# 浅论绩效考核如何落地 -

来源：网络 作者：逝水流年 更新时间：2025-02-26

*第一篇：浅论绩效考核如何落地 -浅论绩效管理如何落地（肖林涛）随着微利时代的来临，企业真正的利润，不再是客户带来的，而是企业通过改善与优化内部管理，控制与降低成本所创造的利润。企业是个实实在在的地方，必须讲求时效，讲求绩效，任何的苦劳与疲...*

**第一篇：浅论绩效考核如何落地 -**

浅论绩效管理如何落地（肖林涛）

随着微利时代的来临，企业真正的利润，不再是客户带来的，而是企业通过改善与优化内部管理，控制与降低成本所创造的利润。企业是个实实在在的地方，必须讲求时效，讲求绩效，任何的苦劳与疲劳都代替不了时效与绩效。对于企业而言，绩效考核不仅仅用来考评员工的工作结果，更重要的是通过绩效管理来推动管理的不断改善与革新，绩效管理已成为众多企业改善管理与提升经营效益的重要工具。

企业绩效管理工作常见问题

尽管绩效管理在很多企业中已经实施多年，在很多企业内部也形成了员工考评与奖金核算机制，但依然是“新瓶装旧酒”，并未达到调动员工工作积极性，提升员工工作技能，提高企业经营业绩的目的。这其中既有绩效方案本身设计的缺陷，主要表现如下：

一、形式主义。

中高层管理者思想不统一，未能实现公司、部门与岗位考核指标的有效量化与分解，各类考核基础数据无法收集统计，岗位与部门的考核成绩基本上都是满分，但公司业绩却不达标的现象；

二、违背SMART原则。

导致考核内容与工作职责不对等，主要表现为考核指标与本职工作缺乏关联；考核周期与时效过长，考核指标重点不突出，不是岗位关键业绩指标；考核指标没有量化，无法衡量；考核指标设计过于笼统，不是具有针对性的特定的工作指标，考核指标设计脱离工作实际，致使绩效指标设置过高，在实际操作中无法达成等；

三、考核指标设计不合理。

主要表现为将工作目标与考核指标想混淆，分不清考核的是工作任务还是岗位业绩指标，分值与权重设计不合理，过高或高低都背离了考核的初衷。

四、缺乏有效的执行与监督机制。

很多企业绩效考评指标设计的比较完善，但绩效考核仍然以失败告终。究其原因，主要在于缺乏有效地执行与监督机制。各部门在落实绩效考核工作过程中，由于专业性不强或对绩效考核本身存在误解等诸多因素，导致绩效考核并未得以有效执行，而公司层面又疏于对绩效计划实施过程中关键节点的有效的监督与管控，致使绩效考核浮在表面，成了流于形式的“空头支票”，根本无法兑现。而公司高管层面对各部门反馈的有关绩效考核的各种错综复杂的不同声音，也会莫衷一是，导致绩效考核最终不了了之。

营造绩效管理落地实施的必备环境

在工作中没有比评价一个人更难的事情了，正是由于这件事的困难度与难以操作性，因此企业的经营管理者都想依靠一定的制度与规则来客观有效地进行人员考核与评价。于是，随着绩效管理的应运而生，管理者终于找到了他们期待已久的规则与方法。

绩效管理是企业的战略执行系统之一，因此能否落地实施是判断其成败的标准。要想使绩效管理不流于形式，真正落地执行，就必须营造绩效落地实施的必备环境，即前提条件。

一、企业高层真正重视 很多企业高层都很重视绩效考核，但真正让他坐下来商讨绩效目标，制订绩效计划，审核绩效考核制度时，他又请人力资源部代劳了。所以，企业高管层如不从思想上重视绩效考核的实施，绩效管理是做不好的。企业高管层正确的绩效理念是绩效管理落地的思想保障，只有企业高管层重视起来，并要求各级管理干部将绩效管理融入到日常管理工作中去，真正把绩效视为管理的有效的工具，而不是负担，绩效考核体系才能真实有效地运行。企业高管层重视绩效管理不能只是停留在语言与思想支持的层面，还需要将绩效管理作为公司的一个重点工作与重要目标来抓，也就是说将绩效管理本身也作为考核各公司与部门的指标之一。同时，公司高管层还需要建立一个专门的绩效工作核查制度或会议，定期听取各部门开展绩效考核工作的进度、问题点、成果，以及针对问题点的改善计划与方案，并依据奖惩机制对各部门绩效推进的实际效果给予正负激励，以确实掌握公司绩效考核工作的具体情况。

二、企业管理层真正执行

很多企业做绩效考核，不是老板头脑发热，就是人力资源部头脑发热，其他部门都在观望，直线部门对绩效考核认识存在偏差，没有认识到自己在绩效管理中的主要担当者的角色，主观地认为绩效管理与绩效考核是人力资源部的工作。其实，绩效管理是个系统工程，从公司、部门与岗位指标的分解与设定，绩效计划的制订，绩效沟通与面谈的开展，绩效考核的实施，到绩效考评结果的应用与激励，都需要企业各级管理者尤其是职能部门的管理者去切实担当起应有的责任。绩效考核的真正含义是上司对下属的考核，是上司与下属就下属未来某一阶段的工作目标达成承诺，并对下属的工作结果给予考核的过程。真正的考核者是由各部门的各级管理者担当的，人力资源部在这一过程中起到的是一个专业支持者与协调者的角色。由于各部门的管理者需对下属的工作结果负责，所以，各部门的管理者必须正确认识自己在绩效管理工作的责任，对自己在绩效管理工作中的角色进行正确的定位，并率先垂范带领部门所属为公司与部门的绩效目标成果努力精进执行，真正做到“千斤重担众人挑，人人头上有指标”。

三、需要由专门的组织监督与稽核绩效工作的实施

绩效考核体系的实施是循序渐进的持续的PDCA的过程，必须成立专门的绩效考核委员会组织推行，没有专门的部门负责推行是做不好绩效的。同时由于绩效考核体现公司的要求，注重结果；而绩效计划是为确保绩效目标达成的具体行动措施，注重过程。因此必须有专门的组织来监督与稽核绩效计划的执行进度与效果。在每位被考核者签订考核目标与承诺之后，为确保绩效考核是按照绩效计划的要求的执行，需要专门人员或部门监督与稽核公司绩效目标、部门绩效目标与岗位绩效指标的达成情况，并对绩效计划实施过程中存在的问题与异常给予指导，对绩效考核的阶段性工作给予验证与评估，对绩效数据的真实性与有效性给予稽核与判定，只有这样才能保证绩效考核过程到位，进度符合计划，结果达成预期。

真正做到全方位的绩效沟通

绩效考核既是一项管理工具，更是一种管理模式，而绩效沟通是绩效管理体系的灵魂，绩效指标付诸考核，实质上是考核者与被考核者就被考核者工作达成的双向承诺，不管是考核者还是被考核者，都要对考核的结果负责。绩效沟通的目的是关注公司、部门与岗位未来工作绩效的提升而不是过去的工作过错。在绩效目标制订、绩效过程辅导、绩效问题解决、绩效结果反馈与绩效计划改进等方面无不需要大量的双向沟通。考核者与被考核者之间应就考核指标、指标权重、目标值、评分规则、考核结果等方面进行充分、有效地沟通，并达成一致，被考核者才能从内心深处接受考核，并积极主动地完成考核者提出的工作要求。所以，将绩效沟通贯穿在绩效管理的始终，绩效管理才能真正落地、生根、开花、结果。

合理合规运用绩效考评结果，达成公司经营目标

绩效考核不是为了考核而考核，考核不是目的，是激励的手段，提高员工素质与能力，促进组织绩效的改进与提升，才是绩效考核的真正目的。为达成这一目标，需要绩效管理体系与公司薪酬体系、员工职业发展体系、任职管理体系进行有效地对接，并对绩效考评结果进行合理合规地应用。绩效考核结果可以作为员工升迁异动、薪酬升降等工作的参考依据；也可通过考评来规划员工的职业生涯，并确立员工的培养方向与培训需求。

总之，绩效管理体系是一个系统的闭环，从年度公司级绩效目标制订与分解，到各部门、各岗位绩效指标与计划的制定与实施，考核过程中的绩效沟通与辅导，绩效考核的方式、方法、原则、权重，再到绩效结果的应用与绩效计划的改进，都要做到全局化与系统化。只有通过设定合理的绩效指标，愉悦的绩效沟通，公平的过程考核与有效地绩效激励，真正使广大管理者与员工切实体会到绩效考核是工作的好工具、管理的好帮手、达成业绩的好办法，最终才能使绩效管理得以有效执行，真正落地。

**第二篇：绩效考核落地二十四大基本问题以及解答**

训中国教育培咨询平台CHINA EDUCATION TRAINING CONSULTANTPage １/

1绩效考核落地二十四大基本问题以及解答

1、Q我想问问绩效考核之后要如何去把考核的结果体现出来呢？

A考核的直接结果就是分数，每个考核周期，比如每月，每个人，都会有当期的考核分数，另外，还会有该分数如何来的，一些支撑的信息，通过表格表单体现，比如销售报表，客户投诉次数统计等

2、Q怎样根据绩效排名算绩效系数？我们公司绩效奖金=绩效系数×应得奖金，系数范围在0.85-1.1，怎么根据最终名次算绩效系数呢？就是说，考核指标加起来一共100分，考核最终分数怎样转换为绩效系数呢，老师可以指点一下不啊？

A根据分数划分等级，根据等级划分系数，系数可以设计，可以和分数保持一致，也可以突破，比如，95以上系数1.2 85分以上系数1 等等，以下为示例分值范围考核分级业绩系数96～1003、Q平衡计分卡中怎样确定权重和考核周期啊？

A权重根据考核指标与被考核人的关系来判断，是该被考核人最主要承担的，就占比大，次相关的，就占比少，没有一个绝对的标准。另外，考核周期，一般基层为每个月考核，中高层按季度和考核，不过，在绩效考核

4、Q（1）、对于中小型企业，岗位繁多，但相同岗位人数很少，员工考核采用何种方式比较适合？我们当前采用的是KPI考核+相对排序+强制比例分布（即同一部门内部员工先按KPI考核算出得分，然后进行内部排序，排名前5%为A，排名前15%为B，以此类推，最后为E），但是员工普遍不满强制比例分布的方式，认为不同岗位之间无法排出优劣顺序，且每次考核总有人因排名最后而导致奖金全无。请问这种方考核式是否合适？是否有更好的考核方法？

（2）、对于工业品制造业的公司，销售人员适合采用何种绩效考核和奖金发放的方式（KPI考核？利润提成？或者其他方法？）

（3）、对中高层管理者采用何种考核评估方式比较好？如何考评管理者的能力（如创新能力、领导能力等）和价值观？

5、A 1、1、如果每个岗位的人数少，首选还是需要按照各岗位来进行考核，但不宜进行强制分布，因为同一性质的人太少，不便操作，非相关的在一起强制分布，是不公平的2、销售人员考核还是要以业绩、回款、新客户增加等为主，建议采取提成+奖金+罚金的形式进行，简单明了，实际上，这本身也是一种考核，并不是说非要有所谓的考核指标去评分

3、中高层的能力考核，如果公司没有能力素质模型的支撑，任职资格体系尚不健全，建议不要硬性考核，还是以绩效，业绩为主，其他方面，采用高层综合、模糊评判的方式

6、Q咨询一下关于绩效考核如何落地？针对于管理人员和行政人员考核指标如何相对合理？绩效考核指标如何指定比较合理？如果公司进行绩效考核如何进行前期的准备工作，公司应从哪方面进行相关资料的准备

融 合FUSION分 享SHARE创 新INNOVATION卓 越EXCELENCE

落地有两点很重要，1是考核指标信息的收集；2是考核结果的运用，你可以去看下我的文章〈绩效如何落地〉

2、管理，行政人员的指标设计，看他所处的层级，中高层的，可以设计一些公司层面的财务、运营指标进行考核，基层的以他们本身的工作内容为主提炼指标，比如有没有内部投诉、有没有出现延误、错误、浪费等，每个岗位都能提炼出考核指标的3、绩效的准备，首先是大家的心态准备好，解除大家的抗拒和害怕心理，告诉大家做绩效对公司、对个人的意义所在，其他的准备很多，比如原始信息的收集、职责流程的明确，薪酬的接口等

7、Q考核的指标要怎样定，是由部门负责人自己定，还是人事部定？

A以被考核人的直接上级意见为主，人事部起协调和顾问作用，在旁边把关

8、Q我们公司实行对部门整体考核，发放部门考核工资，那么部门二级考核工资，也就是说怎么把本部门的绩效工资分配到每个员工身上，怎样做才真正公平、合理？

A没有绝对的公平，如果员工暂时还没有实行绩效考核，我们只能根据他们的职位级别，如主管1.0系数 专员0.8系数等，或者根据大家的工作量和平时完成情况来进行分配了

9、Q作为一个大型集团公司人力资源部，在实施绩效考核工作时，考核工作组应该由哪些部门组成比较合适？比如公司设有风险运营、营销管理、质量、财务等专业职能部室，还有具体业务单位。

A建议是高层带队，人力资源部协调，各个部门经理都是绩效考核小组成员，另外，一些关键的部门负责人设置为副队长，明确责任，加大他们的参与力度

10、Q目前我司实行月度和考核，但是月度考核系数最高1.0，也就是说没有加分，而是否有加分还未定，请问这样的考核是否合理？

A不合理，1、月度没加分，可以设计加分。如果绩效进行还比较顺利，一般初期也不会考虑设计加分

2、就算没加分，如果成绩在100分，或高分，对应的系数可以设计为1.1及以上

3、可以考虑设计一些额外的奖励

11、Q现在绩效考核的最终结果就是扣分，扣工资，如何把这种负向的激励变成正向的激励呢？真正实现绩效管理的目的和预期的改善工作质量的效果？

A两种方法

1、设计加分项，得分高者奖金超过奖金基数

2、成绩优异者和调薪、晋升挂钩，而不仅仅发放奖金

12、Q怎么样利用绩效考核提高员工的积极性？

A高层重视、考核结果有奖金、鲜花、升职正刺激 有降薪、淘汰负激励 外加公司辅导、能力提升即可

13、Q绩效考核对现代化企业管理的重要性不言而喻。目前大多企业绩效考核结果和期望目标有差距，如何使绩效结果达到最大值呢？

A慢慢来，有耐心。分部门、分岗位、逐渐加大考核力度，完善绩效的配套设施，另外，完善公司的基础管理，让绩效逐渐准确、有力

14、Q1.绩效考核可以说是用今天的结果考察昨天的过程，存在一定的滞后性；更为重要的是我们要用这种因为昨天的行为而造成的结果来影响明天的工作。这样的双重滞后性是否存在先天的不足。

2.在中国很多中小民营企业中，普遍采用的考核模式，基于两个要素：一是公司或团队业绩，二是领导的层层评分。你如何看待这种普遍存在的考核方式，有什么好的建议吗

A1、绩效考核：先定目标、过程辅导监控、考核、反馈、改进，其中过程辅导和监控很重要，包括一些措施，是我们有好的结果的前提，这点不能遗忘！结果不论好坏，我们都需要去承担，去激励，如果说有影响，也是积极的影响，不是滞后阿

2、方式没有对错，只有适合与否。你说的那两个要素，也是分层级的，高层当然对公司业绩负责，部门经理对团队业绩负责，而基层对自己的工作负责就可以了。我不太赞成领导的层层评分，定下目标，完成情况打分即可！

15、Q行政后勤类员工适合做绩效考察吗？如何做？

A不太适合做，直接采用奖惩机制即可

16、Q考核分数应该由谁来评分？

A你好如果是定量指标，由指标信息的提供者了，具体分数的计算，由部门经理或人力资源均可

17、Q公司执行目标管理，很多团队负责人的业绩目标设置都偏低，除了公司高层的强制执行提高，有哪些措施让负责人主动提高业绩目标呢？

A1、设计个目标承诺大会，公众承诺，低不了，也不好意思不完成2、另外，还有个办法：目标=（个人承诺+公司要求+ 以往好业绩）

3、设计底线目标、奋斗目标、挑战目标，完成越高，激励越大！

18、Q我们销售部的业绩只有年底考核，平时每月的考核就，只有客户拜访（不是每月都有）、打电话、想请问老师，还有哪些指标适合考核的？

A当月业绩、回款、意向客户增加个数、送样个数、客户投诉次数

19、Q如何在企业转型期间完成绩效考核工作？

A考核转型期的关键工作，和正激励挂钩一些和转型期非相关的职位或指标，暂时不考核

20、Q我们现在是直接领导评分，部门负责人审批，这样一来各部门人员的分数较高，且分数几乎相近，如果按照分数段来划分等级，优秀的人员太多了，如果强制分布，部门负责人有意见，请问老师怎么做比较合适？

A需要增加量化的指标，取消定性的人为判断！让事实和数据说话！

21、Q业务人员的考核指标分哪几部分？

A业绩、回款结果类 送样、客户增加——过程类 客户满意、投诉——市场类 还有平时的工作量等，当然，选择重点指标考核

22、Q对于生产制造型的企业来讲，研发人员的指标应该如何设定为好？因为他们产出成果的时间可能会很漫长，最主要应该以哪几个唯度来进行设计与量化？

A研发人员，可以设计月度考核，以及项目考核月度考核主要是平时的工作完成情况，和其他部门的配合情况，结果和绩效考核奖金基数挂钩项目考核，提前设计好各个项目的奖金基数，根据项目完成时间、质量、成本等进行

23、Q比如人力资源部人员、财务部人员、信息部等部门行政人员的工作较难量化，怎么做考核？

A都可以量化的。人力资源：招聘计划完成率 培训计划完成率 工资核算等

财务部：各类报表上交及时、准确率 工资，应付款的发放及时、准确，成本费用的控制等，从他们的具体工作内容入手，从时间、数量、成本、质量等纬度进行考核

24、Q公司推行绩效考核多年，现在对部门业绩目标考核方面指标越来越多，权重越来越小，感觉每项工作都是重要工作，缺一不可，人力部忙的团团转，下面人无所谓，到期填填表就可以，如何改变这种状况？还有指标设定时有什么好的技巧没有？ A建议砍掉所有多余的指标，建议每个岗位的指标控制在6个之内，加大相关指标的权重，让当事人真正紧张起来

**第三篇：《制度如何落地》**

制度如何落地

首先，我想与大家探讨一个问题，我们发布制度的目的与入口是什么？绝大部分老板的回答是“管住员工，员工太难管理了”。显然，这个入口就错了，当我们的入口错了时，越管就会越错，越管就会越难。哪里有压迫，哪里就会有反抗。员工是弱势群体，一般不敢反抗，但不直接反抗不证明他内心里没有反抗，富士康员工通过跳楼来反抗，而我们大部分员工在背后暗地里与你较劲，通过“不执行”来反抗，这样“上有政策，下有对策”就很正常了。那这怪谁?员工是没有错的,那是领导的水平太差.所以,制度无法落地的背后是领导和干部的无能.试想一下,如果制度的目的与入口是为了帮助员工成长,让员工的工作更出色,让员工的利益得到更好的保障,那效果会怎么样呢?人们不会忠于任何人,但会永远忠于自己的利益.所以,制度落地的重要前提是教育,培训与宣导,让员工明白给自己带来的利益。古人讲的好,”建国君民,教学为先”.意思是管理国家和公众事务,教育与学习要放在第一位.而我们大多数人经营团队,是把制度放在第一位,最后得到的结果就是”不执行”、”制度流产”等等.制度执行其实并不难,难的是我们很多领导与干部不懂得如何使用制度管理:

一、制度出台前。

首先，我们必须取得一个共识，那就是，规章制度的目的与入口是“员工利益最大化”，也就是出台任何制度的目的不是管住员工，而是帮助员工做的更好，帮助员工更出色。这点非常重要，是土壤，是地基,只有打通了这个观念，我们才可以更好的往前走，否则就不谈什么执行了。可是，绝大多数情况下，在出台制度之前，执行者也就是我们的员工,有多少程度的参与？领导者与执行者有多少的互动？这个过程做的越扎实，执行起来就会越顺畅。在取得了大家的同意与支持后，制度执行就自然不是问题了。而不是某些高管干部在办公室把会一开，于是乎出台一个规章制度，然后政令宣达，违者必究，这是强权的做法，效果往往很糟糕。再者，就是笔者开始提到的，制度出台后要宣导，要做教育培训，不断的强化，要让大家熟悉制度的内容，这是制度执行的重要前提。既然您认为这个制度很重要，那么就要加大培训宣导力度。如果你不宣导，不培训，员工就有理由推断这个制度不重要，既然不重要，那我干嘛要执行呢？

二、制度执行中。

制度执行中，要坚持原则，堵住好“破窗”是关键，什么是“破窗”？举个例子，如果一排窗户，有一个破了，如果不采取措施，久而久之就会出现一大堆的破窗。所以，一旦有人违反规章制度，没有人去纠偏，给予相应的处理与回应，那么就是在鼓励大家继续这样做。所以，这个时候立刻执行就显得非常重要，无论这个人是谁，也不管是落后分子还是先进代表，在制度面前人人平等。这个过程中，最大的“破窗”往往就是企业老板本人，即不断的破坏自己制定的制度，或者纵容这样的破坏者。笔者曾经在给一位从事钢结构工程的企业老板做咨询顾问时，记得他有一位很得力的干部违规将公司的材料弄坏了，在有关人员追究责任时，老板却出来说话“算了，他又不是故意的”。这样下去，如何执行？这样的公司怎么会有执行力？甚至还有老板自己带头破怀规则，这样的案例举不胜举。自己在赌场上赌钱，却大声的呼喊禁止赌博？老板每天都在播不良的种子，最后结出来的果自然就会“中毒”。这样恶性循环就会导致情况越来越糟糕，这样的公司如何会有执行力？

另外，当我们的领导在发布指令后，一定要与员工进行确认。例如，您让员工“三点整到四楼“，员工回答“YES”,但往往我们收获到的结果是，员工“四点整到达三楼”。造成这样的原因是因为领导没有与员工进行有效确认，领导发布指令后，如果要求员工把指令复述一遍，结果会完全不一样。这就是领导者的“免责”，道理很简单。领导者如果能有效的免责，员工就会百分百承担责任。记得有位管理大师讲过，管理上的问题，70%是由于沟通不到位而导致成的。所以，上下级的沟通确认非常有利于执行落地。

三、制度执行后。

制度执行后要进行质询，笔者强烈建议领导者与执行者必须阶段性（例如每月一次）的质询，质询的过程我们会了解到员工的执行情况,哪些地方还可以做的更好,哪些地方是制度本身的问题.所以,领导者经常到执行者的现场去体验一下，倾听大家的声音，感受大家的工作环境，这样就很利于很多规章制度的改善与优化，日本企业提出的“现场管理”，即现地、现物、现认也就是这个道理。

以上是制度执行的一些基本原理与方法，真正的执行落地，关键在于企业文化以及企业内部建立一套执行运营管控模式，使各项管理进入流程化、标准化、规范化。这也就是腾翼达多年来在市场一线总结出来的一套不依赖于能人的“执行力盈利模式”，在后期的篇幅里，将会继续与大家分享。

一、事前要定义结果与责任。

首先是定义结果，也就是是当制定一个规则与机制时，必须要明确目标与标准：我们要什么，要做到什么程度，如何去实现。例如，某服装制造厂要定义一个洗水流程，做法其实很简单，我们把以往的洗水流程重新来一个梳理，列出与目标和标准之间的种种差距，然后寻找实现差距的途径。这个过程，我们会发现，其实真正的专家不是领导与干部，而是员工，在一家管理文化不足够的公司，员工做事几乎都是在凭经验与感觉，这种经验与感觉都是一笔难得的财富。没有管理文化，导致的结果我们员工各行其事，这样必然给公司造成巨大的浪费，当公司的管理者把员工的经验与感觉进行总结与提炼时，就形成了团队与流程，新的流程制度形成后，接下来就是不断的宣导与培训，这样员工就明白了什么是标准。

有了目标与标准，接着就进行分工，即定义责任，大家一起参与讨论修订，让每个岗位都有清晰的岗位职责说明书。这是执行的关键，事前让员工参与制定，制度与流程形成后要进行培训与宣导。

二、事中做好追踪与纠偏。

制度与流程形成后，是不是就完事大吉，其实不然，所以过程中，管理者要进行反复的追踪检查，出现异常要及时纠偏，通过无数次重复后就会形成习惯。记得戴尔讲过一句话：管理的最高境界就是让员工形成良好的工作习惯，因为我们一辈子都是在用习惯进行管理。

三、事后的即时激励与改善系统。

阶段性的制度质询是却确保制度持续落地的重要环节。管理者要阶段性的对制度流程执行情况进行质询，质询让我们可以发现很多问题，有问题不可怕，及时调整与改善就可以了。世界上不变的真理是天天在变，市场在变，客户的需求在变，所以，我们的制度也要及时更新，也便于更好的适应新的环境。笔者在从事咨询行业多年，发现很多公司制度流程执行力之所以做的很糟糕，其中一个很重要的原因很多企业漠视了这个步骤。我们看到的是墙上贴的那些都成了灰的制度流程，员工几乎就没有正眼看过，甚至都不知道上面写的是什么。即使知道上面写的内容，那些内容早就与现有的工作严重不符，员工也不会理睬。所以，事后的制度执行梳理与纠偏，这套即时激励与改善系统是为了更好的进入新一轮的再执行。

制度执行是一个闭环系统，从事前的结果定义到责任，事中的检查跟踪，事后的激励与改善系统，环环相扣，缺一不可。

—

END

—

**第四篇：企业文化落地**

企业文化落地：从个人到组织的转变

很多成长型企业在由小至大发展过程中，都会面临这样的问题：创业期员工能够较好地理解并执行企业文化。但随着人员数量增长，企业文化传承难，凝聚力和员工离职率成为很大的问题„„这些问题是否可以规避、解决？本文将从企业文化落地的角度进行探讨。企业文化是指企业价值观在其指导思想、经营哲学、管理风格和行为方式上的反映。具体地说，它是指企业在一定的民族文化传统、地域文化特色中逐步形成的、具有本企业特色的价值观念、基本信念、管理制度、行为准则、工作作风、人文环境，以及与此相适应的思维方式和行为方式的总和。

对于很多成长型企业，他们面临的情况实际上是企业文化如何落地的问题，就是如何把企业愿景、使命、精神等价值观层面的文化理念，融入企业发展的战略、战术中去；把文化理念融入到企业的一切经营与管理活动和过程中，融入到员工的工作和任务中，从而引导并推动企业的健康、良性发展。

一般说来，初创期企业的企业文化更容易执行。这离不开企业的三个特征：

一是人员素质较为相近。所谓物以类聚、人以群分。这些人在价值观、奋斗目标、学历、经历、行为习惯等方面相似程度较高，个体间的文化趋同一致，否则也难以留在创业团队中。因此企业文化落地的人员基础较好。

二是初创期企业较为弱小，只有依靠团队整体力量才能度过生存难关、谋求发展。纵观各成功的企业，无不是有一支空前团结的队伍。因此强大的团队意识和凝聚力是企业文化形成的基础，也是落地的基本保障。

三是初创期企业人数少、交流沟通的机会也相对较多，容易互相影响、形成团队文化。值得注意的是，这时的企业文化大多是自发、不自觉中形成的，企业里并没有特定的规章制度、流程要求大家遵守这样的企业文化。这些文化基本上来自客户、来自生存的需要。比如海尔对服务质量的关注，在企业初创期就受到高度重视。因为没有服务质量，客户就不买账，就没有销量、就不能解决生存问题。这种生存的迫切性与团队每个成员息息相关，不这样做就不能存活，更不要谈发展。所以这种企业文化不需要倡导，执行起来也并没有那么困难。

而这些情况随着企业的发展壮大就逐渐开始发生变化。最明显的是人发生了变化。首先，人员数量快速膨胀，层级随之增多。其次，人员素质各异。这种素质，除了专业技能、学历、经验的不同外，更重要的价值观与人生观也趋于多样化。而这种隐性的个体特征从更深层次影响着个体对企业文化的理解与执行。再次，心态各不相同。初创期的员工与公司共同成长，持有一种创业的心态，把公司看作自己的家。企业壮大之后，逐渐向职业化发展，心态也更加职业化。

在“人”发生了变化之后，有些“事”却并没能随之而变或者难以随之而变。比如沟通的频度、范围、渠道没能有效跟上企业人员情况的变化，还保持着企业初创期的模式。但这种模式显然已不适应企业的现状。比如说，在初创期，企业总共十多个人，老总很容易与每个人进行交流，甚至一起喝酒、一起促膝长谈。企业壮大之后，老总就算是有这样的意愿去做，也没那么多时间与精力。这时就需要更有效的渠道、机制来替代或者补充。否则老总的沟通范围、频率变得相对越来越小。所以人变事不变，或者事变的不到位，就导致了企业文化后续难以传承等问题。

我们认为，要解决企业文化落地越来越难的问题，关键要通过机制（制度、流程等）这些“事”的调整，把企业文化的执行内化为组织能力，落实到组织中的每一个岗位上，而不仅仅是人的身上。实现企业文化从个体的文化转变为群体的组织的文化。企业文化落地的过程简单来说有三个步骤：

第一步：在领导者的带领下明晰企业文化的内涵与外延，提炼成精神概念、形成文化战略。企业文化其实一直蕴藏在企业之中，但会存在两种情况：一是没有形成明确的概念；二是内涵与外延随着企业的发展也发生了改变。因此在推行企业文化落地前，首当其冲需要明确本企业的文化具体是什么。

第二步：对当前企业文化的状况做出评估。就如同医生先号脉，了解现状才能更好地发现问题，进而解决问题。这一步中较为重要的是结合企业情况建立合理评价指标，这也是今后评估改进企业文化落地的重要依据。

第三步：确立行为规范，进行形象宣导。这其实是制定落地改进办法的过程。好比是医生号完脉，给病人开的药方。这一步是整个过程中最艰巨的一步。我们认为，行为规范的确立、文化的宣导要落实到企业的制度层面，通过流程、规章制度来规范个体行为。通过组织管理的能力，企业文化建设才能持续落实。当然，文化的宣贯不仅仅是制度的事，也要依靠企业领导者、管理者身体力行的表率去推动，二者缺一不可。

在执行过程中，我们认为需要注意以下几个方面：

重视制度的建立。

企业管理不能仅仅依靠“人”。人是可变、多变、不确定的。同样是推行同一种企业文化，同样是总经理的角色，头三年张三用空路落实企业文化，后三年李四又用海路来落实，再五年王五用陆路来落实企业文化。在这个过程中，企业文化的落实路径没有持续性，效果难以保证。所以单靠“人”来管理是不靠谱的，必须依托于管理制度，把落地工作流程化，那么无论担任总经理的是张

三、李四还是王五，都能按同一路径推行下去，并且能够不断优化流程，臻于至善。这样，企业的发展才是可积累的。

在建立制度的时候，建议考虑如下原则：

制度与企业文化理念相匹配。就是要考察制度与企业文化所倡导的价值观、理念、行为规范是否一致。不一致的，要及时修正和调整。比如规范企业语言，使其符合企业文化精神。例如很多外企在内部称谓上倡导直呼其名而不是某某总、某某经理，这种对称谓的规范，就与其倡导平等、开放的企业文化一致。

保证权责利对等。明确相关部门和岗位的工作职责与权限是制度有效执行的基础。在此基础之上形成集责任、权限、考核、奖惩于一体的管理机制。例如公司提倡共享的文化，那么就要设置相应的岗位长期负责共享的监督、考评，最后落实到具体的奖惩上。如果只是监督，没有考评、没有奖惩，那文化就难以落地。

保证各制度的一致性。要有全局观，系统思考整个制度之间的相容性与配套性，避免出现相互冲突、重叠或存在盲点的情况。建立长效的理念宣贯机制。凝结企业传统的故事、企业之歌、文化手册、企业网站、宣传文章等都是活泼有效的宣传方式。但是如果不是长期、定期开展，“三天打鱼两天晒网”，那么落地效果也很难保证。

重视领导的示范效应。

我们常看到这样的现象：公司花费了大量精力提炼出企业文化，但却仅仅挂在墙上、写在手册里，即使是大会小会上讲，对员工进行专门培训，也只是“雷声大雨点小”，员工只是应付了事。为什么企业文化浮于表面？其中很大的原因就在于高层领导没能起到带头作用。

很多领导，尤其是公司老板没有意识到自己就是企业文化的“形象代言人”。事实上，作为企业的核心人物，其行为对员工有潜移默化的作用。他的一言一行对员工的言传身教，本身就是企业文化的传承和执行过程。因此，只有企业领导身体力行，大力倡导与执行企业的文化理念，发挥楷模作用，才能激发员工自觉执行企业的文化理念。否则上梁不正下梁歪，企业文化无从落地。

最容易破坏企业文化的就是高层领导。因为比起企业文化写的是什么来说，领导做的是什么，奖励的是什么，反对的是什么，才让员工感受最深、受到影响最大。因此企业高层正向的示范力量和反向的示范力量影响都非常大。领导带头是企业文化落地的一个必要条件。

人才甄别与培训。

随着企业的发展壮大，人员数量、素质和结构都会发生变化。企业通过人才甄别和培养可以减小这种差异的影响，从而更容易实现企业文化的落地。

通常来说，企业在招聘的时候，通过笔试、面试、小组讨论等形式有针对性地筛选人才。但是真正决定这些人才是否适合企业、符合企业价值观的，很大程度上取决于人才的价值观、人生观。而这些特质是难以在短时间内通过谈话、观察被准确挖掘的，所以测评工具在这一环节非常有帮助。测评工具可以针对企业文化认可的价值观、人生观设计考题，企业可以根据测评结果来加深对候选人的了解。另外，对候选人的背景调查也非常必要，通过以往的行为事实能够帮助判断其内在特质。

合适的人才进入企业后，还需要加强培训，帮助人才尽快融入企业文化。培训可大体分为线上和线下两种方法。

线上培训简单来说就是通过IT平台，将企业文化相关信息制作成电子课件，放在网上供员工学习，并进行在线考核。这种方法可以让培训不受时间和空间的限制，提高培训效率。

线下包括培训课程、企业文化专题讨论、企业文化竞赛等，这是比较常用的方法。线下的培训中，我们建议要采用生动、易于记忆的方式来进行宣贯。比如曾国藩带军，就将各种军纪、营规编成通俗易懂的“顺口溜”，亲自教授士兵识字、解义。这种生动有趣的方式让士兵很容易就理

**第五篇：浅谈企业文化落地**

浅谈企业文化落地

企业文化建设是一项长期系统的工程，每一步骤都需紧密相连、有序推进。文化理念体系的构建相对较易，而文化落地则相对较难。由于种种原因，往往造成企业文化与经营管理脱节，文化建设流于形式，达不到以文化引领企业健康发展的目的。而如何有效地解决文化落地问题，笔者认为应着重做好以下四点：

坚持企业文化的全员性是文化落地的前提

优秀的企业文化就要让员工切实感受到文化就在自己身边，与自己的工作息息相关，就要让广大员工积极参与进来，成为文化建设的主体。因为在员工中蕴藏着极为丰富的企业文化建设的素材，从某种意义上讲，只有在员工的共同价值观中抽象出基本理念，经过整理、加工、提炼，上升为企业的价值理念，这样的文化才容易被员工所接受。因此，在企业文化建设的每一个阶段，都要通过各种形式让员工亲身参与进来，让员工感觉到自己的工作能力、业绩受到认可、重视，员工才会自觉为企业着想，进而形成凝聚力、向心力和战斗力，增强企业的核心竞争力。因此，必须充分发挥全体员工的积极性和创造力，使企业的目标、理念等深深扎根于每一位员工的心中，使企业文化所倡导的价值取向和员工

1的利益保持和谐统一，变成共同的信仰，这样才会使员工产生强烈的使命感、荣誉感和责任感，从而自觉地把自身利益、工作职责和企业的整体利益联结在一起，自觉地践行企业文化所要倡导的理念。

领导者率先垂范、知行合一是文化落地的关键

从企业管理学的角度看，企业文化是居于企业支配地位的领导者的文化，企业领导者是企业文化落地的第一责任人。“伟大的机构不是管理出来的，而是领导出来的。”这是IBM前总裁郭士纳在《谁说大象不能跳舞》中说的一句话。这句话切实揭示了企业文化的真谛：优秀文化不是“管理”之功，而是“领导”之功。企业领导者不但是企业文化的倡导者，也是企业文化的精心培育者，更是企业文化的身体力行者。企业领导者作为员工思想的引领者，其大力倡导的企业文化，首先自己必须在企业管理实践中切实践行，时时处处以企业文化所要求的行为规范约束自己，做到知行合一，成为标杆、表率，才能让普通员工发自内心地信服、服从。北有同仁堂，南有庆余堂。胡庆余堂的创建者胡雪岩，为了调制出含有砒霜的“龙虎斗”药丸，身为巨富，与药工一起接连十天十夜搅拌调制，切实躬行了“修合虽无人见，诚信自有天知。”从而也成就了庆余堂这一中华老字号。因此，企业文化的落地，一定要在企业领导者率先垂范、做到知行合一这个关键环节执行到位。

企业文化理念的具象化是文化落地的有效途径

文化本身是无形的，文化理念本身是理性归纳抽象的产物，要想使其落地生根，必须找到合适的“器物”作为载体，让员工看得见、摸得着。这些“器物”不仅仅是开展培训、召开会议或贴标语、喊口号等等，更重要是让抽象的文化理念具象化，也就是感性化、人格化、故事化。中国传统文化思维方式从主流上来讲，是发散型的、感性的，即使是形而上的理性提炼也多数要回融到感性的层面来进行阐释。这种以感性寓理性的文化传播方式，因其易于与现实生活相连接、比对，从而更易于理解，更符合中国人的心理接受习惯。员工对于企业文化接受也不例外，同时，这种文化传播方式也符合现代人工作节奏快、管理“简单化”的大趋势。文化理念人格化、故事化，企业应有意识地在不同岗位、不同层面的员工中发现苗子，有意识进行培养和塑造。最重要的是，挖掘和树立与企业文化理念相吻合的先进典型，并通过颁奖大会、经验推广、会议座谈、现场观摩等形式，大张旗鼓地宣传他们的先进事迹，用榜样的力量鼓舞人，用员工身边的人和事激励员工、引导员工。“近朱者赤”，相互影响、感染，彰显出文化的感召力，从而使文化有效的落地。

企业文化的制度化是文化落地的保证

企业文化建设是企业管理的一种最新的模式。大量的企业文化成功案例证明，企业文化的建设过程，就是企业制度

建立健全的过程；企业制度落实的过程，就是企业文化建设深化的过程。要使员工既有价值的导向，又有制度化的规范，管理是最好的结合点。要让经过提炼定格的文化模式落到实处，切实发挥作用，必须建立起必要的制度保障，建立奖优罚劣的企业文化考核制度，才能使企业文化有形化和具有可操性。在企业文化的推行落实过程中，倡导和引领是主导性的推行方式，但仅依靠这类思想教育式的“语言行动”是不够的，因为员工素质参差不齐，部分员工对此并不“感冒”，会造成文化落地不实，形不成整体氛围。这就需要“情法相济”，以制度考核来辅助推行，以有形保无形，变柔性为刚性，形成规范化的约束机制。

对于企业而言，建立企业文化不是目的而是手段，是为了借其对企业的正向作用，提升企业的管理水平和核心竞争力。企业文化的落地至关重要，落地不成，企业文化本身就失去了存在的价值。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！