

国有控股企业绩效管理中存在的问题和对策

文/赵日磊

赵日磊先生是我国绩效管理领域主要研究学者之一，世界经理人专栏作家，多家财经类媒体特约撰稿人，出版专著《绩效魔方》，数十篇文章被人大复印资料转载。

内容提要：

当前，国有控股企业普遍认识到人力资源在经营管理中的重要性，都比较重视人力资源管理与开发，而绩效管理作为企业人力资源管理的核心也逐渐被提上议事日程，很多企业在绩效管理体系的建设和发展方面做了一些有益的探索和实践，在绩效管理理念和具体实践上都了长足的进步。

但我们也清醒地认识到，目前，绩效管理体系建设仍旧是国有控股企业的一个管理难题，仍然有许多亟待解决的问题，本文重点研究国有控股企业绩效管理体系的建设和发展问题，通过对案例的研究分析，提出相应的解决办法，为国有控股企业绩效管理体系的建设提供解决方案，帮助企业解决绩效管理难题，使企业的绩效管理实践真正落到实处。

本文将结合济南市某国有控股企业在绩效管理方面的实践，分析其中存在的问题，结合笔者在学习过程中掌握的理论知识和思考体会，深入研究论证，分析问题的症结所在，全面导入系统化的绩效管理体系。

本文将应用最新的绩效管理理论研究，密切联系企业实际，致力于在企业建立基于 PDCA 循环的绩效管理体系。全面建立和完善绩效管理的流程，对绩效管理流程中各个层面员工的角色做深入分析，准确定位各类员工的绩效管理责

任，其中，将对承担绩效管理主要职责的直线经理的角色做全面分析。通过分析论证，明确直线经理的绩效管理职责，赋予直线经理必备的知识 and 技巧，使他们转变观念，掌握必要的技能，提高执行力，真正承担起企业绩效管理职责，将绩效管理贯彻执行下去，并在执行过程中不断完善提高，使绩效管理成为直线经理的管理习惯，使绩效管理成为企业战略目标实现的助推器。

关键词：1、绩效管理 2、绩效考核 3、国有控股

第一章：案例

近几年，绩效管理一直是企业管理者和业界学者专家共同关注的一个热点，同时也是困扰企业管理者的一个管理难点。

曾有学者撰写文章，总结出了困扰中国的 10 大管理难题，分别是：

- 1、 如何建立有效的绩效考核体系？
- 2、 如何有效激励和留住人才？
- 3、 如何制定合理的员工薪酬体系？
- 4、 如何建立和增强企业核心竞争力？
- 5、 如何建立高效灵活的业务流程？
- 6、 财务资源如何配合高速发展？
- 7、 如何有效管理销售渠道？
- 8、 如何有效拓展并保留客户资源？
- 9、 如何利用信息技术创建优势？
- 10、 何使企业战略适应中国入世后的全球化浪潮？

这 10 个难题中，绩效管理被列为企业管理难题之首，其困难程度可见一斑。

文章称：“调查表明，只有不到 5%的经理和员工对其公司现有的绩效考核流

程感到非常满意，这也是绩效考核成为 10 大管理难题首位的原因。绩效考核难遂人意，最常见的理由是：经理们未受过考核方面的训练；经理们希望讨好员工；制定的目标艰难而粗略；即使不施行绩效考核，也出不了大事；评议人的打分标准不一，领导者又未树立榜。”（《世界经理人文摘》网站，2002-08-05，作者：[Jet Magsaysay](#)、[Stephen Chen](#)、[Edward Ma](#)）

下面，我们来看一个国有控股企业在企业绩效管理实务方面的案例。通过这个案例，我们研究一下这个企业是如何操作绩效管理的，都遇到了哪些问题，该怎么去解决。

济南××集团股份有限公司是 1993 年经山东省人民政府批准，由国营济南**厂改制而成的济南市政府控股的股份企业，行业性质是制造业，该企业现有员工 800 余人，下设研发中心、销售部、市场部、生产部、财务部、材料采购部、人力资源部六个部门。

济南××集团股份有限公司是济南市第一批进行股份制改造的企业，股份制改造以后，企业的经营管理较以前有了更大的独立性和自主权。为尽快适应市场竞争，在激烈的**市场竞争中占据一席之地，企业管理层在着手开发市场，潜心经营的同时，十分重视管理，希望通过变革管理手段，引进新的管理理念和方法，进一步激发员工的积极性，整体上提高企业的经营管理水平。

管理的改革首先从员工的工资入手，管理层试图打破平均主义、吃大锅饭的落后局面，通过分配体制的改革激励员工的积极性，调动员工的工作热情，使企业的管理水平得到改善，使企业人力资源更加具备竞争优势。

改制之初，企业的工资政策沿用原来的办法，员工的工资主要由工龄、学历、级别、资历等决定，平均主义，吃大锅饭的痕迹仍然比较明显。由此带来的一系

列问题逐渐地显露出来，如，人浮于事，推委扯皮，员工士气低落，新进员工大量流失。

企业管理层认识到，如果不能及时改变这种现状，企业在市场中的竞争力将大大减弱，企业的经营管理将面临极大的困境。于是，管理层决定引进绩效考核，以解决工资分配中平均主义的问题，通过对员工进行绩效考核来确定员工的工资，拉开收入差距，鼓励员工之间竞争，激发他们的工作积极性，以达到整体上提高企业经营管理水平的目的。

引进绩效考核以后，企业对工资体系进行了改革。原来，员工的工资由工龄、学历、资历等因素决定，实施绩效考核以后，员工的工资由主要由考核成绩决定，工资的结构也简化为：岗位工资+绩效工资+各种奖励，强化了岗位价值和员工业绩在工资分配中调节作用。

企业在进行绩效考核的时候，并没有采用完善的绩效管理系统，更多关注的是怎么考核员工，考核结果怎么和员工的工资挂钩，把大量的精力用在了考核员工的绩效上。该企业有一个观点，“没有考核就没有管理，”把考核当成监督员工的一种手段，用考核去督促员工更努力地工作。

在该企业的管理制度档案里，绩效考核方面，除了一个简单的考核政策之外，还有3张考核表，分别是管理人员绩效考核表，生产人员绩效考核表和设计人员绩效考核表，这些表格的内容也大致相同，比如：“工作数量、工作质量，工作积极性、创新精神、学习力，执行力”等，为了区别各类员工，企业绩效考核表的设计者只是在各项考核指标的权重上做了考虑，除此之外没有别的不同。

企业规定，员工的绩效考核每年进行两次，考核结果作为下一年确定员工工

资的主要依据。

刚开始实施的时候，效果还算可以，毕竟，绩效考核在一定程度上对员工是一个鞭策，员工由于害怕考核，害怕经理在考核上对他们有什么手脚，致使自己的工资很低，一开始的表现都比较积极，所有被安排的工作都能按时完成，没有被安排工作的时候，他们也都能积极出主意，想办法，尽可能地表现自己。从这个方面看，绩效考核起到了激励员工追求进步的作用，员工的业绩也在考核过程当中得到了一定的提高。

一段时间以后，人力资源部在汇总绩效考核结果的时候发现，绩效考核并没有产生他们所预想的结果，汇总上来的考核结果表明，员工的考核成绩都很高，第一名和最后一名的差距很小，这样的考核结果很难用于确定员工工资。

每次考核完成之后，经理们也不对下属进行绩效反馈，员工对自己是怎么被考核的，考核的结果怎么样，都一无所知，更不知道自己的哪些工作做的好，哪些工作做得不好。

几次考核下来，员工就没有了当初的热情，员工对待绩效考核的态度开始转变：“反正领导也不按我的具体工作来考核我，我何必去费力做那么事情，我只要在快要考核的时候好好表现一下，给领导一个好印象就可以，我又不傻。我才不去做费力不讨好的事呢！”

经理层也不太喜欢这样的考核方式。他们认为绩效考核是人力资源部交给他们的任务，而自己所要做的就是在乏味的绩效考核表上打分，毫无用处，反而耽误自己的时间。于是，在经理那里，绩效考核就成了仪式化的填表工作，填表的结果往往是所有员工的得分都很高。

这样的考核形式一直持续了很多年，在该企业，这已经成为了一种仪式，每

年两次，现在依然如此。

第二章：案例分析

国有控股企业在企业改制的过程中，为适应市场竞争的环境，改善经营管理状况，激发员工的积极性，都率先行动起来，着手改革企业管理，对企业管理中存在的许多问题做了针对性的解决，在管理理念和管理水平有了较大的提升，经营管理状况明显比国有独资企业有了较大的改善。

但是，国有控股企业毕竟脱胎于国有独资企业，国有企业的痕迹仍然比较普遍地存在，企业管理者的惯性管理习惯仍然比较流行，企业仍然存在许多亟待解决的问题。

这里，我们就对该企业在绩效管理工作当中存在的问题进行一下分析，看看问题到底出在哪里。

通过分析，我们可以发现，该企业在绩效管理工作中存在如下问题：

1、观念的问题

管理的问题首先是观念的问题，绩效管理尤其如此。

观念解决的是管理实践的方向性问题，决定企业朝哪个方向走，正确的观念能保障企业的方法和措施得到有效的实施并在实践中取得成功，错误的观念则导致企业一开始就陷入被动，直至陷入进退两难的困境。

所以，要想解决绩效管理的难题，首先必须从观念上入手。

在这个案例中，该企业就犯了观念性的错误，把绩效考核等同于绩效管理，认为只要做好了绩效考核就一切问题都解决了，有了绩效考核，企业就能激励员工的工作积极性，企业的管理水平就得到提高，企业的效益就得到增长。

所以他们始终围绕着绩效考核做文章，始终坚持的一个观点就是：绩效考核

工作一定要做好，只要做了员工的绩效考核，员工的工资分配难题就能解决，就能打破大锅饭，破除平均主义，使企业的管理水平得到提高，使企业的经营发展目标得到执行和落实。

这是不正确的。

这种观念是对绩效管理工作的严重误解，如果继续这样理解并照此实施下去的话，该企业的绩效管理永远不可能得到实际的提高，只能停留在填表考核的基础阶段，员工不会从中获得有益的提高，经理也将继续对绩效考核持反对态度，消极抵抗企业的绩效考核政策，使绩效考核工作流产，最终流于形式，没有任何实际的意义。

关于绩效管理的观念问题，我们后面将要探讨，这里不在赘述。

2、片面理解绩效管理的作用

该企业对绩效管理作用的理解存在问题，片面地认为做绩效管理就为了对员工进行考核，用考核结果确定员工的工资，所以他们一直围绕着工资做考核文章，最终导致绩效考核流于形式。

这是对绩效管理体系缺乏必要的了解所导致的结果。实际上，绩效考核只是绩效管理体系中的一个环节，并非绩效管理的全部，因此，绩效管理的作用不仅仅是发发工资那么简单。

一个完善的绩效管理体系，有比较完善的流程，分别是：设定绩效目标，经理对员工进行绩效辅导，建立业绩档案，绩效考核，绩效诊断和提高。只要把这五个绩效流程整合到一起，企业的绩效管理才能更好的发挥作用。

当企业不再认为绩效考核等同于绩效管理的时候，绩效管理的真正作用才能被充分地认识和了解，作为一个完善的绩效管理体系，除了能对员工业绩表现的

优劣做一个公正的评判之外，它更重要的作用还在于：致力于帮助企业实现其战略目标和远景规划，致力于帮助经理更加高效地工作，致力于帮助员工不断提高绩效能力，致力于帮助经理和员工建立高效的绩效合作伙伴关系，致力于企业提高管理水平。

3、员工缺乏绩效目标

在该企业，绩效考核表是由人力资源部制定的，考核的时候表格是由员工的部门经理填写的，考核结束后，考核表由部门经理直接交给人力资源部存档，本该与员工关系密切的绩效考核在这里却和员工一点关系都没有。

这不能不说一件遗憾的事情。

绩效考核怎么能和员工没有关系呢？难道绩效考核仅仅是企业处罚员工的工具，难道绩效考核真的就能凭空考核出来？

绩效考核的对象是员工，那员工就该知道自己是怎么被考核的，就该知道为了能得到企业的赏识，自己应从哪些方面做更多的努力，否则，你不可能考核出员工真正的业绩水平。

所以，在考核之初，员工应该自己的绩效目标是什么，知道每项目标的考核标准是什么，知道自己该如何努力才能更好地完成目标。

4、绩效管理的过程缺乏沟通

沟通是绩效管理的关键词之一，整个的绩效管理过程都离不开经理和员工的沟通，所有的工作都要经由沟通而达成。

而在这个企业的绩效管理中，我们几乎看不到经理和员工沟通的影子，仅有的沟通也只是在人力资源部和直线经理之间进行的，而且是通过仪式化的填表实现的。

没有沟通，员工就无法从经理那里获得关于自己工作表现的信息，无法知道自己的工作是否得到了经理的认可，而经理也无法从员工那里获得工作进展的信息，无法知道员工在执行工作的过程是否做到尽职尽责，员工是否具备完成工作的能力，工作是否朝预想的方向前进，导致但经理发现工作没人做或做得不够好的时候已经太晚，有些员工长期表现很差没有人去管，形成了管理真空。

所以，要想解决好绩效管理难题，沟通必须做好。

5、直线经理的执行力不强

直线经理对员工的绩效管理负有最直接的管理责任，如果他们不能很好地执行企业的绩效管理政策，那绩效管理将无法得到有效的开展。

该企业的直线经理就对企业的绩效管理政策抱有消极抵抗的情绪，原因可能有以下几个方面：1、直线经理不能理解绩效管理到底能为他们带来什么；2、直线经理没有掌握必要的绩效管理技能；3、直线经理对绩效管理的责任没有被明确描述。

无论是哪方面的原因，企业都必须重视直线经理的作用，要想使绩效管理得到实施，必须先把他们的积极性调动起来，通过他们把企业的绩效管理政策推行下去，推行到底。

第三章：解读绩效管理

通过案例分析，我们发现了许多的问题，有观念的问题，有方法的问题，也有能力的问题。要解决这些问题，除了分析企业的实际情况之外，我们也要回到绩效管理的本身，认真仔细全面地研究一下绩效管理，弄清绩效管理到底是什么，绩效管理有哪些观念值得我们去推广，有哪些方法和工具可以拿来使用，怎么操作才能很好解企业绩效管理的难题。

下面，我们对绩效管理做一个全面的解读。

第一节：解读绩效管理的概念

在美国绩效管理专家罗卜特·巴克沃的专著《绩效管理——如何考核员工的表现》里，罗卜特先生这样定义绩效管理：“绩效管理是一个持续的交流过程，该过程由员工和他或她的直接主管之间达成的协议来保证完成，并在协议中对下面的问题有明确的要求和规定：1)、期望员工完成的实质性的工作职责；2)、员工的工作对公司实现目标的影响；3)、以明确的条款说明工作完成得好是什么意思；4)、员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效；5)、工作绩效如何衡量；6)、指明影响绩效的障碍并排除之。”

概括起来讲：“绩效管理是一个持续交流的过程，该过程由员工和其直接主管之间达成的协议来保证完成，并在协议中对未来工作达成明确的目标和理解，并可能受益的组织、经理和员工都纳入到绩效管理系统中来。”（《绩效管理——如何考评员工的表现》罗卜特·巴克沃 中国标准出版社）

从这个并不烦琐的定义中，我们可以进一步获取如下信息：

1、绩效管理是一个过程

一定首先明确过程的概念，既然是过程，那就一定不是阶段性的，更不是狭义的绩效考核，绩效考核不等同于绩效管理。弄清楚这一点非常重要，许多企业正是因为在这一点上没有清醒的认识，才导致了失败。

如果你能够从一开始就用过程的理念理解和传达绩效管理的理念，你就能更好地获得员工的信任和直线经理的支持，你成功的可能性就更大，注意，是可能性。摆在你面前的可能是困难、麻烦和直线经理的对抗，但是，不管多么困难，我们都要看到绩效管理成功的可能性，而前提就是你把绩效管理看作一个持续的

过程，看作是经理和员工不断就绩效问题进行双向沟通的过程，惟有如此，你的绩效管理之路才能走得更好。

2、绩效管理的过程由经理和员工的共同努力达成

绩效管理不是经理对员工做某事，也不是经理恐吓员工大棒，而是经理和员工的共同利益。对于这一点，经理必须时刻铭记在心，企业也需时常提醒，必要时可以把它作为企业文化写入公司的企业文化文本里。

在绩效管理实施的过程中，经理和员工站在同一条船上，共进共退，更准确地说，经理和员工的关系是双赢的绩效合作伙伴关系。

经理不是单打独斗，他们需要员工的支持，他们的业绩经由员工达成，通过员工的努力去实现，员工业绩的好坏直接决定了经理业绩的好坏，同时，员工业绩的提高更离不开经理的辅导帮助，员工需要在经理的悉心指导下明确目标，提高能力，获取各种支持，进而达成和实现目标。

实际上，绩效管理的过程也是经理和员工构建绩效合作伙伴关系并使之不断发展的过程，如果直线经理能深刻地认识到这一点，将有助于他们更好地对员工进行绩效管理，他们的绩效管理水平也将逐渐得到提高和改善，成为绩效管理的专家。

3、绩效管理的实现需要经理和员工就工作目标达成一致

实践表明，没有清晰准确的绩效目标，经理根本无法对员工进行有效的绩效管理。没有绩效目标，经理不知道该如何去管理员工的绩效，不能对员工提供有效的绩效辅导，员工也不清楚经理对自己的期望是什么，无法集中精力去提高自己的绩效能力和业绩水平，无法在工作中获得发展。

在绩效管理的起始阶段，经理就必须和员工对绩效目标达成共始，就员工未

来一段时间（通常是一年）的绩效目标达成协议。之所以必须达成协议，是保证绩效目标在执行过程中的有效性，经理和员工共同认可的绩效目标协议将有助于绩效管理进程得到保障。

要想使绩效管理得以成功，经理必须和员工就工作目标达成一致，形成书面的、可追溯的绩效目标。

4、绩效目标必须基于员工的工作而做

绩效目标不是由人力资源部制定的，也不是由直线经理制定的，而是由直线经理和员工根据员工的工作而制定的，员工的工作是制定绩效目标的出发点和落脚点，离开了员工的工作，绩效目标没有任何意义。

5、绩效目标必须有相应的衡量标准

在绩效目标里，经理除了要描述员工必须完成的工作之外，还必须准确定义绩效标准，即工作做到什么什么程度才算是好的，这个问题必须在一开始就和员工讲清楚，并获得员工的认可，否则，你将无法准确衡量员工的绩效表现。

6、绩效管理的目标是提升员工的能力、激发员工的潜能

绩效管理的过程是经理与员工保持持续沟通并辅导员工不断提高的过程，并不是通常人们所理解的绩效管理就是考核员工，把员工分成各类等级，根据等级确定工资。

调整薪资只是绩效管理的一个很小的职能，并不是全部，更不是我们追求的目标，我们做绩效管理不是为了发工资，也不是为了解雇员工，而是为了提高员工的能力，使员工的绩效能力获得快速的提高，不断激发员工的潜能，使员工的能力与发展与企业战略目标的要求相匹配。

当然，从企业的角度讲，企业会更加关注战略目标的实现和经营业绩的增长。但这并不矛盾，任何的战略和规划都需要有竞争力的人力资源去促成，提升员工的绩效能力实际上就是帮助企业实现其目标和规划。

第二节：实施绩效管理的必要性

为什么要实施绩效管理？对于这个问题，每个人都有自己的观点，有人认为实施管理可以帮助企业更好地进行工资管理，强化工资的激励作用，通过绩效工资激发员工的工作热情，有人认为，实施绩效管理可以对企业的管理行为进行监督，所谓没有考核就没有管理，持此观点的人认为，必须加强对部门和员工的绩效考核，以督促他们更好地完成工作，也有人认为绩效管理可以帮助他们有更充足的理由进行企业减员工作，用考核的手段把一些企业不想留用的人“考”下去。

这里，我们对企业实施绩效的必要性做一下分析。

从大绩效观来看，企业的绩效有三个层面，即组织绩效、部门绩效和员工绩效。下面我们就来分析一下绩效管理对这个三个层面的好处：

1、绩效管理对于企业的好处

企业通常都有自己的战略目标和经营计划，这些都是企业组织绩效的具体表现形式，那么怎么去实现这些目标，换句话说，企业的战略目标和经营计划怎样才能保证得到落实？

这些目标和任务当然是由各个部门和各级员工去完成，所以我们需要对这些目标进行分解，通过鱼骨图的方式把企业的战略目标和经营计划层层分解到各个员工，使之具有可操作性，并在工作中不断得到落实。

而要做到这些，就必须采用绩效管理的手段，通过管理和提高员工的绩效去帮助企业实现战略目标。

员工的绩效目标和企业战略目标和经营计划具有很强的相关性，如果企业及其内部下属各部门的目标都很清楚，并且它们同每位员工的任务都互相关联，那么企业将更有效率，当员工们都知道自己的工作对企业成功的重要性，那么员工和士气和工作效率将会提高，绩效管理就是要在这两者之间建立并发展这种关联。

另外，绩效管理可能在法律方面对企业起到保护作用。比如，企业要解雇一个绩效低下的员工，就必须拿出充分的理由，否则企业将可能面临被起诉的危险。这里有一个案例：A 公司的一个被辞退的员工把企业告到了劳动仲裁部门，在仲裁申请中，该员工称自己工作如何之努力，表现如何之优秀，而企业如何之无情，自己被辞退又如何之冤枉，说了自己一大堆好话，企业一大堆的不是。对于这样一份仲裁申请，劳动保障部门本着维护弱者利益的原则，马上立案，并进入企业做了调查。

但调查结果却大出仲裁人员的所料，实际上被辞退的员工的口碑非常坏，迟到早退，旷工打架，坏事做了不少，工作成绩却一塌糊涂。但是，为了顺利地把这个员工推出门去，又不想开罪于他，很多经理都在该员工的业绩考核表上填上了“优秀”的字样，就这样，这个员工带着优秀的光环跑遍了公司的所有部门，直到最后无处可去。（《科技智囊》杂志）

这个案例再一次提醒我们，解雇一个员工不是率性而为的事情，企业必须有足够的资料做保证，而一个合理构建绩效管理系统能帮助你做到这些。

通过绩效管理系统建设，企业拥有比较完善的员工业绩资料，而且在绩效管理的过程中，当员工绩效不佳的情况出现时，经理必须和员工沟通，将员工绩效不佳的信息反馈给他们，并帮助员工找出问题的症结所在，提供建设性的改进

建议。这样以来，一个绩效不佳的员工可能会变成绩效优秀的员工，即便最终不得不放弃该员工，将之解雇，那也不会出现面对员工的诉讼企业毫无办法的局面，因为企业拥有健全的员工绩效资料，这样就能在一定程度上对企业法律方面进行一定的保护。

2、绩效管理对经理的好处

在与经理们交谈的时候，我们经常可以听到这样的抱怨：

1) “我经常需要进行过细的管理并深入到每一个具体的事务当中，以保证事务都能处理正确。”

2) “我太忙了，一点空闲的时间都没有。”

3) “员工们太胆小，凡事都来找我请示，自己该做决策时不决策。”

4) “员工们对他们的工作缺乏了解，特别是不明白为什么要完成这些工作。”

5) “员工对谁应该做什么和谁应该对什么负责持有异议。”

6) “员工给经理提供的重要信息太少。”

7) “当问题发现时已经太晚了，以至于经常做员工的救火队员。”

8) “员工的工作质量低下。”

9) “员工经常犯重复的错误。”（《绩效管理——如何考评员工的表现》罗卜特·巴克沃 中国标准出版社）

让我们看看从经理们的这些抱怨中能发现一些什么内在问题。

经理们认为他们需要进行过细管理的一个很重要的原因，就是他们对员工是否按照他们的要求去完成工作不放心，那么，相信员工能理解你的要求，而不是事无巨细地介入，对经理来说，是不是更有意义？

经理的时间为什么总是不够用，经常需要搭上休息时间？当员工对他们应该

干什么、怎么干、为什么要干都不清楚时，他们必然会把经常请示经理，无形当中增加了经理的工作。如果员工对自己的工作没有清楚的理解，以便于他们能自己做出很好的决策的话，那么即使是很小的问题，经理也不得不插手。

为什么员工会经常犯重复性错呢？如果经理无法帮助员工进步，很有可能出现员工重复犯错误的情况，工作质量自然就会低下。如果经理不能分析出员工犯错误的原因，那么，你又如何去阻止它发生呢？

绩效管理不能解决所有的问题，但它能帮助经理解决其中大部分问题，通过绩效管理：

- 1) 可以不必介入到所有的工作当中，不必进行过细管理。
- 2) 通过帮助员工建立绩效目标并对其进行适当的辅导，帮助员工提高决策问题的能力，从而节省经理的时间，使经理从繁忙的工作中解脱出来。
- 3) 减少员工之间应职责不明而产生的误解，解决工作的推委扯皮现象。
- 4) 为经理及时提供有关工作进展情况的信息。
- 5) 通过帮助员工找到错误和低效率原因的手段来减少、错误和差错。

总之，绩效管理是一种让员工完成工作的提前投资。通过绩效管理，员工将知道经理希望他们做什么，可以做什么样的决策，必须把工作做什么程度，何时经理必须介入。这将极大地节省经理的时间，让经理有时间去完成只有他才可以完成的工作。

3、绩效管理对于员工的好处

和经理一样，员工在工作中也有许多烦恼：

- 1) 不了解自己的工作干得好还是不好；
- 2) 不知道自己有什么样的权力；

- 3) 工作完成很好时没有得到认可；
- 4) 没有机会参加培训，学习新技能；
- 5) 自己连非常简单的决策都不能决定；（《绩效管理——如何考评员工的表现》 罗卜特·巴克沃 中国标准出版社）

这些都是我们经常遇到的问题，绩效管理可以帮助员工解决这些问题。绩效管理要求经理与员工保持持续不断的沟通，通过沟通，员工可以准确知道自己的工作目标、完成工作所必须的权力以及每项工作的标准，同时，绩效管理要求经理及时对员工的绩效表现进行反馈，所以员工可以知道自己的哪些工作做得好哪些工作做得不好。

概括起来说，员工将会因为对工作及工作职责有更好的理解而受益如果他们知道自己的工作职责范围，他们将会在其中尽情地发挥。

第三节：绩效管理与绩效考核之间的联系与区别

尽管前面已经多次提到了绩效考核绩效管理之间的区别，这里，再一次总结一下这个问题。

绩效考核与绩效管理之间的联系：绩效考核是绩效管理系统中的一个环节。

绩效考核与绩效管理的区别，见表 1。

表 1：

绩效管理	绩效考核
一个完整的管理辅导过程	绩效管理过程中的局部环节和手段
侧重于信息沟通和绩效提高	侧重于判断和评估

伴随管理活动的全过程	只出现在特定时期
事先的沟通与承诺	事后的评价

通过这个表格，我们可以很清晰地看出两者之间的区别，希望企业管理能在实施绩效管理的过程中进一步体会，不要再把绩效考核等同于绩效管理。

第四节：企业在实施绩效管理过程中经常遇到的一些误区

由于企业对绩效管理认识上存在不足，导致他们在操作绩效管理实务的时候走入了一些误区。这里，我们对一些常见的误区做一下分析，希望企业能引起重视，及时做出调整。

误区一、重结果轻过程

这是比较普遍的一种误区，企业在操作绩效管理的时候，往往只是注重结果，对员工的绩效考核结果表示出了极大的热情，只要经理把员工的绩效考核结果按时呈送上来，至于考核结果是怎么来的，这些考核结果是否是员工的真实表现，能否帮助员工在以后的工作中改进绩效，他们基本上不大关心。

重结果轻过程的操作所导致的结果就是使绩效考核流于形式，员工绩效考核的结果要么全是优秀要么成绩趋中，员工的绩效考核基本不能公平衡量每个员工的贡献，使平均主义再一次以书面的形式体现。

误区二、角色分配上的错误

一提到绩效管理，人们都普遍认为这人力资源部的事情。他们认为绩效考核是人力资源管理的一部分，当然由人力资源部来做。而企业老总也是只做一些关于实施绩效管理的指示，剩下的工作全部交给人力资源部，那些承担重任的直线经理则完全不用去管员工的绩效管理，他们也“习惯”了填写由人力资源部制定

的绩效考核表，只要在某个特定的时刻完成人力资源部的任务就可以了，除此之外，他们根本不会去考虑和绩效管理有关的工作。

的确，人力资源部对绩效管理的有效实施负有责任，人力资源部在绩效管理实施中承担了大量的工作，如绩效管理方案的制定、绩效管理的宣传、直线经理的培训，管理工具的设计，流程的管理，等等。

但这并不等于说绩效管理就只有一个责任部门，一个责任人，企业其他的管理者都和绩效管理无关，只是执行人力资源部的任务，不是。

相反，更多更重要的工作要企业老总和直线经理担当，如果他们不能很好地认识自己在绩效管理中的责任，那么绩效管理流于形式将不可避免。

所以，在实施绩效管理之前，我们有必要对企业中各个层面的角色在绩效管理中所承担的责任做一个认真的分析和规划。

通常，一个企业绩效管理中有四个层面的角色：

- 1、企业老总：绩效管理体系是否能够获得成功，老总是 VIP。企业老总对绩效管理体系的建设负全面责任，业界给企业老总的定位是支持和推动。企业老总首先要在态度上要对企业实施绩效管理表示支持，然后在行动上对绩效管理体系的开展进行推动，凭借老总的魅力和权威促使绩效管理不断向深入发展。

尤其是在国有控股这样一个特定的企业环境下，企业老总更应该坚决地站在绩效实施的前沿，不断用具体的行动去号召企业管理层加强员工的绩效管理。在这个问题上，企业老总的态度是否坚定，毅力是否够强，将对绩效管理能否向深入开展起到决定作用。

2、人力资源经理：作为人力资源经理，他们的在绩效管理主要承担的责任是：作为绩效管理的专家和咨询师，为企业绩效管理体系的建设提供方案支持，提供必要的工具，提供各种问题的咨询。

3、直线经理：直线经理是绩效管理实施的中坚力量，再好的方案也得经过他们有力的执行才能产生效果，所以他们的角色定位应该是执行，当然在绩效管理体系的诊断中，他们也是当然的“议案”提交人，通过对员工进行满意度调查，为企业绩效管理体系的不断改善出谋划策。

4、员工：员工是绩效管理的终端，也是他们绩效拥有者的主人，拥有并产生绩效。

通过责任分工，企业就可以更加明确上至企业老总下至普通员工的绩效责任，保证绩效管理方案在执行的过程中得到有效的执行，不变形，避免流于形式。

那些认为绩效管理就是人力资源部事情的企业老总应该马上转变观念，亲力亲为，积极当人力资源部的啦啦队长、鼓舞者、支持者，帮助人力资源部将这项工作推行下去。

误区三、过于追求完美

追求完美是我们许多管理的一个共同特点，凡事总是想找到一个完美的解决方案，希望它能够解决一切问题。所以管理者在绩效管理的形式上表现出了极大的关注，绩效管理方案改了又改，绩效表格设计了一个又一个，却总是找不着感觉，总是没有满意的，使得人力资源部疲于应付，费力费神。

这种认识造成了人力资源部大量的工作浪费，无形中浪费了许多的人力资本，更打击了人力资源部的积极性，影响了他们的工作热情和创造性，努力工作却没有成果，得不到认可，这是谁也愿看到的。

其实，关键不在于你采用了什么的形式，而在于你是否坚定地按绩效管理的思想去做。如果你能按照绩效管理的思想和方法一步一步扎扎实实地去做，企业的绩效管理就有了成功的可能性。只要你做好了绩效计划，和员工一起设定了绩效目标，并对员工进行了持续不断的绩效辅导，至于采用什么样格式的绩效考核表，绩效考核表的分值是多少，又有什么重要的呢？

抛弃你完美的幻想吧，没有完美的绩效管理，员工和经理能够共同觉醒共同关心绩效，并能制定绩效计划持续进行双向沟通就可以了，过分地注重形式，除了形式主义，其他你什么都得不到。

误区四：认为绩效管理是经理对员工做某事

很多企业认为绩效考核就是对员工进行监督甚至惩罚的一种手段，要通过考核让员工无处藏身，把那些表现差的员工考核出来，解雇掉。

持有这种观念的管理者认为绩效考核就是经理对员工的考核，与员工没有关系，只要企业通过某种手段（比如暗箱操作、强制性排序等）把员工的表现分出优良差劣就可以了。

这种误区由来已久，从定性测评到“德勤能绩”，它的影子无处不在。

由此导致的后果是企业着手绩效管理的时候，并不关心员工的绩效考核能否帮助提高绩效，而是关注员工是不是被分出优劣，使绩效考核成了惩罚员工而不是帮助员工提高绩效的工具，本末倒置。

误区五：直线经理认为绩效管理是自己工作的额外负担

多年来，直线经理已经形成了惯性管理的习惯，习惯了根据上级领导的指示来决定自己的工作安排，他们的部门往往都承担着比较重的业务责任，所以工作他们平时的工作都很忙，忙得无暇顾及业务以外的事情。

当绩效管理开始在企业实施的时候，他们会被人力资源部经理教导他们该做员工的绩效管理，该与员工进行绩效沟通，帮助员工提高绩效能力，这个时候，他们的第一反应一般是“我的工作任务又增加了一项”。

他们会极力与人力资源部经理辩论，认为企业是在给他们增加工作任务，认为绩效管理是他们额外的工作负担，最后不得不接受的时候，他们的内心也会一直愤愤不平，始终认为讨厌的绩效管理是在增加他们的负担。

一开始，很多的直线经理都会有这种反应，都不太接受绩效管理，认为绩效管理是他们的额外负担。

这是对绩效管理不了解所导致的结果。

实际上，绩效管理本身就是各级管理者的职责所在，只是我们以前没有明确地提出来，没有系统地阐述而已。

前面我们已经对绩效管理对于经理的作用做了分析，我想，直线经理如果能够对自己的职责做深入的剖析，他们会接受绩效管理，不再认为那是他们的额外负担。

第四章：直线经理应如何应对绩效管理

在绩效管理体系中，直线经理是骨干力量，起着桥梁作用，上对企业的绩效管理体系负责，下对员工的绩效能力发展负责。所以，必须提高直线经理对绩效管理的认识，提高他们的执行力，使他们熟练掌握绩效管理的理念、方法和技巧。

那么，直线经理应该如何看待绩效管理，为使绩效管理体系得到贯彻实施，他们该做哪些转变？

一)、与员工成为绩效合作伙伴

直线经理不妨在工作方式上做一下变通，重新定义自己和员工的关系。就绩

效管理而言，直线经理和员工是一种彼此获益的双赢关系，任何一方的成绩都有对方的努力在里面，员工的成长进步离不开经理的支持辅导帮助，而经理的业绩也不是凭空得来，是员工积极配合，共同努力的成果。

所以，经理和员工之间绝对不是简单的管理与被管理的关系，而是绩效合作伙伴。

对此，经理必须有更加清楚的认识和更加深入的思考，并做出相应的转变，只有先在角色扮演上做到位，员工才会更加合作，更加支持，才会真心与你沟通，积极参与部门的建设和发展，一种基于信任的绩效沟通环境才可以逐步得到建立和发展。

与员工成为绩效合作伙伴看似简单，实则不然。我们的直线经理多年来已经养成了权威的管理习惯，如果马上放下经理姿态，凡事都去和员工沟通，凡事都征求员工的意见，与员工达成一致，恐怕一时很难做到，这需要一个过程。

没有关系，任何事情的成功都需要一个过程，何况绩效管理对直线经理来说是一个相对陌生的领域。问题的关键在于，直线是否意识到了这个问题，是否认真思考过，认真权衡过，只要你去想了，去做了，那就一切都好。

二)、与员工一起分解并制定绩效目标

以往，那种完成任务式的填表工作通常不需要经理和员工去共同制定目标，目标都是人力资源部制定的，而且大多和员工的具体工作没有太大关系，所以，那个时候的绩效考核没有起到什么作用。

现在则不同，直线经理为了做好本部门的绩效管理，为了自己的职业生涯得到更好的发展，为了员工的绩效能力得到更大的提高，为了使本部门对企业做出更大的贡献，就必须与员工一起，作为绩效合作伙伴，共同分解企业的战略目标，

从中获取部门为了完成企业的任务所必须承担的目标任务，进而根据部门的职位设置和每个员工的职位说明书，将目标分解到每个员工。

通过这个分解目标、确定目标的过程，让员工更加清楚未来一段时间的努力方向，使他们工作起来目标更加明确，职责权限更加清晰。这样，员工不但知道该做哪些工作，而且更知道每项工作做到什么程度才是好的，评判标准更加确定，这就有利于员工在工作当中不断获得提高，不断地补充完成目标所需要的知识、经验和技能，绩效水平获得更大的提升。同时，由于每个员工的目标已经明确，经理管理起来也就更加有的放矢，根据每个员工的目标去指导帮助他们，经理会在很大程度上得到解放，有更多的时间去帮助员工获得发展，去做自己该做的事，而不是整天为救火而疲于奔命。

三)、抽出更多时间对员工进行辅导

目标制定了，经理的职责就基本上已经分解到了每个员工身上，这不是说经理就没事可干了，可休闲度假了，不是，别忘了，经理可是员工的绩效合作伙伴！

这个时候，经理的角色就演变成了员工绩效辅导员，在员工完成绩效目标的过程中对员工进行绩效辅导，及时与员工沟通，经常从员工那里获取他们为实现绩效目标而发生的困难，比如，他们为了完成某项目标，需要什么样资源支持，经理应及时了解提供，为了完成目标，他们需要什么样的培训，经理也应根据实际情况进行安排。当员工在完成目标的过程中，有什么样的优秀表现，经理应及时出现在员工面前，对其进行表扬，激励他们不断发扬，获取更大的进步，当员工出了什么差错，经理也应及时予以纠正，让员工在第一时间发现错误并在以后的工作中进行改进。

通过持续不断的沟通与辅导，员工将不断受到激励，得到帮助，更好地完成

绩效目标，一种基于绩效的团队文化也将不断得到建立和发展。

四)、为员工建立业绩档案

我们知道，每个员工都有一份完善的人事档案，通过查阅档案，我们可以对一个人的生平有比较清楚的了解。同样，绩效管理也需要建立相应的档案，即员工业绩档案。

为什么要建立业绩档案呢？

两个方面的原因：一是，建立员工业绩档案可以帮助员工不断获得进步，更好地完成绩效目标。二是，建立员工业绩档案可以有效避免在绩效考核反馈面谈的时候经理和员工对考核结果出现不必要的分歧。

通过建立员工业绩档案，经理可以帮助员工回忆他们在执行绩效目标的时候所表现出来的好的和差表现，以便于他们更好地总结提高。

另外，绩效考核的一个很重要的原则是“没有意外”，所谓没有意外，就是说在绩效面谈的时候，经理和员工对绩效考核结果不应出现意外的理解，对于这个问题，很多经理都有切身的体会，每到考核的时候，他们总是和员工就一些问题争论不休，谁也说服不了谁，之所以会出现这种情况，最根本的原因就是当初没有意识到员工业绩档案的重要性，更没有为员工建立业绩档案。

所以，经理应把建立员工业绩档案作为一项重要的工作来抓，逐步建立并完善员工的业绩档案。

五)、对员工进行公开、公平、公正的评价

人们评价以往的绩效考核最常用的词是“暗箱操作”，非常贴切。那个时候的考核员工并不清楚自己是怎样被考核的，考核的结果是什么，考核结果怎么被使用的，自己的优点和缺点在那里，员工都一概不知道，考核结束之后也没有反馈，

至多也就是找员工签字确认了事。

这显然是行不通的，也显然不能帮助员工提高绩效水平。

要想真正帮助员工提高绩效能力，提升业绩水平，经理应对员工进行公开、公平、公正的评价。

要做到这一点，经理有几项工作要做：

1、对照当初制定的绩效目标和标准对员工进行考核，考核的主要依据是员工的业绩档案；

2、考核结束后与员工进行一对一的面谈沟通，并与员工一起对考核过程进行细致的分析，让员工非常清晰地了解自己是怎样被考核的，让员工认识到自己的长处和不足。

3、与员工一起制定绩效改进计划。针对员工在过去一段时间所表现出来的不足，制定建设性的改进计划，为以后的工作扫除障碍。

4、将绩效考核结果的使用情况告诉员工。考核完了之后，绩效的结果是怎么使用的，应该告知员工，以便于他们更加明确自己的奋斗目标。

六)、绩效满意度调查

所谓绩效满意度调查，就是经理就过去一段时间所采用的绩效管理体系对员工进行满意度调查，调查的主要目的是为了绩效管理体系不断得到完善和提高。比如，员工是否拥有明确绩效目标、是否有明确的绩效标准、标准的适意程度如何、员工是否得到了经理的辅导、是否得到了必要的培训和资源支持，等等。

通过满意度调查，经理可以准确知道自己在哪些方面做得还不够，从而加以改进，为以后更好地做好绩效管理奠定基础。

第五章、建立一套完善的绩效管理体系

通过对上述问题的分析，我们可以发现，该企业的绩效管理难题的症结在于缺乏一整套完善的绩效管理体系，缺乏对绩效管理的理念、方法和技巧的正确理解和使用，从而导致了绩效管理流于形式，浮于表面。

所以要想使问题真正得到解决，该企业必须着手建立一套完善的绩效管理体系。

这里，必须强调的是，要把绩效考核上升到绩效管理的高度，通过管理管出员工的绩效，而不仅仅是考核，管理者的头脑中必须时刻持有绩效管理的理念，更多地从绩效管理的角度看待并运作绩效管理。

为成功建立一套完善的绩效管理体系，该企业有以下六个方面的工作要做：

一) 加强理论学习

该企业管理层在绩效管理理论方面研究得还不够透彻，还没有完全弄清楚绩效管理真实内涵，对绩效管理中的诸多观念、方法和技巧还缺乏必要的了解，还有许多的困惑需要排解，还要许多观念和方法需要掌握，必须强化管理层的理论水平，使他们尽快充实绩效管理理论方面的知识，形成系统化的知识体系，为绩效管理的实施做好知识准备，

快速掌握理论、方法的最为行之有效的手段就是学习。

学习的方式有很多，最经济的当然是读书，当前书店的书架上关于绩效管理的书籍也有不少，其中不乏一些名家之作，有的重理论，有的重实务，企业不妨花时间选择几本，作为经理的必修课发给他们去读。

读书的形式可以多样化，比如鼓励经理在企业刊物发表阅读感受，一来可以使学到的知识得到巩固，二来也可以普及大众，将绩效管理的理念传达给更多的经理和员工，起到软宣传的作用，还比如，由人力资源部组织有关绩效管理的企

业内部研讨会，经理们抽出专门的时间坐下来交流分享，使知识得到升华，共同碰撞出适合企业发展的绩效管理方案，也许在多次的交流与研讨中，企业的绩效管理体系就真的被“头脑风暴”出来了呢！

另外，作为一个重要内容，企业有必要派管理层出去参加咨询公司组织的绩效管理专家主持的绩效管理研讨会，以快速提高他们对绩效管理的认知。这里，不光是人力资源经理，整天忙于业务的经理也应该在工作空闲时间抽身参加一下，甚至包括企业老总，毕竟绩效管理企业管理层集体的“事业”，而不是人力资源经理一个人的单打独斗。

二) 对员工进行宣传

几轮理论学习下来，管理层基本都掌握了绩效管理的理念、方法和技巧，经理们已经可担当企业内部绩效管理的专家了，但是只有经理成为专家还不够，经理们还要帮助员工去认识绩效管理，帮助他们成为专家，毕竟绩效管理是由经理和员工共同完成的事情，不是经理的一方情愿。

所以，在理论学习结束之后，企业应该督促各业务经理对自己的部属员工进行宣贯，让员工真正认识绩效管理的真实面目，消除那些存于他们心中的疑虑，让员工参与其中，激发他们自我绩效管理的热情，这样才能在以后的实施和执行中获得他们最大的支持和参与，实施才会更顺利。

三) 职位分析，确定员工的职位说明书

职位分析是人力资源管理工作的基础，它就像一座大厦的基石，离开了职位分析，企业无法准确定位员工的工作内容，无法分清他们的职责权限，导致员工之间、部门之间的职责混淆不清，员工遇事互相推委，致使一些人无事可做，一些事无人去做。

许多的国有控股企业在这个方面就比较欠缺，基本上没有完善的职位说明书，至多就是一个简单的岗位描述，泛泛而谈，不能解决任何问题。

职位分析是绩效管理的前奏，为制定员工绩效目标做准备，员工绩效目标的大量信息来自于员工的职位说明书，其重要性不可低估。

同时职位分析工作又是一个系统工作，工作量大，涉及面广，专业性强，企业在做这个工作的时候应做好充分的思想准备，做好打硬仗的准备，必要的时候可以请外部专家帮助，坚持把员工的职位说明书制定完善，为以后实施绩效管理做好准备。

四) 明确责任

将各级经理的绩效管理职责写入他们的职位说明书，对每个经理该承担什么样的管理责任，该做哪些工作，都要界定清楚，以提升他们的执行力。

五) 绩效管理的流程设计

与简单单向的绩效考核不同，作为体系的绩效管理有着完善的流程和运作模式，在运作之初，必须首先明确绩效有哪些流程。

简单归纳，可以把绩效管理的流程用 PDCA 管理循环来表示。

所谓 PDCA 循环即：P (Plan, 计划)、D (Do, 实施)、C (Check, 检查) A (Adjust, 调整)。

具体流程如下：

1、研究制定员工的关键绩效指标 (KPI, Key Performance Indicator)。

这是绩效管理的计划阶段，即所谓 P (Plan, 计划)。

2、业绩辅导，建立业绩管理档案。

这是绩效管理的实施阶段，即所谓 D (Do, 实施)。

3、考核评价。

这是绩效管理的检查阶段，即所谓 C (Check, 检查)。

4、考核结果反馈。

这也是绩效管理的检查阶段，即所谓 C (Check, 检查)。

5、诊断提高。

这是绩效管理的调整阶段，即所谓 A (Adjust, 调整)。

六) 运作绩效的管理流程

准备工作已经完成，进入实际操作阶段。下面对每个流程如何操作做进一步阐述。

1、P (Plan, 计划): 研究制定员工的关键绩效指标 (KPI, Key Performance Indicator)。

定义: 关键绩效指标 (KPI, Key Performance Indicator)

所谓关键绩效指标，是指通过对公司运作过程中的关键成功要素进行提炼、归纳并量化的管理指标，它是把企业战略目标分解为可运作的操作性工具。(《绩效管理》——王怀明 山东人民出版社)

通常，一个员工为完成使命，需要完成很多项目标任务，而我们需要做的是抓住关键，确立关键绩效指标，通过对所确立的关键绩效指标进行跟踪管理并考核，以帮助员工不断提高管理能力，提升业绩水平。

关键绩效指标是考核一个员工最强有力的工具，一旦关键绩效指标得以确立，该员工的绩效管理就有了依据，我们就可以做到公司提倡什么就考核什么，员工做了什么就考核什么，使绩效考核真正落到实处，避免流于形式，从而绩效考核也可以实现公开、公平与公正。

所以，确立关键绩效指标显得尤为重要。

方法：我们把关键绩效指标分为两个部分，即业绩目标+行为标准。

所谓业绩目标，即该员工所承担的工作职责与工作任务。

所谓行为标准，即为完成使命，该员工所必须严格遵循的行为规范。

为统一标准，规定每个部门的关键绩效指标均由 5 个业绩目标和 3 个行为标准组成。

每个考核项均有 3 个考核等级，分别为 A、B、C。

行为标准的制定：为便于操作，对行为标准做统一规定，使用统一考核标准。行为标准考核项见下表：

表 2:

指标	考核项	考核标准	等级
行为标准	1.执行力	能积极主动地开展工作，每季度都能按时完成其职能范围内的工作及事项	A
		能积极主动地工作，每季度有一次不能完成其职能范围内的工作及事项	B
		工作比较被动，每季度有两次以上（包括两次）不能完成其职能范围内的工作及事项	C
	2.团队精神	能与同事密切合作，服务态度好，工作质量高	A
		与同事合作的意愿不够强烈，工作效率低	B
		对待同事的合作请求态度极差，工作拖沓，影响较坏	C
	3.遵章守纪	严格遵守公司规章制度，表现优秀	A
		偶尔违反公司规章制度，但能认识错误并及时改正	B
		经常违反公司规章制度，影响很坏	C

业绩目标制定的原则：SMART 原则

为使业绩指标更加有效，必须首先明确业绩指标的 SMART 原则，即：

S 代表具体(Specific)，指绩效目标要切中特定的工作目标，不能笼统；

M 代表可度量(Measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；

A 代表可实现(Attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，

避免设立过高或过低的目标；

R 代表现实性(Realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；

T 代表有时限(Time bound)，注明完成绩效指标的特定期限；（《绩效管理》——王怀明 山东人民出版社）

例：1、销售员的业绩指标：2004 年 12 月 31 日前完成 20 万 KVA 的订单任务，实现销售收入 1000 万元。

2、财务部经理的业绩指标：每月将各部门的可控费用控制在额度的 98%以下。

3、生产部经理的业绩指标：每月完成制造产值 1800 万元。

4、采购部经理的业绩指标：2004 年 10 月 31 日前实现采购成本比去年同期降低 3%。

5、人力资源部经理的业绩指标：2004 年 12 月 31 日前对直线经理进行三次培训。

一旦确定关键绩效指标，就形成关键绩效指标管理卡，以此作为员工绩效管理 and 考核的主要内容，对员工的绩效进行管理和考核。

工具：使用附表 1。

责任人：由员工和部门经理共同制定。

部门经理的角色：合作伙伴。

在这里，部门经理和员工不仅仅是上下级的关系，更应该成为合作伙伴，双方保持积极的双向沟通，努力营造一个双赢的局面，作为员工的绩效合作伙伴，部门经理应与员工保持积极的双向沟通，逐步对员工的绩效目标达成共识，一起制定切实有效的关键绩效指标，为以后的绩效管理奠定坚实的基础。

实施时间：此项工作应在每年的第一个日历月开始内完成。

结果处置：员工和经理在关键绩效指标管理卡上签字确认，双方各执一份抄送人力资源部一份。

2、D (Do, 实施)：业绩辅导，建立业绩管理档案

关键绩效指标管理卡制定完成以后，部门经理应和员工就关键绩效指标管理卡中的内容进行沟通，对员工的业绩进行必要的辅导，不断帮助员工理清思路，清除障碍，实现目标。

业绩辅导的结果是形成业绩管理档案。

为保证员工的业绩得到公平、公正的评价，部门经理应建立员工的业绩管理档案。

原则：把“没有意外”作为绩效考核的一个重要原则。

所谓没有意外，就是说部门经理在对员工进行绩效考核的时候，部门经理和员工不应该对考核的内容及考核结果有任何的意外，部门经理应该很清楚员工一年来的绩效表现，员工也应对自己的绩效表现有一个清醒的认识，双方应对考核结果达成共识，一切都在意料之中，一切都是双方沟通达成一致的结果。

为达到这个效果，就必须建立业绩管理档案，部门经理应在平时的管理工作中注意收集员工的业绩表现，记录入档，形成业绩管理档案，在考核的时候作为重要依据，帮助考核者公平、公正考核员工的业绩。

方法：建立业绩档案的方法是收集和描述关键事件，即对员工在平时工作当中所表现出来的突出事件进行描述，关键事件根据性质可分为积极的关键事件和消极的关键事件，部门经理应在管理工作中加强与员工的沟通，更多地观察员工的表现，及时对员工所表现的关键事件进行记录，描述事件的原因、过程、结

果以及所造成影响，必要时要请员工签字认可，避免在考核时产生不必要的争议。

责任人：部门经理。

工具：使用附表 2。

实施时间：从制定完成关键绩效指标管理卡开始直到年度考核结束，以一个年度为一个工作周期，年终对员工一年的绩效表现进行汇总分析，为制定员工绩效改进计划做准备。

结果处置：部门经理存档，必要时请员工签字确认（重大事件）。

部门经理的角色：辅导员。

在这里，部门经理应扮演辅导员的角色，积极帮助员工理清工作思路，清除障碍，提供各种支持，帮助员工高质量地实现绩效指标，使员工在实现目标的过程获得业绩的提升和能力的提高，帮助他们更好地认识和规划自己的职业生涯。

3、C (Check, 检查)：考核评价

每个年度结束的时候，部门经理应对部属员工进行一次绩效考核，以检验前一段时间的绩效管理效果，以便于做出及时的调整，更好地帮助员工提高绩效水平。

方法：根据前期制定的绩效目标管理卡的内容，结合员工一年以来的表现，做出综合的评价。

工具：使用附表 1、附表 2，结合企业的职位说明书、工作计划、工作总结等。

责任人：部门经理考核，分管副总审核。

实施时间：每个日历年的的最后一个个月。

结果处置：部门经理存档，抄送人力资源部。

绩效考核结果的运用：

- 1、 效考核的结果要用于确定员工的绩效工资，使工资分配更加合理，更有说服力和激励作用。
- 2、 绩效考核的结果要用于确定员工的培训发展，通过考核确定员工的哪些技能需要提高，选择合适的培训课程帮助员工改善这些技能。
- 3、 绩效考核的结果要用于确定员工的职业的发展，对员工的发展做出必要的规划，帮助员工去实现。
- 4、 绩效考核的结果要用于确定相关的人事决策，如职务晋升、降职、解职等。

部门经理的角色：公证员。

在这里，部门经理站在第三者的角度，基于事实，从员工的实际表现出发，结合业绩档案记录，实事求是地对员工进行考核评价，以保证绩效考核的公开、公平与公正。

4、C (Check, 检查)：考核结果反馈

绩效反馈面谈是绩效管理中至关重要的一个环节，其重要程度甚至超过了绩效考评的本身。

毕竟，绩效考评的结果是拿来用的，而不是拿来存档的，而没有反馈就根本谈不上使用，没有反馈的绩效考评也起不到任何作用。

没有绩效反馈员工就无法知道自己工作是否得到了经理的认可，就会乱加猜测，影响工作心情；没有绩效反馈，经理也无法知道绩效考评是否真正起到了

作用，对继续进行考评没有信心；没有绩效反馈，经理就不能有的放矢地指出员工的不足，更无法给员工提出建设性的改进意见，最终将导致员工的进步受到限制，管理水平也将无法得到有效的提高。

方法：绩效反馈六步法

第一步：收集面谈资料

面谈资料包括：员工关键绩效指标管理卡、职位说明书、业绩档案管理卡以及其他的相关资料（如工作计划、工作总结等）。

第二步：拟订面谈计划

在进行面谈之前，部门经理应制定完善的面谈计划，对面谈内容、地点、时间和人员都应做出相应的安排，以便于有效地控制面谈过程，使面谈取得成效。

第三步：将面谈计划通知员工

在面谈计划拟订完毕之后，部门经理应提前通知将要面谈的员工，以便于他们能提前做好准备。

第四步：实施面谈

面谈采取一对一的方式，一次只约见一个员工，进行面对面沟通，双方对员工的业绩表现做综合全面的沟通，表扬正面表现，以扩大其影响，对负面的表现，本着只描述不判断的原则，以帮助员工在未来的工作做的更好。

第五步：制定绩效改进计划

面谈不仅仅是个讨论现在绩效的场所，更是经理和员工共同进步的机会，所以，在面谈结束的时候，经理应对员工未来一年绩效的改善提出建设性的改进意见，制定绩效改进计划。

第六步：形成面谈记录

在面谈结束时，应形成书面的面谈记录，双方签字认可。

责任人：部门经理。

工具：使用附表 3。

结果处置：部门经理存档，抄送人力资源部。

实施时间：下一个日历年的第一个月对上一年度度的绩效考核进行反馈。

部门经理的角色：建设性建议的提供者

在这里，部门经理应作为建设性建议的提供者，肯定员工的正面表现，以扩大其影响，同时帮助员工正确认识工作当中存在的不足，提出建设性的改进意见，使员工经理在以后的工作当中做的更好。

5、A (Adjust, 调整)：诊断提高

没有绝对完美的绩效管理体系，任何的绩效管理体系都存在需要改进和提高的地方，为使绩效管理体系不断得到改进和提高，我们必须在—一个阶段之后对过去—段时间所使用的绩效管理体系进行诊断，使之不断得以完善。

方法：设计专门的绩效满意度调查表，对过去一年所采用的绩效体系进行满意度调查，从中发现问题，进行针对性的改善和提高。

责任人：员工、部门经理。

工具：使用附表 4。

实施时间：每年进行一次，于每年的最后一个月进行。

结果处置：部门经理存档，抄送人力资源部。

部门经理的角色：诊断专家。

每年度末的时候，部门经理作为诊断专家，对过去一年所使用的绩效管理体系进行诊断，提出改进意见，以保证公司的绩效管理体系得到不断的完善和提

高。

第六章 总结

最后，让我们再一次回顾一下绩效管理的概念：绩效管理是一个持续交流的过程，该过程由员工和其直接主管之间达成的协议来保证完成，并在协议中对未来工作达成明确的目标和理解，并可能受益的组织、经理和员工都纳入到绩效管理系统中来。

通过全面系统的分析，我们进一步明确了什么是绩效管理，明确了绩效管理的理念、技巧和具体的操作办法，明确了绩效考核与绩效管理的区别，明确了绩效管理的流程，这样，我们就基本上拥有了一个绩效管理体系的框架。

观念的问题、方法的问题解决了，并不能保证企业就一定能很好地实施绩效管理，因为，绩效管理工作是与人有关的工作，这里面既有直线经理的执行问题，也有员工的配合问题。

企业仍有大量的工作要做，要想办法把绩效管理的理念宣传贯彻下去，让直线经理尽快地掌握绩效管理必备的技能，以提高他们的执行力，使绩效管理真正成为企业高效管理的工具，成为企业战略目标实现的助推器！

员工关键绩效指标管理卡 (附表 1)

部门：_____ 员工姓名：_____

指标	考核项	考核标准	等级	评价	
业绩指标			A		
			B		
			C		
				A	
				B	
				C	
				A	
				B	
				C	
				A	
				B	
				C	

行为标准	1.执行力	能积极主动地开展工作，每季度都能按时完成其职能范围内的工作及事项	A	
		能积极主动地工作，每季度有一次不能完成其职能范围内的工作及事项	B	
		工作比较被动，每季度有两次以上（包括两次）不能完成其职能范围内的工作及事项	C	
	2.团队精神	能与同事密切合作，服务态度好，工作质量高	A	
		与同事合作的意愿不够强烈，工作效率低	B	
		对待同事的合作请求态度极差，工作拖沓，影响较坏	C	
	3.遵章守纪	严格遵守公司规章制度，表现优秀	A	
		偶尔违反公司规章制度，但能认识错误并及时改正	B	
		经常违反公司规章制度，影响很坏	C	

员工签字:

部门经理:

考核结果:

签字/日期:

员工业绩档案管理卡 (附表 2)

部门	姓名	日期

积极的 关键 时间	事件名称:
	时间: 地点:
	事件发生的过程:
	事件的正面影响:

消极的关键事件	事件名称:
	时间: 地点:
	事件发生的过程:
	事件的负面影响:

员工签名:	部门经理:
-------	-------

员工绩效反馈卡 (附表 3)

部门	姓名	日期

反馈项目	已达成	未达成 (原因)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
主要优点		存在不足

<p><i>改进计划/:</i></p>	

<p><i>员工签名:</i></p>	<p><i>部门经理:</i></p>
---------------------	---------------------

员工绩效管理改进卡 (附表 4.4)

序号	项 目	分 数
1	我的工作是具体的，目标是明确的	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2	我的目标有挑战性，在我的控制范围内	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3	我认可我的工作目标	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4	我明确自己是怎样被考核的	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5	我的绩效标准是恰当的，能准确衡量我的绩效	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6	在达到目标方面，我能够得到及时准确的反馈	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7	为实现目标，我能得到相应的培训	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

8	为使实现目标成为可能，公司提供了足够的资源支持	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9	在达到目标的时候，我能得到赞赏和认可	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10	公司的奖励体系是公平的	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

诊断结果	改进建议
<p>员工签名: _____ 部门经理: _____</p>	

注：为了更好地改善我们的绩效管理，使绩效管理体系更加科学有效，请您认真填写，以保证我们的绩效管理体系得到不断的改进和完善。