



三元复合绩效管理系统

SANYUANFUHEJIXIAO GUANLIXITONG

赵澄旻 吴志康 著

透彻分析三元复合绩效管理系统
全面提供绩效考核整体解决方案

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社



三元复合绩效管理系统

SANYUANFUHEJIXIAO GUANLIXITONG

赵澄旻 吴志康 著

透彻分析三元复合绩效管理系统
全面提供解决方案

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

三元复合绩效管理系统/ 赵澄旻, 吴志康著. —广州: 广东经济出版社, 2016. 3

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4433 - 9

I. ①三… II. ①赵…②吴… 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 (2016) 第 033148 号

出 版 人: 姚丹林

责任编辑: 黄 忻

责任技编: 许伟斌

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	8 1 插页
字数	140 000 字
版次	2016 年 3 月第 1 版
印次	2016 年 3 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4433 - 9
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

众所周知，企业的使命就是追求盈利，换言之，不追求盈利的企业不能称为企业，那盈利是不是随随便便、自然而然就能够得来呢？不是，绝对不是，必须通过管理，准确地说就是通过绩效管理。

绩效管理的重要性不言而喻，但我们经常听到流传在企业界的一句话：不做绩效管理等死，做绩效管理找死。为什么会出现“做绩效管理找死”这样的情况呢？

实施绩效管理首先遇到的是“员工做得好与不好的标准是什么”这个问题，明确了标准就能够引导员工努力的方向和检测努力达成的程度，而不至于让下属仅仅靠琢磨上司的心理和看上司的脸色行事。同时派生出另外一个问题是“哪些方面需要设定标准”，用绩效管理的术语就是“如何提取考核指标”。

介绍绩效考核指标提取方法的书籍很多，许多企业照本宣科，于是出现一些啼笑皆非的事情，比如，员工的考核分数很高，而企业的发展却停滞不前。

一直以来，经作者辅导建立的绩效管理系统都得到了企业的肯定及长期沿用，作者非常愿意与各位企业管理者、人力资源管理人员等各类读者分享其中的奥秘，这就是编写本书的意图。

企业形态各异，“潜心探求企业潜在的管理规则”是尚礼企业管理咨询公司永恒不变的工作宗旨。“考核指标三元复合法”是该企业管理咨询多年潜心研究的成果，是本书讲解的重点；另外，在绩效考核系统中，除指标提取外，整个实施过程的管理控制也非常重要，本书也用了一些篇幅作了介绍，以满足读者的要求。

本书适合人力资源管理人员及企业管理者阅读使用，非常欢迎各位读者能够就相关的内容与我们一起探讨，以期共同进步。



目 录

第一章 绩效管理的定义及其重要性	001
第一节 绩效管理的定义	001
第二节 绩效管理与 PDCA 循环的关系	001
第三节 绩效管理对于企业的重要性	003
第四节 绩效管理对于管理者的重要性	004
第五节 绩效管理对于员工的重要性	005
第二章 绩效管理的工具和方法	008
第一节 绩效管理的效标类别	008
1. 结果性效标	008
2. 特征性效标	008
3. 行为性效标	008
第二节 绩效管理常用工具之一：目标管理（MBO）	008
1. 目标管理的关键内容	009
2. 目标管理的 SMART 原则	009
3. 目标管理的局限性	010
第三节 绩效管理常用工具之二：平衡计分卡（BSC）	010
1. 平衡计分卡与四项绩效指标	010
2. 平衡计分卡的平衡原理	013
3. 平衡计分卡的局限性	014
第四节 绩效管理常用工具之三：关键绩效指标（KPI）	015
1. 关键绩效指标（KPI）特点	015
2. 关键绩效指标（KPI）的局限性	015
第五节 绩效管理的创新模式：三元复合绩效管理系统简介	016
第三章 三元复合绩效管理系统详解	017
第一节 三元的定义	017
1. 战略绩效指标（SPI）	017



2. 职能绩效指标 (FPI)	018
3. 行为绩效指标 (BPI)	018
第二节 三元复合绩效管理系统的构建原理	018
第三节 三元复合绩效管理系统的优点	020
1. 统一了“战略型绩效管理”和“职能型绩效管理”	020
2. 清晰界定“行为型效标”和“特征型效标”的不同概念	021
3. 重视绩效计划体系的制订	021
4. 整合了国际流行的最新管理理论	021
第四节 MBO、BSC 和 KPI 在三元复合绩效管理系统中的作用	021
1. MBO 在三元复合绩效管理系统中的作用	021
2. BSC 在三元复合绩效管理系统中的作用	022
3. KPI 在三元复合绩效管理系统中的作用	022
第四章 三元复合绩效管理系统实施步骤之一：前期准备	024
第一节 建立绩效管理的领导机构	024
1. 绩效管理领导机构的性质	024
2. 绩效管理领导机构的组成	024
3. 绩效管理领导机构的职责	024
4. 绩效管理的职能分工	024
第二节 梳理企业经营战略	026
1. 根据“战略模型”制定企业经营战略	026
2. 界定企业发展阶段	027
3. 企业发展阶段检点表	028
4. 分析影响战略展开的因素	028
5. 经营战略的类型和基本内容	028
6. 经营战略的要求	029
第三节 优化基础管理制度	030
1. 优化业务流程	030
2. 优化组织架构	031
3. 岗位工作分析	031
4. 优化薪酬体系	031
5. 规范员工行为	031
第四节 开展绩效管理的全员培训	032



第五章 三元复合绩效管理系统实施步骤之二：绩效计划的制订	034
第一节 绩效计划所包括的内容	034
1. 公司阶段绩效目标	035
2. 业绩指标	035
3. 建立员工行为指标	035
4. 目标值	035
5. 考评方案	035
6. 奖惩原则	036
7. 双方签订“绩效合约”	036
第二节 绩效计划制订的第一步：确定阶段绩效目标	036
1. 阶段绩效目标的时段	036
2. 阶段绩效目标的来源	036
3. 阶段绩效目标的内容	037
4. 制定阶段绩效目标的原则	037
第三节 绩效计划制订的第二步：设定公司战略绩效指标（SPI）	037
1. 寻找实现公司阶段绩效目标的“关键成功要素”	037
2. 将“关键成功要素”提炼为“战略绩效指标（SPI）”	039
3. 为战略绩效指标设定两级目标值	040
4. 编制公司级战略绩效指标（SPI）辞典	042
第四节 绩效计划制订的第三步：公司战略绩效指标的向下分解	043
第五节 绩效计划制订的第四步：设定职能绩效指标（FPI）	044
1. 导入“职能绩效指标”的作用	044
2. 职能绩效指标（FPI）与战略绩效指标（SPI）的异同	045
3. 设定职能绩效指标（FPI）的方法	045
4. 战略绩效指标（SPI）和职能绩效指标（FPI）的合并	046
第六节 绩效计划制订的第五步：建立行为绩效指标（BPI）体系	046
1. 行为绩效指标（BPI）的理论依据	046
2. 划分行为评价群组的方法	048
3. 制定行为绩效指标（BPI）的原则	048
4. 设定行为绩效指标（BPI）的方法	049
第七节 绩效计划制订的第六步：设定目标值	049
1. 目标值的两种类型	049
2. 确定目标值时应遵循的要求	050



第八节 绩效计划制订的第七步：设计绩效考评方法	050
1. 绩效考评的频度设计	050
2. 绩效指标权重的设定	050
3. 业绩指标的配分规则	052
4. 行为绩效指标（BPI）的配分规则	052
第九节 绩效计划制订的第八步：设计绩效薪酬	052
1. 绩效薪酬设计的基础	052
2. 设计绩效薪酬的注意事项	052
3. 设计绩效薪酬的工作内容	053
第十节 绩效计划制订的第九步：编制绩效考核计划表	055
1. “绩效考核计划表”形成操作步骤	055
2. 修订调整“绩效考核计划表”	056
第十一节 绩效计划制订的第十步：签订绩效考核合约	057
1. 绩效合约的内容	057
2. 绩效合约的优点	057
3. 签订绩效合约的步骤	057
4. 签订绩效合约前的面谈内容	057
5. 绩效计划调整	058
 第六章 三元复合绩效管理系统实施步骤之三：绩效实施	059
第一节 绩效实施的作用、内容及方法	059
1. 绩效实施的主要作用	059
2. 绩效实施内容	060
3. 绩效实施的技巧	060
4. 绩效实施的沟通	061
第二节 制订绩效实施计划	062
1. 绩效实施计划的制订与部署	062
2. 绩效实施计划的周期	062
第三节 绩效实施中的资源整合	068
1. 对人员进行调度	068
2. 对设备和考核工具进行调剂	069
3. 改进与创新的管理	070
4. 对上下游客户进行协调	070
第四节 绩效实施中的监督控制	070
1. 绩效监督控制的目的和内容	070



2. 绩效监督控制的关键点	071
3. 绩效监督控制的作用	071
4. 如何建立绩效监控体系	072
第五节 绩效实施中的信息采集	072
1. 绩效信息采集的目的	073
2. 采集数据的几种方法	073
3. 绩效信息采集的内容	073
4. 绩效信息采集的关键点	074
第六节 绩效实施中的沟通	074
1. 为什么说绩效沟通是绩效管理的核心	075
2. 绩效沟通需要企业各层级参与其中	075
3. 绩效沟通的必要性	075
4. 绩效沟通的全过程	076
第七章 三元复合绩效管理系统实施步骤之四：绩效考评	078
第一节 绩效考评存在的误区	078
1. 传统消极文化和意识观念影响考评系统的运作	078
2. 企业没有进行职位分析	078
3. 采用单一的、省时省力的综合标准	079
4. 暗箱操作，缺乏绩效反馈	079
5. 没有就考评结果与员工面谈	079
第二节 绩效考评的两种方式	079
1. 组织业绩考核步骤	079
2. 个人业绩考核	079
3. 个人业绩贡献度评定	080
4. 个人行为表现评估	080
5. 绩效评估的关键点	080
第三节 如何建立绩效考评体系	081
1. 选取绩效考评内容	081
2. 编写绩效考评题目	082
3. 选择绩效考评方法	082
4. 制定绩效考评制度	082
第四节 完善绩效考评机制	083
1. 准确把握绩效考评的尺度	083
2. 明确员工在考评体系中的参与界限	083



3. 明确绩效考评机构的合理分工	083
4. 明确绩效考评与激励之间的关系	083
第五节 绩效考评的主体和申诉	084
1. 绩效考评的主体	084
2. 绩效考评的申诉及受理	084
3. 员工个人绩效考评	084
第六节 绩效考评流程	085
第八章 三元复合绩效管理系统实施步骤之五：绩效反馈及应用	089
第一节 绩效反馈的内容、原则及其重要性	089
1. 绩效反馈在绩效管理中的重要性	089
2. 绩效反馈的主要内容	090
3. 绩效反馈的原则	091
第二节 绩效反馈的准备工作	092
1. 管理者的准备工作	092
2. 员工方面的准备工作	093
第三节 绩效反馈阶段的五项工作之一：制度性绩效面谈	093
第四节 绩效反馈阶段的五项工作之二：绩效考评异议的申诉及受理	098
第五节 绩效反馈阶段的五项工作之三：绩效考评结果的分布与应用	100
1. 绩效考评结果的分布	100
2. 绩效考评结果的应用	103
第六节 绩效反馈阶段的五项工作之四：绩效诊断	105
1. 分析绩效表现	105
2. 分析绩效指标和标准的设定情况	106
3. 检讨绩效管理的组织情况	106
第七节 绩效反馈阶段的五项工作之五：绩效管理的检讨和改善	106
1. 绩效管理的检讨	106
2. 制定绩效改善措施	107
3. 召开总结大会	107
第九章 三元复合绩效管理系统应用案例（要点节选）	108
第一节 应用案例的背景	108
第二节 诊断并提出改善策略	108
第三节 确定绩效管理的目的和宗旨	109
第四节 确定绩效管理的原则	109



第五节 成立领导机构并明确职责	110
1. 薪酬绩效管理领导小组的组成及主要职责	110
2. 薪酬绩效管理工作小组的组成及主要职责	110
3. 公司属下各机构负责人的主要职责（在绩效管理方面）	110
4. 总经理的主要职责（在绩效管理方面）	110
5. 人力资源部的主要职责（在绩效管理方面）	111
第六节 确定绩效管理的适用范围	111
第七节 开展绩效管理的全员培训	111
1. 理念培训	111
2. 绩效管理技能培训	112
3. 绩效管理项目培训计划表	113
第八节 建立绩效指标体系并设定权重	113
第九节 设定考核方法、周期并签订合约	114
第十节 进行绩效管理的过程控制	114
1. 绩效计划控制	114
2. 绩效过程控制	115
第十一节 导入绩效沟通和绩效改善	115
1. 绩效面谈	115
2. 员工发展面谈	115
3. 绩效改善与培训	115
第十二节 导入绩效申诉和受理	115
第十三节 导入绩效结果的应用	116
1. 绩效结果应用总则	116
2. 考评结果与工资的关系	116
3. 考评结果与降级/免职	117



第一章 绩效管理的定义及其重要性

第一节 绩效管理的定义

绩效指的是一个组织或个人在一个阶段内工作的成绩和成效，是绩效主体在一定时期内投入、产出的情况。员工的工作绩效，是指员工在工作岗位上的工作行为表现和工作结果，它体现了员工对组织的贡献大小、价值大小。对组织而言，绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。对员工个人来说，则是上级和同事对自己工作状况的评价。

绩效管理是将组织战略和个人的目标相联系或整合，激励员工持续改进并最终获得组织效率的一种永续的、正式的管理活动。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，改进与提高公司绩效水平。

第二节 绩效管理与 PDCA 循环的关系

PDCA 循环是第二次世界大战后由美国质量管理专家戴明提出来的，所以又称为“戴明环”。PDCA 循环的含义如下：

P (Plan 计划) ——从问题的定义到行动计划。

D (Do 执行) ——实施行动计划。

C (Check 检查) ——评估结果。

A (Action 处理) ——对总结检查的结果进行处理，成功的经验加以肯定并适当推广、标准化；失败的教训加以总结，未解决的问题放到下一个 PDCA 循环里。

PDCA 循环的主要特点是上述四个过程周而复始的进行，一个循环完了，解决一些问题，未解决的问题进入下一个循环，这样阶梯式上升的。

PDCA 循环对日本制造产品的质量提升，为战后日本经济的迅速崛起立下了不朽的功勋。事实上 PCDA 循环不光是全面质量管理所应遵循的科学程序，



而且也是进行几乎任何工作的合乎逻辑的有效的工作方法，是管理学的一个通用模型。

管理总体上可分为“维持”和“改善”两种基本活动。

“维持”是遵照标准从事工作并针对结果的异常状态，采取措施使其恢复正常（安定）状态，使实力能稳定地发挥出来，此为管理的基本活动。

“改善”是在维持基础上不断地发现问题，寻找方法，打破现状，创造变化，持续提高的过程，是企业发展的动力。

不管是维持活动或是改善活动，皆须转动 PDCA 管理循环，从稳定中求发展，如此，组织的实力才能不断地得到提升，员工的需求也才能不断地得到满足。

绩效管理作为一个完整的系统，其内部运行包括绩效计划、绩效实施、绩效考评和绩效反馈四个环节，这个循环完全吻合 PDCA 的逻辑程序，可以看作是 PDCA 循环在绩效管理中的应用。

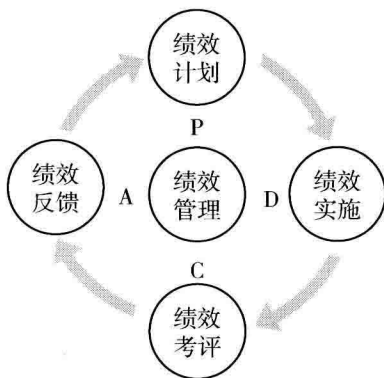


图 1-1 绩效管理系统

按照哲学的观点，世界一切事物的变化发展都是一个波浪式前进、螺旋式上升的过程。绩效管理也是如此，在每一个绩效管理周期四个环节循环结束后，通过对这一轮循环过程中经验、教训进行总结、检讨，扬长避短，去芜存菁，在更高层次上开始下一循环。所以说，绩效管理不是一个简单重复的封闭过程，每次循环都是在上一次循环基础上的扬弃和提高。这样周而复始，不断发展，由此使整个组织呈现“螺旋式上升”的态势，保证了企业健康的发展。



第三节 绩效管理对于企业的重要性

企业的天职是追求利润最大化,只有企业有了钱,才能履行企业的社会责任,而利润是靠绩效产生的,没有绩效,组织便失去了存在的价值和意义。组织绩效有赖于组织内员工去达成,所以,组织就不可避免地关心以下这些问题:

(1) 企业需要将目标分解给各个业务单元及员工,并使各个业务单元和员工都积极向着共同的组织目标努力,实现经济效益和社会效益的最大化。

(2) 企业需要监控目标达成过程中各个环节上的工作情况,了解各个环节上的工作产出,及时发现阻碍目标有效达成的问题并予以解决。

(3) 企业需要通过持续的督导和激励,以便使企业得到最有效的人力资源,形成企业的核心竞争力。

绩效管理恰恰是解决上述问题的有效途径。通过绩效目标的设定与绩效计划的过程,企业的目标被有效地分解到各个业务单元和个人。通过对团队和个人的绩效目标的监控过程以及对绩效结果的考核,企业可以有效地了解到目标的达成情况,可以发现阻碍目标达成的原因。绩效考核的结果可以为人员的培训和发展提供有效的信息。因此,绩效管理是企业需要的一项活动。



案例

绩效管理使公司走出困境

A公司是一家大型建筑工程企业,公司现有员工3000人。其中项目部12个,专业工程处21个,职能部门15个。由于企业经营不景气,用人机制和考核激励乏力,致使企业人才流失严重,缺少高级管理人才,一些普通管理、服务岗位大幅超员。大部分艰苦地区和生产一线岗位严重缺员,种种现象致使部分职工工作积极性差,责任心不强,工作得过且过,事故频出,企业的收益、安全、质量难以得到保障。随着建筑工程项目的竞争日益激烈,通过竞争得到工程利润大大降低,企业的生存面临着巨大的挑战。

在这种严峻的经营状况下,A公司与尚礼咨询团队合作“绩效管理”咨询项目,尚礼咨询团队帮助A公司建立了以目标管理为核心,以即时考核为手段的绩效考核体系,使绩效管理工作基础目标加强,建立了绩效考核评价结果与员工收入挂钩的激励机制。建立了责任传递机制,基本形成了企业负责人绩效考核与全员绩效管理紧密结合的制度体系,通过该体系的实施贯彻,



促进了各项管理工作，施工工作的正常运行，初步使公司战略目标、年度业绩指标和重点工作任务分解到各个职能部门、项目部和专业工程处。公司经营业绩得到提升，并积累了绩效管理的实践经验。

第四节 绩效管理对于管理者的重要性

首先，绩效管理是科学、有效的管理工具，是一个管理者学会管理的必经之路。

管理者大多数都来自于基层员工，由于表现优异才有可能被提拔到管理岗位。但职务的提升并不等于自然获得管理技能，毕竟管理是一门独立的科学，任何人也不可能无师自通。作为一个普通员工的主要职责是做好自己分内的事，但作为一个管理者其使命已经转变为带领一群人保质保量地完成组织交给的任务。由“做事”为主到“管人”为主，其间的差异和挑战是巨大的。如何尽快地完成由一个普通员工到一个成熟的管理者的转变？最有效的捷径之一是通过绩效管理来实现。因为绩效管理是一种先进的、有效的管理方法，它几乎涵盖了管理的所有职能：计划、组织、领导、协调、控制。只要按照规范的绩效管理的要求去指导日常管理工作，不需要太长时间即可学会企业管理的基本技能，因为绩效管理本身就是管理者日常工作的主要内容。

其次，绩效管理能最大限度地发挥员工的主观能动性，使所辖部门成为一个高效的团队。

管理者承担着组织赋予自己的目标，而每个管理者都是通过自己的业务单元或者团队来实现自己的管理目标的。管理者都渴望自己在管理上取得成功，因此：

(1) 管理者需要有机会将组织的目标传递给团队中的员工，并取得他们对目标的认同，以便团队成员能够共同朝着目标努力。

(2) 管理者需要把组织赋予的目标分解到每个员工的头上，因为他们知道这些目标不是通过自己一个人的努力就可以实现的，而必须通过团队中的员工共同努力才能实现。

(3) 管理者也需要有机会告诉员工自己对他们的工作期望，使员工了解哪些工作最重要，哪些工作员工自己可以做出决策。管理者也需要让员工知道各项工作的衡量标准是什么。

(4) 管理者还常常希望能够掌握一些必要的信息。这些信息既有关于工作计划和项目执行的情况，也有关于每个员工的状况。

这些问题也是在绩效管理过程中需要解决的。绩效管理提供给管理者一



个将组织目标分解给员工的机会，并且使管理者能够向员工说明自己对工作的期望和工作的衡量标准。绩效管理也使管理者能够对绩效计划的实施情况进行监控。



案例

绩效管理使小刘成了一个管理行家

小刘原来是一家企业的操作工。出生在山区农村的他吃苦耐劳，工作责任心强，还喜欢助人为乐，深得领导和同事的认可和赞许，连续几年被评为优秀员工。公司领导看小刘的确表现不错，就提拔他做了班长，管理二十多个人。

被提为班长后，小刘还像原来那样，处处以身作则，但却不会调动员工的积极性，出现了他一个人拼命干，员工却在一边看的局面。结果是上级布置的任务不能及时完成，员工的奖金逐月下降，大家对他的意见也越来越多，最后，领导也开始怀疑是不是用错了人，小刘自己非常苦恼，多次向领导提出辞去班长职务的申请。

正在这时，公司导入了管理咨询项目，尚礼咨询团队帮助公司建立起了绩效管理体系，指导各级管理者学会了如何制订绩效计划，如何对员工进行辅导和沟通，如何通过考评对员工进行激励。小刘认真按照绩效管理的规程进行操作，有意识地加强自己的沟通能力，想方设法调动大家的积极性，使班组的业绩得到明显的提升。小刘从对管理无所适从逐步成长为一个得心应手的基层管理人员，重新得到大家的肯定。他感慨地说：“只要学会了绩效管理，就学会了管理的基本方法。”

第五节 绩效管理对于员工的重要性

第一，员工希望预先了解自己的工作目标及考评标准。

绝大多数员工都有积极向上的愿望，他们希望自己成为对企业举足轻重的人物，能得到晋职，能拿到更多的薪酬。但他们中相当多的一部分人有时并不知道如何才能做到这一点，尤其在管理不规范的企业里，员工往往提前并不知晓他应当干什么？衡量他工作的标准是什么？做好了他能得到什么奖励？做不好他会受到什么处罚？员工最不喜欢的是没有明确的工作目标，想干也不知道从哪里使劲，这种状况下的组织怎么可能会有好的绩效？规范的绩效管理就是要解决员工的这些困惑，让大家在工作之前就对自己应当做的



工作内容、考评标准和奖惩规定心知肚明，真正对员工起到有效激励的作用。

第二，员工希望有对决策自己工作的参与权。

每个人都不喜欢被动地被别人牵着鼻子走，人们往往对自己亲自参与的事情更感兴趣，更关心。绩效管理的一个基本原则就是将双向沟通贯穿于全过程：制订绩效计划时上下级双方要开诚布公地充分发表自己的意见，就各项指标及其目标值达成共识。

第三，员工希望自己的努力能得到合理的回报。

员工不怕多干活，员工怕的是没有一个合理的考评、分配机制，干和不干一个样，干多干少一个样。特别是有些公司没有一个员工晋升的阶梯，晋职、提薪没有一个公开、透明的标准，全凭上司看着顺眼。这就导致庸俗的“办公室政治”大行其道，大家挖空心思讨好领导，会哭的孩子有奶吃，不但打击了那些任劳任怨员工的积极性，更坏的后果是助长了企业拉帮结派、任人唯亲的不良风气，败坏企业文化。

绩效管理对上述做法说“不”，立足于建立、健全良性的绩效文化，赛马不相马，是骡子是马遛遛看，一切看绩效说话，待遇和表现挂钩。在绩效管理面前，多劳多得，滥竽充数者无所遁形。

第四，员工希望了解自己的绩效表现。

根据马斯洛需要层次理论，我们知道员工在基本的生理需要满足之后，更多的高级需要有待于满足。每个员工在内心都希望能够了解自己的绩效，了解自己的工作做得怎样，了解别人对自己的评价。这首先是出于对安全和稳定的需要，避免由于不了解自己的绩效而带来的焦虑。其次，员工也希望自己的工作绩效能够得到他人的认可与尊重。另外，员工也需要通过绩效考评了解自己目前有待于提高的地方，使自己的能力得到提高，技能更加完善，以提升自身的竞争优势。



延伸阅读

从两个故事看绩效管理的导向作用

第一个故事。“二战”期间，美国空军降落伞的合格率为99.9%，这就意味着从概率上来说，每一千个跳伞的士兵中，将有一个因为降落伞不合格而牺牲。为安全起见，军方要求厂家必须让合格率达到100%。但厂家负责人说他们已经竭尽全力了，99.9%已是极限，除非出现奇迹。军方就改变了检查制度，每次交货前从降落伞中随机挑出几个，让厂家负责人亲自跳伞检测。从此，奇迹出现了，降落伞的合格率竟然达到了100%。

第二个故事。18世纪末，英国政府把监狱中的犯人发配到澳洲去。一些