

摩托罗拉的绩效管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E6_91_A9_E6_89_98_E7_BD_97_E6_c41_149669.htm 管理与绩效管理，摩托罗拉有一个观点，就是企业=产品服务，企业管理=人力资源管理，人力资源管理=绩效管理。由此可见，绩效管理在摩托罗拉公司的地位的重要性。正因为如此，摩托罗拉公司的绩效管理才开展的好，正因为定位准确，摩托罗拉的业绩才会越来越好，员工才会越来越有干劲，企业的发展才会越来越有希望。摩托罗拉将绩效管理上升到了战略管理的层面，并给予高度的重视，这给我们许多的企业做出了榜样，树立了学习的模范。企业的发展就是要走出去，引进来，不断学习先进的管理经验并应用于本企业，企业才会兴旺发达，员工才会努力工作，与企业共兴亡。摩托罗拉给绩效管理下的定义是：绩效管理是一个不断进行的沟通过程，在这个过程中员工和主管以合作伙伴的形式就下列问题达成一致：1. 员工应该完成的工作；2. 员工所做的工作如何为组织的目标实现做贡献；3. 用具体的内容描述怎样才算把工作做好；4. 员工和主管怎样才能共同努力帮助员工改进绩效；5. 如何衡量绩效；6. 确定影响绩效的障碍并将其克服。从这个并不烦琐的定义里可以看出，绩效管理在摩托罗拉的地位，绩效管理关注的是员工绩效的提高，而员工绩效的提高又是为组织目标的实现服务，这就将员工和企业的发展绑在了一起，同时也将绩效管理的地位提升到了战略性的层面，战略性地看待绩效管理，战略性地制定绩效管理的策略并执行策略。另外，定义还特别强调了员工和主管是合作伙伴的关系，这种改

变不仅仅是观念的改变，而是更深层次的观念创新，给了员工更大的自主和民主，也一定程度上解放了管理者的思维。随着这种观念的深入，员工和主管的关系将更加和谐，之间将会有更多的互助、互补提高、共同进步，这也正是绩效管理致力要做到的工作和完成的任务。同时，定义也强调了具体的可操作性，工作内容的描述要具体，衡量的标准要具体，影响绩效的障碍要具体，只有具体的东西，才有解决的操作性，因此，具体两个字包含着极其深刻的内涵。沟通也是一个特别强调的用词，没有沟通的绩效管理无法想象，没有沟通的管理也不能给我们希望，因此，强调沟通，实施沟通在绩效管理中显得尤其重要。这些都是摩托罗拉给我们的启示，是我们必须学习和吸取的地方。在定义之外，摩托罗拉进一步强调绩效管理是一个系统，用系统的观点看待绩效管理，将绩效管理置于系统之中，使其各个组成部分互相作用，并以各自独立的方式一起工作去完成既定的目标。摩托罗拉认为绩效管理是：1.一个公司总体人力资源战略的一部分；2.评价个人绩效的一种方式；3.重点放在员工个人综合技能提高的过程；4.将个人绩效与公司的任务与目标相联系的一种工具。摩托罗拉认为绩效管理有如下5个组成部分：一. 绩效计划 在这个部分里，主管与员工就下列问题达成一致：1. 员工应该做什么？2. 工作应该做多好？3. 为什么要做该项工作？4. 什么时候要做该项工作？5. 其他相关的问题：环境、能力、职业前途、培训等等。在这个过程中，主管和员工就上述问题进行充分的沟通，最终形成签字的记录，即是员工的绩效目标，它是整个绩效管理循环的依据和绩效考评的依据，其作用非常重要，需要花费必要的时间和精力来完成

，摩托罗拉的第一个日历季度就是绩效目标制定季度。摩托罗拉的绩效目标由两部分组成：一部分是业务目标(Business Goals)；一部分是行为标准 (Behavior Standard)。这两部分就组成了员工的全年的绩效目标，两部分相辅相成、互为补充，共同为员工的绩效提高和组织的绩效目标的实现服务。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com