

也谈绩效管理（一）

已经是绩效管理社区多年的老朋友了，多年来都在关注，看到论坛里朋友也越来越多，特别是绩效管理板块，人气也越来越高，十分欣喜。最近在国内大型招聘网站上，不断有绩效总监的高端岗位发布，让我对我国企业的发展充满了信心。趁着内心的激动，忍不住凑了个热闹，暂时成为了我们绩效管理板块的实习版主，也是希望能和朋友们有更多的机会去探讨绩效。

绩效管理，理念重于技术，我最不能接受的是谈到绩效必谈 KPI 的 HR，作为制度设计者，要知其然更要知其所以然。看到无数的帖子都是在求行政部门的 KPI，求总裁办的 KPI，求研发的考核方法，觉得有责任也有必要和大家聊聊绩效的理念，聊聊关于绩效管理的原理。

当然，看到这个帖子的朋友，希望是真诚的对绩效感兴趣，能怀着探讨和相互学习的态度去看待，我不会说我说的就是对的，但是，绩效，说它是管理艺术比说它是管理技术更恰当，那么艺术和技术的最大区别是什么？技术可以复制，艺术是不可复制的，艺术没有标准，没有正确和错误之分，只有符不符合审美观，人的审美观不同，对不同艺术品的认同也会不同，就如同绩效管理制度，没有一个制度是可以放之四海而皆准的，同一个行业同一个地域同一个发展阶段，考核制度也是不同的，如果您是反理论派，或许我这篇文章并不适合你。

我说看到企业重视绩效管理就看到了中国企业的希望，或许有的朋友会不屑，先不忙撇嘴，且听我的分析，你应该会认可我的看法。

谈绩效管理，不能不谈绩效。什么是绩效？绩效是企业的利润？企业的社会地位？股东价值最大化？企业文化？员工满意？人力资源？资金流？物流？信息流？KPI？BSC？这些答案都是我在培训的时候学员们给我的答案，五花八门什么都有。

学术的概念有三种：1) 绩效是员工的行为过程；2) 绩效是员工的工作结果；3) 绩效是员工的行为过程和结果的结合。

那么，到底什么是绩效？我的答案是第三个。企业要绩效，要注重过程也要注重结果。企业的绩效，有两个层次，一个是组织绩效，一个是岗位绩效。为什么要这么分？我做一个比喻，我们去医院看病。医生首先会根据身体的症状，初步确定是我们身体哪个系统出问题了？呼吸系统？内分泌系统？消化系统？假设确定了是内科出了问题，内科医生再根据你的病因来确定是肝脏还是肺部的问题？然后会让我们做一个胸透还是做个磁共振，确定是哪个器官出了什么问题。那么，人体内部系统的划分，就类似于组织绩效的划分，系统内部每个器官就比如我们企业里的每个岗位。

花了许多笔墨探讨绩效的概念，我相信有朋友看到这里已经在心里怀疑我是不是专门玩概念的学术派？试问一句：制定绩效管理制度的时候，有多少人会先在内心刻入这个概念后再行动？我的经验告诉我一个答案：绩效考核实施成功者，内心时刻记得这个概念，失败者，从开始设计制度的时候就已经把绩效是什么都抛到脑后了。

第二个需要明白的问题：为什么要做绩效管理？

纪伯伦说的：我们走得太远，以至于我们忘了我们为什么而出发。我在这里说这句话，并不是卖弄自己，而是谈及绩效管理中最重要的问题：企业为什么要进行绩效管理？前面这句话就揭示了企业推行绩效管理为什么会失败的最根本原因。

绩效管理，在很多企业被称为绩效考核，绩效考评，绩效评估等等。其实，对于其他制度，具体叫什么并不重要，但是对于绩效管理，名字一改就改了方向改了结果了。绩效管理，是由四个环节组成的闭环系统，从绩效目标的制定，达成目标的确认，到绩效任务的实施和辅导，再才能到绩效考评，最后是绩效反馈与改进。这四个环节其实很多朋友也很清楚，问题就是业务部门不重视，前面两个和后面一个环节被忽视，大家最重视

就是考核，我不知道是不是受中国教育体制的影响，企业的领导很享受考下属的过程，下属也只重视被考之后的结果，看看自己到底结果如何？让我不禁想起学生时代那句：考考考，老师的法宝，分分分学生的命根。对于企业的考核制度，是不是也是这样的呢？为什么工具的使用与工具设计初衷出入如此之大呢？目的。绩效管理是企业管理的工具，其目的是通过一轮一轮的绩效计划到绩效改进的循环，通过螺旋式的上升达到企业整体目标的达成。而我们的企业在进行绩效考核的时候，想的是什么呢？员工不听话，下属不好管，工资不好定，弄个尚方宝剑在手上，再难管的员工见到我这绩效考核的尚方宝剑也得服软，出于这种目的而设计的绩效考核制度，我一直认为是先天不足后天畸形。

上次谈到了什么是绩效以及什么是绩效管理，以及初步聊了为什么要进行绩效管理。这是非常基础的理念。

为什么要进行绩效管理这个问题，我提炼了三个关键词：肯定，改进，提升，是绩效管理的三个境界。首先，管理者一定要从头脑中摒弃利用绩效管理对员工实行管制惩罚等这些负面的目的，首先是肯定，特别是现在随着知识型岗位越来越多，专业性的岗位占据了考核对象越来越大的比重，一味的利用高强度的高压机制去管理员工只会出现“富士康”现象，所以管理者无论在利用什么工具进行管理时，都不要想着是去“管住”“镇压”员工，而是“激发”“肯定”“协助”这些作用，基于这种目的去设计的制度才会逐步得到优化，取得员工的积极支持。所以，肯定员工的成绩是绩效管理的第一个目的，第二，改进，在肯定的基础上，对未达成的目标进行沟通，找出未达成目标的真正原因，提出改进的措施和意见，如果第一步是肯定，第二步的改进有可能做到实处，让直接上级去关注下属工作过程中遇到的实际困难，提供必要的资源、技术和方法上的支持和辅导，才能达到第三个境界：提升。在上下级开诚布公的探讨下属的工作，就事论事共同关注下属业绩水平的提升，找到业绩改进的更好的途径，这时候的绩效管理才能帮助员工实现下一次考核时业绩水平的提升。其实，我说的这个过程就是 PDCA 戴明环的原理，用这三个关键词只是更加符合中国人的思维方式而已。

谈完了绩效管理的基本理念，今天想跟大家说说绩效管理中的一些具体方法。很多人对 MBO、KPI、CPI、BSC、鱼骨图、十字图，360 度评估这些方法都耳熟能详，但是这些概念之间到底有什么区别？什么时候该用什么方法？用的时候要注意什么？可能并不是每个人都很清楚，我不讲长篇累牍的理论源头，这些大家可以直接到百度去搜，比我肯定说的更清楚，我着重想和大家分享实际操作的区别。

MBO，目标管理法，源自伟大的管理大师彼得德鲁克，可以说这是后来众多绩效管理方法的鼻祖，是管理思想的源泉，但是单纯的 MBO 太过粗狂，需要具体的工具去细化和落实目标。

再说，KPI，也叫关键业绩指标，现在企业使用最普遍的就是 KPI，当然也是有它的可取之处的。KPI 的最大优点就是量化，客观。特别是在中国，较之之前国企、事业单位的德能勤绩廉的考核来看，符合 SMART 原则的 KPI 指标在最大程度上顺应了新一代中国企业员工对主观考核、人情考核、印象考核的考核方式的反感，他们推崇用数据说话，用量化的指标来说话，让绩效考核成为公正公平的法官，让人资部门不再成为口水中心。但是，是否 KPI 真的可以做到药到病除？是否所有的岗位都可以绝对量化？是否绝对量化就是绝对公平？答案是否定的。

CPI 概念的出现，是对 KPI 理念的补充和平衡，CPI 有的概念中叫做周边绩效，有的概念是表示胜任力指标，无论是什么概念，其实都是一个出发点，引入定性的指标，弥补过度量化带来的后遗症。前段时间，央视百家讲坛中播出的曾仕强的易经的奥秘很火，我也凑了个热闹，其实觉得很有意思，我有一个强烈的感觉就是，在绩效考核上，美国

人太阳，中国人太阴，怎么讲？老美喜欢一就是一，二就是二，什么都要弄个数据做个分析才能得出结论，中国人，讲究权术，讲究中庸，评价下属我们说领导心中有杆秤，也确实，领导说起来是一套一套，这杆秤不比老美的那杆秤差，就是没办法将他个人的这杆秤转化为可复制使用的工具，这就是中国人的庸。

而这个二维的考核模式 **KPI+CPI** 也正如易经里的阴阳协调，以往的 **KPI** 的量化概念，有一种非常不好的导向，它导向员工去关注考核指标里的事情，考核指标里不考的事情没人做，关注自己被考核的事情，别人的事情是不关注的，特别是对于考核结果的强制分布这样的做法，让员工之间相互打压，相互打小报告，相互拆台穿小鞋，久而久之，组织内部环境恶化，人际关系很差。**CPI**（周边绩效）是指与周边行为有关的绩效，周边绩效对组织的技术核心没有直接贡献，但它却构成了组织的社会、心理背景，能够促进组织内的沟通，对人际或部门沟通起润滑作用。周边绩效可以营造良好的组织氛围，对工作任务的完成有促进和催化作用，有利于员工任务绩效的完成以及整个团队和组织绩效的提高。不论管理水平多高的公司，都不可能把制度制订得很完善，把任务分配得天衣无缝，计划往往赶不上变化，每天总会有意想不到的事情发生。因此，公司必须把员工每天在计划外和职责外的付出以及贡献考虑到薪酬当中，即绩效考核不能单考虑任务绩效还要考核周边绩效，在我看来，特别是在中国企业，这种理念是非常切合实际的，周边绩效的内涵是相当广泛的，包括人际因素和意志动机因素，如保持良好的工作关系、坦然面对逆境、主动加班工作等。这里，我觉得有必要引用一下百度里的解释了，**Motowidlo** 确定了五类有关的周边绩效行为：(1)主动地执行不属于本职工作的任务；(2)在工作时表现出超常的工作热情；(3)工作时帮助别人并与别人合作工作；(4)坚持严格执行组织的规章制度；(5)履行、支持和维护组织目标。

KPI 和 **CPI** 的关系，可以用木桶原理的发展过程解释给大家，早期，大家都知道，一个木桶能装多少水，取决于最短的那块木板，也就是短板效用，所以对于这个木桶来说，决定作用的 **KPI** 就是最短的那块板，后期，木桶原理演变为木桶的水量取决于木板与木板之间的紧密度，所以就有了 **CPI** 的出现。同样基于这个原理，也可以解释 **BSC** 的诞生。**BSC** 其实是把无数个 **KPI** 组合成一个有机的整体，分为财务维度、内部运营维度、顾客维度和内部学习发展维度以及后来发展的五维度 **BSC** 中增加了一个社区满意度维度，虽然我个人觉得第五个维度在当今中国是非常有必要的，“三鹿”美的”国美”这些名噪一时的大企业的陨落，对现存企业无疑于是一个警钟，但是我不知道在中国还有多少企业真的会想把自己做成百年老店的？如果没有这个想法，第五条显然是多余的。**BSC** 被誉为哈佛大学 75 年来最伟大的思想，是非常成熟的一套理论体系，并且还在不断发展，诺顿和卡普兰关于这个理路现在已经有五本著作专门阐述，但是在中国，太科学的东西未必能发挥效用，如果不是很舍得花钱，规模已经相当大，运作已经相当规范的企业，建议不要随便启用 **BSC**，它不像 **KPI** 那样随遇而安，使用它的企业必须符合相当苛刻的条件，在我眼中，**KPI** 和 **CPI** 是温柔可爱的小家碧玉，而 **BSC** 是挑剔的富豪千金。

鱼骨图和十字图，都是获取指标的具体方法，也就是目标分解的方法，我们经常听到说 **BSC** 的关键是如何把战略目标分解为组织层面的指标，部门层面和个人层面的指标，具体怎么分？鱼骨图、十字图，流程分析图，这些都是很具体的方法，具体怎么操作，关心的朋友可以去百度或者买本书看看，理解了方法的精髓，操作不是难题。

360 评估，这个和以上几个概念不是一个层面的概念，以上是对绩效评估的内容，维度如何确定的方法，360 评估是对考评对象选择的方法，是选取评估对象的直接上级，直接下级，内外部顾客和密切业务关联的同级对其进行评估，为什么我要挑 360 单独说，是因为 360 不可随使用，首先，什么样的考核需要用 360？不关于利益分配的考核，比

如晋升评估，培训评估，不涉及对利益的分配，特别是部门内部的利益分配，你分多了我就少了所以我肯定不会给你打高分的，那么这个时候的360评估的结果就失去实际的意义了，第二，360度评估什么？360度评估中一般评估难以获取第一手量化数据的指标，评估内容多数是要通过评估对象日常的工作行为体现出来，比如胜任力，比如工作态度等指标；第三，360评估，多久做一次比较好？360评估，涉及人员多，本身的评估结果可参考性也是有限的，所以360评估，不建议频繁进行，可以在每年年底的综合评估中，对中层管理人员的晋升评估或者胜任力评估中使用，其中谨记一点，不同评估主体权重不同，比如考核某一个二级部门经理的问题解决能力，这个维度上级评估的比重可能要占到70%，下级的占到20%，同级或者外部顾客的只能占到10%，而领导能力这个可能下级的评估要占到70%，上级的只能占到10%，同级的只能占到很少比重，具体情况要具体分析。

上次绩效管理目的精炼为三个关键词：肯定，改进，提升，同时绩效管理中经常提及的一些方法的解释。今天我想和大家聊聊绩效管理制度导入之前，企业应该至少具备哪些管理基础？也就是当企业发展到什么程度了，就应该或者说比较适合建立比较规范和科学的绩效管理制度了呢？

我认为可以从人力资源内部管理基础和外部管理基础两方面来看。

在我的头脑中，对于人力资源管理体系一直有这样的一个图像存在，人力资源管理体系就好比是一座金字塔状的高楼大厦，塔顶处有一颗璀璨夺目的夜明珠，就叫做：战略性人力资源管理成果，那底下的基石以及夜明珠下面的楼层分别是哪些呢？这就是我们今天探讨的主题。

很多人都问过我，人力资源管理六大模块里你觉得哪个模块最重要？哪个模块最难？我的答案是：六大模块每一个都很重要，最好了每一个模块都不难，一个模块没做好每个模块都难。这个答案很多人都不满意，觉得我是在打哈哈，不够明确，但事实上确实如此。受考人力资源管理师二级三级教材的影响，现在大多数考过这个证书的HR朋友都会说到人力资源管理六大模块：人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、考核与评价、薪酬与福利管理、劳动关系，我认为这六个模块是与以往的人事管理对应的静态人力资源管理，从实际操作上来看，我认为人力资源管理体系可以分为九个模块：

①人力资源规划

②职位管理

③岗位胜任力模型构建

④人员招聘与甄选

⑤劳动关系管理

⑥绩效管理

⑦培训与开发

⑧薪酬管理

⑨员工职业生涯规划

这九个模块的内部是有逻辑顺序的，总的来说，前面4个步骤就是计划经济时代很流行的说法：定编定岗定员三定的工作，这是绩效管理导入的最基本的人力资源内部管理基础。我着重强调的是职位管理和岗位胜任力模型构建的重要性。

职位管理，所谓职位管理，就是以单个职位为管理对象，通过职位分析来明确不同职位在组织中的角色和职责以及相应的任职资格；然后通过职位评估等分析工具来确定职位在组织中的相对价值大小，在组织内部形成职位价值序列。这个概念是百度里找到的，比较准确的阐述了职位管理的定义和意义。用我们比较熟悉的词汇来解释，可以把职位管理拆分为我们日常做的几项工作：岗位分析、职系划分、序列划分、层级划分、岗位价值评估、任职标准体系构建等，或许在日常工作中我们是有意无意在做这几件事情，只是从单个点出发体会做这些事情的重要性，未曾从人力资源管理体系的角度全面考量职位管理对于整个人力资源管理体系构建的基础性作用，下面我从绩效管理的角度出发，谈谈职位管理对于绩效管理制度的导入有何重要意义。

首先是职位类别的划分，对绩效考核制度的建立有导向作用，比如营销类岗位和研发类岗位的考核制度肯定是不同的，管理类岗位和行政类岗位的考核制度也肯定是不同的；

其次，岗位分析的成果职务说明书，对岗位职责的准确描述是确定该岗位考核指标的重要来源；

第三，职级职等的确定对绩效管理结果运用的兑现有非常现实的激励作用。

第二个要强调的就是岗位胜任力模型的构建，岗位胜任力模型对于招聘工作是起到指导作用的，招聘什么素质的人到某个岗位上，也就决定了将来对这个岗位设置的考核指标的目标值不同，量变引起质变的道理不同我说，人岗匹配的重要性大家也都了解，如果招聘工作开始之前，对招聘的职位所必须具备的胜任力都不清楚，招进来的人能力太高，人留不住，能力太低，工作完不成，所以说，岗位的任职者的素质，间接影响到企业绩效管理制度实施的水平，最终会影响到整个企业的业绩水平。

这是导入绩效管理制度对人力资源管理体系内部制度基本的要求，从外部管理基础要求看，经常老生常谈的企业必须具备鲜明的战略目标这个自然不必说，对于战略的分解和执行靠什么？靠流程管理和流程优化，没有好的流程，只会把大量人力物力和财力浪费在不必要的环节，绩效考核所设置的指标落实不到具体岗位，该有输出的节点没有输出，该承担责任的岗位没有明确的责任界定，绩效管理最后只能是制度和执行两张皮。谈到流程管理，必须落实一个归口部门对流程进行统一管控，这个职责不能由人力资源部来承担，很多企业的 HR 抱怨年终人力资源部成为火药桶，为什么？

因为第 12 月份绩效考核，第四季度绩效考核，年终综合评估，优秀员工评定，满意度调查、优秀部门评选等等关系到利益分配的事情全部归口到人力资源部，这就算人力资源部由总裁亲自领导也是要成为火药桶的，所以在职责界定的时候，一定要有一个类似于人力资源部门的职能部门对流程管理进行管控，说到这里我顺便提及一句，也是我在前面第 1 篇随笔中提过的组织绩效和岗位绩效的

划分问题，这里给大家一个可以操作的建议，把组织绩效和岗位绩效进行严格的区分，人力资源部门只管理岗位相关的事务，比如岗位分析、职位管理、员工晋升、员工奖惩等，由总经办（或者总裁办、或者叫综合办公室这样的部门）管理组织相关的事务，比如制度建设，流程管理，组织管理、企业文化等，年终评定时，把优秀部门、优秀集体这些奖项的评定权利让出去，不要什么都揽到人力资源部，要时刻谨记权责的原理，从人力资源部职责和权限看，组织层面的管理权限一般都不会在人力资源部，但是却把优秀集体这样的评定放到人力资源部，试想这怎么能不产生矛盾？所以 HR 们在做岗位分析的时候，不妨建议企业先做组织分析，至少而下的先对各级组织权限进行切分之后再对岗位，由整体到部分的切分方能保证各个部分组合的时候能再组成一个整体。

回过头说流程管理，流程管理是与人力资源管理并行的概念，不属于人力资源范畴，却与企业各方面管理息息相关，确定了流程管理的归口管理部门之后，与该部门确定关键业务流程，并确定每个流程会产生数据信息，这是保证绩效考核指标能量化计算的基础。流程管理规范化的过程，是培养企业上下形成责任意识和服务意识的过程，只有确定了每个流程的责任人，我们在设置绩效指标的时候才能做到有的放矢。

以上对顺利导入绩效管理制度所需要的管理基础进行了阐述，由于时间关系，没有进行精细化的整理，请各位朋友见谅。

看到朋友 [suxiaokang](#) 提出的问题：

原文：

去年进的公司，当时公司没有任何绩效考核制度，都是基本工资，到了今年，公司准备搞绩效考核了，把基本工资的 30% 作为绩效工资，无形中员工就会有一些想法，等于工资变相地降低了，而且考核指标不明确，市场部，综合办、财务部的考核指标都由人事来确定，但是在设计指标的时候，又让我头疼，因为缺乏公平性。。。我都不知道该怎么做。。。

最新范本,供参考!

有 22 个朋友跟帖，175 人浏览，多数朋友表示有相同感受，头疼，综合原因有以下几点：

1. 老板说要搞绩效考核，突然就要搞绩效考核，不知道从哪里下手；
2. 以前没考核大家都是拿基本工资，现在搞考核，绩效工资就是以基本工资为基数，拿出原来基本工资的一部分作为绩效工资，员工抵触情绪大；
3. 什么指标都是人力资源部定，冤大头；
4. 什么都要量化，难！
5. 职能部门到底怎么考？

.....

觉得这个问题比较有代表性，所以集中发帖进行讨论，希望能有更多的朋友参与进来！

我首先抛砖引玉，提出我的一些看法：

1. 首先第一个问题，老板说要搞绩效考核，这是好事情，绩效考核制度推行的成功与否，最直接的最首要的动力就是老板是不是支持！但是这种支持不是言语上的，也不是一时老板头脑发热，就算是老板头脑发热，如果他真的说了这个话，作为人力资源部的人接下来要做的事情就多了，如果你是 HR 部门老大，首先，你必须系统了解和掌握绩效管理方面的理念和操作流程，并且就绩效管理的理念和你的大老板进行多次沟通，探清楚他内心到底是什么想法？对绩效考核到底有什么期望？是基于什么目的要推行绩效考核的？了解这些对你将来绩效考核制度具体设计和推进工作非要有必要。做完这一步之后，如果你

的大老板是真心实意的想推绩效管理，且不管他是出于什么目的，因为他的目的你后期是可以通过不断的沟通和宣导来引导的，首先需要的就是他的大力支持。确定了大老板会大力支持后，你需要开始拟定绩效管理制度的方案，如果公司规模够大，老板支持力度也很大，我觉得非常有必要引进专业的绩效管理专业人才主导这方面的工作，因为后期会有方案设计、制度设计、流程设计和修订等大量的专业性工作。如果你只是一个基层管理人员（也就是人力资源部的一般专员），领到这个任务之后，你首先需要的是和你的部门老大取得一致见解，不要让他觉得是你在做这个事情，所谓绩效无小事，绩效管理制度的实施会涉及到公司方方面面角角落落的事情，人力资源专员这个层面难以自如应对。

2. 绩效考核是否一定要和工资挂钩？如果挂钩在什么时候挂钩比较合适？前段时间有朋友提起马云 09 年说取消 KPI 的言论，很多人都跃跃欲试，试图用马云的话为自己不做 KPI 找到最有力的支持，看来 KPI 确实让人爱恨交加呀！绩效考核的最高境界是没有考核，马云说的取消 KPI 是因为站在更高层面看企业目标，并不是为了达到单一的 KPI，而是引导员工有更高的视野和眼界，有更高的目标和追求，试问：您的企业达到这个境界了吗？如果没有，还是老老实实的先做好 KPI 吧！绩效考核制度在推行的初期阶段有两种方法取得员工的支持：第一种是前期不与利益分配挂钩，只从工作方法和沟通方式改进两个目的出发，这两个方面的改进后，绩效考核会得到中层管理人员的大力支持，再慢慢去和绩效工资、奖金分配等挂钩就水到渠成了；第二种方法，在员工工资水平基础上额外拿出一部分作为绩效工资分配，不要在制度还没开始被员工了解就让员工和中层反感和抵触，当然这种方法需要人力资源部门有魄力和胆识去说服你的大老板拿出这部分钱来，那就需要你自己对这个制度的推进有足够的实力和信心。

绩效考核指标到底谁定？当然不是人力资源部来定，当然作为专业服务和制度设计部门，人力资源部在制度推进初期，要拿出样例和指标提取方法，对管理层进行理念和技术的培训和指导，像总裁办，综合办公室这些职能部门我们可以提出考核意见，但比如研发、设计、生产等业务部门，你敢说你比他们部门领导和老员工更了解部门业务？如果答案是否定的，那就不要去充当专家，如果什么都是人力资源部来定，只会造成外行考内行的局面，这样的考核制度，最终肯定会引发矛盾，把人力资源部变成火药桶。我在《也谈绩效管理》的第三部分谈过，绩效管理制度导入对企业管理基础是有要求的，比如岗位分析你有没有做？流程管理你有没有做？如果这些工作没做，建议不要对绩效考核制度实行的结果有太多的妄想，这也是 [winger1234](#) 说的，绩效考核年年在做，老板总觉得不满意，可能也是这方面的原因吧！那么正确的操作流程是这样的？首先，人力资源部门根据岗位职责和绩效管理指标提取的标准方法，提出指标建议（这个时候还不能说是 KPI，只能说是 PI，因为你还没有确定哪些是关键的关键 Key），提取出初步的指标之后，与被考核岗位和该岗位的上级三方坐下来进行讨论确定 KPI，或者先与被考核者讨论沟通，再与其直接上级讨论也是可以的，但是这样的话在与直接上级讨论后还需要再和被考核者沟通一次，就有一个反复的过程，但是这样单独沟通有一点好处就是防止三方在场员工本人对考核内容没有自主表态，最后考核结果出来觉得是被强加的，对结果不服，人力资源部门就有可能要花大量时间去处理这种矛盾，所以磨刀不误砍柴工，指标的反复沟通是非常有必要的。

4. 真的是什么都要量化吗？我看未必，就比如以前我们说前台或者迎宾的八颗牙微笑，这个八颗牙确实是量化了，但是有的人嘴巴小，八颗牙露出来的时候连牙肉都要露出来，这个时候我想顾客看了这种八颗牙微笑不是舒心，而是恐怖了，所以我的意见是未必每个岗位每个指标都要量化。那具体操作怎么操作：一般员工岗位，适当加入态度类指标的考核，因为绩效管理的理念是通过指标去引导员工在岗位上有效的工作！一般员工特别是行政服务类岗位的员工，一定程度上他们的态度可以决定他们的产出，所以适当加入态度指标是非常必要的，通过对态度的分档次描述，让员工知道什么样的态度是被认可的，

供参考！

什么样的工作态度是不被认可和不被允许的！当然，不同类别岗位的态度指标的权重应该是有差异的，像研发类、设计类，专业性较强的岗位，态度并不能很大程度去决定他们的业绩水平，那么就要适当的降低态度指标的权重，只是通过态度指标达到保证员工工作状态良好的效果而已。而对于中层管理人员，其岗位特点是除了本身要完成本部门的主要业务工作之外还要肩负部门管理和下属管理工作，主要业务指标可能比较好量化，但是管理指标可能就不太好量化，那可以通过适当引入能力指标进行考核，比如任务分配能力、激励下属能力等定性指标，对于高层的考核多以结果性指标为主，且周期较员工和中层来说要长，那么在年终综合评估的时候，可以对高层进行胜任力的评估，对平时的结果性量化指标的考核进行补充和调和。

5. 职能部门到底怎么考？这个问题很多朋友都在问，职能部门的最大特点是事情多并且杂，突发性事件较多，非常规性事件处理会占据大量时间。那么，这种部门如何考？我的建议是常规 KPI+动态 KPI 结合。点解？固定 KPI 由岗位或者部门职责、关键流程来提取，是部门常态事务也是非常重要的事务，比如行政部门的会务管理、档案管理、印章管理等，动态 KPI 来源于工作计划，现在的社会发展越来越快，企业内外部环境的变化也日新月异，人力资源部如果说想设置一个指标库，每个月进去挑几个指标，或者甚至有的企业是一张表用一年的这种一劳永逸的做法现在是行不通的，所谓计划赶不上变化，特别是职能部门，是这种危机处理、公关处理的责任承担部门，对于月度或者季度的考核就要根据这个月度或者季度的工作计划中去提取占据多数时间和精力，对部门和整个公司影响最大的事项进行指标提取工作，比如人力资源部门会有劳动争议案件处理、劳动合同改签等事情，不适每个月/季度都发生，但是在这个月/季度是工作重点，这也是 KPI。通过常规 KPI+动态 KPI 的结合，应该可以比较公平的对职能部门进行绩效考核。

不知不觉已经写到第五篇了，啰啰嗦嗦婆婆妈妈，从回帖的内容看，似乎离有些朋友关心的主题还有一段距离，很多朋友都说太理论太高

供参考！

深，问是否能直接讲到操作案例，开此贴本意不是讲操作，论坛里绩效考核的方案实在是太多了，在下载专区有各种各样的公司的方案，为什么大家觉得下载之后还是不如意？总觉得差那么点感觉？好像不能直接拿来就用？修改一下再用也不知道从哪里改.....

为什么会有这样的疑惑？我想原因应该还是绩效考核的原理没弄透彻，所以我仍然会坚持我的思路，继续讲绩效考核的理念，明白了为什么做才能知道怎么做？知道怎么做才能做得更好！

在“收集绩效考核中的疑难杂症”这个帖子中，有朋友反映，觉得绩效和薪酬如果不挂钩，绩效考核就没有现实意义了，因为工资是财务和老板把控，所以感觉自己做绩效考核很难进行下去。所以我今天就这个问题探究一下：逆境中如何去推行绩效管理制度？

就这个问题，我和一名员工有这样的交流：

问：你觉得公司实行绩效考核是为了什么？

答：算工资。

问：还有呢？

答：上级可以管住我。

问：上级为什么要管住你呢？

答：怕我不听他的。

问：要你听他的干什么呢？

答：我不听他的谁帮他做事？

问：你觉得不进行绩效考核你的工作会比进行考核完成的好吗？

答：不受影响，会做的还是做，不会做的还是不会做，做得完的要做做不完的加班加点还是要做咯！

问：你们上级对绩效考核是什么态度？

答：忙的时候觉得烦得很，不忙的时候还能给我们打打分，当然我们上级多数时候都是很忙的。

问：有共同讨论你的工作目标吗？

答：临时安排的，哪有那个时间。

供参考！

问：你希望和上级有机会就你一个阶段的工作目标坐下来好好聊聊吗？

答：希望，很希望，特别是有新任务的时候，自己很迷茫的，也不知道从哪里开始着手，要走很多弯路才能完成

问：你希望上级和你谈工作目标的时候能确定哪些事项呢？比如做什么？该怎么做？做到什么程度？做到哪个程度有哪个层次的激励？这几项你觉得希望得到哪一项或者哪几项的信息？

答：如果真的可以，我希望这些信息都可以确定。

问：哪如果我现在告诉你，真正的绩效考核就是让上级和你一起来确定这些信息，你还觉得绩效考核很麻烦吗？

答：（惊讶状）怎么可能，你太理想化了吧，我们上级怎么可能帮助我们确定这些，他自己忙得不得了，这么麻烦的事情给他，他肯定觉得我们是负担啊！

.....

以上是我和一名在 IT 行业工作的朋友的聊天记录，我觉得很有代表性，反映了很多企业在实施绩效管理的过程中考核者和被考核者的心理状态，所以群里很多朋友也很迷茫，老板只让我做绩效，不给权限不给资源怎么做？老板不懂绩效，头脑发热让我做绩效，这种逆境之下，绩效工作的负责人怎么做？

问题我在这里不做具体的答复，但是想给朋友们分享几点小小的心得：

1、作为 HR，尤其是作为能单独担纲绩效管理模块工作的 HR，我们要坚信我们工作的价值，相信道路是曲折的前途一定是光明的，当我们做绩效的时候，我们的内心要装着整个战略性人力资源管理体系，甚至装着整个公司的运作层面，当我们做专员的时候，我们要能从总监的层面考虑我们的工作价值，甚至能站到总裁的层面去考虑我们工作的价值，这就是境界的大小！

和大家分享一个论语里的故事：讲一个人看到一群人在搬砖，就跑过去问其中一个人，你们在做什么啊？此人不耐烦的回答：搬砖，没看到？

这个人不甘心，又跑去问第二个人，你们在做什么啊？这个人态度稍微好了点，但还是没有停下手里的活，边干活边回答说：我们要砌墙啊！

这个人还是不满意，又跑去问第三个人，你们在做什么啊？第三个人放

供参考！

下手里的活计，用手擦了一把汗，眼睛里透出祥和和安宁的光芒，回答说：我们在盖一座宫殿。三个人，做着同样的工作，却给出了三种截然不同的回答，最重要的是三个人内心怀着三种截然不同的心情！同样，朋友们回想自己在做眼前这份绩效的工作的时候，是为了拿这份工资而做？还是为了得到老板的认可而做？还是为了实现凭借我们的专业改善中国企业的管理现状的这样的人生价值而做？选择在于你自己，但是却决定你一辈子的道路会如何走！

2、保持信心和耐心。我认为，企业的管理有三个层面，第一是组织管理，第二个是职位管理，第三个是人员管理。第一第二层面是相对客观的静止的管理（当然不是绝对的静止，只是针对于有思想有行动力的人而言）。人力资源管理统管第二层次和第三层次。所以，人力资源管理要说权限大，是非常大的，要说小也非常小，事无巨细只要和人相关的都要管，那么，作为专业的 **hr**，我们要有足够的信心去做好这份工，如果我们自己都没有信心，还希望其他部门能相信我们可以做好吗？除了信心，还要有耐心，我看有少数朋友回复我的帖子的时候是比较浮躁的，有的朋友希望我可以直接告诉他怎么做，而根本不想知道为什么这么做，这样的状态，你拿什么去说服你的老板来支持你信任你呢？

3、弱化考核强化辅导。从朋友们反映的情况看，多数企业的老板都已经认识到绩效考核的重要性，关键是员工和中层管理人员不支持，针对这个问题，我的看法是逐步弱化绩效考核概念强化绩效辅导概念。有的管理咨询公司通过改变绩效考核所使用的评估表的名称为员工月度目

供参考！

标卡这种做法来减少员工的敏感度，当然并不只是从表面上做这种改变，从 HR 本身导入这个制度开始就要弱化考核这个目的，只有从源头上树立这种“推行绩效管理制度是为了让上下级通过持续沟通共同完成绩效目标”的“健康”目的，才能保证我们后期对各层级做宣贯的时候，在设计绩效管理流程中所使用的工具的时候，能时刻记住我们的出发点和落脚点。

有句话，我一直都很喜欢，也用来鼓励自己，

愿意与大家共勉： 之路，自己选的路，就算跪着也要走完！

颖颖

2010年7月23日凌晨

也谈绩效管理（六）——关于 KPI 的那些事

本帖最后由 颖颖 615 于 2010-12-30 16:23 编辑

写到第六回，看到很多朋友都在关心操作层面的问题，虽然在论坛和我的群里，也单独在辅导很多朋友们从理论到技术的操作，不过大家最关心的还是 KPI 怎么确定的问题。关于 KPI 怎么定，我推荐两本书给大家，一本是魏钧《绩效指标设计方法》，另一个是彭剑锋《以 KPI 为核心的绩效管理》，很多朋友可能并没有时间像读书的时候那样，一页页去细看这些书，所以我把自己的一些心得写下来，和朋友们探讨：

首先一个问题，把握绩效考核指标的四个特性，是提取好指标的关键。

供参考！

一个绩效指标，具备以下四个特性，正是因为这四个特性，所以要求我们在提取指标的时候一定要谨慎：

1、引导性。一个绩效考核指标，是具有引导性的，他引导员工的行为，就如一个指南针一样，牵引员工的一切工作行为。比如：费用控制率这个指标，会引导各部门有财务审批权的负责人，会在审批每一项费用开支的时候都会掂量是否必须要花费这项费用呢？

2、指向性。指向性和引导性是不同的概念，指向性是指指标会告诉员工公司现在推崇什么，反对什么？还是说费用控制率这个指标，它能告诉员工什么？节约！至上而下都会有节约的意识。每一项指标提出出来，要透彻的去分析，这个指标会引发他所考核的对象会采取什么行为，比如对销售人员的考核，统一考业绩的指标：销售额，销售增长率，回款率，新客户开发率，老顾客保有率这几个指标，会引发销售员各种不同的行为，所以对一个岗位的绩效考核指标的执行，要三思而后行！

3、有界性。一个指标它能考核的对象是有限的，还是说费用控制率这个指标，拿来考一个负责考勤的人事文员，合适吗？肯定是不合适的？为什么呢？因为她个人对费用控制没有控制权，就算她工作再努力，部门的费用还是控制不了，说到这个指标，我想起很多销售类型的公司，在很长一段时期内，都会把销售达成率放作为通用考核指标来考人力资源部、综合办公室、财务中心这样的职能部门。俗话说在其职谋其政，人力资源部门的人在人力资源部天天要去关注销售额，这不是滑天下之大稽吗？

4、关联性。指标与指标之间是应该有关联的。比如：销售计划完成率

这个指标它与断货率、销售计划准确性、排产合理性、采购及时性这些指标都是相关联的，单纯用销售计划完成率来衡量营销部门的工作业绩，而不关注与这个业绩目标完成相关联的一些指标，对于市场营销人员来说是很不公平的！

以上四个特性是要时刻记在心里的，特别是在指导各业务部门主管提取指标时，除了 **SMART**原则之外这四个特性是更加重要的限定标准。

第二个问题，**KPI**指标是什么？

KPI指标说大了，是战略管理的工具，因为它来源于战略目标，将战略目标化虚为实，化简为繁。**KPI**指标是通过对公司战略目标的逐步分解，到部门 **KPI**，到岗位 **KPI**的过程，说起来是很简单的，但是实际分解起来是很有讲究的，具体操作中，有以下几对关系要处理：

1、组织绩效和岗位绩效。企业是由一个个部门组成的有机组织，而部门又是由一个个岗位组成的组织，所以总的来说企业是由员工组成的有机整体，但是是否组织的绩效就等于每个员工的绩效之和呢？显然，这并非简单的 $1+1=2$ 的简单算术运算，从企业的目标来看，当然是希望一加一大于二的，而实际上，却经常会出现一个公司里每个部门的员工绩效考核成绩都非常好，而公司整体经营业绩却下滑的情况，这说明出现了内耗， $1+1$ 不仅没有大于 2，反而小于 2 了，所以，对于组织绩效的考核是对组织内部单个成员之间的相互衔接和合作之后产生的合力的考量，是最整个组织最后产出的考量，和以往多数企业认为的考人力资源部的指标就等于考人力资源部经理的指标的认识是不同的，很显然，人力资源部经理的指标是和人事专员、招聘经理、绩效薪酬经理这

些岗位一样，只是人力资源中心这个组织里的一个组成部分而已，从概念界定和职责权限来看，人资经理这个岗位都无法承担人资中心绩效考核指标的重量。

2、定量指标与定性指标：很多朋友在回复我的帖子的时候问过一个相同的问题，职能部门如何提取量化指标？这个问题所有做绩效的人都关心，为什么？受 KPI 的 SMART 原则的毒害，对所有岗位所有指标一定要量化。对于这两个问题，我想问两个问题：首先，是否必须要都量化？第二，职能部门的量化如何做？第一，绝对的量化职能带来简单机械的操作，缺少人性化的考量，像行政服务部门，没有必要进行机械的量化操作。第二个问题，职能部门的量化如何做？一个原则，能量化就量化，不能量化要标准化，比如前台接待，对接待的事项进行罗列，进行行为锚定描述，这个观点和彭剑锋在以 KPI 为核心的绩效管理体系的构建中提到过，原文是这么说的：对企业来讲，必须建立一套客观、公正的绩效评价系统，这种绩效评价系统必须是以企业绩效文化为核心的，必须是能够与整个人力资源管理系统相契合的，并且同整个企业的战略应该是结合在一起的。我们认为完善的绩效评价系统是由以素质模型为核心的潜能评价体系、以任职资格标准为核心的职业化行为评价体系、以战略为导向的 KPI 为核心的绩效考核体系、以经营检讨及中期述职报告为核心的绩效改进体系、以提高管理者人力资源管理责任为中心的绩效管理循环体系五大体系构成的。我们说的对职能部门的考核指标就可以在任职资格标准中去提取，或者说在素质模型构建时作为该岗位任职者最起码的要求，又何必苦苦在前台接待的 KPI 中加入“八颗牙式微笑”的

指标呢？

3、结果指标和过程指标：这个问题是很多绩效主管们在提取指标的时候关注的，到底是应该突出结果还是突出过程呢？我的答案是，突出关键结果和关键过程，什么事关键结果，就是你这个岗位上，领导最希望你产出的业绩。什么事关键过程呢？一句话说是能对你的关键业绩产出有关键影响的过程或者叫行为，我们还是举一个例子来说明：招聘专员这个岗位，我们一般会设置一个 **KPI**：试用期员工通过率。那么，为了提高员工通过试用期的通过率，需要招聘部门做什么样的关键行为：招聘流程规范，评估工具有效，因为这直接决定了他们招聘来的人质量如何。

4、长期指标与短期指标：长期指标和短期指标如何兼顾？这个问题是针对研发部门和项目性的部门，可能在整个部门每个人心中对这个项目将来要达成的目标是有底的，但是绩效怎么考？过程如何监控？等到项目结束发现方向错了再去纠偏就晚了，我的解决方法是分解长期目标为阶段性目标，比如典型的做法是把研发部门的工作分为：产品概念阶段，产品计划阶段，产品开发阶段，产品验证阶段。

篇幅有限，下次继续讨论 **KPI** 指标如何提取的问题。

也谈绩效管理（七）——如何构建 **KPI** 体系

也谈绩效管理（七）

上次谈到 **KPI** 的几个关键概念，这次主要是谈 **KPI** 指标如何构建？

首先，我们还是要弄清楚 **KPI** 指标库和 **KPI** 指标体系两个概念的区别。**KPI** 指标库是某个岗位或者某个组织一个时期所有的 **KPI** 指标的集合体，指标库里的 **KPI** 之间没有内在的逻辑联系，只是量的积累，而 **KPI** 指标体系是指对一个岗位或者一个组织在一个考核周期内筛选的 **KPI** 指标，这些 **KPI** 指标之间存在严密的逻辑关系，可谓是少之一个则大

少，多之一个则太多，而我们经常谈的构建某一个公司，一个部门或者一个岗位的 KPI 一般情况下应该是指的 KPI 体系。

究竟应该怎么建立 KPI 指标体系呢？要建立企业的 KPI 体系，必须首先明确所建立的 KPI 体系的导向是什么，也就是我们必须首先回答下列问题：

- 1、企业的战略是什么？
- 2、成功的关键因素是什么
- 3、什么是关键绩效？
- 4、怎样处理好绩效考核的基本矛盾？
- 5、如何协调扩张与控制，收益增长与潜力增长突出重点与均衡发展？
- 6、定量考核与定性评价之间的关系？
- 7、是考核结果还是考核过程？

以上问题主要摘自彭剑锋《以 KPI 为核心的绩效管理》，回答了上述问题以后，就要开始 KPI 的分解。建立 KPI 体系一般有两种思路：一是按组织结构分解，从目标到手段方法；第二种是按主要流程分解，即从目标到责任方法。基于建立 KPI 体系的这两条主线，我们通常有三种方式来建立企业的 KPI 体系：依据部门承担责任的不同建立 KPI 体系；依据职类职种工作性质的不同建立 KPI 体系；依据平衡记分卡建立 KPI 体系。下面分别介绍这三种方法的利弊。

（一）依据部门承担责任不同建立 KPI 体系的方式，主要强调部门从本身承担责任的角度，对企业的目标进行分解，进而形成评价指标，这种方式的优势在于突出了部门的参与，但是有可能导致战略稀释现象的发生，指标可能更多的是对于部门管理责任的体现，而疏忽了对于流程责任的体现，见下图。

（二）基于职类职种划分建立的 KPI 体系，突出了对组织具体策略目标的响应。各专业职种按照组织制定的每一项目标，提出专业的响应措施。但是，这种设置指标的方式增加了部门的管理难度，有可能出现忽视部门管理责任的现象。而且依据职种工作性质确定的 KPI 体系更多的是结果性指标，缺乏驱动性指标对过程的描述，如下图：

（三）平衡记分卡的核心思想是通过**财务，客户，内部经营过程，学习与成长**四个方面指标之间相互驱动的因果关系实现绩效考核—绩效改进以及战略实施—战略修正的目标。一方面通过财务指标保持对组织短期业绩的关注；另一方面通过员工学习，信息技术的运用与产品，服务的创新提高客户的满意度，共同驱动组织未来的财务绩效，展示组织的战轨迹。这也是为什么平衡积分卡一直被认为是战略管理工具，而并非只是单纯的绩效管理工具的原因。

依据平衡记分卡建立的企业 KPI 体系兼顾了对结果和过程的关注，但是基于战略

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/998070003112007006>