



智享会
HR Excellence
Center



房地产行业人力 资源论坛

2017. 9. 20





变革时代的绩效管理

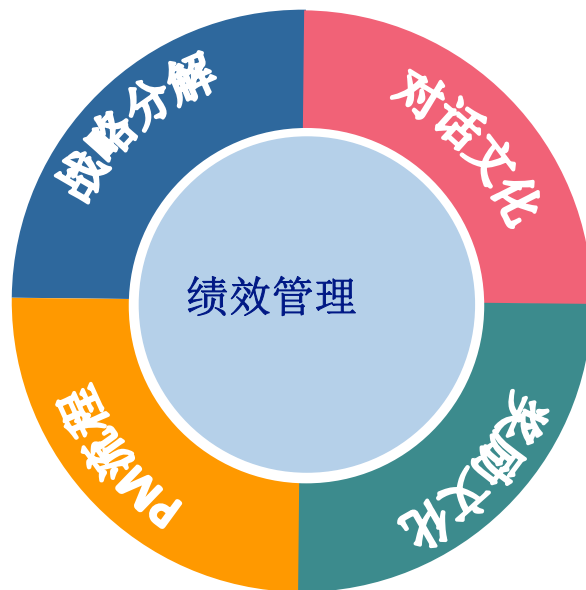
2017



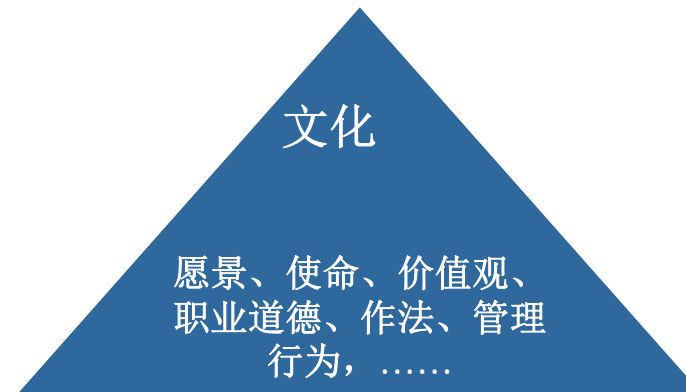
*此版本为智享会翻译版本，内容仅供参考

绩效管理——企业文化的核心

绩效管理目的在于营造出驱动员工按照企业文化要求开展工作的环境氛围。

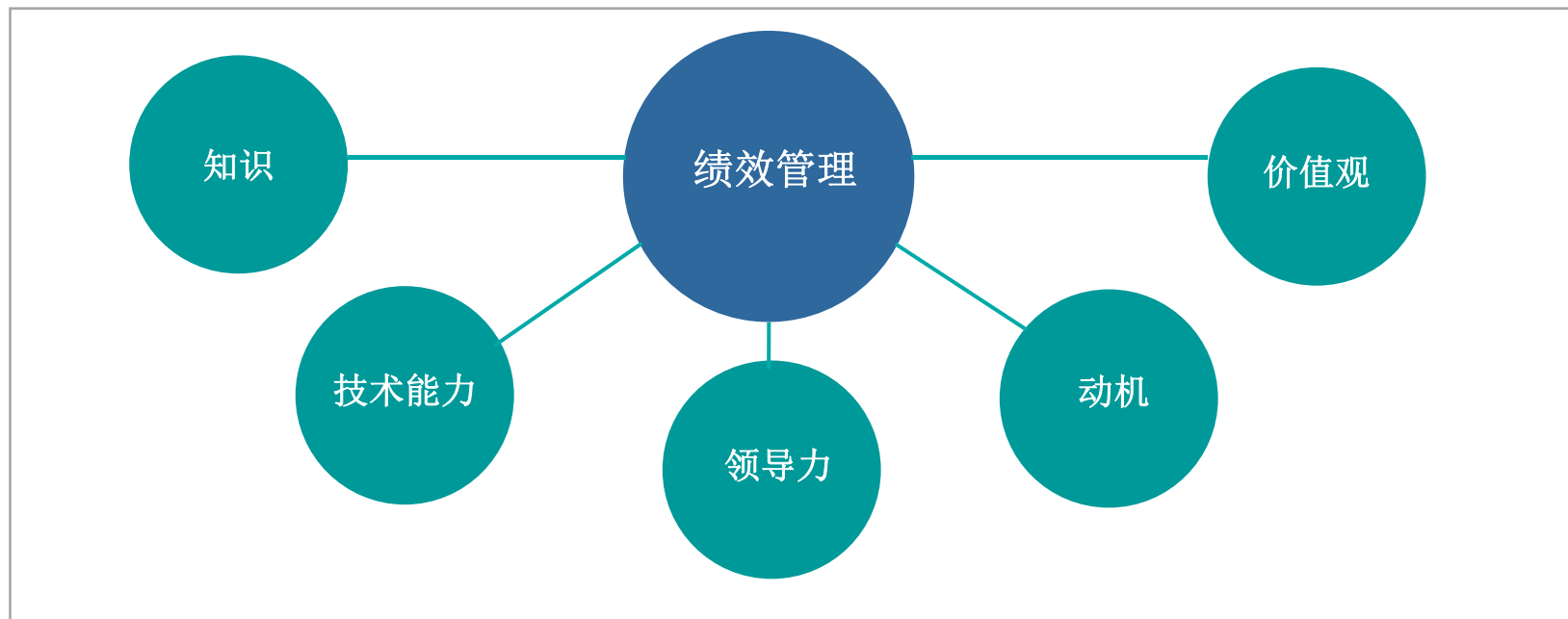


绩效管理



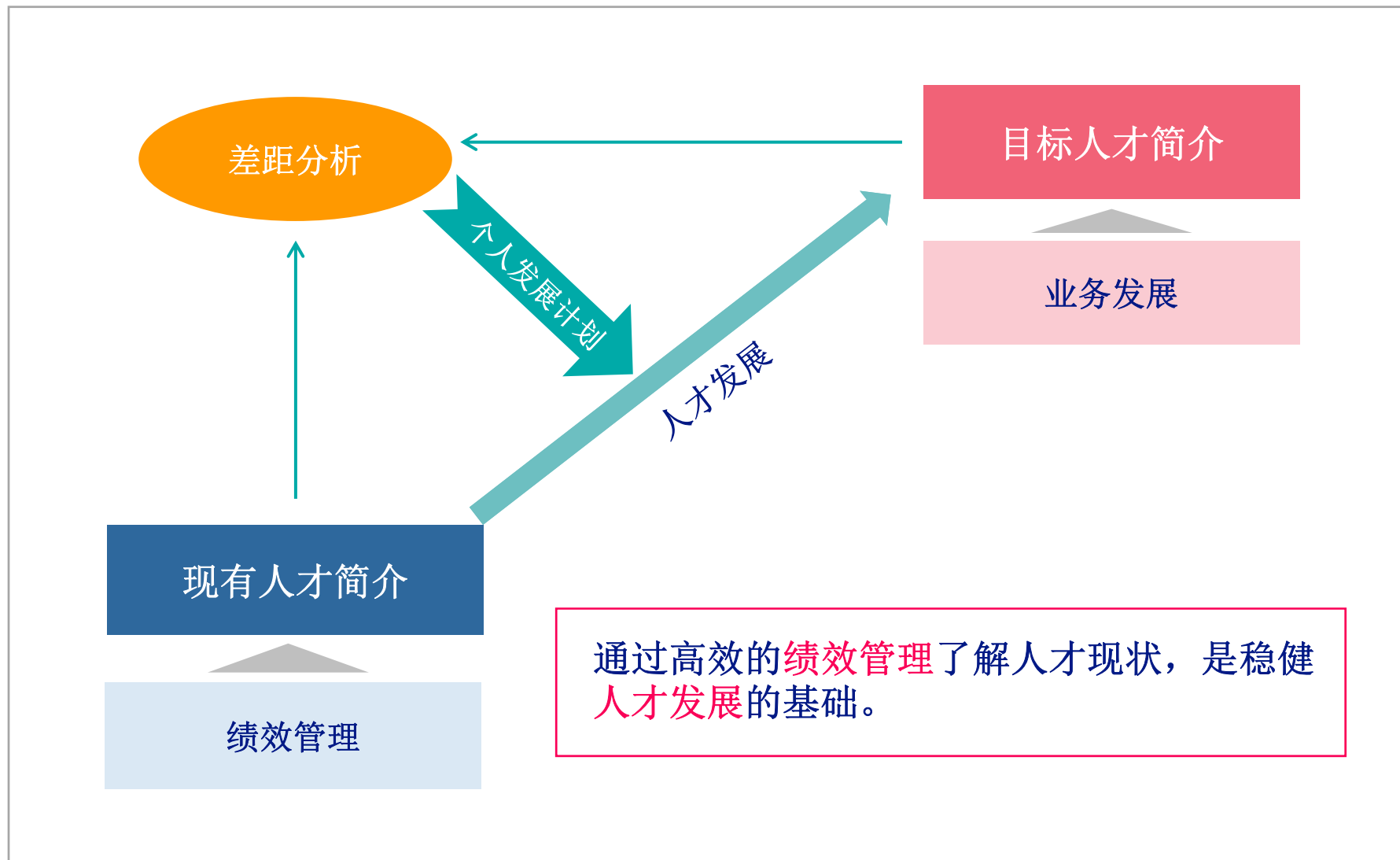
- 企业文化的核心
- 文化转型驱动器

绩效管理——业务成功的助推器



绩效管理评估、认可和驱动那些能确保企业获得持续业务成功的关键因素。

绩效管理——人才发展的基础



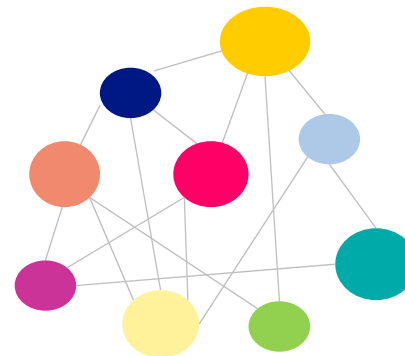
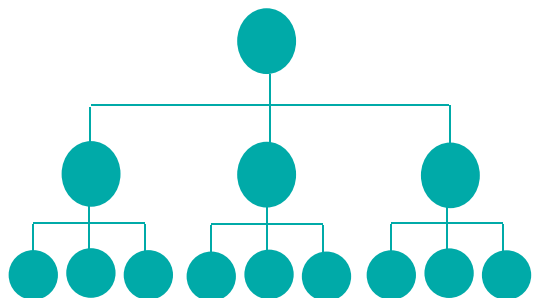
我们生活在一个变革时代



我们不能躺在昨天胜利的成果上，等着明天的成功接踵而来

变革时代中不断演变的组织

从等级制组织到分裂性组织



未来的组织

- 透明&开放
- 扁平&技术友好
- 弹性&自主
- 虚拟团队&按需响应

市场中的绩效管理变革实践



令同事/下属参与，实现
360° 全方位
绩效评估



取消绩效考核评
级强制分布



取消绩效考核
评级



OKR(目标&关键
结果)



用定期反馈替代年
度绩效评审



线上/移动绩效
管理工具

绩效管理：变革势在必行！

如何管理绩效管理变革？

变革之前，仔细考虑：

- 企业文化
- 商业战略
- 员工构成
- 管理人员的成熟度
- 时间&效率
- 对员工敬业度的影响
- 与其他体系（如薪资回顾）的关联



Faurecia Case

始于2014年的佛吉亚文化转型之背景

Faurecia在2014年时:

- 聚焦于其成本和短期绩效
- 无微不至地关心客户，但经常处于被动响应模式
- 由其体系和方法论驱动
- 处于BG水平的集中式决策机构，挫折感不少
- 基本上通过强有力的自上而下控制来运作
- 高度多样化环境，存在多种不同的民族、文化和行为
- 有时候太“友好”但不够“公平”

Faurecia应成为:

- 在取得短期成果的同时聚焦于长期价值创造
- 成为积极主动支持每一名客户并了解终端客户需求的一家客户至上企业
- 成为将技术作为服务于汽车行业之关键增长引擎的创新型企业
- 成为将自主管理嵌入DNA而管理人员担当榜样模范的生态型组织
- 成为用自主权激发创业精神之地
- 不考虑人才出身和背景而开发其终极潜力的基于绩效的环境

佛吉亚文化转型目标

商业规划

- 创业精神和长期价值创造通过商业规划进一步增强，逐渐达到标杆绩效。

商业执行

- 通过统一目标、对行动计划的承诺、员工激励以及简化流程和组织结构增强自主性和责任感。

绩效管理&人才发展

- 通过更加客观公平的绩效管理进一步增强责任感和自主性；
- 人才发展专业化：潜力探测、个人发展规划与职业生涯管理；
- 增强型培训与入职引导；
- 与绩效关联的弹性薪资制度。



佛吉亚文化转型——“同在佛吉亚”

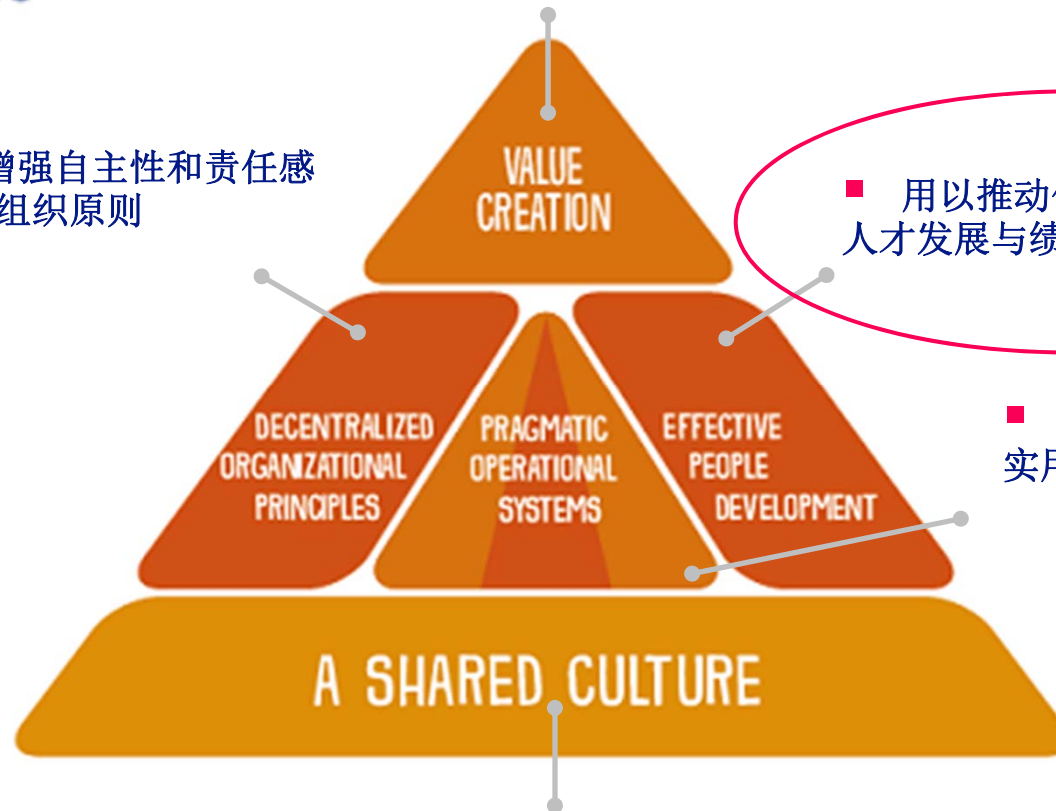
Being Faurecia

使命：价值创造

■ 用以增强自主性和责任感
的下沉式组织原则

■ 用以推动价值创造的高效
人才发展与绩效管理

■ 用以促进自主管理的
实用型运营体系



■ 使命与价值观

■ 用以明确预期行为和红线行为的管理准则与道德规范

佛吉亚新的价值观



- 企业家精神
- 自主性
- 责任感

- 活力
- 尊重
- 典范



绩效管理推动文化转型从而实现价值创造

绩效管理原则

持续不断的绩效管理

- 针对管理人员和雇员的不断演变的培训和工作坊
- 可通过各种沟通渠道获取的绩效管理工具/小贴士/视频
- 及时反馈和定期反馈

公平透明的绩效评估

- 针对管理人员的绩效评估指南与案例分析
- 尊重符合门槛的管理人员自由意志
- 管理团队对绩效评估进行校准

着眼于发展

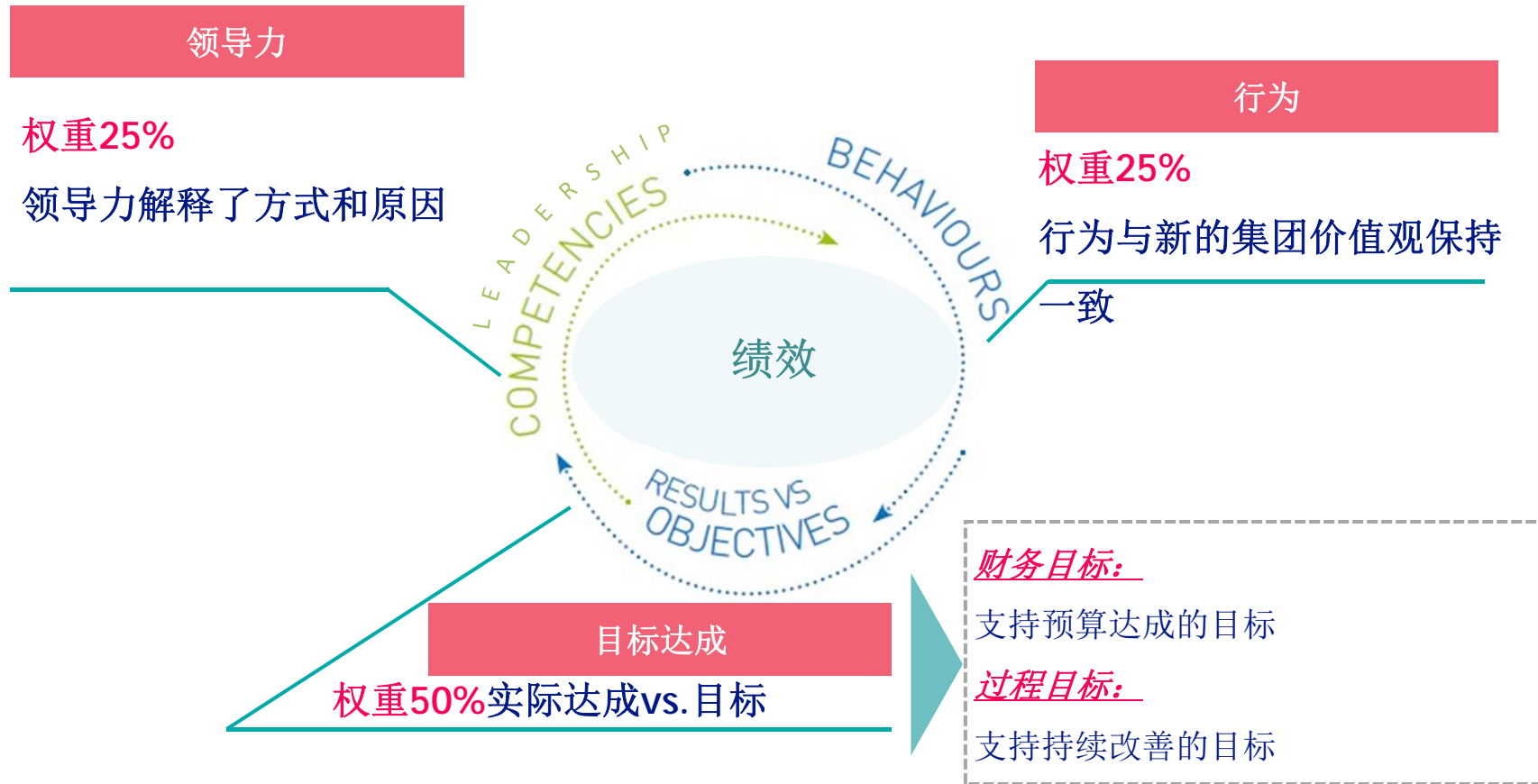
- 探讨优势领域和发展领域
- 讨论职业动机和可流动性
- 就发展行动计划达成一致

激励导向

- 针对管理人员和雇员的建设性绩效反馈角色扮演工作坊
- 对绩效考评采取积极正面的措辞（如“成功”）

绩效管理推动文化转型从而实现价值创造

绩效管理结构

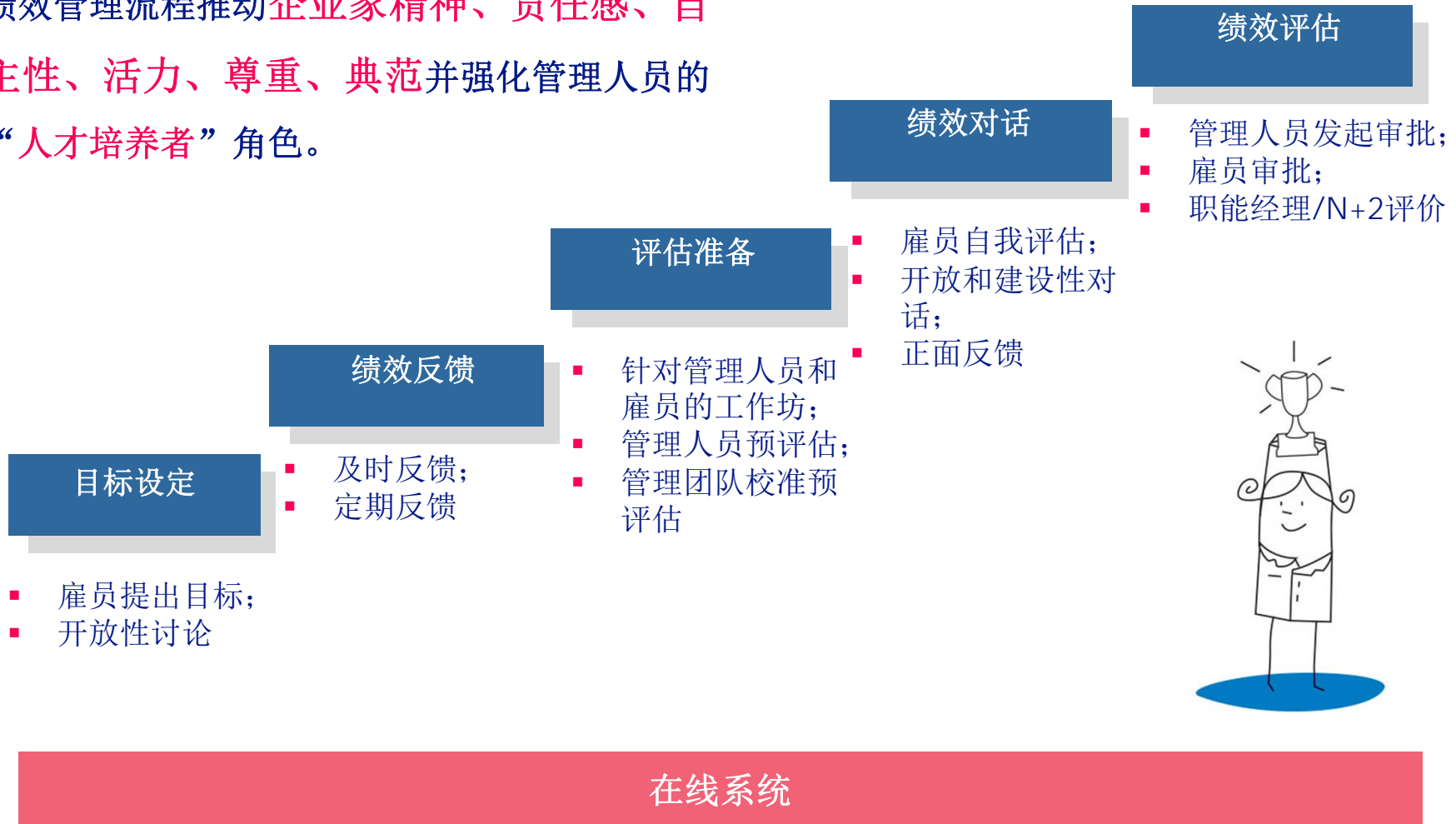


绩效评审兼顾短期绩效达成和长期业务成功。

绩效管理推动文化转型从而实现价值创造

绩效管理流程

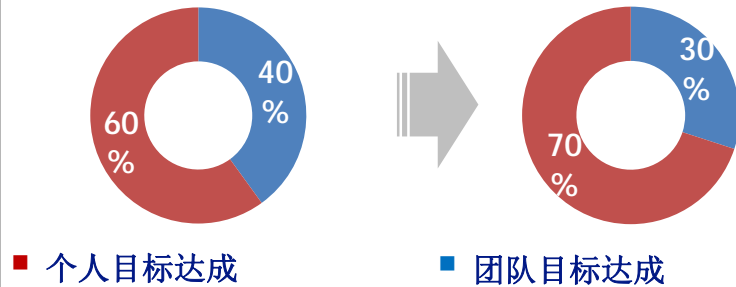
绩效管理流程推动**企业家精神、责任感、自主性、活力、尊重、典范**并强化管理人员的“**人才培养者**”角色。



绩效管理推动文化转型从而实现价值创造

绩效关联的奖励制度（例如销售职能）

奖金构成调整

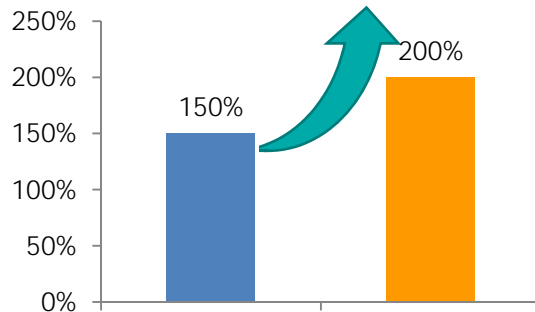


团队成就

事业部目标达成

项目团队目标达成

奖金上限提升



奖金半年评审

上半年评审：

上半年成就，

下半年评审：

全年成就+全年加分项。

激励型绩效奖励推动员工挑战目标、主动创新、发挥企业家精神。

持续的绩效管理挑战

千禧一代的绩效管理



- 千禧一代
 - 1980-1989 (八零后)
 - 1990-1999 (九零后)
- 比任何时代都庞大的一代——4亿
- 快速变化与数字革命



到2020年，千禧一代将占据全球劳动力的50%

With more disposable **income**,



they have the ability to consume and strive to build a higher (perceived) **quality of life**

Trying to find the **BALANCE**



between traditional cultural values and global modern society



Technology is not just a part of life, **It is a way of life**

路在何方？

- 归根究底，绩效管理是为了什么？
- 我们现有的绩效管理体系是促进还是阻碍了我们的业务发展？
- 在现有的绩效管理体系下，我们的员工是否感到被激励？
- 我们的绩效管理如何才能驱动业务战略的成功？
- 我们能做什么来升级我们现有的绩效管理体系？



faurecia
inspiring mobility





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

