

华扬联众绩效考核

-- 在线工具使用手册

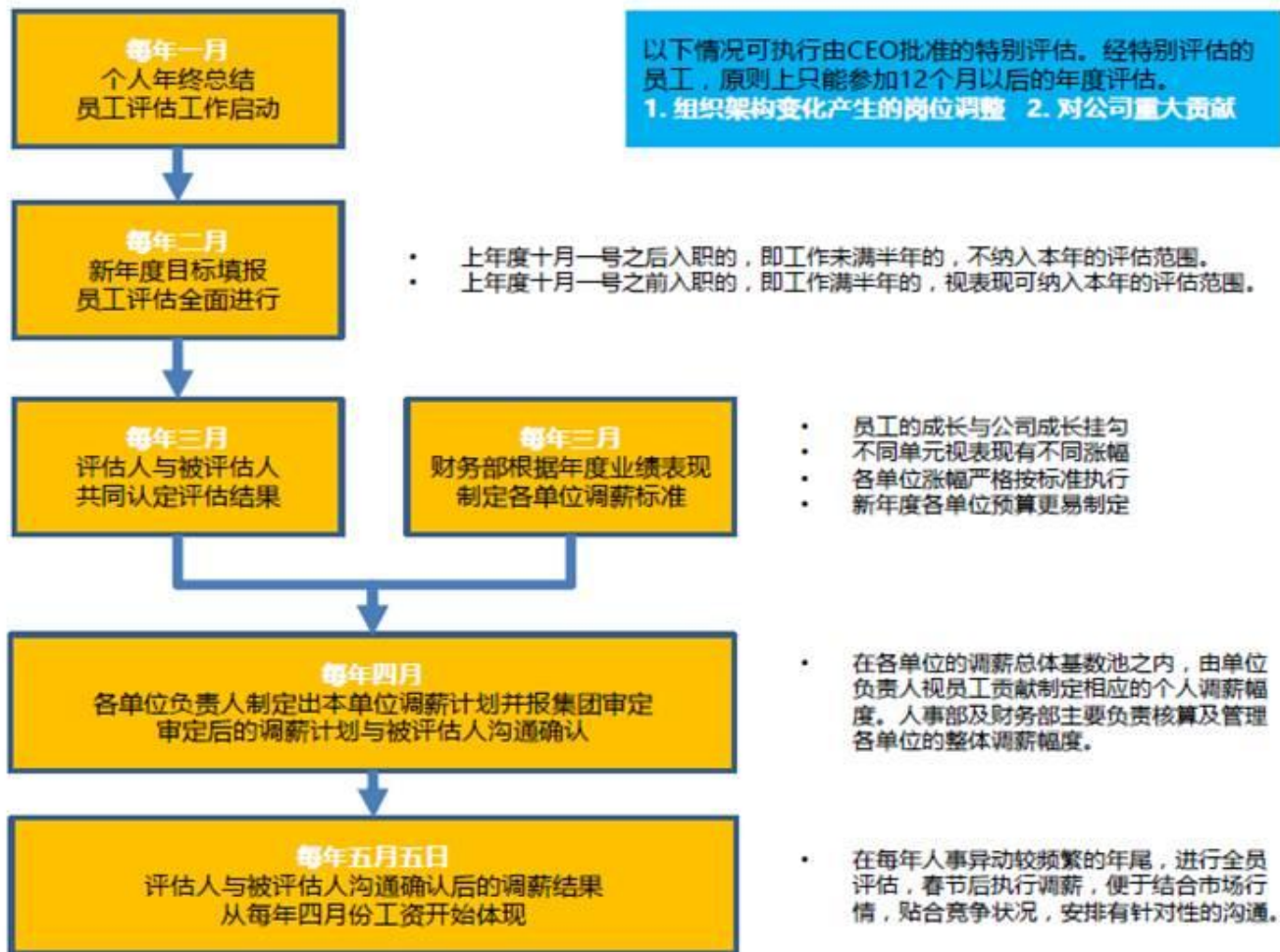
2017年3月期

目标管理和绩效考核的意义

1. 绩效考核促使员工和经理就工作目标、预期结果在考核初期即达成认识上的一致
2. 绩效考核使员工和部门领导的目标方向一致 -- 做对的事
3. 绩效考核使员工关注结果-- 追求工作效率
4. 绩效考核流程使管理者和员工就工作结果进行主动积极的沟通 -- 提供对话平台
5. 绩效考核关注员工自身优势和工作可以改进的方面--为员工发展提供依据



目标管理和绩效考核流程



华扬联众目标填报工具

之目标填报与审批

- “2016年度目标” 感谢大家对调整和补填的支持
- “2017年度目标” 调整模板后，将邮件通知大家填报

一、了解目标权重设置

评估第一部分公司文化占到**20%权重**，第二部分-年度目标占**80%权重**。

年度目标包括公司（股东）、客户（内部或外部）和员工（团队建设和个人成长）3个模块，各目标权重设置与员工的职位职级有很强相关性。

随着职级的增加，公司（股东）及团队建设的分量会更重。

不同职位、职级，目标侧重会有差异

下表仅做参考

权重	华扬文化	公司 (股东)	客户 (内部或外部)	员工 (团队建设 和个人成长)	备注
A	20%	10%	50%	20%	初级员工的成长更多 在工作中
B	20%	10%	50%	20%	
C	20%	10%	50%	20%	开始加入团队管理
D	20%	30%	30%	20%	
E	20%	40%	20%	20%	
F	20%	40%	20%	20%	
关键字	-	利润、形 象、合规	专业服务，部 门及资源协调 等	个人成长与 团队管理	

二、如何设置目标及关键结果(OKR: Objectives and Key Results)

- 每年设置一次目标及OKR

员工每年设置/检查自己的目标及关键结果(OKR)，用以评估企业/员工的绩效。

- 不能设置太多的目标与关键成果

一次设置目标不多于8个，每个目标下包含若干个具体目标和与具体目标相关的关键成果，这样的任务量就比较大了。如果设置太多目标及关键结果会干扰员工完成真正需要做的事。

- 让OKR富有挑战性

研究显示那些设置了富有挑战性目标的人能够收获更多成果。

- 关键成果尽量符合SMART原则

符合SMART原则（描述明确/可衡量/可实现/结果为导向/在特定时间范围内）的目标帮助我们进行客观的评估。

OA目标图书馆内有部分职位的设置，仅供参考

hylink 华扬联众集团办公管理平台
Hylink Group Office Management Platform

财务管理 人事管理 行政管理 项目管理

目标管理 目标填报 目标查看 目标图书馆 目标团队报表 目标人事报表 目标明细查询

绩效考核 人员管理 组织管理 日常事务

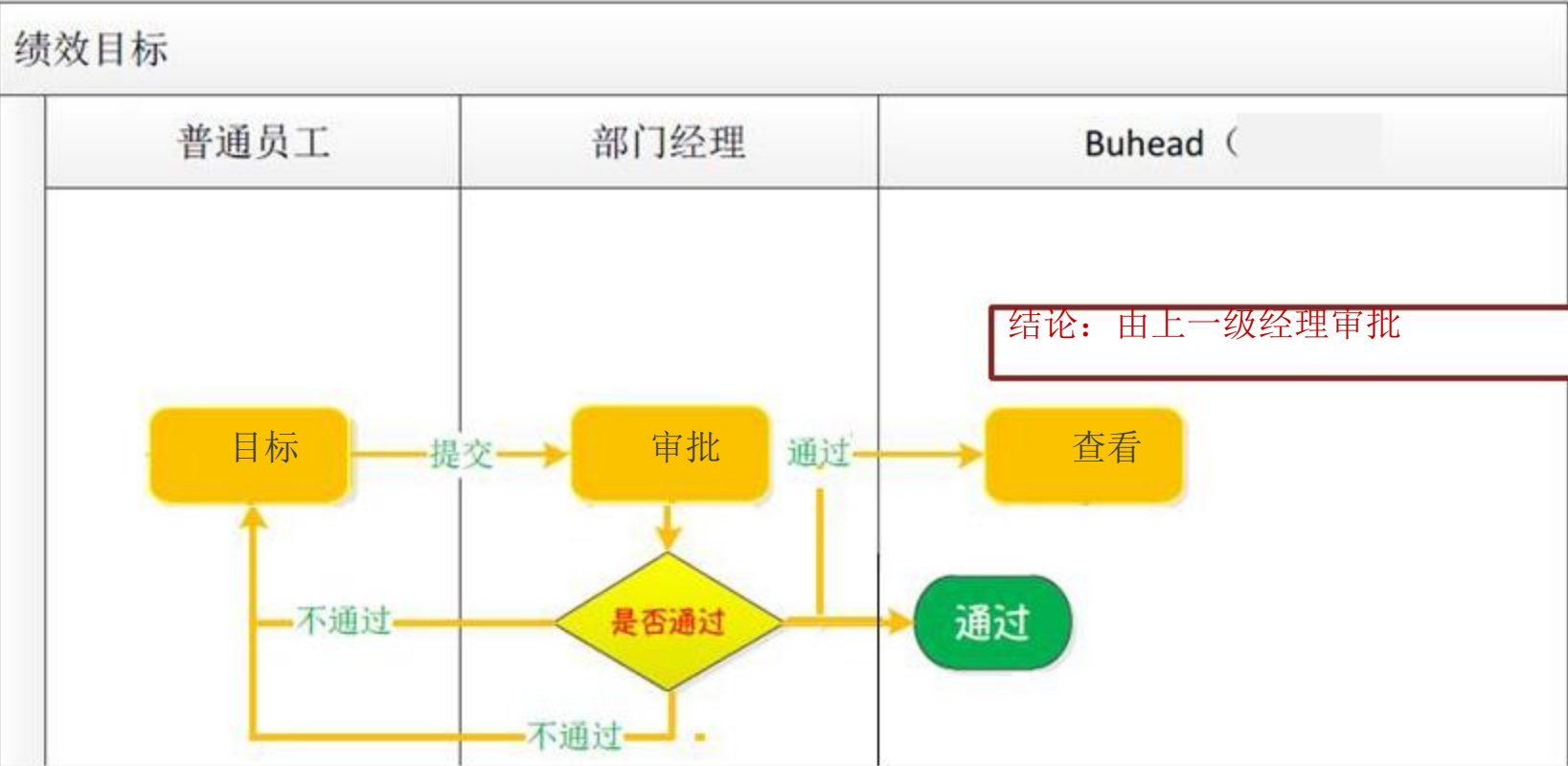
首页 目标图书馆 代理业务-客服... 代理业务-总经... 代理业务-媒介...

指标分类： 全部 模版名称： 模糊查询

目标图书馆列表 刷新

#		指标分类	模版名称
11	<input type="checkbox"/>	管理类	代理业务-媒介部-媒介主管-模板
12	<input type="checkbox"/>	管理类	代理业务-媒介部-资深媒介主管或主管-模板
13	<input type="checkbox"/>	员工类	代理业务-客服-SAM或AM-模板
14	<input type="checkbox"/>	管理类	代理业务-客服主任-模板
15	<input type="checkbox"/>	管理类	代理业务-客服主管(Media)-模板

绩效考核目标审批流程



华扬联众目标填报工具 之评估流程

员工自我评估

请根据本职工作的能力和职责来要求完成评估

职级		对应岗位	职级解释说明	能力
B (主管职级)	B2	集团及各子公司承担部门内某一模块的主管,或	在上级领导的管理下,有能力带领团队完成比较复杂的任务;有一定的团队管理能力,能够合理安排下一级员工的工作内容和跟踪工作结果,为团队的最终工作结果负责;	执行力 (高级) 领导力 (初级)
	B1	专业方面经验丰富的人员	基础的工作非常熟练且无需指导,除完成自己的工作外,可以将自己的经验知识传授给初级员工,开始形成团队管理的意识,懂得如何通过他人完成任务;	执行力 (中级) 领导力 (初级)
A (助理、专员 职级)	A2	集团及各子公司承担部门内某一模块的助理、	能够独立完成基础工作,可以在上一级主管的指导下完成比较复杂的工作,且完成质量很好;	执行力 (中级)
	A1	专员、具体工作执行人员	应届毕业生无经验,或者有一定经验,但是基础能力需要多加锻炼和学习,需要上一级较多指导;	执行力 (初级)
	A0	实习生	在校学生,需持有有效的学生证件;	形成职场 概念

请根据本职工作的能力和职责来要求完成评估

职级		对应岗位	职级解释说明	能力
D (总监职级、 专家职级)	D3	全国总监、多条业务线总监、资深专业人员	能够跨地域管理团队；站在公司的业务及战略层面管理协调区域资源，制定目标和培养团队，业务知识精专；	战略能力 (高级) 领导力 (高级)
	D2	总监、单一业务线总监、资深专业人员	能够定方向，组班子和带队伍；站在公司的业务及战略层面管理团队，业务知识精专；工作方向制定，指导副总监统筹各种资源以让团队达到工作目标；	战略能力 (中级) 领导力 (高级)
	D1	副总监、资深专业人员	开始学习如何定方向；站在公司的业务及战略层面管理团队，懂得协调部门间关系，为部门顺利完成任务创造良好环境；业务知识精专；帮助总监做好工作方向制定，资源统筹等各项管理工作；	战略能力 (初级) 领导力 (高级)
C (经理职级)	C2	集团及子公司各业务线经理	开始具有独立解决问题的能力，根据目标和问题能够提出解决方案。在团队管理方面更加成熟，能够发掘优秀人才，懂得如何激励员工并及时提供反馈；管理带领一个小团队工作，只需要上一级别领导给一些大方向的指导；有较强的判断力，能够优化各种资源，站在团队的角度考虑问题；	执行力 (高级) 领导力 (中级)
	C1		开始形成独立解决问题的能力，关注结果的同时可以主动提出各种解决方案；团队管理能力进一步提高；	执行力 (高级) 领导力 (中级)

员工自评:自我评分并提供说明

说明：华扬文化部分

- 自评超过3分，系统将弹出说明，要求员工提供举例说明如何在工作中体现了该文化特质；

目标管理

目标管理

目标查看

目标图书馆

目标团队报表

目标人事报表

绩效考核

绩效填报

绩效查看

绩效人事报表

基础配置

指标维度

绩效模板

考核控制

首页

绩效填报

绩效填报明细

第一部分 华扬文化

权重：20%， 自评得分：1.0000 打分规则：1-完全没有达到目标；2-部分没有达到目标；3-达到目标；4-部分超出目标期望；5-完全超出目标期望；

目标名称	目标具体描述	员工评分	说明
1. 创造力 - 学习, 开放, 改变, 敏锐, 领先, 思考			
乐学善学	1. 学习愿望迫切而且学得快;	3分	
	2. 关注行业变化, 理解新技术及行业发展趋势对公司业务的意义;	3分	
	3. 涉猎广, 对行业、科技发展、娱乐、文化等领域知识渊博;	3分	
	4. 持续学习, 并能做到在团队内外分享所学(如组内分享或公司内分享/培训);	4分	半年内在团队内共分享5次
结果导向	1. 有能力通过现象判断产生问题的根源, 提出有效解决方案;	4分	考勤系统无法正常扣outing年假, 通过和IT部门开会, 找到系统原因, 圆满解决。
	2. 有能力将复杂问题简单化, 选择效果最佳的方案;	3分	
	3. 能发现方案执行中潜在的障碍, 提出有效的执行计划, 取得完美结果;	3分	
	4. 能够在压力下持续工作并坚持不懈;	3分	

员工自评:自我评分并提供说明

说明：年度目标部分

- 在“完成情况 & 主要业绩说明”项填写详细说明工作成绩和主要成果，并提交自评分数；

应用报告

协同办公

项目管理

人事管理

系统管理

基础配置

目标管理

目标填报

目标查看

目标图书馆

目标团队报表

目标人事报表

绩效考核

绩效填报

绩效查看

绩效人事报表

基础配置

指标建设

绩效模板

考核控制

首页

绩效填报

绩效填报明细

化	3. 善于给团队提供好的建议和反馈，帮助他人进步；	4分	每周定期和下属开会，及时提供建设性反馈，团队成员在2015年均有进步
沉淀机制化	1. 每次项目结束进行总结分析，持续寻找改进方法；	3分	
	2. 定期回顾团队状况，听取反馈意见，采取行动提高团队能力；	3分	
	3. 建立分享机制，让团队里好的经验得到分享，帮助组织提高效率；	3分	

第二部分 年度目标

1. 公司（股东）：权重 50%， 自评得分： 3.3000 打分规则： 1-完全没有达到目标；2-部分没有达到目标；3-达到目标；4-部分超出目标期望；5-完全超出目标期望；

目标名称	目标具体描述	关键结果描述	完成情况 & 主要业绩说明	员工自评
扩大业务规模	B端指标	完成10亿	完成9亿媒体投放任务	3分
	增加新客户	3个	新增一个客户小牛在线	2分
扩大业务范围	移动端业务增长	增长10%	移动端今年投放量大增，实际增长达到50%	5分

2. 客户（内部或外部）：权重 30%， 自评得分： 3.5000

员工自评:完成综合意见反馈表

人事管理

系统管理

基础配置

绩效填报

绩效查看

绩效人事报表

基础配置

指标维度

绩效模板

考核控制

第三部分 综合意见反馈

1、请列出在工作中你曾做过与[以思创行]相关的事：

开始使用微课培训

2、请列出过去十二月内哪一方面的工作令你感到与期望不符：

系统开发速度比预期慢

3、请列出在未来一年在哪些方面有所发展：

希望在培训领域（特别是课程开发）上有所提高

保存

提交审批

完成自评后提交至一级经理审批

一级经理评估

一级经理评估:经理提供反馈

说明：一级经理可以在“绩效查看”目录中看到各员工的评估表状态

hylink 华扬联众集团办公管理平台
Hyllink Group Office Management Platform

目标管理 目标填报 目标查看 目标图书馆 绩效考核 绩效填报 绩效查看

首页 审批事项 绩效查看

公司：支持模糊查询 部门：支持模糊查询 员工：支持模糊查询
年度：全部 周期：全部 考核状态：全部
流程状态：全部

绩效查看列表 刷新

评估处于一评中

#	状态	考核状态	申请人	考核对象	年度	周期	自评分	第一评估人	第二评估人	最终得分	公司
1		一评中		管理类	2015	下半年	3.3			0	华扬联众数字技术股份有

一级经理评估:在“待办事项”中取得评估表

首页

审批事项

常用菜单

费用报销单

目标填报

项目立项

媒体管理

渠道管理

媒体修改

排期计划

项目合同

项目报价

项目采购

待办事项(7)

已办事项(562)

审批事项

发起时间

发起人

2015-11-26号由提出的2015下半年绩效考核

2015-11-27 22:25

黄婧

单号FYBX-201511001由陈灵于2015-11-05日发起的费用报销单, 报销金额2500.0元

2015-11-05 13:06

陈灵

冯志杰于2015-08-07日发起的日常采购付款单, 付款金额60000.0元, test

2015-08-07 12:50

冯志杰

集团新闻

新campaign

通知公告

华扬联众旗下子公司华扬盛鼎获福建奔驰数字营销代理业务

2015-03-16

华扬联众深圳公司获招商银行2015年度数字营销代理业务

2015-03-16

华扬联众上海赢得统一网络视频投放业务

2015-03-04

华扬联众赢得中国移动数字营销代理业务

2015-02-26

报告首发 | 以思创行 - 2015中国数字营销行动报告

2015-02-12

2015年度数字时尚盛典, 见证时尚新纪元!

2015-02-13

华扬联众获2014金投赏国际创意节“最佳现场人气”奖

2015-01-19

更多>>

员工评估表

一级经理评估:完成反馈意见及评分

第二部分 年度目标

1. 公司（股东）：权重 50%， 自评得分： 3.3分 第一评估人打分： 3.7000

目标名称	目标具体描述	关键结果描述	完成情况及主要业绩说明	员工评分	第一评估人评分
扩大业务规模	Bill指标	完成10亿	完成9亿媒体投放任务	3分	4分
	增加新客户	3个	新增一个客户小牛在线	2分	3分
扩大业务范围	移动端业务增长	增长10%	移动端今年投放量大增，实际增长达到50%	5分	4分

第一评估人反馈：

必须填写

经理提供
反馈意见

经理提供
评分

2. 客户（内部或外部）：权重 30%， 自评得分： 3.5分 第一评估人打分： 3.5000

目标名称	目标具体描述	关键结果描述	完成情况及主要业绩说明	员工评分	第一评估人评分
提高客户满意度	满足客户设定的业绩指标	完成	得到客户5封表扬信，超标准完成客户设定的KPI	4分	4分
	获得案例	1个	得到金投资金奖一个	3分	3分

第一评估人反馈：

一级经理评估:完成反馈意见

日常流程	首页	审批事项
费用报销单		
固定资产申请		
合同管理		
资金调拨申请		
付款申请		
采购付款单		
借款还款		
员工借款单		
员工还款单		
财务分析		
费用BI分析报表		

第三部分 综合意见反馈

1、请列出在工作中你曾做过与[以思创行]相关的事：

开始使用微课培训

2、请列出过去十二月内哪一方面的工作令你感到与期望不符：

系统开发速度比预期慢

3、请列出在未来一年在哪些方面有所发展：

希望在培训领域（特别是课程开发）上有所提高

第一评估人反馈：

必须填写

经理提供
反馈意见

二级经理评估

二级经理评估:完成反馈意见

说明:

二级经理可以在“待办事项”目录中取得员工的评估表

常用菜单



费用报销单



目标填报



项目立项



媒体管理



渠道管理



媒体修改



排期计划



项目合同



项目报价



项目采购

集团新闻

新campaign

通知公告

华扬联众旗下子公司华扬盛鼎获福建奔驰数字营销代理业务

2015-03-16

华扬联众深圳公司获招商银行2015年度数字营销代理业务

2015-03-16

华扬联众上海赢得统一网络视频投放业务

2015-03-04

华扬联众赢得中国移动数字营销代理业务

2015-02-26

报告首发 | 以思创行 - 2015中国数字营销行动报告

2015-02-12

2015年度数字时尚盛典, 见证时尚新纪元!

2015-02-13

华扬联众获2014金投赏国际创意节“最佳现场人气”奖

2015-01-19

更多>>

待办事项(7)

已办事项(562)

全部

报销

Q 其他.回车

“待办事项”
中取得评估表

审批事项

发起时间

发起人

2015-11-26号由[]提出的2015下半年绩效考核

2015-11-27 22:25

[]

单号FYBX-201511001由陈灵于2015-11-05日发起的费用报销单, 报销金额2500.0元

2015-11-05 13:06

陈灵

冯志杰于2015-08-07日发起的日常采购付款单, 付款金额60000.0元, test

2015-08-07 12:50

冯志杰

二级经理评估:查看一评人评分和反馈意见

✓ 同意 ✕ 拒绝

绩效考核

暂保存

考核编码:	SN-201508004	公司:	华扬联众数字技术股份有限公司上海分公司	部门:	运营管理部
主岗:	总监	工作职级:	E3	当前职位:	总监
制单人:		年度:	2015	周期:	下半年
第一评估人:		第二评估人:		员工分类:	
自评分:	3.3	考评分:	3.5	最终得分:	
自评等级:	Meet Expectation	考评等级:	Meet Expectation		

第一部分 华扬文化

权重: 20%, 自评得分: 3.1分 第一评估人打分: 3.1分

目标名称	目标具体描述	员工评分	说明	第一评估人评分	第一评估人说明
1. 创造力 - 学习, 开放, 改变, 敏锐, 领先, 思考					

二级经理评估:查看一评人评分和反馈意见

第一部分 华扬文化

权重：20%， 自评得分：3.1分 第一评估人打分：3.1分

目标名称	目标具体描述	员工评分	说明	第一评估人评分	第一评估人说明
1. 创造力 - 学习, 开放, 改变, 挑战, 领导					
乐学善学	1. 学习愿望迫切而且学得快;	3分		3分	
	2. 关注行业变化, 理解新技术及行业发展趋势对公司业务的意义;			3分	
	3. 涉猎广, 对行业、科技发展、娱乐、文化等领域知识渊博;	3分		4分	李猜关注广告行业发展趋势、了解竞争对手业务格局变化, 乐于分享
	4. 持续学习, 并能做到在团队内外分享所学(如组内分享或公司内部分享/培训);	4分	半年内在团队内共分享5次	4分	李猜乐于分享、善于总结, 是团队内完成分享次数最多的员工
结果导向	1. 有能力通过现象判断产生问题的根源, 提出有效解决方案;	4分	考勤系统无法正常扣outing年假, 通过和IT部门开会, 找到系统原因, 圆满解决。	4分	找到Outing年假无法扣的原因, 及时解决问题
	2. 有能力将复杂问题简单化, 选择效果最佳的方案;	3分		3分	
	3. 能发现方案执行中潜在的障碍, 提出有效的执行计划, 取得完美结果;	3分		3分	
	4. 能够在压力下持续工作并坚持不懈;	3分		3分	

二级经理评估:查看一评人评分和反馈意见

第二部分 年度目标

1. 公司（股东）：权重 50%，自评得分：3.3分 第一评估人打分：3.7分

目标名称	目标具体描述	关键结果描述	完成情况为主要业绩说明	员工评分	第一评估人评分
扩大业务规模	Bill指标	完成10亿	完成9亿媒体投放任务	3分	4分
	增加新客户	3个	新增一个客户小牛在线	2分	3分
扩大业务范围	移动端业务增长	增长10%	移动端今年投放量大增，实际增长达到50%	5分	4分

第一评估人反馈：
基本完成投放指标、开拓新客户1个、移动端和视频方面有比较大的突破

查看一评人
反馈意见

2. 客户（内部或外部）：权重 30%，自评得分：3.5分 第一评估人打分：3.5分

目标名称	目标具体描述	关键结果描述	完成情况为主要业绩说明	员工评分	第一评估人评分
提高客户满意度	满足客户设定的业绩指标	完成	得到客户5封表扬信，超标准完成客户设定的KPI	4分	4分
	获得案例	1个	得到金投赏金奖一个	3分	3分

第一评估人反馈：
客户服务部分做得不错

查看一评人
反馈意见

二级经理评估:提供反馈意见

第一评估人反馈：

建议在培训领域有所开拓

审批历史

#	审批人	到达时间	审批时间	审批意见
1		2015-11-27 22:25		
2		2015-11-26 16:25	2015-11-27 22:25	已同意

提供反馈意见

请输入审批意见

最终确认

选择常用语 常用语设置

✓ 同意

✗ 拒绝

问题