

4



>>>
AMC

安盛人力资源管理师操作实务手册

绩效管理

周文 虞涛 编著

湖南科学技术出版社



4



>>>

AMC

安盛人力资源管理师操作实务手册

绩效管理

周文 虞涛 编著

机械工业出版社



江苏工业学院图书馆
藏书章

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 / 周文, 虞涛编. —长沙: 湖南科学技术出版社, 2005. 8

ISBN 7-5357-4369-2

I. 绩... II. ①周... ②虞... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第095825号

安盛人力资源管理师操作实务手册

绩效管理

编 著: 周 文 虞 涛

责任编辑: 戴 涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路276号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印 刷: 长沙环境保护学校印刷厂
(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 长沙市井湾路4号

邮 编: 410004

出版日期: 2005年8月第1版第1次

开 本: 700mm×1020mm 1/16

印 张: 19.25

字 数: 310000

书 号: ISBN 7-5357-4369-2/F·442

定 价: 36.00元

(版权所有·翻印必究)



在中国的历史中，充满着用人的智慧与管人的技巧。相比较而言，古代中国人比起古代欧洲人来说，似乎更为重视人才。中国古代之所以那样重视用人，有那样发达的、成熟的管人技巧，是因为中国古代社会是一个人治的社会。因为行人治，所以管人技巧得到了发展。如果在一个法治的社会中，管人的技巧肯定没有这样纷繁复杂、绚丽多姿。

而绩效管理就像一根避雷针，它吸收了“被管理”的员工与“进行管理”的主管双方产生的失望、恐惧或是愤怒的情绪。无论是实施管理者还是接受管理者，都很难会对管理过程感到满意，说几乎每个人都厌烦绩效管理工作也不算夸大。

这样看来，似乎是人力资源部门、主管、经营阶层与员工共谋，让绩效管理无法发挥功效。你越努力，就会越彻底地搞砸绩效管理工作。

特别由于执行不当,大多数人在绩效管理过程中都有过不好的经验。因



此不论是主管还是员工，皆认定绩效管理是“无事生非”，所以他们会发泄所有不悦情绪、近乎疯狂地奔走于文书工作，而且不断发牢骚，其实他们已经完全放弃了。虽然人们还在勉强做每年都要重复做的事，甚至佯装这个执行不当的绩效管理过程是有价值的，甚至还有人会努力改造这个过程，但你猜怎么着？结果只是粉饰太平，对于提升绩效管理的价值一点效用也没有！

这是个恶性循环。人们大多没有机会亲身参与实际奏效的绩效管理并从中受益。你在某件事情上有过不好的经验，而且从来没有愉快的记忆，也难怪你无法改变想法而采用、施行另一种能让这件事发挥效用的方法。你坚信它毫无用处，慢慢地，它就变成一件邪恶的事情。

事实上，绩效管理不用落得如此下场。也许你可以说大多数绩效管理工作都白白浪费时间，但也有许多企业、主管与员工成功地利用绩效管理这一工具提升了个人与企业的表现、降低了管理工作负担、增进了员工士气并创造出其他许多利润与优势。让绩效管理发挥效用的唯一前提，就是要以正确的方式来进行。为了正确进行绩效管理，你可能需要稍微改变看法与心态，但这种改变并不难。此外，我们知道，有效的绩效管理拥有许多特性，并且与无效绩效管理截然不同。举例来说，经理主持会议的方式不同，员工在会议中发言的方式也不同，两者的沟通模式更是迥异。不管你相不相信，若能正确进行绩效管理，原本因它而起的许多压力与不悦情绪都会消失殆尽，当然人们也就不再担心害怕。

以正确的方式开展绩效管理工作并让你从中受益，这正是本书的初衷。这是一本方便又实用的绩效管理工作指南，它说明了正确管理绩效所需具备的心态，并带你找出最常见的陷阱，提醒并教导你如何使用不同的沟通技巧。

如果你一心想利用绩效管理来给员工当头棒喝或鞭策他们达到完美境界，你可能不会喜欢这本书；如果你还坚信绩效管理是加之于员工而非与员工合作的工作，本书可能会让你失望。不过，如果你想坐收卓有成效的绩效管理的益处，并且愿意和员工一起达成提升绩效的目标，本书将使你获益匪浅。本书将让你了解进行绩效管理的真正原因。其实说穿了很简单，就是为了能提升绩效，并且让每个人达到巅峰，从利益关系人、股东到贵企业的骨干，也就是员工，每个人都能受益。

总之，无论你想完全重新打造你的绩效管理，抑或是针对现状加以改进，你都会在这本书中找到许多非常实际的想法。若你能敞开心扉，接受绩效管理

也可能成为非常有力的战略管理工具这一观点，那么本书也将发挥最大效用。

* * *

本书是《安盛人力资源管理师操作实务手册》丛书中的一本。全套丛书包括《工作分析与工作设计》、《素质测评与职业生涯规划》、《员工招聘与选拔》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《培训管理体系的建立》共6本，适合现代企业管理者、人力资源经理及管理人员案头查询以及企业经济管理类专业教研人员参考，同时也适合对人力资源管理感兴趣的广大非专业人士自学。



目录

第1章 绩效管理综述

第1节 绩效管理

- 一、什么是绩效管理 1
- 二、绩效管理的意义与功能 3
- 三、绩效管理的适用对象 5
- 四、绩效管理的战略地位 6
- 五、绩效管理模型 11
- 六、实施绩效管理应注意的问题和常见误区 14

第2节 绩效管理过程

- 一、绩效管理过程模型 20
- 二、绩效管理过程 21

第3节 绩效管理系统

- 一、绩效管理系统最重要的几个核心理念 23
- 二、建立绩效管理系统的条件 26
- 三、绩效管理系统的建立 26
- 四、绩效管理系统有效性的特征 36
- 五、绩效管理系统成功的前提 39

第2章 绩效指标体系的建立

第1节 绩效指标的主要形式与内容

- 一、KPI 43
- 二、工作目标与过程设定 45



三、KPI 与工作目标的关系	46
第 2 节 KPI 体系的建立	46
一、KPI 的基本设计方法	46
二、KPI 体系的建立流程	47
第 3 节 采用平衡计分卡建立 KPI 体系	50
一、平衡计分卡的起源及应用	50
二、平衡计分卡的核心思想	52
三、平衡计分卡相对于传统的绩效管理方法的优势	55
四、应该考虑采用平衡计分卡的企业	59
五、运用平衡计分卡建立企业的 KPI 体系	59
六、对平衡计分卡的正确认识	67
第 4 节 KPI 的管理与应用	70
一、KPI 的管理	70
二、KPI 在实际工作中的应用	88
第 5 节 工作目标设定	90
一、工作目标设定的含义	90
二、工作目标的设定	91
附录 1 AMC 安盛管理顾问公司平衡计分卡的设计模式	96
附录 2 平衡计分卡案例解读	101
附录 3 工作目标设定——职能部门员工绩效评估标准示例	108

第 3 章 绩效计划 113

第 1 节 绩效计划概述	113
一、绩效计划的含义和作用	113
二、绩效计划制定的原则	114
三、企业绩效管理系统由“两份表格”起步	115
第 2 节 绩效计划制定的程序	118
一、绩效计划的准备阶段	118
二、绩效计划的沟通阶段	120
三、绩效计划的审定和确认阶段	121
第 3 节 企业经营业绩计划的制定	122

一、企业经营业绩计划的要素	122
二、企业经营业绩计划的制定步骤	122
第4节 员工绩效计划的制定	123
一、员工绩效计划的要素	123
二、成功实施员工绩效计划的“三大要素”	124
三、员工绩效计划的制定流程	124

第4章 绩效面谈与员工辅导 130

第1节 绩效辅导	130
一、持续不断的绩效沟通	130
二、数据的收集和记录	134
第2节 绩效面谈	136
一、绩效面谈的基本原则	136
二、绩效面谈的步骤	138
三、绩效面谈的方式、方法和技巧运用	145
第3节 绩效改进计划	151
一、绩效改进计划的制定要求和执行条件	152
二、绩效改进计划的制定与执行者	153
三、绩效改进计划的制定步骤	154
四、绩效改进计划实例	158
第4节 员工辅导	160
一、员工辅导的方法与技巧	160
二、对主管辅导工作的评估	163

第5章 绩效评估与绩效应用 166

第1节 绩效评估概述	167
一、绩效评估的目的	167
二、绩效评估的内容	167
三、绩效评估的重要性	167
四、绩效评估的标准及其总原则	169



五、有效的绩效评估系统的特征	170	要素的绩效评估系统	一
六、绩效评估失败的原因分析	172	要素的绩效评估系统	二
第2节 绩效评估的操作过程	175	要素的绩效评估系统	三
一、收集执行结果	175	要素的绩效评估系统	一
二、设定评估的间隔时间	175	要素的绩效评估系统	二
三、进行360°绩效评估	176	要素的绩效评估系统	三
四、计算个人绩效分值	177	要素的绩效评估系统	四
五、个人绩效反馈	177	要素的绩效评估系统	五
六、绩效评估讨论	177	要素的绩效评估系统	六
第3节 绩效评估的方法	178	要素的绩效评估系统	七
一、岗位参照法	178	要素的绩效评估系统	一
二、岗位排列法	179	要素的绩效评估系统	二
三、岗位分类法	179	要素的绩效评估系统	三
四、因素比较法	179	要素的绩效评估系统	四
五、对偶比较法	180	要素的绩效评估系统	五
六、强制分布法	181	要素的绩效评估系统	六
七、因素评分法	183	要素的绩效评估系统	七
八、交替排序法	185	要素的绩效评估系统	八
九、目标管理法	186	要素的绩效评估系统	九
十、岗位绩效指数化法	187	要素的绩效评估系统	十
十一、关键事件法	188	要素的绩效评估系统	十一
十二、行为锚定等级评估法	191	要素的绩效评估系统	十二
十三、海氏三要素评估法	194	要素的绩效评估系统	十三
十四、美世国际职位评估法	195	要素的绩效评估系统	十四
第4节 绩效评估实务	197	要素的绩效评估系统	十五
一、企业绩效的评估	197	要素的绩效评估系统	一
二、部门绩效的评估	200	要素的绩效评估系统	二
三、员工绩效的评估	202	要素的绩效评估系统	三
第5节 绩效评估的结果应用与后续工作	213	要素的绩效评估系统	四
一、绩效评估的结果应用	213	要素的绩效评估系统	一
二、绩效评估的后续工作	215	要素的绩效评估系统	二

第 6 节 AMC 安盛管理顾问绩效评估咨询案例 215

- 一、如何使绩效评估工作达到预期效果 215
- 二、如果实施绩效评估系统 222
- 三、AMC 安盛管理顾问绩效评估观点 225

第 6 章 绩效与绩效薪酬 231

第 1 节 绩效工资制度 231

- 一、绩效工资制度的主要特点 231
- 二、绩效工资制度的主要内容 232

第 2 节 绩效与薪酬的关联 234

- 一、通用型的薪酬结构 235
- 二、薪酬的保障功能和激励功能 236
- 三、绩效与薪酬的关联度问题 236
- 四、薪酬划分矩阵 237

第 3 节 绩效薪酬的计算 238

- 一、绩效薪酬的特点 238
- 二、对绩效薪酬的不同定位 239
- 三、绩效薪酬常见的几种计算方法 240
- 四、某企业绩效薪酬计算制度（摘要） 240

第 7 章 绩效管理实用范例 243

第 1 节 A 公司目标管理绩效评估管理办法 243

- 一、概述 243
- 二、作业程序 244

第 2 节 A 公司平衡计分卡和 KPI 绩效评估管理办法 249

- 一、概述 249
- 二、作业程序 250

第 3 节 A 公司目标管理和 KPI 绩效评估管理办法 252

- 一、概述 252
- 二、作业程序 253



第4节 A公司员工绩效评估办法 257

一、概述 257

二、作业程序 257

三、表单 260

第5节 A公司月绩效奖金评估管理办法 266

一、概述 266

二、作业程序 266

第6节 绩效奖金管理示例 275

一、个人绩效奖金管理办法 275

二、绩效奖金施行办法 277

三、销售人员绩效奖金管理办法 279

四、销售人员绩效奖金发放办法 281

参考文献 283

后 记 287

第1章

绩效管理综述

第1节 绩效管理

一、什么是绩效管理

什么是绩效管理(performance management)?

绩效是指具有一定素质的员工围绕职位的应负责任所达到的阶段性结果以及在达到过程中的行为表现。

所谓绩效管理,是对绩效实现过程中各要素的管理,是基于企业战略基础之上的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价,并将绩效成绩用于企业日常管理活动中,以激励员工持续改进业绩从而最终实现组织战略及目标的一种管理方法。

绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质,改进与提高公司绩效水平。绩效管理首先要解决几个问题:

1. 目标的合理性及在如何达到目标上达成共识。
2. 绩效管理不是简单的任务管理,它特别强调沟通、辅导和员工能力的



提高。

3. 绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程。

绩效管理所涵盖的内容很多，它所解决的问题主要包括：如何确定有效的目标？如何使目标在管理者与员工之间达成共识？如何引导员工朝着正确的目标发展？如何对实现目标的过程进行监控？如何对实现的业绩进行评估和对目标业绩进行改进？绩效管理中的绩效和很多人通常所理解的“绩效”不太一样。在绩效管理中，我们认为绩效首先是一种结果，即做了什么；其次是过程，即是用什么样的方式做的；第三是绩效本身的素质。因此绩效评估只是绩效管理的一个环节。

一个优秀企业的绩效管理应该具备什么样的特点呢？对世界 500 强企业大量研究的资料表明：这些全球最优秀的公司，它们的绩效管理都具有相同的五个要素：明确一致且令人鼓舞的战略；进取性强又可衡量的目标；与目标相适应的高效组织结构；透明而有效的绩效沟通和绩效评估；迅速而广泛的绩效成绩应用。

这五个基本要素对任何一个优秀企业的绩效管理来说，都是不可或缺的，缺少其中任何一个要素，都不是真正意义上的完整的绩效管理。

1. 明确一致且令人鼓舞的战略。正确和清晰的战略就像航灯一样，能让员工朝一致和正确的方向前进，志向高远的战略能让员工非常清楚地感受到企业的发展方向和宏大目标，能最大限度地调动和鼓舞员工的斗志和士气，也能让员工有一致努力的方向和归属感。

2. 进取性强又可衡量的目标。大多数企业都会制定两套目标，一套是必须达到的基本目标（生命线目标），另一套是要经过努力才能达到的挑战性目标（期望目标）。目标制定得太高和太低都没什么意义：目标太高会让人望尘莫及、产生畏惧感，太低又会让人散漫懈怠、无所追求。目标的制定要符合 SMART 原则：S（specific），目标是否具体；M（measurable），目标是否可以衡量；A（attainable），目标是否可以达到；R（relevant），目标与工作是否紧密相关；T（time-based），目标有无明确的时间要求。

3. 与目标相适应的高效组织结构。为了有效达到组织的目标，需要建立一个与目标相协调一致的组织结构。不同战略需要不同的组织结构。对于同一个战略来讲，不同的组织结构对该战略的满足度是不一样的，对战略目标实现过程的倾向也不同。比如，职能式的组织结构就很难满足多元化和国际

化发展的战略目标,而矩阵式的组织结构就比较容易配合该战略目标的实现。因此当企业的战略和目标确定后,应该建立一个与战略和目标协调一致的组织结构。

4. 透明而有效的绩效沟通和绩效评估。绩效沟通是绩效管理的重要环节。绩效沟通的主要目的在于改善和增强评估者和被评估者之间的关系;分析、确认、显示被评估者的强项与弱点,帮助被评估者善用强项与改进弱点;明晰被评估者的发展与培训的需要,以使其日后更加出色有效地完成工作;反映被评估者现阶段的工作表现,为被评估者制定下阶段的目标,作为日后工作表现的标准。在绩效沟通中,可能会发生被评估者不认可自己的某些缺点而与评估者发生争执。这要求评估者事先应根据被评估者的自评结果找出可能发生争执的相关内容,并对这些内容进行客观与广泛的调查,这样,在出现争执时,才能做到有理有据。基于绩效沟通基础之上的绩效评估是绩效管理的核心环节,是通过岗位管理人员或岗位关联人员与该岗位员工之间有效的双向或多向的沟通,依据评估标准和实际工作完成情况的相关资料,在分析和判断的基础上形成评估成绩,并将成绩反馈给员工的一种工作制度。

5. 迅速而广泛的绩效成绩应用。目前,大多数企业进行绩效管理的目的是为了绩效薪酬的分配。而实际上,对绩效成绩的利用包括以下六个方面:工资调整、绩效薪酬分配、层级晋升与职位调整、教育培训、激活沉淀和指导员工职业发展。迅速地应用绩效成绩主要是为了保证有效的激励周期,使员工能快速地感受到自己创造的优秀绩效所带来的各种回报。如果应用周期太长的话,绩效管理激励的功能就会被弱化和淡化,因此对员工绩效成绩的应用要做到准确和快速。



二、绩效管理的意义与功能

对大多数企业来讲,绩效管理的首要任务是绩效评估,当然,除此之外可能还含有其他目标。一个设计科学合理的绩效管理系统应该与企业其他管理系统有很好的关联性,应该既有助于实现企业的战略目标和提高员工的业绩,又能够实现业绩目标。

□ 绩效管理的真正意义

1. 将员工的工作目标与企业的战略目标联系在一起。在战略目标的基础



上建立科学合理的企业目标，并通过层层分解，形成员工的工作目标，这就保证了员工工作目标与企业目标的一致性，从而也确保了员工工作目标与企业目标、战略目标的同步达成。

2. 促使管理者对员工进行指导、培养和激励，以提高员工的工作能力和专业水平。

3. 发现员工之间的差距，找出员工工作中存在的问题，从而使员工扬长避短，在工作中不断进步。

4. 持续改进工作绩效。

5. 促使各级管理者之间、管理者和员工之间进行沟通，增强企业的凝聚力，树立较强的团队意识。

6. 使各级管理者合理分配部门工作，确保员工在清晰的目标指导下工作。

□ 绩效管理系统的重要功能

一个优秀的绩效管理系统还具有激励、沟通和评价三个重要功能：它能最大限度地激励员工，能够加强并促进组织良好的沟通，同时还能客观公正地评价企业、部门和员工的业绩。

1. 激励功能。激励功能是绩效管理系统的核心功能，缺少激励功能的绩效管理系统是没有生命力的，也是失败的。一个具有激励功能的绩效管理系统，能建立员工的责任感和使命感，能最大限度地调动员工的积极性并发挥员工的能力和价值，能给优秀的员工提供更多和更好的成长机会。

2. 沟通功能。沟通功能是绩效管理系统的纽带功能，它是激励功能和评价功能的基础，不进行有效沟通的话，绩效管理的各种工作几乎无法开展。沟通功能的价值在于它能突破企业横向、纵向和内外部的情感障碍、交流障碍和信息障碍。良好的沟通和交流在现代企业管理中已经变得越来越重要，一个具有良好沟通效能的绩效管理系统，能保证管理者将最明确的信息和责任传递给员工，能使员工将最直接的工作效果反映给管理者，能让各层次人员为创造最理想的业绩而努力减少各种障碍，也能为建立一个信息共享和具有企业文化特色的企业打下坚实的基础。

3. 评价功能。评价功能是绩效管理系统的基本功能，缺少评价功能的绩效管理系统没有任何意义。一个具有良好评价功能的绩效管理系统能让管理

者在最短的时间内获得各级员工的工作绩效,发现实际工作与期望目标的差距,能给出员工最准确和客观真实的工作业绩反馈。一个优秀的绩效管理系统就像一把标尺一样,能在最短的时间内准确地量度出各个员工的实际工作成效。



三、绩效管理的适用对象

□ 按管理层级划分

绩效管理系统的特点之一,是不同的绩效管理对象承担不同的工作职责,应根据其特点采用不同的绩效评估方法。因此界定和建立绩效管理系统,首先要明确绩效管理系统的适用对象。通常企业的绩效管理系统适用于全体员工,包括管理层和普通员工。

管理层的特点是:对企业生产经营结果负有决策责任,并具有较为综合的影响力。对应这样的特点,对管理人员的评估,应采用量化成分较多、约束力较强、独立性较高、以最终结果为导向的绩效评估方式。

普通员工的特点是:工作基本由上级安排和设定,依赖性较强,工作内容单纯,对生产经营结果只有单一的、小范围的影响。对应这样的特点,对普通员工的评估,应采用量化成分少、需要上下级随时充分沟通、主要以工作过程为导向的绩效评估方式。

管理层的工作职责又可分为生产经营直接管理职责和生产经营间接管理职责两大类。生产经营直接管理是指直接参与生产经营活动,做出的决策对企业效益与各项生产经营指标有直接影响;生产经营间接管理是指不直接参与生产经营活动,但从事诸如各项管理程序的政策制定、监督执行、协调管理及信息沟通等工作,其决策对企业效益与各项生产经营指标有间接影响。

生产经营的直接管理职责与间接管理职责,因其工作的着重点不同,也应在绩效管理系统的设计中针对其不同特点,选择适宜的指标进行评估。

因此,绩效评估目标的设立应该视评估对象的不同而有所区别。根据咨询经验和实施效果来看,通常原则如下:

1. 中、基层部门主管:绩效评估目标 = 绩效目标 + 衡量指标 + 改进点。
2. 一般性工作人员:绩效评估目标 = 工作计划 + 衡量指标 + 改进点。
3. 事务性工作人员:绩效评估目标 = 应负责任 + 例外工作 + 衡量指标。