

配制度来激发员工的最大积极性、创造性, 以此获取组织价值的最大化。

**绩效评价结果**的应用包含两层内容: ①**价值评价**。作为组织人事决策的重要参考, 用于相关的奖惩、薪酬调整和人事调动。②**绩效改进**。对绩效评估结果进行分析, 为组织安排员工培训、员工职业生涯规划等方面提供依据。

通常绩效评价结果会应用于如下方面: ①**员工荣誉**; ②**绩效改进**; ③**薪酬调整**; ④**人事调整**; ⑤**在职培训**; ⑥**员工职业生涯规划**。

## 22.3 转型升级

### 1、战略转型升级(掌握)

战略转型升级是指组织为适应外部经济与社会环境以及内部环境的变化, 对组织的长期发展方向、运行模式、组织战略、组织方式、资源配置方式、组织文化等进行全方位升级变革。转型升级是组织提升竞争优势和价值以及达到新形态的必然过程。

| 要素       | 具体内容   |
|----------|--|
| 组织战略转型升级 | 组织转型升级首先要解决的是 <b>战略选择问题</b> 。在战略升级过程中, 首先要对组织自身的优势、劣势以及内外部环境进行全方位的分析, 总结出各项因素给组织带来的机遇和风险, 基于分析结果再重新规划组织创新战略, 以战略指导组织的转型升级和创新发展。  |
| 组织文化转型升级 | 组织文化与组织战略之间是 <b>动态平衡、相互影响</b> 的关系。一方面, 战略规划规定组织任务目标, <b>组织文化的形成以战略目标为导向, 以战略落地为要求, 形成组织的使命和价值观</b> ; 另一方面, 组织在选择战略的同时要充分 <b>考虑文化的引领作用</b> , 是否与现有组织文化以及未来预期组织文化相匹配, 只有相互包容和相互促进的组织战略和文化才能被成功地实施。 |
| 组织架构转型升级 | 转型方向和目标确认后, 转型组织通过机制保障对组织架构、流程、管理制度进行重新构建, 使其能够有效支撑组织转型目标的实现, 同时转型组织借助于管理机制, 能够使转型过程紧密围绕转型的方向和目标。组织机制保障在于使组织的组织架构、流程、文化能够和新的战略相互适配, 针对外部环境灵活地调整内部运行体系, 能够将转型的目标在组织内部达成一致, 同时能够将组织的长远目标转化为短期行动。   |
| 绩效考核转型升级 | 绩效评价指标的建立以组织战略为支撑, 将战略目标层层分解, 细化成系统的绩效评价指标。<br>● 经济指标可以从 <b>转型增长、结构调整、风险管控</b> 等进行评估;<br>● 非经济指标可以从 <b>客户和服务对象满意度、卓越运营和学习创新</b> 等进行评估。   |

### 2、数字化转型实施(掌握)

数字化转型是建立在**数字化转换、数字化升级**的基础上, 进一步触及组织核心业务, 以新建一种**业务模式**为目标的高层次转型。

| 过程     | 要点  |
|--------|---|
| 数字转型准备 | 1. <b>驱动因素识别</b> : 常见数字化转型的驱动因素主要包括: 新技术的强势发展、低“交互成本”运作、业务运行的透明化、个性化需求的满足。<br>2. <b>数字化转型的评估</b> : 在开展数字化转型之前, 组织应该根据自身数据化运行程 |