定也会不断变化，所以任何体系都不会是固定的死框架，不会一成不变，也不会有绝对完美的体系。我们必须不断地更新管理体系，以适应社会和人类的需要。所以，卓越绩效管理模式之魂就是“改进和创新”，强调实现双赢。

任何体系都是死的，只有我们把它用起来，落到实处，体系才能发挥作用，才能真正地造福社会，造福人类。我们在企业的日常生产经营过程中，要真正做到过程管理，将体系中的标准和要求贯彻到每一个细节中，才能使我们的管理见成效，才能达到卓越管理。如果我们只是学学体系，然后埋头编数据，造文件，应付审核，我们就背离了管理的初旨，长期下去，不仅我们的管理模式丧失了作用，我们自己企业也将为此会出惨痛的代价。

要让两种体系良好运转并发挥作用，仅仅靠企业的自觉和良知是不够的。三鹿集团就是一个很好的例证，三鹿曾经得到过各种荣誉，通过了许多体系认证，被各种媒体和名人大肆

宣传，还是全国驰名商标，老百姓对其产品高度信任，其结果却是让数十万儿童受害。由此可见，一种认证体系若没有有效的监督体制和制裁措施，其危害比没有这种体系更大数倍。我们可以设想，一种三无产品或是名气不大的产品，我们使用它必定是小心谨慎的，一旦有不好的影响我们必弃之不用，而一种驰名产品，我们用它毫无防范心理，即使有了坏结果我们也宁愿从其它方面找原因，这种危害日积月累，就会酿成三鹿事件一样的弥天大祸。所以，要让oec三标体系和卓越绩效模式这两种体系发挥其作用和长处，我们必须在立法和监督上加强，要对获得体系认证的企业建立长效监督机制，要用法律来约束体系论证机构，合格企业和产品出了事，认证机构要负连带责任。这样才能避免论证走过场或是用金钱来交易，才能让体系成为一种推动生产力发展的积极因素。

两种体系是社会和企业发展到一定阶段的必然产物，是全社会和人类的一种需求，是经济全球化的一种规则，我们每个企业必须要遵守这种规则，并不断地追求卓越，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

我们把公司比做成一个人体。高管层无疑就是首脑，他们的职责是高屋建瓴出思路、定政策；首脑的思路与政策总是要通过我们的手和脚来完成、来实现，那么，一般公司职员就是我们的四肢；正如首脑与四肢需要由躯干来衔接一样，中层就是公司用以衔接高管层与广大公司职员的桥梁和纽带。高绩效的中层是公司的“脊梁”。聆听完章哲教授的高论，掩卷仔细品味，忽然就有了以上这段感悟。

章哲教授讲课深入浅出，高深而不隐讳、直白而不媚俗，妙趣横生而又意味深长，用心琢磨，让人受益匪浅。起初我觉得，做一个高绩效的中层管理人员，似乎就应当学着把自己变成面面俱到、八面玲珑的“完人”，容不得有半点差池和瑕疵，平心而论，我辈自认不能——因为，这太难了！退一步又想，身在其位，即使做不了“完人”，但对照一下高绩效

中层的标准学一学、靠一靠总还是可以的、应该的。高绩效中层的特征，章哲教授讲了很多，给我印象最深的有五个：

首先，要清楚自己的角色。摆正自己在公司中的位置，用好自己的权利和义务，既不能简单的去充当高管的“传话筒”，照本宣科、上行下达，也不能盲目的去做员工的“民意代表”，了无主见、人云亦云。中层，上对高管层下对一般职员，要想让高管的意图迅速、有效地覆盖到一般员工，一方面，既要明确“上意”做到不“贪污”精神、不衰减信号，又要善于对“上意”进行再加工，做一个信号“放大器”；另一方面，实践中经过“民意”检验为切实、有效的“上意”才是科学的，高效的中层要善于对实践中的各类信息进行归纳、整理和总结，去粗取精、去伪存真，并及时向高管层提出建议或报告，以便于其不断修正和完善公司决策，形成更加科学的“上意”。

其次，要有明确的工作目标。在具体工作中，目标就是一种追求和努力的方向，一个高绩效的'中层，要善于根据公司的经营目标来制定符合公司要求的、切合本部门实际的发展目标，做到长计划、短安排，并且善于总结、勤于反省。以我们的实际工作为例：从上年度开始，行里在大的发展思路之下，实行了无指标考核的管理模式。但无指标考核的管理模式不等于没有发展目标，而是意在通过绩效政策的合理引导，让大家去能动地确定更高的、不设限的发展目标。建立这一考核模式，实际上是向全体中层尤其是向各支行负责人及市行担标部门的中层传递了一个明确的信息：本支行、本部门设定怎样的目标，才能既达到行里的要求又符合本支行、本部门的利益？说白了，行里就是希望通过授权支行及部门自主制定各自的工作目标，来激励和促使大家不遗余力，不断冲击新高度，最终达到按照全行发展思路实现全行经营目标的目的。

再次，要有好的激励政策，以促进实现工作目标。根据全行的发展思路和经营目标来制定本支行、本部门的工作目标是

一种态度和愿望，但要“心想事成”还必须制定好的激励政策或者说是“游戏规则”。制定“游戏规则”的过程实际上就是一个分解指标、落实责任的过程。无规矩不成方圆、无规则难分胜负。现在看来，业绩无疑是衡量下属贡献程度最重要的一把尺子，所有政策或规则都要紧紧围绕业绩这个中心来制定，并配套相应的奖罚政策，客观考核、奖优罚劣，才能在支行或部门内部营造你追我赶的良性竞争氛围，促进实现工作目标。否则，不管是规则不公正还是尺度有弹性，都很难让部属工作起来心服、气顺。

第四，要聚合团队精神、群策群力，切忌“单打独斗”。作为一个高绩效的中层，自身具备较高的操作技能是件好事但这远远不够，更重要的是能够调动部属的工作积极性、激发部属的工作热情，群策群力，而不是好大喜功、“单打独斗”。我个人理解，行里要求工作中“人人头上有指标、人人肩上有压力”，就是提醒我们中层要运用和实践好“众人拾柴火焰高”这个朴素的原理。我想这决不仅仅是一句口号，更应当是每一个中层的管理追求和境界。“我要干”和“要我干”，两种截然不同的态度，带给我们的感受和由此产生的工作效果是大相径庭的——这是我在近两年的监督工作中，从各位监督员身上体会最深的一件事。

最后，要用科学的理念来带队伍、抓管理。但凡会管理的中层都善于在阳光下看人、都善于用自己的人格魅力去影响人。任何人都是一分为二的，评价部属要多看他(她)的长处，少看他(她)的缺点，日常工作中的表扬与鼓励要远比批评与惩罚更有效，用人的准则应当看他(她)是否有利于团队目标的实现，而不是仅凭中层自己的远近亲疏。俗话说：“打铁还须自身硬”，作为一个高绩效的中层应当严于律己、率先垂范，慎用手中的权利才能更好的展现自身的人格魅力，进而在潜移默化中去影响自己的部属；否则的话，在部属眼中，你永远只是一个权力的符号而已。一句话：榜样的力量是无穷的！

“吾尝终日而思矣，不如须臾之所学也”。走出连日来的困惑，让我明白了一个道理：每解决一个问题，每克服自身存在的一点不足，就是你向高绩效中层这个目标迈进了一步。如此看来，做个高绩效的中层也不难！