

人力资源管理实战系列

# 绩效考核： 企业制胜秘诀

刘大卫 著



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

人力资源管理实战系列

# 绩效考核：企业致胜秘诀

刘大卫 著

上海交通大学出版社

## 内 容 提 要

绩效管理历来是人力资源管理中的难点,也是企业家、人力资源管理者苦苦追求的管理成功之道,但是很多绩效管理的著作都有令人“隔靴搔痒”之感,而本书具有下列特点:一是案例的真实性。本书中的大量案例,都是源自作者二十多年来作为 80 多家跨国公司、上市公司的人力资源首席顾问的身份,从实战中获得的经验总结和提炼,具有很强的实际操作和应用价值;二是语言的可读性。本书具有通俗易懂、简单明了的特点,便于理解;三是理论和实践的兼顾性。作者既是学者又是实践者,因此其“两栖动物”的特征能够写出这样一本既有理论又充满实践经验的著作。

本书适合于企业高管、专业人力资源工作者、管理咨询顾问、EMBA、MBA 和管理专业的教师、学生阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

绩效考核:企业致胜秘诀/刘大卫著. —上海:

上海交通大学出版社,2013

(人力资源管理实战系列)

ISBN 978-7-313-09362-2

I. ①绩… II. ①刘… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 308252 号

### 绩效考核:企业致胜秘诀

刘大卫 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市梅李印务有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:6.75 字数:122 千字

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-09362-2/F 定价:18.00 元

---

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52661481

## 前 言

经常在全国各地讲课,遇到的一个典型的笑话是:有不少人力资源经理前来讨教,他们常常问:“刘老师,我们公司的人力资源管理体系很完备,就是绩效管理和薪酬管理出了问题,请问有什么办法吗?”听罢此言,让我无语。要知道人力资源管理技术层面主要是绩效和薪酬这两大板块,如果这两部分出了问题,整个人力资源管理体系就已经是不成体系了,更遑论完备。所以任何一个管理者,如果对于绩效管理这部分掌握不佳,那等待他的一定是企业的溃败,这是毋庸置疑的。

在所有人力资源管理的各门技术中(诸如招聘面试、员工培训、薪酬管理、绩效管理),最难的部分,莫过于绩效管理了,那是因为在各门技术中,唯独绩效管理是企业为自己着想,而其他的各个部分,企业貌似在按“利己”原则实施管理行为,实则是站在员工立场上,为员工的利益考虑。例如招聘面试,就是为了找到合适的员工,而员工一旦和职位要求相吻合,其工作的兴趣会提高、业绩会提高,于是薪酬从理论上讲也应该会得到更多;反之,员工若是完全或者是几乎不胜任工作,那么其工作的业绩可想而知,当然紧随而至的则是薪酬的不尽如人意乃至职位不保。由于对于职位的要求,用人单位最为清楚,因此通过招聘面试本身,能够获得员工的胜任力信息,从而判断员工的绩效预期,达到让员工人尽其才的目的,这完全是为了员工着想。至于员工培训和薪酬管理,全然是出于对员工的当下和未来负责,所进行的管理——那是因为管理是有代价的,企业存在的目的就是为了获得利润,而员工则是企业的派生需求——劳动经济学的断言早就被验证了的,因此当用人单位承担了一定的成本,甚至有的为此支付了巨额成本来实施人力资源管理,应该说是本着对员工的利益高度负责的态度,要不然最简单的就是老板的一言堂来决定薪酬和绩效。或许有人会说老板管理不好,人才也要走掉。此话固然不错,但是人才走掉本身,对人才也是损失,因为寻找工作过程本身是成本,是否找得到好工作也是成本,或许机会成本更高。所以这是彼此相辅相成的,如同一个硬币的两面。

但是,绩效管理则不然,其目的是完完全全出于企业自身的考虑,因此,绩效管理是管理者和被管理者(员工)玩的一场游戏,并且游戏的庄家就是管理者本身,而在这场游戏中,坐庄的一定是掌握了主动权的,如果庄家技艺高超,那么赢家一定就是庄家,因为所有的绩效考核,都有可能成为“圈套”,让员工们套住了无法自拔,

甚至是作茧自缚。然而,话虽这么说,要想掌握这么高超的技术,却也并非易事。主要的原因有三个:

首先,绩效管理是三方面的整合行为。一是员工的胜任力素质;二是职位的要求;三是上述两者的匹配程度。员工的胜任力决定了员工能不能胜任某项工作,这是决定性的因素,简单说,胜任力就是从事某项工作比别人业绩更好的能力,因此如果将完全不胜任的人配置在某个职位上,那么业绩很差是理所当然的,比如让粗枝大叶的人从事校对工作、让口无遮拦的人从事保密工作、让脾气暴躁的人从事纠纷调解工作、让性格内向的人从事销售工作,这种个性上的特质决定了职位的性质,于是一旦发生不匹配必然导致业绩的差强人意。绩效管理要做好,对于管理者的要求是,必须非常清晰地了解员工的胜任力、职位要求、以及二者的匹配程度,如果这些基本工作没做好,绩效管理是很难做好的。

其次,绩效管理的关键是绩效的质化和量化。我们平时见得最多的是关于绩效的量化问题,其实较之于量化问题,质化似乎更加重要。所谓质化就是研究绩效考核究竟包括哪些维度,或者通俗地说包括哪些方面,即使不是每一个方面都要考核,比如学历、经验、行为、结果等等诸方面,是否需要面面俱到还是仅仅考核某一、二个方面,那是需要仔细斟酌一番的;其次才是关于量化的问题,即对于考核的维度进行量化界定,哪些表现属于优秀、哪些属于良好、哪些则是需要淘汰的等等。因此确定绩效的质和量则是实施绩效管理的又一个难点。

最后,绩效考核的适用。很多企业实施绩效考核,本身就是走过场,考核结果好与不好与最后的薪酬关系很小,比如所有及格的员工都得到了年终奖金,只有考核不合格的才取消获得年终奖金的机会,但是对于优秀和良好表现的员工而言,他们的绩效和薪酬几乎没有关联。如果绩效考核的最终结果没有在薪酬上有所反映,那么这种绩效考核就是很无聊的一种“表演”行为,换言之,是做给员工看看样子的,并没有起到实质性的作用,这样的绩效考核,不考也罢!

值得提醒管理者的是,管理是有成本的,如果你愿意为此付出高昂的成本的话(包括但不限于考核者的薪酬成本、考核所耽误工作的直接和间接成本、考核后奖优惩劣的成本等等),那么相信本书一定会给你带来帮助和启迪。

本书的特点包括:

第一,案例的真实性。本书中的大量案例,都是源自笔者近二十年来作为 80 多家跨国公司、上市公司的人力资源首席顾问的身份,从实践中获得的经验总结和提炼,而非从书本到书本的“自娱自乐”行为,因此,具有很强的实际操作和应用

价值。

第二,语言的可读性。由于本书是笔者的讲稿整理而成,因此它具有通俗易懂、简单明了的特点,便于理解,不仅对于人力资源管理工作者的实际工作有帮助,也会对非专业人力资源管理工作的企业高层管理、其他中层管理者提供帮助。

第三,理论和实践的兼顾性。作为一个学者,应该是从事理论研究,用之于发表论文、承接课题,然而管理的实践性又决定了笔者不得不面对大量的企业实践工作者。因此,如果将理论应用于实践,同时将实践中遇到的新问题又通过理论研究上升到一个新的高度,这正是笔者这样的“两栖动物”能够得益其中的关键,或许不谦虚地说正是这种风格,使授课广受欢迎的原因吧。

每次在大学里给人力资源管理方向的博士、硕士、EMBA、MBA、MPA 等讲课,课堂里人满为患的“爆棚”场景固然让我感动,但是也唏嘘很多大学老师缺乏这样的实战机会,于是这种得天独厚的养分吸收,将会使得本书更加符合企业实际,将会更加能够达到学以致用目的。

刘大卫

2013年2月于上海

# 目 录

第一章 绩效考核的真正目的 .....	1
一、绩效、绩效考核、绩效管理的概念辨析 .....	1
二、绩效管理的过程 .....	3
三、绩效管理的意义 .....	3
四、绩效考核的作用 .....	4
五、绩效考核难在何处 .....	5
六、如何运用绩效考核的结果 .....	6
七、绩效考核的风险 .....	6
八、什么是绩效管理体系 .....	7
第二章 绩效考核的模式 .....	9
一、混沌考核模式 .....	9
二、恶性考核模式 .....	11
三、恩威并重考核模式 .....	13
四、企业教练考核模式 .....	14
第三章 绩效考核过程的设计 .....	17
一、绩效考核的两个考核视角 .....	18
二、绩效考核的五个阶段 .....	19
第四章 一个模型:绩效考核的法宝 .....	24
一、模型的解析 .....	24
二、绩效考核的内部机理解析 .....	25
三、抓住绩效考核成功的六大关键点 .....	27
四、得到绩效考核结果的四件“宝” .....	29

五、注意三个“一点” .....	29
六、分清五大类指标 .....	30
<b>第五章 绩效考核的指标设计 .....</b>	<b>31</b>
一、绩效指标的种类 .....	31
二、绩效指标的表述方式 .....	32
三、绩效指标的写作方式 .....	33
四、绩效指标写作必须符合五个要求 .....	34
五、绩效指标设计的关键 .....	35
<b>第六章 准确衡量“人”和“事” .....</b>	<b>38</b>
一、如何考核“人” .....	38
二、如何考核“事” .....	42
三、归纳总结 .....	44
<b>第七章 考核信息的收集 .....</b>	<b>45</b>
一、考核表的三大作用 .....	45
二、考核表的三层次构成 .....	46
三、考核表的七大信息组成 .....	47
四、考核信息的四类提供者 .....	48
五、如何评判核实信息的真实性 .....	48
六、考核信息汇总后的作用 .....	49
七、几点注意事项 .....	49
<b>第八章 组织绩效考核体系 .....</b>	<b>50</b>
一、五个重要的概念 .....	50
二、组织绩效的考核方法 .....	52
三、平衡计分卡构建主要指标 .....	55
四、使用平衡计分卡的“三大纪律八项注意” .....	55



---

第九章 个人绩效考核体系 .....	57
一、如何确定个人绩效指标 .....	57
二、绩效合同的实施 .....	60
第十章 个人绩效的考核方法 .....	61
一、个人绩效考核的两种方法 .....	62
二、相对评估的四种方法 .....	62
三、绝对评估的七种方法 .....	66
第十一章 绩效考核与员工素质提升 .....	70
一、依附于员工的能力 .....	70
二、成为专业人士的评判标准 .....	71
三、制定个人绩效计划 .....	72
四、写作个人绩效改善计划的要求 .....	73
五、实现个人绩效的两种能力 .....	73
六、绩效考核的三个临界点 .....	74
七、企业如何帮助个人改善绩效 .....	74
第十二章 绩效考核与薪酬激励的关联 .....	76
一、薪酬的本质:交换中的刺激 .....	76
二、量化:绩效与薪酬的纽带 .....	77
三、绩效薪酬的体现方式 .....	78
四、绩效薪酬的评价指标体系 .....	79
五、绩效薪酬评估指标研究 .....	80
六、如何实施绩效薪酬 .....	81
第十三章 绩效结果的综合运用 .....	84
一、沟通是绩效结果传递的途径 .....	84

二、沟通的五种途径 .....	85
三、具有权威的四个人 .....	86
四、沟通后的结果 .....	87
五、处理员工申诉的两大类问题 .....	87
<b>第十四章 绩效考核与年度目标设定 .....</b>	<b>89</b>
一、跳槽为何而起 .....	89
二、指标为何而涨 .....	90
三、如何确定绩效指标 .....	91
四、如何成功设定指标 .....	92
<b>第十五章 个人绩效与团队绩效的协调 .....</b>	<b>93</b>
一、对绩效考核的总结 .....	93
二、对优秀人才实施特殊保护政策 .....	94
三、薪酬:绩效管理的最终体现 .....	95
四、控制风险—产生效益—实现价值 .....	96

# 第一章 绩效考核的真正目的

## 导入案例

某企业是一家在当地颇有名气的民营企业，董事长张某是一个非常有思想的经营者，他有一句名言：“任何事情我只看最终结果，不看中间过程”，于是全公司上下形成了一种以结果为导向的风气，企业内部一切围着结果转。但是张某发现公司很多客户纷纷离他们而去，张某不知其故，便向很多老客户打听个中原委，客户纷纷抱怨说：“你们公司现在财大气粗了，不愿意给我们赊账，想当初你们公司小的时候，做生意比较迁就，如今账期确定下来，就死活不愿意让我们拖几天，而我们做生意的人难免有资金周转不灵的情况发生，既然如此，我们只好找别的人家了。”他听罢此言，觉得问题可能出在他自己身上，因为他对销售人员的考核一切只向结果看齐，而这结果中最大比重是货款回收率，也就是应收账款的到款率是销售人员获得奖金的重要指标，难怪这些销售人员把客户逼得那么紧，最终把客户给逼走了，原来是自己的考核出了问题啊！

那么什么才是正确的绩效考核呢？

## 一、绩效、绩效考核、绩效管理的概念辨析

### (一)什么是绩效

绩效是劳动物化后的成果。所谓物化是指劳动以后看得见、摸得着的成果，或者是能够感受得到的成果，所以一般把这些称之为绩效。绩效英文是 performance，有“表演”和“表现”的意思。就是通过你的表现注重它的结果，因此从这个角度来说，绩效更加注重于它的成果。实际上研究绩效有两个视角：第一是关注它的过程；第二是关注它的结果。

我们历来关注结果要甚于关注过程。比如说很多管理者喜欢说这样一句话：我不看中间过程，只关注最终结果。其实这样的认识是有问题的，因为假如对过程不监控的话，结果是很难达到预期目标的，这就好比一个农民说我撒了种子就不管了，最后我就来收成一样有问题。所以一般认为整个绩效是指结果为主，过程为辅，两者都要兼顾，最终希望达到期望的成果，这就是绩效，当然我们在日常的工作中有的时候谈到“绩效”就是指结果。

### (二)什么是绩效考核

绩效考核就是对人们取得的成果进行测量,这个测量可以由各种方法、各种标准来进行测量。整个人力资源管理技术中最为重要的两大部分首先是薪酬管理,薪酬管理占到了整个人力资源管理技术比重的50%;其次是绩效管理,占到40%的比重。一个企业如果薪酬管理和绩效管理问题解决了,整个企业人力资源管理的90%解决了,而剩下的10%才是人力资源管理技术中的其他内容,包括面试、劳动关系处理、员工培训等,因为这些都是为薪酬管理和绩效管理服务的。为什么这么说呢,这是因为员工上班关心的首先就是薪酬,而企业招募员工最看重的是绩效。

劳动经济学上有一条重要的定律是:企业对于员工的需求是派生需求。所谓派生需求指非直接的需求,就是企业存在不是为了招募员工而存在的,是为了最重要的目标即追求利润。企业的存在是为了追求利润而产生了为员工的需求,员工对企业来说不是直接的需求,而是因为对利润的追求而派生出来的需求,因此这叫派生需求。

假如一个企业没有员工也能够赚钱,没有员工照样行的情况,中国企业就面临着两难选择。首先,中国人口多,最好是从事劳动密集型的。因为劳动力多,就便宜,但是如果劳动力突然涨价的情况之下,中国企业就要千方百计减少劳动力的使用,这样就出现了社会问题,那么多的劳动力无法实现就业,就业出了问题、生活会带来困难。因为现代人90%的收入来自于职业收入,所以人们主要通过工作本身获得收益。其他诸如通过投资房地产、买卖股票也能获得收益,但是这些都不如通过工作本身获得劳动报酬更稳定可靠。

从企业的角度来看,劳动者有要工作的需求,价格会下降,但是由于生活成本上扬,劳动力价格也会不断地提升。中国企业开始进行产业结构的调整,减少劳动力的使用,这就带来一连串的问题,因此这是两难问题。无论如何,不管是减少劳动力的使用,还是不断地在使用更多劳动力,企业家最关心的是绩效问题。通过劳动产生的最终结果从企业的角度来看,过去可以只关注最终结果,不关注中间的过程,因此企业家们宣称的“我只注重结果,不看中间过程”其实是很荒谬的。

### (三)什么是绩效管理

整个绩效考评不仅是对结果的监控,也是对整个过程的监控,于是从绩效考评就上升到更重要的理论高度,把它称为绩效管理。所谓绩效管理是指识别、衡量,以及开发个人和组织团队的绩效,并使这些绩效与组织的战略目标,保持一致的持续性的过程,所以有两个重要的概念:第一个要辨别需要的、还是不需要的,绩效就是把它们专门提炼出来,重点加以管理的过程;第二是要重点管理的那些绩效,要

同整个机构发展的目标相吻合,这就是所谓的组织战略相吻合,这也是一个非常重要的概念。

## 二、绩效管理的过程

整个绩效管理过程可以用 P—D—C—A 四个阶段来表述。

### (一)计划(Planning)

第一个过程是计划。凡事预则立,不预则废,绩效管理首先要做好计划,所谓计划是一个非常完整的概念,必须包括谁来考核(who),考核什么(what),用什么方法和标准考核(how),考核谁(whom),什么时候考核(when),考核后有什么用(for what)等等,都要有详细周密的盘算,因为考核是有代价和成本的,千万不能做无用功。

### (二)实施(Doing)

第二个过程是在计划的基础上进行实施。有步骤地实施计划是确保绩效管理得到保证的最为关键的要素。管理者与被管理者之间如何配合,被管理者如何按部就班地实施绩效,管理者在实施计划过程中如何及时发现被管理者在实施绩效过程中遇到的一些困难、障碍与问题,以及有效地解决问题等,都是企业绩效能够得以达成的重要路径。

### (三)检查(Checking)

第三个过程是对实施过程和结果的检查。整个计划是否得以贯彻,执行过程中是否出现偏差,有没有什么问题,需要提供什么样的支持(比如技术顾问、员工培训等)。

### (四)反馈行动(Action)

第四个过程是反馈行动。就是经过 P、D、C 三个环节以后,在最后一环对前面实施的那些计划采取一些反馈和修正的行动,于是到第二个循环新的 P(计划)的开始,整个环路不断循环往复,企业的绩效就不断地重复上述过程,从而最终实现企业的经营目标。

## 三、绩效管理的意义

绩效管理就是为了区分员工的优劣,从而奖优惩劣,达到企业留住精英、淘汰

低绩效员工的目的。

举例来说,企业好比是一个管道,通过管道进来的人各种各样,有优秀的,有比较差的,优秀的好比在管道的顶部,比较差的在管道的底部,优秀的人和比较差的人融合在一起,最终的结果是趋中。趋中就是好的变得差一点,差的变得好一点,但是都集中在管道的中间部分。

例:差的人每天能生产 20 个零件,好的人每天能够生产 40 个零件,这两类人放在一起,好的人会发现自己没有必要做得这么卖力,只要做 30 个就是好的,于是好的员工劳动生产率会下降到每天只做 30 个,而差的人会因为 20 个太差,看到好的人每天能做 40 个,就要努力一把,最后达到了每天做 25 个,于是就出现了趋中的状态。

生活当中这样的例子很多。比如小孩子读书要与学习好的孩子在一起读,这样差的孩子如果能在好的孩子中间达到中不溜秋的水平,到社会上还是比较好的。

在整个企业的管道中,好的和差的在一起,最终结果是,好的还是保留一小部分,大部分的人处在中间状态,当然还有一部分是比较差的,如果绩效考核目的是差的遭到淘汰,那么剩下的就是顶尖的和中不溜秋。这两类人再融合再趋中,结果就变成顶尖的、次顶尖的(就是仅次于顶尖的那一层)和原来中不溜秋(现在成了最底层)。我们这次把中不溜秋的也淘汰了,剩下的仅仅是顶尖的和次顶尖的了,于是企业不断重复上述过程,可想而知企业的顶尖人才大量集聚,企业就成了世界级的顶尖企业,这就是绩效管理的价值和意义。反之,如果实施了逆向淘汰,或者企业根本没有绩效管理,好的和差的一个样,那么企业每次就会把最好的人才淘汰出去,最终,企业也被无情地淘汰了,环顾周遭不难发现多少绩效管理,引无数企业竞折腰。

## 四、绩效考核的作用

绩效考核是为了奖优惩劣,但是奖优惩劣最主要的手段是淘汰、留用、提拔、奖励、改善等。员工的薪酬需要和企业的绩效需要之间的矛盾导致人力资源管理始终处在动态发展阶段,并且这一对矛盾似乎永远解决不好。员工进入企业所追求的是薪酬,员工对薪酬的欲望是不断攀升的,物价上涨,生活成本上扬,个人的需求不断膨胀,都要求企业给员工加薪;反过来企业要绩效要考核,要求员工达到企业的期望值。于是矛盾就开始了,一旦加了薪水,企业就会对绩效产生新的要求和标准;但是一旦绩效标准提高了,员工又对薪水产生新的期望值,如此循环往复,平衡

不断被打破,劳资之间的矛盾似乎是永远难以调和的。

其实影响绩效有很多种因素,环境、市场、设备,销售人员在每一个环节的配合,以及品牌知名度等诸多因素都可能对绩效产生影响。所以光靠薪酬不一定能够对绩效产生影响,薪酬只是影响员工绩效的一个重要因素,而非唯一要素。因此薪酬的提高不一定导致绩效的提升,更重要的是最终绩效能否得到老板的认可恐怕是更不容易。在整体的人力资源管理中,薪酬占到50%的重要度,这是因为即便员工没有任何绩效,但是薪酬必须照付,这是法律赋予劳动者获得劳动报酬的权利。企业的绩效则是通过考核来帮助实现战略,也就是说企业最终的战略目标是通过员工的绩效来完成的,当然也有可能由于种种原因实现不了企业的战略目标。如果管理到位,通过员工的努力可以实现企业大部分或者一部分绩效,原来的目标减去已经达成的绩效目标,还有剩余的绩效目标,于是该剩余的绩效目标就可以作为下一轮战略实施的一个基础。

绩效考核就是确定员工究竟完成了多少企业的战略目标,为了确定下一个战略目标而对已经取得的成绩的一个分析判断过程,所以没有绩效考核怎么知道我们究竟干得如何,员工究竟干得如何?企业究竟走到哪里了呢?

## 五、绩效考核难在何处

几乎所有从事人力资源管理的工作者谈到绩效考核都有畏难情绪,觉得不容易做好,而员工对于绩效考核也是“恨之入骨”,觉得考核不公平甚至是没有全面反映出真正的绩效,总之管理者与被管理者都对绩效考核颇有微词。那么我们为什么还要大谈特谈绩效考核呢?

事实是员工对薪酬的欲望是无限强烈的,而对薪酬的无限欲望产生的原因是员工不知道自己到底为企业作了多少贡献。管理学当中有一条帕金森定律,即所有的员工都有高估自己的能力、低估自己的收入这种倾向或者行为。比如一位员工到新企业上班后感觉自己特别努力,但是他所感觉到的努力是与他过去的行为相比较,但是没有同横向的本单位的其他员工去比较,而老板不看你的过去,只看你的现在,并且还要进行横向比较,于是在这个考核节点上,即使你同过去比很努力,但是和其他员工比较差距很大,绩效考核结果差强人意,于是就遭淘汰。绩效考核就是让员工感觉到老板对你的评判,实际上也是一种对于员工本身工作成果判断的纠偏行为。

打个比方,某人一直很穷,但是今年通过努力赚了10万元,同过去相比今年赚得最多,但横向一比较同伴们都赚了50万元,最终还是自己最穷,员工往往会觉得

自己努力了为什么没有得到应得的回报。于是我们就要告诉员工,你的努力没有达到企业的标准和要求。

员工对薪酬的追求是刚性的、不可改变的,薪酬是只涨不跌的,一旦对员工实施降薪就意味着企业对其工作的否定,所以一般而言薪水是不能降的。而员工对薪酬的欲望是无限上扬的,老板对员工的绩效要求也是无限上扬的,于是就可能产生老板对员工的工作越来越不满意的情形,尤其是薪酬涨了之后,老板的期望值也提高了,两相比较而发现员工的工作越来越差,于是老板失衡了。反之,绩效越来越好,薪酬却不见涨的话,那么员工就不平衡了,因此整个人力资源管理就是薪酬与绩效、员工与老板这几者之间的平衡。问题是,这几者之间的平衡足够人们研究一辈子,绩效考核就是为了达到上述的平衡而从事的一项工作,可想而知其难度有多大。

## 六、如何运用绩效考核的结果

绩效考核是为了平衡员工对薪酬的无限欲望,历来平衡员工对薪酬的无限欲望有两个办法:第一,是给员工增加一个“备份”。比如对于销售经理,给他配一个销售助理,业绩做得比他还要好,薪水却只有他的一半,从而构成对他的威胁,当然优秀的销售助理也不是那么容易找的;第二,是通过绩效考核来告诉员工他的能力有没有达到企业的要求,是否同企业的要求之间还存在差距。事实上绩效考核成了企业衡量员工表现的一把标尺,最终的衡量结果就是一份《业绩表现通知书》。这份《业绩表现通知书》产生三种后果,即留任、晋升、淘汰。合格者留、优异者升、不合格者走。

麦肯锡公司有“非升即走”的企业规则,对于员工没有中间留任保持原位不动这一状态,经过考核只有两个结果:被提拔或者被淘汰,这就是非升即走原则。这样的一种竞争状态就让员工始终保持了强劲的、一种积极向上的态势,没有提拔就是淘汰,一旦形成这样的企业文化,那就使得企业可以基业常青。

在留任和晋升中间还有一个过渡态,那就是改善。改善是指这个员工可以留下来,但是他的绩效还不是最理想,那么经过培训、训练能够进行提高和改善。

## 七、绩效考核的风险

绩效考核的最终结果必须要得到体现,简单说来就是奖优惩劣。奖优也会产



生问题,比如公平性的问题,但还不是矛盾的焦点,真正出问题的就是恶劣,其中最棘手的问题就是淘汰员工。无论是1995年1月1日起施行的《劳动法》还是2008年1月1日起施行的《劳动合同法》都对于劳动合同的解除进行了严格的限制,尤对于劳动者不胜任工作(即绩效考核不合格)的淘汰进行了法定条件和法定程序的严格规定,用人单位要证明劳动者不胜任工作(绩效考核不合格),经过培训或者调整工作岗位,用人单位都必须举证,再次证明其不胜任工作(绩效考核再次证明不合格),劳动合同才可以解除。如果用人单位擅自决定经过一次考核不合格就将员工淘汰,或者按照西方绩效考核技术中的所谓“强制分布,末位淘汰”,虽然这也是通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇极为推崇的绩效考核方法,但是在我国的劳动法上,这是严重的违法行为,是必须纠正的一种侵害劳动者合法权益的行为,这恐怕也是中西方管理的差异性,也是我们不能照搬西方管理方法的有力佐证。

与此相对应的则是晋升,即由原来一个比较低级的职位被提升到一个高级的职位上,但有可能这种提升是错误的,这是因为有些员工只能胜任低职位的工作,而不能胜任高职位工作。此外有可能这种提升不是员工心甘情愿的,员工是迫于无奈才就任,甚至可能产生一种反作用,导致员工由于晋升而被淘汰,所以有时晋升未必是好事。

## 八、什么是绩效管理体系

绩效管理体系是由三项内容组成的,即一套规则、一套流程、一套方法。一套规则,指企业要有绩效管理的规则,即全部绩效管理的规范性文件;一套流程,指绩效管理的程序、方法、手段等,包括全部的图、表;一套办法,指具体实施的操作步骤和行程安排。

具体来说,所有绩效可以分为两大类:第一大类是任务绩效。所谓任务绩效是指考核中必须要达到标准的绩效,简言之,就是要考核的绩效;第二大类是周边绩效。所谓周边绩效就是不考核的内容,但足以影响别人评判的绩效。

例:某单位有一个业务骨干,这个人什么活都干得很好,业务能力非常强,但此人有一个致命的弱点,就是喜欢搬弄是非,到处挑拨离间,这样的业务骨干是不能够为企业所重用的,甚至有可能导致别人对他的印象极其恶劣,足以影响到对他的业务绩效的考核。相反,一个业绩平平但是人缘极好的人很有可能绩效考核非常优秀,所以往往庸才被抬上高位,可能与周边绩效的影响不无关系。