

绩效管理改革与企业文化变革同行

—微软全新绩效及发展方式实践分享

程延大中华区薪酬福利总监





★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

*行业资讯一手掌握



★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

*最新会员资讯，关注微信一手掌握

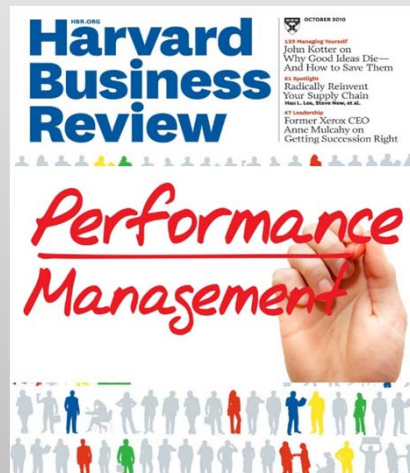
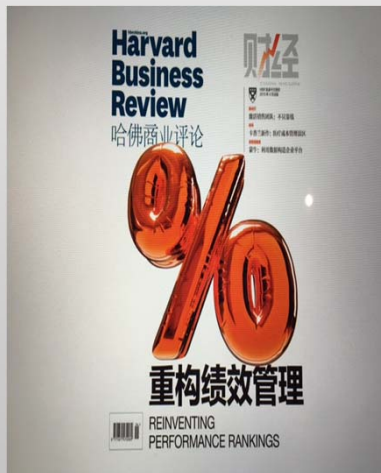


绩效管理改革与企业文化变革同行

 微软全新绩效及发展方式实践分享

程延 大中华区薪酬福利总监

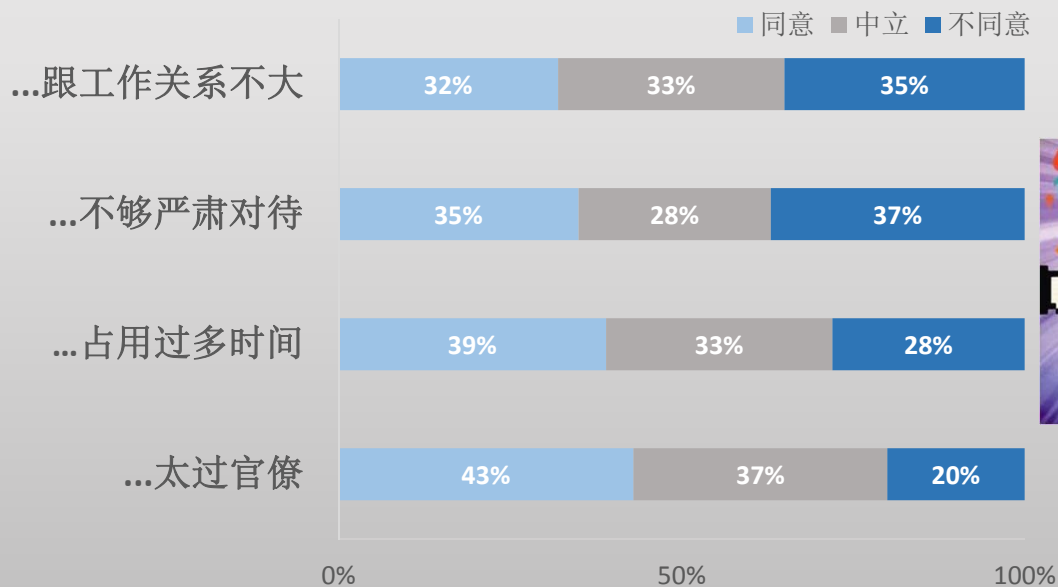
绩效管理与发展成为热门话题



传统的绩效管理到底怎么了？

员工对绩效管理持有负面意见
赞成每项描述的员工比例

“绩效管理系统…”

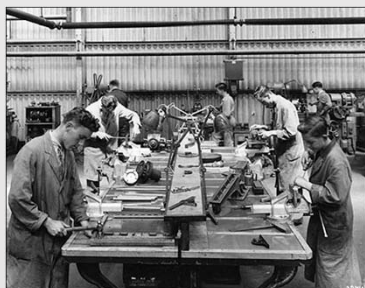


- 更细化的指标与更精准的管理
- 工作目标可确定，工作成果时可量化
- 工作的价值往往不在于量和勤奋程度，在于创造力和工作方法
- 不断扼杀企业的创新能力
- 持续低估杰出员工的价值体现
 - 代码行数？
 - 修补bug的数量？
 - 犯错率？

绩效管理历史的简单回顾



1920s 美国军队中



50年代 美/英的组织中开始使用



60年代正式命名为绩效管理



70年代KPI 开始在绩效管理中应用



80年代绩效管理在企业中得到广泛认可

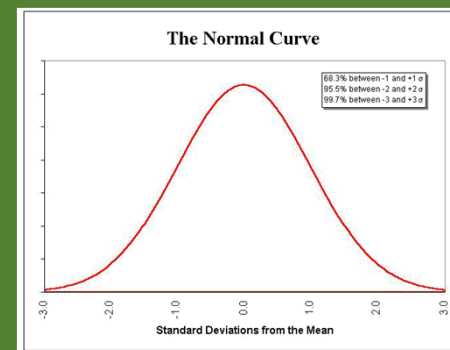
评估



假设



强制排名



企业文化与绩效管理

- 企业文化是一个组织由其价值观、信念、流程、符号、处事方式等组成的其特有的文化现象。它包括观念、价值、企业精神、道德规范、行为准则，文化环境等。
- 绩效管理是通过肯定/否定绩效，通过薪酬刺激、激励行为方式的再发生或停止。



Microsoft Confidential

Our Culture



Growth mindset



Customer obsessed
Diverse and inclusive
One Microsoft

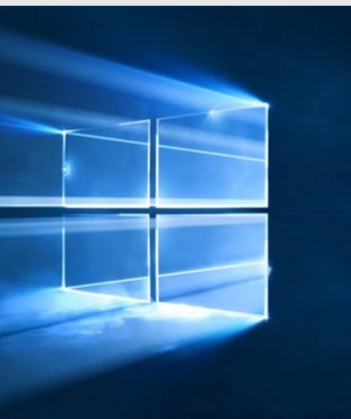


Making a difference

从数字看微软

3亿台

设备上运行了Windows 10



全球地处**140**多个国家的**12**亿人
正在使用微软的Office



Outlook.com
有**4**亿活跃用户



Skype 用户每天
3千万分的电话量



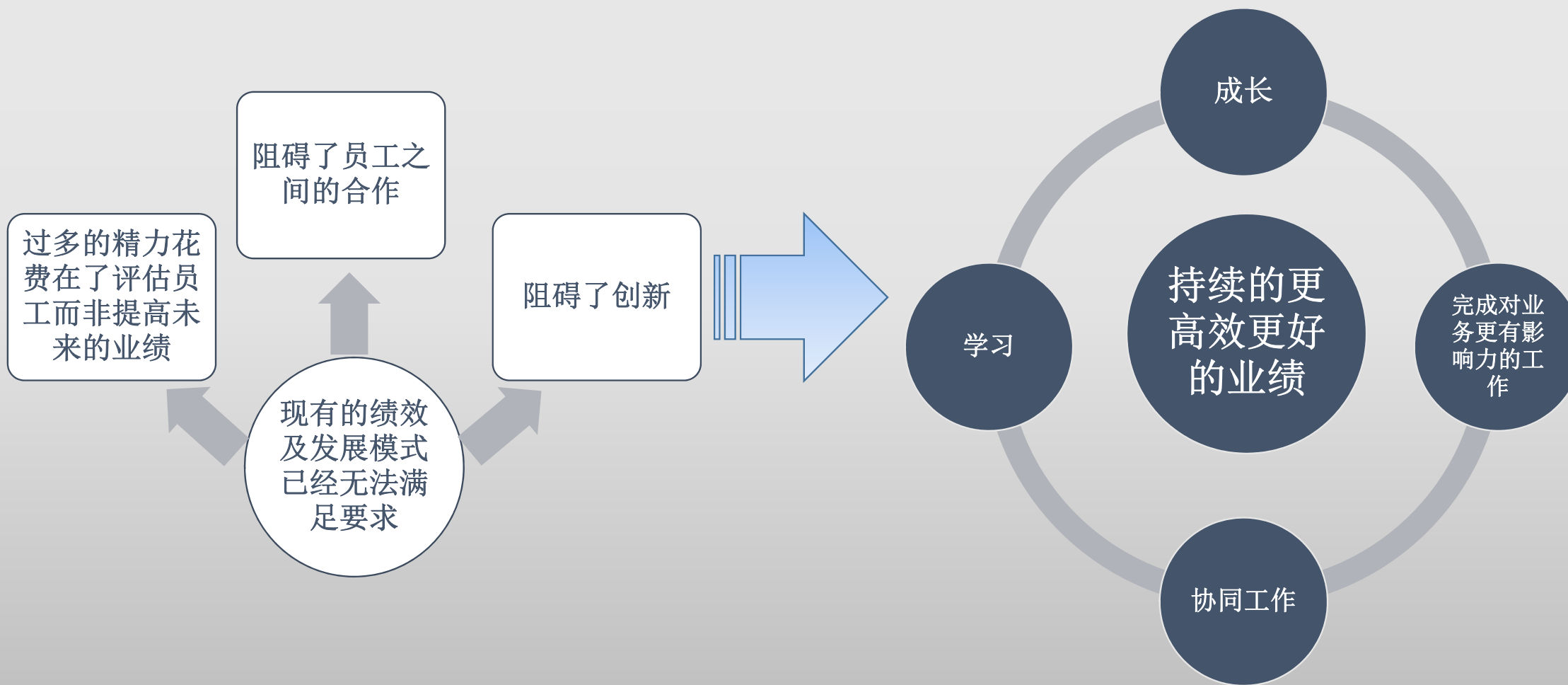
搜索量**20**亿次
必应全球每月搜索量达**20**亿次



80%的
500强公司都在用微软云



微软为何要做绩效及发展的改革



微软绩效与发展 (P&D) 的首要目的

公司的成功依赖于一种能够激励员工向他人学习、贡献于其他同事的成功以及团队间竭尽全力一起工作的文化



通过团队工作达成超乎寻常的工作业绩



提供能够帮助员工学习、成长及达成业绩的反馈



奖励能够对业务产生影响的贡献

微软的绩效及发展模型

个人能够对团队，业务或者客户产生贡献的个人业绩

你为其他人的成功所做的贡献

你的业绩中哪些是从其他人的工作、想法或努力中学到的

- 将单纯个人的“业绩”演进为“通过和同他人一起所产生的对业务的影响”
- 更机动灵活、更经常发生的经理与员工间的谈话（connects），重点在于学习及成长，灵活调整以及产生的影响。
- 取消排名。经理根据员工对业务的影响实施奖励。

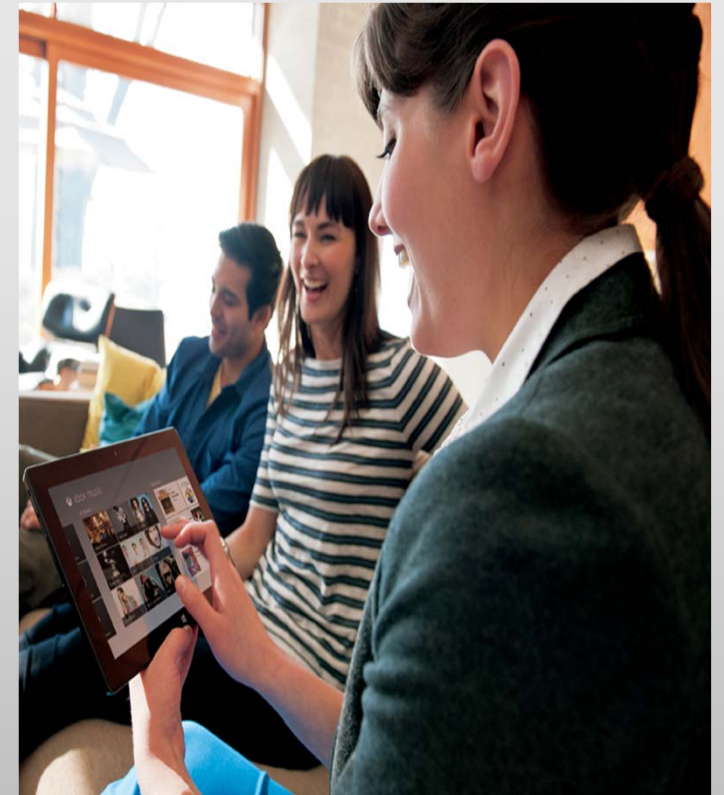
对绩效奖励的主要变化

经理对员工业务的贡献与员工所获得的薪酬分割开来

将之前经理间对不同员工的比较改为小型的人才讨论

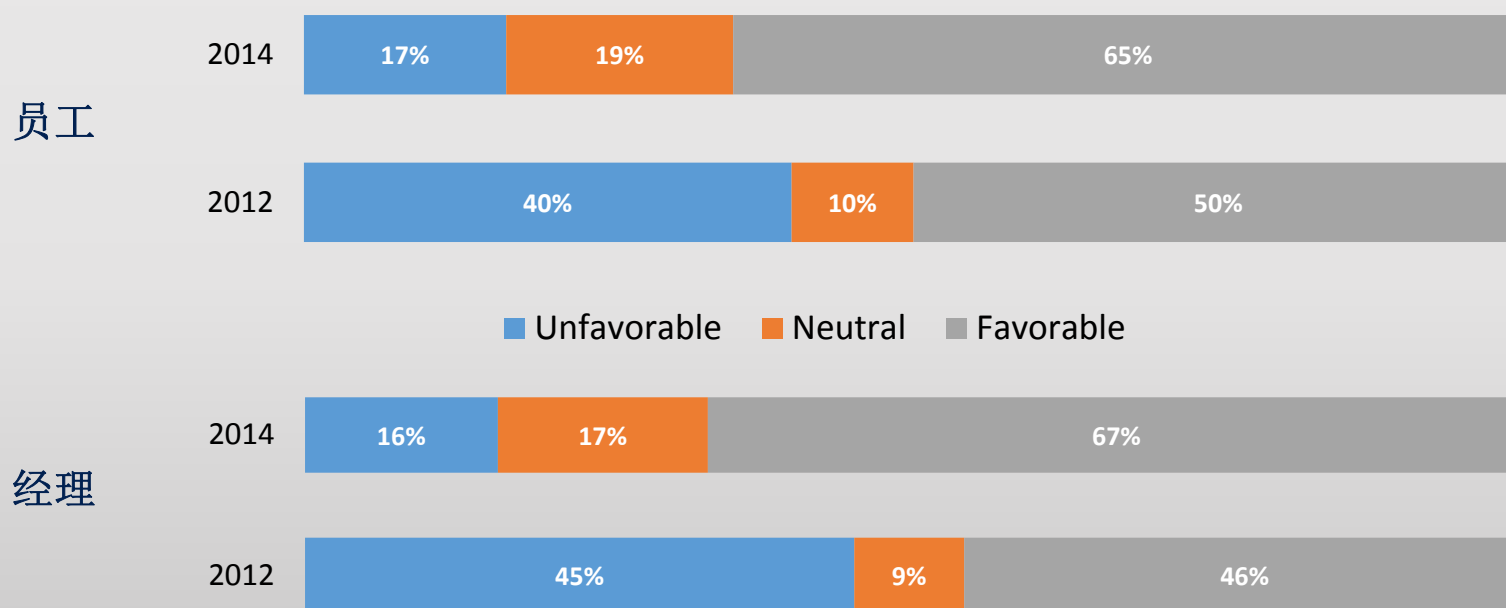
由组织中有相当管理广度与深度的领导者掌控组织内的薪酬预算而非所有经理

和员工做简短的薪酬讨论，没有全年业绩文档。不给员工贴“标签”。



变革前后员工与经理的满意度调查

整体上来讲， 员工与经理对新的绩效与发展方式有了明显改善：



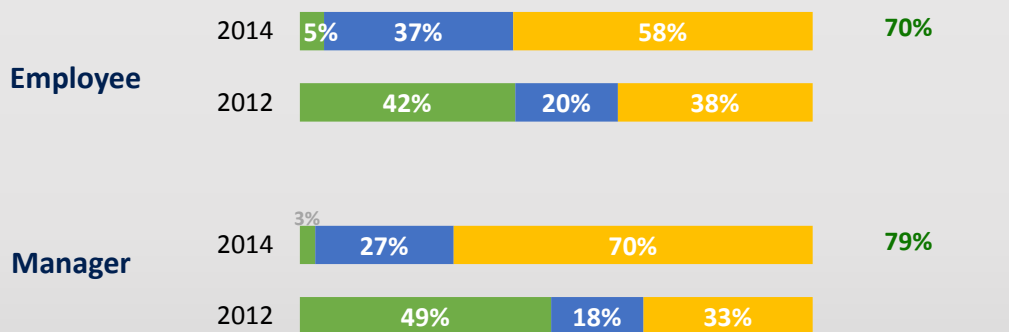
绩效及发展对文化改变的影响

是否已移除了障碍使得员工可以更好的团队合作

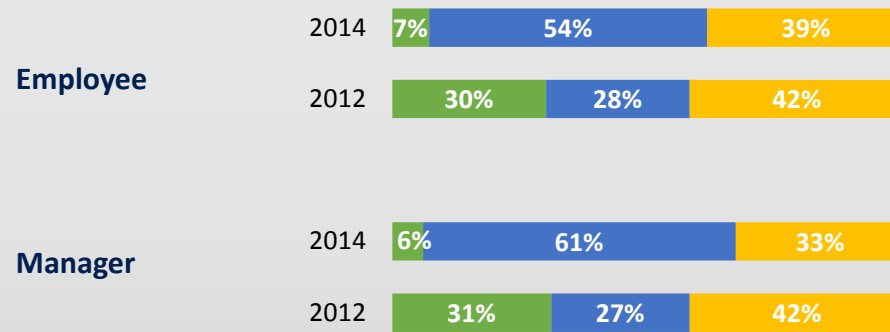
Based on your observations, **what impact has the current Performance & Development approach had so far on:**

合作

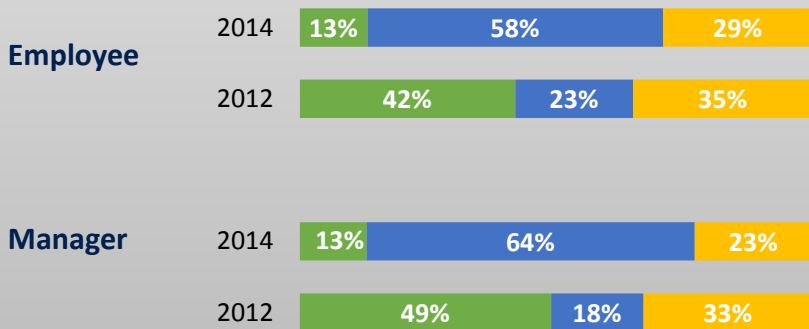
More impact a year from now?



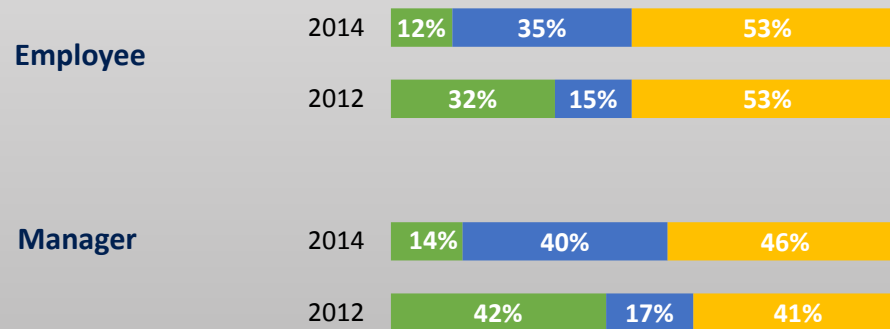
创新



承担风险



工作积极性



与员工沟通全面薪酬

SENIOR PM MANAGER | LEVEL: 64
Reports to:

HOME CASH STOCK BENEFITS HISTORY MODELER

Total Rewards

Total Rewards shows you the value of the total investment Microsoft is making in you overtime. Get a consolidated view of your Cash, Stock, and Benefits, including access to a view of the rewards you have received in the past and the opportunity to model rewards you could receive in the future.

My Total Rewards
XXX USD = Cash XXX USD + Stock XXX USD + Benefits XXX USD

- Cash** XXX USD: Current Annual Base Pay, last Annual Bonus, any Other Cash paid in the last 12 months
- Stock** XXX USD: Value of Stock Awards granted in the last 12 months
- Benefits** XXX USD: Annualized value of contributions toward current benefit elections

Unvested Stock
You have XXX USD of unvested stock. This stock will vest over time as you continue your career at Microsoft.
[View details](#)

401(k)
Improve your financial outlook - Enroll in the Annual Increase Program. You are eligible to contribute an additional XXX USD in 401(k) and catch-up contributions.
[View details](#)

FY14 Snapshot

Rewards for your Impact in FY14

- Merit: XXX USD
- Annual Bonus: XXX USD
- Annual Stock: XXX USD

Your New Total
XXX USD

- New Base: XXX USD (Annual Base Salary)
- Bonus: XXX USD (Annual Bonus)
- Stock: XXX USD (Annual Stock Award)

Details

- Vested Stock** XXX USD: VALUE OF STOCK VESTED IN FY14
- Unvested Stock** XXX USD: YOUR VESTING IN FUTURE

绩效改革中所学到的

- ✓ 改革绩效管理的方法而不是取消
- ✓ 企业文化和价值观与绩效管理更加紧密的结合
- ✓ 将对话、反馈与辅导作为提升员工能力的核心
- ✓ 放弃绩效等级/排名以及强制分布等不产生积极意义的方式
- ✓ 把绩效与奖励分离
- ✓ 使管理者成为领导者

Thank You