



第十六届中国薪酬福利年会

2020年9月22-23日，北京





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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

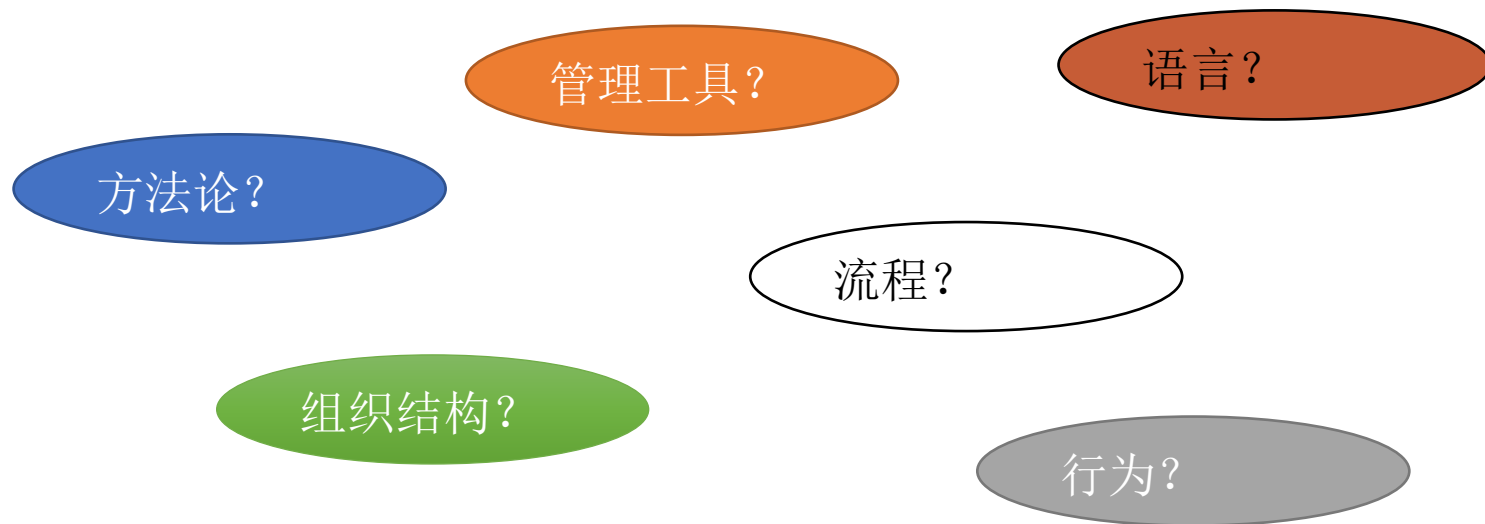


AGILE

敏捷组织的绩效与激励

什么是敏捷组织？

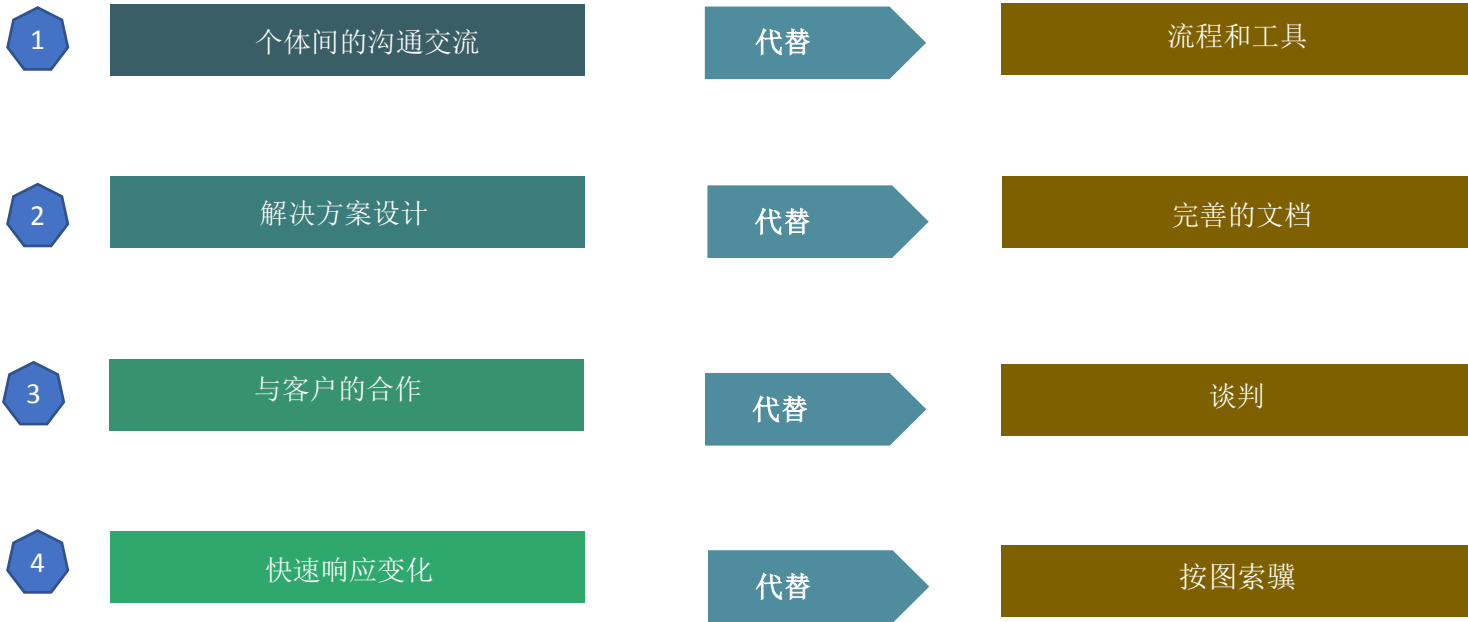
什么是敏捷？



敏捷源于开发，但发展于思辨

敏捷最早源于IT的开发方式，以取代原有的瀑布开发模型

在开发的过程中，团队以最小的可行单元进行分解开发，以更快的得到结果产出



敏捷需要沟通协作



Presentation classification is **Internal**. Do not distribute to third parties without approval.

敏捷需要重新定义目标

更加专注的价值创造

- SMART 目标
- 需求与供给
- 快速响应
- 最小可行单元

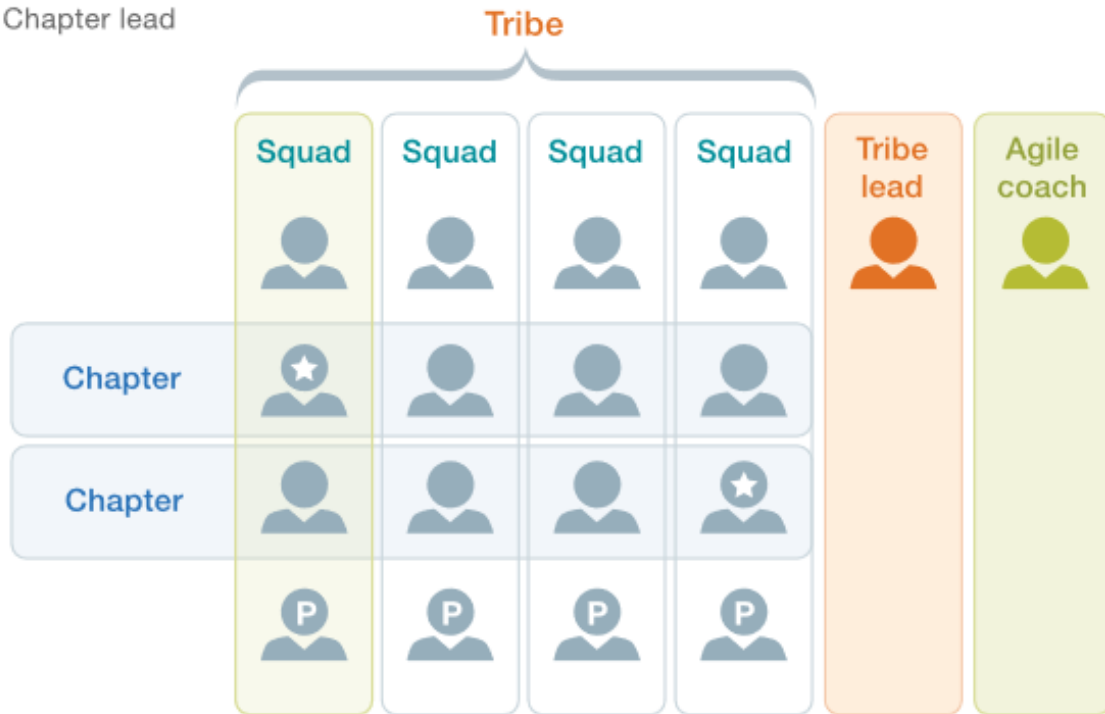


Presentation classification is **Internal**. Do not distribute to third parties without approval.

敏捷需要组织重建

P Product owner

★ Chapter lead



虚拟组织

项目制

共享的目标

合理的激励方式

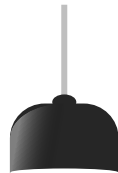
敏捷转型薪酬绩效三支柱助力转型



01

及时反馈的绩效文化

通过及时沟通和反馈，
调整敏捷工作的成果，
及时纠偏



02

薪酬激励导向

由个体的激励到团队激励
的方式，设立共同目标，
达成稳定的团队输出



03

职业发展通道

扁平化的组织结构
以能力为职业发展的通道，
逐渐弱化传统层级的
区别，强调能力与技
术的提升

进行敏捷转型路径

目标设定

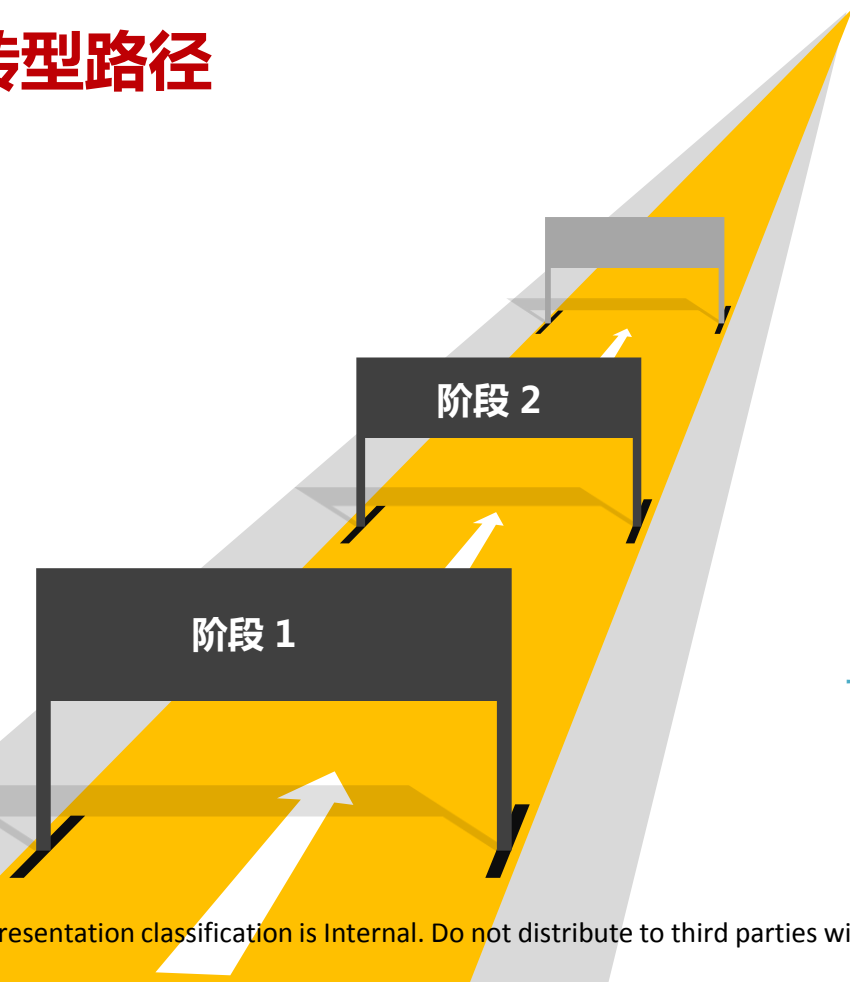
KPI 与OKR
KPI的比例权重
考核指标设定

绩效流程

绩效考核的频率
流程与决定

激励方案变更

奖金方案的变化
短期与长期奖金



职级体系

根据能力的职级体系

职业发展通道

职业发展通道

与传统管控的对接

OKR还是KPI？

OKR (Objectives & Key Result , 目标与关键结果)

- 是一种企业、团队、员工个人目标设定与沟通的最佳实践与工具，是通过结果去衡量过程的方法与实践。同时，OKR还是一种能够促进员工与团队协同工作的思维模式。



所谓目标 (objective)：是对驱动组织朝期望方向前进的定性追求的一种简洁描述

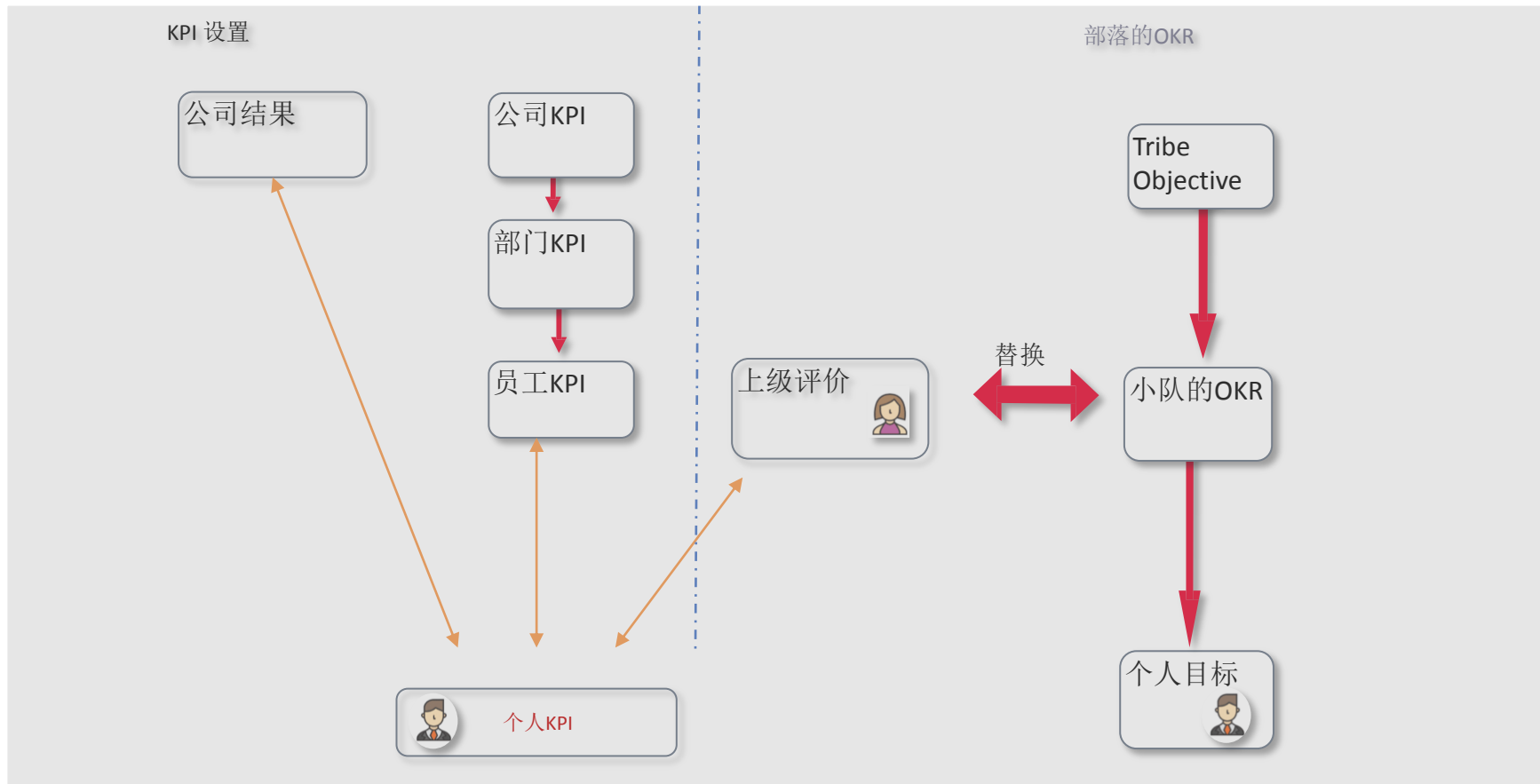


关键结果 (key results)：是一种定量描述，用于衡量指定目标的达成情况

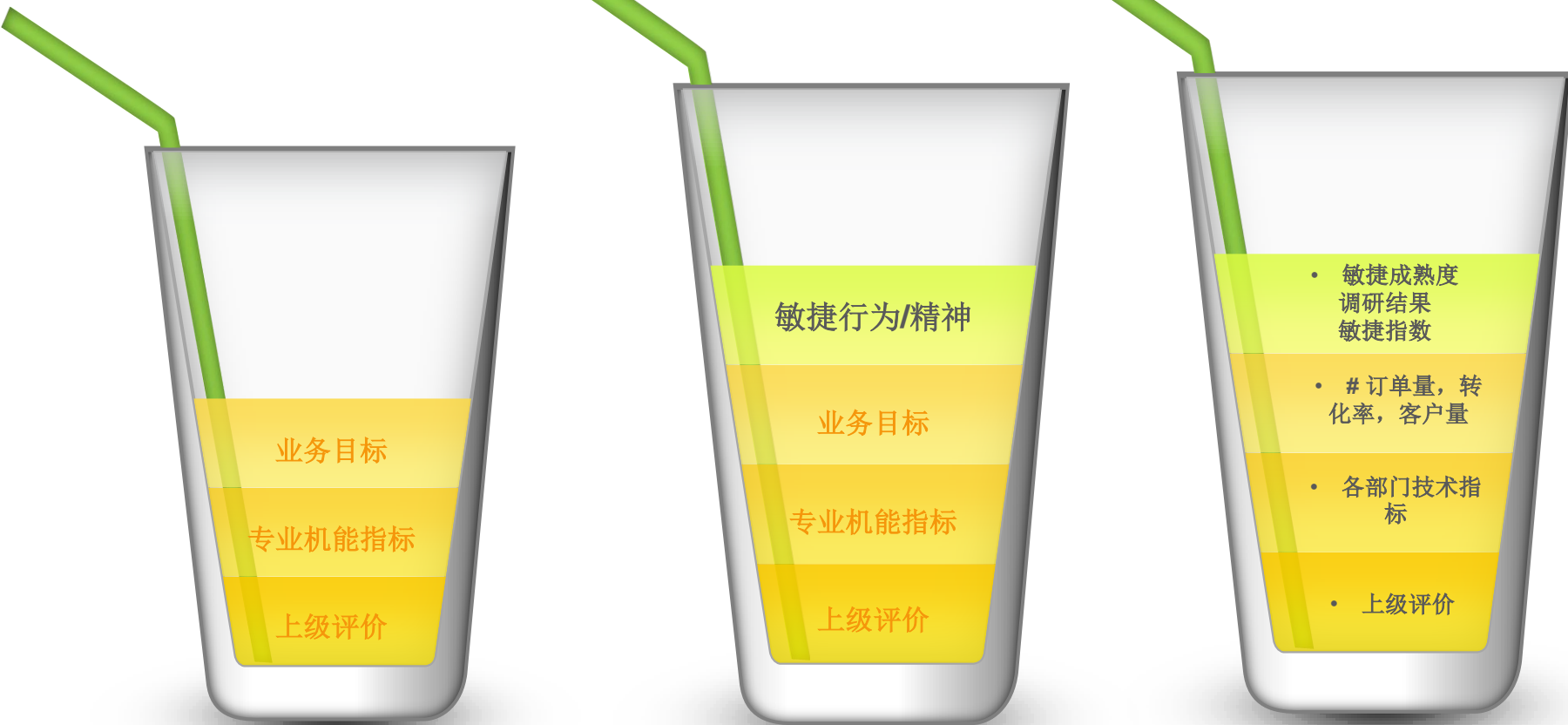
表2：KPI与OKR异同点对比图

	OKR	KPI
相同点	前提	企业存在明确的价值取向和目标 员工职责明确；企业愿意支付一定的考核成本
	假设	员工会采取一切积极的行动努力达到事先确定的目标
	指标/目标产生	在组织内部自上而下，公司与个人同时参与，共同确定指标/目标
不同点	定义	是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法、工作模式
	实质	管理方法（测量员工是否称职）
	本质	我要做的事
	关注点	关注的是员工有没有好好干活儿。他存在的主要目的不是考核某个团队或者员工，而是时刻提醒每一个人当前的任务是什么。
	导向性	KRs是产出导向（Outcome based）而不是做事导向的（Task based）。所谓产出导向就是关注做事情的成果，而不是仅仅关注事情做了没有。
		是根据企业（功能）结构将战略目标层层分解，并细化为战术目标，来实现绩效考核的工具
	绩效考核工具	
	要我做的事	
	关注的是财务和非财务指标，默认工作完成的情况对于财务结果有直接影响，侧重考核工作量	
	纯粹的结果导向	

敏捷结构设置-示例

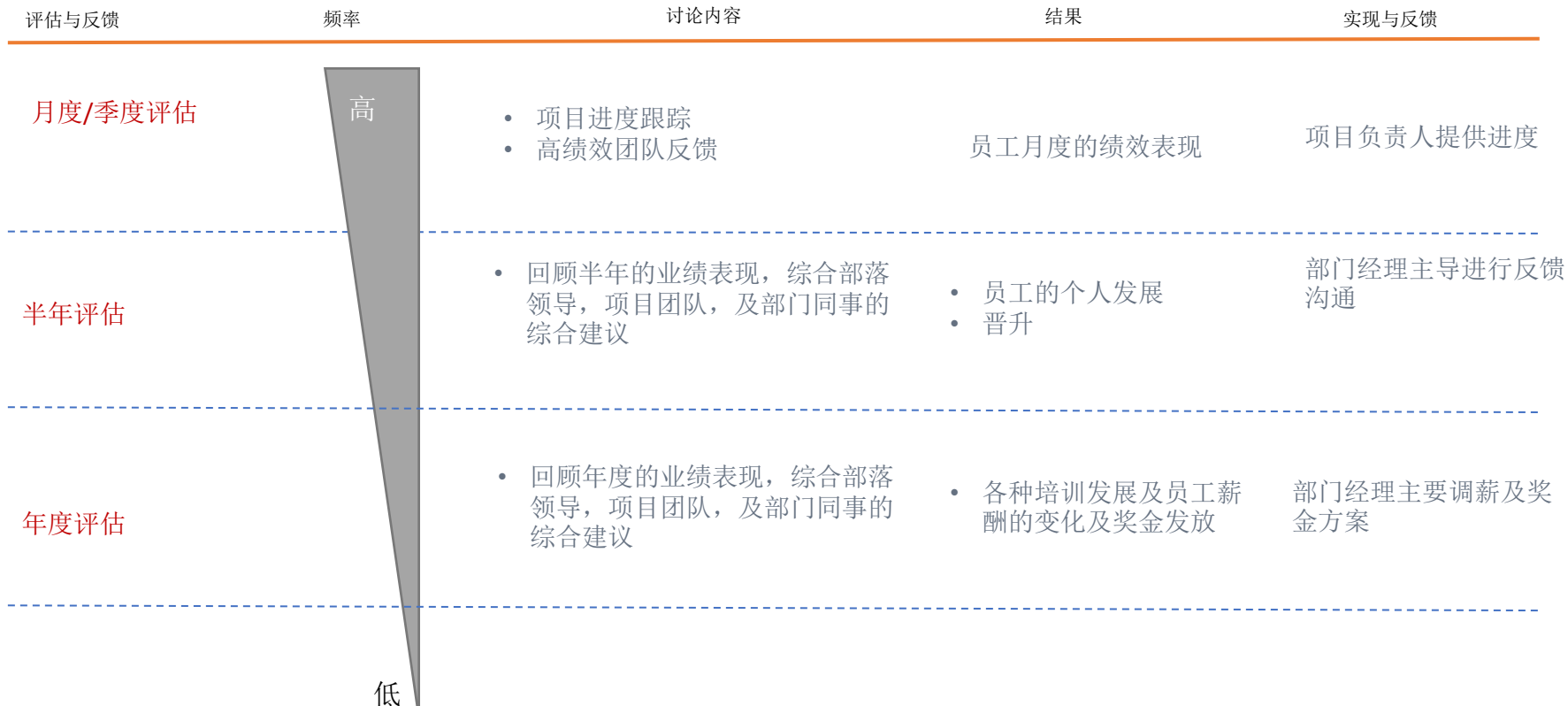


共享KPI的设置



敏捷绩效反馈方式

员工所在的部门是员工的归属



激励方案的设计

1. 更加频繁的绩效回顾与考核
2. KPI与OKR的结合
3. 奖金频率与目标设定频率一致
4. 奖金评定促进组织中的沟通
5. 对于关键节点完成，设立额外奖励，激励员工达成目标
6. 一起庆祝每一个成功的时刻

敏捷组织的职业通道

传统的职级体系

基于JE
基于岗位价值



敏捷的职级体系

基于能力
扁平化的组织结构

