



智享会
HR Excellence
Center



第十一届人力资源 业务伙伴年会





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





HRBP视角下的敏捷绩效管理

张晓婷

IBM 人力资源业务伙伴

2017/7, HREC 第11届人力资源业务伙伴年会



IBM



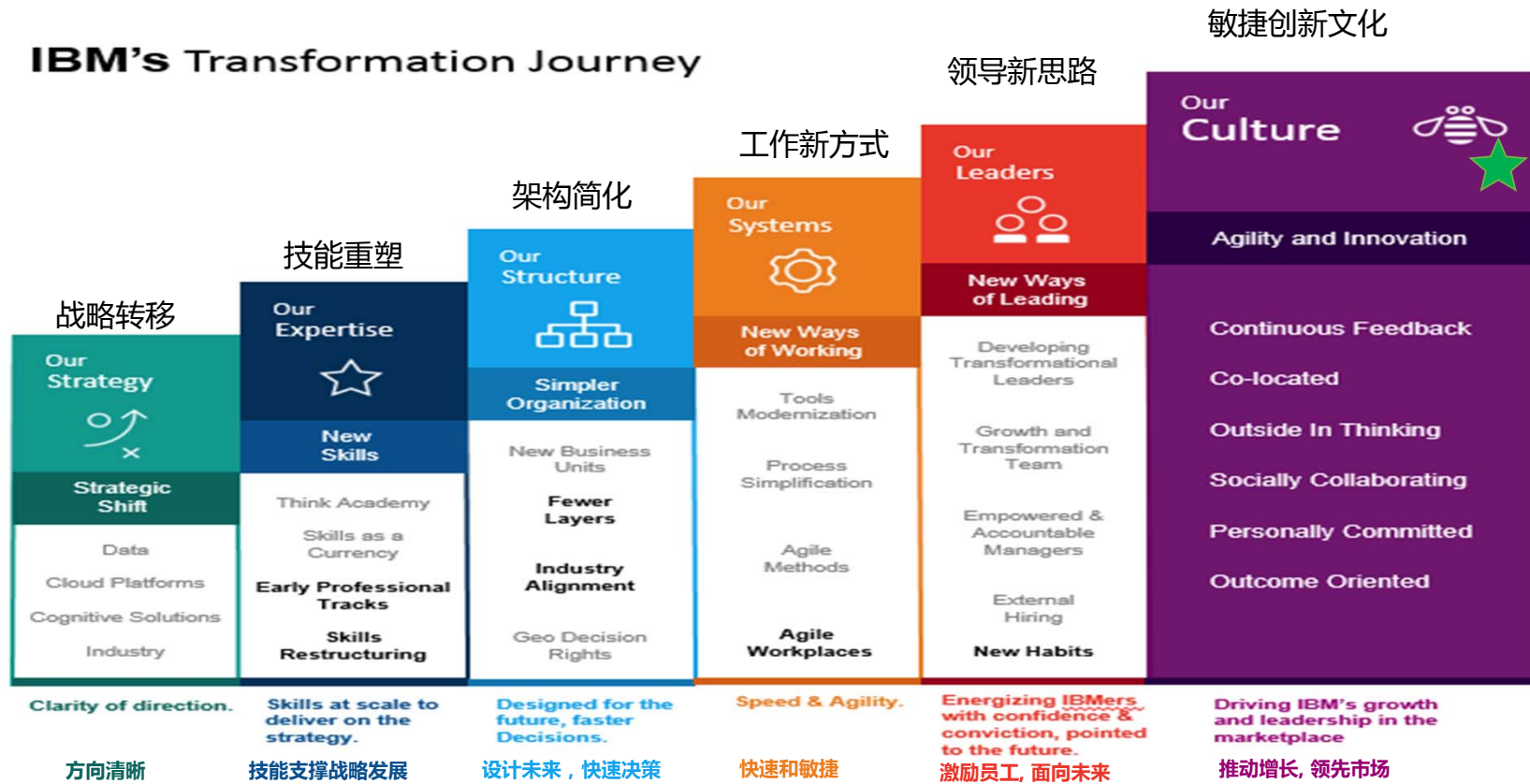
HRBP视角下的敏捷绩效管理

- 2016年IBM实施敏捷绩效变革的背景与驱动力
- HRBP视角下的绩效新流程与系统落地
- 对未来绩效管理方向和HRBP在绩效管理中的角色的一些思考

IBM实施敏捷绩效管理是由新的认知商业战略推动，为了配合新时代人才需求、组织架构简化和敏捷创新文化的建立应运而生的



IBM's Transformation Journey












Checkpoint绩效管理流程和工具是在内部社交网络上综合了全球IBMer的意见之后创造出来的



Checkpoint不仅是一个新的一站式绩效管理平台，也是IBM的文化转型驱动力：定期反馈，进行敏捷绩效辅导



<p>Our Purpose, Values and Practices</p>  <p>Values Jam 10,000 comments, ideas and anecdotes</p> <p>Client Experience Jam 127,000+ posts from 160 countries</p>	<p>The Case for Change Based on IBM's transformation, the market and IBMers</p>  <p>Tens of Thousands comments and ideas</p> <p>Benchmarking other firms and notable research</p>	<p>Design Thinking Initial workshop and ongoing throughout design phase</p>  <p>50+ participants</p> <p>Global representation</p> <p>100 active sponsor users</p>	<p>Invitation to Co-create The beginning of a dialogue with the entire workforce</p>  <p>2,000 comments</p> <p>75,000 views</p>	<p>Deliberation Forums 10 forums shifting workforce dialogue from PBC to future state</p>  <p>5,000 comments</p> <p>88,000 views</p>	<p>Polling Questions Validating points where form discussions did not illustrate a majority view</p>  <p>1,400 comments</p> <p>24,000 responses</p>	<p>Prototype Experience Requesting feedback on experience prototype and brainstorming a name</p>  <p>19,000 experience the Minimum Viable Product and provide additional feedback</p> <p>600+ ideas for new name</p>	<p>Program Announcement The experience revised with IBMer feedback and 2015 changes</p>  <p>700+ comments</p> <p>182,000 views</p>	<p>Naming Poll Continuing the co-creation with IBMers selecting the name</p>  <p>17,000 votes</p> <p>#1 Checkpoi</p>
---	---	--	---	---	---	--	--	--

HRBP在落地新的绩效管理流程和工具时遇到的三大主要挑战： 科学的目标设定和分解、培养经理人的反馈文化、多维度绩效结果的应用



难点一：科学的目标设定和分解

- 如何平衡组织自上而下的KPI要求和员工自下而上的目标调整
- 如何为行为价值观维度（成就客户、创新为要、团队责任）做目标设定
- 如何在团队层面保证个人目标和组织目标的对齐，并且和员工充分达成一致

业务成果 Business Result



成就客户 Client Success



创新为要 Innovation



团队责任 / 团队贡献
Responsibility to Others



个人技能 Skills





应用checkpoint五维度进行目标设定和分解的实例

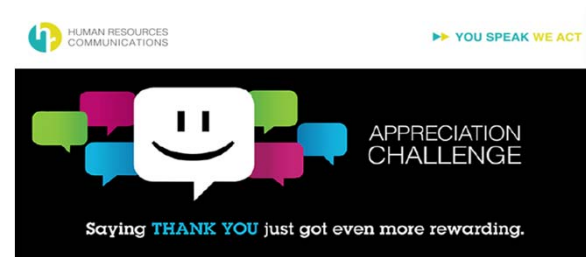
业务成果 Business Result		销售额, 营业收入... 毛利率, 净利率...	2016 Benchmark (某部门)	2017 Target (某部门/某团队)
成就客户 Client Success		客户满意度评分 项目交付延时天数 项目回款情况...		
创新为要 Innovation		新技术创造出的营收 新产品和解决方案的个数 创新部门的人数		
团队责任 / 团队贡献 Responsibility to Others		团队流动率 团队晋升率 团队业务目标的完成率		
个人技能 Skills		内部培训学时 行业经验证书		

HRBP在落地新的绩效管理流程和工具时遇到的三大主要挑战： 科学的目标设定和分解、培养经理人的反馈文化、多维度绩效 结果的应用



难点二：培养经理人的反馈文化

- 工具：ACE (Appreciation, Coaching, Evaluation), 360度反馈和双向反馈
- 文化变革活动：Appreciation Challenge (推行认可文化)
- 如何赋能经理给出高质量的反馈？



Dear IBMers ,
GCG Appreciation Challenge 已经圆满结束了。还记得你的邮箱里被感谢邮件塞满的心情吗？在短短两周内，将近 3000 位 IBMer 参与到活动中，发送了 20000+ 份感谢，7000+ 位 IBMer 收到了感谢！是的，你没看错，这意味着你身边的每三个人就有一个人收到了感谢！



ACE的反馈理念



APPRECIATION	COACHING	EVALUATION
IBMers want to be acknowledged and valued for their efforts and contributions.	IBMers want to learn from one another about how to achieve their goals.	IBMers want to know how to improve their performance.

HRBP在落地新的绩效管理流程和工具时遇到的三大主要挑战： 科学的目标设定和分解、培养经理人的反馈文化、多维度绩效结果的应用



难点三：多维度绩效结果的应用

- *Expect More*怎么解释？如何管理低绩效的员工？
- 如何发现未来领导人？
- 奖金和晋升怎么分配？会不会出现大锅饭？

高	Improve in current role or reassign High potential to advance but underperforming	Growth employees Demonstrates high potential to advance, valued talent	Future leaders Highest potential, ready for next advance, valued talent or more 迎接未来职位的新挑战
潜能	Improve in current role Currently underperforming but puts in effort	Core Employees Delivers predictable and valued results	High Impact Performers Demonstrates strong performance skills, has future potential for more responsibility
低	Underperformer Has reached job potential and is underperforming	Improve in current role Specialized or expert talent	Specialist Expert talent in functional area of expertise
	低	业绩	高

对于绩效结果评分，特别是Expect More的重新定义



No combination of ratings signal low contribution. Ratings are input into a broader view of performance. For guidance, see [Low Performance at IBM](#).

关于绩效管理未来可能方向的一些个人思考



1

大数据应用、经理赋能与HRBP指导监督三者有机结合

- 技术与绩效管理关键场景结合，应用大数据分析、认知计算、员工画像等技术，帮助经理更科学、精准、客观、前瞻地作出识别、激励、反馈辅导人才的决策
- 数据辅助HRBP识别经理在绩效管理中出现的问题，在绩效管理关键环节（目标设定和分解、辅导沟通、绩效评估和结果应用）对经理进行指导监督

2

沟通是绩效管理的生命线

- 90后更加需要自驱动，而不是权威管理，管理沟通将向认可和辅导的方向转变
- HRBP需要帮助团队建立一种自下而上的沟通习惯和文化，鼓励员工在目标设定和反馈阶段的参与

3

绩效管理的外在激励与发挥员工的内在激励相结合，

- 关注绩效考核的相对公平性，只有对员工提供差异化的绩效结果应用，才能帮助优秀人才脱颖而出，这是绩效管理短期外在激励的必然要求
- 不能“唯结果论”，也要关注员工的行为过程和潜能发挥



张晓婷
人力资源业务伙伴,
IBM

手机: 13564940354

扫一扫加我微信



cindy
中国



扫一扫上面的二维码图案，加我微信