



第七届绩效管理改善和创新论坛

2020年10月27-28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

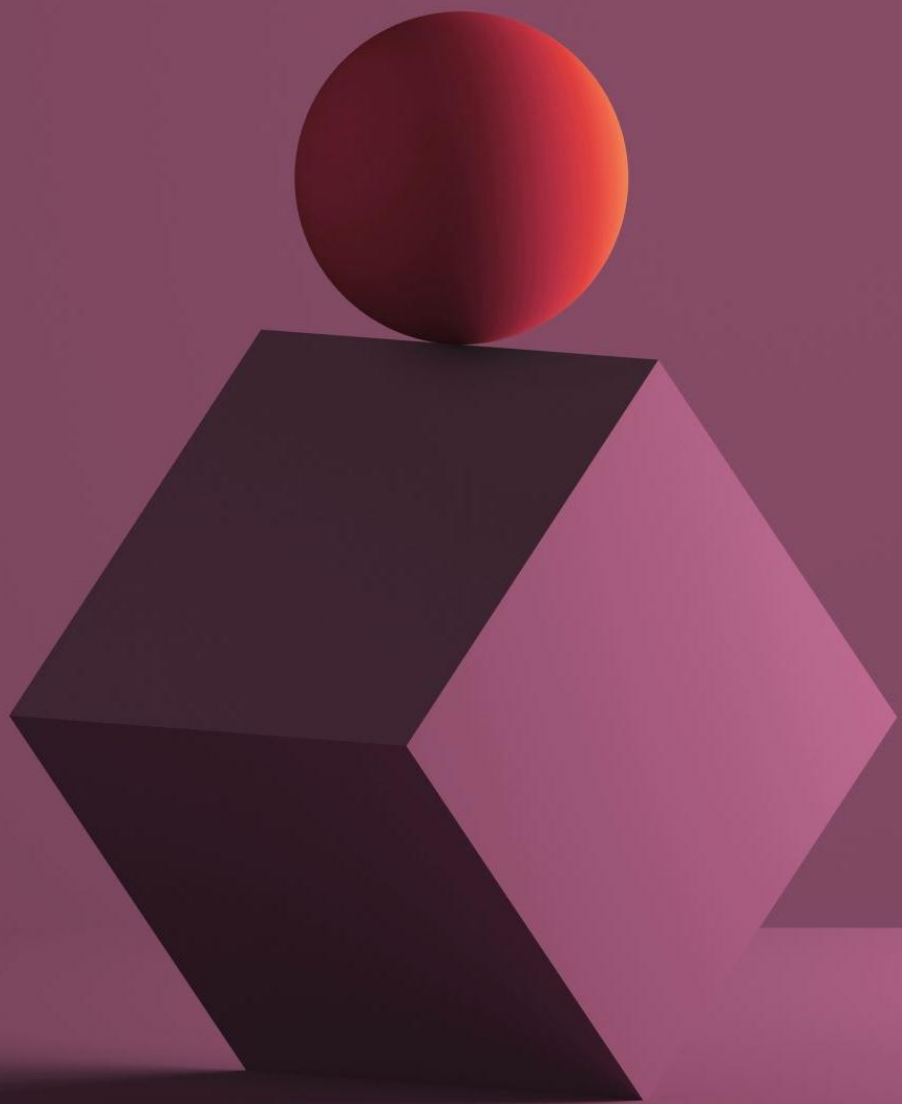
电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org





互联网行业 绩效管理精细化运营 案例分享

解南

2020年，在内外因素影响下，企业发展路径由外延式转为内涵式

一、宏观环境不稳定性加剧，行业红利消失

1、宏观经济的灰犀牛现象

- 2019年开始，全球经济持续低迷；
- 2019年中美贸易战开始，国际政治不稳定因素加剧

2、突发疫情的黑天鹅事件

3、行业红利消失，发展遭遇瓶颈

互联网红利消失，消费互联网被迫向产业互联网转型。

二、企业发展路径转向内涵式发展

1、相近称谓：管理向内看、向管理要效益、内涵式发展、存量市场等等

2、关键特点：强规划、促协同、精细化管理、高频率检视

人力资源管理的目标聚焦“降本增效、促内部协同、动态分配资源”

消费互联网

产业互联网

组织能力

- 敏捷
- 自下而上的创新
- 用户体验

- 规划与协同
- 规划式创新
- 客户体验
- 成本与质量

人力资源目标

- 快速组建队伍
- 关键人才激励
- 鼓励创新

- 强化战略落地
- 打破部门墙、促进协同
- 提升人效
- 动态检视及资源调配

在此背景下，绩效管理回归本质，既强化战略承接与落地，又要探索和创新更多精细化运营手段

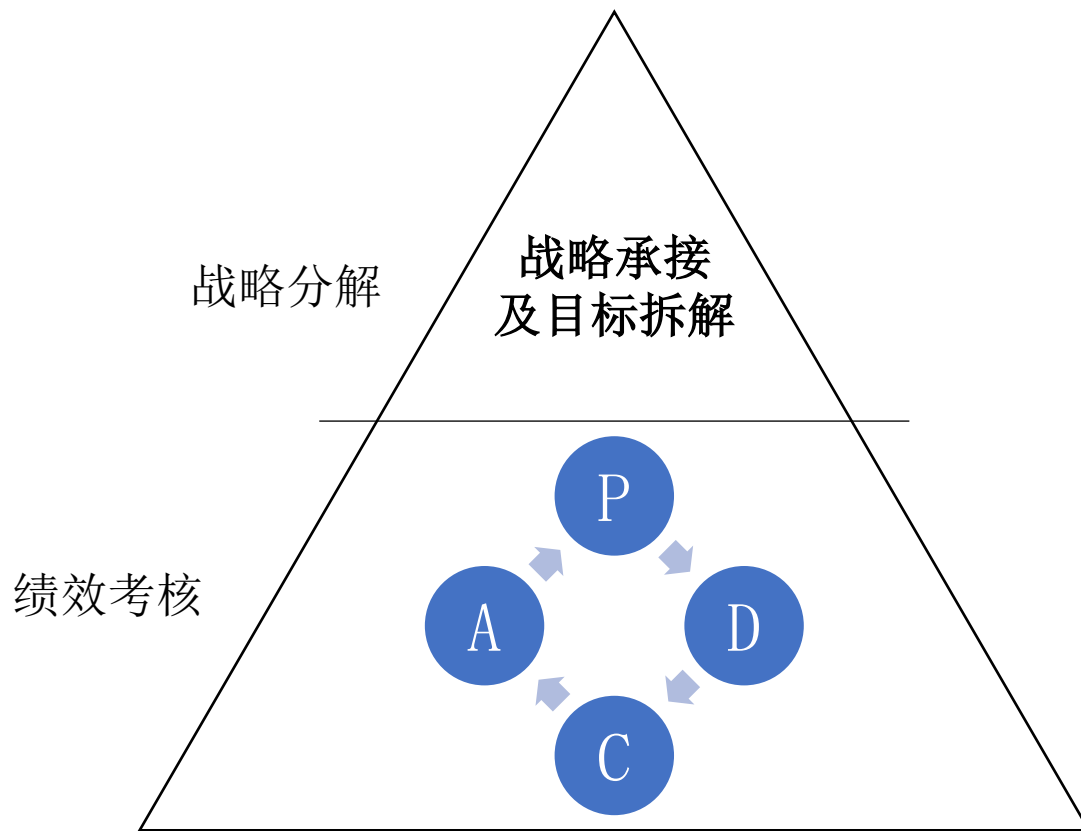
一、战略承接与落地

- 绩效管理如何推动战略落地？

二、探索和创新

- 在新背景下，有哪些精细化运营手段可以尝试和探索？

一、战略承接与落地： 绩效管理可分为“战略分解”和“绩效考核”两个组成部分

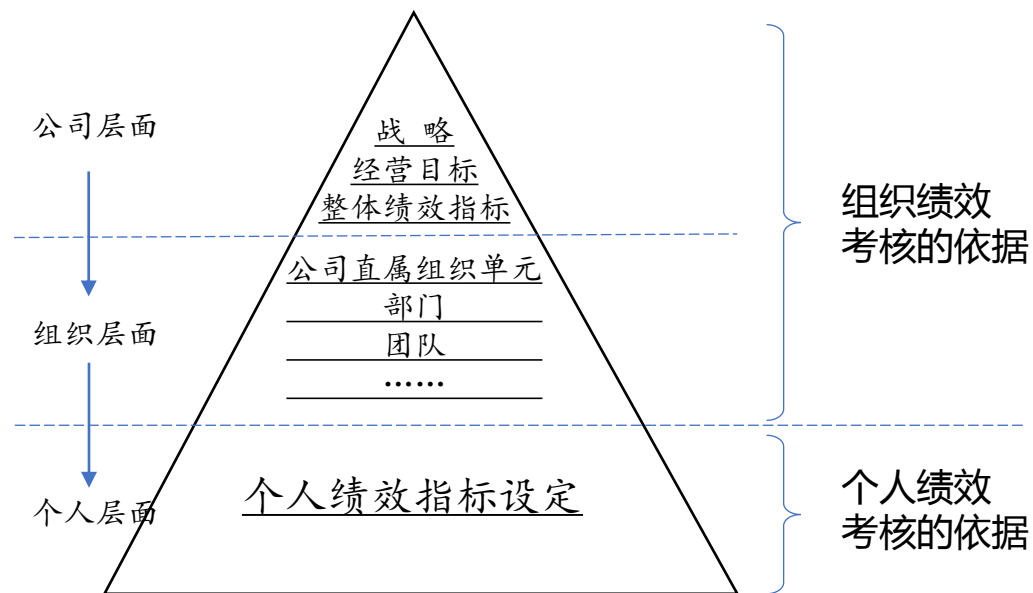


一、战略承接与落地： 绩效目标来源于公司整体目标

先组织，再个人

自上而下，将公司目标分解至直属组织，直属组织负责人直接承接组织目标

层层分解至全体员工；下级所有指标之和大于或等于上级指标



一、战略承接与落地： 绩效目标来源于公司整体目标

纵向拆解

线上系统功能：

- 为各级主管提供向下分解功能，设定指标时上级可分配指标给下级
- 针对每个目标，设定完成后可查看其向上承接和向下分配的情况
- 下级可以查看上级绩效目标

线下支撑工作-目标宣讲会：

- BU定位及当年绩效目标、重点工作的宣讲
- 各部门负责人对BU年度目标的承接关系

横向协同

线上系统功能：

- 各级主管可以选择是否在分管组织内公开下属人员的个人绩效目标
- 选择公开能促进横向协同，可促进目标设定的公正、合理

线下支撑工作-目标协同会：

- 各部门负责人绩效目标分享
- 听取协同部门负责人诉求及建议
- VP给予指示

二、探索与创新： 按组织类别细分组织指标权重

		前台	中台	后台
组织指标结构	KPI	80%	60%	50%
	KPT	20%	40%	50%

1. 按组织类别确定KPI与定KPT的权重占比;
2. 前台组织结果导向、中台组织产品和研发导向、后台组织服务与管理导向。

二、探索与创新： 细化个人绩效指标结构为KPI及KPT



定义

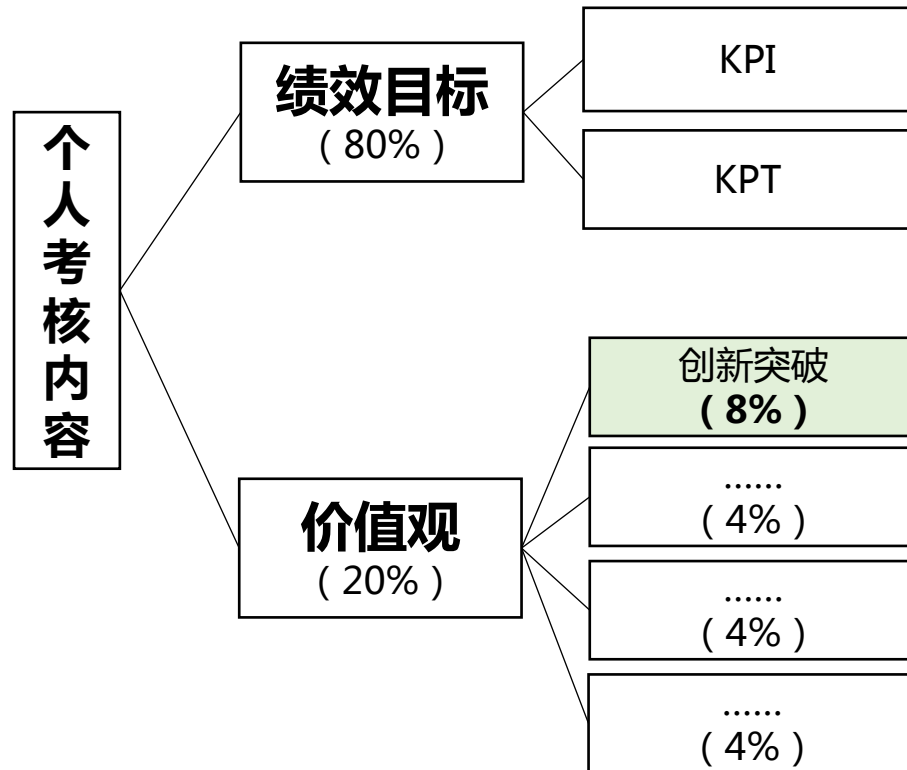
- **KPI** (Key Performance Indicator) , 即 “关键绩效指标” , KPI是**数值** , 而且这个数值能够准确反映出组织或个人关键的**工作成效** , 比如收入、发布额、DAU等
- **KPT** (Key Performance Task) , 即 “关键绩效任务” , KPT是**重点工作或项目** , 而且这个事项是当期组织或个人工作的战略重点 , 能够支撑组织经营目标、战略目标的实现



衡量标准

- KPI一定是可量化的
- KPT的**工作成果不能单纯通过量化指标衡量** , 需要从**多角度进行评估和衡量** , 譬如完成的及时性、最终成果的质量、创新性等等。简要而言 , 要符合SMART原则。

二、探索与创新： 调整权重，强化结果导向与鼓励创新



1. 绩效目标权重占比增加到80%，文化价值观占比下调到20%；
2. 增加“创新突破”在价值观中的占比，扩大导向性作用。

二、探索与创新：

强化战略承接，厘清日常考核与年度考核的有机关系

1. 将日常绩效目标分为“年度拆解”及“日常补充”两类，推动日常目标与年度目标关联：

- 系统自动检查日常目标与年度目标关联度；
- 当“年度拆解”指标权重占比低于70%时，提醒检查目标合理性

2. 为员工、上级、HRBP分别增加“年度KPI拆解”查看功能，提升员工年度目标与季度目标关联意识

Thanks