



智享会
HR Excellence
Center



第一届绩效管理改善和创新论坛





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



未来自组织下的价值评价体系

LEONA LIU

BAIDU

2017-06-15

Today's agenda

- ▶ **未来自组织**
- ▶ **基于未来自组织的价值评价体系**
- ▶ **案例分享**

Today's agenda

- ▶ **未来自组织**
- ▶ 基于未来自组织的价值评价体系
- ▶ 案例分享

**The
world
is changing**





VUCA



行业新格局

Volatility

易变

Uncertainty

不确定

Complexity

复杂

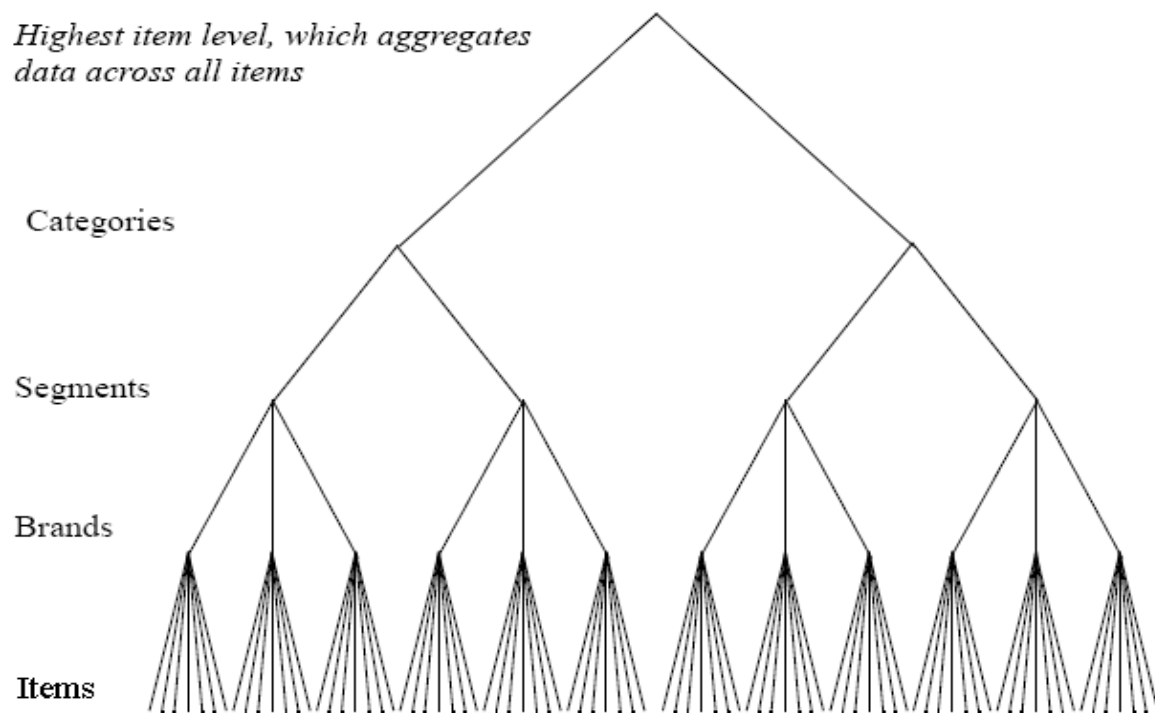
Ambiguity

模糊

现场小调研



你所在的组织状态

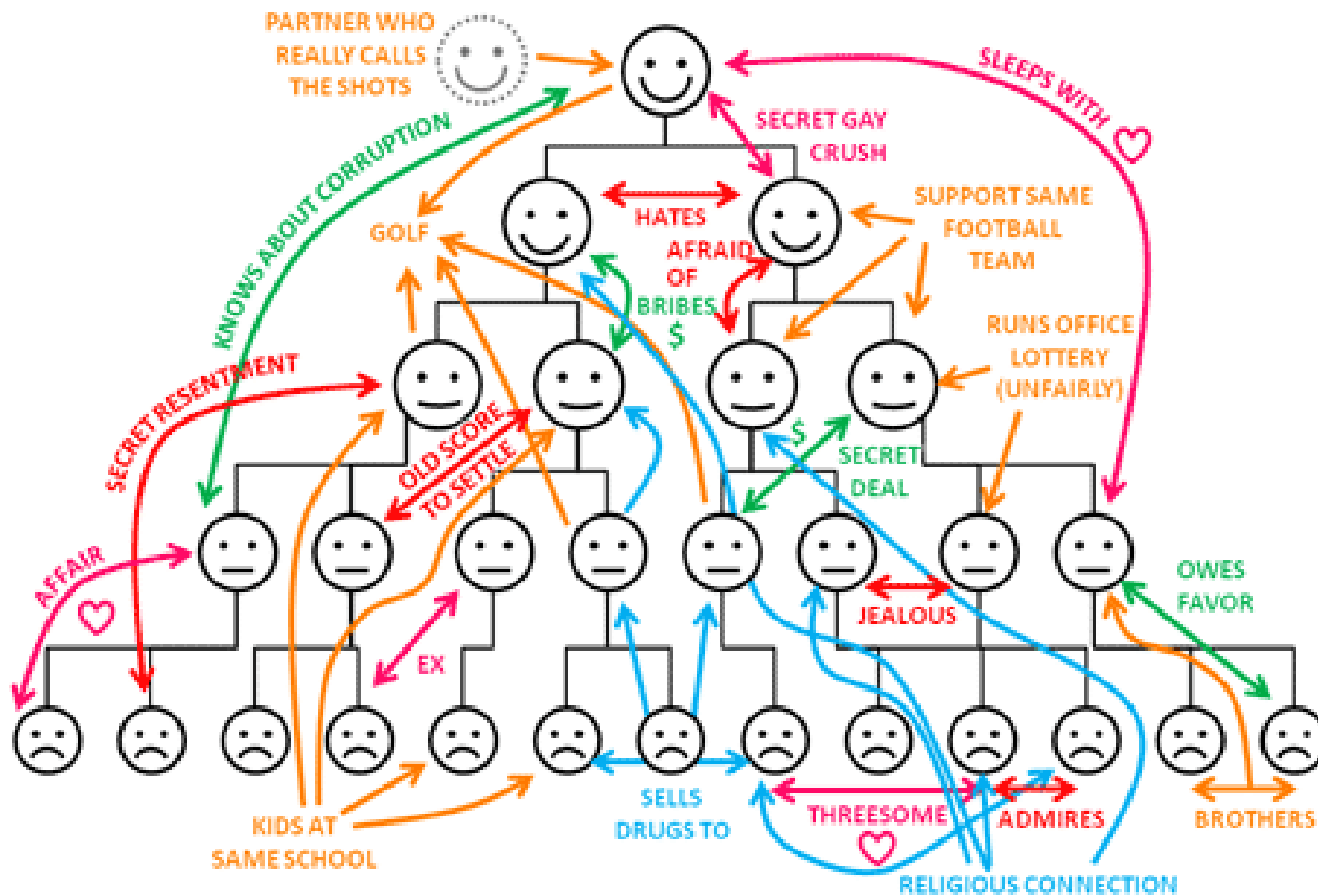


传统的层级式组织架构

- 自上而下的命令传达
- 层级决定核心权利
- 强调上层的领导和管理
- 强调基层的执行力
- 以岗设人 -> 以人设岗
- 单一岗位，单一汇报线
- 短时间内的稳定工作关系表达
- 员工以“向上”为奋斗目标

痛点

REAL ORGANIZATION CHART



回想一下你在当前组织中的一些痛苦体验.....

痛苦的会议

变革难以推动

信息淹没

缺乏安全感

焦虑

决策机制不清晰

大公司病

各种沟通障碍

员工缺乏敬业度

缺乏协同

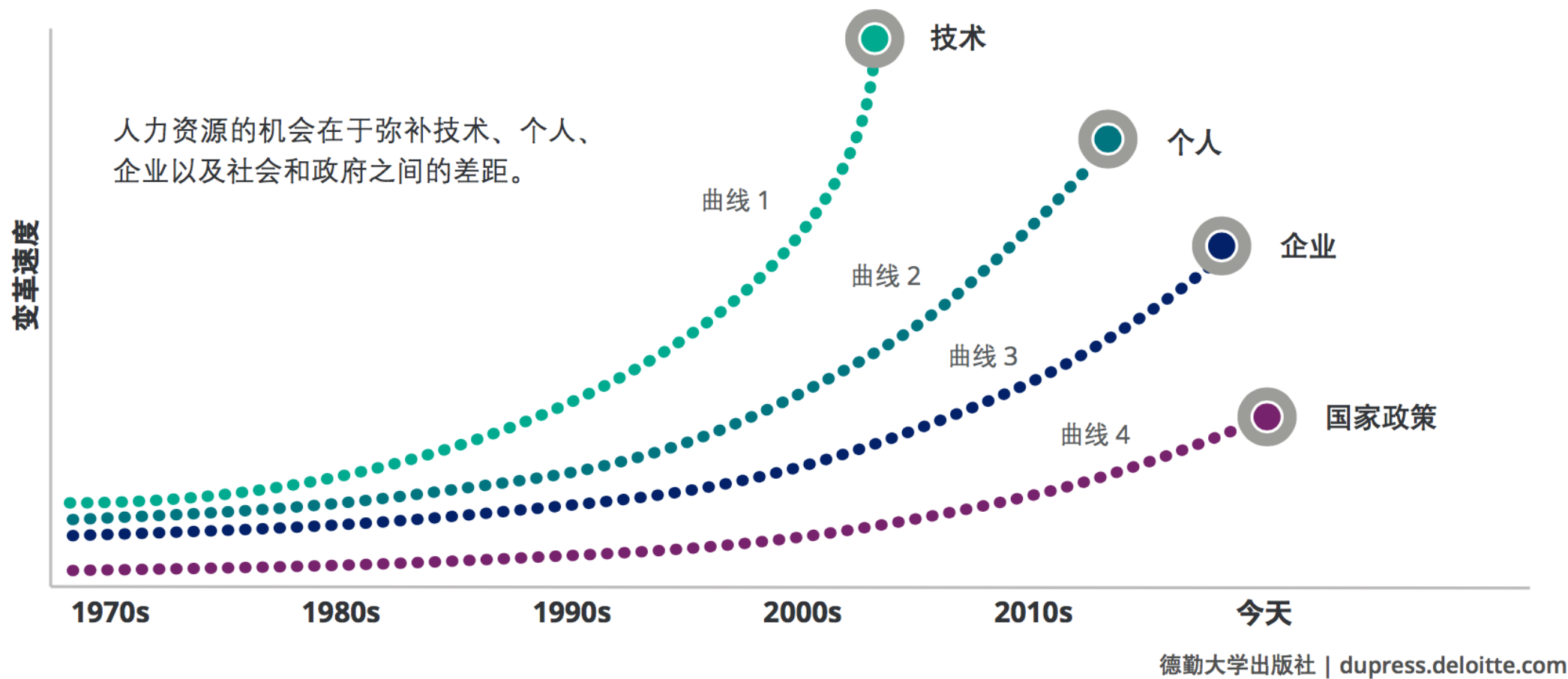
战略短视

办公室政治



全球88%的CEO认为当前他们面临最大的问题是未来组织问题

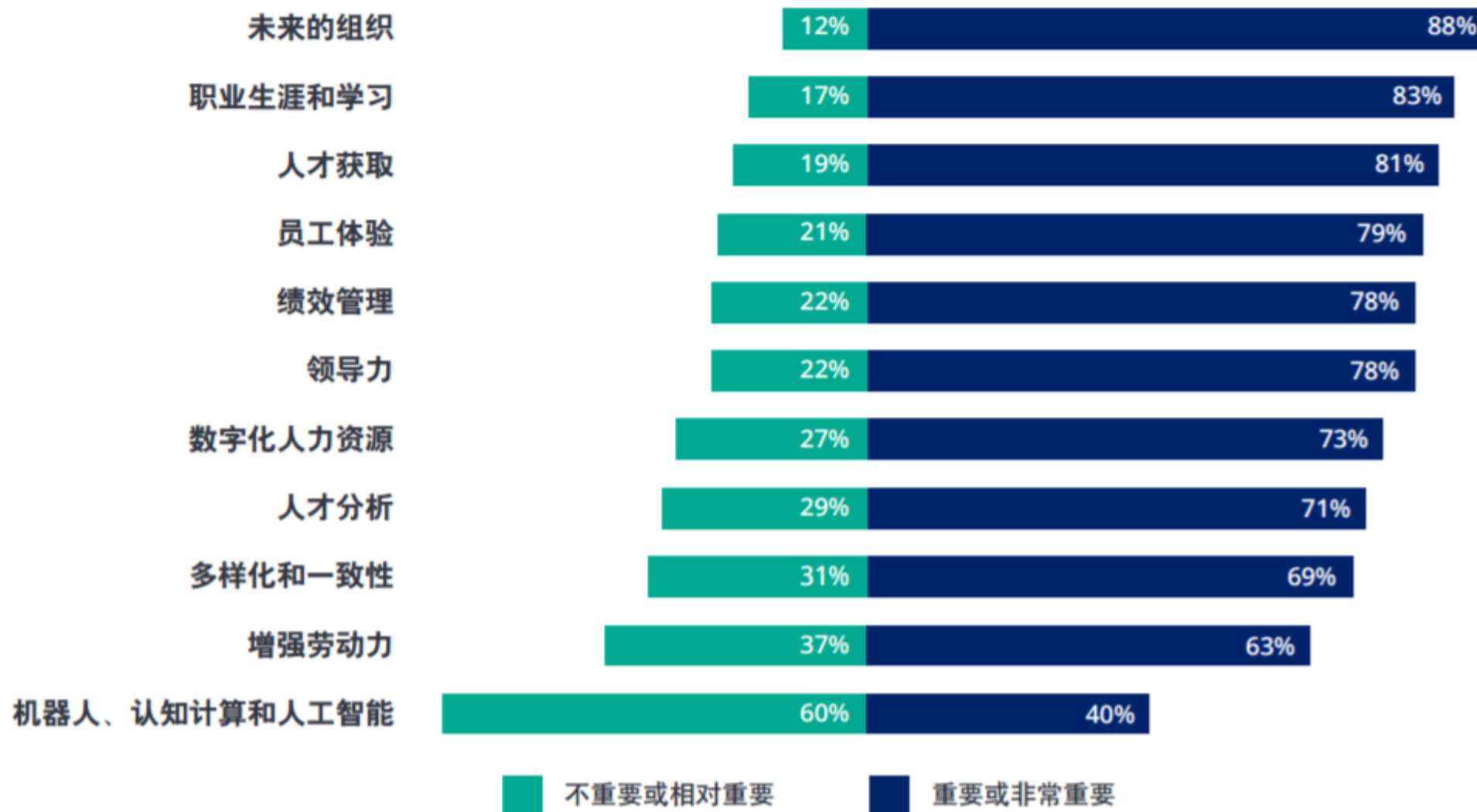
图 2：到底发生了什么



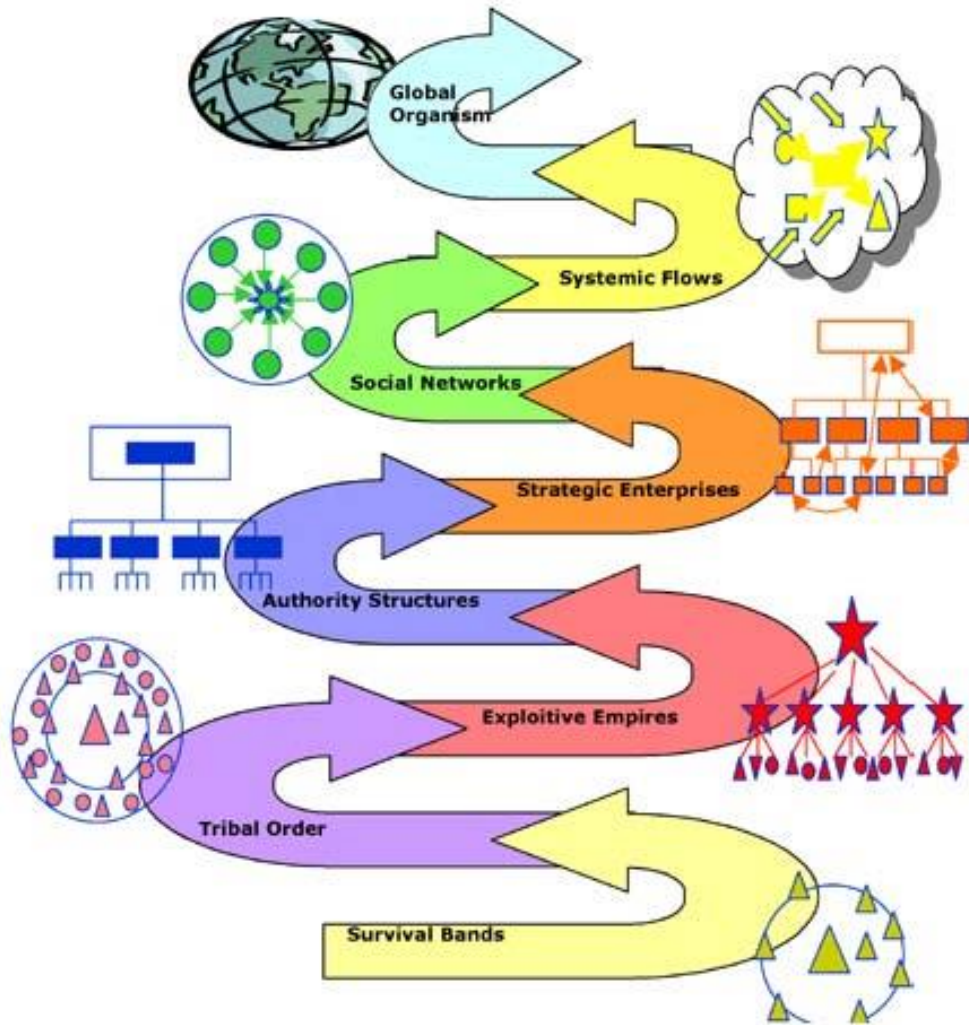
“企业面临劳动力、工作场所、以及工作世界的根本性转变。”

全球88%的CEO认为当前他们面临最大的问题是未来组织问题

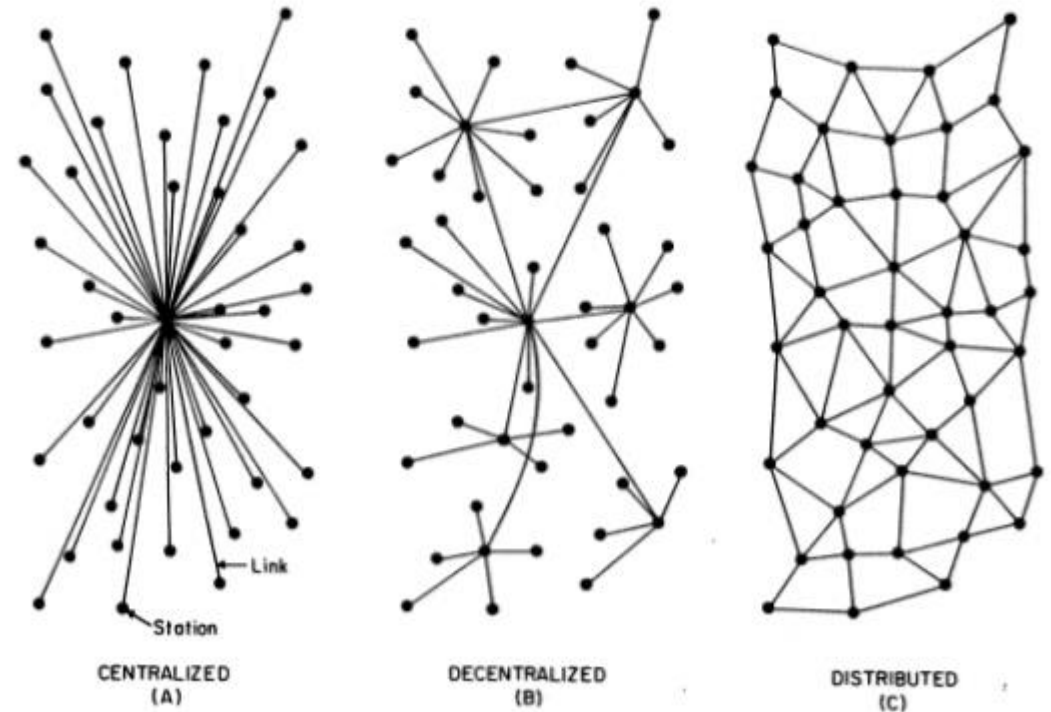
全部参加调研者比例

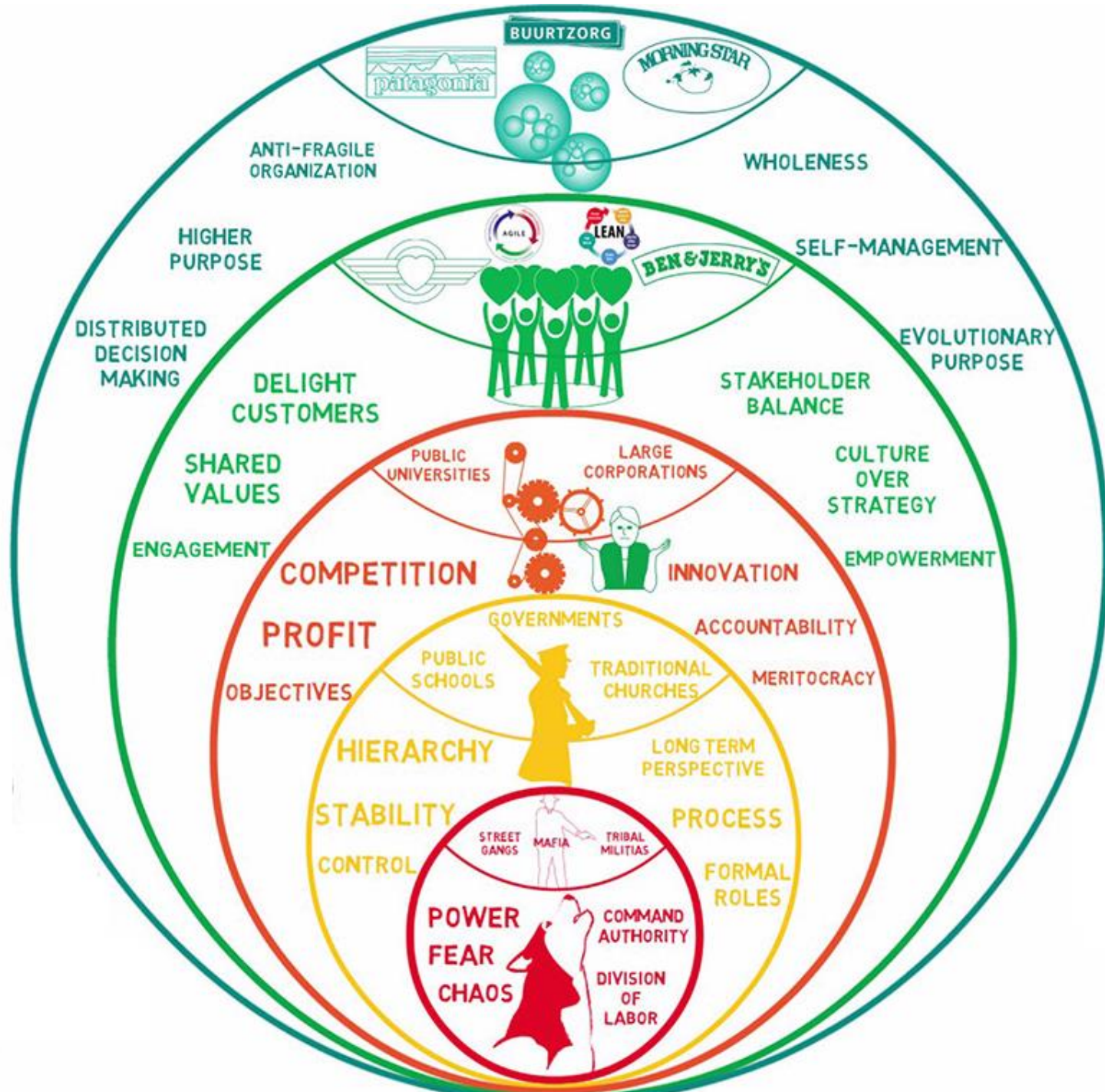


由互联网引发的技术革命深刻地改变了个体与公司、团队与企业之间的关系

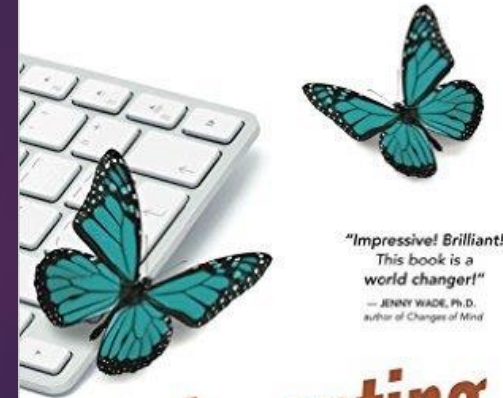


From centralized to distributed





FREDERIC LALOUX
FOREWORD BY KEN WILBER

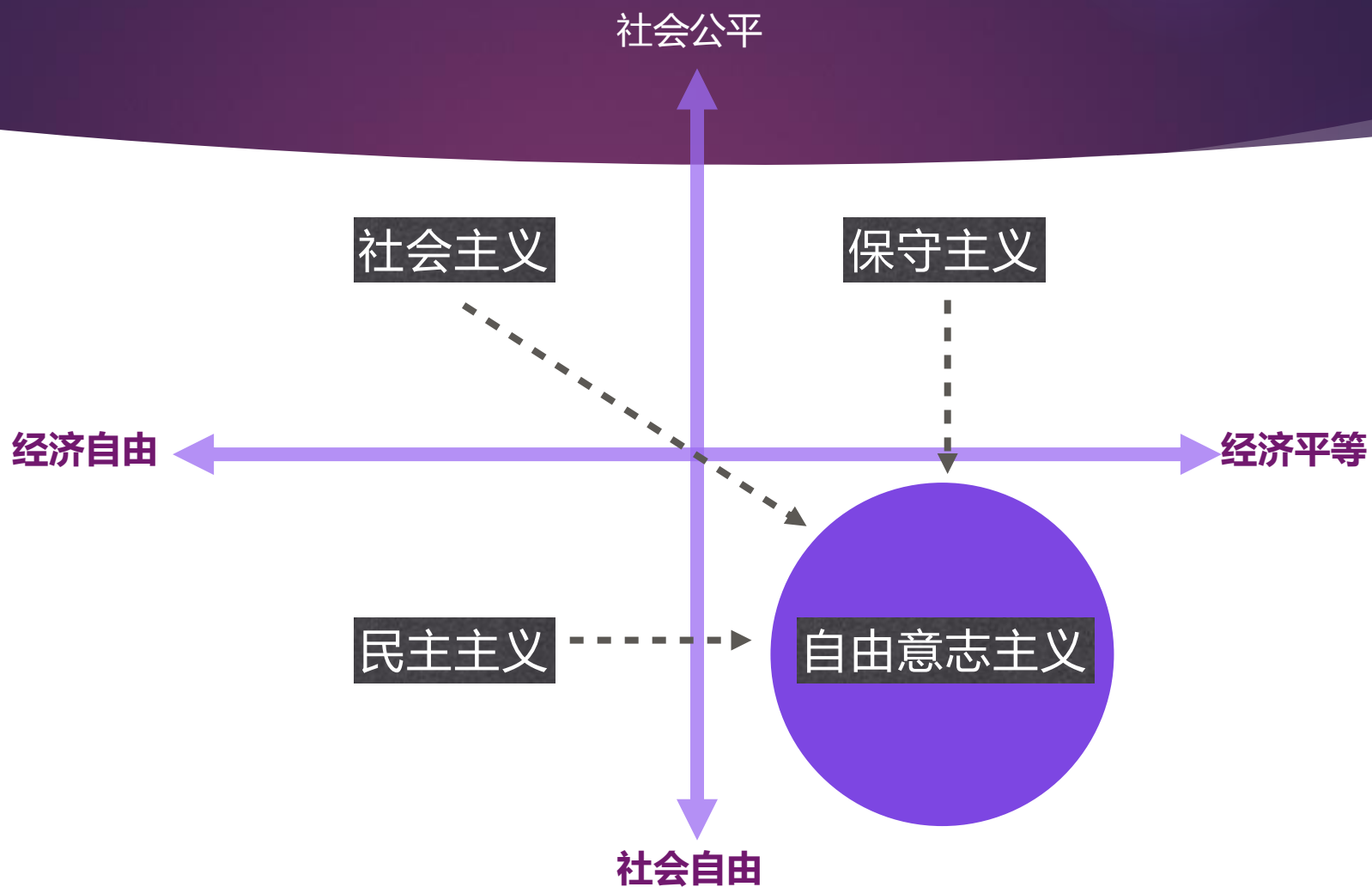


"Impressive! Brilliant!
This book is a
world changer!"
— JENNY WADE, Ph.D.
author of *Changes of Mind*

Reinventing organizations

A Guide to Creating Organizations
Inspired by the Next Stage of Human Consciousness

未来社会需要一种全新的价值主张



未来的工作和组织是什么样？

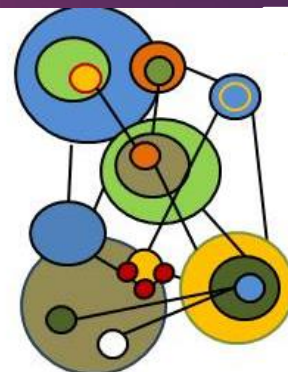
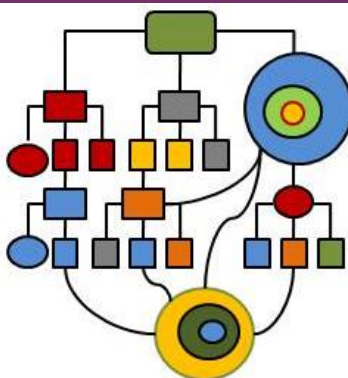
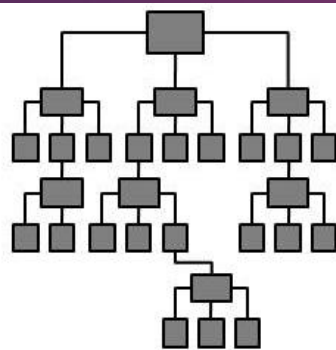
Transparent & Open
开放&透明

Flexible & Autonomy
自由&自主

Flat & Tech- Friendly
扁平&线上互动

Virtual Team & On Demand
任务导向& 动态虚拟团队

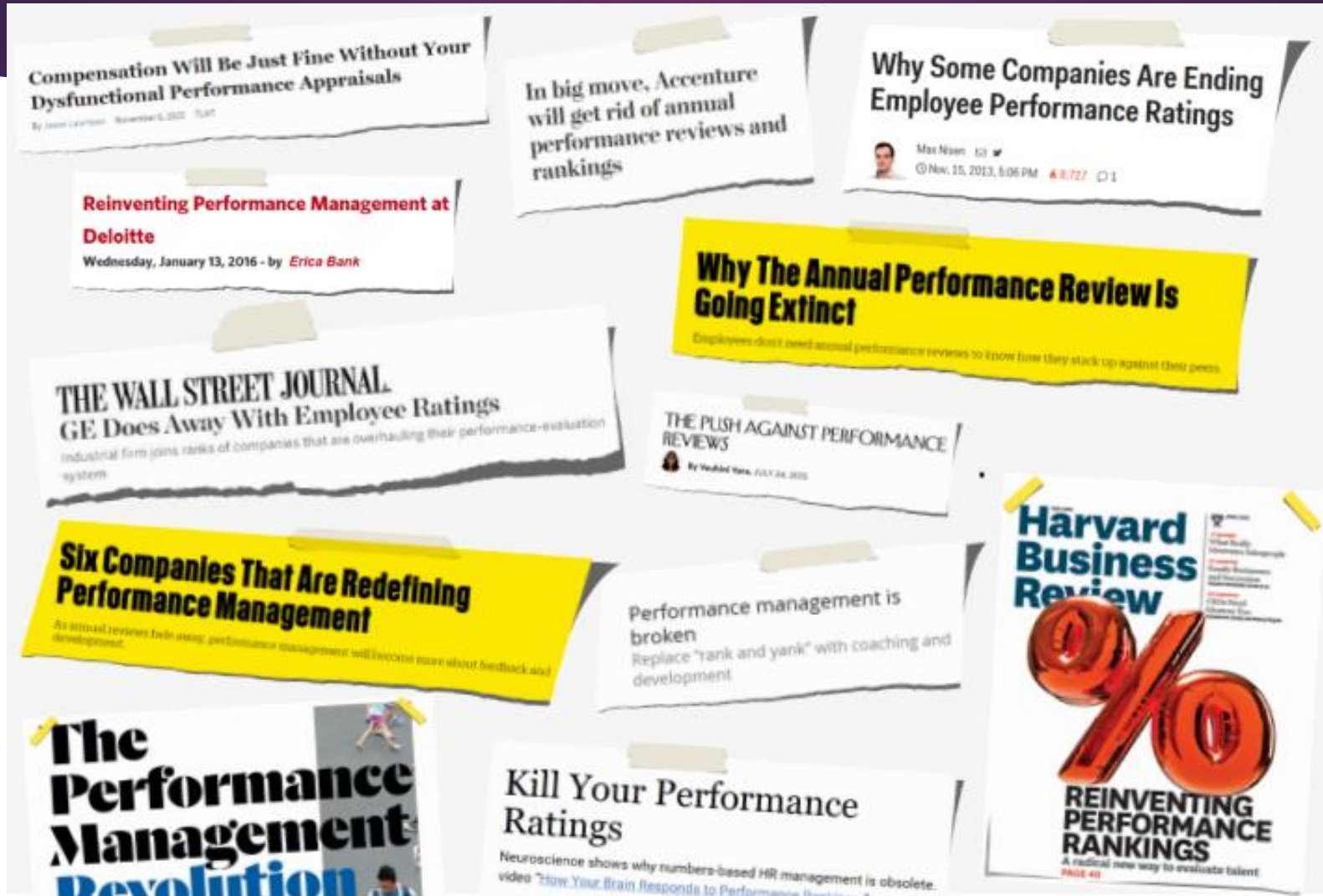
传统企业的变革之路，正在发生！



Today's agenda

- ▶ 未来自组织
- ▶ **基于未来自组织的价值评价体系**
- ▶ 案例分享

“年度目标，绩效管理的过去式”



重塑绩效管理体系势在必行

强制分布

敏捷绩效管理

创新

绩效反馈难

绩效快照

人才发展

年度目标

取消绩效排名

OKR

KPI

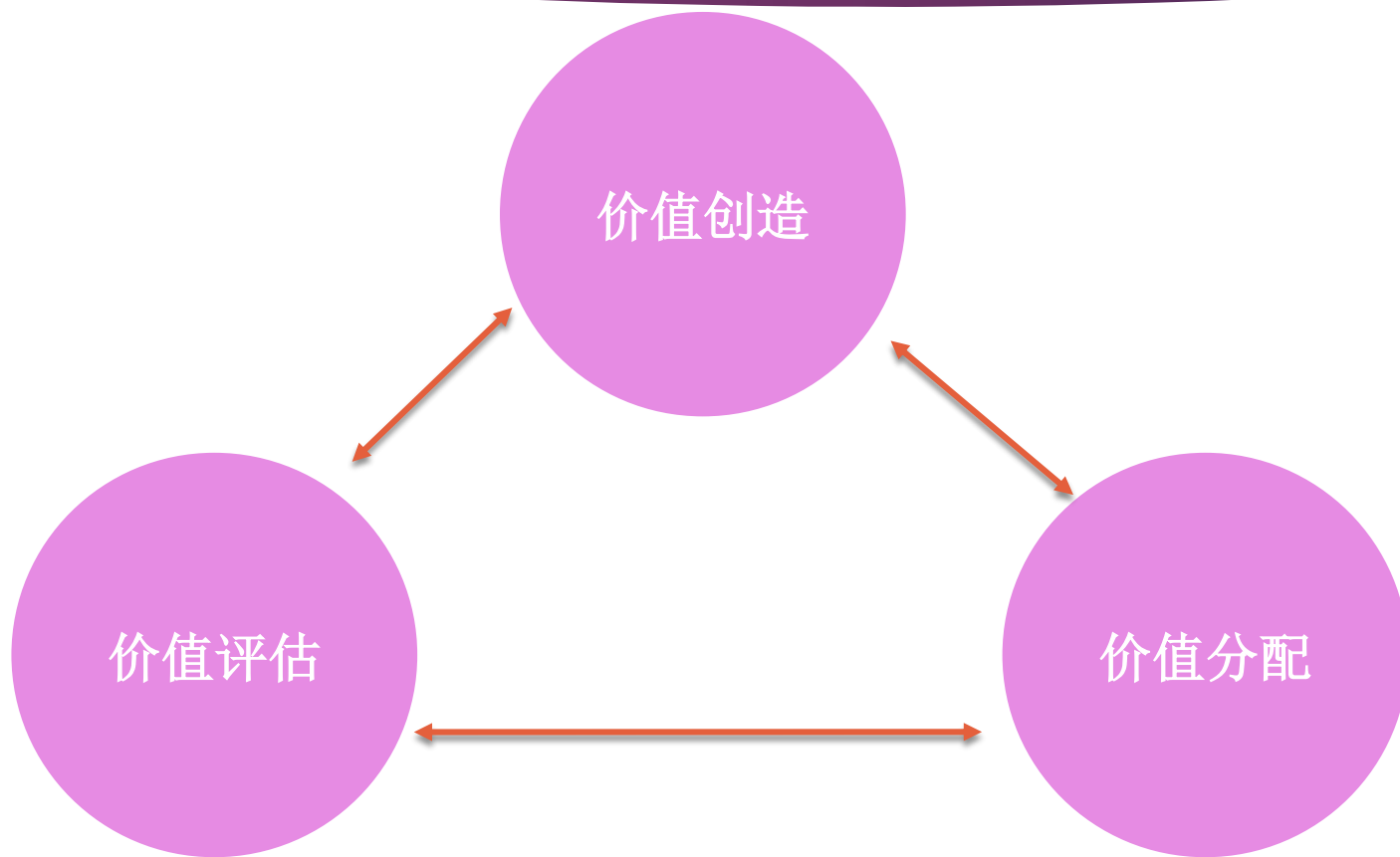
- 重塑绩效管理体系正加速发展：79%的高管将其列为首要任务，而三年前该比例仅为71%，其中38%的高管认为这个问题“非常重要。”

Today's agenda

- ▶ 未来自组织
- ▶ 基于未来自组织的价值评价体系
- ▶ **案例分享**



以牵引和发展为导向的合弄制绩效管理体系





合弄绩效管理理念

传统的层级式架构公司



根据职位付薪



鼓励向上晋升



高绩效与低绩效员工奖金差距浮于表面



重评估，轻发展



合弄制的未来组织



根据能力付薪



鼓励拓展能力，为组织作出最大的贡献



健康的绩效评估体系



重发展，轻评估



Valued-Based 绩效管理基本原则

员工自主的，透明的，反馈及时的，重发展的

- **基于价值的:**一个角色被定义和创建的同时，该圈子可以建立相应的政策如何评估该角色的初始价值;组织范围内也可以给出一些关键角色的初始价值;
- **员工自主的:**员工根据圈子的整体目标设定绩效目标；而每个员工设定个体的绩效是依据该角色在不同圈子里的实际贡献价值决定的
- **透明的:**每一个员工都可以在系统上看到其他角色的绩效目标，并知道如何更好的协同；
- **反馈及时的:**通过“绩效快照”(Performance Snapshot)的方式，定期收集其他人给予的反馈意见；
- **重发展的:**最终整个绩效系统的目标是为了整体组织以及个体价值的双增长。





绩效管理基本设计框架

本“绩效管理”App主要基于就以下三方面给予指导意见：

- 绩效管理整体策略：绩效管理成为企业分解和沟通任务、发展人才的工具，更多以牵引和发展为导向，而不应过多关注“升官发财”；
- 绩效管理相关角色/圈子：通过绩效策略委员会、绩效架构师等角色制定；
- 绩效考核方式：价值创造考量依据，价值分配方式等。

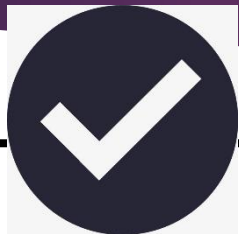
基本原则：

- **目标设定**：关注于伟大目标的分解和实现上，其导向是“发展”；
- **进度反馈**：关注于及时、频繁、轻度、同事之间互相给予“建设性反馈”，而不是按照流程半年到一年考核周期到了才给反馈；
- **绩效评估**：绩效相关信息在全公司尽可能透明，尽量满足SMART原则，基于尽可能完整的信息做判断；
- **薪酬绩效挂钩**：论功行赏，强化合作与创新





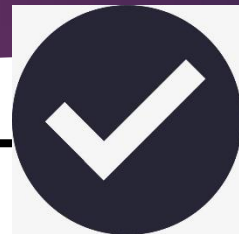
价值管理体系



角色经营指标



信息公开



行为



Impact Point会用于绩效
工资和绩效奖金的评定