

企事业单位绩效薪酬管理必备工具书

企事业单位高管必备参考书

发现激励提升绩效的奥秘

最新版

# 绩效激励与 薪酬激励

全 程 实 务 操 作

朱 飞 著

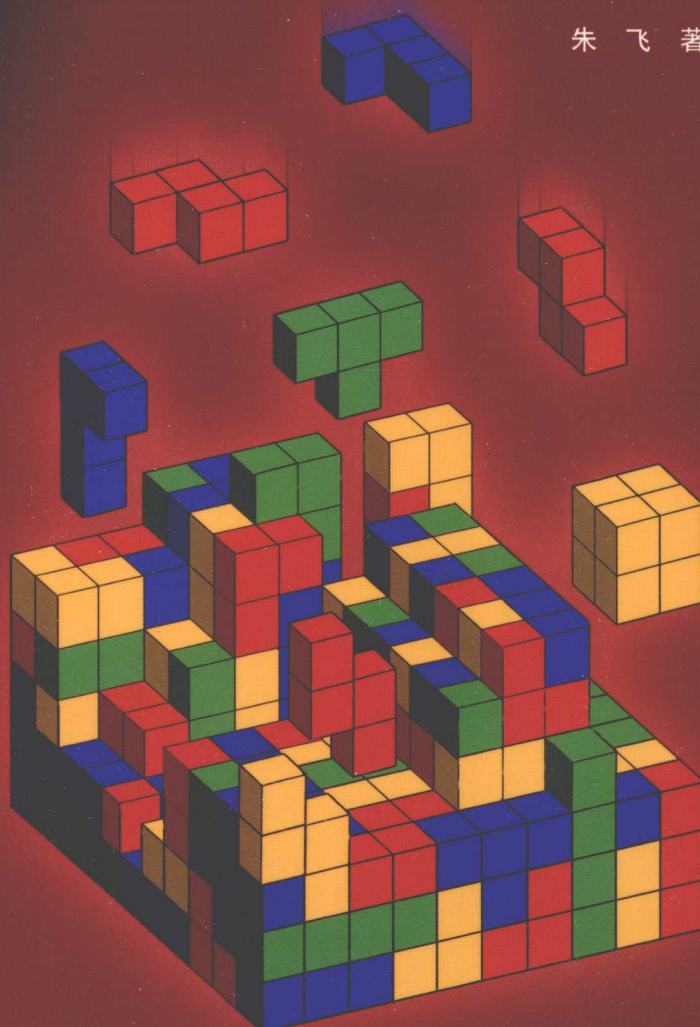
激励在任何一个追求效率的组织中都是至关重要的，无论这个组织是企业还是事业单位。与此同时，激励工作正在变得更加困难：一方面必须承受日益严峻的成本压力，另一方面必须面对员工越来越强烈的加薪愿望。

本书旨在整合绩效管理与薪酬激励体系，提供一整套完善的管理工具，并特别对销售人员、研发人员和高级管理者，以及工作团队的绩效激励问题进行了专题阐述，以帮助企业建立科学有效的绩效管理与薪酬激励机制。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



# 绩效激励与薪酬激励

■ 朱 飞 著

企业管理出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

绩效激励与薪酬激励全程实务操作/朱飞著. —北京:企业管理出版社,2009.11

ISBN 978 - 7 - 80255 - 323 - 1

I. 绩… II. 朱… III. ①企业管理:人事管理  
②企业管理:劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 194229 号

---

**书 名:** 绩效激励与薪酬激励全程实务操作

**作 者:** 朱飞

**责任编辑:** 韩天放

**书 号:** ISBN 978 - 7 - 80255 - 323 - 1

**出版发行:** 企业管理出版社

**地 址:** 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

**网 址:** <http://www.emph.cn>

**电 话:** 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701292

**电子信箱:** 80147@sina.com zbs@emph.cn

**印 刷:** 北京智力达印刷有限公司

**经 销:** 新华书店

**规 格:** 185 毫米×260 毫米 16 开本 30.25 印张 500 千字

**版 次:** 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

**定 价:** 68.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 序 绩效激励的真义

2007年1月,索尼公司前常务董事天外伺郎在日本《文艺春秋》上发表了一篇题为《绩效主义毁了索尼》的文章,一石激起千层浪。天外伺郎认为,绩效主义使得索尼公司“激情集团”消失、团队精神消失、挑战精神消失,使得员工的“自豪感”消失,使得索尼公司从创新先锋沦为落伍者。一时间,激发了一场关于“绩效管理是否真的能够促进绩效提升”的国际讨论。

改革开放以来,许多中国企业从“绩效化”中寻找出路。早期的“工效挂钩”思想虽然简单,但使得当时的企业突破了分配上的平均主义窠臼,极大地激发了企业的活力。一时间,国内企业一片生机盎然。

近些年来,国内许多研究者和培训机构非常热衷于引入、传播甚至是渲染在欧美国家盛行的各种各样的绩效管理思想和工具,这在整个社会上形成了一种“绩效主义”的风潮。许多企业的领导者也在这种风潮之下,生怕自己的企业落后,开始全面引入一些时髦的绩效管理体制。但是结果如何呢?许多企业在这项工作上花了不菲的人力、物力和财力,但成效明显者寥寥无几,多数企业最后买到的就是一条教训:绩效管理必须系统理解和执行。

我们到底要系统理解哪些东西呢?笔者从多年的专业研究、管理咨询和企业管理实践的经历总结来看,认为必须理解以下两大方面:

首先,必须理解绩效管理本身。

这里面主要有三个意思。

一、真正理解绩效管理的核心理念。绩效管理本身是一个管理系统,并不是强调控制和惩罚,强调的是全过程的双向沟通和承诺,强调提升员工和组织的能力,提高个人和组织绩效。

二、理解绩效管理工具的适用条件。一套精细的管理系统有它的适用基础。例如,近些年来,许多企业都热衷于讨论平衡记分卡。从工具思想的角度看,平衡记分卡绝对称得上是非常完美的战略管理工具。但如果仅因为这个原因就盲目地引入平衡记分卡,可能结果会比较难堪。

从我的理解来看,实施平衡记分卡最起码有两项核心基础:第一,有清晰而且相对稳定的战略。平衡记分卡是严格基于战略的精细化分解,一个系统越精细,需要投入的精力就越多,对战略的清晰程度和稳定程度的要求就越高。否则,不仅可能会让你投入的精力“打水漂”,还可能让他成为你改革的“绊脚石”。

当前我们许多企业都还处在战略摸索之中,还有许多企业是在解决生存问题,这个

时候,他们要么是没有真正的战略,要么是其真正执行的战略处在不断变动之中。这样的话,很可能基于今天的战略分解的平衡记分卡,到明天就不适用了,这样员工开始无所适从,管理上很可能陷入混乱。

第二,有相应的数据积累基础。平衡记分卡的核心思想之一,就是让学习与成长、内部经营流程、顾客和财务四个维度相互驱动,如果我们没有足够的数据积累,我们如何来提取和验证四个维度中哪些指标能够相互驱动?也许只能凭借我们的经验判断了。经验固然重要,但是,“经验主义”的亏我们吃得还少吗?从这两点来说,我们看到一些创业没两年的企业就嚷嚷说,自己的企业引入了平衡记分卡,认为以此可以炫耀自己的企业很先进。岂不知,真正的专家一听这话就会知道,要么你对此很无知,要么你的企业实际管理很混乱,所谓的平衡记分卡在你的企业内实际上也只不过是一场“闹剧”而已。所以,我们在引入一个工具之前,先搞清楚它的适用基础。

三、理解绩效管理与其它系统的联系。与绩效管理系统发生联系的系统主要包括企业战略、薪酬激励、培训等。企业战略是绩效管理的“龙头”,与企业战略脱节的绩效管理系统只能陷入形式主义的陷阱之中。薪酬激励是对绩效管理导向的强化。在一定的比例区间内,绩效考核结果与薪酬等激励方式挂钩的强度越大,其对绩效考核导向的强化效果就越明显。培训系统是体现绩效管理“能力提升”理念的重要举措。如果绩效考核的结果不与我们的培训系统形成有机连接,员工只能把绩效管理当作是“奖惩的工具”,认为“双向沟通、能力提升”只是说说而已。

其次,必须理解绩效管理的文化氛围。绩效管理如果从本质上来说,就是要搞清楚每个人实际上的绩效怎么样,以区别于其他人。美国人搞这一套,总体上比较有效。因为,他们是崇尚个人主义的社会文化氛围,绩效管理容易得到普遍认可,你不区分清楚,大家反而会觉得很不公平。但是,到了中国这样一种集体主义的社会文化氛围中,如果你生搬硬套这种个体主义的绩效管理方法,你会发现,要么是大家强烈或者消极的抵触,要么是对当前一些良好的文化因素造成极大的破坏。

几年前,曾经有一个企业的总经理跟我说,“在没有上绩效管理系统之前,企业内的团队氛围很好,大家对分配上有一些个别的怨言,但是总体上比较可控,企业业绩也不错。但一上绩效管理系统,每个人都定了考核指标,大家开始自扫门前雪,团队协作已经很难看到了,需要管理者从中协调的事情更多了,大家开始死盯考核指标,对考核指标的怨言也开始增多,最后演化成对上级和企业的不信任与‘攻击’,认为是企业或者是上级要整自己。”最后,这位总经理无奈地说,“还不如不要上绩效管理系统呢,大家一起吃大锅饭挺好的。”

这种想法正常,但不一定正确。我们真正要做的不是抱怨,也不是退回起点,而是需要思考我们的问题出在哪里?许多企业的绩效管理之所以失败,重要的原因是,没有搞清楚我们的文化氛围中到底要保留哪些优秀的东西;在绩效管理系统中,应该通过什么方式来保留他们。例如,团队精神。强烈的区分个体绩效的价值导向对于团队精神肯定是一种强烈的冲击,与报酬、晋升等这些激励措施密切地挂起来钩来的时候,这种冲击会

更加强烈。这种冲击不是企业在员工的考核指标中加入一个团队精神的考核指标就能够解决的。

也许更好的方式是调整我们考核的价值导向,把我们的重点放在“团队”上,考核和分配的重点都放在团队上。当然,如果团队协作对某些工作和某些部门影响不是特别显著,个体的努力更加重要的时候,使用个体导向的绩效管理方法更加有效。例如,在生产流水线上的工人,生产设备的流水化作业方式,已经大大地弱化了团队协作的需求,对于员工采取个体导向的绩效激励方法一般比较有效,例如计件工资制。

我们没有必要“神化”绩效激励,也没有必要“妖魔化”绩效激励,关键是要系统地理解、设计和执行绩效激励系统。

本书希望向读者系统地介绍绩效管理和薪酬系统的核心理念、方法和工具,以及这些工具的适用基础,以使得我们的绩效管理和薪酬激励能够真正地提高员工能力和组织绩效,使我们的管理水平真正地提高一个层次。

本书分为三个部分:第一部分:绩效管理;第二部分:薪酬激励;第三部分:专门人员的绩效激励。本书在前两部分系统地介绍了绩效管理和薪酬激励的核心理念、方法和工具,并且辅以案例分析、制度范本和参考表单,最大程度地辅助读者理解、设计和执行绩效管理和薪酬激励系统。另外,我们在第三部分还特别对销售人员、研发人员和高管人员,以及工作团队的绩效激励问题进行了专题阐述,因为这些类别的绩效激励问题对组织的生存和发展影响非常深远,而且在实际的管理过程中,难度比较大。笔者期望这些专题的阐述对于读者及其所在单位解决相关管理问题能够提供一些帮助。

我们希望,易读、操作性强使本书有别于其它同类书籍,并帮助您思考相关管理问题。由于作者的知识积累和精力所限,本书框架、内容和规范可能存在一些不周之处,希望读者不吝指正。如果您有相关的专业问题需要沟通和讨论,希望您能和我联系,这也是我学习的机会!

我的 E-mail 地址:zhufei@vip.sina.com。

# 目 录

## 第一部分 绩效管理

第一章	全面认识绩效管理 .....	(3)
一、	什么是绩效管理 .....	(3)
二、	企业为什么需要绩效管理 .....	(5)
三、	绩效管理和绩效考核的联系和区别 .....	(6)
四、	绩效管理的基本流程 .....	(7)
五、	各级管理者的角色和职责 .....	(10)
六、	绩效管理的风险 .....	(13)
七、	绩效管理的难点 .....	(16)
八、	高效的绩效管理系统的特征 .....	(20)
管理者提示	员工表现不佳的 16 项原因 .....	(23)
示例	摩托罗拉的绩效管理 .....	(24)
第二章	绩效管理体系设计 .....	(29)
一、	基础绩效管理方法 .....	(29)
二、	如何选择绩效考核方法 .....	(34)
三、	考核者的选择 .....	(37)
四、	如何设立考核指标 .....	(40)
五、	绩效考核指标的权重如何赋值 .....	(42)
六、	考核指标标准的设计 .....	(46)
七、	绩效考核数据的收集方法 .....	(58)
八、	考核结果如何应用 .....	(58)
九、	团队和员工绩效考核的难点及其解决 .....	(59)
案例	A 公司的考核因何草草收场 .....	(69)
示例	多个岗位的绩效标准 .....	(73)
第三章	绩效考核者应掌握的技能 .....	(77)
一、	人们为什么不喜欢绩效考核 .....	(77)
二、	绩效管理背后的“软肋”——缺乏沟通 .....	(79)
三、	如何进行绩效辅导 .....	(80)

	四、如何准备绩效评估会议 .....	(84)
	管理者提示 准备绩效评估会议的技巧 .....	(87)
	五、如何组织绩效评估会议 .....	(88)
	六、如何主持绩效评估会议 .....	(89)
	管理者提示 主持绩效评估会议的技巧 .....	(91)
	七、绩效沟通的技巧 .....	(92)
	八、绩效面谈公正性的影响因素 .....	(94)
	案例 索尼公司对考核者的辅导 .....	(95)
第四章	关键绩效指标 (KPI) 考核 .....	(97)
	一、什么是关键绩效指标 (KPI) .....	(97)
	二、KPI 考核方法的特征 .....	(98)
	三、KPI 考核方法的作用 .....	(99)
	四、如何设计 KPI 考核体系 .....	(99)
	五、绩效考核指标的测试 .....	(101)
	六、如何量化绩效软指标 .....	(101)
	七、KPI 指标考核的支持体系 .....	(102)
	八、KPI 绩效考核的难点分析 .....	(103)
	九、KPI 考核方法的误区 .....	(104)
第五章	360 度考核 .....	(107)
	案例 美国普渡公司的 360 度绩效考核 .....	(107)
	一、什么是 360 度考核 .....	(108)
	二、360 度绩效考核的优点和缺点 .....	(109)
	三、360 度绩效考核的前期准备工作 .....	(111)
	四、如何选择考核主体 .....	(112)
	五、360 度绩效考核实施环节和应该遵守的原则 .....	(115)
	六、360 度绩效考核的误区 .....	(118)
	七、360 度考核容易忽视的问题 .....	(119)
第六章	目标管理 .....	(123)
	一、什么是目标管理 .....	(123)
	二、目标管理的关键特征 .....	(124)
	三、目标管理方法的优点和缺点 .....	(125)
	四、目标管理的典型步骤和典型问题 .....	(126)
	五、实施目标管理的基本条件 .....	(126)
	六、目标管理的局限性 .....	(127)
	七、企业绩效考核中目标管理的认识误区 .....	(128)
	八、目标管理失败的原因 .....	(129)



示例 某公司目标管理考核方案 .....	(133)
第七章 平衡计分卡 (BSC) .....	(141)
一、平衡计分卡的内容 .....	(142)
管理者提示 平衡计分卡并非仅有固定的四个方面 .....	(144)
二、实施平衡计分卡的前提和基础 .....	(146)
管理者提示 并非所有的企业都能够被平衡 .....	(146)
三、平衡计分卡的实施步骤 .....	(147)
管理者提示 平衡计分卡不一定要将战略分解到岗位层次 .....	(148)
四、平衡计分卡实施的成功要素 .....	(148)
五、常规的平衡计分卡指标 .....	(149)
案例 W 公司的平衡计分卡实施过程全录 .....	(151)
第八章 如何使绩效考核落到实处 .....	(155)
一、绩效考核的根本目的 .....	(155)
二、绩效管理培训导入 .....	(155)
三、“填表游戏”终结的关键点 .....	(157)
四、考核结果失真的调整 .....	(159)
五、绩效考核结果的运用效应和技巧 .....	(161)
六、如何消除绩效管理的体外循环 .....	(167)
七、避免绩效管理的误区 .....	(170)
八、员工绩效管理中应该注意的劳动合同风险 .....	(173)
九、基于实践的绩效管理执行的原则和成功经验 .....	(174)
十、建立高绩效工作系统 .....	(176)
案例 落在实处的绩效考核 .....	(179)

## 第二部分 薪酬激励

第九章 薪酬体系概要 .....	(185)
一、薪酬管理的目的 .....	(186)
二、薪酬体系的组成部分 .....	(186)
三、薪酬管理的框架 .....	(187)
四、典型的薪酬体系设计的步骤 .....	(190)
案例 美国 IBM 公司的薪酬管理 .....	(195)
第十章 薪酬战略 .....	(199)
一、薪酬须关注经营战略和关键成功因素 .....	(200)
二、薪酬战略和企业战略的联结点 .....	(200)
三、薪酬体系设计如何达到企业战略期望 .....	(201)

四、薪酬战略的内容构成 .....	(203)
五、薪酬模式选择：4P 模式 .....	(205)
六、整体薪酬战略设计 .....	(210)
七、不同企业战略选择之下的薪酬战略选择 .....	(212)
<b>第十一章 职位评价</b> .....	<b>(215)</b>
一、什么是职位评价 .....	(215)
二、为什么需要职位评价 .....	(216)
三、职位评价的结果形式 .....	(216)
管理者提示 工作分析，有效的职位评价的基础 .....	(216)
四、职位评价常用的方法 .....	(217)
五、职位评价方法的选择 .....	(218)
六、采用哪些薪酬因素 .....	(220)
七、薪酬因素的相对权重 .....	(223)
八、如何给因素和等级分配点数 .....	(223)
九、谁来评价 .....	(224)
十、整个过程的结束 .....	(225)
十一、职位评价方法共同的理念及操作要点 .....	(226)
示例 1 海氏 (Hay) 职位评价系统 .....	(227)
示例 2 利用海氏职位评价系统对职位进行职位评价举例 .....	(231)
示例 3 某公司职位评价手册 .....	(233)
<b>第十二章 薪酬调查</b> .....	<b>(241)</b>
一、薪酬调查对企业的价值 .....	(241)
二、薪酬调查的七个步骤 .....	(242)
三、哪些职位可作为“关键”或“基准”职位 .....	(245)
四、如何获取工资数据 .....	(246)
五、哪些信息是合乎需要的 .....	(247)
六、市场职位与公司职位相匹配 .....	(247)
七、如何应用薪酬调查数据 .....	(248)
八、现行薪酬调查应注意避免的弊端 .....	(253)
<b>第十三章 工资结构设计</b> .....	<b>(255)</b>
一、采用单一还是复合的工资结构 .....	(256)
二、工资结构分多少个等级 .....	(258)
三、工资范围的幅度 .....	(259)
四、工资结构中的参数设置 .....	(260)
<b>第十四章 绩效奖励</b> .....	<b>(263)</b>
一、绩效奖励的种类 .....	(263)

二、绩效奖励实施成功的关键 .....	(271)
案例 1 绩效薪酬战略的林肯之道 .....	(272)
案例 2 美国西北航空公司的职工持股 .....	(274)
示例 某公司绩效奖励方案 .....	(276)
第十五章 薪酬体系管理 .....	(283)
一、健康的薪酬制度的特征 .....	(283)
二、管理薪酬体系的框架 .....	(284)
三、如何评价薪酬体系的健康状态 .....	(286)
四、如何调整薪酬体系 .....	(290)
五、薪酬体系保持与薪酬政策及指导方针一致 .....	(295)
六、如何对超出工资范围的情况进行控制 .....	(296)
七、什么样的工资信息应该让员工们知道, 如何沟通 .....	(297)
八、薪酬方案必须经常更新 .....	(298)
管理者提示 企业薪酬方案变革成功经验 .....	(299)
示例 薪酬满意度的测度 .....	(300)
第十六章 几种重要的薪酬形式 .....	(309)
一、岗位工资: 以岗位价值为依据 .....	(309)
二、宽带薪酬 .....	(311)
三、能力薪酬 .....	(314)
案例 T 公司能力薪酬的操作 .....	(318)
示例 能力词典示例 (部分) .....	(320)
四、基于 EVA 的薪酬激励 .....	(322)
第十七章 企业福利政策设计 .....	(327)
一、福利不再是“小额优惠” .....	(327)
二、福利的分类和功能 .....	(328)
三、弹性福利计划 .....	(330)
四、企业年金 .....	(333)
五、工作——生活福利 .....	(338)
六、员工援助计划 (EAP) .....	(342)
案例 雅芳的薪酬福利 .....	(345)
第十八章 薪酬管理的艺术 .....	(347)
一、薪酬沟通: 重要性及其关键要素 .....	(347)
二、巧付薪酬 .....	(351)
案例 1 发给员工妻子的“奖金” .....	(352)
案例 2 微软: 创造百万富翁的企业 .....	(353)
案例 3 沃尔玛: 员工是企业的合伙人 .....	(353)

三、如何控制工资成本 .....	(354)
案例 工资全额浮动为何失灵? .....	(356)
四、如何挤掉薪酬中的水分 .....	(359)
五、加薪的艺术 .....	(360)
六、薪酬——公开还是保密 .....	(362)
七、员工薪酬管理中应注意的劳动合同风险 .....	(363)
八、薪酬和福利不是激励员工的唯一方法 .....	(364)
九、薪酬之外的激励员工的 21 种方法 .....	(365)

### 第三部分 专门人员的绩效激励

第十九章 销售人员的绩效考核和薪酬激励 .....	(373)
一、销售人员的绩效考核 .....	(373)
二、销售管理的难题 .....	(374)
三、销售人员业绩考核和激励必须平衡的一般目标 .....	(374)
四、销售人员考核指标的确定 .....	(378)
五、销售人员的绩效指标 .....	(379)
六、销售人员考核的重要数据来源 .....	(380)
七、销售考核应注意的关键问题 .....	(381)
八、能力模型对于销售人员成功的作用 .....	(382)
九、销售人员的薪酬激励 .....	(384)
十、薪酬模式选择应该考虑的关键因素 .....	(387)
十一、销售人员的薪酬水平决定因素 .....	(388)
十二、销售人员薪酬体系设计的原则 .....	(389)
十三、销售人员薪酬方案设计的六个关键问题 .....	(389)
十四、常用的销售佣金方案和奖金方案 .....	(391)
十四、推行销售人员薪酬方案 .....	(397)
案例 AR 仪器公司销售员工的激励难题及其解决之道 .....	(398)
示例 1 销售人员绩效考核及发展表格 .....	(402)
示例 2 业务代表考核表 .....	(407)
示例 3 渠道销售序列的胜任能力组合及其标准 .....	(408)
示例 4 某公司营销系统薪酬管理制度 .....	(410)
第二十章 研发人员的绩效考核和薪酬激励 .....	(415)
一、研发人员的绩效考核 .....	(415)
二、研发人员的薪酬激励 .....	(422)
示例 1 研发能力模型——“团队合作”要素 .....	(427)

---

示例 2 某企业技研部 KPI 指标考核标准 .....	(430)
第二十一章 经营者绩效考核和薪酬激励 .....	(435)
一、经营者的绩效考核 .....	(435)
二、经营者薪酬激励 .....	(438)
示例 某市国有及国有控股企业负责人薪酬管理暂行办法 .....	(447)
第二十二章 团队绩效考核与薪酬激励 .....	(451)
一、团队类型 .....	(452)
二、团队绩效考核体系的几个重要问题 .....	(452)
三、团队绩效测评维度确定方法 .....	(454)
四、团队绩效评价多维指标 .....	(457)
五、跨部门团队绩效考核的注意事项 .....	(457)
六、与团队表现挂钩的薪酬 .....	(459)
七、团队奖励发放的几个问题 .....	(461)
八、成功的团队激励机制 .....	(462)
随书附赠光盘目录：绩效管理 with 薪酬激励制度范例与表格 .....	(464)
主要参考文献 .....	(466)

A grayscale background image of a desk. In the bottom left corner, a portion of a calculator is visible, showing buttons for 7, 8, 9, 6, and mathematical symbols like multiplication (x) and division (÷). Several paper clips are scattered across the desk surface. A pen is visible in the upper right area. The overall scene is dimly lit, creating a professional and focused atmosphere.

# 第一部分：绩效管理



# 第一章 全面认识绩效管理

即便最好的战略也无法自动实施。

中国企业过去的失败、中国企业当下面临的几乎所有问题都被举重若轻地归结为战略问题，但只要稍加引申，便成为人人皆知的错误逻辑：企业只需选择正确的战略，将自然获得成功。

问题的症结在于战略的执行和实施。

在战略的执行和实施过程中，企业的绩效管理和薪酬激励无疑是最为重要的管理工具之一。

绩效管理和薪酬管理是企业人力资源管理的核心工作，但同时也是企业的难点工作。

在企业的绩效管理工作中，有许多问题困扰着我们：比如，管理者在某处听到一些关于绩效管理的新名词、新概念，一时特别兴奋，于是在一知半解的情况下就把这些概念搬到企业当中进行实践，企业成了活脱脱的“小白鼠”；绩效考核考核的不是绩效，公司上下一张表；总经理忙于经营，疏于绩效管理；各级经理人员认为绩效考核就是“填表”，除了增加工作量之外毫无意义，所以或明或暗地在抵制；人力资源部门把自己划为权力部门，越俎代庖，由人力资源部门来对各部门及其员工进行考核；考核指标设计的过于复杂，最后弄得管理者不清楚、员工不明白，实施过于繁琐，成本过高，最后不是不了了之就是大家不堪其扰；有些绩效管理的理念非常好，但是一实施就问题百出，尤其是跟薪酬挂钩之后，问题更是被放大，真是“按下葫芦起了瓢”……

以上这些问题在很多企业都是非常常见的。

本书在第一章中试图给您一个绩效管理的全景概貌，使您全面地认识绩效管理，了解绩效管理的一些基础知识，看看实施绩效管理存在什么风险，在绩效管理操作中都存在哪些困难，优秀的绩效管理体系是什么样的。

## 一、什么是绩效管理

### （一）绩效：结果 + 行为 = 高绩效

绩效是一个大家常常挂在嘴边的词，是一个所有组织都不得不关注的课题。那么，绩效到底是什么？绩效，一般人的理解就是工作成果，但这个认识是非常片面的。绩



效是指具有一定素质的员工围绕职位的应负责任所达到的阶段性结果，以及在达到过程中的行为表现。从这个概念中我们可以看出，绩效管理中的绩效和很多人通常所理解的“绩效”不太一样。

在绩效管理中，我们认为绩效首先是一种结果，即做了什么；其次是过程，即用什么样的行为得到。概括地说，即为以下等式：

$$\text{结果（做什么）} + \text{行为（如何做）} = \text{绩效}$$

### （二）绩效管理的概念

那么，绩效管理是什么呢？所谓绩效管理，是指管理者与员工之间，在目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及促进员工达到目标的管理方法和促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，改进与提高公司绩效水平。

从绩效管理的概念中我们可以看出，绩效管理包含几个重要的方面：

1. 就目标及如何达到目标需要达成共识；
2. 绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导和员工能力的提高；
3. 绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程。

绩效管理是一种过程导向的方法。通过绩效管理，组织能确定、度量员工的核心能力和绩效水平，并同员工进行沟通，根据结果支付报酬，使组织获得最大生产率。它以个人和组织目标为导向，视组织和员工为更大的共同有机体的必要组成部分。为了管理绩效，高层经理必须有很强的沟通能力，能让员工清楚地了解组织目标和组织战略，使员工清楚自己对“更大的整体”的贡献。

绩效管理所涵盖的内容很多，它所要解决的具体问题主要包括：

1. 如何确定有效的目标？
2. 如何使目标在管理者与员工之间达成共识？
3. 如何引导员工朝着正确的目标发展？
4. 如何对实现目标的过程进行监控？
5. 如何对实现的业绩进行评价和对业绩进行改进？

绩效管理是一个完整的循环，而不是一个阶段或者一个时点的工作，通过管理者与员工之间持续不断地进行的业务管理循环过程，实现业绩的改进，所采用的基本手段为 PDCA 循环。

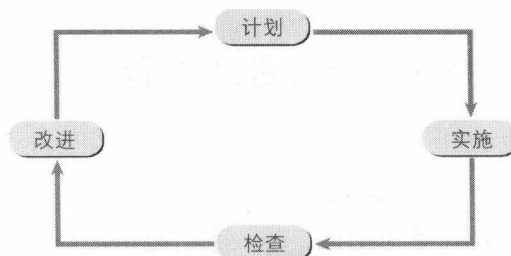


图1-1 绩效管理的PDCA循环