

# 绩效管理 实务

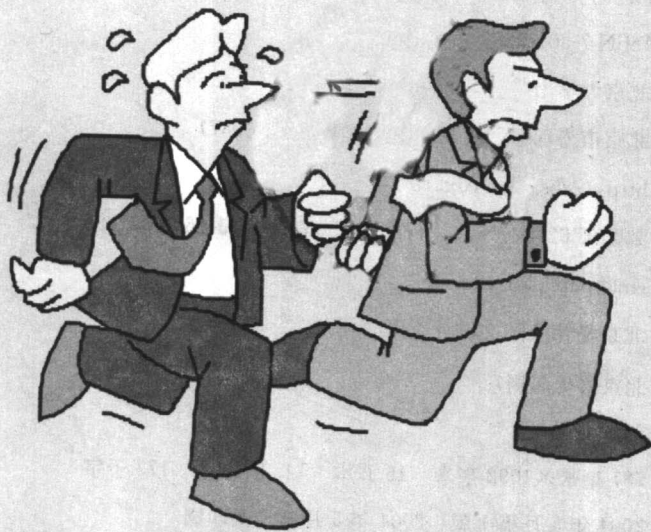
张晓彤 著 ■



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 绩效管理实务

张晓彤 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

绩效管理实务/张晓彤著. —北京:北京大学出版社,2004.5

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06904-9

I. 绩… II. 张… 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 002448 号

**书 名: 绩效管理实务**

著作责任者: 张晓彤 著

责任编辑: 陈 宇 林君秀

标准书号: ISBN 7-301-06904-9/F·0761

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

排 版 者: 北京易伟豪图文设计有限公司

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.25 印张 177 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 28.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程  
时代光华培训书系 专家委员会

主 任 成思危  
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华  
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言  
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 孙卫珏 张春林  
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云  
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红  
宁德伟 于进松 马成威 李晏兵  
陈 宇 张竞艳 彭 波 刘 波

## 致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下六大特色：

**一、高效实用的培训内容：**一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

**二、轻松愉快的阅读体验：**不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

**三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：**本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

**四、系统全面的管理培训教材体系：**本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

**一、结合实际，有针对性地学习：**为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

**二、高度重视互动练习：**我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

**三、把每本书当做您的行动手册：**知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

**四、把每本书当做备忘录：**我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

# 学习目标

通过对本书的学习,您将能够:

- ◆ 了解绩效管理系统带来的竞争优势
- ◆ 掌握绩效考核的设置流程、类型、模式
- ◆ 熟练掌握管理过程中的目标设定、评分、反馈等技巧
- ◆ 学习避免绩效管理系统中的误区
- ◆ 掌握如何利用考评结果做好后续工作



## 自我检测

如果你赞成下面关于绩效管理的说法，请在对应的“□”内划“√”。

- 1. 将目标有效地分解给各个业务单元和各个员工，并使各个业务单元和员工都积极向着共同的组织目标努力。
- 2. 监控目标达成过程中各个环节上的工作情况，了解各个环节上的工作产出。
- 3. 发现障碍目标有效达成的问题并予以解决。
- 4. 通过员工的调配，使人员充分发挥作用。
- 5. 加强对现有人员的培训和发展，增强组织的整体实力。
- 6. 把组织赋予的目标分解到每一个员工的头上，并取得对目标的认可。
- 7. 告诉员工，组织对他们的工作期望，使员工了解哪些工作是重点，哪些工作必须自己做出决策。让员工知道各项工作的衡量标准。
- 8. 希望能够掌握一些必要的信息，包括工作计划和项目执行情况。
- 9. 可以提高自己的绩效，提高自己的能力，增强自身的竞争力。

说明：

你选择的项越多，说明你对绩效管理的理解越透彻；如果你选择的项相对较少，请不要着急。通过学习本书，掌握本书介绍的管理方法和技巧后，你也一定能够轻松而愉快地面对绩效管理工作。



# 目 录

---

## 第 1 章 绩效管理如何为企业带来竞争优势 1

为什么员工的表现不尽如人意	2
员工开始工作之前的原因	4
员工开始工作之后的原因	4
预防性管理	5
绩效管理如何帮助企业增加竞争优势	5
绩效管理带给企业的六大竞争优势	5
绩效考核和绩效管理	6
绩效管理系统的益处	7

## 第 2 章 困扰现有绩效管理系统的的问题及应对方法 13

---

员工为什么要离职	14
企业竞争优势——发掘和留住人才	14
提高竞争优势的人力资源管理实践	15



员工离职的两大因素	17	
绩效考核为什么“烦”	19	
<b>第 3 章 绩效考核流程</b>		<b>23</b>
绩效考核的大流程	24	
什么是大流程	24	
大流程的步骤	24	
绩效考核的小流程	30	
<b>第 4 章 绩效考核中人力资源部和直线经理的角色分工</b>		<b>35</b>
HR 和直线经理的角色分工	36	
人力资源部同直线经理之间的矛盾	36	
人力资源部 (HR) 的角色分工	37	
直线经理的角色分工	38	
绩效考核培训的策划及实施	39	
经理培训——“模块制”	39	
经理培训的实施	39	
绩效考核的三大类型	40	
品质主导型	40	
行为主导型	41	
效果主导型	42	
<b>第 5 章 常用的绩效考评方法 (一)</b>		<b>45</b>
雇员比较系统	46	
排序法 (Ranking Method)	46	

平行比较法 (Paired Comparison Method)	47
硬性分布法 (Forced Distribution Method)	48
雇员比较系统的优缺点	49
尺度评价表法 (Rating Scale Method)	50
定 义	50
尺度评价表法的优缺点	50
行为定位等级评价法 (BARS)	51
定 义	51
行为定位等级评价法的五个步骤	52
定位等级评价法的优缺点	53
<b>第 6 章 常用的绩效考评方法 (二)</b>	<b>55</b>
行为观察量表法 (BOS)	56
定 义	56
行为观察量表	56
行为观察量表的优缺点	57
关键事件法 (Critical Incident Method)	58
定 义	58
记录关键事件的 STAR 法	58
关键事件法的优缺点	60
及时反馈	62
<b>第 7 章 常用的绩效考评方法 (三)</b>	<b>65</b>
目标管理 (MBO)	66
定义与来源	66
目标管理的步骤	67



如何衡量目标	68
目标管理的优缺点	69

## 第8章 绩效考评中常见的十大误区及避免方法

### (一) 75

误区1——像我	77
误区2——晕轮效应	78
误区3——政治压力	79
误区4——宽厚性误差与严厉性误差	81
误区5——相比错误	83

## 第9章 绩效考评中常见的十大误区及避免方法

### (二) 87

误区6——盲点	88
误区7——近期行为偏见	89
误区8——从众心理	90
误区9——趋中趋势	92
误区10——个人偏见定势	93

## 第10章 如何做好绩效评估前的准备工作 97

绩效评估前的准备工作	99
绩效考评的误差	100
情景因素	101
个人因素	102
做好评估讨论的准备	103
绩效评估讨论前的注意事项	103

绩效评估讨论中应注意的事项 105

绩效评估讨论后的注意事项 106

## 第 11 章 绩效考核的推荐模式和如何设定高明的目标之一 109

---

绩效考核的“四个模块” 110

考评的原则 111

## 第 12 章 绩效考核的推荐模式和如何设定高明的目标之二 115

---

如何设定 SMART 116

SMART 的概念 116

新员工目标设定 117

目标设定模式 119

标准与目标的区别 120

设定目标的四个要素 122

设定目标的四个要素 122

如何使用目标设置与绩效检查表 124

## 第 13 章 如何在考评中进行有效的反馈 133

---

如何进行反馈 134

反馈时的特征 134

反馈的两种方式 135

反馈的两种类型 135

如何接受反馈 141

如何接受反馈 141



反馈的五个步骤 142

## 第 14 章 如何在考评中进行技能评估 147

技能评估的目的	148
技能的分类	148
什么叫硬技能	148
什么叫软技能	149
用定量的方法评估硬技能	151
技能评估应注意的问题	152
用定性的方法评估软技能	154
软技能的评估	154
软性技能	155
技能评估与培训	155
组织冰山	156

## 第 15 章 如何根据技能评估制订员工的发展规划 161

如何根据技能评估制订员工的发展计划	162
制订发展计划	164
制订员工发展计划需要经历的过程	164
谁来负责员工的规划	166
正确理解培训	167
员工发展规划中的四个误区	170
第一个误区 要我培训	171
第二个误区 把培训办成赶场	171
第三个误区 培训是为了利用你, 提拔你	171

第四个误区 培训就是上课	172
判断成功绩效管理的方法	172
<b>第 16 章 考评结果的利用</b>	<b>175</b>
考评结果的统计与分析	176
考评结果的统计	176
考评结果的分析	176
如何应对绩效考评的四种结果	178
考评的四种结果	178
如何应对这四种结果	178
三种评估结论的运用	181
如何对待考评“优秀”者	181
如何对待考评“满意”者	181
如何对待考评“不满意”者	182
<b>附 录 工具表单</b>	<b>185</b>
表 3-1 绩效考评流程	186
表 3-2 管理层考核表	187
表 3-3 员工通用项目考核表	189
表 4-1 绩效考核的类型	191
表 5-1 排序考评表	192
表 5-2 平行比较考评法	193
表 9-1 如何避免绩效考评误区	194
表 10-1 检查评估前的准备	195
表 12-1 目标设置与绩效检查表	196
表 12-2 绩效检查和训练记录	197



表 13-1	绩效考核面谈表	198
表 14-1	技能评估表	199
表 15-1	员工发展计划表	200
表 15-2	制订培训计划	201
表 15-3	绩效评估讨论的准备工作	202
表 16-1	考评结果的统计与分析	203
表 16-2	评估结论的运用	204



# 第 1 章

---

---

## 绩效管理如何为企业带来竞争优势

本章重点



为什么员工的表现不尽如人意

绩效管理如何帮助企业增加竞争优势