

员工不做你想要的，
只，做你考核的



- ✓ 制定岗位职责 ✓ 设计工作标准
- ✓ 设定考核目标 ✓ 用好考核工具
- ✓ 量化考核办法 ✓ 完善考核制度
- ✓ 要求什么反对什么，用绩效考核来说话

管理就是**做考核**

只有考核到位，管理才会高效

赵晶◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

员工不做你想要的，
只，做你考核的

前言

管理就是做考核

只有考核到位，管理才会高效

赵晶◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是做考核：只有考核到位，管理才会高效 / 赵晶著 .

北京：中国经济出版社，2017.9

ISBN 978-7-5136-4784-7

I. ①管… II. ①赵… III. ①企业管理-人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第176006号

内 容 简 介

本书详细介绍了绩效考核与量化管理的思路、方法、模型、流程和工具，结合典型案例，对企业考核各环节，包括岗位职责制定、工作标准设计、考核目标设定、考核工具运用、量化考核施行及考核制度完善等，进行了全面讲解。实用有效，简单易学。助力企业破解最令人头疼的绩效考核难题。适合各级管理人士使用阅读。

责任编辑 海 毅 高晓晔

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京柏力行彩印有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14.5

字 数 163千字

版 次 2017年9月第1版

印 次 2017年9月第1次

定 价 58.00元

广告经营许可证 京西工商广字第8179号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68355416 010-68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390）

服务热线：010-88386794

前言

检查出效益，考核出结果

很多管理者在给下属布置任务时，往往会说“我希望你如何如何”。但实际上，下属常常不能做到管理者所希望的。还有管理者会对下属说：“这个问题我之前跟你说过多次，怎么还犯这样的错误？”为什么会出现这些情况？因为管理者在下属执行任务的过程中没有去追踪进度，没有去检查执行效果。

不知您是否遇见过这种情况：当大家听说有领导要来检查工作，就会打起十二分精神，精心准备领导可能会检查的工作内容，生怕被领导发现问题而挨批。这时候大家的工作态度非常认真，工作效率非常高。但只要检查一过，大家又会恢复到往日的慵懒和随意状态，其工作效率和执行效果可想而知。这就是检查与不检查造成员工执行力的差别。

前IBM公司总裁路易斯·郭士纳曾说过：“人们不会做你希望的，只会做你监督和检查的。”这句话道出了管理的精髓。对于管理者来说，如果你想强调什么，那么你就去检查什么。如果你不检查，就等于不重视。没有人会在意一项管理者不去强调和检查的工作，既然如此，谁还会花费精力去认真执行呢？

那么，是不是有了检查就够了，员工的执行力就会提高呢？当然不是，检查虽然重要，但却不能没有考核。检查与考核是管理中的“孪生兄弟”。检查是考核的基础，能为考核提供信息和数据，为考核的公平和

公正提供事实依据；考核是检查的深化，可以强化检查的威慑力，让员工执行到位。

在任何一家企业里，如果管理者只去检查而不去考核员工，那么检查就会缺乏威慑力；如果只考核员工但不重视日常检查，考核将会失去依据，难以反映员工的实际表现和绩效实情。因此，检查与考核二者缺一不可，强有力的检查与考核才是从根本上提升员工执行力的利器。当管理者积极检查、认真考核时，员工才会出效率，企业才会出效益。

有些管理者很纳闷：为什么我也经常检查工作，也重视对员工实施绩效考核，但员工的执行力还是提不起来，企业效益还是不见好转？产生这样的问题，原因是复杂的。从检查与考核的角度来说，很可能是因为管理者还没有真正做好检查与考核的细节工作。

试想一下，很多企业在检查工作时，经常是突击性检查的多，日常性检查的少；表面上严格的多，具体过硬的少。于是，检查便成为一项表面化的工作。员工不惧怕上级检查，检查也就失去了监督和约束的作用。

与此同时，由于考核指标、考核流程、考核方法设计的不同，考核出来的成绩也是大相径庭。这样一来，考核不知不觉就沦为一种形式化的工作，无法对员工起到激励和鞭策的作用。

由此可见，既然要检查，就要将检查当成一项常规性的工作，同时配合突击检查，随时发现员工执行中的真实问题；既然要考核，就要将考核当成一项严肃性、规范性的工作，让考核如实反映情况，再配合针对绩效考核结果的各类薪酬制度和奖励制度，那么检查与考核的作用就会得到充分体现。做考核也不再是一个口号，而是真正落地生根，发挥实效了。

目录

CONTENTS

前言

第 1 章

抓考核要结果，让管理简单有效

考核是按照一定的标准，采用科学的方法，遵循严谨的流程，衡量与评定员工完成岗位职责任务的能力与效果的管理方法。其主要目的是发掘和有效利用员工能力，促进企业业绩的提升。考核让管理更加简单有效，为企业创造一个又一个好的结果，使企业得以传承，基业长青。

1.1 工作无考核，管理低效率 / 2

1.2 考核的“三要”与“三不要”原则 / 5

1.3 考核检验管理执行力 / 10

1.4 把考核变成利器 / 14

1.5 向考核要结果 / 17

第 2 章

制定岗位职责，让考核有据可循

企业常常会遭遇这样的管理问题：各种考核办法用尽，却不能解决员工在工作期间偷懒及效率低下的问题。这是为什么？很有可能 是岗位职责不明确导致考核难以奏效。因为员工对自己的岗位职责不清楚，目标优先级模糊，自然表现出一副无所事事的状态。因此，企业必须制定岗位职责，让每个岗位上的员工都能认清自己的责任，这样才能让考核有据可循。

- ## 目录
- 2.1 因人设岗与因岗设人 / 22
 - 2.2 岗位设计的“四讲”法则 / 26
 - 2.3 影响岗位设计的因素 / 34
 - 2.4 岗位分析，明确工作职责 / 37
 - 2.5 职责制定，编制岗位说明书 / 45
 - 2.6 职位评估，美世法与海氏法 / 58

第3章

设计工作标准，让考核不再凭经验靠感觉

企业再造大师迈克尔·哈默发现：企业中有 25% 的员工正在以低效的标准和方法工作。为什么会这样？因为没有定好工作标准。标准涉及操作、监督、核验等内容规范。管理就是把控制好各个环节，确保流程畅通无阻。定好工作标准，让考核不再像“盲人摸象”般凭经验靠感觉，企业才能健康发展。

- 3.1 工作标准化，管理规范 / 70
- 3.2 制定标准，考核不再是空谈 / 73
- 3.3 沟通标准，改进考核的方向盘 / 80
- 3.4 修正标准，考核也要与时俱进 / 83
- 3.5 落实标准，防止标准执行“两张皮” / 87
- 3.6 监督标准执行，坚决要到位 / 92

第4章

设定考核目标，让绩效导向结果

考核目标的设定是指导下属开展工作的基础。目标设定得合理可行会指引考核往一个良性方向发展，会为绩效考核打下坚实的基础。有了目标，绩效考核才会有方向，才会有好的结果。

4.1 “圈”定目标，“圈”出绩效 / 98

4.2 把使命和任务转化为目标 / 100

4.3 目标设定，SMART原则的应用实践 / 103

4.4 目标沟通，疏清绩效阻力 / 110

4.5 目标分解，变压力为动力 / 113

4.6 目标实施，变现“纸上蓝图” / 124

第5章

用好考核工具，让目标在执行中不走样

作为调动员工积极性的重要方式，考核是企业实现业绩增长的推动力，已日渐成为当今人力资源管理的重点，日益受到管理者的重视。而考核工具选用得恰当与否，在很大程度上决定着绩效考核的最终效果。

5.1 KPI关键绩效指标，衡量考核成效 / 130

5.2 BSC平衡计分卡，多维度管理 / 142

5.3 MBO目标管理，成就自我控制 / 157

5.4 PIV全面考核，四个方位评估 / 168

5.5 OKR统御目标，实现“上下同欲” / 178

第6章

量化考核办法，让管理不再棘手

为什么很多公司抓考核抓了很多年，考核所起的作用还是微乎其微，就像没有考核一样？为什么考核流于形式？很重要的一个问题是考核缺乏量化指标，导致考核结果趋同化，不能反映出各个员工的实际情况。因此，要想让考核真正发挥实效，就离不开量化考核办法。

6.1 指标不量化，管理无效果 / 182

6.2 量化考核五原则 / 184

6.3 数字量化法，明确考核数量 / 190

6.4 行动量化法，行为必须遵循规范 / 193

6.5 时间量化法，限定时间不突破 / 197

第7章

完善考核制度，让管理不再流于形式

俗话说“没有规矩，不成方圆”。对企业而言，规矩就是规章制度，是用来规范大家行为的规则、条文，是要求大家共同遵守的办事规程或行动准则。完善的考核制度是维护公平、公正的考核环境，保证考核有序进行、发挥实效的强有力武器。

7.1 考核制度“坐镇”，考核更轻松 / 200

7.2 把握考核制度建设的原则 / 203

7.3 制度文化，凸显人性化考核 / 208

7.4 没有流程，考核一切归零 / 215

7.5 设计工作流程，让考核有章可循 / 221

第1章

抓考核要结果，让管理简单有效

考核是按照一定的标准，采用科学的方法，遵循严谨的流程，衡量与评定员工完成岗位职责任务的能力与效果的管理方法。其主要目的是发掘和有效利用员工能力，促进企业业绩的提升。考核让管理更加简单有效，为企业创造一个又一个好的结果，使企业得以传承，基业长青。

1.1 工作无考核，管理低效率

有一个关于猎狗的故事，对企业管理中的绩效考核有很大的启示意义。

猎人带着一条健壮、凶猛、反应迅捷的猎狗去打猎。但是，这条猎狗的表现实在太让猎人失望了，连一个兔子都追不到。

一旁的山羊看到这一幕，讥笑道：“猎狗老弟，你长这么健壮的身体，竟然连只兔子都跑不过，真是没用！”猎狗呵呵一笑：“你有所不知，我们跑的目的是完全不同的！我是为了一顿饭而跑，兔子却是为了自己的生命而跑啊！”

这句话传到了猎人的耳朵里，他想：“猎狗说的的确有道理，只有让猎狗像兔子那样为生命而跑，我才能得到更多的猎物。”于是，猎人又买了几条猎狗，并明确规定只有那些能够在打猎中捉到兔子的猎狗，才可以分得几根骨头，捉不到的就没有饭吃。

这一招果然有用，为了不挨饿，猎狗们纷纷努力去追兔子，猎人由此获得了更多猎物。

过了一段时间，又出现问题了。大兔子体力好，跑得快，非常难捉到。相比之下小兔子则好捉很多。但捉到大兔子得到的骨头和捉到小兔子得到的骨头差不多。一些善于观察的猎狗发现了这个窍门，于是专门去捉小兔子。慢慢地，大家都发现了这个窍门，于是捉到的兔子越来越小。

猎人以为是猎狗的技术不过关，于是专门针对“快速捕猎大兔子”展开了培训。但培训后，猎狗捉到的依然是小兔子。猎人就问其中一个猎狗这是为什么？猎狗说：“捉大兔子和小兔子在奖励上没有区别，我们为什么费那么大的劲去捉那些大兔子呢？”

猎狗的这番话让猎人茅塞顿开，于是决定不将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩，而是每过一段时间，就统计一次猎狗捉到兔子的总重量。以此来决定猎狗一段时间内的待遇。结果猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了。

这个故事很好地诠释了考核和管理的关系，从单一到全面，从粗浅到精细，考核是一个渐变的过程，管理也因此变得越来越有效率。

开始，猎人并没有考核猎狗，无论结果如何，反正都会有骨头吃，对猎狗来说，这是一份干与不干都一个样的工作，因此对这份工作并不重视，也没有工作动力，才会出现连兔子都跑不过的现象。

为了改变这种局面，猎人引入了竞争机制，使得捉到兔子和没捉到兔子的猎狗得到的奖励不一样。这是一个粗放式的考核方式，只考核了工作数量，没有考核工作质量，只是改变了干与不干都一个样的局面，给了猎狗可乘之机，纷纷去捉那些比较容易捉到的小兔子。

管理就是做考核

只有考核到位，管理才会高效

为了获得更好的猎物，猎人又将考核机制提升，除了考核数量，还要考核质量。如此一来，激励效果明显，猎人得到的兔子数量和质量都大幅提升。

1.2 考核的“三要”与“三不要”原则

绩效考核最早起源于英国。在英国实行文官制度初期，文官晋级主要凭资历，结果造成工作无效率，冗员充斥的局面。1854~1870年，英国实行文官制度改革，建立了注重表现、看才能的考核制度。根据这种考核制度，文官按年度逐人逐项进行考核，根据考核结果的优劣，实施奖励与职位升降。文官考核制度的实行，充分地调动了英国文官的积极性，大大提高了政府行政管理的效率，增强了政府的廉洁与效能。

英国文官考核制度的成功实行为企业提供了经验和榜样，使得企业开始借鉴这种做法，在企业内部实行绩效考核，通过对员工的表现和成绩进行实事求是的评价，通过了解组织成员的能力和工作适应性等方面的情况，并将其作为奖惩、培训、辞退、职务任用与升降等实施的基础与依据，以此提升管理效率，增强企业凝聚力，推动企业业绩增长。

考核要把握“三要”与“三不要”原则（见图 1-1）。

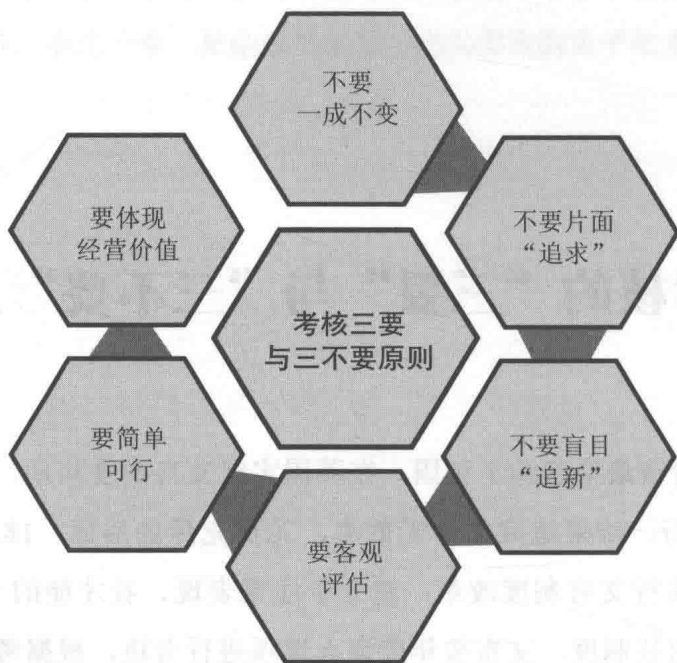


图 1-1 考核原则

1. 要体现经营价值

从经营角度来讲，考核是一种管理成本的投入。成本投入必然要求一定的价值回报，因此，考核要以企业战略为导向，将其融入到企业经营管理中，体现经营价值，即必须有明确的考评标准：要达到什么目标，要收到什么效果，如销售额增长多少，差错率降低多少，等等。而不是制定一些假大空的目标，忙时抓经营，闲时抓考核，让考核沦为走过场、求形式的工具，没有实际意义。

2. 要简单可行

考核能不能落地，能否一考就灵，其操作的简便性起着关键性作用。这里的简单易行有三个意思：一是考核标准、考核内容清晰明了，让考核者一看就懂，而不是云里雾里摸不着头脑；二是考核数据来源明确、简单可得，不用考核者前思后想，为了一个数据调动多个部门的人手，耗时好几个工作日；三是责任清晰、程序简单，把奖惩的标准量化直观地表达出来，并根据员工贡献的大小给予激励，让每个人都能对自己的目标负责。

3. 要客观评估

“老板看价值，员工看公平”，员工对考核认同来源于他人对自己客观、公正的价值贡献评价。越是优秀的员工越希望进行绩效考核，因为这可以将他与那些不作为的员工区分开来。而且，优秀员工希望得到的是公平的考核、客观的评估。因此，考核评估一定要有合理的流程和科学的方法。比如设定能够反映员工业绩的评估标准，选拔公正的考核人员，制定考核的具体流程，每月或每季度对员工的绩效进行考核。

4. 不要盲目“追新”

每一种考核工具与方法都反映了具体的管理思想和原理，都具有一定的科学性和合理性，同时，每一种考核工具方法又都有自己的局限性与适用条件范围。制定绩效考核方案，一定要着眼于企业自身的经营管理特点，选择适合的考核方法，而不是一味追求最新、最先进

的考核技术或是生搬硬套，照葫芦画瓢。

5. 不要片面“追分”

在考核过程中，很多管理者会陷入一个误区：把考核的分数定义为员工的绩效，然后和绩效工资或奖金挂钩。实际上，这是对绩效评估的狭义理解。绩效考评打分，只是对员工一个阶段绩效表现的总结或者量化呈现，如果只是简单地用最后结果来评估这名员工的绩效价值贡献，就可能会走偏。

员工考核分数的高低，会受到考核指标的难易、考核标准高低的影响，很难说80分就一定比60分的绩效高。这也是引发员工异议，造成绩效考核无人关注、备受指责，或考核与管理两张皮的原因。仅凭分数评估，只重视量而忽略质，无法完全体现员工的价值量，无法真正识别优秀员工。绩效考评，不应忽视数据后面所隐含的价值信息。

6. 不要一成不变

企业的内外部环境始终处于变化之中，企业的发展战略也会相应做出调整。自然，以企业战略为导向的绩效考核体系也需要随之做出调整。因此，幻想抱着一套考核体系去考核，是不现实的。有些企业的绩效考核指标十年如一日，永远是一套老办法，这样的绩效考核往往会流于形式，无法真正体现企业的核心目标，也无法对员工起到理想的导向作用。

好的绩效考核体系，其考核指标应该是可持续性变化的，会跟着市