



智享会
HR Excellence
Center



第十届企业员工关系年会

2020年12月8日-9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





高绩效文化背景下的员工关系管理

目录

- 1 施耐德电气介绍
- 2 施耐德的高绩效文化
- 3 高绩效文化推行实例
- 4 有效管理低绩效及问题员工
- 5 问答环节



Schneider Electric, the leader in digital transformation of energy management and automation

施耐德电气，能源管理和自动化数字转型方面的领导者

€27.2 billion

FY 2019 revenues

272亿欧元

2019全年营业收入

~5%

of FY revenues devoted to R&D

~5%

全年营业收入用于研发

137,000+

people in 100+ countries

超过13万7千名员工

分布在100多个国家

Our Products & Solutions

我们的产品和解决方案

Medium Voltage
中压产品

18%

Low Voltage
低压产品

43%

Secure Power
能源安全

15%

Industrial Automation
工业自动化

24%

Balanced geographies

区域分布

28%

North America

北美

27%

Western Europe

西欧

16%

Rest of World

其它地区

29%

Asia Pacific

亚太



施耐德全球供应链

Gartner 全球供应链排名



2019 排名 12



2020 排名 4

业务足迹遍布中国

- 26,000 名员工
- 1 个位于北京的中国区总部，5 个分公司，40 个办事处
- 1 个客户关爱中心
- 700+ 家分销商
- 300 个业务覆盖城市
- 26 家工厂
- 8 个物流中心
- 3 个研发中心
- 1,000+ 名研发工程师
- 1 所能源大学
- 1,000+ 个本地供应商



施耐德人才战略

➤ 人才发展

➤ 日学日新

➤ 包容与多样化



➤ 高绩效文化

➤ 幸福感

➤ 领导力

施耐德的高绩效文化

高绩效思想体系



HIGH
PERFORMANCE

我们的高绩效思想体系的目标是要创造一个这样的公司：大家一起开心工作，努力发展业务，击败竞争对手！

- 共同追求**高绩效**
- 持续提供**反馈、认知和指导**
- **赋予经理权力**
- 加快速度，增强**灵活性**
- **公平测评和差异化**

高绩效文化始于领导力：赋能管理层



管理意识

- 领导力团队**认知统一**
- **高绩效标准**
- **绩效差异化**
- **低绩效员工的管理**
- **高潜力员工的引进**



管理流程

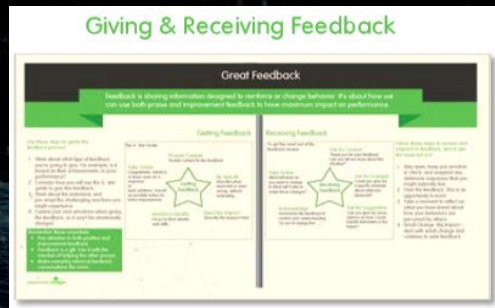
- 绩效结果**校准**
- **正态分布标准**
- **绩效沟通与反馈**



工具和方法

- 目标制定**SMART原则**
- 如何做好**绩效反馈**
- **360度评估**

数字化赋能高绩效文化



线上线下载结合流程及实时状态分析

线上工具和指导实时帮助

高绩效文化在组织内的推广：北京工厂



- 成立于2009（前身为1997年成立的低压&中压工厂）

是施耐德电气全球最大的单体工厂，施耐德中国区第二家智能工厂的样板工厂

- 总投资额1750万美元施耐德占95%
- 产品为：低压塑壳开关和中压开关设备
- 亦庄开发区智能制造示范企业

- 国家工信部认证绿色工厂
2019 Volume: 3.73BRMB / 1,100 People
2019年产值：37.3亿RMB / 1,100员工

Life Is On

Schneider
Electric

高绩效文化提升组织效能

- 人手不够，增加人员
- 没有功劳有苦劳
- 奖金不够分，对员工激励不够

2020年组织状况效能

2018年组织效能

- 流程简化，优化提升效率
- 奖励绩效结果好的员工
- 差异化绩效结果，差异化激励机制

年产值：36.1亿

年产值：37.5亿

管理类员工数：98

管理类员工数：91

高潜员工占比：10%

高潜员工占比：27%

公司运营各项关键指标 vs Y-1: MBC 0.1%  OTD 2.3%  CCR 61% 

赋能经理 认可高绩效员工



赋能经理

- 统一方向，明确目标
- 高绩效员工画像
- 提供工具和方法
- 严格执行



认可员工

- 高绩效行为模式建立与推广
- 榜样的力量
- 设立小目标，及时认可
- 帮助提升技能与能力



Life Is On

Schneider
Electric

有效管理低绩效员工

低绩效员工的问题分类



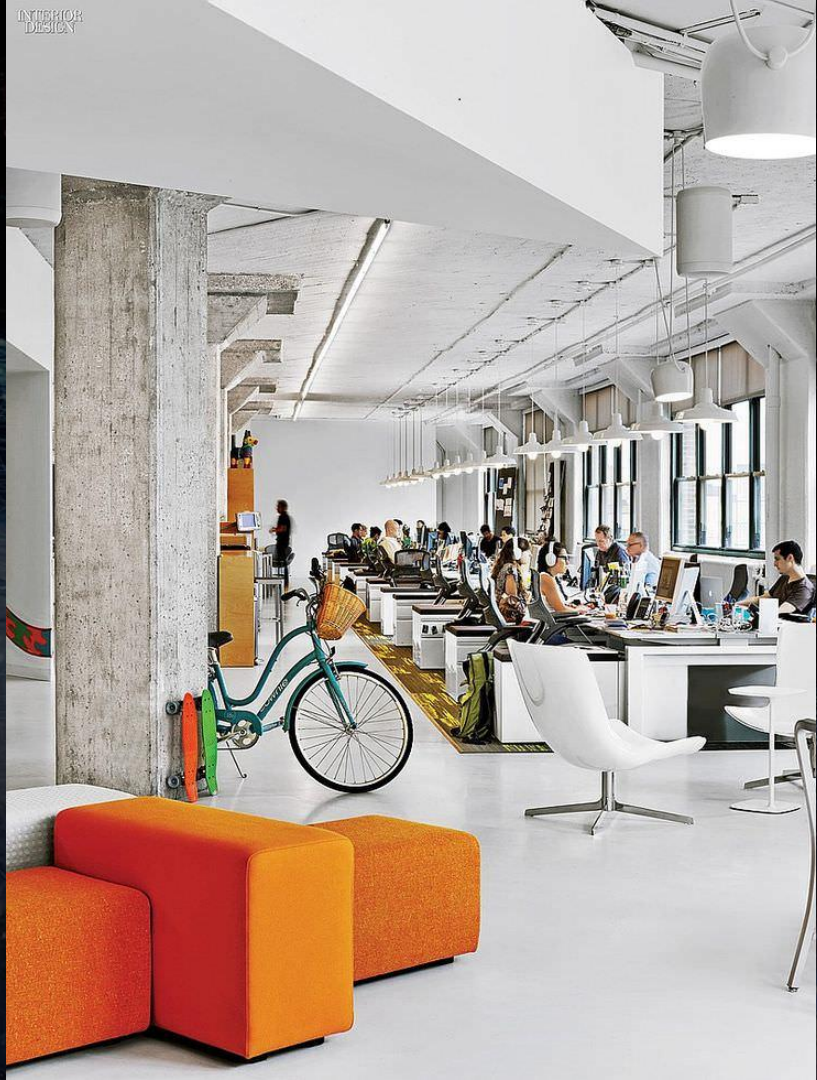
能力不足



意愿问题



其他绩效问题



能力和意愿问题造成的低绩效

有效利用PIP流程进行管理：难点及我们的解决方案



与员工就PIP计划达成一致

- 设定短期可实现目标
- 设定可测量清晰目标
- 与工作密切相关的具体改进事项
- 与员工讨论PIP目标而非绩效评估结果
- 提供有效培训



过程跟踪中的员工抵触行为

- 定期固定时间的会议反馈沟通
- 设定具体任务清单并跟进
- 对于进步事项及时认可鼓励
- 持续阶段性任务未达成根据员工手册进行纪律处理



改进过程证据留存

- PIP 计划与员工达成一致并书面化签字
- 过程跟踪反馈书面化并抄送HRBP
- 纪律处分书面化并存档
- 必要时邀请HR参加定期反馈会议并留存会议记录

其他绩效问题处理

长病假，泡病假，假病假



1. 规范病假申请与审核程序

- 员工手册及假期政策对病假申请文件进行详尽约束

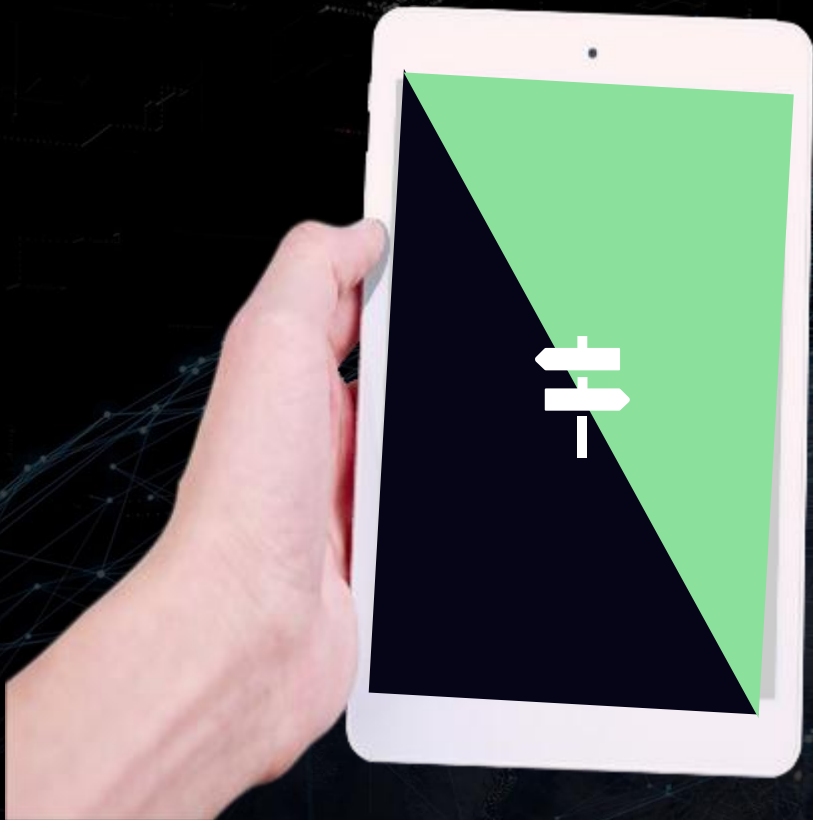
2. 细化病假管理流程

- 指定医院复查制度
- 对于假病假泡病假加大惩处力度
- 福利引导，如商业医疗保险等
- 加强医疗期的管理

3. 强化对长期病假的管理

- 医疗期内强化沟通，取得工会支持，必要时进行家访
- 指定医院陪同复查
- 有效利用政府监管渠道进行监督或取证
- 对超过法定医疗期的职工，及时书面沟通返岗调岗事宜，敦促返岗或进行劳动能力鉴定

实践案例分享



案例一：绩效不达标员工处理



案例二：假病假问题处理

健康的员工关系来自于业务经理



管理层意识统一



赋能业务经理



关注业务痛点

Q&A

Life Is On



Schneider
Electric