

基于组织文化的绩效管理

我国企业绩效管理存在的问题

一、对“方法”不了解

- ◆ 我国人力资源管理发展起步晚，众多从事hr工作的管理者都不是hr专业毕业，没有系统学习经历；
- ◆ 总经理、部门经理、员工对绩效管理认识不深。

我国企业绩效管理存在的问题

二、市场“环境”

“环境”变化快，未能准确判断；
官本位思想，企业层级多，以致“反应迟钝”。

我国企业绩效管理存在的问题

三、“执行”的问题

人情社会；
职业化程度不高；
缺乏沟通；
缺乏培训。

对策：以企业文化建设为中心

- ◆ 适合现阶段我国企业的管理理念——企业文化建设；
- ◆ 先建立健全企业文化，再结合绩效管理方法。

对策：以企业文化建设为中心

- 一、必须有企业文化的支持，绩效管理方法才得到企业的全面接受。
- 二、企业文化能使企业提高对环境的敏感度和适应环境的能力。
(凝聚力)
- 三、企业文化有利于绩效管理的执行。

案例：UPS

◆ 西南航空的核心文化：

首先，员工们有相当多的自由度和责任心。

其次，在整个公司内，员工们参与决策和改革建议的程度相当高。

第三，公司大多数文化的保持是通过雇用符合公司要求的员工实现了。

第四，强烈支持和重视培训，培训已经超出了技能培养的范围。

最后，西南航空公司在员工使用方面保持一定的灵活性，对员工的职业志向做出积极响应。

案例：UPS

- ◆ 例如：飞行员刚进来时的职位是初级员。随着他们在公司得到更多的技能并**成为公司文化的支持者**，他们就期望在公司内能够得到提升。员工被选拔出来得到内部晋升和调动的**依据是综合考虑他们的技术技能和个人作风的结果**。那些并不**怎么支持公司文化**的经理们很少有**进一步提升的机会**，往往最终只有离开公司。
- ◆ 因此，留下来的能够不断得到提拔的经理们是公司内部各个部门的领袖人物，**他们严格按照公司的基本价值观和原则办事**。因此，**员工招聘、培训、安置和培养成了公司用以保持卓越绩效的企业文化的重要杠杆**。

案例：GE

- ◆ GE为许多渴望实施绩效管理的企业提供了一个成功样板。从企业绩效管理角度看，绩效管理成功**首先必须营造一个有利的文化和环境氛围，其次要形成通畅的绩效管理流程。**

案例：GE

- ◆ 营造“以人为本”的企业文化。在GE，让员工自己制定计划，自我评估是“以人为本”的表现，在这样的氛围下，企业管理者能真正地尊重员工，真诚地接受员工建议。其产生的直接效益就是员工能真正地认识到个人职业生涯计划的实现，依托于组织的发展，员工才能真诚地参与到组织的建设中来。这种以人为本的组织文化，为员工个人目标和组织目标的趋同提供了环境基础，使得员工和组织之间的互动有效地推进企业发展。

案例：IBM

- ◆ IBM的薪金管理非常独特和有效，能够通过薪金管理达到奖励进步、督促平庸的目的，IBM将这种管理已经发展成为了高绩效文化。IBM在奖励优秀员工时，是在履行自己所称的高绩效文化。
- ◆ IBM没有所谓的“学历工资”或“工龄工资”，薪金只同员工的**岗位、职务、工作表现和业绩**直接关联。在IBM，学历是一块很好的敲门砖，但决不是获得更好待遇的凭证。在IBM经常听到的一句话是：“让工作业绩来说话。”在公司里干得好加薪就是必然的。

案例：IBM

- ◆ 而每一名员工工资的涨幅，会有一个关键的参考指标，即**个人业务承诺计划（P B C）**。每个员工都要在年初制定自己的P B C，相当于立下一年期的“军令状”。**制订P B C时，需要个人与其直属经理共同进行商讨**，这样可以使个人计划与整个部门计划相融合，以保证其切实可行。
- ◆ P B C的考察主要**从业绩完成情况、执行力度和团队精神三个方面进行**，到年末，直属经理会给下属的P B C打分；同时，下属也会对直属经理的P B C打分。要想在P B C上取得高分，就必须确实了解自己部门的运作目标，掌握工作重点，发挥团队精神，并彻底执行。

案例：阿里巴巴

- ◆ “在阿里巴巴集团的管理文化中，很重要的一条是相信员工。阿里的人才观念坚信，很多小白其实是放错了位置的明星。”

案例：阿里巴巴

◆ 一、阿里怎样做新人培训

- ◆ 新员工进入阿里之后，都会经历三个时期的培训。首先是入职后27天的专职培训，在这27天之内，新员工将接触到三大类培训，即文化制度类、产品知识类、技能心态类，这三者的课程比例分别是42%、28%、30%。

案例：阿里巴巴

- ◆ 上岗后，新员工还将接受3-6个月的融入项目培训。接下来，在一年之后、三年之后和五年之后都分别有不一样的培训内容。
- ◆ 阿里的人才观念坚信，很多小白其实是放错了位置的明星，因此在阿里人才培养中，最重要的一环便是轮岗。

案例：阿里巴巴

◆ 二、阿里打造文化的五大工具

◆ 阿里巴巴在企业文化的打造上，主要运用五大工具。

案例：阿里巴巴

- ◆ 1、文化道具
- ◆ 阿里巴巴会借助一些“**物语**”来与员工的心连接，通过**借物管心**。比如，淘宝的所有员工都要学会倒立，淘宝希望员工能够在工作中换个角度看问题。

案例：阿里巴巴

◆ 2、传承布道

- ◆ 阿里认为，价值观的宣导和传递需要在企业内部形成一定的传播机制，员工不应是卫道士，而应该成为布道者。比如阿里对老员工的管理，一个值得注意的细节是，在阿里，只有五年以上的老员工才能佩戴橙色的工牌，这个工牌只针对工龄，跟职位并无关系，这是阿里给老员工的一种荣誉和尊敬，同时也是激励着老员工主动去传播企业文化。

案例：阿里巴巴

- ◆ 3、制度与文化的协同
- ◆ 阿里认为，缺乏制度保障的文化是空洞的，缺乏文化支持的制度是乏力的。例如，当严重违规的人员被开除之后，阿里一般的做法是，在一定范围内为员工还原事情本来的真相，而不是让谣言继续传播。

案例：阿里巴巴

◆ 4、固定仪式

- ◆ 每年的5月10日，是阿里集团集体婚礼的日期，无论多忙，马云都会亲自来主持婚礼。事实上，5月10日对阿里有着重大意义，这一天是阿里战胜“非典”的日子。除了集体婚礼之外，这一天还是阿里开放日，在开放日，阿里员工可以带家属一起上班，也可以带上自己的宠物一起到公司。

案例：阿里巴巴

- ◆ 5、故事传播
- ◆ 阿里的**每一个管理者都要成为故事的发现者、收集者和传播者**。新员工入职之后，一般都会听到几个故事，有的是当年创业艰辛的，有的是努力工作的。除了讲述之外，阿里还会将自己员工的故事拍成视频，给其他员工做激励。

案例：阿里巴巴

◆ 三、鼓励轮岗

- ◆ 在阿里巴巴的管理体系中，对人才是特别敏感的。阿里巴巴有一套自己的人才盘点体系，即30%是最有潜力的，60%是潜力一般的，10%是没有潜力的。
- ◆ 每位主管都要给自己的下属打分，并根据361原则对员工素质进行强制排序，这是阿里巴巴绩效管理中特别重要的一点，他们强调的是管理者的责任，就是让主管不断地关注下属。

案例：阿里巴巴

- ◆ 阿里巴巴人才管理中最为外界所知的一点是**鼓励轮岗**，这意味着，**一位员工的能力并不是一位主管说了算，而是多位主管共同评价的结果**，这就让员工得到了相对公平的评价。阿里巴巴员工的盘点是随时进行的，主管可以每天对其员工进行评价，甚至可以记录下具体事件，而**每换一次主管就会获得一次评价**。
- ◆ 每年，阿里巴巴都会有20%的人被评为优秀员工。一个企业的优秀员工，20%的比例是最适合的。这20%的员工将成为公司的正能量，这部分正能量又会影响着60%的人跟随过来。

案例：阿里巴巴

- ◆ 同时，优秀员工和普通员工之间的收入设定了较大的差距，这个差距激励着60%的员工向前冲，整个人才体系形成一个逆流，不给不思进取的员工留下温床。
- ◆ 相反地，一个企业一旦有15%的员工是负能量，那么这个企业就会非常危险。负能量员工的比例一定要控制在10%以内，适时地干掉5%最负能量的员工。
- ◆ 在阿里巴巴的每个业务部门，都相应地设立了“政委”这个角色，“政委”的主要任务就是传播阿里巴巴的价值观。员工的价值观在一定程度上决定了员工的工资、奖金以及晋升。

案例：阿里巴巴

- ◆ 阿里巴巴将员工的能力评价分为三层，包括**价值观、流程能力和专业能力**。其中，价值观的审核占据了基础能力的75%，其次是流程能力15%，以及专业能力10%。

案例：阿里巴巴

◆ 四、相信员工

- ◆ 每天9点上班的阿里巴巴，电梯最拥挤的时段却出现在9点半到10点之间。在阿里巴巴，**员工并不强制打卡**，这就是为什么在上班时间在咖啡馆和健身房还能看到阿里员工的影子。
- ◆ **企业文化是习惯，企业文化最终是落实在行为当中的。**

案例：阿里巴巴

- ◆ 在大多数人的观念里面，民营企业的企业文化大多数是由老板决定的，但在阿里巴巴的管理中，他们所遵循的是“企业文化体现在员工行为上，需要发挥群体的力量。”
- ◆ 在阿里巴巴集团的管理文化中，很重要的一条是相信员工。公司对员工迟到并不敏感，背后就是对员工的信任。

案例：阿里巴巴

- ◆ 更具体的做法是，阿里巴巴对加班的员工提供免费晚餐，享受免费晚餐并不需要上级的审核。当然，不需要审核的免费晚餐自然会有人蹭吃，但阿里巴巴的管理哲学是选择相信员工，“天天蹭吃又不加班，自然会有人说你”。另外一个不需要审核的福利是，只要怀孕的员工，每人可以领两件孕妇装。“企业文化落到实处就是相信员工，相信员工是很重要的企业文化。”

案例：阿里巴巴

◆ 案例点评

- ◆ 一谈到绩效管理，大家最容易联想到的还是各种各样的绩效考核制度和工具以及绩效管理工具——目标管理、KPI、BSC等，反而忽视了一个重要的大前提，就是企业文化的作用。阿里巴巴有数十万名员工，阿里巴巴成功地运用了企业文化这把利剑。绩效管理，本质上是对人的管理。而文化对人的影响力远远大于用各种绩效指标对于人的约束力。文化的影响力可以使人发生内在的转变，由“他律”变为“自律”。

企业文化建设三个方面

- ◆ 第一，企业文化建设以制度为保障。缺乏制度保障的文化是空洞的，缺乏文化支持的制度是乏力的。如阿里巴巴新人培训文化制度类的课程占到42%的比例、老员工橙色工牌制、能力的评价机制方面把价值观占的比例提高到了75%。

企业文化建设三个方面

- ◆ 第二，**企业文化建设要落实到习惯上**。制度是基本保障，而习惯的养成是让企业文化真正落地的有效手段。好的习惯可以持久地产生好的行为，而有好的行为才能产生好的绩效。

企业文化建设三个方面

- ◆ 第三，企业文化建设的具体方式多样化。例如，阿里巴巴的核心文化之一是相信员工，要建设好这一条核心文化采取的方式有不强制打卡、对加班的员工提供免费晚餐但不需要上级的审核，怀孕的员工可以领两件孕妇装也不需要审核等等。
- ◆ 还可以……

基于组织文化的绩效管理贯穿于人力资源管理全过程

谢谢大家！