

目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	1
1.2.1 理论意义.....	1
1.2.2 现实意义.....	2
1.3 研究内容和方法.....	2
1.3.1 研究内容.....	2
1.3.2 研究方法.....	3
1.4 主要创新之处.....	3
第 2 章 文献综述与理论基础.....	5
2.1 文献综述.....	5
2.1.1 国外文献综述.....	5
2.1.2 国内文献综述.....	6
2.1.3 文献评述.....	9
2.2 理论基础.....	10
2.2.1 绩效.....	10
2.2.2 绩效管理.....	11
2.2.3 绩效管理工具.....	14
第 3 章 支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理现状.....	16
3.1 支付宝 A 商业线 HRBP 概况.....	16
3.1.1 发展历程.....	16
3.1.2 企业文化.....	16
3.1.3 组织架构.....	17
3.1.4A 商业线 HRBP 人员现状.....	18
3.2 支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理概况.....	19

3.2.1 绩效计划	20
3.2.2 绩效实施和考核	22
3.2.3 绩效反馈与沟通	23
3.2.4 绩效结果运用	24
第 4 章 支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理存在的问题分析	25
4.1 问卷调查和分析	25
4.1.1 调查对象和形式	25
4.1.2 调查内容	25
4.1.3 信度和效度分析	25
4.1.4 问卷调查结果分析	26
4.2 调研访谈	30
4.2.1 访谈对象和形式	30
4.2.2 访谈题目	30
4.2.3 访谈内容	30
4.2.4 访谈内容分析	32
4.3 绩效管理存在的问题分析	32
4.3.1 绩效考核方式跟不上业务升级变化	32
4.3.2 绩效指标内容未与战略方向达成一致	33
4.3.3 绩效考评中对工作过程评价较少	33
4.3.4 绩效沟通与反馈意识不足	34
4.3.5 绩效结果应用单一	34
第 5 章 支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理优化策略和保障措施	36
5.1 支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理优化目标和原则	36
5.1.1 绩效管理优化目标	36
5.1.2 绩效管理优化原则	36
5.2 支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理优化策略	37
5.2.1 调整绩效考核方式	37
5.2.2 制定以战略和 HRBP 关键职责为基础的绩效计划	38
5.2.3 增加绩效考评中对工作过程评价和业务团队满意度评价	44

5.2.4 推动积极的沟通意识和以支持为目的的绩效沟通	45
5.2.5 加强以激励和绩效提升为方向的绩效结果运用	46
5.3 支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理优化保障措施	46
5.3.1 高层领导支持	46
5.3.2 人员保障	46
5.3.3 制度保障	47
第 6 章 结论与展望	48
6.1 研究结论	48
6.2 不足与展望	48
参考文献	49
附 录	52
致 谢	56

支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理优化研究

摘要

绩效管理是企业运行发展的重要环节，高效的绩效管理能够激发团队组织自驱力和活力，是提高人力资本价值并保障组织目标得以实现的有效管控手段。在互联网行业，人力资源三支柱模式越来越盛行，尤其是 HRBP（人力资源业务伙伴）在组织的重要性越来越明显。HRBP 是组织绩效管理的推动者，其自身的绩效管理也越来越重要，只有 HRBP 的绩效管理做得越专业才能更好地推动组织整体的绩效管理。随着互联网的发展变化和对 HRBP 的要求越来越高，HRBP 原来的绩效管理模式已经不能适应当前的绩效管理需要，只有找到能够激发 HRBP 能力的关键点才能更好地发挥 HRBP 岗位绩效管理和组织绩效管理的能力。

支付宝是一家典型的互联网平台型公司。其旗下的 A 商业线成立时间不长，HRBP 岗最初的绩效管理运用较好，但随着新业务增加和老业务走向深水区后，HRBP 团队的绩效管理不太理想，影响对 HRBP 团队的工作结果判断导致绩效管理效率下降。因此本文以支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理现状为背景，首先运用文献研究法，了解最近几年有关绩效管理优化研究，为本文的绩效管理优化研究提供理论基础和借鉴方向。其次通过调查问卷和访谈法研究支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理现状及原因，层层分析绩效管理存在的主要问题。再次提出优化策略，通过调整以自驱为核心的 OKR 为绩效考核方式、制定以战略和 HRBP 关键职责为基础的绩效计划、增加绩效考评中对工作过程评价和业务团队满意度评价、推动积极的沟通意识和支持为目的的绩效沟通、加强绩效结果在激励和绩效提升方面的运用。最后从高层领导支持、责任团队保障、运行机制保障三方面制定措施促进优化方案的落地。

本文的研究目的，一方面用于解决本公司在 HRBP 的绩效方面存在的问题，构建更加合理、更加符合战略需要和业务团队要求的绩效管理制度，激励员工提高工作积极性和工作效率，实现战略目标上下贯通，聚焦重点工作，促进绩效工作的有序和有效开展。另一方面，希望本文能够给互联网类似 HRBP 团队绩效管理提供设计思路和参考方案。

关键词：支付宝 A 商业线；HRBP 团队；绩效管理；OKR

RESEARCH ON OPTIMIZING PERFORMANCE MANAGEMENT OF HRBP FROM DIVISION A OF ALIPAY INC

ABSTRACT

Performance management is an important component in the operation and development of enterprises. Efficient performance management stimulates the initiative and vitality of the team, serving as an effective control means to enhance the value of human capital and realize organizational goals. In the Internet industry, the three-pillar model of human resource is becoming increasingly popular. Especially, the importance of Human Resource Business Partner (HRBP) in the organization is prominent day by day. Only professional performance management of HRBP can facilitate the overall performance management of the organization. With the evolving Internet and ever stringent requirements for Harpeth original performance management model of HRBP can no longer satisfy the current needs of performance management. Only by identifying key elements that can unleash the prowess of HRBP can we give full play to performance management of HRBP and organizations.

Division A is a recently set up by Alipay INC, a typical Internet platform company in China. At first, the performance management of HRBP was efficiently implemented. However, with the expansion of new business and the in-depth promotion of existing business, the performance management of HRBP tends to be unsatisfactory, affecting judgement of performance of the HRBP team and resulting in a decline in the management efficiency. Therefore, in the context of the current situation of performance management of HRBP from Division A of Alipay INC, this paper first expounds on the optimization of performance management in recent years through literature review, which provides theoretical basis for and is of reference significance to the research of performance management. Second, the current situation and causes thereof of the performance management of HRBP from Division A of Alipay INC are made clear through questionnaire and interview, and main problems in the performance management are analyzed step by step. Next, The optimization scheme is proposed once

again by adjusting the self-driven OKR as the performance appraisal method, making a performance plan based on strategy and key responsibilities of HRBP, increasing the evaluation of work process and business team satisfaction in performance appraisal, building awareness of positive communication and making performance communication for the purpose of support, and strengthening the application of performance results in motivation and performance improvement. Finally, to ensure the smooth implementation of the performance optimization plan, supporting measures are proposed at the superior, organizational and institutional level by taking the successful experience of other divisions for reference.

The research in this paper aims to address the performance management of HRBP and build a more reasonable performance management system that meets the strategic needs and requirements of the business team. This is to motivate employees to improve their work enthusiasm and efficiency, achieve strategic goals, focus on key tasks, and complete tasks in an orderly and effective way. On the other hand, I hope this paper can provide design ideas and reference solutions for performance management of similar HRBP teams in the Internet-based companies.

Key words: Division A of Alipay INC; HRBP team; performance management

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

当代背景下，企业对人力资源管理的重视和意识空前增加，很多企业如阿里、腾讯、华为、美团、京东等大平台纷纷引入人力资源三支柱管理模型^①。其中 HRBP 在企业战略落地、业务管理、组织变革、文化宣贯方面起着不可或缺的作用。但 HRBP 工作专业度强，服务规模大，效率要求高，如何通过绩效管理激发工作热情和投入，保持高质量的工作输出至关重要。

支付宝 A 商业线于 2020 年底成立。A 商业线的目标是增加线下支付占比，打破与竞对的占比格局。A 商业线 HRBP 团队规模较大，组建时实行以岗位职责为基础的 KPI 考核方式，绩效指标为懂业务、促人才、提效能、推文化四个指标。队伍搭建之初绩效管理效果较好，但随着组织和业务的不断变化，HRBP 的负责的区域和业务也在不停地变化，HRBP 原有工作模式被打破，面临复杂多变且挑战更高的工作，但绩效管理一直没有变化让大部分 HRBP 不满，影响工作积极性。已经出现了小部分 HRBP 离职或有离职倾向的现象。一方面因为绩效导向不明确让 HRBP 在开展工作时会出现与业务团队工作相悖的情况，引发与业务团队的矛盾。另一方面 HRBP 根据组织和业务发展采取措施和行动，尽心尽力后也没有得到相应的肯定和回报势必会引发冲突矛盾等管理问题。如此，HRBP 的绩效管理调整势在必行。

HRBP 是公司绩效的推进者，在自身的绩效管理方面也要精益求精。本文基于支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理现状，采取问卷调查和访谈法诊断 HRBP 绩效管理过程中的问题并进行原因分析，结合组织战略提出优化方案和保障措施，希望能对支付宝 A 商业线的 HRBP 绩效管理优化起到一定的作用。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

^① 人力资源三支柱管理模型，是 IBM 基于人力资源管理大师戴维·尤里奇的思想，结合自身人力资源转型实践提出来的。主要包含 3 个部分：专家中心（COE, Center of Expertise）、业务伙伴（HRBP, Business Partner）和共享服务中心（SSC, Shared Service Center）。以三支柱为支撑的人力资源体系源于公司战略，服务于公司业务，其核心理念是通过组织能力再造，让 HR 更好地为组织创造价值。

人力资源管理中的绩效管理是整个过程中的重要组成部分。不管在传统行业还是在互联网行业都对企业起着很重要的作用并在不停地更新迭代以适用于不同阶段和规模企业中。在当今的互联网企业中普遍实行的三支柱模式是在传统人力资源管理模式下进行的重构^[6]，在三支柱模式下 HR 部门的重要性越来越高，HR 部门中占比较大的是绩效管理工作并通过绩效管理推动组织提升工作效率。随着组织不断变化和发展，绩效管理也要不断变化升级迭代。本文以支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理优化研究作为 HRBP 部门的绩效管理优化的践行和尝试，通过查询国内外学术对 HR 岗位的绩效管理研究相对比较少，本文通过结合相关绩效管理理论，对课题进行深入研究，提出对 HRBP 绩效管理优化的合理建议，希望能为丰富 HRBP 岗位的绩效管理优化理论起到一定的补充作用。

1.2.2 现实意义

本文通过对 HRBP 绩效管理进行研究，发现在 HRBP 绩效管理中有很多问题。支付宝践行“大中台，小前台”的治理策略，在人力资源管理领域中 COE、SSC 和 HRBP 是阿里人力资源管理的“三驾马车”，三支柱模式下 COE 和 SSC 成为 HRBP 的大中台，而 HRBP 作为前线业务伙伴，最贴近业务，负责给中台反馈和传递前线业务信息，HRBP 的工作效能越高，中台的政策越及时准确，人力资源管理整体水平越高。本文通过对 HRBP 的绩效管理提出优化方案，尝试着解决 HRBP 绩效管理问题对绩效管理具有实际意义。HRBP 作为职能岗位的缩影，其绩效改进和优化的方法也可能为其他岗位和其他企业在类似绩效问题的处理上提供参考。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

本文从 HRBP 绩效管理问题出发，在绩效管理相关理论上按照发现问题、分析问题、解决问题的基本思路，以支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理优化为核心展开。

支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理采用的是 KPI 考核方式，在发现问题后通过问卷调查法和访谈法系统分析和梳理汇总 HRBP 绩效管理过程中存在的问题，通过对具体进行原因分析后对症下药，结合 OKR 工具等对 HRBP 绩效管理进行优化方案的提出和实施。

本文的框架内容一共分为六章：

第一章，绪论。主要介绍本文的框架逻辑内容，包含研究背景、内容、方法、意义等；

第二章，文献综述和基础理论。本章是对国内外绩效管理中各个步骤的研究理论以及考核工具进行梳理概括。

第三章，现状陈述。支付宝 A 商业线 HRBP 团队基本情况和绩效管理现状。

第四章，问题分析。诊断支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理中的问题并进行原因分析。

第五章，提出解决方案。基于绩效管理的 PDCA 流程对 HRBP 的绩效管理提出优化方案。接着从高层支持、责任团队和机制方面提出保障措施。

第六章，阐述研究结论并指出努力的方向。

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

根据研究方向，搜集、查询整理国内外专著、期刊、论文等文献资料，了解与本文有关的资料，为本文研究提供理论依据。

（2）问卷调查法

结合 HRBP 工作的实际情况，设计问题发放问卷并对问卷进行收集、分析、提取、归纳问题。

（3）访谈法

设计访谈问题，通过与访谈对象深入沟通从而了解对 HRBP 的工作期待、工作要求以及受访者团队自身的痛点，为本文优化方案制定提供依据。

（4）理论归纳法

对绩效管理相关发展理论进行归纳，对发展现状和影响因素及原因进行归纳分析，提出绩效管理优化策略。

1.4 主要创新之处

研究内容的创新。本文是基于三支柱模式下就 HRBP 的绩效管理优化进行研究，丰富了职能型岗位的绩效内容研究。以往的研究主要针对的是一个组织而对单独岗位序列做绩效管理研究的较少。

研究思路的创新。本文利用问卷调查法和访谈法结合 PDCA 发现 HRBP 绩效管理中的问题，随后以业务战略为中心，通过岗位职责更新梳理、运用 OKR 绩效

管理工具对 HRBP 的绩效管理流程进行优化研究和方案设计。

第 2 章 文献综述与理论基础

2.1 文献综述

2.1.1 国外文献综述

19 世纪初，罗伯特·欧文（Robert Owen）开展了一个著名的绩效管理实验，他将工人分为恶劣、懒惰、良好和优质四个等级，坚持以人为本和人性化管理，在欧文的管理下工作表现良好的人越来越多，这个实验开启了绩效考核的先驱。20 世纪初泰勒和大卫·李嘉图（David Ricardo）将人看做无组织的个体并经过研究发现，无组织的个体按照工作标准作业可以实现更高的绩效。20 世纪上半叶，在埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）发现干预个体心理因素会影响个人的工作状态和行为进而产生高绩效。20 世纪中期，彼得·德鲁克提出目标管理思想，指出让员工自主参与目标制定能够更好地激发员工的内驱力，激发员工自主意愿，能够帮助员工个人和团体更好地实现工作结果。20 世纪 70 年代美国管理学家奥布里·丹尼尔斯在领导理论、权变理论、激励理论的基础上提出了“绩效管理”概念，绩效管理是领导者或者管理者通过激励员工认真地工作并达成企业目标要求的系统性活动。

（1）绩效管理概念研究

Costello（1994）对绩效管理概念进行研究提出绩效管理是将员工的个人目标和公司战略目标结合起来，同时将员工管理和组织效能组成综合系统，企业在这个综合系统里对两者进行结合从而最大化地激发凝聚力和战斗力，实现企业和员工共同发展^[10]。Schneier（2000）提出绩效管理的“循环周期论”，绩效管理是包含制定测评标准、计划、监督、控制、评价等过程^[31]。Richard Williams（2002）认为，绩效管理包含指导与计划、管理与支持、考察与评估以及发展与奖励四个阶段，是一套通过管理者实现员工目标和企业目标一致，运用科学管理方法达到组织和个人预期目标的管理过程^[11]。Brumback（2003）表示，绩效管理包含预先设定计划、落地执行、判断评估和评价反馈四个流程，通过预设目标结果倒推行为进行针对性的改进和提升过程管理^[32]。Aydın A, Tiryaki S（2018）认为绩效管理是对个人和团队绩效识别、衡量、开发并促进两者目标保持一致的改进提升过程^[33]。Sales（2019）指出绩效管理是从高层战略到中层运营再到基层执行层面，各层组织人员协调合作发挥各自作用并共同作用于目标达成而非单个单元控制的管理模式^[34]。

（2）绩效管理计划研究

Espinilla M (2013) 研究指出企业制定其绩效考核指标时不可太单一而是应该将企业整体与员工个人，短期目标与长期发展进行通盘考虑^[35]。Donkor (2018) 等指出战略计划是组织的核心根本，能将组织目标、组织策略、行动计划、保障机制进行有机整合并能为绩效评估提供评价标准^[36]。

（3）绩效管理考核环节研究

Curzi (2019) 等人研究发现，绩效考核不仅能够明确员工岗位职责、行为要求 and 能力需求，还能够始终保持员工的自身目标和企业战略目标要求保持一致，是将员工和组织紧紧绑定在一起的纽带^[39]。Pagan 和 Malo (2020) 研究认为，员工工作满意度取决于是否有明确和认可的考核标准，是否将考核标准和对员工的激励如晋升、奖金联系起来，只有这样绩效考核才有助于提升员工的工作绩效和工作满意度^[40]。

（4）绩效反馈与沟通环节研究

Mendy (2021) 通过对英国的四家企业进行研究分析发现，积极推进上下级和关键岗位的交流反馈，及时发现绩效问题，基于管理者的视角提出改进意见和建议有助于绩效问题的解决和方案的落地实施^[37]。Tseng 和 Levy (2019) 认为管理者与下级保持良好的沟通能够让员工清晰目标和要求，在员工遇到困难时积极提出建议和帮助能够促进员工更好地实现绩效目标，始终保持和促使员工个人绩效目标与组织的战略目标保持一致^[38]。

2.1.2 国内文献综述

国内学者对绩效管理理论研究和实践发展相对较晚，在借鉴和学习国外绩效理论和成果的基础上逐渐研发一些具有创新性的理论成果。

（1）绩效管理概念研究

方振邦 (2018) 认为绩效管理必须以实现企业的使命和愿景为目标，通过实施绩效计划、监控、反馈等环节，将企业和成员个人的目标协调保持一致并不间断地提升个人、团队的绩效最终实现企业的战略目标^[1]。郭青青 (2022) 认为绩效管理是通过团队和个人的绩效进行连续性监管从而促进企业实现战略目标的过程，受岗位胜任力、内在驱动力和外部环境三大因素影响由绩效计划、绩效沟通、绩效评价和反馈三个关键阶段构成^[12]。裴雪姣 (2015) 认为绩效考核的内容主要包括计划、落地、评价、反馈、沟通和运用五个环节，这五个环节也是一个不断循

环的过程^[13]。

（2）绩效计划环节研究

刘卫东（2023）年全程参与 2022 湖北省交通运输厅标准体系建设试点工作，对标准体系方法进行总结认为设计绩效指标的方法，应该以政策规划为导向、准确把握绩效指标的含义和特征、增强绩效考核指标的可行性、同时融入成本收益的理念；认为确定绩效指标主体的方法有区分项目支出和基本支出边界、区分项目支出内部之间的边界、区分行业之间经费项目与对下转移支付项目的边界、区分跨部门资金共同投入产出的效益边界、区分部门与整体支出的边界等；认为明确绩效指标类型的方法能正确区分数量指标与质量指标、正确区分质量指标与社会效益指标；认为设定绩效标准的标准体系建设时，要明确绩效标准的种类、出处以及不同种类标准下的标准值来源；实行绩效指标动态管理、积极推进标准体系优化，完善标准体系建立^[14]。常颖（2023）认为绩效考核指标体系基本构建方法有 360 考核、平衡计分卡，同时应当避免考核指标模糊、绩效考核反馈不畅、考核指标缺少造成的对应性误区^[15]。

（3）绩效考核环节研究

赵海涛（2022）探究平衡计分卡的运用中发现该考核工具可以降低企业用人成本并提高企业员工工作输出，从而促进企业进步和扩大^[16]。周春（2023）阐述了在绩效考核相关基础理论上 A 公司以 KPI 为绩效考核抓手，以公司高质量发展目标为导向，建立以价值创造、降本、增效为主的 KPI 指标体系，建立向奋斗者、原始创造倾斜的部门绩效体系可提升企业的活力^[17]。李寅飞（2022）认为基于 KPI 理论构建临床医学专业学位研究生指导教师绩效考核体系，通过提供量化考核指标，提高临床医学专业学位研究生导师的培养能力，推动一流医学研究生的建设提升工作^[18]。董鹏（2022）认为 OKR 方法（Objectives and Key Results，即“目标与关键结果法”）在 Z 理论上，基于员工内驱力以员工为主、进行关键成果和目标设定的绩效管理新方法^[19]。劳晓霞（2023）认为 OKR 作为研发团队新型的目标管理手段，在快速发展的互联网行业中，对研发团队的潜能激发和目标达成方面发挥着不可或缺的作用^[20]。徐裴澜，李维刚（2022）认为 OKR 作为一种灵活有效新型的绩效管理工具，比较适用于具有扁平化、创新性和有新项目孵化特征的互联网平台企业^[21]。

（4）绩效反馈与沟通环节研究

刘丝雨等（2016）研究提出企业通过绩效的反馈机制识别能力短板并进行重

组的动态模型与构建组织行为理论和能力重构理论间有着紧密的联系^[22]。张世诚（2022）研究认为绩效反馈的影响因素有自变量、中间变量、因变量，绩效反馈会影响下属的工作绩效、工作满意度及工作行为、反馈意愿度行为，同样也会影响上级自身和组织的影响力^[23]。郑崇明等（2022）研究发现，在风险可控的情况下，上下级之间的互惠机制对于自贸区制度创新具有积极意义，特别在风险较大的情况下，下级的绩效反馈将对制度创新和目标达成上产生重大影响^[24]。郑伟伟等（2022）认为通过系统性整理发表在国内外权威杂志中的文献，通过绩效反馈的理论框架对组织战略目标与绩效标准选择、绩效目标设定、绩效评估工具、问题导向确认、战略匹配这五个核心过程进行归纳，强调组织绩效反馈可作为情境因素，在这个基础上，结合中国经济发展的宏观趋势和企业迅速崛起的微观决策，围绕上述五个过程分别提出扎根于中国管理情境的研究结论，最终得出组织绩效反馈理论将扎根于中国管理实践，将为“研究中国问题、讲好中国故事”这项政策做出理论贡献^[25]。

（5）绩效结果应用环节研究

尤丁勇（2019）认为绩效考核结果可应用员工层面和企业层面。在员工层面的应用表现为物质激励如薪酬、奖金、福利等，也可表现为精神激励，如员工晋升、培训、调岗等。在组织层面上的应用主要表现为将员工的实际达成结果与目标进行对比发现不足从而找出提升的措施；将组织阶段达成与阶段目标对比找出差距，从而评估组织制度、人员是否符合企业的发展从而进行组织目标策略的改变^[26]。栾苏娟（2020）认为绩效考核成果可以应用到企业运营的多个方面，可以在招聘选拔条件中应用、在试用期新员工的工作引导上应用、在新员工试用期考核中应用、在岗位调整中应用、在教育培训中的运用、在企业文化与价值观推广中使用^[27]。刘睿玲（2022）认为从人力资源管理的实践活动来看，绩效考核结果可以通过与薪酬福利调整挂钩、与岗位升降挂钩、与员工职业横纵发展挂钩。鼓励绩效结果与人才队伍建设的结合，绩效结果应用关键在于要满足员工的精神需求、职业发展组合需求等，同时在内部营造相互协作的多层次的文化氛围^[28]。刘子君（2020）研究认为绩效结果应用从协助组织问题诊断、重新制定绩效考核改进计划、调整企业薪酬与晋升方案到依据绩效结果与目标的差距制定企业培训计划、以绩效考核结果引导和打造企业文化，从而提升考核组织的管理效率。在传统人力资源管理六大板块工作中，能够作为招聘画像、选拔晋升、汰换、调岗的参考依据，为人力资源管理优化提供的重要参考标准^[29]。

2.1.3 文献评述

通过梳理文献资料发现，国内外学者有关绩效管理系统化理论和方法研究已日渐成熟，绩效管理的实践和应用广泛，特别是绩效管理内容的系统性研究为本文的研究提供思路。我国学者对互联网行业绩效管理的研究起步较晚，相对于国外丰富的理论基础存在一定差距。现在我国绝大多数的绩效管理从绩效计划到绩效结果运用也是借鉴国外的先进做法。近几年，越来越多的人开始关注互联网行业绩效管理的研究并取得了一定的研究成果，三支柱和模式下的 HRBP 也成为热门话题。

基于互联网发展时代，戴维·尤里奇教授在人力资源管理上构建新思路提出了 HR 的四个角色（即业务伙伴、创新推动者、员工伙伴和行政管理专家）和三支柱模型^[5]。人力资源三支柱模型通过对人力资源管理划分为 SSC、HRBP 和 COE，从而更好地推动 HR 践行 HR 的这四个角色。

HRBP 以组织为服务对象，一般在互联网高科技公司比较普遍，HRBP 以搭档的业务团队的目标策略为出发点，搭建人力资源策略，基于 HR 为基础为业务团队提供团队问题诊断和价值方案的支持。

在近期的管理实践中各大企业纷纷引入三支柱模式，其中阿里、腾讯和华为尤为明显。比如在阿里巴巴 HRBP 在团队中的定位为政委，主要职能在业务策略下搭建人力资源策略，从组织、人员、文化方面全面支持到业务团队，随时应对变化做出队形调整促进业务团队达成业务目标。COE 属于 HRBP 的中台，在收到组织和 HRBP 传递的变化及时调整人力资源政策如薪资、绩效政策等。

在实际的工作中，对 HRBP 有着很高的要求，要求 HRBP 需要深入了解业务，基于对接的业务为搭档的团队提供对应的人才策略。在团队初始阶段重点在于团队搭建和建立团队公约、团队文化；在中期重点在于梯队培养和建设、风险控制、能力提升和转型等，不同阶段不同团队对 HRBP 的工作重点要求和考核也不一。但在板块事务性工作占据 HRBP 大约 70%的时间和精力，有时候只能被动应变，而不是主动革新和颠覆，有时候需要主动取舍，而不是任由其发展。所以，HRBP 要想成为真正“战略业务伙伴”必须在绩效导向上做要求^[30]。

本文以国内外学者对绩效管理体系化的研究成果和当前 HRBP 实践为基础。以支付宝 A 商业线 HRBP 实际绩效管理情况为背景，从绩效计划、绩效评价、绩效反馈沟通和绩效运用这四个环节出发，运用分析工具分析其在实践操作中的问

题，尝试提出有效的 HRBP 绩效管理建议优化方案，并期望在一定程度上促进组织绩效的改革。

2.2 理论基础

2.2.1 绩效

绩效理论，Richard Swanson(1987)认为人力资源开发就是员工能力不断提升导致组织高绩效的过程。标志着人力资源的开发从“以学习为中心”转移到以“绩效”为中心。

(1) 绩效的含义

绩效一般来讲是指工作的成果、过程和达成进度。也有运用“业绩”、“实绩”、“效绩”等相近的词语来描述，但这些描述相对狭义。用“绩效”来概括更准确地陈述 performance 的含义，也让国际国内的学者和管理者们更愿意接受，所以本文采用此“绩效”概念，并在此基础上讨论绩效管理的问题。

最初研究绩效是因为需要对员工绩效达成标准进行界定，在综合大多数学者观点后，他们将个人绩效定义为“行为和结果的统一”。另外还认为个人绩效还与工作环境、态度、能力有关系。在众多学者的研究成果的基础上，本文采用方振邦教授对绩效的定义，认为绩效是指个人的行为表现和工作任务的完成质量情况，并在此基础上完成组织目标的程度，它是组织的使命、核心价值观、愿景及战略的实现的手段。

(2) 绩效的类型

随着对理论和实践的发展研究，对绩效的认识研究不断深化，依据视角的不同可以将绩效划分为不同的类型。

从行为主题层次来看，可以将绩效划分为组织绩效、群体绩效（主要包含部门和团队绩效）和个人绩效。组织绩效是指组织任务在数量、质量、效率等方面完成的结果；群体绩效是团队或部门的群体任务在数量、质量及效率等方面的完成结果；个人绩效是对个体行为表现和结果的评价，与组织及群体目标一脉相承。三者既有差异又相关。

从构成绩效的内容来看，可以将绩效划分为任务绩效和周边绩效。任务绩效是指员工通过按照标准要求完成的生产和工作任务，或通过一系列的管理和协调来提升组织工作运行效率的行为过程。周边绩效是指通过营造良好的工作环境和行为来提升组织效率的情形，如保持良好的态度和投入，自觉承担工作以外的活

动以及始终保持积极帮助他人的热情和良好的合作态度等。

（3）绩效的性质

绩效的概念和绩效管理过程与绩效的性质是密切相关，根据绩效的概念和含义，绩效具有以下三个性质多因性、多维性和动态性。

多因性，决定绩效的好坏由个体、组织和外部因素共同决定。个体因素包括知识、技能、认知水平和人际关系等。组织内部因素包含公司性质、产品、目标战略文化等。外部因素主要包含当地的区位市场情况、经济、政治、法规政策等因素，不同地域存在不同的影响因素，不同的因素组成对绩效的影响也各有差异。

多维性，也就是从多角度。布雷德拉普（Bredrup）认为多维性包含有效性、效率和变革性。有效性是指达到目标结果的程度；效率是指完成目标的速度和时间；变革性是指组织应对未来变革的能力。对一个员工的个人绩效评价包含工作行为和结果。对一个组织的绩效评价包含盈利能力、市场占比等。

动态性，绩效的动态性是指员工的绩效会因为组织环境的复杂性变化并随着时间的不断变化，比如原本好的绩效因为环境的变化也会变差。此外，在不同环境下，有时考核效率，有时考核有效性。

（4）绩效的影响因素

绩效的影响因素主要包含技能、激励、环境以及机会四个方面。即 $P=F(S, M, E, O)$ 。技能（skil）包含硬技能和软技能，如研发能力为硬技能，向上沟通能力为软技能。激励（motivation）是指通过个性化的方式鼓励员工，如奖金、期权、股票、晋升等。环境（environment）包含内部环境和外部环境，内部环境是指员工的工作环境、劳动工具、基础设施、公司架构、薪资水平、文化氛围等。外部环境是指企业外部的竞争和非竞争环境，包含技术、产品和市场的竞争。机会（opportunity）是指在特定环境下员工有机会去完成其他的工作任务，并能得到更好绩效的机会性事件，比如近两年的新能源汽车、数字化经济等。

2.2.2 绩效管理

（1）绩效管理的含义

关于绩效管理的内涵许多学者进行深刻研究。绩效管理是在组织层面通过管理绩效组织架构、业务流程达成目标，在员工层面通过对员工管理实现员工绩效并将两者结合起来的管理流程。

石金涛教授认为，绩效管理是通过绩效计划沟通，保持团队和个人围绕组织

目标并产生组织期望的结果和产出的过程。彭剑锋教授认为企业的战略目标是通过组织和个人的绩效的达成而达成。从绩效管理含义的发展来看绩效管理已经发展到战略性绩效管理的阶段，在综合学者们的观点和研究成果的基础上本文采用的是方振邦教授梳理的绩效管理概念。

方教授认为，战略性绩效管理是组织及其管理者在组织的使命、核心价值观的指引下为达成愿景和战略目标而进行的绩效计划、绩效监控、绩效评价以及绩效反馈的循环过程。

（2）绩效评价与绩效管理

绩效评价又称绩效考核，人们经常混淆绩效评价和绩效管理两个概念。绩效考核是绩效管理的流程，绩效管理包含绩效考核，两者的关系如图 2.1 所示

绩效评价	绩效管理
绩效管理过程中的一个环节	一个完整的管理过程
注重考核和评估	注重信息的沟通和绩效目标的达成
只出现在特定的时期	贯穿管理活动的全过程
滞后性	战略性和前瞻性

图 2.1 绩效考核和绩效管理关键环节比较

有效的绩效考核促进绩效管理成功开展，而绩效管理也需要有效绩效考核来支撑。只有通过绩效考核才能客观地了解绩效完成和战略目标的实现情况，才能更好地促进企业的绩效管理。

（3）战略性绩效管理的特点

在参考众多学者的研究成果和管理实践的基础上，分析和提炼出绩效管理的四个特点即战略性、协同性、差异性、公平性。战略性是指绩效系统具备前瞻方法论的性质能够让目标具有可实现性。协同性是通过内外部相关部门进行良好的合作与配合。差异性顾名思义每个单元的考核不一。公平性是公正公平让大家感到满意没有偏袒。

（4）战略性绩效管理的责任体系与组织机构

战略性绩效管理的责任体系与组织机构也就是绩效的制定、执行和跟进结果的单位，比如人力资源部或者 COE 部门是一个责任系统。在实际运用中，高层领导是绩效管理的发起者和承担者；部门领导既是承担者又是指导者；员工个人是自我个体绩效实现主体和自我管理者。人力资源管理部门是绩效管理规则的制定

者推动者、监督者和应用者。

(5) 战略性绩效管理的系统环节

战略性绩效管理系统环节为绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈四个环节构成，表现为一个循环往复的系统，如图 2.2。

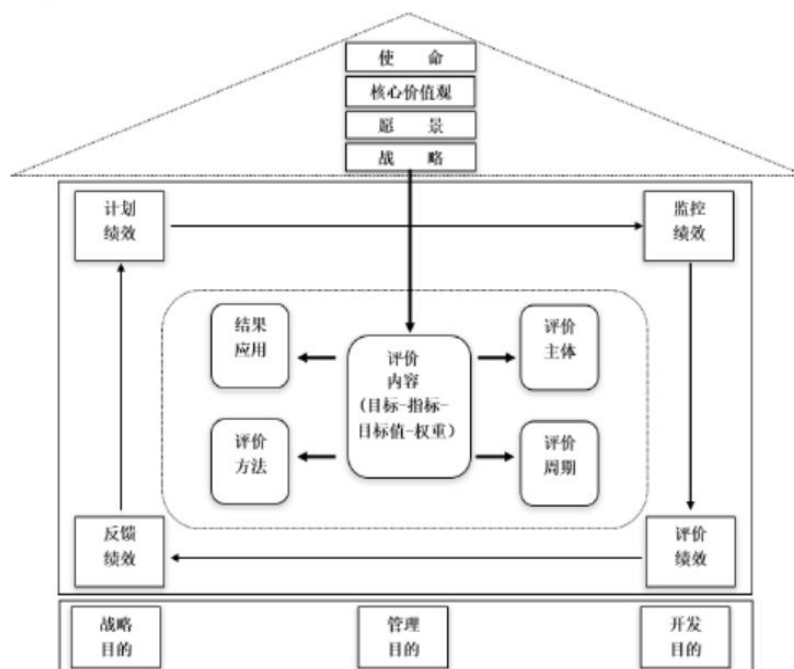


图 2.2 战略性绩效管理系统模型

绩效计划是基于组织目标，上下级一起制定部门和个人工作计划并达成一致。作为部门和个人在一定时间维度的行动计划和指南。

绩效考核是在一定考核时间到期后由考核人根据预先设定的考核标准进行打分，是对绩效计划进行验证和检核的过程。

绩效沟通与反馈贯穿绩效管理的各个流程，从绩效计划、绩效考评、绩效结果运用都存在沟通且有很重要的作用，是保证绩效计划围绕组织目标，绩效透明公正，绩效结果利好的工具，在绩效管理中要具备良好的沟通意识，特别是管理者一定要做好沟通和指导，员工也需要积极主动反馈，只有这样才能保证下属的行为方向与组织方向一致并且保证个人和部门绩效都能取得好结果。

绩效运用是绩效结果的运用。在组织和个人层面运用不一，在组织运用中主要体现在将结果与奖金分配、培训导向挂钩，作为复盘调整下一阶段的计划的依据；对个人主要用于评级排名，以及通过绩效沟通找出个人的提升计划。绩效运用的结果好坏直接关系到绩效流程的运营效果，是对整个绩效管理的检核，如果结果运用不到位或者不公平就会打击优秀人员的积极性从而不能凸显绩效管理的

作用。

2.2.3 绩效管理工具

(1) 关键绩效指标 (KPI)

关键绩效指标是达成企业战略的关键指标，它是各个层级基于企业战略目标从上往下分解产生的支撑和承接上级 KPI 的流程，在制定 KPI 时要坚持 SMART 原则即具体化、可量化、可实现、相关性和有时间限制。

关键绩效指标包含组织、部门和个人三个层面关键指标。关键指标是在战略指导下，由组织到个人层层依次分解。在实际管理过程中，关键绩效指标不是考核的全部还有部分的部门和岗位职责作为一般考核指标 (performance indicator, PI)。一般部门和个人的考核指标由关键指标和一般指标组成，如图 2.3。

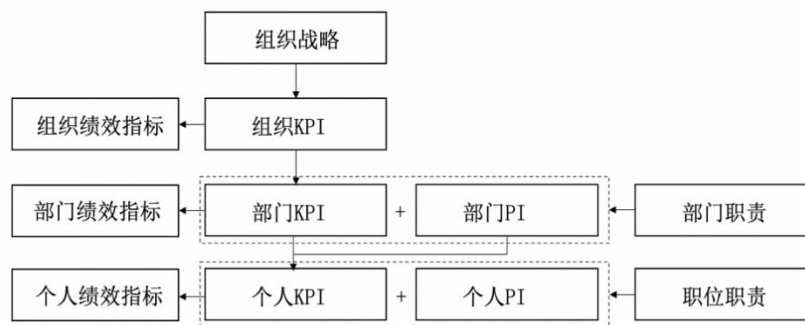


图 2.3 基于 KPI 的绩效指标体系

(2) OKR

20 世纪 70 年代，英特尔开始推行 OKR 制度。1999 年深受 OKR 影响的约翰·杜尔把 OKR 带到了刚投资成立的谷歌，正因为如此，约翰·杜尔被人们冠以“OKR 之父”。随后甲骨文、领英、推特纷纷开始引入 OKR。

OKR，即目标和关键结果 (Objectives and Key Results)，由代表的 O 和 KR 组成，其中 O 是战略目标；KR 是想要达成的关键结果。关于其内涵普遍认可的是《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》中的描述，OKR 是一套从战略出发的思考框架，由员工自主设计和计划，激发员工内在驱动力促进组织目标实现的工具。在实操过程中最重要的是制定团队和个人 OKR。

制定团队 OKR，有五个步骤。第一步，分析成绩与差距，制定下一步工作方向。团队主管分析过去所取得的成绩和差距等情况，给出下一步工作的主要方向；第二步，让每个成员结合公司的目标、个人工作职责和个人的工作兴趣提出团队的 OKR，成员和主管都要提供 1~2 条的 OKR；第三步，收集所有 OKR 并阐述其

价值，选出团队 OKR。通过召开 OKR 大会让大家阐述每条 OKR 提出的理由和对团队的价值意义，并投票产生 3~5 条 OKR 最后取排名靠前的 3~5 条 OKR 便是最终的 OKR；第四步，将选出的 OKR 交由上级领导审批；第五步，定稿后向团队人员正式公布。

个人 OKR 以团队 OKR 为基础制定，有 4 个步骤。第一步，员工通过思考自己能为团队做哪些工作，结合团队 OKR 以及个人的兴趣能力，形成个人的 OKR 初稿；第二步，将个人 OKR 放到公司公共平台上，以便所有团队成员都能边界查阅和评论；第三步，邀请主管和其他成员对自己的 OKR 进行评论，确认修改方向；第四步，结合修改建议更新个人 OKR。团队 OKR 和个人 OKR 都需要在制定完成后被录入一个公共的 OKR 平台，这样才能让成员查阅和评论。OKR 的执行社交化和辅导。整个 OKR 的制定和执行周期内，因为 OKR 都是公开的，所以在整个过程中所有成员都会参与其中，并且对 OKR 的进展发表自己的意见，这个周期叫做社会化辅导，如图 2.4。

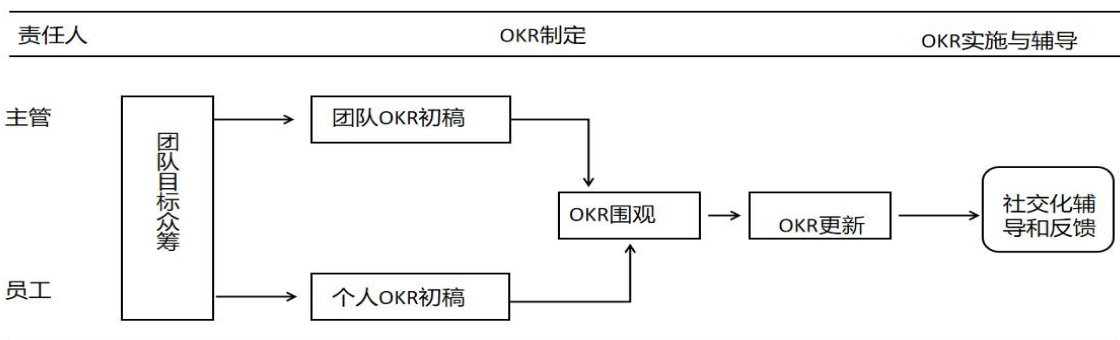


图 2.4 OKR 制定与实施的步骤

本文在基于绩效管理现状的和 KPI 工具下的管理现状陈述和问题分析，在方教授的战略绩效管理框架下以战略为基础，以 OKR 为绩效管理工具进行绩效优化方案和保障措施的制定。

第3章 支付宝A商业线HRBP绩效管理现状

3.1 支付宝A商业线HRBP概况

3.1.1 发展历程

支付宝（中国）网络技术有限公司成立于2004年，属于三方支付平台，为企业和个人提供“简单、安全、快速、便捷”的支付服务。2021年脱离阿里巴巴独立成为蚂蚁集团，蚂蚁集团成立，公司业务从支付宝、余额宝到蚂蚁花呗、运费险，再到蚂蚁云、芝麻信用，包括了第三方支付、财富管理、小微贷款、保险、个人征信在内的几乎所有“金融”业务范畴。支付宝A商业线于2020年成立，成立的背景是为了改善线下支付笔数、市场占比少（有些地方不到10%）的情况，通过业务团队触达中小微商家，以获得更多的线下支付接口扩大线下支付占比。支付宝A商业线的目标是通过一商双码和花呗物料等产品扩大全国线下中小微商家的支付接口，提升支付笔数为支付宝提供更大的数据接口，帮助支付业务扩大和转型。

3.1.2 企业文化

让天下没有难做的生意是阿里的使命。企业愿景是“活102年，不追求大，不追求强，追求成为一家活102年的好公司。到2036年，服务20亿消费者，创造1亿就业机会，帮助1000万家中小企业盈利”。价值观是“新六脉神剑”。如图3.1

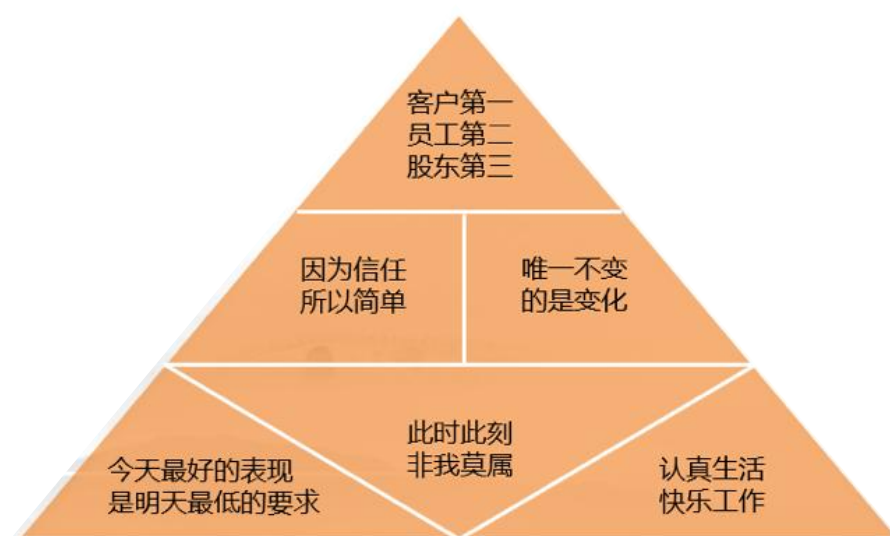


图3.1 阿里价值观新六脉神剑

第一脉“客户第一，员工第二，股东第三”，客户永远在第一名，企业的价值就是为客户提供价值才能生存，员工是企业很重要的动力，股东排在第三位，没有客户和员工就没有股东的收益^[8]。

第二脉“因为信任，所以简单”敢于把后背交给战友交给同事，要求大家在工作中做一个值得信任的人，团队成员做到互信，工作才能变得简单才能做得更好。

第三脉“唯一不变的是变化”，世界的一切无时无刻不在变化，要做好应变的准备和拥有随时接受变化的勇气和胆量，积极直面变化。

第四脉“今天最好的表现是明天最低的要求”，脚步不停止，敢于打破设限，今天一定要做到最好，明天在今天的基础上更好，这样才能保持优秀才能应对调整 and 变化。

第五脉“此时此刻，非我莫属”，体现的是担当和责任，不推卸责任，主动承担，要有主人翁意识。

第六脉“认真生活，快乐工作”，工作的时候认真工作，挣你所得，陪伴的时候要高质量地陪伴家人，家人是我们工作最大的支持者。

新六脉除了作为价值观规定同时还作为价值观考核与绩效管理组成双轨制形成阿里系特有的人才盘点九宫格，但此人才盘点九宫格里面的象限名称已经做了修改和调整，同时价值观对于绩效管理有指导意义，比如当设定绩效挑战目标时候会用第五脉“此时此刻非你莫属”激发责任感和担当意识接受挑战。开展绩效考核时运用第二脉，“因为信任，所以简单”让大家的沟通足够简单清晰，开门见山等。

3.1.3 组织架构

支付宝 A 商业线属于事业部制，全国分为七个大区，商业线组织结构如图 3.2



图 3.2 A 商业线组织结构图

每个大区为一个组织业务单元，分别设置业务团队、中台（数据&策略中台）、HRBP 和 TD（培训）团队。业务条线大区的城市经理（CM）对大区总（RM）直接汇报，大区总对事业部业务一号位汇报，区域职能团队如战区中台、战区 TD、战区 HRBP 各自领域层层向上汇报，对区总协同。事业部负责人设置业务线一号位、中台一号位和 HRBP 一号位（阿里内部称呼为 HR 大 G），事业部负责人对总裁汇报，汇报关系如图 3.3

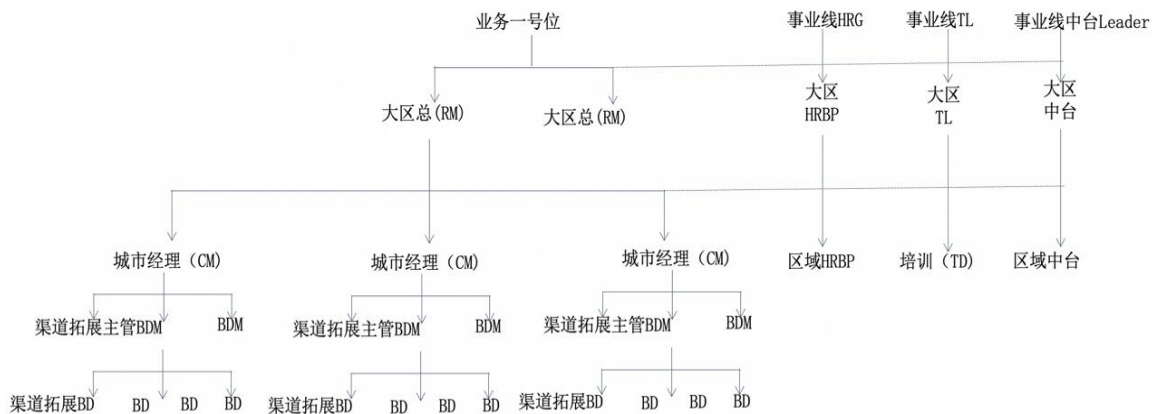


图 3.3 A 商业线汇报关系图

从职级匹配来看，一般区域业务岗职级为 P4~P6，城市经理的职级是 P6~P7，大区总的职级为 P7~P8，事业部负责人 P9~P10。事业部业务职级为 P8~P9，事业部职能职级一般为 P6~P8。在业务单元管理范围内，上级和下级职级有相同的情况，其汇报关系根据组织的层级隶属关系进行汇报，并由上级管理者进行绩效考核打分评价。

3.1.4A 商业线 HRBP 人员现状

HRBP 在公司内部岗位名称为 HRG（HRG 英文 HR Generalist，意为 HR 多面手），其中战区 HRBP 对大区 HRBP 汇报，大区 HRBP 对事业部 HR 负责人汇报。事业部区域条线 HRBP104 人（不含事业部 HRG），大区 HRBP7 人，战区 HRBP97 人。本科学历 102 人，硕士 2 人。年龄 25~30 岁 20 人，30 岁~35 岁 82 人，35 岁以上 2 人，如表表 3.1、表 3.2。

各大区按照城市 HC 规模配置战区 HRBP，一个战区 HRBP 负责 2~3 个城市或者一个核心大城市，HRBP 分布如图 3.4，区域设置一个大区 HRBP，战区 HRBP 对大区 HRBP 汇报。HRBP 入职的基础要求为统招本科学历，5 年知名企业 HR 工

作经验，整体素质要求较高。

表 3.1 HRBP 学历情况

学历	本科	研究生
人数	102	2

表 3.2 HRBP 年龄分布情况

年龄	25 岁—30 岁	30 岁—35 岁	35 岁以上
人数	20	82	2

注：此表为 2021 年 HRBP 在职人数

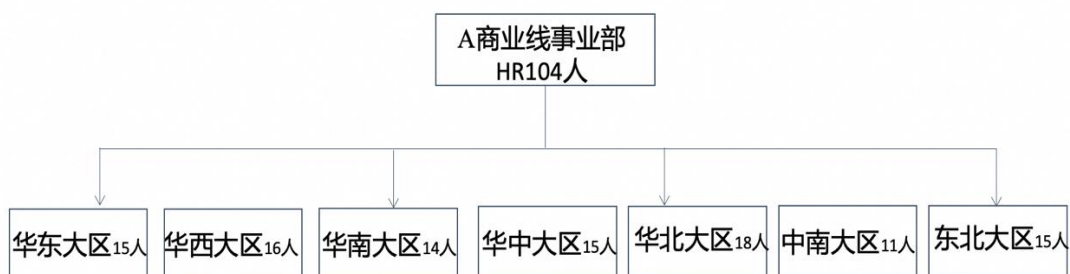


图 3.4 HRBP 区域分布

3.2 支付宝 A 商业线 HRBP 绩效管理概况

支付宝实行全员绩效，采用的是 KPI 考核方式。绩效管理采用的是 PDCA 循环工作法的工作流程如图 3.5，即绩效计划、绩效实施、绩效反馈和沟通、绩效结果运用，目的是通过循环往复的工作法让工作效果不断地提升和前进。



图 3.5 PDCA 流程图

3.2.1 绩效计划

中后台即 HR、TD、业务中台系列岗位 KPI 偏向于岗位职责。本文以 HRBP 绩效管理为研究对象，重点阐述 HRBP 绩效管理。

阿里政委体系于 2005 年建立，HRBP 业务团队的 HR 负责业务团队的人力资源工作，要求必须深入一线懂业务。从 2015 年后 HRBP 的角色和职责转变为懂业务、促人才、提效能和推文化^[2]如图 3.6。懂业务对 HRBP 的要求是理解业务逻辑，从业务视角看组织，关键点是看业务的价值，并用组织适配去“判断”是否吻合未来要的方向，关注业务的状态，关注公司的业务是否向前走以及关注客户和商业本质的问题有没有得到解决；促人才则为了人才结构的升级和增值，关键点在于把控人才的选用育留汰，最后帮助人才成长和发展，过程中贯穿始终的是人才的标准要求，如何识别并培养；推文化是对文化价值观的传递和守护，关键点是 HR 作为文化的捍卫者，在践行文化落地的过程中要做到“神”而非“形”要感知一线、闻味道，遇到原则性的问题要坚守；提效能是指提高团队人效的产出。关键点在于组织设计、激励政策和生产关系。

模块	重点	责任与权利
懂业务	业务场景	组织会议（团队协同问题）
		了解业务发展阶段和组织痛点（组织诊断工具6个盒子）、组织架构、人才梯队、团队协同等
		会议过程中观察人、人的状态、投入和困惑
促人才	人才盘点	盘点工具，围绕业务目标的视线。盘点人才，哪些人才需要招募，哪些人才需要培训，哪些人才需要请其离开；人才梯队
	人才面试	一票否决，和部门共同决定层级和薪资（一定权限）
	管理提能	搭场子，梳理核心能力并提供相应的资源
	员工成长	数据分析，提供培训和业务机会
	员工晋升	提名前甄选评估。现场有投票权
推文化	参与战役	和业务部门共同通过一场仗提士气
	团队文化	扬善，员工归属感（先进员工、周年、年会、阿里日、各种节日） 惩恶，员工有敬畏心（违纪员工、廉政）
	员工关怀	团建费规划
提效能	绩效管理	推动绩效流程并督促团队遵循361原则
	薪酬福利	参与调薪、年终奖、股权分配

图 3.6 HRBP 的四项基本职责

HRBP 绩效计划在结合四项模块化工作的基础上进行设计并明确考核内容和考核指标，同岗位 HRBP 绩效考核计划基本一致。战区 HRBP 的绩效侧重于负责城市区域端的 HRBP 职责和职能的实现，偏向于落地执行。战区 HRBP 绩效计划

如下表 3.3

表 3.3 战区 HRBP 绩效计划

指标	考核内容	核心指标	考核比重
懂业务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 清楚业务的关键逻辑，识别业务和组织发展的阶段和痛点； 2. 抓住时机搭场子，促成高质量对话； 3. 能提供一定的解决方案或在上级支持下推动业务拿到结果； 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所支持业务团队业绩完成率； 2. 促进业务高质量增长的优秀实践 	10%
促人才	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对团队的人才识别、任用、保留、淘汰有判断力，能给出明确建议； 2. 在稳定和发展核心管理团队中发挥重要作用； 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 区域 HC 满编率完成情况； 2. 区域优秀人才的培养最佳实践，晋升和晋级的人数占比。 3. 区域绩优人才保留及发展，低绩效人员的汰换率 	35%
推文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 理解并能讲清楚公司文化内涵（使命愿景价值观）； 2. 对团队的味道有感知，能反映真实声音。在关键时刻能有膝跳反应，敢于纠偏纠错； 3. 能营造简单、通透、真实、积极的文化氛围（如圆桌、文化围炉、树标杆、区域荣誉体系搭建）； 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立区域文化落地平台 / 机制； 2. 文化推动最佳实践； 3. 监督区域管理政策执行到位（包括但不限于风险合规、员工日常工作守则等） 	30%
提效能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解业务的运作模式，能运用数据发现效率问题，及时反馈上级与业务 leader，帮助决策； 2. 能根据业务发展阶段，督促目标和考核机制落地； 3. HRIS 系统的熟练使用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 发现问题、解决问题，助力业务健康、持续快速发展的闭环案例； 2. HRIS 系统的出错率 	15%
其他及个人学习 / 成长	<ol style="list-style-type: none"> 1. 积极参与总部组织的各项培训与赋能课程，完成所有必修课； 2. 依据个人爱好与发展方向进行选修课学习； 3. 积极在区域内分享优秀实践案例； 4. 主动积极帮助团队其他成员； 	<ol style="list-style-type: none"> 1. HR 的相关培训参与率与训后作业完成情况； 2. 培训积分制最终得分； 3. 积极在区域内分享优秀实践案例； 	10%

关于上表中绩效填写要求，被考核的HRBP填写自我评价和自我单项评分，自我评价填写单项指标达成情况和关键行为落地过程并进行自评。上级主管填写综合评价和综合评分。

大区HRBP负责大区HR全局职责以及大区HR横向项目推动和政策的传达。大区HR绩效计划如表3.4

表3.4 大区HRBP绩效计划

指标	考核内容	核心指标	考核比重
业务推进	1. 清楚业务发展策略并能将业务策略转化为人力资源策略； 2. 抓住大区关键场子，把控晋升维度，做好人才梯队培养； 3. 根据业务状态出台人力资源策略促进业务绩效达成； 4. 组织大区月度会议，协助把控大区业务节奏状态	1. 所支持业务团队业绩完成率； 2. 所支持业务团队管理人员人效；	10%
项目推动	结合全国和区域需要，承接或组织人力资源横向项目拉动，确保项目必要性和有效性；	1. 承接或组织2个以上有效项目； 2. 项目结果对组织有贡献；	35%
文化传播	1. 传播公司文化内涵（使命愿景价值观）； 2. 引导团队和建设团队文化，积极倡导积极文化，坚决遏制风控行为； 3. 搭建大区荣誉体系，搭建符合大区团队的子文化；	1. 主导区域文化落地平台/机制； 2. 监督区域管理政策执行到位（包括但不限于风险合规、员工日常工作守则等）	30%
HR团队管理	1. 明确区域HR工作职责； 2. 组织开展HR团队管理工作，形成HR管理合力； 3. 促进HR团队的学习与成长，为HR成长提供帮助和辅导	1. 清楚区域HR工作输出和状态 2. 促进区域HR工作优化，提升工作效率；	15%
政策传达	1. 帮助公司决策有效传达； 2. 汇总团队问题，积极寻求解决方案；	1. 确保公司政令通畅，正确传播和响应 2. 发现问题、解决问题，助力业务健康、持续快速发展的闭环案例；	10%

大区绩效表格填写要求与战区HRBP填写要求一致。另外事业线HR负责人属于事业线HR一号位，绩效考核挂靠整个事业线的ROI、市场占有率、人才发展、风控舆论、项目发展等核心价值项目，同时对HR团队进行管理和建设，其绩效评定会参考业务线一级部门的整体绩效进行评价。

3.2.2 绩效实施和考核

HRBP 的绩效考核以半年考核周期，每年 7 月和次年 1 月进行绩效评定，COE 发起绩效评估通知，各 HRBP 参照绩效表格填写并完成自评，接着上级进行评价，评价时候会根据大区 and 全国的情况进行综合打分和等级评定。绩效考核实施节奏如图，以近年的 S1（上半年）战区 HRBP 绩效考核流程为例，如表 3.5

表 3.5 战区 HRBP 绩效考核流程

节奏	推进动作	责任人	天数
7月3日	完成启动：HR 部门启动绩效评估，各大区 HR 同步直属下属	大区 HR	1
7月4日	完成自评：各区域 HR 开展自评，提交给主管	区域 HR	1
7月7日	完成主管评估：主管完成所属团队全员评估（如中途有转岗或主管变更的情况由两个主管共同对焦进行评估）	大区 HR	2
7月11日	完成大区对焦：大区 HR 主管完成大区 361 分布对焦；提报 HR 绩效项目负责人处，并提请隔级上级 HR 负责人审批	大区 HR	2
7月14日	完成审批：HR 绩效负责人汇总绩效评估，发起线上审批，并通知各大区进行系统录入	人事中台	1
7月15日	完成系统录入审批：各大区 HR 完成线上录入核对—上级 HR 线上审批	大区 HR	1

3.2.3 绩效反馈与沟通

半年度绩效结果按照 361 拉通评比，不强制设置 1。年度绩效是根据两次半年度绩效结果进行综合拉通最终得到年度绩效结果。评价等级分布如表 3.6

表 3.6 绩效评价等级分布

绩效档位 / 得分	定义与界定	比例
3.75	超出期望	30%
3.5+	部分超出期望	15%
3.5	符合预期	35%
3.5-	基本符合预期，需要改进提升	10%
3.25	不符合预期，离预期有较大差距	10%

如表所示，3.75 占比 30%，3.5+~3.5 占比 60%，3.25 占比 10%。评比结果为 3.25 的员工进行汰换或者签订绩效改进计划。评比结果完成后由上级对个人的绩效结果进行一对一沟通，沟通的形式为线上钉钉会议或者线下面对面沟通。沟通流程一般为被沟通人自我关键结果的产出、个人成长和不足，沟通人（上

级) 进行评价沟通, 包含突出和不足的地方, 结合工作中存在的并提出相应的建议, 对下一阶段绩效要求提出期待。

3.2.4 绩效结果运用

绩效结果与绩效奖金直接挂钩。根据绩效奖金政策, 绩效评定等级对应绩效奖金系数并根据奖金系数发放绩效奖金。另外半年度绩效获得 3.75、3.5+ 的员工会安排担任优秀嘉宾在 HRBP 月度会议上做标杆分享或者荣誉通晒, 半年度或者年度绩效为 3.25 的员工, 也会面临绩效改进计划 (PIP) 或者汰换优化。

第4章 支付宝A商业线HRBP绩效管理存在的问题分析

A商业线形成初期HRBP绩效管理在实施的过程中发挥了应有的管理作用，但随着业务的变化和发展，HRBP的工作场景发生了变化，在绩效的管理中暴露出了一些问题，为了更好地找出问题和优化HRBP绩效管理，本文采取问卷调查和面对面访谈形式找出HRBP绩效管理问题并对相应问题原因进行分析。

4.1 问卷调查和分析

本问卷从绩效计划、绩效考核、绩效沟通、绩效结果运用四个维度开展调查了解，找出HRBP绩效管理中的问题。

4.1.1 调查对象和形式

问卷调查对象为所有A商业线的HRBP，共104名员工。本问卷主要通过线上问卷形式进行发放和结果导出，应填104人，实填102人，填写率98%。

4.1.2 调查内容

问卷从HRBP绩效管理流程环节设计问题，总共32题。本问卷按照5分制设计，1分为非常不满意、2分为不满意、3分为基本满意、4分为满意、5分为非常满意。汇总平均得分按照四舍五入原则保持两位小数。具体调查问卷详见附录1。

4.1.3 信度和效度分析

信度(reliability)是对调查样本的可靠性和结果数据的一致性进行核验，可反映实验或测量结果的稳定程度以及被测特征的真实程度。评价指标Cronbachs' a系数，系数通常在0~1之间，系数大于0.6表示真实性是可以接受的，大于0.8更佳。本问卷是通过SPSS25.0来核验问卷信度，结果如表4.1所示。通过数据验证所有调查量表项Cronbach' a系数均大于0.6，说明真实性是可以接受的。

表4.1 Cronbach' a系数情况

量表	题项	Cronbachs alpha 系数
绩效计划调查表	7	0.862
绩效评估调查表	10	0.755
绩效反馈与沟通调查表	6	0.72
绩效结果运用调查表	4	0.711

效度(validity)是指量表的有效性和正确性，效度越高表明调研结果能反馈调

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/426005203115011002>