

你就是公司顾问

h29

位高级经理一致推荐

五十多个咨询个案后的理性思考和创新升华

如何进行 三层级 绩效管理

冉 斌 著

海天出版社

冉 斌 著

You are the consultant
你就是公司顾问

如何进行三层级绩效管理

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行三层级绩效管理/冉斌编著. —深圳: 海天出版社, 2004.1

(你就是公司顾问: 3)

ISBN 7-80697-026-6

I. 你... II. 冉... III. 公司—企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 084157 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

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

责任编辑: 来小乔 (0755-83460341 xiaoqlf@163.com)

封面设计: 花季雨季设计中心 责任技编: 陈 炯

责任校对: 刘翠文

海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 13

字数: 140 千字 印数: 1-8000 册

定价: 20.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

做一个和自己赛跑的人

每一个人都会有和别人赛跑的经验，但你有和自己赛跑的经验吗？

上小学的时候，有一年我的期末考试成绩不太理想，父亲为了鼓励我，特地和我一起去滑旱冰，父亲站在旱冰场的跑道上不停地为我加油……虽然二十多年过去了，但我仍然很清晰地记得父亲大声鼓励我的一句话：“快，快，做一个和自己赛跑的人！”

多年来，我一直坚持写作，一直坚持和自己赛跑——夜深人静时，电脑键盘清晰的敲击声伴随着我，我凝视着那一行行文字，当我困倦或想偷懒时，眼前都会浮现出父亲鼓励我超越自我时的场景。在最近几年的时间里，我学到了大量的东西，但即便是这样，我觉得自己依然跑得很慢，与一个优秀顾问的差距还很大。但非常幸运的是，我有机会得到别人无私的帮助并通过自身的学习不断得以成长和进步，在最近几年中，我和数十位企业家、高级经理、职业顾问和多个领域的成功人士进行过深度的交流与沟通，他们的知识、技能和经验帮助我弥补了自身的许多缺陷与不足，是他们作为榜样的力量让我能够一直坚持和自己赛跑下去。

参加工作以后，在外资、民营和国营企业都工作过，后来加入顾问公司，为各种各样的企业提供咨询，发现其实很多企业和很多人都存在赛跑的问题：一些企业和员工竭尽全力想超过竞争对手，但跑了一阵之后却跑不动了，甚至摔倒了；一些员工虽然跑得很慢，但却在跑道上一直持续不断地前进；一些员工因为落后得太远，已经没有信心继续比赛，默默退出赛跑的行列了……一个优秀的绩效管理体系，不是单纯地或短时间地要让企业或员工超越竞争对手，而是要长期持续鼓励人改进绩效，不断超过自己，不断和自己赛跑。我相信也只有持续不断超越自己的人和企业，最终才能超越所有的



竞争对手。

绩效管理远比“赛跑”要复杂，要设计出符合企业的绩效管理体系，需要系统考虑激励、评价和分配的问题，需要与公司的战略目标、企业文化、薪酬、核心业务流程、员工职业生涯规划等诸多因素结合起来，单纯把员工评出个三六九等，用这个等级来分配奖金的做法是非常低层次的，是不能让员工和自己赛跑的！

在本书的写作过程中，得到了很多朋友的帮助，在这里我要特别感谢来小乔、周敏和陈芝然，他们为本书的出版付出了大量的辛勤劳动。同时我还要感谢那一百二十九位参与本书试读并提出宝贵意见的经理们，他们在本书的修改过程中起到了重要的作用。最后，还要感谢我的家人们一直以来对我工作的支持与帮助，每一本书都是一个感谢！

至于本书为什么叫《你就是公司的顾问》呢？是因为我期望能看到本书的每一个人，他们能够从顾问的思想、工具和方法中获益，或能够在工作中直接运用本书的部分方案。我相信，任何一个按照这些思想、工具和方法去解决管理问题的人，其实都是公司的顾问。

本书所有的文字和图表都是我亲手完成的，鉴于我的年龄、能力和经验，相信本书还有很多不成熟的地方，但我答应读者，我将为书中所出现的任何观点、错误或表达不清楚的语句负责，如果有需要的话，你可以致电给我或将你的问题通过电子邮件发给我，我的电话是 13509606769，电子邮箱是 ranbin@public.szptt.net.cn。

超越别人也许并不是最重要的，最重要的是要不断地超越自己——要不断超越自我，就要做一个和自己赛跑的人。

在此一并感谢大家！

冉斌

目 录

前言	(1)
第 1 章 绩效管理体系介绍	(1)
一、什么是绩效管理	(2)
二、绩效管理体系最重要的几个核心理念	(7)
三、为什么我们要同时关注三个层面的绩效	(14)
四、绩效管理模型	(16)
第 2 章 平衡计分卡	(23)
一、平衡计分卡介绍	(24)
二、平衡计分卡是财务计划和战略目标的桥梁	(28)
三、平衡计分卡的核心是什么	(32)
四、DHL 案例解读	(35)
五、平衡计分卡的设计	(37)
第 3 章 如何建立绩效指标体系	(41)
一、我们究竟要考核什么	(42)
二、利用 BSC 建立目标框架	(47)
三、目标的分解	(54)
四、KPI 的管理	(65)



第4章 如何评价企业绩效和部门绩效	(81)
一、企业的绩效评估	(82)
二、如何评价部门绩效	(87)
第5章 如何评价员工绩效	(93)
一、考评指标	(94)
二、绩效计划	(116)
三、绩效辅导	(121)
四、绩效考核	(129)
五、绩效考核结果反馈与面谈	(134)
第6章 绩效与绩效薪酬	(141)
一、绩效与薪酬的关联度问题	(142)
二、如何计算绩效薪酬	(148)
第7章 绩效管理完全手册	(155)
附录	(175)
后记	(198)
参考文献	(200)
读者调查表	(201)

本书由七章构成

你正在阅读的是本书的第**1**章

绩效管理体系介绍





一、什么是绩效管理

什么是绩效管理 (Performance Management)?

绩效管理是对绩效实现过程中各要素的管理,是基于企业战略基础之上的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价,并将绩效成绩用于企业日常管理活动中,以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略及目标的一种管理活动。

一个优秀企业的绩效管理应该具有什么样的特点呢?对世界500强企业及其他优秀企业大量研究的资料显示:这些全球最优秀的公司,它们的绩效管理都具有相同的五个基本要素,即:明确一致且令人鼓舞的战略;进取性强又可衡量的目标;与目标相适应的高效组织结构;透明而有效的绩效沟通和绩效评价;迅速而广泛的绩效成绩应用。

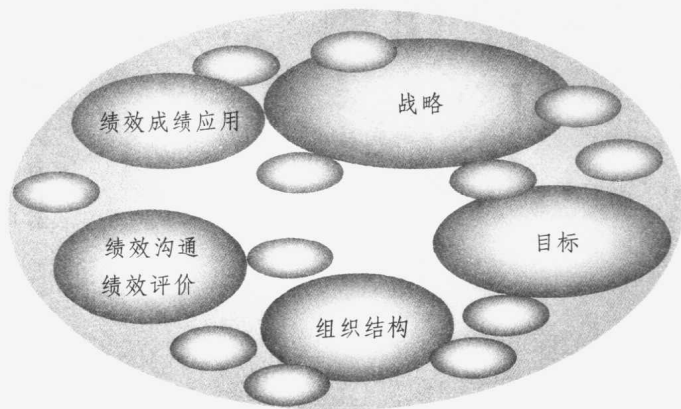


图 1-1 绩效管理的五个基本要素

这五个基本要素对任何一个优秀企业的绩效管理来讲，都是不可或缺的，缺少其中任何一个要素，都不是真正意义上的完整绩效管理。

1. 明确一致且令人鼓舞的战略

正确和清晰的战略就像航灯一样，能让员工朝一致和正确的方向前进，志向高远的战略能让员工非常清楚地感受企业宏大的发展方向和目标，能最大限度地调动和鼓舞员工的斗志和士气，也能让员工有一致努力的方向和归属感。

2. 进取性强又可衡量的目标

大多数企业都会制订两套目标，一套是必须要达到的基本目标（生命线目标），一套是要经过努力才能达到的挑战性目标（期望目标）。目标制订得太高和太低都没什么意义：目标太高会让人望尘莫及产生畏惧感，太低又会让人轻松懈怠无所追求。

目标的制订要符合 SMART 原则：

S（specific）——目标是否具体？

M（measurable）——目标是否可以衡量？

A（attainable）——目标能否达到？

R（relevant）——目标与工作是否紧密相关？

T（time - based）——目标有无明确的时间要求？

3. 与目标相适应的高效组织结构

为有效达成组织的目标，需要建立一个与目标相协调一致的组织结构。不同的战略需要不同的组织结构。对同一个战略来讲，不同的组织结构对该战略的满足度是不同的，对战略目标实现过程的影响也不同。比如，职能式的组织结构就很难满足多元化和国际化发展的战略目标，而矩阵式的组织结构就比较容易配合该战略目标的实现。因此当企业的战略和目标确定后，应建立一个与战略和目标协调一致的组织结构。



4. 透明而有效的绩效沟通和绩效评价

绩效沟通是绩效管理的重要环节，绩效沟通的主要目的在于改善及增强考核者与被考核者之间的关系；分析、确认、显示被考核者的强项及弱点，帮助被考核者善用强项与改进弱点；明晰被考核者发展及训练的需要，以便日后更加出色有效地完成工作；反映被考核者现阶段的工作表现，为被考核者订立下阶段的目标，作为日后工作表现的标准。

在绩效沟通中，可能会发生被考核者不认可自己某些缺点的争执。这要求考核人应事前根据自评结果找出可能产生争执的项目，并对相关内容进行客观与广泛的调查，这样，在出现争执时，才能做到有理有据。

基于绩效沟通基础之上的绩效评价是绩效管理的核心环节，是通过岗位管理人员或岗位关联人员与该岗位员工之间有效的双向或多向沟通，依据考核标准和实际工作完成情况的相关资料，在分析和判断基础上形成考核成绩，并将绩效成绩反馈给员工的一种工作制度。

5. 迅速而广泛的绩效成绩应用

目前，大多数企业进行绩效管理的主要目的是为了绩效薪酬的分配。而实际上，对绩效成绩的利用包括以下六个方面：工资调整、绩效薪酬分配、层级晋升与职位调整、教育培训、激活沉淀和指导员工职业发展。

迅速地应用绩效成绩主要是为了保证有效的激励周期，使员工能快速感受到自己创造的优秀绩效所带来的各种回报。如果应用绩效成绩的周期太长的话，绩效管理激励的功能就会被弱化和淡化，因此对员工绩效成绩的应用要做到准确而快速。

对大多数企业来讲，绩效管理的首要任务是绩效评价，当然，除此之外可能还包含有其他目标。一个设计科学合理的绩效管理

系统应该和企业其他管理系统有很好的关联性，应该既有助于实现企业的战略目标和提高员工的业绩，又能够实现业绩评价。绩效管理的真正意义在于以下六个方面：

(1) 将员工的工作目标与企业的战略目标联系在一起。在战略目标的基础上建立科学合理的企业目标，并通过层层分解，形成员工的工作目标。这就保证了员工工作目标与组织目标的一致性，从而也确保了员工工作目标和企业战略目标的同步达成。

(2) 绩效管理促使管理者对员工进行指导、培养和激励，以提高员工的工作能力和专业水平。

(3) 通过绩效管理，发现员工之间的差距，找出员工工作中存在的问题，从而使员工扬长避短，在工作中不断进步。

(4) 通过绩效管理，持续改进工作绩效。

(5) 通过绩效管理，促使各级管理者之间、管理者和员工之间进行沟通，增强企业的凝聚力，树立较强的团队意识。

(6) 绩效管理可以使各级管理者合理分配部门工作，确保员工在清晰的目标指导下工作。

一个优秀的绩效管理系统还具有三个重要功能，这三个功能分别是激励功能、沟通功能和评价功能。一个优秀的绩效管理系统



图 1-2 绩效管理的三个重要功能



统能最大限度地激励员工，能够加强并促进组织良好的沟通，同时还能客观公正地评价企业、部门和员工的业绩。

◎激励功能

激励功能是绩效管理系统的核心功能，缺少激励功能的绩效管理系统是没有生命力的，也是失败的。一个具有激励功能的绩效管理系统，能建立员工的责任感和使命感，能最大限度地调动员工的积极性并发挥员工的能力和价值，能给优秀的员工提供最多和最好的成长机会，也能给优秀的员工提供最大的回报。

◎沟通功能

沟通功能是绩效管理系统的纽带功能，它是激励功能和评价功能的基础，缺少了沟通功能的绩效管理系统，绩效管理的各项工作几乎无法开展。沟通功能的价值在于它能打通企业横向、纵向和内外部的感情屏障、交流屏障和信息屏障。良好的沟通和交流在现代企业管理中已经变得越来越重要，一个具有良好沟通功能的绩效管理系统，能保证管理者将最明确的信息和责任传递给员工，能使员工将最直接的工作效果反馈给管理者，能让各层级人员为达成最大的绩效而努力减少各种屏障，也能为建立一个信息共享和具有特色企业文化的企业打下坚实的基础。

◎评价功能

评价功能是绩效管理系统的基本功能，缺少评价功能的绩效管理系统没有任何实际意义。一个具有良好评价功能的绩效管理系统，能让管理者在最短的时间内获得各层级员工的工作绩效，能发现实际工作与期望目标的差距，能给出员工最准确和客观真实的工作业绩反馈。一个优秀的绩效管理系统就像一把标尺一样，能在最短的时间内精准地量度出各个员工的实际工作状态。

二、绩效管理体系最重要的几个核心理念

1. 绩效管理体系是人力资源管理系统的中枢和关键

通常我们说基于能力的人力资源管理系统由六大模块组成，这六大模块分别是人力资源规划体系、任职资格体系、潜能评价体系、培训开发体系、绩效管理体系和薪酬福利体系。在这六大模块中，绩效管理体系是人力资源管理系统的中枢和关键，其他五个模块与绩效管理体系是密切相关的，离开了这个模块，整个人力资源的价值链就断了，就不完整了。

现在许多企业，尤其是一些国有企业，把绩效管理定位为绩效考核，仅是为了分配而进行，绩效管理制度基本等同于奖金分配制度，这种定位的错误严重影响了人力资源管理职能的发挥。要想充分发挥人力资源管理系统应有的作用，就必须重新定位，



图 1-3



即绩效管理制度应同分配制度分离开来，以任职资格为基础，通过目标进行全员评价，再通过薪酬制度、岗位轮换制度、培训教育制度、职业生涯规划对员工进行有效的激励，变单一考核为融合目标设定、绩效沟通、绩效改进的正面引导，不断改进员工绩效和企业绩效。

2. 绩效管理体系的核心思想是绩效改进

绩效管理的核心思想是要不断提升和改进企业、部门和员工三个层面的绩效，考核、扣罚或嘉奖都是激励形式，归根到底是要改进绩效。一个完整的绩效管理体系由绩效计划、绩效辅导、绩效诊断、绩效评价、绩效反馈几部分组成，并形成一個全封闭的循环。从企业和部门层面来说，表现为绩效管理循环，即通过计划、实施、辅导、检查、报酬来引导员工实现企业和部门绩效目标并提升其绩效水平；从员工个人层面来说，表现为不断提升的绩效改进循环，通过员工和部门经理的共同参与，通过绩效辅导、检查等几个环节实现员工技能的不断提高和绩效的不断提升。



图 1-4

3. 绩效管理体系非常关注绩效沟通

绩效管理中的沟通是非常重要的,不管是目标建立过程中的绩效沟通,还是绩效实施过程中的沟通,甚至是绩效评价时候的沟通,都非常重要。在目标建立阶段,管理人员和员工经过沟通就目标和计划达成一致,并确定绩效评价的标准,这是非常基础的一个环节。如果缺少了沟通,员工没有参与感,心里有抵触甚至根本不认同单独由管理人员提出来的目标和计划,所以这个环节的沟通是不可缺少的。第二,在目标实施的过程中,员工可能会遇到这样或那样的问题,甚至还会遇到一些跨部门的障碍,作为管理人员有义务与员工随时进行沟通,解决他们在权力、技术、资源、经验、方法上的困难,确保他们在顺利完成目标的同时能获得最直接的指导、帮助和经验积累。最后在绩效评价时,沟通就显得更为重要和必要了,通过沟通,管理人员能告诉员工过去几个月来的成绩、失误、长处和不足,并指导员工朝正确的方向发展,并就上一个工作周期的工作结果达成一致的意见。

对管理人员来说,通过绩效沟通,可以帮助下属提升能力;



图 1-5

能及时有效地掌握员工的工作情况和工作心态，发现并解决问题，确保员工工作方向和工作结果的正确；能客观公正地评价员工的工作业绩；能提高员工的参与感、工作积极性和满意度。

对员工来说，通过绩效沟通，能发现自己的不足和短处，确立改进的重点和改进的方向；沟通是双方进行情感和工作交流的契机，是员工表达自己工作感受的重要时机。

4. 绩效管理体系既注重结果，也注重过程

绩效管理体系是一个注重结果的体系，但同时它也是一个注重过程的管理体系，单纯强调某一方面而忽略其他方面都是片面和不正确的，这一点我们在实施绩效管理体系的时候，一定要注意。现在很多企业就犯了这样一个原则性的错误，把绩效考核当作绩效管理了，一叶障目，在季度末或年度末填写几张考评表格，给员工打上一个分数了事。忽视绩效管理其他重要环节的做法是非常危险的，比如目标分解、目标调整、绩效沟通、绩效分析与改进、绩效成绩的运用等，这些环节恰好是绩效管理最重要的过程环节，我们说管理要注重过程，如果绩效管理忽略了这些过程的话，那么可以肯定地说，绩效考核一定做不好！

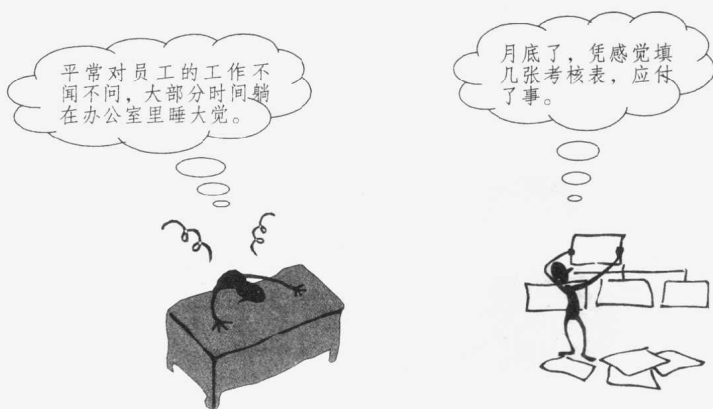


图 1-6