

绩效管理理论与实务

JIXIAO GUANLI LILUN YU SHIWU

杨雨前 著

朝華出版社

绩效管理 理论与实务

JIXIAO GUANLI LILUN YU SHIWU

杨雨前 著

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理理论与实务 / 杨雨前著. —北京:朝华出版社,2013.5
ISBN 978-7-5054-3448-6

I. ①绩… II. ①杨… III. ①企业绩效-企业管理
IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)101557 号

绩效管理理论与实务

作 者 杨雨前

责任编辑 郭林祥

责任印制 张文东

封面设计 贺玉婷

出版发行 朝华出版社

社 址 北京市西城区百万庄大街 24 号 邮政编码 100037

订购电话 (010)68413840 68996050

传 真 (010)88415258(发行部)

联系版权 j-yn@163.com

网 址 www.blossompress.com.cn

印 刷 三河市骏杰印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16 字 数 200 千字

印 张 18

版 次 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

装 别 平

书 号 ISBN 978-7-5054-3448-6

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

企业管理并非国人的长项，作为一门新兴引进科学，南橘北枳，在国内的移植过程中出现过不少偏差。很多企业领导把管理的重点放在“管”，而不在“理”，我以为这一个理字，有两层意思，其一是理论之“理”，古人常谓之“道”；道一字，清晰方向，指引目标。其二是理顺之“理”，重点在于通，通则顺昌；就如古人治水，懂得要诀在于疏，不在堵。但今人践行中，常常会忘了先人留下来的智慧，为了管理者自身一己之方便，大家都心照不宣，有意忽略了“理”，治下看似井井有条，实则缺少活力与生机，自然也就缺乏创新。

今年，我们和法兰克福书展组委会一道筹办一个文化创新活动，其中涉及到有管理创新的一个奖项。大家在讨论时，觉得近年来在出版界，管理能称之为创新的，实在是屈指难数。尽管出版也称作为企业，且文化出版大家比比皆是，但与其他行业相比，仍有不同之处。比如，在其他企业，其单一产品种数有限，而出版业单一产品种数却相当的多；另外，对产品的评价，也缺

乏简单明了、易于操作的衡量标准；其营销模式和产品的特性又彼此关联着，因此，出版企业注定缺乏长期行之有效之营销模式，此特殊性，给管理带来相当的难度。另者，我个人认为，管理一直可谓之出版业界之短板，出版业高层管理者，又大多文人出身，做管理属半路出家，因此，出版业内真懂管理内涵者，自然也就少之又少。

杨雨前社长做出版算是半路出家，但之前做过多年工厂管理，早在1982年就将计时工资改为计件工资管理，生产效率大幅提高。于成本核算，效益评估，薪酬体系，激励机制，人才培养等概念早已烂熟于心，此间优势其他出版人鲜有比肩。因此，老杨将向前之管理经验用于出版，不但得心应手，且在管理运作中屡有创新。如，老杨总结的“单本书核算理论”，（或许单本书核算不算老杨的独创，但至少也是老杨首次总结为“理论”。）“单本书核算理论”解决了出版业单一品种多，难以做到精细化管理的老大难问题。此问题之最终解决，方能解决出版企业薪酬体系之合理设置，激励机制之设计才会有坚实地基。难能可贵的是，十多年来，老杨一直坚持单本书核算，在出版界能做到这一点，确属少见。理论之作用是可以用来指导行动，解决问题，但最为关键之要也在于行动，更贵在坚持。

老杨之另一贡献则是“二次发货理论”。自从出版业实施寄销制以来，图书产品销售风险全系于出版一身，日益见涨之库存问题，也就成了业内最大的管理难题，对于很多出版业管理来说，库存犹如一把利剑悬在管理者头上。作为有心人，老杨在管理实践中，摸索出了一套动态管理库存的“二次发货理论”，有

效地解决了出版业内令人头痛的难题。老杨此一“库存管理理论”之创新，保证了老杨治下的出版社退货率保持在10%以下。与之相比，时下其他出版社退货率高达40%者不在少数，可见出版管理效益空间潜力之巨大。老杨作为一个出版企业的最高管理者，其要诀是，善于发现产品生产过程中出现的问题，深入研究，找出有效对策，彻底解决问题。借用一句早年间时髦话，此谓“从实践中来，到实践中去”。

古人讲究“述而不作”，老杨其实也如此。这些年来，很多出版社慕名前来，邀请老杨前去讲授，传播出版管理要诀，听时欣然，然做时却又茫然，不得要领。我曾就此现象，求教于老杨，老杨解释道，行动在于操作设计，操作设计要领又在于讲究细节。很多学习者，最易忽略细节，使得操作最终走形，正应了一句话，“细节是魔鬼”，“成败在于细节”。当时，我曾想，如若老杨将自己多年管理的经验，形之于书，对于后学者，定将大有裨益。不曾想，两年之后，老杨之《绩效管理理论与实务》一书，已然杀青，行将问世。大家知道，绩效考核的应用重点在薪酬和绩效结合。薪酬与绩效在人力资源管理中，是两个密不可分的环节。在设定薪酬时，一般已将薪酬分解为固定工资和绩效工资，绩效工资正是通过绩效予以体现，而对员工进行绩效考核也必须表现在薪酬上，否则绩效和薪酬都失去了激励的作用。联想到老杨上任时，正是从薪酬体系改革入手，探准龙穴，使得出版企业改革朝着有序可持续发展，难怪老杨的改革设计，反弹最小。现在看来，原来是老杨对于绩效管理理论，早已深得精髓。

更未曾想的是，老杨居然嘱咐我为他的管理专著《绩效管理

理论与实务》写序，我虽坚辞推脱，说为老杨作序一定要找一个德高望重的出版老前辈，而老杨却是信任有加，不得已，恭敬不如从命，以上拉拉杂杂之葛藤，勉为其难，强为序。

岛石 2013年5月2日

（作者系《中国图书商报·阅读周刊》主编）

第一章 绩效管理概述	1
什么是绩效管理	2
为什么要实施绩效管理	3
绩效管理的目标	5
绩效管理的作用	5
绩效管理工作程序	7
绩效管理的对策	9
第二章 经理人刷新观念	13
从绩效考核到绩效管理	14
管理就是对绩效的管理	15
绩效管理的组成部分	18
绩效管理的实践流程	22
绩效管理涉及的人力资源管理的要素	24
绩效管理涉及的对象	26
绩效管理涉及的观念创新	26
绩效管理涉及的管理技能	27
第三章 绩效管理的实施基础	29
创造一个全面沟通的文化环境	30
绩效管理角色的划分	31

不易量化，就不量化	35
绩效管理的分解	40
第四章 绩效管理计划与辅导	45
绩效管理计划	46
一个完整的绩效计划应包括哪些内容	48
绩效评估循环	51
建立有效的绩效管理制度	54
整体制度的设计与规划	57
绩效评估的目标	61
绩效管理辅导	63
如何进行在职辅导	67
第五章 绩效管理评估	71
提炼关键绩效指标	72
绩效管理指标的制订原则	74
如何设定绩效考核的标准	77
平衡计分卡	82
360°绩效管理	85
国外绩效管理常用方法	93
不让绩效评估流于形式	95
第六章 绩效管理的激励方式	99
绩效激励的理论基础：期望理论	100
需求层次理论	100
激励措施的六大陷阱	102
如何利用股权激励	104
高薪不是人才激励的惟一办法	107

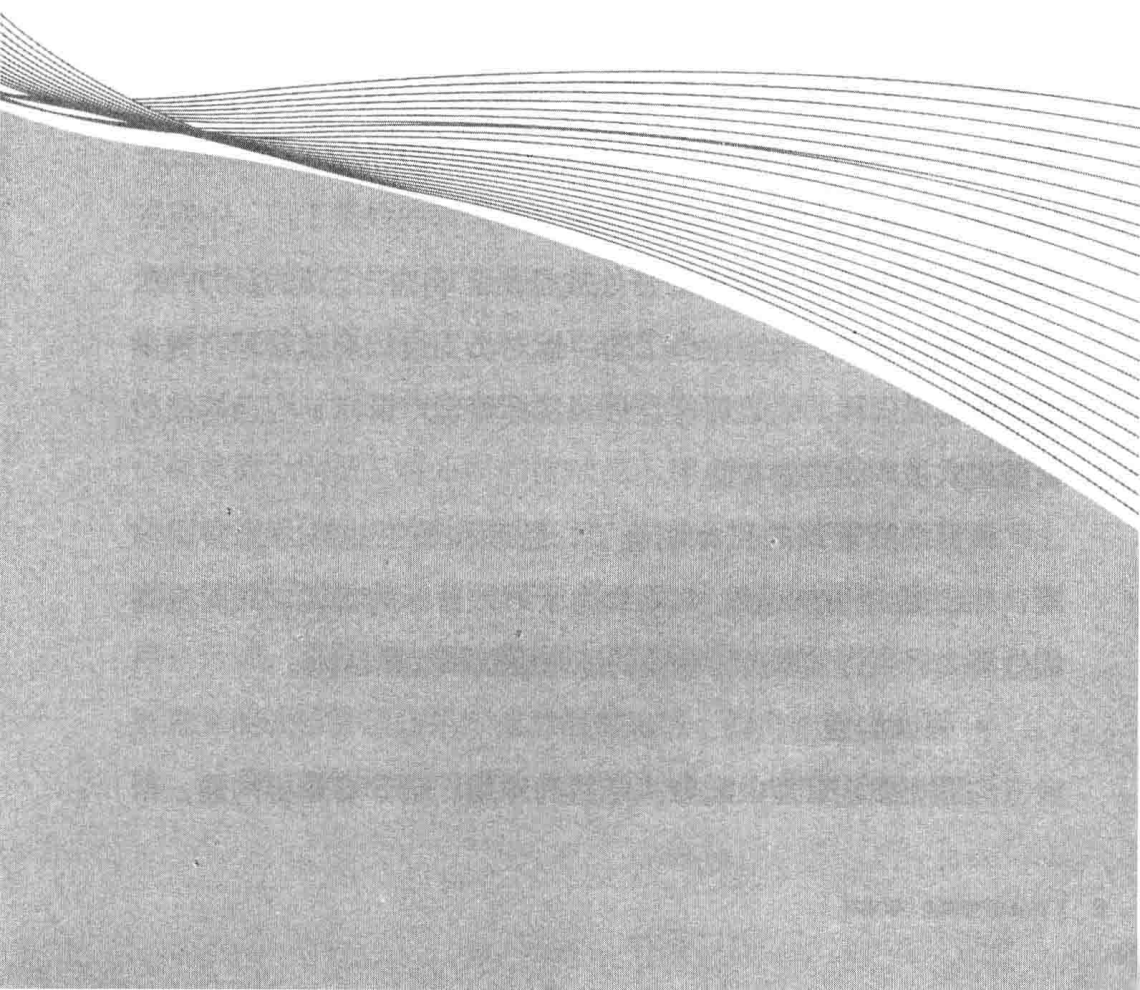
薪酬发放的激励效应	112
吸引员工三大因素	118
如何满足员工金钱以外的需求	120
如何让激励政策更有效	122
利用效率工资	124
自助式福利	125
第七章 绩效管理薪酬制度	131
传统薪酬理论的困惑	132
以绩效为基础的薪酬	132
绩效考核与薪资给付制度	134
员工薪酬制订三部曲	137
年薪制的五种模式	141
巧付薪酬稳定军心	145
年终福利平时做	146
什么是“宽带薪酬”	148
某公司薪酬设计案例	151
第八章 实施绩效管理的关键	157
沟通是绩效管理的核心	158
绩效考核面谈的十大原则	160
绩效管理是一种执行的学问	162
绩效管理的要诀	164
绩效管理的基本原则	166
有效落实绩效考核	168
建立绩效管理系统的重要提示	173
建立绩效管理体系应处理好的几个关系	179

第九章 实施绩效管理的误解与问题	185
对绩效管理最常见的一些误解	186
绩效考核存在的问题	192
错误的绩效会给企业致命一击	194
绩效管理存在的问题及解决途径	196
绩效衡量的四个陷阱	202
绩效评估中存在的偏见	204
绩效考评中常犯的错误的解决方法	207
经理人绩效沟通十忌	210
第十章 绩效考核实用文档	213
主管人员管理表	214
普通员工管理表	218
对实习生的评估	222
营销人员管理表	224
员工年度绩效考核表	226
员工工作表现与能力考核	227
员工绩效考评管理办法	233
第十一章 绩效管理创新	239
发展导向创新	240
考核基准的创新	241
考核过程的创新	242
考核维度创新	244
评价测度创新	246
目标导向创新	247
考核指标体系创新	249

考核责任单位创新	250
第十二章 著名公司的绩效管理实例	253
摩托罗拉公司的绩效管理	254
IBM 的绩效管理	256
西门子的绩效管理	259
通用公司的绩效考核	263
诺基亚的内部薪酬体系	267
上海贝尔的福利	270

第一章

绩效管理概述



什么是绩效管理

绩效管理是一个完整的系统，在这个系统中，组织、经理和员工全部参与进来，经理和员工通过沟通的方式，将企业的战略、经理的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来，在持续不断沟通的前提下，经理帮助员工清除工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导和帮助，与员工一起共同完成绩效目标，从而实现组织的远景规划和战略目标。

在绩效管理这个概念中，有几个值得特别注意的地方：

- 系统性

绩效管理是一个完整的系统，不是一个简单的步骤。绩效管理不是什么特殊的事物，更不是人事部门的专利。它说到底还是一个管理手段，管理的所有职能它都涵盖：计划、组织、领导、协调、控制。所以，我们必须系统地看待绩效管理。

- 目标性

目标管理的一个最大的好处就是员工明白自己努力的方向，经理明确如何更好地通过员工的目标对员工进行有效管理，提供支持帮助。同样，绩效管理也强调目标管理，目标+沟通的绩效管理模式被广泛提倡和使用。

只有绩效管理的目标明确了，经理和员工的努力才会有方向，才会更加团结一致，共同致力于绩效目标的实现，共同提高绩效能力，更好地服务于企业的战略规划和远景目标。

- 强调沟通

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。制订绩效要沟通，帮

助员工实现目标要沟通，年终评估要沟通，分析原因寻求进步要沟通，总之，绩效管理的过程就是员工和经理持续不断沟通的过程。离开了沟通，企业的绩效管理将流于形式。

许多管理活动失败的原因都是沟通出现了问题，绩效管理就是致力于管理沟通的改善，全面提高管理者的沟通意识，提高管理的沟通技巧，进而改善企业的管理水平和管理者的管理素质。

- 重视过程

绩效管理不仅强调工作结果，而且重视达成目标的过程。绩效管理是一个循环过程，这个过程中不仅关注结果，更强调目标、辅导、评价和反馈。

为什么要实施绩效管理

今天的企业主及经营者，不分行业、规模，都相信人力资源是企业营运表现和目标达成的关键。而在人力资源的妥善运用与发展中，员工绩效的表现是完成公司目标直接的一环。若所谓绩效指的是完成工作的效率与效能，那么我们可以说，高效率的员工更能成功地履行职责，对公司的贡献也较大。

因此，对大部分企业来说，如果能有效管理员工绩效，则不仅能掌握个别员工对公司的贡献或不足，更可在整体上为人力资源的管理提供决定性的评估资料。当然，在作为管理决策参考之前，绩效管理必须先有一套正确的（有意义的）衡量标准与程序；否则，不正确的绩效管理结果可能导致错误的管理决策，没有意义的绩效管理结果则徒然浪费金钱、精力和时间。

对员工绩效或部门绩效的管理，通称为“绩效管理”，它包

括了直属上司对员工所作的观察和评价，如果程序中有“自我管理”部分，则也包括了员工的自我观察和评价。

绩效管理的动机与目的，由下列三大项构成：

- 作为人事决策的指标

传统上，绩效管理是做人事决策时重要的参考指标，诸如升迁、任免、调遣、加薪等人事决策，都牵涉到绩效的评估。所以，任何与人事决策相关的管理人员，都必须知道如何合理而有效地运用绩效管理的结果。

就管理上的作用而言，绩效管理使得人才能适得其所。此外，如加薪、晋级等人事决策也能鼓励员工，激发他们力求表现其动机。

- 员工的反馈与发展

绩效管理最积极的目的，应该是使员工了解绩效目标与公司期望间的关系。经理们为何要将管理结果反馈给员工知道呢？第一，因为经理们越来越相信：部属有权知道自己是如何与公司站在同一条线上；第二，反馈可帮助员工认识自己的潜力，从而知道如何发展自我；第三，经理们相信，反馈可以使员工认为努力与奖酬之间大有关系，因而鼓励员工发展自我。

将精确的反馈告诉员工将是有益的。假如员工能够善用反馈的讯息，就能将能力发挥得更有效率，假如员工根本不懂得如何去运用讯息，那反馈就毫无作用。因此，经理们应通过训练，教导协助员工明了反馈的意义，并进而发展自我。

- 作为公司政策与计划的评估

公司的政策与计划的评估也涉及员工的绩效管理。例如在评估一项新的管理计划时，一定要参考执行之员工在工作改变前后之绩效，或将该部门的绩效与类似部门的绩效作一比较等。所

以，绩效管理对公司政策之拟订、修正是绝对必要的。

另外，在人力资源活动上，有两件事尤其需要借重绩效管理的结果，一是员工甄选，一是员工训练。

总之，绩效管理的目的与动机是多重的。可再归为下列诸点：

- 作为一般人事决策的参考
- 确认训练与发展的需要
- 作为甄选及训练计划之标准依据
- 提供员工资讯，使他们了解组织对其绩效的反应
- 作为评估、甄别及工作指派的标准
- 作为奖酬分派的基础，如加薪、晋升及其他报酬
- 了解个人及部门对高层次目标的贡献程度
- 提供资讯，作为工作时序计划、预算编制及人力资源规划

的依据

绩效管理的目标

- 考核员工工作绩效
- 建立公司有效的绩效考核制度、程序和方法
- 达成公司全体员工，特别是管理人员对绩效考核的认同、理解和操作的熟知
- 绩效考核制度的促进
- 公司整体工作绩效的改善和提升

绩效管理的作用

对于公司来说，绩效考核可以：