



“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

兰 兰 李彩云/编著

绩效管理

理论与实务



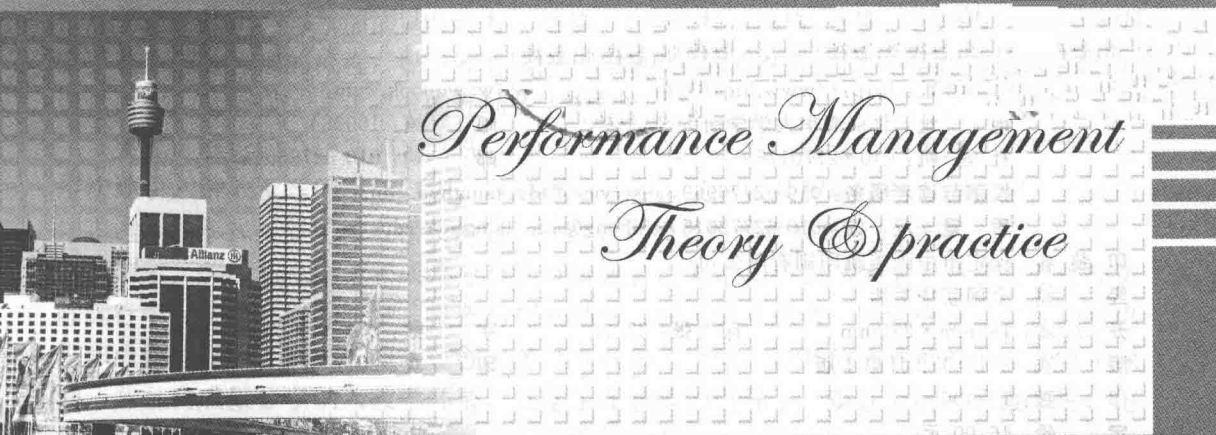
清华大学出版社



“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

兰 兰 李彩云/编著

绩效管理 理论与实务



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以绩效管理的流程和考核技术介绍为主线,从绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和绩效结果应用五个方面讲解了绩效管理的流程,按照系统和非系统的分类阐述了绩效考核技术,其中,非系统绩效考核技术包括报告法、比较法和行为锚定法等,系统的绩效考核技术包括关键绩效指标法、平衡计分卡法等。

为了实践快乐学习的理念,全书各章均以案例导入,在关键理论处添加了知识链接,并在章末专门设置了团队互动演练部分,以进一步强化学生的实际应用能力,增强课堂教学的互动效果。本书适合普通高等院校工商管理、人力资源管理等专业师生作为教材使用,也可以作为企业的绩效管理咨询和培训的指导用书。

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

绩效管理理论与实务/兰兰,李彩云编著. —北京:清华大学出版社,2016

“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

ISBN 978-7-302-45954-5

I. ①绩… II. ①兰… ②李… III. ①企业绩效-企业管理-高等学校-教材 IV. ①F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第310367号

责任编辑:杜春杰

封面设计:康飞龙

版式设计:牛瑞瑞

责任校对:王 云

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 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 装 者:保定市中国画美凯印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:27.75

字 数:574千字

版 次:2017年2月第1版

印 次:2017年2月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:46.00元

产品编号:071319-01

前言

绩效管理是企业管理的核心内容，但是在实际工作中，常常因为管理者不能正确理解和使用，使其成为难以驾驭的“鸡肋”，甚至引发员工的抵触而导致业绩下滑。事实上，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，大部分管理者和员工只有一个模糊的概念，更多的是凭借经验和感受去做，以至于落入绩效管理的误区不能自拔。移动互联技术的蓬勃发展和大数据时代的强势登场必将引发中国绩效管理学习与实践领域的深刻变革。唯有不断创新，方能处变不惊。虽说当前国内绩效管理方面的图书种类繁多，但是充分考虑信息技术生活化、工作场所团队化、学习方式电子化等特点，并将其融入教材编写的情况还是为数不多。鉴于此，我们编写了本书，不仅要帮助企业解决绩效管理方面的问题，还要提供系统的绩效管理知识，清楚绩效管理是什么，如何实施绩效管理，以及如何防范绩效管理的偏差。

本书以绩效管理的流程和考核技术介绍为主线，从绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和绩效结果应用五个方面讲解了绩效管理的流程，按照系统和非系统的分类阐述了绩效考核技术，其中，非系统绩效考核技术包括报告法、比较法、行为锚定法等，系统的绩效考核技术包括关键绩效指标法、平衡计分卡法等。

本书有以下几个主要特点。

第一，知识融会贯通与能力塑造提升相结合。本书各章大量使用案例和知识链接，扩展了理论知识，每章的团队演练增强了学生的实际应用能力。完整的模拟实践环节贯穿了整个绩效管理的流程，贴近学生实际，其反复操练绩效考核技术的形式，既丰富了课堂内容，又增强了课堂教学的互动效果。

第二，理论的系统性和丰富性。本书以“理论—工具—演练”为思路，有步骤、有层次地引入绩效管理的系统知识，既有理论基础，又有工具和演练的详细介绍，还采用知识链接的形式拓展了很多相关内容，使读者对绩效管理的理解比较透彻。

第三，关注独立思考和成果分享的有机融合。无论是在大学课堂上还是企业管理实际运行中，都重在培养质疑、批判与探索精神，通过独立思考、团队分享，促进创新思维和成果的展示。本书在编写过程中多处涉及思考空间，以开放的视野推动读者自主探索，并且将成果分享纳入教学环节，让学生在教师的引导下，辩证分析，思维共振，培养创新意识，完成创新的积淀。

第四，强调工具价值与实践价值并重。针对绩效管理的实践需要，本书提供了一系

列诸如绩效考核指标的选取、考核权重的设计、绩效计划的制订、绩效反馈的技巧、绩效考核技术的应用等分析工具、表格和流程图，可以直接应用和迁移到绩效管理的现实情境中，对于一线的从事绩效管理的管理者来说，有很强的工具价值。

本书适合普通高等院校工商管理、人力资源管理等专业师生作为教材使用，也可以作为企业的绩效管理咨询和培训的指导用书。

本书由湖北工程学院的兰兰博士负责整体构思和统稿，其中，第一、二、三、四、十章由武昌理工学院的李彩云老师负责编写，第五、六、七、八、九章由兰兰博士负责编写，特别感谢的是邱婵、刘锦源、王玮琨、赵自妍同学为本书的撰写付出的辛勤劳动。本书的写作参考了许多论文和著作，在此，谨向这些书籍和论文的作者表示深深的感谢！大多数参考文献已列于书后，如有疏漏，希望原谅并给我们反馈。清华大学出版社的杜春杰编辑为本书的出版付出了辛勤劳动，谨此表示诚挚的谢意！限于编者的水平和经验，本书难免有不足之处，恳请读者批评指正！本教材还配有教学或培训使用的精美 PPT 课件，也衷心希望各位读者朋友通过本书与我们开展绩效管理思想讨论和经验交流，反馈意见可发送至 870829610@qq.com。

兰 兰
2016 年 8 月

目 录

第一章 绩效管理概述.....	1
学习目标	1
案例 1-1 动物选美	1
第一节 绩效的基本概念	2
一、绩效的定义	2
案例 1-2 绩效考核既要结果也要过程	4
二、绩效的特征	5
三、绩效的影响因素	6
四、绩效的维度	8
第二节 绩效管理的意义	11
一、绩效管理在人力资源管理中的作用	11
知识链接 1-1 有效的绩效管理的特征	13
二、绩效管理与人力资源管理中其他职能的关系	14
案例 1-3 华为：绩效管理的颠覆性方法论	17
三、绩效管理的具体贡献	19
知识链接 1-2 未来的绩效管理不仅仅是 HR 的事	22
第三节 绩效管理的过程	25
一、绩效计划	25
案例 1-4 发现金融服务公司的绩效计划	26
二、绩效实施	26
知识链接 1-3 想提升绩效？还不赶紧有效地给予员工反馈	27
三、绩效考核	29
四、绩效反馈与结果运用	30
知识链接 1-4 绩效管理的系统思考	31
第四节 绩效管理的职责分工	33
案例 1-5 老鼠偷油	33
一、高层管理人员在绩效管理中的角色与职责分工	33
二、人力资源部在绩效管理中的角色与职责分工	34

三、直线经理在绩效管理中的角色与职责分工	34
知识链接 1-5 明确绩效管理主体的核心角色扮演	35
四、员工在绩效管理中的角色与职责分工	38
案例 1-6 优秀绩效管理体制：让员工自我管理	38
本章小结	39
思考题	40
案例 1-7 W 公司的绩效管理制度	40
团队互动演练	41
第二章 绩效计划	44
学习目标	44
知识链接 2-1 绩效管理的基础	44
第一节 绩效计划的准备	45
一、战略规划	45
知识链接 2-2 推行绩效管理，不要只是做绩效体系的构建者	51
二、职位分析	53
知识链接 2-3 战略绩效管理的“五定”模型	60
三、绩效计划的具体准备工作	61
第二节 绩效计划的沟通	63
一、营造良好的沟通环境和氛围	63
二、明确沟通的原则	63
三、设计沟通的过程	64
案例 2-1 有效的绩效沟通	64
四、形成沟通的结果	66
知识链接 2-4 绩效沟通在绩效管理中的体现	66
第三节 绩效计划的制定	68
一、绩效标准的制定	68
知识链接 2-5 绩效考核标准制定六大要点	74
二、绩效目标的制定	75
案例 2-2 故事中的目标管理：石匠的故事	79
案例 2-3 绩效目标过于刚性	81
三、绩效契约的形成	83
四、绩效计划的审核与确认	85

本章小结	85
思考题	86
案例 2-4 尴尬的绩效管理方案	87
团队互动演练	89
第三章 绩效实施	92
学习目标	92
案例 3-1 小张的辞职信	92
第一节 绩效沟通	93
一、绩效沟通的目的	93
二、绩效沟通的内容	94
知识链接 3-1 绩效沟通环节 HR 该做些什么	95
三、绩效沟通的原则	97
四、绩效沟通的形式	99
案例 3-2 月报为什么交不上来	99
案例 3-3 惠普的敞开式办公	102
五、绩效沟通的技巧	103
知识链接 3-2 积极倾听的八点建议	105
第二节 绩效信息收集	109
一、绩效信息收集的意义	109
二、绩效信息收集的内容	110
案例 3-4 关键事件举例	111
三、绩效信息收集的来源	113
四、绩效信息收集的方法	116
案例 3-5 奥蒂斯电梯公司的绩效管理系统	117
五、绩效信息收集的注意事项	118
第三节 绩效辅导	119
一、绩效辅导的作用	119
知识链接 3-3 管理中的皮格马利翁效应	120
二、绩效辅导的指导原则	121
三、绩效辅导的风格	121
随堂小测验 你的辅导风格是怎样的	126
四、绩效辅导的时机	128

知识链接 3-4 绩效辅导中处理分歧的小窍门	129
五、绩效辅导的程序	130
本章小结	131
思考题	132
案例 3-6 罗伯特·伊顿是个好教练吗	132
团队互动演练	134
第四章 绩效考核体系的设计	136
学习目标	136
案例 4-1 天宏公司的绩效管理	136
第一节 绩效考核指标体系	138
一、绩效指标的选择	138
案例 4-2 Lenovo 绩效考核的指标——PQ	140
知识链接 4-1 绩效管理，别忽视定性指标的作用	141
知识链接 4-2 HR 该如何管控各部门绩效指标及目标值的合理性	143
二、绩效标准的确定	148
三、指标的权重设计	151
案例 4-3 江苏良宇实业集团绩效考核指标设计	154
第二节 绩效考核方法	156
案例 4-4 老张的“近忧”与“远虑”	156
一、绩效考核方法的分类	157
案例 4-5 胜利油田：注重进步的绩效考核管理	159
二、绩效考核方法选择的影响因素	162
第三节 绩效考核主体	165
一、绩效考核主体的选择	165
案例 4-6 360 度评估：如何将时间从 1 个月缩减成 1 周	168
二、绩效考核主体的常见误差	170
三、绩效考核主体的培训	173
第四节 绩效考核周期	176
一、绩效考核时机的选择	176
二、绩效考核周期的影响因素	176
本章小结	179
思考题	180

案例 4-7 这个绩效考核太温情吗	181
团队互动演练	183
第五章 非系统的绩效考核技术	185
学习目标	185
案例 5-1 绩效考核要如何跟上时代	185
第一节 以业绩报告为基础进行绩效考核	188
一、报告法(自评)	188
二、业绩评定表法(他评)	189
第二节 以员工比较系统为基础进行绩效考核	191
一、简单排序法	191
二、交替排序法	191
三、配对比较法	192
四、强制分布法	193
第三节 针对员工行为及个性特征进行绩效评估	195
一、因素评价法	195
二、图解式评估法	196
三、行为锚定等级评定量表法	200
四、行为观察量表法	203
五、混合标准量表法	206
六、综合尺度量表法	212
七、行为对照表法	213
第四节 以特殊事件为基础进行绩效评估	214
一、关键事件法	214
二、不良事故评估法	216
第五节 360 度考核法	218
一、360 度考核法的概念	218
二、360 度考核法的特点	218
三、如何实施 360 度考核法	219
四、360 度考核法的优点和缺点	224
案例 5-2 360 度考核法缘何遇到阻力	226
第六节 其他绩效考核方法	227
一、个人绩效合约考核法	227

二、日清日结法	229
三、工作标准法	230
四、对照法	230
案例 5-3 通用（中国）公司的绩效考核	231
五、AFP 方法	232
本章小结	232
思考题	233
案例 5-4 摩托罗拉的成绩报告表	233
知识链接 管理人员能力素质 360 度评估问卷	237
团队互动演练	241
第六章 基于关键绩效指标的绩效考核	243
学习目标	243
案例 6-1 关键绩效指标如何制定	243
第一节 关键绩效指标概述	245
一、KPI 的起源	245
二、KPI 的核心思想	246
第二节 关键绩效指标体系的构建	252
一、确定工作产出	252
二、建立评估指标	258
三、设定考核标准	260
四、审核关键绩效指标	262
第三节 关键绩效指标体系实施过程中的问题	264
一、KPI 系统设计原则误区及解决思路	264
二、KPI 指标设计缺陷及解决思路	266
三、KPI 应用缺陷及解决思路	268
本章小结	269
思考题	269
案例 6-2 中国移动调整 KPI 考核办法：从 36 个细项减少到 三个指标	270
知识链接 各主要责任中心 KPI 指标举例	272
团队互动演练	275

第七章 基于平衡计分卡的绩效考核	277
学习目标.....	277
案例 7-1 可口可乐公司的 BSC 之路.....	277
第一节 平衡计分卡的诞生和发展.....	279
一、平衡计分卡的诞生.....	279
二、平衡计分卡的发展.....	280
三、平衡计分卡的重要意义.....	282
第二节 平衡计分卡的基本内容.....	283
一、平衡计分卡的结构.....	283
二、平衡计分卡的平衡.....	285
三、平衡计分卡的特点.....	288
四、平衡计分卡的内在逻辑及四个维度绩效指标的设计.....	289
案例 7-2 平衡计分卡在沃尔沃公司的应用.....	291
案例 7-3 IBM 利用信息技术和专业系统改造流程.....	299
第三节 平衡计分卡的设计程序与应用.....	302
一、引入平衡计分卡的基本程序.....	302
二、平衡计分卡的建立步骤.....	305
三、平衡计分卡绩效指标体系的分解.....	305
四、实施中需要注意的问题.....	307
第四节 平衡计分卡与其他考核方法的比较与应用.....	308
一、平衡计分卡与传统考核方法的比较.....	308
二、平衡计分卡与关键绩效指标法 (KPI) 的比较.....	309
三、利用平衡计分卡将绩效考核与报酬相联系.....	310
四、平衡计分卡应用实例.....	311
本章小结.....	312
思考题.....	313
案例 7-4 李总的苦恼.....	313
知识链接 BSC: 新管理“神话”的背后.....	314
团队互动演练.....	319
第八章 目标管理法 (MBO) 及其应用	321
学习目标.....	321
案例 8-1 联想集团的目标管理.....	321

第一节 目标管理法概述	322
一、目标管理法的产生	322
二、目标管理的特点	324
三、目标管理的优点	325
第二节 目标管理法的推行步骤	326
一、绩效目标的设定	327
二、制定被评估者达到目标的时间框架	328
三、将实际达到的绩效水平与预先设定的绩效目标相比较	328
四、制定新的绩效目标, 以及为达到新的 绩效目标而可能采取的新的战略	329
第三节 目标管理法的评价及应用	330
一、对目标管理法的评价	330
二、对以目标管理为基础进行绩效考核的误解	331
案例 8-2 某服装公司的目标管理缘何失败	332
三、目标管理法与关键绩效指标法的比较	333
本章小结	334
思考题	334
案例 8-3 惠普公司的目标管理	335
知识链接 “目标管理—绩效考核”是先进管理还是洋垃圾	337
团队互动演练	344
第九章 基于标杆管理的考核体系	346
学习目标	346
案例 9-1 施乐公司的标杆管理	346
第一节 标杆管理的形成与演变	348
一、什么是标杆管理	348
二、标杆管理的产生背景	350
三、标杆管理的发展与现状	351
第二节 标杆管理的作用与分类	354
一、标杆管理的作用	354
二、标杆管理的分类	356
第三节 标杆管理的实施	359
一、标杆管理导入的必要条件	359

二、组织标杆管理的原因和常见的标杆管理领域	360
三、实施标杆管理的核心：如何设计合理的标杆	362
四、以标杆管理为基础设计绩效考核体系	363
五、运用标杆管理设计绩效考核体系的优势	367
第四节 标杆管理的问题及应用	368
一、标杆管理存在的问题	368
二、标杆管理对我国企业的借鉴意义	371
本章小结	373
思考题	374
案例 9-2 美孚如何立“杆”见影	374
知识链接 标杆管理漫谈：拿来主义	376
团队互动演练	377
第十章 绩效反馈与结果应用	379
学习目标	379
案例 10-1 小王的困惑	379
第一节 绩效反馈概述	380
一、绩效反馈的意义	380
二、绩效反馈的原则	381
案例 10-2 做好员工反馈的方法	382
三、绩效反馈的技巧	384
知识链接 10-1 BEST 模型	387
四、360 度反馈体系	387
第二节 绩效面谈	390
案例 10-3 一次失败的绩效面谈	390
一、绩效面谈的内容	392
二、绩效面谈的准备	392
知识链接 10-2 四个准备助力绩效面谈成功	396
三、绩效面谈的过程	398
知识链接 10-3 绩效面谈“10 步走”	399
四、绩效面谈的策略	399
五、绩效面谈中的注意事项	400
案例 10-4 一次成功的绩效面谈	402

第三节 绩效考核结果的应用	404
一、绩效改进	404
案例 10-5 拉上大厦的窗帘	406
知识链接 10-4 HR 必须知道的 10 种绩效改善方法	411
二、绩效奖励计划	412
三、员工职业发展	417
知识链接 10-5 彼得原理	419
本章小结	422
思考题	423
案例 10-6 华丰公司的绩效管理改进策略	423
团队互动演练	424
参考文献	427

第一章 绩效管理概述



学习目标

- ☑ 理解绩效的概念、特征、影响因素和维度;
- ☑ 了解绩效管理在人力资源管理以及企业管理中的作用;
- ☑ 熟悉绩效管理的规范流程;
- ☑ 掌握绩效管理工作中的职责分工。



案例 1-1

动物选美

森林里的动物们准备进行选美大赛，很多动物都报名参赛，熙熙攘攘非常热闹。由北极熊、麻雀、老鹰、蚂蚁、猫头鹰组成的评委会开始安排赛前的准备工作。这时，森林之子——老虎召集动物评委们来讨论如何组织这次选美比赛。

老虎说：“要选美了，我们首先要制定出选美的标准——什么是美。北极熊，先谈谈你的看法。”

北极熊说：“这个问题我已经想了很久很久了，选美是一件重要的事情，必须慎重。我们评选的标准首先应该是身体健壮。就像我们熊的家族，个个都是动物界的大力士，我们有一种力量美。”

麻雀说：“我不同意北极熊的看法。美丽的动物一定要有漂亮的外表，例如我们鸟类家族中的孔雀，它的羽毛多美丽，气质多优雅呀！”

老鹰说：“你们说得都不对，最美丽的动物应该有一双锐利的眼睛，那才叫迷人。我们鹰的眼睛是最锐利的。”

蚂蚁说：“我不同意你们的看法，内在的美，才是最美。我们昆虫世界里的蜜蜂，天天不辞辛劳地工作，那才叫美丽呢。”

猫头鹰说：“你们的理解都有偏差，最美丽的动物应该是对森林最有贡献的动物。例如啄木鸟，天天忙着捉虫子，没有他们的努力森林里就会到处是虫子，我们生活的环境就会很糟糕。”

动物们你一言我一语，各执己见，争执不休。

老虎看大家争论半天也没有个统一的意见，就说道：“我看大家对美的认识各有看法。咱们综合一下，把美定义为：要有熊一样的力量、孔雀般漂亮的外表、鹰一样锐利的眼睛，像蜜蜂那样勤勤恳恳，还要有啄木鸟的奉献精神。这样一定能选出最美的动物。”

老虎说完后，动物们面面相觑，不知道说什么好。能有完全符合这些标准的动物吗？到底什么是美？

资料来源：绩效到底是什么？[EB/OL].（2010-03-09）. http://blog.sina.com.cn/s/blog_65b5bc680100gzit.html.

绩效是所有组织都不得不关注的话题，然而对于什么是绩效，学术界仍然有很大的分歧。在管理实践中，不同的组织对绩效的理解也有一定的差异。到底什么是绩效？什么才是优秀的绩效水平？绩效可以被衡量吗？对绩效进行衡量有什么价值？如何进行绩效管理才是有效的？由谁来进行绩效管理呢？这些都是绩效管理工作中首先需要解决的问题。

第一节 绩效的基本概念

一、绩效的定义

（一）不同学科视角下的绩效

1. 从管理学视角认识绩效

从管理学的角度看，绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。它包括组织绩效和个人绩效两个方面。组织绩效建立在个人绩效实现的基础上，但个人绩效的实现并不能保证组织是有绩效的。当组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位及每一个人时，只要每一个人都达到了组织的要求，组织的绩效就实现了。但是，组织战略的失误可能造成个人的绩效目标偏离组织的绩效目标，从而导致组织绩效的失败。

2. 从经济学视角认识绩效

从经济学的角度看，绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系，绩效是员工对组织的承诺，而薪酬是组织对员工所作出的承诺。一个人进入组织，就必须对组织所要求的绩效作出承诺，这是进入组织的前提条件。当员工完成了他对组织的承诺时，组织就实现了其对员工的承诺。这种对等承诺关系的本质体现了等价交换的原则，而这一原则正是市场经济运行的基本规则。