

第一篇 绩效管理概述

所有的组织都必须思考“绩效”为何物。这在以前简单明了，现在却不复如是。策略的拟定越来越需要对绩效的新定义。

——彼得·德鲁克



第一章 绩效与绩效管理

导 入 案 例

天外何郎语出惊人：绩效主义毁了索尼

2006 年索尼公司迎来了创业 60 年。过去索尼公司像钻石一样晶莹剔透，而今却变得满身污垢，暗淡无光。因笔记本电脑锂电池着火事故，世界上使用索尼产锂电池的约 960 万台笔记本电脑被召回，估计更换电池的费用将达 510 亿日元。PS3 游戏机曾被视为索尼公司的“救星”，在上市当天就销售一空，但因为关键部件批量生产的速度跟不上，索尼公司被迫控制整机的生产数量。2007 年 3 月进行年度结算时，游戏机部门的经营亏损将达 2000 亿日元。多数人察觉到索尼公司的不正常恐怕是在 2003 年春天。当时索尼公司公布一个季度就出现了约 1000 亿日元的亏损。市场上甚至出现了“索尼冲击”，索尼公司股票连续两天跌停。

（一）“激情集团”消失了

所谓“激情集团”，是指我参与开发 CD 技术时期，公司那些不知疲倦、全身心投入开发的集体。在创业初期，这样的“激情集团”接连开发出了具有独创性的产品。索尼当初之所以能做到这一点，是因为有井深大的领导。井深大最让人佩服的一点是，他能点燃技术开发人员心中之火，让他们变成为技术献身的“狂人”。在刚刚进入公司时，我曾和井深大进行过激烈争论。井深大对新人并不是采取高压态度，他尊重我的意见。为了不辜负他对我信任，我当年也同样潜心于研发工作。比我进公司更早，也受到井深大影响的那些人，在井深大退出第一线后的很长一段时间，仍以井深大的作风影响着全公司。当这些人不在了，索尼也就开始逐渐衰败。与此相反就是“外部的动机”，如想赚钱、升职或出名，即想得到来自外部回报的心理状态。如果没有发自内心的热情，而是出于“想赚钱或升职”的世俗动机，那是无法成为“开发狂人”的。

（二）“挑战精神”消失了

今天的索尼职工好像没有了自发的动机。为什么呢？我认为是因为实行了绩效主义。绩效主义就是：“业务成果和金钱报酬直接挂钩，职工为了拿到更多报酬而努力工作。”如果外在的动机增强，那么自发的动机就会受到抑制。如果总是说“你努力干我就给你加工资”，那么以工作为乐趣这种内在的意识就会受到抑制。从 1995 年左右开始，索尼公司逐渐实行绩效主义，成立了专门机构，制定了非常详细的评价标准，并根据对每个人的评价确定报酬。但是井深大的想法与绩效主义恰恰相反，他有一句口头禅：“工作的报酬是工作。”如果你干了件受到好评的工作，下次你还可以再干更好的工作。在井深大

的时代，许多人为追求工作的乐趣而埋头苦干。但是，因实行绩效主义，职工逐渐失去了工作热情。在这种情况下是无法产生“激情集团”的。为衡量业绩，首先必须把各种工作数量化，但是工作是无法简单量化的。

因为要考核业绩，几乎所有人都提出容易实现的低目标，可以说索尼精神的核心即“挑战精神”消失了。因实行绩效主义，索尼公司内追求眼前利益的风气蔓延。这样一来，短期内难见效益的工作，如产品质量检验以及“老化处理”工序都受到轻视。

“老化处理”是保证电池质量的工序之一。电池制造出来之后不能立刻出厂，需要放置一段时间，再通过检查剔出不合格产品，这就是“老化处理”。至于“老化处理”程序上的问题是否是上面提到的锂电池着火事故的直接原因，现在尚无法下结论，但我想指出的是，不管是什么样的企业，只要实行绩效主义，一些扎实细致的工作就容易被忽视。

索尼公司不仅对每个人进行考核，还对每个业务部门进行经济考核，由此决定整个业务部门的报酬。最后导致的结果是，业务部门相互拆台，都想方设法从公司的整体利益中为本部门多捞取好处。

资料来源：天外伺郎。绩效主义毁了索尼[J]。经理人内参，2007（5）：40-43。有删节。

《绩效主义毁了索尼》这篇文章，相信不少朋友都看过，反对和支持文章观点的争议一直存在，作者是索尼公司前常务理事土井利忠（文章署的是他的笔名“天外伺郎”）。他的主要观点是，20世纪90年代中期之后，索尼引入美国式的绩效主义，扼杀了索尼的创新精神，最终导致索尼在数字时代的失败。那么绩效究竟是什么，索尼的绩效管理为什么会失败，未来企业还需要绩效管理吗？通过思考这样的问题，我们进入对绩效管理课程的学习。

第一节 绩效概述

一、不同学科视角下绩效的含义

1. 管理学视角

著名的哲学家亚里士多德曾经讲过，世上最难的工作莫过于下定义了，但有时下定义又是一切工作的前提。与“绩效”一词对应的英文单词是 performance，而 performance 的解释是“执行、履行、表现、成绩”（《牛津现代高级英汉双解词典》）。这个界定本身就不很清晰，实际上对于绩效的含义，直至今日，不同的人仍有不同的理解。因此，要想理解绩效的全部内涵，不但要关注它的理论发展，还要结合它在实践运用中的演变。

从管理学的角度看，绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出，包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效是组织最终经营管理的结果，组织绩效建立在个人绩效实现的基础上，但个人绩效的实现并不一定能保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个组织成员的时候，



只要每个人都达成了组织的要求，组织的绩效就实现了。但是组织战略的失误可能造成个人绩效的目标偏离组织绩效的目标，从而导致组织绩效的目标不能实现。

2. 经济学视角

从经济学的角度看，绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系，绩效是员工对组织的承诺，而薪酬是组织对员工所做的承诺。一个人进入组织，必须对组织所要求的绩效做出承诺。这种对等承诺关系的本质，体现了等价交换的原则，而这一原则正是市场经济运行的基本规则。

3. 社会学视角

从社会学的角度看，绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。个人的生存权利是由其他人的绩效保证的，而其他人的生存权利又是由个人的绩效保证的。因此，出色地完成个人的绩效是作为社会一员的义务。受惠于社会就必须回馈社会。

二、绩效概念的三种观点

随着管理实践深度和广度的不断增加，人们对绩效概念和内涵的认识也在不断变化。目前在理解绩效的内涵上主要有三种观点：结果论、过程论和潜能论。

1. 结果论

结果论将绩效视为结果，主张用工作的实际产出说话，注重绩效的客观性和明确性。但是，如果人们无法控制行为的过程，那么行为导致的工作结果就不可靠，而且过分强调结果，就可能导致员工为达到目的而不择手段，使组织成员之间因追求短期效益而产生恶性竞争，最终伤害组织的整体利益和绩效。

2. 过程论

过程论将绩效视为一个为实现目标而采取行动的过程，即“绩效=行为”。过程论的基本假设是：行为必然导致结果，只要控制了行为就能够控制结果。过程论认为绩效是行为，通过对员工行为的标准化、职业化塑造，能建立起标准、规范的行为体系。

Borman 和 Motowidlo（1993）等人在过程论的基础上深入研究，提出了绩效的二维模式，即绩效是由任务绩效和周边绩效构成的。任务绩效指所规定的行为或与特定的具体职务的工作内容密切相关的，同时也和个体的能力、完成任务的熟练程度和工作知识密切相关的行为；周边绩效指与绩效的组织特征密切相关的行为或与非特定的工作熟练度有关的行为。这些行为虽然对于组织技术核心的维护和服务没有直接关系，但是它对企业的运营环境和企业的长远战略发展有重要的意义。周边绩效概念的提出对深化人们对组织绩效的认识具有重要意义。

3. 潜能论

知识经济时代，评价并管理知识型员工的绩效变得越来越重要。由于知识型工作和

知识型员工给组织绩效管理带来的新挑战，越来越多的企业将以素质为基础的员工潜能列入绩效考核的范围。对绩效的研究也不再仅仅关注于对过去的反应，而是更加关注员工的潜在能力，更加重视素质与高绩效之间的关系。

三、绩效的决定因素

能够使一些人的绩效优于其他人的因素是陈述性知识、程序性知识以及动机。陈述性知识是关于事实和事情的信息，它包括关于某一既定任务的要求、说明、原则以及目标等方面的信息。程序性知识是知道应该做什么以及知道如何做这方面知识的结合，它包括认知、身体、知觉、动力以及人际关系等方面的技能。动机包括以下三种类型的选择：选择是否付出努力（例如，“我今天要去上班”）；选择努力的程度（例如，“我将尽自己最大努力去工作”或“我不会太卖力气”）；选择是否坚持付出某种水平的努力（例如，“过一会儿我就会松点劲”或“无论如何我都会坚持下去”）。表 1-1 对陈述性知识、程序性知识和动机的组成进行了总结。为了使绩效达到较高的水平，上述三个绩效决定因素都必须同时具备。换句话说，这三个决定因素之间有一种相乘的关系。因此， $\text{绩效} = \text{陈述性知识} \times \text{程序性知识} \times \text{动机}$ 。

表 1-1 绩效的决定因素

陈述性知识	程序性知识	动 机
事实	认知技能	选择是否付出努力
原则	精神运动技能	努力的程度
目标	生理技能	努力的持续性
	人际关系技能	

四、绩效在实践中的含义

在具体实践中，对绩效的理解可能是以上三种认识中的一种，也可能是对各种绩效概念的综合平衡。一般而言，人们在实践中对绩效有以下五种理解。

1. 绩效是“工作任务”

工作任务本身十分明确清晰，任务的完成受外界条件的制约不大，任务承担者与他人或团队之间的依赖程度也不高，这时完成工作任务本身就是绩效。这种理念的适用对象是生产一线的工人和体力劳动者。这种界定在传统的绩效考核中曾经风靡一时。但是，它对于企业中的管理层和知识型员工来说，由于任务界定的模糊化而缺乏针对性。

2. 绩效就是“工作产出”或“结果”

岗位职责决定了某一工作职位或部门应承担的为实现组织或部门目标必须完成的任务，特定的工作岗位决定了被考核者应有的知识、技能、态度和综合这些因素所能做出



的实际贡献，所以，绩效被定义为“产出”或“结果”。这种界定包含着对被考核者责任认知的考核、能力考核和态度考核。但由于“产出”或“结果”经常是由某些不可控的因素决定的，而个体的考核信息却不能准确地反映这些因素，因此，“工作产出”或“结果”的绩效观受到了质疑。

3. 绩效就是“行为”

“行为说”认为许多工作结果可能是由与工作毫无关系的其他原因引起的，结果的产生可能包括许多个体无法控制的因素，过分重视结果会忽视重要的程序因素和人际关系因素。因此，相比之下，尽管行为也会受外界因素的影响，但它更多还是取决于个体的直接控制和调整。

4. 绩效是“行为”（如何做）+“结果”（做了什么）的统一体

作为结果和过程的绩效观各有其优点和缺点（见表1-2），从实际运用的角度来看，不同的侧重都失之偏颇，因此将两种观点结合起来是一种比较全面的绩效观。具体到实践中，高速发展的企业或行业，一般更重视“结果”；发展相对平稳的企业或行业，则更重视“过程”；强调反应速度，注重灵活、创新工作文化的企业，一般更强调“结果”；强调流程、规范，注重规则工作文化的企业，一般更强调“过程”；企业的不同类别的人员、不同层次的人员，层级越高越以结果为主，层级越低越以过程或行为为主。

表 1-2 不同绩效观的优缺点比较

比 较	优 点	缺 点
注重结果、产出	• 鼓励大家重视产出； • 具有鼓舞性和奖励性； • 容易在组织中营造结果导向的文化和氛围； • 员工成就感强	• 在未形成结果前不能发现不正当行为； • 当出现责任人不能控制的外界因素时，评价失效； • 无法获得个人活动信息，不能进行指导和帮助； • 容易导致短期效益
注重过程、行为	• 能及时获得个人活动信息； • 有助于指导和帮助员工； • 能够使员工“正确地去做事”； • 有助于提高员工的职业化程度	• 对行为的理解有较大差异； • 成功的创新者难以容身； • 过分强调工作的方法和步骤； • 有时忽视实际的工作成果

5. 绩效是“做了什么”（实际收益）+“能做什么”（预期收益）

将员工个人的知识、技能、素质、潜能等要素都纳入绩效中的界定非常适合知识型员工的管理和从事大量创新性工作的企业，而且也体现了建立绩效考核体系的根本目的，就是要促使企业的目标顺利得以实现。要顺利实现组织的目标，最重要的不是过去做了什么和哪些没有做成，而是企业将来还能够做什么和如何从失败中吸取教训。所以，这种绩效观念是开放式的，在时间和空间上更为包容。

以上五种绩效含义的适用情况如表1-3所示。

表 1-3 绩效含义适用情况对照表

绩效含义	适用对象	适用企业的阶段
绩效是“工作任务”	• 体力劳动者； • 事务性或例行性工作人员	
绩效是“工作产出”或“结果”	• 高层管理者； • 销售、售后服务等可量化工作性质的人员	高速发展的成长型企业，强调快速反应、注重灵活创新的企业
绩效是“行为”	基层员工	发展相对缓慢的成熟型企业，强调流程、规范，注重规则的企业
“行为”+“结果”的统一体	普遍适用于各类人员	
“做了什么”+“能做什么”	知识工作者、研发人员	

第二节 绩效管理与绩效考核

一、绩效管理的含义

随着经济全球化和网络时代的到来，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。但是，实践证明，尽管上述组织结构的调整能够减少成本，但却并不一定能改善绩效，只是提供了一个改善绩效的机会，而真正能促使组织绩效提高的是组织成员行为的改变。在这样一个背景下，研究者在总结绩效考核不足的基础上，拓展了绩效的内涵，于 20 世纪 70 年代后期提出了“绩效管理”的概念。

Nickols（1997）在其发表的题为“不要设计你们公司的绩效评估体系，去掉它”的文章中指出，从绩效考核到绩效管理依赖以下四个原则：一是必须设定目标，目标必须为管理者和员工双方所认同；二是测量员工是否成功达到目标的尺度必须被清晰地表达出来；三是目标本身应该是灵活的，应该足够反映经济和工作场所环境的变化；四是员工应该把管理者不仅当作考核者，而且当作指导者，帮助他们达成目标。Tom Coen & Mary Jenkins（1997）在其文章《废止绩效评估：为什么会发生，用什么代替？》中则认为，从绩效评估到绩效管理应该是一个组织整体文化的变化，包括指导、反馈、薪酬和晋升决定以及法律上的阐述。这里面就存在系统的观点，包括了现在公认的绩效管理的大部分内容。

二、绩效考核的定义

绩效会因时间、空间、工作任务的条件 and 环境等相关因素的变化而不同，呈现出明



显的多样性、多维性与动态性，这也就决定了对绩效的考核必须是多角度、多方位和多层次的。对于绩效考核，不同的人有不同的认识，从较早期的观点看，有以下几种描述：对组织中成员的贡献进行排序；对员工的个性、资质、习惯和态度以及对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的考核，它是考核的程序、规范、方法的总和；对员工现任职务状况的出色程度以及担任更高一级职务的潜力，进行有组织的、定期的并且是尽可能客观的考核；人事管理系统的组成部分，由考核者对被考核者的日常职务行为进行观察、记录，并在事实的基础上，按照一定的目的进行的考核，达到培养、开发和利用组织成员能力的目的；定期考核和考察个人或团队工作业绩的一种正式制度。

综合以上观点，可以从以下三个角度理解绩效考核。

（1）绩效考核是从企业经营目标出发对员工工作进行考核，并使考核结果与其他人力资源管理职能相结合，推动企业经营目标的实现。

（2）绩效考核是人力资源管理系统的组成部分，它运用一套系统的和一贯的制度性规范、程序和方法进行考核。

（3）绩效考核是对组织成员在日常工作中所表现的能力、态度和业绩，进行以事实为依据的评价。

归纳起来，绩效考核是指考核主体对照工作目标或绩效标准，采用科学的考核方法，评定员工的工作任务完成情况，员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并且将评定结果反馈给员工的过程。

三、绩效管理和绩效考核的区别与联系

1. 目的

对于传统的绩效考核来说，企业人力资源管理的目的是通过一系列制度、指标和标准来评判不同员工的劳动支出、努力程度和贡献份额，有针对性地支付薪酬、给予奖励，最大限度地利用人力资源来实现组织目标。由于实践中人们常常将绩效考核从完整的绩效管理中割裂开来，从而会误导绩效管理的目的。

绩效管理的目的包括三个方面，即战略目的、管理目的和开发目的。一个有效的绩效管理系统首先要根据公司的战略目标制定各部门和员工的目标；其次绩效管理系统应贯彻指导、评价、区分、激励、沟通等管理措施，使管理有效；最后绩效管理应着眼于人力资源的开发，使员工持续成长，绩效持续改善。

2. 基本假设

企业在单纯运用绩效考核技术时实际上已然假设所有的考核主客体对于组织目标、绩效指标、绩效标准以及绩效的有效实现方式都是了解和熟悉的，并且对于整个管理过程是基本认可的。也就是说，绩效考核仅对员工的行为表现和工作成果做评判，至多调整和完善管理过程中的局部环节。但是，这样的假设在人力资源管理实践中显然不现实

和不充分,因此,实施完整的绩效管理过程必须从企业管理的各个方面做准备,包括文化、战略、组织、领导、激励、决策支持和控制等。

3. 运作思路

绩效管理是人力资源管理体系中的核心内容,而绩效考核只是绩效管理过程中的关键环节,两者在实践中的运作思路是有根本差异的。

1) 过程的系统性和前瞻性

企业不仅要完整地看待绩效管理的全过程,还要树立绩效管理是基本的管理过程的理念,并围绕此理念展开绩效管理的各项活动。

(1) 绩效管理是一个完整的系统,绩效考核是这个系统的一部分。

(2) 绩效管理是一个过程,注重过程管理,而绩效考核是一个阶段性的总结。

(3) 绩效管理具有前瞻性,能帮助企业和管理者前瞻性地看待问题,有效地规划企业和员工的未来发展,而绩效考核是回顾过去的一个阶段的成果,不具备前瞻性。

2) 二者的侧重点及结果

绩效考核在改善员工绩效方面不能孤立地发生作用。如果相应的基础和配套环境未建设好,绩效考核或评估就不能起到很有效的作用,而常常会流于形式,无法实现初衷。

(1) 绩效管理有着完善的计划监控的手段和方法,而绩效考核只是提取绩效信息的一个手段。

(2) 绩效管理注重能力的培养,而绩效考核只注重成绩的大小。

(3) 绩效管理能建立考核者与被考核者之间的绩效合作伙伴关系,而绩效考核则使考核者与被考核者站到了对立的两面,甚至会制造紧张的气氛。

表 1-4 所示为绩效管理与绩效考核的主要区别。

表 1-4 绩效管理与绩效考核的主要区别

绩 效 管 理	绩 效 考 核
一个完整的管理过程	管理过程中的局部环节和手段
侧重于信息沟通与绩效提高	侧重于判断和评估
伴随管理活动的全过程	只出现在特定的时期
事先的沟通与承诺	事后的评估

四、绩效考核在绩效管理中的地位

绩效考核在整个绩效管理活动中主要承担两种职能:一种是绩效评价职能,指通过绩效考核获得员工工作的真实信息,以对绩效突出、表现优异的员工进行奖励,对成绩平平、表现不佳的员工进行惩戒;另一种是信息提供职能,指通过绩效考核获得员工工作的真实信息,有针对性地开发员工的各种潜能,并为组织提供员工在晋升、调动、加薪或培训方面有助于做决策的全面信息。

绩效考核在管理和发展方面的作用如表 1-5 所示。



表 1-5 绩效考核作用

管 理 方 面	发 展 发 面
• 衡量个人优缺点； • 评价工作效果好坏； • 记录个人决策； • 确定个人工作； • 薪酬管理； • 决定晋升、调任或解聘； • 帮助工作目标实现； • 评价目标完成情况	• 确定企业培训需求并加以实施； • 制订人力资源短期与长期规划； • 确定企业长期发展需要； • 建立评价员工的有效体系

第三节 战略性绩效管理

一、绩效管理与人力资源管理

绩效管理是人力资源管理的核心，绩效管理在人力资源管理一系列职能活动中起到承上启下的作用，绩效管理与人力资源管理的其他职能活动之间存在着密切的关系，如图 1-1 所示。

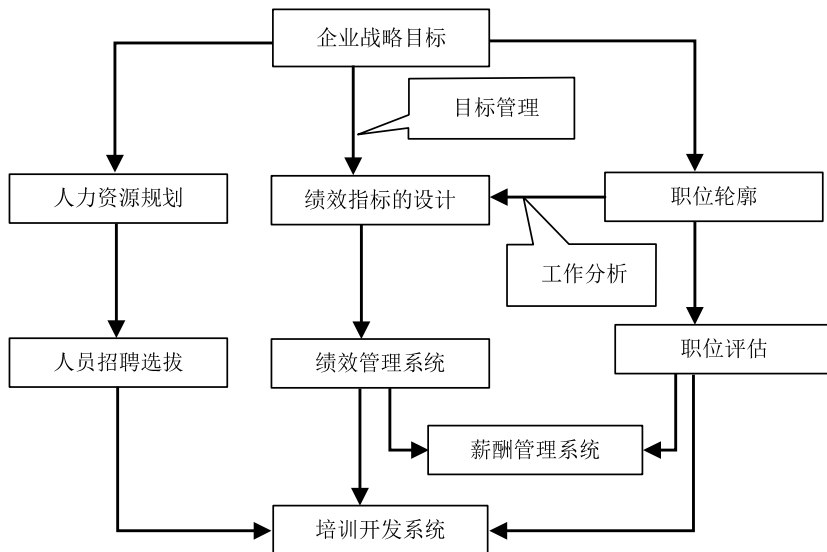


图 1-1 绩效管理与其他人力资源职能的关系

(1) 与工作分析的关系。在绩效管理中，对员工进行绩效考核的主要依据就是事先设定绩效目标，而绩效目标的内容在很大程度上都来自通过工作分析所形成的工作说明书。借助工作说明书来设定员工的绩效目标可以使绩效管理工作更有针对性。

(2) 与人力资源规划的关系。绩效管理对人力资源规划的影响主要表现在人力资源质量的预测方面。借助绩效管理系统,能够对员工目前的知识和技能水平做出准确的评价,这不仅可以为人力资源供给质量进行预测,还可以为人力资源需求质量的预测提供有效的信息。

(3) 与招聘录用的关系。绩效管理与招聘录用的关系是双向的。首先,通过对员工的绩效进行评价,能够对不同招聘渠道的质量做出比较,从而可以对招聘渠道进行优化;此外,对员工绩效的评价也是检测甄选录用系统效度的一个有效手段。其次,招聘录用也会对绩效管理产生影响,如果招聘录用的质量比较高,员工在实际工作中就会表现出良好的绩效,这样就可大大减轻绩效管理的负担。

(4) 与培训开发的关系。绩效管理与培训开发也是相互影响的,通过对员工的绩效做出评价,可以发现培训的“压力点”,在对“压力点”做出分析之后就可以确定培训的需求;同时,培训开发也是改进员工绩效的一个重要手段,有助于实现绩效管理的目标。

(5) 与薪酬管理的关系。绩效管理与薪酬管理的关系是最为直接的,按照赫茨伯格的双因素理论,如果将员工的薪酬与他们的绩效挂钩,使薪酬成为工作绩效的一种反映,就可以将薪酬从保健因素转变为激励因素,从而使薪酬发挥更大的激励作用。此外,按照公平理论的解释,支付给员工的薪酬应当具有公平性,这样才可以更好地激发他们的积极性。为此就要对员工的绩效做出准确的评价,一方面使他们的付出能够得到相应的回报,实现薪酬的自我公平;另一方面,也使绩效不同的员工得到不同的报酬,实现薪酬的内部公平。

(6) 与人员调配的关系。企业进行人员调配的目的,就是实现员工与职位的相互匹配。通过对员工进行绩效考核,一方面可以发现员工是否适应现有的职位,另一方面也可以发现员工适合从事哪些职位。

对员工进行绩效考核,还可以减少解雇辞退等不必要的纠纷。在西方发达国家,解雇员工时必须给出充分的理由,否则可能引起法律纠纷。绩效管理就是一种有效的手段,如果连续几年某个员工的绩效考核结果都不合格,那么就证明该员工无法胜任这一职位,企业就有足够的理由解雇他。随着全球一体化进程的加快和员工法律意识的增强,这个问题应当引起国内企业的重视。

二、战略性绩效管理

战略管理是一个动态过程,其间组织通过对内外环境的分析和学习,建立战略方向,制定有利于实现目标的战略并且执行这些战略,对生产经营活动实行总体性管理。战略管理是帮助企业迎接所面临的竞争性挑战的一种手段,在这个过程中,首先要分析企业所处的竞争环境,确定企业的战略目标,然后再设计出最有助于企业实现预定目标的行动计划以及资源配置方式。其中的关键是使企业自身条件与环境相适应,使企业在激烈的市场竞争中获得优势,求得企业的长期生存与发展。如图 1-2 所示,战略管理过程主要包括以下八个步骤,其中包括战略制定、战略实施和战略评估三个阶段,前六个步骤



都可并入第一个阶段。

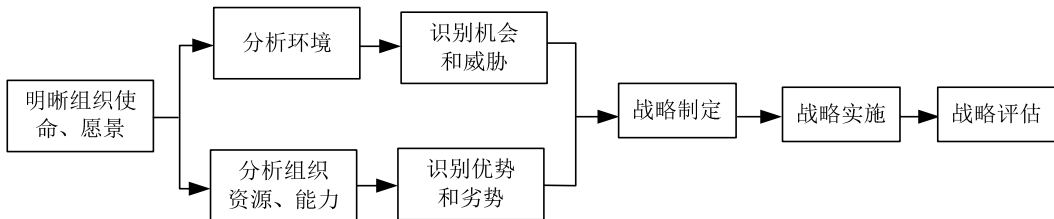


图 1-2 战略管理过程

从人事管理到人力资源管理，再到战略性人力资源管理，这样的演变过程说明了人力资源活动在实现企业战略目标中的重要作用。战略性人力资源管理定位于支持企业的战略中人力资源的作用和角色，它是 21 世纪人力资源研究中的一个重要领域，是组织中关于“人”的管理的一种新视野。战略性人力资源管理是相对于传统事务性人力资源管理而言的一种新的人力资源管理形态。战略性人力资源管理通过把这种职能活动，如招聘、录用、培训、评价和报酬体系等紧密地和战略管理过程联系起来，为企业创造竞争优势。

一个优秀的绩效管理系统不仅是人力资源管理的一个模块，而且可以为企业高层实现战略目标、提高战略执行力奠定坚实的基础，如图 1-3 所示。

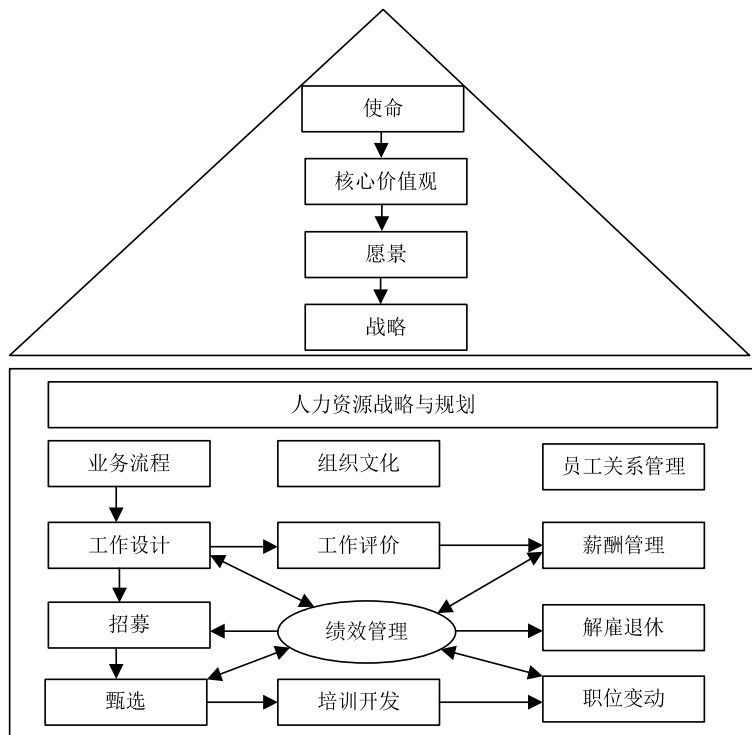


图 1-3 战略性人力资源管理系统

战略性绩效管理，就是战略性人力资源体系中的绩效管理，它承接组织的战略，是

由计划绩效、监控绩效、评价绩效和反馈绩效四个环节构成的一个闭循环，通过这四个环节的良性循环过程，使管理者能够确保员工的工作活动和工作产出与组织的目标一致，不断改进员工和组织的绩效水平，促进组织战略目标的实现。战略性绩效管理是通过识别、衡量和传达有关员工工作绩效水平的信息，使组织的目标得以实现的一种逐步定位的方法。由于组织与员工在实现既定目标的前提下本来就是一个不可分割的有机体。因此，绩效管理系统只有在针对组织进行定位的前提下，才能够对作为组织成员的个人的行为进行定位。为了更好地实现绩效管理，企业高层必须能够准确、清晰、明确地表达企业的目标与战略，从而在绩效管理系统中，向员工准确地传达信息，以保证绩效管理的目标得以实现。绩效管理系统的任何一个环节都与组织的目标相联系，如何体现出这种联系，正是战略性绩效管理系统设计中的关键。

从系统的角度来看，人力资源管理系统是企业经营管理系统中的一个子系统，一个完整的人力资源管理系统通常由组织结构设计、工作分析与设计、招聘、培训、绩效薪酬和企业人力资源规划等组成。这些都会受到企业文化的影响，并且它们相互影响、相互作用，共同为企业的人力资源管理战略与规划提供支撑。绩效管理在人力资源管理中处于核心地位，它与人力资源管理其他的环节存在着密切的关系。只有系统地把握它们之间的关系，才能对企业的员工绩效管理体系进行科学的设计，并将评价的结果有效地运用，以推动战略目标的实现。

案例分析

案例一：IBM 的绩效管理

在人员的绩效管理上，IBM 取消以往绩效四级考核的评等方式，而采用新的三等（1，2，3）评等方式，并实行纺锤形的绩效分配原则，即除非有例外状况，绝大多数的员工都能得到评等 2。IBM 的新绩效管理制度叫作个人业务承诺（personal business commitments, PBCs），即除了由经理人做年终绩效考核，员工亦可自己另寻找 6 位同事，以匿名方式通过电子窗体进行考核，称为“360 度反馈”（这种方式的弊端在于：部分员工在评价时，只征求平时关系比较好的同事的意见并提前知会，这可能导致最终评价结果缺乏客观性）。如果得到特别差的评等 3，代表本人未达成业务承诺（PBCs），你可能需要接受 6 个月的留公司查看处分，你必须更努力工作，以达更佳的业绩；得到评等 2 代表你达成目标，是个好员工；得到评等 1 的人被称为“水上飞”（water walkers），代表你是高成就者，超越了自己的目标，也没做错什么事。

（一）员工的绩效计划

员工的绩效计划建立在员工自己按下列三个领域设定的年度目标上。

（1）必胜（win）。这里表达的是员工要抓住任何可能成功的机会，以坚强的意志激励自己，并且竭力完成。如市场占有率是最重要的绩效评等考量。

（2）执行（execute）。这里强调三个词，即行动、行动、行动，不要光是坐而言，



必须起而行。

（3）团队（team）。即各不同单位间不允许有冲突，绝不能让顾客产生疑惑。

这种绩效考核对一般 IBM 成员具有重要意义，而对被赋予管理者责任的管理人员，则根据员工意见调查（employee opinion survey）、高阶主管面谈（executive interview）、门户开放政策（open door policy）的反馈，另加一个评等构成，并且占有整体评等一半的比重。

（二）IBM 管理者的责任

1. 人员配置（stuffing）

① 配置有才能的人才。② 对每位员工，根据其工作成绩及将来可能具有的必要技能，提出他们今后在公司内的几种发展前途。③ 根据需要，对员工进行适当的调配。

2. 培养（developing）

① 为员工履行职务适当地安排必要的教育训练。② 要支持、鼓励员工增长知识与技能，提高其信心，同时，要引导员工充分理解未来的事业。③ 适当培养自己与部下的接班人。

3. 调动员工积极性（motivating）

① 制订有效的部门目标与明确的业务目标。② 确认员工进修业务与评定标准。③ 进行适当的指导与监督。④ 最大限度地发挥员工的知识与技能。⑤ 按业务目标，定期对员工的成绩进行评定。⑥ 推荐、晋升善于发挥能力的、有上进心的员工承担更重要的工作。⑦ 对取得成绩者给予适当的报酬，以贯彻正确的管理。⑧ 为员工能持续追求最佳效果创造条件。⑨ 对主动承担工作并发挥了独创性且获优异成绩者，加以表扬，同时给予相应的待遇（提薪、晋升）。⑩ 选择典型实例向员工推荐。⑪ 对工作优异、做出贡献者予以表彰。

4. 授权（delegating）

充分授予员工以执行职务所必要的决策权。

5. 与雇员的关系（employee relations）

① 为了解员工需要什么和关心什么，有效地确立并坚持定期交流。② 确切掌握员工的工作积极性及事业的发展，并向上级汇报。③ 适当地掌握员工私人信息。④ 发现公司的方针、制度、惯例等和实际情况相违背时，要提出改革方案。

6. 安全与健康（safety & health）

① 通过对工作方法和机械设备的定期检查，掌握并排除危害安全与健康的因素。② 对工作方法进行实验与说明。

7. 公司财产的安全与保密（security）

① 对自己管辖的一切公司财产负有保证安全与管理的责任。② 教育员工懂得人人都有确保公司财产安全的义务。③ 熟悉有关公司财产安全及保密的规定与各种手续，如有影响公司财产的事情发生，要及时采取适当措施。

8. 机会均等 (equality)

① 在所有部门的业务活动中,都不会考虑人种、信仰、肤色、年龄、性别、有无结婚、出身、国籍或身体是否残疾等因素,一律实行“机会均等”,并积极采取行动。② 为残疾人提供雇用机会与工作环境。

9. 社会责任 (social responsibility)

① 充分理解 IBM 对地区社会与一般社会的责任。② 在履行经营责任的同时,要坚持不懈地关心社会责任。

10. 自我开发 (personal)

① 要关心自我能力的开发与训练(特别是发挥人才作用的训练),并充分安排时间。② 关于组织管理的责任。

11. 计划 (planning)

① 制订长期、短期的业务目标,提出可望取得最大成果的计划实施方案。② 编制并提出能够正确反映收入与开支的预算方案。③ 经常适当搜集影响产品、服务与技术的新信息,并为谋求 IBM 的利益,有效地利用这些信息。④ 在制订计划时,要根据经验提出改进方案。

12. 组织 (organizing)

① 要经常保持能够随机应变的组织形式。② 熟悉并遵守方针、指令与手续。③ 在必要情况下,对现行指导方针提出改革方案。

13. 实施 (doing)

① 为达到长期与短期的目标,指挥日常业务。② 为组织全体人员取得最大成果,调整各项业务工作。③ 为使员工能对公司、负责人以及公司的方针全面信任而积极工作,要保持日常管理的统一性。

14. 交流 (communicating)

① 不论第一线生产部门还是管理部门,都要通过与有关人员的积极协作,养成并保持一种富有创造性的默契配合精神,以促进共同目标的实施。② 有关重大事项、履行职务所采取的措施以及某些决策,要经常向上级报告。

15. 控制 (controlling)

① 核实执行情况是否符合制订的计划。② 按被通过的预算限度,履行自己的职责。

资料来源:陶建宏.人力资源管理理论与实务[M].北京:中国经济出版社,2016:184.

分析:

(1) IBM 人事管理责任手册给人突出的一点印象是,IBM 非常重视上级与下级之间的交流。手册中的 15 项几乎都强调负责人必须留出充足的时间与部下进行交流。这种反复强调与雇员进行交流的重要性,是 IBM 人事管理的一大特点。

(2) 遍布全球的 IBM 组织能有条不紊地正常运转,依靠的就是 IBM 的人事管理技术,它是推动 IBM 发展的动力。

(3) IBM 人事管理手册不是经营者一时灵感的产物,而是在总结历史 and 实践经验的基础上不断改革完善的人事管理法典。



案例二：惠普公司绩效管理七步法

惠普的绩效管理是要让员工相信自己可以接受任何挑战，可以改变世界，这也是惠普独特的车库法则的主要精神所在（惠普创始人 Bill Hewlett 和 David Packard 在硅谷的一个车库中创建了惠普公司，车库法则得名于此）。

惠普的绩效管理可以分为两部分内容：一是组织绩效管理，管理的对象是公司绩效；二是员工绩效管理，以员工作为绩效管理对象。

（一）组织绩效管理

惠普用四个指标来衡量组织绩效管理，即员工指标、流程指标、财务指标和客户指标。

员工满意度调查是员工指标中的重要一项。在总结各种影响员工工作表现的因素以后，惠普提出了一个待遇适配度（offer fit index, OFI）、满意度（satisfactory, SAT）和重要性（importance, IMT）并重的员工满意度分析方法。薪资并不是员工唯一的需求，员工的工作行为还取决于老板素质、岗位的适配性、能力的增长性、工作挑战性和休假长度及质量等其他因素。问题的关键是怎样来衡量这些指标。惠普的方法是，对每一项指标，都要从适配度、满意度和重要性三个方面用具体的可比较的数据做出衡量，比如员工对目前岗位的认可度，对直接老板的认同度，对工作前景的展望，公司都会把这些看起来无法衡量的指标化为数据进行比较。这些数据是从平常众多的调查表中总结出来的，具有非常高的有效性和可靠性。

中国惠普的管理层基本上每年都要做员工满意度调查。在 2005 年 5 月做出的调查中，惠普发现公司在人力资源上比较紧缺，分析原因，发现是因为 IT 业发展放缓，公司对于员工的招聘非常慎重，由此造成了暂时的紧缺性。对于这样的问题，公司当然不会通过紧急聘用人员来解决，而是通过岗位的调动或者工作的再分配，使每位员工的工作效率最大化。一旦 IT 业的整体环境趋向好转，公司就会有计划地招聘新员工。同时这次调查又发现公司在对优秀员工的培训方面有点不足，在薪资和福利上也尚有改进的余地。这样的调查能让惠普找到目前公司在员工满意度方面的不足，并结合当前的经济环境对各个问题有针对性地做出调整和改进。

组织绩效评估的员工指标除员工满意度外，还有优秀人才流失率和员工生产率等因素，这些因素看起来无法衡量，但却可以从平时的工作中做出记录，点点滴滴，都可以汇成大海。

组织绩效评估中另一个指标是客户指标，其中又包括市场份额、老客户挽留率、新客户拓展率、客户满意度和客户忠诚度等几个因素。以客户忠诚度为例，惠普每年都要对现实客户和潜在客户做出调查，比如一个客户（集体客户或个人客户）明年要采购的打印机是多少台，计划从惠普采购的是多少台，到年底再次做出调查，看客户实际从惠普采购的打印机又是多少台，这样公司就能把客户的忠诚度化为一组组可衡量的数据，这种把客户忠诚度直接和公司销售业绩用具体数据相关联的做法，能使公司上下对忠诚度这一很难衡量的指标有现实的直接感受，也就能促使公司去努力提高客户忠诚度。

惠普的组织业绩评估尚有其他两个指标：流程指标和财务指标。流程指标包括响应周期、总缺陷率、成本改进率和产品开发周期四个因素，而财务指标则包括销售收入、经营利润和经济附加值三个因素。

（二）员工绩效管理

惠普员工绩效管理最后要达到的目标是：造氛围（培养绩效文化）、定计划（运筹制胜业绩）、带团队（建设高效团队）、促先进（保持激发先进）、创优绩（追求卓越成果）。可分为以下七个方面。

1. 制订上下一致的计划

惠普要求（公司不同职位上员工都要做出各自的计划。股东和总执行官要制订战略计划，各业务单位和部门要制订方针计划，部门经理和其团队要制订实施计划，通过不同层面人员的相互沟通，公司上下就能制订出一致性很高的计划，从而有利于发展步骤的实施。惠普有一个独特的企业计划十步法，颇值得外人学习。

2. 制定业绩指标

对于员工的业绩指标，公司用六个英文字母来表示：SMTABC。具体的解释是：S（specific，具体性），要求每一个指标的每一个实施步骤都要具体详尽；M（measurable，可衡量），要求每一个指标从成本、时间、数量和质量四个方面能做综合的考察衡量；T（time，定时），业绩指标需要指定完成日期，确定进度，在实施的过程中，管理层还要对业绩指标做周期检查；A（achievable，可实现性），员工业绩指标需要和老板、事业部及公司的指标相一致且易于实施；B（benchmark，以竞争对手为标杆），指标需要有竞争力，需要保持领先对手的优势；C（customer oriented，客户导向），业绩指标要能够达到客户和股东的期望值。

3. 向员工授权

经理是这样一些人，他们通过别人的努力得到结果，同时达到公司期望的目标，所以惠普特别重视经理向员工授权的方式。惠普强调的是因人而异的授权方式，根据不同的员工类型、不同的部门类型和不同的任务，惠普把授权方式分为五种，即 act on your own（斩而不奏）、act and advise（先斩后奏）、recommend（先奏后斩）、ask what to do（问斩）、wait until told（听旨）。不同的员工要用不同的授权方法，因人而异。

4. 教导员工

根据员工的工作积极性和工作能力，惠普把员工分成五个类型，分别采用一种方法进行教导。最好的员工既有能力又有积极性，对于这样的员工，惠普公司的管理层只是对他们做一些微调和点拨，并且很注重奖励，以使员工保持良好的状态。第二等级的员工有三种：一种是工作能力强但工作积极性弱的员工，公司主要对他们做思想上的开导和鼓励，解决思想问题；还有一种是工作积极性强但能力弱的员工，公司教导的重点集中在教育和训练上；第三种是能力和积极性都处于中等的员工，公司需要就事论事地对他们做出教导，以使得他们在能力和积极性上都有提高。最糟糕的员工是既无能力又无积极性的，公司要对这样的员工做出迅速的处理，要么强迫他们提高能力或增长积极性，



要么毫不犹豫地开除。

5. 处理有问题的员工

和其他公司一样，惠普公司也会有一些表现不好的员工，面对这些员工，迅速做出反应是很重要的，一般处理时间在60~90天。惠普希望迅速而永久地解决不可接受的差员工，防止他们在公司停留过久。一旦公司发现哪个员工表现不好，就会向他们发出业绩警告，当年不会涨工资也不会有股票期权。经过一番教导以后，当发现员工的表现没有显著改善时，就要进入留用察看期，除了不涨工资、不配授股票或期权，这些员工还不能接受教育资助，也不允许其在内部调动工作。如果一段时间的教导以后员工的表现仍未提高，公司就要立刻行动，开除这些员工。

6. 确定员工业绩等级

在评定员工业绩时，惠普要综合考虑以下指标：个人技术能力、个人素质、工作效率、工作可靠度、团队合作能力、判断力、客户满意度、计划及组合能力、灵活性创造力和领导才能。在评定过程中，惠普会遵循九个步骤：协调评定工作，检查标准，确定期望，确定评定时间，进行员工评定，确定工作表现所属区域，检查分配情况，获得最终许可，最后将信息反馈给员工。

7. 挽留人才

惠普通过体制、环境、员工个人事业和感情四个方面来挽留人才。惠普试图通过自己良好的公司体制来吸引员工，在平时的管理中，对员工的工作目标有很明确的界定，对员工的工作职责和 workflow 有明确的划分，对不同表现的员工奖惩分明，这些体制上的优点都有可能促使员工因对公司产生好感而不愿离开。在工作环境方面，公司倡导开放和平等的工作气氛，强调员工和管理人员之间的相互信任和理解，同时积极营造活泼自由的工作氛围。公司尽量让员工跨部门轮换工作，从而增加员工的工作履历和工作经验，为员工的发展打基础，并且提供大量的培训机会，让员工感觉到自己的事业能够得以迅速发展。公司还通过亲和的上下级关系和对员工家庭、健康等全方位的关怀来取得员工对公司的依赖感，增强员工对公司的感情，让员工最终不愿意离开公司。

资料来源：程延园. 绩效管理经典案例解析与操作实务全书（中）[M]. 北京：中国经济出版社，2016：821.