



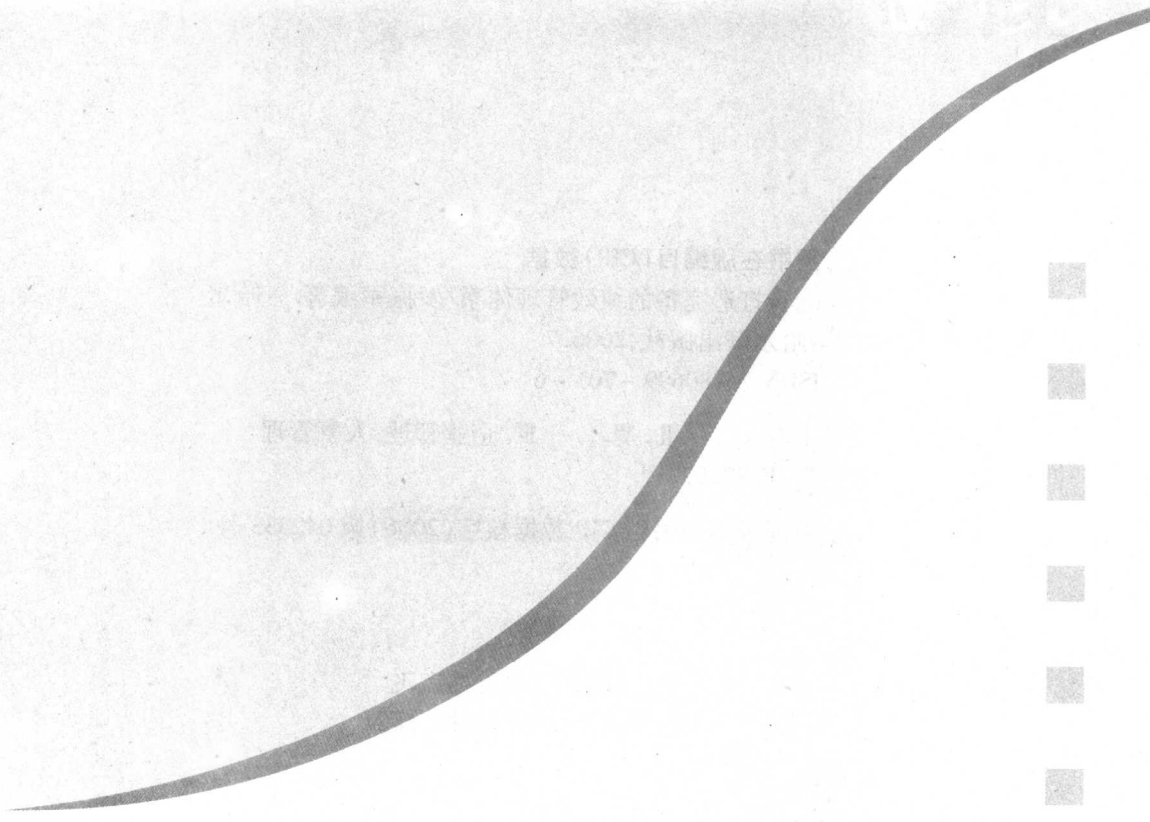
现代企业人力资源管理实务丛书之三

理念 · 方法 · 工具

七步打造完备的 绩效管理体系

罗振军◎编著

 哈尔滨出版社



七步打造完备的 绩效管理体系

罗振军◎编著

 哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

七步打造完备的绩效管理体系/罗振军编著. - 哈尔滨:
哈尔滨出版社, 2006. 7

ISBN 7 - 80699 - 701 - 6

I. 七... II. 罗... 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 042333 号

责任编辑:李毅男 孟飞
封面设计:铭洋设计工作室

七步打造完备的绩效管理体系

罗振军 编著

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市动力区文政街 6 号
邮政编码:150040 电话:0451 - 82159787
E - mail:hrbcbs @ yeah. net
网址:www. hrbcbs. com
全国新华书店经销
黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 19.5 字数 345 千字
2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 7 - 80699 - 701 - 6/F · 70
定价:38.00 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451 - 82129292
本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

七步打造完备的 绩效管理体系

本书系统介绍了企业绩效考核与管理的基本理论和常用的绩效考核方法，通过绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效评估和绩效反馈等七个步骤讲述了绩效管理的各个流程，并为不同行业、不同绩效水平的员工提供了相应的评估样本，有利于管理者帮助员工实现特定的个人目标，使个体能够成功地扮演在组织中的角色。

本书着重从实际操作的角度来讲述各种常用的绩效考核方法，对绩效考核与绩效管理的各个环节都作了具体的介绍，并在各章中穿插了大量的实例。



责任编辑：李毅男 孟飞

封面设计：铭洋设计工作室
MING YANG DESIGN



introduction

前言

企业实施绩效管理，首先明确方向与目标，然后通过目标分解和员工考核等管理工作实现目标。这说起来简单，而在绩效管理实践中存在着很多问题。那么，实施绩效管理必须重视哪些问题？有什么经验和教训可以借鉴？为此我们研究了国内外大量的成功企业与不成功企业的绩效管理实施情况，并结合自身实践，编撰了本书。每个企业所处行业、发展阶段、管理基础、执行能力等各有差异，但在绩效管理实施方面还是有一些共性的问题。

1. 绩效管理实施问题

(1) 在绩效管理导入初期高层参与程度不够

一些企业在实施绩效管理时，高层往往认为方向和目标、策略和方法确定之后，只需交给中层和基层人员去执行、执行到位，高层的角色则是监控执行的过程、评价执行的结果。

但是，企业中层管理思路的转变和执行能力的提升，需要一个过程。实践证明，顺利导入绩效管理的企业，高层在初期必须介入绩效管理的执行过程，如主持目标设定与分解、监控中层执行员工考核制度、落实绩效奖惩等。在员工行为习惯的变化、业绩文化的建立、组织绩效目标的达成等方面，高层发挥着不可替代的作用。因而，在推行绩效管理之初，高层领导需要评估本企业的管理基础，若中层的管理意识、理解力和执行力不足以支撑绩效管理有效实施，就需要高层率先垂范、身先士卒。高层领导需要把握好“收”与“放”的“度”，只有当中层的观念和能力得心应手时，高层领导才可以逐步淡化“足球队长”和“足球明星”的角色，安心做好“裁判员”和“教练”。

(2) 过于追求有形结果，忽视无形结果和基础

绩效文化的价值观之一是“结果导向”。一些企业管理者推行绩效管理

的过程中，时常会产生怀疑和摇摆，因为总觉得所看到的结果没有预期的好。

有形结果（比如财务目标）直观、可衡量，也是股东评价经营班子的标准。管理层面对经营业绩的巨大压力，往往更关注绩效管理的执行效果。其实，无形的结果价值不菲，平衡记分卡的思想与实践值得深思。而且有形结果的取得，是建立在无形的基础之上，如架构流程、人才队伍、激励机制、文化氛围等等，这些因素整合成为“组织能力”。若意识到位、运用得当，绩效管理能持续提升企业的组织能力，而绝不仅仅能带来有形的业绩。为此，第一，要正确认识绩效管理的作用和价值，既不要给予过高的期望，也不要将目光局限于有形的结果。第二，定义绩效价值和结果时，既应包括财务等有形结果，也包括能力提升等无形结果。第三，在绩效管理实施前期，重点在于转变观念、理解思路和强化导向，而不是过于关注定量结果。

（3）不抓重点，陷入全面化精细化误区

绩效实施是一项系统工程，“目标/计划、实施/辅导、评估/考核、改进/提升”四个环节环环相扣，每一环既是上一环的结果，又是下一环的基础，每一环执行不到位，就会对最终结果产生影响。但是，四个环节中存在的问题，未必要放在同一时空内予以解决。若忽视管理基础而求全求细，就会导致企业管理层陷入疲于应付的窘境。绩效管理从粗放到精细不是一蹴而就的事情，管理者心态不能急。企业管理层需要找到撬动绩效管理的切入点，万万不可“眉毛胡子一把抓”。

2. 绩效管理实施的要点

（1）“价值为本”，高层领导需要强化公司层面的核心价值

高层领导首先要决策什么是企业整体层面的核心价值，即确定企业的关键绩效指标（KPI）。然后进行目标分解和传递，即为业务单元、部门和员工制定各自具体的目标和关键任务。这种过程，其实质就是高层领导持续强化核心价值、明确各层面对核心价值的贡献的过程。高层领导的重要任务之一，就是不断地申明什么是公司的核心价值，使核心价值成为所有人关注的焦点。

（2）“提纲挈领”，发挥中层的作用，以组织绩效为关注重点

实施绩效管理，从人的角度，管理者应关注中层的培养，充分发挥中层承上启下的作用；重视中层执行能力的提高，以此带动基层员工态度和

行为的转变。从事的角度，管理者应重点关注组织绩效，指导和推动中层承担起员工绩效管理责任。

(3) 善于“借事造势”，借助关键事件阐明企业核心价值理念

绩效管理既要求将软的价值导向体现在硬的激励与约束机制中，又要求高层领导充分发挥其不可替代的影响力，抓住符合或违反绩效管理制度的典型事件、事实和行为，大张旗鼓地宣传核心价值和业绩理念，就“事”论“是”，不断强化对人员态度和行为的影响。这就涉及到绩效改进当中的标杆问题。标杆管理就是利用先进的人、事进行导向，从而带动后进人员，达到共同进步的效果。

(4) 发挥“位势效应”，毫不动摇“将绩效管理进行到底”

企业推行绩效管理工作，一定会遭遇组织惯性、员工惯性的抵触，甚至会因破坏了旧有群体的舒适状态而遭遇强烈的抵制。此时，管理者必须坚定、坚韧地推动绩效管理制度的贯彻执行，如果“发动机”（高层）动力不足，就无法带动“齿轮”（中层及基层）的正常运转。

本书是在总结我国企业绩效管理实践与理论研究成果、学习和借鉴发达国家绩效管理的基础上编撰而成的。本书开篇阐述了绩效管理规划，随后从关键绩效指标的建立，到绩效评估，一步一步地手把手地教企业如何根据自身情况，建立本企业的绩效管理体系。本书在撰写中呈现出以下特色：

1. 系统性。系统地介绍了绩效体系设计的全过程，并且注意到每个环节的关节点，以便读者在各个环节掌握绩效的要点。
2. 操作性。本书用大量篇幅介绍绩效实施中的操作性活动，立足于让读者知道如何去做。
3. 实用性。本书力求用通俗、易懂的语言，使读者早掌握一门技术的同时，又获得一份乐趣。

我们深知，任何一套管理系统都不可能适用于所有复杂的管理环境。因此，在运用本书时，需要结合自身的实际进行适当的选择与调整。

另外，在本书的编写过程中，得到了北京博瑞森管理咨询有限公司的大力支持，在这里一并表示感谢！

编者
2006. 3

contents

目 录

绪论 绩效管理,重在执行

一、准确界定绩效管理	4
二、确立简单、易行的绩效管理方案	4
三、创建坦诚透明的企业氛围	5
四、绩效管理的根本在于参与和承诺	6
五、如何评定方案的效果	6

第一步 建立绩效管理规划

第一节 关于绩效管理,我们应该反思的问题	13
第二节 确立绩效计划	16
第三节 设置可以评估的目标	22
第四节 建立绩效评估体系	25
第五节 拟订绩效管理整体解决方案	28
实例一 K公司的绩效管理规程	37
实例二 C公司的绩效沟通制度	48
实例三 W公司的绩效评估实施方案	53
第六节 企业绩效管理中的误区及解决	57
第七节 知识经济时代的绩效管理	62

第二步 开展工作分析

第一节 全面盘点工作分析所涉及的要素	67
第二节 工作分析步骤与程序	69

第三节	如何得到准确的职位描述信息	72
第四节	工作分析的方法与技术	74
第五节	企业工作分析的操作	90
第六节	处理工作分析中员工的恐惧	95
第七节	制订工作说明书	98

第三步 确立关键绩效指标

第一节	建立有效的绩效指标	104
第二节	设定关键绩效指标	121
第三节	选择建立关键绩效指标体系的方法	127
第四节	如何获得关键绩效指标权重	141
第五节	评价标准的确定	146
第六节	关键绩效指标的审核	154
第七节	不同岗位关键绩效指标的设计	157

第四步 实施个人绩效评估

第一节	进行立体的个人绩效评估	167
第二节	建立个人绩效评估体系	172
第三节	确立绩效评估者	182
第四节	选择个人绩效评估方法	186
案例 1	一个积极的关键事件	194
案例 2	一个消极的关键事件	194
第五节	针对不同员工采取不同的绩效评估	201
第六节	个人绩效评估存在的问题	204
案例 1	Intel 公司的比较评估制度	209
案例 2	朗讯公司的绩效评估制度	210

第五步 实施部门绩效评估

第一节	部门绩效评估体系的建立	219
第二节	评估部门绩效	225

第三节 部门满意度的评估..... 229

第六步 注重绩效反馈面谈

第一节 进行正确的绩效反馈..... 235

第二节 绩效反馈面谈的类型及关键点..... 239

第三节 选择绩效反馈调整的方法..... 246

第四节 绩效反馈面谈的准备..... 250

第五节 绩效反馈面谈的技巧及失误..... 258

第六节 如何进行有效的会议沟通..... 264

第七节 进行持续的绩效沟通..... 266

第八节 绩效反馈效果的衡量..... 272

案例 1 绩效反馈面谈示例 274

第七步 18 条黄金提示

第一节 关于绩效管理系统的 18 点重要提示 281

第二节 制订和实施绩效管理系统的建议..... 286

第三节 绩效评估后直线经理应如何做..... 288

第四节 如何进行绩效改进..... 292

第五节 绩效改进有哪些方法..... 298

绪论 绩效管理，重在执行

开篇案例

F公司是一家生产电信产品的公司。在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦不怕累，从早到晚拼命干。公司发展迅速，几年之后，员工由原来的十几人发展到几百人，业务收入由原来的每月十来万发展到每月上千万。企业大了，人也多了，但公司领导明显感觉到，大家的工作积极性越来越低，也越来越计较。

F公司的老总黄明裁一贯注重思考和学习，为此特别到书店买了一些有关成功企业经营管理方面的书籍来研究，他在介绍松下幸之助的用人之道一文中看到这样一段话：“经营的原则自然是希望能做到‘高效率、高薪资’。效率提高了，公司才可能支付高薪资。但松下先生提倡‘高薪资、高效率’时，却不把高效率摆在第一个努力的目标，而是借着提高薪资，来提高员工的工作意愿，然后再达到高效率。”他想，公司发展了，确实应该考虑提高员工的待遇，一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报，另一方面是吸引高素质人才加盟公司的需要。为此，F公司重新制定了报酬制度，大幅度提高了员工的工资，并且对办公环境进行了重新装修。

高薪的效果立竿见影，F公司很快就聚集了一大批有才华有能力的人。所有的员工都很满意，大家的热情高，工作十分卖力，公司的精神面貌也焕然一新。但这种好势头不到两个月，大家又慢慢回复到懒洋洋、慢吞吞的状态。这是怎么啦？

F公司的高工资没有换来员工工作的高效率，公司领导陷入两难的困惑境地，既苦恼又彷徨不知所措。那么症结在哪儿呢？

分析

F公司出现的这种情况是一个普遍现象，很多企业都经历了这样一个过程，在创业初期，每个人都可以不计报酬、不计得失、不辞辛劳、不分彼此，甚至加班加点、废寝忘食。但是，只要企业一大，大家这种艰苦奋斗、不计报酬的奉献精神没有了，不分上下班的工作干劲和热情态度也不见了，关心企业、互相帮助、团结如一人的融洽人情氛围也消失了。为什么会这样呢？原因有三：

首先，那就是企业大了，老板或忙于企业发展的大事，或忙于社会上各种应酬，与原来创业的老员工在一起的时间少了，感情必然疏远，心理距离必然拉大，以感情作为激励手段的作用自然就会逐渐消失；

其次，在创业初期每个老板可能对公司员工，尤其是一些核心骨干有过许多承诺，但当企业真的做大之后，老板（或许忘了）并没有兑现这些诺言，因而老员工便产生失望情绪，接下来的自然是消极怠工，或是集体跳槽；

第三，当企业成长到一定规模之后，必须走向制度化的管理，而制度给人的感觉总是冷冰冰的，原来的那种相依为命一起创业的融洽感觉消失殆尽，称兄道弟不行了，一切都要按级别来，按公司规定来。制度容不得感情。

公司大了，其管理方式应该改变，激励方式也应该改变。讲感情不行了，靠什么呢？

遗憾的是，我们很多企业把钱作为唯一的激励手段，在一些老板的意识里，花高价钱就能打动人才的心。因此，报上的招聘就会出现这样的文字：“位子加权力，高薪加福利。你还要什么？你还等什么？”言外之意给你高薪水、高福利，你就该满意了、该知足了。这代表了不少企业的想法。

美国行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格的双因素理论告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有有限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。

还有一点是必须指出的，就是F公司把工资提上去了，工作环境和条件也改善了，但没有把员工的工资奖金同工作目标相联系，同业绩挂钩，也就是说，每个员工在没有压力的情况下就能稳稳当当拿到高工资。既然

绪论 绩效管理，重在执行

如此，大家为什么要卖力干呢?! 下面两个小故事很能说明问题。

国外一家森林公园曾养殖几百只梅花鹿，尽管环境幽静，水草丰美，又没有天敌，而几年以后，鹿群非但没有发展，反而病的病，死的死，竟然出现了负增长。经专家分析，主要是由于鹿的生活过于安逸。后来他们买回几只狼放置在公园里，在狼的追赶捕食下，鹿群只得紧张地奔跑以逃命。这样一来，除了那些老弱病残者被狼捕食外，其他鹿的体质日益增强，数量也迅速地增长着。

挪威人喜欢吃沙丁鱼，尤其爱买鲜活的。渔民们为了避免沙丁鱼在运输途中死去，往往在船舱里放上几条鲰鱼。鲰鱼滑溜无鳞，常爱四处乱钻乱窜，弄得沙丁鱼十分紧张，不得安生，也只好跟着鲰鱼一起游动。这样，不但避免了沙丁鱼因窒息而死亡，而且抵达渔港后还能保持鲜活。人们称这种现象为“鲰鱼效应”。

由以上分析可知，F公司的问题就在于：首先，对快速成长企业的经营管理缺乏经验；其次，怎样让高工资发挥激励作用认识肤浅；第三，激励手段简单且不配套、不系统。为此，企业建立完整的绩效体系是非常有效的，它不仅与薪酬有关，而且与工作效率有关。

如果你是人力资源管理的同行，或者你是企业相关的管理者，你一定知道自己为绩效管理方案的制订和推行费了多少心血，你也一定明白推行一套绩效管理方案的阻力有多大。可是，作为现代企业管理，又不得不推行绩效管理，因为大家都知道，企业“以人为本”，更确切地说，企业“以人的绩效为本”！

其实，做绩效管理方案并不难，你看，社会上有那么多管理咨询企业，他们都是为企业做管理方案的。如果你需要，他们可以为你做几百页甚至几千页的文字方案。可是，这些都无法保证方案在企业里很好地执行，这也是咨询企业甚至是国际性的咨询企业难以解决的问题。可以说，绩效管理的核心就是执行。以下几个方面都是从执行的角度浅谈，看怎么更好地把方案推行下去，尤其是中小企业。

一、准确界定绩效管理

很多人都误把绩效管理等同于绩效评估，认为就是对员工工作进行一番所谓的考核。其实考核是绩效管理的一个环节，考核不是目的，而是手段（这个说法没有新意，但它是真理）。通过绩效管理，为的不是一定要把员工排出第一、第二来，以此来发奖金，而是为了找出差距，分析问题，提高员工和企业的绩效。

与绩效管理相关的概念还有绩效评估、业绩管理等等，现在业内普遍认为用绩效管理比较全面。

绩效可以理解为业绩和效率，绩效管理是将企业目标和员工个人目标联系起来，以获得业绩和效率的一种过程。它是对企业所要达到的整体目标建立全体员工共同理解的过程，也是通过管理以增加实现短期和长期目标的可能性、使企业整体的绩效不断进步的过程，而不是简单的考核或者一个简单的管理制度，它是一个必须与企业实际结合的管理系统。绩效管理基本包括四个方面：绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估和绩效反馈。随着时间的推移，这四个方面呈螺旋式上升的趋势，它们渗透在每一项工作或者每一个项目从开展到完成的过程中。

二、确立简单、易行的绩效管理方案

不要认为方案本身越复杂就是科学规范，复杂的不一定适合你的企业。尤其是中小型企业，需要的是简单的、易实行的，因为要考虑管理成本，可操作且有效果的就是科学规范的。

现在比较流行的绩效管理方法是平衡计分卡（BSC），但是并不是任何企业运用它都会产生良好的效果。实行一套什么样的管理制度要根据企业的管理水平所处的阶段，就像种养什么样的花需要什么样的土壤一样，仙

绪论 绩效管理，重在执行

人掌可以在沙漠里生长而玫瑰却不行。同样，企业的管理还没达到运用平衡计分卡的阶段，比如企业的财务预算体制还不完善，到时如何去评估财务指标的完成情况等等，此时，企业就不宜实行平衡计分卡。

绩效评估的指标应尽可能少。这句话绝对是真理：设定三个绩效指标，你得到的绩效远比设定十条或者更多无所不包的绩效指标来得好。只设定三个指标的方法非常简单，找出十个指标中最重要的三个就可以了。

很多公司的绩效评估都会考出分数，以此分数来分配奖金等，其实这看似量化的数据并不可执行，要知道得出分数的过程往往是进行加权平均计算出来的，这些数据在这么处理之后，还能看出什么结论呢？86分比82分好在什么地方？如果一个员工来问人力资源部门或部门经理，你将如何回答？倒不如划分几个等级，这样也能减少管理成本。

最近有一本书，想必大家都看过，叫做《一分钟经理》，里面所讲的一分钟目标、一分钟表扬、一分钟批评对大家一定有所感触。复杂的体系理解起来就很难，更别说要花很多时间和精力执行了。

三、创建坦诚透明的企业氛围

在一个企业里，坦诚透明的氛围是很重要的，尊重个人、人人平等的环境也很重要。主管的主要职责不是监督员工的行为而是创造一个催人奋进、和谐的工作环境，创造一种员工个人需要与企业管理目标相互统一、最大限度激励士气的环境。这就需要管理者重新思考企业和员工之间的定位。上下级之间本着人格上平等、尊重、依赖，工作上相互理解、支持，上级为下级提供服务、资源、信息等，下级对上级和自己的目标提供承诺、责任、热情、主动等，达到“上下同欲者胜”的理想境界。之所以说这个境界是理想的，是因为很少有企业能达到这个境界、这个氛围。

当然，这种氛围不是假惺惺的一团和气，而是一种正气，一种积极向上的氛围，一种崭新的精神面貌。即使批评，也是善意的批评，是对事不对人，是为了把事做对，而不是借机相互倾轧。

创建坦诚透明的企业氛围也是为了在员工参与和作出承诺时能真实客观。评估有其固有的弱点，其内含的强制性往往给领导层和员工带来压力。

不透明的评估往往导致员工只是对数字成绩斤斤计较，而对收到的意见和建议置之不理。

四、绩效管理的根本在于参与和承诺

绩效管理重在让管理者和员工亲自参与，让管理者和员工从心里接受它，并身体力行执行它，达到预期效果。绩效管理重在让员工明白工作就是要按标准执行，要把任务具体化，并在工作中做好记录，做到科学规范，有源可溯；重在让管理者明白对员工的期望要求，不能只停留在脑海中，要经常不断地与员工沟通，让他了解管理者的目标，避免出现员工工作结果与管理者的目标相差甚远。只有员工和管理者共同的参与和承诺，才能实现企业目标。

同时人力资源部门不能闭门造车，还须将一线管理人员这些非专业人员吸收进来。绩效管理关注的主要是企业中“人”的方面。这也是绩效管理常常被认为只是人力资源部的工作的重要原因。实际上，绩效管理是所有人的工作，高层管理者需要通过绩效管理来实施战略、完成企业目标，中层管理者通过绩效管理来更好地完成部门任务，对于员工个人来说，绩效管理有助于完成工作目标、提高个人绩效、实现职业生涯发展规划等。总之，绩效管理是企业中所有人的任务，人力资源部门只是恰好负责协调它而已，正如质量管理部门协调产品质量一样。

通过大家的共同努力，制订出来的考核方案才能被大家接受，才能被员工所理解，才能被大家很好地执行下去。试想，如果员工连考核方案都看不大明白，怎么能很好地执行下去。

五、如何评定方案的效果

人力资源部在推行绩效管理方案的过程中，如何确保方案执行能帮助