

老丁谈考核、谈业务、谈管理

——2017年8月28日会议纪要

一、 关于考核

考核是个导向，考核要有导向。

考核以业务为导向，即以有效率的优秀产品和优秀服务为导向，考核团队，考核四化，考核三要二，通过团队和四化达到三要二，如果要不到二，那就是一和四出了问题。通过考核的导向让员工专注和关注度紧紧的与自己的业务挂钩。员工平庸可以，但是科长不可以平庸，必须做出绩效来，绩效就是有效率的优秀产品和优秀服务。

超越承诺的资源只向有成效的优秀业务的奋斗者倾斜。

二、 关于员工收入

公司执行向有成效的奋斗者倾斜的收入分配制度。“薪资文件”、“成就共享奖”、“骆驼计划”三文件并立，上述三个文件确立了员工的整体收入。

(一)“薪资文件”基于我们的业务晋级制度，月基本工资是决定员工薪资收入的基础，员工所有收入都以月基本工资为单位进行核算，通过业务晋级制度打开员工薪资晋升的通道，确立考核导向，确立月基本工资不可动摇的基础地位。要求各业务人员都专注自己的业务，以优秀产品和优秀服务为导向，做出自己的业务绩效，让自己业务的阳光照耀到自己，而不是被动分享其他业务的绩效。

(二)“成就共享奖”执行向有成效的奋斗者和高管倾斜的分配制度。我们都要自问我们是不是有成效的奋斗者、是不是有成效的跟随者。在基础业务作出成就的基础上，让核心业务的绩效照耀我们。

(三)“骆驼计划”即原同心共享计划，更名为骆驼计划是我们告诫自己要稳健、要走的更远，有骆驼的负重奋进、坚忍不拔的毅力，骆驼计划关乎员工的财产性收入，投资的额度与月基本工资相关。

上述三个文件规划的收入一个比一个高，如果在考核上我们不能确立对的导向，这些奖项的设置将会成为麻醉剂。

三、 科长年、业务年、考核年

2017 年是科长年、业务年、考核年三年并立。我们要回归初心，调整导向，聚焦于业务，行政根据考核导向重新修改、调整我们的考核体系。通过对业务的标准动作、指定动作、自选动作的要求，梳理、聚焦于业务，科长领悟后再传授给团队。抓紧时间的尾巴，推动公司业务的立体化。

四、 考核太重要了

今年我们的奖金额度比往年都高，奖金远远超出工资，这么高的奖金额度如何分配，行政科要拿出方案，考核的方向要对。看看我们是不是做了相对多的对的业务，看我们的考核对不对。考核要发挥正确的导向作用。

五、 关于行政科

(一) 抓好“行政与学习群”，微信群是工具、平台，是管理的抓手，微信群要以业务为枝干，不能坐而论道，要有行政的导向作用。

(二) 调整公司网站，主次分明，重点突出，吸引志同道合者。

(三) 要提高行政科的专业化水平，不断提升业务水平。行政科应通过各种渠道去学习、提升业务水平，不管用什么方法，或学习华为、或内部研讨、或外部交流。只有提高自身业务能力，才能和其他业务科室一起，帮助他们提高业务水平。行政科应该是个百搭。

六、 令行禁止

通过批评、帮助、教育朱亚红、丁建维的违规行为以确立令行禁止的规矩，要求尊重我们的制度。

七、 孙永泉的错误

(一) 重大文件汇报程序错误。在管理纲目的框架下，薪酬文件关乎到导向、利益和考核，是基本法之外的第一重要文件，如此重大文件的签报必须经向总裁当面汇报并取得许可后方能报签，而不是直接呈报请签。否则有越权及架空总裁之嫌。

(二) 文件汇报上的错误。公司一贯要求所有工作事项必须交待清楚前因后果、来龙去脉，薪资文件是管理纲目中既有文件，如有修改调整，必须有文件修改说明，阐释新旧版本之间的不同之处及修改的原因、必须性等，而不是简单呈报修改后的文件。此行为严重点讲，可视为对领导的刁难。

(三) 文件内容上的错误。把收入等同于薪资进行理解。对于薪资构成没有准确理解。

(四) 文件落款错误。部门文件是以行政的名义在公司内推行，为区别于之前的公司系列的纲目系列，应署科室名，而非公司名。

八、 关于招聘

(一) 首先，我们要明白我们不靠任何人，我们也靠不了任何人。

(二) 我们要明白我们有短板，需要人来修复我们的短板，我们希望我们与会上的优秀人才能有互动。

(三) 我们希望找到对的人来修复我们的短板，与我们合作，帮助我们成为业务更全面发展的更优秀的公司。

(四) 我们的目标是到 2019 年，有完善的体系，有强大的团队，能够解决问题，甚至在需要的时候能够输出管理。

(五) 我们执行向有成就的奋斗者倾斜的收入分配制度，我们鼓励人员成为有

成效的奋斗者。

(六) 人才招聘要规范化、考试化、问卷化、问题标准化，要进行学习成绩的追溯，重视人员的学习能力，人事招聘要成为常态，我们要有选择。

九、 关于月薪

月薪非常重要。月薪代表我们对员工能力、岗位、或有贡献的基本认同。后面奖项的设置都是根据月薪来的，优秀业务奖、成就共享奖、骆驼计划投资额度等，都以月薪为基数计算。

十、 关于短板

我们要认识到我们有短板，虽然我们不靠任何人，但我们也要正视自身的短板。找到对的能帮助我们修复短板的人，对来的人要不断的评估，我们自己也要不断的努力，以具备评估和判断的能力，公司是讲究竞争和绩效的地方，所以自己要练内功。我们要有制度自醒的能力，但也不能盲目自醒。

十一、关于考核落地

不要坐而论道，不要高谈阔论。行政科要走到各业务中间去，针对各业务，解决考核的问题，再调整、再判断、改进考核存在的问题。我们已经用三年、五年、七年的时间探索管理与考核，我们要再用一年的时间来深入探讨、做好管理与考核，带领一批人融入我们的骨髓和血液。

十二、眼睛向内、专注业务

用心。每个专业、每个科室都要专注自己的业务。专注业务四化，专注自己

的产品和服务，行政科要重新再判断、再调整、再完善、再改进原有的考核体系，考核要直指有效率的优秀产中和优秀服务，每个部门都眼睛向内、专注业务。

十三、成就与考核

核心业务是核心，没有成功的核心业务我们就难以为继，但核心业务有成就不代表其他业务就没有短板、是专业化的、有竞争力的。我们期望核心业务的分享是动力、是鼓励，而不是慢性毒药。只有做好自己的业务，享受分享才心安理得，不然就是慢性毒药、是麻醉剂。

如不能有效处理奖金，公司长期以往就会失去动力、方向和进取心。

口述：老丁

记录：曹玲、付磊

审核：孙永泉

2017年9月4日