



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

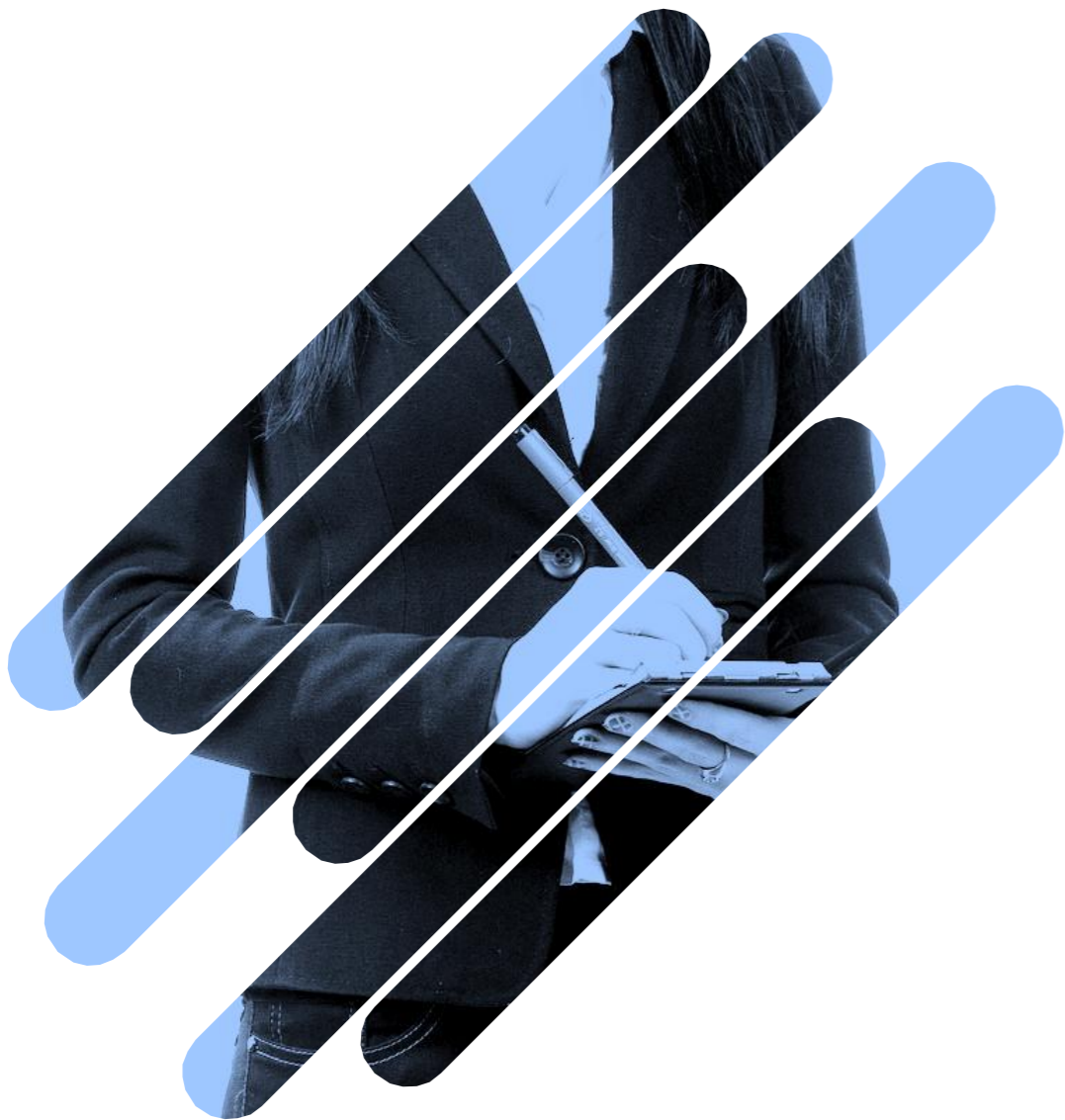
电话：+86 21 6056 1858

Fax：+86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org





强化直线经理的绩效管理 技巧，助力战略变革落地

诺和诺德制药
郭振忠



**管理的有效性在于管理自己，
而非领导他人。**

-彼得·德鲁克



目录

01 公司背景

02 设计绩效变革流程

03 提升管理者技能

04 完善绩效管理体系



公司背景

十年回顾-- 绩效管理与战略变化的结合

标准化，集权，量化

2009 - 2015

10个以上的量化 KPIs
五分制评分
年度流程循环

3P PEOPLE
PERFORMANCE
PROCESS

2016
新系统 One BSC



2017
行为目标



2018
更为简化的三分制



2019
没有评分 弱化流程



2020
学习文化 赋能经理




talk2grow
Performance
in Novo Nordisk

关注改进，分权，灵活



设计绩效管理流程 助力战略变革落地



talk2grow

Performance
in Novo Nordisk

绩效管理重点放在这3项核心原则上



PURPOSE (目的)

追求富有意义的、
远大的抱负



DIALOGUE (对话)

参与持续性对话，专注于未
来的成功

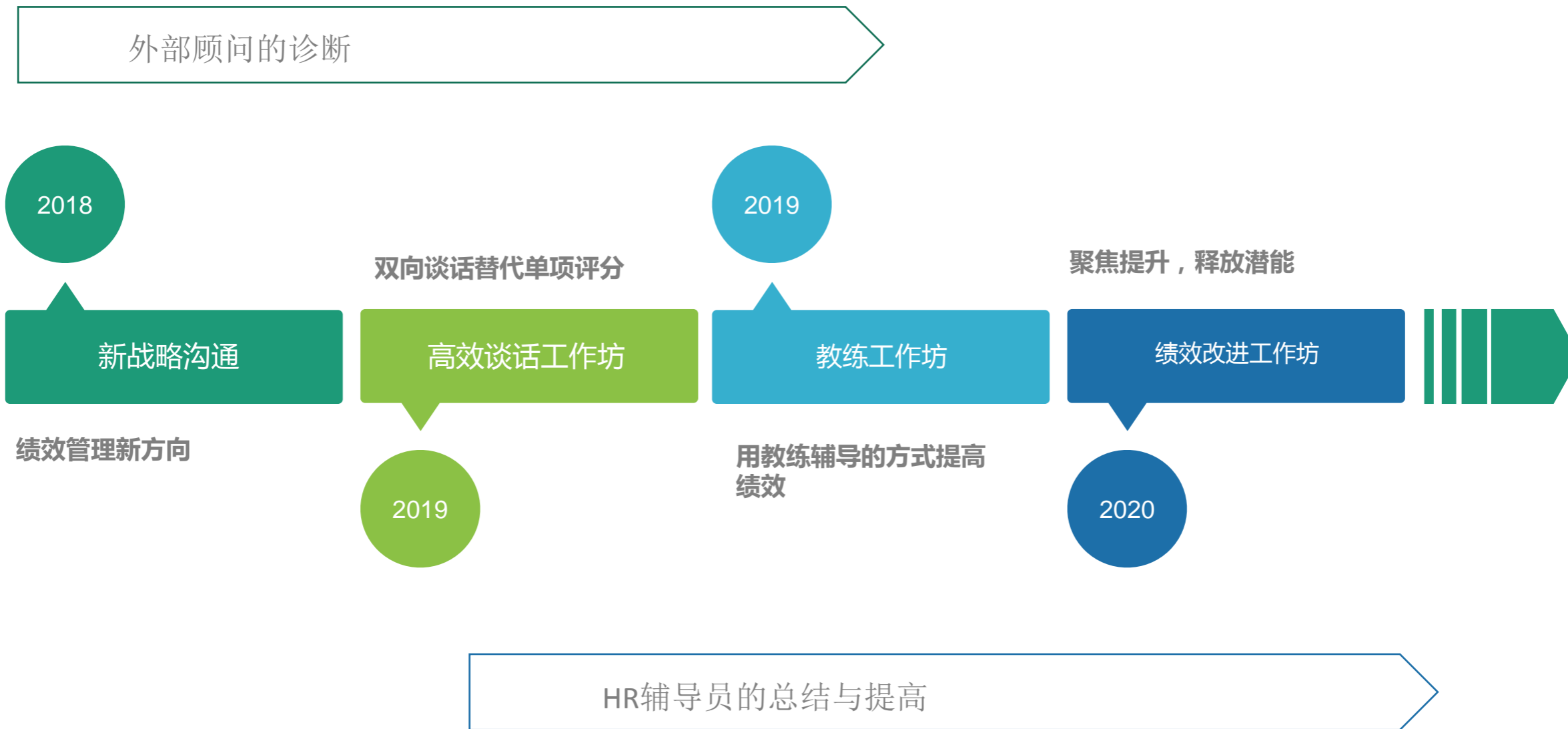


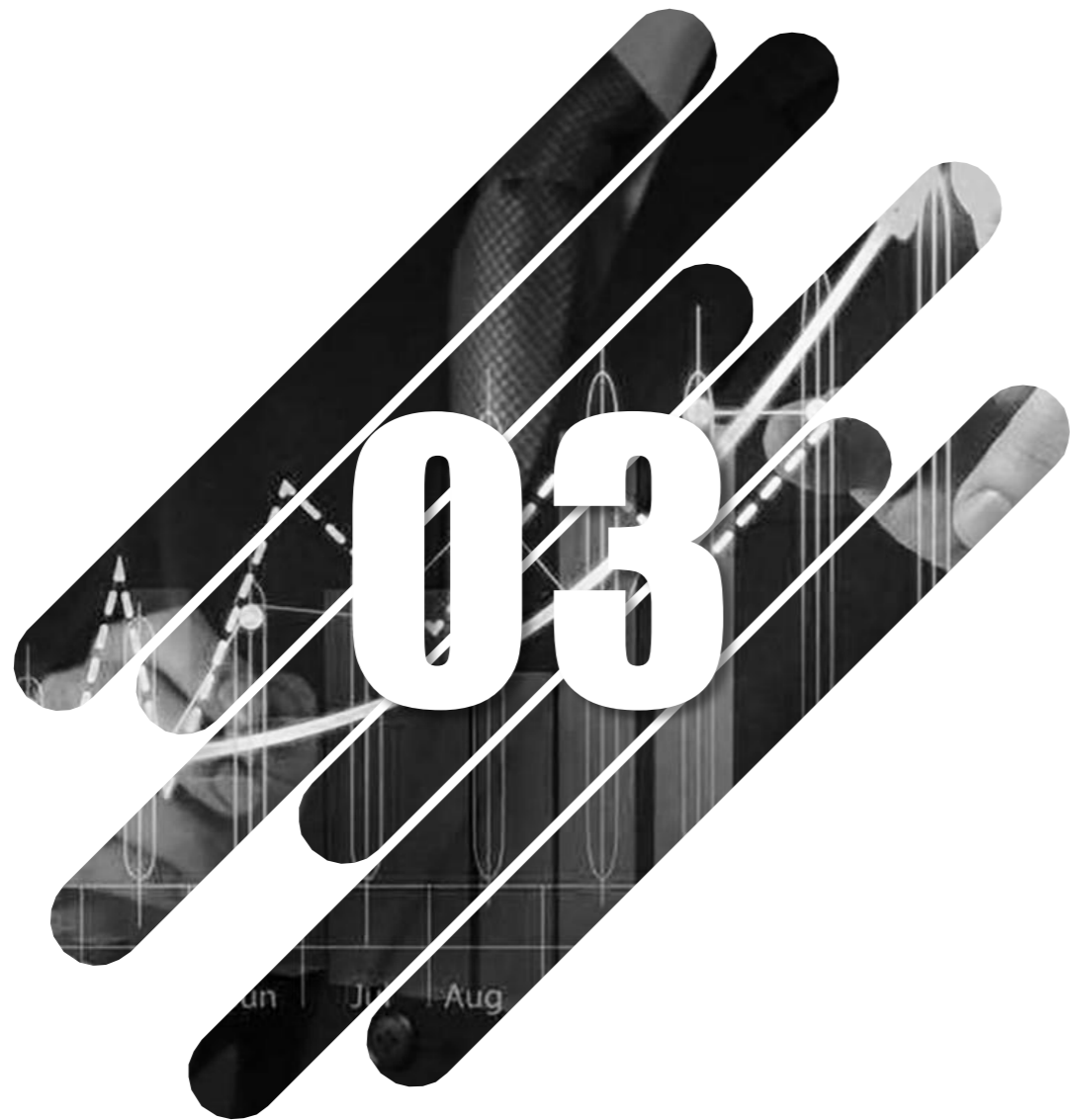
GROWTH (成长)

建立信任感，赋能授权，
促进发展



通过工作坊提升人员经理绩效管理能力





提升管理者技能 工作坊实践分享



沟通最大的问题在于，人们想当然地认为已经沟通了。

-----萧伯纳

沟通并非易事

- 沟通战略需要双向
- 理解战略需要讨论
- 接受战略需要习惯

绩效管理的目的在于帮助战略落地

Focus on **behavior**

Driving for Site Ambition

关注行为，推进工厂的战略

Under the new direction

Think Bigger, Be Agile, Cut complexity

新的方向：更大的视野，更灵活，化繁为简

execute through 通过以下践行：

Empowering line managers 赋能给直线经理

Simplifying process 简化流程

Driving **Growth** in people and business 推动成长



沟通的方式

- 自上而下逐层沟通
- 邀请领导者做面对面沟通
- 及时转化为行动目标
- 以领导力发展项目来跟踪

目的WHY

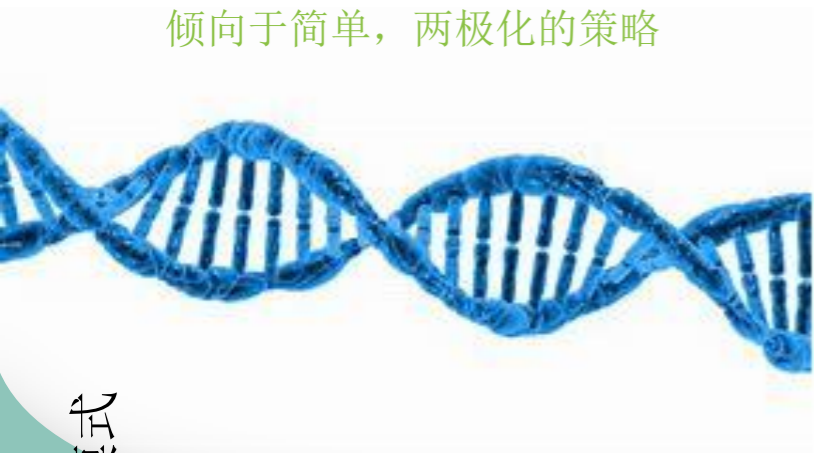
- 谈话的效果不透明
- 谈话技巧缺少培训
- 谈话的内容往往被过分重视

方式HOW

- 结合脑科学理论基础
- 明确健康的对话模式
- 通过练习和反馈持续提高技巧

战或逃模式

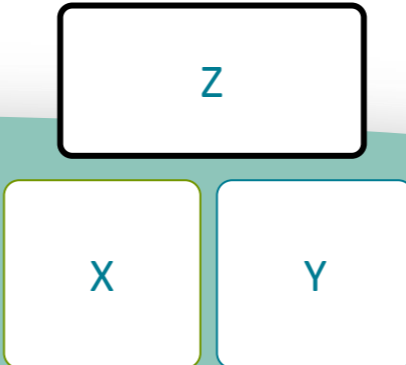
谈话处理不当是我们的基因使然
一旦感到压力我们会：
分泌肾上腺素，
血液流入四肢，
大脑供血不足，
倾向于简单，两极化的策略



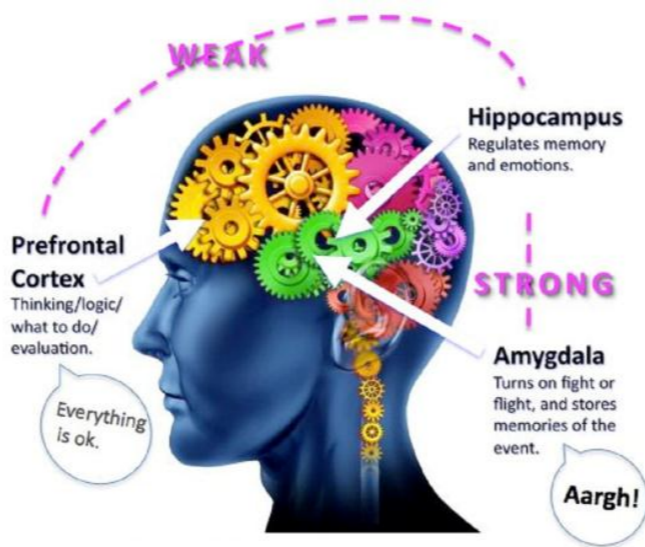
健康对话模式

安全的对话气氛中
人们才会畅所欲言

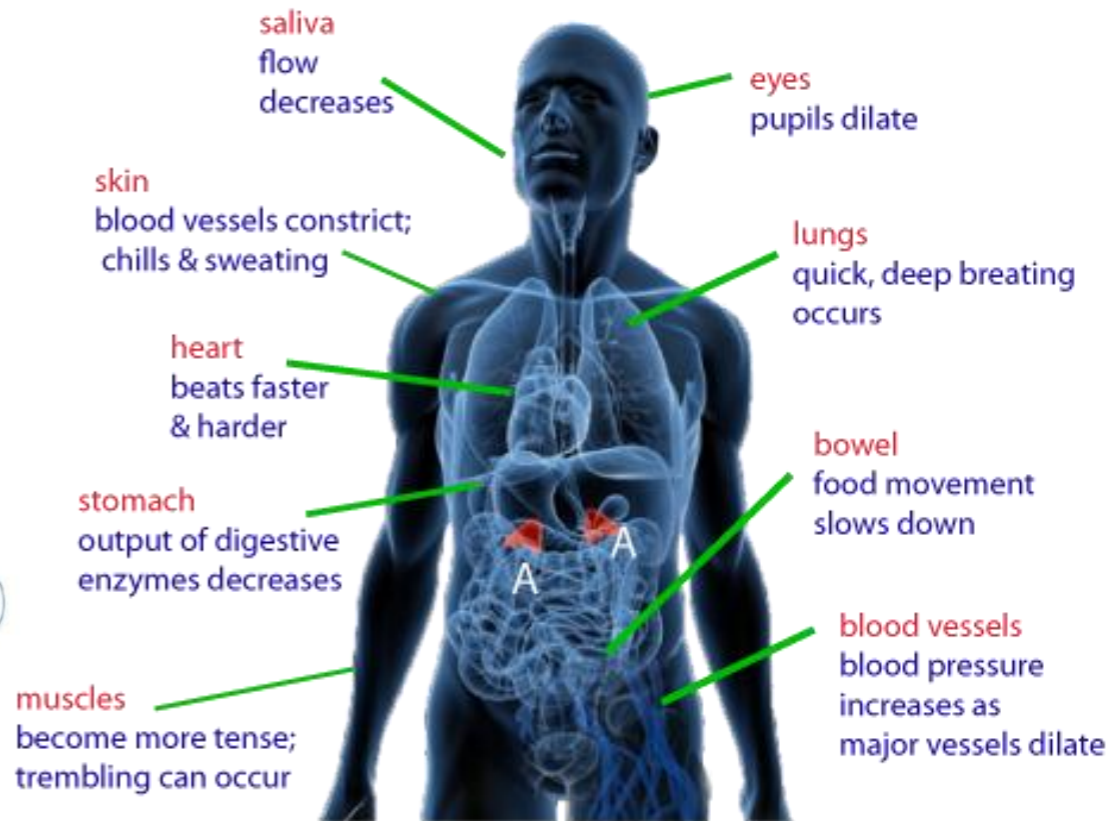
双方自由交换意见
才有创造性的策略



建立共同的目标
满足双方的需要



Fight or Flight Response



目的WHY

- 聆听是一线领导者普遍缺少的技能
- 在持续变化的环境下，科学的思考方式比完善的流程更有效
- 激发潜力才有可能实现创新



方式HOW

- 三人小组练习，反馈与探讨
- 结合精益生产的教练套路练习流程
- 聆听，放下固有思维

Coach ↔ Coachee

Coaching Questions

- 1 What is the Target Condition?
- 2 What is the Actual Condition now?
--- REFLECT ON THE LAST STEP TAKEN ---
What was your Last Step?
What did you Expect?
What Actually Happened?
What did you Learn?
- 3 What Obstacles do you think are preventing you from reaching the target condition?
Which one are you addressing now?
- 4 What is your Next Step (next PDCA /experiment)?
What do you expect?
- 5 When can we go and see what we have learned from taking that step?

目的WHY

- 个体效率提升以应对竞争和成本压力
- 改变家庭式文化，走出舒适圈
- 纠正对绩效改进的成见，消除直线经理的心理障碍

绩效改进≠低绩效

绩效改进=提升绩效

方式HOW

- 真实案例的分享探讨
- 建立平台促进管理者间的交流
- 邀请高层分享对绩效改进的认知

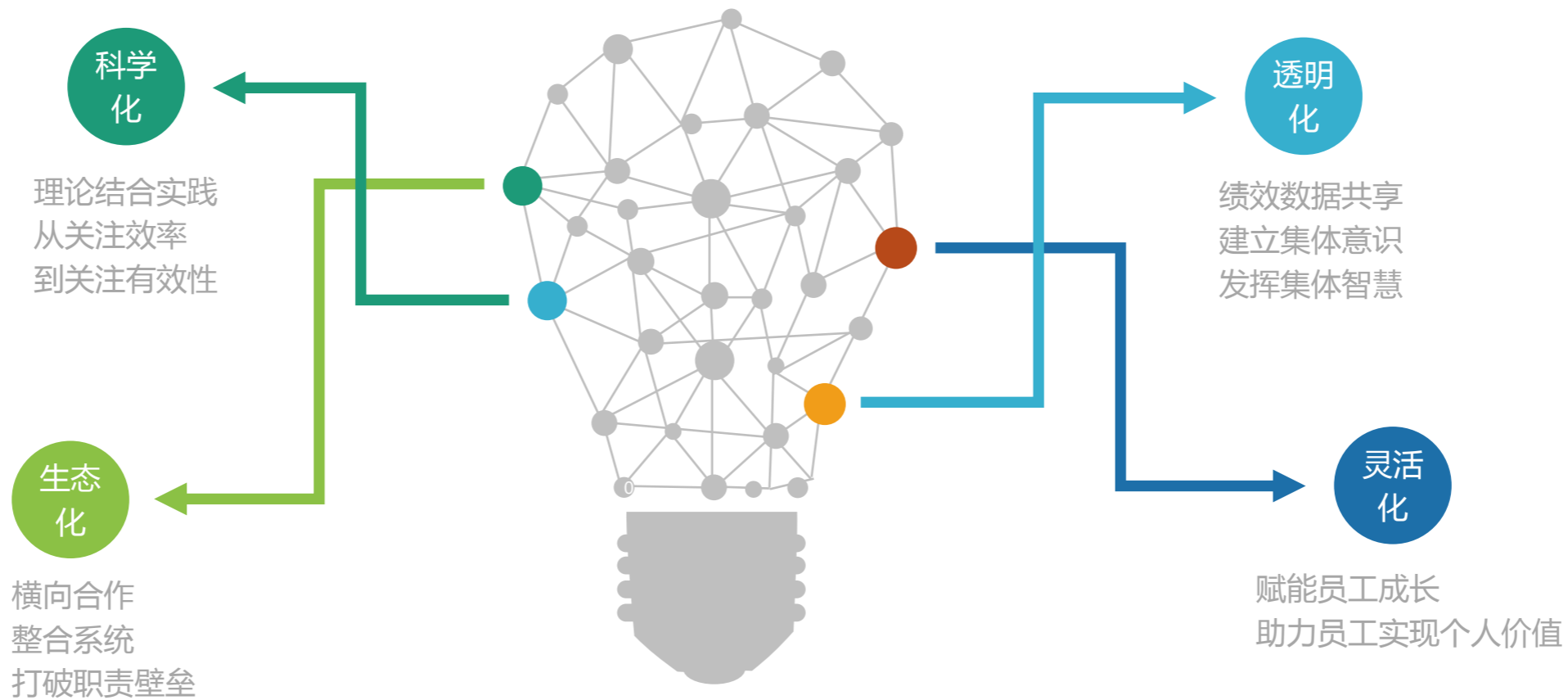


- **通过提升员工的视角，聚焦更高的价值，激发员工的工作动力**
- **通过培养反馈文化加强员工的自我认知。**
- **激发员工自我管理意识。**



完善绩效管理体系 应对未来变化







QUESTION & **FEEDBACK**