重识、重构、重建绩效管理体系——跳出考核看如何提升组织绩效

绩效考核如何做才能不流于形式，既让领导满意，又让部门配合？

绩效管理中选择什么样的方法更实用，更有效？

如何才能保持组织绩效的持续提升？人力部门在绩效考核中如何定位才能发挥更大价值？

组织绩效是企业的永恒命题，因为绩效反映了一个组织的状态：组织发展的怎么样，能不能发展下去，未来会怎样，都在组织绩效里。**所以，组织绩效管理是整个组织经营管理的重心，也是人力资源管理工作的发力点。**

在实践过程中，公司一旦抓业绩、抓管理，大多数是从绩效开始。不管是抓个人绩效，还是组织整体的绩效，往往首先是老板觉得绩效有问题，然后责令人力资源部门跟进。可结果经常是：人力部门的同事折腾的很起劲儿，老板不满意、部门不配合、员工很对立，搞得HRD精神很崩溃。

绩效管理甚至被称为“世界级的难题”，尤其是在现在的所谓后工业时代，**相比于工业时代，绩效管理的约束条件发生了巨大的变化，企业经营的外部环境、资源配置的方式以及企业内部的人员、技术、工作方式等，都发生了非常大的变化，且变化因素复杂交织，并存于企业组织中。**

如，一方面，工业时代的组织管理的集中化、标准化管控等特征在组织中依然存在；另一方面，“互联网+”时代出现的组织分权、去中心化去威权化，及个体的个性化等变化日益突出。所以企业界普遍认可这样一个观点，即企业组织面临的是一个VOCA的时代环境，即易变、不确定、复杂、模糊。

在这种背景下，大家基本上也有一个判断：基于工业时代特点的经典的科学管理式的考核方式，越来越难以胜任企业的现实要求，因而出现了两种突出的情况。

一是强烈反对绩效考核，称为反绩效主义。代表性的观点是索尼公司原常务副董事长天外次郎提出的“绩效主义四宗罪”。他称，挑战精神、创新、团队精神，以及奋斗激情，都因为绩效考核而丧失了。所以有一段时间，一些企业喊出了“去KPI”的口号，比如小米曾提出“去KPI”，戴尔、IBM等公司取消360度考核、年终总结和评分制。

二是进行绩效创新，提出了一些新的理念，诞生了很多工具。比如现在互联网公司流行的的OKR，Adobe实施的“核查制”（Chechin），GE公司把绩效考核改成绩效发展制度（PD），海尔探索创新的“二维点阵”考核法，以及“人单合一自主核算的三张表”，等等。

但是几年下来，你会发现许多公司“去KPI”实际并没有真正去掉，不少公司学习的新的考核方法，在实践中用起来也不是那么顺手。尤其是在人力资源要支撑战略的要求下，未来的绩效管理何去何从？绩效考核怎么做才不能流于形式，让领导满意，员工也配合，同时又能够持续组织绩效？

我本人讲了8年的绩效管理课，在华夏基石做咨询的过程中，以及最近两年在上市公司亲自做绩效体系建设，应该说在持续思考上述的问题。总体来说，我的体会可以归结为一句话：绩效不是考出来的而是建设出来的。下面我将按照Why、What、How的思路谈谈，组织绩效的管理为什么这么难做？组织绩效管理应该是什么样？组织绩效管理应该如何做？并且，**从重识、重构、重建的思路分享关于提升企业组织管理水平的策略和方法。**

**一**、**绩效管理为何难做——重识绩效管理**

1.**辨识组织绩效管理的误区**

**第一种情况：业务变动太快导致绩效体系建不起来。**外部环境变化太快，公司为了抓市场机会，积极拓展新业务，导致市场目标总在变，绩效考核就没法制定刚性指标，自然也没办法建立起绩效考核体系。

**第二种情况：照着一套模板，自己挑选着用。**我见过一个公司请了国内比较知名的咨询公司做了一个绩效指标库，多达600多个指标，具体在使用的时候，人力资源部就捡一部分来用。到年底考核的时候发现2/3的指标出不来数据，最后只能凑合一下，随便出一个数作为参考。这种情况是很典型的，就是只有法和术，但没有具体的策略。

**第三种情况：盲目跟风。**比如最近很多企业在一阵风地学习OKR，能不能学得好，管不管用？恐怕真的是谁用谁知道。**管理考核唯方法是不可取的。**

**第四种情况：抓不住关键。**很多企业的绩效指标都是依据平衡记分卡建立的，往往一个岗位的指标有十几项，这种做法是能反应综合情况，但是因为指标多、权重就都很低，KPI会发展成PI，最后的结果是：综合分都不低，但是组织的重要指标没有完成，感觉没抓到点子上。

**第五种情况：把强制分布等同于绩效提升。**考核结果解释不清，为了把考核工作推行下去只得强制公布，导致考核最后成为发钱依据或者是裁人依据。像去年许多公司裁人10%，有多少公司不是用考核的强制分布做到的？还有的情况是公司业绩增长很快，所有的部门指标都很好，最后了也只得用强制分布，这样是不是就是绩效管理做得好呢？绩效强制分布是不是就等于绩效提升呢？

**第六种情况：出现“堰塞湖”。**经常会在实践当中发现，有些公司的一线业务部门的指标完成情况离预期相差很远，但是职能部门或者支撑部门指标完成的很好，甚至可以拿奖金。这种情况许多人也很不理解，这其实就是管理中的“堰塞湖”，支撑部门和业务目标脱节，不畅通。

以上这些都是企业绩效管理中的常见问题，用一句概括，是因为有误区，所以绩效难做。

**2.为什么会有绩效管理**

从辨识误区往回推导原因，需要回到原点，探讨一下绩效的本质。

举个例子，农耕时代我们的祖先种地，要考虑每年的粮食产量，今年靠老天爷收了200斤稻米，但明年想产出250斤怎么办？靠天吃饭保证不了，就得自己想办法修水渠、蓄肥、改良种子，等等，从200斤、250斤最后亩产达到了300斤，这就是耕地绩效的产出。这是最原始的绩效管理。也就是说，绩效的出现实际上来自于人的原发动力：要多打粮食。

改革开放后我国实行土地承包责任制，为什么能释放出巨大的生产力和绩效活力？当时给农民讲“交足国家的，留足集体的，剩下的都是自己的”，农民就拼命地干、积极主动的干，希望多收，自己剩下的就多。前几年我研究海尔模式的时候，访谈张瑞敏，张瑞敏就说，海尔的“人单合一模式”从国家的联产承包制中受益很多。土地承包制为什么会激发绩效活力？其实也有太多的点值得管理者思考。

那么，绩效考核是为了什么？

**绩效考核的目的其实不是为了考核，它的出发点只是为了衡量，或者叫参照性的衡量。衡量为了什么？为了改进和提高。**

所有的管理活动只要有改进提高的动机，就要有绩效管理，或者叫绩效考核。就像现在家里面的小朋友的身高，每个家庭都很关注，家里放一个有平均身高参考值的量尺，比如6岁男孩儿平均身高是1.3米，但自家六岁小孩却只有1.2米，你就知道了孩子身高不够，就要去研究怎么回事儿了，是营养不够、运动不够，还是睡眠不够，就会去寻找原因，制定改进和增高计划。

其实这些都是建设性的措施，没有说哪个家长一看孩子身高不够，就骂孩子一顿让他自己想办法长高，达不到某个标准就开除的。肯定是通过积极的、建设性的行为来帮助他长快一些。

从这个角度来说，组织绩效是组织发展状态的“显示器”，它提供了评价组织发展状态的参照数据。那为什么绩效管理会从组织发展的“显示器”到令人讨厌的“绩效主义”呢？

这里有一个背景，即企业组织的发展实际上是在工业革命后，资本进入并有组织的进行产业产品生产，推动了绩效管理的深化。随着科学管理的推动，组织中专门有了管理部门进行计划、组织、控制，投资与经营分开，管理与运作分开，组织通过细化的指标完成情况进行考核和奖惩。

**越细化，越复杂。绩效管理就越来越具有功利性和目的性，做到极致就是把绩效考核的结果使用作为驱动绩效提升，甚至异化为绩效就是考核。**导致很多时候一说到绩效管理，张嘴就是KPI，闭嘴就是记分卡。

所以大家认识绩效的弊端的时候，应该了解其实更多讲的是讲考核手段，不是绩效本身，绩效本身就是绩效衡量。

**3.绩效管理为什么难做**

绩效管理为什么难做？原因是多方面的，我理解大致有以下几方面。

**（1）组织管理的复杂性。**组织管理的要素比较多，比如在迈克尔波特提出的价值链管理，当中就有9种要素。我结合实践经验，整合一下管理的要素是“四维一核心”，一维是组织的技术路线管理，二维是组织服务客户的流程管理，三维是组织的资源管理，四维是组织的人力管理，一个核心是基于四维要素整合的组织平台能力。

**（2）绩效是一个系统工程。**绩效管理是各个环节相互关联，又要长短期结合，因此出了问题往往都是疑难杂症。导致企业绩效的因素是综合的，包括人员和能力建设，组织的部门建设、流程建设，以及客户的市场建设、财务的产出使用效率等，任何一个环节出问题，最终的绩效都不会好。

例如不少高成长企业绩效体系建设经常面临没有也不做的情况。想做自身没能力，换合适的人也很难找。人员梯队不配套、绩效文化不配合，很多绩效工作开展不开。有的企业无法做到绩效的长短期兼顾，短期财务业绩很好，但是市场占比确不断萎缩，或者丢失了，长期来看，绩效依然是问题。

**（3）绩效相关影响因素太多。**看一个企业里影响绩效的因素包括选准的业务的市场空间是不是足够大，商业模式是不是正确，战略方向是否对路，长短期目标是否科学合理，组织上下共识和协同是否到位，人员能力是否匹配，激励牵引到不到位，等等。这些目标最后都可以归纳为组织能力的指标，其他还有市场供需的影响、系统支持不支持等等。所以说，绩效好坏有的因为行业整体发展情况，有的因为商业模式，有的是因为高层领导力的问题。

总之，影响绩效结果的因素比较多，不能够以偏概全，全部都归于绩效管理。特别是企业的创业阶段，对行业的选择、商业模式的选择，很大程度上是由创业者个人因素决定的。

当然我们不否认领导的个人能力的作用，但是在创业初期的确绩效管理因素是比较少的，常见的情况是领导人看到市场机会，所谓市场爆发“风口上猪都能飞”，绩效很好，但那不是绩效管理发挥的作用。所以，绩效好并不直接等同于绩效管理，只有通过管理促进的绩效提升才叫绩效管理。

**（4）绩效指标建设方法导致的困难。**这是绩效职能部门在做绩效时常见的困难。绩效指标的建立方法通常是三种：基于职责、基于战略、基于流程，现在用的比较多的是基于部门职责和基于战略的层级分解，而问题也在于这一点。基于部门职责有时候很难承接组织目标，组织越大部门越多，“部门墙”、“流程筒”的弊端越明显，很难协同。经常是部门的指标都完成了，组织的绩效却不好，部门协同也一堆意见。

基于战略目标的逐级分解也很容易导致期望衰减和承诺错位。对此我们有一个比较形象的比喻。我们在给国家电网某公司做咨询的时，曾以电力传输来比喻组织战略目标分解传递过程中存在的能量衰减问题。电力传输时，线路越长、接点越多，电压越小，损耗越大。解决办法就是用超高压电缆直达终端，所谓的长线路、端到端、少接点。

另外，还存在过于关注指标平衡，导致绩效指标过多的问题。指标设置是四平八稳了，但重要项也因而被淹没了，难以突出关键的指标。

绩效指标基于组织流程的提取也比较难，原因在于传统的流程往往是上下游的传递，只要做好上下游触点的交接环节就行了，实际上责任在于每个节点。而现在的组织流程需要全过程的交互，上下游的协同协作才能保证结果。这时候指标的建立就需要协调多个因素，同步迭代。这时信息化手段的使用、自我管理能力，以及基于终端驱动的利益分享就非常重要。如果这些配套支撑系统做不到位，做不好基于流程的分解也就不足为怪了。

**（5）忘记了绩效的初心（出发点）。**一个笑话讲，有一个人养了一条宠物鱼，没多久鱼死了，主人很伤心，决定厚葬这条鱼。但是，是土葬还是火葬？反复考虑以后决定火葬后再撒进海里，叫回归故乡。听起来是个理想结果，但当把鱼架在炉子上一烤，不一会儿传来了鱼肉香味，主人顿时眉开眼笑，开了两瓶啤酒，叫上酒友喝两杯，早忘了“送鱼还乡”的事儿了。

这个故事和绩效管理的道理颇有相通之处。我们看看现在有多少绩效管理，做着做着就有点儿舍本逐末了，重视了手段，忽视了目的，而把手段当目的，甚至衍生出其他目的，这种情况下绩效管理怎么做？所以绩效的初心是什么，原点是什么是整个绩效管理过程中要不停追问的、要坚守不移的——**绩效管理是为了组织绩效的持续发展，不是为了绩效的应用，绩效应用只是促进组织绩效的一种手段。**

**二、绩效管理应该什么样？——重构绩效管理思维**

既是重构，也是回归常识，回到绩效管理的本质。

**1.回到原点，重新理解组织、组织管理、组织绩效管理**

**第一，组织的本质是什么？**

亚当斯密最早在《国富论》中提出来，劳动分工是经济增长的关键，企业是分工与专业化的产物。后来认为企业组织是专业化的协作组织，通过协作产生出超过个人生产力总和的集体能力。管理大师明茨伯格认为，组织其实就是任务的分解与协调。因此，**组织从本质上来讲就是一种关系，协同做事，通过分工组合产生大于个体效率的综合效率，这就是组织产生初衷。**

《国富论》上讲过一个例子，说在手工作坊里，一个人一天也造不出一根针，但是通过在工厂里的分工协同，特别是再加上机器的利用，一个人一天的产量就可以达到4800根针。当然这是工业组织最初的组织能力，现在再讲组织能力，除了生产效率外，还包括渠道能力、品牌能力、专利权，等等。这些能力都是组织能力，是单个个体无法完成或者无法高效完成的。

过去讲组织能力，更多强调的是组织效率，而现在不仅是效率追求，更多的是体现能力所产生的价值。比如高通在移动内存处理器的标准能力，价值链的控制能力。组织能力所产生的价值还包括绝对市场份额、专利权的组合与版权、客户关系、品牌、分销渠道的控制、技术研发领先等等。如英特尔在技术研发的持续领先，戴森的功能性领先，当然也包括成本优势，像富士康的成本优势。这些都是决定这些企业能否长期存在的根本能力，组织能力的好坏决定了组织的生存状态。

**第二，关于组织管理。**

传统上讲组织管理，更多的是讲人与人协调的活动，讲计划、组织、领导、控制的职能和功能。如果把这几个职能和功能打通来看，它就是持续改进的链条，**所以我们在讲组织管理的时候，其实就是讲持续的改进循环。**或者通俗一点讲，组织的管理是挖一个坑儿，让合适的人陷进去持续改进。

德鲁克曾经讲过，**管理就是组织一群平庸的人做出伟大的事。**阿富汗战争时期，美国的联席参谋长斯坦利也说过，管理的任务就是带领现在的人走向胜利，不是理想的人，也不是未来的人，就是现在的人。

任何一个成功企业走过的道路，无不是从平庸到伟大的过程。比如说阿里巴巴创业初期的“十八罗汉”，以及他们所拥有的资源等，与阿里巴巴现在高管团队的学历、经验、胜任力结构，以及所拥有的资源配置等，简直是没法比的。可以说，如果没有后续的阿里巴巴持续发展，人员结构的持续改进，阿里巴巴也一定走不到现在。当然，这样的例子还可以举很多。

这些成功企业是通过什么样的组织管理机制实现发展的？成功的管理典型如华为的价值链管理——价值创造、价值评价、价值分配的持续循环体系。还如，海尔的高端、高人、高酬的人力资源价值增值管理模型，即在开放人才系统过程当中，通过有价值的高端来吸引高人，由高人创造高酬，高酬又重新匹配高单，从而吸引更多的外部人员进入的持续体系。这些都是持续的组织改进的最优实践。

**总体来说，我们可以把刚才讲的“四维一核心”综合来体现，就是组织管理。**

再来看一下组织绩效管理。还回到刚才我们所说的阿里为何能引进那么多高水平人才？也就是说，怎么保证高水平的人能源源不断地进入组织，而不至于出现人才瓶颈？

目标牵引，是有效吸引高端人才的途径。阿里巴巴最开始18个人创业的时候，最大的理想就是让天下的生意不再难做，这是最宏大的目标牵引。怎么完成？需要不断地有创造力的人进来。所以早期的创业者从开始就约定了退出管理，叫“拥制不拥管”，这是一个最基本的创始人的约定。当然，除了目标牵引，还有事业承诺、利益分享等，尤其是创业团队的核心人物马云的个人影响力，对于这个决定的影响和推动是最关键的。

可以说，组织绩效来自于远大的愿景和具体行动目标的牵引，逐步落实行动目标、持续管理改进结果。组织的绩效管理就是在目标牵引下的持续改进和建设。

组织的绩效管理出发点是组织绩效的提升，通过牵引措施实现组织能力的提升，最终支持组织的发展。这其实是组织最重要的逻辑，靠逐渐的循环改进，坚持改进，从而提升绩效。

**2.回到组织绩效的本质：绩效是一个衡量器**

绩效本质上是一个衡量指标，组织绩效展示出来的是“果”，导致这种“果”的其实是战略落地和组织能力的提升。也就是说，**战略落地和组织能力是因，组织绩效是果。**

由此回过头来看为什么有些企业组织绩效管理做不了，原因就比较明显了。一是缺少目标的牵引力，行动随意难以聚焦，执行力难以实现；二是缺少组织能力的支持，想做的事儿做不了，所有的想法都是空中楼阁浮在上面，就是空对空了。战略没有想好，中期规划没做，年度目标不清晰，满眼都是一件一件的事儿，做到哪儿算哪儿，凭感觉处理绩效，这不是绩效管理。当然，这种情况下，组织的绩效风险也比较大，受市场的波动影响很大。

**组织战略落地来自于持续的战略洞察、战略设计、客户与价值定位、利润模式设计、业务范围、战略控制点的设计。**

这些都需要一轮一轮的反复考虑，通过实践验证再修订，在此基础上通过已有规划展开市场目标、策略、行动计划、工作重点、预算、组织绩效指标和绩效监控反馈方式等等组合，就构成了绩效目标的牵引系统。当然，这本身也是绩效能力。

这种能力对于很多初创或者说成长型企业来说可能一下子也很难到位，但可以通过引进人员或者说和咨询机构合作，通过辅导落地的方式来做，可能是通过一个周期来实践，可以比较有效的促进。本人所在的这家公司近两年业务增长实现了200%的增长，最重要的原因是对于规划的设计落地，能够有牵引的东西牵引着走，基于此建设组织能力，这是这两年一个体会比较深刻的地方。

组织能力的体现可以从一些战略实践后的业绩关键指标来评价，比如说成本优势、功能领先、技术领先、渠道控制力、品牌、客户关系、专利、所有权的组合、市场份额（市场份额是说垄断领先型的市场份额的占有）、价值链控制、标准的拥有等。这些都是对组织能力最终支持业务战略的衡量。

当然，组织能力还可以通过刚才所说的“四维一核心”这些操作层面的指标来显示。通过实践，我们对“四维一核心”进行了初步构建，包括：人力资源管理维度的价值创造活力、人力效率、领导力与匹配；资源管理维度的财务资源使用效率、资源池充裕度、谈判议价能力；技术路线维度的技术创新性、领先性、影响力、专有性；服务客户流程为主的流程效率、客户与市场的增长情况、客户满意度等，以及一个核心能力，即平台管理维度的战略清晰与改进、组织结构有效性、信息使用效率、风险防控等。这些指标可以根据具体企业的业务类型、发展阶段进行设计和评估。

总之一句话：**提升组织绩效的关键是做好战略规划和落地，以及有意识的进行组织能力建设和能力的提升。**在这个前提下，其实组织绩效是顺其自然的，就是战略落地和组织能力提升的结果，是数量和质量的呈现。

**3.绩效管理的抓手正逐渐从外在动机向内在动机回归**

我们可以关注一下华为的人才招聘，很多年都在强调华为要招的人是“胸有大志，一贫如洗”。现在已经悄然去掉了“一贫如洗”，过去讲“一贫如洗”就可以“重赏之下必有勇夫”，高奖励、高付出，床垫文化，等等。现在“一贫如洗”的人确实少了，只靠物质奖励对业务的促进没那么明显了。过去华为的任总经常讲，我们是把别人喝咖啡的时间都用来奋斗了，强调加班文化，牺牲休闲忙于工作，现在讲什么？“一杯咖啡吸收宇宙能量”，要经常泡泡咖啡馆。也就是说，业务类型和人员情况，以及工作方式其实都发生变化了。

我想说明什么？我们在做绩效管理的时候，传统的有三个理论基础：需求理论、期望理论、动机理论。需求理论讲人的五种需求从低到高，我们只有对需求的满足才能够起到很好的激励作用，也就是我们现在讲的人性管理。期望理论和动机理论，在绩效管理当中也是非常重要的两个理论。期望理论是建立起激励和期望值的关系，将个人努力、个人绩效、组织奖励和满足需求结合起来。你只要努力工作，就能够有很好的回报。动机理论更是强化这种激励手段，动机理论认为只要能够达到一定的强度，就能够促使人的需要转化为动机。

人的动机分为两种，一个是外在动机，一个是内在动机。但是在绩效激励手段上，到目前为止更多的是用在外在动机上，如通过表扬、奖金、物质奖励、荣誉等实现对动机的牵引。但是外在动机有一个特点：时间短，作用效果很快，其实也比较被动，负面也很大。**一旦建立了外在动机奖励和绩效的强关系，就形成了只能增不能减的怪圈，而且对内在动机还会有损害。比如说本来是基于兴趣做的，但是一旦转化为外在的奖金、奖励，激励的方式，边际效益就迅速衰减。**

现在绩效管理的工作受环境因素的影响比较大。回头看一下组织绩效管理内外部环境的变化，整个管理环境正越来越从粗暴发展向精益化发展转变，从重资源投入转向节约资源投入。这种情况下，对于整个管理的要求，也正在从数量指标压强和粗放增长，向有质量的发展和关键成果的增长转变。我们现在做组织绩效管理，面临着这样一个前提。

另外，管理对象也在发生变化。我记得2017年底有一个词儿刷遍了朋友圈儿，叫做“佛系青年”。企业里做HR的朋友不知道有没有同感：身边的“佛系青年”越来越多，而且可能成为一种趋势，相比较前几代，年轻群体似乎更追求平和淡然的生活方式。受益于经济和社会发展水平的总体提升以及父辈的积累，有相当一部分年轻人在物质和精神生活方面很丰富了，对通过升官发财来满足需求的愿望下降。或者说“升官发财”、得到认可等不再是他们的工作目的了，他们认为生活的意义在于追求本性和兴趣，能提起他兴趣的就是按照他自己的方式和节奏去走。

年轻一代的这种特点是时代背景里不可忽视的因素，它迫使组织管理出现新的趋势，即开始注重差异化、个性化。从整体上的统一步调，强聚焦、强压强、重结果、强外在激励，逐渐走向了鼓励个性、创新、过程辅导等。传统的管理方式也从激励牵引绩效改进循环，逐渐变成了绩效改进本身的循环。

需要强调一点，传统的绩效改进就是由计划到最终的结果使用、激励的完成，即从外在动机促进绩效改进，逐渐演化为内在动力促进绩效改进，激励和额外的奖励只是起到巩固和辅助作用，额外的奖励，意外的惊喜只是促进和加强这种内在的动机。

因此，不同时期对绩效管理的要求是不一样的，在不同行业里也不一样。比如说现在有些公司，特别是知识创新型公司者每周都和员工做沟通，看重的是潜力而非过去的结果，绩效管理目标也不是评估绩效，而是驱动绩效。所以整个绩效管理的假设，其实逐渐从外在动机向内在动机转变，管理越来越聚焦于能力、聚焦于如何帮助做事者把事情做好。

**三、绩效管理该如何做？——重建绩效管理体系**

我的观点是具体问题具体分析，要根据企业的具体情况设计具体的操作方案，这里主要讲讲一般性、共性的问题。从一般性、共性的角度看看今天应该怎么做绩效管理。

**1.理念先行**

理念有两个，一个是关键目标牵引。**回归到原点是有“四问”——在战略分解当中当年的关键目标绩效是什么？分解的措施是不是有利于促进组织目标的产生，成果又是什么？由哪些部门和个人承担？主要衡量指标是什么？**

首先是要通过“四问”，想清楚关键目标牵引是什么。所谓的绩效目标牵引，实际上是改变了原来的绩效计划、绩效过程、绩效评估、绩效反馈、绩效使用的循环，我们在绩效牵引当中就是抓住计划实施和反馈改进，甚至反馈改进是与计划实施同步的，短周期信息同步、过程可见，及时辅导跟进。这就是我想强调的：目标牵引，重在建设。因为绩效管理问题就是一个循序渐进的问题，就是一个建设的问题，急不得。

为什么我要强调循序渐进。因为我跟不少老板交流过这个问题，可以说很多老板心态上都是很急的。我说你要想搭建一个绩效体系就是急不得，**华为搭建BLM、BEM、PBC绩效体系的时候，前后用了八年才基本搭建成，里面也是反反复复，不断改进，但没有急于求成，更没有说半途而废。所以吴春波老师评价华为的管理之所以成功：等得及！**我们很多管理措施没有在企业见到成效，我觉得有个核心原因，就是等不及。

海尔做“人单合一”时，从2005年开始做，到形成系统理论、形成操作工具大概用了十几年。绩效建设是一个长期的事情，不能争一时长短，尤其是指标的积累，它就是一个长期的过程。我们经常在考核的时候觉得没数据参考，这个数据不积累怎么会有？现在很多跨界新型行业其实都没有现成的数据，就得自己有意识地去积累，而且一定要耐心。而且在搭建绩效体系的过程中，共识和协同非常关键，即便有一套方案，如果形不成共识，没用系统化的执行方案也落不了地。绩效体系建设是一个综合性的事情，企业里不仅是思想认识要一致，要解决的事情也很多。比如说要事优先、人员能力、流程的问题、信息优化系统支持的问题，等等，都需要一个一个地解决，那最突出的是什么、短期能见效的是什么要摆在最重要的日程上。

**绩效管理体系的构建一定是多个部门协同的事情，并不仅仅是人力资源部的事情，人力部门只是牵总。**而且，应该由高层领导和各部门一把手成立委员会来牵总来做，牵引流程，从而形成的是相互支撑的目标，而不是一个个割裂的独立指标。

**2.重视方法论**

**重视方法论更胜于重视方法的匹配，这是一个基本逻辑。**

组织在发展过程当中几个“悖论”的平衡原则是要始终把握的。

**第一是野性（激情）与理性的平衡。**在组织快速增长过程中是鼓励一定程度的野性（激情）的，但是到了一定阶段以后，能力建设更多的是需要组织统一，基于战略能力的加强，要听从指挥，统一方向，更多的是一种理性，这是一种平衡。

**第二是控制和分权。**组织成熟了，控制多了，条条边框很多，但是都不能“打仗”。现在很多文章在提倡李云龙式的绩效管理，其实更多的在强调分权。这从一个侧面说明组织里的控制与分权不平衡了。当控制多了以后，强调分权的绩效指标就应该多提一些。

平衡的总原则我认为就是实事求是，具体问题具体分析，动态调整。因为所有的方法和方案其实都是要落地，落地就得有策略。我们经常会说学习优秀企业，那么多企业学华为，为什么学不来呢？因为你看到的经验都是华为几十年的集成，并不是它今天才有的，而你把同样的工具拿过来后，在你的企业具体怎么做，是不是切合实际？

所以还是要结合自己的特征深入建设，只有建成自己的方式才是最实用的。另外一定要重视方法，重视方法背后的逻辑。没有最好的，只有合适的。比如说有一阵子大家比较热衷于OKR的绩效管理方法，但是如果要引入那你就必须要考虑这几点：组织和人力资源的成熟度是不是高？员工的工作动机是不是内在动机？组织结构是不是扁平化，有弹性？组织文化是不是开放包容？绩效文化是不是很开放公平？奖励方式是不是有惊喜？是不是大量的小团队工作，组织管理更多的是强调自我管理和组织过程辅导？如果这些特征不具备的话，要使用OKR就是事倍功半甚至是不合适。这都是绩效背后的逻辑，就是不要光看到方法和成果，要看到方法取到好效果背后的那些因素。

**3.阶段匹配**

绩效方法要和组织、人力资源相匹配，不同阶段要有不同的选择。对于快速成长期、业务成熟期、多元发展期的企业匹配的绩效指标是不一样的，比如说快速成长期更多的是强调流程导向，重业务、抓市场、指标尽可能简单，体现流程和成果导向。

业务成熟阶段，要更多的是能力建设，体现到市场对标，显示组织能力状态。这时候人力效率、财务效率、组织综合竞争力指标要成为关键指标，组织的复制能力要强。

多元业务发展阶段，要根据财务或者是战略管控定位，抓赋能和效率管控。集团平台要突出战略、人才、财务、法务、IT、投资等的综合能力，以及对子业务的支持。对子业务的绩效管理两手都要抓，一方面是效率管控，另一方面是牵头赋能。

**4.绩效策略**

我们在进行绩效管理的时候，有几个原则我觉得一定要把握。

**一是简单简捷。**就是“二八法则”，最重要的价值往往是由少部分关键要素贡献的，所以一定要简单简捷，抓关键指标的驱动作用，不要过分复杂。比如平衡记分卡其实是一个思考工具，提炼关键指标的时候其实还是要聚焦到关键目标是什么。思考指标时可以全面，但是作为关键指标的显示不能有太多细节，不要把驱动要素和结果都显示出来。我们在设计指标时可以有不同的设计，比如说即期财务收益和当期关键绩效挂钩，组织能力建设可以放到任期考核里来做；平时业绩来自于承接组织目标分解，奖金分红来自于业务终端绩效和部门协同，晋升重点看能力建设。

**二是针对性。**就是缺什么考什么，差什么建什么。例如，绩效管理体系一个重要问题是建设过程中经常会面临指标缺失和数据没有，怎么办？不能量化就先质化，一级指标没有就到下一级指标去找数据，没有数据就先做起来，哪怕不是很科学。

**三是专业细化。**在关键业绩指标导向成功要素的同时，能力指标还是要建起来。能力具体指标要能细化到能够和市场同类数据做对标，从而判断组织的成熟度。比如说以人力部门为例，人均利润、人均产值、单位成本利润、单位成本收益、人员匹配率、人员胜任度、高潜队伍建设状况都是作为能力指标的。有时候甚至可以用这些指标反推提出考核目标。

**四是高压直达。**减少分解的节点和承接环节，企业层面的经营指标尽可能直接穿透到层级和部门，能承接到个人就承接到个人，承接不到个人就承接到最小的组织单元。作为下级的承接，指标构建要从下往上，承接到战略，要上浮一个层阶承接指标。所谓上浮一个层阶是说只升维不降维，组织层面的指标要承接到集团层面，部门层面要承接到公司层面，个人层面要承接到部门层面，这样的话整个指标就更有战略意义。

**五是加强流程相关部门对关键指标的审核。**这对于统一方向、保障一线业务的达成，促进部门协同具有重要意义。时间关系，怎么操作在这里就不赘述了。

最后，用两句话做一下总结：**第一，所有组织绩效的改进最终落脚点都是耐心持续建设，而不应该是一个方案或者是某一个方法。第二，所有绩效改进的形成都是基于原则指导下的实践，否则行动可能就会跑偏。**

作者：云鹏，管理学博士，原华夏基石合伙人，上市公司人力资源副总裁，海尔集团组织发展在线专家、海尔大学创客导师