

调整心态面对“考核文化” 人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/518/2021_2022__E8_B0_83_E6_95_B4_E5_BF_83_E6_c37_518578.htm “考核文化”？任何一个企业都不会在自己的企业文化描述中明目张胆加上这么一条。

绩效考核是任何一个企业都不能或缺的部分，但当考核延伸扩展到了日常工作的方方面面时时刻刻，干的每一件事情背后都有个考核方案在推进的时候，“考核”就成了一种潜在文化。海尔的日清管理，其实也是一种考核管理。一般企业按月考核，海尔按天考核；一般企业关注大目标，海尔关注每个分解到天到店到人的目标；一般企业奖钱容易罚钱难，海尔既有正激励（物质精神奖励）又有负激励（扣工资罚现金等形式）。所以，在考核文化无处不在的企业，员工的抗压性更强，也就是有的媒体讲的“弹簧式员工”，按下去越深，弹起来越高。当然也有很多人难以适应这种文化和考核，感觉自己自尊受到伤害，人权没有保障，要么选择离去，要么沉沦，在华为甚至出现员工自杀。“考核文化”作为目前中国很多企业的现状，包括很多优秀企业甚至行业标杆企业尤其如此，所以逃避是不可能的，惟有调整心态正确面对考核文化。对于被考核的人：做职业人将考核作为工作指导 做职业人，是相对自然人讲的。两个自然人伤害了对方，可能导致仇恨和斗殴，因为那涉及人的尊严和颜面等等社会道德评价。职业人，就是要把工作过程中遇到的“上司的责骂、考核的残酷、同事间的争吵或者摩擦”等等伤当作对自己所做的“事”的评价，而不是对“人”的评价，这也是很多管理者常常挂在嘴头上的“对事不对人”，这也是一

种职业道德或者职业素质。了解了这一点，那么你所要做的不是“躲在哪个角落骂娘或者郁闷”而是“针对问题拿出解决方案”，研究“如何做”而不是“为什么这么对我”。职业人根据工作效果可以分为“想干会干能干”。对于想干会干能干的人来讲，考核方案就是一种工作指导。因为方案要求的东西本来就是耍要干的，有了方案的明确要求就如虎添翼。方案制定的时候一定是赏罚分明的，他想的是如何得到“赏”。而对于“不想干不会干不能干”的人来讲，考核方案就成了一道勒在头上的紧箍咒，让你不得不做。很多员工还应该警惕一点，考核方案多了，公司推进的事多了，但是自己的阵脚不能乱，自己工作的主线不能丢掉。但许多人就是做不到这一点。我经常给员工讲这样一个例子：每个人一天的时间到底能干好几件事情？给他一件事做，他会做好，并且时间会闲的无聊；给他三件事情，他也能做好，效率可能并不很高；给他十件事情，结果一件也做不好。很多员工就是这样，考核方案多了，接到的指令多了，他就把方案和指令当成工作的目标，反而丢掉了大方向，丢掉了真正的目标。有句话叫“将军赶路，不追小兔”。比如说：当天要求回款100万，开发3个网络，搞1场活动，可是一会儿总不要求返个调查表，一会有个客诉需要处理，一会又一件总部领导盯办的是要马上办，于是很多员工就在各个临时指令的指挥下疲于应付，忙活完一天发现，回款是0，网络和活动也没进展，被批评的时候还要不断强调自己的“苦劳”，这其实是一个时间管理的问题和脑子是不是清楚的问题。对于制定考核的人：赏罚分明真正可行令行禁止对于制定考核的人来讲，其实要求很简单，就是“赏罚分明真正可行令行禁止”。赏

罚分明很简单不用多讲，“真正可行令行禁止”其实比较难做到。很多考核制定者制定方案的时候，恨不得让所有被考核的人一看到方案就马上蹿起来，唯恐考核力度不够，不能引起员工重视，于是很多过激的措施就出台了“拖期一天100元罚款罚款1000元罚款损失的10倍否决工资转试用下岗除名”等等，摆出一幅“气势汹汹杀人”的姿态。可是当总结的时候，发现根本无法执行。还有的就是不痛不痒的“罚款10元20元50元”等等，让员工无动于衷，令行禁不止！其实方案的真正有效关键不在于“力度大多小”而是是不是一丝不苟的执行，不断检查，不断强调，不断公示结果，不讨价还价。对于执行考核的人：公私分明刚性执行考核方案有效落地取决于执行考核的人。姜汝祥先生在《请给我结果》这本书里面，强调中间层的作用，要做“放大镜”而不能做“大气层”。上层指令是太阳的话，中间层要成为放大镜将指令聚焦放大效应，如果是大气层就将阳光进行了过滤，只能一部分落地。更有甚者，个别中间层就是太阳穿不过的“石头”，上面说上面的，自己都无动于衷，更别说方案落地了。执行考核的人有几种错误的心态，这里要进行批判：第一：把考核方案当作“驱鬼符”，束之高阁。也就是一开始就没想执行方案，只是把方案拿过来大声讲一讲，起到吓唬人的效果。结果一部分员工不小心踩到红线，无意中试探了一下，发现地雷没炸，消息传播出去，整个方案都失效了。第二：不好意思执行。部分中间层管理的员工，可能还是自己的前辈或者以前的领导或者一起平级共事的人，或者平时对自己很好的人，导致不好意思执行方案。遇到问题全部以“劝导”为主，劝导无效后，就没有办法了。第三：下不去手

执行。考核方案一般会有几个层级的处理力度，比如说：第一次警告，第二次转试用，第三次下岗等等，当有的员工真正屡教不改的时候，应该下岗了，自己又下不去手了，毕竟砸别人的饭碗不是个好差使。这样导致差的人始终走不了，好的人也进不来，因为退出机制失灵了。第四：不痛不痒执行。既然方案定了，不执行肯定给领导交代不过去，于是避重就轻选取几个案例，做几个通报，给领导看。而那些严重违反方案的人和事则大事化小，小事化了，或者视而不见。表面看在干活，方案在运转，实际上是空转。第五：害怕执行。怕什么？怕人下岗了，没人顶上干活；怕被考核的人报复等等。“劣币驱逐良币”是经济学中的一个著名定律。该定律是这样一种历史现象的归纳：在铸币时代，当那些低于法定重量或者成色的铸币“劣币”/百考试题收集/进入流通领域之后，人们就倾向于将那些足值货币“良币”收藏起来。最后，良币将被驱逐，市场上流通的就只剩下劣币了。害怕执行的结果就是终有一天良币也变成了劣币，自己手下全是劣币，导致自己也被驱逐。还要讲一个关于“黑社会老大”的问题，看过一个关于蛊惑仔的片子，一个“后起之秀”带着帮弟兄咄咄逼人的挑衅一个帮派的“老当家人”，当着众多元老及帮会成员的面将水泼在他脸上。众人皆怒，唯独被挑衅的“老当家人”仍旧面带笑容。“后起之秀”得意的率众离去。这时，很多元老过来急切的问“老当家人”为什么不怒，只要一句话就把这个不懂事的家伙干掉。“老当家人”说了句话，大意是“如果我反应过激，动手教训他，他就长记性了，以后就会收敛许多；如果我不做反应，他会继续骄横跋扈下去，不用我，总有人收拾他”。果不其然，没

过多久，这个挑衅的“后起之秀”就被“做掉了”。所以，如果我们的中间层看到自己的弟兄们犯了错误而不加约束和管理，任其发挥，那么就是这个“心机颇深用心够狠”的“老当家人”，是害他们而不是救他们。如果你是一个管理者，是一个中间层，那么请你记住“有魄力有魅力有韧力”，敢做别人不敢做，敢（降）服别人不敢服（的人），达不到的不罢休。"#F8F8F8" 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