



全球绩效管理新实践、新理论、新工具

世界500强绩效管理 你学得会

LEARN PERFORMANCE MANAGEMENT
FROM FORTUNE 500

姚琼 著



 中华工商联合出版社

全球绩效管理新实践、新理论、新工具

世界500强绩效管理 你学得会

姚琼 著

独家精解 Google 等硅谷公司 OKRs 成功秘籍



中华工商联合出版社

图书在版编目 CIP 数据

世界 500 强绩效管理你学得会 / 姚琼著. — 北京 :
中华工商联合出版社, 2017.3
ISBN 978-7-5158-1946-4

I. ①世… II. ①姚… III. ①企业绩效—企业管理
IV. ① F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 050114 号

世界 500 强绩效管理你学得会

作 者: 姚 琼

责任编辑: 于建廷 效慧辉

营销企划: 王 静 万春生

封面设计: 尤际广

责任印制: 迈致红

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京凯达印务有限公司

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 280 千字

印 张: 14.25

书 号: ISBN 978-7-5158-1946-4

定 价: 49.90 元

服务热线: 010 — 58301130

团购热线: 010 — 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 — 20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicapl202@sina.cn 营销中心

E-mail: gslzbs@sina.cn 总编室

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 — 58302915

前言

2017 年的春节，我在家将过去半年陆陆续续写成的稿件又仔细校改了一遍，然后交付出版。也许，这是对我过去二十多年职业生涯的一个总结，也是对过去无数场培训的一个总结，因为本书内容主要来源于我过去上课的案例分析。作为曾经的人力资源总监和现在的人力资源培训者，我觉得这是必须要做的一件事，把优秀企业的经验介绍给大家，尤其是在绩效管理方面，因为人力资源的选育用留展流程，无一不是和绩效管理息息相关。

我们有必要对企业的绩效管理进行一下回顾和展望。我们首先回顾一下全球范围内发生的与绩效管理有关的新闻：

(1) 2013 年 11 月微软宣布放弃员工排序。

(2) 2015 年 GE 正式宣布放弃活力曲线（强制分布）。

(3) 2015 年 3 月德勤宣布重塑绩效管理，因为

绩效管理已经跟不上公司目标的完成。

(4) 2015年7月埃森哲宣布放弃年度绩效评估和排名，以项目制方式进行奖励。

(5) 2015年8月欧特克重新设计绩效管理体系，取消绩效评估，通过人才九宫格取代等级制来与薪酬挂钩。

再回顾一下近年国内绩效管理相关文章标题，你会吓一跳：

(1) 后GE时代，绩效管理该怎么做？

(2) 不可迷信 Google OKRs（目标和主要结果）考核。

(3) 传说微软、戴尔和GE都不做绩效评估了，你信吗？

(4) 绩效管理毁了索尼。

绩效管理做到今天，到底怎么啦？

在我平时的公开课和内训课上，我们很多学员、HR提出了做绩效管理遇到的挑战。我总结了八条：

第一，过度地依赖KPI，KPI是关键绩效指标，比较适合考核固定岗位的工作结果。而现在是移动互联网时代，工作类型更多的是知识型、创新型，而不是大工业化时代的机械操作。现在的工作内容更加复杂，也可能无法预料工作的结果。这个时候无法依赖KPI。

第二，绩效评估的过程很难做到真正的公平公正，因为有人为的因素参与。所以经理们的职业化程度和成熟度决定了绩效考核的成功与否。

第三，很多员工认为绩效管理是惩罚而不是帮助他提升，所以绩效管理是在错误的道路上前进。

第四，年度绩效考核操作方法阻碍了持续的反馈。现在很多公司一年谈一次绩效面谈、半年谈一次绩效面谈，这样的方法阻止了持续的反馈。绩效管理的持续反馈应该是每周谈、每月谈、每个季度都在谈，这才是持续的反馈。

第五，绩效管理沟通，传统的面谈更注重消极的反馈，指出员工哪里做得不好，这样对员工也有一种负面的影响。

第六，企业运用强制分布，员工必须分出优、良和差，破坏了合作的氛围。

第七，直接按照 KPI 算出来的分数给员工发奖金、晋升或者是降职，经理们都质疑这是不是可靠的、可依赖的数据结果。

第八，传统的绩效管理没有真正体现出绩效薪酬。看到很多优秀员工利益并没有得到分配，而业绩一般的员工奖金也还不错，所以要体现优秀员工的价值。

那么我们如何来应对传统绩效管理遇到的挑战呢？

根据美世 2015 年进行的绩效管理调研，有超过一半的组织计划在未来的 18 个月内，对目前的绩效管理进行重塑与调整。美世薪酬业务负责人蒂姆·尼斯认为目前的绩效管理体系已经无法跟上组织迅猛发展的步伐，公司正在寻求更加灵活、敏捷与及时反馈的业务运营方式，而传统僵化的绩效管理体系无法支撑。这也是员工抱怨绩效管理的主要原因，它更多的是让经理把员工放到等级排名中，而非经理及时地与员工进行信息沟通与反馈。

美世认为下一代绩效管理体系需要企业去改善现有体系，而非放弃现有体系，因为目前的绩效管理并非一无是处，很多好的实践可以延续。但是如果组织希望培养高绩效文化，吸引与留住人才，还是需要对绩效管理体系做一些根本性的改变。

以下是美世认为的未来实施绩效变革需要了解的八大新趋势，我会提供一些实际案例予以证实或提出我自己不同的观点：

（1）绩效考核将进行变革而非取消。管理焦点将从年度绩效评估转向绩效对话与辅导，更关注人才发展，而非简单的对目标值的考核。

绩效管理的核心本来就是通过对话与辅导提升员工能力。只是在过去，

有太多的公司为了短期的业绩把考核与排名放在首位，而且以为绩效考核等同于绩效管理，现在这种观念正在慢慢转变。

（2）企业文化和价值观与绩效管理更加紧密地结合。从考核员工“固定”的工作成果转向关注员工的行为表现，让他们在工作中表现更加出色。把绩效管理作为一个持续性的管理活动，而不是一年一次的“事件”。

我们从世界 500 强公司的考核内容上可以看出来。比如 GE 公司，它的考核内容分为工作业绩和成长性价值；Google，它考核工作业绩和能力表现，而能力是企业价值观的行为体现，目前 Google 考核的能力包括：员工解决问题的能力、执行力、思想领导力、新兴领导力；阿里巴巴的价值观考核占整个考核比例的 50%。

（3）针对不同的员工类型，设计不同的绩效考核模式，而非一刀切（例如，销售与高级管理人员以及设计师 / 开发人员）。

GE 对于管理人员的考核方式与普通员工不同，它有一套专门的考核标准，比如它的九宫格人才管理。所以无论是考核内容、考核模板、考核频率，我认为在一家公司也可以有不同的标准，没必要一定是统一的。

（4）放弃绩效等级、绩效排名强制分布。绩效等级与排名是给员工贴标签，并不利于员工绩效的提高。如果评级不能完全消除，那么员工就只能到处被贴上简化的标签。

包括 GE、微软在内的很多 500 强企业宣布放弃绩效等级强制分布，这并不是放弃绩效考核，他们只是把绩效考核的重点转移到了绩效沟通与人才发展上。这是一个伟大的转变。但是不同企业的绩效文化发展层次不一样，是否国内的企业一定要学习与追随，值得商榷。可能在一个绩效文化还没有很好形成的公司，一个刚开始执行绩效考核的公司，使用绩效等级的强制分布会有助于大家对绩效管理的理解与熟悉，等到时机成熟时，再放弃也未尝

不可。毕竟 GE 也是执行了 30 多年才放弃的。

(5) 把绩效与奖励分离。根据绩效考核结果进行直接的公式化计算从而进行奖励的方式，其实已经开始受到质疑，尤其是工作成果是定性、较难衡量的或者是通过团队协作完成的。

Google 从英特尔那里学到 OKRs 后，在全公司进行实施。有一点需要特别提出，Google OKRs 虽然进行季度打分，但是分值不与奖金和升职挂钩。这是个大胆的尝试，毕竟目前国内企业大部分的绩效打分结果是与薪酬激励挂钩的，我们也一直提倡绩效结果的积极运用。Google 这么前瞻性的措施效果如何，让我们拭目以待吧！

(6) 持续的反馈。经理与员工在绩效对话上的互动频率、关注焦点和互动质量都将影响绩效对话的质量，这能帮助经理得到及时的反馈与跟踪。

微软、GE 等很多大公司，多年来一直都在努力推动持续沟通，很多公司开设绩效反馈与沟通培训课程，要求所有管理层参加。Google 的培训课堂上会发给经理们“绩效和发展讨论指南”，指导经理如何进行绩效面谈与反馈。我希望所有的企业能对这点有足够的重视，给予一线经理们更多的培训与指导，尤其是新晋升经理。

(7) 最新技术的使用。移动技术可以使绩效反馈更加迅捷和个性化。

GE 推出的绩效沟通 APP 就是最好的证明，相信这个技术趋势对绩效管理发展也是一个很好的推动。

(8) 使管理者成为领导者。培养一线管理者，使他们成为更好的员工教练和导师，使他们能够更多就员工的能力和绩效进行谈话，而不是仅仅批评员工做错了什么。

把经理的角色转化成绩效辅导教练与导师是所有企业努力发展的方向。绩效管理相关的技术、流程、模式的变革与转换，最终都需要我们的一线经

理去运用与实践，所以他们是绩效管理中最重要角色，他们的能力高低直接决定了一家公司的绩效管理变革的成功与否。

绩效管理是企业永远的命题，我们需要不停地实践与改善，所以希望本书能开启绩效管理最新的学习之旅。

姚琼

2017年春节 上海

目
CONTENTS
录

第一章 GE：抛弃传统，持续沟通让绩效管理更落地

案例 | 杰克·韦尔奇与他的活力曲线 / 3

GE 绩效考核体系与周期 / 5

GE 的五项价值体系 / 8

GE 强制分布活力曲线 / 12

GE 人才九宫格 / 14

移动互联网时代 GE 的绩效创新与变革 / 16

持续沟通——GE 绩效创新，到底新在哪里 / 18

Q&A：姚老师答疑解惑 / 21

第二章 Google：OKRs——透明与挑战的目标管理与沟通

案例 | CEO 也不例外的 OKRs 制度 / 27

Google 人力资源管理体系 / 29

- Google 绩效管理的目的 / 31
- OKRs——Google 引领绩效管理新风向 / 33
- Google OKRs 金字塔体系 / 38
- 向 Google 学 OKRs 管理 / 44
- 案例分析 / 45
- 来自世界 500 强 CEO 的 10 条 OKRs 实施建议 / 47
- OKRs 在中国的落地与实践 / 49
- OKRs 敏捷绩效管理与传统绩效管理的七大差异 / 55
- Q&A: 姚老师答疑解惑 / 58

第三章 IBM：蓝色巨人的绩效承诺胜经

- 案例 | IBM 企业转型永无止境 / 65
- IBM 绩效管理原则 / 67
- 个人业务承诺 PBC / 69
- IBM 个人绩效考核体系 PBC / 71
- PBC 目标设定检查表 / 77
- IBM 绩效管理新变革 / 79
- 向 IBM 学习绩效管理 / 80
- Q&A: 姚老师答疑解惑 / 82

第四章 英特尔：360 度绩效考核的秘诀

- 案例 | 英特尔的品牌战略 / 89

📊	英特尔卓越绩效管理	/ 91
📊	360 度绩效评估 (Focal 系统)	/ 92
📊	突破性绩效评估	/ 94
📊	绩效跟踪管理会议	/ 96
📊	向英特尔学习绩效面谈	/ 97
📊	向英特尔学习 360 度绩效考评	/ 102
	Q&A: 姚老师答疑解惑	/ 104

第五章 微软：员工影响力才是绩效的核心

	案例 情有独钟的人才管理策略	/ 111
📊	微软人力资源战略	/ 113
📊	微软绩效管理要素	/ 115
📊	微软绩效考核流程与角色	/ 116
📊	有效的一对一面谈	/ 119
📊	重新定义绩效：微软全球绩效管理新实践	/ 122
📊	向微软学习绩效管理	/ 125
	Q&A: 姚老师答疑解惑	/ 126

第六章 麦当劳：绝不可缺的人才发展与盘点

	案例 McJob 含义的演变	/ 133
📊	麦当劳绩效发展系统 PDS	/ 135
📊	麦当劳绩效驱动要素	/ 139

🏢 绩效发展系统 PDS 的作用和流程 / 140

🏢 人才评审和晋升体系 / 142

🏢 八项新领导能力 / 144

🏢 麦当劳人才盘点 / 148

🏢 向麦当劳学习绩效管理 / 149

Q&A: 姚老师答疑解惑 / 151

第七章 阿里巴巴：价值观与文化考核的不二法门

案例 | 阿里巴巴的文化价值观 / 157

🏢 阿里巴巴核心竞争力：绩效管理 / 159

🏢 阿里巴巴的价值观：六脉神剑 / 161

🏢 阿里员工的绩效考核 / 164

🏢 阿里管理层绩效考核 / 166

🏢 阿里人才“动物园”管理 / 167

🏢 绩效激励留住阿里巴巴人才 / 169

🏢 阿里巴巴价值观考核 / 170

🏢 向阿里巴巴学习价值观绩效考核 / 173

Q&A: 姚老师答疑解惑 / 175

第八章 华为：中西绩效考核方法的最佳组合

案例 | 从上到下层层引导和灌输 / 181

🏢 华为企业价值链：价值评估 / 183

📊 华为绩效管理体系与目标体系 / 184

📊 华为分层绩效考核制度 / 189

📊 华为绩效考核四大领域 / 190

📊 中高层考核：述职 + KPI 考核 / 192

📊 华为中基层考核：量化指标 + 非量化指标 + 工作态度 +
追加目标与任务 / 195

📊 向华为学习绩效管理 / 199

Q&A：姚老师答疑解惑 / 201

后记 / 205

参考文献 / 208

第一章

GE：抛弃传统，持续沟通让绩效管理更落地

GE 绩效考核体系的两个维度，一个是工作业绩考核，另一个是价值观考核。价值观属于软性考核，而软性考核往往难以量化和把握，这是管理中的一个普遍难题。

01

案例 | 杰克·韦尔奇与他的活力曲线

众所周知，创立于1892年的美国GE电气公司（General Electric Company），简称GE，是世界上最大的提供技术和服务业务的跨国公司，完善的管理、辉煌的业绩，使其得到全球范围的尊敬。目前，公司业务遍及世界上100多个国家，拥有员工315000人。2016年10月，GE电气公司在2016年全球100大最有价值品牌中排名第10名。

讲到GE，我们不能不说杰克·韦尔奇，就像谈到苹果我们跨不过乔布斯一样。学产品，找乔布斯；学管理，找韦尔奇。如果说乔布斯创造了改变世界的产品的话，韦尔奇则创造了“管理”的巅峰，并用此神话影响了无数企业家。

杰克·韦尔奇是全世界薪水最高的首席执行官，被誉为全球第一CEO。从1960年加入GE到1981年出任公司总裁，杰克·韦尔奇用了21年的时间。从1981年入主GE电气起到2001年退休，在短短20年时间里，杰克·韦尔奇使GE电气的市值达到4500亿美元，增长30多倍，排名从世界第10位提升到第2位。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。在取得成功的同时，他本人也成为世界上最令人仰慕的商界领袖、CEO们争相效仿的偶像人物。

在他个人自传里提到的“活力曲线”被认为是给GE带来无限活力的法宝之一，长久以来被许多公司作为一种能有效地评价组织绩效的方法。其基本构想就是强迫其每个公司的领导对他们领导的团队进行区分。杰克·韦尔