

出色源于经典
经典，经得起时间的考验

哈佛绩效管理课

让企业发挥100%潜力的绩效管理指南

Eight Lessons of Performance Management



哈佛智慧，点亮一生

源自哈佛的绩效管理课，将验证交给哈佛与时间，我们只提供最经典、最有效的。

在企业的战略目标与员工职责之间架起一道桥梁，
使那些原来高不可及的企业战略目标落地，
并最终转化成每一位员工的具体行动，
进而达到改善企业绩效的目的。

刘丽娜◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

出色源于经典
典，经得起时间的考验

哈佛组织管理课

让企业发挥100%潜力的绩效管理指南

刘丽娜◎著 Eight Lessons of
Performance Management



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛绩效管理课：让企业发挥100%潜力的绩效管理指南 / 刘丽娜著. —
北京：中国法制出版社，2016.10

ISBN 978-7-5093-7851-9

I. ①哈… II. ①刘… III. ①企业绩效—企业管理—指南 IV. ①F272.5-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第227809号

责任编辑：韩璐玮 (hanluwei666@163.com)

封面设计：孙希前

哈佛绩效管理课：让企业发挥100%潜力的绩效管理指南

HAFO JIXIAO GUANLIKE; RANG QIYE FAHUI 100% QIANLI DE JIXIAO GUANLI ZHINAN

著者 / 刘丽娜

经销 / 新华书店

印刷 / 北京海纳百川印刷有限公司

开本 / 710毫米 × 1000毫米 16开

版次 / 2017年1月第1版

印张 / 19 字数 / 345千

2017年1月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-7851-9

定价：39.80元

北京西单横二条2号 邮政编码100031

网址：<http://www.zgfs.com>

市场营销部电话：010-66033393

(如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010-66032926)

值班电话：010-66026508

传真：010-66031119

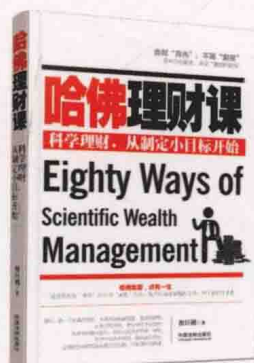
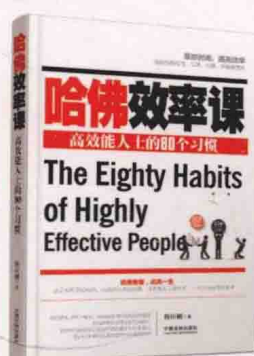
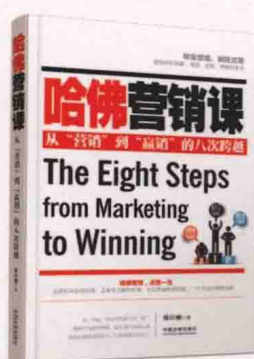
编辑部电话：010-66053217

邮购部电话：010-66033288

内容简介

本书立足于哈佛商学院的管理案例教程展开，不管是初期绩效应用价值的挖掘，中期绩效考核办法的改进，还是后期辅导员工的方式、绩效管理的改善，皆有相应的理论知识与案例说明，以求使读者能够在理论指导下，从绩效管理成功案例中学习经验，从绩效管理失败案例中汲取教训，从绩效管理陷入困境案例中学习摆脱绩效管理沼泽，进而达到在自我企业管理过程中自如地运用绩效管理提升效益的目的。

精品图书推荐





顾问委员会

荣付刘陶王高王陈刘宋裴	双庆芹然欣荣芳云鹏力昕	王蔺倪杨王李陶董刘韩王	宇东婷宇冰香海莲慧博丽	王徐杨孙任王田何庞马杨	磊发群然珊秋勇峰娟波红	冯佳冯王唐孙陈康邵李贾	宁林华振菁为彩雯晨强	江吴李周田曹李宋聂任	润书玉宝尧龙媛洪敦海月	涛振兰尧龙媛华刚琛荣英
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	------------	------------	-------------	-------------

前 言

近年来，绩效管理备受推崇，甚至有不少管理学家将其称为“管理者的圣杯”，并认为，在经济全球化不断发展的未来，它会是保障企业更好生存的重要管理工具之一。且不管这种论断是否正确，仅凭有不少管理学界的权威如此评价它，就可见它不容小觑。

从绩效管理的定义中，我们能够了解到，绩效管理是一种实现组织目标的有效方法，它通过在组织的战略目标与员工职责之间架起一道桥梁，来使那些原来高不可及的组织战略目标落地，并最终将它们转化成每一个员工的具体行动，进而达到改善公司绩效的目的。

说白了，绩效管理就是将企业与员工紧密联系起来形成利益共同体的工具。但是，既然立足点是“双赢”，为什么很多国内企业的绩效管理做不起来？流于形式、固化应用、认知不足……都是原因。如此模式下的绩效管理，往往会陷入费力不讨好的境地之中，引发管理者与员工的集体反感，遭遇他们的消极抵抗。

企业生存归根结底是由利润决定的，企业竞争力的大小终将归结于“利润”二字，也正是因为如此，能够提升组织绩效、改善组织经营状况的绩效管理非但没有因众多企业的利用失败而被淘汰，反而越来越成为管理界的热门工具。

既然绩效管理难做却又必须去尝试着改进，那么，找到一些好的学习材料便成为众多管理者最迫切的愿望。全球范围内，在管理领域最值



得信赖，推出管理经典与实用管理技巧最多的学府，莫过于哈佛。

在“哈佛帝国”中，管理学院号称是“管理界的西点军校”，它是全球产出高级管理人才成功率最高的学院之一。在数百家美国最大公司最高职位上的人，大部分都毕业于哈佛管理学院。拥有如此多的“本校人才”，我们便不难理解为何哈佛总是能够走在诸多管理理论的最前沿了。

面对辉煌成就，哈佛管理学院从未自满：为了进一步丰富本学院的教学资源，哈佛管理学院还不断地积累现实管理案例，如今这一案例库案例数量已多达近百万，且一直处于不断更新状态——由于绩效管理的重要性，哈佛教学案例库中有关绩效管理的经典内容不胜枚举，再加上哈佛在数十年间积累下来的绩效管理经典经验，理解、学习与实践绩效管理，自然要选哈佛。

《哈佛绩效管理课》一书立足于哈佛商学院的管理案例教程展开，不管是初期绩效应用价值的挖掘，中期绩效考核办法的改进，还是后期辅导员工的方式、绩效管理的改善，皆有相应的理论知识与案例说明，以求使读者能够在理论指导下，从绩效管理成功案例中学习经验，从绩效管理失败案例中汲取教训，从绩效管理陷入困境案例中学习摆脱绩效管理沼泽，进而达到在企业自我管理过程中自如地运用绩效管理提升效益的目的。

在最出色的学院中学习最经典的绩效管理经验，这恰恰与组织绩效管理之目的相契合：两者都是为了以最小的消耗获得最大的成果。值得一提的是，任何外在的工具都需要正确的立意才能以为善用，否则不论如何，都会成为桎梏。

自经典理论中汲取精华，从案例阅读中学习经验——虽然这些依然是纸上谈兵，却可助读者从中悟出几条绩效管理的“兵法之道”，愿本书为诸多企业、管理者与有心拓宽知识基础的人士提供自我成长所需要的“参照系数”。

Lesson 1

挖掘最大价值，明确绩效管理的贡献

绩效管理在哈佛被称为“管理者的圣杯”，持积极态度的哈佛管理学家们认为，它可以在更大程度上帮助企业实现其远景规划与战略目标，在经济全球化不断发展的未来，它会是保障企业更好生存的重要管理工具之一。这是否是哈佛人对绩效管理的过分推崇？仔细地了解绩效管理在企业发展过程中的贡献，你就会认同哈佛人的看法。

考核已成过去式，管理才是进行时 / 002

绩效管理，企业生存之根本 / 006

走出平庸，让大象跳起舞蹈 / 010

校正目标管理，走出现代绩效管理的误区 / 016

组织、管理者与员工之间的绩效博弈 / 022

为何如此多的人回避绩效管理工作 / 027

用管理带来更多成就，减少工作痛苦 / 031

Lesson 2

有高绩效文化，才能成为商业领域的赢家

如何才能产生高效率？《哈佛商业评论》曾有文章指出，高效率来自



简约的组织、畅通的流程、工艺的不断改进、工作的娴熟与员工的职业化，而这一切都可以归结为企业的内部管理。纵观众多世界级的企业，我们会发现，他们出色的内部管理皆源于他们拥有出色的企业文化。正如哈佛最出色的管理学家约翰·科特所说的那样：文化才是一切的根源，有了高绩效的文化，企业便一定会成为商业领域的赢家。

高绩效，源于高绩效的企业文化管理 / 038

殊途同归，不同的企业文化支撑了相同的成功 / 042

调动员工积极性，更有效促进新进人才的成长 / 047

绩效文化，要以价值观为本 / 051

四步骤，让员工参与到企业文化建设中来 / 055

依据两大理论，实现绩效与激励挂钩 / 059

校正领导层行为，形成高绩效氛围 / 064

Lesson 3

坚持体系管理，让绩效引导企业前行

现在，你已经了解到了绩效管理的重要性，若你期望自己可以利用它来提升组织业绩、促进员工获取优异绩效，那么，你就必须要将绩效管理坚持下去，直至形成一套完整、有机整合的体系。但不幸的是，很多企业虽然在最初时非常看重绩效管理蕴藏的价值，但在实施过程中，由于未能把握要点，绩效管理体系化一直未能形成。哈佛管理学家们在指导企业进行绩效管理的过程中，总结出了一套行之有效的办法，它们对于形成绩效管理体系大有益处。

绩效管理体系：将各方利益更好联结在一起 / 072

理清误区认知，严格遵循逻辑顺序 / 076

做好绩效管理，要先做好准备工作 / 081

绩效管理责任，人人都要承担 / 086

不懂平衡计分卡，别谈绩效体系化 / 092

遵循农事规律，使绩效管理体系更有逻辑 / 099

立足于系统基础上，完整看待绩效管理 / 104

依据“中小”特点，催化绩效体系产生 / 109

Lesson 4

设定绩效目标，聚合众力追逐利益

绩效目标要如何设定？很多企业习惯领导者一时兴趣，便定出了组织目标——但企业想要发展，目标便不能只是飞在天上、贴在墙上，它们最终是要落地的，而使它们有效落地的工具便是通过绩效管理建立起来的目标。哈佛绩效管理指出，绩效目标的设定必须要站在员工与企业“利益最大化”的共赢基础上，形成整个公司全体员工的联动。在聚合众力、追求利益最大化的情况下，企业战略目标才能最终转化为每一位员工真实的努力，才能转变为促进企业成长的丰厚利润。

较量：让科学管理战胜个人思维 / 116

作好引导者，协助下属清晰目标 / 120

按部就班，让所有的员工都得“A” / 126

精简提炼，树立关键性、主导性绩效指标 / 131

目标系统责权清晰，员工潜力才能彻底彰显 / 136



清晰基层情况，建立起员工关键绩效指标卡 / 142

规避三大误区，让目标恰如其分 / 149

Lesson 5

立足公平合理，建立可验证的考核体系

当下很多企业习惯将绩效考核制定的根本标准视为“将一切量化”，但这种量化式考核很容易让考核变成走过场，而不是真正地起到改善工作绩效的作用。但哈佛人认为，绩效考核是一种过程管理，它不仅仅是对结果的考核，更是将目标变成可验证标准的一个具体过程。而一个公平合理、可验证的考核体系，不仅能够改善组织反馈机能，同时更可以激励士气，提升整体工作绩效。

挤掉绩效考核泡沫，让成果恢复真实 / 154

定位考核：考的是什么？ / 158

薪绩结合，唤醒员工心中的狮子 / 163

多方举措结合，解开新旧“薪结” / 169

仅靠业绩考核？你还需要能力与态度指标 / 173

依据绩效成长要素，正视重要工作的考核 / 179

夯实考核表基础，最科学的才是最有效的 / 184

Lesson 6

重视绩效沟通，用互动找出利弊得失

为他们将绩效管理局限在了两个步骤内：一是制定量化的考核指标，二是到一定的时间便进行填表打分——这种完全忽略绩效的周期内有效沟通的绩效管理方式，只会使绩效管理沦为填表打分的形式主义。哈佛人反复强调：在绩效周期内，积极有效的上下级沟通，不仅能够使绩效管理摆脱打分误区，同时更能够使管理者意识到现行目标实现的过程中所出现的问题，从而为下一步改善绩效管理奠定良好基础。

保持流动性，使绩效沟通变成内部工程 / 190

展开数据收集与观察，实现顺理成章的沟通 / 194

正视绩效面谈，意识到反馈的重要性 / 200

做好前期准备，让双方都有备而来 / 205

依据绩效目标对话，更好展开绩效对话 / 209

警惕：沟通方式错误，将直接导致绩效考核走向失败！ / 214

提升绩效，从掌握关键对话开始 / 219

有原则有技巧，“一对一”沟通方能高效 / 224

Lesson 7

正视绩效偏差，通过辅导带来新成长

绩效管理的根本目的在于改善员工的绩效，进而改善组织的绩效。正如我们之前所说的那样，绩效管理是为了组织的目标分解进一步落实服务的，进而通过将组织目标与每一个员工的个人目标相结合，形成有效的绩效提升。在具体的实施过程中，若绩效管理的结果不佳，管理者就要正视偏差，以改善管理方式、创造轻松氛围等的辅导方式，使后续的绩效管理可以更有效。



挖掘绩效低下背后的真实原因 / 232

有了新问题，就要用新方法来解决 / 236

后知后觉：绝大多数问题，都发生在控制范围内 / 241

进步来源于敏锐的小计划，而非宏伟的大型规划 / 247

将阶层组织变封闭为开放，才会促进生产力增长 / 252

呈现决策与结果的关联，将提升管理品质 / 256

能正确地训诫，才能更大地进步 / 262

Lesson 8

依据反馈改进，以新知促进绩效管理

绩效反馈是绩效管理过程中的重要环节，它通过管理者与员工之间的有效沟通，对在一定考核周期内的绩效情况进行面谈，在肯定成绩的同时，找出工作中的具体不足。哈佛人认为，在得到了反馈以后，若组织与管理者可以积极应对，并依据反馈建立起绩效管理的新知新解，那么，下一轮的绩效管理便更有可能出卓越成绩。

人性化设计，让绩效管理更合理 / 270

管理过程中，“奖励先进”比“惩罚后进”更有力量 / 275

寻找到正确的激励方式：让员工记住自己的责任与使命 / 279

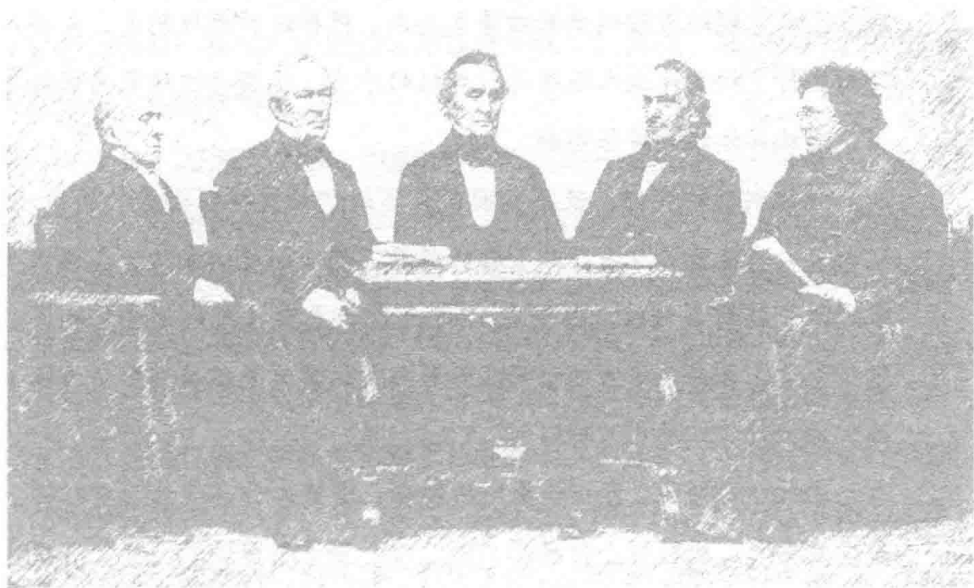
依据四大步骤，减少反馈难度 / 283

立足反馈结果，培养员工技能 / 288

.... LESSON 1

挖掘最大价值，明确绩效管理 管理的贡献

绩效管理在哈佛被称为“管理者的圣杯”，持积极态度的哈佛管理学家们认为，它可以在更大程度上帮助企业实现其远景规划与战略目标，在经济全球化不断发展的未来，它会是保障企业更好生存的重要管理工具之一。这是否是哈佛人对绩效管理的过分推崇？仔细地了解绩效管理在企业发展过程中的贡献，你就会认同哈佛人的看法。





考核已成过去式，管理才是进行时

在 20 世纪末期，绩效考核曾经是企业管理过程中极其重要的一环。不管是基层员工还是部门经理，往往将“绩效考核”挂在嘴边，似乎大家都知道什么是绩效考核和如何搞定绩效考核。但是，绩效考核之起源，却鲜有人知晓。

绩效考核最早起源于英国文官（公务员）制度。在英国实行文官制度初期时，文官晋级主要依凭的是资历与任职年限，这便造成了很多文官工作不分优劣，但最终所有人都能一起晋级加薪的局面。结果，整个国家机构内冗员充斥、效率低下。

在 1854—1870 年，英国首次进行文官制度改革，注重个人表现、观察个人才能的考核制度开始建立起来。根据这种考核制度，文官开始实行了按年度逐人逐项进行考核的方法，根据考核结果的优与劣，实施具体的升降与奖励。

考核制度的实行，使英国国内文官的积极性得到彻底的调动，从而大大地提升了政府行政管理的效能。这一制度的成功为其他国家提供了榜样与经验，美国在 1887 年也正式在政府内部建立起了考核制度，并强调文官的任用、加薪与晋级皆需要以工作考核为依据，论功行赏，称为“功绩制”。

这种“功绩制”有一个共同的特征，即将工作实绩作为考核的最重要内容，同时对个体的德、能、绩、勤进行全面的考察，并根

据工作实绩的优劣来决定公务人员的晋升与奖惩。

在国家体制内的成功，证明了考核的确能够提升工作效率。随后，一些当时先进的企业开始借鉴这种做法，在企业内部展开绩效考核，期望通过对员工表现与实效进行实事求是的评价，来了解组织员工的能力与工作适应性等方面的情况，同时将其作为奖惩、培训、辞退、职务升降与具体任用等实施的基础与依据。

但随着时代的发展，这种从 20 世纪初便被引入企业管理的制度开始表露出缺陷：每逢年终时，负责考核的人力资源部门便会印刷、下发考核表格给各部门，员工们忙着在表格中写上自我评价，再被部门经理约谈一二十分钟，然后，考核表中再加入一些轻描淡写的评语或是做个等级评定，大家签字以后，上交给人力资源部门——绩效考核一旦结束，每一个人都不再关心那些表格去了哪里、起到了哪些作用。

可以看得出来，绩效考核虽然也是一种有组织且尽可能客观的考核与评价过程，但因为考核过程中评估者与被评估者处于分离状态，双方对评估项目、标准与目的并未形成统一认识，所以，它并不利于组织的发展与个体绩效的改善。

于是，20 世纪末期，“绩效管理”一词开始出现——这是一个必然的转变，在哈佛绩效专家罗伯特·巴克沃看来，绩效管理的重点在于，通过持续开放的监督与沟通过程，来达到使个人与整个团队的潜能得到开发的目的，从而实现组织目标所预期的利益。

虽然绩效考核与绩效管理仅有两字之差，但两者在涵盖的内容、折射出来的思想理念等很多方面都存在着差异。因此，哈佛管理学院中往往会事先强调“考核”与“管理”在概念上的不同，因为若不如此，学生便无法正确地认识到两者之间的关系，而绩效管理的价值也将无法体