

全国高等院校工商管理系列教材
人力资源管理专业主干课程教材

绩效考核与 绩效管理

林新奇 编著



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

全国高等院校工商管理系列教材、人力资源管理专业主干课程教材

绩效考核与绩效管理

林新奇 编著

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考核与绩效管理 / 林新奇编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2011
全国高等院校工商管理系列教材. 人力资源管理专业
主干课程教材
ISBN 978-7-5663-0029-4

I. ①绩… II. ①林… 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 (2011) 第 096062 号

© 2011 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

绩效考核与绩效管理

林新奇 编著

责任编辑: 史伟明

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 22.25 印张 446 千字

2011 年 6 月北京第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5663-0029-4

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 38.00 元

人力资源管理专业主干课程教材编委会名单

(按姓氏拼音先后为序)

陈胜军	对外经济贸易大学
程延园	中国人民大学
郝旭光	对外经济贸易大学
黄琦	首都经济贸易大学
李永壮	中央财经大学
林新奇	中国人民大学
刘俊振	南开大学
刘晓宁	西安财经学院
牛雄鹰	对外经济贸易大学
石伟	中国人民大学
温海红	西安交通大学
徐兆铭	中央财经大学
杨河清	首都经济贸易大学
于海波	北京师范大学
张进	清华大学
赵路	西安财经学院
朱勇国	首都经济贸易大学

出版说明

21世纪以来，全球经济蓬勃发展，市场竞争日益激烈，我国企业越来越紧迫地感到增强其自身竞争力的重要性。知识经济时代，人力资源已替代物质资源成为企业发展最根本的资源，企业必须不断创新适应竞争模式的改变，把人力资源管理提到战略高度，并建立适合自身的人力资源管理体系。企事业单位内外部竞争环境的变化，对国内的人力资源管理专业教育提出了新的课题，对该专业的教材也提出了更高的要求。

鉴于此，我们延请中国人民大学、清华大学、对外经济贸易大学、中央财经大学、首都经济贸易大学、北京师范大学、南开大学、西安交通大学等众多知名学府的权威学者，并联合实务界人士，共同推出了“人力资源管理专业主干课程教材”。这套丛书，既可以作为人力资源管理专业本科生教材，亦可以作为业内人士的重要参考图书。

本套丛书在讲解基本知识内容的基础上，对重点内容及其最新发展进行了极大的丰富和深化。在知识结构安排上更加完善，颇具有前瞻性和系统性。书中融入了与理论知识密切相关的现实案例，有助于读者扩大知识视野，提高理解理论的深度，拓宽思考现实问题的广度，从而在实践中解决问题。

本套丛书的每一本都是作者的倾力制作，愿她们的出版对我国的人力资源管理专业教育、人才的培养有所助益！

对外经济贸易大学出版社

2009年9月

自序



绩效考核三大难题及其对策

林新奇

数年前的一个秋天，有一家规模不小的国有单位抱着一摞厚厚的绩效考核方案找到我，说是请我给指点指点。望着那一堆东西，还有他们真诚的目光，我谦虚地笑笑说：指点什么不敢当，也不必着急，我先问你们三个问题吧。他们点点头。于是我问第一个问题：你们搞绩效考核，准备达到什么目标吗？他们相互看了看，一起回答说：还没想好呢。我笑笑，说：哦，那我再问第二个问题吧：你们搞了这样厚厚的一套考核方案，那么究竟想不想实行呢？他们又互相看了看，回答我说：这个还没商量。我笑笑，说：好吧。不管怎么说，既然请我指正，那最后肯定应该以实施为好吧，否则何必费这个麻烦呢。所以我得问你们第三个问题：如果要实施，准备什么时候实施呢？他们又相互看了看，不好意思地回答说：这个也不好说，没有讨论过。听了他们几乎是一问三不知式的回答，我最后又笑了笑，说：既然如此，那我们先不着急看材料，你们哪天请我去讲一天课吧，同时做一个沟通，然后我们再谈方案好吗？他们一致说好。后来的事我想就不必交代了，总之最后花了三个月的时间，绩效考核做得不错，大家都很高兴。

上边这则故事说明了什么呢？其实也没有什么，就是想说现在大家都很重视绩效考核了，但是相对还比较盲目，能抓住要点、懂得核心问题的并不多。所谓的“出力不讨好”，可能重要的一个原因就在这里。我们认为，要做好绩效考核，你必须一开始就要非常明白你究竟要什么、要做什么、要不要做？也就是说，你的目标是什么？是不是很有决心做？要做的内容、主要问题或者要害在哪里？明白了这些，你才可能做好、做成功！

那么绩效考核的目标究竟是什么？决心如何下？主要问题、要害在哪里呢？迄今为止，无论是理论还是实践，可以说能搞得透彻的并不多。所以绩效考核成功的少，失败的多。那么为此我们是不是就退避三舍，不搞绩效考核了呢？当然也不行。正如我在一个演讲里说过的那样：搞绩效考核是疯子，不搞绩效考核是傻子。当疯子还有点希

望，当傻子那就没有希望了。所以绩效考核还得搞！但是怎么搞呢？理论上说要把绩效考核进化为绩效管理，一套一套的，但是操作起来还是绩效考核硬碰硬，没什么可逃避的，和稀泥也不行。那么既然要勇往直前，我们就需要研究战略和策略，需要研究问题、困难的症结所在，研究应对问题、困难的对策措施。而这正是本书的写作宗旨和主要内容，也是作者这些年苦心进行相关的理论研究、企业指导与咨询实践以及演讲培训的心得体会与经验结晶。现在不揣寡陋，无私奉献在广大读者面前，希望有助于中国企业或事业单位的绩效考核，也希望能得到大家的批评和指正！

需要说明的是，本书主要聚焦于绩效考核的三大难题，即：指标设定问题、考评主体问题、程序执行问题。应该说都是偏重于技术层面的问题。这是绩效考核中大家往往最看重的问题，也是最复杂、操作难度最大的问题。为此本书的主要篇幅放在了这里。特别是，本书额外关注了程序执行问题，或者叫各环节的衔接统合问题，这是大家一般都比较忽视、却非常重要的问题。其重要性能到达什么样的程度呢？我说在许多情况下甚至可以决定绩效考核的成败！所以这方面是本书，也是作者在咨询实践中特别关注的一个问题。但是除了技术层面的问题之外，我们在实践过程中，大家都能感觉得到，绩效考核的目标定得准不准，决心大不大，执行认真不认真，等等，也都非常重要，可以决定绩效考核的成败！为此本书在这些方面也花了不少笔墨，但是毕竟是相对抽象一些的问题，不必在书中苦口婆心太多，而是需要依靠大家身体力行的实践、探索和提高。

本书在编写的过程中，参考了国内外大量的相关论著，得到了许多朋友的支持和帮助。特别是我的博士生蒋瑞先生协助做了很多资料或文字工作，我所服务过的许多企业也提了很多的意见和建议，我所教授过的许多同学，包括企业内训班、总裁班、DBA或EMBA班、MBA在职或脱产班、HR在职进修班、HRM研究生班或本科班的同学们，也为本书贡献了许多聪明才智和参考资料，出版社的领导和编辑也为本书的修改完善贡献了心血汗水，在此一并表示衷心的感谢！

《学记》云：“学然后知不足，教然后知困，知不足，然后能自反困，然后能自强也。”绩效考核或绩效管理从理论上可以描述许许多多内容，但是实践并不一定完全按照理论描述好的路径前行。所以我们总是强调，对实践而言，只要是可行的、有效的、合理的就行。但愿读者诸君在阅读本书之后，能对我在开篇中所提出的三个问题有所理解、有所感悟，如果能回答得明白一些，那么我的目的也就达到了，本书的目的也就实现了。

是为序。

林新奇

2011年5月16日下午
写于福州—北京航班上

目 录

第一部 指标设定篇

第一章	绩效概念新解	3
第二章	BSC 及其应用	37
第三章	KPI 指标及其应用	53
第四章	MBO 及其应用	79
第五章	EVA 技术及其应用	91
第六章	指标设定的原则及权重安排	103

第二部 考评主体篇

第七章	绩效管理机构及其职责	119
第八章	直线经理的绩效管理职责	125
第九章	360 度考评反馈及其应用	133
第十章	如何建立和完善绩效管理制度	153
第十一章	如何防止考评主体的非客观性	163
第十二章	关于员工和外部客户问题	171

第三部 程序执行篇

第十三章	绩效管理是一个系统性程序	177
第十四章	强制分布法及其应用	199
第十五章	团队/部门绩效如何与个人绩效相挂钩	209
第十六章	考核结果的调整与应用	213
第十七章	绩效沟通机制及其实施	223

第十八章 绩效管理系统的有效性验证	245
-------------------	-----

第四部 案例实践篇

第十九章 高管人员的绩效考核	257
第二十章 职能部门人员的绩效考核	271
第二十一章 子公司负责人的绩效考核	283
第二十二章 研发人员的绩效考核	297
第二十三章 营销人员的绩效考核	309
第二十四章 工作团队的绩效考核	325
参考文献	337

第一部 指标设定篇

第一章

绩效概念新解

● 核心提示 ●

绩效是什么？

如何正确理解绩效概念？

如何理解绩效结构？

影响绩效的主要因素有哪些？

一、绩效的概念

“绩效”是企业经营者关心的主要问题，也是所有员工都特别关注的话题。“绩效”不仅直接关系着个人的前途（钱途），即薪酬的高低以及职位的升降，而且也深深影响着组织的命运、企业的发展，所以是一个不可不认真研究的重要概念。那么，什么是“绩效”呢？

根据《韦氏词典》，“绩效”（Performance）指的是完成、执行的行为，完成某种任务或者达到某个目标，通常是有功能性或者有效能的^①。对于企业而言，由于其组织结构的层次性，所以其“绩效”也呈现出多样性。管理学认为，绩效可以分为组织绩效和员工绩效。组织绩效是指某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率等状况；员工绩效是指员工在某一时期的工作结果、工作行为和工作态度的总和；组织绩效和员工绩效紧密相关。

关于绩效的含义，学者们有不同的理解，概括起来主要有三种解释：绩效产出说；绩效行为说；绩效综合说。

（一）绩效产出说

这是一种最为传统的观点。绩效产出说认为，绩效是员工最终行为的结果，是员工

^① 韦氏词典·第10版·北京：世界图书出版公司，1996。

行为过程的产出。这种说法是早期人们对绩效理解的产物，开始主要是针对一线生产工人或体力劳动者而言。对于大多数一线工人或体力劳动者来说，尽管也存在诸如“做什么工作”，“这个工作怎么做”或者“用什么办法把这个工作做的最好”等问题，但是他们的工作相对比较简单，衡量他们绩效的标准主要就是完成所分派的任务的产出。绩效产出说的代表人物主要是 H. J. Bernardin，他指出，结果必然是绩效管理体系中的关键组成部分，结果的含义应当根据组织内部以及外部的客户来界定^①；“绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”；绩效“是对在特定的时间内、由特定的工作职能或活动所创造的产出的记录……一项工作的绩效在总体上相当于某一关键职能或基本工作职能的绩效总和（或平均值）。职能应该与所进行的工作有关，而与执行人的身份无关。”^②

（二）绩效行为说

近二十年来，人们对绩效是工作成绩、目标实现、结果、生产量的观点提出了挑战，普遍接受绩效的行为观点，即“绩效是行为”。这并不是说绩效的行为定义中不能包容目标，Murphy（1990）对绩效下的定义是：“绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”。Campbell（1990）指出：“绩效是行为，应该与结果区分开，因为结果会受系统因素的影响”，他在1993年对绩效下的定义是，“绩效是行为的同义词。它是人们实际的行为表现并能观察到。就定义而言，它只包括与组织目标有关的行动或行为，能够用个人的熟练程度（即贡献水平）来定等级（测量）。绩效是组织雇人来做并需做好的事情。绩效不是行为后果或结果，而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的”。Borman & Motowidlo（1993）则提出了绩效的二维模型，认为行为绩效包括任务绩效和关系绩效两方面，其中，任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为；关系绩效指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为。上述认为绩效不是工作成绩或目标的观点的依据是：第一，许多工作结果并不一定是个体行为所致，可能会受与工作无关的其他影响因素影响（Cardy and Dobbins, 1994；Murphy and Clebeland, 1995）；第二，员工没有平等的完成工作的机会，而且，员工在工作中的表现不一定都与工作任务有关（Murphy, 1989）；第三，过分关注结果会导致忽视重要的过程和人际因素，不适当地强调结果可能会在工作要求上误导员工。

^① Bernardin, H. J. The analytical framework for customer-based performance content development and appraisal. *Human Resource Management Review*. 1992; 2. 81 - 102.

^② Bernardin, H. J., Hagan, C. M., & Hennessey, H. The effects of criterion specificity and managerial accountability on appraisal effectiveness. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, Canada, 1995.

绩效行为说认为绩效是员工在完成工作过程中表现的一系列行为特征，诸如工作能力、责任心、工作态度、协作意识等。绩效应该只包括那些与组织目标有关的，并且是可以根据个人的能力进行评估的行动或行为。绩效不是行动的后果或结果，它本身就是行动。绩效是包括在个体控制之下的，与目标相关的行动，无论这些行动是认知的、驱动的、精神运动的，还是人际间的。Murphy 和 Cleveland 早在 1991 年就指出：“绩效的根本定义在行为……绩效范畴的最好定义应是行为而不是结果”^①，Campbell, Donald J. 在 1993 年提出，“绩效可以被视为……行为的同义词，它是人们实际采取的行动，而且这种行动可以被他人观察到。根据这一定义，绩效应该只包括那些与组织目标有关的，并且是可以根据个人的能力进行评估的行动或行为”^②。他还认为“绩效不是行动的后果或结果，它本身就是行动……绩效是包括在个体控制之下的，于目标相关的行动，无论这些行动是认知的、驱动的、精神运动的，还是人际间的。”^③ 代表人物主要有 Murphy、Cleveland 和 Gary P. Latham 等。

（三）绩效综合说

绩效综合说认为绩效是产出与行为的综合。行为能够并且应当是任何绩效定义中的一部分，正如结果或成果能够在理论上与行为相联系一样。绩效作为产出，即行为的结果，是评估行为有效性的重要方法。但是行为要受外界环境的影响，而且受员工个体内因的直接控制，只看结果必然有失偏颇。Olian 和 Rynes 指出：“行为能够并且应当是任何绩效定义中的一部分，正如结果或成果能够在理论上与行为相联系一样”^④。综合说对于绩效的定义在目前比较通行，代表人物有 Olian, J. D., & Rynes, S. L. 等以及国内一些学者。

越来越多的研究认为，在绩效管理的具体实践中，应采用较为宽泛的绩效概念，即包括行为和结果两个方面，行为是达到绩效结果的条件之一。这一观点在 Brumbrach (1988) 为绩效下的定义中得到很好的体现，即“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。（行为）不仅仅是结果的工具，行为本身也是结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与结果分开进行判断”。这

① Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1991.

② Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

③ Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

④ Olian, J. D., & Rynes, S. L. *Making total quality work: Aligning organizational processes, performance measures, and stakeholders*. *Human Resource Management*, 1995: 30, 303-330.

一定义告诉我们，当对个体的绩效进行管理时，既要考虑投入（行为），也要考虑产出（结果）。绩效包括应该做什么和如何做两个方面。

国内的研究也提出产出和行为不可偏废，认为绩效是产出与行为的综合。绩效作为产出，即行为的结果，是评估行为有效性的重要方法。但是行为要受外界环境的影响，而且受员工个体内因的直接控制，只看结果必然有失偏颇。绩效作为行为，在评判上似乎比结果导向更公平、合理，但是缺少了目标激励，对员工的要求很难明确。而从现实操作性来讲，单纯的行为评判尚无有效的评判标准，实施困难。

绩效综合说对于绩效的定义在目前比较通行，因为产出和行为本身越来越难以割裂开来。本书同意这一观点，把“绩效”定义为产出和行为的综合，即：所谓“绩效”，是指组织、部门或员工控制下的，与工作目标相关的行为及其产出。行为旨在促进产出的合理实现，产出旨在形成目标导向，二者不可偏废。

二、绩效结构研究

绩效管理通过将各个组织成员的工作与整个组织的目标和宗旨连接起来以支持组织整体目标的实现，其中心是挖掘员工的潜力，提高其绩效水平并通过将员工的个人目标与组织战略结合在一起以达到提高组织绩效的目的。在人力资源管理领域，人力资源管理实践活动的目的在于通过提高员工的个体绩效从而达到实现组织目标的目的。现实工作中，各项人力资源管理活动，如招聘、培训、绩效评价以及薪酬等都是围绕绩效展开的。

学术界对于个体绩效存在许多不同的界定，分歧主要在于绩效是结果还是行为。以结果为导向的绩效定义倾向于绩效同任务完成情况、目标完成情况、活动结果、产出等同起来。然而，这种观点在20世纪80年代受到了质疑，目前流行的观点是将绩效界定为行为。

首先，将注意力不适当地集中在结果上会对员工要求产生误导，比如过分注重销售人员的销售业绩往往忽视其在销售过程中的团队协作以及对组织制度的服从和执行。其次，结果往往受到许多非个人所能控制因素的影响，许多结果不一定是由员工的行为所导致的，还有其他因素在起作用。再次，个体对组织效率的贡献并不能简单地由工作中的任务活动来全面概括，他们会通过一些超“工作”方式来提高组织效率。虽然这些活动同工作任务并非直接相关，但它们所塑造的组织方面的、人际交往方面的和个体心理方面的情境可以催化任务活动。

于是，从20世纪90年代开始，西方学者着手研究绩效的结构问题。一些学者通过研究提出或证明了绩效是多维的，而非单维的，并且提出了不同的绩效结构模型。

对绩效结构认识的不足是导致人力资源管理各项职能不能充分发挥作用的重要原

因。因为人力资源管理的各项活动，从招聘录用、工作分析，到培训、绩效考核、薪酬制度等，都是建立在对绩效决定因素和绩效构成因素的认识基础之上的。区分绩效的不同维度可以对员工在组织中的活动进行系统测量，测量结果就可以为人力资源实践活动提供基础和依据。绩效评价是人力资源管理的一项重要内容。然而，对绩效和绩效结构认识上的不足在一定程度上导致了评价结果不能准确反映员工的真实绩效，难以发挥评价的激励效果，不能为其他人力资源管理实践提供准确的信息，从而导致管理人员和一般员工对绩效评价极度不满，从而使绩效考核成为人力资源管理的两难选择：大家都知绩效考核的重要性，却无法实施有效的考核。也就是不考不行，考也不行。

在实际工作中，工作特征变得更加复杂，工作与工作之间的联系也越来越紧密。许多员工都是无法独立完成工作的，很大程度上是通过别人的工作来完成任务或实现目标，简单地从结果上对他们的绩效进行考核就显得不切实际且没有意义。有鉴于此，对工作绩效的结构进行研究和探讨就引起了人们广泛的兴趣。

国外关于绩效结构的最新研究，主要有 Campell (1993)、Motowildlo 和 Borman 等 (1996, 1997) 和 Conway (1999, 2000) 等的系列实证研究，这些文献为我们探讨绩效结构问题提供了一定的理论参考。

(一) Katz 和 Kahn 的三维模型^①

进行工作绩效划分的最基本的理论框架之一是 Katz 和 Kahn 于 1978 年提出的三维分类。他们认为，员工在组织中产生的绩效应包括三个方面：加入组织并留在组织中；达到或超过组织为员工规定的绩效标准；自发地进行组织对员工规定之外的活动，其中含有主动保护组织与资产、提出具体建设性的改善建议、为应付额外工作所形成的自我训练、营造有利于组织的气候与环境及与同事协调合作等。Katz 和 Kahn 认为第三种行为，是组织生存与发展的关键因素。如果组织仅仅依靠前两种员工行为运作的话，那将会是一个非常脆弱的社会系统。

(二) Campell 的绩效模型

1990 年，Campell 提出了另外一套划分绩效范围的模型。他在军队人员选拔和分类计划 (The Army Selection and Classification Project) 中以入伍层级的士兵为样本进行了研究，得出了士兵绩效的 5 个维度：核心技术熟练程度、一般士兵技术熟练程度、努力和领导、自律和身体状况和军容。

Cmpell (1993) 等人在“A Theory of Performance”一文中，将绩效划分为八个方面：职务特定任务绩效、职务非特定任务绩效、写作与口头交流、所表现出的努力、遵守纪律、促进他人和团队的业绩、监督与领导、管理。他用这些因素来描述所有职位的

^① 哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克·管理学·北京：经济科学出版社，1998。

绩效结构，其描述的绩效组成部分分类如表 1.1 所示。

表 1.1 绩效的重要组成部分分类表

A 职务特定任务绩效	此因素反映出个体能够执行实质性或技术性核心任务的能力。它们是指能够将一项工作的实质内容同另一项工作区分开来的具体工作的业绩行为。
B 职务非特定任务绩效	此因素反映了实际上在每个组织中，或许不是所有的组织，都存在的一种情况：个体总会被要求执行不是其特定任务所要求的行为或业绩内容。
C 写作和口头交流	有许多工作要求个体能够面对听众（从一人到几万人不等）进行正式的口头或书面的陈述。对于这些工作来说，个体书面或口头的表达能力，无论其主题正确与否，都是业绩的重要组成部分。
D 所表现出的努力	本因素直接反映出个体每天都做出努力的连贯性、在被要求时做出额外努力的频率和愿意在不利条件下继续工作的程度。它反映出个体对所有工作任务的投入程度，在高强度状态下工作情况和在冷、潮湿或很晚的情况下连续工作的情况。
E 遵守纪律	该组成部分的特点是消极行为程度，如在工作中酗酒和吸毒、违反法律和规章制度、经常缺勤等情况都应该避免。
F 促进他人和团队的业绩	该因素是说个体支持他的同事，帮助他们解决工作中的问题，以及作为实际上的培训者的情况。这个要素也包括个体通过树立良好的典型、坚持小组目标和加强小组其他成员的参与等来促进小组运行的情况。
G 监督和领导	监督和管理成分包括所有旨在通过面对面的个人作用来影响下属的业绩的行为。上司为下属制定目标，将更有效的方法传授给下属，规定适当的行为，并且以适当的方式进行奖励和惩罚。这个因素因前一个因素的区别在于他人领导和上司领导之间的差别。尽管规定行为、设定目标、指导和提供支持都是两个因素中的要素，但这里认为他人领导相对于上级领导意味着很不同的决定因素。
H 管理	包括说明单位或企业目标、组织工作所需的人员和资源、监控进展、帮助解决问题或克服阻碍目标完成的危机、控制支出、获得额外的资源，以及代表本单位同其他单位打交道等一系列行为。

Campell 认为，“这些因素中的三个——职务特定任务绩效、所表现出的努力和个人纪律的遵守情况，是每项工作主要业绩组成部分。”而其他因素则随着所适用的工作