

<<绩效激励与薪酬激励>>

图书基本信息

书名：<<绩效激励与薪酬激励>>

13位ISBN编号：9787516403037

10位ISBN编号：7516403032

出版时间：2013-4

出版时间：朱飞企业管理出版社 (2013-04出版)

作者：朱飞

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<绩效激励与薪酬激励>>

前言

在企业管理实践中，“绩效管理”被赋予了极高的期望，同时也引起了太多的争议。2007年，索尼常务董事土井利忠以“天外伺郎”为笔名发表文章称“绩效主义毁了索尼”；2012年，万科地产董事长王石发表博文称“绩效主义是企业脓包”。

巧合的是，两人在发表各自言论的时候，各自的企业都碰到了激烈的市场信任危机问题。

“一石激起千层浪”，两人的观点在管理者和研究者中引起了深刻的讨论和反思，也得到了很多“共鸣”，一时间甚至有人危言耸听：“谁动绩效谁先死！”

“绩效管理真的已经成为企业的脓包和毒瘤了吗？”

“一犬吠人，众犬吠声”！

我们要做的不是人云亦云，而是理性的分析和解读；不是抱怨和攻击，而是探究真正的问题所在，寻求最有效的解决之道。

一、绩效主义带来的危害有哪些？

绩效主义最明显的特征是“唯绩效是举”，以绩效论英雄，单纯以绩效作为各种资源分配的决定因素。

虽然有人认为，土井利忠“绩效主义导致索尼的创新精神与创新能力减弱”的观点，是日本传统管理思想充满怀旧情结在向欧美绩效主义发难。

是因为其自身及其代表的群体的利益受到不公正对待而发泄的不满，但是。

只要我们稍加留意就会发现，持有同等观点的不乏其人，稻盛和夫就是其中的著名人物，欧美国家也有许多研究者和管理者在讨伐绩效主义产生的问题。

那么，绩效主义到底是怎么回事，它造成了哪些问题呢？

“绩效主义”关键的假设前提是：所有的绩效都能够得到清晰的量化评估；将绩效结果和奖惩严密挂钩能够刺激员工按照期望的方向实现绩效。

如果所有的组织绩效和员工绩效都如“1+1=2”那样清晰明白、容易评估的话，“绩效主义”的确是一种易于执行、减少争议、提高公平性的管理理念和工具。

但是事实却并非如此！

在实践中，“绩效主义”以高强度、单一的外在刺激(报酬)替代了员工的内在动力，否定了企业文化的参与价值，最终导致员工只重视个体的绩效指标。

忽略了坚守责任的心理支撑。

在此过程中，员工学会的是算计，丧失的则是责任和激情；员工更加“专注于”个体的利益，淡漠了对组织和团队的承诺和忠诚；员工更容易以自身的绩效指标“画地为牢”，团队协作精神因此大大削弱。

另外，由于绩效具有非常显著的隐性特征，而这种隐性特征则大大增加了绩效管理的复杂程度，从而加大了绩效主义带来危险的可能性。

二、绩效管理何以复杂？

绩效管理真的能推动企业的绩效吗？

这是所有管理者都期望获得确切答案的问题，也有许多学者试图通过实证研究去寻找这个问题的答案。

但是，每每得到的结果却是令人失望的：绩效管理和绩效之间的因果关系是模糊的！

绩效管理过程是复杂的，这种复杂性主要由以下三个原因造成：绩效具有隐性特征；绩效和激励之间关系模糊或者非一致；工具理性无法跨越人性。

(一)绩效具有隐性特征。

绩效的隐性特征在很大程度上增加了绩效管理的难度，也大大影响了绩效管理的效果。

这种隐性特征主要体现在两个方面：首先，绩效并不总是清晰明确、容易识别和容易衡量的；其次，绩效的实现过程是一个“黑箱”。

并不是所有的绩效都能够轻易识别和衡量，哪些是我们应该重点关注的绩效领域通常也不一定清晰。

<<绩效激励与薪酬激励>>

从逻辑上说,我们需要重点关注那些企业战略的成功关键因素,并将这些成功关键因素结合每个部门、每个职位的具体职责进行分解,并进行考核。

也就是所谓的“要什么就考核什么”,但这句话是一个看似合理的谬论!

“战略成功的关键驱动因素到底是什么”这个问题并不容易回答。

我们现在关注的可能并非是重要的。

例如,实现企业的盈利应该依靠扩大市场份额、靠规模制胜,还是应该依靠对市场进行精耕细作、提高单位产品的附加价值呢?

这些都必须基于对市场的深入研究和判断,我们的直觉选择未必是正确的。

而且,那些真正特别重要的绩效部分反倒不容易进行准确的衡量。

例如,管理实践中几乎有一个共识:敬业的员工更加能够产生持续的高绩效。

但是“敬业”本身却很难进行衡量。

另外,还有一个特别重要的常见问题,我们在绩效管理中主要关注纵向层次的绩效,但真正推动产生绩效的流程以及流程中部门/个体之间的界面却很容易被忽略。

例如,对于企业而言,真正重要的是由研发、生产、采购、物流、市场、销售、客户服务、后勤支持等职能共同支撑的流程绩效,也就是说某一产品在“穿越”这些流程环节之后真正能够产生期望的绩效结果,但是在绩效管理实践中,我们更容易分割地关注每一个纵向部门的绩效,最后导致的结果可能是每个部门、每个员工都不错地完成了指标,但是企业的整体流程绩效却是亏损的。

绩效的实现犹如一个复杂的“黑箱”,企业绩效实现过程会受到内外部复杂因素的综合影响。

即使在组织内部,绩效管理也不一定是影响绩效实现的主要管理因素。

笔者在很多管理培训中都问过学员一个同样的问题:“推动员工绩效和企业绩效的主要内部管理因素有哪些?”

得到的答案大体一致:在企业中,推动员工绩效和企业绩效的主要管理因素是领导力?

企业文化、企业战略、人职匹配和绩效激励等。

从这些粗略的调查中,我们很容易发现,在推动绩效实现的管理因素中,绩效管理只是因素之一而已。

甚至不是最主要的因素。

但是,现在的舆论把所有关于绩效不佳问题的原因都指向了“绩效管理”,有人还专门发明了一个词“绩效主义”来为绩效管理带来的问题扣帽子,这显然是一种过于武断的结论!

之所以出现绩效问题,不管是索尼公司的“电池”问题还是万科的“装修”事故,原因都是多方面,绩效实现是一个复杂的“黑箱”,不应该简单归病于“绩效主义”。

(二)绩效和激励之间关系模糊或者非一致。

绩效管理和绩效之间何以关系模糊,还有一个非常关键的原因:绩效和激励之间的一致性很难保证。

绩效和激励之间的一致性,是绩效管理体系行之有效的重要假设前提。

也就是有的管理学者所说的,“要什么就激励什么!”

为什么绩效和激励之间的一致性很难保证,主要原因有以下四个方面:一是绩效内容通常包含较多的方面,很难和薪酬激励内容保持对应关系;二是薪酬激励需要服务于多重目标,如员工保障、组织公平、绩效、薪酬成本控制等,通常无法随着绩效变化而进行经常性的变化和调整;三是员工的激励内容需求是存在差异的,但出于管理的可行性考虑,企业薪酬激励体系的个性化程度却非常有限;四是绩效和激励之间并不是直接的因果关系,激励必须通过影响员工的心理和行为影响绩效,但是员工对待激励的心理和行为反应是一个模糊和不确定的过程。

由于绩效和激励之间关系的模糊和非一致性,往往导致企业评估了正确的绩效,但员工可能没有得到正确的激励,因而产生负面影响甚至是逆向选择,即“看激励下菜碟”的行为。

(三)工具科学无法跨越人性。

绩效主义将组织内每一个人的绩效和切身利益紧紧地捆绑在一起,因而,人性因素的影响在这一过程中就体现得更加明显。

于是就非常容易容易出现许多扭曲的行为。

在绩效管理的实践中,我们经常看到种种由于人的原因造成的问题。

<<绩效激励与薪酬激励>>

例如，在确定绩效指标时进行无休止的博弈、对确定好的绩效指标进行舍小保大、绩效评估时刻意偏袒或者报复、对较差的客观绩效结果进行推诿辩解等等。

于是，许多企业期望通过设计和执行更加精细的绩效管理系统，把这些问题统统解决掉。

可惜这只是一个美好的幻想！

工具理性是有边界的，工具科学不可能跨越人性！

在组织内，约束人的行为有两个主要因素：制度和文化的。

“孤阴不生，独阳不长！

”这是一个显而易见但却经常被忽略的道理。

许多绩效问题的答案不能在问题本身内部寻找，而要在绩效管理系统之外，从绩效文化乃至企业文化上去寻找解决之道。

三、绩效管理能为企业做什么？

显然，指望把绩效管理当作一颗药到病除的仙丹的想法是不切实际的，但是我们也不能够走向另外一个极端，认为绩效管理一无是处，是企业的脓包。

一项优秀的绩效管理工具能够帮助企业实现以下目标：（一）分解战略目标，固化战略执行。

通过绩效指标的分解和执行过程，企业可以将战略目标进行分解，将绩效责任落实到具体的部门和个人，并通过科学合理的绩效监督和管理流程，将战略执行的流程和责任固化，从而推动企业战略的成功执行。

（二）传递市场压力，提高组织的市场响应灵敏度。

企业组织的形成在客观上弱化了企业内员工对市场压力感知的灵敏度，这当然不是企业希望看到的。在市场变化速度加快、竞争激烈程度加剧的今天，尤其需要提高员工对市场压力的感知，提高组织对市场的响应灵敏度。

绩效管理制度通过分解绩效责任迅速地传递市场压力，能够显著地支持企业提升市场响应灵敏度。

（三）强化绩效责任，塑造管理者和员工的职业化行为。

在绩效管理过程中，通过将绩效责任落实到个人的方式，把辅导性的宽大(绩效沟通与辅导)与制度性的威胁(绩效奖惩)结合起来，使员工敢于和勇于承担责任，并且展现期望的绩效结果和职业化的绩效行为，提高企业管理者和员工队伍的职业化程度。

（四）通过绩效管理过程实现管理的自动纠偏。

绩效管理不是简单的“考”和“核”，而是一系列有内在逻辑关系的系统过程。

在绩效管理过程中，通过绩效观察和辅导、绩效反馈和面谈等过程，能够发现绩效运行过程中出现的目标偏差、指标偏差、资源偏差、人员偏差等问题，并且更加有利于通过及时的沟通反馈，就问题的原因以及如何解决问题达成共识，在过程中“纠偏”。

（五）管理决策的基础。

毫无疑问，尽管我们不能“唯绩效”，但是绩效结果仍然是许多员工管理决策(例如，报酬分配、职位调整、劳动纠纷等)的基础依据，是提高组织决策公平的基础，也是当前劳动法律的客观要求。

在企业的经营管理实践中，任何试图简化绩效实践的想法和努力都需要冒极大的失败风险，不论试图推行“唯绩效是举”的绩效主义，还是尝试“去绩效主义”的管理举措都是危险的、不可取的。

绩效管理的影响几乎是不可逆的！

我们要做的不是对绩效管理“一棍子打死”，而是从更加宏观、更加系统的角度，思考、设计和执行绩效管理系统，不断地进行循环改进。

另外，还是需要回到文章的开头，绩效实现是一个复杂的“黑箱”，除了企业外部因素会产生明显的影响之外，在企业内部，领导力、企业文化、绩效激励、人职匹配等都是绩效实现的关键影响因素。正如许多学者和实践者共同体会的那样，绩效实现“三分靠考核，七分靠管理”，单独依赖或者归责于绩效管理都是不合理、不可行的！

以上是作者的一些新感悟，愿与读者分享。

本书在以前版本的基础上，从绩效管理的系统性和操作性相结合的视角，阐述绩效管理的系统、理念、方法、流程和工具等，以期对读者在理念上有启发、实践中有帮助。

另对上一版本中的错漏努力进行了校订。

<<绩效激励与薪酬激励>>

由于作者的知识积累和精力所限，本书框架、内容和规范可能存在一些不周之处，希望读者不吝指正。

如果您有相关的专业问题需要沟通和讨论，也希望您能和我联系，这也是我学习的机会！

我的E-mail地址：zhufei@vip.sina.com。

朱飞 2013年4月

<<绩效激励与薪酬激励>>

内容概要

《绩效激励与薪酬激励(2013版)》通过绩效指标的分解和执行过程，企业可以将战略目标进行分解，将绩效责任落实到具体的部门和个人，并通过科学合理的绩效监督和管理流程，将战略执行的流程知责任固化，从而推动企业战略的成功执行。

<<绩效激励与薪酬激励>>

作者简介

朱飞，中央财经大学商学院人力资源管理系副教授，硕士研究生导师，中国人民大学劳动人事学院人力资源管理专业博士。

近十余年来一直从事人力资源管理研究、管理咨询和企业实践工作，曾经主持多项国家、省部级管理研究课题，研究领域包括战略人力资源管理、绩效和薪酬激励、员工关系管理。

<<绩效激励与薪酬激励>>

书籍目录

第一部分绩效激励 第一章全面认识绩效管理 一、什么是绩效管理 二、企业为什么需要绩效管理 三、绩效管理和绩效考核的联系和区别 四、绩效管理的基本流程 五、各级管理者的角色和职责 六、绩效管理的风险 七、绩效管理的难点 八、高效的绩效管理体系的特征 管理者提示员工表现不佳的16项原因 示例摩托罗拉的绩效管理 第二章绩效管理体系设计 一、基础绩效管理方法 二、如何选择绩效考核方法 三、考核者的选择 四、如何设立考核指标 五、绩效考核指标的权重如何赋值 六、考核指标标准的设计 管理者提示目标设定窍门 七、绩效考核数据的收集方法 八、考核结果如何应用 九、团队和员工绩效考核的难点及其解决 案例A公司的考核因何草草收场 示例多个岗位的绩效标准 第三章绩效考核者应掌握的技能 一、人们为什么不喜欢绩效考核 二、绩效管理背后的“软肋”——缺乏沟通 三、如何进行绩效辅导 管理者提示批评人的金点子 四、如何准备绩效评估会议 管理者提示准备绩效评估会议的技巧 五、如何组织绩效评估会议 六、如何主持绩效评估会议 管理者提示主持绩效评估会议的技巧 七、绩效沟通的技巧 八、绩效面谈公正性的影响因素 案例索尼公司对考核者的辅导 第四章关键绩效指标 (KPI) 考核 一、什么是关键绩效指标 (KPI) 二、KPI考核方法的特征 三、KPI考核方法的作用 四、如何设计KPI考核体系 五、绩效考核指标的测试 六、如何量化绩效软指标 七、KPI指标考核的支持体系 八、KPI绩效考核的难点分析 九、KPI考核方法的误区 管理者提示KPI考核：警惕“数字陷阱” 第五章360度考核 案例美国普渡公司的360度绩效考核 一、什么是360度考核 二、360度绩效考核的优点和缺点 三、360度绩效考核的前期准备工作 四、如何选择考核主体 五、360度绩效考核实施环节和应该遵守的原则 六、360度绩效考核的误区 七、360度考核容易忽视的问题 第六章目标管理 一、什么是目标管理 二、目标管理的关键特征 三、目标管理方法的优点和缺点 四、目标管理的典型步骤和典型问题 五、实施目标管理的基本条件 六、目标管理的局限性 七、企业绩效考核中目标管理的认识误区 八、目标管理失败的原因 示例1M公司绩效管理目标考核表 示例2M公司绩效管理——市场人员目标管理表 (填写规范) 示例3M公司绩效管理——财务人员目标管理表 示例4某公司目标管理考核方案 第七章平衡计分卡 (BSC) 一、平衡计分卡的内容 管理者提示平衡计分卡并非仅有固定的四个方面 二、实施平衡计分卡的前提和基础 管理者提示并非所有的企业都能够被平衡 三、平衡计分卡的实施步骤 管理者提示平衡计分卡不一定要将战略分解到岗位层次 四、平衡计分卡实施的成功要素 五、常规平衡计分卡指标 案例平衡计分卡在可口可乐瑞典饮料公司 (CCBS) 的推广 案例W公司的平衡计分卡实施过程全录 第八章如何使绩效考核落到实处 一、绩效考核的根本目的 二、绩效管理培训导入 三、“填表游戏”终结的关键点 四、考核结果失真的调整 五、绩效考核结果的运用效应和技巧 六、如何消除绩效管理的体外循环 七、避免绩效管理的误区 八、员工绩效管理中应该注意的劳动合同风险 九、基于实践的绩效管理执行的原则和成功经验 十、建立高绩效工作系统 案例高绩效工作系统 (HPWS) 的实例——美国施乐公司 案例通用电气 (中国) 公司的考核秘笈 第二部分薪酬激励 主要参考文献

<<绩效激励与薪酬激励>>

章节摘录

版权页：插图：（二）关注企业业绩和能力成长。

许多企业执行绩效管理制度的过程中，并不是真正出于提升业绩和员工能力的需要，关系平衡往往成为执行过程中的主导因素。

绩效管理制度应注重四个方面：要做什么、做了什么、做到什么程度、如何奖惩。

形成价值分配的标准从而引导员工行为，是企业制订绩效管理（价值评估）制度的目的和初衷。

然而，绩效不是考核出来的，通过绩效管理制度提升价值和价值创造能力，才是意义所在。

绩效管理制度在制定和执行过程中应清晰地传递个人工作和企业、部门经营目标的关联，同时应能通过考核反馈企业运作经验、不足，有针对性地进行培训、改善、一创新以提高流程和员工的能力。

（三）为执行者创造价值。

在组织的变革过程中，一个完备的监督系统是要付出代价的，如果他不能为执行者创造价值，不合作的执行者会破坏系统，同时会导致更高的监督成本。

所以，绩效制度管理者要“关后门”，加强监督，也要“开前门”，为执行者创造价值。

（四）协调横向关系和纵向关系。

考核是对人的业绩和行为进行监督的系统。

在企业实际运作中，财务经营部门、战略发展部门、审计部门（上市公司）都承担部分绩效管理的职能，相互间只是存在角度或作用的区别。

如财务部的经营考核和业绩考核，审计部的纪律审计和行为表现考核，都有重叠的地方。

整合四个横向部门的监督系统和管理资源，可以理顺流程，减少内耗，并有助于开发一个集成的考核信息系统。

反之，多个不协调的监督系统会使企业管理陷于混乱，使各个部门疲于应付更多的指标、更多的表格，而这些指标和表格，还有可能是重叠或矛盾的。

两个纵向关系是指矩阵结构的职能下级与职能上级的关系，如集团财务部与事业部财务部。

职能下级对直线上级（事业部总经理）负责还是职能上级负责？

我们都知道正确的答案，可是行动往往让我们遗忘最原始的理念：职能上级喜欢拎着专业的大棒到处指挥，职能下级因此可能执行了脱离业务的管理，考核于是满足了专业要求，却流于形式。

<<绩效激励与薪酬激励>>

编辑推荐

《绩效激励与薪酬激励(2013版)》中绩效和激励之间关系模糊或者非一致。绩效管理和绩效之间何以关系模糊，还有一个非常关键的原因：绩效和激励之间的一致性很难保证。绩效和激励之间的一致性，是绩效管理体系行之有效的重要假设前提。

<<绩效激励与薪酬激励>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>