

绩效管理 实战真经

朱金树 著

**A PRACTICAL GUIDE
TO PERFORMANCE MANAGEMENT**

廣東省出版集團
廣東人民出版社

绩效管理 实战真经

■ 朱金树 著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理实战真经 / 朱金树著. —广州: 广东经济出版社, 2008.6

ISBN 978—7—80728—884—8

I. 绩… II. 朱… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 062332 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	20
字数	333 000 字
版次	2008 年 6 月第 1 版
印次	2008 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—80728—884—8
定价	40.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: [020] 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

掀起实战培训普及风暴 造就大批绩效管理人才

自1999年首次接触“绩效考核”，一直着迷不已，尤其是最近几年，对“绩效管理”更是偏爱有加，一直用心学习着、实践着、钻研着。看到近年来，伴随“人力资源是第一资源”的观念越来越深入人心，绩效管理越来越受到各类组织，特别是企业的重视，建立并推行绩效管理越来越蔚然成风，自是振奋不已。

然而，另一个不争的事实也让我不时受着煎熬：绩效管理的推行和实施，现状和效果不甚理想——一方面是绩效管理人员投入满腔热情，付出很多辛劳，企业给予全力支持，寄予很大期望；而另一方面，相当多企业绩效管理推行效果并不理想，员工很多反感，企业也不满意，绩效管理推行者倍感头疼。

出现这种状况，主要原因还是绩效管理传播至中国的时间还不长，仍在发展之中，还不够成熟。体现在两方面：（1）企业对绩效管理体系建设的难度和推行的困难，认识严重不足，有的企业甚至敢叫一个刚毕业一两年的非人力资源管理专业的人员，来建立和推行绩效管理体系，其结果之差可想而知。（2）许多绩效管理从业人员业务技能水平还远未达到应有的程度，被企业赶鸭子上架，硬着头皮弄绩效，或者是自以为已有一定水平，而实际上还差一大截，为了职业发展也硬着头皮进到企业做绩效。

这一切，都让绩效管理体系设计，特别是指标体系和考核结果应用设计的科学性、合理性大打折扣，导致难以推行，更难以产生期望的效果。

归根到底，绩效管理推行效果不佳，还是绩效管理从业人员业务技能不过硬，弄出来的东西质量不过关。事实上，作为人力资源管理六大模块中实操性最强、技术难度最大的模块，建立绩效管理体系是一件相当困难的事情，没有对绩效管理深刻的理解，尤其是没有丰富的实践经验，光靠背一些概念、原则和死的公式式的所谓方法，真的难以提炼出合适的指标体系，建立起有效的绩效管理运作体系！

因此，提高绩效管理人员的专业水平，提升绩效管理工作的产出效益，推动绩效管理的发展，成为我这个绩效管理热爱者的强烈愿望。



而绩效管理从业人员专业水平之所以迟迟上不去,除却绩效管理建设本身的难度,还与国内真正有效的绩效管理实战培训的缺乏有很大关系:一场稍带有实战操作内容的绩效管理培训动辄两三千元,令不少人望而却步,而市面上的绩效管理书籍,又大多以理论为主,实战操作技巧指引缺乏,只能学得表面,不专门研究,很难有所精进。

因此,极有必要掀起一场绩效管理实战技能培训普及风暴,以快速造就大批绩效管理实战人才,提高广大绩效管理从业人员的技能水平。基于此,本人利用业余时间,将近几年从事绩效管理实践及研究积累的经验,加以总结,奉献给大家。

概括起来,本书有三大特点:

一、突出实操性

这是本书最突出的特点,也是本书与其他许多书籍最相区别之处。本书始终突出“实操”两字,概念、原则、程序等介绍用字精简,而实操经验的论述,则毫不吝惜笔墨,尽量展开阐述,并附以实例,力图让大家不仅能学到理论,更能学到实操经验,甚至对于绩效管理基础不厚的人,也能很快上手,建立起一套有效的绩效管理体系。主要表现在以下三个方面:

一是快速精确提炼绩效指标,系统介绍了指标提炼的技巧,包括指标提炼原则和提炼方法,让指标的提炼很快由“难”变为易;二是科学评价绩效指标,系统介绍了科学定义绩效指标和绩效指标评价方法,让人很快掌握科学评价绩效指标的方法;三是考核结果的应用,特别重点介绍了考核结果与薪酬挂钩这个应用方向,不仅系统介绍了挂钩的方法,还分别举例介绍了考核结果与薪酬挂钩的一般应用和灵活应用。前两个方面的论述为建立科学可行的绩效指标体系打下了重要基础,第三个方面论述则为绩效管理应用环节提供了操作样板。

此外,在绩效考核方法、绩效管理模式、绩效反馈面谈等内容上,都是以“实操”为主,都有实例供大家借鉴和学习。这样就使大家在看过本书后,能实实在在学到真工夫,容易上手操作,已有一定功底的读者则可以更加精进,更上一层楼。

二、突出独特性

主要体现在图书内容取舍和安排上。一是以专门章节论述绩效管理人員应掌握的重要知识点,以此提醒绩效管理人员应重视广泛涉猎企业管理

知识，将工夫用在“绩效管理”外，做到融会贯通，提炼绩效指标更加得心应手；二是在绩效考核指标的提炼和评价上，用了专门的章节论述，力图化繁为简，直观易学；三是在平衡计分卡章节，作者将“战略推演”相关知识融入其中，使读者能加深对平衡计分卡的理解，也能提高实操能力。这三点在许多同类书籍中是不多见的。

三、突出创新性

主要是指作者在借鉴已有的研究成果的同时，非常注意独立思考和研究，形成了自己独特的创新成果。一是在考核方法上，总结出了“工作规范计分法”，并对其应用作了详细论述。二是创造性地提出了利用工作分解表建立员工考核体系，为快速、高效建立员工绩效考核体系提出了新的思路和途径，极大地降低了建立员工绩效考核体系的难度，极大地提高了推行员工绩效考核工作的效率。三是挂钩方案的灵活应用。

总之，这是一本具有独特风格、独特价值的书。它能为那些已经在绩效管理上有相当功底但实战功力还略欠火候，或者那些有志于从事绩效管理的人员，以及企业经营者、部门主管等中高层人员及其他对本书感兴趣的人员，带来极大的、全新的收获。

而我一个更大的愿望，是希望有一天，本书能成为全国众多高校人力资源管理专业的教材。如此，则是这些“天之骄子”们的福音——他们将提前接受到高水平的绩效管理实战训练，显著提高实战能力，迅速成才！

愿我的书籍、我的努力，能为提高广大绩效管理人员的技能水平，为提高绩效管理实施的效果，推进绩效管理的发展，贡献绵薄之力。

限于作者的水平，本书肯定还存在不足之处，还有许多值得探讨和改进的地方。作者也希望广大读者来信来电与本人进行交流，提出宝贵意见，共同提高，为绩效管理在中国的进一步成熟贡献一分力量。

特别值得一提的是，本书在编写过程中，还参考了为 TCL 集团授课的美国新泽西州州立大学人力资源管理学硕士、美国薪资协会会员张守春等人的课件。在此，一并致以深切的谢意。



2007年5月于广州

掀起实战培训普及风暴 造就大批绩效管理人才	001
第一章 认识绩效管理	001
第一节 绩效	002
一、绩效的含义	003
二、绩效的性质	003
第二节 绩效考核	005
一、绩效考核的含义	005
二、绩效考核的主要目的	005
三、绩效考核的重要作用	007
四、绩效考核的基本原则	009
五、绩效考核的依据	009
六、绩效考核指标、目标和标准	010
七、绩效权重	012
第三节 绩效管理的战略地位	012
一、绩效管理的概念	012
二、绩效管理与绩效考核的区别	013
三、绩效管理与质量管理的类比	013
四、绩效管理的目的	014
五、绩效管理的战略地位	015
六、绩效管理的策略指导	019
第二章 绩效管理流程	021
第一节 绩效管理流程概述	022
第二节 绩效计划	023
一、概念	024
二、制定绩效计划的作用	024
三、绩效计划的来源	025
四、绩效计划的制定过程	025



五、绩效计划制定的方式	027
第三节 绩效辅导	027
一、持续的绩效沟通	027
二、绩效沟通的方式	030
三、绩效辅导	031
四、绩效信息收集与分析	032
第四节 绩效考核实施	036
一、绩效考核遵循的原则	036
二、绩效考核的主要内容	037
三、考核主体与考核频率	038
四、绩效考核中常见误差	039
第五节 绩效考核主要方法	042
一、比较类方法	042
二、特征类方法	047
三、行为类方法	049
四、结果类方法	050
五、综合类方法	052
第六节 绩效反馈和改进	053
一、绩效反馈的目的	053
二、绩效反馈的重要性	053
三、有效反馈面谈原则	054
四、绩效反馈的方式	055
五、绩效反馈面谈技巧	055
六、绩效面谈的准备	059
七、绩效申诉处理	063
八、绩效改进	065
 第三章 绩效管理人员应重点掌握的管理知识	 067
第一节 企业的组织形式和结构	069
一、企业的组织形式	069
二、企业的组织结构	070
第二节 工作分析	074
一、工作分析的含义	074
二、岗位设计	074

三、职务说明书的主要内容	075
四、职务说明书的式样	076
五、规范职责描述	077
第三节 企业经营管理战略	081
一、企业经营管理的含义	081
二、企业经营目标的含义	081
三、企业经营战略	081
四、企业经营预测	081
五、企业战略规划	081
第四节 市场营销知识	084
一、目标市场策略的选择	084
二、市场营销组合	085
第五节 生产管理知识	087
一、生产管理	087
二、生产类型	087
三、合理组织生产过程的基本要求	087
四、生产计划	088
五、生产能力	088
六、库存控制	089
第六节 财务知识	089
一、成本费用的含义	089
二、成本费用的分类	090
三、利润	091
四、财务分析	092
第四章 建立有效的绩效管理运作系统	095
第一节 有效的绩效管理运作系统的含义和作用	097
一、有效的绩效管理运作系统的含义	097
二、有效的绩效管理系统的的作用	100
第二节 绩效管理培训	100
一、绩效管理培训的目的	101
二、绩效管理培训的内容	101
三、绩效管理培训的实施	102
第三节 建立完善的绩效管理机构	106



一、绩效管理与考核领导小组职责	107
二、人力资源部职责	108
三、部门主管职责	109
四、员工职责	109
第五章 绩效管理主要模式及其应用	111
第一节 目标管理（MBO）导向的绩效管理	112
一、概述	112
二、目标管理体系要素	112
三、MBO 导向绩效管理的四个阶段	113
四、目标的设置	114
五、目标的分解	114
六、设计目标导向考核用表应用举例	115
七、经营目标责任制举例	118
第二节 关键业绩指标（KPI）导向的绩效管理	123
一、概述	123
二、KPI 指标的特征	125
三、如何设立 KPI 指标	126
四、KPI 体系建立	127
五、KPI 提炼	131
第三节 平衡计分卡（BSC）模式	132
一、概述	132
二、平衡计分卡指标设计实务	134
二、平衡计分卡设计实务	138
第四节 360 度反馈评价法	160
一、概述	160
二、360 度考核实施	164
第五节 主管述职制度	168
第六节 工作标准计分导向的绩效管理	171
第七节 其他绩效管理模式	178
一、“神秘顾客”模式	178
二、团队绩效管理模式	179
第八节 如何选择绩效管理模式	180
一、选择绩效管理模式的的原则	180

二、考核表格的选择和运用	182
第六章 攻克最难关——快速精确提炼绩效指标	191
第一节 指标提炼难在何处	194
一、不知如何找准指标	194
二、不知如何定义指标	195
三、不知如何考核指标	195
第二节 绩效指标的基本常识	195
一、绩效指标的概念	195
二、绩效指标的构成	196
三、绩效指标的基本要求	197
四、绩效考核指标体系的内容	199
五、绩效考核指标体系的特征	199
六、绩效指标体系构建的原则	200
第三节 指标提炼的技巧	200
一、指标提炼的原则	201
二、指标提炼方法	203
第四节 科学评价绩效指标	211
一、科学定义绩效指标	211
二、绩效指标评价方法	214
第五节 指标权重的设置	218
一、权重确定的原则	218
二、指标权重确定的关键点	218
三、确定指标权重的方法	219
第七章 工作分解表——建立员工绩效考核体系的好工具	223
第一节 认识工作分解表	224
一、工作分解表是什么	224
二、工作分解表的作用	225
第二节 利用工作分解表建立员工绩效考核体系	226
一、工作分解表填写指南	226
二、绩效指标提炼	230
第八章 考核结果应用	239



第一节 考核结果应用概述	240
第二节 考核结果与薪酬挂钩的方法	241
一、基准分法	241
二、等级分段法	242
三、强制分布法	243
四、系数综合调平法	244
五、层级比较法	246
第三节 考核与薪酬挂钩必须关注成本	246
第四节 考核结果与薪酬挂钩的一般应用	248
一、考核结果与绩效工资挂钩	248
二、考核结果与绩效奖金挂钩	256
三、考核结果与效益奖等奖金挂钩	257
第五节 考核结果与薪酬挂钩的灵活应用	259
第六节 考核结果的其他应用——固定薪酬和岗位调整	284
一、固定薪酬调整	285
二、岗位调整	286
第七节 考核结果其他应用——年薪制设计	287
一、年薪制必须解决的几个关键问题	287
二、年薪的基本构成和确定方法	288
三、经营目标的确定	289
四、年薪标准的制定	290
 第九章 绩效管理应用举例	291
案例一 某大型电子制造企业绩效管理制度	292
案例二 广州市某集团公司绩效管理制度	301
 参考文献	305

第一章 认识绩效管理

- ※ 绩效
- ※ 绩效考核
- ※ 绩效管理的战略地位



绩效管理是人力资源管理的核心。实施有效的绩效管理,能够使企业将战略目标层层分解到绩效管理体系中,通过该管理体系的良性运作,帮助企业和管理者提高管理效率和水平,帮助企业和员工提高工作绩效,促进这些目标的实现。因此,实施绩效管理,对企业而言,具有重要的战略意义;对于人力资源管理从业人员,特别是绩效管理专业人士,帮助企业建立切实有效的绩效管理体系,是一种责无旁贷的崇高事业。

人力资源是一门实战性很强的管理科学,绩效管理是人力资源管理中技术难度最大的模块。因此,要想成为绩效管理专业人员,特别是成为绩效管理专家,没有扎实的理论知识,没有丰富的实战经验,很难心想事成。为帮助大家成长,成就更多的绩效管理专业人士和专家,为绩效管理的研究和发展贡献一分力量,本书就从认识绩效、认识绩效管理入手,与大家一起分享、交流本人绩效管理实战经验。

第一节 绩 效

阅读资料

绩效是什么

2003年初,通过朋友介绍,广州番禺一家近千人的电脑显示器生产企业的老板刘总经理,邀请笔者过去帮他的企业建立绩效考核体系。

在第一堂绩效知识培训课上,我有意识地做了一个小测验,给到场参加培训的各部门主管和关键岗位人员共60多人每人发了一张小纸条,请他们回答一个相同的问题:你心目中的绩效是什么?

10分钟后,答卷收上来了,结果让我有些失望:有近一半人未作答或者只有寥寥不成句的几个字,其他作了答的人,答案也是五花八门,大多都没有说到“绩效”含义的点子上。而那些能说到“绩效”含义点子上的答案,概括起来有如下几种:

1. 绩效是员工工作的产出或结果;
2. 绩效是员工对企业所作的贡献;
3. 绩效是员工在职责范围内,应该完成的工作的质量;
4. 绩效是员工的工作业绩;
5. 绩效是员工的工作业绩、工作态度和工作技能的总和。

那么,“绩效”究竟是什么呢?下面就让我们一起来探讨。

一、绩效的含义

绩效, 英文为“performance”, 意为“执行、履行表现、成绩”。从字面上看, “绩”指业绩, 即工作的结果, “效”指效率, 即工作过程。

关于绩效, 业界有不同的看法和理解。有人认为, 绩效是工作结果, 是对企业的目标达成具有效益、具有贡献的部分; 有人则认为, 绩效是知识、技能、能力等一切综合因素通过工作转化的结果; 还有的认为, 绩效是一种管理过程。

结合以上看法, 一般认为, 绩效指那些经过一定方式和程序评价的工作行为、方式及其结果, 包括两部分, 即实际结果和预期结果。用公式表示为:

绩效=做了什么(实际结果)+能做什么(预期结果)。

绩效分为员工绩效和组织绩效。

员工绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和。组织绩效是指组织在某一时期内, 组织目标任务完成的数量、质量、效率及赢利状况。

二、绩效的性质

绩效具有多因性、多维性和动态性三重性质。

1. 多因性

主要指绩效的优劣不是由单一因素决定, 而是受制于多种主客观因素。影响绩效的主要因素为 SOME, 即: S—Skill (技能)、O—Opportunity (机会)、M—Motive (激励)、E—Environment (环境)。

(1) S—Skill (技能): 包括知识、经验、能力, 主要由员工自身对教育的投入和积累决定, 也与企业的培训有关。企业的培训, 可以让员工提高现有技能, 还可以让员工掌握新技能。因此, 为了提高员工的技能, 企业应该投入必要资源, 对员工进行各种形式的培训, 也应该鼓励员工以各种方式自学, 提高技能水平。

(2) O—Opportunity (机会): 员工的个性和能力倾向, 对其工作效率有很大影响, 当他所从事的岗位跟他的个性和能力倾向相匹配, 就能做得很好, 绩效就会较高; 反之, 安排他在不喜欢或不擅长的岗位, 他就会很压抑, 工作没有激情, 绩效自然也会低。所以企业一定要给员工创造发挥能力的舞台, 给他们提供发挥的机会。比如, 一个活泼好动、对销售工作充满热情的工科毕业的员工, 就应该让他去做销售, 而不是让他去搞研



发；一个对搞技术情有独钟，但对做管理没有热情的技术人才，就不必非得安排他担任技术或研发部门经理，而应该让他继续从事技术研发工作。

(3) M—Motive (激励)：激励作为影响员工工作绩效的重要因素和手段，是通过改变员工工作态度、激发员工工作热情来发挥作用的。激励的效果如何，与员工的个体有关，因为不同的个体所追求的目标和需要不同，同样的激励政策，对不同的个体激励的强度和效果也不同。所以，企业在制定激励措施和政策时，还要注意激励的差异性和针对性。同时，激励的效果还与激励的强度有关。一般而言，激励的强度越大，效果越明显。比如，对一个优秀员工，奖励 2000 元比奖励 500 元的激励强度更大，对他工作积极性的进一步激发作用也更大。

(4) E—Environment (环境)：包括硬环境和软环境两方面。硬环境指员工工作的物理环境和工作场所，包括劳动办公场所的布局 and 物理条件、工具、设备、原材料的配备等；软环境指员工工作的氛围，包括人际关系、上级的管理风格、企业规章制度、企业文化、工资福利水平等。良好的工作环境对员工绩效同样也具有很大影响。好的工作环境，特别是好的工作氛围和民主的企业文化，能让人感到心情轻松愉快，增强员工的归属感和使命感，工作绩效自然也就高了。反之，如果一个企业人际关系紧张复杂，各级管理人员管理行为粗暴，各项管理制度严厉苛刻，员工就会感到非常压抑，工作积极性下降，归属感和使命感逐渐消退，绩效也自然地下降了。

从以上分析可以看出，企业应当用科学有效的方法，改善企业劳动条件和管理水平，建设民主的企业文化，调动员工积极性、主动性、创造性，以争取最大的绩效。

2. 多维性

指的是需要从多个维度或方面去分析和评价绩效。比如，对生产部门绩效的评价，不仅要考察产品数量，还要考察产品质量，以及生产效率；对销售部门绩效的评价，不仅要考察销量，还要考察利润、回款情况。

3. 动态性

指的是绩效会随时间推移而变化，原来差的可能变好，原来好的可能变差。因此，不能用一成不变的思维来看待绩效问题。这一点在我们推行绩效管理过程中，将会得到体现。某个指标的目标值，在当初是符合实际情况的，但经过几个月的努力，实际达成值就远超过当初定的目标值，这时就需要及时重新确定绩效指标的目标值。

绩效的这些性质，为我们进行绩效考核和绩效管理提供了许多有益的

思路和可以遵循的原则。多因性，让我们明白了要提高和改进员工和组织绩效，需要从提升员工技能、改善工作环境和氛围、改进企业激励政策等多方面努力，不能仅仅依靠单一的绩效考核和管理，而是要相辅相成，共同促进。“一考就灵”的思路是不现实的。绩效的多维性，让我们在考核和管理员工和组织绩效时，能尽量多角度、系统地评价绩效，使绩效评价特别是对绩效指标的考核和评价更合理和科学，不致失之偏颇。

而动态性，让我们明白了随着环境等各种因素的变化，绩效指标的表现也会随之变化，即绩效指标存在一个周期性的特征，让我们在设定指标的目标值时关注到这一影响因素，保证目标值设定得更合理，如在销售淡季和旺季，销售指标的任务额度就应有所区别。同时，让我们在确定不同类型的绩效指标时，设定不同的考核周期，如对能力指标和态度指标，考核周期宜较长，如半年或一年；而业绩指标宜较短，如一个月或一个季度。

第二节 绩效考核

一、绩效考核的含义

绩效考核 (performance appraisal)，也称绩效评估、绩效评价、人事考评、员工考核等，是考评主体对照绩效标准和工作目标，采取科学的考评方法，对其组成单位和员工在某一时期的工作产出及工作表现作出系统的评价，并将评价结果运用于薪资发放、奖惩、晋升等人事管理的过程。绩效考核的本质，是考核员工对组织的贡献，是管理者与员工之间为提高员工能力与绩效，实现组织战略目标的一种管理沟通活动。

二、绩效考核的主要目的

企业开展绩效考核，主要有以下四个目的：

1. 评价员工和组织绩效

员工做得怎么样？主管做得怎么样？组织的整体绩效水平怎么样？这是企业每个人都非常关心的问题。员工需要知道自己是否干得足够好，是否可获得更多报酬和发展机会并改进不足，实现自己的价值；主管需要知道自己管辖的部门是否有所作为，是否为公司的发展作出了应有贡献；投资人需要知道企业的经营业绩和状况究竟如何，是否达到了预期目标，等