



第三届绩效管理改善和创新论坛

2018年6月22日，北京





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org



从KPI到OKR——汤臣倍健的绩效管理变革实践

赵汨罗 Mirror Zhao

汤臣倍健

工作经历



全球营养 优中选优

总部HR负责人



员工发展/绩效管理/企业文化负责人



招聘与员工发展经理
分众传媒



HR-Training & Recruiting

欧瑞康



HR-Staffing & Development
通用电气

教育经历



中山大學

SUN YAT-SEN UNIVERSITY

MBA



華東師範大學

EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY

心理学学士



去KPI

- 管理做减法，松绑

管理权限下沉

- 奖金分配、调薪自主
- 赋权

激励

- 增量激励
- 即时激励
- 激发更大能量

全球营养，优中选优

- 不同地区、不同时节动植物存在巨大的差异。汤臣倍健恪守一套近乎苛刻的原料来源审核制度，充分考虑到原料种植或饲养的环境因素，在全球范围内精选合适的各种原料。
- 十几年来，汤臣倍健坚持执行“三步走”的差异化全球品质战略，从全球原料采购，到全球原料专供基地建立，再到全球自有有机农场建立。迄今为止，汤臣倍健原料产地遍及世界各地23个国家。并在巴西、澳大利亚等地建立了五个原料专供基地，自有有机农场也在筹建中。在全球范围内不懈甄选优质原料，汇聚世界各地的营养精粹，构筑起优中选优的营养品联合国。



营养品的“联合国”



汤臣倍健的“梦想三部曲”

正在按计划推进

品牌核心



汤臣倍健®大豆磷脂
软胶囊

大豆磷脂



美国

New Zealand · 新西兰

乳清蛋白固体饮料
(香草味)

乳清蛋白



新西兰

汤臣倍健®葡萄籽维生素
素C加E片

葡萄籽提取物
天然维生素E



法国

美国

针叶樱桃果味糖果片

针叶樱桃粉



巴西

America · 美国

France · 法国

Brazil · 巴西

Norway · 挪威

Iceland · 冰岛

汤臣倍健®金枪鱼油
软胶囊

金枪鱼油



挪威

冰岛

汤臣倍健®蜂王浆胶囊

蜂王浆冻干粉



澳大利亚

Australia · 澳大利亚

组织架构



汤臣倍健股份有限公司

汤臣倍健
药业有限公司

广东佰嘉
药业有限公司

广东佰腾
药业有限公司

六角兽饮料
有限公司

广东佰悦网络
科技有限公司

Life
Space

Penta-
vite

主营研发和销售
“汤臣倍健”
主品牌

主营研发和销售
“健力多”
“无限能”
品牌

主营
“天然博士”
品牌

主营
“功能饮料”

主营“健乐
多”运动营
养电商专属
品牌

收购澳洲知
名益生菌品
牌

收购澳洲知
名儿童营养
补充剂品牌





斯里兰卡浪漫之旅



台湾文化之旅



年度旅游

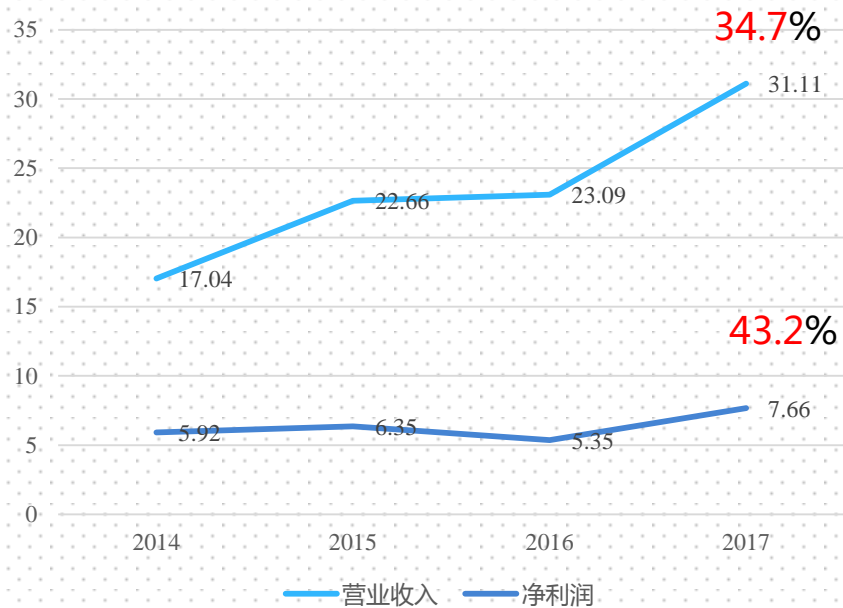


塞班海岛之行

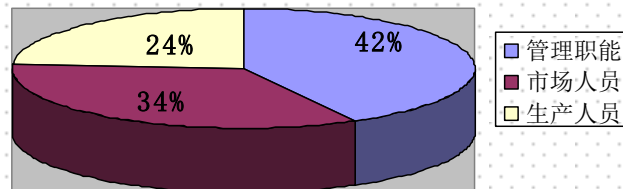


欧洲自驾之旅

历年经营情况(亿元)



2014年底人员构成



冲击

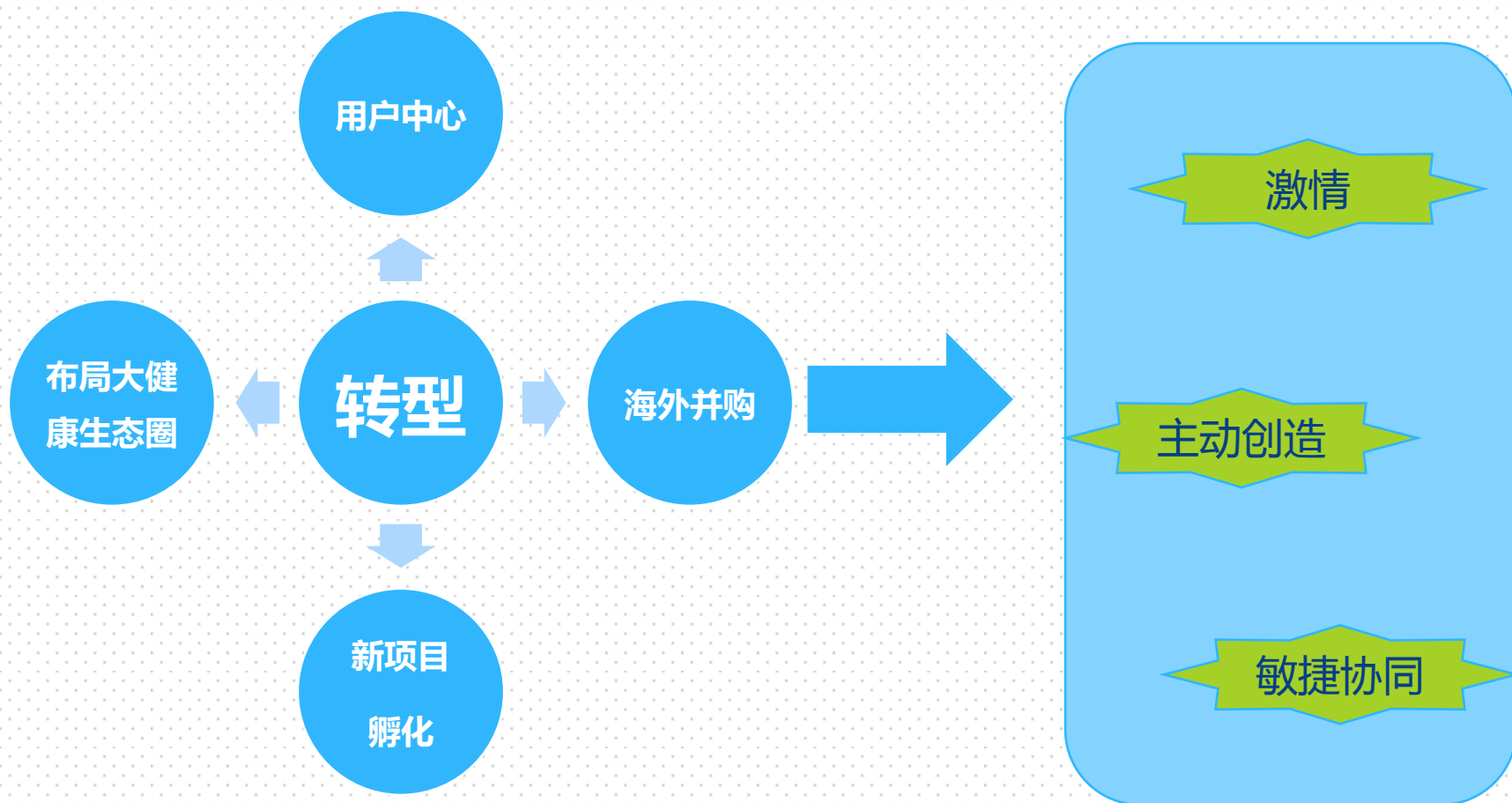
跨境

线上

细分市场

新技术、
新模式

战略转型重点

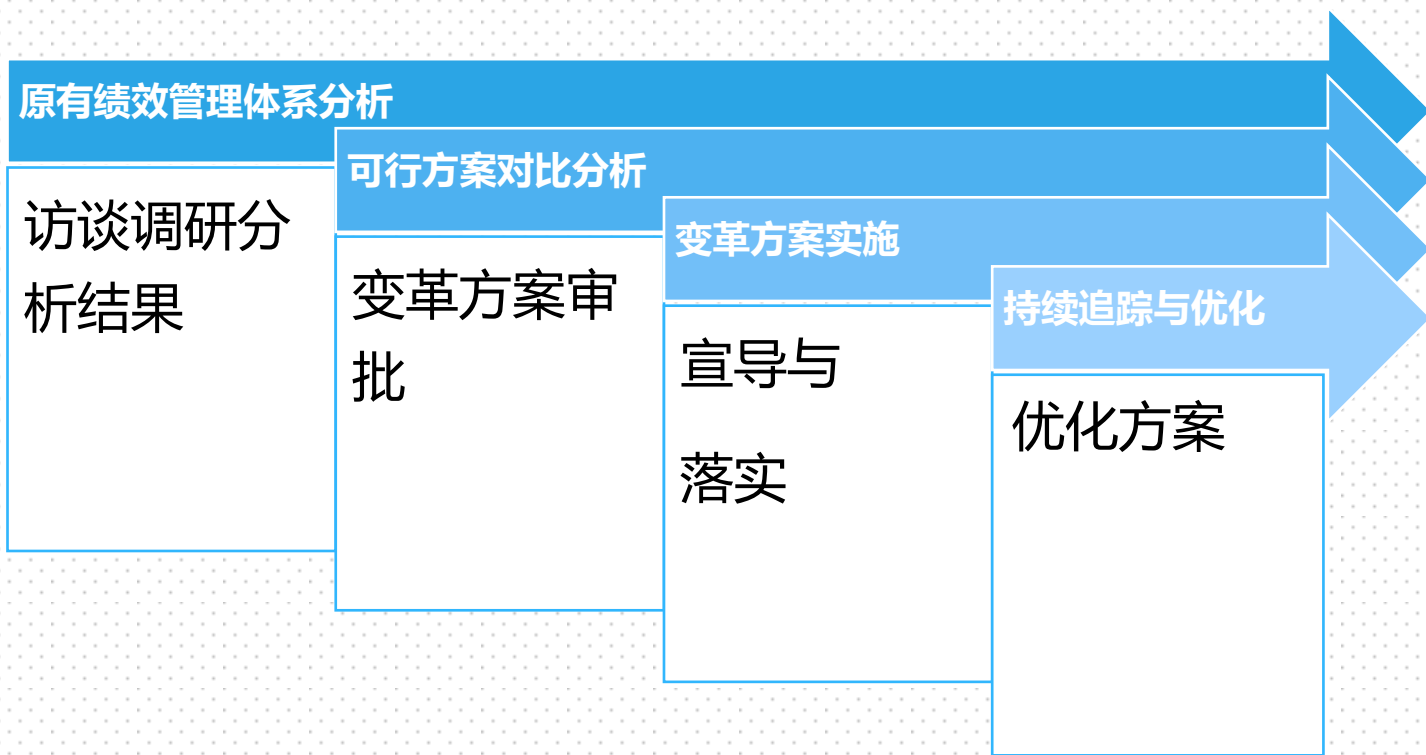


KPI已死？“绩效主义害死索尼”？
您一定听说过这些耸人听闻的说法……

当越来越多企业家认识到，KPI以外部动机驱动员工工作，而使其丧失了内在的创新热情，当企业界开始发出取消绩效管理的声音时，作为HR管理者，您会怎么做？

2014年的汤臣倍健，也正面临着这样的抉择……





原有绩效体系分析

KPI与强制分布

- 造成本位主义、限制协作
- 年度KPI造成反应迟缓
- 既定的KPI捆绑了思维与激情
- 强制分布滋生竞争、限制协作

与知识员工 不匹配

- 忽视对价值体现的认可
- 目标分解压抑自主性、创造性、成就感
- 反馈的匮乏削弱了精神激励，抑制活力与创造性

实施走样

- 不客观、不公平
- 未识别人才
- 缺少真诚的沟通与反馈

目标更灵活更具时效性，促进沟通与协作、提高自我高管理意识、提升被授权感和自主性，激发知识员工的活力，提升组织效能。

什么是OKR

OKR的全称是“Objectives and Key Results”，翻译过来就是“目标和关键成果”。OKR究其本源，也是一种目标管理方法，是通过结果去衡量过程的方法与实践，是一种能够让企业更好地聚焦战略目标，更好地集中配置资源，更好地使团队上下同欲的管理方法。OKR（Objectives and Key Results）是从企业管理实践中总结出的绩效管理方法，源自于美国硅谷。

锁定OKR绩效管理体系

建议与对策

自我目标
设定

自我
观察

开放的支持
资源

被授权感

自我实现感

对管理职能人员采用OKR绩效管理体系，在设计时考虑自我领导相关理论的指导



连接战略，但目标设定由员工自主决定，增强自我意识；



减少审批环节，进行充分的授权，实现员工的独立自主和部门管理的自动运行，通过员工和管理者的自我意识实现自我管理；



在组织内部，建立起共同责任，建立起所有成员间的互信、互助的支持网络，为实现目标提供信息、帮助、指导等资源；



打破信息壁垒，实现快速共享，连接一切，对关联性任务和复杂性任务可实现高效的协作，发挥协同效应；



即时的沟通与反馈，沟通的频率应该由沟通者自己掌握，最有效的是发现问题即刻沟通；



激励与对组织的贡献挂钩，尽量做到客观、公平；



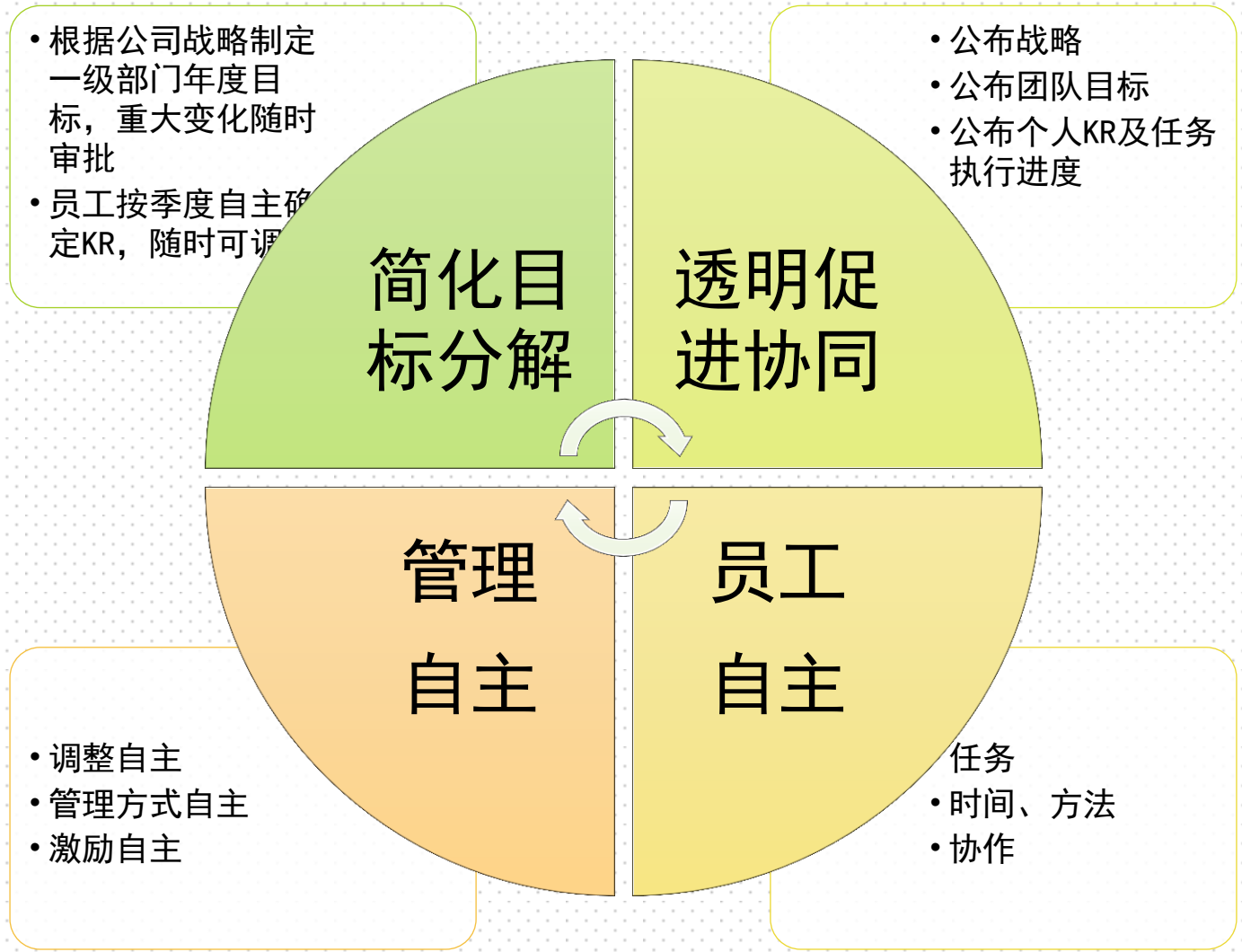
加强组织内部对整体目标的积极信念，加强战略信息的沟通与传达。

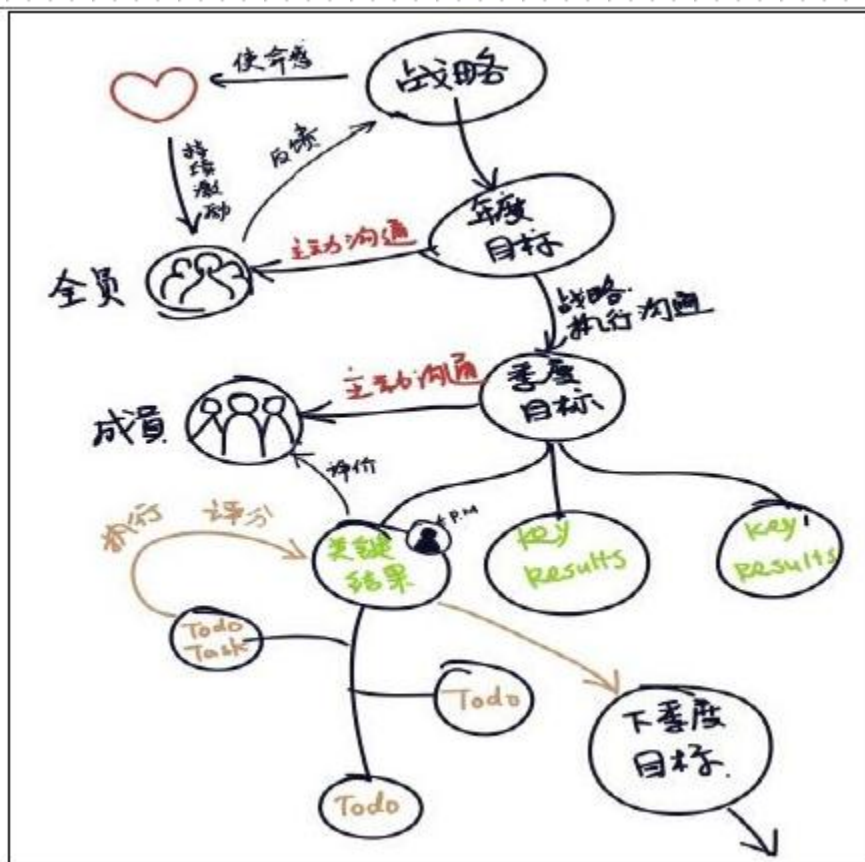
建议与对策——第一步

变革范围——职能部门大幅度做减法

销售体系、生产体系保持KPI不变

变革方案





沟通制定年度目标

沟通目标分解

个人定义关键成果

即时追踪、共享进度

定期回顾，年底打分

不放心

- 员工不设定目标怎么管理？
- 目标达不成怎么办？
- 管理者真有能力可以自主吗？

没系统能实现透明吗？

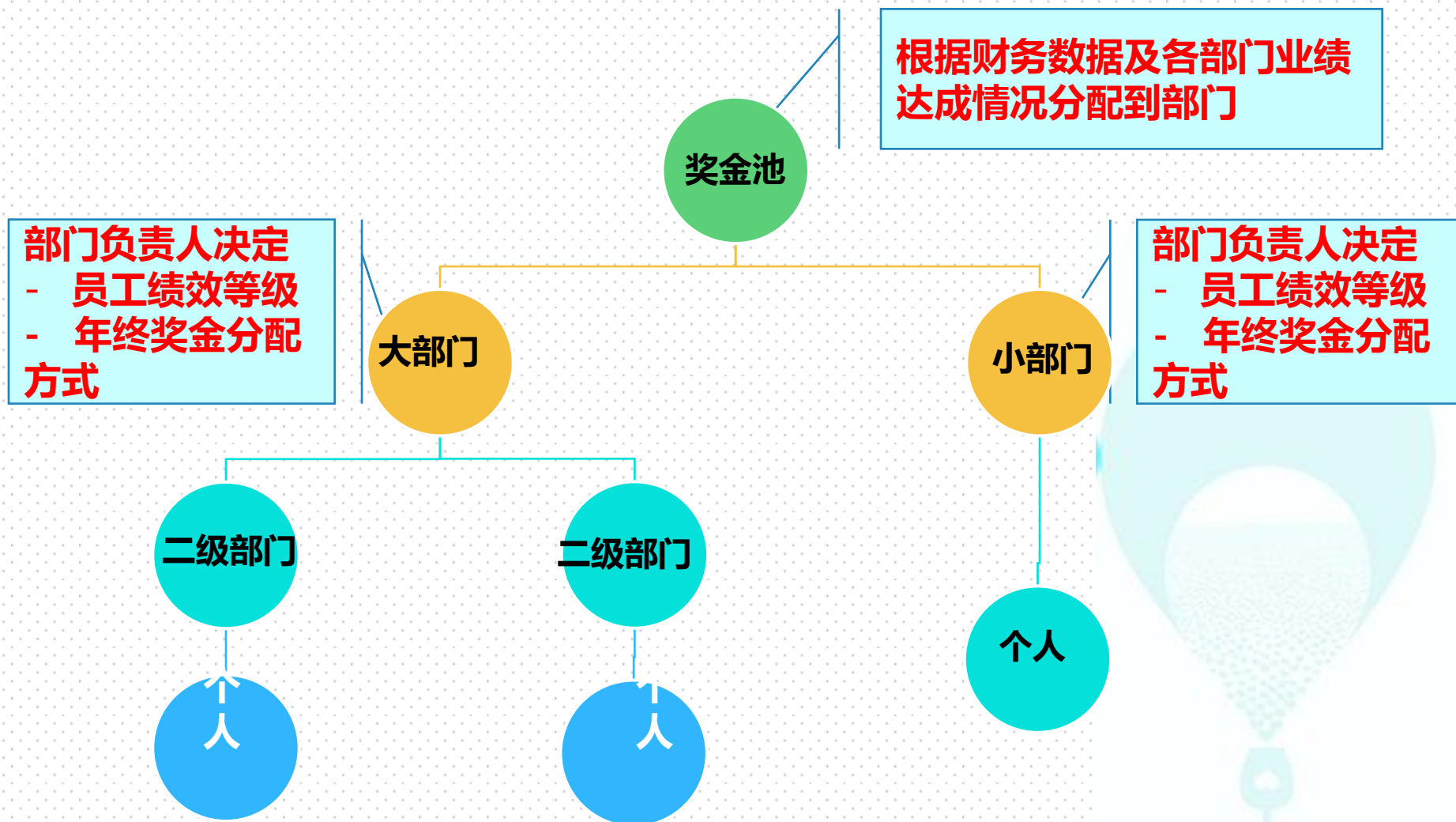
系统可以自动跟踪各事业部、各部门、各员工的目标执行情况，完成程度，实时发现问题根源。



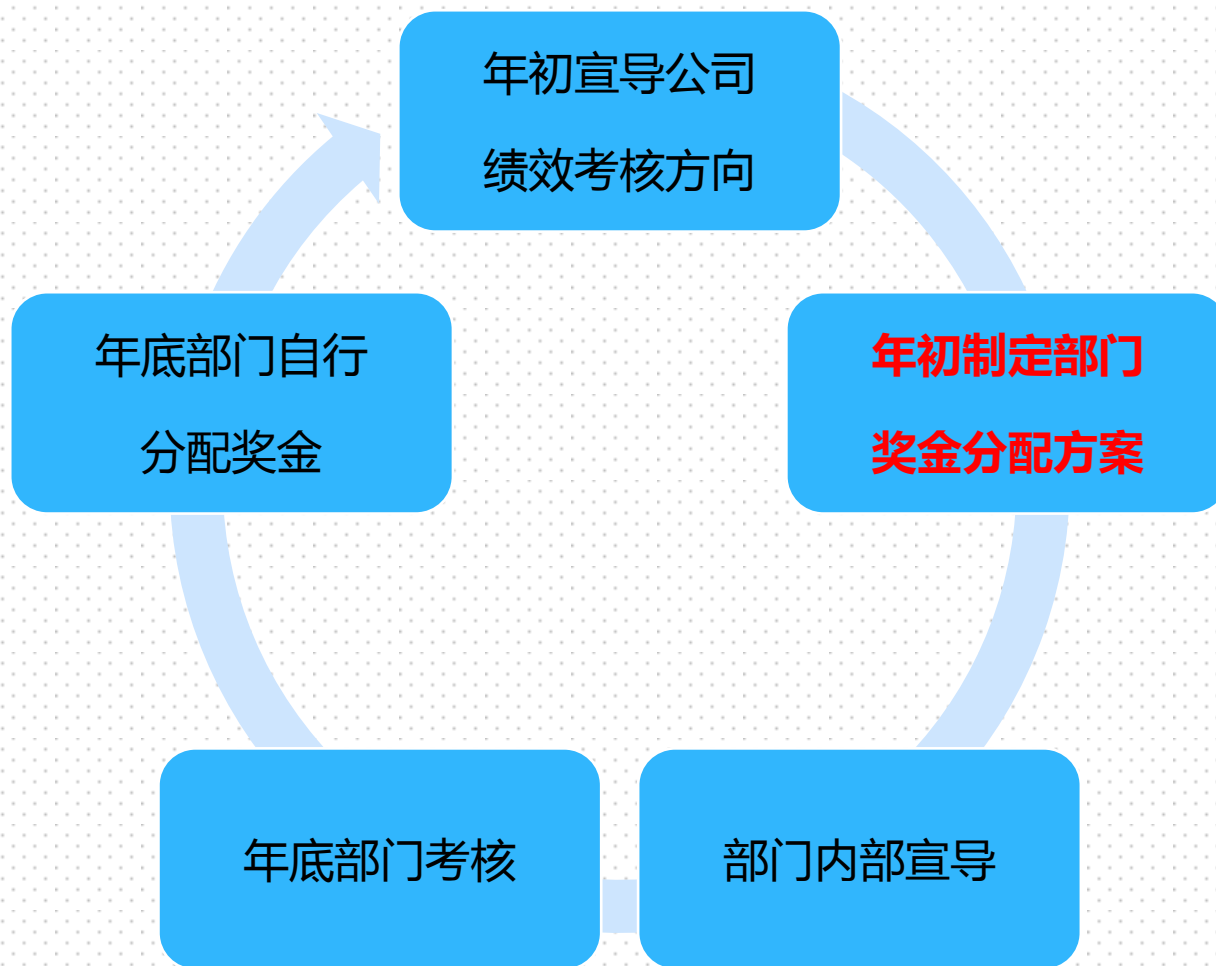
EXCEL、项目管理工具、工作会议……

透明才是关键

2016年以部门奖金池方式实现总体目标的贡献与激励挂钩



百花齐放：各部门自行制定部门奖金分配方案



对策与建议——第三步

销售、生产人员怎么办？
更大步子怎么迈？

增量奖
Y2017

即时激励
Y2018

军令状
Y2018

积极效果



去形式化，整体结果导向，更加灵活敏捷

组织氛围得到改善，自主、协作、创新

个性化管理方式百花齐放

促进内部人才成长与发现

OKR or KPI

找到组织的关键问题、快捷地解决；

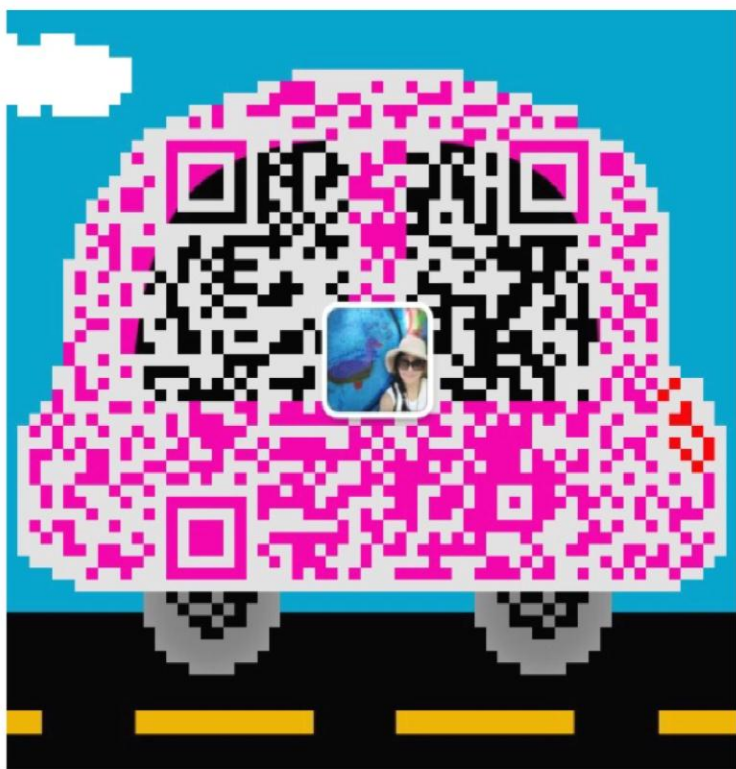
没有完美的方法，只有逐步的优化！

没有固定的套路，只有自选的组合拳法！



毛豆花儿 📍

广东 广州



扫一扫上面的二维码图案，加我微信

谢谢!