

薪酬与绩效管理



类目：行政管理类

书名：薪酬与绩效管理

主编：罗春燕 魏淑娟 李阳阳

出版社：电子科技大学出版社

开本：大 16 开

书号：978-7-5770-1767-9

使用层次：通用

出版时间：2026 年 3 月

定价：49.80 元

印刷方式：双色

是否有资源：有



行政管理类创新教材
教育改革新理念教材

行政管理类创新教材
教育改革新理念教材

薪酬与绩效管理

主编◎罗春燕 魏淑娟 李阳阳

薪酬 与绩效管理

XINCHOU

YU JIXIAO GUANLI

薪酬与绩效管理

主 编 ◎ 罗春燕 魏淑娟 李阳阳

XINCHOU

YU JIXIAO GUANLI

电子科技大学出版社

电子科技大学出版社
University of Electronic Science and Technology of China Press

策划编辑：万晓桐
责任编辑：谢 菁
封面设计：旗语书装



电子科技大学出版社



定价：49.80元



行政管理类创新教材
教育改革创新理念教材

薪酬与绩效管理

主 编 ◎ 罗春燕 魏淑娟 李阳阳
副主编 ◎ 余柏壁 王玲芝 张克一
潘 林 苏 怡 许 力
姚玉淑 刘 庆 吕 磊
曹陈震 张良锐

XINCHOU

YU JIXIAO GUANLI



电子科技大学出版社
University of Electronic Science and Technology of China Press

· 成都 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬与绩效管理 / 罗春燕, 魏淑娟, 李阳阳主编.
成都: 成都电子科大出版社, 2026. 3. -- ISBN 978-7-5770-1767-9

I. F272.923; F272.5

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2025Y740G7 号

薪酬与绩效管理

XINCHOU YU JIXIAO GUANLI

罗春燕 魏淑娟 李阳阳 主编

策划编辑 万晓桐

责任编辑 谢菁

责任校对 唐宁

责任印制 梁硕

出版发行 电子科技大学出版社

成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦九楼 邮编 610051

主 页 www.uestep.com.cn

服务电话 028-83203399

邮购电话 028-83201495

印 刷 三河市祥达印刷包装有限公司

成品尺寸 210 mm × 285 mm

印 张 13.5

字 数 328 千字

版 次 2026 年 3 月第 1 版

印 次 2026 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5770-1767-9

定 价 49.80 元

版权所有, 侵权必究

前言

PREFACE

在现代企业管理中，绩效管理与薪酬福利管理是企业人力资源管理的核心组成部分，直接关系到员工工作的积极性、企业的运营效率和发展前景。为了满足企业管理者、人力资源从业者以及相关专业学生系统学习和掌握绩效管理与薪酬福利管理知识的需求，我们精心编写了这本教材。本教材紧密结合企业实际管理需求和最新行业动态，内容全面且深入，具有很强的实用性和针对性。本教材分为以下三个部分。

◆第一部分——绩效管理：聚焦绩效管理的核心内容，从绩效管理的本质出发，为读者逐步揭开绩效管理的神秘面纱，帮助读者建立起对绩效管理的初步认知，并为后续的绩效管理工作奠定坚实基础。

◆第二部分——直接薪酬：围绕薪酬管理体系展开，全面阐述直接薪酬的各个方面，使读者了解不同薪酬体系的特点和应用场景，帮助读者掌握薪酬管理的实际操作技巧。

◆第三部分——间接薪酬（福利薪酬）：介绍员工福利管理和员工福利计划，为企业设计和实施福利计划提供具体的参考。

本教材特色如下。

◆系统性强：从绩效管理到直接薪酬，再到间接薪酬，形成一个完整的管理体系架构，各部分既相互独立又紧密关联，有助于读者全面理解和构建企业的薪酬绩效体系。

◆层次分明：每个部分又细分为多个章和小节，对各个知识点进行详细阐述，逻辑清晰，便于读者深入学习不同方面的内容。

◆注重实践：不仅有理论概述，还包含大量实际操作层面的内容，如绩效计划的制定方法、薪酬结构的设计步骤、福利计划的具体类型等，为企业实际应用提供

具体的指导和参考。

本教材适合企业管理者、人力资源从业者、相关专业学生以及对绩效管理与薪酬福利管理感兴趣的人士阅读和学习。通过学习本教材，读者将能够系统地掌握绩效管理与薪酬福利管理的理论和方法，提升自身的专业素养和管理能力。

在本教材编写过程中，编者参阅了大量的文献资料，借鉴了一些著作的精华。在此，向各位专家一并表示感谢。由于编者理论修养和实践经验水平有限，书中难免存在疏漏，敬请广大读者批评指正。

编 者
2026 年 1 月

目 录

CONTENTS

第一部分 绩效管理

<<< 第一章 探索绩效管理本质 / 2

第一节 绩效概述 / 4

第二节 绩效管理概述 / 8

第三节 战略性绩效管理 / 15

<<< 第二章 制定合理绩效计划与指标 / 18

第一节 绩效计划的内容 / 20

第二节 绩效计划的制定 / 29

<<< 第三章 建立绩效管理体系 / 38

第一节 绩效考核 / 40

第二节 绩效监控 / 52

第三节 绩效反馈、绩效面谈与评估 / 59

第四节 绩效改进 / 66

第二部分 直接薪酬

<<< 第四章 剖析薪酬管理体系 / 74

第一节 薪酬概述 / 76

第二节 薪酬管理概述 / 79

<<< 第五章 设计薪酬结构体系 / 85

第一节 薪酬结构原理 / 88

第二节 薪酬水平设计 / 94

第三节 薪酬结构设计 / 102

第四节 薪酬等级划分 / 109

第五节 薪酬调查 / 116

<<< 第六章 规划薪酬体系 / 123

第一节 职位薪酬体系 / 125

第二节 技能薪酬体系 / 130

第三节 能力薪酬体系 / 135

第四节 绩效薪酬体系 / 146

<<< 第七章 管理日常薪酬 / 148

第一节 薪酬预算 / 150

第二节 薪酬控制 / 154

第三节 薪酬支付与调整 / 160

第四节 薪酬水平 / 167

CONTENTS

第三部分 间接薪酬（福利薪酬）

<<< 第八章 员工福利管理 / 172

第一节 员工福利规划 / 174

第二节 员工福利管理 / 185

<<< 第九章 员工福利计划 / 193

第一节 企业年金计划 / 195

第二节 企业健康保险计划 / 198

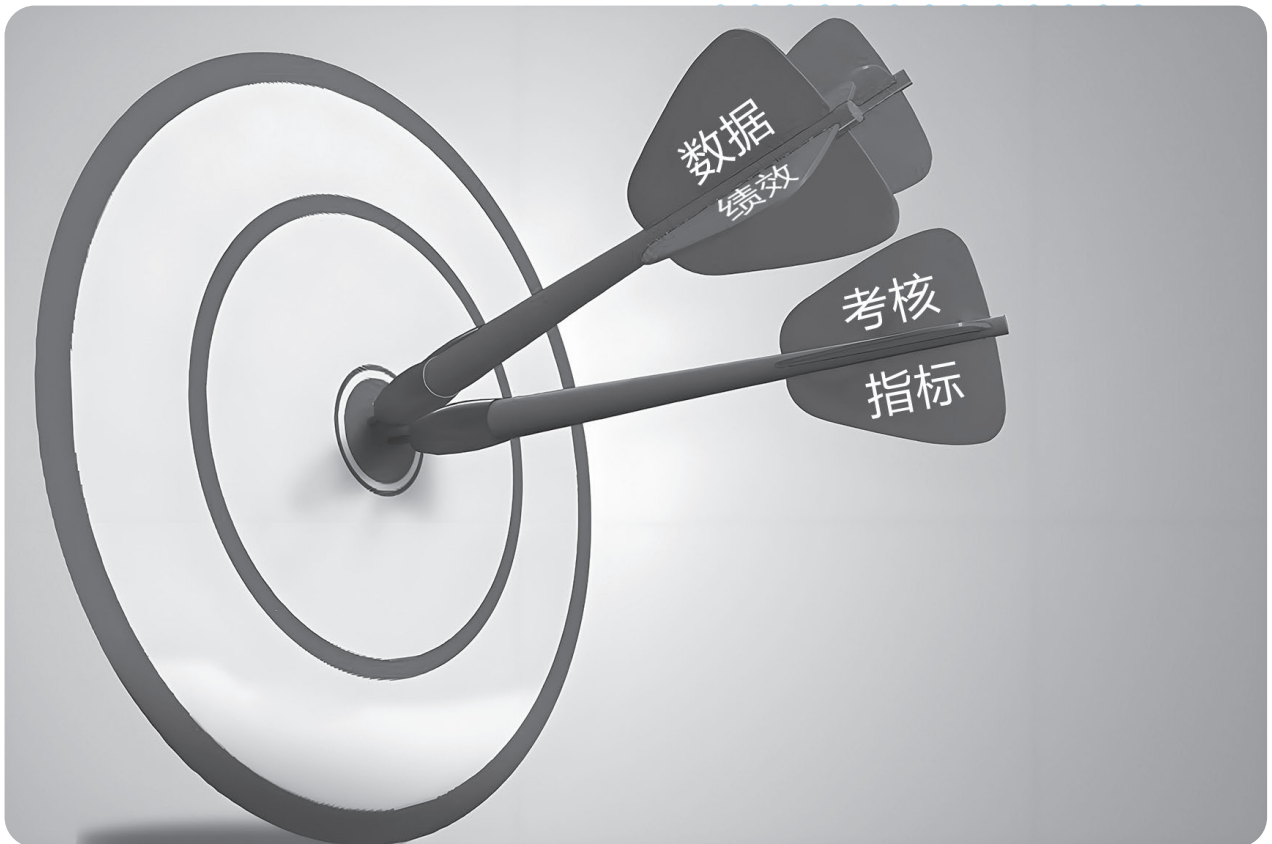
第三节 其他福利计划 / 204

<<< 参考文献 / 208





第一部分 绩效管理



第一章

探索绩效管理本质

学习导读

绩效体现为组织内员工个体或群体能力在特定环境下的表现程度与效果，以及其在达成预定目标过程中的行为及贡献。绩效管理作为组织实现战略目标的关键管理手段，对组织和员工的工作表现、成果等开展全面系统的评估与管理，包含绩效计划制定、辅导沟通、考核评价、结果应用等环节，旨在提升员工个人绩效，并带动组织整体绩效的提高，以推动员工发展与组织战略目标的达成。此外，绩效管理还助力组织发现问题、优化流程、合理配置资源，增强组织竞争力与可持续发展能力。

学习目标

知识目标

- ◆全面理解绩效相关概念，清晰掌握绩效的定义、构成要素。
- ◆系统掌握绩效管理知识，明确绩效管理的定义、特征。
- ◆了解战略性绩效管理的概念和内涵。

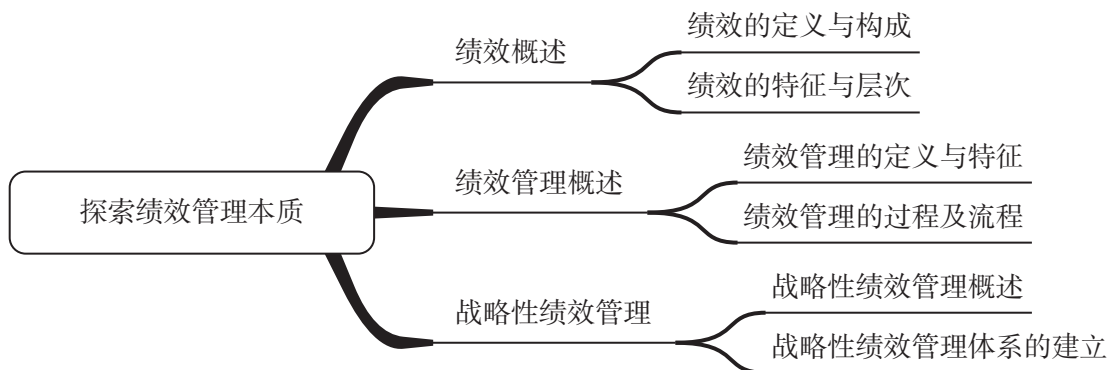
能力目标

- ◆能够运用所学的绩效知识，对不同层次的绩效进行准确分析和评估，识别绩效问题及其成因。
- ◆学会将组织战略与绩效管理相结合，能够根据组织战略目标构建战略性绩效管理体系。

素质目标

- ◆培养战略性思维，能够从组织整体和长远发展的角度看待绩效管理问题，树立全局意识，确保绩效管理活动与组织战略目标相契合。
- ◆增强对绩效管理工作的责任感和提升敬业精神，认真履行绩效管理职责，确保绩效评估的公平、公正和客观，致力于组织和员工的共同发展。

思维图谱



案例导入

张明（化名）是一家企业的销售人员。初入公司时，由于缺乏销售经验，对业务也不够熟悉，他在销售业绩排名中总是靠后。不过，张明没有气馁，通过不断学习和积累，随着时间的推移，他的销售经验日益丰富，业务网络也逐步拓展。凭借着不懈的努力，他的销售业绩开始稳步提升。到工作的第三年，有同事偷偷地告诉他，他已经成为公司的销售冠军。这一消息让张明备受鼓舞，工作起来更有干劲了。第四年仅仅到第三季度，张明就已经超额完成了全年的销售任务。然而，公司的销售经理对此却毫无表示，仿佛张明取得的优异成绩根本不值一提。

尽管工作进展顺利，但张明心里却越来越憋屈，工作热情也逐渐消退。因为公司从不公布销售人员的业绩，也没有人关注大家销售额的实际完成情况，无论完成得好坏，待遇几乎没有差别。这种缺乏激励和反馈的工作环境，让张明觉得自己的努力没有得到应有的认可。后来，张明了解到另一家公司开展了销售人员业绩竞赛和奖励活动。在那家公司，有专人及时对销售业绩进行评价，每位销售人员的任务完成数量和质量都完全公开透明。员工们的工作积极性被充分调动起来，公司的销售业绩也蒸蒸日上。对比自己公司的做法，张明感到非常不满。为了改善现状，他主动找到销售经理，诚恳地提出了自己的想法和建议，希望公司能够重视销售人员的业绩，建立有效的激励机制。然而，销售经理却以目前的情况是公司既定政策、属于公司文化的一部分为由，拒绝了他的建议。

几天后，张明递交了辞呈。

张明的离职，不仅是他个人的选择，也反映出该公司在绩效管理方面存在的严重问题。缺乏有效的绩效评估和激励机制，使得员工的努力得不到认可，积极性和归属感受到严重打击，最终导致优秀员工的流失。



一、绩效的定义与构成

（一）绩效的定义

随着管理实践深度和广度的不断增加，人们对绩效概念和内涵的认识也在不断变化。现代管理学之父大师彼得·德鲁克认为：“所有的组织都必须思考‘绩效’为何物，这在以前简单明了，现在却不复如是。策略的拟订越来越需要对绩效的新定义。”从定义来讲，绩效指的是那些经过评价的工作行为、工作能力以及工作结果。在组织里，不同群体适用不同的绩效定义。对于从事事务性或程序性工作的员工而言，绩效主要强调任务完成状况；对于销售人员、售后服务人员等工作成果易于量化的岗位，绩效更侧重工作产出与最终结果；而对于从事创新工作的员工，绩效同时强调“做了什么”和“能做什么”，既看重过去的表现，也着眼于未来的潜力。总体而言，绩效定义形成了过程和结果这两种不同的视角。从过程视角出发，会分析哪些行为和能力能够转化为最终结果，像关系绩效、适应性绩效、前瞻行为等都属于这一范畴，此视角有助于更好地解释绩效产生的内在机制。结果视角则着重设置多维度、多层次的量化绩效标准，以此进行客观、准确的评价。

本书中的绩效定义为达到或超出客户期望的工作行为、工作能力和工作结果，该定义包含两层含义。其一，要达到或超出客户期望。这里的客户涵盖内部客户和外部客户，客户期望不仅是绩效的价值来源，也是绩效的评价标准；其二，绩效包括工作行为、工作能力和工作结果这三个方面。其中，工作行为是与工作目标实现相关、能够转化为工作结果的外在行为表现；工作能力是个体所具备的、有助于实现工作目标的知识和技能的总和，是与完成工作任务或职责相关的个性特征；工作结果则是与组织目标相契合的工作成果与产出。

（二）绩效的构成

绩效具有多维性，即由多个维度构成。绩效是综合的、平衡的、全面的，如果只侧重于某一方面，而不能兼顾其他，则无法实现绩效最大化目标。其构成包括以下两个方面。

1. 任务绩效、关系绩效和适应性绩效

伯曼（Borman）和莫托维德罗（Motowidlo）最早提出任务绩效和关系绩效。其中，任务绩效是组织正式定义的工作职责和内容，包括工作数量、质量、时间、成本、他人的评价等。关系绩效是个体自发行为或超职责行为，属于角色外行为。不直接与工作任务相联系，不在组织正式奖惩系统覆盖范围内，与员工个性特征和人格特征密切相关，构成组织的社会背景和心理背景。适应性绩效



是独立于前两者的第三个维度，当工作要求和条件发生变化时，个体在某项任务上的学习能够有效迁移到其他任务，迁移后行为产生的绩效即适应性绩效。适应性绩效包括适应行为和主动行为两方面，具体包括身体适应性、创造性解决问题、处理紧急事件、人际适应性、文化适应性、学习新的工作技术与方法、应对工作压力、处理不确定工作情境等。

2. 组织绩效、团队绩效、流程绩效和个人绩效

组织绩效反映了组织在特定时期内达成的财务或非财务成果，其涵盖范围广泛，包括财务状况、顾客满意度、内部流程的有效性以及学习与成长能力等多个方面。它是衡量组织整体运营状况和战略目标实现程度的重要指标。团队绩效主要关注团队任务目标的达成情况，同时也考量团队成员的满意度以及他们继续协作的能力和意愿。团队绩效受到多种因素的影响，诸如团队领导的风格与能力、团队规模的大小、团队内部的冲突管理以及激励方式的合理性等。这些因素相互作用，共同影响着团队的整体表现。流程绩效是指为特定客户提供产品或服务的一系列相关任务集合所产生的有价值的成果。由于流程往往跨越了部门的界限，流程绩效的实现需要不同职能部门和岗位之间的协同合作。只有通过有效的跨部门协作，才能确保流程的顺畅运行，从而实现预期的绩效目标。个人绩效则聚焦于个体在完成工作目标和任务过程中所展现出的绩效表现。它是个人工作能力、工作态度和工作成果的综合体现，直接影响着团队和组织的整体绩效。

二、绩效的特征与层次

（一）绩效的特征

绩效的特性决定了绩效内涵的复杂性，为了更好地理解绩效的内涵，现了解了绩效具体有哪些特征。概括起来，绩效具有以下三点特征。

1. 多因性

绩效具有多因性，即工作绩效不取决于单一因素，而是受制于主观、客观多种因素或多个主体的共同影响。绩效影响因素除了个人因素（即个人是否具备完成工作的知识、技能和动机），还包括外部环境因素（即工作环境是否具备支持完成工作的外在条件）。常用绩效 $P=F(S, O, M, E)$ 公式来表示绩效影响因素，其中，P 表示绩效；S 表示工作能力；O 表示工作机会；M 表示激励（态度）；E 表示工作环境。这说明，绩效是个人的，但是影响绩效的除了个人因素，还包括组织内部因素及外部环境因素。从管理者角度来看，需要帮助员工提升工作能力和改善工作态度，并为员工提供公平的工作机会。与此同时，还需关注外部环境对员工绩效的影响，并提供支持和帮助。

2. 多维性

绩效是一个内涵丰富的概念，它不仅仅体现为最终的工作成果，工作过程中的行为表现以及员工所具备的能力同样是绩效的重要组成部分。基于此，对绩效的评估需从多个维度、多个层面展开。以部门经理这一岗位为例，其工作绩效的衡量不能仅仅聚焦于经营指标的达成情况。虽然经营指标是反映工作成果的重要依据，但不能忽视其在管理方面的表现。部门经理对下属的监督和引导

水平，直接影响着团队成员的成长和工作效率，这也是绩效评估中不可或缺的一部分。此外，整个部门的业绩指标以及团队指标都应纳入考量范围。只有综合考虑这些因素，才能全面、准确地评估部门经理的绩效，避免因评估维度单一而导致的片面性。

3. 动态性

绩效并非固定不变的常量，而是处于动态变化之中。员工的激励状态、技能水平以及所处的环境因素，都会对绩效产生影响。员工在不同时期可能会受到不同程度的激励，激励水平会直接影响其工作的积极性和投入程度，进而影响绩效表现。随着时间的推移，员工通过学习和实践，技能水平会不断提升或下降，这也会使绩效发生相应的变化。同时，外部环境的变化，如市场竞争的加剧、政策法规的调整等，也会给员工的工作带来挑战和机遇，从而改变绩效水平。

鉴于绩效的动态性，在进行绩效评价时，必须充分认识到这一特点，摒弃固有的印象和僵化的观点。不能仅仅依据过去的表现来评判员工当前的绩效，而要以发展的眼光看待绩效问题。这也解释了为什么在绩效评价和绩效管理中存在周期性的设置。通过合理确定绩效周期，组织能够根据评价的目的，及时、全面地掌握员工和组织的绩效动态。这样既能确保对绩效的评估准确反映实际情况，又能避免因过于频繁或不及时的评价而增加不必要的管理成本，从而实现绩效管理的有效性和高效性。

（二）绩效的层次

作为一个由不同的部门和人员组成的复杂系统，一个企业内部有各种各样的子系统（部门、流程、团队、员工），绩效管理关注的焦点在于怎样提高不同子系统的工作绩效，使其能够协同工作，共同为企业的战略目标服务。按照考察内容和管理方法的不同，可以将绩效管理分为组织绩效、流程绩效和个人绩效三个层次。

1. 组织绩效

组织绩效（organization performance）聚焦于整个企业的任务与目标，它着重通过对组织结构、生产工艺以及业务流程等方面进行优化调整，助力企业达成战略目标。组织绩效与企业使命息息相关，企业使命在战略规划制定过程中得以明确或调整，而要实现这一使命，企业就需要为外部客户提供特定的产品或服务。这些产品或服务的成果通常会用数量、质量、时间和成本等指标来衡量。例如，企业将市场占有率较上一年度提升 17%，或者实现成本较上一年度降低 7% 等作为目标，这些都是组织绩效的具体体现。通过对组织绩效的有效管理，企业能够确保各项工作紧密围绕战略目标展开，提升整体运营效率和竞争力。

2. 流程绩效

流程是指生产产品或提供服务所涉及的一系列步骤和程序。在这个领域，质量再造和流程重组是提升绩效的关键所在。企业内部存在着众多跨部门的流程，这些流程相互关联、相互影响。流程绩效（process performance）管理的核心任务，就是精准识别流程中出现问题的环节，并确定如何进行改进，以确保流程能够满足组织战略的要求。通过对流程绩效的严格把控，企业可以及时发现并



解决生产和服务过程中的瓶颈问题，提高流程的效率和产品质量，从而更好地支持组织战略目标的实现。

3. 个人绩效

个人绩效（individual performance）是备受关注的领域，它以员工为核心构建绩效概念。个人绩效通常涵盖员工绩效评估、培训与发展以及激励等多个方面。其重点在于促使员工全力以赴工作，以满足所在岗位的要求。同时，对个人绩效的管理必须在组织目标的框架内进行，确保员工的工作方向与企业战略目标保持一致。个人绩效的提升不仅有助于员工自身的职业发展，也能为组织整体绩效的提升作出贡献。

绩效的这三个层次实际上是将企业战略目标逐步分解到部门、流程和个人的过程。只有当每个层次的绩效工作形成一个有机的整体时，企业才能取得良好的绩效。通过对组织绩效、流程绩效和个人绩效的协同管理，企业才能够推动战略目标的有效落地，提升整体运营效能，在激烈的市场竞争中占据优势。



拓展延伸

绩效的影响因素

员工个人绩效与团队、组织绩效紧密相连，员工绩效的高低直接关系到公司的盈利水平与未来发展前景。以下是影响绩效的关键因素。

1. 个人兴趣：工作动力之源

兴趣是工作的强大动力。若员工对工作感兴趣，会事半功倍；反之，则事倍功半。以营销工作为例，员工 A 对营销有兴趣，会主动学习营销知识、拓展客户，遇挫折也不轻易放弃；员工 B 则对营销缺乏兴趣，积极性与主动性明显不足，易放弃。绩效考核时，员工 A 的绩效往往高于员工 B。

2. 岗位适应性：人岗匹配的重要性

不同性格的人适合不同岗位。外向、善言谈、人际关系能力强的人往往适合销售或公关岗位；内向、细心的人通常适合会计或审计岗位；善于独立思考的人做学术研究则可能更合适。能力无绝对高低，关键在于是否适配岗位。在某岗位上员工 A 能力可能弱于员工 B，但换个岗位员工 A 或许更出色。将合适的人安排在合适岗位上，才能人尽其才。

3. 绩效激励：物质与精神并重

绩效激励分物质激励和精神激励两类。物质激励如薪酬和福利，精神激励包括口头表扬、培训机会和升迁机会等。若薪酬低于行业平均水平，会影响员工工作积极性，导致员工流动率升高；若公司不给优秀员工提供晋升机会，员工会因贡献未被认可而降低工作动力。此外，激励需及时给予才能达到效果。

4. 绩效考核体系：公平有效的保障

部分公司的绩效考核体系不够完善。一些公司的绩效考核流于形式、有失公平或作用不佳。如某员工 A 工作努力程度和业绩表现都优于员工 B，但两人年末考核得分、工资奖金却完全相同，这让员工 A 产生了“干多干少一个样”的想法，工作积极性大不如前。

5. 工作环境：绩效的外部助推器

工作环境对绩效影响巨大，良好舒适的环境能提高员工工作效率、激发员工潜能；杂乱不适的环境则相反。在充满活力、相互激励的团队中，员工绩效往往较高；而在相互猜疑、安于现状的团队里，员工绩效往往较低。

总之，企业提升绩效，需综合考虑以上因素，激发员工兴趣、实现人岗匹配、提供有效激励、建立公平考核体系和营造良好的工作环境。

第二节

绩效管理概述



绩效管理是组织人力资源管理的核心环节，对完成组织目标，实现组织持续、快速、健康发展有着非常重要的意义。

一、绩效管理的定义与特征

（一）绩效管理的定义

现代管理学认为，管理活动是一个动态过程，由计划、组织、领导、协调、控制等基本环节构成。绩效管理（performance management, PM）作为组织管理活动，是人力资源管理活动的重要组成部分。同时，它本身也是一个过程，是管理者与被管理者之间根据组织目标，对被管理者的工作活动、工作技能和工作产出进行持续沟通与评价，进而保证组织目标有效实现的过程。绩效管理中的“绩效”是全面的绩效，从层次构成上看，包括员工绩效、团队绩效和组织绩效；从内容上看，包括结果绩效、行为绩效和素质绩效。绩效管理是现代人力资源管理的核心职能，正确认识和理解其含义，是科学使用和实施它的前提。绩效管理是管理者与员工之间就目标与如何实现目标的问题达成共识的过程，以及帮助员工成功达到目标和促进员工取得优异成绩的管理过程。这个过程包括以下五个要素。

1. 清晰明确的战略

清晰明确的战略对于企业而言，宛如茫茫大海中的航灯，为员工指引正确的前进方向。一个高瞻远瞩的战略，能让员工清晰洞察企业的发展方向和宏伟目标，最大程度地激发和鼓舞他们的斗志与士气，使员工拥有共同奋斗的方向和强烈的归属感。



2. 具有进取性的目标设定

目标是企业战略的具体呈现，也是部门和个人工作任务的集合。多数企业通常会制定两套目标：一套是基本目标，为工作设定基础标准；另一套是具有挑战性的目标，需要员工付出额外努力才能达成。目标的设定至关重要，过高的目标会让员工望而却步，产生畏惧心理；过低的目标则会使用员工懈怠散漫，缺乏追求。合理的目标设定才能够激发员工的潜力，推动企业不断发展。

3. 适配目标的高效组织结构

要有效实现组织目标，建立与目标相协调的组织结构至关重要。组织结构涵盖了职责分工、流程体系以及岗位设置等方面，这些都是保障目标高效达成的基础平台。不同的战略目标对组织结构的要求也不尽相同，企业需要根据自身战略目标的特点，设计出最适合的组织结构，以确保各项工作的顺利开展。

4. 透明有效的绩效沟通与评估

绩效沟通是绩效管理的重要环节，其主要目的在于改善和强化评估者与被评估者之间的关系。通过深入分析和确认被评估者的强项与弱项，帮助他们充分发挥优势、改进不足。同时，明确被评估者的发展与培训需求，使其能够更加出色地完成工作。此外，绩效沟通还能反映被评估者现阶段的工作表现，为其制定下一阶段的目标，并作为后续工作评价的标准。

基于绩效沟通的绩效评估则是绩效管理的核心。它通过岗位管理人员或岗位关联人员与员工之间有效的双向或多向沟通，依据评估标准和实际工作完成情况的相关资料，经过分析和判断形成评估成绩，并及时将结果反馈给员工。这种评估机制能够确保绩效管理的公平性和有效性，促进员工的成长和发展。

5. 广泛迅速的绩效成绩应用

目前，许多企业开展绩效管理主要是为了进行绩效薪酬分配。但实际上，绩效成绩的应用范围更为广泛，还包括工资调整、层级晋升与职位调整、教育培训、激活沉淀和指导员工职业发展等五个方面。迅速应用绩效成绩能够保证有效的激励周期，让员工及时感受到自己创造价值所带来的回报，从而进一步激发他们的工作积极性和创造力。

（二）绩效管理的特征

绩效管理具有以下特征。

1. 以组织战略目标为导向

绩效管理以组织战略目标为导向。它通过科学合理的方式，将组织的整体战略目标层层分解，先细化为部门目标或者团队目标，再进一步拆解成具体的岗位目标。这种层层递进的分解过程，有助于让每一位员工的个体绩效都与组织的总体目标紧密相连、高度契合。

2. 与其他人力资源管理职能相互依存和衔接

绩效管理并非孤立存在，它需要与其他人力资源管理职能相互衔接、深度契合，才能充分发挥

其应有的作用。各个职能之间相互依存、相互影响，宛如一个有机的整体。例如，工作分析能够清晰界定各个岗位的工作职责，在此基础上可以制定出精准、明确的绩效标准，为绩效管理提供具体的衡量依据；胜任力模型则进一步明确了员工所需具备的能力素质和工作行为，为绩效管理提供更为细致、深入的参考；与绩效紧密关联的薪酬体系，能够激励员工积极投入工作，保障绩效管理的有效性和持续性。绩效管理与其他人力资源管理职能之间的关系如图 1-1 所示。

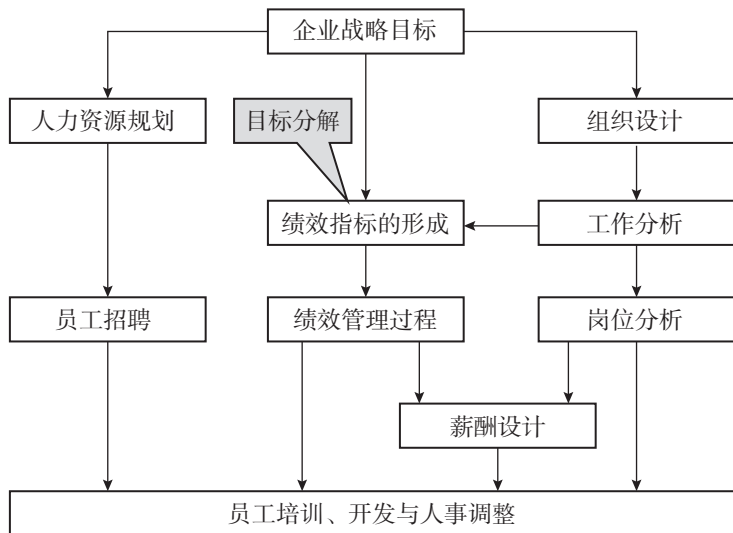


图 1-1 绩效管理与其他人力资源管理职能之间的关系

3. 具有系统的管理方法

需要明确的是，绩效管理和绩效考评不能混为一谈。绩效考评仅仅是绩效管理体系中的一个环节，它更侧重于在事情发生之后进行判断和评价，而且通常是在一个绩效周期结束之后才开展。而绩效管理则是一个完整且系统的管理过程，它更强调事前的规划控制与事中的监督调整，把重点放在员工能力的提升以及绩效的持续改善上。在绩效管理中，事前的沟通交流以及相互之间的承诺约定备受重视，其核心目标是与下属构建起绩效合作伙伴关系，携手实现共同的绩效目标。

4. 具有管理和发展的双重目的

首先，绩效管理在惩罚激励、人员配置、员工培训与开发等方面应用广泛，其管理目的在许多组织中已得到充分体现。但更重要的是，绩效管理能够帮助员工不断获得成长和进步，持续提升内部可雇用性，同时推动组织变革和绩效改进。因此，绩效管理的有效性更体现在是否以发展为核心目的，这也是绩效评价和绩效管理的核心区别。绩效管理与绩效评价的区别见表 1-1 所列。

表 1-1 绩效管理与绩效评价的区别

绩效管理	绩效评价
完整的管理过程	绩效管理过程中的一个环节
侧重于能力提升和绩效改善	侧重于员工绩效判断和评估
伴随着管理全过程	只出现在特定时期
侧重于事先沟通与承诺	侧重于事后评价

以清晰战略引领团队前行

●管理者必须把清晰明确的战略导向作为管理核心。战略不是空洞口号，而是团队前行的航灯，直接决定方向一致性与执行力。

●要主动将企业长远目标拆解为团队可感知、可认同的愿景，让每位员工看清发展路径与自身价值。高远且清晰的战略，能凝聚共识、激发斗志，强化团队归属感，避免内耗与迷茫。

●作为管理者，要率先吃透战略、主动传递战略、用战略统一行动标准，让团队始终朝着同一方向发力，以明确方向驱动团队高效前行。

二、绩效管理的过程及流程

（一）绩效管理的过程

绩效管理的过程通常被看作一个循环，而这个循环一般可分为四个环节，即绩效计划、绩效辅导、绩效实施与绩效反馈。部分学者将绩效管理总结为绩效计划、绩效辅导、绩效实施、绩效反馈与激励、绩效改进与提高五个环节，这五个环节构成一个完整、高效的绩效管理体系，且整个体系处于持续循环的状态。

1. 绩效计划

绩效计划的制定是绩效管理的根基。如果没有合理的绩效计划，绩效管理也就无从谈起。从宏观层面来看，组织的绩效计划是紧密围绕组织的战略目标来进行设计的。在制定计划时，为了杜绝随意性，需对组织现有的状况进行全面、深入的分析，并依据组织战略目标，制定出详细且清晰的工作说明与工作规范。同时，绩效计划还应遵循科学客观的原则，尽可能量化指标，减少主观因素的干扰，以确保衡量结果的准确性与客观性。如此一来，绩效计划便如同精准的导航图，为组织的发展指明方向。就微观层面而言，组织的绩效计划需要管理者与员工一起展开深入探讨。双方需要就目标实现的时间节点、各自承担的责任、采用的方法以及具体的工作过程进行充分沟通。通过沟通，明确员工应按照怎样的流程去完成工作，以及最终要达成何种绩效目标。这种双向的沟通与协作，能让员工更加清楚自己的工作方向和任务要求，提高工作的主动性和积极性。

优质的绩效计划是良好绩效考核的开端。同时，绩效计划并非一成不变的，它是一个动态、持续的过程。在实施过程中，需要时刻关注其合理性，一旦发现问题，就要及时进行调整，以确保绩效计划始终与组织的发展需求相契合，为组织的成功提供有力保障。

2. 绩效辅导

绩效辅导是绩效管理的重要环节，如果这个环节的工作不到位，绩效管理很难落到实处。绩效

辅导要求管理者与员工保持沟通，在这一过程中，双方需就绩效目标达成共识，管理者同时应辅助员工完成绩效目标。而员工在接受辅助的过程中，自身素质也能得到提升。当然，沟通是贯穿于整个绩效管理过程中的，而不单单只是在绩效辅导环节，此处特别强调，是为了凸显这个环节的重要性。总之，组织要让员工很清楚地了解绩效考核制度的内容、目标制定方法、衡量标准、努力与奖励的关联、自身工作业绩、工作中存在的问题及改进的方法等。同时，也要倾听员工对绩效管理的期望，这样绩效管理才能达到预期效果。绩效辅导工作的作用在于它可以紧密衔接绩效计划和绩效实施，使绩效管理工作可以更加顺畅地开展。

3. 绩效实施

绩效实施主要是指对员工的工作进行考核、测量和记录，并形成书面的文档，以方便开展绩效考核工作，并将其作为员工晋升、加薪等决策的依据。绩效实施过程中，需要如实记录员工表现，以此规避主观因素对绩效考核结果的干扰。同时，绩效实施是整个绩效管理过程中最耗费时间的一环，其运行质量直接影响其他环节的运转。绩效计划能否顺利落实与完成取决于绩效实施的运行情况，绩效反馈与激励以绩效实施情况为基础。因此，绩效实施是绩效管理系统中一个非常重要的中间环节，一定程度上关系着整个绩效管理的成败。

4. 绩效反馈与激励

绩效考核不仅能够用于衡量员工的工作效率，还可促进员工改进自身行为。因此，在绩效考核结果出来以后，部门主管应通过绩效反馈与激励，使下属了解他们自身的绩效情况，认识到需要改进和提高的方面，同时下属也可以提出自己在完成任务中遇到的困难。这不仅有助于员工更加明确绩效考核的目的，还有利于员工提高绩效水平和对绩效结果的满意度。绩效管理强调的是面对面沟通，而不是背靠背评价，它既有利于个人的成长，也有利于组织的发展。综上，绩效反馈与激励应包含两项内容，即对绩效实施结果的分析和对绩效结果的应用。

5. 绩效改进与提高

绩效结果不仅仅是衡量员工工作表现的标准，它还能为下一期的绩效考核提供指导。因此，人力资源部门需要结合组织内部的实际状况以及外部的市场环境，适时对绩效指标进行调整。这种调整并非随意进行的，而是要以上期绩效考核的结果为重要依据。深入分析上期绩效考核中暴露出来的问题后，再根据具体情况采取针对性的改进措施。例如，如果发现某些绩效指标过于严苛，导致员工难以达成目标，从而影响了工作积极性，就可以适当降低这些指标的难度；反之，如果某些指标过于宽松，无法有效激励员工提升工作绩效，就需要提高相应的标准。在完成上述分析和调整后，重新设定科学合理的绩效指标，为下一个绩效管理周期做好充分的准备工作。

组织的绩效管理是一个环环相扣的系统过程，所涵盖的五个环节紧密相连、缺一不可。在这个过程中，任何一个环节的缺失、管理上的失误或者理念上的偏差，都有可能对组织整体绩效的提升产生不利影响。



（二）绩效管理的流程

绩效管理流程有明确的绩效管理目的，一方面可提升个人或团队的工作绩效，另一方面能促进人员或团队的发展与成长。

1. 绩效诊断评估

任何管理系统的设计，都需经历从初始状态到中间状态，再逐步迈向理想状态的演进过程。如果管理者期望管理系统一步到位，不仅无法引领企业抵达理想状态，反而可能将其推向困境。因此，绩效管理咨询的首要任务是深入、系统地诊断企业管理现状，摸清企业管理水平，唯有如此，才能为企业设计出科学、合理的绩效考核系统。

2. 绩效目标确定

企业所有的管理系统都是为实现企业战略目标服务的。因此，明确企业的绩效目标，不仅有助于目标的最终达成，更能有效凝聚员工力量，让员工在目标实现的过程中体会到成就感。此外，管理者要意识到，缺乏目标与计划，绩效便无从谈起。企业目标的确定具体包括：企业战略目标、企业中长期经营计划与企业工作计划系统（项目计划、部门工作计划、个人工作计划等）。

3. 绩效管理方案

这是至关重要的一环，需根据各个岗位的特点提炼关键绩效指标（即 key performance indicator, KPI），并编制规范的考核基准书，以此作为考核的契约性文件。在绩效管理方案中，不仅要设计绩效考核的流程，对考核的程序作出明确规定，还需要对考核结果的应用进行合理规划，主要体现为与绩效奖金挂钩，同时还可应用于工作改进、教育训练与职业规划等。

4. 绩效测评分析

绩效测评分析是考核的事务性工作阶段，重点在于指导绩效考核的组织管理部门掌握考核核算办法，培训绩效管理成员熟练运用绩效管理工具。在绩效考核的宣贯、试运行阶段，需开展全员培训，使每个员工都能深刻理解绩效考核的意义以及操作办法。在绩效考核的完善阶段，可以根据企业的实际情况和考核的实施情况，对考核的相关方案做出一定的调整，以保障考核的时效性与科学性。在这一阶段，要借助模拟实施阶段的测评核算出绩效成果，通过结果分析挖掘绩效问题，并组织相应的绩效面谈，从而不断提升绩效水平。同时，利用员工绩效帮助绩效较低的员工找到影响绩效的原因并加以改善，从而提升个人或团队的工作绩效，促进人员或团队的发展与成长。

5. 绩效辅导改善

通过上一阶段的绩效测评分析，企业各个层面的问题逐渐显现，包括目标问题、组织体系问题、管理流程与工作流程问题，还包括部门或岗位设置问题、分工问题、员工业务能力问题等。针对这些暴露的问题，专业咨询辅导顾问需深入各部门进行辅导，例如营销管理培训辅导、生产管理培训辅导、采购管理培训辅导等。

6. 绩效考核实施

绩效管理的最后一个阶段是企业绩效管理组织的实际运作，即正式开展绩效管理与考核工作。在这个阶段，需要依据既定的绩效管理方案进行周期性的分析评估，以持续改进和完善绩效管理工作以及企业各方面的管理工作。

（1）选定考核实施负责人

考核实施负责人应当具备专业的绩效管理知识，在企业中拥有较高的管理威望，熟悉企业的管理流程，并且掌握丰富的沟通技巧。选择这样的考核实施负责人有助于推动绩效考核工作专业、公正且顺利地展开。

（2）在试运行期广泛收集被考核人意见和建议

在试运行期间，要让被考核人切实感受到被尊重，且让他们参与绩效考核方案制定过程。通过这一过程，可以增强被考核人的参与感和认同感，促使他们积极配合绩效考核的实施。

（3）分段收集考核数据并安排辅导

在一个考核周期内，前期工作要给予特别关注。在考核前期，应由考核实施负责人组织绩效辅导工作。这样可以及时发现被考核人在工作中存在的问题，并为其提供针对性指导和支持，帮助他们更好地完成工作。

（4）在考核周期中期前进行沟通

建议在考核周期中期前进行沟通时采用非正式沟通的方式。非正式沟通的方式更加轻松、灵活，能够在一定程度上缓解被考核人的考核压力，使沟通更加顺畅，沟通效果也更良好。

（5）力求让被考核人认同考核结果

在考核结果公布之前，要与被考核人进行充分沟通，争取达成共识。同时，要允许被考核人保留不同意见，尊重他们的想法和感受。

（6）开展绩效检讨

在开展绩效检讨时，首先，让被考核人自行分析工作中出现不足的原因，并提出相应的改善方案，同时征求他们对绩效考核的意见和建议；然后，考核人员协助被考核人剖析重点问题，共同探讨改进的方向和方法。

（7）适时修正绩效计划

在制定绩效计划时，要及时、广泛地听取大家的意见。一般每三个考核周期就应对绩效计划进行一次修正，以确保绩效计划能够适应企业发展的需要和员工的实际工作情况。

（8）应用绩效考核结果

绩效考核结果可以应用于多个方面，如薪酬调整、奖惩措施、福利分配、岗位调动等。



互动课堂

在绩效考核实施过程中，各个环节紧密相连。请结合上述内容，讨论如果其中某个环节（如选



定考核实施负责人失误、未收集被考核人意见等) 出现问题, 会对整个绩效考核以及企业的管理产生怎样的连锁反应。

第三节

战略性绩效管理



一、战略性绩效管理概述

(一) 战略性绩效管理内涵

战略性绩效管理是指组织及其管理者在组织的使命与核心价值观的指引下, 为实现愿景和战略目标而开展的绩效计划、绩效监控、绩效评价以及绩效反馈的循环过程。其目的是确保组织成员的工作行为和工作结果与组织期望的目标保持一致, 通过持续提升个人、部门以及组织的绩效水平, 最终实现组织的战略目标。首先, 战略性绩效管理是在组织使命和核心价值观的指引下, 组织愿景和直接承接战略的管理系统; 其次, 战略性绩效管理是一个由绩效的计划、监控、评价及反馈四个环节构成的持续改进的封闭循环系统; 再次, 战略性绩效管理是对组织绩效、部门绩效和个人绩效的全面管理; 最后, 战略性绩效管理应该坚持全员绩效管理, 但是主要管理责任由直线管理者承担。

(二) 战略性绩效管理特点

战略性绩效管理有以下特点。

1. 战略性

战略性是战略性绩效管理的本质特征。从战略目标层面来看, 企业若想获取持久的竞争优势, 需着重强调个人目标与组织目标的高度契合。在战略实施范围方面, 企业积极倡导全员参与的民主管理模式, 鼓励每一位员工都参与到企业的管理决策中来, 充分发挥他们的主观能动性和创造力。而在战略措施上, 企业应灵活运用系统化科学管理与人文艺术管理的权变管理方法。系统化科学管理确保企业的各项工作能够按照严谨的流程和标准有序进行, 提升工作效率和质量; 人文艺术管理关注员工的情感需求和个性差异, 营造出和谐、积极的工作氛围; 权变管理则根据企业内外部环境的变化, 及时调整管理策略, 使企业始终保持灵活应变的能力。

2. 目标性

战略性绩效管理更加注重将个人目标与企业战略紧密结合。它不仅仅关注短期的业绩达成, 更着眼于企业的长远发展和整体利益。通过将个人目标融入企业战略之中, 员工能够清晰地了解自己

的工作对于企业战略实现的重要意义，从而更加明确工作方向、激发工作动力。这种长远性和整体性的目标设定，有助于企业在复杂多变的市场环境中保持稳定的发展态势，实现可持续发展。

3. 灵活性

企业的战略并非一成不变，而是处于动态变化的过程中。市场环境的瞬息万变、竞争对手的不断挑战以及技术的飞速发展等因素，都要求企业及时调整战略方向。因此，与企业战略相匹配的战略性绩效管理也需具备一定的灵活性。它能够敏锐地感知内外部环境的变化，并迅速做出反应，及时调整绩效管理的策略。这样，企业就能在变化中抓住机遇，有效应对各种挑战，保持竞争优势。

4. 协调性

组织内部的绩效管理强调各项实践活动的协调配合，共同服务于组织战略目标。这种协调性主要体现在以下两种表现形式上。一方面，强调所有绩效管理的具体实践活动都要具备系统性和均衡性。这意味着企业在实施绩效管理时，要全面考虑各个环节和方面，确保各项实践活动之间相互衔接、相互支持，形成一个有机的整体。这样可避免出现管理漏洞和短板，进而提升绩效管理的整体效果。另一方面，强调以某一项或几项核心实践活动为主导，其他实践活动围绕核心活动展开并提供支持。通过明确核心实践活动，企业能够集中资源和精力、突出管理重点、提高管理效率。同时，其他实践活动的协同配合也能确保核心活动的顺利开展，共同推动企业目标的实现。

二、战略性绩效管理体系的建立

绩效管理体系需围绕组织战略目标这个核心进行设计，主要解决的是将未来的宏观战略目标转化为近期可衡量的指标，增强企业的竞争力，持续改进、不断优化现有绩效管理体系，使企业的战略目标最终得以实现。因此，战略性绩效管理体系的建立意义重大。构建战略性绩效管理体系的步骤如下。

1. 清晰界定企业战略目标

清晰界定企业战略目标，首先要明确企业的使命、愿景以及核心价值观。企业使命阐述了企业存在的根本目的和意义；愿景描绘了企业未来期望达成的理想状态；核心价值观则是企业在经营过程中所遵循的基本原则和行为准则。明确这些要素，可充分发挥战略性绩效管理体系的指引作用，为企业发展指明清晰的方向。其次构建一套能够切实支撑公司发展战略的绩效管理系统，可使企业的每一项行动都紧密贴合战略目标，从而提高资源利用效率，增强企业的整体竞争力。

2. 精心绘制战略地图

依据战略的因果逻辑关系，把公司的战略目标拆解为一系列具体的战略主题。这些战略主题是战略目标的细化和具象化，它们更加明确地指出企业在各个方面需要努力的方向。例如，按照财务、客户、内部运营和学习成长这四个关键维度，对这些战略主题进行系统的分层布局。在这个布局中，各个维度的战略主题相互关联、相互影响，形成因果支撑的关系。例如，学习成长维度的提



升能够促进内部运营维度的优化，内部运营维度的改善又有助于提高客户维度的满意度，而客户维度的良好表现最终会对财务维度产生积极的影响。通过这种方式，战略地图将公司的战略目标以一种直观、清晰的方式呈现出来，为企业各级员工理解和执行战略提供有力的工具。

3. 建立绩效管理系统

建立绩效管理系统主要包括以下内容的设计：一是绩效考核内容包括关键绩效指标、指标要素等；二是绩效管理 PDCA 的全过程，即绩效计划、绩效实施与辅导、绩效考核、绩效反馈四个环节；三是过程中所需的流程、表单等配套工具。

4. 建立组织责任体系

设计、实施战略绩效管理体系都需要全员参与并且各司其职，也就是说，公司的高管、人力资源等各部门的中层管理人员、普通员工，都要承担相应的责任，确保绩效管理体系落地见效。

5. 培育支持绩效管理的企业文化和领导力

健康的企业文化对于实施战略性绩效管理具有至关重要的作用，管理者的领导能力是绩效工作有效开展的基本保障。



互动课堂

若公司在构建战略性绩效管理体系时，已完成明确公司战略、绘制战略地图和建立绩效管理系统这三个步骤，但在建立组织责任体系阶段，出现各层级员工责任不明确、相互推诿的情况，同时企业文化和领导力也未能有效支持绩效管理工作的开展，请问应采取哪些具体措施来解决这些问题，以确保战略性绩效管理体系能够顺利推进？



学习检测

1. 简述绩效的特征有哪些。
2. 什么是战略性绩效管理？
3. 战略性绩效管理的特点有哪些？

第二章

制定合理绩效计划与指标

学习导读

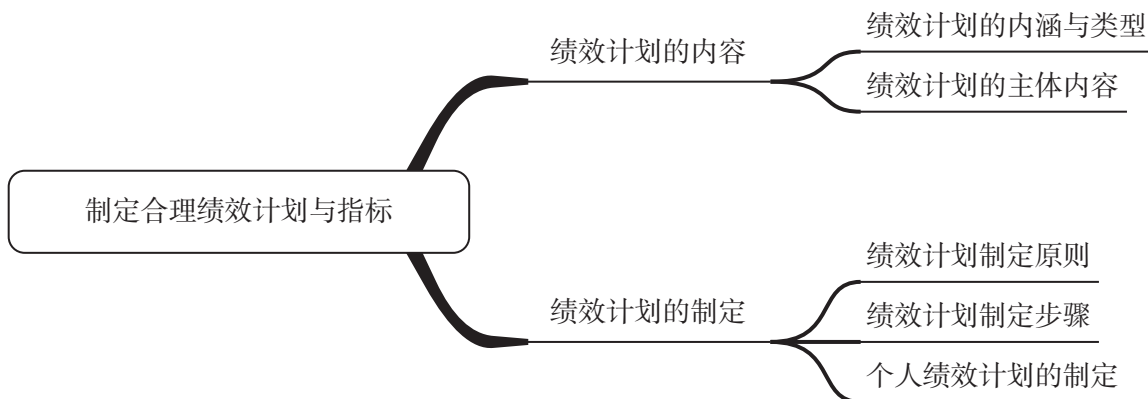
在企业管理中，制定合理的绩效计划与指标是至关重要的环节，它直接影响着企业的运营效率和员工的工作表现。合理的绩效计划与指标应以企业战略为导向，确保各项工作与企业的长远目标保持一致。这需要对企业的整体战略进行深入剖析，将其细化为具体的、可衡量的目标，并分配到各个部门和岗位。在制定过程中，要充分考虑岗位的特点和职责。不同岗位的工作内容和重点存在差异，因此绩效指标应具有针对性，能够准确反映员工的工作成果。同时，指标需具备可操作性和可衡量性，方便进行评估和考核。此外，绩效计划的制定还应鼓励员工参与，通过与员工的沟通和协商，让他们了解绩效目标的设定依据和意义，增强他们对绩效计划的认同感和执行的积极性。制定合理的绩效计划与指标是一项系统工程，需要综合考虑多方面因素，以构建科学有效的绩效管理体系，推动企业和员工的共同发展。

学习目标

- 知识目标**
- ◆明确绩效计划的定义、内涵与重要性。
 - ◆清晰了解制定绩效计划应遵循的原则。
 - ◆掌握绩效计划制定的具体步骤。
- 能力目标**
- ◆能够根据组织战略和部门目标，运用所学的原则和步骤，独立制定科学合理的绩效计划。
 - ◆在绩效计划制定过程中，具备与上级、下级、同事进行有效沟通和协调的能力。

- 素质目标**
- ◆ 增强对绩效计划制定和执行的责任感，认识到绩效计划对于个人和组织发展的重要性，在工作中认真履行职责，确保绩效计划的质量和执行效果。
 - ◆ 在绩效计划制定过程中，树立团队合作意识，积极与团队成员协作，共同完成绩效计划的制定和实施，促进团队整体绩效的提升。

思维图谱



案例导入

日升公司作为一家专注于药品研发、生产与销售的制药企业，深知有效的绩效管理对于实现公司战略目标的重要性。公司的绩效管理体系以绩效计划为起始点，这一阶段，管理者与员工需就员工在特定时间段内的绩效期望达成共识，员工也需对自身绩效目标作出承诺。公司通过将战略目标层层分解至各部门与岗位，确保全体员工的工作均与公司战略目标保持一致。

一、绩效计划制定原则与前期沟通

在绩效计划阶段，管理者与被管理者需共同参与绩效计划的制定过程。双方就考核指标、标准、方法、权重等关键问题展开有效沟通，以达成一致意见。这一沟通旨在让被管理者清晰了解自身工作目标与标准，最终将沟通结果落实为 KPI 考核表，并由双方签字确认，形成正式书面协议。在此过程中，公司的管理人员与基层员工通过深入了解战略目标的分解过程，明确公司战略目标、个人职责、管理方式以及绩效目标等内容。

二、年度绩效计划及 KPI 制定流程

1. 确定公司下年度经营目标（通常每年 11 月启动）

人力资源部牵头组织公司总经理、副总经理、总监、部门经理等管理人员进行信息与资料收集，对本年度战略执行情况进行全面总结，并结合上级公司的经营计划与要求，通过内外部调研、专题研讨等方式，对下年度市场状况进行预测。同时，提出下年度公司战略重点与经营目标，并提交经理办公会审议，最终确定公司年度经营目标。

2. 明确公司各部门年度工作重点

公司高层与各部门经理通过会议讨论，运用平衡计分卡理念，从财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度对公司年度战略重点与经营目标进行分解。通过绘制公司战略地图与战略分解矩阵，明确实现公司年度经营目标的关键成功因素，进而确定各部门的年度工作重点。

3. 确定各部门经理年度工作计划

各部门经理依据部门年度工作重点，拟定本部门年度工作计划。通过会议或上下级面谈等形式，与上级领导沟通并确定部门年度工作计划，确保部门计划与公司年度计划保持高度契合。

4. 制定各部门经理年度 KPI

各部门经理根据本部门年度工作计划，拟定个人关键绩效指标。通过一对一沟通的方式，与直接上级就关键绩效指标的考核标准、指标权重、考核信息来源等内容进行深入交流，达成共识后，双方在 KPI 考核表的期初确认栏签字确认。

5. 制定各部门基层员工年度工作计划及 KPI

各部门基层员工结合部门经理年度工作计划与岗位职责，拟订个人年度工作计划与关键绩效指标。通过一对一沟通，与直接上级就关键绩效指标与岗位的关联性、考核标准的可操作性等内容进行充分沟通，达成一致后，双方在 KPI 考核表的期初确认栏签字确认。

三、绩效计划制定的意义与目标

通过在绩效计划阶段的充分沟通与目标分解，各岗位员工能够在新一轮绩效管理循环伊始，清晰了解公司对自身工作的期望与要求，以及本岗位工作对公司战略目标实现的重要价值。这将更有效地引导和激励员工，提升绩效表现，为公司战略目标的实现提供有力保障。

第一节

绩效计划的内容



一、绩效计划的内涵与类型

（一）绩效计划的内涵

计划是重要的管理职能之一，全面了解计划的内涵对理解绩效计划具有重要的意义。计划是指对未来的预想及使其变为现实的有效方法的设计，对未来进行预测并制定行动方案；计划是制定目标的过程，也是这一过程预期达成的目标；既涉及目标（做什么），也涉及达到目标的方法（怎么做）。

现代组织处于急剧变化的环境中，组织发展所面临的宏观和微观环境无时无刻不在变化。组织要想生存和发展，比以往任何时候都需要系统化的前瞻性思考，管理者必须具备远见并为未来做好准备，否则易陷入难以预见和无法挽救的困境之中。

绩效计划作为一种重要的计划形式，具有计划的一般功能和特点。绩效计划（performance planning）是指当新的绩效周期开始的时候，管理者和下属依据组织的战略规划和年度工作计划，通过绩效计划面谈，共同确定组织、部门以及个人的工作任务，并签订绩效目标协议的过程。战略性绩效管理系统通过绩效计划来连接战略与运营，使管理中的计划职能得以实现。绩效计划作为绩效管理的首要环节，也是战略性绩效管理的关键环节，在其中具有非常重要的作用。

1. 实现组织的战略目标是绩效计划的目的

战略性绩效管理的核心在于绩效管理实践需体现并有力支持组织战略目标。具体落实到绩效管理的绩效计划这一关键环节，就是要把组织的战略目标精准转化为组织、部门以及个人层面的绩效目标。如此一来，能确保每位员工的工作行为及其成果都能切实推动组织绩效持续改进与提升。所以，绩效计划的根本目的，就是保障部门和员工个人的绩效目标与组织战略目标高度契合、协同。

为达成这一目标，需以组织使命、核心价值观、愿景以及战略为指引。其中组织使命明确了存在意义；核心价值观界定了行为准则；愿景描绘了未来蓝图；战略规划了前进路径，它们共同为绩效计划的制定提供清晰的方向指引，促使绩效计划紧密围绕组织战略目标展开，成为推动组织战略目标落地的重要手段。

2. 绩效计划面谈是绩效计划的重要环节

绩效计划面谈是管理者与下属就绩效计划的问题开展的双向的、全面的和持续的沟通过程。通过面谈，管理者与下属就绩效目标、指标和评价标准充分沟通，形成共识并共同确定行动计划，是一个双向沟通和全员参与的过程。

3. 确定绩效目标、绩效指标、绩效评价标准和行动方案是绩效计划的主体内容

绩效计划的核心在于管理者与下属经充分沟通，确定一个绩效周期内“做什么”，具体涵盖确定绩效目标、指标和评价标准。同时，要确保组织战略目标分解至部门与个人，为战略目标转化为个人行动奠定基础。

确定“做什么”后，需明确“如何做”，即确定行动方案。此过程需关注方案能否助力管理者和下属达成绩效标准，以及各类方案如何协同可推动组织战略目标的实现。然而，当下不少组织执行的行动方案与既定战略目标关联度较低，且各方案间还存在内部资源争夺问题，耗费管理者与员工的时间和精力。所以，通过制定科学的绩效计划，让行动方案与组织绩效目标、指标高度契合，为达成绩效标准提供保障，成为极具创造性和挑战性的工作。

4. 签订绩效协议是绩效计划的最终表现形式

绩效计划阶段，管理者和下属经沟通对绩效目标达成共识后，签订正式的绩效计划协议。这可以促使下属对自己的绩效计划内容做出明确公开承诺，推动其履行自己的工作计划；同时，管理者也通过向下属承诺提供必要的支持、帮助和指导，实现上下一心，共同推动组织目标的达成。

绩效协议就是关于工作目标和标准的契约。管理者与下属根据组织和部门的目标，共同制定并

修正个人绩效目标及实现目标所需的步骤。绩效协议的主要内容包括绩效目标、绩效指标、目标值、指标权重和行动方案等。管理者和下属签订了绩效协议，就标志着绩效计划工作的完成。

（二）绩效计划的类型

明确绩效计划的分类是理解绩效计划概念外延的有效途径。根据不同的分类标准，可以将绩效计划分为不同的类别：根据绩效层次差异，可以分为组织绩效计划、部门绩效计划、个人绩效计划；根据人员在组织系统内岗位层次的不同，可以分为高层管理者绩效计划、部门管理者或团队领导绩效计划、一般员工绩效计划；根据绩效周期差异，可以分为任期绩效计划、年度绩效计划、半年绩效计划、季度绩效计划、月度绩效计划、周绩效计划乃至日绩效计划等。各类绩效计划并非独立存在，而是相互影响、相互渗透、相互融合的。绩效管理实践中最普遍的分类仍然是组织绩效计划、部门绩效计划与个人绩效计划。

1. 组织绩效计划

组织绩效计划是对组织战略目标的分解与细化。组织绩效目标往往带有战略性特征，它是整个绩效计划体系的指挥棒和风向标，明确了绩效计划体系的发展方向，就框定了其工作重点。可以说，组织绩效目标和绩效指标为整个绩效计划工作奠定基调，指引着后续各个层面绩效计划的制定。

2. 部门绩效计划

部门绩效计划的核心在于构建从组织绩效计划分解、承接而来的部门绩效目标体系。这一体系将一个绩效周期内部门需完成的各项工作任务进行具体呈现。此外，部门绩效计划还需涵盖与部门职责相关的工作任务，确保部门在履行自身职能的同时，紧密围绕组织整体目标开展工作。

3. 个人绩效计划

从广义角度看，个人绩效计划涉及组织内所有人员，包括高层管理者、部门管理者以及普通员工。其中，高层管理者绩效计划源于组织绩效计划，是对组织绩效目标的直接承接；部门管理者绩效计划来自部门绩效计划，是对部门绩效目标的承接；普通员工绩效计划既对部门绩效计划进行分解和承接，又体现个人岗位职责的具体要求。而从狭义角度来看，个人绩效计划通常仅指员工绩效计划。

二、绩效计划的主体内容

绩效计划的制定是一项技术性很强的工作，其内容的完整性、系统性、科学性和可操作性，对绩效计划环节乃至整个绩效管理系统都会产生重要影响。

（一）绩效目标

绩效目标是绩效计划的关键内容，是连接组织战略与绩效管理系统的纽带。战略性绩效管理中的绩效目标体系是对组织战略的分解和细化，也是制定绩效指标、绩效评价标准和行动方案的起点和基础。目前对绩效目标的理解主要有两种：一种是将绩效目标理解为“绩效指标加上目标值”，

比如“完成年度销售额 300 万元”；另一种则是将绩效目标理解为绩效的行为对象，例如“增加团体客户总量”“开发并维持战略伙伴关系”等。

（二）绩效指标

指标（indicator）是衡量目标的单位或方法，是衡量目标达成的指数、规格与标准。绩效指标（performance indicator）是衡量绩效目标达成的标尺，也称“绩效评价指标”或“考核指标”。在绩效管理中，它兼具“晴雨表”与“指挥棒”的双重角色，既能衡量实际绩效，又能指引管理决策和员工行为。组织成员对它的准确理解和一致认识，直接关乎绩效管理成效。为此，不少组织结合自身情况构建指标库，并为指标制作指标卡，以统一认识、规范操作。通常，指标卡模板包括指标描述和指标衡量两个部分，每个部分包括若干栏目（见表 2-1 所列）。指标描述的作用在于确保组织成员对指标形成一致理解，具体包括指标名称、责任部门/人、所在层面、衡量目标、指标解释、计算公式等栏目；指标衡量的作用在于说明如何对指标实施绩效评价，具体包括评价周期、评价主体、数据来源、绩效基数、目标值、计算单位、评分标准及等级描述等栏目。

表 2-1 指标卡模板

指标描述				
指标名称		责任部门/人		
所在层面		衡量目标		
指标解释				
计算公式				
指标衡量				
评价周期		评价主体		数据来源
绩效基数		目标值		计算单位
评分标准	等级描述			分值
	S:			90 分及以上
	A:			80 ~ 89 分
	B:			70 ~ 79 分
	C:			60 ~ 69 分
D:			59 分及以下	
备注/说明				

1. “特质、行为、结果”三类绩效评价指标

在很多理论和实证研究中，综合运用“特质、行为、结果”这三类指标设计绩效评价指标体系是较为常见的方式，这三类评价指标详细对照见表 2-2 所列。在这三类绩效评价指标中选择的最好方式就是将评价指标名称冠以“特质”的标签，评价指标的定义和尺度则采用行为导向与结果导向相结合的方式。关于这一设计思路，我们将在介绍绩效评价方法时做进一步的论述。

第四，计分法。问卷列出几个等级分数，要求被调查者进行判断选择。例如，研究人员的口头表达能力应是：

稍低于一般水平。 () 具备一般水平。 ()
具备较高水平。 () 具备相当高的水平。 ()

另外，开放式问卷没有标准答案，被调查者可以按照自己的意愿自由回答。如某企业对推销员绩效考核指标的问卷中有如下两题：

你认为该职位的员工最重要的是应具备何种能力？

你认为对于该职位的员工来说考勤重要吗？

3. 绩效指标体系的设计路径

设计绩效指标体系的重要标准是评价对象的工作内容和绩效标准，其差异集中体现在个人职位职能上。制定不同层级和职位的个人绩效指标时，需使用不同的指标和权重。实践中，通常先设计组织和部门绩效指标，再经承接和分解得到管理者绩效指标。绩效指标体系的设计路径主要有以下两种。

路径一：针对不同层级的目标设定相应的绩效指标。

管理层级是设计绩效指标体系纵向框架的核心依据。企业一般可分为组织、部门和个体成员三个层级，个体成员又可分为高层管理者、中基层管理者和普通员工。不同层级主体在纵向上的职责和权限分工不同，绩效目标或侧重点也有差异，但各层级通过绩效目标的承接和分解相互牵引、支持与配合，绩效目标间大多存在逻辑关联。

绩效指标以目标为导向，基于绩效目标的纵向逻辑链，可建立有关联的绩效指标体系。若不同层级主体有相同绩效目标，可设定共同的衡量指标；当下级目标是上级目标的分解时，需按目标细化程度设定衡量指标，这些指标综合起来应能反映上级目标绩效。同时，不同层级有其特殊任务和独有目标，其指标通常具有个性化特征。由此可从纵向对指标体系进行归类，区分上下级绩效指标是共同指标、关联指标还是独有指标。

路径二：针对不同职位的特点选择不同的绩效指标。

职位类别是设计绩效指标体系横向框架的核心依据。我国尚未建立统一的职位职能分类标准，不同企业对职位职能分类认知存在差异。常见的职位类型有生产类、工程技术类等，职能等级包括经理、部长等。关键是在企业职位体系中，对这些称谓进行严格定义和区分，为人力资源管理提供可操作的职位管理基础。

基于职位职能标准进行绩效管理，需在企业内部建立明确的职位系列。进行分层分类评价时，不一定要严格遵循既定职位系列，通常会对复杂职位系列进行合并。分层评价的层次划分无统一标准，具体分类方式应根据企业规模，特别是管理幅度和管理层次确定；分类标准则要依据企业生产经营对人员类别的需求来确定。为了更好地推行分层分类的绩效管理，可以将企业的职位系列以

“职位类型为横坐标、以职能等级为纵坐标”的矩阵图形式呈现，该矩阵图的简单示例如图 2-1 所示。

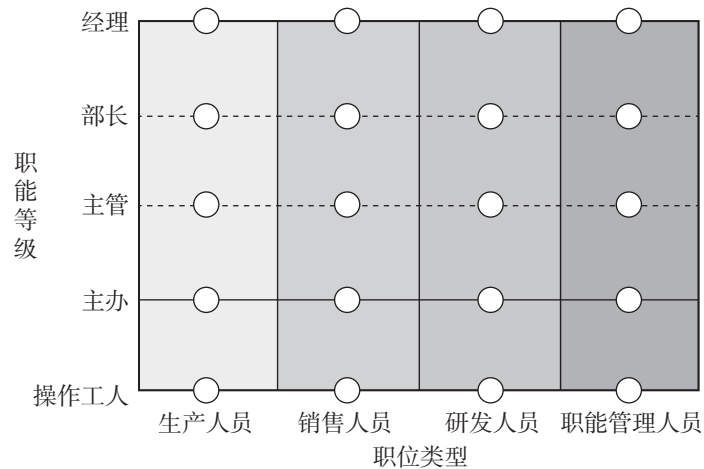


图 2-1 职位类型矩阵图

从上面的矩阵图中可以看出，该组织存在 4 个不同的职位类型，并有 5 个职能等级。这样一来，就存在 20 种不同的职位职能等级。对于这 20 种人员来说，由于职位类型和职能等级的不同，他们承担着不同的工作内容和职能，在评价他们的工作绩效时，必然要考虑到这一点，并对此进行个性化的指标设计。某公司采用分级分类的观点，得到不同职位和不同层级人员的绩效指标，汇总表见表 2-3 所列。

表 2-3 分级分类评价的绩效指标汇总表

评价指标		人员类别											
		生产人员			销售人员			研发人员			职能管理人员		
		经理	主管	主办	经理	主管	主办	经理	主管	主办	经理	主管	主办
工作业绩	工作数量		●	●									●
	工作质量	●	●	●				●	●	●			
	工作效率	●	●	●	●	●	●				●	●	●
	目标完成程度	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
工作态度	全局意识	●			●			●			●		
	责任感	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	纪律性			●			●			●			●
	积极性			●			●			●			●
	培育下属意识	●	●		●	●		●	●		●	●	
	自我开发意识			●			●			●			●

（三）绩效标准

绩效标准，又称为“绩效评价标准”，描述的是绩效指标需要完成到什么程度，反映组织对该绩效指标的期望水平。在设计绩效指标时，需要为每个指标设定相应的绩效标准，便于管理者在绩效监控和绩效评价中判断绩效指标的完成情况。在绩效管理实践中，人们对绩效标准的理解主要有两种：一种是将绩效标准理解为一个区间值，另一种是将绩效标准理解为一个数值，即目标值。确定绩效标准后，就可设计战略行动方案。

1. 作为区间值的绩效标准

绩效目标明确实现战略需完成的事项，绩效指标衡量目标的实现程度，绩效标准表明指标应达到的水平。制定绩效计划时，要为各指标设定合适的绩效标准。该标准需具可行性，与绩效计划体系相适配，且覆盖绩效管理各环节。某公司销售员的绩效目标、绩效指标和绩效评价标准的示例见表 2-4 所列。

表 2-4 某公司销售员的绩效计划（示例）

绩效目标	绩效指标	类型	绩效评价标准
销售利润	年销售额	数量	年销售额达到 80 万元~ 100 万元
	税前利润率	数量	税前利润率控制在 20% ~ 22%
销售成本	实际成本与预算的变化	数量	实际成本与预算相差在 4% 以内
...

2. 作为一个数值的绩效标准

将绩效标准设定为具体数值，有助于明确绩效判断标准。平衡计分卡常以目标值衡量绩效指标达成情况。确立绩效目标和指标后，要为各指标设定目标值，它体现组织对指标的未来绩效预期，直接决定资源投入规模和员工努力程度。设定目标值需平衡挑战性与可行性，既要满足组织绩效改进需求，又要让员工能够接受并愿意为之努力。

不过，平衡计分卡中目标值设定的难点在于如何将高层价值合理分解至各层面。确定目标值时，易因依赖历史数据、与员工利益直接关联而产生分歧。尽管设定科学的目标值对组织绩效影响显著，但实施难度较大。实践中，明确其设计步骤和方法很关键，主要有两个步骤：一是将整体价值分解到各战略主题；二是在各战略主题内，依据战略地图的因果关系设定目标值。

3. 战略行动方案

战略行动方案是达成目标的具体途径。与组织的日常运营活动不同，战略行动方案是一系列有时间限制、经过自主规划与决策的项目或计划的集合。日常运营活动侧重于维持组织的常规运转，而战略行动方案则是为了推动组织向特定目标前进，帮助组织实现目标绩效。它就像是指引组织在复杂环境中前行的路线图，通过精心策划和安排各项具体任务与活动，为组织的发展提供明确的方向和有力的支持，助力组织达成预期的战略目标。



绩效目标制定的基本原则

在战略性绩效管理实践中，绩效目标的制定通常应该遵循以下五个基本原则，简称“SMART”原则。

1. 绩效目标应该是明确具体的

“S”（specific）要求绩效目标尽可能细化、具体化。组织、部门和个人绩效目标要落实到具体岗位和人员，体现每位员工的具体工作内容与职责。由于不同员工的岗位、权责等情况存在差异，明确具体的目标能更好地激发员工，引导其实现管理者的绩效期望。例如，某客户经理的绩效目标是“3天内解决客户的投诉”，而非模糊的“尽快解决”；人力资源部培训主管的目标是“第一季度20%的时间用于培训新员工”，而非笼统的“利用淡季培训”。若采用平衡计分卡，还需结合目标、指标和目标值综合考察。

2. 绩效目标应该是可衡量的

“M”（measurable）指目标能被量化或明确判断，可将员工实际绩效与目标进行对比，提供可供比较的标准。设定目标是为了激发员工潜力、实现组织目标，而可衡量的目标能为员工行为提供清晰反馈，便于绩效评价量化。绩效目标、评价指标和绩效标准的可衡量特征决定了绩效评价和反馈的可行性。以客户经理“提高客户满意度”目标为例，衡量指标有“客户投诉回复率”，绩效标准是“24小时内答复投诉问题”。需要注意的是，可衡量不代表一定要绝对量化。

3. 绩效目标应该是可达到的

“A”（attainable）意味着目标通过努力能够实现，通常略高于员工当前能力范围，即强调“蹦一蹦，够得着”。制定目标时，管理者需和下属充分沟通，共同制定可行目标。若管理者盲目强加高目标，易引发下属抗拒，且目标未达成时可能导致责任推诿。目标应切实可行，既要避免目标过高，也应具备一定挑战性，在两者间找到最佳平衡点，让员工通过努力达到可实现的绩效水平。

4. 绩效目标应该与战略目标有关联

“R”（relevant）表示绩效目标体系要与组织战略目标相关联，同时个人目标要与组织和部门目标相关联。制定绩效目标前，需先清晰界定组织战略目标；在战略目标的分解和承接过程中，需避免逻辑偏差，防止制定出对组织战略无贡献甚至有害的目标。

5. 绩效目标还应该有时限性

“T”（time-based）指完成目标要有时间限制，这是对目标实现方式的引导。要根据工作任务的权重、轻重缓急确定最后期限和项目进度，并据此监控绩效目标，若出现问题可及时提供辅导。例如，“上半年实现大客户增长率5%”的目标，时间限制是6月30日。绩效



目标的时间限制与绩效周期相关，不同目标绩效周期不同。确定时间限制需综合考虑管理者要求和下属工作能力等因素。即使对权限较高的员工，时间限制也必不可少，无论是总目标还是分目标都应受时间约束。

管理思维

●对首次规范绩效管理的组织，在制定绩效计划的时候，通常需要让全体人员明确如下问题。

- (1) 绩效管理的主要目的是什么？
- (2) 绩效管理对员工个人、部门以及组织有什么好处？
- (3) 员工个人绩效、部门绩效与组织绩效的关系是什么？如何保持一致？
- (4) 在绩效管理系统中，重要环节和关键决策有哪些？
- (5) 如何才能组织内部建立起高绩效文化？

●对于已经建立健全完善的绩效管理系统的组织，在制定绩效计划时，需集中围绕如下六个方面开展沟通。

- (1) 高层管理者需要提供组织信息，主要是战略目标和行动计划相关信息。
- (2) 中层管理者需要传达组织信息，并提供全面翔实的部门信息，特别是部门的关键业务领域、重点任务和主要计划等相关信息。
- (3) 选定绩效管理工具，并在此基础上进行沟通。
- (4) 管理者向下属提供系统全面的绩效反馈信息。
- (5) 员工提供初步的绩效计划以及行动方案，并指出在绩效执行过程中可能遇到的困难和需要的帮助。
- (6) 为了确保绩效计划兼具科学性、时效性和可操作性，管理者和下属还需要在计划制定之前收集其他必要信息。

第二节

绩效计划的制定



一、绩效计划制定原则

绩效计划的制定需要遵循一定的原则，以避免出现绩效计划脱离实际的情况。具体包括以下五个方面的原则。

（一）参与原则

在绩效计划制定中，参与原则至关重要。绩效计划依据组织整体目标与经营计划，逐级明确人员的绩效目标与标准。员工作为各职位工作的主体，其意见在绩效计划制定中不可或缺。员工参与工作安排，可让个人目标与组织目标高度契合；管理者参与计划制定，能促进计划更好地落地实施；人力资源管理专业人员的加入，可保障绩效计划过程的顺利开展。高层领导者凭借自身权威性，可提升绩效计划工作的规范性和有序性，让整个绩效计划的制定更加科学、合理。

（二）限制因素原则

限制因素又称为“木桶原理”。就像木桶的盛水量由最短的木板决定一样，员工在制定绩效计划时，也要审视自身情况，应结合自身知识、能力、职责权限以及精力状况，找出自己的“短板”，并基于此制定出切实可行的绩效目标，才能充分发挥个人效能。要避免因自大等不良心理影响，将绩效目标定得过高。一旦目标无法达成，不仅员工个人会受挫，还会对组织和部门产生不利影响，阻碍整体发展。

（三）灵活性原则

俗话说“计划赶不上变化”，绩效计划也不例外。它是对未来一段时间工作效果与方式的设想，在实际执行过程中，难免会遭遇各类影响因素。所以，绩效计划需具备一定灵活性，要能够依据环境变化及时做出调整，从而有效应对可能出现的突发事件。通常，计划的灵活性越高，应对突发状况的能力就越强。但保持灵活性并非毫无代价，过程中可能会产生额外成本。因此，制定绩效计划时，必须权衡计划调整所需成本和灵活调整带来的潜在收益，确保计划既灵活又合理。

（四）综合平衡原则

绩效计划既要考虑限制因素原则中对员工绩效目标制定的各种制约因素，也要从组织整体出发，平衡组织所拥有的各方面资源。这并非指均等分配，而是综合衡量各方面情况，根据发展需要分配组织资源。另外，绩效计划是对职位整体工作职责的核心考评手段，因此需通过合理分配关键绩效指标与工作目标完成效果的评价内容及权重，实现对职位全部重要职责的合理衡量。

（五）职位特色原则

薪酬体系与绩效计划在设计逻辑上存在显著差异。薪酬体系往往会把不同职位划分到有限的职级体系中，而绩效计划是专门针对每个具体职位来设定的。这意味着，相似却又有区别的职位，其独特之处要通过绩效管理体系来呈现。所以，制定绩效计划时，无论是内容与形式的挑选，还是目标的设定，都需要全面考量不同业务、不同部门中类似职位的情况，既要突出各职位自身的特色，又不能忽视它们之间的共性，从而使绩效计划能够精准反映各个职位的真实需求。

二、绩效计划制定步骤

绩效计划的制定需遵循明确步骤，以确保绩效计划工作有序推进，主要包括以下阶段：准备阶

段、初步确定阶段、沟通阶段、审定阶段，如图 2-2 所示。

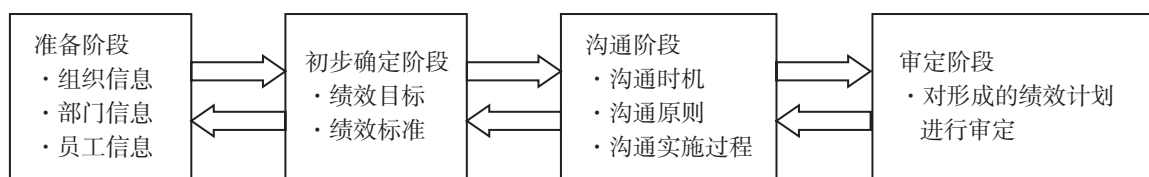


图 2-2 绩效计划制定步骤

（一）准备阶段

绩效计划的制定是一个层层推进、多方协商的过程，需由组织高层参与的委员会、部门主管以及员工共同协作完成。为保障绩效计划工作顺利开展，前期必须做好充分的信息准备，这些信息将为绩效计划的制定提供重要参考。完善的绩效计划离不开全面、准确的信息支撑，这些信息涵盖多个方面，有组织信息、团队信息和员工信息等。其中既包含企业长期发展战略目标与经营计划，也涉及近期战略方案；既涵盖过去的经营状况与存在问题，也聚焦企业、部门和员工个人历年绩效目标的实现情况。此外，绩效指标体系、指标权重和绩效标准等信息也不可或缺。

（二）初步确定阶段

绩效计划涵盖绩效目标与绩效标准，确定这些内容的过程较为复杂，后续章节会详细展开。需要着重强调的是，组织高层需要依据战略目标进行分解，在与各部门充分协调沟通后，与部门主管就一年或半年的绩效任务签订绩效协议。这一做法同样适用于部门员工，他们也应当签署绩效协议。若缺乏绩效协议的约束，绩效管理易流于表面、难以发挥实际效用，无法有效推动组织战略目标的实现以及员工绩效的提升。

（三）沟通阶段

沟通阶段是绩效计划阶段的核心环节之一。在此阶段，管理者与员工需充分交流、协商，就员工在本绩效期间的绩效目标和标准达成共识。其具体实施过程如下。

1. 信息回顾

绩效计划沟通伊始，需回顾前期准备的各类信息，如组织的战略目标与经营计划、团队职责与人员构成、员工工作描述及上一绩效周期评估结果等。

2. 确定指标

基于组织整体目标与自身岗位职责，员工先设定个人工作目标，再据此确定关键绩效指标。即先明确关键工作产出，再确定评估指标、标准及跟踪监控方式。

3. 提供帮助

管理者需了解员工完成绩效计划可能遇到的困难，并尽力提供支持。

4. 结束沟通

沟通临近结束时，双方需明确约定下次沟通的具体时间。

（四）审定阶段

历经精心规划与充分沟通，绩效计划已初步形成。不过，还需审定绩效工作是否符合预期要求。绩效计划结束时，应呈现以下成果。

首先，员工的工作目标需与公司总体目标紧密契合，且员工要清晰知晓自身工作目标和组织整体目标的关联逻辑。

其次，管理者和员工要就员工的主要任务、各任务的重要程度、任务完成标准以及员工在执行任务时所拥有的权限达成一致。

再次，管理者和员工都要对完成工作目标过程中可能遇到的困难和障碍有清晰认知，同时明确管理者能提供的帮助。

最后，需形成一份经双方讨论确认的文档，内容涵盖员工工作目标、实现目标的主要工作成果、衡量成果的指标与标准以及各工作目标的权重，且管理者和员工要在文档上签字确认。

管理思维

选择沟通时机，营造和谐气氛

1. 管理者与员工沟通开场话题

- 最近发现公司附近开了一家不错的咖啡店，你平时喝咖啡吗？喜欢什么口味呀？
- 我周末去看了一场精彩的展览，你平时会关注这类展览吗？
- 最近天气变化较大，你周末有外出吗？有没有遇到什么有趣的事情？

2. 沟通过程中调节气氛话题

- 我听说你业余时间喜欢摄影，有没有拍过特别满意的作品？
- 我知道咱们公司不少同事都有健身的习惯，你平时会健身吗？
- 上次听你提到喜欢看电影，最近有没有看过精彩的影片，可以给我推荐一下吗？

3. 沟通结束话题

- 今天聊得很愉快，希望这次沟通能让你对绩效计划有更清晰的认识。之后要是有什么想法，随时可以找我。你平时更倾向于线上沟通还是线下沟通？
- 这次绩效计划沟通就先到这里，若之后在工作中有任何问题或更好的建议，都可以与我交流。
- 经过这次沟通，相信我们对接下来的工作目标都更明确了。之后工作上若遇到问题，随时可以找我。