

# 2018年技术条线绩效管理

## 技术条线绩效管理框架

### 绩效评估的两个维度

维度一（指标）：OKR（客观） 80%（权重）

聚焦工作任务评估

维度二（指标）：综合评价（主观） 20%（权重）

聚焦价值观评估

OKR(Objectives and Key Results)官方解释：“目标(O)与关键成果法(KR)”，是一套定义、并跟踪目标O及其完成情况（关键成果KR）的过程管理工具（过程中随时监控、随时纠错、随时调整），也是一个行之有效的沟通方法。

- 目标O（季度）：我们要完成什么？
- 关键成果KR（月度）：我们如何实现目标O？

## 综合评价是什么

- ◆ 聚焦于捷越价值观评估
- ◆ 针对管理者和普通员工分为不同的评价维度

### ➤ 员工价值观评估维度

精益求精

积极主动

客户导向

团队协作

韧性

推动执行

团队建设

客户导向

协同增效

积极主动

### ➤ 管理者价值观评估维度

## 绩效评估如何做 (How) - KR设定、评估 (月度评价)

- 月底自评+上级评分
- 打分评估的是KR完成进度与质量，打分低！=绩效差

评价内容	目标（O）	关键任务指标（KRs）	KR权重	自评分（0-10分）	自评说明	上级评分（0-10分）	最终得分
OKR考核			10%	8	~~~~	10	10
			10%	6	~~~~	10	10
			10%	10	~~~~	6	6
			10%	10	~~~~	7	7
			10%	7	~~~~	10	10
			10%	5	~~~~	10	10
			10%	9	~~~~	6	6
			10%	10	~~~~	7	7
小计			80%	65.00	——	66.00	66.00

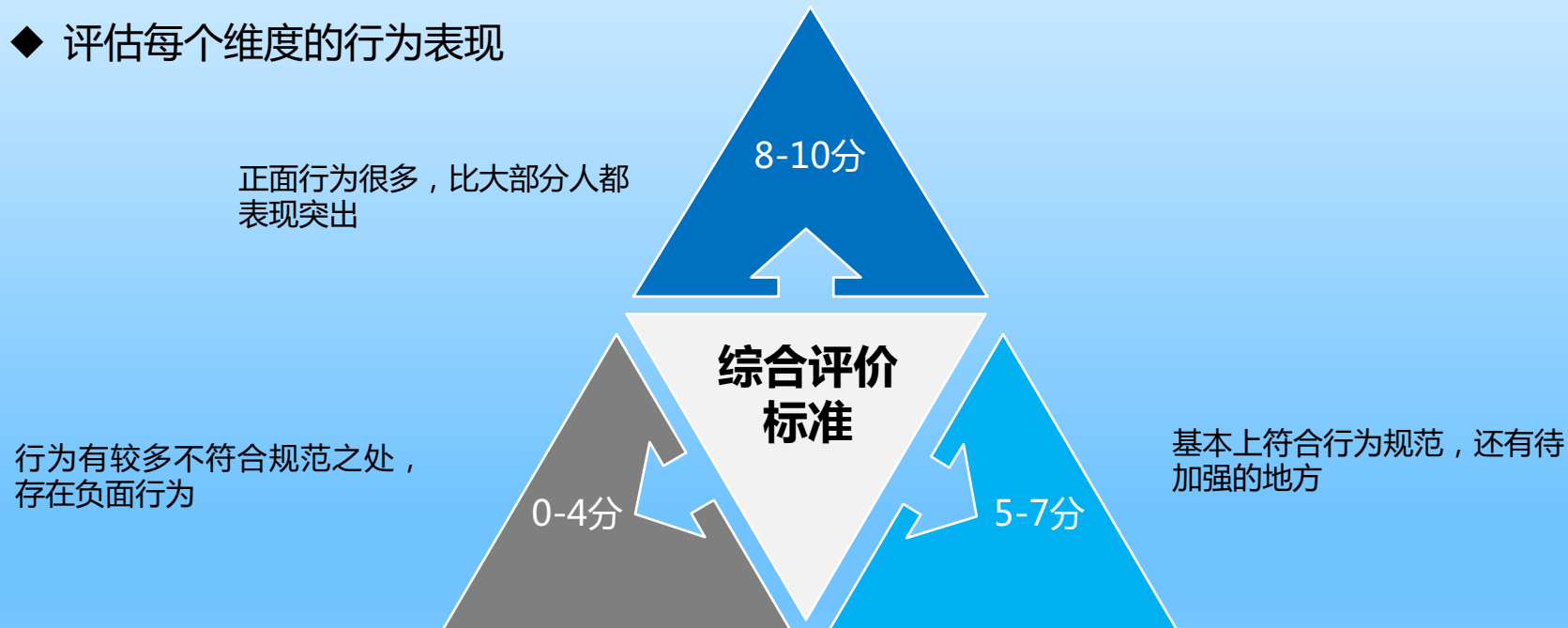
- 月初设定权重，并与上级达成共识

根据评分档说明，客观评价Kr完成进度、质量

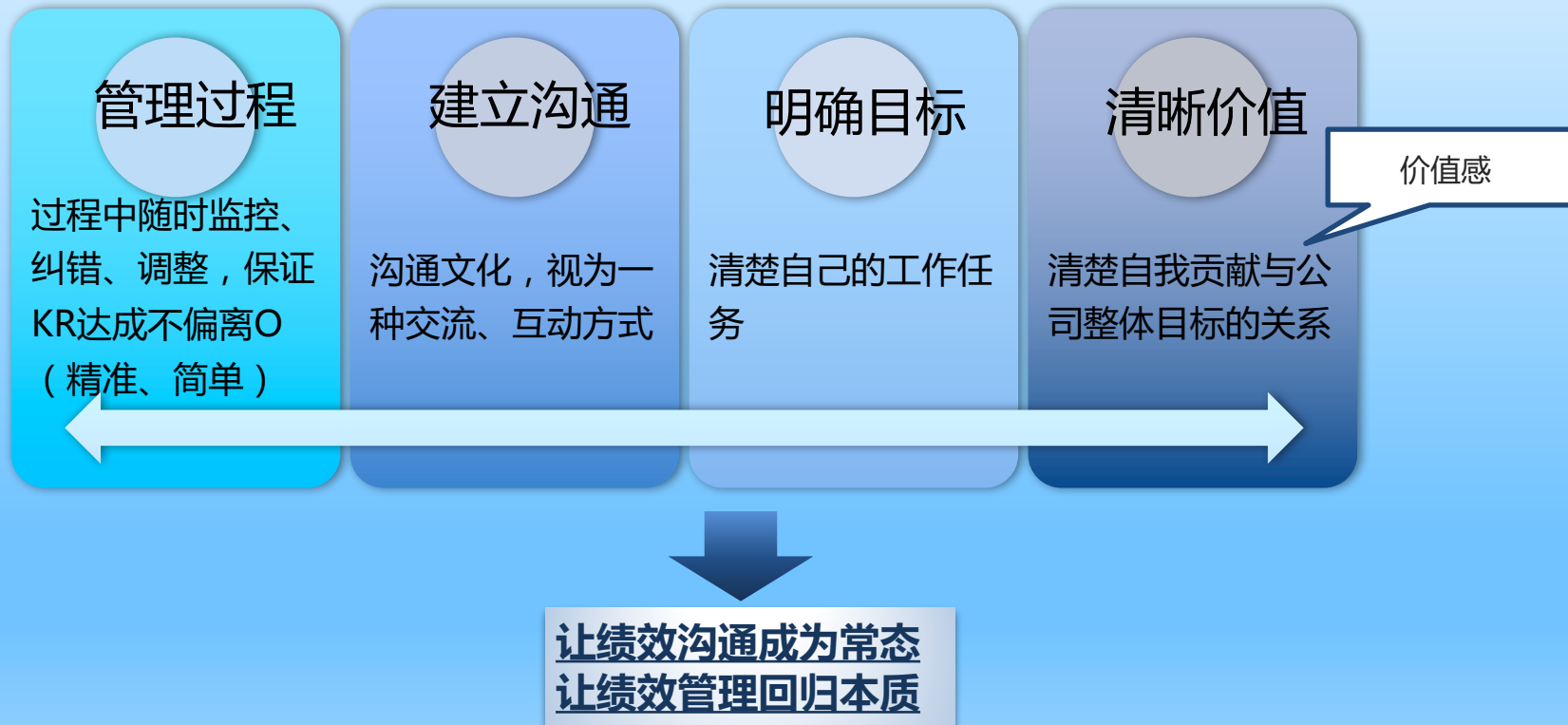
- 10~9分 工作进度100%完成，结果达成超出预期，几乎达到100%完美；
- 7~8分 工作进度完成80%以上，结果达成较好，并在某些方面表现优秀；
- 5~6分 工作结果基本达成目标；
- 3~4分 工作结果未达成目标，并在某些方面出现纰漏；
- 0~2分 工作结果未达成目标，并出现严重失误。

## 综合评价怎么做？（How） 季度评价

### ◆ 评估每个维度的行为表现



## 绩效管理目的



## OKR设定常见问题汇总—如何设定目标O（季度）

中心（组织级）O → 部门O → 模块O → 个人O

案例1：各职能角色层层设定与自己职能相关的目标，即组织级的目标可直接拿来用~~~

技术中心目标O	研发部（资产）目标O			
职能角色：总监	职能角色：二级部门经理	职能角色：模块经理	职能角色：模块主管	职能角色：员工
交付保障	交付保障	交付保障	交付保障	交付保障
安全运营	安全运营	安全运营	安全运营	安全运营
微服务改造	微服务改造	微服务改造	微服务改造	
信息化建设	银行存管项目	银行存管项目		
银行存管项目				
体系化建设				

## OKR设定常见问题汇总—如何设定目标O（季度）

中心（组织级）O → 部门O → 模块O → 个人O

案例2：各职能角色层层设定与自己职能相关的目标，即可设定子目标，但需明确隶属的组织级目标~~~

技术中心目标O	测试部目标O		
职能角色：总监	职能角色：二级部门经理	职能角色：模块主管	职能角色：员工
交付保障	数据中心测试项目-交付保障	房贷测试项目-交付保障	借悦/借悦管理版测试任务-交付保障
安全运营	测试自动化建设-交付保障	信贷测试项目-交付保障	信贷日常测试任务-交付保障
微服务改造	产品中心测试项目-交付保障	安全运营	安全运营
信息化建设	银行存管项目		
银行存管项目	测试体系化建设		<b>其他工作/日常工作（错误目标O）</b>
体系化建设			

个人工作目标是支撑组织整体战略目标实现



## OKR设定常见问题汇总—如何设定KR（月度）

目标O（我们要完成什么） → 关键成果KR（我们要怎样做实现目标）

KR设定符合SMART原则：明确的、量化的（可呈现的产出）、时间限制的、与目标相关的、可达到的

案例：设定有效的KR

目标O	关键成果KR	准确（有效）	不准确（无效）	权重
银行存管项目	按计划完成恒丰银行存管大回归测试100%	☑		10%
	按计划完成其他测试任务		不明确：哪些测试工作？ 不量化：关键产出不清晰	20%
测试自动化建设	完成借悦产品云测、适配、兼容测试	☑		15%
	自动化人员招聘		不相关：与目标O实现不相关	5%
产品中心测试项目	按计划完成所有项目大版本测试	☑		10%
	承诺产品中心常规小需求测试完成率98%以上	☑		15%
数据中心测试项目	完成大数据、BI、AI、测试流程规范	☑		20%
	完成知识图谱测试上线	☑		5%
	持续配合BI报表1.0测试		不量化：关键产出不清晰，“配合”是行为，无法衡量结果	5%
债权模块	恒丰存管数据迁移与真金测试支持		不量化：关键产出不清晰，“支持”是行为，无法衡量结果	10%
	线上系统日常维护和支持		不量化：关键产出不清晰，“支持、维护”是行为，无法衡量结果	5%