

企业人力资源管理全程实务必备工具书

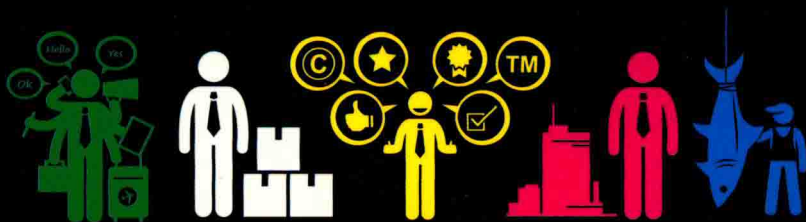
资深HR

手把手教你做

绩效管理

Performance
Management

郑芳◎著



老HR10年工作经验总结出的
绩效管理实战指南

- ☑ 一看就能懂的管理思路
- ☑ 拿来就能用的实用表单
- ☑ 手把手教你做方案设计
- ☑ 案例精讲带你做高效HR

天津出版传媒集团

天津科学技术出版社




资深HR 手把手教你做 绩效管理

Performance
Management

郑芳◎著



天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据


资深HR手把手教你做：绩效管理 / 郑芳著. — 天津：天津科学技术出版社，2017.5
ISBN 978-7-5576-2705-8

I. ①资… II. ①郑… 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(2017)第075855号

责任编辑：方 艳

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社出版

出版人：蔡 颢

天津市西康路35号 邮编：300051

电话(022) 23332695 (编辑部)

网址：www.tjkjchbs.com.cn

新华书店经销

北京天宇万达印刷有限公司印刷

开本 670×950 1/16 印张18 字数 226 000

2017年5月第1版第1次印刷

定价：55.00元

在现代企业管理中，越来越多的企业意识到绩效管理的重要性，并且纷纷加入到实施绩效管理的大军当中。但是，时至今日，却很少有企业敢宣称自己的绩效管理工作做得非常成功。这是因为绩效管理是一个相当复杂的管理活动，囊括企业业务的各个流程，涉及企业各个层面的员工，牵一发而动全局，做与不做差别很大，做了但做得不好，就会给企业带来不良的影响。

在从事管理咨询工作的过程中，很多企业的相关管理者都会问我这样的问题：“不是说绩效管理是提高公司业绩的一把利剑吗？为什么我们实施了绩效管理后业绩不但没有提升，反而还出现了很多新问题呢？”一般这个时候，我往往会先问他们三个问题：

第一，在实施绩效管理的过程中，是否有明确的战略目标？

第二，实施绩效考核，是否与员工进行了充分的沟通？

第三，绩效考核的结果是否及时应用到管理工作中？

面对我的问题，他们的答案是否定的。这说明很多企业虽然重视绩效管

理了，但相对比较盲目，没有抓住重点，做的工作有点儿“吃力不讨好”，因此，不能从根本上发挥绩效管理的激励作用。

绩效管理是一把双刃剑。充分发挥这把剑的正向激励作用，是很多企业管理者迫切需要掌握的技能。现在市面上关于绩效管理的书籍种类繁多，但真正能解决企业绩效管理难题的寥寥无几。鉴于此，笔者特意编写了这本书。

本书以绩效管理的流程设计与技术方法介绍为主线，详细阐述了绩效管理的运行机制，对绩效管理的各个流程，如绩效计划如何制订、绩效辅导如何进行、考核指标如何选取、考核实施如何推进、考核结果如何反馈与应用等，都给出了清晰的技术指导。全书采用了理论与实际相结合、模版与工具相结合、方法与案例相结合的编排方式，力求给绩效工作者呈现最直接、最实用的操作建议。

在编写本书的过程中，许多从事绩效管理工作的同行给了我很大的帮助，他们的意见和建议，让这本书的内容更加丰富和厚重。在此，特向诸位同仁表示衷心的感谢。

最后，衷心希望这本书能给广大读者朋友带来帮助！

郑芳

2017年1月20日





第 1 章 全面认识绩效管理

【引导案例】

- 1.1 绩效管理概述 / 005
 - 1.1.1 绩效 / 005
 - 1.1.2 绩效考核 / 007
 - 1.1.3 绩效管理 / 008
- 1.2 绩效管理在人力资源管理中的地位 / 012
 - 1.2.1 企业需要 / 012
 - 1.2.2 管理者需要 / 013
 - 1.2.3 员工需要 / 014
- 1.3 绩效管理的目的 / 016
- 1.4 绩效管理工具 / 018
 - 1.4.1 综合平衡计分卡 / 018
 - 1.4.2 关键绩效指标法 / 021

1.4.3 目标管理法 / 023

1.4.4 360度考核法 / 025

1.5 绩效管理常见的误区 / 030



第2章

科学制订绩效计划

【引导案例】

2.1 绩效计划概述 / 038

2.1.1 绩效计划分类 / 038

2.1.2 绩效计划的内容 / 039

2.1.3 绩效计划的作用 / 040

2.2 绩效计划的制订 / 042

2.2.1 绩效计划的制订原则 / 042

2.2.2 绩效计划的制订流程 / 043

2.3 绩效计划沟通 / 047

2.3.1 绩效计划沟通的内容与方式 / 047

2.3.2 员工绩效目标沟通 / 048

2.4 绩效计划的公示 / 051

2.5 绩效计划书示例 / 053

2.5.1 部门绩效计划书示例 / 053

2.5.2 员工绩效计划书示例 / 060



2.5.3 中层管理者绩效计划书示例 / 065

2.5.4 员工个人绩效计划PBC模板 / 070



第3章

绩效考核指标

【引导案例】

3.1 绩效考核指标的设定 / 076

3.1.1 绩效考核指标的分类 / 076

3.1.2 绩效考核指标的设定原则 / 080

3.1.3 绩效考核指标的设定程序 / 082

3.1.4 绩效指标的设定方法 / 084

3.2 绩效考核指标的权重设计 / 090

3.2.1 设计指标权重的目的 / 090

3.2.2 指标权重设计原则 / 091

3.2.3 指标权重设计方法 / 092

3.3 绩效衡量标准的设定 / 094

3.3.1 绩效衡量标准概述 / 094

3.3.2 绩效衡量标准的确定方法 / 096

3.4 考核指标体系 / 099

3.4.1 考核指标体系的设计原则 / 099

3.4.2 考核指标体系的设计程序 / 100



第4章 绩效辅导

【引导案例】

- 4.1 绩效辅导概述 / 106
 - 4.1.1 绩效辅导的概念 / 106
 - 4.1.2 绩效辅导的目的 / 108
- 4.2 绩效辅导的内容 / 112
- 4.3 绩效辅导的方式 / 114
- 4.4 绩效辅导的技巧 / 117
 - 4.4.1 营造和谐的辅导氛围 / 117
 - 4.4.2 有效地倾听 / 118
- 4.5 提高管理者的辅导能力 / 120
 - 4.5.1 目标管理能力 / 120
 - 4.5.2 沟通能力 / 121
 - 4.5.3 激励能力 / 122
- 4.6 绩效辅导沟通记录表 / 123



第5章 绩效考核的高效实施

【引导案例】

- 5.1 绩效考核准备工作 / 127
 - 5.1.1 绩效基础理念培训 / 127
 - 5.1.2 绩效考核团队组织 / 134



- 5.1.3 绩效考核方法的选择 / 138
- 5.1.4 绩效考核周期的确定 / 141
- 5.1.5 绩效考核实施误区 / 144
- 5.2 绩效考核体系设计 / 146
 - 5.2.1 绩效考核体系的设计原则 / 146
 - 5.2.2 企业战略目标分解 / 147
 - 5.2.3 编制岗位说明书 / 148
 - 5.2.4 设计绩效考核表 / 151
- 5.3 绩效考核实施管理 / 156
 - 5.3.1 绩效考核实施流程 / 156
 - 5.3.2 绩效考核启动 / 157
 - 5.3.3 绩效考核信息的管理 / 159
- 5.4 绩效考核误差规避 / 166
 - 5.4.1 常见误差 / 166
 - 5.4.2 合理规避误差 / 168
- 5.5 管理层绩效考核 / 171
 - 5.5.1 中基层管理者绩效考核 / 171
 - 5.5.2 高层管理者绩效考核 / 176



第6章 绩效反馈与面谈

【引导案例】

- 6.1 绩效反馈 / 185
 - 6.1.1 绩效反馈的目的 / 185
 - 6.1.2 绩效反馈的原则 / 186
 - 6.1.3 绩效反馈的方式 / 187
- 6.2 绩效反馈面谈 / 190
 - 6.2.1 绩效反馈面谈的准备 / 190
 - 6.2.2 绩效反馈面谈的内容 / 192
 - 6.2.3 绩效反馈面谈的实施 / 193
 - 6.2.4 绩效反馈面谈的实施技巧 / 196
- 6.3 绩效改进 / 200
 - 6.3.1 绩效改进的流程 / 200
 - 6.3.2 绩效改进计划的制订原则 / 201
 - 6.3.3 绩效改进计划的内容 / 202



第7章 绩效投诉的处理

【引导案例】

- 7.1 绩效投诉类型 / 208
 - 7.1.1 对绩效考核制度的投诉 / 208
 - 7.1.2 对绩效考核结果的投诉 / 209

- 7.1.3 对绩效结果应用的投诉 / 210
- 7.2 绩效投诉处理流程 / 212
 - 7.2.1 绩效投诉的受理 / 212
 - 7.2.2 绩效投诉的调查 / 214
 - 7.2.3 绩效投诉的处理 / 214
 - 7.2.4 绩效考核投诉处理方法 / 215
- 7.3 员工申诉制度 / 219



第8章 合理应用绩效考核结果

【引导案例】

- 8.1 绩效考核结果应用方向与原则 / 224
 - 8.1.1 绩效考核结果的应用方向 / 224
 - 8.1.2 绩效考核结果的应用原则 / 224
- 8.2 考核结果应用于薪酬 / 227
 - 8.2.1 工资调整 / 227
 - 8.2.2 奖金分配 / 234
- 8.3 考核结果应用于人员调配 / 238
 - 8.3.1 岗位调整 / 238
 - 8.3.2 员工淘汰 / 239
 - 8.3.3 员工招聘 / 241
- 8.4 考核结果应用于培训与开发 / 243
 - 8.4.1 员工培训 / 243
 - 8.4.2 员工职业生涯规划 / 246

8.5 绩效考核结果与制度完善 / 251

8.5.1 绩效结果分析方法 / 251

8.5.2 部门绩效分析 / 252

8.5.3 企业绩效分析 / 254

8.5.4 制度优化 / 256

附录1 企业常用绩效考核指标库 / 259

附录2 企业常用绩效量化考核表 / 268



第1章

全面认识绩效管理

绩效管理是企业人力资源管理部门的重点工作，因为涉及内容较多且比较复杂，所以许多初入职场的老人在从事绩效管理工作时，常常会手足无措，不知如何下手。

绩效管理不是简单的绩效记录和考核，也不是仅靠人力资源部门就能完成的，它需要其他部门的配合，需要各部门之间及时的交流与沟通。因此，在做具体工作之前，我们必须先了解绩效管理的基本概念，明确绩效管理的工作内容。

【引导案例】

S公司是H市有名的集食品研发、加工、运输和销售于一体的民营企业，今天，这个在食品行业已经占有一席之地的公司迎来了几位特殊的客人——来自北京某著名管理咨询公司的资深绩效顾问刘先生和他的几位同事。

一番寒暄之后，刘先生直截了当地问道：“李总，在您的预想中，公司的绩效目标是什么呢？”

李总毫不避讳地回答：“我们公司的目标是成为像雀巢那样的企业，不断扩大规模，从而在世界食品王国中占有一席之地。”

“那在过去的一年里，贵公司为了达到这样的目标，是怎么做的呢？”刘先生接着问道。

“在过去一年中，我们的工作重点集中在新产品研发和销售渠道的扩展上，可以说在产品研发和销售渠道的建设上，我们已经走在了前列，但是这样的资金投入似乎并没有带来相应的产出。”李总对此深感疑惑。

刘先生沉思片刻，接着问道：“李总，贵公司是否考虑过真正影响产出实现的是您的员工，而不是单纯的资金投入呢？”

“我们当然考虑过这一点，公司一直都很重视员工的能动作用，毕竟企业的正常运转都得靠他们！”李总低下头陷入了沉思。实际上，公司人力资源部一直在为提高员工的工作积极性与主动性而努力，每年年底都会发放奖金，但还是不断听到员工的抱怨。干好干坏最后拿的奖金都差不多，分层不明显，员工就抱着“大锅饭”的思想，反正年终都有奖金拿。



为此，公司还实行了一段时间的绩效考核，但是推行的阻力很大，员工的抱怨丝毫没有减少，还有不少核心人才都主动离职。在人力资源部经理的建议下，李总聘请了管理咨询公司的绩效管理顾问，希望能帮助公司解决这个问题。

“李总，经过这几天的调研，我发现公司内很多员工都对公司目标不是很了解，甚至有很多人认为雀巢不过是个卖咖啡的，他们以为公司在产品多样性上已经远远超过雀巢，所以对企业目标就没有太多的关心。”刘先生见李总陷入了沉思，便接着说道，“而且，我发现激励制度与绩效之间的脱钩是造成贵公司员工不满的重要原因。比如产品研发部，新产品研发的奖励是给整个部门的，研发工作的主要承担者与未参与新产品研发的员工拿到的奖金是一样的，这就严重打击了一部分员工的工作积极性。”

李总认真地听着刘先生的分析，逐渐意识到这些问题确实存在。公司实施绩效考核是为了解决这些问题，但是遭遇了很大的阻力。难道是自己设计的绩效考核制度有问题？李总忍不住问道：“我们也曾试图通过绩效考核来改变这种现象，但是效果并不好，问题出在哪里呢？”

“刚才我已经提到过了，公司的很多员工对企业目标并不清楚。公司在制定企业目标时，是否与员工进行过充分的沟通？”刘先生问道。

李总摇摇头，他认为，企业目标是一个宏观的、战略性的大目标，员工只要知道自己的工作目标就可以了，知道宏观目标又有什么用呢？

看来，S公司绩效考核工作实行不下去，最主要的原因就是缺乏沟通。上下目标不一致，步伐怎么会一致呢？刘先生说道：“李总，绩效管理是一个非常重视沟通的过程，如果员工不知道企业的发展目标，就会认为老板只是用考核指标来监督他们，考核结果也由上面的人决定，做得好与不好也没什么差别，所以就不怎么关心公司的发展。因此，我觉得首先应该解决的是员工在绩效管理中的角色问题。”

李总听了这段话之后，顿时茅塞顿开。于是，他站起来，握住刘先生的手，感激地说道：“接下来几天就有劳刘先生和几位费心了，祝咱们合作愉快！”

刘先生点点头。接下来，他们的主要工作就是帮助S公司量身设计一套绩效考核方案。

从上述案例中，我们可以看出，企业绩效目标的实现是很多因素相互作用的结果，除了资金、设备、环境等因素外，员工也发挥着举足轻重的作用。那么，如何调动员工的工作积极性呢？很多企业都选择通过绩效管理来改善员工的绩效，但是，在具体的实施过程中，总会出现这样那样的问题，从而影响了绩效管理的效力。究其原因，是因为很多企业对绩效管理缺乏正确而全面的认识。接下来，我们需要重点了解绩效管理的基本信息。

