

## 摘 要

绩效管理是企业管理的核心，随着经济全球化和信息时代的到来，企业面临着越来越激烈的国内外市场竞争，要使企业在竞争中立于不败之地，保持长期持续不断的发展，绩效管理在企业中发挥着越来越明显的作用。绩效管理是整合组织绩效与个人绩效的系统管理，能够将承担职位的员工工作任务与企业战略相联系，通过制定每个员工的绩效目标，将企业战略目标，岗位，员工合为一体，通过提高组织中人员的能力和素质，来改善公司整体绩效水平，从而实现企业的战略目标。绩效管理在企业管理中占有战略地位。

目前，越来越多的企业开始接受绩效管理的概念，并在管理实践中设计和实施绩效管理系统，但很多企业都遇到同样的问题，就是绩效管理不能真正落实到位，或只是流于形式，考核标准不明确，考核实施流程不当，缺乏有效的系统支持等。因此，设计建立一套全面的，科学的、系统的绩效管理体系，并能有效保障和支撑企业长期可持续发展，对企业来说是一个非常重要的课题。

本文通过对绩效管理的相关理论及概念的阐述，吸取国内外在绩效管理方面的研究与实务，并结合本人在外企绩效管理方面的经验，对绩效管理系统不同阶段进行了具体分析和研讨，总结出一套适合于企业的有效的绩效管理系统；特别是对于与绩效管理相关的重要步骤如评估，沟通反馈，绩效改进，评估结果应用等也做出了分析和阐述；在论文中运用了一些基本的 QC 工具和分析技术，如：关联图法、层别法等。最后，通过 M 公司绩效管理的实例，充分证明了这一绩效管理系统的合理性，科学性，和有效性，为许多渴望实施绩效管理的企业提供了样板和参考。

关键词：绩效管理      绩效目标    绩效评估    沟通反馈  
                 绩效改进      绩效结果管理

## **Abstract**

Performance Management is the core of business management, with the economic globalization and the information age, business are facing intense market competition, Performance Management shows important role to make sure business keep competitive position and maintain long time development. PM is a system which integrate of organizational performance and individual performance, and join individual goal with business goal and priorities; through defined individual goal, which can integrate with business strategies; To improve business overall performance, through increasing individual's ability and quality of staff, and achieve organization goal. Performance Management plays a strategic role in business management.

At present, more and more companies start to accept the concept of performance management and implement in organization, but some of companies have encountered the same problem, that is, performance management cannot implement effectively, assessment standards are not clear, the process of appraisal is not proper, lack of system support. Therefore, It is very important for business to design and build a performance management system which is comprehensive, effective, scientific and systemic, to support long-term sustainable development of business.

Based on the theory and concepts related of performance management, to learn research and practice in the performance management, combined with my experience with the foreign company, I conduct to analyze and discuss for performance management system at different stages, and summary a set of effective performance management system; especially for important steps, such as Performance Assessment, Summary Dialogue Feedback, Performance Improvement Plan, Reward Planning System; basic QC tools and analysis techniques are used in the paper, such as graph method, layers of other law. Finally, M company's example of performance management, and fully proves that the performance management system is reasonable, scientific, and effective. It will be a model and reference for those companies who are eager to implement performance management system in organization.

**Keywords:** Performance Management   Performance Goal  
Performance Appraisal   Summary Dialogue Feedback  
Performance Improvement Plan   Reward Planning

## 独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得 天津大学 或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：



签字日期：

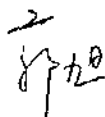
2009 年 5 月 31 日

## 学位论文版权使用授权书

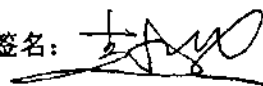
本学位论文作者完全了解 天津大学 有关保留、使用学位论文的规定。特授权 天津大学 可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

（保密的学位论文在解密后适用本授权说明）

学位论文作者签名：



导师签名：



签字日期：2009 年 5 月 31 日

签字日期：2009 年 5 月 31 日

## 第一章 绪论

### 1.1 选题的重要性和必要性

一直以来，绩效管理就被作为人力资源管理中最重要章节，之所以重要是因为它是企业人力资源管理的核心，是企业能够获得利润，创造价值的基础，是一切管理者都应该具备的一项重要的管理技能。诚然，一个企业的整体运营业绩固然与这个企业的战略规划，目标设定密不可分，但在企业方向正确的前提下，企业绩效的关键还是在于企业每个员工的工作绩效如何。学者玛丽·凯·阿什说过：“一家公司的好坏取决于公司的人才，而人才能量释放多少就要取决于绩效管理了。”绩效管理能够将承担职位的员工工作任务与企业战略相联系，通过制定每个员工的绩效目标，将企业战略目标，岗位，员工合为一体，通过发挥组织中人员的作用来实现企业的战略目标。也正是这样绩效管理被认为是一个系统管理，是整合组织绩效与个人绩效的系统管理，在这个系统中包含两个不同层面的重要的绩效管理：组织层面与个人层面，这两个层面的绩效管理互为一体，构成一个有机的绩效管理系统，在企业管理中具有战略性地位。我们可以从以下三个方面来说明绩效管理的重要性。

（1）绩效管理对组织的发展起着重要作用，绩效管理的过程就是实现组织目标的过程，通过目标的设定与绩效计划的过程，组织的目标被有效地分解和逐步落实到各个部门或个人，这实际上是一个责任落实到位的步骤；通过对团队和个人的绩效目标的监控以及对绩效结果的评价，组织可以有效了解目标的达成情况，可以发现阻碍目标达成的原因和存在的问题。可以为组织内部人员的岗位职务安排和未来的培训发展提供相关的，有效的信息。

（2）绩效管理对管理者起着重要作用，如果一个管理者能够有效管理员工绩效，将有助于员工工作积极性的发挥和能力的开发，并直接影响员工的生产率和人才的保留率。在绩效管理中，管理人员需要通过沟通给员工提供一个将组织目标分解的机会，管理者向员工说明工作的要求期望和工作的衡量标准，在绩效管理执行过程中不断的沟通，也能使管理者能够对绩效计划的实施情况进行指导与监控，并能够有效的将绩效评估结果与薪酬，人员发展相挂钩。

（3）绩效管理是一个双赢的过程，不仅对组织，对管理者是重要的而且对

员工个人的成长也起着重要的作用。绩效管理所关注的是员工能力的提高；重视在员工绩效目标达成过程中与员工的持续沟通，对员工的指导，并通过沟通反馈将考核的结果传达给员工；同时员工也希望自己的工作绩效表现能够及时得到他人的认可与尊重，也需要了解自己有哪些需要提高的方面以此来帮助自己在职业生涯中的成长。

因此，企业只有通过建立起一整套完整全面的绩效管理体系，帮助员工建立与企业战略相关的目标和行为，通过对员工工作绩效的考核评价，并对员工一定时期的工作绩效进行及时反馈，才能充分激发企业每位员工的工作热情和创新精神，促使员工的能力提升和潜能开发，从而组建起一支高效率的工作团队，以确保达到有效的公司目标和财务结果。绩效管理得到了全球范围内越来越多公司的应用，我们大家所熟悉的通用电气公司，IBM 公司，丰田汽车公司，国内的海尔公司，一汽大众公司等。著名市场调查研究公司 Gartner 曾经预测，2002 年底，美国只有不到 10% 的企业实施了企业绩效管理，但到 2005 年会有 40% 的企业采用这一管理手段。甚至具有浓厚的论资排辈传统的日本企业也开始转换管理方式，目前约有 20% 的日本企业开始推行绩效管理。在中国随着经济的发展，大量外资企业的涌入，国外的绩效管理方法也越来越多的被引入和使用，人们对绩效管理有了更加深刻的认识，已经将传统的人事考核与现代的绩效管理区别开来，越来越多的企业开始接受绩效管理的概念，并设计和实施绩效管理体系。但实施过程中却存在着这样或那样的问题，如方案受到来自于各方的阻力，迟迟推行不下去，或达不到预想的结果，使绩效管理只是存在于形式上。有的企业管理者没有真正了解绩效管理系统，没有有效的将企业目标与员工个人目标相联系，只是对员工进行岗位和行为的考核；或简单认为绩效管理就是绩效考核，忽略了对绩效的沟通与反馈，使员工成为被动被考核的对象，导致员工与管理者之间产生隔阂和分歧；还有的管理者认为绩效管理是人的管理，是人力资源部的事情，与自己无关，从而规避绩效管理中的所承担的责任；在绩效评估中也存在评估方法不具科学性，原则性或过于简单或过于繁琐，评估方法及标准没有及时与员工沟通，员工对绩效评估方法和标准不够清楚了解；在评估过程中也存在形式化，人为的因素多，随意性强，一人说了算等问题，使评估结果不够公正，公平，缺乏透明度和可信度。还有些管理者过分追求考核的精准性，希望考核包括所有的指标，涵盖所有的内容，以至于管理层和人力资源部被繁重的考核工作所困扰而影响了本质工作。

以上列举了在绩效管理存在的问题，这些问题势必会影响绩效管理在企业的执行，而且也不能充分调动员工的积极性，主动性，影响了企业战略目标的实现。可以看出如果企业能够建立一套完整，科学，成功的绩效管理体系对企业、管理者和员工都有着巨大的意义和作用。

### 1.2 研究的意义

本文的研究具有以下指导意义。

(1) 绩效管理是企业的核心，通过有效的绩效管理企业才能够达成其目标；本文通过对绩效管理概念，理论的认识；及对绩效管理中各个环节的阐述和分析，从而来帮助企业建立一套完整，有效的绩效管理体系。

(2) 本文通过分析阐述了绩效管理系统中几个重要的组成部分，特别涉及往往被忽视的绩效沟通反馈，绩效改进及绩效结果的管理，帮助企业营造以人为本的企业文化，激发员工工作热情和主动性，以促进企业绩效管理系统的成功实施和不断完善。

(3) 通过 M 公司绩效管理的实例分析和研究，拟对相关企业的绩效管理提供参考和借鉴意义。

### 1.3 研究方法与研究思路

#### 1.3.1 研究方法与研究思路

##### (1) 研究方法

本文的研究主要使用了文献综述和案例分析等方法。首先在对国内外相关文献综述的基础上，从绩效管理理论和系统入手，全面讲述绩效管理系统和与之相关的重要环节，并以 M 公司绩效管理模式作为实例，分析了该公司绩效管理发展的历程，系统和方法。为了使阐述更直观和形象，结合了作者亲历的一些工作实践和体会，并在论文中运用了一些基本的 QC 工具和分析技术，如：关联图法、层别法等。

##### (2) 研究思路

由绪论开始，本文引出了选择绩效管理作为研究议题的重要性和必要性，随后在第二部分中阐述了绩效管理的相关理论及概念，结合国内外在绩效管理

方面的研究与实务并结合作者本人在外企公司人力资源管理的经验，对有效的绩效管理系统进行了研究，并按绩效管理的阶段性进行了详细的描述，特别是对于与绩效管理相关的重要步骤如评估，沟通，绩效改进，评估结果应用等也做出了分析和阐述。最后以 M 公司的绩效管理为实例对有效的绩效管理系统进行了分析。

### 1.3.2 论文结构

本论文由以下几个部分组成。

第一章：绪论。指出选题的重要性及必要性，研究方法和本论文的研究思路和论文结构。

第二章：相关理论与研究综述。主要介绍与绩效管理相关的概念，理论。

第三章：绩效管理目标的制定与实施，阐述绩效管理目标的制定过程及实施监控过程。

第四章：绩效结果评估和绩效沟通，阐述绩效管理中评估的过程，评估方法和绩效管理中重要的沟通环节。

第五章：绩效改进和绩效结果的管理，包括绩效改进计划的制定，执行，跟踪及评估结果的应用。

第六章：以 M 公司绩效管理的实例，分析有效的绩效管理系统。

最后通过上述有关绩效管理系统的研究，得出有关绩效管理的一般性结论。

本论文的结构如图 1-1：

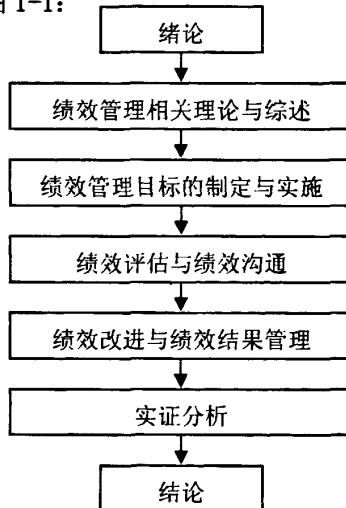


图 1-1 论文结构

## 第二章 相关理论与综述

### 2.1 绩效管理相关概念与理论

#### 2.1.1 绩效管理相关概念

在进入绩效管理的概念之前，让我们先来明确如下几个与绩效管理相关的概念，这也是在绩效管理中常常容易混淆的概念。

##### (1) 绩效 (Performance)

绩效是一个多元的概念，从不同角度可以有不同的定义，几种绩效的定义如下。

绩效是完成工作任务：主要的使用对象是一线的工人，绩效就是完成所分配的生产任务。

绩效是工作结果或产出：相对于能力考核和态度考核来讲，绩效考核强调的是结果或产出。

绩效是行为：绩效是与组织目标相关的，并可以按照个体的能力进行衡量的行动或行为。

由于组织内外，员工个人的多种相关因素均可影响员工绩效，并且不同岗位的员工有不同的绩效评价标准，即使是同一岗位的员工，绩效评价标准也涉及多方面内容，同时员工绩效也处于一个不断变化的过程中，因此绩效具有多因性，多维性，动态性的特点。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，从单纯地强调数量到强调质量再到强调满足顾客需要；从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”，这说明不论是对组织还是对个人来说，都应该以系统和发展的眼光来认识和理解绩效的概念。另外，绩效必须是经过评价的工作行为，方式及其结果，没有经过评价的工作行为及其结果不被视为绩效。影响绩效的主要因素包括：技能，激励机制，环境和机会。

##### (2) 绩效评估 (Performance Appraisal)

就是搜集，分析，评价和传递员工工作绩效信息的过程，是组织用来衡量和评估员工某一时期的工作表现，与协助员工成长的一种手段和工具。实行绩

效评估的目的就是通过对员工进行全面综合的评价,判断员工是否称职以及工作业绩情况,并以此作为企业进行有效人力资源管理的基本依据,切实保证员工报酬,晋升,调动,职业技能开发,辞退等项工作的科学性,因此员工绩效评估应科学,合理,实用。不论在早期人事管理还是现代人力资源管理中,绩效评估都是其中的一个重要环节。美国联邦政府于 1892 年开始对其员工进行考核,当时国会通过了一个法律修正案,要求政府部门对办事员进行每年一度的工作评定。此后绩效评估程序开始流行。美国管理大师杜拉克曾说过:你不能评价,就不能管理。因此,如果一个管理者不能对员工绩效做出评价,也就不能对员工及其绩效进行管理。

### (3) 绩效管理 (Performance Management)

绩效管理的概念是在总结绩效评估不足的基础上于 20 世纪 70 年代后期提出的,从 90 年代早期起逐渐形成一个被广泛认可的人力资源管理过程。绩效管理就是以最大的绩效为目标,对员工行为与结果的管理,是一系列以员工为中心的干预活动,其主要目标是充分开发和利用每个员工的潜力,提高他们的绩效,并通过将员工的个人目标与企业战略结合起来提高组织绩效。有效的绩效管理具有五个基本要素,即明确一致且令人鼓舞的战略;进取性强而可衡量的目标;与目标相适应的高效组织结构;透明而有效的绩效沟通、绩效评价与反馈;迅速而广泛的绩效成绩应用。绩效管理具有激励导向的作用,并可提高员工的满意度和未来的成就感。绩效管理不是简单的任务管理,任务管理只是围绕着实实现当期的某个任务目标,而绩效管理则是根据整个企业的战略目标而对员工的绩效进行的管理,绩效管理具有重要的战略意义。

绩效管理与绩效评价密切相关,它是绩效评价的延伸与发展,同时绩效评价是绩效管理中的一个重要环节,但又不等同于绩效管理。绩效评价只是绩效管理工具箱里的一件工具,绩效管理不能离开绩效评价,同时绩效评价也应该与绩效管理的其他方面紧密联系。只有将绩效评价纳入绩效管理制度中,才能对绩效进行有效的监控和管理,从而实现绩效目标。

### (4) 绩效管理系统

绩效管理是一个系统管理,是组织层面绩效和人员层面绩效整合的系统绩效管理,也称为绩效管理系统,这个系统包括目标/计划,指导/教练,评价/检查,回报/反馈,改进/提高等关键部分。组织管理者和员工共同参与,通过持续的沟通,将企业的战略目标,管理者的职责,员工的工作绩效目标,管理者与员工

的伙伴关系传递给员工，并帮助员工消除工作中的障碍，提供必要的支持，指导与员工一起完成绩效目标，从而实现组织目标。

一个有效的绩效管理系统必须具备：绩效计划，绩效实施，绩效评估，绩效反馈四个阶段。

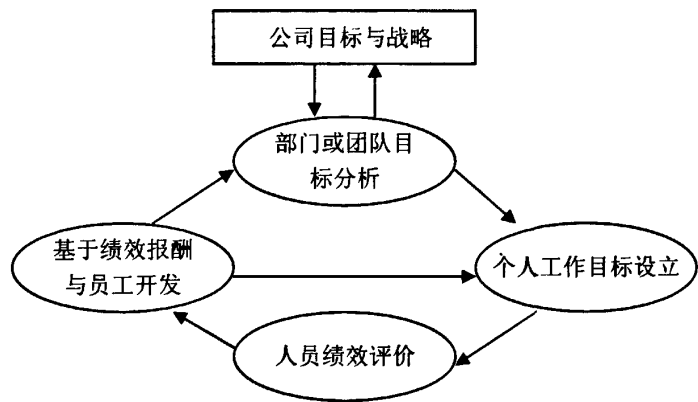


图 2-1 组织与人员整合的绩效管理模式

摘自顾琴轩主编《绩效管理》2005 年

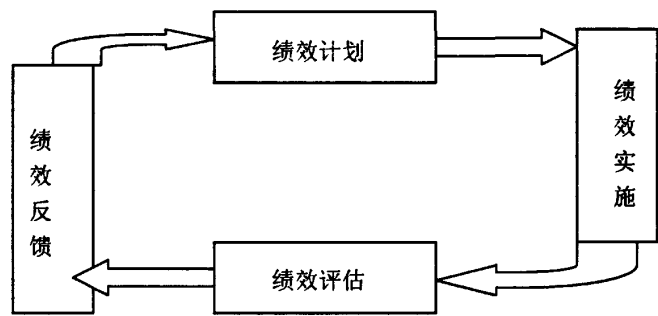


图 2-2 绩效管理系统模型

摘自方振邦著《绩效管理》2002 年

2.1.2 绩效管理相关理论

2.1.2.1 绩效管理的主要特点

### (1) 系统性

绩效管理强调对绩效的系统管理，涵盖组织和人员两个层面，将人员绩效与组织绩效融为一体，因而它不是单纯的一个步骤或一个方面。同时，绩效管理是一种管理手段或方法，它体现管理的主要职能，即计划，组织，指导，协调，控制。因此，我们要系统地看待绩效管理。

### (2) 目标性

目标管理的最大好处就是员工明白自己努力的方向，管理者明确如何更好地通过目标对员工进行有效管理，并提供支持帮助。同样，绩效管理也强调目标管理，目标+沟通的管理模式被广泛提倡和使用。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，才会更团结一致，共同致力于绩效目标的实现，更好地服务于企业的战略规划和远景目标。

### (3) 强调沟通和指导

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。制定绩效指标要沟通，帮助和指导员工实现目标要沟通，年终评估要进行沟通反馈，分析原因寻找绩效问题要沟通。总之，绩效管理的过程就是员工和管理者持续不断沟通的过程，在沟通中不断指导员工和提高员工绩效。离开了沟通，企业的绩效管理将只是一种流于形式的空壳。

### (4) 重视过程

绩效管理不仅强调工作结果，而且重视达成目标的全部过程，绩效管理是一个循环过程，这个过程中不仅关注结果，更强调目标，指导，评价和反馈。

绩效管理强调全体员工参与的自下而上的过程，每一个员工都应该设计自己的绩效目标，并与领导达成一致；高层管理者的支持和参与是决定绩效管理体系成败的关键。

绩效管理是一个强调发展的过程，通过为每一个员工提供支持、指导和培训，提高员工的从业能力和职业信心；每一个员工都应该主动地学习新的知识，从业技能，而绩效管理的目标之一就是建立学习型组织。

## 2.1.2.2 绩效管理的目的

绩效管理的目的总结起来有以下三点。

(1) 战略目的：从绩效管理的概念，我们可以看到绩效管理具有重要的战略意义。绩效管理系统将员工的工作活动与组织的战略目标联系在一起，在绩

效管理系统的作用下，组织通过使员工个人绩效的提高，从而提高组织的整体绩效，继而实现组织的战略目标，因此，绩效管理是与组织的战略目标密切相关的，组织战略的实现离不开绩效管理系统所发挥出的应有的作用，而绩效管理系统也必须与组织的战略目标密切联系才具有实际意义。

（2）管理目的：绩效管理的管理目的在于对员工的绩效表现给予评价并对评估结果进行应用。在组织的人力资源管理多项管理决策中都要使用绩效管理的信息（尤其是绩效评价的信息），如给予相应的奖惩以激励员工，企业进行薪资管理，晋升决策，保留/解雇决策等，绩效管理的评估结果是重要的依据。

（3）开发目的：绩效管理的过程能够让组织发现员工的强项，弱项，以便对他们进行针对性培训，职业发展规划，从而使他们能够更加有效地完成工作，并提高自身的从业能力。

### 2.1.2.3 绩效管理的作用

（1）对企业而言：建立绩效管理体系有助于企业整体绩效的提高；有助于建立以人为本的企业文化，增强员工的归属感，增加企业的凝聚力；明确清晰的职业发展前景有助于稳定人才队伍，为人才提供广阔的发展空间并吸引新的人才加入，保留企业已有的优秀人才；员工广泛参与管理过程，改变了以往决策和信息沟通的模式，而使组织结构优化，更具柔性。

（2）对管理者而言：建立绩效管理体系提高了员工的参与愿望和协作意识，有利于减少管理中的阻力，提高管理效率；确立了管理者作为团队业绩的领导者的角色，管理者的领导能力，直接影响到团队及员工个人的绩效发挥，优秀的管理者更容易得到认同和发展。

（3）对于员工来说：建立绩效管理体系能够增加员工的参与度，满足他们受尊重和自我实现的需求，将以往员工被动工作变为主动参与，提高了员工的工作热情和主动性；根据员工意愿、特长和工作需要安排岗位，制定工作计划，实施培训，员工可以获得更多的职业发展机会，有助于个人能力的提高；绩效管理体系下，合理的绩效评估方法能够克服管理者的个人偏见，为员工创造了公平竞争的环境。

## 2.2 绩效评估的方法

所谓绩效评估是评定和估价员工个人工作绩效的过程和方法。绩效评估一般包括对工作能力，工作态度和作业业绩三方面的评价。评估过程中，评价者要评价的不仅包括一些可以直接感受和把握的因素，而且还包括一些难以把握的内在因素。绩效评估的方法很多，下面介绍几种常用方法。

### 2.2.1 基于目标管理的绩效评估方法

它将目标管理的计划，执行，检查和反馈的基本原理应用于绩效评估中，相应地分为绩效目标计划，绩效指导，绩效检查，激励四个阶段。这种基于目标管理的绩效评估法强调过程评估，促进员工为实现企业目标而努力，同时促进个人能力的成长。它体现了绩效管理的一部分思想。

### 2.2.2 与工作标准相比较的评价方法

事先设计好工作标准，职能标准或者行为标准，将工作者的实际表现与标准相对照，评价出绩效分数或者等级的评估方法。此类考核方法比较常用的有：图尺度评价量表法，关键事件法，行为锚定评价量表法，混合标准量表法，评价中心法等。

### 2.2.3 不同个体相互比较的评价方法

主要是要求评价者拿一个人的绩效去与其他的人进行比较。这种方法通常是对所有的人的绩效进行全面评价，并设法把在同一个人工作部门的人排出一个顺序。常用三种方法：排序法，强制分配法和配对比较法。

除此之外，在现代绩效管理中又出现了一些新兴的评估方法，例如 360 度绩效评估方法，关键绩效指标方法，平衡计分卡等，这些新的评估方法也被广泛应用于企业中。

这些评估方法是企业绩效管理中比较常用的方法，在实践中，或单独使用，有时也被综合使用。不同的绩效评价方法具有不同的特点，究竟应该如何选择恰当的，科学的绩效评价方法，应该从制度设计，执行成本，制度实施的最终目的，企业文化，员工的接受程度等方面考虑。选择合理，科学的评估方法对绩效管理的成功起着重要作用。

### 第三章 绩效目标的制定与实施监控

绩效管理所强调的是系统，用系统的观点看待绩效管理，将绩效管理置于系统之中，使其各个组成部分相互作用，并以各自独立的方式一起去完成既定的目标。下图为绩效管理系统循环机制，其包括绩效计划的制定，绩效实施与监控，绩效结果评估与反馈三大内容，贯穿于全年。从年初开始根据企业绩效目标制定出个人绩效目标和计划；然后进入目标实施过程并于年中进行绩效查询，年末进行年度绩效评估和绩效结果的沟通反馈，同时年度总结反馈的意见也会被带到下一年度的绩效计划中，这是一个不断循环的绩效管理系统。在本章节中我们探讨绩效管理系统中绩效目标的制定与绩效实施监控部分。

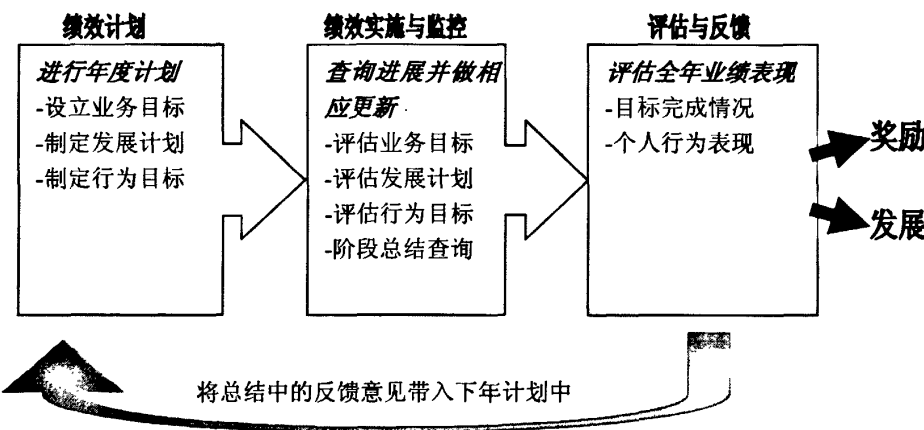


图 3-1 绩效管理循环机制图示

#### 3.1 绩效目标的制定

##### 3.1.1 绩效目标的重要性

绩效管理系统是组织与人员的整合的绩效管理，其强调公司目标战略，部门或团队目标，员工个体目标间的关联性和一致性，人员绩效评估也是依据绩效目标和计划进行的；而绩效目标的制定是绩效管理的首要环节，是实现

组织与人员整合的重要步骤。建立了清晰的企业业务目标，也就使员工明确了自己在组织中的角色，明确了自己所肩负的责任和任务，清楚了为之努力的方向，并按照目标积极努力以求达成结果；而同样为结果而付诸努力的行为目标也是重要的；正确的，积极的行为能够保证结果的顺利成功实现；职业发展目标的设立，有利于员工自我管理和自我发展，能够督促激励员工在绩效管理过程中，不断完善自己，获得更加丰富的从业经验与能力。在这些明确目标引导下，员工个人的绩效会得到提高和改善，从而为实现组织的目标增加速度。所以只有建立起与企业目标相一致的，正确的，行之有效的，员工为之共同努力的绩效目标，才能够保证实现企业的目标。同样，明确的绩效目标也为绩效管理的执行，评估，建立出可以跟踪，评价的标准和依据。总之，绩效目标提供了一种行动的方向和责任，是对行动的一种承诺。绩效目标的建立一般会在年初进行。

#### 3.1.2 如何建立绩效目标

绩效目标由两部分组成，一部分是业务目标(Business Goals): 指做什么，要达到什么结果，结果目标的来源于公司的目标、部门的目标、市场需求目标、以及员工个人目标等；一部分是行为标准 (Behavior Standard) 指怎样做；这两部分就组成了员工的全年的绩效目标，两部分相辅相成，互为补充，共同为员工的绩效提高和组织的绩效目标的实现服务。员工的个人成长和发展目标也纳入员工个人目标中。

##### 3.1.2.1 业务目标

业务目标的建立过程也是企业总体战略目标的自上而下的分解过程，即围绕企业的长期发展战略将企业在一段时期（通常是一年）当中的经营目标自上而下地进行分解，从而使企业从总经理到部门经理再到普通员工，都能承担公司绩效实现的责任。一般情况下，在年初，企业依据上一年的业绩情况，召集企业的管理者和相关专家一起总结制定新一年的公司计划和目标，或称平衡记分卡，企业内的各个事业部依据平衡记分卡的内容，及优先次序建立各自的事业部目标，事业部经理建立个人年度目标，并将企业，事业部及个人目标与事业部内员工进行分享，员工个人再依据事业部及部门经理的年度目标建立个人

年度绩效目标。参见图 3-2 企业绩效目标的分解过程。在建立目标的过程中要保证目标的一致性，和优先性。即个人目标要始终保持与组织的目标相一致。

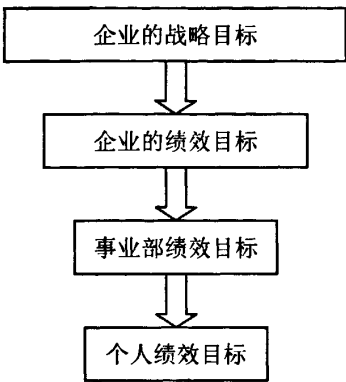


图 3-2 企业绩效目标的分解过程图示

3.1.2.2 行为目标

行为目标制定主要以以下 8 种影响业绩的行为表现作为参考：

表 3-1 行为目标制定标准

| 行为目标   | 描述                                      |
|--------|-----------------------------------------|
| 工作习惯   | 能够具有稳定一致的工作习惯                           |
| 灵活性    | 具有一定的灵活性，很强的适应力来适应工作的变化，并能主动寻求工作所需的附加技能 |
| 工作态度   | 工作中能够协作，尊重他人，建立积极融洽的工作关系                |
| 沟通能力   | 能清晰恰当的进行沟通、分享信息                         |
| 执行力    | 以生产最大化的要求来预设、计划、组织和执行工作                 |
| 质量     | 能够生产高质量的产品，并能持续改进质量                     |
| 解决问题能力 | 能够分析和解决工作中遇到的问题                         |
| 客户满意度  | 能够以客户需求为第一需要，专注于让客户满意                   |
| 其他     | 其他具体行为目标                                |

3.1.2.3 建立绩效目标

在绩效目标建立的过程中，需要通过不断的沟通讨论来建立和明确绩效目标，经理要与员工通过沟通分享组织，部门及个人的绩效目标，并就目标和达成目标的行为达成共识，阐明每个员工应达到什么目标与如何达到目标，从而帮助员工建立个人绩效目标，在此过程中管理者与员工之间可以建立有效的工作关系，员工意见得到听取和支持，并相应制定出监控的时间点和方式，最终形成签字的记录，它是整个绩效管理循环的依据和绩效考评的依据，其作用非常重要。主管可以依据下列问题作出准备与员工就绩效目标进行沟通讨论：

员工在此绩效管理周期中，应该做哪些工作？

对照企业目标讨论做这些工作的原因？

做这些工作要达到的要求目标及时间进展安排？

为达到这些目标需要哪些方面的支持，如环境，资源，培训等？

同样，员工在这一过程中的参与也是必不可少的，它能够帮助员工更好地了解认同目标，提出问题得到帮助，员工可以通过以下问题来准备目标：

你通过做哪些事情可以帮助公司和你的部门/组织达成目标？

在你的经理的目标中，你可以做哪些工作来促进目标的达成？

你需要具备怎样的行为和责任来达成高绩效的要求？

哪些方面你需要更多的改进来帮助你达成你的目标，你需要哪些帮助达成目标？

通过以上的沟通讨论，使员工能够建立明确的绩效目标，并为之努力。

#### 3.1.3 建立 SMART GOAL 的绩效计划

明确结果目标和行为目标后，员工需要按照 SMART GOAL 的原则建立绩效计划，以确保绩效目标清晰，明确，能够被有效的执行。所谓 SMART GOAL 是指明智的目标。

**S：**明确具体的（specific）——反映阶段的比较详细的，具体化的计划

**M：**可衡量的（measurable）——用具体的数量加以量化的

**A：**可达到的（attainable）——目标具有挑战性但经过努力可以实现的

**R：**相关的（relevant）——与公司、部门目标的一致性

**T：**以时间为基础的（time-based）——有时间期限

只有建立这样明智的计划才能够去有效地执行并跟踪绩效目标执行情况。

以下通过几个例子说明 SMART GOAL 的目标：

管理人员：“确定 20 名办公用品供应商并开发库存记录系统，在第三季度减少 20% 的费用。”

工程师：“与历史记录相比到第三季度末减少 XYZ 项目 30% 的测试缺陷。”

市场人员：“在美洲市场通过广告战役增加 A 产品市场占有率从 15% 到 25%。”

## 3.2 绩效目标的实施与监控

### 3.2.1 绩效导向型文化中的责任

绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成结果的过程。即对实现目标的过程进行管理。在这一过程中管理者与员工肩负着共同的责任为绩效目标的实现而努力。

作为管理者的工作重点就是在各自目标实现过程中进行对员工的工作及行为上的辅导。在辅导过程中既要对员工的成绩认可，又要对员工实现的目标进行帮助和支持，不断激发员工的自主意识，创新意识，努力使员工业绩最大化，同时根据现实情况双方及时修正目标，朝着实现的目标发展。这也是对怎样实现目标（行为目标）过程进行了解和监控。需要强调指出的是，良好的沟通是有效辅导的基础，管理者在沟通中要遵守沟通的程序，商业策略和目标，要沟通传递企业对员工的业绩期望及工作要求。要支持员工对个人职业及能力的提高计划，在员工和管理者间建立互相信任的文化氛围。随着绩效目标的实现过程，有效的沟通辅导应该是连续的；要强调非正式沟通的重要性。在这一过程中，管理者也应重视绩效数据，信息的采集，这些将会为绩效评估提供依据。

在绩效目标实施的过程中，员工应承担起自主的责任。要积极参与到与经理的对话中，要理解企业，部门经理的绩效目标，并建立自己的绩效目标，同时要建立为完成目标所需要的行为目标，建立起个人的发展计划；在执行绩效目标过程中要有效的管理自己的目标，积极听取主管，同事及合作部门的反馈，与经理探讨职业发展计划，不断提高个人从业的能力，并不断对自己实现的目标进行评估。如 3-3 图示概括出业绩导向文化中的不同职责。

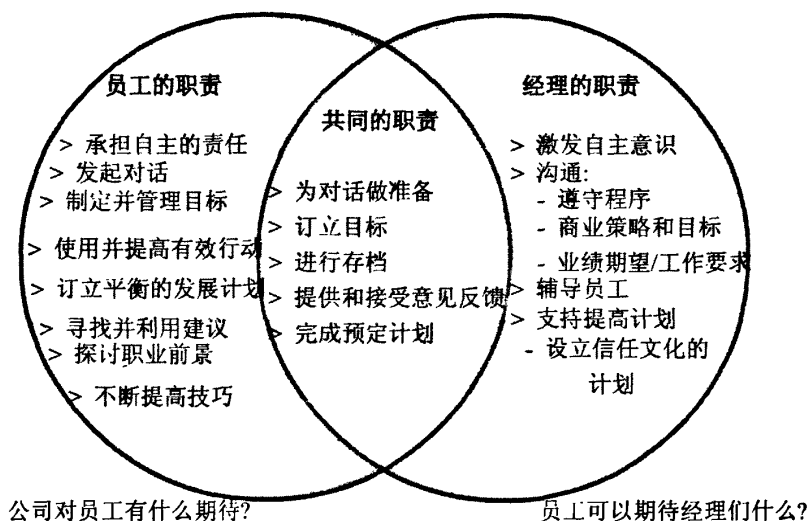


图 3-3 业绩导向文化中的不同职责图示

### 3.2.2 绩效目标的监控

配合对绩效目标实施过程的监控，一般在年中，会进行一次正式的阶段性绩效目标查询，是对绩效目标实施过程的跟踪和检查。以员工首先检查自己绩效目标完成情况为开始，以管理者与员工沟通了解绩效目标完成情况，给出指导意见并达成一致为结束。

员工在这一阶段应查询个人目标的进展，查询个人发展行动计划的进展，适时地询问学习发展计划的进展，就个人行为进行查询和进展评估，对曾经探讨的业绩行动计划进行记录。在这一阶段不做分数/等级的评定，只需根据目标进展归类出超出目标，与目标同步，落后于目标，没有执行目标几个档次。其目的是让管理者了解员工绩效目标执行情况，与员工沟通存在问题并提供帮助，以确保管理者能够把握方面达到预期目标。管理者在阶段查询中要特别注意那些在绩效目标执行过程中存在问题需要改进的员工，以便为年终的考核做准备，可通过收集与绩效相关的事实数据，注意观察和记录必要信息等方法准备相关

文件，如果必要需经主管与员工签字认可。

如果在绩效目标执行过程中，绩效目标发生变化或员工岗位异动，部门发生变化，员工可以随时与管理者探讨修正绩效目标。同时绩效目标随着业务环境的变化也需要相应的修订和补充。

## 第四章 绩效结果评估与沟通反馈

### 4.1 绩效结果的评估

#### 4.1.1 绩效结果评估的意义

绩效结果的评估是绩效管理系统中最为重要的环节。员工绩效目标完成得怎样，企业绩效管理的效果如何，通过绩效评估得以反映，如果绩效管理中缺乏评估环节，就会失去绩效管理的实质和目的，绩效管理本身是绩效评估的延伸和发展。为了实现绩效管理的目的，绩效管理系统能够从企业经营目标和战略出发对员工的绩效情况进行评估，通过引导员工的行为，使之有助于实现组织的发展目标。绩效评估大多在年底进行，在这一阶段要回顾员工全年的工作目标执行情况，同时对员工的行为表现进行回顾。评估中要强调个人绩效与组织绩效的联系，确保员工具备恰当的技能，能在未来的工作中担任合适的角色；对员工的工作表现及其整体业绩贡献提出反馈意见；在评估中要确保讨论内容涉及可改进的方面，个人发展和职业发展；要按照要求评出绩效的级别；评估的结果需要以书面形式，并通过面谈沟通告知员工达成一致。

绩效评估也是一个总结提高的过程，分析以往工作中问题出现的原因，以制定改进工作的策略和方法，或总结成绩推广经验，从而提高企业组织绩效。

绩效评估也是人力资源管理职能的核心，绩效评估结果可服务于许多人力资源管理职能环节。如：作为员工薪酬管理的依据；作为决定员工升迁，调配，奖惩，解雇的依据；作为员工培训，开发的依据以及评价这方面政策的依据；作为人力资源规划，财务预算，工作进度安排等的基本信息来源；作为评价招聘和任用政策的依据；向员工反馈组织对其执行工作任务的看法，使之了解自己的长处和缺陷等等。

#### 4.1.2 评估的流程及方法

##### 4.1.2.1 绩效结果评估的流程

绩效评估的流程包括三步骤：初级评定，高级管理层复查和对话沟通。如图 4-1 绩效评估流程示意图。

初级评定是经理在最终评定排名前，依据员工的绩效表现而初步做出的评定，其目的是在最终评定时能够很快地按照初级评定分数分组评估，从而减少评估时间提高评估效率。

高级管理层复查是指对经理初评的结果进行审核的过程，以确保评估结果的公正，公平并按照评估要求分布。

最后，经理与员工要通过绩效沟通反馈对评估结果达成一致。

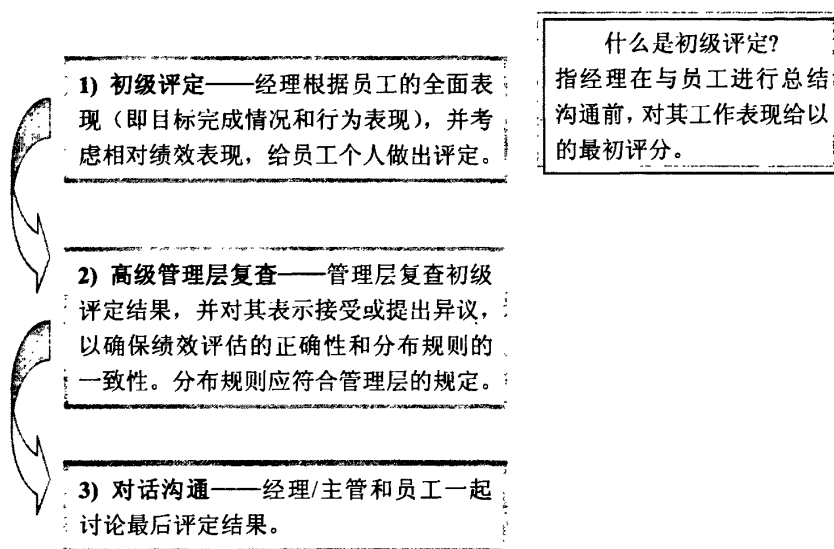


图 4-1 绩效评估的流程

#### 4.1.2.2 绩效评估的原则，步骤和程序

##### 4.1.2.2.1 评定排名原则

(1) 评定排名是根据相关具体标准来对员工进行评定排名的一个过程，不能浮于表面流于形式。这些相关标准是由管理层根据业绩期望和行为要求来制定的。为了证明过程的有效性，经理应该与其他在工作上 and 员工有直接关系并了解他们的工作性质和业绩表现的同级经理人员一起商定排名。一般来说，评定小组由上一级经理和其他直接汇报的经理们组成。

(2) 评定排名过程应制定相关的标准，包括结果和行为等方面，能对在类

似岗位的员工进行始终如一的评判；通常主要考虑最近（一年内）的资料来做决定，查找能证明其符合相关标准的具体例子；如果存在绩效问题，也应该找到相应的事例。

（3）所有评比都应该建立在与业绩标准相关且有事实根据的基础上，不能因其他非业绩因素产生歧视，这些因素包括种族、性别、国籍、残疾、婚姻状况等，在决定员工的评定排名时，这些非业绩因素不应被考虑在内。

（4）按相似的工作职能或级别进行分类，以便于评比。对具有相似工作职能的员工可以使用相同的标准评定。工作职能的分类可有：设计工程师、产品工程师、财务分析员、业务支持人员；领班、技术师、操作工等。

### 4. 1. 2. 2. 2. 评定和排名的步骤和程序

#### （1）步骤

在评定和排名中首先要进行要素分析，这是一个系统工作，它运用统一标准的行为和期望要求对在相似岗位的员工进行评判，以保证整个评定过程的公平和一致。其次，评定人员在评估过程中也起着关键的作用，只有当评分人足够诚实和客观，评定和排名的结果才能成为一个有用的评判工具。

为了提高评估过程的效率，管理层可使用分组对比法来评定员工的工作表现和能力。对比后可将员工按表现和能力的高、中、低分为三组。基于这些标准，员工在初次比较分组后，可按工作表现和能力由高到低的顺序进行排名。

#### （2）程序

建立评定小组是评定排名第一程序，通常评定小组由管理团队组成，与员工没有直接工作接触，不了解员工业绩表现的则不能参与评定打分；评定小组应根据所定的评选程序和具体标准来搜集员工与工作业绩表现相关的事例；并召开关于评定排名的会议，专门讨论每位员工的业绩和潜力；同时评定小组也要按照所给的原则，利用相关的评定办法来识别鉴定需要实施绩效改进计划的员工；评定完后需将相关信息资料提交人力资源部检查和留存。

### 4. 1. 3 评估标准及分布要求

在绩效结果的评估中，可采用强制分配法，大多数企业在评估绩效结果时都采用此方法。该方法就是按事物的“两头小，中间大”的正态分布规律，先确定好各等级在评估总人数中的比例，而后按照员工绩效的等级强制列入其中的一定等级的方法。GE 前首席执行官杰克·韦尔奇凭借正态分布的规律，绘制出

著名的“活力曲线”，（如图 4-2 GE “活力曲线”）在 GE 应用十年之久，创造了 GE 新的绩效文化。让我们在此回顾一下 GE “活力曲线”的成功之处。GE 的“活力曲线”将员工按照绩效的表现进行分类，其透过差异化原则，鉴别出哪些是事业单位内表现最优秀的前 20%（Top 20）、哪些是不可或缺的中间 70%（The Vital 70），以及哪些是垫底的 10%（Bottom 10），由此区分出 A、B、C 级员工。它的科学依据基于三点：人的业绩和能力是绝对有差别的；企业绝对需要优秀员工而不需要落后员工，绝对的优秀与落后是在某一范围内，某些方面相比较而言的，因此是相对的。表现优异的 A 级员工，不但调薪幅度是 B 级员工的 2--3 倍，还能获得高额的股票选择权；表现不及格的 C 级员工，则得不到任何奖励，通常还得离开公司；至于为数最多的 B 级员工，其调薪幅度也必须足以表彰他们的贡献，其中约有 60%--70%的人能得到认股权。活力曲线是一套以加薪、授予选择权或晋升等诱因为后盾的人事评鉴制度，但剔除底端 10%的员工，则往往被视为残忍、冷酷的行为。然而韦尔奇认为，“把人留在一个无法帮助他茁壮成长的地方，才是真正无情的假仁慈”韦尔奇曾说过：“作出这样的判断并不容易，而且也并不是准确无误的。或许会错失几个明星或者出现几次大的失策，但是你造就一支明星团队的可能性却会大大提高，这是 GE 选择活力曲线，建立一个伟大组织的全部秘密”；以下数据可为佐证，1981 年 GE 总资产为 250 亿美元，年利润额为 15 亿美元，拥有 40.4 万名雇员。到 2002 年底，GE 总资产达到 5750 亿美元的规模(增长 23 倍)，净利润 151 亿美元(增长 10 倍)，销售收入 1317 亿美元，其中国际收入为 529 亿美元，业务拓展到全球 100 多个国家，而员工却精减到 30 万，并成为道·琼斯工业指数自 1896 年设立以来唯一至今仍在指数榜上的公司。GE 的发展与成就，得到了全世界的广泛认同和关注，多次被评为“全球最受尊敬的公司”、“50 位全美科技领袖之一”、“全球最受推崇的公司”、“美国最大的财富创造者”，成为全球众多企业学习的榜样。借鉴 GE “活力曲线”的思想，在此我们推荐如下评估标准及等级分布比例。

最终评估标准及等级分布如表 4-1 所示。

表 4-1 评估标准及等级分布

| 最终评级      | 定 义                                                                               |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| (% 百分比目标) |                                                                                   |
| 杰出 (10%)  | 有记录证明存在清楚无误的杰出成就; SMART 目标无可辩驳地具有挑战性并对业务部门/公司具有价值。工作被认为质量出色并明显超越期望。贡献者可做为公司员工的楷模。 |

|           |                                                                              |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|
| 优秀 (20%)  | 有记录证明存在清楚无误的优秀成就; SMART 目标无可辩驳地对业务部门/公司具有价值。工作被认为质量出色, 工作表现超出期望。贡献者可作为员工的标杆。 |
| 有效 (60%)  | 对于清楚有效的结果存有记录证明; 工作质量和工作效率可以被认可。一般来说达到期望有时超越期望。贡献者能够一贯的体现公司行为规范。             |
| 需提高 (10%) | 有记录证明业绩与目标存在差异, 业绩不良, 或技巧不够或行为存在问题。员工有时不能一致的体现公司的要求。                         |

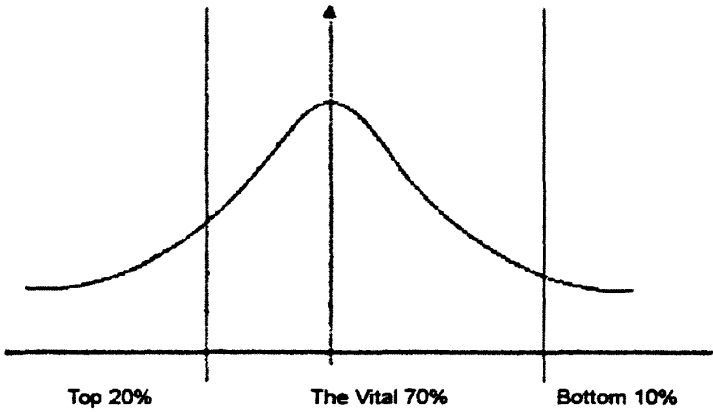


图 4-2 “GE 员工活力曲线” (vitality curve)

摘自：2008 年 10 月 06 日 15:42 《赢在执行》

4.1.4 评估中应克服的偏差

绩效评估是一种人对人的主观评价，在评价过程中，由于评价者的主观原因会导致各类常见的误差。通常情况下，在进行评估前要对评价者开展培训，以避免评价者主观误差而导致评价结果的准确性和客观性。下面列举几种常见的主观偏差形式。

(1) 晕轮效应 (Halo Error)：当评价者仅把一个因素看做是最重要的因素，并根据这个因素对员工做出全面评价，便发生了晕轮错误。

“那些能说会道，可以清晰表述问题的人一定能解决相应问题。”

(2) 过于宽大仁慈/过于严格(Leniency/Strictness Tendency): 给予不应受到

的高评价被称为宽松，这种行为产生的动机往往是避免引起评价争议。当使用主动性强的绩效标准，并要求评价者与员工讨论评价结果时，这种行为最为盛行。相反，对一个员工的工作绩效过分的批评称为严格。这两种倾向都会是绩效评估失去公正性。

“再给她个机会吧……在当时的情况下她已经尽力了。”

“我不能给他打太高分……那会让他得意忘形。”

(3) 中庸原则 (Central Tendency)：当不正确地将员工评价为接近平均或中等水平时所发生的一种常见错误。

“我不确定他是不是真的那么差……稳妥起见，我就给他个中间分吧。”

(4) 类推原则 (logic error)：使用简单的推理而造成的误差。

“他喜欢组装电子设备，在某大公司工作过，又懂用测量控制法……他在这也一定会表现很好的。”

(5) 首因误差：员工在绩效评价初期的绩效表现对评价者产生延续性影响。

(6) 近期行为误差：评价者只凭员工的近期行为表现进行评价。

(7) 评价者个人偏见：评价者在进行各种评价时，可能在员工的个人特征上存在偏见。

(8) 溢出误差：因被评价者在评价期之前的绩效失误而降低其评价等级。

## 4.2 绩效沟通与反馈

### 4.2.1 沟通在绩效管理中的重要性

沟通在绩效管理中的重要性，我们在上面的章节中都曾经谈到，在各种绩效管理的书籍中，沟通也被作为重要的部分加以讲解，在本章节我们会从沟通的重要性，沟通方式和内容，以及如何做好沟通和沟通中应注意事项等几个方面逐一阐述绩效管理中的沟通反馈环节。

绩效沟通就是指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。绩效沟通作为绩效管理的一个重要内容，贯穿于绩效管理的始终，是一个持续的过程，从建立绩效目标，到绩效目标的实施与监控，年终绩效评定，沟通无处不再！沟通是保证绩效管理成功的重要手段，沟通是组织的“润滑剂”，组织内部的沟通是实现员工参与，提高参与效果的渠道。有效的沟通

可以消除绩效管理中的阻力，以及由于信息不对称所造成的误解和抵制。同时，沟通可以达到资源的共享，优势互补的功效。在建立绩效目标阶段通过沟通确保员工了解公司，事业部，部门的目标，并与主管就个人的目标达成共识；在绩效目标实施和监控阶段，通过沟通主管了解绩效目标的进展状况，员工得到管理者的反馈与指导；在评定结果阶段进行沟通，员工通过沟通来了解自己这一年的绩效表现及评分结果，管理者通过沟通对员工给以真诚而有效的意见反馈。无论是哪一环节的绩效沟通，都履行着不断改进员工工作和开发员工的职责，没有绩效沟通，绩效管理就只剩下纸面上的计划和评价，失去了存在的意义。

### 4.2.2 沟通的方式和内容

绩效沟通可以分为正式和非正式沟通两大类。

(1) 正式绩效沟通主要有两种：正式的书面报告和管理者与员工之间的定期绩效评估。绩效阶段监控和最终绩效反馈属于正式绩效沟通方式。

(2) 非正式沟通指管理者与员工在工作过程中或非工作中的各种非正式会面。非正式沟通的最大优点在于它的及时性，管理者与员工在工作中的交谈，了解工作情况，布置工作安排，组织中的各种会议，活动等都可以视作非正式的绩效沟通。

绩效沟通的目的是保证管理者和员工在沟通时能够讨论工作进展情况，存在的问题，需要的帮助，职业发展期望等并获得改善工作绩效所需要的相关信息。所以，管理者与员工应以此目标来准备沟通的内容，下一节中我们会就如何做好沟通来具体讨论沟通需要准备的内容。

### 4.2.3 如何做好沟通

在这节我们主要以有关绩效反馈的沟通为例进行讨论。绩效沟通反馈通常是在绩效评估结束后进行的，是针对绩效评估的结果和工作表现与被评估者进行沟通反馈的过程，也是所有沟通中最重要和敏感的。

这种沟通反馈可按照三个阶段进行准备。谈话前要准备讨论的内容即你想传达的信息是什么和讨论的方式即你打算如何传达你的信息；谈话时要交流反馈意见并达成共识，谈话后要进行效果追踪。如图 4-3 所示绩效沟通反馈过程的

三个阶段。充分的提前准备和及时的效果追踪很重要，它们为将来主管和员工之间继续开展有效的沟通提供了必要的前提条件。下面我们从这三个阶段来探讨如何达成有效的沟通反馈。

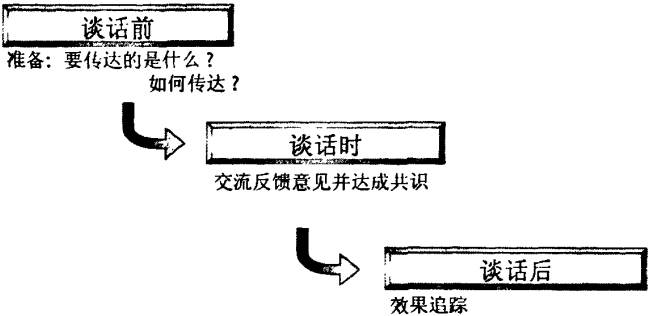


图 4-3 绩效沟通反馈三个阶段

4. 2. 3. 1 充分的事先准备是成功的关键

(1) 准备沟通资料

为确保沟通的有效性，做好充分的事前准备是沟通的关键，让对方感受到被尊重，让沟通在彼此信任的气氛中进行。要准备好讨论资料，特别是与谈话沟通相关的信息资料。通常在为员工做绩效评分时，我们需要搜集各方面资料来保证决定的公正性，而在谈话时就可以使用这些资料来为评分作证明；此外，可以使用的资料还包括绩效管理的年度记录（包括绩效计划和绩效阶段监控结果）；来自工作上的主要合作伙伴以及上层领导的反馈等。总之，通过这些收集来的资料来决定传达的信息内容，和对该员工的最后评分。

(2) 准备沟通方式

在准备好资料后，要准备好讨论的方式即怎样以最好的方式表达意思。这需要预设一下这场谈话可能出现的情况，它会是一场顺利的还是艰难的谈话？如果是一场简单顺利的谈话，则只需写下和员工讨论的具体要点；如果预设是一场艰难的谈话，例如给的是较差的评分，或者对方会对评估结果提出异议，则需要集中讨论一两个主要问题，并找到处理问题的最佳方案。

(3) 准备沟通环境

充分准备确定对话的各项安排能够创造良好的氛围，促进沟通反馈的有效性。如：安排充足的谈话时间，一般可控制在 45－60 分钟；安排在一个封闭的会议室或办公室，尽量不要在开放空间里；在沟通过程中尽量减少来自于各方的干扰等等。

(4) 准备沟通要点

对于在沟通谈话中所涉及的内容，主管和经理可以按照如下提示进行准备，如表 4-2 沟通要点。

表 4-2 沟通的要点

| 需要做……                                                         | 需要谈……                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>业务目标：</u><br>回顾和评定目标完成情况<br><u>行为目标：</u><br>回顾和评定行为目标的达到情况 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 每项目标完成到了什么程度？</li><li>• 其中的各种原因</li><li>• 是否达到行为目标的要求？如果是，做得怎样？</li><li>• 技能和知识是否有提高？</li><li>• 在这些领域是否需要再多做些工作？如果是，需要做什么？</li><li>• 对于改进和发展，经理主管是否提供了相应支持？</li></ul> |
| <u>问题/意见：</u><br>以前未讨论过的问题或意见                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 公司的行为准则和价值观</li><li>• 相关问题和意见</li></ul>                                                                                                                               |
| <u>讨论并沟通最终绩效评分结果</u>                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• 该年度的最终绩效评分结果</li><li>• 综合当前谈话和全年表现，强调你认为重要的关键点</li><li>• 讨论下一年要采取的行动（继续改进和提高）</li></ul>                                                                               |

4.2.3.2 绩效沟通反馈是双向交流的过程

在进行谈话期间，要注意谈话是双方沟通的过程，而不是主管/经理的一段独白，要给员工说话的机会；要随时表现关注；随时注意员工的反应，包括语

言上和非语言上的；沟通要清晰明确，确保员工理解谈话内容，不要简单凭借自己的判断认为对方理解了；将重点放在 1-3 个具有说服力的主要问题上，不要长篇累牍没有终点。

#### 4.2.3.3 沟通反馈后的效果追踪

反馈沟通谈话后，需及时记录下会议要点和行动计划，包括按照承诺对谈及的要点和问题进行复查，并积极采取行动，及时给员工相应的更新反馈；要信守承诺，记住做出的承诺；同时要把计划的行动安排，措施合并到下一年的计划安排中，并追踪跟进所有的问题和行动措施。

良好有效的反馈有利于获取对方信任，使对方配合工作，建立合作关系，如果没有追踪跟进行动措施和兑现许下的承诺，将会影响未来员工与主管的沟通效果，使员工对管理层失去信任。

#### 4.2.3.4 有效反馈应遵循的原则

在绩效评估沟通中如何给出有效的反馈，应遵循以下原则。

(1) 要做到描述具体可见的行为而不是个性，并有事实依据，不要带有主观评判或评价；

(2) 使用第一人称“我”而不是第二人称“你”；

(3) 描述客观行为，不要针对个人；

(4) 描述这种行为对你、对他人、以及对工作的影响；

(5) 要给出具体可见的事例，不要笼统概括；

(6) 要通过描述具体的行为或行动措施，给员工建议几种解决问题的方案；

(7) 通过检查确认员工对反馈意见的理解，随时对相关各方面信息进行更新；

(8) 在谈话中可以通过对员工整体表现给予反馈，在倾听时表示认同；

(9) 表现出坚信对方能做出改进，来表达出对对方自尊心的维护和体谅。

#### 4.2.4 如何开展艰难的沟通

在绩效沟通反馈谈话中，由于种种原因如员工得到较低的评估结果，如员工被评定在“需提高”等级；员工得到一个远低于他想象的评分即双方对业绩

表现的看法有较大差距；以前曾经和该员工有过不有效的沟通等，这些情形都有可能使沟通变得艰难；或者通过以往与该员工的相处经验，以及进行谈话前了解到的其他方面信息，你认为会有麻烦的情况。

开展困难的谈话并不容易，但这是作为一名主管要承担的义务，必须通过谈话来使对方了解他的工作计划，并与其达成共识。

开展艰难谈话时应注意以下要点。

- (1) 正直坦白，直接进入主题
- (2) 不要“自我保护”，对自己说的话负起责任
- (3) 表示关注和理解，以及对对方感受的认同
- (4) 重点放在当年业绩表现的反馈上，确保对各项评价包括业务指标和行  
为目标都有事实依据作证明
- (5) 总结归纳关键点
- (6) 随时留意员工的反应，包括语言上和非语言上的
- (7) 讨论改进计划和相应要采取的行动

下面我们对这些要点逐一进行解释，以帮助大家更好地理解并执行。

##### (1) 正直坦白，直接进入主题

当员工尤其是绩效较差，或以前绩效好而这次业绩评估一般的员工对结果存有异议，有可能使谈话变得困难。面对这种情况下，直接进入要讨论的内容，不用拐弯抹角。从员工的业绩评定开始沟通，但不要一开始就跟员工讨论对他业绩表现的期望。因为这很可能并不是他期待的，反而会加深他的失望感而影响沟通效果；这种方式能维护员工的自尊心，避免谈话一开始就发生冲突；同时还能直接向员工提供解决问题的方法和信息，以便协助他们进行改进。给反馈评价的时候一定要给出相关的具体事例。

##### (2) 不要“自我保护”，对自己说的话负起责任

有时候，当员工觉得不好处理反馈给出的意见时，一种反应可能是把责任推卸到主管身上：“你怎么能保证给我的评分是公正的呢？你做我的主管才只有3个月而已……”，诸如此类。不要因“自我保护”而把责任推到其他主管身上。对给出的评分结果和反馈意见要负起全部责任。面对这种情况无需紧张，坚持原则和重点，紧贴事实根据，并将其代入反馈中，充分的事先准备对处理这种情况非常重要！

##### (3) 表示关注和理解，以及对对方感受的认同

表示认同，要承认员工在面对较低评分或低于期望值时会有些难以接受，这种理解的态度将有助于反馈的开展；强调个人与组织/整体业务的联系，强调你的意见不是指他/她全部的表现，而只是针对某些需要改进的地方。这样能够降低员工的抵触情绪，使他/她打开心扉继续进行谈话，并做出行动计划；这是很重要的，它传递给对方一种乐观积极的精神态度。

(4)把重点放在当年的业绩表现上,确保对各项评价包括业务指标和行为目标都有事实依据作证明

总结对话中给出的反馈只针对当年的业绩表现，不要用不相关的事例，不要谈主观感受，这些毫无建设性；员工很可能会反驳这种形式的反馈，如提出“我觉得你作为主管并没有很好地激发大家的工作热情”之类的话语；有时尽管员工在听，但不表示他们理解其中的意思，这需要在谈话前进行确认搜集相关信息，并且需要通过具体事例来说明。

(5)总结归纳关键点

这类谈话很容易引起误解，所以要确定讯息清晰，理解到位，要进行归纳总结，并确定员工理解。面对不好的反馈意见时，人们容易关注在意见上而忘了在谈话中达成一致的部分。因此，记录所讨论的主要问题和下一步行动计划显得尤为重要。此外，确定双方对反馈意见和具体行动计划的理解一致也很重要。

(6)随时留意对方的反应，包括语言上和非语言上的

为谈话做准备，并预设一下员工可能有的反应；但也要懂得变通，不要局限在自己的预设中。在谈话中，随时留意员工的反应，这可能会和你想象的不同或者更好或者更差。当员工觉得情绪烦躁时，有可能无法集中精力，听不进任何反馈意见，在这种情况下，可以暂停谈话，稍作休息再继续。

(7)讨论要采取的改进计划和具体行动措施

绩效沟通反馈的目的就是要与员工讨论出切实可行的绩效改进计划，好让他有动力继续今后的工作。在讨论过程中要注意员工失望情绪的存在，并表示理解，帮助员工制定今后的行动计划，对员工的改进计划给予积极的支持，提供帮助，作为管理者要特别明确自己在具体改进计划的行动中可给予的支持。

## 第五章 绩效改进与绩效结果的管理

### 5.1 绩效改进

绩效管理实际是为了确保个人和组织的成功，有效的绩效管理是组织在市场中保持竞争力的关键要素，我们通过吸引和保留重要资源来提高整个组织的绩效，以此增强组织在市场中的竞争力。但有时我们会发现即使运用了有效的绩效管理系统和程序，仍然会有员工不能达到公司的期望，或者不具备胜任工作的技能。在这种情况下，我们便需要一个定义明确的方法来帮助员工实现绩效目标和发展目标，确保员工个人和组织的持续进步，这就是绩效改进计划。

#### 5.1.1 绩效改进计划的重要性

绩效改进是绩效管理中的重要环节，是一个动态的，持续性的管理行动；贯穿于绩效管理的整个过程中，特别是在绩效沟通反馈后，对于那些绩效存在问题的员工需要制定书面的改进计划并付诸实施。因此，建立有效的可行的绩效改进计划是很重要的，这种重要性可以从以下方面说明。

- (1) 从整个组织来看，通过持续不断的绩效改进，能让整个组织变得更有效率、在市场上更具有竞争力；
- (2) 当绩效改进计划得到充分发挥时，优秀绩效的员工便能得到应有的认可和奖励，低绩效的员工通过绩效的改善，得以提高；或脱离组织，从而最终达到组织整体绩效水平的提高；
- (3) 从员工管理方面来看，绩效改进计划能激励和促进员工去改进他们的工作态度、技能和效率等。

#### 5.1.2 绩效改进计划的特点

(1) 在绩效管理过程中，只要识别出谁需要进行绩效改进和业绩的提高改进，就可以按照绩效改进的流程实施计划，所以绩效改进计划是一个随时都可以进行的过程，贯穿于绩效管理的整个过程中。

(2) 在使用绩效改进计划时，应严格遵循绩效改进计划的工作流程和具体步

骤；在开始实施计划之前需准备好绩效改进计划管理工具：经理检查清单，绩效改进计划表格，鉴定和追踪管理的指导方针等。

(3)如果员工处在绩效改进计划中，一般情况下，不能被允许调任到其他类似的岗位工作，需要严格遵守执行绩效改进计划的要求并跟踪评估。

### 5.1.3 绩效改进中的责任与义务

在绩效改进计划的执行中，管理层和人力资源部担负着重要的责任以确保绩效改进计划的顺利进行。

#### 5.1.3.1 管理层的责任

管理层作为员工工作中的指导者，辅导员，在绩效改进计划的执行过程中应负主要责任，具体要求如下。

- (1) 完成相关的绩效改进计划管理的培训课程；
- (2) 根据相关标准识别确定需要进行绩效改进计划的员工；
- (3) 完成绩效改进计划等文件的相关记录；
- (4) 追踪实施绩效改进计划的员工的业绩改善进度；
- (5) 与实施绩效改进计划的员工进行谈话沟通；
- (6) 向人力资源部人员提交已完成的绩效改进计划及相关资料文件；
- (7) 将相关问题提交到人力资源部及上一级管理层；
- (8) 负责为完成绩效改进计划的员工做最终评定审核，以评估员工是否达到计划要求。

#### 5.1.3.2 人力资源部的责任

人力资源部门应协同并帮助管理层按照程序要求完成并有效地执行绩效改进计划，人力资源部的责任如下。

- (1) 检查绩效改进计划管理的备案信息，包括相关标准等；
- (2) 检查需实施绩效改进计划员工的相关信息资料；
- (3) 解释任何与绩效改进计划相关的问题；
- (4) 提供绩效改进计划管理的相关培训；
- (5) 和经理一起追踪在实施绩效改进计划的员工的业绩改善进度；

(6) 妥善处理绩效改进计划后仍未达标员工事宜

提高员工的业绩对经理和主管来说是一项具有挑战性的工作，在这一过程中，经理和主管需要同时担任领导、教练、和导师的不同角色；而与员工沟通传达让人不愉快的信息时还需要一种高明的技巧，既要体现对员工的尊重，作为领导的威严，又要能够真心地为对方的发展提供指导；因此，对于经理和主管的任务是如何传达出有效的工作反馈来激励员工改进提高；而对于员工的挑战是如何接受并认同经理和主管对自己工作的期望，并主动进行提高改进。

### 5.1.4 绩效改进计划管理流程

绩效改进计划管理流程分为三个阶段，第一阶段：识别鉴定；第二阶段：追踪跟进；第三阶段：实施管理；如图 5-1。

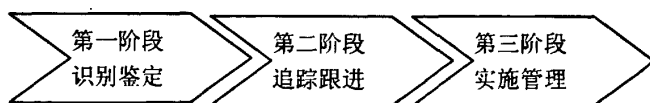


图 5-1 绩效改进计划管理流程图示

#### 5.1.4.1 第一阶段识别鉴定

从业绩表现方面考虑，需要进行绩效改进计划的员工主要有以下几大类。

(1) 低业绩或业绩表现下降

通过不断提供反馈意见和在职培训后，员工仍不能达到对目前岗位的最低业绩包括行为表现的要求。

(2) 技能不能达到要求

员工没有适合当前职位的技能、经验、或者教育经历，比如：技能不匹配、工作岗位改变且已经经过足够时间的评估后，仍不能胜任本岗工作；此外，与其他类似情况下的员工相比，该员工的进步不够大或不够快。

(3) 级别不能达到要求

员工业绩表现低于现所在工作或薪资级别的期望要求。

(4) 潜在绩效问题

员工现有的技能水平或行为等不能符合未来组织的业务需求，或与将来的业务需要不一致。

#### (5) 最差绩效排名问题

员工虽然达到了岗位的最低要求，但和团队中其他类似情况的员工相比，仍然表现最差。

具有以上这些绩效表现的员工，可以被定义并准备实施绩效改进计划。

### 5.1.4.2 第二阶段追踪跟进

确定需要实施绩效改进计划的员工后，需要建立绩效改进计划档案；档案中应记录员工过去的业绩表现、薪酬福利情况、目前的绩效问题、排名、以及被列入绩效改进计划的原因。

绩效改进计划档案应随时更新被列入计划内的员工情况；为了保证计划实施过程的一致性和公平性，应该随时通知员工计划进展情况；可以通过正式的检查、季度性的沟通谈话，或者与员工一起讨论绩效表现等方式讨论计划进展情况，存在问题，并相应作出记录。

经理和主管应在记录存档前沟通确定计划期望目标和结果安排。例如，奖励的原则，绩效需要达成的目标等。

绩效改进计划档案应交由人力资源部管理人员作定期检查，并作为汇报工作进度和跟踪工作改进的依据。

### 5.1.4.3 第三阶段实施管理

#### (1) 制定绩效改进计划

通过向人力资源部的咨询，经理和主管应该在“绩效改进计划”表格上做出具体的改进计划，计划应该具体，清晰，明确，要有具体时间要求，可以应用 SMART GOAL 的原则。

#### (2) 计划的沟通

完成绩效改进计划后，经理和主管需要通过沟通与列入绩效改进计划的员工进行沟通，沟通内容应涉及：被列入绩效改进计划的原因；对绩效改进计划的目标进行讨论并提供帮助；如果需要可结合员工最近 6 个月的整体业绩表现，对其薪酬福利部分进行相应的修改，如暂停奖金计划等；

### （3）绩效改进计划的期限

一般情况下，绩效改进计划应该在 3 个月内完成，同时业绩应在此期间得到改进；如果在这期间业绩未能完全改善，还需要一定的时间，可以再延长 3 个月时间来继续绩效改进；但如果 6 个月后员工的业绩表现仍无法达到绩效计划要求，公司将会根据相关政策规定与其办理解除劳动合同手续。处于进行改进计划的员工，将不能调任到其他类似的岗位；同时，也将不能参加公司下年度的涨薪计划或其他奖励计划。在绩效改进计划执行过程中，不能以任何方式改变计划执行的条件；如果改变条件，将会导致整个部门不能完全一致地执行绩效改进计划的程序。

### （4）绩效改进计划的追踪

经理和主管应该按照时间要求对绩效改进计划进行追踪；并在计划表单上更新实施计划的员工改进情况；负责向人力资源部提交改进计划追踪记录文件；人力资源部应会同部门经理和主管对绩效改进计划进行跟踪；并确保计划的顺利执行。

特别注意的是对于不能达到绩效改进计划的员工，经理和主管应该在计划到期前充分准备相关资料和信息，并将结果提前通知到员工。

## 5.1.5 绩效改进计划表格

绩效改进计划表格如表 5-1。

表 5-1 绩效改进计划表格

|                                                                                                                 |  |                                                                     |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------|--|
| 姓 名: _____ 工 号: _____ 部 门: _____ 入厂日期: _____ 年 _____ 月 _____ 日<br>_____:                                        |  |                                                                     |  |
| 在200__年__月至200__年__月的绩效评估期间,你的表现未达到公司的要求,我们很遗憾地通知你,此次不能为你调整薪水并进行3个月的绩效改进。请你立即加强改进。在200__年__月我们将审核你的工作表现,并作下列处置: |  |                                                                     |  |
| 处置意见:                                                                                                           |  |                                                                     |  |
| 表现<br><input type="checkbox"/> 完全达到计划<br><input type="checkbox"/> 部分达到计划<br><input type="checkbox"/> 不能达到计划     |  | 处置<br>结束改进计划<br>调离部门/调离工作/调低<br>予以解约                                |  |
| 改进计划:                                                                                                           |  | 改进计划                                                                |  |
| 主要缺点: _____<br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                                             |  | 完成时间: _____<br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |  |
| 主 管: _____                                                                                                      |  | 员 工: _____                                                          |  |
| 部门经理: _____                                                                                                     |  | 人事部经理: _____                                                        |  |
| 进展情况:                                                                                                           |  |                                                                     |  |
| 第一个月后进展:<br>取得的成绩: _____                                                                                        |  | 尚需改善之处: _____                                                       |  |
| 主管: _____ 员工: _____                                                                                             |  |                                                                     |  |
| 第二个月后进展:<br>取得的成绩: _____                                                                                        |  | 尚需改善之处: _____                                                       |  |
| 主管: _____ 员工: _____                                                                                             |  |                                                                     |  |
| .....<br>以下部分请在考核期后填写:                                                                                          |  |                                                                     |  |
| 期终审核结果: _____ (填表现) 处置 _____ 由200__年__月__日起生效。                                                                  |  |                                                                     |  |
| 员工: _____ 主管: _____ 部门经理: _____ 人事经理: _____                                                                     |  |                                                                     |  |

绩效改进是绩效管理过程中不可缺少的环节,也是绩效管理中比较敏感的部分;经理和主管在绩效改进过程中应负主要责任。

## 5.2 绩效结果的管理

绩效管理中的绩效评估结果在人力资源管理职能体系中处于核心地位,服务于人力资源管理的各个职能,如图 5-2 所示。

在本章节我们重点讲述与员工发展和薪酬管理相关的部分。

### 5.2.1 绩效管理与职业发展

绩效管理注重员工从业能力的提高,和未来职业的发展,因此,员工职业发展计划成为绩效管理中不可或缺的部分;发展计划是为巩固或准备目前或将来的工作能力由经理或直接领导和员工进行的深度对话的结果,体现了公司努力为员工成长和发展的寻找渠道增加投入,并体现于绩效管理系统中的各个阶段。在绩效管理的目标设定阶段员工需要制定出自己的个人发展计划,管理层对员工发展计划给与指导,并通过对话达成一致;在绩效目标的实施过程中,

管理层会不断地跟进员工发展计划，并提供适当的帮助和指导；年度绩效评估阶段，管理层也会对员工个人的发展计划进行评估和指导。

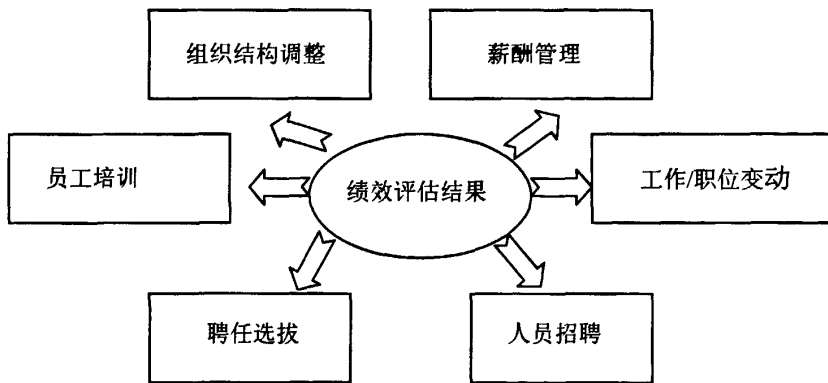


图 5-2 绩效评估结果与人力资源管理职能关系示意图

员工作为个人发展计划的订立者，应对发展计划负主要责任，个人发展计划订立的过程是由经理指导，员工自主参与的过程；个人发展计划的订立应遵循以下原则。

- (1) 应建立与公司的企业战略相关的发展计划。
- (2) 应当建立符合自己个人发展需要和目标的发展计划。
- (3) 发展计划中的学习计划包含的不止是课堂上的培训更应注重实践与反馈。

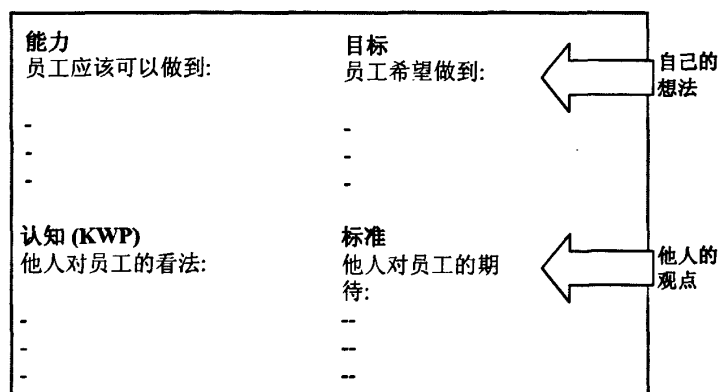


图 5-3 发展差距分析模型 Development Gap Analysis

在制定发展计划时，可能会存在误区，通常这些误区表现在：在计划中制定大量的外部培训项目，课堂培训项目；强调海外培训的重要性；忽视来自于绩效管理中的沟通和反馈，忽视来自于工作中，上级，合作伙伴或下属的建议或意见；忽视在岗培训获得经验和技能；这种现象可以从发展差距分析模型（Development Gap Analysis）如图 5-3 找到答案。

在模型中，我们可以看到员工在制定发展计划时，往往是以自我为中心，从自己的想法考虑，考虑自己的能力应该可以做到的事情，同时按照自己个人的目标考虑自己所希望做到的，达到的；对工作中上级，同级，下属等对自己的看法和观点不进行过多地考虑；对工作中职位的要求，经理和主管的期望等也考虑较少。这样就造成了员工在制定个人职业发展计划时的侧重不同。如图 5-4 左图，在以个人目标为出发点的个人发展计划中，在职培训所获得的职业发展仅占 10%，其他 90%依赖于课外的培训，书籍，研讨会等；而在实际中，我们所应关注的更多的是在现岗，现有职位中获得的经验技能，这才是真正帮助员工获得职业发展，提高从业技能和水平的基础，如 5-4 右图所示，在个人成长的过程中，70%帮助来自于岗位的经验，技能，上级，同级或工作合作伙伴的反馈；所以管理层在与员工制定发展计划时要通过正确的引导，沟通制定出切实可行的计划，可引导员工参考“三个柱石”的发展策略来制定员工个人发展计划。（图 5-5）。

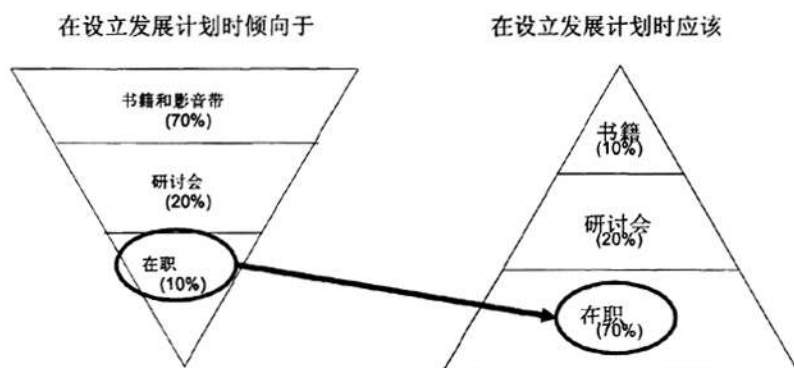


图 5-4 个人职业发展计划的侧重



图 5-5 “三个柱石”的发展策略图示

绩效评估有助于员工发展成长，通过绩效的评估可以了解员工长处与短处，制定有针对性的培训计划；绩效沟通反馈是员工获得从业能力，经验，技能的重要手段。总之，员工职业发展的目标是建立在员工个人发展目标和组织发展目标基础上的，通过个人自我目标和企业用人目标的实现，促进员工的不断成

长，进而促使组织也不断发展，真正实现个人和组织的共同发展。

### 5.2.2 绩效管理与薪酬

薪酬是企业人力资本投资的最重要形式，它关系到企业对员工的吸引，企业能否留住所需要的人才，关系到是否能将员工的个人利益与企业的长远利益有机地结合起来，从而对员工的工作行为和态度产生重要的影响。因此，在许多公司都将绩效评估的结果与薪酬密切相挂钩，这在理论上称作绩效薪酬，是一种将员工的收入与绩效水平挂钩的薪酬制度，是由科学管理之父泰罗创造的，其宗旨在于通过员工的薪酬水平与绩效水平挂钩的做法，鼓励员工向考虑个人利益一样考虑企业的战略目标，从而促进企业战略目标的实现。它的操作模式就是按绩效评估的结果进行相应的薪酬计划，即按绩效付薪（Pay for Performance）。绩效杰出，优秀者得到相应高的薪酬及奖励计划甚至晋升，一般贡献者得到相应的薪酬计划，需要改进者不能得到薪酬计划。按劳付薪，按贡献奖励，这样才能够使员工感到公平合理，从而激励员工为实现企业目标多做贡献。与绩效管理结果相关的薪酬工具包括如下几种。

- （1）年度加薪：根据市场薪资水平，公司业绩及员工个人绩效表现制定
- （2）年度奖金：根据公司业绩及员工个人表现制定，奖励员工在一年中的贡献
- （3）股票期权：侧重于级别较高，绩效优秀的员工
- （4）职位晋升：侧重工作范围增加，责任增大的职位变化，并考虑个人业绩表现

## 第六章 实例分析

在前面的章节中，我们对绩效管理的理论与方法作了分析综述，并按照绩效管理系统的操作程序进行了研究与探讨，总结出有效的绩效管理模式。本章节我们通过实例，引用著名的 M 公司的绩效管理系统来分析有效的绩效管理模式。

### 6.1 M 公司简介

#### 6.1.1 M 公司概况

M 公司是世界财富百强企业之一，因在通信领域的不断创新而闻名世界。公司的业务是开发和提供能够为用户带来移动体验的技术、产品和服务。公司的产品包括通信网络设备、企业移动解决方案、数字机顶盒、电缆调制解调器、移动终端和蓝牙配件等。公司的目标是致力于向个人、企业和政府机构提供下一代通信解决方案。公司拥有全球性的业务和影响力，公司有三大业务集团，分别是企业移动解决方案部、宽带及移动网络事业部和移动终端事业部。

作为公司全球最重要的生产基地之一，天津生产基地已整合并建立了统一的供应链集成管理中心。目前，中国公司天津厂拥有正式员工 5215 人，其中直接生产人员 4081 人，专业管理人员 1134 人，比例分别为 78% 和 22%，直接生产人员是指生产一线的员工，专业管理人员是指专业技术人员，管理人员，如图 6-1。

公司专业管理人员主要由具有较高学历的人员构成，其中 95%以上为大专以上学历，有很强的专业背景，公司员工年龄结构整体呈年轻化，其年龄分段为金字塔型分布，25-30 岁年龄段占大多数；并且大部分的员工都希望能够为公司发展做出贡献，同时获得职业发展的机会。如图 6-2。

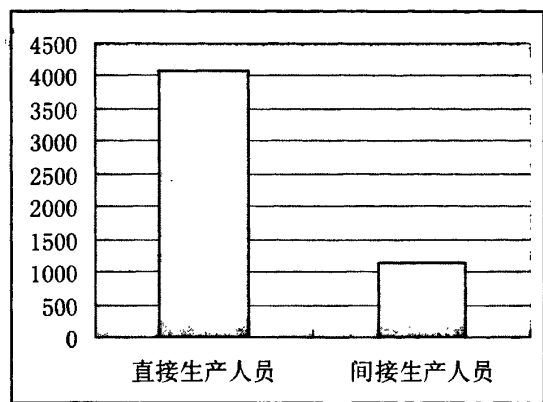
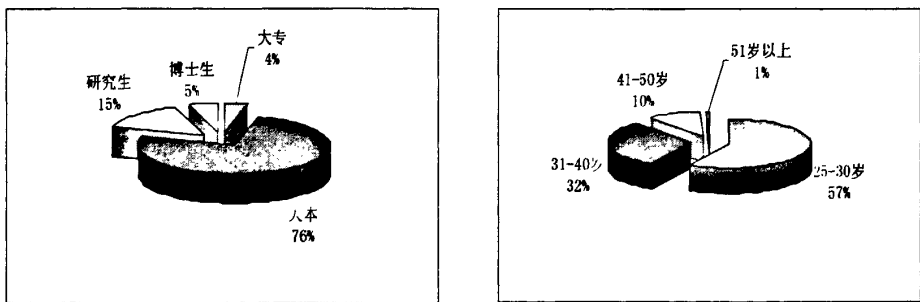


图 6-1 M 公司直接生产人员和间接生产人员分类

资料来源：公司人力资源部



(a) 间接生产人员学历结构

(b) 间接生产人员年龄结构

图 6-2 M 公司专业管理人员学历结构和年龄结构图

资料来源：公司人力资源部

6.1.2 M 公司企业文化

作为一家拥有悠久历史的跨国公司，公司一直奉行顾客完全满意的宗旨，

公司文化的核心是强调“对人保持不变的尊重”和“坚持操守完美”。人是企业最重要的资源，这一由公司创始人于创业初期提出的原则，至今仍是公司企业文化的信念，公司相信只有拥有优秀的员工并不断帮助员工超越优秀的企业，才能成为举世公认的最优秀企业。企业的素质取决于员工的素质，企业的成败取决于员工的成败，推动企业多元文化成为公司的一个突出特点。公司始终致力于创建一种吸引、激发并欣赏不同力量并使之求同存异的文化氛围，使这里成为员工、客户和合作伙伴的最佳选择。公司的多元文化倡导年龄、性别、种族、宗教信仰、身体能力、性别取向、思维方式、文化背景等的多元化，及公司业务发展的多元化，包括产品设计、市场推广、客户服务及合作伙伴的多元化。在这种环境氛围中，公司倡导员工的个人发展，并在公司整体规划的基础上为员工提供完善的培训发展的机会，打造高素质高绩效的团队；建立起富有竞争力和挑战性的薪酬福利体系，建立中期和长期的员工奖励计划，引入平衡计分卡等先进的绩效管理体系以鼓励员工对公司的承诺和投入；同时公司致力于在公司与员工，主管与下属，同事与同事间培育一种互相尊重，互相信任，团结参与，进取创新，和睦温暖的良好合作关系；在公司，信任和坦诚的沟通被作为员工关系的核心，只有卓有成效的沟通，才能够建立优良卓越的员工关系；进行卓有成效的沟通，是公司及每一位员工的共同责任，通过沟通来建立相互信任和相互理解，营造适合于企业发展与员工个人成长的内部环境；公司设有多种沟通渠道如：总经理座谈会，业绩报告会，绩效沟通与反馈，我建议，布告栏，大家庭报纸等。公司人力资源部也致力于建立企业公开、透明、有效的沟通反馈文化，不断优化管理流程，建立更人性化的员工关爱体系，力求不断创新。公司的企业文化深入人心，培养了大批具有高素质的专业管理人员，成功完成多次大的组织机构的改革，并在承担社会责任方面也作出了表率，中国公司在 2007 年被评为最佳雇主。

随着公司的不断发展和“无缝移动通信”愿景的提出，公司进一步丰富了自身的价值观念，提出了客户(Customer)、创新(Innovation)、原则(Principle)、绩效(Performance)和团队(One M)等新的核心理念。

客户(Customer)—我们每天都从客户那里获得业务。客户至上，客户就是一切。客户满意从我做起。

创新(Innovation)—我们赞赏突破性的观念。公司曾是一家原创型的高科技公司，我们曾经改变世界，将来还将如此。

原则(Principle)—我们希望员工永远做正确的事，始终遵循商业道德。这是公司成功的基石，对任何违反商业道德的行为毫不留情。我们尊重他人，不断推进多元化进程；

业绩(Performance)—我们的目标始终是第一，我们不仅要超过他人，还要夺取胜利。

一个 M 团队(One M )—我们通过一个目标、一个品牌、一支股票和一个激动人心的未来，共同努力为一家公司服务。

## 6.2 M 公司绩效管理的发展历程

### 6.2.1 建立高绩效的团队

公司的绩效管理是建立在良好的公司文化基础上，同时还与公司一直以来追求建立高绩效的组织目标相一致。高绩效的组织，注重培养敢于冒险、内部沟通顺畅、以及灵活创新的企业文化，推动建立持续追求高绩效的工作氛围，来达到预定的战略目标。M 公司绩效管理正是以建立高绩效组织的目标为己任，公司管理层胸怀大志，立志成功，除了第一的目标，没有其他的选择。为了达到目标，公司需要剔除绩效中的障碍，需要延续超越上一年的绩效结果并超过竞争对手，从而经过年复一年的努力，向着公司的目标迈进。公司对组织的要求同样适用于每一位公司的员工，对照公司的目标，员工也必须坚持不断的改善和评估自己的业绩。

#### 6.2.1.1 高绩效团队特点

##### (1) 注重关键任务

高绩效团队中的所有员工都能真正理解、接受并自主地执行组织的愿景、使命和首要任务。

##### (2) 注重人才

高绩效团队鼓励每位员工都能积极地为组织吸引和发展最优秀的人才。

##### (3) 注重绩效

高绩效团队鼓励每位员工不安于现状，而坚持学习提高，做到最好。它会时时督促业绩较差的员工，同时奖励业绩优秀的员工。组织里的每一个人都积

极地通过实际经验、反馈和培训来提高自己的甚至他人的绩效。

### 6.2.1.2 建立高绩效团队的意义

从整体组织的角度来看，建立高绩效团队具有以下意义。

- (1) 在组织中推动“主人翁”意识，加强所有员工的责任感和参与感；
- (2) 帮助组织成为并保持第一；
- (3) 追求持续的进步，拒绝平庸；
- (4) 增强组织的市场竞争力；
- (5) 提高组织的灵活性和变通能力，能够迅速调整 and 适应变化；
- (6) 能吸引、发展、并保留最优秀的人才；

从个人角度来看，推行“高绩效”能帮助员工，

(1) 学习新事物！通过不断学习建立“高绩效团队”的技能，如工作指导技能，使员工学会在工作中运用更多的技术工具和管理手段，增强了自己的工作实力。这不仅既利于个人也利于协助他人提高对组织的贡献。

(2) 获得更多的机会和肯定！员工的参与和投入一定会受到注意，随之而来的可能是新的职位机会、更广泛的工作领域、以及特别的发展机会。

(3) 获得更多的协助配合！当组织成为一块强力的“人才磁铁”，自然会吸引许多人才的加入，并保留住优秀的人才。

### 6.2.1.3 M 公司绩效管理原则

在追求高绩效组织的目标指引下，公司制定了五个绩效管理的原则来支持建立公司的高绩效文化，这五个原则是绩效的区分，绩效反馈，责任，一致性和清晰性。以下是这五个绩效管理原则的定义。

(1) 绩效的区分——公司相信在按绩效付薪的理念指导下，需要区分员工的绩效表现，以保证员工未来的发展和管理。那些被定义为绩效表现杰出，优秀及有贡献的员工应得到及时的奖励，同时那些被定义为绩效需要改善的员工则需要帮助他们制定绩效改善计划。绩效表现的评估即包括应该完成的业务目标，也包括要完成这些目标所需要的行为目标。

(2) 绩效反馈——对于在员工与经理间，同级间的有关绩效的对话，无论是正式的还是非正式的，只要是坦诚地，公开的，都被视为是有价值的，这些

关注于定义员工发展计划和改善绩效行为的对话是绩效管理过程的基础。这些对话能够帮助去除阻碍于个人绩效层面上和组织绩效层面上的障碍。

(3) 绩效责任——每一位经理依据绩效目标有责任来决定员工的绩效水平和奖励档次，并积极准备与员工进行绩效对话。人力资源部的责任是依据绩效管理的指导原则设计绩效管理的流程，并协助公司从高级管理层到部门经理按照绩效原则有效地执行绩效管理的流程。

(4) 一致性——公司相信最有效的绩效管理过程一定是在绩效管理过程和组织的战略上建立了一个清楚的基准，使组织目标和个人目标能够清晰，紧密地联系起来。

(5) 清晰性——公司坚持在绩效管理上采取透明的方法应用绩效管理过程，同时力图简化操作过程，使清晰度最大化，使冲突的发生最小化。

## 6.2.2 M 公司绩效管理发展历程

### 6.2.2.1 绩效管理发展阶段

公司的绩效管理过程经历了绩效评估和职业发展计划 PACP (Performance Appraisal and Career Plan)，肯定个人尊严 IDE (Individual Dignity Entitlement)，个人承诺 PC (Personal Commitment) 和目前使用的绩效管理系统 PM(Performance Management)。

#### 6.2.2.1.1 绩效评估和职业发展计划 PACP

在公司的发展过程中，公司的绩效管理体系也在不断的修正与完善，这一过程历经近 15 年的历程。M 公司于 1992 年在天津建立生产厂，94 年天津工厂对间接生产人员开始使用 PACP(绩效评估和职业发展项目)做为评估与考核的依据。

##### (1) PACP 评估表

PACP 表格由三部分组成，A 部分：绩效评估，员工需要阐述在评估期间主要的工作任务，工作的主要完成情况，和未完成项目，然后员工依据要素进行自评分数，这些要素包括，团队合作，创新，授权，客户满意，质量改善，执行速度，领导力等。B 部分：未来目标的建立和绩效改进计划由员工填写。C 部分：职业发展和培训计划由员工填写。PACP 年初由员工填写主要工作任务，主管签字确认，由人力资源部负责保存至年终，再返还员工填写年终绩效总结和

评估，主管对照目标进行检查及最终评估，最后员工与主管双方签字确认。后来 PACP 中增加了部门目标的阐述，并对绩效等级进行了完善提出评估等级分为：远远未达到目标 0 分；未达到目标 1 分；达到了期望 2 分；超过了期望 3 分；大大超过了期望 4 分，五等。

### （2）PACP 评估特点

早期的 PACP 实际上是一个简单的对员工全年工作的回顾和总结，采取了将员工的绩效评估与其培训，职业的发展相结合的形式，培训在 PACP 中占据显著地位。PACP 项目没有突出强调公司的战略目标，以及公司战略目标与个人目标一致性，评估主要以个人的工作角色和职责简述为依据，没有足够的绩效沟通反馈环节，当时 PACP 为纸制文件，表单的发放和收集也给人力资源部带来了一定的工作量。虽然 PACP 中也有等级评估，但是基本上等级都会在 2 分以上，即均达到期望要求；评估结果与薪酬管理，人员发展管理等没有密切地与人力资源管理其它功能相挂钩；每年薪酬的增长与调整，还是由管理者凭借平时对员工工作的一种感觉来判断和制定。由于当时公司的组织结构是以事业部为主体，对 PACP 的执行没有严格的要求，不同的事业部执行方法也不同。久而久之，PACP 这一重要的评估管理手段，也就成了一纸名存实亡的空文，员工与管理层由开始时的重视变成了对这一工作的敷衍。

#### 6.2.2.1.2 肯定个人尊严 IDE

98 年公司推出了轰轰烈烈的肯定个人尊严项目对话活动，是主管与雇员之间一对一，面对面对话的沟通形式，此项目的推出也同公司“对人保持不变的尊重”的理性一脉相承。每季度员工会收到并填写 6 道题的问卷，问题涉及工作本身，培训，职业前景，沟通反馈等。员工通过是，否来填写并与主管对话，其目的是让公司和各级管理人员有效了解员工的期望和要求，让员工及时正确地了解公司的期望和目标，确保员工的需要和利益与公司的利益需要达到完美的结合。为确保对话沟通的有效性，每次对话后还要进行一次后续调查，调查涉及主管与员工是否对话，是否就对话制定计划并付诸实施。肯定个人尊严，强化了 PACP 中的沟通环节，也加强了公司的期望目标与员工利益和要求的结合环节，是公司文化的体现；但 IDE 还是未能真正解决绩效管理系统问题，只是片面加强了其中的某个环节而已。

#### 6.2.2.1.3 个人承诺 PC

##### （1）PC 评估的特点

2000 年公司对绩效管理系统进行了卓有成效的优化整合,沿续了 PACP 的思想,发展了肯定个人尊严的目的,并有效地将两者结合。在公司网上推出了 PC (Personal Commitment) 系统,名为“个人承诺”项目,并要求全体员工都要遵循和执行此绩效管理体系。“个人承诺”比肯定个人尊严更进了一步,它使员工感到自己已成为公司的一员,员工更能够深入了解公司具体的目标战略,更加能够了解个人目标和个人事业计划的执行情况,整个过程更加人性化,同时也简化了以往 IDE 和 PACP 的程序。个人承诺是公司业务改进与员工发展的过程,每季度一次的谈话帮助员工在公司业务及个人工作业绩中充分发挥作用,帮助公司成为一家高效率的组织和最受欢迎的雇主。实施“个人承诺”的目的是把员工个人需求及兴趣与公司发展需求紧密结合,有利于公司吸引和保留全球最优秀的人才,同时不断提高员工的个人技能。

### (2) PC 评估步骤

“个人承诺”的主要步骤包括:制定计划谈话,季度检查谈话,年度总结谈话。第一季度,员工根据公司,部门的目标制定个人目标,职业规划,培训计划,并上网填写,系统负责支持,其中也强调了行为目标的制定;二,三季度末经理与员工就个人承诺目标完成情况进行对话,第四季度进行结果评定。PC 的结果评定分为五级:全程持续超过业绩期望,持续达到业绩期望,同时部分超过业绩期望,达到业绩期望,未能达到业绩期望-需要进行某些改进,未能达到完成本职工作的基本业绩期望。

个人承诺中特别强调了主管,员工在项目中各自的和共同的责任;提出了目标的设立要遵循 SMART GOAL 的原则。PC 的每一个过程都强调有书面化的记录即需要在系统中对计划,检查,总结等作出记录。PC 项目的推出已经基本理顺并完善了绩效管理体系中的目标设立,目标查询和总结沟通环节,此项目作为趋于科学,合理的绩效管理体系,在公司开始应用和执行,并为进一步完善该系统铺平了道路。

### 6.2.2.2 绩效管理的进一步完善

2001 年在管理层的倡导下,公司对个人承诺部分的评估方法提出了大胆的变革,以不断发掘员工潜力,提高员工个人绩效以带动整个组织绩效为宗旨,实现组织绩效和员工绩效的双赢。这种变革体现在两个重要方面。一是 RPA (Relative Performance Assessment) 相对绩效管理的推出,二是加强了绩效管理

评估结果与薪酬的联系。公司当时做出这种改变的原因如下：首先是要努力改善公司绩效水平，改善公司核心流程，包括关注优秀人才的奖励及其职业发展规划；再次，公司员工满意度调查显示员工认为他们的绩效与奖励不能够很清楚地挂钩，所以建立起有效的流程能够帮助公司更好地将员工绩效与奖励相联系，并能够给员工提供清晰的关于其在组织中的绩效表现；最后绩效评估也能够更好的，更有效地与人力资源管理的其他流程相结合，如领导团队计划等。

#### 6.2.2.2.1 相对绩效评估 RPA

相对绩效管理的评估方法借鉴了 GE 的绩效管理经验和思想，应用了 GE 的“活力曲线”。所谓相对绩效就是将组织中同一类别的员工的绩效按照标准进行比较划分出等级并按正态曲线要求比例分布。在以前的 PACP 和 PC 评估中对评定等级也有要求，但从以往的评估结果显示超过 97% 的员工的绩效表现被列为达到或超过目标要求，不能达到目标或需要改善的人群仅占 2%-3%；即使是在事业部，部门没有达到目标的情况下，组织内员工的绩效结果也会“皆大欢喜”。由于多年绩效评估的方式和结果已经在公司中根深蒂固，因此这一项目的推出，无疑在公司引起了强烈的反响，甚至遭到质疑：“这种将员工分成三六九等的方式是否会对公司文化产生冲击？员工是否能够接受这种评估方式？”。为确保公司能够平稳，顺利地执行这种相对绩效的评估方式，并确保公司的员工能够理解并接受，在最初推行过程中公司高层管理者利用各种机会，通过各种渠道向员工进行沟通，向管理人员明确责任与义务；人力资源部也会同管理层策划设计了培训资料，员工常见问题问答，开展大量的培训沟通宣讲，让员工了解这种改变发生的背景，原因，评估的程序，标准以及这种变化能够带给员工及公司的好处。

RPA 的执行是一个渐进的过程，在推行初期，RPA 的评估并没有要求严格执行等级的分布，只提供了打分的指导意见，以帮助管理层区分不同水平上的绩效层次。

#### 6.2.2.2.2 绩效结果的管理

第二个重要变化就是将绩效评估结果与薪酬挂钩，公司薪酬的计划和预算来自于年度绩效评估的结果，绩效优秀者将获得高的加薪奖金并优先考虑职业发展机会和晋级，绩效表现不佳者将不能得到工资的增加和奖金的支付。

RPA 的评估是以员工全年的绩效表现和行为目标为基础的，其他要考虑的因素包括，工作和业务目标的复杂程度，员工本身技能对组织的重要性；在评

估过程中，每一位公司员工的绩效都会被与同组的员工绩效做比较，它没有替代正在执行的个人承诺系统和流程，但却加强了 PC 系统的评估环节。在公司全球范围内使用这一统一的评估方法，统一的语言和流程来评估员工的绩效表现；并通过一致的方式来向员工提供有关他们在组织中的绩效表现结果，这种方式更加有效的将员工奖励，个人职业发展与绩效管理相联系。

#### 6.2.2.2.3 绩效评估中的校准（Calibration）

校准被认为是 RPA 的重要环节其目的是对初评过程的结果作出核查，而使用一组共同的要素，通过一致的对比来调整最初的评估，更好地区分绩效等级。

##### （1）校准程序

在校准之前直接主管需对员工进行初评，初评时主要考虑员工绩效目标的完成情况，工作质量，适应变化的能力等和行为因素（如下），按分布要求评估员工绩效结果。这个过程是一个在系统中打分的过成，结果因素是以员工年度绩效目标完成情况为依据，分数从 1-5，5 分为最好，表示员工已经完成并远远超出绩效目标的要求；行为因素以 4E+1E 为依据，分数选择从需要改进到已经成为公司其他员工的典范，也分为 5 个等级；分数选择完成后通过系统的运算成为散点，分布于 RPA 系统的等级相线中。为下一步的校准会议作准备。

初评时需要考虑的行为因素 4E + 1E：

远见 - 战略，创新

活力 - 建立并保持一致的联系，辅导，教练并领导团队

执行力 - 计划，组织，达到结果

胆识- 做出决定，敢于冒险

道德- 保持对人不变的尊敬。

校准时需要按照级别或岗位相似原则对员工进行校准分组并定好校准会议安排。校准会议中，需要使用的校准因素如下：

工作的复杂程度（Job Complexity）

支持多样性（Diversity Advocate）

目标的延展性（Stretch Goals）

独特的人才（Unique Talent）

关键技能（Critical Skill）

协调性（Collaboration）

在职时间（Time in Position）

人才发展（对经理级人员）（Talent Development）

技能的多样性（Skill Versatility）

通过会议需要对直接主管的初级评估进行校准，并按照要求得到最终的评估结果如下。

20% 为表现优秀者，其业绩表现超过目标要求。

70% 为对公司有贡献者，达到目标要求。

10% 为表现牵强者，未达目标或需要改进

（2）校准过程存在的问题

RPA 的校准过程比较复杂，由被校准员工的直接主管，上一级经理参与，人力资源部负责主持会议，按照校准因素核实员工是否在初评阶段的结果正确。一般情况下，分布在相线边缘的员工被受关注；对参加校准的管理层要求要力求公正，公平，客观的评价员工，校准结果要达到分布要求。校准环节的设立是为了更加精准，客观的考核员工绩效，区分出绩效等级，但也产生了许多问题和负面的影响如：校准会议时间长，耗时多，过程复杂，环节冗长，管理层经常为人员的比较大伤脑筋，争论不休，甚至唇枪舌战。为提高 RPA 过程的效率，强调管理层在这一过程中的责任与义务，校准过程被取消。员工绩效由直接经理按等级评定，经理级员工绩效由上一级经理级人员组成团队评估出等级，所有评估结果须符合分布要求，这一方式一直被沿用至今。

随后的几年中，RPA 的评估方式被有效地遵守和执行，不仅间接生产人员在使用，逐渐的直接生产人员也开始使用；通过不断的实践与理论的结合，管理层能够对绩效的评估过程尽职尽责，员工也在各自的岗位上努力工作以求得到优良的业绩，追求高绩效的文化已经逐渐渗透并融入公司文化。至此一个完整，合理，科学的绩效管理系统已经在公司建立并执行，个人承诺项目也正式更名为 PM(Performance Management)绩效管理系统。

### 6.3 M 公司绩效管理系统

了解了 M 公司绩效管理的发展历程，让我们在此对公司目前的绩效管理系统作一个完整的总结与回顾。M 公司绩效管理循环机制如图 6-3 所示。

M 公司强调绩效管理是一个系统，用系统的观点看待绩效管理，将绩效管理置于系统之中，使其各个组成部分互相作用，并以各自独立的方式一起工作

去完成既定的目标。

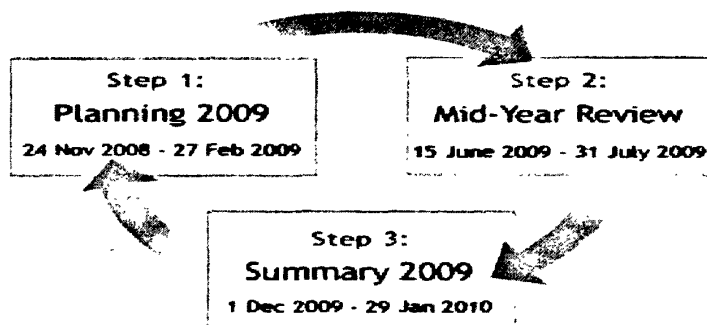


图 6-3M 公司绩效管理循环机制图

### 6.3.1 绩效目标的设立

每年第一季度为绩效目标的准备阶段，在这一阶段员工与经理通过沟通完成绩效目标的制定，包括：

- (1) 用 SMART GOAL 作指导完成个人目标
- (2) 建立需要完成目标的行为计划
- (3) 建立发展计划，其中包括培训计划和职业前景，发展计划应从在职经验，关键伙伴反馈，培训三方面考虑。

在这一阶段作为绩效伙伴的经理与员工都应该意识到，绩效目标不仅强调我们要做到怎样的业务目标，达到怎样的职业目标，更注重如何通过发展计划，行为目标，培训计划等去达成结果。

公司非常重视员工个人目标与组织目标的紧密联系，在制定绩效计划之前，会通过各种方式如沟通大会，部门目标战略会议，或通过电子邮件等与员工宣导公司的战略目标，首要任务，让员工充分了解公司战略，并使员工参与到部门，个人目标制定的过程中，从而确保了员工个人目标，与部门，事业部目标的一致性。如图 6-4 所示公司目标的分解过程。

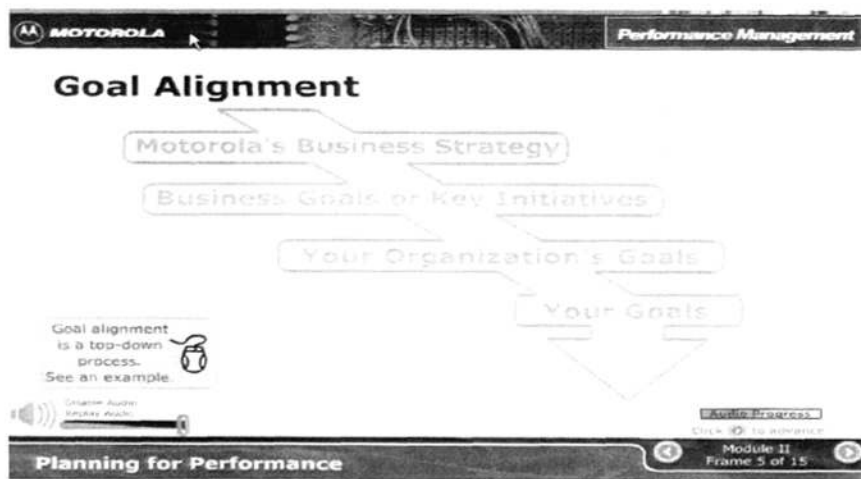


图 6-4 M 公司目标分解过程图

### 6.3.2 绩效目标的查询

在年中也就是六月份进行绩效的查询，员工与主管就绩效的阶段执行情况  
进行总结和沟通，主要包括：

- (1) 评估个人目标的进展
- (2) 评估个人发展计划的进展
- (3) 就个人行为进行评估和进展评估
- (4) 对业绩和行为进行反馈
- (5) 对绩效目标进行修订，以确保目标的一致性。

查询点的设立是为了了解绩效目标的执行情况对员工绩效所作的阶段性检查。在这一阶段经理与员工共同探讨绩效目标进展状况，遇到的问题，需要的帮助。双方认可后需要在绩效系统中签字确认。在 M 公司的绩效管理中非常重视事实的收集、观察和记录，主管需要在平时注意收集事实，注意观察和记录必要的信息，为年终的考核做准备。

### 6.3.3 绩效目标的评估

第四季度进入全年绩效总结阶段，员工首先对自己的目标完成情况在系统中进行评估，评估包括绩效目标完成情况，发展计划完成情况，总体绩效表现综述等内容。由直接主管检查评定，按照分布要求评定绩效等级。经理级以上人员需由高级经理团队评估等级，同样需要符合分布比例要求。评定完成，经理需与员工进行绩效结果的沟通反馈，双方认可达成一致在系统中签字确认。在此过程中经理通过总结性对话要达到以下目的。

- (1) 探讨确实的和有效的意见反馈来实现个人目标
- (2) 探讨最终意见反馈来推动个人行为
- (3) 探讨最终进展来达成每一个行动项目
- (4) 和员工讨论业绩评估的最终结果
- (5) 将对员工的业绩和行为的反馈意见存档

员工应做的是：

- (1) 探讨与个人目标相对应的业绩结果
- (2) 探讨包括提高机会在内的个人行为的结果
- (3) 探讨每一个发展行动项目的进展结果
- (4) 要对经理给出的反馈予以接纳

公司要求的强制绩效结果分布比例如下：杰出：10%；优秀：20%；达标：60%；需改善：10%。

图 6-5 为 M 公司绩效管理系统显示图。

Employee:  
Manager:

Printer Friendly Version

**Business Goals (More Information)**  
Click here to create and/or modify your Business Goals.

| #         | Business Goal | Scorecard Measure |
|-----------|---------------|-------------------|
| *Assigned |               |                   |

**Behavior Goals (More Information)**  
Click here to create and/or modify your Behavior Goals.

| #         | Behavior Goal |
|-----------|---------------|
| *Assigned |               |

**Career Aspirations**  
Click here to create and/or modify your Career Aspirations.

**Acknowledgment and Signatures:**

Employee: 5  
☐ I have dialogued with my manager on the current year's performance plan and this document reflects our dialogue.

Manager: -  
☐ I have dialogued with my direct report on the current year's performance plan and this document reflects our dialogue.

Last Modified: Plan Not Yet Started

图 6-5 M 公司绩效管理系统显示图

### 6.3.4 绩效改进

至此，全年考核结束，但并不是说绩效管理就到此为止，还有一个非常重要的绩效诊断过程，即对排名后 10% 的人员绩效表现进行分析，确定绩效缺陷及原因，并做出相应的绩效改进计划与员工共同探讨并签字确认，在未来的 3 个月中进行跟踪检查。在此需要特别说明的是公司对于排名后 10% 的员工，并没有采取末位淘汰的方法，而是要求主管与员工共同建立绩效改进计划，以帮助员工改善绩效表现，激励员工努力工作。当然，如果员工在绩效改进计划结束后仍不能达到绩效目标，公司会依据相关的法律法规要求解除劳动合同。

### 6.3.5 绩效表现与薪酬

M 公司员工的薪酬和晋升都与评估紧密挂钩，绩效评估的结果直接与薪酬挂钩，既不同的绩效等级的员工所得到的加薪的比例和幅度不等，对后 10% 的员工没有加薪，年度奖金和晋级。而对表现杰出和优秀的员工其加薪，奖金相

应增加。公司的奖励计划系统，与员工的绩效评估结果挂钩，此系统方便，简单易于操作；在系统中，员工的加薪比例范围，奖金，股票期权比例会依据本人的绩效等级，在系统中直接给出，经理只需输入一定的比例或作出适当地微调即可完成薪酬计划。

|      |                                    | 潜力表现                                 |                                         |  |
|------|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|--|
| 绩效表现 | 四格                                 | 一格                                   | 一格                                      |  |
|      | 在目前的岗位上是有价值，有经验的专业人员。绩效表现远远超出工作要求。 | 目前绩效表现已经远远超出目标要求。并显示出有能力承担更多，更复杂的工作。 | 能够显示出战略的能力处理各种不同的复杂的工作。有能力承担更高级别的管理层工作。 |  |
|      | 七格                                 | 五格                                   | 二格                                      |  |
|      | 在日前职位上绩效水平可以接受                     | 达到目前岗位的要求，并显示出有能力可以承担更大的责任。          | 有战略思想，在日前的岗位上需要进一步展现出超出绩效目标的表现。         |  |
|      | 九格                                 | 八格                                   | 六格                                      |  |
|      | 考虑从新安排工作，或终止合同                     | 考虑是否存在工作的不对口问题                       | 考虑是新入职员工，刚刚进入岗位                         |  |

图 6-6 员工绩效及潜力表现矩阵

6.3.6 人员发展计划

在 M 公司绩效评估结果也被作为组织人员调整的依据，一般在来年的第一季度，公司会要求管理层制定人员发展计划，经理对自己团队中的优秀绩效者和关键职位人员做出人员发展计划。以当前绩效评估结果为纵坐标，以工作潜力的发展（如有能力承担更多，更复杂的工作）为横坐标，完成九格图（图 6-6）；将自己部门中关键岗位上的人员按照绩效表现，并考虑其潜在能力相应放入九格图中；对于被放置在一，二，三，五格中的人员，（主要从职业潜力考虑）要考虑其在工作表现上的强项，经验，存在的问题制定出相应的个体职业发展规划

划,发展规划包括工作轮换机会,培训发展计划,晋升计划等。人员发展计划是 M 公司的一项重要的人员组织计划,它对公司组织的发展,重要岗位人员的安排起着决定作用。

这样的绩效管理模式已经在 M 公司执行了七年的时间,在这期间公司经历了业绩的辉煌;2005 年 12 月天津工厂曾经出现月产量 8 百万部手机的最高纪录,在 2006 年手机市场的占有率达到 21%,不断的新品陆续推出,在公司的共同努力下,AMR 研究机构对全球供应链组织排名,M 公司供应链组织由 2006 年的第 15 名上升到 2007 年的第 12 名;2006 年 M 公司在中国制造业 500 强中排名第 6;荣获“2006 CCTV 年度雇主”;位居世界 500 强企业在华影响力排行榜第 2 名。所有这些成绩的取得都与公司高绩效的文化,公司中拥有一支高绩效的团队,以及这些年来公司应用有效的绩效管理系统密不可分。

图 6-7 及表 6-1 显示 2006,2007,2008 三年绩效评估结果分布。

表 6-1 2006~2007 三年绩效评估结果

|      | 杰出     | 优秀     | 达标     | 需改进   |
|------|--------|--------|--------|-------|
| 2008 | 9.69%  | 26.22% | 61.06% | 3.03% |
| 2007 | 8.37%  | 19.46% | 55.98% | 4.55% |
| 2006 | 11.24% | 23.31% | 61.08% | 4.37% |

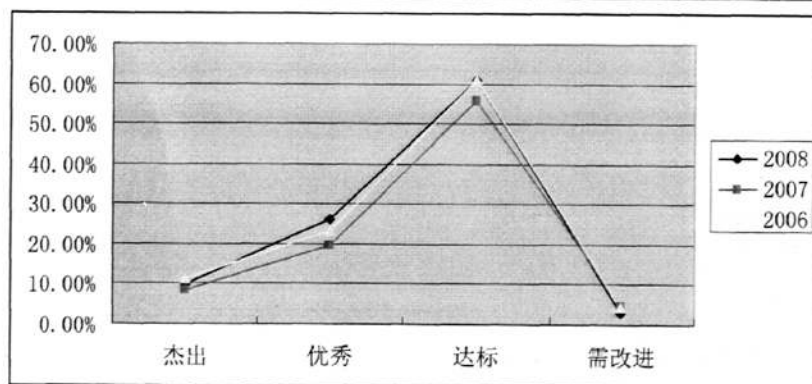


图 6-7 2006~2007 三年绩效评估结果分布图

从以上数据可以看出,三年来,公司优秀人才的保留和吸引率连年达到 95% 以上,对绩效需要改进的员工也通过绩效改进计划来不断进行绩效表现的改善或者离开组织。

## 6.4 M 公司绩效管理的特点

通过 M 公司绩效管理的实例我们可以总结出有效的绩效管理系统应具备如下特点。

### （1）优良的企业文化是建立绩效管理系统的基礎

优良的企业文化是建立有效绩效管理系统的基礎，只有在优良企业文化的沃土中绩效管理的大树才能够生根发芽结果；否则没有合适的土壤，再科学，合理，有效的系统也不能够发挥它的应有作用。不仅 M 公司是这样，GE 公司绩效管理的成功也是与公司优良的企业文化密不可分。

### （2）绩效管理是不断的动态发展的过程

绩效管理的实施过程是一个不断完善，调整，改进的过程；任何一个企业选择绩效管理及评估的方法，需要适应企业本身的特点，“拿来主义”在绩效管理方面是行不通的。M 公司的绩效管理系统历经近 15 年的历程，不断更新完善并适应公司发展战略的要求。

### （3）持续不断的沟通贯穿于整个过程

持续不断的沟通贯穿于绩效管理的整个过程，这些沟通不仅限于正式的，定期的沟通，会议，而且也包括日常非正式的对话，工作指导等等，在 M 公司经理们的办公室房门都是敞开的，员工有问题可以随时与经理进行探讨，这也显示了沟通在公司文化中的重要性。

### （4）责任在绩效导向的文化中起着重要作用

在绩效管理的过程中，责任一直被强调再强调。人力资源部在绩效管理中的角色是提供必要的指导，帮助和咨询，以确保绩效管理系统的有效正确执行，但不负主要责任；而高层管理层在绩效管理中则起到推动，引领，执行并对整个过程承担主要责任的重任。M 公司的每一次绩效管理的变革都会被管理者作为工作的重点，并亲自宣导，动员以确保绩效管理的实质和要求落到实处。

### （5）绩效管理依靠强大的执行力来推动

执行力也是绩效管理中很重要的，只有强大的执行力才能使绩效管理体现出实质的价值，只有执行力才能使绩效管理落到实处；没有强大的执行力，绩效管理系统就不能很好地推行，也不会产生应有的效果，这种执行的力度来自于公司的文化，来自于公司各个层级的管理者。

M 公司的绩效管理系统不是简单的对员工绩效的管理，是确保组织目标与

个人目标的统一，确保组织目标实现，确保员工个人得到发展的管理系统；它真正做到了组织与个人层面的融合，找到了组织需要与个人需要发展的最佳契合点。

## 结 论

从企业绩效管理的角度看，绩效管理成功首先必须营造一个有利的文化和环境氛围，其次要形成通畅的绩效管理流程；从绩效管理的未来发展趋势看，绩效管理中的员工开发功能越来越受到更多企业的关注。

上述“M 公司的绩效管理”的实例，展示了现代意义上的先进的绩效管理的概貌，给我们企业的管理者一个启示，即绩效管理对公司的持续发展起着重要的作用，它必须受到充分的重视，才可能做好；而绩效管理做得好，才可能不断提高和激励员工，从而不断提高公司的绩效，推进公司持续稳定的发展，M 公司绩效管理成功为许多渴望实施绩效管理的企业提供了一个样板。

## 参考文献

- [1] 方振邦著, 绩效管理, 2003 年 5 月, 中国人民大学出版社
- [2] 约瑟夫·M·普蒂等著, 丁惠平等译, 管理学精要(亚洲篇), 机械工业出版社, 1999.1
- [3] 罗伯特·L·马希斯等著, 李小平译, 人力资源管理教程, 机械工业出版社, 1999.1
- [4] 爱德华·拉齐尔等著, 刘晴译, 人事管理经济学, 北京大学出版社, 2000.1
- [5] 西蒙·多伦等著, 董克用等译, 人力资源管理, 中国劳动社会保障出版社, 2000.2
- [6] 詹姆斯·斯通纳等著, 刘学等译, 管理学教程, 华夏出版社, 2001.3
- [7] 徐斌编著, 绩效管理流程与实务, 2006 年 10 月, 人民邮电出版社
- [8] 刘韬, 绩效考评操作实务(第一版), 河南人民出版社, 2002
- [9] 顾琴轩著, 绩效管理, 2006 年 1 月, 上海交通大学出版社
- [10] 彭剑峰, 人力资源管理概论, 复旦大学出版社, 2003
- [11] 赵涛, 人力资源开发与管理, 2005 年 11 月, 天津大学出版社
- [12] 美 吉姆·柯林斯著, 从优秀到卓越, 中信出版社
- [13] 赵西萍, 宋合义, 梁磊著, 组织与人力资源管理, 西安交通大学出版社, 1995.5
- [14] 威廉·P·安东尼, K·米歇尔·卡克马尔, 帕梅拉·L·佩雷威, 人力资源管理战略方法, 北京: 中信出版社, 2004 年
- [15] 乔治·伯兰德, 斯科特·斯内尔, 人力资源管理, 东北财经大学出版社, 2003 年
- [16] 赵黎明著, 现代企业管理学, 天津大学出版社, 2002 年 9 月
- [17] 安鸿章著, 现代人力资源管理基础, 中国劳动出版社, 1998
- [18] 陈远敦, 陈明全著, 人力资源开发与管理, 中国统计出版社, 1999
- [19] [美] 戴维·沃尔里奇著, 人力资源教程 新华出版, 2000
- [20] [美] 马斯洛, 自我实现的人, 上海三联书店, 1998
- [21] 美 小阿瑟·A·汤普森; A.J. 斯特里克兰三世, 段盛华, 王智慧, 于凤霞译; 徐二明 审议, Strategic Management, 战略管理(第 13 版), 中国财政经济出版社
- [22] Gary Dessler, Human Resource Management, Seventh Edition
- [23] Mike Losey, Sue Meisinger, The Future of Human Resource Management,

2005

[24] Miles, Raymond E. & Snow, Charles C.M.(1978), *Organization Strategies, Structure and Process*, N.Y.: McGraw-Hill, Inc.

[25] 陈愕,原二军主编:人力资源经理 MBA 强化教程,中国经济出版社,2002

[26] 赵曙明著,人力资源管理研究,中国人民大学出版社,2001

[27] 企业员工管理方法研究组编著,企业员工考核方法,中国经济出版社,2002

[28] 蒙德·A·诺伊等编著,刘昕译:人力资源管理—赢得竞争优势,中国人民大学出版社,2001

[29] 费迪南·佛尼斯著,丁惠民游锈雯译:提高员工业绩的教导对谈法,中国财政经济出版社,2002

[30] 刘新梅等编著,项目人力资源与沟通管理,清华大学出版社,2001

[31] 陈远敦等编著,人力资源开发与管理,中国统计出版社,1994

[32] Michael A. Sheppeck and Jack Militello: *Strategic Configurations and Organizational Performance*, Human Resource Management, Spring 2000,

[33] 郑绍廉等,人力资源开发与管理,复旦大学出版社,1998

[34] 徐笑君,基于组织资本的人力资源管理理论和实证研究,浙江大学博士论文,2000年9月

[35] 胡渝峰著,现代企业人力资源管理中的绩效管理,特区经济,2001年第8期

[36] 曹荣,孙宗虎著,绩效考评与激励管理,世界知识出版社

[37] [英] 查尔斯·汉迪著,周旭华译,寻找员工与企业的平衡,中国人民大学出版社 2006年12月

[38] 林新奇著,国际人力资源管理,复旦大学出版社 2004年7月

[39] 郑丽娟著,从传统人事管理向现代人力资源开发转变,北京广播电视大学学报 2001年(1)

[40] 方振邦著,战略性绩效管理(第一版),中国人民大学出版社 2007年6月

## 致 谢

两年的 EMBA 学习是短暂而难忘的，我们肩负着各自单位的工作，带着我们的理想和亲友、同事对我们的期望，在天津大学管理学院的培养下完成了学业。在学习过程中我感觉到对管理理论知识的渴望，在工作中我又深深体会到所学到的知识给予我无穷的源泉与力量。在此，感谢天津大学管理学院的全体老师，正是由于老师们的辛勤教学和帮助，才使我能够具备足够的理论水平和实践经验来进行毕业论文的研究工作。

本课题在选题及研究过程中得到赵黎明教授的悉心指导，赵老师多次询问研究进展，并为我指点迷津，帮助我开拓研究思路，精心点拨，热忱鼓励。赵老师一丝不苟的作风，严谨求实的态度，不仅授我以文，而且教我做人，终生受益。正是他的指导，才使我能把平时工作中的经验得以总结并上升为理论化的文字。

我也特别感谢我的经理李康博士，他是我尊敬的领导，他的睿智，他的豁达，令我佩服；他对我职业生涯的关注，令我感动，并使我能够全身心投入学习，不断向自己提出挑战。

在攻读 EMBA 期间有幸认识 2007 级 EMBA 的所有同学，虽然我们来自于不同的行业，不同的领域，但两年的求学过程中，大家互相关心，互相支持与鼓励，生活在这个集体中让我感到温暖与友情的存在。

感谢我的家人，从入学到完成学业，我的家人一直默默支持着我，他们的挚爱亲情使我无以言表。

感谢我论文中所引文献的作者们，正是他们的研究成果，才使我可以借助他们“巨人的肩膀”来完成论文的写作。

最后向所有帮助过我的人致以最衷心的感谢与诚挚的祝福！

郭 旭

2009 年 5 月