



# 第十一届中国薪酬福利年会

2017. 11. 22



# IBM绩效体系变革及其在薪酬项目中的应用

梁明 (Richard Liang), IBM高管薪酬项目经理

1



## IBM绩效管理变革

从绩效评估到绩效管理，从年度考核到反馈文化



## Checkpoint的多维度管理

一个标准？一个分数？



## 薪酬决策的思维转换

跳出绩效评分的框框，同时关注过去，现在，未来



## 发挥管理层在薪酬决策中的作用

授权+赋能+沟通

2

# IBM的业务转型

## 认知解决方案



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的绩效管理变革

市场上其他公司正从传统的绩效体系转型成...



- 越来越多的公司从绩效评估向绩效管理转变，并更加关注反馈文化。
- 研究机构指出，有意义的反馈有助于提高员工敬业度和协同合作。
- 员工敬业度越高，公司越成功。

“Companies in the top quartile of engagement scores had 50% higher total shareholder return than the average company.”  
- Aon Hewitt

“Engaged employees ... 5 times less likely to leave than those who are not engaged.”  
- Dr. Brad Shuck

IBM也正在转型...



- IBM云，认知计算，商业服务，分析，安全，移动社交等等，正在改变工作的本质。
- 在认知计算时代，我们需要敏捷，实时和无所不在的绩效管理体验。

“Growing skills, managing work in an agile way, collaborating across teams—this is how we show up at our best. It’s what our future performance management approach must reflect.”  
- Diane Gherson, Senior Vice President, Human Resources, IBM

IBMer也在推动转型...



#reinventPBC

IBMer员工通过多种渠道积极参与变革并提出了很多建设性意见和建议：

- 设定短期目标并确定优先级
- 多维度管理绩效
- 持续性的反馈实践
- 及时记录和评估工作结果和成绩
- 赋能一线经理并增强对其的授权

“Multiple dimensions and prioritized short term goals reflect the complexities of IBMer roles and our rapidly changing environment.”  
- IBMer

# Checkpoint的多维度管理



业务结果



成就客户



持续创新



协作共赢



职业技能

## 销售

超越				
达成				
改进				

## 咨询

超越				
达成				
改进				

## 技术

超越				
达成				
改进				

.....

# 薪酬决策的思维转换



绩效



绩效



技术

- 热门技能的领域专家
- 熟悉行业知识
- 业务娴熟但技术过时



薪酬水平

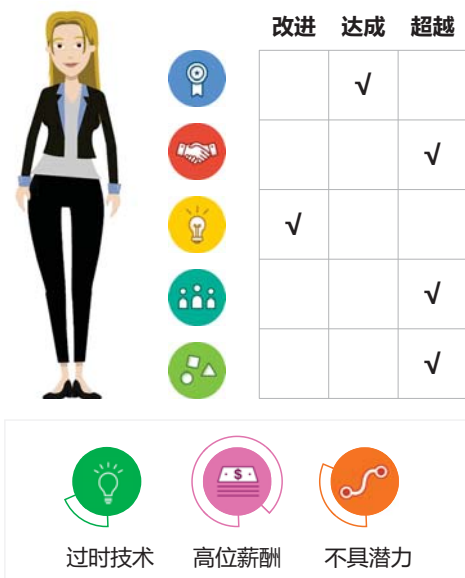
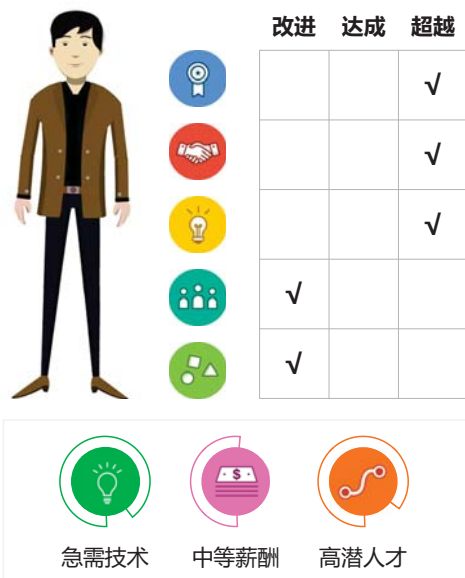
- 高于薪酬区间最大值
- 有竞争力的薪酬水平
- 缺乏竞争力



职业潜能

- 考虑升职或提拔为经理
- 快速成长
- 在现岗位上尽职尽责
- 工作效率高但缺乏学习热情
- 期望迎接挑战，持续改进
- 固守陈规缺乏学习新知识新技能的心态

# 举个栗子



# 降维简化思考



# 发挥管理层在薪酬决策中的作用



THANK  
YOU



## 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)

