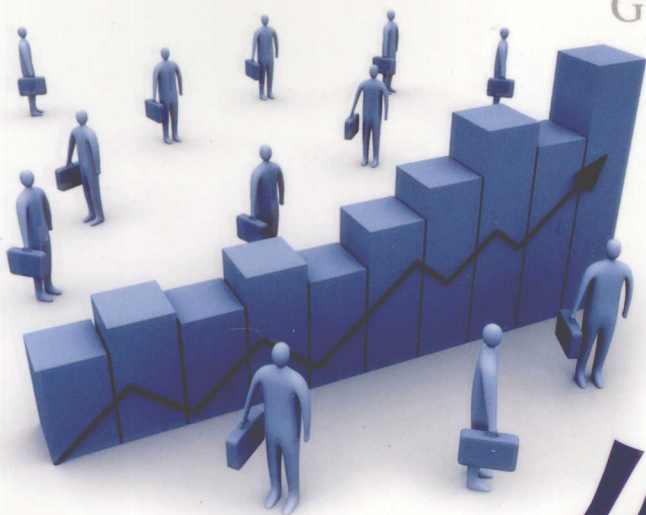


人力资源管理实务丛书

RENLIIZIYUAN

GUANLISHIWUCONGSHU

刘伟 谢万弟 编著



绩效 管理实务

“人力资源管理实务丛书”通过完整的案例、逼真的工作情景再现，展示了企业人力资源管理各职能模块的工作流程和制度完善过程，探讨了在实际工作中所遇到的重点、难点问题的解决之道，能帮助人力资源管理者快速、全面、扎实地掌握工作的基本要领。

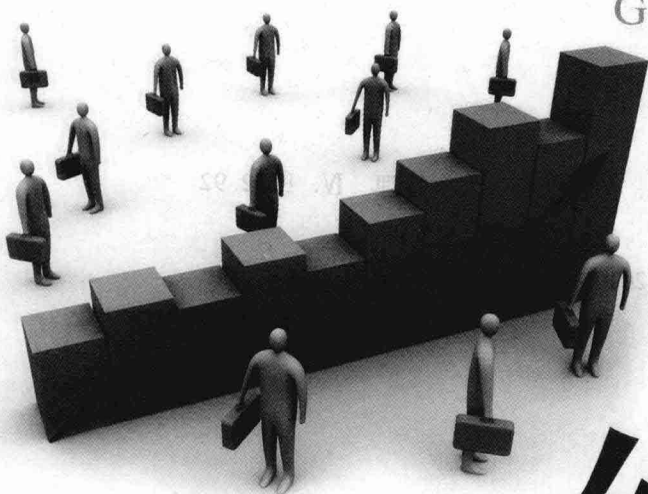
中国物资出版社



人力资源管理实务丛书

RENLIIZIYUAN
GUANLISHIWUCONGSHU

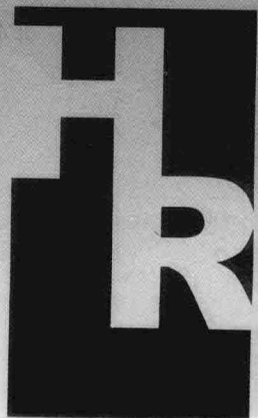
刘伟 谢万弟 编著



绩效管理 管理实务

“人力资源管理实务丛书”通过完整的案例、逼真的工作情景再现，展示了企业人力资源管理各职能模块的工作流程和制度完善过程，探讨了在实际工作中所遇到的重点、难点问题的解决之道，能帮助人力资源管理者快速、全面、扎实地掌握工作的基本要领。

中国物资出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理实务 / 刘伟, 谢万弟编著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 6
(人力资源管理实务丛书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3332 - 0

I. 绩… II. ①刘…②谢… III. 企业管理—人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 014233 号

策划编辑 涂 晟

责任编辑 涂 晟

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 14.25 字数: 232 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3332 - 0 / F · 1324

印数: 0001—5000 册

定价: 30.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

总 序

毋庸讳言，当今的国内企业，尤其是中小企业的管理水平总体偏低。管理的单一性、短视性和随意性屡见不鲜，致使企业发展滞缓、绩效低下甚至生命周期缩短。

那么，其深层次的根源究竟在哪里？只要你具备在几家企业高层工作的经验，那么，毫无悬念，你一定会将最本质的根源指向他们——掌管了企业命运，却不能系统、全面及长远地为企业进行设计并运营的老总。

然而，只要对当今国内企业的老总们作一下粗略的分析，不难发现，绝大多数人的管理背景，不是出于某个业务部的主管，就是出于某个项目的主管，加之国内企业培育体系及用人体系的不完善，使得在位的老总们在客观上不曾或很少获得过整体的、系统的实战机会。即使有不少老总参加了一些诸如MBA之类的研习，但那些案例较之亲身体验，往往显得过于苍白。

于是，国内企业一直在无言地告急！未来企业老总的的位置也将显现翘首以待的态势！

那么，谁是未来企业老总的最佳候选人？

我们不妨观察一下，在企业内，谁能够获得整体的、系统

的实践机会？不言而喻，是企业的人力资源部门。

人力资源部门除了在客观上具备全方位、系统性的管理实践机会外，还获得了从长远、战略的角度思考及规划工作的机会；获得了参与企业经营绩效目标设计及管理的机会；获得了主导引进、培养并有效配置人才的机会；获得了培育企业文化及提升企业员工价值观的机会。此外，其特有的对企业第一资源予以重视的程度，也是掌舵未来企业的一项极其重要的本能优势。

诚然，如上分析只是基于客体上的因素。究竟有多大比例的 HR (Human Resource) 工作者能在未来抓住这样的机会，还取决于其是否能成为一个有志向、有主见，将企业绩效提升作为工作核心开展的 HR 专家。

假使，你是一位有抱负的青年管理者；假使，你是一个有志向的应届大学生，那么，HR 领域应成为你理想的选择。

本书作者之一，是一位具实务工作背景的企业培训经理，他曾深有感触地表示：较之其他工作，人力资源的工作更具创造性。他坦言：在他刚就职于企业 HR 甚至工作了 2~3 年之后，仍然不能自如地面对错综多变的实务工作。那时，多么希望能在书店找到相应的解答，然而，在翻遍了林林总总或深或浅的 HR 专业书籍之后，还是云里雾里，纵使有时非常欣赏书中的某些道理，但又总感觉与工作实务隔着一条很深的鸿沟，难以跨越。

前不久，我受托为一家企业面试绩效部门的经理，进入复试的应聘者一般都拥有 3 年以上的 HR 管理经验。但是，当被问及为什么考核的工作关键时段不在年终而在年初，为什么 360° 考核不适合与报酬挂钩，为什么各级主管才是真正的绩效经理，而绩效经理其实只是内部绩效顾问等问题时，却很少有人给出专业性的答案。

曾经，和一位在制药厂当老板的朋友聊天，当问及他新引进的人力资源经理的状况时，他无奈地告诉我如下的故事：他的内行挚友向他推荐了一位厂里正紧缺的市场经理，他对被推荐者过去的业务能力非常欣赏，于是，在出差前让人力资源部办相关手续。人力资源部经理在其走后，却画蛇添足地给那位应聘者做了三页刚从某高校研究所搞来的“外企员工能力测试题”，还因其未能通过标准而踌躇起来，并由此拖延了相关手续的办理，致使那位

市场经理还未就职就被别家企业趁机挖走了。而这位 HR 经理恰恰是那位老板五个月前从某名牌大学招来的尖子研究生。我那药厂朋友哭笑不得地说：“人力资源经理竟然放掉了人力资源，那么，我也就不得不放掉人力资源（经理）了。”

如果你是一位在中小企业从事 HR 工作不久的新经理；如果你是一位在某大中型企业担任 HR 一个或几个模块工作的新主管；如果你是一位注重案例教学并注重学以致用的大学生；如果你是一位即将大学毕业并期望从事 HR 工作的学生，那么，本丛书应成为你的首选。

本丛书的作者都是企业人力资源方面的实战型专家，有着丰富的实战经验，积累了大量的实战案例，在编撰时避免了空泛的说教，并尝试通过对作者及周边的众多实践案例的研究，寻找出普遍性的 HR 运行规律。

本丛书因注重对 HR 知识的故事性描述、对实战的直白式剖析而有别于其他人力资源管理书籍；同样，本丛书因导入鲜活的案例、工具性的模板而有别于普通高等院校的教科书。此外，鉴于本丛书的全面性和系统性，又使其区别于一般人力资源的专业书籍。

本丛书与其他管理书籍的另一差异是：不希望读者机械地借鉴甚至照搬书中的一些成功案例。由于环境的不同、背景的差异、团队运营模式的相左、企业文化的区别等，没有理由相信书中的案例一定会原汁原味地适用读者的企业。然而，本丛书提供的大量模板可以为读者提供多角度的思考方向及全方位的操作指南。

本丛书一共五册，具体包括：《招聘管理实务》《培训管理实务》《绩效管理实务》《薪酬管理实务》及《员工关系管理实务》。各分册在具体的编写过程中，基本上都遵循以下几个原则。

一是通过一些完整的案例展示了企业人力资源管理各职能模块的实施流程和制度完善过程。

二是着重探讨了在实际工作中经常会碰到的重点和难点问题的解决方法。

三是通过真实的工作场景再现，力图使读者通过感知联想与体验，掌握



人力资源管理工作的基本要领。

最后，希望更多的读者能够从本丛书中获得实实在在的帮助。有什么意见、建议或要求，请与我们联系。

博客地址：<http://wt3355.blog.sohu.com>

电子邮箱：xwdpq@sohu.com

谢万弟

中富投资控股有限公司人力资源及行政总监

2010年1月

前 言

一切准备停当，打开计算机，望着还是一片空白的屏幕和不断跳动的光标，我却有些迟疑。因为我要面对的读者是那些即将或刚刚从事绩效管理工作的“新人”，他们热情洋溢且智慧超群。我在考虑，应该怎样才能使他们认识到：作为一个专业的人力资源管理的工作者，要将所在企业的绩效管理工作做好并非一件容易的事情。

做了多年技术管理的我，没想到人到中年之际却改行做起了人力资源管理，这对我来说可谓是一个挑战，但同时也是一个机遇。几年来，我尽最大努力用人力资源管理方面的知识和技能为公司各部门提供着专业的服务支持，为部门经理排忧解难，为普通员工解难，从而赢得了公司上下的尊重。

然而在体味成功快乐时，我也始终没有忘记刚入行时的艰辛。无从做起的茫然、管理工具的欠缺以及因专业知识、管理经验的不足而产生的不自信，都曾让我在最初的工作开展上焦头烂额。现在回想起来，当时如果有一个经验丰富的老师带一下就好了。所以，我欣然接受了这次编书任务。我愿意把我这些年来积累的经验教训与新入行的同行分享，让他们可以少走些弯路。

几年来，我做过了招聘、培训、绩效管理等工作。我个人认为绩效管理是比较难的一项工作。说实话，对员工的考核很难做到精确无误，而当考核的结果要与员工的晋升、奖金发放直接挂钩时，考核工作则变得如履薄冰。但这几年的经验告诉我，只要建立科学的绩效管理体系，并能规范运行，那么绩效管理工作赢得公司绝大多数员工的认可也不难做到。

作为企业绩效管理的入门读本，我在编写过程中希望通过一个完整的案例向大家展示企业绩效管理的实施流程和制度完善过程，并着重探讨了建立KPI（Key Performance Indicators）体系、制订绩效计划，开展绩效辅导、评估、反馈等实际工作中重点和难点的解决之道。希望对新入行者今后的工作有所帮助。

本书参考的资料绝大部分已经在参考文献中列出，还有一部分因难以寻觅出处暂未明示，在此向这些已知和未知的作者一并感谢。

因为是半路入行，虽然几年来勤进补拙，但是自忖对于绩效管理理论和实务的认识仍很肤浅，因此本书难免出现错误和纰漏，还望广大读者批评指正。

刘 伟

2010年1月

目

录

第一章 绩效管理概述 1

第一节 绩效管理是什么 / 4

绩效管理并非无用 / 5

绩效管理 ≠ 绩效评估 / 6

第二节 绩效管理流程 / 7

绩效计划 / 8

绩效实施 / 8

绩效评估 / 8

绩效反馈 / 9

绩效改进 / 9

第三节 绩效管理的角色分工 / 10

谁是绩效管理的真正实施者 / 10

其他人在绩效管理中的责任 / 14

第二章 绩效管理基础 19

第一节 绩效管理系统改善 / 22

绩效管理系统的內容 / 22

绩效管理系统的改善和实施要点 / 23

绩效管理系统的配套支持体系 / 24

绩效管理中人人需要思考的问题 / 26

第二节 编制绩效管理操作手册 / 28



第三节 建立绩效指标词典 / 30

什么是绩效指标词典 / 30

绩效指标词典应具备的特征 / 30

为什么要建立绩效指标词典 / 31

绩效指标词典的编制步骤 / 32

第四节 KPI 的提取技术 / 38

什么是 KPI / 38

KPI 的特点 / 39

KPI 在组织中的作用 / 40

KPI 的提取步骤 / 41

第三章 绩效计划 47

第一节 绩效计划制订原则 / 49

绩效计划的含义 / 49

绩效计划制订的原则 / 50

绩效计划制订中应注意的法律问题 / 52

第二节 绩效计划的制订流程 / 53

员工绩效计划的要素 / 53

员工绩效计划的制订流程 / 55

第三节 绩效计划的沟通技巧 / 58

沟通前的准备 / 59

沟通方式的选择 / 61

结构化沟通过程 / 62

建立个人绩效合约 / 65

绩效计划的审定和确认阶段 / 67

第四章 绩效实施 69

第一节 上级主管如何开展绩效辅导 / 71

目
录

主管需要做的几项工作 / 71

三种常用的辅导方式 / 72

辅导步骤 / 72

中期回顾 / 73

绩效计划的目标调整 / 74

第二节 如何开展持续沟通 / 75

书面报告 / 77

会议沟通 / 78

一对一面谈沟通 / 80

走动式管理 / 81

开放式办公 / 82

工作间歇时的沟通 / 82

非正式的会议 / 82

第三节 收集和记录绩效信息 / 83

为什么要收集和记录员工的绩效信息 / 83

数据收集的程序 / 85

数据收集的角色分配 / 85

收集信息的三种方法 / 85

收集信息应注意的细节 / 86

第五章 绩效评估

91

第一节 谁来充当评估者 / 93

评估者候选人之一：直接上级 / 94

评估者候选人之二：同事 / 95

评估者候选人之三：下属 / 95

评估者候选人之四：客户 / 96

评估者候选人之五：被评估者自己 / 96

第二节 减少绩效评估的误差 / 97



对评价标准的理解误差 / 99

光环效应误差解决办法 / 100

趋中误差解决办法 / 100

近期误差解决办法 / 100

个人偏见误差解决办法 / 101

压力误差解决办法 / 101

完美主义误差解决办法 / 101

自我比较误差解决办法 / 102

盲点误差解决办法 / 102

第三节 绩效评估方法的比较和选择 / 102

比较法 / 103

行为法 / 103

结果法 / 104

排序法 / 104

强制分布法 / 105

成对比较法 / 106

关键事件法 / 106

行为锚定等级评价法 / 107

行为观察评价法 / 108

目标管理法 / 108

生产率衡量与评价系统法 / 109

第六章 绩效反馈

111

第一节 绩效反馈面谈达到的目的 / 118

第二节 面谈前需要做的准备 / 120

上级要做的准备项目 / 121

下级该做的准备项目 / 126

第三节 面谈过程中的技巧应用 / 127



如何开个好头 / 127

面谈过程做到“六要” / 127

以积极的方式结束面谈 / 128

面谈中的说话技巧 / 129

面谈中的倾听技巧 / 130

面谈中巧用肢体语言 / 130

第四节 如何让批评的话好开口 / 131

管理者应保持客观公正的态度 / 131

运用汉堡法先扬后抑 / 133

运用 BEST 反馈法让批评容易接受 / 134

第五节 面谈方式，因人而异 / 135

绩效评估结果优秀的员工 / 135

绩效评估成绩徘徊不前的员工 / 136

绩效评估结果较差的员工 / 136

有抵触心理的员工 / 136

自我感觉良好的员工 / 137

胆小、紧张、拘束的员工 / 137

资历或服务年限比自己长的员工 / 138

第六节 反馈面谈不要犯的错误 / 138

以自我为中心 / 138

先入为主，持有偏见 / 139

碍于面子，或抱有同情心理，不敢批评 / 139

对人不对事 / 139

使用不信任的语言 / 140

夸大其词，言过其实 / 140

诱导性的谈话 / 140

第七节 毋忘检查反馈面谈效果 / 141

了解被评估者的反馈 / 141



部门经理自检效果 / 141

了解面谈结果实施情况 / 142

第七章 绩效改进

143

第一节 绩效改进计划的操作步骤 / 145

步骤 1 确定绩效差距 / 145

步骤 2 分析绩效不好的原因 / 146

步骤 3 决定是否采取改进措施 / 147

步骤 4 找出可能的改进办法 / 148

步骤 5 制订绩效改进计划 / 149

步骤 6 实施、检查、制订新的改进计划 / 150

第二节 绩效改进中应注意的问题 / 151

第三节 如何帮助低绩效员工 / 152

第一步 主动及时地沟通 / 152

第二步 分析问题，找出原因 / 153

第三步 制订适当措施 / 153

第四步 提供必要帮助 / 153

第五步 检查结果 / 153

第八章 绩效管理实战

155

第一节 销售部门绩效指标的确定 / 157

单一考核指标的危害 / 158

解决办法 / 159

第二节 顺利实施新的绩效方案 / 160

部门经理为什么不配合 / 161

建立跟踪监控措施 / 162

第三节 如何避免考核结果趋中 / 165

采用差额分布法避免趋中结果 / 166

第四节 绩效结果的有效应用 / 170

末位淘汰法还能使用吗 / 170

绩效考评结果如何与薪资分配挂钩 / 172

绩效评估结果的其他应用 / 176

目 录

参考文献 179

附 录 181

附录一 指标分解矩阵表 / 183

附录二 员工绩效管理工作规范 / 187

附录三 员工绩效考核手册 / 195

附录四 绩效契约书 / 203

附录五 员工年度晋级考核评估表 / 207

附录六 员工职务晋升申请表 / 210

附录七 年度调薪申请表 / 211

绩效管理实务

JIXIAO GUANLI SHI WU

第一章

绩效管理概述

人力资源管理实务丛书