

战略人力资源管理丛书第二辑 **绩 效 篇**

绩效管理 何以见绩效

杨序国 何稳根 著



 湖南科学技术出版社

战略人力资源管理丛书第二辑 绩效篇

绩效管理 何以见绩效

杨序国 何稳根 著



湖南科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理何以见绩效 / 杨序国, 何稳根著. —长沙:
湖南科学技术出版社, 2006. 2
(战略人力资源管理丛书. 第二辑)
ISBN 7-5357-4520-2

I. 绩... II. ①杨... ②何... III. 企业管理: 人事
管理—研究 IV. F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第007136号

战略人力资源管理丛书第二辑·绩效篇

绩效管理何以见绩效

著者: 杨序国 何稳根

责任编辑: 戴涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社址: 长沙市湘雅路276号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印刷: 衡阳博艺印务有限责任公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂址: 湖南省衡阳市黄茶岭光明路21号

邮编: 421008

出版日期: 2006年2月第1版第1次

开本: 700mm×1020mm 1/16

印张: 16

插页: 2

字数: 229000

书号: ISBN 7-5357-4520-2/F·455

定价: 29.00元

(版权所有·翻印必究)



杨序国，1976年出生于湖南湘潭，中共党员，长期致力于中国企业战略人力资源管理的研究、咨询与培训。曾参与某上市公司、某国家部委下属单位、某国家特大型建设单位等多家单位的组织结构设计、人力资源管理、业务流程重组、组织文化等咨询项目，在组织文化、组织结构设计和人力资源管理等方面具有丰富的管理经验和咨询经验。著有《将梯子搭在正确的墙上——人力资源管理如何增强组织竞争优势》、《咨询手记——人力资源战略制定实战》、《制度为先——人力资源管理必备文档、表格与制度》、《考量——让老板看到人力资源管理的价值》、《HR执行力——人力资源组织的人力资源管理》、《文化制胜的5C策略》等著作。



何稳根，湖南岳阳人，中共党员，香港商学院MBA，DBA（工商管理博士）在读。长期致力于企业战略人力资源管理的研究、咨询与培训。曾参与华为科技、国华电力、华电国际、粤电集团等多家知名企业的战略管理、组织结构设计、人力资源管理、业务流程重组、组织文化等咨询项目，在电力行业的人力资源管理以及流程再造、法人治理结构、集团公司管控模式方面具有丰富的咨询经验。

《战略人力资源管理丛书》创作团队（以姓氏笔画为序）

王文波 邓仁祥 孙红栋 张涛 张盛华 李长安
杨序国 杨高歧 杨彬 邱冬 陈春敏 周福生
段九兵 胡先秀 赵安平 郭栋 梁福才 黄翰
景玉霞 蒋燎野 谢燕 雷志 魏宇

谨以此书献给我尊敬的爸爸杨继坚先生与妈妈赵桂香女士，是他们无私的支持与无微不至的照顾让我得以完成此书！



绩效管理就是绩效改善

(一)

当今的管理人员面临着巨大的挑战，这就是要持续地改善他们所管理的公司或部门的绩效。这些管理者们在大多数情况下取得的组织或部门绩效已经不再够了，他们必须始终如此。人们对于业绩不佳已经越来越没有信心。由于管理人员所面临的竞争环境已经发生了巨大的变化，这一挑战也就显得更加严峻。正因为如此，最近几年时间里，国内的企业受到了各种绩效考评工具与技术的狂轰滥炸与无尽的诱惑，如目标管理（MBO）、关键绩效指标（KPI）、平衡计分卡（BSC），还有360°反馈考评等。当然，这仅是现在我们的一些管理者搬弄的各种所谓“管理创新”中的一小部分而已。

正如各类管理著作所指出的那样，各种各样的绩效考评工具与技术或多或少都会带来一些明显的变化：公司的顾客会因此而愉快，明确的目标与针对目标达成的培训使员工们干劲十足，公司的利润也会因此而增加。然而情



况却不会总是令人兴奋。有相当多的公司，尽管有许多专业的人力资源管理人员的努力，尽管在人力资源管理体系，特别是在绩效管理体系设计时投入了大量的人力、财力与物力，但顾客并没有因此而高兴，员工反而变得精神紧张、疲惫不堪；在公司基本业绩衡量的指标方面并没有出现预期的改进，反而出现了意想不到的某种倒退。

我们注意到了3种失败类型：

第一种是绩效体系基本上没有产生什么效果，尽管它们曾经备受老板们的强烈关注与无限期待。企业也制定了大量的方案和一连串的项目计划，但由于过早地半途而废而最终不了了之。花了如此之多的时间与精力，计划却“胎死腹中”，这种失败会让员工们感到灰心丧气，并且会对下一次出现的另外的绩效管理体系失去信心。

第二种情况是绩效管理项目计划有一个不错的开端，但很快就变成了虎头蛇尾，未能持续下去。有些场合是由于随着最初的新鲜感和紧迫感渐渐消失，员工们的注意力转移到了其他方面，导致目前的项目得不到充分的重视而走向了失败。还有一些项目不能持续的原因在于这些项目不是通过改变公司的管理文化、改变员工的工作方式，而只是通过超常规的努力与压力而取得的，员工们不可能在压力下长期工作。有些公司制定了超常规的绩效标准却没有采取相应的培训策略，员工们也得不到上司的指导与反馈，虽然通过绩效制度的运营暂时取得了一定的利润增长，但是这种增长很快被员工的离职或消极怠工所抵消。

最后一种情况就是绩效管理项目确实实现了公司与员工业绩的改善，但却只是“一锤子买卖”，公司业绩在短期内实现了快速的增长，但接下来就到头了。这种类型不能算是失败，至少不能算是完全的失败，因为绩效管理体系至少还在运营，只不过效果却没有开始时的那么明显，但也不能说是完全成功的。

总而言之，我们很少也很难看到中国的企业在绩效管理体系项目上能够长期保持并持续改进公司的业绩。那么，中国企业应该如何来实施和管理绩效管理体系，从而实现绩效管理体系的持续运营以及公司业绩效果的持续改进呢？这正是本书所要解决的问题。

(二)

人们常用一些管理格言来说明“考评”的作用。这一类格言有若干种形式，有的是从正面表述，如“能够考评的，才能够实现”、“有考评才有管理”或“有考评才能有成功”；也有的从反面来表述，如“不能考评的，就不能实现”。这些说法虽然表述不同但内涵一致。正面的表述在于重点强调考评是绩效的充分条件，反面的表述重点在于强调考评是绩效的必要条件。

严格地说来，这两种说法都有些夸张。现实中有些活动并没有经过考评，从中也不会得到什么好处，却有人对此乐此不疲；有些活动经过了严格的考评，也还是有人对此漠然视之。

但是无论如何，绩效管理对于组织绩效的改进肯定能起到非常重要而且是效果显著的作用。如果你想改进某个方面的绩效，而又无法知道自己做得如何，甚至也不清楚自己的改进活动会有什么结果与成效，那会怎么样？答案是显而易见的。

举个例子，你想减肥，通常会去有秤的地方称一称自己的体重，以了解自己减肥的进展情况。“我瘦了吗？”如果答案是肯定的，你自然会持之以恒，一直减到合乎你认为理想的体重标准时为止；若没有成效，你会进行反思：“为什么瘦不下来呢？”是不是减肥药物不行？或者是运动量不够？或者还要进一步节食？等等。你会采取进一步的措施。当然，如果你没有精确的计量工具——秤，那你会通过看原来的衣服穿在身上是不是变得宽松了，或者皮带扣所在的孔是不是又往里挪了等方式来判断自己近来是不是瘦了一些。当然你还有一个办法，就是找一个熟悉自己的人来评估自己是不是瘦了。但是，如果没有这些定量的或定性的考评体系，你怎么来减肥？

所以，对绩效的考评可以产生3个方面的成果：

第一，绩效考评以及反馈能让员工了解什么有效、什么无效，更好地理解工作中的因果关系，同时也清楚地告诉员工与目标还有多大的差距、为了达到这个目标还需付出多大的努力，从而有助于员工改变工作过程、方式与方向等，使员工努力的方向与组织最有价值的方向保持一致，并最终转化为



卓越的组织绩效。

第二，绩效考评以及反馈能起到激励作用，以刺激与引导员工的动机与努力，这是因为绩效考评体系与员工的价值主张或者说需求联系在一起。取得组织需要的绩效，员工就能获得其想要的东西。

第三，对于组织而言，通过绩效考评可以发现公司经营的“短板”与战略假设的错误，并通过切实有效的策略来实现组织绩效的持续改善。

当然，并非所有的绩效管理体系都能产生这样的效果，这将主要取决于对指标体系的设计与执行和对绩效管理流程的把握与运作。

本书试图回答以下3个问题：

1. 如何将公司的组织战略演化为绩效管理体系的指标体系？
2. 如何发现公司组织绩效与员工绩效存在的问题？
3. 通过绩效管理循环，如何最大限度地并且是持续地改善公司的组织绩效？

同时这也是本书与市面上琳琅满目的绩效管理书籍的最大差别之一。因为这些绩效管理的著作的重点要么放在绩效管理工具与技术的介绍上，如目标管理、关键绩效指标、360°反馈，当然还有平衡计分卡；要么放在绩效管理体系的设计上，如针对不同的职层、职类设计不同的指标体系与权重、实现绩效管理制度与薪酬制度的对接，等等。本书当然会谈到这些问题：对绩效管理工具与技术的介绍（本书第4章）重点在于说明“如何（通过这些技术与工具）将组织战略演化为绩效管理体系的指标体系”（问题1），即保证绩效管理体系与组织战略不脱节；绩效管理体系的设计（本书第10章）重点在于保证绩效管理体系的科学性与可操作性，不至于出现上述的“3种失败类型”，同时这也是最大限度地并且是持续地改善公司业绩（问题3）的一个前提。

本书的最大的亮点在于对问题2与问题3的回答，同时这也是绩效管理体系运营的真正的、而且也是唯一的目的——通过绩效管理循环实现组织绩效的持续改善，让绩效管理见绩效！

(三)

本书的主要读者是那些工作涉及人力资源开发的人，如果你的工作岗位或职业涉及以下任何一项，那么本书也就是为你而写的：

- CEO，如果你认为组织绩效管理与组织绩效的持续改善对你的公司很重要的话。
- 中高层经理或者立志成为中高层经理的人员，因为对于你对下属的管理，绩效管理是一个不错的工具。
- 人力资源管理从业人员。
- 培训人员（组织战略管理、人力资源管理、平衡计分卡等方面的培训师）。
- 公司内聘或外聘咨询顾问。

另外，本书还可以作为正在学校学习人力资源管理以及准备从事人力资源管理的人员的教材。你们将从本书中获益。



如果没有许多人的帮助，本书将不可能问世。首先我得感谢我的许多客户，从他们那里我学会了许多东西。通过对这些客户的咨询实践，我才得以不断地形成、检验、完善与发展本书所介绍的内容。

我也要感谢深圳市金方策咨询公司的同事们，是他们的努力让我能在为我们的客户提供咨询与培训的同时有时间来完成此书，也是他们的智慧和在咨询与培训实践中积累的丰富经验让我的书更加有血有肉。

我也要感谢湖南大学商学院人力资源管理教授姚艳红女士与中大畅想管理咨询公司单汨源教授，他们通读了我的手稿，并给予了很中肯的反馈。他们的意见对提高本书的质量起了很大的作用。我还要诚挚地感谢本书的编辑与出版社。

欢迎读者与笔者联系，我的电子邮件地址为：yangxuguo@sohu.com。

杨序国

2005年12月于深圳

战略人力资源管理丛书

第一辑



《将梯子搭在正确的墙上——人力资源管理如何增强组织竞争优势》

杨序国编著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：28元

过去我们很多的人力资源经理更多地关注“人力资源管理做了什么”，诸如招聘、薪酬、绩效考评、人才测评、沟通、组织设计、团队建设、培训等。其实“人力资源管理提供了什么”更重要，因为“提供什么”更注重人力资源管理的产出或结果，更注重人力资源管理是否真正提升了组织的绩效、创造了附加价值，更注重是否提升了组织的核心能力。现在中国的人力资源管理只有解决了公司人力资源的产出或结果问题，才有可能成为真正的“战略合作伙伴”。

《咨询手记——人力资源战略制定实战》

杨序国编著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：38元

我们在人力资源管理的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但却缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国公司特点的可操作的制度、措施的技术。

本书以一个人力资源顾问在公司做常年咨询顾问时的培训与咨询经历为线索，以纪实的手法叙述了公司人力资源管理体系设计的全过程。



《制度为先——人力资源管理必备文档、表格与制度》

杨序国编著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：35元

系统的管理制度对企业的重要性是不言而喻的。本书收集了笔者在公司做人力资源经理以及后来为客户公司提供人力资源管理咨询时所做的一些制度、文档与工具，这些客户公司既有国有公司、民营企业，也有外资公司；既有20世纪50年代开办的老公司，也有创办仅1年的新公司；既有销售额过10亿元的大公司，也有销售额不足500万元的中小公司。

《考量——让老板看到人力资源管理的价值》

杨序国著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：36元

人力资源管理得不到应有的重视、人力资源部门无法获得其应有的地位的原因当然是多方面的，但首先同时也是最根本的原因就是不知道如何来证明人力资源管理的价值，从而还人力资源管理以本来的“战略地位”；第二是人力资源管理与组织战略脱节——“将梯子搭在了错误的墙上”；第三是对人力资源管理现状以及“理想”的差距认识不清，对公司的人力资源管理严重滞后于公司的发展浑然不觉，也就无法去重构公司的人力资源战略与改进或再造人力资源管理的流程。如果你在工作中碰到这3个问题，建议您读一读这部书。





《HR 执行力——人力资源组织的人力资源管理》

杨序国著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：29元

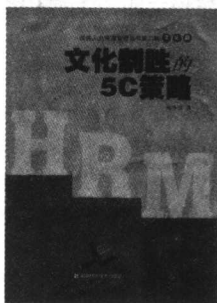
“人力资源管理——员工能力与素质的提升——组织核心能力增强——为顾客更好地创造价值——最终提升股东价值”的链条表明了人力资源管理的战略性质。一旦组织战略明确下来，也只有人力资源管理才能通过获取、培养、强化与维持战略实施所需的组织核心能力来成功地实施组织战略，赢得竞争优势；才能满足组织的远景规划，实现公司的可持续发展。那么您公司的人力资源组织内部的管理与运营又是如何来加强必要的自身管理，有时甚至是进行必要的变革，来适应这种角色的变化、增强公司人力资源管理的“执行力”，以更好地为公司创造价值？

第二辑

《文化制胜的5C策略》

杨序国著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：28元

本书通过对来自通用电气、IBM、惠普、宝洁、沃尔玛、英特尔、迪士尼、爱立信、3M、松下、丰田、柯达、思科、施乐等全球500强公司和海尔、华为、联想、中兴、科龙、金利来等国内著名公司的组织文化培育与变革的案例的研究，企图通过回答以下问题，为读者提供一套操作简便的组织文化培育与变革的整体解决方案：如何进行组织文化定位与提炼核心价值观？培育或重塑组织文化的策略有哪些？什么是5C策略？如果进行组织文化的考量？如何推进组织文化的变革？如何进行跨文化的组织文化管理？



《绩效管理何以见绩效》

杨序国、何稳根著，湖南科学技术出版社出版，16开，定价：29元

绩效管理可以让员工更好地理解工作中的因果关系以及与目标的差距、还需付出多大的努力，从而有助于员工将努力的方向与组织最有价值的方向保持一致，并最终转化为卓越的组织绩效；激励与引导员工的动机与努力；发现公司经营的短板与战略假设的错误，并通过切实有效的策略来实现组织绩效的持续改善。但是并非所有的绩效考评体系都能产生这样的效果，这取决于指标体系的设计与运用、对绩效管理流程的把握。本书企图回答以下3个问题：如何将公司的组织战略演化为绩效管理体的指标体系？如何发现组织绩效与员工绩效存在的问题？通过绩效管理循环，如何最大限度地并且持续地改善公司的组织绩效？



“《战略人力资源管理丛书》创作团队”加盟申请表

姓名		性别		学历	
本人电话		所在单位			
E-mail		任职			
创作研究方向					
注：请将此表连同您的简历发至 yangxuguo@sohu.com，杨序国先生将会在一周内与您联系					

第1章 绩效管理为什么失败 1

- 绩效管理与组织战略实施相脱节 3
- 绩效管理成了“大棒” 4
- 绩效管理被认为只是人力资源部门的事 6
- 忽视员工参与，绩效管理成为单纯的绩效考评 10
- 绩效管理就像一个怪圈，我国企业没有跳出这个怪圈的症结在于沟通出了问题 11
- 没有考虑组织的文化、氛围与所处发展阶段 13
- 小郭与小林的境遇所反映出的对考评者培训的忽视 15

第2章 绩效管理与企业经营 17

- 研究企业的绩效管理，首先应从企业整体的价值链角度来思考 19
- “要是能及早地发现公司运营中存在的问题，那该多好啊！” 22
- 刘总恍然大悟：“一个企业的兴衰成败取决于员工的努力程度”这句话听起来很对，但仔细一琢磨，也不全对 23
- 柯维特公司由于缺乏控制而最终走向了破产；麦当劳却由于其出色的考评控制体系得以迅速发展 26
- 想要改变员工的行为，就得先改变考评项目与激励计划 28
- 留住那些对企业很关键的人才，关键在于正确和及时地评估 30
- 绩效管理真的不适合中国企业吗？问题出在我们的绩效管理体的实施过程而不是绩效管理体系本身 33

案例 摩托罗拉公司的绩效管理 36

第3章 绩效计划 41

- “能够考量的，才能够实现”；“不能考量的，就不能实现” 44
- 绩效考评内容就是要解决绩效考评考什么的问题 49
- 美国小镇警察局长的无奈与绩效指标的选择 51
- 组织绩效指标的来源：组织战略、外部客户需求 52
- 部门/岗位绩效指标来源：组织绩效指标，部门/岗位职责，内、外部客户需求 54
- 从刘小姐的苦恼谈绩效标准与绩效合同的设定 56
- 绩效计划阶段的一个重要环节就是鼓励员工自主地提出绩效计划 60

案例 A公司总经理与工厂经理绩效计划的沟通 65

附录1 绩效指标库 69

附录2 某电信公司绩效合同 71

第4章 绩效管理工具 77

- 目标管理的制定流程 79
- 目标管理是目前许多企业应用的绩效管理工具，但状况并不如预计的那样有效 82
- 周先生的遭遇与一种完整有效的绩效管理体系——KPI 84
- 平衡计分卡可将公司的经营战略以一系列的相关联的业绩考量方法来表现 91
- 360°反馈之所以被越来越多的公司使用，是因为它可以全面收集员工的信息 100
- 素质测评中心不是一个实体的概念，而是一个过程 106

案例 M公司关键绩效驱动力的变迁 115

第5章 绩效执行 117

- 绩效计划的执行特色 119
- 为了衡量工作成果,改正偏差,确保绩效计划的达成,有必要进行必需的绩效计划追踪 122
- 赵经理到底该怎么办呢?绩效指标与绩效标准是否应该调整与修正 124
- 亨利·法约尔的对比试验说明把考评的结果反馈给员工是非常重要的 126
- 案例 FMC应用平衡计分卡建立基于战略的绩效体系 132

第6章 绩效考评 135

- 两个绩效数据库:组织/部门绩效数据库与员工/岗位绩效数据库 137
- 在绩效考评过程中经常会出现一些误区,这需要通过制度与培训的两手加以规避 138
- 一旦考核工作完毕,一件重要的事就是将结果告诉员工 145

第7章 绩效改善之员工绩效 151

- 员工绩效诊断模型:四因素诊断箱、三因素模型、 $P=f(s, o, m, e)$ 模型 154
- 绩效管理不同于绩效考评的地方,就在于其着眼于员工的职业发展、能力提升以及绩效的持续改善 156
- 绩效改善与绩效发展是两个不同的概念 162
- 对员工来说,绩效考核是一个基本的信息来源和改进的依据 163
- 附录 绩效沟通技巧培训情景 170

第8章 绩效改善之组织绩效 175

- 只有先确定绩效差距,找出所要改善的绩效指标与议题,才谈得上组织绩效的改善 178



- 组织绩效改善模型：文化与人员，流程，结构与系统，技术 185
- 附录 组织绩效评价标准 191

第9章 绩效改善之绩效管理体系 193

- 绩效管理体系诊断的三种方法：PDCI 循环分析、“良好做法检查”、“投入-过程”模型 195
- 1993 年英国施乐公司实行新的“绩效反馈与开发”考评体系；贝尔阿尔卡特公司对绩效考评制度提出了改进 198
- 附录 1 绩效管理体系诊断问卷 1 203
- 附录 2 绩效管理体系诊断问卷 2 207

第10章 绩效管理体系设计 211

- 绩效管理体系的改革是推进员工行为改革与组织绩效改善最有效的工具之一 214
- 不同的考评目的、职层、职级决定不同的考评内容 216
- 考评的周期应该有长有短，考评的频率也有多有少 218
- 由谁来进行考评 219
- 不同的绩效考评结果的确会产生不同的绩效 221
- 绩效考评结果可为人力资源管理和其他管理决策提供大量的有用的信息 223
- 将绩效与奖励制度联系起来 225
- 案例 A 制药企业的绩效管理体系设计 230

参考文献 235