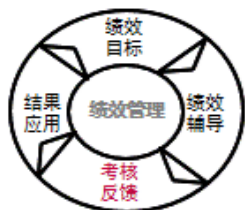


IBM 个人绩效承诺（PBC）实践方法



前言

企业文化的核心是价值观体系，而最能体现价值观体系的就是干部和员工的考核与评价体系。要把价值绩效文化制度化，最重要的是建立和完善考核与评价体系。

考核与评价体系是一种最有力的杠杆，只要朝合理的方向稍稍撬动一下，它就会释放出巨大的能量。同时，考核与评价体系还是一个载体，企业的各项经营管理任务和目标，都可以通过这个载体传递下去。我们考评什么，就能实现什么，反之亦然，我们要实现什么，就考评什么。

建立客观公正的价值评价体系是公司人力资源管理的长期任务。

目 录



- 个人绩效承诺基础
- 个人绩效承诺常见问题
- **PBC**案例点评

目 录



- 个人绩效承诺基础
- 个人绩效承诺常见问题
- **PBC**案例点评



何谓PBC?是研发产品, 还是?



员工



项目经理

大家好!首先先对各位的角色做一界定!然后,大家可以提出工作中的遇到的问题,我与各位共同讨论讨论



顾问

职能部门经理

何谓PBC?

今天所讲的**PBC**, 英文含义是**Personal Business Commitment**。本意是个人业务承诺, 为了便于理解, 我们称之为个人绩效承诺。



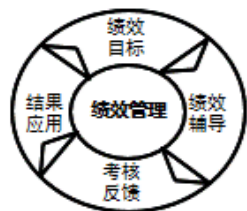
PBC是不是一张考核表?

您的这种认为不完全对!

- 1.PBC虽然表现形式是通过一张表格来体现的，但它有自己的精神和内涵!
- 2.它的内涵：一方面指的是内容：结果、执行、团队，这三部分存在一定的严密逻辑关系；另一方面，它本身就体现了公司价值观和企业文化，如强调团队合作；还有，就是它强调承诺和共同参与的重要性，体现了绩效管理的核心思想!

职能部门经理

顾问



IBM用的就是PBC，
我们是不是要照搬
他们的实践？



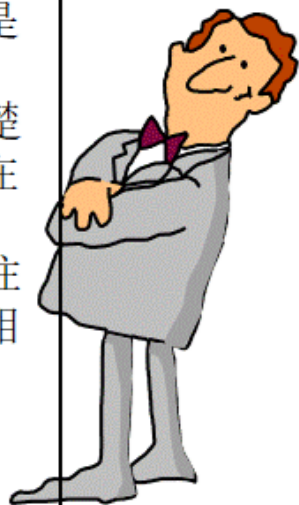
项目经理

您的这种想法也不是完全正确！

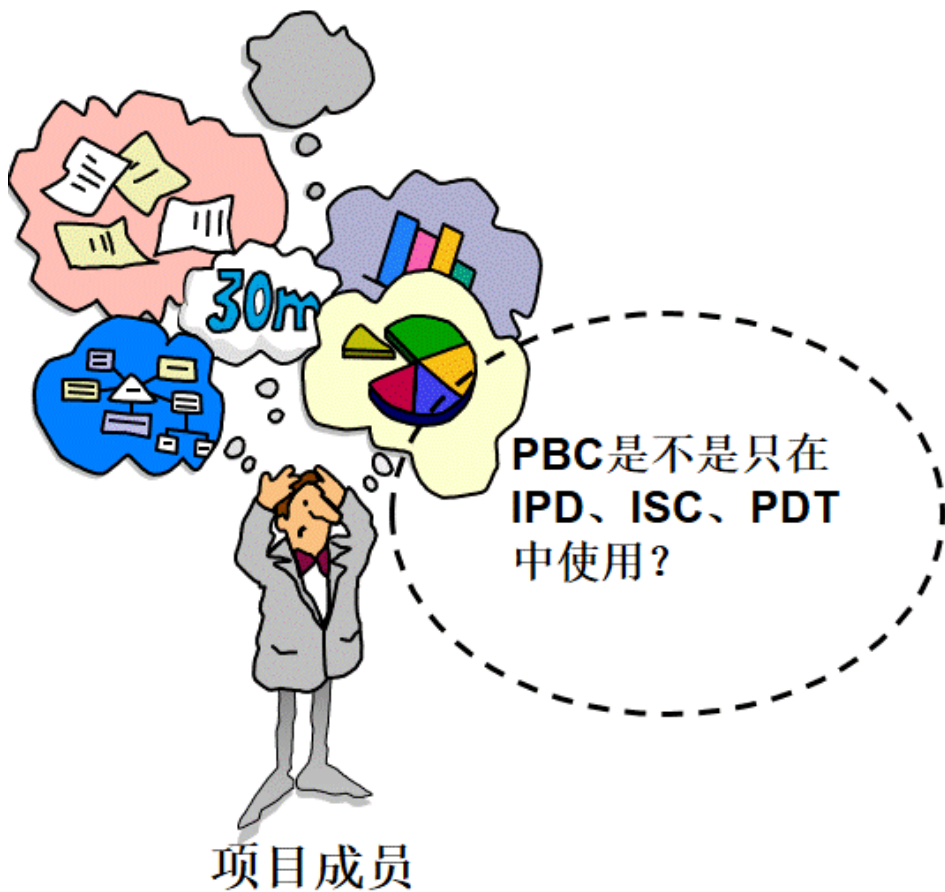
1.首先，PBC是IBM绩效管理的重要表现形式，里面三部分内容也是IBM所倡导的。

2.WX引入PBC的主要目的在于：

- ① 从WX绩效考核工作的演变来讲，目前已经进入绩效管理的阶段，强调管理而不是考核心，强调主管与下属共同参与而不是单向命令，强调双向沟通而不是一言堂。
- ② PBC强调的不仅明白做什么，也要清楚如何做，这与公司的高层述职考核，在整体思路和衔接上是一致的。
- ③ PBC关注的三个方面，与公司原先关注的个人绩效、对上级部门的贡献、对相关部门的贡献，几乎是完全一致的。
- ④ 从试点的情况看，PBC考核是可行的。

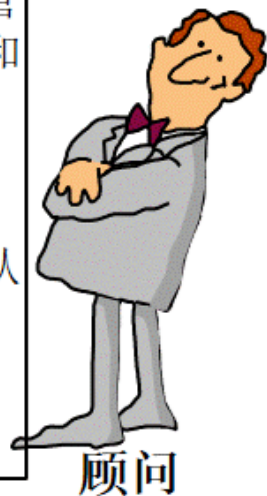


顾问



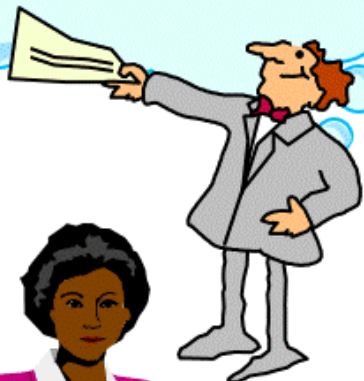
不是的！

1. PBC在IBM，无论是高层管理者，还是基层员工，都在使用PBC。
2. PBC在我们公司也有很长的一段试点经验：采购部、管理工程部、中研部、中试部和试点PDT，从试点情况来看，它适合公司的所有人员。
3. 目前为了谨慎起见，人力资源部主要聚焦在跨部门团队项目组中使用PBC，以后再全面推开。





我们明白了！有什么
样表可以参照？



员工



项目经理



职能部门经理

考核部门已经做了大量的
工作，不仅设计了符合公司
的考核表，而且根据试
点经验，制定了模版！



顾问

公司员工个人绩效考核表

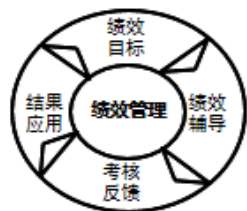
考核期: 年 季度



姓名		工号		职位	
序号	本季度参与的跨部门项目或团队工作	投入程度 (X%)	投入的时间段	项目中扮演的角色	涉及到的绩效评价者 (各项目主管)

职位应负责任或部门总目标KPI

计划栏 —— 个人承诺	计划栏: 在此评估期内, 我郑重承诺:
	结果目标承诺:
	结果:
	执行措施承诺:
	结果:
	团队合作承诺:
	结果:



结果、执行、团队是什么含义？



结果目标指的是做什么，做到什么程度！
 执行措施指的是如何做！
 团队合作指的是与谁做！

◆**结果目标承诺：**

员工承诺的本人在考核期内所要达成的绩效结果目标，以支持部门或项目组总目标的实现。

◆**执行措施承诺：**

为达成绩效目标，员工与考核者对完成目标的方法及执行措施达成共识，并将执行措施作为考核的重要部分，以确保结果目标的最终达成。

◆**团队合作承诺：**

为保证团队整体绩效的达成，更加高效的推进关键措施的执行和结果目标的达成，员工须就交流、参与、理解和相互支持等方面进行承诺。



制定时注意什么？



- ◆目标的来源
- ◆谁与谁制定
- ◆衡量标准
- ◆目标、执行、团队之间的关系





我以前采取的是命令式管理，现在看来管理风格也要做必要的改变~

是的，绩效管理对管理风格有相应的要求！

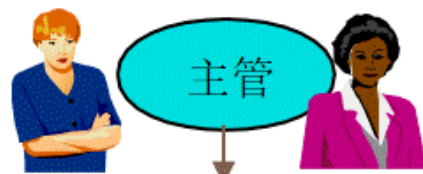
- 职位应负责任
- 部门总目标
- 项目目标/流程的目标

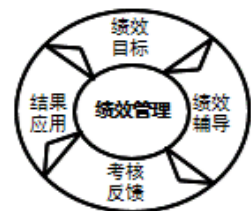


绩效目标



- KPI指标
- 数量化指标
- 时限性指标
- 定性指标



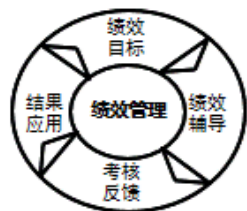


好！写起来还是觉得
有些困难~



让我将它们之间的关
系先谈一谈





1. 结果目标:

是指在本季度主要有哪些结果输出，通过结果目标的制定，明确任职者究竟应该做什么？做到什么程度？

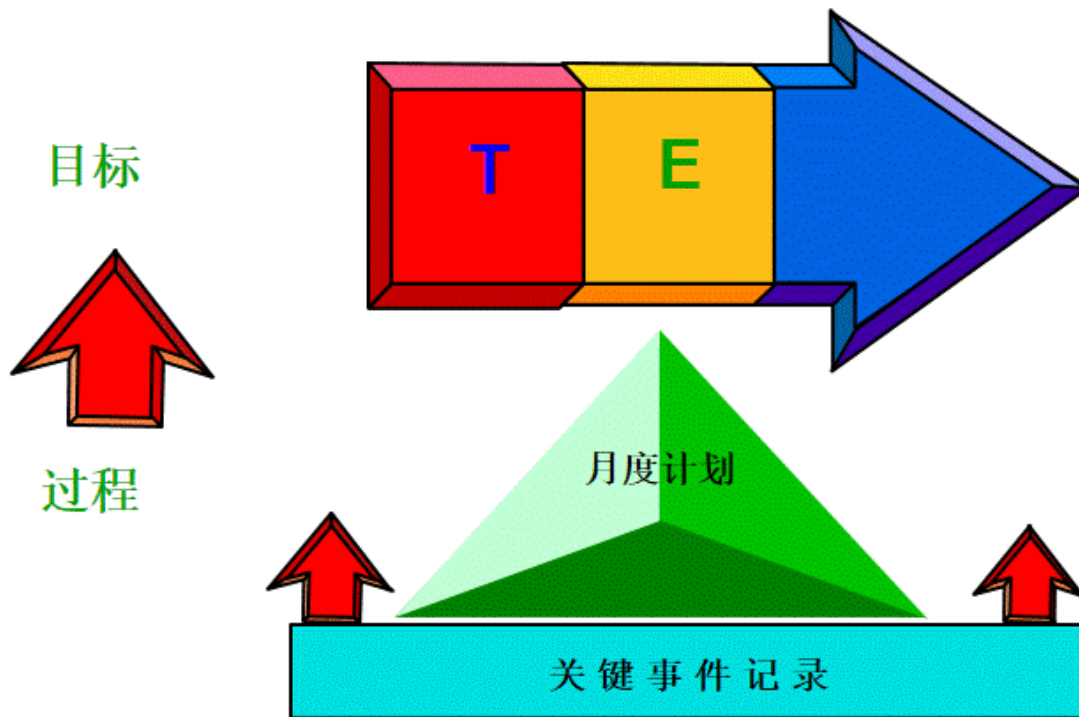
2. 执行目标:

是指针对结果目标，需要采取相应的措施、策略，以保证目标的达成，是对工作执行过程的规范。目的在与引导员工用正确的方式把事做正确。执行目标一定是与结果目标相对应的。

3. 团队目标:

是指需要提供或获得其他同事、部门以及上级的支持与合作。团队目标与结果目标可能是对应的，也可能没有明确的对应关系。







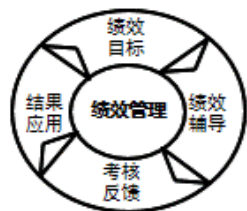
我明白了！执行措施就是具体的工作计划！



- ◆ 执行措施目标指的是需要采取的措施、策略。
- ◆ 但是，执行目标不是简单的工作计划，它更是工作计划的浓缩、是关键的措施！

并不完全是你说的这样！



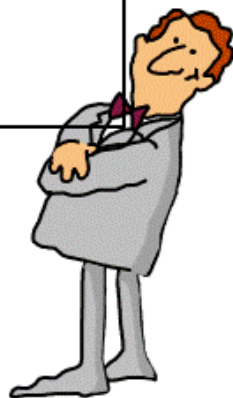


针对每一项结果目标都必须有一项执行目标吗？



不一定。

1. 制定执行承诺的主要目的在于让上下级就结果目标达成的关键措施进行认真分析，将一些风险、外部障碍尽量考虑到，从而使得上下双方做到心中有数。
2. 因此，执行承诺主要针对较重要的结果目标的，不是很重要的结果目标不一定有执行措施（目标）。

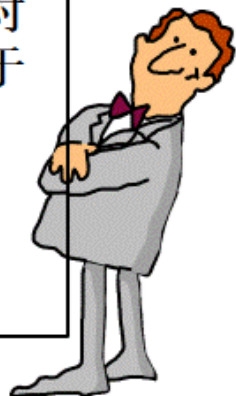




各项目标是否必须有衡量指标？在制定目标时往往感到不易确定



- ◆ 对于结果目标，一般应有衡量指标，说明做到什么程度或何时做完。这是季度末衡量员工绩效是否达成的主要依据。
- ◆ 对于执行目标，由于它是一种过程性的描述，不一定都有明确的衡量指标。在进行绩效评价时主要是看员工是否按照规范的要求去做。
- ◆ 对于团队目标，主要是一种导向和牵引，强调对周边、流程上、下游及上级的支持与配合。对于较难明确衡量指标的，可以不写。





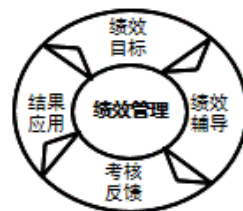
如何确定和分配各项承诺目标的权重？



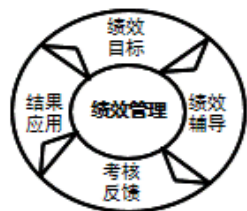
公司绩效考核的原则是，以责任结果为导向，同时关注关键行为（过程）。因此结果目标所占的权重相对较大，比例范围在70%左右，执行目标是过程性的，比例范围一般为20%左右，团队目标一般为10%左右。

以上比例范围仅作为参考，应视部门的业务特点和性质，由管理者与员工共同确定。





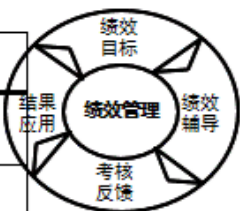
- 个人绩效承诺基础
- 个人绩效承诺常见问题
- **PBC**案例点评



案例一

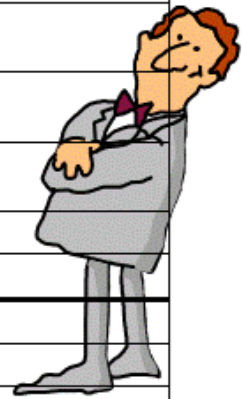
目标承诺		权重		
结果目标承诺	季度目标承诺	1、录入华侨城门禁系统数据，使之正常使用，10月完成。	20%	<p>没有衡量指标（完成时间）</p> <p>点评1</p>
		2、协助IT更改考勤读卡程序，读取全部卡号。11月完成。		
		3、年末更换全部《临时通行证》。		
		4、起草《卡证科相关工作接口人协调处理暂行办法》。		
	服务承诺	办理员工卡，新员工、驻外机构员工：≤6个工作日，其它员工补办卡：≤1个工作日	40%	
		《临时通知证》办理，≤2个工作日		
		门禁权限，≤2个工作日		
改进承诺	便携卡办理，≤3个工作日	10%		
	1、清理整理卡证科全部文档。			
执行措施承诺	2、关注考勤系统更改为识别全部卡号后的问题反馈，及时为不能刷卡的员工换卡等。	20%	<p>没有衡量指标（完成时间？）</p>	
	1、选型、采购新的摄影设备及后备电源。			
	2、学习新的门禁软件，与开发商多加沟通，关注刚起用的华侨城门禁系统，征求各门禁管理员的意见，发现问题及时解决。			
团队承诺	3、每周两次，对物业公司的保安进行为期两个月的卡证管理培训，学员考试合格率98%。	10%		
	协助IT工程师处理卡系统与考勤系统完全卡号数据接口问题。			
总体评价	<p>1、结果目标与执行目标的对应关系不清晰。</p> <p>2、有的目标承诺没有衡量标准，不知道应该做到什么程度，如何衡量做得好或不好？</p>			



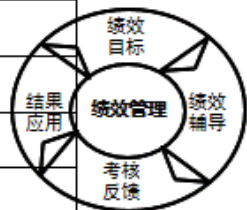


目标承诺		案例二	点评
结果目标承诺	季度目标承诺	明确任职资格与职位、绩效的关系（包括资格认证结果的应用），任职资格体系宣传100%	什么时间完成？
		无资格认证结果、定岗定级结果与原资格认证结果不匹配员工（三级管理者、专业技术人员）的资格认证完成90%（市场部除外）	
		干部任职资格考试完成90%（市场部除外）	
		参与IPD-HR项目工作推进，制度签发、宣传工作	1、制度的签发是否该任职者能够承担的指标？ 2、如何衡量？
		监控各资源池建设（培训）工作推进	衡量指标？
		跟踪并推动各资源池完成PDT人员选拔工作	
	服务承诺	根据部门组织结构变动及时进行职位评估，三个工作日内反馈评估结果	描述是否准确？
		PDT人员选拔计划及时完成率：95%	
	改进承诺	清理任职资格管理制度，修订、整理成册	衡量指标？
		分析资源池实际运作中发现问题，优化资源池运作机制	
执行措施承诺	编写任职资格体系宣传材料		
	编写任职资格培训教材		
	与任职资格部成员一起清理无资格结果及定岗定级与原资格结果不匹配人员名单，按各种情况分析，对各部门组织认证与复核提供指导		
	通过走访各部门（干部部成员及其他成员），及时掌握各部门资格工作进展情况，发现资格管理存在的问题		
	通过任职资格体系例会，传达公司有关精神，统一思想；安排工作布置，了解工作进展		
	定期组织任职资格专题研讨，针对有关问题提供解决思路，形成FAQ		
	走访各资源池，发出问题，组织讨论，形成FAQ		
团队承诺	与考核薪酬处共同探讨公司评价体系内部关系		
	对各干部部确定资格认证操作办法给予指导		
	与总监办一起拟定人力资源管理考试试题及宣传材料；协助培训中心开展培训及考试组织工作		
总体评价	1、目标不够SMART化； 2、执行承诺与结果目标的对应关系不够清晰； 3、目标的合理性有待斟酌。		

点评2—问题不少啊！



目标承诺		
结果目标承诺	1、中基层员工绩效考核制度的签发跟踪： 希望10月底完成	
	2、理顺考核关系： 11月30前组织各干部部完成对各职位考核关系的理顺工作，界定考核责任者、相关评价者和考核审核者	
	2、考核电子流功能需求确定和改造工作： 11月20日前完成功能需求确认，11月下旬启动电子流改造工作，12月底争取完成改造任务	
	3、跨部门考核培训及宣传： 11月初启动，12月底完成；	
	4、组织制定制度具体操作细则： 12月20日前，在理顺考核关系的基础上，组织各部门制定本系统考核操作细则	
	5、年度综合评定实施： 本季度完成或配合完成标准的修订及组织工作	
	(1) 考核投诉处理（从接到申诉书始）≤10天	
	(2) 考核成绩上报：下季度初25日 完成三季度考核工作	
	(3) 考核结果倒入SAP系统：下季度次月10日前	
	(4) 考核结果更改≤2天	
(5) 各部门上报数据与SAP系统数据吻合度99%，挑战目标100%		
改进承诺	加强与部门主管汇报、沟通工作，及时得到相关指导	
执行措施承诺	一、理顺各职位考核关系： 10月22日-11月25日，在考核工作例会上达成一致， 协助各干部部讨论、确定各职位考核关系； 11月10日-12月31日各部门进行公布、宣传：界定四季度考核和年度评定的相关评定者、考核责任者	
	二、制度培训： • 确定培训范围和对象：10月16日前 • 确定培训责任主体：10月17日-11月15日	
	人力资源部： 1、完成对IPD、ISC项目组、试点PDT-2、30%推行项目组核心组员的培训 2、完成对推行组HR体系成员、各干部部考核责任人的培训 3、组织推行组HR体系成员、各干部部考核责任人进行培训、宣传工作	
	各干部部/IPD-HR推行组成员： 1、完成对本系统各级主管的培训 2、完成对本系统所有员工的考核宣传	
	• 培训启动：11月10日-12月30日前 1、推行组HR体系责任人 2、各系统考核责任人 3、PDT-2的核心组成员 4、30%推行项目核心组成员	
	• 组织各部门培训： 11月22日-12月30日组织各干部部完成对本系统各级主管的培训	
	1、协助培训中心完成跨部门培训教案的开发	
	2、协助任职资格部进行相关考评工作的研讨、交流工作	
	团队承诺	



点评3—不是写的多才算好！不过这份PBC写的还不错





我明白了，PBC确实
不只是一张考核表



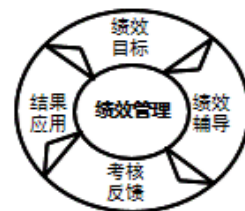
写了一份PBC，感觉比以前的
考核表更加清晰了

心里感觉更加
踏实了！



我也就
放心了！





除非你做些什么，否则预期结果是不会发生的~

我们一定会做好的！

我也这样认为！



~End~