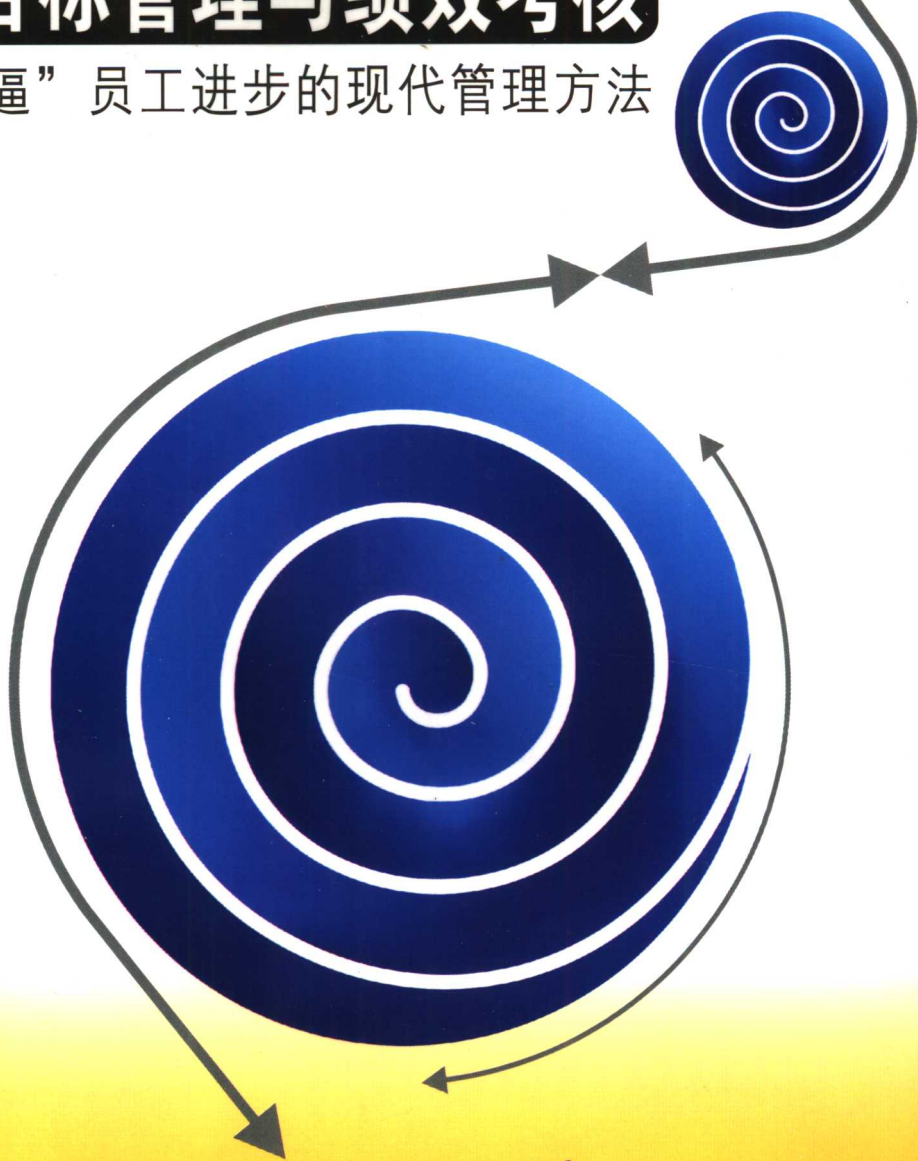


滚动式 目标管理与绩效考核

● 李庆远 邹海 编著

“逼”员工进步的现代管理方法



广东省出版集团
广东经济出版社

滚动式 目标管理与绩效考核

● 李庆远 邹海 编著

“逼”员工进步的现代管理方法

江苏工业学院图书馆
藏书章

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

滚动式目标管理与绩效考核/李庆远, 邹海编著. —广州: 广东经济出版社, 2005.6

ISBN 7-80728-031-X

I. 滚… II. ①李…②邹… III. ①企业管理: 目标管理②企业管理: 人事管理 IV. F270.7②F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 052294 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	8.5 2 插页
字数	168 000 字
版次	2005 年 6 月第 1 版
印次	2005 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-031-X / F·1238
定价	17.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻印必究 •

前言

今天,企业面临着许多人力资源管理方面的挑战。媒体上几乎每天都会出现裁员、高技术员工短缺、人才竞争、薪资谈判等方面的新闻。人力资源问题越来越引起企业管理者和社会各界人士的关注。很多企业提出“向管理要效益”的口号,但是有了管理是不是就一定有效益?不一定。企业的效益是靠人去创造的,企业如何用好人才、留住人才、激励人才,仅凭规范、合理的规章制度中的条条框框是不够的。企业应该如何设定总体目标,如何将此目标变成可操作的程序,如何检验此目标,员工的薪酬福利应该如何与绩效考核结合起来,如何使企业和员工共同成长,这些都是管理者要面对的重要问题。

本书的目的正是为管理者提供需要了解和认识的人力资源管理发展的理论和方法。“滚

“滚动式目标管理与绩效考核”是作者在总结十几年的管理工作经验的基础上提出的将管理变成效益的一种行之有效的人力资源管理方法。这套考核系统的最大优点可以用五个字来概括：“逼”员工进步。本书的方法可完善企业管理程序和制度，将公司的战略目标变成全体员工可操作的行动，促进工作目标的完成，从而提高效率，使企业更具有竞争力。

作者李庆远先生有着丰富的企业管理经验，在跨国公司亲身体验过麦肯锡公司设计的绩效考核实操方案，并不断完善这套目标管理与绩效考核系统；其余的作者包括国内重点大学毕业的邹海硕士，他们综合多年人力资源管理经验和心得，将自创的“滚动式目标管理与绩效考核”在数家企业中推行，取得显著效果。本书的内容在中山大学的一系列 EMBA 班上讲授超过 50 场次，得到超过 2000 人次的中高级管理人员的良好评价，学员的满意度达 90% 以上。

为了使人力资源的学习变得轻松愉快，带给读者既完整又可驾驭、概念与应用相结合的人力资源学精要，本书使用了大量实例和表格，案例对象多为成长中的中小型企业，包括各类

需要在中国市场发展的外资企业、合资企业以及各类民营企业等。书中的重要原理和概念在这些企业解决所遇到的人力资源管理问题的实例中得到体现。我们尝试用最通俗、简洁的文字来表达我们的观点和想法,希望这不单是一本理论读物,更是一本实际操作手册。

对于本书的不足之处,敬请读者朋友们在包涵的同时提出意见或建议,期待我们能经常交流,在思考、检讨和辩论中不断进步和成长。

目 录

第一部分 基础知识

第一章 目标管理的理论和效益	(2)
第 1 节 目标管理的理论基础	(3)
第 2 节 目标管理的特点	(8)
第 3 节 目标管理的执行过程	(11)
第 4 节 目标管理的重要性与局限性	(16)
第二章 绩效考核与绩效管理的理论与效益	(23)
第 1 节 绩效考核的理论基础	(24)
第 2 节 绩效管理的理论基础	(31)
第 3 节 绩效管理功能测试表	(34)
第 4 节 绩效评估和绩效管理的执行过程	(34)

第二部分 准备工作

第三章 观念先行	(46)
第 1 节 正确观念与心态	(47)

第2节	心理健康与正确观念和心态	(56)
第3节	发挥想象力和潜能	(69)
第4节	做人做事的正确观念	(77)
第5节	中层管理人员的正确观念是推行的关键 ...	(81)
第四章	制度推行的充分条件——职务分析	(83)
第1节	职务分析概述	(84)
第2节	部门工作职责、岗位描述及岗位工作说明书 编制	(95)

第三部分 制度的建立与相关激励政策

第五章	制度的建立	(140)
第1节	滚动式目标管理与绩效考核的理论基础	(141)
第2节	滚动式目标管理与绩效考核的执行过程	(148)
第3节	绩效面谈的的工作流程	(154)
第4节	滚动式目标管理与绩效考核的建立举例	(171)
第5节	绩效考核与员工发展规划	(177)
第六章	相关的薪酬福利	(186)
第1节	全面薪酬管理的战略意义	(187)
第2节	绩效考核与薪酬	(193)

第3节 绩效考核与员工福利	(196)
第4节 绩效薪酬福利政策制定举例	(199)

第四部分 专案推行实例

第七章 实际案例之一	(205)
第1节 滚动式目标管理与绩效考核制度	(206)
第2节 工资制度	(214)
第3节 员工福利基金和福利住房制度	(223)
第八章 实际案例之二	(227)
第1节 目标管理与绩效考核制度	(228)
附录一：推动《滚动式目标管理与绩效考核制度》注意 事项	(246)
附录二：绩效管理功能测试	(248)

第一部分

基 础 知 识

CHAPTER 1

第一章

目标管理的理论和效益

第1节

目标管理的理论基础

目标管理 MBO (management by objectives), 是企业为了实现自身的任务与目的, 根据所处的环境, 从全局出发, 在一定时期内, 为企业组织各层从上至下制定切实可行的目标, 并且让他们必须在规定时间内完成的一种管理方法。MBO 自“管理大师”德鲁克在《管理的实践》中提出后, 在不断的完善中得到长足的发展, 现已成为企业管理的重要组成部分。由于这种管理制度在美国应用得非常广泛, 而且特别适用于对主管人员的管理, 所以被称为“管理中的管理”。美国总统布什在将 2002 年度的“总统自由勋章”授予彼得·德鲁克时, 提到他的三大贡献之一就是目标管理。

1954 年, 德鲁克在《管理的实践》一书中, 首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。之后, 他又在此基础上发展了这一主张, 他认为, 企业的目的和任务必须化为目标, 企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导, 以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标, 则这个范围必定被忽视; 如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作, 则企业规模越大、人员越多时, 发生冲突和浪费的可能性就越大。德鲁克的主张在企业界和管理学

界产生了极大的影响，对形成和推广目标管理起到了巨大的推动作用。

目标管理已经在全世界为数众多的公司中得到了成功的应用。我国引进先进的管理理论与经验，其中重要的一项内容就是目标管理。事物不断地发展着，“目标管理”也被时代赋予了更丰富的内涵。

一、企业必须具备统一的目标

企业只有具备了明确的目标，并且在组织内部形成紧密合作的团队才能取得成功。但在实践过程中，不同的因素妨碍了团队合作。比如：不同部门之间常常缺乏协调。生产部门生产的产品，销售部门却发现销售不畅。设计人员可能根本不考虑生产部门的难处或市场的需要，而开发出一种全新的设备。组织内部的等级制造成老板和下属之间的摩擦和误解。下属抱怨老板根本不想理解他们的问题，而老板对下属的漠然和无动于衷也颇有微词。同时，管理的不同层级对企业要求的理解也不尽一致。比如管理层也许敏锐地意识到需要控制污染，而技术人员并没有意识到这一点；高层管理者有时制定了不恰当的薪酬体制，误导下级管理人员的行为。薪酬常与利润挂钩，但研发工作短期内不会带来效益，因而也就被忽略了，结果是危及到企业未来的发展。所以，企业要成功，首先要制定统一和具有指导性的目标，这样才可以协调所有的活动，并保证最后的实施效果。这就是为什么需要目标管理的原因。

二、主要目标也许只有一个

企业能否发展取决于目标是否明确。只有对目标作出精心选择后，企业才能生存、发展和繁荣。一个发展中的企业要尽可能满足不同方面的需求，这些需求和员工、管理层、股东、顾客相联系。一般来说，主要目标屈指可数，也许就一个。它可以按照企业的目的来定义。如美国贝尔电话公司的前总裁西奥多·韦尔，称“我们的企业就是服务”。一旦主要目标明确后，企业其他不同领域（比如营销和生产力）的目标就易于确定了。

高层管理者负责制定企业主要的总体目标，然后将其转变为不同部门和活动的具体目标。制定目标时，通常要对企业的方方面面做通盘的考虑，包括企业目前的现状以及未来的发展；考虑可能的风险，也要考虑机遇。主要目标要涵盖企业的主要领域，而且应该清晰明了，并提供能对实际工作做定期检查的基础和平台，以及进一步改进的措施。举例来说，如果企业总体的销售目标是 1000 万元，销售总监和地区经理会讨论如何完成目标，同时设立不同区域的具体目标。目标是共同制定的，它们不是强加给下属的。目标管理如果得到充分实施的话，下属甚至会采取主动，提出他们认为合适的目标，争取上级的批准。这样，每个人，从管理层到一线员工，都将清楚需要实现何种目标。

三、自我控制

在目标管理体系中，每个人都可以通过比较实际结果和目标来评估自己的绩效，以便做进一步改善。这就是自我控制的原则。绩效还可以由老板和下属定期共同评估，以有利于采取必要的行动。上下级间的沟通因此会得到改善，双方的困难和期待也会更清晰。因此，目标管理可以培育团队精神和改进团队合作。

四、与传统管理有明显的区别

目标管理和传统管理有很大的区别，主要的区别在于：

1. 是否仅关注利润最大化。传统管理只有一个主要目标：利润最大化。而在目标管理中，利润需求只是目标之一，利润是实现一系列目标后的间接结果，利润最大化是一项误导性目标。追逐这一目标的公司会忽视非常重要的领域，比如研究、培训和福利，只要它的竞争对手在这些领域倾注全力，就能轻易将它击败。

2. 是否驱动型管理。传统管理通常是驱动型或危机管理。这种驱动现在可能是在生产力方面，也可能在存货和质量控制方面。所有这些活动不久就会因为没有真正的改善而逐渐消失。在目标管理中，会在生产力和质量方面设立具体目标，整个组织会有规律地朝这些目标努力。只有当注意力都集中在预先设定的目标上，并通过持续努力来达到，才能创造出结果。

3. 是否寻找目标。企业情况随着技术和科学的进步以及社会、政治和经济的发展而迅速变迁。目标管理有必要不断重新审视已确立的目标，这和管理也有所不同。

4. 是否过程导向管理。传统管理受管理的过程控制，强调规则、程序和制度，目标被放在了一边。目标管理一直都很强调目标，过程也很重要，它能对目标产生导向作用。举个例子，传统管理更关心火车旅行的舒适程度，而不太在乎方向。目标管理首先会问火车是否驶向目的地，然后才关心旅程是否舒适。

5. 是否依赖外部控制和指引。传统管理依赖外部控制和指引。它靠施加惩罚性的方法来鞭策员工，在这种环境下，员工机械地工作，逃避责任，没有主动性。在目标管理中，人们可以按照自己的意愿愉快地工作。他们自我约束，并注重自我发展。在目标管理之下，他们的潜力会得到更充分地发挥。

此外，在目标管理中，重点是关注什么是对的，而不是谁是对的。这可以避免个人主导和人际冲突。团队合作受到了鼓励，协调程度也得到了加强。

五、不断质疑目标

目标管理是一种开明和民主的管理方式。不断对目标提出质疑从根本上说是试图把握不断变化的社会需求。目标管理不像安装机器一样是一个机械的过程，而是一个有机的过程，类似于培育和浇灌树木。它的运行原则是引导具体目标

的自我控制，通过个人的发展最终求得组织的平衡发展。就像个人与组织之间的一场愉快的婚姻一样，个人保留了自己的尊严和自由，但同时要对组织履行职责。所有这些最终将有助于创造一个自由和人道的社会。德鲁克因此称目标管理为管理的哲学。

第2节 目标管理的特点

德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

从德鲁克对目标管理的阐述中，可以归纳目标管理的特点是：

一、目标管理是参与管理的一种形式

目标的实现者同时也是目标的制定者，即由上级与下级共同确定目标。首先确定出总目标，然后对总目标进行分解，逐级展开，通过上下协商，制定出企业各部门、各车间