

“管理上市”之绩效·剑

Performance Management: A Double-edged Sword

本章带给您的思考

-  导致企业绩效管理走向困境的因素有哪些？
-  为了走出绩效困境，企业可以从哪些方面进行分析？
-  未来的绩效管理走向何方？
-  绩效管理系统涉及企业的哪些内容？
-  帮助企业成功地推行绩效管理有哪些要素？
-  家族企业如何进行绩效管理？
-  如何理解绩效沟通是绩效管理的本质与核心？
-  为什么说沟通在绩效管理过程中无处不在？
-  绩效沟通过程中应注意什么？

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你MBA职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

| 认证项目 | 颁发双证 | 学费 |
|----------------------|-------------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班 | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班 | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班 | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班 | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班 | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班 | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班 | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班 | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班 | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《行政总监》MBA 高等教育双证班 | 高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《采购经理》MBA 高等教育双证班 | 高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《医院管理》MBA 高等教育双证班 | 高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班 | 高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业管理咨询师》MBA 双证班 | 高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班 | 高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

| | | |
|-----|----------------|---|
| 方式一 | 学校地址 | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛 |
| 方式二 | 学校帐号 (企业账户) | 学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034 |
| 方式三 | 交通银行 (太平洋卡) | 帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心 |
| 方式四 | 邮政储蓄 (存折) | 帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 |
| 方式五 | 中国工商银行 (存折) | 帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行 |
| 方式六 | 建设银行帐户 (存折) | 中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛 |
| 方式七 | 农业银行帐户 (卡号) | 农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行 |
| 方式八 | 招商银行 (卡号) | 招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行 |

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一节 绩效尴尬之由

山雨欲来风满楼

转眼绩效管理已实施了一年有余，绩效管理非但没能达到预期的效果，反而使集团上下怨声载道。

聂董近来也听到了各部门对绩效管理的不满，于是找来沈立新了解情况。

“绩效管理实在没法再推行下去，各部门都不予配合，绩效考核正在走向形式化。”沈立新也是满肚子委屈。

“怎么回事呢？”聂董问道。

“每次考核时，各部门经理都以没时间为借口，搪塞绩效考核的各项工作；或者就是在最后规定时间随便填一下考核表，然后匆匆交上来，这根本达不到考核的效果。”沈立新解释道。

“你可以给各部门进行解释啊，让他们明白这也是他们的职责所在。”

“我解释了，可是他们根本就不听，要么以忙为借口，要么就说考核与他们无关，实在不行就走过场，根本达不到考核的真正目的。”沈立新叹道。

“那就找个时间将各部门经理集中起来进行一次培训，让他们能够正确对待。我到时根据情况决定是否列席会议。”聂董说道。

沈立新后来曾计划组织对各部门的集中培训，后因各部门时间难以协调而不了了之。

不久，聂琪也向聂董抱怨吴锦锦对其一直有意见，现在借考核打压自己，而照顾吴锦锦的嫡系——吴锦华。当聂董找吴锦锦了解此事时，吴锦锦反映：聂琪一直就对吴锦锦的命令执行不到位，总喜欢由着自己的小性子办事。有几次考核，聂琪都对其部门的一位员工进行打击，就因为那位员工曾经给聂琪提出过反面建议，使得聂琪一直记恨在心，在平常的工作处处设限，然后在考核的时候进行打压。这位

员工因是吴锦锦的老乡，故向吴锦锦倾诉，而聂琪则认为这位员工在打小报告，更是百般刁难。吴锦锦对聂琪的考核完全是出于实情，没有半点刻意为难的意思。而行政部因为工作表现优秀，所以考核结果也良好，这是正常的，并没有主观上的关照。

*** 众说纷纭 ***

◇ 中国民营企业在实施绩效管理的过程中，常常会遇到哪些问题与困惑？

聂董还来不及探明事情的真相，又到考核时间了，集团上下一时风吹草动。

危机重重

年中会议上，各部门争论得不可开交。

“又要考核了，我没法进行下去。我们部门员工普遍抵制考核，认为这是集团借考核之名，而少发、克扣员工的奖金。”李国谦抱怨道。

“怎么会是为了克扣奖金呢？实施绩效管理，实行绩效考核，是为了使员工的付出与报酬成正比。对于考核不好或不合格的员工，奖金当然少啊。再说了，这些考核指标也是经过你们确认的，现在怎么又有意见呢？”吴锦锦感到不解。

“是啊，在设定这些指标时，我都征求了各部门的意见，并与各部门的经理都进行了确认。”沈立新补充道。

“我们对考核指标没有意见，可是大家认为绩效目标定得太高，无法完成。当初我也反映过这个问题，可是吴总说目标没问题，完全可以达到。”李国谦看了看聂董，然后说道：“而从实际来看，目标的确是定高了。而现在却以目标完成的实际情况进行考核，这好像不公平吧。如果目标定的合适，现在考核得 C 本来可以得 A，至少也可以得 B，结果是本来可以拿 1000 元的奖金，现在却只能得到 800，甚至更少，大伙能没意见吗？”

“目标太高？各部门的目标是根据集团的年度目标层层分解的，难道你认为集团的年度目标设定的不科学？但据我了解，有些部门就完成的较好，比如说人力资源部和行政部。目标没完成，我希望多从自身找原因。”吴锦锦不满地说道。

“话又说回来，即使没有完成目标，考核没有达标，但我们也同样为集团创造了

利润，总该得到相应的奖金吧，可是却不是这样。而像人力资源部、行政部等部门，并不直接创造利润，就因为考核达标，分到的奖金却比我们还多，我们认为不合理，也想不通啊。我们部门的员工积极性受到很大打击，现在人心涣散。”李国谦并不服气。

“考核的标准可不是按照是否给公司带来直接利润，”沈立新反驳道：“术业有专攻！销售部的职责就是将产品销售出去，给公司带来利润和回报，而人力资源部的职责则是负责全集团人事管理与人事事务。我们部门目标完成的理想，考核当然理想啊，奖金获得的多一点也是正常的。”

“我认为考核不公平，有人凭借考核的名义，打击报复异己，而照顾自己的嫡系和关系比较好的人。”聂琪一边说着，一边将眼光射向吴锦锦。

吴锦锦正要反唇相讥，聂董马上打断了她，“现在先不要讨论谁是谁非，而是要找出问题的症结在那里，让其他部门先发表意见。”

吴锦锦这才悻悻地闷声不响。

“考核太占用时间了，”何强站了出来：“考核本来就是人力资源部门的事情，非得摊到我们的头上，本来工作时间就紧，哪还有时间去搞考核啊。”

“是啊，考核又不是我们的职责，为什么要由我们来做？”采购部经理李勇也附和道：“考核又得罪人，每次考核的时候，感觉自己与下属就像敌我双方一样。特别是那些考核不达标的员工，对我满肚子的意见。”

“考核怎么完全成了人力资源部的职责？各部门的工作情况只有你们部门经理才最了解，当然是由你们对下属进行考核，这也是你们的职责之一，这属于对下属的监督与评价职责。如果人力资源部负责各部门的考核工作，你们会服气吗？”沈立新辩解道。

“为什么考核要设定优秀员工的比例，A等不超过5%，B等不超过10%？”生产部经理汪建军也不甘落后，“我认为我们部门的每位员工都很优秀，工作表现都非常良好，你现在设定这个比例，你让我怎么考核。如果将甲评为A等，乙有意见，因为乙和甲一样优秀啊，可名额有限。这样一来，被评为B等的对被评为A等的有意见，更不用说被评为C等、D等和E等的了。员工们在抱怨考核不公平的同时，也

埋怨我，说我不能一视同仁，我很难一碗水端平啊。”

“设置优秀员工比例的目的就是要防止各部门不根据实际情况进行考核，要不然每位主管都不想得罪下属，其结果必然是人人都是优秀，可事实却完全不是这么回事。”沈立新说道。

“我不同意你的说法。”李勇反驳道：“优秀员工多怎么就变成了考核不真实了？难道考核的目的是防止出现太多的优秀员工？凭什么就说每个部门只有 5% 的优秀员工？”

“请你不要歪曲我的意思，我并没有说每个部门只有 5% 的优秀员工，考核也不是为了限制优秀员工的数量，而是鼓励出现更多的优秀员工。”沈立新解释道：“我刚才说了，设置优秀比例的目的是因为不是每位员工都能达到 A 等标准，只有极少数人才能达到，有时甚至没有。这个比例也不是我随便定出来的，而是人力资源专家在经历了多年的实践总结及验证的基础上得出的。”

“为什么后勤等服务部门每次考核分数都很高，而像我们销售部得分总是这么低？”李国谦显得非常激动：“我想问一下，集团继续存在的理由是什么？是因为管理做得有多么好？是因为服务有多么完善？还是因为账做得多么漂亮？我想都不是，集团存在的唯一理由就是要能盈利，而谁为集团创造利润？当然是我们销售部，没有销售部，没有利润产生，后勤做得再好，也没有存在的价值。可为什么服务部门的奖金会比创造利润的部门的奖金更高？这不能不让人寒心。”

*** 众说纷纭 ***

◇ 华立集团所遇到的问题，
在您所在的企业是否也出现过？

“有一点我比较同意李经理的观点，集团只有在获得利润的前提下，才能继续生存。”汪建军作了一下说明，“但并不仅有销售部为集团创造利润，生产部也同样创造着利润。只有产品被生产出来，才能通过销售实现赢利。可为什么生产部的考核不如人力资源部，是不是因为人力资源部负责考核，就偏向他们？”

“我不知道对我们部门的考核有没有考虑实际情况？”客服部经理陈薇也开始发难，“销售部有些员工为了考核结果，只追求短期成绩，而不顾长远利益。我现在接到不少客户的投诉，反映的是销售部前段时期的一些员工采取欺骗的手段，让他们

上当。按照正常的投诉比例，我们完全可以及时处理每一件投诉。可是现在投诉比例突然增大，我们的人手却没有相应地增加，使得投诉事件的处理速度及质量出现了下降。可是在对客服部考核的时候却不去了解这些情况，只是按结果进行考核。我认为不公平。”

……

面对大家的不满与抱怨，聂董一时还不知道该如何去应对。聂董没有料到精心设计的绩效管理，却落到了如今的这个地步。这究竟是怎么了？

聂董突然感到一阵眩晕，脑海里一片空白。聂董知道会议没法再继续开下去，于是只能匆匆地宣布结束了会议。

晚上聂董躺在床上，窗外一片寂静。聂董不由在脑海里又浮现了当天会议的场景：李国谦的不满，沈立新的委屈，聂琪与吴锦锦的矛盾……虽然现在还不知道是什么原因造成目前的局面，但可以肯定的是，集团的绩效管理体系已与当初的设想相去甚远。

大约一周以后，李国谦再次找到聂董抱怨：“我们部门现在有五位员工集体辞职，就是因为他们对绩效考核感到不满。再这样下去，我也没法干下去了。每次员工辞职，都会带走一部分客户，何况这次是五位员工一起辞职。这次对销售部的影响非常大，现在部门上下人心惶惶，一部分员工在观望，一部分员工也打算效法，如果再不解决此事，我想今年集团真的会陷入考核危机中。”

危机四伏的绩效考核管理体系，已处于失败的边缘了。

华东区事件

正所谓“福无双至，祸不单行”。正当聂董在感到不知所措时，却发生了一件让聂董更加震惊的事情。李国谦向聂董报告，华东区出现了大幅度亏损。聂董感到难以置信，一向业绩优秀的华东区怎么会突然陷入大幅度的亏损境地。为了弄清事情的真相，聂董决定向销售部华东区派驻由集团审计、法律等部门组成的稽查小组。

经过多方的调查取证，这起事件终于真相大白，华东区的销售主管黄泰在这起

事件中负有不可推卸的责任。原来，华东区出现大幅度亏损早在一年之前就埋下了种子。前年华东区的销售增长率放缓，使黄泰感受到了来自集团的压力。为了使华东区的销售业绩迅速得到提升，黄泰决定运用一切手段来达到集团下达的销售目标，这包括：加大对客户的开拓力度，不断通过送礼、请客户吃喝玩乐等非正常手段来维持老客户，开拓新客户；允许有购买意向但暂时资金周转困难的客户先提货、后付款；在未对新客户进行信用评估时即给予赊销货物。通过强大的公关活动及赊销政策，华东区的销售在短期内迅速得到提升，但随着而来的是华东区的销售费用的大幅增加，应收账款也越来越多。

*** 众说纷纭 ***

◇ 您怎么看待华东区事件？

一旦到了期末考核，黄泰通过掩盖销售回款率、虚报利润的方式，让华东区的销售业绩表面看起来非常优秀。但是一年下来，华东区的应收账款却也累积到一个非常大的数额，而且随着一些信用差、管理不善的客户无法还清货款，此时产生了大量的死账，终于爆发了华东区事件。

聂董不明白：绩效管理究竟是怎么了？

鹰腾点评

华立的绩效困境

绩效管理在华立集团实施以来，它所得到的争议是远大于掌声的，甚至连主导绩效管理的人力资源部也感受到了失败的巨大压力。

表面上看来，华立集团的绩效管理体系不应该、也不可能走到目前濒临失败的境地，因为它是建立在全方位的、长达数月的调研、访谈、分析之上，它借鉴其他企业的成功经验，并得到华立集团包括聂董在内的高层的认可，同时也为中层管理人员所接受。但是，为何曾经轰轰烈烈的绩效管理却似乎在执行过程中完全变了味呢？各部门失去了绩效管理工作的信心，通常是以工作忙为借口匆匆走过场，使绩效管理形式化，有些部门甚至认为绩效管理成为了少数人争权夺利、排斥和打压异己的工具。

首先让我们来看看各部门对绩效管理的反应和态度：

- ✓ 销售部：绩效目标定得太高，使得销售部员工的奖金拿少了，另外，对资源服务部门拿到比销售部奖金多的情况难以接受，从而开始质疑、甚至反对绩效管理；
- ✓ 财务部：绩效管理成为了个别人打击异己的手段和工具；
- ✓ 研发部：绩效考核体系设计并不合理，且研发工作太忙，花太多时间在考核上根本就没有必要；
- ✓ 客服部：销售部为了增加销售量而采取的一些不恰当的方法，对企业形象和售后服务形成了不良的后果却要由客服部来承担，这在考核中体现出了不公平性；

.....

绩效管理在华立集团内部似乎已经走到了“山穷水尽”、“四面楚歌”的境界，当集团再一次迎来考核期时，所有的问题与矛盾终于爆发出来了。

当我们将华立集团的现状与第二章所提到的绩效管理实施成功的 11 个关键因

素进行比较时，或许为我们提供了分析与解决华立集团绩效难题的思考方向。为了方便分析，我们以列表的方式对 11 个要素进行对比，以寻找差距，如表 3-1 所示。

表 3-1 华立集团企业现状分析

| 要素 | 成功要素内容 | 华立实际情况 |
|-------|---|--|
| 战略 | 具有明晰的企业战略目标 | 提出了三年内上市的目标，缺乏 3~5 年的战略目标和业务发展规划 |
| 流程 | 优化企业内部业务管理流程 | 业务流程主要是企业多年发展过程自发形成的，并未能真正做到流程价值最优化 |
| 权责 | 在工作分析基础上明确各流程节点（岗位）的权责，形成明确的职位说明书 | 已初步形成各岗位的基本职责，但过于简化，特别是跨部门的权责不够清晰 |
| 考核主体 | 高层领导及各部门主管充分重视绩效管理，而不仅仅认为绩效管理是人力资源部门的工作 | 几乎所有的高层领导及部门主管都认为绩效管理是人力资源部的事情，与己无关 |
| 绩效定位 | 正确理解绩效管理对于企业的重要作用 | 在华立集团看来，引入绩效管理是为了解决年终奖金的分配问题 |
| 体系 | 设计一套与企业现状相符合的绩效管理体系 | 绩效管理体系是一个完整的系统，它与战略目标、流程优化、人力资源规划、工作分析等紧密联系，而华立集团在企业战略与基础管理上比较薄弱 |
| 宣传与培训 | 在企业内充分宣传绩效管理体系 | 人力资源部的宣导与培训更多的是走过场、形式化，并未真正起到应有的作用 |
| 信息来源 | 完善的基础管理工作为绩效管理提供完备的信息来源 | 销售部的数据来源比较明显，但也出现了华东区虚报业绩的情况发生，而资源服务部门更是由于信息来源不清晰，导致了考核的不严密性 |
| 沟通 | 持续不断的沟通与改善计划 | 沟通是绩效管理的灵魂，但华立集团的绩效沟通是失败的，部门主管认为绩效沟通需要占用太多的时间，且没有必要 |
| 持续性 | 持之以恒地执行绩效评估与考核 | 如果目前的情况得不到改善，那么华立集团的绩效管理终将难以推行下去 |
| 结果应用 | 绩效考核结果的合理应用 | 华立集团的考核应用结果过于单一，且由于目标制定不合理，导致了各部门的众多不满 |

从表 3-1 中的对比分析可看出，导致华立集团绩效难题的并不是某一方面的原因，而是多方面综合的结果。因此，为了对企业系统的一个重要子系统的绩效管理进行改善时，我们不得不审视企业的方方面面，以系统化的理念解决绩效管理问题。正所谓“牵一发而动全身”，绩效管理所带来的企业系统性的变革之路，所以其难度可想而知。此外，华立集团家族企业的特殊性也决定了实施绩效管理的难度更大。

鹰腾管理方略

绩效管理怎么了

对于导致索尼逐渐衰落的主要原因，索尼公司前常务董事天外伺郎在《绩效主义毁了索尼》中这样分析：“激情团队、团队精神和挑战精神正在消失，而这一切都是从 1995 年左右索尼实施绩效主义开始的。”

这犹如是一颗重磅炸弹，引发了人们对绩效管理的再思考。

曾几何时，作为一种风靡全球的促进企业经营管理的办法，绩效管理曾经见证过许多企业的辉煌，也曾被无数的企业奉若真经——绩效管理是如此之风行，以至于几乎所有的企业都曾经实施过绩效管理。

然而，自从绩效管理诞生之日起，人们对它的争议也不曾停止过。一个普遍的事实是，直至目前，没有几家企业敢于宣布他们所实施的绩效管理是成功的。尽管绩效管理作为优秀的管理思想和管理工具已经被企业实践了很多年，但企业依然不能很好地驾驭它，更为糟糕的情况是，很多管理者已经开始怀疑，怀疑绩效管理到底是否适合中国的国情，怀疑绩效管理是不是就是人力资源经理窗台上的那个漂亮的花瓶，摆在那里只是为赏心悦目所需，怀疑企业是否还值得为它付出更多。绩效考核就如一把双刃剑，它既可以改善组织的绩效，同时也能使组织的绩效向不好的方向发展，搞不好还要伤及企业，索尼公司就是个例子。

通过表 3-1 中 11 个要素的对比，不得不承认国内企业绩效实践的现状与欧美企业所存在的差距，也使得人们不得不对绩效管理的另一面进行反思。

十问绩效管理

我们强调绩效管理是企业管理系统的重要组成部分，在人力资源管理中处于核心地位，绩效管理能否顺利实施与企业管理的方方面面都有着紧密的联系。

在企业缺少明确的经营发展战略、合理的组织结构、顺畅的工作流程和清晰的岗位设置等前提下，如果企业匆忙导入绩效考核，那么绩效管理将由于缺乏坚实的管理基础而导致效果不理想，甚至走向失败。可谓“皮之不存，毛将焉附”。

Yintl（鹰腾）认为，绩效管理既是一门科学，更是一门艺术。为了企业绩效管理的顺利实施，企业并不能认为设计了一套较为规范化的绩效管理体系就万事大吉了，而是应该在实施过程中注意科学与艺术的结合，才能达到预期的目标（详细内容请参见第四章）。

因此，为了解决绩效管理的难题，走出“设计—推行—形式化—失败—重设计—再失败”的恶性循环，使绩效管理体系发挥其应有的作用，企业应该自我审视以下 10 个方面是否做的成功。

1. 绩效管理是做什么用的

许多人可能会对此问题自以为很清楚，认为是多此一举。

然而，正是由于对绩效管理作用的模糊化，才导致后续众多问题的产生。试想：当我们不能确定我们的方向时，我们所做的一切可能都是徒劳的！绩效管理定位问题的实质就是通过绩效考核要解决什么问题，绩效考核工作的管理目标是什么。对绩效考核定位的模糊主要表现在考核缺乏明确的目的上，仅仅是为了考核而进行考核，导致考核目的的定位狭窄。

在许多企业看来（事实也是如此！），绩效管理就是绩效考核，是为了提供利益分配的衡量标准而存在的，例如，某公司的考核目的主要是为了年底分奖金。更有甚者，有的企业把绩效考核当作一种罚款制度，在许多小型民营企业中，推行绩效考核成了扣发员工工资与奖金的手段，那么企业又如何激发员工的工作热情呢？

在现代管理理论中，绩效管理的重大意义在于向企业的所有员工传达一种以“绩效”为基础的管理与发展理念，它在对员工的表现作出科学的评价之外，更多地在于它能帮助经理掌握管理的技巧、养成科学的管理习惯，帮助员工提高工作效率

率，最大程度地开发潜能，从而实现企业与员工绩效的共同提升及共同发展。

2. 企业制定明确的战略规划与经营目标了吗

越来越多的企业管理者认识到绩效管理对于企业战略与经营目标的重要性，绩效管理已被提升到战略的高度，战略性绩效管理被认为是企业从平庸到卓越的分水岭。

绩效管理一个很重要的目标是通过这一管理制度来实现公司的战略与经营目标。所以公司应该和员工共同制定公司的战略与经营目标，然后层层分解，所有员工的目标都是围绕着公司的战略与经营目标而展开的，所以每个员工首先要知道上一层的目标，然后依此和主管设定自己的目标。这样一来，员工不但非常明确自己的工作目标，而且对其绩效考核也才有了衡量其工作成果的标准，保证绩效考核的公平、公正、公开。

相反，如果在战略规划和经营目标缺失的状态下，企业的绩效考核执行起来就是无源之水、无本之木，根本就无从下手，东拼西凑的硬性开展也只能错误百出。

3. 企业流程是否已经真正优化并发挥作用

流程是一组共同给客户创造价值的相互关联的活动进程。流程优化通过对企业业务流程进行再思考和再设计，改善企业的成本、质量、服务及速度，提升企业管理水平。流程优化要面向客户，以过程为核心，充分运用信息技术，实现组织结构的扁平化。流程是对业务运作的规范，优秀的流程能够提升企业的核心竞争力。

也就是说，流程优化帮助企业提高双效——效果与效率，是绩效管理的内部工作规范与基础。在企业内部没有明晰的业务流程文本、简洁明朗的管理汇报和指挥关系、细致的岗位权责规范的情况下，绩效管理也失去了相应的管理基础。

4. 员工是否都非常清楚自己的权力与责任

与企业流程优化相联系的是处于流程各节点的岗位权责的分工体系规范的建立。在许多企业里（特别是管理较为薄弱的民营企业），工作分析的工作基本是一片空白，至多只有一个泛泛的岗位职责的描述。

明晰责任分工是企业实施绩效管理的前提，一个简单的基本道理是：不该一个人做的事情却要考核他，他肯定不满意；一个不知道该谁做的工作，考核到谁头上

谁都会不满意，不满意的结果就是矛盾、不满和抵制。所以，企业实施绩效考核的前提是在流程优化的基础上进行工作分析，明确的工作分工和责任分工，制定各岗位的职业说明书，从而使绩效管理在对每个人或每个团队的工作情况与业绩进行评价、比较和奖惩时，做到有据可依，公平、公正，达到激励个人、促进工作的目的。

5. 谁该对绩效管理的失败负责

许多企业老总和各部门都会“理所当然”地认为绩效管理既然是人力资源管理的核心部分，那它肯定属于人力资源部的工作。

诚然，绩效管理工作需要由人力资源部门来主导实施、跟进反馈并提出改进计划等，但如果绩效管理仅成为人力资源部“一厢情愿”的工作，它终将要走进实施的“死胡同”。

我们经常看到的情景是：在许多的企业里，绩效管理的任务全部划归人力资源部，他们几乎包办了除填写年终绩效考核表之外的所有工作，包括考评沟通。而其他管理者却根本不去关心绩效管理，在他们的观念中，绩效管理完全是人力资源部的事情，自己所必须做的工作，就是完成人力资源部“派发”的填表任务，其他与自己无关。这种情况下，人力资源部也不得不因工作任务繁重，疲于应付，最后草草收场，考核表格收齐封存完事。他们再也没有精力去分析、比对，绩效管理在这里成了“认认真真”走形式。这样的形式主义一定程度上打击了员工的积极性，不但没有起到积极的作用，反而带来了负面的影响。

正如我们强调的，绩效管理更是一种理念，绩效管理的实施推进是企业管理手段和管理方法的一个重大的改革，必然要牵扯一些人的利益，必然要遇到一些阻力，在阻力面前，只有最高管理层不断地支持、帮助，人力资源部才能更有信心协同各部门共同完成这项伟大的事业。但是，在许多的企业里，高层管理者只关注结果（且一般情况下是自己所需要的结果！），至于考核过程中考核什么，怎么考核，只是给予了一般的关心，一般的参与，而且他们的参与基本上是被动的，或者说是被人力资源部门请求的。这种参与程度完全达不到推动的要求，缺乏高层支持的绩效管理必然是一个失败的结局。更为不幸的是，当绩效考核涉及利益分配时，如奖金分配、职务升迁等，高级管理者的长官意志却反而起到了决定作用，而人力资源部门却充

当着高层授意下的“高级办事员”的角色。

最令人力资源部门感到委屈的是，一旦绩效管理实施遇到问题，人力资源部门却是“千夫所指”，备受指责，似乎它才是绩效管理实施失败的源头。

因此，当我们反思绩效管理困境的时候，我们需要清楚地回答：作为高层管理者，你是否已经真正地、持续地对绩效管理给予最大的支持？作为各部门主管，你是否认识到自己才是考核的主体，你是否为下属及部门的绩效提高作出了最大程度的努力？如果回答是否定的，那么，高层管理者首先要为绩效管理失败负责任，其次是各部门主管，最后才是人力资源部门。

6. 企业是否已经为推行绩效管理做好了宣传贯彻的准备

任何一种新的管理手段的实施都离不开广泛的宣传贯彻，绩效管理同样不例外。

必要的培训不可忽缺，要让员工明白绩效管理对他们的好处他们才乐意接受，才会配合经理做好绩效工作，做好绩效计划和绩效沟通。让各部门主管明白对自己的好处，他们才愿意接受、参与和推动。因此，在正式实施绩效管理之前，必须就绩效管理的目的、意义、作用和方法等问题对经理和员工进行认真培训，这个工作万万不可省略。

(1) 对主管的培训

主管是考核的主体，主管的考核水平和考核能力的高低直接决定了考核的公平性和真实性，它是绩效管理的成功与否的关键因素。因此，对主管的培训必不可少，也为了人力资源管理部门的重要任务。

培训决不能形式化，而是要让主管们深刻掌握绩效管理的理念，改变旧有的管理观念，掌握绩效管理的流程、方法和技巧，使得每个主管都喜欢绩效管理，都掌握绩效管理，都会运用绩效管理，都愿意使用绩效管理的手段管理自己的部门和下属。

(2) 对员工的培训

通过公司的内刊、宣传栏、局域网等媒介手段对绩效管理的理论、方法、意义和作用等进行宣传，制造声势。培养员工对绩效管理的感性认识，树立企业的绩效

观。这为以后的绩效管理的实践打下坚实的群众基础，实施起来的阻力会小一些。

7. 绩效沟通能否持之以恒地执行并达到目的

当我们认同绩效管理是一种理念与哲学时，绩效管理就不仅仅只是对员工的业绩作出科学的评估了，它还能够帮助企业与员工改进工作方法、提高工作绩效，达到共同提升的目的。所以，绩效管理实施并不是得出书面评估结果就万事大吉了，而要更加强调绩效管理过程中的沟通，在沟通中提高绩效。

绩效管理过程中的沟通是无处不在的。从某种意义上讲，沟通是绩效管理的灵魂。要让员工参与绩效考核指标的设定，绩效管理从考核指标的确立到实施过程的互动、结果的确定与应用，考核者与被考核者始终要平等沟通。

此外，我们必须强调绩效面谈环节的重要性。缺乏沟通和共识的绩效管理肯定会在经理和员工之间设置一些障碍，阻碍绩效管理的良性循环，造成员工和经理之间认识的分歧，员工反对，经理逃避就在所难免了。所以，针对考核结果，主管与员工必须持续地进行绩效面谈，一方面让员工了解自己的绩效结果的原因和实际情况，另一方面则有利于改善工作绩效，有意识地提高自身能力和素质短板，为下一阶段考核中取得更好的成绩定下目标和行动计划。主管和员工通过双向沟通就以前阶段的工作评价取得一致意见，同时对下阶段的绩效改进达成共识，并形成下阶段工作计划，从而帮助员工不断提高工作绩效。

8. 考核结果达到最大化地激励员工的目的了吗

企业在每一个周期结束后要以最快的速度将考核的结果予以明确的应用，所谓明确的应用，就是指针对考核结果对相关人作出相应的评价行为，比如加薪、奖励、升迁、调岗、降级、罚款、开除和辞退等。企业需要以拉斯维加斯赌徒般的激情来应用考核结果，其实赌徒为什么会那么投入呢，是因为除了自己能做主、自己承担风险与收益外，输赢马上能见分晓。所以，绩效考核的结果应用要合理且要快，以达到有效激励的目标。

绩效考核与利益紧密挂钩包含两个内涵：一是企业员工绩效考核的结果必须要有相应的个人利益兑现，不管是个人奖金还是职位的变动，否则的话绩效考核将难以实现激励作用；二是绩效考核的方式要和利益的分配形式紧密结合起来。例如，

如果企业的考核需求侧重于个人的具体工作业绩，但在薪酬设计上却让技能工资的比重占的很大，这样绩效考核与薪酬体系的结构就没有达成一致性，其最终的实施效果也将必然会大打折扣。

9. 持之以恒地执行绩效管理制度的概率有多大

柯林斯在《从优秀到卓越》中曾提到“飞轮与厄运之轮”，认为始终如一的积累帮助公司从优秀到卓越的转变。企业的发展就像飞轮旋转一样，坚持不懈地推动飞轮朝同一个方向旋转，飞轮就会积累起动能，最终实现突破。反之，如果不通过飞轮逐圈旋转来积累动能，反而设法略去积累阶段直接跳跃到突破阶段，当面对失败结果时，又摇摆不定翻来覆去地改变飞轮转动的方向，结果将遭遇“厄运之轮”。

绩效管理作为一种理念，需要长期持之以恒地宣导、培训与推行，但由于国内企业对于绩效管理的误导，以及绩效管理的实施对企业基础性管理的严格要求，加上推行过程中所必然遇到习惯势力的巨大阻力，使得许多企业难以始终如一、坚定不移地将绩效管理推行下去。

正如在前面提到的，绩效管理对于建立企业整体绩效观念，提升企业与员工个人的共同绩效的重要性，是无论怎么强调也不为过的。如果企业能够坚持不懈地并且成功地将绩效管理中的理念与工作方法应用在公司整个机构中，持续推动飞轮朝同一个方向旋转继而逐步逐圈地积累起动能，企业将最终通过持之以恒的积累而实现突破。

10. 企业是否建立了高效的“绩效文化”

一个企业绩效管理体系要得以有效运行，必须有一种绩效导向的企业文化氛围，它注重绩效，它把有关“人”的各项决定向组织中的每一个成员阐释清楚，告诉组织成员管理层真正关注重视什么、鼓励什么，这样绩效考核推行起来就顺畅得多（详细内容请参见第四章）。

引申思考

绩效管理走向何方

自从 20 世纪 70 年代美国企业引入绩效管理体系之后，人们对它的争议从来都

不曾停止过。

以管理大师德鲁克为代表，在其代表作《管理实践》中提出了至理名言“评估，否则放弃”，强调了绩效评估在企业中的重要性；而反对派的代表人物当数戴明，在其名著《质量管理》中则猛烈抨击了绩效考核，列举多项绩效考核的“罪状”，认为绩效考核有可能使我们的员工误入歧途，使管理偏离方向。

诚然，在整个企业界，特别是在管理基础比较薄弱的国内民营企业，对绩效管理推行和实施的现状并不容乐观，试想一下，企业花费大量的资金和精力所建立的绩效考核系统，不但难于实现其经营目标，而最后还引起了企业内部各种矛盾的总爆发，这对于本已经有些焦头烂额的企业，再去承认自己曾努力推动的绩效考核管理的失败，是一个让人不愿承认、也难以承受的残酷现实。

那么，既然绩效管理在具体实施中有这样那样的问题，为什么绝大多数企业还采用它呢？

除了有大量优秀的企业推行了成功的绩效管理为样板，证明了绩效管理对于企业发展的重要性之外，企业不摒弃它主要有两方面的原因：

1. 没有替代品

到目前为止，仍然没有找到比绩效管理更好、更明确的管理方法，可以运用到企业的绩效提升。

2. 不断改进的绩效管理

（1）战略性绩效

企业家们现在已经认识到绩效管理是战略管理的一个非常重要的有机组成部分，而把绩效管理提升到了战略的高度。战略性绩效有助于企业不断改善和提高企业的绩效，实施企业的战略规划与经营目标，是企业能否从平庸到优秀和卓越跨越的分水岭。

（2）与企业的不同阶段紧密结合

企业经济形态在整个存续过程中主要呈现出五种形式，即创业期、成长期、成熟期、衰退期与振兴期。不同的发展阶段，企业对绩效考核的需求不同，考核的重

点和方法一定不能一样，如在创业期强调个人绩效并没有问题，而一旦到了成熟期，企业的考核还如此“一丝不苟”地一板一眼地按照教科书的做法来推行，就很可能不利于企业转型和发现新领域。

例如，一家正处于快速成长期的 A 企业，由于员工人数较少，人员构成简单，员工所在岗位的工作职责划分不清晰，而亲情文化居于主导地位。在这种情况下，设计一套在保证评价的全面性的基础之上，以公司领导层直接评价，定性指标多于定量指标的考核体系更符合该企业的发展需要。

（3）与企业的实际情况相结合

在实际的工作中，很多企业使用的也都是改良了的绩效管理。比如联想集团的绩效管理就“有点乱”，不同的团体、不同的项目都有不同的考评体系，纵横交叉、眼花缭乱，但联想的招聘经理卫弘高兴地叫它们“个性化绩效管理”。NEC 也在员工的考核过程中加入一定的定性指标，甚至也在管理中加入大量因人设岗的做法，尽量不把员工的工作局限在某个固定的框架内，给员工一个宽松的成长空间。

还有一些企业故意地让绩效管理的某些方面流于形式，或者在某些团队内流于形式，从而达到绩效管理的科学性与灵活性的结合。

辅助工具

SMART 原则

所谓 SMART 原则，即是：

- ✓ 目标必须是具体的（Specific）；
- ✓ 目标必须是可以衡量的（Measurable）；
- ✓ 目标必须是可以达到的（Attainable）；
- ✓ 目标必须和其他目标具有相关性（Relevant）；
- ✓ 目标必须具有明确的截止期限（Time-based）。

无论是制定团队的工作目标还是员工的绩效目标都必须符合上述原则，五个原

则缺一不可。

制定的过程也是自身能力不断增长的过程，经理必须和员工一起在不断制定高绩效目标的过程中共同提高绩效能力。

运用到绩效管理中，SMART 原则如下：

- ✓ S 代表具体 (Specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；
- ✓ M 代表可度量 (Measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；
- ✓ A 代表可实现 (Attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；
- ✓ R 代表现实性 (Realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；
- ✓ T 代表有时限 (Time bound)，注重完成绩效指标的特定期限。

常用绩效考核方法

1. 关键绩效指标考核法

企业关键业绩指标 (Key Performance Indicator, KPI) 是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。关键绩效指标是用于衡量工作人员工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分。

(1) KPI 指标体系建立要点

① 明确企业的战略目标，并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨图分析法找出企业的业务重点，也就是企业价值评估的重点。

② 找出关键业务领域的关键业绩指标 (KPI)，即企业级 KPI。

③ 各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI，并对相应部门的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因数 (技术、组织、人)，确定实

现目标的工作流程，分解出各部门级的 KPI，以便确定评价指标体系。

④ 各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步细分，分解为更细的 KPI 及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对 KPI 体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。

⑤ 在指标体系确立之后，设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，解决“被评价者怎样做，做多少”的问题。

⑥ 必须对关键绩效指标进行审核。比如，审核这样的一些问题：多个评价者对同一个绩效指标进行评价，结果是否能取得一致？这些指标的总和是否可以解释被评估者 80% 以上的工作目标？跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作？审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。

（2）关键绩效指标（KPI）设计的基本方法

目前常用的方法是鱼骨图分析法和九宫图分析法，这些方法可以帮助我们在实际工作中抓住主要问题，解决主要矛盾。

鱼骨图分析的主要步骤：

- ① 确定个人/部门业务重点。确定哪些因素与公司业务相互影响。
- ② 确定业务标准。定义成功的关键要素，满足业务重点所需的策略手段。
- ③ 确定关键业绩指标，判断一项业绩标准是否达到的实际因素。

（3）KPI 指标体系建立流程

KPI 指标的提取，可以“十字对焦、职责修正”一句话概括。但在具体的操作过程中，要做到在各层面都从纵向战略目标分解、横向结合业务流程“十”字提取，也不是一件非常容易的事情。以下通过图 3-1 说明 KPI 指标的提取流程。

① 分解企业战略目标，分析并建立各子目标与主要业务流程的联系。企业的总体战略目标在通常情况下均可以分解为几项主要的支持性子目标，而这些支持性的更为具体的子目标本身需要企业的某些主要业务流程的支持才能在一定程度上

达成。因此，在本环节上需要完成以下工作：

- ✓ 企业高层确立公司的总体战略目标，如图 3-1 所示。

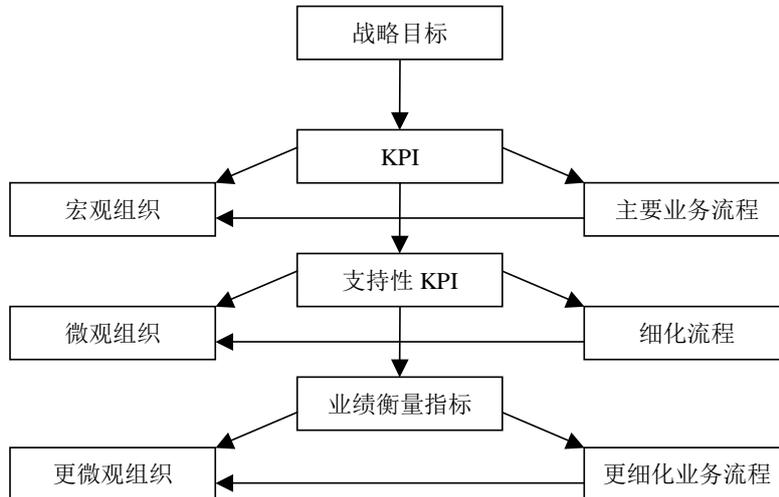


图 3-1 KPI 指标提取总示意图

- ✓ 由企业（中）高层将战略目标分解为主要的支持性子目标，如图 3-2 所示。

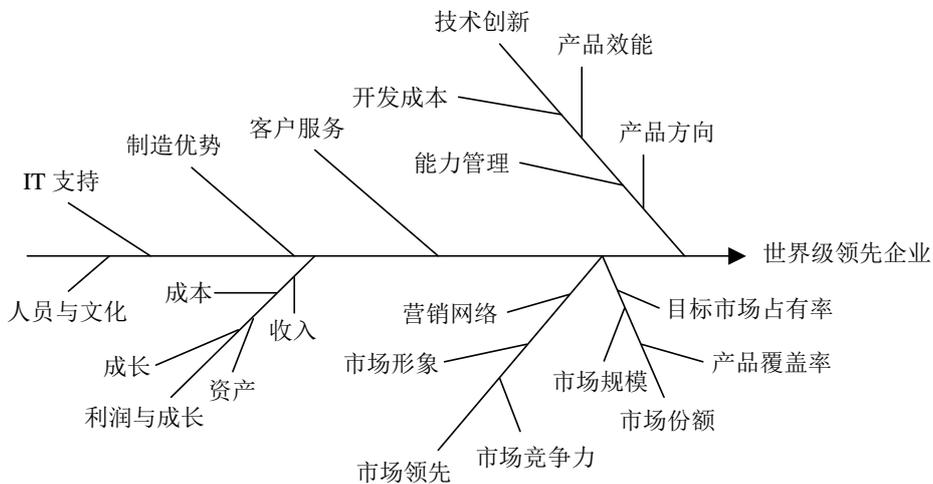


图 3-2 战略目标分解鱼骨图方式示例

- ✓ 将企业的主要业务流程与支持性子目标之间建立关联，如图 3-3 所示。

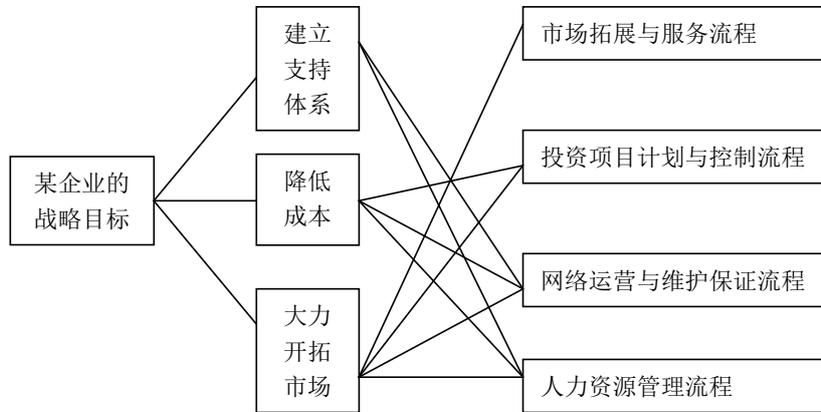


图 3-3 战略目标与流程分解示例

② 确定各支持性业务流程目标。在确认对各战略子目标的支持性业务流程后，需要进一步确认各业务流程在支持战略子目标达成的前提下流程本身的总目标，并运用九宫图的方式进一步确认流程总目标在不同维度上的详细分解内容。

③ 确认各业务流程与各职能部门的联系。本环节通过九宫图的方式建立流程与工作职能之间的关联，从而在更微观的部门层面建立流程、职能与指标之间的关联，为企业总体战略目标和部门绩效指标建立联系。

④ 部门级 KPI 指标的提取。在本环节中要将从通过上述环节建立起来的流程重点、部门职责之间的联系中提取部门级的 KPI 指标。

⑤ 目标、流程、职能、职位目标的统一。根据部门 KPI、业务流程以及确定的各岗位职责，建立企业目标、流程、职能与职位的统一。

2. 目标管理法

目标管理法 (Management by Objectives, MBO) 具体内容请见第一章辅助工具。

3. 平衡计分卡

平衡计分卡 (The Blanced Score Card, BSC), 是绩效管理中的一种新思路, 适用于对部门的团队考核。在 20 世纪 90 年代初由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰 (Rober Kaplan) 和诺朗诺顿研究所所长戴维·诺顿 (David Norton) 发展出的一种全新的组织绩效管理方法。平衡计分卡自创立以来, 在国际上, 特别是在美国和欧洲, 很快引起了理论界和客户界的浓厚兴趣与反响。据有关调查资料显示: 至 1999

年，列入美国《财富》周刊 500 强的国际大公司，有 60% 左右的公司采用了这种战略管理及其绩效评估的创新方法。

BSC 是一套从四个方面对公司战略管理的绩效进行财务与非财务综合评价的评分卡片，不仅能有效克服传统的财务评估方法的滞后性、偏重短期利益和内部利益以及忽视无形资产收益等诸多缺陷，而且是一个科学的集公司战略管理控制与战略管理的绩效评估于一体的管理系统。

(1) 基本原理和流程简述

① 以组织的共同愿景与战略为内核，运用综合与平衡的哲学思想，依据组织结构，将公司的愿景与战略转化为下属各责任部门（如各事业部）在财务（Financial）、顾客（Customer）、内部运营（Internal Operational Process）、创新与学习（Innovation & Learning）等四个方面的系列具体目标（即成功的因素），并设置相应的四张计分卡，其基本框架，如图 3-4 所示。

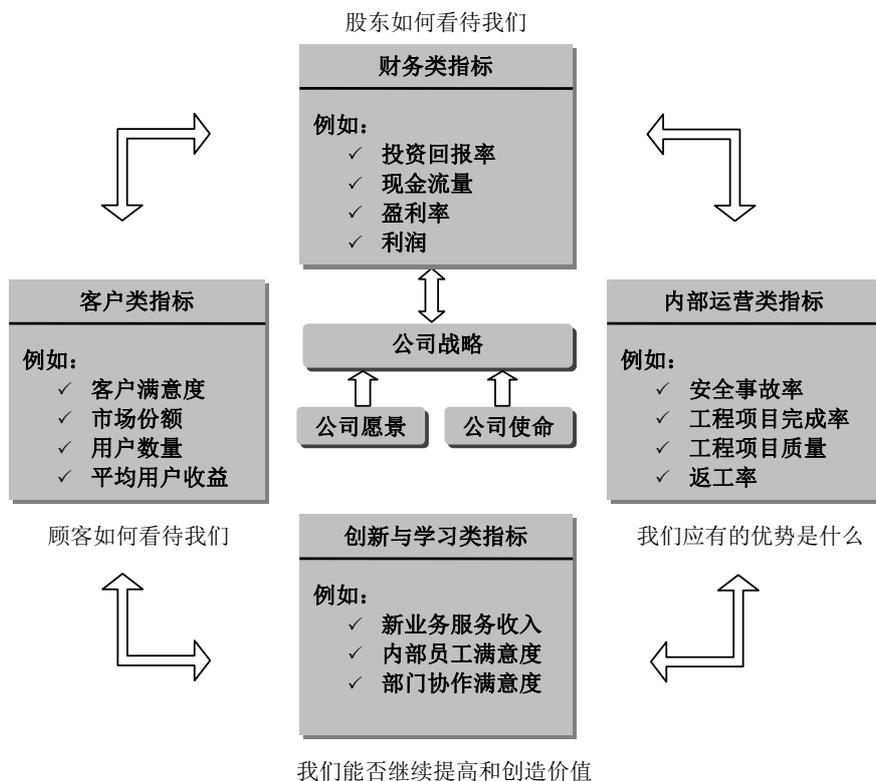


图 3-4 平衡计分卡基本框架图

② 依据各责任部门分别在财务、顾客、内部流程、创新与学习等四种计量可具体操作的目标，设置一一对应的绩效评价指数体系，这些指标不仅与公司战略目标高度相关，而且是以先行（Leading）与滞后（Lagging）两种形式，同时兼顾和平衡公司长期和短期目标、内部与外部利益，综合反映战略管理绩效的财务与非财务信息。

③ 由各主管部门与责任部门共同商定各项指标的具体评分规则。一般是将各项指标的预算值与实际值进行比较，对应不同范围的差异率，设定不同的评分值。以综合评分的形式，定期（通常是一个季度）考核各责任部门在财务、顾客、内部流程、创新与学习等四个方面的目标执行情况，及时反馈，适时调整战略偏差，或修正原定目标和评价指标，确保公司战略得以顺利与正确地实行。BSC 管理循环过程的框架，如图 3-5 所示。

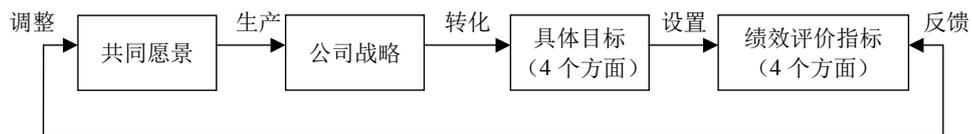


图 3-5 BSC 管理循环过程

(2) 操作步骤

① 成立绩效管理小组。

② 制定平衡计分卡实施计划。为了按照计划抓紧时间进行工作，有必要在事前制订实施的时间安排计划，保证实施的顺利进行，如表 3-2 所示。

表 3-2 平衡计分卡实施时间安排计划

| 步骤 | 参与人 | 时间安排 | | | |
|-------|-------|------|--|--|--|
| 准备 | | | | | |
| 收集信息 | | | | | |
| 形成初稿 | | | | | |
| 征求意见 | | | | | |
| 形成定稿 | | | | | |
| | | | | | |

③ 收集相关信息。考虑到各业务部门管理体系现状的不同，收集信息的方法和渠道可以多种多样。

④ 形成关键绩效指标体系。根据收集的信息，绩效管理小组成员共同工作，形成关键绩效指标体系，按照以下八个步骤进行工作，形成以部门为单位的关键绩效指标体系：

- ✓ 明确公司战略和发展目标；
- ✓ 找出实现目标的关键成功因素；
- ✓ 确定关键成功因素与主要流程之间的联系；
- ✓ 确定各主要流程的关键控制要点；
- ✓ 形成初步的绩效指标体系；
- ✓ 对绩效指标进行测试和修正；
- ✓ 确定关键绩效指标体系；
- ✓ 改进相关管理流程，重新审定公司战略。

⑤ 收集相关部门意见。在完成以部门为单位的关键绩效指标体系初稿之后，绩效管理小组可以对照部门的主要职责，对部门层级的关键绩效指标体系进行标注，分成两个部分，即部门层级的关键绩效指标和部门内部的关键绩效指标。

⑥ 汇总并整理最终的关键绩效指标体系。收集各部门对于关键绩效指标体系的反馈意见之后，绩效管理小组可以对初稿进行相应修改，并进行最后的整理，汇总整理形成最终的关键绩效指标体系。

⑦ 培训与沟通。在完善关键绩效指标体系之后，应该加强新系统的沟通，对公司中层管理人员将本体系的原理和方法进行培训，并以其他方式对本公司的员工进行宣传和沟通，以让员工理解新系统的方法和结果，由此理解公司战略和个人绩效指标之间的关系，为顺利进行员工绩效计划提供帮助。

（3）平衡计分卡的优缺点

① 优点

- ✓ 克服财务评估方法的短期行为。
- ✓ 使整个组织行动一致，服务于战略目标。

- ✓ 能有效地将组织的战略转化为组织各层的绩效指标和行动。
- ✓ 有助于各级员工对组织目标和战略的沟通 and 理解。
- ✓ 利于组织和员工的学习成长及核心能力的培养。
- ✓ 实现组织长远发展。
- ✓ 通过实施 BSC，提高组织整体管理水平。

② 缺点

平衡计分卡并不能在以下两个重要方面发挥推动企业进步的作用：

- ✓ 它不适用于战略制定。卡普兰和诺顿特别指出，运用这一方法的前提是，企业应当已经确立了一致认同的战略。
- ✓ 它并非是流程改进的方法。类似于体育运动计分卡，平衡计分卡并不告诉你如何去，它只是以定量的方式告诉你做得怎样。

4. 360 度反馈

360 度反馈（360° Feedback），又称“360 度绩效考核法”或“全方位考核法”，最早由被誉为“美国力量象征”的典范企业英特尔首先提出并加以实施的。360 度绩效反馈是指由员工自己、上司、直接部属、同仁同事甚至顾客等全方位的各个角度来了解个人的绩效：沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力……通过这种理想的绩效评估，被评估者不仅可以从自己、上司、部属、同事甚至顾客处获得多种角度的反馈，也可从这些不同的反馈清楚地知道自己的不足、长处与发展需求，使以后的职业发展更为顺畅。

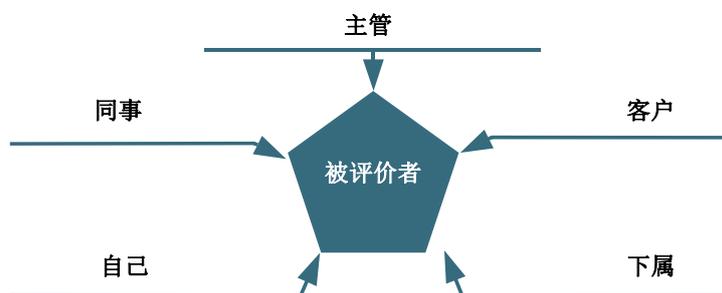


图 3-6 360 度反馈绩效评价主体与客体

(1) 评价主体

① 自己

自我评价，是指让经理人针对自己在工作期间的绩效表现，或根据绩效表现评估其能力和并据此设定未来的目标。当员工对自己做评估时，通常会降低自我防卫意识，从而了解自己的不足，进而愿意加强、补充自己尚待开发或不足之处。

② 同事

同事的评价，是指由同事互评绩效的方式，来达到绩效评估的目的。对一些工作而言，有时上级与下属相处的时间与沟通机会，反而没有下属彼此之间多。在这种上级与下属接触的时间不多，彼此之间的沟通也非常少的情况下，上级要对部属做绩效评估也就非常困难。但相反的，下属彼此间工作在一起的时间很长，所以他们相互间的了解反而会比上级与部属更多。此时，他们之间的互评，反而能比较客观。而且，部属之间的互评，可以让彼此知道自己在人际沟通这方面的能力。

③ 下属

由部属来评价上司，这个观念对传统的人力资源工作者而言似乎有点不可思议。但随着知识经济的发展，有越来越多的公司让员工评估其上级主管的绩效，此过程称为向上反馈。而这种绩效评估的方式对上级主管发展潜能上的开发，特别有价值。管理者可以通过下属的反馈，清楚地知道自己的管理能力有什么地方需要加强。若自己对自己的了解与部属的评价之间有太大的落差，则主管亦可针对这个落差，深入了解其中的原因。因此，一些人力资源管理专家认为，下属对上级主管的评估，会对其管理才能的发展有很大的裨益。

④ 客户

客户的评价对从事服务业、销售业的人员特别重要。因为唯有客户最清楚员工在客户服务关系、营销技巧等方面的表现与态度如何。所以，在类似的相关行业中，在绩效评估的制度上不妨将客户的评价列入评估系统之中。

⑤ 主管

主管的评价是绩效评估中最常见的方式，即绩效评估的工作是由主管来执行。因此身为主管必须熟悉评估方法，并善用绩效评估的结果做为指导部属，发展部属

潜能的重要武器。

随着企业的调整，一些公司常常会推动一些跨部门的合作方案，因此一些员工可能同时会与很多主管一起共事。所以在绩效评估的系统建立上，亦可将多主管、矩阵式的绩效评估方式纳入绩效评估系统之中。

（2）操作过程

① 准备阶段

准备工作相当重要，它影响着评估过程的顺利进行和评估结果的有效性。准备阶段的主要目的是使所有相关人员，包括所有评估者与受评者，以及所有可能接触或利用评估结果的管理人员，正确理解企业实施 360 度评估的目的和作用，进而建立起对该评估方法的信任。

② 评估阶段

- ✓ 组建 360 度绩效反馈队伍。必须注意评估要征得受评者的同意，这样才能保证受评者对最终结果的认同和接受。
- ✓ 对评估者进行 360 度评估反馈技术的培训。为避免评估结果受到评估者主观因素的影响，企业在执行 360 度评估反馈方法时需要对评估者进行培训，使他们熟悉并能正确使用该技术。此外，理想情况下，企业最好能根据本公司的情况建立自己的能力模型要求，并在此基础上，设计 360 度反馈问卷。
- ✓ 实施 360 度评估反馈。分别由上级、同级、下级、相关客户和本人按各个维度标准，进行评估。评估过程中，除了上级对下级的评估无法实现保密之外，其他几种类型的评估最好是采取匿名的方式，必须严格维护填表人的匿名权以及对评估结果报告的保密性，大量研究表明，在匿名评估的方式下，人们往往愿意提供更为真实的信息。
- ✓ 统计并报告结果。在提供 360 度评估报告时要注意对评估者匿名需要的保护。还有重要的一点，要确保其科学性。例如，报告中列出各类评估人数一般以 3~5 人为底限；如果某类评估者（如下级）少于 3 人的话，则必须归入其他类，而不得单独以下级评估的方式呈现评估结果。
- ✓ 企业管理部门针对反馈的问题制定相应措施。

③ 反馈和辅导阶段

向受评者提供反馈和辅导是一个非常重要的环节。通过来自各方的反馈（包括上级、同事、下级、自己以及客户等），可以让受评者更加全面地了解自己的长处和短处，更清楚地认识到公司和上级对自己的期望及目前存在的差距。根据经验，在第一次实施 360 度评估和反馈项目时，最好请专家或顾问开展一对一的反馈辅导谈话，以指导受评者如何去阅读、解释以及充分利用 360 评估和反馈报告。另外，请外部专家或顾问也容易形成一种“安全”（即不用担心是否会受惩罚等）的氛围，有利于与受评者深入交流。

（3）优缺点

① 360 度绩效反馈法优点：

- ✓ 打破了由上级考核下属的传统考核制度，可以避免传统考核中考核者极易发生的“光环效应”、“居中趋势”、“偏紧或偏松”、“个人偏见”和“考核盲点”等现象。
- ✓ 一个员工想要影响多个人是困难的，管理层获得的信息更准确。
- ✓ 可以反映出不同考核者对于同一被考核者不同的看法。
- ✓ 防止被考核者急功近利的行为（如仅仅致力于与薪金密切相关的业绩指标）。
- ✓ 较为全面的反馈信息有助于被考核者多方面能力的提升。

360 度绩效反馈法实际上是员工参与管理的方式，在一定程度上增加他们的自主性和对工作的控制，员工的积极性会更高，对组织会更忠诚，提高了员工的工作满意度。

② 360 度绩效反馈法的不足在于：

- ✓ 考核成本高。当一个人要对多个同伴进行考核时，时间耗费多，由多人来共同考核所导致的成本上升可能会超过考核所带来的价值。
- ✓ 成为某些员工发泄私愤的途径。某些员工不正视上司及同事的批评与建议，将工作上的问题上升为个人情绪，利用考核机会“公报私仇”。
- ✓ 考核培训工作难度大。组织要对所有的员工进行考核制度的培训，因为所

有的员工既是考核者又是被考核者。

(4) 360 度绩效反馈法应用须注意的问题

① 正确看待 360 度绩效反馈法的价值

就其目前的发展阶段来说，360 度绩效反馈法的最重要价值不是评估本身，而在于能力开发。其价值主要包括两个方面：

- ✓ 可以帮助人们提高对自我的洞察力，更加清楚自己的强项和需要改进的地方，进而制定下一步的能力发展计划；
- ✓ 可以激励人们不断改进自己的行为，尤其是当 360 度评估和反馈与个人发展计划的制定结合起来时效果更明显。360 度方法正是将这种差距明确地呈现给受评人，从而激发起他们积极向上的动力。

简单地将 360 度评估和反馈方法用于评估目的（无论是人才评估还是绩效考评），不仅不能给企业带来预期的效果，而且还有可能产生许多诸如人际关系矛盾、劳民伤财以及降低人力资源部和高层领导的威信等负面影响。

② 高层领导的支持

360 度绩效反馈涉及组织中各个层面的人，甚至还包括组织外部的人员。因此，实施 360 度绩效反馈只有得到高层领导的全力支持，才有可能真正顺利地开展起来，开展过程中出现的问题也能及时地得以解决。否则，就可能使员工之间的问题升级，影响员工正常工作绩效，甚至造成组织中不可控制的混乱局面。

③ 企业的稳定性

实施 360 度绩效反馈的组织应该有一定的稳定性。因为事实上，这种新的工具本身很可能会成为一把双刃利剑，当企业面临重组、裁员或者合并时，员工的不安全感本身就比较高，这时采用 360 度反馈很可能加重这种体验，从而导致负面的影响。360 度反馈对能力发展的作用也就无法体现。

④ 建立信任

通过操作细节和整个实施过程中的不断沟通，使员工建立起对上级的信任和对反馈中组织所承诺的程序公平的信任，从而对反馈保持开放接受的态度，克服对该技术的抵触情绪。

因此，刚开始实施 360 度绩效反馈时，最好只以能力开发为目的，不作为考核、晋升的依据。这样，员工能较容易地接受并认同这个技术。然后，再逐步将其应用领域（如考评、提升等人事决策）拓展。

⑤ 建立长期的人员能力发展计划

在将 360 度绩效反馈应用于领导能力发展时，企业应具备相应的领导能力模型，唯其如此，才可能对现有管理层的领导能力作出合理的评估。许多企业不重视这个前期工作，实际上，360 度绩效反馈只是一种评估反馈的方法，而根据领导能力模型编制的问卷才是实施评估的内容，是 360 度绩效反馈技术能否在企业中起到效果的决定因素之一。许多企业往往忽视建立长期的人员能力发展计划。能力发展不是一朝一夕，也不是一劳永逸的事；需要不断地提高，不断地发展完善。因此，在完成 360 度绩效反馈之后，必须与受评者一起探讨有关他的能力发展的长期计划。这将关系到领导能力发展最终效果的问题。

绩效面谈

1. 绩效面谈遵循原则

（1）S-specific 直接具体原则

面谈交流要直接而具体，不能作泛泛地、抽象地、一般性地评价。对于主管来说无论是赞扬还是批评，都应有具体、客观的结果或事实来支持，使员工明白哪些地方做得好，差距与缺点在哪里。既有说服力又让员工明白主管对自己的关注。如果员工对绩效评估有不满或质疑的地方，向主管进行申辩或解释，也需要有具体客观的事实作基础。这样只有信息传递双方交流的是具体准确的事实，每一方所作出的选择对另一方才算是公平的，评估与反馈才是有效的。

（2）M-motivate 互动原则

面谈是一种双向的沟通，为了获得对方的真实想法，主管应当鼓励员工多说话，充分表达自己的观点。因为思维习惯的定向性，主管似乎常常处于发话、下指令的角色，员工是在被动地接受；有时主管得到的信息不一定是真实情况，下属迫不及待的表达，主管不应打断与压制；对员工好的建议应充分肯定，也要承认自己有待改进的地方，一同制定双方发展、改进的目标。

（3）A-action 基于工作原则

绩效反馈面谈中涉及的是工作绩效，是工作的一些事实表现，员工是怎么做的，采取了哪些行动与措施，效果如何，而不应讨论员工个人的性格。员工的优点与不足都是在工作完成中体现出来的。性格特点本身没有优劣好坏之分，不应作为评估绩效的依据，对于关键性的影响绩效的性格特征需要指出来，必须是出于真诚地关注员工与发展的考虑，且不应将它作为指责的焦点。

（4）R-reason 分析原因原则

反馈面谈需要指出员工不足之处，但不需要批评，而应立足于帮助员工改进不足之处，指出绩效未达成的原因。出于人的自卫心理，在反馈中面对批评，员工马上会作出抵抗反应，使得面谈无法深入下去。但主管如果从了解员工工作中的实际情形和困难入手，分析绩效未达成的种种原因，并试图给以辅助、建议，员工是能接受主管的意见甚至批评的，反馈面谈也不会出现攻守相抗的困境。

（5）T-trust 相互信任原则

没有信任，就没有交流，缺乏信任的面谈会使双方都会感到紧张、烦躁，不敢放开说话，充满冷漠、敌意。而反馈面谈是主管与员工双方的沟通过程，沟通要想顺利地进行，要想达到理解和达成共识，就必须有一种彼此互相信任的氛围。主管人员应多倾听员工的想法与观点，尊重对方；向员工沟通清楚原则和事实，多站在员工的角度，设身处地为员工着想，勇于当面向员工承认自己的错误与过失，努力赢取员工的理解与信任。

2. 绩效面谈的操作步骤

绩效面谈的一般操作步骤如下：

（1）拟订面谈计划

包括面谈人员，面谈时间安排，面谈地点，管理者需要做的准备，员工需要做的准备，通知员工。

（2）准备相关资料

包括业绩合约，下属的绩效记录，下属的工作总结，上一周期的绩效改进计划等。

(3) 营造一个无打扰的环境

比如电话设置免打扰，环境相对封闭，安排合适的位置等。

(4) 组织面谈

包括约见面谈员工，就业绩合同和业绩管理卡的内容进行沟通，先谈员工表现好的方面，指出员工绩效表现中存在的不足，提出建设性的改进建议等。

(5) 面谈结果确认

包括管理者再次与员工确认面谈结果，双方签字；管理者与员工进行共同的行为规划，为员工制定绩效改进计划；感谢员工的参与，以积极的方式结束面谈等。

3. 绩效面谈的注意事项

(1) 对绩效结果进行描述而不是判断

在对员工进行绩效面谈时，不是对结果进行判断，而是要对绩效结果进行描述。例如：你某件工作没有完成，完成了多少，有多少差错，与工作目标有多大的距离，这些差错给公司造成多少损失或给其他工作带来多少麻烦，而不是说你这个工作做得很差，你工作能力很差之类的判断。

(2) 要具体而不笼统

面谈时要一个工作计划一个工作计划谈，谈完成情况和效果，分析差距的原因。

(3) 正面评价的同时要指出不足

员工和领导朝夕相处，一般很难抹开情面去说员工的不足，因此绝大多数经理人员都是只说正面评价，不说或少说不足之处，这样不利于员工工作改进，也不利于组织绩效的提升。

(4) 正面评价要真诚、具体、有建设性

✓ 真诚

真诚是面谈的心理基础，不可过于谦逊，更不可夸大其词。要让员工真实地感受你确实是满意他的表现，你的表扬确实是你的真情流露，而不是“套近乎”，扯关系。只要这样，员工才会把你的表扬当成激励，在以后的工作中更加卖力，通俗地说，你的表扬和溢美之词一定要“值钱”，不是什么都表扬，也不是随时随处都表扬，而是在恰当之处表扬，表扬要真诚，发自肺腑。

✓ 具体

在表扬员工和激励员工的时候，一定要具体，要对员工所做的某件事要有针对性地具体地提出你的表扬，而不是笼统地说员工表现很好就完事。比如，员工为了赶一份计划书而加了一夜的班，这时你不能仅仅说员工加班很辛苦，表现很好之类的话，而是要把员工做的具体事特别点出，比如：“小王，你加了一夜的班赶计划书，领导对你的敬业精神很赞赏，对计划书的编写很满意。”这样，小王就会感受到不仅加班受到了表扬，而且计划书也获得了通过，受到了赏识，相比较，后面的话可能更会对小王有激励作用。

✓ 建设性

正面的反馈要让员工知道他的表现达到或超过了经理的期望，让员工知道他通过他的表现得到了经理的认可，要强化员工的正面表现，使之在以后的工作中不断发扬，继续作出更优秀的表现。同时，要给员工提出一些建设性的改进意见，以帮助员工获得更大提高和改进。

反面反馈：描述员工存在的不足，对事而不对人，描述而不作判断。你不能因为员工的某一点不足，就作出员工如何不行之类的感性判断。这里，对事不对人，描述而不判断应该作为重要的原则加以特别注意。

（5）反面评价要客观准确

客观、准确、不指责地描述员工行为所带来的后果。你只要客观准确地描述了员工的行为所带来的后果，员工自然就会意识到问题的所在，所以，在这个时候不要对员工多加指责，指责只能僵化你与员工之间的关系，对面谈结果无益。

反面评价时要善于给员工台阶下，例如，你说出了员工失误给公司带来的影响和后果时，员工已经明白了自己的错误，但碍于面子，不好当面承认错误，这时，你不要一味地追问，而是可以说你以前做的很好，这次可能是失误，我想你下次不会出现同样的错误。这时员工不会觉得很尴尬，也会非常感激你。

（6）要注意聆听员工的声音

从员工的角度，以聆听的态度听取员工本人的看法。听员工怎么看待问题，而不是一直喋喋不休地教导。多提出开放性问题，引导员工参与面谈。

(7) 要分析未达成绩效的原因

(8) 避免使用极端化字眼

在与员工绩效面谈时，切忌使用极端化评价字眼，如你不行，你这个项目做得非常差。

(9) 通过问题解决方式建立未来绩效目标

与员工探讨下一步的改进措施。与员工共同商定未来工作中如何加以改进，并形成书面内容。

在面谈的过程中，要注意观察员工的情绪，适时进行有针对性的调整，使面谈按计划稳步进行。在面谈结束之后，一定要和员工形成双方认可的备忘录，就面谈结果达成共识，对暂时还有异议没有形成共识的问题，可以和员工约好下次面谈的时间，就专门的问题进行二次面谈。

(10) 总结时以鼓励的话语结束面谈

结束面谈时，一定要对本次面谈所达成的共识予以总结，并以鼓励性的话语来结束面谈，使员工感受到鼓舞。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆：www.mhjy.net