

理才丛书 —— 人才互联的力量

丛书主编：黄树辉

卓越绩效

—— 互联时代的绩效管理

陈 谏 著
叶曙光



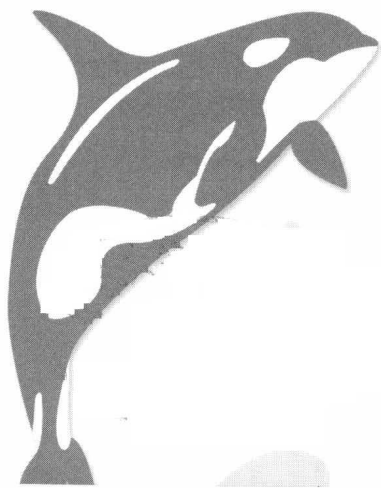
理才丛书 —— 人才互联的力量

丛书主编：黄树辉

卓越绩效

—— 互联时代的绩效管理

陈 谏
叶曙光[®] 著



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越绩效: 互联时代的绩效管理 / 陈谏, 叶曙光著. —北京: 企业管理出版社, 2015. 7

(理才丛书·人才互联的力量)

ISBN 978-7-5164-1082-0

I. ①卓… II. ①陈…②叶… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 142594 号

书 名: 卓越绩效——互联时代的绩效管理

丛书主编: 黄树辉

作 者: 陈 谏 叶曙光

责任编辑: 刘一玲 崔立凯

书 号: ISBN 978-7-5164-1082-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 68701719 发行部 68414644 编辑部 68701322

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京媛明印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 710 毫米 × 1000 毫米 16 开本 11.75 印张 160 千字

版 次: 2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

丛书序

基于人力资源管理思维的“以人为本、人力资本”的概念，很多年前就被提及与重视，并为众多管理者所推崇。

然而，时至今日，能够实现“以人为本、人力资本”的企业却寥寥无几。大家都在“以人为本、人力资本”的旗帜下继续着“人力管理”的旧路。

目前市场上流行的人力资源管理信息系统，其设计思路基本上来源于：

- 中国传统的行政、人事型的事务性管理方式；
- 西方人力资源管理的选、育、用、留理论体系；
- 办公自动化（流程）与数据库管理的信息技术。

近几年，不管是人力资源管理的业务模式，还是信息技术的实现方法，均发生了巨大的变化。于是，业界试图用最先进的技术设计出最优秀的人力资源信息化系统。虽然人力资源信息化系统正在业界的共同努力与探索下日趋完善，为管理者带来了方便，为企业带来了效益，但始终没有突破上述设计思路，只是从技术手段、内容模块、管理需求等方面进行了大量改良，而与大家理想中的“以人为本、人力资本”相差甚远。

随着云计算、移动互联等新技术、新应用几乎渗透到每个角落，人力资源信息化领域被掀起一阵狂澜。在实际管理与信息系统范围内，“云平台、云管理、云应用”等概念与产品铺天盖地，

结果也让人眼花缭乱、云里雾里。

为什么对人才的管理仍然举步维艰？为什么现代技术对人力资源管理积极影响有限？

我们认为主要是下述原因：

- 重“管理”。对人、人事、人力资源等对象，特别重视施行管理，这样导致对人力资源管理领域的运营模式墨守成规。

- 重“技术”。当一切管理进入数字化信息时代，大家过于重视通过技术手段来实现人力资源业务管理，这样就造成了本末倒置，让人力资源业务管理处处受制于相对固化、滞后的人力资源信息产品。

如何突破“管理”的枷锁？如何突破“技术”的瓶颈？

这些年我们一直在思考、探索与研究中西方人力资源管理领域的典型案例、衍化过程、发展趋势，并不断论证与实践。

随着时代的发展，社会变了、环境变了、人文变了、技术变了，人力资源管理也需改变。本着与同行分享与交流之目的，我们把对人力资源管理领域的浅薄见解整理成系列丛书，供大家参阅。

一、丛书核心思想

丛书的核心思想就是突破“管理”枷锁，通过“理才”方式淡化“管人”习惯，借助云计算技术，实现理才运营的移动互联，最终全面突破原有人力资源管理领域的业务与应用的模式，在新商业模式中探索一系列新的策略、工具与方法。

- 理才。改变过去“管人”的理念、行为与机制，提出“理才”的思想，以实现“以人为本、尊重人才”，挖掘、盘活、发挥人才的潜能与价值，“人才价值、人才增值、价值变现”是贯穿丛书的主线。

• 互联。一是实现人力资源管理领域内各模块间的业务关系的互联；二是以企业业务价值链为基础，通过领域、行业、外部业务关系寻找各种团队形成、发展的属性，实现团队各层次管理和运营的互联。

• 颠覆。一是对在人力资源管理领域的业务模式进行创新、突破；二是对人力资源管理信息系统的设计、应用与发展趋势进行大胆的预测、颠覆。

二、丛书内容简介

从书围绕“理才、互联、颠覆”之核心思想，以“人才价值、人才增值、价值变现”为主线，分为“理才布局、任职资格、能力管理、聚才增值、碎片式学习、卓越绩效、精准薪酬、企业团队与文化、人才互联的力量”等九个主题展开论述，各主题的内容简介如下：

1. 理才布局

剖析企业在进行人力资源规划时陷入“无规划有计划、有规划无效果、无规划无计划”的误区与存在的苦恼，突破业界关于人力资源管理的定式与局限，进而提出更为彻底、更为专业、更为有效的人才运营理念、模式与方法。

理才布局，通过突破“管人”、强调“理才”、聚焦“资本”、变现价值、打造合作、借力互联等核心思想，提出“提高度、绘蓝图、定策略、布人才、建模型、设平台”等六大布局。从理才业务蓝图、人才资本、人才编制、人才成本、数据模型等方面进行全面、系统的分析与阐述，并紧密结合云计算技术、移动应用、互联模式，打造全新的理才信息化互联平台与应用。

2. 任职资格

当前各种各样的任职资格标准共同的缺陷就是来源于看似深

奥实为呆板的能力素质模型，以此针对职位要求、人才水平进行评估，必然导致结果抽象、复杂、形式化，让投入很多精力、时间、成本的任职资格管理收效甚微。

任职资格管理，通过分析人才价值，形成人才价值链，结合企业核心业务的分解，提炼出最为基本的工作项，然后将相对长期、固定、类似的工作项组成具体职位，再根据工作项的任职要求，形成任职资格标准体系，并按照标准进行管理和评估。这种管理创新，既解决了任职资格标准与评估的依据，也改变了目前“以岗定责”“先挖坑再种萝卜”“有能力无价值”的定式，代之以“以工作项定职位”“先有萝卜再挖坑”“由价值评估能力”。

3. 能力管理

时下的能力管理，主要聚焦于能力素质标准设计与能力水平的评估，但在实际应用中，它又显得如此无能为力。主要由于能力素质标准与实际业务要求并不匹配，能力提升的布局与企业发展脱钩，人才的能力水平难以客观、准确地评估，人才能力的获取方法太单调、途径过于封闭。

能力管理，超越传统的能力素质定位，从培养、获取人才竞争力的高度，通过人才突出能力超越值分析、团队成员缺乏能力分析、未来业务发展趋势分析，挖掘与发挥人才潜力，引入人才竞争力与投资回报率评估，设计标准的人才竞争力测量模型，最终形成人才能力指标，指导人才与团队竞争力的布局。这便于企业在核心业务或工作项发生变化时，提前部署适应这种多元变化的复杂团队组合。

4. 聚才增值

企业招不到人才，人才找不到工作，似乎是人才需求与市场供给永恒的尴尬。是一成不变的人才招聘与甄选方式有问

题，或是人才的评估与培养没效果，还是人才的使用与配置不合理？

聚才增值，立足于人才的价值性，引入人才投资理念，根据企业对人才的投入，以及对人才自身价值增长的预测，指导人才的获取。投资式人才获取，通过把工作项与任职要求关联，把工作项与职位关联，进而把任职要求与职位关联，最终实现工作项、职位与人才的多重匹配。在这个多重匹配的基础上，针对人才当前的价值进行评估，预测人才的价值增长情况，然后得出企业投资人才所产生的人才本身的增值与企业收益，并根据不同人才的优势挖掘，形成团队的最佳组合。

5. 碎片式学习

“食之无味，弃之可惜”是很多企业对培训的第一感觉。业务部门说浪费时间，老板说花钱不见效果，培训部门则做也不是、不做也不是，如两头受气的小媳妇。那种传统课堂和被迫式的学习，越来越众口难调。随着时代、社会的变化，人们也在变化，“心情浮躁、目的功利、文化快餐、竞争激烈、身心疲惫”反映了人们生活与工作中的心态、行为与习惯所受到的影响。

碎片式学习，借助移动互联的平台与应用，提出碎片式的学习方法，即把培训体系、培训活动、培训课程碎片化，学习内容、学习时间、学习方式碎片化，通过微课堂、微社区、微信、微博等新兴的互联短片与快餐，突破时空限制，达到个性化、圈子化、移动化的自我修炼与成长。

6. 卓越绩效

在整个管理界，能够动人心弦的，莫过于声势浩大的绩效管理了。然而，绩效管理到底能为企业带来什么？绩效管理的方法是否合理？这些问题越来越引发管理界的深思与探究。

卓越绩效，根据企业经营业务的核心价值领域、核心价值指标进行分析，设计企业价值模型，形成企业价值链。然后根据经济增加值在业绩评估体系中如何实现，在投资回报预测的范畴内，考虑人才、团队能力的增加值，划分出不同业务策略实现的途径，并通过业绩、差距分析来回归业务策略的科学性、合理性。通过“27相业绩结果”应用模型与方格分析，进行个人与团队的全面业绩与价值评估，最终实现企业与个人合作共赢的卓越绩效。

7. 精准薪酬

企业的低成本意识和员工的高待遇期望仿佛永远无法平衡。“稳定”的工作和“满意”的待遇相信是绝大多数员工的追求，但如何评判“满意”，达到什么样的薪酬水平员工才能满意，员工满意了企业是否满意，都是摆在我们面前的问题。

精准薪酬，以人才价值贡献、企业投资收益为核心，剖析企业经济增加值与个人收益、成长、环境之间的关系，结合不同人才、不同工作项的差异点、优势点，设计对应的收益分配模式、特殊激励模式，并分析、对比与指导多种、全面、精准的薪酬分配与激励模式在不同的行业、发展阶段、管理环境中具体运用。

8. 企业团队与文化

不管是什么组织类型，似乎永远满足不了企业的发展与变化；不管是什么企业文化，似乎一直是那么“高大上”而不接地气。于是，组织的调整与文化的变革成了企业长期以来需要投入大量精力与时间的活动。

企业团队与文化，通过多象限组织、拉力式组织的形式，彻底颠覆组织结构的设计思路，打造企业团队，走出目前组织低效的困境。当企业组织变成企业团队后，带有新时代特点的企业

社区企业文化，涵盖了社会环境对企业文化的冲击，企业所在行业的情况对企业文化的影响，企业投资者和具有实际控制权的高管们对企业文化留下的烙印，不同年代的员工因成长经历、阅历与个性的差异对企业文化的不同理解；阐述了传统观念与现代理念的融合，中华智慧与西方管理思想的融合，不同团队、企业重组带来的不同行事风格的融合，企业高层、中层、基层之间的融合。

9. 人才互联的力量

在云计算技术日益成熟、移动应用成为趋势、互联模式无所不在的今天，颠覆传统的人力资源管理信息化系统，打造全新的理才信息化互联平台与应用，是必然的发展趋势。

人才互联的力量，借力互联，通过技术互联、平台互联、应用互联，实现人才工作方式的弹性化、碎片化，达到史无前例的人才信息互联，形成庞大、真实的人才大数据。在人才大数据的基础上，真正实现从“管人”到“理才”、从“使用”到“运营”、从“资源”到“资本”、从“成本”到“价值”的转变。

三、读者群体

丛书主要适合各类企业中从事人力资源管理的各层级人员、带领团队的各层级管理人员阅读，可供人力资源管理相关专业类院校的师生研习，也可供政府、事业单位的工作者参考。

四、结语

本拙作，虽然倾注了我们著书团队的智慧与心血，但可能还存在一些问题与疏漏，就当作抛砖引玉，恳请同行们批评指正，期待后续同行们为我们带来更多的智慧。

我们的研究有幸起源于这个商业模式的时代，“以人为中心”

的互联网经济将促使我们采用创新的、跨界的、更加专业的思维来调整我们的管理体系，任何困惑与质疑都阻挡不了这个趋势，我们一直在路上。

陈谏 黄树辉

2015年4月

前 言

关于人的管理，从人事管理到人力资源管理，从人力资源管理到人力资本管理，包括管理的思维、策略、手段、方法、范畴、对象和焦点等，均在发生巨大的改变。

关于人的定位，从人力到人才，从资源到资本，不断诠释着人在企业经营中的重要性，而“人才”更在企业经营中发挥着举足轻重的作用。

在瞬息万变、信息爆炸的时代，云计算技术日益成熟，社文化无处不在，大数据横空出世，人才成就与主宰了这些天翻地覆的变化。

企业经营的布局、市场资源的竞争、产业技术的革命、商业模式的颠覆，一系列的商业活动，都由人才发起，也由人才展开各种智慧的较量。

于是，企业的兴、衰、存、亡，不再是资金独占鳌头，不再是市场独定乾坤。翻云覆雨间，是人才跨越了定式、跨越了时空、跨越了边界；是企业根据人才的思想、行为、习惯、能力、素质对人才进行不同的职业定位，以互联平台、理才运营的方式实现了人才的不同价值。而企业与企业之间、企业与人才之间、人才与人才之间却通过一条共同的价值链实现了大融合、大互联。

在这种大背景下，企业将从集中式管理转向分散式管控，组织形态将越来越呈现去中心的多象限化特征，管理流程将从由单

纯的业务驱动转向个性需求驱动等。所有这些，都对绩效管理体系的设计和应用提出了全新的挑战。本书正是基于移动互联网时代的管理特征和管理需求，以卓越绩效模式为管理内核，以云计算、大数据、社交化为技术支撑，从人际互联、业务互联、数据互联的角度对绩效系统进行全新构建，帮助企业适应移动互联网时代的技术变革和管理升级。

书中结合小米和索尼的绩效管理实践，对绩效管理的“痛点”和“痒点”进行系统分析；将现有绩效管理工具按战略导向、过程导向和结果导向进行分类，并分别阐述其优劣势和适用范围；从股东、员工、用户、社会等四个角度阐述如何实现企业价值最大化等。这些观点也许还存在偏颇之处，我们也还将继续探索和完善，并衷心希望它能对读者们，特别是广大同行有所裨益。

目 录

第一部分 爱恨交织的绩效管理

第一章 绩效管理的前世今生 / 3

一、以个人为导向的人事考核	4
二、以业务为导向的绩效考核	4
三、以流程为导向的绩效管理	5
四、以战略为导向的绩效管理	5
五、以互联为导向的绩效管理	6
本章小结	8

第二章 绩效管理的工具解读 / 9

一、战略导向的绩效工具	10
二、过程导向的绩效工具	28
三、结果导向的绩效工具	36
本章小结	47

第三章 绩效管理的“痒”与“痛” / 48

一、索尼绩效主义的反思	48
二、小米是否抛弃了绩效管理	51
三、绩效管理的“痒点”	54

四、绩效管理的“痛点”	57
本章小结	61

第二部分 卓越绩效模式

第四章 经营战略地图分析 / 65

一、战略地图的理念构造	65
二、战略地图的模板设计	68
本章小结	70

第五章 企业价值最大化 / 71

一、股东价值最大化	75
二、用户价值最大化	77
三、员工价值最大化	80
四、社会价值最大化	83
本章小结	84

第六章 业务策略分析 / 85

一、基于业务阶段的绩效设计	85
二、基于业务模式的绩效设计	88
三、基于业务流程的绩效设计	92
本章小结	101

第七章 合作共赢的卓越绩效 / 102

一、绩效目标设计	103
二、绩效实施管理	113
三、绩效结果应用	123

本章小结	128
------------	-----

第三部分 CDS 绩效管理模式设计

第八章 CDS 绩效管理模式的设计思路 / 131

一、CDS 绩效管理模式的互联化思维	131
二、CDS 绩效管理模式的业务架构	133
本章小结	137

第九章 CDS 绩效管理模式应用设计 / 139

一、多象限化的组织生态	140
二、导航化的绩效流程指引	143
三、互联化的绩效执行	145
四、圈子化的绩效评价	147
五、云端化的绩效数据共享	149
六、大数据化的绩效应用	152
七、社交化的绩效沟通	153
本章小结	155

第十章 CDS 绩效管理模式应用场景 / 156

一、自愿参与的绩效考核	158
二、业务互联的绩效管理	162
三、价值提升的绩效管控	168

参考文献 / 171

第一部分 爱恨交织的绩效管理

绩效考核自 20 世纪 90 年代初期正式引入中国，因其高度吻合组织需要对个人工作成果进行评估的管理诉求，并辅以完善的体系、规范流程和良性的管理循环，曾一度被业界奉为管理者的圣杯。时至今日，绩效考核依旧是人力资源领域最核心的功能之一，在各种人力资源功能调查中，绩效考核永远都是企业经营者和人力资源从业者最关心的业务板块。

绩效考核之所以在中国掀起如此狂热的管理风潮，既和中国刚从计划经济向市场经济转变的政治经济大气候有关，也和绩效考核作为一种全新的工具和理念所带来的管理变革有关。它为企业评价员工提供了相对客观的评价指标和规范系统的方法论，将人力资源感性管理突破性地提升到理性管理，是对中国在儒家思想熏陶下延续数千年的“人治”管理模式的颠覆性重构。

随着以云计算、大数据化、社区化为代表的新技术、新应用的蓬勃发展，以及管理对象的年轻化、价值观的多元化等，绩效管理也面临一系列的管理困境。如何让绩效管理适应新环境的变化，继续成为提升员工绩效和团队绩效的管理工具，逐渐成为各级管理者需要认真思考的课题。

绩效考核虽然作为全新的工具，曾经给中国企业带来管理上根本性的变革，但因管理本身固有的柔性色彩、社会环境的变化、体系的不完整性以及实践中的偏差，有关绩效考核的争论也从来没有停止，