

企业核心员工的绩效管理体系建设

企业核心员工对于任何一个企业来说都是真正的“宝贝”，管理学中著名的80/20法则显示，企业80%的成就是由20%的员工创造的，那么这20%的员工就是企业的核心员工，是企业竞争的法宝。现在我们天天提的人才竞争，实际上就是核心关键人才的竞争，企业的核心竞争力实际上就是核心员工在市场上的竞争力，所以选拔、培养、激励和保留核心员工是一切人力资源管理工作中的重中之重。绩效管理体系作为员工保留和激励的重要手段之一，在核心员工的管理上需要建立起有针对性的管理体系。

一、问题的提出

A企业是一家处于快速发展期的零配件制造企业，随着企业的快速成长，发展规模的不断扩大，那些与企业一起成长起来、经历过痛苦创业期的骨干员工却一个个的先后离开了，骨干员工的离职不仅带走了企业的一些核心技术和工艺机密，同时，那些流失到竞争对手企业去的员工直接增强了竞争对手的竞争实力，相应的削弱了企业自身的竞争能力。

A企业对后备人才培养虽有所准备，但一直跟不上企业的发展速度，骨干员工的流失对所有员工的士气打击很大，曾一度使企业陷入瘫痪。但究其原因其实并不是特别复杂，公司老板凭借自己打江山的豪气，对一起闯天下的兄弟们期望不断提高，使他们承担越来越多的工作，同时并没有建立起有效的具有激励作用的内部绩效评价体系，做的越多，出错的可能性越大，承担的风险也就越大，没有相应的风险补偿机制。这种持续的高压以及付出与所得的严重失衡，使得他们被迫选择离开。

二、案例分析

对任何一个企业来说，核心员工的选拔和培养都是需要花费大量的心思、时间和精力，其中人工成本的投入也不是一个小数字。那些曾经帮着老板一起打天下的过程中，逐步培养起来的核心人员，是公司真正的财富，也是未来持续发展的基础。激励和保留这些人员是人力资源管理者的重要责任，同时更是老板的第一责任。

通过分析，不难看出，A企业骨干员工的流失主要是由于以下三个原因导致的：

一是企业绩效管理过程中缺乏沟通，出现了常见的“鞭打快牛”现象，同时对任务目标的完成情况缺乏明确的绩效考核标准，做的好了没有人来表扬认可，但一旦出现差错就会惹来很多麻烦。企业的快速发展对员工的要求也必然会越来越高，从老板的角度上来看，把工作交给这些骨干员工是非常放心的，对他们不需要什么绩效沟通，直接下任务就可以了，但如果交给那些普通员工，还需要不断的指导、帮助和跟踪，会让自己很累，这是一种最常见的老板的想法。从员工的角度来看，老板对自己的确青睐有加，提供了很好的施展才能的机会，但所分配的任务考核的标准是什么，完成之后可以得到什么奖励，出现差错之后会有什么样的惩罚，没有明确的界定。面对不断加大的压力，所承担的风险也会不断加大，个人对绩效考核的结果缺乏准确的预测。同时与那些普通员工相比，自己的所得并不比他们好多少。这种严重的不平衡感进一步加大了其心理压力，离职也是在情理之中的。

二是缺乏与绩效考核密切相关的薪酬激励配套措施，即过多的注重于员工的付出而缺乏对其付出相符的回报。古话说“重赏之下必有勇夫”，如果说一定要“鞭打快牛”、“需要勇夫”，也并不是不可以，关键是有没有重赏。如果没有重赏，那就必须有一套相对公平合理的绩效考核标准和与之相对应的薪酬激励制度。如果上面两者都没有的话，要想保留骨干员工几乎是不可能的，他们的离开也就是不可避免的。

三是中国传统文化的影响，中国长期以来形成的“可以共患难，不能同富贵”的文化特色，使得核心员工对眼前的利益关注较多。但是企业要不断的做大做强，就需要持续的资本积累，积累和分配是一对矛盾，如何理顺这一矛盾是企业能否保持持续发展的关键。在给予了挑战性的工作之后，如果没有与挑战性工作相对应的薪酬激励目标，要想留住一起打江山的核心员工几乎是不可能的。在这一方面蒙牛集团创始人牛根生提出了一句管理名言“财散人聚、财聚人散”，就是在企业发展期，创业者要把企业获得的大部分利益分给员工，才能使员工聚集在一起共谋大事，同样慧聪集团的创始人郭凡生也提出了类似的“劳动分红论”，承认员工以劳动入股，参加企业利润分红。与此相反的，如果企业创业者一开始就总想着为自己赚钱，那就很难留下人才来促使企业进一步发展了，这样的企业做不大也就是理所当然的。

三、核心员工的认定与分类管理

关于核心员工的定义在学术界并没有达成一致的意見，不同的学者从不同的角度提出了相应的界定说明。但在实践中，有一种相对得到大家普遍认可的关于核心员工的界定是：核心员工就是能够为企业创造高价值但培养周期长、短时间内难以替代、一旦离职将对企业经营形成不利影响的员工。他们一般占到企业总人数的15%~25%，掌握了企业专门技术、核心业务，控制着企业的关键资源，创造了企业80%以上的财富和利润。

核心员工与一般员工在绩效管理中的差异。对一个企业来说，制度设计对所有员工应该是平等的、一视同仁的，但在相应的标准方面一定是有所差异的。核心员工由

于其独特性和富有创造性，在绩效管理时的关注点与普通员工存在较大的差异，对核心员工的考核关注主要在于绩效目标的明确和目标结果的实现以及与目标实现相对应的激励措施。对普通员工的考核关注点在于督促提升员工独立完成工作任务的能力，通过绩效目标确定、过程指导、定期检查和改进提升的整个过程促使其能力提升，通常应用量化考核指标和基于时间节点、能力态度的定性评价来反映其工作业绩，对于绩效考核结果应用方面，特别是绩效工资兑现上都是非常具体和明确的。

四、核心员工绩效管理的核心关注点

绩效管理首先是一个过程管理，其次不能指望单纯的绩效管理来实现对员工的有效激励，必须与薪酬制度相结合。再次只有对绩效管理理念有深入的认识之后，才能真正发挥绩效管理的作用。

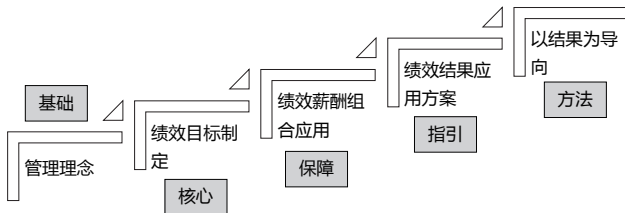


图1 核心员工绩效管理核心关注点

1. 明确绩效管理的核心理念。

绩效考核只是组织绩效管理整个链条中的一个环节，绩效管理是通过绩效目标确定、绩效执行过程指导、绩效结果检查（即绩效考核）和绩效能力提升四个环节共同组成的一个完整的闭环系统。绩效考核不是为了与员工进行秋后算账，也不仅仅是为了发绩效工资，绩效管理的核心理念是通过工作计划的过程管理，为组织目标的实现提供坚实的保障。对于企业核心员工来说，更多的关注于绩效实施全过程的管理而非考核，企业管理者的主要工作就是与核心员工明确各项工作的目标，以及在目标实现过程中提供所需要的支持与帮助，以协助其完成既定的目标。管理者与核心员工是一种利益共同体，而不是简单的考核与被考核的关系。

2. 绩效目标确定，防止“鞭打快牛”的现象发生，注意培养核心员工的后备队伍。

核心员工之所以称之为核心员工，就是因为其在绩效目标完成过程中能够独当一面，且完成效果让任务发布人非常放心。就像本文一开始的案例中那样，领导者喜欢把所有重要工作都安排给核心员工，而不考虑其本身工作的承受能力，事实上，“鞭打快牛”的现象非常普遍，如果不采取有针对性的措施，造成员工的不满和离职也是必

然的。

当然，企业在采取各种激励和保留核心员工的措施之后，也仍然避免不了由于各种原因所导致的核心员工流失。针对这种状况，未雨绸缪，加强企业核心员工后备队伍建设才是减少核心员工离职风险，保持企业持续健康发展的有效措施。

3. 注重绩效考核的激励与约束作用。

绩效考核的激励作用体现在绩效目标完成后所能获得的物质或心理满足，约束作用体现在没有完成绩效目标时所面临的惩罚。不管是激励作用还是约束作用，都需要在明确绩效考核结果之后。这里隐含着一个重要的前提，那就是绩效目标以及绩效目标的评价标准是明确合理的，是考核人与被考核人双方经过沟通共同确认的。如果没有明确的绩效目标以及绩效目标的评价标准，那么对绩效结果的认识可能会有非常大的差异，考核人与被考核人都会站在自己的角度对绩效考核结果提出质疑。面对这种双方都无法说服对方的绩效考核结果，其激励作用或是约束作用将无从体现。目标的设定与沟通是做好核心员工绩效考核的关键步骤之一。

4. 建立明确的绩效考核结果应用方案。

绩效考核的结果可以应用于企业人力资源管理的各个方面，与考核结果直接对应的是绩效工资兑现，然后是工资的晋升、职务的晋升、培训与学习的机会以及特殊福利项目的享受（如出国旅游）等等。但不管是应用于哪些方面，都需要在考核之前进行明确说明，使员工能够明确的看到自己通过努力之后可以得到什么样的奖励，只有明确的目标才会产生努力工作的动力。核心员工工作中追求自我实现，对自己的工作成就感要求较高，但这种工作成就感需要通过相应的措施或方法来得到大家认可，这些措施或方法其实就通过绩效考核结果的应用来体现。

5. 核心员工绩效考核对结果的关注大于对过程的关注。

核心员工具有较强的独立完成工作任务的能力，因此对核心员工的考核应更多的关注于其工作结果的完成情况，在工作完成过程中，他们需要有独立的思考和创新，较少的指导或监督有助于其对整个工作过程的把握。多数情况下难以用量化的指标去考核他们的工作完成情况。

五、核心员工的绩效管理体系设计思路

核心员工的绩效管理体系建设总体思路是以员工激励为主，通过有效的激励措施，实现人员的保留。激励通过绩效管理、职业生涯发展通道和薪酬方案设计三个方面相互衔接，共同作用，由于主题所限，下面仅介绍绩效管理体系的设计。

绩效管理一定是一个过程管理，单纯的设计绩效管理的某一个环节而忽视或弱化其他环节，其效果势必得不到有效发挥，反而可能会出现“有，还不如没有好”的局面。

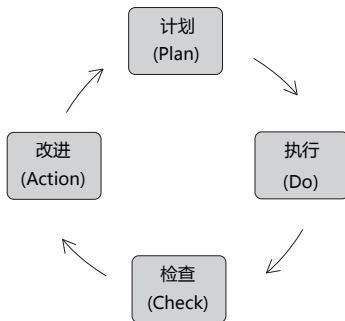


图2 绩效管理循环——由戴明质量圈转化而来

1. 计划——绩效管理的目标设定

绩效目标来源于组织整体经营目标的分解，核心员工对组织最终目标的实现承担着极为重要的责任。但从大多数人内心的角度考虑，总是希望自己的目标越小越好，在与完成目标之后的绩效奖励相对应时，可以得到比较高的奖赏，同时也能获得较大的心理满足感和成就感。但从组织发展的角度考虑，总是希望能够制定一个具有挑战性的目标，从而实现组织的快速发展。因此，在组织整体绩效目标分解的过程中，组织与个人之间的矛盾需要通过良好的沟通来解决，沟通是制定计划的唯一方法。

核心员工的绩效目标制定需要重点考虑：

1) 绩效目标如何进行衡量，绩效目标通过什么样的计划或方案去推进实施，过程中如何控制？在目标沟通的过程中需要对目标如何完成达成一致意见。

2) 如何评判目标完成的好坏，即评判目标完成与否的方法或标准是什么，特别是对于非量化的考核指标，比如品牌影响力推广指标，是以工作计划整体完成、关键时间节点控制，还是费用支出完成？不管采用什么样的标准，在目标设定的过程中需要达成共识。

3) 在过程中需要什么样的资源（人员、预算或其他资源）支持，资源的支持以工作计划内容要求为主，需要事先提出，以便于管理层对资源的整体协调配置。对于过程中的临时性需求，需按内部规范的管理流程进行决策，避免在目标没有达成时，为自己找理由开脱责任。

4) 绩效目标完成后可以获得什么样的奖励，对核心员工来说，最为关注的就是绩效目标完成后的所能得到的奖励，获取这种奖励的目的并不是为了改善提高生活质量，而是评价自己在组织内获得的认可程度以及自我价值的实现程度，是一种个人成功的标志或象征。

绩效目标的制定是整个绩效管理的核心，绩效目标可以根据周期分为年度目标、

季度目标、月度目标，甚至是周计划，也可以根据业务类型分为专项目标、管理目标和业务目标。通过有效的目标分解，工作计划制定以及评价标准的明确，对接下来的绩效执行过程沟通、绩效结果检查以及循环提升都是至关重要的。

2. 执行——绩效执行过程中的指导

对于核心员工来说，其本身的能力水平都是非常优秀的，都是可以担当大任的。同时，其承担的工作任务大多具有较高的创新性要求，在实现目标的途径上会有很多种方法，作为考核人很难做到对各种方法的了解和掌握，因此考核人在绩效执行过程中通过定期的汇报、业务工作分析会或部门例会的形式，结合月度工作计划，对各项目标的完成情况做到有效的跟踪和监控即可。过于频繁的沟通或指导，可能会打乱其正常的工作思路，影响工作的正常开展，其效果可能会适得其反。

3. 检查——绩效结果回顾

对核心员工来说，纯粹的结果导向，关注于绩效目标的完成情况。该环节在整个绩效管理过程中属于回顾与反思的环节，回顾上一个考核周期工作的完成情况，其中存在的问题，反思下一步如何更有效提升业绩。奖惩并不是绩效考核的主要目的，只是一种有助于绩效管理更好发挥作用的手段或工具。

在绩效目标制定时，就已经确定好了绩效考核标准和方法，按事先确定的标准或方法进行考核，其结果并不会有很大差异。

4. 改进——个人能力的循环提升详细计划

改进是上一个循环的结束，也是下一个循环的开始，每一次都是在总结过去的成败得失，每一次的总结都会使人得到进一步的提升。绩效改进，实际上就是针对绩效检查结果检查过程中发现的问题，通过反思提出更好的解决方案的过程，以详细的改进计划的形式进行明确。

总之，不管是对核心员工的绩效管理体系建设还是对普通员工的绩效管理体系建设，首先需要明确的是接受和掌握绩效管理的核心理念，在绩效管理理念的指引下，才能更有效的实施和推进绩效管理工作。