

北京大学《EMBA人力资源管理案例教学》案例3 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109550.htm 北电网络注重过程的考核考核不会让你吃惊 北电网络公司的员工考核主要分为两个方面，一方面是员工的行为（Behaviors），另一个是绩效目标（Performance/Outcome）。每个员工在年初就要和主管定下当年最主要的工作目标是什么。以前北电是每年订一次目标，现在发展的速度变快，市场的变化也加剧，所以北电网络对员工的考核是随时（ongoing）的，经常会对已定的目标进行考核和调整，每个员工除了和自己的老板订目标，还有可能与其他部门一起合作做项目，许多人都会参加到同一个项目里。所以一个员工的业绩考核不是一个人说了算，不是一个方面能反映，而是很多方面的反馈。除了自己的主管外，还有很多共事的人，手下的人对你的评价，这就是360度考核。对员工的行为和目标的考核因为是经常性的，员工在工作中出现什么不足，会从周围人和主管那里获得信息，所以一般不会出现到了年终总结时，考核结果会让员工非常惊讶（surprise）的情况，最多是有些不同看法，主管会与员工进行沟通，力求评估能够让员工获得非常积极的认识。评估的作用来源：www.examda.com 评估有两种功能，一方面是看以前的工作表现和业绩，也反映一个人的能力。另一个方面是看这个员工以后的发展，通过评估过程可以发现员工能够发展的地方，以及现在的工作或将来应该怎么样。北电网络公司许多不同级别的领导层是在评估中发现的，通过评估发现员工的这种潜能，员工有可能被选为发展下一代领导的

计划。素质评估 北电网络评估的整个过程完毕通常要花两个月时间，大家都非常认真对待评估，这既是对自己负责，也是对别人负责。评估虽然跟员工的薪水挂钩，但是评估只是一部分工作，工资是另外一个方面。员工的工资一个是看个人对公司的贡献，也看整体人力市场情况。无独有偶，北电网络的评估矩阵和朗讯公司的非常相似。我们可以通过矩阵看到员工的综合考评落在什么区域，也可以知道北电网络对员工的行为和目标要求是什么。 移动的魅力来源

：www.examda.com 用薪金奖励进步员工只是一种比较简单的手段，留住优秀人才，奖励物资只是一个临时方式，随着时间的推移，员工的个人物质水平提高了，薪金的激励作用就慢慢地降低，这就是所谓薪金和劳动生产率不是绝对成正比的关系。对员工进行发展规划，帮助员工制定他的职业计划，会更加激励员工进步。北电网络在激励员工方面更注重员工的职业发展，例如让员工去轮岗（Job Rotation），激励他们继续发挥自己的潜能。员工在工作中能够吸收别人的经验，让他们能够发展。"我们是一个关怀员工（caring）的公司，我们鼓励相互支持，老板和员工之间非常支持。老板有发展员工的责任，员工也有积极参与的责任。北电网络称主管为"People Manager"，他们有很大一部分精力是在有效管理和激发员工的潜能。所以每个管人的经理应该知道去理解员工的内心需求，看什么东西能够激励他们。例如有些员工比较注重家庭，经理要了解他的家庭背景，如果他需要较多时间在家里，公司要尽量去配合，出差的情况就安排少一点。在北电，通常员工大概工作两年就会有轮岗的机会，当然轮岗要征询员工的意见，在北电网络公司有一套制度，叫Internal

mobility，即内部调度，用来通过轮岗增加员工的能力。执行内部调度至少员工要在一个岗位呆18个月或24个月的时间，这样使他对现有的工作有一个足够的了解。如果员工有轮岗的需求，可以给人力资源部提出来，然后人力资源部会在别的部门给他找机会，有时候别的部门也将这种需求提交给人力资源部。双方如果都有意，可以通过面试交流，如果大家都同意的话，这个员工通常就会到新岗位进行工作试用。为了避免内部部门之间相互挖人，北电网络在制度上有一些基本要求，例如必须在一个岗位工作满18或24个月，另外挖人方经理要给供人方经理提前打招呼。不可能让一个人做一个职位做到退休。我们希望留住人才，因为我们请进来的人都是很优秀的人，希望他们能够留下来，公司会提供职业发展空间。

消除级别的妙处来源：www.examda.com 北电网络公司是一家具有100多年历史的电信公司，按照常理，她应该非常官僚，非常人浮于事。但是在北电看到的是大家都不讲级别，直呼其名，甚至在工作描述中只会突出职位的职责和贡献及与团队任何配合，不会特别重申级别。北电网络公司在中国的市场和销售员工有500人，男女比例是6：4，管理人员和员工的比例是1：9，其中管理者中女性比例也很大，达到1/3。

领导的四个潜能来源：www.examda.com 绩效评估结果是员工升职的一个参考。北电网络公司不会事先给个别员工特定考核，但是对待每个升职一定有特定的考虑，这个考虑包括该员工一路上来的表现，也会考虑他的潜能。北电网络认为一个管理者的潜能包括四个方面：一是学习的能力，北电网络认为一名员工的学习能力比他的知识和经验可能更重要，因为市场在发生快速变化，知识不断更新，学习的速度和能

力是非常关键的素质；二是去赢得工作成绩的能力，领导不但要善于计划，而且要赢取结果，这也是重要方面；三是去带动影响别人的能力，这是领导者的基本素质，每个经理人要有发展别人的能力；四是对公司业绩的贡献。要提拔一名员工，可能会对员工有两年的高绩效的要求，这个高绩效包括他的工作业绩和行为表现（Outcome/Behavior）。为了使员工积极向上富有朝气，北电网络对员工升职的考核非常严格和科学，以便让员工走上管理岗位就一定成功，所以对待人选还有一个高层评估，公司里更高级别的经理们要会聚在一起和他们交流，来看这个员工各方面的情况。【思考题】来源：www.examda.com 1、根据案例中介绍的北电网络的考核体系，结合你了解的相关知识，谈谈考核体系的作用。 2、试述轮岗制对培养领导者的好处。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com