

中国企业员工

ZHONGGUO QIYE YUANGONG JIXIAO GUANLI MOXING YANJIU

绩效管理模型研究

■ 李章溢 著



中国人事出版社

中国企业员工绩效管理模型研究

李章溢 著

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业员工绩效管理模型研究/李章溢著. —北京: 中国人事出版社, 2016

ISBN 978-7-5129-1029-4

I. ①中… II. ①李… III. ①企业管理-人事管理-研究-中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 083106 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

880 毫米×1230 毫米 32 开本 4.75 印张 109 千字

2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84626437

营销部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 50948191

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

序言一

自1979年我开始投入人才研究，至今已有36个年头。30多年来，我国经济、社会、科技和综合国力均发生了巨大的变化。世界银行按照购买力平价估算，中国的国内生产总值（GDP）已经超越美国而成为世界第一。但是我国在人均产值、人均国民收入、科技创新、教育投入水平等方面，和发达国家相比还有很大的差距。经济虽然在总量上已经取得了巨大的成绩，在发展速度上创造了世界奇迹，但在结构、质量方面，在制度和机制层面，在人力资源开发领域均还有较大的改善空间。

国与国的竞争，本质上是人才的竞争，企业与企业的竞争，本质上也是人才的竞争。当下的中国，无论是产业的转型升级，还是改革的深化，都需要有适应新形势的人才大批涌现。中国的企业在逐步走向世界，在逐步增强科技创新能力和品牌影响力的过程中，需要具备相关能力的人才支撑。从经济发展的角度看，我国最大的问题是人口问题，我国最重要的资源是人力资源。人力资源由于其具有主观能动性和创造性，具有无穷的开发潜力，是最具投资价值的资源。

凡成大事，始于谋划。要支撑人才的获取、培养、使用、考核与激励，使得人才辈出、人尽其用，就需要具备有竞争力的人才战略、机制、制度和方法。2010年，《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》正式颁布，提出了“服务发展，人才优先、以用为本、创新机制、高端引领、整体开发”的人才工作指导方针。党的



“十八大”报告阐述了全面建成小康社会和全面深化改革开放的目标，提出到2020年要使我国进入人才强国和人力资源强国的伟大历史任务。

纲举目张。在国家整体人才发展规划的旗帜牵引下，人才工作在多个领域取得了一定的突破。全国高校毕业生从2001年的114万人增长到2015年的749万人，为社会提供了较好的人才基础。“回国潮”正在取代“出国潮”，每年海外回流人数正在逐年上升，并将超过每年的出国人数。市场经济中企业人力资源的管理与开发已经取得较大的突破，尤其是随着华为、阿里巴巴、腾讯等一批民营企业的崛起，人力资源的管理机制在企业得到了大胆的突破和创新。国家人事制度改革也在不断深入和有序突破。随着市场经济制度不断完善、政企关系的明确、城镇化推进和中产阶级的兴起，人才的发展通道呈现出多样化、专业化的趋势，人的潜能被激发开来，尤其是在北京、上海、深圳等一线城市，呈现出人才聚集的繁荣景象。

然而，问题总是伴随着发展而产生，发展本身也就是解决问题的过程。而一些问题的解决不可能一蹴而就，比如，人才的培养是需要周期的，人事制度的改革是需要消除历史包袱和遗留问题的，同时，也需要相关的保障机制如社保、户籍制度等的改革与推进。我国高尖端的人才还比较匮乏，尤其是高端的科技人才、经营人才、金融人才和国际商务人才。随着经济结构的调整和产业升级，我们还存在人才“不够用”“不适用”“没用好”等问题。人才“不够用”，主要是指结构性短缺，高端人才和重点产业、重点领域人才严重不足；人才“不适用”，主要是指培养出来的人才与经济社会发展需要相脱节；人才“没用好”，主要是指缺乏人才充分施展才能的合适舞台和条件，人才的积极性、主动性和创造性受到不同程度的影响。这三个问题的背后，其实有一个人力资源流动开发配置和管理利用水平还不高的

问题。

企业作为市场经济活动的主体，肩负着经济、社会发展的使命和责任。“人员先于战略”，企业中的人力资源管理与开发水平，在某种程度上决定企业的核心竞争能力，决定企业战略的成败。大多数企业越来越重视人力资源管理，重视对人力资源的投资。随着股权激励在中国企业的兴起，人力资源更深层次地实现了向人力资本的转换。在一些新型的行业，比如，互联网、生物科技、新能源等，对人力资本的估值常常不亚于对金融资本和实物的估值，领军人物和优秀的创业团队正在成为资本追捧的对象。

企业存在的首要目的就是追求经济效益，并且在追求经济效益的过程中通过“看不见的手”实现对社会的贡献。支撑企业追求经济效益的企业员工绩效管理，是公认的企业管理的难题和关键问题之一，也是企业人力资源管理的核心。绩效管理决定了如何正确地评价员工的业绩表现，如何将企业的目标与员工的行动联结起来，如何帮助员工进行业绩改善和能力提升。它影响企业要招聘什么样的员工、要培养出什么样的人才，以及如何分配和激励。

然而，考核之事古已有之。在《尚书·舜典》中，就有“三载考绩，三考黜陟幽明，庶绩咸熙”的记载。司马光在《资治通鉴》中说道：“治本在得人，得人在慎举，慎举在核真。”核真即为通过考核、核实得到被考核者的真实情况。近代曾国藩在筹建淮军时与李鸿章的一段对话中，对求人治事与考核就有详细论述：“综核者，如为学之道，既日知所忘，又须月无忘其所能。每日所治之事，至一月两月又综核一次。军事、吏事，则月有课，岁有考；餉事则平日有流水之数，数月有总汇之账。”

经过工业革命的洗礼，随着科学管理和现代管理理论的兴起，过去的考核已经发展为当今的绩效管理，与绩效管理相关的各种理论、

方法百花齐放。基于关键绩效指标、平衡计分卡、素质能力的考核,以及360评估等方法已经成为当今主流,然而,每种理论或方法的提出,均有其独特的背景和适用的条件,而管理在实施过程中又面临多种权变因素,因此,迄今为止,人事考核或绩效管理仍没有十全十美的方法。

管理讲求的是有效性,既然没有完美的方法,那是否可以换个角度研究,看看绩效管理的有效性呢?本书作者李章溢同志就是沿着这条思路,放下理论和方法的条条框框,从实际出发,结合自身经验和他人的研究,归纳、总结了实践中存在的问题,并在这些问题(及其表象)的基础上通过专家访谈进一步分析根本原因和影响因素,通过问卷调查和层次分析法分析、确定了影响员工绩效管理的一级、二级因素及其权重。研究结论显示:首先,人的因素,尤其是决策层的因素是最重要的;其次,管理基础与企业文化也是非常重要的;最后,才是绩效管理的制度、指标、工具等绩效管理体系的具体内容。而大多数企业在推行员工绩效管理时更多的是在关注绩效管理体系本身的内容,这也就是为什么推行效果还不够好的原因。正是“功夫在诗外”。

李章溢同志在绩效管理因素分析的基础上,创新性地提出了企业员工绩效管理的模型:员工绩效管理效果= $f(0.25 \times \text{企业文化与管理基础}, 0.5 \times \text{管理者与员工}, 0.25 \times \text{绩效管理体系})$,并使用大量篇幅对模型的每一个因素在实践中应该如何展开进行了建设性的说明和指引,从而增加了模型的实用性和可操作性。在第六章中,又对本书提出的模型进行了验证,从而增加了模型的真实感和可信度。

总而言之,本书从实际经验出发并进行了深入的研究,将定量研究和定性研究进行了无缝结合,将理论和实践进行了深入融合,既有规范,又有实证。本书结合经济学、管理学、心理学等方面的知识,

从整个组织生态系统和组织变革的角度出发，开拓了绩效管理的研究视野，并最终落脚在绩效管理的有效性上，无疑是对绩效管理这个充满悖论主题的一次有价值的探索。书中的很多内容和图表均为作者在工作实践中的一手资料，可为理论研究者 and 实践工作者提供参考和借鉴。

当然，任何一种理论或模型的提出，都有待于人们继续的实践和检验，也有待于更多的研究者更深入的研究。比如，把这个模型放在不同的领域、不同的行业、不同的地区看，是否是一致的，是否可以在三个维度的影响因素基础上进一步制定客观量化的评估标准，通过评估即可更精确的发现问题、加以改善并预测最终的绩效。也许这样的假设并不一定成立，但这一定是一个很有价值的课题。

作者本身是一名企业的人力资源管理人员。很高兴看到企业一线工作的同志能够积极参与到人才管理研究的队伍中来，也很高兴看到中国企业人力资源管理的探索与进步。这是中国式人才管理理论建立和繁荣必将经历的一个过程和有益的组成部分。



中国人事科学研究院原院长

2016年1月18日于北京

序言二

伴随全球互联网及信息技术的创新发展、我国改革开放的不断深化，以及经济结构的转型升级，中国经济在世界经济格局中面临着新的机遇和挑战。过去，大量农业人口向城市工厂的转移是中国制造业的重要支撑；现在，伴随用工成本的上升、人口结构的老龄化，以及劳动力市场的变化，人口红利及其释放空间越来越小，中国制造成本的优势正在丧失。如果说，在30年前，全球产业是从欧美、日本向韩国、中国台湾和大陆地区转移；那么现在，制造业正在向印度、越南、南非等国家和地区转移。未来中国经济的可持续发展，势必要求释放“人才红利”，这对中国企业的管理和创新提出了新的挑战。在过去相当长一段时间里，中国企业学习西方管理理论和工具，显著地改善了绩效水平，而面对新的形势，中国企业更需要结合自身特点，融合东西方文化，形成有自身特色的管理模式和方法，打造出自身特有的竞争力。

企业中的员工绩效管理，作为企业提升能力和绩效的方法之一，一直是经济管理中的热门话题；也因其公平性、激励性、有效性，而成为一个有争议的难题；又因为其与每一个企业、每一个企业中的员工都休戚相关，所以也是一个永远说不完的主题。虽然已经有很多前人的研究，已有很多成功企业的典型范例，但在环境的新发展与新变化面前，新的问题不断地涌现，在这个时间点上对其进行深入梳理、系统研究，澄清理论上的模糊并排除实践中的障碍，依然是非常有必

要和有价值的。特别是企业员工绩效管理实践走到今天，并不缺乏各种方法和工具，但是实施的效果却未必令人满意，这是为什么呢？

本书作者李章溢非常适合探索这些问题的答案。章溢曾服务于中集、华为等企业，并曾从事管理咨询工作，现为欣旺达电子股份有限公司人力资源总监，并作为总经理分管欣旺达惠州新能源有限公司等子公司业务。十多年的人力资源及相关的管理经验，为他进行员工绩效管理的系统研究提供了扎实的实践基础。章溢曾于2005—2008年在北京大学在职学习心理学，于2010—2015年在北京大学在职学习经济学和金融学研究生课程，这样的经历也为他提供了研究的理论基础。我很高兴作为他的硕士论文导师而指导其进行《中国企业员工绩效管理模型》的研究，本书也正是在此研究基础上补充、完善而成。

首先，本书对历史文献进行了梳理，并从管理情景差异和实用的角度对绩效和绩效管理进行了定义。在笔者看来，绩效首先是一定主体想要得到的结果，当结果不易测量时，绩效也体现为影响结果达成的各种重要因素，包括行为、素质和过程等。绩效管理是从整个组织的层面出发，通过对各层级员工（包括管理者）绩效的过程管理，充分激发员工的潜力，使员工的行为、工作产出与组织的期望和目标一致，从而实现员工和组织绩效提升的系统化的管理方法。其中，过程管理既包括目标的设定、过程支持与辅导、绩效评估、激励、绩效沟通、绩效改进等微观的活动，也包括流程改进、组织优化等系统层的改进活动。

随后，本书结合笔者自身实践和多家机构近十年的研究，分析了绩效管理存在的主要问题：（1）对于绩效管理的目的还存在广泛的认知偏差，普遍认为薪酬和绩效挂钩是实施绩效管理最重要的目的；由于对目的认知的偏差，可能会强化外源性动机，弱化了内源性动机，让员工一提到绩效就想到了钱，忘记了改进与提升。（2）管理者的绩

效管理能力和对绩效管理的重视程度不够，未能以战略为导向地设计绩效管理体系，绩效管理与相关管理系统未能良好地衔接。(3) 为了将竞争的压力传到组织内部，越来越多的企业采用了强制分布法，使用效果好的企业比例在不断增加，但企业在实施强制分布的过程中遇到了很多问题和挑战。(4) 绩效考核结果的应用，主要是在奖金分配、调薪等方面，在岗位调动、淘汰、绩效改进等方面的应用也在不断地增加，但是在个人发展计划、招聘、离职、核心人才管理等方面还没有充分的应用。(5) 企业在绩效的沟通辅导、绩效改进，以及培训发展方面的重视程度还远远不够，这也是绩效管理未来的发展空间。(6) 尽管大多数企业已实施了绩效管理，但是对其实施效果的满意度还是比较低，对绩效考核结果能够客观反映员工的工作情况的认可度还不高。

以上分析，可能只是对问题的归类，也许还不够系统，或者只是问题的表象。为了进一步分析影响员工绩效管理效果的因素及其权重，李章溢采用了专家访谈法、问卷调查法和层次分析法进行了深入的研究，得出影响员工绩效管理效果的因素主要是三大因素和十一个子因素，其中三大因素及权重分别是：管理者与员工，占 50%；管理基础与环境，占 25%；绩效管理体系，占 25%。这就为绩效管理的改进方向提供了清晰的指引。过去企业的员工绩效管理，往往是人力资源部门的专职人员在拼命地研究绩效管理的方法和工具，而对管理者与员工，管理基础与环境部分的重视程度是非常不够的。这也解释了为什么很多企业的员工绩效管理推行效果不尽如人意。

在因素分析的基础上，李章溢进一步尝试建立了员工绩效管理模型，并结合实际工作经验，就每一个因素在实践中应该如何理解和应对进行了详细的论述。其中，在企业文化部分，对文化的核心要素如坦诚与自信、公平与公正、自我超越与绩效信仰进行了论述；在管理

基础部分，对绩效管理与相关管理体系的关系进行了系统的说明；在管理者与员工部分，分别从决策者、一般管理者、绩效管理专业人员、普通员工等各个层面说明了各个角色在绩效管理中需要具备的意识、所要承担的责任和必须掌握的方法；在绩效管理体系部分，对考核评价体系、考核结果的应用、绩效的沟通与改进等进行了全面的论述。李章溢还结合不同的企业发展阶段、不同的人员性质对绩效管理模型的使用给出了建议。这就让读者更容易理解以上因素是如何影响绩效的，并掌握应该怎样构建企业的员工绩效管理系统的方法。

难能可贵的是，李章溢的以上研究，同时也是其实践的过程，最后部分以李章溢花了5年时间亲自主导实施的案例，对研究的结论进行了验证，这本身就是理论和实践的呼应，也算是知行合一吧。

就整体而言，本书观点明确、结构合理、逻辑性强、资料翔实、论证严谨，得到了评审组专家的一致好评。对于理论研究者而言，书中充满实践的气息，让人能置身于组织变革的氛围和管理实施的情景，并且直指最终的管理的有效性。对实际工作者和管理者而言，可借鉴笔者的框架对自身的绩效管理知识和理念进行梳理与提升，尤其是要上升到整个组织生态系统的角度看待员工绩效管理。对人力资源管理咨询从业者而言，本书也是一本不可多得的实践指导手册。对广大在校学生而言，本书可能是让你能最快速理解员工绩效管理的整体面目的参考书之一，不过，在具体工具和方法层面，还需要参考其他书籍一起学习。

当然，任何一项研究都不可能一蹴而就，该书虽然提出了一套员工绩效管理模型，对于企业诊断分析问题有积极的作用，但尚未形成客观、系统的量化评判标准，还有待进一步的研究与探索。

作为李章溢的导师，虽然我们见面次数并不多，更多的是使用邮件及电话方式沟通与交流，但是，我也很感谢这一年与他亦师亦友的

合作，学生的积极与勤奋往往能促使老师更愿意投入。也非常高兴能向大家介绍李章溢的这部著作，它凝聚了笔者若干年的心血和智慧，聚合了李章溢的真知和灼见，是非常值得出版成书并将之贡献给整个社会的。

是以为序。祝大家阅读愉快！谢谢！

锁凌燕 博士

北京大学经济学院院长助理

2016年1月20日于北京

摘 要

目前,大多数中国企业已经建立了绩效管理体系,然而,绩效管理推行的效果并不理想,满意度也不高,还存在很多问题和争议。绩效管理方面的研究集中于绩效的内涵、绩效指标的设计、绩效评估方法等,对绩效管理效果和影响因素的研究相对较少。基于此,本书在总结企业员工绩效管理存在问题的基础上,探讨问题形成的根本原因,分析影响企业员工绩效管理效果的因素,并对各因素的影响程度做了问卷调查和重要性排序,进而提出员工绩效管理模型,为企业更好地进行绩效管理提供理论支持和模式借鉴。

本书对绩效和绩效管理的概念和方法进行了总结,并从实践的角度提出了绩效和绩效管理的可操作性定义。结合多家机构的调研报告,以及笔者的工作实践,经研究发现,企业员工绩效管理的问题主要是:(1)对绩效管理的认识存在偏差,认为与薪酬挂钩是绩效管理的主要目的,而忽视了绩效提升这一根本目的,从而导致考核结果的应用较为单一。(2)大部分企业管理者的绩效管理能力还比较欠缺,对绩效管理的重视程度不够,从而导致企业绩效管理体系不完善,尚未建立以战略为导向的绩效管理体系,绩效管理的各个环节未能很好地衔接起来。(3)大部分企业对绩效管理体系及其实施效果的满意度还不高,认为考核指标的合理设计与客观评估仍是一大难题。

在问题和根本原因分析的基础上,本书进一步使用专家法进行了调查研究,发现影响企业员工绩效管理效果的因素主要有三个方面,

即文化环境与管理基础、管理者与员工、绩效管理体系，其中影响最大的因素是“管理者与员工”，所占重要性权重为 50%，另两项权重各占 25%。这也进一步表明：要做好员工绩效管理，不仅要关注绩效管理体系建设，更要注重管理者与员工，以及文化环境与管理基础等因素。在对影响因素深入分析的基础上，本书提出了员工绩效管理模型，用公式表示为 $E=f(0.25c, 0.5p, 0.25s)$ ，即员工绩效管理效果 = $f(0.25 \times \text{企业文化与管理基础}, 0.5 \times \text{管理者与员工}, 0.25 \times \text{绩效管理体系})$ 。建立模型的目的是为了吸引大家关注并解决绩效管理过程中存在的根本问题，为此，本书在模型的内容部分详细分析了如何建立高绩效的企业文化，如何定位及处理好绩效管理与相关管理系统的关系，并结合实际工作中碰到的问题，对绩效管理体系建设的一些关键问题和方法进行了探讨。最后，以 XWD 公司的案例对模型的使用进行了说明。

ABSTRACT

Most Chinese enterprises have set up Performance Management Systems today. However, these systems aren't running effectively nor are their results as good as expected. Quite a few problems and disputes still stand in the way. While most studies on Performance Management have been focusing on the meaning of performance, design of performance indicator and methods of performance evaluation, only a few researches concern the result of Performance Management System and factors which influence the system. This paper aims at summarizing the insufficiency of Enterprise Performance Management System, investigating how it is formed, identifying the influencing factors, sequencing the result with surveys and finally contributing to a theoretical Performance Management Model which can be referenced by enterprises to improve the effectiveness of their performance management activities.

In this paper, we bring forth a new definition of performance and Performance Management based on practical experience and summary of related theories on Performance and Performance Management. According to substantial reports of research institutions and the author's working experience, we identified key problems of enterprise Performance Management including: 1) Misunderstanding against the purpose of Performance Management, narrowed the main objective on compensation and ignored the prima-

ry objective of performance improvement, which leads to the limitation of applying a full assessment result. 2) Lacking of necessary management knowledge to evaluate the importance of Performance Management, the system is thus not setting up as corporation strategy oriented, which leads to the imperfect association between the Performance Management System and rest segments. 3) Dissatisfaction among most enterprises due to ineffectiveness of Performance Management System. A just KPI and an objective assessment are still considered the most challenging part in establishing a good system.

Beyond above analysis, this paper further identified three factors which affecting the running effectiveness of Performance Management System, they are management system and corporate culture, the interaction between managers and staff, performance management system. Among which the interaction between managers and staff stands for the most important factor counting 50% in total weight while the other two weights each counted for 25%. So if managers want to improve the effectiveness of Employee Performance Management, it is suggested not only focusing on the Performance Management System, but also paying attention to the interaction of managers and employees and management system and corporate culture. A theoretical model is established to appraise the effectiveness of the Employee Performance Management System, expressed as $E = f(0.25c, 0.5p, 0.25s)$, in which the effectiveness of Employee Performance Management System equals to $f(0.25 * \text{management system and corporate culture}; 0.5 * \text{managers and employees}; 0.25 * \text{performance management system})$. The purpose of the model focuses on solving the fundamental problem in the process of Performance Management, a lot of details are