

绩效管理实务丛书

主编 郭京生

绩效管理 基础

Performance
Management

朱国成 赵长红 编著

对绩效管理介入得越深，就越发现我们需要在更广阔的角度下来看待它，甚至可以说，绩效管理在某种程度上超越了人力资源管理范畴，而与企业的战略、组织、流程、文化紧密地结合在一起。脱离企业战略、组织、流程和文化的绩效管理必然是「低绩效」的，这也是企业绩效管理困境的重要原因所在，也可以看作现阶段人力资源部门无法成为企业战略伙伴的根本原因。

编者



中国劳动社会保障出版社

绩效管理实务丛书

主编 郭京生

绩效管理 基础

Performance
Management

朱国成 赵长红 编著

对绩效管理介入得越深，就越发现我们需要在更广阔的角度下来看待它，甚至可以说，绩效管理在某种程度上超越了人力资源管理范畴，而与企业的战略、组织、流程、文化紧密地结合在一起。脱离企业战略、组织、流程和文化的绩效管理必然是「低绩效」的，这也是企业绩效管理困境的重要原因所在，也可以看作现阶段人力资源部门无法成为企业战略伙伴的根本原因。

编者



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理基础/朱国成主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2008

绩效管理实务丛书

ISBN 978-7-5045-6781-9

I. 绩… II. 朱… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 047916 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 16.75 印张 283 千字

2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

序 言

绩效管理一直是人力资源管理的核心话题，同时也是一个难题，关于绩效管理的论著可谓多矣。我们对绩效管理的兴趣也基于此。对绩效管理介入得越深，就越发现我们需要从更广阔的视角下来看待绩效管理，甚至可以说，绩效管理在某种程度上超越了人力资源管理的范畴，它与企业的战略、组织、流程、文化紧密地结合在一起。很多人力资源管理者缺乏从企业整体管理系统看待人力资源管理的视角和意识，脱离企业战略、组织、流程和文化的绩效管理必然是“低绩效”的，这也是我国企业绩效管理困境的重要原因所在，也可以看做现阶段人力资源部门无法成为企业战略伙伴的根本原因。如果人力资源经理们不能站在企业全局和战略角度来看待人力资源管理，就不可能做到为企业的战略服务。

本书立足于这一思路，试图建立一个基于战略、组织、流程和文化的绩效管理分析框架，帮助广大读者从更广阔的视角来审视绩效管理，将绩效管理从根本上融入到企业整体管理系统中去，从而寻求突破绩效管理诸多问题的新思路，这代表了我们最近两三年来在绩效管理问题和企业管理咨询实践中的一些思考。

本书力求从逻辑思路和实际操作两个方面，全面、系统地对绩效管理的一些基本问题进行阐述。全书共分7章，第1章“重新认识绩效管理”，从绩效管理最重要也是最容易被忽视的基本问题入手，对绩效管理的目的、层次和对象等作了深入探讨，从这些角度出发可以获得对绩效管理的一些新认识。第2章到第5章则分别对战略、组织、流程、企业文化从基础理论到设计方法进行介绍，同时

在每章的最后一节分别对战略、组织、流程、文化与绩效管理之间的关系进行分析,其目的在于帮助人力资源管理者掌握全面绩效管理模型中包含的战略、组织、流程以及文化等基础知识。第6章“基于绩效管理的战略人力资源管理”,进一步从绩效管理入手重新整合人力资源管理体系,从战略角度重新审视人力资源管理。第7章“绩效管理中的相关者”,则是重点分析高层管理者、人力资源经理、直线经理、员工以及顾客等决定绩效管理成效的相关者,分析相关者在绩效管理中的行为方式及其原因,并从各相关者角度提出改善绩效管理的方法。

本书的重点是建立从战略、组织、流程和文化的全局角度看待绩效管理的思维方法,掌握以上各方面之间的相互关系以及基本知识,从而为解决绩效管理实际问题奠定基础。

本书编写过程中,参阅了大量资料,这些资料对于我尽可能全面、多角度地把握一些问题具有重要作用,在此向这些作者表示感谢。同时也应当感谢丛书主编郭京生教授,正是在他的关心和帮助下才使本书得以完成。

因为时间关系,加上个人水平所限,本书难免有错误和不当之处,请广大读者指正。

著 者

2008年4月

目 录

第 1 章	重新认识绩效管理	1
第一节	什么是绩效管理	1
第二节	绩效管理的目的	8
第三节	绩效管理的层次	15
第四节	绩效管理的对象	21
第五节	战略、组织结构、流程与绩效管理	26
第六节	从绩效管理到全面绩效管理	31
第七节	全面绩效管理系统的模型	37

第 2 章	战略与绩效管理	52
第一节	战略与战略管理	52
第二节	企业战略体系	59
第三节	战略设计	79
第四节	从企业战略到绩效管理	91

第 3 章	组织与绩效管理	99
第一节	组织的基本概念	99

第二节	组织结构的基本类型	102
第三节	组织设计基础	111
第四节	组织设计的基本步骤	119
第五节	组织与绩效管理的关系	129

第4章 流程与绩效管理 132

第一节	流程概述	133
第二节	业务流程再造	141
第三节	基于流程的绩效管理	152

第5章 企业文化与绩效管理 158

第一节	企业文化概述	158
第二节	不同国家企业文化的特点	163
第三节	企业文化建设的基本步骤	166
第四节	在绩效管理中运用企业文化	178

第6章 基于绩效管理的战略人力资源管理 189

第一节	战略人力资源管理	189
第二节	人力资源管理与企业战略的契合	196
第三节	战略人力资源管理体系	206

第7章 绩效管理中的相关者 231

第一节	绩效管理中的高层管理者	231
第二节	绩效管理中的人力资源经理	235
第三节	绩效管理中的直线经理	240

第四节 绩效管理中的员工	246
第五节 绩效管理中的顾客	255

后记	257
参考文献	259

第 1 章

重新认识绩效管理

绩效管理一直是人力资源管理领域绝对的热点，也是令绝大多数企业的 HR (Human Resource, 人力资源) 工作者头疼的问题。杰克·韦尔奇在谈到绩效管理时说，成功实施绩效管理的企业不超过 10%；某知名期刊在“2004 年 HR 工作者遇到的最大挑战”调查中，“绩效管理”位列第一；国务院发展研究中心企业研究所的调查报告显示，在 1 044 家实施人员绩效考核的企业中，59.11% 的企业选择效果“一般”，选择效果“非常好”和“很好”的比例合计才 20%，其中选择考核效果“非常好”的企业只有 18 家，占 1.17%。

绩效管理本身低“绩效”，这看起来似乎是一个具有讽刺意味的悖论。那么，绩效管理是否应该成为人力资源经理心中永远的痛呢？破解绩效管理困局，还必须从头开始。

本章从绩效管理的概念和发展过程入手，深入探讨涉及绩效管理根本方向的三个问题，即绩效管理的目的、绩效管理的层次和绩效管理的对象，进一步廓清大家对绩效管理的基本认识。这也是本书的基调和其余各章节继续讨论的基础。

第一节 什么是绩效管理

一、绩效管理的概念

(一) 不可忽略的三种基本取向

20 世纪 70 年代美国管理学家 Aubrey Daniels 提出“绩效管理”这一概念后，人们展开了系统而全面的研究。而从绩效管理被提出开始，研究者的意见就产生了根本方向上的分歧：一种采取了组织取向，即认为绩效管理是管理组织绩效的一种体系 (Williams, 1998)，旨在实现企业发展战略，保持竞争优势；另一种则采取了个体取向，认为绩效管理是指导和支持员工有效工作的一套方法

(Armstrong, 1994), 旨在开发个体潜能, 实现工作目标。而随着绩效管理实践和研究的发展, 也有人进一步提出了中间取向, 即将组织层面和个人层面结合起来的绩效管理。

因此, 我们如果要认识绩效管理, 就必须从这一基点入手, 而以往对绩效管理的讨论往往撇开了这一根本性分歧, 直接进入对绩效管理概念的讨论。虽然我们可以根据自身的认识、经验和实际情况对绩效管理采取某一取向, 但不能对这一根本性问题不加理睬, 无视第一个问题而直接去谈第二个问题。这种处理方式实际上是为后来种种模糊的认识埋下了错误的种子。下文还将用专门篇幅对绩效管理取向进行分析, 在此不多赘述。(本书中更愿意称这两种绩效管理取向为绩效管理的层次, 因为在企业实际的绩效管理实践中, 必然采取的是融合二者为一的态度, 任何方面都不能偏废, 相对于此来说, 两种取向便成为两个层次)

(二) 个体取向下的绩效管理

美国人力资源管理专家加里·德斯勒 (Gary Dessler) 所著的《人力资源管理》一书一直被奉为经典, 对我国人力资源管理早期发展产生了巨大而深远的影响。在这本经典著作中, 作者虽然没有明确提出绩效管理取向的概念, 但在事实上采用了个体取向。正如在论述“为什么要对工作绩效进行评价”这一问题时, 他说: “首先, 绩效评价所提供的信息有助于企业判断应当作出何种晋升或工资方面的决策。其次, 它为企业管理者及其下属提供了一个机会, 使大家能够坐下来对下属的工作行为进行一番审查……最后, 工作绩效评价能够而且应当被运用于企业雇员职业发展规划的制订过程。”^① 加里·德斯勒在绩效管理上的个体取向表露无遗。

此后的众多人力资源管理书籍在论述绩效管理的时候, 都不约而同地采用了这一取向和基本框架, 这也是为我们所熟知的绩效管理概念。

(三) 组织取向下的绩效管理

组织取向下的绩效管理在一定程度上不为我们所熟知。对这一问题的经典论述源于布雷德拉普 (Bredrup, 1995), 他认为组织绩效管理是由计划、改进和考察三个过程组成的, 并提出了组织绩效管理模型。其观点的核心在于确定企业战略并加以实施, 雇员并不是绩效管理的核心。

其后引起对组织绩效管理更大关注的则是卡普兰 (Robert Kaplan) 和诺顿

^① [美] 加里·德斯勒. 人力资源管理 (第六版). 刘昕, 吴雯芳等译. 北京: 中国人民大学出版社, 1999

(David Norton) 提出的平衡计分卡 (BSC, Balanced Score Card)。从本质上说, 平衡计分卡关注的是组织层面的绩效管理, 从组织层面提出了学习、运营、客户、财务四个层面指标, 改变了单纯以财务指标为依据的企业绩效测量方式。卡普兰和诺顿在其后续的著作中进一步提出了战略地图, 为平衡计分卡在企业中的应用指明了方向。毫无疑问, 卡普兰和诺顿提出平衡计分卡的初衷是围绕组织绩效管理展开的, 因此他们在著作中非常强调平衡计分卡是一种战略管理工具。

但是, 平衡计分卡在我国的实践中遇到的一个严重问题恰恰在于, 很多管理者将其简单理解为员工绩效管理工具, 以至于有些管理者要在每一个岗位中找到学习、运营、客户、财务四个层面的考核指标。正是由于这种“张冠李戴”的现象存在, 本书才要在一开始就开宗明义地从绩效管理取向的角度对绩效管理的概念进行分析。

(四) 两种取向结合的绩效管理

目前国内出版的诸多人力资源管理专业书籍中, 旗帜鲜明地提出“两种取向结合的绩效管理”观点的是彭剑锋, 他在所著的《人力资源管理概论》一书中指出, “本书对于绩效管理的理解与第三种观点比较一致 (这里所说的第三种观点指的是‘绩效管理是把对组织的管理和对雇员的管理结合在一起的一种体系’), 即对各个层次的绩效进行综合管理”。同时, 他还进一步指出, 绩效管理有两个主旨, “它强调动态和变化, 强调对企业或者组织全面和系统的理解, 强调学习性, 强调不断的自我超越。孤立地、片面地、静止地看待绩效管理, 很容易使绩效管理掉入机械、僵化的陷阱”^①。

这一观点具有较强的代表性。在企业绩效管理实践中, 二者的结合也成为一种取向, 比如, 很多企业在进行制度设计的时候采用了一种双层结构: 第一层面是实体绩效管理, 即将企业整体目标分解到各个能够独立核算的经营单元或者职能模块, 对实体进行从计划、衡量到改进的全程管理; 第二层面是员工绩效管理, 即在各业务单元内部进行员工层面的绩效管理。当然, 这两个层面并非简单分割的, 而是要从系统思考的角度进行整合。

(五) 本书的取向选择

应当承认, 在某种程度上, 组织层面的绩效管理已经大大超出人力资源管理的范畴, 属于战略管理的范畴。但本书对绩效管理不同取向的讨论旨在与读者达成这样的共识——员工绩效管理是绩效管理的一个层面而不是全部, 因此, 作为

^① 彭剑锋. 人力资源管理概论. 上海: 复旦大学出版社, 2003

人力资源管理者。我们应当从更广阔的视角看待绩效管理。

本书对绩效管理论述的落脚点在于从全局角度看待绩效管理，并注重员工层面绩效管理与组织层面绩效管理的结合。

二、绩效管理的发展

绩效管理的发展主要体现在两个方面，一是从内部角度不断完善绩效管理的理念和操作，二是从外部角度不断提升绩效管理在企业经营管理系统中的地位和作用。

（一）内部角度

绩效管理是从绩效考核发展而来的，绩效管理内部角度的完善主要体现在绩效考核向绩效管理的发展上。

1. 局部与过程

如图 1—1 所示，绩效管理是从绩效计划、绩效实施、绩效考核到绩效反馈的完整的管理过程，而绩效考核只是绩效管理中的一个局部环节。绩效管理并不是什么特别的事物，从根本上来讲，它包含的就是 P（Plan，计划）—D（Do，执行）—C（Check，检查）—A（Action，行动）的思想。绩效管理首先就是管理，涵盖了管理的所有职能：计划、组织、领导、协调、控制。因此，绩效管理本身就是管理者日常管理的一部分，想躲都躲不开，难怪有不少管理者在接受绩效管

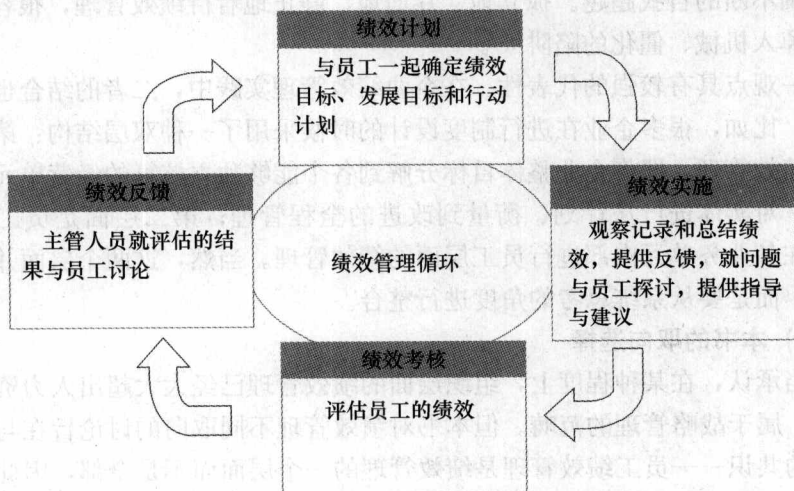


图 1—1 绩效管理循环

理的培训后发出感慨：“管理者不做绩效管理，还能做什么！”也正是从这个角度来说，绩效管理并不是人力资源部门的专利，直线经理才是绩效管理的主体。

另外，绩效管理强调持续不断的沟通，沟通贯穿绩效管理过程的始终，正是持续的沟通过程将各个局部连接为一个整体。这也就是有些人提出的“绩效管理为上下级之间提供了一个有效沟通的平台”。

2. 评价与发展

绩效考核的目的是通过评价过程和结果，实现对利益的分配，包括薪酬、晋升等。他们虽然在谈绩效管理，但实际上还没有将思路转换到绩效管理上来，因为评价不仅仅是为了实现分配，更重要的是促进绩效提升：通过绩效分析和绩效反馈，发现工作中的问题和员工能力的差距，并在上下级之间就改善绩效的方法达成一致，制订有针对性的绩效改善计划，其着眼点在于员工绩效的改善和组织绩效的提升。

当然，必须承认的是，分配仍然是绩效管理的重要功能。但是，我们还应认识到绩效管理下的分配与绩效考核下的分配还是存在很大不同的。绩效考核下的分配基本上可以称为强化理论的范本，通过绩效考核实现对员工薪酬的调整，达到正向强化和负向强化的目的，从而改善员工绩效，它带有明显的机械性。在绩效管理下，员工绩效改善不是简单地通过分配对员工的行为进行强化，而是更强调组织环境对员工的资源支持，如上级和员工共同制订可行的能力提升和绩效改善计划；强调员工的能动性和对组织的认同感，员工不是被动地接受薪酬调整的行为强化作用，而是具有能动地改善绩效的动机；同时，持续的沟通过程也可以强化员工对组织的认同感，使他们正确地认识组织目标。

3. 过去和未来

有人形象地将绩效考核比作“秋后算账”，这个比喻非常贴切。绩效考核就是对员工考核期内的绩效表现作出评价，并将结果用于薪酬分配，考核即告结束。实际上，这是一种明显的过去导向，也就是说，绩效考核的眼睛是向后看的，缺乏未来眼光。

而绩效管理则与之根本不同。绩效管理从计划开始，以绩效反馈结束，双方制订的绩效改善计划着眼于未来，为员工提供了未来一个周期内的努力方向和目标。因此，导向性也是绩效管理和绩效考核的一个根本性差别。

(二) 外部角度

绩效管理在外部角度的发展主要体现在对绩效管理在企业整体经营管理系统中的地位的认识上。

在很多企业，我们看到的情况是，上层制定的企业发展战略不为员工所理解，企业中高层忙得不可开交、忧心忡忡，而企业员工却感受不到压力，优哉游哉；有的企业的情况则是，员工的个体绩效甚至部门的绩效表现很好，而企业的整体绩效却不容乐观。仔细研究发现，造成这种现象的重要原因就在于企业缺乏有效的企业战略落地机制，而绩效管理则是企业战略落地的重要手段。

近年来，绩效管理领域研究的重点之一是“如何有效实现企业战略与绩效管理的有效连接”，或者说，绩效管理如何有效支撑企业战略。近年来绩效管理的一些新工具、新方法也体现了这一趋向，关键绩效指标（KPI，Key Performance Indication）和平衡计分卡都是这一思路下的探索。

关键绩效指标的设定，其起点一定是企业战略，正是通过对企业战略的层层分解，建立起从上到下层层分解、层层递进的关键绩效指标体系，将一般员工的绩效表现与企业战略紧密结合在一起。

平衡计分卡更是开宗明义地指出，平衡计分卡是战略绩效管理工具。卡普兰和诺顿在其后续的著作中进一步提出“战略地图”的概念，目的就在于从逻辑上明确企业战略的完整驱动和实现过程。

而在国内，也有学者开展了这方面的研究，图 1—2 是彭剑锋提出的以战略为导向的绩效管理体系结构图。首先是将企业战略分解为企业阶段性的目标和计划，进而逐层分解为部门目标和计划、员工的目标和计划，构成目标体系。然后是对企业、部门、员工的目标和计划进行监控。目标体系中对目标的描述和监控体系中对绩效的监控都要通过关键绩效指标体系来完成。在一个考核周期完成

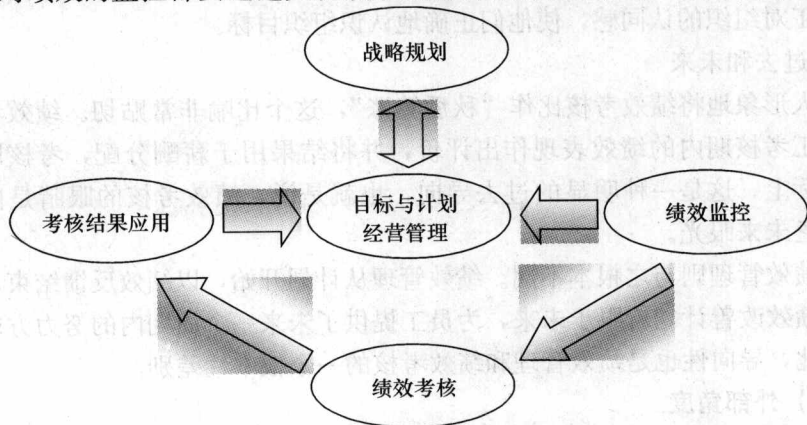


图 1—2 以战略为导向的绩效管理体系结构图

后,要对被考核者进行绩效评价,发现问题、探讨根源,并确定改进绩效的方法。

然而,到目前为止,在这一问题上仍然没有找到最终的答案。关键绩效指标和平衡计分卡在执行中都产生了严重的“水土不服”,本土方案还有待时间的检验。但不可否认的是,这是未来绩效管理发展的趋势,随着研究的深入和实践的丰富必将取得新的进展。

三、绩效考核与绩效管理

前文的论述中反复提到绩效考核与绩效管理的区别,下面我们就对这一问题作一个全面的汇总和分析。

(一) 绩效管理是绩效考核的发展

绩效管理与绩效考核是一脉相承、密切相关的。绩效考核是绩效管理的一个不可或缺的组成部分,有效的绩效考核有赖于整个绩效管理活动的成功开展,而成功的绩效管理也需要有效的绩效考核来支撑。通过绩效考核可以为企业的绩效改善提供资料,帮助企业不断提高绩效管理的水平和有效性,使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平,帮助员工提高能力、改善绩效,帮助企业获得理想的绩效。

(二) 绩效管理与绩效考核的区别

绩效考核与绩效管理并不是等价的,它们的主要区别如下:

1. 绩效管理是一个完整的系统,而绩效考核只是这个系统中的一部分。
2. 绩效管理是一个过程,注重过程的管理,而绩效考核是一个阶段性的总结。
3. 绩效管理具有前瞻性,能帮助企业 and 经理前瞻性地看待问题,有效规划企业和员工的未来发展,而绩效考核则是回顾过去一个阶段的成果,不具备前瞻性。
4. 绩效管理有着完善的计划、监督和控制的手段和方法,而绩效考核只是提取绩效信息的一种手段。
5. 绩效管理注重能力的培养,而绩效考核则只注重成绩的大小。
6. 绩效管理能建立经理与员工之间的绩效合作伙伴关系,而绩效考核则使经理与员工站到了对立的两面,距离越来越远,甚至会制造紧张的气氛和关系。

可见,绩效管理与绩效考核无论从基本概念上还是从实际操作上都存在着较大的差异。

(三) 需要强调的两点

以上是对绩效管理与绩效考核之间区别的总结,很多方面也已经在上文中有了相应的论述。此外,我认为还有两点需要特别说明。

1. 目的性和过程性

以往对绩效管理与绩效考核区别的认识侧重于对两者的目的性进行区分,而对两者在过程上的区分并未给予充分的重视。绩效管理有别于绩效考核的一个重要方面就是绩效管理将绩效置于一个完整的过程之中。由于绩效管理过程是目的实现的保证,所以对绩效管理过程的忽视导致了绩效管理无法有效地执行和落地,绩效管理的目的不能实现。

在很多企业的绩效管理制度中,我们都可以在制度的第一部分宣示“绩效管理的目的是在改善组织绩效的同时促进员工能力的提升”,有些制度也对绩效管理过程进行了规定。但是这种过程基本上没有得到有效的执行,绩效管理仍然是“换汤不换药”的考核。

当然,不可否认,考核仍然是绩效管理的核心,但我们并不能由于关注核心而忽视了整个系统的目标。

2. 绩效管理的方向性

既然绩效管理的目的是支撑企业战略,而企业战略又是企业对未来竞争所作出的反应,那么,绩效管理无疑应当是未来导向的。企业在不断发展,只有未来导向的绩效管理才能促使企业持续成功。

反观我们所进行的绩效管理,我们更多地将关注点集中在了向后看上。当期考核结果与薪酬、晋升等直接挂钩,那么,这些就能保证员工未来继续取得成功吗,或者说通过对过去的管理就一定能保证未来的成功吗?绩效管理应更注重对员工能力的培养,与上文的目的性相呼应,体现绩效管理与绩效考核的区别,即不是向后看,而是向前看。因为我们今天所面临的环境的最大特点就是不断变化,“秋后算账”式的绩效考核的结果是让所有员工转头向后看,而绩效管理则是让企业面对未来。

第二节 绩效管理的目的

绩效管理的目的是什么?大家或许会认为这个问题非常简单,不值得思考和回答,也可能认为回答这样一个问题无足轻重,浪费时间。但我们不得不承认的一个事实却是,企业绩效管理中的很多问题恐怕都与不能正确回答这个问题有

关。就像德鲁克（Peter F. Drucker）在管理学的奠基之作《管理的实践》一书的开始就提出了三个经典问题——我们的事业是什么，我们的事业将是什么，我们的事业究竟应该是什么——一样。管理的目的决定着管理的方向性和有效性。因此，讨论绩效管理的目的绝非无足轻重，而是绩效管理的逻辑起点。

对这个问题的认识，现实中存在不同的立场和角度。处于不同立场的人们认识问题的角度不同，自然就有不同的理解。我们需要的是，了解不同立场的人对这个问题的理解，然后根据我们的立场去选择我们的角度。下面我们来看一般意义上对绩效管理目的的理解。

一、对绩效管理目的的一般认识

从目前研究和企业实践来看，普遍认为绩效管理的目的有以下五个方面：

（一）绩效管理的核心目的是通过提高员工的绩效水平来提高组织或团队的绩效

在绩效管理的过程中，我们达到了许多目的，如：

员工参与管理——员工通过参与设定自己的工作目标而具有自我实现的感觉；

组织目标的统一——通过自上而下地分解目标，避免团队与员工目标偏离组织目标；

一年中多次的评估与奖惩——实现组织对目标的监控实施，保证工作目标按时完成。

以上这一切都是为了提高组织或团队的效率，保证实现组织目标。因此，绩效管理在企业人力资源管理这个有机系统中占据着核心地位，发挥着重要作用。

（二）绩效管理对于组织战略的意义

绩效管理对于组织的持续发展具有重要意义，这一点早已取得共识，而将绩效管理与战略相联系，则是近年来绩效管理的显著特点。战略是对未来结果的一种期望，这种期望的实现要依靠组织的所有成员，按一定的职责和绩效要求，通过持续努力和发挥创造性来承担。绩效管理的系统已成为战略管理控制系统中不可缺少的管理工具和手段。一个企业要想获得成功，不仅要保证过程绩效的可靠性，而且要为组织战略上的成功设计它的绩效管理系统，建立一个旨在提高企业核心竞争力的绩效管理系统。绩效管理将企业的战略目标分解到各个业务单元，并且分解到每个岗位，岗位职责最终由员工来承担，对每个员工的绩效进行管理、改进和提高，从而提高企业整体的绩效，使得企业的生产力和价值也随之提