

人力资源管理新模式丛书

绩效体系设计

——战略导向设计方法

徐 伟 编著
张建国

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效体系设计：战略导向设计方法/张建国，徐伟编著
—北京：北京工业大学出版社，2003 1

ISBN 7 - 5639 - 1188 - X

I 绩 · II .①张·②徐 · III .企业管理
IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 092023 号

人力资源管理新模式丛书

绩效体系设计

徐伟 张建国 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编 100022 电话：(010) 67392308

各地新华书店经销

保定市西城胶印厂印刷

*

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

880mm × 1230mm 32 开本 10 25 印张 212 千字

印数：1 ~ 5000 册

ISBN 7 - 5639 - 1188 - X/C·31

定价：25 00 元

人力资源管理必须基于企业的发展战略和核心价值观；必须基于系统化、结构化的思考；必须能够促进企业的持续发展。在企业战略实施中，组织结构是形；人力资源管理是魂。

益华时代管理咨询公司 张建国

人力资源管理应从企业战略高度层面来考虑。将人与战略相结合，才能帮助企业实现长远发展目标。

神州数码有限公司人力资源总监 兰 曦

企业的人力资源工作，关键是找到员工的职业生涯规划和企业发展的契合点，从而达到双赢的效果。

万科企业股份公司人力资源总监 解 冻

要实现企业的持续成长，首先必须保证人才的优先发展。如果能系统化运用人力资源管理方法，公司的能量就能成倍地放大。

四川迈普数据通信公司总经理 蒋华琳

设备和资金问题不难解决，最难解决的是人才问题。我们不缺乏理论型人才，我们真正需要的是能系统化解决实施问题的复合型管理人才。

大唐电信股份公司无线通信分公司总经理 贾亚莉

序 言

建国先生请我为他主持编写的《人力资源管理新模式丛书》作序，我虽感难以担当，但还是欣然从命。

与建国相识，是在深圳华为公司作管理咨询顾问时。那时，他是市场部副总裁兼干部部部长。我很欣赏建国先生做事执著、勇于创新的精神。有两件事情令人印象深刻：一是1995年年底，建国按华为公司总裁任正非的指示，邀请我和人大的几位教授为华为公司提供管理咨询服务，当时我和人大的几位教授正为其他几家公司作咨询，对华为的邀请并未引起足够的重视，为此建国在两天之内一连给我们打了20几个电话，其态度之诚恳，做事之韧性，令人感动。可以说，我和人大的几位教授之所以能有幸成为华为公司的高级管理顾问，与建国的执著有关。二是建国在他事业最辉煌的时刻，敢于抛弃在华为将要获得的长期利益（股票收入），毅然辞去华为公司副总裁兼人力资源总监的职务，远渡重洋赴美国进

修学习现代人力资源管理。对于建国辞职的原因，业界虽有各种猜测，但真正的原因只有一条，那就是他想进一步学习深造，不断超越自己。在美国潜心学习一年回国后，建国又一头扎进企业，为企业提供咨询服务。

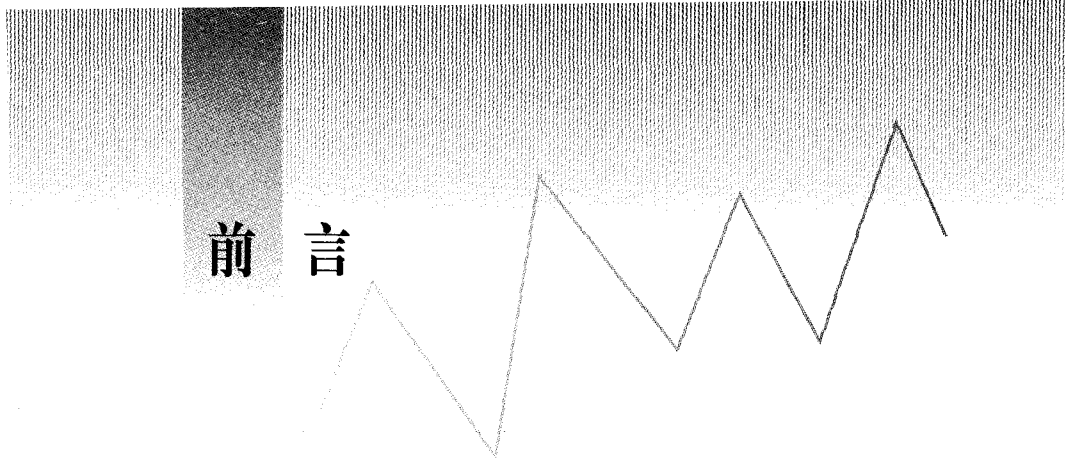
从企业高层管理者到海外求学，再到企业咨询，建国本人的经历，对中国人力资源界来说就是一笔财富，我也一直鼓励和支持他，将自己这么多年来在企业人力资源领域的实战经验与学习成果总结提炼出来，编撰成书，以期对中国企业人力资源研究和实践有所贡献。的确，目前我国市场上关于人力资源的研究和应用的书很多，但真正值得一读并对读者有所启发的书很少，尤其是通过在企业摸爬滚打总结提炼的，适合中国本土企业的书少而又少；而建国先生主持编写的这套书应该说是一个特例。我认为本套书有如下特点：

这套丛书站在企业经营战略的高度，提出了一套企业人力资源管理的整体解决方案，它不是从单项的人力资源管理功能（如薪酬分配、绩效考核等）来设计制度，而是从各项人力资源管理功能的互动性和战略意义来进行思考。书中大量的案例、工具与模板，凝聚了作者们多年企业管理实践经验的总结。这些内容对于正在苦苦探索本企业分配制度设计、绩效考核制度设计，以及思索如何提升企业员工整体水平的多数中国企业管理者，都有直接的借鉴价值，读者能从中获得许多实际的启发。

祝愿这套丛书的出版受到人力资源经理们的欢迎，并为提高我国企业人力资源管理水平能有所作为。

中国人民大学劳动人事学院教授 **彭剑锋**

2002年11月



前 言

绩效考核和绩效管理是两个不同的概念。绩效考核关注的是考核这一行为，中国许多企业所做的也只是考核，把考核当成鞭子，总以为鞭子一抽马就会飞跑，而绩效管理强调的则是过程的管理，考核只是过程中的一个环节，这就像跨越障碍的马，你首先要给马以信心，然后不断从低目标向高目标挑战，这样才能不断地超越极限。如果只知道抽鞭子的话，造成的最终结果只能是人仰马翻。

在我们接触过的企业中，刚开始谈论绩效管理时，大多数公司都说他们有内部考核，但却认为考核起不到实际作用，也找不到好的办法来解决。当我们把在企业内如何真正实施绩效管理的方法进行介绍后，他们才认识到本质的问题是整体概念上的错误。考核工作是需要花成本的，但如果考核的结果不能促使公司整体绩效的提高，那么考核便是在内部制造“工作”，是在浪费公司的

资源。如果考核的终点是企业的整体绩效,那么考核的起点必然是企业的整体绩效目标。如何使绩效管理真正成为公司战略实施的载体,这是绩效管理最根本的任务。

本书不是把绩效考核作为一项工作任务来设计,而是从公司的战略高度来思考绩效管理的系统化方法,始终围绕考核促管理、考核促效益这一目标来设计考核体系。绩效管理不是表面上的理论探讨,而是实质上的问题解决。在众多的绩效管理书籍中,本书具有以下非常明显的特点:

1. 它是企业实施有效绩效管理的方法论,并提供了非常具体的方法和工具而不是表面上的宽泛理论。

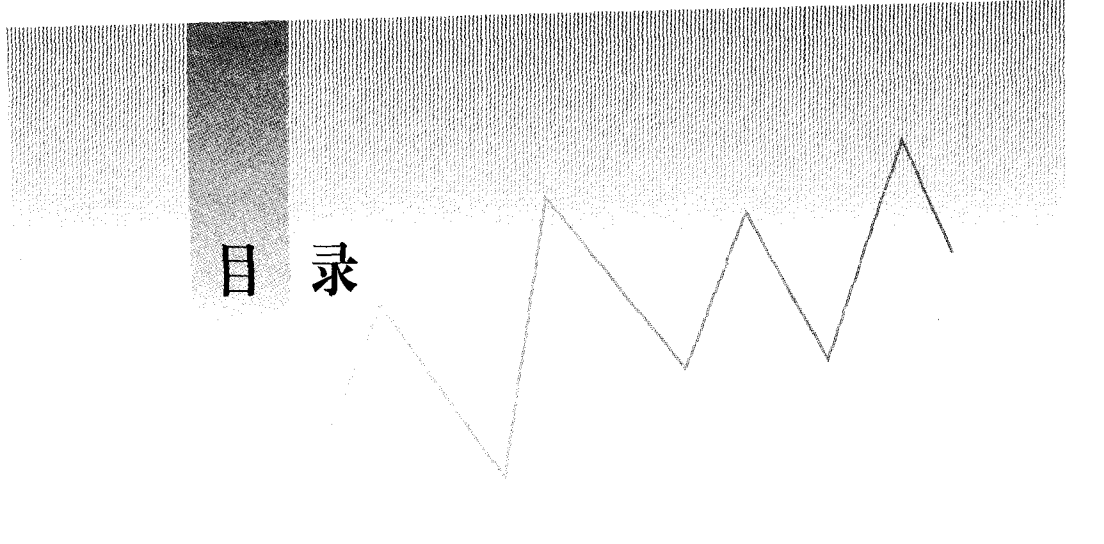
2. 它完全从企业战略出发,系统化阐述如何把企业的战略目标分解到每个员工个人,并且针对各层各类人员的工作特征,提出不同的考核方法。

3. 它以来自企业实践的具体案例作为支撑,企业的管理者可以从书中找到解决实际问题的答案。

绩效管理是企业中运用最普遍的管理方法,也是遇到问题最多的管理主题,同时它也是最能提高员工工作绩效的手段。要设计好一个企业的绩效管理体系,需要对企业的经营战略、价值理念、业务特征和员工素质等要素,有一个全方位的分析与把握。本丛书凭借益华时代管理咨询公司对长期企业管理实践经验的深刻理解,以及对各类不同企业的咨询经验总结,与管理者们共同面对、探讨并解决企业人力资源管理的新问题。

张建国

2002年11月



目 录

第 1 章 企业发展战略与绩效管理 / 1

绩效管理存在的主要问题 / 1

绩效管理的战略地位 / 4

绩效管理是企业战略落地的载体 / 7

绩效管理是构建和强化企业文化的工具 / 10

绩效管理是企业价值分配的基础 / 12

绩效管理是提升管理的有效手段 / 14

第 2 章 基于企业战略的绩效管理体系 / 17

绩效 / 18

绩效管理与绩效考核的本质区别 / 35

基于企业战略的绩效管理体系架构 / 41

第 3 章 绩效目标管理 / 53

公司业务重点与 KPI / 53

部门业务重点与 KPI / 72

岗位工作重点与 KPI / 76

第 4 章 绩效管理过程 / 84

绩效计划 / 87

绩效辅导阶段 / 107

绩效评价与反馈 / 121

绩效结果应用 / 183

第 5 章 绩效考核制度设计 / 201

分类分层考核体系 / 201

考核责任与考核程序 / 216

考核等级与考核关系 / 220

考核实施 / 229

第 6 章 绩效管理组织与责任体系 / 238

成功实施绩效管理的必备条件 / 241

管理者与绩效管理 / 247

人力资源部与绩效管理 / 251

成功实施绩效管理要诀 / 252

第 7 章 绩效管理全景案例 / 258

高层管理人员述职报告制度 / 258

研发人员绩效考核 / 271

产品开发团队的绩效测评 / 285

市场、销售人员的绩效考核 / 292

参考文献 / 313

第

1

章

企业发展战略与绩效管理

绩效管理存在的主要问题

谈到考核，只要在企业，甚至在计划经济时代的国有企业工作过的人几乎没有不知道的。但讲到“绩效”，可能有相当一部分人感到有些模糊，绩效的内涵到底是什么，恐怕每个人心里都有自己的看法。再进一步讲到“绩效管理”，恐怕很多人并不理解它的意义，否则不会有这么多企业的管理者会抵制考核或应付了事。这也不能完全怪罪业务部门主管，我们应该先从源头来分析，公司总裁对绩效管理是如何理解的，人力资源部经理对绩效管理又是如何理解的。在与公司主管讨论绩效

管理时,几乎都说“虽然我们做了绩效考核,但总觉得考核工作有问题,又不知该如何改进”。有鉴于此我们就首先一起来分析一下企业中普遍存在的有关绩效管理的问题。

问题一

“两张皮”现象

我们从两层意思来解释这一现象。一层意思是指公司直属的各大部门绩效考核结果都很好,但公司整体的经营绩效并不好。之所以会这样,是因为部门在制定绩效考核标准时,只按照本部门的想法,只是向内看,关心的是今年应该完成哪几项目标,而没有向上看,去关注公司的经营绩效。例如,产品研发部门只关注一年内完成几个产品开发项目,而不关注产品进入市场后的价格优势或运行稳定性;只对产品的技术负责,而不对产品的市场负责,这样导致的必然结果是部门绩效好,而公司绩效不好。第二层意思指的是对员工的考核内容与员工的实际工作内容不相一致。这一问题的出现主要是在制定员工的绩效考核标准时,没有对具体岗位所应承担的业务目标和工作责任进行深入的分析,而只是简单地依靠想当然或追求理论上的完美性。这样必然会使考核陷入尴尬境地。当然,在制定员工绩效考核标准时,也不能完全迁就现状,必要时,可以通过设定某些绩效目标来牵引员工改进工作。但这一切必须建立在对事实的深入分析基础之上。

问题二

流于形式现象

所谓流于形式指的是管理者和员工对绩效考核都

没有真正重视起来，考好考坏都无所谓，或考核时并没有依据事实对员工的绩效做出客观评价。产生这种现象的主要原因是考核结果没有与其他人力资源管理制度有效衔接，或其他人力资源管理制度缺位，如薪酬分配制度、干部晋升制度没有与绩效考核结果挂钩。所以员工对考核结果并不看重，考核也就起不到推动作用。在我们调查过的企业中发现，只要考核结果没有比例分布要求，几乎95%以上的人都被评为优和良。另一个主要原因是考核制度设计无效，考核并不能促进公司经营目标的达成。


问题三

考核当“大棒”现象

有些企业过分强调考核的作用，提出“以成败论英雄”的口号，不管三七二十一，只要考得不好，工资马上就降一级。但是在实际工作中，除了对于简单操作性工作可以完全用量化方法进行客观评价外，许多知识性或变化因素大的劳动，是很难完全用量化的方法进行评价的，如简单地来数一天编多少条程序来考核其绩效，那么，本来可以用10条程序编写的软件，他就会写成100条。再举一个例子，当一个销售员被派到一个地区后，马上签了一个大合同，那么这一合同的成功一定完全是这一销售员的作用吗？也可能前一位销售员已做了大量工作，把水烧到了90度，而后来的销售员把水烧开了。举这两个例子只是想说明要做到客观地评价员工的绩效，不能简单地只看结果。结果固然重要，但结果也未必反映一切。

通过以上三个问题的分析，可能会让读者感到不知所措，考重了也不行，考轻了也不行，不考也不行，那到底应该怎么办呢？我们应该从根本上来认识考核在企业经营运作中的地位和作用。

■ ■ ■ 绩效管理的战略地位

业与人一样，有其存在的社会价值和生命周期，而且还有其自己的个性和价值观，就像一个人能否成功取决于其个性和价值观能否与其生存环境相融，企业能否发展也取决于其品位和价值体系能否适应社会与行业的发展趋势。从中国 20 世纪 80 年代初改革开放以来几代企业家的普遍特性及其企业的沉浮记，很能反映中国经济市场化的发展轨迹，如果谁有兴趣去深入探究这几代人的创业轨迹，一定能写出一部非常出色的中国经济市场化进程历史书。在这里，我们来看一下绩效管理在企业经营运作中的战略地位，如图 1-1 所示。

一个企业的成功与失败往往被认为是战略选择的成功与失败，从表面上看确实如此，但我们再往前深入地看一步，为什么一个企业做了这种战略选择而不是那种战略选择？关键取决于两个方面，一是战略决策机制，即由哪些人来行使决策权并以什么样的程序来决策，什么样的机制就决定了什么样的决策选择。另一方面是做出决策的判断准则是什么，即公司决策层的价值观是什么，观念决定了选择，而决定战略选择的两个内在因素：

机制和观念都受一个公司的企业文化和价值观所驱使。文化就像土壤，它决定着能让什么样的种子生根、发芽、生长与开花。在新经济时代，资本已失去了其垄断地位，

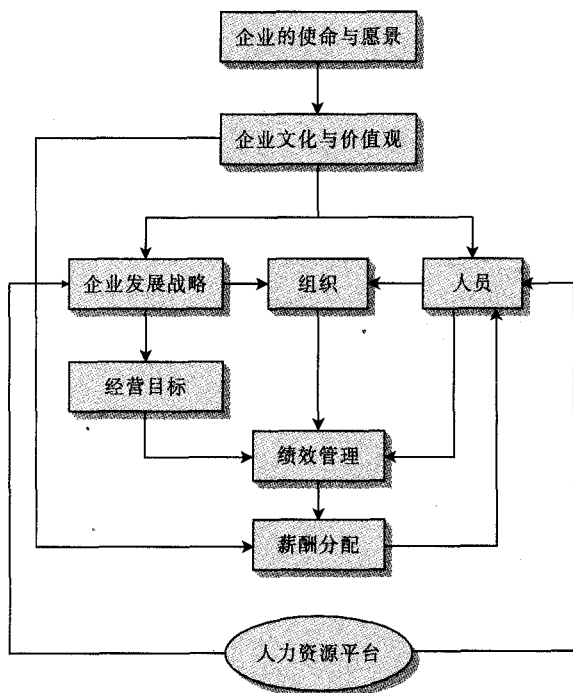


图 1-1 绩效管理的战略地位

资源的利用已不限于企业内部，国家以及全球的资源已成为共享的财产。企业的竞争越来越取决于其获取资源和利用资源的能力。在战略管理领域，提出了一种新的观念，即基于资源的战略观。在不可预知的竞争环境中，人在企业经营与发展中起着越来越重要的主要作用。因此提出了一种新的管理理论——文化管理。通过强化正确的价值导向，使决策层做出正确的战略选择，使员工

能积极地响应和拥抱变革。

能否做出正确的战略选择是非常重要的，同样能否正确地实施战略也是非常重要的。战略的有效实施取决于企业的组织能力和员工个人能力，一个有效的组织体系能使企业的战略目标得以快速而准确地传递，同时，称职的员工能在各个战略位置发挥出应有的作用。那么，绩效管理在企业战略实施中起着什么作用呢？用图 1-2 所示的控制环路可以形象地说明这一过程。

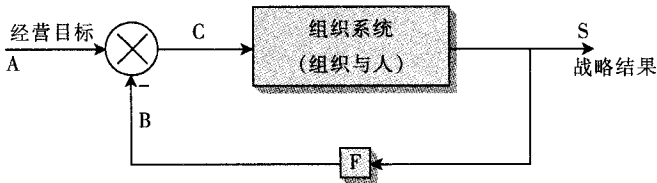


图 1-2 战略实施控制图

控制过程如下。

步骤 1：设定经营目标 A，该经营目标是组织系统的输入信号。

步骤 2：“组织系统”在接到输入信号 A 后，产出结果 S。

步骤 3：对输出结果 S 经过分析，处理后得出反馈信号 B。差异信号 $C = A - B$ ，作为“组织系统”的输入。

步骤 4：“组织系统”在新的输入 C 的作用下，产出输出结果 S’。

如果 S’ 不能达到预期的结果，则重复步骤 3、4 来调整输出结果。

从上述例子可以看出，绩效管理不是简单的结果评价，它既是一个指标体系，也是一个控制过程，其最终

目的是达到公司的战略目标。下面分别阐述绩效管理的战略作用。

■ ■ ■ 绩效管理是企业战略落地的载体

战略目标的实施必然通过组织体系落实到每个人头上，通过发挥组织中人的作用来实现目标。而职位说明书只罗列了每一职位的责任，它不能指出在不同历史时期每一个职位的具体工作任务是什么，如果每个人只按职位说明书内容去行使责任，他就会找不到工作的方向。想像一下，如果一个企业的所有员工都迷失了工作方向，那是多么可怕的现象。绩效管理就像一根绳索把每个职位的蚂蚱串在一起，给每一个职位都赋予战略任务，如图 1-3 所示。

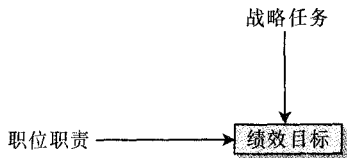


图 1-3 绩效目标的来源

因此，通过为每一员工制定有效的绩效目标，可以使战略、职位与人合为一体。绩效目标的制定必须是自上而下的，通过绩效目标的制定使公司的战略目标层层传递下去，如图 1-4 所示。

只有层层分解目标，才能解决我们第一节中所提到的问题一的现象。

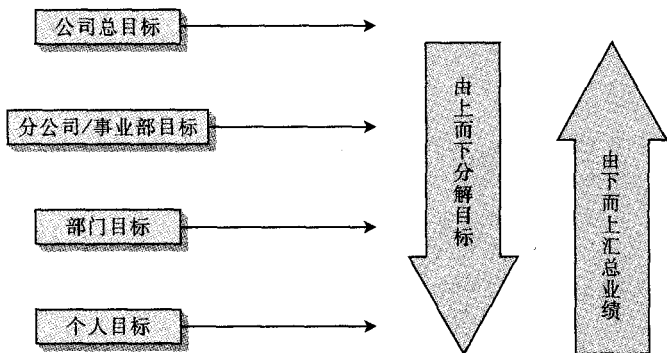


图 1-4 设定绩效目标的基本模型

案例说明：某公司运用以战略目标为导向的绩效管理系统，制定公司及部门绩效目标，如图 1-5 所示。

这是一个典型的有效战略目标分解的案例。如对研发部的考核指标中，设定与公司战略目标“销售增长”有关的目标为：“新产品销售额”和“老产品毛利额”。如果局限于研发部的思考层面，可能只会考虑完成多少个研发项目。而从公司战略层面来思考，完成多少个研发项目只是过程，应该不但要求完成研发项目，而且要及时推向市场，并且在市场上能迅速得到用户的认可，只有这三个条件都具备了，才能完成“新产品销售额”这一指标。另外，我们再来分析一下研发部门的“老产品毛利额”这一指标。在中国企业的研发部门普遍存在着研发人员只对新技术感兴趣，而对老产品的技术改进根本没有兴趣的现象。但对公司来说，如果产品质量不可靠，维修人员每跑一次所花费的机票、住宿费及人工费都是公司的利润消耗，销售一件产品所获得的利润可能因为几次维修所花的费用而全部消耗掉。因此从公司