

赵日磊 著

# 绩效魔方

一个HR眼中的绩效管理  
Jixiao Mofang

你怎么看待绩效管理，就会怎么操作它！

很多企业一直围绕着绩效考核做文章，  
而没有把绩效管理纳入视线，  
使得绩效考核脱离绩效管理的体系而独立存在，  
更使得绩效管理变成了形式主义！

让我们跟随知名绩效管理专家赵日磊的思考，一起打开绩效管理  
的魔方，去破解这个企业管理的“世界级难题”！

北京工业大学出版社

# 绩效魔方

——一个 HR 眼中的绩效管理

赵日磊◎著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效魔方：一个 HR 眼中的绩效管理/赵日磊著. —北京：  
北京工业大学出版社，2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1875 - 1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 162940 号

绩效魔方

——一个 HR 眼中的绩效管理

赵日磊 著

北京工业大学出版社出版发行

邮编：100022 电话：(010) 67392308

各地新华书店经销

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷

\*

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

720mm × 1000mm 16 开 17 印张 180 千字

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1875 - 1

定价：30.00 元

## 前 言

你怎么看待绩效管理，你就会怎么操作它，或者说，你对绩效管理的看法决定了你的操作思路。有的人主张由人力资源部对员工进行考核，理由是这本身就是人力资源部的工作；有的人主张成立专门的绩效考核部门对企业的各个部门进行考核，理由是如果由主管副总进行考核的话，那么考核结果的公平性难以保证，因为每个副总内心总是向着自己主管的部门，私心在这里会发生作用，这将导致考核结果失去公平性。

总之，不同的人有不同的主张。这些主张和见解大多停留在绩效考核的层面，谈的是绩效考核，做的是绩效考核，一直都是围绕着绩效考核做文章，对绩效考核的形式和逻辑表现了极大的关注，而没有把绩效管理纳入视线，没有弄清楚绩效管理的逻辑，使得绩效考核脱离绩效管理的体系而独立存在，把完整的绩效管理体系简化成一个环节——绩效考核。

所以，这些企业在操作绩效考核的时候，对考核表格的设计以及考核指标的制定表现了极大的热情，当这些工作做完之后，企业又恢复往日的平静，很少再有人提绩效考核，只是到了规定的时间，比如季度末、年末这些关键时刻，人力资源部才组织绩效考核，直线管理者才又开始关心绩效考核这回事，做大量的填表、交表和存档的事务性工作，至于考核的结果，往往既不被告知，也不被使用。

于是，有人总结这种绩效考核说：“认认真真走形式。”

没错，大家都在走形式，人力资源部只做一些表格设计、表格收发的工作，而直线管理者只做一些填表打分的工作，这些纸面上的工作做完了，大家就认为是做了绩效考核。直线管理者认为表格交给人力资源部了，就算是完成任务了，就可以继续回到原来的轨道，重复已经习惯了的工作方式；人力资源部认为绩效考核工作已经组织了，结果也已经汇总上来了，就是对企业老总有了交代，就是完成了一件大事，至于结果怎么运用，那要看老总怎么指示了。大家都抱着这种心态来操作绩效考核和绩效管理，怎么能不沦为形式主义？

以上这些是笔者在多年的绩效管理工作中观察到的一些现象，上述的方式笔者也都经历过，也曾参与其中。随着工作经历的增加和知识的增长，笔者接触到了绩效管理这个概念。“绩效管理是一个经理和员工之间持续不断进行的对话过程，在这个过程中，经理和员工就工作目标及达到目标需要的资源和支持达成一致，经理作为员工的合作伙伴和辅导员帮助员工实现绩效目标，达到改善员工绩效，进而改善企业绩效的目的。”当看到这个解释的时候，笔者的心里有一种豁然开朗的感觉，以前的诸多疑惑和不解，都在这里找到了答案。

这就是绩效管理的逻辑，是人们努力的方向，也是本书的一个主线。本书的所有内容都是围绕绩效管理的逻辑这个主线展开的，包括绩效管理中思维方式的逻辑——绩效伙伴，绩效管理中人的逻辑——职责分工，绩效管理中事的逻辑——流程优化，等等。笔者就是要带领你找寻这些逻辑，带领你认识一个正确的绩效管理思想，一个符合逻辑的绩效管理体系。

绩效管理首先是一个过程，绩效考核只是其中的一个环节。过程的管理和阶段性的考核明显是有区别的，要想使绩效考核发挥作用，就必须把绩效考核放到绩效管理过程中加以考虑，否则是很难取得成效的，实践已经证明了这一点。



另外，绩效管理是经理和员工之间的对话，这在以前的绩效考核中是没有被提到的，以前的考核方式都是经理给员工打分，至于怎么打分，打分的结果是什么，员工都是不知情的，一切的过程都是管理者单方面的行为，都是暗箱操作，所以员工不喜欢绩效考核，因为他们完全被排除在外。而在绩效管理的解释里，经理和员工之间的对话被放到重要位置加以强调，而且这种对话要求持续不断进行，那么就是说，从制定绩效目标开始，一直到考核结束，员工都是积极的参与者，都是被尊重的对话者，这样的考核和管理就能起到帮助员工改善绩效的目的，员工也就不会因为不知情而对绩效考核产生反感了，绩效考核的过程也就更加顺畅了。

还有，绩效管理的理念里很重要的一点是经理和员工是绩效合作伙伴关系，绩效合作伙伴关系使经理和员工站到了同一条船上，这与以前绩效考核所给人的经理和员工是严格的对立面的印象有着很大的不同，这也是吸引笔者继续研究它的最大的理由。

自从发现了绩效管理这个概念，笔者就没有再放下它。于是，笔者开始一边实践，一边阅读专业书籍，一边发表专业文章。《高效能人士的七个习惯》的作者史蒂芬·柯维说学习的最好的方式就是一边阅读一边发表，笔者按照柯维先生的话去做了，并且一直做到现在。

这本书里的各章就是笔者工作之余对绩效管理的一些心得，是笔者以一个 HR 从业者的眼光对绩效管理理论及实践的观察和总结，其中像“绩效管理，管理者应演好五个角色”，从流程和管理者的职责角度对管理者如何执行绩效管理做了深入的思考，像“绩效管理的‘筐子’理论”，从绩效管理的系统角度对绩效管理的构成作了总结，像“绩效管理‘3+1’对话模式”，从绩效沟通的角度对绩效管理作了深入的解读。这些章节内容一经发表，便受到广大读者的欢迎和热评，有的文章在互联网上登出后，后面跟了 100 多帖，这也激励和鼓舞了笔者一直保持对绩效管理的研究热情，直到今天把这些自己认为还算不错的文章汇集成册，算是笔者对自己从事绩

效管理工作的一个阶段性总结，也算是笔者与各位读者交流的一个平台，希望大家可以成为朋友！

本书所有的文章可能都存在这样那样的缺陷，都是一些只言片语，希望这所有的缺陷组合起来能成为一个相对完善的东西，希望这所有的只言片语组合起来能成为您所需要的！

限于水平，笔者的这些文章一定还存在许多不妥和谬误之处，一定还存在尚待探讨的问题，也请广大读者不吝批评！

# 目 录

## 第一部分 理论探索

第1章	绩效管理是一个完整的系统	2
第2章	绩效管理中的几个关键词	6
第3章	绩效管理中五个不可忽视的思想观点	12
第4章	绩效管理中存在的几个误区	17
第5章	绩效管理，别让考核绊住脚	22
第6章	绩效管理，“可操作性”不应成为有效推行的 障碍	26
第7章	绩效考核，莫掉进标准化的陷阱	31
第8章	绩效管理，除了量化还应关心什么	34
第9章	绩效管理的逻辑顺序不可违反	41
第10章	给实施绩效管理一个宽松的环境	45
第11章	绩效管理的成功取决于过程的控制	51
第12章	绩效管理，“要我做”，还是“我要做”	57
第13章	解雇，“诚实的残忍”	64
第14章	人对了，绩效主义就对了	67
第15章	聪明工作，“用你的脑子”	73
第16章	必须热爱，否则绩效管理形同虚设	78
第17章	用心管理，创造高绩效的团队文化	84
第18章	绩效管理，警惕“表格依赖症”	92



第 19 章	绩效评估,“给”还是“和”	97
--------	---------------	----

## 第二部分 职责定位

第 20 章	绩效管理中的人和事	106
第 21 章	企业应设绩效经理一职	112
第 22 章	绩效管理失败的责任分析	115
第 23 章	绩效管理,HR 经理的第二次“创业”	122
第 24 章	绩效管理,直线管理者应扮演好五个角色	129

## 第三部分 模式探索

第 25 章	绩效管理的“筐子”理论	136
第 26 章	绩效管理的行事逻辑:农事规律	142
第 27 章	为绩效管理“立法”	152
第 28 章	绩效管理,让员工都得“A”	157
第 29 章	绩效管理“3+1”对话模式	163
第 30 章	绩效管理的“轨道”——PDCA 循环	172
第 31 章	分拆,HR 经理的“理想国”之路	178

## 第四部分 实务操作

第 32 章	绩效管理,如何实现“投资于人”	186
--------	-----------------	-----



第 33 章	如何开展绩效规划 .....	191
第 34 章	评估知识型员工, 管理者应做好四门功课 .....	196
第 35 章	领导员工成为项目管理者 .....	201
第 36 章	人本管理应基于绩效而实施 .....	207
第 37 章	绩效管理、职位分析和薪酬管理 .....	212
第 38 章	成功组织高效绩效反馈面谈 .....	216
第 39 章	如何设计绩效管理方案 .....	220
第 40 章	如何制定员工的关键绩效指标管理卡 .....	225
第 41 章	绩效考核结束之后干什么 .....	233
第 42 章	绩效管理体系的评价模型 .....	239
第 43 章	用绩效管理审计保障绩效管理体系得到 有效执行 .....	245
附录	.....	251

# 第一部分 理论探索



目录

第一部分 理论探索

第一章 一个企业的兴衰成败

一、企业的兴衰成败与经营者的素质

二、企业的兴衰成败与经营者的决策

三、企业的兴衰成败与经营者的管理

四、企业的兴衰成败与经营者的创新

五、企业的兴衰成败与经营者的合作

六、企业的兴衰成败与经营者的竞争

七、企业的兴衰成败与经营者的发展

八、企业的兴衰成败与经营者的成功

## 第一章 一个企业的兴衰成败

一、企业的兴衰成败与经营者的素质

### 1.1 企业的兴衰成败与经营者的素质

企业的兴衰成败与经营者的素质有着密切的关系。经营者的素质是企业兴衰成败的关键。经营者的素质包括以下几个方面：

（一）经营者的品德素质。经营者的品德素质是企业兴衰成败的基础。经营者的品德素质包括以下几个方面：

1. 经营者的诚信素质。经营者的诚信素质是企业兴衰成败的保证。经营者的诚信素质包括以下几个方面：

（二）经营者的知识素质。经营者的知识素质是企业兴衰成败的支撑。经营者的知识素质包括以下几个方面：

（三）经营者的能力素质。经营者的能力素质是企业兴衰成败的动力。经营者的能力素质包括以下几个方面：

（四）经营者的心理素质。经营者的心理素质是企业兴衰成败的保障。经营者的心理素质包括以下几个方面：

# 第1章 绩效管理是一个完整的系统



◎  
绩  
效  
魔  
方

绩效管理是一个完整的系统，拥有完善的管理流程，具备系统性、前瞻性、能动性和高效率等特点。科学认识绩效管理，必须对这几个特点有清晰的认识和深刻的理解，在此基础上，进一步认识绩效管理的五个重要组成部分，对绩效管理有一个更加全面和深入的了解。

同时，为保障绩效管理得到有效的实施，我们还要对实施的前提和基础做深入研究，这些前提和基础包括取得高层的支持、对管理者进行宣传、对员工进行绩效管理理念的培训以及做好职位管理等。作为绩效管理的核心力量，直线管理者——位于企业一线的具体的、直接的管理者——应该掌握一些技能，以便更好地执行企业的绩效管理政策，在绩效管理中发挥重要作用。

本章以浅谈的形式对上述内容做了简单的勾勒，后面章节的内容会对本章做更详细的补充。

## 一、绩效管理的特性

一个完整有效的绩效管理体系具备以下几个特点：

### 1. 系统性

绩效管理是一个完整的系统，由若干个独立的组成部分构成，各个组成部分互相依托，互为支撑，共同维持着绩效管理系统的有效运转。这几个组成部分是：设定绩效目标；绩效沟通与辅导；记录员工的绩效，建立员工绩效档案；绩效考核与反馈；绩效诊断与提高。

## 2. 前瞻性

与绩效考核经常“秋后算账”不同，绩效管理具备明显的前瞻性特点。由于它以绩效计划为起点，因此具备明显的目标性。它能够帮助管理者前瞻性地看待管理问题，在设计绩效目标的时候，对未来与企业绩效相关的问题作出相对客观的预计，因此它可以帮助管理者将可能出现的问题消灭在萌芽状态，或者帮助管理者及时采取必要的措施以避免问题出现。

同时，绩效管理能够帮助管理者制订切实可行的工作计划和工作目标，使管理者的管理行为更加科学化、规范化、效率化。前瞻性是绩效管理区别并高于绩效考核的重点所在，对于这一点，管理者应有充分的认识和理解。

## 3. 能动性

一个优秀的绩效管理系统能够帮助管理者及时发现问题和解决问题，促进管理者不断提高管理技能，推动企业不断提高管理水平。我们可以把绩效管理与PDCA循环有效地结合起来，即把绩效管理的主流程归纳为“制订绩效计划（Plan）→绩效沟通与辅导（Do）→绩效考核与反馈（Check）→绩效诊断与提高（Action）”。从这里，我们可以看出，其实，绩效管理能够帮助企业不断提升管理水平，提高企业绩效。

## 4. 高效率

绩效管理以其完整的体系和规范、科学的方法与技巧提高了管理者的管理水平和技能，使管理者在管理实践中不断总结和提高，整体上提高了管理者的管理技能，提升了企业的管理效率，使企业的管理资源得到了最大限度的利用。

## 二、绩效管理体系的组成

通常，一个完整的绩效管理系统由以下五个部分组成：

(1) 设定绩效目标；





(2) 绩效沟通与辅导；

(3) 记录员工的绩效，建立员工绩效档案；

(4) 绩效考核与反馈；

(5) 绩效的诊断与提高。

这五个部分组成了绩效管理完整体系，缺一不可，管理者在实践绩效管理时必须深刻领悟其中内涵，真正掌握其精神实质，并在实施的过程中不断改善和提高自己的管理水平。

关于这一部分的内容，在本书后面的章节中还会进一步谈到。

### 三、建立绩效管理体系的前提和基础

#### 1. 取得最高管理层的支持

绩效管理一定意义上是企业的管理改革，牵一发而动全身，在其实实施的过程中，将不可避免地触及一些人的利益，遇到一些困难和阻力，所以必须首先取得企业最高管理层的支持，由企业的高层管理者亲自出面进行宣传和鼓动，以积极的姿态来支持和推动绩效管理向深入开展。只有取得了最高管理者的支持，绩效管理方案才可能通过并获得执行。在执行的过程中，最高管理者还要适时地加以推动，才能避免绩效管理流于形式，走过场。

#### 2. 对直线管理者进行培训

绩效管理对许多直线管理者来说还是个新鲜事物，甚至在有些人的眼里还仅仅是个概念，无论在观念上还是技能上，都有很大的欠缺。因此，在实施绩效管理之前，必须对直线管理者进行严格的培训，让他们掌握必备的知识和技能。

#### 3. 对员工进行宣传贯彻

取得员工的支持同样十分重要，因为绩效管理的行动最终要落实到员工身上，要由员工来实践，所以必须对员工讲明白，什么是绩效管理，绩效管理给他们的好处是什么，在绩效管理中员工该如何做才是受企业欢迎的，等等。通过大范围、高密度的宣传措施，



使员工喜欢并参与到绩效管理中，为有效开展绩效管理奠定坚实的群众基础。

#### 4. 做好基础准备

所谓的基础即是职位分析，制定员工的职位说明书。职位分析工作不但是人力资源管理的基础，更是绩效管理的基础。绩效目标的制定、绩效反馈、绩效考核等要用到员工的职位说明书，所以在正式实施绩效管理之前，必须首先制定出员工的职位说明书。如果企业已经制定了职位说明书，也需要做一项工作，就是对员工的职位说明书进行修订，确保员工的职位说明书与企业当前的实际相契合，确保职位说明书的有效性。

### 四、管理者必须掌握的几个技能

#### 1. 设定目标

当前绩效管理比较受欢迎的模式一般为“目标+沟通”的管理模式，因此，目标的设定就显得特别重要，管理者必须掌握设定绩效目标的技能，熟练运用“SMART”原则，制定出切实有效的绩效目标。

#### 2. 沟通

沟通是贯穿绩效管理活动始终的一个重要手段，所有的绩效管理活动都要通过经理和员工之间的沟通来进行，可以说，没有了沟通就等于没有了绩效管理。因此，管理者必须不断提高绩效沟通的技巧。

#### 3. 员工激励

员工绩效的提高离不开管理者的支持和激励，能否有效地激励员工不断进步是绩效管理能否取得成功的一个关键。因此，员工激励是管理者必须考虑的又一个重要问题。它包括设定绩效目标时候的承诺和考核完成后承诺的兑现，在绩效管理中，管理者必须很好地解决这两个问题，既要作出一定的承诺，又要及时兑现承诺，这样才能激励员工不断追求高绩效。



## 第2章

# 绩效管理中的几个关键词

什么是绩效管理，如何理解绩效管理？

本章选取了绩效管理中几个关键词进行解读，希望能起到提纲挈领的作用。通过这几个关键词，我们能很快地抓住绩效管理的精神实质，正确地认识和理解绩效管理。这几个关键词是：①绩效管理，②系统化，③合作伙伴，④没有意外。

对 HR (Human Resource, 人力资源) 经理来说，最头疼的工作恐怕非绩效管理莫属。很多 HR 经理在绩效管理上花的心思最多，用的时间最长，但收效却最小，出力不讨好，怎能不烦恼？关于如何推行绩效管理，如何使之落到实处，业界也作了大量的讨论和研究，其中不乏优秀方案和办法。这里，笔者从理念的角度，对涉及绩效管理的几个关键词作一个解读，以期抛砖引玉。

### 一、绩效管理

施行绩效管理之初，我们首先必须明确概念，对什么是绩效管理作一个深入透彻的剖析，避免从一开始就走错了方向。重点解读绩效管理的概念非常必要，毕竟还有很多 HR 经理不能够正确理解它的概念，更没有能够很好地将其传达给经理和员工，以致在经理和员工之间造成了认识误区，使绩效管理还没有开展就陷入尴尬境地。

关于绩效管理的概念，目前比较广为接受的解释是：“绩效管

理是一个经理和员工之间持续不断进行的对话过程。在这个过程中，经理和员工就工作目标及达到目标需要的资源和支持达成一致，经理作为员工的合作伙伴和辅导员帮助员工实现绩效目标，达到改善员工绩效，进而改善企业绩效的目的。”

从这个不算复杂的概念解释里，我们可以进一步获得如下信息：

(1) 绩效管理是一个管理过程，而非阶段性的绩效考核，绩效考核与绩效管理不等同。如果企业能够从一开始就用管理过程的概念理解和传达绩效管理理念，就能更好地获得员工的信任和直线经理的支持，绩效管理获得成功的可能性就更大。

(2) 绩效管理的过程由经理和员工的共同努力达成。在绩效管理实施的过程中，经理不是单打独斗，员工也不是孤独的行者，绩效管理目标的实现需要经理和员工的共同努力，离开任何一方的配合，绩效管理都将流于形式，招致失败。

(3) 绩效管理的实现需要经理和员工就工作目标达成一致。绩效管理的基础是员工的职位说明书，一切讨论和沟通都围绕员工的职位和工作内容展开，离开了对职位说明书的关注，绩效目标将无法达到，绩效管理就失去了逻辑性，也就不成其为绩效管理，至多只是个形式性的考核“表演”。所以，要想使绩效管理取得成效，经理必须和员工就工作目标达成一致，形成书面化、可追溯的绩效目标。

(4) 绩效管理的终极目标是提升员工的能力、激发员工的潜能。当然，从企业的角度讲，企业会更加关注战略目标的实现和经营业绩的增长，但这两者并不矛盾——任何战略和规划都需要有能力的人力资源去促成，所以提升员工的绩效能力实际上就是帮助企业实现其目标和规划，这二者是一致的。有人这样形容企业的战略目标的高度——“3万英尺的高度”，以至于太脱离实际了。绩效管理就是帮助企业把战略目标从“3万英尺的高度”转化为员工的具体行动的最为有效的管理思想和管理工具，能使战略目标得到有效