

精品教材 · 21 世纪高职高专
人力资源管理专业

绩效管理

严伟 主 编

精品教材

21 世纪高职高专
人力资源管理专业

绩效管理

严伟 主 编

ISBN 978-7-302-41023-4
2013年3月第1版
2013年3月第1次印刷
开本：787mm×1092mm
印张：22.4
字数：324千字
定价：38.00元

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 严 伟 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理 / 严伟主编. — 大连 : 东北财经大学出版社, 2013. 2

(21 世纪高职高专精品教材 · 人力资源管理专业)

ISBN 978-7-5654-1053-6

I. 绩… II. 严… III. 企业绩效-企业管理-高等职业教育-教材 IV. F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 027678 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm

字数: 354 千字

印张: 15 1/2

2013 年 2 月第 1 版

2013 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 杨慧敏 王斌

责任校对: 合 力

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1053-6

定价: 28.00 元

前 言

当今世界，企业的竞争就是人才的竞争，因为人是组织的灵魂，是管理的第一要素，是企业制胜的法宝和利润的源泉。绩效管理在企业管理中的重要性正日益凸显，上接战略、下接绩效，是很多企业目前关注的焦点。有效的绩效管理可以起到激励员工、实现员工自身价值、促进企业长久发展的作用。

本教材包含大量的企业常用的绩效管理工具，既可作为学生自学时不可或缺的辅助资料，也可供从事人力资源管理工作的专业人士参考、借鉴。本教材在以下几个方面具有突出特色：

一、充分反映了当代绩效管理理论研究与实践领域的最新前沿成果，融汇了当前企业绩效管理实践，在内容和体系上均能很好地切合教学实际。

二、强化学生的实践能力和职业技能的培养，以提高学生的技能水平为核心。本教材在结构编排上既涵盖了绩效管理的基础知识，又注重培育学生分析问题与解决问题的能力、绩效方案的设计能力、绩效实施与沟通能力。

三、在确保学生掌握必要的专业理论的基础上，突出了案例教学，且案例选材不拘一格，各行各业、各种规模的企业案例均有涉猎，强化了教材的实用性、操作性与可读性。

四、兼顾人力资源管理岗位群的要求，把人力资源管理职业资格考试中要求的知识、技能与能力，融入到本教材的写作中，使学生在学习之后，得以掌握企业人力资源管理师三级和四级水准的相关内容。

本教材由严伟担任主编，负责撰写大纲并对全书进行总纂，全书具体分工如下：严伟撰写了第2章和第13章第2、第3节；孙大伟撰写了第1章、第9章、第13章第1节和第14章；吴晓姝撰写了第2篇操作流程篇的全部内容，即第3章到第8章；王君撰写了第10章、第11章和第12章。孙大伟、吴晓姝、王君3位副主编在全书的编写过程中作出了很大贡献。另外，王琪参与了资料的收集和整理工作。在编写过程中，我们参阅、借鉴和引用了大量资料，在此谨向有关作者表示深深的敬意和衷心的感谢！

由于水平有限和经验不足，书中难免有错误和疏漏之处，恳切希望广大读者批评指正，以期不断完善。

编 者

2013年1月

目 录

第 1 篇	基础理论篇.....	1
	第 1 章 绪论.....	1
	第 2 章 企业战略、企业文化、岗位胜任力与绩效管理之间的关系	14
第 2 篇	操作流程篇	37
	第 3 章 绩效管理的准备阶段	37
	第 4 章 绩效计划的制订	61
	第 5 章 绩效实施	79
	第 6 章 绩效考评	96
	第 7 章 绩效反馈.....	113
	第 8 章 绩效考评结果的应用.....	129
第 3 篇	工具方法篇.....	141
	第 9 章 平衡计分卡的设计与应用.....	141
	第 10 章 品质导向型考评方法	158
	第 11 章 行为导向型考评方法	174
	第 12 章 结果导向型考评方法	190
	第 13 章 关键绩效指标法	208
	第 14 章 360 度考评法	227
主要参考文献		242

第一篇 基础理论篇

第 1 章

绪 论

学习目标

了解绩效管理的内涵；明确绩效管理的目标及功能；熟知绩效管理的适用对象；掌握绩效管理系统；明确绩效管理在企业中的地位及作用；熟知绩效管理常见的误区。

【引例】

三个和尚没水吃的后续……

深夜，三个和尚虽然都渴极了，却仍然互不理睬。这时，一只小老鼠神气活现地跑出来。它登上烛台，弄倒了蜡烛，烧着了幔布。哎呀！寺庙着火了！

三个和尚冲到寺外，一个下山挑水，一个泼水救火，一个用袈裟扑打，齐心协力，终于扑灭了大火，保住了寺庙。

三个和尚累得一屁股坐在地上。没想到，小老鼠又窜了出来！这回，他们合力围住，把小老鼠吓死了。三个和尚互相握手庆贺。

从此以后，胖和尚在山下打水，小和尚提水上山，高和尚把水倒进水缸。三个和尚分工合作，水缸里总是满满的。

三个和尚没水吃的原因是，没有“领导”来考核每个人的工作绩效，职责不清而互相推卸责任，最后一只捣乱的老鼠使他们认识到问题的严重性，引起了他们对绩效的关注——没有水的严重性。

资料来源 李玉萍：《老鼠引发的绩效管理》，载《经济研究资料》，47～49页，2005（4）。

● 1.1 绩效的定义、特征及影响因素

1.1.1 什么是绩效

绩效主要是指组织的效率、工作效果和效益（经济效益和社会效益）。绩效一般被认为是与目标相关的活动和成果。绩效本身是一个多层次的概念，按照被衡量的行为主体不同，包含组织绩效、群体或部门绩效以及个人绩效等不同层次。

目前对绩效的界定主要有三种观点：第一种观点认为绩效是结果；第二种观点认为绩效是行为；第三种观点认为绩效是素质。绩效的“结果观”认为：绩效是工作达到的结果，是一个人工作成绩的记录。一般用来表示绩效结果的相关概念有目标、结果、生产量、关键绩效指标等。绩效的“行为观”认为：绩效是员工的行为表现，但并非所有的行为都是绩效，只有与组织目标、与工作结果或产出相关的，能够被观察或量化的员工行为才算是绩效。绩效的“素质观”认为：员工的工作行为和工作结果与其个人素质有很大的联系。所谓个人素质通常是指个人特有行为的品质和特征，即员工的工作胜任力特征。个人的素质高低会影响员工对知识与技能的吸收程度，而员工的知识与技能又可通过工作结果转化为对企业的物质贡献，即企业的绩效成果。因此，企业对员工的绩效管理与提升员工的工作胜任力有直接联系。其实这些观点之间并不矛盾，而是相辅相成共同构成了一个全面的绩效观。为此，我们认为绩效是员工依据其所具备的与工作相关的个人素质所做出的工作行为及工作结果，这些工作行为及结果对组织目标的实现具有积极作用，即绩效是组织所期望的结果。

1.1.2 绩效的特征

1) 多因性

工作绩效的优劣不是由单一因素决定的，而是受制于主客观多种因素。它既受到环境因素的影响，又受到工作特征因素的影响；既受到员工自身能力、个性因素的影响，也与组织的制度与机制有关；同时，还受到员工的工作动机、价值观念及机会的影响。机会属于偶然性的影响因素，如某项任务由于乙员工不在而分配给甲员工，虽然乙员工能力优于甲，但无从表现，甲员工却抓住机会从而取得优良绩效。

2) 多维性

绩效既包含各种结果，也包含各种行为与能力。因此，须从多种维度、多个方面去评估绩效。比如，一个部门经理的工作绩效，不仅反映在他的经营指标上，也要考虑其对下属的监督、指导等管理指标上，整个部门的业绩指标和团队指标都应包含在内。

3) 动态性

由于绩效只是一段时间内工作情况的反映，因此绩效水平不会是一成不变的，而会随着客观条件和主观因素的变化而变化，所以，切忌以主观僵化的观点看待绩效，考核体系的设计也应考虑到绩效水平及内涵、外延的变化。

1.1.3 影响员工绩效的主要因素

员工绩效是其工作的“绩”（即工作的结果）及“效”（即实现这一结果的效率水平）的复合体，是一种客观存在。影响员工绩效的因素主要有技能、激励、环境、机会等。

1) 技能

技能指的是员工的工作技巧和能力水平。一般来说,影响员工的技能的因素有天赋、智力、经历、教育、培训等。由此可以看出,员工的技能并不是一成不变的。组织为了提高员工的整体技能水平,一方面,可以在招聘录用阶段进行科学的甄选;另一方面,还可以通过在员工进入组织之后提供各种类型的培训或依靠员工个人主动地进行各种类型的学习来提高其技能水平。

2) 激励

激励作为影响员工工作绩效的因素,是通过改变员工的工作积极性来发挥作用的。为了使激励手段能够真正发挥作用,组织应根据员工个人的自我需求、个性、兴趣爱好等因素,选择适当的激励手段和方式。

3) 环境

影响工作绩效的环境因素可以分为组织内部的环境因素和组织外部的环境因素两类。组织内部的客观环境一般包括:劳动场所的布局 and 物理条件;工作设计的质量及工作任务的性质;工具、设备、原材料的供应;上级的领导作风和监督的方式;公司的组织结构和政策;工资福利水平;培训机会;企业文化和组织气氛等。组织外部的客观环境因素包括社会政治、经济状况、市场的竞争强度等。不论是组织的内部环境还是外部环境,都会通过影响员工的工作能力(技能)和工作态度(工作积极性等),影响员工的工作绩效。

4) 机会

机会指的是一种偶然性,俗称“运气”。对任何一名员工来说,被分配做什么样的工作往往在客观必然性之外,带有一定的偶然性。在特定的情况下,员工如果能够得到机会去完成特定的工作任务,可能会使其达到在原有职位上无法实现的工作绩效。例如,一个操作工,原来在生产线上工作,但他自学了很多自动化方面的先进技术。有一次,他接到一个额外的工作任务,要求他对生产线存在的问题提出改进意见。是这个机会给了他一次展示才华的舞台,他所提出的改进意见为企业节约了一大笔资金,因而做出在原来职位上无法实现的工作绩效。我们认为,机会对他的工作绩效产生了重大的影响。与前面三种影响因素相比,机会是一种偶然性的因素,但是,这种偶然性是相对而言的。一个好的管理者应该善于为员工创造这种能够展现员工高绩效的工作机会。

● 1.2 什么是绩效管理

1.2.1 绩效管理的内涵

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。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。

绩效管理首先要解决几个问题:就目标及如何达到目标,需要全体员工尽可能达成共识;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;绩效管理不仅强调结果导向,而且重视达成目标的过程。绩效管理的根本目的在于绩效的改进,绩效改进需要管理者与员工双方的共同努力,绩效改进的关键是提高员工的能力与素质,绩效管理循环的过程就是绩效改进的过程,绩效管理过程也是员工能力与素质开发的过程。一个优秀企业的绩效管理应该具有什么样的特点呢?大量对世界500强企业及其他优秀企

业进行研究的资料显示, 这些全球最优秀的公司, 其绩效管理都具有相同的 5 个要素, 即明确一致且令人鼓舞的战略; 进取性强又可衡量的目标; 与目标相适应的高效组织结构; 透明而有效的绩效沟通和绩效评价; 迅速而广泛的绩效成绩应用。这 5 个基本要素对任何一个优秀企业的绩效管理来讲, 都是不可或缺的, 缺少其中任何一个要素, 都不是真正意义上的完整绩效管理。

1) 明确一致且令人鼓舞的战略

正确和清晰的思路就像航灯一样, 能让员工朝一致和正确的方向前进, 志向高远的战略能让员工非常清楚地感受企业宏大的发展方向和目标, 能最大限度地调动和鼓舞员工的斗志和士气, 也能让员工有一致努力的方向和归属感。

2) 进取性强又可衡量的目标

大多数企业都会制定两套目标: 一套是必须要达到的基本目标 (生命线目标); 另一套是要经过努力才能达到的挑战性目标 (期望目标)。目标制定得太高和太低都没什么意义: 目标太高会让人望尘莫及而产生畏惧感, 太低又会让人轻松懈怠而无所追求。

3) 与目标相适应的高效组织结构

为有效达成组织的目标, 需要建立一个与目标相协调一致的组织结构。不同的战略需要不同的组织结构。对同一个战略来讲, 不同的组织结构对该战略的满足度是不同的, 对战略目标实现过程的影响也不同。比如, 职能式的组织结构就很难满足多元化和国际化发展的战略目标, 而矩阵式的组织结构就比较容易配合该战略目标的实现。因此, 当企业的战略目标确定后, 应建立一个与战略和目标协调一致的组织结构。

4) 透明而有效的绩效沟通和绩效评价

绩效沟通是绩效管理的重要环节, 绩效沟通的主要目的在于改善及增强考核者与被考核者之间的关系; 分析、确认、显示被考核者的强项与规避弱点, 帮助被考核者善用强项与规避弱点; 明晰被考核者发展及训练的需要, 以便日后更加出色有效地完成工作; 反映被考核者现阶段的工作表现, 为被考核者订立下阶段的目标, 作为日后工作表现的标准。基于绩效沟通基础之上的绩效评价是绩效管理的核心环节, 是通过岗位管理人员或岗位关联人员与该岗位员工之间有效的双向或多向沟通, 依据考核标准和实际工作完成情况的相关资料, 在分析和判断基础上形成考核成绩, 并将绩效成绩反馈给员工的一种工作制度。

5) 迅速而广泛的绩效成绩应用

目前, 大多数企业进行绩效管理的主要目的是为了绩效薪酬的分配, 而实际上, 对绩效成绩的应用包括以下六个方面: 工资调整、绩效薪酬分配、层级晋升与职位调整、教育培训、激活沉淀和指导员工职业发展。

1.2.2 关于绩效管理系统的几个核心理念

1) 绩效管理系统是企业人力资源管理系统的中枢和关键

绩效管理必须以任职资格为基础, 根据目标进行全员评估, 再通过薪酬制度、培训制度、职业生涯规划等对员工进行有效的激励, 从而实现变单一考核为融合目标设定、绩效沟通、绩效改进的正面引导, 不断改进员工绩效和企业绩效。

2) 绩效管理系统非常关注绩效沟通

不管是目标建立过程中的绩效沟通, 还是目标实现过程中的沟通, 甚至是绩效评估时的沟通, 都是非常重要的。

3) 绩效管理系统强调各级管理者的参与,特别是高层管理者

绩效管理是保证战略实施的有效管理工具,企业所有的管理者都应当承担不同的绩效管理责任。

1.2.3 绩效管理适用对象

1) 按管理层级划分

界定和建立绩效管理系统,首先要明确绩效管理系统的适用对象。通常,公司的绩效管理系统适用于全体员工,包括管理层和普通员工。

管理层的特点是,对公司生产经营结果负有决策责任,并具有较为综合的影响力。对应这样的特点,对管理人员的考核,应采用量化成分较多,约束力较强,独立性较高,以最终结果为导向的绩效评估方式。

普通员工的特点是,工作基本由上级安排和设定,依赖性较强,工作内容单纯,对生产经营结果只有单一的、小范围的影响。对应这样的特点,对普通员工的考核,应采用量化成分少,需要上下级随时、充分沟通,主要以工作过程为导向的绩效衡量方式。

管理层的工作职能又可分为生产经营直接管理职能和生产经营间接管理职能两大类。生产经营直接管理职能是指直接参与生产经营活动,作出的决策对企业效益与各项生产经营指标有直接影响的职能。生产经营间接管理职能是指不直接参与生产经营活动,但从事诸如各项管理程序的政策制定、监督执行、协调管理及信息沟通等工作,其决策对企业效益与各项生产经营指标有间接影响的职能。

生产经营的直接管理职能与间接管理职能,因其工作的着力点不同,也应在绩效管理系统的设计中针对其不同特点,选择适宜的指标进行考核。

因此,绩效考核目标的设立应该视考核对象的不同而有所区别,根据经验和实施效果来看,通常原则如下:

中基层部门主管:绩效考核目标=绩效目标+衡量指标+改进点

一般性工作人员:绩效考核目标=工作计划+衡量指标+改进点

事务性工作人员:绩效考核目标=应负责任+例外工作+衡量指标

例行性工作人员:绩效考核目标=工作量+准确性

应急性工作人员:绩效考核目标=工作量+高压线

2) 按工作特征划分

对每一岗位的工作都可以从稳定性、程序性和独立性三个方面的特征来考察。稳定性是指工作内容和 work 环境的稳定程度;程序性是指工作遵循某些规程的程度;独立性是指允许个人在工作完成方面进行自我决策的程度。

对某一特定岗位技能、工作经验和个人素质等特征的要求不同,程序性、稳定性高而独立性低的生产线工人只需要按照特定的规程进行特定的工作,因此只需具备较低的和特别专门化的知识和技能;而高层经理岗位则需要丰富的知识和经验、创新精神和应变能力以应对变化莫测的市场竞争和错综复杂的内部管理活动。

岗位性质的不同、工作特征的差异决定了绩效考核的内容和方法的不同。

对流水生产线上的工作而言,其程序性、稳定性高而独立性低,它的岗位考核应包含较多可量化的指标,如上下班时间、操作的熟练程度、次品率等;高级经理岗位具有较低的程序性、很高的独立性和非稳定性,其考核内容应侧重于经理人员的能力和素质、股东

满意度以及公司在股票市场上的表现等方面；市场销售工作具有一定的程序性、较高的独立性，因此除考核销售额外，还应考核签订的合同数目、客户档案管理、项目进度管理、用户满意度等指标。

1.2.4 绩效管理系统的开发与设计

建立科学有效的绩效管理系统，是一个分步实施、逐渐完善的过程，需要投入大量的人力、物力和时间，需要企业高层领导和全体员工的大力支持和积极参与。其具体步骤如下：

1) 识别关键参与者

绩效管理同时也是涉及组织方方面面的一种管理思想，最终会影响到整个组织的文化、气氛和管理风格，关系到每一个员工的切身利益，必须非常严格地选择绩效管理系统开发与设计的参与人员。开发与设计绩效管理系统时，应该采用参与的方法。首先，组织的直线管理人员和员工是绩效管理系统的直接使用者，他们的充分参与和投入是提高绩效管理效果的重要保证。其次，高层管理者是设计、实施和管理绩效管理系统的核心，绩效管理系统中必须体现高层管理者所确定的“组织的战略方向和管理哲学”。Sheard 主张建立一个“由组织各部门的高层、经验丰富的管理者组成的团队”，他们的任务是充当“人事筹划指导团队”，负责监督整个开发与设计过程的进行。高层管理者的参与和投入能增加有计划的变革的合法性。最后，在绩效管理开发与设计过程中，人事和人力资源管理（或专家）可以发挥重要的促进作用，他们会对整个开发与设计过程提供支持、协调和具体指导。许多研究者对管理人员和其他人的参与方式提出了一些具体建议。比如，可以采取项目小组，由绩效管理代表组成的任务团队、咨询小组，等等。

2) 诊断组织现状

对组织文化、组织气氛、管理风格、绩效管理现状进行诊断，是开发与设计绩效管理系统的非常关键的一步，因为只有了解清楚将来运行整个绩效管理系统的组织背景，找出组织目前绩效管理中做得好的方面和存在的不足，才能有针对性地设计与组织相匹配的绩效管理系统。

【知识链接 1—1】

组织诊断七要素

诊断组织现状时，应该着重分析以下七个因素。第一，原因：为什么要重新评价绩效管理系统或薪酬？第二，目标：我们的战略目标是什么？谁来实现这些目标？如何衡量绩效？我们将与员工签订什么样的绩效合同？设计绩效管理系统的目的（如吸引、留住、激励、控制）是什么？第三，环境：我们处在业务发展的哪个阶段？我们置身其中的文化是如何影响我们对绩效及其结果评价的态度的？第四，系统：为了支持绩效或业务目标的实现，我们应该做哪些事情来改善员工的知识、能力和动机？第五，设计：我们如何界定报酬？我们如何界定奖励？何种衡量标准适当？我们将如何与员工沟通绩效、报酬或反馈？第六，结果：对行为有什么影响？成功的标准是什么？第七，监测：采用什么样的绩效回顾过程？总之，通过组织现状诊断，应该清楚地知道：需要做什么（what）、为什么需要做（why）、如何做（how）以及引进绩效管理系统的成本（costs）和收益（benefits）。进行组织诊断的主要方法有：问卷调查、团体焦点访谈、观察、组织档案材料分析等。

3) 确定绩效管理系统的目标

确定绩效管理系统的目标是开发与设计绩效管理系统的最重要的一步。这是因为,整个开发与设计过程都是为一定目的服务的,应该根据不同的绩效管理目标,有针对性地设计绩效管理系统。通常,组织引进绩效管理系统的目的主要有:第一,建设一种绩效取向文化或帮助将现在的文化改变成为更趋于绩效取向的文化;第二,将拥有不同文化的组织部门融合在一起,支持全面质量管理;第三,借助绩效驱动的绩效管理来改善员工个人或团队的绩效;第四,借助发展驱动的绩效管理来提高员工的技能、胜任能力,开发他们的潜能;第五,借助报酬驱动的绩效管理来为绩效工资的发放提供所需信息,吸引和留住熟练员工;第六,借助激励驱动的绩效管理来提高和保持员工的积极性;第七,授权,使员工有更多的权利自由支配和处理自己的工作;第八,帮助将组织、功能、部门、团队和个人的目标整合在一起;第九,增加工作信息的沟通渠道;第十,为管理者澄清职责、授权、监测和回顾绩效、发展员工等,提供一个运作系统。

在设计绩效管理系统时,还应注意以下几点:第一,绩效管理系统通常是多重目的的。而且,这些目的主要是满足组织发展需要。比如,我们常说,培训和发展是为了员工的利益,但是,组织提供培训和发展机会的最终目的是满足组织的需要。第二,一个给定的系统可能会有许许多多的目标,结果可能会是哪个目标都没能充分实现。第三,这些目的之间可能会发生冲突。比如,当直线管理者和员工有自己的目标时,组织目标与其目标的冲突会更加明显。

4) 开发与设计绩效管理系统

绩效管理系统的具体开发与设计包括对绩效管理的本质、范围、内容和操作模型等一系列问题的回答。更为详细的设计过程是根据上述问题,分析企业绩效管理的具体要求和局限性。许多问题都集中在企业具体要求绩效管理系统做什么和如何操作上。如果绩效管理的目的是为了发展,即改善绩效的方式是发展员工的能力,那么,所设计的系统应主要体现出行为或胜任特征的特色,应有相应的行为绩效标准,然后还要考虑绩效管理系统的局限性(如成本等因素)。同样,如果一个组织选择了报酬驱动的方法,就要考虑该组织是否有足够的经济实力来支付所要增加的绩效工资。

5) 绩效管理培训

许多研究表明,对管理者、团队领导和员工进行的绩效管理培训的范围和质量,是成功引进和实施绩效管理系统的因素之一。通过绩效管理培训,能够使管理者抓住有效管理和辅导员工的核心并让其他员工在参与的过程中获得最大收益。

绩效管理培训有三个主要目的:第一,让参加培训者了解组织引进绩效管理系统的原因为、目的、绩效管理包括哪些过程等。可以通过编制组织的绩效管理指南,简要说明组织引进绩效管理系统的原因为,并采用简报、研讨会、讲座、报告等方法,使全体员工对此有一个深入、全面、系统的了解。第二,说明管理者、团队领导、团队和每个员工的贡献,包括他们的工作的意义、他们应该如何工作、给他们及组织带来的益处等。应强调合作关系、公开和诚恳的信息交流,说明管理者和团队领导的贡献是帮助、辅导,而不是判断。员工应该明确他们能从自评中得到什么好处以及培训在自我发展中的作用。第三,培训实施和管理绩效管理系统的技能。比如,提供反馈、接受反馈、就绩效目标和胜任特征达成一致、绩效标准的使用、回顾结果的分析和使用方法、个人发展计划、自我管理学习等绩

效管理技能，都需要经过专门的培训才能被掌握。

6) 小范围试验

正确选择试验部门和分部，对绩效管理系统的顺利实施和进一步推广是非常重要的。选择进行试验的部门或分部时应考虑以下六个方面的问题：第一，该部门的大小合适吗？第二，该部门的组织结构能代表其他部门吗？第三，该部门的功能可以推广吗？第四，该部门在政策上能接受吗？其他部门认为该部门是一个具有代表性的部门吗？第五，该部门留给他人的印象是什么？（它是其中哪一种：高效的、松散的、难管的、懒惰的。）第六，高层管理者支持吗？通过在所选定的部门或分部的试验，可以提示我们需要在绩效方面进行哪些改变，包括对绩效管理系统本身进行的改变和对组织的一些方面进行的改变。

7) 绩效管理系统效果评价

我们所开发和设计的绩效管理系统运行情况如何？是否达到了预期的目的？也就是说，我们需要对绩效管理系统的效果进行评价。评价绩效管理系统的效果时，可以采用访谈法、观察法和问卷调查法等。常用的调查问卷有“绩效管理调查问卷”、“绩效管理（分阶段）调查问卷”、“员工态度调查问卷”等。

【知识链接 1—2】

评价绩效管理系统时，应考查的七个主要问题

第一，该系统在多大程度上支持了组织目标的实现？第二，该系统是如何与组织的关键成功因素联系在一起的？第三，该系统是否清楚地界定和设立了个人目标，是否与员工工作职责紧密相连？第四，该系统是否有助于员工个人发展计划的制订？第五，该系统的评价标准是否客观清晰？第六，该系统是否反映了组织的工作流程？第七，该系统是否与员工工资挂钩？

知识掌握

1. 绩效管理的内涵是什么？
2. 绩效管理的目标是什么？
3. 绩效管理的功能有哪些？
4. 简述绩效管理在企业中的地位及作用。

知识应用

□ 案例分析 1

“绩效主义”毁了索尼公司？

正当许多管理顾问公司向企业倾力推销绩效管理模式，当许多企业正把绩效管理当做提高企业效率的灵丹妙药，当许多企业通过绩效管理把每一个员工塑造成工作流程中的工具或机器的时候，几乎没有人认为我们的管理从此泯灭了人性，从此与“以人为本”的基本原则背道而驰。

2006年，索尼公司迎来了创业60年。过去它像钻石一样晶莹剔透，而今却变得满身

污垢、黯淡无光。因笔记本电脑锂电池着火事故，世界上使用索尼产锂电池的约960万台笔记本电脑被召回，估计更换电池的费用将达510亿日元。

PS3游戏机曾被视为索尼的“救星”，在上市当天就销售一空。但因为关键部件批量生产的速度跟不上，索尼被迫控制整机的生产数量。PS3是尖端产品，生产成本也很高，据说卖一台索尼就亏3.5万日元。索尼的销售部门预计，2007年3月进行年度结算时，游戏机部门的经营亏损将达2000亿日元。

多数人觉察到索尼的不正常，恐怕是在2003年春天。当时据索尼公布，一个季度就出现约1000亿日元的亏损。市场上甚至出现了“索尼冲击”，索尼公司股票连续两天跌停。但回过头来仔细想想，从发生“索尼冲击”的两年前开始，公司内的气氛就已经不正常了。身心疲惫的职工急剧增加。回想起来，索尼是长期内不知不觉慢慢地退化的。

“激情集团”消失了

伟大的创业者井深的影响为什么如今在索尼荡然无存了呢？索尼的辉煌时代与今天有什么区别呢？

首先，“激情集团”不存在了。所谓“激情集团”，是指开发CD技术时期，公司中那些不知疲倦、全身心投入开发的集体。在创业初期，这样的“激情集团”接连不断地开发出了具有独创性的产品。我认为，索尼当初之所以能做到这一点，是因为有井深的领导。

井深最让人佩服的一点是，他能点燃技术开发人员的心中之火，让他们变成技术献身的“狂人”。井深对新人并不是采取高压态度，他尊重新人的意见。在井深退出第一线后的很长一段时间内，那些技术开发人员仍以井深的作风影响着全公司。当这些人不在了，索尼也就开始逐渐衰败。

从事技术开发的团体进入开发的忘我状态时，就成了“激情集团”。要进入这种状态，其中最重要的条件就是“基于自发的动机”的行动。比如“想通过自己的努力开发机器人”，就是一种发自自身的冲动。

与此相反就是“外部的动机”，比如想赚钱、升职或出名，即想得到来自外部回报的心理状态。如果没有发自内心的热情，而是出于“想赚钱或升职”的世俗动机，那是无法成为“开发狂人”的。

“挑战精神”消失了

今天的索尼职工好像没有了自发的动机。为什么呢？是因为实行了绩效主义。绩效主义就是：“业务成果和金钱报酬直接挂钩，职工是为了拿到更多报酬而努力工作。”如果外在的动机增强，那么自发的动机就会受到抑制。

如果总是说“你努力干我就给你加工资”，那么以工作为乐趣这种内在的意识就会受到抑制。从1995年左右开始，索尼公司逐渐实行绩效主义，成立了专门机构，制定非常详细的评价标准，并根据对每个人的评价确定报酬。

但是井深的想法与绩效主义恰恰相反，他有一句口头禅：“工作的报酬是工作。”就是说，如果你干了件受到好评的工作，下次你还可以再干更好、更有意思的工作。在井深的时代，许多人都是为追求工作的乐趣而埋头苦干。

但是，因实行绩效主义，职工逐渐失去工作热情。在这种情况下是无法产生“激情集团”的。为衡量业绩，首先必须把各种工作要素量化，但是工作是无法简单量化的。

公司为统计业绩，花费了大量的精力和时间，而在真正的工作上却敷衍了事，出现了本末倒置的倾向。

因为要考核业绩，几乎所有人都提出容易实现的低目标，可以说索尼精神的核心即“挑战精神”消失了。因实行绩效主义，索尼公司内追求眼前利益的风气蔓延。这样一来，短期内难见效益的工作，比如产品质量检验以及“老化处理”工序都受到轻视。

“老化处理”是保证电池质量的工序之一。电池制造出来之后不能立刻出厂，需要放置一段时间，再通过检查剔出不合格的产品。这就是“老化处理”。至于“老化处理”程序上的问题是否是上面提到的锂电池着火事故的直接原因，现在尚无法下结论，但是，不管是什么样的企业，只要实行绩效主义，一些扎实细致的工作就容易被忽视。

索尼公司不仅对每个人进行考核，还对每个业务部门进行经济考核，由此决定整个业务部门的报酬。最后导致的结果是，业务部门相互拆台，都想方设法从公司的整体利益中为本部门多捞取好处。

团队精神消失了

2004年2月，美国“涌流理论”的代表人物奇凯岑·特米哈伊教授进行讲演。讲演一开始，大屏幕上放映的一段话是“建立公司的目的：建设理想的工厂，在这个工厂里，应该有自由、豁达、愉快的气氛，让每个认真工作的技术人员最大限度地发挥技能。”这正是索尼公司的创立宗旨。索尼公司失去活力，就是因为实行了绩效主义。绩效主义企图把人的能力量化，以此作出客观、公正的评价。但我认为事实上做不到。它的最大弊端是搞坏了公司内的气氛。上司不把部下属当有感情的人看待，而是一切都看指标、用“评价的目光”审视部下。

上司不是用“评价的眼光”看部下，而是把部下当成自己的孩子。对企业员工来说，需要的就是这种温情和信任。

过去在一些日本企业，即便部下做得有点出格，上司也不那么苛求，工作失败了也敢于为部下承担责任。另一方面，尽管部下在喝酒的时候说上司的坏话，但在实际工作中仍非常支持上司。后来强化了管理，实行了看上去很合理的评价制度。于是大家都极力逃避责任。这样一来就不可能有团队精神。

资料来源 天外伺朗：《“绩效主义”毁了索尼公司》，载《参考消息》，2007-01-04（4）。

问题：以上案例说明了绩效管理的哪个特征？

□ 案例分析2

联想的特色绩效管理

一、个人、团队双指标体系共存

联想绩效管理平衡的措施之一是：“对于不便于把指标细化到每一个人身上的部门来讲，联想认为这部分业务刚好也是异常强调团队协作的业务，团队业绩的好坏直接影响着个人绩效。”虽然个人开拓的新项目多，但团队整体的开拓成绩平平，所以综合起来的成绩不高；而有的部门个人的新项目开拓成绩平平，但其团队成绩高，团队成绩的权重比较大，加权之下的成绩并不低。这些考核方式都在第四季度开始的时候做宣讲。

因此，绩效考核后的收入计算公式就是：收入 = $P \times Q \times G$ 。其中， P 是部门业绩考核系数（也称权重）； Q 是个人业绩考核系数； G 是岗位工资。“收入 = $P \times Q \times G$ ”这个公式虽然简单，不过作为一个复变多元函数，操作的难度和复杂性都是很大的。

因为在一定时期里，G值是固定的（由岗位和能力级别确定），P和Q就都成了导向性的“旗帜”，给部门和员工工作行为和努力方向作出方向性的指挥，尤其是员工个人不能控制的P系数，对员工的导向性很大，这也是联想平衡个人和团队协作的法宝之一。

而对于类似于指标极其明确，甚至很容易分配到个人头上去的产品或者销售部门，联想则尽量考核到人，比如说华东区的年度销售任务，通过层层分解，每个销售人员的目标会非常明确，集团无须再为某个销售团队设立考核指标，直接到个人反倒更明了。

联想集团华东区域总部人力资源总监曹金昌觉得，这样看似混乱的双指标体系能共存正是联想在指标设置环节的特色：“设置指标其实是绩效考核的关键，联想也遭遇过很多因为指标不清晰、不个性而带来的麻烦，慢慢地，我们摸索出了一条道路，在设置指标的时候尽量做到全面。”

曹金昌所说的全面包括四个方面的内容：一是，根据不同的业务设置不同的考核指标；二是，尽可能地定量；三是，指标的界定一定要十分清楚，描述也要让员工看得明白；四是，设置指标时一定要和员工进行沟通。

二、每个人都要有个性化目标设置

在联想，每个员工都有两个目标：短期目标和中长期目标。

一般情况下，短期目标都是由公司根据企业的目标分解到员工头上的，而中长期目标则是每个员工对自己未来的描述。

每年年初，联想的员工都要向部门领导交一份自己的中长期发展规划，如果这份规划和部门领导对员工的判断一致，该规划就生效，人力资源部门也会创造各种条件、提供尽可能多的资源帮助员工。而如果员工对自己中长期的发展规划和部门领导对其的观察、定位不一致，双方就一定要坐下来沟通。联想认为不管是什么样的考核方式，调动员工的积极主动性和创造性都是最终目的，而不是完全按照上级的意思办事。

为了做到考核尽量个性化，联想先从部门的个性化开始抓起，针对个性化表现不那么明显的销售部门，联想为每个销售人员都建立了一套销售系统，登录该系统就可以看到自己年度内的所有计划、完成情况等讯息。

对于绩效考核的难点——职能和研发部门的考核，联想也力争个性化。联想在研发上的投入很大，在考核的过程中也投入了大量的人力和物力。联想把研发部门分成研究院和二级研发机构（研发部门），虽然同为研发工作人员，但这两个系统的人员所从事的工作大不相同。研究院多从事基础性和前瞻性的研究，以保障联想未来的竞争力，而二级研发机构则多从事产品的更新换代等工作。

联想在考核研发人员的时候主要考虑两个方面的指标：研发周期和工程化。

“现在产品的更新换代快，我们会根据市场上同类产品的淘汰周期以及联想集团想要得到的业界标准确定研发周期。”曹金昌说。研发周期反映在市场上，就是一个企业的市场反应速度，直接决定着企业是否能够跟上消费者的步伐。

而工程化指标则包括研发转化成产品的时间、件数以及一次生产成功率等，是衡量研发成果转化成为市场价值的有效手段。

当然，除了这两个硬性的指标外，客户的满意度也是衡量二级研发机构员工绩效的重要指标之一。

研究院的考核指标与二级研发机构大相径庭。专利数是考核研究院的主要指标，同时

还有论文发表数和国家课题的参与数。

研发人员在联想是可以换岗的，如果二级研发机构的研发人员喜欢从事基础性的研究工作，可以申请调到研究院去，申请的当季度，绩效考核内容随之发生变化，不仅不同的部门有不同绩效指标，根据业务的发展阶段，联想也采用不同的考核指标。联想一般把业务分为成熟业务、发展中业务、新兴业务。一般情况下，成熟业务更关注利润的成长，并将质量提升为部门考核指标；而发展中业务需要继续推进销量与销售额的提高，更关注销售额；新兴业务则更关注销量。

“市场发生了改变，我们部门的绩效考核表里就立即加上了远程教育项目的内容，类似的事件在联想的绩效考核过程中常有发生。”

三、沟通是捏在渔夫手中的收网线

如果把绩效管理比喻成一张错综复杂的渔网，沟通就是捏在渔夫手中的收网线，联想深信这一点。

联想的绩效沟通不止停留在事前让员工知道为什么考核和如何考核上，也不止停留在事后分析上，更重要的是事中的纠正和完善上。

当然，并不是在发生变化的时候绩效沟通才开始运行，员工随时可以向人力资源部门反映问题，人力资源部门也随时期待着和员工面对面讨论绩效。绩效结果出来后的沟通一定不能大而化之，因为这直接关系到员工的积极性和下一阶段工作的正确与否，结果出来没有沟通而导致员工怨恨主管甚至企业的例子数不胜数。

很多企业也都认识到绩效沟通的重要性，纷纷强令人力资源部门进行绩效面谈，并制订绩效面谈的指标上交绩效管理中心，但事实上是否进行了面谈无从得知。

联想也非常害怕收上来的绩效面谈报告是人力资源部门闭门造车的结果，为此，每次绩效考核结束，联想都会对员工进行无记名调查，确认是否得到了绩效面谈的机会，绩效考核的知晓率是考核联想人力资源工作者的重要绩效指标之一。

四、在联想，你永远是“小马拉大车”

了解联想的人都知道，联想部门内给员工强制排序，把员工强制性地分成A、B、C三等，虽然不同团队之间的这种分级是保密的，但拿到C甚至B的员工都会黯然。这个时候的人力资源工作者必须很努力地向C级别的员工说明这样分级的目的是为了更有效地利用资源，团队会根据他所处的级别给予相匹配的资源合作和有针对性的帮助、指导等。

一般情况下，联想的季度考核成绩主要影响薪资浮动，而年度考核则与调岗或辞退、培训与个人发展、薪资等级调整、红包、股权、升迁、评优等结合。

既然实行了绩效管理，联想就一定要让绩效成绩和员工紧密相关。联想的企业文化中有一条就是要求员工“踏踏实实工作，正正当当拿钱”，反映到具体的管理措施上则是：用人不唯学历重能力，不唯资历重业绩，一切凭业绩说话。

在人才的选拔和任用上，联想也有一套规范的手段和流程。不是以某个人的主观判断来决定人员的录用和选择，而是通过绩效成绩在对素质、能力综合评价的基础上，把合适的人放在合适的位置上。

不断的修正和沟通的绩效让联想能够在赛马中识别好马。每个员工进入联想的时间可能有先后，学历也会有高低，但只要有能力，创造出了显著的业绩，都可以得到重用，都