阿里巴巴的績效管理是怎麼做的？

阿里巴巴
Alibaba

績效管理流程 | 績效考核組成 | 管理層與員工考核 | 績效結果運用

首先問一個問題

阿里巴巴的核心競爭力是什麼？

馬雲是這麼回答的：

「核心競爭力是阿里的價值觀。什麼是價值觀？就是思想，就是企業文化。績效管理為這個價值觀，為這個核心競爭力做出了貢獻。」

績效管理與核心競爭力

什麼是阿里巴巴的核心競爭力？

持之以恆的績效管理將為形成企業的不可替代的核心競爭力做出貢獻

績效管理與核心競爭力

阿里巴巴的績效負責人曾經說過，績效管理很簡單

績效管理其實就是日常管理。

績效管理與核心競爭力

結果要好，過程也要好，為過程鼓掌，為結果付酬。

今天的最好表現是明天的最低要求。

這就把績效管理的重點都談出來了。

績效管理與核心競爭力

什麼叫結果要好？

結果要好就是我們要追求好的績效的一個結果。

績效管理與核心競爭力

而過程呢？

過程就是講績效管理不能只注重結果，你還要注重過程。
所以結果和過程我們都是要的。為過程鼓掌，我們要鼓勵我們的員工，
在整個過程當中。作為經理要輔導員工，所以這是個日常管理。

績效管理與核心競爭力

還有一句「為結果付酬」，績效表現好的員工我們要進行獎勵，因為他作出了貢獻。

績效管理與核心競爭力

總結這段話，我認為績效管理管的不僅是結果，它管理的更是過程，它是一個結果加過程的管理，結果是what，過程是how，兩個結合起來，這才叫真正的績效管理。如果不管過程，那績效管理是做的不完整。

績效管理流程

績效管理流程

目標設定

自我評價

經理評估

HR審核·彙總審批

反饋·面談

績效管理流程

這個流程大家可以看到，從目標的設定，自我評價、經理評價、HR審核到績效反饋面談。其實大部分公司的流程都是這樣的，這個沒有特殊性。

要提醒大家注意的幾個點。

目標設定

自我評價

經理評估

HR審核·彙總審批

反饋·面談

績效管理流程

第一，目標設定

這個目標的設定是由經理和員工根據溝通，達成一致以後才設定的目標。這樣的目標才是有意義，才是員工認可的目標，這是第一點。

- **目標設定**
- 自我評價
- 經理評估
- 反饋·面談

績效管理流程

第二，自我評價和經理評估

為什麼考核中我們要讓員工自己給自己打分，這其實增加員工對績效管理的一個參與度，包括剛才的目標設定，我們也要讓員工來參與。

目標設定

自我評價

經理評估

反饋·面談

績效管理流程

第二，自我評價和經理評估

只有員工參與到這個管理當中，他才會認可這個流程。

員工積極參與目標的設定，自己也給自己打了分，他就非常清楚這個體系。

- 目標設定
- **自我評價**
- 經理評估
- 反饋·面談

績效管理流程

第二，自我評價和經理評估

這時候經理再給員工打分。根據公平公正的原則，經理打完分以後經理的分數不能馬上起用，他必須得到公司的審核，這裡有HR的審核最後公司批准，也就是說我們對經理也要把一個關。

- 目標設定
- 自我評價
- **經理評估**
- 反饋·面談

績效管理流程

第三，當然是績效的面談

所有考核的結果在公司同意之後，必須跟員工進行面談。

這個面談應該是一對一的面談，而且最好是當面，把這個結果告訴他。

目標設定

自我評價

經理評估

反饋·面談

績效管理流程

第三，當然是績效的面談

通過面談告訴員工，他的績效有沒有符合公司的要求

有沒有需要改善的地方，做的好的地方在哪裡。

所以，很多公司都有這個面談流程，需要問一下經理們有沒有做？

- 目標設定
- 自我評價
- 經理評估
- 反饋·面談

績效考核組成

績效考核組成

如圖大家可以看到

一部分是業績考核，這個是KPI，具體的工作，是量化的。

第二個部分是價值觀的考核，這個是非量化的。

績效考核組成

這兩部分各佔50%，而且強調價值觀考核不及格，那麼績效考核就不及格。
就是不管你的KPI完成的有多優秀，價值觀是一個門檻。
這說明阿里巴巴特別強調價值觀的考核，它不是一定要KPI有多麼優秀
但你的價值觀必須是要優秀的。

績效考核組成

價值觀的考核：價值觀六脈神劍

我們來看看馬雲提倡的價值觀，叫六脈神劍，這個六脈神劍在之前叫獨孤九劍。

這也是根據企業的發展重新更新制訂之後的六脈神劍。

這個六脈神劍佔50%的比例，我們來看下圖，它一共有六項。

客戶第一	關注客戶的關注點，為客戶提供建議和資訊，幫助客戶成長
團隊合作	共享共擔，以小我完成大我
擁抱變化	突破自我，迎接變化
誠信	誠實正直，信守承諾
熱情	永不放棄，樂觀向上
敬業	以專業的態度和平常的心態作非凡的事情

績效考核組成

1.客戶第一

現在很多公司把這個放在第一位，包括華為，包括我提到的很多公司。

2.團隊合作

現在沒有一個人可以完成完整的工作，大家都是配合工作。

績效考核組成

3.擁抱變化

因為現在的市場變化太大，所以變化也是很重要的。

4.激情

對工作的激情，我在微軟工作的時候，微軟的價值文化里面也有一個激情。

就是說進入微軟，要對微軟的技術有熱愛。

績效考核組成

5.誠信

這個也跟微軟一模一樣，是做人的底線，必須要誠實。

6.敬業

它講的是Professional，你的專業度 。 Loyalty，你對公司的忠誠度。

績效考核組成

價值觀的考核： 阿里巴巴為什麼要考核價值觀？

第一，年輕人剛剛從學校畢業出來，加入阿里巴巴，
他們的溝通技巧、團隊合作這些能力都是不夠的。
所以阿里巴巴需要從這些能力上去進行訓練和強化。

績效考核組成

價值觀的考核： 阿里巴巴為什麼要考核價值觀？

第二，很多年輕員工帶有自己的價值觀，他的價值觀可能是跟阿里不符的
如果你不去強化他，不去考核、培養他，最後員工個人的價值觀會沖散、沖毀公司的價值觀，這也是阿里巴巴這麼強調價值觀考核的原因之一。

績效考核組成

價值觀的考核： 這六個價值觀怎麼考核？

價值觀是比較模糊的。阿里巴巴考核每個價值觀都用「通關」的方式，有點類似打遊戲。每一個價值觀都有分數，舉個例子：

績效考核組成

價值觀的考核： 這六個價值觀怎麼考核？

來看一下它的客戶第一，客戶第一關大家可以看到，它的通關一共有五分。

績效考核組成

客戶第一

1分：尊重他人，隨時隨地維護阿里巴巴形象

2分：微笑面對投訴和受到的委屈，積極主動地在工作中為客戶解決問題

3分：與客戶交流過程中，即使不是自己的責任，也不推責

4分：站在客戶的立場思考問題，在堅持原則的基礎上，最終達到客戶和公司都滿意

5分：具有超前服務意識，防患於未然

績效考核組成

你必須要先滿足第一分，你得到第一分以後，才有機會去拿第二分。
第一分是你必須尊重他人，你做到這一點了才能向第二分進軍。
第二分是你能夠積極主動為客戶解決問題。
第三分是承擔自己的責任。第四分，站在客戶角度思考問題。
第五分，客戶沒有想到的，你也能想到，有超前意識。

績效考核組成

可以看到客戶服務的能力從一分到五分要求越來越高。

第二個價值觀是團隊合作，也是一樣的道理
一分到五分，然後根據你的能力來打分。

績效考核組成

團隊合作

1分：積極融入團隊，樂於接受同事的幫助，配合團隊完成工作

2分：決策前積極表達建設性意見，充分參與團隊討論；
決策後，無論個人是否有意義，必須從言行上完全給予支持

3分：積極主動分享業務知識和經驗；主動給予同是必要的幫助；
善於利用團隊的力量解決問題和困難

4分：善於和不同類型的同事合作，不將個人喜好帶入工作
充分體現「對事不對人」的原則

5分：有主人翁意識，積極正面地影響團隊，改善團隊士氣和氛圍

績效考核組成

一共是六個價值觀，每個都是五分，滿分應該是30分。
阿里巴巴決定27分以上的是OK，27分以下到18分的是要扣獎金的
18分以下就沒有資格評獎金了。

績效考核組成

價值觀的考核：價值觀評分的六步法

大家可能要問價值觀的考核是不是過於主觀呢？

績效考核組成

價值觀的考核：價值觀評分的六步法

確實可能存在這個問題，所以阿里巴巴也提出了價值觀評分的六步法。它對經理有要求，你平時要仔細觀察員工。

績效考核組成

價值觀的考核：價值觀評分的六步法

然後，你要真針對每一條給員工打分。這樣打出來的才會是公平公正你要在團隊裡做比較。所以對經理的要求是非常高的。

績效考核組成

績效評分需要注意的點

價值觀評分6步法：

1. 平常觀察到員工某一種行為時，一定要問自己，這是怎樣的水平
   就某個案例很困惑時，請找你的上一級主管或HR討論
2. 評估時，針對每一小條給員工打分
3. 每一條總分出來後，團隊成員之間做一個比較，看打分是否合理
4. 6條總分出來後，團隊成員之間做一個比較，看打分是否合理
5. 準備和員工溝通遭遇到的問題，若感到很困難，請找你的上一級主管或HR討論
6. 和員工對話時，立場堅定，信息明確

績效考核組成

績效評分需要注意的點

其他注意事項：

- 功夫在平常；平時關注細節，細小的行為，表明自己的態度
- 員工會感覺自己受到關注，主管的關注對於員工的肯定是很實在的
- 有時間、有地點、有事件、有評論

管理層與員工考核

管理層與員工考核

阿里巴巴的管理人員和員工是分開考核

管理人員

第一部分，定策略

它考核的是管理人員戰略管理能力。

第二部分，建團隊

考核的是團隊帶領團隊，管理團隊的能力。

第三部分，拿指標

具體的一些財務指標，工作量化的指標。

管理層與員工考核

這三個部分總分加起來是一百分，流程如圖。
也是年度的一個戰略分解，分目標，最後綜合打分。

最後進行強制分佈，2-7-1
就是20%的優秀，70%的中等，10%的需要改善

管理層與員工考核

員工

員工也會有一個制度的打分，制度打分一年四次。
最後也是按照強制分佈的方式來進行排序。
所以,員工考核和經理考核在KPI上是不一致的，但是在整體流程上是一致的。

管理層與員工考核

業績表現
performance

12月-1月，部門經理制定目標
和溝通書面或郵件通知和確認

價值觀表現
Value

業績和價值觀各占50%
每季度第一周完成(PA表)
充分溝通達成共識
全年業績為四次的溝通
部門內2-7-1排序

管理層與員工考核

考評體系

根據50%的業績和50%的價值觀，最後阿里巴巴把所有員工，放到了這張人才管理地圖上。

performance
業績

WILD DOG 野狗		STAR 明星
	BULLRING 牛	
DOG 狗		RABBIT 兔子

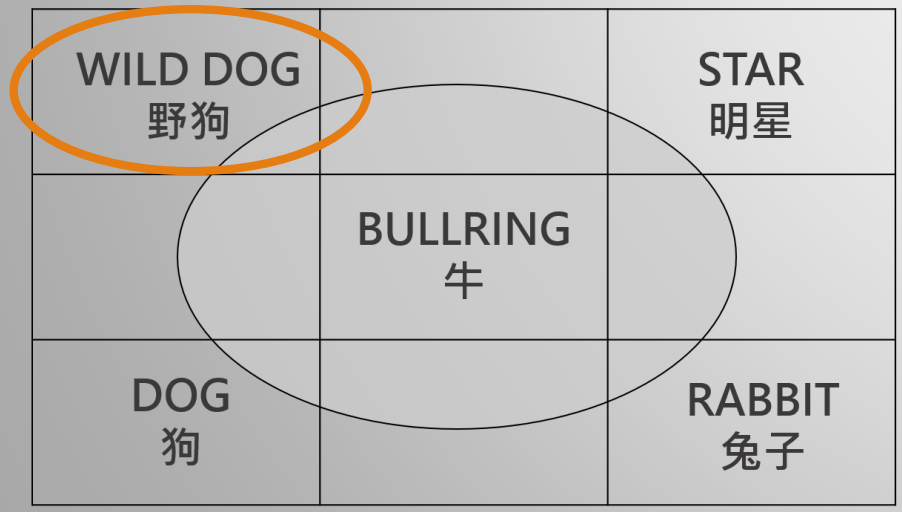
Value
價值

管理層與員工考核

員工

這張人才地圖我把它稱之為動物園人才地圖。

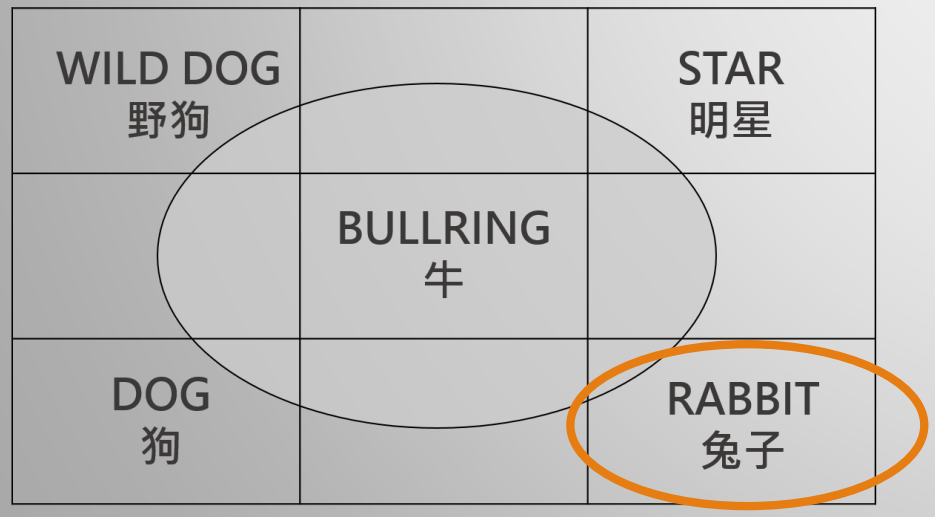
左上方的這個叫野狗，野狗是什麼？野狗業績非常好，但價值觀不是非常好，這些人不符合價值觀，他銷售額最高，我們也不能要他。阿里巴巴的野狗是要趕出去的，不符合價值觀的人是不能留在公司。



管理層與員工考核

右下方是隻小白兔。這個小白兔價值觀完全符合公司，但是業績非常差，這些小白兔也就是我們說的老好人。馬雲說了，公司不能養老好人，業績不好，我不能一直養著你，所以如果是小白兔，也有可能會離開公司。

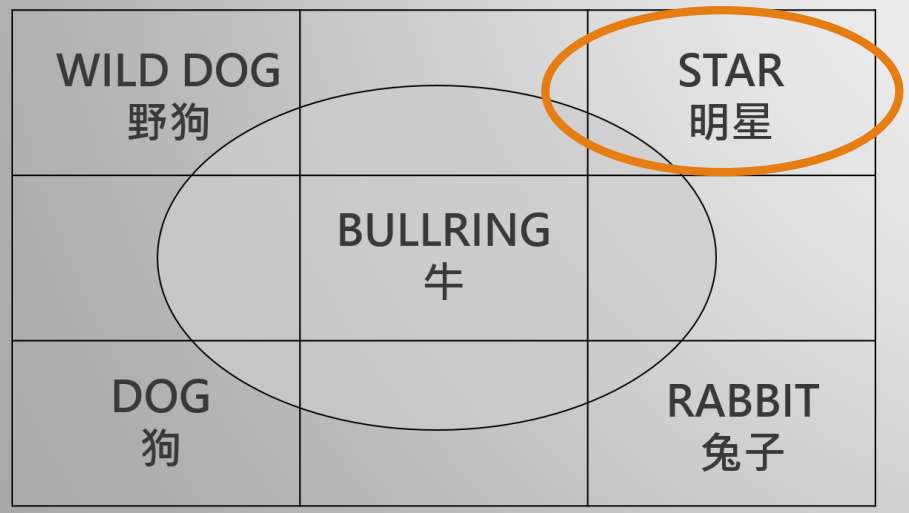
但是對於這些小白兔，因為價值觀比較好，所以他們離開公司以後，如果未來的能力上升了，他們可能還是會回到阿里巴巴，阿里巴巴是歡迎的。



管理層與員工考核

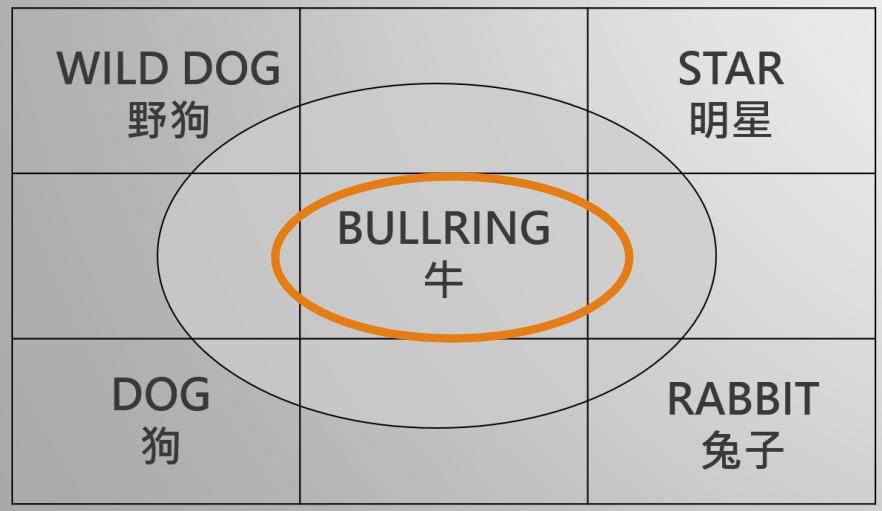
右上方是STAR，是明星，他們業績也好，價值觀也符合。

如果要比作動物的話，我們把它稱之為獵狗。
獵狗是公司最歡迎的，這些人肯定是要得到更多的獎勵，更多的晉升。



管理層與員工考核

中間的一個圓圈，這是什麼？這是大部分人，老黃牛。
老黃牛業績也不錯，中等，符合要求，價值觀也符合要求。
這些人也是公司大量的中流砥柱。

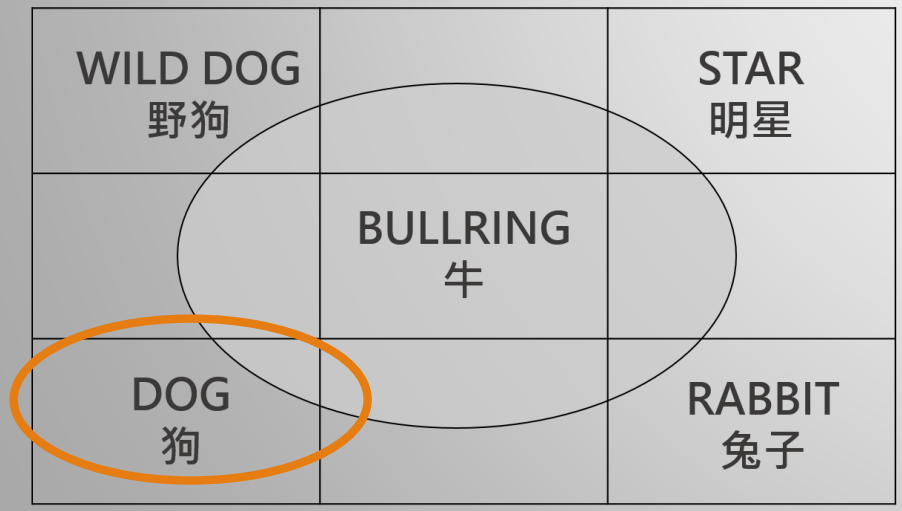


管理層與員工考核

最後一部分就是左下方的DOG。

DOG業績不好、價值觀也不好，對於這些人怎麼樣？

把他們請出公司。



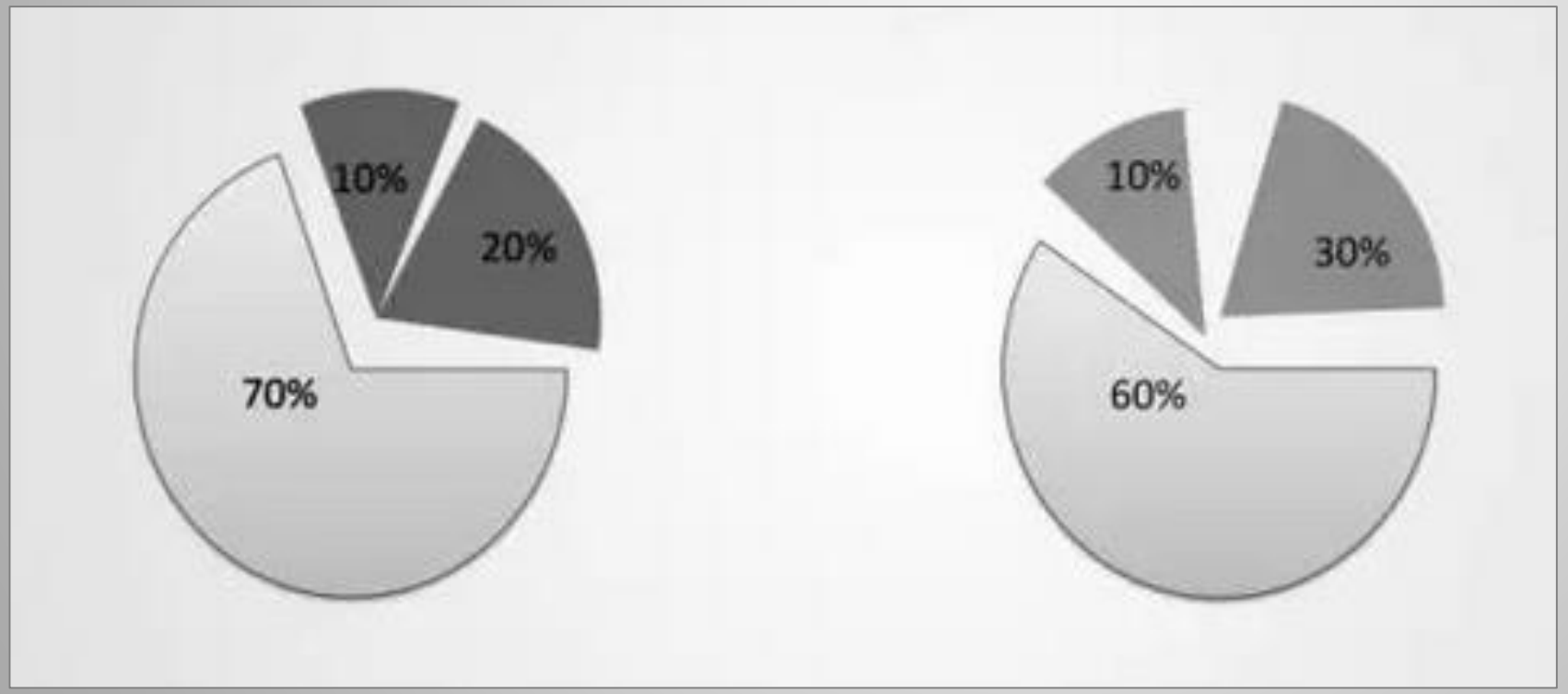
強制分佈

阿里巴巴也是用強制分佈的，我們上一次說過，GE是強制分佈的發起人。

阿里巴巴的強制分佈也是堅決執行的，下面這張圖裡面
有兩個圖一個是2-7-1，是它最早執行的強制分佈。

管理層與員工考核

現在他們執行的是3-6-1，30%的優秀，60%的中等，10%的不符合。
所以從這個變化可以看出來，優秀傑出部分的人員在增加。
是為了鼓勵更多的員工，把他們放在一個好的考核檔期裡面。



績效結果運用

管理層與員工考核

績效結果的運用，一共有四部分，以及兩個原則

管理層與員工考核

加薪/
股票期權

獎金

培訓機會

晉升與輪調

獎勵必須基於公司當年目標全面實施的基礎上得以實施

獎勵將堅定不移向優秀員工傾斜

管理層與員工考核

從2010年開始，阿里巴巴的年終獎跟基本工資脫鉤，什麼意思？

一個兩萬元基本工資的員工，和一個兩千元基本工資的員工，
大部分公司的年終獎制度是什麼？是以這個作為基數來評定的。

這樣的話，工資少的員工，年終獎永遠是低的。

管理層與員工考核

但是阿里巴巴把這個脫開。
他們看貢獻，兩萬的員工和兩千的員工，如果貢獻是一樣，他們的年終獎一樣，這是在打破原有的offer帶來的年終獎的不平等。

關於績效考核，馬雲有一段話，我希望來跟大家分享。

管理層與員工考核

KPI就像檢查身體的各項指標，它不應該是我們追求的目標而應該是公司健康的象徵和結果。完成了KPI絕不等於萬事大吉了，就像身體某些時候指標正常不等於健康一樣。我們要為我們的Mission、Vision和Dream去奮鬥，而不是為了完成KPI任務。

管理層與員工考核

馬雲希望把自己的企業作為一個黃埔軍校，為中國來培養一些CEO管理人才，他希望自己做首席的教育官，分享他的經驗。我們知道他搞了一個湖畔大學，招收CEO，然後去分享經驗，讓他們學習。馬雲的願景還是非常遠大的。

總結&可能出現的改變

總結&可能出現的改變

第一點：價值觀的考核打了50%的權重

說明它注重文化，注重員工的思想與能力，更勝於KPI。

第二點：人才考核

它把人才比喻成各種各樣的動物。這樣的理念比較容易在員工、經理中間去灌輸。

第三點：激勵

它希望打破高工資與低工資的距離，平等的根據貢獻來發獎金。

我覺得這三點是值得我們學習與借鑒的。

總結&可能出現的改變

可能出現的改變

每家公司的績效考核其實都是在不停的調整中。
阿里巴巴去年的時候，宣布過未來的績效考核也可能會進行調整。
它會用一種案例制的考核方式。

總結&可能出現的改變

可能出現的改變

什麼是案例制？

案例制就是你的考核必鬚根據你事實發生的一些事情來考核。
比如說有些公司它是用項目制考核，就是在事實的基礎之上。

總結&可能出現的改變

可能出現的改變

他們未來的考核可能側重在三個維度——

第一個維度是創新，這個對互聯網行業是非常需要的。

第二個維度是協同，團隊合作。

第三個維度是未來性，他們希望未來的考核更有前瞻性
看到未來的一些東西。

阿里巴巴的績效管理是怎麼做的？

阿里巴巴
Alibaba

績效管理流程 | 績效考核組成 | 管理層與員工考核 | 績效結果運用