



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



打造高绩效组织文化

——从组织能力的视角看绩效管理

Bridget Du [HR Director]

分享提纲

- AB Sugar China是谁?
- 对AB Sugar China来说, 优秀的绩效管理是什么样子的?
 - 目标设定
 - 绩效对话
 - 绩效评估
 - 价值观与行为对话
- AB Sugar China的组织能力模型
- 高管的纵向发展阶段对绩效管理的影响
- 如何将绩效管理与组织愿景战略高度链接
- 组织文化与绩效管理的关系

AB Sugar的愿景是成为世界领先的制糖企业

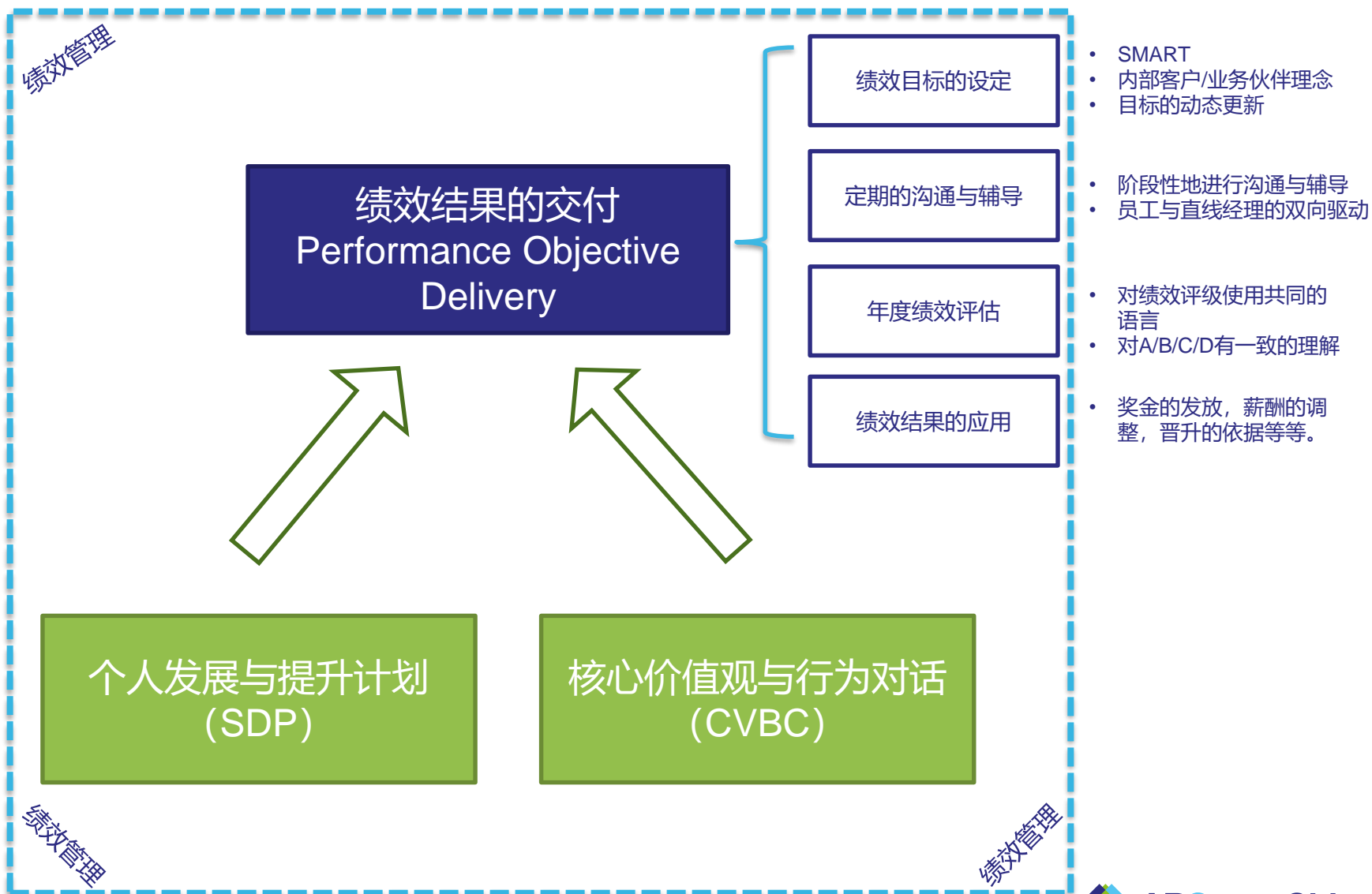


对于我们来说，优秀的绩效管理是什么样子的？

我们需要一个绩效管理系统，可以使我们：

- 为**共同的目标**而一起努力；
- 时时将业务的**新的行动或者举措**反映到员工的个人绩效目标中；
- 使员工了解组织期望他们交付什么样的**绩效结果**，以及什么样的**行为表现**是组织所倡导的；
- 帮助员工鉴别出其能力的**优势和短板**，为员工提供提升自己的**资源和支持**，鼓励员工走出舒适区，不断追求更高的绩效表现；
- 用**同样的语言**对结果进行评估（对于评估结果保持相同的理解）；
- 辨别出优秀的绩效表现者并**奖励**他们，同时，对于绩效表现有待于改善的同事，我们也要帮助他们**改进**；
- 使员工了解他们如何**持续的改进**自己未来的绩效从而为组织作出更多的贡献和影响。

对于我们来说，优秀的绩效管理是什么样子的？

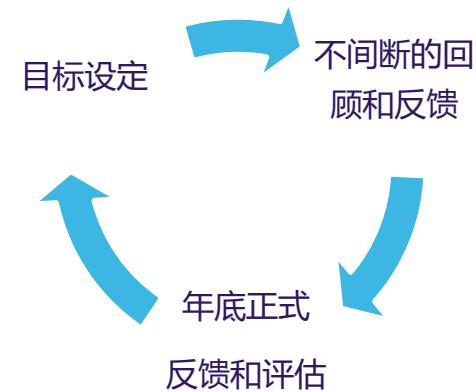


目标设定是关键

- 目标的一致性。
- 设定目标时要**自上而下**和**自下而上**相结合。
- 当设定绩效目标时，我们应秉持**内部客户/业务伙伴**的理念，通过跨部门的内部客户/业务伙伴之间的沟通，把如何更好地支持内部客户/业务伙伴作为我们设定目标的一个重要考量因素。
- 目标设定之后，需要**定期回顾**来反映公司最新的行动与举措。

定期的绩效回顾和反馈谈话贯穿整个绩效管理周期

- 目标设定后，直线经理和员工定期进行绩效回顾和绩效反馈谈话。
- 沟通由员工和直线经理共同主导。
- 基于事实的反馈，聚焦在员工交付了“**什么**”和员工“**如何**”交付这2个方面。
- 自我发展提升计划作为绩效对话的一部分。
- 价值观与行为对话作为绩效对话的一部分。
- 为直线经理提供“高质量绩效对话”的培训 – 教练式对话。



对绩效评定结果保持一致的理解

| | |
|------------------|--|
| A: 卓越的 | 除了 高标准完成所有 设定的目标外，还为组织交付了 额外的价值 。一贯地尽自己最大的努力使自己做的更好，在 所有领域明显的 展现了杰出的 绩效和行为 。 |
| B: 超出的 | 按要求完成所有 设定的目标， 部分 目标的完成质量远远 超越 要求的标准。在一些领域 明显的 展示了杰出的 绩效和行为 ，但不是所有的领域，也不是一贯地。 |
| C: 完成目标的 | 按要求完成了所有 设定的目标，成功地交付了预期的 绩效和行为 ，并达到设定的标准。 |
| D: 需要改进的 | 没有 按要求完成所有设定的目标。在某些 绩效和行为 方面的表现还不 尽如人意 。 |
| NTR: 新上任的 | 员工距离绩效评估时加入公司不满 3个月 。 |

- 为确保一致性，如有必要，会启动一个跨团队、跨部门的校准会议。
- 在校准会议上，会认定高绩效表现者和低绩效表现者。
- 高绩效表现者会被认可；同时，会为低绩效表现者制定绩效改进计划。

绩效评估对话既谈论过去又着眼未来

- 绩效评估的根本目的**不是**证明员工**过去**的绩效表现好与不好；
- 更重要的是，它需要帮助员工了解他们如何在**将来**表现的更好；
- 为了将来有更好的绩效表现，员工需要**发展某些能力**，这里需要直线经理和员工一起探讨，并为员工提供必要的资源和支持；
- 对将来绩效表现的沟通，能够帮助提高绩效评估对话的**有效性**；
- 绩效评估是直线经理和员工的**双向对话**，而不是一个自上而下的程序，所以员工需要积极的准备并主导谈话的程序而不是把谈话全部交给直线经理；
- 基于上述原则，我们会将**自我发展提升计划**的制定与绩效回顾放在一起进行。

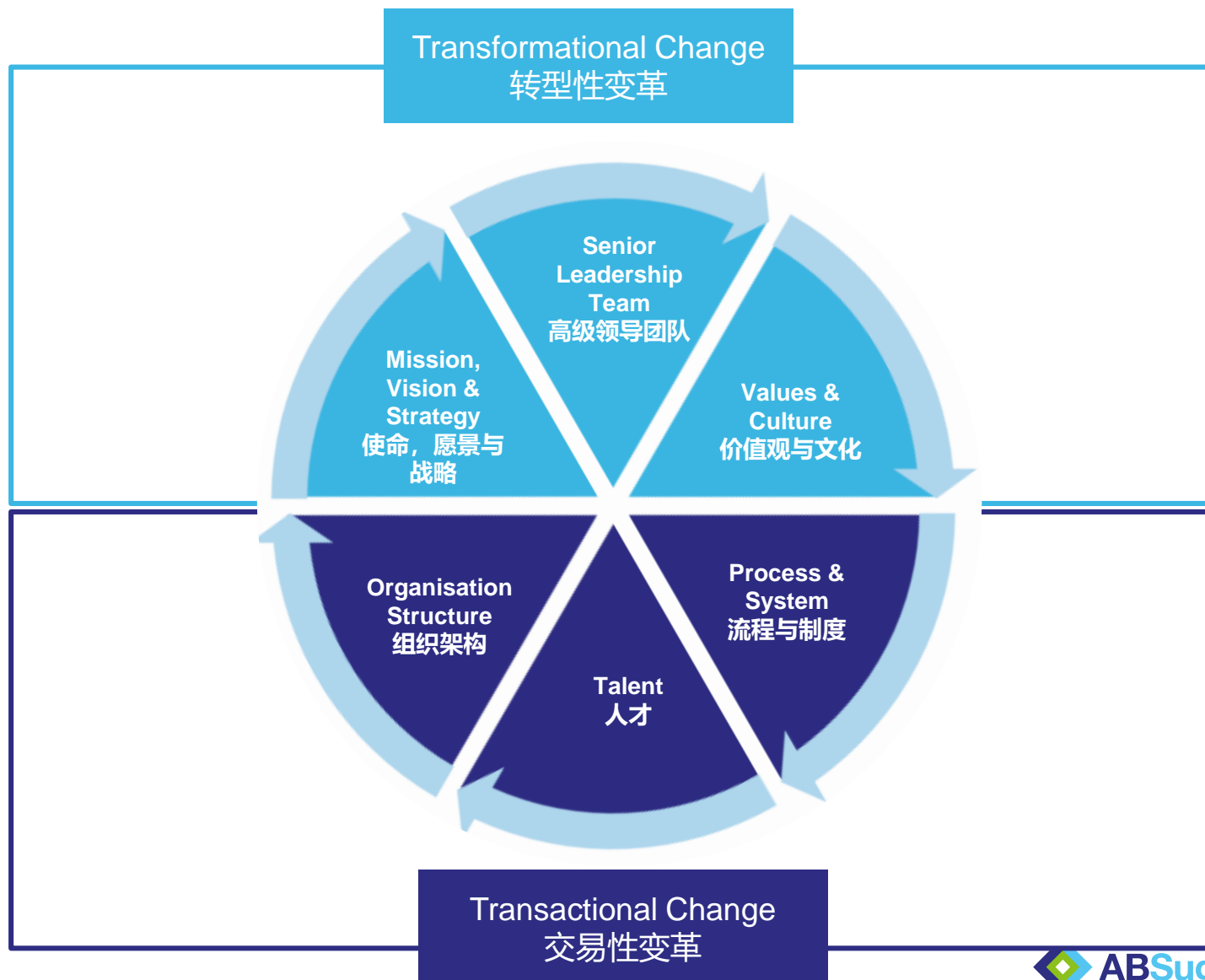
与实现了“什么 (what)”目标同等重要的，是“如何(how)” 实现了这些目标

我们在绩效管理的流程中增加了核心价值观与核心行为对话

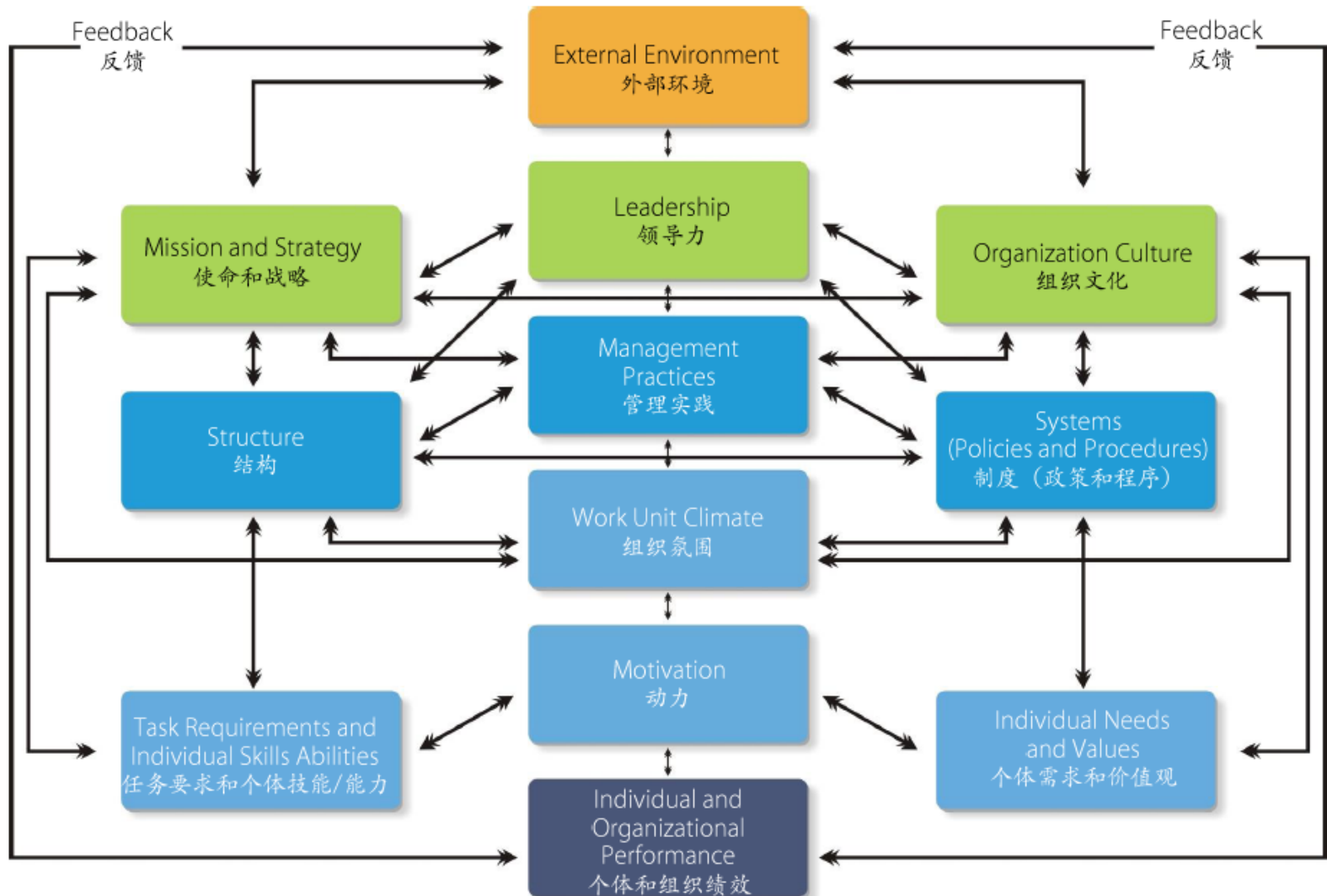
- 直线经理在和员工进行绩效对话时，除了要讨论**绩效目标**的完成情况，还需要和员工讨论在完成绩效目标的过程中，员工体现了哪些**核心价值观和核心行为**。
- 通过核心价值观和行为对话，需要让员工充分了解哪些价值观和行为是**组织所倡导**的，并鼓励员工积极践行这些价值观与行为。
- 该对话**不需要**进行评级打分。
- 但是，员工和直线经理通过对话，在所有的核心价值观和行为里，就以下事项需要达成一致：
 - 在过去的一年里，**哪三项**价值观和行为员工表现得最突出
 - 在未来的一年里，员工计划在**哪三项**价值观和行为方面表现得更突出



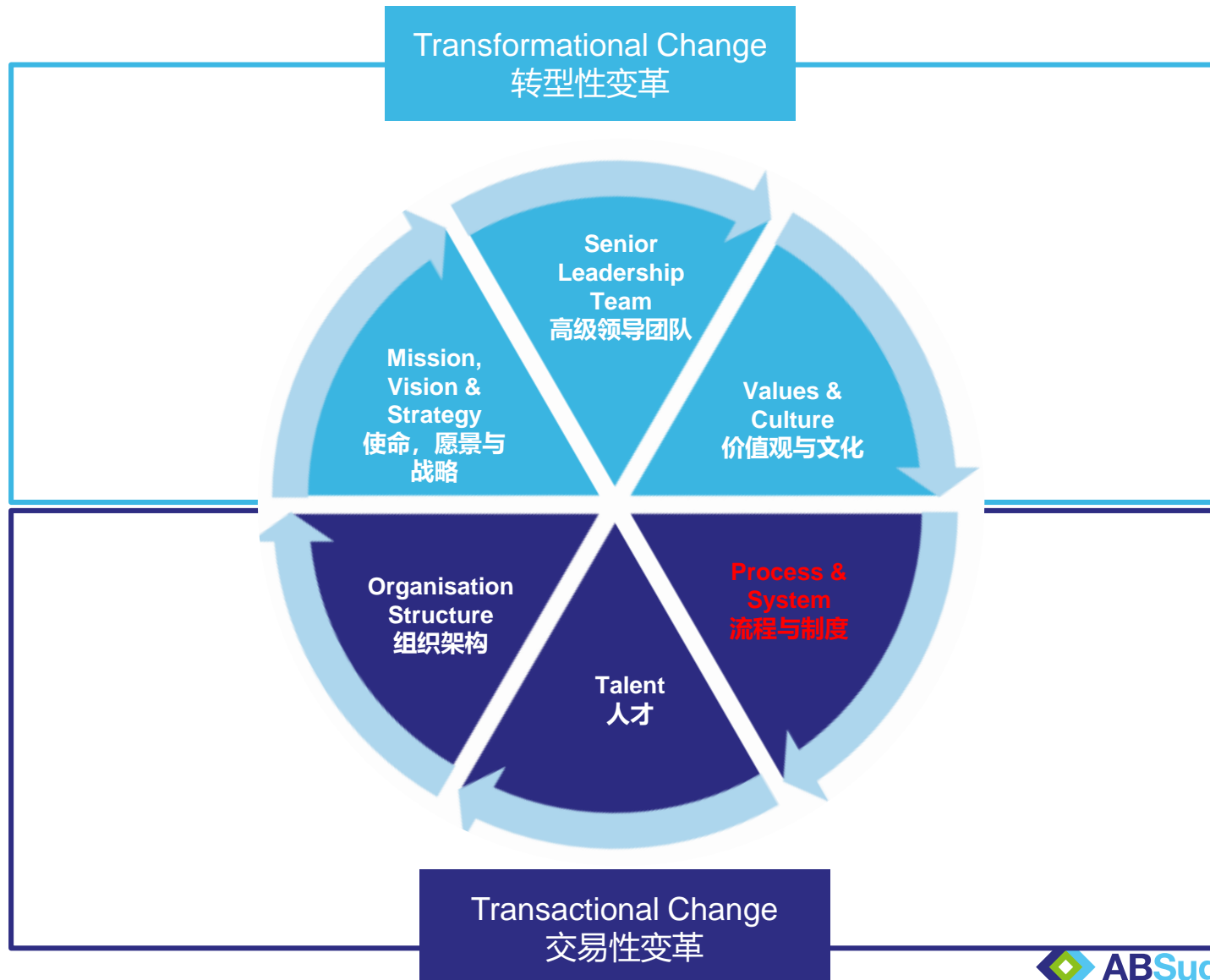
英糖中国组织能力模型



Burke-Litwin 组织绩效与变革模型



英糖中国组织能力模型

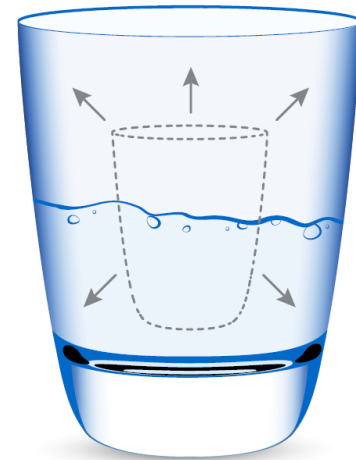


领导力的横向发展与纵向发展

横向发展指的是知识、技能和能力的增加，也就是你知道什么。



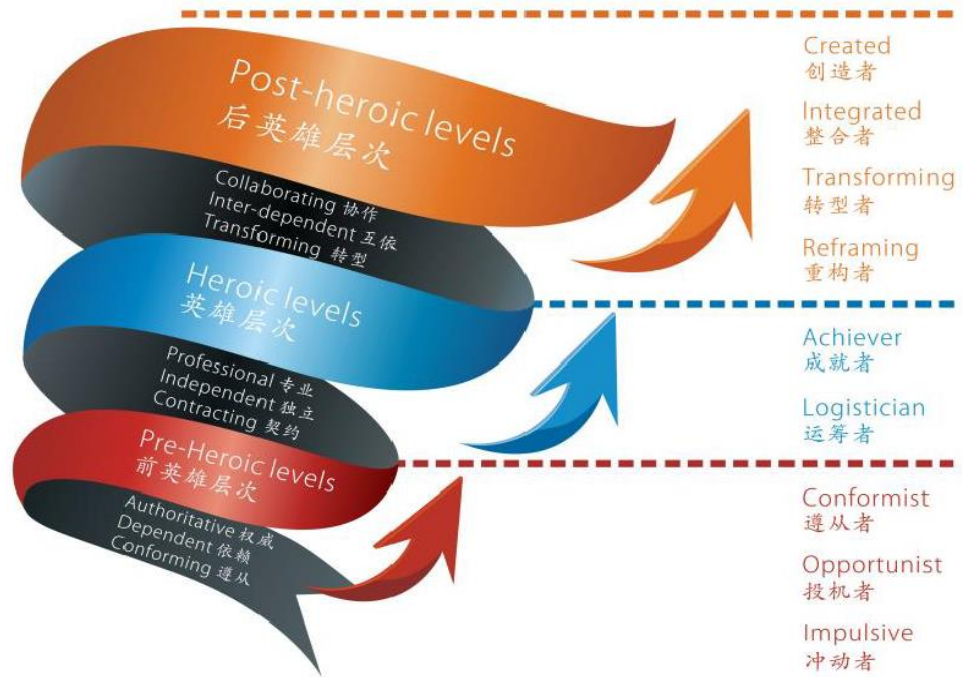
纵向发展指的是个人思维能力的提升，在发展的每一个更高层次，成人拥有更加复杂而成熟的思维方式。



“我们不能用制造问题的思考方式，来解决我们的问题。”

纵向发展模型

- 根据自我发展理论确定了个体的几大发展阶段，从而创建了**纵向发展模型**。
- 纵向发展模型包含三大层次、九大阶段。
- 每个层次代表一种视角，每个发展阶段包含一种内在的行动逻辑。
- 个体基于这一行动逻辑作出决定、制定策略并选择应对环境或挑战的方式。
- 阶段的上升意味着个体向着更高的智慧与有效性进化。



纵向发展阶段与特征

| Stages 发展阶段 | Description 简要描述 | Key Words 关键词 |
|---------------------|---|--|
| Impulsive 冲动者 | Focusing on safety and the gratification of basic needs 聚焦于安全以及基本需求的满足 | Safety/Dependence/Impulsion 安全、依赖、冲动 |
| Opportunist 投机者 | Winning for self by whatever means 想方设法为自己获益 | Self/Interest/Opportunity 自我、利益、机会 |
| Conformist 遵从者 | Seeking belongingness, recognition, and respect 寻求归属感、认可和尊重 | Rule/Expectation/Charm 规则、期望、魅力 |
| Logistician 运筹者 | Focusing on logic and expertise 注重专业和权威 | Specialty/Efficiency/Autonomy 专业、效率、自主 |
| Achiever 成就者 | Committing to achieving purposes and creating value 致力于实现目标和创造价值 | Result/Group/Achievement 结果、群体、成就 |
| Reframing 重构者 | Making sense of the world in unique ways 以自己独特的方式理解世界 | Feedback/Vision/Relativity 反馈、愿景、相对 |
| Transforming 转型者 | Understanding and fostering relationships between self, others, society, and the world 理解并促进自我、他人、社会及世界之间的关系 | Realization/Transformation/Paradox 实现、转型、矛盾 |
| Integrated 整合者 | Exploring the nature and meanings of the world 探索世界的本质和意义 | Identification/Process/Integration 认同、过程、整合 |
| Created 创造者 | Dedicated to global justice, spontaneity, existence and creativity 献身于世界的公平性、自发性、存在性和创造性 | Witness/Interconnection/Creation 见证、连结、创造 |

高级领导团队的纵向发展阶段对绩效管理的影响

- 处在**投机者**发展阶段的领导者会怎么看待绩效管理？
- 处在**遵从者**发展阶段的领导者会怎么看待绩效管理？
- 处在**运筹者**发展阶段的领导者会怎么看待绩效管理？
- 处在**成就者**发展阶段的领导者会怎么看待绩效管理？
- 处在**重构者**发展阶段的领导者会怎么看待绩效管理？
-

发展领导者的纵向领导力，以推动绩效管理在组织内的真正落地！

愿景战略如何与绩效管理进行有效连接

如何确保绩效管理与组织的愿景战略高度连接？

- 方向的设定
- 方向的澄清
- 方向的承诺

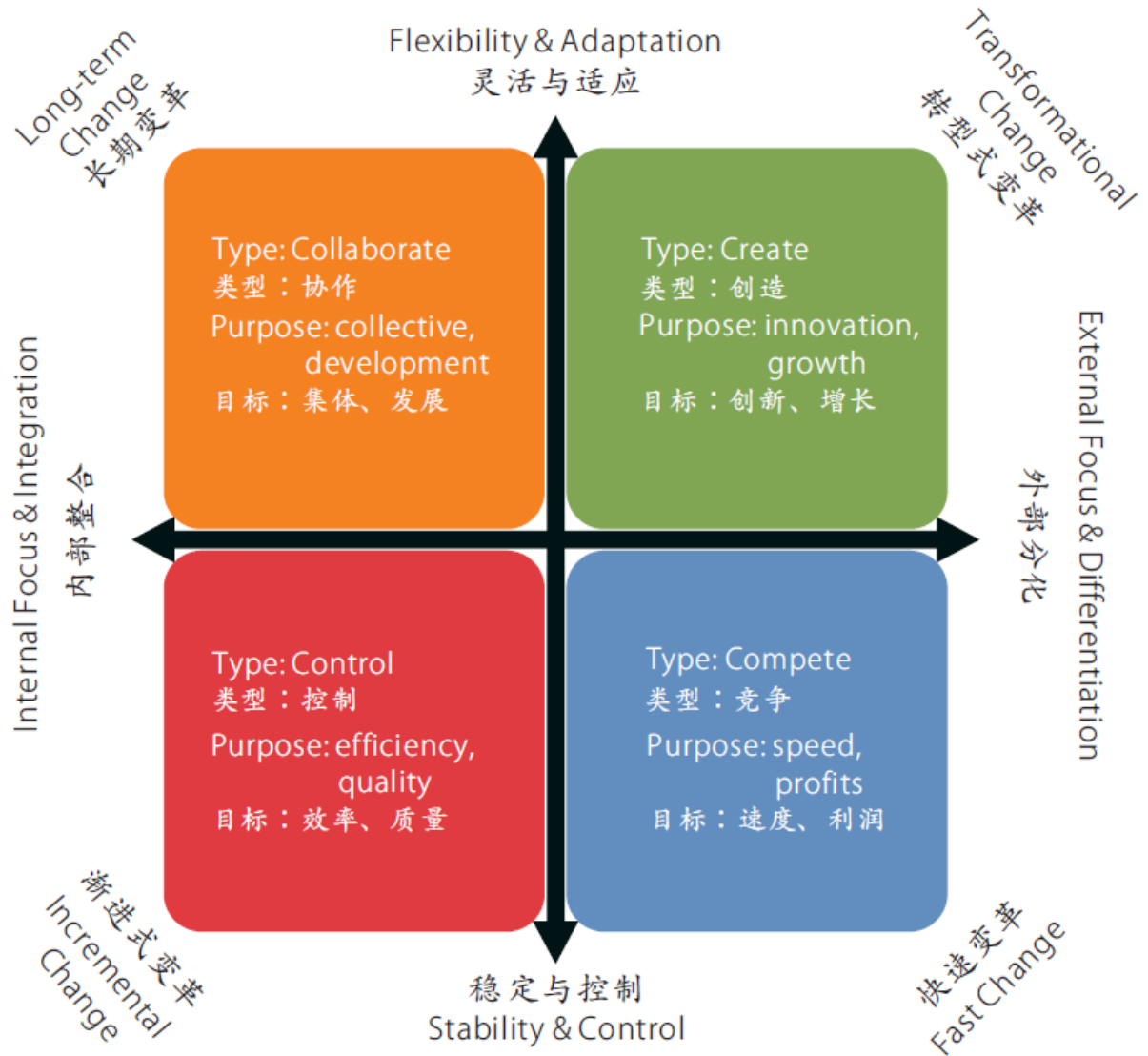


英糖中国区的实践分享

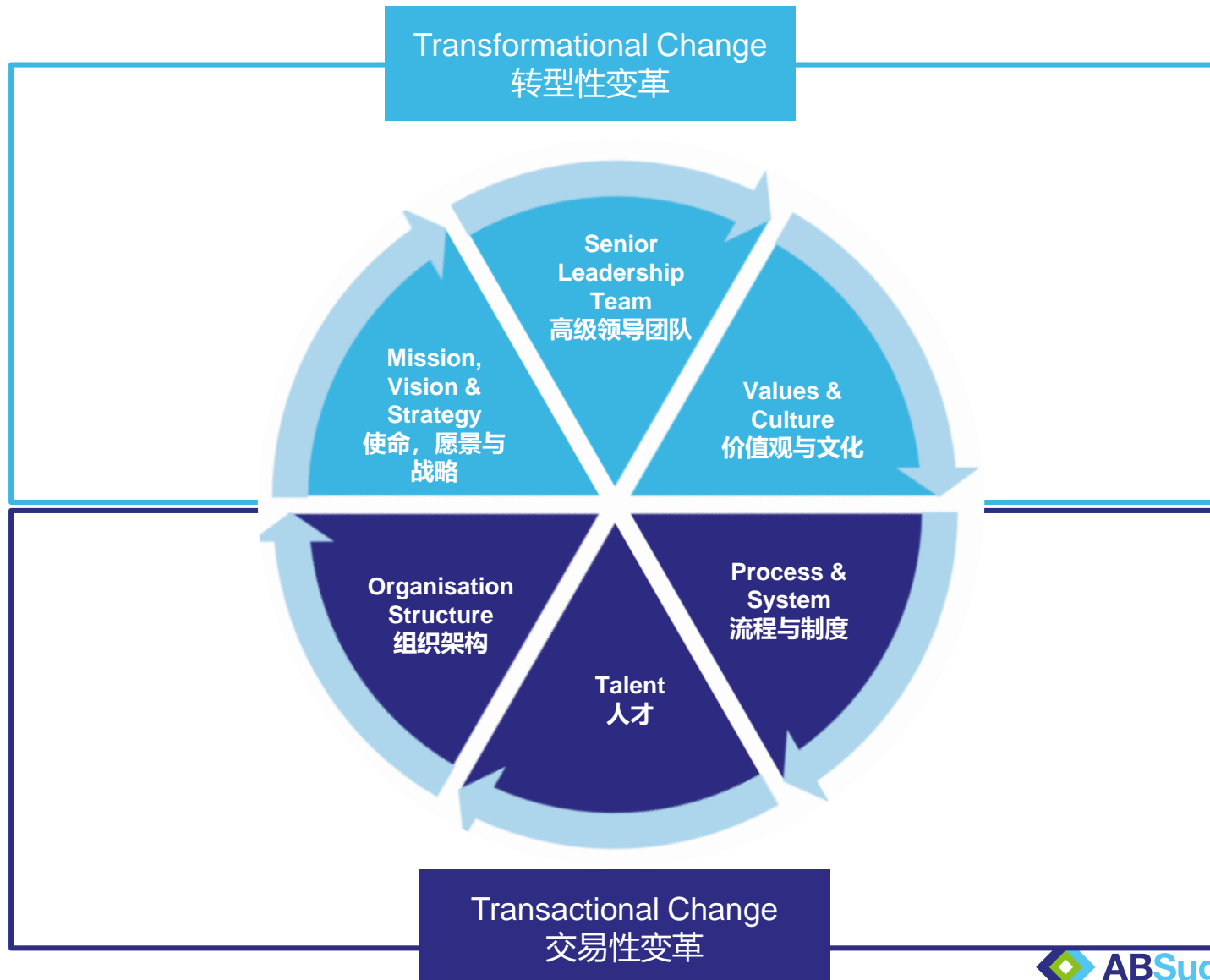
- 愿景与目标设定工作坊
- 核心管理团队全员参加
- 共创愿景
- 摘掉部门的帽子，共创第一团队的**共同目标**：共享的，定性的，有时段性

组织文化与绩效管理之间的关系

- 组织文化模型
- 源于Quinn & Cameron开发的竞值架构
- 不同的企业有不同的组织文化
- 更关注内部一致性还是外部视角与导向?
- 更注重稳定与控制还是灵活与适应?
- 不同的组织文化对绩效管理提出了不同的期望
- 同时, 绩效管理的革新也可是重塑组织文化的重要手段之一



从组织能力的视角看绩效管理



Thank you
