



水木知行绩效管理实务丛书

绩效管理方案设计 与实施

百家企业总经理、人力资源总监
联袂推荐最有效的绩效管理实践指南

赵国军 著

众多实战模型、工具、方法以及案例精彩呈现，为您提供
绩效管理的系统解决方案——

- >>>> 绩效考核推行多年，为何没有带来业绩的提升，反而成为各级管理人员的负担，甚至还引起员工之间的嫉妒和不满，造成员工关系紧张？
- >>>> 现有考核指标为何难以全面、真实地衡量被考核者的业绩和发展潜力？
- >>>> 如何科学合理设定绩效目标以体现公平，激励员工为达成目标而努力？
- >>>> 绩效管理实施过程中会遇到哪些障碍，应采取何种措施来应对？



化学工业出版社



水木知行绩效管理实务丛书

绩效管理方案 设计与实施

赵国军 著



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理方案设计与实施/赵国军著. —北京:
化学工业出版社, 2009. 7
(水木知行绩效管理实务丛书)
ISBN 978-7-122-05788-4

I. 绩… II. 赵… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 082236 号

责任编辑: 曾清燕 罗 琨
责任校对: 陶燕华

装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司
装 订: 三河市前程装订厂
787mm×1092mm 1/16 印张 16½ 字数 318 千字 2009 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 45.00 元

版权所有 违者必究

序

在管理学界反思美国何以发生次贷危机并引起全球经济危机之际，《水木知行绩效管理实务丛书》出版了，希望这套丛书所阐述的思想、经验、方法以及工具能为中国企业绩效管理持续提升，为中国企业稳定、快速发展做出贡献！

影响绩效的主要因素有员工技能、外部环境、内部条件以及激励效应。在影响绩效的四个因素中，只有激励效应是最具有主动性、能动性的因素。绩效管理就是通过适当的激励机制激发人的主动性、积极性，争取改善内部条件，提升技能水平，进而提升个人和组织绩效。

“激励人做事”是非常复杂的管理活动。首先，激励人做事涉及管理者和被管理者的充分互动，需要管理者充分了解和把握被管理者的需求特性并采取适当的激励方式激励后者完成目标。在这个过程中，被管理者的性格特征是非常重要的影响因素。正是因为东西方文化与民族性格特征存在着巨大的差异，因此“激励人做事”应具有权变性和适应性，在绩效管理实践中必须充分考虑经济社会历史发展阶段以及民族性格特征等因素，唯有这样，才能真正激励员工提高积极性，促进企业绩效的提升。其次，在“激励人做事”过程中，不能忽略必要的监督和控制。反思这次经济危机，对有关金融产品及有关高管人员监督管理不力是其根源之一。这次危机启示我们：将一个企业的命运寄希望于人们的自律是不可行的，因此在激励人做事过程中，一定要做到激励与约束控制的平衡。

水木知行绩效管理咨询公司成立四年来，专门从事绩效管理咨询和培训，积累了很多比较适合中国发展阶段以及东方人性格特征的绩效管理模型、工具和方法。

本套丛书最主要的特点就是理论与实践的结合。一方面，有关薪酬绩效的模型、工具和方法都是西方经典管理理论与东方人性格特征以及社会发展阶段的结合；另一方面，本套丛书除了系统地介绍有关工具、模型和方法之外，还引用了丰富的实际案例，大大增加了实用性。

预祝水木知行获得更大发展，衷心祝愿本套丛书能为企业中高层管理者、广大人力资源工作者提供有效的、切合企业实际的绩效管理解决方案。

清华大学经济管理学院教授、博士生导师



2009年5月16日 北京·清华园

前言

Foreword

某著名咨询公司的最新全球调查表明，在美国次贷危机引起的全球经济发展动荡衰退之际，绩效管理是公司面临的首要管理难题，如何加强以绩效考核为核心的绩效管理工作是所有公司面临的挑战。值此危机与挑战并存之际，希望《水木知行绩效管理实务丛书》的出版能为中国企业绩效管理实践奉献一些经验、思想、方法和工具，为中国企业绩效管理提升做出贡献。

美国管理学家罗宾斯认为：“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”从这个定义可以看出，管理从根本上解决的是效率问题。从管理学发展脉络来看，管理学的发展一直沿着三条主线——那就是解决劳动的效率问题、组织的效率问题 and 个人的效率问题。解决劳动效率问题的本质是教人做事，解决组织效率问题的本质是协调人做事，解决个人效率问题的本质是激励、开发人的潜能。

站在劳动角度解决效率问题最早是美国古典管理学家泰勒的“科学管理理论”。“工作定额管理”和“标准化管理”是科学管理的核心思想。科学管理就是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理，其根本目的是谋求最高劳动生产率。目前企业采用的很多先进管理思想和方法就是站在如何提高劳动者工作质量和效率的角度提出的，如工作分析、项目管理、供应链管理等。

站在组织的角度解决效率问题最早是德国古典管理学家韦伯的“行政组织理论”和法国古典管理学家法约尔的“一般管理理论”，这些理论对组织的设置以及管理原则都有比较详细的阐述，这些管理理论和方法直到目前仍然对企业管理实践具有指导意义。目前流行的很多先进管理思想和方法就是站在如何提高组织协调和控制的效率角度提出的，如组织结构设计、流程再造、组织扁平化趋势等。

站在人的角度研究解决效率问题最早是人际关系理论的创始人梅奥的霍桑试验。梅奥的贡献在于将人看成是社会人而不仅仅是经济人，提出要关注和提高人的主动性和积极性。绩效管理就是站在激励、开发人的潜能角度来提高人力资源开发和使用效率的。人是最主动积极的因素，“激励人做事”比“教人做事”具有更重要的意义。

绩效管理系统解决方案往往不仅仅是绩效管理本身的事情，绩效管理涉及组织中所有与“责”“权”“利”有关的层面。组织结构与部门职能解决的是部门层

面的“责”“权”问题，工作分析解决的是岗位层面的“责”“权”问题，而薪酬解决的是“利”的问题。

《水木知行绩效管理实务丛书》是北京水木知行绩效管理咨询公司多年来绩效管理实践的经验总结和思想结晶，凝聚着水木知行的智慧，为解决企业绩效管理难题提供了系统的解决方案。水木知行致力于为中国企业绩效管理实践传播有价值的思想、经验和智慧。成为最有影响力的为企业绩效管理实践提供智力支持的服务公司是水木知行的愿景。

水木知行系统解决方案的核心是水木知行 3PM 薪酬体系设计与水木知行 TP 绩效管理体系设计，除此之外，薪酬管理模型、综合激励模型、绩效管理模型、组织绩效模型等模型都是水木知行理论与实践的结晶；有关岗位绩效工资设计、薪酬职等划分、薪酬等级表设计等工具、方法是水木知行研发并推广使用的；水木知行关键业绩考核引入非权重考核指标的理念，个人绩效管理循环和团队绩效管理循环并重的理念都对绩效管理实践产生了深远的影响。

笔者十年求索，只做了一件事，那就是对绩效管理实践的研究和探索。对于绩效管理的认识也是经历了不懂、略懂、自认为懂、实际上还有很多地方不懂这个过程。绩效管理这门学问涉及的学科和领域非常多。我越来越感觉到绩效管理有更广阔的研究和实践空间。

2009 年是水木知行创立的第四个年头，四年来，水木知行人锲而不舍、执著地坚持着只做绩效管理咨询、管理培训的业务，拒绝了很多诱惑，舍弃了不少利益。在绩效管理实践过程中，我们不断将对绩效管理的所感、所思、所求、所践归纳整理，逐步形成了水木知行有关绩效管理的系统解决方案，这一方案在绩效管理实践中不断得到完善和提升。

值此丛书出版之际，衷心感谢对水木知行的创立和早期发展给予大力支持的朋友们，包括水木知行的早期客户河北北方集团董事长王亚林先生、河北汇通集团董事长张忠强先生，中兴通讯张云龙先生、北京市发改委胡振山先生以及众多的清华经管学院的师长和学友们！在水木知行发展过程中得到越来越多朋友的支持，水木知行的发展壮大离不开新老客户、各界朋友的支持与厚爱，在此一并表示衷心感谢！最后感谢化学工业出版社为本书的出版花费了大量的心血并提出了中肯的意见和非常有价值的建议！

这里要特别感谢水木知行的所有客户，正是这些企业真实的案例使本书更有说服力。这里要说明的是，为了保护相关企业的商业机密，本书中所有案例资料有关数据都经过一定的处理，敬请读者注意。

愿以此套丛书与绩效管理同仁共勉！

水木知行高级合伙人 赵国军

2009 年 5 月 26 日于北京

目 录

Foreword

第一章 企业绩效管理现状 1

第一节 绩效管理的地位和作用	1
一、绩效和绩效管理	1
二、绩效管理的作用	5
第二节 企业绩效管理存在的主要问题	7
一、绩效管理认识的八大误区	8
二、绩效考核体系的八大缺陷	20
第三节 绩效管理的几种典型模式	30
一、“德能勤绩”式	30
二、“检查评比”式	34
三、“共同参与”式	37
四、“自我管理”式	41
五、优秀绩效管理系统的特征	42

第二章 TP 绩效管理体系设计 44

第一节 TP 绩效管理体系设计过程	46
第二节 绩效管理现状诊断及变革风险评估	48
一、绩效管理现状诊断	48
二、绩效管理变革可行性分析与风险评估	52
第三节 TP 绩效管理有关工具模型	54
一、战略驱动绩效指标分析和组织绩效模型	54
二、能力素质模型	59
三、满意度模型	64
四、绩效管理其他常用工具简介	72
第四节 绩效管理循环	78
一、团队绩效管理循环	78
二、个人绩效管理循环	80

第三章 绩效考核设计 84

第一节 绩效考核体系设计	84
--------------------	----

一、绩效考核体系构成	84
二、目标责任考核	86
三、关键业绩指标考核	90
四、绩效考核设计过程中几个关键问题	93
第二节 关键业绩考核指标设计	97
一、关键业绩考核指标分类	98
二、关键业绩考核指标设计过程	112
三、关键业绩考核指标的选择和权重的确定	117
四、如何确定定量指标绩效目标	119

第四章 绩效管理实施障碍及对策 122

第一节 绩效管理实施的影响因素	122
一、中国传统文化影响	122
二、企业发展阶段因素	123
三、企业发展历史因素	124
四、企业的组织体系	125
五、企业文化氛围	125
六、企业员工成熟度	126
第二节 绩效管理实施典型问题	128
一、目标制定缺乏员工参与和承诺	128
二、绩效目标过于刚性	130
三、考核项目内涵存在争议	132
四、直线管理者放手不管	133
五、考核者评价失误	134
六、绩效考核结果应用打折扣	135
七、新业务的目标难以制定	137
第三节 绩效管理实施技巧	137
一、如何制定绩效计划	137
二、绩效辅导沟通与信息收集	141
三、如何进行绩效考核面谈	145
第四节 如何避免绩效管理流于形式	152
一、绩效管理流于形式的原因	153
二、如何将绩效管理落到实处	157
三、如何顺利推进管理变革	158

第五章 绩效管理方案和案例 162

第一节 绩效考核方案	162
一、某商业连锁集团直营店绩效考核管理制度	162
二、某电信企业产品线绩效考核方案	174

第二节 绩效管理案例	178
一、绩效考核体系设计——XJ 集团绩效考核体系设计案例	178
二、绩效目标制定与分解——GK 公司绩效管理案例（上）	182
三、绩效目标的调整——GK 公司绩效管理案例（下）	193
第三节 绩效考核案例	199
一、某烟草公司绩效考核案例	199
二、某生产制造企业绩效考核案例	221
三、某工程建设企业绩效考核案例	238
四、某商贸公司绩效考核案例	247

第一章

企业绩效管理现状

第一节 绩效管理的地位和作用

一、绩效和绩效管理

1. 什么是绩效

绩效是指组织或个人在一定时期内投入产出的效率与效能，其中投入指的是人、财、物、时间、信息等资源，产出指的是工作任务和工作目标在数量与质量方面的完成情况。绩效包括组织绩效、部门绩效和个人绩效三个层面。

绩效的三个层面之间是决定与制约的关系。首先，个人绩效水平决定着部门的绩效水平，部门的绩效水平决定着组织的绩效水平；反过来，组织绩效水平制约着部门的绩效水平，部门的绩效水平制约着个人的绩效水平（如图 1-1 所示）。其次，部门之间绩效水平、岗位之间绩效水平也是相互制约的，比如市场销售部门工作不力可能导致订单不足，订单不足会影响生产部门产量；反过来生产部门产品质量出现问题，会影响销售部门工作，因此销售部门和生产部门绩效水平是相互制约的。

2. 什么是绩效管理

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用以及绩效目标提升的持续循环过程。绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效（见图 1-2）。

绩效计划制定是绩效管理的基础环节，不能制定合理的绩效计划就谈不上绩效管理；绩效辅导沟通是绩效管理的重要环节，这个环节工作不到位，绩效

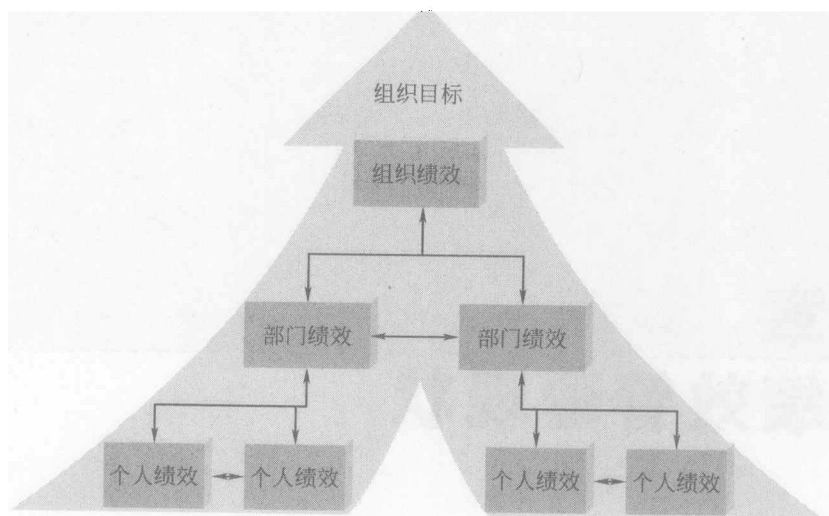


图 1-1 绩效三个层次关系

管理将不能落到实处；绩效考核评价是绩效管理的核心环节，这个环节工作出现问题会给绩效管理带来严重的负面影响；绩效结果应用是绩效管理取得成效的关键，如果对员工的激励与约束机制存在问题，绩效管理将不可能取得成效。

绩效管理强调组织目标和个人目标的一致性，强调组织和个人同步成长，形成“多赢”局面；绩效管理体现着“以人为本”的思想，在绩效管理的各个环节中，都需要管理者和员工的共同参与。

3. 绩效管理模型

(1) 绩效的影响因素

影响绩效的主要因素有员工技能、外部环境、内部条件以及激励效应（见图 1-3）。员工技能是指员工具备的核心能力，是内在的因素，经过培训和开发是可以提高的；外部环境是指组织和

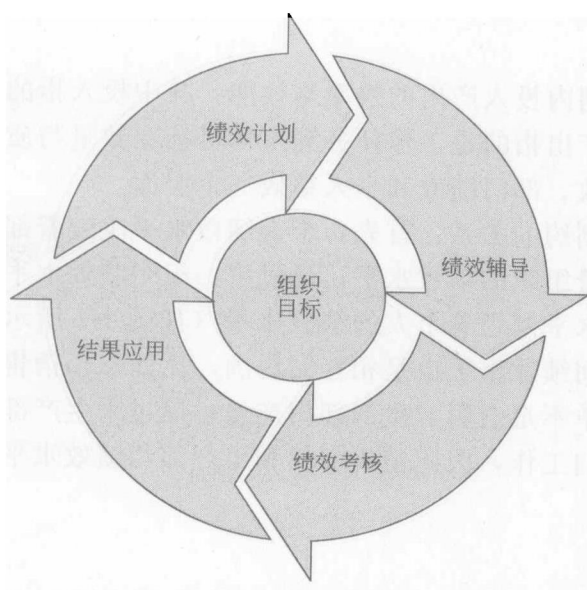


图 1-2 绩效管理循环

个人面临的不为组织所左右的因素，是客观因素，我们是完全不能控制的；内部条件是指组织和个人开展工作所需的各种资源，也是客观因素，在一定程度上我们能改变内部条件的制约；激励效应是指组织和个人为达成目标而工作的主动性、积极性，激励效应是主观因素。

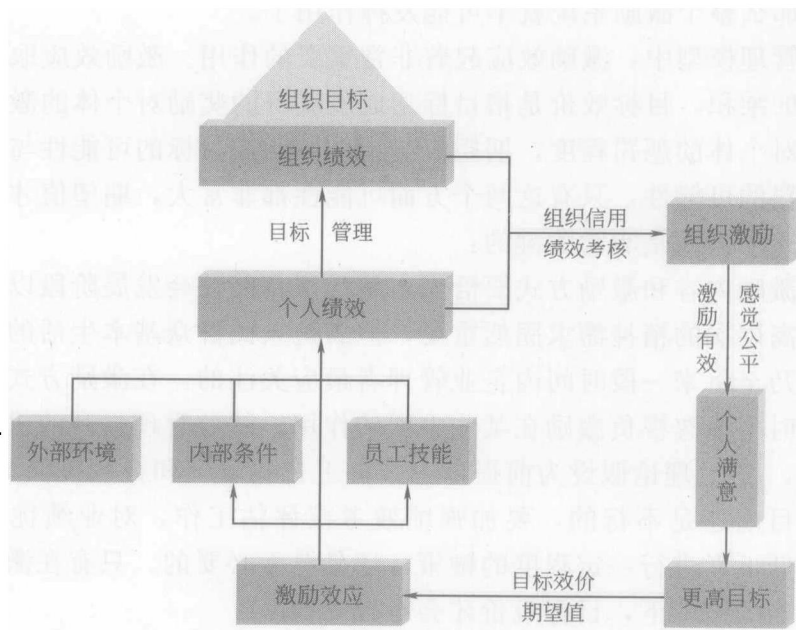


图 1-3 绩效管理模型

在影响绩效的四个因素中，只有激励效应是最具有主动性、能动性的因素。人的主动性、积极性提高了，组织和员工就会尽力争取内部资源的支持，同时组织和员工的技能水平也将会逐渐得到提高。因此绩效管理就是通过适当的激励机制激发人的主动性、积极性，激发组织和员工争取内部条件的改善，提升技能水平进而提升个人和组织绩效。

（2）绩效管理发挥作用的机制

绩效管理发挥作用的机制是，对组织或个人设定合理目标，建立有效的激励约束机制，使员工向着组织期望的方向努力，从而提高个人和组织绩效；通过定期有效的绩效评估，肯定成绩、指出不足，对达成组织目标有贡献的行为和结果进行奖励，对不符合组织发展目标的行为和结果进行一定的约束；通过这样的激励机制促使员工自我开发提高能力素质，改进工作方法从而达到更高的个人和组织绩效水平。

从绩效管理循环模型中可以看出，要使绩效管理获得良性循环，以下三个环节是非常重要的：目标管理环节，绩效考核环节，激励控制环节。

目标管理环节的核心问题是保证组织目标、部门目标以及个人目标的一致性，保证个人绩效和组织绩效得到同步提升，这是绩效计划制定环节需要解决的主要问题。

绩效考核是绩效管理模型发挥效用的关键，只有建立公平、公正的评估系统，对员工和组织的绩效做出准确的衡量，才能对业绩优异者进行奖励，对绩效低下者进行鞭策。如果没有绩效评估系统或者绩效评估结果不准确，将导致激励

对象错位,那么整个激励系统就不可能发挥作用了。

在绩效管理模型中,激励效应起着非常重要的作用。激励效应取决于目标效价和期望值的乘积。目标效价是指目标达成所获得的奖励对个体的激励程度或者目标未达成对个体的惩罚程度。期望值是指个体达成目标的可能性与组织承诺兑现奖励或惩罚的可能性,只有这两个方面可能性都非常大,期望值才足够高。在这里,以下几个方面是非常关键的:

第一,激励内容和激励方式要恰当。从我国目前社会发展阶段以及人民生活水平来看,高层次的精神需求固然重要,但满足人民群众基本生活的较低层次需求仍是目前乃至将来一段时间内企业管理者最应关注的。在激励方式上要以正激励为主,同时不能忽视负激励在某些方面的作用。绩效管理提升的机制在于激励约束的平衡,以Y理论假设为前提,主张员工自我管理和自我控制的管理方式,在很多企业目前还是不行的,要加强绩效考核评估工作,对业绩优异者进行奖励,对业绩低下者进行一定程度的鞭策,还是非常必要的。只有在激励内容和激励方式都恰当的情形下,目标效价才会有较高值。

第二,员工绩效目标要合理可行。给员工制定的绩效目标不能过高也不能过低,过高的绩效目标会使员工丧失信心,即使再强的激励也会大大降低效用。因此,制定绩效目标时要对外部环境做充分的估计,对内部资源条件做详细的分析,结合员工技能水平制定合理可行的绩效目标,这样才可能对员工有激励作用。

第三,管理者要注意维护组织信用。在对员工的奖励、惩罚方面,企业一定要注意组织信用。如果承诺的奖惩不能兑现,会使员工认为即使完成了目标组织也不会给予奖励,即使没有完成目标或者工作出现重大失误,组织也不会给予惩罚。企业员工如果有这样的思想意识,说明企业的组织信用出现了问题。因此作为企业管理者,一定要重视组织的信用,做到“言必行,行必果”,树立良好的组织信誉,这样员工才会为组织目标的实现,为个人目标的实现而竭尽全力。

4. 绩效管理在人力资源管理中处于核心地位

人力资源管理是站在如何激励人、开发人的角度,以提高人力资源利用效率为目标的管理决策和管理实践活动。人力资源管理包括人力资源规划、人员招聘选拔、人员配置、工作分析与岗位评价、薪酬管理与激励、绩效管理、员工培训与开发等几个环节(见图1-4)。

绩效管理在人力资源管理中处于核心地位。首先,组织的绩效目标是由公司的发展战略决定的,绩效目标要体现公司发展战略导向,组织结构和管理控制是部门绩效管理的基础,工作分析是个人绩效管理的基础。

其次,绩效考核结果在人员配置、培训开发、薪酬管理等方面都有非常重要的作用,如果绩效考核缺乏公平公正性,那么上述各个环节的工作都会受到影

响,而绩效管理落到实处将对上述各个环节的工作起到促进作用。

绩效管理和招聘选拔工作也有密切联系,个人的能力素质对绩效影响很大,人员招聘选拔要根据岗位对任职者能力素质的要求来进行。

通过薪酬激励激发组织和个人的主动积极性,通过培训开发提高组织和个人的技能水平,能带来组织和个人绩效的提升,进而促进企业发展目标的实现。

组织和个人绩效水平,将直接影响着组织的整体运作效率和价值创造,因此衡量和提高组织、部门以及员工个人的绩效水平,是企业经营管理者的一项重要常规工作,而构建和完善绩效管理系统是人力资源管理部门的一项战略性任务。

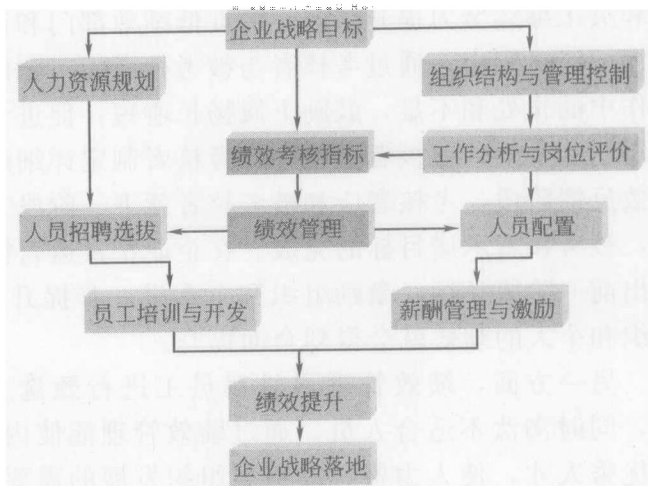


图 1-4 绩效管理是人力资源管理的核心

二、绩效管理的作用

无论企业处于何种发展阶段,绩效管理对于提升企业的竞争力都具有巨大的推动作用,进行绩效管理是非常必要的。绩效管理对于处于成熟期的企业而言尤其重要,没有有效的绩效管理,组织和个人绩效得不到持续提升,组织和个人就不能适应残酷的市场竞争需求,最终将被市场淘汰。

很多企业投入了较多的精力进行绩效管理的尝试,许多管理者认为公平地评价员工的贡献,为员工薪酬发放提供基础依据,激励业绩优秀的员工,督促业绩低下的员工,都是进行绩效管理的主要目的,当然上述观点并没有错误,但绩效考核就是绩效管理、绩效考核的作用就是为薪酬发放提供依据这种认识还是片面的。绩效管理不仅能促进组织和个人绩效的提升,而且还能促进管理流程和业务流程的优化,从而最终保证组织战略目标的实现。

1. 绩效管理促进组织和个人绩效的提升

绩效管理通过设定科学、合理的组织目标、部门目标和个人目标,为企业员工指明了努力方向。管理者通过绩效辅导沟通及时发现下属工作中存在的问题,给下属提供必要的工作指导和资源支持;下属通过工作态度以及工作方法的改进,保证绩效目标的实现。在绩效考核评价环节,对个人和部门的阶段工作进行客观、公正的评价,明确个人和部门对组织的贡献,通过多种方式激励高绩效部

部门和员工继续努力提升绩效，督促低绩效部门和员工找出差距改善绩效。在绩效反馈面谈过程中，通过考核者与被考核者面对面的交流沟通，帮助被考核者分析工作中的长处和不足，鼓励下属扬长避短，促进个人得到发展；对绩效水平较差的组织和个人，考核者应帮助被考核者制定详细的绩效改善计划和实施举措；在绩效反馈阶段，考核者应和被考核者就下一阶段工作提出新的绩效目标并达成共识，被考核者承诺目标的完成。在企业正常运营情况下，部门或个人新的目标应超出前一阶段目标，激励组织和个人进一步提升绩效。经过这种绩效管理循环，组织和个人的绩效就会得到全面提升。

另一方面，绩效管理通过对员工进行甄选与区分，保证优秀人才脱颖而出，同时淘汰不适合人员。通过绩效管理能使内部人才得到成长，同时吸引外部优秀人才，使人力资源能满足组织发展的需要，促进组织绩效和个人绩效的提升。

2. 绩效管理促进管理流程和业务流程优化

企业管理涉及对人、事的管理，对人的管理主要是激励约束问题，对事的管理就是流程问题。所谓流程，就是一件事情或者一项业务如何运作，涉及因何而做、由谁来做、如何去做、做完了传递给谁等几个方面的问题，上述四个环节的不同安排都会对产出结果有很大影响，极大地影响着组织效率。

在绩效管理过程中，各级管理者都应从公司整体利益以及工作效率出发，尽量提高业务处理效率，应该在上述四个方面不断进行调整优化，使组织运行效率逐渐提高。在提升了组织运行效率的同时，也逐步优化了公司管理流程和业务流程。

3. 绩效管理保证组织战略目标的实现

企业一般有比较清晰的发展思路 and 战略，有远期发展目标及近期发展目标，在此基础上根据外部经营环境的预期变化以及企业内部条件，制定出年度经营计划及投资计划，并在此基础上制定企业年度经营目标。企业管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解，就成为部门的年度业绩目标；各个部门向每个岗位分解核心指标，就成为每个岗位的关键业绩指标。

年度经营目标的制定过程中要有各级管理人员的参与，让各级管理人员以及基层员工充分发表自己的看法和意见，这种做法一方面保证了公司目标可以层层向下分解，不会遇到太大阻力，同时也能使目标的完成具备群众基础，大家认为是可行的，才会努力克服困难，最终促使组织目标的实现。对于绩效管理而言，企业年度经营目标的制定与分解是比较重要的环节，这个环节的工作质量对于绩效管理能否取得实效是非常关键的。绩效管理能促进和协调各个部门以及员工按着企业预定目标努力，形成合力，最终促进企业经营目标的完成，从而保证企业近期发展目标以及远期目标的实现。

第二节 企业绩效管理存在的主要问题

在企业发展的早期,企业规模比较小,经营业务比较单一,管理层次少,决策权集中在老板一人手中,大部分企业没有系统的绩效管理,员工干得好与坏就是老板一句话,绩效管理没有受到决策者的重视。企业进入成长期后,为了适应业务迅速发展的需要,设计合适的组织结构以及制度体系保证企业正常运转显得尤其重要,评价组织和员工的业绩表现越来越受到管理者的重视;但此时企业着眼点还是为薪酬发放提供科学、合理的依据,绩效管理的诸环节中,唯有绩效考核评价环节受到了足够的重视。企业发展进入成熟期后,企业经营环境比较稳定,企业往往会面临越来越激烈的市场竞争,提升员工的工作绩效是保证企业长远发展的根本保证,因此竞争环境迫使企业有意识或无意识地进行着绩效管理。

很多企业都进行过绩效管理的尝试,在企业进行绩效管理实践的过程中,往往会遇到这样那样的问题,下面是一些典型的问题:

- 绩效考核虽然推行多年,但并没有带来业绩的提升,相反成为各级管理人员的负担。

- 考核不仅没有起到积极作用,相反还引起员工之间的嫉妒和不满,造成员工关系不和谐。

- 企业对于选择什么样的绩效考核方式感到困惑,虽然先后采用了360度考核、KPI考核、平衡计分卡等方式,但效果并不好,企业正在思考如何更好地应用这些先进的管理思想和方法。

- 绩效考核成了人力资源部门自己的事情,各直线部门不给予足够重视。

- 绩效考核并没有将组织目标和个人发展目标建立有机联系,个人目标和组织目标无法保持一致。

- 考评人不能本着对企业负责的态度公正、公平地进行考核,考核成了“走过场”、“形式主义”,无法识别和激励业绩优秀的员工,鞭策业绩低下的员工。

- 被考核者不能正确了解考核的目的和意义,对考核产生抵触情绪。

- 考核指标不能全面地衡量被考核者的业绩和发展潜力,对于如何设计考核指标感到困惑。

- 绩效考核信息不准确,绩效考核信息很难获取或者获取成本很高。

- 绩效考核结果不可靠,绩效考核结果和员工实际工作结果不一致,绩效考核结果员工不信服,经常出现员工投诉事件。

企业推进绩效管理出现上述问题并不是偶然的,涉及多方面原因,其深层次原因有以下诸多因素:

- 各级管理者和员工对绩效管理的认识存在误区。

- 企业基础管理工作有待提高，企业发展战略不明晰，部门职能不明确，缺少预算体系，公司经营缺少计划性，公司核算体系不健全（核算不能反应公司真实生产经营状况）等，都会对绩效管理的效果产生影响。

- 绩效管理体系存在缺陷，绩效管理体系没能使个人目标、部门目标和组织目标保持一致，绩效管理没能最终提高个人的能力素质，绩效管理没有促进个人和组织的绩效提升。

- 绩效考核体系存在缺陷，绩效考核者、绩效被考核者、绩效考核周期、绩效考核内容以及绩效考核结果应用等各要素制度设计存在缺陷。

- 考核指标尤其是关键业绩考核指标存在缺陷，关键业绩考核指标由指标名称、指标定义、评价标准、绩效目标、绩效考核者以及信息来源等一系列要素组成，选择合适的绩效考核指标并确定权重、制定客观的评价标准、选择恰当的绩效考核者、明确考核信息来源，是设计考核指标的关键环节。

- 绩效考核指标选择有问题，没有突出战略导向，员工行为和企业预期行为不一致。

- 绩效管理实施各个环节工作不到位，绩效计划制定随意性较大，绩效目标制定缺乏有效手段和依据；忽略绩效辅导过程，主管没有对下属及时进行绩效辅导沟通，因此不能及时发现存在的问题并给予下属工作支持；绩效考核信息不准确造成绩效考核结果缺乏可信度，绩效考核环节随意性大，不能做到公平、公正；绩效考核结果应用不系统，应该将绩效考核结果与绩效工资、奖金挂钩，与培训教育、个人发展计划相联系；绩效反馈处理不当，上下级之间不能充分进行绩效考核反馈沟通，绩效管理的作用发挥不出来。

- 培训工作不到位，各级管理者和员工没有掌握绩效管理的有关工具、方法和技巧。

- 公司信息化管理手段落后，缺少信息技术手段的支持。

从上述可以看出，影响企业绩效管理推行效果的因素是多方面的。公司企业文化、公司发展战略、公司治理结构、公司组织结构和部门职能、公司岗位管理体系、公司预算核算体系以及行政后勤、生产销售、财务管理和信息系统等基础管理水平，都会对绩效管理效果产生影响。从绩效管理本身来看，以上问题主要来自以下三个方面：一是企业各级管理者和员工对绩效管理的认识存在误区，这不可避免地导致在实践中会遇到各种困惑；二是公司绩效管理体系以及绩效考核体系存在技术上的缺陷；三是公司绩效管理变革实施工作推进不力，各级管理者和员工没有掌握实施绩效管理的有关工具、方法和技巧。

一、绩效管理认识的八大误区

对绩效管理的错误认识是企业绩效管理效果不佳的最根本原因，也是最难突