

## 年终特稿

激励机制是今年的热门话题。2016 年诺贝尔经济学奖授予了两位契约理论的经济学家,他们的研究成果聚焦于激励机制——团队中的偷懒行为可以通过适当的激励机制来解决。因为不愿意接受惩罚而希望得到奖金,人会选择符合“帕累托最优”要求的努力水平。

狭义上,企业激励机制是指针对特定时期内(通常是1年)的业绩而支付的变动薪酬,实现职工与企业利益的共赢,主要指“评先评优”等年终奖奖励。

在一年的采访报道活动中,我们发现,在互联网经济时代,信息爆炸,知识共享,人的社会化本性得到释放的契机,传统“评先评优”激励机制中对职级职务和论资排辈过于信赖,已经无法完全激发人的潜能,进而形成企业发展愿景和职工个人利益的互融。而另一方面,企业发展却越来越依赖人力资源创造的价值。

选择“评先评优”作为年终特稿,并选取在多个城市做职工调查,就是希望更多企业通过调查数据认识到,激励机制可以破除层级关系,更广泛听取基层声音,更多承认人的创造价值,根据人的意愿、能力、承担的责任、创造的价值进行激励,将利于职工和企业发展的融合统一。

——编者

- 你为工作付出洪荒之力,却总被别人拿走“优秀职工”,你可知多少人和你一样“打酱油”?
- 你认为评选不公平,领导“一言堂”或选了平庸的好人,你可知多少人认为评优“套路深”?
- 企业授予荣誉还发奖,职工却不情愿参与评优,你可知多少企业在问激励机制“怎么变”?

本刊联合 6 家新媒体发起“年终评先评优”调查,共有 10213 名职工参与——

# 近四成职工不满评先评优是“套路”

49%的职工认为只有领导和职工共同投票决定才能让人信服

本报讯(记者罗娟)连日来,本报微信公众号“工人日报”(ID:grrbwx)联合“申工社”(ID:shengongshewx)、“深圳工会”(ID:szgh12351)、“厦门工会”(ID:xm12351)、“郑州工会”(ID:zgghwx)和本报工会新闻部“工道”(ID:gongdaovip)共 6 家新媒体发起了“评先评优”网络职工大调查,过万名职工参与调查,回收有效问卷 3956 份。调查显示,39%的职工认为,评先评优“大多是套路”,存在领导“一言堂”,谁当先进“不是自己能决定的”;49%的职工认为,只有领导和职工共同投票决定,才能选出让人信服的优秀职工。

时近年底,评先评优开始在职工中热议,结果是“几家欢乐几家愁”,有职工直斥评选不公平,而不少企业负责人大吐“苦水”,他们想建立人性化的激励机制,却发现一些职工对评先进不“不感冒”。

以激励先进带动全员的“评先评优”怎么啦?本报选取了 6 家以工会会员为粉丝的新媒体在职工发起了网络调查。

对“公司的年终评选活动,你的态度是什么”问题,调查结果显示,32%的职工回答自己始终扮演“分母”角色,属于“一直在参与,从来没中奖”。31%的职工表示偶尔中奖。当

然,也有 5%的职工选择了“太傲娇,几乎每年都是我”,可见接受调查的职工中也有不少优秀人物。

评先评优是否公平?显然,大多数受访者并不这么认为。近四成职工认为评先评优领导说了算。当被问及“评先评优”活动中,哪种现象最不合理?39%的职工选择了领导“一言堂”。更有 23%的人直言:“拉帮结派,左右逢源”者易获胜。11%的受访者认为是“轮流坐庄”。

虽然大家对评选标准的认定各有不同,但被问及你认为哪种方法能够选出让人信服的优秀员工时,受访者的意见还是相对统一

的。近四成员工认为个人工作业绩才是“评先评优”中最重要的标准。

调查数据还显示,27%的职工认为最重要的标准是道德素质。只有 18%的员工认为“资历经验”是重要评价标准,值得注意的是,28%的职工认为协作能力是最重要的优秀评价标准。

对于带有竞争意味的年终评比,还是让不少职工挺看重的。39%的职工表示会“努力争取”。

怎样才能选出让人信服的优秀职工。调查数据也给出了答案:49%的职工表示希望“领导和职工共同决定,共同投票决定”。

互联网时代,如何正视职工的需求,构建公平激励机制,实现职工与企业利益共赢——

# 评先评优:是排排坐分果果还是奖优励志?

本报记者 王维砚

年末岁尾,又到一年评先评优时。无疑,年终评先评优既是“规定动作”,又是衡量单位和个人工作的“打分机制”,对众多被考评单位和被考评者来说,难免几家欢乐几家愁,有人欢喜有人忧。对于个人而言,评先评优结果往往直接关系到物质奖励和

未来的职业发展机遇;而对管理者来讲,如何通过评先评优更好地调动员工工作积极性,也是重要课题。

那么,在当下的评先评优中存在哪些不合理现象,年终考评究竟应看中哪些指标,怎样的评选程序才能既鼓励先进,又能让评选结果形成示范效应。带着这些问题,记者进行了年终走访调查。

## 现象 1 不走民主程序,领导“一言堂”难服众

霍晓鹏是北京四惠一家主营钢材出口生意的外贸公司职员,企业共有员工 16 人。被问及年底评先评优的细节,小霍简洁明了,“就是老板说了算啊。”

他向记者回忆起了单位去年评选优秀员工时的情景。当天,公司全体员工围坐在会议室里,HR 给每人发了一张选票,并告知大家勾选出 3 名优秀员工。几分钟后,选票上交,评选结束,“并没有现场唱票。”

一周后,公司年会如期召开,这是霍晓鹏第二次参会,同往年一样,公布优秀员工

名单和奖品依然是“重头戏”。

名单揭晓,前两名奖励 iPhone6 一部,第三名奖励 iPad 一部。“第一名是老板的弟弟,第二名是老板弟弟的同学,获第三名的人会办事,人缘好。”霍晓鹏觉得获奖名单“毫无悬念”,都是“套路”。

这几天,今年的优秀员工评选马上近在眼前,但他对此已经漠不关心。

和霍晓鹏一样郁闷的还有河北张家口市宣化区一家有机化工厂的职工张志斌。1 年来,他工作勤勤恳恳,技术水平和业绩一

路领先,在 1 个月前的班组评先评优中名列第一。“原以为今年的先进非我莫属,想着得个先进明年评职称更有优势。”但事与愿违,由于企业并没有走民主程序,先进名额最终给了同事小李。“他是领导儿子的大学同学,跟领导走得近。”张师傅很不服气。

“评先评优不就是为了树立榜样,让职工去学习,去赶超,从而为企业创造出更大的效益吗?”张师傅觉得,领导“一言堂”点名的“先进”难以服众,到头来损害的是职工和企业共同的利益。

## 现象 2 论资排辈轮流坐庄,不看业绩看资历

当一些单位的员工正在“运筹帷幄”拉关系,攒人气,争取年终评优票数的时候,张文静单位却风平浪静。因为大家都深谙年终评先评优的“潜规则”——论资排辈、轮流坐庄。

这是小张来这家事业单位工作的第 3 年,部门一共 5 个人,每年一个先进名额,“这样算下来的话,2018 年的时候应该会轮到我吧。”作为部门新人,27 岁的张文静只好等着自己慢慢“变老”。

对于这种“排排坐,分果果”的评优方

式,她觉得,虽然少了竞争的火药味,气氛比较融洽,但是不看能力、不看业绩,只看资历的做法,对年轻人多少有些不公平,“我的很多同事都已经因为优秀员工等荣誉获得晋升机会了。”她不明白,“如果干好干坏一个样,干多干少一个样,怎么能充分激发大家的工作积极性呢?”

然而,在张鑫杰看来,“轮流坐庄”搞平衡的方式,恰恰就是为调动更多职工的工作热情。在一家国有企业做部门主任的他向记者分享了自己的“领导经”。

“先进名额每年就那么几个,如果纯按业绩和能力,那先进就总是属于少数业务骨干的‘个人秀’,别人还有啥奔头?”在他看来,评先评优如果没达到激励所有人的效果,就背离了制度设计的目的。

对于论资排辈的现象,他的理解是,“中年职工普遍有职称职务晋升的压力,年轻人以后的路还长,机会也多了着呢。”

作为领导,他总体感觉还是“费力不讨好,很难让每个职工都满意。”

## 现象 3 业绩好不如人缘好,“酱油党”被参与

公务员黄文欣入职 5 年来一直与先进无缘,后来他渐渐摸清了其中的“门路”,“最重要的是要有个好人缘”。最近他也开始向同事们“献殷勤”,取快递、送文件的活儿都被他“承包”了。

黄文欣所在单位的先进评选规则是,每月进行匿名投票,从 30 个人里选出 6 个“优秀”,然后年底进行汇总,谁的“优秀”最多谁就当选年终先进。

在他看来,这种方式选出的先进个人

几乎全是“功夫下在平时的老好人”。

“谁也不得罪,总是帮大家干活,给大家买好吃的,还隔三差五请大家吃饭。”小黄如是总结“先进”的特点。

在外企工作的程序员李明清对于“混个好人缘”的重要性同样深有体会。

“虽然外企采用的是关键绩效指标(KPI)考核体系,倾向用业绩和数字说话,但是有人地方就有江湖,固定的数字里依然有灵活的空间。”李明清对记者说。

“不可能所有的岗位工作都能够做到全量化,况且一些量化的数字也是由人算出来的,比如‘员工配合态度’这一项,就是弹性考核项目,需要部门其他同事的反馈以及跨部门同事的反馈,人缘好不好至关重要。”李明清告诉记者,人缘好的人年初在制定 KPI 数据时,也往往容易得到实现难度小的指标。评先评优中拼人气的现象也让孙皓然很郁闷。由于性格耿直,得罪了不少人,前几年的评先评优他都被卡在了民主测评环节,今年,明知“群众基础不好”的他,本已放弃参评,却在几天前被迫报名当了“分母”。

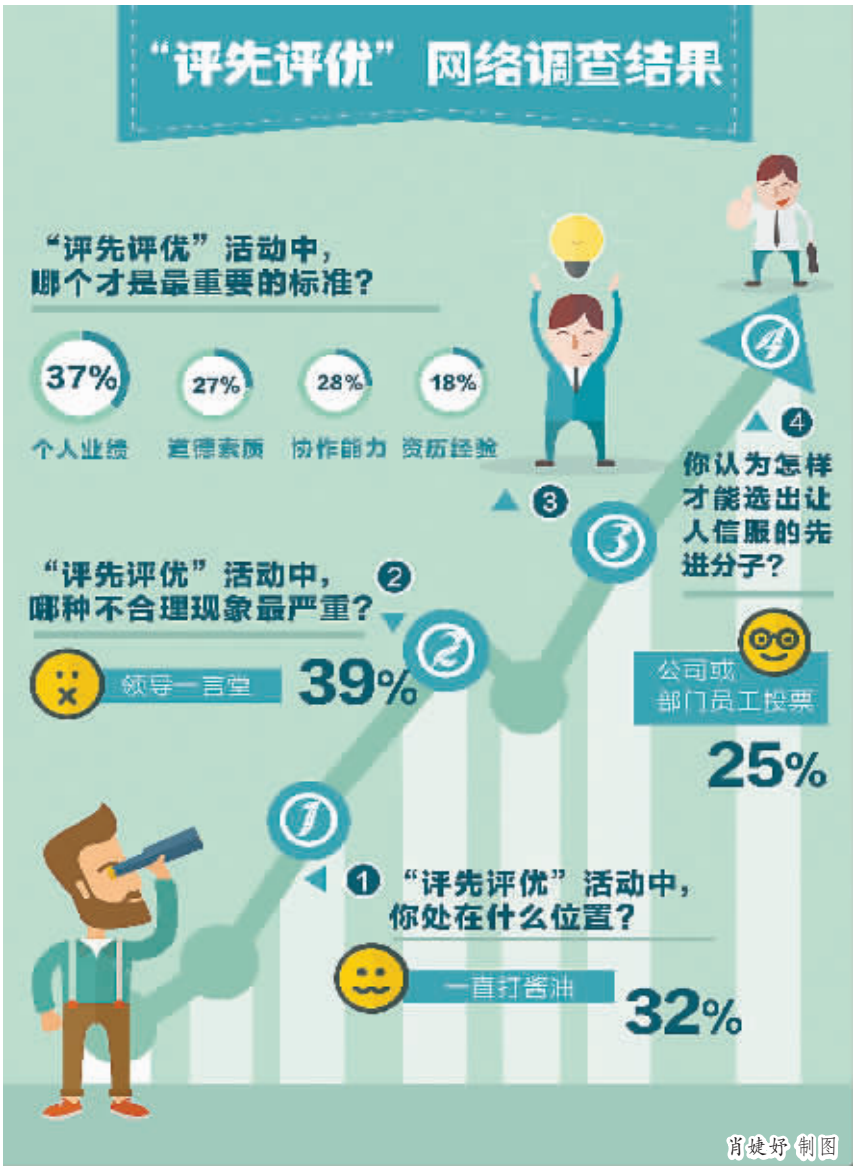
孙小解释称,因为需要走民主程序差额评选,一个人评奖要有 6 个人提名才符合规定,所以在领导的说服下,他也报了名,而且还为此准备了 5000 字的个人资料。

“人缘不好选不上就算了,现在明知选不上却还要陪跑。”身为“酱油党”,他觉得心里很“上火”。

一年一度的年终评先评优总是让广大职工那么纠结。

这项制度的设计初衷本是为激励先进、鞭策后进,形成比学赶超的良好氛围,最终促成员工与用人单位的共赢局面出现。然而在现实中,这项活动由于在评选标准、奖项设置、评选过程等环节的设计存在诸多问题,导致评先评优的作用大打折扣,甚至“槽点”满满。

企业作为盈利性组织,业绩好坏当然是衡量先进与否的重要标准,但为形成示范效



## 资深 HR 支招：完善量化考核指标+细化奖项设置

在智联招聘高级职业顾问王一新建议,对于不同岗位,应设立清晰的岗位职责及考核指标,让员工建立清晰的工作规划及工作目标。

资深 HR 严枝密对此持相同观点。在她看来,年终考核需要尽量设计出可量化的指标,以制度设计挤压可能出现的“灰色空间”。以她所在的制造类企业为例,与产品生产直接相关的直接人力通常都有明确的量化考核指标,比如产量、质量和考勤等。同时需要对弹性考核项目所占权重进行控制,以保证考核结果仍以绩效和工作表现为主导,避免领导“拍板”的现象发生。资深 HR 戴宝林补充说,对于领导主观评价的项目,需要建立良好的沟通机制,并畅通申诉途径。

这一切,在互联网时代都有新的要求和变化。在智联招聘此前举办的“2016 中国年

度最佳雇主”评选活动中,王一新发现,许多企业内部出现了一个或多个职工“社群”,形成了能够充分赋能员工的职场形态。对此,他建议打破传统的等级森严的考核制度,打造伙伴型关系。

年底评先评优并不仅仅与年度奖金、加薪幅度等物质奖励挂钩,也与下一年度的发展机会紧密相关。

对此,王一新认为,可以将物质奖励与精神鼓励相结合,设立奖励项目组或者部门集体奖项,以激发员工的荣誉感与价值感。戴宝林则建议通过细化奖项设置达到激励员工的目标,比如设置服务类、创新类、销售类等不同奖项,“明确优秀的原因是什么”。同时,可以设立年限服务奖、最佳进步奖这样的奖项,在提升员工忠诚度的同时,达到了鼓励所有员工的目的。

## 激励机制还需加入人性考量

王维砚

应,仅仅关注业绩是不够的,还应将其他可能产生高绩效、有利于企业发展的因素也纳入考核范围,比如协作能力、成长速度、工作态度等。此外,某些业绩是团队共同努力的结果,在评先评优时,也应当从团队业绩出发,

明确优秀团队的具体表现及影响因素。

事实上,一些职位、职能的复杂性并不是量化指标能够全部呈现的。而量化绩效考核的最终目的还是在清晰工作职责的基础上,激发员工的创新潜能,并不是为了考核而考核。

### 留言板

网友 Hong.Ye:  
奖励是对个人及团队的认可,有些实质性的动力。

网友朱国连:  
有关系!评先评优是一种认可与肯定!努力了、心态好、收获了、被认可和肯定了自然高兴!

网友幸福再现:  
我觉得这样挺好的,对企业也有帮助。让员工有归属感和上进心。

网友芬蒂克:  
评先进,上下人缘很很重要,其他都不是问题。简单说,“情商”要高,会做人比会做事重要的多。

网友正义使者:  
年终评先评优必须以业绩好坏作标准,不能以领导好恶来评先,也不能轮流坐庄,先进就得有特色,有本事,有成绩。也不能让平庸者老好好当先进,起不到奖优罚劣之目的。干就会出错,就会进入炉灶,领导要心中有着,力争把最优秀分子评为楷模,榜样,让示范带动作用显现。

网友嘉彬:  
没有规矩,不成方圆。评先评优也要有标准,否则,难以真正的奖优罚劣,优者不以为荣,劣者不以为耻。我建议这种标准一定要听取职工的意见,因为评的是职工。

网友梦中流星雨:  
努力不一定被评上,但不努力肯定评不上。

网友程云柱:  
我认为每年的先进要占职工百分之八十五以上才能提高职工的积极性,奖先进促后进,让所有的职工都先进,公司企业才有朝气蓬勃的发展。

网友小辉:  
争取来了是对自己工作的一种肯定,如果没有评选上,也不要气馁,要抱着平常心。祝福大家在 2016 有个完美的谢幕,高兴上班,平安回家。



最后,客观公正结果的获得还依赖于评选方法的准确及程序的公正。目前多数企业单位都采用客观数据与主观评价相结合的方式年终考评。在由公司员工或评议组投票时,务必要确保公开、透明,保证程序的公平性,挤压“暗箱操作”的空间。总之,充分考虑员工的工作积极性与创造性,结合员工个性和能力特点,在考虑其长远职业规划的基础上,分层分类分岗位进行激励,才更容易达到评先评优的激励效果。



选优评佳 各怀心腹

法明 绘