



REN H E S H I Y I

2019

第3期 (总第49期)



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询



焦点·前瞻

- 忘掉绩效考核，投身成果管理

实践·案例

- 小微企业如何用较少的精力做好绩效考核
- 几步妙招教你识别出绩效优劣

经典·解读

- 在万达项目管理中学绩效管理

博客·分享

- 绩效难度系数，你知多少？
- 员工支持的绩效考核方案才是好方案

公司网址: <http://www.heyehrm.com> 点击可访问



目 录

卷首语

绩效管理三问1

焦点·前瞻

忘掉绩效考核，投身成果管理3
绩效考核不过是个工具，考核之外的工作才是重点5

实践·案例

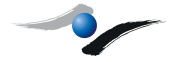
咨询顾问用实例告诉你，绩效管理一点都不难7
小微企业如何用较少的精力做好绩效考核10
几步妙招教你识别出绩效优劣12
员工绩效考核评价弄虚作假怎么办14
职能管理类岗位，如何对工作量进行考核?16

经典·解读

在万达项目管理中学绩效管理18

博客·分享

绩效难度系数，你知多少?19
员工支持的绩效考核方案才是好方案21



绩效管理三问

合易咨询顾问 王亚平

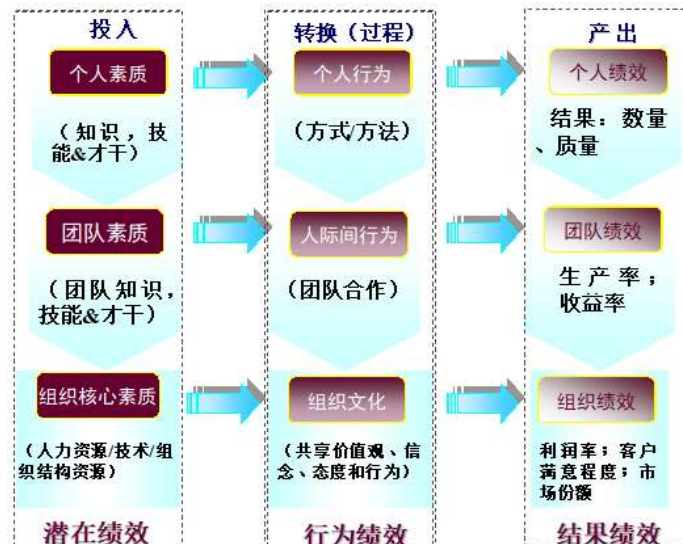
绩效对于企业的重要性毋庸置疑，绩效考核是所有企业“正在推行”或“准备推行”的标配，但绩效管理也是企业管理中公认的“难题”，对于绩效管理“疗效”的认可乐观估计也就三分之一。绩效管理如同我们每日三餐一样似乎习以为常，越是习惯的事物我们越容易忘掉其根本，在此提醒绩效管理推进者常问自己三个问题，常回归原点思考，方能螺旋上升。

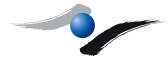
我们追求的绩效是什么？

作为一家以赢利为目的的企业，收入、利润等核心指标的绝对目标及相对目标肯定是我们追求的绩效。但追求什么，不见得要考核什么，有时候直接考核利润，还可能带来一系列的副作用：数据作假，粉饰利润；减少研发、品牌等战略性投入，增加当期利润，但削弱企业发展的潜力……正如同郑炜老师在《忘掉绩效考核，投身成果管理》中所说：华为眼中的绩效其实是成果，成果具有三个特性：1) 有价值，主要是指对客户（外部或内部），或者解决客户的某一问题，或者能够为客户带来某种功能或体验；2) 符合公司战略目标，对公司目标的实现有促进；3) 有改善和提升，主要是和创造成果的主体自身比较。

我们用什么方式驱动绩效？

绩效管理是通过对绩效驱动因素的干预，提升当期及未来绩效。以结果为重，以行为为重，以素质能力为重，或者几者并重，与行业特征、商业模式、核心竞争优势、员工素质、发展阶段等多方面的因素有关。这是每个企业都必须思考的话题，找准发力点，方可事半功倍。





我们是否对绩效实施了管理？

最后，绩效考核只是个工具，不是一台数控机床，只要导入，效益效率便自动提升。正如同于令春老师在《绩效考核不过是个工具，考核之外的工作才是重点》中所说，许多人把绩效管理等同于绩效考核，大部分精力都放在考核上，却忽略了与考核相关的很多管理性工作，比如计划措施及行动方案制定、绩效辅导、绩效总结与改进等。

绩效管理是项年复一年、日复一日循环推进的工作，PDCA 螺旋上升，永无止境，永远在路上。■



忘掉绩效考核，投身成果管理

合易咨询顾问 郑炜

5月27日，在面临美国愈演愈烈的针对性打压的时刻，华为任正非再次接受了公开采访，这次公开采访被疯狂刷屏——原因很简单，任总再次展现了一位爱国、有情怀、务实的企业家的格局和智慧。

看完采访，在佩服任总的大格局和大智慧之余，也不禁想到，华为的管理一直是国内值得深入学习和研究的标杆，不止一位企业家表示：“国内可以学习的企业不多，但华为肯定是其中之一，甚至是唯一。”而华为的管理体系中，最基本的就是下面的这三句话：

以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗！

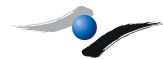
在我看来，三句话中“以奋斗者为本”最为关键，“以客户为中心”是源泉，“长期坚持艰苦奋斗”是对环境的清醒认知和应对策略，而“以奋斗者为本”则是华为所有管理体系的基石和最高方针。

出于对华为的认可和尊崇，很多企业都在提倡以奋斗者为本，但未必都真正理解了这句话背后的含义。其中最关键的就是对奋斗者的理解，什么样的人才是奋斗者？如何衡量奋斗者的贡献？不同的企业有不同的认知，有些企业认为，以业绩论英雄，谁业绩好，谁就是奋斗者；有些企业认为，关键看态度，愿意无条件奉献、持续奉献的就是奋斗者；但这些理解都不完整。

华为对这个问题的答案是：“为客户创造价值的任何微小活动，在劳动的准备过程中为切实提高自己而做的努力均叫奋斗，否则，再苦再累也不叫奋斗。”

这个答案中蕴含着两层含义，第一层，华为看重的并非单纯是企业自身所获得的收入或利润，而是对于客户是否有价值，换句话说，奋斗的成果需要在企业外部——准确的讲是客户处得到体现。由此，我们或许可以得出一个推论：如果企业的收入和利润增长都非常可观，但其来源主要是政策或垄断带来的红利，或者是市场突发的、偶然的机遇，那么这种业绩其实并非奋斗的成果。

第二层，奋斗并非仅看结果，在过程中的改善和提高也应该被认可——过程同样重要。例如，两个研发团队，一个研发出成果，另一个虽没有研发出成果，却验证了思路不可行，那么两个团队都应该属于奋斗者。不仅是研发团队，销售团队同样如此，即使没有最终拿下订单，也不能简单认为贡献为0，而应该看到团队在争取订单过程中的努力。但苦劳与努力本身并非奋斗，奋斗是由努力带来的成长与进步。



从上述两层含义，我们其实可以得出一个结论，华为并非如人们想象的那样唯结果论，准确的说华为注重的应该是成果，而非单纯的绩效。

什么是成果？拥有如下三个特性的才可以被认定为成果：

第一个特性是，有价值，这里的有价值主要是指对客户（外部或内部），或者解决客户的某一问题，或者能够为客户带来某种功能或体验。

第二个特性是，符合公司战略目标，对公司目标的实现有促进。

第三个特性是，有改善和提升，这主要是和创造成果的主体自身比较。

由此，我们可以发现，对企业而言真正重要的不是考核员工的绩效，而是衡量员工的成果。凡是创造了成果的，都应当被视为奋斗者，而无论其业绩成败。凡是奋斗者，都应当被激励和认可。

在企业内部建立起这样的管理氛围，投身成果管理，可以使我们绕开绩效考核的陷阱，避免僵化的 KPI 考核使公司丧失创造力，让员工失去内生动力。用成果的标准引导对员工的评价，可以帮助我们发现真正在奋斗的员工，使躺在功劳簿上睡大觉的所谓功臣，和在日常工作中划水的应付者被准确的筛选出来。最终，成果管理会在企业内部形成良好的引导，塑造优秀的企业文化，全面提升企业的竞争能力。■



绩效考核不过是个工具，考核之外的工作才是重点

合易咨询顾问 于令春

关于绩效管理，听客户讲得最多的是绩效考核，许多人把绩效管理等同于绩效考核，大部分精力都放在考核上，却忽略了与考核相关的工作，导致绩效管理起不到应有的效果。那么除了绩效考核外，哪些相关工作需要我们重点关注呢？

1、工作计划。绩效管理的目的是采取一切必要措施保证目标实现，缺乏配套的计划措施，则无法保证目标达成。因此不仅要建立绩效目标，还要制定保证目标达成的相关工作计划、措施和行动方案，优秀的企业计划管理一般都做得很好。以下是某企业的目标-工作计划示例（也可以单独制定工作计划表）：

KPI 指标 1	合同额计划达成率 100%（3000 万）
	工作计划： 1、西南大区拜访潜在代理商 XXX、XXX 等，发展代理商两家，签订代理合同。 2、准备投标材料，与招标单位接洽并发展关系，参加 XXX、XXX 等 8 个项目投标。 3、跟踪落实 XXX、XXX 项目中标情况，月底前实现签订合同。 4、……
KPI 指标 2	新产品合同额计划达成率 100%（800 万元）
	工作计划： 1、拜访 XXX 设计院，了解 XXX 项目设计进展，推广 A 型产品，签订新产品合同。 2、拜访勘察设计院，推广 B 产品，签订新产品合同。 3、在 XXX、XXX 项目中推广应用 C 产品。 4、……
KPI 指标 3	回款额计划达成 100%（2800 万）
	工作计划： 1、跟踪某项目回款进度，拜访施工部项目经理、公司财务负责人，落实回款时间。 2、与物资部长沟通回款时间，完成 D 项目回款 600 万元。 3、完成 E 项目回款 280 万元。 4、……

2、绩效辅导。上级主管对下属的辅导贯穿于绩效管理全过程。缺乏绩效辅导，则不能及时了解员工工作进展，无法发现问题并给予指导帮助，不能保证绩效目标的实现。绩效辅导



主要做以下工作：

- ✧ 了解员工工作进展情况，及时进行协调调整。
- ✧ 帮助员工分析存在的问题和障碍，找到解决问题的办法。
- ✧ 提供员工需要的信息，让员工及时了解公司和上级主管的想法和要求，以免跑偏。
- ✧ 对目标达成情况进行督导，当发现实际与目标差距过大时，及时沟通采取措施。
- ✧ 掌握一些考核时必须用到的信息，使考核有目的性和说服力。

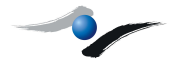
合易咨询辅导客户形成了“日常跟踪交流、专项专题辅导、每周定期沟通”的多层次绩效辅导机制，有的客户甚至做到了每日定期绩效沟通、辅导，对员工绩效目标的达成起到了有力地促进作用。

3、绩效总结改进。对有些企业而言，绩效管理的作用似乎就是奖励惩处，却不重视对考核结果进行总结、分析，缺乏绩效改进的计划措施，不重视绩效改进的落实。拿到考核结果，我们要考虑：考核数据是怎么得出的？考核结果反映了什么问题？目标没有达成（或超额完成）是什么原因造成的？如果不进行总结分析，既不能发现问题、找出差距原因，更不能针对性的采取改善措施。

合易咨询辅导客户使绩效总结改进制度化，形成绩效“结果总结—原因分析—问题列举—改进计划”四步法，并每月组织召开绩效总结会，使绩效管理真正起到了改进提升作用。

绩效总结改进计划				
序	不良绩效指标	问题及原因分析	改进措施/计划	实施效果
1				
2				
3				
4				

绩效管理是一项系统工作，当我们感觉绩效效果不佳时，不妨从考核之外下功夫，把相关配套工作做好。■



咨询顾问用实例告诉你，绩效管理一点都不难

合易咨询顾问 郑炜

绩效管理是企业管理中公认的“实施难”，有多少企业谈到绩效都认可“应该做”，但实际操作起来都发愁“不好做”。

绩效管理难在哪里？

难点之一：绩效管理体系本身非常复杂，从绩效计划制订、绩效周期、绩效组织到指标提炼、数据收集，每一步都与企业的运营系统息息相关，涉及到企业中的每一个部门、每一名员工，并且随着行业不同、企业发展阶段不同、企业经营模式不同、企业管理特征不同而出现各种变化。

难点之二：绩效管理的实施是改变企业运营与管理习惯的变革，从粗放到精细化，从随心所欲到计划严谨，从拍脑袋到数据化，每一步都是一场变革，每一步都需要与顽固的旧习惯抗争。

难点之三：绩效管理的初期，由于管理习惯未转变，数据系统不健全，难免会给管理者带来额外的负担，也难免会让管理者质疑绩效管理的效果。

难点之四：绩效管理的实施，必然打破旧有的平衡，使优秀的员工脱颖而出，同时也会让绩差的员工被暴露出来，不能再混日子，被强制带离了舒适区，难免会让很多员工感觉不舒服。

但绩效管理说难也难，说易也易，毛主席说世上的事情就怕认真二字，破解绩效管理难题的心法也无非“认真”二字。在合易提供过咨询服务的客户中，颇有几家绩效管理实施顺畅，效果显著，一点都没看出难，那么他们的经验是什么，他们是如何化难为易的？下面就用一家合易老客户的实际操作案例来为大家破解这个迷。

案例：河北养元智汇饮品股份有限公司（SH:603156）

养元是合易的老客户了，双方相识已达十年之久，期间多次合作。养元与合易可谓相互为师，不仅养元从合易处汲取了大量的管理知识，合易也从养元处学习到很多有效的实战经验，这些经验和合易为养元量身定制的管理机制最近已编撰成书，即将出版。（书名暂定为：百亿传奇背后的基因）

养元公司之所以能把绩效管理从零做起，而且深得绩效管理三味，靠的其实也正是不打折扣的认真执行。

养元公司给合易咨询顾问留下的最大印象就是从上到下，从外到内，从职能到生产，有

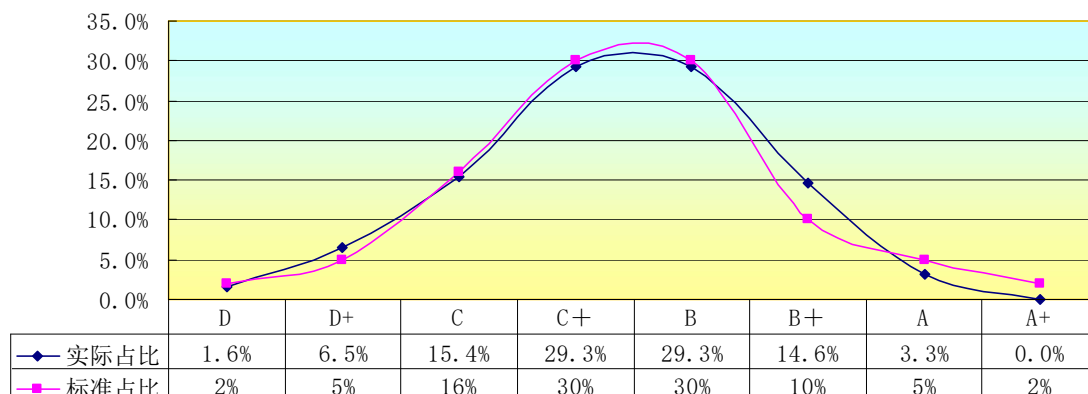


一支人人都是“拼命三郎”的普通员工团队。导入绩效管理之初，也有管理者提出困惑：“员工人人都这么拼命，还有必要考核吗？”经过反复沟通、讨论、说服乃至争执，最初提出问题的管理者从反对、尝试到最终认识到，绩效管理最重要的是制订目标并实现它，要的是“面向理想，身在旅途”。认识到绩效管理价值和意义的养元人，以他们一如既往的憨厚不打折的执行力咨询顾问的设计。

首先，在绩效管理的覆盖率上，除了个别情况，几乎达到了 100%。下面是养元绩效管理第一个月试运行的情况汇总：

部门	考核卡报送		考核结果报送		备注
	应交	实交	应报	实报	
市场部	20	20	20	20	全
业务部	2	1	1	1	1 名内勤月出勤不足 15 天，没考核。
督导部	10	10	10	10	全
综合办	14	13	13	10	1 名财务科下派会计没做考核卡，1 名客服内勤没打印考核卡，2 名人中途调岗未考核。
总经办	9	9	9	9	全
财务部	9	9	9	9	全
技术部	28	27	27	27	1 名检验员月出勤不足 15 天，没考核
办公室	2	1	1	1	1 名外勤没做考核卡
生产部	11	7	7	7	4 名统计员没做考核卡
供应部	8	7	7	7	1 名采购员月出勤不足 15 天，没考核
仓储中心	23	22	22	22	1 名新调去的成品出库员没建考核卡。

其次，总体考核结果分布几乎完美符合正态分布。



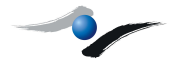


养元公司在 2009 年底开始进行绩效管理体系的导入，经过 2010 年 1-3 月份的试运行，在 2010 年 4 月份正式运行。绩效管理体系也在养元公司的日常运营管理中逐渐发挥作用，养元公司的核心领导人讲到，绩效管理导入后最大的感触就是从原来漫无目的的发展，转变为现在更为精准、高效的发展。

能够达到如此好的效果，除了合易咨询顾问协助设置了科学的绩效管理目标体系和绩效管理运行流程外，主要得益于养元公司不讲条件的执行力。在养元，无论是公司下发的一个制度、一套表单、一个标准还是公司提倡的一个做法、一种行为，各级管理者和员工都不讲条件的先执行起来，执行过程中发现问题后再逐步优化调整。养元的做法正如华为，在引进 IBM 咨询时，任正非曾经讲过：“我们切忌产生中国版本、华为版本的幻想。引进要先僵化，后优化，再固化。前两三年之内以理解消化为主，两三年后，允许有适当的改进。”

认真与严格执行，使绩效管理在养元结出了丰硕之果，在绩效管理体系正式运行的 2010 年年底，养元公司销售实现 10.7 亿元，一举突破 10 亿大关，较 2009 年的 5.8 亿元，增长率达到惊人的 85%。■

注：本文内容部分取自合易即将出版的图书《百亿传奇背后的基因》，书中不仅详细描述了养元做绩效管理的细节，还包括其他管理细节，是对养元管理、文化、组织的全景式展现。



小微企业如何用较少的精力做好绩效考核

合易咨询顾问 王凯

11 月份是每年人力资源管理师考试的时间，今年 9 月中旬就要求提交论文了，现在大多数的学员都在论文准备阶段，很多学员对绩效考核这个课题很感兴趣，不少论文都是围绕着国企、不同行业、中小企业如何开展绩效考核进行了论述。在辅导学员论文写作过程中，笔者发现了一个现象，那就是针对中小企业，甚至是小微企业的绩效考核，多数人并未给出有针对性的对策和建议，更多的还是从绩效管理系统理论出发泛泛而谈。

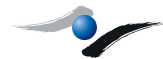
小微企业的绩效考核很难按照‘绩效计划→绩效实施辅导→绩效评估→绩效反馈面谈’这样规范的程序开展，事实上很多大中型企业都很难做到，单单只是制定绩效计划、组织绩效评估就已经占用 HR 部门和用人部门很大精力了。按照规范的程序操作费时费力，自然不符合小微企业的实际情况。那么小微企业的绩效考核工作应该如何开展才能既有效又不占用太多精力呢？

一、 简化程序、降低标准

系统的绩效考核程序比较复杂，对考核指标、考核标准以及实施过程的规范性要求也比较高，那是为适应大中型企业在精细化管理方面的需求而定的。小微企业在管理上并不需要强调精细，反而是需要粗放、快速响应，因此完全可以简化程序、降低标准。

将繁琐的绩效计划制定阶段、绩效考评打分阶段的签字确认程序去掉，考核人和被考核人就指标和标准协商好了在人资备案就可以了。绩效数据的采集和提供也要尽量简化，规范的绩效管理要求绩效数据尽量由第三方提供，但小微企业组织架构不完整、岗位设置也不全面、兼岗现象普遍，全部要求第三方提供根本就不现实，因此完全可以由被考核人自己收集、提供，考核人来对数据进行验证，人资抽查即可。绩效辅导和绩效面谈的程序也可以简化，不一定要正规形式的辅导和沟通，小微企业人少事多，平时上下级之间的沟通交流就是比较充分的，因此没有必要在绩效考核过程中特意强调辅导与沟通。考核指标方面也没有必要追求规范，不一定非得符合 SMART 原则，只要是能够把想要达成的目标说清楚就行。

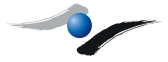
看到这里可能有人就要说了，你这么简化，怎么保证个人目标与公司目标的关联性，如何保证考核标准不因考核人的倾向而有松有紧？其实小微企业完全可以借鉴 OKR 的模式，一是考核结果不直接应用于工资发放，避免大家有顾虑而不愿意制定合理的指标，或者是打分时下不去手，二是目标制定过程要上下级之间充分讨论，通过讨论过程将公司的战略意图贯彻下去。



二、 调整思路、转换方法

小微企业开展绩效考核并不是只有 KPI、目标管理等等这些方法，很多小微企业还处在创业阶段，经营和管理都在摸索状态中，目标很难定的准，考核标准也难以拿捏，因此没有必要在指标和指标值上较劲。可以转换一下思路，前面提到的 OKR 是一个方向，另外还可以将考核与激励结合起来：如针对业务人员设置业绩奖——这是激励，业绩奖核算时增加市场占有率、新客户数量等的奖惩系数——这是考核；针对非业务人员设置绩效奖——这是激励，奖金在发放时与企业整体业绩系数关联，并与个人的工作计划达成考核关联——这是考核。

另外，小微企业在人工成本投入上不能过高，因此在非业务岗位上的用人要尽可能的精简，用合适的人、用积极主动做事的人，并且制定长期激励措施，给员工一起与企业共同成长发展以及获取更高利益的机会，如果员工不能把握机会、工作不努力的话，就及早换人，这样就不必依赖于日常考核去监管人、督促人。■



几步妙招教你识别出绩效优劣

合易咨询顾问 于令春

企业做绩效考核，常见的一个问题就是考核结果都差不多，拉不开绩效差距，分不出绩效优劣，不能真实地反映被考核人的业绩水平和绩效差距，老板总是感到不满意。

上月在与一个合作客户交流时，他提出了这个问题：绩效考核工作做了很多，考核制度流程很健全，也在正常运行，但大家考核得分都很接近，分不出优劣。有些部门经理工作能力并不强，也没什么突出业绩，但每月考核得分都很高，尤其是职能部门人员；而有的部门经理工作能力很强，业绩也高，每次考核结果却并不突出。我们一起做了深入分析，从以下几个方面进行了探讨：

1、考核指标的提炼。业务类指标比较容易提炼，能够设计出可量化的数字类指标（如销售目标、研发成果等），但职能类指标比较难提炼。职能工作往往是常规性的，多数情况下都能完成，企业设定指标时多要求按时完成、达到要求、不出差错，类似指标缺乏激励性，考核结果也不容易区分出优劣。职能类考核指标提炼要注意两点：

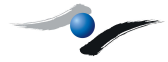
（1）应围绕部门或岗位的关键职能、核心价值输出，提出考核要求，并以能量化的指标体现。

（2）指标设计时要注意“提要求”，不要只从常规工作是否完成来考虑，而是看取得了什么效果、起到了什么作用、有什么提升。

比如办公室主要提供行政后勤服务，可设置“员工满意度”指标，让员工对服务效果评价打分；针对其督查督办职能，可设置“督查督办问题项数”、“督办事项按期完成率”，要求其每月必须查出几项问题，将督办事项完成情况与其考核挂钩；针对其外联宣传职能，可设计“发表文章篇数”、“外联活动次数”等指标。对人力资源部门可考核“人均劳效”、“员工流失率”、“人才培养数量”的结果性指标，真正体现其部门价值。

2、目标值的确定。确定目标值是比较困难的事，往往会产生分歧，被考核人觉得太高，老板觉得太低，彼此讨价还价。

除了依据公司战略和年度总体目标来分解确定外，还可以评定部门或岗位指标难度系数、价值系数，区分出部门或岗位绩效输出的价值大小、目标完成难易程度。如果定的目标值很低，评定难度系数就低，即使全部完成了得分也很低；反之，若定的目标值高，同样是完成，比目标值低的人员得分要高得多。甚至可以要求被考核人自己选择目标、确定目标值。在与薪酬激励挂钩时，也将目标难度、薪酬标准同比放大或减小，将薪酬标准分为 3-5 等，目标

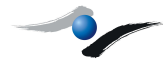


难度大对应的薪酬标准高，目标难度小的薪酬标准低。

3、考核方式选择。在有些情况下，单纯 KPI 指标不能全面反映出一个人的真实绩效。比如有的人业绩完成的很好，但某些管理工作却很差；还有些人取得的高业绩可能是因为外部因素促成的，或是公司运作的结果，与其个人能力和努力程度关系并不大。可采用 KPI 考核+述职考核+360 素质能力评价等多种考核方式，从多角度考评一个人的绩效。

4、考核结果排名。一些绩效考核做的比较好的企业，采用考核结果强制分步法，按一定比例强制确定绩优绩劣人员，对考核结果优秀的前 10-20%给予高额奖励，差的后 5-10%调岗或淘汰。可根据得分高低进行排名，确定每个人的考核等级和考核系数；也可按同级人员考核平均分为基准，根据高于/低于平均分分值确定每个人的考核等级和考核系数。

综合采用多种方式，可准确地地区分出绩效优劣，从而发现绩优人才和绩劣人员，针对性地奖惩激励和培养。■



员工绩效考核评价弄虚作假怎么办

合易咨询顾问 张润发

绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

在笔者咨询服务过的企业中，在引进咨询辅导前，许多企业都自己推行过绩效管理，公司老板、人力资源管理人员通过参加培训班、网络收集资料，建立了较为系统的绩效管理体系。但在绩效考核评价环节都遇到了难以逾越的坎，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的通病。

笔者与许多企业 HR 交流绩效管理问题，大家谈的最多的是绩效考核评价的“老好人现象”。老好人现象在某种程度上说，也是一种弄虚作假行为。

为什么会出现这种情况呢？

究其根本是人的本性所导致的。人的本性都是“趋利避害”，人都会讨厌别人的批评（指出自己的错误与失误），并会不由自主地进行反击。所以，人们也都会尽量的避免去批评别人。当管理者对下属的批评还附加上让下属收入受损的时候，下属的对抗会表现得更加强烈。正是由于这个原因，许多管理者对于绩效考核评价都很排斥，考核评价是能拖则拖，实在是拖不下去，也是充当老好人。

如何才能避免这种情况的发生呢？

一家企业的成功案例可以给我们很好的启示。

这家企业在推行绩效管理时，曾经遇到了这样一个窘境：

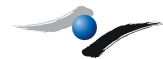
该企业为了提高绩效考核的客观性，在管理者考核打分的基础上，增加了员工互评打分。在组织员工进行互评打分时，为了增加评价区分度，专门设置的规则，规定打相同分的人不能高于 40%。

没有想到的是，所有员工都事先串通好，把互评打分变成了数字游戏，结果是绩效分数加在一起，刚好所有人都是 98 分。

该企业对这个问题非常重视，专门集中所有员工进行讨论与反思，把这次绩效考核事件上升到诚信缺失的高度，企业在公司价值观里专门增加了一条“诚信底线”。

该企业将诚信作为员工必须坚守的底线，严厉禁止员工绩效考核评价中的弄虚作假行为，杜绝了员工绩效考核弄虚作假现象，为成功推行绩效管理奠定了良好的基础。

有许多企业在企业文化建设中都在倡导诚信，但仍然存在绩效考核中的“老好人现象”，



其根本原因在于对于员工诚信的要求标准偏低，没有做到诚信文化的真正落地。要真正解决员工绩效考核中的弄虚作假行为，需要把诚信作为员工必须遵守的底线。

企业推行诚信文化，需要开展以下工作：

一、提高领导者的诚信文化素质

“己身不正，焉能正人”，朴素的道理告诉我们，推行诚信文化要善于释放上行下效的正能量，发挥‘一把手’的表率作用。对于领导者而言，不仅要成为诚信文化的倡导者，更要做诚信文化最忠实的执行者。

二、以制度为保证，形成诚信评价的长效机制

管理实践证明，要想靠一个活动来推动一个阶段的诚信建设比较容易，但要长期坚持下去，就必须在企业内部建立一套公平、合理的诚信评价机制。对每位员工实行动态考核，让失信的员工受到惩处，让诚信的员工得到物质和精神的双重褒奖，这样才有利于促进诚信建设的良性循环。

三、建立诚信建设的激励约束机制

在大多数企业管理实践中，往往是违法或违纪行为才会受到处罚，而大多数诚信或失信行为却没有相应的奖惩。

如果考评体系仅集中于业绩，当绩效评价仅以经济成果为尺度时，员工将会不择手段地追求经济业绩。因此，需要建立诚信奖惩制度对员工的行为加以约束，使奖惩制度科学化、合理化、标准化，以便于对员工的诚信或失信行为进行奖惩。奖惩手段，应落实到岗位分派、职务任免、级别升降、薪酬分配等具体环节中。同时，还要建立健全企业诚信奖惩的组织领导体制，坚持公平、公正的原则，做到责任明确，保证对企业诚信行为的奖惩落到实处，真正起到激励员工诚信行为的作用。■



职能管理类岗位，如何对工作量进行考核？

合易咨询顾问 王凯

帮助企业推行绩效考核这么多年，说到职能管理类岗位的“工作量考核”，这个话题其实一直都有在不同的企业内探讨，只不过真正开展的并不多。原因在于几个方面：一是每个岗位工作量的大小已经在岗位设置及岗位价值评估中体现出来了，相同岗位不同任职人工作量的大小也通过工资标准的核定体现出来了，所以并不特别需要在考核中体现；二是这些岗位的工作不够量化，不像技术型、操作型、服务型等岗位可以按照工时、次数、份数等进行量化统计，因此想要做好工作量考核的话难度较大，需要花费大量的时间精力去记录、统计、核实、对比分析，花费这个管理成本似乎没有那么强的必要性。

但是对于一些国有平台公司、开发区或园区管委会等机构，工作量考核似乎又是一个绕不开的话题。这些机构的岗位通常都是以职能管理类岗位为主，技术型、操作型、服务型的岗位很少。在开展人事体制变革的过程中，职数的设置、人员的分流、个人工作表现的全面衡量等都需要考虑到工作量的问题。

工作量的考核可以采取以下几种思路，每种思路均各有利弊：

1、工作写实调查法

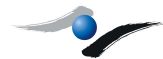
由任职人员记录工作日志，记录内容包括工作事项、花费时间，上级主管进行审核。然后汇总统计，计算得出该岗位的工作量。工作日志的记录周期最短一个月，如果可能的话，以一个季度为佳，对于那些工作量会有波峰波谷的岗位，则尽可能延长记录周期。

优势：信息全面，基本上能涵盖所有任务事项。弊端：一是受个人工作效率的影响，二是很难保证员工记录的工作时间的真实性，三是所需时间很长，并且需要任职人员的高度配合。

2、工作饱满度评估法

按照日、周、月、年的周期，分别列举岗位职责所对应的所有工作事项，越细致越好。然后由任职人员和上级主管共同评估完成该项工作所需要的理论时间，累加形成该岗位的工作量。

优势：一是降低了个人工作效率对工作量判断的影响，二是在盘点工作的同时也是对任职人员的一次职责培训，三是相比工作写实调查法，所需要的时间成本较小。弊端：一是对上级主管要求较高，必须对员工各项工作都比较熟悉，并且要尽可能的客观、公正。二是很多临时性工作无法进入评估，会对部分任职人员的工作量考核结果产生影响。



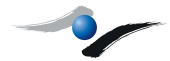
当然临时性工作也可以专列一项，作为工作量考核的修正，每个月由领导审核确认，次月根据是否会重复发生，决定是否列入工作量统计。

3、经验评估法

由上级主管根据任职人员的实际工作状态，结合出勤时间、加班记录等，对任职人员的工作量进行模糊化的评估。当然出勤时间、加班记录都一定要真实，请假、缺勤等情况要能够如实反映出来，加班要经过领导审批确认为必须加班的事项。实际工作状态则是在岗时间内是一直处在忙碌状态，还是比较清闲，有时间喝茶、聊天、上网、玩游戏。

优势：不占用上级主管和任职人员太多的精力。弊端：一是对单位的考勤管理要求较高，二是对上级主管的客观、公正性要求较高，因此也可以考虑引入部门同事或关联岗位人员，共同参与评估。

这几种评估方式虽然各有利弊，但是从可操作性的角度来讲，经验评估法的适用面更广一些，所以机构可以考虑采用经验评估法，累积一段时间的数据后，针对某个岗位的工作量就相对清晰明朗了。■



在万达项目管理中学绩效管理

合易咨询顾问 宋传文

万达做过的项目有个特点，就是总能按质按量提前完成任务，原因是什么呢，就是万达的特有的绩效管理工具-模块化。

所谓模块化，就是将项目进行阶段性划分，将项目分为若干个模块及时间节点，根据这些模块和节点，进行一定力度的考核，从而保证项目任务的完成。在万达内部，这种模块化不是定义为绩效考核，而是定义为一种管理工具。下面就这个工具的一些特点做一下介绍：

一、模块是博弈出来的

项目模块化的过程，实际上就是一个做计划、定目标的过程，在这个过程中，以历史数据为基础，各相关方会博弈（沟通），共同制定出双方都能接受的模块及节点（目标值）。这种博弈有个原则：不是神仙在云端打仗，而是靠数据在交锋。

二、模块是精细化的

将项目进行细分，一个项目能分成 300 多个模块，分到这个程度，每一个环节干什么都已经说明的很清楚了，即使不是行业内人士，看着这个模块表，也知道怎么做了。这就是绩效计划做的好，想完不成都难。

三、模块是不能改的

模块经过各方博弈确定后，（目标）是不能随便修改的，因为模块是经过千算万算博弈出来的，要改动会牵一发而动全身。因此模块在确定后，每个人都会想办法去完成任务，而不是为完不成任务去找借口。

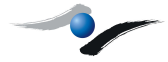
四、模块实施的小秘密

根据模块的节点实施工作，是能按时完成任务的，但是万达的项目都能提前完工，原因就是他们的小秘密—内控模块，也就是在正式模块的基础上，做一个更为严格的内控计划，内控模块时间要求要比正式模块早 1-2 个月，原因是防止中间出现临时停电、下雨等特殊情况，以保证提前完成任务。

五、红绿灯制度

万达的红绿灯制度，实际上就是考核办法，红灯是最严重的问题，每出现一个红灯，全集团都要关注，积满 3 个红灯，相关人员就要下课了。黄灯就是近期、中期、长期的预警，黄灯是可以补救的，但这也是一个危险的信号。绿灯，则代表者正常，没有问题。

以上就是万达项目总是按质按量提前完成的原因，对您有哪些借鉴呢？ ■



绩效难度系数，你知多少？

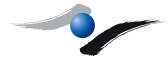
合易咨询顾问 贾明杰

小王是一家公司的部门负责人，手下有两名老员工。公司自去年开始推行绩效考核体系，要求员工每月提交绩效任务目标，部门领导对员工表现进行月度考核评价，考核分数与月工资挂钩。由于小王的部门主要负责事务类工作，每月工作内容和完成情况大同小异，于是绩效考核渐渐沦为形式，两名员工每月都能得到几乎满分的绩效评价。看似如此运行下去员工和管理者会一直相安无事，可是年底要对员工进行年度绩效等级评定的时候小王犯难了。原来公司要求要对绩效等级进行强制分布以体现差异。虽然手下的员工 A 工作能力更突出更用心一点，可是每月的绩效得分两人相差不大，甚至由于员工 B 设定的绩效目标更易达成，有时员工 B 的绩效分数还要高于员工 A。强行给员工 A 评定更高等级的话，无法体现绩效考核的公平性严肃性；如果按年度月绩效平均分给员工 B 评定更高等级的话，势必会打击员工 A 的工作积极性，这下可怎么办呢？

绩效考核的本意是通过周期性的评定，激励员工关注自身工作成果并不断改善绩效表现。可是在上面的例子里，高绩效者很难得到应有的激励，低绩效者也没有收到应有的警示，反而会为自己的“小聪明”沾沾自喜。如何避免这样的问题发生，让绩效考核真正发挥作用，可以使用难度系数这个工具。

难度系数是将考核结果与实际工作表现相关联的一个有力工具。主要思路是在绩效考核期末，逐一评价各项部门重点工作和 KPI 指标的实现难度，确定不同部门、不同岗位间的工作难度差异，将考核得分与实现难度相结合。在绩效考核实际操作中，可以将完成工作所需投入大、时间久、任务难度大的工作设置较高的难度系数，将一般的事务性工作设置较低的难度系数。员工最终的绩效结果由月度重点工作、月度 KPI、任务难度系数三个方面共同确定。

难度系数应用于部门：市场部、研发部业绩压力较大，难度系数可设为 120%；职能部门常规性工作较多，业绩压力较小，难度系数可设为 80%-100%。不同部门的员工绩效考核中采用不同的难度系数，一方面可以鼓励员工轮岗流动，挑战难度更大的工作，另一方面可以体现企业对业务部门的重视，发挥绩效的激励作用。



难度系数应用于岗位：以职能部门为例，数据分析、撰写专项文章报告等工作所需精力与知识较多，难度系数可设为 120%；考勤数据统计、工资核算属于日常性工作，难度系数可设为 100%；传递资料、领取物品等事务性工作虽然琐碎但不需要太多的思考，难度系数可设为 80%。

用工作难度系数乘以 KPI 权重，从而得出个人工作考核得分，由此解决了“干难干易”、“干好干坏”无法衡量的问题，也鼓励员工主动积极挑战高难度工作，提高组织效能。■



员工支持的绩效考核方案才是好方案

合易咨询顾问 王凯

相信很多企业 HR 在推行绩效考核时都遇到这样的困境：企业高层对绩效考核情有独钟，坚定推行，但是对绩效考核的具体工作参与不多；企业中层有的支持绩效考核，积极主动参与其中，有的强烈反对不是很配合；而员工则更多的是与己无关，或是怨天尤人，很少有主动参与、积极配合的。于是，这一项对企业来说非常重要的管理举措成了人力资源部的独角戏，而人数占绝对主体的基层员工只是被动的参与和配合。员工参与程度不高的绩效考核自然是很难取得比较好的效果的，绩效考核就像是另外一项工作任务，与员工的日常工作行为没有太多关联，也就是常说的“体外循环”，很难起到推动员工目标达成和工作业绩改进的目的。

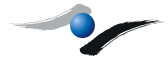
那么绩效考核体系在设计、推进过程中要注意哪些方面，才能提高员工参与的意愿呢？才能得到更大范围员工的支持呢？

首先，无论采用哪种绩效考核方式，都不能以增加员工工作量为前提。每个月的计划、总结，需要定期更新内容的考核表，每天必报的工作写实、日志等等，这些就算了吧。一旦你推出的绩效考核方案中包含这些繁琐的工具和环节，那就等着被员工的抱怨淹没吧。近期我们的一个项目就遇到了类似的情况，该客户去年已经聘请过咨询公司推行绩效考核方案，但是效果不好，今年又请我们过去。在分析上一家咨询公司的设计方案时发现，其设计理念并没有什么问题，反而和我们的设计思路不谋而合。既然问题不是出在思路，那就一定是方法上。深入了解去年绩效考核推行失败的原因时，我们听到最多的就是：“天天都要记日志，烦死了。”，“忙的人哪有时间记，只有闲着的人才会记得很详细”。果然是工作日志惹的祸！

——友情提示：学会借用公司原有的管理工具，让员工在用惯了的工具下尽快接受新的绩效理念。

其次，考核工具的设计一定要容易被员工学习和掌握，不能过于复杂和高难度。虽然考核工具在推广前都需要进行宣贯和培训，但是培训的力度毕竟有限，很难细致到所有员工都完全掌握。大多数员工对不容易掌握的工具有着天然的抗拒，因此要想让员工能够快速接受新的绩效考核体系，就要让考核的流程、工具尽可能的简化，增强可操作性。

——友情提示：不要盲目追求绩效考核工具的科学、系统、全面、高端，只有好用的才是最有效的。



再次，考核结果的换算一定要简单，要让员工能算得出来，并且能知道这个结果对自己未来的影响。很多企业在做绩效考核体系时都忽视了一个最简单的道理：绩效体系的设计和推行也是要遵循目标管理的思想，员工要很清楚的看到做到什么程度能够得多少分？得到不同的分数时自己的工资会受多大的影响？考核结果总是很好的情况下自己是否有晋升或涨薪的机会？考核结果很差的情况下自己是否会被降薪或辞退？所有这些都写的明明白白的，员工看到了考核可能带来的好处，自然也就愿意配合了。这一点说起来很简单，实际上很多企业都没有做到。例如有些企业在推行绩效考核时，为了避免不同管理者打分手松手紧的问题而采取了计算相对分的方式来处理考核结果；或者是有些企业要求强制排序，以排序来作为绩效考核的结果应用而非分数；等等，这些处理方式都有一定的道理，但带来的直接后果就是员工不知道自己的考核到底是一个什么样的结果。有些企业甚至是不给员工反馈最终结果，这样的做法就更不对了。

——友情提示：绩效考核打分的情况要给员工反馈，反馈后员工就应该能知道这个结果对工资的影响，以及对未来成长的影响。也就是说结果一定是可公开的，公开不只是让员工了解，也是让管理者必须客观、公正的评分。■

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