

人力资源管理:伊莱克斯的绩效增值 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_473769.htm 在伊莱克斯这样一个公司管理人力资源并不是一件容易的事。虽然是外企，但是它的处境可能和许多外企不一样。面对中国同行，它并没有无法超越的研发和特别受追捧的品牌。而它所处的行业又是中国竞争最激烈的行业之一。而伊莱克斯这个后来者还是创造了奇迹。从1997年几乎要被挤出中国的状态，5年之间以年平均130%的速度一路发展到2001年销售额17亿，拥有员工3000多人。谈到这一点，伊莱克斯中国公司的人力资源经理金华也颇为自豪："我能感觉到，我们形成了一种良性的公司文化，屋子就是追求目标与挑战。"金华一再说自己的工作没有特别之处。如果从流程上来看，也许是有点司空见惯。但是正如金华所言，伊莱克斯在绩效管理环节上的精心设计，使之成为HR管理的一个核心，并延伸到能力、发展、文化等多个方面，这正是伊莱克斯的特色所在。人均贡献是绩效考核中的一个重要指标。公司的目标分解到各个业务单位之后，人力资源部门要对其中的人力部分进行评估。"看他的效率是否符合要求"。金华说。伊莱克斯从1997年就开始对人均效率进行追踪。人均效率在销售部门被称为人均贡献率，在生产部门则被称为劳动生产率。"比如我们在2002年追求的人均贡献率是几百死尸水平。各个业务单位所作的计划如果低于这个水平，我们就要去看他目前的人员配置是不是有问题，研究它的计划为什么和我们的目标有差距，然后再两边找平。"调整后的目标就成为当年的目标。全公司同一个目标，

金华认为，可以强化整个公司的效率。当然这并不意味着全公司要用同一个标准进行考核。根据不同地区的情况以及上一年的业务状况，“先看外，再看内。”最终制定出本地区的计划。对人均效率的追求意味着要不断提高这个数字。所以当业务增长时，人员预算不一定也会增长。金华说：“比如我们的业务要增长2个亿，并不意味着人员也要同比增长，比如增加200人。我们以季度为单位，不断地衡量和测试各个部门地区的效率，总结出标准值。如果有哪个业务单位接近于或低于这个标准值，我们就会给他亮红灯。”这意味着这个业务单位暂时不能再招人了。金华称之为“冻结”。“人和销售不是呈线性的。”金华说。通过这种“冻结”方式，推动各个业务单位的结构合理化，提高人均贡献率。

绩效会谈-绩效考核-能力盘点

新员工上班后的第一件事就是和主管进行“绩效会谈”（Performance Talk）。金华说他们的绩效会谈不同于目标管理（MBO）。员工既会了解自己的岗位职责和这一阶段的目标，主管也会和员工谈自己对他的期望，并且了解员工对自己的发展方向的看法和兴趣。在以后的工作中，主管会根据这次绩效会谈的信息在工作中观察他，根据实际情况对他的工作内容、工作责任做出一些调整。绩效会谈中使用的表格是“个人工作计划表”。老员工在年初时也会使用这个表。绩效会谈之后，会由员工自己写下个人新一制度的发展目标。金华说，实际上是在鼓励员工的自我管理 and 自我发展意识，培养员工对公司的责任心。“个人工作计划表”实际上是一种自我评估。为了避免员工或是主管避重就轻，在表格的填写上有一些技术上的限制，比如在“发展计划”这部分需要填写员的强项和弱项（表中称为“完善要求”）。这部分规定，弱

项至少要有两项，强项不能超过四项。谈到员工发展，金华经常爱用“盘点”两个字。“员工很想做发展计划，可是又不知道该怎么做。这时候就需要他的上级主管和HR去做能力与需要上的盘点。”“盘点了能力与需要，这其中的差距也就找到了。根据差距我们就可以制定出策略。”而“个人工作计划表”正是一个盘点的账本。由员工自己填写的“个人工作计划表”会在年末拿出来回顾。在年末的“年席评估表”中有1/3的篇幅是留给个人发展的。这一次会由评估者为管理级的员工填写发展计划。比如一位产品经理在年初表示想做销售，那么到年底，根据他这一年的表现，如果表现出了这方面的潜力，就会考虑安排他做“能力发展”，方式包括内训或外训，岗位轮换、职责扩大、短期学习等。金华说，公司在进一步考虑给这样的员工一些真正的锻炼机会，比如给他安排销售任务，规定他要在一定时间内完成等等。由于个人发展事关重大，所以，在伊莱芜克斯，发展计划直接主管完成后，还要经过再上一级主管的确认。再上一级主管一般都是业务单位的主管，确认的过程就 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