

清华大学 MBA 新版讲义

绩效管理

与绩效考核指标

【学习目标】

通过本章的学习，要求学生掌握：绩效与绩效管理的含义；绩效管理的特征、意义、目的及其战略地位；影响员工绩效的因素以及企业绩效管理存在的问题与绩效管理体系的主要内容。

【关键概念】

绩效(Performance)

绩效管理(Performance Management)

人力资源管理(Human Resource Management)



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

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】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 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】

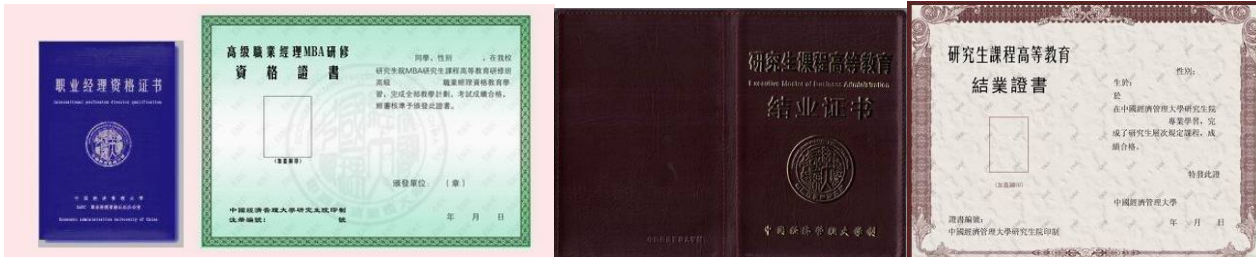
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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。



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

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 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



【引导案例】

我国企业绩效管理的现状与未来

题记：本文的 12 个问题是《首席人才官》的采访稿，简要勾勒了绩效管理在我国企业的应用现状以及未来的发展方向，其中部分观点发表在《首席人才官》2008 年第 11 期的杂志上。

问题一：中国企业目前在引入绩效管理体系方面做得如何？

我在企业从事绩效管理工作已有 6 年，从事管理咨询工作已有 3 年，根据我的观察，目前中国企业在引入绩效管理方面的工作现状可以用 7 个字来形容：认认真真走形式。

所谓认认真真是指我国的企业在绩效考核方面都有要求，而且表格、程序都比较齐备，每年都会考核几次，而每次考核大家都会认真对待，因为要完成人力资源部布置的任务，否则就会欠账，就可能被老总耳提面命。所有的管理者都会认真地对待人力资源部下发的考核表格，在空白处打分。同时，为了不伤害下属的感情，避免在下属员工之间产生亲疏远近的嫌疑，通常管理者给下属的分数都会比较接近，要么都比较高，要么都比较低，也就是理论界所谓的“趋中效应”。这样的考核“成果”不宜用作薪酬和晋升的依据。于是，轰轰烈烈的考核过程，冷静的考核结局，郁闷的煎熬和等待，之后恢复平静，我国企业的考核大致都不会超出这样的境界。

值得一提的是，随着经济的发展，企业对管理水平的提升需求越来越明显，一些原来一手掌握员工考核与工资的老板，越来越头疼发工资的事情，因为随着企业规模的扩大和员工工资水平的提升，老板已经越来越没有精力和耐心亲自提一袋现金去给每个员工发奖金。

于是，这些企业开始寻求外力的帮助，请咨询公司介入，帮助企业建立绩效管理体系。根据我的观察，这些企业在考核方面开始走向规范化，考核目的更加明晰，帮助企业改善绩效的定位越来越明晰，在改善绩效的同时解决员工绩效工资和奖金的问题，考核程序更加正规，考核前的培训以及考核后的绩效面谈也逐步完善，使得考核逐渐向绩效管理的方向转变。

当然，由于我国民营企业的职业化程度比较低，企业管理者的素养可提升的空间还比较大，因此，在民营企业，绩效考核只是呈现出绩效管理的一些特征，要真正做到绩效管理，恐怕还有很长的路要走。

问题二：绩效管理在中国有没有一个演变或变革的过程？



对于这个问题，学术界没有定论，也没有一个明确的划分标准。我认为，绩效管理总体的趋势是从绩效考核向绩效管理转变，从事后打分到事前计划转变，从单纯以发放工资为目的的短期行为到致力于帮助员工改善绩效的转变。

问题三：企业实施绩效管理的真正目的应该是什么？它能带给企业哪些方面的帮助？

我的观点是，绩效管理只有一个目的，那就是帮助员工改善绩效，进而提升企业的绩效。在这个大前提的基础上，它可以给企业带来以下几个方面的改变：

(1) 帮助企业落实战略目标。通常企业的战略目标都比较宏大，描述得比较宽泛，不容易被人们理解和执行。有人形容企业的战略说，“三万英尺的高度”，也就是说，战略目标离现实有比较远的距离，和员工工作之间的联系不好界定。因此，企业要通过实施绩效管理，把战略目标从三万英尺的高度落实到员工可具体实施的工作目标，而所采用的方法就是目标分解，逐级分解，层层落实。

(2) 帮助企业有效规避法律风险。特别是在劳动合同法实施的大背景下，这一作用体现得尤为突出。很多企业习惯了粗放式的管理模式，在裁员或开除员工等方面做得比较简单，甚至很随意。当员工起诉到仲裁机构，需要企业提供相关证据的时候，企业经常拿不出证据，最多只能提供一些考勤、工资发放等基础的数据，而对于员工的表现，以及针对员工的表现企业作出的帮助行动等事实依据，往往很难提供，这就使得企业在劳动仲裁中处于被动的地位。而实施了绩效管理，企业可以形成绩效沟通记录、绩效考核记录、绩效改善记录，这些记录的保存为企业在法律行为中保护自己提供了有力的支持。

(3) 帮助管理者提升管理水平。实际上，绩效管理有比较完善的流程、工具和方法，通过实施绩效管理，可以帮助管理者有效规划工作，帮助管理者建立和下属的合作伙伴关系，帮助管理者提升与下属沟通的技能，从而全面提升管理者的素质和水平。

(4) 帮助企业建立规范化的数据收集体系。绩效考核对数据的要求比较严格，因为事实才是考核的唯一依据。建立了绩效管理体系的企业，在数据收集和分析方面会有比较大的提升，以前没有的数据将被建立起来，以前不规范的数据将被规范起来，以前没有被分析的数据将被分析，这样一来，企业在基础数据的管理方面将有很大的提升。

(5) 帮助人力资源部成为企业业务部门的合作伙伴。通常，企业人力资源部门经常被业务部门视为官僚，认为他们只是制造一些不知所谓、没有任何效果的表格，给业务部门增加麻烦、制造混乱。而实施了绩效管理，这种状况将在很大程度上得到改善，因为绩效管理系统要求人力资源部门必须懂得公司的产品和运作。只有懂得业务部门的工作，人力资源部在组织绩效管理系统实施的时候才不会说外行话，才会和业务部门建立起公平的沟



通平台，才能保证所制定的关键业绩指标是符合企业发展，对企业目标的实现有帮助的。

(6) 帮助管理者和员工成为合作伙伴。以前，管理者和员工之间的界限是比较明显的，管理者是管理者，员工是员工，二者之间是管理和被管理、监督和被监督的关系。而实施了绩效管理，管理者和员工之间的关系将明显改变，管理者和员工将成为绩效合作的伙伴。因为管理者的绩效指标将被员工分解，员工做得好坏，直接关系到管理者的利益；同时，管理者也将被要求对员工进行辅导和帮助，以帮助员工改善绩效。

(7) 使员工的目标与企业的目标相一致。中松一郎的目标一致理论认为，员工的目标与企业的目标越趋近，员工的潜能越能得到发挥，而绩效管理就是使员工的目标与企业目标相一致的最有效的工具。

问题四：绩效管理在西方企业中是怎么实施的？二者相比，中国企业在绩效管理方面的不足是什么？

在西方企业中，绩效管理发展得已经比较完善。在摩托罗拉，绩效管理一年为一个周期，前三个月用于确定绩效目标，中间两个季度用于帮助员工完成任务，最后一个季度是考核和改善阶段，主要是帮助员工分析过去一个周期的考核结果，找出员工存在的不足，并帮助员工制订绩效改善计划。在诺基亚，也是一年为一个考核周期，而在6月份和12月份有两次高质量的面谈，目的是帮助员工改善绩效，诺基亚把它称为投资于人的计划。

与西方企业相比，我国企业的管理基础比较薄弱，管理者的职业化程度比较低，因此还做不到一年考核一次绩效。通常我国企业一个季度为一个周期，有的企业甚至做到了一个月为一个周期。这也是与我国企业的特点有关系，因为如果时间太长，管理者无法对员工作出有效的衡量。因此，我国企业在实施绩效管理方面，还有很长的路要走。

问题五：企业的绩效管理与战略管理二者间应当怎样联系？

我有一个比喻，如果说战略目标是一座金矿，那么绩效管理就是挖金人，一点一点地把这座金矿开采出来。因此，我认为绩效管理与战略管理密不可分，绩效管理是帮助企业落实战略目标的工具，而战略目标必须通过绩效管理层层分解并落实到具体的岗位来实现。

问题六：企业文化对绩效有什么影响？

绩效管理的实施需要相应的企业文化来支撑，只有好的绩效管理体系并不能保证其得到有效的实施，绩效管理体系的设计只是在平台建设方面发挥作用，而这个平台能否有效运转，还需要文化的支持。因此我们在推行绩效管理的时候，需要为公司的企业文化增加一个绩效文化要素，帮助企业绩效导向的企业文化，以此来支持绩效管理系统的有效运转。

问题七：通常情况下，企业在实施绩效管理过程中可能遇到哪些困难？该怎样应对？

比较常见的难题有以下四个方面。

(1) 高层支持缺乏力度。绩效管理是企业的管理变革，需要高层提供支持，并推动其往深入开展。而实际情况是企业老总对绩效管理的热情和关心是分阶段的，一般是在两头，一是刚建立绩效管理系统的时候，老总会表现出比较大的热情，参与度也比较大，但是一旦建立起来，老总就退到后面去了，所作出的指示也是针对人力资源部的，而不是针对绩效管理本身的；另外一个阶段就是考核的时候，这时，老总想要看结果了，因此催促的力度比较大，但往往也仅限于给人力资源部施加压力，而不是给执行者——直线经理人施加压力。于是，人力资源部处于进退两难的境地，备受指责和误解。

(2) 中层干部执行变形。中层干部是绩效管理实施的中间力量，向上对企业的绩效管理政策和战略目标负责，向下对员工的绩效改善负责。而往往中层干部认识不到这一点，他们偏执地认为所谓绩效考核，其实应该是人力资源部的工作，自己所做的工作是为人力资源部打工。于是他们只做最简单的工作，即填表打分。我们知道，只是简单地填表打分根本不能解决任何问题，因为表格的本身不会帮助员工改善绩效。

(3) 绩效管理的过程被忽略。实际上，对于绩效目标来说，对过程的管理和监控是相当重要的。因为缺失了对过程的控制，只是在绩效周期末的时候，大家才关注绩效、才打分，原本很好的改进机会已经错过了，原本可以避免的问题已经出现了，这时候再采取补救措施，就是秋后算账了。因此，绩效管理要求管理者在过程当中做好与员工的沟通，帮助员工分析可能存在的障碍，提供相应的资源，从而帮助员工达到目标。但是，我国企业在这方面做的工作实在是太少了，很少有人关注过程的管理，可以说，绩效管理的过程是缺失的。这是导致绩效管理失败的重要原因所在。

(4) 绩效反馈面谈走形式。绩效考核不是打完分就结束了，而是应该通过正式面谈的形式把考核的结果通知员工，并与员工一起分析绩效不足的原因，共同寻找改善的措施，并制订改善计划。我国企业在这个方面的工作还有待提升，通常面谈都是走形式，要么只是简单告知一个结果，让员工签字，要么转变成了交流情感的闲聊，很难做到帮助员工分析绩效不足，更不会帮助员工制订改善计划。

问题八：谈谈你对绩效管理工具的看法？

绩效管理工具很多，尺度评价法、比较法、目标管理法等。我建议大家不要去研究目标管理法以外的工具，因为目标管理是最流行、最实用、最综合的工具，其他工具看多了反而会影响自己的判断，把目标管理法研究透便够用了。

在目标管理法中，又有 BSC(平衡计分卡)、KPI(关键业绩指标)，我倾向于把 BSC 当做



目标分解的工具，与 KPI 结合使用，这样就把战略目标和绩效管理有效地结合起来了。具体的应用方式还有很多，这里不做探讨。

问题九：在绩效管理过程中，人的问题重要还是流程体系更重要？

对于这二者之间的关系，我认为人是最重要的。我曾在回应《绩效主义毁了索尼》的文章《绩效之痛，其实是人之痛》中提到，绩效管理之所以没有得到有效实施的原因在于人没有到位。主要包括三类人。

一是企业老总。在体系建设初期支持人力资源部制定合适的方案，在方案实施期间推动绩效管理体系向深入开展。但是，一般企业在绩效管理实施之后，老总就退到了人力资源部的身后，只是对人力资源部作指示，而不是对直线管理者作指示。这就使得直线管理者认为所谓绩效管理是给人力资源部打工，造成了他们消极对待。

二是绩效专员或者绩效经理。绩效管理是个专业的工作，必须设立专门的岗位甚至专门的部门，而岗位任职者必须是专业人士，且对绩效管理的理论和实施必须经验丰富，才能保证其在实施过程中不变形。但是，我国企业的绩效管理的专业性地位还没有建立起来，很多企业的从业者既不专业，也没有很好的意愿，从而导致绩效管理成为被动的工作，老总拨一拨就动一动，不拨就等待，比较被动。

三是直线管理者。前面讲了，他们是执行者，但是他们在思想上和技能上都没有转变和提升，因此，被动应付，敷衍了事，只做最简单的填表打分工作，从而导致绩效管理流于形式。

当然，作为流程体系设计也是很重要的，因为，你的流程体系设计得是否完善决定了管理者的活动空间。如果你只设计了两个环节，一个是填表，一个是打分，那么管理者只能在这个空间中活动；而如果你设计了绩效计划制订、绩效沟通与辅导、绩效考核与反馈、绩效诊断与提高，那么管理者的活动空间就大多了。因此，人是决定性因素。但流程体系建设也非常重要，要走专业化的道路，设计完善的流程，同时赋予管理者相应的职责，从而帮助他们走向绩效管理的轨道，成为高效的管理者。

问题十：在绩效管理体系中，哪些因素是具有决定、积极作用的(如高管层的支持、员工的配合等)？

关于这个问题前面已经提到了，高层的支持、推动，中层干部的高效执行以及体系的完善都是具有决定性、起积极作用的因素。

问题十一：在实施过程中，人力资源部和各业务部门之间应如何配合？

关于这个问题，我前几天给几个朋友做过咨询，把我的思考和大家分享一下。一个网



友在与我聊天时诉说苦衷，说她在某国企做绩效专员，现在感到很沮丧、很困惑的一个问题是如何做得更加专业。我说：“你做了7年的HR，已经是很专业、很资深了。”但她不认同，继续说，自己的工作做得很肤浅，企业上下搞形式，副总不配合，自己的压力很大，如何才能使自己更加专业，为公司提供更大的价值，凭自己的本事吃饭，而不是靠领导赏饭吃。

看得出，她的苦恼在于自己的工作到底价值如何？到底有没有价值？没有人给她一个正面的反馈，平时所能得到的也许只是部门负责人和副总的的配合，甚至冷脸。

这个问题怎么解决呢？我只有告诉她，不要光自己闷在屋里搞指标，要走出去，去了解公司的业务，去和部门的负责人沟通，了解他们的工作和想法，自己不仅要成为专业工具和思想的专家，也要成为公司业务的专家。只有深入到公司的经营当中去，才能慢慢得到业务部门的认同，才不会成为“讨厌的官僚”，把绩效管理做成一个项目，让所有的管理者都动起来，参与进来，这样才能发挥专业人士的影响力。可是，要做到这一点又何其难啊？

在我国的企业当中，有这种困惑的人应该很多，我猜测，最终他们有三条道路可以选择：一是走出去，找一家咨询公司，成为专业咨询顾问，解放自己，释放自己；二是请进来，说服老板，请咨询公司运作咨询项目，借助外力推动绩效工作的开展，借此成为内部专业人士，在咨询的基础提升专业价值；三是接受现状，继续坚持，用比较长的时间和比较大的耐心转变管理者的观念，提升绩效管理水平。

另外一个网友的问题是，老板认为人力资源部门不懂生产，所以由总工办计划部门负责考核，这又导致了很多问题，上下都很累。又是一个人力资源部参与公司经营的问题，因为人力资源部不懂生产就取消人力资源部组织绩效工作的权力，这种做法未免有点过激。

的确，人力资源部相对于业务部门来说，对公司的生产经营参与的比较少，可是，这并不代表人力资源部永远不懂业务。正是因为我们以前的人事工作的特点，人力资源部门才没有参与到业务当中来。而绩效管理恰恰是人力资源部参与公司经营管理的最佳契机，为什么不给人力资源部门这个机会，同时赋予相应的了解公司业务的责任，让人力资源部既是专业的部门又是业务部门的合作伙伴？

从这一点看来，人力资源部门如何参与到公司的业务当中应该是一个值得探讨的话题。

我的观点是，人力资源部要和业务部门合作，成为业务部门的合作伙伴，帮助业务部门建立绩效管理的平台，帮助业务部门负责人转变绩效管理观念，提升其绩效管理技能，使其成为绩效管理高手。同时，业务部门经理也要很好地吸纳人力资源部的专业思想，利用好这个专业平台，把部门的绩效管理做起来。

**问题十二：最后，认为中国企业实施绩效管理最大的困难和出现的问题是什么？**

最大的困难是管理者观念的转变和管理者职业化素养的提升。做任何一项工作，思想的转变是第一位，绩效管理尤其如此。管理者必须转变所谓考核就是填表的观念，摆脱“表格依赖症”，从绩效管理与战略目标的关系以及绩效管理帮助员工改善绩效的角度重新认识绩效管理的问题，转变观念，并热爱绩效管理，把绩效管理当作自己提升管理水平的平台，这样，我们的绩效管理才能向前发展！

(资料来源：赵日磊. 我国企业绩效管理的现状与未来. <http://www.amteam.org/k/HR/2008-12/614863.htm>)

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，国内企业的先行者也在 20 世纪 90 年代初将绩效管理引入并在企业中推行，但从实践的结果来看，国内企业的绩效之路并不平坦，企业依然不能很好地驾驭它。更为糟糕的是，很多管理者已经开始怀疑，怀疑绩效管理是否适合中国的国情，怀疑绩效管理是不是就是人力资源管理者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。

总之，绩效管理在我国的企业中尚属管理的新领域，绝大多数企业对绩效管理仅止于认识层面，认为绩效管理只是一个概念，而且掌握这个概念的人也是少数当职工作者和观念超前的人，而对其他人来说，绩效管理是什么，会对企业的管理产生什么样的作用，依旧是不折不扣的空白，这不能不说是一个悲哀。即使对绩效管理有了更为深入的认识，但由于忽略了实施绩效管理所需要的管理基础，导致了实施效果大打折扣，最终要么流于表面，大家互相应付，机械地填写表格，对付任务；要么干脆重新回到老路，还是平均主义，还是大锅饭。从而出现了绩效管理在国内“水土不服”的局面。

其实，绩效管理宛如一把双刃剑，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，搞不好还要割伤企业自己。关键在于企业能否真正领悟绩效管理的真谛，能否根据企业内外环境发展的实际情况适时进行绩效管理行为，从而使其为企业发展贡献力量。

第一节 绩效与绩效管理的概念

对任何一个组织而言，如何有效地调动员工的积极性，挖掘他们的创造潜力，持续地提高他们的绩效水平，都是十分重要的。员工在工作中的绩效表现是企业实现其发展目标

的最小要素，因此，如何管理员工绩效就成为管理者非常关心的问题。本书把员工绩效管理锁定为主要的探讨方向，在以下的探讨过程中，除特别说明外，所提到的绩效管理均指的是员工绩效管理。

一、绩效的含义

(一)绩效的概念

绩效是什么？从管理学角度来看，绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。它包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效是建立在企业个人绩效实现的基础上的，但个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候，只要每一个人都达成了组织的要求，组织的绩效就会实现。但是组织战略的失误可能造成由于个人绩效目标的实现而导致组织绩效的失败。

从经济学角度来讲，绩效与薪酬是组织和员工之间的对等承诺关系，绩效是员工对组织的承诺。一个人进入组织，必须对组织所要求的绩效作出承诺，这是进入组织的前提条件。当员工完成了他对组织的承诺的时候，组织就实现其对员工的承诺。这种对等承诺关系的本质体现了等价交换的原则，而这一原则正是市场经济运行的基本规则。

从社会学角度来说，绩效意味着每个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。他的生存权利是由其他人的绩效来保证的，而他的绩效又保障其他人的生存权利。因此，出色地完成他的绩效是他作为社会一员的义务，他受馈于社会就必须回馈社会。

古语道：“川积细流，海纳百川。”这正为我们揭示了绩效的内涵。组织绩效来源于各团队绩效的整合，而团队绩效则来源于每个员工所创造的合力。追本溯源，每个层次的绩效均来源于员工绩效。万丈高台，起于垒土，员工绩效即是根基。同时，员工个人的表现又不能脱离组织和团队的导航，否则将无绩效可谈。

很显然，绩效是一个多义的概念，从管理实践的历程来看，人们对于绩效的认识是不断发展的：从单纯地强调数量到强调质量再到强调满足顾客的需要，从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”。从种种说法可以看出，绩效实际上反映的是员工在一定时期内以某种方式实现某种结果的过程。简而言之，我们一般认为绩效指的是那些经过评价的工作行为、方式及其结果，也就是说绩效包括了工作行为、工作方式以及工作行为的结果。

管理学认为绩效可以分为员工绩效和组织绩效。员工绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和。而组织绩效是指组织在某一时期内完成组织任务的



数量、质量、效率及赢利状况。

员工的绩效和组织的绩效是既相互区别又密切联系的两个概念。两者的区别在于侧重点不同，员工的绩效侧重于员工的行为和产出，而组织的绩效侧重于组织的行为和产出。两者的联系主要表现在：一方面，员工的绩效直接影响着组织的绩效；另一方面，组织绩效在其运行过程中，其系统结构以及运行机制的合理与否也会促进或阻碍员工绩效的发挥。所以，我们在研究员工的绩效问题时，必须同时考虑组织因素。

案例 1-1 惠普公司的绩效管理

惠普的绩效管理可以分为两个内容，一是组织绩效管理，管理的对象是公司绩效；二是员工绩效管理，把员工作为绩效管理对象。

组织绩效管理

惠普用四个指标来衡量组织绩效管理，分别是员工指标、流程指标、财务指标和客户指标。

员工满意度调查是员工指标中的重要一项。在总结了各种影响员工工作表现的因素以后，惠普提出了一个待遇适配度、满意度和重要性并重的员工满意度分析方法。薪资并不是员工唯一的需求，员工的工作行为还取决于老板的素质、岗位的适配性、能力的增长性、工作的挑战性和休假长度及质量等其他因素。问题的关键是怎样来衡量这些指标，惠普的方法是，对每一项指标，都要从适配度、满意度和重要性三个方面用具体的可比较的数据作出衡量。比如，员工对目前岗位的认可度、对直接老板的认同度，以及对工作前景的展望，公司都会把这些看起来无法衡量的指标量化为数据进行比较，而这些数据都是从平时众多的调查表中总结出来的，具有非常高的有效性和可靠性。

中国惠普的管理层基本上每年都要进行员工满意度调查。在 2007 年 5 月份作出的调查中，惠普发现公司在人力资源上有所紧缺。分析其原因，发现是因为 IT 业发展放缓，公司对员工的招聘非常慎重而造成的。对于这样的问题，公司当然不会通过紧急聘用人员来解决，而是通过岗位的调动或者工作的再分配，使每位员工的工作效率最大化。一旦 IT 业的整体环境趋向好转，公司则会有计划地招聘新员工。同时这次调查还发现，公司在对优秀员工的培训方面有所不足，在薪资和福利上也尚有改进的余地。这样的调查能让惠普找到目前公司在员工满意度方面的不足，并结合当前的经济环境对各个问题有针对性地作出调整和改进。

组织绩效评估的员工指标除了员工满意度以外，还有人才流失率和员工生产率等因素，

这些因素看起来无法衡量，但却可以从他们平时的工作中作出记录。点点滴滴，都可以汇成大海。

组织绩效评估中另一个指标是客户指标，包括市场份额、老客户挽留率、新客户拓展率、客户满意度和客户忠诚度等几个因素。以客户忠诚度为例，惠普每年都要对现实客户和潜在客户做出调查。比如一个客户(集体客户或个人客户)明年要采购的打印机是多少台，计划从惠普采购的是多少台，到年底再次做出调查，看客户实际从惠普购买的打印机是多少台，这样公司就能把客户的忠诚度化为一组组可衡量的数据。这种把客户忠诚度直接和公司销售业绩用具体数据相关联的做法，能使公司上下对忠诚度这一很难衡量的指标有了现实的直接感受，也就能促使公司去努力提高客户忠诚度。

惠普的组织业绩评估尚有其他两个指标：流程指标和财务指标。流程指标包括响应周期、总缺陷率、成本改进率和产品开发周期四个因素，而财务指标则包括销售收入、经营利润和经济附加值三个因素。

员工绩效管理

惠普员工的绩效管理框架包括四个步骤，通过这四个步骤的测评，惠普员工绩效管理最后要达到的目标是：造氛围(培养绩效文化)、订计划(运筹制胜业绩)、带团队(建设高效团队)、促先进(保持激发先进)、创优绩(追求卓越成果)。具体可分为以下七个方面。

(1) 制订上下一致的计划。一个公司中有许多不同职位上的人员，惠普要求每个层面上的人员都要做各自的计划：股东和总执行官要制订战略计划，各业务单位和部门要制订方针计划，部门经理及其团队要制定实施计划。通过不同层面人员的相互沟通，公司上下就能制订出一致性很高的计划。从而有利于发展步骤的实施。惠普有一个独特的企业计划十步法，颇值得外人学习。

(2) 制定业绩指标。对于员工的业绩指标，公司用六个英文字母来表示：S、M、T、A、B 和 C。具体的解释是：S(Specific，具体性)，要求每一个指标的每一个实施步骤都要具体详尽；M(Measurable，可衡量)，要求每一个指标能从成本、时间、数量和质量等四个方面作综合的考察衡量；T(Time，定时)，业绩指标需要指定完成日期，确定进度，在实施的过程中，管理层还要对业绩指标作周期检查；A(Achievable，可实现性)，员工的业绩指标需要和老板、事业部及公司的指标相一致且易于实施；B(Benchmark，以竞争对手为标杆)，指标需要有竞争力，需要保持领先对手的优势；C(Customeroriented，客户导向)，业绩指标要能够达到客户和股东的期望值。

(3) 向员工授权。经理是这样一些人，他们通过别人的努力得到结果的同时达到公司



期望的目标，所以惠普特别重视经理怎样向员工授权。惠普强调的是因人而异的授权方式。根据不同的员工类型、不同的部门类型和不同的任务，惠普把授权方式分为五种，分别是：斩而不奏、先斩后奏、先奏后斩、问斩、听旨。

(4) 教导员工。根据员工的工作积极性和工作能力，惠普把员工分成五种类型，分别采用不同的方法进行教导。最好的员工既有能力又有积极性，对于这样的员工，惠普公司的管理层只是对他们做一些微调和点拨，并且很注重奖励，以使员工保持良好的状态。第二等级的员工有三种：一是工作能力强但工作积极性弱，对于这样的员工，公司主要对他们作思想上的开导和鼓励，解决其思想问题；二是工作积极性强但能力弱的员工，公司对其教导的重点体现在教育和训练上；三是能力和积极性都处在中等的员工，对于这样的员工，公司需要就事论事地对他们做出教导，以使得他们在能力和积极性上都有提高。最坏的员工是既无能力又无积极性的，公司要对这样的员工作出迅速的处理，要么强迫他们提高能力或增强积极性，要么毫不犹豫地将其开除。

(5) 处理有问题的员工。与其他公司一样，惠普公司也会有一些表现不好的员工。对于这些员工，迅速地做出反应是很重要的，一般处理时间在 60~90 天之间。惠普希望迅速而永久地解决不可接受的差员工，不让他们在公司过久停留。一旦公司发现哪些员工表现不好，就会向他们发出业绩警告，当年不会涨工资也不会有股票期权。经过一番教导以后，当发现员工的表现没有显著改善时，就要进入留用察看期，除了不涨工资、不配授股票或期权以外，这些员工还不能接受教育资助，也不允许在内部调动工作。如果一段时间的教导以后员工的表现仍未提高，公司就要立刻行动，开除这些员工。

(6) 确定员工的业绩等级。在评定员工的业绩时，惠普要综合考虑以下一些指标：个人技术能力、个人素质、工作效率、工作可靠度、团队合作能力、判断力、客户满意度、计划及组合能力、灵活性创造力和领导才能。在评定过程中，惠普会遵循九个步骤：协调评定工作、检查标准、确定期望、确定评定时间、进行员工评定，确定工作表现所属区域、检查分发情况得到最终许可，最后将信息反馈给员工。

(7) 挽留人才。惠普通过体制、环境、员工个人事业和感情四个方面来挽留人才。惠普试图通过自己良好的公司体制来吸引员工，在平时的管理中，对员工的工作目标有很明确的界定，对各人的工作职责和 workflow 有明确的划分，对不同表现的员工奖惩分明，这些体制上的优点都有可能促使员工对公司产生好感而不愿离开。在工作环境方面，公司倡导开放和平等的工作氛围，强调员工和管理人员间的相互信任和理解，同时积极营造活泼自由的工作氛围。公司尽量让员工跨部门轮换工作，从而增加员工的工作履历和工作经验，

为员工的发展打下基础，并且提供大量的培训机会，让员工感觉到自己的事业能够得以迅速发展。公司还通过亲和的上下关系和对员工家庭、健康等全方位的关怀，来取得员工对公司的依赖感，增强员工对公司的感情，让员工最终不愿意离开公司。

(资料来源：http://www.em-cn.com/Article/200706/165820_3.html)

(二)绩效的性质

为了更深入地理解绩效的概念，下面让我们来看看绩效具有哪些性质。根据我们对绩效的定义，绩效具有以下三个性质。

1. 多因性

绩效的多因性是指一个员工绩效的优劣不是由单一因素决定的，而是受制于主客观多种因素。它既受到环境因素的影响，又受到工作特征因素的影响，也与组织的制度和机制有关，同时更受到员工的工作动机、价值观的影响。

2. 多维性

绩效的多维性是指需要从多个维度或方面去分析与评价绩效。比如考察一个部门经理的绩效时，我们不仅要看其经营指标的完成情况，还要综合考虑其管理指标，比如对部下的监控、指导，整个团队是否有创造性等，通过综合评价各种硬、软指标来得出最终的评价结论。通常，我们在进行绩效评价时应综合考虑员工的工作能力、工作态度和工作业绩三个方面的情况。

3. 动态性

绩效的第三个特征是动态性。我们知道，员工的绩效会随着时间的推移而发生变化，原来较差的绩效有可能好转，而原来较好的绩效也可能变差。这就要求我们在评价一个人的绩效表现时充分注意绩效的动态性，而不能用一成不变的思维来看待有关绩效的问题。

二、绩效管理的含义

了解了绩效的含义及性质后，我们关注一下绩效管理的含义。

1. 绩效管理的概念

了解了绩效的性质后，那么所谓绩效管理就是指各级管理者为了达到组织目标对各级部门和员工进行绩效计划制订、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效反馈面谈、绩效目标



提升的持续循环过程，其目的是持续提升组织和个人的绩效。

2. 绩效管理的意义

1) 绩效管理是企业战略落实的载体

绩效管理通过为每个员工制定有效的绩效目标，可以将公司战略、组织与人合为一体。绩效目标的制定应当是自上而下的，即使公司的战略通过绩效目标的制定而层层下传。

2) 绩效管理是构建并强化企业文化的工具

现在很多企业都在谈企业文化，但它们对企业文化的认识并不是很深入，很多企业还只是停留在几句象征性的宣传口号上。其实，企业文化的核心是一个企业的价值准则，那么绩效管理在企业价值观的传递过程中究竟发挥了什么作用呢？通常认为有强化和构建的作用。

- 强化作用。如果一个企业强调团队合作，那么在设计绩效考核指标时，就要考虑到各岗位间的合作指标以及部门总体绩效对员工个人绩效的影响。如果企业重视长远、平稳的发展，绩效考核则不仅要考核销售额，还要对产品的市场占有率及新市场的开拓赋予更多的权重。如果企业看中员工能力的提高，则在设计绩效考核要素时，不仅强调工作结果，还要更多关注员工的行为过程和工作表现。
- 构建作用。企业在自身持续发展的过程中，要不断提出新的价值观以更新自身的企业文化。而那些新的价值观是员工不熟悉的，甚至是抵触的，因而新价值观的构建就要通过在绩效指标中设计符合新价值观的内容来实现。

3) 绩效管理是提升管理水平的有效手段

绩效管理是基础薄弱的中国企业进行管理改进的有效手段，其特殊功效如下。

- 能提高企业计划的有效性。中国企业要么没有计划，要么就是计划过于死板，导致计划在执行的过程中有效性很差。这种状况致使整个企业的经营处于不可控制的状态，而绩效管理在一定程度上可以弥补这一缺陷。由于绩效管理这一制度性的要求，使得企业必须认真分析制定工作目标的有效性，并对目标完成结果进行评估，进而可以修正计划。
- 能提高管理者的管理水平。一些管理者缺乏管理知识和技能，不懂得如何有效地整合企业内的资源，不懂得如何管人。而绩效管理则要求管理者要完成制订工作计划、评价员工的工作表现、帮助下属提高绩效等一系列工作，因此，要提高管理者的水平，就要设计出一套制度化的方法来规范每一位管理者的行为。
- 易于暴露企业存在的问题。一个看似风平浪静的企业，在进行绩效考核时，可能

会使一些一直潜藏在企业内部的问题暴露出来，如考核数据的准确性、管理者的管理技能、考核目标的有效性等。这些问题如果越堆越多，企业就会像“温水煮青蛙”一样在不知不觉中死去。

4) 绩效管理能促进员工进步，使其能力得到提升

绩效管理能促使管理者对员工进行指导、培养和激励，以提高员工的工作能力和专业水平。通过绩效管理，可发现员工之间的差距，发现员工工作中存在的问题，从而使员工扬长避短，在工作中不断进步；通过绩效管理，使员工持续改进工作绩效；通过绩效管理，促使各级管理者之间、管理者和员工之间进行沟通，从而增强企业的凝聚力，树立较强的团队意识。

由此可见，绩效管理不仅是人力资源的重要组成部分，更是企业强有力的管理手段之一。绩效管理就是要通过考核来提高个体的效率，最终实现企业的目标。

三、绩效管理与绩效考核的区别

案例 1-2 绩效管理与绩效考核的区别

王君最近情绪糟糕透了，坐在办公室中，冲着墙上那张“××公司年度销售统计表”不断生气。这也难怪，全公司 23 个办事处，除自己负责的 A 办事处外，其他办事处的销售绩效全面看涨，唯独自己负责的办事处作犬牙状，销售绩效不但没上升，反而有所下降。

在××公司，王君是公认的销售状元，进入公司仅 5 年，除前两年打基础外，后几年一直荣获“三连冠”，可谓“攻无不克、战无不胜”。也正因为如此，王君从一般的销售工程师，发展到客户经理、三级客户经理、办事处副主任，最后坐上了办事处最高长官——办事处主任这个宝座。王君的发展同他的销售绩效一样，成了该公司不灭的神话。

王君担任 A 办事处主任后，深感责任的重大，上任伊始，身先士卒，亲率 20 名弟兄摸爬滚打，决心再创佳绩。他把最困难的片区留给自己，经常给下属传授经验。但事与愿违，一年下来，绩效却令自己非常失望！

烦心的事还真没完。临近年末，除了要做好销售总冲刺外，公司年中才开始推行的“绩效管理”还要做。

王君叹了一口气，自言自语道：“天天讲管理，天天谈管理，市场还做不做。管理是为市场服务，不以市场为主，这管理还有什么意义。又是规范化，又是考核，办事处哪有精力去抓市场。公司大了，花招也多了，人力资源部的人员多了，总得找点事来做。考来考去，



考得主管精疲力竭，考得员工垂头丧气，销售怎么可能不下滑。不过，还得要应付，否则，公司一个大帽子扣过来，自己吃不了还得兜着走。”

好在王君对绩效管理也是轻车熟路了，通过内部电子系统，王君给每位员工发送了一份考核表，要求他们尽快完成自评工作。同时自己根据员工一年来的总体表现，利用排队法将所有员工进行了排序。排序是件非常伤脑筋的工作，时间过去那么久了，下属又那么多，自己不可能一一都那么了解，谁好谁坏确实有些难以区分。不过，好在公司没有什么特别的比例控制，特别好与特别差的，自己还是可以把握的。

排完队，员工的自评差不多也结束了，王君随机选取了 6 名下属进行了 5~10 分钟的考核沟通，OK！问题总算解决了，考核又是遥远的下个年度的事情了，每个人又都回到了“现实工作”中。

(资料来源：<http://www.hr369.com/html/52/n-27052.html>)

看到上面的案例，大家都会想问：“这样的绩效考核到底有什么好处？这算不算绩效管理？”

在上面的案例中，王君错误地认为绩效考核就是绩效管理，并且错误地认为绩效管理就是填表和交表。其实对于很多企业来说，讲的虽然是“绩效管理”，但实际操作的却往往是“绩效考核”。这两个概念的混淆已经成为如今企业进行绩效管理的一大误区。要想使绩效管理成功，必须正本清源，纠正错误的认识。

有效的绩效管理从建立以人为本的企业文化开始，结合员工个人的发展计划及公司的总体战略目标来确定个人的工作计划和目标。

1. 绩效管理是一种过程

绩效管理是管理者与员工就工作目标和如何达成工作目标进行协调并达成共识的过程，在此过程中，管理者和员工达成的承诺必须规定以下内容。

- 希望员工完成的工作目标。
- 员工的工作表现对实现公司目标的影响。
- 衡量工作绩效的标准。
- 员工和主管如何共同努力以完善和提高员工的业绩。
- 指明绩效管理中会遇到的障碍并寻求排除办法。



2. 绩效管理的流程

绩效管理的流程主要包括：计划、实施、考核、反馈几个步骤往复循环，最终实现组织和员工的绩效改进，如图 1-1 所示。

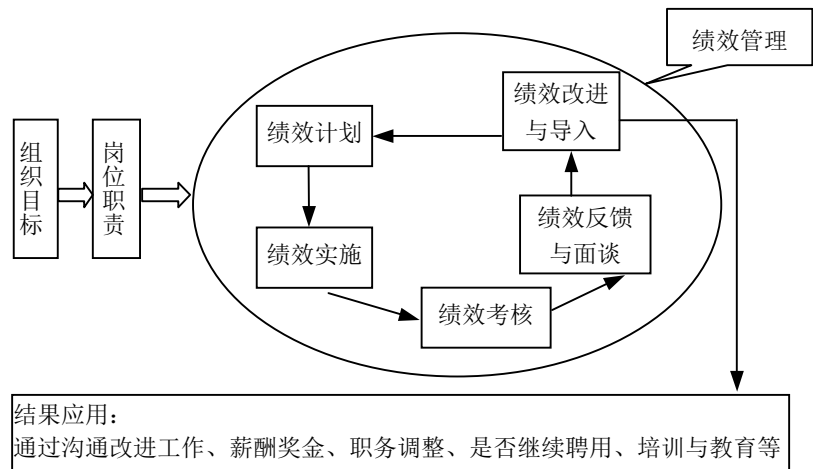


图 1-1 绩效管理流程图

- 绩效管理首先应当是管理。绩效管理同样是管理者日常管理的一部分，它没有什么特殊性，更不只是人力资源部的专利。
- 绩效管理是一个持续沟通的过程。绩效管理是通过管理者和员工持续不断地沟通，并最终达成协议来保证完成的。
- 绩效管理不仅注重工作结果，更重视达到目标的过程。结果固然重要，但在绩效管理循环过程中，计划、辅导、考核和反馈也是必须要强调的。

3. 对绩效管理的认识误区

首先，我们应当纠正在绩效管理上较为普遍的错误认识。绩效管理不是：

- 简单的任务管理。
- 绩效考核。
- 一组评价表。
- 专为寻找员工的错处，对员工严加控制，重控制，轻管理。
- 只是人力资源部的工作。
- 作为强迫员工更好或更努力工作的大棒。
- 一年只需一次的填表工作。



- 只在绩效不尽如人意时使用。
- 在加薪、晋级时使用，重短期、轻长期。
- 对事不对人。
- 制订计划、确定标准，重计划、轻执行。
- 只是采用绩效工资，重结果、轻过程。
- 针对管理者的绩效，重高层、轻低层。
- 管理者的事，重管理、轻参与。

4. 绩效考核的内容

绩效考核是绩效管理不可或缺的一部分，但不是它的全部。绩效考核只是绩效管理的一个点。

- 绩效考核最终是要考核员工到底为公司做了什么。它被称为是结果取向的评估，不仅是对公司整体的战略目标进行评估，还要对目标的结果进行评估。
- 绩效考核要在与员工个人的目标结合的基础上考核公司的整体绩效。
- 绩效考核有利于员工发现自己的不足，并在管理者的指导下改进自身的绩效。
- 绩效考核应当是经常性、制度性的。
- 绩效考核的结果可以作为激励和发展的依据。

5. 绩效管理和绩效考核的区别与联系

通过上面的分析，我们可以看出绩效考核只是绩效管理的一个环节，是进行绩效管理的一种手段。绩效考核实质上反映的是过去的绩效，而不是未来的绩效。而绩效管理更注重的是对未来绩效的提升，着眼于未来的发展战略。

1) 绩效管理和绩效考核的区别

绩效管理和绩效考核有以下几点区别。

- 绩效管理是一个完整的系统，而绩效考核只是这个系统中的一个组成部分、一个环节。
- 绩效管理是一个过程，注重过程的管理，而绩效考核是一个阶段性的总结。
- 绩效管理具有前瞻性，能帮助企业和管理者前瞻性地看待问题，有效规划企业和员工的未来发展；而绩效考核则是回顾过去一个阶段的成果，不具备前瞻性。
- 绩效管理有着完善的计划以及监督和控制的手段与方法，而绩效考核只是考核的一种手段。
- 绩效管理注重能力的培养，而绩效考核则只注重成绩的大小。



- 绩效管理注重事先的沟通与承诺，而绩效考核则只注重事后的评估。
- 绩效管理侧重于信息沟通与绩效提高，而绩效考核则侧重于判断的评估。
- 绩效管理可帮助管理者与员工建立绩效合作伙伴关系，使管理者和员工站到一起；而单纯的绩效考核则使经理与员工站到了对立的两面，使他们距离越来越远，导致紧张的气氛和关系。

2) 绩效管理和绩效考核的联系

绩效考核是绩效管理不可或缺的一个组成部分，绩效考核可以为企业绩效管理的改善提供资料，帮助企业不断提高绩效管理的水平和有效性，使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平，帮助员工提高绩效能力，帮助企业获得理想的绩效水平。

第二节 影响员工绩效的因素

员工的个人绩效与团队绩效、组织绩效是相互联系、不可分割的。员工绩效的高低直接影响到公司的盈利状况及未来经营发展的方向，其重要性毋庸置疑。

一、个人兴趣

兴趣是做工作的动力。如果员工对一份工作感兴趣，做起来就会事半功倍；相反，如果员工对一份工作缺乏兴趣，做起来就会事倍功半。举个例子，同样是做营销，员工 A 对营销非常感兴趣，那么他就会主动地去学习营销方面的知识，主动地去联系已有客户和挖掘潜在客户，在遇到挫折时也不会轻易地放弃；员工 B 对营销工作缺乏兴趣，他在开拓市场及联系客户方面的积极性与主动性就明显会低于员工 A，遇到挫折时可能也会轻易放弃。那么在月末或季末进行绩效考核时，谁的得分高就显而易见了。

二、与岗位的适应性

每个人的性格都是不同的。有的人性格外向，善于言谈，人际关系能力强，喜欢在公众面前发表自己的言论；有的人则性格内向，忠厚老实，喜欢独立地思考问题。不同性格的人所适合的岗位不同。例如，喜欢与人打交道的人，我们就应该把他安排在销售或公关的岗位上；对于比较保守、比较内向、比较细心的人，我们就应该把他安排在会计或审计的岗位上；而对于善于独立思考的人，安排他去搞学术研究则是比较适合的。其实对于不



同的人来说，没有能力高低之分，仅仅只有适合与不适合之分。也许在某岗位上，员工 A 的能力低于员工 B，但在另一岗位上，员工 A 的能力就可能高于员工 B。我们要做的是，在适当的时间把适当的人安排在适当的岗位上，使人尽其才。同等情况下，性格不适合某一岗位的员工和性格适合某一岗位的员工，他们所取得的绩效肯定是不一样的。

三、是否感到公平

亚当斯的公平理论认为，员工经常会就自己的所得与其他人的所得相比较。当自己的所得与付出之比的数值小于其他员工的所得与付出之比时，他就会感到明显的不公平。要么要求公司提高自己的所得，要么是自己减少对公司的付出。同时，他也会将自己现在的所得与付出之比的数值与以前自己的所得与付出之比的数值相比较，当前者较小时，他也会感到明显的不公平，而自动减少对公司的付出。无论是哪一种情况发生，员工的绩效都会或多或少地降低。因此，公司一定要采取相关的措施，以消除或防止员工产生不公平感，如采用保密工资制、积极主动地与员工进行沟通等。

四、公司的激励

公司的激励包括两大类：一类是物质激励，一类是精神激励。物质激励主要是指公司的薪酬和福利，精神激励主要体现在口头表扬以及培训与升迁的机会等。如果公司的薪酬低于行业的平均水平，这在一定程度上就会影响员工积极性的发挥，从而影响到员工的绩效，长期下去，员工流动率就会增高。人既是经济人，同时也是社会人和自我实现的人，如果公司一直采用外部招聘的方式来填补空缺的职位，公司现有员工便会感到自己所作的贡献没有得到公司的认可，长期下去也会出现绩效下降的情况。此外，无论是物质激励还是精神激励，都应该体现出及时的原则，如果激励不及时，就起不到应有的效果。

五、企业考核体系的影响

每个企业都有自己的考核体系，但据有关调查显示，真正拥有适合自身发展的考核体系的公司不到总数的 20%。也就是说，大多数公司的绩效考核或流于形式，或有失公平，或起不到应有的效果。例如，某国有企业员工 A 无论是努力程度还是所取得的业绩都比同一部门员工 B 要好，但每次到年末考核时，他的得分都与员工 B 一样，发给他们的工资和奖金也都是一样的。逐渐地，在员工 A 心中就形成了这样一种印象：干多和干少都一样。

于是，他也变得不怎么努力，也不那么积极主动地去干工作，因而他的实际绩效自然就降低了。

六、工作环境

工作环境对员工绩效的影响是巨大的。良好、令人感到舒适的工作环境，会让员工提高工作效率，从而有利于其自身潜能的发挥；混杂、让人感到不安或不适的工作环境，会使员工效率低下，不利于其潜能的发挥。这里的工作环境不仅指地理环境，同时也包括人文环境。当一个员工处于一个充满活力与创造力、勇于开拓与进取、彼此之间相互激励与促进的团队中，他的个人绩效也肯定会高；相反，当一个员工处于相互猜疑与妒忌、安于现状、彼此之间不提供任何帮助的团队中时，他的个人绩效也肯定会低。这是团队规范对个人影响的集中体现。再举个简单的例子。某公司的一位员工的工作场所离家很远，他每天都得坐 2 个小时左右公交车去上班。然而，公司没有考虑到他的实际情况，每次他因路上耽搁而迟到时都要给予一定的惩罚。这大大地挫伤了他的积极性，致使他工作效率下降，甚至萌生了离职的念头。

七、是否有相应的培训及培训的效果

当公司新开拓一个市场或新开发出一种产品或新上一条生产线时，就必然要有员工来进行相关的业务联系或操作。但有一点需要指出的是，员工对新的事物并不是很熟悉，所以要给他们提供培训与指导的机会。员工在新的领域所能取得业绩的好坏除了受自身因素影响外，与培训的效果也直接相关。如果公司为了节省成本，提供的培训不到位，仅仅敷衍了事，带来的后果是员工工作不熟练与缺少技能，从而影响到他们潜能的发挥。

此外，对于新加入公司的员工也要提供相关业务或领域的培训，特别是刚刚走出校门的大学生，他们的理论知识可能比较扎实，但实践技能仍然缺乏。培训的目的是让他们尽快地了解公司的文化与章程，及早融入公司中来，同时给予他们工作和岗位上的指导，以提高其未来工作的绩效。

此外，影响员工绩效的因素还有很多，譬如说员工的心理状况、精神状态及家庭因素等。对于员工自身的因素，我们一定要积极主动地与员工进行沟通，帮助他们解决问题；对于公司层面的影响因素，我们要找出问题的关键点，及时对问题作出处理，从而提高员工的实际工作绩效。



第三节 企业绩效管理过程中存在的问题

一、绩效管理与战略实施相脱节

企业的绩效管理在执行过程中常常会变成绩效考核。甚至一些咨询公司提出的绩效管理方案,也只是考核方案,而非管理方案。绩效考核的目的,主要用于指导企业内部的利益分配,体现薪酬的公正性。这些指标往往关注于企业财务报表中的局部问题,而对企业发展战略的支持性不足。

对绩效管理定位的片面性,是导致企业管理激励性差、管理改革难以成功的重要原因。由于绩效指标不能与企业战略发展需求充分相连,也不能真实和全面地度量各工作团队及员工的实际工作绩效,因而也就不能准确判断其行为与企业要求之间的拟合程度。这种以偏概全的考核容易导致这样的结果:各部门年年都能够完成甚至超额完成企业下达的指标,但市场竞争力并没有因此增加;各部门考核成绩都很优秀,而企业绩效却没有很大的改观。

绩效管理是战略实施的有效工具,战略能否落实最终体现在目标能否层层分解落实到每位员工身上,并体现在能否促使每位员工都为企业战略目标的实现承担责任。战略稀释是指公司管理层在经营过程中逐步淡化企业战略的指导作用。战略稀释现象的发生,究其原因最主要的还是绩效目标的分解存在问题,即各部门、各职位的绩效目标不是从企业的战略逐层分解得到的,而是根据各自的工作内容提出的。绩效管理与战略实施发生了脱节现象,不能够引导所有员工趋向组织的目标。

二、绩效管理仅仅被视为一种专业技术

在国内企业中,可以经常发现企业员工对于考核的态度是非常不认真的。考核在许多企业或部门都流于形式,仅仅停留在口头上。人力资源部门费尽力气制定考核制度,希望通过考核工作来区分出员工工作业绩的优劣,引导员工改进工作作风和工作方法,但是往往事与愿违,考核的结果大家都差不多,而且考核结果的好与坏对于员工个人没有任何影响。如果企业人力资源管理的业务板块不健全,即使再科学的考核制度也改变不了企业目前的现状,也无法引起企业员工真正的重视。

绩效管理作为一种有效的管理工具,必须与人力资源管理系统中的其他业务板块相互配合才能发挥真正的作用。单纯地将绩效管理作为一种专业技术,认为掌握或提高了这项技术的操作能力就能够实现绩效管理的目的是错误的。人力资源管理系统是由任职资格、

绩效管理、薪酬管理、培训管理等多个业务板块共同构成的。绩效管理必须基于任职资格制度，对员工的工作绩效以及适应岗位要求的能力进行综合评价，而这种评价结果将应用于价值分配，以及后续培训、岗位晋升等方面。只有整个系统的有机协同才能对员工起到正向或者负向的激励的作用。

三、绩效管理的核心目的不明确

大家经常会看到这样的公司情景，每当到了季末或年末的时候，在人力资源部门的再三催促下，主管会通知大家：“现在要开始考核了，每个人将自己的工作总结一下。”然后员工开始对自己过去一段时间的工作进行回顾和总结，主管根据员工的总结和自己平时的观察给员工一个评价，将评价结果交给人力资源部门后，这项工作就算完成了。当然，有些公司可能会略有不同，比如规定了几项考核指标等。至于说考核结果如何运用、员工绩效不佳的原因是什么、怎样帮助员工提高绩效则没有人去关心，更谈不上通过考核来实现对员工能力的提升引导了。所以，这些公司的人力资源工作者以及各级管理者都在做考核工作，也都会觉得绩效考核有问题，但是问题在哪里，却又找不到答案。

另外，有一些公司则错误地认为绩效管理是治疗企业百病的良药，对绩效管理赋予了太多的目的和期望，甚至出现了用绩效管理代替分配制度的现象。

上述情况都反映出企业对绩效管理的目的存在认识上的误区，不是简单地将绩效管理等同于绩效考核，就是给绩效管理赋予太多的含义。事实上，不同的绩效管理目的决定了不同的绩效管理形式。绩效管理的核心目的只有两个：①通过绩效评价为价值分配提供依据；②作为管理的工具寻找企业经营的短处所在并不断改进。我们只有对绩效管理的目的进行明确定位，才能有的放矢地制定相应的评价办法和制度，才能真正理解绩效管理的各个环节，或者给绩效管理赋予其他应有的含义。

四、绩效管理是人力资源管理者管理责任

许多企业目前都存在一种非常奇怪的现象：一方面，各级主管都认同绩效管理工作对于员工绩效水平和技能提高的重要性；另一方面，绩效管理在具体推行过程中总会遇到很大的障碍，而这种障碍往往又主要来自各级主管。

在这些企业中，各级主管虽然认为绩效管理工作非常重要，但是当人力资源部门组织业务部门进行绩效考核工作时，各级主管往往会强调业务工作的重要性和复杂程度，认为绩效考核工作应当是人力资源部门的事情，业务部门做这些是在浪费时间和精力。实在不



得不进行考核时，往往也是主管根据自己对下属的印象，作出一个非常主观的评价。这样的评价结果肯定是不可能完全反映被评价员工的实际绩效的，最终结果只能是使绩效考核工作遇到员工更大的抵触。

绩效管理是在管理者与员工之间就目标制定及如何实现目标而达成共识的过程，并协助员工成功地实现目标的管理方法。绩效管理既然是一种管理方法和手段，那么真正的主角只能是管理者和被管理者双方，也就是考核者和被考核者，而绝不是其他部门或者其他人员。人力资源部作为服务性的职能部门，在绩效管理中只能起到组织、支持、服务和指导的作用，而不是绩效管理的主体。

作为部门管理者，应当承担的主要责任是对下属的绩效及能力的提升负责。管理者必须通过绩效管理这一有效的管理工具，引导员工努力实现绩效目标，并为这一目标的实现提供支持和指导，要意识到保证下属成功是管理者的责任。

五、组织绩效、团队绩效、个人绩效之间存在差异

现代企业在经营过程中，需要不断面对外界环境和组织内部的变化，及时调整工作方向和工作方式。传统的、僵化的组织形式往往无法做到快速调整和变化，于是团队这种相对简单灵活的组织形式和快速响应的特征日益受到企业青睐，越来越多的企业趋向于组建不同的团队来应对各种各样的变化。但是，还存在这样一种现象，在一些企业中，各团队的绩效较好，而综合起来组织的整体绩效水平却较低。也就是说，存在着组织绩效与个体绩效之间的差异和脱节，组织绩效、团队绩效和个人绩效没有有机地衔接起来。

这种司空见惯的现实一般是由两个原因造成的：一是组织、团队和个人的绩效目标出现脱节；二是组织绩效、团队绩效和个人绩效三者的性质不同。

无论组织、团队还是个人的目标都应来源于企业的战略，三者之间应当是层层分解和细化的关系。个人绩效是由员工的职业化行为所决定的，也就是说，个人绩效主要考察的是员工达到目标/结果的方法是否达到职业行为的标准，是否在按照职业化工作程序做正确的事情；而团队绩效则主要是由团队合作的程序所决定和形成的。跨团队跨职能合作、知识经验共享、学习型组织的建立是团队高绩效的决定因素，而企业文化和共同愿景则将个人、团队与组织和绩效有机结合，最终实现组织的战略目标。

六、绩效管理指标没有重点

如今，有不少企业的考核指标设计得非常复杂，素质指标、能力指标等都包括在绩效



考核的指标体系内。一家企业生产车间的员工计算了一下，从公司的考核制度开始，到部门和车间，再到班组，涉及一个生产线上的操作工人的考核指标多达 60 多项。从产量、消耗、考勤、请假甚至机台卫生和开会培训等，几乎所有的活动都规定了具体的考核指标，几乎没有一位企业员工能够把所有的考核指标和考核标准弄清楚。

员工们对这种制度非常反感，用他们自己话来说每天工作都是“如履薄冰”。员工每天想的不是如何把工作做得更好，以及如何提高个人的工作绩效和工作技能，而是在考虑如何不犯规。在一些部门，甚至出现了员工在工作允许的情况下能少干一点就少干一点的现象。问其原因，回答是干得越多出错的机会也就越多，被扣罚的可能性也就越大，与其这样，还不如少干一点，最起码可以保证不被扣罚。

在实践中，很多企业都在追求指标体系的全面和完整。绩效考核指标包括了安全指标、质量指标、生产指标、设备指标和政工指标等，可谓面面俱到。但事实上，作为绩效管理，应该抓住关键业绩指标，将员工的行为引向组织目标的方向。因此，我们要通过建立 KPI 体系将绩效管理与员工的业绩结合在一起，引导员工的行为趋向组织的战略目标。而太多和太复杂的指标只能是增加管理的难度和降低员工的满意度，对员工的行为是无法起到引导作用的。

七、一套考核指标无法对所有员工产生牵引作用

在企业，经常会碰到一种奇怪的现象：有些部门的员工对企业的绩效考核制度认可程度非常高，认为企业的绩效考核制度比较适合企业的实际情况，考核的信度和效度也是比较高的；而另外一些部门的员工则对企业的考核制度极为抵触，认为用企业规定的制度根本无法进行考核；人力资源部门的人员也感觉非常委屈，强调没有办法平衡各个部门的要求。其实，出现这种问题的主要原因在于该企业绩效考核形式单一，而企业多达几十个职种、上百个岗位，每个职种、岗位的工作都不同，各有特色。人力资源部门在设计考核制度和考核指标的时候尽管也发现了这些问题，但是仍然按照固有的思路，希望找到一种能够适应公司所有工作岗位的评价办法和指标体系。考核指标虽然经过一再修改，仍然无法实现让所有部门都满意，最终不得不采取折中的办法，结果便出现了前面所说的现象。

随着知识含量的增加，企业工作的个性化越来越明显，不同劳动的特点，绩效结果的表达方式也必然是不同的。如果企业仍然抱着平均统一的思想来处理人力资源工作肯定是行不通的。企业的人力资源部门必须树立市场意识和客户意识，必须能够为企业内不同工作性质的员工提供不同的人力资源产品，包括考核指标。只有这样，才能真正适应企业内



部所有部门和员工的要求，才能真正地满足企业人力资本增值的要求。

八、员工追求短期绩效，忽视长期绩效

有很多企业在进行绩效考核时完全是以结果论英雄的，考核指标主要是财务指标，主管人员关注的也是财务指标的完成情况，员工的薪酬待遇等都是与财务指标挂钩。而员工在工作过程中的行为是否符合企业的规范要求，以及这些行为给企业长期经营带来什么后果则没有人关心。例如，有这么一家企业，它对销售人员的考核非常简单，就是以完成的销售量，按每单位计奖的。员工为了完成企业的销售指标采取了各种各样的做法，但基本都是短期行为，几乎很少有人考虑长期的市场培育，给企业的后续发展带来了很多问题。如美国的安然公司，由于过于追求业绩而忽视了企业的安全，最终导致破产。

传统的财务指标只能反映企业的短期绩效，而不能反映其长期绩效；只能反映最终结果，而不能反映关键过程；只从财务角度度量绩效，而没有从客户角度度量绩效；不能明确地将企业战略转化为内部过程和活动。采用单一的财务指标进行绩效评价，过于强调股东的价值取向，偏重短期利益，势必会引发公司经营管理者 and 员工的行为短期化。因此，在企业内必须按照平衡记分卡的原则建立起包括财务指标、客户指标、内部运营指标和员工发展指标在内的综合绩效指标体系。通过这四个方面指标之间相互的因果关系实现绩效考核——绩效改进以及战略实施——战略修正的目标，从而将企业的长期绩效和短期绩效协调在一起。

九、绩效管理成为奖金分配的手段

国内的一些企业，包括管理者和基层员工都认为自己所在企业的考核是非常严格的，而企业居然没有一套完整的绩效管理制度。人力资源部门仅提供奖金分配制度，制度中非常明确地规定了每一项工作的奖励或扣罚的金额或尺度，各下属部门也都相应的制定了更为精细的奖励或扣罚规定。每个月末，员工也没有考核表格，而是由各单位的统计人员将所有相关员工的奖励或扣罚金额进行汇总，然后根据每位员工固定的奖金基数计算出员工当月的奖金数。员工只有在拿到奖金以后，根据奖金额的变化来判断领导对自己本月工作的评价。当员工本月没有被奖励或者受到处罚时，员工根本无法判断自己的绩效究竟如何，自己在企业中处于什么位置，以及应该在哪些问题上注意改进。

这样的问题在很多企业中都会出现。绩效考核的结果必须和激励相结合才能发挥出它对员工的牵引作用，这一点是毋庸置疑的。但是绩效管理作为人力资源管理系统中的关键



环节，绝不是奖金的细分手段。绩效管理的核心目的究竟是什么？我们通常将企业的经营过程分为价值创造、价值评价和价值分配三个阶段，绩效管理的主要目的就是引导员工提升绩效水平，增加创造的价值。同时通过绩效考核对员工的贡献进行评价和区分，并进行价值的分配。而这种分配则包括物质激励、培训和晋升等，绩效评价结果应用于物质激励仅仅是绩效评价结果应用的一个方面，并不是绩效管理的手段和全部。

十、忽视员工的参与

在许多企业中，员工对绩效管理制度最大的意见就是不了解。许多员工反映不知道企业的考核是怎么进行的，考核指标是如何得出的，考核的结果是什么，以及考核结果究竟有什么用处等，至于自己在工作中存在哪些问题、这些问题又是由什么原因造成的、应该如何改进等就更无从得知了。

企业管理者对考核也是比较敏感的。因为考核是对一个员工的工作表现进行评价，如果企业有强制比例划分、末位淘汰的话，那就更麻烦了，因为势必有人会出现不合格的绩效评价结果。如果将这些评价办法、评价过程都公开的话，那么就有可能导致管理者和被管理者之间直接的矛盾冲突，不利于工作的开展。而不公开的评价方式和评价结果只掌握在少数管理者手中，如何运用也是由这些管理者决定的。管理者这种认识导致了绩效管理无法切实地推行下去，使得绩效管理对于员工的引导作用不能有效地发挥出来，绩效管理仅仅停留在了纸上，最终成为了一项额外的工作。

绩效管理的关键作用就是员工绩效的不断提升和技能的不断提高。作为绩效管理的主体之一，我们强调员工在绩效计划、绩效辅导以及绩效评价和反馈的全程参与；强调绩效管理是一种管理方法，是指导员工和主管通过承诺共同提升绩效的管理工具。管理者必须对员工的发展和技能的提高真正承担起责任，积极引导员工参与到管理活动中，而员工的这种参与要通过绩效管理活动才能体现出来。

第四节 绩效管理体系介绍

为什么在许多企业中考核成了管理者期末不得不做的作业，却不能发挥出绩效考核的管理作用？为什么在企业中考核始终起不到对员工的引导作用？诸如此类问题始终困扰着企业的管理人员和人力资源工作者。要想回答和解决这些问题，使绩效管理真正成为管理者手中有效的管理工具，而不仅仅是年终不得不做的文字游戏，我们就必须对绩效管理体系



系有一个全面的认识。

一、绩效管理体系与企业价值链的关系

在当今崇尚知识与人才的知识经济时代，获得客户的满意与忠诚已经成为企业获得可持续发展的关键环节，如图 1-2 所示。企业的战略目标可转化为以客户和市场为依据的具体目标，进而成为组织未来绩效的来源与动因。

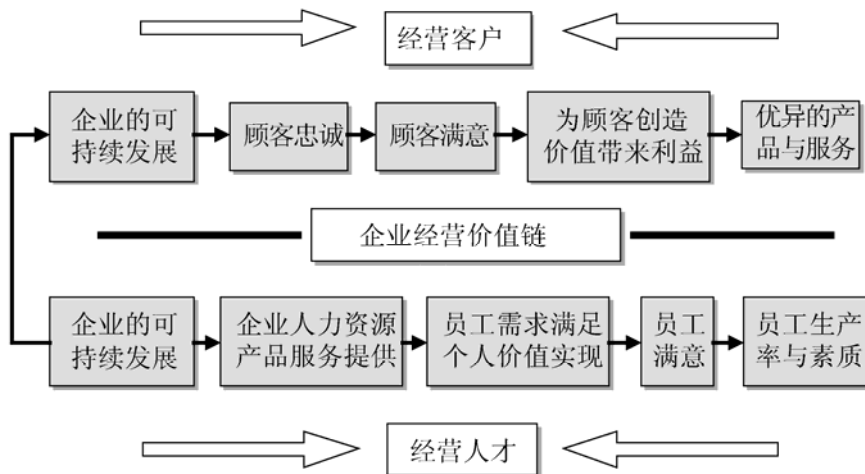


图 1-2 企业经营价值链

要研究企业的绩效管理，首先应从企业的整体价值链角度来思考。企业的价值链管理是人力资源管理的一个核心，它包含三个最基本的部分：价值创造、价值评价和价值分配，如图 1-3 所示。价值创造是研究企业价值的来源，要解决谁创造了企业价值的问题。关于这一点，在不同的经济发展时期有着不同的认识。在农业经济时期，认为土地和劳动创造了企业价值；而到了知识经济时代，则认为企业家的才能、知识、资本和劳动共同创造了企业的价值。企业的价值创造出来以后，如何在众多的价值创造要素之间进行价值的客观分配就成为关键问题。一套完善的价值分配体系包括多种分配形式和分配结构等，但这些都必须建立在评价准确的基础上。要客观地分配价值，就必须对价值创造者的贡献度进行准确的评价。

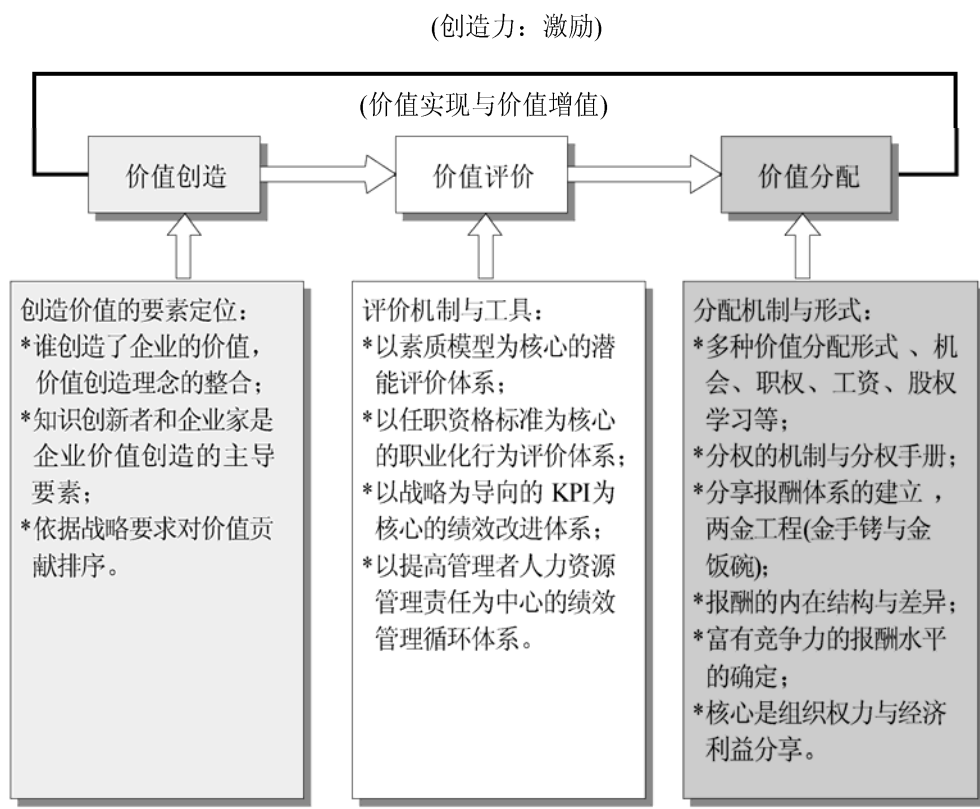


图 1-3 价值链管理

二、以绩效为核心的价值评价系统的五大体系

对企业来讲，必须建立一套客观、公正的绩效评价系统，这种绩效评价系统必须是以企业绩效文化为核心的，必须是能够与整个人力资源管理系统相契合的，并且应该是同整个企业的战略结合在一起的。我们认为，完善的绩效评价系统是由以素质模型为核心的潜能评价体系，以任职资格标准为核心的职业化行为评价体系，以战略为导向的绩效指标为核心的绩效考核体系，以经营检讨及中期述职报告为核心的绩效改进体系，以提高管理者人力资源管理责任为中心的绩效管理循环体系五大体系构成的，如图 1-4 所示。

这五个体系并不是孤立运行的，而是互相交错，协同发挥作用。企业能否产生好的业绩，其决定因素是人的问题。企业中不同的岗位对员工提出的要求不同，对一个人的要求就在于解决其岗位适应性的问题。企业必须首先研究具备什么样个性、什么样潜能的人，



在某个特定的岗位上工作才更容易产生高的绩效，这就是以素质模型为核心的潜能评价体系的研究对象。

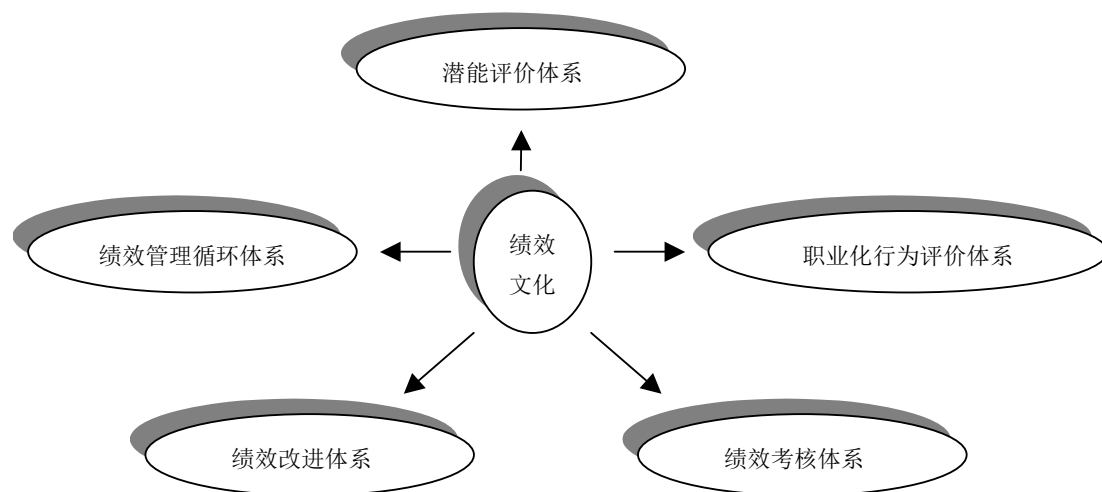


图 1-4 以绩效为核心的价值评价系统

通过潜能评价体系解决了合适的人到合适的岗位工作的问题后，还必须面对另一个问题，那就是这些具有企业需要的核心专长的员工到了特定的岗位之后，如何使员工知道自己所从事的某项工作的职业化特征是什么。这就需要建立一种能产生高绩效的企业行为规范及标准。也就是建立一套任职资格标准体系，通过该体系规范员工的行为，当员工按照企业所制定的这种标准去做，就能够产生高绩效。对员工是否按照这些规范或标准去工作进行评价就是以任职资格为核心的职业化行为评价体系。

以关键绩效指标为核心的考核体系，必须是在职业化行为评价体系的基础上才能真正发挥作用。任职资格制度将企业的员工进行了分层分类，那么对不同层类的员工就有不同的要求，绩效指标不仅要成为企业员工行为的约束机制，同时也要发挥战略导向作用。要知道，企业制定了战略之后，战略的实现必须有一套牵引机制和约束机制，必须使员工都朝着这个战略去努力，这就需要有一套指标来引导员工，而这套指标就是绩效指标体系。绩效指标体系的两个作用是：一是要成为员工的约束机制，二是要发挥战略导向的牵引作用。

绩效指标设计出来了，但是市场是不断变化的，企业也是不断变化的，在这种变化的条件下，究竟绩效指标推进得如何？在这个过程中会发生一些什么样的变动？如何促进各个经营管理者去关心这些绩效指标？为此需要第四个系统，就是以经营检讨和中期述职

报告为核心的绩效改进体系。经营检讨和中期述职是一个共享学习和持续进行绩效改进的过程。绩效指标完成的过程是要进行指标分解的，定期的述职要求管理者和经营者对推进过程中指标完成的情况、遇到的主要问题、取得的主要经验等进行分析。通过绩效分析来找出问题，并找到改善绩效的措施。同时这种述职也是进行能力提升和潜能发掘以及需求资源支持的过程。

第五套体系是要建立一个以提高管理者人力资源管理责任为中心的绩效管理循环体系。人力资源规划是企业的战略性工作，人力资源管理不只是人力资源部门的事情，而是全体管理者的责任。那么管理者如何去履行人力资源管理责任呢？如何来履行这种辅导员工、教育员工、提升员工能力的责任呢？这就要靠企业建立以提高管理者人力资源管理责任为中心的绩效管理循环体系。

三、绩效管理体系在整个人力资源管理系统中的作用和定位

基于能力的人力资源管理系统是由任职资格体系、绩效管理体系、潜能评价开发体系、薪酬管理体系、培训开发体系和人力资源规划六个业务板块构成，图 1-5 给出了一个加以说明的人力资源管理六大业务板块构成图。

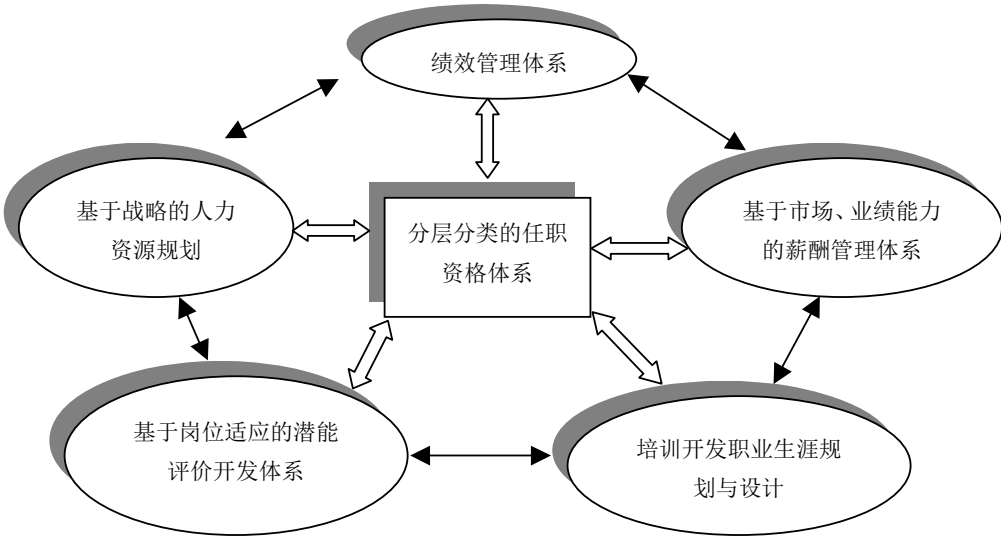


图 1-5 人力资源管理六大业务板块

人力资源管理六大业务板块之间不是简单的线形关系，在整个管理过程中它们是互相交错，相互作用、相互协同的关系。



在整个系统中，任职资格体系是基础。根据任职资格体系，企业内的所有工作岗位被划入不同的职类职种范围，不同的职种有不同的发展路径。任职资格制度使得所有的员工都有多条职业发展跑道，避免了千军万马争过管理独木桥的现象。同时，不同的任职资格对应着不同的薪酬区间和发展空间。

绩效管理体系在整个系统中承担了中枢和关键的作用。企业战略决定着企业的组织结构、业务流程以及人力资源的规划配置，作为基础环节的潜能评价体系和任职资格体系则在规划和配置的基础上对员工的发展通道和职业生涯进行设计。具体地讲，潜能评价体系更关注员工是否适合做某一职种的工作，以及发展的潜力如何。而任职资格体系则关注员工是否能胜任某一职位，是否具备某一具体职位所需的技能、知识和经验等。任职资格体系对于确定职位的任职者提出了行为标准和能力标准，从能力和行为两方面对任职者进行要求。行为标准是从流程的角度对任职者的关键行为进行规范，从而产生了员工的绩效行为依据和标准，绩效管理制度据此对员工的价值创造活动进行评价，判断其是否符合所任职资格的要求，或者对其绩效进行了整体的评价。而激励制度则依据考核结果对创造的价值进行分配，根据与任职资格的符合程度对员工进行奖惩，并产生培训需求，引导员工的能力得以不断提升。

但是，在现实企业中，绩效管理体系的定位往往存在问题。在大多数企业，尤其是一些国有企业中，绩效考核的目的非常明确，只是为了分配而进行。考核制度甚至等同于奖金分配制度，制度上非常明确地规定了某项工作未完成扣多少钱等惩罚性措施，使员工的注意力都集中在如何避免犯规被罚，而不是如何努力提高工作绩效上。

绩效管理制度作为整个人力资源管理系统的中枢和关键，要想发挥出其应有的作用，就必须重新定位。当绩效管理制度定位为分配制度时，必然会出现上述情形，也就更谈不上对员工能力提高的引导了。所以，绩效管理制度首先应同分配制度相分离，建立以任职资格为基础，基于绩效指标的全面绩效评价体系，然后再通过薪酬制度、岗位轮换制度、培训教育制度、资格晋升制度等对员工进行激励，变负向激励为正向引导，不断提升员工的能力和工作绩效水平。

四、绩效管理的核心思想在于不断提升组织和员工的绩效

绩效管理的第一要求就是不断提升组织和员工的绩效。完整的绩效管理由绩效计划、绩效实施与辅导、绩效评价、绩效反馈构成，并形成一個閉循環過程，如图 1-6 所示。从组织层面来讲，表现为绩效管理循环引导员工实现组织绩效目标和提升组织绩效水平；从个人层面来讲，表现为不断提升的绩效改进循环，通过员工和主管的共同参与，通过绩效辅

导、绩效检查等环节来实现员工技能的不断提高和绩效的不断提升。

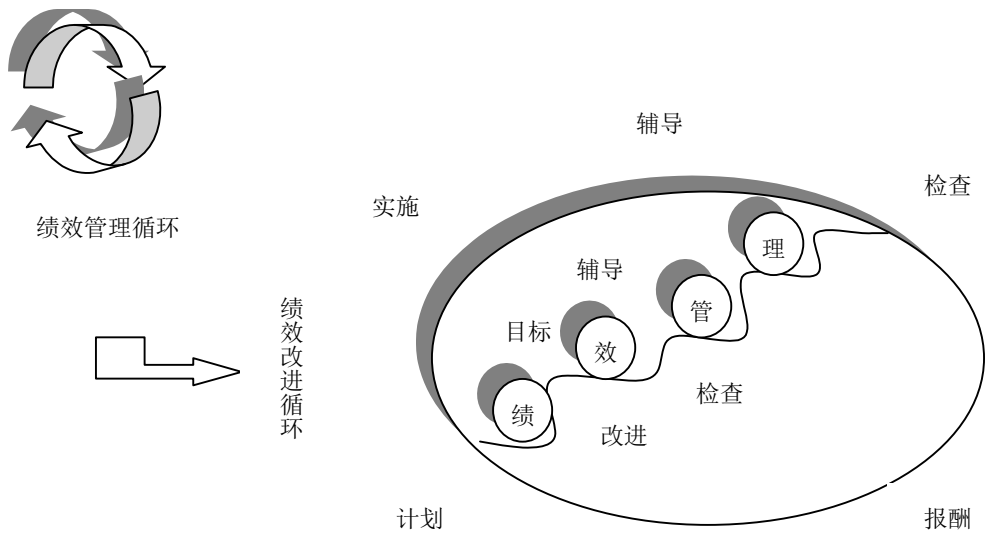


图 1-6 绩效管理循环

五、绩效管理是一个持续沟通的过程

绩效管理是管理者和员工双方就目标及如何实现而达成的共识，并协助员工成功地实现目标的管理方法。绩效管理不是简单的任务管理，我们也绝不能将绩效考核等同于绩效管理。绩效考核仅仅是绩效管理中的一部分，它特别强调沟通、辅导及员工能力的提高。而且沟通应该是贯穿始终的，在不同的阶段沟通的重点也有所区别，具体如图 1-7 所示。

在计划阶段，主管与员工经过沟通就目标和计划达成一致，并确定绩效评价的标准。在辅导阶段，员工就完成绩效目标过程中遇到的问题和障碍向主管求助，作为主管有义务对员工遇到的问题提供技能上的指导或协助员工解决外部资源等问题。同时在这一阶段，员工还应根据条件的变化，通过与主管沟通达成一致后，提出计划变更，并确定新的评价标准。检查阶段，实际上是主管收集评价数据和及时纠偏的过程，员工有责任向主管汇报工作的进展，主管则应对员工在实现目标过程中出现的问题进行及时纠偏，避免问题的累积和扩大。在报酬阶段，主管首先应当明确员工有权利得到关于自己工作的正确评价，而这种评价对于员工来说就是一种报酬。主管在向员工反馈时，应将这种沟通视为双方共同解决问题的一个机会，通过沟通员工应找出工作中的不足，并明确下一阶段的努力方向。

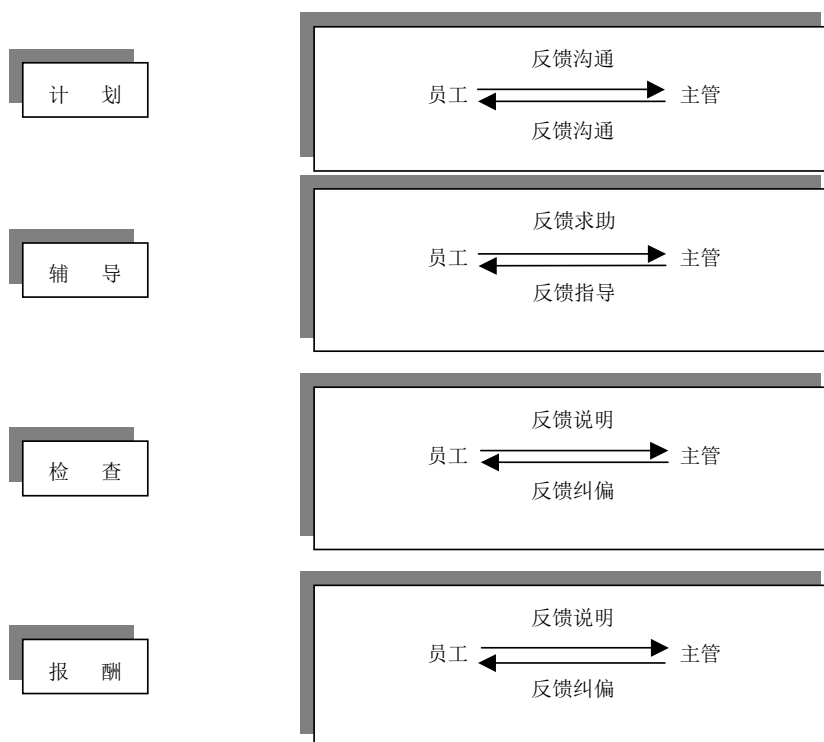


图 1-7 全过程的沟通

六、不同的对象应采取个性化的绩效管理方式

企业对员工的管理方式是由对员工的认识决定的。在传统的计划经济体制下，企业对所有的员工采取的都是同样的评价办法，依据的是按劳动付出进行分配的思想。进入知识经济时代后，随着工作中知识含量的提高和知识型劳动者的增加，工作形式也逐渐趋向多样化。知识性劳动的特殊工作方式、知识型员工的工作过程难以直接监控、知识劳动成果难以衡量等特征都使得价值评价体系的建立变得复杂而不确定。企业必须以新的思维来对待员工，要从营销的视角来开发组织中的人力资源。从某种意义上来说，人力资源管理也成为一种营销工作，即企业是站在员工需求的角度，通过提供令顾客满意的人力资源产品与服务来吸纳、留住、激励、开发企业所需要的人才。所以，企业的绩效管理体系必须能够适应这种多元化、个性化的工作形式，应当能够针对不同工作性质的员工提供不同的绩效管理方式。

七、绩效管理不仅仅是对结果的评价，更强调过程

绩效管理是一个循环过程，在这个过程中，它不仅强调达成绩效结果，更要通过制定目标、辅导、评价、反馈等环节，重视实现结果的过程。在这里，企业必须建立一个以提高管理者的人力资源管理能力的绩效管理循环体系。由于人力资源管理不只是人事部门的事情，而是全体管理者的责任。作为直接管理者的一线经理，要与员工一起来确定绩效计划和绩效标准，并对员工进行过程辅导以及激励等管理活动。

八、绩效管理系统的构成

完整的绩效管理系统应该由两大部分构成，即二级绩效指标确定阶段和绩效循环阶段。在二级绩效指标确定阶段，企业首先应当根据其战略，检查企业内外部经营环境和障碍，并据此确定企业的年度经营重点，然后从企业的绩效指标库中选择相应的指标进行监控。在明确的企业战略和经营重点的指导下，对其经营状况进行检查，然后制定相应的策略目标，并从绩效指标库中选择重点监控指标，形成二级绩效指标(部门目标)。

部门目标明确以后，即进入个人绩效管理循环过程。一般将这个过程分为四个阶段，即绩效计划阶段、绩效实施辅导阶段、绩效考核阶段和绩效评价反馈阶段。这就使得绩效管理最终成为一个闭循环，从而使员工和组织的绩效不断提升。

九、各级管理者的责任

绩效管理是保证企业战略实施的有效管理工具，从这个意义上讲企业所有管理者都应当承担绩效管理责任。绩效管理成为所有管理者的主要管理工作，但是不同层次和不同职能的管理者在绩效管理中的责任是有所区别的。

高层管理者在绩效管理的不同阶段应承担以下主要责任。

- 明确使命追求。
- 确定企业战略规划。
- 组织开发和设计战略成功关键要素(CSP)和财务评价标准。
- 组织制定企业年度经营管理策略目标，提供资源和政策支持。
- 组织制定企业一级绩效指标体系。
- 定期重点关注企业一级绩效指标变动状况，发现问题及时组织评估。
- 定期召开经营检讨会，对阶段性经营管理状况进行检讨，并制定对策。



- 将指标分解到部门，审核部门二级绩效指标，并确定绩效考核指标的权重。
- 组织部门签订业绩合同或目标责任书。
- 组织开展中高层管理人员的中期述职。

中层管理者的主要作用是分解部门承担的组织目标，并指导和帮助下属完成计划目标。

中层管理者是绩效管理实施的关键主体之一，在绩效管理中主要承担以下责任。

- 依据企业发布的战略规划及一级绩效指标体系，明确本部门年度及季度的策略目标和经营管理重点。
- 设计部门二级绩效指标，根据部门职责响应企业战略和一级绩效指标体系。
- 根据审核通过的二级绩效指标与企业签订业绩合同或目标责任书。
- 设计部门绩效执行计划和职位绩效指标。
- 参加企业中层的中期述职。
- 组织部门绩效考核。
- 与下属沟通以确定绩效改进目标与计划。

不同的职能部门在企业绩效管理系统中的责任也是不同的，如图 1-8 所示，只有对这些部门的责任进行清晰的定位，才能真正使各部门都参与到绩效管理中来。

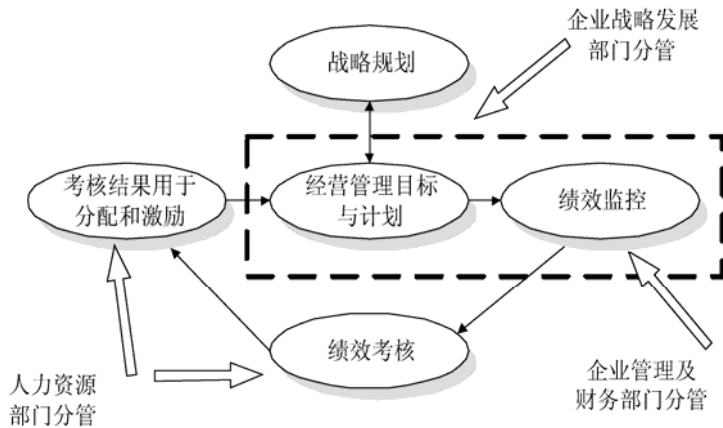


图 1-8 不同职能部门在绩效管理中的责任定位

本章小结

从管理实践的历程来看，人们对于绩效的认识是不断发展的：从单纯地强调数量到强调质量，再到强调满足顾客需要；从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”。绩效实际



上反映的是员工在一定时期内以某种方式实现某种结果的过程。我们一般认为绩效指的是那些经过评价的工作行为、方式及其结果，也就是说绩效包括了工作行为、方式以及工作行为的结果。绩效可以分为员工绩效和组织绩效。绩效的性质包括多因性、多维性和动态性。

绩效管理就是指各级管理者为了达到组织目标而对各级部门和员工进行绩效计划制订、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效反馈面谈、绩效目标提升的持续循环过程，其目的是持续提升组织和个人的绩效。

影响员工绩效的因素有：个人兴趣、与岗位的适应性、是否感到公平、企业的激励、企业考核体系的影响、工作环境、是否有相应的培训及培训的效果。

企业在绩效管理过程中存在的问题包括：绩效管理与战略实施相脱节；绩效管理仅仅被视为一种专业技术；绩效管理的核心目的不明确；绩效管理是人力资源管理者管理责任；组织绩效、团队绩效、个人绩效之间存在差异；绩效管理指标没有重点；一套考核指标无法对所有员工产生牵引作用；员工追求短期绩效，忽视长期绩效；绩效管理成为奖金分配的手段；绩效管理忽视了员工的参与。

在绩效管理体系介绍中，简单地介绍了绩效管理体系与企业价值链的关系；以绩效为核心的价值评价系统的五大体系；绩效管理体系在整个人力资源管理系统中的作用和定位；绩效管理核心思想在于不断提升组织和员工的绩效；绩效管理是一个持续沟通的过程；个性化的绩效管理方式；绩效管理不仅仅是结果评价，更强调过程；绩效管理系统的构成以及各级管理者的责任。

自 测 题

1. 分析绩效管理与绩效考核的区别。
2. 论述我国企业绩效管理存在的问题。
3. 简述绩效沟通的意义。

案 例 分 析

案例：A 公司企业绩效管理为何总是流于形式

2005 年，在 A 公司总经理的大力支持下，人力资源部门主持设计了该公司 2006 年绩



效管理体系建设方案。从 2005 年 9 月 6 日制订方案实施计划,到 2005 年 12 月 7 日最新绩效管理办法正式被批准实施,总共用了 3 个月的时间。

在这 3 个月中,绩效制定者与管理层做了不下 10 次的正式沟通(非正式的沟通则更多),对中高层管理人员进行了两次集中培训,整理了 3 万字的绩效管理辅导手册,并组织编写了最新的员工职位说明书。

应该说,这样的准备工作已经算是比较充分的了。而且在这个过程中,总经理也表现出了与以往不同的高度的支持态度,多次在经理会议上强调了绩效管理的重要性,并表现出了极大的决心。而且,很多中层经理也在会议上表态,认为最新的绩效管理办法比较好,值得推行。

但他们会上和会下的表现几乎是两个样子。

■表现 1:“你告诉我怎么做?”

最新绩效管理办法实施后不久,某部门的经理 A 打电话给绩效执行者:“您好,有空吗?有空的话到我这来一趟吧,我想和你聊聊绩效管理的事,请你帮忙啊!”实话说,一开始接到这样的电话,绩效制定者是比较高兴的,因为有直线经理主动交流绩效管理的工作,这说明这项工作已经引起了经理们的重视,好事啊!A 经理直接把“部门绩效管理办法”和“员工绩效管理办法”摊到执行者的面前说:“你弄的这一套东西,我看得头都大了,你直接告诉我吧,我该做什么?怎么做?你说我记!”实际上,在将这两个管理办法发给经理的同时,公司专门组织了一期培训,并且在经理会上对管理办法的设计思想、应该注意的细节、所使用的工具都作了比较详细的讲解。而且那两个管理办法除了工具表格之外,加在一起不到 7 页纸,由于两个管理办法的设计思想一样,除去雷同部分,恐怕连 4 页纸的篇幅都不到,已经是比较简单清晰了。A 经理把这种表现理解为——你人力资源部要我做什么我就做什么,做完交给我我就算完成任务了,我就是做了绩效管理了!

■表现 2:“我真的很忙。”

在绩效管理办法中,采用的是 PDCA(P——PLAN 计划;D——DO 实施;C——CHECK 检查;A——ACTION 行动)循环设计。即按照绩效计划,设定绩效目标—绩效沟通与辅导,建立员工业绩档案—绩效考核与反馈—绩效诊断与提高这样的流程进行部门及员工的绩效管理。在这个大流程中,第一步是进行绩效计划,设定绩效目标。由于采用的是一个季度为一个绩效周期,规定 1 月的上旬制定完成部门及员工的季度关键绩效指标管理卡。可是,直到 1 月末 2 月初,仍有一些部门以工作忙、没有时间为借口,迟迟没有开始制定。表面看来,他们确是忙,甚至可以用“焦头烂额”来形容,可是,自己为什么这样忙?忙的意义

何在？能不能从繁忙的工作中抽身出来？该怎么做？对于这些问题，他们却很少考虑，只顾一门心思地盯着领导的脸色，盯着眼前的工作任务，纠缠于琐碎的事务性工作中。这就是“我真的很忙”的表现。可以把这种表现理解为——我工作这么忙，哪有时间管你人力资源部的事，可我得先把我的工作任务忙完，至于“你们的绩效管理”，我有空再说吧！

■表现3：“我终于完成了！”

很多部门赶在规定的截止时间之前完成了绩效工作，但有的部门所制定的关键绩效指标的质量实在不能令人恭维！比如，在部门绩效管理办法中规定，由分管副总和部门经理通过沟通来制定部门季度关键绩效指标。但实际操作多是由部门经理填写，分管副总直接签字，甚至有的副总没看一眼就签上了字；有的是由部门经理填完，派员工找副总签字，签完字之后直接就送到了人力资源部，自己连底稿都不留。在制定员工关键绩效指标的时候，有的部门经理写完之后直接找员工签字，员工连申辩的机会都没有，很多人是“被迫”签字的，甚至有很多关键绩效指标管理卡上没有员工的签字，他们只顾把那些他们认为是“任务”的表格扔给人力资源部就万事大吉！这样的操作方法，简直可以用“野蛮”来形容，根本就不存在绩效沟通，这样的文件也根本就不会起到什么作用！这就是“我终于完成了”的表现。可以把这种表现理解为——我终于完成人力资源部的任务了，你不是要文件吗？好，我就给你文件，你管我是怎么做的，完成“你的任务”就行了！

(资料来源：本书编写组. 最新绩效考核与薪酬管理案例及操作要点分析[M]. 北京：企业管理出版社，2005)

问题：A 公司企业绩效管理为何总是流于形式？

阅 读 材 料

材料1：如何明确绩效管理的受益者

一个企业实施绩效管理最基本的动力就是提高企业整体的业绩，因而组织者显然是最直接的受益者。同时，绩效管理是对传统的绩效考核的创新，因此可以达到企业和个人的双赢。

1. 企业——绩效管理的受益者

(1) 绩效管理是企业发展方向的领航员。大家都知道“龟兔赛跑”的故事，最后是乌龟赢了，因此兔子一直为自己的轻敌而后悔。终于在若干年后，兔子决定要报仇雪耻，于是与



乌龟约定在同一地点、同一时间，再进行一场全新的比赛。比赛前，兔子深刻总结了上次失败的经验教训，一改以往轻狂的态度，决心在比赛中竭尽全力，一定要发挥出最大潜能，跑出最好的成绩。它要向所有动物证明：兔子绝对比乌龟跑得快！

比赛枪声一响，兔子就像箭一样地蹿了出去。大家猜猜这次的结果如何？

还是乌龟赢了！

为什么？

因为兔子跑错方向了！

兔子的行为似乎令人哭笑不得，但仔细回味一下，这种情况在如今的企业中还算少数吗？

我们都知道，企业的战略往往是经过高层精心策划的。管理者必须明白，制定战略就是为了实施，再好的战略如果不能实施，也就成了空想。公司为适应市场环境的发展以及社会需求的变化，会在一定程度上对企业的战略进行调整。此时，企业的发展方向可能会发生改变。如果不能及时地引导员工朝着新的方向努力，那么，即使企业已经拥有了高素质的员工，并且员工都在努力地工作着，企业的发展仍可能像寓言里的那只兔子，费力不讨好，最终仍以失败收场。

绩效管理的作用之一就是为员工指明努力的方向，使员工一开始就明确自己的目标在哪里，它能使员工清楚地知道自己在战略实施过程中所扮演的角色。如果员工能保证完成自己分内的工作的话，那么企业战略目标的实现自然不在话下。

(2) 强化奋发向上的企业文化。一个企业的文化常常会被企业用几句精炼的语言加以概括，并会在企业的经营活动中像只无形的手影响和左右着企业的各种活动。但如何将这些内容传达给员工，让员工理解并且认同它，就不是一件容易的事了。

绩效管理的贯彻，首先是要建立起以人为本的企业文化，充分地尊重员工，并提供给他们发展的空间和舞台。员工在这种各尽所能的工作氛围中，工作的积极性就会高涨，强烈的归属感会将员工和企业紧密地联系在一起。在主人翁意识的驱动下，更容易促使员工为实现目标而努力，从而巩固、发展企业的文化。

同时，绩效管理系统的运行过程，实际上也是企业文化灌输的过程。它作为企业高层表达和宣扬企业文化的重要途径，使员工明白了管理者所推崇的行事方式，使管理者和员工明确什么才是企业鼓励的行为以及什么是企业不鼓励的行为，并最终使企业文化被所有员工理解、接受并贯彻执行。

(3) 有利于绩效的提高。俗语讲“众人拾柴火焰高”，如果将每个员工的创造力和潜能都

发挥出来，就会形成巨大的合力，推动企业的发展。李·艾科卡(Lee Iacocca)注重激发和保持下属的进取精神，使得濒临倒闭的克莱斯勒公司起死回生，缔造了不朽的辉煌。他认为：在下级已经开始洋洋得意时，可多加批评；但当他意志消沉时，千万不要过于苛刻。下级有时会对自己的失败心灰意冷，如果这时再继续批评，就会挫伤他的自尊心，把他要改进工作现状的仅有的那么一点点积极性都给打掉了。

(4) 有利于稳定人才队伍，吸引新的加盟者。通过绩效管理的实施，使得各个层次员工的价值都可以得到体现和认可，并且只要努力，就会有发展。绩效管理的贯彻会使员工有了职业安全感，看到了发展前途，他们自然会潜心创业。有识之士，自会闻风而动，到公司来效力，从而使公司不时地补充新鲜血液，不断地完善公司已有的人才结构。

(5) 有利于企业中组织结构的优化，使之更具柔性。绩效管理使得员工广泛地参与管理过程，从而改变了以往的信息沟通模式和决策方式，主动性大大增强。绩效管理强调的协作，有助于减少企业的内耗，使监管在企业中的作用弱化。目前企业的层级关系向扁平化发展，绩效管理适应社会对组织的柔性要求，使企业能更快地对市场发生的变化作出反应，并及时调整组织结构，使之更具有灵活性。

2. 管理者——绩效管理的受益者

罗伯特·狄伦施耐德(Robert Dilenschneider)说过：“各种各样的管理者，尤其是企业最高的管理者，都发现权力正从手中一点一点地消失。他们不再像以前一样，从墙上摘下宝剑，像一名复仇天使一样在众人面前挥舞。”管理者放下令箭的时候，才真正开始解放自己，不再为维持权威精疲力竭。

许多管理者既不善于使员工明确其要从事工作的具体内容、拥有的权利与义务以及工作完成的标准，也不能客观、公正地对员工的工作表现和工作完成状况进行评价。因此，员工们经常会抱怨他们的领导只是靠权威来实现其意愿的。

(1) 绩效管理提高了管理者的管理水平。有研究表明，员工更多的是忠于一个优秀的经理，而不是公司。若一个优秀的经理离职，他的许多下属也会随之而去。那么，如何成为一名优秀的管理者呢？

如今，优秀的管理者越来越多地被要求作为教练、辅导者，而不再是以往监督员的角色，他们应能通过介绍、指导、建议和鼓励等各种手段来给予员工帮助，以改进和提高其工作绩效。

(2) 减少管理阻力，提高管理效率。在绩效管理中，员工不再是被动的接受者，他们有协作的意识和参与的愿望。员工与管理者一起制订工作计划，他们及时将实施中的问题



反馈并获得指导和支持,让员工能将个人意识与企业的发展前景结合起来。因而,管理者在对员工授权时,也为自己清除了掣肘,增添了有力的左膀右臂。

(3) 提高个人绩效,谋求长远发展。管理者在个人绩效和发展方面,比一般员工更具有优势。因为管理者作为一个团队的领头羊,当业绩好时,就更容易有成就感,也更容易获得认同和发展。

3. 员工——绩效管理的受益者

(1) 从企业和管理者的受益中受益。当企业及其管理者从绩效管理中受益时,作为企业和绩效管理一分子的员工也同时会成为绩效管理的受益者之一。当企业从绩效管理中获得好处时,企业的收益就会提高,员工的收入也会随着企业利润的增加而同步增加。

当管理者的管理水平提高后,员工在绩效管理的过程中会得到更多的帮助和辅导,这样会使管理者和被管理者的关系变得更融洽,工作起来更加顺利。

(2) 精神需求的满足程度大大提高。

按照马斯洛需求层次理论,如图 1-9 所示,人们在收入水平较低的情况下,往往只会在第三个层次上拼搏,而对于尊重和自我实现并不敢奢求。但随着收入水平的增长和人们整体文化素质的提高,员工开始对尊重和自我实现有所期望。

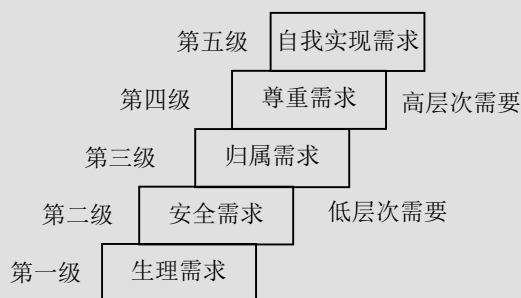


图 1-9 马斯洛的需求层次理论

在绩效管理的过程中,员工的参与度增加,从而使得其受尊重的欲望和自我实现的需求得到一定程度的满足。

(3) 使员工感受到工作是快乐的。绩效管理的效果之一就是让员工感受到工作对于他们不仅仅是一种责任,得到的不仅仅是一份工资,员工不再仅仅是一群被动的接受者,而是有明确目标、有上级的支持、训练有素的人群。只有当员工感到工作快乐时,他们的积极性才能被充分发挥出来,他们的潜能才能被完全挖掘,他们才有机会和能力去承担更大



的责任，分享更大的成功。

(4) 可以获得更多的发展机会。企业会根据员工的意愿、特长、工作需要并结合员工的一贯表现安排其工作岗位，在管理者的协助下，员工可以制定和实施个人的职业生涯规划，从而获得长远发展的机会。

(5) 通过公平竞争，获得优厚的报酬。在绩效管理体系下，是没有庸才生存的土壤的。合理的绩效考核，可以克服管理者的偏见带来的弊端，任何人只要有能力、有干劲、出业绩，就会获得相应的回报。

实施绩效管理是需要时间和精力，也许你宁愿将时间和精力放在其他地方，但经过以上的论述，你是否发现时间和精力付出都是值得的？因为这是一种投资。只要将绩效管理体系运用得合理恰当，无论是对整个企业，还是管理者，甚至每一个员工都是有明显的好处的。

材料 2：如何克服绩效管理的障碍

实施绩效管理的益处很多，但误区和难处也很多。绩效管理体系会受到企业、人、技术、环境等各种因素的影响和制约。因而，如何避免和克服在绩效管理发展道路上的障碍，将绩效管理带来的益处发挥到最大，是事关绩效管理成败的一个重要方面。

1. 企业与员工要做到目标一致

企业目标和员工目标做到一致对企业来说是非常重要的。如果你派一个销售部门经理去联系业务，而他知道，在自己的上面还有分管销售的副总和公司老总，即使自己的业绩做得再好，在短期之内也甭指望提升。此时，你希望他全力以赴、大打天下，他却可能在工作中中饱私囊，用公司的资源构建自己的关系网，甚至可能已在筹划跳槽到其他公司了。

在企业实施目标管理的过程中，可能常常遇到员工个人目标与企业总目标不一致的矛盾。如何使这两个目标趋同，是领导者要面对的一大难题。

(1) 可以通过各种形式，采取各种手段，将组织的战略宗旨和企业文化在员工中进行不断的宣传，使之得到大家的认同。

(2) 在制订团队工作计划时，真诚地邀请员工参与。

(3) 使员工看到可以发展的美好前景。

(4) 帮助和指导员工制订并实施工作计划和员工职业生涯规划。

2. 坚持以人为本

作为绩效管理的思想精髓，应当将以人为本的理念贯彻于绩效管理的始终。绩效管理



能优于其他形式的管理的一个重要原因，就是因为它将以人为本的理念渗透到具体操作的每一步中，并赋予了它新的含义。

让员工自己制订计划、进行自我考评等方式都是以人为本的体现。如果没有以人为本的思想，管理者很难发自内心地听取员工的意见和建议，很难大胆地授权，很难想到将激励与培训措施相结合来满足员工的发展意愿；而员工也不会真诚地愿意参与到企业、团队的建设中来。这样的绩效管理就完全流于形式了。

每个员工都认为自己是与众不同的。因此，管理者在用人时，应充分考虑每个员工的个性、特长、价值观、目标等，有的放矢，善加利用，以期发挥员工的无限潜能。

3. 让员工参与

所谓让员工参与不仅仅是请员工开个座谈会或填个调查表，而应给员工真正做主的机会和权力，让他们从参与的过程中得到尊重、获得满足。参与的实现可以通过以下途径来实现。

- (1) 让员工参与企业目标、团队计划等的制订。
- (2) 设立开放、方便的接纳建议的渠道。
- (3) 管理者进行适度授权。
- (4) 建立快捷的信息沟通反馈机制。
- (5) 在一定程度上实行员工自我管理。

只有让员工充分参与到组织的活动中来，才能使他们更好地将个人发展计划和工作目标相结合，他们的积极性、创造性和潜力才能发挥到最大。

4. 实施有效沟通

在信息时代，没有沟通会变成什么样？除了与外界的沟通外，组织内部的沟通同样重要。它作为实现员工参与、提高员工参与效果的渠道是必不可少的。

内部沟通可以有多种形式，如上下级间的纵向沟通、同级间的横向沟通等。那么，组织和员工个人能通过沟通实现什么呢？沟通的方式与意义如图 1-10 所示。

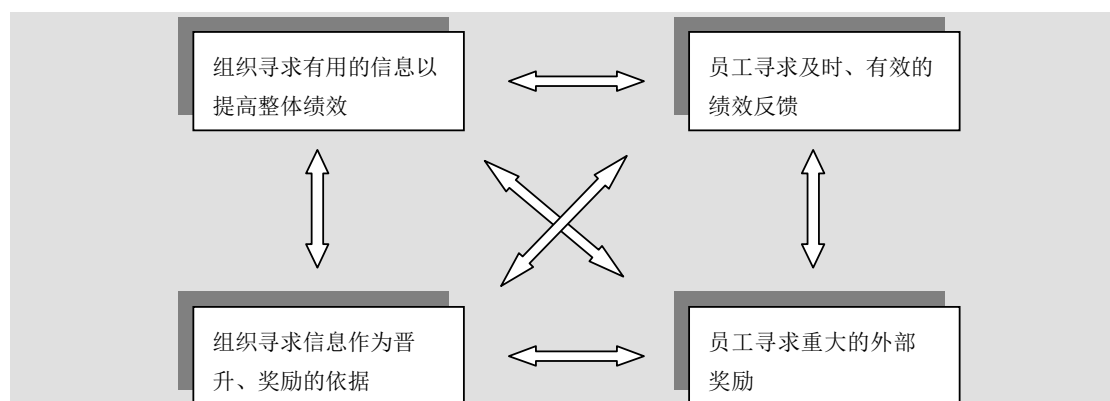


图 1-10 沟通的方式与意义

沟通应是开放的、双向的。通过及时、有效的沟通，可以消除绩效管理过程中遇到的阻力以及由于信息不对称、不准确而造成的误解。沟通是管理的润滑剂，同时沟通可以实现企业内部资源的优化配置和优势互补，实现资源共享，减少不必要的浪费。例如，某生产企业北京分公司所进原料过剩，而天津分公司却因原材料的断货而几乎停产。此时，通过有效的沟通，便能使资源得到有效的利用。

那么，管理者又为什么要与员工进行沟通呢？管理者的目的如图 1-11 所示。

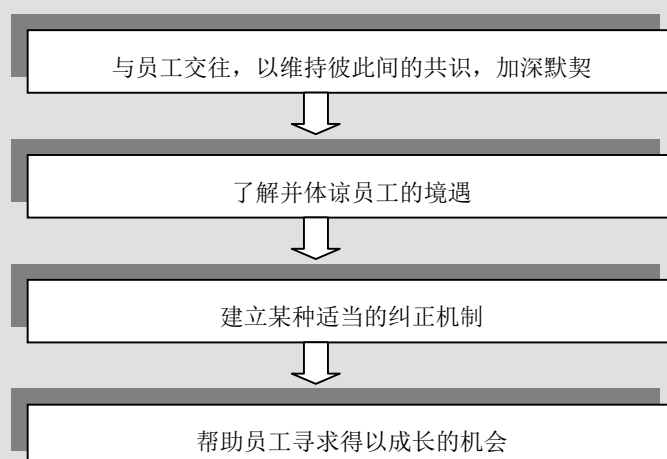


图 1-11 管理者的目的

因此，为了达到目的，管理者需与员工进行有效的沟通。员工的心情舒畅了，气顺了，就会更加忠诚于企业。管理者的管理难度降低了，组织的业绩就会不断提高。三方共赢的



局面，何乐而不为呢？

5. 将管理与支持适当结合

在具体工作的实施过程中，管理者既要对员工进行监督指导，同时也要给他以支持。在实际工作中，领导布置完任务就再也不闻不问的现象并不少见。如果你是老板，在布置工作时对你的员工说：“这个任务就交给你了，我相信你的能力不会让我失望！”说完就走了。精神鼓励的效果是达到了，但如果对实施过程中的种种困难、矛盾都不再理会，其后果可想而知。员工可能在一时激动之后又会满腹牢骚，当再遇到诸多挫折又没人支持时，下次绝不会再如此卖力了。

6. 科学的考核

考核是绩效管理中至关重要的环节，因为：

- (1) 考核是管理者对企业日常事务的监控和协调的工具。
- (2) 考核可以使员工保持高昂的斗志、持续的工作热情，同时也随时感到紧迫感。
- (3) 考核可以使员工明了自己的工作表现，发现工作中的不足，及时改进，不断学习。
- (4) 考核结果是实行晋升、加薪、培训和惩罚的依据。

因此，必须要注意科学合理地进行考核，制定的指标要有一定的弹性；考核行为要经常化、制度化，使员工自然地接受；对考核结果要及时进行反馈，使其客观公正地为绩效管理服务。

7. 恰当适度的激励

激励是管理的主要功能之一，它贯穿于管理工作的始终，能够使员工充满工作热情，干劲十足。有效的激励应该是公平、及时和全面的，同时，管理者应根据被激励对象的不同特点，采用不同形式的激励。

激励的形式有以下几种。

- (1) 在工作前设定好目标。
- (2) 精神与物质双激励。
- (3) 在工作中适度授权。
- (4) 对员工的成绩和贡献及时表扬、肯定和鼓励。
- (5) 要及时兑现对员工的承诺。

8. 持续培训

绩效管理是以发展为导向的，尤其在学习型组织成为未来企业的主导形态后，培训就更显示出它的重要性。企业想发展，就要拥有优秀的人才。为员工提供培训的机会，不仅

可使组织保持竞争优势、增强自身实力，而且可以令员工将个人的发展与组织的前途相结合。因此，关注员工个人发展是绩效管理的一大特点。

(资料来源：刘蕊. 如何进行绩效管理[M]. 北京：北京大学出版社，2004)

第二章 绩效考核指标

【学习目标】

通过本章的学习，要求学生认识绩效考核指标在绩效管理中的作用，了解绩效考核指标设定的原则，了解绩效考核指标的权重以及绩效考核指标体系的建立过程。

【关键概念】

绩效考核指标(Performance Evaluation Indicator)

关键绩效指标(Key Performance Indicator)

绩效考核指标体系(Performance Evaluation Indicator System)

【引导案例】

某设计院建立绩效指标的一次有益尝试

西北某设计院是一个跨地区、跨行业的大型综合设计院，具有市政公用行业甲级、建筑工程甲级、水利工程(防洪)甲级、公路乙级等工程设计资质，工程勘察综合甲级资质，城市规划甲级资质及工程咨询甲级资质。2007年，它改制为有限公司。企业成立后，制定了“2007—2010年的总体发展战略”。即以体制改革为契机，不断提升市场竞争力，按照“科学发展、以人为本”的要求，不断提高全体人员的专业素质，为客户提供高质量的服务，力争通过3年的努力，大力开拓国内外市场，把企业建设成为国内外设计行业中具有一定影响力的企业。

为实现上述战略目标，企业按照绩效管理的相关理论和实践要求，借智借力，经过反复征求意见、讨论论证，初步建立了一套绩效管理制度。其中，绩效指标的形成过程如下。

首先，确立了绩效指标确定的步骤与方法。制定者认为，绩效考评是为了提高企业的整体绩效，通过绩效提升来达到实现企业的目标，所以绩效考评指标必须与企业战略、企业目标紧密联系，应当将企业的目标分解到部门目标，再分解到岗位目标。按照这一思路，



再考虑行业特色、企业文化与工作岗位的特征，并通过问卷调查法、个案研究法、访谈法、经验总结法和绩效委员会评定法等，形成了企业绩效关键指标。企业关键指标有 4 个：一是业务量的增长；二是服务质量的提升；三是科研成果的增长；四是海外业务的增长。

其次，确立部门级绩效指标。确定了企业级的关键指标后，对大多数部门和员工来说，企业级关键绩效指标仍然是一个战略层面的指标，无法直接落实到日常工作当中去。这就要求对企业级指标进行细化，分解为部门和岗位的关键绩效指标。业务量的增长与全企业各部门均有直接关联；服务质量的提升则分为内外两个部分，即生产部门对外部顾客的服务，以及职能部门对生产部门这一内部顾客的服务；科研成果的增长指标与中级以上的设计部门有关；海外业务的增长主要与海外业务部有关。通过与各部门的有效沟通，企业按照生产部门与职能部门已经确立了两个部门绩效指标，构建各技术和职能部门的关键指标。

最后，确立个人绩效指标。按照部门绩效指标，设计研究及工程监理人员的业绩考核指标全部是可以量化的关键绩效指标，而其他职能部门的人员则以定性为主、定量为辅。根据岗位分析以及企业的内、外部环境，企业列出了初步的绩效指标，并与员工进行了三个回合的双向沟通，修改完善了绩效指标，并得到了被考核对象的认可。最后根据企业实际，员工考核指标以关键指标为重点，如科研成果的增长指标是享受国务院政府特殊津贴和省政府特殊津贴的高级专家的关键绩效指标，而对一般的中级职称设计人员则主要是工作量的完成程度、整体设计水平、方案先进程度以及新技术、新工艺是否运用得当等。对于职能部门的员工，则以是否提前准确地为生产部门提供所需的工作保障、遇到问题时能否快速反应协商解决等为关键绩效指标。

通过企业绩效指标设计，每一个部门和每一位岗位员工都有自己明确的工作目标，为后面的工作进行指明了方向。在以后的企业绩效考核中，企业发现以前互相推诿、互相扯皮的现象几乎完全没有了，企业的业绩也得到了很大提升。

(资料来源：付亚和，许玉林. 绩效考核与绩效管理. 北京：电子工业出版社，2003)

第一节 绩效考核指标的形成

一、绩效考核指标的相关概念

绩效考核指标是进行绩效考核的基本要素，制定有效的绩效考核指标是绩效考核取得成功的保证。因此，绩效考核不仅是建立绩效考核体系的中心环节，更是企业管理者关注

的大问题。对企业而言，任何员工的绩效考核都离不开绩效指标。例如，销售人员的主要考核指标是销售额，经理的考核指标是利润率，科研人员的考核指标是其成果转化等。讨论绩效指标，首先要区分指标与标准。一般来说，指标是从某些方面对工作进行的衡量和评价；标准则指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，它与岗位有关而与员工个人无关。指标解决的是考核者需要考核“什么”的问题，而标准解决的则是要求被考核者做得“怎样”或完成“多少”的问题。表 2-1 表明了绩效考核指标与标准的区别。

表 2-1 某企业市场销售部绩效考核指标与标准一览表

项 目	类 型	绩效指标	绩效标准
销售利润	数量	*年销售额； *税前利润百分比	*年销售额在 30~40 万，税前利润率为 20%~25%
零售店销售额	数量	*销售额比上年同期增长率	销售额比上年同期增长了 7%~9%
竞争对手总结	质量 时间	*全面性； *数据的价值； *时效性	*囊括竞争对手的全部产品； *提供产品成本、广告投入等详细情况； *在指定期限前提供完整的总结报告
销售费用	成本	*实际费用与预算之间的变化	*实际费用与预算相差在 67% 以内

二、绩效考核指标的分类

(一)根据绩效考核的内容分类

绩效考核的内容主要包括工作业绩、工作能力、工作潜力和工作态度四个方面。其中作为主观指标考核的工作潜力，一般是通过对工作能力进行考核来推断的。

1. 工作业绩考核指标

工作业绩就是工作行为所产生的结果，主要包括员工完成工作的数量、质量、成本费用以及为组织做出的其他贡献，包括岗位上取得的绩效与岗位以外取得的绩效。工作业绩指标表现为关键工作职责，也可能是年度的业绩，一般来说，它属于关键绩效指标。

业绩指标主要表现为：完成工作的质量指标、数量指标、成本费用指标及工作效率指标等。



2. 工作能力考核指标

根据工作分析的相关理论可知,不同职务、不同岗位对人的工作能力的要求是不同的。在绩效考核时,需要设计相应的能力指标,此方面的指标要能够引导并激励员工提高与工作相关的工作能力。

具体而言,能力指标包括体能、学识、智能和专业技能等多项内容。体能取决于年龄、性别及健康状况等因素,是属于个人特质的指标。在当前的竞争环境中,企业要求员工要拥有充沛的体能投入工作,要反应敏捷,动作快、稳、准,同时还要求员工具有持续的耐力。学识主要包括受教育水平、专业技术水平以及工作经验等项目。智能是指员工认识客观事物、获取知识并运用知识解决实际问题的能力,主要包括认识、记忆、分析、归纳、综合、判断及创新力。在现代企业组织中,关键人才的智能水平尤为重要,它集中地表现在人认识客观事物的深刻、正确和完整程度上,表现在人获取和运用知识解决实际问题的速度和质量上,从而影响着组织的整体绩效。专业技能包括计划能力、协调能力、操作能力、沟通交流能力、组织能力和创新能力等,它与员工的岗位有关,各有侧重点。

3. 工作态度考核指标

罗曼·W.皮尔(W.Pierre Roman)的“态度决定一切”已经传遍了全世界。今天,绩效管理者对态度的共识是:不同的工作态度会产生截然不同的工作结果。在其他特征基本相同的知识结构下,如果工作态度不尽相同,其绩效也大相径庭。

工作态度指标主要表现为:敬业、勤奋、忠诚、自制、进取、协作和热情等。

(二)根据考核依据的主客观性分类

根据考核依据的主客观性绩效指标可以分为硬指标和软指标两类。

1. 硬指标

硬指标是指以统计数据为基础,把统计数据作为主要的评价信息,以数量表示考核结果的考核指标。工作业绩的质量指标、数量指标、成本费用指标一般都属于此类指标。随着计算机处理工具的成熟,它还可以依靠计算机来处理考核结果,以提高考核的可行性和有效性。但如果指标依据的数据来源或者计算技术不可靠,那么考核结果就会有较大的偏差。

2. 软指标

软指标主要是指通过人的主观评价而得出评价结果的指标。软指标要解决的最大问题

是评价经验的局限性和主要意志的影响。工作能力中潜力属于软指标，而工作态度也基本属于软指标。在硬指标所需的数据不充分、不可靠时，软指标能够做出更加有效的判断。

(三)根据绩效指标的性质来分

根据绩效指标的性质来分，绩效指标可分为特征指标、行为指标和结果指标。



1. 特征指标

特征指标主要关注工作的适应性,适用于对被考核者未来工作潜力的预测。特征指标对于难以对被考核者的行为进行观察的工作,如科研、开发等较为有效;而对于一些可以观察的工作来说,特征指标将注意力集中在短期内难以改变的人的特质上,容易导致考核者主观意志过强,既不利于绩效沟通,也不利于绩效改进。因为没有考虑情景因素,特征指标的预测效度较低,可信度不高,不能有效考核实际工作绩效,容易使员工产生不公平感。

2. 行为指标

行为指标主要关注工作的执行,适用于考核可以通过单一方法或程序化的方式实现高绩效的岗位。行为指标的实施有利于引导行为和绩效改进。由于高绩效行为可以清楚确定,被考核者就更愿意表现那些导致高绩效的行为。

3. 结果指标

结果指标主要关注工作的结果,适用于考核可以通过多种方法而不易采取程序化的方式实现高绩效的岗位。结果指标的操作性强,但由于它具有短期性和表面性,对于生产线上的员工比较适合。结果指标容易诱使被考核者为了达到一定的结果而不择手段。以医疗单位为例,如果仅仅以病人数量、门诊收入为指标来考核科室或医生的绩效,而不考虑是否有不良社会影响和有没有违反医德医风,那就可能导致整个医院的绩效受损。

三、绩效考核指标的来源

按照绩效指标是不是根据考评者的主观意志制定的,一般来说,绩效考核指标有以下三大来源。

1. 企业战略规划与年度经营计划

绩效考核必须坚持战略导向,在设计企业绩效指标体系时,必须充分研究企业的战略规划与近年来的年度经营计划。如果企业追求质量,那么它的绩效考核就应该引入产品质量指标,以及控制产品质量的过程指标;如果企业追求顾客满意度,就要考核顾客满意指标,以及考核影响顾客满意的过程指标。清晰的企业战略与明确的年度经营计划是绩效指标设计的前提,企业战略规划的实施,必须通过战略导向绩效指标的设计来实现。而根据企业战略、年度经营计划分解、提炼出来的绩效指标,可称为关键绩效指标(KPI, Key

Performance Indicator)。

2. 部门职责与工作分析

通过工作分析明确工作职责，是设计绩效指标的基础性工作。绩效指标要解决的是工作的哪些方面需要考核，因此，管理者必须依据工作分析的结果，研究、分析被考核者所在部门及岗位的工作内容、性质及完成工作所具备的条件等。在企业内，部门职责主要包括：企业设立本部门的目的、本部门职权以及本部门工作对企业战略实施的帮助。对于那些与企业战略目标、年度经营计划的联系并不是很密切的部门和岗位，比如行政后勤部门、保安员岗位等，其部门与岗位绩效指标可以根据其部门职责与岗位职责来提取。

3. 绩效沟通与改进

企业战略的实现，需要依赖绩效的持续改进。因此，绩效指标的另一个来源是企业 and 各部门存在的主要问题及其改进程度，以及被考核者绩效沟通与改进的结果等，这样才能保证指标来源的针对性和可操作性。改进指标在企业层面与部门层面称为管理要项，而在基层员工层面可称为行为指标。

第二节 绩效考核指标的设计

一、绩效考核指标的设计原则

从企业层面上来说，绩效考核指标的设计原则是指绩效指标应与企业的总体战略目标保持一致。绩效考核指标应该来源于并服务于企业战略，并随着战略的改变而改变。从绩效管理工作中来说，这一原则是指绩效指标应与绩效目的和绩效标准保持一致。目标一致性原则，就是要求指标用于衡量组织的目标，将员工的行为引向组织目标的方向。

因此，企业在设立指标时，应根据企业的核心竞争力和价值定位，对企业战略目标和年度目标进行科学分解，设立相应的绩效指标，从而实现对企业战略目标的细化和具体化。

1. 独立性与互补性原则

独立性原则是指绩效指标的内涵和外延应该界定清楚、明晰，不会发生歧义。任何单一指标都有其局限性，不可能全面反映企业的绩效情况，也无法全面反映企业的战略要求，所以需要指标之间互补，指标要兼顾长期与短期、定性与定量、行为和结果。

因此，企业在设立指标时，要协调好独立性与互补性的关系。在保持指标独立性的同时，需要使用多种指标来考核绩效，这些指标既要保持相互独立，又要保持相互补充。



2. 细化与少而精原则

指标是对目标的分解，因此必须对目标进行细化，直到指标较为清晰，可以直接考核为止。指标描述不宜过泛，应该精而有效，容易被执行、被接受和了解。

在执行细化与少而精原则时，必须注意的是，指标数量不宜设计得过多。根据“木桶理论”，少量的瓶颈因素，才是起决定性作用的。而抓住属于关键或瓶颈的较少部分指标，就足以统揽全局。在绩效考核实践中，很多企业力求指标体系全面、完整，制定了计划指标体系、供应链指标体系、流程指标体系、质量指标体系等一系列指标体系。许多职能部门独立管理一个相关的体系，设计具体指标时也面面俱到，导致一些指标虽然定义不同，但其内涵和外延可能均有交叉、重合的部分，违反了独立性原则和少而精原则。

3. 可衡量性原则

指标的可测性，是由绩效考核本身的特征和该指标的现实可行性共同决定的。这一原则要求指标明确具体，所指向的内容需要测量并且能够测量，考核者能够获取所需的考核信息，通过考核能够产生不同的绩效结果。

执行可衡量性原则时需要注意，在实践中，有很多内容是不可衡量的，无法量化考核的。如医生的医德、员工的工作潜力等。但医德、工作潜力等又不能拒之绩效考核门外。此外，在企业考核指标中，单一的财务指标反映不出企业的竞争优势所在——核心能力，企业必须设立一些指标用来评价与预测，例如业界认同度、标准制定能力、核心产品竞争力、市场占有率、销售额、利润、规模等。此类指标需要在明确后，采用科学、适当的考核方法进行考核。

二、绩效考核指标的设计依据

根据绩效考核指标的设计原则，在绩效考核指标设计过程中企业须遵循以下设计依据：

1. 绩效考核指标应与企业的战略目标相一致

在绩效考核指标的拟定过程中，首先应将企业的战略目标层层传递和分解，使企业中每个职位都被赋予战略责任，每个员工都承担各自的岗位职责。绩效管理是战略目标实施的有效工具，绩效考核指标应围绕战略目标逐层分解，而不应与战略目标的实施脱节。只有当员工努力的方向与企业战略目标一致时，企业整体的绩效才可能提高。

2. 绩效考核指标应突出重点

抓关键而不要空泛，要抓住关键绩效指标。指标之间是相关的，有时不一定要面面俱

到，通过抓住关键业绩指标将员工的行为引向组织目标的方向。指标一般应控制在 5 个左右，太少可能无法反映职位的关键绩效水平；但太多太复杂的指标只能增加管理的难度和降低员工的满意度，对员工的行为是无法起到引导作用的。

3. 绩效考核指标应素质和业绩并重

绩效考核指标应重素质，重业绩，两者不可偏废。过于重素质，会使人办起事情来束手束脚；而过分重视个人行为 and 人际关系，不讲实效，则妨碍人的个性和创造力的发挥，最终不利于组织整体和社会的发展；过于重业绩，又易于鼓励人的侥幸心理，令人投机取巧、走捷径、急功近利、不择手段。一套好的考核指标，必须在业绩和素质之间安排好恰当的比例，应该在突出业绩的前提下，兼顾对素质的要求。

4. 绩效考核指标重在“适”字

绩效考核指标应根植于企业本身的“土壤”中，是具有个性化特征的。不同行业、不同发展阶段、不同战略背景下的企业，绩效考核的目的、手段、结果运用各不相同。绩效考核要获得绩效，关键并不在于考核方案多么高深精准，而在于一个“适”字。即绩效考核指标要适应组织要求。同时，我们必须清楚地认识到，现在“适”不等于将来永远“适”，必须视企业的发展和企业的战略规划要求与时俱进，适时做出相应调整，才能继续适用。

5. 被考核者所承担的工作内容和要求

每一个部门和员工都有明确的工作内容和工作要求，设计绩效考核指标时应体现这些内容和要求，这样才能准确地引导员工的行为，确保工作的顺利进行和工作目标的实现。

被考核者所承担的工作内容和要求主要由工作职责来决定。工作职责把具体工作内容划分为几个模块，并表明任职者对哪些领域的工作结果负责，这些领域也就是关键工作领域，又称为关键成果领域。但是，工作职责不是目标，不是对工作结果的表述。工作职责比较稳定，而目标却经常发生变化，至少每年的工作目标都不相同。因此，工作目标也影响着被考核者的工作内容和要求。

三、如何应用绩效方法确定绩效考核指标

考核要素是考核对象的基本单位，是对被考核者在工作中的各项要求。制定绩效考核标准时，首先要找出考核要素。下面介绍几种寻找考核要素的方法。





1. 工作分析法

工作分析法的实质就是要从不同员工的职业生涯和职业活动调查入手,依次分析员工的职务、职位、职责、任务与要素的全过程,并由此确定工作的性质要求和任职条件。

工作分析法的主要内容有两个方面:一是对员工职务进行说明,包括不同种类员工的工作性质、职务、责任,以及进行工作需要的各种资料、工作环境、社会环境、与其他工作的关联程度等;二是对人员的要求。包括完成工作应具备的智力、专业知识、工作经验、技能要求等。

在工作分析法中,最重要的是分析从事某一职位的员工应具备哪些技能,履行职责时应以什么指标来评价,同时要指出这些能力和条件在评价中哪些更重要,哪些相对不那么重要。

2. 个案研究法

个案研究法是指对某一个体、群体或某一个组织在较长时间里连续进行调查研究,并从典型的个案中推导出普遍规律的方法。设计者应根据测评的目的、对象,选择若干有代表性的典型人物和事件作为调研的对象,通过对他(它)们的系统观察、访谈来分析确定考核的要素。

较常用的个案研究法有典型人物(事件)研究和资料研究两大类。

典型人物(事件)研究:是以典型人物(事件)的工作情况、行为表现、工作业绩为直接对象,通过对他(它)们的系统观察和分析研究来总结归纳其所代表群体的考核要素。

资料研究:以表现典型人物或事件的文字材料为研究对象,通过对资料的总结对比分析,归纳出考核要素。例如:日本人从《孙子兵法》中提炼出现代企业领导者应具备智、信、仁、勇、严五种素质。

- 智:领导者要能聪明而有智慧地对事情做出准确的判断和及时合理的决定。
- 信:领导者要信任下属,并能获得部下的信任。
- 仁:领导者要把下属的事情放在心上。
- 勇:领导者要有勇气,处事果断。
- 严:领导者要遵纪守法,赏罚分明。

3. 问卷调查法

问卷调查法是指设计者根据需要,把要调查的内容设计在一张调查表上,写好填表说明和要求,然后发给有关人员填写。这是一种收集和征求不同人员意见的方法。问卷调查

表的设计应简单明了、表达正确，使被调查者能自行进行答案的选择。因此，调查的问题应设计得直观、易懂，调查项目不能过多，要尽量减少被调查对象的回答时间，以免降低调查表的回收率和质量。

问卷调查法按答案的形式可以分为开放式问卷和封闭式问卷。开放式问卷并没有标准答案，被调查者可以按照自己的意愿自由回答。例如：你认为该岗位的员工应具备的最重要的能力是什么？你认为对该岗位的员工来说出勤重要吗？

封闭式问卷可分为是非法、选择法、计分法和排列法。

- 是非法：问卷列出若干问题，由被调查者做出“是”或“否”的回答。
- 选择法：被调查者必须从两种并列的假设中选出一项。
- 计分法：问卷列出几个等级分数，要求被调查者进行选择。
- 排列法：被调查者要把多种可供选择的方案按重要性排出名次。

4. 专题访谈法

专题访谈法是指通过面对面的谈话、口头沟通直接获取有用信息的方法。

研究者通过汇总访谈得到的资料，可以获取很多宝贵的信息。访谈法有个别访谈法和群体访谈法两种。这两种方法各有优势：个别访谈形式轻松、灵活，可以快速获取信息；群体访谈以座谈会的形式进行，可以集思广益，有利于部门的团结。

5. 经验总结法

有许多专家通过总结经验，提炼出规律性的研究方法。经验总结法一般可以分为个人总结法和集体总结法两种。

个人总结法是指请人力资源专家或由人力资源部的员工回顾过去的工作情况，通过分析最成功或最不成功的决策案例来总结经验，并以此为基础设计出考核员工业绩的要素。

集体总结法是指请若干名人力资源专家或企业内各有关部门的管理者 6~10 人，集体回顾过去的工作情况，分析表现优秀的员工和表现较差的员工之间的差异，列出需长期考核的常用指标，并以此为基础提出考评要素。

案例 2-1 巴陵石化合成橡胶事业部企业文化指标量化

企业文化是一种文化现象，又是相对变化的，因此可进行定量的操作。企业文化量化的关键在于制度的可操作性。企业制度因企业文化而生，将企业制度细化为可执行的绩效指标，可以促进企业文化的量化管理。企业制度有了可量化的指标，就可以制定可考核的标准，通过培训，让每个员工都清楚自己的价值观念、行为方式、工作目标等，并能使自



己的行为与企业的要求保持一致。

以企业制度为基础的企业文化，通过强制力保证员工在企业制定的游戏规则内行事，长期习惯成自然，使企业的经营管理规范、高效，而企业制度的相对稳定又能促进企业持续、稳定地发展。每一个企业的诞生，都有它明确的目标与宗旨，这是企业赖以生存和发展的精神力量。那么企业所有的管理制度均应紧密围绕企业文化去编制、执行、维护，一旦与这个中心产生冲突均视为无效。企业文化通过企业制度具有强制力，它是刚性的，我们可以把它认为是企业的法律。员工违反制度，就会遭到制度的处罚，所以企业制度必须通过强制性管理手段来规范员工的行为。

自 2002 年以来，巴陵石化合成橡胶事业部从加强人力资源管理入手，强化企业基础管理，坚持全面推行“千分制”考核，并不断在内涵上加以延伸，取得了较好的效果，有效提升了企业的执行力，也使企业文化的作用在绩效提升中充分发挥出来。

所谓“千分制”考核，就是在每个年度内给予每名员工 1000 分的基本分值，然后按照不同岗位的考核内容，依据具体的考核标准，以对违规行为扣分为主要形式，以奖励加分作为补充形式，年终按实际考核分数实行末位淘汰，对末位人员视具体情况分别进行试岗、离岗轮训或待岗等处理。“千分制”考核系统主要包括以下四个方面的内容。

(1) 完备的考核内容。重点考核员工的德、能、勤、绩、廉五个方面的内容，并把这五个方面分解落实到具体的考核细则当中，以规范员工的工作行为。对不同岗位人员的考核侧重点也不同，如对专业技术人员，考核内容包括年度工作目标与任务、月度工作计划，法律法规、规章制度的制定与执行，安全事故管理，员工培训，质量体系运行，现场管理与专业检查，基础管理，各类报表、计划、方案、总结、资料、台账、卡片以及各项制度的编制、上报、归档，技术进步与管理创新，成果和论文及处理问题的能力，工艺技术方案、操作法、工艺流程、装置评价以及技术方案等管理，进厂原材料、中间产品、成品质量、各项物耗指标的完成等 12 个部分。

(2) 客观的奖罚标准。对每项内容进行量化和细分，由主管部门考核，根据细分的具体内容及行为的轻重程度，一般分为 3~5 个档次，对应不同的分值。

(3) 科学的考核方法。主要采取三种考核方法：一是月度考核，由所属车间、室(办)负责按标准给出每位员工的具体分数，按月报人事部门汇总备案；二是半年考核，由人事部门综合每月的考核情况，汇总员工的半年考核分值并通报各单位；三是年度考核，由人事部门汇总员工的全年分值，通报各单位，各单位按 1%~2% 的比例确定末位人员，并上报人事部门。



(4) 严格的考核兑现。将员工每月的综合奖金与“千分制”考核挂钩，按经济责任制考核办法扣(加)奖金。年度考核为末位人员的员工，参加为期 2~3 个月的离岗学习班，学习期满后按照“双向选择”的原则，自找接收单位，并视学习情况实行 3~6 个月的试岗或待岗；若无单位愿意接收，由人事教育室委托有关单位协议托管 3~6 个月；托管期满，仍无单位接收，由送企业再就业培训中心逐步过渡到劝退；若连续 3 年考核为末位人员者，将终止或解除劳动合同。

通过深化“千分制”考核，极大地促进了企业人力资源的优化，主要体现在五个方面。一是员工端正了工作态度、转变了工作作风。从 2002 年开始实施“千分制”至今，该事业部共组织了 3 期末位人员离岗轮训集中学习，有 74 名末位人员参加了培训。通过每次为期 2 个月的培训学习，其中 31 人的工作作风、工作态度有明显改善，12 人因自感难以适应而自动离岗。二是体现了人本管理。“千分制”考核的实施，深化了内部管理机制改革，体现了以制度管人，而不是以人管人的管理理念。三是增强了员工的竞争意识和危机意识。实行末位淘汰，员工的压力骤增，形成了“个个争先，人人向上”的局面，扩大了员工自我教育、自我提高的影响面。四是深化了企业文化建设。“千分制”考核规范了员工行为，形成了较为完整的员工行为考核量化指标体系，使全体干部员工明白什么是应该提倡的、什么是应该反对的、什么是应该做的、什么是不应该做的，广大干部员工逐渐形成了自我约束，有力地促进了企业文化建设。五是提高了工作效率。实行末位淘汰，在员工中起到了一定的相互监督和制约的作用，不服从工作分配或“踢皮球”等现象大为减少，员工的主观能动性大大提高，从而有效地提高了工作效率。

通过实践，该事业部深感实行“千分制”考核是深化管理机制改革、强化内部管理、提升执行力的重要环节，是检验管理工作水平的有效手段，也是规范员工行为、确保目标任务完成的必由之路。与传统的考核相比，“千分制”考核具有四个方面的显著特点。一是能做到定性与定量相结合。“千分制”考核采用的是 1000 分量化考核办法，以工作要求为标准，以工作成效为依据，用考核分数来衡量工作努力与否、工作成绩好坏，考核结果具有较强的说服力。二是可将平时考核与年度考核有机结合起来。“千分制”考核要求定期对工作完成情况进行考核打分，这实际上就是强调平时考核，其考核结果是年终评价的依据和基础，使平时考核与年度考核形成了一个有机体系。三是对员工的评价更加客观真实和公平公正。“千分制”考核有具体的量化指标，考核结果一目了然，孰优孰劣比较清楚，在评价中可以有效减少主观因素，评价结果更为客观，较好地克服了主观化、抽象化的弊病。四是“经济责任制”强调的是“考核”，而“千分制”强调的则是“评价”。该事业部员工经常说“我宁愿被经济责任制扣



钱，也不愿意被千分制扣分”，为这一观点做了最好的诠释。

在实际操作中，该事业部“千分制”考核也存在着一些问题，如在广度上，有些工作行为没有完全囊括进来；在深度上，与事业部的年度、月度目标或计划结合不够紧密，单纯就工作行为进行考核的内容偏多，容易造成“干活越多，出差错的概率越多和扣分也就越多”的现象；在考核尺度上，虽有量化标准，但不够严谨，在考核评判上还存在一定的弹性，优劣等次的表述差别细微，各单位把握的尺度不一，有些指标的事实根据难以把握，考核评定易被假象所左右，不尽合理。进一步拓宽考核面，使“千分制”考核工作覆盖全过程，并与经济责任制揉合在一起，使之制度化、规范化。在提高考核广度的同时，不断提高考核的深度，与年度、月度目标相结合，确定年度工作尽可能细化、量化、具体化，对每一项工作任务提出数量、进度、标准等方面的要求；不能量化的，可在细化后提出明确的定性要求，然后分解到单位，落实到个人。坚持严格考核、严格奖惩，切实将考核结果作为评先评优、奖惩兑现、推荐和选拔使用干部的重要依据，并与职务能上能下、待遇能高能低、人员能进能出挂钩，进一步调动广大干部员工干事创业的积极性。把企业化管理理念运用到绩效“千分制”管理上来。对“物”与“人”进行文化管理，更多地融入情感的和文化的因素，用健康向上的文化理念渗透干部的思想意识，在潜移默化中改造人、提高人、激励人，挖掘人的潜能，激发企业活力，推动企业发展。

(资料来源：<http://hr.manaren.com/jxkh/200902/1546.html>)

第三节 绩效考核指标的权重与标准

权重，在量上表现为绩效考核指标在总分中所占的比重，是每个绩效考核指标在整个指标体系中重要性的体现。对于不同的考核者或不同职位的员工来说，每项指标的侧重是不同的；同时，不同的绩效考核目的、指标及指标的权重也应该进行相应的调整。比如，在用于薪酬分配时，业绩方面的指标所占的权重较大；而用于人事决策时，则能力方面的指标所占的权重较大。此外，权重与企业文化相互影响，权重是企业文化的表现，同时也影响着企业文化建设。因此，要根据不同的考核对象、不同的考核时期和不同的考核目的以及不同的企业文化对各项指标的权重加以确定。

一、确定权重的原则

- 企业确定权重的原则主要有以下四个。
- (1) 以战略目标和经营重点为导向的原则。此项原则要求，影响企业战略目标实现的指标权重高，与企业经营密切相关的指标权重高，对被考核者影响较直接、较显著的指标权重高。这三类指标一般属于关键绩效指标。
 - (2) 系统优化原则。由于指标之间具有一定的相关性，我们在确定权重时，不能孤立地考虑单个指标，要充分地了解各指标之间的关系，权衡个体指标在指标体系中的作用和效果，合理分配权重，使各指标或目标权重比例呈现出明显差异，避免出现平均主义。
 - (3) 所有绩效指标的权重之和为 100%。一般而言，权重最高为 30%，最低为 5%，各指标权重在 5%~30% 之间。
 - (4) 考核者的主观意图与客观情况相结合原则。

二、确定权重的方法

设定绩效考核指标权重的具体方法很多，企业中比较常见的主要有以下几种。

- 1. 主观经验法
- 主观经验法主要依靠历史数据和专家的直观判断来确定权重。这种方法需要企业有比较完整的考核记录和相应的评价结果，而且它是决策者个人根据自己的经验对各项评价指标重要程度的认识，或者从引导意图出发，对各项评价指标的权重进行分配，也可以是集体讨论的结果。
- 主观经验法的主要优点是决策效率高、成本低，容易被人接受，适合专家治理型企业；主要缺点是由此方法获得数据的信度和效度不高，且具有一定的片面性，对决策者的能力要求很强。

- 2. 对偶加权法
- 对偶加权法是将各考核指标进行比较，然后将比较结果进行汇总比较，从而得出权重的方法。
- 对偶加权法比较简单，适用于比较对象不多的情况。表 2-2 所示为对偶加权法示例。

表 2-2 对偶加权法示例					
	A	B	C	D	E



A	—	1	0	1	1
B	0	—	0	1	1
C	1	1	—	1	1
D	0	0	0	—	1

续表

	A	B	C	D	E
E	0	0	0	0	—
总计	1	2	0	3	4

将考核指标在首行和首列中分别列出，将行中的每一项目与列中的各个项目进行比较，比较标准为：行中项目的重要性大于列中项目的重要性得 1 分，行中项目的重要性小于列中项目的重要性得 0 分。比较完后，对各项目的分值进行统计，即可得出各绩效考核指标重要性的排序。

3. 权值因子判断表法

权值因子判断表法，即通过对各个项目进行一对一深入比较和赋值。此方法的步骤较多，适用于被考核者较多、考核指标较多的情况。权值因子判断表法的基本操作步骤如下。

第一步，组成专家评价小组。包括人力资源专家、评价专家和相关其他人员。根据对象和目的的不同，可以确定不同的构成。

第二步，制定评价权值因子判断表，并由各专家分别填写。权值因子判断表如表 2-3 所示，将所有绩效指标进行两两比较，从而确定相对轻重程度，填入该表。

一般来说，该方法采取的是四分值，要求专家和管理者将行中指标与列中指标进行对比，非常重要的指标为 4 分，比较重要的指标为 3 分，同样重要的指标为 2 分，不太重要的指标为 1 分，很不重要的指标为 0 分。

第三步，进行折算打分。对各位专家所填的权值因子判断表进行统计，并将统计结果折算为权重，如表 2-4 所示。

以某电信企业客户服务中心的绩效考核指标为例，选定的有效指标共五个，分别是 A(服务质量)、B(服务响应性)、C(沟通技巧)、D(服务创新度)、E(业务知识)。经过考核小组成员打分，得出的权重如表 2-4 所示。由于计算出来的质量管理权重为 0.370，大于 0.30，因此我们可按照绩效指标设定的有关要求，将其调整为 30%，并相应调整其他指标的权重。

表 2-3 权重因子判断表

序 号	指标名称	指标序号					分 值
		1	2	3	4	5	
1	服务质量(A)	—	4	4	3	3	14
2	服务响应性(B)	0	—	2	2	4	8

续表

序 号	指标名称	指标序号					分值
		1	2	3	4	5	
3	沟通技巧(C)	0	2	—	3	2	7
4	服务创新度(D)	1	2	1	—	1	5
5	业务知识(E)	1	0	2	3	—	6

表 2-4 权重计算表

指标 序号	考核小组成员评分结果					评分 总计	平均 评分	权 重	调整后权重 /%
	1	2	3	4	5				
1	14	15	15	14	16	74	14.800	0.370	30
2	8	8	9	8	8	41	8.200	0.205	22
3	7	6	7	8	7	35	7.000	0.175	19
4	5	6	6	5	4	26	5.200	0.130	15
5	6	5	3	5	5	24	4.800	0.120	14
合计	40	40	40	40	40	200	40	1.000	100

三、绩效标准与绩效目标

(一)绩效标准与绩效目标的联系和区别

确定了每个指标的权重后，还要确定每个指标的考核标准。这个考核标准解决的是要求被考核者做得“怎样”或完成“多少”的问题，它是考核员工绩效好坏的坐标，是组织期望员工达到的绩效水平。绩效标准是企业绩效考核(包括自我考核)的重要依据。在绩效管理系统中，绩效目标与绩效标准是两个不同的概念，我们在建立绩效标准时，应对它们进行区分，把握其异同之处。



1. 两者的实现程度有所不同

绩效标准应该是员工可以达成的，未达到此标准的绩效无法让组织满意。而绩效目标包括员工的工作目标和个人能力目标两部分，其中，个人能力目标更具有激励作用与挑战性。如果再考虑到影响目标实现的外界环境变化和许多不可抗力因素，绩效目标必须根据具体实施条件和情况的改变进行修正。这样，两者就实现了循环，如图 2-1 所示。

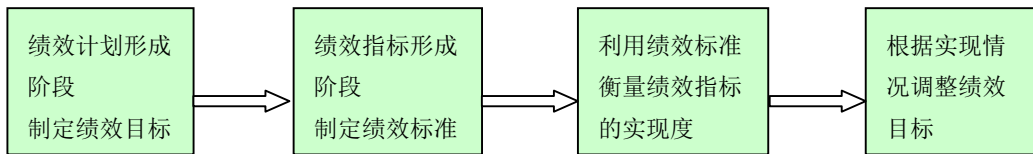


图 2-1 绩效目标与绩效标准循环图

2. 两者针对的对象不同

绩效标准是基于工作而非工作者，而绩效目标则是针对工作者个人的。对于知识型或管理岗位，绩效标准可以更有弹性些，只需一些总的绩效指标就足够了；而对于操作性岗位，刚性、详尽的绩效指标，既给员工提供了详细的工作指导，又给考核者提供了客观的考核标准。不同工作岗位其绩效标准是有差异的，而每项工作的绩效标准只有一套。

3. 两者制定的时间不同

绩效目标是在绩效计划阶段设定的；而绩效标准是在随后的制定绩效指标阶段制定的，通常由被考评对象与部门主管、人力资源管理部门共同讨论协商后制定，它的实施主体是部门主管。

(二)绩效标准的建立以绩效目标为前提和基础

绩效标准以某一岗位的工作分析和绩效目标为基础，由管理者、专家与员工一起，结合绩效期初设定的绩效目标，拟定本绩效期内该岗位上所有员工应达到的工作水平。绩效目标是绩效标准建立的前提和基础，是建立绩效标准的重要参考，也是整个绩效期内主管与员工共同努力的方向。在绩效计划以后的绩效实施及绩效沟通等阶段，我们必须用绩效标准这把刻度精确的尺子，去衡量员工实际绩效目标实现的情况。在绩效管理中，用来考核的工具是绩效标准而不是绩效目标。



四、如何保证绩效考核标准的有效性

良好的绩效考核标准必须具有完整性、协调性、比例性。那么，什么是合理的绩效标准？具体来讲，合理的绩效标准应具备如下特征。

1. 绩效标准是基于工作而不是基于工作者

绩效标准应依据工作本身来设定，而不是谁在做这项工作。工作绩效标准只应当有一套，而并非针对每个员工各订一套。它和绩效目标不同。绩效目标应当是为个人而不是为工作制定的。所以，管理者只应制定出一套绩效标准，而对他的每位下属可设定不同的绩效目标，这些目标会根据个人的经验、技术等有所不同。

2. 绩效标准是被考评者能够达到的

绩效考评的项目是通过部门或员工的努力可以达成的。否则，过高的绩效目标会使被考评者丧失信心，标准就会失去其激励导向价值。

3. 绩效标准应是考评双方所共知的

主管和下属都应对绩效标准明确地了解，确保没有歧义。为体现标准的公平，绩效标准应是参与考评的双方都同意的。同时，因为被考评者同意的指标更容易调动起他的积极性和主观能动性，所以，标准尤其应当是被考评者同意的。

4. 绩效标准要尽可能具体且可衡量

一个好的绩效考核标准应是可以度量的、有形的。如果绩效标准抽象、不够具体，就无法对它进行客观的衡量和比较。如用“工作热情高”等标准衡量销售人员，就不如用量化的销售额来衡量。因此，绩效标准的项目最好是可以量化的。如果在衡量时碰到实在无法量化的目标，则可以用“优、良、中、合格、不合格”之类的多阶段标准来衡量。

5. 绩效标准有时效性

对于绩效考核的资料必须定期、迅速地取得，如果大费周折、经久历日之后才得到，则有些资料会失去自身的价值。

6. 绩效标准必须有意义

考核标准是配合企业目标制定的，所用的资料也应是具有一般性的。

- 衡量可靠：应当以客观方式衡量行为和结果。
- 内容有效：同工作绩效的活动合理地联系起来。



- 定义具体：包括可以识别的行为和结果。
- 独立：在全面的标准中应该包括重要的行为和结果。
- 非重叠：绩效标准不能重叠。
- 全面：不能忽略不重要的行为和结果。
- 易懂：对标准的解释和命名应使用一种易于理解的方式。
- 一致：应与组织目标和文化保持一致。
- 更新：应根据组织的变化定期进行审查和改进。

7. 绩效标准是可以改变的

绩效标准应随着组织的变化而做出定期的审查和改进。也就是说，标准可以因新方法的引进，或因其他工作重要性的变化而变动。但是，标准不能仅为了员工无法达到而改变。

8. 绩效标准要具有全面性

考核标准应尽可能地反映被考核者的工作全貌，要尽可能周到全面。但全面并不意味着越多越好，绩效考核标准的多少，并没有一个确定的数字。如果工作职责简单明了，就可以设立单项绩效标准；如果内容复杂，就要设立多项标准。

对员工素质要求较高的岗位，绩效标准的制定可以有一定的弹性。这是因为知识型员工能够自己处理好各种细节问题，只需要为他制定一些总的绩效标准就够了。而对于其他的岗位，一般应设定比较全面的、详细的绩效标准。

9. 绩效标准要具有独立性

考核的标准在同一层次上应该相互独立，没有交叉。绩效考核标准体系是由多个层次构成的，独立性原则要求统一层级上的标准 A 和标准 B 不能相互重叠，也不能存在因果关系。

10. 绩效标准要具有简明性

有些管理者认为，由于企业从事的生产经营活动是多元化的，因此考核标准也应是复杂的、专业化的。然而并不是所有被考核者都能了解这些标准，因此就会对其产生怀疑，或由于理解上的差异而造成考核的失误。在实际操作中，最简单的考核标准往往是最有效的。

11. 有效的绩效考核标准的优点和用途

有效的绩效考核标准的优点和用途如下。



- 是确定可以达到的目标概率的尺度。
- 是根据补偿、员工发展、工作分配、晋升、执行纪律或降职等目的进行个人行为测量的方法。
- 是员工个人发展的物质奖励。
- 是部门发展的物质奖励。
- 是工作行为方面创造性研究的物质奖励。
- 是自我评价和改进的方法。
- 是进行预测的工具：确定工作量、减少费用、目标之间的平衡。
- 是与全体组织和部门进行比较的工具。

由此，我们可以对什么是有效的绩效考核标准有了一个简明、正确的认识，这种认识是制定标准、执行标准的前提。只有合理的绩效标准，才能推动目标的实现。

五、如何构建完善的绩效考核标准体系

绩效标准就好比一把度量绩效的尺子，如果尺子上没有刻度或刻度不准，是不能量长短的，因此，绩效标准必须是一把刻度精确的尺子。另外，绩效标准还要拉开档次，能有效地区分员工绩效的优劣，否则也就没有测量的必要了。总之，确定精确的绩效标准，提供绩效参照，是企业绩效管理开展的一个关键环节。

(一)绩效标准的种类

不同的企业类型、不同的岗位特征以及不同的绩效考核目标，对于定义绩效标准的依据自然会有所不同。主要可以归纳为以下几类。

- 竞争性分析：对竞争者的活动进行系统分析，以帮助自己提高工作业绩。
- 最佳运作：以寻找与企业经营方式相关的最佳运作为目标开展工作。
- 绩效比较：对企业和各部门的业绩进行评估并将评估结果进行纵向、横向的比较。
- 标准设定：这种方法要对建立恰当的、有伸缩性的绩效标准提供相应的指导。

在设定绩效目标时，通常需要考虑两种标准，即：基本标准和卓越标准。

- 基本标准：这种标准是每个被评估对象经过努力都能够达到的水平。并且，基本标准对一定的职位来说，应当是可以有限度地描述出来的。其评估的结果主要用于一些诸如基本工资等非激励性的人事政策中。
- 卓越标准：这种标准设定的水平并非每个被评估者都能达到，只有一小部分被评估对象能达到。卓越标准通常是没有“天花板”的，不能被有限度地描述出来。



由于卓越标准不是人人都能达到，所以它的作用主要是为了识别、树立角色榜样。它的评估结果可以作为一些激励性人事政策的依据，如额外的奖金、分红、晋升、培训等。管理者要知道，即使是一个最普通的职位也有许多卓越表现的标准，通过这些卓越标准的设定，会使被评估者愿意设立更高的努力目标。卓越标准代表着组织所鼓励的行为，对做出这些行为的员工，组织会给予相应的奖励。



(二)设定绩效标准的原则

绩效标准是对被考评者的目标要求，同时也是被考评者努力的方向。绩效标准是否合理，将对一定时期员工的努力方向和工作积极性有重要影响。在定义绩效标准时应遵循如下原则。

1. SMART 原则

- S: 具体的(Specific)，即目标是不是具体的。
- M: 可衡量的(Measurable)，即目标是不是可以衡量的。
- A: 可达到的(Attainable)，即目标是否能达到。
- R: 相关的(Relevant)，即目标与工作是否紧密相关。
- T: 基于时间的(Time Based)，即目标有无明确的时间要求。

2. SMT—ABC 原则

- S: 具体(Specific)，即目标是不是具体的、清晰的。
- M: 可衡量(Measurable)，即目标是不是可衡量的。
- T: 定时(Time)，即目标有无时间要求。
- A: 可实现性(Achievable)，即目标能否达到。
- B: 以竞争对手为标杆(Benchmark)，即目标有没有与竞争对手相比较。
- C: 客户导向(Customer oriented)，即目标有没有体现内、外部客户的需求。

3. 5W2H 原则

- W: What(要做什么)，即目标是什么。
- W: Why(为什么要做)，即目标是不是有力支撑着部门的目标。
- W: When(何时去做，何时结束)，即目标的时限。
- W: Where(在何地做)，即在哪里完成。
- W: Who(由谁来做)，即目标的责任人是谁，涉及到哪些相关人。
- H: How(如何做)，即目标执行的手段或关键措施是什么。
- H: How much(做到什么程度，需要多大代价)，即目标做到什么程度，需要什么资源支持，会有什么风险和障碍。



4. SUMMIT 原则

S: 具体的(Specific), 即目标是不是具体的、清晰的。

U: 有用的(Useful), 即目标是不是有价值的。

M: 可管理的(Manageable), 即目标是不是可控的、可实现的。

M: 有意义的(Meaningful), 即目标是不是具有激励性的。

I: 具有整合性的(Integrated), 即目标是不是相辅相成的, 与其他计划能否相符。

T: 有形的(Tangible), 即目标是不是明确输出在纸面上的。

总的来说, 绩效标准应做到定量要准确, 内容要先进合理。

定量要准确是指绩效标准能用数量表示时尽可能用数量表示。定量方法有以下要求。

- 对各标准评定时起止水平应合理确定。
- 各标准间的差距应是明确的, 评分应是等距的。
- 设定的等级层次数量应是合理的。
- 绩效标准的内容要先进合理。先进是指绩效标准要科学反映企业的技术水平和管理水平, 不会使绩效考评出现满分的现象。合理是指绩效标准既不能太严, 使员工的考核分数都很低, 人人自危, 士气低落; 也不能太宽松, 使考评者无法区分绩效优劣。总之, 要以多数员工能达到的水平为考评的基本标准。

(三)绩效标准的制定

要有效地制定绩效标准, 就必须明确“谁来制定”、“制定多少项”以及“怎么制定”等问题。

1. 由谁来制定绩效标准

绩效标准应当由被考评的部门或员工个人事先与管理者共同讨论后制定, 并作为管理和执行的依据为员工所接受。这样做有两个目的: 一是希望借助员工的亲身参与来激励他们达到, 甚至是超越制定的标准; 二是员工会对他们协助制定的标准做出更多的承诺。

2. 绩效标准应制定多少项

绩效标准到底要制定多少项并不是确定的。决定绩效标准项目多少的还是主管, 要看主管觉得需要多少标准才能将他对下属的要求说清楚。但通常情况下, 绩效标准项目多比少好, 因为这样不但可以让员工更清楚地了解工作的全貌, 而且也可以使主管从各个方面来考核下属。因此, 企业对绩效标准的制定不应有数量上的限制。



3. 从哪几方面考虑绩效标准

绩效标准可以从四个方面来考虑：数量、质量、成本和时间。

4. 量化绩效标准和非量化绩效标准

由于绩效目标有定量目标和定性目标，所以，绩效标准也应当有量化的标准和非量化的标准。量化的标准比较容易评价，可采用加减分法、规定范围法，且客观性较强。而在对非量化标准的考核中，就容易出现主观随意性，考核结果会受到考评人员的价值观、知识水平、经验、关系等因素的影响，考核结果可能会丧失公正和客观。因此在设定非量化标准时，应设计一些详细的操作指南、技术规范指导和考核参照标准，尽可能增加考核标准的客观性和可操作性。

1) 定性指标标准的确定

因为描述性指标所反映的被考核者的业绩往往是笼统的、涵盖多方面的内容，而考核者仅凭着对被考核者的业绩的总体感觉给出一个印象分，由于种种原因，这种感觉很可能会出现误差。要使定性指标能够比较精确地进行考核，就得对指标的达成状况进行尽可能详尽的描述和细分，然后再针对每个方面制定具体、可衡量的绩效标准，分出等级，如优、良、合格、差等。表 2-5 给出了某企业管理人员定性指标绩效标准表。

表 2-5 某企业管理人员定性指标绩效标准表

标准 项目	内 容	优	良	合 格	差
思想 素质	(1)理论联系实际； (2)深入群众和现场； (3)对人对己一分为二	(1)能够理论联系实际； (2)主动深入； (3)严以律己	(1)能运用； (2)能深入； (3)有自知之明； (4)能正确待人	(1)有差距； (2)不主动； (3)对人对己有贪	(1)轻视理论或实践； (2)不愿深入； (3)自以为是
品德 素质	(1)团结协作； (2)谦虚求实； (3)如实反映情况	(1)主动； (2)虚心好学； (3)实干主动	(1)能够； (2)愿学； (3)不能实干	(1)勉强； (2)随大流； (3)不够如实	(1)不能； (2)骄傲自满； (3)欺上瞒下
责任心	(1)守职尽责； (2)敢挑重担； (3)关心整体	(1)非常尽职； (2)主动承担； (3)主动关心	(1)相当尽职； (2)承担； (3)能关心	(1)不太尽职； (2)勉强承担； (3)不太关心	(1)敷衍职责； (2)推卸回避； (3)漠不关心
劳动 态度	(1)劳动纪律； (2)服从调配	(1)自觉遵守； (2)愉快	(1)能； (2)遵守	(1)偶有违反； (2)讨价还价	(1)经常违反； (2)强制

(资料来源：安鸿章. 企业人力资源管理师[M]. 北京：中国劳动出版社，2002.)



2) 定量指标标准的确定

量化指标标准的设计需要考虑两个方面的问题：一是指标标准的基准点，确定基准分；二是等级间的差距。定量指标标准的确定一般有两种制定评价标准的办法：一是加减分法，二是规定范围法。

(1) 加减分法一般适用于目标任务比较明确、技术比较稳定的情况。采用累进的办法，对达到规定的标准工作量的，给予统一的加分分值，尤其是关键指标项目，如获奖、建议被纳入决策执行等情况，以及鼓励员工在一定范围内做出更多贡献的情况。采用加减分法确定定量标准时，主要根据以往的工作记录和企业的目标计划来具体确定。以某企业销售经理的销售回款实现率为例，其权重为 30 分，以 24 分为基准分，回款率每增 1% 加 2 分，每减 1% 扣 1 分，30 分封顶，15 分保底。

(2) 规定范围法是指经过对数据分析和测算后，考核双方根据标准达成的范围约定来进行评价的一种方法。仍然以某企业销售经理的销售回款实现率为例，其权重为 30 分，回款率在 90%~100% 之间得 29~30 分；在 80%~90% 之间得 25~28 分；在 60%~80% 之间得 20~24 分；小于 60% 得 15~19 分。

第四节 绩效考核指标体系的建立

单个的指标只能反映绩效的某个方面，我们必须建立一个绩效指标体系，来考核企业的整体绩效。

一、绩效考核指标体系简述

企业的绩效指标体系是一组既独立又相互联系，并能够较完整地表达绩效考核的目的和考核对象系统运行目标的考核指标。

从纵向来看，企业组织是由不同的部门以及不同层次和类别的个体组成的，企业目标分解成部门目标和个体目标后，目标便有了不同的层次，考核目标实现程度的绩效指标也有了不同的层次，这些不同层次的指标便形成了绩效指标体系，整体反映企业的全部经营行为，考核企业的经营业绩状况，并为企业战略的实施提供动力。

从横向来看，根据不同岗位的工作性质分别设立绩效指标，建立科学有效的岗位绩效考核指标体系。在某小型企业绩效指标体系设计时，我们可以按不同工作岗位分为经营管理岗位绩效指标、行政后勤岗位绩效指标和专业技术岗位绩效指标三个方面，如表 2-6 所示。

表 2-6 某企业绩效指标体系简表

	经营管理岗位	行政后勤岗位	专业技术岗位
核心指标要素	敬业精神、责任心、决策能力、原则性、用人及授权能力	原则性、责任心、政策水平、敬业精神、廉洁自律	责任心、敬业精神、计划能力、专业知识、创新能力、学习能力
基本指标要素	计划能力、专业知识、协调能力、政策水平、创新能力、廉洁自律、人际关系能力	专业知识、计划能力、人际关系能力、应变能力、决策能力、民主观念、协调能力	政策水平、原则性、工作经验、知识面、决策能力、协调能力
辅助指标要素	知识面、工作经验、学习能力	学习能力、工作经验、知识面	人际关系能力、应变能力、工作效率

二、建立绩效考核指标体系的原则

首先，既然绩效考核指标体系是一组反映企业整体绩效的绩效指标，其设计原则就应该包括考核指标的原则。除此以外，绩效考核指标体系作为绩效考核指标的集合体，还应考虑如何使各个考核指标更好地整合起来以实现整体考核的目的。

设计绩效指标体系时要特别注意以下三点。

一是岗位绩效考核指标要尽可能量化。尽可能将能够量化的指标量化，不能量化的标准化，不能标准化的行为化。

二是要突出“目标导向”。设计绩效指标时必须注意组织目标与岗位目标的一致性。

三要突出少而精的原则。设计绩效指标体系时必须尽可能做到结构简单、言简意赅，这样考核者和被考核者才能充分了解绩效考核系统，有效地缩短考核信息的处理过程乃至整个考核过程，提高绩效考核工作的效率和员工接受度。

三、建立绩效考核指标体系的步骤

建立绩效考核指标体系的步骤如下。

1. 确定分层分类的岗位职责，提炼出合适的绩效指标

选择考核指标的一个重要标准就是被考核人所承担的工作内容和绩效职责。在分层分类考核时，可以对比较复杂的职位进行一定的合并，并根据企业的规模和实际情况，确定管理幅度和管理层次。不同类型的工作内容，或同一类型工作的不同层级，其岗位职责也各不相同。我们要根据考核目的，对被考核对象所在岗位的工作内容、性质、完成这些工作所应履行的岗位职责和应具备的能力素质、工作条件等进行研究和分析，从而了解被考



核者在该岗位工作所应达到的目标、采取的工作方式等，初步确定绩效考核指标。

我们可从质量、数量、时间和成本四个维度进行绩效指标的提炼。

- 质量：一般用比率、考核结果、及时性、满意度、准确性、达成率、完成情况、合格率、不合格率、周转次数等来表示。
- 数量：一般用个数、时数、次数、人数、项数、额度等来表示。
- 时间：一般用完成时间、批准时间、开始时间、结束时间、最早开始时间、最迟开始时间、最早结束时间、最迟结束时间等来表示。
- 成本：一般用费用额、预算控制等来表示。

2. 进行指标有效性的测试，建立绩效指标库

根据绩效指标设计的基本原则，设计者可对提炼出来的绩效指标进行有效性测试，并对所设计的绩效考核指标进行论证，使其具有一定的科学依据。通过指标的有效性测试，剔除不合格的指标后，剩下的有效绩效指标就组成了该岗位的绩效指标库，作为最终入选绩效指标体系的备选指标。需要注意的是，指标库并不一定完全能够涵盖最终确定的每个岗位的绩效考核指标，许多指标往往是在下一个步骤中通过不同的操作方法逐一产生，并补充到这个指标库中的。指标库的建立在很大程度上体现了企业文化的要求。

3. 进行指标的重要性排序，确定不同指标的权重

根据 20/80 原则，将那些体现本岗位 80% 工作成果的重要指标排在前列，或者将体现考核周期内本岗位重点工作的指标排在前列。同时需要注意的是，在不同考核目的的考核体系中，同一指标的权重并不相同；不同的工作岗位，考核指标的权重也会有所不同。例如，行政管理部的绩效目标并不能完全量化，业绩方面的权重会相对业务部门较小点，而对于工作态度的要求则相对较高。

本章小结

绩效指标是进行绩效考核的基本要素，其来源主要有三个方面：一是企业战略规划与年度经营计划；二是部门职责与工作分析；三是绩效沟通与改进。根据考核的内容，绩效指标可以分为工作业绩、工作能力、工作潜力和工作态度四个方面；根据考核依据的主客观性，绩效指标可以分为硬指标和软指标两个方面。

绩效指标的设计是绩效管理中技术性较强的工作之一。绩效指标的设计必须遵循以下



几个方面的原则：目标一致性原则、独立性原则与互补性原则、细化原则与少而精原则以及可衡量性原则等。绩效考核设计的依据主要有三个：一是绩效考核的目的。不同的考核目的，绩效指标的选择有所不同。二是被考核者承担的工作内容和要求。三是取得考核所需信息的便利程度。绩效指标设计的步骤是：一是进行工作分析；二是绩效特征分析；三是进行理论验证；四是对要素进行调查，确定指标；最后是修订并完善指标。

确定绩效指标后，我们要确定指标的权重，并设定每项指标的绩效标准。

确定指标权重时，需要按照以下原则：一是以战略目标和经营重点为导向的原则；二是系统优化原则；三是所有绩效指标的权重之和为 100%；四是考核者的主观意图与客观情况相结合原则。

设定绩效考核指标权重的具体方法很多，企业中比较常见的主要有主观经验法、对偶加权法和权重因子判断表法。主观经验法适合专家治理型企业，对偶加权法简单易行，而权重因子判断表法适用于指标较多的情况。

最后，本章对绩效标准的建立进行了讨论。绩效标准是绩效考核的坐标，其作用是引导员工的行为以获得高绩效和促进绩效考核公平。指标标准的制定要遵循目标性、客观性、准确性、显著性、可行性、先进合理性、双向性、可变性等原则，分描述性和量化性指标建立指标标准。

自 测 题

1. 简述绩效指标、绩效目标与绩效标准三者之间的关系。
2. 设定绩效考核指标权重的方法有哪些？
3. 设定绩效考核标准时应遵循什么原则？
4. 设定描述性指标评价标准时应注意什么问题？
5. 简述构建绩效指标体系的基本过程。

案 例 分 析

案例：某国有企业的绩效误区

A 公司成立于 20 世纪 50 年代初。经过近 50 年的努力，在业内已具有较高的知名度并获得了较大的发展。目前公司有员工 1000 人左右。总公司本身没有业务部门，只设了一些



职能部门；总公司下设有若干子公司，分别从事不同的业务。在同行业内的国有企业中，该公司无论在对管理的重视程度上还是在业绩上，都是比较不错的。由于国家政策的变化，该公司面临着众多小企业的挑战。为此，公司自 90 年代开始，一方面参加全国百家现代化企业制度试点，另一方面着手从管理上进行突破。

以前绩效考核存在的问题

1. 中层干部的考核

绩效考核是公司重点投入的一项工作，公司的高层领导对此非常重视，人事部具体负责绩效考核制度的制定和实施。人事部在原有的考核制度基础上制定出了“中层干部考核办法”。在每年年底正式进行考核之前，人事部又出台了当年的具体考核方案，以使考核达到可操作化程度。

A 公司的做法通常是由公司的高层领导与相关的职能部门人员组成考核小组。考核的方式和程序通常包括被考核者填写述职报告、在自己单位内召开全体职工大会进行述职、民意测评(范围涵盖全体职工)、向科级干部甚至全体职工征求意见(访谈)、考核小组进行汇总写出评价意见并征求主管副总的意见后报公司总经理。

考核的内容主要包含三个方面：被考核单位的经营管理情况，包括该单位的财务情况、经营情况、管理目标的实现等方面；被考核者的德、能、勤、绩及管理工作情况；下一步工作打算，重点努力的方向。具体的考核项目侧重于经营指标的完成、政治思想品德，而对于能力的定义则比较抽象。各业务部门(子公司)都在年初与总公司对自己部门的任务指标进行了讨价还价。

对中层干部的考核完成后，公司领导在年终总结会上进行说明，并将具体情况反馈给个人。尽管考核的方案中明确说明考核与人事的升迁、工资的升降等方面挂钩，但最后的结果总是不了了之，没有任何下文。

2. 普通员工的考核

对于一般员工的考核则由各部门的领导掌握。子公司的领导对下属业务人员的考核通常是通过经营指标的完成情况(该公司中所有子公司的业务员均有经营指标的任务)来进行的；对于非业务人员的考核，无论是总公司还是子公司均由各部门的领导自由进行。通常的做法是，到了年终要分奖金时，部门领导才会对自己的下属做一个笼统的排序。

公司在第一年进行操作时，获得了比较大的成功。由于被征求了意见，一般员工觉得受到了重视，感到非常满意。领导则觉得该方案得到了大多数人的支持，也觉得满意。但是，被考核者觉得自己的部门与其他部门相比，由于历史条件和现实条件不同，年初所定



的指标不同，觉得相互之间无法平衡，心里感到不服。考核者尽管需访谈 300 人次左右，忙得团团转，但由于大权在握，体会到了考核者的权威，因此乐此不疲。

考核进行到第二年时，大家已经丧失了第一次时的热情。第三年、第四年进行考核时，员工考虑到前两年考核的结果出来后，对业绩差或好的领导公司并没有任何区别，而自己还得在他手下干活，当领导来找他谈话时，他也只是敷衍了事。被考核者认为年年都是那套考核方式，没有新意，于是失去了积极性，认为考核只不过是领导布置的事情，自己不得不应付而已。

问题：

- (1) 企业在中层和普通员工考核中分别存在哪些问题？
- (2) 你认为应该如何完善该企业的绩效指标设计？

阅 读 材 料

材料 1：从三洋看美、日绩效指标的区别

美国企业重视个人能力，而日本企业则关注团队协作，通过两者在绩效指标方面的对比，就可见一斑。

我在与 HR 经理们讨论绩效指标体系对企业发展的重要性时，一位在世界 500 强企业工作的美国 HR 经理感叹，他所在的企业对绩效考核操作的要求非常严谨，尤其是在细化绩效指标时，人力资源部将高层的战略目标层层分解，得到了各部门经理和员工的绩效指标，但为了说服他们接受，人力资源部往往将太多的时间放在了与各部门经理和员工的博弈上。

日本三洋集团的一个人事课长的回答语惊四座：在日本企业，并不看重绩效结果考核，HR 经理们的绩效考核工作只不过是年终形式化的履行手续。但即便如此，并没有影响日本企业在全球的领先地位。

这让我感到很意外。从追求绩效考核的企业来看，当一个企业决定主动把握自己的命运，而不是让企业的发展放任自流时，就需要建立与完善系统的绩效考核指标体系，同时也借此把员工个人的利益(主要是薪酬)、企业的利益和员工个人的绩效结合起来。企业的绩效包括结果与过程两个方面。结果是企业最根本的追求，企业通过对过程和控制来达到自己对结果的追求。既然不重视对员工结果的考核，那么，日系企业如何控制员工的绩效呢？



结果与行为指标的对比

绩效指标在美国企业人力资源管理体系中占有很重要的地位。考核指标最关注的是员工的最终成果，同时，也将员工对工作及职业的态度列入考核范畴。

但在日本的人力资源管理体系中，并没有将绩效管理单独列出，甚至在日语里，绩效和业绩也是用同一个词来表示的。日本的企业主相信他们的员工是努力工作的，而且日本实施的是终身雇佣制。因此，末位淘汰在日系企业并不存在，所谓的“绩效考核”，其实更多的是考核员工对企业的忠诚度。这种状况与日本企业对岗位职责界定不清有着直接关联。

在美国企业的人力资源管理体系中，职位分析被视为整个人力资源管理工作的基础，考核、薪酬与培训均以此为基础来制定。因此，美国企业往往对职位分析倾注了大量的人力和物力，定期进行更新，采用科学方法收集和分析工作信息，然后再按工作的性质、繁简、难易和所需资格条件，分别予以分类与评定，并在此基础上形成职位说明书。在美国企业看来，最终的职位说明书就是绩效管理的立足点和根基。离开了职位说明书，一切形式的绩效管理都只能是空谈，没有说服力。

日本企业却不认这一套。日本企业的职位分析普遍非常模糊，没有划分清晰的岗位职责，就谈不上清晰的个人考核指标。因此，在日本企业，评价员工的首要标准是对企业的忠诚度，其次是合作意识，第三才是个人能力，这与美国企业首要突出个人能力是大相径庭的。

究其原因，主要是由于日本人并不推崇个人英雄主义，而是重视协作和技术。体现在日本企业的管理中，表现为企业强调集体观念，要求大家都来做部门的工作，每个员工的工作划分不细，很多岗位的职责划分是模糊的，甚至存在明显的重叠和交叉。但我们并不能因此就简单地认为日本企业的考核模式输人一筹。由于日本人强调团队协作和集体绩效，尽管在日本不太可能出现类似比尔·盖茨这样的天才创新人物，但其团队研发能力却非常强。这也是日本电子企业能一直与美国电子企业抗衡的主要原因之一。

事实上，在绩效指标体系方面，很难据此判断日、美企业孰优孰劣。但近十多年来，日本的企业出现了比较大的问题，日本第一大家电企业松下电器 2008 年出现了 48 年来的首度亏损，亏损额高达 4310 亿日元；而日本七大电子企业中，只有索尼保持赢利。相对于日本企业的不景气，美国企业则扶摇直上。这些都使日本的企业主不得不反思自身的绩效指标体系，通过求变重新焕发企业的活力。但由于其终身雇佣制的限制，短期内若想对考核模式做一个较大的调整，并不是件容易的事情。

