

首发于  
JOSHBERSIN.COM

# 后疫情时代的绩效 管理

适应性规则



此文最初以英文发表在2021年7月的《Post-Pandemic Performance Management》报告中, 作者为Josh Bersin。

能把绩效管理流程做好的公司并不多，甚至可以说是屈指可数。德勤公司的一项研究揭示了一个出人意料的事实，绩效管理的净推荐值<sup>1</sup>负60分，是最受鄙视的人事工作<sup>2</sup>，没有之一。在疫情期间，人力资源高管不断告诉我们，绩效管理流程必须更简单、更敏捷、更灵活，与业务相适配。

市面上的绩效管理工具和创意数不胜数，但哪些做法是行之有效的呢？在这份报告中，我们探讨了当下一些成功组织的绩效管理实践。除此之外，我们也将进一步揭示兼具适配性和灵活配置的技术，其通用实践如何使公司在绩效管理的道路上走得长远。

## 管理模式的演变

在长达二十年的绩效管理研究之后，我们得出的最终结论是：我们需要流程使人员保持一致、为他们提供明确的目标，并帮助他们做好本职工作。而当某项工作效果不佳时，我们希望这一流程能够识别绩效不佳的领域、为员工提供改进的工具，并适时决定在职人员是否适合这一职位。

多年来，管理原则已经发生了变化（见图1）。在二十世纪中期，公司的组织形式是工业机器，我们管理员工是为了提高运营效率。我们使用了诸如管理、劳动力等词汇，由经理来负责管理。在20世纪50年代到60年代，这一原则发生了变化，公司变成了以层级划分的企业集团。通用电气成为了大家效仿的榜样，我们都实行了“末位淘汰”（强制排名），以淘汰低绩效人员。

在20世纪80年代至90年代，随着市场之间的关联加强，互联网开始流行，一切都改变了。在谷歌和星巴克等公司的引领下，管理者开始为员工赋权，为他们提供丰厚的福利，并把创新和客户服务作为目标。此时，绩效管理从“竞争性评估”转向“辅导和发展”，我们开始专注于自下而上的解决方案。

如今，随着公司内部的层级制度越来越少、分布越来越广，组织的管理方式更需要成为网络状，而非金字塔状。我们需要设定和衡量目标，但要让每个团队决定如何实施各自的解决方案。另外，将成长型思维（持续学习）、（结合业务）自我调整和社会责任等概念嵌入其中。像联合利华、巴塔哥尼亚、强生和塞恩斯伯里这样的公司更加关注公司的命和目的，以推动成果。

图1：管理模式的演变

工业公司	层级分明的领导模式	合作式管理模式	网络式公司	同理心、信任、韧性、成长型
运营效率	利润、增长、财务工程	客户服务、员工作为领导	使命、目标和可持续性	公民意识、信任、成长、学习
工业时代 员工即工人	按目标管理	服务型领导模式 共同合作	为团队赋权	效率、健康、责任
安德鲁·卡耐基 亨利·福特	杰克·韦尔奇 彼得·德鲁克	霍华德·舒尔茨 史蒂夫·乔布斯	网飞、谷歌、 Facebook、亚马逊	联合利华、威讯通信、 巴塔哥尼亚、全食超市
公司为王	高管为王	人员为王	团队与团队领袖为王	个人、社区和家庭
20世纪50年代之前	20世纪60-80年代	20世纪90年代	当下	后疫情时代

来源：Josh Bersin研究中心，2021年。

<sup>1</sup>“净推荐值”是一个从-100到100的指数，衡量顾客向他人推荐某个公司产品或服务的意愿。它用于衡量顾客对公司产品或服务的总体满意度以及顾客对品牌的忠诚度。

<sup>2</sup>“高影响力绩效管理”研究，德勤咨询有限责任公司，2019年。

# 可信赖企业的绩效管理

那么,这一切与绩效管理又有什么关系呢?最好的绩效管理模式是那些能够支持组织管理方法和文化足迹的模式。

绩效管理模式跟随它们支持的管理模式演进。从自上而下的目标管理与工业公司僵化的年度审核表格,再到公司摒除一切、毫无评级的阶段,我们现在已经来到了持续和敏捷的绩效管理阶段。团队目标和OKR(目标与关键结果)是这个阶段的一部分,对发展和赋权的关注亦是如此。

尽管此次疫情可能对我们所有人(包括个人生活、职业生活和整个社会)都产生了负面影响,但它也在许多方面推动了我们的发展。绩效管理就是其一,我们被迫以跃进的方式向前迈进。然而,重新思考绩效管理的益处将产生超越当前环境的深远影响。事实上,疫情后的世界已经把我们带入了全新的绩效管理时代。许多公司重新设计了他们的方法,并且,我们的疫情响应卓越性研究表明,在这方面表现出色的公司在业务成果方面也有亮眼的表现,如财务绩效和客户满意度、创新和变革的敏捷性<sup>3</sup>。在关于员工体验的最新研究中,我们发现,信任和透明度是企业绩效、互动、留任率和创新<sup>4</sup>的最有力驱动因素。

在我们研究的72项组织实践中,创造一种人人互帮互助的文化是对结果影响最显著的驱动力。

一个好的绩效管理流程可以培育这种文化,尤其是如果该绩效管理流程并非建立在让人们相互竞争以获得更多金钱的基础上,而是注重信任、透明和协作<sup>5</sup>。在疫情的影响下,透明度和协作成为了新的硬通货。鉴于这些概念,一些公司正在探索新的绩效管理方法。

例如,百威英博和Atlassian都采取了持续的绩效管理方法,据此,他们奖励和表彰了在疫情中做出贡献的人员;员工们相互支持,以应对疫情期间工作和生活的双重挑战。传奇影业和微软公司正在基于疫情以自身文化为出发点审视他们所有相关的工作程序。IBM已经凭借其敏捷的绩效流程处于有利地位。CheckIn.com是另一个很好的例子。这家公司促进了员工投入,并允许员工实时调整优先事项。USI保险服务(以下称“USI”)、Pontoon和Generac(在第6至11页有详细介绍)已经在对他们的员工使用敏捷性目标,帮助他们在每天变化的工作中调整优先事项。

问题是,大多数公司还没有达到这一阶段。他们如何才能达到呢?

## 培育互帮互助的文化

### 创造了互帮互助文化的公司.....

超越财务目标的可能性比一般公司高 **4倍**

留住客户的可能性比一般公司高 **5.3倍**

员工互动和员工留任率可能性比一般公司高 **7倍**

被视为优秀工作场所的可能性比一般公司高 **7.5倍**

营造员工归属感的可能性比一般公司高 **10倍**

来源:“员工体验卓越性”研究, Josh Bersin研究中心, 2021年5月。

<sup>3</sup>“业务韧性与疫情响应卓越性”研究, Josh Bersin研究中心, 2020年9月。

<sup>4</sup>“员工体验卓越性”研究, Josh Bersin研究中心, 2021年4月。

<sup>5</sup>“员工体验卓越性”研究, Josh Bersin研究中心, 2021年5月。

# 技术的重要角色: 对灵活度的需求

“技术不是万能的,但正确的技术可以成为战略和方法变革的一大加速器。”当我们与USI的人力资源信息系统总监Helen Keating谈到她的公司在绩效管理转型中的下一步时,她这样说道。

确实如此。虽然战略不应被技术推着走,但一个设计良好、能够随着时间推移而适应方向变化的系统是绩效管理成

功的必要条件。为了使绩效管理能够适应员工队伍不断变化的需求和要求,技术本身也需要具有高度的可配置性和灵活性,并需要与其它相关的人才流程良好地配合。

为了支持这种新方法,绩效管理的技术市场已有了极大发展(见图2)。僵化的、自上而下的工具主要关注于人力资源控制,而且它们往往只是后台人力资源系统中建立的手工表格的自动化,这无法帮助员工改善工作方式。由于需要大规模地级联目标,其它平台应运而生。

图2:绩效管理市场的演变

工业公司	层级分明的领导模式	合作式管理模式	团队网络	可信赖的企业
自上而下的目标管理	分布式级联目标	剔除审核	持续的敏捷性绩效管理	团队的流动韧性
年度审核表格	绩效管理软件	跟进反馈	目标与关键结果/团队目标发展赋权	人工智能、组织网络分析、互动持续发展
20世纪50年代之前	20世纪60-80年代	20世纪90年代	当下	后疫情时代

来源: Josh Bersin研究中心, 2021。

随着公司剔除年度审核,很多新的技术供应商都开始专注于跟进和反馈。近日,对团队目标与发展的关注催生了更多技术来管理目标和关键结果,并与互动平台进行整合。

后疫情时代的绩效管理新世界让我们得以利用人工智能来发现被我们自身偏见所掩盖的洞见(比如我们团队中的无名英雄,他们为团队和客户的成功做出了贡献,但从未得到认可),人工智能也帮助我们用流程提示来为团队创造更多公平性。组织网络分析(ONA)能够帮助我们识别和了解一个组织内所有的不同联系和关系,并从那些与我们合作的所有人员那里获得反馈。

互动是关键。这就是为什么我们看到与其它的互动技术有千丝万缕的联系。这些透明度让员工对组织的信任增加,这反过来又推动了更高的绩效、更好的客户结果,以及更高的互动。<sup>6</sup>

最后,今天的技术可以帮助我们打破以前不同流程(如人才招聘、绩效管理、职业发展、领导力发展、发展计划、继任和人才规划)之间的孤岛,并帮助我们将它们连接起来,从而实现组织和个人的成功。

虽然有一些技术可以满足企业在绩效管理历程中某些阶段的特定需求(例如,那些已经将绩效管理方法转换为持续反馈和对话模式的企业,在这种模式下,他们的团队和协作推动了工作和绩效),但许多企业的情况是,他们的方法仍在不断发展中。

德勤广泛的基础绩效管理研究表明,只有不到十分之一的组织处于绩效管理成熟度的最高水平(在工作流中管理绩效)<sup>7</sup>。相反,许多公司正处于通往这种新方法的旅程中。因此,一种灵活、可配置性高、使公司能够随着管理方法的成熟而进行调整的技术,能在当下和未来带来最佳效果。

<sup>6</sup>“员工体验卓越性”研究, Josh Bersin研究中心, 2021年5月。

<sup>7</sup>“高影响力绩效管理”研究, 德勤咨询有限责任公司, 2018年。

与其在经理和员工准备好之前就把公司推向一个新模式，管理者应首先确保他们的技术是可适应的，并且是能够支持自身随着组织的需求变化而演变。这种技术将进一步推动工作和管理人才的新方式。2020年和2021年

的情况充分证明，业务优先事项可能随着环境的变化而发生极大转变。因此，有必要建立一个灵活的平台，具备扩展性以适应这种新环境。

## 利用技术来实现绩效管理之旅的各个阶段

根据一个公司在其绩效管理之旅中所处的位置，它将需要利用技术来做进一步提升。不是因为公司超越了旧模式而不得不转换平台，或者因为平台的功能超前，过快地将自己推向未来。而是选择一个灵活的平台，随着公司的方法

变得成熟，该平台随之改变，以适应不断变化的实践。

在图3，我们展示了如何利用技术进行绩效管理转型以及如何衡量成功。

一些公司需要花费数年时间来完成每个阶段，但正确的技术（即灵活的、可适应组织发展的技术）可以加速这些阶段，并进行快速的追踪改进。

图3: 将技术作为绩效管理成功杠杆的示例

绩效管理之旅的阶段	技术的作用	潜在的成功措施
<ul style="list-style-type: none"> <li>我们仍在使用电子表格!</li> <li>我们需要把绩效管理带到21世纪。</li> </ul> <p><a href="#">例: 详见USI成功案例</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>促进流程精简(目标、审核、薪酬)</li> <li>易于使用的系统</li> <li>为员工提供步骤指南</li> <li>为人力资源提供有意义的数据分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>来自员工、经理、人力资源部门的关于流程的反馈</li> <li>支持票据的数量</li> <li>流程完成情况的衡量标准(例如, 按时设定的目标)</li> <li>人力资源部门针对所创造见解的调查</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>我们已经有了年度审核流程。</li> <li>我们需要专注于一个更具持续性的绩效对话。</li> </ul> <p><a href="#">例如: 详见Pontoon成功案例</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过配置的工作流促进跟进</li> <li>让目标更敏捷和实时变化</li> <li>为经理、管理者和人力资源部门提供有意义的数据分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为寻求有意义的反馈而进行员工调查衡量(年度/员工满意度调查)</li> <li>为寻求反映实际工作的目标而进行员工调查衡量(年度/员工满意度调查)</li> <li>由经理和管理者组成焦点小组, 就所提供的衡量标准是否有用表达见解</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>我们正在进行敏捷的持续绩效管理。</li> <li>我们需要专注于持续的发展、互动和团队反馈、减少偏见, 并通过这一流程将其他人才部分连接起来。</li> </ul> <p><a href="#">例如: 详见Generac成功案例</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将绩效管理技术与学习技术、ATS(申请人跟踪系统)和人才管理系统连接起来</li> <li>利用技术支持员工流动和发展</li> <li>通过提示来打破反馈和绩效审核中的偏见</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对员工的能力、绩效、互动和留任率进行整合分析</li> <li>为寻求发展机会而进行员工调查衡量(年度/员工满意度调查)</li> <li>对绩效评级、薪酬和晋升的公平审查</li> </ul>

来源: Josh Bersin研究中心, 2021。

## 来自一线的学习经验

处于绩效管理之旅不同阶段的公司会采用不同的绩效管理方法,其共同原则是将可适应和可配置的技术作为关键的推动因素。让我们在接下来的内容中更深入地了解他们的案例。

## USI从电子表格转向敏捷的绩效管理

USI保险服务公司是世界上最大的保险经纪和咨询公司之一，为大型风险管理客户、中型市场公司、小型公司和个人提供财产和意外事故、员工福利、个人风险、项目和退休解决方案。USI的总部设在纽约瓦尔哈拉，连接着全球大约200个办公室的8000多名员工，为客户的本地、全国和国际需求提供服务。

2019年，USI将他们的绩效管理流程（包括目标设定与调整，以及包括员工自我评估在内的年终评估）从电子表格转移到了由Avature提供支持的首个线上系统。第一阶段旨在将以前的手工操作流程自动化，以提高透明度以及员工和经理在流程中的参与度，并为人力资源部门和管理者提供数据。

第一阶段在三个月内完成，以便启动2018年的绩效考核周期流程。虽然系统比电子表格有了显著进步，但员工们依然给出了许多进一步优化系统的建议。“许多员工表示，这个流程让人困惑；他们不知道要点击哪里，也不确定整个时间表和流程。”公司高级人力资源信息系统分析师Francesca Di Mattia说。

Di Mattia刚刚加入USI，并迅速掌握了Avature的情况，以便优化系统和流程。为了实现这一点，Di Mattia和她的项目团队聆听了各位利益相关者的建议：

- **人力资源部门。**首席人力资源官、人力资源业务伙伴和人力资源信息系统团队都有发言权，可以建议如何管理流程，为客户增加更多价值，给他们提供支持业务所需的東西。人力资源部门还重视该系统提供的數據隱私和安全。
- **员工。**USI绩效管理流程的目标是支持员工实现最佳绩效。为了实现这一目标，人力资源信息系统团队阅读了所有建议、问题和技术支持等相关邮件，以确定需要改进的领域。
- **经理。**为了让这个流程对经理更有用，易用性和简洁的流程是关键。管理人员提出了有关如何通过可操作的见解和数据更好地支持他们工作的意见，以推动优先事项的改进。

Di Mattia解释道：“每年，我们都会做一个事后总结，汇编所有的意见，并思考我们作为一个团队需要关注的重点是哪些。”事后总结包括查看成功的措施：从流程完成情况的衡量措施（如按时设定目标）到员工对系统的反馈，等等。

当第一阶段结束后，最大的反馈是，他们需要进行大幅简化、对整体流程的更多见解以及一个与USI的企业品牌相一致的门户网站。因此，人力资源信息系统团队开始着手这项工作。

“员工是我们的直接客户，他们针对如何使系统变得更好发表了许多意见，我们采纳了他们的建议并在系统中实施。”Di Mattia说道。

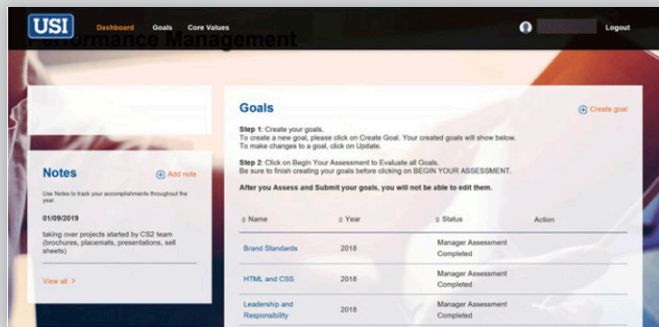
这些改善的效果十分显著。员工和经理们不再需要在系统中胡乱点击，然后再向人力资源部门寻求帮助，而是能在全新的精简系统中更好地准备执行他们所负责的流程。

在第二阶段，员工和经理们专注于通过系统导航和设定SMART目标，提供良好的反馈，以及进行公平公正的评价（见图4）。为了支持绩效流程，人力资源信息系统团队针对所有系统和流程元素提供了详细的培训材料和参考指南：从在哪里点击，到如何导航。

“与人力资源部门的合作让我们能够进行现场培训和演示，以帮助支持他们的团队。我们的支持让员工能做好其本职工作。”Di Mattia解释道。

在2020年的疫情给第三阶段带来了大规模的颠覆。第三阶段的一项改进是将现有的目标复制到下一年，这在目标和优先事项需要经常编辑的情况下很有帮助。USI的敏捷性目标设定方法在这变化多端的一年中十分奏效。

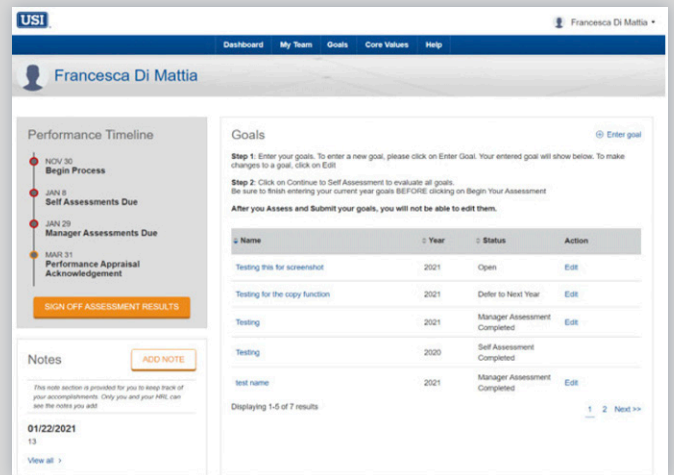
图4: USI绩效管理系统的第一阶段和第二阶段用户体验



来源: USI, 2021年。

针对2021年(第四阶段), USI计划引入系统支持的跟进功能。跟进功能多年来一直是USI绩效管理流程的一部分, 而通过Avature实施跟进将使这一流程更具持续性。

人力资源信息系统总监Helen Keating解释说:“我们正在计划利用该系统来推动和实现一个更具支持性的跟进流程。经理很容易忙于自己的工作, 并认为他们的团队成员都做得很好, 从而忘记持续跟进。”



虽然团队仍在摸索跟进的具体流程和形式, 但首要主题是给到经理和员工灵活度和支持。他们没有采用一个一刀切的流程, 而是计划使其适应每名经理和员工的需求。

使用Avature作为他们的系统有助于提高这种灵活度。Keating和Di Mattia都认为该系统是可配置的, 并正在与Avature开展合作, 为他们的业务需求创建解决方案。



## Pontoon通过绩效管理增加信任与透明度

Pontoon Solutions专注于外聘员工外包,通过咨询和服务帮助客户提供解决方案,解决他们的人才需求。作为一家在150个国家拥有2000名员工的全球公司,Pontoon希望加强他们的绩效审核流程。为了支持他们的员工并加强互动,他们希望转移到一个敏捷的平台,让每个人可以在任何地方进行实时访问。

三年前,Pontoon的全球人力资源主管Jenna Dobbins开始重新思考公司的绩效管理流程。Dobbins和她的团队不想要静态的目标、年中审核和年终评估,而是希望让目标更加敏捷,并与业务保持一致。如果没有系统的支持,这是无法做到的。而Avature很好地满足了这一要求。

作为其实施Avature人力资源信息系统和ATS(申请人跟踪系统)的一部分,人力资源团队开始配置一个敏捷的流程,其重点不是去填写人力资源表格,而是增加透明度和信任,从而带来文化上的转变。

Pontoon的全新强化绩效管理流程的要素包括:伴随频繁跟进的敏捷目标、能力与行为期望、反馈,以及来自组织中任何人员的赞扬。年中审核和年终评估会与公平公正的奖励相互连接起来。

使用像Avature这样灵活的线上系统带来了流程方向的转变。新的流程使敏捷的目标设定成为可能,而不是在每年设定一次目标后就全然忘却。

“当新的业务优先事项出现时,我们的员工只需进入系统并修改目标即可。这让他们有机会展示绩效以及他们为业务和客户取得的成就。”Dobbins解释道。

尽管这一流程对员工而言是全新的,但执行这一变化并不困难。新平台广受好评。“系统非常易于使用,员工很快就能适应。在最初提交到系统的6000个目标中,只有14人寻求了技术支持。”Dobbins说道。

纸质表格被认为是一种行政负担,员工认为新系统对他们有帮助。他们希望自己所做的重要工作能得到精确的体现。允许员工在一年中改变他们的目标显示了信任,而这正是Dobbins和她的团队想要营造的文化。

现在是他们实行敏捷性目标设定的第三年,这一流程的参与度非常高。这也帮助人力资源团队提升了角色。现在,他们可以了解到经理是否在为团队设定目标和支持团队方面有困难。

设定目标仅仅是信任和透明度之旅的一部分。每位员工都可以在系统中为组织内的任何员工和领导提供表扬和建设性反馈,员工亦可向任何共事者索取反馈。

“我们有时会听到人们说,他们不知道自己在项目上的表现如何。因此当员工完成一个项目后,只需向合作者发送反馈请求即可,这将有助于他们的学习和成长。”Dobbins表示。

当员工收到的表扬或反馈是非匿名的时候,这更加体现了信任和透明的原则。并且,他们的经理也可以看到。

“我们经常给出表扬反馈,从而鼓励那些我们想看到的行为。例如,如果我看到你的10名员工按时完成了合规培训,我会向你发出表扬。这将鼓励你下次也这样做,并且,它表明我注意到了这一点并且表示重视。”Dobbins解释。

在公司层面,表扬现已成为季度员工大会的重要部分。在最近一次员工大会上,300名员工因其贡献与出色的工作而受到表彰,这创造了一种认可的文化。

在系统中也会记录这些跟进,并用于帮助安排全年的工作。在年中审核流程中,经理会指出员工是否在轨道上,并支持那些需要更多帮助的人。在年终阶段,会有一个更正式的流程,包含四级评级,并且会对各个群组的评级进行校准,以确保它们公平公正。

薪酬与绩效评级相关,并围绕使奖励公平化提供强有力的指导。

目前,新方法效果极佳。经理可以在系统中查看仪表盘,帮助他们监测里程碑目标的完成情况。此外,他们还通过季度性互动调查来了解员工的感受。

今年, Dobbins和她的团队在良好的基础上扩大了目标设定, 包括将个人目标与公司的整体优先事项结合起来。这将有助于获得更好的视野, 了解每名员工的工作如何融入到更广泛的组织目标中。

另一个优先事项是继续教育员工, 让他们了解什么是好的目标, 以及如何设定和管理目标。

“这是一个旅程, 每一年我们都做得更好。如果没有Avature, 我们就无法做到这一切。Avature的系统十分灵活, 可配置性强, 我们的团队可以根据不断变化的业务需求轻松而迅速地对其进行调整, 而这创造了信任。”Dobbins表示。

## Generac通过一体化方案提升绩效

Generac控股集团通常被称为Generac，是一家财富1000强的美国制造商，为住宅、轻型商业和工业市场提供备用发电产品。Generac的电力系统可通过独立经销商、零售商和批发商购入。Generac的总部设于威斯康星州的沃基肖县，并在威斯康星州的多个地点设有生产设施，拥有约6500名员工。

Generac成立于1959年，有大约60个不同的系统来支持员工。这些系统大多是相互独立的，人们往往不知道该在哪里进行哪些操作。

几年前，人力资源执行副总裁Ronda Matschke和她的团队开始着手改变这种状况。Matschke专注于加强员工体验，希望为员工带来一个更一体化和更精简的方法。

“我们需要一个贯穿整个员工生命周期的综合人才系统，从他们对公司感兴趣开始，一直贯穿到退休。”Matschke说道。

由于Generac雇用的人员具有多样化的职位角色，从在生产现场工作的人员，到技术人才。因此，灵活性是理想系统的另一个关键考量因素。Avature是人才引进领域的一个强势品牌，在本次转变的探索中逐渐成为赢家。Avature的企业文化也与Generac十分匹配。

“我们制定了一个人才路标，从Avature的人才引进职能开始，其主要关注点是做好人才管理的生命周期。我们制定了路标，包括职业与发展、绩效管理、人才审核和继任管理。”Matschke解释道。

Generac人才管理流程的中心是人才简档，跟踪员工在Generac的整个职业生涯。员工首先要确定自己的技能、能力、职业愿景和发展重点。然后，经理会添加他们对业绩、潜力和作为继任者的安排等看法。

绩效管理只是一小部分。还有随着优先事项的变化而灵活敏捷的绩效目标，以职业和发展为重点的年中审核，以及年终绩效评估。该综合系统会对部门绩效和潜力评级进行校准，使人力资源部门和高管能够了解整个企业的人才管道健康状况。

“这个能够轻松配置的系统改变了我们的工作方式。此前，人力资源部门的每个员工都要花很多时间为校准会议整理纸质的评估报告，而现在，人力资源部门和经理只需在网上查看人才简档，并在人才映射过程中进行实时调整，所有这些工作都在一个简化的步骤中完成。”Matschke说道。

该公司获得了人才的动态情况，而非一个静态的视角。其益处十分显著：

- **针对人力资源：**它为全公司人力资源的每名员工平均节约了40个小时。人力资源业务伙伴现在可以减少手动更新人才数据的时间，而将更多的时间用于企业的人才咨询。
- **针对经理：**他们能更好地管理人才。在使用Avature之前，经理们认为这一流程十分耗时，而且绩效评级和潜力评估的发布也很难跟踪和维护。现在，经理可以在自己的组织内进行校准，并在需要时向人力资源部门寻求支持，以考量异常情况和例外情况。管理者们将自己视为人才的捍卫者，他们与团队共事，建立职业生涯，而不是纯粹地管理员工是否合规。
- **针对员工：**他们获得了一个更加动态的体验，这有益于人才周期，员工的目标会根据企业不断变化的需求进行调整。他们可以维持一份公开或私密的人才简档，其中包含他们的兴趣和愿景，并积极为自己的职业生涯和发展目标做贡献。

Generac的人才团队还做了其它的工作计划，以引入人才周期的其他组成部分。接下来是人才映射，将人才审核与继任计划连接起来。然后，关注点转向了个人发展。从前在平台上建立的基于价值观的全方位反馈流程将得到利用，为绩效和发展流程贡献更多的见解。

“我们还将引入一个灵活的个人发展计划流程，它将使员工概述其发展目标，并跨越多个绩效周期。随着员工在Generac内部不断变换角色，发展操作和计划也将伴随他们的整个职业生涯。”Matschke解释道。

来自员工、管理者和人力资源部门的反馈都是积极和正面的。这种成功很大程度上与综合人才管理战略方法有关。找到正确的系统来支持公司所期望的人才进化也带来了重大的影响。

“对我们来说, Avature的灵活性和可配置性改变了一切。当我们推出并微调流程时, 团队获得了自行改变配置的权利。人才管理团队已经能够利用可自定义的报告和仪表盘工具来简化人力资源合作伙伴的流程管理了。Avature拥有灵活性, 可以通过增强系统和用户门户来满足我们不断变化的需求。”Matschke说道。

# 结论

疫情导致了业务模式的大规模转型，催生新的工作方式和技术的创新方法。新的人才模式和流程也随之涌现。重新定义绩效管理又一次成为多数公司的必然之选，而技术在这一转型中起着关键作用。

正如我们的管理模式在不断发展，对绩效管理项目的要求也在不断变化。每个组织都处于其旅程的不同阶段。只需复制通用电气的模式就能获得成功的时代已经一去不复返了。今天，对劳动力的需求就像工作场合的人员一样多样化，一刀切和僵化的绩效管理方法已经不再可行。

如果您的员工和管理者正在寻找更面向业务和更灵活的优化系统，那么您需要的是一个允许轻松进行配置的系统，帮助整合过往不同的项目，并创造一个能让每个人都发挥最佳实力的体验。而这应是一个优秀绩效管理项目的目标。

## 关于 Josh Bersin

Josh Bersin是一位国际公认的分析师、教育家和思想领袖，专注于全球人才市场和影响世界各地商业劳动力的挑战。他研究职场、人力资源和领导力实践，以及广阔的人才技术市场。

他于2001年创立了贝新联合公司 (Bersin&Associates)，提供专注于企业学习的研究和咨询服务。在接下来的十年里，他将公司的业务覆盖范围扩大到人力资源、人才管理、人才引进和领导力。2012年，他将公司出售给德勤，当时公司被德勤称为Bersin™。Bersin于2018年离开了德勤。

2019年，Bersin 创立了 Josh Bersin 学院 (Josh Bersin Academy)，这是世界上第一个面向人力资源和人才方面专业人士的全球性培养学院，也是人力资源组织的转型推动者。该学院提供内容丰富的在线课程、精心策划的工具库和资源库，以及一个全球社区，帮助人力资源和人才方面专业人员了解在现代职场推动组织成功所需的最新趋势和实践。

Bersin 经常出现在人才和商业出版物上，如《福布斯》、《哈佛商业评论》、《人力资源主管》(HR Executive)、《快公司》(FastCompany)、《华尔街日报》和《CLO》杂志。他经常在世界各地的行业活动上发表主旨演讲，也是一位广受欢迎的博主，在 LinkedIn 上拥有80多万粉丝。

他获得了康奈尔大学的工程学学士学位，斯坦福大学的工程学硕士学位，以及加州大学伯克利分校哈斯商学院的工商管理硕士学位。

## 关于Kathi Enderes

Kathi是Josh Bersin学院的研究副总裁；她带领着人力资源、学习、人才和人力资源技术等所有领域的研究。Kathi曾任职于IBM、普华永道和安永，并于麦克森公司和凯撒医疗担任人才领袖，拥有20余年的管理咨询经验。此前，Kathi在德勤带领人才与劳动力研究，她领导了各种关于人力资源和人才的主题研究，并经常在行业会议上演讲。Kathi来自奥地利，也曾在维也纳、伦敦和西班牙工作，现居旧金山。Kathi拥有维也纳大学的博士学位和数学硕士学位。