

21世纪高等学校工商管理系列教材

绩效管理

●●● JIXIAO GUANLI

主 编 鲍 婷 贺明华
副主编 刘 博



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

内容提要

本书结合国内外理论与实践的最新进展,系统阐述了绩效管理的基本知识和基础理论,解析了绩效管理的逻辑结构与体系流程,介绍了绩效管理的操作技术和实践要领。全书分为八章,内容包括绩效与绩效管理、绩效管理工具、绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈、绩效薪酬和团队绩效管理。

本书可作为高等院校市场营销、工商管理等专业相关课程的教材。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 / 鲍婷, 贺明华主编. — 上海: 上海交通大学出版社, 2022. 5

ISBN 978-7-313-26801-3

I. ①绩… II. ①鲍… ②贺… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2022)第 073592 号

绩效管理

JIXIAO GUANLI

主 编: 鲍 婷 贺明华

出版发行: 上海交通大学出版社

地 址: 上海市番禺路 951 号

邮政编码: 200030

电 话: 021-64071208

印 刷: 定州市新华印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 287 千字

版 次: 2022 年 5 月第 1 版

印 次: 2022 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-313-26801-3

定 价: 48.00 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: 022-29140509



前言

人力资源是企业的第一资源，人力资源管理是企业管理的重要职能之一。如何有效地进行企业人力资源开发与管理，关系到企业的生存与可持续发展。而绩效管理在人力资源管理中占据核心地位，其重要性不言而喻。

随着人力资源管理理论和实践的发展，绩效管理逐渐被理解为一个人力资源管理过程。绩效管理是对组织和员工的行为与结果进行管理的一个系统，是一系列充分发挥每个员工的潜力、提高其绩效，并通过将员工的个人目标与企业战略相结合以提高组织绩效的过程。

本书编者根据自己多年积累的教学经验，结合当前中国企业在绩效管理中的常见问题，以绩效管理的主要环节为主线，将理论分析与企业管理实践紧密联系起来，为读者呈现了绩效管理的全貌，使本书在结构和内容方面都具有较强的新颖性。

本书体系完整、结构严谨，内容翔实、紧贴实践，在总体论述绩效管理理论及工具的基础上，深入阐述了绩效管理的四个环节及具体问题，并融合了大量的实践案例，以引导学生在理解、掌握绩效管理的基本理论的基础上，尽可能掌握更多的绩效管理基本方法和技能，可以在以后的工作中灵活运用。

本书在编写过程中参考了众多绩效管理专家的研究成果，也听取了不少企业人士的宝贵意见，在此表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免有疏漏之处，敬请广大读者批评指正！

编者

目 录

第一章 绩效与绩效管理	1
第一节 绩效管理及相关概念	2
第二节 战略性绩效管理	15
第二章 绩效管理工具	22
第一节 目标管理	23
第二节 关键绩效指标	30
第三节 平衡计分卡	43
第三章 绩效计划	52
第一节 绩效计划概述	53
第二节 绩效计划的制订程序	58
第三节 绩效考核指标体系设计	64
第四章 绩效实施	74
第一节 绩效实施概述	75
第二节 持续的绩效沟通	76
第三节 绩效信息的收集	81
第四节 绩效辅导	85
第五章 绩效考核	89
第一节 考核者的选择与培训	90
第二节 绩效考核的主要方法	103
第三节 绩效考核方法的选择	114
第四节 各类人员的绩效考核	117
第六章 绩效反馈	132
第一节 绩效反馈面谈前的准备	133
第二节 绩效反馈面谈的实施	137
第三节 绩效改进计划	143
第四节 绩效考核结果的运用	148



第七章 绩效薪酬	157
第一节 绩效薪酬概述	159
第二节 绩效薪酬制度	167
第三节 薪酬预算与控制	182
第八章 团队绩效管理	189
第一节 团队绩效管理概述	191
第二节 团队绩效考核体系的建立	195
第三节 团队绩效考核方法	200
参考文献	208

第一章 绩效与绩效管理



学习目标

- 掌握绩效、绩效管理与绩效考核的概念。
- 熟悉绩效管理的基本流程，了解绩效管理在整个人力资源管理体系中的地位。
- 掌握战略性绩效管理的含义、战略性绩效管理体系的构建。



关键词

绩效 绩效管理 绩效考核 战略性绩效管理



课前引例

张君跳槽

张君是一家公司的销售员，刚开始工作时，欠缺销售经验，也不太熟悉业务，销售业绩常常垫底。后来，随着经验日渐丰富和业务能力的提升，张君的销售业绩不断攀升。到第三年时，有同事私下告诉他，说他已经公司的销售冠军了。到第四年第三季度时，张君已经完成了全年的销售任务，不过销售经理似乎对此没有任何反应。

工作虽然顺利，但是张君总觉得憋得慌，干活越来越没劲。公司从不公布大家的销售业绩，也没有人关注销售员的销售任务的实际完成情况，让人感觉完成得多少、好坏都是一个样。他听说另外一家公司在做销售员的销售业绩竞赛和奖励的活动，公司内部也有专人对销售业绩情况及时做出评价，销售员的销售任务完成的数量和质量都完全公开透明。

张君对自己公司的做法非常不满，于是主动找到销售经理交流自己的想法，但经理说目前的情况是公司的既定政策，也是公司文化的一部分，拒绝了他的建议。几天后，公司领导吃惊地发现，张君递交了辞呈，跳槽到竞争对手的公司了。

第一节 绩效管理及相关概念

一、绩效

(一) 绩效的定义

贝茨和霍尔顿指出：“绩效是一个多维建构，观察和测量的角度不同，其结果也会不同。”因此，要测量和管理绩效，就必须先对绩效进行界定。绩效的内涵一般包括两个方面：一是工作的成果，即工作的成绩和经营的成果，如工作的效率（效果）和经营的利润等；二是工作中的行为表现和工作的过程，如影响员工工作成果产生的行为、技能、能力和素质等，是员工达到的阶段性结果以及在达到过程中的行为表现。

因此，绩效既包括对静态结果的反映，也包括对动态过程的监督。注重结果的绩效，具有鼓舞性和奖励性，但在未形成结果前却难以发现不当行为，无法获得员工个人活动信息，不能及时对其进行指导和帮助，易产生短期效益。注重行为和过程的绩效，能及时获得员工个人活动信息，有利于对员工进行指导和帮助，但会增大管理难度，在过分强调方法和步骤的过程中易忽略工作结果。绩效是工作结果和工作中的行为表现（过程）两者的相辅相成，结果是工作的最终目标，行为表现（过程）则会影响和控制目标的实现。

绩效不能与业绩混淆。把绩效等同于业绩，实际上是把绩效考核简化为对某几个财务指标的考核。对一个员工的绩效考核，并不能简单地考查几个财务指标的完成情况，它还包括很多其他内容，如来自客户的指标、来自管理方面的指标和来自学习发展的指标等。只有这样，才能比较全面、正确地评价一个人对于组织的贡献和价值。

从员工的角度看，绩效就是经过考核并被组织认可的员工的工作行为、表现及工作结果。从组织的角度看，绩效就是组织工作任务在数量、质量和效率等方面的完成情况。目前，对于绩效的理解，主要有以下五种不同的观点。

(1) 绩效的结果观。绩效是一种工作活动所达到的结果，是一个人工作成绩的记录。

(2) 绩效的行为观。绩效是一种工作过程及行为的表现。

(3) 绩效的综合观。绩效是过程和结果的结合。

(4) 绩效的未来观。绩效不应是历史的反映，而应当强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注员工未来的发展。

(5) 全面绩效观。绩效是由人的潜能（资质）、潜能发挥（行为）、潜能发挥效果（结果）共同作用的过程。

(二) 绩效的分类

在企业中，根据考查内容和管理方法的不同，绩效一般分为组织绩效、团队绩效和个人绩效三个层次，如图 1-1 所示。组织绩效强调集体性绩效，通常包含工作数量（产量）、工作质量（盈利）、工作时间（进度）和工作成本等内容。团队绩效是包含个体在内的团

队的绩效，一般重视的是业绩、客户满意、产品与服务质量、生产力、时间和成本等。个人绩效是员工个体的绩效，通常既表现为员工的工作结果，也表现为员工的工作过程，如员工的素质、技能、培训、薪酬和职务说明等。组织绩效来源于各团队绩效的整合和放大，而团队绩效又来源于员工个体创造的合力。追本溯源，组织绩效和团队绩效都来源于员工的个人绩效。当然，员工个人的成功不能脱离组织和团队的导航，否则员工个人的成功难以长久，更无个人绩效可谈。

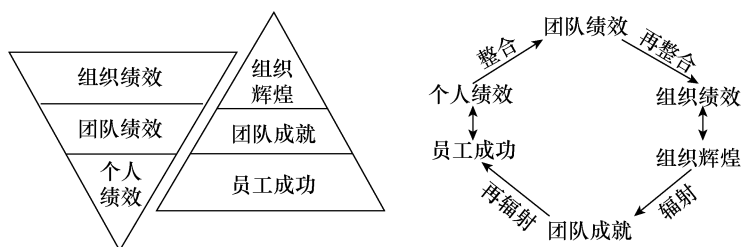


图 1-1 绩效的分类

（三）绩效的特性

1. 多因性

绩效的多因性是指绩效的优劣不是取决于单一因素，而是受技能、激励、环境、机会等多种主客观因素的影响。

2. 多维性

绩效的多维性是指绩效最终体现在多个维度或方面，如员工的绩效体现在产量指标、质量指标、原材料消耗等方面。

3. 动态性

绩效的动态性是指员工的绩效会随着时间的推移而变化，绩效差的可能会改善成好的，绩效好的可能会退化成差的。

绩效的多因性要求考核者进行全面的考核，绩效的多维性要求考核者从多个角度或维度进行考核，而绩效的动态性则要求考核者用发展的、权变的眼光进行考核。只有这样，才能保证绩效考核客观、准确、公正、公平。

二、绩效管理

谈到绩效管理时，很多人的脑海中可能会立刻浮现出“工作绩效评价表格”“员工激励”“年终考核”等字眼。事实上，这些都属于企业人力资源管理中员工绩效管理的范畴。员工绩效管理确实是企业绩效管理系统的一个重要组成部分，但绩效管理的内容却远远超出了单纯员工绩效管理的范围。

（一）绩效管理的定义

绩效管理是通过把每一个员工或管理者的工作与集体的整体使命联系在一起，来强化组织的整体经营目标。绩效管理的重要工作之一，就是将企业的战略目标逐级分解到部门和个人。虽然绩效管理的目的很多，但只有每个级别和层次的绩效管理工作形成一个有机的整体，企业才能有良好的绩效表现。

绩效管理作为一种管理思想和方法论，其根本目的是不断促进员工的发展和组织绩效的改善，最终实现企业的战略目标。绩效管理的目标如表 1-1 所示。20 世纪 70 年代，美国管理学家奥布里·丹尼尔斯提出“绩效管理”这一概念后，人们展开了系统而全面的研究。研究者主要有两种取向：一是组织取向，认为绩效管理是管理组织绩效的一种体系，旨在实现企业发展战略，保持竞争优势；二是个体取向，认为绩效管理是指导和支持员工有效工作的一套方法，旨在开发个体潜能，实现工作目标。

表 1-1 绩效管理的目标

目标	内容
战略目标	(1) 员工的工作活动与企业的战略目标联系在一起。 (2) 通过提高员工的个人绩效来提高企业的组织绩效
管理目标	(1) 对员工的绩效表现给予评价，并给予相应的奖惩以激励和鞭策员工。 (2) 发现、培养和提拔业务骨干和管理人才。 (3) 将绩效考核结果作为企业进行薪酬决策、晋升决策、解雇决策的重要依据
开发目标	(1) 发现员工工作中的不足，进行针对性培训，使员工能够更加有效地完成工作。 (2) 不断提高员工的知识、技能和素质，以促进员工个人发展。 (3) 不仅要指出员工绩效不佳的方面，而且要找出绩效不佳的原因

(二) 绩效管理的特性

1. 系统性

绩效管理是一个完整的系统，而不是一个简单的步骤。绩效管理强调对绩效的系统管理，它涵盖了个人、部门和组织之间的联系。同时，绩效管理是一种管理手段或方法，它将体现管理的所有职能，即计划、组织、指导、协调和控制。所以，必须用系统的观点看待绩效管理。

2. 目标性

目标管理的一个好处是，员工明白自己努力的方向，而管理者也知道如何更好地通过员工的目标来对员工进行有效管理，并提供支持和帮助。同样，绩效管理也强调目标管理，如“目标+沟通”的绩效管理模式的广泛提倡和使用。只有绩效管理的目标明确了，管理者和员工的努力才会有方向，他们才会更加团结一致，共同致力于绩效目标的实现，共同提高绩效能力，从而更好地服务于企业的战略目标和愿景。

3. 强调沟通

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。具体来看，制定绩效指标要沟通，帮助员工实现目标要沟通，年终考核要沟通，分析绩效不佳的原因并寻求进步要沟通。因此，绩效管理的过程就是员工和管理者持续不断沟通的过程。若缺乏沟通，企业的绩效管理将流于形式。

4. 重视过程

从绩效的定义可知，绩效管理不仅强调工作结果，而且重视达成目标的过程。绩效管



理是一个循环的过程，在这个过程中不仅要关注结果，而且还要强调目标、辅导、评价和反馈。

（三）绩效管理认识的误区

1. 认为绩效管理就是对人进行管理

“绩效”一词的英文原意是“表现”。也就是说，现代企业管理中的绩效管理应该是对人的工作表现的管理。这就意味着，在考核对象方面，绩效管理打破了传统的对人德、能、勤、绩的考核。绩效管理更强调的是，对个人来说，组织并不是其生活的全部，而作为组织，对个人进行考核，也并不需要考核他的全部，只需考核个人与组织目标达成相关的部分。

2. 认为绩效管理主要就是为了发奖金、调工资

为什么要进行绩效管理？这是一个经常会被忽略的问题。对此，中下层员工的回答是：“发奖金、调工资嘛！”而从企业实际的情况来看，绩效管理至少有两大目的：第一，绩效发展，即绩效管理要帮助员工的绩效得到发展，促进他们在绩效方面不断提升和改变；第二，为人事决策提供依据，即绩效管理的结果是用来与奖金、薪酬，以及人员的任用、晋升等人事决策挂钩的。如果在进行绩效管理系统设计时，主要的出发点都是如何根据考核结果进行利益分配，就会使绩效管理起不到应有的作用。

3. 认为绩效管理是人力资源部门的工作

绩效管理通常被视为人力资源管理的一种工具，被认为仅仅是人力资源部门应该考虑和应该做的事情，而没有把它视为整个管理过程的一种有效工具。例如，很多企业都可能发生过类似的情况，年底的时候，人力资源部门加班加点赶出一套绩效考核制度和考核表，结果却招致各部门怨声载道：“这些表格根本不符合我们的实际情况”。其实，人力资源部门只是为真正的绩效考核者在考核时提供技术支持或管理的平台。绩效管理中两个关键角色——直线经理（主管经理）和人事经理的职责是不同的（见表 1-2）。

表 1-2 绩效管理中两个关键角色的职责分工

直线经理（重细化、实施）	人事经理（重设计、宣传、组织、培训）
制定部门绩效目标	开发和制定绩效管理系统
控制绩效实施	为考核者和被考核者提供培训
参与绩效考核	监督和评价系统的实施
提供绩效反馈	提供系统运行的服务和支持
参与结果运用	总结、汇总、分析和反馈

4. 认为绩效管理就是进行绩效考核

简单地将绩效管理等同于绩效考核是一种比较普遍的理解。其实，绩效考核是绩效管理不可或缺的一部分，而非全部。如果将绩效管理片面地认定为绩效考核，往往会导致绩效管理系统和企业的战略目标之间不能有效地联系起来，使管理者与员工之间缺乏持续双向的沟通，从而阻碍绩效管理的良性循环。

5. 认为绩效管理是一种额外的工作

不仅普通员工，许多管理者也认为，绩效管理只是他们开展日常工作之余的额外工作，这会造成绩效管理工作无法正常开展。

在企业具体的管理工作中，除了上述绩效管理认识的误区外，还应明确：绩效管理不是简单的任务管理，不是迫使员工工作的棍棒，不是管理者权力的炫耀，不是只在绩效低下时才使用，不是一年一次的填表工作。

（四）绩效管理的实施

1. 基本流程

绩效管理的过程通常被看作一个循环，这个循环分为四步：绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈。

1) 绩效计划

绩效计划是绩效管理的第一个环节，也是绩效管理过程的起点。企业的战略要落地，必须先将战略分解为具体的任务或目标，落实到各个岗位上；然后对各个岗位进行相应的职位分析、工作分析、人员资格条件分析。这些工作完成之后，管理者应与员工一起根据本岗位的工作目标和工作职责进行讨论，弄清楚在绩效计划周期内，员工应该做什么工作，为什么要做这些工作，做到什么地步，应何时做完，以及员工的权力大小和决策权限等。在这个阶段，管理者和员工的共同投入与参与是进行绩效管理的基础，如果是管理者单方面布置任务、员工单纯接受任务，就变成了传统的管理活动，失去了协作的意义。绩效管理就名不副实了。通常绩效计划都是做一年期的，在年中也可以修订。绩效计划的确定程序基本上可以分为三个阶段：准备阶段、沟通阶段和确认阶段。

（1）准备阶段。这一阶段主要是准备相关信息。第一，从组织管理层面来看，要将组织的整体目标进行层层分解，确定好各经营单位和部门各自承担的组织绩效目标。第二，从个人层面来说，要准备员工职位说明所确定的工作绩效目标及上一个评估周期的评估结果。第三，确定沟通方式，以利于绩效计划的正式确认。

（2）沟通阶段。沟通阶段是绩效计划确定过程的核心环节。为避免员工与管理者对绩效标准的认识出现偏差，制订绩效计划需要在双方有效沟通的基础上达成一致意见。

（3）确认阶段。经过认真的准备和充分的沟通，形成初步的绩效计划之后，还需要对绩效计划进行审定和确认，以保证绩效计划完成了以下结果和目的：①绩效目标和计划与被考核者的工作职责是一致的；②被考核者的工作目标与组织的整体目标紧密联系，并且被考核者清楚地知道自己的工作目标与组织的整体目标之间的关系；③考核者和被考核者对被考核者的主要工作任务、各项工作任务的重要程度、完成任务的标准、在完成任务过程中享有的权限等达成了共识；④考核者和被考核者双方都十分清楚在完成工作目标的过程中可能遇到的困难和障碍，并且明确了考核者所能提供的支持和帮助；⑤形成了一个经过双方确认的文档，该文档中包含员工的工作目标、衡量工作目标完成情况的标准或方法、各工作目标的权重，并且考核者和被考核者都在这份文档上签字确认。

2) 绩效实施

制订绩效计划之后，被考核者就开始按照计划开展工作。在工作的过程中，考核者要



对被考核者的工作进行指导和监督，对发现的问题及时予以解决，并随时根据实际情况对绩效计划进行调整。绩效计划并不是在制订之后就一成不变，随着工作的开展会不断调整。在整个绩效实施期间，都需要管理者不断地对员工进行指导和反馈，即进行持续的绩效沟通。这种沟通是一个双方追踪进展情况、找到影响绩效的障碍及得到使双方成功所需信息的过程。作为激励手段，绩效管理也应遵循人性化的特征，不管员工等级的高低，相互之间的职位谁大谁小，都是平等的。绩效管理应是一种对员工的服务和支持。基于这一认识，管理者要关心尊重员工，与员工建立平等、亲切的关系，在实现目标的过程中为员工清除各方面的障碍，双方共同探讨员工在组织中的发展路径和未来的目标。持续的绩效沟通能保证管理者和员工共同努力，及时处理出现的问题，修订工作职责，上下级在平等的交往中相互获取信息，增进了解，联络感情，从而保证员工的工作能正常地开展，绩效实施的过程能顺利进行。

3) 绩效考核

绩效考核是绩效管理的核心环节，是以员工在一定期间内的工作绩效进行考查和评估，确定员工是否达到预定的绩效标准的管理活动。在企业人力资源管理中，绩效考核不是单纯地对以往绩效进行评估，而是包括选择评价指标与测量方法、收集与分析绩效信息、选择评估主体与客体，以及对绩效考核结果的运用等一系列相关因素的一套复杂的管理系统。

管理者需要按照事先确认的绩效计划确定的员工工作目标及衡量标准，对员工实际达到的绩效情况进行分析并做出评估。为了能真实准确地评估员工的绩效，管理者在平时的工作中就要收集那些反映员工工作绩效的数据和事实，并及时做好记录，以作为判断和评估员工绩效的依据。在这个环节，员工也需要对自己在绩效考核周期内的工作表现进行回顾和总结，并做好参加绩效反馈面谈的准备。

具体说来，工作绩效考核包括三个主要步骤：界定工作本身的要求，评估工作绩效，提供反馈。首先，界定工作本身的要求意味着必须确保管理者和员工在员工的工作职责和工作标准方面达成共识。其次，评估工作绩效就是将员工的实际工作绩效与在第一个步骤所确定的工作标准进行比较，在这一步骤中通常要使用工作绩效考核等级表。最后，工作绩效考核通常要求有一次和多次的反馈，在此期间管理者应同员工就他们的绩效和进步情况进行讨论，为了促进他们个人的发展还要共同制订必要的人力开发计划。

4) 绩效反馈

绩效反馈是绩效管理的一个重要步骤。在绩效考核结束后，管理者应就绩效考核的结果与员工进行面对面的绩效反馈面谈，就绩效考核周期内员工的工作表现和目标完成情况交换意见，使之明确绩效不足或改进方向及个人特性和优点。如果只做考核，而不将考核结果反馈给被考核者，则考核失去了它极其重要的激励、奖惩与培训的功能，因而考核结果的反馈是十分重要的。而面谈是考核结果反馈的主要方式之一。在这一环节中，管理者首先要明确绩效反馈面谈的目的；其次要在面谈前做好充分的准备，如了解员工的情况，包括员工的教育背景、家庭状况、工作经历、个性特点、职务及过去和现在的绩效状况等，事先计划好面谈的程序，选择合适的面谈时间和地点；最后，在绩效反馈面谈之前鼓

励员工先进行自我评估，鼓励员工积极参与，多肯定，少批评，把重点放在解决问题上，制定具体的绩效改进目标并提供适当的辅导与培训。



延伸阅读

绩效管理与 PDCA 循环系统

绩效管理是一个完整的循环系统。绩效管理系统是以绩效考核制度为基础的人力资源管理的子系统，它表现为一个有序、复杂的管理活动过程。它首先要明确组织与员工个人的工作目标，并在达成共识的基础上，采用行之有效的管理方法。不但要保障按期按质按量地达到目标，还要考虑如何构建并完善一个更有效的激励员工、不断提升员工综合素质的运行机制。一般来说，绩效管理系统包括四个环节，即 PDCA 循环系统：绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈。

(1) 很多人认为评价是绩效管理中最重要的一环，但实际上绩效计划更为重要。因为评价仅仅是从反光镜中往后看，而计划是向前看，以便将来获得更好的绩效，而不是分析那些过去的、不能改变的绩效。作为绩效管理系统闭合循环的第一个环节，绩效计划是在新绩效考核周期开始时，管理者和员工经过讨论，就员工在新的绩效考核周期将做什么、为什么做、需做到什么程度、何时应做完、员工的决策权限等问题进行识别、理解并达成绩效目标协议。

(2) 绩效实施的关键是持续的绩效沟通，也就是管理者与员工在共同工作的过程中分享各类与绩效有关的信息的过程，或者可以将绩效沟通理解成对提高员工绩效有益的各类管理者与员工的沟通。具体说来就是管理者与员工一起讨论有关工作的进展情况、潜在障碍和问题、解决问题的可能措施及如何向员工提供支持和帮助等信息的过程。

(3) 绩效考核关系到绩效管理评价的正确与否，涉及员工的奖惩，这些将在很大程度上影响员工的积极性，因此，企业员工绩效考核是绩效管理工作中的关键点。绩效考核的意义不仅是一个企业对其员工工作绩效情况的考核，同样也是员工心理上的一种高层次的需求——成就感需要的满足。

(4) 绩效反馈就是将绩效考核的结果反馈给被考核对象，并对被考核对象的行为产生影响。绩效反馈是绩效考核工作的最后一环，也是最关键的一环。能否达到绩效考核的预期目的，取决于绩效反馈的实施效果的好坏。

2. 绩效改善和导入

绩效改善是绩效管理过程中的一个重要环节。传统绩效考核的目的是通过对员工的工作业绩进行评估，将评估结果作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的标准。而现代绩效管理的目的不限于此，员工能力的不断提高及绩效的持续改进和发展才是其根本目的。所以，绩效改善工作的成功与否，是绩效管理过程是否发挥效用的关键。

绩效导入是指根据绩效考核的结果来对员工进行量身定制的培训。发现员工缺乏的技能和知识后，企业应该有针对性地安排一些培训项目，及时弥补员工的短板，这样带来的结果是既满足了完成工作任务的需要，又可以使员工享受免费的学习机会，对企业、对员



工都是有利的。

通过绩效考核和绩效反馈面谈，被考核者能够知道自己的实际工作结果及其与组织目标要求间的差距，从而进一步改善绩效。因而，绩效改善是绩效考核结果应用的具体体现，也是绩效考核的主要目的之一，主管和员工都应合力安排绩效改善计划并有效地实施。

1) 绩效改善的切入点

企业绩效考核之后，针对企业绩效的现状应该提出相应的改进措施，切入点可以从以下几个方面着手。

(1) 重审绩效不足的方面。检查评估结果是否都合乎事实，评估者认为的缺点事实上是否真是员工的缺点。

(2) 从员工愿意改进之处着手改进。这样会激发员工改善工作的动机和积极性，否则，会使他们产生逆反和抵触情绪。

(3) 从易出成效的方面开始改进。因为立竿见影的效果总会使人较有成就感，从而增强改进工作的信心，这将有助于其他方面的继续改进。

(4) 选择经济和效率并重的工作进行。选择待改善的工作时，应选择改善所需要的时间、精力和金钱综合而言最为适宜的工作。

2) 绩效改善的一般步骤

在合理选择待改善的工作后，还要遵循绩效改善的一般步骤，这样才能增强绩效改善的效果。绩效改善的一般步骤如下。

(1) 明确差距。明确差距就是要使员工明确自己在哪些方面存在差距、差距究竟有多大。明确差距的方法有：①员工实际工作绩效与应达到的工作目标作比较；②员工实际工作绩效与社会上同行平均水平作比较；③员工之间相互作比较。

(2) 归因分析。归因分析就是研究产生上述差距的原因。产生绩效差距的原因不外乎两大类：内因与外因。内因主要是指员工的能力与努力程度，外因则是指工作的环境、组织政策等。

归因分析具体可从以下几个方面进行：能力、工作的兴趣、明确的目标、个人的期望、工作的反馈、奖励、惩罚、个人晋升与发展的机遇、完成工作必要的权力。显然，其中前四项主要与员工个人状况有关，属内因；后五项与组织状况有关，属外因。

3) 绩效改善的方法

一般而言，对于低能力、低绩效者，辞退、再培训或惩罚是多数企业常用的办法；而对因外部环境或条件引起的低绩效，则应努力改善工作环境与条件、组织政策（如分配制度）来使绩效得到改善。此外，还有以下方法可供选择。

(1) 正强化。这种方法是指当员工达到绩效目标时，立即给予肯定、认可并表扬等正面的激励。这种方法实施的一般思路是：首先，根据工作分析建立一个工作行为标准体系；其次，建立一个绩效目标体系，该目标体系要求具体明确并具挑战性；最后，当员工的绩效达到目标要求时，立即实行正强化。

(2) 员工帮助计划。这种方法是指帮助员工解决工作中一些习惯性的、对绩效起主要

影响的那些缺点，从而帮助员工改善绩效。在具体实施这种方法时，高层管理者、部门主管和员工本人三方必须密切配合。

(3) 员工忠告计划。这种方法常用于员工经常出现低绩效，且正强化不起作用的情况下。这种方法实施的一般步骤为：首先记录并分析低绩效出现的原因；其次主管人员向低绩效者说明问题的严重性，并告知通过改善应达到的绩效标准；最后根据实际工作状态，提出改善的建议和忠告，或做其他相应处理。如果低绩效者不能主动改善不足，则主管要与之面谈并给予必要的建议和忠告，如果仍达不到预期效果，则再次提醒并限期整改；如果限期整改仍无效，则可停职反省；如果之后仍无提高绩效的迹象，则需解雇员工。

(4) 负强化。和正强化相反，这种方法是指员工一旦出现不良行为便立即给予惩罚，以防止不良行为再次发生。使用该方法时应注意：惩罚要有轻重之分，如可采用口头警告、书面警告、降职、解雇等措施；惩罚要公平及时，否则会引起员工的不满和失去惩罚本身的意义。

3. 绩效考核结果的应用

研究表明，如果绩效考核结果得到有效应用，使员工及时改善绩效，则劳动生产率可提高10%~30%，这真不失为一个成本低廉的上策，但这需要管理者和员工共同为此做出努力。

在员工绩效考核工作结束后，绩效考核结果除了用于管理者和员工共同探讨绩效改善以外，还可作为绩效薪酬的分配、有针对性的培训和职位晋升等人力资源部门决策的依据。

(1) 企业价值分配的依据。员工的工作报酬与绩效挂钩，这是企业进行薪酬管理的一项基本手段，可以激励员工更努力地去实现绩效目标。员工工作报酬的构成因岗位的性质与绩效直接挂钩的部分所占比重而有程度大小的不同，但从组织整体的指导思想来说，员工努力工作所创造的价值应当体现在薪酬的分配上，而绩效就是体现薪酬分配的重要依据。

(2) 职务晋升。绩效考核可以反映出员工在工作过程中的优点和缺点，也为员工职务的晋升与变迁提供了依据。企业通过绩效考核，让优秀的员工到最适合他的工作岗位上，做到人力资源的最佳配置，实现人岗的合理匹配，使企业取得更大的绩效。

(3) 培训与开发。通过绩效考核可以发现员工在能力方面的不足与缺陷，这为企业提供针对性的培训确定了方向，使企业的培训能够对症下药，提高企业培训的质量。同时，对员工来说，通过绩效考核，在制订和修改自己的职业发展计划时能够更加切合自身实际，确立自己在组织中发展的正确方向与步骤。

(五) 绩效管理在人力资源管理中的地位

人力资源管理的职能虽多，但岗位（Position）管理、绩效（Performance）管理和薪酬（Pay）管理的“3P”却成为人力资源管理的核心。

1. 岗位管理

岗位管理是整个企业管理的基础性工作，一般分为岗位设计、岗位分析和岗位评价三

个步骤。第一步是开展岗位设计，确定新企业的机构、岗位及流程。而对于老企业而言，则应根据企业发展状况对现有的岗位和流程进行优化。第二步是进行岗位分析，形成岗位说明书。岗位说明书应该包含的内容有：该岗位在组织中的地位，该岗位与其他岗位之间的工作关系，该岗位的职责、任务和工作目标，该岗位的工作环境、条件以及该岗位的入职要求等。为了使上述内容规范、明了，岗位说明书一般采用表格的形式。第三步是进行岗位评价，既对各个岗位在组织中的作用、价值做出评价，又为薪酬管理提供依据。

2. 绩效管理

绩效管理是人力资源管理中难度最大的一项工作。绩效管理工作除了要设计一套科学、合理与可操作性强的绩效考核指标体系外，还需加强对考核人员的培训，减小考核的误差，做好考核结果的沟通，以及减少因考核引发的矛盾。最关键的是要运用考核结果，将其与奖惩、薪酬、企业计划和战略挂钩，让绩效管理这一难度最大、耗时最长的工作，真正为企业发展做出贡献。

3. 薪酬管理

薪酬管理反映了企业决策者的价值观，若能经过长期积淀，还能形成特定的企业文化。对企业而言，薪酬是企业的运营成本，但成本不能超出员工创造的价值，否则企业就会亏损。薪酬管理是兑现员工对组织绩效目标贡献的奖励，是进行绩效循环的基本保障，企业薪酬管理的好坏关系到人力资源管理的成败。

人力资源管理中的3P，彼此紧密相关，构成一个整体（见图1-2）。其中，岗位管理是人力资源管理的基础，又是做好绩效管理和薪酬管理的前端性工作；绩效管理则是人力资源管理中的难点；薪酬管理则是关系人力资源管理成败的关键。

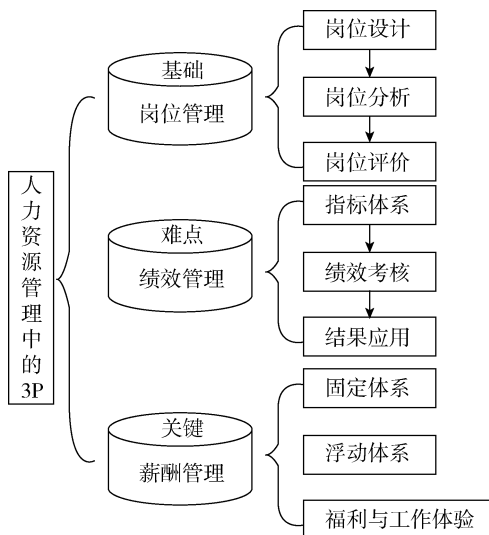


图 1-2 人力资源管理中的 3P 模型

岗位设计和分析是绩效管理的重要基础环节。管理层通过岗位分析，设计每个岗位的工作职责以及它所提供的重要工作产出，并据此制定对这个岗位进行评估的绩效指标体系，最后按照绩效指标体系确定对该岗位的员工进行绩效考核的标准。

绩效是决定薪酬的一个重要依据。但在不同的企业中、不同性质的工作岗位上、不同的薪酬体系设计下，由绩效决定的薪酬构成和比例也有所不同。通常，岗位评估决定薪酬中比较稳定的部分，而绩效则决定薪酬中变化的部分（绩效工资、奖金等）。

人员选拔流程包括针对人的“潜质”部分的测评和“显质”部分的评估。尽管两者有时会采用表面上相似的手段（如考核量表），但考核目的却不相同。为了对员工进行全面的考查，可将这两种考核手段结合采用，以共同提供员工个体的特征信息。

培训与开发是绩效考核之后的重要工作。管理者需要根据被考核者的绩效现状，结合其个人发展意愿，与被考核者共同制订绩效改进计划和未来发展计划。而人力资源部门则应根据员工目前绩效中有待改进的方面，去设计整体的培训与开发计划，并帮助管理者和员工共同实施培训与开发（见图 1-3）。

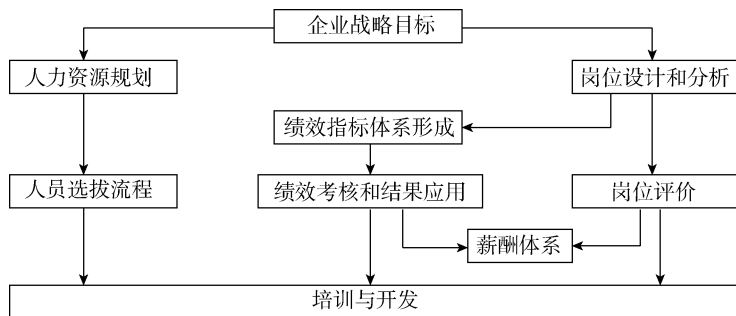


图 1-3 绩效管理与人力资源管理其他环节的关系

三、绩效考核

（一）绩效考核的定义

绩效考核是运用科学的考核标准和方法对员工的工作绩效进行定期的考核，从而激励和发掘员工的潜力，以帮助企业达到预期的工作目标。简言之，绩效考核是对员工的工作进行系统的评价。如考核员工本职工作中应该干的事干得如何，应该完成的任务完成得如何。绩效考核的目的是，提高每个员工个体的效率，最终实现企业的目标。

绩效考核出现于 20 世纪 70 年代，是现代企业不可或缺的管理工具，它是一种周期性地检验与评估员工工作表现的管理系统。有效的绩效考核，不仅能确定每位员工对组织的贡献情况，还可在整体上对人力资源的管理提供决定性的评估资料，从而改善组织的反馈机能，提高员工的工作绩效，也可作为酬赏员工的依据。显然，绩效考核是一系列相关概念的总和，包括工作要项、绩效标准、评估、评估面谈、在职辅导等。

需要注意的是，绩效考核指标体系的设计要有清晰的行为导向性，能明确地告诉员工应该做什么和不应该做什么。同时，绩效考核指标应根据企业发展的不同时期而有所侧重，要考虑岗位类别、级别，要让员工了解评价的结果，并及时地予以反馈，这样才能真正起到激励的作用。



（二）绩效考核的原则

1. 公开开放原则

公开与开放是绩效考核体系运行良好的前提，考核中坚持这一原则的目的在于最大限度地减少考核工作的神秘感。很多公司的考核评价标准不明确，考核实施起来不透明，将考核沦为企业淘汰员工的一种手段，这样则失去了绩效考核本身的最大价值——引导员工。

2. 公正客观原则

绩效考核要有理有据，避免考核结果由考核者主观臆断及受考核者个人感情的影响，在考核程序的设计中要避免晕轮效应、近期效应等造成的偏差。对于同一部门、岗位的员工，绩效考核的标准应该是一致的。绩效考核的导向要清晰，不同评价者对同一个人或一组人的评价结果应该具有一致性，考核结果要能反映特定员工的工作内容和成果。

3. 系统连续性原则

绩效考核既是对员工能力、工作结果、工作行为和态度的多维评价，也是对他们未来行为表现的一种预测。绩效考核应该是企业一个连续性的管理行为，即通过不断分析和检测，发现员工和组织的问题，对其持续进行改进。脉冲式的绩效考核则无法形成改进的基线，使员工无法有计划地进行改善。有些企业出于种种考虑，时而考核时而不考核，时而重结果时而又偏过程，说明企业的价值导向不清晰，这也将导致员工无所适从，只能根据管理者的偏好行事。

4. 反馈改进原则

在绩效考核之后，管理者应及时与被考核者进行沟通，告知绩效考核结果，并听取被考核者的意见。同时，绩效考核的结果应该作为人力资源各模块系统运行的输入，以保证价值链的闭环。绩效考核要有“用”，就要和人力资源的其他模块配套起来。很多企业为考而考，将考核结果放进保险箱，这就失去了绩效考核的牵引作用。

（三）绩效考核的内容

一个有效的绩效考核是风向标，它所指引的是员工努力的方向。曾有一家业界知名的手机公司为应对公司业绩下滑压力，下班后巡视员工工作，把员工加班时间作为绩效奖金的重要参考，并且每到月底，在全公司进行工时排名。如此一来，员工在公司待的时间就长了，但产出就一定高了吗？不一定，因为晚上必须加班，大家白天的效率反而都降低了。在这样的绩效考核导向下，公司的经营业绩不但没有扭转，反而日益下滑，最后该公司被迫退出手机市场。在绩效考核的实践中，我们经常面临在业绩结果、行为过程、素质能力、品行态度等方面的取舍，这时，我们要清楚地知道到底要的是什么。

1. 考业绩

经营效益是企业生存和发展的基础，一个人对企业的核心价值就是他的业绩。业绩考核是对员工所承担岗位工作的成果进行评估，其构成要素往往包括工作质量、工作结果、任务的完成度等。结果导向无可厚非，但如何防止员工杀鸡取卵的短视行为，则是一个重要的课题。某地区部门主管在任期内签了很多单，得到公司褒奖，调回总部晋升，但接手

的新主管到任后发现很多单子根本不具备执行的条件，结果是空欢喜一场，也失去了很多客户对公司的信任。为防止此类问题的发生，很多公司提出了全面绩效考核的概念。

2. 考能力

两个员工，一个敢于攻坚克难，但由于任务均具有挑战性，不仅鲜有成效，甚至经常失败；另一个则明哲保身，不求进步，功劳不大，但也没什么差错。二者相比较，如果说第二个员工业绩好，那肯定失之偏颇了，因为如果都如他这样，没有人去追求卓越，企业也就成一潭死水了。这就要求对员工的能力进行考核。事实上，能力与业绩有明显的差异，能力有较强的内在特性，难以衡量和比较；而业绩相对外在，可以较好地把握。能力考核是依据岗位对能力的要求，对员工在其岗位上显示和发挥出来的能力做出测评。在这方面，很多企业用不同岗位的素质能力模型对员工进行考核。

3. 考态度

一般而言，员工能力越强，工作业绩就越好，但这又不是绝对的。其中一个重要的转化剂就是态度，或是意愿。因此，在考核中还应该考核工作态度，须知，企业是不能容忍缺乏干劲和热情的员工，甚至是懒汉的存在。

业绩、能力和态度三者之间的关系可以用图 1-4 来表示。

$$\text{能力} \times \text{态度} = \text{业绩}$$

图 1-4 业绩、能力和态度的关系

当然，在对员工态度进行考核的时候，要剔除那些内外部因素，仅仅对员工个人的态度和意愿进行考核。

（四）绩效考核在人力资源管理中的重要性

事实上，人力资源管理中许多环节的决策、调整和操作都需要以绩效考核为依据（见图 1-5）。员工配置、绩效考核、人才培养和激励政策是保证企业人力资源管理有效性的四个关键系统。在这四个系统中，绩效考核是最为重要的，它是其他三个系统赖以建立的基础。

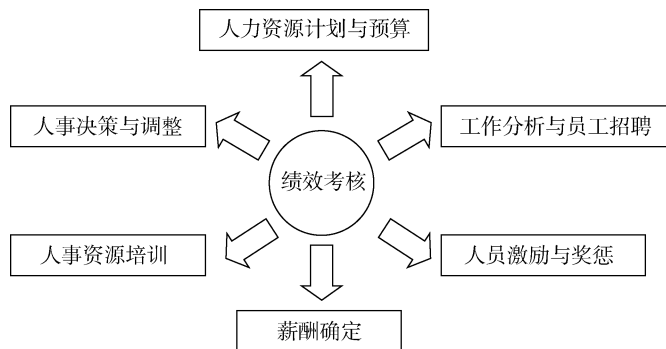


图 1-5 绩效考核在人力资源管理中的重要性

例如，绩效考核中员工的考核结果，不论是定性的描述，还是定量的描述，都可以作为员工薪酬确定的依据。考核结果与薪酬挂钩既体现了按劳分配的原则，又有利于调动员工工作的



积极性。又如，通过公平、积极和严谨的考核，企业和员工发现工作中的不足，然后通过有针对性的培训来加以改进，这比单纯批评和指责员工的工作过失更加有效。再如，把绩效考核的结果作为员工职务调整，如晋升、降职和调岗的依据，容易被员工接受和认可。

此外，绩效考核的结果还可作为人力资源计划与预算、工作分析与员工招聘、人力资源培训的参考依据。总之，绩效考核的作用主要体现在企业管理和员工发展两个方面。

第二节 战略性绩效管理

一、战略性绩效管理的内涵

（一）战略性绩效管理的界定

战略性绩效管理是战略性人力资源体系中的绩效管理，它承接组织的战略，是由绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和绩效考核结果的应用五个环节构成的一个封闭循环。通过这五个环节的良性循环过程，管理者能够确保员工的工作活动和工作产出与组织的目标保持一致，并不断改进员工和组织的绩效水平，促进组织战略目标的实现。

战略性绩效管理通过识别、衡量和传达有关员工工作绩效水平的信息，使组织的目标得以实现，是一种逐步定位的方法。因为组织和员工在实现既定目标的前提下是一个不可分割的有机体，所以绩效管理系统只有在针对组织进行定位的前提下，才能够对组织成员的行为进行定位。为了更好地实现绩效管理，企业高层必须准确、清晰、明确地表达企业的目标与战略，从而在绩效管理系统中准确地向员工传达信息，以保证绩效管理的目标得以实现。绩效管理系统中的每个环节都与组织的目标相联系，如何体现出这种联系，正是战略性绩效管理系统设计中的关键。

彼得·德鲁克认为，管理是一种实践。因此，对绩效管理的思想要从战略高度来理解，而在具体的实践中却应该从最基础的管理行为抓起，一步一个脚印，稳步前进，从易到难，从小到大，从简易到复杂，抓住重点人群，尤其是企业的核心人群。通过渐进式的积累，克服短期应付的思想，最终实现规范管理的目标。

企业实行绩效管理的最终目标是通过有效的管理保证组织绩效的持续增长，只有保证组织绩效持续增长的管理程序和方法才是有效的绩效管理。为了保证绩效管理的持续有效，必须根据企业的实际情况，找到一种适合于本企业但不一定是最先进的管理方法，并不断完善和调整绩效管理模式使其与组织内外部环境始终保持一致。同时，作为企业的经营管理层，必须深刻理解其实质，在建立健全战略管理和绩效管理组织的基础上，完善制度体系，并将企业所有的活动和人作为可以产生绩效的有效资源，通过即时、及时激励及对活动结果的强化干预和控制组织与个人的活动，从而达到改善和提高绩效的目的。

（二）传统绩效管理与战略性绩效管理的区别

在现实中，经常会发现一种奇怪的现象：部门绩效突出，但企业战略目标却未能实现。出现这一现象的根本原因在于企业战略与绩效管理脱节，即战略的制定和实施未有效融入绩效管理中，形成战略性绩效管理体系。

传统绩效管理以会计准则为基础、以财务指标为核心。这种体系以利润为导向，立足于对企业当前状态的评价，既不能体现非财务指标和无形资产对企业的贡献，也无法评价企业的未来发展潜力，不能完全符合企业战略发展的要求，在管理和控制中并未充分体现企业的长期利益，无法在企业经营整体上实现战略性改进。随着信息时代的到来，企业核心价值及竞争优势不再体现在有形资产上，企业价值基础来源由有形资源向无形资源的改变，来自对人力资本、企业文化、信息技术、内部运作过程质量和顾客关系等无形资产的开发和管理，而这一切都取决于员工素质水平。员工素质是企业战略实现的决定性因素之一，这就要求绩效管理体系既要体现战略性，又要体现员工素质导向性，强调员工能力、潜力识别及发展培训。企业管理者要站在战略管理的高度，基于企业长期生存和持续稳定发展的考虑，对企业发展目标、达到目标的途径进行总体谋划。

战略管理是对企业战略的形成与实施过程的管理，包括企业内外部环境分析、战略制定、战略实施、测评与监控四个环节。绩效管理是测评与监控环节最重要的构成要素之一，因此，绩效管理是具有战略性的管理制度体系。作为人力资源管理重要组成部分的绩效管理，应该成为企业战略的传递系统，通过科学、合理的绩效考核，把企业战略思想、目标、核心价值观层层传递给员工，使之变成员工的自觉行为，并能不断提高员工素质，使员工行为有助于企业目标的实现。

二、战略性绩效管理体系的构建

战略是对未来结果的一种期望，这种期望要依靠组织所有成员，按一定逻辑相关性职责和绩效要求的导向，通过发挥员工的创造性和努力来实现。因此，绩效管理系统已成为战略管理控制系统中不可缺少的管理工具和手段。战略性绩效管理结构体系如图1-6所示。

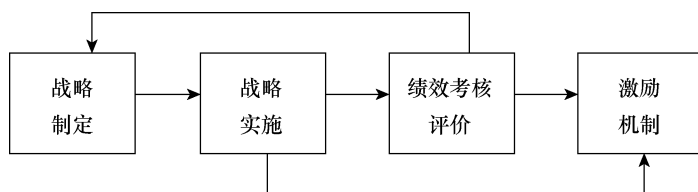


图 1-6 战略性绩效管理结构体系

（一）战略性绩效管理系统的的主要内容

战略性绩效管理系统包括以下三个方面。

（1）“三个目的”：战略目的、管理目的、开发目的。这三个目的从根本上来说是围绕绩效形成的。

（2）“五个环节”：绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈、绩效考核结果的应用。这是绩效管理系统的核心，本书就是按照这五个环节展开论述的。

(3) “五项关键决策”：评价什么、评价主体、评价方法、评价周期、结果应用。这是决定战略性绩效管理实施成败的关键。

战略性绩效管理系统是组织为实现“三个目的”而建立的一个完整的系统，由“五个环节”形成一个闭合循环，“五项关键决策”始终贯穿于“五个环节”中，对绩效管理的实施效果起着决定性的作用。由此，建立的战略性绩效管理系统模型如图 1-7 所示。

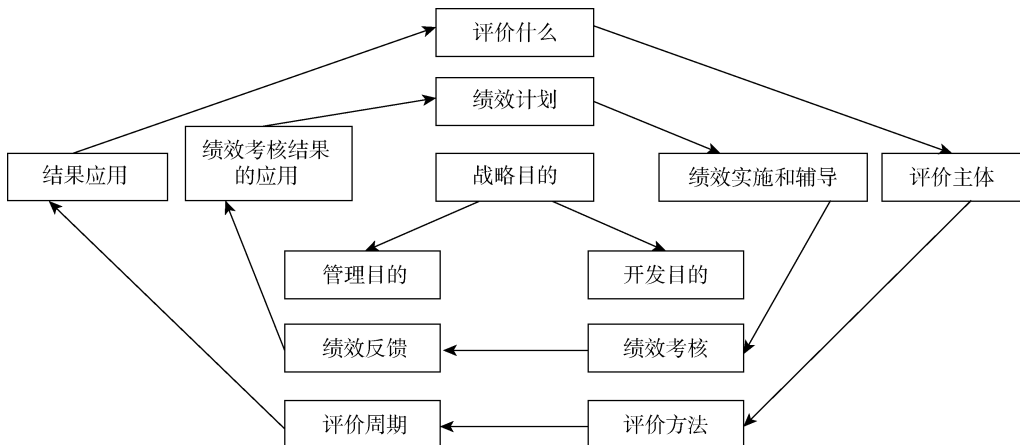


图 1-7 战略性绩效管理系统模型

(二) “三层四维” 战略性绩效考核体系

战略性绩效考核的要义是，企业绩效考核须与企业战略要求相一致、相匹配，绩效考核系统应有利于将员工的行为统摄和导向到战略目标上来。实施战略管理，从绩效考核的角度来看，就是首先界定企业战略所要求的个人及团队行为和结果究竟是什么，然后设计相应的绩效指标体系，以此为方向标指引人们在工作中最大限度地为企业所期望的行为和结果去努力。为了与企业战略相适应，企业绩效考核系统必须有足够的弹性，以适应战略调整而带来的变化。然而，在实际运作过程中，大多数企业的绩效管理系统在战略导向上不清晰，绩效考核往往与企业战略不挂钩、相脱节甚至相违背。

如何才能将绩效考核提升到战略管理层次上，使绩效考核走出“为评估而评估”和“为奖励而评估”的陷阱，直接明确地与企业战略性绩效目标挂起钩来呢？可以以管理大师德鲁克的目标管理（Management by Objective, MBO）经典理论思路为基础框架，借用关键绩效指标（Key Performance Index, KPI）技法和平衡计分卡（Balanced Score Card, BSC）方法，形成一种新型的三层四维战略性绩效考核体系，从而很好地解决这个长期困扰企业绩效考核和管理的难题。

(三) 战略性绩效管理实施中的失误

与传统绩效管理相比，战略性绩效管理始终以企业的战略为牵引，有着系统的指标分解、指标监控、指标考量与检讨体系。传统绩效管理更多的其实是一种单纯的绩效考核体系，其主要活动仅是对过去绩效考核周期的目标及其责任者进行评价，从而作为个人当期报酬和个人晋升的一个依据，参与考核的部门一般仅仅是为人力资源部门提供考核结果，缺乏其他职能部门的整体参与，因此缺少了对企业战略实现的整体过程的评价。以战略为导向的绩效管理是一项

系统性的工程，它以实现企业战略为目标，以组织中的各职能部门和分公司为绩效管理业务单元，以各级组织的行政一把手为绩效管理责任人，通过各业务单元员工自主完成体系中的各项目标，而人力资源部门在实施中仅承担组织设计、流程优化、过程监督的非考量性工作。近年来，随着各种创新管理思潮逐渐浓厚，这种从战略高度出发从而在管理中引发管理模式重新整合的思想，使得很多企业对其竞相引用，然而由于种种原因，真正理解并应用成功的案例在国内并不多见。一般来说，战略性绩效管理实施中常常存在以下几种失误。

1. 定位不准确

目前，大多数企业实行了绩效管理，但是在执行中，几乎都变成了绩效考核，主要表现在绩效考核结果的应用与指标的分解上。相当多的公司组织大量的人力、物力自行设计或请咨询公司设计各种绩效管理方案，其主要的特点就是严格执行周期性的例行考核，并应用于企业内部利益的再分配。这些体系由于在设计初期就没有将企业的战略目标作为分解源头，或在分解时过度地关注于企业的财务指标，没有对组织战略形成系统的支撑作用，往往出现制定指标的人和接受指标的人在制定指标初期进行大量数据博弈，而绩效考核周期结束后却大量超额完成的情况，或者出现当期员工绩效表现佳但组织目标没有实现的怪相。究其主要原因，就是企业没有把绩效管理作为企业战略实现的重要载体，而只作为企业进行人力资源管理的一种所谓的先进方法。

2. 具体实施者对战略理解不透彻

企业的战略一旦制定，就是统领全局前进的目标，但因其是经过高度概括后的目标，且在不同的阶段为了战略的实现企业会制定不同的短期目标，所以直接从企业的远景战略进行分解并不能很好地指导现实的工作，但现实工作中相当多的人习惯将上级组织的战略直接承接过来作为本级组织的战略目标，这种拔高的战略在一定层面上牵引了一部分人短期的工作激情，但往往因为不能持久而使员工产生一种渺茫的感觉。而实际情况并不是将本级组织的战略制定得越高越好，重要的是必须将本级组织的战略目标建立在支持上级组织的战略基础之上，才能最终保证企业整体战略的逐步实现。例如：某企业的愿景是成为世界一流的能源企业，近期主要是实现战略转型和组织能力提升。在分解目标时，其内部某部门就将实现企业成为世界一流的能源企业这一企业目标作为部门战略目标进行分解，其结果是部门的目标无法和其具体承担的职能进行完全匹配。正确的做法是，根据企业近期战略转型或组织能力提升的要求，确定部门应该承担什么样的具体职能，从而形成逐级支持上级目标的体系，最终保证组织整体战略的实现。

3. 战略分解不系统

一项新工作的开展，会经历由陌生到熟悉的过程，由于受到来自企业经营业绩和管理的压力，很多管理者无暇接受新的系统管理理念，更有甚者仅派秘书作为全权代表参加新理念的开发和使用。而正是由于自身对新理念没有形成系统的认知，缺乏正确的分解方式和全面系统的分解理论指导，大多数管理者仅凭自己的经验进行目标的分解，缺乏科学系统的目标分解工具，因此出现了对企业目标战略分解不完整、不系统的现象。

4. 战略执行部门缺乏协作意识

企业的战略一经确定，就必须由企业所有部门共同参与、承担目标的实现，由于缺乏有力的组织保障或各部门主管对战略理解的不同，战略执行中往往缺乏有效协作，主要有

三种表现形式：一是缺乏整体的组织管理，对战略的理解各不相同，彼此仅凭盲人摸象的结论不能兼容对方的理念；二是长期在一个组织里，由于以往历史旧账不能很好地在战略实施上相互协作，出现内讧现象；三是有一定的协作意愿，但是由于个人能力影响了组织间的协作效果。这些现象的出现导致战略在执行过程中出现很大偏差，同时也大大降低了企业新的市场环境中的竞争力。这就要求战略绩效的管控部门对各业务单元绩效的完成情况及时进行通报，在客观上起到督促、协调的作用，并积极将各业务单元的实施情况尽可能地通过会议的形式予以确认，明确责任。

5. 缺乏有力的支撑体系

很多企业虽然建立了正确的绩效管理体系，但是往往由于没有相应的支撑体系而成为一个空架子。要使绩效管理体系真正正常运转起来，除了具备相应的管理人员外，信息化数据采集系统、员工能力评价体系等都是保证其正常运转的必要条件。

6. 全员实施战略绩效管理

绩效管理实施的人群可以是所有员工，但是战略绩效管理实施的对象不是所有员工。一些企业推行管理模式往往是自上而下整体执行，认为这样可以使企业获得较高的收益，但是管理行为本身就是一种成本，实施的对象越多，其实施成本越高。战略绩效管理针对的是企业战略的实施，应重点集中于组织中的核心群体，重点监控核心群体的业绩，而对一般人员实行较为简单的绩效管理即可，从而节约大量的企业成本，实现企业高效、有效、快速、准确的发展。



延伸阅读

从“才能三态论”看绩效管理

人的才能在社会实践中可以分为三种存在形态：一是“持有态”，指人本身所具有的才能；二是“表现态”，即人在社会实践中发挥自身所持有才能的状况，也可称之为“发挥态”；三是“转化态”，是指通过人的表现或发挥，把其才能转化成工作实绩的程度。“才能三态论”明确界定了才能在不同状态下的不同表象载体。才能的“持有态”是指人内在的能力素质，以智力和性格作为其表象载体；“表现态”是指人在社会实践中表现或发挥出来的能力素质，其表象载体是人的行为；“转化态”是指人发挥出的能力素质所转化的状况，工作结果或业绩是其表象载体。

“才能三态论”从三个不同的层面揭示了人的才能、智力和性格，工作中的行为和工作实绩，以及才能评价方法之间的关系。从“才能三态论”来看，工作业绩仅是才能的转化状态，能力的“持有态”和“表现态”也需要有效管理和评价。由于才能的“持有态”“表现态”和“转化态”是包含递进关系的一个整体，如果不具备一定的基本能力素质（“持有态”），是不会有符合组织要求的行为和表现（“表现态”）的，更不会产生组织所期望的绩效（“转化态”）。反过来，要想获得预期的绩效，必须要求员工有符合组织期望的行为和态度；要想员工有良好的行为表现，则必须招聘到符合组织工作要求的具备基本能力和素质的员工。

课后回顾

目前，对于绩效的理解，主要有五种不同的观点，即绩效的结果观、绩效的行为观、绩效的综合观、绩效的未来观和全面绩效观。绩效具有多因性、多维性和动态性等特性。

绩效管理是通过把每一个员工或管理者的工作与集体的整体使命联系在一起，来强化组织的整体经营目标。绩效管理的基本流程包括绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈四步。

绩效考核是运用科学的考核标准和方法对员工的工作绩效进行定期的考核，从而激励和发掘员工的潜力，以帮助企业达到预期的工作目标。绩效考核应遵循公开开放原则、公正客观原则、系统连续性原则和反馈改进原则。

战略性绩效管理包括以下三个方面：①“三个目的”，即战略目的、管理目的、开发目的；②“五个环节”，即绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈、绩效考核结果的应用；③“五项关键决策”，即评价什么、评价主体、评价方法、评价周期、结果应用。

思考题

1. 简要回答绩效、绩效管理和绩效考核的定义。
2. 传统绩效管理与战略性绩效管理的区别是什么？
3. 简要说明绩效管理在人力资源管理系统中的地位。
4. 战略性绩效管理是如何界定的？
5. 试描述“三层四维”战略性绩效考核体系的建立方式。

案例分析

王君给我们的启示

在公司里，王君是公认的销售状元。他进入公司仅5年，除前两年打基础外，后几年一直荣获销售冠军，可谓“攻无不克、战无不胜”，也正因为如此，王君从一般的销售工程师发展到客户经理、三级客户经理、办事处副主任，最后到了办事处最高职位——办事处主任这个宝座。王君的发展同他的销售成绩一样，成了该公司不灭的神话。

王君担任办事处主任后，深感责任重大，上任伊始，身先士卒，亲率20名弟兄摸爬滚打，决心再创佳绩。他把最困难的片区留给自己，经常给下属传授经验。但事与愿违，一年下来，绩效令自己非常失望！烦心的事还真没完。临近年末，除了要要做好销售总冲刺外，还要做公司年中才开始推行的“绩效管理”。

王君叹了一口气，自言自语道：“天天讲管理，天天谈管理，市场还做不做？管理是为市场服务，不以市场为主，这管理还有什么意义？又是规范化，又是考核，办事处哪有精力去抓市场？公司大了，花招也多了，人力资源部的人员多了，总得找点事来做。”



考来考去，考得主管精疲力竭，考得员工垂头丧气，销售怎么可能不下滑？不过，还得要应付，否则，公司一个大帽子扣过来，自己吃不了还得兜着走。”

好在他对绩效管理也是轻车熟路了，通过内部办公系统，王君给每位员工发送了一份考核表，要求他们尽快完成自评工作。同时，他根据员工一年来的总体表现，利用排队法将所有员工进行了排序。排序是一件非常伤脑筋的工作，时间过去那么久了，下属又那么多，他不可能都一一了解，谁好谁坏确实有些难以区分。不过，好在公司没有什么特别的比例控制，特别好与特别差的，他还是可以把握的。

排完序，员工的自评差不多也结束了，王君随机选取6名下属进行了5~10分钟考核沟通，没费多长时间，问题总算解决了，考核又是遥远的下个年度的事情了，每个人又回到“现实工作”中去。

讨论：

1. 你认为案例中的问题出在哪里？
2. 如果你是王君，打算怎么处理上述情况？