



# REN H E S H I Y I

# 2018

第4期（总第46期）



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

## 焦点·前瞻

- 你可能设了一个假目标  
——目标管理常见的几点迷思

## 实践·案例

- 平衡计分卡，国外很有效的管理工具，为什么到国内就失效了呢？
- 绩效考核的五大误区，大多数企业都会

## 经典·解读

- 读三国学管理系列之二  
——创业期企业的人才管理

## 博客·分享

- 找到企业“原动力”，不做绩效考评也一样能取得良好绩效
- 打破企业发展的 125 魔咒
- “社保”新缴费方式越来越近了，越来越多的企业坐不住了



公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



# 目 录

## 卷首语

管理只对绩效负责 ..... 2

## 焦点.前瞻

你可能设了一个假目标——目标管理常见的几点迷思 ..... 3

## 实践.案例

平衡计分卡，国外很有效的管理工具，为什么到国内怎么就失效了呢？ ..... 7

不能仅关注目标考核，还要关注过程管理 ..... 10

我们必须承认，“扣分制”考核已经成为绩效改善的最大障碍 ..... 13

导致绩效考核失败的原因，往往是这些你最不在意的细节 ..... 15

绩效考核的五大误区，大多数企业都会犯 ..... 17

## 经典.解读

读三国学管理系列之 2——创业期企业的人才管理 ..... 21

## 博客.分享

找到企业“原动力”，不做绩效考评也一样能取得良好绩效 ..... 23

打破企业发展的 125 魔咒 ..... 25

“社保”新缴费方式越来越近了，越来越多的企业坐不住了 ..... 28



## 管理只对绩效负责

合易咨询顾问 王亚平

陈春花教授说过：“企业的绩效包含着效益和效率两个方面的内容。对于管理而言，我们需要有好的效益的同时又需要用最快的时间达成这个结果。因此，无论你采用何种管理形式和管理行为，只要是能够产生绩效的，我们就认为是有效的管理行为和管理形式；如果不能产生绩效，这个管理行为或者管理形式就是无效的，我们可以确定后者就是管理资源的浪费。”

同样，绩效管理作为管理工具更要对绩效负责，无论采用何种绩效管理方法，只要能够产生绩效的，我们就认为是有效的，反之，就是无效的，就是对管理资源的浪费。对于企业，从琳琅满目的绩效管理方法中选择适合自己的非常重要，而不是追求新颖更不是赶时髦。并且，选择了适合的绩效管理方法并非一劳永逸，绩效管理方法也不是“绩效的数控机床”，并不能自动带来或提高企业绩效，而是靠使用对象（各级管理者）和作用对象（全员）。同样的绩效管理方法在不同企业发挥的作用有时候会天壤之别。

绩效管理理念层面的东西已经是众人皆知的事情了，对于企业，对重要的是在方法层面的不断尝试不断修正。本期内刊选择了一系列绩效管理实践中存在的问题及解决方法供大家参考和借鉴。比如，目标管理是起源于管理大师德鲁克的一种极其有效的管理方法。时至今日，已经有大量的企业在实践。但有很多的企业却因为设置了追求业绩的假目标，非但无法促进管理改善和效率提升，反而形成了企业管理的障碍；比如，平衡计分卡（BSC）作为世界上流行的一种战略绩效管理工具，目前世界前1000家企业中75%导入了该系统。但引入国内，很多企业却以失败告终、遭遇滑铁卢。

甚至，小米公司没有使用传统的绩效管理方法（轻绩效、去KPI化），却也取得了骄人的业绩，其核动力就是“高效、有责任心的团队”，小米招人不仅仅看能力，更重要的是看是否有梦想、有热情、有责任心。雷军更是在创业初期把80%的时间用来招人。■



## 你可能设了一个假目标——目标管理常见的几点迷思

合易咨询顾问 郑炜

目标管理是起源于管理大师德鲁克的一种极其有效的管理方法。时至今日，已经有大量的企业在实践。但是，实际操作中有很多细节如果处理不当，极有可能既无法促进企业的管理改善、效率提升，反而可能形成企业管理的障碍。说白了，你很有可能设了一个追求业绩的假目标！

什么样的目标是假目标？让我们细细看来：

### 第一，目标要跳一跳才能够得到。

这一原则，被称为 Attainable，也即是 SMART 原则中的 A。支持此原则的人认为，目标设置让员工努力才能够得到，能够有效的激发员工的积极性，鼓励员工挑战高目标。但是，且慢，让员工跳一跳的目标真的是好目标吗？



让我们想象下面的两个场景：

场景一：老王在一家创立不久的民营企业工作，手下的团队成员相对年轻，普遍缺乏经验，却充满激情。如果按照他们当前的能力跳一跳设置目标，极有可能整个团队的目标就无法得到保障。

场景二：还是老王，这次他的团队是全新组建的，从外部招聘而来的，据说其中颇有几位资历亮眼。当然老王对他们的了解仅限于过往资历（还是员工自己描述的），该如何给他们设置跳一跳的目标呢？

在这些场景中，老王的矛盾在于如何根据员工能力来设置目标。其实，只要换个角度就可以有效解决这一问题了——老王应该根据团队主管也就是他自己的能力极限来设置目标。理由是，一般情况下，团队主管的能力是团队中最强或者较强的，而且团队主管可支配和影响的资源是团队中最多的，充分利用手头



的资源，帮助和指导员工开展工作，是提升团队绩效的有效手段。而相对于评估团队员工的能力，评估自己的能力极限也更容易。所以对员工设置的目标，应该是员工自己跳一跳再加上主管托一托，或者干脆就以主管自身的能力极限来设置。

### 第二，目标需要可衡量。

这一原则，被称为 Measurable，也就是可度量，是指所设置的目标包括用以验证该目标的数据和信息，最好都是有数据的、可量化的。



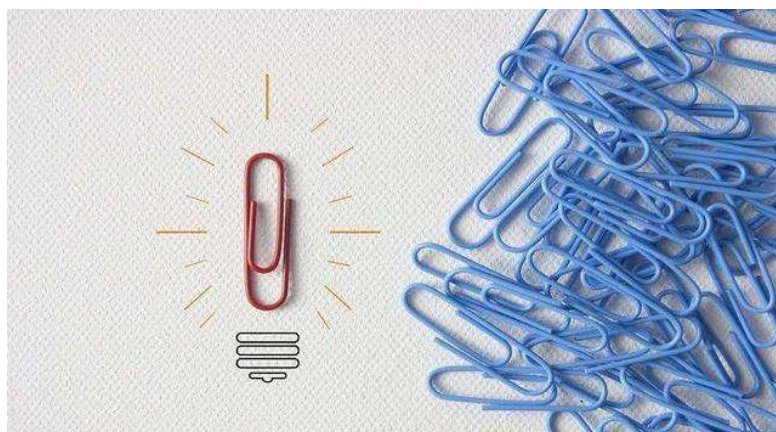
然而，在当下的 VUCA 时代，商业环境变化极快。这就带来两种可能性，第一，所设置的目标仅有模糊的方向，无法获取足够的信息使之清晰的量化，或者即使有部分数据也无法构建起合适的模型来分析未来可能

的情形；第二，所设置的目标，虽然可以量化，但可能在很短的时间内就失去意义，而为此花费大量的精力去收集、验证数据，会显得管理成本太高而不经济。

所以，与其追求目标的精确、可衡量，不如把时间和精力用于确保方向的正确性，规避决策的风险。制订目标时，方向远比数字重要，合理的目标制定方式应该是“拍脑袋+数据支撑”。Google 推行的 OKR，其实很重要的一点就是：O 也就是目标，应该定性；而 KR 则是用于帮助判断和校准 O 的实现程度的。

### 第三，目标要有相关性。

这一原则，被称为 Relevant，也就是相关性，是指目标要和被考核人工作密切相关，不是被考核者的工作，别设定目标。



相关性的原则其实是基于这样一种



假设：每个人都有自己的岗位，每个岗位的分工明确而具体，所有岗位像机器的零部件一样有机的、有序的连接起来，实现组织的全部功能。从上面的描述中，我们马上就能发现，这样的假设是以静态的环境、稳定的结构为基础的。所以，这种假设至少对以下的两种情况不适应：

第一种，员工的工作是动态的，经常变化的。这种情况最可能出现在新的业务团队（包括新的公司），整个团队处于探索期和磨合期，每个人的工作任务是混沌而多变的，今天存在的任务也许明天就不再被需要。

在这种情况下，可以用团队整体目标作为每个人的目标，同时辅助以个人努力和团队协作的评估；或者缩短目标设定的周期，比如以周为目标自查和更新单位。

第二种，单个人的工作并无法产生有价值的成果，成果依靠团队的整体努力产生。或者更普遍一些，个人的工作一部分可以产生成果，而相当一部分必须依靠他人或者团队来产生价值。

在这种情况下，如果仍然坚持相关性，以个人的工作结果衡量个人业绩，那么最有可能导致的结果就是割裂了整个价值流程，每个人都各扫门前雪，对整体成果视而不见，甚至会为了自己的绩效成绩而指责他人，试图推脱责任。在某些企业文化不良的公司中，甚至有可能会出现关键链条的岗位以权谋私，或者利用本职工作来建立自己的影响力。

所以，目标必须优先针对团队成果设立，然后才考虑与个人的相关性。

#### **第四，目标要有时限性。**

这一原则，被称为 Time bound，即时限性，是指目标要有时限性，要在规定的时间内完成，时间一到，就要看结果。

为所有工作设定 Deadline 本身并无问题，问题出在有太多管理者误以为设置了时间节点就可以撒手不管了，直到最终期限来临，才发现工作已经偏离自己的布置十万八千里，或者干脆就不可能按时完成。



仅仅设置终点并无意义，时间节点的规划主要作用是用于校正过程，纠正过程中的错误，及时调整资源投入，以确保最终结果的实现。重点是过程，而不是最后截止的时间。

所以，SMART 原则中，最后只剩下了 S，

也就是 Specific，还有指导意义，它的含义是目标要清晰、明确，让管理者与下级都能够准确的理解目标。

无论何种情况，让员工更清晰的理解目标，理解目标设置背后的战略思考，都能帮助员工赋予手头工作更多的意义，也能指导员工努力的方向，这就是赋能，是打造有激情的、主动自发的工作团队的起点。 ■



## 平衡计分卡，国外很有效的管理工具， 为什么到国内怎么就失效了呢？

合易咨询顾问 史俊仙

平衡计分卡（BSC）是世界上流行的一种战略绩效管理工具之一。目前世界前 1000 家企业中，就有 75%用了平衡计分卡系统。国内的一些企业也开始尝试导入平衡计分卡，但是，很多企业在导入后，却以失败告终，平衡计分卡在国内外实施遭遇滑铁卢，原因是什么呢？

先看一个案例：某公司 2011 年开始把 BSC 作为战略管理的核心工具引入日常管理，人力资源部也很认真地组织了所有向老板汇报的管理层进行了战略地图的设计。从企业的愿景和使命出发，落实为财务指标，再推导到客户层面要做什么，再往下推是内部流程，最后是组织的学习和能力。这一套环环相扣的因果关系让人觉得特别严密没毛病，看完之后觉得：有了战略地图，每个部门乃至每个人都可以知道自己的工作对于公司财务指标和长远发展的贡献在哪里，自己要学习什么提升什么能力。公司画出了很漂亮的战略地图，形成了公司级平衡计分卡，每个部门从公司 BSC 里分解补充形成了自己的 BSC，每个人再从中分解得到了个人绩效承诺 PBC，有专人每月收集统计各部门 BSC 分数，并开例会分析原因制定行动方案确保目标达成。一切看起来都很好，业绩高速增长似乎指日可待。

然而，实际运行两三年之后，并没有出现大家期待的那种局面，BSC 没有成为助推业绩的帮手，反而变成了某种负担。每次开会，如果有若干财务指标未达到预期亮了黄灯或者红灯，很难分析出有客户层面的哪些原因，更不要说在内部流程和能力方面拿出有效的行动方案。会议逐渐流于形式，搜集数据统计各项指标完成情况，为那些红灯黄灯找出合理的理由成为负担。没有扎实的行动方案，很多老问题一直挂在那里没有解决，大家对于 BSC 的信心也基本消耗完了。

上面的案例只是国内企业在运用平衡计分卡的时候，出现的一个问题，但是也反映出来其实国内企业在导入 BSC 时，没有真正理解 BSC 的核心，没有发挥出 BSC 的实际作用来。国内企业导入 BSC 失败，可能主要有以下几个方面的原因：





## 一、把 BSC 单纯当成了绩效管理

很多国内的企业引入 BSC 是作为绩效考核工具使用，考核的指标自然为领导们关注的业绩目标。因此设计指标时，往往关注点都放在了一些财务指标上。可能现在很多人还在思考，以业绩为指标怎么会有错误呢？因为 BSC 衡量的是为了业绩的驱动因素指标，目标和指标来源于企业的愿景和战略，另外平衡计分卡的核心在于平衡，是财务与非财务指标衡量方法之间的平衡、长期目标与短期目标之间的平衡、外部与内部之间平衡、结果与过程之间的平衡。如果失去了平衡，那引入 BSC 就失去了意义。

## 二、依靠 BSC 设定企业战略。

国内私营企业的老板或者高管能准确说出公司战略、愿景的不多，更不要说全公司统一贯彻了。于是有些老板想，既然 BSC 这么先进，那引入后即使不能使用，就设定个战略也好。但是这个如意算盘注定落空，因为 BSC 是战略实施的机制，而不是战略制定的机制。

## 三、仅靠人力资源部来实施 BSC

在国内的企业，管理者往往会把平衡计分卡实施重任托付给人力资源部门来完成，有些企业花重金送 HR 去参加平衡计分卡培训班学习，以为只要人力资源管理者掌握了平衡计分卡技术，公司一直以来混乱的考核指标体系就会迎刃而解了。企业领导人寄希望于公司人力资源部担当方案设计的重任，虽然，有些企业 HR 对人力资源管理知识和实践操作很熟，但由于受自身所处的地位限制，缺乏对全局战略高度和系统的把握，这对 HR 们顺利完成任务有点勉为其难。同时，如果 HR 们在设计指标时没做好纵横向的沟通工作，对其他业务部门缺乏有效的资源协调能力，最后由 HR 们设计出来的指标常常会出问题。

## 四、企业导入 BSC 目的不明确

另外有些企业实施平衡计分卡仅是为了企业上市需要或并购的需要，而不是以切实改善企业水平，提升企业组织绩效为目标，这一点，在国有企业尤为突出，所以，企业实施平衡计分卡目的不一样，对待平衡计分卡实施的态度就千差万别。有这样一个案例，一个企业的老总，说我的公司明年就要上市，你看，在六个月时间内把平衡计分卡在全集团内实施，当深入了解了他们企业现状，认为要在集团内全部实施平衡计分卡技术，从观念导入、员工培训、战略制定和机构优化、指标设计、测试修正到系统试运行，到最



后全面实施系统，最起码需要一年多的时间，但该老总没有这个耐心，要求必须半年内实施完成，实施速度与企业现实不匹配，最后结果只能是失败而告终。

### 五、不具备实施 BSC 完善的制度流程体系

实施平衡计分卡技术是一个系统性工程，要成功的实施，需要使企业管理建立在相对完善、规范制度上，即所有的工作一定要有完善的制度、有规范的流程、有量化数据支持、有客观的反馈系统。如果离开了这个基础，盲目实施平衡计分卡当然不可能成功。如对财务类指标，如果我们没有建立完整、规范的财务管理体系，无法对所有财务类的指标提供客观数据支持，我们如何谈财务类指标的考核。假如我们有些企业连基本的数据反馈体系都没有建立好，只顾提炼一些指标，到最后实施时，指标中的结果只能是员工随便填，走走形式，根本不能反映真实的情况。而对高层主管，根本无法获取真实数据，这种错误的数据反馈到我们的高层决策者中，将对企业的发展产生巨大的危害，所以也正是这个原因，很多的管理者认为平衡计分卡在中国企业不能成功实施，同时，对员工来说，因为都是在走形式，面对一项毫无意义但又不得不花费大量精力的工作，对平衡计分卡也采取敌视态度。

最后，建议国内企业在引入平衡计分卡时，要结合企业的实际现状，不能因为看着高大上的管理工具就盲目追逐。如果真的想引入平衡计分卡，也要首先打好基础，明确战略目标、梳理出规范的制度、流程体系等等。然后再依照 BSC 的核心思想一步步导入，人力资源管理本来就应该属于所有部门的事情，BSC 也一样，需要上至高层管理者，下至员工都需要积极参与。■

## 不能仅关注目标考核，还要关注过程管理

合易咨询顾问 于令春

管理者常喜欢说一句话，“你永远无法得到你期待的，只能得到你考核的”。但是话好说，事难做。不同企业的管理水平是不一样的，尤其在初创期，管理者和员工能力和经验不足，往往缺少工作思路和方法，不知道如何才能做好工作。因此在做绩效体系设计的时候，要注意两点：

- 不仅要目标进行考核，更要对过程进行管理；
- 在提炼考核目标时，要注意通过某些针对性目标的设定引导员工去做一些增值活动，通过对活动过程的管理，解决问题、改善工作和提升能力。



笔者前段时间为一家客户提供绩效管理咨询，下面把一些心得与大家分享。

该企业成立时间较短，员工的能力和和经验比较欠缺，但业务发展迅猛，年增长率 50%以上，这就产生了业务发展与人员能力不足的矛盾。

这种情况下，如何通过绩效体系的实施来推动和激励员工提升绩效？前期沟通中我们了解到，因为能力和经验不足，管理者和员工缺乏有效的工作思路和方法，员工不知道如何开展工作，管理者不知道如何管理下属，导致经常有些工作久拖不决，无法落实，日常工作也出现了很多问题和错误。

在绩效体系设计时，针对以上问题和企业现状，我们重点从两方面进行策划：



- a) 设置过程性考核目标，引导管理者和员工注重过程管理；
- b) 目标考核与过程管理相结合。

### 一、过程性考核目标设置

在设置考核目标时，除了保障性指标外，更关注过程工作改善、提升和增值性目标的设计，通过设定某些针对性目标，引导员工去做制订计划，采取相关的措施，利用绩效考核的引导力和推动力，逐步提高员工工作能力和管理水平。



比如采购部目标中，对采购成本控制不仅设定了“成本降低率”目标，而且将“制订并实施采购成本降低计划”作为一项目标进行考核，促使员工制订明确的成本降低计划，并按计划实施，改变了原来无措施、无计划的工作模式。同样，“供应商开发优化”、“帐期优化”等目标也不仅设计了数量指标，同时对制订实施相关计划进行考核。

一、月度KPI指标						
序号	指标项	目标值	分值	指标说明	评分标准	数据来源
1	采购成本降低	达标	15	根据年度采购成本降低目标，每月制订采购成本降低计划，经协调部长审批，报考核办备案	未制订计划减10分；未完成计划每项减3分	
2	供应商开发优化	5家	10	每月新开发供应商5家以上，制订供应商开发优化计划，经副总审批，报考核办备案	未制订计划减5分；每少一家减2分	
3	帐期优化	3家	10	每月帐期优化不低于3家，制订帐期优化计划，经副总审批，报考核办备案	未制订计划减5分；每少一家减3分	
4	.....			.....	.....	

### 二、绩效过程管理

针对每个目标，要求员工制订切实可行的执行计划，并每周对计划执行情况进行总结、汇报和纠偏；月底除了考核目标外，同时对各项计划的执行情况进行考核，以保障目标的顺利实现。



2018年____月/周目标考核卡（员工）												
部门：			岗位：				姓名：					
一、月度目标计划												
月度重点工作	序号	主要职责	目标计划	完成时间	权重100	第一周进展	第二周进展	第三周进展	第四周进展	完成情况（自评）	上级打分	
	1	招聘	参加河北大学等校园招聘2次，招聘应届生5名	5.31	25						参加招聘会2次，签订入职协议4份	0.8
	2	薪酬管理	完成技术人员技术等级评定	5.20	25						已完成技术等级评定	1
	3	社保管理	缴纳本月社保	5.10	10						缴纳完成	1

这样通过管理工具的使用，避免了因为管理者或者员工经验和能力不足，导致的目标虽然制订了，但被考核人不去思考如何实现目标，更缺少保障目标实现的具体计划，不对绩效实施过程进行总结、改善和纠偏。通过对绩效实施过程中的计划管控保证了目标的达成。

最后强调一点，单是设计一堆绩效目标，然后等着考核打分，本质上就是一种“望天收”的懒人和庸人思维。很多管理者和员工认为绩效管理只是一种考核工具，费时费力得罪人，不愿意在过程管理中下功夫、花时间。其实绩效管理是一种持续增强员工能力、提升组织绩效的战略工具，只有做到前期有计划、有目标，中期有跟踪、有辅导，后期有总结、有改进，让绩效沟通、反馈贯穿整个绩效管理流程，才能实现绩效管理水平的螺旋式上升。■



# 我们必须承认，“扣分制”考核已经成为绩效改善的最大障碍

合易咨询顾问 张润发

“扣分制”绩效考核是人力资源管理者与员工共同的噩梦！

## 场景一：领导宣泄不满

老板：刘经理，企业经营情况比去年同期差了很多，生产、销售部门的考核分数都很低，但是其他部门员工的考核结果为什么都是 90 分以上啊？

刘经理：部门领导都是老好人，都不愿意得罪人。

老板：刘经理，你通知下去，考核要重新返工。



## 场景二：部门沟通无效

部门负责人：刘大经理，我们部门的员工表现都很好，就这几分还是硬扣的，你不要难为我了。

刘经理：.....!!!!!!



目前国内企业推行的绩效考核，大多是指扣分式绩效考核，对绩效管理的满意度普遍不高。根据一项权威调查，国内企业的绩效管理效果满意度数据：认为很满意的是 9.2%；认为满意的是 8.4%；认为一般的是 10.7%；认为不满意的是 34%；认为很不满意的是 37.7%。满意和很满意的仅占 17.6%，对绩效管理效果满意的不到两成。国内企业普遍认为绩效管理是一项很棘手的管理工具，建的时候轰轰烈烈、考的时候拖拖拉拉、评的时候和和气气，这几乎成了很多企业绩效管理的通病。

近日，重温管理大师彼得·德鲁克先生的管理经典《卓有成效的管理者》，从中得到了启发。

德鲁克先生以欧美的绩效管理实践作为样本进行研究，得出以下结论：“如果一位主管专找下属的缺点，这必将破坏主管与下属之间的团结。许多管理者虽然实际上已把考核制度束之高阁，但是他们仍然有敏锐的直觉。他们认为面谈考评是找下属的缺点，因此对这种制度索然寡味。考评制度的确是一种错误的工具，用错了地方，也弄错了目标。”



这说明，不只是中国的管理者讨厌对下属考核扣分的绩效管理方式，欧美的管理者也讨厌这种方式，人性是相通的。

“扣分制”绩效考核起到的作用，只是让员工把主要精力用在如何避免扣分上（“上有政策，下有对策”），而不是真正改善绩效、提高绩效水平。

对员工的考核，请抛弃“扣分制”绩效考核！放弃“扣分制”绩效考核，是不是就不对下属进行考核了，对他们放任自流？答案显然是否定的，管理者对下属还是要考核的，对此德鲁克先生同样给出了明确的答案。

“一个卓有成效的管理者是这样考核下属的，一是下属哪方面的工作确实做的很好？二是下属哪方面的工作可能会做得更好？三是为了充分发挥下属的长处，他还应该再学习或获得哪些知识？”

这就是德鲁克一直强调的，“管理的本质就是激发每一个人的善意和潜能”。■



## 导致绩效考核失败的原因，往往是这些你最不在意的细节

合易咨询顾问 宋传文

在绩效考核工作实施过程中，很多企业都将该项工作做成了鸡肋，处于走形式的状态。绩效考核工作的有效实施，受很多因素的影响，如绩效体系本身的质量、企业人员整体素质等，但即使这些条件都具备了，如果一些细节做不好，也会出现一副好牌，没有打出效果的现象，下面就这些细节做一些介绍：

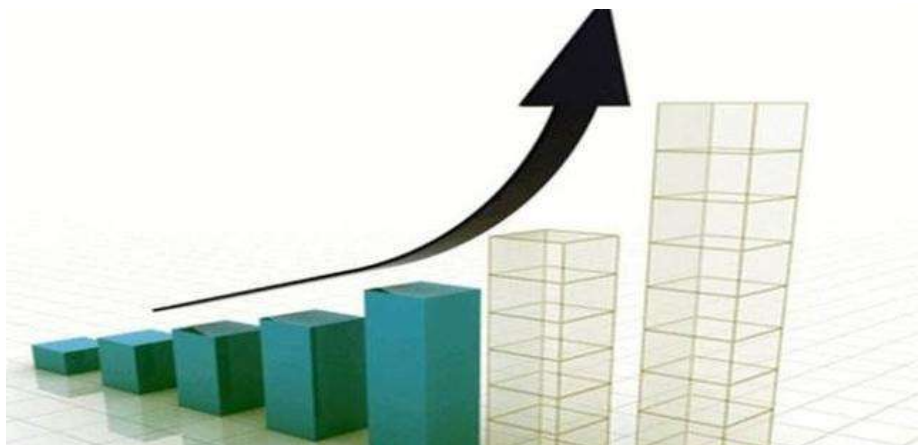
### 一、 提交的时间

按时完成考核表的提交，是绩效考核中最基础的工作。这项工作做不好，无论指标做的再好，人员素质再高，绩效考核工作也一定成功不了。我们大部分的企业状态恰恰是，催着部门要考核表，处于被动状态，解决这种问题的常见的方法，一般是严格按照公司制度进行处理就可以了。



### 二、 指标体系的措辞

指标的措辞，也就是编写指标用的词语，也会影响到绩效考核工作的有效实施，如很多企业常用的控制性词语“扣”字，员工看到的第一感觉就是利益被损害了，出现这种情况，考核工作自然会受到员工的抵制。分析原因，这种用词反映的是编制者背后的控制性思维，是绩效考核的出发点没有弄清楚，考核的出发点是激励员工而不是控制员工，控制性思维员工会感受的到，解决方







法就是用词要处于中性化，客观化，如上面这个词，可以用“减”等中性词或直接用计算公式来代替。

### 三、 讨价还价环节妥协

绩效考核工作是一项原则性极强的工作，对于大多数企业而言，会面临各种各样的讨价还价，讨价还价不可怕，可怕的是可以拍板的人没有守住底线，如果这种没有守住底线的情况出现几次，这个绩效考核工作离走向形式的状态已经不远了，甚至形式的状态都走不下去。



### 四、 绩效沟通

绩效考核是一个双向沟通的工作，如果在绩效考核计划制定、实施、评估过程中缺乏沟通，那么这个绩效基本也是无效的。如果缺乏沟通，员工甚至不知道计划是什么、或是不知道考评人的评价结果或评价依据是什么，这种情况不仅会造成绩效的无效，还会造成员工极大的负面意见。解决方法是严格按照绩效流程执行。

上面几点是绩效实施过程中的一些细节，虽然不是绩效考核的主体因素，但却也能够影响到绩效考核工作的成败，因此我们在做绩效考核工作的过程中，不仅要把精力放到指标上，对于这些细节也要谨慎处理。■

## 绩效考核的五大误区，大多数企业都会犯

合易咨询顾问 田光照

笔者平时在做咨询项目的过程中，发现很多企业高层及中基层管理者对绩效考核存在认识上的误区，现将一些比较典型的误区讲解下，与诸君共勉。

### 第一个误区：理论、工具流行论。

即当下流行什么方法，社会上推崇什么理论，就觉得是最好的，非要引进这个方法。比如阿米巴流行时，在本企业推行阿米巴；近段时间 OKR 流行，又在企业推行 OKR。好像将社会上最新的管理理论、最新的工具都运用到本企业，万事就 OK 了，企业就能蓬勃发展了一样。



其实，每种管理理论、工具的诞生和应用都有其背景和先决条件。当没有了解清楚本企业存在问题的深层次本质，没有吃透新的理论、工具的运作原理及适用条件时，不要轻易的引入。俗话说的好，适合的才是最好的。再好、再先进的理论、工具和你的企业所处的环境、条件等不匹配，也产生不了

应有的作用。甚至盲目的引进还会引发其他潜藏的问题，导致更严重的损失发生。比如：某些急速发展的中小企业，非得要求特别的规范；将制度、流程甚至岗位说明书都要求“细如发丝，一直细到最末端”。结果陷入体制僵硬的泥潭，将本该灵活应变的优势变成了反应不灵敏的劣势，过早的得上了“大企业僵化病”。

管理的本质讲求效益，即投入最小，产出最大。绩效考核也是这样，适合的才最有效。某些企业的问题，可能用简单的排序法就能解决；有些企业问题，如果将目标管理坚持做下来，就能很好的发挥作用了，不必盲目跟风，追求多么新潮、先进的理论、工具。

要解决企业问题，先应该做一个管理的诊断，再由专业的机构根据特定的问题制订针对性的解决方案，追根溯源的一步一步解决问题。

### 第二个误区：考核过程完美论。

在书上看过一个经典的小故事：有人找到一颗有个小斑点的大珍珠，去掉小斑点之后，那将是世界上最珍贵的无价之宝。于是他削去珍珠的表层，但斑点还在，他又削去两层，以为斑点肯定可以去掉——直到最后，斑点没有了，珍珠也不存在了。

有些企业高层管理者甚至领导者总是追求完美，比如绩效表格是否配套、齐全，规范性、完整性如何，绩效工具是否最先进的，员工对绩效的满意度如何，绩效得分是否理想等等。

绩效考核都是从无到有，从有到优；是企业各层级不断的接触，不断的了解，不断的发现问题，不断解决问题，循环优化的过程。跟企业一样，每天都要面临变化，每天都需要进步。考核一开始，很难顾及全面。此外绩效考核也要考虑时间的耗费、成本的



耗费，考虑投入产出比，分清主次。比如，先从组织层次考核开始；先从解决企业最关注的几个问题开始；先从经营目标开始，从主干到局部，从框架到细节，一步步的完善整个绩效考核体系。

依据我多年的咨询经验，在推行中逐渐完善比过于追求完美主义更有效。另外，完美的考核往往会导致主次不分，容易分散精力，使参与者无所适从。

### 第三个误区：绩效考核万能论。

笔者在日常的咨询项目中，经常会听到对 XX 加强考核，对 XX 设置考核指标。有的企业甚至要求将绩效管理体系设计成全行为考核，即根据岗位职责，员工每一步的行为甚至动作都要考核。某些企业的董事长、总经理只要发现一旦出现什么样的问题，第一反应就是考核。把绩效考核当成解决一切问题的万能药。好像只要考核了，问题就能解决了一样。



将所有的工作，所有要求都绩效化，就是一种绩效主义。绩效管理也仅仅是众多的管理手段之一，它也只能解决企业管理的部分问题，而不是万能药。对于员工心态，要通过企业文化、团队建设来解决。对基础工作，要通过制度、流程构建来解决。对管理者能力，要通过培训、培养来解决。

**第四个误区：目标值设定过高，且不匹配相应的资源。**

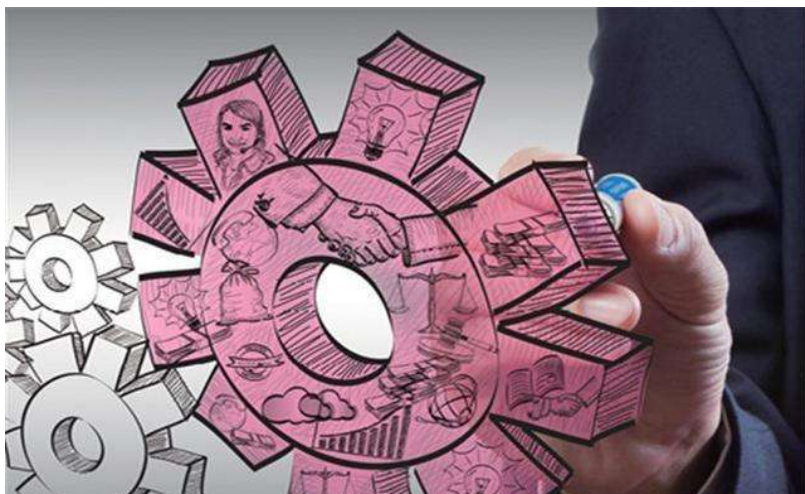
很多企业的领导都将绩效目标设置的高高的，他们认为将目标设置高一点，不是更有挑战性么，即使完成的百分率不高，也比以往强呀。殊不知员工对目标都有自己认知和判断。能达到什么样的目标，自己需要付出多大的努力，需要具备哪些条件等，每个被考核者心里都有杆秤。如果大大超过员工的预期，怎么够也够不到，那么没人拿目标当回事，反而失去了设置目标的意义所在。



目标设置的过程，既是对下一个周期工作、资源优先级安排与调配的过程。通过目标将所有人的工作方向统筹到一点，讨论实现的办法、措施及行动计划。目标不是凭空产生的，它基于对往期数据、未来变化、机会、威胁等各种要素的分析。它必须匹配实现目标所需的各类资源、各种措施及具体的行动计划，不然，目标只是一纸空文，成为所有人都不当回事的幌子和笑话。

**第五个误区：绩效考核没有驱动力。**

一些企业的中高层管理者认为绩效考核就是给员工挑毛病，借以惩罚员工，把绩效考核作为节约人力资源成本的手段，将绩效考核结果作为处罚员工的依据，通过考核变相扣减员工工资奖金。这样，员工也往往认为绩效考核无非就是为了扣罚他们的工资奖金，因而对绩效考核也普遍采取抵制态度。





绩效考核是为了促进企业的生存发展，促进员工素质能力的提高，实现企业经营目标和员工工作目标，最终实现企业、员工双赢。它不能只停留在扣罚员工，节省人工成本上。企业应更多地将考核结果运用于员工的提拔任用、奖励晋升、培训开发、岗位调配等，以激励员工更加积极主动地工作，为实现企业经营目标做出贡献。

绩效考核需要与员工驱动力相结合，要合理切割价值归属。绩效考核的价值与其员工驱动力成正比，即绩效考核价值的多少是由其可以产生的员工驱动力大小决定的。

企业从员工到决策者都要正确的认识绩效考核，识别绩效考核的误区，科学合理地建立和运行绩效考核体系，让绩效考核真正发挥应有的作用！■



## 读三国学管理系列之 2

# 创业期企业的人才管理

合易咨询顾问 郑炜

上一篇文章中我们谈了战略，这一篇文章我们来谈谈人才。

在当前的商业环境下，战略决定了企业的方向和选择，而人才则是战略实现的保障，所以《天下无贼》中才说“二十一世纪最贵的是什么？人才！”。

三国时期，将星纷纭、谋士如雨，各路人才在历史的大舞台上彼此争雄，可以说谁能得人谁就能得天下。以最终成功者三人组魏蜀吴来看，无不是聚拢了一批精英之士，才能最终成就大业。比如魏国（包括代魏而起的晋国），文有五大谋臣，武有五子良将，后期更是不断涌现人才，如钟会、邓艾、羊祜。可以说，魏晋在人才争夺战上先赢了蜀汉和东吴，才能最终赢得天下。

那么我们应该在人才的选拔和使用上，向曹操学习什么？

### 首先说选人。

三国之中，以曹魏人才数量和质量第一，也唯有曹魏真正打破并建立了一整套人才选拔、使用的规则。东汉的人才选拔机制主要是察举和征辟制，即依靠地方乡议推举和官府发现人才为主，非常注重“德”。但东汉末年这种机制已近崩坏，时人语曰：“举秀才，不知书。察考廉，父别居。寒素清白浊如泥，高第良将怯如鸡。”更为严重的问题是，“德”主要依靠社会舆论，而社会舆论则主要集中在少数人手中，从而使大量的寒家子弟的晋升之路被堵塞。所以，即使是曹操这种旷世奇才，也得先依靠乔玄推荐，后依靠主持月旦评的许邵推荐才能任官。

所以，曹操自起兵以来就非常重视纠正这种过于偏颇的倾向，他先后在建安十五年、十九年、二十三年三次下达过求贤令，明确提出了“唯才是举”，并指出“有行之士未必能进取，进取之士未必能有行”，所以就算人才有些缺陷也应该重用。由此在曹操麾下，很快聚集了大量的有才之士，曹操再通过严格的赏罚和考察制度，使人才得以各自有合适的位置，最终汇聚众智，成就大业。



## 其次说用人。

在著名的官渡之战前夕，郭嘉曾经为曹操分析过他与袁绍的十胜与十败，其中就有两条是谈对人才的使用：第六条德胜，是说袁绍喜欢用有名的、夸夸其谈的名士，而曹操用人则不为虚名所累；第四条度胜，则是说袁绍用人唯亲，曹操用人无疑，唯才所宜。郭嘉本身就是主动离开袁绍投奔曹操的著名谋士，他对袁绍的评价是“袁公徒欲效周公之下士，而未知用人之机”，所以“欲与共济天下大难，定霸王之业，难矣！”。而《三国志·魏书·武帝纪》文末对曹操的评价是“官方授材，各因其器，矫情任算，不念旧恶”。

曹操手下不少著名人才都是从他的敌人那里投奔或者被俘虏后投效的，比如五子良将中有张辽、徐晃、张郃三人都是如此。再比如陈琳，曾经在官渡之战前起草《为袁绍檄豫州文》，骂到曹操的头疼病都不药而愈，最终曹操也不过轻轻一句话，说“你骂我也就算了，怎么连我的祖父也一起骂”，就放过了陈琳，随后该怎么用还怎么用。陈琳由此成为曹操的笔杆子，有时候所作公文曹操连一个字都不用改。

以企业来类比，曹魏起于乱世，以区区五千人起家，灭吕布、平袁绍、征马超，最终占据北方，可以视为是创业期企业。

就创业期企业而言，大多面临着生死存亡的考验，需要首先在市场上参加竞争，先活下来。这个时候在选人上，就应该向曹操学习，对于人才不能求全责备，而是注重实效，哪怕有些缺陷，只要能胜任工作，也一定要坚持使用。

其次，创业期企业用人，也应当向曹操学习。要有海纳百川的气魄，不论人才的原来的资历、经验、学历如何，都应根据其能力妥善使用，而不是过于注重“名校毕业”、“外企工作经验”之类。

更重要的是，创业期企业老板要有容人的胸襟，对于人才的失误和毛病要能够“不念旧恶”。只有这样，才能不断汇聚人才，才能使人才的作用发挥到最大。

只要做到这三条，创业期企业就能不断发现和引进人才，最终成就一番事业。■



## 找到企业“原动力”，不做绩效考评也一样能取得良好绩效

合易咨询顾问 王凯

一说到企业要追求良好的绩效，相信有点人力资源管理知识的人首先想到的就是要做绩效考评，又或者是绩效管理的 PDCA 循环（绩效计划→绩效实施→绩效考评→绩效改进），总之是绩效的达成和考评是分不开的。但是企业要达成绩效目标，就一定要做绩效考评吗？

NO！当然不是！小米公司就是一家轻绩效、去 KPI 化的公司！

小米公司是一个不洗脑、不开会、没有 KPI、不需要打卡、虽然也做绩效考评，但不是唯指标论的公司。这些做法并没有影响



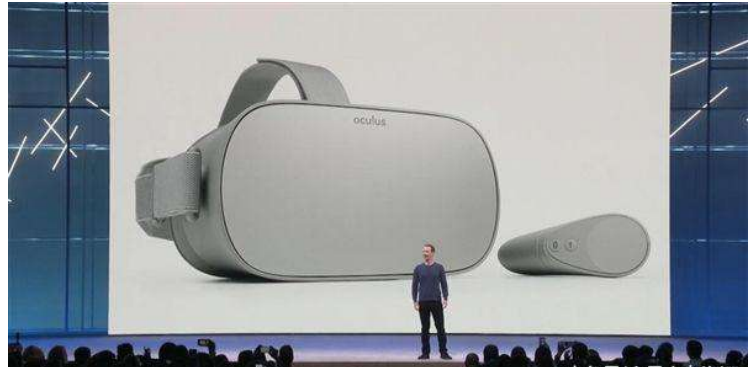
小米的发展，自 2010 年 4 月正式成立，到 2012 年小米销售手机 719 万台，实现营收 126.5 亿元，纳税 19 亿元，仅成立 3 年，销售收入就突破百亿。2013 年，小米相继推出了互联网电视机顶盒小米盒子、颠覆式创新的小米电视以及小米路由器。2014 年小米社区酷玩新品公测。2015 年，小米首次在美国旧金山举行媒体沟通会，正式宣布即将启动小米网美国站，并开始销售小米手环、小米移动电源、小米耳机等产品，同年多款小米新品发布。2016 年，小米笔记本 Air 正式亮相。2017 年，小米首款自主研发芯片澎湃 S1 发布，搭载该芯片的小米 5c 同时亮相，同年小米印度排名第一，国际化突飞猛进。2018 年，小米与 Oculus 联手在 CES 2018 大展共同发布了小米 VR 一体机和 Oculus Go，米兔两款产品荣获美国玩具界权威性奖项「堤利威格」。……

小米的发展势头仍将持续下去，而这一切不能说是没有绩效考核的作用，但肯定不是绩效考核能够带来的。因此企业要追求绩效不一定要考核，关键是要找到能催动公司发展的原动力。

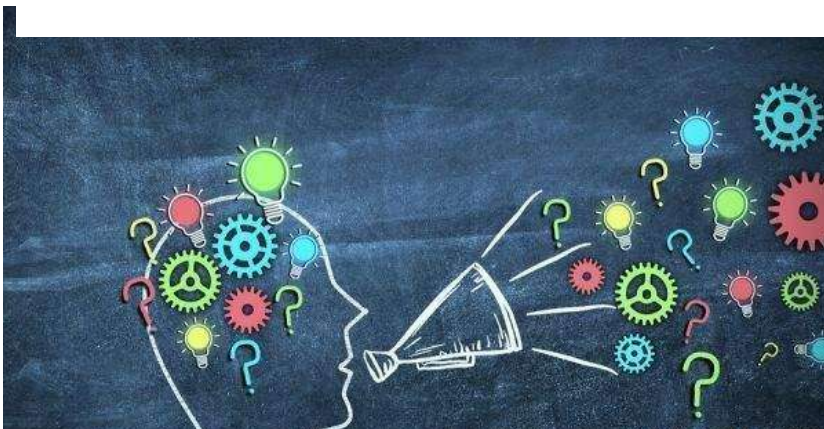




小米的原动力是“高效、有责任心的团队”，小米招人是有标准的，不仅仅要有能力，更重要的是有梦想、有热情、有责任心。因为小米不打卡，工作量又很大，而且又信任你，如果你没有责任心，这个



时候考核不是一切，又没有监督，就会带来一场灾难，因此，小米主要在努力寻找有责任心的人。有责任心的人一定是有内驱力的人，内驱力会驱动员工自主行为。另外小米通过扁平化的组织结构，排除一切可能造成干扰的因素，没有等级、没有晋升、没有层层汇报，将公司的决策效率、响应效率提高到最快，进而推动小米不断创造良好业绩。这个过程中，小米一直强调去 KPI 化，避免员工行为被 KPI 束缚，绩效考评虽然也做，但是绝不为了考评而考评。公司过度使用绩效考评的手段会引导员工仅关注企业短期的绩效目标，而忽视了企业长期绩效的来源-客户的需求及对需求的响应。



你所在公司的原动力是什么？可以是透明的利益共享机制，可以是严谨严明的制度规范，可以是人人都是经营者的阿米巴模式，也可以是聚焦公司目标及关键成果的 OKR，也可以是

是公司自上而下共同的愿景和价值观……。无论是什么，只要找到了，并且将其发挥到极致，都有可能帮助公司获取最高绩效，带领公司快速走向辉煌。■



## 打破企业发展的 125 魔咒

合易咨询顾问 陈虎

每个中小企业老板心中都有一个梦想：有朝一日，把企业做大，做上市，进入世界 500 强！

就像金字塔的塔尖一样，做上去的企业少之又少。为什么是这些企业进入塔尖而不是你、我的企业呢？

历经 20 年，跟踪了百余家企业，发现了几个企业规模成长的台阶。这 100 多家企业只有 20% 左右的企业能够突破这个成长台阶，不断长大；80% 的企业止步于这个台阶，几年甚至十年徘徊不前。

这几个台阶就像魔咒一样，困扰着企业。它就是企业发展的几个阶段：2000 万、5000 万、一个亿、2 个亿、5 个亿、10 个亿.....

在这个规模内，企业靠不断扩大生产规模、买地、上生产线、增加工人、扩大销售区域等促进企业业绩不断增长，但到了这个坎，往往徘徊不前。

大量企业止步于一个亿左右，近十年在一个亿左右徘徊。

这个规模对于大部分制造业而言，人数在 200-300 人之间；对于高新技术、研发类企业在 100 人左右。

企业的成长如同人的成长一样，在童年、少年、青年、中年、老年，不同阶段，要有适配的行为举止、生活重心，这也是人成长、成熟的标志。

企业在一个亿左右是一个非常重要的坎，这个阶段，企业要主动改变自己，甚至要否定原来自认为成功的经验做法，以适应更大规模的经营发展需要。

这个过程中要实现以下三个转变，才有可能打破这个发展魔咒：

### 一、老板经营理念的转变：人治到法治

当你拥有 1 千万时，这些财务是属于你个人的，当你拥有几亿、几十亿时，你只是社会财富的临时看护人，因为已经远远超出你的人生所需了，你是用不完也带不走的。所以小公司是个人，企业大了，都是社会的，而人治恰恰是最大的私。



创业初期，老板带领大家亲自干，那时的老板像军队的班长，需要部署安排到每个人，每个工作细节，亲自督导检查，所以效率极高。

企业再大，大到几百人时，老板角色从班长升级为团长了，虽然角色未变，还是董事长、总经理，但管理的团队规模变化了，此时的老板非彼时的老板，但很多老板未能意识到自己的职责、工作重心要随着企业发展而改变。依旧还是像当班长一样事无巨细，亲力亲为，用班长的管理模式在试图管理一个团，结果可想而知，老板很累，又觉得无能为力，提拔了一批连长、排长等管理层，但没有发挥管理者的作用，功能都相当于老板的助理，老板让干啥就干啥。老板觉得下属无能，下属管理者觉得老板不授权，处于尴尬、对立状态。

此时，老板要清晰认识到自己的岗位职责重点发生了转变，从原来的班长角色：管工作任务，管员工，要转变为团长角色：管目标，管管理者。

浙大中控集团的褚董事长说过：企业大了，董事长应该像空气，员工看不见、摸不着，但离开他还不行，我理解的应该是精神领袖的作用。

就像刚刚全国总人口只有 420 万的克罗地亚足球队，战胜英格兰队挺进世界杯决赛。克罗地亚总统基塔罗维奇亲临俄罗斯，身披球迷衣服，在看台为国家队助威，但她没有到教练席去插手排兵布阵。我想，总统基塔罗维奇的现场精神力量一定会激励到克罗地亚的球员。

身体长成青年了，但是思想还是停留在少年时期，这种人我们感觉不成熟；同样，企业规模长大了，但管理思想还在小规模阶段，这样的企业是管理不成熟，管理滞后于经营。

但老板要注意另一个极端：不能管理过度，企业规模还未到，但管理过于精细，管理大于经营。一个企业的经营和管理像人的两条腿，这两条腿是要交替前行，企业才能走的快、走的远，而且一般是先迈经营这条腿，再迈管理这条腿，而不能倒过来。

## 二、人力资源管理模式的转变：靠能人到靠团队

打天下阶段，靠老板及身边的几个能人，把市场、研发、生产、对外关系搞定，某个领域如果离开某个能人基本玩不转。这个阶段老板靠情感、江湖义气、个人魅力凝聚、团结几个能人一起向前走。



规模大了，各个领域的能人们开始居功自傲，不培养新人，排斥异己。此时公司的发展规模已然受限于这批能人的个人能力范围及视野局限了。

这个阶段，老板是最痛苦的阶段，一批打江山的老臣们有的能跟上企业发展，有的已经成为企业发展的障碍和瓶颈，如何妥善处理他们并保障企业持续顺利发展成为当务之急。

此时也是新老经营管理团队交替、融合阶段，不论是内部选拔还是外部空降，老板都要重新搭建一支适合未来更大规模组织的经营管理团队，而且要有梯次队伍，保障企业的可持续经营发展。

### 三、执行力模式转变：靠老板推动到靠制度流程推动

老板当班长时，凡事老板亲力亲为推动执行，政出一门，效率极高。规模大了，当老板需要成为团长时，团长再事必躬亲推动大小事务落地实施，整个组织的效率马上降低，所有人都在原地被动等待，老板抓一抓，事情转一转，不抓就全部放下。此时老板心累至极，抱怨组织大了，执行力下降了，找不到公司初创期的高效率、主动加班加点的感觉和氛围了。

要推动越来越庞大的组织高效前行，需要系统的推进，需要制度流程的规范，而不能再靠老板一个人。

有时甚至要牺牲局部的效率，来保障整个组织的效率最优。此时老板要后退一些，让制度流程走到企业运行的前台，而且老板要维护制度流程的权威性和严肃性。

逐步完成这三个转变，企业将打破发展 125 魔咒，跨越到一个更高台阶进行下一轮的发展，形成可持续发展之势！■



## “社保”新缴费方式越来越近了，越来越多的企业坐不住了

合易咨询顾问 王亚平

**政策 1：**根据第十三届全国人民代表大会第一次会议批准的国务院机构改革方案，组建中华人民共和国国家医疗保障局，作为国务院直属机构。2018年5月31日，中华人民共和国国家医疗保障局正式挂牌。国家医疗保障局负责拟订医疗保险、生育保险、医疗救助等医疗保障制度的政策、规划、标准并组织实施。同时，为提高医保资金的征管效率，**将基本医疗保险费、生育保险费交由税务部门统一征收。**

**政策 2：**从2019年1月1日起，将基本养老保险费、基本医疗保险费、失业保险费、工伤保险费、生育保险费等各项社会保险费交由税务部门统一征收。

加上个税征收本来就隶属税务部门，这样和薪酬有关的社保、个税实现了征收的统一。众所周知，税务的征管能力是目前最强的，论能力完全能堵住漏缴、少缴的情况。

现实是，就目前的征收方式下，社保也是很多企业不小的人工成本负担。如果采用新的征收方式，估计会有一批企业难以承受这一负担。从宏观或者政策层面上看，可能存在先统一再减税或者出台其他配套措施。需要从业者持续关注新出台的政策，减少企业此方面的风险。

### 从企业层面看，未来可能有几种选择：

**1.按照政策交全。**这种方式对企业的影响大小不一，因为目前有些企业是严格按照国家规定执行的。从区域上看，越是经济发达地区的企业影响越小；从企业性质看，国有、外资、上市等类型企业的影响较小。数量庞大的民营企业、经济欠发达地区的企业、位于县镇乡的企业是本次政策影响较大的企业群体。

**2.部分业务外包。**在考虑是否业务外包的决策时，社保成本将成为一个非常关键的决策要素，未来可能会很多企业会考虑通过业务外包的方式代替雇佣员工的方式。

**3.提高人均劳效，减少对人员的使用。**其实对企业来说，人工成本一直以来都是持续增长的，只是本次影响更大而已。本质上，人工成本总量绝对值一定是上升的，企业能做到的是影响人工成本总量的相对值，即追求单位人工成本创造的产值/营收/利润的增长。



#### 4.选择灵活用工的方式。

政策已来，很多企业开始关注，有些已经开始测算及采取行动了。近几天，接洽了一个意向客户，需求之一就是理顺社保管理问题。该公司是国有集团化企业，人员来源渠道多、身份多元，社保政策各异（省社保的、市社保的还有很多当地社保的）、社保关系归属各异，亟待理顺社保关系，制定内部社保政策及管理办法，测算上述政策及管理办法对公司人工成本及个人未来待遇的影响并制定针对性政策。

离新政实施还剩不到四个月，年前的四个月是企业冲击本年度目标、规划来年任务目标的时期。今年对大多数企业来说，社保新政和个税新政的解读、实施及应对将是一个很重要的内容。■

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](http://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