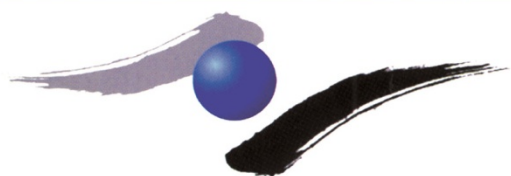




REN HE SHI YI 2015

第3期（总第39期）



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.
合易人力资源管理咨询



专家·前瞻

如何让降本增效的目标落到实处

焦点·激励

团队奖金怎么发

做绩效的变法者，你想好了吗

实践·方法

步步惊“薪”

效益不好也要加薪？

博客·分享

经典激励故事解析

经典·解析

谷歌 OKRS 的真相，与 KPI 到底是啥关系



目 录

卷 首 语

无须扬鞭自奋蹄	2
---------------	---

专家·前瞻

如何让降本增效的目标落到实处	3
----------------------	---

焦点·激励

团队奖金怎么发	5
当心！丧尸来袭！	8
做绩效“变法”者，你想好了吗？	10
经济新常态下的员工激励	13

实景·案例

分族-分类-分等的任职资格管理体系	15
-------------------------	----

实践·方法

步步惊“薪”	21
从天津爆炸事件谈企业如何开展安全培训	24
激活干部队伍，提升管理能力	27
效益不好也要加薪？	31

博客·分享

经典激励故事解析	35
----------------	----

经典·解读

谷歌 OKRs 的真相：与 KPI 到底是啥关系？需要用它替代 KPI 吗？	38
--	----



无须扬鞭自奋蹄

当下，宏观经济呈现新常态特征，微观经济呈现转型特征，在这样的时代背景下，变革和创新显得尤为重要。变革和创新最终要落在管理实践中，执行的关键在于人才不仅要能干、可以干，还要愿意干。内生动力如何与外在激励结合，如何提高人才的干劲、实现“无须扬鞭自奋蹄”是每一位 CEO 需要认真思考的问题。

强化目标激励

经济形势不好，企业经营业绩下滑，毛利、净利大幅降低甚至亏损，老板面对内外部的各种压力，情绪容易急躁、焦虑，不良情绪有时难免传递给干部员工；因为经营业绩受影响，与业绩关联强的岗位薪酬收入也会受到不同程度的影响，员工情绪容易波动，甚至对企业或是管理者产生一些消极、怀疑的情绪，对公司业务发展的方向缺乏信心甚至产生动摇。

越是在这样的背景下，企业越是应该导入或优化目标系统，明确与当前环境相适配的目标、策略、工作重点，并通过畅通的信息通道让干部员工随着了解公司发展前景甚至整个经济形势发展，让员工有信心和公司共进退。。

随着毛利、净利大幅下滑，企业可能拿出的增量薪酬预算十分有限、甚至下降。在薪酬激励受限的情况下，企业应该把激励的重点调整到员工职业发展和培训提升方面，可以导入后备人才建设、技术等级建立等方面，让干部员工看到个人发展前景和提升空间。同时，还可以在薪酬预算有限的前提下，激励哪些岗位重要、能力突出的干部员工。

为此本期精心组织了《谷歌 OKRs 的真相：与 KPI 到底是啥关系？需要用它替代 KPI 吗？》、《分族-分类-分等的任职资格管理体系》等一组文章，希望对您有所启发。

创新激励模式

越是经济下滑，经营业绩下降，企业越应该反思现有的激励导向和模式是否能够有效支撑降本增效等措施？正如合易机构董事长陈明女士在《如何让降本增效的目标落到实处》中写到：越来越多企业提出了降本增效的策略，但有些企业取得了成效；多数企业也还只是停留在要求和口号上，缺少激励方式在内的落地措施。

关于创新激励导向和方式本期还组织了《经济新常态下的员工激励》、《效益不好也要加薪》等一组薪酬方面的文章，受此困扰的企业可以有所借鉴。

骏马自知前程远，无须扬鞭自奋蹄！ ■





如何让降本增效的目标落到实处

今近一两年，每到一家企业做人力资源管理咨询服务的时候，总能听到老板在大会小会上反复提到一个词“降本增效”，除了互联网行业，不论是服务业、还是制造业，或是其他行业都不例外。为什么这个不时尚、不新鲜的词，近期被多次、反复提起，这是否可以这样认为，受外部整体经济环境的影响，企业的日子越来越不好过了，有些企业的增长速度与国家GDP一样，从两位数的增长，到一位数的增长、再到微增长、甚至于负增长。面对同样的、严峻的、持续下行的外部市场，企业不得不向内挖潜，思考如何通过节流、开源，维持企业的生存与持续增长。

同行业比拼，看谁的管理内功更强、产品的性价比更好，同样，在僧多粥少的环境下，企业不被饿死，还能够保持持续增长，这也许是“降本增效”这个古老的词又重新焕发青春的缘故吧。

降本增效说起来容易，但真正做起来，并达到预期的目标，并不是一件容易的事。在笔者服务过的企业中，有些企业确实做到了，并取得了一定的成效。但多数企业还停留在要求与口号上，缺乏具体的落地手段，因此，如何让降本增效目标落到实处，这里将降本增效实施效果较好的企业做法，归纳如下：

先从降本说起

企业最大的成本在那里？降低的空间有多少？降低成本需要付出的代价是什么？

对于重资产型企业，最大的成本或许是制造成本；但对于轻资产型企业而言，或许最大的成本是人力成本；不论从哪个角度切入，首先是从文化理念的高度，强调降本增效是企业生死存亡的关键；其次是要建立切实可行的降本增效的目标，如：制造成本中的的各项费用，同比下降多少，下降的手段与策略是什么？责任部门与责任人是谁？衡量目标是否达成的标准是什么？等等。同样，人工成本组成的各项费用，从定岗定编、招聘、培训、薪酬、福利、人岗匹配等环节，设定各项降本目标；再其次，将各项降本增效的目标与绩效考核挂起钩来，定期衡量、分析、总结降本增效目标实施的效果，并及时纠偏方法与改进手段；同时，拟定降本增效的奖罚制度，并根据考核结果及时兑现。这里特别强调：降本不是一场运动，是企业需要长培育的勤俭文化，通过持续不断的内部挖潜，让降本管理成为一种长效的管理机制，在企业中塑造“人人勤俭节约”的文化理念，从而赢得成本优势，进而提升企业市场竞争力。



再谈如何增效

如何增加企业的效益，企业增加效益的模式无外乎以下几种：扩大市场份额、研发附加值更高的产品、资本运作的方式、降低经营管理成本：

从扩大市场份额方面：市场需求在萎缩，份额从哪里来？

- 1、进一步提升老客户的忠诚度与认同度；
- 2、开拓产品新的运用领域；
- 3、有所为、有所不为，渠道梳理整合、产品盘点优化，切掉不盈利的渠道及产品等；

从研发附加值更高的产品方面：通过技术创新、市场创新、管理创新、去发现市场新的需求、潜在的需求，组织有针对性的研发，也可以借助社会上的研发资源，协同开发，以降低研发成本与研发周期；从卖硬件转型到卖软件，从卖设备到卖服务，从设备一次性销售，到多次提供设备维护服务去创收；总之，通过产品创新到销售模式创新，提升企业的利润空间。

从资本运作方面：市场低迷期，有廉价的资源可以整合，如：低价收购企业以及相配套的市场资源及人力资源；与市场上有影响力品牌的企业合资，培育新的利润增长点，同时可以分担企业经营风险。

从降低经营管理成本方面，前面已经谈到过如何降本。降本是手段，增效是目的。

对于增效本身而言既是手段，也是目的。如何让增效的措施落地，同样需要，设立明确的、切实可行的增效目标，分解到责任人、公司提供必要的资源，将实施计划与考核挂钩，并兑现考核结果，对重大业绩贡献者或部门颁发重奖，名誉奖与物质奖励并行。

如何让降本增效目标落到实处，不仅仅是企业在经济低迷期渡过难关的重要举措，也是检验一家企业执行力文化建设优劣的试金石，前面谈到，降本增效做的好的企业，执行力文化打造也是堪称一流，因此，在经济困难时期，企业不仅仅要苦练内功，更好关注企业文化力的塑造，因为，真正决定企业能够生存下来，并能够走的更远的是优秀的企业文化。■



团队奖金怎么发

团队是由为了实现既定目标而相互协作的个体所组成的一种正式群体，与一般的群体不同，团队的每个成员将完成团队目标置于优先地位。现实当中很多工作不是一个人能够完成的，如流水线作业、部门业绩的实现等。因团队履行的职能不同，团队可以分为临时性的平行团队、为承担某项工作或某个工作流程为目的的流程团队、为开发产品或服务的项目团队。本文重点讲述项目团队奖金怎么发的问题。

项目团队奖金的设置是为了激励团队成员在工作中发挥潜力，创造更高绩效，因此团队奖金的发放要突出团队工作的特点同时要遵循三个原则：

激励与约束相结合

团队要为整体绩效目标的完成负责，因此，企业在设置团队奖励的同时，也要设置完成团队目标的约束条件，比如约定项目周期、项目质量、项目成本等。激励与控制相结合，才能保证团队及个人能力的充分发挥，引导团队做出符合企业要求的行为，进而引导团队成员高效完成目标。

个人绩效与团队绩效相结合

团队的整体合作性要求团队成员齐心协力完成团队目标，必然需要让员工利益与团队利益紧密结合起来。只考虑团队整体绩效，容易形成“搭便车”现象，造成团队成员尤其是绩效优良成员的不满，并最终导致企业人才流失。把员工的责任、利益与团队的利益结合起来，才能实现员工和团队的共同成长。

内部公平与外部公平相结合

个体因承担职责和贡献有差异，项目奖金的发放如果平均分配，难免让后进者不劳而获，挫伤优秀项目成员的积极性和主动性。因此，应对团队成员的业绩和表现进行评价，根据个体的绩效评价和团队业绩发放奖励，避免奖金分配中的大锅饭现象。

综上所述，要想团队奖金真正起到激励作用，就要设置团队奖金发放的限制条件，同时团队成员奖金分配时要根据职责、贡献进行分配，要与团队绩效紧密结合。俗话说，挣钱易，分钱难。说的是分钱过程中涉及到的各种权衡纠结。下面，笔者介绍几种团队奖金分配的常用方法。

方法一：系数法





系数法是根据项目团队中各岗位承担的职责、贡献赋予不同岗位以岗位价值系数，以此作为分配奖金的依据。岗位价值系数是在工作分析的基础上，根据工作需要的知识、技能、经验、责任赋予的贡献责任等进行岗位价值评估得出。

$$J=Z \div \Sigma \text{岗位价值系数}$$

$$\text{员工实得奖金}=J \times \text{岗位价值系数} \times \text{考核系数}$$

J为单份奖金，Z为项目团队总奖金，岗位价值系数可以与岗位评估等级进行对应，比如岗位评估等级划分为1级的，岗位价值系数为1，岗位价值评估为8级的，岗位价值系数为8，以此类推。奖金分配中的岗位价值系数与岗位评估等级如何关联，当然需要看员工的公平界限。

系数法的特点是考虑了岗位在团队中的价值，同时与每个岗位任职人员在项目中的绩效表现关联。

方法二：二次分配法

二次分配法将分配权力下发给项目经理并转移公司在项目奖金分配中矛盾的最佳分配方法。因信息的不对称性，公司不了解项目成员的工作量和绩效，而项目经理作为项目团队负责人，在工作的安排上、成员的表现项目经理最清楚也最有评价权。因此，公司可以将奖金大包的一部分约定为项目团队负责人的，其余的将分配权交给项目负责人，让项目经理实现二次分配。需要注意的是，项目经理应报分配方案给公司备案，方案应考虑分配的公平公正性。

方法三：按照工资比例分配

按照工资比例分配的方法与系数法有相似之处，也就是说按照员工工资的比例关系确定奖金系数和奖金额度。这里有一个假设前提：项目成员的工资是根据岗位评估结果定级，结合员工能力经验等因素定薪档的，本身存在一定的合理性。如果员工认可与他人的工资差异，那么就应该认可奖金分配的差异。

$$\text{项目成员实得奖金}=Z \times (\text{项目成员工资} \div \Sigma \text{项目成员工资})$$

Z为项目团队总奖金。

方法四：不分配

不在全体成员中分配的前提是公司成立奖励基金，项目奖金是奖励基金来源之一，用作重奖团队中突出贡献的行为。对团队标兵，从奖励基金中拿出部分重奖。当然，如果团队成员出现公司严令禁止的行为或给公司造成损失，则重罚。罚款也可以纳入奖励基金。

方法五：模糊分配





有时，精确分配考虑不周，不但不能起到激励效果，还会打击项目成员积极性。在这种情况下，模糊分配也不可不视为一种好办法。模糊分配要主观上对项目成员的能力、贡献进行评价，同时要进行的平衡。模糊分配的前提是保密，否则依然会导致不公平。

国人不患寡而患不均的思想根深蒂固，因此不管是精确分配的系数法、按照工资比例分配，还是带有主观色彩的模糊分配、二次分配等，均要考虑到公平阈限。公平阈限是项目成员能承受的奖金差距的最大极限。公平的问题解决好了，团队就好了，人也就好了。■



当心！丧尸来袭！

最近在看一部美剧《丧尸国度》，僵尸突袭了美国各大城市，导致城市瞬间瘫痪，人类濒临灭亡，僵尸的特点一般有三个：没有思想、攻击性、病毒传播速度极快。看这个电视剧时不禁想到企业一些员工工作状态，每天临近中午和下午下班的时间，有些同事就会来人资科过来溜达说：到点了，时不时的就过来抱怨几句，说公司这不好那不好，怨天怨地，却从不从自身找原因，负能量爆棚。

这类员工我们称之为“僵尸员工”，工作时间不想干活，消极怠工混日子，对工作只做出被动的反应，需要花很长时间才能完成工作。很多企业都存在或多或少的僵尸员工，僵尸产生的原因只有一种：病毒感染，而僵尸员工产生的原因多种多样，包括但不限于以下几点：

（1）靠关系进来的，这部分人就是找个企业养老来的，并且其他人员还不能得罪，混个平台当僵尸；

（2）认为目前的收入不能体现个人的价值，有一份工作保底，出去在赚点外快，这种情况在之前咨询过的好几家企业都普遍存在；

（3）晋升渠道受限，看不到发展的前景，又没有找到合适的工作，只能去混日子；

（4）自身观念认为不能去得罪人，做事畏首畏尾，不敢出头，被动接受工作。

（5）企业陷入困境，员工对公司的前景不看好。

对健康的企业文化来说，僵尸员工所造成的威胁远比离职员工造成的威胁大。僵尸员工鄙视与企业有关的一切东西，破坏企业文化，甚至强烈的负能量吓跑潜在客户。僵尸员工分为两类，一类是入职前就是僵尸的员工，我们称之为“携带病毒的僵尸”；一类是称之为“感染病毒的僵尸”，对这两者的控制手段不同。

一、 远离携带病毒的僵尸，把好员工的入口与出口

1、入口：招聘有活力的员工

所谓有活力的员工是指对工作热爱，有上进心、积极主动的员工。从招聘程序开始就要避免出现僵尸员工，最大限度了解各岗位的人才需求后，人员的录用要选择与公司企业文化、岗位要求最为匹配的人员。此外，在试用期内要定期与新入职员工进行沟通和考评，最大限度在试用期内解决掉僵尸员工。

2、出口：建立淘汰机制

入职前就已经形同僵尸的员工，这种本质上有僵尸基因的员工，他们不会因为换了新环境而改头换面，企业是不能允许那些缺乏主动性的员工大量存在的。因此，为各层级建立公平公正的淘汰机制，可达到“清理门户”的作用。年度或者半年度对各层级的员工采用绩效





和素质能力等维度进行评估，对成绩不理想的员工进行降职或者降薪处理，让各个层级的员工都保持压力感，盘活企业的人员。

二、 激发被感染病毒僵尸员工的活力

1、发掘员工被感染的原因

如果员工的工作状态从积极主动变为被动消极，肯定是有原因存在的。所以，一旦发现员工缺乏主动性和工作热情时，要做的不是将所有责任一股脑全赖在员工身上，而是应该从各个方面分析原因是什么？公司其他僵尸员工传播的病毒？员工自身的原因？上级领导的原因还是企业分配机制不公平的原因？从员工，到管理者，再到整个企业的管理，深入思考其中的诱因所在，然后个个破解，才是真正激发员工活力的有效方法。

2、与工作相关的条件是否配备得当

一般来讲，员工在工作岗位上是否干的如鱼得水，除个人能力外，还有影响工作顺利开展的条件是否配备得当，影响岗位工作顺利开展的因素包含资源控制，工作的自主权、岗位的价值等。因员工工作条件配备不当导致员工工作受挫会打击员工的自信心。因此，要建立正式的员工适应性培训计划，让员工具备岗位操作能力，定期与员工沟通绩效完成情况，保持员工与企业同步成长。

3、营造激情的团队和文化

激情的团队可以协同合作，推动业绩，背后捅刀子、窝里斗、士气低落也会使得业绩惨淡甚至下滑。首先，企业管理层要有足够的激情，这样才会带动员工的激情；其次，从提高员工幸福指数、释放员工的情感方面下功夫建立文化氛围，能增强员工的职业责任感和自豪感；最后，要用企业奋斗可及的共同愿景、科学合理的激励机制、充满挑战的任务和公平合理的机会激发员工的工作激情和旺盛斗志。

4、与主动性、创造性相匹配的激励机制

在实行绩效考核的公司中，经常会出现一种情况，就是领导信任看重的员工会分配的工作任务多，然而导致的问题是做得多、错得多，如果缺乏激励措施的话，那么员工必然选择按部就班，甚至少担当责任。首先，建立生产改进、质量改进等方面的激励措施，激励机制要能够得以落实，不然只会适得其反，让员工对整个公司产生怀疑；其次，为员工建立晋升渠道，让优秀员工“名利双收”；最后，用人性的手段激励员工，如制订夫妻同在公司服务的激励，关心员工生日，给员工父母设置养老基金，对员工家人或员工的身体状况不幸表示关注等方式。

中国的人口红利在逐步下降，人均劳效成为公司发展的重要指标，僵尸蔓延的企业很难带动公司的发展，更别提人均劳效的提升。激活僵尸员工的动力，让员工在实现自身价值的同时，促进企业的辉煌发展。■



做绩效“变法”者，你想好了吗？

古往今来，“唯一不变的，就是变”。历史的长河中“变法者”不乏其人。纵观青史之上，商鞅变法、王安石变法、戊戌变法等等，无不是仁人志士变法图强的史志，变革带来轰轰烈烈的深远影响与旧体制的激烈碰撞，不论成败都名垂千古载入了史册。

商鞅，战国时期。秦孝公即位后，决心图强改革。商鞅主持了废井田、重农桑、奖军功、实行统一度量 and 建立县制等一整套变法策略。经过变法，秦国的旧制度被彻底废除，为后来秦王朝统一天下奠定了坚实的基础。但变法侵犯了贵族们的利益，因之遭到他们的强烈反对。秦孝公去世后，商鞅失去变法的强有力支持者，最终商鞅在秦军追捕中毙命。

王安石，北宋。王安石在熙宁年间的8年内，围绕富国强兵这一目标，变法立制，实施了在中国历史上影响深远的“王安石变法”。但变法触犯了保守派的利益，遭到保守派的反对。因此，王安石两次罢相。神宗去世后，新法全被废除，并由此开启了北宋末年无下限党争的序幕，王安石也不久便郁然病逝。

作为HR，自然是不需要安邦定国兼济天下。但是往往我们会看到，当今企业在瞬息万变的市场及内外部环境的催生下，不断求新求变，一方面，企业高管们也正在被各类先进的管理概念洗礼，期待不断地“向管理要效益”；另一方面，HR们则一腔热血、踌躇满志，希望能够将本本上的各类名词概念转变为源源不断的“生产力”。

在企业多方面的变革中，建立与实施绩效管理体系往往是一种组织级变革，也无异于一次“变法”。既然是“变法”，其结果就必然会有“成功”和“失败”两种可能性。面对变法过程中的质疑声，王安石曾说“天变不足畏，祖宗不足法，人言不足恤”，何等的气魄！然而对于变革，仅有气魄是不够的。人力资源管理者，作为绩效“变法”的主要推动者，在实施与行动前，是否做好了缜密的系统性思考？缺乏系统的、冷静的思考，就不可避免地出现事前领导拍脑袋决策、HR拍胸脯保证，事后出了问题拍大腿后悔，最后搞不好拍屁股走人的“四拍”现象。

一、推行绩效管理的初衷是什么？

很多企业提出建立绩效管理体系，有的是因为“绩效管理”作为一个管理领域的热点词汇，似乎“人有我无”便是落后，便是管理不够科学合理；有的是因为发现企业发展过程中存在一些问题，希望通过“绩效管理”这一剂灵丹妙手回春。不管是哪种初衷，至少都是基于一个无限美好的期望。





但是，既然我们称之为一次“变法”，人力资源管理者必然不能因为“领导要求要做这件事”抱着朦胧的美好期望便义无反顾地去做。应当引导对绩效管理的理性思考，要有拨开云雾，探索“真正的初衷”的慧眼，系统地考虑，并结合企业的实际情况提出这次变革的核心目标、原则和导向，这些应当是相对聚焦和明确的。就像谚语说的“你不能同时抓住两只兔子”，如果目标超过三个，就相当于没有目标了。更重要的是，不能仅仅人力资源管理者充分理解和认识变革的目标和初衷，还应该与公司高层充分沟通并达成共识。往往很多企业的高层领导对通过绩效管理要解决什么，绩效管理工作要达到什么目的缺乏聚焦，如寄希望于绩效管理能够解决企业大多数的（甚至所有）问题。如果绩效管理体系设计与实施过程中目标与导向不清楚，很容易让身为“变法者”的人力资源管理者陷入员工不满意、部门不满意、领导也不满意的“腹背受敌”状态。

二、是否对企业管理环境进行了审慎评估？

之所以把绩效管理的推行视同为一次“变法”，其中一个原因就是绩效体系覆盖组织面大，并且不是独立存在的，正所谓“一动百枝摇”。绩效管理既依赖于公司总体管理环境与管理水平，又将会改变它们，因此充分评估企业的管理环境，是制订有针对性建设方案的重要前提。管理环境中，企业的现状与历史、职能划分与岗位职责是否相对明晰、与岗位职责相匹配的权限是否清楚有效、工作流程是否清晰流畅、员工的晋升与职业生涯成长机制、奖惩机制等等，都与绩效管理有千丝万缕的联系。

譬如，如果一家企业的内部管理松散，部门职能、岗位职责都相对朦胧，部门间接口工作的处理多处于自发但又运行良好的“无序中的有序”状态。这类企业往往在没有实行绩效考核的时候，员工之间的关系比较融洽，大家在工作上合作得也比较好，不计得失。但基于“趋利避害”的人性特点，往往在实施绩效考核之后，员工为了维护自己的利益，在工作中不再从企业的整体利益出发，而是首先维护自己的利益，只为完成自己的指标，对于工作中同事遇到的困难也不像从前那样施以援手，相互指责抱怨，员工的工作积极性反而下降。

变革往往是平衡被打破、碰撞并再次平衡的过程。而上述的例子，原有工作的默契和平衡打破，但仅仅绩效体系本身并不足以建立新的平衡——基于“责、权、利”的平衡。

就像上述举例的情况，建立绩效管理体系就需要建立系统性方案与措施，为绩效管理体系的“搭桥铺路”，先理顺基础分工与流程，而绝对不是仅仅提出建立几个关键考核绩效指标、月底打打分就能解决的问题。而这些又必须从企业的实际出发，考虑时间、成本和管理需要，有时候对企业高管说“NO”比盲目执行更重要。

三、是否充分认识企业内人力资源管理能力？





绩效管理体系的建立，并不是一件很容易完成的工作，美国有咨询公司对员工进行的调查时，大约有 80% 以上的员工都对本公司的绩效考核制度不满意。较好的绩效管理体系建立，一方面是一个体系的建立与形成的过程，另一方面也是培养和提高管理者在绩效管理方面的技能与方法的过程。人力资源管理者在这个过程中需要承担“变革推动者”、“教练”和“医生”的多重角色，又要负责用绩效的星星之火点燃燎原之势。绩效管理体系的建立与推行需要领导支持与全员参与，而全面调动公司高层、中层和基层的力量参与到这个战役中，对人力资源管理者在专业能力、沟通协调能力，以及对业务的熟悉程度上都是很大的挑战。个人认为，应当充分评估企业内人力资源管理能力，正视当前的长板和短板，并有针对性地获取资源以进行互补，比如邀请某方面的顾问参与。

作为绩效“变法”的推行者，我们必须看到，变革必然要触及既得利益，必然会遭到方方面面的阻力。历史上任何一次变法维新，都不仅是一种治国方略的重新选择，而且是一种利益关系的重新调整，这也便是变革会遭到阻力的真正原因。这就更需要我们理性分析，打一场知己知彼的有准备之战。

我们推行的绩效变革，最终能起到显著的激励作用，还是最终成为了悬在员工头顶的达摩克利斯之剑？唯有时间能够检验，并给我们答案。

绩效之路，我们且行且珍惜。■



经济新常态下的员工激励

从今年4月份开始，给一家企业做人力资源顾问，经常和员工打交道。在和大家沟通如何激励更有效时，听到最多的话就是：“说别的都没用，多给点钱就行”。这话让企业管理者听着可能会感觉不舒服，但是却是实实在在反映出来了经济新常态下，收入增长放缓对员工积极性的影响。

经济发展进入新常态，更合理的游戏规则得到不断完善，企业也逐渐进入并适应良性竞争的环境，一些管理好并有竞争优势的企业慢慢的生存并发展壮大，一些没有竞争优势的就被慢慢淘汰。在这个过程中，势必有很多企业为了生存而面临着转型。调整产品结构、规范内部管理、加大环保安全投入力度、紧缩成本等都是企业必须要做出的选择，而这一切的背后都意味着企业在人工成本的投入上短期内不可能有过高的增长，甚至很多企业要面临着降薪、缩编。

涨薪做不到了，那么还有什么其他的激励手段能够激发员工的积极性呢？

一、工作时间的弹性化处理

员工的工作不一定每天都是满负荷的，而且有些工作也不一定非得这一天这一刻完成，即使是生产工人也是一样，完成了当天既定的生产任务，就可以了。因此工作时间可以弹性化处理，给员工更多的休闲时间。

当然弹性化的工作时间并不意味着员工可以来去自如，为了更规范的管理，公司还是需要对出勤做一些限制：如对出勤总时间有一个限定，如每月20天，不能低于出勤总时间。另外也可以考虑按照个人情况协商一个规律性的出勤时间，如某人周一到周六上午8:00开始出勤5个小时。

弹性化的工作时间可以减少缺勤率、迟到率和员工的流失，同时员工感到个人的权益得到了尊重，满足了社交和尊重等高层次的需要因而产生了责任感，因此可以在一定程度上提高工作满意度和士气。

二、提供个人展示的平台

很多员工，尤其是那些比较优秀的年轻员工，还是很看重周围人对自己能力的认可的，因此如果企业能够提供给他们一个个人展示的平台，对这些人肯定是有吸引力的。

个人展示的平台可以有多种，优秀合理化建议评选、知识竞赛或劳动技能竞赛、技术带头人评定等等。一方面给大家展示自我的机会，同时也通过这些评选、竞赛，征集员工在





生产工艺、流程、设备、工装等方面的改良、创新的设想，提高企业的生产效率及生产安全。

三、多和员工讨论他们的工作表现

很多企业管理者都是从基层员工逐步提拔上来的，没有经过管理技能的系统培训，不太知道应该如何更好的管理员工，因此平时多以自己闷头干工作为主。和员工之间的沟通交流，往往也以布置工作、解决实际问题为主，很少会主动的和员工交流其他的事情。

但实际上作为员工来讲，非常希望能够从自己的上级那里得到关于个人工作表现的反馈。“小伙子，干得不错！”，“你最近交的几份策划在语言方面还比较欠缺，要注意改正”等等，不一定是表扬，也能够让员工感受到领导对自己的关注。

四、让员工参与到公司的变革中

最容易得到人心的方式，就是让员工有参与感，最容易失去人心的方式，就是在企业经历变革时让员工感觉无所适从。因此当企业在业务转型或规范管理等变革过程中，一定要让员工参与其中。

可能有的人会觉得变革是企业的大事，员工又不能决定什么，怎么参与。但其实员工的参与不一定是参与决策的过程，只要将变革的目的、意义向员工进行宣传，时时让员工了解变革的进度，给员工解释变革方案的设计思路，员工就会感觉到一种参与感，而这一点是不难做到的。

五、提供小型、定期的训练

人工成本有压力的情况下，公司没有能力给员工提供长期、正式的培训、再教育机会，但是一定不能放松对员工的培养。公司可以考虑提供小型、定期的训练，这些训练由公司内部的管理者来组织，不需要借助外部资源，因此成本不高。训练内容以公司业务发展所需要的知识、技能、实操为主，训练采用模拟实战、案例分析等灵活的形式进行。

最关键的是，要让员工看到通过这些训练，个人能力得到了提升。在市场环境不景气，外部工作机会并不多的情况下，这样的训练机会会让员工觉得非常难得，可以暂时性的将员工保留住。但是只是暂时性的保留，如果员工能力提升较明显而公司却始终不给工资晋升和个人发展机会的话，员工最终还是会选择离开。

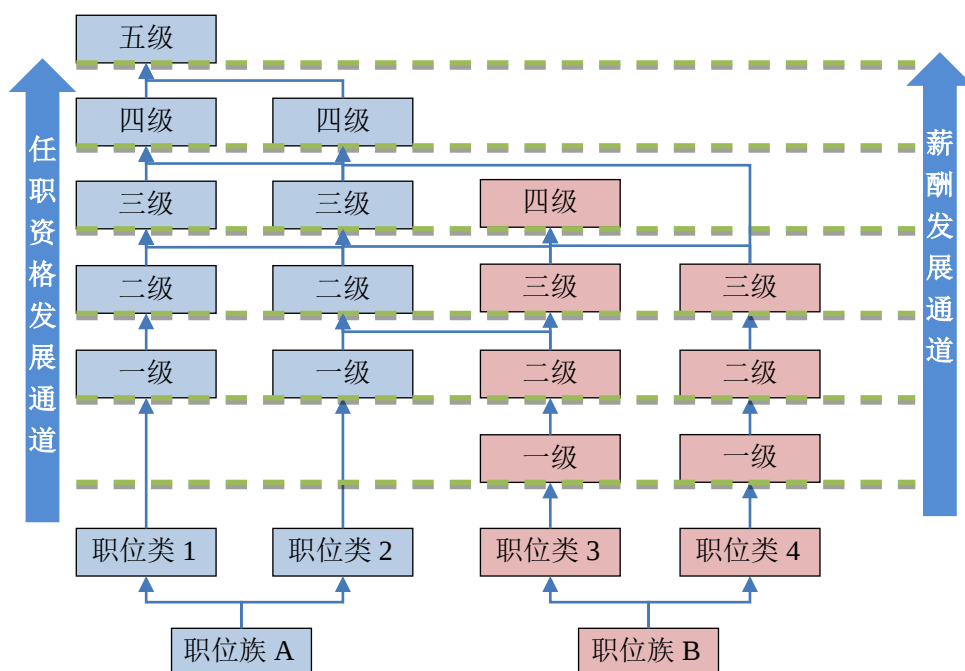
上述这些激励手段，都是不需要投入过多成本的，但也是需要企业管理者花费更多精力去规划、设计的。即使企业在人工成本宽裕的情况下，这些手段也是企业保留住优秀员工、构建起企业凝聚力的重要方式。■

分族-分类-分等的任职资格管理体系

——ZK 集团基于职位族的任职资格管理体系构建案例

作为一家从事电子信息产品研发与生产的企业，ZK 集团的员工普遍来自于高等院校，本科是基本配置，硕士、博士的比例也相当高。这样一个高学历、高智商的群体，单纯的薪酬激励是不足以长期保留员工的，职务或专业上的认可还是非常必要的。正是基于此，ZK 集团自 2000 年初发展至今，已经是当官的满天飞，一个正职配几个副职的情况很常见，因人设岗、设部门的情况也不可避免。尽管如此，依然不能解决更多人员晋升的需求。

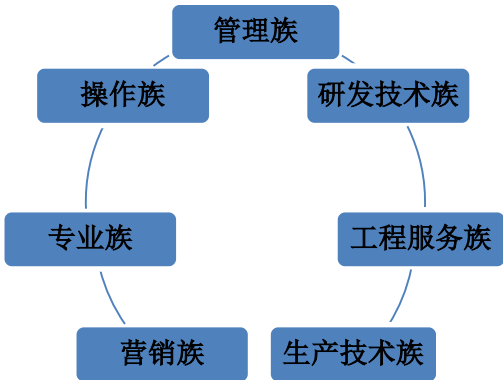
ZK 集团的人力资源部在对人力资源管理的多种理念、工具进行研究比对后，最终决定引入任职资格管理体系，并将其与职位族的管理相关联，形成基于职位族的任职资格管理体系，构建起分族-分类-分等的任职资格体系，搭建起员工在本族类内部或跨族类的等级晋升通道。



职位族是指公司中具有相同或相近性质的职位群体的统称。采用职位族的管理模式对企业来说，有利于打破部门间的用人差异，为员工提供适宜和公平发展的平台。而任职资格体系是从称职度、胜任力的角度出发，对员工能力进行分等分级，以任职资格标准体系规范员工的培养和选拔，建立员工职业发展通道，牵引员工不断学习，同时为晋升、薪酬等人力资源工作提供重要的依据。将职位族与任职资格体系将结合，就可以构建起灵活多样的分族分层的薪资政策，使薪资管理更能对外保持市场竞争力，对内激励员工，强化员工中长期激励。

ZK 集团基于职位族的任职资格管理体系到底是如何构建的呢？下面就来为大家分步骤的介绍：

首先，根据工作性质相同或相近的原则，ZK 集团将公司内所有的职位归类划分为七大职位族：



由于 ZK 集团岗位较多，每一个职位族涵盖的岗位范围较广，不便于管理。因此按照与职位族划分同样的原则，进一步划分为多个职位类：

管理族	研发技术族	工程服务族	生产技术族	营销族	专业族	操作族
行政管理类	软件类 硬件类 系统类 测试类	设计类 应用开发类	工艺类 工装类	客户类 商务类 市场类	采购类 质量类 HR 类 财务类 行政类	生产类 服务类

然后，对各职位族进行等级划分：

员工的任职能力发展有一个从低到高的阶段性过程，同时公司的不同工作任务也需要不同任职能力水平的员工来承担。因此，需要对职位族进行分级定义，使职位族的不同层级对应不同任职能力水平的员工，员工据此承担相应的责任，并逐步提升到更高的职业发展平台。以技术族、专业族、操作族为例：

五级	A	技术专家 A		
	B	技术专家 B		
四级	A	主任工程师 A	资深主管 A	
	B	主任工程师 B	资深主管 B	
三级	A	高级工程师 A	高级主管 A	高级技师 A
	B	高级工程师 B	高级主管 B	高级技师 B
二级	A	工程师 A	主管 A	技师 A
	B	工程师 B	主管 B	技师 B
一级	A	助理工程师 A	专员 A	技工 A



	B	助理工程师 B	专员 B	技工 B
职位族分级		技术族	专业族	操作族

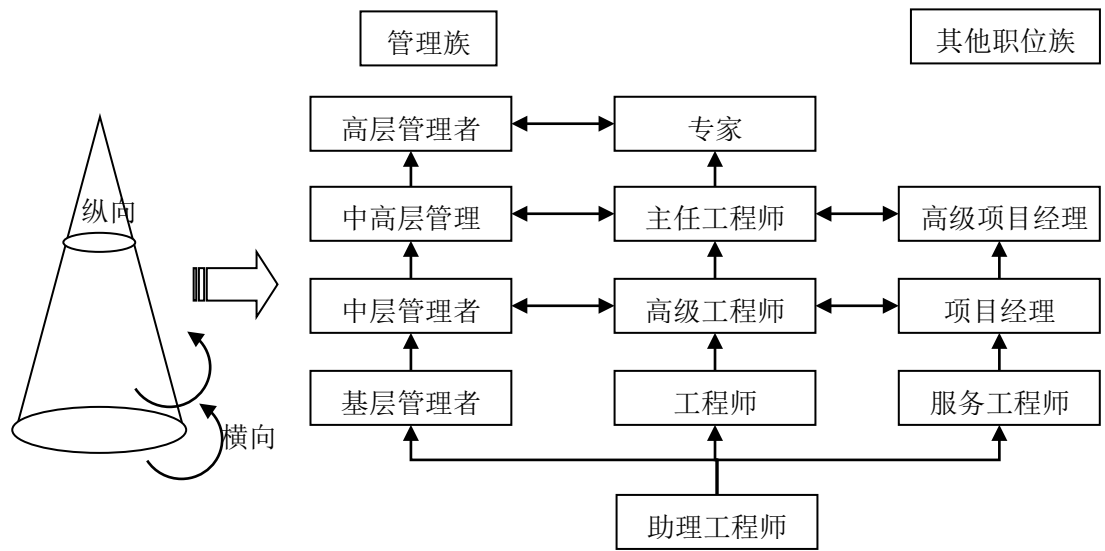
不同的职位族，根据任职资格要求的程度不同，以及职业发展的需要，其等级数量和等级上限的设定可以是不一致的。每个等级要给出详细的定义，以此定义对员工进行区分。ZK 集团职位族分级的定义基于以下五个方面的因素：

- 1、应负责任
- 2、解决问题的难度、复杂度、熟练程度和领域
- 3、在本专业领域内的影响力
- 4、对流程优化和体系变革所起的作用
- 5、所要求的知识、技能

职位族的分级定义可以是分族分类单独做，也可以是采用统一的定义。ZK 集团的分级定义采用的方式是首先给出一个统一的分级定义，然后在分族单独做出各职位族的分级定义，使每个职位族的等级划分既能保持一个相对统一的分级标准，又能够更具体的描绘出本职位族内不同等级之间的差异。统一的分级标准示例如下：

一级：↵ (1) 按程序处理例行工作，了解与工作相关的局部体系。↵ (2) 在指导下利用现有的方法/程序解决一般问题。↵ (3) 有限的知识和技能，主要是从事本专业工作所必须的一些基本知识或单一领域的某些知识点。↵ (4) 在本专业领域有某个类别的经验；↵ (5) 被视为初做者。↵ 二级：↵ (1) 能够运用现有的程序和方法解决一般问题，独立负责某专业领域内的工作。↵ (2) 在有适当指导的情况下，能够完成工作，在例行情况下有多次独立运作的经验。↵ (3) 能够理解本专业领域中发生的改进和提高。↵ (4) 工作需要他人的监督和指导，同时在专业领域内有一定的独立性。↵ (5) 能够发现流程中一般的问题。↵ (6) 具有基础的和必要的知识、技能。这种知识、技能集中于本专业中的一个领域。这种知识和技能已经在工作多次得以实践。↵
--

等级划分后，还需要明确员工在职位族内及跨职位族之间的职业发展通道，以技术研发族为例，从一级到五级，在本族内纵向晋升是一个通道；同时当员工晋升到高级工程师后，就可以跨族发展到管理族，担任公司的中层管理职务；也可以跨族到工程服务族，担任高级的项目管理人员。



然后，界定出各职位族不同等级的任职资格标准：

ZK 集团的任职资格标准分为贡献标准、行为标准、能力标准三类，不同级别的员工在这三部分的要求不同，界定了每个级别的员工“应做什么”，“能做什么”以及“能够做到什么程度”，是某一资格等级所表现出来的知识、能力、行为、贡献的要素集合。

ZK 集团的任职资格标准是按照职位类分别进行设计的，以技术研发族为例，软件类、硬件类、系统类、测试类分别有自己的任职资格标准，每一类别都是从贡献标准、行为标准、能力标准三个方面进行等级定义的。

贡献标准包括专业成果和团队成长。而专业成果又从工作成果、技术攻关、结果影响、决策影响等几个方面进行描述。不同等级在这些方面的程度要求都不同，以软件类的三级工程师为例：

- 1、工作成果：取得 2 个三类成果或 1 个四类成果，且近 2 年发表学术论文 1 篇或申请专利 1 项。
 - 2、独立攻关：及时解决部关键技术问题和难点。
 - 3、集体攻关：是紧急攻关任务的核心成员或在一般攻关任务中起组织领导作用。
 - 4、结果影响：所承担的设计、开发等任务按时完成并具可靠性 / 安全性 / 可维护性 / 可操作性 / 可测试性，达到各项协议、标准要求的性能指标。
 - 5、决策影响：对项目组 / 部门技术工作目标决策起有效的影响。

团队成长是从课程开发、组织建设、下属培养、技术合作与交流、技术协调几个方面进行定义。贡献标准对不同等级的技术研发人员提出了不同程度的职责、任务要求，使员工非常清楚的了解到自己需要努力到什么程度就能够更进一步，方向性更加明确。

行为标准和能力标准都是从工作能力、工作态度、基本素质、专业知识等角度出发，对不同族类、不同等级的人员提出更有针对性的要求。

最后，开展员工任职资格的认证和评估：

任职资格的认证是指由人力资源部进行的，对员工任职资格基本条件的审核和验证。基



本条件是从几个方面来规定的，包括工作经验、工作成果。首先员工必须符合工作经验方面的要求，已获得资格及最低工作年限须符合各个等级的规定。如员工想要申请晋级“三级 A”，那么他必须获得“三级 B”的任职资格后，工作满一年方可申请。也就是说，在 ZK 集团任职资格必须是逐级晋升的，不可跳跃式的晋级，以确保员工的工作能力稳步提升，打牢基础。如遇特殊情况，需要破格晋升的，必须要经过部门、任职资格委员会的层层审批方可。

工作成果是对员工日常工作成果的认证。在 ZK 集团，员工的工作任务都是以项目的形式进行的，每个员工都参与了哪些项目，在项目中承担了什么角色，完成了哪些工作任务，都是被逐一记录在案的。并且所有的工作任务都被分成了类，如上例中软件类三级工程师的工作成果，要求取得 2 个三类成果或 1 个四类成果。三类成果是指设计并指导完成包含 5 个部件以上，有效代码 5 万行以上的部件集；而四类成果是指设计并指导完成由多个部件集构成的产品平台。人力资源部通过档案的查询，就可以认证申请晋级的员工是否满足该等级工作成果方面的要求。

经过人力资源部认证，符合基本条件后，即可参与由人力资源部组织的任职资格评估，对贡献标准中的其他方面，以及行为标准、能力标准进行评议和面试。评议采取部门内部评议后推荐，任职资格委员会集中开会审议的方式进行。对一致通过或否决的可直接判定其是否参加后续的面试，对存在差异意见的，由委员会负责人向申请员工的直接上级和周边同事了解具体情况，收集不同意见，并组织委员会对焦点问题进行最终审议。

审议后具备面试资格的，由任职资格委员会、人力资源部提名人员，召集评价小组，以面试的形式对申请晋级的员工进行最终的评价。评价时员工首先进行自述：介绍个人基本情况、预申请等级，重点以关键事件为基础，阐释符合所申请等级要求的理由。评价小组结合员工的自述材料进行提问，以获取更多的信息来做出判断，同时帮助员工找到日常工作上的不足，提出改进的参考建议和方法。

经过上述认证和评估的过程，最终由任职资格委员会来做出综合评议，确定最终晋级人员的名单。

当然，最关键的一步，晋级人员薪酬调整：

任职资格的晋升通道同时也是薪酬晋升的通道，员工通过个人业务上的成长实现个人收入的增长。ZK 集团的薪酬体系为配合任职资格的晋升，同时也进行了调整，针对不同的职位族设置了不同的薪酬等级及薪酬的宽带标准。如技术族的薪酬等级划分为十级，自一级 B 档到五级 A 档，一级 B 档的月薪标准带宽为 5000 元，五级 A 档的月薪标准带宽增加至 20000 元，以适应不同任职资格等级人员薪酬晋升的需求。



ZK 集团的任职资格体系运行后,对员工积极性的调动和人员稳定性的维护发挥了很大的作用。当然 ZK 集团的任职资格体系从构建到评定,体现出了 ZK 集团具有比较好的管理基础,能够从多个方面对员工的贡献标准进行区分,并且能对员工的工作成果进行数据化的统计和分级,使得 ZK 集团的任职资格体系能够得以良好的运行。其他公司在管理基础不足的情况下,并不意味着不能引入任职资格体系,或者是不能引入职位族的管理模式。不具备条件的公司,依然可以借鉴 ZK 集团的整体思路,简化操作,构建适合自己公司的任职资格体系。■



步步惊“薪”

我们公司成立于 2013 年 6 月份，目前有 300 多人，属于快速成长型企业，我是今年 2 月份才加入公司的，负责人力资源全盘工作。前几天老板找我说，今年公司的效益比较好，现在快到年底了，公司考虑年后给员工调薪，让我制定一个调薪方案。

请教各位，年度调薪方案该怎么做？实施过程中有哪些注意事项？

年度调薪，是件挺有意思的事。操作得当，可以为公司留住骨干人员和优秀人才，操作不得当，则可能会成埋下人才流失的隐患。调薪，对员工来说是件好事，但如何把好事办好，就需要 HR 筹谋一番了。

调薪的工作，要做好需要抓住几个关键人、几个关键点。

关键人：老板、各部门管理者

关键点：确定效益增长的原因、确定薪酬策略、确定薪酬总量和增长幅度、确定调薪的激励重点和原则、科学合理的决策流程、审慎的操作步骤、全面做好沟通工作。

一、探寻效益增长的原因

听到老板说“效益比较好”，要给员工调薪，HR 可不能就懵懵懂懂关上门做方案去了。效益好，得分析一下今年效益显著增长的原因。也就是说，弄清楚到底什么带来快速的业绩增长。譬如，是有新的增长点？还是原有业务增幅较大？是新上线的产品带来良好的效益，还是销售拓展了新的区域，抑或是因为提供了优质服务，带来较高客户满意度？还是仅仅是因为遇到了良好的市场机遇？

为什么要分析效益增长的原因？涨薪要有的放矢，必然要重点激励到能够给公司持续带来效益的点上。找原因不仅仅是论功行赏，还要为明年的工作做铺垫。

二、考虑薪酬策略

公司处于初创阶段，结合所处行业、企业定位等各种因素，考虑采用什么样的薪酬策略，是领先型策略、跟随型策略、滞后型策略，还是混合型策略？当前的薪酬水平，处于同行业什么水平？两者进行比较，如果有较大出入或偏差，可以在调薪时适当加以考虑。

三、考虑薪酬总量和增长幅度

在调薪前，需要测算调薪总量，测算本年度薪酬总量及其构成。根据业绩增长情况、





薪酬策略等，考虑本次调薪的总量和总体的薪资增长幅度。

四、考虑调薪的激励重点和原则：

根据前面提到的业绩增加原因的分析，结合公司未来年度的计划、战略规划，去考虑薪酬的激励重点是什么？比如作为初创两年左右的公司，重点是开发更多新产品？拓展业务区域？开发重点客户？提高服务质量？提高内部管理水平？找到公司未来一到两年的发展重点，结合调薪、重点激励。

确定了激励重点，还要根据前述的各种因素，去考虑何种激励方式，是涨在固定薪酬部分？涨在变动薪酬部分？还是一次性奖励。比如，如果本年度的业绩上涨是由于偶然的市場因素，便不宜贸然较高幅度地全面普涨员工薪酬。涨薪上去容易，但是一旦造成过高的人力成本增速，也必然为初创期的公司发展带来不利影响。

五、与老板就关键问题进行沟通并反复磋商、达成共识

为什么第二至四条的标题，都用“考虑”而不是“确定”？因为这些都是 HR 做的基本功课，是准备工作，为的在接下来的沟通工作中心中有数，有理有据。第一至四条的相关准备工作做好以后，接下来要和老板进行沟通。把基于前述各种因素考虑的初步思路与老板进行深入沟通，就调薪总量、幅度、激励重点、激励方式等核心问题，调整、反复磋商并最终达成初步共识，这是后续工作的关键。

六、决策流程要合理合规

孔子说，“名不正，则言不顺；言不顺，则事不成”。调薪是个需要与艺术性相结合的工作。调薪关系到每个人的利益，不是 HR 关上门一家之言就可以搞定的。抛开内容先不说，单从流程上就要做好文章。要做好调薪，就要确定合理的调薪决策流程，需要通过合理合规、能够取信于大多数人的决策流程，对绝大多数员工形成说服力。

七、公司管理层的广泛参与

在调薪的决策过程、调薪的激励重点、乃至薪酬总量在某部门内的具体分配、调薪前后的沟通工作，都需要各级管理者的广泛参与和支持。如果能够依赖绩效管理系统建立清晰的绩效评定标准，调薪酬的依据会更加清晰、有说服力。如果尚未建立起科学合理的绩效评定体系，那么发挥好部门管理者的作用就显得更为重要了。

在整个调薪流程中，离不开各级管理者的深度参与，作为 300 人规模的公司，切不可 HR 单独或与老板关起门来决定每个员工的调薪幅度。

八、做好调薪方案的沟通工作。





要和员工做好充分沟通，为什么有人涨薪幅度高，有人涨薪幅度低？调薪方案一落地，坊间自然会充斥着各种声音，堵不如疏，应当让员工对基本的规则有了解，一方面解答员工心中的困惑，另一方面，做好沟通更可以通过公司的调薪导向，让员工知道哪些是公司倡导的，以便使员工明确努力的向和目标，产生牵引作用。那么，具体谁来做沟通工作？HR 要做，但更要发挥好各部门负责人的作用。

调薪是个技术和艺术性并重的工作。要想取得好的效果，需要慎之又慎，通过合理的流程、缜密的方法、充分的沟通，力求将涨薪的“好钢”真正用到“刀刃”上！■



从天津爆炸事件谈企业如何开展安全培训

近日，于天津滨海新区塘沽开发区的天津东疆保税港区瑞海国际物流有限公司所属危险品仓库爆炸事故，截至 8 月 27 日，共遇难 145 人，其中公安消防人员 21 人，天津港消防人员 67 人，民警 9 人，其他人员 48 人。在为逝者默哀的同时，我们更应该反思一下，为什么会牺牲那么的人员，而且还有一大部分消防人员。

事故发生后，看过这样一篇报道，日本消防员看到天津爆炸事故说的最多的一句话是：“ありえない”（不应该发生）。其实后来的现场报道和事故分析也印证了这一点，当第一批消防员抵达火灾现场时，当时还没有爆炸。现场的人员也没有人告知他们有不能沾水的危险化学品，大家按照正常途径用水来救火。水可能引发了第二次爆炸，导致了消防人员遇难。我们敬佩这些 90 后消防战士的勇敢，但是他们付出了无辜牺牲的代价，让人真得很心痛。“化学爆炸品，怎么能用水喷呢？”，这个常识被灭火心急的消防战士们忽略了。这也同时应该能反映出中国的消防体制和消防人员培训体系肯定存在问题。

我们先看看中国消防队伍与其他国家的对比。

1、消防队伍构成

□ 中国消防主力军平均年龄<20 岁。60%的消防主力军是现役武警消防员（服役期 2 年且编制有限），其他消防补充力量为职业消防员（部分省市有，需公务员考试，享受公安待遇）、合同制消防员（工作时间超 500 小时/月，时薪 5 元）、志愿消防员（经验普遍不足）。

□ 在美国，消防员分两种：志愿消防员和职业消防员，据美国消防局统计，目前有三分之二消防队伍为志愿者，三分之一为职业消防队员。实战经验丰富，执行危险人物的主力多为 40-50 岁经验丰富的消防人员。薪酬福利也很好，入行 5 年年薪约和人民币 61 万。

2、消防人员的培养过程

□ 中国的消防员一共是 2 年的服役，首先是 4 个月的新兵培训，主要训练内容是叠被子、站军姿、走列队；然后再是 3 个月的消防技能培训，以政治教育为主，消防基本功和体能训练为辅；接着是 3 个月消防实战阶段，领导非专业指令干扰，现用消防制度源于前苏联，这期间，零假期，长期处于执勤备战状态，两年的服役期属义务性质，1 年零 5 个月，服役期结束后，有 2 条路可供选择：一是转士官，3 年提干一次，因此消防士官的指挥经验普遍不足，二是选择退伍，很多经验丰富的消防人员被淘汰掉了。这就是中国 2 年消防队伍的速成记。





□ 在美国，消防人员的服役期间一般为 30-40 年，大部分的消防人员具有非常丰富的实战经验。对于职业消防员，美国有着严格的筛选体系，竞争也十分激烈。每年都有数千人提出申请，但大部分都会被拒绝，录取率不足 1%。为了能够参加培训计划，申请者必须通过三项考试：笔试、消防队员候选者体能测试（CPAT）和智力测试。通过测试后，还需要接受大约 600 小时的培训，培训期为 12 到 14 周。培训课程大部分都在教室里进行，理论学习期间，学员们学习与实际火灾情况相关的英语、物理、化学、数学和消防知识。基础训练结束后，新消防员们还要进行 6 个月下队实习和集中培训交叉进行，经考试合格后才能成为正式的消防员。还有一些国家专门设置了消防人员的培训学院，如英国专门设有消防学院，学院培训分为 5 个级别，从新入职的消防员到班长、地方最高消防长官都需到学院接受培训。日本建有 56 所消防学校，必须经过严格的职业教育训练，才能成为合格的消防指挥员。

通过以上的对比，我们明显能看出来我们的弱势在哪里，我们的问题在哪里。一件接着一件事故的发生，希望能够敲醒和改变中国的消防体制。天津事故发生之后，我所服务的客户作为化工企业，组织了一系列的安全培训。通过参加了几场安全培训和对比中国和国外的消防培训得到的启发，对企业进行安全培训时提出以下几点建议。

1、安全培训的关键是提升员工安全意识

对于企业尤其是生产型的企业，安全培训很重要，在新员工入职时首先进行的是三级安全培训，公司级培训、车间培训和班组培训。无论是公司级的培训还是车间的培训，几乎天天进行安全培训，可是仍不断出现工伤事故。在分析了近几年的工伤事故，发现这些安全事故的大部分是因为不注意，无安全意识造成的。员工对于安全来讲，总是存在一种侥幸的心理，觉得发生事故的概率太小了。所以对于安全隐患持有一种不在乎的状态。另外在这些安全事故中大部分是工龄在 5-6 年的老员工，他们的操作技能很熟练，更容易造成麻痹大意，安全意识更弱。因此，对于安全培训最重要的是提升员工的安全意识。车间或班组可能都执行了公司的安全培训的要求，每班都讲安全，讲安全怎么重要、怎么避免等等。员工对于这些说辞听久了也就麻痹了，根本起不到安全震慑作用。还有可能造成员工的反感，觉得每天都在罗嗦。因此建议车间或班组的安全培训可以降低频次，但一定要有效果，如定期（一个星期或半个月），组织一次安全事故案例分析、最好能举一些身边的案例（找一些图片，视频画面），让员工真真切切的感受到安全隐患的存在。让安全的意识始终保持一定的紧张状态。

2、不要忽略安全基本常识的培训

因为不知道基本的安全常识造成的事故，往往是比较严重的。不要忽略对安全基础常识的培训或想当然的认为员工都知道基本的安全常识。另外除了对公司内部的安全常识培训外，





还要对员工进行相关的交通安全常识、生活安全常识的培训，真正对员工的安全负责任，例如什么是大型车辆视野的盲区，很多交通事故的发生，都是因为进入车辆驾驶人员的视野盲区造成事故的。对于化工企业来讲，安全隐患更多，化产品的不稳定性，随时能发生安全事故。因此，在对安全培训时也要普及一些化产品的化学性质、物理性质等的基础知识，让员工能真正明白安全隐患发生的缘由，以便在真发生安全事故时，能及时采取相关的措施。

3、理论知识+实践演练效果更佳

除了对安全的知识进行培训教育，更重要的要进行安全事故预防或安全事故演练。安全事故虽然是以预防为主，但是真的发生安全事故时，要知道怎么迅速处理和解决，把损伤降到最低。因此公司可以定期组织相关的安全消防演练、事故预想处理演练等。只有在平时熟练后，才能在发生事故时，能妥善的处理。避免造成慌乱和不必要的损伤。

4、用制度来强制提高安全意识

仅凭靠员工的个人意识来保证安全是不行的，还需要一些制度的强制。例如：对于违反安全制度规范的人员进行相关的处罚，进入生产区域不带安全帽、违反设备的操作规程等一些明显能带来安全隐患，而员工不遵守的行为进行一定的处罚，来达到提升安全意识的效果。

安全培训是企业培训中不可忽略的一部分，也是比较关键和重要的，因此，企业首先必须重视安全培训，才能组织好安全培训，安全培训组织好、培训好，不仅是对员工负责，更是对企业负责。■



激活干部队伍，提升管理能力

——TAHG 公司分阶段顺利推进中层干部测评、调整工作纪实

摘要：规范干部管理，构建科学的干部选拔、任用、监督、考核机制，是公司培养一支精干高效、爱岗敬业、充满活力干部队伍的前提，本文通过解析某公司中层干部测评、调整，来总结相关工作步骤，以供读者参考。

TAHG 公司是一家大型集团公司的下属子公司，地处县市边陲，因为距离集团较远，监管不是很方便，因此公司决策的“自由度”较大，长期以来形成了粗放的管理风格，例如：组织结构调整随意，岗位设置及定员无原则，先斩后奏，不审批，不报备；中层干部的晋升、降职、调动等任命，未按程序进行，有些干部任命甚至未下文。

TAHG 公司这些管理上的不规范给集团管控带来很大挑战，历经多任总经理都未能扭转局面，反而形成了“铁打的中层，流水的老总”局面。

Z 是最近集团公司新任命的公司总经理，他对于目前的局面也是十分头疼，外部是行业不景气和巨大的环保压力，内部是企业运营的无序和不按制度办事的不良风气蔓延。Z 深知在外部窘境无法突破的情况下，就只能内部挖潜，而内部挖潜靠他一人是不可能实现的，只有借助中层干部的力量逐步实现，因此，提升干部管理能力，提升中层管理者的忧患意识，激活干部队伍就成为摆在其面前的首要任务。

鉴于刚接手公司管理，对目前的人员相对不是很了解，以稳定为大局，Z 总更倾向于采取有步骤、分阶段方式推进，在历时三个月后，逐步完成干部测评、调整，实现了从稳基础到促变化的顺利过渡，

TAHG 公司也逐步有了稳定的生产能力和经济效益，同时看到了环保效益的端倪。

此次测评、调整共分为四个阶段，逐步推进。

第一阶段，建立规矩，动员思想

首先，在干部测评、调整之前，公司多次开动员会议并借助合易顾问最终出台了《干部管理办法》（简称“办法”），在干部的选拔任用、干部业绩考核及综合评估、干部约谈机制等诸多方面进行了明确的规定，为此次干部测评、调整提供了制度依据。

其次，合易顾问对办法进行了专项培训，面对全体干部进行了全方位的宣传动员，要求

大家要“立规矩、懂规矩、按规矩办事和做守规矩的人”，这些为本次干部测评、调整的顺利实施提供了思想保障。

第二阶段，个人述职，民主评议

本阶段是此次干部测评、调整的核心环节，意在全面了解中层干部的业绩贡献、素质能力和发展潜力。

首先，个人述职，中管从岗位职责、上半年的工作业绩总结、下半年的工作规划及个人优劣势等四个方面进行阐述（见图 1）。通过述职，评委可以对个人的思维模式、专业性、工作规划及角色认知等方面有所了解（见图 2），进行打分评议。

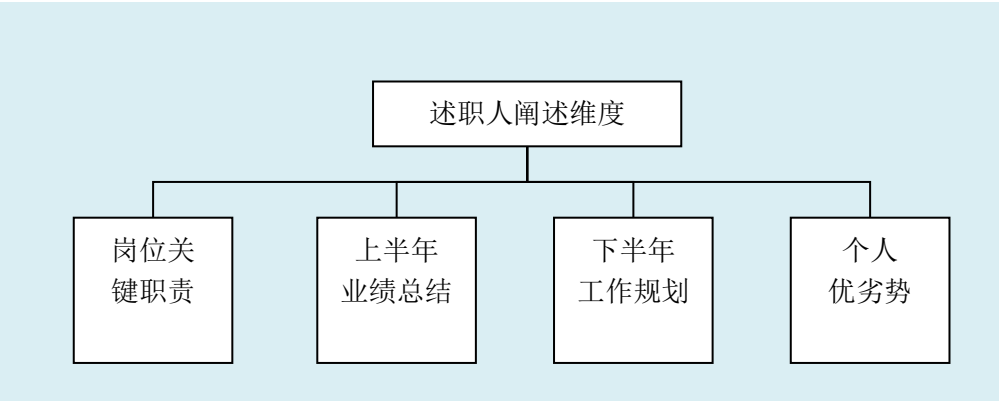


图 1：述职维度

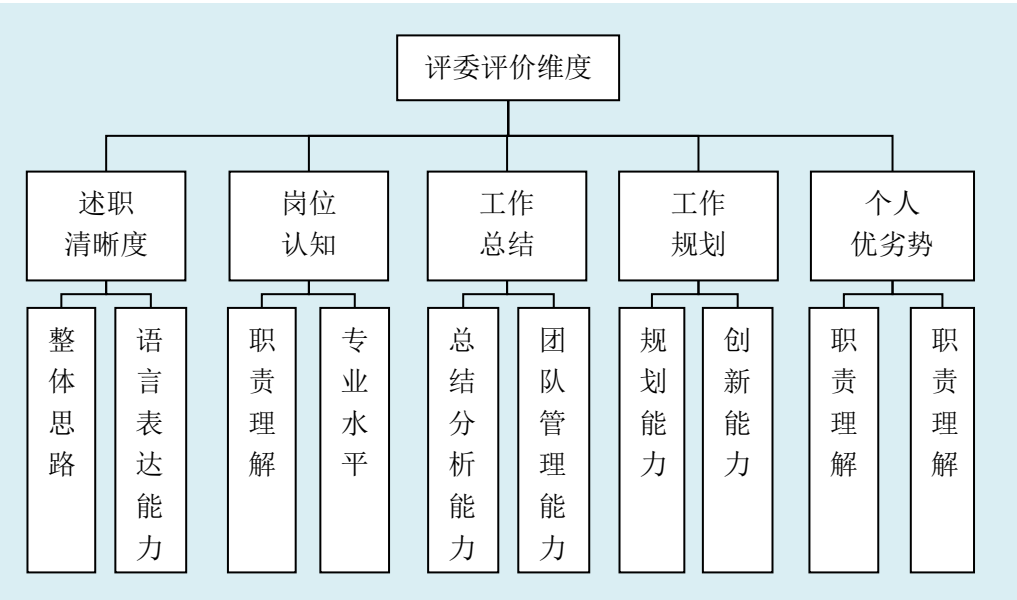


图 2：评价维度

其次，民主评议，让直接上级、间接上级、同事（其他中管）、人资科长、员工对其基本素质、专业素质、管理素质和发展素质水平进行评价反馈（见图 3）。通过评议，评委可以对其领导力、管理能力（如团队建设、组织协调、沟通交流等）有更多认识。

360度民主测评维度（4个方面、8个维度、28个子维度）

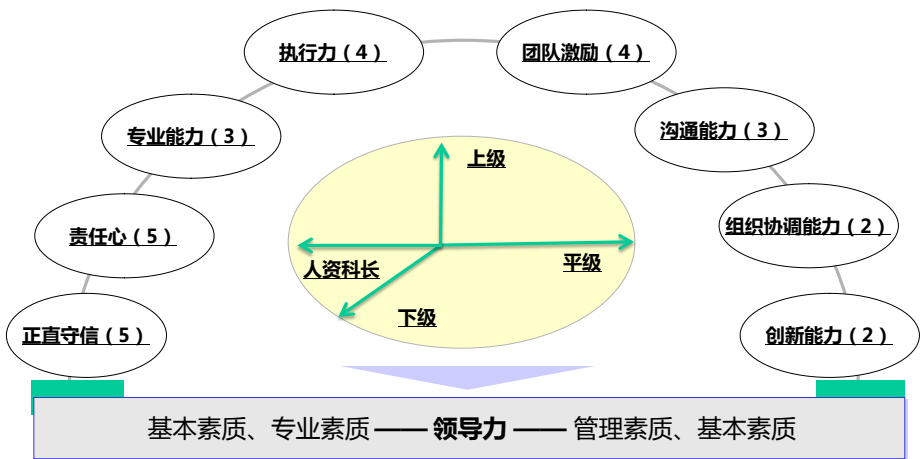


图 3：360 度民主测评维度

民主测评范围不仅包括现任职中管，还将个别表现突出的骨干人员纳入考察范围，从而发掘出一大批优秀的后备人才。根据统计，述职、被评议中管及骨干人员共计 32 人，参与评议的高管、中管、员工占到公司总人数的 57.22%，超过半数，因此保证了评议结果的公正性。

第三阶段，出具报告，调整反馈

根据办法规定，个人综合测评成绩需要按照述职评估成绩、360 度民主测评成绩、绩效考核成绩加权计算，但由于绩效考核的缺失，本次测评没有将其计算在内，这是本次测评的不足之处。本次测评仅对前两项成绩进行加权计算（即个人综合测评成绩=述职评估成绩×50%+360 度民主测评成绩×50%），进行综合排名，并将排名制作成图表在报告中展示（图 4）。

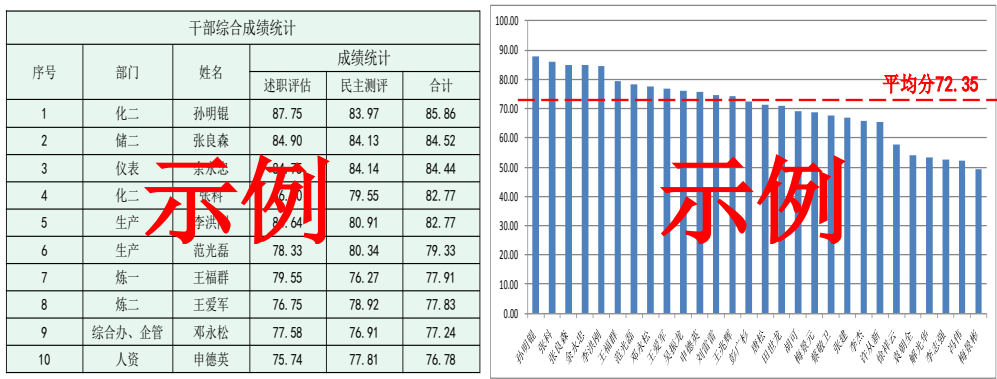


图 4：综合成绩排名

同时，对每个人的述职成绩、360 度民主测评成绩进行排名，并将单项得分与平均分进行对比（图 5、图 6），分析出个人的优劣势所在写进报告。

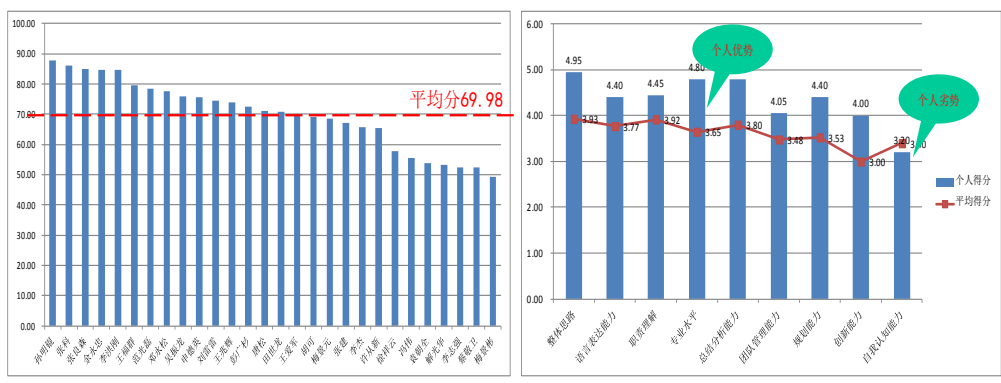


图 5：述职总体排名及单项对比



图 6：360 度民主测评总体排名及单项对比

最终，成立由高管组成的面谈小组，将报告内容通过面谈反馈给每一个人，按照每个人的素质差异和能力高低，参考个人的工作经历，并结合面谈时的个人意愿，安排具体岗位。

根据统计，本次调整共涉及 15 人，其中包含平调 8 人，免职 3 人，晋升 3 人，诫勉 1 人，测评调整工作初步完成。

第四阶段，任职公示，有序交接

将干部任职调整结果及任职人个人信息以红头文件的形式，通过 OA 发布，接受员工监督，经过为期一周的公示，反响良好，新任命干部得到员工普遍认可。接到调整通知的干部，有计划进行工作交接，最大程度上保证了部门工作的有序、稳定。

本次测评、调整初步实现了“量才施用、人岗匹配”的目标，为 TAHG 未来干部结构逐步优化和后备人才储备，开创出新的模式。同时，在公司内部形成了“能者上、平着让、庸者下”的良好竞争氛围，为公司下一步的规划发展增添了更多的活力。■

效益不好也要加薪？

随着“新常态”经济逐渐显现，“高利润”“高增长”似乎变成了企业名副其实的奢望，企业“生存”的压力和员工“加薪”的呼声让众多效益不好的中小企业老板“辗转难眠，欲哭无泪！”

前几日与一位做销售的朋友闲聊时得知他们公司不少做销售做的还不错的员工都从公司离开了，当然这其中也包括他，出于职业习惯，我很八卦的追问了一些细节，细数起来他们“离家出走”的原因，颇有雷同。

【案例描述】

某机械代理商，我们称其为 H 企业，为销售型企业，员工 300 余人，一线人员（销售、售后服务）230 人左右，年营业额 2 个亿左右，近几年受国家政策和大环境影响，市场疲软，需要减少，企业效益一年不如一年，利润大不如往年。企业为了控制成本，提高效益，从 2013 年开始，管理上进行了多次大大小小的改革，“组织扁平化调整”“绩效体系优化”“减福利”“裁员”等，虽未见明显成效，但未伤及筋骨；直至 2014 年初公司出现了亏损，半年后由于经营压力过大，公司迎来了再一次的改革“降薪裁员”，降薪按照层级进行，销售总监从 8000 元降低至 6000 元，大区销售经理从 5000 元降至 3000 元，销售主管及销售员全部 1500 元，业绩提成比例大幅提升，其他岗位的工资也相应降低；裁员通过每个月的末尾淘汰进行，主要针对销售与售后服务岗位。看似大幅降低了人工成本，持续半年的“改革”宣告破产，销售总监离职，5 位销售经理、3 位服务经理和部分骨干员工纷纷离职，加上末尾淘汰的措施，到 2015 年 5 月份，员工队伍从 300 人精简到了 200 人，从数量看貌似达到裁员降低成本的效果，但是“该走的没走，不该走的走了”，员工满意度急剧下降，积极性严重受挫，业绩下滑严重，利润并未增加，“鸡飞蛋打”的场景是老板无论如何都没有预料到的。

【案例分析】

当企业面临效益不好，经营压力大的时候，相信“降低成本，提高效益”应该是众多企业老板首先考虑的问题。

按照层级降薪，统一标准，满足了“内部公平性”，降低了成本；降低固定工资，加大业绩提成比例，提高了激励性，促进业绩提升；末尾淘汰，减掉了业绩不好的员工；这一切，看起来似乎都符合常理，理论上应可以达到“降薪降本，减人增效”的目的，但却为何事与愿违呢？

在回答这个问题之前，我想我们应该先搞清楚以下几个问题：



- ✚ 公司效益不好的根本原因是收入不好还是成本太高？
- ✚ 降薪减人的根本目的是降低成本还是提升效益？
- ✚ 降薪减人真的就能降低人工成本吗？
- ✚ 降低人工成本的方式是否可以选择其他方式？

我们现在来看 H 企业改革没有达到预期效果的几种可能：

✚ 降低成本是提高相对利润的一种方式，但是提高营收才是提高绝对利润的根本，H 企业的改革没有从提升绩效出发；

✚ H 企业的降薪不够灵活，看似“公平”，照顾了共性，却忽略了“能力”的个性，统一降薪挫伤部分优秀员工的积极性；

✚ H 企业虽然提升了业绩提成的比例，为浮动收入的大幅增加提供了可能，但是受市场需求因素的影响，能力一般的员工业绩一般，浮动收入拿不到；能力强的员工积极性受挫，业绩不会太好，整体来讲收入减少了，收入在企业内部得不到满足的时候，优秀的员工就离“家”出走了；

✚ 优秀的员工因为“薪水”走了，销售经理因为干的不舒服也走了，留下未被淘汰但业绩一般的人混工资，创造不了业绩，最后把销售总监“逼”走了；

相信类似的案例还有很多，面对企业效益不好，员工要求加薪，企业面临生存的压力，老板究竟该何去何从？难道不应该减人吗？该减！难道不应该降薪吗？该降！降薪员工满意吗？不满意！效益不好，企业要降低成本，员工要加薪，到底应该怎么办？

效益不好，还要加薪？这个问题怎么破？

【减员增效】

一个企业最好的状态是，让一个人干很多事，不养闲人，尤其是企业效益不好的时候，这就涉及一个问题：减人必须要增效。这是什么逻辑呢？其实问题很简单，不是单纯为了减少人工成本，解决问题的根本是发现能为公司创造效益的那 20% 的员工，减员从剩余的 80% 的员工中选择，但是应该如何减呢？

1、明确减哪些人？

对于企业效益不好，属于经营问题，管理需要为经营服务，所有的管理诉求都需要从满足经营为出发点，对效益和价值创造贡献少的员工如“工作量不饱和的”、“绩效业绩不合格的”、“态度差的”、“职责交叉的”等都可以被划为减员的范围。

2、如何减？

（1）定岗定编法

通过对岗位职责、工作量、工作环境、工作特性及影响因素等进行分析，梳理岗位和人



员编制数量，撤销掉不必要的职责、合并交叉的职责；对工作量不饱和的员工，要么撤销编制，要么增加工作内容，减少岗位冗员。

（2）绩效分析法

不要简单的等同于“末位淘汰”，不能机械的进行排序，末位员工不一定都应该被淘汰；首先要对绩效管理体系和绩效考核工具方法进行优化再设计，考核更多的 KPI 指标，且指标明确可衡量，评价标准客观明确，并且对考核结果进行分档处理，如“连续 3 个月销量指标未完成可以淘汰”，不能简单的绩效差就淘汰，要留有改进的机会。

（3）测评分析法

效益不好时，企业需要精简人员，但不是简单的做“减法”，主要基于员工的胜任力进行分析，哪些员工值得留；针对关键岗位建立胜任力模型，基于胜任力模型进行测评，结合绩效评价，业绩差、能力素质不足的可以列为淘汰的对象，业绩差、能力素质不错的可以作为考察对象。

【加薪增效】

老板在考虑企业生存的问题的同时，也要关注员工怎么活下去，要考虑员工的生活质量，否则若企业不考虑员工的切身利益，员工很容易就会寻找其他企业为他考虑这个问题。

宁可让员工天天加班，收入高却没时间花，也不要让员工有时间却没钱花。要不然你的企业就会成为大企业的“黄埔军校”，辛苦培养的人才被别人挖走。

1、减人加薪

“4 个人的活儿，由 2 个人来干，拿 3 个人的工资。”举例来说：优秀的员工效率高，工作时间完不成任务，他们还会选择加班，比如新增一项任务需要招聘一个月薪 3000 块钱的员工，这还不如把工作分给两个能力突出的员工，每人增加 1000 块钱的工资。当然此处只是提供了一个思路，具体操作需要企业根据员工的能力特点和个人意愿以及工作任务进行综合决策。

2、加薪源于价值创造

由工资倒推任务，给员工划定不同等级的工资包，每个工资包对应不同标准的工作任务，最低标准不能低于现有的工资水平，如一个员工目前年收入 10 万元，可以给他设定 12 万、15 万、20 万的工资包，倒推对应的任务和绩效，相信有能力的员工会为了 15 万或 20 万的工资包而努力为公司创造价值；员工得到了加薪，公司效益得到了提升，却没有增加人工成本。

需要提醒的是，完善的绩效管理体系是必不可少的配套机制。

3、人均劳效提升加薪

此方法主要针对职能管理岗位的高层管理人员，无法通过价值创造进行衡量，更多是通



过发挥监督管理与执行的有效性，促进企业整体效益的提升。

测定企业目前的人均劳效，如目前人均劳效 50 万，可以按照比例也可以按照数量进行衡量，当人均劳效提升就达到了奖励加薪的条件，当然人均劳效下降也可以降低工资，此方法更多以绩效合约的形式进行约定，需要财务部门提供精确的数据支持。

4、去行政化，设计专业通路

企业效益不好时，管理要为经营让路，组织扁平化，管理层级减少，以降低沟通成本，加快决策效率。

管理岗位和职能岗位越合并越好，一个岗位的职能“越多越好”，便于综合决策，降低沟通成本，提高管理效率。

产出岗位越细越好，产出岗位是什么？就是生产、研发、销售、技术服务，对于产出岗位，最好不要让他“升官”，而是要“发财”，要对产出职位“去行政化”。也就是说，企业一定要提升产出职位的薪酬级别，不要让他们“分心”，腾出更多的精力只干产出的事情，但是有机会可以享受总经理的待遇。这就需要进行技术等级的设计，为产出岗位的专业发展提供通路，也不失为既能提升企业效益又能满足员工加薪的措施。

总之，效益不好时，要留住核心员工，给少数优秀的员工涨工资，来倒推你的任务，这就是增量绩效管理。

很多企业经常犯一个错误：公司效益越差，就越不给员工涨工资，如果工资不涨，优秀员工肯定要走，剩下的都是比较差的，差的多了，工作做不完，就要加人，人员多，效益差，成本高，就要裁员，这将是恶性循环。在这种情况下，核心产出岗位的薪酬要增加成为必然，所以效益不好时，企业要“想方设法”为员工加薪，当然可以减员。

效益不好也要加薪，你准备好了吗？■



经典激励故事解析

一、目标指令正确，行动方可到位

【杀鼠大王的故事】

相传，中国某个朝代，有个类似陶渊明“世外桃源”的村落。在那个村落，人民安居乐业、与世无争，人人生活得很愉快，日子安宁、平静。

突然有一天，发生了空前的浩劫。成千上万支老鼠涌进村落，破坏农作物，咬破衣服，嘈声处处，同时也带来了疾病。一个安宁的村落，从此不再安宁。

面对这些数不尽的老鼠，村民曾想尽办法、出尽法宝来消灭它们，但都失败。有一天，村长召集村民开会，商讨对策。会议中，有人建议以高薪聘请著名的“杀鼠大王”前来消灭老鼠。

过了数日，村民期待许久、仰慕多时的“杀鼠大王”终于出现的村民面前。那杀鼠大王对着村民说：“各位乡亲父老，你们找对人了！我是闻名遐迩的杀鼠大王。今天我会指导你们怎么杀死老鼠。从明天开始，你们将不会再受老鼠的侵扰了！”村民听后，拍掌喝彩。

“首先，我要教导你们怎样杀鼠。请你们去将老鼠捉来，我好教你们。”村民听后面面相觑，不知究竟。那杀鼠大王看村民没有反应，又大声喊道：“去抓老鼠来，我将教给你们怎样去杀老鼠！”语毕，几百双鞋子都往杀鼠大王面前丢去！

故事启示：如果村民懂得如何捉老鼠，杀鼠便不是件困难的事了，问题是如何去捉那些老鼠，而不是如何去杀死老鼠。捉老鼠才是最重要的任务，才是村民要达成的目标！企业在给员工制定目标、下达指令时必须时时刻刻保持头脑清晰，要知道我们的工作重点是什么，什么才是当前最需要解决的问题，真正需要员工达成的目标是什么。只有正确的指令，才能引导出员工有价值的行为。不正确或者是方向不明的指令，只会让员工处在混乱、迷茫或错误的状态中，无所适从。

二、激励要即时

【鸭子只有一条腿】

某城市有个著名的厨师，他的拿手好菜是烤鸭，深受顾客的喜爱。特别是他的老板，更



是倍加赏识。不过，这名老板则从来没有给予过厨师任何的鼓励，使得厨师整天闷闷不乐。有一天，老板有客从远方来，在家设宴招待，点了数道菜，其中一道就是老板最喜爱吃的烤鸭，厨师奉命行事。不过，当老板挟了只鸭腿给客人时，却找不到另一条腿。他便问身后的厨师：“另一条腿到哪里去了？”厨师道：“老板，我们家里养的鸭子都只有一条腿的。”老板感到诧异，但碍于客人在场，不便问个究竟。

餐后，老板便跟着厨师道鸭笼去查个究竟。时值夜晚，鸭子都在睡觉，每只鸭子都只露出一条腿。厨师指着鸭子说：“老板，你看，我们家的鸭子全都不是只有一条腿吗？”老板听后，便大声拍掌，吵醒鸭子。鸭子一被惊醒，都站了起来。老板说：“鸭子不全是两条腿吗？”厨师说：“对！对！不过，只有鼓掌拍手，才会有两条腿呀！”

故事启示：对员工来说，激励奖赏是非常重要的。身为企业管理者，要经常公众场合表扬业绩优秀的人，或者赠送一些礼物、奖品给表现特佳者，以资鼓励。一方面可以让员工感觉自己的付出得到了应得的回报，另一方面也是在用另一种方式告诉员工，“你这么做是对的，以后继续”。而且激励一定要及时，年初的某个优秀表现到年底才去激励，员工的期待和对公司的感激已经在等待中被耗没了，激励的效果自然大打折扣。力所能及的一点小的投资，可换来数倍的业绩，何乐而不为呢？

三、人才培养不能追求一蹴而就

【偃苗助长的故事】

从前，有个农夫，种了稻苗后，便希望能早早收成。每天他到稻田时，发觉那些稻苗长得非常慢。他等得不耐烦，心想：“怎么样才能使稻苗长得高，长得快呢？”想了又想，他终于想到了一个最佳方法，就是将稻苗拉高几分。

于是，他花了整个下午，在稻田内，将每颗初长稻苗拉高了几分。经过一番辛劳后，他满意地荷锄回家休息。心想：明天稻苗一定长得更高了！隔天早晨，一早起身，他迫不及待地赶去稻田看他的成果。哪知，他跑到稻田时，却看见所有的稻苗都枯死了。

故事启示：从事一项工作，培养一项技能，哪有一蹴而就的道理。每一颗植物，都要阳光、空气、水分及土壤才能逐渐成长。农夫也必须每天汗流浹背辛勤地浇水、捉虫等，才能获得成果。员工能力的开发、业务技能的培养也是一样的道理。企业要有决心，在培训上舍得投入，给员工成长发展的进步期，允许员工在成长过程中一定阶段的不胜任，这样才能培养出



有实力，又有忠心的优秀队伍。

四、以干代培，在实战中成长

【幼鹰学习飞翔的故事】

一个人在高山之巅的鹰巢里，抓到了一只幼鹰，他把幼鹰带回家，养在鸡笼里。这只幼鹰和鸡一起啄食、嬉闹和休息。它以为自己是一只鸡。这只鹰渐渐长大，羽翼丰满了，主人想把它训练成猎鹰，可是由于终日和鸡混在一起，它已经变得和鸡完全一样，根本没有飞的愿望了。主人试了各种办法，都毫无效果，最后把它带到山顶上，一把将它扔了出去。这只鹰像块石头似的，直掉下去，慌乱之中它拼命地扑打翅膀，就这样，它终于飞了起来！

故事启示：在已经胜任的岗位上，有时是很难体现出员工更多的才华的，这就需要企业给他们更大的空间去施展。年轻、有冲劲的员工都希望用自己的能力来证明自身价值，不要害怕他们失败，只需要给予适当的扶持和指点，放开你手中的“雄鹰”，他们才能真正的成长，也才能为你的企业带来更大的贡献。

五、不要吝啬你的关心与协助

【庄子借钱的故事】

有一次庄子非常潦倒，迫于无奈只好到一个有钱人家借钱渡难。有钱人存心为难他说：“借钱没问题，不过必须等我收到了地租才能借给你。”庄子回答：“员外，刚才我出来的时候，忽然听到有人叫我，我转头一看，原来有只干渴无比的鱼躺在路边向我求救。鱼说：‘请给我一点水吧，我快要渴死了。’我说：‘等我去会见国王，要求他开掘一条水道把黄河的水引来，你便可顺着水道回到大河里了。’鱼说：‘那么明天你到咸鱼店来找我吧！’”

故事启示：企业管理者不仅仅是要给员工下达指令、验收成果，还有一个重要的任务就是为下属提供有效的协助。当下属在工作中面临困难时，作为管理者必须即时给予协助及鼓励，以确保员工工作任务的达成。员工工作任务达成了，才能进一步证明你的管理能力。员工在你的协助下完成了工作任务，在获得成就感的同时，也会对你心存感激，更愿意辅助你工作。





谷歌 OKRs 的真相：与 KPI 到底是啥关系？需要用它替代 KPI 吗？

前阵子关于 Google 的 OKRs 的讨论相当热闹。包括众多名人在内的倒 KPI 派兴奋不已，呼吁废除 KPI，以 OKRs 代之；挺 KPI 派则认为两者没什么区别。（他们中间的大多数人既没有搞明白 KPI，也没有搞明白 OKRs。）

本文作者徐圣宇通过一手、二手资料的系统收集和分析，对 OKRs 的起源、主要特点进行了梳理，并将 OKRs 与 KPI 进行了对比分析。资料之详实、分析之深入，堪称史上最认真负责，也完美地回答了这个问题：OKRs 到底是啥，与 KPI 到底是啥关系？

文 | 徐圣宇

引子

信息来得越来越容易，我们也变得越来越懒得消化了。

最近，关于谷歌 OKR 的资料在各种圈子、群组里被反复分享，初时有人将之抖出来比作神兵利器，后来又被各种抱有奇思妙想的人祭出来作为各色稀奇古怪观点的论据（更有人翻出多年的旧公案，捏着鼻子在哪儿装腔作势），譬如：“你看，人家都不考指标的呀！”“扔掉 KPI 跟 Google 学习 OKR 管理方法”“你看，人家考核多简单呀！”“你看，绩效考核毁了索尼！”。作为一个前咨询顾问、一个反复被刁难的 HR、一个没有在谷歌干过的土鳖，笔者不得不认真对待这件事情了。

为此，笔者先是查阅了一些资料：二手的、一手的，书面的、视频的；然后又有幸搭上了一位被谷歌雇过的朋友 S。大致是厘清了谷歌 OKR 以及相关措施的“真相”。

背景：OKRs 编年史

1954 年，彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中，明确地提出目标管理（MBO）的重要性和方法。

1976 年左右，英特尔为实现从存储器往处理器的转型，希望找到一个方法，同步工作重心、统御工作目标，实现“上下同欲”。当时，作为德鲁克忠诚信徒的安迪·格拉夫，打着“HOM（HighoutputManagement）”的大旗，发明、推行了“OKRs”。所以，OKR 天生就有两





个典型特征：1) 在精不在多——因为它是用来明确工作重心的 (set one's priorities)；2) 全体公开、透明——当你能够看到你的同级 (peers)、小老板 (直接上级)、中老板 (间接上级)、大老板 (BOSS) 的目标时，你至少会把你跑偏的罗盘调整一下方向吧？

类似的，同一时期 Oracle 的老板 Larry Ellison，在 Oracle 搞了个 MOKRs (Mission, Objectives, and Key Results (MOKRs))。约翰·杜尔 (John Doerr) 因为当时在 Intel 效力，对这个工具深以为然。

1999 年，已经是知名风投 KPCB (KPCB 是一家投了无数知名科技企业的极富盛名的机构) 合伙人的约翰·杜尔，作为谷歌的董事，把这套流程带给了谷歌的 Larry 和 Sergey。经过几个季度的尝试和纠结，OKR 在谷歌终于得以实施。

由于谷歌的成功，OKRs 方法在 LinkedIn、Zynga 等公司风靡。后来，谷歌在所有它所投资的企业，都要专门进行 OKR 系统的培训和实施 (杜尔本人介绍)。

回顾：OKRs 的操作

OKRs 因为已经被很多公司应用，各公司应用过程中各有变化。我们还是拿武林地位最高的谷歌说话。

OKRs 是一套目标沟通、制定、展示和回顾的流程。它以季度为单位，对目标进行管理。我们以年度第一个季度为例，说明具体流程：

§ 每年 11 月，集思广益下一年 Q1 目标，然后分系统内部分享、沟通

§ 每年 12 月，在公司层面沟通下一年及 Q1 目标，员工结合组织目标，起草个人目标

§ 下年 1 月初，在公司、团队不同层级会议上，汇报团队&个人目标

§ 1 月-3 月，目标监控

§ 3 月底，为目标打分并且沟通，同时重复上述过程设定第二季度目标

Google Ventures 的 Rick Klau 有个视频，专门介绍了 OKRs。这里将其中的要点做了摘录，并与传统的以 KPI 为代表的绩效管理方式进行了对比：

§ OKRs 要量化的 (SMARTOKRs) ——这与 KPI 要求没什么不同





§ OKRs 中，最多 5 个 O，每个 O 最多 4 个 KRs——这与 KPI 要求也一致，只不过 KPI 一般可以 5-8 个

§ 公司、团队、个人都有自己的 OKRs，而且必须达成一致——这与传统 KPI 类似

§ OKRs 每季度都打分，并且公示——这与传统 KPI 类似

§ OKRs 要是野心的，有一些挑战的，有些让你不舒服的（按照谷歌的说法，Achieving 65% of the impossible is better than 100% of the ordinary）。正常完成时，以 0~1.0 分值计分，分数 0.6-0.7 是比较合适（这被称为“sweet spot”）；如果分数低于 0.4，你就该思考，那个项目究竟是不是应该继续进行下去。要注意，0.4 以下并不意味着失败，而是明确什么东西不重要及发现问题的方式。——这与 KPI 要求“跳一跳够得着”看似类似，然而更鼓励设置挑战性目标

§ 每个人的 OKRs 在全公司都是公开透明的——这一点较传统的 KPI 操作走得更远，传统上，很多企业能够公示考核结果就已经不错了

§ 60% 的 O 最初来源于底层——这不同于传统 KPI 操作方式。传统上，我们用 KPI “解码”公司战略，更多的是一个自上而下的过程（虽然过程中也会强调自上而下、自下而上的双向沟通）

§ OKRs 结果不用过于考核——这明显违背了我们传统的“绩效管理”理念

分析：OKRs 体系的优势和疑问

相对于传统的 KPI 方式，OKRs 将工作重心从“考核”回归到了“管理”。以前绩效管理整天围绕着“考核”转，离数字、公式很近，离目标、管理很远；OKRs 摇身一变，把大家的目光转移到了真正重要的事情上来：

1) 对于员工而已，OKRs 化被动为主动，让员工敢想、敢干。以前的操作方式，由于直接涉及到利益，目标设定变成上下级斗智斗勇、尔虞我诈的谈判过程，员工有想法也不一定提。剥离了直接利益因素之后，员工只要认为有利于公司发展，就会“敢为人先”。（一个有料、有范、有思想的人力资源平台，微信公众号 ID: hr169169169）



2) 对于企业目标而言, OKRs 化单项发送为主动链接, 加强了企业目标的牵引效果。通过目标公开、透明管理, 让员工的思想 and 步伐跟得上公司、团队目标; 此外, 一旦目标公示, 在群众的火眼金睛下, 哪个员工会消极怠工呢? 这也为 peer-review 提供了良好的基础。

有两个问题, 一个大家必然会问; 另一个也许会问:

第一, 评分完、沟通了就没事儿了? 谷歌难道真的不考核员工吗?

是的, 当季表现并不会像我们想象的, 有配套的激励机制。这也是为什么很多人认为“谷歌没有考核”的原因。

然而这并不是说谷歌不考核员工。谷歌每年都会做两次正式的 focalreview——这由自评和他评 (peerreviews) 两部分构成: 自评要求填写个人自上次 review 之后的主要成就与贡献、个人的强项及待提升项; 他评要求选出 (往往上级指派部分) 3-8 个与自己相熟的人, 内容与自评类似, 只是要求 peers 对被评估人进行相对排序, 以方便奖金发放。Review 之后会有相应的薪资、奖金调整机制。很多企业都采取类似的方式, 只不过维度上略有差异——有的公司会单独将直接上级单列出来, 作为一个重要维度。谷歌之所以没有, 相信与其“民主化”的管理理念有关。

当然, 谷歌似乎也没有一个明确的项目奖金计算“公式” (这是 HR 们最喜闻乐见的)——决定奖金额度的, 在于项目的重要程度: 奖金不是根据工作量分配, 而是依赖于项目的重要程度。即使你负责一个非常小并且在其他人看来是超乎目前应用水平, 或者毫无实际应用的软件产品, 但是只要你能证明你的想法正确, 那么你的奖金同样数目不菲。怎么判断项目重要程度的? 也是” peer-review——其中有一条, 要求同事评价被评估人的 project 情况, 由此作为判断依据。

配合每个季度的目标回顾, 每个季度末, 公司会将每一个项目向所有员工公示。贴上每个人的名字、照片。在这种高强度“曝光”机制下, 谷歌的员工必然十分投入。

第二, 为什么以季度为单位?

又一翻研究之后, 我发现是这样的:

首先, 需要说明的是, 谷歌是以季度为单位, 进行一轮公司层级的目标回顾与设定——与我们常常做得 (半) 年度目标回顾与设定而已, 是更快而不是更慢——也就是说, 这是一个



更敏捷的目标管理流程。谷歌的一个工程师说：AtGoogle, a year is like a decade...（一个有料、有范、有思想的人力资源平台，微信公众号 ID：hr169169169）

其次，对于员工来说，每个季度这个周期其实太长。我曾试着问过我们不少同事：请你罗列一下下个季度关键目标和事项。结果大部分人能够明确说出下 1-2 个月的，但是再远一些其实并不能说的很清楚——因为可能的变动比较多。难道谷歌工作计划都这么清晰吗？或者谷歌的员工都是超级预言家吗？其实不是这样。在 OKR 流程之下，谷歌的员工有另外一个工作习惯：Snippet。Snippet 也不神奇，实质上是一个结构性的邮件周报机制，每周末，每位员工都会以邮件的形式明确三个方面内容：1）本周工作回顾；2）下周计划；3）支持需求。工作回顾或者计划都会简单的把该周的工作事项、目标、计划及成果罗列出来，之后将 Snippet 发送给固定的几个人，作为工作过程沟通。

所以总体上，谷歌采取的是“周 Snippet+季度 OKRs+半年度 focal review”的绩效管理方式。

总结：我们可以借鉴什么

第一，没有利益纠结的目标管理，反而更能激发员工积极创见、参与——保证“敢想”。这一点在这个变化越来越快的时代，越发重要。

第二，需要同时采取合适的方式激励员工为目标奋斗——保证“敢干”。谷歌采取了公示的方式，你也可以有其他方法。

第三，不对人员评估工作要花腔——一个人表现如何，同事一定看得清清楚楚，将这件事交给他们来完成——同级也好、上级也罢，只要评价要求说得明白、评估有依据，总能比较客观的反应实际的。

第四，不要希图找到药到病除的灵丹妙药——OKRs、Snippet 的过程都是枯燥的，需要良好的习惯支持。

第五，慎思之，明辨之，笃行之。在“鸡汤集中营”的微信里面，似乎所有的问题都不是问题——不要给街头卖大力丸的给忽悠了。■

R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

QQ: 2315290631

电话: 0531-88803203

QQ: 1164142818