



下载APP



21 | 内部考评：为什么说“一碗水端不平”才是公平？

2020-10-07 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)



讲述：许健

时长 19:15 大小 17.64M



你好，我是许健。今天我们来聊一聊内部考评这个话题。

做了经理以后，考评是我们绕不开的事儿。考评是为了什么？考评方式为什么有变化？为什么总有人说不要搞平均主义，但现实情况中平均主义的事还是那么多呢？

这些问题也许有点抽象，那我们再把问题具体一些。比如，作为经理去参加年度考评审核，这个会议的目的是什么呢？到底是去公平公正地评价升职，还是强制裁掉低绩效员工，还是带动团队的活力？



再说说考评方式，每一家公司都有自己的考评方式，我这些年在 eBay，就经历了考评上的不少调整：一定要按比例强制有业绩差评，后来取消强制业绩差评，最近又恢复业绩差

评；一开始只看业绩贡献，后来又要同时看贡献和员工潜力；一开始只限制加薪经费，不限制业绩优秀的比例，到现在严格控制业绩优秀比例。

那么在这些考评方式的变化背后，到底有什么用意呢？今天我就来跟你分享一下考评的那些难办的事。

业绩考评的目的

有关考评的疑问看着千头万绪，所以我们必须先搞清楚这件事的目的。我的看法很直接，**业绩考评的目的就是在资源有限的前提下，最大程度激励员工。**

公平公正评价员工业绩，这只是我们的方法，而方法是为了我们的目的服务。作为技术经理是要主导方向的，我们有想要推进的事情，而经理鼓励什么样的行为，就应该奖励什么样的行为。虽然奖励有很多种方式，我们可以选择公开表扬，发一次性补助，但是我觉得最直接的方式还是年底考评。

你注意到了么？我前面说“激励员工”的时候，并没有说明白具体怎么激励员工？要回答这个问题，我们就不能孤立地看考评，而应该跟组织目标结合起来看。

为什么这么说呢？因为**无论你在组织内要促成什么样的变化，不绑定考评和奖惩的变化就是要流氓。**这一点你看看中国历史就知道了，特别是商鞅变法，他制定的所有的奖惩都服务于农战。

我们还需要留意，组织处在不同的阶段，我们的侧重点也是在变的。因为不同的阶段下，组织内需要鼓励的行为也是在变化的，这正是我们这节课一开始提到的**“考评方式的变化背后”的原因**，需要分情况讨论，比如下面几个阶段：

组织发展的时间一长，人员很容易臃肿，那就可以强制末位淘汰。

然后过了几年，差的人淘汰得差不多了，为了留下员工的心理安全，又可以取消末位淘汰。

组织内的文化影响了“品牌”和声誉，我们想发起变革。比如我现在要推进员工“说话算数”，那我就要明确表态，年度考评需要配合组织文化的推进。

技术任务上“旧账”结清，组织需要转守为攻：比如很可能过了两年，我们把以前的技术债还得差不多了，再制定目标的时候就可以从保守改成激进，相应的考评指标也会跟

着变化。

按业绩做考评怎么就这么难？

不知道有多少经理有过和我类似的体验，我明明知道年底考评应该有区分度，但到了我实际填写涨薪幅度的时候，还是很困难，特别是这种时候——团队里没有明显的业绩很差的员工。

为什么这件事这么难呢？因为我们评出的业绩不够好时，做当面沟通就会有压力。那为什么你觉得当面沟通人家的业绩问题很困难呢？如果这个事追根溯源，我们就会发现也许起初设立的目标就不够清晰。没有明确的标准，我们就没法有理有据地给员工传递坏消息。

其实定义目标有很多书和资料可以参考，比如 SMART 原则等管理标准，我们去网上随便搜搜都找得到。但是我觉得问题不在这里，学习这些知识不难的，真正难的是下面这些问题：

你真的可以按照 SMART 原则强制你的部下做出承诺吗？

部下提了他的目标，你觉得目标不够高，你真的可以坚持让部下按照你期待的标准去做吗？

就算你和部下明确沟通了目标，目标如果没有达到，你到了年底考评的时候真的敢给他低绩效吗？特别是这个员工是你的左右手或者是部门里不可或缺的骨干。

只有这三个问题我们能给出肯定答案，按业绩做考评才不会那么难。作为部门主管，既然定了这个目标就是要坚持去落实，这个不要动摇，但是推进的节奏可以因地制宜。对于达成高目标的员工，我就要表扬和用业绩考评来强化。而没有达成的，我们需要自己先过一下，看看到底是什么原因。

这里我重点说说员工的表现没达标，而且刚好他就是经理左右手的这种情况。因为我的沟通频率平时就很高，有问题在第一时间我自己就该介入了。如果这样他还没有达标，我真的要给低绩效的话，我会跟老板说自己也一定是低绩效的。

如果我评估下来，发现真的就是这名部下的原因，而我平时也都及时做沟通了，他自己对于低绩效也不应该有意外，在这种情况下如果部下真的走我也认了。但是我一定不会去做故意牺牲自己的左右手或者骨干来立威这种自残的事情。

总之，难的不是绩效考评的方法和手段，而是考评前的准备：也就是目标是不是清晰明确，对这样的目标经理和部下有没有达成共识，出现问题有没有在考评前就多次做过沟通。

考评会议的经验教训

刚才说的主要是考评前的一些准备，其实考评这个事儿最典型的场景还是考评会议，这也是每个技术经理都要经历的。

在我们公司，参加年度业绩考评会议是技术经理的一项重要工作，部下辛辛苦苦了一年了，能不能拿到认可，这和业绩考评会议的关系很大。今天我们就从两个视角，来谈谈业绩考评会议有哪些注意点。

下级经理参加会议

我们首先来看第一种视角，就是作为下级经理，去参加考评会议。这里的下级是一个相对的概念，比如我现在是二线甚至三线经理，我还是要去参加上级经理的会议的。

参加上级经理主持的业绩考评会议的目的是什么呢？这里我先给你分享一个我的故事。有一次在苏州开业绩考评会议，我在介绍我部门的一个升职候选人的时候，除了介绍他的贡献，我还详细介绍了他的缺点。

会议上这个候选人被否决了，当时我很不服气，开始指出其他部门的候选人其实也有这样那样的问题，结果搞得自己很被动，那个场面就是我已经站在了人民的对立面。

这件事发生后，我的一个同僚私下好心建议说：“许健，业绩考评会议本质上就是一个 Game，你要学会怎么 Play。你看看人家 N，目标很明确，就是要提拔他的人。”

我虽然并不认可这就是一个经理人的游戏，因为游戏给我一种权谋的感觉，但是我不得不深思参加这个会议的目的。这个会议不是让我去证明自己作为经理是有多公正的，我内心是不是有个声音，希望在老板和同僚面前树立“我要求极高”的形象？

我意识到自己把会议目的搞偏了，我的目标就是 promote 自己的候选人，而不是证明自己有多公正无私。因为我觉得我的候选人应该升职。

再后来，我的一个部下推荐我看了一篇文章，里面讲了赵烈文给曾国藩进言的事，标题是《越正派越不得人心》。文中引用了赵烈文的话：“合众人之私，以成一人之公。大柔非柔，大俗非俗。”

这篇文章我读了很多遍，我觉得文章有标题党的嫌疑，我不认可这个标题，因为它违反了我以正立身的价值观。但是里面提到的“借私为公”的想法对我很有启发。小时候，我一直接受的教育是大公无私，可实际上大公无私可以维持一时，并不能长久。

那什么才能长久呢？必须把个人私欲和组织利益统一起来，这样才能长久。如果我们对部下要求很高但是又没有相应的激励，最后很有可能变成孤家寡人，又如何实现抱负呢？所以做经理的就是应该尽自己最大的努力给做出杰出贡献的人正向激励。

所以，我最终明确了下级经理的与会目的是**获得同仁和领导的认可，然后同意给本部门的候选人升职**。考评会议不是经理展示自己的高标准严要求的“舞台”，让自己提名的候选人得到认可，通过审核才是重点。

如果牢记这一点，我们就不容易走偏了。根据目的做推演，我们就可以把注意事项理清楚了，最后我整理了思路做了三点总结。

第一点，宁缺毋滥。如果我自己确实认为候选人达不到升职的标准，就不会因为不想浪费名额而提名。不要觉得这样好像吃亏了，要知道我们自己认为不合格的人，领导和同仁也不会觉得好，最后很有可能候选人还是得不到认可。而更大的隐患是部门里的其他同事会觉得提拔的人是才不配位的，质疑考评不公，然后影响他们的积极性，甚至导致优秀员工离职这样劣币驱逐良币的事情。

第二点，准备功夫在平时。关于这点我是从三个角度来切入的：

反馈工作放在平时，员工需要改进的点，经理平时就应该给他反馈，而不是等到业绩考评。

提早获取他人支持，候选人升职的反馈收集，约谈高级领导获取支持这些工作我们要早做，不要临时抱佛脚。尤其是高级别员工升职，很多时候一次还谈不下来，更应该提早进行。

会议材料事先预备，有一次我到考评会议的时候，一名候选人的书面反馈还没有拿到，领导当着众人的面说这是最后一次，说这是我对自己的候选人不负责任。如果再有下

次，就会直接取消我的候选人升职资格。

第三点，不要只在家里横。按理说第二点准备工作做好了，考评会上不会有太大的问题。但是临场时什么情况都可能发生的。比如我们提了升职候选人后，被领导或者同仁质问的时候能够保持思路清晰，有理有据地坚持自己的观点么？会不会被领导一说就什么也不敢说了，或者被同仁抓到很明显的问题无力反驳呢？

当然我们这里说的坚持自己观点，当然还是要把握好度，如果你确实觉得领导和同仁说得有理，那你得承认并且接受反馈，下次改善提高；但如果你不觉得是这样，即使是领导提出的意见，你都应该尽力坚持你的观点。要知道你一松口，就是失去了对一个候选人数年努力的最佳肯定，对公司也是损失。

上级经理主持考评

成为二线经理后就需要我们自己来主持部门内的业绩考评事宜了。接下来，我就根据自己的经验把重要的环节给你讲一讲。

先设定准则

讨论不能凭空讨论，我第一次主持业绩考评会议时，第一件事就是召集我的一线经理，先把部门的业绩考评标准讨论出来。这个标准一定要一线经理自己提，然后大家一起选择其中最重要的几点，因为只有这样组织的核心人员才能达成组织考评原则的共识。

比如我们部门就讨论出了下面的几条原则：

积极进取，在挑战面前抱着学习的心，敢于做决定并推动事情往前发展。所以你不可以在被动模式，必须积极主动，找寻一切办法推动事情前进。

贡献和影响力到达下一个层级才可以晋升。假设你现在是 L25 的级别，你想升到 L26，你就必须在 L25 的贡献和影响力与组织里 L26 的人相当。

完整交付业务价值，也就是说员工必须把一件事做到业务价值实现才算完成。比如说我们做了一个新系统，但是不把旧系统上的用例迁移到新系统，业务价值就没有得以实现。

说完了设定准则的事情，我还想聊聊按比例分配和投票选人的问题。

按比例分配有什么问题？

业绩考评时，候选人的升职名额分配是很重要的一环。接下来我就模拟一个小例子，带你一起进行思考。

假设上级给你 8 个升职名额，你下面有 4 个小组，分别有 A 组 10 人，B 组 20 人，C 组 20 人，D 组 30 人，那怎么在这四个小组内分配这 8 个名额呢？最简单的一种办法就是按比例分配，A 组 1 个名额，B 组 2 人，C 组 2 人，D 组 3 人。然后你作为二线经理就把把关，看看每个小组提上来的人怎么样。

这个办法听着好像合情合理，做到了“一碗水端平”，但其实是存在问题的。接下来，我就从上级老板和部下两个角度出发，给你分析一下为什么按比例分配并不好。

从上级老板的角度看，如果你就这样按比例分配，那他要你这个二线经理干什么呢？如果 A 组就是做得非常出色，而 D 小组做得很一般呢？老板这时候对你的期待是应该给 A 组更多的升职名额，并且还能让 D 组看到差距而不是觉得你不公。所以搞平均老板不会高兴。

从部下的角度看，也不会觉得高兴。虽然是四个小组，但是毕竟在一个部门大家其实互相都有一些了解的。A 组觉得自己是精英小组，人员素质就是比 D 组优秀很多，工作强度也大很多，这时候你按比例给 A 组 1 个人，A 组经理就会很不爽。

实际情况要比上面复杂得多，我刚接手现在部门的时候，年底考评是个大问题。因为部门里的工程组和运维组看待问题的不同角度，工程组觉得自己在努力推动很多技术升级，工作强度更大，人员市场竞争力更高；而运维组觉得工程组不解决线上实际问题，最后一公里不能满足业务的工作都是运维组做的。

所以，我年度如果按比例给工程组，工程组觉得我对他们不公；我如果多给工程组，运维组就会觉得我偏袒工程组。想解决这个问题，我现在唯一能想到长久方案就是团队融合。

我这里想说的是，按比例分配“看上去很美”，但效果并不一定那么好，所以在实际操作中我的做法是参考比例，但是要让下级经理明确，我们二线经理有权按实际情况调整这个配额。

投票就真的好吗？

考评时推选升职候选人，还有一种解决方案就是投票。每个经理轮流来介绍他的升职候选人，然后参会的经理给出意见，候选人经理针对反馈意见答辩，之后进行投票。这其实也是我们公司常见的做法。

接着刚才模拟的 4 个小组的例子，我们再做个分析，因为团队人数是不同的，要给 ABCD 这 4 个小组的选票加权重吗？若不加权重，人多的小组经理就会觉得你不公平。但要是加了权重，人少的经理就会觉得公平吗？我告诉你多半也不会。

后来我意识到，无论采用哪种方式，都会有人不爽的。那这些方式的本质是什么呢？就是二线经理想通过这种固定流程的方式，把自己从冲突中心解放出来。你看，我们是投票投出来的，所以你就算不爽也不要对我不爽。

这种想法其实是不对的，作为组织一把手就应该解决冲突。最后我们部门采取的方式就是：先让一线经理介绍他的升职候选人，然后进行答辩环节，接着投票排序。**但是部门一把手就是有权对排序结果做调整，不过还是会向部下解释这么做的原因。**

投票其实代表了民意，保留一把手的变更权利，能够让一把手在投票结果上修正。而一把手修正必须告知部下，其实最终结果部下在升职名单出来的时候也是知道的，所以一把手也不能乱来。这种机制，能够比较全面地产生高质量的结果。

考评会议的异常情况处理

除了我们前面探讨的原则先行和名额分配方式，考评会议上还有一些高频的异常状况，需要注意。

在答辩环节，一线经理之间是会起冲突的，那作为二线经理应该怎么引导并解决这些冲突呢？我认为解决方案不在考评会议上，而在平时的准备，要统一大家的选材标准。

我整理了一些提拔人才的常见问题，而且在部门内部达成了共识，在会议上如果发现有提名候选人的经理出现下面的情形，就应该去质问：

论资排辈而不是提拔上升劲头足、有才干的人，比如多年没有升职的人突然要升职，那提名经理一定要给出强有力的理由。再比如说优先提拔没有潜力的老黄牛，老黄牛有别的奖励办法，但不是升职。

提名和实际情况有偏差，拉部门数年的年终考评评级数据，如果对照后发现一线经理升职候选人的排序和数据逻辑不符，比如连续两年业绩优秀的年轻人为什么排在后面，就要去追原因了。

如果你是三线经理，发现你下面的二线经理搞平衡。

这里我额外提醒一下，还有一件事我们要多留心对于团队里一些不善言辞和表现自己但是确实做了很多贡献的员工，因为其他组的经理不了解情况，所以考评会议上就没有办法给反馈。这种情况下，投票也就只能依靠这名员工经理的介绍和答辩水平了，这样也不公平。

总结

业绩考评是管理者绕不开的话题，我们要明确业绩考评的本质是在资源有限的情况下，最大程度地激励员工。

业绩考评很不容易，作为下级经理去参加考评会议，目的不是为了证明自己的要求多严格，而是为了给自己的优秀员工争取肯定和奖励。

明确了会议目的，我给你列出了三点注意事项：

1. 宁缺毋滥，达不到升职标准的候选人，提名了也不会通过，甚至影响团队其他成员积极性；
2. 做好准备功夫，员工表现的反馈放在日常，无论是收集领导、同事对候选人的意见还是准备答辩材料都要提早预备；
3. 临场不要退缩，我们思路要清晰，答辩环节要是碰到领导和同仁的质疑，我们要做到有理有据地回复。

在上级经理主持考评这个部分，其实我把会议之前的设定标准，按比例分配晋升名额和投票选举的方式也一并给你做了讲解。这里要注意的是，作为二线经理组织主持考评会议，不要想着找个轻松的办法就能用流程生成结果，把自己从冲突中摘出来。

按比例分配和完全尊重投票结果，都是为了规避冲突而实行的次优解。作为部门一把手就应该不畏冲突，强势把组织的年度奖励资源，给到你最希望鼓励的行为和人身上。

思考题

作为二线经理，我们在项目审核和技术分享会议中能发现很多优秀员工。然而，最终业绩考核时，我们更容易忽略对这样的人给予肯定，这类人就是在一线起到了关键作用却不善言辞的骨干，那我们该怎么避免这件事儿呢？

欢迎在留言区分享你关于考评这件事的经历和疑问。如果读完文章有所收获，也欢迎转发给你的朋友。

提建议

更多课程推荐

数据结构与算法之美

为工程师量身打造的数据结构与算法私教课

王争

前 Google 工程师



立省¥40

破90000订阅特惠，到手价¥89

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 20 | 文化建设：哪些价值观能够提升团队凝聚力？

下一篇 22 | 技术决策（1）：技术管理者做什么，团队效率才最高？

精选留言 (4)

[写留言](#)**赵永旺**

2020-10-07

其实在日常的绩效考评中，表现优秀的往往就是那么几个人，那我们在考评中是一直给这些人高评价吗？这种做法会不会打击到另外的80%？如何能让优秀者恒优秀，后继者努力往优秀的路上走呢？

作者回复: 优秀的人就会晋升，晋升后就是下一个级别的要求了。我们要促进的是如果你做了很卓越的贡献，就会得到肯定，资源有限怎么办？拔高要求。同时注意关键是激发人内在的驱动力，而不是冷冰冰的奖惩制度。你真的是在乎奖惩吗？还是更在乎领导能帮助你，并且信任你。奖惩为辅。

1

1

**WeehuaZheng**

2020-10-11

我有2个问题请教一下：

1. 如果团队在一个考核周期内没有优秀的人，但团队是有S的比例的。这个时候怎么办？不用名额就浪费了，但是硬给好像又不合适。因为我一般会把S的人公布，作为榜样，有利于大家监督。
2. 我很想知道给一线经理打绩效怎么做，也有比例吗？会给一些照顾吗？

展开 ∨

作者回复: 我觉得如果你自己都犹豫了，觉得不足以服众就算了。同时我想问一下你的一个考核周期是多久，我们公司一个考核周期最起码半年，我其实可以提前做蛮多事情的。比如提前介入防止手下不达标。我可以问一下你对于一个考核周期内都没有优秀的人这个情况的解读吗？

我不会给一线经理单独的比例的。在文化建设里我提了我们部门要逐步变成大家都需要declare自己的目标，那一线经理应该是第一批要以身作则的人。我能问一下你专门提到“一些照顾”背后的思考吗？

1

**WeehuaZheng**

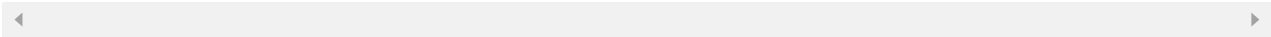
2020-10-11

我的做法是平时加强和小伙伴沟通的时候，都会咨询一下：你认为团队最近谁做的比较好？哪里好？自己学到了什么？而且要多和合作伙伴比较其他部门或产品经理交流，咨询

他们的反馈。这样积累下来，会发现一些平时看不到的细节！

展开

作者回复: 挺不错的实践！你能分享一个细节吗？



1



Maybe

2020-10-07

怎么避免

有关键作用却不善言辞有几种情况，

1.没有想法只被动做事；2.有想法不会表达或者很难被理解；3.有想法会表达但不是很积极主动。

【平时】：第一种情况需要激发思考，光做事没有业务sense、没有创新对发展也不利； ...

展开

作者回复: 谢谢你的分享。我觉得你说的“平时”的部分已经在用培养人的角度看问题了。

这里面有一个问题，就是主管，特别是二线三线主管怎么才能意识到有这样的人存在呢？这就是我出这道题的初衷。你说的360 考评是一个点，但是到考评阶段太晚了，平时就要做。因为只有平时做了，你“平时”的那些建议才有时间落实。

eBay 不是本人述职的。

