



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



基于组织成熟度框架下的 绩效管理过程评价体系

保密级别：秘密

信息所有者：集团人力资源部



软件与数字技术服务



数字化运营服务

软通动力集团简介

定位：软通动力是中国领先的软件与信息技术服务商，为客户提供软件与数字技术服务以及数字化运营服务

愿景：成为具有全球影响力的数字技术服务领导企业，企业数字化转型可信赖合作伙伴

使命：致力于用数字技术提升客户价值

Slogan：数字转型新动力



1000+

客户



75000+

员工



40+

城市



100

分支机构



20+

全球交付中心





问题

- 公司若只侧重结果为导向的绩效管理，对绩效实施过程中管理空缺和延迟的情况，如何及时发现并作出调整？
- 对绩效过程管理中存在认知、执行和能力层面的问题如何解决？



思考及启发

- 为防控绩效过程风险，提高管理效率，提升组织能力，搭建一套以绩效过程为评价主体的管理体系.....



CONTENT



体系背景



设计理念



关键措施及案例



分享总结



绩效管理过程中存在的问题

认知：不知道有制度、不清楚标准、不懂怎么做

执行：有标准不执行、执行有困难

能力：不清楚提高效率和提升能力的方法

问题解决策略

建标准-固化行为-过程评价-目标引导

关键举措

标准化赋能解决认知层面问题

过程内审检视标准化执行情况

构建成熟度模型牵引能力提升



01

通过建标准/规则宣贯/固化
行为在 认知层面 全面覆盖

标准化赋能

绩效过程内审机制

通过绩效过程关键阶段建立评价
标准检查组织标准化 落地执行

02

通过建立成熟度管理模型牵
引组织绩效管理 能力提升

管理成熟度模型

03

实现效率提升、风险防控、管理改进目标





CONTENT

基于绩效管理过程评价体系的设计理念和框架

针对不同的阶段实施具体方案

课件发布、横向&纵向组织宣贯/学习/测评/考核



绩效管理过程评价体系框架



基于此框架，对各级组织进行**指导、赋能**，形成**科学、规范、高效**的绩效管理体系



- 规则梳理: **梳理规则**, 课件开发
- 规则**宣贯**: iCollege平台, BG-ST会议, 邮件/钉钉/Welink/IPTV

1. 标准化赋能

规则:

管理政策、制度、流程、操作标准、附件表单

- 落地执行检视: 启动**绩效分析**
- 绩效过程内审: 在绩效管理各阶段(计划-实施-评价应用)**建立跟踪和管理评价标准**, 识别风险, 管理质询, 固化高效管理行为

2. 绩效内审机制固化

关键评价指标:

组织体系建立、管理制度、指标设定/KPI责任书、执考部门、计划、数据收集/整理/反馈、过程沟通、评价标准、激励机制、重点工作保障措施、绩效总结/分析/改进、激励预算执行、结果应用、输出文档、工作进度

- 绩效管理成熟度模型建立: 基于前期标准化规则的落地执行和跟踪评价, **构建**适用于不同事业群的**成熟度模型**牵引组织内部绩效管理能力逐层提升

3. 管理成熟度模型建立

成熟度框架:

初始级: 理念导入、体系建设、保障机制
行为级: 目标设定、策略分解、过程管理
规范级: 体系规范、计划管理、流程管理
优化级: 业务整合、流程优化、战略管理
实现级: 战略管理、核心竞争、持续增长





01

绩效管理标准化

- 研发标准化课件6节，录制视频85分钟，通过公司学习平台iCollege发布
- 组织经理级及以上管理层学习反馈及线上测评，考试通过率达100%
- 纵向宣贯：BG-ST会议、绩效管理条线；
横向宣贯：邮件/钉钉/Welink/IPTV

02



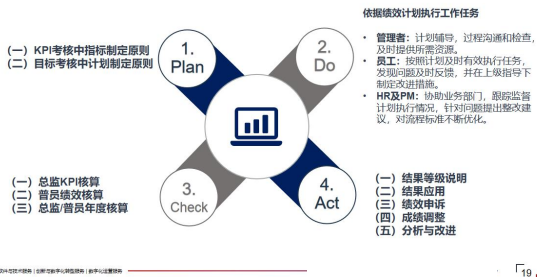
绩效过程内审

- 在绩效管理各阶段(计划-实施-评价应用)进行季度及年度绩效分析、风险识别、管理质询
- 绩效计划：各组织责任书签署100%、关键序列战略指标承接100%
 - 实施及评估：绩效等级分布趋势稳定、C/D结果跟踪闭环率为99%+、绩效成绩调整年度内仅2人
 - 反馈应用：针对销售/PM序列进行指标有效性分析



绩效标准化规则梳理

制度原则解析概览



转正流程

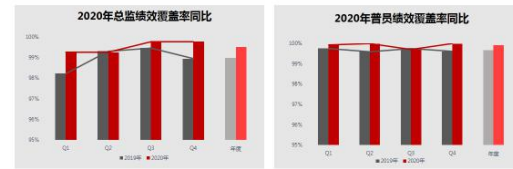


绩效标准化规则宣贯



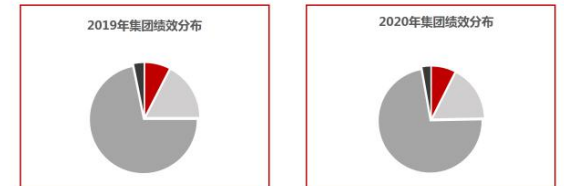
绩效过程跟踪分析

关键指标执行情况-覆盖率



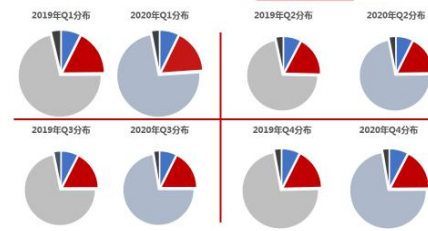
强化绩效标准化并过程跟踪后，2020年总监及普员绩效覆盖率同比均有增长，总监增长**Pts，普员增长**Pts

关键指标执行情况-集团绩效分布同比



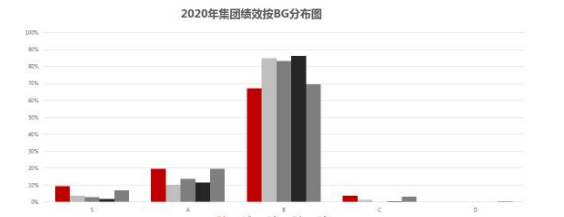
相比2019年，2020年绩效分布S、A等级占比保持稳定，C等级占比下降**Pts。

关键指标执行情况-等级分布偏差分析



其他等级占比趋势平稳，C等级比例同比呈下降趋势，环比稳定，近两年持续稳定在**%左右

关键指标执行情况-2020年集团绩效分布



制度原则解析

考核得分	绩效等级	等级系数	定义说明
100-100分	S (优秀)	1.5-1.5	实际绩效显著超越目标，对组织绩效做出突出贡献，在计划周期内完成或超额完成重要任务并得到各方高度评价和认可。
100-100分	A (良好)	1.1-1.2	实际绩效达到或超越目标，对组织绩效做出突出贡献，在计划周期内完成或超额完成重要任务并得到各方高度评价和认可。
70-100分	B (基本达标)	1	实际绩效达到计划目标，对组织绩效做出重要贡献，在计划周期内完成或超额完成重要任务。
50-100分	C (需改进)	0.5-0.8	实际绩效未达到计划目标，对组织绩效做出一般贡献，在计划周期内完成重要任务，需进行绩效改进和辅导。
0-50分	D (差)	0	实际绩效未达到计划目标，对组织绩效做出一般贡献，在计划周期内未完成重要任务，需进行绩效改进和辅导。

制度原则解析



培训进展

姓名	自学考人数	实际考人数	合格率
王XX	2196	219	10.0%
李XX	381	38	9.9%
张XX	196	21	10.7%
赵XX	214	22	10.3%
刘XX	272	31	11.4%
陈XX	2360	233	9.9%
合计	3771	377	10.0%



Q1:

Q2:

.....





软通动力信息技术(集团)股份有限公司

北京市海淀区西北旺东路10号院东区16号楼

www.isoftware.com