



人力资源管理实战经典系列

绩效管理

——激励员工的全面解决方案

王吉鹏 主编

“企业以人为本”的真正含义是以人的绩效为本
企业如何实现以人的绩效为本，又如何实施
实务经验丰富、见解精辟独到的作者
藉由十余年人力资源管理实践经验，以易读且易懂的方式
告诉你如何设计出令人耳目一新的绩效改革方案
组织实现战略目标

中国劳动社会保障出版社

人力资源管理实战经典系列

绩 效 管 理

——激励员工的全面解决方案

王吉鹏 主编

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理——激励员工的全面解决方案/王吉鹏主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005

人力资源管理实战经典系列

ISBN 7-5045-4981-9

I. 绩… II. 王… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 010104 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 8.25 印张 101 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

印数: 4000 册

定价: 20.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

人力资源管理实战经典系列编委会

编委会主任：王吉鹏

编委会成员：潘振军 穆晓彦 韩晓阳 张伟中
张伟杰 冯为中 刘世春 贾 鹏
王 威 田 勇 郑 峰 黄健明
肖胜利 秦海翔 周强强 张红星
王晓梅 方文明 张 杰 李 岩
杨 扬 王 森 袁怡德 魏 云
江新云 王焕宁 徐 海 穆诗斌
邸 洁 伍晋明 王 轶 马 瑞
李 明 马 勇 俞柏青 钟殿舟

共享价值 共赢未来

知识要共享才有价值。

书店里人力资源管理的书籍浩如烟海，但一直缺少实际操作类的书籍。这种局面在 2004 年 8 月以后有了较大改观，已经有很多种实际操作类书厕身于各大书店的书架了。在这种情况下，我们为什么仍然坚持出版这套丛书呢？

因为我们有自己独到的思考：我们不仅要提供工具和技术，还要提供支撑着这些工具和技术的方法——它们之所由生、它们的适用原则和条件。

我们不仅完整呈现这些工具，而且阐释这些工具背后的方法。选择这样做需要足够的勇气、充分的自信和高超的技术：模板的揭秘会得罪一大批同行——很多以人力资源咨询为主要业务的机构靠这些技术、模板、表格生存，现在我们把这些一锅端出来，他们的前途的确堪忧了；对那些即使不纯粹靠着这些工具吃饭的咨询机构来说，它毕竟也是一项做起来驾轻就熟、投入少回报高的业务内容。更何况我们呈现的还有工具和技术背后的方法！

我们将咨询企业分成三种类型：思想型、技术型和方法型。

思想型的企业很少，它们往往是在长期的发展中形成了新的思想，伴随着新的观念和大师的产生。但思想型一般都关注大的层面，对企业

来说有一点空，离实际层面和操作层面比较远。

技术型的企业手里有一些技术模板，它们是以技术套企业而不是根据企业来采取不同的技术，因此看上去总是格格不入。

方法型的企业则大为不同，首先，方法型的企业所拥有的技术模板完整而且齐全；其次，在分析客户明确的和潜在的需求、自身的条件、行业环境的基础上提供完整的解决方案。方法型企业能够根据企业的不同情况，整合各种工具，为企业可以提供可以解决实际问题和有操作性的量身定做的方案。

如果把各种管理工具、管理技术和模板比作装修中的材料和机械，那么技术型企业可以被看作建材商店，客户带着自己明确的需求来购买，比如地板革或者地毯，只要这个店够规模，跟得上国际生产的步伐，那么客户会如愿而归。如果客户自己对装修一窍不通，那么技术型企业的服务就有得看了，依据咨询师的业务水平和职业道德水准的高低，可能会出现很多种情况：可能出于个人或者店面利润的考虑竭力向客户推荐最新推出的高科技产品；可能为了赢得客户的好感而将自己在专业上的一知半解强不知以为知地向客户云山雾罩一番；有个别道德水准低下的甚至将完全不合时宜的材料改换包装——把一些旧知识改个新名词说成是人类最新研究成果而高价卖给客户。

长期以来，我们一直致力于能成为一家方法型的咨询企业。我们秉持的服务理念是与企业结成战略伙伴关系，我们要和客户一起成长；我们的服务目标是客户价值的提升；我们的使命是通过服务传播先进的管理理念、管理知识和管理技术。我们认为，知识要分享才有价值！

在这样的认识下，我们将这些咨询企业的“秘技”整理出版，是没有考虑自己的饭碗的。咨询是一种服务，不像人们津津乐道的那样：咨询机构和企业的关系是大夫和病人的关系，或者是老师和学生的关系。

我们认为，咨询机构和企业是一种成长的战略伙伴关系，我们如果老捂着这些技术、模板，躺在上面睡大觉，什么时候能够进步呢？我们相信自己持续的学习和研究能力，我们相信自己能服务中总结并且不断提高。是的，我们很自信！

另外，我们将仁达方略定位于一家具有专业水准的综合管理咨询机构，而不只是一家人力资源管理咨询机构，我们的服务对象是企业而不是企业的人力资源部。在人力资源咨询领域，我们的工作目标是提升企业的人力资源管理水平，而不只是人力资源部的管理水平。我们认为，不能只就人力资源管理来谈人力资源管理，而是要将人力资源管理放在企业的大背景下，与企业的战略、流程、组织结构、管控模式和价值观等一起思考，形成我们提倡的基于战略的人力资源管理模式和基于价值的人力资源管理模式。这就是我们的初衷，也是我们这套丛书特色，读者应该会在阅读的过程中对这一点深有感触。

有了这套书，您可以省几十万元的咨询费。

我们在这套书里提供了人力资源管理日常工作中所需要的一系列工具。丛书共有四册，分为《职业分析》《职位评估》《薪酬管理》《绩效管理》。职位分析是人力资源管理的基础，一个良好的职位分析，可以为一个职位进行清晰的定义，可以为职位评估、薪酬管理和绩效管理提供有价值的信息。职位评估则为采取什么样的薪酬政策、如何进行绩效管理提供了标准。薪酬和绩效的有效管理可以使员工的积极性和主动性尽可能发挥到最大，为企业实现最大的价值。

我个人一直致力于企业管理实践的研究，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受，我知道企业真正需要的不是鸿篇巨制、长篇大论，而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。此外，在创建仁达方略之前，我经历过企业底层、中层

及高管层等各个层次的历练，从副总裁职位离开创办仁达方略以前，也曾经作为职业经理人聘请咨询机构做过咨询，对企业需要咨询机构提供什么样的服务以及抱有什么样的期待深有体验，所以，我们决定利用书籍出版的形式，和大家分享仁达方略的研究和实践经验，同时为社会文明贡献自己微薄的力量。

为了完成此书，我的同事王轶、李明、马勇、韩明泽等做了大量的工作；一些行业专家也为研究提供了大量的建设性意见；此外，丛书的写作和出版得益于众多企业界朋友的指点和交流，得益于国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向大家表达深深的谢意。

王吉鹏于 2004 年 12 月

目 录

第 1 章	绩效管理的常见误区	1
	什么是绩效和绩效管理	1
	绩效管理的认识误区	6
	绩效管理的操作误区	8
	案例 绩效评价是把双刃剑	11

第 2 章	绩效管理的基础	16
	职位分析	16
	目标管理	19

第 3 章	绩效管理模式	31
	典型的绩效管理模式	32
	战略绩效管理体系的构建思路	41
	案例 沃尔沃集团的战略绩效管理体系	49

第4章 跟进辅导与日常监督 51

如何实现以目标为导向的过程管理 51

管理者的角色 53

学习模型 57

绩效辅导 60

案例 英国考陶公司如何考评经理人 65

第5章 绩效评价 70

绩效评价的一般流程 70

绩效评价的实施 75

绩效反馈与面谈 82

案例1 该扣谁的钱?

——一个来自绩效评价的小故事 87

案例2 绩效反馈面谈过程示例 90

第6章 绩效改进 93

绩效改进的动力分析 93

制定绩效改进计划 98

如何推行绩效改进计划 102

超越标杆：绩效改进的新思维 106

案例 摩托罗拉的绩效管理过程 112

第 1 章

绩效管理的常见误区

进入 21 世纪，绩效问题已成为众多企业特别关注的热点。飞速变化的市场，使每家企业都更加关注自身的发展问题，越来越多的企业都希望通过绩效管理来促进自身的发展，但是，不少企业在绩效管理方面存在众多误区。那么，究竟什么是绩效呢？我国企业在绩效管理方面存在哪些误区，又应如何避免呢？

什么是绩效和绩效管理

什么是绩效

1. 对于绩效的不同理解

在新的环境下，许多人都意识到了绩效的重要性，人人都在谈绩效，但每个人对于绩效都有自己的理解。

(1) 绩效等于结果。对于公司和企业来说，绩效可以作为衡量企业是否盈利以及盈利多少的标准。如果亏损，理所当然就没有绩效可言。对于员工个人来说，绩效同样可以表现为员工个人的工作成果，但更多

情况下往往只表现为员工的工作过程。

(2) 绩效等于能力。绩效是员工的实际工作能力，同样按规则办事，能力强的人可以收到更好的效果。

(3) 绩效等于态度。绩效等同于工作态度。工作是否用心，与工作的结果有很大的关系。员工要有强烈的工作积极性和主动性，在适当的情况下还要有勇于不断创新的精神和观念，这样才能把工作做好。

(4) 绩效等于勤奋。命运总是眷顾勤奋的人，有一分耕耘，必然就有一分收获。

(5) 绩效等于人际关系。善于处理关系的员工，绩效往往也不错。因为他与同事关系处理得好，工作协调得好，就容易出成果；与客户关系处理得好，自然就容易获得客户的订单，为公司取得很高的经济效益。

2. 绩效是什么

我们在日常生活中会经常碰到关于绩效的话题。可以这么说：只要有目标、组织、工作就必然存在绩效问题，总而言之，绩效就是一切我们想要的东西。也可以说是结果，但如果某些因素相对于其他因素而言，对结果有明显、直接的影响时，绩效的意义就与这些因素等同起来了。也可以这样说，绩效首先是结果，当其他因素对结果的影响相对不变，改变特定因素能促进产生良好的结果时，控制这些因素就等于同时控制了绩效。

影响绩效的关键因素主要有以下 5 个方面：

- (1) 工作者本身的态度、工作技能、掌握的知识、IQ（智商）、EQ（情商）等；
- (2) 工作本身的目标、计划、资源需求、过程控制等；
- (3) 包括流程、协调、组织在内的工作方法；
- (4) 工作环境，包括文化氛围、自然环境以及工作环境；

(5) 管理机制, 包括计划、组织、指挥、监督、控制、激励、反馈等。

其中每一个具体因素和细节都可能对绩效产生很大的影响。控制了这些因素就等于也同时控制了绩效。管理者的管理目标实质上也就是这些影响绩效的因素。

绩效评估的是结果的好坏, 而绩效管理需要探求产生结果的原因, 逆向追踪绩效因素。根据对结果的影响作用, 不同的因素有不同的影响力。当其他因素都很稳定时, 管理者需要关注于某一个特定的因素, 因为这个因素的变化会对绩效产生直接的重大影响。哪些因素容易变化, 对绩效的影响作用大, 管理者就需要关注和考核哪些因素。

绩效广泛存在于工作、学习、日常生活和人际交往等各项具体事物中。国外有位教授做了一项很有意思的社会调查, 分析人的第一需求, 结果是“要使自己进步”。进步就意味着要提高绩效, 所以人生也可以说是提高绩效的过程。

对我们来说, 绩效的意义不仅仅限于企业, 每个人都应该研究绩效, 从各方面有效降低成本, 提高效率, 这有助于提高我们生命的品质。绩效贯穿于每个人的一生, 无论是企业还是个人都会面对绩效问题。

为什么要谈绩效

1. 为了发奖金

有些企业平时并不关注绩效问题, 只是在年底需要发放奖金时才不得不开始评员工绩效的高低, 以便根据绩效的成绩或绩效等级发放奖金。

2. 为了进步

对于有些人来说,绩效可以促使其进步。一个刚参加工作的人,不断进行自我评估或接受他人评估,可以帮助自己保持好的绩效,掌握好的工作方法,保持好的心态,从而不断获得进步。

3. 了解自己的发展程度

有些人认为,通过绩效可以达到以下两个方面的目的:(1)看自己现在的业绩是否达到了原来的预期;(2)看工作者是否发挥了最大的潜能,是否还可以在下次工作中继续提高。

绩效过程是一个持续改进、波浪式推进和螺旋式上升的过程,谈绩效的目的就在于使我们充分了解过去,同时认识现在,并在此基础上更好地规划未来。当然,我们谈绩效也会谈到关于薪酬、晋升、激励的问题,但绩效的核心还是在于改进。

为什么要进行绩效管理

多伦多大学的一位学者风趣地把绩效管理比作汽车座位上的安全带——大家都认为很有必要,但都不喜欢去使用它。绩效管理的目的和意义,概要而言有如下几点。

1. 绩效管理的核心目的是通过提高员工的绩效水平来提高组织或者团队的绩效

在绩效管理的过程中,我们达到了许多目的,如员工的参与管理,他通过参与设定自己的工作目标而具有自我实现的感觉;组织目标的统一,通过自上而下的分解目标,避免团队与员工目标偏离组织目标;一年中多次的评估与奖惩,实现组织对目标的监控实施,保证工作目标的按时完成。以上这一切都是为了提高组织或团队的效率,保证实施组织目标。

2. 绩效管理提供了一个规范而简洁的沟通平台

绩效管理改变了以往纯粹的自上而下发布命令和检查成果的做法，要求管理者与被管理者双方定期就其工作行为与结果进行沟通、评判、反馈、辅导，管理者要对被管理者的职业能力进行培训、开发，对其职业发展进行辅导与激励，客观上为管理者与被管理者之间提供了一个十分实用的平台。

3. 绩效管理为企业的人力资源管理与开发等提供了必要的依据

通过绩效管理，实施绩效考核，为企业员工的管理决策，如辞退、晋升、转岗、降职等提供了必要的依据，同时也解决了员工的培训、薪酬、职业规划等问题，使之行之有据。这也是绩效管理为什么成为人力资源管理各个环节中最重要的环节的原因。在一个劳动法律健全的国家，招聘、录用、考核、辞退甚至企业内部的奖金、晋升都是受到国家或社会公平就业组织监督的，如果不能拿出足够的证据来说明人事决策的理由，企业往往会遭受法庭或者社会公平就业组织的制裁。而这种证据一般都来自于绩效管理。为此，绩效管理程序必须有明确的成文制度，在新员工来之后必须被明确告知，在绩效管理的每一个环节我们都必须填写表格以及双方签字认可。

当然，绩效管理也带来了企业里并不直接创造利润的部门，比如绩效管理委员会或者专门的分析评价部门和人员，也带来了许多看似与经营无关的工作，包括招致直线经理批评的各种表格，为绩效而进行的会议、会谈和培训。绩效管理也不是如大家所描绘的那样，总能带来积极的作用，甚至因为种种原因会带来降低绩效的现象。这些都是需要我们关注的。

绩效管理的认识误区

目前，企业对绩效管理主要存在四大认识误区。

误区之一：绩效评价=绩效管理

很多企业管理者并没有真正理解绩效管理的含义，不是把绩效管理视为一个完整、有机的系统，而是简单地认为绩效管理就是绩效评价，做了绩效评价就是实施绩效管理。

为什么说这种认识是错误的呢？这可以从绩效管理的概念出发进行剖析和对比。

绩效管理是管理者和员工之间持续的双向沟通过程。在这个过程中，管理者和员工就绩效目标达成协议，并以此为导向，进行持续的双向沟通，帮助员工不断提高工作绩效，完成工作目标。

如果简单地认为绩效评价就是绩效管理，就忽略了绩效沟通，而缺乏沟通和共识的绩效管理肯定会在管理者和员工之间设置一些障碍，阻碍绩效管理的良性循环，造成员工和管理者之间认识差异和认识分歧，员工反对、管理者逃避是在所难免的事。

其实，绩效评价只是绩效管理的一个环节，只是对绩效管理的前期工作进行总结和评价，远非绩效管理的全部。如果只把员工钉在绩效评价上面，必然要偏离实施绩效管理的初衷，依然解决不了职责不清、绩效低下、管理混乱的局面，甚至有越做越糟的可能。

把绩效管理等同于绩效评价的管理者认为，绩效评价的形式特别重要。他们总想设计出既省时省力又立竿见影的绩效评价表格，希望能够找到万能的评价表，以实现绩效管理。因此，他们往往在开展绩效评价工作和寻找绩效评价方法上花费了大量的时间和精力，却始终不得其

法,始终找不到能够解决一切问题、适合所有员工的完美的绩效评价形式。由于始终走不出这种对绩效管理的认识误区,一味地钻牛角尖,所以绩效管理没有真正得到实施。观念转变不过来,企业实施绩效管理只能停留在书面和口头上,不可能有任何根本的改变。

误区之二:角色分配上的错误

企业中的一个普遍认识是,人力资源管理是人力资源部的事情,绩效管理是人力资源管理的一部分,当然由人力资源部来做。这样一来,管理者们只做一些关于实施绩效管理的指示工作,剩下的全部交给人力资源部,做得不好只知拿人力资源部是问。这也是绩效管理得不到有效实施的一个十分重要的原因。

确实,人力资源部对绩效管理能否得到有效实施负有责任,但绝不是全部责任。人力资源部在绩效管理实施中主要扮演流程制定者、工作表格提供者和咨询顾问的角色。

而推行的责任在于企业高层管理者,不取得最高层的支持和鼓励,没有最高层的努力推行,人力资源部的一切工作都很难取得预期效果。高层的努力不是简单地在绩效管理工作初始时期做做动员了事,而是要贯穿于绩效管理始终,绩效管理的实施、完善、更新和进步,每一步都离不开最高管理者的关心支持。

因此,抱有“绩效管理就是人力资源部的事情”的看法的管理者们应该转变认识,积极充当人力资源部的拉拉队队长、鼓舞者、支持者,和人力资源部共同将这项重要工作大力推行下去。

误区之三:过于追求完美

追求完美是许多管理中的一个共同特点,凡事总想找到一个完美的解决方案,希望它能够解决一切问题。所以,管理者在绩效管理形式上表现出了极大的关注,绩效管理方案改了又改,绩效表格设计了一个又