

---

# 《绩效》

## 【课程背景】

在绩效管理中，绩效考核是其中最重要的工作之一，也是最困难的工作。因此，它被称为是“世界性”的难题。

绩效考核之所以难，首先表现为在绩效工作过程中，经常有许多疑难杂症使人们困惑不解。

我们可以预料，在我们的客户的绩效考核中，可能也会出现一些困惑与困难。如果我们能预先了解这些困惑与困难及产生的根源、估计可能产生的问题、吸取他人的经验与教训、提前做好准备、拿出相应的对策、策划设计更加完备的措施与实施方案;将可以减少绩效考核副作用，少走弯路，最终战胜困难，真正使我们的绩效考核能达到，改进工作与业绩，全面提升员工的任职能力和企业竞争力的目标。

下面，我们对绩效考核中常见的困惑之处作一些介绍与原因分析，有针对性地进行简单地答疑。

困惑之一 为什么许多企业的绩效考核已经做了大量工作，但结果依然不如人意，达不到预期的目的？

我们的研究与实践显示，困惑之一可能与下面的因素有很大关系：

一、可能目的定位错了——即绩效考核的理念出了问题。例如，我们了解到一些企业主要是为了发奖金而考核。甚至一些企业是为了扣罚而考核，在这类企业，考核往往成了罚款的代名词。这样的考核，十有八九要失败，因为这种理念是错误的，它使考核成为企业惩罚员工的工具，使员工对考核产生抵制与厌恶的情绪，将考核工作导入了死胡同。绩效考核目的不明确或者错位，必然导致整个绩效考核工作全盘皆错，最终事与愿违。

二、方法不对。之所以方法错了，大多数原因是企业人力资源管理的能力不足。其中，集中反映了人力资源部门人员的能力不足。如：一个企业自己摸索做 KPI(关键绩效指标)体系，组织一个团队，按照某些书中的方法花费一二年时，做了一本绩效考核标准，但结果无法推广。究其原因是一些人第一次做，摸着石头过河，明显经验不足。方法不对，即使愿望再好，也达不到目的。

三、可能做错了或做变了。之所以如此，要么是态度问题，不认真，不负责所致;要么是想走捷径，不肯下功夫所致;要么是理解问题，即理解发生了偏差所致。如现在很多企业都在用的平衡记分卡，但 50%的企业都用错了，究其原因是很多人把平衡记分卡不是作为一种方法，而是机械地将其作为一种工具。结果，近 50%的企业采用平衡记分卡做出来的绩效指标都是千篇一律，无法有针对性地评价不同部门、不同职位的业绩。

四、HR 部门可能想做好的，也有能力，但得不到领导的支持。有些企业的领导一心扑在业务上，把人力资源管理工作仅作为“锦上添花”的工作，可有可无。

这样，一旦人力资源管理遇到困难，由于得不到高层支持，马上便会溃不成军，败下阵来。

---

五、碰到困难退缩屈服。绩效考核是一项难度很大的工作，难免会碰到一些困难和挫折。如果一遇到困难就退让，就放弃原则，就降低要求，其结果必然大打折扣。即使向象 IBM、华为这样的国内外一流管理水平企业，在绩效考核中也遇到大量困难。如 IBM 公司提出的绩效结果“正态分布”的方法，就是想解决有些部门领导不按规定评价员工、员工业绩都是“高分”级的问题。他们在困难面前不是退缩而是不断改进方法，使其绩效考核成为世界标杆。

六、未能持续改进。有不少人以为绩效考核工作可一劳永逸，不思改进。结果许多问题积压下来，阻碍了绩效考核的顺利进行。例如：一个 KPI 使用一段时间后，但由于认识的原因，或者是企业的变化，或是企业目标与需求发生变化，都可能要求修改 KPI。如果不改进，绩效考核的有效性将受到影响。

以上几个方面，是困惑一产生的主要原因，要解决这些困惑，必须解决这些问题。

困惑之二 为什么绩效考核常常是“走形式”？

实事求是而论，没有哪家企业希望绩效考核是走形式。一般都是“迫不得已”，或“做法不当”而造成的。

一种原因是：方法不当，无法坚持既定的原则、程序与要求。例如：某企业将末尾淘汰制与绩效考核相结合；规定：连续三次考核业绩在部门排位末尾的员工，将被淘汰。因为考核末尾淘汰本身就有不合理的地方。在实操中很难执行，很难坚持。在绩效考核中，有些部门的领导或不想得罪人，或变相抵制末尾淘汰制，便在部门搞“轮流坐庄”。导致考核完全“形同虚设”。

另一种常见的原因是考核结果没有得到有效运用而造成的。有些企业考核是一套，各种激励又是另一套。如考核结果与薪酬、福利都不挂钩，久而久之，许多人感到绩效考核没有什么价值与作用，也就不再认真去做，最后便是大家都“走形式”，做给上级看。

还有一种原因是要求不严造成的。有些企业开始做绩效考核时，个个紧张，人人关注，但后来发现，做好做坏，做与不做没有区别，便逐渐放松，把考核工作当作应付“差事”。要求不严表现在三个层面：首先是企业的高层管理者对绩效考核要求不严，对于各部门的绩效考核结果不闻不问。上行下放导致所有部门都不重视；第二个层面可能是人力资源部门只布置考核，却不检查、不指导、不控制，从而导致无人管局面；第三个层面是各门执行力差，违背公司的原则与要求，随意考评，应付上级。

最令人注意的是一种十分普遍的原因：有些企业管理者根本没有把绩效管理当作一种有效的工具与手段，而是当作一项多余的工作或者份外的工作。只要有这种想法，必然会“走形式”。

“走形式”是绩效考核的大敌，长期以来，绩效考核失去意义，分配不公的现象更加突出，员工失去信心，工作无法改进，并且还会使企业养成一种不负责任、相互应付、上下应付的不良风气。

因此，绩效考核要么不做，要做必须认真。否则做了比不做的危害更大。

困惑之三 为什么越考核麻烦越多？

---

好多人都觉得迷惑不解：不是说绩效考核很重要吗？不是说绩效考核是一种有效的考核工具与手段吗？但是，为什么在一些企业的绩效考核实践中，给人感觉是越考核，麻烦越多？

造成这种感觉和印象大概与以下几方面有关：

首先是一些企业绩效考核没有做好，或没有做对。例如：有些企业没有搞计划管理，也没有搞目标管理，就开始搞绩效考核，使绩效考核失去了基础与支撑。没有做好或没有做对，都必然导致考核结果可能不公平，不合理；考核结果不公平与不合理又会带来分配的不合理；分配不合理，就会造成更多的内部矛盾与冲突，影响员工的情绪；最终，必然会造成越考核，麻烦越多的结果。

第二、过去没有做好绩效考核。有些企业，过去不搞绩效考核，分配不与业绩挂钩，大家习惯于平均主义大锅饭；做好做坏、做与不做一个样或区别不大。在这种情况下，大家“相安无事”。如果企业开始搞绩效考核，打破了平均主义的铁饭碗：有的人无法混日子了，收入与业绩挂钩了。当然，可能就会出现一些过去没有的“麻烦事”。

第三、过去是把麻烦上交了。如果一个企业不能把目标层层分解，便不可能将企业的压力层层分解到每个部门，直至每个职位。这样，重压常常集中在高层，而中基层常常是责任不清，权限不明，没太大的业绩压力。

要做考核，必然有一定的矛盾与冲突。绩效考核，一方面要看到优点，进行奖励；另一方面，也要发现问题，找出不足，还要纠正错误，以利于改进业绩与个人的行为。既然要找问题，就必然有批评，就必然与分配挂钩。而人的天性是乐于受奖励，爱听好话，不喜欢听批评的话，抵制负向激励；再加上对人的评价本身就是一项极其复杂而困难的工作，也难以避免失误。因此，在绩效考核过程中，常常会产生一些矛盾。

我们认为，冲突与矛盾并不可怕，甚至说这是自然的。没有那个企业能避免和回避矛盾与冲突。事实上，管理和被管理永远就是一对矛盾体。而企业的进步与发展，以及管理不断完善，便是体现在不断化解矛盾与冲突的过程之中。

困惑之四 为什么一些员工不喜欢绩效考核？

我们不得不承认这样一个事实，有一些员工对绩效考核不太喜欢。在此，我们首先要分析这些员工为什么产生“不喜欢”的心态与情绪呢？其次，再分析一下是不是由于有些员工一时不理解，我们就该放弃呢？

一些员工之所以会对绩效考核不喜欢，可能原因有多种，以下分析最常见的原因：

一、绩效考核做得不好、不公平、不合理。例如，有些企业把什么都纳入绩效考核，把计划、考勤、态度、道德、能力、作风等等都纳入考核范围。结果是什么都想考，什么都考不好。很多东西是拍脑筋拍出来，很多地方不近情理，员工当然不喜欢。

二、出发点错了。就如前面所谈，你把考核当作惩罚的工具，谁会喜欢，谁会举手赞同呢？

三、可能是方式、工具不好。有的考核方式太复杂、太繁琐，操作起来费时、费神又费力。有的考核方式不合理。例如，有些企业所有部门、所有人一种考核方式，结果使许多考核工作不近情理，

---

受到质疑乃至反对。殊不知，对于不同部门、不同职位类别，可以采用不同的考核方式。如中高层管理人员可用“述职”法;对于服务类职位可用“周边”法;对于以天为工作周期的职位，可用“日清月核”法。

四、可能沟通不良导致员工反感。即使你前期工作做得如何好，方法工具也合理，但如果不能把结果与员工进行良好的沟通，不能让员工充分理解，也会使人产生不良感觉。这就是许多企业提出来“绩效沟通是绩效考核的生命”、“绩效考核的关键环节”的重要原因。

当然，任何一项管理工作，期望其一开始就人人敬仰、个个叫好是很好难的，甚至是不可能的。道理很简单，有时我们不可能让所有人都理解了、等赞同了才去做;或者说，任何工作都有一个从不成熟到成熟。不完善到完善的过程;等一个事物彻底成熟与完善了才开始，在理论上可行，事实上是行不通的。原因也很简单，好多的工作是在运行中、实践中才能不断改进完善的。从这种意义上说，我们在绩效考核中，要正确地理解与处理员工的某些情绪。

困惑之五 能不能使绩效考核更加简单呢?

对于这样的困惑，首先要弄清楚，这里提到的“简单”是什么含义。如果像一些人提出的：不增加时间、不增加收入、不动太多脑筋，举手便可搞定。这样“简单”想法，就如要求“天上掉馅饼”一样，是不可能的。如果说将考核流程设计得更好，选择快捷的工具，设计简易而有效的方式等，从而使我们的考核更加“简易”，这样完全可以，也是可能的，也是我们所倡导所追求的;为此，我们提出以下的看法：

一、之所以有人希望不花力气就可以做好绩效考核，深层次原因大多是：

① 绩效考核是上级要求的，而不是自己希望去做的;② 绩效考核是多余的工作;③ 绩效考核是人力资源部的工作，是在帮人力资源部做事;④ 没有认识到绩效考核是一项行之有效的管理工具，是一个牵引员工做好工作的有力手段。

从这些出发点要求的人，大多是希望将绩效考核简单化，尽量不投入精力与时间。

二、我们同意将绩效考核简易，而不是简单，因为简易不等于简单。

简易：是在科学方法的指导下把复杂的问题简化，把繁杂的工作程序优化;

而简单则是按一般的经验和粗放的方法去处理问题与对待工作。前者追求的

高效而精炼;后者则希望少投入或不投入而有回报。

三、如果说方法、工具得当，培训到位，绩效考核工作可以更加简易，可在一定程度上减少管理人员的工作量;

无论怎么简易，都必须给予充分的关注、重视和一定的投入才能做好。因为，只要是管理工作，只要你想把工作做好，都需要投入时间与精力。

困惑之六 绩效考核的功能与目的到底是什么?

---

对于这个问题，人们的认识与理解差距较大，从目前的社会实践来看，大概有以下九种主要的理解与看法：

理解一：

主要是用于测评组织及组织成员工作业绩。这种认识的人还比较多，是一种浅层次的理解，只看到了绩效考核的某个环节和表象。

理解二：

把绩效考核用来分辨组织成员的行为是否符合组织的要求。理解二除了与理解一有相似的之处外，另外就是把业绩考核扩大化，希望用绩效考核来进行员工的行为考查与判断。如，对组织的忠诚度、迟到早退与旷工均纳入考核范围。这是现代绩效考核所反对的。

理解三：

用来识别员工的能力与优劣状况。虽然说绩效考核在一定程度上反映员工的能力，但不能完全反映，更不能代替。因此，用绩效考核的方式与指标来考查与判断一个人的能力是不合适的；而且，把绩效与能力放在一起也不合适。

理解四：

通过绩效考核，提升公司，部门与员工的能力。这是正确的理解，应该提倡和坚持这个方向。这样的绩效考核工作才有价值与意义。

理解五：

将绩效考核作为绩效提升的有效手段。与理解四一样，是十分正确的理念。但实际被许多公司忽视。

理解六：

用于不断改进工作。这是正确的，因为只有不断改进工作，才能达到提升能力与业绩的目标。

理解七：

达到目标管理、计划管理和预算管理的目标。或者说通过绩效管理，强化与牵引企业的目标、计划与预算管理的目的。目前，这是一种先进的理念，正被企业所认识和运用。

理解八：

为分配提供依据。绩效考核的结果运用于激励、薪酬分配，它也可以使分配更加公平合理。但绩效考核决不是为了分配。这是许多企业必须改变的一个观念。

还有其他的一些理解，如：用于指导培训工作、人才的培养和对人的使用等等。

---

最合理的理解应该是：绩效考核的目的与功能是综合性的，但在不同时期、不同单位所追求的目的可以有所偏重。

#### 困惑之七 绩效考核做到什么程度才叫有效？

这是很多人提出的疑问。因为，他们做了许多工作，但却不知道有没有作用；不知道从哪些方面判断绩效考核的有效性和价值。在此，建议从以下几个方面作判断，如果出现以下现象，基本可以判断绩效考核工作开始产生效用。

- 一、员工明确了自己的工作任务，工作目标，工作重点和工作标准；
- 二、企业的压力传达到了职位；
- 三、员工感觉到不改进工作是得不到企业或上级认可的；
- 四、员工与主管开始讨论绩效考核的问题，并认为某些方面不合理，提出修改意见；
- 五、员工开始知道哪些方面需要改进；
- 六、员工明白仅仅个人业绩突出是不够的；
- 七、员工与部门的业绩与能力有上升的趋势，哪怕是微不足道的。
- 八、员工与部门的工作有了计划了；

如果，部门或个人通过绩效考核开始出现上述现象，说明其作用开始发挥出来，应该给予充分地肯定和鼓励。

#### 困惑之八 不搞绩效考核行不行

如果我们说，不搞绩效考核不行，肯定是错误的，至少有些缺乏说服力。因为，有些企业没有做绩效考核也存活下来了，甚至还有所发展与进步。但是，这些企业要想做到以下几个方面，在正常的市场经济下是可能的：？如果想作一个优秀的现代化企业？如果想有强大的竞争力？如果要使分配合理、公平而有激励性。？如果想从“粗放型”管理转变为“精细化”管理。？如果想快速而有效地提高组织与员工的绩效与能力？如果…

这就是为什么一方面绩效考核很困难，而又是那么多企业希望搞绩效考核的根本原因。

#### 困惑之九 绩效考核难以坚持下去，怎么办？

经验告诉我们：必须坚持下去，但不是愚蠢地死守下去，而是应该不断改进，不断优化，逐步提高。如果有困难就放弃，一方面前功尽弃，另一方面将来再想做会难上加难。因此，建议如下：

- 一、要冷静找问题，分析并找出问题产生的原因；

---

二、要将部门行为转变为整个企业和各部门的行为。仅仅靠人力资源部门做绩效考核，是永远做不下去的；

三、要关键领导站出来，大力支持或直接主持绩效考核工作的改进；

四、要拿出有效的办法和措施，改正过去不合理的作法；

五、要正面激励为主，充分让大多数员工认同与理解。

实事求是地说，没有那家企业的绩效考核是一帆风顺不碰到困难的；只有不断改进才能胜利，才能达到我们预期的目标。

### **【授课时长】**

实用的绩效考核体系(8小时)

### **【课程收益】**

- 1、使企业的经营目标分解到部门和个人,并将个人工作目标和岗位职责转化为详细的、可量化的标准、行为标准、流程标准;
- 2、使薪酬、奖金、晋升与个人能力和贡献相联系，从而激发人才的工作积极性和主动性;
- 3、提高管理者“带队伍”的能力(组织、计划、沟通、分析、执行的能力);
- 4、使企业清楚地了解人才的品行、业绩、能力及工作态度，为企业的人才战略调整提供重要参考信息;
- 5、绩效考核结果又是企业培训需求分析重要信息来源;
- 6、通过不断的绩效沟通，加强企业与人才之间相互了解，从而凝聚团队力量，提高人才对企业的忠诚度和企业对人才的信任;
- 7、使人才清楚地了解个人在实现企业经营目标过程中的价值和作用，增强人才的归属感和自我认知感;
- 8、使企业与人才的发展目标高度的统一，实现企业与人才共同成长双赢局面。

### **【授课对象】**

总经部经理、HR 经理/总监、部门经理/总监

### **【课程特色】**

理论联系实践，实操性强、通俗易懂、便于应用

---

## 【课程大纲】

### 一、绩效管理的意义

- 1、绩效管理促进组织和个人绩效的提升
- 2、能把企业的经营目标转化为详尽的，可测量的标准
- 3、能将企业宏观的营运目标细化到员工的具体工作职责
- 4、能用量化的指标追踪跨部门的、跨时段的绩效变化
- 5、能帮助及时发现问题，分析实际绩效表现达不到预期目标的原因
- 6、对企业的关键能力和不足之处做到一目了然
- 7、能为企业经营决策和执行结果的有效性提供有效支持信息
- 8、能鼓励团队合作精神
- 9、能为制定和执行员工激励机制提供工具

### 二、绩效管理的流程

- 1、考核指标设定
- 2、角色分工
- 3、管理流程
- 4、工具表格
- 5、绩效沟通
- 6、绩效反馈
- 7、结果运用
- 8、诊断提高

### 三、绩效考评方法的种类：

- 
- 1、行为导向型绩效考方法
  - 2、贯果导向型的绩效考核方法
  - 3、结果导向型的绩效考核方法

#### **四、绩效考核出现偏差的原因**

- 1、分布误差(① 宽厚误差②苛严误差③集中趋势和中间倾向)
- 2、晕轮误差
- 3、个人偏见
- 4、优先和近期效应
- 5、自我中心效应
- 6、后继效应
- 7、评价标准对考评结果的影响

#### **五、绩效考评指标体系设计**

- 1、从绩效考评的对象和范围上区分
  - (1)组织绩效考评指标体系
  - (2)个人绩效考评指标体系
- 2、从绩效考评指标的性质和结构以及侧重点上区分
  - (1)品质特征型的绩效考评指标体系
  - (2)行为过程型的绩效考评指标体系
  - (3)工作结果型的绩效考评指标体系

#### **六、绩效考评指标体系的设计原则**

- 
- 1、针对性原则
  - 2、科学性原则
  - 3、明确性原则

## 七、绩效考评指标体系的设计方法

- 1、要素图示法
- 2、问卷调查法
- 3、个案研究法
- 4、面谈法
- 5、经验总结法
- 6、头脑风暴法

## 八、绩效考核指标提炼

- 1、绩效考核指标提炼的步骤
  - (1)工作分析(岗位分析)
  - (2)理论验证
  - (3)进行指标调查
  - (4)进行必要的修改和调整
- 2、绩效考评标准的设计原则
  - (1)定量准确的原则
  - (2)先进合理的原则
  - (3)突出特点的原则
  - (4)简洁扼要的原则