

# 手把手教你

# 做绩效管理

## 模型、方法、案例和实践

赵日磊◎著

15年绩效管理研究成果

数十家企业绩效管理实战案例的精华浓缩



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

手把手教你

做绩效管理

模型、方法、案例和实践

破解绩效落地难题的“五定”模型

- ◆ 定基础——责任到岗，权力归位；
- ◆ 定方向——战略清晰，目标一致；
- ◆ 定规划——指标明确，行动有力；
- ◆ 定改进——教练辅导，落地生根；
- ◆ 定激励——持续回馈，良性循环。

本书所述“五定”模型，层层递进、环环相扣，紧密结合绩效管理领域最前沿的理念、方法和工具，并辅以详尽的咨询案例，帮助读者系统更新绩效理念，学会实操方法，塑造绩效文化，提升绩效领导力，从根源上破解绩效落地难题。



策划编辑：石会敏  
责任编辑：石会敏  
封面设计：创智时代

ISBN 978-7-121-28050-4



9 787121 280504 >

定价：39.00元

# 手把手教你

# 做绩效管理

模型、方法、案例和实践

赵日磊◎著

15年绩效管理研究成果

数十家企业绩效管理实战案例的精华浓缩

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书阐述了破解绩效落地难题的“五定”模型,包括:定基础——责任到岗,权力归位;定方向——战略清晰,目标一致;定规划——指标明确,行动有力;定改进——教练辅导,落地生根;定激励——持续回馈,良性循环。“五定”模型层层递进,环环相扣,紧密结合了绩效管理领域的最前沿理念、方法和工具,并辅以详尽的咨询案例,帮助读者系统更新绩效理念,学会实操方法,塑造绩效文化,提升绩效领导力,从根源上破解绩效落地难题。

本书适合企业中高层管理者阅读,尤其可供从事绩效管理的人力资源经理、绩效经理、管理咨询顾问、绩效管理研究者参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

手把手教你做绩效管理:模型、方法、案例和实践/赵日磊著. -- 北京:电子工业出版社,2016.2  
ISBN 978-7-121-28050-4

I. ①手… II. ①赵… 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007633号

策划编辑:石会敏

责任编辑:石会敏 特约编辑:赵翠芝

印 刷:三河市华成印务有限公司

装 订:三河市华成印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:18 字数:392千字

版 次:2016年2月第1版

印 次:2016年2月第1次印刷

印 数:3000册

定 价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn),盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线:(010)88258888。

绩效管理是一个备受争议的话题,有人喜欢它、研究它、实践它,有人讨厌它、排斥它、应付它。对此,我的观点是:“绩效管理必须被热爱,否则形同虚设。”长期以来,我一直都对绩效管理抱有极高的热情。刚接触绩效管理这个概念的时候,就喜欢上了它,再也没有放下。

在长期的研究和实践过程中,我一直抓住一个核心理念展开,即“绩效管理是上下级之间持续对话的过程”。以此为起点,我提出了很多创新的想法和理念,包括“绩效管理的筐子理论”“绩效管理,让员工都得A”,“遵循农事规律,营造对话沟通氛围”,“绩效管理‘3+1’对话模式”,“绩效管理两大价值定位”,“直线经理的五种角色”等。这些研究成果一经发表,就受到了读者、网友和企业管理者们的追捧,带动了更多人参与到绩效管理的研究、学习和实践中。有读者这样评价:“在这个绩效说法众多的年代,读了赵老师的文章,可以少走许多弯路!”

这期间,我对绩效管理的认识也经历了几次变化。

最初在企业做人力资源管理的时候,完全是从人力资源管理的角度看待绩效管理,对绩效管理的理解仅仅停留在考核打分的层面。认为绩效管理就是绩效考核,主要关注点放在考核表的设计及“编表、发表、填表”的简单流程上,基本上处于“考核经营两张皮”和“认认真真走形式”的层次。

从事管理咨询工作后,我对绩效管理的理解发生了根本性的变化,不再仅仅从人力资源管理的角度看待绩效管理,而是从企业整体和系统化的经营管理角度看待绩效管理。我开始拓宽视野,把绩效管理上升到战略地位,提出了绩效管理的两大价值定位:“帮助公司落实战略目标,帮助员工持续成长。”

最近几年,我再一次超越战略绩效管理体系的硬件本身,把更多的时间和精力放在影响绩效管理落地实施的软件方面,提出了“营造绩效导向的文化氛围和提高管理者绩效领导力”的理念,帮助企业管理者从文化和领导力层面理解绩效管理,更新绩效管理理念,掌握绩效管理技能,真正把绩效管理当成帮助自己和员工持续成长的平台和工具。

伴随着上述研究和实践,我给自己在绩效管理领域的角色做了重新定位:“为中国企业绩效管理落地实施呐喊!”

自2000年至今,人们对绩效管理的认识已经发生了翻天覆地的变化,对于“绩效管理是什么”,人们已经不再感到神秘和陌生,多数管理者都能对绩效管理的知识略知一二。

但是,对于“绩效管理是怎么回事”,人们的了解和掌握程度就参差不齐了。所谓“绩效管理是怎么回事”,是指绩效管理是怎么运作的,它和企业的组织、战略、薪酬、员工成长等管理要素是怎么发生联系的,如何理清其中的脉络,如何掌握其运作机理,并能成为被管理者熟练应用的管理技能。这些问题深究起来,恐怕是很多管理者的短板。

为了更好地帮助自己实现“为中国企业绩效管理落地实施呐喊”的理想,我在已经出版的两本绩效专著的基础上,结合自己十余年的管理咨询经验,整合大量的模型、方法、工具和实战案例来撰写本书,希望可以帮助企业管理者更好地理清绩效管理运作机理的脉络,掌握其中要义,并通过亲身实践,在企业里营造“绩效导向的文化氛围”,真正实现绩效管理落地生根!

本书的核心内容是破解绩效落地难题的“五定”模型,包括:“定基础——责任到岗,权力归位”;“定方向——战略清晰,目标一致”;“定规划——指标明确,行动有力”;“定改进——教练辅导,落地生根”;“定激励——持续回馈,良性循环”。“五定”模型层层递进、环环相扣,每个环节都紧密结合了最前沿的理念、方法和工具,并辅以详尽的咨询案例解读,帮助管理者系统地更新绩效理念,学会实操方法,塑造绩效文化,提升绩效领导力,从根源上破解绩效落地难题。

本书由六章构成。

第一章的主要内容是对我国企业绩效管理的发展历程、绩效管理的现状以及“五定”模型进行了阐述。书中把我国企业过去15年的发展历程分成四个阶段,分别是“德能勤绩考核”、“360度评估”、“目标KPI考核”、“战略绩效管理”,提出了未来15年我国企业绩效管理的发展方向,即“营造绩效导向的文化氛围”、“提升管理者绩效领导力”。把我国企业的绩效管理现状总结为“三张面孔”,分别是“认认真真走形式”、“考核经营两张皮”、“忽视‘人’的重要性”。最后提出了“五定”模型,按照“定基础、定方向、定规划、定改进、定激励”的思维逻辑,说明白“绩效管理是怎么回事”,也就是战略绩效管理的运作机理。

第二章的主要内容是讲解如何“定基础——责任到岗,权力归位”。组织管理是绩效管理的基础,脱离基础的绩效管理没有根基。因此,理解绩效管理的运作机理的第一步就是要理解作为基础的“组织管理”是怎么回事。

通常,在组织管理方面,关键词是“责任”与“权力”,划清责任的同时,要做好权力的匹配。责任与权力搞清楚了,绩效考核指标与考核权的归属也就清楚了,这是非常重要的。

主要内容包括以下三部分。

第一部分,组织管理的基本原理。对什么是组织管理,什么是管理层次与幅度以及组织结构的特点等内容进行详细阐述,帮助读者掌握基础知识。

第二部分,如何梳理部门及岗位职责。采用案例的形式,对如何进行纵向总部和子/分公司的职责权力划分以及如何进行横向各部门之间的职责权力划分做了详细阐述。

第三部分,岗位设计与岗位说明书编制。结合案例、具体的方法和步骤对如何设计岗位以及如何编制岗位说明书进行详细阐述。

第三章的主要内容是讲解如何“定方向——战略清晰,目标一致”。基础完善了,接下来就是确定战略目标环节。绩效考核指标制定之前,企业必须首先要有大目标,在大目标的引领下,绩效考核指标的分解才有价值。因此,如何从企业整体层面梳理战略目标,形成明确具体的目标体系是绩效管理体系设计的第二个核心关键要素。

主要内容包括以下三部分。

第一部分,目标管理的基本原理与方法。重点是目标管理的八大原理以及目标与指标、目标与职责任务等管理要素的区别,帮助读者掌握目标管理的基本知识。

第二部分,平衡计分卡构建战略思维。平衡计分卡是战略目标梳理的系统化工具,得到越来越多企业的喜爱和应用。那么,什么是平衡计分卡,如何应用平衡计分卡梳理战略目标?这部分将通过一个经典的案例进行详细介绍。

第三部分,战略梳理,绘制战略地图。这一部分重点阐述如何借助平衡计分卡形成企业层面的战略地图,也就是最高层的战略目标,读者可以通过翔实的案例进行学习应用。

第四章的主要内容是讲解如何“定规划——指标明确,行动有力”。战略目标明确了,接下来的第三步就是战略目标向部门和员工分解,这是绩效管理落地的重要一环,承上启下,从这里才正式开始了“上下级持续对话的过程”。

主要内容包括以下两部分。

第一部分,关键绩效指标分解的方法。对于指标分解,企业管理者往往感到很困惑,主要关注点应包括指标从哪里来、如何定义定量指标和定性指标、指标选取的标准是什么、指标权重怎么设置、定性指标如何考核打分等,这一部分通过实战的案例和练习帮助读者掌握绩效指标的分解技能。

第二部分,基于战略地图进行绩效规划。在掌握了绩效指标分解的技能之后,如何将前期的战略梳理和绩效指标分解结合起来是大家比较关心的问题。这一部分通过一个完整的实战案例教会读者掌握有效进行战略分解绩效指标的方法。

第五章的主要内容是讲解如何“定改进——教练辅导,落地生根”。绩效辅导是绩效管理的生命线,但很多管理者却对绩效辅导视而不见。绩效指标确定后,“上下级之间的持续对话”才开始深入。因此,这一章是本书的重中之重,在这一章着墨颇多,也是希望借此帮助企业管理者更好地掌握绩效沟通与辅导的技能,全面提升“绩效领导力”。

主要内容包括以下三部分。

第一部分,教练辅导,强化过程。在绩效管理中,如何通过启发性的提问帮助员工理清目标和工作思路是管理者需要提升的重要技能之一。这部分结合案例详细阐述如何对员工进行教练式辅导,包含大量的方法、技巧和步骤,值得读者重点关注。

第二部分,深度面谈,增进沟通。绩效面谈是管理者的一个专项辅导的技能,管理者需要掌握如何安排面谈计划、如何做好面谈准备、如何推进深入面谈等技能,本章通过实战案例帮助读

者掌握绩效面谈的技能。

第三部分,高效会议,推动执行。在绩效辅导环节,会议是一种常见形式,管理者经常开会,但如何开好一个高效会议,对很多管理者却是一大难题。这一部分将和读者分享开好高效会议的方法、技巧和步骤。

第六章的主要内容是讲解如何“定激励——持续回馈,良性循环”。目标与激励是一对孪生兄弟,两者不可分离。因此,绩效管理的第五步就是制定与目标对应的激励方案,激励员工不断追求高目标。

主要包括以下三部分。

第一部分,超越传统的宽带薪酬模式。什么是宽带薪酬?与传统薪酬模式有什么区别?为什么要实施宽带薪酬模式?是这一部分的重点。

第二部分,全面评估岗位的相对价值。岗位价值评估是宽带薪酬模式设计的基础。这一部分将向读者介绍如何进行岗位价值评估,具体的方法、流程和关键点是什么等内容。

第三部分,八步构建宽带薪酬机制。这一部分将向读者介绍如何设计宽带薪酬体系,具体的方法、技巧和步骤是什么等内容,通过八个步骤教会读者快速掌握宽带薪酬设计的方法。

最后一部分是一家企业的绩效管理制度与薪酬管理制度。

通过系统学习“五定”模型,管理者可以掌握绩效管理的系统化运作机理。在明白“绩效管理是怎么回事”的基础上,营造绩效导向的文化氛围,提升绩效领导力,最终破解绩效难题,真正实现轻松做绩效,让员工和组织一起成长!

赵日磊

2015年8月20日



<b>第一章 绩效管理概述</b> .....	<b>01</b>
<b>第一节 我国企业绩效管理的发展历程</b> .....	<b>01</b>
从猎狗的故事看绩效管理的发展历程 .....	01
第一阶段 德能勤绩考核法 .....	04
第二阶段 360度评估法 .....	07
第三阶段 目标KPI考核法 .....	10
第四阶段 战略绩效管理 .....	11
未来15年绩效管理演变趋势 .....	14
<b>第二节 绩效魔咒的“三张面孔”</b> .....	<b>15</b>
面孔1:认认真真走形式 .....	15
面孔2:考核经营两张皮 .....	19
面孔3:忽视“人”的重要性 .....	19
绩效魔咒的危害 .....	20
<b>第三节 绩效管理的“五定”模型</b> .....	<b>21</b>
绩效与绩效管理 .....	22
绩效管理人人有责 .....	27
直线经理的五种角色 .....	29
绩效管理的“五定”模型 .....	34
<b>第二章 定基础——责任到岗,权力归位</b> .....	<b>39</b>
<b>第一节 组织管理的基本原理</b> .....	<b>39</b>
组织设计的七大原则 .....	41
管理层次与管理幅度 .....	42
组织结构的五种类型 .....	43
<b>第二节 纵向到底、横向到边职责梳理法</b> .....	<b>49</b>
总分权责纵向到底 .....	50
部门职责横向到边 .....	53
全价值链流程化梳理职责的方法 .....	57

<b>第三节 岗位设计与岗位说明书编制</b> .....	63
岗位设计的方法 .....	63
岗位说明书编制的方法 .....	66
附录 岗位说明书的编写范例 .....	75
<b>第三章 定方向——战略清晰,目标一致</b> .....	78
<b>第一节 绩效管理的两大价值定位</b> .....	78
定位一,帮助企业落实战略目标 .....	78
定位二,帮助员工持续成长,实现经理价值 .....	80
<b>第二节 目标管理 自我控制</b> .....	81
目标管理八大原理 .....	82
目标与指标、任务及职责的区别 .....	85
<b>第三节 平衡计分卡 构建战略思维</b> .....	87
平衡计分卡的概念及发展历程 .....	87
平衡计分卡构建战略思维 .....	89
经典案例:美孚石油平衡计分卡实践 .....	91
<b>第四节 战略梳理 绘制战略地图</b> .....	97
战略梳理的基本原理 .....	97
战略分析工具 .....	100
战略梳理的方法 .....	102
经典案例:S企业战略地图绘制 .....	107
<b>第四章 定规划——指标明确,行动有力</b> .....	112
<b>第一节 绩效规划的概念与流程</b> .....	112
绩效规划的概念 .....	112
绩效规划的流程 .....	113
<b>第二节 关键绩效指标分解的方法</b> .....	115
有效分解绩效指标 .....	115
确定目标值 .....	122
工作计划考核 .....	125
<b>第三节 基于战略地图进行绩效规划</b> .....	127
从战略地图分解举措 .....	128
从战略举措分解绩效指标 .....	135
提取指标形成业绩合同 .....	145

<b>第五章 定改进——教练辅导,落地生根</b>	<b>151</b>
<b>第一节 教练辅导,强化过程</b>	<b>151</b>
系统诊断员工的绩效	151
教练式绩效辅导模型	163
有效提问和积极倾听	168
教练式辅导的流程与方法	177
绩效辅导的实战技巧	182
<b>第二节 深度面谈,增进沟通</b>	<b>188</b>
绩效面谈的障碍因素	188
绩效面谈的原则与方法	192
经典案例:一个典型的绩效面谈场景	196
<b>第三节 高效会议,推动执行</b>	<b>205</b>
低效会议原因分析与高效会议特征	205
会前准备,以终为始,好好筹划	208
会中控制,保持中立,严守规则	213
会后跟进,监督落实,总结回顾	222
<b>第六章 定激励——持续回馈,良性循环</b>	<b>224</b>
<b>第一节 超越传统的宽带薪酬模式</b>	<b>224</b>
绩效与薪酬的联系	224
整体性薪酬的概念	226
宽带薪酬的概念	228
<b>第二节 全面评估岗位的相对价值</b>	<b>231</b>
岗位价值评估的定义及特点	231
岗位价值评估的标准	231
岗位价值评估的程序	239
<b>第三节 八步构建宽带薪酬机制</b>	<b>241</b>
八步构建宽带薪酬体系	241
把绩效和激励紧密关联起来	250
<b>附录A M公司绩效管理制度及附件</b>	<b>253</b>
<b>附录B M公司薪酬管理制度</b>	<b>267</b>
<b>参考文献</b>	<b>276</b>

# 第一章 绩效管理概述

## 第一节 我国企业绩效管理的发展历程

### 从猎狗的故事看绩效管理的发展历程

有一个人决定要做一名出色的猎人,因此他找了一条猎狗和他一起“创业”。但是,这条猎狗的表现实在太令猎人失望了。

一天,猎人带着猎狗去打猎,他们发现了一只兔子。于是,猎人就命令猎狗去抓住这只兔子,猎狗追了很久,但还是让兔子跑了。

这一幕被山羊看到了,它就笑话猎狗说:“猎狗老兄,你长这么大的个子,怎么还跑不过一只小兔子?”

猎狗笑着说:“呵呵,山羊老弟,你只看到了问题的表面,有所不知,我们俩跑的目的是不一样的,我只不过是为了一顿饭而跑,兔子跑是为了自己的命啊!”

这话很快就传到了猎人的耳朵里。猎人想:“猎狗说的对啊,那我要想得到更多的猎物,得想个好法子。”这个法子就是再买几条猎狗,让它们之间进行竞争。

猎人又买来几条猎狗,并明确规定凡是能够在打猎中捉到兔子的,就可以得到几根骨头,捉不到兔子的就没有饭吃。

这一招果然有用,猎狗们纷纷努力去追兔子,因为谁都不愿意看着别人有骨头吃,自己没的吃。

过了一段时间,问题又出现了。大兔子非常难捉到,小兔子好捉,但捉到大兔子得到的奖赏和捉到小兔子得到的奖赏差不多,有一些善于观察的猎狗发现了这个窍门,于是就专门去捉小兔子。慢慢地大家都发现了这个窍门,都去捉小兔子了。

猎人以为这些猎狗的技术不过关,于是专门针对他们开办了“如何快速捕捉大兔子”的专业训练,课程主题包括:“我们的目标为什么是抓大兔子?大兔子的心理特征和体能特征是什么样的?为了捉到大兔子,猎狗们应该做什么样的准备?应该提升哪些方面的意识和技能?”经过训练之后,猎人发现猎狗捉的兔子仍然是小兔子。

猎人就问其中一个成绩还不错的猎狗这是为什么?

猎狗说:“主人,实际上大家都明白一个道理,反正捉大兔子和捉小兔子在奖励上没

有什么大的区别,那我们为什么费那么大的劲儿去捉那些大兔子呢?”

猎狗的这句话再次刺痛了猎人,猎人经过思考,决定不再将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩,而是采用每过一段时间,就统计一次猎狗捉到兔子的总重量,按照重量来评价猎狗的表现,从而决定一段时间内它们的待遇。

于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了,猎人很开心。

但是过了一段时间,猎人发现兔子的数量又少了,而且越是有经验的猎狗捉兔子的数量下降得越厉害,于是猎人又去问猎狗们。

猎狗们说:“我们把最好的时间都奉献给了主人您,但是随着时间的推移我们会老的,当我们老到捉不到兔子的时候,您还会给我们骨头吃吗?”

于是,猎人做了论功行赏的决定。他分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量,规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后,即使捉不到兔子,每顿饭也可以得到一定数量的骨头。

新政既出,猎狗们的积极性都被调动起来了。猎狗们都很高兴,大家都努力争取达到猎人规定的数量。一段时间过后,终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。

这时,其中有一只猎狗说:“我们这么努力只得到几根骨头,而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头,我们为什么不能给自己捉兔子呢?”

于是,有些猎狗离开了猎人,“下海经商”去了。

猎人意识到猎狗正在流失,并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟,猎人不得已引诱了一条野狗,问它到底野狗比猎狗强在哪里?

野狗说:“猎狗吃的是骨头,吐出来的是肉啊!也不是所有的猎狗都顿顿有肉吃,大部分最后骨头都没的舔,不然也不至于被你诱惑。”

于是猎人再次进行了机制改革,规定:每条猎狗除基本骨头外,可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ,随着服务时间加长,贡献变大,该比例还可递增,并有权分享总兔肉的 $m\%$ 。

就这样,猎狗们与猎人一起努力,将野狗们逼得叫苦连天,纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

(资料来源于网络)

这个小故事很好地诠释了绩效考核的理论与实践的发展历程,总结下来,我们可以把猎人对猎狗的绩效考核分成以下四个阶段。

**第一阶段:没有考核,“干与不干一个样”。**就像故事开头所讲的那样,开始的时候猎人并没有考核猎狗,所以猎狗对工作结果并不关心,能捉到兔子最好,捉不到两手一摊“反正我只是为了一顿饭”。于是就出现了猎狗追到一半,放弃努力的现象。

**第二阶段:开始引入竞争机制,进行数量考核,“干与不干不一样”。**为了改变这种局面,猎人引入了竞争机制,捉到兔子和没有捉到兔子的猎狗得到的奖励不一样。这时候的考核还比较粗放,只考核了工作数量,而没有考核工作质量,只做到了“干与不干不一样”,这又给了猎狗钻空子的机会,纷纷去捉比较容易捉到的小兔子。

**第三阶段：升级考核机制，转变考核导向，考核工作质量，“干多干少不一样”。**除了考核数量之外，增加了质量考核，开始对考核指标进行结构化设计，既包含工作数量，又包含工作质量。这一次的改革显然起到了明显的激励作用，猎人得到兔子的数量越来越多。

**第四阶段：系统设计考核指标，既关注短期指标，又关注长期指标。**为了鼓励能力强的猎狗做出更大的贡献，猎人再次修订了考核指标。既关注短期的绩效考核指标，又关注历史贡献，还关注长期发展指标，引入了“工龄工资”和“利润分享”的概念。对做出历史贡献的猎狗给予承诺，在继续给予基本保障的同时，奖励做出贡献的猎狗兔肉。

这个故事形象生动地诠释了绩效考核在企业当中的地位，是老板用来管理员工的“大棒”。当员工不努力的时候，老板就挥舞绩效考核这个大棒，给员工施压，逼着员工完成老板的想法。因此，就出现了“猫捉老鼠”的现象，无论采用何种绩效考核方式，猎狗都能发现其中的漏洞，然后钻空子，最后终于没空子可钻了，干脆自己去创业了。

这样的情形同样也在企业真实地上演。企业经常把绩效考核作为制约员工的工具，把绩效考核和员工的收入关联起来，当员工做不到企业要的结果的时候，就会被扣分罚钱。于是“扣分罚钱”成了绩效考核最著名的标签，一提到考核，员工的第一反应就是：“坏了，工资奖金又保不住了！得想办法不被扣分。”

实际上，这是把绩效考核等同于绩效管理，进而等同于扣分罚钱，完全曲解了绩效管理的本意。企业的管理者是这么想的，所以会出现类似这样的说法：“小王，再不努力，等考核的时候，你的奖金就要受影响了。”“小王，你的工作又没达标，这次的绩效考核别想过关了。”员工也是这么想的，所以会出现类似这样的说法：“成天考核考核，都快烤糊了，搞得神经都快崩溃了，唉，还是琢磨着换个工作吧。”

这样的“猫捉老鼠”式的考核方式在很多企业上演，企业管理者和员工都很苦恼，绩效考核就像是企业管理的一个魔咒一样，萦绕在大家心中，始终不得其法，没有找到解决之道。

实际上，猎狗的故事里面讲的绩效考核的四个发展阶段和我国企业绩效考核的发展阶段非常类似。我大致总结了一下，从2000年算起，近15年以来，我国企业绩效管理实践大致经历了四个发展阶段，分别是2000年前后德能勤绩考核阶段，2002年前后360度评估阶段，2003年~2005年前后目标KPI考核阶段，以及2005年之后到现在的战略绩效管理阶段，如图1-1所示。

当然，这只是一个大致的分类标准，时间界限并非十分明显。虽然当前以平衡计分卡战略地图为基础的战略绩效管理在中国已经大行其道，但仍然有很多企业事业单位在采用“德能勤绩”的考核方式和“360度评估”方式。处于不同发展阶段的企业所采用的绩效管理手段并不相同。整体上，基于战略实施和经营业绩提升的战略绩效管理已经成为主流，这也是本书要重点阐述的内容。

下面，我们逐一分析一下每个阶段绩效管理的特点。

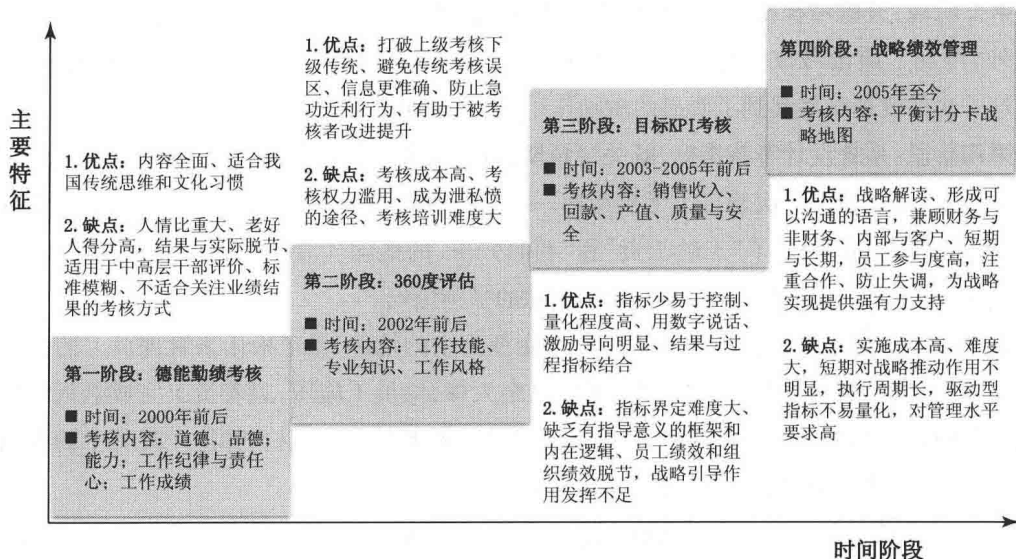


图 1-1 我国企业绩效管理发展历程

## 第一阶段 德能勤绩考核法

“德能勤绩”的考核方式具有非常悠久的历史，曾一度被国有企业和事业单位在年终考评中普遍采用，目前仍然有不少企业还在沿用这种思路。“德能勤绩”式的绩效考核的本质特征是：“业绩”方面的考核指标相对“德”、“能”、“勤”方面要少很多，评价标准相对宽泛，采用的是“尺度评价法”(对每一项指标定义一个分数，按照个人主观意愿打分)，缺乏具体明确的衡量标准，主观评价的意味强烈。

### 1. 德：德为首、德为纲

具体地说，“德”由四个方面构成。

(1)政治品德。是指辩证唯物主义与历史唯物主义的世界观，以及建立在这个世界观基础上的政治立场等。具体表现为政治立场坚定、坚持四项基本原则、廉洁奉公、办事公道、品德高尚等方面。

(2)伦理道德。是指在处理个人与社会之间关系、人与人之间关系时所表现出的思想品德，包括大公无私、牺牲精神、包容性等。

(3)职业道德。是指在从事职业活动中，用高尚的道德指导本职岗位职业活动的具体实践，包括职业上的原则性、事业心、责任感、政策性等。

(4)心理品德。是指个性心理倾向、动机、兴趣、理想品德是否高尚，包括行为动机、性格特征、志趣爱好等方面。

### 2. 能：能为胜任工作的基本条件

“能”，即能力、才能、才干、本领，通常是指完成一定活动的本领。能力是有效地认识、改造

和控制客观世界的综合力量。能力是对工作人员的才识和业务专业技术水平方面的要求,能力决定了员工能否承担得起某项工作任务,达成预期结果。

工作能力由一般能力和特殊能力两方面的能力组成。

(1)一般能力。是指各岗位员工完成一切活动都必须具备的能力。包括分析判断能力(从“准确性、周密性、敏感性、预见性、果断性、条理性、灵活性”等方面衡量)、基本工作能力(包括口头表达能力、文字表达能力、说服能力、归纳能力等)和身体能力(包括年龄、体能、健康状况等因素)。

(2)特殊能力。是指为适应一定活动需要而形成的具有专业和综合特征的能力。包括业务专业技术能力、领导能力(包括“决策能力、用人能力、协调能力、解决问题的能力、计划能力”等)、创造能力(管理工作及高层次的职位人员尤其需要具备创造能力)、执行能力(执行力的好坏对工作的成功推进有举足轻重的作用)、经验能力(经验是能力的一种表现形式,是在管理实践和业务专业技术工作实践过程中培养出来的能力)。

### 3. 勤:勤为担负工作的基本要求

“勤”指的是工作尽职尽责,勤奋不怠,甘于奉献。古语说“勤能补拙”,从某种意义上说,勤奋地工作可以弥补有些能力上的不足。勤是工作态度的基本体现,也是一个人有没有良好道德素养的体现。

“勤”由组织纪律上的勤、工作态度上的勤、工作积极性上的勤、本职工作岗位上的勤奋敬业和出勤率等方面组成。具体地说,“勤”是指员工是否具有积极的工作态度和事业心,工作中是否一丝不苟,平时是否肯学肯钻、任劳任怨,是否达到了规定的出勤率。

“勤”的内涵是比较好理解的,重要的是在实践中真正做到勤。通常人们用“勤勤恳恳”、“任劳任怨”、“默默付出”等词语来评价在“勤”上做得好的人。

在考核员工“勤”的过程中,关键是考核其工作态度在本职工作岗位上的勤奋敬业精神和劳动工作纪律情况。

### 4. 绩:绩为工作优劣的集中体现

“绩”指的是一个人的工作业绩,是综合反映个人工作能力、工作态度和努力程度的一个标志,是业务活动和管理过程中表现出来的改造客观世界物质或精神的成果。

“绩”一般由以下四个方面构成。

(1)考核指标上的“绩”。即在履行职责、完成工作任务时质量好、数量多,就是工作质量指标成绩和数量指标成绩。

(2)工作效率上的“绩”。即完成工作任务过程中体现出来的协作效率、管理效率和执行效率高。

(3)工作效益上的“绩”。即完成工作任务的经济效益、社会效益、时间效益等方面的效益。

(4)工作方法上的“绩”。是指采取了什么样的好方法、什么样的好措施、什么样的好手段胜利地完成了任务。



“德能勤绩”考核法的绩效考核范例,如表1-1所示。

表1-1 德能勤绩量化考核表示例

序号	考核内容	考核标准	标准得分	实际得分
1	德	热爱党和人民,具有良好的思想政治品德(3分)	20	
		工作中原则性、事业心、责任感、政策性强(3分)		
		服从领导,顾全大局、听从指挥,既分工又协作(2分)		
		廉洁奉公、大公无私、办事公道、乐于奉献、乐观进取、品德高尚(2分)		
		虚心好学、团结同志、包容性强(2分)		
		仪表大方、谈吐文明、礼貌待人、举止庄重,自觉维护公司形象,爱护公司财产(2分)		
		遵守公司的各项规章制度,无违法违纪行为(2分)		
		具有团队精神,积极参加公司及本部门组织的学习及开展的各项活动。(2分)		
2	能	办公时间及工作场所不得有酗酒滋事、男女嬉戏、喧哗口角、偷闲懈怠、吃零食、穿拖鞋、做私事、闲谈、串岗、与工作无关的上网、私自外出等影响工作秩序的现象发生(2分)	30	
		有一定的创造力,能用新的方法创造性地完成工作(3分)		
		有一定的协调能力,团结协作,出色地完成工作任务(3分)		
		具备本岗位要求的专业知识和技能、有较强的工作实作能力(3分)		
		对事物分析判断具有较强的准确性、周密性、敏感性、预见性、果断性、条理性、灵活性(4分)		
		具有较强的口头表达能力、文字表达能力、说服能力、沟通能力、归纳能力、经验能力、理解执行能力(4分)		
		办事不推诿,能积极主动承担重任(4分)		
		遇非常事件不规避,出谋划策,积极参与问题矛盾的处理解决(4分)		
3	勤	综合能力强,基本能独立处理工作中遇到的相关问题和矛盾(5分)	15	
		遵守公司各项规章制度,无迟到、早退、旷工(3分)		
		服从安排、工作勤恳、主动积极、一丝不苟、任劳任怨、责任心强(3分)		
		能按时、按质、按量完成本职工作和其他临时性事务,能自动自发地工作(3分)		
		能听取和接受领导和同事提出的正确意见(3分)		
4	绩	有锐意进取、开拓创新的精神(3分)	35	
		工作成绩突出,有创新(8分)		
		守时守规、务实主动、不畏劳苦、无怨言(6分)		
		办事效率高,无重大失误(7分)		
		工作业务与相关事项井然有序(7分)		
业务受到部门负责人肯定、好评、表扬(7分)				
合计			100	

下面介绍一下“德能勤绩”考核法的优缺点。

### 1. 德能勤绩考核的优点

长期的管理实践证明,“德能勤绩考核法”取得了一定的成效,适合我国的传统思维和文化习惯。现在采用这种考核方法的企业也不在少数,中国的三大石油公司都没有放弃这种考核。

### 2. 德能勤绩考核的缺点

(1)人情因素占的比重较大,有时“老好人”、“庸人”的考核分数会很高,考核结果与实际绩效脱节较为严重。