

绩效管理

主 编 马振耀 朱德龙 丘 宁



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

内容提要

本书包括八个方面的内容,分别是绩效管理概述,绩效考评方法与模式,绩效考评指标设计,绩效计划、辅导,绩效考评实施,绩效反馈与面谈,绩效改进和绩效管理培训等。绩效管理在人力资源管理中处于核心地位,在人员配置、培训开发、薪酬管理等方面都有非常重要的作用,本书内容全面、教学体例新颖。本书既可作为经济管理和人力资源管理类专业本(专)科学生、研究生的参考教材,也可供经济管理工作、工程技术人员、科研人员学习参考。

绩效管理

JIXIAO GUANLI

主 编:马振耀 朱德龙 丘 宁

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 制:三河市祥达印刷包装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:14

字 数:340 千字

版 次:2025 年 8 月第 1 版

印 次:2025 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN978-7-313-30437-7

定 价:45.00 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:0316-3662168

人力资源管理是一门新兴的学科,问世于20世纪70年代末。人力资源管理的历史虽然不长,但人事管理的思想却源远流长。从时间上看,从18世纪末开始的工业革命,一直到20世纪70年代,这一时期称为传统的人事管理阶段。从20世纪70年代末以来,人事管理让位于人力资源管理。1911年泰勒出版了《科学管理原理》一书,这本著作奠定了科学管理理论的基础,因而被西方管理学界称为“科学管理之父”。人力资源管理是站在如何激励人、开发人的角度,以提高人力资源利用效率为目标的管理决策和管理实践活动,人力资源管理包括人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理六大模块。

绩效管理在人力资源管理中处于核心地位。首先,绩效目标是由企业的发展规划、战略和组织目标决定的,绩效目标要体现企业的发展战略导向。组织结构和控制是部门绩效管理的基础,岗位工作分析是个人绩效管理的基础;其次,绩效考核结果在人员配置、培训开发、薪酬管理等方面都有非常重要的作用,如果绩效考核缺乏公平公正性,上述各个环节工作都会受到影响,而绩效管理落到实处将对上述各个环节工作起到促进作用;绩效管理和招聘选拔工作也有密切联系,个人的能力、水平和素质对绩效管理影响很大,人员招聘选拔要根据岗位对任职者能力素质的要求来进行;通过薪酬激励激发组织和个人的主动积极性,通过培训开发提高组织和个人的技能水平能带来组织和个人绩效的提升,进而促进企业发展目标的实现。衡量和提高组织、部门以及员工个人的绩效水平是企业经营管理者的一项重要常规工作,而构建和完善绩效管理系统是人力资源管理部门的一项战略性任务。

绩效管理是任何一个组织所需要的重要管理工具。绩效管理强调组织目标和个人目标的一致性,强调组织和个人同步成长,形成“多赢”局面;绩效管理体现着“以人为本”的思想,在绩效管理的各个环节中都需要管理者和员工的共同参与。成功实施绩效管理,不但能帮助组织提高管理效率,而且能够通过有效的目标分解和逐步逐层绩效任务落实,实现组织的战略目标。

本书由周口师范学院经济管理学院的马振耀、湖北汽车工业学院经济管理学院朱德龙和广西电力职业技术学院的丘宁担任主编。其中马振耀编写项目一至项目三的内容,朱德龙编写项目四至项目六的内容,丘宁编写项目七和项目八的内容。由于作者水平有限,书中难免存在一些不足之处,敬请各位读者批评指正,提出宝贵的意见与建议,以便我们后期不断进行完善与修订。

目 录

项目一 绩效管理概述	(1)
任务一 绩效管理的地位与效用分析	(2)
任务二 绩效管理体系设计与实施的前提	(8)
项目二 绩效考评方法与模式	(19)
任务一 绩效管理系统	(20)
任务二 绩效管理总流程设计	(27)
任务三 企业绩效管理制度的基本内容和要求	(37)
任务四 影响绩效管理体系设计的因素	(41)
项目三 绩效考评指标设计	(50)
任务一 考评指标体系设计	(51)
任务二 关键绩效指标的设定与应用	(62)
项目四 绩效计划、辅导	(76)
任务一 绩效计划的制订	(77)
任务二 绩效信息收集	(91)
任务三 如何辅导员工	(98)
项目五 绩效考评实施	(108)
任务一 绩效考评实施程序与步骤	(109)
任务二 绩效考评结果分析	(124)
项目六 绩效反馈与面谈	(133)
任务一 面谈准备	(134)
任务二 不同类型员工面谈技巧	(148)



任务三 常见问题及控制	(151)
项目七 绩效改进	(161)
任务一 改进流程	(161)
任务二 改进方案	(170)
任务三 改进技巧	(183)
项目八 绩效管理培训	(195)
任务一 培训方案制订	(196)
任务二 组织与实施	(201)
参考文献	(217)

项目一

绩效管理概述

学习目标

- (1)了解绩效的含义、主要影响因素。
- (2)了解绩效管理的含义、特征和发展趋势。
- (3)了解绩效管理在人力资源管理体系中的地位。
- (4)了解绩效管理体系的含义、理论依据。

技能要求

- (1)能够掌握绩效管理的效用分析。
- (2)能够了解绩效管理体系的设计原则。
- (3)能够掌握成功设计实施绩效管理体系的前提。

情景导入

在一次企业季度绩效考核会议上,营销部门经理小王说:最近的销售做得不太好,我们有一定的责任,但是主要的责任不在我们,竞争对手纷纷推出新产品,比我们的产品好。所以我们也很难做,研发部门要认真总结。

研发部门经理小刘说:我们最近推出的新产品是比较少,但是我们也有困难呀。我们的预算太少了,就是少得可怜的预算,也被财务部门削减了。没钱怎么开发新产品呢?

财务部门经理小李说:我是削减了你们的预算,但是你要知道,公司的成本一直在上升,我们当然没有多少钱投在研发部门了。

采购部门经理小邓说:我们的采购成本上升了10%,你们知道为什么吗?某地的一个生产铬的矿山爆炸了,导致不锈钢的价格上升。

这时,小王、小刘和小李三位经理一起说:哦,原来如此,这样说来,我们大家都没有多少责任了。

人力资源经理小冯无奈地说:这样说来,我只能去考核某地的矿山了。

思考与讨论

1. 造成企业业绩不佳的源头是某地的矿山吗?小冯为什么会得出这样的结论?
2. 结合案例思考,企业中的绩效管理具有何种作用?



任务一 绩效管理的地位与效用分析

绩效管理是任何一个组织所必需的管理工具,它在组织日常管理、战略实施组织变革、文化建设等过程中都扮演着极其重要的角色,对管理者和员工的工作都有巨大的帮助,特别是在组织人力资源管理体系中占据核心地位和作用。

一、绩效和绩效管理

1. 绩效的含义

绩效并不完全等同于完成工作任务的结果,从管理实践的历程来看,人们对于绩效的认识是不断发展的:从单纯的强调数量到强调质量再到强调满足客户需要;从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”。事实上,我们应该综合考虑过程、方式、结果以及时间的因素来理解绩效的概念:绩效实际上反映的是员工在一定时间内以某种方式实现某种结果的过程。

我们一般认为绩效包括经过评价的工作行为、方式及其结果,同时,绩效也必须是经过评价的工作行为、方式及其结果。

小贴士:

在理解绩效时应注意以下三点:

- (1) 绩效是一个过程的概念,它与评价的过程相联系。
- (2) 研究绩效问题必须考虑时间因素。
- (3) 绩效反映在行为、方式和结果三个方面。

这样的解释同样适用于组织层面。由于企业是一个具有层次结构的组织,企业管理控制系统中的绩效管理系统也必然具有明显的层次结构,不论这种层次有多少,都存在两个最基本的层次:一是公司外部出资者对公司及其高层管理者的绩效管理,二是公司内部管理者对下属机构和下属人员的绩效管理。为了实现组织的战略目标,整合企业的信息资源,发展一套连贯的、在全公司范围内普遍适用的、与组织战略密切相关的绩效管理系统已成为绩效管理的发展趋势。

2. 影响绩效的主要因素

(1) 技能。

技能指的是员工的工作技巧与能力水平。一般来说,影响员工技能的因素有天赋、智力、经历、教育、培训等。员工的技能不是一成不变的。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对其进行科学的甄选,另一方面可以在员工进入组织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需要结构、个性等因素,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。

①组织内部环境因素。组织内部的客观环境因素一般包括:劳动场所的布局与物理条件;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;上级的领导作风与监督方式;公司的组织结构与政策;工资福利水平;培训机会;企业文化和组织氛围等。

②组织外部环境因素。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因素还是外部环境因素,都会通过影响员工的工作能力和工作态度从而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,被分配到什么样的工作往往在客观必然性之外还带有一定的偶然性。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,则可能达到在原有岗位上无法实现的工作绩效。

3.绩效管理的含义

对绩效管理(简称 PM)的认识,西方国家进行了许多研究,最早可追溯到 19 世纪初的罗伯特·欧文,他将绩效考核引入苏格兰,因而被称为“人事管理之父”。美国军方也于 1813 年开始采用绩效考核,美国联邦政府则于 1842 年开始对政府公务员进行绩效考核。

绩效管理是指对绩效实现过程的各要素进行管理,是基于企业战略的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩考核,将绩效考核结果用于企业的日常管理活动中,以激励员工业绩的持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动。

4.绩效管理的特征

(1)绩效管理是防止员工绩效不佳和提高工作绩效的有力工具。

这是绩效管理最核心的目标。绩效管理的各个环节都是围绕着这个目标来进行的,因此,绩效管理不仅要针对工作中存在问题的员工,更重要的是要着眼于提高现有的绩效水平,促使组织目标得以顺利实现。

(2)绩效管理还特别强调沟通辅导及员工能力的提高。

绩效管理通过强调沟通辅导的过程来实现它的开发目的。事实上,各种方式的沟通辅导贯穿于整个绩效管理系统之中。因此,绩效管理非常强调各级管理者的人力资源管理责任。为了实现有效的绩效管理,人力资源管理部门必须使它们的绩效管理系统得到从各级管理者到普通员工的所有人的认同与支持。

(3)绩效管理是一个过程,是一个包括若干个环节的系统。



我们通过这个系统在周期中的运行实现绩效管理系统的各个目的。绩效管理不仅强调绩效的结果,而且注重达到绩效目标的过程。绩效管理不是一年一次的填表工作,也不仅仅是最后的评价,而是强调通过控制整个绩效周期中的员工的绩效情况来达到绩效管理的目的。

(4)绩效管理不是简单的任务管理。

任务管理的目的只是围绕实现当期的某个任务目标,而绩效管理则是根据整个组织的战略目标,为了实现一系列中长期的组织目标而对员工的绩效进行管理,因此绩效管理具有重要的战略意义。

5. 绩效管理在人力资源管理体系中的地位

人力资源管理是企业获取竞争优势的有效工具,它由工作分析、招聘与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬福利、劳动关系、人力资源规划等职能构成。绩效管理在人力资源管理体系中占据着核心地位,并与其他模块相互衔接、彼此支撑。

(1)与工作分析的关系。

绩效管理的重要基础是工作分析。工作分析的目的就是要确定各个职位“应该做什么”及“由什么人来干”,即确定职位的工作职责以及它所提供的重要工作产出。工作分析的结果是确定绩效管理系统的依据,而绩效管理结果反过来也会对工作设计与分析产生影响。首先,绩效管理的考核内容必须与工作内容密切相关,也就是要做到“干什么考核什么”,以工作分析结果作为绩效管理的依据。同时,绩效管理结果也可能反映出工作设计与分析中的问题,是工作设计是否合理的一种验证手段。如一位公认的优秀员工在绩效管理中长期只能得到较差的结果,在分析原因时就要考虑是否工作设计和分析存在问题。

(2)与招聘和甄选的关系。

在对人员进行招聘和甄选的过程中,通常采用各种人才测评手段,如心理测验、面试及评价中心等。这些方法主要侧重于考察应聘人员的价值观、态度、性格、能力倾向或行为特征等基本素质,进而推断其在真实的工作岗位能够做出的工作行为及其结果。而绩效管理的记录与总结能够对高绩效与低绩效员工的能力、素质特征加以归纳,发现具有哪些特征的员工适合岗位和组织需要。这些真实的历史资料可以帮助企业实现有效的招聘与甄选。同时,绩效管理的结果也可能促使企业做出招聘的决定。当绩效不良的原因是员工在能力和态度上有所欠缺时,如考虑到培训成本或培训效果难以保证,企业就要制订相应的招聘计划;如绩效不良的原因在于工作量超负荷、人手不足,那么新员工招聘也就势在必行了。

(3)与培训和开发的关系。

员工培训与开发的目标、内容和对象都与绩效管理的结果紧密相关。在绩效考核结果确定之后,管理人员往往根据被评估者的绩效现状,结合组织目标和个人发展愿望,与被评估者共同制订改进计划和未来的发展计划,进而设计培训与开发方案,并帮助员工共同实施培训开发。与此同时,人力资源管理者还可以通过对比培训前后员工的绩效表现对培训开发的效果进行评价,不断对培训方案进行调整,进而提升培训效果。



(4)与薪酬福利的关系。

绩效管理应该与薪酬体系挂钩,这是现代企业人力资源管理系统的基本要求。按照薪酬体系设计的基本原理——3P模型,薪酬体系应当依据职位(Position)价值、绩效(Performance)和任职者(Person)的胜任力进行设计。也就是说,绩效是决定薪酬的重要因素,尤其是对变动薪酬部分影响较大。只有将绩效管理的结果与回报相联系,员工对所得回报的公平性和合理性才能认可,才能使绩效管理真正发挥作用。

6.绩效管理的趋势

随着绩效管理在西方国家和中国的发展,各种弊端和缺陷不断呈现,企业的管理者制订了相应的措施对绩效管理进行修正,促使这一管理系统朝着新的趋势发展。

(1)战略性绩效管理将成为主流。

经过近20年来的发展,大多数企业认识到绩效管理对企业发展的重要性,企业家现在也认识到绩效管理是战略管理的一个非常重要的有机组成部分,因而企业已经把绩效管理提升到了战略的高度。战略性绩效管理有助于企业不断改善和提高企业的绩效,实施企业的战略规划与经营目标是企业能否从平庸到优秀再跨越卓越的分水岭。同时,战略绩效管理将各种管理工具进行整合运用的趋势上升明显。相关统计表明,多达70%的中国企业准备将目标管理(MBO)、关键业绩目标(KPI)、平衡计分卡(BSC)等战略绩效管理方法整合在一起操作,并根据企业的实际情况加以简化,单独采取某种方法而排斥另外一种方法的比例明显减少。另外,我国企业对目前战略绩效管理体系进行改进的愿望也十分强烈。

(2)越来越重视阶段性绩效管理。

根据企业的生命周期理论,企业的成长阶段分为创业期、成长期、成熟期、衰退期。在不同的发展阶段,企业对绩效考核的需求不同,考核的重点和方法也不能一样。在创业期强调个人绩效,而一旦到了成熟期,企业的考核若还按原来的方法推行,就很可能不利于企业转型和发现新领域,这就需要企业根据自身所处的不同发展阶段的特征,制订出不同的绩效管理方案。

(3)从重视个人的绩效到重视团队的绩效。

随着经济全球化和信息时代的到来,世界各国企业都面临越来越激烈的国内和国际市场竞争。为了提高自己的竞争能力和适应能力,许多企业都在探索提高生产力和改善组织绩效的有效途径,组织结构调整、组织裁员、组织扁平化、组织分散化成为当代组织变革的主流趋势。组织的形式正在发生重大变革,从原来严格的上下等级、部门和岗位之间界限分明的组织形式到现在以及以后的扁平化、虚拟化的团队组织形式的转变。这种组织形式要求绩效管理层级相应地由个人向团队转变。以团队为绩效管理对象,有利于形成调动员工积极性、鼓励创新、进行团队合作的组织文化和工作气氛,减少个人由于绩效考核产生的不满而对工作绩效形成的负面影响。

(4)从考核型绩效考核向发展型绩效考核发展。

按照绩效管理的目的,可以将绩效考核分为考核型和发展型。考核型绩效考核最主要的目的,就是考查员工一段时间的绩效表现,进行历史性的回顾与分析,然后通过将之



与某些预先确定的目标或职位说明书上所罗列的操作性条款进行比较后再做出判断。这种类型的考核往往与外部薪酬的分配(如薪水的发放)联系在一起。发展型绩效考核在确定被考核者的发展需要后,将关注的焦点放在被考核者将来的绩效表现上。因此,它试图去确定被考核者可以改进的知识和技能,从而达到开发其潜能的目的。

这种类型的考核往往与职业生涯的规划和管理的连续性联系在一起。考核型的绩效考核是一种事后的绩效管理,不利于员工绩效的改进,同时易造成被考核者的负面情绪;发展型的绩效考核是一种引导员工绩效改进的绩效管理方法,帮助员工在职业生涯中持续发展。我国现阶段大部分的企业都是以考核型的绩效考核为主,所以未来的发展趋势应该大力提高发展型绩效考核的作用。

(5)从独立绩效管理到全面绩效管理。

由以上的绩效管理趋势可总结出现在的趋势是向全面绩效管理发展的,无论是绩效管理 with 战略的结合、与企业生命周期的结合、与人力资源其他事务的结合,以及从个体到团队的发展,都显示出绩效管理不是一个独立的个体,它是与组织中其他的系统紧密相连的。全面的绩效管理思想正是一种符合以上绩效管理趋势的管理思想,认为企业绩效管理是用于监控和管理企业绩效的方法、准则、过程和系统的整体组合,是整个企业运营的单一视图。

它涉及企业商务规划、运营管理、财务管理和绩效管理,由平衡计分卡、商务分析、财务预算和财务报告、竞争优势分析、企业内部流程等组成,以整体的形式表现出来。全面绩效管理的主要流程包括战略制订、商务建模、企业规划、实施监控、例外分析、结果报告。在这六个环节中,涉及了以上所有的管理项目。

二、绩效管理的效用分析

1.绩效管理对组织的效用

(1)实现组织的战略目标。

组织的一切活动都是围绕着实现组织的战略目标而实施的,这是组织任何一项活动的最终目的。在日益激烈的市场竞争中,组织为了实现既定的战略目标,运用绩效管理体系,持续不断地提高组织和个人的绩效,从提高组织绩效和降低运营成本两个途径来实现组织的战略目标。在这个过程中,绩效管理将组织的战略层层分解为各个部门和具体个人的目标,使组织的每个环节都了解自己的目标,经过层层考核,促使组织成员为实现组织战略而努力,达到各个环节的活动都与组织的战略相协调。

(2)提高组织的绩效。

组织的战略实现有赖于绩效的提高,而绩效管理的直接作用就是提高组织的绩效。在绩效管理的具体操作中,绩效管理通过将个体的行为和工作结果与最初的指标对比,运用各种方法进行评估,发现其绩效的缺陷和不足,通过绩效反馈和有针对性的培训以及绩效改进,持续不断地改善员工和组织的绩效。在这一过程中,强调绩效管理的动态性和配套设施的使用。现今的组织对绩效管理的运用是短期的,前后之间的关联性不强,这不利于绩效的持续提高。配套设施的使用(如员工培训的实施)更加有利于员工和



组织绩效的提高。

(3) 促进组织内部的沟通与合作。

绩效管理是各级管理者与员工互相沟通与合作才能完成的过程,而这本身也是绩效管理的重要作用之一。通过上级与下级之间的目标分解与确认,可以实现有效的授权;通过在日常工作中的监督与指导,上级可以向下级提供有效的辅导和反馈;通过对考核结果的沟通讨论,促进员工之间定位工作的优点和差距,达到知识共享、取长补短的效果;通过绩效考核结果的反馈,组织可以更加了解员工的优劣势,有利于通过更加合理的方式与员工进行沟通和培养辅导,提高内部合作的效率。

(4) 优化组织的业务流程。

组织的流程是指组织将各种资源输入,产出符合组织战略目标结果的一系列价值增值过程。它规定了各项活动的实施者、所需的资源、活动的地点、活动所需要的工具和各项活动的先后次序。合理的组织业务流程是提高组织绩效的一个重要的企业管理手段,在绩效管理过程中,有利于组织及时发现业务流程中存在的问题,通过业务流程的优化与再造,提高组织和个人的绩效。所以,绩效管理与组织业务流程是一个相互促进的关系。

(5) 完善管理体系。

组织管理的各项活动之间是相互联系的。首先,绩效管理通过指标设计、分解、执行、沟通和反馈,使企业管理更加系统化、层次化、流程化、精细化。以平衡计分卡为例,平衡计分卡将指标层层分解、细化、量化,其每一个指标所对应的是管理的一个层面,每一个层面体现着一个管理点,而公司整体的“面”的管理则来源于每一层面“点”的汇集。其次,组织的其他管理决策都需要运用绩效管理信息(包括绩效管理计划、绩效反馈、绩效考核结果),如员工的晋升、薪酬、奖惩以及人力资源管理的其他活动等都需要参考绩效管理的信息来实现更好的决策。

2. 绩效管理对个人的影响

(1) 规范个体行为。

绩效管理通过设定指标体系,明确个体的行为规范和工作任务,使其按照预先设定的行为和目标努力。在绩效反馈和结果运用中,通过对符合指标体系的行为和结果进行薪酬奖励或者职位晋升等措施,促使员工不断实施这些正确的、有利于组织发展的行为;通过对违反这些规范性行为和结果的行为进行惩罚和培训,促使员工不断调整自己的行为,最终与预设行为相协调。

(2) 提升个人绩效。

绩效管理最基本的目标就是提高组织和个人的绩效。绩效管理通过科学地设定个人的绩效目标,为个人绩效的实现提供了方向;通过绩效考核及绩效面谈,让员工了解现实的工作绩效与预先设定的目标之间的差距,明确应该改进的方向;在绩效反馈过程中,组织能够更加了解员工的优点和不足,采取科学的措施和方式提升员工的绩效,同时针对那些设定不科学的绩效目标进行修改,对个人起到正确的绩效引导作用。

(3) 促进个人全面发展。



组织在绩效管理过程中,可以发现员工存在的不足之处,以便对他们实施针对性的培训与开发,从而使他们能够更加有效地提高绩效。当一位员工的个体绩效没有达到预期的水平时,绩效管理体系就应该试图改善他的绩效。要改善绩效,首先要在绩效考核过程提供的反馈中发现员工所存在的弱点与不足,同时还要找出导致这种绩效不佳的原因,经过组织对员工的进一步培训,促进人才的发展。将员工的绩效考核结果与薪酬、晋升和奖励相关联,这种绩效考核运用方式将对员工产生激励作用,促使员工为了获得更高的绩效而不断学习新的知识和技能,不断用新的思想充实自己,从而获得全面的发展。员工自觉学习塑造了组织的学习文化和氛围,也为组织的发展提供了新的动力。

小贴士:

绩效管理的四个理念:

- (1)调动员工积极性,不要控制员工。
- (2)重要的是管理者的能力,而不是使用何种工具。
- (3)注重沟通和共识。
- (4)抱定持续改善的信念。

任务二 绩效管理体系设计与实施的前提

绩效管理是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,以及增强员工成功地达到目标的管理方法以及促进员工取得优异绩效的管理过程,高效的绩效管理体系是企业实现运营目标的重要的工具。

一、绩效管理体系的概述

1.绩效管理体系的含义

绩效管理体系是一套有机整合的流程和系统,专注于建立、收集、处理和监控绩效数据。它既能增强企业的决策能力,又能通过一系列综合平衡的测量指标来帮助企业实现策略目标和经营计划。

绩效管理体系是以实现企业最终目标为驱动力,以关键绩效指标和工作目标设定为载体,通过绩效管理的三个环节来实现对全公司各层各类人员工作绩效的客观衡量、及时监督、有效指导、科学奖惩,从而调动全员积极性并发挥各岗位优势以提高公司绩效,实现企业的整体目标的管理体系。绩效管理的三个环节为制订绩效计划及其衡量标准,进行日常和定期的绩效指导,最终评估、考核绩效。



小贴士：

目前有很多绩效管理的方法如常用的目标管理(Management By Objectives, MBO)、关键绩效指标(Key Performance Indicator, KPI)、360度评价法、敏捷绩效管理等。由于财务指标的局限性,美国学者科普朗(Robert S. Kaplan)纳维德·P·诺顿(Navid P. Norton)提出了平衡计分卡的业绩考核新方法。

2. 绩效管理体系的理论依据

(1)以关键绩效指标(KPI)为核心的绩效管理理论。

关键绩效指标简称 KPI。KPI 法的核心思想如下:企业业绩指标的设置必须与企业战略挂钩,企业应当只评价与其战略目标实现关系最密切的少数关键绩效指标。

在对关键绩效指标进行确定时,一般要遵守 SMART 原则。S 代表 Specific,意思是具体的,指绩效指标应切中目标,不能笼统,同时要将指标适度细化,并随情境变化而适时变化,具有可考查性;M 代表 Measurable,意思是可度量的,指绩效指标应该数量化或者行为化,需收集的绩效指标的数据和标准是可以获得的;A 代表 Attainable,意思是可实现的,指绩效指标和标准在付出努力的情况下,在适度的时限内是可以实现的,避免设立过高或过低的目标;R 代表 Realistic,意思是现实性的,指绩效指标是实实在在的,可以证明和观察的;T 代表 Time-bound,意思是有时限的,注重完成绩效指标的特定期限,关注效率。

KPI 法是一种能将战略目标分解为可运作的远景目标和量化指标的有效工具。另外,这种方法自企业的战略目标出发,通过分析企业的价值链,确定企业关键成果领域和关键绩效指标,并层层分解,直至形成企业、部门和岗位三级关键绩效指标体系。

(2)平衡计分卡理论。

目前,一方面传统的以财务指标为主的绩效考核体系已越来越不能满足现代企业管理发展的要求,因为传统单一的过去的业绩,并不能对企业未来的发展前景与获利能力做出评价;另一方面,这些信息只反映出了结果而没有反映出导致结果的驱动因素,更为重要的是,不能实现组织的战略目标与管理手段的有机融合。鉴于此,企业界和学术界也一直在研究和探索全方位的、包括财务指标和非财务指标相结合的策略性评价指标体系,其中“平衡计分卡(BSC)”是较为典型的一种,该方法被提出后迅速在美国乃至整个发达国家的企业和政府应用。近几年,BSC 在我国的一些企业中,也得到了不同程度的应用。

平衡计分卡是美国管理大师罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿在总结了十二家大型企业的业绩评价体系成功经验的基础上提出的具有划时代意义的战略管理业绩评价工具。

平衡计分卡以企业的战略为基础,并将各种衡量方法整合为一个有机整体,它既包含了财务指标,又通过顾客满意度、内部流程、学习和成长的业务指标来补充说明财务指标,反映了财务与非财务衡量方法之间的平衡、长期目标和短期目标之间的平衡、外部和内部的平衡、结果和过程的平衡、管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。



平衡计分卡的核心思想是通过财务、客户、内部经营过程、学习与成长四个方面指标之间相互驱动的因果关系实现绩效考核、绩效改进、战略实施以及战略修正的目标。在平衡计分卡四个指标中,内部业务是基础,学习与成长是核心,客户是关键,财务是最终目的。平衡计分卡将结果与原因联系在一起,是以因果关系为纽带的战略实施系统,也是推动企业可持续发展的绩效评价系统。因此,平衡计分法是一种长期的、可持续发展的绩效管理制度,有助于衡量、培植和提升企业核心能力。

(3)360度反馈评价体系。

360度反馈评价体系也称全景式反馈或多元评价,是一个组织或企业中各个级别的了解和熟悉被评价对象的人员(如直接上级、同事及下属等),以及与其经常打交道的内部顾客和外部顾客对其绩效、重要的工作能力和特定的工作行为和技巧等提供客观、真实的反馈信息,并帮助其找出组织及个人在这些方面的优势与发展需求的过程。

360度反馈评价体系的目的在于通过获得和使用高质量的反馈信息,支持与鼓励员工不断改进与提高自己的工作能力、工作行为和绩效,以使组织最终达到管理或发展的目的。

360度反馈评价体系较单一评价来源的评价方式更为公正、真实、客观、准确、可信。同时,通过这种评价方式,人们可以客观地了解自己在职业发展中所存在的不足,可以激励他们更有效地发展自己的工作能力,获得更多的发展机会。就一个组织和企业而言,只有从不同角度、不同来源获得所有的反馈信息,并客观地分析和使用这些信息,才能使其克服错误的自我观念、盲目与偏见,做出正确的评价与决策。

3.绩效管理体系的设计原则

为了建立科学有效的绩效管理体系,在设计绩效管理体系时应遵循以下原则。

(1)公开原则。

绩效管理所有标准及流程以制度的形式明文规定,在公司内部形成确定的组织、时间、方法和标准,便于考核人与被考核人按照规范化的程序进行操作,以保证程序公平。

(2)差异性原则。

对不同部门、不同岗位进行绩效考核时,要根据不同的工作内容制订贴切的衡量标准,评估的结果要适当拉开差距,不搞平均主义。

(3)全员参与原则。

绩效管理要科学、有效地开展,必须依靠全体员工的共同参与和努力。在制订绩效目标时,只有通过员工和管理人员的充分沟通,达成的目标才会得到员工的认同。在绩效实施过程中,员工是主体,而在绩效考核中,员工的参与将提高绩效考核的公正性,绩效考核结果的运用和绩效的改善都离不开全体员工的共同参与。

(4)常规性原则。

各级管理者要将绩效管理作为自己的日常工作职责,对下属做出正确的评估是管理者重要的管理工作内容,绩效管理必须成为公司每一位管理者的常规性的管理工作。

(5)持续沟通原则。

持续沟通是现代绩效管理体系区别于传统绩效考核的重要标志,也是绩效管理得以



实施的前提。从绩效目标的制订、绩效计划的形成、绩效实施过程中的绩效目标调整,到绩效考核、绩效改进计划的制订以及员工培训的制订,都需要管理者和员工通过反复的沟通来完成。

二、绩效管理体系成功设计实施的前提

1. 高层领导的亲自参与

绩效管理是涉及公司方方面面的系统工程,既涉及公司的战略管理,又涉及公司的日常运营;既关系到业务发展,也关系到人力资源开发;既涉及资源配置,也涉及生产、营销。它“横扫”一切岗位,是一项覆盖企业全体员工,上至总经理,下到普通员工的系统工程,不应当在任何一个环节出现空白。所以绩效管理是一项“一把手”工程,甚至超越了一把手的范畴——董事会对总经理也存在绩效管理的需要。能够将企业各个系统、各个方面卷入绩效管理范畴的,也只有董事会和高管层。

在推行绩效管理的初期阶段,对绩效管理的抵制是普遍的,缺乏考评的日子对于员工而言是幸福的。很多公司推行绩效管理的工作半途而废,因为往往在进入探讨目标阶段之时,员工就开始议论纷纷并进而消极抵抗,于是很多公司就此罢休了。除非我们坚决地推行它并且把员工的利益与绩效考评的结果挂钩,甚至从企业外部引入那些黑马——寻求高业绩、高回报的员工作为示范群体,企业才能最终形成追求高业绩的文化。绩效管理进入考评阶段后往往遭到经理的抵触,因为他们不愿意面对面地评价员工的表现,他们害怕因对员工的评价而导致冲突。

企业的高层人员,特别是一把手亲自参与,才有可能把公司的战略目标逐级分解下去,同时将绩效管理的理念和方法渗透到企业的各个角落,推动经理和员工参与到绩效管理中来。我们所见到的推行绩效管理成功的企业,几乎无一不显示着高层对绩效管理的重视和亲自参与。如果缺乏高层的支持和参与,可以想象,凭借人力资源部门或者财务部门的一己之力,往往是半途而废,甚至是飞蛾扑火,葬送了当事人在企业的前途。

2. 明确的责任主体

很多企业的人力资源管理部门勇敢地承担起绩效管理的责任,他们确定绩效考评的内容,设计并且发放绩效考评的表格,进行汇总统计,绞尽脑汁地想让薪酬与绩效考评的结果更好地挂钩。但是他们往往是辛勤无比,却收效不佳甚至受到了很多抱怨。通常的抱怨是他们设计的表格不能满足业务部门的需要,考评的内容不能刺激员工业绩的提升,还增加了主管的工作量。出现这种抱怨的真正原因在于:人力资源部门不是绩效管理的主体,他们对业务的理解远远不如直线主管,他们对员工工作行为和结果的了解也远远不如直线主管,要他们承担考评的责任,这是不现实的。

财务部门也常常承担着绩效管理主体的责任,但是他们只能把财务指标分解到部门负责人头上,甚至仅仅是部门负责人头上。因为他们缺乏影响员工的权威,大部分人认为财务部门和他们一样只是一个专业的职能部门而已。下面是在绩效管理中相关部门和人员的责任。

(1) 直线经理的责任。



事实上,绩效管理的真正责任主体是直线经理——上至董事长、总经理,下至班组长、主管。他们在绩效管理中逐级扮演着下属的指导者、考评者、反馈者、辅导者、激励者的角色。绩效目标是沿着直线分解下去的,绩效辅导也是沿着这种直线关系一级一级地往下进行的。直线经理承担着绩效管理责任——与下属讨论绩效目标、标准,经常进行检查,掌握下属的工作业绩,对下属进行反馈和辅导,评定下属的绩效结果,给予奖励和惩罚。当然,高层经理的作用不仅限于此,如上所述,他们要亲自推动整个企业的绩效管理工作。

(2) 员工的责任。

在绩效管理中,员工的责任是目标设定、主动报告、自我评估。预先编制自己的绩效目标和评价标准,主动向上级汇报、沟通,以求取得一致;经常就自己的工作积极向主管反馈进度,获取主管的支持和辅导;最后还要进行自我评价,向主管提供自己有关工作的结果和证据。对总经理进行绩效管理的是董事会,或者获得董事会授权的董事长。董事会向总经理下达绩效目标并且定期听取汇报,最终评定其绩效结果。

(3) 人力资源部门的责任。

人力资源部门的责任是政策制订、技术支持、督促实施、公平监督。他们是绩效管理工作的推进者之一,负责制订有关绩效管理的制度、绩效与薪酬对应的政策,为各级主管提供绩效管理技术和技巧的培训,根据公司每年的战略要点调整绩效管理的主要内容,协助各部门设计适合本部门的目标体系,为各级员工提供绩效管理目标的模板,及时解答主管人员在绩效管理中的困惑,接受被考评人员的投诉等。

(4) 财务部门的责任。

财务部门承担着另外一部分重要的工作,它们是企业预算的编制部门和财务结果的核算部门,这种职责决定了它们要为绩效管理工作提供相应的数据支持,包括预算目标的分解、财务状况的监测、经营结果的最后确认。

3. 明确可运行的战略目标

绩效管理是一种企业执行力体系,是贯彻企业战略目标的重要管理手段,绩效管理是围绕绩效目标来运行的,没有绩效目标就无从谈论绩效管理。然而经常有一些企业推行绩效管理是就事论事,仅仅对员工应负的职责进行管理,于是就有可能产生“大家的绩效结果都很好,但是却看不到企业进步”的结果。

所以,一个企业能否成功地进行绩效管理,前提之一是要有明确的、可运行的战略目标。制订战略的目的在于回答企业在不断变化的外部环境下,在什么产业领域(石油、粮食、计算机等),什么市场(国际、国内、东部、西部),用什么产品(具体的产品,如原油、花生油、内衣),凭借什么优势(如技术领先、成本领先、资源控制)去赢得哪个客户群体(如高端客户、低端客户的区分),从而维系或者发展企业的问题。中国企业在很长时间内凭借单一领域的产品,在单一市场赚取单一客户群体的利润,而这种模式一旦脱离了计划经济的环境就很难长期生存。

中国企业越来越认识到上述问题的存在,对战略的重视也达到了空前的地步,但是对于战略的理解仍然存在不足的方面。主要的问题如下。



(1) 战略模糊, 缺乏可操作性, 无法形成可运营的绩效目标。

比如某公司的战略目标是“强本固基、同业兼并、纵向延伸、跨业拓展”, 还有的公司战略目标是“建成跨行业、跨地区、跨所有制、跨国经营和产业多元化、经营国际化、管理现代化、企业集团化的新型现代企业集团”。这样的战略目标过于模糊, 不如说是方针、策略, 难以形成可以操作的年度性经营计划。一个可以操作的战略必须回答上述问题, 比如领域、产品、客户等的选择, 在此基础上形成年度的经营目标与措施选择、资源的获取与配置计划等。

(2) 战略目标脱离企业价值。

很多国内企业的战略目标“立意”过高, 脱离了对企业自身价值的追求, 而是一味地追求社会价值、公益价值; 或者把企业价值单纯地理解为销售规模、利润规模。上述两种取向都不能客观地反映企业的价值, 由此造成绩效管理发生方向性的错误。绩效管理驱动我们正确地做事, 但是战略目标驱动我们做正确的事, 没有正确的战略目标, 我们会离企业创造价值的道路越来越遥远。

(3) 战略目标没有有效分解。

战略目标没有通过有效的绩效体系分解到每个员工身上, 而是停留在口头上和纸面上, 不能真正实现战略目标的全员管理。

4. 建立一致的责权利结构

绩效管理体系的成功建立在一致的责任、权力、利益结构上, 即企业对于每一个职位上的员工都应当通过工作分析, 界定其工作职责, 明确每个员工的工作范围、可以采取措施的权力、对自己采取措施所承担的利益和责任。工作分析甚至可以解决绩效管理的主要内容是什么的问题。绩效管理是一种授权管理, 它的前提是员工清楚自己的职责范围, 能够在规定的范围内对自己的工作采取的措施进行控制, 发挥其主观能动性影响工作产出。如果员工没有对相应的事项进行控制、施加影响的权力, 他就不应当对相应的绩效承担责任。

财务预算上对可控费用、不可控费用的区分很好地说明了这个问题, 员工只能对可控费用付出努力, 而不可控费用是无法去采取措施予以影响的。所以, 绩效管理在财务方面的重点目标就是可控费用, 而不是不可控费用。

不同的职责、职权范围决定了不同的绩效管理内容。企业首先必须梳理内部的流程, 明确各级主管各自的职责权限, 以便弄清楚员工所需要和可能负责的绩效目标。事实上, 总经理也不能对企业的全部绩效目标负责, 他只能对董事会批准的职责范围内的事项进行负责。

每个员工都应当拥有自己的职位说明书, 说明承担什么样的工作职责, 实现什么样的目标, 拥有哪些工作权力, 这样才能明晰他的责任范围和目标。中国企业常见的问题是责权利区分不清楚, 同一项工作有多个层次的员工为其负责, 结果造成大家都不负责。副职过多是中国企业的一个弊端, 这些副职往往不是实际利润中心或成本中心的负责人, 而是某几个利润中心的协调人, 各个利润中心又有自己的负责人, 这样就造成了绩效主体的重叠, 容易导致绩效管理中的责任冲突。此外, 只规定职责不界定目标, 也是有很



大的缺陷,导致员工失去努力工作的动力和界限。

责权利一致的另一方面表现为应当建立与绩效结果相对应的责任体系。要围绕绩效管理建立职责、权利与承担的责任后果一致的管理体系,维护这种体系的严肃性,使员工在拥有履行职责的权力的同时承担履行职责的后果,即权责分明、奖罚严肃。如果没有这种责任体系,绩效管理就缺乏控制和约束力,失去了它应有的权威性,使之由具有“业绩合同”性质的“法治”措施沦为人治的工具,从而失去在企业执行力体系中的核心地位与作用。

5.信息透明度

绩效管理能否真正发挥企业运营的预警作用,能否真正发挥企业人事决策基础的作用,或者绩效管理本身能否在企业中长久地存在下去,有赖于解决企业中的信息不对称问题,建立透明的信息体系。信息透明度的含义是主管在需要的时候能够获得真实的所需要的信息,而不是获得虚假的杂乱无章的信息,陷入信息的海洋,失去管理的有效性。

建立信息透明度包括两个方面:一是可以获得真实的信息;二是可以获得需要的信息,一般而言就是使信息内容格式化或标准化。建立信息透明度的方式主要如下。

(1)建立财务一体化管理体系。

这包括财务人员垂直管理、会计标准和语言统一等,使财务人员独立于直线经理,更多地由总部进行管理,确保财务人员可以不按照直线经理的要求提供虚假的信息,而是按照总部的要求提供真实的信息。财务人员的垂直管理为很多世界 500 强企业所采用,中国企业也越来越多地采用这种制度,并且得到了广泛的认可,如中国铝业公司、中国中化集团公司等。通过财务人员的垂直管理,也更加有利于建立统一的会计标准和语言,这样使数据的标准化成为可能。

(2)建立规范的报表系统。

这样可以使下属能够按照所要求的项目提供信息,从而过滤掉大量的无效信息。一般这种报表系统是建立在关键绩效指标体系基础上的。通过这种规范的报表系统,主管们获得必需的信息,并通过对这些信息的阅读来判断下属的业绩情况。主管们通过把这些数据与预算进行比较,判断下属的业绩是否处于正常的区间范围内,确定是否需要采取辅导措施。

(3)依据信息化手段,建立 ERP 系统,实现管理信息的实时提取。

ERP 系统是已经被广泛采用的管理信息系统,它为我们有效地进行绩效管理提供了更加便利的条件。为了适应绩效管理的需要,我们必须对现有的信息化系统进行必要的变革。

小贴士:

ERP 系统是企业资源计划(Enterprise Resource Planning)的简称,是指建立在信息技术基础上,集信息技术与先进管理思想于一体,以系统化的管理思想,为企业员工及决策层提供决策手段的管理平台。

它是从 MRP(物料需求计划)发展而来的新一代集成化管理信息系统,它扩展了 MRP 的功能,其核心思想是供应链管理。它跳出了传统企业边界,从供应链范围去优化



企业的资源,优化了现代企业的运行模式,反映了市场对企业合理调配资源的要求。它对于改善企业业务流程、提高企业核心竞争力具有显著作用。

(4)建立良好的企业文化。

建立信息透明度的根本措施在于建立诚信的企业文化,必要时要对违背诚信原则的员工进行严厉的惩罚以保证信息的真实性。

知识链接

防止绩效管理体系设计中的误区

1.绩效管理体系定位要适应企业的经营发展阶段

绩效管理定位是合理化体系设计与有效推行的关键,企业在体系设计初期往往期望很高,体系设计得也尽量完善,但是在实际实施时却又觉得太复杂,带来考核成本的增加以及实际考核效果较低。

一般来讲,企业在不同的文化背景以及不同发展阶段,绩效管理的定位也各有不同,当企业处于初创阶段,公司规模较小的时候,考核方式应尽量简单、易操作,可采用直接业绩评价或只针对部分核心岗位展开评价;发展阶段的企业内部绩效管理的重点在于关键业绩结果以及工作过程的考核,考核对象也逐步面向全员;而对于成熟期的企业来说,绩效管理更强调系统性,更强调考核体系本身的战略导向作用。总的来说,应充分考虑自身的发展阶段,综合权衡考核收益与管理成本,使得绩效管理体系得以顺利实施。

2.切忌盲目依赖绩效考核工具

近年来,在绩效管理体系设计方面的理论体系发展迅速,也出现了许多新的工具,如KPI、BSC、EVA等,每个工具都会给企业带来一些新的理念和管理导向。但这里也需要提出的是,工具本身代表的是考核方法与方式,但对于绩效管理的目的并无实质性变化,考核体系设计与实施流程也是一样的。举例来说,众所周知,绩效管理系统是公司整体管理系统中的一部分,如果企业的管理基础非常薄弱,也根本没有能力做好基础信息的统计,那么对于类似BSC这样对于企业内部基础信息或痕迹管理要求较高的工具来说,也将只能成为一纸空文。

因此,企业在绩效考核制度设计中应充分结合企业的特点来灵活选择具体的考核工具和方法,充分分析不同工具适用的条件,切勿盲目照搬其他企业或外界流行的体系设计方法。

3.多维度绩效考核结果的使用是绩效管理持续健康推行的关键

一般来说,绩效考核结果主要应用于薪酬调整与奖金、职位晋升、培训发展、改善计划等环节,而在这其中,员工更关注于薪酬调整和奖金分配。当然,这和很多企业人



力资源管理的基础较为薄弱有关,但这种方式也会造成考核者与被考核者的过度敏感,以及对于绩效管理本身理解的偏差。从而影响内部文化与员工关系。因为绩效考核的根本目的不单纯是为了薪酬调整或发放奖金,而是为了通过员工个人绩效的提升来促进企业整体目标的达成,与薪酬的挂钩只是为了保证这种目的的实现而采用的一种激励手段。

企业高级管理人员以及一般员工都应重新理解绩效考核结果使用的目的和意义,结合多个维度,如职位升降、培训与发展、绩效面谈与行动改善等,综合使用绩效考核结果,只有如此,方能保证绩效管理导向的正确性以及实际实施效果的达成。

4. 绩效管理体系设计与推行是一场企业内部全体性、持续性的运动

目前大多数企业在绩效管理体系设计与推进过程中,普遍经历着从不理解、被动接受到逐步认可、主动改善的心理接受过程。对于绩效管理的配合程度也有一个渐进的过程。在最初体系设计阶段,部分业务部门普遍依赖咨询公司或人力资源部实施体系的设计,甚至有与己无关的想法或抵触情绪,但在绩效管理体系试运行或实施的时候,又开始抱怨体系设计不合理,不切合实际等。这是在很多企业内部普遍存在的一种现象。

对于绩效管理体系设计与实施过程,应鼓励全员参与并持续推进,其中有两个重要方面需要体系设计主导方着重注意、强调,甚至通过宣导的方式告知公司各业务及相关各部门:一是领导带动、全员参与、充分调动、上下沟通。只有这样,绩效考核指标才能最终达成共同认可。二是绩效考核指标与目标的设定是一个持续改进的过程,考核内容在最初设定完成之后,应在试运行和实施过程中不断发现与提出新问题,在下一个绩效考核期初,修正与完善绩效考核指标与考核目标。

企业应明确考核重点与核心,纠正错误考核观念与方式,以确保绩效管理体系的成功构建与有效实施。

教学检测

一、选择题

1. ()是对工作行为以及工作结果的一种反映,也是员工内在素质和潜能的一种体现。
A. 绩效
B. 评价
C. 绩效考核
D. 绩效管理
2. 下列不属于绩效管理在组织管理中的作用的是()。
A. 有助于促进员工的自我发展
B. 是实现组织战略的重要手段
C. 有助于管理者成本的节约
D. 为人员的配置和甄选提供依据



3. 绩效管理在人力资源管理中的作用包括()。
- A. 有助于组织内部的沟通
 - B. 有助于促进员工的自我发展
 - C. 有助于管理者成本的节约
 - D. 帮助组织更有效地实行员工开发
4. 绩效管理的方法不包括()。
- A. 目标管理
 - B. 关键绩效指标
 - C. 控制变量法
 - D. 360 度评价法
5. 绩效管理的真正责任主体不包括()。
- A. 普通员工
 - B. 董事长
 - C. 总经理
 - D. 主管
6. 平衡计分卡是美国管理大师罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿在总结了()家大型企业业绩评价体系的成功经验的基础上提出的具有划时代意义的战略管理业绩评价工具。
- A. 10
 - B. 11
 - C. 12
 - D. 13
7. 绩效管理体系的设计原则不包括()。
- A. 公开原则
 - B. 全员参与原则
 - C. 常规性原则
 - D. 平均主义原则
8. 政策制订、技术支持、督促实施、公平监督是()的责任。
- A. 财务部门
 - B. 人力资源管理部门
 - C. 员工
 - D. 直线经理

二、综合案例分析

某公司的刘主任最近情绪很不好, 全公司 25 个办事处, 除了自己负责的 C 办事处外, 其他办事处的销售业绩都有所增长, 而自己的办事处非但没有增长, 反而有所下降。在公司里, 刘主任是公认的销售状元, 进入公司 5 年, 业绩傲人, 一路从一般的销售工程师, 晋升到 C 办事处主任。刘先生当了主任后, 深感责任重大, 总是把最困难的工作留给自己, 并经常给下属传授经验, 但业绩依旧令人失望。

临近年末, 除了要做销售冲刺外, 还要完成公司推行的“绩效管理”。刘主任心想: “天天讲管理, 市场还做不做? 管理是为市场服务的。不以市场为中心, 管理有什么意义。又是规范化, 又是考核, 办事处哪还有时间抓市场。人力资源部的人多了, 就要找点事儿做。”

好在绩效管理已是轻车熟路, 通过公司内部网, 刘主任给每个员工发了考核表, 要求他们尽快完成自评。同时自己根据一年来员工的总体表现进行了排序。但因时间相隔较长, 平时又没有很好地做记录, 谁表现好谁表现不好已经难以区分, 好在公司没什么特别的比例控制。最后, 刘主任选了 6 名下属进行了 5~10 分钟的沟通, 整个 C 办事处的绩效管理工作总算是完成了。



问题：

1. 回忆所学内容,谈一下什么是绩效管理。
2. 仔细阅读案例,你认为刘主任抱怨人力资源部绩效管理的原因是什么? 要想成功实施绩效管理体系,高层领导需要如何做?