

现代企业人力资源管理实务

丛书主编/吴冬梅

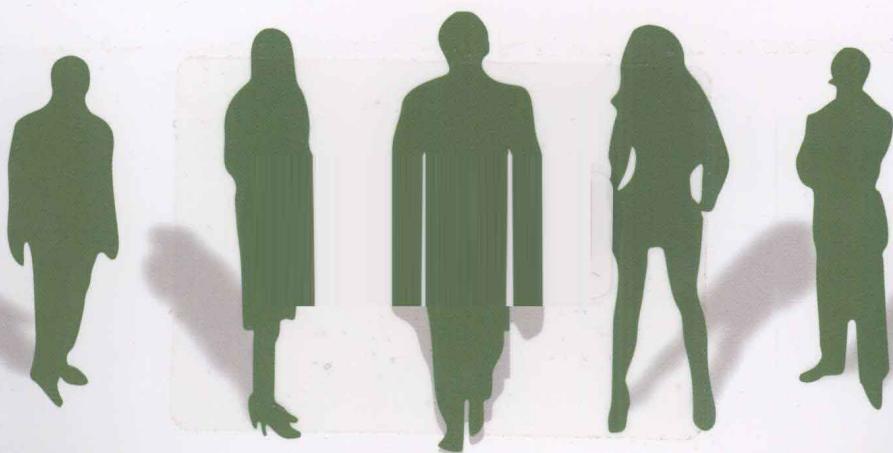
绩效考核 实务

第2版

如果你不能评价，你就无法管理。
——德鲁克



裴宏森◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

现代企业人力资源管理实务

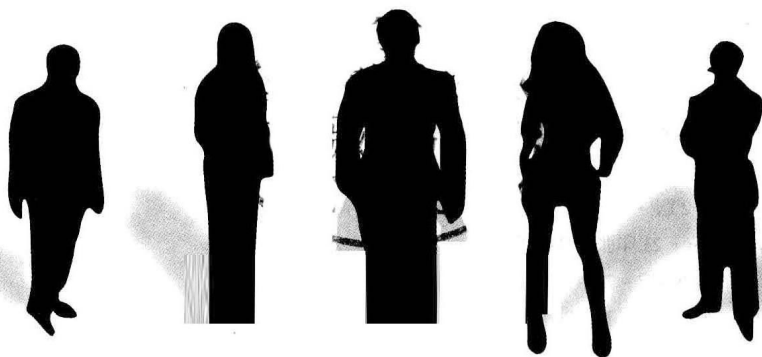
丛书主编/吴冬梅

绩效考核 实务 第2版

如果你不能评价，你就无法管理。
——德鲁克



裴宏森◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书从绩效考核的目标着手,讲述了考核的指标体系如何确定,选择怎样的考核方法,具体如何操作、实施,怎样运用考核的结果等整个绩效考核的流程,以及考核中容易出现的问题、怎样解决这些问题。语言通俗易懂,案例典型。对于人力资源管理者、一线管理者全面掌握、有效运用绩效考核这个工具非常有帮助。

图书在版编目(CIP)数据

绩效考核实务 / 裴宏森编著. —2版. —北京:

机械工业出版社, 2011.6

(现代企业人力资源管理实务)

ISBN 978-7-111-34510-7

I. ①绩… II. ①裴… III. ①企业管理: 人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 081432 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 徐 井 责任编辑: 徐 井 李 浩

版式设计: 张文贵 责任印制: 乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 6 月第 2 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 23 印张 · 349 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-34510-7

ISBN 978-7-89433-007-9 (光盘)

定价: 48.00 元 (1CD)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
电话服务 网络服务

社服务中心: (010) 88361066

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

门户网: <http://www.cmpbook.com>

教材网: <http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

再版序



“现代人力资源管理实务”丛书自2008年7月出版以来，历经近三年时间，证明了它不仅具有良好的市场价值，还得到许多学校MBA的青睐，被选作教材。虽然如此，作者们不敢居功自傲，而是始终战战兢兢，如履薄冰，随时准备接受市场和学术界的检验。现在，经过近半年的努力，再版稿终于与读者见面了。本书的写作和出版基于以下事实：市面上虽然不乏人力资源管理实务操作的著作，但是以流程为主线、全面反映操作过程所用表单、体现各级各类管理者责任分工的实务性丛书并不多见。也正是在这一思想的指导下，本丛书形成了自己的写作思路和特点。本书的修订主要表现为两个方面：一是加强操作性和工具性，使得它更加符合实务丛书的特征；二是跟踪理论和实践的前沿，对人力资源管理领域出现的新情况、新问题、新知识给予反映。

本丛书共八本，分别是《岗位分析与岗位评价》、《员工招聘实务》、《员工培训实务》、《员工职业生涯规划》、《绩效考核实务》、《薪酬管理实务》、《员工管理实务》和《人力资源管理案例分析》。其中，前七本书各围绕人力资源管理的某一环节而展开，第八本是对照前七本书的内容要求集中进行案例分析。再版时为了读者使用方便，将工具性资料一并制作光盘附送。

本丛书具有以下六个特点：

(1) 内容丰富，自成系统。反映了企业人力资源管理选、育、用、留各个环节的主要操作实务。特别是根据时代发展的需要，增加了员工职业生涯规划 and 员工管理两方面的内容。

(2) 理论思想、实务操作与案例分析相结合。每本书既反映人力资源管理最先进的理论思想，又更加突出实务操作，还将各类小型案例灵活地穿插于全书。此外，丛书专门配套写作了一本系统、全面的案例分析，可与每本书对照学习。

(3) 强调人力资源管理的具体流程。每本书的写作都是围绕人力资源

管理的流程而展开的，它系统、清晰地展示了人力资源管理各个部分的工作流程，方便读者更快捷地掌握现代人力资源管理的操作步骤和方法。

(4) 强调人力资源管理的各类表单。本丛书突出表单的实用性，作者收集整理了大量优秀公司人力资源管理中的各类表单，以力求满足读者的工作需要，书中表单大多可以直接使用。

(5) 强调责任分工。现代人力资源管理是全过程、全员管理。本丛书在人力资源管理的选、育、用、留各个环节；均特别强调高层管理层、人力资源管理部门、各用人单位（中层和基层）以及员工本人的责任分工。通过本书的学习，读者既可以明确自己人力资源管理的职责分工，还可以清晰地了解与其他管理方的协作。

(6) 写作风格清新明快、可读性强。本书尽量用通俗易懂的语言和词汇来表达专业的人力资源管理理论与操作，给读者创造一个轻松自如的、愉悦的语言环境。

从第1版的反馈情况看，本丛书首先为广大企业各级各类管理者所欢迎的，无论你是否在人力资源管理部门工作，无论你位居企业的高管层，还是中层和基层，都可以通过本丛书的学习掌握现代人力资源管理的理论和操作方法。其次，本丛书也受到企业管理的研究生和 MBA 学生在学习人力资源管理课程时的重视，特别是那些以人力资源管理作为本人专业研究方向的学生，不失为一套很好的参考书。

参加本丛书编写的一共有 15 位作者，他们的专业方向都是人力资源管理。大多为人力资源管理领域的教授、副教授、博士，作者不仅理论功底扎实，还大多具有丰富的管理实践经验和企业咨询经验。全体作者按照主编的要求，克服了种种困难，经过大量调研，在较短的时间写出再版书稿。感谢每一位作者的辛勤劳动和良好的团队精神，正是因为大家的积极配合才有了今天的成果！

本丛书的出版也得到机械工业出版社的大力支持和指导，各位编辑老师为本丛书出版付出了大量的精力，借丛书再版机会，表示深深的感谢！

吴冬梅

2011 年 4 月

再版前言



《绩效考核实务》出版三年以来，承蒙读者厚爱，对本书给予了充分的肯定，也对本书提出了宝贵的意见和建议。随着企业绩效考核制度的普遍化，大多数企业绩效考核面临的主要困境由一般的理念问题变为理念的深化和操作的规范化、系统化问题。为顺应绩效考核的现实发展要求，修订版在坚持原版写作特色的基础上，突出了“提升理念与增强操作”并重的思路，删改了部分绩效考核理念方面的内容，扩充了工具性的材料。

本书的主要特色：

① 以流程为主线，贯穿绩效考核的整个过程。全书的大流程安排在第一章，每个章节又有该章节的小流程。大小流程相互对应，增强绩效考核的规范化和系统化。

② 用图表和案例来诠释考核的行为和关键点。书中提供了可直接选择的图表，可参考借鉴的例表、样表，便于操作；每章均设计一个篇首案例，并在流程中根据需要穿插不同的小案例，以强化绩效考核相关理念，避免操作误区。

③ 突出绩效考核中的职责分工。把具体的职责分工合理地安排在每章的开始部分和章节中的适当位置，以增强流程的执行力。

④ 工具性资料配盘。以流程作为思维导图，把相关操作性图表资料系统化串联起来，方便实用。

本书共分八章：

第一章。绩效考核的整体框架流程。用系统化的视角概括绩效考核的全貌，构建出全书的逻辑顺序和整体框架。特别突出考核中各种参与者的角色定位和责任分工。

第二章。根据绩效考核目标的内在要求和 SMART 原则设计具体的绩效目标流程，强调绩效目标制订过程中的层层分解和相互沟通。

第三章。绩效考核的指标体系建构。在对绩效目标正确理解的基础上，设计绩效考核指标，重点突出绩效指标的权重赋值、标准制订的要求和方法。

第四章。绩效考核方法和工具。说明七种绩效考核方法的具体运用流程和适用范围。特别解析了现代方法：目标考核法、360度考核法、KPI考核法和平衡计分卡考核法的理念以及在实际操作中的运用特点。

第五章。绩效考核的临战操演流程。通过对绩效考核培训的需求分析，确定培训对象、时机和分工，根据不同培训方式和类型的特点，设计绩效培训流程和重点。

第六章。首先明确考核者的选择、考核时间和周期、考核信息的收集方法，然后阐明考核评估沟通、考核表发放、打分，并对考核得分进行控制和评定的程序和方法。

第七章。绩效结果反馈面谈。强调反馈面谈需要经过精心准备，与考核对象进行双向沟通时，要注意各方面的细节，并针对不同类型的面谈对象灵活采用不同的反馈技巧。

第八章。绩效考核结果的应用。强调考核结果应用的公平合理性，对有争议的考核结果设计了申诉处理程序。接着分析考核结果，确定员工的绩效等级位置坐标的基础上，制订绩效改进计划，把考核结果合理地运用于薪酬、职业生涯规划 and 人事决策等各个方面。

本书适合于从事绩效考核管理的实际工作者、经济管理类院校的教师、学生以及对绩效考核感兴趣的各界人士。

本书借鉴了一些著名网站、知名人力资源管理专家和学者的图表、案例和观点，对于他们的贡献，尽可能在参考文献中予以标注，如有遗漏，愿意及时作出回应、表达谢意。在这里首先一并向他们表示衷心的感谢。

在这里，也真诚地感谢机械工业出版社及有关编辑人员，感谢你们提供的专业服务和支持。

由于水平所限，书中的问题与错误，敬请读者朋友们批评指正。

裴宏森

2011年5月10日

目 录

Contents >>>

再版序

再版前言

第一章 绩效考核：系统化和流程化	1
篇首案例：事倍功半的考核	1
第一节 对绩效考核进行系统思考	2
一、绩效考核系统问题把脉	2
二、全面解读绩效考核	5
三、绩效考核系统优化	7
第二节 积极备战，全面布局：绩效考核的流程及关键环节	14
一、绩效考核从流程着手	14
二、绩效考核中的关键环节	17
第三节 绩效考核中的角色和职责分工	33
一、总经理是总的推动者	34
二、人力资源经理需要更专业	35
三、直线经理是直接责任人	38
四、员工也要拥有发言权	43
第二章 有的放矢：设定绩效目标	46
篇首案例：缺乏执行力的绩效目标	46
第一节 解读绩效目标	47
一、绩效目标的内在要求	47
二、绩效目标的合理化	52
三、用目标体系展示绩效目标结构框架	56

四、绩效目标制定中的权责分工	61
第二节 互动参与的绩效目标沟通	62
一、召开部门会议,使绩效目标公开化	62
二、绩效目标沟通的进程和方式	63
三、进行绩效目标深度面谈	65
第三节 绩效目标落地——层层分解	67
一、第一步:分解总目标	69
二、第二步:目标分解到部门	70
三、第三步:目标分解到个人	72
第四节 获得有效的支持——问题、资源的提出和确认	75
一、列出可能遇到的问题和阻碍并找出相应的解决方法	75
二、列出实现目标所需要的技能和知识	76
三、列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源	77
第五节 绩效目标的确定和归档	77
一、检验清单——核检绩效目标	77
二、承诺——绩效目标书面化	78
第三章 绩效考核的平台和框架:绩效考核指标体系	82
篇首案例:一次“重考”的绩效考核	82
第一节 解析绩效考核指标	84
一、绩效考核指标描述	84
二、绩效考核指标的三大来源	88
第二节 绩效考核指标制订线路图	89
一、遵循指标制订的基本要求	89
二、对制订绩效指标进行沟通	90
三、确定绩效指标的设计工具	92
四、绩效指标制订程序	95
第三节 绩效指标的发言权——确定权重、赋值	97
一、确定指标的权重	97
二、赋值	101

第四节 区别绩效优劣的尺度——绩效标准的建立	104
一、绩效考核标准导入	104
二、确定绩效考核标准内容项目	107
三、准确定量标准	110
四、简洁、清晰地表达考核标准	119
五、考核标准审核	122
第五节 建立绩效考核指标体系	122
一、构建考核指标体系的基本要求	123
二、建立绩效指标体系的关键步骤	124
第四章 不同的钥匙开不同的锁：选择绩效考核方法	129
篇首案例：这种考核方法为什么行不通？	129
第一节 量表法	130
一、量表法释义	130
二、量表法考核程序	131
三、量表法的适用范围	131
第二节 分级法	131
一、简单排列法：让分数等级做主	131
二、交替排列法：一高一低的列队组合	131
三、成对比较法：变化的两人循环对比	132
四、强制分配法：你能排在哪个位置	133
第三节 行为锚定法	135
一、行为锚定法考核示意	135
二、行为锚定法的特点及适用范围	136
第四节 目标管理法	138
一、目标管理以结果为导向	138
二、目标管理流程	140
第五节 360 度绩效考核	148
一、360 度考核描述	148
二、360 度考核的流程	150

三、对考核主观性的弹性处理	155
第六节 KPI 法	157
一、KPI 理念	157
二、KPI 指标体系建立流程	159
第七节 平衡计分卡	167
一、从四个方面透视平衡计分卡理念	167
二、以战略为出发点构建平衡计分卡	174
第五章 沙盘演习：进行绩效考核培训	178
篇首案例：移动通信某分公司经理人员绩效管理培训	178
第一节 绩效考核培训：做胜于不做	179
一、培训，力争把矛盾和隐患降到最低	179
二、培训，获取“上岗证”	180
第二节 培训的前奏：三个层面的绩效考核培训需求分析	181
一、组织层面的绩效培训需求分析	181
二、工作层面的绩效培训需求分析	182
三、人员层面的绩效培训需求分析	184
第三节 确定培训对象、时机和组织分工	185
一、培训对象和人数	185
二、选择培训时机和时间	186
三、培训的职责分工	186
第四节 感同身受，提高考核能力：设计绩效考核培训的方式	188
一、讲授法	189
二、案例法	190
三、角色扮演	195
四、行为模仿	200
五、视听培训	201
第五节 分类施教，区别培训	203
一、按不同培训类型，突出培训重点	203
二、按不同考核内容，安排培训	204

三、以结果为导向, 检验培训效果	214
第六章 有条不紊, 实施绩效考核	215
篇首案例: 绩效考核为何失真?	215
第一节 考核者和被考核者的选择	217
一、谁有资格做考核者	217
二、考核谁, 考什么	220
第二节 考核时间和周期	224
一、确定考核周期或频次	224
二、考核的时机和时间表	227
第三节 考核责任落实到位	229
一、绩效考核实施中的责任关系	229
二、考核组织的职责分工步骤	230
第四节 收集绩效信息, 让事实说话	232
一、收集信息的方法和相关的途径	233
二、需要收集的考核信息	234
三、评估数据的回收确认	234
四、数据收集过程中应注意的问题	240
第五节 进行考核评估沟通	243
一、举行考核动员大会	243
二、工作进度沟通	244
三、绩效评估会议沟通	245
第六节 进行考核评估	248
一、发放考核表	249
二、进行评分	263
第七节 考核得分的控制和评定	273
一、绩效得分的控制	273
二、年终考核成绩评定	275
三、考核分数修正	276

第七章 不容忽视的环节：绩效结果反馈面谈	279
篇首案例：失败的绩效反馈面谈	279
第一节 前奏曲——面谈的必要准备	282
一、经理人员的准备	283
二、员工的准备	291
第二节 细节、技巧决定面谈的成败——实施面谈	295
一、暖场，创造和谐的面谈气氛	295
二、进入主题：清楚地说明面谈的目的和作用	297
三、告知考评结果	297
四、双向交流沟通	301
五、共同制订工作改进计划和下期工作目标	311
六、确定面谈内容，形成面谈记录	313
七、以鼓励的话语结束面谈	314
八、整理并检讨面谈结果	315
第八章 考核并未终结：绩效考核结果的合理应用	318
篇首案例：棘手的低绩效员工处理	318
第一节 事后的公平维护机制——考核结果的申诉和处理	320
一、考核过程的公正性比结果更重要	321
二、处理考核投诉注意事项	323
第二节 考核结果分析，确定员工位置落差	324
一、考核结果的纵横分析法	324
二、考核结果分析注意事项	325
三、综合分配考核结果	326
第三节 论功行赏——考核结果应用于薪酬	328
一、考核结果与绩效奖金挂钩	329
二、考核结果与薪金变动挂钩	330
三、考核结果应用于薪酬的六条注意事项	331
第四节 发现问题，解决问题——绩效改进	332
一、选取待改进方面	333

二、拟订绩效改进计划	334
三、绩效改进计划的四个要点	337
四、绩效改进六步走	338
五、进行绩效改进指导	340
第五节 前程规划——考核结果应用于个人发展	341
一、建立培训体系，提高员工能力	341
二、设计员工职业生涯通道	342
第六节 人事决策——考核结果应用于人员配置	343
一、绩优员工的人才梯队计划	344
二、辞退不合格的员工	345
参考文献	351

第一章

绩效考核：系统化和流程化

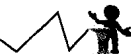
篇首案例



事倍功半的考核

W 公司是一家外资公司，主要从事海外贸易。由于受国际竞争形势的影响，公司董事长为了提高员工的工作效率，决定在公司内部引入绩效管理来代替多年的单纯职级工资制度。听到这个消息，公司全体员工无不欢欣鼓舞，尤其是对于那些基层员工来说，更是高兴，当月公司的生产效率就有了比较明显的提高。因为按照以前的制度来讲，你在公司处在哪个层级直接决定你的薪水，如果基层员工处于公司中比较低的层级，自然会影响到他们每月的薪水。但若是实行绩效考核，薪水除了与职务级别挂钩之外，也与其工作绩效紧密相关。

人力资源部门在董事长的授权下，开始紧锣密鼓地制定绩效管理制度。经过人力资源部门全体成员 6 个月的艰苦奋战，绩效管理制度终于在众人的期盼中出笼。新制度规定：为了对员工进行有效激励，提高工作效率，公司将每半年实施一次绩效考评，普通员工与主管及以上人员分开进行评估。考评成绩与奖金挂钩，绩效考评最优秀的普通员工可以获取其考评前 6 个月平均工资 3 倍的奖金，绩效考评最优秀的主管及以上人员可获得其平均工资 2 倍的奖金。董事长由于迫切想知道新制度的实施效果，要求人力资源部门依据新制度，对全体员工过去 6 个月的工作绩效进行评估，并依据评估结果发放奖金。人力资源部门原本以为这肯定会受到员工的欢迎，毕竟可以发放奖金。然而，事与愿违，随着新制度被逐渐地认识，人力资源部门面临的压力也越来越大：首先，有相当一部分普通员工抵制对其进行绩效考评，接着出现新来销售人员离职（公司销售队伍一直都很不稳定），主管层人员也有了



不满情绪。总之，由于实行新制度，公司出现了怨言颇多的局面。最后，在董事长的亲自干预之下，不断与员工沟通和许诺，才稳住了这壶“沸腾的开水”。董事长责令人力资源部门停止实施新制度，并且大幅度修改和完善制度。可以说，这次所谓的改革弄得人力资源部门不知所措。

这不单单是一个企业在绩效考核中出现的一幕，不少企业也经常遭遇到这样难堪的场面。绩效考核不是一件简单的事情，是一场考核中相关的人与人、人与绩效考核的内容和程序系统互动的结果。即使企业高层与考核者经过了精心策划安排，没有对绩效考核的精心准备和系统设计，结果也不可能尽如人意。

第一节 对绩效考核进行系统思考

一、绩效考核系统问题把脉

（一）信任危机致使绩效考核系统乏力

信任对于绩效考核的实行意味着速度、质量和坚定的决心，当绩效考核的当事人带着不信任和疑虑参与其中，绩效考核必然由于拖沓、拒绝而出现系统故障，最终导致无效和失败。

1. 考核者的信任危机

考核者的不信任感常常来自业务部门，他们往往认为人力资源部门缺乏对业务的必要了解，所设计的考核方案也只是“闭门造车”，过于理论化，缺乏实操性。他们常会发问：“人力资源部的这帮家伙能够做出一套好的考核方案吗？”每当他们发现考核方案执行结果与掌握的员工绩效之间有偏差，就把问题的成因归咎于人力资源部门：“一定是人力资源部的人做的方案不合理，才会出现这样的问题。”并且，这种不信任还会成为一种惯性，即使是以往的方案和方案执行的效果出了问题，他们也通通把责任推给人力资源部门。

2. 员工的信任危机

员工是比较在意考核的公正性的。他们经常会问：“我和老王在同一个

岗位，又是同一年进公司的，工作干的都差不多，为什么我们的得分不一样？我和小李虽然是同一岗位，但付出的努力不一样，为什么得分是一样的？”虽然在数据面前，谁都会耍赖不认账。事情并非那么简单，即使是业务员的考核，也有欧美市场与东南亚市场和珠三角市场与粤北市场的差异分工。为什么他就做珠三角与欧美市场，你为什么不多教教我呢？任何事也是没有绝对的，这种隔阂与埋怨也就在所难免了。

当员工本人在绩效考核的过程中遭到“不公正待遇”时，他们最关心的是能不能得到公平的处理。但是，有关部门不解释、不说明，员工也是投诉无门，即使向上级反映，最后石沉大海的情况还是不断发生。于是员工就会产生逆反心理，抱有强烈的反感与抵触情绪，以致出现在下次考核中，故意捣乱的事情。他们认为，这种行为的结果，大不了每个月让你扣点钱，随你去，有的人甚至到了“死猪不怕开水烫”的状态，使整个考核工作陷入较为尴尬的境地。这也是绩效考核最悲哀的局面。

此外，承诺也是员工比较关心的一个问题。企业绩效考核结果的最直接运用体现在薪酬的晋升和奖金的发放上，而对于职务晋升等方面的运用并非是“及时见效”。不少企业对于事先承诺的奖金不能及时、全部的兑现，对于职务晋升更是一拖再拖，最后，再也不提了。因此，很多员工认为考核结果充其量只不过是奖金发放、晋升的一个参考依据罢了，它的真正作用却很难实现。

（二）缺乏科学的标准和流程致使绩效考核结果难以有效应用

根据绩效高低相应打分已被普遍接受。但考核分数能真正代表业绩吗？

一考核就要给分，这项给5分，那项给3分，而为什么给5分，而不是3分，有什么标准和依据，许多人说不出充分的理由。因此，在绩效考核中经常听到这样的言论：

“根本没有机会评论他们的评分和投诉，只能忍着。”

“考评人没有经过培训，就让他直接给我们打分了。”

“没有关于如何填写凭证表格的书面说明。”

“不配合工作，总说没有时间，无法沟通。”