由组织到员工:惠普双层面的绩效管理

■王晨光

绩效管理是其中一个密不可分的组成部分。它通过建立绩效管理体系及相应的激励机制，引导管理层和员工积极努力地实现企业的战略目标。绩效管理涵盖的范畴包括组织和个人两个层面。

惠普的绩效管理是要让员工相信自己可以接受任何挑战、可以改变世界,这也是惠普独特的车库法则的主要精神。

组织绩效管理：5 个关键点

惠普的组织绩效管理有两个关键点：一是绩效管理循环，二是关键绩效指标(KPI)。

惠普的绩效管理循环包括五个步骤：企业战略的制定、关键绩效指标和目标的制定、绩效计划的制定与执行、监控与绩效评估、奖励与指导。

整个惠普绩效管理循环以回路相连，以保证关键绩效指标和企业战略的紧密连接。各步骤的主要目标和任务如下：

1、 企业战略的制定

企业战略的制定是惠普绩效管理循环的基础。企业战略的制定为企业的发展提供了明确的目标，绩效管理循环中的其他环节都是为了达成企业战略目标服务的。

惠普根据其愿景和价值观确定战略目标及达成战略目标的关键成功要素，从而为关键绩效指标和目标的制定提供了方向和基础。

2、 关键绩效指标和目标的制定

关键绩效指标和目标的制定是惠普绩效管理循环的起点和核心。关键绩效指标是根据企业所设定的各项战略目标而制定的可量化目标，一旦战略目标确定，关键绩效指标就可以为惠普提供明确而直观的方法，以衡量各项战略目标达成与否。

惠普关键绩效指标和目标的制定采取自上而下的方法，从而确保每个部门、流程都在为实现总体战略目标而努力。同时，惠普管理层需要对关键绩效指标和目标进行定期复审，针对公司的发展战略目标和存在问题，作出相应调整。

3、绩效计划的制定与执行

为了达到绩效目标，惠普绩效管理循环的第三步是制定绩效计划。绩效计划不仅为各层级提供具体的行动计划，也为每一个绩效目标的最后达成作阶段性分解。同时，绩效计划为现有资源的分配和未来资源的投入提供了基础。

4、监控与绩效评估

监控与绩效评估是根据绩效目标对各部门和流程的实际绩效表现进行衡量和考核，及时了解企业内部的运行情况和发现存在的问题。为了均衡各项绩效目标，使绩效管理能公平地反映每一个评估单位的绩效情况，有必要采用平衡计分卡作为监控与绩效评估的工具之一。平衡计分卡设定的重点是确定各项绩效目标在某一评估单位中的权重。权重的选择，是惠普管理层把握企业整体发展、鼓励部门和员工正确行为的重要手段。

5、奖励与绩效改进

奖励与绩效改进是惠普绩效管理循环的最后一个环节。通过奖励，鼓励惠普内部的正确行为，激励惠普员工为达到企业目标而共同努力。同时，通过绩效改进对惠普内部运作中出现的问题进行绩效改进和纠正，以推动企业的整体进步。

惠普用四个关键绩效指标来衡量组织绩效管理，分别是财务指标、客户指标、流程指标和员工指标。

员工满意度调查是员工指标中的重要一项。除薪资需求外，员工的绩效表现还取决于老板素质、岗位的适配性、能力的增长性、工作挑战性和休假长度及质量等其他因素。惠普用待遇适配度 (OFI,Offer Fit Index)、满意度 (SAT,Satisfactory) 和重要性 (IMT,Importance) 并重的员工满意度分析方法。惠普衡量这些指标的方法是，对每一项指标，都要从适配度、满意度和重要性三个方面用具体的可比较的数据作出衡量，比如员工对目前岗位的认可度，对直接老板的认同度，对工作前景的展望，公司都会把这些看起来无法衡量的指标化为数据进行比较。这些数据是从平常众多的调查表中总结出来的，具有非常高的有效性和可靠性。在一次调查中，中国惠普人力资源部门发现公司员工加班现象频频出现，分析原因，发现是因为 IT 业发展放缓，公司对于员工的招聘非常慎重，由此造成人力资源暂时的紧缺。公司通过岗位的调动和工作的再分配，使每位员工的工作效率最大化。一旦 IT 业的整体环境好转，公司再有计划地招聘新员工。同时，这次调查又发现公司在对优秀员工的培训方面有所不足，在薪资和福利上也尚有改进的余地。这样的调查能让惠普找到当时公司在员工满意度方面的不足，并结合经济环境对各个问题作出有针对性地调整和改进。

员工业绩管理：四个步骤

惠普的员工绩效管理框架包括四个步骤。通过这四个步骤的循环，惠普员工绩效管理最后要达到的目标是：造氛围 (培养绩效文化)、定计划 (运筹制胜业绩)、带团队 (建设高效团队)、促先进 (保持激发先进)、创优绩 (追求卓越成果)。

为了达到这五个目的，惠普的员工绩效管理又可分为以下五个关键点：

1、制定上下一致的计划

惠普要求公司每个层面的人员都要作各自的计划。股东和 CEO 要制定战略计划，各业务单位和部门要制定经营计划，部门经理和其团队要制定行动计划，通过不同层面人员的相互沟通，公司上下就能制定出一致性很高的计划，从而有利于发展步骤的实施。

2、制定业绩目标

对于员工的业绩指标，惠普用六个英文字母来表示：SMTABC。具体的解释是：S (Specific，具体性)，要求每一个指标的每一个实施步骤都要具体详尽；M (Measurable，可衡量)，要求每一个指标从成本、时间、数量、和质量等四个方面能作综合的衡量;T (Time，定时)，业绩指标需要指定完成日期; A (Achievable，可实现性)，员工业绩指标需要和老板、事业部及公司的指标相一致且易于实施;B (Benchmark，以竞争对手为标杆)，指标需要有竞争力，需要保持领先对手的优势；C (Customer oriented，客户导向)，业绩指标要能够达到客户和股东的期望值。

3、授权

“以人为本”的惠普之道特别重视经理如何向员工授权。惠普强调的是因人而异的授权方式，根据不同的员工类型、不同的部门类型和不同的任务，惠普把授权方式分为五种，分别是：Act on your own (斩而不奏)、Act and ad-vise (先斩后奏)、Recom-mend (先奏后斩)、Ask what to do (问斩)、Wait until told (听旨)。

4、绩效评估

在评定员工业绩时，惠普要综合考虑以下一些指标：个人技术能力，个人素质，工作效率，工作可靠度，团队合作能力，判断力，客户满意度，计划及组合能力，灵活性创造力和领导才能。在评定过程中，惠普会遵循九个步骤：协调评定工作，检查标准，确定期望，确定评定时间，进行员工评定，确定工作表现所属区域，检查分发情况得到最终许可，最后将信息反馈给员工。

5、分类激励

根据员工的“工作意愿”和“工作能力”，惠普把员工分成五个类型，分别采用不同的方法进行教导。最好的员工既有能力又有意愿，对于这样的员工，惠普公司的管理层只是对他们做一些微调和点拨，并且很注重奖励，以使员工保持良好的状态；第二等级的员工有三种，一是工作能力强但工作意愿弱，这样的员工，公司主要对他们做思想上的开导和鼓励，解决思想问题，还有的员工工作意愿强但能力弱，公司教导的重点就在教育和训练上，还有的员工能力和意愿都处在中等，这样的员工，公司需要就事论事地对他们作出教导，使他们在能力和意愿上都有提高；最坏的员工是既无能力又无意愿的，公司要对这样的员工作出迅速的处理，要么强迫他们提高能力或增长意愿，要么毫不犹豫地开除。

组织绩效管理和员工绩效管理二者在程序上大同小异，均要经过 PDCA (计划、执行、评估和改进) 四个周而复始的阶段。由于管理要素不同，组织绩效管理主要从财务、客户、流程和员工四层面上定义绩效指标和目标，而员工绩效管理从价值观、能力和绩效三层面上综合评定。惠普的绩效管理对国内企业有较大的借鉴作用。

从恋爱说营销

■杨海军

每个人在自己的人生轨迹中或多或少都留下一段故事，哪怕是一点点泛着波澜的小浪花。无论你是成功者还是失败者。无论你是男是女，是老是幼规律性东西无法改变。唯一不同的就是所谓的好和不好两种结果，好坏自然也众说纷纭。如同一个上小学时学习品学兼优的孩子理论是将来上个名牌高校没有什么悬念，最起码上个说得过去的大学没什么问题。但现实中却并非我们想象的那样理想，即便考上了名牌就业也不见得比三流大学的人都要优秀。现实生活中类似这样的例子不在少数，也和在高校中热恋的男女一样当时爱的死去活来以后不见得能真正结为夫妇。我们今天探讨的话题是营销，营销学是艺术。是一门很值得研究和尊敬艺术课题，营销如人，人如营销。不管你认可还是排斥和人人相关，人人营销。你即便是大腕、是学者、是科学家，你还是要和社会和不同的人打交道。你要交朋友还要做交流，老师要授课，领导要布局这一切都可以称之营销。上述中提到的学习、恋爱其实就是一次又一次的营销过程，他并不是一劳永逸一成不变的。营销也如同此理，爱了并不一定拥有了，但一定是付出了。如何和客户保持良好的合作，不断开辟新业务。笔者认为不如回顾一下恋爱中的情节，在恋爱中总结分析做到知己知彼才能百战不殆。

从热恋到平淡

恋爱中的男女总是特别幸福，对方的缺点也是优点，优点更是优点。含在嘴里怕化了，捧在手里怕掉了。爱屋及乌一个爱化解了一切，包容了彼此之间的不良记录。两个人时常是形影不离，一起看电影一起吃饭一起游玩。哪怕分开一小会也如同好久，真的是有种一日不见如隔三秋的感觉。恋爱真的好奇妙，是双方之间真的毫无瑕疵吗？显然不是，这一切归功于一个爱字。我们和客户之间的关系类似男女之间的恋爱关系，一个帅气的男孩子想要讨的心仪的女孩喜欢就得拼命追求。从细节入手，例如自己的女朋友喜欢什么衣服。喜爱什么饰品、喜欢吃什么食物等，这一些研究的无比的细致生怕自己的小小的失误弄的女朋友不高兴。所以为女朋友想得十分全面，特比体贴。和客户谈恋爱也要这样，热恋期过了对客户亲热劲没了。以前的一周一次电话一个月一次面谈，如今一个月一个电话一年一次面谈了。你的恋爱不是升级结婚了而是马上失恋分手了，最业务做到如此程度意味着你没有成功的恋过爱。从热恋到平淡都认为是退步，我这里所说的是升级就是把女友变成老婆，做业务也是要把客户的事情上升到自家的事情来处理，这样方能地久天长情意绵绵。

互敬互爱才能白头偕老

在过去男女结婚就是一辈子，那时候很少有离婚的。现如今情况大不一样刚刚结婚的小夫妻，还没一年有甚者短短的几个月就离了。有人说是没有共同语言没有共同目标，也有人说这是时代产物。不管怎样说离婚总归不是一件好事，中国传统文化倡导的是一夫一妻有始有终。离婚的原因多种多样，我们在此不做一一陈述。婚姻是人生中一件大事，不要轻易的和某个人去结婚更不要草率的和某个人去离婚。从逻辑角度分析一个处理不好家庭事务的人，在工作中也不是一个优秀称职的员工。古语说：攘外必先安内意思是强调先安内，将安内摆到首要位置，以安内为攘外的必要条件。如何能做到一辈子，夫妇之间最基本的要做到相互信任相互理解相互关爱、相互包容。这样就会大大降低离婚率增加幸福指数。对于营销业务也是如此，从谈恋爱到结婚经历了冷和热热和平淡，在平淡中持续维护这种关系往往很难把握火候。我们可借鉴和模仿的就是由恋爱关系上升到夫妇关系再晋升到亲情关系。要做到这些的一个关键词互敬互爱，互敬互爱才能白头偕老。

谁在抢占营养产品的第三极

■张文

地球有南极和北极，这二极含有丰富的资源，一些国家有意在这二极抢占更有利的位置。营养产品是医药保健行业中份量沉重的一环，即有临床营养和日常保健营养,它也有着第三极。

营养产品的第三极在哪

在医院的治疗过程中，输液是一种常见的治疗行为,常见的输液——氯化钠、葡萄糖、氨基酸等,是一种营养液,它是通过静脉注射的方式输入，称之为静脉营养或肠外营养。还有一种营养输入方式是口服或管饲营养液,经过胃肠道消化吸收,称之为肠内营养。肠内营养和肠外营养都是临床治疗的行为,总称为临床营养。

在日常保健的营养产品中，我们去药店就能看到众多品牌的营养膳食补充剂，涵盖蛋白质、维生素、矿物质、纤维素等人体所需的基本营养素，这些营养产品对维护人体的健康起到非常重要的作用。

临床营养和日常营养保健市场已形成了巨大的市场规模，这二个领域均有众多商家在角逐，还有一处特殊的营养品市场正在日益受到关注和重视，这就是肠内营养的延伸部分,疾病康复期营养,即在医院治疗结束至正常饮食的过渡时期，正是最需科学合理的营养调理的时候。

据悉，欧美发达国家的营养产业已发展到了三个阶段：

①日常保健：营养师指导使用营养产品预防疾病；

②治院治疗时：营养师或医师提供营养诊疗有助于疾病的治疗；

③出院康复后：提供康复期营养膳食指导以及相应的营养产品有助于疾病的康复。

在我国当前阶段，作为第三极的疾病康复期的营养品市场，现在还是与日常保健营养混合,定位不清晰,相应的产品和人才缺乏,尚未深耕细作。

潜力巨大还是没有市场

曾经有一个故事：一个卖鞋子的商人去了非洲一个不穿鞋的部落，这到底是没有市场还是市场潜力巨大?同理,面对疾病康复期的营养品市场,是市场潜力巨大,还是一片荒芜市场呢?

近年来，很多致命的慢性疾病在仅仅靠传统医疗的治疗下未能达到理想的效果，即治标不治本。实践中，有些疾病通过恰当的营养食品结合治疗可以达到令人满意的效果。营养能治病的理念正逐步深入到医疗行为中，国家相关职能部门对此出台了一系列的政策和法规，引导行业的发展，例如 2014 年 7 月 1 日起正式实施的《特殊医学用途配方食品通则》。

据了解，在发达国家，临床营养治疗已经成为一种正常而规范的医疗行为，在医疗救治过程中发挥着越来越大的重要作用。但在我国因为学科作用定位不清，临床营养人才缺乏、相关政策和法规滞后、营养诊断和营养评价技术水平不高、营养产业规模和技术整体落后于发达国家。

我国目前出院康复期的营养品市场还没有形成较强的消费习惯，人们还只是停留在吃补品的朦胧消费时期，尚没有更深入的科学认识。然而，人们对健康的追求是永无止境的，特别是随着社会的发展、生活水平提高后，人们会追求更加健康的生活方式，对健康的投入也会增加。

谁能突围

去年国家出台了《特殊医学用途配方食品的生产许可审查细则》，卫生部颁布《全国范围内的医疗机构设置临床营养科试点的通知》,如此密集的政策出台,无疑为临床营养行业带来了强心剂。

有机构评估我国临床肠内营养行业目前正处于起步阶段，临床营养市场总量为 140 亿美元，其中的肠内营养 50 亿元美元，外资企业依靠技术壁垒和所在国家临床营养拥有行业标准等优势主导占据多数市场份额,例如纽迪西亚、雅培、雀巢等,国内几家企业也瓜分了一些市场份额，例如华瑞制药、邦世迪生物等。

当前形式：纽迪西亚猎足于奶粉和肠内营养制剂领域,均有不错收获;雅培猎足于制药、医疗、营养、护理以及婴儿奶粉等众多领域，其中的婴儿奶粉是占据较大份额；雀巢猎足于食品、奶粉及营养品等领域，是国际知名公司。以上三巨头的每一举动值得关注。合资企业当中:华瑞制药在临床肠内营养领域较有斩获，原属知名药企三九集团企业的邦世迪生物作为后起之秀,在临床肠内营养领域近年来动作频频，期望从原有肠内营养为基础，来开拓一个全新的疾病康复期营养事业，抢占营养产品第三极,这能成功吗？我们拭目以待。

出院康复期营养品，作为肠内营养的一部分,或许还有其他商家加入其竞争,有商家弃其竞争。群雄逐鹿,鹿死谁手,时间给出答案。

莫要步入轮回的泥潭

■常嵘

钱钟书的《围城》揭示了人们生活中的某种纠结,婚姻中的人们摆脱婚姻后,却又经不住婚姻的城堡诱惑又步入另外一个婚姻的围城,如此反复,永无宁息。商业中,以模式创新营造一个新的王国,却又经不住传统商业的诱惑,在新模式中又变相滋生传统模式的手法。

犹如历史,一个王朝的覆没是由于此王朝的腐败、衰落、众叛亲离、压迫、离民心而最终被代表民意的新的势力替代,但不过三代,又步入上一个王朝的宿命,经不住那种特权、鱼肉百姓的惬意、非法聚敛财富的欲望,最终而衰败、灭亡。更深层次的去想,这或许就是人性的根本特质而导致无法摆脱的宿命下的轮回吧。

当下风光无限的电商可谓在商界、营销界、企业界所向披靡,当这种风光极致之后,伴随而来的是那人性、资本所左右的轮回宿命隐隐呈现了。对商户账期的延长恰巧和传统渠道账期的缩短形成对比。通过电商运营的企业猛然间发现,自己通过电商的平台面对全国消费者,却要承担巨大的库存和账期导致的资金压力,转而艳羡传统企业的代理模式那种把控市场和经销商以及转移资金压力和经营风险的模式是那么诱人！加之,电商平台佣金的节节攀升以及网络推广的若干苛捐杂税并不比传统渠道低,并且还要承受行业名誉上低价竞争力而导致利润缩水的压力,于是,亏损成了一种常态。尤其是没有传统渠道只有电商的企业,在迅速崛起之后,面对经营鸡肋式的利润回报,一种泡沫般隐隐的忧心便浓重的萦绕在了那郁闷的脑际!

作为电商平台运营商,在以低佣金,短账期、透明竞价等传统渠道的顽弊为切入点和优惠条件,营造了一个电商行业。然而,看到传统零售商的平台,有产品差价、销售有扣点、结款有账期、上货有费用、经营场地有土地的增值等回报,再回首审视自己,除了那丰富的现金流,固定资产有什么？至于网络上的品牌之类的无形资产,谁都清楚,那无异于雨后的彩虹,谁都不知道何时会随着一股轻风消失而虚幻的连回忆的印象都没有了。于是佣金的增长、推广费用的增加、账期的延长等等传统零售商的弊端轮回般的出现在电商系统中。岂不知,企业的选择是以资本的回报来权衡的。当电商的优势消失殆尽时,必将被企业所抛弃！被企业所抛弃的电商与被人民所抛弃的王朝又有什么本质的区别呢?

电商所依赖的快递业其实是其最大的软肋。这种物流成本比起传统的分销配送成本比起来,是逆潮流而行的。一个国家的经济发展效率水平，物流是一个考评标准之一,美国占到 9%,德国大概 7%,日本在 6%左右(印象中数字),而我们由于电商带动的快递业发展所增加的物流经济指标,应该在 20%左右吧。这些成本最终会成为消费者负担,当达到某种临界,电商无所不能模式下的崩盘就在那时!

商业其实犹如做人，你不可能揽尽天下所有财富,更不可能涉及所有行业。当财富的排行榜把企业主的财富欲望挑逗到极致时,经营战略就只是财富的陪衬了。当企业主满眼的数字时,企业、品牌就变成了个人的数字欲望的牺牲品了！细看当今经济界的主角,好似一场宫廷大剧般的热闹,悲欢离合、荣辱兴衰一样不少。企业家就是企业家,怎能成了世界的“戏子”？要做自己企业的主人,当然更要做自己欲望的主人,万不可沦为欲望的奴隶!

宿命、轮回如此灵验的验证着芸芸众生的命运,根本原因便是那人性的贪嗔痴疑慢使之然！生命的本质意义不是那数字,更不是被人口实的众寡,而是那参透生命本质后的践行。商界,绝不缺少这样修为的智者！业界,生坏住灭;人生,钟摆轮回！众生都在怪圈之中,谁又能摆脱？当然,你摆脱了,你就不是那意义上的你了。