

## 绩效管理与人力资源管理职能间的关系

绩效管理是组织赢得竞争优势的中心环节所在，它在企业将战略转化为行动的过程，是战略管理的一个重要构成要素，其深层目标是基于企业的开展战略，通过员工与其主管的持续有效的沟通，明确员工的工作任务及绩效目标，并确定对员工工作结果的衡量方法，在过程中影响员工的行为，从而实现组织目标，并且使员工得到开展。

人力资源管理，是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来开展的需要，保证组织目标实现与成员开展的最大化。就是预测组织人力资源需求并作出人力需求方案、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效鼓励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程。学术界一般把人力资源管理分八大模块或者六大模块  
1、人力资源规划；2、招聘与配置；3、培训与开发；4、绩效管理；5、薪酬福利管理；6、劳动关系管理。

以下分六个点概述绩效管理与人力资源管理职能间的关系

### 1、绩效管理与工作分析的关系：

两者是相辅相成的关系，工作分析是绩效管理的根底，绩效管理对工作分析又对工作分析起到积极地促进作用。

工作分析是指对工作进行整体分析，以便确定每一项工作的6W1H：用谁做（Who）、做什么（what）、何时做（When）、在那里做（Where）、如何做（How）、为什么做（Why）、为谁做（Whom）。分析的结果或直接成果是岗位说明书。岗位说明书是记录工作分析结果的文件，它把所分析该岗位的职责、权限、工作内容、任职资格等信息以文字形式记录下来，以便管理人员使用。

绩效管理的一种直接表现形式就是根据岗位说明书的内容对岗位进行管理，工作分析做好了，岗位说明书才能更科学合理，根据岗位说明书做的绩效管理方案才更科学可行，岗位、部门所产出的绩效才最优。绩效管理中发现的问题可以为进一步更好地改良工作分析提供借鉴作用。

### 2、绩效管理与人力资源规划的关系：

## 绩效管理与人力资源管理职能间的关系

绩效管理是组织赢得竞争优势的中心环节所在，它在企业将战略转化为行动的过程，是战略管理的一个重要构成要素，其深层目标是基于企业的开展战略，通过员工与其主管的持续有效的沟通，明确员工的工作任务及绩效目标，并确定对员工工作结果的衡量方法，在过程中影响员工的行为，从而实现组织目标，并且使员工得到开展。

人力资源管理，是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来开展的需要，保证组织目标实现与成员开展的最大化。就是预测组织人力资源需求并作出人力需求方案、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效鼓励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程。学术界一般把人力资源管理分八大模块或者六大模块  
1、人力资源规划；2、招聘与配置；3、培训与开发；4、绩效管理；5、薪酬福利管理；6、劳动关系管理。

以下分六个点概述绩效管理与人力资源管理职能间的关系

### 1、绩效管理与工作分析的关系：

两者是相辅相成的关系，工作分析是绩效管理的根底，绩效管理对工作分析又对工作分析起到积极地促进作用。

工作分析是指对工作进行整体分析，以便确定每一项工作的6W1H：用谁做（Who）、做什么（what）、何时做（When）、在那里做（Where）、如何做（How）、为什么做（Why）、为谁做（Whom）。分析的结果或直接成果是岗位说明书。岗位说明书是记录工作分析结果的文件，它把所分析该岗位的职责、权限、工作内容、任职资格等信息以文字形式记录下来，以便管理人员使用。

绩效管理的一种直接表现形式就是根据岗位说明书的内容对岗位进行管理，工作分析做好了，岗位说明书才能更科学合理，根据岗位说明书做的绩效管理方案才更科学可行，岗位、部门所产出的绩效才最优。绩效管理中发现的问题可以为进一步更好地改良工作分析提供借鉴作用。

### 2、绩效管理与人力资源规划的关系：

## 绩效管理与人力资源管理职能间的关系

绩效管理是组织赢得竞争优势的中心环节所在，它在企业将战略转化为行动的过程，是战略管理的一个重要构成要素，其深层目标是基于企业的开展战略，通过员工与其主管的持续有效的沟通，明确员工的工作任务及绩效目标，并确定对员工工作结果的衡量方法，在过程中影响员工的行为，从而实现组织目标，并且使员工得到开展。

人力资源管理，是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来开展的需要，保证组织目标实现与成员开展的最大化。就是预测组织人力资源需求并作出人力需求方案、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效鼓励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程。学术界一般把人力资源管理分八大模块或者六大模块  
1、人力资源规划；2、招聘与配置；3、培训与开发；4、绩效管理；5、薪酬福利管理；6、劳动关系管理。

以下分六个点概述绩效管理与人力资源管理职能间的关系

### 1、绩效管理与工作分析的关系：

两者是相辅相成的关系，工作分析是绩效管理的根底，绩效管理对工作分析又对工作分析起到积极地促进作用。

工作分析是指对工作进行整体分析，以便确定每一项工作的6W1H：用谁做（Who）、做什么（what）、何时做（When）、在那里做（Where）、如何做（How）、为什么做（Why）、为谁做（Whom）。分析的结果或直接成果是岗位说明书。岗位说明书是记录工作分析结果的文件，它把所分析该岗位的职责、权限、工作内容、任职资格等信息以文字形式记录下来，以便管理人员使用。

绩效管理的一种直接表现形式就是根据岗位说明书的内容对岗位进行管理，工作分析做好了，岗位说明书才能更科学合理，根据岗位说明书做的绩效管理方案才更科学可行，岗位、部门所产出的绩效才最优。绩效管理中发现的问题可以为进一步更好地改良工作分析提供借鉴作用。

### 2、绩效管理与人力资源规划的关系：

人力资源规划是一项系统的战略工程，它以企业开展战略为指导，以全面核查现有人力资源、分析企业内外部条件为根底，以预测组织对人员的未来供需为切入点，内容包括晋升规划、补充规划、培训开发规划、人员调配规划、工资规划等，根本涵盖了人力资源的各项管理工作，人力资源规划还通过人事政策的制定对人力资源管理活动产生持续和重要的影响。

绩效管理对人力资源规划的影响主要表现在人力资源管理质量的预测方面，借助于绩效管理系统，能够对员工目前的知识和技能水平做出准确地评价，不仅可以为人力资源供给质量的预测而且可以为人力资源管理需求质量的预测提供有效的信息。

### **3、绩效管理与招聘录用的关系：**

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拟，从而可以实现对招聘渠道的优化；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。招聘录用也会对绩效管理产生影响，如招聘录用的质量比拟高，员工在实际工作中就会表现出良好的绩效，这样就可以大大减轻绩效管理的负担。

### **4、绩效管理与培训开发的关系：**

培训开发是指组织通过相应的工程来改良员工能力水平和组织绩效的一种有方案、连续性的工作。

绩效评价的结果为培训开发的需求分析提供了重要信息；人力资源部门可以根据绩效评价，不断改善培训开发方案。

培训开发是系统化的行为改变过程，可以改善员工的工作绩效，实现组织的战略目标；通过培训开发可以弥补绩效管理中发现的缺乏，进而重新制定或调整相应的绩效评价指标或权重。

### **5、绩效管理与薪酬管理的关系：**

薪酬管理是指组织在综合考虑组织的内外因素影响的情况下，根据组织的战略和开展规划，结合员工提供的效劳来确定他们应得的薪酬总额、薪酬结构以及薪酬形式的一个过程。

绩效管理是薪酬管理的根底之一，建立科学的绩效管理体系是进行薪酬管理的首要条件；针对员工的绩效表现及时给予他们不同的薪酬奖励，能够合理地引导员工的工作行为，确保组织目标与员工目标的一致性，同时提高员工的积极性，增强鼓励效果，促使员工绩效不断提升。

## 6、绩效管理与人员调配的关系：

人员调配是指经主管部门决定而改变人员的工作岗位职务、工作单位或隶属关系的人事变动。包括企业之间和企业内部的变动。

一方面可以发现员工是否适应现有的职位；另一方面可以发现员工是以从事那些职位。

通过绩效管理可以发现员工工作中存在的问题并加以改良。在整个人力资源管理职能体系中绩效管理居于核心的地位，其他职能或多或少都要与它发生联系。

在管理实践中，人力资源管理其他职能设置的目的是为了更好实现组织的绩效，达成组织的愿景和目标。培训开发作为一种鼓励的手段和提高员工技能水平的方法对提高组织绩效的作用是不言而喻的，而且培训开发内容确实定也需要以绩效考核的结果作为根底，只有通过绩效考核和反响才能确定什么人需要培训、培训哪些知识和技能。薪酬管理与绩效管理那么有着更为直接的联系，绩效考核的结果直接决定了员工的绩效工资和奖金，这会促使员工自觉的提高效率。通过员工关系的管理，可在组织中建立一种融洽的气氛，增强团队或部门间的协作，进而有助于绩效的提升。此外，职位分析制定出的岗位说明书为员工树立了明确的目标，指明了努力的方向。职位说明书还明确了职权和责任，这可为绩效考核和问责提供依据。

## 华为人才管理核心经验:桃子、绳子、鞭子和筛子

近几年来,有许多培训公司和咨询机构都在把华为的人才管理经验作为自己的产品不遗余力地贩卖,而且生意做得十分火爆。

这一方面说明，现实中的许多企业真真切切地面临了越来越严峻的人才管理问题，它们急迫地渴望通过学习标杆企业的人才管理经验，来解决自身的人才管理问题；另一方面，众多的培训公司和咨询机构“号召”企业学习华为的人才管理经验，并得到广泛的企业一致响应，这一事实，也充分证明了华为在人才管理方面的经验是被普遍认可的。

华为针对上述四个方面的问题所采取的人才管理策略，我将其形象地比喻为“桃子”、“绳子”、“鞭子”和“筛子”，由此给出的根本观点如下：

任何一位人才到任何一家企业工作，都是受特定利益驱动的。我将人才们希望从企业那里获得的利益称为“桃子”。企业只有愿意并有能力给予人才们想要的“桃子”，才可能吸引到众多的人才，并从中挑选出自己想要的优才。华为在运用“桃子”吸引人才方面的一系列策略组合，是绝大多数民营企业难以望其项背的。

企业要想留住优秀的人才，又不至于使企业的固定用人本钱过高〔招才和留才的本钱一旦过高，对企业的开展将造成深远的负面效应；许多跨国公司在中国市场雄风不再，极大程度上与其使用人才的固定本钱过高有直接关系〕，就需要采取高超的策略来对特定的人才实施适当的“捆绑”。我将企业用来“捆绑”人才的策略称之为“绳子”。华为显然是极善于使用“绳子”来捆绑优秀人才的企业，因为它总是能够让人才们在不知不觉中心甘情愿地被“捆绑”。

企业招聘和保存人才的根本目的，是为了让人才们最大化地为企业创造价值。但是，人都是有惰性的，都是有趋利避害本性的，特别是在某些环境条件下，人是容易滋生出许多问题来的。因此，企业需要设计一套有效的培养与管理手段，来保证人才们不得不收敛自己的“性情”，而千方百计地、竭尽全力地和最大化地为企业创造价值。我把企业为促使人才不断学习成长、促使人才最大化地为企业创造价值的管理手段称之为“鞭子”。华为毫无疑问在这方面也是无与伦比的高手。

所有的企业都知道，在一个组织或团队中，总会有一些人，即便你拿“鞭子”

抽他，他也产生不了工作意愿或提高不了工作能力；而且，过去优秀的人才，并不代表现在依然优秀，现在优秀的人才，并不代表未来同样优秀；特别是，有些人在组织中拥有了地位和金钱之后，就可能会变得安于现状、不思进取，甚至会走向骄横或堕落；还有少数人，就其个体能力而言，他们算得上是“英雄”，但在特定团队中，他们那么是有害的因子……在这些情况下，企业就应该设计一套淘汰机制，使那些不适应于或有害于组织开展的人在组织内没有生存的土壤或空间。我将这种企业用于淘汰劣才的机制称之为“筛子”。有了“筛子”，不仅可以减少那些可能存在的对组织开展有害的因子，而且可以促使上述“桃子”、“绳子”和“鞭子”发挥应有的或更好的效用。显然，华为在这方面也做到了无以复加的地步。

### **关注和思考 1：任正非在人才管理方向的时间和精力投入**

华为总裁任正非认为，自己对华为的产品创造奉献为“0”，因为在华为所创造的技术创造中，没有一项专利创造是由任正非创造的。他一直把他的主要时间和精力放在人才管理方向〔人才管理一定会涉及企业管理的方方面面〕，而人才管理正是公认的“华为能开展到今天的根底”。

无独有偶，中国近几年最受追捧的另外三家企业的大老板——阿里巴巴的马云、腾讯的马化腾和小米科技的雷军，也都是把自己的主要时间和精力放在了人才管理方向的。这是否可以认为，关注人才管理，是现在和未来的企业成功的“牛鼻子”呢？我以为是。

反观其他许多民营企业家，他们大多是营销或技术或生产方面的高人——

他们的企业能够开展到今天，前期主要就是靠着他们在营销或技术或生产方面有着足够出彩的个人表现。但是，当他们的企业开展到一定规模以后，便碰到了瓶颈。大家注意观察将会发现，几乎所有的民营企业开展的瓶颈主要集中在人才管理方面。而之所以人才管理成为了民营企业开展的瓶颈，核心原因就在于，民营企业的老板们在人才管理方面存在能力短板。因为人才管理是他们的能力短板，他们往往不愿意在这个方向上投入过多的时间和精力〔回避矛盾〕，如此一来，这一瓶颈便一直不能得到有效解决。在这个意义上讲，我认为出现了人才管理瓶颈的民营企业企业家，很有必要像任正非〔也包括马云、马化腾、雷军〕那样把大量的时间和精力放到人才管理方向上来。

## **关注和思考 2：华为吸引人才的“桃子”**

华为在吸引人才方面也曾有过沉痛的教训。比方，2000年的时候，华为曾一次性地从名牌大学招聘了300多名应届生，但是不到一年时间，这些人才“跑”了个精光。又比方，任正非自己也承认，他曾许屡次在招聘人才时“看走了眼”——把那些“伪人才”〔任正非称之为“不优秀的人才”〕招到了公司里来，因此“给公司造成了沉重损失”。但是，华为在经历了无数次的教训之后，终于找到了一套吸引人才的有效方法，它是华为的人才管理得以有效展开的一个前提性条件。

人才管理的核心问题，是首先要有可选择的人才；有了可选择的人才时，其他一切管理方法都好使；在没有可选择的人才时，企业的一切人才管理的行为都将是被动的。比方，你对一位人才的能力不满意，但你却没有可以替代他的人选，这时即便你对他很不满，也只能将就着使用他，否那么工作就没有人做；而在你既对他不满意、又不得不使用他时，你的一切管理手段都要大打折扣，甚至你根本就不敢大胆地出台和使用人才管理手段。

华为显然非常清楚这一点。因此，华为一直把人才招聘工作放在人才管理整体工作的优先位置。尽管华为也曾招聘过大量有工作经验的人才，但它主要还是以招聘应届毕业生为主，然后让他们从基

层一步一步往上开展。这样做有很多好处，最大的好处是，应届生“一张白纸好写字”——这便于把华为的价值观装进人才们的脑子里〔这是人才管理中最“狠”的一招〕。

无论是有经验的人才，还是应届大学生，人才们凭什么愿意到你的企业任职呢？这会是一个大问题〔这也是许多民营企业招聘不到人才、因而人才管理工作一直十分被动的根本原因之所在〕。解决这个大问题，只有一个方法，就是要有吸引人才加盟的“桃子”

。正如你所知道的那样，华为是极善于运用“桃子”来吸引人才的企业。华为在吸引人才方面主要使用了三个大“桃子”：1) 通过华为的战略、组织和品牌影响力，给人才们以丰富的未来想象空间；2) 给人才以有竞争力的薪酬、福利、奖金和股票期权；3) 给人才们提供良好而又多样的学习与成长平台和职业开展与内部创业时机。

### **关注和思考 3：华为捆绑人才的“绳子”**

在华为的人才管理经验中，你很少见到它在直接刻意地运用什么“绳子”捆绑人才。因为，华为一直奉行的是“自由雇佣制度”。所谓“自由雇佣制度”，是指企业从人力资源市场招聘人才，企业与人才之间建立合法的契约关系，人才可以选择是否在企业效劳，是否自愿地为企业做奉献。如任正非在其演讲稿《华为的红旗到底能打多久》中这样说道：“公司与员工在选择权利上是对等的，员工对公司的奉献是自愿的。自由雇佣制度促使每个员工都成为自强、自立、自尊的强者，从而保证公司具有持久的竞争力……由于双方的权利是对等的，对双方都起到了威慑作用，这更有利于矛盾的协调……企业和员工的交换是对等的，企业做不到的地方员工要理解，否那么你可以不选择企业，假设选择了企业就要好好干，假设不好好干，你随时都可以离开。”

但是，这并不意味着华为没有用“绳子”来“捆绑”优秀人才的思考和实践。深入分析华为的经验，你将看到，华为设计的人才管理机制，对于优秀的人才是明显具有“捆绑”效果的。这种“捆绑”行为主要表达在三个方面：

**一是**，通过战略、组织和品牌的影响力来促使人才们从心底里认同华为的文化。这是最高明的人才捆绑策略，是精神的“捆绑”。

**二是**，通过为人才们提供有竞争力的薪酬、福利、奖金和股票期权来“捆绑”人才。它给人才们的暗示是，在华为工作，如果你能满足公司的要求，你就有可能获得在其他企业不能获得的金钱回报，这是物质利益的“捆绑”。众所周知的，任正非所说的“不能让雷锋吃亏”，主要表达在这一点上。

**三是**，通过为人才们提供良好而又多样的学习与成长平台和职业开展与内部创业时机来“捆绑”人才。在华为，人才们不仅拥有自主选择工作的权利，而且拥有轮岗学习和其他众多的学习时机。而且华为为优秀人才在公司向上升迁提供了三条清晰的通道〔管理、技术和工程〕，这对那些希望获得职业成功的人才们来说是极具诱惑力的。

#### **关注和思考 4：华为抽打人才的“鞭子”**

华为是一家极善于严酷地运用“鞭子”来“抽打”人才的企业。“抽打”人才的目的有两个，一是让人才不断学习进步，二是让人才为企业创造更好的业绩；前者是迫使人才有工作意愿和工作能力，后者是迫使人才为企业〔也是为人才自身〕创造价值。

华为用于“抽打”员工的“鞭子”主要有两条：第一条“鞭子”是重视对人才的培养。著名教授陈春花在其作品《领先优势》中这样写道：“1996年开始，华为凭借高薪积聚了大量的来自著名高校的毕业生，一年招聘进几百、上千名大学生，甚至一次性招聘 5000 人。为确保这些学生在华为能够成长为对企业有价值的人才，任正非最早在企业内部建立起适合业务需求与人才成长特点的分层和分类人力资源开发、培训体系，如在各业务系统分别建立管理者培训中心、营销培训中心、研发培训中心、客户培训中心等。在中国外乡企业中，任正非引领的华为，是为数有限的在人力资源培训开发方面倾注了大量热情和资金的公司。”

华为对人才的培养主要分为这样几种形式：新员工入职培训、全员导师制、企业文化培训、在岗学习、轮岗学习、后备干部培养、倡导员工自主学习、职业生涯通关培训，等等。有统计说明，华为员工参加培训的时间约占员工工作时间的 7%。

之所以将华为对人才的培养称之为“鞭子”，是因为华为在培养人才时，“会让员工感到痛苦、煎熬并铭记终身”

。有许多华为的员工把公司的培训总结为：特苦、特累，考试特多。比方，有人就这样形容新员工入职培训：“如同高考冲刺阶段，这一段时间的考试次数远远超过了大学四年的总和。”任正非曾经说过一句非常经典的话：“烧不死的鸟就是凤凰”，这句话恰恰表达出了华为在人才培养方面所奉行的“鞭打”理念。

华为重视人才培养的逻辑说起来简单而明确：只有通过严格多样的培训，才能帮助人才建立足够的工作意愿和能力；只有人才有了足够的工作意愿和能力，才能为组织创造最大化的业绩；只有为组织创造了最大化的业绩，个人在组织中才能得到最大化的回报。

第二条“鞭子”是重视对人才的绩效管理。华为的绩效管理充分借鉴了IBM的管理体系，但比IBM来得更加严苛。它的绩效考核的根本过程为：制定绩效目标→建立工作期望→建立目标任务指导书→绩效形成过程指导→绩效考核→绩效面谈→制定绩效改良方案。乍乍一看，这个过程与大多数企业绩效管理的通行套路并无根本区别。但是在华为，绩效几乎是任何一位人才是否能够在公司立足并获得开展的唯一依据，因为本文接下来将要提及的“末位淘汰制”所基于的唯一标准就是绩效考核数据。

### **关注和思考 5：华为淘汰劣才的“筛子”**

与众多的民营企业不敢淘汰或没有条件淘汰劣才相比，华为是敢于使用“筛子”来不断淘汰劣才的为数较少的公司。最著名的是华为采取的“末位淘汰制”。

众所周知，末位淘汰制是公司依据本企业实行的绩效指标体系对员工的工作绩效进行考核，并根据考核的结果把得分靠后的员工淘汰出局的管理制度。

任正非在华为推行末位淘汰制，基本上遵循了 GE 的前 CEO 杰克·韦尔奇推崇的“活力曲线”

——2-7-1 法那么。即：把 20%的绩优员工定义为 A 类员工，把 70%的业绩中等的员工定义为 B 类员工，把余下 10%的业绩较差的员工定义为 C 类员工。“C 类员工必须走人”。同 CEO 杰克·

韦尔奇推行末位淘汰制面临了大量的诟病一样，任正非在华为推行末位淘汰制，也遭受到了来自各个方面的人们的批评和质疑。但是，华为却一直坚持在这么做。对此，任正非曾这样说道：“有人问，末位淘汰制实行到什么时候为止？借用 CEO 杰克·韦尔奇的一句话来说就是，末位淘汰是永不停止的。只有淘汰不优秀的员工，才能把整个组织激活。GE 活了 100 多年的长寿秘诀就是‘活力曲线’。活力曲线其实就是一条强制性的淘汰曲线，用 CEO 杰克·韦尔奇的话讲，活力曲线能够使一个大公司保持着小公司的活力。GE 能够活到今天得益于这个方法，我们公司在这个问题上也不是一个三五年的短期行为……我们在这个事情上要耐着性子做下去。”

但是请注意一点，华为是有条件这么做的，因为它向人才提供的“桃子”足够大、足够多，它捆绑人才的“绳子”和抽打人才的“鞭子”足够有力，有许许多多的人才挤破脑袋想要到华为求得一席之地，这是其他大多数民营企业做不到的。由此可见，人才管理是一项系统工程，单纯使用一种策略往往行不通或效果不佳。2007 年年底，华为“7000 人辞职事件”和该事件之后华为采取的主动“瓦解工号文化”的行为，也是在相似的背景和管理思维下发生的。

美的的智能工厂

豪掷 50 亿元打造智能工厂，加码家电智能制造的布局。在这场革故鼎新的变革中，相比传统工厂，美的的升级改造经历了怎样的蜕变？摆脱了人力束缚，智能工厂会是什么样？

20 亿打造全流程信息化；

四大平台——大物流平台、电商平台、国际化开展平台、资金平台全力保障；

五大维度：设备自动化、生产透明化、物流智能化、管理移动化、决策数据化的全智能化突破；

C2M 概念〔顾客面向制造〕的制造模式启用，客户从下订单到交货，12 天完成，并可通过智能 或 iPad 实现订单跟踪。

这就是美的智能工厂，效率驱动“精品工程”的直观表达。

智能制造的本质是通过智能化制造系统，生产出智能化的产品。《中国制造 2025》、德国工业 4.0，皆指向智能制造。从 2011 年开始，美的集团开始转型，投资 50 亿元建设智能工厂。美的对智能工厂的终极设想，是希望全智能工厂内外、虚实均实现互联，最终目的是品质稳定、本钱最优，这也是智能制造的价值表达。

然而，在这场革故鼎新的变革中，相之以往的传统工厂，智能工厂的升级改造经历了怎样的蜕变？智能工厂摆脱了人力束缚，它的终点会是“无人工厂”吗？

智能工厂，摆脱人工束缚

一份来自美的的数据，2011 年是美的空调工人数量历史上最多的时候。彼时，工厂工人是 5 万人，机器人是 50 台，自动化率为 3%。2015 年，美的空调工人下降为 2.8 万人，机器人为 562 台，自动化率为 16.9%。预计到 2018 年，美的空调的工人将为 1.6 万人，机器人达 1500 台，自动化率达 50%。而每个月的峰值产品，那么分别为 300 万套、400 万套和 500 万套，持续增加。



可见，随着机器人数量的增加，美的家用空调事业部的操作工人数量从 2011 年 5 万人的峰值下降到 2015 年的 2.8 万，2018 年将会继续下降到 1.6 万。

智能化生产，摆脱了人力束缚。

举例来看，在客户端，如果用户想购置一台全智能空调，可以自主定制喜欢的外观颜色，通过 下单后，App 转到业务部门，经过设计转化——方案系统——制造系统——物料采购——生产等环节，再通过物流系统送至用户家中。

而在产品生产端：原来在生产车间流水线作业的“人工矩阵”不见了，取而代之的两条智能生产线、近 200 台机器人，根据大数据操作显示屏指令精准的完成产品的打孔、切割、安装、标准检测……每一个工件都会有相对应的条码，通过信息化系统识别，机器人会“知道”哪一个零件应该配套哪一款机型，并可以时时监控客户订单生产配送全过程，生产的自动化率，使得品质大大提升。

更重要的是，物流也实现了智能化操作。生产线缺少物料，App 自动检测后，由机器人将物料运送到指定目的地。“如果物流实现不了智能化，便不是真正的智能工厂。”根据美的家用空调事业部副总裁乌守保的介绍，仅仅在空调的外机生产线，就有 44 台专业机器人，相比过去减少了 41 个人工操作岗位。尤其在后端包装段完全无人化操作，更是实现了机器人的全流程管控。“以前靠人工，无法确保 360 度无死角的检测，机器人那么可以做到。从贴标签到最后完成包装都是由机器人完成的。”他向《中外管理》透露。

以上这些，只是美的智能工厂的一个缩影。但恰也证明相比拟传统工厂，智能工厂打破传统工厂生产线的死板模式，从设想逐步成型。比起普通生产线，从智能生产线上做出来的产品的品质更稳定，更节省人工，工作效率更高。以往人工操作都是模糊的、靠感觉，而机器人操作可以精细到毫米级，将产品质量控制到接近完美的程度。普通生产线更换，需要 45 分钟甚至更长的准备时间，全智能工厂只要 3 分钟，这至少可以提升 25% 的效率。

目前，美的在智能工厂的重大投入获得了初步效果。这样的全智能工厂已在广州、武汉率先试点，方案未来五年全国各地完成升级改造，总投资额达 40 亿元。智能工厂转型，美的迈出了坚实的一步。

智能化生产，“以人为本”依然是准那么

智能工厂，就像一个长了人类大脑的机器人工匠，会自动完成接单、生产、送货等一条龙效劳，整个产销流程极少有人的参与，似乎“黑灯工厂”指日可待。那么，现存车间流水线的工人是否是一种人力资源的浪费？

对这个问题，乌守保给出了否认的答复：所谓的智能工厂、无人工厂、黑灯工厂，并不是不需要人，“以人为本”依然是不变的准那么。因为所有的智能生产，应该是人机结合，终究是要效劳于人，并能表达对员工的人文关心。尤其目前还在岗位的工人，一定是有他们的工作内容，人力绝对不可能浪费！

外表上看，实现智能生产后，人力资源方面确实会发生相对应的变化，原来打螺丝的岗位没有了，但需要更多懂得机器人调整技术和生产线技术的工人，公司对技术人员的招聘和培养、培训方案也会更加重视，以贴近互联网时代的智能化生产的开展潮流。美的空调高管也曾这样表示：“我们现在工厂的基调是不进新人，将来我们生产线的工人要招本科生以及更多专业化人才，因为要面对大量的智能化操作。”

这就是所谓的人机结合，所有的机器必须也要靠人工操作来实现。以前的普通生产对员工的熟练工种、效率等要求很高，现在实现智能生产后，虽然对员工的效率要求标准有所降低，但机器人需要人来操作管理，由机器人精准执行指令。工人同时还要负责周边设备的调试和维护，他们对产品的品质，对技术的研究、加工工艺的把握会更进一步，工人的思维要和智能制造的开展匹配。

以行业典范德国宝马为例，它们的生产比起丰田等日本企业应该是高机械化的制造，但在车间里照样有四五十岁的中年女性去搬运、冲压零件。其所采用的模式是，有些方面可以用机器进行合理替代，有些那么需要人力完成，而不是完全谋求无人化生产。

同样“效劳于人”更不难理解，乌守保继续解释说，利用互联网将机器人设备和人连在一起组成一个系统，再利用传感器技术，读取当中的数据，通过计算机去分析再反响到终端。此外，在工厂生产的每一款产品，都是由机器来模拟了用户的实际操作环境和模式，以此检测产品是否合格。这非常便于工作人员的监控和管理。

“尊重员工是我们的底线。必须确保员工在工作的时候认真工作，休息的时候舒适地休息。车间每天下午 3 点半至 4 点都有下午茶提供，在员工薪酬上也保证在当地城市的市场竞争

力。”乌守保补充道。

前德国副总理兼外交部长约施卡·

菲舍尔曾公开表示：中德两国都需要技术人才的支持，如果没有人才的话，技术再好也是没有用的。企业需要具有良好专业技术的员工，假设没有培训，没有再培养，人才就不可能有技术的诀窍，不管是“工业 4.0”还是《中国的 2025》都会变成一纸空文。

毋庸置疑的是，即使在先进的工业 4.0 阶段，人力在生产过程中永远会占一席之地。人与机器、虚拟电子物理体系的分工是：人类设计产品并决定产品规格和参数，机器、虚拟电子物理体系基于这些指令，触发、比对路径并选择、优化生产。

智能工厂的终极智慧是什么？

面向未来，美的已经与日本安川电机合资设立公司，全面进军机器人产业，积极创立“第二跑道”，开辟企业新的增长空间。此外，美的也已经成为全球四大机器人公司之一“库卡”的第二大股东，持有库卡超过 10% 的股份。同时美的还入股了一家国内机器人制造企业，持股近 20%。可以肯定，智能生产必须和现实紧密结合。

看起来，美的在智能工厂的路上越来越深入。事实上，纵观整个行业这条路并不好走。智能工厂的终极智慧又是什么，目前是否有答案？

智能生产，需要投入大量资金，攻克一连串世界性和行业性的难关。据统计，自 2012 年以来，美的集团累计投入使用 800 多台机器人，自动化改造预计投入 50 亿元，未来两年预计每年会有 500 台新增机器人投入使用，两年后保有量方案为 1800 台。

美的方面表示，智能化生产，按照其规划：精益化是根底，其次是自动化、而后是信息化、智能化。这其中包括：

第一，智能工厂首先是自动化，包含机器人生产；

第二，生产要实现生产透明，保障 360 度无死角；

第三，物流智能化，实现 ID 全程监控，这要求系统匹配、信息传输、器具标准化、物流品质的达标；

第四，管理移动化，即生产过程中的运行情况、数据，实现实时监督管控；

第五，决策数据化，即整个工厂所有设备运行的品质、本钱、效率等都可以通过报表数据查看。

然而，实现这些并不容易。仅仅是智能工厂的系统线，每个节点的背后都需要半年以上的测试、磨合时间，同时这里面有很多工艺、技术要求相当难突破，在改造过程中，与美的合作的供给商曾一度被“逼哭”！

而且，如此高额的投入真的会比减少的劳动力本钱划算吗？

从德国的实践来看，德国企业基于对自身技术有很强的认知，强调突出自己的精度、强度的优势。但从经济本钱上看，却不见得具有优势，所以他们需要突破。同样问题，美的也

在面临。美的敢在 2012 年于行业内提出“精品制造”

，智能生产打造的精品工程意味着要严格按照国际化产品标准来执行，并接受监督。只有有把握细节的能力，才能决定企业的制造能力。但背后却有很多艰辛。举个例子，以前生产塑料件的间隙为 2 毫米，现在那么可以到达 0.5 毫米，制造工艺的微差，却意味着模具数量级的大规模调整。

其次，现在群众观念上已接受的无人化工厂，实践中也存在一些问题。在智能生产这场浩浩荡荡的机器换人大潮中，如何在两者之间取得平衡，实现生产效益最大化，也是美的乃至所有制造企业的新课题。尽管一线工人的薪酬水平在不断提升，但招工难以及流动性过大的问题仍然困扰着大局部家电生产企业，这也是美的加快机器换人的客观促成因素。

而与之矛盾的是，很多人去德国的智能工厂考察，发现并没有看到我们想象中那么少的人或者那么多的机器人？因为通过计算，他们认为还是人工更划算。比方西门子的一些工厂，其实还是传统的工业 2.0，是大规模生产。虽然德国的人工智能研究所提出了新概念，但有些工作，还是扎扎实实地去做单点技术突破。

如今，已经踏上智能生产实践道路的美的也意识到：最初的想法是让智能工厂先在南沙和武汉进行试点，然后进行全国性复制，后来发现，复制没那么简单，越是智能化，越是面临时间、地域、技术的更迭，简单复制行不通。

智能工厂，确实需要理性看待。这条路的终极答案是什么？让我们且行且看。

**美世人才保存实践调研说明：理解员工职业诉求是保存企业关键人才的重点**

- 影响员工敬业度的最关键因素依次为：与直接上司的关系、薪酬鼓励与内部公平性、公司对员工职业开展的关注；薪酬公平性对 30 至 39 岁
- 中层员工、以及对 30 岁以下的年轻员工均是驱动敬业度的关键因素。
- 留用奖金是最为企业普遍采用的薪酬类留才措施，在管理人员和专业人才中运用尤为广泛。
- 教育资助、企业领导者培养方案、海外派遣和轮岗方案是企业最常投资的职业开展工程。
- 组织内流动时机最能够吸引保存年轻的员工。

美世近日发布的《2012 年中国人才保存实践调研》发现：尽管商业环境充满诸多不确定性，人才问题仍是企业认定的关键挑战之一，人才保存策略和相关讨论得到前所未有的关注。三分之二以上的企业已经为保存企业关键人才实施了专门的留才工程，一半的企业更专门规划了集中的企业预算用于人才保存。

调研显示，参加调研的企业 2011 年员工主动离职率到达 20%，较 2010 年增长 4%。其中离职率最高的是零售行业，其次是工业制造、高科技和消费品行业。从部门职能上看，生产、销售和研发依然是人才流动最活泼的三个部门。

同时，员工调研的结果发现，与直接上司的关系、薪酬鼓励与内部公平性、公司对员工职业开展的关注是影响员工敬业度的最关键因素。其中，调研反映出来的代际差异值得关注——对于年龄在 30 至 39 岁的中层员工，薪酬公平性、鼓励方案 and 对其职业开展的关注是驱发员工敬业度的最关键因素；超过 40 岁的员工那么对与直接上司的关系更为看重；而 30 岁以下的年轻员工对于有趣的团体活动的关注度最高，因此团队活动对于维系年轻员工忠诚度具有特别的意义，此外薪酬公平性在年轻员工群体中也是关键影响因素之一。

调研显示，企业有效定义组织内的“关键人才”往往是实践人才保存策略的第一步。通常企业的关键人才会围绕拥有关键技能、主要的决策者或者绩效优异的员工。也有企业会格外关注市场供给比拟缺乏或者流动率非常高〔往往意味着人才争夺比拟剧烈〕的岗位。这些关键人才会有时机享受到比普通员工更优越的薪酬方案、福利或职业开展时机等。例如，76%的企业为其关键人才提供更有竞争力的薪酬，如消费品行业的市场营销人员、汽车企业的质量管理和技术人员以及医药企业的销售和研发人员。

调研对企业实施的各种人才保存方案进行了分析。从薪酬方面看，长期鼓励和留用奖金是企业最常用的留才措施。其中，长期鼓励更倾向于为高管层提供，目的是促使管理层的业务目标与长期的投资者利益更加一致。而针对管理人员和专业人才，留用奖金是最为普遍的薪酬类留才措施。这也是比拟容易操作和沟通的手段，被企业人力资源部门所接受的程度也较高。

教育资助、企业领导者培养方案、海外派遣和轮岗方案是目前企业最常投资的也是广受员工欢送的职业开展工程。调研显示，无论处在什么年龄阶段，学习与开展始终是员工开展的驱动力。企业也意识到，对于内部人才的培训和职业开展的投资回报颇丰——它在保存人才的时候，可以帮助公司逐步建立一个充满活力的人才通道，促进业务增长和企业创新。

从福利方面看，补充商业保险〔如旅行或人身保障等〕、补充住房公积金或津贴、或汽车相关的补贴是目前用于保存人才的主流补充福利方案。此外，弹性工作时间也广受管理人员的欢送。另一方面，员工福利被看做是员工保存的“保健”因素，即员工也许会默认它们的存在，但这些福利没有时会引发员工的注意。

美世中国区信息咨询业务负责人张磊女士说：“市场上最盛行的留才措施并不一定是最有效的，也并非适用所有员工。理解处于不同生活和职业阶段的员工的职业开展诉求，量身定制组合方案才是人才保存的关键。我们发现，未来领导者培养方案是保存管理层员工最高效的实践方案，而对于年轻员工来说，教育资助和海外派遣工程仍然是最具吸引力的留才措施。”

调研还发现，当员工考虑一份新工作时机时，如果只考虑薪酬因素，当薪资增长超过 30%时，有接近一半的人会开始认真考虑这个时机。这个数据反映出，低于 30%的薪资增长对外部人才缺少足够吸引力。因此，企业在招聘外部人才时，薪资增长在 35%-40%之间是比拟适宜的议价区间，既对大局部人构成吸引力，又不至于单纯用薪酬因素争夺人才。美世的数据显示，目前中国市场上员工平均薪资年增长比例接近 10%，高潜力和高绩效员工通常能获得超过 15%的薪资增长。

美世中国区信息咨询业务产品总监许菊晏女士强调说：即便如此，知名跨国公司仍倾向于尊重该公司的薪酬体系，在既定的薪酬区间去招聘适宜的外部人才，较少因为候选人在上家公司的较高薪酬而给予例外，以防止内部薪酬公平性的隐性管理本钱。有时企业也会增加其他的非固定的现金补偿去争取优秀候选人，例如入职报到奖金、搬家费等。

本次调研还对 9 家不同行业中的知名企业进行了深度访谈，了解这些企业采取哪些人才保存措施及有效性如何，并探究它们通过怎样的方式来打造自己独有的雇主品牌。调研发现，这些在人才保存上表现卓越的公司有许多共同点：首先，这些企业非常积极关注员工的职业开展，员工也被给予了极大的成长空间；其次，内部人才培养是这些领先企业的首要人才战略，并且这些企业也获得了极其丰厚的回报，通过内部培养填补了大局部的关键岗位空缺，例如某著名食品行业跨国公司的 80%的管理岗位通过内部培养来填补；然后，企业内部的人才流动创造了更为灵活的内部人才供给通道，能更好的保存核心关键人才。另外，这些企业在人才保存实践的各个环节都非常重视企

业文化、雇主品牌和价值观的诠释。

## 员工鼓励--企业文化应成为一种待遇--人力资源管理

如何留住人才是一个永恒的企业管埋课题。优秀人才总是跳槽而去，平庸的员工总是赖着不走。所有企业都必须面对一个矛盾：如何解决员工欲望的不断膨胀和薪酬的相对稳定。因为员工随时都可能企业中成长而薪酬不可能紧紧相随，没有人会总是对自己的薪酬感到满意。而个人财富过大可能产生副作用，鼓励过度却可能让人不思进取。在我们这个变革的时代，面对企业员工欲望后面的永恒难题，我们究竟该何去何从。我认为，最重要的是如何确立企业的价值体系和分配机制，这也是企业文化的核心问题。

现实社会中，最为直接有效的鼓励方式就是薪酬分配。美国哈佛大学的专家发现，在缺乏鼓励的环境中，员工的潜力只发挥出 20%~30%甚至可能引起相反的效果；但在适宜的鼓励环境中，同样的员工却能发挥出其潜力的 80%~90%。所以如果你的员工对你的分配制度不以为然或者觉得理所当然，那么你的分配制度一定是失败的；而没有到达鼓励效果的分配对企业而言，是一种巨大的损害。

毋庸置疑，企业成员都想得到而又不可能都得到最大化的企业所拥有的分配资源，将这些资源优先分配给成绩优异的员工，是必然的选择。但并不是所有的人都是追求最大的工资、福利的回报。有的企业虽然给骨干员工以极其丰厚的工资待遇，但是他们并不满意，反而愿意到别的工资、福利相对低的单位去，这就是因为后者有良好的文化气氛，协和的人际关系，良好的企业形象，有思想有魅力的企业家。在中兴的实践看来，解决人才鼓励问题，优秀的企业文化可以也应该成为员工待遇的一局部。

1、企业社会美誉度是员工得到的文化待遇。一个好的企业品牌必然产生良好社会美誉度，这会给每个员工带来许多无形的益处。比方中兴通讯的招聘门槛高，外界印象是非常难进入，而你一旦进入成为其中一员，首先你会觉得在这样的企业工作有一种自豪感，自信心很强，工作是愉快而充实。同时社会也对你另眼相看；当你选择流动，中兴品牌背景又是一个非常有竞争力的砝码；有的企业招聘，只需要看中兴员工的工作牌就可以直接进入。有的公司为了挖人，在中兴各个研发基地对面租间房号称研究所，主要"研究工程"是如何挖中兴的骨干员工，主要工作是每天给中兴员工打 。中兴公司员工在深圳买房，大多地产商都自发给予几个百分点的折扣，事实上，公司从未出面去协调，为什么愿意给折扣？因为中兴人的购置力影响大，市场调节本身起了主导作用。

2、企业的经营管理经验和技術积累是珍贵的个人竞争资本。一个成功企业的管理经验是非常珍贵的，有些经验甚至是无法用语言表达的，你只有深入其境，才能真正地体会到，这种经验的获得，远远无法用金钱的尺度去衡量，将使你终生受益。全国各大重点院校累计为中兴输送了 10000 多名高素质人才，同时中兴也向社会输送了一大批人才，有出国深造的，有自己创业的，也有在公司末尾淘汰但换个环境又成为其他公司骨干的，等等，许多员工离开中兴时都是留着眼泪道别，因为他感到在中兴收获的无法用语言来表达。

3、企业提供学习培训的时机，这是企业给员工的最大福利。中兴一直强调要建立学习型组织，学习文化是员工的一种隐性收入。每年投入给员工的培训经费几千万元，员工的知识得到不断更新，始终具有很强的时代竞争力。

## 企业绩效管理现

### 第一节 绩效管理地位和作用

## 一、绩效和绩效管理

### 4. 绩效管理在人力资源管理中处于核心地位

人力资源管理是站在如何鼓励人、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、人员招聘选拔、人员配置、工作分析与岗位评价、薪酬管理与激励、绩效管理、员工培训与开发等环节（见图 1-4）。

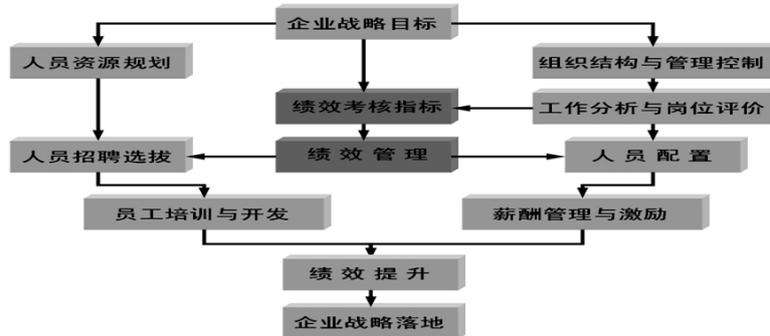


图 1-4 绩效管理是人力资源管理的核心

绩效管理在人力资源管理中处于核心地位。首先，组织的绩效目标是由公司的开展战略决定的，绩效目标要表达公司开展战略导向，组织结构和管控是部门绩效管理的根底，工作分析是个人绩效管理的根底。

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，那么上述各个环节的工作都会受到影响，而绩效管理落到实处将对上述各个环节的工作起到促进作用。

绩效管理和招聘选拔工作也有密切联系，个人的能力素质对绩效影响很大，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。

通过薪酬鼓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，进而促进企业开展目标的实现。

组织和个人绩效水平，将直接影响着组织的整体运作效率和价值创造，因此衡量和提高组织、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。

## 企业绩效管理现状

### 第一节 绩效管理地位和作用

#### 二、绩效管理的作用

无论企业处于何种开展阶段，绩效管理对于提升企业的竞争力都具有巨大的推动作用，进行绩效管理是非常必要的。绩效管理对于处于成熟期的企业而言尤其重要，没有有效的绩效管理，组织和个人的绩效得不到持续提升，组织和个人就不能适应残酷的市场竞争需求，最终将被市场淘汰。

很多企业投入了较多的精力进行绩效管理的尝试，许多管理者认为公平地评价员工的奉献，为员工薪酬发放提供根底依据，鼓励业绩优秀的员工，催促业绩低下的员工，都是进行绩效管理的主要目的，当然上述观点并没有错误，但绩效考核就是绩效管理、绩效考核的作用就是为薪酬发放提供依据这种认识还是片面的。绩效管理不仅能促进组织和个人绩效的提升，而且还能促进管理流程和业务流程的优化，从而最终保证组织战略目标的实现。

#### 1. 绩效管理促进组织和个人绩效的提升

绩效管理通过设定科学、合理的组织目标、部门目标和个人目标，为企业员工指明了努力方向。管理者通过绩效辅导沟通及时发现下属工作中存在的问题，给下属提供必要的工作指导和资源支持；下属通过工作态度以及工作方法的改良，保证绩效目标的实现。在绩效考核评价环节，对个人和部门的阶段工作进行客观、公正的评价，明确个人和部门对组织的奉献，通过多种方式鼓励高绩效部门和员工继续努力提升绩效，催促低绩效部门和员工找出差距改善绩效。在绩效反响面谈过程中，通过考核者与被考核者面对面的交流沟通，帮助被考核者分析工作中的长处和缺乏，鼓励下属扬长避短，促进个人得到开展；对绩效水平较差的组织和个人，考核者应帮助被考核者制定详细的绩效改善方案和实施举措；在绩效反响阶段，考核者应和被考核者就下一阶段工作提出新的绩效目标并达成共识，被考核者承诺目标的完成。在企业正常运营情况下，部门或个人新的目标应超出前一阶段目标，鼓励组织和个人进一步提升绩效。经过这种绩效管理循环，组织和个人的绩效就会得到全面提升。

另一方面，绩效管理通过对员工进行甄选与区分，保证优秀人才脱颖而出，同时淘汰不适合人员。通过绩效管理能使内部人才得到成长，同时吸引外部优秀人才，使人力资源能满足组织开展的需要，促进组织绩效和个人绩效的提升。

## 2. 绩效管理促进管理流程和业务流程优化

企业管理涉及对人、事的管理，对人的管理主要是鼓励约束问题，对事的管理就是流程问题。所谓流程，就是一件事情或者一项业务如何运作，涉及因何而做、由谁来做、如何去做、做完了传递给谁等几个方面的问题，上述四个环节的不同安排都会对产出结果有很大影响，极大地影响着组织效率。

在绩效管理过程中，各级管理者都应从公司整体利益以及工作效率出发，尽量提高业务处理效率，应该在上述四个方面不断进行调整优化，使组织运行效率逐渐提高。在提升了组织运行效率的同时，也逐步优化了公司管理流程和业务流程。

## 3. 绩效管理保证组织战略目标的实现

企业一般有比拟清晰的开展思路 and 战略，有远期开展目标及近期开展目标，在此根底上根据外部经营环境的预期变化以及企业内部条件，制定出年度经营方案及投资方案，并在此根底上制定企业年度经营目标。企业管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解，就成为部门的年度业绩目标；各个部门向每个岗位分解核心指标，就成为每个岗位的关键业绩指标。

年度经营目标的制定过程中要有各级管理人员的参与，让各级管理人员以及基层员工充分发表自己的看法和意见，这种做法一方面保证了公司目标可以层层向下分解，不会遇到太大阻力，同时也能使目标的完成具备群众根底，大家认为是可行的，才会努力克服困难，最终促使组织目标的实现。对于绩效管理而言，企业年度经营目标的制定与分解是比拟重要的环节，这个环节的工作质量对于绩效管理能否取得实效是非常关键的。绩效管理能促进和协调各个部门以及员工按着企业预定目标努力，形成合力，最终促进企业经营目标的完成，从而保证企业近期开展目标以及远期目标的实现。

## 第二节 企业绩效管理存在的主要问题（1）

在企业开展的早期，企业规模比拟小，经营业务比拟单一，管理层次少，决策权集中在老板一人手中，大局部企业没有系统的绩效管理，员工干得好与坏就是老板一句话，绩效管理没有受到决策者的重视。企业进入成长期后，为了适应业务迅速开展的需要，设计适宜的组织结构以及制度体系保证企业正常运转显得尤其重要，评价组织和员工的业绩表现越来越受到管理者的重视；但此时企业着眼点还是为薪酬发放提供科学、合理的依据，绩效管理的诸环节中，唯有绩效考核评价环节受到足够的重视。企业开展进入成熟期后，企业经营环境比拟稳定，企业往往会面临越来越剧烈的市场竞争，提升员工的工作绩效是保证企业长远开展的根本保证，因此竞争环境迫使企业有意识或无意识地进行着绩效管理。

很多企业都进行过绩效管理的尝试，在企业进行绩效管理实践的过程中，往往会遇到这样那样的问题，下面是一些典型的问题：

§ 绩效考核虽然推行多年，但并没有带来业绩的提升，相反成为各级管理人员的负担；

§ 考核不仅没有起到积极作用，相反还引起员工之间的嫉妒和不满，造成员工关系不和谐；

- § 企业对于选择什么样的绩效考核方式感到困惑：虽然先后采用了 360 度考核、KPI 考核、平衡计分卡等方式，但效果并不好，企业正在思考如何更好地应用这些先进的管理思想和方法；
- § 绩效考核成了人力资源部门自己的事情，各直线部门不给予足够重视；
- § 绩效考核并没有将组织目标和个人开展目标建立有机联系，个人目标和组织目标无法保持一致；

- § 考评人不能本着对企业负责的态度公正、公平地进行考核：考核成了“走过场”、“形式主义”，无法识别和鼓励业绩优秀的员工，鞭策业绩低下的员工；
- § 被考核者不能正确了解考核的目的和意义，对考核产生抵触情绪；
- § 考核指标不能全面地衡量被考核者的业绩和开展潜力，对于如何设计考核指标感到困惑；
- § 绩效考核信息不准确，绩效考核信息很难获取或者获取本钱很高；
- § 绩效考核结果不可靠，绩效考核结果和员工实际工作结果不一致，绩效考核结果员工不信服，经常出现员工投诉事件。

## 企业绩效管理存在的主要问题（2）

企业推进绩效管理出现上述问题并不是偶然的，涉及多方面原因，其深层次原因有以下诸多因素：  
各级管理者和员工对绩效管理的认识存在误区；

企业根底管理工作有待提高：企业开展战略不明晰，部门职能不明确，缺少预算体系，公司经营缺少方案性，公司核算体系不健全（核算不能反响公司真实生产经营状况）等，都会对绩效管理的效果产生影响；

绩效管理体系存在缺陷：绩效管理体系没能使个人目标、部门目标和组织目标保持一致，绩效管理没能最终提高个人的能力素质，绩效管理没有促进个人和组织的绩效提升；

绩效考核体系存在缺陷：绩效考核者、绩效被考核者、绩效考核周期、绩效考核内容以及绩效考核结果应用等各要素制度设计存在缺陷；

考核指标尤其是关键业绩考核指标存在缺陷：关键业绩考核指标由指标名称、指标定义、评价标准、绩效目标、绩效考核者以及信息来源等一系列要素组成，选择适宜的绩效考核指标并确定权重、制定客观的评价标准、选择恰当的绩效考核者、明确考核信息来源，是设计考核指标的关键环节；

绩效考核指标选择有问题：没有突出战略导向，员工行为和企业预期行为不一致；

绩效管理实施各个环节工作不到位：绩效方案制定随意性较大，绩效目标制定缺乏有效手段和依据忽略绩效辅导过程，主管没有对下属及时进行绩效辅导沟通，因此不能及时发现存在的问题并给予下属工作支持；绩效考核信息不准确造成绩效考核结果缺乏可信度，绩效考核环节随意性大，不能做到公平、公正；绩效考核结果应用不系统，应该将绩效考核结果与绩效工资、奖金挂钩，与培训教育、个人开展方案相联系；绩效反响处理不当，上下级之间不能充分进行绩效考核反响沟通，绩效管理的作用发挥不出来；

培训工作不到位，各级管理者和员工没有掌握绩效管理的有关工具、方法和技巧；

公司信息化管理手段落后，缺少信息技术手段的支持。

从上述可以看出，影响企业绩效管理推行效果的因素是多方面的。公司企业文化、公司开展战略、公司治理结构、公司组织结构和部门职能、公司岗位管理体系、公司预算核算体系以及行政后勤、生产销售、财务管理和信息系统等根底管理水平，都会对绩效管理效果产生影响。从绩效管理本身来看，以上问题主要来自以下三个方面：一是企业各级管理者和员工对绩效管理的认识存在误区，这不可防止地导致在实践中会遇到各种困惑；二是公司绩效管理体系以及绩效考核体系存在技术上的缺陷；三是公司绩效管理变革实施工作推进不力，各级管理者和员工没有掌握实施绩效管理的有关工具、方法和技巧。

# 企业绩效管理存在的主要问题

## 一、绩效管理认识八大误区

对绩效管理的错误认识是企业绩效管理效果不佳的最根本原因，也是最难突破的障碍。企业管理者对绩效管理往往存在如下误解甚至是错误认识：

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/628123052052006123>