

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

ZHONGGUO ZHUGE RENLI ZIYUAN GUANLISHI
ZHIYE ZIGE RENZHENG JIAOCAI

绩效管理

杜映梅 编著

本书作为“中国注册人力资源管理师职业资格认证”的指定培训教材之一，与CHRP项目的培训内容与培训特点紧密相连。以战略性人力资源管理为导向，向读者系统地介绍了企业组织绩效管理的全过程。▶

PERFORMANCE
MANAGEMENT

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·



中国发展出版社

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

绩效管理

杜映梅 编著

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·

PERFORMANCE
MANAGEMENT



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理 / 杜映梅著. —北京: 中国发展出版社, 2006.6
ISBN 7-80087-950-X

I. 绩… II. 杜… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 054520 号

书 名: 绩效管理

著作责任者: 杜映梅

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-950-X / F · 571

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市白帆印务有限公司

开 本: 700×1000mm 1/16

印 张: 22.25

字 数: 352 千字

版 次: 2006 年 6 月第 1 版

印 次: 2006 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 35.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

电子邮件: fazhanreader@163.com

网 址: <http://www.developress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

序

不断发展与变化的人力资源管理

这是一个不断变化和发展的世界。20年多前，人力资源作为一个概念被引进我国，人力资源作为一个新词汇被应用；10多年前，第一本人力资源领域的中国人文核心期刊——《劳动与人事》正式更名为《中国人力资源开发》；5年前，我国领导人提出“人力资源是第一资源”和“强化人力资源开发是我国的基本国策”；3年前，中国人力资源开发研究会推出首个由专业的人力资源研究机构研发的针对我国人力资源从业者的培训认证体系；而今天，我国的人力资源从业者已达500万以上，招聘、猎头、咨询、培训、测评、人力资源信息化等各种人力资源服务企业和机构达数十万家之众。

这样的巨变反映了一个事实：我国的人力资源管理在迅速地发展与变化。这样一个事实也要求我们的人力资源专业机构不能躺在功劳簿上睡觉，必须为了我国人力资源的发展而孜孜以求，自身也需要不断地变化和创新。

于是，在注册人力资源管理师职业资格认证推出暨该项目第一套指定培训教材面世三周年之际，中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心重新组织编写的这套“中国注册人力资源管理师职业资格认证教材”以崭新的面貌跟读者见面了。

重编教材基于以下两个原因：

一是为了适应人力资源管理的发展和企业人力资源从业者的需要。

人力资源专业知识和技能的发展日新月异，特别是近几年来，我国的人力

资源管理水平更是随着经济的迅猛发展和企业的壮大而迅速提升，其特点、重点与3年前有了很大差别，社会对人力资源管理的需求也有了更高要求；与此同时，国内外关于人力资源管理的开发和研究也与时俱进，人力资源管理的理论和实践能力都在原有基础上迈上了新的台阶。因此，把新的研究和实践成果展示给广大的人力资源从业者，并根据目前的新要求、新特点提供符合需求的新教材是很有必要的。

二是为了适应中国注册人力资源管理师职业资格认证项目的发展。

3年并不是一段很长的时间，但3年也足以证明一个项目的决策和实施是否正确。经过3年的努力，注册人力资源管理师职业资格认证项目已经完善了对HR从业者的培训体系的建设，并建立了一套行之有效的培训效果保障体系，成为我国人力资源业界的培训标杆，并在2006年初更名为“中国注册人力资源管理师职业资格认证项目”。

3年来，中国注册人力资源管理师职业资格认证站在我国人力资源培训认证的前沿，项目的体系和知识要点不断更新，学员队伍迅速扩大，学员需求也越来越高。为了进一步提高注册人力资源管理师职业资格认证的含金量，打造中国人力资源业的顶尖队伍，推动中国人力资源事业的发展，下一步的工作重点将是建立中高级人力资源管理人员的资格考试和评价体系，努力探索人力资源管理人员的培训与选拔、评价、推荐相结合的有效途径，加强资格评价及培训认证工作的科学化、制度化和法制化建设。综合分析，实行项目的全国统考和对人力资源从业者的统一评审的条件已基本成熟。因此，中国人力资源开发研究会于2005年底成立了中国注册人力资源管理师考试认证中心，全面推进该项目的考试评审体系的建设。2006年，注册人力资源管理师考试认证中心的中心工作就是实行全国统考，开展各种后续服务，完善该项目的体系建设。

对人的评价是一门科学。我们的评价体系将结合目前国际流行的评价方法，考、评结合，知识、技能并重，力争在很短的时间内建立HR的国内评价

标准。为了与这一目标配套,我们必须有一套体系更完备、理论更先进、知识更丰富、技术更标准、内容更实用、使用更方便的教材。

基于这两个原因,我们自 2005 年底便开始组织这套教材的编写。教材的作者全部是在中国注册人力资源管理师项目培训一线担任主力讲师的老师,他们既有着深厚的专业功底和实践基础,也因为一直站在人力资源管理发展的前沿,始终跟一线的人力资源高管们站在一起并对新知识和新技术有着最真实的体会和感悟,保证了教材的实用性。由他们编写的这套教材既与 CHRP 培训内容和考试内容配套,同时也能满足所有的人力资源从业者的需要,可以说是目前国内人力资源专业最权威的培训教材。

具体来说,这套教材有以下几个显著的特点:

1. 突出实用性。教材编写以突出实用性为主,理论和概念讲述简洁、精练。图书的整体风格突出实用性和可操作性。

2. 形式活泼,可读性强。文中广泛运用插图和表格,使得教材文字变得直观、鲜活,增加读者的感性认识。文后增加大量的习题和讨论,以及阅读材料和网站资源,便于读者进一步提高。

3. 案例、知识点丰富。正文和案例窗口及知识点相互穿插,既可以阅读正文,也可以跳跃式地阅读相关材料或进行思考。

4. 内容新颖。本套教材的内容不仅结合实际,并且能反映人力资源领域的最新技术和研究成果。

这套教材由原来的 7 种增加为 9 种。在原有的《人力资源战略与规划》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《员工任用》、《员工培训管理》、《员工职业生涯规划》和《劳动关系管理》的基础上增加了《人才测评》和《人力资源信息化管理》。增加这两个模块就是为了适应目前企业对人力资源管理的新要求。一方面,新的人才测评技术在人力资源管理的各个阶段越来越发挥着重要的作用;另一方面,各种人力资源信息化系统在企业中得到越来越广泛的应用。作为一个开放的体系,中国注册人力资源管理师职业资格认证项目对这些新的要求和

变化不能熟视无睹。在广泛地征求专家和学员的意见之后，我们将这两个模块纳入到我们的培训认证体系中。

我们相信，有广大人力资源从业者的支持，有众多专家和专业机构的努力，中国人力资源管理水平会蒸蒸日上。我们中国人力资源开发研究会愿做一块人力资源事业的垫脚石，与大家一起构建宏伟的人力资源大厦。

李 震

2006年6月

前言

随着时代的日益变革，人们越来越认识到人力资源是企业生产的“第一资源”，是企业获取竞争优势的核心竞争力。对于中国企业来说，如何找到鉴别员工能力、激励员工潜力、发挥员工聪明才智的绩效管理是企业管理所面临的最大挑战。

本书作为“中国注册人力资源管理师职业资格认证”（CHRP）的指定培训教材之一，与 CHRP 项目的培训内容与培训特点紧密相连。以战略性人力资源管理为导向，向读者系统地介绍了企业组织绩效管理的全过程。即从绩效管理的基础理论出发，展示了计划绩效、监控绩效、评估绩效和反馈绩效在内的绩效管理的各个环节的核心工作，帮助读者从系统的角度理解绩效管理。本书的编写呈现以下特色：

1. 系统性。系统地介绍绩效管理的全过程，并注意澄清绩效管理的定位和角色，使读者从整个绩效管理循环系统中理解各个环节的作用。本书不仅希望能从技术角度为读者进行绩效管理提供帮助，更希望能够帮助读者理清绩效管理理念，真正建立系统有效的绩效管理体系。

2. 实用性。本书着重从实际操作的角度来进行讲述，在各个章节中都运用了大量的篇幅介绍绩效管理中的实际操作案例，提出了具体的解决办法和实操样表，立足于让读者知道在实际工作中如何去做，起到一个良好的借鉴作用。

3. 可读性。本书力求使用通俗、生动的语言，并注重形式的活泼性和内容的趣味性，使读者易于理解，并避免文字枯燥。

全书共分十个章节，内容涵盖了绩效管理的基础理论、绩效计划、绩效辅

导、绩效评估、绩效反馈、结果应用与绩效改进、绩效指标体系的建立、绩效管理培训等在内的与绩效管理有关的各个方面。还收录了绩效管理的代表性实战案例以供读者借鉴。

本书系作者对近年来国内外关于绩效管理的方法和在企业管理实践中的经验进行总结、提升而形成的关于绩效管理的操作理念，主要可供企业的实际管理工作者和从事人力资源管理实际工作的人士作为工作的参考，也可作为企业管理类教学和科研的参考书，对人力资源管理感兴趣的人士亦可作为自学之用。

在本书的撰写过程中，首先要感谢国内外在人力资源管理方面的专家前辈在这一领域的卓越成就，为我们总结出许多优秀的经验与文字资料，让我受益匪浅，使我能够站在比较高的起点上来编写此书。在写作过程中，我参阅并引用了大量国内外学者与专家教授的研究成果（见参考书目），在此向他们表示真诚的谢意和敬意。

此外，本书凝结了许多人的心血，我特别要感谢中国人力资源开发研究会常务副秘书长李震老师，注册人力资源管理师职业资格认证考试中心副主任李直老师，由于他们的热情支持与关心才让本书有机会问世；本书在编写过程中，还得到了中国发展出版社赵建宏老师的热心指教，我表示真诚的谢意，同样我还要感谢为审阅本书花费了大量精力的编辑们；我同样要非常感谢我的助手 Bessie，为本书的资料收集与编写做了大量的工作；同时还要衷心感激我的家人对我的大力支持。

任何一套管理系统都不可能适用于所有复杂的环境，因此，在实际运用绩效管理系统时，还需要结合实际的情况做出适当的选择和调整。本书仅仅提供了一些可供选择的参考性信息，在很多方面尚需要进一步完善。对本书中的错误或不当之处，敬请各位专家和读者予以指正。

杜映梅

2006年5月于深圳

目 录

第 1 章	绩效管理体系概述.....	1
	1.1 绩效管理简述	3
	1.2 绩效管理的几大核心理念	13
	1.3 企业为什么需要绩效管理	15
	1.4 绩效管理与企业文化建设	18
	1.5 绩效管理循环	21
	1.6 绩效管理实例剖析	24
	本章小结	31
	关键术语	32
	思考题	32
第 2 章	绩效计划.....	35
	2.1 何为绩效计划	36
	2.2 谁来做绩效计划	41
	2.3 绩效计划的制定程序	43
	2.4 绩效目标的确定	49
	2.5 绩效计划合约样例	66
	本章小结	73
	关键术语	73
	思考题	74
第 3 章	绩效辅导.....	76
	3.1 绩效辅导的步骤	77

3.2	持续不断的绩效沟通	78
3.3	数据的收集和记录	90
3.4	制度性绩效沟通举例	94
	本章小结	99
	关键术语	99
	思考题	100
第4章	绩效评估	104
4.1	有效的绩效评估的好处	106
4.2	绩效评估的作用	107
4.3	绩效评估方法的三大类型	108
4.4	绩效评估方法的选择	109
4.5	绩效评估中常见的误区及其控制	124
4.6	评估者的选择与培训	130
4.7	绩效评估周期的确定	135
4.8	各级组织在评估中的职责	141
4.9	分类分层的评估体系设计	143
	本章小结	148
	关键术语	149
	思考题	149
第5章	绩效反馈与面谈	156
5.1	绩效反馈面谈的目的	157
5.2	绩效反馈面谈前的准备	158
5.3	绩效反馈面谈的十大原则	161
5.4	成功面谈的技巧	163
	本章小结	170
	关键术语	171
	思考题	171
第6章	绩效评估结果的应用与绩效改进	176
6.1	绩效评估结果的应用	177

	6.2 绩效改进计划	179
	本章小结	185
	关键术语	185
	思考题	185
第 7 章	绩效指标体系的建立	188
	7.1 绩效评估指标的基本要求	189
	7.2 绩效评估指标的分类	190
	7.3 绩效评估指标的确立	193
	7.4 绩效评估指标的量化	199
	7.5 绩效评估指标标准的确定	203
	7.6 绩效评估指标体系的设计	205
	本章小结	209
	关键术语	210
	思考题	210
第 8 章	绩效管理的几种模式	213
	8.1 360 度绩效评估	214
	8.2 关键绩效指标	240
	8.3 附加经济价值与企业绩效	258
	8.4 平衡记分卡 (BSC) 模式	263
	本章小结	278
	关键术语	279
	思考题	280
第 9 章	优秀的绩效管理系统与培训	285
	9.1 为什么要进行绩效管理的培训	286
	9.2 绩效管理的培训	287
	9.3 优秀绩效管理系统的优点	296
	本章小结	297
	关键术语	297
	思考题	298

第 10 章	绩效管理应用实例.....	300
	应用案例一 A 公司的中高层管理者述职管理规定	300
	应用案例二 项目经理绩效评估指标设计与评估	304
	应用案例三 B 公司营销人员绩效评估	310
	应用案例四 平衡记分卡在某电力机车厂的运用	318
	应用案例五 韩国企业绩效管理案例 (一): 韩国电力公司	322
	应用案例六 韩国企业绩效管理案例 (二): KOLON 商社	331
	应用案例七 韩国企业绩效管理案例 (三): 起信精机	335
	应用案例八 韩国企业绩效管理案例 (四): LUCKY 证券	342
	主要参考文献	345

第1章

绩效管理体系概述

本章学习目标

通过本章的学习，你应当掌握以下内容：

1. 了解绩效与绩效管理的含义；
2. 了解绩效管理的目的及其战略地位；
3. 掌握绩效管理的核心理念；
4. 掌握绩效管理系统的工作流程及各个环节之间的关系；
5. 了解绩效管理与企业文化建设的关系；
6. 了解绩效管理与人力资源管理中其他环节的关系。



引导案例

傍晚，某重型机械工程有限公司的会议室仍然灯火通明，这个从民营经济崛起浪潮中崭露头角的企业迎来了几位特别的客人——来自上海某著名管理公司的资深顾问李先生和他的几位同事。

“张总，在您心中，公司在追求着一个什么样的绩效目标呢？”李先生直截了当地问道。“为了成为中国的卡特比勒（全球最大的重型工程机械设备制造商），因此，迅速增长的市场占有率、领先对手的成本优势和突出的服务质量是最重要的。”张总自信地回答。“那在过去的一年里，为了达到这样的企业目标，你们强调怎样的投入呢？”“重点在于设备的投入和服务网点的增加，可以说我们在设备改进、采购成本控制和服务渠道的建设上已经走到了前列，只是资金投入没能带来理想的产出效应。”张总说着，眉头皱了皱。

“据我们了解，与企业高速发展相应的高资本投入形成鲜明对比的，是人工费用率的缓慢增长。您是否考虑过，实际上真正影响目标实现的是您的员工，而不是单纯的物质投入呢？”李先生笑着问道。

“当然，公司一直非常重视员工的作用，毕竟企业目标的实现要依靠他们呢。”张总对李先生的提问有些不以为然。

“但是，很多员工对“卡特比勒”是什么都不清楚。他们对企业目标的认识比较模糊，而且他们似乎对企业更快的增长没有太多的关心。我想向您汇报一下这几天来对企业的一些调研的结论……”

随着李先生的调研叙述的展开，张总也开始回忆企业最近发生的问题。实际上，他一直在为提高员工的积极性而努力，为此他在每年年底设立奖金制度，然而还是不断听到员工的抱怨。他们认为很难说清谁干得比别人更好，结果干好干坏最后拿的奖金还是差不多。公司为此也曾设计过评估体系，但张总和他的得力助手努力建立的评估制度，却在实施过程中遇到了很大的困难。员工满意度不高，人才流失率也一直困扰着企业。相应地，尽管企业对营销服务渠道投入了大量的资源，客户的抱怨还是没有得到很好的处理。公司的营销总监就曾经指出，由于维修服务反应慢，维修质量不尽如人意，客户回头购买的意愿不高，在行业内不良影响。

“从资格和经验方面考察，公司的员工具有工程机械设备领域所必要的技能、技术，企业业务发展也为他们提供了很好的发展机会。但是企业的激励制度与绩效之间的脱钩已经造成了内部的不满，而且工作环境也不尽如人意。这都直接影响了绩效目标的实现。”张总聚精会神地听着李先生和他的同事们对企业问题的分析，不断点头，他觉得这样的分析涵盖了问题的很多方面。但是张总还是很想知道，过去他带领设计的绩效考评制度，问题出在哪里。

“你们的分析很有见地，我们也曾试图在目标上整合员工的力量，并通过评估制度的设计来强化对员工的具体要求标准，但效果都不好。问题出在哪里呢？”说话的是主管人事的副总，他提出的问题正是张总在思考的问题。

“刚才我已经提到，员工似乎对卡特比勒是什么都不清楚。”李先生又一次强调。“你是说我们的目标并没有与员工进行很好的沟通吗？”副总若有所思地问。“在我们与员工的访谈中，企业中存在着民营企业的一些常见现象。由于外来劳动者比较多，他们认为他们并不能够在企业中有着太长的职

业生命,老板不过是用指标监督他们。所有的评估由上面决定,做得好和做得不好并不说明什么问题,这使得员工并不太多地关心企业的发展。”李先生补充道。

“我想你们做了非常细致和深入的工作,你们对公司的问题分析得很深入。那么,我们应该从什么地方入手来建立绩效管理制度呢?”张总显得有些迫不及待。

“或许我们应该首先来想想,到底该如何确定员工在绩效管理中的角色?公司又是如何评估员工价值的?这些问题我们来共同探讨,共同研究吧。”听到李先生这样的建议,张总站起来,有力地握了握他的手,说“祝我们合作愉快!”几个副总也上来握手,他们终于理解了张总重金聘请咨询师的原因。他们知道是该好好与咨询师们一道,共同设计公司的绩效管理方案了。

从引导案例中不难看出,企业要想获得成功和提高企业收益,除了环境、组织的影响因素外,还要考虑如何通过调动员工的积极性和创造能力来改进员工的工作绩效,从而提高企业绩效,这就要求管理者必须谙熟绩效管理的技术和艺术。那么首先我们先来看一个重要的问题——如何理解“绩效”。

1.1 绩效管理简述

1.1.1 什么是绩效

绩效,一个经常挂在嘴边的词,一个所有组织都不得不关注的话题。对于绩效的看法,众说纷纭,在不同的情景之下有不同的理解。有人认为:“绩效指的是完成工作的效率与效能”;也有人认为:“绩效是员工的工作结果,是对企业的目标达成具有效益、具有贡献的部分”;更有的人认为:“绩效是个人知识、技能、能力等一切综合素质通过工作而转化为可量化的贡献,包括有形、无形两部分”;还有的人认为:“所谓绩效,简单地讲就是指事物运动过程(狭义上:业务运作过程)中所表现出的状态或结果,它包含质和量两方面的规定,可以通过定性和定量两种方式进行描述和反映,最终通过客观的评估和主观的评估等评估方式表现出来。”……。

正如大哲学家亚里士多德曾经说过的那样，世上最困难的事莫过于下定义了。很显然，绩效是一个多义的概念，从管理实践的历程来看，人们对于绩效的认识是不断发展的：从单纯地强调数量到强调质量再到强调满足顾客需要；从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”。实际上，绩效的含义是非常广泛的，不同的时期、不同的发展阶段、不同的对象，绩效有它不同的含义。表1-1中对几种绩效的主要定义适用情况进行了说明。

表 1-1 绩效定义适用情况对照表

绩效的含义	适应的对象	适应的企业或阶段
1. 完成了工作任务	• 体力劳动者 • 事务性或例行性工作的人员	
2. 结果或产出	• 高层管理者 • 销售、售后服务等可量化工作性质的人员	高速发展的成长型企业强调快速反应，注重灵活、创新的企业
3. 行为	• 基层员工	发展相对缓慢的成熟型企业，强调流程、规范，注重规则的企业
4. 结果+过程（行为/素质）	• 普遍适用各类人员	
5. 做了什么（实际收益）+能做什么（预期收益）	• 知识工作者、如研发人员	

通常大家凭常识可以判断，如果一个员工的工作任务完成得好，那么他就取得了“良好的绩效。”如果一个员工的工作完成得不好，那么他的绩效就“不好”。大多数人都是这么理解的，但这种想法过于简单化。你可以把绩效和完成工作任务等同起来，稍微换一下角度来理解。当一个员工的行为和举动对公司目标和工作团队目标有贡献时，他的绩效就是良好的。比如，以前我们在评估赛跑选手的成绩时，我们看的是他花了多少时间跑完全程，或者他是否比其他选手跑得快，而不是看他的赛跑成绩对选手之外的东西有什么价值。如果回忆一下古代战争故事，就会想到当时科技不发达，长跑运动员能替将军们传达消息，帮助他们彼此沟通。为了完成任务，长跑运动员必须跑得快，但最终的目的不是速度，而是将消息传达给将军，以便赢得战争的胜利。

员工不像现代的运动员，完成工作任务的能力固然重要，但是对于工作绩效，我们主要关心的不在于做得好不好，而在于绩效的贡献有多少。因此，**绩效就是员工通过其行为，以及技术、能力和知识的应用，对工作团队目标及公**