

# 2023年绩效与薪酬管理的课程感悟(大全5篇)

我们在一些事情上受到启发后，应该马上记录下来，写一篇心得感悟，这样我们可以养成良好的总结方法。那么心得感悟怎么写才恰当呢？以下是小编帮大家整理的心得感悟范文，欢迎大家借鉴与参考，希望对大家有所帮助。

## 绩效与薪酬管理的课程感悟篇一

**摘要：**国有企业是国民经济的重要基础，是促进社会发展的中坚力量。现代企业的竞争归根结底是人才的竞争，绩效管理是人力管理的重要手段，可见，良好的绩效管理对企业的生存与发展至关重要。本文以国有企业的绩效管理为对象，通过分析研究，首先分析绩效管理特点以正确认识绩效管理，纠正对国有企业绩效管理的认识误区。其次探讨研究目前国有企业绩效管理中普遍存在的一些问题及其产生的原因，在此基础上探讨解决这些问题的对策，为国有企业提升绩效以实现战略目标，增强竞争力带来一些帮助。

一、国有企业绩效管理的现状和发展趋势

二、国有企业绩效管理中普遍存在的问题

随着生存环境的变化以及竞争压力的增大都迫使管理者进行企业改革，投入大量精力思索企业在新环境中的新发展，绩效管理的作用也越来越突出。许多国有企业顺势建立了绩效管理体系，但在实际运作中效果却不尽人意，还存在诸多问题：

(1) 绩效管理体制与企业战略目标还存在一定程度脱节

在一些国有企业中往往存在着这样的现象即在年末进行绩效

考评时各项绩效目标的评分较高，完成情况很好，但是企业整体的绩效却不尽人意。究其原因，还是在逐层分解绩效目标时出了问题。绩效管理实际上是一种全体人员自上而下逐层参与并承担分解后的压力模块的过程，从而实现有效绩效管理的关键是将战略目标逐层分解有效落实到每位员工的身上，引导每位员工为实现企业的战略目标贡献自己的力量。

## (2) 制定绩效计划环节存在问题

绩效计划的制定必须从企业的实际情况出发，过高或过低的计划均不能最大限度的利用企业的人力资源和物质资源。有些国有企业在制定绩效计划时，员工往往处于被动地位，管理者拍脑袋决策的比重很大，这样难免会使绩效计划存在不合理的地方。

## (3) 缺乏科学的绩效考核指标体系

有些绩效指标的设计没有充分考虑每个岗位的性质和要求以及员工的特点，针对性较差。定量指标过多甚至完全使用量化指标，对类似员工潜力等能力的考核便会有失公平公正。

## (4) 缺乏有效的绩效沟通

在绩效管理的整个过程中必须要做到全员参与，有效沟通。而在大多数国有企业中认为绩效管理仅仅是对员工最后的工作结果进行考评，忽略了与员工进行绩效沟通以及在此基础上的绩效辅导。

## (5) 缺乏有效的激励机制

国有企业的报酬奖金平均主义现象普遍，这样的工资结构会在很大程度上挫伤员工工作的积极性；没有足够重视员工的精神激励，而且有些绩效管理与员工需求相脱节，无法使员工产生有效动机。

### 三、原因分析

首先，是我国特有的文化传统因素。受到传统儒家文化理念的影响，国有企业在实施绩效管理的过程中容易产生碍于情面从而违背标准的现象。其次是国有企业管理者自身的短视行为。国有企业的管理者作为代理人是以企业在某个年度或某个经营周期的绩效为考量标准对其进行绩效考核以决定其报酬奖金以及升职深造等利益问题，使得有些管理者为了达到某个年度的考核标准急功近利，忽视组织整体的优化完善。同时有些管理者对绩效管理缺乏足够的重视，部分员工也没有充分理解和配合绩效考核，使得绩效考核的效率和作用大大下降。

## 绩效与薪酬管理的课程感悟篇二

企业在高速发展的同时，会遇到各种各样的问题，而制约企业发展的瓶颈，就是企业管理的短板，如何来识别企业的短板，做针对性的改善，如果有一种诊断工具来识别的话，那种诊断工具就是政府质量奖评审准则——卓越绩效模式。

当今世界，正面临经济全球化、一体化、科技化的发展环境，带给企业是面对激烈的竞争，商场如战场，企业如何在竞争中立于不败之地，做成基业长青，这是每位企业家们梦寐以求的事，如果说有一种管理模式可以实现企业家们的这个梦想，那就是政府质量奖评审准则——卓越绩效模式。

《卓越绩效模式》源自美国波多里奇国家质量奖准则，该模式为企业提供了一套评价标准，企业运用它可以不断评审自身的管理绩效从而迈向卓越，它也是世界级成功企业公认的提升企业竞争力的有效方法。据美国1990—1999做的一项对比调查：导入卓越绩效模式获奖企业的投资回报率大约是标准普尔500指数企业平均水平的4.2倍，这些企业的投资回报率是685%，而标准普尔500企业的投资回报率仅为163%。

中国为了更快的参与世界竞争，提升国家的整体竞争力，与时俱进，把美国波多里奇国家质量奖的评奖标准进行引进、消化和吸收，制定国家标准《卓越绩效评价准则》GB/T19580已经成为全国质量奖的标准，各地方政府质量奖也纷纷以国家质量奖的标准为评审依据，是企业家根据科学发展观发展企业的重大体现。

卓越绩效模式建立在一组相互关联的核心价值观和原则的基础上。核心价值观共有十一条：追求卓越管理；顾客导向的卓越；组织和个人的学习；重视员工和合作伙伴；快速反应和灵活性；关注未来；促进创新的管理；基于事实的管理；社会责任与公民义务；关注结果和创造价值；系统的观点。这些核心价值观反映了国际上最先进的经营管理理念和方法，也是许多世界级成功企业的经验总结，它贯穿于卓越绩效模式的各项要求之中，应成为企业全体员工，尤其是企业高层经营管理人员的理念和行为准则。

企业作为一个经营组织，其运营体系是围绕组织的业务流程所设立的各项管理职能模块组成的，而企业是否能够永续经营，取决于组织那能否正确地做正确的事。企业源源不断的创新活力从和而来。卓越绩效模式认为，其根源在于高员工契合度。“高绩效工作的焦点在于员工契合度。”。所谓员工契合度就是“员工从感情上和理智上致力于完成工作、使命和愿望的程度。具有高度员工契合度的组织，通常的特点是具有一个高效执行的工作环境，在此环境下，员工被充分调动，为了顾客的利益和组织的成功竭尽全力。”

《卓越绩效准则》的《评分系统》对卓越级企业的评价标准之一是：“基于事实的评价和改进、创新、持续改进，成为了整个公司关键的管理工具；整个公司普遍地呈现出共享、改善和创新的局面。”从这个评价标准看出，持续地学习、创新、变革是卓越企业的关键管理工具，也是卓越企业表现出的最突出的特征。也就是说，卓越企业是一个充满创新活力的企业。

要想做好卓越绩效模式就首先要了解卓越绩效模式的特征：

标准命名为“卓越绩效评价准则”，表明tqm(全面质量管理)近年来发生了这样一个最重要的变化，即质量和绩效、质量管理 and 质量经营的系统整合，旨在引导组织追求“卓越绩效”。这个重要变化来自于“质量”概念最新的变化：“质量”不再只是表示狭义的产品和服务的质量，而且也不再仅仅包含工作质量，“质量”已经成为“追求卓越的经营质量”的代名词。“质量”将以追求“组织的效率最大化和顾客的价值最大化”为目标，作为组织一种系统运营的“全面质量”。

把以顾客和市场为中心作为组织质量管理的第一项原则，“组织卓越绩效”把顾客满意和顾客忠诚即顾客感知价值作为关注焦点，反映了当今全球化市场的必然要求。

组织的经营管理过程就是创造顾客价值的过程，为达到更高的顾客价值，就需要系统、协调一致的经营过程。

无论是追求组织卓越绩效、确立以顾客为中心的经营宗旨，还是系统思考和整合，都涉及企业经营的价值观。所以必须首先建设符合组织愿景和经营理念的组织文化。

在制定战略时要把可持续发展的要求和相关因素作为关键因素加以考虑，必须在长短期目标和方向中加以实施，通过长短期目标绩效的评审对实施可持续发展的相关因素的结果加以确认，并为此提供相应的资源保证。

《卓越绩效评价准则》国家标准是我国25年来推行全面质量管理经验的总结，是多年来实施iso9000标准的自然进程和必然结果。

当我们用这种全新的管理哲学去审视卓越绩效模式就会发现，卓越绩效模式和iso9000、cmmi等不同，它完全跳出了“管理

就是规范化”、“人是不可靠的，要靠制度管人”等的传统管理思维，给我们一种对企业管理的全新理解，使我们认识到企业中最宝贵、最具创造性、最有价值的资源不是制度、规范，而是具有情感和理智的员工，一旦让他们在情感和理智上认同公司，全身心投入工作，则企业就充满活力，就不会得大企业病了。非但如此，卓越绩效模式本身就是一个系统的管理标准、评价体系，企业通过导入、运用卓越绩效模式，并通过不断地自评去纠正和提升，就能一步步地达到卓越的境地。

## 绩效与薪酬管理的课程感悟篇三

心得体会是指一种读书、实践后所写的感受性文字。一般分为学习体会，工作体会，教学体会，读后感，观后感。以下是的绩效管理培训学习心得体会范文，欢迎阅读参考！

### 绩效管理培训学习心得体会

通过这学期为期八周的绩效管理这门课程的学习，了解到了很多绩效管理的知识。知道了什么是绩效，什么是绩效管理。绩效管理是通过把每一个雇员或者管理者的工作与集团的整体使命联系在一起，来强化一个公司或组织的整体经营目标。

我在这门课程的学习之中，了解到绩效管理系统对企业带来的竞争优势，从对绩效管理完全不懂到初步掌握了绩效考核的设置流程和模式，绩效管理重的各种技巧以及做好后续工作的基本事项。

我们在老师的带领下慢慢了解到了绩效管理的概念、组成、作用及其系统的设计。绩效管理是由五个部分组成，它包括：制定绩效计划、持续不断的沟通、信息收集与文档记录、绩效评估、绩效的诊断和提高。

我觉得沟通是最重要的，这个是一切管理所不可缺少的重要

手段，书本中提到，“用持续不断的修饰沟通的目的在于，强调绩效沟通的关键性作用”。管理者和员工共同工作以分享有关信息的过程就是持续不断的沟通。缺少沟通一定会出现很多问题，很多矛盾，想要实现有效的绩效管理，企业从绩效计划、绩效实施、绩效考核到绩效反馈这些过程中，都需要管理者和员工的双向沟通，绩效管理系统的每一个环节都离不开绩效沟通。不仅是在绩效管理中，我们平时的生活和学习每时每刻都离不开沟通二字。

绩效管理是现代企业在人力资源管理中的一个重要切核心的内容，它的重要性毋庸置疑。绩效管理是组织、管理者和员工都需要的。它可以提高员工的工作积极性，让管理者更方便、更有效的管理员工，让企业获得利益最大化。

在学习中，我们知道了常用的绩效管理工具有目标管理、360度管理、kpi管理和平衡积分卡。其中我对目标管理的方法印象最深刻，因为当一个人明确了自己的目标，就会制定与之相对应的计划，这样可以清楚地知道自己的行进速度和与目标相距的距离时，行动的动机就会得到维持和加强，人们就会自觉地克服困难，从而努力达到目标。以此类推，企业、部门也是这样。制定目标之后，目标体系按时间维度、空间维度、要素维度逐渐展开，由战略层逐渐向战术层转化，逐渐分解，目标逐渐明晰化、指标化。

课本中提到了绩效管理评价技术，有六种：分级法、考核清单法、量表考核法、关键事件法、评语法和行为锚地法。我觉得在我们的生活学习中，分级法用的比较多。分级法是将考评者的绩效按照相对优劣程度，通过比较来确定每人的相对等级或名次，也叫排序法。老师也是按这种方法来给我们学生进行“绩效考评”的，老师将我们期末考试的成绩进行由高到低的排名，来认定我们这学期的学习的努力程度。

在绩效管理中，绩效指标的制定和权重的制定是一个很重要的部分，这个也是我们印象很深的一部分，老师要我们进行

了实际的调查之后所做的德克士的绩效考评，让我们真正感受到了绩效的操作，虽然不是真正的实施，但是让我们对绩效管理有了更直接的感受和认识。

虽然学习的时间很短，但是我们都学到了很多，知道了绩效管理是不同层次管理者都应具备的一项重要管理技能。在以后的生活中、学习中、工作中，会对绩效管理会有更深刻的体会。

## 绩效管理培训学习心得体会

最近，领导要求我草拟一个关于稿件的绩效管理办法。在思考和制定办法的过程中，锻炼了自己，也使我对绩效管理有了更加深入的认识，同时也体会到咱们公司绩效管理制定的来之不易，从而让我好好执行好好遵守咱们公司的规章。现在很荣幸将我在在这个过程中的一些心得同大家分享。

首先，绩效管理要重视员工的自我主动性。应从激励着眼，纯粹为完成指标采用绩效考核单纯扣分是最简单的形式。赶鸭子上轿的做法也是不可取，其结果也只能适得其反。一个好的激励措施能使人主动的去完成任务，充分发挥自己的主观能动性。例如：在制定稿件奖励措施的时候，我会考虑制定每发表一篇加贰分的奖励，这样可以激励员工努力改善自己的绩效成绩而努力。

其次，要想得到什么就考核什么。例如：我期望的是每人都能完成一份稿件，我就会考虑在绩效管理里面考核这一项。而对于公司来说就是业绩指标，就像咱们公司的kpi指标。这能够反映公司战略要求、近期业绩目标、公司和部门的工作重点以及企业急需解决的问题。公司想要达到这个目标就会相应地在绩效管理中规定此项内容加以评估。另外考核还应全方位，多角度。一方面可以掌握员工的整体绩效，另一方面还可以鼓励员工提高学习热情和适应性。



再次，在制定绩效管理的时候还应该多征求员工意见，使他们都能参与到其中来，一来可以使绩效制定不至于产生过大偏差，而导致员工的抵触情绪，二来员工以管理制定者的身份参与其中，融进了自己的意愿，能真正体现自己的利益，从而认真遵守执行。

最后，绩效计划完成之后如何让员工一直保持执行的积极性，将执行变为自己的职业习惯，这就需要通过绩效考核不断强化，通过考核看看是不是按照计划做了，是不是完成了每个阶段的绩效目标；对执行者采取加分的奖励，对不执行者进行扣分的惩罚，只有这样才能使保证整个绩效管理的健康发展。

绩效管理是一把双刃剑，恰当地运用可以激发员工的斗志，加强团队的凝聚力，但一旦运用不得当，就会产生相反的结果。“三个和尚”在经历了没有水的痛苦后，认识到现阶段发挥团队的力量更重要。

总之，绩效管理体系必须有具体明确的目标，也就是真正搞清楚“绩效管理为什么”的时候，才能发挥真正的作用。

## 绩效管理培训学习心得体会

绩效管理学习也有一段时间，根据所学结合我局基层实际我谈以下一些看法：

绩效是一个体系，该体系包括个人绩效，部门绩效以及组织绩效，它们之间相互联系，其中部门绩效是连接个人与组织绩效的桥梁企业实施绩效管理的目的和实际用处在于：绩效管理促进组织和个人绩效的提高；绩效管理促进管理和业务流程优化；绩效管理保证组织管理目标的实现。

推行绩效管理，要讲究科学，企业需要打造的是全面绩效管理而不是全面绩效考核。考核应按企业、部门实际需要，重点解决一两个问题，而绩效管理是全方位的。绩效考评、360

度评估，强制排名等方式方法的运用，都不是千篇一律的，适合的部门及工作实际不尽相同。对一个岗位的考核往往是多种考核技巧的应用。绩效管理应是整个企业的大事，是“大合唱”而非“独角戏”，绩效管理需所有部门共同参与，而不是只有人力资源部唱独角戏；任何部门、任何员工都应该重视。

一、结合我局实际，我认为职工普遍对关键业绩与非关键业绩理解不够，两种指标之间的矛盾同时也无法避免。我局自上而下统一推行了以kpi为核心的绩效管理，大部分部门及职工不能够充分理解何为kpi，就算知道这个名词的含义也无法将关键与非关键区分开来。既然是关键业绩，业绩指标不能太多，但是指标少了又无法覆盖工作的所有内容，企业是一个整体，某一个部门的关键业绩，还在于别的部门的配合，而别的部门的配合工作，对于这个部门又是一个非关键业绩。如果都考核，就会发现考核指标太多，不考核，又不全面。在某种程度上就造成部门之间相互推诿责任、“事不关己高高挂起”的局面，出了问题不能统一协调，造成资源浪费，降低企业效率。

二、绩效考核暂时停留在只与奖金挂钩阶段，绩效管理单纯性的成为绩效考核。与奖金挂钩合理性值得思考，还有考核维度需要进一步改进。将奖金与考核成绩挂钩，本来是为了激励员工。但是，在各个部门所指定的考核的指标中，有很大一部分会受到外部环境的影响。有时候实现了目标的，不见得是做的好的，没有实现目标的，不见得是做的不好的。考核成绩和奖金挂钩，就不是在激励员工，而成为赌谁运气好，在基层为了避免这种情况的发生，采取的措施基本上都为均奖模式，大家都一样，谁也不多，谁也不少。有什么问题别问，你看看别人就行。而员工本身就会理所应当的认为我每个月都应该发多少，少了我的就不行等等各种负面影响。

三、绩效激励不够明显，绩效考核几乎成为管理层的惩罚工具。会有管理层经常将类似的话挂在嘴边“你不怎么怎么就

考核你，你不服从安排就考核你”，而很多东西都没有在指标体系里面体现出来，也不会考虑到基层员工的工作实际，仅凭感觉进行考核与评价，而对事情或者工作本身的事实完全忽略，不同人，对待同样一个事情的感觉是两样的，而运用事实评价所搜集到的事实，也会受到客观因素的影响。更严重的是，跨部门的多个岗位协同完成的工作，奖罚不分明，管理层乱使用考核权利，跨部门无标准地进行考核，一意孤行地认为作为管理者我就有权利惩罚你，虽然我不是你的直接上级但是我就是要考核你，“考核”二字已经变相发展为只是单纯的惩罚而没有激励层面。所以绩效激励必须全面，绩效评价应该感觉与事实相结合，避免激励的片面性。

四、绩效申诉是否应该考虑在绩效管理范围之内?绩效沟通的渠道是否应该多样化?管理者在绩效沟通中扮演的角色十分重要，有效沟通成为绩效管理中绩效评价合理性至关重要的决定因素。所以，绩效面谈是绩效管理中一项非常重要的环节。绩效面谈是通过面谈的方式，由主管为员工为明确本期考核结果，帮助员工总结经验，不仅要找出不足，而且要与员工共同确定下期绩效目标的过程。从而来实现上级主管和下属之间对于工作情况的沟通和确认。不愉快的沟通或者不畅通的沟通渠道往往造成基层员工对于绩效管理的消极抵触及排斥心里，有怨言却无处申诉，迫于权威压力宁愿“息事宁人”的想法作祟。造成绩效管理流于形式。

五，绩效管理如何更好的为企业文化建设服务?诚信、责任、奉献、创新，构建和谐企业文化，需要奖勤罚懒、优胜劣汰、目标明确、公平公正，这些都是和谐企业文化的关键内容。绩效管理需要在这些方面进行努力，而且也只有绩效管理能够将其量化而更好地为其服务。创建“努力超越、追求卓越”为企业文化为背景的公司及个人价值取向，只在公司普遍达成这种价值取向，合理设置绩效目标，才能在工作中形成良好的互动，而不是被动的接受。才能形成普遍的信任与有效的执行，并且能够超越目标的执行。

## 绩效管理培训学习心得体会

8月19日下午2点，由山西建筑(集团)总公司在梅苑山庄举办了第三期管理人员(人力资源)培训的学习。

这次我有幸参加了这次学习，学习中更加对人力资源绩效管理、社会劳动关系、工程管理、安全质量管理等方面的相关知识有了进一步的了解。

首先由总公司副经理史振国做动员讲话，对企业人才的引进、规划人才、战略部局开发人才、讲究艺术调动人才、合理定位发挥人才，在人员选择要适应企业的文化，企业的发展等方面做了详细的讲解。

通过绩效管理这门课程的学习可以看到很多绩效管理的知识。知道了什么是绩效管理，绩效管理是通过把每一个员工或者管理者的工作与集团整体使命联系在一起，来强化一个公司或组织的整体经营目标，在这门课程的学习之中，了解到绩效管理系统对企业带来的竞争优势，也慢慢了解到绩效管理的概念组成作用及其系统的构成，它包括制定绩效制定、绩效计划、目标设定、绩效的沟通、绩效的考核、绩效的作用。

我认为沟通是最重要的，这个是一切管理者所不可缺的重要手段。管理者和员工共同工作以分享有关信息的过程，就是持续不断的沟通，缺少沟通一定会出现很多问题，很多矛盾，要想实现有效的绩效管理企业，必须从绩效计划、绩效实施、绩效考核到绩效反馈这些过程中，向需要管理者和员工进行双向沟通，绩效管理系统的每一个环节，都离不开沟通，不仅是在绩效管理中，我们平时的生活和学习每时每刻都离不开沟通二字。

我们知道常用的绩效管理工具有目标管理、KIP管理和平衡积分卡。其中我对目标管理的方法印象最深刻，因为当一个人明确了自己的目标，就会制定与之相对应的计划，这样可以

清楚地知道自己的行进速度和与目标相距的距离时，动机就会得到维持和加强，人们就会自觉地克服困难，从而努力达到目标。

通过这次人力资源的学习我对自己有了更高的要求，作为个人而言为了成为企业发展的人才，对于现在的我而言要加强在各项技能上的学习，提高自己的专业能力，没有好的个人能力和过硬的技术水平就没有好的发展，或许可能企业的大门都进不了，专业技能，专业知识的提高是必不可少的。人力资源管理对于现在的我而言与其说是去管别人，不如是对自己的规划管理，对自己未来的期望。通过这次为期三天的培训增长了我的知识，也开阔了远见，在今后的工作中不管工作多累都要坚持学习，积极创新，大胆工作，才能更多的为我们的企业添砖加瓦，尽自己的一份微薄之力。

## 绩效管理培训学习心得体会

10-11日在人力资源部的组织下开展了绩效管理课程的培训。让我对绩效管理困惑得到了相应的理解。本次培训收益得到绩效管理的理念，认识绩效管理的重要性，学习绩效管理的方法和工具，进行实际安全演练，实践绩效管理的方法和技巧。

特别是对绩效客理制订方面，老师用了大量的安例进行说明，通过smart原则，对于绩效制订的明确具体事项；是否具有可衡量性，比如在数量、时间、质量、成本等方面的制订；是否具有可行性(挑战性)；是否有相关性；是否有时间性；在绩效制订过程中和绩效考核过程中，绩效管理中的沟通辅导工作在整过绩效管理都是起着非常重要的作用。通过辅导和沟通，让员工和管理者之间就绩效本身达成一致，比如对于绩效面谈的技术方面，就讲述了，作为管理者如何向员工做好绩效的面谈工作。关键是在绩效管理过程中，通过对员工个人绩效的管理，展示员工对本职工作的认识，对不足之处进行改进，找出班组优秀人员，以此为榜样，调动全体员工的工作

积极性和工作责任心。

从此，通过绩效管理培训课程的了解，改变了以前对绩效管理认识，绩效不中为了考核而做，不是为了考核员工而作；而是企业为了发展，面对市场竞争和人力管理方面所必须做出的一项工作。才能保证企业在当今社会激烈竞争中得到发展。

## 绩效与薪酬管理的课程感悟篇四

很多企业因流失一流人才而陷入可怕的“死亡循环”：当人才离开后，他们的工作不得不由能力较低的同事接替，导致任务无法圆满完成；于是企业的胜任能力下降，而客户也注意到企业提供的产品和服务质量有所降低；随后企业的工作吸引力变得不足，更加难以聘请到能扭转颓势的人才；最终企业无法生存。

在我们开展的对卓越绩效企业的研究中，我们发现顶级公司格外重视保留真正人才，并充分挖掘他们的潜力。具体而言，卓越绩效企业通过三种基本品质赢得合适的真正人才：

为了留住真正的人才，企业必须展现出勇攀新高的真实能力，为此需要各级员工拥有相应的知识、技能、能力和其他特征，即员工的全面胜任力。卓越绩效企业通常会明确定义胜任能力，并据此设计绩效考核制度且严格遵守。各岗位要求明确、前后一致，组织内的每个人都清楚了解如何才能圆满完成工作。例如UPS的卡车司机需要掌握340种帮助自己做好工作的方法，包括最有效的钥匙携带方式（避免钥匙丢失），以及可能让他们看起来步履“轻快”的每秒行走步数。此外，卓越绩效企业不会提拔不具备胜任能力的员工，也不会寄希望于他们能够在工作过程中得到成长。相反，它们会确保员工在晋升之前就已拥有合适的技能、培训和经验。

卓越绩效企业通过建立相互责任制，让员工互相为对方负责，从而营造出真正的人才所希望的更具有可预测性的工作环境。

百思买在公司总部推行的“只问结果的工作环境”[results only work environment][rowe]就是相互责任制的一种具体方式。在rowe环境下，百思买的员工不仅能够自行设定工作日程，还能自己决定何时何地完成工作。通过实施rowe[百思买员工的工作效率提升了35%，员工忠诚度、参与度和满意度也得到改善，并且员工因为获得了更高的自由度而对其他人更加负责。

卓越绩效企业还倾向于营造荣誉文化，这种通过企业成员的相互信赖而营造的特殊荣誉氛围，确保了真正的人才可以依赖队友并把握时机顺利完成任务。为了持续巩固荣誉文化，许多卓越绩效企业都会讲述一些含义深刻的故事[ups]的管理人员经常向员工讲述超额完成任务的优秀员工的轶事。例如，有一位司机在平安夜向位于美国马里兰州的军事基地投递包裹，包裹上的地址填写不正确，但该司机并没有将包裹扔在基地了事，而是尽力查找收件人，并最终找到。包裹内的意外礼物让收件的士兵大为惊喜——一张回家庆祝圣诞节的机票，而飞机就在当天晚些时候起飞。这类故事经常在ups内部流传，从而强化了公司的核心价值观。

当企业具备了上述三种基本品质后，便能为真正的人才打造一个施展才能的舞台。但我们发现，尽管这三种品质能够为企业带来一定时期的赢利增长，但还不足以维持可持续的卓越表现。卓越绩效企业还拥有另外一项关键的特质：力争最佳的组织推动力。在这一推动力的作用下，卓越绩效企业的员工不仅拥有个人的远大志向，而且永远不会满足于所在集体的既得荣誉[ups]将这种理念称为“建设性的不满足”，员工不能只是一位批评家，还必须发挥建设性作用，致力于找出更佳解决方案。

## 绩效与薪酬管理的课程感悟篇五

一个企业的绩效管理推行程度关系到这个企业的生存和发展，

目前我国国有企业正处于攻坚阶段，然而其绩效管理的推行与发展却并不令人乐观。本文首先介绍绩效管理和现代国有企业的概念，并说明国有企业政企结合的特殊性，随后指出国企绩效管理推行过程中存在的两大方面问题：企业氛围方面——领导者素质不高、人事部门定位不合理、员工认识不足；绩效管理体系设计方面——指标两极化、评估形式化、考核方式单一化、考核周期不合理、激励机制建设薄弱、不重视沟通反馈。对此，本文有针对性的提出了对策建议：加大国企改革力度、营造良好的实施氛围、科学设计绩效体系，并结合实例加深探讨，提出国有企业绩效管理要依照企业特点，因势利导，循序渐进。文章对国企绩效管理发展趋势也作出一定预测，以期对研究我国现代国有企业的绩效管理发展能提供一些借鉴作用。

绩效管理，是一种风靡全球的提升企业经营管理的办法，不论国内国外，许多企业趋之若鹜，视如真经，但不可否认的是，它也是一个公认的世界级难题。有人说，“绩效管理犹如一把双刃剑，是科学更甚艺术，用的好，则削铁如泥，用不好，反而割伤自己。”（注1）在我国，绩效管理理念的引进虽然为推进国有企业改革和发展注入了一股新的活力，但是大多数国有企业却没能很好地运用这门管理“艺术”，实施绩效管理的效果并不尽如人意，问题较多，困难重重，非但没有起到调动员工积极性、提高工作效率和提升企业效益的作用，反而对企业生产经营管理工作产生了一定的负面影响。本篇笔者将根据现代国企的特点，对绩效管理在国企发展推行过程中存在的主要问题进行分析 and 探讨，试提出一些有利国企绩效管理推行的对策建议。

## 一、绩效管理的基本含义

绩效是评价一切实践活动的有效尺度和客观标准。所谓绩效管理，通常是指各级管理者为了达到组织目标，对各级部门和员工，进行绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效反馈面谈、绩效目标提升的持续循环过程，其根本目的



就是为了不断促进员工发展和组织绩效的改善，从而最终实现企业的战略目标。可以说，绩效管理是一个严密的管理工作体系，它的有效执行能为组织完成多种任务，如衡量个人绩效、选拔评估人才、帮助制定薪酬、环境塑造、设备更新等，甚至对于企业文化的建设也有一定积极的促进作用。

## 二、现代国有企业绩效管理的特点分析

### (一) 国有企业的定义和特殊性

国有企业是指企业全部资产归国家所有，并按《中华人民共和国企业法人登记管理条例》规定登记注册的非公司制的经济组织。(注2)由于国有企业出资人只有或主要为国家，其全部资本或主要股份归国家所有，因此，国有企业性质比较特殊，可以说是一个政治组织和经济组织交织的实体。虽然国有企业也从事一定的生产经营活动，但并不以营利为唯一目的，思想性、道德性的因素常常在企业的日常工作中起到比较大的指导作用，再加上长期计划经济体制的运作，导致国有企业较其他公司制企业相比，在管理规范化等方面都有很大欠缺。

### (二) 国有企业与其他所有制企业绩效管理特点的比较

企业的性质和内部关系决定了其所采取的管理形式有所不同，不同所有制企业在推行绩效管理方面也存在差异。大致说来，中国企业的所有制形态主要分为国有制(公有制)、私有制、股份制等，其绩效管理特点简单说来有以下两方面不同：

#### 1. 在接受绩效管理方面不同。

国有企业由于经营管理的是国有资产，在企业问题的决策和管理方法的引用上一般比较慎重，思想相对传统，因此对于绩效管理的理解接受的过程也相对较长；私营企业领导者常为一家之言，只要领导者认为有利于企业发展的做法，都比较

乐于引入企业付诸实践，但由于其绩效管理的目的并不明确，这样的做法常常带有一定的盲目性；跨国公司或股份制企业由于企业文化更接近西方，因此能够地较好引进和推进绩效管理体系，如倾向找寻大型或专业的人力资源咨询公司等帮助策划、注重方案推行前的绩效培训等。

## 2. 在绩效管理成果方面不同。

国有企业绩效管理实施过程中由于受企业体制弊端的影响较多，常常难以深入推进；私有企业受私有性质影响，企业管理往往并不十分规范，因此对绩效管理常常生搬硬套，可行性相对较差，后期较多流于形式或不了了之；而跨国公司或股份制公司，由于企业管理大多较为科学规范，且善于运用绩效管理体系的优势实现企业的绩效目的，因此在上述三类企业中，通常这类企业实现绩效管理目的的成功率最高。