

# 以客户 为中心

我们的价值观

以客户为中心 | 正直诚信 | 合作共赢 | 追求卓越

美团·大众点评  
Meituan · Dianping

# 正直 诚信

我们的价值观

以客户为中心 | 正直诚信 | 合作共赢 | 追求卓越

美团·大众点评  
Meituan · Dianping

# 合作 共赢

我们的价值观

以客户为中心 | 正直诚信 | 合作共赢 | 追求卓越

美团·大众点评  
Meituan · Dianping

# 追求 卓越

我们的价值观

以客户为中心 | 正直诚信 | 合作共赢 | 追求卓越

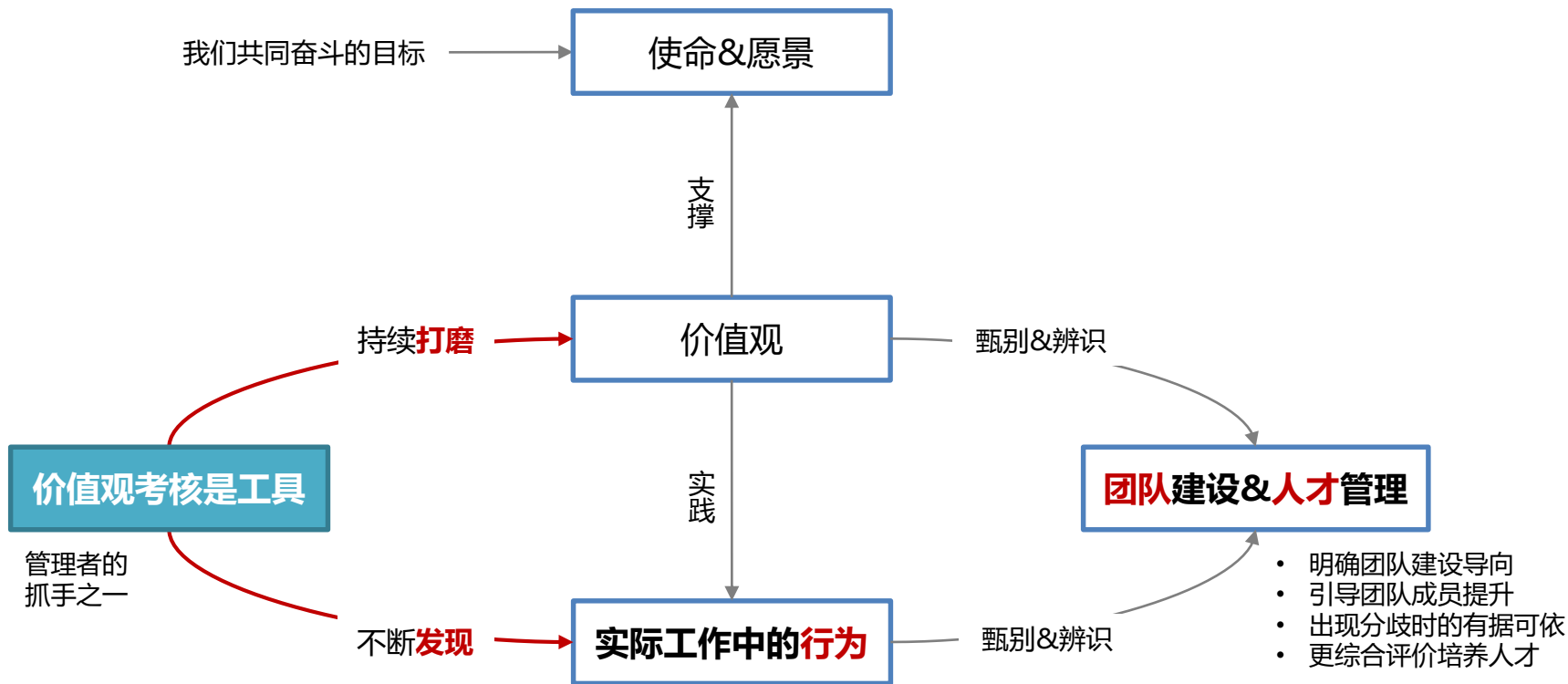
美团·大众点评  
Meituan · Dianping

## 基于价值观的行为考核

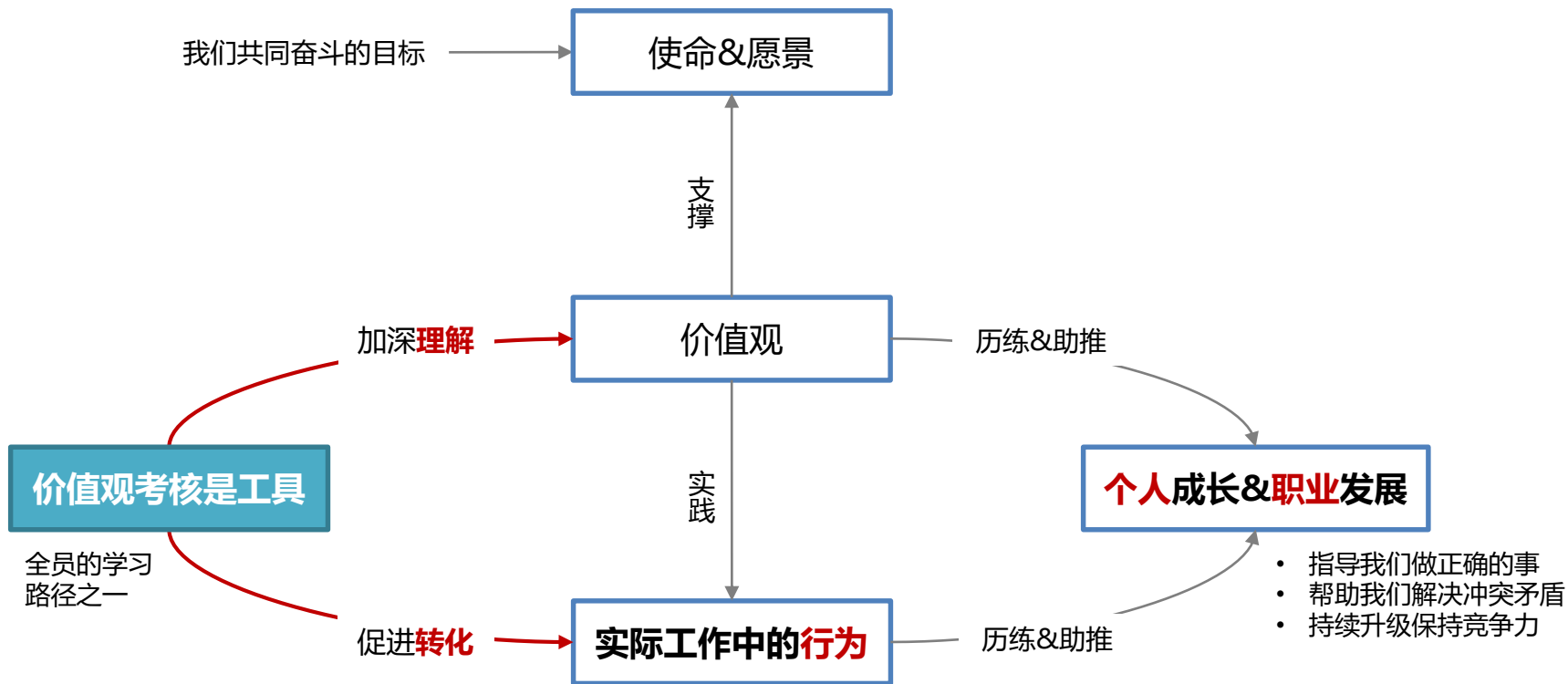
# 目录

1. 为什么考核价值观
2. 政策要求
3. 实操指南
4. 我们面临的挑战

# 1. 为什么考核价值观（对管理者的价值）



# 1. 为什么考核价值观（对员工的价值）



## 2. 政策要求 (概览)

| 关键点         | 详细内容   |
|-------------|--|
| 1、考核时间&覆盖人群 | <ul style="list-style-type: none"> <li>2016年12月开始</li> <li>线上：Q4季度绩效考核人员，2016下半年绩效考核人员</li> <li>线下：月度考核人员，BG内按需求开展，17年集团将逐步统一</li> </ul> |
| 2、考核标准      | <ul style="list-style-type: none"> <li>考核基于价值观的“行为表现”，集团有统一的行为标准，暂不区分管理者和员工</li> </ul>   |
| 3、考核方式      | <ul style="list-style-type: none"> <li>业绩70% + 行为30%，得出一个总绩效等级SABC，SABC需符合正态分布要求</li> </ul>  |
| 4、案例要求      | <ul style="list-style-type: none"> <li>建议写comments，提供评分依据，帮助上下级之间达成共识</li> </ul>   |

因为绩效管理/考核不仅仅是看最终结果，也要综合评价，关注过程及行为表现

## 2. 政策要求 ( 如何评分 )

- 4条价值观，逐条打分
- 每条价值观的行为要求分为4档，每个档位对应一定的分值要求
- 层层递进，单条价值观打分在某一档位时，需要已满足前面所有档位的要求
- 绩效总评分 =  $\sum ( \text{单项KPI打分} \times \text{权重} ) \times 70\% + \sum ( \text{单项行为打分} \times 25\% ) \times 30\%$

## 2. 政策要求（如何评分）

|        |      |  |       |          |
|--------|------|--|-------|----------|
| 以客户为中心 | 杰出标杆 | 坚持为客户创造“惊喜”，不断以卓越的产品和服务超出客户期望。   | 创造惊喜  | 95分~100分 |
|        | 超出期望 | 站在客户的立场思考问题，努力改善服务；在内部客户与外部客户有利益冲突时，坚持外部客户优先；当客户与公司有利益冲突时，坚持“消费者第一，商户第二，公司第三”的原则，并落实于实际行动。 | 客户为先  | 90分~94分  |
|        | 标准期望 | 积极主动地与客户沟通，发现问题和潜在需求，并帮助解决；不被动等待客户推动。  | 主动服务  | 80分~89分  |
|        | 底线要求 | 熟悉业务，准确理解并快速响应客户提出的需求。   | 快速响应  | 80分以下    |
| 正直诚信   | 杰出标杆 | 用正直的力量对周围产生积极影响；不受利益和压力影响，对损害公司利益的不诚信行为主动、坚决地制止。   | 挺身而出  | 95分~100分 |
|        | 超出期望 | 通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议，直言有讳。勇于承认错误，敢于承担责任，即使在边界模糊的情况下。                      | 言行坦荡  | 90分~94分  |
|        | 标准期望 | 准确客观反映情况，不选择性夸大或隐藏信息；不传播未经证实的消息，不背后不负责任地议论事和人；言行一致，不说一套做一套。                                | 实事求是  | 80分~89分  |
|        | 底线要求 | 说真话，不弄虚作假，不谋取不正当利益。  | 不弄虚作假 | 80分以下    |

## 2. 政策要求（如何评分）

|      |      |   |       |          |
|------|------|---|-------|----------|
| 合作共赢 | 杰出标杆 | 有开放共赢心态，能影响他人产生共同的使命感、归属感和认同感，并提升“团队”凝聚力；勇于牺牲个人和小团队利益，追求大团队、公司、乃至行业的整体利益最大化。          | 凝聚共赢  | 95分~100分 |
|      | 超出期望 | 决策前充分讨论，决策后坚决执行；当观点不同时，能够就事论事地提出挑战和建设性意见，并根据彼此诉求寻求双赢方案；跨团队合作中，能换到换位思考，主动为其他团队及人员提供支持。 | 兼容并包  | 90分~94分  |
|      | 标准期望 | 在合作中能够积极主动分享业务知识和经验，以主人翁的心态和行动主动补位，达成团队目标。  | 主人翁意识 | 80分~89分  |
|      | 底线要求 | 融入团队，配合团队完成工作，积极参与团队活动，善于借助合作的力量解决问题。   | 积极融入  | 80分以下    |

|      |      |  |      |          |
|------|------|--|------|----------|
| 追求卓越 | 杰出标杆 | 不断给自己设定超越组织期望的更高目标并竭力实现；不断探索创造性方案或业务开拓；推动重大变革；在成本效率上有机制性的贡献或突破。                  | 极致开拓 | 95分~100分 |
|      | 超出期望 | 不满足现状，给自己设定超越组织期望的更高目标并努力实现；勇于打破既有做法，创造性解决问题，或开拓新的业务；主动寻求和推动小范围变革；在成本效率上有所贡献或突破。 | 求变自新 | 90分~94分  |
|      | 标准期望 | 保持空杯心态，主动学习成长并学以致用；主动发现问题并积极寻求解决，能克服困难拿到结果；针对变化，能提出合理化建议或正向带动影响他人；主动思考和践行成本效率措施。 | 目标导向 | 80分~89分  |
|      | 底线要求 | 积极学习工作需要的知识和技能；能基本做好本职工作（质，量，时间等维度）；努力理解、认同并支持公司变化；理解和配合公司控制成本、提升效率方面的要求。        | 敬业爱岗 | 80分以下    |



### 3. 实操指南（线上评分页面示例 – 员工自评）

自评时填写案例  
(不强制)

价值观行为 (30%)

» 美团点评价值观行为标准及参考事例 [🔗](#)

有链接可以查看行为标准详细描述

员工评价自己每条  
价值观的行为表现

| 序号 | 指标     | 说明  | 权重   | 评分    | 员工事例 |
|----|--------|---|------|-------|------|
| 1  | 以客户为中心 | 创造惊喜 (杰出标杆)<br>客户为先 (超出期望)<br>主动服务 (标准期望)<br>快速响应 (底线要求)  | 25%  | 88    |      |
| 2  | 正直诚信   | 挺身而出 (杰出标杆)<br>言行坦荡 (超出期望)<br>实事求是 (标准期望)<br>不弄虚作假 (底线要求) | 25%  | 89    |      |
| 3  | 合作共赢   | 凝聚共赢 (杰出标杆)<br>兼容并包 (超出期望)<br>主人翁意识 (标准期望)<br>积极融入 (底线要求) | 25%  | 88    |      |
| 4  | 追求卓越   | 极致开拓 (杰出标杆)<br>求变自新 (超出期望)<br>目标导向 (标准期望)<br>敬业爱岗 (底线要求)  | 25%  | 85    |      |
| 总计 |        |   | 100% | 87.5分 |      |

### 3. 实操指南（线上评分页面示例 – 直接上级评价）

直接上级时填写案例  
(不强制)

价值观行为 (30%) » [美团点评价值观行为标准及参考事例](#)

有链接可以查看行为标准详细描述

直接上级评价员工每  
条价值观的行为表现

| 序号 | 指标     | 说明  | 权重  | 自评评分  | 员工事例 | 主管评分  | 主管事例 |
|----|--------|---|-----|-------|------|-------|------|
| 1  | 以客户为中心 | 创造惊喜 (杰出标杆)<br>客户为先 (超出期望)<br>主动服务 (标准期望)<br>快速响应 (底线要求)  | 25% | 88    |      | 90    |      |
| 2  | 正直诚信   | 挺身而出 (杰出标杆)<br>言行坦荡 (超出期望)<br>实事求是 (标准期望)<br>不弄虚作假 (底线要求) | 25% | 89    |      | 90    |      |
| 3  | 合作共赢   | 凝聚共赢 (杰出标杆)<br>兼容并包 (超出期望)<br>主人翁意识 (标准期望)<br>积极融入 (底线要求) | 25% | 88    |      | 90    |      |
| 4  | 追求卓越   | 极致开拓 (杰出标杆)<br>求变自新 (超出期望)<br>目标导向 (标准期望)<br>敬业爱岗 (底线要求)  | 25% | 85    |      | 90    |      |
| 总计 |        | 100%  |     | 87.5分 |      | 90.0分 |      |

### 3. 实操指南（怎么写案例 – 肯定类）



#### 举例说明：

**S-情况：**各业务部门对于数据有大量的需求，作为数据方向的RD会经常面临各个方向来的各种数据需求。

**T-任务：**XX发现原有工作方式耗时效率低，开始研究报表生成工具。

**A-行动：**XX和同事在本季度内设计实现了MIS后台的报表生成工具。

**R-结果：**简化自己和业务分析人员的工作，快速提升了各业务分析团队提取、分析数据的效率，在全年发挥出重要价值。

### 3. 实操指南（怎么写案例 – 改进类）

提出建议

STAR-AR模型



#### 举例说明：

**S-情况：**A项目涉及了多个团队跨部门协作，在项目推进过程中，XX与某团队leader在项目方案的设计上产生了较大的分歧。

**T-任务：**需要尽快解决分歧，才能保证项目进展正常。

**A-行动：**XX非常苦恼，就邮件给部门老大投诉该leader。

**R-结果：**投诉效果不好，反而加深了双方的误会。

**A-行动建议：**可以尝试通过一对一的深入沟通，充分了解双方看法，共同探讨对策。

**R-预期结果：**这样加深了双方的理解，也有利于后续项目的快速开展。

## 4. 我们面临的挑战

**挑战1：员工的实际行为多种多样，如何与行为标准对比给恰当的分數？**

对策：

**行为标准是导向。**一方面，要看此导向在团队实际工作中将有怎样的具体行为；另一方面，要看具体行为相对于行为标准导向的符合程度，符合程度越高/频次越多，则约接近行为标准的更高要求。

**挑战2：我的一名下属业绩表现平平，价值观行为表现不好，是否可以总的绩效成绩给C？**

对策：

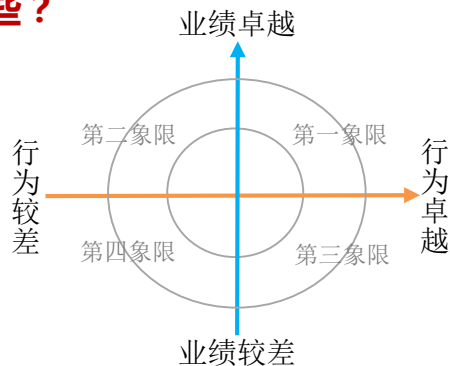
要回顾员工“行为表现不好”是某1条价值观还是多条价值观，“不好”的程度、频次是否较高，是否有造成更大的不良影响。**不建议仅仅因为某一个独立行为有偏差而给员工总绩效等级C。**但如果管理者**综合衡量评估**后确有必要因为行为表现的偏差给员工一定的“警告”，可以考虑总绩效等级给C。

## 4. 我们面临的挑战

**挑战3：我的两名下属，一个业绩好行为一般，一个行为好业绩一般，哪个更好些？**

对策：

不能简单的进行比较，**建议将业绩和行为两个维度放在一起**，分别看好和不好的程度，再**综合考量**。如右图所示，在不同象限、不同位置我们的管理决策会有不同，后续管理动作也会不同。



**挑战4：业绩表现不错，但行为表现不好，给了员工B-或C，要怎么跟员工沟通？不接受怎么办？**

对策：

首先，不要跟员工直接沟通，“因为你价值观不好，所以给了你B-（或C）”

其次，一定**用事实/案例说话（STARs）**，并强调行为造成的后果，以帮助员工改进或提升

最后，如果员工第一反应不接受，我们要运用“同理心”表达理解，并充分提供事实/案例说明

**THANK YOU !**

