

- ★寻找绩效的衡量点
- ★绩效不是考核出来而是管理出来的
- ★绩效指标的设计与技巧
- ★常见绩效考核方法的选择
- ★绩效实施与管理中的误区
- ★绩效管理的18个重要提示
- ★绩效反馈效果的衡量
- ★绩效考核结果的灵活运用

绩效管理 实务

葛玉辉 陈悦明◎编著

P
erformance
Management
Practice



清华大学出版社

绩效管理 实务

葛玉辉 陈悦明◎编著

P
erformance
Management
Practice

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书注重理论与实践平衡,汲取了绩效管理经典作品的思想和新观点,同时融入了编者多年在管理咨询实践中的许多心得体会与经验,形成了对绩效管理的全新思路。

全书共分为三篇八章。从“理论—工具—操作”有步骤、有层次地引入绩效管理的系统知识,既有理论基础,又有工具与操作的详细介绍,能帮助读者正确处理绩效管理研究与实务中遇到的难题,体会以不变应万变之理。

本书实操性较强,无论在基础理论篇还是在工具方法篇和实际操作篇都注重联系实际操作,利用丰富的图表来形象地表达绩效管理中各模块的特点,结合案例进行分析,每章后还有思考案例、管理提示或大师名言,帮助读者尽快掌握绩效管理的实务操作技能。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理实务/葛玉辉,陈悦明编著. —北京:清华大学出版社,2008.10

ISBN 978-7-302-18131-6

I. 绩… II. ①葛… ②陈… 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102968号

责任编辑:陈仕云 谷 铭 张志强

封面设计:文森时代

版式设计:侯哲芬

责任校对:焦章英

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×240 印 张:16.25 字 数:282千字

版 次:2008年10月第1版 印 次:2008年10月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:28.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:029808-01

前 言

绩效管理作为人力资源管理工作的核心，对其他人力资源工作起着承前启后的作用，没有一个完善的绩效管理系统以及恰当的实施，人力资源管理工作就很难开展。每个组织都知道绩效管理是人力资源管理工作的关键，然而在绩效管理的实践中它又是一个人见人怕的“烫手山芋”，往往得不到经理的喜欢，也得不到员工的支持。

这些症结不是无缘无故形成的，而是缘于一系列对绩效管理的不正确理解和对绩效管理工具的不恰当使用。对于何为绩效、绩效指标应当如何设计、绩效管理实施的关键是什么，大部分绩效管理的实施人员只有一个模糊的概念，往往只是凭经验和感受去做，结果自己落入了绩效管理误区中却百思不得其解。

目前无论在学术界还是在实践界，对绩效管理都没有一个明确的说法，编者尝试在整合前人各种有关绩效管理的论述基础上，结合过去管理工作与咨询工作中的感悟，对绩效管理及其操作进行深入的剖析。

本书与绩效管理同类书籍的最大不同之处在于：首次从一个全新的视角来分析绩效以及绩效指标的设计，将平衡计分卡与关键绩效指标融合到绩效指标的设计之中，通过理论与案例操作相结合，利用丰富的图与表，形象地将绩效管理的本质与实际操作展示出来。具体来说本书有如下三大特色：

第一，从“理论—工具—操作”有步骤、有层次地引入绩效管理的系统知识，既有理论基础，又有工具与操作的详细介绍，使读者对绩效管理的理解比较透彻。

第二，首次从一个全新的视角介绍绩效指标的设计——结合平衡计分卡与关键绩效指标——从绩效指标的分解、筛选与表述三方面进行分析，然后再结合绩效考核工具的介绍，引出绩效管理实际操作的全过程，全面深刻地介绍了绩效管理。

第三，本书无论在基础理论篇还是在工具方法篇和实际操作篇都注重联系实际操作，利用丰富的图表形象地表达绩效管理中各模块的特点，结合案例进行分析，每章后还有一个思考案例和一些管理提示或大师名言。

本书适合经济管理专业本科生、研究生和 MBA 作为教材，也可供研究

人员及各类组织的管理人员自学和培训使用。

在本书的编写过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。清华大学出版社的编辑为本书的出版付出了辛勤的劳动，谨此表示感谢！限于编者的水平和经验，本书难免存在一些不足之处，恳请读者予以批评指正。

葛玉辉
2008年8月



目 录

引言	1
----------	---

第一篇 基础理论篇

第一章 寻找绩效的衡量点	6
第一节 工作结果	9
第二节 行为过程	11
第三节 胜任力	18
第四节 基于衡量点理解的绩效概念	19
第五节 三个衡量点的整合模型	22
第六节 对绩效的包容	26
第七节 与员工就绩效的理解达成共识	27
思考案例：如何看待丁力的绩效	29
第二章 重新认识绩效管理	30
第一节 绩效管理的常见误区	31
第二节 绩效管理的正确理解及基本内容	38
第三节 绩效管理的影响因素	46
第四节 绩效管理与人力资源管理其他职能的关系	49
第五节 中国企业绩效管理十大困局	51
思考案例：G 的绩效管理工作	70

第二篇 工具方法篇

第三章 绩效指标的设计	72
第一节 绩效指标的含义	72
第二节 战略目标的分解——绩效指标的获取方法	77
第三节 绩效指标的筛选方法	141
第四节 绩效指标的表述技巧	173
思考案例：解析戴姆勒—克莱斯勒的绩效管理	176

第四章 绩效考核方法	180
第一节 主观工作行为评价法	181
第二节 客观工作行为评价法	190
第三节 绩效考核方法的比较	193
第四节 绩效考核方法选择的影响因素	196
思考案例：飞宴航空食品公司	197

第三篇 实际操作篇

第五章 准备阶段	202
第一节 绩效考核目标	203
第二节 绩效考核周期	207
思考案例：做在模式前面	208
第六章 实施阶段	210
第一节 绩效计划	213
第二节 绩效实施与管理	222
第三节 绩效管理的 18 个重要提示	229
思考案例：Saginaw 地区银行的绩效管理改进策略	233
第七章 反馈阶段	235
第一节 绩效反馈应注意的问题	237
第二节 绩效反馈面谈有技巧	238
第三节 绩效反馈效果的衡量	242
思考案例：绩效沟通案例两则	242
第八章 运用阶段	244
第一节 奖惩	246
第二节 人事调动决策	248
思考案例：绩效结果与员工利益结合的利弊	249
参考文献	252

引 言

当大部分中国企业还沉湎于原材料的粗加工，“享用”着低成本劳动力带来的甜美蛋糕，沉醉于中国经济高速列车带来的一系列好处的时候，一些企业已经开始感觉到外忧和内患了。

外忧：消费者口味一天百变，带来产品不断的更新换代，制造型企业现在不仅要应付竞争对手的价格竞争，而且还要跟上产品更新换代的步伐。而服务型企业也不例外，他们发觉消费者越来越难“伺候”，信息化的步伐走得比谁都快，带着消费者一路往未来奔跑，企业若还停留在原来的经营状态，将会脱离社会。所以他们必须跑得比消费者还要快，在消费者到达时，他们必须争相为消费者准备好最丰盛的午餐。

内患：“企业必须追上市场变化！”各企业的老总心急如焚，生怕被市场甩在后面。但是令他们更头疼的是员工，他们似乎感觉不到老总的那份焦急。老总们常纳闷，为什么员工在如此紧急的市场风云中还有相当的闲情逸志，甚至常常为一些小事斤斤计较？部门经理们很大一部分时间不是在处理正事上，而是成为了一支“救火队”，在四处“救火”，处理员工间的琐碎事情。整个企业管理好象汽车的发动机踩了离合踏板似的，自己在那里盲转，但汽车却没见向前移动多少。

中国的企业对于高绩效不是不需要，而是太需要了。要解决外忧内患，必须依靠卓越的绩效管理来实现企业的高绩效，从而打造企业的核心竞争力。传统的依靠人力成本的低廉就可以获取竞争优势的时代正在逝去，以为只要依靠单个领导者的智慧就可以将企业引向成功的日子已经一去不复返。只有建立起完善的绩效管理体系，加强绩效管理的计划、实施与反馈等管理过程，才能确保企业绩效水平的提高。

网络经济时代，很多人认为是“以快取胜”，但事实上，正如运动员一样，速度当然是取胜的关键，但是如果良好的身体素质，这个速度只是偶然性的。正如盛大创始人陈天桥感叹：“盛大现在到了往前走是悬崖，后面又有追兵，只能选择走面前那条独木桥的时候……网络游戏市场不会像以前那样高速成长，现在一个决策失误就可能会导致全盘皆输的结果。”所以，速度只是表面，而良好的身体素质才是关键。这个良好的身体素质的

形成就是企业发展的各个阶段优秀绩效的积累。

美国著名的管理学家 R·韦恩·蒙迪等人在其《人力资源管理》一书中写到^①：员工绩效评价是企业成长的一个潜在机制。对经理们来说，意识到绩效评价必须是全面的并且是一个连续的过程，而不是每年才发生一次的事情，这一点十分重要。但无论是绩效评价还是绩效管理，作为企业管理的一个系统或子系统，都是非常复杂的，以至于有些人认为绩效评价反而起到相反的作用。如著名的管理学者爱德华·劳勒（Edward Lawler）注意到^②，相当多的资料表明，绩效评价制度既不能激励个人，又不能有效地指导他们的发展。相反，他声称，它们制造了上级和下级之间的矛盾，并导致对组织的不良行为。但是这只不过是统计资料显示的结果，不可排除它本身包含了管理者对绩效管理失败的理解和操作，因为很多经理把绩效评价过程看成是最首要的工作负担，并且当有问题的员工不听从命令时，会给他们带来十分不悦的心情。^③我们的观点是，任何管理系统都是一个工具，其管理的效果好坏关键在于运用是否得当。

在当今竞争激烈的市场上，绩效评价服务于很多目的，并且对于提高产出与效率非常重要。无论这个管理过程受到了多少批评，美国管理最好的公司都认为绩效评价不是在开玩笑，它是一项严肃的企业过程。^④绩效管理在企业管理中的地位不可动摇，它通过让经理们和员工共同努力，极大地影响到组织的成功，它是提高个人和团队成就的钥匙。

绩效管理要求计划好决定特定工作的责任和业绩的衡量标准，以及使用辅导和培训等来开发需要的技能。绩效管理是直线管理人员必须从事的众多的人力资源活动之一。显然，人力资源专家在制定和协调绩效管理制度方面起着十分重要的作用。然而，要想使评价过程取得成功，全体直线管理者必须是制度中的主要参与者。^⑤所以，任何一个在管理岗位上的人，都必须认真领会绩效管理的思想与学会绩效管理的实际运用。

^① R·韦恩·蒙迪，罗伯特·M·诺埃，沙恩·R·普雷梅克斯. 人力资源管理. 葛新权等译. 北京：经济科学出版社，2003：296

^② Edward E. Lawler III. Performance Management: The Next Generation. Compensation & Benefits Review, 1996.5/6: 16

^③ Raymond Dreyfack. Money-Saving Ideas for the Profit-Minded Supervisors. Supervision, 1998.8: 22

^④ Dick Grote. The Secrets of Performance Appraisal. Across the Borad, 2000.5: 14

^⑤ Karen Hildenbrand. Performance Appraisals: Waste of Time or Boost to the Bottom Line? Colorado Business Magazine, 1997.11: 1

管理大师语录：

在组织而言，需要个人提供其贡献，是体现在如何能以最快速度去创造和满足用户的需求；而组织为个人所提供的工具，就是要支持其实现这一速度。

——彼得·德鲁克



第一篇

基础理论篇

所有的组织都必须思考“绩效”为何物？这在以前简单明了，现在却不复如是。策略的拟订越来越需要对绩效的新定义。

——彼得·德鲁克

第一章 寻找绩效的衡量点

正如开篇中管理学大师彼得·德鲁克所说的那样，在讨论绩效管理之前，必须搞清楚在绩效管理中的“绩效”指的是什么。很多学者，都指出绩效概念是否明确关系到整个绩效管理系统的成败。黛布拉·纳尔逊和詹姆斯·奎克就是其中的两个代表，他们在《组织行为学：基础、现实与挑战》一书中强调，绩效是一个关键的概念，“对绩效必须有一个清晰的定义，而且必须让那些在期待着工作上取得好绩效的员工理解。”所以千万不能轻视界定员工绩效这个问题，事实上，我们现在不是对绩效了解得太多，而是了解得太少。对这个问题的轻视使得我们常常在衡量着一些不应该衡量的员工表现或是一些应该衡量的方面却轻易被遗漏了，尤其是当那些方面不容易衡量的时候。

案例：

新新文具是一家大型文具生产企业，林绩是在该公司工作了30年的老销售员。但几天前，他却收到了公司的解雇书，解雇原因是因为他无法完成公司的销售目标、工作过于散漫、无法拜访关键客户。

林绩23岁大学毕业后就加入了该公司，在任销售员期间，他成功地完成了华南和华中的一系列销售任务，并因此得到不断的提升。前年，林绩被派到新成立的东北区负责文具的销售工作。在东北，很多文具经销商对林绩的评价非常高，都证明他确实比一般的销售员有能力。刚到东北区的那一年，林绩年终就成为东北区8个员工中销售量排名第一的人。文具用品业的竞争是非常激烈的，各种因素的变动包括人员的流动变化都非常大，而林绩每年的成绩都是在这样的背景下获得的，可见并不容易。

去年，东北区新调来一个销售总监叫李效，虽然林绩在去年中期的表现在东北区排名第一，但在有些指标方面李效给了林绩在公司有史以来最低的半年表现评价——“好”。结果使得林绩的工资增长反而还不如该区的其他员工。

李效上任以来，启动了新的业绩考核系统。与公司以前使用的销售配额体系不同，新考核系统通过两种基本不同的方式核定销售员的业绩：一个是

数量目标；另一个是销售员的行为评定，主要是以代表销售员有效或无效销售行为的重要事件为基准。

业绩核定的数量部分是通过产品所占的市场销售份额的排名进行的，这些排名在公司的半年文具分类报告中得到体现。而重要事件那一部分，是通过地区销售经理给销售代表打电话，以此来验证他们的行为表现进行的。

中期考核 5 个月后，李效发现林绩在两种文具的销售上相对竞争对手出现了下滑，尽管其他文具销售量比这两种文具的销售量大得多。于是李效在 11 月份给林绩写了份意见书，说他的业绩表现远远低于自己的实际能力，鼓励他要做得更好。并建议林绩制定每个季度的产品销售计划。但林绩对此的答复是他不想这样做，他还将像过去一样，尽自己的能力做到最好。

一次偶然中，李效发现林绩的车在早上 10:30 时依然停在家门前，这显然违反了公司要求销售员 8:30 就要离开家的政策。但他并没有将这次观察告诉林绩，以“看他在每月总结会上的诚实程度”。后来几次的抽查中，李效均发现林绩有同样的违纪表现，但林绩在报告里只称他全天都在工作。

于是公司在季度总结会上批评了林绩的这些表现。但林绩的反应是认为李效不应该怀疑他的忠诚而对他进行禁视。他们之间的对立情绪开始产生。

今年年初，李效基于林绩表现没有什么大变化，决定对林绩实行半年的察看计划，这个计划持续六个月。在察看期间，林绩必须使其负责的产品达到这个地区的平均市场份额。如果达不到这个目标，公司将会进行处罚，包括解雇。

在察看期结束后，林绩还有两种文具没有达到目标，而且总的销售收入排在东北区最后一名。于是公司决定给予第二次察看，以给林绩一次为自己长期服务辩驳的机会。在第二次察看期间，林绩必须在公司两种最重要的产品上达到销售目标，同时其他产品销量也不能下滑。如果不能做到，他将被公司解雇。

最终，林绩因在其中一种最重要产品上没有达到销售目标而被公司解雇。

事后，林绩为自己辩护：

几次时间较晚车还停在家门前，是因为他的妻子生病，或者是因为他的岳母突然生病而必须去看医生，其他几次可能是因为他的血压引起了头晕而耽误了。但他说无论何时开始工作，他都投入了一天的劳动。事实上，公司也并不知道他在当天何时结束工作。他认为是李效对他进行了不公平的对待。在察看的事情上，第一次察看要求他在所有产品上都要达到地区的平均市场份额，但这个地区的其他销售员都没有这个业绩标准。而第二次察看，

李效直到察看开始的三个月后才通知他有这回事，他才知道第二次察看的销售目标。由于感到存在不公平的管理行为，林绩对客户的行为也开始改变。一些大经销商也反映，林绩正在变得消沉。

资料来源：[美]保罗·布勒等. 组织变革中的人力资源管理案例之先灵——葆雅公司：营销绩效管理中的冲突. 刘洪敏等译. 北京：人民邮电出版社，2004，193~203

问题讨论：

1. 林绩的表现不尽如人意是谁的过失？
2. 如何理解林绩的绩效表现？
3. 如何看待李效的绩效表现？

看完这个案例后，首先回到绩效的含义这个讨论范围。从案例中知道，林绩过往业绩表现一直非常优秀，销售方法有自己的一套，销售能力应该是不错的，这一点也可以从顾客的口中得到验证。那为什么要解雇林绩呢？有人会说那是因为他绩效差，而且差得不能接受。如果这个原因是真的，那么解雇他是有道理的。但还有一个问题就是他的绩效是否真的属于差的一类？销售目标没有达到是否就一定代表绩效不好呢？应该如何看待员工的绩效呢？

首先来看一下一般认为林绩业绩表现差的几个理由。注意这里用“业绩表现”而不是“绩效”或是“绩效”表现：

- (1) 没有按时上班。
- (2) 业绩持续下滑。
- (3) 第一次察看结束没有达到目标。
- (4) 第二次察看结束也没有达到目标。

林绩对此的理由：

(1) 没有按时上班是因为有突发事情，但自己没有偷懒，依然每天都将工作做好。

(2) “业绩持续下滑”的本质是李效吹毛求疵，不公平地针对自己。

(3) 第一次察看结束没有达到目标是因为目标改变为市场份额目标，一者难度大，二者不公平，其他销售员都没有这样的要求。

(4) 第二次察看尽管降低了难度，但通知得太晚，不够时间去完成。

林绩的理由的确条条都切中新新公司的要害，新新公司的确在作出解雇林绩的这个决定上证据显得不够充足。但林绩业绩表现差，却是确实的，因为业绩表现就是最后展示出来的一个“结果”，林绩没有达到这个结果要求，就可以认为林绩业绩差。但对于企业绩效管理中的“绩效”是否就是差这是值得商榷的。为了解答这个问题，这里先来看看学者们对绩效的看法。

对于“绩效”这个词，传统的理解一般是“业绩”和“效果”或类似的理解，更规范一点就是指在岗位说明书中规定的职责和作业范围内的工作任务完成情况，可见传统的理解偏重于“绩效”就是结果。从文字基本意义上理解词义，这本来无可厚非，但是如果结合绩效管理这个大背景，绩效管理是“绩效”的管理活动，这个“绩效”的含义决定着绩效管理的标准与质量，所以“绩效”这个词的含义不能理解通俗化。事实上，绩效的定义是“横看成岭侧成峰”，“观察和测量的角度不同，其结果也会不同”（Bate & Holton），所以有学者把这一领域描述成“充满混沌与矛盾的梦魇”（曼斯菲尔德，1996）。

第一节 工作结果

20世纪70年代以来，绩效评估便出现了由结果为导向占据统治地位的现象，相应的，以品行为导向的评估方式逐渐消失。众多调查也证明了这一观点（Gill, 1977; Long, 1986; IMS, 1992）。企业管理者们在接受了绩效管理的理念，并建立起绩效管理的制度后，开始将绩效管理作为实现目标的最有力的工具，从而认为只有那些能达到最终要求的目标的员工才算是合格的员工，绩效管理应当成为管理者衡量员工达到目标的程度和员工自我约束的工具。与这个时期相应的，是目标管理或是成果管理思想的兴起，代表性人物就是著名的管理学家彼得·德鲁克。他认为“为了取得杰出的绩效，每项职务都要有助于整个组织目标的实现。……管理人员预期取得的绩效，必须与企业的目标绩效保持一致……必须了解企业目标对自己的要求，清楚企业目标要求他取得什么样的成就。”^①他指出目标管理需要“很大的努力和运用特殊的工具”，因为“人员并不会自动地指向一个共同的目标”。当所有人员的目标都指向企业目标和部门目标的时候，企业的整体目标自然而然达到。通过目标管理，管理人员也避免了通过“突击”来进行管理。他还提出将“目标管理”与“自我控制”结合起来，即在明确自身目标的前提下，“对自己和自己的工作进行指导”。员工应当自觉而及时地收集关于自己绩效水平的信息，从而根据这些信息进行必要的修正。这些信息应当成为自我管理的工具，不能交给上级，从而也不能成为上级用来进行对下级控制的工具，

^① 彼得·德鲁克. 管理使命、责任、实务. 王永贵译. 北京: 机械工业出版社, 2006: 60

否则将会“瓦解管理群体的士气，并大大降低管理人员的工作效果，从而造成无法估量的损害”，这一点德鲁克非常强调。

人们接纳结果为导向的绩效评估方法，但开始对绩效是什么并没有一个清晰的看法。直到英国学者柏纳丁等人（Bernadin et al）提出“绩效即结果”的理念。这种理念的产生，正好承接了时代的大趋势，其理论的概括，使得人们对绩效有了更深刻的认识。他们认为，“绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”，所以他们将绩效定义为“在特定的时间内，由特定的工作职能或活动产生的产出记录，工作绩效的总和相当于关键和必要工作职能中绩效的总和（或平均值）”（Bernardin et al, 1995）。也就是说绩效是基于关键和必要工作职能活动而产生的活动结果。美国学者卡恩（Kane, 1996）认为，绩效是“一个人留下的东西，这种东西与目的配对独立存在”。他们主张看结果，即认为“抓到老鼠的就是好猫”，而至于黑猫还是白猫或者猫是怎么抓住老鼠的，则不那么重要了，柏纳丁的理由很简单，即认为利益相关者如企业管理者、顾客和投资者等要的就是结果。结果有哪些呢？人们刚开始想到的是数量性结果，后来意识到顾客不仅仅要的是数量，而有很多时候，更加看重的是质量，数量多不代表质量好，所以后来看法又转变为质量性结果。现在，人们对结果的看法已经更趋向于认为，应当是数量与质量并重。基于这个观点，可以从以下几个方面来进行绩效的评价：生产量、次品量，生产的单位成本、销售总量、销售增长量、新增客户数等。

从结果看绩效，不仅在企业，在日常经济政治生活中都很常见。大的方面，如我国在改革开放之初，最流行的一句话就是“不管黑猫还是白猫，抓到老鼠的就是好猫”，这种机制极大地调动了各方的积极性，冲破了当时蹑手蹑脚，思想僵化的传统思维；小的方面，如现在各种各样的考试，如高考（其实也可以称为一种“绩效”评估），有的考生平时认真复习，挑灯夜读，有的考生可以只复习一些重点，花的时间并不多，但到最后，只要在不违规的前提下，录取时看的就只是成绩，而不论你是怎样达到这个成绩的。相信类似的经历，大多数人都经历过。下面将其优缺点总结如下：

优点在于：

- （1）能激励被考评者为达到这个既定目标而努力。
- （2）有利于方法的创新。
- （3）有利于考核方较为迅速地达到其要达到的考核目标。
- （4）考核成本低廉。

缺点在于：