



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



反馈 - IBM新时代下的珍贵礼物

梁聘雯

HR Partner, GCG WFR

HR Manager, IBM Guangzhou &
Fuzhou

2018年6月22日



IBM绩效管理变革



**IBM的反馈核心 – ACE(赞赏,
指导, 评估)**



反馈文化下的人才管理



反馈的实施

IBM战略的新方向

认知的解决方案

人工智能：理解、推断、学习

数据成为新的自然资源，奠定企业竞争优势的基础。



云

云计算将IT和业务流程转变为数字化服务，推动企业业务模式变革。

社交、移动、数据推动个体崛起，企业需要建立互动参与体系。



行业专家

医疗健康，生命科学，气象，教育，金融，物流，制造，零售，电子，能源....



IBM绩效管理的变革

2016
年

IBM PBC

个人绩效承诺



IBM Checkpoint



目标管理



倾情反馈



绩效管理



评估总结

反馈是一份珍贵的礼物

In an Agile organization we always ask: How can I get better? That's why feedback is critical in helping IBMers understand their current level of performance so they can improve. Practice using the feedback formula and learn more about how to give and receive feedback. Remember, the formula will work in giving feedback to anyone - manager or colleague.



反馈是一份礼物...

反馈随时发生...

反馈是持续学习的生命线...

IBM的反馈核心 – ACE (赞赏, 指导, 评估)

ACE 反馈模式



Appreciation – 赞赏

认可, 激励, 赏识!



Coach – 指导

学习, 引导, 帮助!



Evaluation – 评估

分享, 倾听, 建议!



IBM 赞赏的框架



员工被赞赏的具体行为?	员工所展现的被赞赏的行为特性?	获得认可赞赏的成果, 成效?
(e.g., they worked late to help with a project, they provided extraordinary service to a client.)	(e.g., dedication, diligence, resourcefulness, creativity, collaboration, or one of Our Practices.)	(e.g., the team achieved deadline, the client was delighted, a problem was fixed.)

IBM的**指导**方法：G.R.O.W. 模型

Will – 你的意愿

你将会做什么？

何时做？

你要做的事情能帮助实现目标吗？

Options – 你的选择

为了达成目标，你做了哪些尝试？

还有其他的尝试可以做吗？

Goal - 目标制定

你想达成什么目标？

短期目标是什么？

长期目标是什么？

Reality - 现实情况

现在有什么因素妨碍你达成目标？

IBM评估准则



分享

分享你观察到的事实情况：

“最近我观察到.....这些情况使得.....”

倾听

通过倾听了解更多背景，原因，情况：

“你是否有更多的情况希望分享？”

建议

提出有效建议，使员工深入思考：

“你是否考虑尝试.....”

反馈文化下的人才管理



高绩效员工

- IBM奖赏计划(Reward Program)
- 职业延展计划(Stretch Assignment)
- 职业发展规划(Career Development)
- 晋升计划(Promotion Program)
- 板凳计划(Bench Program)



反馈



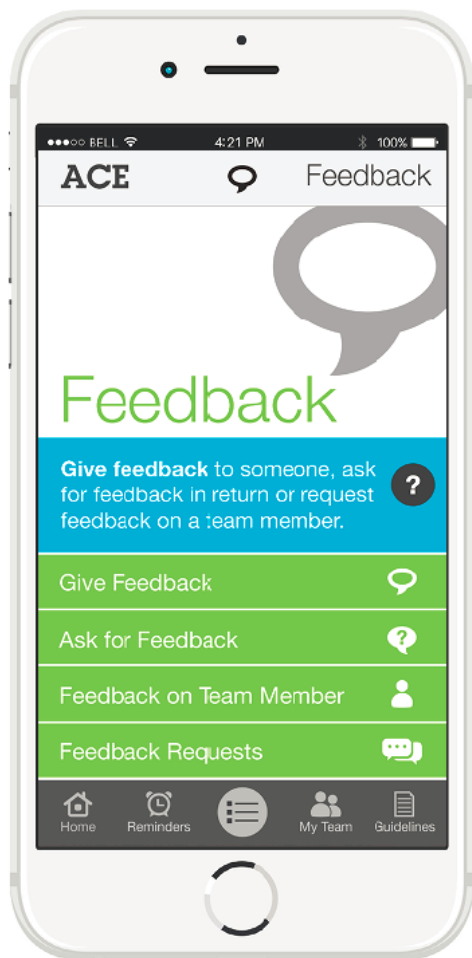
低绩效员工

- 技能提升计划(Skill Acceleration)
- 导师计划(Mentor – Mentee)
- 结构化辅导(Structure Coaching)
- 职位调整(Redeployment)
- 绩效改进计划(Performance Improvement Plan)

反馈的实施

ACE APP

Appreciation **C**oaching **E**valuation



给出反馈

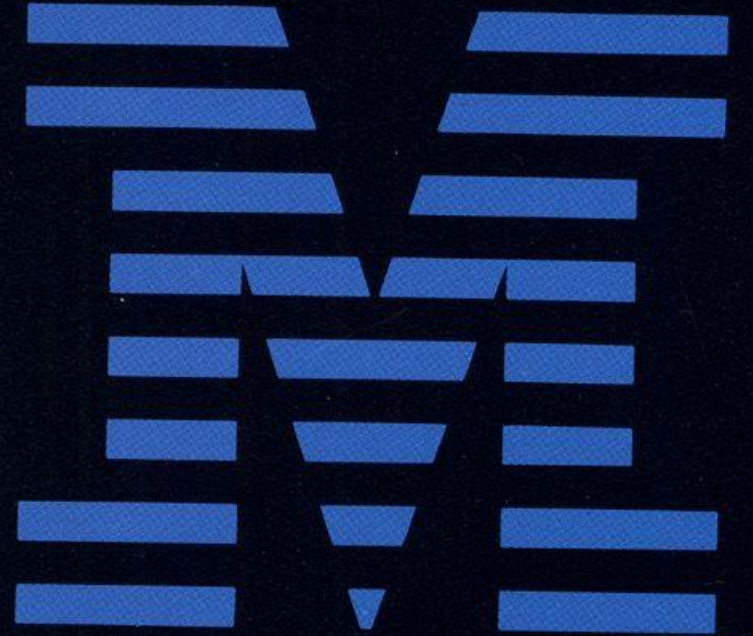
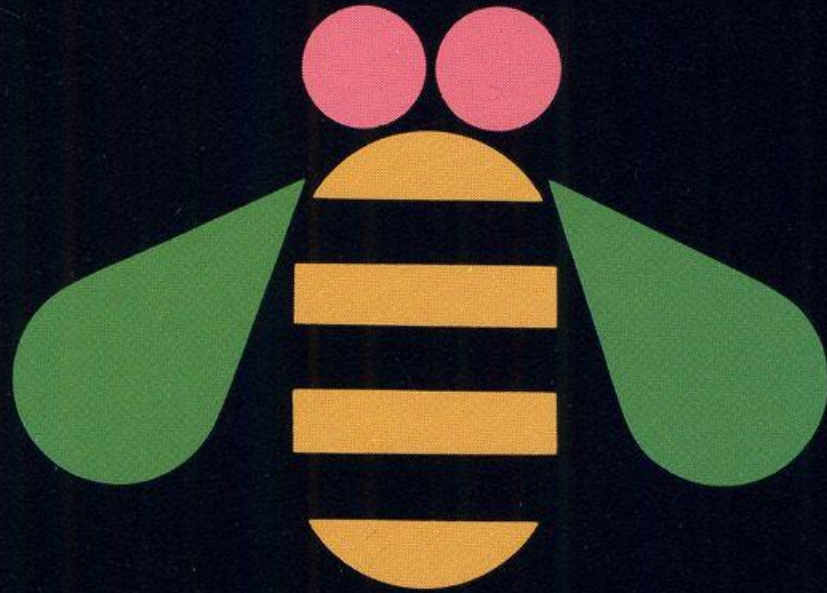
- **Contribute to the development** of your team and colleagues by sending instant feedback anywhere, anytime.

获得反馈

- Be agile and **request feedback from others**.
- As a manager you can also **gather feedback on your team** from other IBMers!

360度反馈来自：经理，同事，客户，合作伙伴，支持队伍.....





Thank You!