

● 编著 程延园

● 中卷

人 · 力 · 资 · 源 · 管 · 理 · 丛 · 书

# 绩效管理

RENLI ZIYUANGUANLICO NGSHU

## 经典案例解析与操作实务全书

■ 人力资源管理的秘籍宝典  
■ 最具实践操作价值的人力资源管理丛书



AUTHOR Cheng YanYuan  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 绩效管理经典案例解析 与操作实务全书

主编 程延园

## 中 卷

中国经济出版社

## 第二篇

# 绩效评估与管理 实用案例分析



## 第一章 综合案例

### 案例1 摩托罗拉的绩效管理

#### 案例介绍

关于管理与绩效管理，摩托罗拉有一个观点，就是企业 = 产品 + 服务，企业管理 = 人力资源管理，人力资源管理 = 绩效管理，可见，绩效管理在摩托罗拉公司的地位是多么的重要。正是因为重视，绩效管理才开展的好，正是因为定位准确，摩托罗拉的业绩才会越来越好，员工才会越来越有干劲，企业的发展才会越来越有希望。

摩托罗拉是将绩效管理上升到了战略管理的层面，并给以了高度的重视，这给我们许多的企业做出了榜样，树立了学习的模范。企业的发展就是要走出去，引进来，不断学习先进的管理经验并应用于本企业，企业才会兴旺发达，员工才会努力工作，与企业共兴亡。

摩托罗拉给绩效管理下的定义是：

绩效管理是一个不断进行的沟通过程，在这个过程中员工和主管以合作伙伴的形式就下列问题达成一致：

1. 员工应该完成的工作；
2. 员工所做的工作如何为组织的目标实现做贡献；
3. 用具体的内容描述怎样才算把工作做好；
4. 员工和主管怎样才能共同努力帮助员工改进绩效；
5. 如何衡量绩效；
6. 确定影响绩效的障碍并将其克服；

从这个并不烦琐的定义里可以看出，绩效管理在摩托罗拉的地位，绩效管理关注的是员工绩效的提高，而员工绩效的提高又是为组织目标的实现服务，这就将员工和企业

的发展绑在了一起，同时也将绩效管理的地位提升到了战略的层面，战略地看待绩效管理，战略性地制定绩效管理的策略并执行策略。

另外，定义还特别强调了员工和主管是合作伙伴的关系，这种改变不仅仅是观念的改变，而是更深层次的理念创新，给了员工更大的自主和民主，也一定程度上解放了管理者的思维。随着这种理念的深入，员工和主管的关系将更加和谐，之间将会有更多的互助，互补提高，共同进步，这也正是绩效管理致力要做到的工作和完成的任务。

同时，定义也强调了具体的可操作性，工作内容的描述要具体，衡量的标准要具体，影响绩效的障碍要具体，只有具体的东西，才有解决的操作性，因此，具体两个字的包含着及其深刻的内涵。

沟通也是一个特别强调的用词，没有沟通的绩效管理无法想象，没有沟通的管理也不能给我们希望，因此，强调沟通，实施沟通在绩效管理中显得尤其重要。这些都是摩托罗拉给我们的一些启示，是我们必须学习和吸取的地方。

在定义之外，摩托罗拉进一步强调绩效管理是一个系统，用系统的观点看待绩效管理，将绩效管理置于系统之中，使其各个组成部分互相作用，并以各自独立的方式一起工作去完成既定的目标。

摩托罗拉认为绩效管理是：

1. 一个公司总体人力资源战略的一部分；
2. 评价个人绩效的一种方式；
3. 重点放在提高员工个人综合技能提高上的一种过程；
4. 将个人绩效与公司的任务与目标相联系的一种工具。

摩托罗拉认为绩效管理有如下五个组成部分：

## 一、绩效计划

在这个部分里，主管与员工就下列问题达成一致：

1. 员工应该做什么？
2. 工作应该做多好？
3. 为什么要做该项工作？
4. 什么时候要做该项工作？
5. 其他相关的问题：环境、能力、职业前途、培训等等；

在这个过程中，主管和员工就上述问题进行充分的沟通，最终形成签字的记录，即

是员工的绩效目标，它是整个绩效管理循环的依据和绩效考评的依据，其作用非常重要，需要花费必要的时间和精力来完成，在摩托罗拉大约用一个季度的时间，摩托罗拉的第一个日历季度就是绩效目标制定季度。

摩托罗拉的绩效目标由两部分组成：

一部分是业务目标（Business Goals）；一部分是行为标准（Behavior Standard）；这两部分就组成了员工的全年的绩效目标，两部分相辅相成，互为补充，共同为员工的绩效提高和组织的绩效目标的实现服务。

## 二、持续不断的绩效沟通

沟通应该贯穿在绩效管理的整个过程，不是仅仅年终的考核沟通，仅仅一次两次的沟通是远远不够的，也是违背绩效管理原则的，因此，摩托罗拉强调全年的沟通 and 全通道的沟通，这一点在摩托罗拉手机的广告词也有体现：沟通无极限。

它主要包括如下几个方面：

1. 沟通是一个双向的过程，目的是追踪绩效的进展，确定障碍，为双方提供所需信息；
2. 防止问题的出现或及时解决问题（前瞻性）；
3. 定期或非定期，正式或非正式，就某一问题专门对话；在这个过程中也要形成必要的文字记录，必要时经主管和员工双方签字认可；

## 三、事实的收集、观察和记录

为年终的考核做准备，主管需要在平时注意收集事实，注意观察和记录必要的信息。包括以下两点：

1. 收集与绩效有关的信息；
2. 记录好的以及不好的行为；

收集信息应该全面，好的不好的都要记录，而且要形成书面文件，必要的要经主管与员工签字认可。以上两个过程一般在二、三季度完成。进入四季度，也就进入了绩效管理的收关阶段，到了检验一年绩效的时候了。

## 四、绩效评估会议

摩托罗拉的绩效评估会议是非常讲究效率的，一般集中一个时间，所有的主管集中

在一起进行全年的绩效评估。它主要包括以下四个方面：

1. 做好准备工作（员工自我评估）；
2. 对员工的绩效达成共识，根据事实而不是印象；
3. 评出绩效的级别；
4. 不仅是评估员工，而且是解决问题的机会；

最终形成书面的讨论结果，并以面谈沟通的形式将结果告知员工。考核结束，不是说绩效管理就到此为止，还有一个非常重要的诊断过程。

## 五、绩效诊断和提高

这个过程是用来诊断绩效管理系统的有效性，用来改进和提高员工绩效，要包括以下四个方面：

1. 确定绩效缺陷及原因；
2. 通过指导解决问题；
3. 绩效不只是员工的责任；
4. 应该不断进行。

关于这一点，摩托罗拉也有一个非常实际有效的工具衡量，包括以下 10 个方面：

1. 我针对我工作的具体、明确的目标；
2. 这些目标具有挑战性，但合理（不太难，也不太容易）；
3. 我认为这些目标，它对我有意义；
4. 我明白我的绩效（达到目标是如何评估的）；
5. 我觉得那些绩效标准是恰当的，因为它们测量的是我应该做的事情；
6. 在达到目标方面我做的如何，我能得到及时的反馈；
7. 我觉得我得到足够的培训，使我能得到及时准确的反馈；
8. 公司给我提供了足够的资源（例如：钱、仪器、帮手等），使我达到目标成为可能；
9. 当我达到目标时，我得到赞赏和认可；
10. 奖励体系是公平的，我因为自己的成功而得到奖励。

每一项有 5 个评分标准，这样通过打分可以得知一年以来的绩效管理的水如何，差距在哪里，从而做到拾遗补缺，改进和提高绩效管理的水平。

此外，摩托罗拉的绩效考核表里没有分数，而是运用等级法，实行强制分布，这样

既能分出员工绩效的差别，又尽可能地避免了在几分之差上的无休止的争论。

在与薪酬管理挂钩上了，摩托罗拉也采取了简单的强制分布，而不是绞尽脑汁地去精确地联系，因为这样既耗费时间，也偏离了绩效管理的方向，绩效管理致力的是员工绩效的提高，而不仅仅是为了薪酬管理服务。

以上简单论述了摩托罗拉绩效管理的一些理念和做法，希望能给我们的管理者一些启示，从而改进和提高自己的管理水平。（改编自：赵日磊. 摩托罗拉的绩效管理. 人才瞭望. 2004（2）24. 25.）

### 案例分析

这是一个绩效管理的经典案例，主要向我们展示了美国通讯巨头摩托罗拉公司的绩效管理制度。通过这个案例，我们可以看过美国这些大公司在绩效管理过程中的一些惯常做法，如把绩效管理作为人力资源管理的核心，把人力资源管理上升到战略的层面等等。对于国外这些先进的做法，我国的企业管理者应该有选择地加以学习和借鉴。

#### 一、绩效管理应该成为人力资源管理的核心

摩托罗拉公司可以说是绩效管理领域的佼佼者，其绩效管理制度广受认可，很多做法都成为了业界争相模范的对象。例如，摩托罗拉就是最早把绩效管理置于人力资源管理的核心位置，甚至把绩效管理等同于人力资源管理的公司。当然，这种做法是有依据的。

在现代人力资源管理理论中，企业的人力资源管理系统往往被划分为十大模块，即职位管理、素质管理、战略人力资源规划、招聘与再配置、绩效管理、薪酬管理、培训与开发、劳资关系管理、组织结构设计与管理等。在这十大模块当中，绩效管理往往是处于核心地位的。绩效管理与其他每一个模块都有着紧密的联系，并能够为其其他模块工作的开展提供重要的参考和依据。例如，绩效考核的结果不仅可以用于奖金的发放，还可以应用到员工培训与开发、招聘与再配置、人力资源规划等领域。因此，企业的人力资源管理离不开绩效管理这一核心，如果这一个模块做得不好，整个人力资源管理系统就难以发挥作用了。

在我国，企业在这一方面做得尤为不好。直至今日，仍然有很多企业把绩效考核等同于绩效管理来看待，认为绩效管理工作就是每年年底的时候给员工的表现进行打分，

然后依据打分的结果来决定薪酬、福利的发放。这种认识上的误区，导致我国企业普遍存在以考核代替管理的情况，根本无法发挥绩效管理在人力资源管理中的核心作用。

## 二、绩效考核并不是目的，不能为了考核而考核

摩托罗拉公司严格依据标准化的绩效管理流程，即绩效计划、绩效沟通、绩效评估、绩效考核、绩效反馈与绩效改进。其中，绩效反馈与绩效改进一直都是摩托罗拉公司非常注重的两个环节。由于绩效考核本身并不能带来绩效的改善，只有通过绩效考核结果，深入分析与研究员工在绩效实施过程中存在的问题和不足，然后找出造成这些问题与不足的原因，最后有针对性地采取措施加以改进，才能真正提升员工与企业的绩效水平。因此，绩效管理不单纯就是绩效考核，绩效考核也不是为了考核而考核，而是应该为绩效改进服务。

在我国，除了以考核代替管理以外，绩效考核形式化主义严重，为了考核而考核，绩效考核结果得不到应用也是我国企业在绩效管理过程中常见的问题。在这些企业当中，绩效管理往往就是人力资源管理在年底的时候对各部门员工的绩效进行评估，然后按照评估结果来决定奖金分配，然后绩效评估结果就束之高阁了。然而，由于企业本来就没把绩效管理当回事，仅仅是因为有这项制度而进行绩效考核，因此，这种所谓的绩效管理根本就无法提高企业和员工的绩效水平的，只能是一种形式。

## 三、绩效诊断工作非常重要

在摩托罗拉公司内部，绩效诊断是用来诊断绩效管理系统的有效性的工具。通过案例中所提到的四个方面、十个标准，员工能够得到一个量化可比较的分数，通过这个分数可以得知一年来绩效管理水平如何，差距在哪里，然后有针对性地采取措施加以改进。可见，在摩托罗拉的绩效管理过程中，绩效诊断是一个非常重要的环节，是对绩效考核结果进行分析与研究的过程。这一点也是值得我国企业去学习和借鉴的。

## 四、绩效管理不能只看重结果，过程也是非常重要的

从传统来说，欧美企业普遍比较看重结果，属于结果导向类型。在很多欧美企业当中，管理层并不管员工怎么去完成绩效，只要员工在绩效周期结束时达到既定的要求就行。虽然这种做法比较有效率，同时激励性也比较强；但单纯强调结果很容易让企业掉进短视的怪圈，即为了短期财务上的成功而牺牲企业长远的发展。因此，绩效管理不能

只看重结果，还要把结果与过程结合起来。

在摩托罗拉，绩效考核非常严格，会非常公正的给每一个部门、员工进行评分，然后把绩效考核的结果应用在薪酬管理、人员流动等领域。尽管如此，但在绩效考核结束后，管理者还是会与员工一道对绩效考核结果进行诊断，分析达成绩效的过程中，什么地方做的比较好，什么地方做得不够；同时也会考虑绩效实施过程其他一些影响因素，尽力做到过程与结果相结合，使得绩效管理更为科学有效。

总之，摩托罗拉公司在绩效管理中的做法非常具有代表性，可以说是欧美企业的典范之一。我国管理者在学习和实施绩效管理过程中，可以根据实际情况，有针对性的学习与借鉴该公司的一些做法。

## 案例2 HD公司绩效管理体系设计

### 案例介绍

HD公司已有50余年历史,属国家一级资质建筑业企业,具有电力工程施工总承包一级、管道工程专业承包一级、机电设备安装工程专业承包一级、环保工程专业承包一级资质。公司主要从事工程施工,员工主要由以下四类组成:管理类、工程技术类、工程施工类和后勤保障类。

### 第一部分 HD公司绩效考核现状及存在问题

HD公司原有考核仍未摆脱传统人事考核模式,考核侧重于职能等级评定,从而为奖金的发放提供依据。主要存在以下问题:

#### 一、考核的目标设定不合理

考核目标的设定是绩效管理的核心问题。所谓考核目标的设定就是通过考核要解决什么问题,要实现什么目标。

1、考核目标定位过于狭窄。考核的最主要目的是为了年终奖金的分配,考核的其他作用根本得不到体现。定位过于狭窄的考核方式使得许多考核结果不能充分利用起来,耗费了大量的时间和人力物力。同时公司将考核目标集中定位于一种确定利益分配的工具,这确实会对员工带来一定的激励,但也会从某种程度上使得考核在员工心目中是一种负面的消极形象,从而产生心理上的压力。

2、员工很少参与绩效目标的制定。公司当前的考核目标主要由考核人员单方面制定,员工只是被动地接受考核目标,导致一旦目标遇到障碍,员工多半会寻找一些理由推托。

#### 二、考核指标设立缺乏针对性

1、绩效考核指标的确定缺乏科学性。选择和确定什么样的绩效考核指标是考核中一个重要同时也是比较难于解决的问题。HD公司对不同岗位、不同工作类型员工绩效考核所设计的考核表格区分度很小。对管理人员绩效考核所设计的表格对其管理能力考

核指标的设计更加缺乏。由于管理者是脑力劳动者,本身工作具有难度量的性质,很难定出合理的定量指标是一个原因,便更重要的原因是缺乏对管理人员的工作要求和岗位特色进行分析。

2、指标完成标准硬化和主观化。对一些指标的衡量,主管人员往往依靠对该员工主观印象好坏进行打分,缺乏客观依据。

### 三、考核结果使用不全面

1、考核重结果轻过程。绩效考核是实现企业目标的手段,也是营造、强化企业核心价值观的载体。目前 HD 公司在绩效考核过程中过于看重最终结果,而忽略结果实现的过程,导致过于注重短期利益,而忽视了核心能力的培养和发展,不利于企业的持续健康发展。尤其是年终考核对考核结果的重视仅仅局限于对奖金分配这一集中作用上,而对考核其他结果的利用却很不充分。

2、与考核结果相关的收入分配方式存在偏差。为企业收入分配提供科学依据是绩效考核的作用之一,而 HD 公司是国有性质的企业,长期以来存在管理程序行政化的倾向,管理者报酬与其业绩低相关,普通员工报酬与其业绩低相关,公司在分配上还不能完全体现能者多劳,绩效优先,多劳多得的原则。公司在劳动力价值和价格方面出现了背离,这具体表现在分配上的平均主义仍没有彻底打破,绩效考核与个人工作脱节。体现不出对绩效和知识的重视,这些分配上的不合理现象,往往挫伤了专业骨干的积极性。

### 四、未形成与绩效管理相配套的政策、制度支持

HD 公司的着眼点过于集中放在绩效考核本身,没有将绩效考核放在绩效管理体系中考虑,也未关注其他相关政策,因此出现了诸如考核过程中各个部门相互推委、员工对考核走过场等现象。绩效考核是一种防止绩效不佳和提高绩效的工具,是由上级和员工以共同合作的方式来完成的。这就需要上级和员工之间持续的双向沟通。同时绩效考核本身就融合了企业的文化和战略,其有效运用,还须与企业的其他策略和政策结合起来,在时间上、空间上和员工之间取得一致性,才能有的放矢,发挥积极作用。

总之,HD 公司目前的绩效管理在考核制度、考核过程和考核结果方面均存在不足。

问卷调查显示:员工对目前的绩效管理的效果表示不太认可,不认可率达 75.

2%，如图 2-1-1 所示：

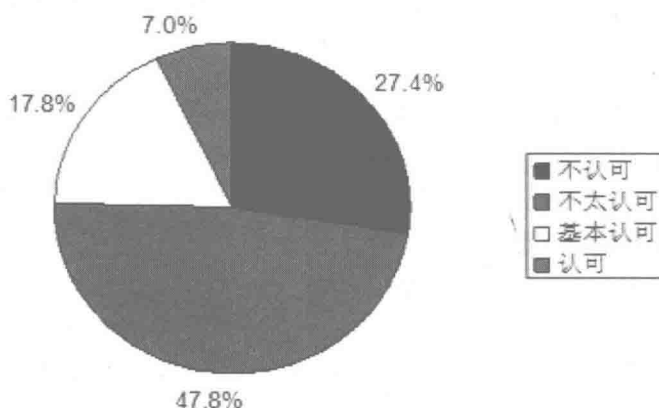


图 2-1-1 员工对绩效管理的认可程度

## 第二部分 HD 公司的绩效体系设计

在前面我们已经对 HD 公司绩效体系存在的问题进行了分析，在 HD 公司高层领导的大力推动下，HD 公司绩效考核工作小组重新构建基于明晰的企业战略的绩效管理体系。

### 一、实行分层分类的绩效考核

为实现有效的绩效管理，考核应具有针对性，根据各部门、单位、员工的工作性质不同，应采取不同的考核方式。HD 公司属国家大一型施工企业，业务成长主要围绕一个个项目来开展，根据这种状况，对 HD 公司的考核主要分为三个层次三大类，三个层次为公司、部门和团队（含从事工程管理的项目经理部和从事工程施工的专业公司）及员工个人，三大类为公司本部各部门（含市场开发部门）、项目经理部内部考核和专业公司内部考核。

### 二、突出量化、注重业绩以目标考核为主的考核指标设计

在对 HD 公司进行新的考核指标设计时，借鉴了平衡记分卡的思路，从领导班子、部门（团队）和员工三个层次分财务类、内部运营类、顾客类和学习发展类四个方面设定指标。如项目经理部设定财务类的成本及利润指标，内部运营类的安全、质量、工

期、机具管理等指标,顾客类的业主满意度指标,学习成长类的员工成长指标等,每一个指标根据需要设定二、三级下级分解指标。为便于操作,每个指标设定解释性的指标词典,根据不同的指标性质采用如一、二维量表评价法、统计与强制定位法、加减分法和反考法等进行解释。指标词典示例如表 2-1-1 所示:

表 2-1-1 指标词典表

|        |        |                        |                     |                     |                     |                                    |
|--------|--------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------------------|
| 指标解释   | 指标名称   | 机具完好率                  |                     |                     |                     |                                    |
|        | 指标定义   |                        |                     |                     |                     |                                    |
|        | 测量目的   | 考核项目部机具检查完好状况          |                     |                     |                     |                                    |
|        | 指标性质   | 业务流程指标 季度指标 年度指标       |                     |                     |                     |                                    |
|        | 子项目    |                        |                     |                     |                     |                                    |
|        | 权重范围   |                        |                     |                     |                     |                                    |
| 指标考核途径 | 指标考核方法 | 减分法                    |                     |                     |                     |                                    |
|        | 计算公式   |                        |                     |                     |                     |                                    |
|        | 备注     | 季度、年度均采用此评分标准,从总项目中减分。 |                     |                     |                     |                                    |
| 数据基础   | 数据来源   | 项目管理部                  |                     |                     |                     |                                    |
|        | 数据核对   |                        |                     |                     |                     |                                    |
|        | 数据收集   | 人力资源部                  |                     |                     |                     |                                    |
|        | 统计周期   | 季度 年度                  |                     |                     |                     |                                    |
| 评分依据   | 完好状况   | 一、二类设备完好率达到 80% 以上,    | 一、二类设备完好率达到 75-80%, | 一、二类设备完好率达到 70-75%, | 一、二类设备完好率达到 60-70%, | 一、二类设备完好率达到 60% 以下,                |
|        | 扣分标准   | 0                      | 每降一百分点,减 1 分        | 每降一个百分点,减 1.5 分     | 每降一个百分点,减 2 分,      | 低于 60% 以下,机具管理这一总考核指标项得分为 0 (一票否决) |

### 三、绩效考核流程综述

HD 考核包括绩效计划、绩效辅导、绩效评估、结果应用和绩效分析几个环节。流程如表 2-1-2 所示:

表 2-1-2 绩效考核流程表

|   | 子流程  | 子流程描述                                            | 输出结果               | 时间结点     |
|---|------|--------------------------------------------------|--------------------|----------|
| 1 | 绩效计划 | 考核者和被考核者双方对后者应该实现的工作绩效进行沟通,并将沟通的结果落实为订立正式书面协议的过程 | 《目标责任书》            | 考核周期开始之前 |
| 2 | 绩效辅导 | 在考核周期中为使下属或下属部门达成绩效目标而进行的辅导                      | 绩效目标回顾与跟踪          | 考核进行中    |
| 3 | 绩效评估 | 对实际绩效与计划绩效间差异的正式评估,目的在于探寻如何改进和提高今后的绩效            | 《述职报告书》、《绩效面谈记录表》、 | 考核周期结束后  |
| 4 | 结果应用 | 将考核结果应用于工资、绩效奖金、晋升、培训、职业发展等                      | 考核结果处理与分级          | 绩效评估后    |
| 5 | 绩效分析 | 对本周期绩效管理的全程进行评价和分析,作为改进下一周期工作的指导                 | 《绩效分析报告》           | 绩效评估后    |

#### 1. 绩效计划的制定

绩效计划是考核双方对被考核者应有的工作表现、能力及结果进行沟通并落实为正式协议的过程。绩效计划的基本要素包括:考核指标、权重、目标值和考核周期,绩效计划是整个绩效管理循环的起点。本绩效管理办法中,根据考核周期将绩效计划分为年度绩效计划和月度绩效计划。

表 2-1-3 绩效计划流程表

|   | 子流程             | 子流程描述                                                     | 输出结果          |
|---|-----------------|-----------------------------------------------------------|---------------|
| 1 | 确定指标结构          | 确定关键业绩指标、重点工作目标、工作能力三类指标所占的权重                             | 被考核者指标结构      |
| 2 | 选取关键业绩指标和重点工作目标 | 考核者在人力资源部的协助下根据《业绩指标库》选取被考核者的关键业绩指标，并提出重点工作目标             | 关键业绩指标、重点工作目标 |
| 3 | 分配指标权重          | 根据所选指标的重要性进行排序，并确定各指标的权重                                  | 指标目标值讨论表      |
| 4 | 拟定期望目标值         | 人力资源部、计划预算部、总经理工作部、财务部等部门提供相关信息和数据，协助考核者，初步拟定各考核指标的期望目标值。 | 指标目标值讨论表      |
| 5 | 绩效计划初次沟通        | 考核者将《指标目标值讨论表》分发至各部门，与被考核者进行初次沟通，研究讨论。达成初步共识。             | 指标目标值讨论表      |
| 6 | 绩效计划确认          | 组织绩效计划讨论，双方共同确认目标责任书，考核者、被考核者各留存一份。                       | 指标权重、目标值      |

2. 进行有效的绩效辅导

绩效辅导是在考核周期中为使下属达成绩效目标而进行的辅导。绩效辅导包括工作辅导和月度回顾两种形式。

通常，工作辅导可以在绩效考核周期内的任何时候进行，按照辅导的内容和侧重点可以分为三类：对于完成工作所需知识及能力较缺乏的部门，需要给予较具体指示型的指导，帮助其把要完成的工作分解为具体的步骤，并跟踪完成情况。对于具有完成工作的相关知识和技能，但是遇到困难或问题的部门，需要给予方向性的指引。对具有较完善的知识和专业化技能，而且任务完成顺利的部门，应该给予鼓励和继续改进的建议。

月度回顾可以理解为一 次较正式的跟踪指导，以确保各部门能完成或超越既定的绩效指标和工作计划。在此上级人员并非担任一种裁判的角色来判别下属是否完成目标，而是承担教练员的角色帮助下属取得成功。有效地进行月度回顾是上级帮助下级完成成绩