



## 价值评估与应用新模式

# BEST PRACTICE

ON PERFORMANCE MANAGEMENT OF FAMOUS ENTERPRISE

名企HR  
最佳管理  
实践系列丛书



王文萍 李喆 著

- **拨云见日** 厘清绩效管理的理论与实践与误区盲点  
 ● **授之以渔** 深入挖掘管理的隐藏逻辑与应用场景  
 ● **回归常识** 从基本框架入手分析绩效管理的效用  
 ● **追根溯源** 结合实践分析彻底明晰绩效管理本质

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



# 名企绩效考核 最佳管理实践

价值评估与应用新模式

BEST  
PRACTICE  
ON PERFORMANCE MANAGEMENT FOR  
FAMOUS ENTERPRISES

名企HR  
最佳管理  
实践系列丛书



王文萍 李喆 著

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 ( CIP ) 数据

名企绩效考核最佳管理实践: 价值评估与应用新模式 / 王文萍, 李喆著. —北京: 中国法制出版社, 2018.4  
( 名企 HR 最佳管理实践系列丛书 )  
ISBN 978-7-5093-9240-9

I. ①名… II. ①王…②李… III. ①企业绩效-企业管理-研究  
IV. ① F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2018 ) 第 028471 号

策划编辑: 潘孝莉 ( editorwendy@126.com )

责任编辑: 潘孝莉 程 思

封面设计: 古涧文化

名企绩效考核最佳管理实践

MINGQI JIXIAO KAOHE ZUIJIA GUANLI SHIJIAN

著者 / 王文萍 李 喆

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

版次 / 2018 年 4 月第 1 版

印张 / 16.75 字数 / 256 千

2018 年 4 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9240-9

定价: 59.00 元

值班电话: 010-66026508

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfs.com>

编辑部电话: 010-66066620

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

( 如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926 )

## 序一 实践的力量

管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。1954年著名的管理学大师彼得·德鲁克出版了《管理的实践》一书，在书中他强调了“管理是一种实践”，以及人的重要性。管理的本质在于实践，而人力资源管理因为“人”的自我意识驱动，以及日益成为企业价值创造的主导要素，区别于企业成长所需要的任何其他资源，更加需要实践的力量。

1993年，我主持编写了近一千多万字的管理实践应用丛书《现代管理制度·程序·方法范例全集》，以书为媒，有幸认识了不少像华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之这样极具开拓创新精神，渴望企业快速、持续成长的中国企业家，也深切感受到了中国企业成长中的管理需求，于是我与包政等六位中国人民大学的教授开始投身管理咨询行业，为华为、美的、TCL、六和等一批优秀企业提供咨询服务，弹指间二十多年过去了，我们这些当时的作者成为了所谓的管理咨询专家，而当年的这些小企业如今也有不少已发展成为千亿量级的企业。我们或陪伴着，或注视着这些企业的成长，更加深感到管理实践对管理理论研究的重要性。管理理论来源于实践需求，又回归于实践价值，管理要创造价值，不是专家学者自娱自乐的工具。未来中国管理学人的使命：是要帮助中国企业提升全球竞争力，原创中国管理理论与方法，将中国企业的最优实践推向世界，使中国企业对世界的贡献，不仅仅是GDP，还有最优管理实践及原创中国管理理论与方法。

“名企HR最佳管理实践系列丛书”的问世，我认为也正是出于这样的目的，出于对实践的尊重，充分体现了管理学人的使命与价值，这正是我推荐

这套丛书的主要原因。这些仍然服务于企业人力资源管理一线的专业实战派人士，能够将亲身实战的企业人力资源管理成功经验拿出来进行系统总结、提炼、升华，立足中国本土招聘管理、绩效考核、薪酬管理、培训管理、员工劳动关系管理等人力资源管理经典模块的扎根实践，以全球视野与互联网时代新思维，全面而立体地剖析、萃取人力资源管理实践的精华，对于快速提升企业人力资源管理水平，具有极大的参考价值。

在国内浩瀚如海的人力资源管理类书籍中，针对人力资源入门者、主管和经理以及高级管理人员，围绕职业生涯路线，提供业务知识系统化指导与帮助的书籍相对较少，本套丛书区别于其他人力资源管理类书籍，有以下几个方面的特点：

其一，能够站在企业管理者的高度上看问题。将人力资源管理理念提升到企业战略与人力资源战略的高度，从企业发展的整体性视角来审视人力资源各个模块的管理问题，对各个模块的内在联系，以及每个模块的体系化设计进行了深入的解读和相关管理知识的延展，能够引导读者建立全局性思维模式，形成人力资源管理支撑企业发展的系统逻辑，同时又能够对各个模块内容进行深入阅读和思考，让读者“既见树木又见森林”。因此，本套丛书对于企业中高级管理者、职能与业务部门管理者的管理思路方法都具有参考价值。

其二，在内容上充分结合实战经验。在实践基础上提炼理论与方法，摒弃复杂难懂、高深莫测的枯燥学术性词汇，注重生动性和接地气；将人力资源前沿理论与应用实战经验高度融合而形成的管理工具与方法具有较高的可操作性。本套丛书将理论与实践有机结合，内容新颖，题材丰富，既包含体系化的流程设计理念与知识，又收集了丰富的管理落地实战工具。

体系化的管理理论。本套丛书中提炼出的管理理念，并非基于某一个单点的成功实践或个例，而是将近些年解决实际管理问题的方法进行了科学和系统的分析与整理，形成了与时俱进的系统性管理理念。

针对性的实践内容。本套丛书中涵盖了人力资源管理领域中最具价值和挑战的模块，并针对各模块，详细地介绍了实践案例、利弊分析与实践心得，对于人力资源从业者而言，能够在解决针对性问题上给予帮助与启发。

其三，兼具研究与实用价值。本套丛书定位企业人力资源管理实践的标杆，能够将企业的各种管理实践进行直观呈现，启发读者去思考这些实践成果背后的内在规律；同时又提供了实战方法工具的解读和分析，读者可以参考研究之后应用到自己的实践工作中去。企业的管理实践者应该能够带着自己的企业实际、自己的思考和问题来学习和借鉴外部的成功经验，既不能生搬硬套，也不能故步自封。通过对本套丛书的学习，读者能够更加深入地理解人力资源管理，理解如何去实践。

实践的力量是伟大的，源于实践、尊重实践、最终应用于实践的情怀与理念是值得推崇的，本套丛书的作者们充分发挥实践的力量，为解决管理实际问题提供理论方法与参考工具，为广大人力资源从业人员的职业发展与实战能力提升指引方向、提供动力，这是令人敬佩和值得赞许的。

相信本套丛书必将成为人力资源从业者以及企业各级管理者的良师益友与必备的人力资源管理应用指南！

中国人民大学教授、博导，  
华夏基石管理咨询集团董事长

**彭剑锋**

## 序二 从实践中来，到实践中去

清君总组织了许多知名企业的人力资源高管编写了一套“名企 HR 最佳管理实践系列丛书”，嘱我写几句话，以做推荐。

一套丛书重在主题选择。这套丛书关注中国企业人力资源管理最佳实践，这是我个人近年来一直极力主张的。改革开放三十多年，我们中国企业人力资源界一直在学习、在引进、在模仿、在实践，也一直在思考、创新。时至今日，我们至少可以总结提炼一下我们的成果。这既是我们进一步思考的前提，也是我们继续创新的基础。唯有如此，才会形成我们自己的人力资源管理最佳实践！

一套丛书重在研究对象选择。在激烈的市场竞争中，一线公司脱颖而出。这套丛书正是基于这些优秀企业而展开人力资源管理最佳实践的总结提炼与研究探索。它们既有外企，也有民企，又有国企，还有上市公司，基于“优秀”的共同特征又展现出多元化的特点。它们的人力资源管理实践不仅是助力这些企业取得成功的关键，更是我们中国人力资源管理实践探索中的宝贵财富，更为我国人力资源管理理论探索提供了丰富的素材，甚至直接构成了这些理论探索的一部分。

一套丛书全在作者选择。这套丛书的作者既不是专门的人力资源管理研究人员，也不是从事人力资源领域的咨询专家，而是奋战在人力资源管理一线的人力资源高管们。这样的一群作者可以为我们展现身在其中的独特视角，更能为我们挖掘躬行其中的独特体会。更重要的是，他们本身有着极为丰富的人力资源管理经验，拥有一手的管理素材，能够为我们提炼出管理实践中

最精华的部分；而把这些内容以系列丛书的方式呈现给读者也能切身地感受到他们的社会责任感！

总的来讲，这套丛书有以下几个特点：一是实践性。所有的内容都是基于原汁原味的管理实践而展开的系统的最佳实践提炼。二是实效性。丛书实际上是经过这些优秀企业的长期检验而证明为行之有效的实践总结，基于深入学习而富有极强的借鉴价值。三是实战性。丛书涵盖人力资源管理的各个模块，以及各个模块中详尽的管理制度、精细化的管理流程和管理表单，消化后可直接应用于日程管理的细节之中。

随着我国社会经济的发展，社会各界对人力资源管理专业人才的需求大幅增长，同时人力资源管理解决方案的需求也大幅增长，因此，无论从人才培养方面还是从管理实践需求方面，都急需“从实践中来，到实践中去”，这正是这套丛书的价值所在。

特此推荐。

中国人民大学劳动人事学院院长、博士生导师

**杨伟国**

## 第一章 绩效管理整体框架——全新视角审视绩效 // 001

1.1 揭开绩效管理面纱 // 002

1.2 绩效管理基本理念 // 003

1.3 绩效与企业战略 // 005

1.4 绩效管理基本要素 // 007

1.5 绩效实施策略选择 // 012

## 第二章 绩效管理的组织——不同角色管理定位 // 017

2.1 高层要坚持打造良好绩效文化 // 018

2.2 中层承上启下保证执行效果 // 020

2.3 人力资源部统筹规划推动落地 // 024

## 第三章 绩效管理实施流程——高效执行绩效 // 033

3.1 绩效管理核心价值 // 034

3.2 绩效管理的基本流程 // 035

3.3 绩效考核实施流程 // 036

3.4 绩效考核流程优化 // 041

3.5 绩效管理实施的技能体系保证 // 043

## 第四章 绩效考核方法选择——利益与艺术的平衡 // 047

4.1 目标管理 // 049

4.2 平衡计分卡 // 051

- 4.3 关键绩效指标法（KPI）// 055
- 4.4 360 度评估反馈法 // 060
- 4.5 事后回顾法（AAR 复盘）// 063
- 4.6 目标与关键结果（OKRs）// 066
- 第五章 分层分类绩效管理——有针对性才有效 // 073
  - 5.1 考核维度划分 // 074
  - 5.2 考核的分层管理 // 076
  - 5.3 典型岗位考核 // 079
- 第六章 从目标到考核指标——适合的就是最好的 // 089
  - 6.1 目标设定的挑战 // 090
  - 6.2 设定企业的总目标 // 093
  - 6.3 从方向指引到落地 // 101
  - 6.4 目标设定常见误区 // 107
- 第七章 团队绩效考核实操——一荣俱荣一损俱损 // 111
  - 7.1 团队类型 // 112
  - 7.2 团队绩效目标设定 // 114
  - 7.3 团队考核模式 // 115
  - 7.4 团队考核实施策略 // 117
- 第八章 公司高管考核——让考核成为发动机 // 131
  - 8.1 哪些人纳入高管？ // 132
  - 8.2 企业高管常见的考核指标 // 133
  - 8.3 企业面临的适应性挑战及高管考核重点的变化 // 136
  - 8.4 合伙人制兴起与高管考核 // 140
- 第九章 绩效反馈——绩效改进从“心”启动 // 147
  - 9.1 绩效反馈面临各种困境 // 148
  - 9.2 让绩效反馈真正有价值 // 150
  - 9.3 如何用好绩效面谈工具 // 154
  - 9.4 及时有效处理绩效申诉 // 160

|      |                              |
|------|------------------------------|
| 第十章  | 绩效评估结果——对应奖惩的艺术 // 163       |
| 10.1 | 绩效考核与薪酬管理 // 165             |
| 10.2 | 绩效考核与培训开发 // 172             |
| 10.3 | 绩效考核与招聘 // 175               |
| 10.4 | 绩效考核与人才发展 // 177             |
| 10.5 | 绩效考核与绩效改进 // 178             |
| 第十一章 | 绩效实战技巧——老 HRD 不愿传授的秘笈 // 183 |
| 11.1 | 绩效考核周期选择的智慧 // 184           |
| 11.2 | 强制分布与末位淘汰 // 186             |
| 11.3 | 绩效不达标如何处理 // 191             |
| 11.4 | 如何评价价值观 // 195               |
| 第十二章 | 绩效教练——绩效管理最新实践 // 201        |
| 12.1 | 应需而生的教练 // 202               |
| 12.2 | 教练的本质 // 203                 |
| 12.3 | 绩效教练的基本功 // 205              |
| 12.4 | 教练实用框架——GROW // 210          |
| 12.5 | 教练的实用框架——CDCA // 215         |
| 第十三章 | 绩效管理变革与趋势 // 221             |
| 13.1 | 新时代的变革和冲击 // 222             |
| 13.2 | 正在发生的未来 // 225               |
| 13.3 | 重新思考绩效 // 229                |
| 第十四章 | 来自名企的绩效实践 // 239             |
| 14.1 | 阿里巴巴的绩效观 // 240              |
| 14.2 | 华为的绩效观 // 245                |
| 14.3 | IBM 的绩效观 // 253              |

## 第一章

# 绩效管理整体框架——全新视角审视绩效

### 【本章导读】

- ◆ 回归绩效管理本质澄清绩效管理核心要点
- ◆ 遵循常识了解绩效管理的内涵与基本要素
- ◆ 拨开迷雾理解绩效管理与企业运营的关系
- ◆ 结合企业不同发展阶段梳理绩效管理重点

## 1.1 揭开绩效管理面纱

在当下的全球经济环境里，越来越多的企业员工对绩效管理体系提出质疑，甚至连高绩效人士也开始对绩效管理提出疑问，甚至觉得绩效管理根本不能帮助和激励他们去更好地完成工作。所以，开篇伊始，首先请读者思考几个问题：

### 1. 绩效管理是什么？

绩效管理是一种方法，是一套体系，不是单独的某个动作。有的企业认为有了绩效合同就有了绩效管理，有的高管认为时时关注目标就是绩效导向，有的管理者认为有了绩效评估可以包治百病，有的员工认为多劳多得就是绩效管理。以上这些观点最大的问题就是把绩效管理当成了一个点，而忽略了其他。

绩效管理从某种程度上说就是管理本身。简单地说，管理就是在限定条件下实现人、财、物的最佳配置，从而实现目标结果。那么在日常的所有管理活动、管理决策和传递管理信息的时候，其实都是我们在实施绩效管理。当我们把绩效管理体系化的时候，实际上就是把绩效管理融入每天的日常工作当中。当然，这里讲的绩效管理不是绩效评估。

### 2. 绩效管理该怎么做？

很多企业在进行绩效管理的设计实施过程中，喜欢做加法，一层套一层：在 KPI（关键绩效指标）基础上配合强制分布，在绩效季度考评基础上再来个年终总结，最好还能再来个战略解码加平衡计分卡，总之，似乎体系化管理

变成了什么都做，做得越复杂就和体系化的真相越接近。但悲哀的是，当企业内部的绩效管理体系越来越复杂的时候，被诟病和质疑得反倒越来越厉害。

我们提倡通过做减法来思考绩效管理，回归本源。

比如：如果公司从下个季度开始取消绩效评分，公司的绩效管理体系是否还能正常运转？如果不能，为什么不能？是管理者没了评分系统就不知道该怎么评价员工了，还是奖金发放就会失去规则？还是强制分布没法配套了，因为没有分数就没法强制分布了？这些“不能”里，有哪些其实是可能的呢？比如说，关于评价员工的部分。没有了优良中差的评分系统，管理者真的就不知道怎么办了？优秀的管理者应该在日常工作中及时甄别和奖励优秀的员工，鼓励良好的员工，发展中等的员工，管理绩效差的员工。如果能够更加灵活地对绩效结果进行分类，也许反而帮到了这些管理者们。

### 3. 绩效管理中的体系和人谁更重要？

多数企业建立体系的初衷是期望通过硬性的体系制度来回避一些人为的消极因素，如个人的好恶和情绪的影响等，但是往往容易矫枉过正，或者还有可能出现体系归体系，执行归执行，大家回过头来还会抱怨频频。

通过体系设定来督促规范绩效管理当中人的行为远远不够，应该把更多的资源投入提升管理者管理水平和员工的工作能力上。体系执行者是否能够很好地领会管理意图并身体力行非常重要。管理者在对体系本身未能很好地理解和掌握的情况下，匆忙地执行，结果文不对题，反而制造出更多的问题，并把它们归结到体系上，公司就更加迫切地想对体系进行修正和调整。这个时候，如果公司能够冷静下来，深入地对问题进行分析和考察，把资源投入到人的因素上，或许就会产生不一样的效果。

## 1.2 绩效管理基本理念

企业实施绩效管理，本身就在贯彻企业管理的价值观和核心管理理念。理念不同绩效管理结果就不同。

## 1. 绩效管理是一项“以人为本”的管理活动

之所以强调这个观点，很大程度上是由于相当多的企业把绩效管理的大部分精力放在了体系和流程上，忽略了对人这个最重要因素的关注。优秀的企业和管理者在绩效管理中知道要充分发挥和调动人的积极性以及人与人之间的良性互动。例如，他们会主动积极地向员工提供完成关键绩效任务和指标的关键信息，碰到问题的时候不是说“你不能光带着问题来找我，你应该带着你的解决方案来找我”，而是说“感谢你带着问题来找我，让我们一起坐下来研究解决办法，你的思路会是什么呢”。这些优秀企业和管理者正在把绩效管理与人才管理结合起来，把人的发展和绩效的提升作为同一个主题，相互融合。

## 2. 绩效管理中的动态和整合视角

不能说绩效体系一旦建立，所有问题就会迎刃而解，就会一劳永逸，也不能因为短期内绩效体系实施不见成效，就直接否认绩效管理的积极作用。外部市场变化速度快，企业战略调整速度快，体系变革的速度也快，要动态地看待绩效管理。

不是一定要每年通过层层分解，才能把各项目标分解到具体岗位，有效的战略沟通加上清晰的岗位职责完全可以胜任。不是一定要定期坐下来面谈才能为员工提供及时有效的绩效反馈，新的移动互联网科技提供了各种及时沟通的可能性。不是一定要参与课堂教学，才能把能力提升。日常工作中提供了各种锻炼和发展的机会，需要的是管理者和员工的共同努力；不是一定只有奖金才能体现激励，综合调动全面薪酬的各项要素，完全可以让员工感受到优异绩效所带来的工作动力。

抛开绩效管理的定式，将战略思维、及时反馈、能力发展和全面激励的基本思路融会贯通，明确绩效管理的核心问题，拓宽绩效管理的内涵，企业完全可以通过更加灵活有效的方式来达成战略目标。

## 3. 绩效管理不只是公司的事情

公司内的多数人把绩效管理看成公司的事情、老板的事情、人力资源部

或者战略管理部的事情，那是怎么让公司能多赚钱的事情，与我无关，因为公司多赚钱了老板就多赚钱，我什么好处都捞不着。

如何把共赢的观念植入绩效体系之中，是整个体系实施的重要步骤。因为每一个个体都是绩效管理的基本单位，只有把人的积极性调动起来，才有可能形成合力，尤其是在绩效管理体系当中，不要只把激励部分和人联系起来。个性化、人性化、有针对性的绩效反馈，不仅能够非常好地提升个体在绩效管理当中的参与感和成就感，同时还可以帮助员工在工作中发展，从而实现职业发展。

#### 4. 绩效管理的系统化运作异常重要

这里所说的系统化运作，指的是绩效管理不是一个单纯独立运作的系统，企业若想获得绩效管理的有效实施，必须解决绩效管理体系和整个企业运营管理体系之间的系统化运作问题。没有和财务系统的连接，不可能在第一时间获得有效的业绩指标信息；没有和人力资源系统的连接，不可能把部门岗位的需求及时地和人的能力表现结合起来。

反之，单纯依靠绩效体系，不对其他运营管理体系进行改善和提升也会造成很多问题。比如，如果新的绩效体系更加关注人的发展，可公司内部只有最基本的人员信息记录，对人才潜力、能力、发展规划等都没有相对应的配套；如果新的体系更加关注战略思维，可是公司未来的经营目标却始终不清晰；如果新的体系更加关注目标分解的及时有效，可是公司内部的组织结构却仍然是松散无序。当出现上述种种情况时，绩效体系本身再科学，也终究是纸上谈兵。

### 1.3 绩效与企业战略

毋庸置疑，绩效是企业经营战略服务的，我们可以通过图 1-1 看到绩效管理与企业整体经营战略的关系。

无论是从理念上、内容上，还是从具体流程上，都是先从战略承接以及分解开始，最后实施的效果也是为了达成战略目标。

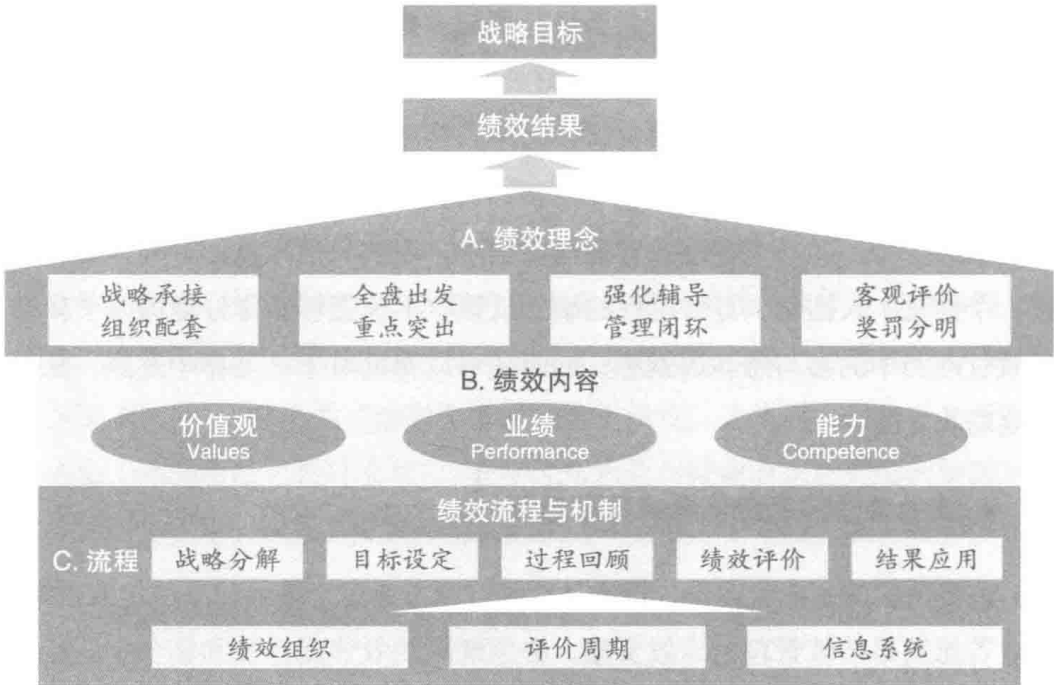


图 1-1 公司战略与绩效分解示意图

在实际运行过程中，企业经常会面临经营战略不清晰、经营战略调整等现实的挑战，那么绩效管理如何与之共舞呢？对于快速发展的企业，我们经常看到的一种典型模式是先有行动，后有战略，或者根据企业内外部环境，实时调整战略，摸着石头过河。

这种做法在企业经营的特定阶段，无可厚非。但是当战略要具体落地运营的时候，随着公司规模发展壮大就会产生一些问题，如有的企业在战略中已经明确要进一步跨越式发展，可是没有明确这一跨越到底来自什么，是品牌形象，还是设计思路？是渠道渗透，还是质量控制？如果不能明确这些具体的战略思路，那么销售部门就会集中力量实现现有销售模式的重复扩张，市场部会专注于对市场的精确把握与品牌建设，生产部门把材料、质量、排期和成本控制当成最优先的选择，而设计部门则完全只着眼于独特的理念和设计语言。每个部门都没有做错，可是合力始终无法形成。大多数老板在这个时候就会开始感叹，怎么公司的执行力就下来了呢？

基于上述类似情况，如果公司期望通过绩效管理体系的建设来解决相关问题，首先应该是要明确公司这种战略晚于行动的情况还会持续多久。根据公司