

绩效管理评价体系

制度公平决定考核公平

◆ 穆 涛 赵慧敏 主编

实施绩效管理评价体系，不仅可提高管理质量和工作效率，还可点亮人性的光辉，回归生命的价值，让员工与企业共创繁荣和幸福！

绩效管理是人力资源管理的核心，企业“以人为本”真正的含义是“以人的绩效”为本。所以，企业只要拥有清晰的定位、顺畅的管理结构、全面的KPI、及时地沟通与反馈，就能打造完美的绩效管理评价体系！

世界500强企业人力资源管理丛书 第一辑

绩效管理评价体系

制度公平决定考核公平

◆ 穆 涛 赵慧敏 主编

▲ 海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考核 / 穆涛主编. —深圳: 海天出版社, 2006
(世界500强人力资源管理丛书)

ISBN 7-80697-820-8

I. 绩… II. 穆… III. 企业管理: 人事管理
VI. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第085430号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 杨月进 (0755-83460893 yyj@htph.com.cn)

封面设计: 彩 侠 责任技编: 何丽霞

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市福威智印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/32 印张: 9.125

字数: 190千字 印数: 1-6000册

总定价: 75.00元 (共三册, 每册25.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

内容提要

- 绩效管理导入
- 绩效指标设置
- 绩效测评模式
- 绩效管理流程
- 绩效管理改进
- 绩效激励实施

世界500强企业人力资源管理丛书 1-4

绩效管理评价体系

制度公平决定考核公平

李强 著 杨文举 主编

绩效管理是企业人力资源管理中最重要的环节，也是人力资源管理中最复杂、最困难、最易引起争议的环节。绩效管理的好坏，直接关系到企业的人力资源管理水平和企业的竞争力。本书从绩效管理的基本概念、绩效管理的作用、绩效管理的流程、绩效管理的工具、绩效管理的误区等方面，系统地介绍了绩效管理的理论和实践，为企业管理者提供了一套完整的绩效管理方案。

清华大学出版社

世界500强企业人力资源管理丛书 1-5

动态薪酬考核体系

合理分配是留住人才的关键

李强 著 杨文举 主编

薪酬是企业人力资源管理中最敏感、最易引起争议的环节。薪酬的合理分配，直接关系到企业的人力资源管理水平和企业的竞争力。本书从薪酬的基本概念、薪酬的作用、薪酬的构成、薪酬的考核、薪酬的分配等方面，系统地介绍了薪酬管理的理论和实践，为企业管理者提供了一套完整的薪酬管理方案。

清华大学出版社

世界500强企业人力资源管理丛书 1-6

职位分析评价体系

工作分析与职位评价过程

李强 著 杨文举 主编

职位分析是企业人力资源管理中最基础、最重要的环节。职位分析的好坏，直接关系到企业的人力资源管理水平和企业的竞争力。本书从职位分析的基本概念、职位分析的作用、职位分析的流程、职位分析的工具、职位分析的误区等方面，系统地介绍了职位分析的理论和实践，为企业管理者提供了一套完整的职位分析方案。

清华大学出版社

序 言

谁不想把自己的公司办成百年企业？

谁不希望自己的公司永远屹立不倒？

然而，商场如战场，在千变万化的市场风云中能始终立于不败之地的企业实在少之又少。70年前，美国道·琼斯工业股票十大上市公司如今只剩通用电器一家！40年前的世界500强企业现在只剩下差不多200家！不计其数的企业在市场这片急流险滩上遭遇风险的礁石，或倒闭或沉默。巨人、三株、爱多急速上升又骤然陨落；巴林银行、安然公司、大宇集团一度辉煌又轰然倒下。

这些今天依然令人触目心惊！

21世纪不仅充满了机遇与挑战，同时也并存着优胜劣汰、适者生存的法则。人是企业的基础，企业无人则止。美国著名企业家艾科卡说：“你可以取走我企业的所有存款，拆去我工厂里所有的设备，但务必请你留下我所有的成员。因为他们才是企业的真正财产。”由此可知，人才是企业最宝贵的资源。

随着经济的发展，我国的民族企业规模不断壮大，人力资源的管理也日趋成熟，但与世界500强企业的人力资源管理仍存在差距，如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能

真正调动员工工作的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业经营者及管理者的首要职责。尤其是现代企业的高层管理者，必须认识到：组织的成功越来越取决于该组织人力资本的能力。

如何更科学合理地进行人力资源管理以便提升组织绩效，是当今人力资源管理者们需要持续关注的一个重大课题。其实，人力资源管理的职能虽多，但职位管理、绩效管理和薪酬管理这三个部分却是实施科学管理的基础，是人力资源管理的核心。鉴于此，我们组织专家、学者和企业一线人力资源管理者在研究世界500强企业成功的人力资源管理模式的基础上，借鉴其成功经验，编辑了这套“世界500强企业人力资源管理丛书”，第一辑《职位分析评价体系：工作分析与职位评价过程》、《绩效管理评价体系：制度公平决定考核公平》、《动态薪酬考核体系：合理分配是留住人才的关键》。

《绩效管理评价体系：制度公平决定考核公平》：绩效管理是人力资源管理中难度最大的一项工作。企业生存的关键是要有良好的效益，员工发展的关键是要有突出的业绩，人力资源管理的核心问题是管理业绩。对于中国的企业来说，如何找到能鉴别员工的能力，激励员工的潜力，发挥员工的聪明才智，代表先进管理理念的业绩管理技术，是企业人力资源管理所面临的最大挑战。

有效的绩效管理是提高企业人力资源素质非常关键的一

环,企业人力资源开发和管理中任何方面都与绩效管理有着千丝万缕的联系。目前许多企业虽然已经认识到了绩效管理的重要性,并采取了许多方法进行实施,但效果并不明显,有些还适得其反。

本书以战略性人力资源管理为导向,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,展示了包括绩效指标设置、绩效测评模式、绩效管理流程、绩效管理改进和绩效激励实施在内的绩效管理的各个环节。

阅者通过本书的学习,可以对绩效管理形成系统的认识和理解,建立起适应本企业实际的规范化绩效管理体系,并成功有效地应用于企业管理中。同时能切实地将绩效管理与企业的人力资源系统、业务系统结合起来,使之有机成为企业战略目标实现的有效管理工具之一。

本系列丛书由穆涛、赵慧敏主编,同时参与编写的人员还有:王明轩、王明勇、刘俊、章学成、马锋、孙燕、杨慧、路花、宁波、罗志强、何加喜、尹强、朱霖、张晓俭、匡粉前等。

目
录

第1章 绩效管理导入

第1节 绩效与绩效管理	2
一、什么是绩效	2
二、什么是绩效管理	3
三、绩效管理与企业	4
第2节 绩效管理的要点	9
一、制定绩效指标和标准	9
二、必须保证绩效管理系统可靠	9
三、进行现场指导	10
四、不要直接改变绩效管理	10
五、主管人员必须有一系列技能	11
六、让员工自己收集数据	11
七、让组织内部透明化和公开化	11
八、自上而下地实施绩效管理	12

九、与员工职业生涯规划紧密相连	12
十、员工应承担积极角色	13
十一、绩效管理的益处体现需时间	13
十二、“可验证”才是真正目标	13
成功典范：	
三洋制冷：绩效系统应用分析	15

第2章 绩效指标设置

第1节 绩效指标设计	22
一、绩效指标设计原则	22
二、绩效指标设计步骤	23
三、绩效指标设计方法	26
附：员工绩效管理指标	29
第2节 设定关键绩效指标	31
一、关键绩效指标设定原则	31
二、关键绩效指标设定标准	32
三、关键绩效指标确立过程	33
四、关键绩效指标设定问题及解决	34
第3节 不同岗位绩效指标设计	37
一、常用绩效指标设计	37
二、不同岗位类型绩效指标标准	38
附1：绩效指标设计标准	51
附2：定义式绩效标度表	53
附3：行政人员的绩效标准	54

附4：财务人员的绩效标准	55
附5：采购人员的绩效标准	57
成功典范：	
惠普：绩效管理七步法	58

第3章 绩效测评模式

第1节 目标管理法(MBO)	66
一、目标管理导入	66
二、目标管理原则	67
三、目标管理特点	68
四、目标管理程序	70
五、目标管理实施	71
六、目标管理实施误区	75
附1：目标卡范本	78
附2：目标管理工作表	79
附3：企业岗位目标考评表	80
附4：绩效目标追踪单	81
附5：绩效目标追踪卡	82
第2节 360度考核法	83
一、360度考核法的引入	83
二、360度考核法的实施	84
三、使用360度考核法应注意问题	85
第3节 平衡计分卡	89
一、平衡计分卡与绩效管理	89

二、平衡计分卡的作用	92
三、运用平衡计分卡的六步骤	94
四、平衡计分卡的运用应注意点	96
第4节 双向评估法	101
一、双向评估法的引入	101
二、双向评估的关键点	102
三、使用双向评估法应注意	102
第5节 评价中心法	104
一、评价中心的定义	104
二、评价中心的特点	104
三、评价中心的形式	107
四、评价中心的设计	109
附：绩效指标要素构成	111
成功典范：	
沃尔沃：如何实施平衡计分卡评估工具	112

第4章 绩效管理流程

第1节 设定绩效计划	118
一、关于绩效计划的定义	118
二、绩效计划制定的目的	120
三、绩效计划制定的原则	121
四、绩效计划制定的程序	123
附：绩效目标和标准计划表范本	128

第2节 绩效管理实施	129
一、确定考评者	129
二、考评前的动员	132
三、考评前的培训	134
四、持续绩效沟通	141
五、绩效信息收集	147
附1：绩效管理系列培训课程计划	151
附2：绩效考核方式	160
附3：员工定期考核表	162
附4：管理人员自我鉴定表	163
第3节 绩效考核评估	164
一、绩效考核秉持的态度	164
二、绩效考核的期限	164
三、拟订绩效考核方案	165
四、设计绩效考核程序	166
五、掌握绩效考核技巧	167
六、弄清影响绩效考核的因素	168
附1：员工日常工作绩效自评表	173
附2：专业人员绩效评估项目表	174
附3：管理人员绩效评估项目表	175
附4：员工工作态度自评表	176
附5：员工工作表现考评表	177
附6：员工年度绩效考评表	178
附7：员工年度考核评议表	179

第4节 绩效反馈面谈	180
一、绩效反馈面谈前的准备	180
二、绩效反馈面谈中的原则	184
附1：绩效反馈面谈计划表	187
附2：员工绩效反馈面谈自我评估表	188
附3：员工绩效考评面谈记录表	189
附4：管理者绩效反馈面谈检查表	190
附5：操作工考核表	191
附6：普通员工考核表	192
附7：销售类员工考核表	193
附8：项目类员工考核表	194
附9：经理级员工考核表	195
成功典范：	
摩托罗拉：绩效管理计划	196

第5章 绩效管理改进

第1节 绩效改进准备	204
一、行为改变的前提条件	204
二、分析绩效不佳的原因	205
第2节 绩效改进流程	208
一、确定绩效改进内容	208
二、拟订绩效解决方案	209
三、制定绩效改进计划	214
四、实施绩效改进计划	214

五、延续绩效改进计划	215
第3节 绩效改进技巧	216
一、制定个人发展计划	216
二、强化绩效	217
三、做好绩效辅导	217
附1：个人发展计划表(改进工作绩效用)	221
附2：个人发展计划表(升迁用)	222
附3：个人发展计划改进方案表	223
附4：绩效改进原因分析表	224
成功典范：	
安得森照明公司：新绩效管理流程运用	225

第6章 绩效激励实施

第1节 绩效激励设计原则	232
一、平等主义	232
二、绩效与薪酬挂钩	233
三、信息共享	233
四、知识开发	233
第2节 绩效激励组成要件	
一、设定工作目标	235
二、完善工作体系	236
三、改善工作条件	240
四、培育工作氛围	243
五、设计合理薪酬	252

六、进行充分授权	261
七、培养团队协作	264
八、完善晋升制度	265

第3节 绩效激励运用技巧

一、先进员工激励技巧	268
二、中间层员工激励技巧	269
三、后进员工激励技巧	270
附1：员工培训需求分析表	272
附2：部门员工培训计划报表	273
附3：员工升级资格条件一览表	274

成功典范：

IBM：绩效实施六原则	275
-------------------	-----

第1章

绩效管理导入