

**2014 安越最佳管理实践沙龙**

# 透视内部公司制，掌握“盈利提升”新动力

## 问答集锦

**Part 1: 提问列表**

---

问题 1 研发中心的 KPI 如何设置？

---

问题 2 KPI 考核时，澳洋顺昌是怎么做的？有多大的团队专注于此？

---

问题 3 澳洋顺昌的 KPI 的奖励幅度有多大？

---

问题 4 最差的员工，他（她）的结果是怎么样的？

---

问题 5 考核的 KPI 指标设定到底合不合适时，在数字上面澳洋顺昌有没有大概的判断？

---

**Part 2: 问答实录**

---

**● 提问——**

今天非常开心能来参加这次的研讨会，我这边有一个非常细节的问题，想请教几位前辈。就是我们公司也是在做一些绩效管理，但是碰到一些问题。就首先这个是需要很多的非常专业化的知识，我们有一个比较大的研发中心，对于研发和技术来讲，多数人是了解它的一些内容和它所能做出来的东西，是不可预知的，在这一方面，KPI 设置的时候，总归还是可以落到量化，但研发还是比较困难的。

另外一点，就是如果我们让他自己来设置这个 KPI 的话，就是会不会变成一个，又当运动员，又当裁判员的一个可能性，因为这个东西是他设置出来的，会不会有这样的一个情况？

第二个是说，当这个 KPI 设置出来了之后，会有一个考核的过程，我们刚刚看到，咱们这个公司的话，非常非常的细，我想知道这个考核人员是有多人在做这样的一个考核过程，因为毕竟如果是要分那么细，这东西做下来的话，是由财务的财务绩效人员在做的吗？如果是做的话？这是多大的一个团队？如果不是财务的团队，是独立的部门来考核，是内部考核吗？是不是又会存在一个设定之后的自我考核的问题？我比较好奇这两个问题。

## ● 回答——

我们也发现考核研发手段的难度。因为研发实际上有几种，一种是对工艺的研发，更多的是改进，我们大部分的中国企业从事的就是这种研发。另外一种研发是创新性的，能创造出东西出来。我觉得第一种，就是“中纪委的双规”，必须在规定的地点把这些东西做出来，那些东西是相对来说可以由生产部门或者是业务部门来制定目标，而不是说你研发部门指定的。就是说这是一种研发，这种研发是基本上可以定量、定时间的。

量定下来，时间定下来，假如说在澳洋顺昌，假如说这一个是 1 个月可以搞定的事情，我们可以设定 45 天为一个基本目标，你如果提前，1 个月和 15 天，那么得到的绩效可能不一样的。另外一种我们叫做锦上添花型，你在研发的过程当中，可能不经意出现了一些惊喜，这种惊喜可以把它关联起来，一种是跟未来产品的销售关联起来，你的惊喜不是让大家高兴鼓掌，因为我们是企业，最终销售里面，不管是今年还是明年的产品里面，如果是关联的产品取得了销售的成功或者是创造了更好的业绩，研发部门是可以滞后的，通过市场的反应最终还是可以给研发部门一个定价的。另外一种观赏性的，或者是有一定的科技意义或者是怎么样的，这个只能由管理部门来评价了，但是研发确实在这里面是比较难提前约定的东西。就是说，基本上我们的想法就是先把基本量预定了，保证你能拿到一些东西，如果有惊喜大家再谈。

第二个有关我们的评价体系和团队的问题。评价体系我们分成几个方面，三个方面一个方面就是，我们叫做直接效益法，就是刚才安越杨老师介绍了很多很多，这个东西其实就是数据计算。真正的难度对于直接效益法，是对于规则的改进和测试。每次，无论是我们自己发现有点不能够与时俱进或者是业务部门提出来，你这样考核我好像不是很公平，这个时代已经变了，那么这个财务部门都要做大量的测算，用于改变它的规则。这个工作量反而大一些，这个改进的工作量远远大于维护的。

第三个改变就是杨老师展开讲的跳水的问题，什么是跳水的问题？我们认为一个公司的所有活动，既有篮球比赛，篮球比赛的裁判不重要，理论上讲就是一个裁判再加上一个可以看得见的数字。这就是我们另外一个部门，像跳水、体操，这些你会看到，这些裁判人员非常多，因为主观成分比较大，至少有 6 个乃至 10 个裁判去判，我们这些裁判都是业余的，所谓的业余都是公司的一些中层管理人员，经过一定的培训之后，在一个基准的时间，来对他的上下游进行评价，这个时间确实是多花了一点，好处是基本上以后的公司的总经理都是从他那选择的。因为他不只是知道，要了解这个活动，跳水应该怎么跳，而且必须要有一个高度，前后左右应该是怎么样，所以我们觉得应该值得这样的。

## ● 提问——

大家好，我是\*\*的一个 CFO，兼董秘。我刚才上了这个课，我自己有一个问题，一个问题是什么呢？我们目前的 KPI 的奖励幅度有多大？因为实际上从“内部公司制”，实际上说白了它是一套激励体系，因为前面要放胡萝卜，后面要放狼。你最后胡萝卜的比例到底有多大？比如说公司里面层级最好的有多少？层级最好的下面的中层管理人员，他最高的收入能拿到多少，比如说基薪是 10 万的话，奖励幅度要多大？这是一个问题。然后另外一个，就是最差的员工，就是它的结果是怎么样的？

## ● 回答——

其实还是一个问题。这个问题，其实数字不重要，当然我会介绍这个数字，这个机制我估计作为会计部分是非常难理解这个事的，但是作为管理部分值得跟大家来分享的。我们把它分成了很多的核算单元，比如说像业务部门，我们划分了 7 个事业部，就存在着对事业部总经理以及下面这一伙人的激励。那么对于事业部的总经理，胡萝卜是什么？胡萝卜有两个，一个就是他的绩效好，他得到一部分的应该的奖励。第二个是他的自豪感，我也带了一帮人，马总也带了一帮人，何总也带了一帮人，我带的人绩效好，收入高，我很牛，所以是来自两个方面。但是马总就很不行了，因为他的绩效很不好。对他来说，他后面的是什么呢？其实我们很少去找他们谈话，因为我相信他已经经历了，我们最多只是帮助他如何来改进。像我们内部报表的透视法，就是让他每一场比赛下来都知道他自己赢在哪，输在哪？但是真正压力来自哪呢？压力来自于下面的伙计的评论。舆论带来的压力与刺激是非常大的。

整个的机制是把原来的员工和公司剖解成三个层面，这就是说我拿到的这个钱，我如何来做分配，我们做过很多的尝试，最终还是说基本不干涉，就相信如果我们下面的 ABCD 几个员工，最优秀的员工肯定给得多，差的肯定少，再差的还得把他干掉。如果他不只是没有绩效，乃至于造成了我们的损失，这时候你会发现，原来非常善良的员工，变成了非常的狼性。因为大家的利益被 B 这个员工给损害了，就是这个小弟。小弟大家会觉得你持续不改进是有一点麻烦的。因为你拖了我们的后腿了。原来公司假如要请一个小弟走，这个时候部门经理会说，小弟表现也不错，还是再给他一点时间，为什么公司要请他走，或者怎么样？因为我们最初搞过一个排位制，最终就由我来做这个恶人。小弟的表现，两年评比都是最差，为什么不让他走？实际上实行了这个制度以后，我们就不管了，他们就把小弟挤走了，这就是最差员工的命运。

就有关奖金的部分，占整个的工资多少？这个是在不断的衍变的。当我们刚刚实施这个制度的时候，员工都非常害怕。后来慢慢他们胆子就大了，能不能赌一个大一点的，我觉得一切对我们来说，真正哲学的核心，就是员工都喜欢这个游戏，都来玩这个游戏，不是玩死这个游戏，他喜欢就加，他们不喜欢就减。

## ● 提问——

基本理解了。第二个问题，就是任何一个考核的方法，在有效或者是无效的情况下，有两种情况，一种是 100%的人都吃到胡萝卜，还有一种是 100%都被狼吃掉了。那么你在判断这个方法有效还是无效，你考核的这个 KPI 的指标，到底合适不合适的时候，在数字上面你有没有一个大概的判断？比如说我有 50% 的人吃到了胡萝卜，有人吃得多一点，有人吃得少一点，还有 50% 的人被狼吃掉了。有没有这样一个大概的概念，因为我觉得你的这个考核可能和大家的行业不同。你比如说应收账款，超过一定的时限用 1/360 来计提坏账，这是非常严苛的。如果碰到社会体系有问题，大家都不付款情况下的，那么下面的人统统被狼吃掉都有可能的。因为这个是直接和销售收入有关，百分比非常大。

## ● 回答——

这个问题其实两方面的问题，一个是经营的问题，一个是分配的问题。如果是经营的问题，整个的社会体系如果是崩溃了，他不被狼吃掉，我就被狼吃掉了，就是这 1/360。但是回来以后，因为这个是计提，还是会还回来的。但是这是不完美的，我觉得这个是一个经营的问题，越是艰难越是要这样做，这样才能保证公司的利益不受损失，要不然他们都在笑，我在哭也不行。

第二个问题，就是有关多少胡萝卜，多少狼，我的想法或者是我们的实践，还是一个装傻。我想基本上 90% 的胡萝卜，狼是很小的，而且这个狼是他们本人心里的魔鬼，不是我，因为我不用去干涉他。每个人，90% 的人都是拿得更多的，10% 的人略微拿得少一点。总的这个结构，我觉得还是胡萝卜远远要大于狼的，如果都是狼的话，还是玩不下去的，还是回到这个游戏，这是一场游戏，让大家都玩得开心，这是真的。