



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



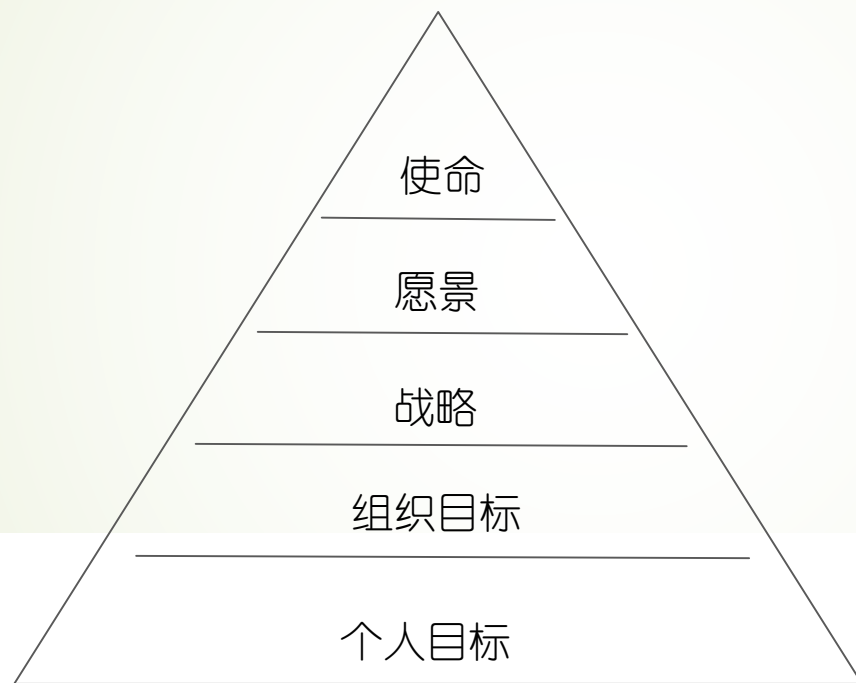
敏捷绩效管理

敏捷绩效管理

Linda

为什么要做绩效管理？

为什么“绩效主义”毁了索尼，却成就了华为？



促进组织目标达成，帮助员工发展并实现奖惩分明

快速发展变化的公司面临的管理难题

- 变化是新常态：造成了传统绩效管理中制定企业的一年计划、三年规划和五年方向的已经并不适用，企业可能不到一年就要重新审视市场变化，重新制定新的战略和策略。在这种情况下，绩效管理已经不能再刻板的坚持一些简单的量化指标不知道变化。
- 战略不清晰且调整频繁：在这个时代，战略只能确定大致方向，目标只能确定短期目标，更多的是市场需要我们怎么做而不只是公司需要我们怎么做。
- 组织架构频繁调整：一周一小调一月一大调，组织架构以及岗位职责的多变性，绩效管理应该更加关注绩效过程中的绩效反馈和沟通，弱化绩效目标设定
- 对结果评估重点的转移：传统的绩效管理是对绩效目标和绩效结果达成情况进行评估，现在的绩效管理是对交付和创造的价值进行评估

新兴行业面临的几个现状

敏捷绩效管理

人才情况变化：

- 1、人才供给减少：人才供给逐年下降
- 2、行业赛道越来越细分，意味着每个赛道的专业人才越来越少，甚至数量有限
- 3、传统的管理方式不再适用快速发展的新兴行业赛道
- 4、选择对的人，最大程度激发潜能和创造力是现在激励的重要目标

组织变化：

- 1、外部环境多变：需要不停的调整姿势应对
- 2、战略没有想清楚：频繁调整战略并相应调整组织
- 3、信息断层：信息共享机制未建立，无法上下同欲目标一致从而减少内耗，让组织和人才有沉淀，组织健康发展；

管理思路变化：

- 1、花费大量精力在期初制定目标，发现目标需要频繁变化，不断调整目标适应发展才能以不变应万变
- 2、应该把精力放在加强中间的沟通和迭代环节，vuka时代需要应对外部保护快速反应的能力
- 3、一套管理体系无法打天下，需要针对不同人群设计不同管理体系。

激励策略变化：

- 1、精神激励越来越重要，物质激励效果有效
- 2、内燃>外部激励：人才需要由内而外的发挥自我的能力和优势，外部激励总是有限
- 3、没有人擅长所有的领域，要相信专业适当授权，信任并支持他，人才才能更好的发挥

绩效管理的基础之人性假设（行为科学的X-Y理论）

“X”理论（劳动力密集型企业）：

- 1) 自上而下指派，需要监督进展、强制完成、惩罚不达标者。
- 2) 领导者的角色是监督、检查、追踪、督促、惩罚（强调执行）
- 3) 指标驱动，个人利益优先（短期、中期、长期脱节）
- 4) 不求有功，但求无过

“Y”理论（知识密集型企业）：

- 1) 自下而上的创新，自我管理、自我激励（赋能员工）
- 2) 领导者的角色是支持、理解、辅导（鼓励创新）
- 3) 目标与愿景一致，行为和结果一致（短期、中期、长期一致）
- 4) 超越自我，颠覆现状、指数型增长（业绩结果）

多业务形态下的敏捷绩效管理工具组合

绩效管理的目标：企业发展+员工成长，因此目标管理+绩效评估是实现两个目标的重要保障。

敏捷绩效管理跳出管理工具的限制，无论选择哪种方式或哪种组合，工具只是一种手段，都要以终为始找到适合自己的绩效管理的变革路径。



示例——研发人员的绩效考核

有时目标达不成不是考核本身的问题，需要结合去分析复盘未达成的原因，我们以研发人员为例，在敏捷绩效下如何做考核。

研发人员考核关键：定性与定量目标相结合，过程和和结果目标同关注

**定性指标：
评价标准描述清楚**

**定量指标：时间、进度、
数量、质量(如bug
率)、成本(如节约成
本、收益率，人效的
提升)等**

**管理者：还需要
关注研发费用及
团队管理人效**

**注重过程指
标的记录，
及时纠偏**

**阶段性成果
输出评价**

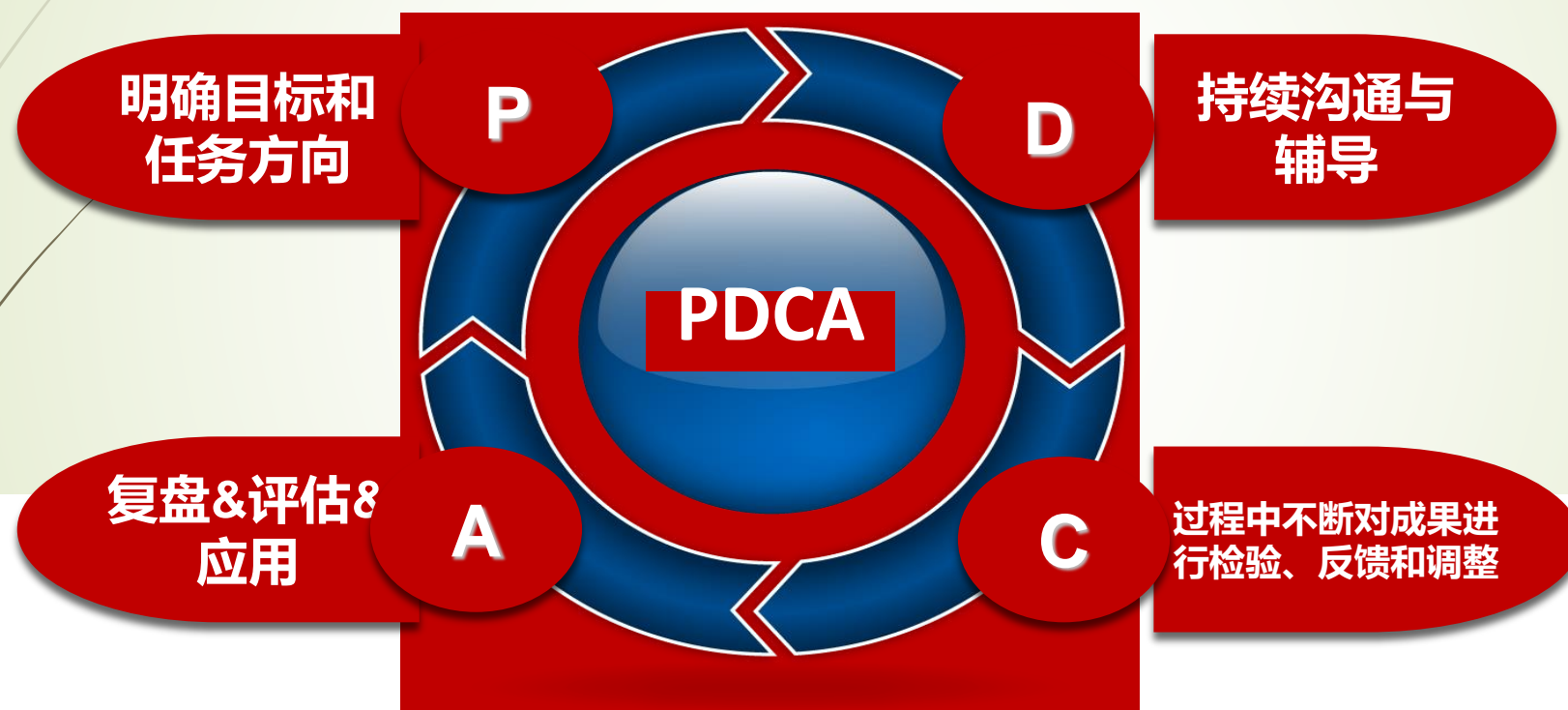
**使用方评价：
内部及外部**

**长价值链条的
需要关注协作
类指标**

**管理者水平参差
不齐时，可以进
行强制分布**

快速发展变化形态下敏捷绩效的新PDCA闭环管理

一个有效的绩效管理体系应具备以下四个大的流程：



制定绩效计划需要重新构建的三项能力

(P)

- 1、确定性目标结合不确定目标共同构成目标
 - 战略一张图：目标透明，上下同欲，达成共识，发挥员工主动性
 - 分解落地到不同岗位职责时的差异化处理
 - 确定性目标作为考核项目，不确定性目标只确定方向
- 2、以人而非岗位设定目标，岗位会随架构和职责随时调整
- 3、绝对目标和相对目标的应用

【评估重点】以贡献和产出为评估重点，结合目标进行评定

【与目标比】是否符合预期目标和计划

【与团队比】以事实为依据，记录关键事件结果

你的管理团队有没有出现这样的问题？

新晋管理者

- 个人贡献者
- 不知道如何进行下属的辅导

带兵到带将

- 过于关注细节
- 不告诉why
- 没有授权

团队的融合

- 各类岗位人员的管理
- 厚此薄彼
- 团队内部冲突管理

流程化的绩效沟通与辅导机制(D&C)

1、分层管理，构建不同领导梯队的管理能力

不同层级人员的目标管理方式不同，对高P人员更应该讲明白why

2、流程化的机制设置，帮助管理者和员工做好绩效管理

周会、周报、共创会、圆桌会等机制中增加目标的review

3、管理者需要培养的核心能力——目标和达成情况都需要及时沟通反馈

- 目标的调整在考核期内可能会很频繁，调整了也需要即时沟通
- 达成情况需要结合不同人员情况进行沟通

绩效管理的核心-绩效沟通

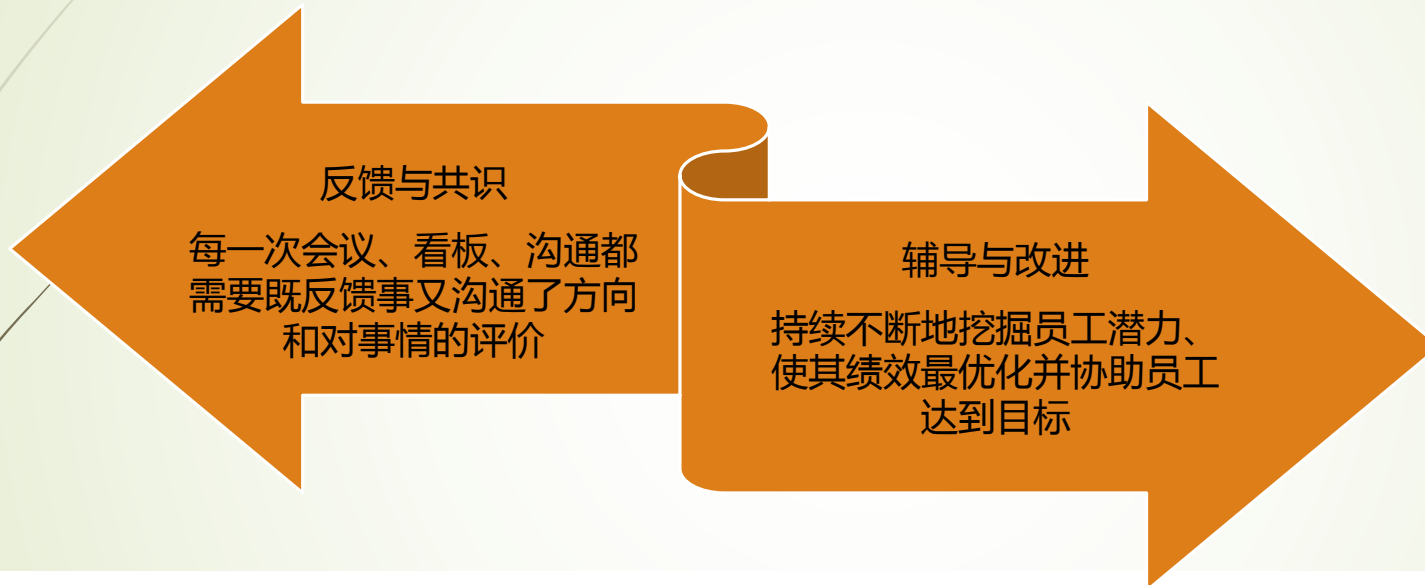


无沟通不绩效

弗雷德·卢森斯对450名管理者研究得出结论，普通管理者在工作中用29%的时间做沟通，而有效管理者会用44%的时间。做任何事情，沟通协调好了，则人和事怡；反之，则人怨事败。

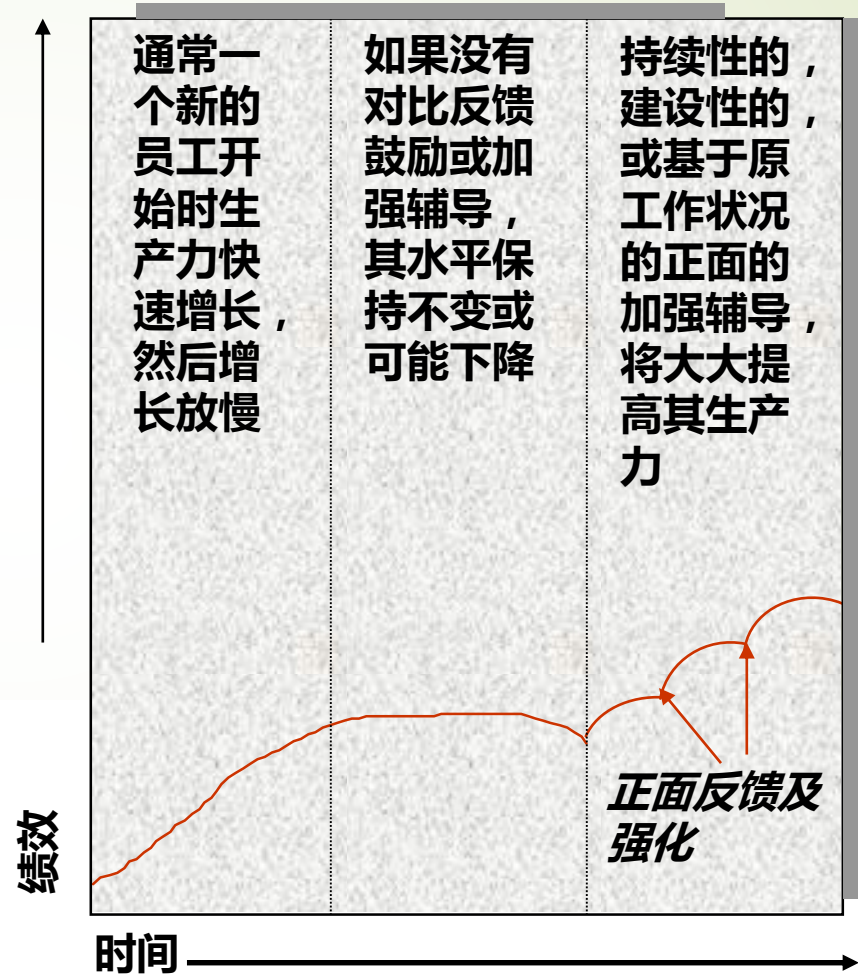
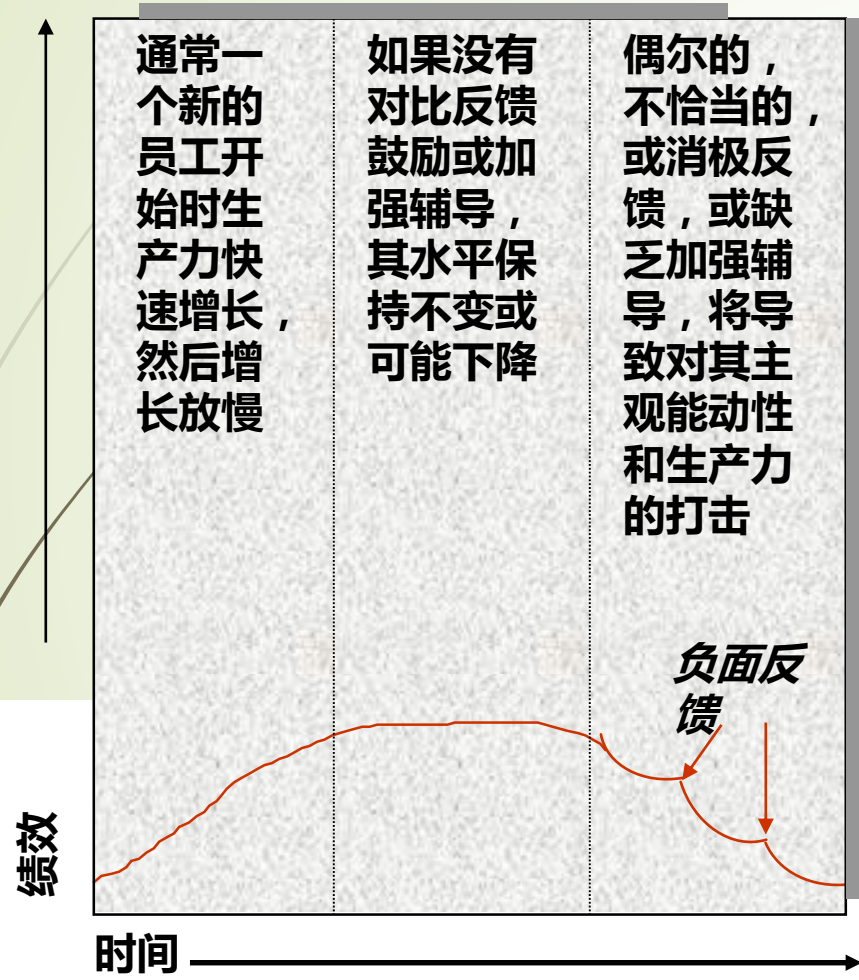
管理者的培养——反馈和辅导是一种习惯

管理人员应培养反馈与辅导的习惯，以帮助下属了解他们的工作结果及如何改进并实现更为优化的目标



沟通要具体明确，对事不对人
沟通要及时且双向沟通

霍桑实验的对比



绩效复盘与应用(A)

1、建立复盘机制

绩效结果过程目标和结果目标都需要复盘，协同上横向纵向都需要复盘

2、绩效系统管理工具的使用

人效提升：追踪、纠偏、调整

3、绩效评估与绩效应用

由于目标随着内外部变化调整频繁，绩效评估的重点是对贡献和产出进行评估，而非目标一个维度。如果仅仅针对目标评估会出现越挑战高目标的人结果越差的情况

丰富各种应用场景，正向激发创造氛围，不能唯绩效论，要关注各类人员的激励覆盖

以上分享仅代表个人观点
感谢聆听，欢迎交流！