

向绩效管理要效益

——战略落地 管理提升 业绩倍增

王栋洲 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

针对“企业管理十大难题之一”的绩效管理，本书详尽阐述了如何让绩效管理真正在企业落地、生根，从而帮助企业实现战略落地、管理提升、业绩倍增。

全书分为九章，第一章直接切入绩效管理的本质问题——什么是绩效管理，绩效管理源头在哪里。第二章探寻绩效管理之“道”，这是绩效管理工作的理论基础与行动指南。第三章讲述如何为战略模糊或没有战略的组织梳理组织战略，从而让绩效管理与组织战略紧密衔接。第四章～第八章按照绩效管理落地工作的内在逻辑顺序，详细阐述了如何设定绩效指标，如何开展绩效过程管控，如何进行精准考核评分，如何组织绩效面谈与改进，如何基于考核结果进行绩效激励，从而构筑战略绩效管理系统。第九章以绩效管理落地所需的方法、技术、工具为主线，手把手地教读者如何一步一步地完成绩效管理落地的操作，解决普遍存在的“纸上谈兵”问题。本书后记分享了绩效管理未来的发展趋势，意在“把握当下、成就未来”。

本书适合人力资源管理从业人员、战略管理从业人员、企业中高层管理人员以及高校人力资源管理、工商管理专业的大学生参考与学习。

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

向绩效管理要效益：战略落地 管理提升 业务倍增/王栋洲著. —北京：清华大学出版社，2023.4
ISBN 978-7-302-62936-8

I. ①向… II. ①王… 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 038504 号

责任编辑：施 猛

封面设计：常雪影

版式设计：孔祥峰

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：北京同文印刷有限责任公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：11.75 字 数：265 千字

版 次：2023 年 5 月第 1 版 印 次：2023 年 5 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

产品编号：100759-01



推荐序

源于实践的绩效管理行动指南

本书作者是我的学生，作为师长，最高兴的事莫过于看到学生的成长与成就。于是，应作者盛情相邀，我欣然提笔为本书作序。

虽然这本书的架构与重心和我的预期基本一致，但当我阅读完书稿后，还是深感欣慰与喜悦。本书没有采用高深的理论与模型，作者基于实践，摸索出一套“通过战略绩效管理助力组织战略落地、管理提升、业绩倍增”的有效方法，极具应用价值。

本书行文紧紧围绕“绩效管理落地”这个中心展开，每一个章节都按照内在的逻辑顺序清晰地阐述一个关键问题。全书主体部分共有九章，具体包括绩效管理素问与溯源、探寻绩效管理之“道”、梳理组织战略、设定绩效指标、绩效过程管控、绩效考核评分、绩效面谈与改进、绩效激励、绩效管理落地破局。本书比较完整、系统地阐述了绩效管理工作的重要方面，有助于组织更好地建立科学、系统、敏捷的战略绩效管理体系，实现组织基础管理水平的稳健提升和业绩增长。

本书具有以下特点。

一、实战性

本书作者长期耕耘和奋战在绩效管理工作第一线，书中提出的绩效管理的方法、工具、实施流程、操作技巧等均出自作者长期的绩效管理实践，具有很强的实战性和指导意义。

二、易读性

本书通俗易懂。坦率地讲，绩效管理是一项技术含量很高的工作，要想学好、做好着实不易。而本书将晦涩、复杂的绩效管理理论与操作方法用深入浅出的语言呈现出来，并通过大量案例加以引导与解析，极大地方便了读者阅读与应用。

衷心希望大家享受阅读本书的过程，并能收获颇丰！

金占明博士

清华大学经济管理学院教授、博士生导师

2023年2月26日于清华园



前言

20世纪70年代，西方学者M. Beer和R. A. Ruh首次提出绩效管理的概念，经过50多年的发展，绩效管理在西方已经成为一种被学术界、企业界广泛研究和实践的管理思想与管理方法。伴随着经济全球化的发展，中国企业面临的国际、国内市场竞争更加激烈，经营环境更加严峻。为了取得持久且难以复制的竞争优势，下大力气提升组织的整体绩效必将成为中国企业的的选择。因此，在可预见的未来，绩效管理将在中国企业的发展中扮演日益重要的角色。

然而在实践中，我们发现，虽然企业在绩效管理上投入了大量的人力、物力和财力，但结果并不尽如人意。很多践行绩效管理的企业仍存在一些需要探讨、亟待改进的地方。第一，脱节化。绩效指标的设定与战略脱节，不精准、不聚焦，导致方向性错误。第二，空白化。绩效过程管控近乎空白，花了大量时间、精力设定的绩效指标最后成了“花瓶”，而不是企业期待的“真金白银”。第三，形式化。绩效考核的主观性较强，形式大于内容，考核结果不能反映组织与员工的真实绩效。第四，失衡化。绩效激励的投入产出比失衡，企业的钱虽然花出去了，但并没有激发员工的工作热情，甚至导致优秀员工因感到不公平而流失。第五，错位化。企业各级人员在绩效管理中的角色错位，高层领导与部门负责人参与不足，而人力资源职员(HR)整天跑前跑后，忙得不亦乐乎。总而言之，绩效管理没有成为企业发展的强大推手，反而沦为诸多矛盾与问题的根源。基于此，发现绩效管理实操中的误区，让更多的企业在实践中少走弯路，这是笔者写作本书的初心之一。

此外，要想成功实施绩效管理，使之真正成为推动企业高速发展的内在引擎，HR必须扮演好领航者、组织者、支持者和监督者的角色。但事实是，由于不能有效应对绩效管理落地过程中的问题与挑战，很多HR深陷困局。第一种，HR学习了很多绩效管理的知识、方法，参加了各种各样的绩效管理培训，但一到实操就困惑，还是不知道怎么做，内心惶恐而焦虑；第二种，在实施绩效管理过程中走形式、走过场，把绩效管理做成面子工程，表面上看好像在推行绩效管理，实际上完全浮于表面，根本没落地；第三种，由于工作不得要领，绩效管理没有落实下去，导致“基层员工抱怨，中层领导指责，高层领导甩锅”，结果是“猪八戒照镜子——里外不是人”。根据我们的观察，HR在绩效管理落地的过程中遇到的困难都是相似的。我们希望通过本书，即来自现实企业的原创性的咨询经验和深度思考，能为HR破解困局，直接提供解决方案，这是笔者写作本书的初心之二。

经过对世界500强公司绩效管理实践的研究，以及扎根中国企业绩效管理的亲身实践，我们认为，绩效管理核心使命是助力企业实现战略落地、管理提升、业绩倍增。事实上，从创造的价值和工作的角色看，把绩效管理界定为业务工作更为合适，尽管它传统上属于HR的专业领域。只有把绩效管理视为业务的一部分，业务部门经理才更有可能承担主要责任，绩效管理也将由HR单点支撑变成“众人拾柴火焰高”。

现代管理学之父彼得·德鲁克精辟地指出，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”。绩效管理也如是。本书所有的开篇案例都是我们亲身经历或亲眼见证的真实案例，平凡、琐碎，但这些案例就在你身边。全书讲述的绩效管理的方法、工具、实施流程、操作技巧全部来自我们在企业的工作实践和之后的管理咨询实践，均经过真实企业环境的检验。

从2021年7月开始策划，本书历时一年半成稿。全书紧紧围绕“绩效管理落地”这个中心，第一章直接切入绩效管理的本质问题——什么是绩效管理、绩效管理源头在哪里。这是绩效管理首先要明确的问题，以免“干活不由东，累死也无功”。第二章探寻绩效管理之“道”。这是绩效管理工作的理论基础与行动指南，非常重要却常常被忽略。第三章梳理组织战略，讲述如何为战略模糊或没有战略的组织梳理组织战略，从而让绩效管理与组织战略紧密衔接。第四章~第八章按照绩效管理工作的内在逻辑顺序，详细讲述了如何设定绩效指标，如何开展绩效过程管控，如何进行精准考核评分，如何组织绩效面谈与改进，如何基于考核结果进行绩效激励，共同构筑了战略绩效管理系统。第九章以绩效管理所需的方法、技术、工具为主线，手把手地教读者如何一步一步地完成绩效管理落地的操作，解决普遍存在的“纸上谈兵”问题。本书后记分享了绩效管理未来的发展趋势，意在“把握当下、成就未来”。

在本书出版过程中，要特别感谢我的导师金占明教授拨冗为本书作序，还要感谢清华大学出版社的施猛老师对本书提出的宝贵意见以及多位知名人力资源专家对本书的厚爱，最后要感谢合一咨询的同事们在思路研讨、资料收集、审核校对等方面的特别贡献。太多感激无以言表，诸多教诲铭记于心！

当前，我们处在一个百年未有之大变局的时代，机遇与挑战并存。作为绩效管理的研究者、实践者，我们致力于通过绩效管理帮助中国企业建设卓越组织，虽任重而道远，但我们坚信：千里之行始于足下，虽远必达！

王栋洲

2023年1月 中国北京



目 录

第一章 绩效管理素问与溯源	1
第一节 绩效管理素问	2
第二节 绩效管理溯源	5
第三节 绩效管理与绩效考核	6
本章结语	8
第二章 探寻绩效管理之“道”	9
第一节 绩效管理的使命	11
第二节 绩效管理的愿景	13
第三节 绩效管理的价值观	14
第四节 角色与职责	15
本章结语	18
第三章 梳理组织战略	19
第一节 平衡计分卡	20
第二节 战略地图	23
第三节 设定财务层面的公司级目标	26
第四节 设定客户层面的公司级目标	30
第五节 设定内部流程层面的公司级目标	36
第六节 设定学习与成长层面的公司级目标	41
本章结语	45
第四章 设定绩效指标	47
第一节 设定公司级绩效指标	49
第二节 设定部门级绩效指标	54
第三节 设定员工级绩效指标	60
第四节 解析绩效指标六要素	64
第五节 绩效指标设定的企业案例	73

第六节 设定价值观考核指标	79
本章结语	83
第五章 绩效过程管控	85
第一节 绩效过程管控的作用	87
第二节 绩效过程管控的准备	89
第三节 绩效过程管控“三板斧”	91
本章结语	101
第六章 绩效考核评分	103
第一节 绩效考核的原则	104
第二节 绩效考核的内容	106
第三节 考核结果的强制分布	107
第四节 精准绩效考核	113
本章结语	124
第七章 绩效面谈与改进	125
第一节 为什么要绩效面谈	127
第二节 绩效面谈“五字经”	128
第三节 实施绩效改进	137
本章结语	139
第八章 绩效激励	141
第一节 绩效激励的原则	143
第二节 绩效激励的方式	145
第三节 绩效奖金的分配	149
本章结语	155
第九章 绩效管理落地破局	157
第一节 破局之“法”	159
第二节 破局之“术”	166
第三节 破局之“器”	173
本章结语	175
后记 走向未来	177
参考文献	180

第一章

绩效管理素问与溯源



■ 问题聚焦

本章聚焦于解决如下4个关键问题，建议您务必掌握：

- 什么是绩效管理？
- 战略绩效管理系统由哪几部分构成？
- 绩效管理的源头在哪里？
- 绩效管理与绩效考核有何联系与区别？

■ 开篇案例

是绩效之错，还是绩效之殇

2019年5月，笔者为一家高科技企业实施绩效管理咨询项目，项目进展得非常顺利，一切均按计划进行，客户的满意度与配合度都很高，我们的心情也犹如窗外的春光，明媚而灿烂，但这一切都因一次对话戛然而止。

一天上午，客户方的一位资深经理人专程登门造访，希望能够就一些绩效管理问题与我们进行深入交流与探讨。她开门见山地问了笔者两个问题：一是笔者有没有读过《绩效主义毁了索尼》这篇文章；二是她所在的企业是否还有必要继续推行绩效管理。面对这位资深经理人的问题，笔者深知她的疑虑不是个案，而是具有一定的代表性和普遍性。首先，笔者为大家简要介绍一下《绩效主义毁了索尼》。

2006年9月16日，一名乘客准备在美国洛杉矶国际机场登机。突然，他随身携带的联想Thinkpad笔记本电脑起火。幸运的是，因为他所乘坐的航班乘客正在登机，所以着火的笔记本被迅速扔出登机通道，没有造成人员伤亡。事后调查发现，是电池导致起火，而这款笔记本电脑使用的电池，其制造商就是大名鼎鼎的索尼公司，这就是震惊业界的索尼

锂电池导致笔记本电脑着火事故。这次事故迫使索尼面向全球召回960万台笔记本电脑进行电池更换，仅此一项损失就高达510亿日元。更致命的是，这次事故严重损害了索尼的品牌形象，让昔日如钻石般晶莹剔透的索尼变得暗淡无光。2007年1月，索尼公司前常务董事天外伺郎在日本《文艺春秋》杂志上发表了一篇文章——《绩效主义毁了索尼》。天外伺郎认为，首先，绩效主义的实施在索尼内部播下了自私自利的种子，使每个人只关心自己的考核业绩，让曾经在索尼引以为傲的激情集团、挑战精神、团队精神消失殆尽；其次，绩效主义的实施增加了索尼的管理成本，公司将主要精力用于监督、考核，迷失了企业经营的初心。最后，绩效主义让索尼失去了“自由、豁达和愉快”的企业氛围，让员工抑郁、企业茫然。

一石激起千层浪，这篇文章引发了诸多对绩效、对KPI(关键绩效指标)的重新审视与激辩，同时深深影响了那位聪明睿智的经理人，让她也产生了“企业究竟该不该推行绩效管理”的困惑。不可否认，天外伺郎的观点并非毫无道理，甚至是很多企业的真实写照。但索尼的困境真的是绩效主义造成的吗？如果真的是绩效主义毁了索尼，那绩效主义为何又成就了GE、三星、华为、阿里巴巴呢？索尼的困境、经理人的困惑触发了我们对一系列绩效管理底层问题的深度思考：究竟什么是绩效管理？绩效管理的源头在哪里？

第一节

绩效管理素问

“素问”一词出自《黄帝内经》，“素”有平素、平常或者本来面目之意，比如我们常用“素颜”来描述一个没有化妆的人。素问就是以问答的形式对事物的真相与本质进行探讨。本书中的绩效管理素问意指探求绩效管理的真相与本质。为此，我们首先需要清楚地定义“绩效”。

一、绩效的定义

古希腊著名思想家亚里士多德曾说过：“世界上最困难的事莫过于下定义。”我们在长期的管理咨询工作中基于实证研究发现，人们在学习新知识的过程中，如果知道了某个新知识的定义，将有助于他们更好地理解与掌握新知识。

关于绩效的定义，归纳起来主要有以下三种观点：绩效是结果；绩效是行为；绩效是结果与行为的统一体。

作为长期扎根于中国本土企业，依靠吸收中国本土企业的营养与智慧成长起来的绩效管理咨询顾问，我们深刻地认识到，为加快绩效管理在中国企业的普及与推广，进而充分发挥绩效管理对中国企业的强大助力，在理论上我们需要一个具有中国特色的、大道至简的绩效新定义。现代管理学之父彼得·德鲁克认为：“所有的组织都必须思考绩效为何物，这在以前简单明了，现在却不复如是。策略的拟订越来越需要对绩效的新定义。”对于彼得·德鲁克的这一观点，我非常赞同。下面，我们就基于中国传统文化来解读什么是绩效，希望能够为新的绩效定义贡献一份中国智慧。关于绩效的文字演化，见图1.1。

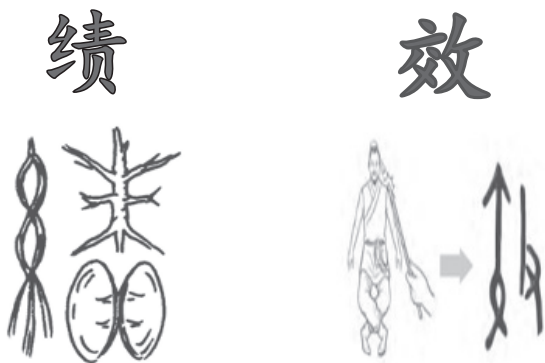


图1.1 说文解字中的“绩”和“效”

(1) 绩。古汉语中的“绩”字，左边形似“纆”，从形体上看像一缕线绳；右边形似“责”，责有“求”意，表示力求把线绳搓捻得又匀又细。所以“绩”的本义是把麻搓捻成线或绳，现代汉语引申为功业、成果。

(2) 效。甲骨文的“效”字，左边形似“人”，此人双腿交叉，正面站立，右边形似“手”，看上去很像手持教鞭在鞭打左边的人。这很像在旧的教育体制下，教师为了让学生学习，而采用教鞭鞭打学生的方法。因此，“效”的本意为摹仿、效仿。“效”又通“校”，意为考察、考核。

基于此，我们认为，绩效的字面本意是：通过采用鞭打的方式，让他人模仿标准，用尽全力把麻搓捻成又匀又细的线绳。不难看出，这个字面本意既有特定的行为又有最终的产出。绩效通常分为组织绩效和员工绩效，在此特别说明，本书主要研究和讨论的是员工个体绩效的管理。

通过以上对绩效的分析，我们认为，所谓绩效，就是在一个组织内，组织成员具备的符合组织价值观的能力和输出的与组织战略目标相一致的业绩成果。

二、关于绩效管理

20世纪70年代，西方学者M. Beer和R. A. Ruh首次提出绩效管理的概念，经过50多年的发展，绩效管理在西方已经成为一种被学术界、企业界广泛研究和实践的管理思想与管

理方法。与此同时，依笔者个人的从业与咨询经验来看，很多中国企业在绩效管理的研究与实践方面处于初级阶段，水平亟待提升。从现实情况来看，这些企业设置KPI的方法极其简单粗暴，完全谈不上科学。俗话说“种瓜得瓜、种豆得豆”，如果我们种下的是错误的KPI，那怎么可能结出丰硕的业绩成果呢？

自改革开放以来，中国经济取得了举世瞩目的伟大成就。与中国经济的快速崛起交相辉映的是大批中国企业的跨越式成长与发展。与此同时，伴随着经济全球化和VUCA^①时代的到来，在这种百年未有之大变局的历史背景下，中国企业面临的国际、国内市场的竞争必将更加激烈，为了取得持久且难以复制的竞争优势，下大力气提升组织的整体绩效必将成为中国企业的不二选择。因此，在可预见的未来，绩效管理必将在中国企业的发展中扮演日益重要的角色，发挥日益重要的作用。诚如通用电器前首席执行官杰克·韦尔奇所言：“绩效管理是最有效的管理手段，它是建设一个伟大组织的全部秘密。”

绩效管理自诞生以来，一方面因成效显著而备受推崇，另一方面因招致失败而饱受批判；一方面被彼得·德鲁克称为20世纪管理学最伟大的发明之一，另一方面位列当代十大管理难题之一；一方面成就了GE、三星和华为等知名企业，另一方面被认为毁了索尼。如此种种，可谓用理智无法理解绩效管理，用尺度无法衡量绩效管理，让人矛盾而困惑。那么，究竟什么是绩效管理呢？

基于上述“绩效”的定义，结合我们对企业开展绩效管理咨询实践的思考与总结，我们认为，所谓绩效管理，就是以实施组织战略为根本使命，通过事前计划、事中控制、事后评价与激励的三位一体的管理方式，持续提升员工的能力与业绩，从而达成组织战略目标的管理系统。对于绩效管理的理解，要把握以下几个关键点。

(1) 绩效管理是一套精密的管理系统，我们称之为战略绩效管理系统，它由指标设定、绩效管控、绩效考核、绩效激励4个部分组成。战略绩效管理系统见图1.2。这4个部分不是彼此孤立的，而是一个以因果关系为纽带，环环相扣的战略闭环。这里要特别说明的一点是：对于任何一个管理系统而言，只有当它是一个闭环时，才是可靠和可控的，才能不断地提升与改善。

(2) 绩效管理系统以实施组织战略为根本使命。绩效管理本质上就是战略落地的工具，脱离了战略，绩效管理就失去了存在的意义。

(3) 绩效管理系统通过事前、事中、事后三位一体的管理方式，先提升员工的能力，进而提升员工的业绩，最后达成组织战略目标，从而完成自己的使命。

关于什么是绩效管理，本书就阐述到这里。此刻对于本章开篇案例包含的两个问题“真的是绩效主义毁了索尼吗？经理人所在的企业是否应该继续推行绩效管理”，相信大家应该得出自己的结论了。所以，问题的关键不在于绩效主义本身，而在于我们如何使用与管理绩效。这就好比水可能是生命之源，也可能是洪水猛兽，为害四方。

^① VUCA是volatility(易变性)，uncertainty(不确定性)，complexity(复杂性)，ambiguity(模糊性)的缩写。

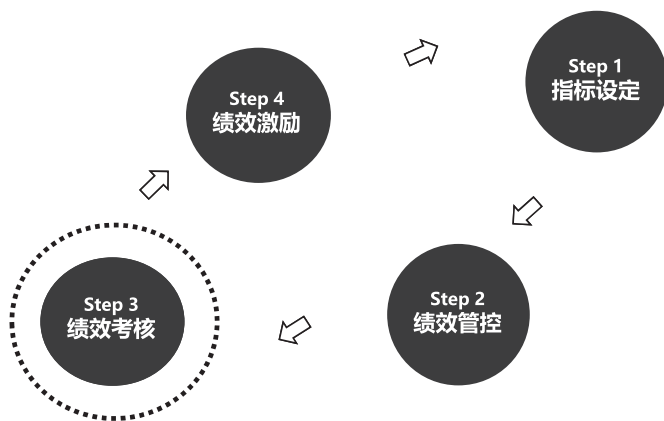


图1.2 战略绩效管理系统

第二节

绩效管理溯源

你在工作中，有没有经历过以下两种工作场景？

场景一：领导把你单独叫到办公室，满面笑容地说：“小李呀，最近公司的营业收入增速明显放缓，大家对‘平均主义大锅饭’现象很不满，尤其是一线业务部门的员工。所以，近期我想在公司全面推行绩效考核，根据考核结果分配奖金。现在给你一周时间，设计一个方案。方案设计的具体过程我就不管了，我只看结果。”

场景二：领导把你单独叫到办公室，脸色阴沉地说：“小李呀，研发事业部的负责人张小天最近业绩不行，还偷奸耍滑，我批评他，他还不服气。你抓紧时间给他设几个考核指标，我要考核他，看他以后还敢不服气。这件事情由你来负责，3天之内给我交结果。”

假如你是小李，你会怎么做呢？

根据我们在绩效管理咨询工作中的实证观察和在培训工作中开展的调查研究，我们发现，针对以上两种场景，出现频率最高的是以下两种情况。

(1) 领导让怎么做就怎么做，看似效率很高，但实际上“头痛医头、脚痛医脚”，抓不到问题的本质，结果收效甚微，领导不满意，自己也郁闷。

(2) 深感“老虎吃天、无从下口”，完全不知道应该从哪里做起，所以总是在思考，从未见行动。

以上无论是哪一种情况，都不是我们的最佳选择。这就引发了一个非常重要的思考：绩效管理的源头究竟在哪里？俗话说“追根溯源”，找到了源头也就找到了解决绩效管理问题的方向，找到了开展绩效管理工作的入口。

本书提出：绩效管理的根本使命是战略落地。这就意味着离开了战略，绩效管理就成了无源之水、无本之木。基于此，我们认为，绩效管理源于战略，也始终服务于战略。具体见图1.3。

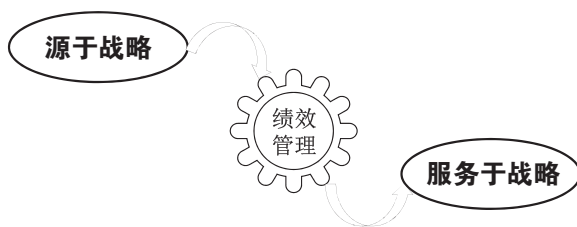


图1.3 绩效管理的源头

绩效管理的源头就是组织战略，同时绩效管理又要服务与服从于战略。所以，无论是思考绩效管理的问题还是实际开展绩效管理的操作，第一步或切入点就是要研究与梳理组织战略，正所谓“绩效未动、战略先行”。否则，绩效管理工作就极有可能变成一件“干活不由东，累死也无功”的苦差事。

第三节

绩效管理与绩效考核

绩效管理与绩效考核本是两项既有联系又有区别的管理活动，但是就笔者长期在中国企业实施绩效管理咨询项目的所见所闻而言，只要谈及与绩效管理相关的事宜，绝大多数管理者使用的高频词汇就是考核。谈及绩效指标设定时大家认为是考核，谈及绩效过程管控时大家也认为是考核，谈及绩效面谈时大家还认为是考核，绩效奖金分配更是被大家视为考核的唯一动因。在很多管理者的底层意识里，要么只知道有绩效考核而完全不知道还有绩效管理的存在，要么把绩效考核完全等同于绩效管理。我们常说思想是行动的指南，这种根深蒂固的思维与认知严重阻碍了绩效管理在中国企业的推行与效能发挥，因为“绩效考核的种子结不出绩效管理”的硕果。基于此，科学、精准地界定绩效管理与绩效考核的联系与区别，并用大众易于理解的语言描述出来，对于帮助各级管理者确立科学的绩效管理观，推动绩效管理在中国企业的真正落地，提升中国企业的整体绩效管理水平，具有重要的战略意义。

一、绩效管理与绩效考核的联系

本书第一章第一节明确指出战略绩效管理系统由4个部分组成：指标设定、绩效管控、绩效考核、绩效激励。基于此，我们提出以下几点。

1. 绩效管理与绩效考核是整体与局部的关系

本书第一章第一节明确指出战略绩效管理系统由4个部分组成，即指标设定、绩效管控、绩效考核、绩效激励。所以，绩效考核是绩效管理的一个组成部分，两者是局部与整体的关系。

2. 绩效考核与绩效管理是相互依存的关系

(1) 绩效考核是绩效管理不可或缺的重要环节，离开了绩效考核，绩效管理将名存实亡；同样，离开了绩效管理，绩效考核也将孤掌难鸣。

(2) 精准的绩效评估是成功实施绩效管理的强有力支撑，而以战略为导向的绩效管理系统的建构是精准绩效评估赖以生存的沃土。

3. 绩效管理与绩效考核一脉相承

绩效管理源自绩效考核的进化，从一种孤立、片面的管理活动进化为一种系统、闭环的管理活动。从某种程度上讲，绩效管理是绩效考核更高级的形态。

二、绩效管理与绩效考核的区别

绩效管理与绩效考核的区别详见表1.1。

表1.1 绩效管理与绩效考核的区别

序号	维度	绩效管理	绩效考核
1	构成不同	指标设定、绩效管控、绩效考核、绩效激励	绩效管理的一部分
2	着眼点不同	着眼于组织战略、员工发展	着眼于绩效识别、员工控制
3	管控方式不同	事前、事中、事后管控三位一体，关口前移	事后管控，亡羊补牢
4	关注点不同	既关注员工过去的绩效，又帮助员工提升未来的绩效，主要是向前看	精准评估员工过去的绩效，主要是向后看
5	动机不同	持续提升组织员工的能力与业绩，帮助员工成长与发展，达成组织的战略目标	精准评估员工的真实绩效，为薪酬分配提供依据
6	结果不同	助力组织做大、做强、可持续	得出员工的考核分值，据此确定员工的考核等级

本章结语

本章主要帮助读者厘清并理解绩效管理相关的基本概念，为此，本章重点阐述了以下4个问题：什么是绩效管理，战略绩效管理体系的构成是什么，绩效管理的源头在哪里，绩效管理与绩效考核的关系，从而为后续的实战操作奠定坚实的基础。另外，虽然厘清并理解这些基本概念非常重要，但毕竟它们还只是停留在“术”的层面，为了高屋建瓴地开展绩效管理工作，我们需要转变思维、提高认识，从“术”的层面上升到“道”的层面，欲知此“道”为何物，请阅读本书第二章——探寻绩效管理之“道”。

第二章

探寻绩效管理之“道”



■ 问题聚焦

本章聚焦于解决如下4个关键问题，建议您务必掌握：

- 绩效管理的使命是什么？
- 绩效管理的愿景是什么？
- 绩效管理的核心价值观是什么？
- 组织各级人员在绩效管理中的角色与职责是什么？

■ 开篇案例

什么帮助我们化解了危机

2018年秋，应一家动物医疗科技有限公司董事长的邀请，笔者率队为他们导入并实施战略绩效管理体系。该公司是一家全国连锁的大型宠物医疗企业，其盈利能力在行业内名列前茅。

在项目实施期间，笔者及团队耗时半个月编制完成了一份非常重要的项目方案，并计划择日与公司高级管理团队进行研讨。考虑到公司高管团队成员的工作都非常繁忙，为了提高本次研讨的效率与效果，我们提前一周把项目方案(讨论稿)发给了每位高管，同时，笔者还专程到每位高管的办公室，建议他们抽时间提前看一下方案，如果有什么共性问题，可以在研讨会之前提出来，我们咨询团队修订后再上会研讨。每一位高管都很认可这种沟通模式，并给予了笔者积极而肯定的回复。一周以后，方案研讨会在一片祥和的气氛中如期举行。会议首先由我们咨询团队对方案内容进行讲解与说明，然后再由公司高管团队逐一发表意见。当轮到公司分管财务的高级副总发言时，她首先礼貌地向咨询团队表达

歉意，表示由于工作太忙，没有提前看方案，不过她利用会议时间简要看了一遍方案。这位副总表示整体上没有大的意见，但她发现了几处细节问题，想提出来供大家研讨。一是某某页的某句话后面应该用“逗号”而不应该用“顿号”；二是某某页的某处应该用“的”而不应该用“地”；三是应该用评分标准而不应该用绩效标准；等等。听着她的话，咨询团队成员心中渐渐泛起一丝不悦。原因有二：一是我们专程告诉这位副总要提前看项目方案，但她还是以工作忙为由没有提前看，很显然她完全没有理解方案的要义；二是她没有对方案提出建议性意见，却紧盯着一些鸡毛蒜皮的细节问题。古语说：“相由心生。”如果我们不对心中的不悦进行有效疏导，那极有可能在不经意间流露出来并表现在脸上，而这种不悦即使被对方的高管团队察觉出一丝一毫，都极有可能造成高管团队对我们的信任危机，从而给项目后续的实施带来很大的麻烦。但是情绪并不是你想控制就能控制的，强行压制情绪不仅不能从根本上解决问题，还极有可能造成井喷式爆发，那后果将不堪设想。就在这时，我们的核心价值观突然闯入脑海：以客户为中心，为客户创造价值。转瞬之间，神奇的事情发生了，积压在咨询团队心中的不良情绪瞬间消失得无影无踪，当我们再次抬起头来听那位副总讲话时，不仅不觉得她讨厌反而觉得她非常亲切，对她提出的细节问题，不再排斥，反而从内心深处认为她说得有道理，是我们自己的问题，我们编制的项目方案在表达上应该符合客户的表达习惯。

最后，项目方案研讨会开得很成功，富有成效且气氛融洽。研讨会后，我们咨询团队对本次事件进行了复盘，重点复盘的问题就是：究竟是什么帮助咨询团队化解了危机？关于这个问题，你怎么看？

如前文所述，绩效管理被认为是当代十大管理难题之一。为了破解工作中的各种绩效难题，很多绩效管理工作者非常注重学习各种绩效管理的理论、方法、工具、模型，并将之视为破解难题的密码。毫无疑问，掌握这些理论、方法、工具、模型是非常重要的，这也是绩效管理工作者安身立命的基础，但由此也造成了重实操而轻理论、重“术”而轻“道”的现象。如果我们希望能够为中国的绩效管理事业做出自己的贡献，或者希望成为顶级的绩效管理专家，那仅仅停留在“法”和“术”的层面是远远不够的，必须要有绩效管理的理想与信念，必须要研究、思考“绩效管理是谁，它从哪里来，要到哪里去”等绩效管理的哲学问题，这也就是本章要努力探寻的绩效管理之“道”。

《易经》有云：“形而上者谓之道，形而下者谓之器。”“道”的概念源于老子的《道德经》。简单来讲，“道”就是规律或法则，是天地万物运行的规律、宇宙万物运行的法则，比如太阳东升西落，春夏秋冬依次交替，物极必反、盛极必衰，等等。我们做任何事情都要顺应天道，不可违逆，绩效管理也如是。绩效管理的“道”就是绩效管理的使命、愿景和价值观，见图2.1。“道”是开展绩效管理工作的理论基础与行动指南，非常重要。

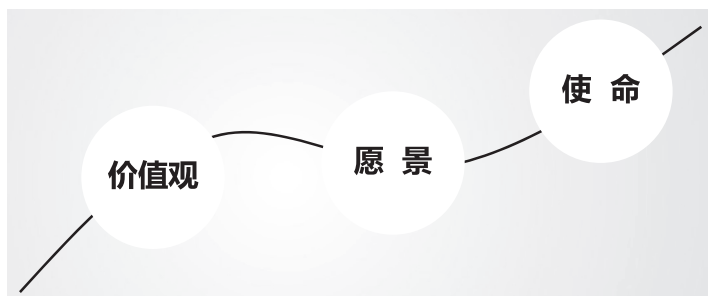


图2.1 绩效管理之“道”

第一节

绩效管理的使命

所谓使命就是一个组织或一项事业存在的理由与依据，它回答了“为什么而存在”的问题。比如，阿里巴巴的使命——让天下没有难做的生意。换句话说，阿里巴巴存在的意义就是让天下的生意都不难做，否则它就没有存在的必要了。再如，迪士尼的使命——使人们过得快活；苹果电脑的使命——借推广公平的资料使用惯例，建立使用者对网际网络之信任和信心；华为的使命——聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信与信息解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。

那绩效管理的使命是什么呢？根据我们的理论研究与企业实践，绩效管理的根本使命就是助力组织战略落地、管理提升、业绩倍增，三者缺一不可，见图2.2。



图2.2 绩效管理的使命

一、战略落地

本质上，绩效管理就是战略落地的工具。

首先，我们运用战略地图把抽象复杂的、看不见摸不着的组织战略梳理成一系列具有因果关系的、相互关联的战略目标。

其次，把相对定性的战略目标转化为可衡量、可操作的公司级关键业绩指标，并为关键业绩指标配备目标值、权重、计算方式、评分方法、评估周期、数据来源等要素，使关键业绩指标具备实战功能。

再次，通过自上而下与自下而上相结合的方式，把公司级关键业绩指标层层分解到部门、岗位、员工，形成“千斤重担人人挑、人人肩上有指标”的局面。

最后，通过全周期的绩效过程管控、定期的绩效评估和定期的绩效激励，推动组织战略目标的达成。

这样，通过绩效管理可以让通常看起来高、大、空、远的战略稳稳当当地软着陆，所以，让战略落地是绩效管理在基因里就带着的天然使命。

二、管理提升

绩效管理本身就是一套精密的管理系统。如果作为管理系统都无法提升组织的基础管理水平，那就如同菜刀不能切菜，学校不能育人一般，也就失去了存在的意义。所以，绩效管理必须把管理提升作为其重要的使命。

根据我们多年来在企业实施绩效管理咨询项目的经验，一旦绩效管理在一个企业落地生根，就可以倒逼该企业战略管理、业务管理、质量管理、过程管理、数据管理、会议管理、沟通管理等水平的提升。比如战略管理，一个真正意义上实施了绩效管理的企业，必然要去加强自身的战略管理水平，使其战略从无到有、从模糊到清晰，否则，绩效管理就成了无源之水、无本之木。再如质量管理，Kathleen Guin(1992)指出：“实际上，绩效管理过程可以加强全面质量管理(TQM)。因为绩效管理可以给管理者提供TQM的技能和工具，使管理者能够将TQM看作组织文化的一个重要组成部分。”

三、业绩倍增

可能有人会产生疑惑，绩效管理属于人力资源管理的工作范畴，而提升经营业绩是业务部门的职责，为何绩效管理要把业绩倍增作为自己的使命呢？绩效管理在传统意义上确实是人力资源管理的专业领域，这也是当今的主流观点。但我们需要重新审视绩效管理属于人力资源管理的传统认知，这种认知已经不能反映现代绩效管理的本质，并可能让这颗皇冠上的明珠泯然众人矣。

决不能把绩效管理仅仅当成一项职能性工作，一项费用中心的工作，而是要把它当成一项经营性工作，而作为经营性工作，那就一定要锁定并追求财务业绩的增长。开展绩效管理工作而不追求财务业绩的增长，就如同学习而不求回报一样，会让我们的工作效果大大贬值。事实上，战略落地也好，管理提升也好，最终还是要体现为财务业绩的增长，这才是硬道理。根据我们的经验，客户之所以对一个绩效管理咨询项目超预期满意，主要是

因为项目实施完成后，通常在3~6个月之内，就能为客户带来财务业绩较大幅度的增长。另外，对于很多组织的最高领导者而言，他们并不关心HR掌握了多少绩效管理的理论、方法、工具，他们最关心的就是HR的绩效管理工作有没有带来实实在在的财务业绩的增长，有没有帮助企业解决实际的管理难题。所以，绩效管理必须肩负起业绩倍增的伟大使命。

清晰的使命可以使绩效管理工作获得外部更多的理解和支持，赋予绩效管理工作以价值和意义，强化绩效管理工作者的内在激励，激发人的使命感和责任感，这才是绩效管理存在的意义，也是绩效管理成功的基石。

第二节

绩效管理的愿景

所谓愿景就是一幅描绘组织期望未来成为什么样子的图景，换句话说就是组织未来要实现的目标。比如，阿里巴巴的愿景——成为持续发展102年的公司；迪士尼的愿景——成为全球的超级娱乐公司；苹果电脑的愿景——让每人拥有一台计算机；麦当劳的愿景——成为世界上服务最快、最好的餐厅。那绩效管理应该确立什么样的愿景呢？我们认为，绩效管理的愿景就是成为建设一个卓越组织的发动机。

绩效管理要成为建设一个卓越组织的发动机，为组织的做大、做强、可持续提供不竭的动力，成为组织最有效的管理手段。那么如何判断绩效管理是否实现了这个愿景呢？至少要达成图2.3中的三大目标。

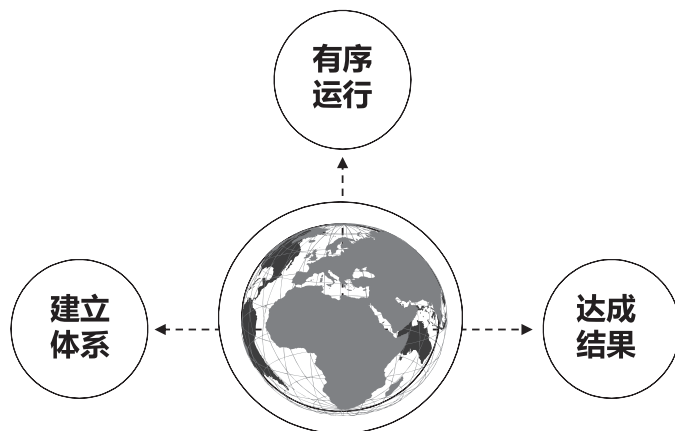


图2.3 绩效管理的三大目标

一、建立体系

建立体系是指建立以战略为导向、科学完备的绩效管理体系，组织的绩效管理工作有法可依、有章可循。

二、有序运行

有序运行是指绩效管理已经成为组织重要的、日常的管理工作在有序运行，组织的绩效管理工作执法必严、违法必究。

三、达成结果

达成结果是指绩效管理帮助组织达成了看得见、摸得着的有形成果。比如，通过实施绩效管理推动组织的营业收入增长30%；员工调查显示，80%以上的员工认为组织的整体管理水平有较大提升；能力评估显示，员工的整体能力水平稳步提升；绩效管理的理念深入人心，“业绩导向”的组织文化基本形成；等等。

事实上，这三大目标不仅是判断绩效管理是否实现其愿景的主要标志，也是判断绩效管理是否在组织内部成功落地的最佳证明。最后，我们认为，一个好的绩效管理愿景如同茫茫夜色中的一座灯塔，指引前进的方向，激励绩效管理实践者奋勇前行。

第三节

绩效管理的价值观

价值观是一个组织或个人判断是非的标准和指导行为的准则。比如，华为的核心价值观——以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗、坚持自我批判；苹果电脑的核心价值观——提供强大的计算能力。我们认为，无论是从事一项伟大的事业，还是做一份极度平凡的工作，如果我们希望把这项事业、这份工作做到极致，那么就没有什么比坚守一个清晰、明确、充满正能量的价值观更重要的了。华为从一家默默无闻的代理公司发展成为今天令中国人引以为傲的全球化公司，与其始终不渝地坚守自己的核心价值观不无关系。

绩效管理是一项需要长期艰苦奋斗的事业，如果没有一个正确的价值观作指导，极易剑走偏锋。绩效管理的价值观就是指绩效管理工作者在开展绩效管理工作的过程中坚守的判断是非的标准和指导其行为的准则。

基于对优秀公司先进经验的学习与借鉴，基于对绩效管理长期的理论研究，基于对大量绩效管理落地项目的深度思考，我们认为，开展绩效管理工作应该坚守这样的核心价值

观——以帮助员工发展为中心，为组织创造高价值。

基于这样的核心价值观，在开展绩效管理工作的过程中，必须摒弃交差完事的工作态度，摒弃以考核员工为中心、以发放奖金为结果的工作模式，让绩效管理工作的每一个环节都紧紧围绕着“员工的发展”这个中心开展，通过提升个体员工的能力从而提升个体员工的绩效，通过提升个体员工的绩效从而提升组织的绩效，通过提升组织的绩效从而为组织创造高价值。

回到本章开篇案例提出的问题：究竟是什么帮助咨询团队化解了危机？其实就是我们咨询团队牢牢坚守的“以客户为中心，为客户创造价值”的核心价值观。因为有了这样的价值观作指导，在项目实施的过程中，只要是“想客户之所想，急客户之所急，为客户创造价值”的工作，无论多么辛苦，我们都会主动且心甘情愿地去做。这样的事情在我们的绩效管理咨询项目中不胜枚举。比如，有的客户由于没有经验，在项目洽谈期间没有真正摸清自己的需求，而在项目开始后提出增加工作内容，新增加的工作内容会耗费我们大量的时间与精力，但是由于客观原因，客户也无法为新增加的工作内容额外支付咨询费用，遇到这种情况，我们都会无偿且高质量地帮助客户完成新增加的工作。再如，由于客户的原因导致项目周期比计划延长了一个半月，客户主动提出给我们增加项目费用，考虑到客户公司因一些客观因素财务状况不是特别好，我们就婉言谢绝了客户的好意。每个项目我们都尽最大努力让客户超预期满意，客户与我们进行二次、三次合作已成为常态。

最后，切不可把“以帮助员工发展为中心，为组织创造高价值”的核心价值观当成一句口号或者是一条贴在墙上的标语，而是要让它深深地融入我们的骨髓与血液，成为指导我们行为的根本准则，如果这样，你的绩效管理工作想不成功都难。

第四节

角色与职责

陶艺(化名)是一家生物医药公司的人力资源部负责人，近期，为应对外部的竞争与挑战，提升内部的管理效率，公司董事会决定在公司全面推行绩效管理。作为该项工作的主要负责部门，陶艺及其团队立即投入紧张而忙碌的各项工作中，梳理战略、优化职责、设定指标，组织各种会议，开展各类沟通，整天忙得晕头转向。与人力资源部的繁忙景象形成鲜明对比的是，公司老板觉得将这件事交给了人力资源部，自己就可以做甩手掌柜。公司各部门负责人认为绩效管理是人力资源部的工作，都抱着“事不关己、高高挂起”的心态，在那儿静待花开。结果可想而知，绩效管理推行得很不顺利。按照惯例，总要有人为此买单，于是人力资源部就成了众矢之的，老板批评他们工作不力，各部门负责人指责他们专业能力不足且强行摊派额外工作，基层员工抱怨他们把公司弄得乱七八糟，陶艺及其

团队真是“猪八戒照镜子，里外不是人”。陶艺感到非常委屈和困惑，付出那么多，换来的却是一堆责难，她禁不住问自己：难道绩效管理就是人力资源部一个部门的事情吗？

虽然绩效管理在传统上属于人力资源的专业领域，但开展绩效管理工作绝对不是人力资源部一个部门的事情，组织各级员工都在其中扮演着重要的角色并承担相应的职责，角色明晰、职责明确是开展绩效管理工作的基础与前提。下面本书将从非HR人员和HR人员角度分别阐述其角色与职责。

一、非HR人员

非HR人员是指除专业的人力资源人员之外的组织各级员工，包括但不限于最高领导者、各级管理者和基层员工。他们在绩效管理工作中的角色与职责详见表2.1。

表2.1 非HR人员的绩效管理角色与职责

序号	人员类别	角色	职责
1	最高领导者	决策者	确定方向、掌控大局、坚定支持、带头执行
2	各级管理者	执行者	对绩效管理的落地实施承担主要责任，按要求完成自己的绩效管理工作
3	基层员工	改进者	持续不断地提升自己的能力，进而持续不断地提升自己的绩效

二、HR人员

在绩效管理推行与落地的过程中，HR人员始终扮演着非常关键的角色并承担着与其角色相匹配的重要职责。根据笔者在实践中的观察、研究与思考，HR人员应扮演4种角色、承担4种职责，见图2.4。

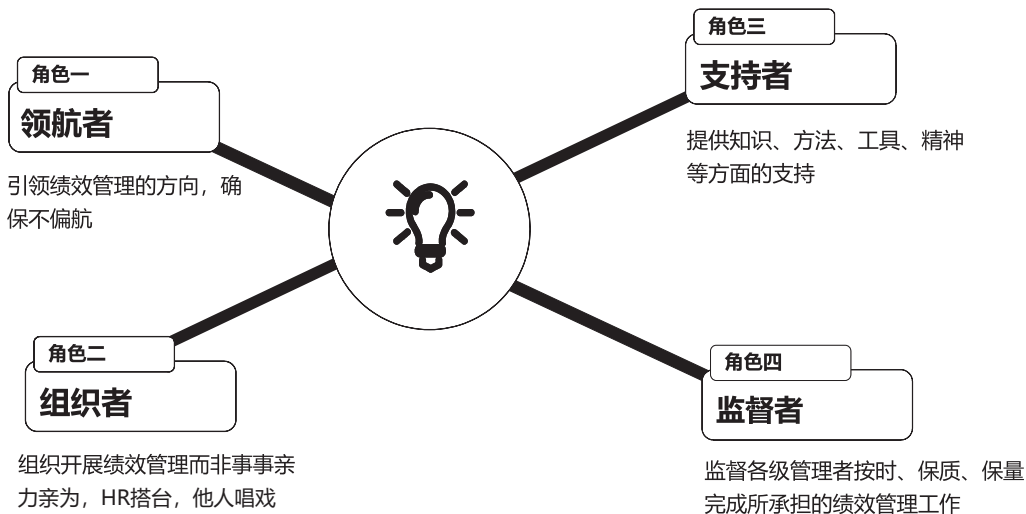


图2.4 HR的绩效管理角色与职责

(一) 领航者

HR是领航者。基于这一角色，HR的职责是引领绩效管理这艘巨轮始终行驶在正确的航线上。或许有人会问，领航者不是组织的最高领导者吗？没错，从理论上讲，最高领导者确实应该是领航者，如果他们能真正担负起绩效管理领航者的角色，当然是再好不过的事了。但是理想很丰满、现实很骨感，就现实情况来看，绝大多数组织的最高领导者都很忙，他们不太可能把大量的时间与精力放在绩效管理上，也不具备引领绩效管理的专业能力，所以，最高领导者在绩效管理工作中往往都是名义上的领航者，在这种情况下，HR人员必须担负起真正的领航者的角色。

(二) 组织者

HR是组织者。基于这一角色，HR的职责是组织开展各项绩效管理工作而非事事亲力亲为。比如，HR人员负责组织实施绩效指标设计而不是亲自把所有部门、员工的绩效指标设计出来，事实上绩效辅导、考核评分、绩效面谈、绩效改进等也如是。绩效管理实施的主要责任还是要落在各级管理者肩上，即HR搭台、管理者唱戏。

(三) 支持者

HR是支持者。我们说HR搭台、管理者唱戏，事实上，如果HR只是搭了个台，任凭管理者去唱，绝大多数的管理者是唱不好绩效管理这出戏的。所以，HR必须为他们提供必要的支持，包括但不限于提供绩效管理的知识、方法、工具，以及在他们与员工发生冲突时帮助他们化解冲突，在他们遇到挫折时提供精神与心理方面的支持。支持者是HR人员在绩效管理的执行阶段扮演的极其关键的角色。

(四) 监督者

HR是监督者。HR人员引领方向，进行组织，提供支持，那各级管理者究竟有没有按规定动作唱好自己的戏呢？所以，HR还需要扮演监督者的角色，基于这一角色，HR的职责是监督各级管理者是否按时、保质、保量完成所承担的绩效管理工作，并据此奖励先进、鞭策后进。

如前文所述，角色明晰、职责明确是开展绩效管理工作的基础与前提，所以，无论是组织的最高领导者、各级管理者、基层员工还是HR人员，都一定要牢记各自的角色和职责，做到到位不越位、支持不代劳，切不可“该做的不做，不该做的乱做”。

本章结语

本章重点阐述以下4个问题：绩效管理的使命是什么，绩效管理的愿景是什么，绩效管理的核心价值观是什么，组织的各级人员在绩效管理中的角色与职责是什么。其中，使命、愿景和价值观就是绩效管理的“道”，这个“道”是开展绩效管理工作的理论基础与行动指南，是绩效管理的基石。可能会有人认为“道”比较虚，但笔者以为一点都不虚，如果你觉得它虚，可能是因为它不适合你现在的阶段与状态，如果有一天你突然觉得虚的东西很实的时候，或许你的思维与能力就会有大的突破。

务完了“虚”，就转而务“实”，下面我们就要开始绩效管理的实际操作了。本书第一章第二节明确指出，绩效管理源于战略且服务与服从于战略，所以，本书的实际操作就从战略开始讲起。欲知如何，请阅读本书第三章——梳理组织战略。



■ 问题聚焦

本章聚焦于解决如下5个关键问题，建议您务必掌握：

- 什么是平衡计分卡与战略地图？
- 如何设定财务层面的公司级目标？
- 如何设定客户层面的公司级目标？
- 如何设定内部流程层面的公司级目标？
- 如何设定学习与成长层面的公司级目标？

■ 开篇案例

天畅的尴尬

2021年7月，一个闷热潮湿、酷暑难耐的下午，一阵急促的手机铃声在笔者的耳边响起，接通之后，一个焦灼不安的声音从电话那头传来：“喂，王老师吗？我是天畅(化名)，我遇到了一件棘手的事儿，向您求助……”

2021年5月，天畅入职一家智能柜行业的准独角兽公司，任职高级绩效经理。天畅的沟通表达能力很强，形象气质良好，情商也高。入职面试时，面对包括公司老板在内的多位面试官的提问，他镇定自若、侃侃而谈，对绩效管理的理论、方法、工具以及实际操作流程似乎都非常有见地，尤其是当他谈到绩效管理最忌讳“头痛医头、脚痛医脚”，一定要有全局意识，要从组织战略入手时，包括老板在内的面试官们均频频点头。天畅顺利地加入这家发展前景良好的准独角兽公司。

入职后，老板交给天畅的第一项工作就是让他组织公司的中高层管理者，着手重新梳理企业战略，从而为后续改革公司现行的绩效管理体系奠定基础。尽管在面试的时候，天畅战略长、战略短，头头是道，但是到了真刀真枪的实操阶段，他心里完全没底。刚开