

引言： 如何实施绩效管理

如何实施绩效管理，如何在实际的工作中展开是企业界和管理界工作者普遍关心的问题。

绩效管理的第一步：确定公司的远景、策略和战略。公司应该做什么，做到什么程度，有了这样一个标准，我们就可以确定一个明确的绩效计划，即我们工作的业绩的重点和工作的分界就能展开了。绩效的重点以及绩效管理的来源是来源于整个公司的战略、定位、职能和为了公司的发展和在竞争中处于竞争优势而必须要做的事情。通过重点的明确、目标的确定，来看一下我们公司内部支持这样一种业绩实现的要素是否具备，尤其是绩效的组织体系和公司内部的组织体系。有了这样一个组织的重新调整，我们再来确定一些明确的标准并实施评价。

从常规角度讲，一

个完整的绩效管理体系的展开主要分成四个阶段加中间穿插的一个要素：绩效计划；绩效的沟通和辅导阶段；绩效的评估阶段；绩效的反馈和最后的运用。

1. 绩效计划：员工做什么，做到什么程度，为什么要做，什么时间做，何时完成，需要什么什么样的资源去支持进行辨别和理解，达成共识。这种共识是在经理和员工之间达成，上下之间达成。

2. 绩效的沟通和辅导阶段：实施过程中要不断跟踪，发现情况不断辅导、完善，消除在绩效管理中的障碍。

3. 绩效的评估阶段：即绩效考核阶段。

4. 通过考核进行绩效反馈和绩效运用：

四个阶段中穿插着每个阶段都需要的数据的收集和记录，这个是很多企业所欠缺的。我

们不光要收集公司内部的数据，还要收集行业的数据。这是一个完整的绩效体系。

这个体系从专业工作的角度讲，每个阶段是可以拆分的。整个绩效管理需要PDCA的循环。P就是计划；D是执行；C是检查；A是修改。PDCA这个概念是管

理上的一个循环，从计划到最后的反馈也是一个循环。光是靠其中一项是不够的，我们经常

在管理上说一句话：“说出去的话要收得回来”。意思是说，我们一旦定下计划，最终做到的是什么程度，是好是坏，要明确的反馈上来。如果说不上来，这样的绩效管理是没有意义的。



课程讲义

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

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育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《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《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《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《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《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《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《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《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



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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，是职业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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。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】

0451——88723232



【咨询教师】

王海涛 王耀辉 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	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
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
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

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

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

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

学校网站：www.mhjj.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学 **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

一、起点：做好绩效计划

（一）做好绩效管理计划是绩效成败的50%



绩效管理的四个阶段中最重要的是前期绩效计划，绩效计划的好坏占整个绩效的成败的50%以上。可惜很多企业机构和机构事先并不重视这个阶段，因此到年底谈考核的时候，缺乏数据，原有的目标也是不科学不合理的，所以导致误差很大。

绩效计划是管理者和员工共同讨论以及明确员工考核期内应该完成什么工作和什么样的绩效才是满意的过程，是上下工作目标的一个内部契约。制定合理的绩效计划，可以做到从要你做向我要做的转变，使员工有明确的努力方向，事

先确定可以使日常工作达到事半功倍的效果。

我们可以知道做绩效计划是非常重要的，并且做计划的过程不是压制对方的过程，而是双方彼此沟通的过程。如果不是员工发自内心的接受，而是我们压指标，最终的效果总是有限。



一、起点：做好绩效计划

（二）绩效目标设定时涉及的因素

1. 不同角色的立场和在设定目标中存在的问题

高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员在制定绩效指标的时候，他们的想法是各有不同的。

（1）高层管理人员的立场及问题明确公司战略目标并予以传达；及时的掌握信息，传递信息不对称现象；关注整体运行并有效协调部门之间相互关系，营造良好的工作氛围，提供资源支持尤其是制定相应的考核激励政策。而不是老是压制对方，老是从自己的角度来思考，缺乏换位思考。（2）中层管理人员的立场及问题加强对公司目标的理解；克服与其他职位的人攀比；克服做熟不做生，惧怕挑战的心理；克服讨价还价；克服部门本位主义、强调本部门目标、不关心其他部门；为下属及上级提供支持。（3）基层管理人员的立场及问题克服的心态；尽量压低；相互攀比；接受命令和指示的习惯；个人目标与组织目标相冲突。

2. 根治的方法

解释目标管理给员工带来的好处。目标管理实际上体现了三点意思：（1）整体管理，是自上而下

的。既然在公司工作，为达到公司的整体，必须要履行这份责任；

（2）结果管理，以结果作为最重要的判定标准；（3）自我管理，设定的目标是员工本身愿意接受的，鼓励员工自己设立目标。

在实际的过程中，我们强调自我管理，但是很多习惯的改变不是一朝一夕的，需要一个循序渐进的过程。所有的员工都有惧怕变革的心态，这样的情况下，我们通过循序渐进和让他自己参与来设定我们的目标，而不是原来意义上的压制别人。经理人员不仅要管理者，更重要的要为员工做教练。

3. 绩效考核中各自的角色

（1）公司人力资源部：绩效管理、考核制度的制定，这个制度里包括为什么要做、我们以什么思想来做、以什么原则来做、靠什么东西来评价、怎样去评分等等。

（2）部门人力资源专员：考核制度的细化，根据部门的特色进行考核（3）各级管理人员：落实到每个岗位上，建立一个绩效标准。

（4）员工及一般管理人员：交流、计划、观察和实施。

一、起点：做好绩效计划

（三）绩效计划的关键——目标制定

绩效计划的关键就是目标的设定和制定。设定绩效目标是第一个阶段的关键。所以我们认为设定绩效评价的目标和关键评估指标(KPIs)是整个绩效管理循环的起点和核心。这个目标是在对公司的发展战略进行分解，并使部门和公司目标保持一致性的情况下所制定的。

1. 绩效障碍

确认绩效障碍是顺利推行实施部门绩效的必要前提。一般情况下，可能在以下方面存在不利于顺利推行实施部门绩效管理的障碍：公司部门和各分支机构组织架构尚未整合调整完成，部分业务流程尚未理顺，某些部门和分支机构的职责不够明确；在整个公司范围内缺乏全面有效的预算体系，导致绩效评估缺少参照标准；各部门、分支机构和员工对绩效管理的概念、内容和措施缺少了解，尚未接受认同绩效管理；公司目前的分配制度未能与部门全面的绩效表现紧密联系。

我们要消除这些障碍，也就是克服绩效障碍。克服绩效障碍是针对发现的绩效管理的障碍而采取相应的行动。为保障绩效管理的顺利推行实

施，可在以下方面采取措施，配合绩效管理的实施：重组公司和部门的组织架构，调整理顺业务流程，明确各部门的职责；在整个公司范围内建立全面预算体系，为绩效评估提供参照标准；加强对各部门和员工关于绩效管理的培训，建立各种正式、非正式的沟通渠道，让各部门、分支机构和员工通过了解绩效管理的内容和具体措施，接受认同绩效管理；调整公司的分配制度，建立与绩效管理相配套的激励制度。把这些问题解决，有利于绩效指标的设定。

2. 绩效指标的类型

绩效指标的常规划分，按层次可分为总目标、子目标和个人目标；按性质可分为数量化目标和定性目标；按目标特点可分为例外目标和例行目标。

但是，我们建议在具体的实施时，可以采用结果目标 and 行为目标两大类。



一、起点：做好绩效计划

（四）绩效目标的衡量标准

1. 必须破除传统绩效标准制定中存在的含糊不清、含蓄大概的情况。

2. 永恒的标准：数量、成本、质量、时间。

数量是指在一定时间内完成工作的数量或次数；成本指实际支出的费用的数额及其与预算的差距；质量指完成工作与实际标准之间的差距；而时间则是指完成工作的期限。

任何工作都可以从这四方面设定标准进行评价，脱离这四个方面空洞谈论“较好”、“很好”等是没有意义的。

但是我们在中国做企业管理中遇到的问题是对标准的明确还不够，因此我们提出一个观念就是通过

绩效管理的明确和使用转变企业的思维和管理习惯，使管理追求量化，不断的养成我们的一种习惯。

3. 目标设定的 SMART、SMT—ABC、5W2H原则

A：SMART 目标（明智），指目标是具体的、可衡量的、可达到的、与工作有关和有明确的时间要求的。

B：SMT—ABC 原则，指具体的、可衡量的、有明确的时间要求的，及其和实现的、以竞争对手为标杆的和客户导向的。

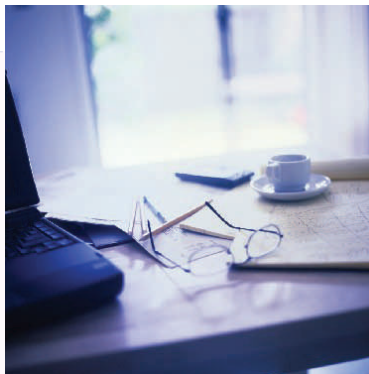
C：5W2H原则，指要做什么、为什么要做、何时做何时结束、在何地做、由何人做、如何做和做到什么程度及需要多大

代价。

4. 基本标准和卓越标准

基本标准是指对某个被评价对象来说，期望达到的一般水平，经过努力是完全可以达到的。而卓越标准并非每个人都能达到，只有少数人才可以达到，通常没有上限，是管理中的榜样。

我们的奋斗目标应该向卓越标准努力而不是停留在基本标准上，基本标准是远远不够的。



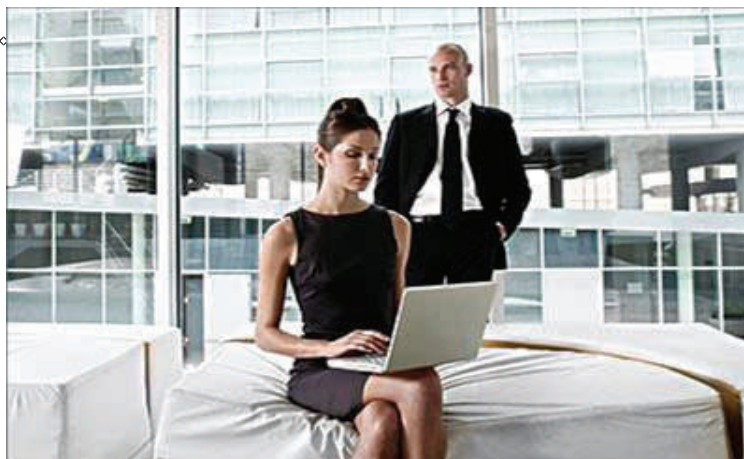
一、起点：做好绩效计划

（五）关键业绩指标考评体系适用原则



关键业绩指标考评体系是一个非常好的管理思想和管理方法，非常具有管理效果，但是要大量实行这套以战略导向的绩效管理，企业必须使用的一些基本原则有：

1. 公司业务流程、管理流程趋于成熟；
2. 公司有明确的战略方向和易分解的战略目标；
3. 公司相关的业务制度配套健全，相互可支撑；
4. 公司有随时间、环境变化而调整的动力与能力；
5. 员工的意识和要求——“公平、透明、自信、自我发展”



二、绩效辅导阶段：辅导而不是批评

所有的管理最好以我们思想沟通和达成共识为条件，单方面的管理收效总是有限的，因此在思想沟通上有以下一些关键点：



1. 绩效改进考核是立足于员工现实工作的考核，强调的是人与标准比，而非人与人比。

2. 绩效改进考核必须自然地融入部门日常管理工作之中，才有其存在价值。而这种自然融入的达成，有赖于部门内双向沟通的制度化、规范化。

3. 帮助下属提升能力，与完成管理任务同样都是管理者义不容辞的责任。

那么，在绩效辅导阶段，有了这样的指导思想，主管应该怎么做？

1. 该阶段是主管辅导员工共同达成目标、计划的过程。通过辅导，可以帮助员工不断改进工作方法和技能，随时纠正员工行为与目标的可行性偏离。

2. 该阶段是主管在部门内建立和实施“双向沟通”制度的过程。正式的如周/月工作例会/总结制度，非正式的如工作之中经常性鼓励、工作之余的各种交流活动等。

3. 收集和记录员工行为/结果的关键事件或数据。



二、绩效辅导阶段：辅导而不是批评

（一）沟通、沟通、在沟通：绩效管理的生命线

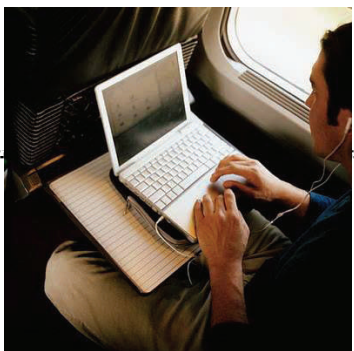
1. 为什么需要沟通？沟通可以随时掌握实际的进展，了解信息，以避免意外事件发生的可能性，找到潜在问题，掌握怎样帮助员工的信息；同时，是为了通过沟通及时变更目标和工作任务，从而保证动态过程的柔性进行，应付各种可能的变化。

2. 如何沟通？沟通的方式主要有：定期的书面报告、员工经理会议、个别（一对一）和双向评估、现场走动观察交流、攻关研讨会、头脑风暴法、360度评估、问卷调查。

定期的书面报告，在很多跨国企业中都有员工周工作汇报，即每个员工必须向他的主管报告上周的工作并制定下一周的工作计划，形成书面报告。

360度评估原来只是上面对下面的单项的考核，现在不仅实施上面对下面，下面对上面，左边对右面，右面对左边都可以进行考核，形成一个360°。也就是这个考核具有全方位的评价和客观的评价，这种评估大致用在帮助某个人提高能力，改变行为本身，与收入的挂钩不多。

我们非常强调沟通是企业生存的生命线，计划是一个前提和保障，因此要在公司内部形成一个和谐的气氛，把这些问题充分的说明清楚，去充分展开分析成功与否，做得好坏的原因，并且明确的提出企业的价值观的行为标准，评价员工在工作能力上的强项和有待改进的方面，讨论员工的发展计划并为下一阶段的工作设定目标。



（二）绩效数据的收集与记录

A：收集什么：绩效好坏的事实依据，找出绩效问题的原因，为评价提供准确证据。

B：从哪里得到数据：内外部客户、上级、同事和其他人员。

C：记录什么：实际情况，表扬和批评，谈话记录，关键事件数据等。

三、绩效考核和评价



1. 综合收集到的考核信息，公正、客观地评价员工。

2. 经过充分准备后，就考核结果向员工面对面反馈，内容包括肯定成绩、指出不足及改进措施、共同制订下一步目标、计划等。反馈是双向的，主管应注意留出充分的时间让员工发表意见。

3. 提示：该阶段是考核者和被考核者双方都比较紧张的时期。

绩效考核中的两难问题：

1. 以结果为考核内容还是以过程为考核内容。
2. 考核者作为裁判员与教练员的角色矛盾。
3. 评价结果与分配结果的关系。

绩效考核心理误区：

标准不明确；近因效应；光环效应；宽容化倾向；完美倾向；中间化倾向；好恶倾向；轮流坐庄现象；人际关系倾向；感情倾向；表里不一倾向。



四、绩效考核结果的运用

一个人能不能做好事情，产生好的结果主要看两个方面：内因和外因。内因是指个人能力、态度、动机、素质；外因是指机遇和环境。

绩效考评结果的应用表：

考评结果应用	业绩考核结果	能力和行为评价结果
业绩奖金	√	
晋升	√	√
培训项目	√	√
荣誉激励	√	√
职务轮换	√	√
业绩改进计划	√	
能力发展计划		√
留用与辞退	√	√
备注：打“√”者为该项考核结果可应用于该项人力资源管理业务		

绩效管理不仅仅只和钱挂钩，如果错误的把员工的思想都引到钱上面，这样的管理必然会失败，因为天底下没有一个绝对公正的，科学的合理的绩效考核，一旦失败会导致所有的员工向钱看。因此一个有追求实施科学管理的、先进的企业要从综合的角度来考虑运用绩效管理，有时候钱并不能真正解决问题，荣誉往往比钱更重要。



结束语：绩效管理——管理的一把双刃剑

通过以上的学习我们能够得到一些启示：

1. 绩效管理是实现公司战略,实现公司高水平运行的必须的管理思想、管理手段和管理工具,从这个意义上说没有绩效管理,没有考核,没有绩效也意味着没有管理;

2. 绩效管理的重要是因为绩效管理与公司的运行体系,日常战略,与人、财、物等等有关系,都是一个聚焦点。

因此我们要不断去研究我们的组织和机构应该如何去实施绩效管理,如何去做好,如何去改善绩效。我们还强调做绩效管理的本身不是为了管理而管理,不是为了绩效而绩效,而是为了实现公司的目标和员工的目标而实现的双赢乃至三赢的局面。

但是我们还要指出,管理也不是万能的,绩效管理并不能包办一切。因此我们提出绩效管理如同其它管理一样,都是一把双刃剑。用得好将会产生促进作用,用得不好比不用还糟糕。作为一个管理人员就要不断的学习,更多用科学的思想去研究实际中出现的新问题,通过绩效管理,用不断的变化来应付不断变化的市场,最终使管理在日益竞争激烈的条件下产生管理的巨大作用,这是一个最有意义的价值,通过这个工作提升组织,提升个人,完善个人,并建立一个良好的文化氛围是我们所有管理的目的。

