



高等学校人力资源管理实践教学系列规划教材

绩效考核 与绩效管理

朱舟 主 编

元继学 张建芳 汤鸿 副主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

高等学校人力资源管理实践教学系列规划教材

绩效考核 与绩效管理

朱舟 主编

元继学 张建芳 汤鸿 副主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书系统地介绍了绩效考核与绩效管理的基本内容,阐述了完整而全面的绩效考核与绩效管理的基本概念、理论、方法及其发展实践。全书分为4篇14章,以绩效管理理论为基础,多层次、多维度地阐述了绩效体系设计和绩效体系管理的内容,并提供了绩效模式与模型、绩效制度与方案等实际应用工具。

本书设计了“重点提示”、“相关链接”、“前沿话题”、“即时案例”等特色模块,并提供了相应自测题,可以使读者真正掌握实用的绩效考核与绩效管理技能。

本书既适合高等院校人力资源管理专业及其他相关专业的本科生、研究生、MBA 及教师阅读、使用,也能够满足不同层次的企业管理者培训管理者、研究者以及对绩效管理感兴趣人士的学习、借鉴需要。

图书在版编目(CIP)数据

绩效考核与绩效管理 / 朱舟主编. —北京:中国电力出版社, 2014.7

高等学校人力资源管理实践教学系列规划教材

ISBN 978-7-5123-5818-8

I. ①绩… II. ①朱… III. ①企业管理—人事管理—
高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第082956号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:闫丽娜

责任校对:邓明达 责任印制:赵磊

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年7月第1版·2014年7月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·19.75印张·458千字

定价:39.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

高等学校人力资源管理实践教学系列规划教材

专家委员会

主任：朱 营

委员（以下按姓氏拼音排序）：

陈 丁 付家荣 何叶荣 胡建国 敬 嵩

李好永 李文辉 刘 畅 刘建华 刘 追

裴新艳 彭十一 孙立莉 汤 鸿 王琛琳

王 挺 王文成 王向前 吴 帅 杨 军

杨睿娟 余柳仪 元继学 岳龙华 张建芳

张 俊 张永生 朱伟俊 朱 舟

丛书序

进入 21 世纪以来，全球在互联网、交通工具及其他科技产品的带动下，相互间的联系日益紧密，世界格局发生了翻天覆地的变化，国际经济一体化趋势愈见明朗。在这样的时代背景下，现代企业的市场竞争也变得前所未有的激烈。不断变化的社会环境和高速的经济发展也对人力资源管理工作提出了更高的要求——促进企业形成核心竞争力。

作为一个仅有 30 多年市场经济发展经验的国家，我国企业管理水平与世界发达国家相比有着明显的不足。实际上，现代人力资源管理知识和能力的缺乏已经成为我国许多企业发展的一块“短板”，他们在现代人力资源管理理念以及技术方面的缺陷已经无法迎合时代发展所提出的新要求。比如，许多中小企业的领导者缺乏现代企业人力资源管理的知识，管理仍然停留在 20 世纪 80 年代的水平，或者是家族式的管理模式，没有充分发挥人才的重要作用，导致企业无法吸引人才，或者造成了人才的大量流失。所以，我国企业必须不断提高自身人力资源管理工作质量，增强企业核心竞争力。因此，我们对国际竞争、企业竞争最主要的资源——人力资源——的开发与管理，就显得非常必要了。

那么，如何把人力资源管理提升到企业战略决策的高度？如何在我国企业中实施人力资源的管理创新？如何正确衡量人力资源管理活动的价值？这些问题成为企业人力资源管理面临的巨大挑战。

为了应对这些问题，适应社会和经济快速发展的要求，近年来，我国对高等学校人力资源相关专业的关注力度、投入力度不断加大，教学和科研等方面都取得了长足的进步，培养了一大批优秀的人才。但是，在人力资源专业的整体发展水平和现实的企业人力资源管理中，我们与发达国家相比，还存在着不小的差距。由于各高校人力资源相关专业的发展背景、教学特点等存在着差异，加之企业对人才实践能力的需求不断增加，我国的人力资源管理专业教育在前进中面临着挑战。

要提高人力资源管理教学的实务性，增强高校学生的专业实践能力，就必须在教学过程中将人力资源管理经典理论和典型案例结合起来，整合国外先进的人力资源管理理念、知识和本土企业实践案例，使输出的专业人才更加符合我国企业的实际需求。

“高等学校人力资源管理实践教学系列规划教材”以人力资源管理体系为依托，以企业实践流程为主线，涉及了人力资源规划、人员招聘与配置、人员素质测评、薪酬设计与管理、绩效考核与管理、培训与开发、员工关系管理、工作分析、职业生涯规划与管理等方方面面的内容，既囊括了理论知识、实用技术、工具、方法、技巧，又涵盖了人力资源管理实际工作的各个流程、环节、关键节点、风险点，同时整合了众多专家学者多年的研究、教学经验和优秀的

企业咨询项目成果，不仅适合高等学校人力资源管理专业师生教学使用，也可作为人力资源从业者的参考用书。

本系列教材包括《人力资源规划》《人才招聘与配置》《人员素质与能力测评》《薪酬设计与薪酬管理》《绩效考核与绩效管理》《人力资源培训与开发》《员工关系管理》《工作分析与岗位设计》《职业生涯规划与管理》等，特色归纳如下。

第一，理论体系和知识框架全面、系统，兼顾经典与前沿。本系列教材在设计过程中不仅强调读者对基础理论知识的全面掌握，而且从整体设计到每本教材的内容安排都注重系统性与科学性，同时放眼于前沿，对经典知识进行相关拓展。

第二，提供了实务操作的方法和工具。本系列教材所选择的的方法、工具以及各个模块都真实反映了企业人力资源管理的实践内容，为读者提供了全方位的实务指导与参考，在人力资源管理的专业学习和实际工作中极具参考价值。

第三，特色的编写模式。“学习目标”、“学习导航”、“重点提示”、“相关链接”、“前沿话题”、“即时案例”、“自测题”等特色模块的设置，增强了教材的逻辑性、生动性和可读性，可以辅助读者更快地领会与掌握人力资源管理的基本理论以及技术方法。

第四，加入了关键技能实训软件的实操内容。人力资源管理软件实验旨在让教师在教学方式的选择上有更大的主动性，同时调动学生的积极性和参与性，让学生对企业人力资源实践工作不再陌生。上海踏瑞计算机软件有限公司针对高校教学推出的人力资源关键技能实训软件系列产品能满足各个层次、不同类型的高校人力资源管理实践教学的需求，在人力资源管理教学软件领域具有独特的竞争优势。

任何学科都是在不断发展与完善的，人力资源管理的理论、方法与应用也是如此，需要更多的专业人士持之以恒地投入热情与精力，参与到人力资源领域的建设之中。由于写作时间的限制，本系列教材可能存在许多不足之处，我们殷切地希望广大读者在阅读的过程中给我们提出宝贵的意见和建议，使之日臻完善，共同为我国的人力资源管理事业添砖加瓦。

前 言

随着我国改革开放的不断深入和经济的迅速发展，全球企业的竞争越来越激烈，对企业人力资源管理提出了新的要求和新的挑战。企业如何成功地吸引、激励和保留优秀的人才，如何立足于竞争激烈的市场，唯一的途径就是掌握最新的人力资源管理知识，利用高效的技术、方法和工具，对组织内部的人力资源进行充分的开发和科学的管理。其中，绩效考核与绩效管理是实现企业人力资源管理目标的重要手段之一。

《绩效考核与绩效管理》共分为4篇共14章。绩效理论基础篇包括绩效管理概述、绩效目标设定、绩效指标设定以及绩效考核技术；绩效体系设计篇包括绩效计划制定、考核标准设计、绩效评估设计、绩效面谈设计、绩效改进设计以及绩效工资设计；绩效体系管理篇包括绩效管理制度、绩效体系诊断以及绩效管理六大衔接；绩效管理实训篇是指绩效管理关键技能实训。

如何将绩效管理理论与管理实践进行有效结合？如何精准掌握绩效设计的方法与工具？如何把握绩效考核与绩效管理的最新趋势？如何在掌握绩效考核与绩效管理知识的基础上，快速提高绩效考核与绩效管理者的专业技能？本书将系统指导、逐一呈现。

● 创新之处.....

(1) 视角与观点的创新。全书以绩效管理理论为基础，多层次、多维度地阐述了绩效考核与绩效管理的内容。在保留绩效管理与设计等主要传统内容的基础上，尽可能地针对企业实践吸收了绩效管理与设计领域的新思想、新理论、新方法，如绩效体系诊断、绩效管理六大衔接等。

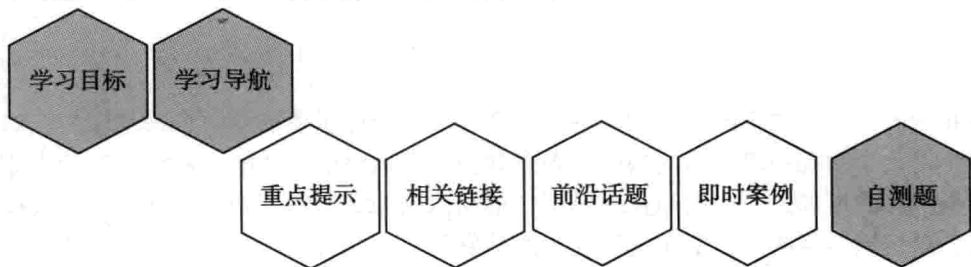
(2) 理论实践结合的创新。全书以管理的工作过程和工作内容为导向，深入剖析企业在实际绩效管理与设计中遇到的相关问题，做出有建设性的诊断，并提出有针对性的解决方案和方法等，包括文书、计划、表单、流程、技巧、模型、工作标准、案例等，帮助读者加深理论、有效操练和参考借鉴。

(3) 教与学编排的创新。通过“重点提示”、“相关链接”、“前沿话题”、“即时案例”等特色编写模块的设计以及提供相应自测题，既注重学术、贴近教学，又便于操作演练、互动交流，可以使读者真正掌握实际的绩效管理与设计技能。

编写体例

为了有利于教师进行反思性实践教学，发挥学生的积极性和主动性，有效地激发其学习的欲望、发挥其创造的潜能，并且有利于课堂上师生间相互的交流，我们采用了下述编写体例。


- (1) 划分4篇——绩效理论基础篇、绩效体系设计篇、绩效体系管理篇、绩效管理实训篇。
- (2) 设置14章——每一章都包括以下大部分要素。



教学资源

(1) 教师手册。教师手册以为教学提供全面支持为目的，具体包含教材整体设计框架说明、关键术语、考试大纲、简答、论述、方案设计题库和配套案例、故事、游戏的互动操作说明，以及针对具体章节的观察、倾听、讨论、练习和教学观察、分析、评价等。

(2) 试题及资源库。每章有至少20道题，包括单选题、多选题、练习与思考、案例分析等，所有问题的答案都在相应的试题库里。资源库包括了与众不同的万用模板库、取之不尽的时尚素材库以及浩如烟海的教学资料库三大资源库。具体包括试题题库、FLASH库、测试测评库、调研报告库、原生态案例库、游戏库、故事库、寓言库、音频库、视频库、管理游戏库等。

(3) PPT课件。PPT课件光盘内容较教材内容的独特之处在于，一是本教材四篇17章的内容经过“课思课件研发中心”（）的精心挑选和编排，浓缩了教材内容，并添加了促进互动教学的其他资源，如配套测试测评、模拟演练、场景片段等；二是PPT课件模板和格式上采用国内外最新的色彩、声音、形式展现，令学生耳目一新。

中国高校管理课件网：www.daydayteach.com

人力资源管理网：www.chinahrw.net

致谢

在本书编写过程中，特别感谢管理学领域一些杰出学者和企业界人士所提供的评论以及建议，他们的许多专业知识、独到见解和体会很值得我们参考。同时，我们还要感谢在高校管理学教学第一线的教师们，他们投入了大量时间和精力，通过各种渠道给我们提供了高校科研、教育教学、在校学生方面关于教材颇有价值的信息反馈。

本书既适合高等院校人力资源管理专业及其他相关专业的师生阅读、使用，也能够满足不同层次的企业管理者，以及对人力资源管理感兴趣人士、研究者、咨询师和培训师的学习、借鉴需要。

本书由上海财经大学朱舟主编，齐鲁工业大学元继学、西安思源学院张建芳、广西财经学院汤鸿担任副主编。在本书编写的过程中，刘伟、刘井学、孙立宏、王玉凤、王建霞、廖应涵负责资料的收集和整理以及图表编排，李亚慧参与编写了本书的第1章，杨化狄参与编写了本书的第2章，元继学、田玲参与编写了本书的第3章，元继学、王海燕参与编写了本书的第4章，王胜会参与编写了本书的第5章，单伟伟参与编写了本书的第6章，张建芳、王瑞永参与编写了本书的第7章，张建芳、李作学参与编写了本书的第8章，程淑丽参与编写了本书的第9章，汤鸿、姜东青参与编写了本书的第10章，汤鸿、韩燕参与编写了本书的第11章，王素燕参与编写了本书的第12章，姚小风参与编写了本书的第13章，第14章由上海踏瑞计算机软件有限公司执笔，全书由元继学、张建芳、汤鸿审稿，由朱舟统撰定稿。

编 者

目 录

丛书序

前 言

第 1 篇 绩效理论基础篇	1
第 1 章 绩效管理概述	2
1.1 绩效的内涵	3
1.1.1 结果绩效	3
1.1.2 行为绩效	3
1.1.3 能力绩效	4
1.1.4 绩效的性质	4
1.1.5 绩效的层次	6
1.1.6 绩效的影响因素	7
1.2 绩效管理认知	9
1.2.1 绩效管理的定义	9
1.2.2 绩效管理的原则	10
1.2.3 绩效管理的意义	11
1.2.4 绩效管理理解的误区	12
1.2.5 绩效管理实操的陷阱	13
1.2.6 绩效管理与绩效考核	14
1.3 绩效管理理论	16
1.3.1 激励理论	16
1.3.2 系统评价理论	17
1.3.3 目标管理理论	17
1.3.4 目标设置理论	18
1.3.5 目标一致性理论	19
1.3.6 组织公平感理论	20
自测题	21

第 2 章 绩效目标设定	23
2.1 绩效目标设定概述.....	24
2.1.1 绩效目标设定的要求.....	24
2.1.2 绩效目标设定的权责.....	25
2.1.3 绩效目标设定的支持.....	25
2.1.4 绩效目标设定的沟通.....	26
2.2 绩效目标层次划分.....	27
2.2.1 组织绩效目标.....	27
2.2.2 部门绩效目标.....	29
2.2.3 个人绩效目标.....	30
2.3 绩效目标分解.....	31
2.3.1 目标分解的标准.....	31
2.3.2 目标分解的方法.....	32
2.3.3 目标分解表的绘制.....	33
2.3.4 销售部目标分解表.....	33
2.3.5 市场部目标分解表.....	34
2.3.6 采购部目标分解表.....	34
2.3.7 财务部目标分解表.....	35
2.3.8 人力资源部目标分解表.....	36
2.4 目标变更与修正.....	38
2.4.1 目标执行中的变更.....	38
2.4.2 目标执行中的修正.....	39
2.5 目标确认与存档.....	42
2.5.1 绩效目标检验.....	42
2.5.2 绩效目标书面化.....	42
自测题.....	44
第 3 章 绩效指标设定	46
3.1 绩效指标设定概述.....	47
3.1.1 绩效指标的定义.....	47
3.1.2 绩效指标的分类.....	47
3.1.3 指标设计的原则.....	48
3.1.4 指标设计的误区.....	49
3.1.5 绩效指标的确认.....	50

3.2	绩效指标的设计工具	51
3.2.1	工作分析法	51
3.2.2	访谈法	52
3.2.3	问卷调查法	52
3.2.4	经验总结法	53
3.3	定量指标设计	53
3.3.1	定量指标的定义	53
3.3.2	定量指标的提取方法	53
3.3.3	定量指标考核困境	54
3.4	定性指标设计	55
3.4.1	定性指标的定义	55
3.4.2	定性指标的提取方法	55
3.4.3	定性指标应用偏差	55
3.5	考核指标量化方法	56
3.5.1	用数字量化	56
3.5.2	用质量量化	57
3.5.3	用成本量化	58
3.5.4	用时间量化	58
3.5.5	用结果量化	58
3.5.6	用行动量化	59
3.5.7	用标准量化	59
3.6	指标库的建立	60
3.6.1	基于胜任力的指标库	60
3.6.2	基于工作态度的指标库	61
3.6.3	基于工作能力的指标库	62
3.6.4	基于工作成果的指标库	63
	自测题	64
第 4 章	绩效考核技术	65
4.1	基于 MBO 的绩效考核	66
4.1.1	MBO 的实施步骤	66
4.1.2	关于 MBO 的评价	66
4.1.3	对 MBO 的误解	67
4.2	基于 KPI 的绩效考核	67
4.2.1	KPI 的定义	67
4.2.2	KPI 的特点	68

4.2.3	KPI 的理论基础	68
4.2.4	KPI 的运用程序	68
4.2.5	KPI 实施中存在的问题	70
4.3	基于 BSC 的绩效考核	71
4.3.1	BSC 的概念	71
4.3.2	BSC 的维度	72
4.3.3	BSC 的构成要素	72
4.3.4	BSC 与 KPI 的关系	73
4.3.5	BSC 实施的问题	73
4.4	360度绩效考核方法	75
4.4.1	360度考核法的理解	75
4.4.2	360度考核法的主体	76
4.4.3	360度考核法的程序	77
4.4.4	360度考核的工具	78
	自测题	80
第 2 篇 绩效体系设计篇		82
第 5 章 绩效计划制定		83
5.1	绩效计划概述	84
5.1.1	绩效计划的内涵	84
5.1.2	绩效计划的作用	84
5.1.3	绩效计划的内容	84
5.1.4	绩效计划的目的	85
5.2	绩效计划制定流程	87
5.2.1	绩效计划制定的原则	87
5.2.2	绩效计划制定的依据	87
5.2.3	计划制定的准备阶段	88
5.2.4	计划制定的沟通阶段	89
5.2.5	计划制定的确认阶段	89
5.3	企业经营业绩计划	89
5.3.1	企业经营业绩计划的定义	89
5.3.2	企业经营业绩计划的内容	90
5.3.3	经营业绩计划制定的步骤	91
5.4	员工绩效计划	93
5.4.1	员工绩效计划的定义	93
5.4.2	员工绩效计划的内容	93

5.4.3	员工绩效计划制定的步骤	93
5.4.4	员工绩效计划成功实施的要件	95
	自测题	96
第 6 章	考核标准设计	98
6.1	考核标准的导入	99
6.1.1	考核标准的定义	99
6.1.2	考核标准的特征	99
6.1.3	考核标准的制定者	100
6.1.4	考核标准设计的要求	101
6.1.5	考核指标与标准的关系	102
6.2	考核标准的类型	103
6.2.1	基本标准	104
6.2.2	卓越标准	104
6.2.3	描述性标准	104
6.2.4	量化标准	104
6.3	考核标准的表现形式	105
6.3.1	数量表现形式	105
6.3.2	概括性描述表现形式	106
6.3.3	设问提示式表现形式	106
6.3.4	积分评语式表现形式	106
6.4	考核标准的核定	107
6.4.1	考核标准等级划分	107
6.4.2	考核标准项目核查	107
6.4.3	考核标准描述的准确性	108
6.4.4	考核标准审核程序	108
	自测题	110
第 7 章	绩效评估设计	112
7.1	绩效评估概述	113
7.1.1	绩效评估的定义	113
7.1.2	绩效评估的内容	113
7.1.3	绩效评估的意义	114
7.1.4	绩效评估的周期	114
7.1.5	绩效评估的标准和原则	115
7.2	绩效评估的程序	117

7.2.1	收集执行结果	117
7.2.2	明确评估周期	118
7.2.3	选择评估方法	118
7.2.4	计算绩效评估分数	119
7.2.5	个人绩效反馈	119
7.2.6	绩效评估讨论	119
7.3	绩效评估的方法	120
7.3.1	简单排列法	120
7.3.2	选择排列法	120
7.3.3	成对比较法	121
7.3.4	强制分布法	122
7.3.5	关键事件法	123
7.3.6	行为观察法	125
7.3.7	量表评定法	126
7.3.8	行为锚定等级评价法	128
	自测题	130
第 8 章	绩效面谈设计	132
8.1	绩效面谈概述	133
8.1.1	绩效面谈的定义	133
8.1.2	绩效面谈的目的	133
8.1.3	绩效面谈的内容	134
8.1.4	绩效面谈的类型	134
8.1.5	绩效面谈的原则	136
8.2	绩效面谈的准备	137
8.2.1	确定面谈时间和地点	138
8.2.2	面谈人员的准备	138
8.2.3	被面谈人员的准备	139
8.3	绩效面谈的实施	139
8.3.1	营造和谐的面谈氛围	139
8.3.2	说明面谈的目的和作用	140
8.3.3	告知绩效考核结果	140
8.3.4	双向交流沟通	140
8.3.5	制定改进计划和工作目标	141
8.3.6	形成面谈记录, 明确面谈内容	141
8.3.7	礼貌地结束面谈	142

8.3.8	评估面谈效果	142
8.4	持续的绩效沟通	144
8.4.1	绩效沟通的定义	144
8.4.2	绩效沟通的意义	145
8.4.3	绩效沟通的内容	145
8.4.4	绩效沟通的方法	145
8.5	面谈沟通的技巧	146
8.5.1	倾听的技巧	147
8.5.2	表达的技巧	147
8.5.3	非语言沟通的技巧	148
8.5.4	负面反馈的技巧	148
8.5.5	结束面谈的技巧	149
	自测题	150
第 9 章	绩效改进设计	152
9.1	绩效改进概述	153
9.1.1	绩效改进的定义	153
9.1.2	绩效改进的指导思想	153
9.1.3	绩效改进的内容	153
9.1.4	绩效改进的责任部门	154
9.2	绩效改进的步骤	155
9.2.1	分析工作绩效差距	155
9.2.2	查明产生差距的原因	156
9.2.3	制定绩效改进的策略	157
9.2.4	选择和实施绩效改进方案	157
9.2.5	评估绩效改进效果	158
9.3	绩效改进的方法	160
9.3.1	卓越绩效模式	160
9.3.2	六西格玛管理	161
9.3.3	ISO 质量认证体系	163
9.3.4	标杆超越法	163
	自测题	165
第 10 章	绩效工资设计	168
10.1	绩效与薪酬的关联	169
10.1.1	绩效影响薪酬	169

10.1.2	薪酬激励与绩效	169
10.1.3	绩效奖金的设定	170
10.1.4	绩效与薪酬调整	172
10.1.5	薪酬划分矩阵	173
10.2	绩效工资制	175
10.2.1	绩效工资制的概念	175
10.2.2	绩效工资制的特点	175
10.2.3	绩效工资制的类型	176
10.3	绩效工资的计算	181
10.3.1	部门季度绩效工资总额计算	182
10.3.2	管理人员年度绩效工资计算	182
10.3.3	部门经理季度绩效工资计算	182
10.3.4	员工绩效工资计算	183
	自测题	184
第 3 篇 绩效体系管理篇		187
第 11 章 绩效管理制度		188
11.1	制度设计概述	189
11.1.1	制度的定义	189
11.1.2	制度的作用	189
11.1.3	制度的设计	190
11.2	企业三级考核制度设计	194
11.2.1	企业绩效管理制度设计	194
11.2.2	部门绩效管理制度设计	197
11.2.3	度设员工绩效管理制计	200
11.3	绩效管理制度的执行	203
11.3.1	绩效管理制度的告知	203
11.3.2	绩效管理制度的解释	204
11.3.3	绩效管理制度的修订	205
	自测题	207
第 12 章 绩效体系诊断		209
12.1	绩效体系诊断概述	210
12.1.1	绩效体系诊断的定义	210
12.1.2	绩效管理的影响因素	210