

绩效突破

实现持续绩效

改善的核心方法

通过大量案例和表单,

提供绩效管理热点问题解决方案:

- 建立绩效管理系统
 - 战略导向确定KPI
 - 考核中高层管理人员
- 绩效面谈操作要点
- 成功实施360度考核

◎ 邱立强 龙毕文 乐载兵 著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效突破/邱立强, 龙毕文, 乐载兵著. —广州: 广东经济出版社, 2005.1

ISBN 7-80677-885-3

I. 绩… II. ①邱…②龙…③乐… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117069 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	9.5 2 插页
字数	216 000 字
版次	2005 年 1 月第 1 版
印次	2005 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-885-3 / F·1148
定价	22.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

推荐序一

当今，人力资源管理已经被各种性质的组织、社会媒介、专家学者提到了前所未有的高度，而对于人力资源管理的理念、方法、工具等也是讨论的热门话题，其目的只有一个，那就是如何让企业的人员成为真正发挥效益的资源。

将人力资本转变成真正的人力资源，并为企业所用，进而实现员工个体的价值和组织的目标，是本书作者的出发点，这是我阅读本书后的第一感受。本书从日常管理所遇到的问题入手，系统阐述了各种问题产生的可能原因，提出解决问题的方法，角度新颖，实践性强，实实在在地告诉读者如何进行绩效考核。

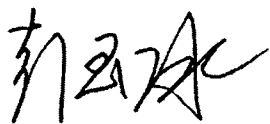
绩效管理一直以来都是困扰广大人力资源管理工作者的一大难题，也是企业高层管理者的一大心病。主管不想考，员工不愿被考，人力资源管理人员也没有兴趣考。对考核定位的模糊和偏差，缺乏关键绩效目标设定体系，考核标准的设定与如何评价都不明确等等问题，都是人力资源

管理工作者和企业高层亟须解决的问题。

本书系统地阐述了绩效考核的意义、目的、原则及程序；绩效考核的分类、执行与具体方法；绩效考核指标的内容、标准及其设计方法；绩效考核的组织与考核结果的处理、反馈和效果评价；绩效考核结果的运用与绩效管理相关的培训方法，等等。书中大量企业的实践案例均可供读者借鉴，使读者能轻松地设计出绩效考核操作方案和制度；在工作中碰到的问题可随时查阅；绩效考核过程中遇到的难题特别是绩效面谈所遇到的瓶颈问题等都可以在本书找到相应的解决方法。可以说本书是一套操作性、资料性和工具性都很强的著作。

实践本书的理论和方法，可以建立起高效的挖掘员工潜能和识才用才的绩效考核体系。而且，本书作者长期从事于企业人力资源管理工作，潜心于人力资源管理研究多年，在人力资源方面积累了较丰富的实践经验，特别是在绩效管理方面，积多年之所思，因而有所悟，敢于超越常规而有所突破。

这本书有其独到之处，我建议所有从事人力资源管理工作的、高等院校人力资源管理科研工作者、高等院校管理学院的学生和有志于人力资源管理工作的、人士都应该读一读这本书。



2004年11月

推荐序二

20 世纪 90 年代以来，经济全球化、信息网络化、货币电子化、资源知识化的趋势越来越明显，科学技术、社会经济、政治文化变革的广泛性、快速性、复杂性和不确定性等特征日益明显，那么，这些变化对人力资源经理提出了哪些要求？人力资源管理职能或人力资源管理技能如何适应 21 世纪新时代中国企业的要求？这些需要人力资源工作者对管理实践加以反省和总结。

谈起“经理”，不仅很多在计划经济时代生存的内地中国人对这一职业比较陌生或模糊，即使是今天追求时尚的年轻一代，恐怕对经理人在企业中的职能、对企业生死存亡所起的作用和对社会的贡献也说不太清楚。尽管他们许多人一跨出学校大门、走上社会时便会自觉或不自觉要面临是否要走经理人道路的问题。

“经理”已经成为我们当今生活中使用频率最高的词语之一。“某某经理”或“某总（总经理）”这种头衔已经被人们当作尊贵之称并在社会上广

为使用。但是，很多拥有“经理”头衔的人并不一定在从事职业经理人的职业。

不论是哪种类型的“经理”，其工作都有以下六个特点：（1）工作量大，步调紧张；（2）活动短暂、多样而琐碎；（3）把现实的活动放在优先的地位；（4）爱用口头交谈方式；（5）重视同外部和下属的信息联系；（6）权利和责任相结合。

按照传统的定义，企业中的人被分为“经理人”和“非经理人”（例如专业人员）。西方现代管理科学鼻祖之一彼得·德鲁克（Peter Drucker）认为，在管理的早期历史中，“经理人”被定义为“对其他人的工作负有责任的人”，即“上司”；“非经理人”则是指各种专业人员（以个人方式做出贡献的人），如：高级工程师、高级成本会计师、组织规划师、负责制定和保持公司产品质量标准的人等；另外还有工人和其他文书人员，即“下属”。

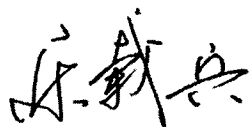
随着时代的发展，这种定义显然已经和今天的现实不符。因为在实际情况下，传统定义中的“经理人”虽然是“上司”，但有时也得被编排在某一个特定的团队中。传统定义中的“非经理人”（如专业人员）成了团队的领导人，而传统定义中的“经理人”在团队中反而成了一名配角。本书作者正是长期在企业充当人力资源管理“经理”这一角色的扮演者，善于学习、交流，也善于沉淀下来形成若干智慧，供同行和后来人借鉴和学习。

在彼得·德鲁克教授提出“人力资源”概念将近半个世

纪的今天，人力资源是经济社会发展的重要而稀缺的资源这一概念已经得到普遍的认同，也为我国的市场经济发展的经验所证实。现在，人力资源管理已成为企业管理的重要内容，人力资源管理部门的职能正在由传统的人事行政管理转变为战略性人力资源管理，成为企业发展战略的参谋部、执行部和支持部，人力资源发展战略在许多跨国公司、大型国有企业和民营企业已经成为公司发展战略的重要组成部分。然而，随着人力资源管理在企业管理中的地位和作用日益增强，许多实操性的问题需要解决，诸如如何根据公司的战略发展进行策略性招聘；如何将员工绩效与公司战略联系起来进行管理；如何进行全面薪酬管理，让员工获得物质和精神双丰收，等等。

对于所有的这些问题，读者将会在这本书中找到答案。

本书的读者群可以是人力资源管理人员、企业或组织的各级高级管理人员、国有企业老总和私营企业老板、即将走上职业经理人道路的各类“高级打工仔”、外企白领、MBA 和有志于从事企业管理的大学生或研究生等。



2004 年 10 月于中大蒲园

导 读

本书提供了绩效管理的方法，更为重要的是，本书还指出了取得绩效改善的重要途径。绩效管理是人力资源管理领域的一大难点，探讨绩效管理的书籍也汗牛充栋。本书作者审视了绩效管理面临的挑战：“如何通过管理提升绩效？”

导致绩效管理计划难以实施的原因究竟是什么？管理者在绩效管理中应当承担起什么样的职责，或者说扮演什么样的角色？如何建立起绩效管理的考核系统？关键绩效指标的设立依据及其定义如何描述？在绩效管理过程中如何顺应中国人的文化习惯？绩效面谈实施过程中需要掌握哪些技巧？

通过回答以上问题，作者超越了连篇累牍的专业术语，拒绝追逐时尚，运用精妙的案例分析和理论相结合，为企业的经理人带来灵感，为绩效管理领域一贯的热点难题提供了解决方案。

全书列举了大量的例子，并被组成了紧密的实用概念框架，能够适用于各个层次的职业经理人。

目 录

第一章 绩效管理面临的挑战

第 1 节 绩效从管理开始	3
第 2 节 绩效管理面临的挑战	12
一、挑战 1: 经理人的排斥	12
►应用: 冲突管理测评问卷	15
二、挑战 2: 考评的常见问题	19
三、挑战 3: 考评中的经常误差	20
第 3 节 解决绩效管理难题	22
第 4 节 绩效管理职责	26

第二章 建立绩效管理系统

第 1 节 构建绩效管理系统	33
一、绩效计划	33
二、资料的收集整理与分析	37
三、绩效沟通	39
四、回到起点——再次计划	40

第2节 建立绩效管理架构	42
一、绩效主体：组织、岗位、流程	42
二、基于战略的绩效架构体系	44
第3节 直线经理的重要角色	47
一、合作伙伴	47
二、辅导员	49
三、记录员	50
四、专家	51
►应用：领导风格评估表	52
第4节 绩效管理的一般性过程	54

第三章 战略导向确定 KPI

第1节 建立战略导向 KPI 体系	63
一、依部门职责建立 KPI 体系	65
二、采用平衡记分卡建立 KPI 体系	66
第2节 选择确定 KPI 的三种方法	68
一、目标导向分解法	68
二、标杆法	72
三、综合平衡记分卡法	73
四、关键绩效指标的挑选依据	78
第3节 绩效指标的定义与描述	79
一、KPI 定义与描述原则	79
二、量化管理	82

第 4 节 关键岗位 KPI (关键业绩指标) 示例	84
----------------------------------	----

第四章 职能及技术人员的考核

第 1 节 职能人员绩效考核制度	97
►应用: A 公司职能人员绩效考核实施办法	98
第 2 节 职能人员素质考核	104
一、素质考核与业绩考核不能混淆	106
二、职能人员素质考核表	107
第 3 节 技术开发人员的考核	115
►应用: 技术人员日常工作考核内容举例	121

第五章 考核中高层管理人员

第 1 节 经营目标责任制考核方案	125
►应用: 经营目标责任制考核方案示例	125
第 2 节 中高层管理人员述职制度	153
►应用: 述职报告制度示例	155

第六章 绩效面谈改进绩效

第 1 节 反馈的价值回报	161
---------------------	-----

►应用：反馈技巧问卷	165
第2节 五个阶段面谈绩效	166
一、阶段一——同意有问题存在	167
二、阶段二——共同商量可能的解决方式	172
三、阶段三——相互同意解决问题的方法	173
四、阶段四——监督员工是否做到约定的目标	174
五、阶段五——激励任何达成目标的行为	175
第3节 达成绩效改善	176
一、绩效反馈的有用建议	176
二、改善员工工作态度和满意度	180
►应用：激励自我评估表	185
第4节 从容应对面谈难题	188

第七章 成功实施 360 度考核

第1节 360 度考核的优点	199
第2节 360 度考核中的责任心问题	205
一、360 度考核的核心是责任心	205
二、有效提高责任心水平的分析和建议	207
►应用：员工态度调查表	209
第3节 成功实施 360 度考核的关键措施	212
一、在组织中进行充分的信息沟通	212
二、高层管理者的支持与 360 度绩效考核的制度化	213
三、严格考核程序并确保保密性	214

四、及时、有效的反馈	216
第 4 节 中国文化对实施 360 度考核的影响	217

第八章 绩效管理的发展趋势

第 1 节 从考评绩效到创造绩效	227
第 2 节 提高执行力	230
第 3 节 6 σ 应用于绩效管理	235
第 4 节 争议中的末位淘汰	240
►附录：杜拉克论绩效	246
►应用：绩效考核制度案例	256

表格索引

表 1-1	两种绩效界定的优缺点对比	7
表 1-2	绩效主要定义说明表	9
表 1-3	绩效管理与传统绩效考核主要区别	11
表 3-1	战略导向的 KPI 体系与一般绩效考核体系的区别	64
表 3-2	不同部门 KPI 体系示例	65
表 3-3	依据平衡记分卡建立 KPI 体系示例	67
表 3-4	不同行业关键绩效领域	69
表 3-5	不同生命周期关键绩效领域	70
表 3-6	企业各生命周期的财务测评指标	76
表 3-7	KPI 确定原则	78
表 3-8	× 公司关键绩效指标值	79
表 3-9	指标描述示例一	80
表 3-10	指标描述示例二	80
表 3-11	各关键岗位 KPI 示例	84
表 4-1	考核四等级说明表	102
表 4-2	员工绩效考核卡	102
表 4-3	员工考核申诉表	104
表 4-4	职能人员素质考核表	107
表 4-5	职能人员态度考核表	113
表 4-6	研发项目各阶段主要考核内容	117

表 4-7 研发项目经理绩效考核样表	118
表 4-8 开发工程师人员绩效考核样表	119
表 4-9 测试工程师绩效考核样表	120
表 5-1 五级考核结果说明表	127
表 5-2 公共考核项目表	129
表 5-3 财务部考核项目表	132
表 5-4 采购部考核项目表	134
表 5-5 品管部考核项目表	136
表 5-6 开发部考核项目表	138
表 5-7 生产部考核项目表	140
表 5-8 销售部考核项目表	143
表 5-9 人力资源部考核项目表	145
表 5-10 模具部考核项目表	148
表 5-11 广告部考核项目表	149
表 5-12 部门合作满意度评价表	152
表 5-13 总经理评价表	153
表 5-14 信息情报价值评估表	153
表 5-15 述职关系表	155
表 5-16 述职报告样表 (一)	157
表 5-17 述职报告样表 (二)	158
表 6-1 团队合作反馈成效表	165
表 6-2 面谈计划表	172
表 6-3 上司行为调查表	183
表 6-4 激励自我评估表	185
表 7-1 360 度绩效考核的优点与缺点对照表	200
表 7-2 不同考核角度的优劣势分析表	202

表 7-3	员工态度调查表	209
表 7-4	某公司 360 度绩效考核表	220
表 8-1	四级打分表	260
表 8-2	打分结果分级表	260
表 8-3	考评对象、方法、主体对应表	261
表 8-4	对不同的考评对象能力素质考评指标的内涵	263
表 8-5	总经理考评维度、权重分布表	264
表 8-6	中层管理人员考评维度、权重分布表	264
表 8-7	高层管理人员（总经理除外）考评维度、权重分布表	265
表 8-8	一般管理人员、事务人员考评维度、权重分布表	265
表 8-9	研发人员考评维度、权重分布表	265
表 8-10	生产人员考评维度、权重分布表	265
表 8-11	营销人员考评维度、权重分布表	266
表 8-12	考评结果与相应的考评系数对照表	266
表 8-13	总经理年度考核评分表	267
表 8-14	中高层管理人员绩效考核直接上级评分表	268
表 8-15	中高层管理人员周边绩效同级考核评分表	269
表 8-16	中高层管理人员能力考核评分表	270
表 8-17	一般人员直接上级绩效考核评分表	271
表 8-18	生产人员直接上级月度考核评分表	272
表 8-19	一般管理人员能力考核评分表	273
表 8-20	研发人员能力考核评分表	274
表 8-21	营销人员能力考核评分表	275
表 8-22	生产事务人员能力考核评分表	276