

量化部门绩效考核的 4321 法则

绩效管理是人力资源工作的重心，而目标又是绩效管理的重中之重，但职能部门的目标量化又是绩效管理中的难点和盲点。如何设计可以量化、可以衡量的职能部门目标，一直是许多人力资源管理者孜孜不倦的追求。在这里，通过分解职能部门目标的 4321 法则，将会使许多职能部门的目标量化变得比较容易。

4: 4 个标尺：数量、质量、成本、时间

设计目标、评价目标必须有标准，有衡量尺度，衡量标准主要有四种类型：数量、质量、成本和时间。职能部门的目标同样也可以从这四个维度来衡量。我们可以通过深入挖掘四个维度的内涵，从而设计出多种多样的评价尺度。

数量类标准：产量、次数、频率、销售额、利润率、客户保持率等；

质量类标准：准确性、满意度、通过率、达标率、创新性、投诉率等；

成本类标准：成本节约率、投资回报率、折旧率、费用控制率等；

时间类标准：期限、天数、及时性、推出新产品周期、服务时间等。

对定量的目标，我们可以多从数量、成本等角度来衡量，如招聘人员的数量、检查次数等。对于定性的目标，从质量、时间的角度考虑就会多一些，如人员对职能部门服务的满意程度，可以通过人员投诉率、服务及时性来表示；文件起草的好坏可以运用通过率来表示，文件是一次通过还是数次被通过等等。

3: 3 个步骤：量化、细化、流程化

能量化的尽量量化；不能量化尽量细化；不能细化尽量流程化。

能量化的尽量量化：首先要检查职能部门工作，哪些工作可以量化，很多职能部门的工作目标都可以量化，这时直接量化就可以了。如培训工作，可以用培训时间、培训次数来衡量；制度工作，可以用制度制定的数量、违反次数来表示。难的是那些比较笼统，很难直观的工作，如提高质量水平、抓安全促生产等，针对这些工作，可以通过目标转化的方式来实现量化，转化的工具就是数量、质量、成本、时间等元素。通过目标的转化，许多模糊的目标就可以豁然开朗了。

不能量化的尽量细化：作为一些职能部门岗位来说，工作繁杂琐碎，无法确定其工作核心是什么，不好量化，而且量化了也不一定做到全面、客观。此类典型职位包括办公室主任、行政人员、内勤等。碰到这种情况，我们可以采取目标细化的方式：首先对该职位工作进行盘点，找出该职位所承担的关键职责，然后运用合适的指标进行量化。这样，经过细化的指标就基本上能够涵盖其主要工作。

不能细化的尽量流程化：职能部门有很多岗位，工作比较单一，往往一项工作做

到底，这种工作量化、细化好象都无法准确衡量其价值，如打字员：其工作就是天天打字，忙得不可开交，类似的工作还有会计、培训专员、监察员等。针对这种工作，可以采用流程化的方式，把其工作按照流程分类，从中寻找出可以考核的指标。如打字员工作流程：接稿——打字——排版——交稿，针对每个流程，我们都可以从多个维度来衡量，对评价标准我们还可以列出相应等级。如果考核的话，就由其主管按照这些标准征询其服务客户意见进行打分评估。

2、2 个答案：结果和行动

结果：实现这样的目标，最终期望的结果会是什么？

行动：完成这样的结果，需要采取哪些行动才能行？

企业职能部门人员，往往承担了很多比较含混的、又往往是老总们希望大力加强的目标，如以人为本、创新求实、加大管理力度等等，这些目标由于没有清晰的表述，往往会使人员一头雾水，不知从何下手。对这样的指标，直接量化也存在一定难度，如果采取以上两个答案来分析，结果就比较清晰了。当然，针对具体情况，可以采取只分析结果，或者只分析行动的方式，寻求答案，或者两者一起分析，这主要是看企业的导向，是重行为还是重结果，还是两者并重。

例：“加大管理力度”，我们可以采取分析行动的方式来解决。“加大管理力度”，人员需要做什么？通常来说采取的行动有很多，如可以加强沟通，确定主管与下属的沟通面谈次数；可以加强培训，确定企业管理培训的次数、质量；可以加强交流，企业要有定期的沟通交流会；可以实现企业的管理升级，引进新的人力资源管理考核激励体系等。这样，“加大管理力度”就可以拆分出很多的考核指标，企业可以按照轻重缓急进行安排。当然，这些指标并不仅仅是职能部门自己的，有很多指标也是直线主管必须负责的。

提高“人员对企业文化认同度”，是很多企业人力资源部或者是办公室的一个重要指标，这项指标无法直接考评，我们就可以两管齐下的方式来确定。首先要看结果：“员工对企业文化认同度”此项考评指标最终引发的结果是什么。我们分析，如果员工对企业文化非常认同，则员工就不会轻易跳槽，会长期留在该企业并积极主动工作，而且工作效率也很高，因此“员工流失率”、“人均劳效”等指标就可以很好的体现“员工对企业文化认同度”，而这样的指标就可以比较容易的来衡量考评了。当然，让这两个指标真正能够衡量，还需要在确定公司总体数值后，再细分到各个部门。人力资源部和直线主管各承担一部分。

其次是看行动：要分析为了达到“人员对企业文化的认同度”，我们应做哪些工作、哪些行动步骤才可以。通过分析，我们可以采取培训人员方式，也可以采取发行企业内刊、宣传企业文化等方式，实现人员对企业文化的认同。因此，“企业文化培训时间、企业内刊质量、企业内刊发行及时性”等指标，就能很好的实现我们的目的，而且这样的指标也比较容易衡量了。

1: 1 个原则: SMART 原则

SMART 原则是目标设置的最根本原则,也是检查目标的原则。SMART 是由五个英文字母的缩写构成,S:(Specific)明确的;M:(Measurable)、可衡量的;A:(Achievable)、可达到的;R:(Relevant)关联的;T:(TimeBound)、有时间表的。当目标设置后,就要用 SMART 来检查一下,看是否是真正的目标。

明确的: 目标不能是抽象的、笼统模糊的,而要明确清晰,让所有的人看到此目标都会有同一认识、得出同样的结论。要达到目标明确可以用 5W2H 来对照检查:WHAT (做什么); WHY (为什么做); WHEN (何时完成); WHO (谁负责); WHERE (在哪里做); HOW (如何做); HOWMUCH、(做多少)。当然,检查时 5W2H 并不是全用上,但目标至少要符合其中的一条。

可衡量的: 指标尽可能量化,对于比较难以量化的指标也要尽可能通过量化或转化,变得可以衡量,前面所讲的四个标尺、三个步骤、两个答案是实现目标转化的有效方法。目标确定后,需要检查看看,能否明显的区分出高低优劣来。

可达到的: 是指目标在员工付出努力的情况下可以达到,“跳一跳够得着”,不可过高或过低。过高就会给员工造成挫折感,感觉高不可攀,过低员工就会感觉不到成就感。目标要依照人员自身能力、内外部资源、市场情况进行设计,不能盲目拍脑袋定目标。如管理薄弱企业,短时间内迅速提升人均劳效就不现实。

相互关连的: 目标必须是关联的,相互之间不冲突打架的。这包括公司、部门、个人目标相关联;左右横向部门相关联。如财务部门压缩帐期,就可能影响销售部门的大客户关系。强调创新,就不能把人员失误次数作为考核指标,这会导致人员止步不前。因此,采取自上而下、由外而内、由大而小的方法设计职能部门目标。这样目标才更加符合企业总目标,也能更好的为业务部门提供服务。

有时限的: 目标必须在一定期限内完成,不能遥遥无期、拖延时日,这样才能增加人员完成目标的紧迫感。如“必须在 3 个月内完成企业绩效考核制度”。“办公设备出现故障必须在 X 小时内予以排除”等。

因此,通过 4321 法设定职能部门目标,就可以比较容易的做到量化和可衡量,这样,困扰绩效管理的大难题就可以迎刃而解,而绩效管理就会真正成为人力资源管理的利器,极大的提升企业的竞争优势。