



第八届绩效管理改善与创新论坛

2021年6月08-09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





让价值观标准制订客观精准，让价值观评估反馈入脑入心

天士力大健康产业投资集团人力资源总监 杜秀国

2021年6月

目录：

1、文化、价值观落地的天士力实践

2、价值观考评实践的几点感悟

2021年5月10日，在天士力27周岁生日之际，“继往开来，再创辉煌 - 天士力代际传承责任交接暨十四五战略推进大会”在津举行，天士力隆重举行“**代际传承、责任交接**”宣誓仪式，这标志着天士力主力核心事业的决策指挥“接力棒”交给闫凯境这一代年轻团队，这是天士力发展历程中的一个重要里程碑，天士力将开启大健康事业发展新时代！



改革开放四十多年民营企业在我国经济发展中发挥着至关重要的作用。多种所有制经济共同发展的今天，国有企业作为核心主导，民营企业作为补充，广覆盖，使我国整体经济环境更有活力。

伴随着时间流逝，中国民营企业老一代创业者陆续迈入新老交替的过程，资料显示，我国民营企业超85%未能实现交班，未来5-8年将出现交接班高峰

代际传承不只是企业自身的事情，也是一份社会责任。党和国家非常重视民营企业代际传承的工作，把年轻一代非公有制经济人士的教育培养作为一项战略任务。

天士力成功完成这次历史性的交接，是天士力创始人闫希军先生、吴迺峰女士为核心的创业团队十多年时间全面筹划、精心组织、系统推进的结果，也是天士力长期注重人才梯队建设与组织领导力培育的结果。

相信，天士力的“代际传承，责任交接”案例，一定可以为其他民营企业年轻一代接班工作提供宝贵经验，提升借鉴与参考。



天士力代际传承、责任交接，最早可以追溯到2009年。从那时开始，集团一方面系统地强化后备人才队伍建设，加速年轻干部成长，同时开始优化控股集团、实体集团、子公司三级组织体系，大胆选拔年轻干部进班子，逐步让年轻干部到岗到位。

五年前，2016年2月4日，在2015年度总结表彰暨大健康事业“十三五战略规划报告大会”上，为代际传承责任交接推进实施，我们举行了隆重的“创业 中坚 事业人才梯队建设授旗宣誓仪式”，进一步从思想、行动上进行动员，收到了良好效果。



天士力控股集团 2015 年度总结表彰暨 大健康事业“十三五”战略规划报告大会



天士力控股集团 2015 年度总结表彰暨大健康事业“十三五”战略规划报告大会



天士力创业者们认为：代际传承不仅是交一份工作，交一个岗位，而是交一份责任，交一份担当，是思想文化、理念、价值观、制度和战略的全员性的思想转换、高度认同、高度融合。

民营企业的代际传承是企业发展的系统工程，要使年轻团队在党的领导下，在中国特色社会主义道路上，承担起企业发展的责任、企业的社会责任。





天士力1994年开始了自己的创新发展之路，27年间，从一个科研成果带动一个产业的崛起，从中医药行业的“弱冠少年”一跃成为我国中药现代化、国际化和兴业大健康的领军者。

天士力所缔造的每一个奇迹、每一步跨越、每一项成就，无不饱含着以闫希军先生、吴迺峰女士为核心的天士力创业者们的梦想与情怀，智慧与担当。创业团队身上所展现出的宝贵的创业与创新精神，是天士力人的宝贵财富，需要世世代代传承下去。

“天士力核心价值观与领导力系列培训课程升级”项目启动大会 --2016年3月29日



项目至2018年12月结束，历时近2年，取得了一系列丰硕成果

项目组构成	项目组领导、成员			
专家指导委员会	主席、总裁、张副总裁、单书健、外部专家			
项目组长	闫凯境			
项目执行组长	杜秀国、翁娣萍			
顾问	何剑申			
项目协调人	李丹、张贺明、康敏			
小组构成	第一责任人	第二责任人	核心成员	协调人
理论体系编写小组	薛汉喜、李思睿	朱浩彬、刘玲	叶军、赵鸿斌、王庆生、马嘉、杨志平、邢泽君、孙明律	李丹
行为规范及标准编写小组	杜秀国、李冬梅	冯颖、李泽民	李树杰、刘彩凌、张毅、柴纛、常明、张擎、胡葵燕、孙汝霞、张立新、翟娟、李志远、金艳芬、孙英杰、张国娜、翟文钧、张芸	张贺明
宣传资料编写小组	翁娣萍、刘洪波	关键	茅燕珍、李娜、武巍、张小溪、任长纛、张文武	康敏

一套清晰的思想体系

- 1、完成了核心价值观理论体系的逻辑梳理
- 2、完成了核心价值观的要义解读
- 3、形成了“以通的哲学为基本内核的全员思维模式”
- 4、升级完善了天士力领导力模型（人才标准）
- 5、完成了主要用词用语的中英文版本，为国际化目标奠定基础
- 6、启动全集团范围内的相关宣传标示标语的规范统一工作

一套符合实际的制度

- 7、升级完善了《绩效管理制度》、《晋升制度》、《员工手册》、《纪律处分管理制度》等一系列政策制度

一套完整的培训课程

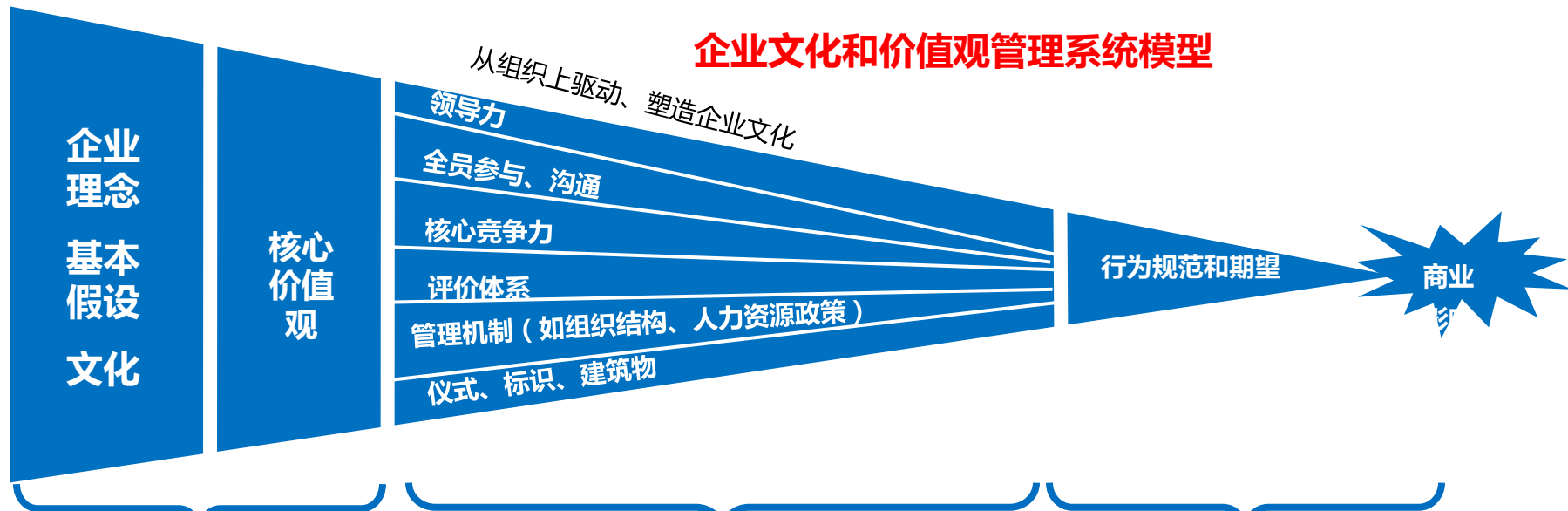
- 8、构建了由《核心价值观和企业文化》、《天士力精髓》、《责任与担当》、《榜样文化行为能力》等课程组成的完整的培训课程体系

一套实践落地的行为标准

- 9、升级完善天士力榜样文化行为能力
- 10、制定完成了《天士力管理者/员工行为规范》
- 11、升级完善了《天士力纪律处分管理制度》和《纪律处分条目》
- 12、升级了以“卓越绩效”理念为核心的《绩效管理制度》及相关制度、手册
- 13、升级完善了集团相关评估、考核标准
- 14、启动了以宣传贯彻榜样文化行为能力的主要目的的“基层优秀员工巡礼”等活动，为价值观具体落地奠定了基础。

项目带动、标准细化，制度升级，推动文化和价值观落地

企业文化和价值观管理系统模型



价值观理论体系

- 阐述内在深刻含义、本原、历史演进、时代意义等内容
- 明确是什么、为什么的问题。

践行价值观

- 解决天士力核心价值观表达、理解一致性问题；
- 解决天士力人在处理日常工作“是与非、可与不可、当与不当”问题时一般遵循的规则、规矩问题；
- 解决“机制”问题。

行为规范

- 确立符合天士力核心价值观各级各类评价标准
- 明确践行天士力核心价值观的行为准则
- 明确做合格天士力人应该坚守的道德底线

天士力核心价值观

以人为本

People Oriented

诚信通达

Integrity Based

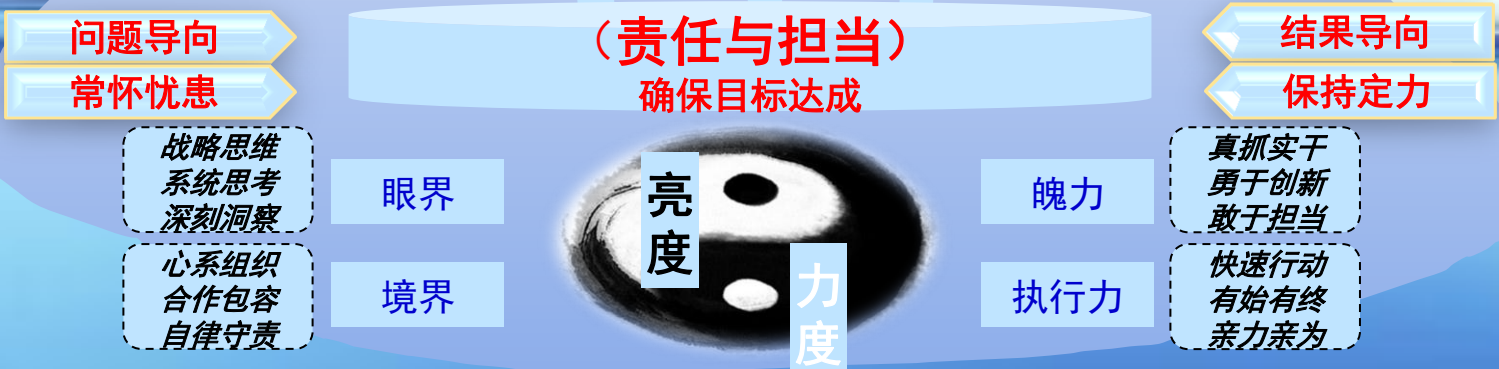
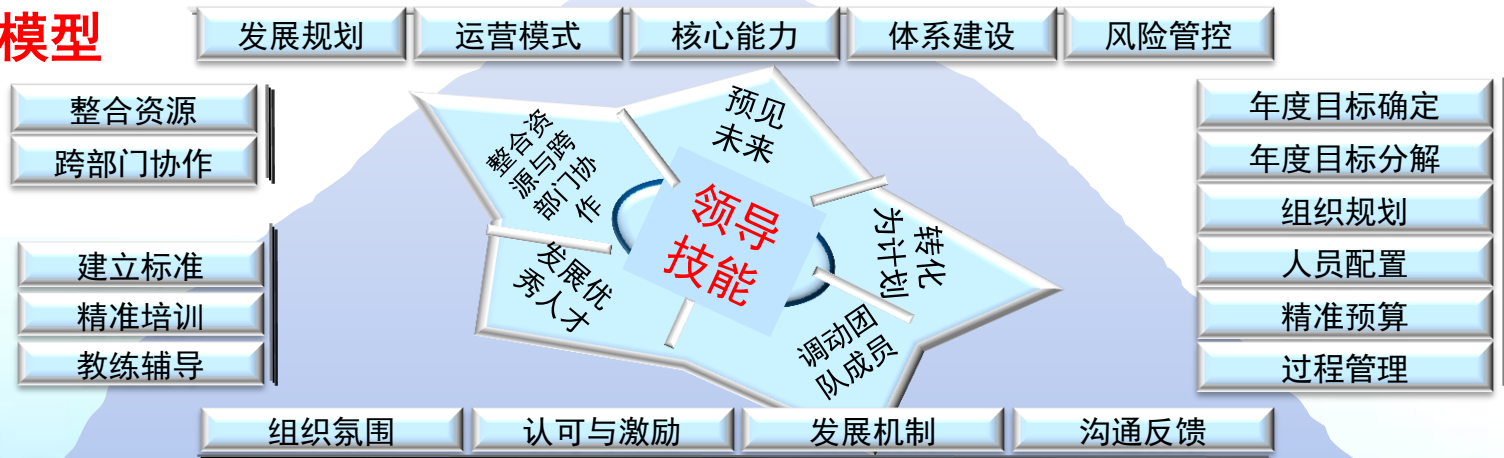
立天人合一之德

Embracing Harmony with Nature

行大健康之道

Following the Path to Great Health

领导力模型



榜样文化、行为能力 (Code of Conduct)

客户第一
Putting
Customers
First

忠诚
Loyalty

执行
Execution

团队
Team

学习创新
Enhancement
and Innovation

责任担当
Accountability and
Responsibility

诚信客户
Winning
Customers'
Trust

忠诚企业
Dedication to
Tasly

令行禁止
Adhere to
Guidelines

尊重信任
Trust and
Respect

不甘平庸
Strive for
Greatness

坚定信念
Confidence in
Beliefs

服务市场
Serving
Customers'
Needs

忠于事业
Commitment to
the Mission of
Great Health

执行坚决
Act with
Resolve

开放包容
Sincerity and
Cooperation

不断超越
Continuously
Exceed

不辱使命
Assurance of
Success

行为规范

天士力员工行为规范16条：

1. 坚持以客户为核心，创造消费者价值。**绝不**怠慢每一个客户，不虚伪对待客户、不盲目承诺客户。
2. 坚持以市场为轴心，创新全员营销模式。**绝不**拖市场后腿，不漠视市场需求、不回避市场问题。
3. 坚持保密原则，在任何情况下都保持警惕。**绝不**泄露公司机密。
4. 坚持实事求是。**绝不**弄虚作假、文过饰非。
5. 坚持勤俭节约，艰苦奋斗。**绝不**铺张浪费。
6. 坚持公私分明。**绝不**假公济私、损公肥私。
7. 坚持爱岗敬业，忠于职守，与企业共发展。**绝不**浑浑噩噩混日子。
8. 坚持按制度和流程办事。**绝不**破坏规矩、走捷径。
9. 坚持雷厉风行的工作作风，干脆利落的接受任务。**绝不**推三阻四、等待观望。
10. 坚持尊重同事，谦虚谨慎，诚实守信。**绝不**强加于人，出尔反尔。
11. 坚持坦诚开放，乐于分享。**绝不**自我封闭，独享成果。
12. 坚持宽厚豁达，包容大度。**绝不**百般挑剔，过分苛责。
13. 坚持合作共赢，和谐友善。**绝不**搬弄是非、挑拨离间。
14. 坚持学习，与时俱进，持续胜任工作。**绝不**拖后腿。
15. 坚持结果导向、问题导向，持续创新。**绝不**固步自封，安于现状。
16. 坚持大健康事业不动摇。**绝不**非议集团发展理念和战略、散布负面言论。

2018年总结表彰大会上的员工代表宣誓

天士力员工行为规范

我们代表全体天士力员工庄严承诺：
践行榜样文化行为能力、遵守员工行为规范



纪律处分管理制度颁布

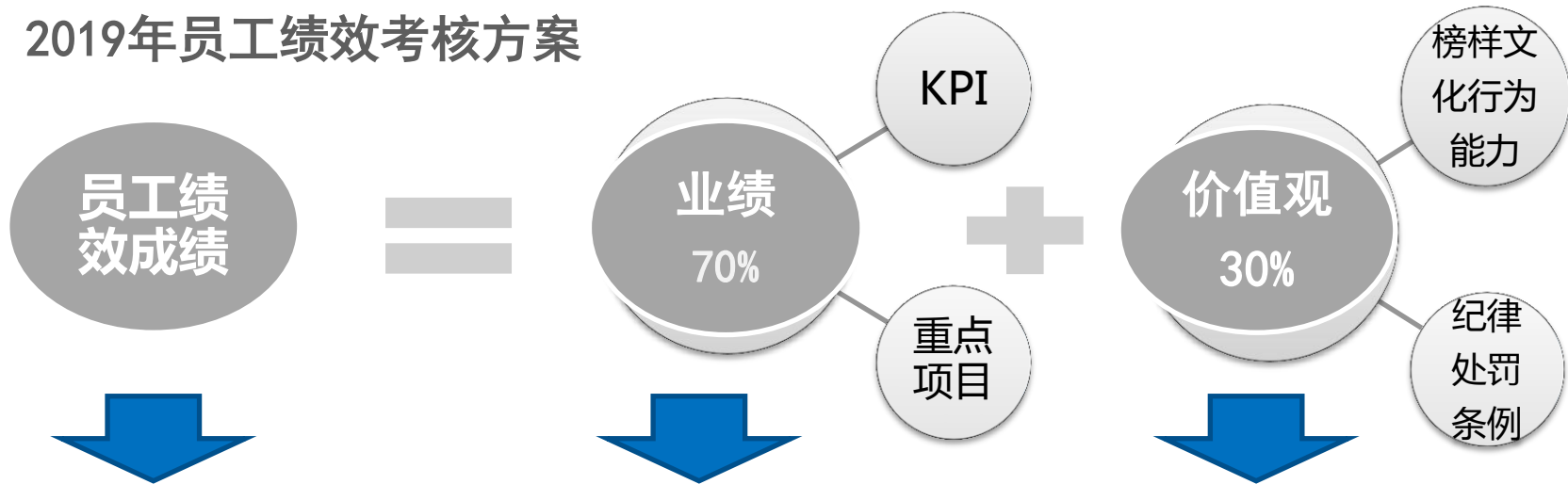
以“榜样文化行为能力”为出发点（“客户第一、忠诚、执行、团队、学习创新、责任担当”）；以《**天士力行为规范**》（十六条）为主要思路，更加明确和注重底线行为，更加符合天士力当下的实际情况。

附件一 天士力控股集团纪律处分条目（员工）

序号	纪律处分条目	处分类别	
		一般违纪	严重违纪
1	客户第一：诚信客户 服务市场		
1.1	坚持以客户为核心，创造高质量价值，绝不怠慢每一个客户，不虚构对待客户的不尊重态度等。		
1.1.1	对客户投诉，以客户满意为导向禁止不符合要求，影响公司品牌形象，导致客户投诉或给公司带来负面影响。	*	
1.1.2	在产品推广过程中，夸大产品功效，欺骗客户，或擅自承诺客户，并拖欠款，并造成不良影响。	*	*
1.1.3	在为客户提供服务时，因沟通不畅，造成时间拖延延误，损害、放弃或不及时处理，导致客户投诉。	*	*
1.1.4	一线营销人员未按合同约定定位或履行应尽的义务，导致客户投诉。	*	*
1.1.5	违反“首问负责制”原则，接到客户需求，未能提供“一站式服务”，推诿扯皮，造成客户投诉或给公司带来不良。	*	*
1.1.6	未经授权擅自降价、私自调价、扰乱市场秩序，损坏产品声誉。	*	*
1.1.7	违反市场管理政策管理违规行为，窜货、私自承诺客户，造成损失。	*	*
1.1.8	违反市场管理政策，擅自签署合同、做协议，违背市场政策导致销售数据弄虚作假出现，造成业务丢失、资金受损。	*	*
1.1.9	违反药品法规，与客户交往过程中出现受贿、收取回扣等行为。	*	*
1.1.10	不能及时分析和解决客户投诉或投诉的问题，行政干预，造成严重影响或扩大客户满意度投诉或升级投诉。	*	*
1.2	坚持以市场为导向，创造高质量业绩，绝不拖欠市场费用，不无故拖欠货款。		
1.2.1	违反“市场费用最低中心”原则，虚开、挤支、供应保障支持系统不能快速响应市场的需求，延误付款，导致客户投诉或影响正常业务开展。	*	*
1.2.2	在产品销售的各个环节中，违反销售管理规定，不能按程序办理未授权和违反规定/成本/服务优势，市场营销部门或市场部出现违纪，仍不能改进。	*	*
1.2.3	不能及时分析和解决市场费用问题，行政干预，不能及时满足市场需求，影响业务开展。	*	*
1.2.4	在产品销售的各个环节中，为谋求小团体利益或业绩，违反既定销售制度，偷工减料，造成客户不满，影响公司声誉及品牌形象。	*	*
2	忠诚：忠诚企业 忠于事业		
2.1	坚持诚信原则，在任何情况下都保持警惕，绝不泄露公司机密。		
2.1.1	泄露公司机密，或私自拷贝文件，或在公司内部网络上上传相关保密资料。	*	*
2.1.2	为图工作便利，擅自进入重要网络或他人密码设备，备份、删除、修改数据等。	*	*
2.1.3	违反规定操作，传播或私自备份非本部门岗位应有的文件资料。	*	*

第 1 页，共 8 页

2019年员工绩效考核方案



综合绩效

- 1、绩效奖金分配的依据
- 2、调薪、晋升和评优
- 3、人才盘点

基础绩效

- 1、岗位全面职责所要求的必须达成的结果性指标

价值观行为

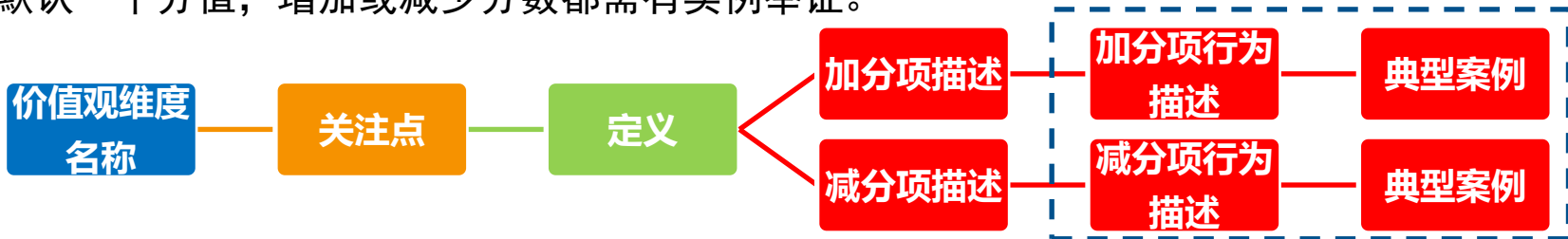
- 1、特殊项考核；
- 2、既要关注底线；又要正面引导

价值观考评

1、指标：**榜样文化行为能力**，即客户第一、忠诚、执行、团队、学习创新、责任担当

2、考核办法：

➢ “客户第一、忠诚、执行、团队、责任担当”的考核采用**关键事件评估**方法，每项评分默认一个分值，增加或减少分数都需有实例举证。



➢ “学习创新”采用OKR的方法进行考核，通过设定**挑战性工作目标**，用目标达成的关键结果来累计加分。

案例库
(分版块、公司、职能维护)

价值观考评

附表：2019年绩效考核表

年度/季度目标设定					年度/季度评价			
内容	序号	年度/季度绩效目标		起止时间	权重	完成情况	自评分值	主管评分
主要绩效								
	权重小计					60%	主要绩效得分	
基础绩效	基础工作出错情况：（请在此详细说明，在何工作有何错误，从而减分）							
	减分数（若有则填写减分数；若无可填写0分）							
卓越绩效	序号	目标	关键结果	起止时间	权重	完成情况	本人自评	直接主管
	权重小计					10%	卓越绩效得分	
业绩合计（业绩=主要绩效-基础绩效减分+卓越绩效）					70%	业绩得分	0	0
价值观	维度	类型	事例描述		事例得分	默认分值	自评分值	主管评分
	客户第一	加分项				3.25		
		减分项						
	忠诚	加分项				3.25		
		减分项						
	执行	加分项				3.25		
		减分项						
	团队	加分项				3.25		
		减分项						
	学习创新	加分项				3.25		
减分项								
责任担当	加分项				3.25			
	减分项							
权重小计					30%	价值观得分		
总计（绩效成绩=业绩+价值观）					100%	绩效得分		

2020年员工绩效考核升级：依目的和应用不同，形成三种考核类型，由一张表变成三张表

- 业绩考核：**评估员工工作业绩成果情况，主要用于需要“单纯工作业绩考核”成绩的人事应用场景，如人才盘点业绩维度评估、需要用工作业绩做依据的奖金分配等。
- 价值观考核：**评估员工在日常工作中所展现的态度、行为与天士力价值观和行为规范要求的符合程度，主要用于需要“价值观考核”成绩的人事应用场景，如人才盘点价值观维度评估，需要用价值观做依据的员工个体行为塑造、打造高效团队，更加精准地选拔优秀人才和淘汰落后员工等。
- 综合绩效考核：**结合业绩考核与价值观考核成绩、对员工绩效的综合评价，业绩考核成绩占70%，价值观考核成绩占30%。主要用于员工晋升、薪酬调整、各类评优，基本薪资中月度绩效奖金、年度绩效奖金分配，也应用于人才盘点中同类、同级人才的初筛。

等级	A	B+	B	C	D
定义	优秀	良好	合格	需改进	不合格
分数区间	≥ 90	[80-90)	[70-80)	[60-70)	[0-60)

2020年，增加考评颗粒度，价值观考核由6个维度细化到20个

评估维度		评估要素（管理人员）	评估要素（员工）
客户第一	诚信客户 服务市场	客户第一	客户第一
		市场优先	市场优先
忠诚	忠诚企业 忠于事业	忠诚企业	忠诚企业
		忠于职守	忠于职守
		勤俭节约	勤俭节约
		廉洁奉公	洁身自好
执行	令行禁止 执行坚决	保守秘密	保守秘密
		快速行动	快速行动
		有始有终	有始有终
团队	尊重、信任 开放、包容	遵纪守法	遵纪守法
		尊重差异	尊重差异
		建立信任	建立信任
		开放包容	开放包容
学习创新	不甘平庸 不断超越	知人善任	善于合作
		持续学习	持续学习
		突破创新	突破创新
责任担当	坚定信念 不辱使命	反省提高	反省提高
		坚定信念	坚定信念
		主动作为	主动作为
		勇于担当	勇于担当

价值观考核方式仍采取“关键事件评估法”，价值观每个考核要素基础分值为3.25分（合格），**加分或减分都要有具体的案例。**

价值观考核维度细化

一

榜样文化行为能力：客户第一

核心
要义

- 诚信客户：Winning Customers' Trust
- 服务市场：Serving Customer's Needs

序号	细化要素	管理者行为描述	员工行为描述
01	客户第一	客户第一，创造消费者价值，准确把握客户需求，努力创造客户满意的产品和服务，实现客户价值的持续增值。	客户第一，创造消费者价值，准确把握客户需求，努力创造客户满意的产品和服务。
02	市场优先	市场导向，创新全员营销模式，一切工作围绕市场开展，市场需求就是命令，满足需求就是责任，优先安排并解决与市场需求相关工作；愉快接受为及时满足市场需求而进行的工作安排与调整。	市场导向，创新全员营销模式，市场需求就是命令，满足需求就是责任，愉快接受为及时满足市场需求而进行的工作安排与调整。

01

客户第一

客户第一，创造消费者价值，准确把握客户需求，努力创造客户满意的产品和服务，实现客户价值的持续增值

正面行为清单	负面行为清单
<p>□ 言谈举止大方得体，给客户带来宾至如归的体验，促成良好的结果。</p>	<p>□ 言谈举止不得体，怠慢客户，引起不满。</p>
<p>□ 坚持客户永远是对的，为取得客户的满意，甘愿自身承受客户苛责；同时采取激励措施，鼓励团队成员建立相应的服务理念和行为。</p>	<p>□ 客户要求不合理或态度不好，不能积极正向回应、妥善处理，不能从客户角度思考，引发不愉快；不能正确引导团队成员建立客户第一的服务理念，从而引发与客户的冲突，导致客户不满。</p>
<p>□ 仔细倾听客户反馈，积极采取行动改进产品或服务质量，更好地满足客户需求。</p>	<p>□ 不能仔细倾听来自客户的意见，失去对产品与服务的改进机会，丢失客户。</p>
<p>□ 坚持首问负责制，全程沟通协调对接客户，给客户带来方便，问题得到圆满解决。</p>	<p>□ 客户需要超出自己工作范围，未及时沟通衔接，未体现一站式服务，推诿扯皮，引起客户不满。</p>
<p>□ 主动完善产品与服务质量，精益求精，受到客户的认可，如通过组织流程改善、更新标准等措施赢得客户认可，通过诚信服务，与客户建立双赢的伙伴关系。</p>	<p>□ 产品与服务未能达到合同要求或客户满意，不能通过优化流程，更新标准等举措进行补救，引起客户不满。</p>

02

市场 优先

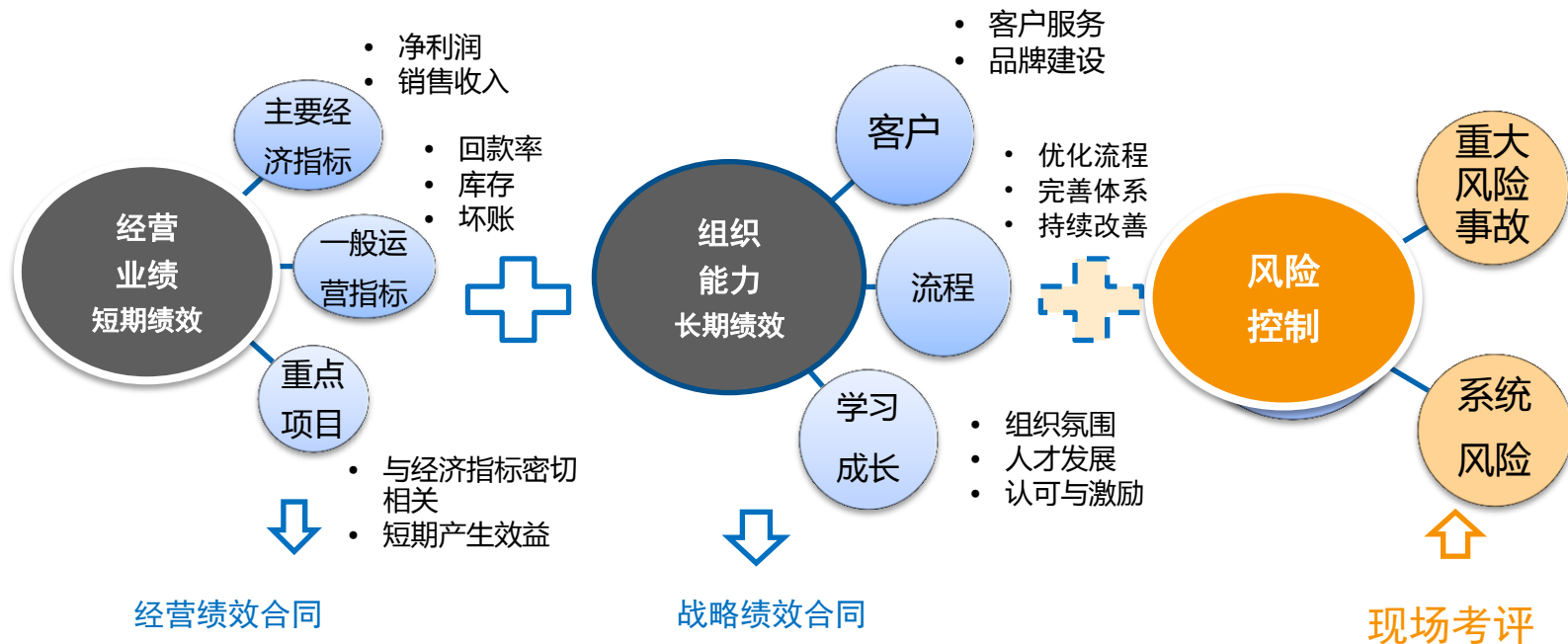
市场导向，创新全员营销模式，一切工作围绕市场开展，市场需求就是命令，满足需求就是责任，优先安排并解决与市场需求相关工作；愉快接受为及时满足市场需求而进行的工作安排与调整。

正面行为清单	负面行为清单
<ul style="list-style-type: none"> □ 优先处理与市场相关的各项工作，超前高质量保证市场需求，不拖市场后腿，得到市场一线认可。 	<ul style="list-style-type: none"> □ 安排工作，违反市场优先原则，未及时响应市场需要，造成不良后果。
<ul style="list-style-type: none"> □ 市场需求就是命令，充分调动团队成员，确保市场需求及时得到满足。 	<ul style="list-style-type: none"> □ 不能调动团队成员，无法投入到紧急的市场任务执行中，无法满足市场需求。
<ul style="list-style-type: none"> □ 急市场所急，快速响应，积极主动协调资源，或主动寻求上级领导支持，快速满足市场需求。 	<ul style="list-style-type: none"> □ 不能积极协调资源，对市场信号反应迟缓，错失市场良机。

- 1、系统思考。把握好价值观考评是企业绩效管理体系的一部分
- 2、整体评估。价值观考评成效，需要从组织活力（氛围）和公司经营成果上整体评估
- 3、主体责任。明确主管领导主体责任，总经理是第一人力资源部长，率先垂范
- 4、把握尺度。过犹不及，具体执行价值观考评体系设计的人力资源同仁切记
- 5、精心组织编写行为案例库且有不断更新。让价值观标准制订精准客观
- 6、精心做发评估结果沟通反馈要激励到位。让价值观评估反馈入脑入心

1、系统思考。把握好价值观考评是企业绩效管理体系的一部分

组织绩效合同管理——考核内容



谢谢！