



A Thesis in MBA

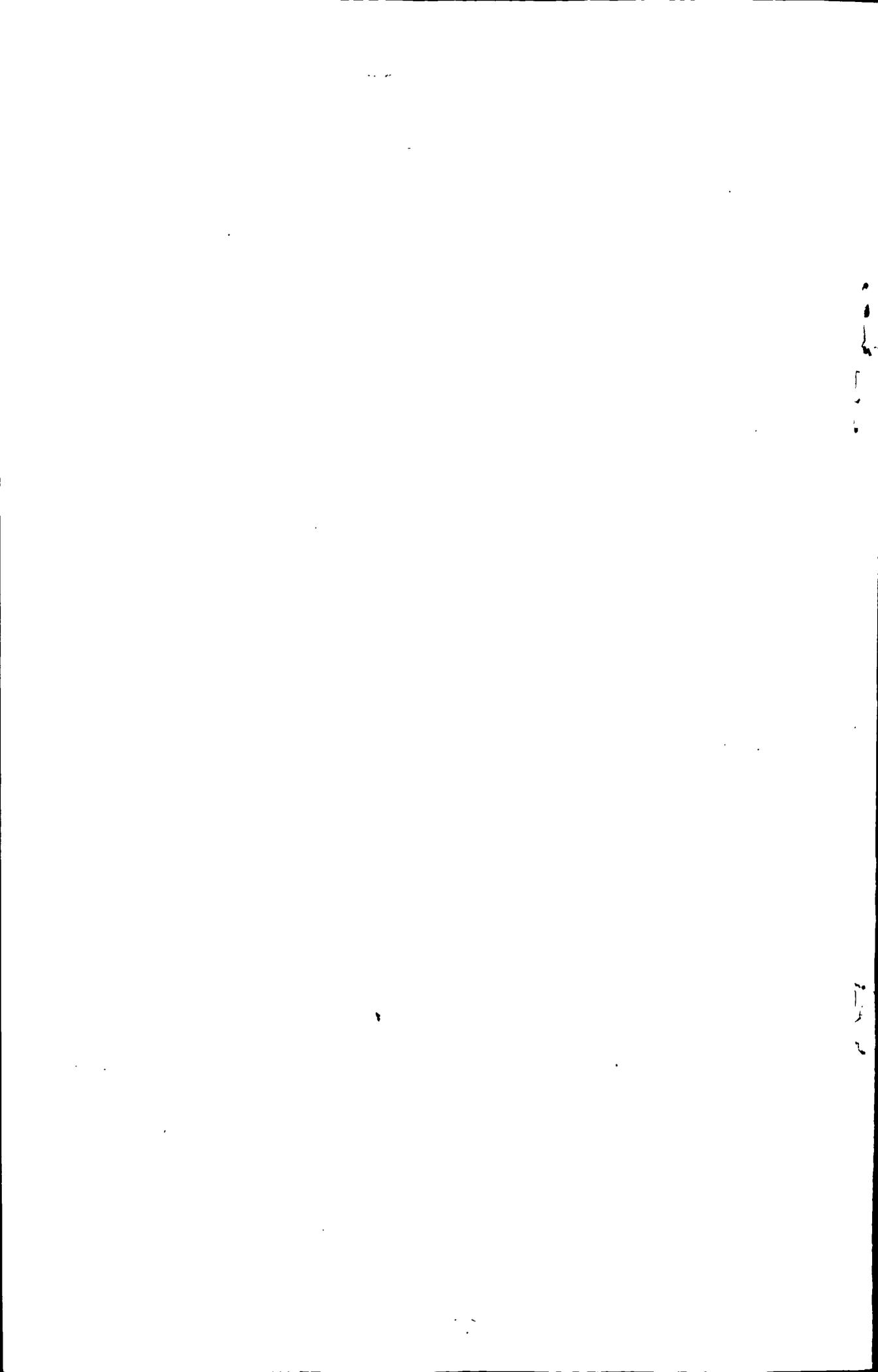
**Research on Performance Management
of Ningxia Telecom Company Ltd.**

by Wangbin

Supervisor: Associate Professor Zhang Lanxia

Northeastern University

July 2007



独创性声明

本人声明，所呈交的学位论文是在导师的指导下完成的。论文中取得的研究成果除加以标注和致谢的地方外，不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包括本人为获得其他学位而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名：

日期：2007.7.28

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解东北大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅。本人同意东北大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索、交流。

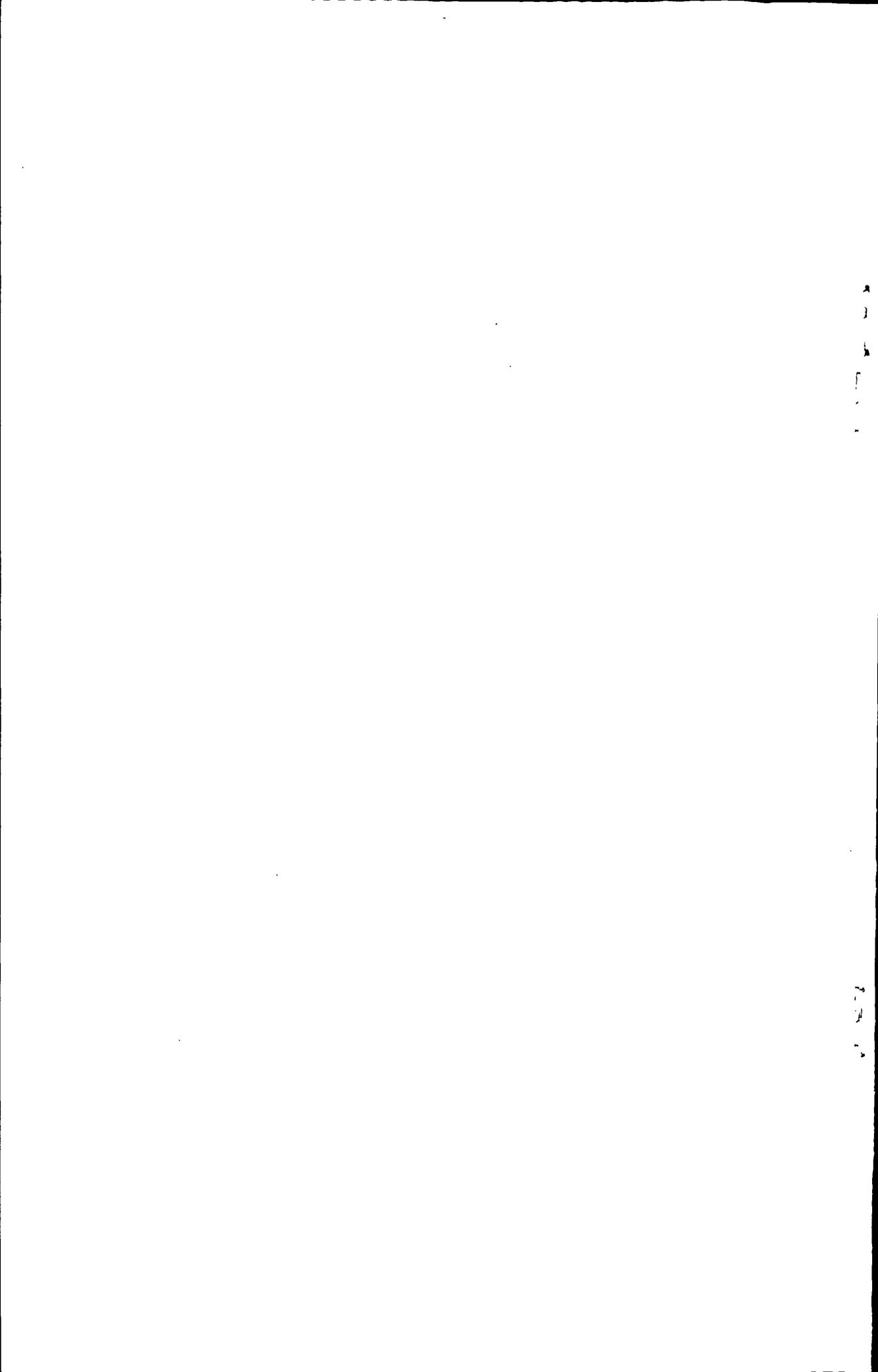
（如作者和导师不同意网上交流，请在下方签名；否则视为同意。）

学位论文作者签名：

导师签名：

签字日期：

签字日期：



宁夏电信有限公司绩效管理研究

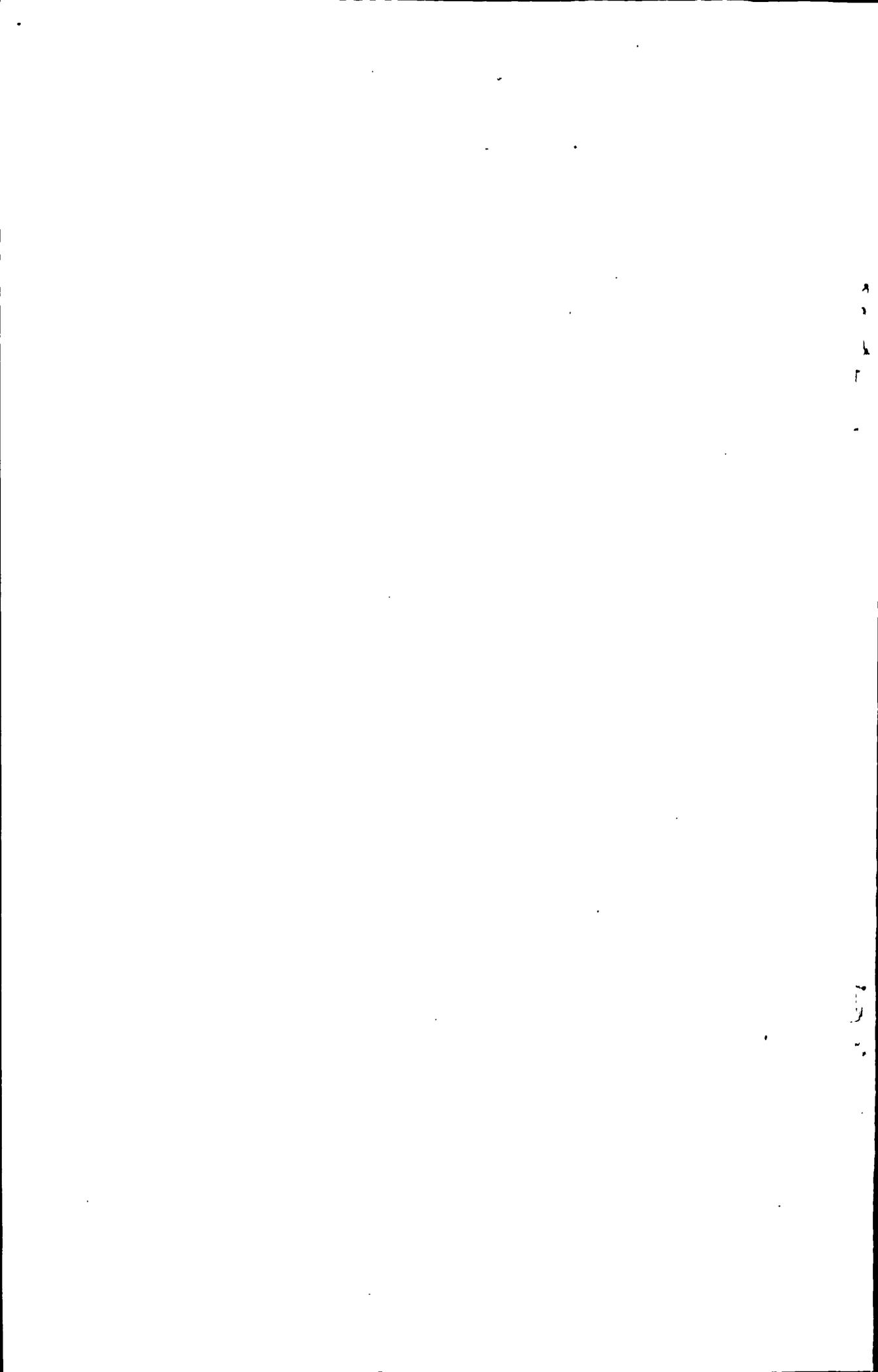
摘 要

在市场经济下, 国有企业的发展源于原有的稳固基础、政府的支持和国内市场的快速增长, 然而随着竞争的加剧, 企业的成长将更多地依靠高效管理体系和制度所培育出的独特竞争力。如何加强企业内部管理, 很多国企经理人的目光首先投向建立有效的绩效管理体系, 以提高企业执行战略的能力。宁夏电信有限公司(以下简称宁夏电信), 也面临着同样的主题。

本文首先对绩效评估、绩效管理体系的一般原理和平衡记分卡、关键绩效考核指标等先进绩效管理工具进行理论上的概述; 然后通过问卷调查和员工访谈分析宁夏电信绩效管理的现状及其存在的主要问题; 接下来, 将理论和实际紧密结合, 遵循“以人为本”的现代绩效管理基本理念, 本文设计了以过程管理运作模式和包含平衡记分卡思想的关键绩效指标考核模式为核心的绩效管理体系。

绩效管理体系自身也有个不断发展的过程。绩效管理的实质在于通过持续动态的沟通达到真正提高绩效, 实现部门或企业目标, 同时促进员工发展。实施平衡记分卡的绩效评估指标体系——绩效管理体系各方面调整以适应其他管理制度的联动要求——绩效管理体系“软化”, 简化, 融入企业文化。 本文强调绩效管理体系必须与企业发展战略保持一致, 必须贴近和满足业务发展需要, 必须符合员工的发展愿望。这对于提高绩效管理工作在企业中的地位和价值, 对于绩效管理本身的创新均有着积极的作用。本文为现代企业进一步加强绩效管理, 在理论和实践上都提供了一个有益的尝试和坚实的基础。

关键词: 人力资源管理; 绩效管理; 绩效管理体系; 宁夏电信有限公司



Research on Performance Management of Ningxia Telecom Company Ltd.

ABSTRACT

Under market economy, state-owned enterprise's development source in original stable foundation, government's support and domestic market fast growth, however along with the competition aggravating, enterprise's growth more will depend upon the unique competitive power which the highly effective management system and the system will cultivate. How strengthens the enterprise internal management, the very many state-owned enterprise manager's vision first goes to the establishment effective achievements management system, enhances the enterprise to carry out the strategic ability. The Ningxia telecom company limited (hereafter refers to as "the Ningxia telecommunication), also is facing the similar subject.

This article first to the achievements appraised, the achievements management system general principle and the balance scorecard, the essential achievements inspection target and so on the advanced achievements management tool conducts the theoretically research. And analyzes the Ningxia telecom company ltd. through the questionnaire survey and the staff interview the present situation and the question which exists in the achievements management aspect. Theory and actual close union, deference "humanist" the modern achievements management basic idea, this article designs and contains the balance scorecard thought take the process management operation pattern the essential achievements target inspection pattern as the core achievements management system.

Achievements management system oneself also has the process which develops unceasingly. The achievements management essence lies in through continues the dynamic communication to achieve enhances the achievements truly, the realization department or the business goal, simultaneously promotes the staff to develop. Implements the balance scorecard the achievements to appraise the target system - - achievements management system various aspects adjust adapt other control system

linkage request achievements management system “the conditioning”, the simplification, integrates the enterprise culture. This article emphasized the achievements management system must be consistent with the enterprise developmental strategy maintenance, must draw close to and meet the service development needs, must conform to staff's development desire. This regarding enhances the achievements supervisory work in enterprise's status and the value, manages itself regarding the achievements innovation to have the positive function. This article further strengthens the achievements management for the modern enterprise, has all provided a beneficial attempt and the solid foundation in the theory and the practice.

Key word: Human resources management; Achievements management; Achievements management system; Ningxia telecom company limited

目 录

独创性声明.....	I
摘 要.....	II
ABSTRACT.....	III
第一章 引言	1
1.1 研究背景与问题	1
1.2 本文的研究意义	2
1.3 本文的研究思路与主要内容	3
1.4 本文的主要研究方法	3
第二章 绩效管理理论概述.....	5
2.1 绩效与绩效管理的内涵	5
2.1.1 绩效的内涵	5
2.1.2 绩效管理的内涵	5
2.2 绩效管理与绩效考核间的关系	6
2.2.1 绩效考核与绩效管理间的联系	6
2.2.2 绩效考核与绩效管理间的区别	6
2.3 绩效管理的主要目的	7
2.4 绩效管理的作用	7
2.5 绩效管理的基本流程	10
2.6 绩效管理与人力资源管理主要环节间的关系	15
2.7 绩效管理的理论基础	16
第三章 宁夏电信有限公司概况	22
3.1 宁夏电信有限公司的历史沿革	22
3.2 宁夏电信有限公司的经营范围	24
3.3 宁夏电信有限公司的组织结构	24
3.4 宁夏电信有限公司的人力资源情况	25
第四章 宁夏电信有限公司绩效管理的诊断.....	28
4.1 宁夏电信有限公司绩效管理诊断的原则	28
4.1.1 广泛性原则	28
4.1.2 多元化调研原则	28
4.1.3 标杆对比原则	29
4.1.4 双向主动性原则	29
4.1.5 定性定量相结合原则	29
4.1.6 稳中求进原则	29

6

4.2 宁夏电信有限公司绩效管理诊断流程	29
4.3 宁夏电信有限公司绩效管理现状调查	30
4.3.1 调查方法的选择	30
4.3.2 调查样本的基本情况	31
4.3.3 调查内容与结果分析	32
4.4 宁夏电信有限公司绩效管理诊断的结论	34
4.4.1 宁夏电信有限公司绩效管理取得的成效	34
4.4.2 宁夏电信有限公司绩效管理存在的主要问题	35
第五章 宁夏电信有限公司绩效管理方案的设计	46
5.1 宁夏电信有限公司绩效管理方案设计的目标与原则	46
5.2 宁夏电信有限公司绩效管理的流程	47
5.3 宁夏电信有限公司绩效管理体系的设计	47
5.3.1 从战略的角度分析公司层面的目标	47
5.3.2 指标和权重的设计原则	49
5.3.3 工作能力和工作态度类指标考核设计	52
5.3.4 确立绩效目标	53
5.3.5 签订绩效协议	54
5.3.6 绩效考核的设计	55
5.3.7 绩效沟通与反馈方法设计	58
5.3.8 绩效结果应用	63
第六章 宁夏电信有限公司绩效管理方案的实施	67
6.1 构建绩效导向型的企业文化	67
6.2 加强宣传与培训	68
6.2.1 加强宣传工作	68
6.2.2 加强培训工作	70
6.3 明晰企业发展战略	72
6.4 明确岗位职责与任职资格	72
6.5 加快绩效管理信息系统的建立	73
第七章 结论	74
参考文献	75
致 谢	77

第一章 引言

1.1 研究背景与问题

中国的电信市场作为国民经济的重要领域，在改革开放政策指引下，二十多年来取得了飞速发展。1998 年以来，经历了电信体制改革的电信业已进入了新的发展阶段，目前电信市场形成了中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、中国卫通、中国铁通六家基础电信运营商共存，4000 多家增值电信企业相互竞争的市场格局。

WTO 的加入，意味着电信市场竞争的全球化。与国外电信企业相比，我国电信企业在各个方面都存在着较大的差距。这些差距与我国目前电信企业的基础管理、员工的整体素质密切相关。如何通过绩效管理创新，建立和完善新的绩效管理制度，更好地调动广大企业经营管理者 and 员工的积极性，成为电信企业管理面临的一个巨大挑战。

宁夏电信有限公司面对激烈的市场竞争和日新月异的发展趋势，为进一步完善企业内部管理，提高核心竞争力，从 2004 年 2 月起，耗时 8 个月对公司的绩效管理体系进行了重新设计和制定。笔者作为主要的参与者与制定者，对绩效管理工作有着较为深刻的认识。本文是在实践的基础上，对宁夏电信有限公司原绩效管理中存在的问题进行深入的分析 and 探讨，并提出符合公司战略发展的绩效管理改进意见，科学公平地评价员工的业绩，从而达到激励员工积极性，用人、留人、育人，提高企业核心竞争力的目的。

一个企业要获得相对于其竞争对手的优势，就必须创造出比其竞争对手更好的产品或服务，提供其竞争对手所不能提供的创新性的产品或服务，或者以更低的成本提供与竞争对手相同的产品或服务。根据迈克尔·波特的竞争战略理论，一个现代企业要想在市场上获得相对于其他企业的竞争优势，就必须在成本领先、差异化、集中化三个方面比别人做得更好。实证研究的结果显示，人力资源管理水平与生产力水平之间有着强烈的正相关关系，对企业人力资源管理水平的评估高出 1 个百分点，生产力水平就高出 5 个百分点。

本文研究的问题是运用相关绩效管理理论，对宁夏电信有限公司绩效管理工

作进行了探索性研究，目的是通过科学合理的绩效管理诊断，将公司目标与部门目标、员工个人目标联系起来；建立科学合理的考核指标体系；为员工制定绩效计划；向员工提供有关他们绩效的反馈；改进员工与组织的绩效；提高员工的现有工作能力；提高企业绩效管理的水平和效果；为企业目标的实现提供有效的保障。

1.2 本文的研究意义

绩效管理一直是理论界和企业界关注的问题。经济的快速发展，使企业发展的内外环境都发生了巨大的变化。企业要想适应环境并取得发展，发挥企业内部人员的作用是非常关键的。建立科学合理的绩效管理体系，有效地考核公司各部门、管理层和员工的绩效对于企业发展而言有着深远的现实意义。本文将理论和公司管理实践相结合，建立了一套符合电信企业发展规律、适合电信企业工作性质的绩效管理体系，并在实际工作中加以推广运用，使本文的研究具有重要的理论和实践意义，具体体现在：

(1) 为公司建立一套科学、公平、公正和开放的绩效管理体系

长期以来，宁夏电信有限公司对员工的绩效考核基本上沿用计划经济体制下传统的人事考核办法，缺乏科学性和开放性，其原因主要是对市场经济下的企业员工绩效考核缺乏科学系统的研究。为此，本文在深入实际掌握第一手资料的基础上，结合企业业务特性，建立科学合理的考核指标体系，目的是为公司建立一套科学、公平、公正和开放的绩效管理体系，以调动广大员工的积极性、主动性和创造性。

(2) 激活用人机制，实现人力资源的合理配置

考核是人力资源管理的基础工作，人力资源优化配置、确定劳动报酬、员工晋升、奖惩和制定培训计划等，都要以考核为依据。同时，考核结果还是员工个人发展计划制定的依据，因为人才的成长除自身努力和勤奋工作外，与组织培养教育、考核管理、交任务、压担子等都是分不开的。所以，对员工进行有效的绩效管理，能够为人力资源的管理提供完整的、系统性的考核资料，有利于激活用人机制，实现人力资源的合理配置。

(3) 促进企业目标从利润最大化向价值最大化发展

如果说工商企业的经营思想是追求利润最大化,那么电信企业的经营思想就应该是收支平衡,即在取得合理的利润下,实现社会效益最大化。即:用优质低价的普遍服务使有用的信息尽快渗透到人们社会生产与生活的所有领域和各个环节。由于电信企业仍具有公益企业的性质,在竞争异常激烈的今天,若仍以利润为首要目标,可能导致顾客的满意度降低,失去市场而使获利水平降低,因此,建立科学的绩效管理体系可以促进企业的绩效改进,提高服务质量,提升企业价值。

1.3 本文的研究思路与主要内容

一个完整的绩效管理体系至少包括五个方面的内容:绩效计划的制定;绩效计划的实施与监控;绩效评估;绩效反馈面谈和评价结果的应用;本文以绩效管理的相关理论,结合宁夏电信有限公司实际,对上述内容进行了详细的阐述并提出了宁夏电信有限公司的绩效管理改进方案。

全文共七章,第一章引言,阐述本文研究的意义和目的以及本文的写作思路与框架;第二章主要介绍绩效管理的相关理论,阐述了绩效与绩效管理的含义、绩效管理的内容,明确了绩效管理在人力资源管理的定位,提出了影响员工绩效的因素;第三章介绍了宁夏电信有限公司的概况。第四章宁夏电信绩效管理体系现状诊断,对宁夏电信有限绩效管理工作存在的问题和不足进行了多维度的调查与分析,提出绩效管理存在的问题,并对产生问题的原因进行了概括和分析;第五章是本文的核心内容,主要从绩效管理的设计流程、设计思路和原则、考核内容的选择、KPI指标的确定、以及绩效管理的几个关键环节等方面详细介绍了宁夏电信有限公司绩效管理体系设计。第六章对如何提高绩效管理提出了相关的对策。最后对本论文进行了总结。

1.4 本文的主要研究方法

本论文所采用的主要研究方法是定性和定量相结合的方法。其中定性分析主要是依据演绎法,即以理论指导实践。首先通过查阅文献,概览现代企业绩效管理的现状及发展趋势,研习关键业绩考核指标体系和平衡记分卡等先进的绩效管

理想。在科学理论的指导下，结合宁夏电信的实际情况，选择确定适合宁夏电信的绩效管理模式，进而制订出具体的绩效管理体系解决方案。而在分析宁夏电信现状和确定绩效管理方案详细考核指标数据、权重的时候，则采用了定量分析的方法。由此可见，定性分析决定了整个论文的框架和基础，是软性的；而定量分析则是硬性的；刚柔相济使得论文有理有据。

相关资料的收集和整理是论文研究的关键。文献资料，即第二手资料的获得主要是通过阅读书籍、查阅图书馆管理期刊报章、互联网搜索等进行。而第一手资料，即对宁夏电信人员和绩效管理情况的掌握和分析是制订绩效管理方案的前提。为精确了解企业总体面貌，通过同济大学在宁夏电信内进行的绩效管理现状问卷的全面调查，问卷调查侧重定量研究，在充分回收问卷后，应用简单的分类统计和计算平均值的方法处理数据，因此定量分析在效度，即准确程度上较高；此外，所有问卷实行独立发放和回收，同一份问卷的答案之间也比较一致，问卷调查方法可以保证较好的信度，保证结果的一致性和稳定性。接着又通过开展员工访谈，以掌握企业绩效管理的现状和可改进之处。访谈涉及所有部门和分公司，其中个别访谈可了解不同部门、下属经营单位在绩效管理过程中的特殊性；集体访谈藉以了解整个公司在绩效管理方面的共性。在选择访谈对象时采用的是典型调查和抽样调查结合的方法，因而更能够体现访谈结果的普遍意义。员工访谈主要是定性研究，着重于语言描述和可观察的行为等。

第二章 绩效管理理论概述

2.1 绩效与绩效管理的内涵

2.1.1 绩效的内涵

所谓绩效 (performance), 它的中文解释是“执行、履行、表现、成绩”。实际上, 对于“绩效”的含义, 不同的对象有不同的含义。对组织而言, 绩效就是任务在数量、质量及效率等方面的情况; 对员工而言, 则是指他们的经过考评的工作行为、表现及其结果, 即上级和同事对自己工作状况的评价。目前对绩效的界定主要有三种观点: 一种观点认为绩效作为产出, 即是行为的结果, 是评估行为的有效性的重要方法。但是行为要受外界环境的影响, 而且受员工个体内因的直接控制, 只看结果必然有失偏颇, 缺少内外环境的综合考虑。把绩效作为产出来管理, 容易导致员工行为短期化, 不注意团结合作及资源的合理配置; 另一种观点认为绩效是行为, 在评判上似乎比结果导向更公平、合理。但缺少了目标激励, 将注意力彻底分散。从现实操作性来说, 单纯的行为评判尚没有有效的评判标准, 实施困难。因此, 第三种观点认为, 绩效是行为和产出的综合。

2.1.2 绩效管理的内涵

所谓绩效管理 (Performance Management) 是对绩效实现过程各要素的管理, 是基于企业战略基础之上的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价, 并将绩效成绩用于企业日常管理活动中, 以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动。

绩效管理特别强调沟通和辅导员工能力的提高。开放的沟通行为贯穿于绩效管理活动的全过程, 从绩效目标的制定、绩效计划的形成、达成目标过程中的目标调整 and 任务变更, 到对工作贡献与产出的评价、绩效改进计划的形成以及提出新的绩效目标, 都会通过员工与其直接主管的沟通来实现。

绩效管理是一个过程, 是一个包括若干个环节的系统。绩效管理不仅强调绩效的结果, 而且注重达成绩效目标的过程, 通过控制整个绩效周期中的员工的绩

效情况来达到绩效管理的目的。

2.2 绩效管理与绩效考核间的关系

绩效考核是人力资源管理中为人们最熟悉的一个概念,许多人甚至只知道有绩效考核而不知道有绩效管理。然而,据调查约有65%的公司对他们的考核制度有一定程度的不满。绩效考核往往与“浪费时间”、“流于形式”等评价联系在一起,最终造成主管不想考,员工不愿被考,人力资源管理人员也没兴趣组织的局面。其实,出现这样结果的一个根本原因就是过于孤立的看待绩效考核这一行为。由绩效考核到绩效管理,虽两字之差,却蕴涵着管理理念的深刻变革。它们相互联系又有明显的区别。

2.2.1 绩效考核与绩效管理间的联系

绩效考核(Performance appraisal)又称人事考核、员工考核、绩效评估、绩效考评等等,是指考评主体对照工作目标或绩效标准,采用科学的考评方法,评定员工的工作任务完成情况,工作职责履行程度和员工的发展情况,并且将评定结果反馈给员工的过程。其内容包括三个方面的含义:一是绩效考核是从企业经营目标出发对员工工作进行考评,并使考评结果与其他人力资源管理职能相结合,推动企业经营目标的实现。二是绩效考核是人力资源管理系统的重要组成部分,它运用一套系统的和一贯的制度性规范、程序和方法进行考评。三是绩效考核是对组织成员在日常工作中所表现的能力、态度和业绩,进行以事实为依据的评价。但是,随着经济的发展和管理的不断进步,人们对绩效考核的认识是不断发展和变化的,也必然会超越以上三个层面的含义,从而不断赋予绩效考核以新的内容。从传统的绩效考核到现代的绩效管理,也正体现了这样的一种趋势。

实际上,绩效考核是绩效管理的重要部分,绩效成功与否不仅取决于考核本身,而且很大程度上取决于与考核相关联的整个绩效管理过程。有效的绩效考核有赖于整个绩效管理过程的成功开展,而成功的绩效管理也需要有效的绩效考核来支撑。

2.2.2 绩效考核与绩效管理间的区别

绩效考核与绩效管理并不是等价的,绩效管理是人力资源管理体系中的核心

内容，而绩效考核只是绩效管理中的关键环节，概括起来，绩效考核与绩效管理的主要区别在于：

(1) 绩效管理是一个完整的系统，绩效考核只是这个系统中的一个部分。

(2) 绩效管理是一个过程，注重过程的管理，而绩效考核是一个阶段性的总结。

(3) 绩效管理具有前瞻性，能帮助企业和管理者前瞻性的看待问题，有效规划企业和员工的未来发展，而绩效考核则是回顾过去的一个阶段的成果，不具备前瞻性。

(4) 绩效管理有完善的计划、监督、控制的手段和方法，而绩效考核只是提取绩效信息的一个手段。

(5) 绩效管理注重能力的培养，而绩效考核则只注重成绩的大小。

(6) 绩效管理能建立主管与员工之间的绩效合作伙伴的关系，而绩效考核则使主管与员工站到对立的两面。

由此可见，绩效管理与绩效考核无论从概念上还是具体的实际操作上，都存在着较大的差异。但是，两者又是密切相关的。通过绩效考核，可以为企业绩效管理的改善提供资料，帮助企业不断提高绩效管理的水平和有效性，使绩效管理真正能够帮助管理者改善管理水平，从而使企业获得理想的绩效水平。

2.3 绩效管理的主要目的

绩效管理的主要目的有：定义和沟通员工的期望、提供给员工有关他们绩效的反馈、改进员工的绩效、将组织的目标与个人的目标联系起来、提供对好的绩效表现的认可准则、指导解决绩效问题、使员工现有的工作能力得到提高、使员工在未来的职位上得到发展、提供与薪酬决策有关的信息、识别培训的需求以及将员工个人职业生涯规划与组织整体的人力资源规划联系起来。

通常在一个绩效管理系统中不可能立即实现上述所有的目的，往往重点针对其中的几个目的。或者，当一套绩效管理系统建立时，主要是为了某几个目的，然后随着绩效管理系统的不断发展，再实现其它目的。

2.4 绩效管理的作用

无论从组织的角度，还是从管理者或员工的角度，绩效管理都能给我们带来

益处。首先绩效管理能为薪酬的分配和调整、员工职位的变动及员工的选拔、培养提供依据与评判标准，有效地激励员工。其次，通过绩效计划的设定及实施、绩效考核和绩效反馈，能够改进和提高管理者的管理能力和成效，促进被考核者工作绩效的改进，最终实现组织整体绩效的提升，使绩效管理成为管理者有效的管理手段。第三，通过目标的层层分解，能够使绩效管理成为保证组织战略目标实现的重要手段。

2.4.1 绩效管理有助于组织目标的实现

图 2.1 清楚地显示了绩效管理与达成组织目标两者之间的紧密关系。

从整个企业的角度来看，它的组织目标被分解为各部门目标以及各个职位上每个员工的目标，员工个人目标的达成构成了部门目标的达成；企业的整体绩效是由各个部门的绩效来支持的，也就是由每个员工的绩效来支持的。

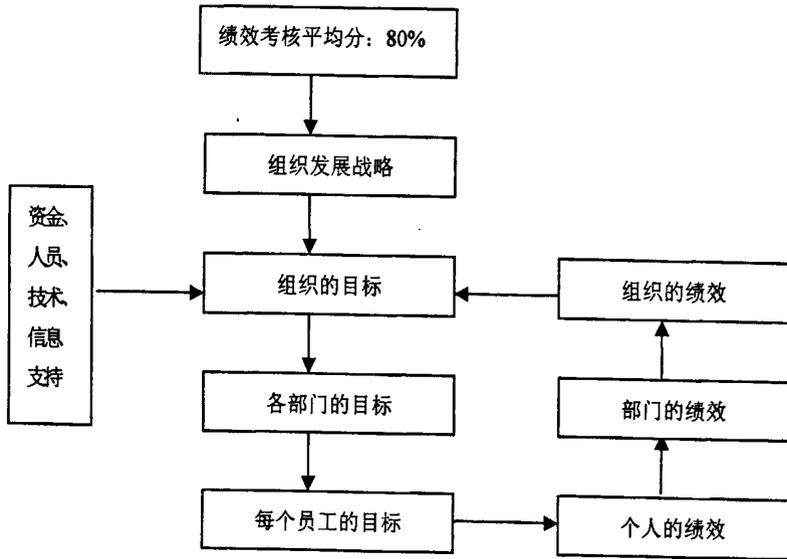


图 2.1 绩效管理对组织目标的作用

Fig.2.1 Achievements management to organization goal function

既然这样，那么企业就不可避免地关心以下问题：

①企业需要将组织目标有效地分解给各个部门和所有员工，并使各个部门和员工都积极向着共同的组织目标努力。

②企业需要监控目标达成过程中各个环节上的工作情况，了解各个环节上的工作产出，及时发现阻碍目标有效达成的问题并予以解决。

③企业需要得到最有效的人力资源，以便高效率地完成目标。一方面，通过人员的调配，使人员充分发挥作用；另一方面，加强对现有人员的培训和发展，

增强公司的整体实力与发展能力。

绩效管理恰恰是解决上述问题的有效途径。通过绩效目标的设定与制定绩效计划的过程,企业的组织目标被分解到各个部门和员工;通过对部门和员工的绩效目标的监控过程以及对绩效结果的考核,企业可以有效地了解目标的达成情况,可以发现阻碍目标达成的原因;绩效考核的结果可以为人员的调配和人员的培训与发展提供有效信息。因此,绩效管理是企业必不可少的一项活动。

2.4.2 绩效管理有助于管理人员进行管理

管理人员承担着企业赋予自己的目标,而每个管理人员都是通过自己的部门或团队来实现自己的管理目标。每个管理人员都渴望自己在管理上取得成功,因此:

①管理人员需要有机会将企业及部门的目标传递给部门中的员工,并取得他们对目标的认同,以便部门成员能够共同朝着目标努力。

②管理人员需要把企业赋予的目标分解到每个员工的身上,因为他们知道这些目标不是通过自己一个人的努力就可以实现的,而必须通过部门中员工的共同努力才能实现。

③管理人员需要有机会告诉员工自己对他们的工作期望,使员工了解哪些工作最重要,这些工作的衡量标准是什么;哪些工作员工自己可以做出决策。

④管理人员还希望能掌握一些必要的信息。这些信息既有关于工作计划和项目执行情况的,包括现在部门中哪些工作运行良好,哪些工作出了问题等等,也有关于每个员工的状况的,包括这些员工是否能够胜任工作,他们在工作中需要得到什么支持和帮助,他们在哪些方面有待于提高等等。

这些问题在绩效管理过程中都能一一解决。绩效管理提供给管理人员一个将企业目标和部门目标分解给员工的机会,并且使管理人员能够向员工说明自己对工作的期望和工作的衡量标准;绩效管理也使管理人员能够对绩效计划的实施情况进行监控。

2.4.3 绩效管理有助于员工的成长

员工在绩效管理中通常是以被管理者和被考核者的角色出现的,考核对他们来说是一件有压力的事情,是与不愉快的情感联系在一起的。然而,当很好地理解了员工对工作的内在需要之后,就会发现绩效管理对员工来说也是他们成长过

程中所必需的。

根据马斯洛需要层次理论，员工在基本的生理需要得到满足之后，更多的高级需要有待满足。每个员工在内心都希望能够了解自己的绩效，了解别人对自己的评价。因此，员工需要通过绩效管理来了解和提高自己的绩效，了解自己在哪些方面还有待发展，以提高自己的胜任能力。

2.5 绩效管理的基本流程

绩效管理是一个完整的系统，通常被看成一个循环，这个循环由五个环节构成：绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和面谈、绩效结果的应用。每个环节紧密相连，任何一个环节脱节都会导致绩效管理的失败。所以应该重视每一个环节，并将他们有效整合在一起，以发挥绩效管理的真正作用。绩效管理的基本流程如图 2.2 所示。

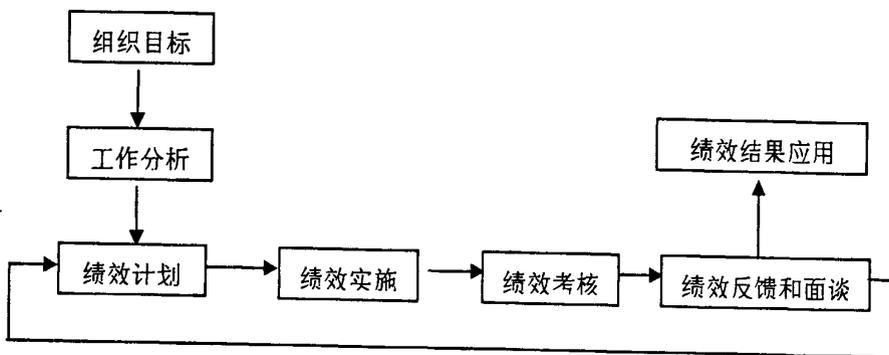


图 2.2 绩效管理的基本流程

Fig.2.2 achievements management basic flow

2.5.1 绩效计划

绩效计划是指管理者和被管理者共同沟通，对被管理者的工作目标和标准达成一致意见，形成契约的过程。绩效计划发生在新的绩效期间的开始。制定绩效计划的主要依据是工作目标和工作职责。在绩效计划阶段，管理者和被管理者之间需要在对被管理者绩效的期望问题上达成共识。在共识的基础上，被管理者对自己的工作目标做出承诺。

当管理者和被管理者经过共同沟通完成绩效计划时，应看到如下结果：

(1) 员工的工作目标与公司的总体目标紧密相联，并且员工清楚地知道自己的工作目标与组织的整体目标之间的关系。

(2) 员工的工作职责和描述已经按照现有的组织环境进行了修改, 可以反映本绩效期内主要的工作内容。

(3) 管理者和被管理者对被管理者的主要工作任务、各项工作任务的重要程度、完成任务的标准、被管理者在完成任务过程中享有的权限都已达成了共识。

(4) 管理者和被管理者都十分清楚在完成工作目标的过程中可能遇到的困难和障碍, 并且明确管理者所提供的支持和帮助。

(5) 形成了一个经过双方协商讨论的文档, 该文档中包括被管理者的工作目标、实现工作目标的主要工作结果、衡量工作结果的指标和标准、各项工作所占的权重, 并且管理者和被管理者双方都在该文档上签了字。

2.5.2 绩效实施

制定了绩效计划之后, 被考核者就开始按照计划开展工作。在工作的过程中, 管理者要对被考核者的工作进行指导和监督, 对发现的问题及时予以解决, 并对绩效计划进行调整。绩效计划并不是在制定了之后就一成不变, 随着工作的开展会根据实际情况不断调整。在整个绩效期间内, 都需要管理者不断地对员工进行指导和反馈。

绩效实施的过程中主要需要做的事情有两个: 一是持续的绩效沟通; 二是对工作表现的记录。

员工和管理者通过沟通共同制定了绩效计划, 达成了绩效契约, 但这并不等于说后面的绩效计划执行过程就会完全顺利。俗话说: “计划赶不上变化。”如今的工作环境再也不像过去那样稳定了, 环境中的竞争在不断加剧, 变化的因素也在逐渐增加。因此, 在绩效实施的过程中进行持续的绩效沟通的第一目的就是为适应环境中的变化的需要, 适时地对计划做出调整。在绩效期开始时制定的绩效计划很可能随着环境因素的变化变得不切实际或无法实现。因此, 通过在绩效实施过程中员工与管理者的沟通, 可以对绩效计划进行调整, 使之更加适应环境变化的需要。

我们在考虑整个绩效管理循环的时候, 往往把比较多的注意力放在对绩效的考核上, 力图做到客观、公正。但客观、公正的绩效考核一定不会是凭感觉, 而是依据在绩效实施和管理过程中收集和记录的信息。所以在绩效实施与管理的过程中就一定要对被考核者的绩效表现做一些观察和记录, 收集必要的信息。在绩

效实施的过程中对员工的绩效信息进行记录和收集,是为了在绩效考核中有充足的客观依据,提供改进绩效的事实依据,发现绩效问题和优秀绩效的原因,在争议仲裁中保护当事员工的利益。

2.5.3 绩效考核

在绩效期结束的时候,依据预先制定好的计划,管理者对下属的绩效目标完成情况进行考核。绩效考核的依据就是在绩效期间开始时双方达成一致意见的关键绩效指标,同时,在绩效实施与管理过程中,所收集到的能够说明被考核者绩效表现的数据和事实,可以作为判断被考核者是否达到关键绩效指标要求的依据。目前普遍采用的绩效考核技术主要有以下几种:

(1) 平衡计分卡(BSC)。20世纪90年代初,哈佛商学院的Rober Kaplan和诺朗诺顿研究所所长David Norton创造了一种全新的企业绩效管理方法:平衡计分卡。该方法打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法。传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情(落后的结果因素),但无法评估企业前瞻性的投资(领先的驱动因素)。在工业时代,注重财务指标的管理方法还是有效的。但在信息社会里,传统的业绩管理方法并不全面,公司必须通过在客户、供应商、员工、企业流程、技术和革新等方面的投资,获得持续发展的动力。正是基于这样的认识,平衡计分卡方法认为,公司应从四个角度审视自身业绩:财务、内部过程、客户、学习与成长。平衡计分卡方法是一种全方位的管理理念,它既注重公司过去的业绩,更关注公司未来的发展,并且能有效地将公司的战略转化为公司各层级的绩效指标和行动,有助于各级员工对公司目标和战略的沟通和理解,有利于公司和员工的学习与成长。由于平衡计分卡是一种全方位的绩效评价方法,所以更多的是被用于组织层面的绩效考核。

(2) 关键绩效指标法(KPI)。KPI(Key Performance Indicators)是基于企业经营绩效管理绩效的系统考核指标,是通过企业总体战略目标决策的层层分解,产生的可操作性的战术目标,是宏观战略决策执行效果的监测指针。KPI是衡量企业战略实施效果的关键指标,其目的是建立一种机制,将企业战略转化为内部过程和活动,以不断增强企业的核心竞争力和持续地取得高效益。一般可从以下三个方面深入理解关键绩效指标的具体含义:第一,关键绩效指标是用于考核和管理被考核者绩效的可量化的或可行为化的标准体系。关键绩效指标是一个标准体

系，它必须是量化的，如果难以量化，那么也必须是行为化的。如果量化和行为化这两个特征都无法满足，那就不是符合要求的关键绩效指标。第二，关键绩效指标是体现对组织战略目标有增值作用的绩效指标。既然这些指标是针对组织战略目标有增值作用的工作产出，那么基于关键绩效指标对绩效进行管理，就可以保证真正对组织有贡献的行为受到激励。第三，关键绩效指标是员工和管理者进行沟通的基础。通过在关键绩效指标上达成的承诺，员工与管理者就可以进行工作期望、工作表现和未来发展等方面的沟通。

(3) 等级鉴定法。等级鉴定法是绩效评价中最简单和运用最普遍的方法。它是以表格的形式列举出了一些绩效构成要素，即绩效考核指标。然后对各项指标列出几个工作绩效等级，在进行工作绩效评价时，首先针对每一位被考核者从每一项评价要素中找出最能符合其绩效状况的分数，再将每一位被考核者所得到的分值相加，即得到其最终的工作绩效评价结果。等级鉴定法的优点是它实用而且开发成本小，因此许多组织都使用这种方法。但这种方法也存在一些问题。首先，由于操作上的简便使人们容易做表面工作，在进行等级鉴定时敷衍了事。其次，较多的主管人员和员工习惯于评定为较高的等级，因此常常出现大量的绩效考核为优秀的员工。另外，有的时候由于对等级鉴定的标准表达比较抽象和模糊，这样不同的人评估时标准可能会不统一。

(4) 强制分布法。此法是按照事物“两头小，中间大”的正态分布规律，将被考核者按照绩效考核结果分配到类似于正态分布的标准中去。先确定好各等级在总数中所占的比例，然后按照每人绩效的相对优劣程度或分数进行排序，最后强制确定出每个等级的人数比例。这种方法的优点是：可克服过宽或过严的结果，克服平均主义，有利于管理控制。特别是引入员工淘汰机制的公司中，它能明确的筛选出淘汰对象，对员工有强烈的激励和鞭策作用。其缺点在于：如果一个部门的员工的确都十分优秀，员工的业绩不符合正态分布时，强制区分会引起不公正和不满。

2.5.4 绩效反馈面谈

绩效管理的过程并不是到绩效考核打出一个分数就结束了。管理者还需要与下属进行一次面对面的交谈。通过绩效反馈面谈，使下属了解管理者对自己的期望，了解自己的绩效，认识自己有待改进的方面；并且，下属也可以提出自己在

完成绩效目标中遇到的困难，请求上司指导。绩效反馈面谈主要目的是：

(1) 对被考核者的表现达成双方一致的看法。对同样的行为表现，往往不同的人会有不同的看法。管理者对员工的考核结果代表的是管理者的看法，而员工可能会对自己的绩效有另外的看法，因此，必须进行沟通以达成一致的看法，这样才能制定下一步的绩效改进计划。

(2) 使员工认识到自己的成就和优点。每个人都有被别人认可的需要。当一个人做出成就时，他需要得到其他人的承认和肯定。因此，绩效反馈面谈的一个很重要的目的就是使员工认识到自己的成就或优点，从而对员工起到积极的激励作用。

(3) 指出员工有待改进的方面。员工的绩效中可能存在一些不足之处，或者员工目前的绩效表现比较优秀，但如果今后想要做得更好仍然有一些需要改进的方面，这些都是在绩效反馈面谈的过程中应该指出的。通常来说，员工想要听到的不只是肯定和表扬的话，他们也需要有人中肯地指出其有待改进的方面。

(4) 制定绩效改进计划。在双方对绩效考核的结果达成一致意见之后，员工和管理者可以在绩效反馈面谈的过程中一同制定绩效改进计划。通过绩效反馈面谈，双方可以充分地沟通关于如何改进绩效计划的方法和具体的计划。

(5) 协商下一个绩效周期的目标与绩效标准。一个绩效周期的结束，同时也是下一个绩效周期的开始。因此上一个绩效周期的绩效反馈面谈可以与下一个绩效周期的绩效计划面谈合并在一起进行。由于刚刚讨论完员工在本绩效周期中的绩效结果以及绩效的改进计划，因此在制定绩效目标的时候就可以参照上一个绩效周期中的结果和存在的待改进的问题来制定。这样既能有的放矢地使员工的绩效得到改进，又可以使绩效管理活动连贯的进行。

2.5.5 绩效结果应用

多年以来，实施绩效考核的人们认识到，绩效考核实施成功与否，很关键的一点在于绩效考核的结果如何应用。很多绩效考核的实施未能成功，其主要原因也是没有处理好绩效考核结果应用的问题。传统上，人们绩效考核最主要的目的是帮助做出一些薪酬方面的决策，例如奖金的分配和工资的晋升等。很显然，这种做法是片面的。因为对于一个企业、一个组织来说，它需要保留住那些能够取得好绩效的员工，并且不断地促使他们做出更好的绩效。薪酬因素对于保留员工

来说仅仅是一种保健因素，也就是说这方面不足的话员工会产生不满意，而有了也不会让员工感到特别满意。而员工所看重的还有许多激励因素，例如培训和自我提高的机会。绩效考核的目的也是为了改进和提高员工的绩效。因此，绩效结果有多种用途：

(1) 用于报酬的分配和调整。这是绩效考核结果的一种非常普遍的用途。一般来说，为了增强报酬的激励作用，在员工的报酬体系中有一部分报酬是与绩效挂钩的。对于从事不同性质工作的人，这部分与绩效挂钩的报酬所占的比例不同。另外薪酬的调整往往也由绩效来决定。

(2) 用于职位的变动。绩效考核的结果也可以为职位的变动提供一定的信息。员工在某方面的绩效突出，就可以让其在此方面承担更多的责任。如果员工在某方面的绩效不够好，也很可能是目前他所从事的职位不适合他，可以通过职位的调整，使他从事更加适合他的工作。

(3) 用于员工培训和个人发展计划。这是绩效考核结果最重要的用途。通过绩效考核，员工可以知道自己哪些地方做得好，哪些地方做得不够好，这些做得不够好的地方就是今后培训和发展的空间。

(4) 为员工选拔和培训的效标。所谓“效标”，就是衡量某个事物有效性的指标。绩效考核的结果可以用来衡量招聘选拔和培训的有效性如何。如果选拔出来的优秀人才实际的绩效考核结果确实很好，那么就说明选拔是有效的；反之，就说明要么是选拔不够有效，要么是绩效考核的结果有问题。员工接受了培训之后的效果如何呢？这也可以通过培训之后一段时期内的绩效表现反映出来。如果绩效提高了或提高得很显著，就说明培训确实有效果；如果绩效没什么变化，就说明培训没有达到预期的效果。

2.6 绩效管理与人力资源管理主要环节间的关系

(1) 绩效管理与工作分析间的关系。工作分析是绩效管理的重要基础。从广义的角度上说工作分析也是绩效管理的内容之一。通过工作分析，可以确定一个岗位的工作职责以及它所提供的重要工作产出，据此制定对这个岗位进行考核的关键绩效指标，再按照这些关键绩效指标确定对该岗位任职者进行考核的绩效标准。可以说，工作分析提供了绩效管理的一些基本依据。

(2) 绩效管理与薪酬管理间的关系。目前比较盛行的制定薪酬体系的原理是 3P 模型,即以岗位价值决定薪酬(Pay for position)、以绩效决定薪酬(Pay for performance)和以任职者的胜任力决定薪酬(Pay for person)的有机结合。因此绩效是决定薪酬的一个重要因素。在不同的组织中,对不同性质的岗位,在不同的薪酬体系中,绩效所决定的薪酬成分和比例有所区别。通常来说,岗位价值决定了薪酬中比较稳定的部分,绩效则决定了薪酬中变化的部分,如绩效工资、奖金等。

(3) 绩效管理与培训开发间的关系。由于绩效管理的主要目的是为了了解目前人员绩效状况中的优势和不足,进而改进和提高绩效,因此培训开发是在绩效考核之后的重要工作。在绩效考核之后,主管人员需要根据被考核者的绩效现状,结合被考核者个人的发展愿望,与被考核者共同制定绩效改进计划和未来发展计划。人力资源部门则根据员工目前绩效中有待改进的方面,设计整体的培训开发计划,并帮助主管和员工共同实施培训开发工作。

(4) 绩效管理与人力资源管理工作整体改进。由于绩效管理与人力资源管理的各项工作密切相关,因此,可以通过绩效管理对人力资源管理工作进行整体的改进,人力资源管理部门可以由此审视自己的各项工作,比如,通过员工的绩效状况,可以发现员工对现有的职位是否适应,根据员工绩效高于或低于绩效标准的程度决定相应的人事变动,使员工能够从事更适合自己的职位。企业的高层也可以利用绩效管理的信息,调整企业的战略,进而实现企业的目标。

2.7 绩效管理的理论基础

绩效管理的理论主要来源于系统管理理论、目标管理理论和激励理论,这些理论奠定了绩效管理的理论基础。

2.7.1 系统管理理论

系统是由相互依赖的、存在有机联系的若干部分组成的一个综合整体,并通过各个部分之间的有机联系,以实现一定的功能。系统不是各部分的简单组合,而必须通过各组成部分或各层次的协调和连接,以提高系统的有序性和整体的运行效果。因此,系统具有目的性、整体性、有序性、相关性、动态性及环境适应性等特点。

在企业绩效管理中,运用系统思想,要求我们把绩效管理作为一个系统性的过程,放在企业内部经营管理系统、企业人力资源管理系统的环境中去研究。绩效管理是人力资源管理系统的一个子系统,人力资源管理系统又是企业界内部经营管理系统的一个子系统。另外,企业内部经营管理系统必须与企业外部环境发生联系。因此,整个企业又是大的外部环境系统的一个子系统。这样层层联系,为实现公司的战略及目标服务。因此,从战略的高度把握绩效管理,是绩效管理的基石和出发点。绩效管理是通过关心绩效的持续改善,为确保公司的绩效与公司的战略及目标一致服务,同时,也为公司的人力资源管理及员工的职业生涯开发服务,这也是绩效管理的战略目的、管理目的和开发目的的所在。

(1) 绩效管理是一个综合性的整体系统。绩效管理是一个持续的交流过程,该过程由员工和其直接主管之间达成协议来保证完成,在协议中对未来工作达成的明确的目标和理解,并将发生联系的组织、各级主管和员工都融入到绩效管理系统中来。绩效管理是一个包含绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈等环节的系统过程,而不是简单的一个绩效考核或绩效计划等单一性工作。因此,如果不能从整体上把握绩效管理,而仅仅停留在绩效管理的某一部分,就会阻碍绩效管理的良性循环,而达不到绩效管理的目的。

(2) 绩效管理各部分之间具有有序性及相关性。有序是刻画系统内部联系的存在和联系的程度。系统各部分之间有稳定的联系则系统表现出有秩序的状态,如果不存在有秩序的联系则表现出无序或混乱的状态。相关性指出系统各部分之间的相互制约和相互影响。绩效管理各部分之间不是孤立和松散的,而是由紧密相关的各部分组成的一个有序系统。绩效管理的基础是绩效计划,持续的绩效沟通是绩效管理的核心所在。通过绩效沟通,主管和员工一起讨论有关工作的进展情况、潜在障碍和问题,并且共同讨论解决问题的可能性措施以及主管如何才能帮助员工达成任务等信息。在绩效管理过程中,还必须对员工和部门的绩效进行绩效诊断和绩效考核,这是绩效管理的保障环节。及时进行绩效诊断和绩效考核,就可以尽早发现工作过程中的偏差或失误,尽早采取措施补救;同时对工作结果及时进行评估和反馈,也有利于及时改进工作。为了增加绩效评价的客观性、公正性,在进行绩效管理时,应进行一些简单的日常行为记录,以作为绩效考核时的依据。总之,成功的绩效管理在于所有环节的有效沟通与协作。

(3) 绩效管理是一个动态的循环系统。绩效管理的运行具有动态性与循环性的特点,它是一个环节众多的过程。动态性是指系统始终在运行之中,不停止,不间断;循环性是工作程序前后贯通的运转。这一动态的循环过程也是满足绩效管理逐步提高的上升过程。在绩效管理中,要进行持续的绩效沟通,沟通要发生在整个绩效管理过程中,而不是某一时间或某一个阶段。同时,绩效计划、绩效评价也必须随着组织经营计划的变化及组织具体的情况变化而调整。对日常工作中发生的一些关键事件、有关工作结果的事实、数据也必须随时记录,从而保证绩效管理信息的准确及时。作为组织实现目标、提高管理水平的一个有效工具,绩效管理通过各部分之间的动态循环,实现系统的不断更新和发展,确保绩效管理系统的良性发展。

(4) 绩效管理必须保持环境的适应性。在绩效管理系统中,环境包括企业外部环境、企业组织结构、企业文化、人力资源管理环境等方面。在当今多变的时代,企业只有时刻保持对外界的关注,不断学习新的思想,不断地从外界吸收优秀的人才,才能保证企业的创新能力和活力,创造一个良好的内部氛围。同时,成功的战略性人力资源管理能够营造一个良好的企业运营环境,为企业的成功创造条件。随着外部环境的变化,绩效管理系统各部分也必须做出相应的调整,如绩效计划随组织战略的变化而调整,绩效沟通随人力资源环境的变化而调整等等。因此,绩效管理应根据组织所要营造、强化的核心价值观和内、外部环境的具体情况而定,从而不断增强绩效管理的环境适应能力,确保顺利实现绩效管理的战略目的、管理目的和开发目的。

2.7.2 目标管理理论

目标管理的概念是由美国著名的管理专家彼得·德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中提出来的,他认为“企业的使命和任务,必须转化为目标”,企业目标只有通过分解变成每个更小单位的目标之后才能够实现。目标管理是一种程序和过程,它使组织中的上级与下级一起协商,根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标,并由此决定上下级的责任和分目标,并把这些目标作为经营、考核和奖励每个单位与个人贡献的标准。其优势在于:以目标给人带来的自我控制取代来自于他人的支配式的管理控制方式,从而激发人的最大潜力,把事情办好。目标管理的评价重点主要集中于结果而非行为,即衡量员工或主管称职与否,主

要是看他对总目标的贡献程度。目标管理的指导思想是以 Y 理论为基础的,即认为在目标明确的情况下,人们能够对自己负责。目标管理的实质在于:

(1) 重视人的因素。目标管理是一种参与性、民主性、自我控制性强的管理制度,也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。实行这种制度能使工作人员发现工作的兴趣和价值,享受工作的满足感,同时组织目标也得以完成。在这种管理制度下,上级对下级的关系是平等、尊重、信赖、支持的,下级在承诺目标和被授权之后是自觉、自主和自治的。

(2) 建立目标体系。目标管理通过专门设计的过程,将组织的整体目标逐级分解,转换为各部门、各员工的分目标。总目标与分目标之间方向一致、环环相扣、相互配合,形成协调统一的目标。每个管理人员和职工的分目标,就是企业目标对他的要求,同时也是他对总目标的贡献。只有每个管理人员和员工都完成了自己的分目标,整个企业的总目标才有完成的希望。

(3) 重视结果。目标管理以目标制定为起点,以目标完成情况的考核为终点。工作结果是考核目标完成情况的依据,成为考核工作绩效的唯一依据。至于完成任务的具体过程和方式,上级并不做过多的干预。因此在目标管理制度下,监督的成分很少,而控制目标实现的能力却很强。

根据目标管理理论,管理者在进行管理时,一是必须确保其员工明确接受各自的目标,目标可以由上级提出,再同下级讨论,也可以由下级提出,再由上级批准。但不管是哪种形式,都必须由上下级共同商量确定,简单地将下级的目标汇总,不是目标管理,而是放弃管理。同时,将预定的目标视为不可改变的,强迫下级接受目标管理,员工不会有参与感和承诺感。二是目标应具体化、量化,以便于测量,同时目标还应有挑战性,既要有实现的可能性,又要留有余地。三是应对目标实施有效控制,时刻关注目标实施过程中的反馈,不断修订和完善目标。

2.7.3 激励理论

激励是通过影响员工个人需要的实现来提高他们的工作积极性、引导他们在企业经营中的行为。激励理论主要包括马斯洛需要层次理论、赫兹伯格双因素理论、弗鲁姆的期望理论等。

(1) 马斯洛的需要层次理论。心理学家马斯洛需要层次理论主要包括以下

几个基本观点：第一，人的需要分为五种：生理的、安全的、社交的、尊重的和自我实现的需要。生理需要、安全需要称为人的基本的低层次的需要，而社交需求、尊重需求和自我实现需要称为较高级的需要。第二，人的行为受到人的需要欲望的影响和驱动，但只有尚未满足的需要才能影响人的行为，已满足的需要不能起到激励作用。第三，人的各种需要由于重要程度和发展顺序不同，可以形成一定的层次性，只有当低层次的需求满足后，才会产生更高层次的需要。第四，人的行为是由主导需要决定的，对人的行为方向起决定作用的就是这个人在这—时期的主导需要。根据需要层次理论，员工在基本的生理需要满足了之后，更多的高级需要有待满足。每个员工在内心都希望能够了解自己的绩效、了解别人对自己的评价。员工希望了解自己的绩效表现，一是出于员工对安全和稳定的需要，避免由于不了解自己的绩效而带来的焦虑；二是员工希望自己的工作绩效能够得到他人的认可与尊重；三是员工需要了解自己目前有待于提高的地方，使自己的能力得到提高，技能更加完善，增强自身的竞争力。因此，员工特别需要通过绩效管理来了解和提高自己的绩效，了解自己在哪些方面还有待于发展，以自己的胜任能力。此外，根据需要层次理论，在进行绩效管理时，还应针对员工的主导需要进行有效的激励，即对不同需求层次的员工奖励方法要有针对性。

(2) 赫兹伯格的双因素理论。这是美国心理学家赫兹伯格在 50 年代后期提出的。赫兹伯格在大量调查研究的基础上，发现在对员工激励的问题上，有直接因素和非直接因素，即保健因素和激励因素。保健因素涉及的是工作环境和条件，该理论认为，保健因素的缺少，就会引起不满和消极情绪，如果改进则能预防和消除员工的不满，但不能直接起激励作用；激励因素涉及的是工作内容或工作本身，这类因素对员工能起到直接的激励效果，它们的改善，往往能给员工以很大程度的激励，产生工作的满意感，有助于充分、有效、持久地调动员工的积极性。在进行绩效管理时，应考虑到双因素理论的原理，要根据绩效考核的结果，制定相应的奖金薪酬分配办法。同时，在设置绩效目标时，应为员工制定具有挑战性的目标，进行工作的再设计，以增强工作本身的吸引力。

(3) 期望理论。美国心理学家弗鲁姆提出的。他认为，人们在预期他们的行动会给个人带来既定的成果且该成果对个人具有吸引力时，才会被激励起来去做某些事情。而且某一活动对某人的激发力量取决于他所能得到结果的全部预期

价值乘以他认为达成该结果的期望概率，即激励力=效价×期望值。期望理论强调管理者要根据员工的能力合理地指派工作和设定目标，同时设计合适的工作环境和报酬制度，使员工对预期组织目标和个人目标的实现充满信心。因此进行绩效管理时，一是依据员工的能力、经验来为其分配工作和制定目标，并加强与员工的沟通和指导，提高其期望值。二是要有明确的奖励，且奖励要符合员工的需要，以提升员工达到目标的积极性。

第三章 宁夏电信有限公司概况

3.1 宁夏电信有限公司的历史沿革

宁夏通信有限公司的历史源远流长，早在秦汉就设烽燧、开驿道、建驿站。1840年，近代通信方式传入我国，1890年宁夏开办电报业务；1933年3月，以省垣为中心，向部分县镇、重要关卡架设军用电话线路，宁夏电话通信历史由此开始。此后至新中国成立电信通信发展极为缓慢。1949年9月宁夏解放时，全省仅有长途电话线路714杆程公里，长途报、话业务电路8路；市话交换是100门的磁石式交换机。

建国之初，百业待举，政治、经济、文化和国防建设都需要利用通信来传达政令、沟通信息、指挥调度。为适应形势发展需要，国家大力加紧通信建设，至1958年宁夏回族自治区成立时，长途报、话业务电路比1949年增长了1.13倍；长途线路杆公里和线对公里分别增长了0.66倍和4.6倍；市话交换机容量增长到1400门；设农话交换点43处。到1962年，以银川为中心通达区内外的电信通信网络初步建成，基本能适应当时自治区政治、经济、文化发展的需要。

此后，在单一计划经济体制下，全区电信通信能力在很长一个时期里未能得到更大的发展。到1978年自治区成立20周年时，市话交换机容量仅8000门，且半数是人工接续的“摇把子”，长途电话传输仅有架空明线一种手段。

1987年，银川市在全区首家开通程控电话8000门和长途自动交换500线，并进入全国自动网，实现了与全国数百个城市和近百个国家地区电话直拨，使宁夏改革开放必需的通信保障有了良好的开端。

“八五”以后，通信网的规模容量、技术层次和服务水平不断跃上新台阶。1992年全区实现县以上电话自动化，1995年率先在西部地区实现县以上电话交换程控化，1996年又在国家西北地区率先实现所有乡镇电话交换程控化。短短5年，电话网完成了从人工到程控化的全面升级，全区电话交换机容量增长了11倍；电话用户达到28.8万户，电话普及率由1990年的1.4%提高到7.28%。1999年全区基本实现行政村村村通电话。

1993年以前,全区的干线传输还完全处于明线和模拟微波电路阶段。随着西兰乌、京呼银兰和济石太银一级干线光缆和区内同心-盐池、海原-隆德、银川-陶乐三条区内二级光缆干线的建成,全区光缆传输环状网已基本形成,一、二级干线及本地网光缆通达全区所有市县和一百多个乡镇。同时,农村数字微波通信网基本覆盖了所有乡镇。1996年宁夏公众多媒体信息网开通,拉开了宁夏互联网信息应用业务发展的序幕。1997年底,全区电视电话会议网建成并延伸到县。同年银川卫星地球站建成使用,实现了与全国各省会城市(除台湾省外)卫星通信联网。至此,宁夏形成了以光缆为主,数字微波、卫星通信为辅的立体电信传输网络。

2000年在经历了邮电分营、电信重组、政企分开后,宁夏区电信公司正式独立运营,翻开了宁夏电信新的一页。继1999年底银川开通小灵通无线市话业务后,2003年底全区各市县均开通了小灵通业务;2001年宁夏电子商务安全认证RA系统工程通过验收;2001年8月,中国电信智能网宁夏工程完成;同年11月,ADSL等三种宽带业务开通;12月,宁夏电信IP电话网建成开通。2002年11月宁夏电信视频传输骨干网投入使用,至此,为宁夏电信服务24年的一级干线模拟微波设施完成使命而退网;同月,宁夏电信“西夏之翼”宽带网站正式开通,开始提供宽带应用服务……

经过多年的努力,宁夏电信已经形成了一个大容量、广覆盖、传输速率快、安全可靠的传输网络格局。公司分组交换网、数字数据网和多媒体通信网已覆盖全区所有地市县和部分重点乡镇。建成全区智能网、ATM宽带网、IP电话网和大容量干线传输网2.5G*32波分复用系统、银川10G本地传输网以及No.7信令网、动力环境集中监控和本地网管纵向联网系统、10000号客服中心系统。同时,依托技术先进的网络支撑,各项新业务、新应用层出不穷,互联网业务、小灵通业务、电信增值业务、视讯业务、卡类业务、电话信息业务、商业客户品牌业务……

2004年6月,公司成功实现改制上市,组建成立宁夏回族自治区电信有限公司。

2005年开始,宁夏电信有限公司按照中国电信统一部署,迈出了由传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转型的步伐。

3.2 宁夏电信有限公司的经营范围

宁夏电信有限公司的经营范围是：经营辖区内的固定电信网络与设施（含本地无线环路）业务；基于固定电信网络的话音、数据、图像及多媒体通信与信息服务；按国家规定进行国际电信业务的对外结算；经营与通信及信息业务相关的系统集成，技术开发、技术服务、信息咨询、广告、设备生产、销售和设计施工。公司根据自身发展能力和业务需要，经政府有权机关批准后，适时调整经营范围和经营方式。主要经营的业务有：国内、国际及港澳台长途电话业务，本地电话业务（包括固定电话、小灵通无线市话以及网元出租业务），电话卡及电话预付费等智能业务，语音、数据增值电信业务，互联网接入业务，互联星空业务，电视电话会议业务等。

3.3 宁夏电信有限公司的组织结构

宁夏电信有限公司现有 14 个部门，5 个市级分公司，15 个县级分公司和 4 个直属单位。其组织结构如图 3.1 所示。

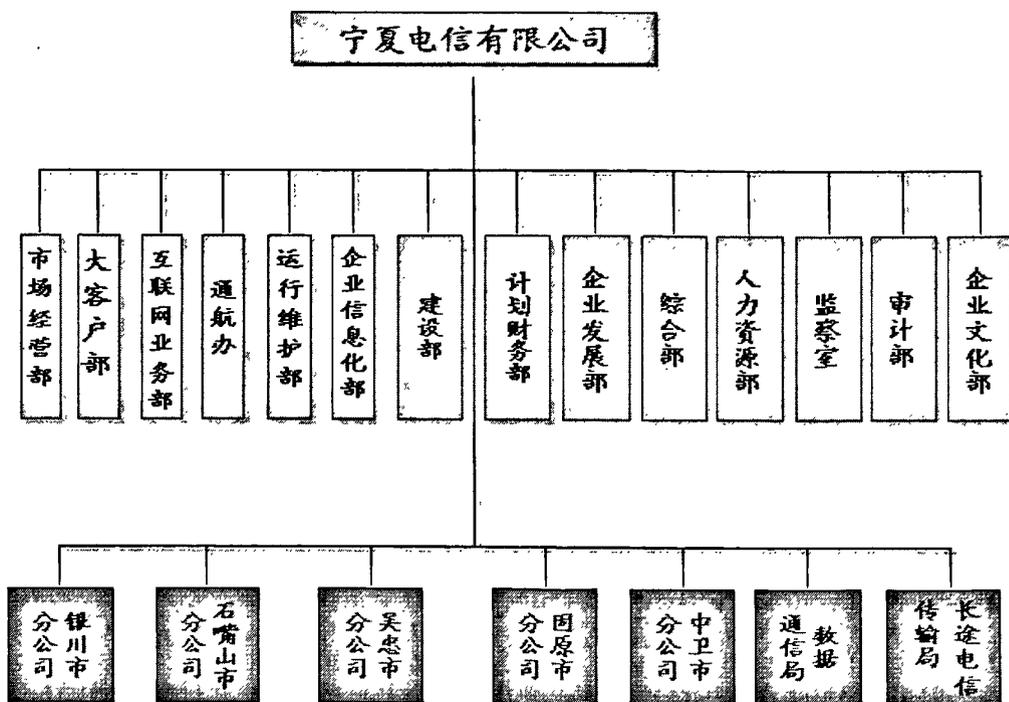


图 3.1 宁夏电信有限公司组织结构图

Fig.3.1 Ningxia telecommunication limited company organizes the structure drawing

宁夏电信有限公司的综合部是宁夏区电信公司的综合办事机构；市场营销部是公司组织经营服务工作的职能机构；大客户服务部是公司负责全区电信大客户和集团客户服务工作的业务部门；互联网业务部是公司负责互联网业务工作的职能部门；运行维护部是公司组织通信生产运行维护工作的职能机构；建设部是公司管理工程建设工作的职能机构；计划财务部是公司管理财务、会计、统计、资产及综合计划、固定资产投资计划的职能机构；审计室是公司组织、实施内部审计监督的职能机构；监察室是公司监察工作的职能部门；人力资源部是公司管理人力资源工作的职能机构；企业信息化部是公司负责企业信息化工作的职能部门；企业文化部是公司思想教育工作的职能部门。

3.4 宁夏电信有限公司的人力资源情况

截止到 2006 年末，宁夏电信有限公司共有员工 3213 人，其中正式 A、B 类员工 2823 人，派遣制用工 359 人，其他人员 31 人。本科及以上学历员工占总人数的 34%，大专学历员工总人数的 42%，中专及以下占总人数的 24%（如图 3.2 所示）。副高级以上职称 120 人，中级职称 302，初级职称 1231 人（如图 3.3 所示）。其员工的平均年龄为 34 岁（如图 3.4 所示）。

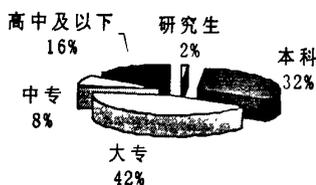


图 3.2 宁夏电信有限公司员工的学历结构图

Fig.3.2 Ningxia telecommunication limited company school record structure drawing

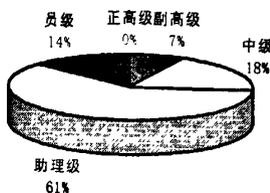


图 3.3 宁夏电信有限公司员工的职称结构图

Fig.3.3 Ningxia telecommunication limited company title structure drawing

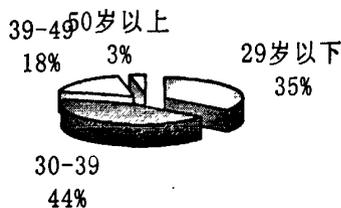


图 3.4 宁夏电信有限公司员工年龄结构图

Fig.3.4 Ningxia telecommunication limited company age structure drawing

宁夏电信有限公司的员工根据岗位性质可以划分为三大类岗位：前端营销类岗位、后端维护类岗位和管控支撑类岗位。目前公司前端营销类岗位 1271 人，后端维护类岗位 1119 人，管控支撑类岗位 455 人。前端人员占比低，管控和后端应逐渐向前端调整（如图 3.5 所示）。

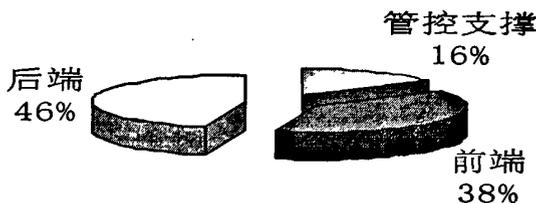


图 3.5 宁夏电信有限公司岗位结构图

Fig.3.5 Ningxia telecommunication limited company post structure drawing

从企业所在的行业性质来看，宁夏电信有限公司属于电信运营企业。电信运营业是一个典型的知识、技术密集型产业，它的生存发展需要大量的高级经营管理人才、专业技术人才和市场开发人才。电信运营企业的竞争，实质是电信运营企业间人才的竞争，是管理创新、技术创新和服务创新能力的竞争。就宁夏电信有限公司内部员工人力资源特征来看，有以下几个方面：

(1) 人员年轻。宁夏电信有限公司现有员工中 40 岁以下的员工占 79%，尤其是四个主渠道岗位的员工年龄更加趋向年轻化，绝大多数集中在 30 岁以下。

(2) 知识层次高。学历高是知识技术密集型企业共同的特点，宁夏电信有限公司也不例外，大专以上学历员工占总人数的 76%，大专以下员工也大多拥有专业技术等级认证，但相对高学历主要集中在管控和后端。所以从总体来看，宁夏电信有限公司员工呈现知识层次走高的特征，人力资源方面还存在巨大的潜力，通过及时挖掘，在未来一段时间内还是会产生丰沛的现金流，可以支撑企业

转型的进行。

(3) 流动性不强。宁夏电信有限公司的用工形式分为合同制用工、派遣制用工两种形式。绝大多数员工是合同制用工形式，也就是所谓的正式员工，因此在用工机制上存在流动性不强，人员能进能出，能上能下的用工制度还需进一步完善。

笔者认为，宁夏电信有限公司所要制定的绩效管理制度应该充分考虑公司员工的不同分类以及公司员工所具有的人力资源特征，并应该根据不同的工作岗位和任职要求对公司员工进行绩效管理。

第四章 宁夏电信有限公司绩效管理的诊断

4.1 宁夏电信有限公司绩效管理诊断的原则

由于长期以来电信企业是一个高度垄断的企业,无论是企业领导人还是员工所承受的外部绩效压力都较弱,随着电信行业竞争的加剧,宁夏电信公司高层的外部绩效压力增加,然而这种压力只有层层分解到每个岗位、每个员工的身上,才能使公司的整体绩效压力转变成动力。通过一年的绩效管理,员工明显感到了这种绩效压力,其工作积极性和主动性有很大提高,公司初步建立起了绩效管理的动力机制,这为公司绩效管理的进一步完善和企业的进一步发展奠定了良好的基础。实施绩效管理是一个循序渐进、不断改进的过程。为了对宁夏电信绩效管理现状做出客观判断,以进一步提升宁夏电信绩效管理水平,采用深入访谈和广泛问卷调查相结合的方法,在对企业职位特性、业务流特性、业务活动、管理风格、员工素质等方面进行全面调查的基础上,结合电信行业业务特点,对前期调查所掌握的资料进行综合归纳、模拟和分析,从而找出宁夏电信在绩效管理中存在的问题,分析其产生问题的原因,并提出诊断方案。

在进行绩效管理诊断时,应坚持广泛性、多元性调研、杠杆对比、双向主动、定性与定量相结合、稳中求进等原则。

4.1.1 广泛性原则

针对宁夏电信有限公司的绩效管理现状,本次诊断本着多层次、广泛参与的原则,采用深度访谈和问卷调查的方式作为诊断数据收集的来源,充分挖掘信息。通过访谈和问卷调查进一步对员工灌输绩效管理的理念,并使员工对今后的绩效管理变革做好思想上和行动上的准备。

4.1.2 多元化调研原则

通过深度访谈帮助员工扩展思路,提出有关绩效管理、组织结构、团队合作以及个人发展方面的问题,充分了解员工思想现状。以格式化问卷作为绩效管理诊断的前提,同时问卷中还设计了开放式问题,搜集员工对绩效管理和企业文化等方面的看法,捕获其对绩效管理的理解和看法。

4.1.3 标杆对比原则

在对宁夏电信企业发展现状、业务流程、组织构架、企业文化特点和管理风格等进行充分了解之后,收集类似企业绩效管理数据,作为对宁夏电信绩效管理诊断的参照依据,内外结合,综合分析问题。

4.1.4 双向主动性原则

双向主动性包括咨询项目小组的主动性和企业员工主动性两方面。项目小组的主动性表现为咨询计划执行的主动性和执行中对企业员工关于与本项目相关的行为、能力素质开发的主动性,如有效沟通、绩效管理理念和方法的灌输,企业进行绩效管理对不同层面员工的作用等。通过深度访谈和一系列问题的解答等形式,在了解员工现有素质和精神面貌的同时,帮助员工强制思考、增强理解、拓展思路,充分挖掘员工的潜能。员工主动性的目标是在调动与挖掘的条件下,员工能主动地融入项目设计的理念,理解公司推行绩效管理的目的,缓解员工的抵触和不解情绪,并让不同层面的员工认识到自身在绩效管理中应扮演的角色。

4.1.5 定性定量相结合原则

通过面对面访谈的形式了解企业现状,以开放式问题作为定性分析的基础,以资料搜集和问卷调查作为定量分析的内容,在方向和程度上进行相关分析与定性分析。

4.1.6 稳中求进原则

由于宁夏电信推行现行绩效管理体系时间较短,尽管执行过程中发现很多问题,但该体系设计总体框架科学。因此本方案设计是在保证现行绩效管理体系实施稳步发展的前提下,在了解宁夏电信现有特点的基础上,充分发挥其现有企业文化的优势,在稳妥中求发展。

4.2 宁夏电信有限公司绩效管理诊断流程

在基于事和基于人的角度分步了解宁夏电信的人力资源管理基础条件的同时,统筹兼顾,系统思考,综合协调,运用系统分析的方法对企业人力资源管理进行综合诊断,在此基础上提出适合宁夏电信的绩效管理进一步提升的方案。宁夏电信有限公司的绩效管理诊断流程如图 4.1 所示。

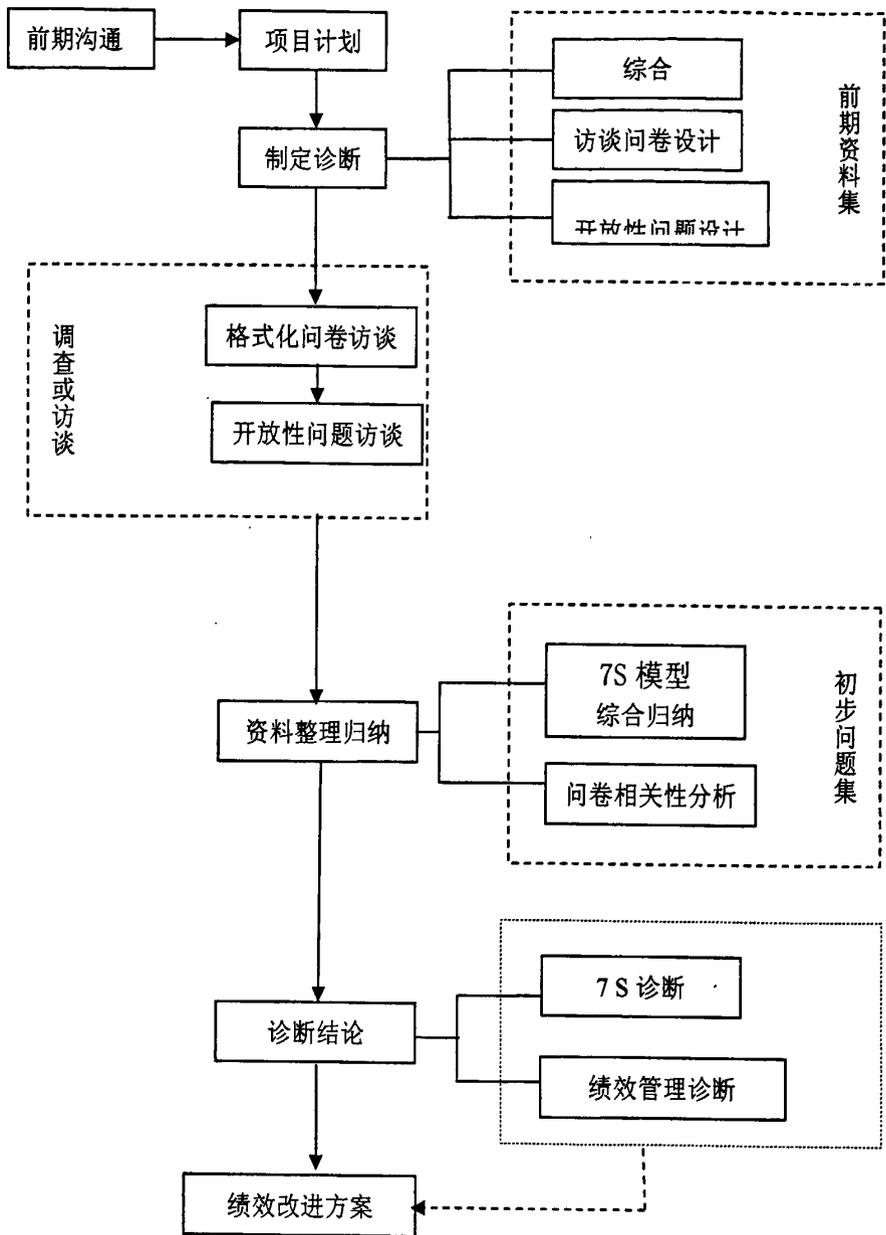


图 4.1 绩效管理诊断工作流程图

Fig.4.1 achievements management diagnosis work flow chart

4.3 宁夏电信有限公司绩效管理现状调查

4.3.1 调查方法的选择

根据研究的需要，本次调查主要采用两种常用的调查方法，一是访谈；二是问卷调查。访谈总人数为 129 人，涉及宁夏自治区公司和主要本地网的所有关键部门；发放问卷 605 份，回收问卷 605 分，问卷调查涉及所有的部门。本次访谈

和问卷调查的对象情况见表 4.1。

表 4.1 绩效管理调查访谈和样本数构成

Table 4.1 Achievements management investigation interview and sample number constitution

本次调研访谈总人数：129 人	回收调查问卷：605 份
其中所在单位：区公司 27 人	其中：区机关 43 份
银川本地网 34 人	银川本地网 200 份
石嘴山本地网 34 人	石嘴山本地网 118 份
吴忠本地网 34 人	吴忠本地网 60 份
	中卫本地网 50 份
员工构成：管理层 43 人	固原本地网 50 份
员工 86 人	传输局 54 份
	数据局 30 份

4.3.2 调查样本的基本情况

(1) 调查样本的学历构成。本次调查样本的学历构成见图 4.2。由图 4.2 可以看出,在被调查者中,具有高中及以下学历的占 6.8%,具有中专学历的占 6.9%,具有大专学历的占 48.2%,具有大学学历的占到 36%,具有硕士学位的占 2.1%。

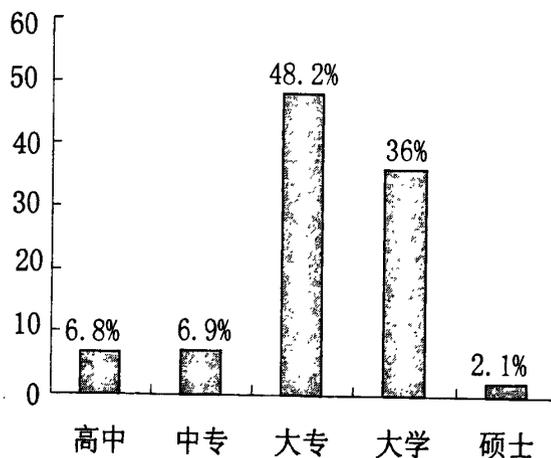


图 4.2 调查样本的学历构成

Fig.4.2 Investigation sample school record constitution

(2) 调查样本所在的工作岗位。本次问卷调查涉及前端、后端和管控不同层面的员工,其中前端员工占调查总数的 51%, 后端员工占 30%, 管控占 19%

(如图 4.3 所示)。

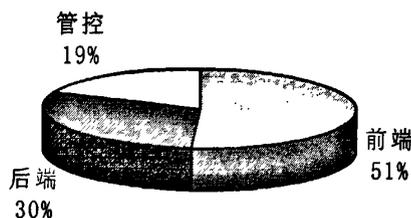


图 4.3 问卷调查样本的工作岗位构成

Fig.4.3 questionnaire survey sample operating post constitution

4.3.3 调查内容与结果分析

为了了解员工对所实行的绩效管理的看法,笔者就员工对宁夏电信绩效管理方案实施的各个环节进行了满意度进行了调查,调查结果如表 4.2 所示。

需要说明的是,绩效管理是否有效并不能仅仅依据员工对该体系的满意程度来进行判断。对员工满意度调查分析的目的在于:了解员工对该体系的看法,提高员工的参与度,发现其中存在的问题,为进一步改进绩效管理体系打下基础。

表 4.2 绩效管理实施员工满意度

Table4.2 achievements management implements the staff degree of satisfaction

从表 4.2 的数据可以看出,宁夏电信一年以来所实施的绩效管理,得到了大多数员工的认可,员工对绩效管理的各个环节也非常重视,但由于绩效管理的实

	非常不满意	不是很满意	一般	比较满意	非常满意	不知道
对体系总体情况	3.1%	17%	43.8%	32.6%	0.9%	2.7%
对体系的公平、公正性	3.1%	17.9%	36.2%	39.3%	1.3%	2.2%
绩效考核的过程	2.7%	12.9%	44.9%	36.4%	2.2%	1.8%
绩效考核的方法	4%	16.9%	43.6%	31.6%	2.2%	1.8%
绩效考核的周期	3.1%	6.3%	38.6%	45.3%	5.4%	1.3%
绩效考核结果的运用	4%	14.8%	40.8%	35%	1.3%	4%
绩效考核的实施效果	4.6%	14.7%	43.1%	32.6%	1.8%	3.2%
上级对您的绩效面谈	3.2%	10.9%	44.1%	33.6%	4.5%	3.6%
培养发展计划的制定	5.6%	20.8%	45.8%	19%	1.4%	7.4%
绩效考核申诉	6%	15.3%	44%	21.8%	1.4%	11.6%

施刚刚起步,而且没有实施效果好的例子可以效仿,完全是在高层的重视和人力资源部门与其它部门的配合和不断摸索、学习下取得的,所以难免在实施的过程中出现一些问题,存在一些员工不尽满意的地方。但毕竟经过一年多的全面推行,绩效管理体系已经被大多数员工所接受,这对于一个典型的国有企业而言,是非常可喜的。与此同时也可知,员工对宁夏电信绩效管理体系的满意度比较低,除了绩效管理的周期外,对绩效管理的其它环节的满意度都小于 50%。尤其是在绩效管理的职业发展规划应用和绩效结果的申诉方面满意率只有 20%。另外,值得注意的是 40%左右的员工对绩效管理的各个环节的满意程度一般,这一方面与员工不愿接受变革的封闭性和思维模式化风格有关,另一方面也说明绩效管理的各个环节都有待进一步的改进。

为便于比较,笔者将比较满意和非常满意视为满意,把不是很满意和非常不满意视为不满意,则由表 4.2 可知:整个绩效管理体系基本上得到了广大员工的认可,有 33.5%员工认为是满意的,20.1%的员工认为不满意。从绩效体系的公平、公正、公开性来看,有 40.6%的员工认为这套体系是公平、公正、公开的,认为不够公平、公正、公开的员工占到 21%;从绩效管理的过程来看,有 38.6%的员工是满意的,有 15.6%的员工认为不满意;从绩效管理的方法上看,有 33.8%的员工是满意的,有 20.9%的员工认为不满意;从绩效管理的周期上看,有 50.7%的员工是满意的,有 9.4%的员工认为不满意;从绩效管理的结果运用上看,有 36.3%的员工认为是满意的,有 18.8%的员工则不满意;从绩效管理的实施效果上看,有 34.4%的员工认为是满意的,有 19.3%的员工则不满意;从绩效沟通和面谈来看,有 38.1%的员工是满意的,有 14.1%的员工不满意;从职业发展规划的制定来看,有 20.4%的员工满意,有 26.4%的员工不满意;从绩效考核结果的申诉来看,有 21.3%的员工是满意的,有 23.4%的员工不满意。

通过以上对宁夏电信绩效管理各环节调查数据的分析,结合我们的访谈,就宁夏电信员工对绩效管理的满意度得出以下结果:

- (1) 绩效管理的总体框架体系先进合理,大多数员工认可;
- (2) 对绩效管理的周期设定方面满意度最高;
- (3) 对绩效管理的职业发展规划应用和绩效结果的申诉方面满意度最低;
- (4) 除职业发展和结果申诉外,对绩效管理各环节满意的员工比例均高于

不满意的员工比例;

(5) 除绩效管理的周期外,半数以上员工对绩效管理其它环节的满意度都在一般以下。

员工满意度较低与员工对新制度存在天然的抗拒心理有关。另外,受国有企业固有机制的影响,部分员工还不适应绩效管理给员工带来的压力。这也是影响员工对绩效管理满意度的重要原因。

4.4 宁夏电信有限公司绩效管理诊断的结论

4.4.1 宁夏电信有限公司绩效管理取得的成效

根据以上调查和访谈了解到的情况,我们认为宁夏电信绩效管理推行的时间虽然较短,但已取得了初步成果,主要表现在:绩效管理的总体框架较为完善、合理,符合现代企业绩效管理的要求,得到了大多数员工认可;对建立管理者和员工的现代企业管理理念起到了很好的引导作用;员工对绩效管理的认识得以提高;激励机制初步建立;对宁夏电信业绩提升起到了关键作用;对“五项机制”的建立起到了推动作用。之所以取得这样的成效,原因是多方面的:

第一,高层尤其是总经理高度重视和全力推行。绩效管理是整个企业管理的核心部分。因而,绩效管理的原动力关键来自于企业高层,如果没有企业领导人的有力推动,绩效管理工作就难以开展到位,相关考核工作容易出现走过场、做样子的现象,从而浪费企业大量的时间和人力、物力,最后不了了之。企业在高层领导垂范的带动下,形成各层管理人员及广大员工遵守制度的习惯之后,员工进步向上的统一行为就成了一种文化氛围,这种氛围反过来又推动企业的健康发展。因此,宁夏电信绩效管理取得初步成果得益于高层尤其是总经理的重视和全力推行。

第二,人力资源部门对绩效管理方案整体把握较为准确。宁夏电信推行的绩效管理方案是以中国电信绩效管理方案为蓝本的。从我们对人力资源部门对方案的制定和设计理念、方案各环节流程的把握和日常的交流了解的情况来看,宁夏电信人力资源部门对绩效管理的方案整体把握较为准确。另外,绩效管理从不被员工广泛认识和理解,到现在成为员工普遍关注和议论的话题,并逐渐在整个企业内形成了一种声势,人力资源部门付出了巨大的劳动。

第三, 中层的密切配合。绩效管理在实行过程中遇到最大的挑战在于中层管理者, 部门经理们从设计合理的评估指标, 到实施每月评估过程, 都要投入相当的时间和精力来进行绩效管理。通过调研发现, 部门经理对绩效管理的重视程度和执行力直接影响到该部门绩效管理推行的效果。宁夏电信绩效管理能很快在前端和后端推行并在较短的时间内取得了初步成果与中层的密切配合是分不开的。

第四, 员工的理解和支持。员工是绩效的拥有者, 拥有并产生绩效。他们是绩效管理的终端, 是绩效的主人。如果没有员工的理解和支持, 绩效管理方案就无法落到实处。尽管现在推行的方案还存在这样和那样的问题, 但大多数员工都表示理解和支持, 并相信随着绩效管理的推行, 方案将越来越趋于合理。

4.4.2 宁夏电信有限公司绩效管理存在的主要问题

(1) 对绩效管理的认识存在偏差

之所以如是说, 是因为第一, 不少中、基层管理者认为, 绩效管理是人力资源部门的工作, 他们只是执行人力资源部门制定的方案, 所以工作非常被动。甚至有少数管理者认为他们的工作就是填写人力资源部门下发的表格, 实施绩效考核是浪费时间, 增加成本。第二, 尽管在调查问卷中有 86.7% 的员工认为绩效考核是绩效管理的一个环节, 只有 5.8% 的人认为绩效考核和绩效管理没有区别, 只是提法不同而已。但从访谈中发现, 不少员工认为绩效管理就是绩效考核, 绩效考核就是“打分——分奖金”。因此, 对绩效管理有效性的判断更多局限在绩效考核结果是否公平上。第三, 各级经理、主管更多地关注对员工的考核, 而没有把工作的重点放到如何提高下级员工绩效上来。第四, 没有理解平衡记分卡的思想精髓。平衡记分卡的设计思想是将企业的长期利益与短期目标相结合, 是从企业可持续发展的角度进行绩效管理, 是一种战略管理工具, 而不仅仅是考核工具。平衡记分卡所涉及的四个方面要素同等重要, 而宁夏电信在进行绩效考核时过于关注财务指标而忽略学习成长等其它指标。大部分员工以及主管对什么是学习成长类指标, 以及设置这类指标的目的认识很模糊。

(2) 绩效管理宣传培训不到位

在绩效管理实施一年多的过程中, 大部分员工从开始对绩效管理的陌生、反感和恐惧到现在对绩效管理的认识、接受和赞成, 这与公司宣传和培训工作是分不开的。尽管劳资部已经组织多次绩效管理的培训, 但仍存在问题。首先, 在培

训内容方面。根据调查得知：有 44.8% 的员工认为关于绩效管理的培训非常少，28% 的员工认为在绩效管理方面的培训中，关于绩效考核技能的培训很少。有 65.5% 的员工认为有必要进行进一步的培训，其中 27% 的员工认为应该对绩效管理的技能进行培训，有 25.5% 的员工认为理念和技能都需要培训（见图 4.4）。有 30% 以上的员工需要对绩效目标分解、关键指标的确定和绩效管理理论培训，

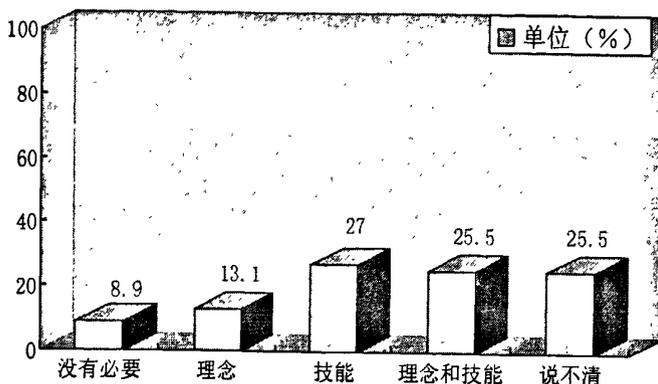


图 4.4 员工对是否有必要进行绩效管理培训的看法

Fig.4.4 staffs to whether has the necessity to carry on achievements management training the view

有 40% 以上的员工需要沟通方面的培训；另有 20% 左右的员工认为应该加大对现行绩效管理与企业和个人发展的意义方面的宣传力度。其次，在培训对象方面。56.1% 的员工认为员工的直接主管更加需要接受绩效管理方面的培训，27.5% 的员工认为分公司领导，39.8% 的员工选择了部门主管，37.4% 的员工则认为员工更加需要接受培训（见图 4.5）。

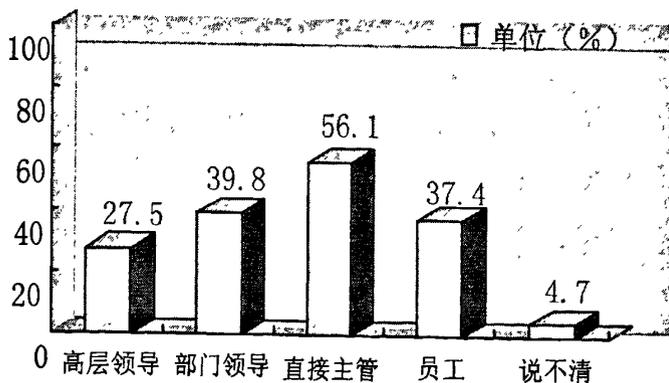


图 4.5 需进行绩效管理相关知识培训的人员

Fig.4.5 must carry on achievements management correlation knowledge training personnel

(3) 岗位职责和岗位设置存在问题

员工关键绩效指标来源于工作分析的结果：岗位说明书。绩效考核的标准也部分来自于岗位说明书。因此，工作分析是绩效管理的基础。另外，绩效管理与员工的岗位级别之间关系密切。图 4.6 显示的是依据问卷和访谈得到的宁夏电信在岗位职责和岗位设置方面存在的问题。从图 4.6 中可以看出，58.1%的员工实

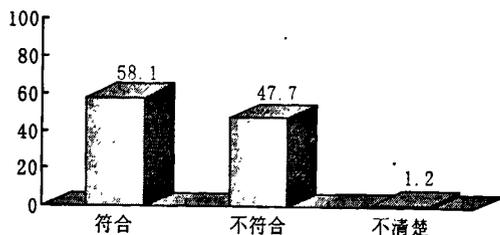


图 4.6 实际工作与岗位职责的符合程度

Fig.4.6 practical works and the post responsibility conform to the degree

际工作和岗位职责相符，但仍有 47.7%的员工实际工作和岗位职责不符合。进一步调查表明，实际工作与岗位职责不符合主要表现在两个方面：一是大部分工作在岗位职责之外，二是临时性的工作太多。有 54%员工认为有必要对部分岗位职责重新划分。从访谈中了解到由于流程重组，许多部门职责和岗位职责都进行了重新调整，但其岗位说明书的制定并没有经过科学的程序，而是每个岗位的员工根据自己的经验写出这个岗位所从事的工作、所应具有的技能然后提交有关部门。造成部门之间和岗位之间职责划分不清，直接影响了绩效因素的选择和指标的确定。管理者对岗位职责和绩效管理之间的内在联系缺乏正确认识，认为两者之间没有密切的联系，岗位职责只是在竞聘的时候有用。有半数以上的员工认为公司规定的各部门的岗位类别的数量和比例不合理，需要进一步改进（见图 4.7 与图 4.8）。另外有 40%的员工认为对自己的岗位级别的确定不合理，应该根据工作的变化而变化。

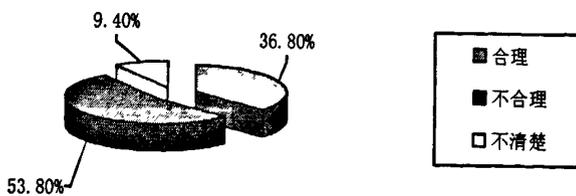


图 4.7 岗位类别数量的合理性

Fig.4.7 post category quantity rationality

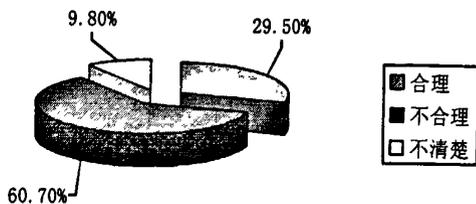


图 4.8 岗位类别比例的合理性

Fig.4.8 post category proportion rationality

(4) 绩效考核指标设置不尽合理

笔者对宁夏电信绩效考核所涉及的六个方面的指标设置是否合理进行了问卷调查，结果如图 4.9 所示。从图 4.9 中可以看出，23.5%的员工认为财务/效益类指标、服务/经营类指标、学习成长类指标、内部管理类指标、工作能力类指标、工作态度类指标都不是很合理。其中认为财务/效益类指标和工作能力类指标不合理的员工占 20% 以上。

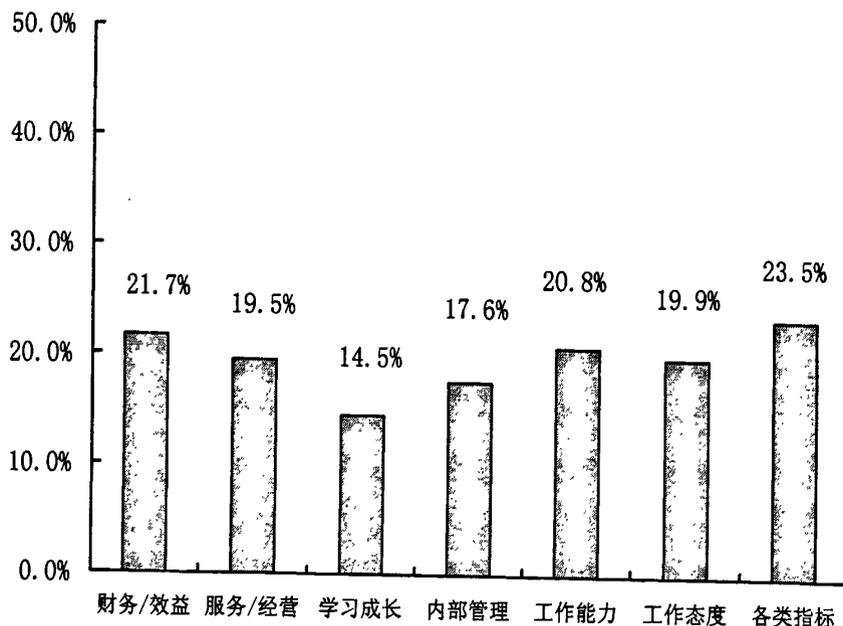


图 4.9 认为绩效考核指标不合理的员工所占比例

Fig.4.9 thought the achievements inspection target unreasonable staff accounts for the proportion

根据调查和访谈，笔者认为指标设置不合理表现在以下几个方面：第一，指标之间的驱动关系不明显。在平衡记分卡中财务类、内部流程类、客户服务类和学习成长类指标之间要形成驱动关系，最终驱动公司战略要素的达成。而目前宁夏电信的指标制定是通过目标层层分解到员工，指标之间驱动关系不明确，且指

标的分解不是基于公司的总体战略。这就容易造成即使每个员工的绩效都优秀，企业整体绩效也可能得不到改善。第二，绩效考核因素选取与实际工作之间存在不符。53.5%的员工认为绩效考核指标基本上能反映出员工的实际工作，但是40.1%的员工认为指标不能反映出他们的大部分的临时工作，还有24.4%的员工认为集体工作的性质导致指标很难细化到个人。在访谈中了解到，以上资料反映出来的问题在前端、后端及管控都有不同程度的反映。第三，部分指标的权重设置不合理。根据调查，有36.3%的员工认为服务/经营类指标的权重设置不合理，有26.5%的员工认为财务/效益类指标的权重设置不合理（见图4.10）。在访谈中我们了解到，尽管宁夏电信对各类指标权重的确定有一个科学的方法，但各主管在具体执行的过程中还是根据经验进行简单的划分。另外，尽管只有12.7%的员

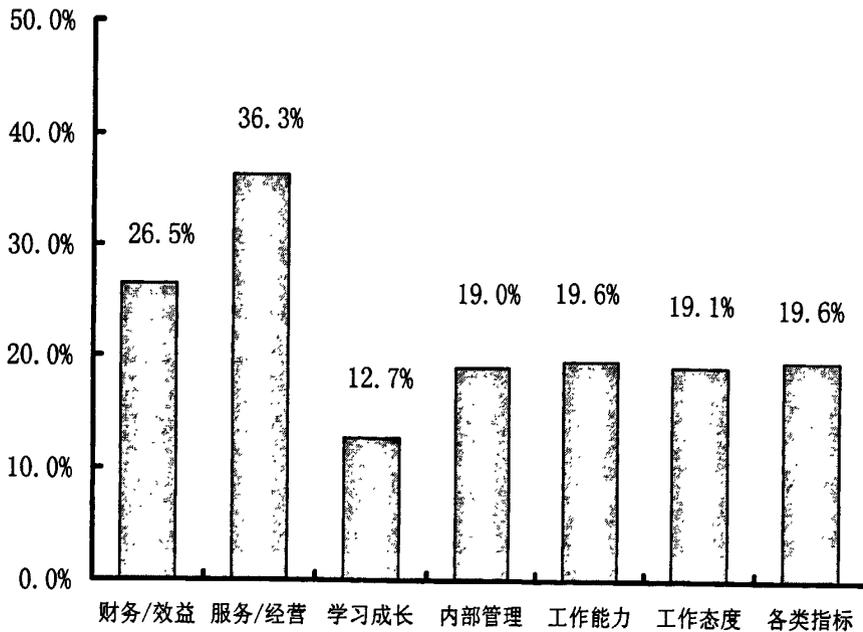


图 4.10 对指标权重设置是否合理

Fig.4.10 pair of target weights establish whether reasonably

工认为学习成长类指标权重的设置不合理，但是根据平衡记分卡的原理，结合我们的访谈调查和对宁夏电信绩效管理方案的分析认为，在权重设置上财务/效益类和服务/经营类指标所占权重过高，而学习成长类指标所占权重偏低。第四，目标制定缺乏科学依据，部分目标超出员工的能力范围。56.4%的员工认为绩效目标基本合理，通过努力可以完成，而且绩效管理实施的一年过程中，各直接绩效主管也在不断的调整指标和目标体系，因此，整个绩效管理总体上是向着良好的趋势发展。20.8%的员工认为目标过高，19.9%的员工认为很难说是否合理，

有时比较高，有时比较合理（见图 4.11）。据调查，目标值过高的指标主要有业

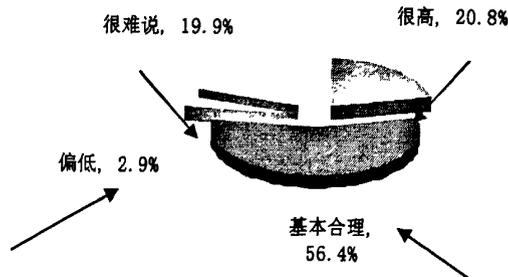


图 4.11 员工对绩效考核目标值的评价

Fig.4.11 staffs to achievements inspection target value appraisal

务收入和欠费回收率等一些客观因素影响比较大的指标。为了进一步了解目标值确定不合理的原因，我们对各部门的目标值确定方法进行了调查，结果表明只有 8.9% 的员工认为目标值的确定是以市场调研为基础，有科学依据的，有 28.8% 的员工认为目标分解主要以历史数据作为依据。员工认为集团制定的财务目标并没有考虑宁夏的实际情况，所下达的目标过高，许多员工感觉到这些目标值是与市场脱节的，在现有的市场情况下是无法完成的。另外，有些部门主管在具体分解这些指标时也缺乏周密的考虑和调查。例如，商客部中不同员工所负责的区域和行业是不同的，那么他们的市场也是不同的，但是有些部门主管在分解指标时“一刀切”，搞平均主义，使员工感觉不公平。我们在访谈中还发现存在同一部门同一岗位绩效指标不同的现象，这反映出直接绩效主管的相关技能，以及对绩效管理的关心程度都比较低。第五，能力和态度指标考核的有效性较低。员工认为对于定量指标的打分一般都是比较公平的，但是对于定性指标的打分却存在很多问题。有半数以上的员工认为对工作能力和工作态度的考核结果不能真正体现出实际情况（如图 4.12 所示）。由于工作能力和工作态度指标很难量化，使得对这

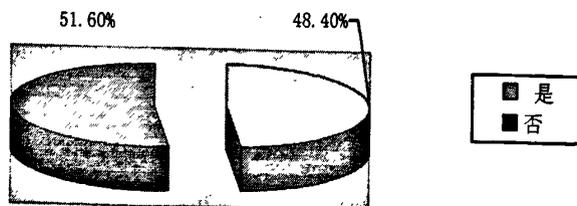


图 4.12 对工作能力和态度的考核是否客观

Fig.4.12 pair of working abilities and manner inspection is whether objective

两项的评价主观因素较强,对这两项指标的评价是否客观,与主管的个人素质有很大关系。这一点从“对不可量化的指标打分情况”的调查结果中可以看出(见图 4.13):有 37.8% 的员工认为打分依据明确;有 28.3% 的员工认为打分者存在“好人主义”的倾向,导致分数接近;有 15% 的员工认为打分者个人的素质和质量导致打分不科学,另有 23.3% 的员工认为说不清楚。

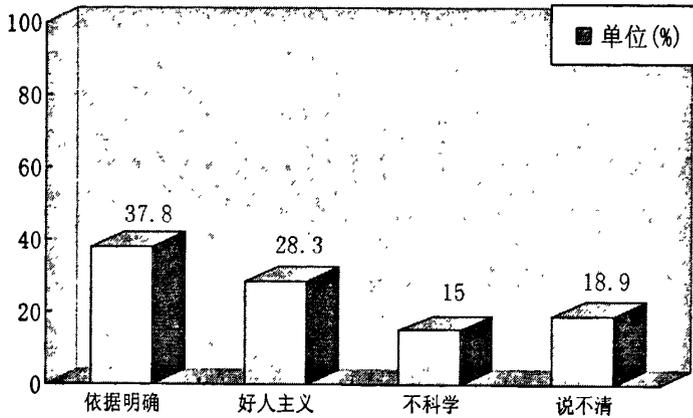


图 4.13 员工对能力和态度指标考核的看法

Fig.4.13 staffs to ability and manner target inspection view

(5) 绩效管理中缺乏沟通

在访谈和调查中我们了解到,宁夏电信在绩效管理中沟通情况如下:

第一,直接绩效主管做日常绩效记录的情况:42%的人认为是有记录的,而且非常详细;22.2%的人认为没有记录,8%的人认为记录也只是应付了事,27.8%的人对是否做了记录并不是很清楚(如图 4.14 所示)。

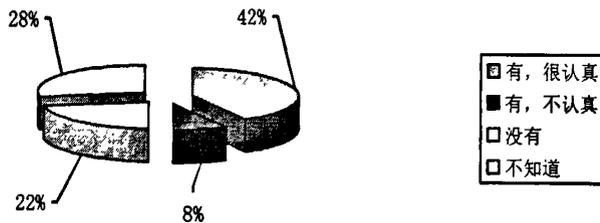


图 4.14 直接主管做日常绩效记录的情况

Fig.4.14 direct managers make the daily achievements recording the situation

第二,绩效管理日常沟通情况:在对直接主管与员工就目标完成的沟通情况进行调查时,19.8%的人认为主管从不和他们沟通,只是对结果进行考核,18.3%的人认为只是偶尔过问目标的完成情况,56.5%的人认为经常过问目标的完成

情况，并在业务上给予指导，5.3%的人认为经常过问目标的完成情况，但不给任何指导（如图 4.15 所示）。

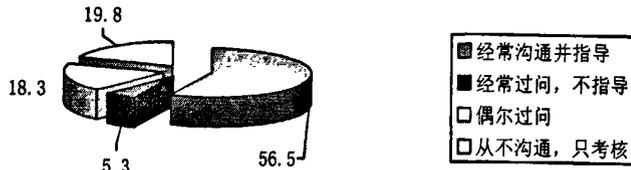


图 4.15 直接主管与员工的沟通情况

Fig.4.15 direct managers and staff's communication situations

第三，绩效结果面谈的情况：从图 4.16 中看到，30.3%的员工认为主管从不或很少与员工面谈，35.4%的员工反映通过面谈明白了自己取得的成绩和工作中存在的不足，29.5%的员工反映主管就自己绩效中存在的问题提出了改进计划，有极少数员工反映即使有面谈也是流于形式。14%的员工认为面谈是单向沟通，大多数情况下是主管说员工听。

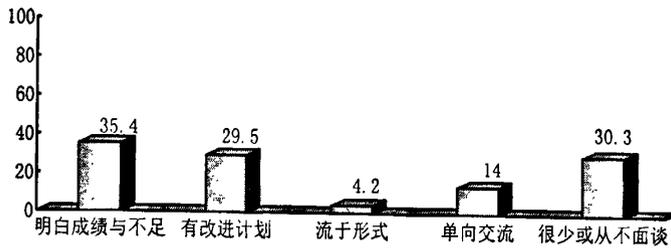


图 4.16 员工对绩效面谈的评价

Fig.4.16 staffs to achievements face-to-face talk appraisal

从以上调查资料结合我们的访谈，对绩效沟通方面有以下判断：绩效沟通是否有效与主管的重视程度和对沟通技能的掌握程度有关；大多数主管没有对员工进行绩效面谈；许多主管对沟通在绩效管理中的作用没有深刻认识，把绩效考核作为主要目的；在进行沟通的部门有一半做的不够规范，没有正式的沟通记录；许多主管对绩效管理沟通的内容和技能了解有限。

(6) 绩效结果应用力度不足

首先，员工对绩效结果应用的了解程度。从员工对绩效结果的了解程度上看，有 81.2%的人对绩效结果与绩效工资挂钩很清楚，有 57.2%的人知道与个人年度评优挂钩，有 21.7%的人知道与集体年度评优挂钩，有 38.2%的人知道与晋级有关，有 17.6%的人知道与培训挂钩（如图 4.17 所示）。

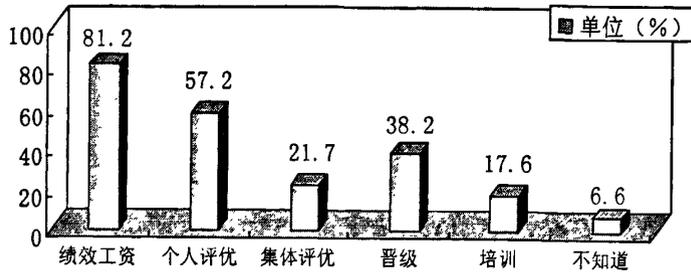


图 4.17 员工对绩效结果应用的了解程度

Fig.4.17 staffs to achievements result application understanding degree

其次，员工对绩效结果应用的关注情况。在绩效结果运用方面，56.4%的人最关注绩效工资，27.2%的人关注岗位的晋级，2.1%的人关注先进个人的评选，5.6%的人关注优秀人才的评选，8.7%的员工关注绩效考核中暴露出来的不足进行培训的机会（见图 4.18）。

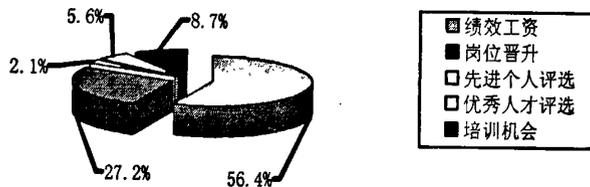


图 4.18 员工对绩效结果应用的关心程度

Fig.4.18 staffs to achievements result application care degree

第三，员工对所实施的激励手段的效果评价。从调查结果来看，有近 30% 的员工认为有很大的激励作用；有半数员工认为有一定的激励作用，但激励效果不明显；有少数员工认为无激励效果，无法调动工作积极性；有 6.4% 甚至认为起到了负激励作用（如图 4.19 所示）。另外，我们就员工关注比较多的岗位晋升

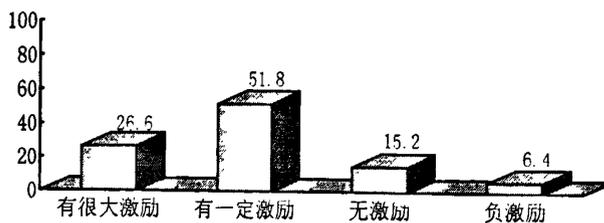


图 4.19 员工对激励手段的评价

Fig.4.19 staffs to means of incentive appraisal

对员工的激励作用进行了调查（见图 4.20），其中有近 20% 的员工认为有很大的激励作用，有 30% 多的员工认为有较大的激励作用；认为有一定的激励作用，

但很不明显的员工也占30%多，另外有近20%的人认为没有激励作用。

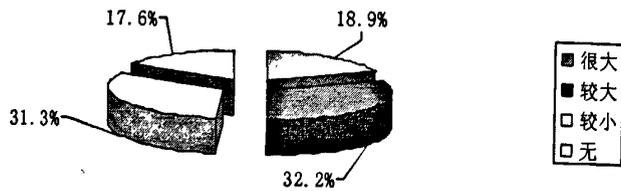


图 4.20 岗位晋升对员工的激励

Fig.4.20 post promotions to staff's drive

第四，对不称职员工惩戒的看法。对于绩效差的员工进行惩戒的目的是为了更好地激励员工努力工作。为了了解员工对惩戒的看法，我们进行了关于“考核结果不称职的员工，应该采取哪些措施”和“对淘汰机制的看法”的调查，结果表明有高达71.5%的员工选择了对绩效差的员工进行针对性的培训，有24.9%的员工选择了转岗，只有8.3%的员工选择了淘汰（见图4.21所示）。有38.3%的员

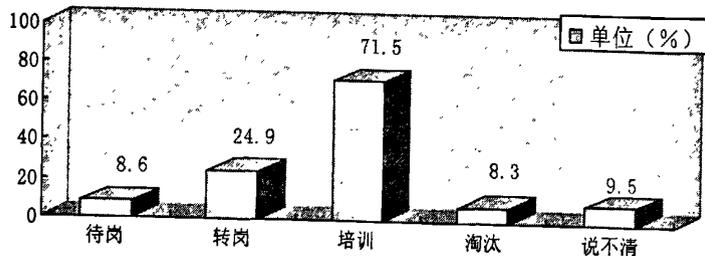


图 4.21 员工对不同惩戒方法的选择比例

Fig.4.21 staffs to different disciplinary punishment method choice proportion

工认为对于无法胜任工作的员工应该实施淘汰机制，22.6%的人认为不该淘汰，对员工太残忍；有30.7%的人认为淘汰机制有助于企业的发展，有35.1%的人认为会使员工间的关系变得紧张，加剧矛盾（见图4.22）。

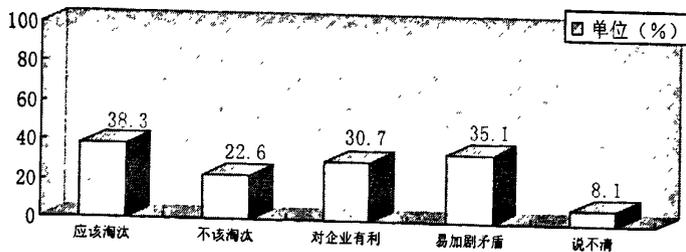


图 4.22 员工对淘汰机制的看法

Fig.4.22 staffs to eliminate the mechanism the view

从以上调查资料的分析，结合访谈中了解到的情况，在绩效结果应用方面可概括为：员工对绩效结果应用了解不全面，与公司对其他绩效结果应用没有很好

落实和宣传力度不足有关；绩效管理结果应用面比较窄，主要体现在绩效工资上；员工非常关注与自身利益相关的绩效工资和岗位级别。只是由于实行绩效结果与岗位晋升挂钩的时间还很短且力度很小，对员工的影响力度较小，因此关注的员工比例也较少；不同层级的员工对绩效结果应用的关注是不同的，其中，中高层管理者关注的是自己的岗位晋升以及培训等其它方面的精神激励，而普通员工更多关注的则是绩效工资等物质激励。因此，对不同的员工应采取不同的激励手段；绩效管理对员工的激励总体较弱，这一方面与前面提及的部分目标值过高，挫伤了员工的积极性有关，另一方面与绩效结果应用力度不足有关，能上能下的机制还没有真正起到作用；在惩戒方面，员工倾向于采用温和的方式，不少员工表示不管谁被淘汰，感情上都很难接受。

综上可归纳出宁夏电信公司绩效管理中存在问题的诊断结论（如表 4.3）。

表 4.3 宁夏电信绩效管理实施中存在问题诊断内容和结论

Table 4.3 Ningxia telecommunication achievements management implementation has the question diagnosis content and the conclusion

绩效管理诊断内容	诊断结论
在对绩效管理的认识方面	部分管理者对自身在绩效管理中的定位不准，认为是劳资部门的工作；重点关注绩效考核结果，而非绩效改进和提高；把平衡记分卡看作是考核的工具，而忽视其战略管理的功能。
在对绩效管理宣传培训方面	在绩效管理的理论、技能和操作方法方面培训还需加强；对直接主管的培训有待加强；对绩效管理的宣传力度不足，宣传途径有待进一步拓展。
在岗位职责和岗位设置方面	部分岗位实际工作和岗位职责不符合；部分部门之间职责划分不清；管理者对岗位职责和绩效管理之间的内在联系缺乏正确认识；岗位类别和数量比例的划分存在不合理性。
在绩效指标设置和考核方面	指标之间的驱动关系不明显；绩效考核因素选取与实际工作之间存在不符；部分指标的权重设置不合理；目标制定缺乏科学依据，部分目标超出员工的能力范围；能力和态度指标考核的有效性较低。
在绩效管理的沟通方面	大多数主管没有对员工进行绩效面谈；许多主管对沟通在绩效管理中的作用没有深刻认识；在进行沟通的部门有一半做的不够规范，没有正式的沟通记录；许多主管对绩效管理沟通的内容和技能了解有限。
在绩效结果的应用方面	员工对绩效结果应用了解不全面；绩效管理结果应用面比较窄，主要体现在绩效工资上；员工非常关注与自身利益相关的绩效工资和岗位级别；中高层管理者关注岗位晋升以及培训等，普通员工更多关注的则是绩效工资；绩效管理对员工的激励总体较弱；在惩戒方面，员工倾向于采用温和的方式。

第五章 宁夏电信有限公司绩效管理方案 的设计

有效的绩效管理是提高企业员工素质的关键环节,但不同性质、不同行业、不同文化、不同发展历程的企业,都有其独特的运营模式,并由此形成其独特的企业文化。即使同一个企业中,不同层次、不同部门、不同岗位也都有其独特的成长指标,所以没有一套现成的绩效管理方案可以套用,也没有任何一套绩效方案能够完美无缺。因而,企业建立并实施一套有效的绩效考核与管理体制绝非一朝一夕之事。只有立足本企业实际,摸索企业规律,建立科学指标,选用有效办法,并且与本企业长期发展战略紧密相结合,绩效管理才能成为企业持续发展的“永动机”。

通过上一章的全面分析和宁夏电信的实际情况可以看出,要使企业保持现有优势并获得长远发展,就必须改变现有绩效考核,建立符合新经济形势下现代企业制度运作规范要求的,符合宁夏电信自身特色的较完整的绩效管理体系。从而为优秀人才的“选、留、育、用”提供科学的管理依据,提高和巩固公司的管理水平和竞争能力,为公司的发展提供充足的高质量人力资源。

5.1 宁夏电信有限公司绩效管理方案设计的目标与原则

设计出的绩效管理体系应该能与宁夏电信整体发展战略保持一致,能与经营业务的开展紧密相关,并且提供有效的支持。新的绩效管理体系应该是一个能适应各种变化,及时作出调整的动态管理过程,并且能得到持续的改进。

通过方案的实施,期望能够实现:公司的岗位设置更好地符合现代企业规范化科学管理的要求;明确各岗位职能的职责,使公司管理人员更好地了解职位之间的相互关系;宁夏电信更高效地行使对外经营、对内服务、对内管理的职能;对公司的绩效考核进行有效的量化;引导员工充分发挥各自的潜能,共同为提高绩效和达成目标而积极主动工作;吸引和留住优秀人才,为公司的稳定繁荣和长远发展奠定坚实的人力资源管理基础。

制订绩效管理体系方案时需要遵循以下几个指导原则:一是系统化原则:从公司战略目标出发建立绩效管理模式。通过绩效管理,推进战略目标的实现。二

是沟通原则：绩效管理的主要困难之一表现在企业内部的沟通上。绩效管理方案应强调沟通的重要性和必要性。通过培训、面谈和各种形式的会议、内部通讯等方式，充分实现企业内上下级和部门间的充分交流。三是 20/80 原则：国有企业改制后遗留下来的问题很多，要做到面面俱到是不可能的。因此绩效管理方案将选择对目标有重大作用的关键因素作为工作对象。四是持续改进原则：绩效管理方案的设计方案应突出一个持续改进的指导思想。通过标准运作程序（Standard Operation Procedure）的方法，绩效管理的实施将使公司始终处于一个动态的过程。五是针对性原则：根据宁夏电信人力资源的具体情况，我们采取有针对性，分步实施的绩效管理方案，力求循序渐进，平稳过渡；另外，在管理目标的设定上也要具有针对性。

5.2 宁夏电信有限公司绩效管理的流程

宁夏电信同许多国有企业一样，往往注重的是结果或者达到的目标，而忽视对于如何实现目标的过程管理和及时反馈。笔者认为，绩效管理体系是一个管理员工表现的运作体系和管理过程。贯彻过程管理的理念对绩效管理体系而言十分重要，而且对企业今后其他方面的管理变革也将起到一个铺垫和示范的作用。因此，在确定绩效管理运作模式时选择过程管理的模式，并充分体现“以人为本”的核心价值观。

其基本原理如图 5.1 所示，即围绕公司战略目标，与员工共同制订相应的工作目标和衡量方式；针对员工业务岗位属性确定反映综合能力的表现因素和评定标准；通过日常管理，帮助员工解决资源上的问题，指导员工取得最佳的表现和业绩；定期就工作目标和综合表现因素对员工作出评价；在肯定成绩的同时，指出需要改进的缺点，并积极支持员工有新的发展机会和目标。

5.3 宁夏电信有限公司绩效管理体系的设计

5.3.1 从战略的角度分析公司层面的目标

目前，中国电信集团所采用的绩效管理体系是平衡记分卡（BSC）与关键绩效指标（KPI）考核的结合。平衡计分卡方法是一种全方位的管理理念，它既注重公司过去的业绩，更关注公司未来的发展，并且能有效地将公司的战略转化为公司各层级的绩效指标和行动，有助于各级员工对公司目标和战略的沟通和理解，有利于公司和员工的学习与成长。

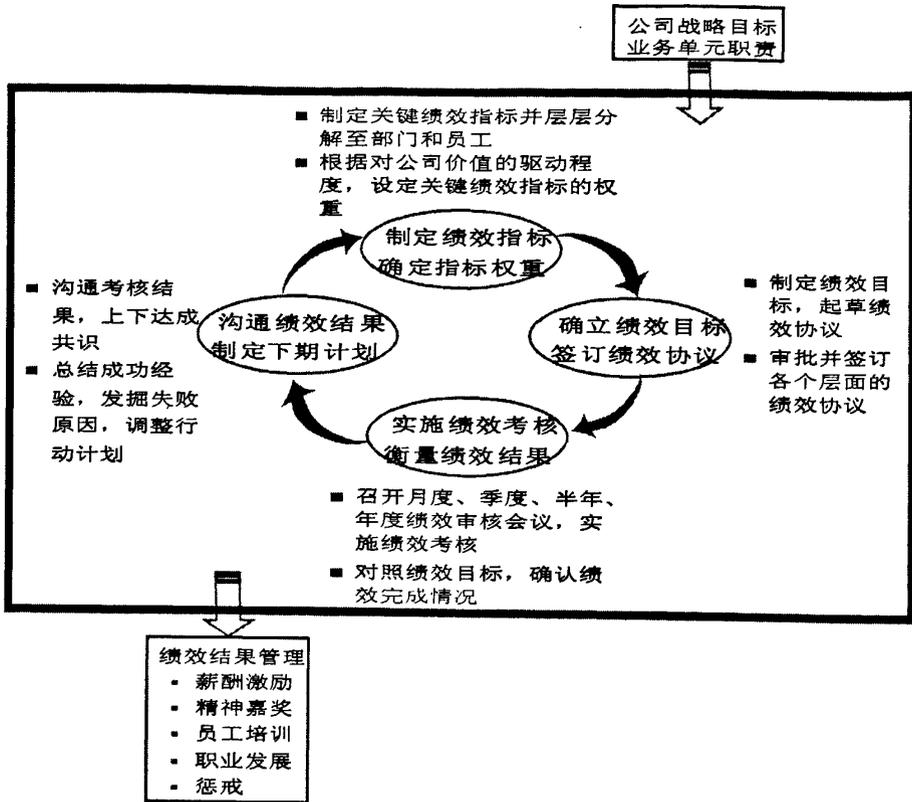


图 5.1 宁夏电信绩效管理基本流程图

Fig.5.1 Ningxia telecommunication achievements management basic flow chart

制定平衡记分卡的目的并不是要考核员工，而是要通过很好的沟通，不断的改善各级组织的绩效，提高员工的绩效水平，从而实现公司的总体战略。平衡记分卡强调了绩效管理与企业战略之间的密切关系，使绩效考核的地位上升到组织的战略层面上来，成为组织战略的实施工具。

绩效管理是服务于公司战略的，所以首先要明确公司的战略目标与任务是什么。这是管理者和员工对话的一个重要内容，管理者必须和员工共同分享公司的目标，然后将公司的目标分解到部门，分解到员工。因此，宁夏电信应首先明确公司的战略目标和任务，并让每个管理者和员工都了解该战略目标和员工所在岗位的工作有何联系。平衡记分卡的框架体系包括了四个部分，即学习成长类指标，内部管理类指标，服务经营类指标和财务类指标。平衡记分卡的四个方面存在着深刻的关系，学习与成长解决企业长期发展的问题，是实现企业战略的基础；经营服务类指标的改善有利于提高内部管理水平，从而为客户提高更大的价值；企业经营和服务水平的上升为企业带来良好的财务收益。四个方面的相互关系如平

衡记分卡的框架体系中所示（图 5.2）。

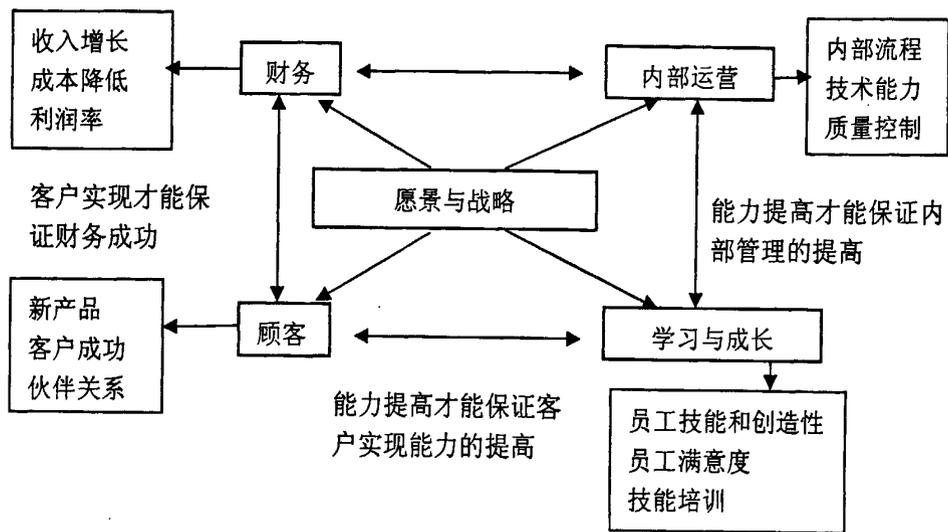


图 5.2 平衡记分卡框架体系

Fig.5.2 balance scorecard frame system

为此，必须从四个战略角度：财务、客户、内部业务流程、学习与创新描绘出宁夏电信的战略图，通过把宁夏电信的战略画在一张图里，使管理者对组织的战略一目了然，便于对战略的理解和管理。

根据对宁夏电信绩效管理的诊断和对中国电信战略以及宁夏电信工作目标的分析，我们依据平衡记分卡的思想，把宁夏电信的战略分成四个纬度：财务战略、客户战略、内部业务流程战略、学习与创新战略（如图 5.3 所示）。其中客户战略是核心，即组织战略的设计，是围绕着如何满足客户的价值取向来进行的。从财务战略来说，只有满足了客户的需求，才能获得更好的财务结果。从内部业务流程战略来说，内部业务流程的设计，是为了更好的满足客户的价值取向。从学习和创新战略来说，学习和创新是为了不断地改善内部的业务流程，以满足客户的需要。

根据图 5.3 并结合中国电信发展战略、宁夏电信 2008 年的工作目标和绩效管理诊断结果，我们从四个角度构建了宁夏电信战略图，如表 5.1 所示：

5.3.2 指标和权重的设计原则

(1)平衡记分卡的精髓在于“平衡”二字。“平衡”体现在几个方面：一是短期与长期的平衡：企业的目标是获取最大利润；BSC 正是以战略的眼光，合理地调节企业长期行为与短期行为的关系，从而实现企业的可持续性发展。二

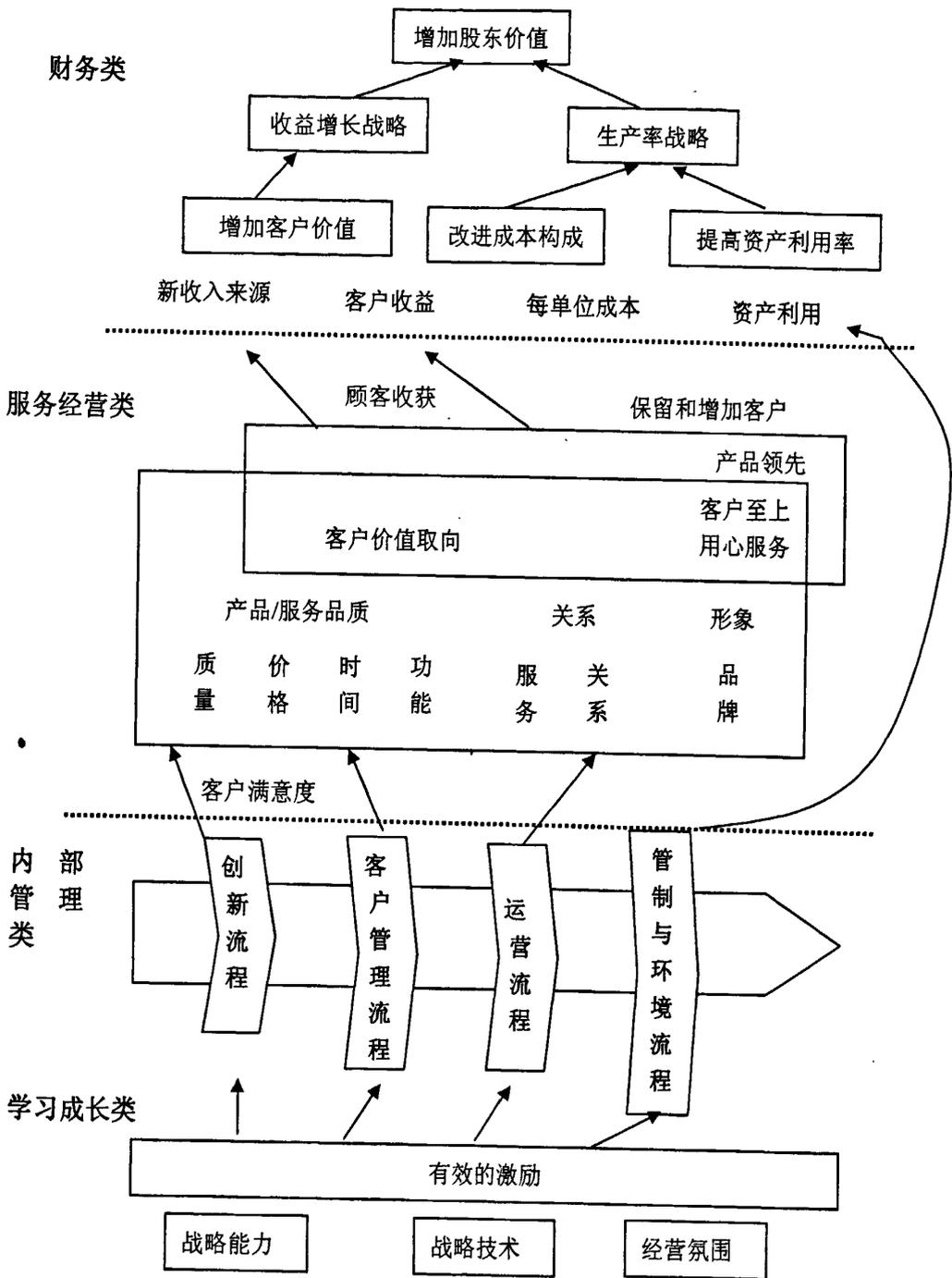


图 5.3 基于平衡记分卡的战略分解图

Fig.5.3 based on balance scorecard strategic exploded view

是财务与非财务的平衡：尽管利润是企业的最终目标，但财务指标却与客户、内部流程、学习与创新等非财务指标密不可分。只有两方面都得到改善，企业的战略才能得到实施。三是指标间的平衡：在指标设置的权重上，四个指标应该一视同仁，协调发展。四个方面构成一个整体的循环，如果在某一方面有所偏废，那么即使其它三方面做的非常好，企业最后必然还是失败的。因为它的循环发生了

表 5.1 宁夏电信战略图

Table 5.1 Ningxia telecommunication strategy chart

指标类型	战略目标	结果性指标	优先/驱动性指标
财务/效益	业务收入完成 7.81 亿元，主营业务收入增长 6.34%，增量收入市场份额达到 30%，盈利 1300 万元，实现自由现金流为正	收入；利润	增量业务收入；新业务收入；成本。
服务/经营	净增固定电话用户 10 万户、小灵通用户 20 万户、宽带用户 5 万户 电信服务用户满意度在行业领先 技术创新	用户数量；用户满意度；新业务	互联网业务；增量业务；外部和内部顾客满意度；新业务推广
学习成长	员工满意；员工技能提高；管理能力提高。	员工满意度；管理者胜任率 人才保留率	绩效管理满意度；培训目标达标率；关键岗位人才保留率
内部管理	安全生产	重大事故为零	重大故障；网络安全；重大投诉；安全生产事故

断裂，到后期必然成为企业的“短板”，限制企业的发展。与传统的绩效考核观念相比，平衡记分卡强调了指标的确定必须包含财务性和非财务性的指标；强调了对非财务性指标的管理。因为财务性指标是结果性的指标，单一地关注结果性指标不能完全地反映绩效情况，也不利于企业的长远发展，而非财务类指标是决定财务类指标的驱动指标，也就是决定结果的过程指标，对于过程的关注使绩效管理与企业的活动紧密结合，贯彻到企业管理的全过程。

(2) 关键绩效指标 (KPI) 是对工作完成效果的最直接衡量方式。该指标来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。设立关键绩效指标的价值在于：使经营管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上，及时诊断生产经营活动中的问题并采取提高绩效水平的改进措施。KPI 的设置应遵循 SMART 原则，即 S--具体(Specific)，M--可度量(Measurable)，A--可实现(Attainable)，R--现实性(Realistic)，T--有时限(Time bound)。根据前面的诊断结果可知，宁夏电信在指标设置过程中对财务类指标的设置和分解比较到位，对其它三个方面的指标，尤其是学习成长类指标的关注不够。根据宁夏电信在指标设置中存在的问题，进行调整时应注意以下几个方面：①围绕宁夏电信的战略，各指标的设置要与战略相匹配；②要体现岗位特征和指标之间的驱动性；③对于员工的指标设置要选择员工通过努力可以改善的指标，尽可能选择员工可控的指标；④在对财务类指标进行分解时要找出与员工职位相

对应的驱动指标，而不是简单的收入指标分配到个人；⑤增加学习成长类指标的权重。目前多数单位在权重设置方面最突出的一个问题就是重财务指标而轻非财务指标。其实财务指标是一个滞后指标，它只能反映公司上一年度发生的情况，不能告诉企业如何改善业绩。而服务/经营和学习与成长则是领先指标，应给予更多的关注，使企业更关注于过程，而不仅仅是事后的结果。据调查，各部门的权重基本能按照中国电信绩效管理方案中的要求进行划分，但在员工层面绩效指标的权重划分时应以岗位职责为主，兼顾部门总体目标。不是部门目标的简单分解。为此，我们根据宁夏电信战略图对宁夏电信绩效指标设置提出改进方案建议，见表 5.2，表 5.3。

表 5.2 宁夏电信指标和权重设置改进建议

Table 5.2 Ningxia telecommunication target and weight establishment improvement suggestion

指标类型	指标设置改进建议	指标权重改进建议
财务/效益	对部门的考核设置收入类指标，增加对增量业务收入的考核指标 对员工的考核指标的设置主要和岗位相匹配，并且是员工通过努力可以改善的指标 管控和后端等主要考核成本控制	增加对增量业务考核的权重 对员工考核时，与员工岗位相对应的、对收入指标有驱动作用的指标权重加大，直接收入指标权重减少 增加管控和后端等成本控制的权重，减少收入权重
服务/经营	增加用户满意度指标 对于前端直接面向外部客户的岗位则考核外部顾客的满意度 对于后端和管控面向内部顾客的则考核内部顾客的满意度。 对于与发展新业务有关的部门，增加技术创新类指标。	根据客户满意度对员工和部门职责的相关程度，调整满意度的权重 加大技术创新类指标权重 对新兴业务权重给予一定倾斜
学习成长	围绕员工满意、员工技能提高和管理能力提高三方面，根据岗位特征设置指标 对于管理者增加绩效管理满意度指标 对于员工增加技能提高类指标，如技能培训合格，岗位胜任等 对于人才流失存在隐患的关键岗位和部门可增加人才流失率的考核	学习成长类指标权重应占总权重的 10% 为宜 对新增加的绩效管理满意度指标、技能指标和流失率指标赋予权重
内部管理	重大故障、网络安全、重大投诉和安全生产事故可作为一票否决指标	避免设置太多指标，对于日常纪律表现可通过日常绩效记录在工作态度中体现。

5.3.3 工作能力和工作态度类指标考核设计

由于宁夏电信在工作能力和工作态度考核中存在客观性不足、打分依据不明

确、好人主义以及管理者个人因素导致结果不公等问题，使不少员工认为能力和

表 5.3 业绩、能力和态度指标所占的比重

Table5.3 achievements, ability and the manner target occupy proportion

	经营管理类	职能管理类	技术类
业绩考核	70%	60%	70%
能力考核	20%	20%	15%
态度考核	10%	20%	15%
	公司领导	中层管理者	一般员工
业绩考核	80%	70%	70%
能力考核	10%	20%	15%
态度考核	10%	10%	15%

态度考核只是一个形式，态度好坏，能力高低，考核结果都差不多，挫伤了员工的积极性。为了提高能力态度考核的有效性，提出以下改进方案，见表 5.4。

表 5.4 工作能力和工作态度考核改进方案

Table5.4 working abilities and work manner inspection improvement program

针对的问题	改进方案
客观性不足	通过工作分析，明确每个岗位应具备的能力作为能力考核的指标
打分依据不明确	以日常绩效记录作为评价的主要依据
管理者个人因素	在管理者学习/成长类指标中增加绩效管理的员工满意度指标，促使管理者做到打分科学。
好人主义	对管理者进行培训，端正考核者的态度，避免考核中容易出现的错误

5.3.4 确立绩效目标

(1) 确立绩效目标的原则和时限

绩效目标的设定首先应依据公司年度目标，岗位绩效目标的汇总必须支撑公司总体目标的达成，确保创造财务价值，年度目标的设定应体现出公司的近期和远期的侧重点。其次是部门工作计划，根据公司的战略目标，各部门相应分担其职责，从而制定出年度的工作目标。最后，部门的年度目标根据其部内各岗位职责可以分解至每一位员工。绩效目标的设定还应遵循具体明确、突出重点、可控可测、富于挑战的原则。具体明确，就是目标不要含混不清，“资金周转速度提高”就不如“应收帐款周转次数大于 60 次”具体明确。突出重点，就是绩效目标应符合公司的策略重点，如，“小灵通放号数”就可以作为 2003 年的绩效重点。可控，即员工有能力控制其目标的达成，也就是绩效目标的分解必须在岗位职责之

内，不能超出人员的能力范围；可测，即绩效目标是否达成容易判定，以便各部门数据收集及相关人员指标的计算，“销售人员时间利用率”就难于计算。富于挑战，就是目标值的设定不能过高或过低，过高的目标令员工望而生畏，容易产生挫折感，努不努力都无法达成的目标只会让员工做出放弃的选择；过低的目标则容易造成员工不努力，完成目标也没有成就感，缺乏考核的意义，合适的目标应是“跳一跳，就（才）能摘到桃子”。

绩效目标应有明确的时限要求，一般以年度为基础，并可根据实际情况相应分解至半年、季度和月度。把年度目标分解成阶段性目标一般可采取线性的方式，平均分配至每一季度或月度。但需要注意的是，有些指标简单地按时间平均分配是不合适的，如业务收入可能在一年中有较强的周期性，准确的分解应根据历史规律画出大致的趋势线，从而依据当年的收入总体目标分解确定每月的收入计划。项目型的工作则根据项目本身的要求设定时限。

(2) 绩效目标设定是一个反复过程

绩效目标的制定不是一蹴而就，应将公司对目标的期望下达到各层面，各层面通过分析发现与目标存在的差距，确定目标的可行性，通过公司上下坦诚谈判，进行必要的讨论，调整目标设定以及资源分配，如有问题，提出并确定具体解决方案。最终确认整体及公司的目标，签订业绩合同。开始准备修改并最终确定为完成目标的行动计划。

5.3.5 签订绩效协议

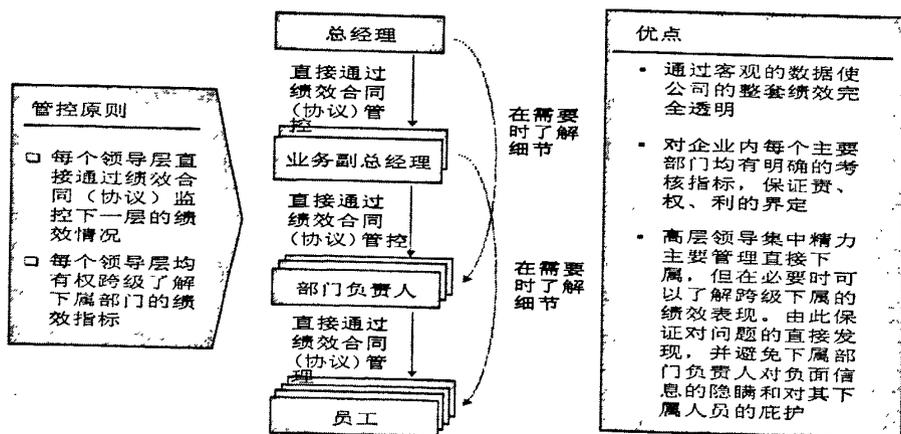


图 5.4 通过绩效协议实现公司内的层层管控

Fig.5.4 layer upon layer the tube controls through the achievements agreement realization company in

绩效协议是员工和经理签定的，就员工将做什么、需做到什么程度等问题达成共识的书面文件（见图 5.4）。

绩效协议一般包含以下内容：签约双方的基本情况，包括姓名、职位、所在部门等；合同/协议起止日期和签约日期；关键绩效指标的内容、单位、权重、目标值以及评分办法等；签约双方的签章。基于操作上的考虑，可以将年度绩效协议分解至月度或季度，制定出详尽的绩效推进计划（工作计划）。

5.3.6 绩效考核的设计

绩效考核可分为公司/部门的绩效考核、中层管理人员的绩效考核和一般员工的绩效考核。各类绩效考核流程分别见图 5.5、图 5.6、图 5.7。其中，员工绩效考核的关键点如下：

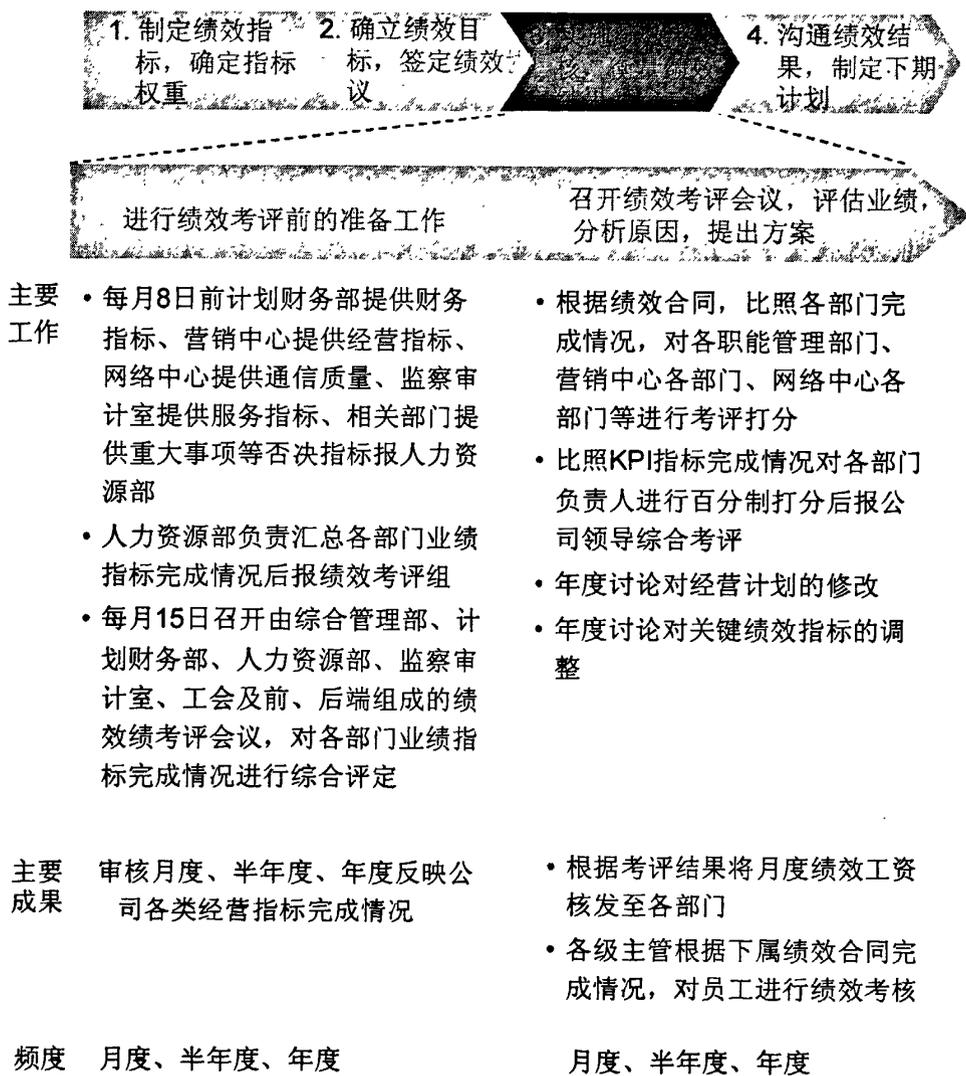


图 5.5 公司/部门绩效考核流程图

Fig.5.5 company/department achievements inspection flow chart

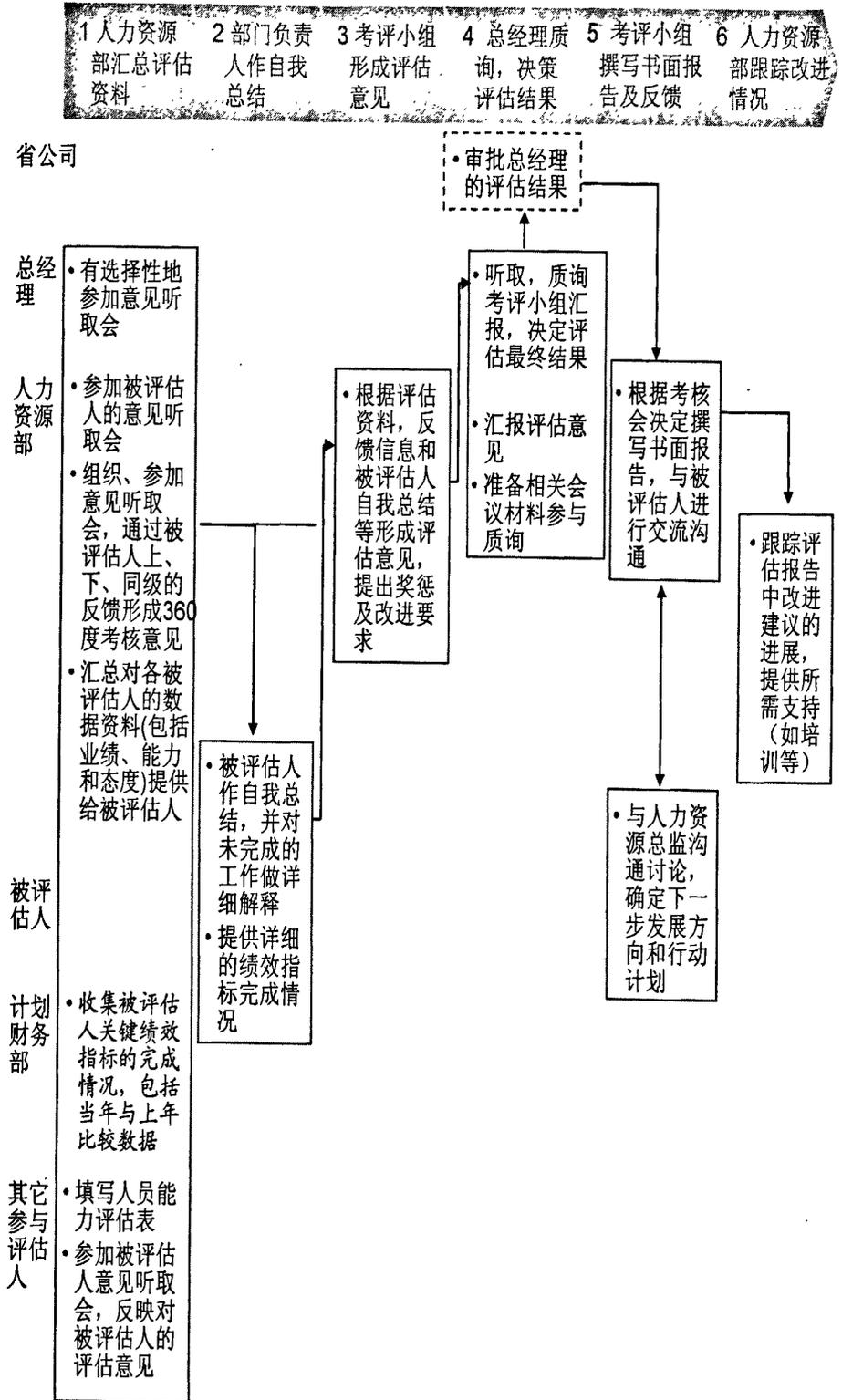


图 5.6 中层管理人员绩效考核流程图

Fig.5.6 middle manager achievements inspection flow chart

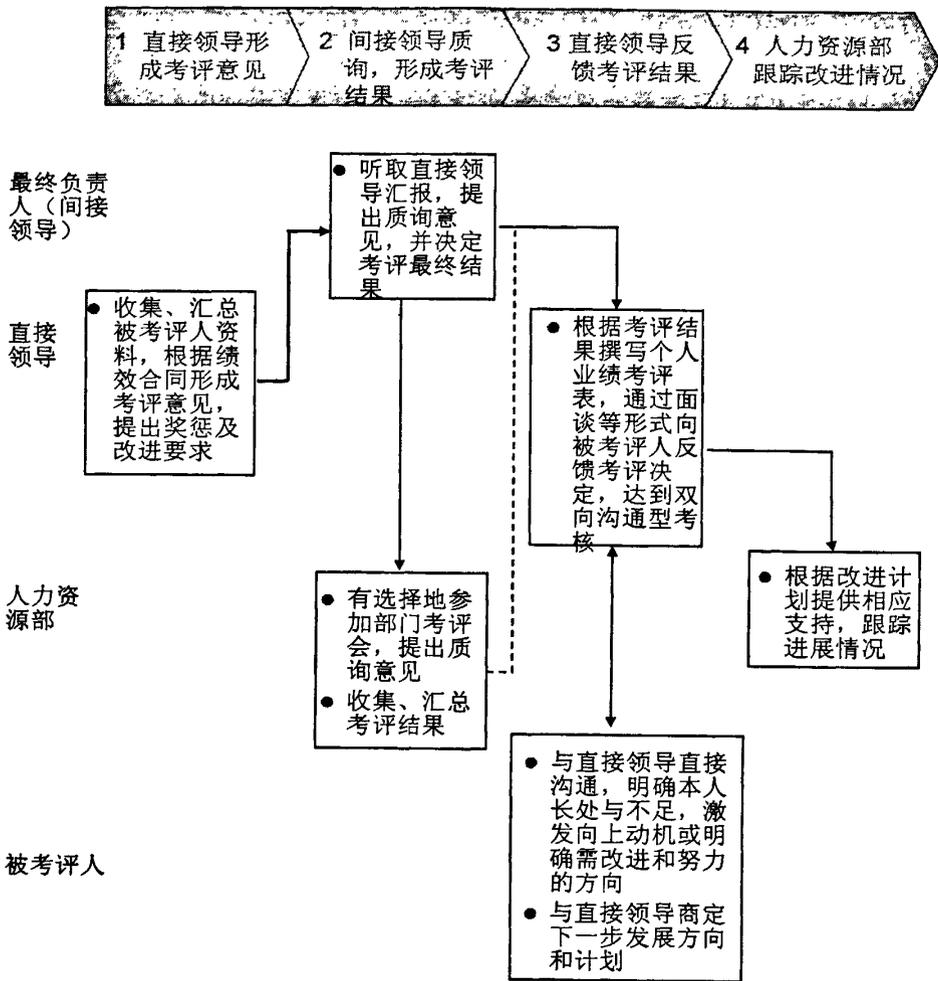


图 5.7 一般员工绩效考核流程图

Fig.5.7 common staff achievements inspection flow chart

(1) 考核的周期和方式。员工日常考核以工作业绩为主，年度考核兼顾工作能力和态度。年终时，以年初制定的 10 个以内的量化业绩指标作为绩效评估的基础，必要时可适当包含 1—3 个短期的项目型指标，通过清晰地表达员工工作业绩的完成情况，引导被评估人正确的发展和改进方向。除了业绩结果以外，还应关注达到业绩目标的方法和途径。通过对员工工作能力和态度的评价，有助于规范员工的行为，鼓励和促进被评估人发展必要的技能。工作业绩由直接主管评价，工作能力和工作态度可以实施直接领导评价或 3600 评价。对员工的考核还应视具体情况灵活确定考核方式和考核频度。

(2) 主管是员工绩效的主要考核者。直接主管应该在绩效计划的执行过程

中注意收集有关员工绩效方面的信息，并做好文档。直接主管主要依据绩效协议对员工的工作目标完成情况进行考核。直接主管对下属的优缺点进行总结，并根据被考核者在工作绩效中有待改进的地方，提出改进与提高的期望。直接主管对下属的考核结果经间接主管复核后，方能作为正式考核结果。

(3) 员工应提交年度述职报告。年终时，员工应按照预先设定的绩效目标和衡量标准对自己的工作目标完成情况进行反思、总结、检查和评估，并根据自己在工作中有待改进的地方，提出自我改进与提高计划，以及自己在未来职业发展的兴趣点。

(4) 在综合业绩表现和个人行为评估时，可以利用业绩/能力评估模型系统地评估现有人选（如图 5.8）。

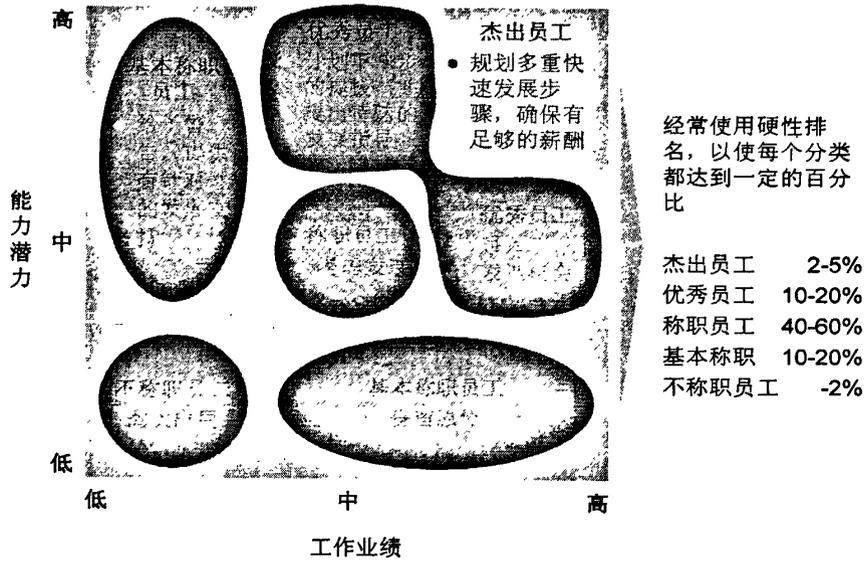


图 5.8 员工能力业绩评估模型

Fig.5.8 staff ability achievement appraisal model

5.3.7 绩效沟通与反馈方法设计

绩效管理作为有效的管理工具，从管理的角度来看，恰恰是要将复杂的工作简单化、程序化，可以用四个字来涵盖它：“目标+沟通”。通过目标的制定把上级的要求、希望改进提升的方面等清晰地传递给下级，并通过沟通达成双向承诺；通过过程中上下级围绕目标持续有效的沟通过程，辅导员工、解决问题、不断纠偏、客观评价、达成共赢。因此沟通在绩效管理中起着非常重要的作用。

从诊断结果中可知，宁夏电信在绩效管理中相当一部分主管对沟通的重要性认识不足，沟通的频率和有效性都比较差。沟通不足是造成绩效目标确定不合理，

对员工评价出现偏差以及员工对绩效管理的满意度不高的重要原因。为了督促直接主管进行日常绩效沟通，上级人力资源主管可通过抽查、检查记录表等方式进行监督，重点检查绩效表现差和绩效表现好的员工，将检查结果作为考核直接主管绩效管理满意度的依据之一。

(1) 规范直接主管日常绩效记录制度。日常绩效记录是绩效管理（特别是工作能力和工作态度等定性指标）的一个参照标准，也是正式沟通以及绩效面谈的材料之一。日常绩效记录有利于绩效管理多维、充分、及时、客观的收集、汇总信息，能使各级主管人员以及人力资源部门及时发现员工个人在绩效中存在的问题和不足，并以此为依据迅速进行针对性的工作辅导、职业培训或管理调整，有效促进员工个人绩效的实质性改善。同时，它也有助于提高直接上级对于绩效管理工作的积极性，有助于树立直接上级的管理权威，有助于直接上级改进管理自身理念和管理作风。因此，为了保证绩效考核的客观、公平、公正，宁夏电信各级直接绩效主管应做好直接下属的日常绩效记录，作为员工绩效考核的依据之一。表 5.5 列出了进行日常绩效记录的主要内容以及目的。

表 5.5 日常绩效记录的内容和目的

Table 5.5 daily achievements recording content and goal

内 容	目 的
<ul style="list-style-type: none"> ● 外部和内部顾客就该员工的表现反馈的信息 ● 该员工的日常工作表现，包括接受工作时的表现、工作进行中的态度、工作结束时的态度 ● 主管对该员工的工作辅导记录 ● 关键事件记录 	<ul style="list-style-type: none"> ● 及时发现该员工的优点和不足 ● 强化绩效管理的目的在于改进和提高员工绩效，而非考核 ● 强化直接主管对员工进行绩效辅导的责任 ● 提高考核的客观公正性

说明：接受工作时的表现是指是否在接受工作时及时主动地提出该项工作中的困难和需要提供的帮助；工作进行中的态度是主动地推动工作，还是在被动地执行，在遇到自己无法解决的问题时，是否能及时反馈；工作结束时的态度是指不论工作成败，在工作结束时，是否能认真地总结经验和教训。特别是在工作失败时，是否认真地分析失败的原因，并提出改进建议；各直接绩效主管只负责其直接下属的日常绩效记录；与客户有直接接触的只记录外部人员反馈信息，不与客户有直接接触的只记录内部人员反馈信息。

(2) 强化绩效面谈制度。为了强化绩效管理面谈，可以制定相应的文件，督促直接绩效主管和员工有效实施面谈。目的在于：使各级主管与下属建立起有效的双向沟通制度；发挥各级主管培养、训练、引导、支持其下属工作绩效与工作能力的职责；及时发现员工在工作中的问题、需要并给予及时的解决和帮助。

宁夏电信有限公司绩效面谈的内容和要求见表 5.6。

表 5.6 绩效面谈的内容的要求

Table 5.6 achievements face-to-face talk content request

绩效面谈的内容	要求
<p>明确工作目标和任务，使本部门思想、行动保持一致，将员工个人目标和部门目标结合起来。共同讨论为达此目标应采取的措施。</p> <p>对员工工作做出评估。回顾和讨论过去一段时间工作进展情况，包括工作态度、工作绩效、工作能力等，明确员工取得的成绩和有待改进的方面。提出对员工工作的要求或期望。</p> <p>了解员工的需要和要求，讨论员工可以从主管那里得到的支持和指导。了解员工在技能提高和发展方面的个人发展计划。</p> <p>针对员工工作中存在的问题。提出改进措施。</p>	<p>绩效考核结束后，主管要与所有下属都进行一次正式面谈</p> <p>对绩效表现优秀和差的员工可增加面谈的次数，在日常管理中多注意沟通</p> <p>员工可以提出与主管进行面谈。</p> <p>主管及员工均应在面谈之前按其内容要求做好相应准备。</p> <p>要做好面谈记录并根据情况形成个人发展计划。</p> <p>面谈记录表应由主管填写，一式三份，主管与员工各持一份，并将另一份与绩效评估结果共同上报人力资源部。</p>

关于绩效面谈制度的文件内容可以采取表 5.7 的形式。

(3) 对绩效差的员工进行面谈重点关注的内容。绩效管理的目的之一是要找出不足与改进方向，因此在绩效面谈中，管理者有必要借助绩效诊断结论，对下属目标的完成情况进行诊断，其目的是要找出可能妨碍被考核者实现绩效目的的问题所在，即发现绩效差的原因和征兆。影响员工绩效的有四个方面的因素：技能，机会，激励和环境。因此，对绩效较差的员工可以从四个方面进行分析。一是知识和技能：是否因为员工相关知识和技能的不足影响到绩效的产出？是哪些知识上的不足？如何弥补？以此作为对绩效较差的员工培训或自我提高的依据。二是机会：是否因为机会不同造成员工绩效差，如何发现和抓住机会？有何经验和教训？三是激励：是否因为激励机制存在问题影响到绩效的产出？激励机制存在哪些问题，深层次的原因是什么？可以改善吗？如何改善？四是环境：是否因为内部和外部条件的问题影响到绩效的产出？我们能改善吗？怎样改善？通过分析可以明确哪些是通过组织可以提供帮助和改善的，哪些是只有通过员工自身努力才可以改进的。

表 5.7 宁夏电信绩效面谈制度文件

Table 5.7 Ningxia telecommunication achievements face-to-face talk system document

一、目的

本文件旨在为各级主管定期对其下属进行绩效管理时建立起有效的双向沟通制度。我们应该明确，各级主管不仅负有评估、督导其下属工作的职责，而且还负有培养、训练、引导、支持、提高其下属工作绩效与工作能力的职责。同时，员工也有权利在工作、管理中得到其主管的培养、训练与支持，应有机会不断提高自己的能力，在工作中实现个人发展。

二、要求

1. 主管在与下属进行面谈时，要与所有下属都单独面谈，员工也可以提出与主管进行面谈。

2. 面谈不同于一般的谈话，主管及员工均应在面谈之前按其内容要求做好相应准备。

3. 面谈要形成面谈记录并根据情况形成个人发展计划。面谈记录表应由主管填写，一式三份，主管与员工各持一份，并将另一份与绩效评估结果共同上报人力资源部。

三、注意事项

1. 面谈之前双方应有充分的准备。

2. 主管与员工均应按此内容做相应的准备。

3. 面谈应在坦率、相互信任的气氛下进行，其间要谈及优缺点、改进措施、个人目标与发展计划等。双方应明确哪些内容不能传给第三者，哪些可公开，而写入记录的内容应该是能够公开的。

4. 如果条件不允许直接面谈，可以采取电话沟通的方式。

四、面谈内容建议

面谈内容应由 3 部分组成，即工作目标和任务、工作评估、改进措施。（可根据实际情况有所增删）

1. 确认工作目标和任务（使本部门或团队思想、行动保持一致）；

2. 主管和下属讨论计划完成情况及效果，目标是否实现；

3. 主管阐述自己的工作目标，双方努力把个人目标和本部门目标结合起来。

4. 员工阐述自己的工作目标，双方努力把个人目标和本部门目标结合起来。

5. 共同讨论并确定下个绩效期的工作计划和目标及为达此目标应采取的措施。

6. 员工向主管提出工作建议或意见。

7. 对员工工作做出评估。

8. 回顾和讨论过去一段时间工作进展情况，包括工作态度（责任心、敬业精神、团队精神等）、工作绩效、企业文化建设等，什么做得好，什么尚需改进。

9. 讨论员工工作现状及存在的问题，如工作量、工作动力、与同事合作、与上下级合作、工作环境、工作方法。

10. 讨论对员工工作的要求或期望。

11. 讨论员工可以从主管那里得到的支持和指导。

12. 改进措施（应有相应的个人发展计划）。

13. 双方讨论前一阶段个人发展计划落实情况（如工作能力、经验的提高）。

14. 在分析工作优缺点及存在问题的基础上提出改进措施或解决方法。

（4）主管在进行面谈时需要掌握以下的技巧。根据对宁夏电信绩效管理的诊断，主管和员工之间的沟通较为平等，但如果主管不要求下属准备面谈，下属一般不会主动和主管沟通。从绩效管理诊断结论来看，主管缺乏绩效面谈的技巧，

使得绩效面谈效果不理想。为了提高绩效面谈的有效性,主管应首先做好面谈计划。明确本次绩效面谈主要谈什么,通过面谈要达到什么样的目的,解决什么样的问题。在一周前事先告知下属面谈的时间、地点和自评表格,让下属有充分的时间准备各种考评材料,进行自我评估,写出自评报告。主管应收集各种与绩效相关的信息资料(如原始记录、员工业绩报告、计划总结、管理台帐等),以此作为面谈的依据。在做好面谈准备后,针对宁夏电信已进行面谈的部门存在的普遍问题,主管在进行面谈时还应掌握以下技巧:

首先,主管应该明确绩效管理面谈要达到的两个目标,一是把绩效考核的结果反馈给员工;二是建立改进计划和下一步要达到的绩效目标,即对员工在绩效考核周期内出现的不足予以改进指导,并确定(员工和主管共同确定)员工下一步要达到的绩效目标。

其次,在语言沟通上,主管做到对考核结果进行描述而不是判断。例如,主管在评价员工的服务态度时,不应直截了当地告之其结果,而应描述关键性事件,如员工曾经与顾客争吵,而没有向顾客道歉等。这些事件一经描述,员工便会自己进行判断,得出一个结论,从而避免了员工对否定结果的抵触情绪。

第三,评价结果应具体而不笼统。评价结果过于笼统,会使员工怀疑主管对他们所从事的工作缺乏了解,将会降低评价结果的可信性。要想做到评价结果具体,则有赖于主管对员工日常绩效记录的详细程度。

第四,面谈时既要指出进步又要指出不足。建议先对员工进行表扬,使员工不至过于紧张,接下来对员工的不足进行批评,最后再表扬员工,使他们带着愉快的心情离开。这样,有助于消除员工的抵触情绪,增强员工根据绩效反馈结果改变行为的自愿程度。

第五,评价时应避免使用极端化的字眼。极端化字眼包括“总是、从来、从不、完全、极差、太差”等语气强烈的词语。极端化字眼用于对否定结果的描述中,一方面员工认为主管进行的绩效评价缺乏公平性与合理性,从而增加不满情绪;另一方面,员工会感到心灰意冷,并怀疑自己的能力,对建立未来计划缺乏信心。因此,主管在面谈时必须杜绝使用这些字眼。

第六,空间场所的选择。主管不应选择空旷的大房间作为面谈场所,并且面谈时,主管与员工之间不应距离太远,面谈时空间距离太大,员工与主管之间的亲密感降低,会使员工感到孤立无助,导致紧张感增加。比较好的选择是在一个

比较小的工作间进行面谈，而且主管与员工之间应坐得比较近。

总之，面谈作为绩效管理的重要环节，实施的好坏，影响到下一阶段的绩效考核，因此，各级主管，员工应对绩效面谈充分重视，避免绩效面谈流于形式。

5.3.8 绩效结果应用

绩效结果的应用实际上是对员工进行奖惩和实施绩效咨询、提供员工发展建议的环节。其直接影响到考核的权威性，与员工的切身利益密切相关，对员工来说是最为关注的环节，对企业而言绩效结果的应用最直接地决定了绩效管理制度被接受程度。公司对绩效结果的运用要进行合理的计划并形成制度性的安排，也就是让员工清楚地知道什么样的绩效结果会得到奖励，什么样的绩效结果会受到惩罚，让员工的绩效行为有所指向。另外，对于公司向员工所做的承诺必须按时履行，制度性的安排必须执行到位。当一个员工处于“愿做”与“被迫做”状态下绩效结果有很大的差异。实现考核结果与员工个人回报挂钩实质上是一个将员工个人利益与公司整体利益紧密结合的过程。通过利益的驱动，激励员工主动朝着公司共同的战略目标迈进。

宁夏电信在绩效结果的应用方面存在问题，一方面是因为关于绩效结果的运用宣传比较少，员工没有全面了解宁夏电信所制定的一整套绩效结果的应用方案，另一方面就是宁夏电信的绩效管理刚刚实施了一年，因此，有些结果的应用合理与否，有待进一步实践的检验。另外，任何人力资源政策的成功有赖于企业组织环境中各项政策的协同性和一致性。根据诊断，宁夏电信在绩效结果应用方面应进行以下改进：

(1) 加大宣传力度。通过宣传让每个员工都清楚的知道在绩效结果应用方面所制定的一整套措施，让他们都能深刻的感受到宁夏电信为了激励员工所做出的努力，表明宁夏电信推行绩效管理的决心。

(2) 建立以绩效考核结果为主要依据的奖惩制度。员工只有在对结果有明确预期的情况下才会有去贯彻和执行的意愿。实施绩效管理中的最大禁忌就是考核与考核结果的运用相脱节，或多头标准，让员工无所适从。根据调查，目前宁夏电信在绩效考核结果的应用中，主要用于绩效工资发放和优秀员工的评选。但据了解，除了人力资源部根据绩效结果对优秀员工进行精神嘉奖外，工会、党政系统等也进行优秀员工的评选活动，而由于不同渠道评选的标准存在较大差

异,可能造成评选结果存在矛盾,如出现绩效表现较差的员工成为优秀的结果。绩效结果的运用就像一个指挥棒,给员工传递了明确的企业鼓励什么,反对什么的信息,员工会根据这个信号来调整自己的行为。宁夏电信要建立绩效导向的企业文化就必须建立以绩效为中心的激励机制和奖惩措施,因此,在对员工进行奖惩时应以其绩效为主要依据,这样有利于统一员工的思想,鼓励员工更多的关注绩效,关注企业目标的实现。

(3) 提高奖励的有效性。绩效管理旨在通过员工个人绩效的不断提升最终带动整个企业的绩效不断提升,而在整个过程中需要始终关注对员工的激励,绩效管理不是对员工的监视、惩罚工具,而是企业引导员工自我认识、自我激励、自发奋斗的有效方法,营造一种激励氛围对于企业绩效的提升至关重要。为了提高宁夏电信对员工奖励的有效性,应采取以下措施:公开授奖。如果只有获奖者和他们的经理知道奖励的结果,那么奖励就失去了它的价值;因此,对绩效优秀的员工应加大宣传力度。最好的奖励方式是具有高名誉价值和低金钱价值的。过分依赖于金钱激励的方法是短暂且不具长期激励性的。这种方案的成本很高,并且很难管理,员工对金钱预期是不断提升且具有刚性,只能升不能降,最终失去工作动力。从我们对宁夏电信员工风格和价值观等方面的诊断结果判断,宁夏电信对绩效优秀员工采取高名誉价值激励会收到较好的效果,因此可以适当提高对优秀员工精神激励的比例。另外,可对绩效结果中单项表现优秀的员工评选出单项奖。

(4) 严格执行惩戒制度。奖励只是激励的一个方面,激励是由正激励和负激励,也就是奖励和惩戒组成的,二者缺一不可,单纯由正激励或单纯由负激励构成的激励制度都是不健康的,最终将导致激励机制的失灵。所以说,绩效考核结果的运用必须奖励与惩戒并举,双管齐下。只有惩戒的激励机制无法调动员工的积极性,员工只能是被动的服从并趁机寻求抵制和反抗,而只有奖励的激励机制虽然对绩效突出者起到激励的作用,但这种作用是一时的,有限的,因为没有惩戒制度,绩效不良者受到了企业的宽容,而对绩效不良者的宽容就是对绩效突出者的惩罚,当员工认为绩效不良并不会造成不良后果的时候,奖励措施的作用就会减弱或丧失。宁夏电信在惩戒方面主要采取扣除绩效工资和培训的方式,这种惩戒方式对绩效表现差且主观不努力的员工缺乏激励作用。为了提高绩效结果应用的严肃性,真正起到鼓励先进鞭策落后的作用,根据宁夏电信的企业文化特征,

为了促进现代企业制度的建立,纠正员工长期以来形成的“等、靠、要”的思想,可加大对不称职员工的惩戒力度,真正建立能上能下的机制。

①现阶段宁夏电信对部分不称职员工采用淘汰制度的原因。由于宁夏电信长期以来出口不畅人员流动机制不健全,在现阶段宁夏电信对部分不称职员工采用淘汰制度有利于缓解企业人员冗余的现象,降低成本,提高劳动生产率。宁夏电信的风格存在“关系化”代替“制度化”,“半企业半事业作风”,员工对企业依赖性较强,采用淘汰制度有利于强化员工的危机意识,建立以绩效为导向的企业文化。淘汰制是一种强势管理,旨在给予员工一定的压力,激发他们的积极性,通过有力的竞争使整个组织处于一种积极上进的状态,克服了人浮于事的弊端,进而提高工作的效率和部门效益。被淘汰的员工是由于无法胜任本职工作,主观不努力等原因造成的。按照宁夏电信建立现代企业的发展趋势,对不称职员工进行淘汰是必然的结果。员工在现有岗位无法发挥自身的优势,如果企业不促使员工尽早做出选择,对员工今后的职业发展也是不负责任的。

②不称职者淘汰流程,见图 5.9。

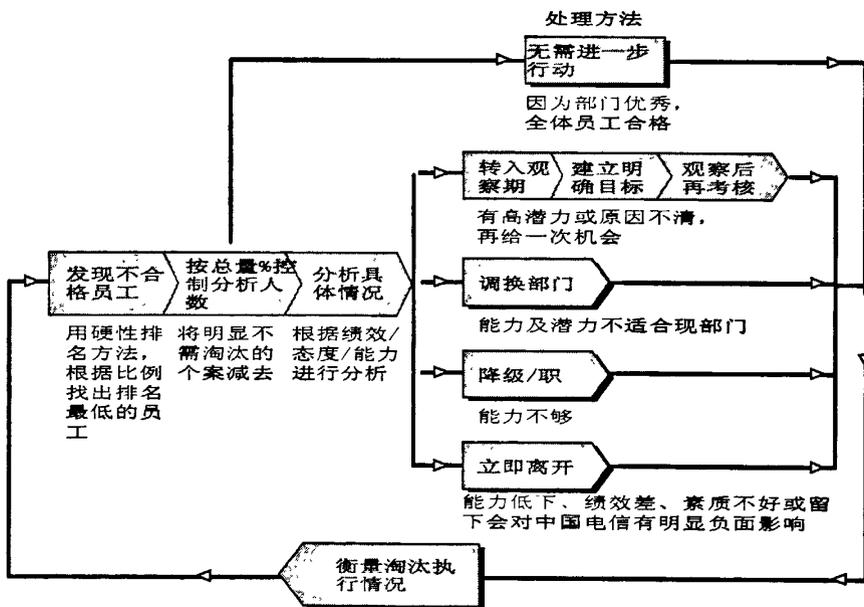


图 5.9 不称职者淘汰流程

Fig.5.9 not being competent for the post elimination flow

③宁夏电信执行淘汰制度应注意的问题。淘汰对于宁夏电信而言是自上而下的一场变革,需要高层达成共识并强力推动和广泛宣传,引导企业上下用一种积极的态度看待变革,看待淘汰工作。对淘汰的原则和政策等要进行广泛的宣传,

让每个员工清楚了解在什么情况下会被淘汰，而不是等到绩效结果出来后才告知员工。由于宁夏电信绩效管理的推行时间较短，还处于不断修正的过程中，绩效考核结果的公平、公正性，以及管理者的绩效管理水平和还有待提高，在实行淘汰制度时可以不采取硬性的按比例淘汰的方法。可采用在绩效考核不称职的员工中，对能力、态度考核差的员工应坚决解除劳动合同，严格执行淘汰制度；对能力态度较好，主观很努力但业绩较差的员工，可按现行方案进行待岗转岗培训。如果下一年度仍不称职可采用淘汰制度。为了避免人为因素，淘汰掉真正绩效差的员工，对于各部门上报的淘汰员工要有完整的绩效沟通和面谈记录，说明淘汰的原因。在日常管理中主管应该注意辅导、追踪绩效差的员工，并给予警示。设立相应的投诉渠道和调查取证渠道，建立由直线主管、人力资源部门和投诉渠道组成的解决冲突的体制（见图 5.10）。

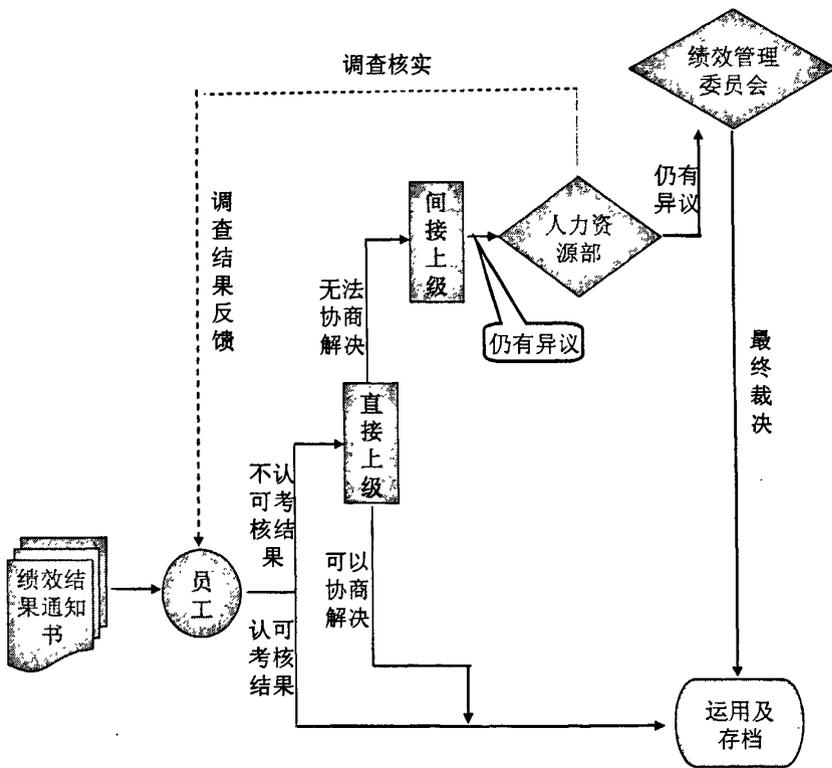


图 5.10 员工绩效考核投诉流程

Fig.5.10 staff achievements inspection suit flow

第六章 宁夏电信有限公司绩效管理方案的实施

6.1 构建绩效导向型的企业文化

企业的核心是企业的价值准则,一个企业的文化会无形地左右企业的各种经营活动,因此,如何将企业文化精神的具体内容传达给员工,并得到广大员工的理解和认同就显得尤为重要。而绩效管理系统的运行过程,实际上也是企业文化灌输的过程,它作为企业高层表达和宣扬企业文化的重要途径,使各层管理者和广大员工明了企业所推崇的行事方式,使员工一开始就明确自己的目标,清楚地知道自己在企业战略中所扮演的角色,从而明确企业鼓励什么行为,不鼓励什么行为,并最终使企业文化理念被所有员工理解、接受并贯彻执行。

通过上述对宁夏电信 7S 模型和绩效管理情况的诊断可以看出,无论从人员、风格还是制度方面都能看到国有企业所具有的通病,随着公司的上市,宁夏电信面临的市场竞争也越来越激烈,要想在激烈的市场竞争中取胜,就必须摆脱旧有体制带来的弊病,将市场风险和管理责任分担到企业中的每个员工身上,形成人人关注市场,个个促进企业发展的企业文化。同时进一步建立起员工的危机意识和承担责任的意识。

企业要想进行变革,无论是改革分配机制,还是为业务流程重组,都需要利用绩效管理系统来一期一期地引导,促进员工逐渐转变观念,只有员工责任意识和管理水平做到了与时俱进,才能真正促使企业与员工共同进步发展,有效确保企业的基业常青。

任何一个成功的企业都必须具有以业绩为导向的企业文化和有效考核、奖励优良业绩的管理体系,因此,建立积极向上的业绩文化和公正有效的绩效管理体系是企业向一流的管理水平迈进的重要一步。宁夏电信选择以绩效管理为基点,通过绩效管理塑造绩效导向的企业文化,从而实现企业的战略目标,无疑是非常具有战略眼光和符合宁夏电信发展现状的。但要达成绩效管理的目标,需要上下的高度重视、全员的参与、长期的坚持,因此,应进一步统一公司各级员工的认识,通过绩效管理促进宁夏电信现代企业制度的建立和完善,改变员工长期以来

形成的依赖思想,向组织中的每一个成员表明,企业真正需要和重视的是对企业绩效提升做出贡献的员工,员工的所得和其对企业的贡献密切相关。

6.2 加强宣传与培训

各级管理者是绩效管理的第一责任人,绩效管理是管理者必须要做的工作,决不是一项“上面布置的额外任务”。绩效管理的结果客观反映了管理者管理水平。因此,对绩效管理的实施而言,需要各级管理者遵循既定原则,发挥主观能动性,把工作做的更好。

从诊断结果可以看出,员工对绩效管理的认识不全面,管理者的执行能力有限是许多问题的症结所在。因此,绩效管理的宣传培训工作还需改进。

6.2.1 加强宣传工作

绩效管理作为一种新的管理方法,在推行的初期,宣传发挥着至关重要的作用,然而目前宁夏电信有限公司对于绩效管理的宣传极为缺乏,根据诊断的结果,大部分中层管理者和员工对绩效管理的认识停留在感性层面上,对于相关理论不甚了解,不少管理者认为实施绩效管理会对部门工作造成妨碍,而大部分员工认为绩效管理是企业对员工的约束和惩罚手段,这些认识与绩效管理的目的和公司实施绩效管理的初衷存在很大的偏差,可以说有效宣传的缺失是造成员工对公司绩效管理缺乏认同和信任的原因所在。

加强绩效管理宣传可以从强化宣传绩效管理的目的、制定有计划、有针对性的宣传内容以及选择多样化的宣传方式上入手。

(1) 明确宣传绩效管理的目的

绩效管理的宣传所要达到的根本目的即是树立全员绩效管理的观念,营造全员绩效管理的氛围,逐步扫清绩效管理推行初期由于在观念上和理解认识上存在的错误而形成的阻碍力量,逐步改善绩效管理实施的大环境。具体包括:使员工清楚地了解什么是绩效管理,了解公司实施的这套绩效管理体系的特点;使员工清楚地了解公司推行绩效管理的目的和决心;使员工清楚地了解到绩效管理与实现公司战略、实现个人切身利益之间的关系。

(2) 制定有针对性的宣传内容

可供绩效管理方面宣传的内容和资料很多,宁夏电信有限公司在进行宣传时,应针对目前员工对绩效管理认识上的误区进行宣传,并有计划地进行安排组

合，形成有系统的宣传内容。根据诊断结果，现阶段宣传的重点在使员工清楚地了解公司所实施的这套绩效管理体系；绩效管理与传统绩效考核的区别；劳资部门人员和各部门主管在绩效管理中的关系和任务；沟通、面谈的重要性等等。具体内容见表 6.1 所示。

表 6.1 绩效管理宣传的目的、方式和内容

Table 6.1 achievements management propaganda goal, way and content

宣传目的	宣传内容	宣传方式
使员工清楚了解什么是绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 实施绩效管理的意义 ● 绩效管理与传统绩效考核的区别 ● 劳资部门人员和各部门主管在绩效管理中的关系和任务 ● 沟通、面谈的重要性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各种会议 ● 文件 ● 内部刊物 ● 内部网络 ● 公司广播台 ● 黑板报 ● 标语 ● 宣传栏 ● 研讨
公司推行绩效管理的目的	<ul style="list-style-type: none"> ● 强调实施绩效管理的目的不是为了考核员工，更不是为了惩戒员工。 ● 绩效管理是要实现企业与员工的共同发展。 ● 企业与员工荣辱与共，企业效益来自于员工的绩效，反之通过绩效考核结果体现为员工个人的收益 	
绩效管理与实现公司战略之间的关系	<ul style="list-style-type: none"> ● 实施绩效管理的原因——根据集团的战略、五项机制创新、以及上市后整个集团面临的环境的变化和竞争的压力 	
绩效管理与个人切身利益的关系	<ul style="list-style-type: none"> ● 强调对绩效结果应用的执行力度 ● 对绩效管理开展比较好的单位进行表扬和宣传经验。 	
强化公司推行绩效管理的决心	<ul style="list-style-type: none"> ● 对绩效突出个人和部门的嘉奖 	

原则：

- 宣传的各项工作围绕宣传目的来进行，即扫清绩效管理推行初期由于在观念上和认识上存在的错误而形成的阻碍力量，逐步改善绩效管理实施的大环境。
- 选择有针对性地宣传内容，统筹考虑宣传时间进行安排，形成系统性地宣传内容，由浅入深，循序渐进，做到简单、易懂和避免专业术语。
- 持续的系统性日常宣传与灵活的宣传时机的把握相结合。

(3) 选择多样化的宣传方式

作为一种新的管理制度，人们往往对绩效管理存在一种先天的怀疑和排斥心理，这就要求公司在进行绩效管理宣传时注意技巧和策略，即要达到宣传目的又不引起员工的反感情绪，在潜移默化中改变员工的思想和观念。要做到这一点，首先在宣传方式上要做到多样化，采用各种会议、文件、内部刊物、内部网络、公司广播台、黑板报、标语、宣传栏等方式相互结合（见表 6.1），在横向上扩大

宣传的覆盖面，在纵向上加强宣传的渗透度。

(4) 把握宣传时机

宣传工作贵在两个方面，一是持续性，二是及时性。在坚持日常的持续性宣传工作的同时，要注意把握以下时机：开展绩效管理后取得了阶段性成绩；对绩效突出员工和部门的嘉奖；绩效管理实施效果好的部门的经验介绍；对绩效提升快的员工进行表扬和经验介绍等。另外要注意宣传要趁热打铁、及时。及时把握宣传时机对绩效管理的宣传会起到事半功倍的效果。

6.2.2 加强培训工作

企业人员的素质往往成为实施绩效管理的推进剂或瓶颈。企业高层领导的管理思想、重视程度、个人魅力往往决定着企业能否成功地导入绩效管理；而中层管理者处于承上启下的位置，是具体的执行人，对于绩效管理理念的传达和贯彻起到关键性的作用；企业基层员工的理解和配合是绩效管理有效实施的基础。

根据诊断和调查结果，宁夏电信目前针对绩效管理的培训极为匮乏，缺乏系统的绩效管理观念和技术上的培训，除人力资源部门以外的其他部门对绩效管理的理念，绩效考核办法和考核技术都缺乏了解，尤其是中层管理者作为绩效管理工作的具体负责人往往缺乏必需的理论认识和技能，可以说，这已经成为一些部门绩效管理难以推行的瓶颈。

宁夏电信有限公司应在开展绩效管理宣传工作的基础上，对公司的各级直接绩效主管、中高层经理进行有针对性的培训。

(1) 培训内容。培训内容包括三个方面：一是基础理论。诸如现代人力资源管理与传统人力资源管理的差异；绩效管理的意义；绩效管理与传统绩效考核的区别；平衡记分卡原理；平衡记分卡作为战略管理工具与单一绩效考核的区别；平衡记分卡中各类指标的含义以及关系；关键绩效指标设置原理；绩效管理中的角色定位等等。二是方法和技术。主要包括关键绩效指标的选取；绩效目标的确定；指标权重的设定；绩效管理的过程控制；日常绩效记录；对绩效结果的审核；如何帮助员工进行职业生涯规划等等。三是技能。主要有沟通与面谈技能；激励员工技能；对绩效优秀和绩效差的员工如何管理；营造团队氛围的技能等。

(2) 培训方式。由于培训对象的素质偏高，因此，可酌情采取讲授、研讨、案例分析等方式进行培训。

宁夏电信有限公司绩效管理培训的对象、内容和方式见表 6.2。

表 6.2 绩效管理培训的对象、内容与方式

Table 6.2 Achievements management training object, content and way

培训对象	培训内容	培训方式
中高层经理	<ul style="list-style-type: none"> ● 中高层经理在绩效管理中的作用和承担的责任 ● 绩效管理的理论意义, 宁夏电信推行绩效管理的目的和对企业发展的重要作用 ● 绩效管理与传统绩效考核的区别 ● 现行绩效管理的框架体系和内容构成包括平衡记分卡、KPI、四类指标之间的驱动关系、绩效面谈等新概念 ● 营造团队氛围的技能 	<p>讲授</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 就绩效管理的理论和方法等内容进行讲授。 ● 可由劳资培训部人员承担或聘请专家
直接主管	<ul style="list-style-type: none"> ● 绩效管理的框架体系和内容构成 ● 绩效管理与传统绩效考核的区别 ● 直接主管在绩效管理中的任务和责任 ● 平衡记分卡各类指标的含义: 主要是学习成长类指标, 其次是服务经营类指标。 ● 关键指标确定方法: 注意岗位职责和指标之间的联系 ● 权重确定方法: 月亮图法的应用、根据实际情况对权重调整。 ● 绩效考核: 主要是对定性类指标打分如何掌握, 如何避免对这类指标打分中容易犯的错误。 ● 沟通与面谈技能 ● 激励员工技能 ● 营造团队氛围的技能 ● 对绩效优秀和绩效差的员工如何管理 	<p>讲授</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对原理和理论的培训采用讲授的方法 <p>案例分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 以方案实施较好的单位和部门为案例, 进行分析。 ● 可由该部门管理者承担, 与该部门职责相同和类似的部门主管参加
绩效管理 人员	<ul style="list-style-type: none"> ● 绩效管理的框架体系和内容构成 ● 绩效管理与传统绩效考核的区别 ● 平衡记分卡的原理 ● 关键绩效指标确定的方法和原理 ● 平衡记分卡各类指标之间的驱动关系 ● 宁夏电信绩效管理相关政策和措施 ● 对绩效优秀和绩效差的员工如何管理 ● 沟通与面谈技能 	<p>讲授</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 对原理和理论的培训采用讲授的方法 <p>研讨</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 就实施过程中存在的典型问题进行研讨。 ● 可由劳资培训部门人员、聘请电信系统绩效实施比较好的单位人员和专家共同承担。

注意事项:

- 人力资源部应注意培训后的效果评估和工作绩效观察。其结果存入其个人培训档案, 作为员工绩效考核、升迁和调薪、解聘的依据之一。
- 人力资源部在安排培训时要考虑与工作的协调, 避免工作繁忙与培训时间的冲突

6.3 明晰企业发展战略

战略图是用来描述公司战略的，而不是用来制定公司战略的。从这一点上来讲，平衡记分卡的实施有一个前提，就是企业应该有比较清晰的战略规划。有了比较清晰的战略规划，就可以利用平衡记分卡来进一步的理顺公司战略。所以加强企业的战略管理，建立完善的战略管理体系，对于提升宁夏电信绩效管理水平的至关重要。

对宁夏电信有限公司来讲，中国电信已经非常明确地提出了“通过实现从传统基础网络运营商向综合信息服务提供商转型，做世界级综合信息服务提供商”的战略目标，并明确了两年、五年、八年的转型阶段目标，也已经制定了中国电信“十一五规划”。在集团宏观战略规划明确的前提下，公司首先应该进行战略环境分析，并建立标杆企业，通过并与其对标，找出自身优势和差距，再结合企业发展特征和态势，制定出企业的三年发展战略（三年滚动规划）。在此基础上，分解出年度的目标和战略举措。从发展战略规划、职能战略规划以及各级业务单元的战略规划入手，进一步明晰企业发展战略。

6.4 明确岗位职责与任职资格

要想把绩效管理工作切实落到实处，就必须针对当前宁夏电信有限公司在员工岗位管理方面的薄弱环节，进一步明确岗位职责和任职资格，这是确保绩效考核公平、公正的前提。

明确岗位职责和任职资格，首先必须进行科学的工作分析。工作分析是一项复杂的系统工程，其前提必须是先按照企业的战略目标和生产经营任务，科学地架构内部组织，并分解目标和任务。在此基础上，根据内部组织（部门或单位、科室、班组）的目标和任务对工作进行工作性质的归属和工作量的测算分析，由此确定工作岗位及岗位职责。其次，可依照人员素质评估模型对现有人员进行素质测评。由于受国有企业特性限制，目前公司尚未建立良好的人员退出机制及流动机制，为确保企业稳定，可根据测评结果，在大多数人员能够胜任工作的前提下，结合岗位对人员素质的具体需要，明确任职资格及能力等素质条件、工作标准和要求、职业发展，制定出完整的岗位说明书。

有了这样的基础，不仅为公司下一步更人如的人力资源改革创造了有利条件，更重要的是为当前实施的绩效管理提供了基础保障。

6.5 加快绩效管理信息系统的建立

要提高对绩效的跟踪、回顾和反馈的效率和准确度，依赖于高效率的信息化系统和准确的信息数据。缺乏信息系统的支撑，实时的管理就做不到。另一方面，数据不准确，系统再先进也没有用。“三分技术、七分管理、十二分数据”，数据难以准确的获取将限制对宁夏电信人力资源管理现状的分析和认识，限制对存在问题的定位和剖析，限制改进举措的制定和实施，限制人力资源转型的推进和深入。而信息数据的实时化、准确化同样需要信息系统的保障。因此，绩效管理信息系统建设对宁夏电信有限公司来讲是当务之急。

对此，宁夏电信有限公司应当进一步提高对建设绩效管理信息系统重要性的认识，加快绩效管理信息系统的建立。当前在建设资金紧张的情况下，可充分发挥已有资源的作用，在现有人力资源管理系统的基础上，通过升级、改造，完善功能，使之尽快具备绩效信息系统功能要求。同时，从长远考虑将绩效管理信息系统建设纳入企业信息化建设规划。实施平衡记分卡实际上是一种管理思想的转变，从原来单纯地从财务角度来考核企业的业绩，转变成从四个角度全面地考核企业的业绩。管理思想的转变是需要时间的。平衡记分卡不是那种能够立竿见影的管理工具，所以企业在实施平衡记分卡的时候，一定要做长期的打算，要有公司高层的持续不断的支持。根据宁夏电信有限公司的实际，用3年左右的时间建立完善平衡记分卡管理系统，是比较现实的目标。

在加快系统建设的同时，还必须要高度重视数据管理工作，在数据准备、录入、稽核过程中要严谨细心、一丝不苟。要充分利用人力资源系统这一平台记录人力资源数据，并在系统上线应用后要不断丰富完善，提高人力资源数据信息的收集、分析、处理、传输和共享程度，充分实现对人力资源转型的支撑保障。

第七章 结论

本文通过对绩效管理的理论基础进行深入的探讨,阐明绩效管理与组织战略之间的关系以及绩效管理在人力资源管理中的地位和作用,强调绩效管理是一个持续沟通的过程,并结合宁夏电信有限公司的实际情况,对宁夏电信的绩效管理进行了诊断与设计,通过研究,本文主要得出了以下几点结论:

首先,绩效管理是管理者有效的管理手段,能为薪酬的分配和调整、员工职位的变动及员工的选拔、培养提供依据与评判标准,有效地激励员工;能够改进和提高管理者的管理能力和成效,促进被考核者工作绩效的改进,最终实现组织整体绩效的提升,保证组织战略目标实现。

第二,根据对宁夏电信有限公司绩效管理现状的调查和诊断,宁夏电信有限公司要保持现有优势并获得长远发展,就必须改变现有绩效考核,建立符合新形势下现代企业制度运作规范要求的,符合宁夏电信自身特色的较完整的绩效管理体系。

第三,宁夏电信有限公司要建立绩效管理体系,需要从以下几方面着手,一是构建绩效导向型的企业文化,二是加强宣传与培训,三是明晰企业发展战略,四是明确岗位职责与任职资格,五是加快绩效管理信息系统的建立。

在企业不断发展的过程中,随着企业所处发展阶段、发展规模、内外部环境条件的变化以及企业人力资源管理复杂性的提高,需要结合企业未来的实际情况,对绩效管理制度进行适时地调整和完善,使之更好地推动企业未来事业的发展。同时,随着先进的绩效管理理念、方法、工具的不断推陈出新,企业在绩效管理方面也将获得成功的借鉴和指导,与时俱进,推动企业人力资源管理整体水平迈上一个新的台阶。

宁夏电信有限公司绩效管理研究是本人 MBA 课程与实际工作结合的一次尝试与探索,其有效性和利弊还有待进一步探讨。笔者只是希望通过本文来引起企业各级管理人员对绩效管理的关注,也希望该方法能够对其它同类企业的绩效管理有所帮助。由于时间及篇幅的限制,参考资料的不足,以及本人的水平有限,论文研究深度尚显不够,在许多方面还存在不足,这些都需要在今后的工作中进一步完善。

参考文献

1. 加里·德斯勒. 人力资源管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002, 200-250
2. 姜定维, 蔡巍. 奔跑的蜈蚣: 如何以绩效考核促进成长[M]. 北京: 京华出版社, 2002, 50-70
3. 赵筠. 绩效管理的现状及解决之道[J]. 中国人力资源开发, 2002(5), 121-130
4. 理查德·威廉姆斯. 组织绩效管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2002, 201-207
5. 付亚和, 许玉林. 绩效管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003, 95-98
6. 郝忠胜, 李虹. 人力资源主管绩效管理方法[M]. 北京: 中国经济出版社, 2003, 54-200
7. 武欣. 绩效管理实务手册[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003, 78-90
8. 徐倩. 绩效管理课件[M]. 山东: 青岛科技大学经济管理学院, 2005, 20-30
9. 张大亮, 林亦专. 管理纵横[M]. 北京: 2003, 151-160
10. 张建国, 徐伟. 绩效考核体系: 战略导向设计方法[M]. 北京: 北京工业大学出版社, 2003, 17-40
11. 王璞. 人力资源管理咨询实务[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003, 32-42
12. 德瓦尔. 成功实施绩效管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2004, 55-62
13. 付亚和. 绩效考核与绩效管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2004, 87-90
14. 雷蒙德·A·诺伊. 人力资源管理: 赢得竞争优势[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004, 43-71
15. 饶征, 孙波. 以 KPI 为核心的绩效管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004, 19-33
16. 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004, 77-82
17. 王忠宗. 目标管理与绩效考核[M]. 广东: 广东经济出版社, 2004, 100-200
18. 余凯成, 程文文, 陈维政. 人力资源管理[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2004, 80-150
19. 郑大齐. 职业说明书与员工手册范本[M]. 北京: 企业管理出版社, 2004, 20-100
20. 郑小明. 组织行为学[M]. 北京: 北京经济出版社, 2004, 101-140

21. 拉姆勒. 绩效改进: 消除管理组织图中的空白地带[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005, 90-100
22. 奚玉芹 金永红. 企业薪酬与绩效管理体系设计[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005, 50-78
23. 张晓彤. 绩效管理实务[M]. 北京: 北京大学, 2005, 20-100
24. 顾琴轩. 企业人力资源管理丛书——绩效管理[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2006, 130-140
25. 鲁百年. 全面企业绩效管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2006, 50-90
26. 朴愚. 绩效管理体系的设计与实施[M]. 北京: 电子工业出版社, 2006, 20-230
27. 余来文. 管理竞争力: 基于战略、管理与能力的整合[M]. 北京: 东方出版社, 2006, 55-180

致 谢

本论文是在我的导师张兰霞副教授的悉心指导下完成的。在我撰写论文的过程中，倾注了张兰霞老师大量的心血和汗水，从论文的选题、构思、资料的收集，到课题的研究方法，到最后的成文定稿，每一步都包含着张老师细致耐心的帮助和谆谆教诲。张老师在繁忙的工作中，多次提醒我写作中应注意的问题，了解论文进度。在对文章的矫正上，更是斟酌词句，甚至连标点符号错误都进行了详细的批注。张老师不仅指导我完成了论文，更让我学到了严谨的治学态度和一丝不苟的工作作风，这些将使我受益终身。在此，特向张老师表达我深深的感谢和敬意。

另外，在论文的撰写过程中，也得到了我所在单位——宁夏电信有限公司相关领导和同事的大力帮助。

论文整个撰写过程得到了宁夏大学经济管理学院老师的大力帮助，在此一并致谢，并向所有给予我关心和帮助的人们表示我诚挚的谢意。

