

服务型企业员工绩效考核方案

在当今社会,人才的稀缺性决定了人力资源的开发和利用在企业中占着非常重要的位置,且作用越来越大。因此,企业对于人才的渴求越来越强烈。如何挖掘人才,如何培养人才,如何通过绩效考核人才,已经成为当今社会各企业亟待解决的问题。

绩效考核对于当前管理服务型企业的重要性

绩效考核作为人力资源管理的核心环节,其有效性也是人力资源管理的决定性体现。高效的人力资源管理已经成为企业发展与成功的战略性选择,绩效考核是服务于人力资源管理的一项主要环节,为其提供各项基本数据。根据这些数据分析员工,以做到事得其人,人尽其才,才尽其用,人事相配。绩效考核运用得当,可以提高员工的工作热情,增加员工的工作效率,增强企业的凝聚力,以此提高企业的市场竞争力;反之,则会使得员工对于企业制度反感,工作效率低下,导致人才流失,企业市场竞争力下降等。这也就决定了企业想在激烈的市场竞争中占有一席之地,一套科学高效的绩效考核制度是增加竞争优势、取得一席之地的重要工具。

1、绩效考核是人力资源管理科学高效的基础。绩效考核是人员任用的依据。“没有无用的人,只有放错位置的人。”只有充分了解员工,做到人尽其才,才能更好地明确每个职位对于员工的要求,从知识技能到精神面貌再到职业素质等,通过这些判断员工与该职位的契合程度。通过考核还可以了解到其工作动机、性格气质特点等与职业发展的匹配度,以此实现人力资源的优化配置。

2、绩效考核是辅助员工更好发展的工具。绩效考核是员工工作调动和职务升降的依据。人员任用的标准是德才兼备,任用的原则是因事用人,用人所长,容人所短。因此想要评价一个人需要对其进行全方位地考核认定,并依据此考核情况进行工作调动。

3、绩效考核是确定劳动报酬的依据。现代企业管理要求薪酬分配遵守公平与效率两大原则,这就必然要求对每一个员工的劳动

成果进行评定和计量,实行按劳分配。目前,很多企事业单位都采用浮动的薪资政策,即有一部分是浮动的工资,这部分工资由员工的绩效考核结果所决定的。绩效考核越高,所得报酬就越多;绩效考核越低,所得报酬就越少,甚至可能对自身岗位也会有相应的影响。因此,没有绩效考核,就没有报酬的依据,也就无法做到按劳分配。

4、绩效考核是增加企业凝聚力和竞争力的保障。现代很多企业和员工已不再是以以前的雇佣关系,而是一种合作模式。企业将员工放在合伙人的位置,为的就是要将员工的内在资源发挥到最大化,将其全部运用在企业的效益当中,以达到企业效益的最优准则。绩效考核方式可以是这种最大化的测试者,它会对这种结合进行定量和定性的分析。同时,也能够科学合理地预估未来的价值趋向,并根据这些基础数据分析出下一步的战略。

企业绩效考核方式面临的问题

在国外,许多发达国家早已将人才看成企业发展的核心竞争力,每个企业都千方百计地招揽人才,发展人才,使用人才。因此,他们已经有了一套较为完善的绩效考核制度,实现了规范化和人性化,并能够做到高效地执行。由于我国人力资源管理方面起步较晚,大部分中小企业并没有真正地走上专业化、科学化的道路,还是缺乏一套系统的、较为完善的绩效考核制度。知名人力资源管理专家根据企业考核的结果将当前我国中小企业分为三类:第一类企业已经和国际接轨,有了一套适用于自身的较为规范化、科学化的绩效考核制度,并已经将其发挥出且取得了不错的效果;第二类企业的绩效考核属于正在向第一类靠近,这些企业已经意识到了绩效考核对于企业的重要性,正在摸索属于自己的路;第三类企业的绩效考核如同虚设一般存在于该企业的人力资源管理中,属于完全没有认识到绩效考核对于企业自身的重要。笔者针对当前企业发展现状进行了分析,总结出了以下几点问题。

1、企业自身对于绩效考核不重视
企业高层过多地看重于眼前的利益,单

纯地认为高薪就能激发员工的工作热情。虽然这种方式确实能够在员工积极性上有某些程度的提升,但并不是一种最科学合理的方法,甚至可能反其道而行,增加了员工的惰性。这种方式可能只在短期内有些许提高,并且极大地浪费资源,无法激发员工的潜力。

2、绩效考核的制定不够科学合理
绩效考核应是一个根据企业本身的特点而制定的较为合理且科学的制度,是一种完整的系统。其中包括绩效目标的制定、绩效目标的实施、绩效考核与评估、绩效结果反馈与运用、绩效考核指标、绩效考核程序和绩效考核结果的应用。但是对于中小企业来说,由于自身规模小、管理基础薄弱、盈利不稳定、管理水平偏低等现状,直接制约了绩效考核正规化的发展。有的企业虽然引进了先进的绩效考核系统,但是并不能真正地将其价值发挥到最大化,甚至有的过于依赖这些先进的绩效考核系统,无法做到“因地制宜”,反而限制了企业自身的管理。

3、绩效考核的结果过于主观
造成这一结果的原因有两个,一是由于绩效考核系统自身的不合理,导致了主管人员错误且主观地进行了绩效考核;二是由于主管人员没有走下去亲近员工,不能得到真实的考核结果,甚至有时掺杂了个人主观感情在里面,使得结果不切实际。从员工的角度来说,谁都想将自己最好的一面展现出来,但是苦于没有机会,所以这也造成了考核的片面性。

4、员工对于绩效考核认识过于单一
当绩效考核与员工的薪酬挂钩时,员工才会重视这种考核。但是,科学的绩效考核对于员工的好处并非只在薪酬上。由于员工对于绩效考核的认识过于单一,导致了员工成了绩效考核的易感人群,所谓的“想好又不想好”的心态尤为严重。

5、考核的结果不进行公开
这种情况就像是学生考试老师不公布成绩直接说谁是第一名一样,这种不合理的方式造成了员工的强烈抵触,猜忌心理尤为突出。即使是公平的评选,如果不公开,也会产生是“暗箱”操作的舆论,使得员工们无所适从。不民主的考核氛围很难有好的效果。三、

管理服务型企业员工绩效考核方案的管理1.增强企业对绩效考核方案的重视度。作为企业的领导者,应该严肃自身,摆正对于绩效考核的态度,增强认识强度。要从多个角度去综合考虑绩效考核方案的合理性、可行性及公平性,高度重视当前绩效考核方案所产生的效应,及时发现问题,纠正方案中不合理的地方。在引进先进绩效考核系统的同时,要因地制宜,与自身企业的现状相结合,不随意盲从;要以长远的战略为目标,带动员工的积极性,发挥人力资源作用的最大可能性,从而提高企业的经济效益和综合效益。

6、制定科学、合理的绩效考核制度
建立健全一套科学、合理的绩效考核制度体系,是企业切实可行的重要保障。企业要根据当前的发展情况,既定目标,在借鉴先进绩效考核方案的同时,从自身出发制定出合理、科学、有效的绩效考核制度。第一,坚持在定性考核的基础上定量考核。考核的内容、方法采取多种形式的考核指标,并且每位员工需认真填写考核单,以争取做到最高的可行性。针对服务型企业,切实具体的考核方案应该做到:以业绩为基础,实行100计分制,做出相应的考核表格,数据需精确。

划分尺度为,非常优秀≥90、优秀≥80、良好≥70、合格≥60.主要从员工的业绩、考勤、态度、能力及日常表现五个方面综合考虑,并从中详细规划,如以业绩为例,可以细化工作进度、目标是否达成及ISO管理等。另外,特殊时期特殊对待,有一定的额外奖励,如提出合理化的建议,对公司的突出贡献等。第二,学会巧妙地借鉴先进、科学的绩效管理方法。第三,持续改进。企业在进步,员工也在进步,这就要求绩效考核制度也要进步。只有不断地改进,不断地完善,才能做到与时俱进,进一步发挥绩效考核的最大价值。

7、设立专门的绩效考核部门
长期以来,大部分企业习惯性地将绩效考核这项工作划分于人力资源部门,其实这存在一定的弊端。人力资源部自身就有许多的日常工作,由于身处这一特殊位置,因此并不能客观地进行绩效考核这一工作。所以设立专门的绩效考核部门迫在眉睫,正所谓“专

项专管”,只有这样才能更好、更透彻地进行企业的绩效考核。

8、深入基层,做到客观评定
改变主管与员工的等级隔阂,主管人员应深入基层,真切地做好对于员工的绩效考核。只有多观察、多了解、多深入,才能更好地得到客观的考核结果。例如苹果公司共同创始人兼首席执行官史蒂夫·乔布斯就是很优秀的领导者,他善于激励员工,走进员工,用自己的行为潜移默化地影响着一代苹果人。

9、通过绩效考核制度激励员工,做到奖罚分明
绩效考核的目的是什么?显然是为了通过绩效管理让公司更好地发展,增强企业的凝聚力,提高企业的市场竞争力。科学合理的绩效考核配合合理的奖罚制度,能够很好地起到激励员工的作用,不仅不会造成反感,更能够促使着员工更好地证明、表现自己,挖掘员工的潜力,使企业效率达到最大化。

10、绩效考核制度要做到公平、公正、公开

这是企业在人力资源管理方面的一个最基本的要求,尤其是针对绩效考核方面更需要做到。只有做到公平、公正、公开,才能够让员工认可并配合这一制度,才能更好地发挥该制度的作用。另外,这也是企业尊重员工权利的体现之一,从而增加员工对企业的认可度和归属感。

11、让员工深刻了解绩效考核制度
如何让员工认可企业的绩效考核?如何更真实地得到考核结果?答案是,员工的支持与配合。绩效考核主要针对的就是员工,因此,员工的配合度大大影响着绩效考核的真实性。其实对于员工本身来说,大部分人是反感的,原因就是这一制度直接影响着员工自身的利益。但是,他们只看到了表面的一层,并没有深入了解绩效考核的作用和意义。为了能够很好地开展企业绩效考核,为了能够充分地发挥绩效考核的作用,作为企业负责人,应该让员工深入了解绩效考核的内容,让他们了解到绩效考核的实质是为了服务于集体的利益,是为了共同发展和进步。

(慧聪网)

日式管理的菊与刀

■ 兰刚

入夜的“国际通”灯红酒绿,人流如织,路边的餐厅里不时传出婉转悠长的三弦弹唱声。这是一种类似中国苏州评弹式的当地民俗音乐,周而复始,往复循环,很适合一边喝着小酒,一边摇头晃脑地欣赏。

“国际通”名头很大,实际上不过是冲绳岛南端的那霸市中心一条约摸上海南京西路一半长度的购物街。沿街满是卖当地特产的商铺和餐厅,尽管餐厅里的服务员几乎都不能说英文,但我们手舞足蹈地比划两下,并不妨碍沟通。我和项总到那霸后晚上就在这条街上来回转悠,誓将一路的美食一网打尽。

“这地方真是一点儿看不出当年战争的痕迹啊!”畅饮着当地有名的无酒精啤酒,项总不禁感叹地说。确实难以想象,七十年前,这座宁静的小城曾是二战太平洋战争中最惨烈的战场,美军为从此打开攻打日本本岛的南大门,与日军展开血战,损失数万名美军士兵和数百艘舰艇,方才取得胜利。但也正是由于如此高昂的代价,促使美军决定在日本投放原子弹,促使其尽快投降。当年的日本士兵应该没有想到,正是由于他们的玩命抵抗,给自己身后的国民带来了更大的伤害。

项总指着街边鳞次栉比的招牌说:“日本真是个奇特的国家,把条街叫‘国际通’,却看不到一个国际品牌,全是日本货;企业满世界打市场,却没几个人说英文;曾经看上去强大无比,如今这几个消费电子巨头却纷纷跟不上节奏,弄得朋友们听说我来日本玩,最多托我买个电饭煲回去,其它都想不到还能带什么……”我笑着说:“二战后有个美国人写过一本很有名的书,叫《菊花与刀》,就是分析日本民族性格的两面性,守礼却好战,求新却顽固,开明却封闭。正是这种纠结的特性,造成一度征服天下的日式管理也变得僵化教条,阻碍了日本企业的变革与发展。所谓成也萧何,败也萧何啊!”

项总好奇地问:“这日式管理到底有哪些特征呢?”

“最有名的就是终身雇佣,以及相应地在工资上论资排辈的年功序列制度。在战后的经济起飞,人才匮乏的年代,这种制度性安排稳定了企业与员工的长期契约关系,企业得到有才干员工的忠诚和终身效力,员工得到了安全保障和可靠预期,可谓双赢。因此,在经济高速增长时期,终身雇佣确实帮助日本企业夯实了必需的人力资源基础。但当这些战后的精英迈入中老年后,必然变得因循守旧,固步自封,年功序列这样的制度就反过来压制了年轻人的成



长,使得日本企业老气沉沉,变革乏力,迎来失落的二十年就不足为奇了。”

项总感慨地说:“我也看过你介绍的《半泽直树》,确实就理解了日本的职场为什么那么压抑,上面那些老家伙一层一层压着你,你还不能随便跳槽,中途跳出去的话,别的公司也不接纳你,必须要有半泽那样坚韧的神经才能笑到最后,真不容易啊!”

“但不能说日本企业就没有自我革新的能力,”我回应道,“他们倡导的精益管理就体现了其所谓的KAIZEN精神,即持续改善的强烈意识,正如稻盛和夫所说,每日精进去改善一点点,日积月累就会形成惊人的进步。这一点对美国人触动很大,本来戴明就是美国人,他提出的全面质量管理思想在日本发扬光大,帮助日本产品抢占了不少美国市场。美国人才开始回过头来向日本学习,并提出了更加精细的六西格玛。但从中国的实践来看,精益还是长期胜出,因为精益的门槛不高,可以实现真正的全员参与,而非六西格玛那样要由精英来推动。”

“那为什么当今的日本企业却普遍创新乏力呢?”项总疑惑地问。

“那是因为今日之竞争决定胜负的关键在于颠覆式创新,小修小补式的持续改善还是跳不出原有的轨道和模式,于是就会被破坏性的创新一下子革了命。不仅日本企业如此,你看几年前诺基亚还如日中天,其营运系统不可谓不精细,但iPhone一出,顷刻就化成云烟。”

项总点点头说:“难怪你在私董会中常说,同行交流是学习,跨界交流是革命,对于企业家来说,两者都要啊。那为什么在日本一家巨头的沉沦常常导致一堆公司都

一蹶不振呢?”

我解释道:“这就要说到日本的集团主义了。日本企业喜欢集团作战,常常通过交叉持股的方式把上下游的企业捆绑在一起,因此作为一家外国企业,想成为日本企业的供货商非常难,因为他的整个供应体系是封闭运转的。”

项总笑着说:“这不是成了曹操在赤壁大战中采用的连环战船吗?”

我一竖拇指说:“你这个比喻用得很贴切,它的特点就是连环战船,顺风时攻城掠地,气势如虹,但一旦遇到火攻,或者其它未曾预料的灾难,就会一烧烧一窝,谁也逃不掉。所以日本的企业集团普遍存在主业模糊,战线过长的的问题,常常失去经营的焦点。乔布斯有一次就跟索尼的CEO说,你们每年推出成百上千种新产品,却年年亏损,无一赚钱,我们iPhone就一种型号,两种颜色,苹果就成了最赚钱的公司。贪多嚼不烂,聚拢才称王啊!”

谈笑间,楼下又响起当地熟悉的三弦声,余音袅袅,百转柔肠。项总将手中的啤酒一饮而尽说:“花无百日好,人无日日红。没有什么东西是可以一辈子的,还是要与时俱进,不断自我反省,自我革新才行啊!”我和他碰杯说:“有时也须置于死地而后生,也许这就是冲绳战场留给我们的最好启示吧!”

重点提示:
日式管理最有名的就是终身雇佣,以及相应地在工资上论资排辈的年功序列制度。在战后的经济起飞,人才匮乏的年代,这种制度性安排稳定了企业与员工的长期契约关系,企业得到有才干员工的忠诚和

终身效力,员工得到了安全保障和可靠预期,可谓双赢。因此,在经济高速增长时期,终身雇佣确实帮助日本企业夯实了必需的人力资源基础。但当这些战后的精英迈入中老年后,必然变得因循守旧,固步自封,年功序列这样的制度就反过来压制了年轻人的成长,使得日本企业老气沉沉,变革乏力,迎来失落的二十年就不足为奇了。

日本企业倡导的精益管理就体现了其所谓的KAIZEN精神,即持续改善的强烈意识,正如稻盛和夫所说,每日精进去改善一点点,日积月累就会形成惊人的进步。这一点对美国人触动很大,本来戴明就是美国人,他提出的全面质量管理思想在日本发扬光大,帮助日本产品抢占了不少美国市场。美国人才开始回过头来向日本学习,并提出了更加精细的六西格玛。但从中国的实践来看,精益还是长期胜出,精益的门槛不高,可以实现真正的全员参与,而非六西格玛那样要由精英来推动。但因为今日之竞争决定胜负的关键在于颠覆式创新,小修小补式的持续改善还是跳不出原有的轨道和模式,于是就会被破坏性的创新一下子革了命。

日本企业喜欢集团作战,常常通过交叉持股的方式把上下游的企业捆绑在一起,因此作为一家外国企业,想成为日本企业的供货商非常难,因为他的整个供应体系是封闭运转的。它的特点就像连环战船,顺风时攻城掠地,气势如虹,但一旦遇到火攻,或者其它未曾预料的灾难,就会一烧烧一窝,谁也逃不掉。所以日本的企业集团普遍存在主业模糊,战线过长的的问题,常常失去经营的焦点。

管理不是控制 制度设计要人性化

■ 王荣增

有一笑话:说有个穿着时髦的女孩来到了某大城市,随地吐了一口痰,旁边的工作人员立马递上一张罚单,罚款50,女的二话没说,从包里拿了张100元大钞给他,工作人员在包里找了找,发现找不开,于是说:“不好意思,找不开,要不你再吐一口痰?!”结果女的真又吐了一口,很不屑的看了一眼工作人员,然后大摇大摆的走了……工作人员在后面还说了声“谢谢!”笑话有几分真实,我们不去追究,但是如果我们稍作思考,就会发现这女的她不会有任何负罪、或者说内疚感(如果她不差钱),更不会说对“严禁随地吐痰”制度产生敬畏。

事实上,我们很多企业也在做类似的事。比如最常见的,很多企业对员工迟到执行罚款制,大概是每迟到一次罚款多少钱。结果就是员工迟到被罚款后,就觉得这事就算“扯平”了,反正我也“买单”了,基本上不会觉得内疚,反而觉得公司太不人性,因为迟到总是有理由的。而且常常会有“反正都迟到了,索性久迟一会儿”的想法。也就是说罚款成了员工为自己的错误买单,买单了心里自然也就一笔勾销了。

到国内任何一家企业,我们看到的是制度非常多,也不能说不完善,而且看上去都很美、很规范,但事实上这些制度常常行同虚设,或者是因为“人情”的原因吧,制度虽然很严,但常常是折扣执行,甚至差别执行,总结起来,就是制度严格(吓人),执行却讲人性。久而久之,制度就如同摆设,大家都对它视而不见了。我们认为,更好的作法应该是人性化的设计制度,然后严格的执行。事实上,我们还要相信一点,天下没有完美的制度,没有找不到漏洞制度,所以制度的执行,关键还靠员工自觉,这就要求每每制定一个制度时,一定要反复考量制度的人性化,设身处地地为员工着想。如果一个制度看起来不错,但并没有设身处地地为员工考虑,那就要进行改良。

比如说,在方太,曾经用列举的方法,把员工可能犯的错误归纳成ABC三类。A类是最严重的,可能要开除的;B类的属于中档,是要处分的;C类是比较轻的,比如:迟到早退、乱扔垃圾、衣着不规范等。对C类错误,方太原来的作法是罚款二十元不等。罚款的方式很直接,是很多企业通用的处理方式,但方太审视这个制度的时候觉得不对,他们做了修改。把C类错误的罚款取消了,不给员工为错误“买单”的机会,而处理方式改为,直接的主管领导要找他谈一次话,谈话内容很简单,比如:为什么迟到呀?家里是不是有事呀?这也是对员工的关心。

一开始有管理人员担心犯C类错误的人会以前多,但是新制度第一年实施下来,虽然员工总体数量在增加,但C类错误的总量比前一年下降了一半。而且后来连续三年,每年都下降了一半。

很多企业都信奉“因为信任,所以简单”的理念,我们发现,真正遵循这个理念的企业,管理很优秀。我们经常说要给予员工充分的信任,常常不是单纯的控制,更多的是引导、思量人之本性。