

● 人力资源管理从入门到精通必备丛书

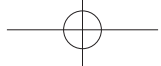
绩效管理

从入门到精通

第
②
版

胡劲松 著

清华大学出版社
北 京



内 容 简 介

如何发掘组织和人才的最大价值,达成企业的战略目标,是绩效管理工作的核心诉求。本书以绩效管理岗位职责和能力要求为主线,从绩效专员、绩效经理和人力资源总监的职业能力要求出发,全面梳理并建立企业绩效管理过程中的知识体系和管理体系。

本书分为入门篇、提升篇和精通篇3个部分。入门篇主要介绍整个绩效体系及流程中的具体操作技术,通过入门篇的学习,读者可以了解绩效考核的基本方法和针对具体对象的考核方案,解决绩效考核中的常见问题;提升篇主要介绍战略绩效考核体系、绩效分析和管理层的考核等内容,通过提升篇的学习,读者可以掌握从战略到执行的绩效管理系统的的设计方法,系统分析和解决绩效问题,在绩效管理领域独当一面;精通篇主要介绍绩效变革文化的导入、支持系统的建立及未来趋势的预测,通过精通篇的学习,读者可以将绩效管理与企业运营结合起来,引领绩效变革,形成全新绩效思维。

本书引领读者掌握企业绩效管理全方位的解决方案,从战略思想和战术运用上让读者掌握绩效管理之道,灵活应用于现实的不同情境。本书不仅适合人力资源从业人员学习,也适合企业各级管理者借鉴,还可以作为企业培训管理咨询界以及高校相关专业本科生和MBA的参考用书。

本书免费提供相关表单等配套资源,请读者扫描封底二维码获取。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。举报:010-62782989, beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理从入门到精通/胡劲松著. —2版. —北京:清华大学出版社, 2023.10

(人力资源管理从入门到精通必备丛书)

ISBN 978-7-302-64555-9

I. ①绩… II. ①胡… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272.5

中国国家版本馆CIP数据核字(2023)第167106号

责任编辑:施 猛 王 欢

封面设计:熊仁丹

版式设计:方加青

责任校对:马遥遥

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-83470000 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:21.25 字 数:440千字

版 次:2013年7月第1版 2023年10月第2版 印 次:2023年10月第1次印刷

定 价:69.00元

产品编号:084515-01



序

“上甘岭”上出英雄，实践方能见真知

非常高兴能为我学生的这本专著作序。作者一直在各行业中的领先企业摸爬滚打，实践中大小“战役”经历无数，看到得意弟子能将多年从业心得及自身对管理理论的探索，融合到一本集工具、案例、方法、思想于一体的著作中，我感到由衷欣慰。

回想起来，作者在学生时代就非常执着，有一股闯劲儿，不但学业力争上游，更是勇于实践，用现在的话来讲，那时候他身上就充满了“创业”精神。从国内一流的央企、全球领先的通信巨头到移动互联网时代的弄潮儿，从实习生到管理者，作者肩负着越来越重的企业责任，也不断地进行着自身的突破。江浙人多有从商的思维，但从这个学生身上，我看到了使命必达的勇气。他热爱所从业的公司，奉献了无比的热情，这种正能量在企业界乃至社会都是弥足珍贵的。更为可贵的是，他乐于与人分享经验，并从中收获喜悦。也许正像他所说：“我有事业心，但更渴望和一群志同道合之士共图大业。”帮助他人获得成功也许能让他获得更大的满足。

读书如读人，这本书务实的风格，正是作者本人的写照。这本书不同于我看过的诸多管理书籍，“理论丰满、实践骨感”，本书如作者般非常务实，从理论到实践，书中的很多表格、模板都来自一线的应用场景，“花架子少，真功夫多”，只要学了就能用。这本书又不同于纯粹的工具书，工具琳琅满目却让人无所适从，书中的知识系统就如作者一样不甘平庸，有创新、有高度、有思想，传人以道，很好地实现了思想性和操作性的均衡。这本书也不同于那些所谓文艺范的专业书籍，文风轻佻、哗众取宠，书中案例、引言、点评如作者本人一般亲和淳朴，许是作者多年以来一直以成就他人为己任，他本人在无形之中透露出大气、豪爽的气质，因此，读他的书也令人有如沐春风之感。

在这本书中，作者以其独特的视角，对绩效管理的体系建设和实践操作进行了细致的介绍，并对未来的绩效管理趋势进行了大胆分析和预测。无论是初入职场的人力资源新人，还是经验丰富的中高层管理者，从入门到精通，这本书提供了全面的解决方案，这正是本书的难能可贵之处。多年的职业生涯使作者有幸在这些典型的中国企业中亲历或见证了很多大事，他个人的际遇浮沉亦是这个时代企业变迁的缩影，各种艰辛，非入局者不可知。我想，从艰苦卓绝的“上甘岭”过来的人，都有无限的热忱把自己多



绩效管理 从入门到精通(第2版)

年的体会与读者分享。四十终不惑，厚积方薄发，一切理论都从实践中来，也必将重回实践中去并得到升华，这应该是作者给自己确立的新使命吧。

祝贺本书面世，期待作者有更多优秀的著作和大家分享。

原中国石油大学油气产业发展研究中心主任

博士生导师、教授

董秀成



前言

承蒙读者厚爱,《绩效管理从入门到精通》从2015年出版到现在,经多次印刷,已经拥有数万名读者,在各大读书平台广受欢迎。作为一本专业书籍,本书之所以会产生“长销”效应,我想是因为本书验证了绩效管理能给企业和员工带来价值,能够帮助企业和员工成长,促使企业与员工互相成就。

当然,在这八年中,企业内外部环境发生了很大变化,行业风口也一再转换,尤其在中国经济经历二十余年的持续高增长后面临新挑战的当下,靠资本催熟规模、拉高估值上市从而提前变现的神话越来越稀缺,投资者更加理性,企业经营者也比过往更加追求增长的稳健和效率。同时,全球政治经济局势的不确定,也对企业应对这一变局的能力提出了新的要求。

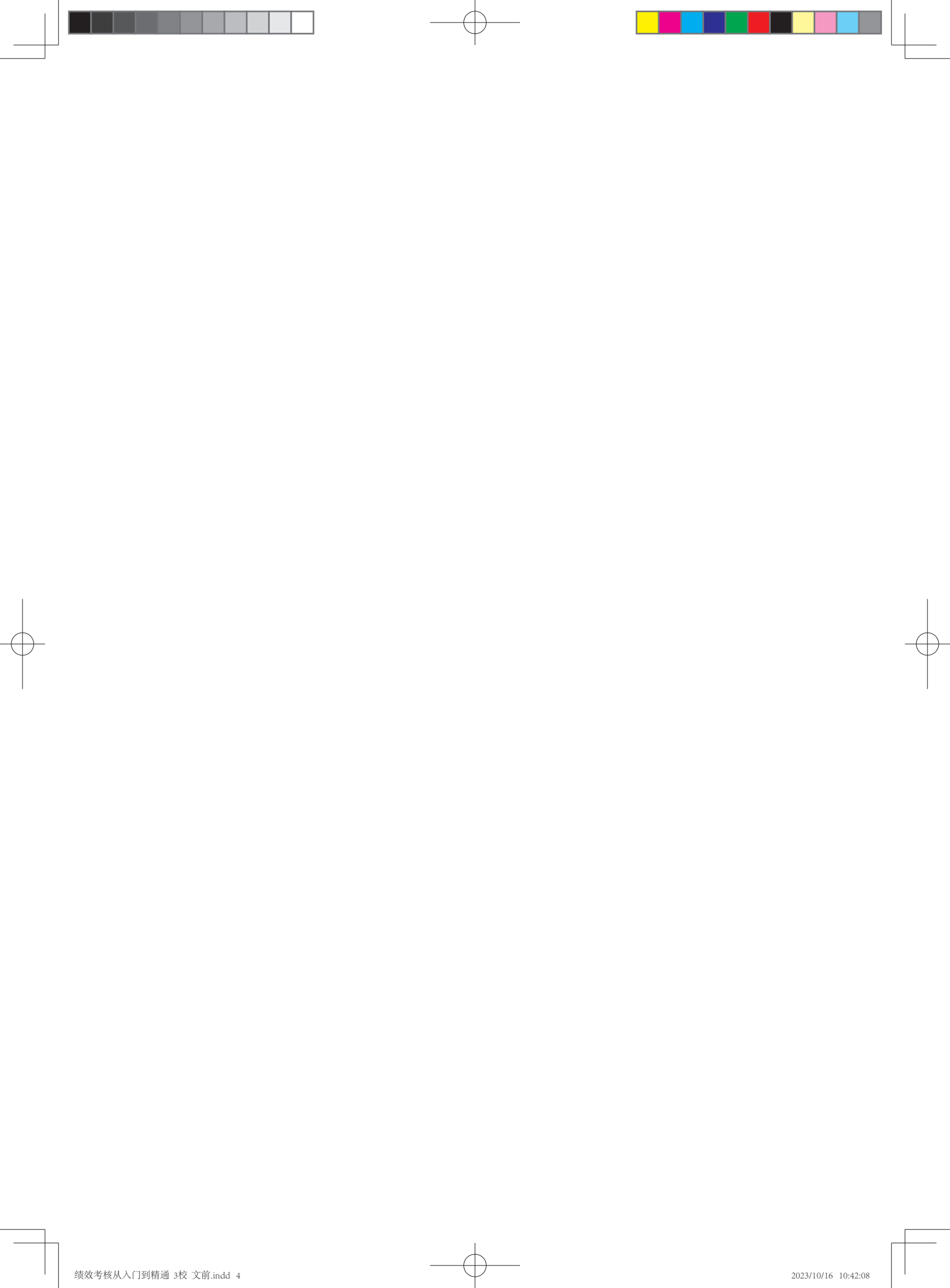
一方面,在存在诸多不确定性的当下,企业更需要有确定性的原则。绩效管理遵循“目标—执行—检视—持续改进”的第一性管理原则,赋予企业穿越低谷险滩、走过生死线的定力。为了帮助企业更好地审视外部经营环境,洞察新形势下的市场机遇,本次改版增加了战略绩效管理部分的内容,帮助企业拥有从外到内的客户视角,确保战略目标的稳健执行和组织能力的持续成长。作为HR领导者,要有经营思维、战略思维,掌握战略绩效管理方法,要看到事,更要看到势,学会打造“事必成”的“势能”。

另一方面,越是不确定的环境,越需要激发个体的潜力,每个个体都能成为发动机,才能使企业组织既有合力,又有更强的创造力和适应力,从而在下一个时代到来的时候抢得先机。近年来,盛行于硅谷科技界的目标与关键成果法(objectives and key results, OKR)在各行业应用得越来越广泛,那么OKR能取代绩效管理吗?许多企业在应用OKR的过程中,因为对OKR的片面理解,要么把绩效管理作为传统理念扔到了故纸堆,要么在实施一段时间OKR以后因为见不到效果又回归之前的老路。为了更好地帮助大家认知OKR,理清OKR和绩效管理的关系,在介绍绩效管理新趋势的章节中,本书专门增加了绩效管理和OKR的内容。

2023年,面对新挑战、新局面,希望绩效管理的思想和方法能帮助大家增强战略定力和执行力,在不确定的时代能活得更顽强,更有质量。

胡劲松

2023年7月于中国北京

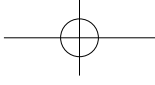




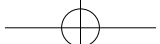
目录

第1篇 入门篇

绪 言	厚积薄发 拨云见日——写给步入绩效管理岗位的HR伙伴们	2
第1章	绩效管理与绩效考核	6
1.1	绩效管理概述	6
1.2	绩效考核概述	11
第2章	绩效计划制订	16
2.1	绩效目标	16
2.2	绩效指标	18
2.3	绩效衡量标准	20
2.4	绩效指标权重	22
2.5	绩效行动计划	24
2.6	绩效计划的沟通与发布	25
第3章	绩效过程管理	29
3.1	绩效过程管理的内容	29
3.2	绩效沟通与辅导	31
第4章	绩效考核实施	35
4.1	为推进绩效考核“松土”	35
4.2	员工绩效考核实施流程	36
4.3	绩效考核的组织与职责	37
4.4	选择合适的考核模式	40
4.5	绩效考核启动	43
4.6	员工绩效考核数据的收集	48
4.7	员工考核结果的确定	52
第5章	员工绩效反馈与改进	59
5.1	绩效反馈的方式与适用场景	59
5.2	绩效面谈	60



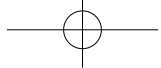
5.3	绩效结果公示	68
5.4	绩效改进	70
第6章	员工绩效投诉的处理	75
6.1	绩效投诉的类型和处理技巧	75
6.2	绩效投诉的处理流程	77
第7章	员工绩效考核结果应用	83
7.1	员工绩效考核结果应用方向	83
7.2	绩效考核结果应用于薪酬	84
7.3	绩效考核结果应用于培训与开发	87
7.4	绩效考核结果应用于人员调配	90
第8章	员工绩效考核管理工具	93
8.1	量表法	93
8.2	比较法	95
8.3	描述法	98
第9章	关键要素考核表的设计	102
9.1	分层分类的考核设计	102
9.2	考核表的设计	104
第10章	中基层管理者绩效考核量化设计	111
10.1	中基层管理者绩效考核设计思路	111
10.2	战略发展领域管理者量化考核	115
10.3	技术研发领域管理者量化考核	118
10.4	采购供应领域管理者量化考核	122
10.5	生产领域管理者量化考核	125
10.6	营销领域管理者量化考核	129
10.7	人力行政领域管理者量化考核	133
10.8	财务领域管理者量化考核	140
第11章	专业技术类员工绩效考核量化设计	148
11.1	专业技术类员工绩效考核管理办法	148
11.2	技术研发领域岗位员工量化考核	153
11.3	采购供应领域岗位员工量化考核	155
11.4	生产领域岗位员工量化考核	157
11.5	质量领域岗位员工量化考核	160
11.6	营销领域岗位员工量化考核	161
11.7	人力行政领域岗位员工量化考核	164



11.8	财务领域岗位员工量化考核	168
第12章	操作辅助类员工绩效考核量化设计	173
12.1	操作辅助类员工绩效考核管理办法	173
12.2	生产操作工量化考核	178
12.3	库管员量化考核	180
12.4	配送员量化考核	181
12.5	导购员量化考核	183
12.6	呼叫中心座席员量化考核	184
12.7	前台接待量化考核	185
12.8	行政文员量化考核	186

第2篇 提升篇

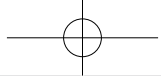
绪 言	中坚力量 从战略到执行——写给那些“有担当”的绩效经理	190
第13章	战略绩效考核方法	191
13.1	目标管理考核法	191
13.2	360度考核法	194
13.3	关键绩效指标考核法	197
13.4	关键成功要素考核法	201
13.5	平衡计分卡考核法	203
13.6	基于素质的绩效考核法	206
13.7	各类考核方法的选择与组合	210
第14章	战略绩效体系设计	212
14.1	确定企业使命、愿景和核心价值观	212
14.2	确定企业战略与战略地图	214
14.3	部门战略解码	221
14.4	分解落实指标	224
第15章	绩效指标体系建设与优化	229
15.1	绩效指标体系构建	229
15.2	绩效指标库建设与维护	230
15.3	绩效指标的选取程序	234
第16章	公司管理层绩效考核	237
16.1	董事会考核	237
16.2	公司高层管理团队绩效考核	241
16.3	总经理绩效考核	246



第17章 绩效结果分析	250
17.1 绩效结果分析方法	250
17.2 员工绩效结果分析	253
17.3 组织绩效结果分析	263

第3篇 精通篇

绪 言 顶层设计 创新之道——写给勇敢引领绩效变革的HRD们	270
第18章 构建战略绩效管理体系的支持系统	271
18.1 计划管理	271
18.2 预算管理	278
第19章 高绩效文化变革	284
19.1 高绩效文化与绩效变革	284
19.2 创建高绩效文化	287
第20章 绩效管理的新趋势	295
20.1 战略性绩效管理发展动态	295
20.2 绩效管理和互联网思维	299
20.3 绩效管理和OKR	307
后 记 如何应对不确定的未来	315
参考文献	317
附 录 企业常用绩效考核指标汇总	318



|第1篇| 入门篇

绩效专员和助理的主要职责：

- 协助绩效考核体系的建设和完善，实施绩效考核流程；
- 组织绩效考核的述职与评议，收集并整理部门考核指标和考核表；
- 组织各级主管员工的绩效培训，汇总衡量数据，计算部门、个人绩效考核结果，建立绩效档案；
- 准确理解绩效与HR各模块之间的关系，落实应用考核结果；
- 处理被考核者的投诉、复议申请及相关后续工作。

读完本部分，您应该掌握如下技能：

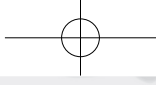
了解绩效管理的基础知识及人力资源系统；

掌握员工绩效考核的基本方法；

能采用合适的绩效考核方案，对中基层管理者及各类员工进行考核；

能独立输出考核结果，实现应用闭环；

具有处理一般员工对绩效考核的投诉的能力。



绪言 厚积薄发 拨云见日

——写给步入绩效管理岗位的HR伙伴们

欢迎即将步入绩效管理岗位的HR伙伴们！无论你是入行不久的新HR，还是从事绩效管理工作的“老同志”，或是对绩效管理感兴趣的学生朋友，我以亲身体会告诉你，绩效管理是最具挑战性的人力资源管理工作。在你满怀激情接手这项工作的时候，就面临以下困境，你是否会为此而感到痛苦？

(1) 时值年底，即将迎来新一轮绩效考核，面对众多的部门和岗位，不知道如何设计考核表，怎么办？

(2) 好在你引入了目标考核法，部门主管却说：“每个人都超额完成目标，都是优秀员工，那这个团队怎么进步呢？”怎么办？

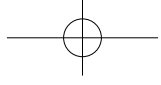
(3) 好在企业经营业绩不错，你正要为员工们争取奖金，领导却说：“我们赶上了猪都会飞的行业窗口期，这是我们运气好，但对手进步更快，我们为什么要多发奖金？”而满眼期待的员工们却拿着绩效承诺书让你兑现，怎么办？

(4) 好在有了奖金，领导却说：“奖金不能平均发，要向高绩效员工倾斜。”领导让你识别高绩效员工，但真正了解员工的是他们朝夕相处的主管，你该如何识别？如果直接让各部门上报名单，领导又会说：“我要一个统计员有何用？”怎么办？

(5) 好在你可以参考部门绩效考核排名，但排在后面的往往都是还未熟悉工作、贡献不如老员工的新员工，在这种情况下，新员工会成为牺牲品。怎么办？

很不幸，这一系列问题经常发生，你选择了绩效管理岗位，就选择了要面对这些冲突。作为一线绩效专员，应掌握绩效问题的解决之道。一个问题的产生，往往来自一个问题的解决，要解决问题，还得先从职责说起。绩效专员的核心价值和责任是什么？在履行职责时具体要做什么？这是本部分要重点阐述的内容。为了让你能够出色地履行职责，本书作者根据多年的绩效考核工作心得整理了一系列贴近场景的问题解决之道。当然，要想提升功力，你需要不断地实践和思考，下面让我们一起来实现你从“菜鸟”到专家的跨越吧！

虽然绩效考核面临诸多挑战，但有越来越多的人把绩效考核看作人力资源各模块中



的“通天柱”，认为它能上引战略下接地气。这种看法是对的，对于渴望让绩效考核成为企业价值驱动机的HR来讲，理解了绩效考核，就意味着理解了业务、理解了人、理解了组织和流程，因为绩效考核实际上把公司运营的核心要素串在一起；而一旦掌握了绩效考核的真谛，那么，你将可以更加深入地掌握公司的运营。如果你选择了绩效管理

工作，那么祝贺你，你将有机会经历这一激动人心的过程。

好的，让我们先从一份自我测评开始吧。



小贴士：测测你对绩效管理的认知度

一、不定项选择题

(1) 人力资源管理体系的基础是()。

- | | | |
|---------|---------|---------|
| A. 招聘 | B. 培训 | C. 任职资格 |
| D. 职位分析 | E. 绩效考核 | F. 薪酬 |

(2) 下列属于绩效管理实施流程的是()。

- | | | |
|-----------|---------|---------|
| A. 绩效实施管理 | B. 绩效评估 | C. 绩效计划 |
| D. 绩效反馈 | E. 结果应用 | |

(3) 下级评价多用于()。

- | | |
|--------------|-------------|
| A. 进行实际的绩效考核 | B. 进行管理人员开发 |
| C. 维护员工满意度 | D. 处理公司内部矛盾 |

(4) ()是指收集评价和传递员工在其工作岗位上的工作行为和工作成果信息的过程，是对员工工作中的优缺点的一种系统描述。

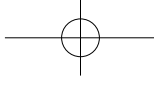
- | | |
|---------|------------|
| A. 绩效反馈 | B. 工作分析 |
| C. 绩效考核 | D. 员工满意度管理 |

(5) 组织使用包含外部和内部顾客的各种来源，综合运用这些信息来源的方法被称为()。

- | | |
|----------|-----------|
| A. KPI指标 | B. 平衡计分卡 |
| C. 经济增加值 | D. 360度反馈 |

(6) 员工绩效考核结果一般可以应用于()方面。

- | | | |
|-------|---------|---------|
| A. 培训 | B. 招聘 | C. 员工关怀 |
| D. 薪酬 | E. 晋升调动 | F. 任职资格 |



(7) 员工对绩效评定结果不认可,一般建议向()等机构进行投诉。

- A. 法院 B. 公司党委 C. 工会
D. 人力资源部 E. 公司管理层 F. 劳动仲裁

(8) 确定关键绩效指标,一般运用()。

- A. 抽样检测法 B. 鱼骨图分析法
C. 关键成功要素分析法 D. 头脑风暴法

(9) 平衡计分卡把对企业业绩的评价划分为()。

- A. 财务 B. 战略 C. 客户
D. 内部运营 E. 学习与发展

(10) 通过情景模拟来考核员工的方法被称为()。

- A. 关键事件记录评价法 B. 评价中心法
C. 标杆比较法 D. 人物比较法

二、是非题

(1) 绩效考核是淘汰后进员工的工具之一,如果员工没有达到绩效标准,公司可以据此将他淘汰。()

(2) 绩效考核重在对结果进行考核,过程行为可以作为参考,结果一票否决才有执行力。()

(3) 作为团队的管理者,应该对团队承担责任,对团队的考核结果就是对管理者的考核结果。()

(4) 行为锚定评价法是量表法与关键时间评价法结合的产物。()

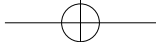
(5) 为了客观地评价员工绩效,避免上级的主观判断,对于员工的绩效要尽可能地量化。()

(6) 把绩效考核结果分为5档或4档,主要是考虑后续考核结果的应用。()

(7) 目标管理的设计思想是通过有意识地为员工建立一个目标,实现影响其工作表现的目的,进而达到改善企业绩效的效果。()

(8) 由第三方,如人力资源部进行考核,能够更加客观,所以,一般公司把人力资源部作为员工考核的责任主体。()

(9) 员工的绩效考核周期主要依据公司财报的周期来确定。()



(10) 为保障企业战略逐级分解，最终达成绩效目标，公司常采用个人绩效承诺计划或绩效合同管理方法。()

答案：

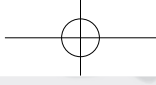
一、不定项选择题

- (1) D (2) ABCDE (3) B (4) C (5) D
(6) ABDEF (7) BCDE (8) BCD (9) ACDE (10) B

二、是非题

- (1) 否 (2) 否 (3) 否 (4) 是 (5) 否
(6) 否 (7) 是 (8) 否 (9) 否 (10) 是

以上测评题答得如何？导致答错的原因有二：一是存在知识盲区；二是对绩效考核理解有偏差。你对所有答案的解读和理念的碰撞都会在后续学习中得到引导，现在，让我们开始有关绩效管理与绩效考核的学习吧。



第1章 绩效管理与绩效考核

绩效考核到底是什么？它能给企业带来什么？如何进行绩效考核？相关制度如何设计？通过对本章的学习，你将找到答案。另外，你还可以掌握绩效管理的定位与价值、绩效考核和绩效管理的关系以及绩效考核的实施流程等知识。

1.1 绩效管理概述

1.1.1 了解绩效与绩效管理

1. 绩效

绩效是什么？有人认为绩效就是结果，这个答案较为常见，符合很多管理者的认知，很多企业都喜欢打着以结果为导向的旗号，提倡员工别为工作绩效差找任何借口。但影响结果的因素是非常复杂的，甚至是个体不可控的。由于不了解导致结果的行为信息，结果就无法复制，所以又有人认为绩效是行为，企业可根据员工的结果判断行为的有效性，再以有效的行为产生期望的结果。还有人认为绩效是素质和能力，员工具备工作所需的素质和能力，企业自然会得到期望的结果。事实上，企业对绩效的定义会依据其价值导向有所偏重。总体而言，无论是结果、行为还是素质能力，绩效都是指组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。

2. 绩效管理

绩效管理是企业基于战略，对绩效实现过程中各要素进行管理的一种方法。企业通过建立战略、分解目标、评价业绩，并将绩效成果用于各项管理活动之中，以激励员工持续改进业务，最终实现企业战略及目标。战略本质上就是一个期望系统，绩效管理则是从企业战略执行到闭环反馈的系统工程。

宏观层面的绩效管理包括企业战略制定和实施系统，称为战略绩效管理。支持绩效管理从企业战略分解到组织层面目标的系统，称为组织绩效管理体系。支持组织层面目标分解到个人落地实施的体系，称为员工绩效管理体系。企业分层绩效管理系统如

图1-1所示。员工绩效的管理和激发是企业整体效率和效能提升的基础，而我们通常所称的绩效管理多指员工绩效管理，这也是绩效经理和专员绩效管理活动中的主要部分，是本部分重点介绍的内容。员工绩效管理是确立员工目标、明确目标意义，并以此促进员工取得优异绩效的管理过程。组织绩效管理和战略绩效管理将会在第2篇介绍。

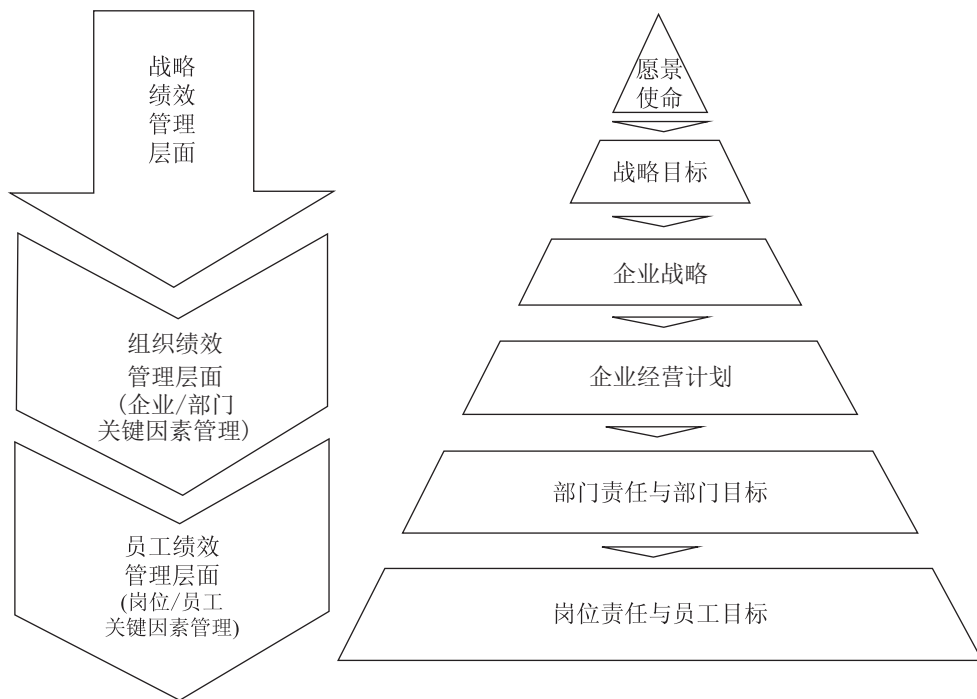


图1-1 企业分层绩效管理系统

绩效管理是一个完整的管理系统，事前计划、事中管理和事后考核三位一体，绩效考核则是绩效管理中的关键环节。企业内部通常所说的绩效考核是对组织成员的贡献进行评估和排序，在绩效管理的绩效考核环节，由考评责任主体对照员工的工作目标或绩效标准，评定任务完成情况、职责履行情况并将评定结果反馈给员工。绩效管理循环如图1-2所示。

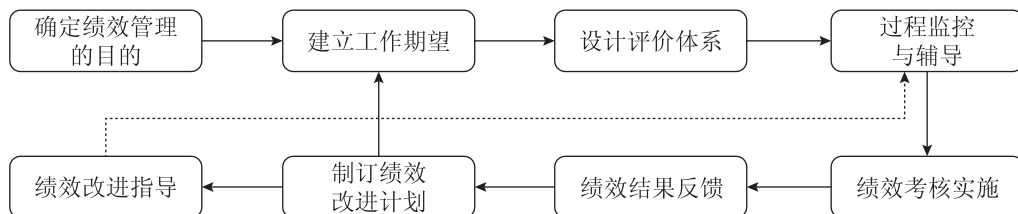
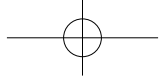


图1-2 绩效管理循环



1.1.2 绩效管理的核心价值

从人力资源各职能的配置来看,许多中小企业设置了专职的招聘管理人员、薪酬管理人员、人事管理人员等,但很少有中小企业设置专职的绩效管理人员,甚至有些人力资源专员也认为绩效管理是“奢侈品”,只有大企业才需要绩效管理,这是对绩效管理价值的误解。那么,为什么中小企业不需要设置专职的绩效管理岗位也能保持基本运转呢?原因在于,企业管理者承担了绩效管理的部分责任,如明确企业方向(战略绩效管理)、分解任务(组织绩效管理)、论功行赏(员工绩效管理),在组织规模小、管理复杂度不高的时候,一个优秀的领导者本身就必须是一个优秀的绩效管理。绩效管理是一种闭环的管理思想和系统的方法论,绩效管理工作对于组织来讲,无论是在战略管理、组织管理,还是在人员管理方面都有重要的价值。

1. 利用绩效管理确定和提升企业核心竞争力

促使企业获得成功的核心竞争力是什么?这是每个企业必须思考的问题,这个问题将影响企业战略资源投向。在确定了与企业核心竞争力相关的要素后,就要保障它们的管理中落地应用,而绩效管理就是保障这些要素落地的系统,它能够利用绩效计划将核心竞争力分解并落实到具体的组织和岗位,利用绩效标准跟踪核心能力的变化,利用绩效评价发现差距并及时反馈改进。

2. 利用绩效管理优化组织管理

组织设计要满足企业战略和流程管理的需要,绩效管理可以帮助组织明确目标,从而协同企业战略的实现。同时,组织也会根据管理层次、人员规模、授权范围等因素而相应调整。组织结构调整后,必须匹配绩效管理系统,才能让员工尽快进入角色,实现组织目标。

3. 利用绩效管理改进人员管理

绩效管理能增强员工对于工作目标的参与度,管理者能及时发现员工的问题并进行绩效讨论,把问题消灭在开端,避免把冲突留到考核或奖惩环节。同时,通过绩效管理,员工能够明确自己的任务目标和评价标准,能自动自发地学习提升,这就大大减少了管理者的日常监管成本,双方都聚焦于价值实现上,必然会提升工作的有效产出。

总之,绩效管理是现代企业管理体系中不可缺少的一部分,运用得当,对企业、管

理者和员工都会有明显的帮助。即使绩效管理不能解决所有的管理问题，但它仍然为企业处理好大部分的管理问题提供了一个卓有成效的工具。

1.1.3 绩效管理的功能定位

一个高效能的人力资源管理系统是建立在企业愿景和战略的基础之上的，通过系统的有机分解和各领域的彼此支撑，来协同业务目标的实现。通过对企业战略的分析，在人力资源体系中，我们寻找到相应的核心能力并以某种组织形态与之匹配。组织绩效管理将战略目标分解到各业务单元和岗位，而岗位的绩效目标最终通过员工来实现，因此，提升每个员工的绩效，也就提升了企业整体的绩效。绩效管理在企业人力资源管理体系中占据核心地位，并与人力资源管理系统中的其他模块实现了对接，如图1-3所示。

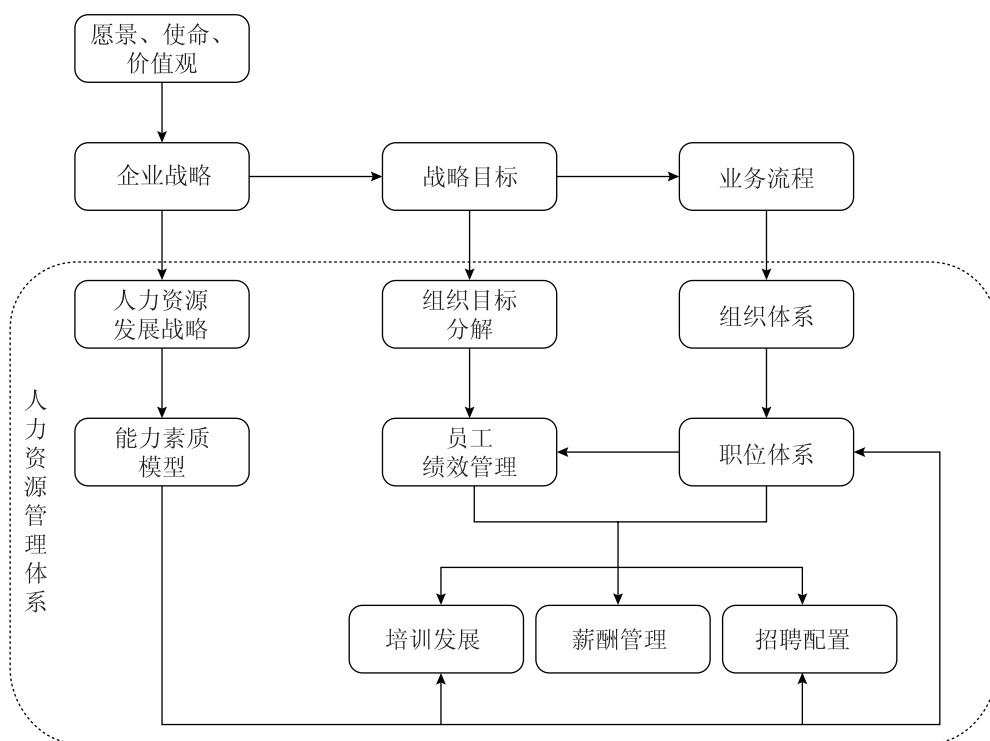
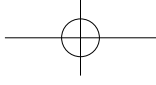


图1-3 绩效管理在人力资源管理体系中的定位

1. 绩效管理与职位分析

职位分析的目的是明确这个职位是干什么的、由什么样的人来干，据此确定该职位的工作职责、绩效衡量标准和任职资格。职位分析为绩效管理提供了一些基本依据，它是绩效管理的重要基础。



2. 绩效管理与培训发展

通过绩效评价,可以了解员工达成期望目标的能力差距或进一步提升的空间,据此制订员工的能力发展计划。绩效差距是培训需求的重要输入。

3. 绩效管理与薪酬管理

将绩效与薪酬挂钩,成为很多企业打破“大锅饭”、在待遇上向高绩效员工倾斜的重要做法。绩效和职位评估、任职能力成为决定员工薪酬的三大内部因素。一般来讲,职位评估决定固定薪酬,绩效决定浮动薪酬或奖金等。

4. 绩效管理与招聘配置

通过分析员工绩效,可以总结一些高绩效员工的特质,这也是很多企业设计人才甄选标准的重要参考依据。对于优秀员工的高绩效行为和特质的评估,有助于企业招募到合适的员工并节省大量的试错成本。同时,企业要想合理配置人员,也需要对员工有一定的了解,而这一切也依赖绩效考核的实施。

对于绩效管理在人力资源体系中的核心地位,有人评论:“员工考核在人力资源管理中的作用,就好比油盐酱醋,不论你要做好哪道菜,都离不开它们……”那么,绩效管理应如何具体应用到人力资源各个模块?在后面的章节,我们会结合实践进行详细介绍。

1.1.4 绩效管理与企业价值链

企业的生存基础是面向客户的价值创造,围绕客户满意的价值链开展经营活动。现代人力资源管理体系由价值创造、价值评价和价值分配构成循环链。需求从客户中来,在客户需求得到满足的过程中,企业和员工获得发展和增值。人力资源管理的过程,实质上是各模块协同价值链的过程,如图1-4所示。

1. 价值创造

企业通过外部人才招聘和内部人员调配来获取人才,从而获得人才这一价值创造的源泉;企业通过对员工的培训 and 能力开发来实现人力资本的增值,并在员工能力转化为实践的过程中创造价值。

2. 价值评价

绩效考核、任职资格评定、职位评定等是企业对员工价值创造的过程和结果进行评价的常用模式。这三种评价模式都是对价值创造结果的全面评价,既评价结果又兼顾过

程,但各有侧重。其中,相对而言,绩效考核侧重对岗位责任结果的评价;任职资格评定侧重对能力和行为的评价;职位评定则是对特定岗位的应有能力、应负责任及可预期的绩效贡献的综合评定。

3. 价值分配

为了持续获取价值创造的要素,对于一些关键环节应给予关注。其中,价值分配是关键的一环,可以采用的分配形式有组织权力和经济利益。

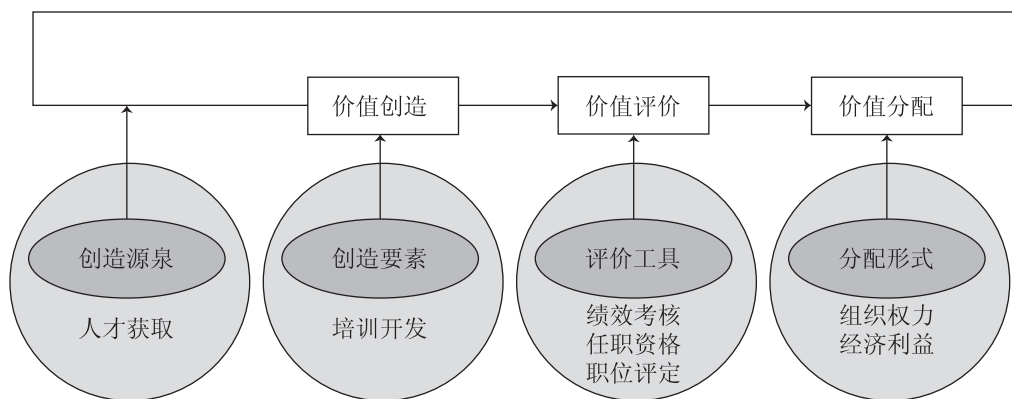


图1-4 企业人力资源管理体系的价值链

1.2 绩效考核概述

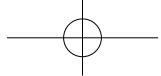
1.2.1 绩效考核的原则

1. 公开与开放原则

公开与开放是绩效考核体系运行良好的前提。企业在考核中坚持这一原则,目的在于最大限度地减少考核工作的神秘感。很多企业的考核评价标准不明确,考核实施起来不透明,导致考核沦为企业淘汰员工的一种手段,失去了绩效考核本身的最大价值——引导员工。

2. 公正客观原则

绩效考核要有理有据,避免考核结果由考核者主观臆断及受考核者个人感情的影响,在考核程序的设计中要避免晕轮效应、近期效应等造成的偏差。对于同一部门、岗位的员工,绩效考核的标准应该是一致的。绩效考核的导向要清晰,不同评价者对同一个人或一组人的评价结果应该具有一致性,考核结果应该能反映特定员工的工作内容和成果。



3. 系统连续性原则

绩效考核既是对员工能力、工作结果、工作行为和工作态度的多维评价，也是对员工未来行为表现的一种预测。绩效考核应该是企业的连续性管理行为，即通过不断地分析和检测，发现员工和组织的问题，持续进行改进。脉冲式的绩效考核无法形成改进的基线，员工无法有计划地改善工作。有些企业出于种种考虑，时而考核，时而不考核，时而重结果，时而又偏过程，这说明企业价值导向不清晰，这也将导致员工无所适从，只能根据领导的偏好行事。

曾经有一位售前支持岗位员工向我抱怨绩效考核结果没有达到期望值，我问他为什么，他反馈这半年支持销售跟了很多项目，非常努力，但这些项目最后由于销售的原因都没有落地。主管只看结果，导致他考评降级。他抱怨主管从来没有和他说只看结果。我说那好办，既然主管确认了他只看结果，那你就盯住能出结果的项目努力，只要主管的考评导向不变就行。

4. 反馈改进原则

在绩效考核之后，主管应及时与被考核者沟通，告知绩效考核结果，并听取被考核者的意见。同时，绩效考核结果应该作为人力资源各模块系统运行的输入，以保证价值链条的闭环。绩效考核要有“用”，必然要和人力资源其他模块配套起来。很多企业为考核而考核，将考核结果锁进柜子里，这就使绩效考核失去了牵引作用。

1.2.2 绩效考核的内容

有效的绩效考核是风向标，它所指引的就是员工努力的方向。曾有一家业界知名手机企业为应对业绩下滑压力，要求管理者下班后进行巡视，把员工加班时间作为发放绩效奖金的重要参考因素，并且每到月底，在全公司进行工时排名。如此一来，员工停留在企业的时间就长了，但产出就一定高了吗？不一定，因为晚上必须加班，大家白天的效率反而都降低了。在这样的绩效考核导向下，企业的经营业绩不但没有扭转，反而日益下滑，最后该企业被迫退出手机市场。在绩效考核实践中，人力资源部门经常面临在业绩结果、行为过程、素质能力、品行态度等方面的取舍，这时，人力资源部门要清楚绩效考核到底考什么。

1. 考业绩

经营效益是企业生存和发展的基础，员工对企业的核心价值就是创造业绩。业绩考

核是对员工所承担岗位工作的成果进行评估，其构成要素包括工作质量、工作结果、任务完成度等。结果导向无可厚非，但如何防止员工杀鸡取卵的短视行为，则是一个重要的课题。例如，某地区部主管在任期内签了很多订单，得到企业褒奖，调回总部晋升，但接手的新主管到任后发现很多订单根本不具备执行的条件，结果是空欢喜一场，也丢失了很多客户对企业的信任。为防止此类问题的发生，很多企业提出了全面绩效考核的概念，即业绩并不完全等于经营结果，也包括关键过程行为。包括平衡计分卡在内的很多绩效管理工具，都是全面绩效考核概念的延伸。

2. 考能力

有两个员工，一个员工敢于攻坚克难，但由于他的工作任务均具有挑战性，他鲜有结果，甚至经常失败；另一个员工明哲保身，不求进步，功劳不大，但也没什么差错。两者相比较，如果你说第二个员工业绩好，那肯定失之偏颇，因为如果都如他这样，没有人去追求卓越，企业将变成死水一潭。这就要求企业对员工的能力进行考核。事实上，能力与业绩有明显的差异，能力有较强的内在特性，难以衡量和比较；而业绩相对外在，可以较好地把握。而能力考核恰恰是企业依据职位对员工能力的要求，对员工在其岗位上显示和发挥出来的能力进行测评。在这方面，很多企业用针对不同岗位的素质能力模型对员工进行考核。

3. 考态度

一般而言，员工能力越强，工作业绩越好，但这也不是绝对的。其中一个重要的转化剂就是态度，或是意愿。因此，考核内容还应该包括工作态度。企业不能容忍缺乏干劲和热情的员工，甚至懒汉的存在。在20世纪90年代，“一流”人才出国，“二流”人才去外企，华为能招到的只有“三流”人才，但正是这些“三流”人才通过艰苦奋斗做到了一流人才也难以做到的事，正是他们的努力使得华为不但在国内获得骄人成绩，而且还“雄赳赳气昂昂”地跨过太平洋，在与许多曾经的一流企业竞争时取得胜利。

能力、态度和业绩三者之间的关系如图1-5所示。

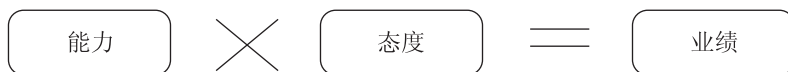
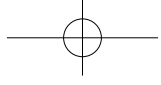


图1-5 能力、态度和业绩的关系

当然，在对员工态度进行考核的时候，要剔除那些内外部因素，仅对员工个人的态度和意愿进行考核。



1.2.3 绩效考核的基本流程

企业开始绩效考核之前,要清楚员工的绩效管理过程是一个循环,这个循环主要包括制订绩效计划和指标体系、绩效实施过程管理、绩效考核与评估、绩效反馈与面谈、绩效结果应用5个步骤。绩效计划是起点,没有方向,绩效就失去了牵引的意义;绩效结果要应用,否则绩效考核就失去了其权威性。绩效管理的基本流程如图1-6所示。

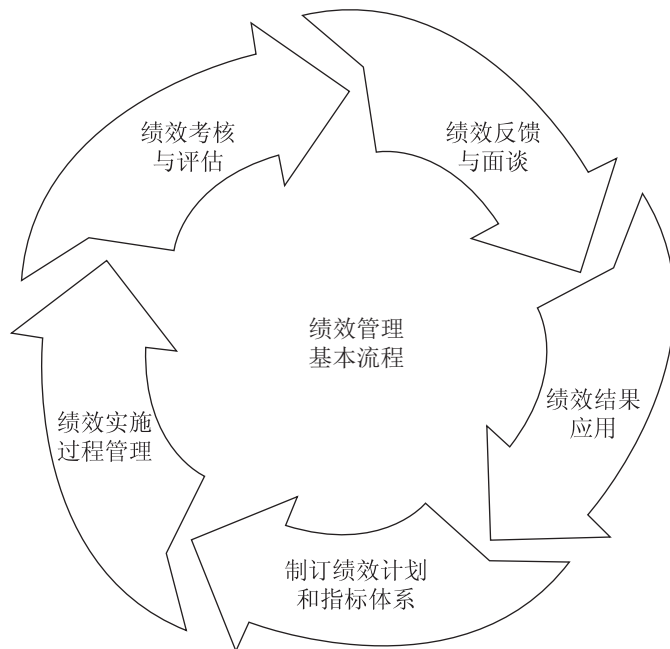


图1-6 绩效管理的基本流程

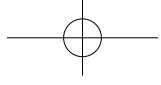


小贴士：华为如何用绩效考核导向提升团队战斗力

华为在不断超越巨头的过程中,其人力资源管理尤其是高绩效文化的导向一直在为华为的发展新增助力。华为的核心价值观是“以客户为中心,以奋斗者为本,长期坚持艰苦奋斗,还有自我批判”。

由于公司价值导向清晰,加上行政干部多从内部选拔,无论对哪个团队进行考核,其考核原则基本都是一致的。华为的绩效考核由各级行政管理团队集体实施,在价值分配上坚定不移地向高绩效倾斜,使员工间拉开差距,是谓“让火车头加满油”,其政策倾斜遵循以下原则。

(1) 以客户为中心,谁最接近客户价值的直接创造就向谁倾斜。“能听见炮声的人”往往有更多的机会获得高绩效,所以,一线作战单元优于一线作战平台,一



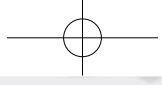
线作战平台又优于二线作战平台。鼓励最优秀的干部前赴后继奔赴一线，这也是华为虽全球作战，但优秀人才仍源源不断的重要原因。无论是晋升机会还是报酬，一线总是优于二线。当年，利比亚战乱时，中方公司纷纷撤离，华为选择和客户在一起。事后，核心员工连升三级，这充分体现了“以客户为中心”在华为价值分配中所占的分量。

(2) 华为文化离不开“奋斗”二字，“奋斗者”几乎成为华为人的一个标识。什么是奋斗？华为认为，奋斗体现在任何以客户为中心的价值创造和准备活动中。响应公司号召奔赴一线是奋斗，服从组织安排四海为家是奋斗，响应客户需求拼力一搏是奋斗，克服困难追求卓越是奋斗。在奋斗的导向下，每天晚上灯火通明的研发大楼，晚上10点如超市般热闹的班车发车点，遍布“奋斗者”的身影，也只有奋斗者能成为华为的股权分配受益者并担任行政管理干部。为了激发员工持续奋斗的动力，华为实行8年工龄清零、干部能上能下、干部周边轮岗……华为的发展史就是员工的持续奋斗史。

(3) “茶壶里的饺子要倒出来”。无论是对员工的评估还是对干部的考查，华为都注重绩效因素的可衡量性——贡献。所以，无论是对绩效的考核还是对任职资格的评定，评定者都非常关注是否有可衡量的“证据”，所有的态度和能力都要用“证据”和“事实”说话。工龄没有价值，“圈子”没有价值，只有贡献才是公司认可的价值。华为实行以PBC(personal business commitments, 个人业绩承诺)为基础的全面绩效管理考核体系，目标层层分解，所有员工围绕个人绩效目标展开工作，基层员工每半年考核一次，最后以结果论英雄。

(4) 华为看重的“态度”——六条核心价值观被融入员工考核，每半年进行员工自检和主管评价，时刻提醒员工公司的价值导向是什么，便于员工纠正自己的行为。同时，华为每年会对员工的劳动态度进行评价，员工对照华为员工行为准则进行自检，这种自我批判、持续对内检视的文化使整个队伍一直处于被激发的状态，保证了“堡垒不从内部攻破”。

(5) 相对于很多公司将考核结果变成考核档案，华为几乎将绩效强相关地应用于华为的各项人力资源政策，无论是干部选拔、任职资格评定、奖金评定还是岗位晋升……绩效结果应用无处不在，绩效不行，一切免谈。这种坚定不移向高绩效倾斜的文化让华为的队伍体现出“狼性”的特质，在市场竞争中，不断“攻击前进”。



第2章 绩效计划制订

绩效计划制订是绩效管理的起点，也是绩效管理实施的关键和基础。绩效计划是由管理者和员工共同参与、投入的绩效契约，是对员工在绩效管理结束时所要实现的目标达成的共识，具体内容包括工作绩效目标、各项绩效目标的优先级及为了实现绩效目标所要采取的行动。

2.1 绩效目标

员工的绩效目标来自组织目标的分解，因此，从理论上讲，如果每个员工都完成了各自的绩效目标，整个组织就能完成组织目标。这体现了企业在目标管理上追求的一致性，可见，绩效目标的设定对企业和员工具有重要意义。

2.1.1 绩效目标的设计依据

全面合理的绩效目标应该以企业发展战略为导向，以工作分析为基础，结合业务流程，支持企业目标的实现。绩效目标的设计依据如下所述。

1. 目标分解

考核目标的制定应以企业发展战略为指导，根据企业年度经营计划，将企业的各项目目标由企业到部门、由部门到个人，层层分解下去。

下面，以一家拟尽快赶超对手成为行业规模第一的企业为例，其绩效目标如图2-1所示。

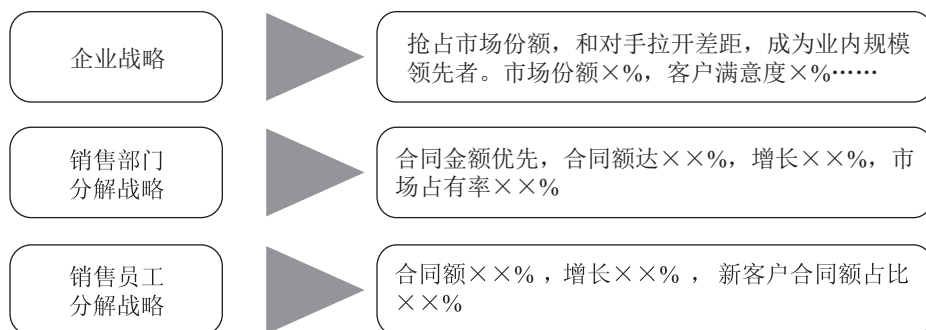


图2-1 从企业战略到员工个人绩效目标