



# 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 玛氏绩效管理与创新

Donna Yang 杨燕梅

# 目录

01 玛氏人事架构简介

02 绩效管理最佳实践

03 “持续改善CI”  
在玛氏

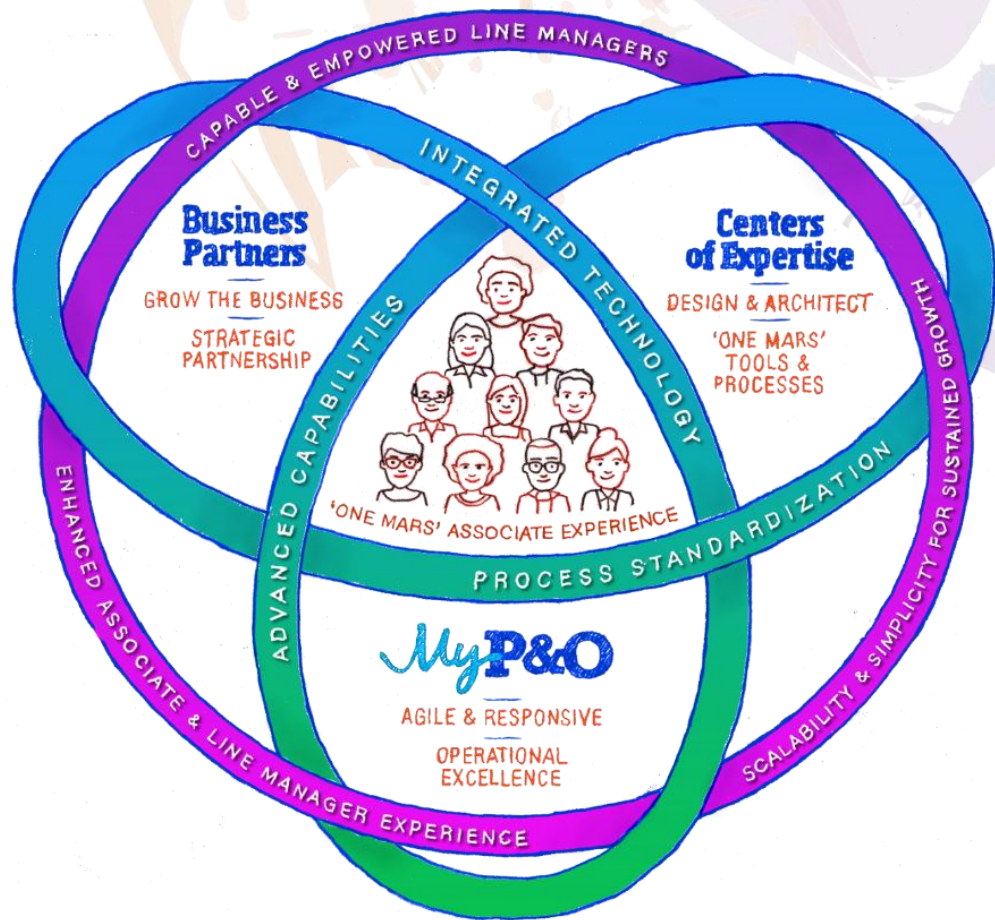
04 绩效管理数字化创新



PART 01

# 玛氏人事架构简介

# 玛氏集团人事架构模式



## 业务伙伴 BP

- 根据业务战略需求制定人员战略规划
- 确保人才和组织的健康发展
- 确保组织运营效率

## 专家团队 CoE

- 负责设计和开发“一个玛氏” P&O项目
- 提供关于战略项目的专业咨询
- 负责指定项目的推广和实施

## 人事支持中心 MyP&O

- 负责P&O日常运营
- 和内外客户建立良好稳固的协助关系
- 和其他P&O部门协作释放同事及其所在团队的工作潜力

业务处理中心  
- 热线团队  
- 业务处理团队

同事关系团队

服务运营团队

人才招聘团队

# 同事关系团队建立及发展历程



## 团队建立

2016年4月

1. 设定团队绩效衡量指标
2. 系统技能培训
3. 基本流程梳理

↓

日常案例处理+上级经理指导

## 架构调整1.0

2017年6月

1. 取消后台团队，建立适合业务需求的区域支持团队，分四大区支持中国业务
2. 建立团队内部支持系统COE
3. 流程和政策的持续改善以及AR品牌影响力

↓

案例处理+上级经理培训（面对面）+同事关爱+洞察分析报告

## 新常态阶段

2020-2021年

1. 疫情下团队复苏及业务支持
2. 自动化工具的开发及应用

## 架构调整2.0

2019年8月

1. 改区域支持为业务支持，扩展服务至澳洲及新西兰区域
2. 持续提升AR品牌影响力
3. 加强内外部合作，引入数据化及自动化解决方案

↓

案例处理+上级经理培训（在线及手机端）+同事关爱+洞察分析报告(Power-bi)

## 未来发展

大数据&自动化  
战略性业务伙伴，助力业务增值

## PART 02

### 玛氏绩效管理最佳实践

- 绩效管理的好处

- 管理者意愿及能力提升

- 绩效管理

绩效目标设定

绩效管理工具

绩效改进计划

# 绩效管理的好处？

## 实现同事对公司的期望

个人能力的提升

良好的职业发展

合理的奖励

## 实现公司对同事的期望

绩效目标的达成

敬业度提升

保留和发展人才



# 如何提升管理者的管理意愿？



## 卓越的绩效管理系统

### Performance and Development (iTMS)

Objectives	>
Development Plan	>
Performance and Feedback Forms	>
iTMS Profile	>

目标  
绩效  
学习  
发展  
职业  
招聘  
公司信息  
同事档案

\*系统在关键时刻会推送提醒信息

### 关键信息

完成 MDR 绩效潜力矩阵(PPM)定位

与二级经理讨论 PPM 定位

完成 PDR1 自我评估

在 iTMS 完成 MDR 人才意见录入

完成 PDR2 上级经理回顾

完成 PDR3 同事签名

完成 PDR4 上级经理签名

# 如何提升上级经理绩效管理能力？

70%

日常案例处理指引

例如：上级经理绩效管理指南



20%

现场指导



10%

绩效管理培训及分享会

- AR @Mars 1.0
- AR @Mars 2.0

....



# 玛氏绩效发展流程



# 绩效目标设定—四步走



# 为你提供帮助的主要工具...



## 玛氏绩效与发展工具包



### 专业能力模型



请联系相应上级经理或相关同事获取

### MLC玛氏领导力指南

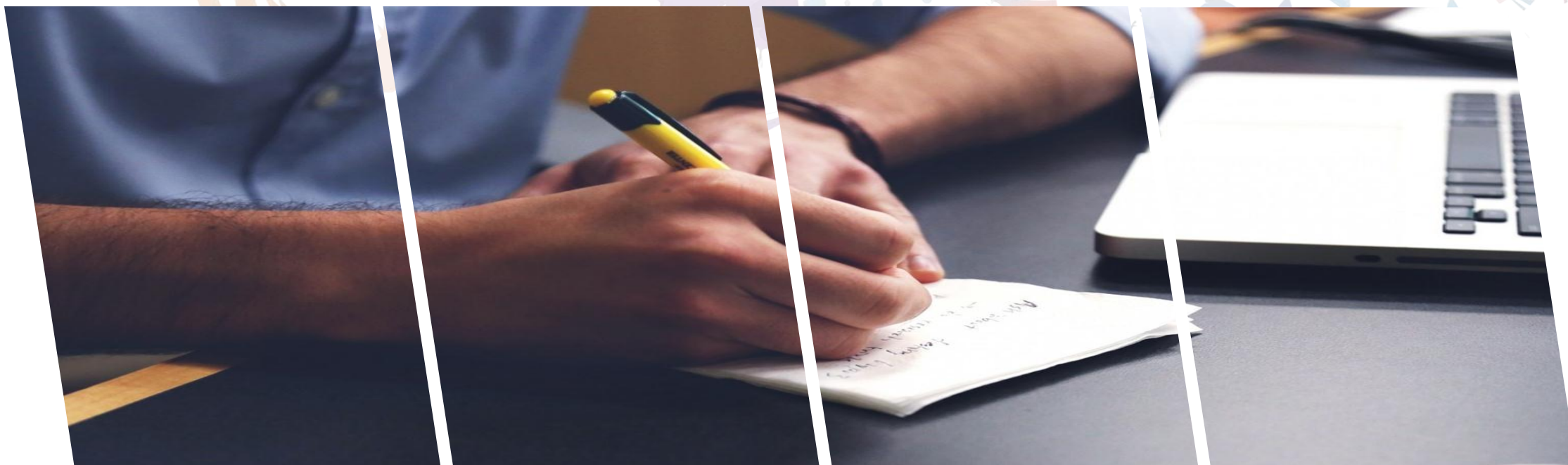


请联系你的人事部同事获取

### 你的发展计划

现状 From	70%	20%	10%
目标 To			

# 如何设定绩效改善计划?



# 绩效改善计划 ≠ 离职流程



共同责任

上级经理&同事



及时反馈

SBI ( Situation +  
Behavior + Impact )



能力问题&态度问题

能力问题：强化辅导  
态度问题：积极改善



达成绩效改善目标

PIP ≠ 离职流程

# 目标设定 – SMART原则

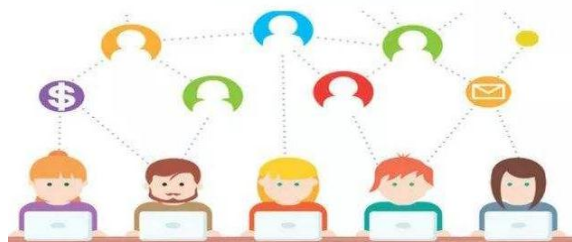
Specific <b>具体的</b>	目标应当清晰明确，并强调您想达到的业务目标
Motivating <b>激励的</b>	确定目标是否能激励你提升绩效和推动职业发展
Attainable <b>可达到的</b>	所制定的目标必须在您能力所及范围内，是能够实现的；不要设定不切实际的目标
Relevant <b>相关的</b>	明确所制定的目标与其他目标以及您的近期、长期目标相一致
Trackable <b>可追踪的</b>	为你设定的每个目标都制定可以衡量进展的具体标准



PART 03

**“持续改善CI”在玛氏**

# 什么是CI?



全员参与



## 为客户创造价值

从客户角度去定义价值



## 消除浪费

浪费就是成本，找出浪费的根源并且消除



## 全员参与

全员参与，创建合作



## 实地了解，亲身感受

亲自了解，获得良好的数据，创造知名度



## 可视化管理

可见过程和浪费，制定标准工作

# CI 社团

(Continuous Improvement)

## 我们的愿景

作为CI的倡导者，树立意识、提高能力，在日常工作中应用CI，使得玛氏人事部（One P&O）从效率、质量和客户满意度的持续改进中创造价值。



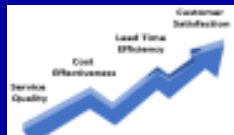
Community



利用内部资源（小型论坛、研讨会）  
提升CI能力

鼓励全员参与  
讲述成功的故事  
获得更广泛的意识  
设计推广沟通

## “精益” 基本知识



## 8大浪费



## 5S



## 可视化



## 标准化



## 流程分析/再造



## 鱼骨图 & 5Why



## 价值流分析





PART 04

# 玛氏绩效管理数字化创新

# P&O Digital Genius Program

我们是P&O数字化转型的动力源泉，通过创新、能力建设以及我们所倡导的文化为业务创造价值和提升效率。



## 数字化产品

在P&O的日常运营中，持续推动创新，快速开发和部署产品。

- P&O 数字路线图和创新管道
- 快速实现从想法产生到产品产出



## 数字化基础

持续提升MyP&O同事数字化能力

- 数字化实验室(学习-尝试-应用)
- 数字化能力(从0到1)



## 数字化手段

培养数字化思维和文化

- 鼓励同事们更大胆地思考
- 推广数字化管理的成功经验
- 鼓励Test-Choice-Learn

# 在P&O建立快速推出框架，通过我们的数字专家和现有的数字解决方案将创意转化为产品



当资源准备好时，从创意到产品最多3个月



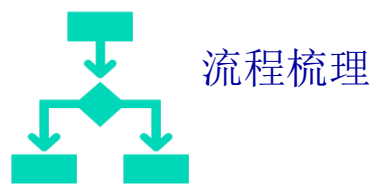
业务需求

技术可行性研究

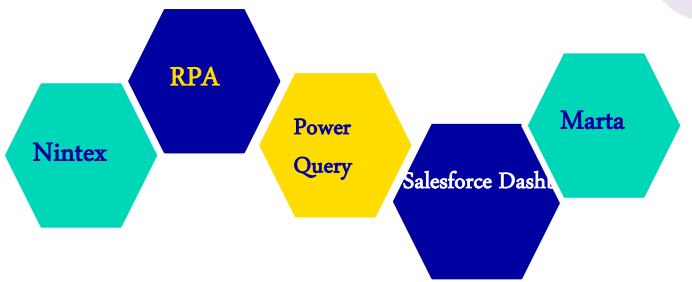
案例研究

数字化解决方案开发

产品交付



流程梳理



成本



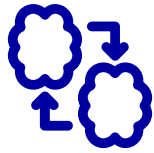
价值



与供应商或数字专家一起开发



宣传推广



学习分享



创新管道



全球自动化  
ISC 创新社区

HCM

# 建立一个全面的P&O数字基础项目，为数字化转型打造坚实的能力

## 数字化实验室

### 学习

参加数字实验室课程，了解最新的技术。

### 尝试

在专家的支持下完成小的实验工作。

### 应用

团队中进行分享；  
在日常工作中发现机会点；  
共同创造解决方案。

Nintex

RPA

And  
More  
.....

Marta

Power Query

Salesforce  
Dashboard

## 数字化管理能力



### 产品管理

从0到1，像产品经理一样思考，交付数字产品

ITOM @ Mars

与DT团队合作，作为ONE MGS来完成数字化管理推动与提升



### 设计思维

与用户一起讨论问题，并确定以用户为中心的解决方案。

# 在P&O建立健全的数字人才渠道，加速数字化转型的实现

数字能力和思维方式的转变

## 数字化专家

- 社团技术解决方案专家和核心团队成员，推动数字解决方案的快速交付
- P&O数字化基础课程讲师
- 数字化倡导者导师
- 数字化思维模式的典范

## 数字化倡导者

- 在P&O组织中促进数字思维和文化的推广
- 组织及进行数字化基础培训课程
- 如果感兴趣的话，可以作为数字专家的导师/学员，从而提高数字技能发展

## P&O 同事

- 提供创新的想法和机会点
- 作为 P&O数字基础项目参与者了解新的技术趋势/解决方案

数字能力要求

# 电子签在绩效改善流程中的运用-开发进行中

## 过往难处

- **不环保**：纸质打印与签署，限制较多
- **效率较低**：花费人力手工处理文件、纸质文件的后续档案管理难度大、来回运输耗费时间与金钱、个案处理周期长等
- **合规与风险方面存在风险**：非同事本人签署、篡改、随意替换文件的风险等

✓ **在绩效改善流程的签署环节引入电子签系统**

## 电子签系统



## 未来好处

- **技术创新**：实现数字化与创造无纸化
- **效率改善**：节省成本，资源，缩短服务周期
- **一流的用户体验**：友好的用户体验和便捷快速的操作
- **简化流程**：简化文件处理、印章管理与储存流程
- **风险可控与安全**：文件更标准化、实名签署与认证、文件有迹可循



Thank you

[@marsglobal](#)

[linkedin.com/company/mars/](https://www.linkedin.com/company/mars/)

[facebook.com/mars](https://www.facebook.com/mars)

[mars.com](https://www.mars.com)