



现代组织通用人力资源管理学精品教材

丛书主编◎李宝元

Performance Management
in Modern Organizations

现代组织绩效管理学

李宝元
王文周◎著
何建华



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



现代组织通用人力资源管理学精品教材

丛书主编◎李宝元

Performance Management
in Modern Organizations

现代组织绩效管理学

李宝元
王文周◎著
何建华



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代组织绩效管理学/李宝元,王文周,何建华著. —北京:
北京师范大学出版社, 2014.1
(现代组织通用人力资源管理学精品教材)
ISBN 978-7-303-17129-3

I. ①现… II. ①李…②王…③何… III. ①组织管理学—教材 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 234486 号

营销中心电话: 010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子邮箱: gaojiao@bnuog.com

XIANDA ZUZHI HIXIAO GUANLIXUE
出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京新街口外大街19号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京京师印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 184 mm × 260 mm
印 张: 21.25
字 数: 501 千字
版 次: 2014 年 1 月第 1 版
印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷
定 价: 36.00 元

策划编辑: 马洪立 责任编辑: 姚 兵
美术编辑: 纪 潇 装帧设计: 毛 佳
责任校对: 李 菡 责任印制: 陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

京师经管

系列教材编写指导委员会

主任：赖德胜 沈 越

副主任：赵春明 高明华 杨澄宇

委员：李宝元 胡海峰 曲如晓 孙 川

罗楚亮 吴沁红

现代组织通用人力资源管理学精品教材

编写委员会

学术指导委员会主任

赖德胜 北京师范大学经济与工商管理学院院长，教授、博士生导师

学术指导委员会专家成员(按姓氏音序排列)

- 陈全明 中南财经政法大学人力资源研究中心主任，教授、博士生导师
崔 勋 南开大学商学院副院长，人力资源管理系教授、博士生导师
董克用 中国人民大学公共管理学院院长，教授、博士生导师
李燕萍 武汉大学经济与管理学院常务副院长，教授、博士生导师
廖泉文 厦门大学管理学院教授、博士生导师
莫 荣 人力资源和社会保障部劳动科学研究所副所长，研究员、博士生导师
彭剑锋 中国人民大学劳动人事学院人力资源管理系教授、博士生导师
石金涛 上海交通大学安泰经济与管理学院人力资源管理研究所教授、博士生导师
时 勘 中国科学院学部调查研究中心主任，教授、博士生导师
王通讯 中国人事科学研究院研究员，教授、博士生导师
杨百寅 清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系主任，教授、博士生导师
杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长，教授、博士生导师
姚先国 浙江大学公共管理学院院长，教授、博士生导师
姚裕群 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师
袁伦渠 国务院参事，北京交通大学经济管理学院教授、博士生导师
张一池 北京大学光华管理学院组织管理系教授、博士生导师
赵曙明 南京大学商学院院长，教授、博士生导师

主 编

李宝元 北京师范大学人本发展与管理中心主任，教授、博士生导师

副主编

- 孔繁敏 北京大学光华管理学院企业文化研究所所长，美国明尼苏达大学 HR&IR 博士
李永瑞 北京师范大学管理学院副院长，副教授、心理学博士
吴春波 中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所教授、博士生导师
张 琪 首都经济贸易大学教务处处长，劳动经济学院教授

编委(按姓氏音序排列)

- 陈燕 北京师范大学经济与工商管理学院人力资源管理系副教授、管理学博士
- 陈益民 南京林业大学经济管理学院副教授
- 葛玉良 北京师范大学经济与工商管理学院副书记, 副教授、博士生
- 侯荔江 西南财经大学公共管理学院人力资源管理系主任, 副教授、经济学博士
- 焦豪 北京师范大学经济与工商管理学院讲师、管理学博士
- 李江予 北京师范大学经济与工商管理学院副教授、心理学博士
- 李静 北京师范大学经济与工商管理学院人力资源管理系讲师、工学博士
- 李庆安 北京师范大学心理学院教授、博士生导师
- 李欲晓 北京师范大学经济与工商管理学院副教授、管理学博士
- 刘钢 东北师范大学商学院人力资源系主任, 讲师、管理学博士
- 刘军 山东财经大学工商管理学院教授、经济学博士
- 刘平青 北京理工大学管理与经济学院组织与人力资源管理系主任, 教授、管理学博士
- 刘燕华 西北民族大学管理学院院长、教授
- 牟芳华 山东财经大学公共管理学院副院长、教授
- 曲庆 清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系副教授、管理学博士
- 宋国学 黑龙江大学经济与工商管理学院人力资源管理系主任, 副教授、管理学博士
- 王长城 中南财经政法大学公共管理学院教授、博士生导师
- 王建民 北京师范大学管理学院教授、博士生导师
- 王文周 北京师范大学经济与工商管理学院人力资源管理系讲师、管理学博士
- 王燕 重庆工商大学 MBA 教育中心副主任, 副教授、经济学博士
- 颜士梅 浙江大学管理学院企业管理系副教授、管理学博士
- 叶晓倩 武汉大学经济与管理学院工商管理系副教授、管理学博士
- 于桂兰 吉林大学商学院人力资源管理系主任, 教授、经济学博士
- 于然 北京师范大学经济与工商管理学院人力资源管理系副教授、教育学博士
- 余恩海 华北电力大学经济与管理学院人力资源管理系主任, 副教授、管理学博士
- 袁庆宏 南开大学商学院人力资源管理系主任, 教授、管理学博士
- 张爱卿 中央财经大学商学院人力资源管理系主任, 教授、管理学博士
- 张平淡 北京师范大学经济与工商管理学院 MBA 中心主任, 副教授、管理学博士
- 张西超 北京师范大学心理学院副教授、心理学博士
- 张跃 北京师范大学经济与工商管理学院人力资源管理系副教授、经济学博士
- Carolina Gruenschloss 北京师范大学经济与工商管理学院讲师、管理学博士

总序

“现代组织通用人力资源管理学精品教材”丛书，在国内著名人力资源管理专家组成的高端学术团队指导下，由北京师范大学经济与工商管理学院人力资源管理系策划组织编写。

本丛书的基本宗旨和努力目标，简单地说，就是“追国际前沿，接本土地气”。我们要求编写者追踪现代人力资源管理领域前沿最新学术研究成果，把准各类组织人力资源管理实践脉搏和发展走势，能够将学术前沿成果与中外组织特别是本土实践紧密结合起来，以严格的学术规范、权威的专业水平、高端的技术水准进行“创造性转述”。

与人力资源管理领域其他系列教材相比，本丛书的主要特色可以归纳为三句话，即“现代组织大口径，原理方法普适用，多元实践广贯通”。所谓“现代组织”，并不局限于“现代企业组织”，还涵盖“现代政府组织”与“现代非营利组织”。因此，要求各教材编写者在内容安排上，要覆盖三类组织“大口径”，大致按照“基本原理”、“操作方法”和“多元实践”三个模块来构架，形成逻辑合理、层次清晰和内容完备的学科体系。同时，在读者定位上，也本着“普适用，广贯通”原则，通过科学、合理、巧妙的篇章架构和导读指引，使每本教材在广泛适用高等院校人力资源管理专业本科、研究生，特别是 MBA、MPA 教学需要的同时，也能够作为企业界经理、政界公务员和事业单位管理人员的首选 HR 读本或参考书。

本丛书在内容体例、版式设计和栏目安排上，都“颇多思量”，甚至可以不夸张地说，是“独具匠心”。我们要求各书编著者，在保持学术严肃性、研究科学性的同时，力求理论解说通俗易懂，文本具有可读性，并且在体例安排上，努力达到“现代前沿中有雅俗共赏的乡土气息，严肃认真中有图文并茂的活泼氛围”这样一种书香境界或视觉效果。

例如，在正文中穿插“著名学者小传”栏目，以增强读者对学术氛围的真切感应；在正文相关位置开辟“大师高论”、“经理亲历”、“典型案例”等专栏，提供一系列生动、丰富、有趣的背景资料，以深化读者对相关原理和方法的学习理解，或增强读者对相关问题复杂性的切实感受；在每章前后设置有对应的教学单元，以帮助读者掌握学习方法、把握学习内容，使之学会“纲举目张”，并能在现实情境中“活学活用”。

这些辅助栏目与正文内容相互映衬、参照、呼应，可以使读者在学习一般原理方法时，具有“活灵活现”的实感意境。此外，本丛书严格按照学术规范，通过章末“注释”和书末“参考文献”，为读者提供尽量周全的学术线索指引，以及进一步研究提高的学术平台。

这里，我们要特别感谢丛书学术指导委员会及编委会成员，向来自北京大学、清华大学、浙江大学、南京大学、武汉大学、南开大学、厦门大学、吉林大学、黑龙江大学、北京理工大学、北京交通大学、上海交通大学、华北电力大学、中国人民大学、北京师范大学、东北师范大学、首都经济贸易大学、中央财经大学、中南财经政法大学、重庆工商大学、山东财经大学、南京林业大学和西北民族大学，以及中国人事科学研究院、人力资源和社会保障部劳动科学研究所等大学及科研院所的专家学者及作者们，深表谢忱！也感谢北京师范大学经济与工商管理学院领导及同事们在各方面给予我们的关怀、理解和帮助！同样，真诚感谢北京师范大学出版集团、北京师范大学出版社及高教分社领导的大力支持，特别是社会科学编辑部负责人、本丛书策划编辑马洪立先生及其团队的默契合作和辛苦劳作！

也恳请广大读者朋友们在使用阅读本丛书的过程中，随时反馈意见和建议，帮助我们将丛书朝着“顶端极品”境界，不断推进、再推进。邮箱地址：byli@163.com。

丛书主编

马洪立

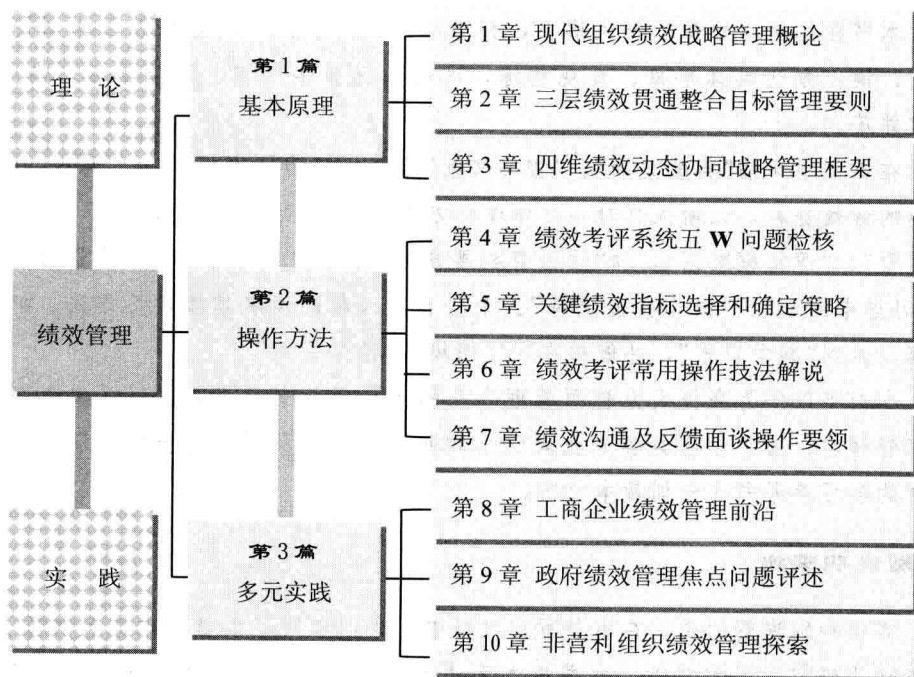
2011年仲夏于北京师范大学经济与工商管理学院
人力资源管理系

导读

《现代组织绩效管理学》是在李宝元教授编著的《绩效管理：原理·方法·实践》（机械工业出版社2009年版）基础上修订而成。

◇ 篇章结构特色

本书充分汲取现代西方各类组织绩效管理经验精髓要义，立足中国转型期的特殊国情和本土实践，广纳中外组织绩效管理文献经典思想和方法，紧紧围绕“三层四维关键绩效整合管理”这个核心主题，全面系统地论述、介绍和全景式展现了现代组织绩效管理领域的精要思想方法、典型运作案例和精练操作技术。全书共分三篇十章。



第1篇 基本原理。包括第1章、第2章和第3章三章内容，分别介绍现代组织绩效战略管理的精要含义，以及“三层四维关键绩效整合管理”的理论逻辑框架。

第2篇 操作方法。包括第4章、第5章、第6章和第7章四章内容，分别介绍

现代组织绩效考评系统五 W 问题检核、关键绩效指标(KPI)选择和确定策略、绩效公平常用技法以及绩效沟通及反馈面谈操作要领。

第 3 篇 多元实践。包括第 8 章、第 9 章和第 10 章三章内容，专门介绍工商企业绩效管理前沿进展，评述政府组织绩效管理焦点问题，并探索了非营利组织在绩效管理方面的特殊操作要领。

总之，本书在内容体系上特别凸显三大特色：突破传统绩效管理只注重“评估”环节的视界局限，将绩效管理放在组织战略管理层面上去宏观把握，提出并精心构建了一个可以叫作“三层四维关键绩效战略整合”的理论逻辑框架，在“历史的与逻辑相统一”的方法论基础上，形成了一套理念明晰、逻辑自洽、切合实际的完整绩效管理理论体系；特别注意直面现实，积极回应当今各类组织绩效管理实践问题，紧密契合绩效管理实务的操作要求，形象生动地介绍了绩效管理实践中一系列常用操作方法及先进技术工具；顺应现代管理学的开放性拓广发展大趋势，突破工商企业组织局限，试图将政府公共组织和非营利组织都统一纳入视野，在广义组织层面上讨论、研究和介绍有关绩效管理的基本原理及操作方法，试图形成一套具有广泛包容性和适用性的绩效管理“通论”体系。

◇ 写作体例风格

本书在体例安排和写作风格上，努力做到：内容体系周全完整，体例安排新颖独到；操作方法具体形象、直观精练，理论解说科学严谨、通俗易懂；专栏穿插，图文并茂。

在正文中穿插“典型案例”、“相关文献”等专栏，为读者提供一系列生动、丰富、有趣的背景资料，以增强其对相关原理、方法和问题的生动实感；每章前有“主旨内容提要”、“逻辑框架图示”和“学习目标要求”三个栏目，每章后有“精要内容提示”、“复习思考问题”、“操作技能演练”三个栏目，以帮助读者掌握学习方法、把握学习内容，做到“纲举目张”，并能够在现实情境中“活学活用”。

本书可以作为高校人力资源管理专业的正规教科书使用，也可以作为高等院校经济管理类、公共管理类各专业大学生和研究生，以及各界人士学习研究组织绩效管理的学习参考书或培训教本使用。

◇ 特别说明鸣谢

需要特别说明的是，在本书写作过程中，我们参阅了大量学术文献和案例资料，没有这些研究成果作基础，本书根本无法形成。事实上，作为教科书，本书正是对相关研究成果的一种“创造性转述”。当然，凡所引用文献，我们都在“注释”和“参考文献”中一一清楚列出，并力所能及地与作者进行了联系，未能取得联系者见书后烦请与出版社方面沟通，以便支付相应引文报酬。在此，对本书所有引用文献作者谨表诚挚谢意！

此外，我还要特别感谢机械工业出版社、北京师范大学出版社的领导及编校人员，特别是两家出版社的策划编辑马洪立先生、夏伟先生及责任编辑们为本书付出的辛勤劳作！真诚欢迎读者朋友们反馈批评意见。

作者电子邮箱地址：byli@163.com；wangwenzhou2007@126.com。

目 录

第 1 篇

基 本 原 理

第 1 章

现代组织绩效战略管理概论/3

- 主旨内容提要
- 逻辑框架图示
- 学习目标要求

1.1 效率·效益·效果：现代组织绩效管理要义/4

- 1.1-1 概念界定/4
- 1.1-2 效率原则/5
- 1.1-3 效益基准/7
- 1.1-4 效果导向/9
- 1.1-5 要义阐释/11

1.2 战略性激励焦点：组织绩效整合管理三大核心问题/12

- 1.2-1 战略焦点意义/12
- 1.2-2 贯通层级绩效/14
- 1.2-3 协同动态绩效/14
- 1.2-4 检核关键绩效/15

1.3 总体建构：三层四维关键绩效整合战略管理框架/17

- 1.3-1 框架蓝图/17

- 1.3-2 三层次绩效贯通/18
- 1.3-3 四维度绩效协同/19
- 1.3-4 关键绩效检核/20

1.4 定位设计：现代组织绩效管理运作系统/21

- 1.4-1 系统定位/22
- 1.4-2 基本运作流程/23
- 1.4-3 配套建设/24

本章专栏

- 专栏 1-1：学术档案** 论“打”更便宜/6
- 专栏 1-2：相关文献** 刺猬理念·核心价值观·人生选择/9
- 专栏 1-3：现实聚焦** 绩效管理实践六大常见问题/16
- 专栏 1-4：典型案例** IBM 公司绩效管理系统/26

■ 精要内容提示

■ 复习思考问题

■ 操作技能演练

第 2 章

三层绩效贯通整合目标管理要则/31

- 主旨内容提要
- 逻辑框架图示
- 学习目标要求

2.1 目标管理：基于自我控制的层级绩效贯通整合精义/32

- 2.1-1 目标管理意义/32
- 2.1-2 目标设置要则/34
- 2.1-3 目标层级贯通分解/35
- 2.1-4 目标管理自控哲学/36

2.2 组织使命：基于价值导向的总体愿景目标设置/37

- 2.2-1 组织领导特殊使命/37
- 2.2-2 组织使命确认/39
- 2.2-3 组织总目标设置/44

2.3 上下贯通递进：目标管理基本流程和操作规范/48

- 2.3-1 一般实施步骤/48
- 2.3-2 逐层设置目标/49
- 2.3-3 目标设置原则及规范/50

2.3-4 目标管理利弊评点/52

2.4 标杆管理：基于赶超战略要求的目标管理策略/52

2.4-1 标杆管理由来/53

2.4-2 标杆管理意义/53

2.4-3 三种基本标杆锚定/54

2.4-4 标杆管理流程/56

本章专栏

- 专栏 2-1：学术档案** 管理大师德鲁克/34
专栏 2-2：现实聚焦 中国企业家个人行为局限性素描/38
专栏 2-3：典型案例 华为公司使命的确认/42
专栏 2-4：典型案例 马-斯公司使命导向下的目标设置/46
专栏 2-5：典型案例 美孚公司锚定的三个“标杆”/55

■ 精要内容提示

■ 复习思考问题

■ 操作技能演练

第 3 章

四维绩效动态协同战略管理框架/64

□ 主旨内容提要

□ 逻辑框架图示

□ 学习目标要求

3.1 平衡计分卡 (BSC)：四维绩效动态协同战略平台/65

3.1-1 缘起背景/65

3.1-2 核心思想/66

3.1-3 最新动态/69

3.2 变革与建构：打造“战略中心型组织”的基架/71

3.2-1 聚焦战略执行/71

3.2-2 五项战略管理原则/72

3.2-3 绘制战略地图/80

3.3 导入步骤：基于 BSC 的绩效战略管理流程/81

3.3-1 阐释战略愿景/82

3.3-2 沟通、变革与整合/83

3.3-3 领导激发，团队监控/84

3.3-4 绩效反馈与改进/87

3.4 落地实施：中外组织实践中遇到的问题及对策/88

- 3.4-1 十大实施问题/88
- 3.4-2 成功实施要件/90
- 3.4-3 中国本土化应用/91

本章专栏

- 专栏 3-1：学术档案 “平衡计分卡”创设者/68
- 专栏 3-2：典型案例 美孚 NAM&R 公司基于 BSC 的战略管理/74
- 专栏 3-3：实践观察 BSC 战略整合管理实践六阶段/88
- 专栏 3-4：典型案例 青啤集团基于 BSC 实现战略整合与转型/91

- 精要内容提示
- 复习思考问题
- 操作技能演练

第 2 篇

操作方法

第 4 章

绩效考评系统五 W 问题检核/101

- 主旨内容提要
- 逻辑框架图示
- 学习目标要求

4.1 基本问题阐释：绩效考评是什么/102

- 4.1-1 绩效考评定义/102
- 4.1-2 绩效考评组织条件/103
- 4.1-3 绩效考评五 W 问题/104

4.2 检核问题之一：绩效考评究竟考什么/105

- 4.2-1 任务绩效与周边绩效/105
- 4.2-2 个人、团队及组织绩效/107
- 4.2-3 德、能、勤、绩四维绩效/108

4.3 检核问题之二：绩效考评为何/109

- 4.3-1 为战略导向服务/110

- 4.3-2 直奔绩效提升主题/110
- 4.3-3 实现相关激励功能/111
- 4.3-4 了解培训开发需求/112

4.4 问题检核之三： 应该如何进行绩效考评/113

- 4.4-1 三项基本原则/113
- 4.4-2 科学性与适用性/113
- 4.4-3 效度和信度/114

4.5 检核问题之四： 绩效考评谁考谁/116

- 4.5-1 考评主客体匹配/116
- 4.5-2 360° 绩效考评/118
- 4.5-3 同行互评博弈/121

4.6 检核问题之五： 绩效考评时机和频度如何把握/123

- 4.6-1 考评周期及时机/123
- 4.6-2 有关绩效会议要则/124

本章专栏

- 专栏 4-1：典型案例** 冒雨夜访投诉户：从个案看蒙牛员工的任务绩效与周边绩效/106
- 专栏 4-2：相关文献** 同行互评的策略问题及其排除/122

- 精要内容提示
- 复习思考问题
- 操作技能演练

第 5 章

关键绩效指标选择和确定策略/128

- 主旨内容提要
- 逻辑框架图示
- 学习目标要求

5.1 关键绩效指标 (KPI) 要义/129

- 5.1-1 定义/129
- 5.1-2 战略管理意义/129
- 5.1-3 操作要点/130

5.2 关键绩效指标体系设计的基本思路和方法/131

- 5.2-1 基本设计思路/131
- 5.2-2 两种选择方法/133

5.2-3 权重及标准确定/136

5.3 基于BSC框架的KPI选择和确定策略/137

5.3-1 确定各维度战略目标/137

5.3-2 设置各维度KPI/138

5.3-3 员工计分卡指标/140

5.4 KPI设计工作程序及实施中常见问题/144

5.4-1 一般设计程序/144

5.4-2 常见实施问题/145

本章专栏

专栏 5-1: 典型案例 某公司KPI的分解与确定/134

专栏 5-2: 相关文献 基于BSC的KPI选择确定参考指标/139

■ 精要内容提示

■ 复习思考问题

■ 操作技能演练

第6章

绩效考评常用操作技法解说/148

□ 主旨内容提要

□ 逻辑框架图示

□ 学习目标要求

6.1 绩效考评技法概要/149

6.1-1 定性法与量表法/149

6.1-2 素质法、行为法及结果法/151

6.1-3 目标法和标准法/153

6.2 员工个人绩效考评常用技法/153

6.2-1 排序法/154

6.2-2 两两比较法/155

6.2-3 强制分布法/157

6.2-4 一般行为标尺量表/159

6.2-5 行为锚定量表/162

6.2-6 行为观察量表/163

6.3 团队绩效考评操作技法/165

6.3-1 团队界定/165