

## 案例：联想集团的考核体系

联想集团从1984年创业时的11个人、20万元资金，发展到今天已拥有近万名员工，成为具有一定规模的贸、工、技一体化的中国民营高科技企业。当一大批优秀的年轻人被联想的外部光环吸引来的时候，人们不妨走入联想内部去看看联想的人力资源管理，尤其是独具特色的考核体系。联想集团的考核体系结构围绕“静态的职责+动态的目标”两条主线展开，建立起目标与职责协调一致的岗位责任考核体系。考核实施体系的框架包括四个部分：职责分解、目标分解、目标与职责结合、考核实施。

### 静态职责分解

静态职责分解是以职责和目标为二条主线，建立以“工作流程”和“目标管理”为核心，适应新的组织结构和管理模式的大岗位责任体系。

一是明确公司宗旨，即公司存在的意义和价值；二是在公司宗旨之下确立公司的各个主要增值环节、增值流程，比如市场—产品—研发—工程—渠道—销售等；三是确立完成这些增值环节、增值流程需要的组织单元，构造组织结构：如产品流程牵头部门为各事业部产品部，服务流程牵头部门为技服部，财务流程牵头部门为财监部等；四是确立部门宗旨：依据公司宗旨和发展战略并在相应的组织结构下，阐述部门存在的目的和在组织结构中的确切定位。

**确立部门职责。**部门职责指部门为实现其宗旨而应履行的工作责任和应承担的工作项目，它确定了部门在公司增值流程中的工作范围和职责边界。宗旨确定部门职责的方面和方向，职责是对宗旨的细化和具体演绎。职责不是具体的工作事项，而是同类工作项目的归总，一般从以下几个方面考虑：部门在增值流程中所处的业务环节；依据穿过该部门的若干业务主线确定部门所涉及的主要职责；依据与部门相邻的部门的“输入”与“输出”关系确定职责边界、工作模式的改进与创新。部门职责能起到明确工作职责边界、减少部门之间工作职责交叉、确定部门岗位设置、制定工作流程的作用。

**建立工作流程。**工作流程包括工作本身的过程、信息与管理控制过程。它在部门内部，在独立的部门与部门之间、处与处之间，建立职责的联系、规章和规范。如一台电脑从开发到最终消费要经过需求调研—产品规划—产品定义—产品开发—测试鉴定—工程转化—采购—生产准备—生产制造—品质测试—产品运输—市场准备—代理分销—用户服务—信息反馈诸多环节。电脑公司就是通过与这些环节建立同步的、覆盖各个工作环节的工作流程，并在全员范围内培训制定工作流程的方法，为部门协调、运作规范、揭示问题、持续改进、提升效率打下坚实的基础。

**制定岗位职责。**在理清了由公司宗旨、部门职责以及部门为履行职责而应遵循的工作流程后，需要将具体职责最终落实到每个岗位上。岗位职责具体明确一个标准岗位应承担的职责、岗位素质、工作条件、岗位考核等具体规定。它是以《岗位指导书》的形式出现的。岗位职责来源于部门职责的细化和工作流程的分解。比如，一个部门经理的职责由三部分组成：一是由本人具体完成的职责；二是将一部

分职责分解为下属承担的职责；三是由本部门牵头，并由几个部门共同承担的职责。

### 动态目标分解

一个岗位仅仅知道“做什么”、“怎么做”还不够，还要知道什么时间要做到什么程度、达成什么目标。动态目标分解就是按照职责这条横线，与时间、目标这条纵线的有机整合，使各部门、岗位之间的职责和工作关系有机地协调起来。首要过程是战略规划。战略规划的过程是将企业目标具体化。公司战略更多关注的是在哪儿竞争的问题，而不是如何竞争的问题。公司范围的战略分析可以导致增加业务、保持业务、强调业务、弱化业务和调整业务的决定。业务部门将战略落实到组织每一单元的活动中去。联想的战略规划分为三个层次：集团战略发展纲要、子公司战略规划、业务部门战略规划。子公司层次的战略规划是业务部门年度业务规划的重要指导，业务规划的结果落实到每年的经营预算，各业务模块的预算都必须与业务规划相联系，在“能量化的量化、不能量化的细化”的原则指导下，业务规划按责任中心和时间进度，分解落实成具体的成本、利润、销量、时间、满意度等指标。业务规划要求首先确立宗旨、职责，根据宗旨和职责，在非常详细的环境分析基础上得出全年的目标。之后，进行经营预算、业务规划、管理规划。

**目标分解。**为保证各项规划的实施，各牵头部门在与相关部门进行沟通与交流的基础上，将目标按职责分解到相关部门。各部门根据《年度发展规划与目标》，按职责——时间分解为部门内各处的年度目标、各季度的工作目标和实施计划，形成《部门季度计划》；处级经理以上干部，要按季度分解季度目标，并列入处级经理以上干部的考核之中，形成《处季度(月)工作计划》；重要干部或岗位，要按月分解，制定月工作计划。具体到员工要落实到与岗位责任书对应，比如电脑公司采用了“目标任务书”进行方针目标管理，其要点是：针对部门目标和薄弱环节，重点抓关键环节和重要步骤，对重点工作制定改进措施和计划，并重点推进监控实施，以保证最终实现目标。确定最重要的又确实有能力解决的工作目标。一个部门或岗位一个季度的重点工 3 至 4 项；日常职责则不在“目标任务书”上体现。把企业宗旨和目标分解到个人的“岗位责任书”和“目标任务书”后，为监控和考核打下了扎实基础。

将目标落到实处，首先需要在目标与职责之间建立清晰的分解和对应关系，为了建立这种联系，集团管理部门协助建立了大量的各种运作和核算模型，最具特色的是联想电脑公司的“屋顶图”。“屋顶图”是联想电脑公司根据管理会计原理，结合自己的产品成本结构建立的一个量化的产品经营核算体系。电脑公司台式机事业部通过“屋顶图”，将所有的费用细分成广告费、部门费，成本分成材料、制造、运输、技术服务、积压、财务六块成本，再把前两年的历史数据装进去，就得到清晰的产品成本结构。这六块成本都可以落实到最直接的部门，比如说广告费是由市场部负责，部门费用是经营管理部负责等等。这样就建立起一个架构，使开源节流的成本分解到每一个部门，控制成本的任务进而分解到每一个岗位上去，就把每项费用变成它最直接的部门考核指标。

### 考核评价

设定职责和目标后，联想利用制度化的手段对各层员工进行考核评价：

**1. 定期检查评议。**以干部考核评价为例，联想集团干部每季要写对照上月工作目标的述职报告、自我评价和下季工作计划。述职报告和下季工作计划都要与直接上级商议，双方认可。

**2. 量化考核、细化到人。**比如，电脑公司的综合考核评价体系分部门业绩考核、员工绩效考核两部分。部门业绩考核的目的是通过检查各部门中心工作和主要目标完成情况，加强公司对各部门工作的导向性，增强公司整体团队意识，促进员工业绩与部门业绩的有机结合；员工绩效考核的目的是使员工了解组织目标，将个人表现与组织目标紧密结合，客观评价员工，建立有效沟通反馈渠道，不断改进绩效，运用考核结果实现有效激励，帮助组织进行人事决策。

考核形式是多视角、全方位的，包括上级对下级的考核，平级之间、下级对上级的评议，以及部门互评等。部门互评的目的是对各部门在“客户意识、沟通合作、工作效率”等软性工作指标方面进行评价，评价结果作为对部门负责人年度绩效考核的参考依据。通过部门互评，发现组织在工作关系方面存在的问题；民主评议的目的是为了考察干部管理业绩，为干部选拔提供参考依据，并为培养干部及干部的自我发展提供参考，帮助干部清醒认识自我，建立干部提升的透明、健康发展机制。员工绩效考核和部门业绩考核每季度进行，员工绩效考核、部门互评和民主评议，每年综合考评一次。部门业绩考核均围绕“利润中心”进行考核，同时要体现各自的主题业务。

员工绩效考核的内容分两部分：一是工作业绩结果导向，针对员工根据直接上级与员工预先商定的目标业绩工作计划进行；针对各级管理者则主要是：围绕“管理三要素”并分解成“目标计划、激励指导、公正考评”等管理业绩进行。二是行为表现及能力，这部分为过程导向，按普通员工、各级管理人员分别制定不同的考核标准和权重。

各部门在制定年度规划的同时，制定各自的年度考核方案及季度分解方案；各部门方案上报企管部门，由企管部门负责组织相关业务考核部门与被考核部门沟通、协商，最后确定部门考核方案，包括考核项目、权重、考核数据来源、评分标准等；人力资源部根据考核方案，计算考核得分，再根据部门类别对应，计算分值并反馈给各部门。员工绩效考核则是由个人根据工作述职报告、绩效考核表自评打分，再与直接上级共同商定制定下一季度工作计划、考核表，作为下一季度业绩考核的主要依据；直接上级在员工自评基础上，对照工作计划考核表和员工的实际业绩和表现进行打分，同时对其下一季度的工作计划、完成效果、考核建议等进行审批，通常采用面对面交流或每季一次的干部民主生活会形式；部门总经理对员工及所属部门的考核等级进行审核调整后，汇总到人力资源部，要求符合公司的正态分布比例；绩效面谈：告之考核结果，肯定成绩，提出改进意见和措施，挖掘员工潜力，同时确定下季度工作计划，面谈结果双方签字认可；员工如果对考核评定过程有重大异议，有权向部门总经理或人力资源部提出申诉；所在部门及人力资源部为每位员工建立考核档案，考核结果作为工薪、年度奖金、干部任免、评选先进、岗

位调换以及考核辞退的重要依据。

(作者：张建林 来源：《企业改革与管理》)