

2010 最新版

# MBA 《绩效管理》

案例集

MBA 导师亲自编写并附案例解析指导

## 鸣 谢

应该在何时关注工资

我们来看一个电子公司的例子，这家公司发展迅速，同时内部秩序也非常混乱。总经理要人力资源经理改变这种现象，搞清楚什么时候谁应该做什么。人力资源经理和好几家人力资源咨询公司交谈，每一家都演示了他们自己在薪资、岗位分析和工作描述方面的方法。人力资源经理最终选定了一家并推荐给总经理，总经理正忙于其他经营问题，于是就批准选用了这家咨询公司。

接下来就是公司花大力气投资于这些细节上，而事实上这些细节完全与公司的战略相脱节，而公司战略在一开始就没有界定清楚。员工不清楚哪些才是重要的，应该专注于哪些任务。他们和主管们尽最大努力提供工作描述所需要的信息。完成的岗位分析被用来修订公司的薪资结构，然后花了很多力气来制定新的薪资计划并与员工进行沟通。实施的时候发现很多指标没有量化，因此，管理人员评估的时候带有很大的主观性。

分析：

这个方法有没有帮助公司改进了它的混乱状况？好像有一点。大多数员工对他们的工作内容以及他们的工资支付有了更清楚的认识。

公司中层管理人员是否知道了哪些事情对公司的成功具有战略意义？没有。由于战略仍

然不清晰，导致各部门经理和员工仍然在朝着不同的方向努力。

员工真的是按劳取酬了吗？在经过了很多辛苦劳动和努力之后，新的薪资计划中设定了基本工资，人力资源经理只是简单地想要一个合理的新薪资结构，按绩效付酬根本不是她的目标。公司根本没有浮动薪资计划。

当总经理发现所有的努力并没有带来他想要的结果时，人力资源咨询公司提出会把浮动薪资作为一个跟踪项目来做。但总经理又把注意力转向了其他事务，于是跟踪项目也自此被束之高阁，再也无人提起。

这个案例并不特别。不幸的是，基本工资很重要，但是选择什么时机来关注它很关键。这个案例中的项目实施时间安排不当。薪资和岗位描述在公司的整个管理现代化工程中排得太早，没有与公司的战略挂钩。

### 为什么设定目标反而导致了矛盾加剧和利润下降？

一家制药公司，决定在整个公司内实施目标管理。事实上他们之前在为销售部门制定奖金系统时已经用了这种方法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样销售人员的实际薪资就包括基本工资和一定比例的个人销售奖金两部分。

销售大幅度提上去了，但是却苦了生产部门，他们很难完成交货计划。销售部抱怨生产部不能按时交货。总经理和高级管理层决定为所有部门和个人经理以及关键员工建立一个目标设定流程。为了实施这个新的方法他们需要用到绩效评估系统。生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

他们请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改变的提议。他们付给咨询顾问高昂的费用修改基本薪资结构，包括岗位分析和工作描述。还请咨询顾问参与制定奖金系统，该系统与年度目标的实现程度密切相连。他们指导经理们如何组织目标设定的讨论和绩效回顾流程。总经理期待着很快能够提高业绩。

然而不幸的是，业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部销售预测准确性太差，而销售部埋怨生产部无法按时交货。每个部门都指责其他部门的问题。客户满意度下降，利润也在下滑。

分析：这个案例的问题出在哪里呢？为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了矛盾加剧和利润下降？

经过仔细分析总结出几个基本问题：

1. 设定的目标不全面。每个部门只专注于对自己非常重要的几个目标；
2. 因为这家公司的传统是一年进行一次绩效评估，目标一旦定下来就不能再改变。所以即使他们发觉有些目标有问题，他们也不会进行及时的修改；
3. 各部门的目标互相之间没有联系，只是和组织内上下级之间有联系；
4. 修改后的系统仍然存在定性或主观评估。这就意味着私人关系对绩效评估流程还是有重要的影响。经理在考核绩效时仍然存在主观因素，经理和下属的关系亲密与否导致了系统的不平等性；
5. 这也可能是最重要的一点，目标不符合公司扩大市场份额的特定战略。原来的目标只关注销售额和按时交货，但是战略最重要的几个关键面没有得到特别体现。

### 平衡记分卡的应用

一家生产型公司，在过去几年里取得了飞速发展。高级管理层想在中国扩大市场份额，增加对外出口量。总经理在国内一所高校读 EMBA，在这里他第一次了解到平衡记分卡的系统。他请了一家咨询公司向他的高级管理团队介绍平衡记分卡方法，并在整个公司内实施。

咨询顾问先向高级管理层做了演示，然后帮助他们一起讨论公司的战略并设定公司目标。

他们应用平衡记分卡首先设定了公司的战略目标、指标、目标值和行动方案。公司目标然后再按照纵向或横向联盟落实到下一层部门。部门之间确定它们互相合作的关系，并根据部门之间相互的期望，将有关指标结合到部门的平衡计分卡中。这时再开始设定个人目标，并制定能力发展计划。他们运用平衡记分卡战略绩效管理软件定期对绩效进行跟踪。通过把绩效和浮动薪资计划有机结合起来，员工的积极性得到很大提高。

整个管理流程从战略逐渐转化为关键任务。业务流程经过了分析和重新设计，并且改进设计方案也得到了实施。工作描述放在最后修改，这时战略已经明确，流程也重新设计过。基本工资也根据市场变化加以调整，但是调整的幅度影响不是很大，因为浮动薪资使经理和员工只要改进绩效就有机会赚取更多。最终公司实现了战略目标，经理和员工的薪水和福利也获得了提高。

分析：这个案例中有几个关键的成功要素：

1. 总经理和高级管理层都亲自参与了平衡记分卡的整个运用过程，并保证了过程的系统性和规范性。这向全体员工表明，这个项目非常重要，将会给公司的带来有益的改进。

2. 目标不但被纵向联结起来（贯穿组织的各个级别），还被横向联结起来（横跨各部门的业务流程）。

3. 每个人都知道公司在向哪里走以及到达目的地的战略是什么。这是因为高层管理人员先明确了战略并以多种方式清晰的传达到了下面的员工。平衡记分卡的目标设定流程，同时辅以每月的绩效回顾，对实现上面这些成就特别有帮助。

4. 明确的战略方案对经理和员工实施战略提供了很大帮助，并且通过每月的绩效回顾会议使员工明确应该往哪个方向努力。

5. 由于公司上下都把重点放在流程改进项目上，使得关键领域的工作成效都得到提高，促进了公司战略的成功实施。

6. 由于使用了平衡记分卡的软件，来减少实施中大量的手工操作。这套软件是专为中国的文化和商业实践设计，这就更容易定义和执行公司战略、提高整个组织的透明度、建立以提高绩效为导向的企业文化，加强对市场变化的应变速度和能力。

平衡计分卡：一个应用实例

WHSP 公司是一家国内从事炊具研发和生产制造集团的全资子公司，目前集团在国内的炊具行业中处于领先地位，市场占有率位居全国第一。WHSP 公司主要负责集团内销产品的生产制造。中国加入 WTO 后，国外的领先企业已经大举进攻中国市场，加剧了炊具行业的竞争。竞争使 WHSP 公司在关注内部的同时，更加关注外部的影响，绩效测评指标体系也必须顺应这种变化。为使公司的经理层能及时准确地了解和掌握企业的各种绩效测评指标，并能够做到聚焦于企业的战略，从而真正有效地测评公司的绩效，带动公司向纵深发展，公司引入平衡计分卡作为绩效评估的基石。

WHSP 公司平衡计分卡的设计：

在引入平衡计分卡之前，WHSP 公司首先通过应用 SWOT 等战略分析工具，对自身的发展进行明确的定位，形成自己的战略远景和战略规划，从而建立起平衡计分卡的核心和基础(如下图)。

其次，在明确公司的远景和战略的前提下，把平衡计分卡看作是公司高层对公司远景和战略进行阐明、简化并使之实际运作的一条途径。平衡计分卡使经理们能从 4 个主要方面来考察：

1. 财务角度

财务绩效测评指标显示了公司的战略及执行是否有助于利润的增加。虽然客户满意度、内部运作绩效以及学习与成长的测评指标等，来自公司对环境的特定看法和对关键的成功因素的认识，但如果经营绩效有所改善，却又未能导致财务绩效的好转，则说明经理们应重新思考公司战略或其执行计划。因此对财务维度的有效评估是传统的，但也是必不可少的。WHSP

将公司财务目标表示为：完成生产任务、保持稳定的利润增长。“完成生产任务”用年产值和产品定单生产达成率来衡量；“保持稳定的利润增长”用利润率、管理费用和生产成本来衡量。具体如表 1 所示。

除了这几个重要测评指标外，反映企业财务能力的其他指标也可根据战略目标的要求进行选择。通过定期的财务报表，可以提醒经理们在生产、质量、反应时间、提高劳动生产率等方面及时加以改进，以便各项工作的开展对公司变得更为有利。

## 2. 客户角度

WHSP 公司是按定单生产型企业，生产炊具系列产品。顾客所关心的事情有 4 类：质量、性能、供货及时性和成本。为了使平衡计分卡能发挥作用，公司明确了用以衡量质量、性能、供货及时性和成本的具体评估指标。具体如表 2 所示。

## 3. 内部运作角度

优异绩效来自组织中所发生的程序、决策和行为。因此，公司还需要关注这些能满足公司整体战略实现的关键的内部经营活动。平衡计分卡的内部评估指标，应当来自对实现公司整体战略有最大影响的业务程序，包括影响循环周期、质量、雇员技能和生产率的各种因素。WHSP 公司的经理们断定，技术上的持续改进和创新，是公司要培养的核心能力，而良好的过程管理能力和对安全与损失的控制也是公司势在必行的努力方向。公司为这 3 个内部业务规定了评估指标(见表 3)。

## 4. 学习与成长角度

在 WHSP 公司设计的平衡计分卡中，以顾客为基础的测评指标和内部运作过程测评指标，确定了公司认为竞争取胜最重要的参数。在强调长期运作和未来规划发展的前提下，雇员素质的提高，公司创新能力和学习能力的加强，则是不容忽视的方面。因此，WHSP 公司平衡计分卡的第四部分就是从学习和成长的角度提出提升人力资源能力和构建信息沟通平台两个战略目标，并制定了对应的评估指标。具体如表 4 所示。

最后，WHSP 公司在坚定了进行战略管理的决心之后，把平衡计分卡继续作为一个战略管理体系去管理公司的长期战略。为此公司设计了一个两年期的工作推进计划，通过一个周而复始的行动顺序，逐步建立战略管理体系，最终成为公司整个管理体系的一个固定组成部分。这样，可以使公司每个人都集中精力于实现长期战略目标，这是单纯的财务框架所做不到的。

### 应用总结：

WHSP 公司利用平衡计分卡之后，发现它更适合于建立许多公司都力图实现的那种组织形态。传统的测评体系是从财务职能发展而来，这些体系偏向于控制。而平衡计分卡不仅仅是控制，它用评估指标把人们导向远景规划，因此对每一个部分的正确评估和分析是最为关键的。

在平衡计分卡的应用过程中，必须让那些最了解公司远景和首要任务的经理们参与其中。同时由于平衡计分卡的测评指标是关键指标，在 WHSP 公司的平衡计分卡中总共只有 20 个测评指标，其目的就是使经理们对公司绩效的评估集中到公司的战略和远景上来。事实上，平衡计分卡的出现并不是为了代替其它的评估方法，而是将各种评估方法相结合，并使其系统化，最终有利于公司战略的贯彻和远景目标的实现。

在平衡计分卡的使用频次上，通常要求经理们每月分组考察各部门上交的报告。当然，有些测评指标，如创新指标是不能每月更新的，但大多数测评指标是可以每月计算一次的。平衡计分卡与公司正在推行的管理重心是一致的，即顾客与供应商之间的伙伴关系、团队责任、ISO9000 系列质量标准等。平衡计分卡把财务、顾客、内部运作过程和学习与成长结合起来，使经理们至少能从中悟出多种相互关系，能帮助经理们超越对职能障碍的传统观念，在决策和解决问题时有更好的表现。由此可见，平衡计分卡是推动公司前进的有效管理方法，它在 WHSP 公司的应用，使公司能一直向前看，向前走，而不是向后倒退。

应用平衡计分卡作为绩效测评的工具，对企业的战略制定能力和基础管理是有较高要求

的。

由于 WHSP 公司本身管理水平的限制，也使平衡计分卡在实施过程中遇到一些困难：

1. 公司原有的管理基础相对薄弱，战略管理的思想刚刚被接受，而相应的一些关键职能部门也才刚刚完善，这就需要公司必须做到团结一致，统一公司的文化和价值观念，加快对有关人员的培训，同时明确岗位职责，从而为实施平衡计分卡提供有效的内部保证。

2. 公司中高层管理人员年龄偏大，总体学历水平较低，在平衡计分卡推进过程中接受新知识新概念的能力较弱，增加了实施的困难。因此对当前中高层人员进行管理知识的培训是势在必行的。只有具备人才和知识的保证，平衡计分卡才能被较好地理解和运用。

3. 由于平衡计分卡推进速度过快，相应的交叉考评制度和指标评价标准体系没有得到及时修改和完善，导致在绩效评估过程中产生争议，出现了许多沟而不通的现象，影响了工作效率。因此建立相应的交叉考评制度和指标评价体系是当务之急。有了制度保障，平衡计分卡才能被更好地应用，绩效评估才能更真实客观地反映工作业绩，从而保证各项工作的开展不偏离公司的战略目标。

### 亚太公司的绩效评估

亚太公司到了年终绩效评估的时候了，由于去年的时候采取了比较公开的方式，结果因为打分高低的问题出现了不少矛盾，因此，今年为了避免重演去年的悲剧，决定采用背靠背的打分方式，即主管人员为员工打一个分数但并不让员工知道，而员工也需要为主管人员打分作为民意调查的结果。这几天业务三部的办公室力的气氛跟往常有点不大一样。一向比较矜持冷峻的王经理这几天也对部下露出了一点笑容，平时经常上班迟到的小邓这几天早早就来到了办公室。每个人心中都各自打着小算盘。老张心想：我在这里资格最老，这么多年，没有功劳也有苦劳，没有苦劳也有疲劳。现在的年轻人，书本上的理论知识一套一套的，可真正做起业务来，还不得靠我这样的老业务员么！王经理要是比较有头脑的话，一定不会亏待我的。”小蔡暗自想：“我可是名牌大学毕业的，我觉得我在这里的能力最强，去年把我评了个先进，那帮老家伙老大的不乐意，今年王经理会不会害怕别人的闲言碎语不敢把我评得更高呢？”老吴心里琢磨：“那天王经理说了句：‘现在的年轻人外语、计算机水平都比我们强，真是青出于蓝胜于蓝啊！’看来我们这些老同志是一天不如一天值钱了，不知年终奖能分到多少？”小郭心里想：“经理看我的眼神有点不对劲，肯定是那天开会我给她提了一条意见她还耿耿于怀呢，看来今年我算倒了霉了。”看来在评估的结果出来之前，大家的心情每天都会这么紧张。每个人的小算盘还会打多久？

分析：其实绩效评估是否能够得到期望的目的是取决于很多前提条件的。因为首先绩效评估不是一项

孤立的工作，它是完整的绩效管理过程中的一个环节，所以，在绩效评估之前的全部工作都会对绩效评估产生重要的影响，绩效评估是否能做好，取决于绩效评估前后所有的活动。所以，绩效计划充当了必不可少的角色，我们在做绩效工作的时候，应当把绩效计划的任务放在前面。只有把绩效的第一个环节作好，才有可能成功地完成整个绩效工作。这就是绩效计划的重要性。

### 失败的面谈

经理：小 A，有时间吗？（评：面谈时间没有提前预约）

小 A：什么事情，头？

经理：想和你谈谈，关于你年终绩效的事情。（评：谈话前没有缓和气氛，沟通很难畅通）

A：现在？要多长时间？

经理：恩……就一小会，我 9 点还有个重要的会议。哎，你也知道，年终大家都很忙，我也不想浪费你的时间。可是 HR 部门总给我们添麻烦，总要求我们这那的。（评：推卸责任，无端牢骚）

A：……

经理：那我们就开始吧，我一贯强调效率。

于是小 A 就在经理放满文件的办公桌的对面，不知所措地坐下来。（评：面对面的谈话容易造成心理威慑，不利沟通。双方最好呈 90 度直角面谈）

经理：小 A，今年你的业绩总的来说还过得去，但和其他同事比起来还差了许多，但你是我的老部下了，我还是很了解你的，所以我给你的综合评价是 3 分，怎么样？（评：评估没有数据和资料支持，主观性太强，趋中效应严重）

小 A：头，今年的很多事情你都知道的，我认为我自己还是做的不错的呀，年初安排到我手里的任务我都完成了呀，另外我还帮助其他的同事做了很多的工作……

经理：年初是年初，你也知道公司现在的发展速度，在半年前部门就接到新的市场任务，我也对大家做了宣布的，结果到了年底，我们的新任务还差一大截没完成，我的压力也很重啊！

小 A：可是你也并没有因此调整我们的目标啊？！（评：目标的设定和调整没有经过协商）

这时候，秘书直接走近来说，“经理，大家都在会议室里等你呢！”

经理：好了好了，小 A，写目标计划什么的都是 HR 部门要求的，他们哪里懂公司的业务！现在我们都是计划赶不上变化，他们只是要求你的表格填的完整、好看（评：HR 部门在考核的时候多注重了形式而忽视了内容），而且，他们还对每个部门分派了指标。

其实大家都不容易，再说了，你的工资也不错，你看小王，他的基本工资比你低（评：将评估与工资混为一谈），工作却比你做的好，所以我想你心理应该平衡了吧。明年你要是做的好，我相信我会让你满意的（评：轻易许诺，而且有第三人在场）。好了，我现在很忙，下次我们再聊。

小 A：可是前年，去年年底评估的时候……

经理没有理会小 A，匆匆地和秘书离开了自己的办公室。

分析：这是一次失败的绩效面谈，由于经理缺乏准备和根据，绩效考核仅仅流于形式，最后都未能达成一致意见，必然对员工产生不满情绪。不难看出，这个谈话之所以不成功，主要存在这样几个问题：一、考核的着眼点是关注过去，不重将来；二、针对人，评价性格；三、气氛严肃；四、感到突然；五、缺乏资料、数据的支持；六、凭主观印象；七、单向沟通等等原因。

## A 公司绩效考核案例

A 公司，成立于五十年代初。经过近五十年的努力，在业内已具有较高的知名度并获得了较大的发展。目前公司有员工一千人左右。总公司本身没有业务部门，只设一些职能部门；总公司下没有若干子公司，分别从事不同的业务。在同行业内的国有企业中，该公司无论在对管理的重视程度上还是在业绩上，都是比较不错的。由于国家政策的变化，该公司面临着众多小企业的挑战。为此公司从前几年开始，一方面参加全国百家现代化企业制度试点；另一方面着手从管理上进行突破。

绩效考核工作是公司重点投入的一项工作。公司的高层领导非常重视，人事部具体负责绩效考核制度的制定和实施。人事部在原有的考核制度基础上制定出了《中层干部考核办法》。在每年年底正式进行考

核之前，人事部又出台当年的具体考核方案，以使考核达到可操作化的程度。

A 公司的做法通常是由公司的高层领导与相关的职能部门人员组成考核小组。考核的方式和程序通常包括被考核者填写述职报告、在自己单位内召开全体职工大会进行述职、民意测评（范围涵盖全体职工）、向科级干部甚至全体职工征求意见（访谈）、考核小组进行汇总写出评价意见并征求主管副总的意见后报公司总经理。

考核的内部主要包含三个方面：被考核单位的经营管理情况，包括该单位的财务情况、经营情况、管理目标的实现等方面；被考核者的德、能、勤、绩及管理工作情况；下一步工作打算，重点努力的方向。具体的考核细目侧重于经营指标的完成、政治思想品德，对于能力的定义则比较抽象。各业务部门（子公司）在年初与总公司对于自己部门的任务指标都进行了讨价还价的过程。

对中层干部的考核完成后，公司领导在年终总结会上进行说明，并将具体情况反馈给个人。尽管考核的方案中明确说考核与人事的升迁、工资的升降等方面挂钩，但最后的结果总是不了了之，没有任何下文。

对于一般的员工的考核则由各部门的领导掌握。子公司的领导对于下属业务人员的考核通常是从经营指标的完成情况（该公司中所有子公司的业务员均有经营指标的任务）来进行的；对于非业务人员的考核，无论是总公司还是子公司均由各部门的领导自由进行。通常的做法，都是到了年度要分奖金了，部门领导才会对自己的下属做一个笼统的排序。

这种考核方法，使得员工的卷入程度较高，颇有点儿声势浩大、轰轰烈烈的感觉。公司在第一年进行操作时，获得了比较大的成功。由于被征求了意见，一般员工觉得受到了重视，感到非常满意。领导则觉得该方案得到了大多数人的支持，也觉得满意。但是，被考核者觉得自己的部门与其它部门相比，由于历史条件和现实条件不同，年初所定的指标不同，觉得相互之间无法平衡，心里还是不服。考核者尽管需访谈三百人次左右，忙得团团转，但由于大权在握，体会到考核者的权威，还是乐此不疲。

进行到第二年时，大家已经丧失了第一次时的热情。第三年、第四年进行考核时，员工考虑前两年考核的结果出来后，业绩差或好的领导并没有任何区别，自己还得在他手下干活，领导来找他谈话，他也只

能敷衍了事。被考核者认为年年都是那套考核方式，没有新意，失去积极性，只不过是领导布置的事情，不得不应付。

分析：A 公司的做法是相当多的国有企业在考核上的典型做法，带有一定的普遍性。这种做法在一定程度上确实发挥了其应有的作用，但是，这种做法从对考核的理解上和考核的实施上均存在有许多误区。

误区之一：对考核定位的模糊与偏差

考核的定位是绩效考核的核心问题。所谓考核的定位问题其实质就是通过绩效考核要解决什么问题，绩效考核工作的管理目标是什么。考核的定位直接影响到考核的实施，定位的不同必然带来实施方法上的差异。对绩效考核定位的模糊主要表现在考核缺乏明确的目的，仅仅是为了考核而进行考核，这样做的结果通常是考核流于形式，考核结束后，考核的结果不能充分利用起来，耗费了大量的时间和人力物力，结果不了了之。考核定位的偏差主要体现在片面看待考核的管理目标，对考核目的的定位过于狭窄。例如，A 公司的考核目的主要是为了年底分奖金。

根据现代管理的思想，考核的首要目的是对管理过程的一种控制，其核心的管理目标是通过了解和检查员工的绩效以及组织的绩效，并通过结果的反馈实现员工绩效的提升和企业管理的改善；其次考核的结果还可以用于确定员工的晋升、奖惩和各种利益的分配。很多企业都将考核定位于一种确定利益分配的依据和工具，这确实会对员工带来一定的激励，但势必使得考核在员工心目中的形象是一种负面的消极的形象，从而产生心理上的压力。这是对考核形象的一种扭曲。必须将考核作为完整的绩效管理中的一个环节看待，才能对考核进行正确的定位。完整的绩效管理过程包括绩效目标的确定、绩效的产生、绩效的考核，构成了一个循环。因此，绩效考核首先是为了绩效的提升。

考核的定位问题是核心问题，直接影响到考核的其它方面特点。因此，关于考核的其它误区在很大程度上都与这个问题有关。

误区这二：绩效指标的确定缺乏科学性

选择和确定什么样的绩效考核指标是考核中一个重要的同时也比较难于解决的问题。像 A 公司这样的

许多公司所采用的绩效指标通常一方面是经营指标的完成情况，另一方面是工作态度、思想觉悟等一系列因素。能够从这样两方面去考核是很好的，但是对于如何科学地确定绩效考核的指标体系以及如何考核的指标具有可操作性，许多企业是考虑得不很周到的。

一般来说，员工的绩效中可评价的指标一部分应该是与其工作产出直接相关的，也就是直接对其工作结果的评价，国外有的管理学家将这部分绩效指标称为任务绩效；另一部分绩效指标是对工作结果造成影响的因素，但并不是以结果的形式表现出来的，一般为工作过程中的一些表现，通常被称为周边绩效。对任务绩效的评价通常可以用质量、数量、时效、成本、他人的反应等指标来进行评价，对周边绩效的评价通常采用行为性的描述来进行评价。这样就使得绩效考核的指标形成了一套体系，同时也可以操作化地评价。A 公司的绩效指标中，在任务绩效方面仅仅从经营指标去衡量，过于单一化，很多指标没有囊括进去，尤其是对很多工作来说不仅仅是经营的指标。在周边绩效中，所采用的评价指标多为评价性的描述，而不是行为性的描述，评价时多依赖评价者的主观感觉，缺乏客观性，如果是行为性的描述，则可以进行客观的评价。

#### 误区之三：考核周期的设置不尽合理

所谓考核的周期，就是指多长时间进行一次考核。多数企业都象 A 公司这样，一年进行一次考核。这与考核的目的有关系。如果考核的目的主要是为了分奖金，那么自然就会使得考核的周期与奖金分配的周期保持一致。

事实上，从所考核的绩效指标来看，不同的绩效指标需要不同的考核周期。对于任务绩效的指标，可能需要较短的考核周期，例如一个月。这样做的好处是：一方面，在较短的时间内，考核者对被考核者在这些方面的工作产出有较清楚的记录和印象，如果都等到年底再进行考核，恐怕就只能凭借主观的感觉了；另一方面，对工作的产出及时地进行评价和反馈，有利于及时地改进工作，避免将问题一起积攒到年底来处理。对于周边绩效的指标，则适合于在相对较长的时期内进行考核，例如半年或一年，因为这些关于人的表现的指标具有相对的稳定性，需较长时间才能得出结论，不过，在平时应进行一些简单的行为记录作为

考核时的依据。

误区之四：考核关系不够合理

要想使考核有效地进行，必须确定好由谁来实施考核，也就是确定好考核者与被考核者的关系。A 公司采用的方式是由考核小组来实施考核，这种方式有利于保证考核的客观、公正，但是也有一些不利的方面。

通常来说，获得不同绩效指标的信息需要从不同的主体处获得，应该让对某个绩效指标最有发言权的主体对该绩效指标进行评价。考核关系与管理关系保持一致是一种有效的方式，因为管理者对被管理者的绩效最有发言权。而考核小组可能在某种程度上并不能直接获得某些绩效指标，仅通过考核小组进行考核是片面的，当然，管理者也不可能得到关于被管理者的全部绩效指标，还需要从与被管理者有关的其它方面获得信息。所谓 360 度考核就是从与被考核者有关的各个方面获得对被管理者的评价。

误区之五：绩效考核与其结束后的其它工作环节衔接不好

要想做好绩效考核，还必须做好考核期开始时的工作目标和绩效指标确认工作和考核期结束时的结果反馈工作。这样做的前提是基于将绩效考核放在绩效管理的体系中考虑，孤立地看待考核，因此就没有能够重视考核前期与后期的相关工作。在考核之前，主管人员需要与员工沟通，共同确认工作的目标和应达成的绩效标准。在考核结束后，主管人员需要与员工进行绩效面谈，共同制定今后工作改进的方案。

以上五点指出了目前在许多企业的考核中经常会出现的一些误区。当然，考核仅仅是整个管理工作的一个环节。考核工作要想真正有效，还需要其他工作的共同配合，例如激励、培育手段等等。

### **企业的绩效考核：企业实施绩效管理的难点与解决办法**

首先，我们来对案例涉及的企业背景做一简单介绍。该企业是一家中型企业，下设人事部、财务部、投资部、工程部、销售部、预算管理等部门，目前员工 60 多人。该企业通常在年终对员工进行民主测评，测评结果和员工奖金挂钩。由于测评工具比较简单，实际上并未起到区别优劣的作用，年终奖分配时只能由管理层在企业内部进行“平衡”，企业中的平均主义气氛十分浓厚。

该企业高层充分认识到以往的管理模式已经严重制约了企业的发展，遂决定配合公司的战略转型，开始在企业中推行全新的管理模式，其中很关键的一项就是绩效管理。然而，随着新的管理模式在企业中的推广，该企业的高层和人力资源管理人士发现围绕绩效管理出现了以下棘手难题：

### 一、难以设定规范的考核项目

以该企业的部门绩效管理而言，考核项目虽然包括考核目标、衡量标准、权重等重要内容，但实际应用效果往往并不理想。就考核目标而言，出现的问题主要表现在考核目标内容单一、只是和该部门的眼前工作任务有关，忽视了确定部门目标的其他重要来源，没有进行全方位地有效沟通，企业目标体系缺乏整体性。在确定考核衡量标准时，无法体现出 SMART 的原则。在确定各考核目标的重要性时，未能通过内部沟通来设定部门的目标权重，部门目标的权重设定随意性很强。

### 二、绩效考核环节差强人意

绩效管理的关键环节就是要通过考核区分优劣，但是该企业实际操作的结果并非如此。在考核中，有的部门出现几乎所有员工考核结果为优的情况。而在对员工素质进行同事评价时也出现“互相拔高”、“你好我也好”的情形，真正认真对待考核的员工反而评价结果较差。

### 三、绩效管理体系很难发挥整体效果

从该企业的绩效管理体系运行情况来看，出现了比较典型的“四大脱节”，即部门考核和员工考核脱节，员工的考核并不是在部门考核基础上进行的，部门绩效的好坏未能对其所属员工的考核产生直接影响；目标考核和素质评价脱节，对员工的考核偏重于结果性的目标考核，忽视了对员工工作行为的全面客观评价；季度或年度考核与日常考评脱节，在考核时没有或者很少借助日常的工作计划和汇报记录，认为增加了考核误差；绩效考核和绩效反馈脱节，考核结果未能对员工未来工作行为和业绩产生导向作用。

从笔者为各类企业服务的经历来看，这类问题其实并非绝症，企业可以考虑依次从以下几点入手：

#### 一、完善企业的绩效管理体系

和业界人士所熟悉的绩效考核不同，绩效管理是一个包括绩效计划、绩效实施、绩效反馈以及绩效改

进等环节的闭环系统。一个完善的绩效管理体系必须以前述四个环节为基础，结合企业的组织架构和业务流程，建立立体的绩效管理体系。所谓立体，意味着绩效管理体系既要和企业自上而下的目标体系和组织结构体系相一致，又要考虑到从企业选择价值、到提供价值、再到沟通价值的这样一个独特的业务流程，确保绩效管理能够为业务流程的改善服务；同时还必须考虑到体系本身在过去的绩效确认、未来的绩效提高之间的动态结合。这是衡量绩效管理体系优劣的关键所在。

## 二、建立真正有效的目标管理体系

目标管理体系是企业绩效管理的基础所在，绩效管理中产生的许多难题，绝大多数源于目标管理体系的不完善。在这方面，企业需要注意的关键是尽快建立起一个规范的目标管理流程。这一流程通常要明确企业的不同管理层级如股东大会、董事会、总经理、部门经理等在提出目标草案、质询目标草案、确认目标过程中的职责和相互关系。只有建立起规范的目标管理流程，才有望在企业内部形成动态而高效的目标体系。目前企业在目标管理中暴露出的最大问题就是对目标草案的质询极不充分、对目标草案的确认很不严肃，这样经常出现“计划经不起变化”的现象，严重削弱甚至消解了目标管理的力量。

## 个人职业生涯规划

小 S，女，23 岁，本科

基本情况：师范类中文专业

朋友评价：性格文静，善文字不善口头表达，不善与人沟通

希望职业方向：能够发挥自己文字特长的工作

工作经历：中学语文教师，两年工作经验

面临的问题：

在两年的教学过程中发现自己并不适合做老师，虽具备相应的学历，但不具备老师应有的管理学生能力，课堂上调动学生积极性的能力亦不够，所带班级成绩并不理想，学校对其工作表现不是很满意，小 S 自己也很苦恼。但学校工作环境稳定，福利优厚。再者转其他行业的可行性有多大？应该转其他什么行业

合适？

设计意见：

重新择业，建议尝试广告公司内文案，多媒体行业文字编辑，传统媒体行业文字工作。

设计理由：

从小 S 的性格特点分析，小 S 的确不适合教师行业，教师不仅需要相应所教学科的学科知识，更需要懂得如何管理学生，调动学生的积极性。文静、不善表达的小 S 虽具备专业的学历资质，但显然不具备教师应有的教学技巧。

从小 S 的职业兴趣分析，小 S 希望能够发挥自己的文字特长，而中学语文教师一职缺少创意兴，显然不是小 S 兴趣所在。作为教师的不成功更导致小 S 心中很是苦恼，很沮丧。教师一职不仅没有满足小 S 的兴趣，反而由于工作不顺利严重打击了小 S 的自信心。

小 S 应该转行，但应该转什么行业？转行的成功几率有多少？通过分析,我们认为：小 S 虽然不善管理学生，口头表达差，但小 S 文笔优美，文字能力强，其内心职业倾向也是希望发挥自身的文字能力。故我们推荐小 S 从事广告行业文案职务或媒体文字编辑类工作，这些岗位对工作人员管理能力，口头表达能力要求不高，相对重视个人的文字创作能力，无须过多与人打交道，对于小 S 正好扬长避短，发挥优势，转行的成功几率也较大。

专家评点：

从师范类大学生到中学教师似乎是理所应当，顺理成章的事，然而实践中有太多例子表明，一个师范类毕业生并不一定就是一个称职的教师，据可锐咨询公司研究成果，职业成功必须全面具备专业技能，学历资质，良好综合素质三方面因素。根据这个标准，小 S 在教师岗位上可以说很难成功。眼前教师工作的确能给小 S 带来稳定的收入和不错的福利，但凭小 S 的表现，这个“稳定”还能维持多长？所以，小 S 必须果断做出选择，重新择业，找一份真正适合自己发展的工作。

分析：工作经验在 2—3 年阶段的职业者，往往会发现自己当初刚刚走出校门时懵懵懂懂选的工作并

不适合自己的，于是就面临一个重新择业的问题。专家认为：这一问题表面上看是“择业”的问题，实质是“发展”的问题。正是因为当初选的工作不适合自己的，不能提供职业生涯的发展点，所以才须重新择业，重新找寻适合自己的发展点何在。所以，职业者必须果断转行，不能犹豫。而且，重新择业也不再是简单的再找一份工作，必须按照自身性格能力特点，个人价值倾向，结合职场情况，准确定位适合自己长远发展的出发点。做出正确的职业生涯规划。