

中小企业人力资源管理实务系列

全方位的绩效解决方案

提升企业竞争力的管理利器

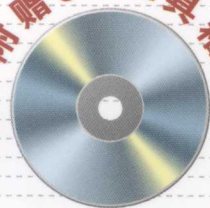
绩效体系设计与 管理实务

真实的案例、完善的流程，示范企业绩效改进之道
成熟的工具、实用的方案，解决企业绩效管理之困

李志畴◎著



附赠CD工具箱



清华大学出版社

中小企业人力资源管理实务系列

绩效体系设计与管理实务

李志畴 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

绩效体系设计与管理实务 / 李志畴 著. —北京：清华大学出版社，2014

(中小企业人力资源管理实务系列)

ISBN 978-7-302-35801-5

I. ①绩… II. ①李… III. ①中小企业—企业绩效—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 057796 号



责任编辑：陈 莉 蔡 琦

封面设计：衡文利

版式设计：方加青

责任校对：邱晓玉

责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：22.5 字 数：368 千字

(附光盘 1 张)

版 次：2014 年 4 月第 1 版

印 次：2014 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：48.00 元

产品编号：057489-01

丛书编委会

总策划 曹英姿

编委 江安海 韩丽娜 艾晓燕

余莹 韦双艳 姚讲

曹小龙 赵虹

员工的绩效是需要评估的；员工的回报与具体的绩效水平紧密相关；绩效管理是管理者的管理工具，也是员工能力开发的工具。至于成熟和优秀的方案，时间会发挥其重要的作用。

绩效管理可能是企业人力资源管理复杂程度最高、执行难度最大的管理环节和工具之一，即便是以企业全面管理的视野，绩效管理也可称为企业管理中最令人生畏和最困难的领域。

天底下没有最完美的制度，即便有，也非放之四海而皆准，对于绩效管理而言，在已有的基础上，面向企业的管理现实和内部环境，持续不懈地改善，在实施中不断发现问题，因地制宜地寻找解决方法，不断地坚持正确的方向，保持坚韧和勇敢的态度，便是最重要的成功因素。

就绩效管理自身的本质而言，它不仅是整体提升企业绩效的管理系统，更是员工能力的开发工具，其最重要的价值不是评估本身，而在于通过评估激励员工和团队不断改进行为，辅导员工持续改善和进步，提升个人和团队的能力。



推荐序

继2012年5月由凤凰出版社出版发行了《薪酬体系设计与管理实务》之后，李志畴先生又推出了他的最新力作《绩效体系设计与管理实务》，此书可看做前者的姊妹篇，二者互为关联，并行不悖。其涉及的研究领域——薪酬与绩效，也是现代企业人力资源管理的两大核心模块。

在《薪酬体系设计与管理实务》一书受到业界的广泛欢迎——首版已全部售罄——第2版即将发行之之前，我们有理由相信，本书也将会获得广大企业界、管理研究人员以及人力资源从业者的青睐。

绩效管理号称“天下难事”，被公认为企业人力资源管理实践中难度最大、最富有争议的管理环节。在我所接触的众多企业HR(人力资源从业者)当中，无论是领导人还是一般管理者，无论企业的规模大小和所有制形式有何不同，或是企业文化和企业成熟度存在何差异，无一不对绩效管理望而生畏，格外谨慎。且HR资历愈深，愈存敬畏之心，可见其企业人力资源管理中的特殊性。

管理是一门科学，也是一门艺术，绩效管理的实施，既较大幅度地体现着管理艺术，也拷问着管理者的综合素养和管理功力。

绩效管理作为一门科学，中外管理学者和理论研究者都在孜孜不倦地研究其理论、内在规律和实证案例；而作为一门管理艺术，则更多地汇集企业实践者的感悟和体验。这些经验弥足珍贵，因为更具有企业个性、特定性和适用性。

事实证明，无论多么先进的管理技术和管理理论，都不可能在所有的中国企业中获得应用上的成功，成功的关键因素是管理理论和技术与企业现实基础的结合。因此，管理的实践和摸索，找到适合不同特质的企业的技术与

方法也许更为重要。

有幸的是，一批来自中国企业一线的管理者和实践者加入了研究者的行列，他们熟悉中国企业的特性、管理基础和管理环境，了解企业在绩效管理实践中的经验和教训，了解不同的企业文化对绩效管理的影响；更因为中国30多年的改革开放，他们有了跨文化感受和国际视野；李志畴先生就是其中的一员。

李志畴先生是一名学者型的企业管理者。他曾长时间地担任过大型和超大型上市公司人力资源部的负责人，也担任过中型民营制造企业的总经理，之后他创办了专注于人力资源的管理咨询公司，广泛地接触过不同行业 and 不同规模的中国企业的绩效管理实践。集经营者、管理者、咨询者等多元身份于一身，拥有决策者、实践者和观察者等多重视角；多年求索，商道、文心、智识，使他的思考更丰富，也更实在。

“子贡问君子。子曰：先行其言而后从之。”管理本身不应只止于“知”，更在于“行”，从管理实践走出来的探索者，再次将目光投向了实践本身，这是李志畴先生著作此书的重要价值。

作为一名人力资源服务行业的从业者，我个人很喜欢这本书。谨向各位企业领导人、创业者、管理者、管理研究者、人力资源管理从业人员、MBA学员推荐。

万宝盛华集团(中国)董事、总经理 张锦荣

2013年10月于上海



前言

“如果你爱他，就送他去纽约，因为那里是天堂；如果你恨他，请送他去纽约，因为那里是地狱。”对于大多数企业人力资源管理者而言，绩效管理就是那个“纽约”。如果把这句台词形容绩效管理对于企业管理者和HR们的困扰，也许是最合适不过的了，绩效管理总是令人们欲拒还迎，欲罢不能，欲做还休。

人们一方面在管理培训课堂上聆听着有关绩效管理如何有助于企业实现战略目标的“颂歌”，另一方面却陷入绩效管理实践中的泥淖，在绩效管理的实施中满面愁容，一筹莫展，这大概是大多数国内企业尤其是中小民营企业初次启动绩效管理的普遍景象。事实比事先想象的还要艰难，实施的组织者面临来自上下各个层面的舆论压力和质疑，反对者的声音甚嚣尘上，因为那些无效的绩效流程耗费着管理者宝贵的时间资源。对于最高管理者而言，“继续还是放弃”是常常萦绕于心的“一个问题”。

这并非故意雕饰和夸张的描绘，绩效管理已经成为HR们口口相传的“禁区”，那些“涉世未深”的HR常常被那些富有经验的资深人士告知，要么你因它的推动而成功，从此得到组织的重视和欣赏；要么被它“杀死”，在组织中销声匿迹，这取决于你的驾驭能力，这种“成也萧何，败也萧何”的事例在不同的企业组织中不停地上演着。事实证明，无论是对于企业组织，还是对于人力资源管理人员，绩效管理都是一柄双刃剑，有效实施的绩效管理被广泛证明有助于企业绩效的提高和员工能力的发展，而执行不力或错误的绩效逻辑，将使企业耗费巨大的管理成本，产生极大的负面和消极影响。

当今有关绩效管理的研究书籍可谓汗牛充栋，或理论研究，或案例分

析，或表格示范，却不能像作业指导书那样引导人们运用和执行有关方法，取得绩效管理的预期成效。其根源在于，绩效管理不仅仅是一项管理技术，也许还存在着管理技术应用与组织心理引导的交集和互动，关键的成功因素也许是恰当的技术与管理者意识、观念、员工博弈心理以及管理环境和现实的系统整合。与此同时，天底下没有最完美的制度，即便有，也非放之四海而皆准。对于绩效管理而言，在已有的基础上，面向企业的管理现实和内部环境，持续不懈地改善，在实施中不断发现问题，因地制宜地寻找解决方法，不断地坚持正确的方向，保持坚韧和勇敢的态度，也许是最重要的成功因素。只要坚持不懈，锐意改善，而非抱残守缺，企业一定能获得绩效管理的成功，而事实也恰恰是如此的。

无论如何，中外成功企业的实践证明，绩效管理有助于组织提高其绩效，绩效管理制度也在全球普遍存在。一项对来自15个国家的278个组织(其中2/3是跨国公司)的调查表明，大约91%的组织在实施正式的绩效管理，无论是从财务的角度，还是从客户满意度、员工保留和其他重要的指标角度，都具有正规、系统的绩效管理制度的组织，总体上绩效要高于缺乏正规、系统的绩效管理制度的组织。过去几十年以来，“绩效考核”已经演变为广义的、一种持续循环的“绩效管理”，包括设定目标、辅导和开发员工、提供反馈、正式的评估，以及将绩效评估结果与组织认可和薪酬关联起来，它包含系统的价值观、制度体系、实施流程和行为。相反，简单而僵化的绩效考核，或者将绩效考核代替绩效管理，才是绩效管理屡遭失败的根源，也是人们常常从理论上和实践上进行批评的对象。

本书作者具有较长时间的大型企业人力资源管理从业经验，此后又经历了近十年的组织与人力资源管理领域的咨询顾问工作，广泛地了解各类行业和各种所有制形式企业的绩效管理实践。笔者从国内企业实践角度出发，以实务为主，结合中外关于企业绩效管理理论和实践的最新研究，并通过对国内企业领导人、企业高管、HR管理者的广泛走访和调研，著作此书，希望通过此书的抛砖引玉，促进对国内企业尤其是中小民营企业绩效管理更加深入的研究和探索。

本书能够顺利完成，幸得我过去和现在的同事们的大力支持，邓荆辉先生、陈淑妹女士、李浩先生等为本书的完成提供了无私的帮助，在此一并致

以最诚挚的感谢。

由于本人学识水平有限，书中不可避免地存有纰漏，限于个人视野和格局，一些观点仅为一己之见，恳请广大读者和专家给予批评和指正。

李志畴

2013年夏于湖南酒埠江



目 录

第1章 企业绩效管理之困

第一节 企业常见的绩效管理问题	2
一、组织内的焦虑心态	3
二、缺乏思想与观念上的准备	4
三、绩效工具选择错误	5
四、强调结果而忽视辅导沟通	6
五、将绩效管理等同于绩效考核	6
六、绩效管理责任完全落在人力资源部门	7
七、缺乏针对不同岗位层次的考核方式选择	9
八、定性考核指标过多、绩效指标衡量标准过于复杂	9
九、考核者角色错位或模糊	10
十、缺乏坚持的韧性	12
第二节 企业绩效管理问题对企业战略实施的影响	13
一、企业战略与绩效管理的关系	13
二、绩效管理问题对企业战略实施的影响	15
第三节 企业绩效管理的困局	17
一、设计的困难	18
二、实施的难度	19
三、管理者的困局	22
四、员工的困扰	23
第四节 绩效管理的解困之道	25
一、领导者的反思	25

二、人力资源部门的命门	26
三、直线经理的角色	27
四、员工的认识	28

第2章 绩效管理的内涵

第一节 绩效管理基本概念	36
一、绩效管理的概念	36
二、绩效管理的意义	36
三、绩效管理不是绩效考核	37
第二节 国内企业绩效管理的特点	39
一、不同所有制形式企业绩效管理特点	39
二、不同行业企业绩效管理特点	48
三、不同历史发展阶段企业绩效管理特点	50
四、中小企业绩效管理面临的挑战	51

第3章 绩效管理系统设计

第一节 绩效管理的基本工具	54
一、关键绩效指标法(KPI)	54
二、平衡计分卡(BSC)	55
三、360度法	55
四、目标管理法(MBO)	56
第二节 基于KPI的绩效管理体系设计	65
一、确定绩效管理的目的与原则	65
二、确定绩效管理的组织机构	66
三、制定绩效管理实施流程	67
四、构建关键绩效指标体系	67
五、制定绩效标准	68
六、设计绩效管理的考核体系	68
七、辅导与反馈机制	69
八、绩效结果的反馈与应用	70

九、绩效指标及标准调整机制	71
十、绩效管理体系调整机制	71
第三节 基于战略的KPI体系的设计	98
一、绩效指标的种类	99
二、绩效指标体系的设计原则	101
三、绩效指标体系的设计步骤	102
四、绩效指标体系设计的注意事项	103
五、有效的KPI所具有的特点	104
第四节 基于KPI的考核体系的设计	105
一、分层与分类设计绩效考核对象	107
二、设计不同对象的考核内容和关键指标	107
三、设计绩效考核标准	107
四、设计关键指标的权重分配	108
五、设计绩效考核等级	109
六、选择绩效考核主体	109
七、选择考核方式与考核周期	110
八、设计考核流程	110
九、绩效考核表的设计	111

第4章 绩效管理的实施

第一节 实施前的培训	144
一、中高层管理者的培训	144
二、基层员工的培训导入	146
三、协同的重要意义	147
第二节 绩效目标沟通与确定	148
一、目标承诺	148
二、目标设置	149
三、沟通与确认	149
第三节 绩效辅导	150
一、管理者的角色和责任	150

二、发展性辅导·····	151
三、内部辅导机制·····	152
第四节 绩效考核与评价·····	153
一、自我评价·····	153
二、主管评价·····	154
三、判断性评价与发展性评价·····	155
四、绩效考核中的问题·····	156

第5章 绩效考核结果的反馈与应用

第一节 绩效反馈·····	158
一、绩效反馈的意义·····	158
二、绩效反馈的内容·····	158
第二节 绩效面谈·····	159
一、绩效面谈的内容·····	160
二、正确的绩效面谈方式·····	161
三、绩效面谈记录·····	161
第三节 绩效结果的应用·····	162
一、绩效结果应用的原则·····	163
二、绩效结果的具体应用·····	163
三、绩效结果应用常见的问题·····	165
第四节 绩效结果的统计与分析·····	167
一、绩效考核结果统计与分析的内容·····	167
二、绩效考核结果的分析方法·····	168

第6章 绩效管理系统的变更与调整

第一节 绩效指标体系的变更·····	170
一、绩效指标与标准的变更·····	170
二、绩效指标权重的调整·····	172
第二节 绩效结果应用的调整·····	172
一、绩效结果与薪酬挂钩比例的调整·····	172

二、绩效结果其他应用的调整	173
第三节 绩效管理系统调整	173
一、绩效管理系统的分析与调整	173
二、绩效管理工具的变更与调整	180

第 7 章 不同层级人员的绩效管理

第一节 CEO的绩效管理	184
一、国内企业的现状	184
二、CEO绩效管理的机制基础	186
三、CEO的绩效薪酬	186
四、CEO的绩效管理流程	188
五、其他因素	192
第二节 高层管理人员的绩效管理	193
一、绩效工具的选择	193
二、目标设置	194
三、绩效周期与绩效评估	195
四、绩效薪酬	196
第三节 中层管理人员的绩效管理	196
一、中层管理者的绩效角色	197
二、中层管理者的目标设置	198
三、绩效周期与绩效评估	202
四、绩效反馈	202
五、绩效薪酬	203
第四节 基层员工的绩效管理	204
一、相关绩效管理因素	204
二、计件制人员和销售人员的绩效管理	205
三、绩效薪酬	206

第 8 章 不同岗位类别人员的KPI指标

第一节 高层管理人员的KPI指标	234
------------------	-----

一、公司总经理(总裁).....	234
二、事业部总经理.....	235
三、营销副总经理.....	236
四、研发副总经理.....	237
五、生产制造副总经理.....	238
六、质量总监.....	239
七、财务总监.....	240
八、人力资源总监.....	241
九、技术总监.....	242
十、市场总监.....	243
十一、售后服务总监.....	244
十二、采购总监.....	245
十三、信息总监.....	246
十四、证券投资总监.....	247
十五、行政总监.....	248
第二节 部门类人员绩效考核.....	249
一、企管规划类人员.....	249
二、销售类人员.....	252
三、技术研发类人员.....	260
四、采购供应类人员.....	264
五、生产类人员.....	270
六、质量控制类人员.....	274
七、证券投资人员.....	276
八、财务会计类人员.....	278
九、人力资源类人员.....	282
十、行政后勤类人员.....	287
十一、基层员工行为指标.....	290
第三节 中小企业部门绩效指标.....	293
一、某创业板企业部门绩效指标.....	293
二、某汽车配件企业部门绩效指标体系(基本职能履行).....	302

第9章 绩效管理实施常见的问题与防范

第一节	实施过程常见的问题与误区·····	318
	一、趋中效应·····	318
	二、宽严效应·····	319
	三、晕轮效应·····	321
	四、近期行为偏见·····	321
	五、从众心理·····	322
	六、相比错误·····	322
	七、像我效应·····	323
	八、企业政治·····	323
第二节	问题防范与解决·····	324
	一、制度防范·····	324
	二、培训防范·····	325
	三、教练辅导·····	328
第三节	强制分布法的运用·····	330
	一、强制分布法与动态分布法·····	330
	二、有关强制分布法的争议·····	331
	三、强制分布法的合理运用·····	332
第四节	绩效管理中的法律问题·····	333
	一、新法律环境对绩效管理的影响·····	333
	二、规避法律问题的注意事项·····	334
	参考文献·····	335