

考彼之道 还诸己身 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022__E8_80_83_E5_BD_BC_E4_B9_8B_E9_c71_177917.htm 年底，忙于绩效考核的人力资源部门的麻烦事又多了一件：像自己这样的职能部门的绩效考核该怎样设计和进行？职能部门的绩效考核是企业内部管理的核心，同时也是企业绩效考核中的难点。这些部门通常具有事务性工作居多、不易测量、工作任务时间跨度长、和正常的考核周期相悖、计划性较弱、临时性工作较多，成果不显化等特点。而人力资源部总是很难给职能部门制订出一个可以量化、令人信服的考核方案，特别是考核指标的量化、评估，由于缺乏与经营部门类似的详细数据而过度依赖定性指标，考核的公平、公正性经常遭受质疑。而一旦考核兑现，矛盾就会集中到人力资源部门：员工指责考核指标的公正性、部门经理抱怨指标难于贯彻落实……人力资源部夹在两头，左右为难。久而久之，职能部门的考核逐渐流于形式化…… 来源：www.examda.com 怎样在尽可能公平的前提下制定职能部门的考核指标？怎样保障职能部门的考核顺利推行？华为公司和日本美能达这两家公司的一些做法也许能给出一些启示。请看本期管理案例《考核HR部门：考彼之道 还诸己身：华为、美能达公司职能部门绩效考核案例》。

华为：将指标量化为具体步骤 “我与同事的上升空间和年终奖励好像更多的是依照上司的心情而定” 确定关键业务指标 绩效考核难，职能部门的绩效考核更难。刚到华为时，作为人力资源部负责招聘工作的孙维（化名）并没有体验过一次真正的绩效考核。当时的华为对于孙维这样的人，只关注

其有没有及时填补公司的岗位空缺，招聘成功率及新聘员工的离职率等考核指标基本不会出现在孙维的工作范围之内，定性的考核指标让孙维对考核结果几乎漠不关心。看似对孙维有利的“糊涂工作状态”却遭到了抱怨：“我与同事的上升空间和年终奖励好像更多的是依照上司的心情而定”。孙维渴望也能像业务部门一样在年终时拿到一张清晰的绩效考核单。华为在懵懂中摸索着自我改变，这让孙维的愿望变成了现实。来源：www.examda.com 事情微妙地发生了变化

，2001年前后，孙维发现，工作指标越来越细化了，任务书里开始有一些对工作任务的清晰描述。2006年3月，孙维拿到的主要考核指标有三项：一是满足公司某研发部门新产品研发人手不足的需求，二是完成人力资源管理工作，三是完成对某销售部门新进员工的入职培训。可以看出，这三个指标是从不同角度为孙维设置的。第一个指标是从公司目标的角度自上而下往下分解、支撑公司战略。为了协助公司新业务的发展，人力资源部必须提供人员数量、质量支持，对HR考核的是招聘率的对应，人员是否按时到位？新聘员工素质是否符合业务需求？新聘员工是否会否在短时间内离职？这些成为考核孙维的关键指标。第二个指标基于岗位职责，职能部门岗位工作的一大特点是与战略结合不是非常紧密，但每个岗位还是有其突出贡献表现方式的，这些表现方式就可作为一个关键指标来考核。孙维说，作为人力资源经理，他的日常工作是保证部门的正常运行。“这里面会细分出很多量化的指标来，包括公司人力资源信息的定时上报、人力资源管理成本削减多少等等。”第三个指标基于流程或客户，职能部门是保证生产销售部门服务质量的，与这些业务部门组成完

整的流程，如果某部门提供的服务质量没有跟上，可能就会造成业务部门的滞后。“如果没能及时完成对新进员工的入职培训，肯定会影响销售部门在4月份的市场销售业绩。”孙维说。目前，在华为考核职能部门的关键业绩指标，一般是按这三个方向来确定。“‘招聘成功率’及‘新聘员工的离职率’代替了原来的‘是否招到人’和‘招到几个人’的考核条目。”努力量化业务指标不止工作指标越来越细化，孙维的工作内容也越来越强调用数字说明工作的完成情况。孙维开始接到写计划书的工作安排。“月初先把该月计划要做的工作列出来，月底看完成情况。”孙维说：“不仅如此，许多以前没有见过的细化指标也出现在我的工作计划书里。”

记者发现，在他的工作计划书中，“招聘成功率”及“新聘员工的离职率”代替了原来的“是否招到人”和“招到几个人”的考核条目。来源：www.examda.com此外，许多之前难以考核的定性指标也逐渐量化，比如实施公司HR信息的管理或上报提交。“这是人力资源部的一个常规工作，每个月都做，有时候可能信息根本就无须改动，也要报上去，原来的考核指标是：你报还是没有报？这是纯定性的，作为上司，只有是与否的二个定性的选择。这在操作过程中显然有不尽合理之处。”孙维举例说，“比如，有时候可能按时报上来了，但数据有一些小差错，你怎么衡量？有时候可能是推迟一天报上来了，但信息是准确无误的，这又该如何判定？”

后来，考核孙维的这个指标也实现了数字化，分解为“员工人力资源信息与实际情况的吻合程度”、“员工信息有变动的时候是否及时更新（如每周更新）”、“是否按时上报”等考核指标，把这些指标套进A、B、C、D、E五级评分标

准中进行评估，如此，对员工的工作要求就一目了然，HR信息定时上报的情况得到了彻底改变。值得注意的是，在华为，考核推行的步骤也被量化了，实施强制分布原则，分为ABCD四个档次，规定每年底，属于最低D档级的不得少于员工数的5%，管理人员不得少于10%。普通员工和基层管理人员（三级主管以下）季度考、中高层管理人员半年述职一次，在考核的同时，设定下季度的目标。如果属于D档的，晋升与薪酬都会受到影响。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