



智享会  
HR Excellence  
Center



## 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 绩效管理新生态

聂世永

人力资源总经理

安利（中国）日用品有限公司

June 22 2018

The Amway logo, featuring the word "Amway" in a white, sans-serif font with a thin white underline beneath it.

# 内容

- 绩效管理发展史
- 安利绩效管理新生态及实践分享
- 对于绩效管理的思考

# 绩效管理发展史



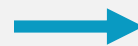
人事评价



考核指标



绩效管理



绩效新生态

目的

- 完成考评程序

- 分配奖金

- 员工认可与成长

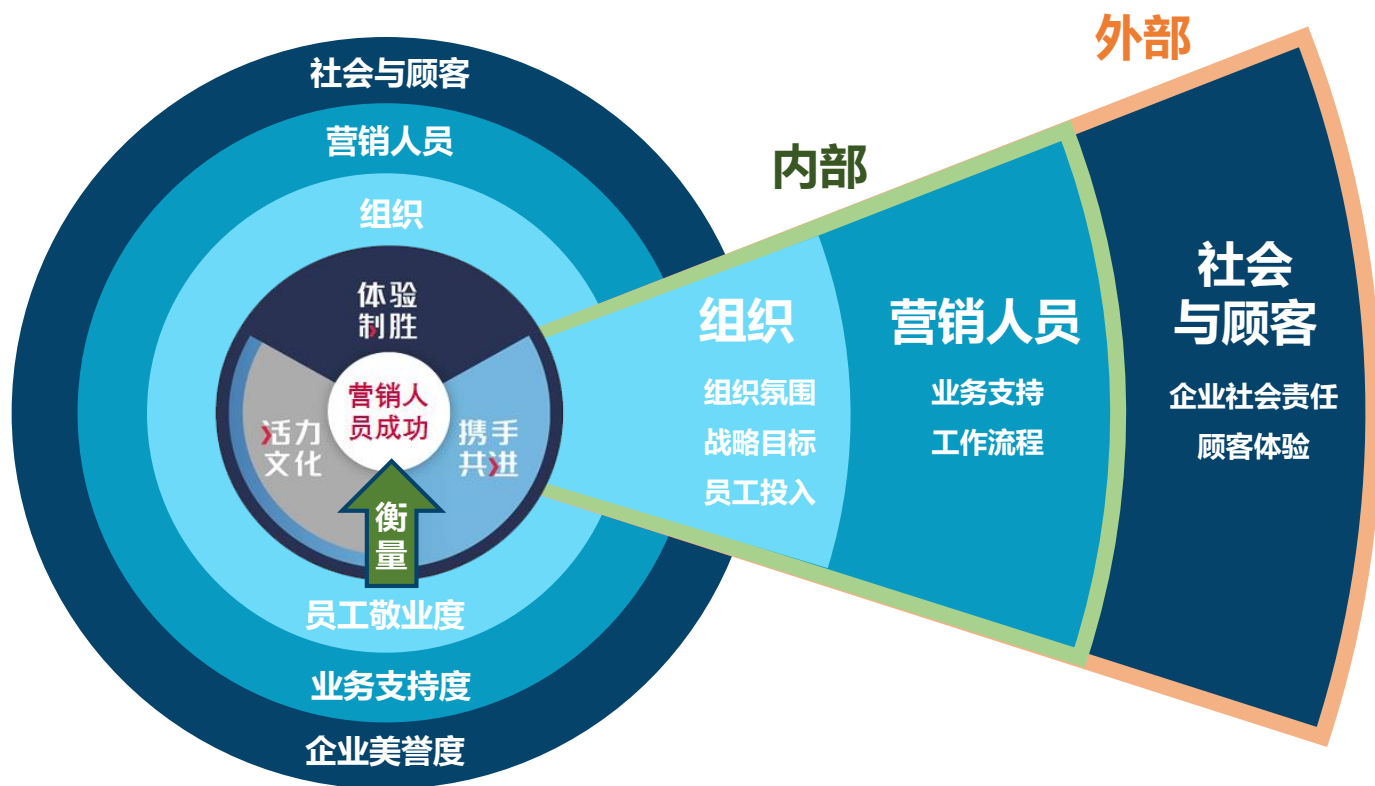
痛点

- 缺少评价标准

- 缺乏双向沟通

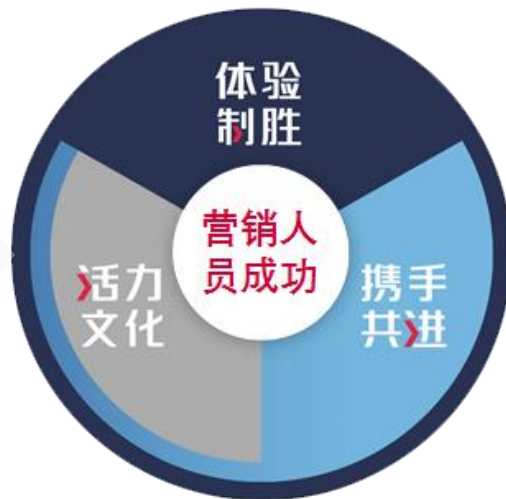
- 缺乏与组织的联动

# 安利绩效管理新生态 — 指组织内外部相关要素之间的联动，协同一致以提升组织绩效。



# 安利绩效管理新生态 – 社会与顾客

- 优化产品体验
- 践行环境保护
- 投入社会慈善
- 热心志愿者活动



美誉度 **88%**

连续多次获得：

中华慈善奖

中国基金会透明度排行第一名

入围福布斯中国慈善基金会排行榜

最具责任感企业

中国杰出雇主

全国产品和服务质量诚信示范企业

等**540项**国家级奖项

衡量标准：企业美誉度

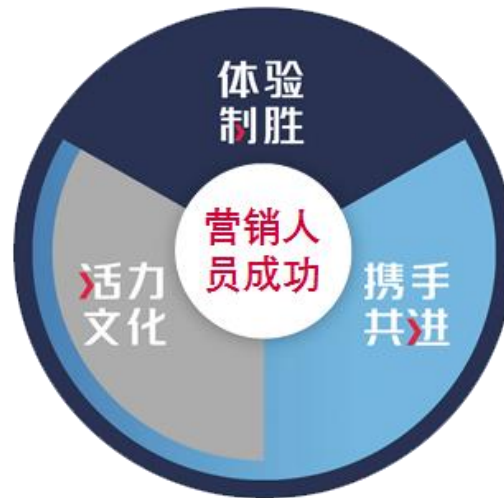
- **春苗营养计划**：3800+所春苗厨房，近200万名儿童受益
- **为5加油**：惠及8省12县，近550所乡村幼儿园受益



# 安利绩效管理新生态 – 营销人员

- 全方位体验升级

- 实施体验蓝图
- 优化工作流程
- 实施端对端物流
- 提升客户服务效率
- 人工智能应用

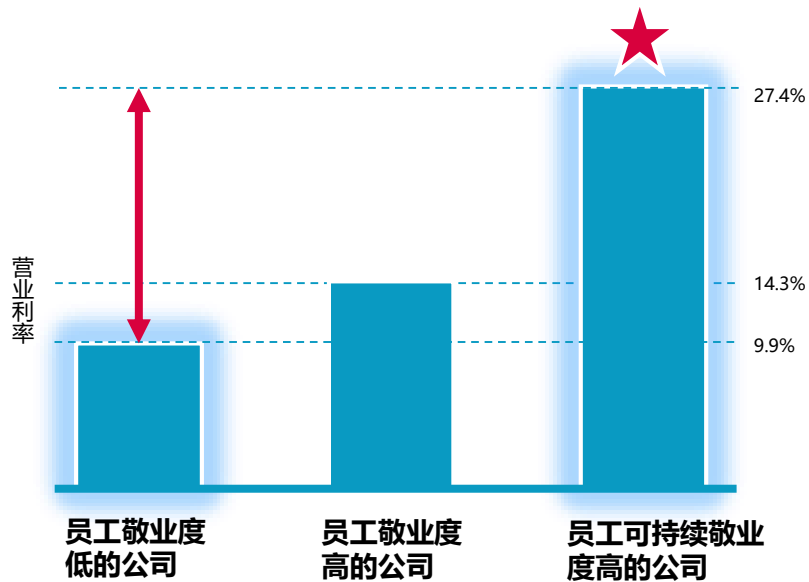


- 营销人员满意度调研
- 神秘顾客调研
- 体验实体员工绩效指标

衡量标准：营销人员业务支持度

# 安利绩效管理新生态 – 组织

- 员工可持续敬业度高的公司利润率更高，比低敬业度公司高**2倍**



- 人员流失率 ↓ 41%
- 年损失工作日 ↓ 6.5天

数据来源: 韦莱韬悦全球调查研究

# 安利绩效管理新生态 – 组织

- 营造创新的组织氛围
- 加强团队合作效率

能激励员工产出和提高绩效的工作环境

- 打造全方位的认可
- 差异化的绩效管理
- 服务型领导力

有积极的情感体验，发挥潜能，身心满足

充分授能  
Enabled

高度敬业  
Engaged

充满活力  
Energized

对公司有归属感，并高度投入工作

- 设立自上而下的沟通机制
- 确保目标对战略的支持度

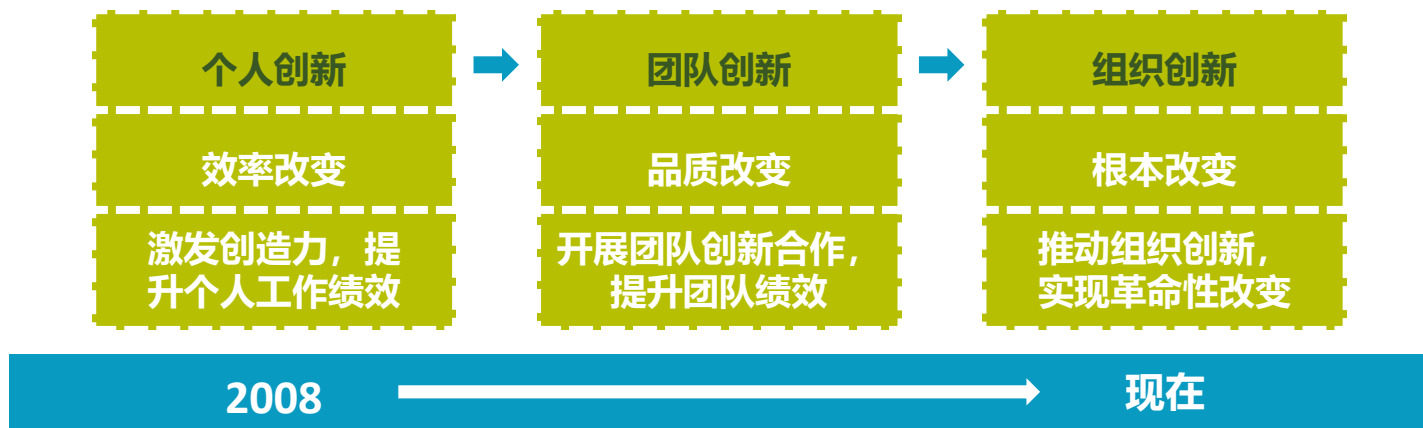
# Enabled 充分授能 — 营造创新的组织氛围

- 建立创新的文化体系



# Enabled 充分授能 – 营造创新的组织氛围

- 渐进式的推动创新策略



## 企业创新

# Enabled 充分授能 – 营造创新的组织氛围

- 员工创意管理流程

- 我有创意：定期公布与公司业务发展相关的挑战问题，征求员工的创新建议



- 集思广益：员工随时随地的自由发表创意，每季度评估，半年跟踪实施状态

- 每季度：平均创意数达1000+则以上，10+部门参与专业评估

# Enabled 充分授能 — 营造创新的组织氛围

- 推动创新成效

## 高参与

- 2008年至今
- 5200+员工参与
- 提交创意近4万则

## 高认同

安利（中国）总分 全球高绩效公司

创新总分

75

11 ↑

## 高认可

获哈佛《商业评论》  
管理行动奖



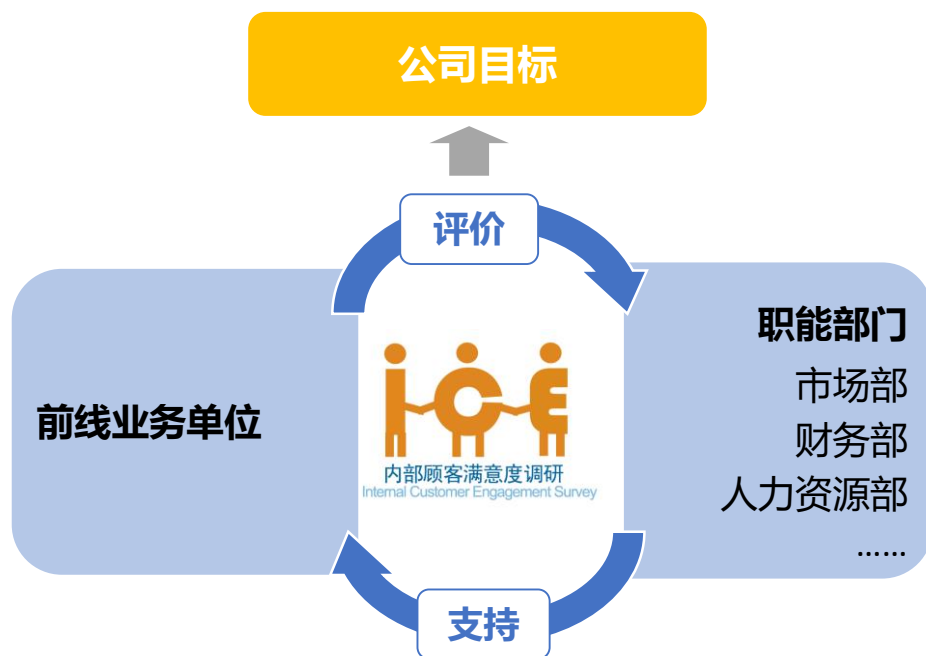
获华南美商会人力资源协会  
组织发展最佳实践金奖

## 高回报

- 认可创意1400+则
- 创意孵化率97%
- 2011年至今驱动价值近3亿

# Enabled 充分授能 — 加强团队合作效率

- 通过内部顾客满意度调研（ICE）监测部门合作效率



## 评价内容:

- 沟通质量
- 服务态度&意识
- 解决问题的能力
- 服务质量的主动提升



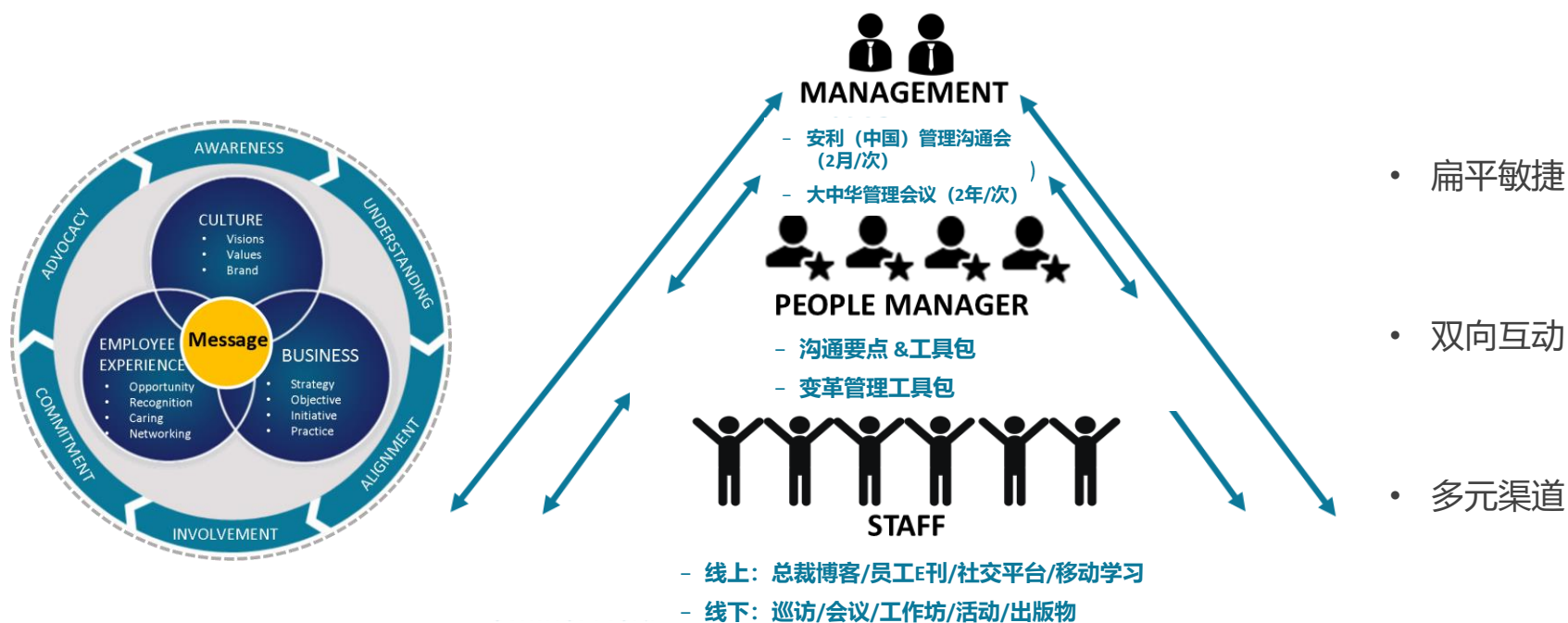
HR: 解读报告



部门: 制定行动计划

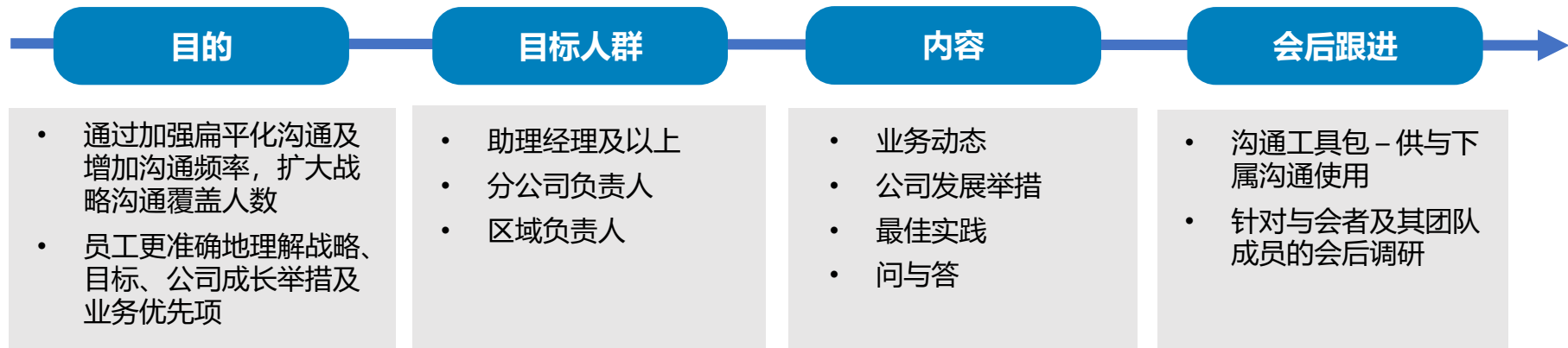
# Engaged 高度敬业 — 设立自上而下的沟通机制

- 建立自上而下的沟通框架，帮助员工全面正确了解公司战略、业务动态和工作重点






# Engaged 高度敬业 — 设立自上而下的沟通机制

- 完善的沟通渠道将公司战略植入人心
  - 安利（中国）管理沟通会 (AMC)

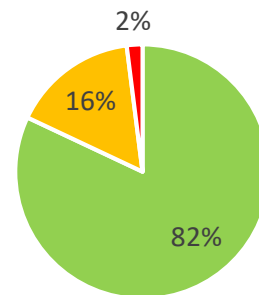


# Engaged 高度敬业 — 设立自上而下的沟通机制

- 员工对目标的理解与执行持续提升

EOS题目	VS		
	安利大中华2017	安利大中华2016	全球高绩效公司2016
我了解安利全球的目标和宗旨。	96 	0	8
我了解我的工作如何为达成公司业务目标做出贡献。	97 	1	3
您部门的最高管理层在确定工作重点方面做得如何？	79 	11	12

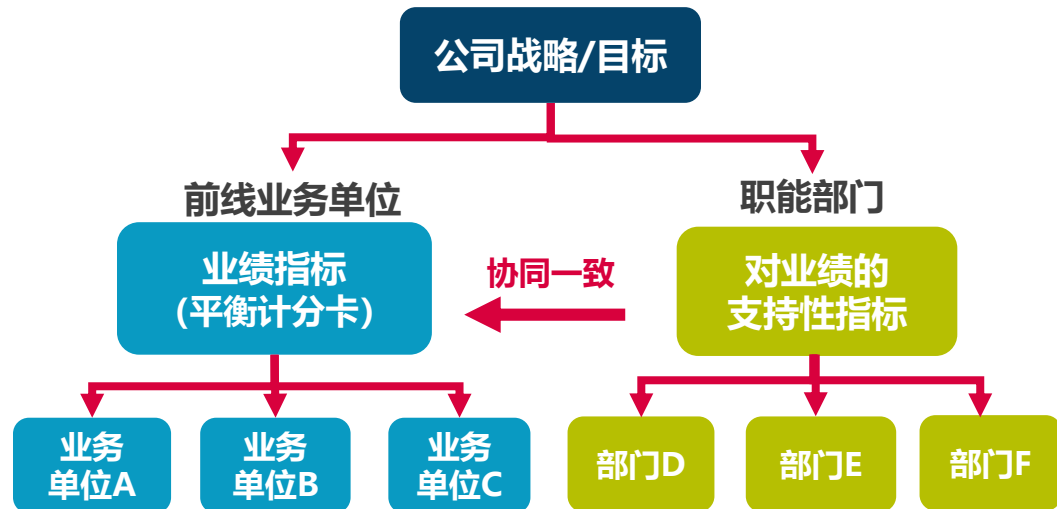
## 关于公司战略、业务动态和工作重点的有效沟通渠道



- 已经参加 ■ 知道，但没参加 ■ 不知道
- 员工对沟通渠道的认知度非常高 (98%)
- 且有较高参与度 (82%)

# Engaged 高度敬业 — 确保目标对战略的支持度

- 逐层分解
- 协同一致
  - 水平统一 & 垂直统一
  - 关注结果 & 管理过程



# Engaged 高度敬业 — 确保目标对战略的支持度

- 水平统一 & 垂直统一

- 目标分解工具表 (举例)

公司战略	体验制胜				
<b>2018公司目标</b>	<b>提供全方位顾客体验</b>				
储运部	通过端对端物流、客户服务中心及售后服务项目，打造卓越的体验。	电脑部	通过海外购及E card平台等多系统并行支持体验。	市场部	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXX
团队A	1. 进一步实施端对端物流项目，精简包装工序，优化物流供应商。 2. ....	团队A	1. 打造海外购一站式的购物服务以增加销售机会。 2. ....	团队A	1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

# Engaged 高度敬业 — 确保目标对战略的支持度

- 关注结果 & 管理过程
  - 职能部门支持前线业务指标 (举例)



# Energized 充满活力 — 打造全方位的认可

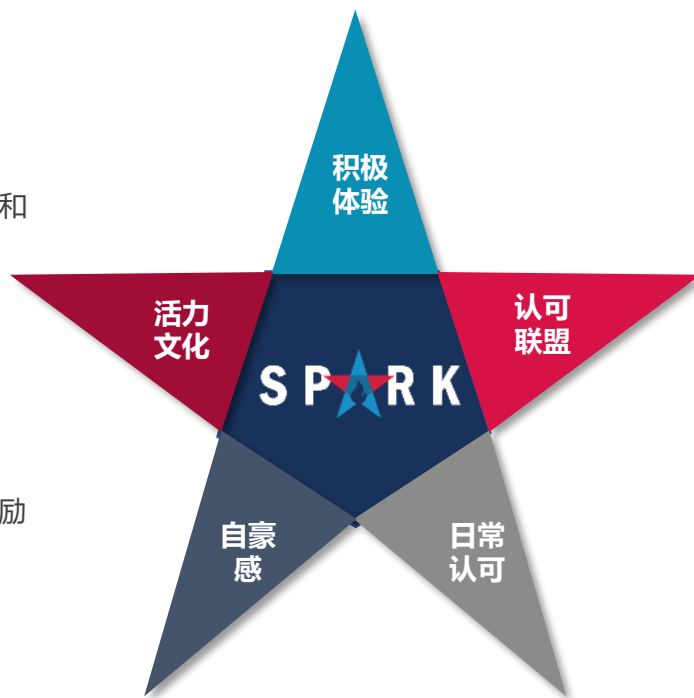
## • 打造认可的工作环境

### 认可的管理者

- 为管理者创造认可员工的机会和文化氛围

### 职业发展里程碑

- 长期/周年服务奖的颁发和激励
- 突出贡献表彰



### 员工活动项目

- 年度模范员工评选
- 感谢小伙伴员工活动
- 公司周年庆

### 全球认可社群

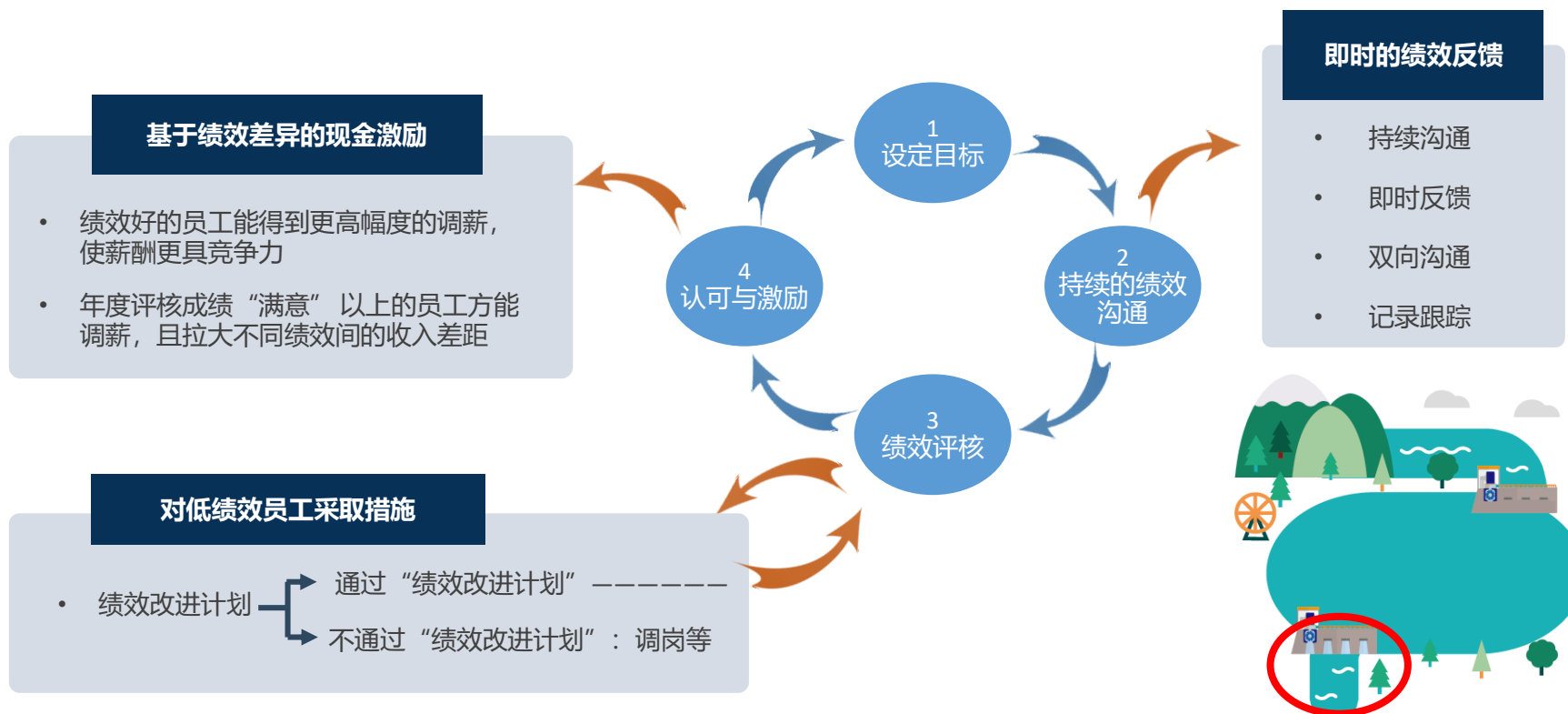
- 大中华区的员工认可资源中心

### 即时认可平台

- 覆盖全员的即时认可平台
- 面向团队管理者的认可报告和提醒

# Energized 充满活力 — 差异化的绩效管理

## • 差异化的绩效管理体系



# Energized 充满活力 — 差异化的绩效管理

- “绩效改进计划”（PIP）管理流程



# Energized 充满活力 — 差异化的绩效管理

## “绩效改进计划” (PIP) 举例



### 员工改进行动计划 (PIP)

目标员工: \*\*\*

改进时间段: 2018年3月1日 至 2018年9月30日 (每个月做行动计划回顾)

改进内容:

1. 提高工作效率 (40%);
2. 提升个人工作能力 (30%);
3. 体现岗位价值 (30%)。

目标:

1. 有能力、可独立工作, 为对口负责部门提供专业方案和服务;
2. 提高工作效率, 且优化内部流程;

具体行动:

1. 提升工作效率 (30%):
  - 1) 可描述与部门岗位相关的 KPI 指标, 将指标分解为可执行和操作的行动;
  - 2) 记录工作任务清单, 及时更新工作进度;
  - 3) 漏跟进的工作事项次数=0。
2. 提升个人能力 (30%):
  - 1) 与该职位相关的提升技能的课程或者培训, 提倡自学以提升个人能力;
  - 2) 提出与部门岗位流程有关的好主意, 或创新创意项目、方案, 并负责可行性推进: ≥2 个;
  - 3) 提升自身展示及汇报的能力。
3. 体现岗位价值 (30%):
  - 1) 管理自己的内部服务部门, 每个月与出现问题的内部顾客部门召开总结会议, 反馈问题及解决问题;
  - 2) 根据部门关键指标, 分解设定个人年度关键绩效指标;
  - 3) 提出与本岗位有关的流程改善建议 ≥1 个;
  - 4) 对照本岗位 JD, 提升绩效确保达到 JD 中任职要求、日常表现等相关要求。

所需要资源/培训:

- 1) 工作支持上可寻求直线上司\*\*\*的帮助;
- 2) 流程或系统操作上可寻求\*\*\* (同事) 的帮助;
- 3) 技能提升的自学或培训可寻求\*\*\* (同事) 的帮助。

员工签名: \_\_\_\_\_ 直线主管: \_\_\_\_\_

目标员工: 陈XX

改进时间段: 2018年3月1日 – 8月31日

改进内容:

1. 提升个人工作效率
2. ....

目标:

1. 提升工作效率且优化内部流程
2. ....

具体行动:

1. 记录工作任务清单, 及时更新工作进度
2. ....

所需资源/培训:

1. 工作支持上寻求上司XXX支持
2. ....

阶段回顾:

- 第一阶段 (1个月)

  1. 有完善的工作记录跟进表, 并做了及时的更新。
  2. ....

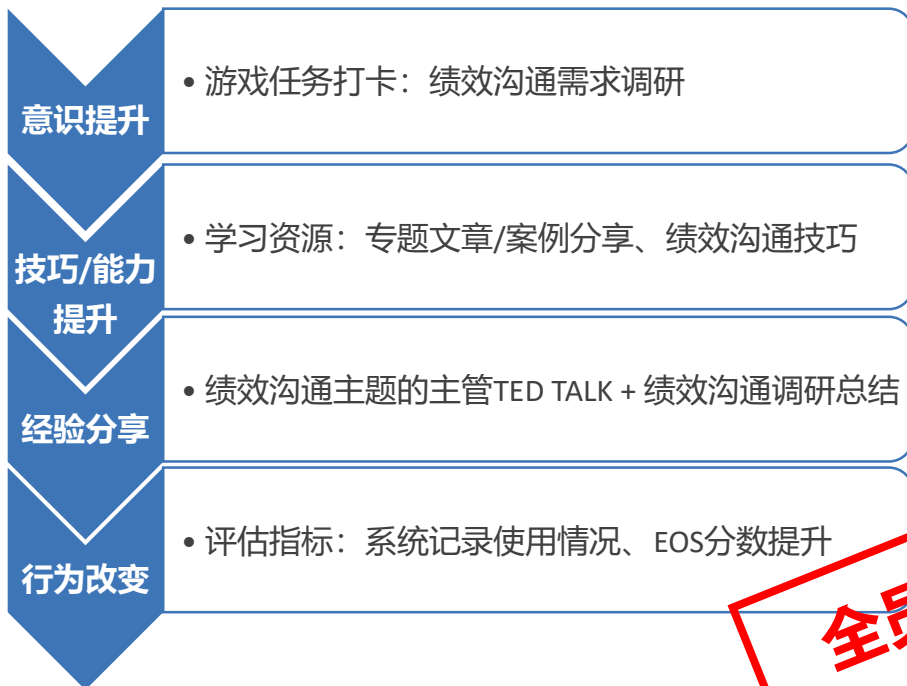
改进结果:

考并作调整。  
可及其它内部资源、外  
以解决的办法并反馈给  
\*\*原则的细节;  
的准确性;  
工作特点;  
、提高做分析报告的能  
新的方法来突破瓶颈;  
化及自我调整。  
泥于某个事情的点或者

# Energized 充满活力—服务型领导力

- 服务型领导者有助于构建敏锐、全情投入的员工团队，积极服务营销伙伴，有能力帮助企业达致目标。
  - “持续绩效沟通”是服务型领导力的重要具体行为表现之一

持续绩效沟通提升举措



**全员参与!**

## 持续的绩效沟通

定期“绩效沟通”是一个优秀的服务型领导者必不可少的功课。

“持续的绩效沟通”  
好处MAX



驱高绩效



提升员工敬业度



助力职业发展

各种资源与系统助力领导者开展绩效沟通：

- EC年度评核文档“持续的绩效沟通”步骤：主管和员工随时沟通、随时记录，评分时再也不用抓笔（鼠标）想当年！
- “绩效辅导师”坐镇AU微学堂，绩效管理问题迎刃而解！
- “安利上班族”绩效管理专栏，最新绩效管理资讯助你信心满满！

## 差异化绩效管理

激励高绩效员工，为未达期望的员工提供支持，达致绩效共赢！  
接下来还有wuli人气主管分享绩效沟通心得哦，爱学习的你怎能错过！

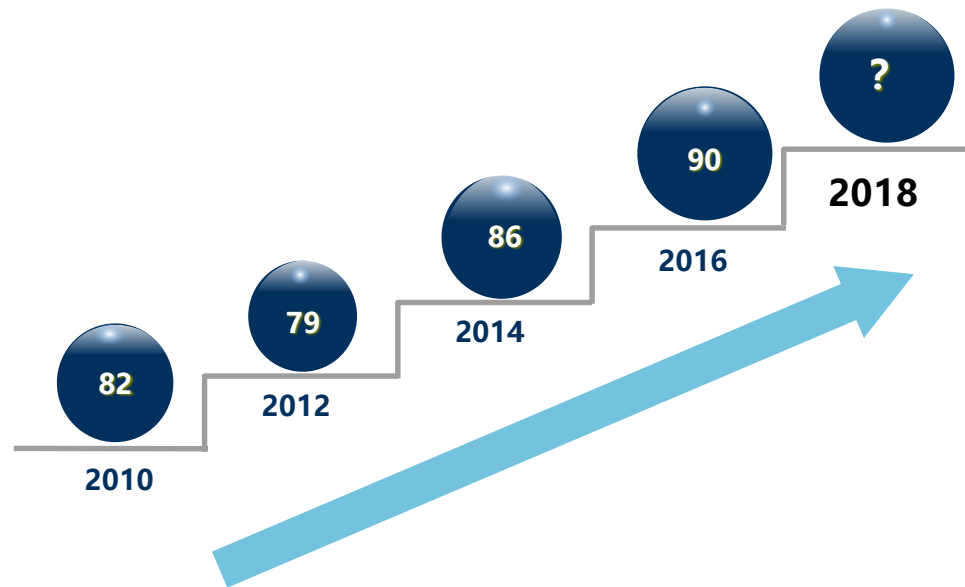
# 组织绩效全面提升

- 员工意见调查结果

- 2010年至今进行了七次员工意见调查，员工可持续敬业度持续提升



2018员工意见调查即将启动



# 对于绩效管理的思考

- 哪种绩效管理方式能**更有效驱动员工高绩效**?
  - 去评分化?
  - 强制正态分布?
  - 末尾淘汰机制?
  - .....
- 如何客观评估**职能部门的绩效表现**?
  - 成本优化?
  - 对业绩的贡献度?
  - 员工可持续敬业度?
  - .....

# Q&A

**Amway**