

合易管理咨询集团

绩效管理

合集

REN HESH OYI

2024

第3期(总第67期)



卷首语

打开“降本增效”时代的绩效管理折扇 - 1 -

基石 · 体系

构建战略型绩效管理体系之绘制战略地图 - 3 -

构建战略型绩效管理体系之绩效管理体系设计及运行 - 6 -

绩效赋能：激发员工创造力，打造高效能组织 - 8 -

抓手 · 目标

一篇文章说透目标制订与分解 - 11 -

如何设置组织绩效改进目标？ - 16 -

基于端到端流程的绩效指标设置思考 - 18 -

让年度目标的制定不再讨价还价 - 20 -

如何鼓励员工制定具有“挑战性”目标 - 22 -

实践 · 真知

关于客户导向绩效体系如何真正落地的思考 - 25 -

关于解决集团公司职能部门“光踩刹车、不踩油门”问题的探讨 - 28 -

推行企业一线员工行为精益管理打通生产绩效改善最后一公里 - 30 -

企业推行绩效管理需要营造正能量的氛围 - 33 -

企业推动绩效考核一定要抓牢绩效数据 - 35 -



企业文化考核怎么考? - 37 -

基于 Scrum 敏捷开发的软件开发人员绩效考核 - 40 -

卷首语

打开“降本增效”时代的绩效管理折扇

李明宇，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，十五五规划高级研究员，曾为国有企业、民营企业、社会组织、政府等多种形态组织提供咨询服务。

绩效管理，是管理者永恒的主题。为什么这么讲，编者认真思考了一下绩效管理的“一体三面”。



- 一是和企业战略经营息息相关，绩效管理作为承载方式“跑不掉”；
- 二是和员工成长与人才发展紧密相连，绩效管理作为检验载体“跑不掉”；
- 三是和组织力和领导力密不可分，是组织和干部的试金石“跑不掉”。

从绩效管理这个名词看，它是微观的，具体的，因为它天然带着“管理”两个字，总觉得没有“经营”大；但如果站上一个台阶看绩效，发现绩效管理才能把“经营”决策、业绩改善举措串起来，想做好它涉及到组织的方方面面，设置在咨询领域，用“绩效咨询”切入，可以把整个人力资源管理系统从头到尾打通一遍。

这就是绩效管理的神奇之处！



所以当经济寒冬来临之时，人们突然意识到靠自然增长和市场红利无法解决“活久见”的问题时，大家转而关注降本增效，关注提高组织效能，“绩效”可以成为那个牵引组织的“牛鼻子”，它当仁不让，用近期火爆荧屏的《山花烂漫时》中，张桂梅老师的那句经典语气词，“那是相当”牛鼻子。

然而，绩效管理在运行过程中的挑战，总是和企业的各种问题相伴而生，“按下葫芦浮起瓢”。企业管理和咨询实践中，有很多问题，都可以通过绩效这条“线”牵引出来，但在绩效落地过程中，管理者确实存在这样那样的“困惑”。比如“量化”心魔、“只踩刹车不踩油门”等。

本期季刊，汇集了合易咨询管理咨询师近年来在绩效领域的实践、思考和心得，我们将通过“基石篇：绩效管理体系”“抓手篇：绩效目标设定”“实践篇：绩效管理落地”三个篇章向您展示合易绩效管理实践的“三折扇”。



01 构建战略型绩效管理体系之绘制战略地图

张颖聪，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，致力于企业人力资源管理体系改革，擅长组织效能提升、薪酬绩效激励体系搭建、人才培养等，曾为多家大型国有企业、民营企业集团提供咨询服务。

在知识经济时代，越来越多的企业逐渐意识到，“绩效管理”不等同于“绩效考核”，绩效管理的根本目的是引导并激励员工贡献于组织的战略目标，同时实现组织和个人的共同成长。从“绩效考核”转向“绩效管理”是大势所趋。



很多企业都在做绩效管理，但是效果却不尽人意。一部分企业的绩效指标牵引没有与业务发展阶段相匹配，盲目用竞争对手或网络上的 KPI 考核指标库设定绩效指标。不仅对提升业绩没有起到帮助作用，还给公司的管

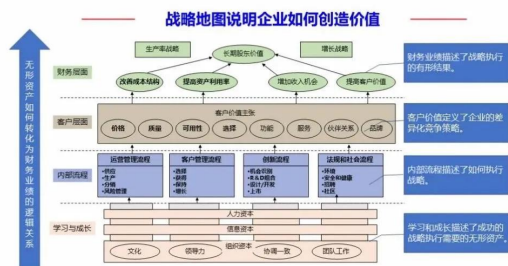
理带来了一系列的问题，最终流为“形式主义”。还有一部分企业，绩效指标与目标管理“两层皮”，绩效指标无法很好地支撑组织及个人目标管理，更难以有效承接企业战略。

绩效管理是一项系统性、综合性的工程。构建战略型绩效管理体系，要求绩效管理体系还要体现战略性，体现企业长期价值诉求。作为企业管理者，应当站在战略管理的高度，基于企业长期生存和持续稳定发展的考虑，对企业发展目标、实现目标的路径进行总体规划。构建战略型绩效管理体系，具体步骤可分为战略地图绘制、战略型绩效管理体系设计、战略型绩效管理体系运行。本文将围绕第一步——战略地图绘制展开。



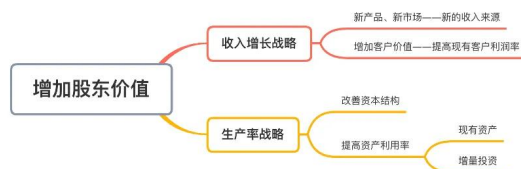
“战略地图”一词，最先由罗伯特·卡普兰与大卫·诺顿在《战略地图——化无形资产为有形结果》一书中提出。战略地图不是一个制定战略的工具，而是一个战略解码的工具，是一个可以让员工清晰理解公司战略的工具。它可以清楚呈现公司各种战略目标之间的逻辑关系，形成具有清晰因果关系的战略路径，从而将公司的战略目标转化为可操作的行动方案。

战略地图通常由四个层面构成，分别为财务层面、客户层面、内部流程层面、学习与成长层面。战略地图的核心逻辑是企业通过运用人力资本、信息资本和组织资本等无形资产（学习与成长层面），创新和建立战略优势和效率（内部流程层面），进而使公司把特定价值带给市场（客户层面），从而实现股东价值（财务层面）。战略地图的关键点是形成一套相互支撑的目标体系。企业可以按照以下步骤绘制战略地图。



1、确定股东价值差距（财务层面）

首先，企业应明确财务目标和指标。然后，确定目标值和价值差距。最后，把价值差距分配到增长和生产率目标。比如，某公司的财务目标为：五年后销售收入能够达到五亿元，但是公司目前营收只达到一亿元，距离股东的价值预期还差四亿元。公司对此制定了收入增长战略（开发新产品、新市场，提高现有客户利润率等）和生产率增长战略（改善资本结构，提高资产利用率等），以实现股东价值增长。



2、设计客户价值主张（客户层面）。

为了弥补股东价值差距，需要对现有的客户进行分析，针对不同细分市场的痛点及需求，设计相应的客户价值主张。客户价值主张主要有以下四种：（1）总成本最低；（2）产品创新和领导；（3）提供全面客户解决方案；（4）系统锁定。需要注意的是，第（4）种客户价值主张看重的不单单是产品本身或解决方案本身，



它需要的是对企业全方位的评价和衡量，以确保企业能够长期、稳定地提供产品或服务。

3、调整关键流程（内部流程层面）。

为了满足客户、实现股东价值增长，企业应当重视内部流程管理，要找出为客户创造价值、让战略目标落地的关键瓶颈及需要重点突破的方面。内部流程主要包括运营管理流程、客户管理流程、创新流程、法规和社会流程等。同时，设定指标和目标值，使关键内部流程与实现财务和客户目标的目标值保持协调一致。当然，从财务目标值直接分解到内部流程可能有些困难，二者之间应该存在一个转换的过程，也就是说内部流程的目标和目标值是支撑财务目标实现的一部分。比如生产效率提升 10%，对应着成本下降 5%。另外，企业还应当确定价值提升时间表，以增强总目标值的

可行性。

4、提升战略准备度（学习和成长层面）。

为了提升企业内部运营的效率、满足客户需求、持续创造更多股东价值，企业应当分析企业现有无形资产的战略准备度是否具备支撑关键流程的能力。这里所说的无形资产包括人力资本（指支撑战略所需要的各种能力、知识和才干的人才的积累）、信息资本（指支撑战略所需的信息系统、网络和基础设施的能力，包括系统、网络、数据库等）以及组织资本（指实现公司战略目标所需要具备的组织能力，包含企业文化、对组织战略理解的一致性、组织管控和授权体系、协同体系、绩效激励体系等）。如果不具备支撑关键流程的能力，企业应当找出办法来予以提升。同样，企业也应当设定提升战略准备度的指标、目标值和时间表。





02 构建战略型绩效管理体系之绩效管理 理体系设计及运行

张颖聪，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，致力于企业人力资源管理体系改革，擅长组织效能提升、薪酬绩效激励体系搭建、人才培养等，曾为多家大型国有企业、民营企业集团提供咨询服务。

绩效管理是一项系统性、综合性的工程。构建战略型绩效管理体系，具体步骤可分为战略地图绘制、战略型绩效管理体系设计、战略型绩效管理体系运行。在上一篇文章《构建战略型绩效管理体系之绘制战略地图》中，笔者已详细剖析了战略地图的绘制，本文承接上文，将围绕第二步——战略型绩效管理体系设计和第三步——战略型绩效管理体系运行展开。

一、绩效管理体系设计

战略地图绘制完成后，企业就该考虑如何将战略计划与绩效管理有效连接。绩效管理是一个闭合的循环管理系统，包括绩效目标与计划、绩效执行与辅导、绩效考评与反馈及激励改进与应用四个环节。



（一）绩效目标与计划：根据战略地图展开目标分解，落实公司层级、部门层级和个人层级绩效目标，形成绩效计划，明确各层级总目标/任务/要求、阶段目标/任务/要求及具体目标/任务/要求等，并与公司各级员工签订个人绩效合同。





（二）绩效执行与辅导：过程管理是绩效管理的关键一环。建议通过业绩报表、经营分析会、改进督导等方式，把过程管理做到实处。例如，通过线下或线上的业绩数据收集与分析，形成业绩报表并定期提交，以便相关人员知悉指标完成情况与经营状况，有利于过程控制与绩效改进。另外，通过召开季度或月度经营会议，对过程中指标完成情况进行分析，及时进行绩效偏差沟通，加强绩效改进督导，以辅导员工在接下来的绩效周期更快地实现绩效目标。

（三）绩效考评与反馈：在绩效考评过程中，结果性指标（也称为滞后性指标）通常放到公司层面考核，以年度考核为主；过程性指标（也称为驱动性指标）放到部门层面考核，以月度考核、季度考核、半年度考核为主。人资部门应当设置科学、简便的考评流程与方法，业务部门要真正参与到绩效考评中，做好下级工作纪录、充分准备考核、客观打分评价等工作。建议将绩效考评与述职报告或述职会议相结合。在一定范围内的会议上，由被评价人对自己本周期的目标完成情况情况进行述职，评价人根据述职情况、

业绩报表、平时纪录等信息进行综合绩效考评，同时为团队创造交流学习的机会。另外，应当及时反馈员工的绩效考评结果，帮助员工明确今后提升改善的方向。

（四）激励改进与应用：上文提到，在绩效执行与辅导过程中，应当随时关注绩效的改进，及时复盘、及时沟通、及时调整。此外，也应将绩效考核与激励有效挂钩。比如，绩效考核结果与季度奖、年终奖、薪酬的升降直接挂钩，考核优秀的员工优先纳入人才培养计划，提供深造与学习机会，并提供晋升的优先权。

二、战略绩效管理体系运行

战略绩效管理体系的运行并非一蹴而就的，需要公司全员上下的共同努力，也需要有配套机制的协同支持，如科学合理的管理体系、规范标准的制度流程、战略绩效导向的企业文化、学习创新型的高素质员工等。因此，绩效体系设计完成后，还需要在企业内部进行绩效方案的宣传、贯彻和讲解。通过一系列的培训，让各个部门、各位员工都明确绩效指标计提方法以及部门和个人指标体系。



战略绩效管理体系的运行，可以先从某个部门或某个子公司展开。在运行初期，企业应当根据实际运行情况，定期评估、合理优化，形成相对规范的绩效标准和流程。随后，可将

运行范围扩大，逐步有序推进战略绩效管理体系的实施运行。需要注意的是，对于在实施过程中出现的问题，企业应当及时给予解释和解决。

03 绩效赋能：激发员工创造力，打造高效能组织

张颖聪，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，致力于企业人力资源管理体系改革，擅长组织效能提升、薪酬绩效激励体系搭建、人才培养等，曾为多家大型国有企业、民营企业集团提供咨询服务。

2022 年 5 月，谷歌决定将原来每年两次的绩效考核取消，改为全新的、每年一次的 GRAD（Googler Reviews and Development）考核：“我们将采用名为 GRAD 的新方法，专注于跟进员工的成长、学习和进步。”与以往关注是否实现预期的绩效考核不同，谷歌新的绩效管理更关注对员工影响力的评价，致力于鼓励员工进行价值创造。显而易见，谷歌已经实现了更高阶的绩效管理，即“以人为本”的绩效管理，我们将这样的绩效管理

称为“绩效赋能”。

为什么要赋能？

阿里集团学术委员会主席、湖畔大学教育长曾鸣曾指出：“未来组织最重要的功能不再是管理或激励，而是赋能。”这意味着组织的逻辑将发生变化，对于组织中的人才，管理者需要做的是营造良好的发展环境并给予其大力支持，以充分激发他们的创造力。在这样的背景下，绩效管理也将转变为绩效赋能，绩效赋能可以让员工拥有清晰的目标，让员工认识到



自身优势并充分发挥，从而持续改善员工的业绩。



△ 图 / GR Stocks

如何赋能？

在探讨这个问题之前，我们首先应当明确组织是如何实现盈利增长的。“盈利增长=方向×动力×能力”，换言之，清晰的绩效目标，明确的绩效辅导、反馈、激励机制和匹配业务发展的专业能力是业绩增长的三大重要保障。绩效赋能，应当确保员工做对事、激励员工想干事、助力员工能干事，方向、动力、能力，三者缺一不可、相互促进。基于此，笔者对于如何进行绩效管理赋能提出三点建议：

一、明确绩效目标

目标就是方向，在很多时候，方向比努力更重要。因此，绩效赋能的

第一步，需要明确员工的绩效目标。绩效目标并不只是为了评价，绩效目标的设定是为了让员工知道自己应该往哪里走，应该做什么事，有助于员工了解他们的工作如何与企业的发展挂钩。绩效目标应当是具有挑战性且可达成的，既要与企业的发展战略和整体目标保持一致，又要给员工留有发挥自身创造力的空间。

二、建立有效的反馈和激励机制

在做绩效管理时，大部分企业过度关注绩效考核与分配结果，忽视了绩效反馈，这导致员工不知道如何提升自己的绩效表现，工作动力也越来越难以因为奖金的兑现或扣除被调动起来。绩效反馈可以看作是一种对员工绩效表现的正面响应，一种对员工绩效表现的及时纠偏修正。有反馈，才有内驱力。因此，建立持续、双向的辅导反馈机制，让员工能够定期收到对于他们工作表现的反馈，并有机会提出自己的意见和建议，会更有助于员工绩效表现的提升。同时，应当建立有效的激励机制，对于达到或超过绩效目标的员工，切实给予相应的奖励和激励，以鼓励他们继续保持高



水平的工作表现。

三、提供必要的培训和支持

没有天生的天才，只有训练的专家。为了帮助员工达到他们的绩效目标、提升自身的业务能力，企业需要加强绩效达成过程的跟进辅导，根据业务发展的需求提供必要的培训和支持，例如提供技能培训、知识分享、轮岗学习，采用导师制、传帮带机制等，一定要给机会、给帮助、给指导、给通道。员工的任职能力提升了，组

织的业绩自然也有了保障。

相比于传统的更强调外驱力的绩效考核，注重内驱力的绩效赋能更适用于当代职场人。组织帮助员工更好地管理和提升自己的绩效表现，反之，员工个人能力与绩效的改善也能提升组织效能、促进组织的整体发展，企业与员工之间互利共赢的良性关系才能让组织走得更远。





抓手 · 目标

01 一篇文章说透目标制订与分解

郑炜，合易咨询机构资深咨询顾问，国有企业改革、公司治理、集团管控、薪酬与激励、组织发展（OD）专家，常年致力于产业研究、国有企业、规模民营企业的组织能力提升研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

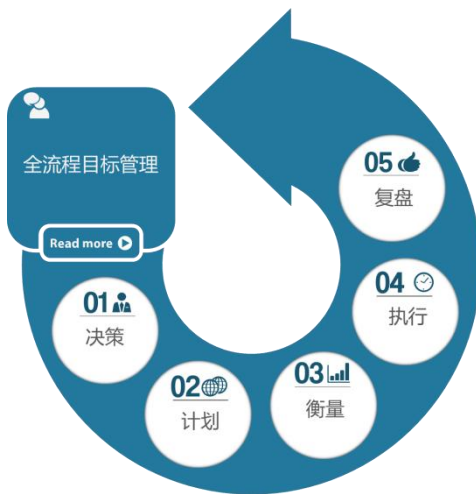
最近接触了一家大型民营集团，主要的变革需求是绩效体系的优化。交流过程中，HR 经理对目标制订非常自信，因为集团在多年的运营中形成了自己的指标库，而且“大多是量化指标”。但经过深入的交流，我们可以发现过度依赖指标库其实已经形成了该公司在绩效管理中的“心魔”——量化并非绩效管理的全部。

目标制订与分解本身应该是企业每年运营过程中的关键流程，是打通公司战略与经营管理措施的核心，是聚焦和协同组织内各部门、各业务单元关键资源投入和行动的核心。如果单纯把目标制订与分解视为用来绩效考核的手段，其实仍然是把绩效考核当作了绩效管理，是与业务脱钩的“两张皮”。

目标制订与分解究竟应该怎么做？

目标管理的完整流程包含了如下五个环节：决策（Decision）、计划（Plan）、衡量（Measure）、执行（Do）、复盘（Retrospective）。

目标的制订与分解属于前面三个环节，后面的执行与复盘则是目标管理、绩效评估和下一周期的起点。





01 决策(Decision)

这一阶段，在 OKR 的体系里就是要产生 O（目标），在 KPI 的体系里就是战略解码与澄清。简单来说，就是要回答如下的几个问题：

——做什么？

——选择哪个方向？

——做到什么程度？

举个例子，今年公司的总体战略是高速增长，总体目标是增长 30%。那么，在决策这一阶段我们需要做的动作就是：

1、**定义**。增长 30%该如何定义？是收入、利润、现金流、用户量、合同额还是特定市场的增长？注意！这个时候需要和公司领导层、业务线的同事们就数据定义和口径达成一致，避免后面的环节“鸡同鸭讲、各说各话”。当然，很多公司可能对增长 30%这个目标本身就充满争议，这时我们要做的不是停下来，大家一起讨论乃至争论增长目标应该定 30%还是 20%，而是要沿着流程往下走，通过理性的分析来验证目标的合理性，并使公司上下达成一致。

2、**选择方向**。增长 30%究竟应该从哪些方向上可以获得，是扩展渠道，还

是开发新品，或者是兼并收购新业务？这些方向上当前的现状是什么样的？存在哪些机会？哪个方向应该是决定今年的总体目标的关键战役？在这个环节上，可能仍然存在大量的讨论和不同意见。我们需要注意的是，首先不要否定，应该鼓励大家敢于突破、敢于创新，找到可能的突破点；然后通过几场讨论会，将公司上下的思想聚焦到少数的几个方向上来。

3、**预设程度**。假设我们在上一个环节上选择了开发新品，那么在这一环节我们需要做的事情就是，预设一个成功的标志——做到什么程度算成功？或者进一步，做到什么程度是卓越、什么程度是优秀、什么程度是可以接受的底线？在这个环节，我们需要的是明确、统一大家的认知，而不一定量化，在某些情况下，定性的描述可能更有利于后面的环节开展。在这一环节过度量化，一是要充分考验公司领导层和运营部门对具体业务的熟悉程度，再就是可能陷入对数字的争议，反而使公司的相关部门不能达成一致。

02 计划(Plan)



在上一阶段形成了共识之后，我们需要进入下一阶段：计划，也就是将目标分解为具体的策略、措施、预算。

很多公司在这一阶段把具体运营管理与目标管理做成了两张皮，主要的原因大约有两个，第一是没有真正把目标当成目标，而是只作为用来考核打分的标尺，所以当讨论目标的时候重点放在如何降低标准，当讨论经营计划的时候重点放在如何实现；第二是没有把目标分解与运营计划制订之间的流程打通，缺少讨论、协同和对齐。

这一阶段的动作有哪些呢？我们继续举例子，假设在前一阶段我们重点选择了开发新品这一目标，那么：

1、梳理流程。围绕开发新品这一任务，理清全部涉及到的环节和部门，比如，市场部门需要进行市场调研和推广，研发部门需要提供新品创意，供应部门需要收集所需的原材料的性能和价格，生产部门需要明确试生产的工艺和 BOM，质量部门需要制订质检程序和标准，乃至物流部门需要考虑新品包装和运输最优成本，运营部门需要收集对应的数据并做好分析，

人力资源部门需要提供对应的考核与激励政策，财务部门需要准备对应的资金。可以看出，任何一项可以做为公司级目标的任务，都可能涉及到公司各部门，涉及到运营的方方面面。这一环节最不应该做，而各公司最常做的事情，就是将这些目标明确某部门为责任人，但是却忽略了其他部门在该目标实现上究竟应该做什么。

2、寻找痛点。痛点是什么？痛点就是在完成目标的流程上存在或可能存在的障碍点。通则不痛，能够列入公司级目标的任务，除了因为其重要性外，更常见的原因必然是由于某些情况的存在，导致在实现这些任务时存在障碍。这些障碍或者是之前没有做过的，或者是之前没有做到的，或者是部门之间没有做好协同的地方。而打通这些障碍，解决这些问题，是实现目标的关键。例如，开发新品这一任务，也许痛点并不在研发部门，而是在供应部门不能及时提供符合要求的原料和配件。

3、明确任务，制订计划。梳理完流程，找到痛点之后，如何解决痛点、如何完成目标，则需要形成具体的工作任务。这些工作任务需要明确到具



体的责任部门、具体的行动、所需的预算和资源支持，以及具体的时间节点。在这一环节需要注意各部门的行动安排是否符合对应公司目标的要求，同时，需要协调和平衡各部门在时间节点、重视程度、沟通机制等方面的协同性，避免形成新的痛点。

03 衡量 (Measure)

经过了上述两个阶段，公司级的目标已经在各部门间达成共识，也已经分解为具体的工作任务和行动计划。为了保障目标的实现，我们还需要再做最后一步：明确目标的衡量指标和标准。

衡量的目的当然包括事后考核评价，但又不仅局限于此。衡量阶段更主要的是要建立起对目标的监控体系，就像汽车的仪表盘一样，我们在实现目标的过程中需要随时掌握当前的车速、发动机转速、水温、油量和剩余路程等关键指标，方便我们清晰的了解目标究竟实现的程度如何，公司在实现目标的过程中运作情况如何，以及市场、客户等对公司行动的反馈如何等等关键信息。事后考核评价，仅仅是衡量的结果而已。

在这一阶段，我们需要做的工作如下：

1、建立监控指标。很多公司所做的目标制订与分解，其实都应该属于这个环节，具体的做法比如直接从指标库中选择出绩效指标，或者将公司级的目标直接分解或者指定到某部门。但其实监控指标的设定需要经过一个将前面的任务和策略进行量化和解析的过程，例如前面所说的公司级目标设定为开发新产品，市场部门需要开展市场调研和推广，假设公司级目标最后确定的新产品年度销售额为 1000 万元，我们在建立市场部门的监控指标时，并不是直接把 1000 万元拿过来做为指标就可以了。

监控指标的建立需要在两个维度上进行展开：

第一个是时间维度，假设新产品预计 5 月份上市，那么我们需要沿着时间轴来确定 5 月份之前，哪些指标代表市场部这项任务进展顺利，根据不同行业、不同销售模式的特点，这里可以是渠道开发的数量、潜在客户的数量、预购的金额或数量等等；而 5 月份之后，则需要将 1000 万元按销售规律分解到每个月。



第二个是策略维度，我们需要沿着销售流程进行分解，找到影响或者决定新品销售的关键点，比如预售客户量、有意向的客户量、投标额、合同额、订金额部分关键区域或者关键客户的订单量、新品重复订购率、退货率等等更细节但更关键的指标。

成功一定源自于细节，目标的实现也一定是源自于每一个关键环节都顺利，就像汽车能顺利完成旅途一定是由于仪表盘上的各项监控数据都在合理范围内。只拿最终结果做为监控指标，过程中的监控就只是一种形式，对于能否顺利实现目标没有太大帮助。

2、确定数据的定义和数据收集方式。

在确定了衡量指标后，还需要进一步对涉及到指标计算的相关数据进行定义，这一步主要是避免不同部门对数

据理解不一致，造成花费大量时间和管理资源收集数据，但数据却产生扭曲，影响监控和绩效评估的效果。

最后，还需要明确相关数据如何收集，最优的方式当然是依托企业现有的信息化和各类数据收集系统，不产生额外的管理负担，这时所需要的是在对指标进行近似化模拟来减轻管理负担还是追求严谨精密而增加管理工作量之间寻求平衡——没有绝对正确的选择，只有当下的最优解，随着企业数字化程度的提升和信息工具的使用，数据收集将会越来越方便，但在企业数字化程度还不足够时，只要能保证方向和趋势的正确，在数据的精密性上可以做出适当的让步。





02

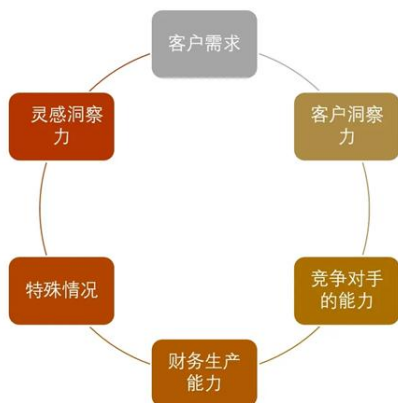
如何设置组织绩效改进目标？

史俊仙，合易咨询（集团）高级咨询顾问，专注于企业人力资源管理体系改革，擅长薪酬激励体系搭建、绩效指标落地辅导、人才发展测评等，为近百家企业提供人力资源管理改革方案及落地实施方案。

在辅导企业做年度目标时，常常被客户问到：明年的目标到底定多少合适，就怕定的高了，打击员工的积极性，最后员工就躺平了；定低了，对公司和员工来说都不太公平。然后在具体目标值设定上，往往是公司和员工“博弈”几轮后，选取了一个折中的目标值。

那到底有没有一种相对合理的方式，可以为合理目标做依据呢？

在辅导企业做组织绩效改进目标时，我们往往引导客户从外部、内部两个维度来寻找绩效改进的目标，通过内外部的分析，找到合适的目标值。



一、从外部看客户和竞争对手，找到差距，制定具有竞争力的目标

客户是企业生存的根本，满足客户需求也是企业存在的底线目标。因此，在制定企业组织绩效目标时，要首先对客户进行研究，从客户需求出发，寻找企业改进的目标。例如客户对产品交付周期是 42 天，而目前企业从原材料进厂到最后产品进入成品库已经耗费了 50 天，这还没有算运送到客户现场的物流时间。也就是就目前的交付周期，完全达不到客户需求。因此，交付周期提升到 42 天，或者更高的目标就是一个绩效改进的目标。

除了被动满足客户需求之外，对于竞争越来越激烈的市场环境来说，主动出击才是企业持续发展的根本。因此，必须能够在客户提出需求之前，提前超越客户要求，才能在市场竞争环境中获得竞争力。因此，需要客户洞察力，比客户还了解客户，超越客



户预期，也是未来组织绩效改进的目标。

眼睛紧盯客户的同时，还有一个对象也是企业不可忽略的，那就是竞争对手。对竞争对手的定义，除了要能够及时了解与公司同质产品的竞争对手，还需要及时了解一些“平替”产品公司的动态。有时候“平替”产品的威慑力往往是巨大的。就像柯达在数码相机投入了大量的研发精力，却被后来的智能手机的“摄像”功能取代。竞争对手能做到的是企业的底线目标，超越竞争对手才是绩效改进的目标。

二、从内部寻找改善，找找最佳平衡点，制定效益最大化的目标

在制定组织绩效目标时，除了要倾听“客户之声”，还要平衡内部“企业之声”。例如上文的例子中，如果客户需求的交付周期是 42 天，但是如果企业达到 42 天的交付周期，需要付出极大的成本，企业几乎没有剩余利润。那面对这种情况，就需要平衡一下“企业之声”和“客户之声”，找到能够为企业获得合理盈利点的目标。

另外，从内部寻找改进目标时，可以寻找“特殊情况”进行分析，进

一步确认“特殊情况”的效率能不能形成常态化。比如一家维修站的管理人员总是抱怨内部的维修流程太慢，一个简单的维修就要花费上几个星期，但在问及如果涉及到人身安全的紧急情况下，维修需要多长时间。答案竟然是几个小时就能处理。那企业就要考虑日常的维修能不能和紧急维修达到同样高效的结果，那特殊情况下的目标和日常目标的差距，就是绩效改进目标。

在思考企业绩效改进目标时，往往还需要企业内部的领导人，要能够有“脑洞大开”的勇气，能够勇敢的去挑战“认为不可能实现的目标”。举个例子，一家汽车零部件企业其中一个关键工序周期长达 20 周，但是竞争对手竟然能够在 6 周内完成，为了能够超越客户。公司的 CEO 竟然提出了将关键工序的周期从 20 周压缩到 20 天。这样看起来不太能实现的目标，最终在员工齐心协力，通过内部流程优化、人员效率提升，竟然实现了。因此，在制定公司绩效改进目标时，我们也要适当跳出思维局限，勇于挑战更高的目标。

在“不进则退”的市场环境中，



企业必须时刻保持“改善、改进”的状态，才能在市场环境中站稳脚跟，希望以上的绩效改进的思考维度，能

够为企业在绩效改进目标设定中，找到思路 and 标准。

■

03 基于端到端流程的绩效指标设置 思考

史俊仙，合易咨询（集团）高级咨询顾问，专注于企业人力资源管理体系改革，擅长薪酬激励体系搭建、绩效指标落地辅导、人才发展测评等，为近百家企业提供人力资源管理改革方案及落地实施方案。

在企业管理中，绩效管理是一个很重要的管理工具。但是一个切实有效的绩效管理体系，很重要的一个载体就是绩效指标，因此，绩效指标设置的合理性，直接决定了绩效管理体系运行的有效性。

在过往辅导企业落地绩效管理时，往往发现大部分企业绩效指标设置，往往会出现以下问题：

1. 部门管理者往往倾向于设置易完成的“绩效指标”，而不是“客户需求指标”

因为绩效考核的结果与管理者绩效工资挂钩，因此，在设置考核指标

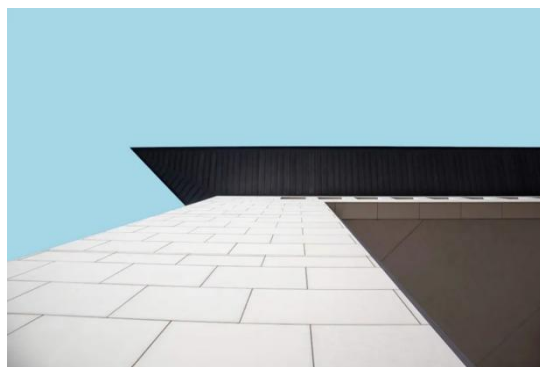
时，管理者更倾向于设置自己容易完成或者容易衡量的指标，而不是客户真正需求的指标。例如在一些分销物流公司，会设置的一个考核指标是：发货及时率（也就是按照承诺给客户的日期进行发货），如果仔细琢磨这个指标，公司只需按照自己能轻松做到的交货日期承诺，该项指标就可以轻松完成。更有甚者为达成这个考核指标，部门管理者就是尽量将承诺的交货日期推后。这样的考核指标并没有对客户满意度提升有任何影响，甚至还会起到反作用。但是如果将这项指标改为到货及时率（按照客户需要的时间到货）进行考核的，对内部管



理改善和客户满意度提升是更准确的，但这样的考核指标往往会引起管理者的不满。

2. 只盯着部门价值创造的某一个重要的方面设置指标，而忽略了整体价值

在设置各部门的 KPI 指标时，往往会结合部门创造核心价值点来设置，也即是从部门对公司的收入、成本、质量等方面的影响进行指标的设计。例如对仓库来讲，往往会设置降低库存标准，来降低库存成本。从部门内部来看，这样的指标的确有利于成本的降低，但是对于公司整体成本的影响程度需要评估之后，才能确定这项指标设置的合理性。例如一家电信系统供应商拒绝了一项让客户自行维修的提议，因为这需要在客户处存放备件，抬高备件库存水平，而备件库存水平是公司考核的关键指标之一，但是公司忽略的一个维护总成本的核算，如果派驻维修人员的人工成本+维护成本。这个总成本要远远高于在客户现场存放备件的库存成本。



△ 图 / Clark Van Der Beken

陷入以上考核指标设置“陷阱”的原因，大部分是因为在设计考核指标时忽略了流程，没有基于端到端流程梳理清楚公司整体的经营业绩目标，只局限在部门或某一个方面的经营业绩，从而导致局部利益影响了整体利益。

那如何基于端到端流程设计“绩效指标”呢？

基于端到端流程设计“绩效指标”，即用流程打通各个部门的经营业绩目标，将各部门的经营业绩目标与公司整体经营业绩目标联系起来。

例如一家公司基于“需求-现金”的流程来设置各部门的绩效指标。“需求-现金”的流程对公司战略发展起到关键性作用，流程涵盖了市场宣传、客户下单、货物生产、货物交付、客户付款、售后服务等整个业务流程。基于以上流程的，将公司绩效指标设



计集中在以下 5 个指标：订单交付满意度（收入）、降低返工率（成本、质量）、完成订单运营成本（成本）、60 天以上的应收账款（现金流）、每个员工处理订单的数量（运营效率成本）。基于流程梳理的 5 项流程指标，再逐步按照业务流程分解到各个部门，保障部门的指标是从有利于公司整体目标的实现。

另外，在确定指标之后，再进一步平衡“企业之声”和“客户之声”，确保同时满足客户和企业的需求。在指标运行过程中注意检查考核标准所驱动的行为，以确定其是否与试图实现的结果背道而驰。最终确保企业的关键绩效指标和流程指标之间建立一致性。



04 让年度目标的制定不再讨价还价

王凯，合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

相信很多企业老板到了年底年初定目标的时候都会很头疼。自己强势拍板定个目标，想让高层们不打折扣的接受几乎是不可能的，都是要讨价还价几番，降一降才行。换个方式，让高层们自己报目标呢，往往离自己的期望差距又太大，还是得讨价还价几番才能达成共识。

到底要怎么定目标才能避免讨价还价呢？

首先，从制定目标的形式上来看。

既然大家要讨价还价，那干脆就多定几个目标，如：按照目标高低分设 ABC 三级目标，A 目标是老板期望的目标，B 目标是老板和高层折中的目标，C 目标是高层能接受的目标，不同的目标对应着不同的激励政策。当然多定几个目标并不能从根本上解决讨价还价的问题，只是让讨价还价的过程更和缓一些。

其次，从制定目标的程序上来看。总是纠结在目标高低、讨价还价的企



业，是否遗漏了一个关键环节，那就是针对目标达成的深度拆解和策略研讨。蒙牛有个经典案例：大概在 2000 年左右，蒙牛的销售收入只有 2 个多亿，但在 2001 年，牛根生为蒙牛制定“五年计划”时，把 2006 年的销售目标定在了 100 亿。这个目标被牛根生提出的时候，所有高层都认为是不可能完成的，但是牛根生带领所有高层连开了几天的会，从这个看似不可能完成的目标倒推完成目标所需要的资源、应该采取的战略战术、可能应用的方法手段、目标推进的时间规划等等。几天会开完，再也没有高管认为这个目标是不可能完成的了，而是有了充足的信心。而蒙牛也确实在 2005 年就提前实现了 100 亿的销售目标。因此，针对目标讨价还价根本的原因不在于目标高还是低，而是高层们对目标的达成缺乏信心。通过深度研讨的过程，高层们理解了老板之所以制定这么高目标的出发点，找到了达成目标的路径和方法，学会了将看似不可能达成的目标拆解为一个一个可执行的小目标，对目标达成心里有了底，

自然也就不再需要讨价还价。

最后，从企业对目标达成与否的激励机制上来看。我们不能因为高层们对目标讨价还价就认为高层缺乏责任感，或者高层能力不行。高层们之所以要讨价还价，通常是因为目标是否达成与他们的收入密切相关，关乎到个人利益了自然就要讨价还价。很多日本的企业通常不会将目标与个人收入关联起来，国内的一些企业如华为，也并没有将目标达成的结果与收入直接关联起来。在华为看来，目标是预测出来的，因此肯定是不合理的，既然不合理就没有必要和员工收入挂钩。目标是企业的战略，是企业的追求，是企业发展的决心，应该是容忍讨价还价的。对高层的激励可以与企业战略举措的落地、组织能力的培育等过程性指标关联，让高层关注企业目标达成的过程管控，而不是只要结果不要过程，过程管控到位，结果自然水到渠成。





05 如何鼓励员工制定具有“挑战性”目标？

史俊仙，合易咨询（集团）高级咨询顾问，专注于企业人力资源管理体系改革，擅长薪酬激励体系搭建、绩效指标落地辅导、人才发展测评等，为近百家企业提供人力资源管理改革方案及落地实施方案。

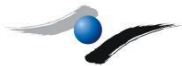
每年在设定绩效目标时，总会出现上级与下属“讨价还价”的场景，最终确定的绩效目标，上级总觉得“差强人意”，那如何鼓励员工制定具有“挑战性”目标？以下几点措施，供参考。

一、设置鼓励挑战高目标的激励机制，原则上导向即使没有完成挑战性目标，也比 100%达成基础目标获取激励大的多

在传统绩效激励机制设置中，员工不愿设置高目标的主要原因是，目标完成率直接关联薪酬奖金，目标完成率低，直接影响收入。为了鼓励员工设置“挑战”目标，在激励机制上，设置更为细致的激励规则，目标导向“愿意承担高目标的员工，获得激励高”，基本的原则如下：

设置目标值两种情况	实际完成情况对应激励机制		
愿意承担“挑战性”目标	实际完成值 > 挑战目标	基础目标 < 实际完成值 < 挑战目标	实际完成值 < 基础目标
	重奖（奖励比例加大）	多奖（要比完成承担基础目标多奖励）	少罚（要比只是设置基础目标的情况，少惩罚）
不愿意承担“挑战性”目标，相对保守设置基础目标	实际完成值 > 挑战目标	基础目标 < 实际完成值 < 挑战目标	实际完成值 < 基础目标
	少奖（要比设置挑战目标激励力度小）	正常激励（按照常规激励）	重罚（比设置挑战目标完成相同情况下，惩罚力度大）

按照以上原则，根据公司具体数据进行测算，确定激励比例及额度，原则上实现“承担挑战性目标实现



60%，比基础目标 100%实现要激励性大”。

二、进行目标推演，帮助员工找到实现目标的路径，提升信心

员工不敢挑战“高目标”的另外一个很重要的因素是对完成目标的信心不足。因此，对上级领导来说，不能对下属简单的压下一个“挑战性”目标，而不告诉员工实现目标的路径、策略和方法。

“挑战性”目标也应该是员工能够通过努力，跳跳脚能够“达成的”。若是设置一个“天方夜谭”的挑战性目标对员工的打击性更大。因此在设置“挑战性”目标时也要对目标进行推演。每一次战役之前的“军事演习”，都是很有必要的，做好充分准备，才能打胜仗。

在目标推演过程中，要对实现目标所需资源、可能遇到的卡点、风险点进行反复推演，在推演过程中，不断推敲实现目标的最优路径，如何做预控风险的防范性措施或前置条件。

在推演的过程中，往往会碰到的质疑是“计划不如变化快”，但是制订计划的目的并不是仅仅为了实现计划，而是充分考虑各种场景并做好预

案。华为公司在内部年度经营计划目标时，需要有蓝军专门来唱反调，专门来挑毛病。这样能够保证制定目标时，已经考虑到各种极端情况，突破认知的盲区，提前洞察各种可能存在的的不确定性。

在落地运行后，虽然“外部环境”不断发生变化，但是除非发生重大外部环境的变化，不建议对“目标值”进行调整。一是要维护“目标的信念感”，保持对目标的敬畏性，二是提高目标原则性，让员工坚守前进动力和方向。

三、对员工年底考核，“考+评”结合，鼓励绩效改进员工

在设定绩效目标时，我们往往是设置一些可量化的指标，在指标考核结果需要大量的数据支撑。但是其实很多时候，绩效考核的结果并不能完全反映出员工的综合表现。例如一个事业部，虽然在存量业绩上没有明显增长，但是确实开拓了公司新的“产品线或业务线”，新的业务线或产品线很可能成为公司的“第二条”增长曲线，那么这个时候，在进行年底考核时，我们需要“考与评”相结合，综合评价员工或团队的表现。最终通



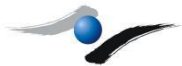
过评价，让“实现绩效改进、实现创新突破，做出战略发展贡献”的员工不吃亏，导向绩效改进、业务突破、能力提升。

在“考”和“评”的权重上，对业务相对确定性的、工作流程化标准化的，以考核结果为主，过程的评价

为辅。而对非确定性的、非流通性的、不可量化的业务，应该是以考核过程为主，考核结果为辅。

鼓励员工制定“挑战性”目标，勇于突破自我“舒适区”，激发潜能，获得绩效改进，取得更高的经营业绩。

■



实践 · 真知

01 关于客户导向绩效体系如何真正落地的思考

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国各类组织应用，为近百家行政事业单位、国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务。

这么多年，笔者一直在探寻“建立客户导向绩效体系帮助企业提升组织绩效”的有效路径。

管理学界泰斗彼得·德鲁克在一本书中列举了一家企业案例，介绍客户导向绩效体系如何帮助企业成功：一家医疗器械企业的高层每年都有一半的时间在拜访客户，与客户深入沟通，深入了解客户的需求，以客户需求为导向持续改善企业绩效，企业以超出行业发展几倍的速度发展取得了巨大成功。受到德鲁克“**企业经营的真谛是获得并留住顾客**”管理理念的启发，我认为帮助企业建立客户导向的绩效体系是提升企业组织绩效的核心关键。

华为的企业组织绩效就是真正要

为客户创造价值。为客户的创造价值的主张主要有提供的解决方案是否解决了客户的问题或痛点、解决方案是否具有比较竞争优势、能否帮助改善客户未来获取价值的能力、降低客户的整体运营成本，保障客户长期价值增长等等。要实现这些价值主张，就要思考通过哪些价值创造的关键活动来承载，帮助客户成功，实现收益增长、利润增长、用户增长以及份额增长。如果企业没有帮助自己客户实现这些方面的成功，那就不能算是真正的成功。华为“以客户为中心”绩效文化帮助企业取得巨大成功，让我坚定了“**帮助企业建立客户导向绩效体系提升企业组织绩效**”的信念。

企业在向客户提供产品和服务的



过程中，存在的一系列与客户相接触的点。不管企业规模如何之大，企业内部管理如何之好，都不能让客户真正感知到，客户能获得的对企业的真实印象，正是来源于这些接触点，而其中的关键接触点，就是使得客户决定采取和放弃购买决策的关键时刻。因此，这些关键接触点就是影响企业销售绩效的特定因素，控制了这些关键接触点就等于控制了企业的市场绩效，企业市场绩效好，企业的整体组织绩效就好。如此看来，组织绩效的提升既是结果，也是过程。为了把握好与客户解除的这些关键时刻，赢得客户，企业需要建立客户导向的绩效管理体系。

在绩效管理实践中，许多企业坚持客户导向取得了成功。在与一家企业老板讨论企业取得成功的核心要素时，他向我分享了一个故事：企业是做汽车配件的，他与客户协同开发了一款产品，在尺寸、重量上比同类产品减少了许多，既满足了汽车“轻量化”的性能需求，又降低了配件的成本与价格，帮助客户取得了成功，企业的这款产品销量迅速做到了行业领先。这是企业技术研发绩效体系以客

户为导向取得成功的典型，而许多企业技术研发绩效考核更关注的技术领先、产品性能。

客户导向对企业非常重要，但是，许多企业在建立绩效体系时不能真正实现客户导向。许多企业建立绩效体系时，都会有一个“客户满意度”指标来体现客户导向，但在实际运行时效果都不是很好。在为一家企业做绩效体系辅导时，与这家企业老板沟通，谈到客户导向对企业的重要性时，企业老板认为对客户服务很重视，每次客户到企业，老板都会亲自陪客户吃饭，企业专门安排人做客户满意度调查，每年的客户满意度数据都是 100%。为了验证客户满意度的真实性，我向企业老板了解企业产品质量问题，当与企业老板交流到产品质量外部损失时，老板说企业的外部质量损失数额比较大，企业需要通过加强绩效管理来提升产品质量，这说明企业客户导向的绩效体系没有真正落地。

为什么会出现这种情况呢？这与客户满意度的数据收集方式有关，也与企业的管理导向有关。大多数企业会安排一些一般员工通过电话回访的方式对客户满意度做调研，将客户满



意度作为考核销售人员重要绩效数据，考虑到与销售人员的良好合作关系，许多客户都会给出很高的满意度评价，极个别与销售人员关系不好的客户才会给出较低的满意度评价，这会导致客户满意度数据严重失真。在企业管理导向方面，企业将重点放在客户关系维护上，在客户接待方面非常舍得投入，靠“关系”来提升客户满意度。靠关系维系客户而不是为客户带来真正的价值，是不能与客户建立持久的业务关系的。

如何实现客户导向绩效体系的真正落地呢？

现在的绩效工具、方法都非常成熟了，诸如平衡积分卡将绩效体系分为财务、客户、流程运行、团队成长等四个维度，将客户作为一个非常重要的绩效维度，在绩效体系设计方面基本不存在困难或问题，关键在于客户导向绩效体系的落地。

在客户满意度调研方面，企业不要只是依赖于一般人员的电话回访或现场调研，企业高层要每年拿出至少

三分之一的时间与客户现场交流沟通，掌握第一手的客户需求信息，围绕满足客户的真实需求推动绩效持续改善。为建立客户导向的绩效文化，美国亚马逊公司 CEO 贝索斯将邮箱向所有客户开放，对个人邮箱收到的每个客户投诉都会亲自跟踪问题改善闭环。从这个角度来说，企业高层拿出三分之一的时间与客户沟通是非常有必要的。

在提升客户满意度方面，建立部门协同服务机制，建立“市场、技术、交付”铁三角客户服务团队，提升产品交付的质量、及时性。

探索和研究以客户价值为导向的绩效管理，就是在绩效管理中以客户整体价值为出发点，注重与客户每一个接触点的分值，通过协调管理营销服务各个阶段，有目的、无缝隙地向客户传递目标信息，实现良性互动。通过对客户价值构成因素的有效把握和管理，来进一步提高客户对公司的满意度和忠诚度，并最终提升公司价值。





02 关于解决集团公司职能部门 “光踩刹车、不踩油门”问题的探讨

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国各类组织应用，为近百家行政事业单位、国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务。

今年全国两会上，国务院总理李强在答中外记者问时说：“各级政府部门和公务人员，都要有服务意识、发展意识，特别是在履行审批、管理职能时，不能光踩刹车、不踩油门；不能尽设路障、不设路标”。

在多年的管理咨询服务实践中，笔者发现许多集团公司职能部门在对子公司的管理中也会经常出现“光踩刹车、不踩油门”的问题。

结合多年集团公司绩效管理咨询服务实践，笔者在解决集团公司职能部门“光踩刹车、不踩油门”问题方面开展一些探讨，期望能对 HR 同仁们提供一些借鉴。

集团公司职能部门在对子公司管理中“光踩刹车、不踩油门”的原因主要有以下几方面：

一是职能部门人员缺乏服务意识、发展意识，在履行子公司业务审

核、监管职能时，对子公司业务问题只是提问题而不是提出指导意见。

二是职能部门人员对子公司的业务不熟悉，拿不出对子公司的指导意见。

三是职能部门人员与子公司的发展没有建立利益关联关系，导致职能部门人员对子公司的发展漠不关心。



△ 图 / Tim Foster

综上所述，在解决集团公司职能部门“光踩刹车、不踩油门”问题方面，建议开展以下工作：

一是提高集团公司职能部门人员的服务意识、发展意识。面对前进路上的瓶颈和子公司遇到的难题，集



团职能部门人员必须特别敢于担当，多为子公司着想、为子公司发展出力。在提高集团公司职能部门人员服务意识方面，可以采取子公司对集团职能部门定期“服务满意度”评价的方式，将评价结果与集团职能部门人员的绩效结果挂钩，通过考核牵引职能部门人员提高服务意识。通过服务满意度考核评价选出优秀标杆，组织各部门学习优秀标杆部门的先进经验。

二是优化集团公司职能部门人员构成，要从子公司业务一线人员中选拔优秀人才充实到集团公司职能部门。集团职能部门人员要比子公司的人更熟悉业务，才能有效发挥对子公司的业务监督和指导作用。

三是建立集团职能部门人员与子公司利益关联机制。集团公司职能部门在子公司监管中发现的问题，要与子公司共同制定解决办法，与子公司协同解决问题。子公司上报的问题，集团职能部门在限定时间内提出解决办法并协调解决。建立健全集团职能

部门对子公司的业务监管流程，明确集团职能部门对子公司业务监管审核的时间节点，提高集团职能部门对子公司业务工作审核一次通过率。严格按照业务监管流程对职能部门进行考核，考核结果要与职能部门人员的收入挂钩，通过考核可以有效提升职能部门的监管效率。

解决集团公司职能部门“光踩刹车、不踩油门”问题是一项需要长期坚持的工作，在集团职能部门人员服务意识、发展意识的提升方面需要开展大量的观念提升培训及考核工作，提升职能部门人员的业务能力也需要长期的工作人员轮岗培养来实现，集团对子公司业务监管流程也需要长期不间断的迭代更新优化。“光踩刹车、不踩油门”的问题通过长期坚持上述工作，能得到有效改善，但同时，也应注意充分发挥集团公司职能部门的监管和风控作用，规避光踩油门不踩刹车的另外一个极端出现。





03 推行企业一线员工行为精益管理 打通生产绩效改善最后一公里

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国各类组织应用，为近百家行政事业单位、国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务。

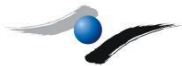
在多年的企业绩效管理咨询服务实践中，特别是在为中小制造类企业服务时，笔者按照组织设计、流程梳理、职责梳理、建立公司绩效目标体系，辅导开展绩效评价及绩效面谈等专业化路径开展咨询服务，在提高公司员工的工作积极性、执行力方面取得了一定效果，但生产绩效提升方面，距离客户的预期、距离项目实施目标都有很大差距。这么多年，笔者一直在反思自己，探寻帮助企业提升生产绩效的有效路径。

生产绩效是指所有生产人员通过不断丰富自己的知识、提高自己的技能、改善自己的工作态度，努力创造良好的工作环境及工作机会，不断提高生产效率、提高产品质量、提高员工士气、降低成本以及保证交期和安全生产的结果和行为。

大多数企业推行绩效管理不能有效提升生产绩效，其原因是没有将绩效压力有效传递到一线员工，没有带来员工行为的改善。企业在推行生产人员绩效考核时，对车间主任、主管、线长等管理人员制定了量化考核指标并开展量化考核，对调动生产管理人员的工作积极性发挥了较好的作用。但是，在考核生产一线员工时，大多数企业是靠生产管理者自由发挥，有的管理者是不会管，有的管理者是不敢管，绩效考核压力无法传递一线员工。如：在为企业服务时，许多企业处于用工短缺状态，管理者不敢对员工进行严格管理。

下面，我们探讨一下如何将绩效压力传递到生产一线员工，打通生产绩效改善最后一公里。

在制造业中，一线员工的管理主



要以行为管理为主，但在行为管理过程中存在一些挑战和问题，让我们来探讨这些问题：

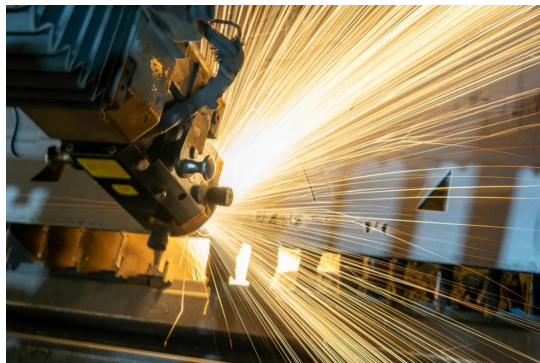
1、标准设定问题：如何制定明确、具体且可衡量的工作标准是一大挑战。缺乏这样的标准可能导致评估的不一致性和不公正。

在笔者服务过的制造类中小企业中，大多数企业都没有建立可实施、可落地的员工作业指导书，一是作业指导书内容过于简单概括，不能有效指导员工具体操作；二是作业指导书中有大量的专业术语，员工很难理解并记住。这样带来的后果是新员工只能依靠老员工手把手的教，许多老员工会有“教会徒弟、饿死师傅”的想法，这会导致徒弟的水平不如师傅，会影响生产效率与质量的提升。

2、主观性偏差：员工管理过程中可能存在管理者的主观性偏差，这会影响管理的公平性。中小制造类企业大多数是区域性企业，企业中的管理者与员工都有这样或那样的亲戚朋友关系，这导致管理者在员工管理中有明显的“亲亲疏疏”。

3、激励和奖励机制不足：缺乏有效的激励措施可能会降低员工对质量、安全的重视，负激励考核会影响员工的士气。大多数中小制造类企业生产一线员工的薪酬激励方式是以计件工资为主，员工为了多拿计件工资会忽视产品质量、设备维护及现场管理。考核以“扣分扣钱”负激励为主。

4、技能和培训：员工可能因为缺乏足够的培训和发展机会而无法达到期望的表现水平。大多数中小企业对人工成本抠得很紧，对员工培训不舍得投入，员工技能不能胜任岗位要求导致生产效率低、产品质量水平低。



△ 图 / Clayton Cardinalli

解决上述这些问题需要综合的方法。这包括：

1、建立清晰的作业标准。利用专业化经验萃取工具，对优秀操作工



在岗位上的表现进行分析和总结，解构和重构得出一套易记、易模仿、易操作的标准化操作作业文件。

2、建立员工行为考核标准。围绕生产的交付、质量、安全、环保等生产绩效关键点建立员工行为考核标准。如：笔者辅导一家化工企业建立“8+1”行为考核管理模型，从日常管理、质量、工艺操作、现场管理、安全管理、环保管理、物料管理及环境运行及员工绩效加分等九个方面，细化建立 72 条员工行为考核管理标准，建立企管、安全、技术及设备等多部门参加的员工行为考核立体网络。

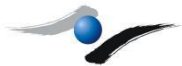
3、实施有效的激励机制。建立“计件工资挂铃铛”薪酬激励模式，员工计件工资与员工行为考核结果挂钩。对员工的行为考核得分进行强制排序，通过强制排序的激励机制激活员工队伍，排名前 10% 给予 1.2 绩效系数激励，排名后 10% 的给予 0.8 绩

效系数负激励。这种“181”排序激励方式使得 90% 的员工可以拿全或多拿绩效工资，多数员工都会接收这种激励方式。笔者在多家制造类企业采取这种激励方式，在调动员工积极性及稳定员工队伍方面都发挥了很好的作用。

4、确保员工行为考核的客观性和透明性。在提高行为考核的客观性方面，要求管理者对员工的行为加分与扣分都要有行为事件说明。在提高考核的透明性方面，对员工的行为考核扣分每天公布，通过高频率的压力传递机制推动员工行为的改善。对于员工的月度行为考核结果要进行 3 天公示。

通过以上这些方法，可以有效地管理一线员工的行为，提高生产效率和产品质量，实现提升生产绩效的目标。





04 企业推行绩效管理需要营造 正能量的氛围

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国各类组织应用，为近百家行政事业单位、国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务。

经济新常态下，人工、房租、原材料等成本大幅上升，销售压力加大，竞争加剧等各种因素叠加在一起，使企业生存和赚钱变得越来越困难。企业需要通过提高人力资源的效能来抵消人工、房租、原料成本上升的部分，企业需要激发每个人才的能量、激发所有员工的潜能来提升企业绩效。因而，企业老板或者高层管理者对于绩效管理越来越重视，在为企业提供咨询服务时，企业提出的管理提升服务需求中大约有 80% 的问题都涉及到企业绩效管理。

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。许多企业导入绩效管理过程不是成功，

大多是绩效结果应用环节出了问题。许多企业老板认为通过绩效考核扣钱可以给员工带来的压力可以转换为员工的动力，他们在员工绩效结果应用时会选择扣分扣钱，这会导致整个企业的员工群体充满负能量，因为每个人都不可能做得十全十美，所有人都会有被扣分扣钱的可能。对这种考核政策，大多数员工从心里都会是反对的。这种负向为主的考核会导致两种情形，一是许多管理者会选择消极应对，再加上中国“与人为善”文化传统，大多数管理者对员工考核是能不扣分就不扣分，结果是员工的考核得分都很高，企业绩效改善基本没有。还有一种情形，管理者对员工严格考核，考核扣分扣钱会导致员工为避免犯错尽量少干活，特别是对于难度大的工作是能躲就躲，对于需要承担责任的事是能推就推。



在绩效结果应用方面，GE 首席执行官韦尔奇提出了有名的活力曲线理论为我们指明了很好的方向。韦尔奇要求其所有的管理者必须对下属实施考核分级，选出 20%优秀的员工、70%的一般员工、10%的较差员工。前 20%的员工获得股权、高额奖励、晋升机会；后 10%淘汰。

华为在绩效结果应用方面同样选择了强制排序，华为最开始对员工的排序执行的“721”比例法，10%的员工是优秀，后来，任正非发现优秀员工比例太少会导致其他人嫉妒与排挤优秀员工，后来将优秀员工的比例提高的 30%。任正非对于强制排序激发队伍活力有非常形象的描述：排在后 10%的员工，为了避免被淘汰，会拼命的向前挤，中间的员工感受到压力也会拼命的向前挤，这样会使整个队伍充满活力，优秀员工比例越大，企业越会充满正能量。

笔者在多年的咨询服务实践中，辅导企业采取绩效结果强制排序法同样收到很好的效果，特别是在生产一线员工行为绩效考核采取的“181”排序法，排名前 10%是优秀员工，后 10%为待进步员工，对优秀员工进行正向激励，对待进步员工进行负向激励。由于只有 10%的员工在绩效考核中收入有减少，所以大多数员工都会欢迎这种考核方式，通过一些绩效加分的设置，还可以帮助企业营造非常浓厚的“正能量氛围”：广大员工都能态度积极并对自己的工作持续改善。

企业在推行绩效管理时，如发现发牢骚、抱怨的员工很多，一定要反思是不是绩效考核政策出现了问题，建议推行绩效管理要与正能量氛围营造有机结合起来。绩效管理是非常好的管理工具，期望越来越多的企业能用好这个管理工具持续提升业绩。

■



05

企业推动绩效考核 一定要抓牢绩效数据

张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国各类组织应用，为近百家行政事业单位、国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务。

企业推行绩效考核时，绩效数据是至关重要的，其重要性主要体现在以下五方面：

1. 客观评估绩效：绩效数据提供了客观的评估依据，确保考核过程不受主观偏见或情感因素的影响。通过具体、量化的数据，可以更准确地评估员工的工作表现，避免主观臆断或误判。

2. 明确绩效要求：明确的绩效数据有助于员工和管理层了解工作目标的达成程度，使他们更有可能专注于实现这些目标，从而提高工作效率和绩效。

3. 激励和改进：绩效数据可以作为激励和改进的依据。通过比较个人或团队的绩效数据与公司目标或行业标准，可以识别出优势和不足之处。这有助于制定针对性的奖

励计划和改进措施，激励员工不断提升自己的绩效。

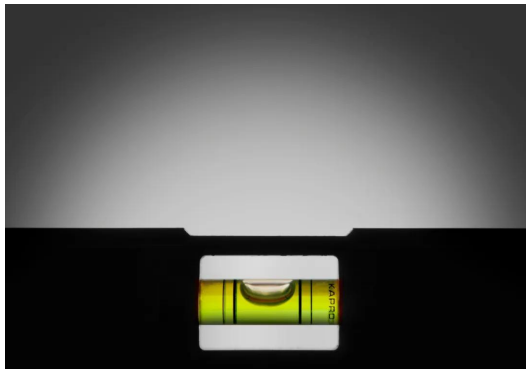
4. 透明和公正：公开透明的绩效数据有助于建立公正的考核环境。当员工相信考核过程是基于客观数据时，他们更有可能接受考核结果，并认为考核过程是公平的。这有助于维护员工士气和减少内部冲突。

5. 管理决策支持：绩效数据为管理决策提供了有力支持。通过对绩效数据的分析，管理层可以了解公司整体绩效状况、部门之间的差异以及潜在的问题和改进机会。这些数据可以为制定经营策略、调整组织结构或优化业务流程提供重要依据。

综上所述，绩效数据对于企业推行绩效考核至关重要。它确保了考核的客观性、明确性、激励性、



透明性和公正性，并为企业决策提供了有力支持。



△ 图 / Eran Menashri

笔者辅导几十家企业导入或优化绩效体系，发现许多企业存在绩效数据不真实、不准确，统计口径不一致、绩效数据传递不及时、绩效数据缺乏深度分析等问题，严重制约了企业绩效体系运行效果。所以，企业推行绩效考核时，要作好绩效数据的收集、分析和应用。

企业要抓牢绩效数据，建议采取以下步骤或策略：

1. 明确绩效数据的定义和标准

按照 80/20 法则，聚焦企业重要数据的改善，明确哪些数据将被视为绩效数据，这些数据如何与员工的工作表现、业务目标和企业战略相关联。

从企业历史数据最佳水平、行业平均水平及行业最佳水平等三个

维度为每项绩效数据设定清晰、可衡量的标准，确保数据的经济有效性。

2. 建立数据收集和管理系统

以财务数据为中心统一数据统计口径，根据企业需求和资源，选择合适的数据收集工具。根据业务需要和考核周期，确定数据收集的频率，如每日、每周、每月等。设立数据审核流程，确保数据的真实性和准确性，建议指定专人负责数据审核或采用自动化审核工具。

3. 培训和指导员工

对员工进行数据意识和技能培训，让他们了解绩效数据的重要性，并培训员工如何准确、有效地收集和记录数据。为员工提供详细的数据收集和记录指南，包括数据格式、记录方式、提交时间等要求。

4. 利用数据分析和可视化工具

利用数据分析工具对收集到的绩效数据进行深入分析，发现数据中的规律和趋势，为绩效考核提供有力支持。将数据以图表、报告等形式进行可视化展示，让管理者和员工更直观地了解绩效情况。

5. 建立反馈和沟通机制



将数据分析结果及时反馈给员工和管理者，让他们了解自己的绩效表现，以及需要改进的地方。

鼓励员工和管理者就绩效数据进行双向沟通，共同讨论改进措施和未来发展计划。

6. 持续优化和改进

定期评估收集到的绩效数据的质量，包括数据的完整性、准确性、及时性等方面。

根据评估结果和反馈意见，持续优化数据收集和管理流程，提高数据质量和效率。

根据企业战略和业务发展需要，定期调整绩效指标和目标，确保绩效考核体系与企业战略保持一致。

通过以上步骤和策略，企业可以更有效地抓牢绩效数据，为绩效考核提供准确、可靠的绩效数据支持，推动员工和企业整体绩效提升。



06 企业文化考核怎么考？

王凯，合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

企业文化建设已经成为越来越多企业的一项常规管理工作，但是在推进企业文化建设的时候通常会面临下列窘境：企业高层天天大会小会强调文化建设，文化管理部门做了很多文化建设的工作，企业员工对企业文化仍然知之甚少，大概只能记住几句“口号”，而且也不清楚企业文化和自己

有什么关系。

为了解决上述窘境，企业文化考核应运而生。很多人可能都知道阿里巴巴的价值观考核，这其实就是典型的企业文化考核。那么企业文化考核是否就只是价值观考核呢？企业到底应该如何开展企业文化考核才能更加有助于企业文化的落地呢？



在笔者看来，企业文化考核可以分为两个大的模块，一块是文化管理考核，一块是文化践行考核。文化管理考核关注企业文化建设过程和建设结果的考核，考核对象主要是文化管理部门及各部室。文化践行考核关注行为的考核，考核对象主要是全体管理者和员工个人。

一、文化管理考核

企业文化建设是一个长期持续的过程，但通常是按照“文化理念设计——制度规范对准——文化宣传推广——文化理念优化”这样的过程循环推进的。其中文化理念设计、制度规范对准都是短期的阶段性工作，文化宣传推广则是长期任务，但是也要有阶段性的任务及目标，每隔几年进行一次优化，如此循环往复。文化管理的考核主要就应该围绕着文化建设的阶段性工作，针对建设过程和建设结果进行。

【指标示例】

指标示例	权重	评价标准
1、4月25日前完成企业文化理念大纲的拟	25	1.2: 提前一周完成，或高层汇报时得到高度认可 1: 按计划完成，并一次性通过高层汇报

定，并在高层汇报时一次性通过		0.6: 延迟一周完成，或高层汇报时被指出不当之处超过3点 0: 延迟一月完成，或高层汇报时被要求推翻重做
2、5月31日前完成5场企业文化宣讲会	20	1.2: 5场全部完成，组织形式新颖，评估分平均高于90分 1: 5场全部完成，评估分平均高于85分 0.6: 完成3场或4场，或评估分平均不足75分 0: 完成不足3场，或评估分平均不足60分
.....
5、文化理念高层抽查考核的员工通过率为90%以上	30	1.2: 通过率100% 1: 通过率90%及以上 0.6: 通过率不足70% 0: 通过率不足50%

如果是以上指标的形式进行考核，可以将这些指标直接纳入当期的绩效考核，作为考核指标的一部分即可。另外对企业文化建设工作还可以采取重点工作任务考核的方式，在当期常规考核基础上，采取企业文件建设工作检查评分的方式，最终以评分结果高低作为重点工作任务考核的结



果。

《企业文化建设检查评分表》示例

检查项目示例	分值	得分
1、是否制定了当期企业文化建设工作计划	5	
2、是否按照 VI 手册规范要求，完成了办公区标语、挂牌的更换	5	
3、是否完成了 2 篇对外投稿	5	
.....	
10、是否定期发行企业文化宣传期刊	5	

无论是采用哪种形式的考核，文化管理工作都应该是有阶段性任务、有节点目标、持续推进的。

二、文化践行考核

文化践行考核与文化管理考核不同，不论文化理念如何优化，文化管理工作的阶段性任务是什么，对各级管理者和员工来说，文化践行的责任都没有变化，因此考核方向都是一样的，只是行为点不同而已。

文化践行考核可以采取评分法，每个月或每个季度针对员工的文化践行情况进行评分，纳入当期的绩效考核。也可以采取积分制，对好的文化践行行为进行加分，不好的文化践行行为进行减分，根据积分高低划分等

级，评出“文化大使“、“文化标兵”等给予适当奖励。文化践行考核的结果可以作为员工晋升发展的依据之一，确保文化践行考核能够被更多的员工重视，提高文化践行落地的效果。

【文化考核行为点示例】

文化理念	行为点示例
协作	在完成本职工作基础上，主动帮助其他同事完成工作任务，被同事在文化墙上点赞
创新	对公司的工艺、流程、管理等方面提出合理化建议及具体改进措施，被公司采纳
.....

不论何种形式，都要关注以下几点：

1、核心价值观的行为化。文化理念只是停留在口号层面是没有办法落地的，只有转化为行为，才能被执行、被考核。

2、制度流程的配套化。文化理念倡导的行为，制度或流程上不能有对立点，不能让员工想执行却不能执行。如企业倡导快速响应，就不能在服务流程中设置过多的签批环节。

无论是文化管理考核还是文化践行考核，企业文化考核的目的是要建立起企业内部自上到下都能够达成共



识的使命、愿景、价值观，都能够主动践行文化理念，将文化理念向个人行为转变，以使企业上下都能围绕着

企业愿景、使命开展工作，提高企业的整体组织效能。 ■

07 基于 Scrum 敏捷开发的 软件开发人员绩效考核

郑炜，合易咨询机构资深咨询顾问，国有企业改革、公司治理、集团管控、薪酬与激励、组织发展（OD）专家，常年致力于产业研究、国有企业、规模民营企业的组织能力提升研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

软件开发人员的绩效考核一直都是一个难题，难就难在软件开发人员的工作成果难以量化，如果按照传统考核方式，往往需要花费大量时间在软件开发人员的工作统计、认证、评价上，考核效果却不见的好。但对中小型软件公司而言，软件开发人员往往是占大多数的核心群体，绩效考核工作又显然是不可或缺的。

让我们回到绩效考核的“初心”来尝试解决这个问题。绩效考核至少有两重目的：

第一，是引导目标实现。通过目标的设置对员工的行为产生正向引导和负向约束功能，最终促进企业的目

标实现。

第二，是奖优罚劣。对员工绩效表现分出三六九等，并与薪酬、晋升等激励条件挂钩。

这两个目的相比，第一个其实更重要，但很多软件企业在开展绩效考核的时候却将重心放在了第二个上面，这是绩效考核花费大量精力，实际效果却不佳的根源所在。为什么说第一个目的更重要？

从人力资源管理的角度来看，奖优罚劣是为了通过正向和负向的激励，促使员工按照企业的规划和要求来行动，或者工作更加努力，或者不断提升自身，最终仍然是为了企业目标的



顺利实现。

从团队建设的角度来看，对于内驱力强、责任心重的员工来说，往往无需扬鞭自奋蹄，只要明确了任务和要求，自然会尽力做到最好；对于总是计较于付出和回报、总想着偷懒的员工来说，即使企业用尽办法，也会设法摸鱼。精准、量化、注重奖罚兑现的绩效考核方式，对于第一类员工没必要，对于第二类员工则很难起作用。

所以，设法将绩效考核嵌入到软件开发人员的日常工作中，而尽量简化最终考核评价的分量，才是最适合软件企业的考核方式。对中小型软件企业来说，可以基于 Scrum 敏捷开发模式来构建软件开发人员的工作流，并将绩效考核有机嵌入。

什么是 Scrum 敏捷开发？

不同于传统的瀑布模型将开发过程划分为需求、设计、编码、测试等阶段，Scrum 将整个开发过程分为多次快速的迭代（称为 Sprint，冲刺），一般为期 2~4 周。Scrum 并非以一段时间集中完成一个开发的一个阶段，而是需求、设计、编码、测试、上线

都必须在一个迭代中完成，每个迭代必须产生一个可以工作的软件成果。通过快速的迭代，不断逼近最终的软件产品。



Scrum 团队的角色

1、产品负责人 / 产品经理 (Product Owner)。PO 是代表客户或市场需求的角色，他定义产品需求和功能，排列产品开发功能的先后顺序，决定产品发布的内容和日期，评审开发团队的交付，并在需要时根据客户的反馈调整产品功能和迭代计划。

2、敏捷负责人 (Scrum Master)。SM 并非项目经理，他不对开发成功负责，也不直接对开发团队下达命令，更多的情况下是督促和指导开发团队按照敏捷开发的原则和方法来工作，排除开发团队遇到的障碍，帮助团队回绝 PO 的不恰当压力和干预。简单来说，SM 实际上是开发团队的教练、流程守护者、保护伞和问题清道夫，他的使命是保持开发团队的高效和紧密合作，并帮助开发团队解决困难。



Scrum 开发的流程与绩效管理

1、迭代前：产品需求清单梳理

在这个环节需要做的是把产品功能特性进行明确（给客户的故事），在 PO 和开发团队之间达成共识，将之预先拆解为子任务（Scrum 里称之为故事点/故事卡片），并且排定优先级。核心即确认开发需求，并使其具象化。

这一个环节里并不涉及具体的工作任务安排，而是做为敏捷开发与绩效管理的起点。

2、计划：召开迭代计划会

迭代计划会将前一阶段确认的产品功能和故事点形成具体的任务清单，开发团队需要明确本次迭代计划完成的具体故事点，评估工作量，并且分配或认领具体的工作任务，确定每个人的具体工作和协同关系。

这一阶段事实上是团队对 PO、团队成员之间形成承诺：用多少时间完成什么开发工作，实现什么功能。因此，这一阶段往往通过会议形式进行，并形成可以供整个迭代期进行跟踪和追溯、考核的依据。

3、迭代开发：每日站会

迭代开发过程中，要求开发团队每天要通过短暂的站会来沟通进度，

确定问题和问题解决措施。一般的，在每日站会上团队成员都需要回答如下 3 个问题：

昨天你完成了什么？

今天你计划完成什么？

你有哪些需要帮助的地方？

每日站会的结果应该形成整体的燃尽图，使团队成员和 SM、PO 都明确本次迭代开发的整体进度，以及迭代目标实现的可能性和问题所在。这实际上积累了对每一位软件开发人员的绩效考核基础数据。在这一阶段，关键的是除非极特殊情况，一般不应改变迭代的计划。

4、评审：确认、评价迭代成果

开发团队向 PO 展示迭代工作成果，由 PO 代表客户/市场给出评价和反馈，确认最初计划的故事点是否能成功交付，本次迭代任务是否完成。个别情况下，也会邀请客户代表参加。

在这一阶段，实际上是由客户或者 PO 对整个开发团队的绩效做出评价，因此可以做为团队绩效考核的输入。

5、复盘：反思和改进

每次迭代结束后，开发团队内部应该进行复盘，总结在本次迭代中，



哪些事情做的好，哪些做得不好，从而得出结论：下一次迭代我们需要开始做什么、坚持做什么、不作什么。

这一阶段实际上一方面是对经验和教训的总结，一方面是对后续改进和提升的要求，同时也基本明确了每一位开发人员的开发质量和表现。

在整个敏捷开发的过程中，对软件开发人员的绩效考核可以只关注两个点：工作量和工作的质量。工作量依据每一天的站会记录即可得出，工作质量则可以用评审时对整个团队和每一模块的工作质量评价做为基准，结合复盘时讨论的结果对每一位软件开发人员本次迭代内的工作质量做出评价。

这样的绩效考核方式，有机嵌入了日常的软件开发过程中，不需要管理者投入大量时间和精力用于绩效考核，同时也有充足的依据来保障考核的公平性。另一方面，对中小型软件开发企业来说，也是提高开发效率的一种良好的开发模式。

需要说明的是，这种绩效考核方式应当以团队绩效为主，对个人绩效考核的结果应用，建议更多用于个人职业发展依据、荣誉授予等方面，而

尽量少直接应用于经济奖罚，以避免团队的协同和配合出现问题，反而得不偿失。 ■



合易管理咨询集团

HEYEE MANAGEMENT CONSULTING Group CO.,LTD

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话：400-999-7317

网址：www.heyeehrm.com



合易微信公众号