

管理团队培训丛书



陈凌芹 主编

绩效

成功通向完美经营的金字塔顶

管理

Ji Xiao Guan Li

管理业绩的巅峰法则



能力的提升
只能激流勇进
别无选择

评估、绩效反馈、绩效评估结果的应用、绩效管理作
模式等内容,结合具体的案例,在理论分析的基础上,
出了具体的解决方法,有助于企业管理者明确思路,改善经
营。这是一本自助图书,可以帮助你改善经营管理方法。本书包
括绩效管理流程、绩效评估、绩效反馈、绩效评估结果的应用、绩效
管理的模式等内容,结合具体的案例,在理论分析的基础上,提出了具
体的解决方法,有助于企业管理者明确思路,改善经营。这是一本自助图书,
可以帮助你改善经营管理方法。本书包括绩效管理流程、绩效评估、绩效反馈、
绩效评估结果的应用、绩效管理的模式等内容,结合具体的案例,在理论分析的基
础上,提出了具体的解决方法,有助于企业管理者明确思路,改善经营。这是一本自助
图书,可以帮助你改善经营管理方法。本书包括绩效管理流程、绩效评估、绩效反馈、绩
效评估结果的应用、绩效管理的模式等内容,结合具体的案例,在理论分析的基础上,提出

◆管理团队培训丛书◆

绩效管理

陈凌芹 主编

XIANGGUANLI



中国纺织出版社

内 容 提 要

这是一本自助图书,可以帮助你改善经营管理方法。本书包括绩效管理流程绩效评估、绩效反馈、绩效评估结果的应用、绩效管理的模式等内容,结合具体的案例,在理论分析的基础上,提出了具体的解决方法,有助于企业管理者明确思路,改善经营。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/陈凌芹主编. —北京:中国纺织出版社,2004.6

(管理团队培训丛书)

ISBN 7-5064-2930-6/F·0445

I. 绩... II. 陈... 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027980号

责任编辑:高 剑 特约编辑:彭梅芳 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2004年6月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:13

字数:270千字 印数:1—6000 定价:25.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

“商场如战场,商海多风浪”。任何细小的闪失都可能会给企业带来难以估量的损失,而且随着我国经济的进一步开放和市场化的进一步完善,对企业经营管理水平的要求又上升到了一个新的层次。一方面是日趋复杂的经营管理环境,一方面是日渐激烈的市场竞争条件,对于广大的企业经营管理人士而言真可谓是“前狼后虎”,进退两难。在这种情况下,惟一有把握的就是——“物竞天择、适者生存”的丛林法则将会发挥前所未有的影响力。

“学如逆水行舟,不进则退”。在商场中打拼也是如此。而且更让人为之扼腕叹息的是,在商场中往往棋差一招,全盘皆输。可以想见,在这样一个“管理为王”的时代,钻研更为精要的经营管理之道,已经成为每一位矢志开拓市场、铸造辉煌业绩的经营管理人员的第一要务。

顺应这种要求,我们及时推出本系列管理丛书。当您打开本丛书的时候,我们相信您是一个时刻站在时代前沿,时刻对自己所在企业和团体具有高度责任感和使命感的领导者。或者即将成为这样角色,一个具有无限潜力的管理者。

本丛书包括《变革管理》、《标杆管理》、《绩效管理》、《管理提升》和《卓越服务》。本丛书的读者群定位是,对自己所在的企业或者团队的管理具有进一步提高要求的中小企业或

其他组织的中高层管理人员或领导者,这部分管理人员在实际工作中已经具有了一定的管理经验,也具备了一定的管理学基础知识,并且在日常的生产经营和组织的运营中通过有效的管理得到了丰厚的回报。与此同时,也发现了自己所在的企业或组织具有更深的潜力,能够更进一步的持续发展,可是,自己的管理方法在新的要求下并没有极快的提高运营的效率。这就要求利用新的管理方法来提升自己的管理效率,提高管理的效果。

本丛书并不是枯燥严肃的教科书。管理学是一门应用科学,是一门实践大于学说的学科,过于晦涩的概念和理论对实际的应用帮助不大,在企业和组织的运营中我们坚信,在现在瞬息万变的商业社会中,没有什么一成不变的金科玉律,有些管理的概念在某一个时代或环境会表现出适用性,可是在另外一个时代或环境可能就完全失去了意义。

在阅读本丛书的过程中,您会看到我们精选出的案例,这些案例中的商业决策会让您叹为观止,这些鲜活生动的案例有力地说明了实行更有效力的管理的有效途径,为您在企业中的英明决策提供了明晰的方向,具有很好的参考价值。

《绩效管理》由陈凌芹、张帆、张树晓、卢爽、李青、史一哲、王光辉、陈磊、马振华、刘若宇、李玉林编写。由于编作者学识有限,在本丛书的编写过程中不免会出现一些错误,希望读者能够不吝赐教!另外,对于诸多专家、学者、业界精英的帮助和指导,我们表示由衷的感谢!

编 者

2004 年 3 月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 绩效	(3)
一、绩效的含义	(4)
二、绩效的性质	(5)
三、影响绩效的主要因素	(6)
第二节 绩效评估	(7)
一、绩效评估	(7)
二、绩效评估的重要性	(7)
三、绩效评估的指标和标准	(11)
四、企业组织必须做到的	(24)
第三节 绩效管理	(26)
一、绩效评估怎么了	(26)
二、绩效管理	(31)
三、绩效管理的战略地位	(47)

第二章 绩效管理的基础	(61)
第一节 目标管理	(67)
一、目标管理概述	(67)
二、目标管理与传统管理的区别	(76)
三、授权与目标管理	(78)
四、引入和实施目标管理	(83)
第二节 工作分析	(93)
一、工作分析概述	(94)
二、工作分析的程序	(101)
三、工作分析的方法	(105)
四、工作评价	(112)
 第三章 绩效管理流程	 (117)
第一节 绩效管理流程	(118)
第二节 绩效计划	(120)
一、绩效计划	(121)
二、绩效计划的重要性	(122)
三、绩效计划的程序	(123)
第三节 绩效辅导	(128)
一、持续的绩效沟通	(129)
二、绩效信息的收集	(147)
第四节 绩效评估	(151)
一、绩效目标的制定	(152)

二、绩效评估的准备工作	(158)
三、绩效评估的方法	(159)
四、绩效评估的实施过程	(174)
五、针对不同员工的绩效管理策略	(184)
六、绩效评估中的偏误	(198)
第五节 绩效反馈	(202)
一、绩效反馈的重要性	(202)
二、绩效反馈面谈	(203)
三、绩效考核中的员工投诉处理	(225)
四、绩效管理的培训	(227)
第六节 绩效管理实施的难题	(236)
一、完善企业的绩效管理体系	(239)
二、建立真正有效的目标管理体系	(239)
三、制定有效的企业绩效管理实施计划	(240)
第七节 关于绩效管理系统的提示	(240)
一、从完成工作的结果出发来制定绩效指标和 标准	(240)
二、保证绩效管理系统可靠	(241)
三、现场的绩效管理技术指导者将有助于 绩效管理计划的实施	(241)
四、不要直接改变绩效管理系统	(241)
五、为了成功地实施绩效管理,主管人员需要 一系列技能	(242)

六、让员工收集他们绩效的数据	(242)
七、组织内部的透明和公开化有助于绩效管理 系统的实施	(243)
八、自上而下的实施绩效管理系统有利于这一 系统的实施	(243)
九、只有在需要绝对无误的绩效标准时才使用 “零错误”的标准	(244)
十、绩效管理系统与员工的职业生涯规划紧密 相连	(244)
十一、员工需要在绩效管理系统中承担起积极的 角色	(245)
十二、在许多员工的心目当中,绩效管理系统和薪酬 系统是同样一回事	(245)
十三、影响和改变组织氛围	(246)
十四、一个经理人员的工作成果,等于其下属的工作 成果的总和加上他个人的工作成果	(246)
十五、绩效管理系统提供的益处需要一段时间才能 体现出来	(247)
十六、“可验证”才是真正目标	(247)
十七、客户关系图的方法是有效的	(247)
十八、进行阶段性的绩效回顾和沟通十分 必要	(248)
第八节 绩效管理引出的新问题	(249)

第四章 绩效评估结果的应用	(253)
第一节 绩效评估结果的用途	(254)
第二节 绩效改进计划	(256)
 第五章 绩效管理的几种模式	 (261)
第一节 MBO 导向的绩效管理	(262)
一、MBO 导向的绩效管理概述	(267)
二、MBO 导向绩效管理的四个阶段	(269)
三、成功实施的基础	(272)
第二节 关键绩效指标	(273)
一、关键业绩指标(KPI)概述	(273)
二、设计关键绩效指标	(279)
三、关键绩效指标考核的支持体系	(290)
第三节 平衡记分卡模式	(291)
一、平衡计分卡概述	(295)
二、平衡计分卡设计实务	(306)
三、平衡计分卡的应用	(310)
四、企业实施平衡计分卡的障碍与困难	(320)
第四节 360 度反馈评价	(324)
一、360 度反馈评价概述	(325)
二、360 度绩效反馈评估的实施	(333)
第五节 其他	(349)
一、主管述职评价	(349)

二、以价值流为中心的绩效管理	(350)
三、A 管理模式的绩效考评	(350)
四、以团队绩效带动个人绩效的绩效管理 模式	(352)
第六章 绩效管理的应用实例	(357)
第一节 国外部分	(358)
一、摩托罗拉的绩效管理	(358)
二、北电网络的绩效管理	(364)
三、IBM 的绩效管理	(367)
四、GE 的绩效管理系统	(368)
五、微软的绩效管理	(374)
第二节 国内部分	(377)
一、宝安集团的绩效管理反思	(377)
二、康佳的绩效管理	(381)
三、K 公司的绩效管理规程	(385)
参考文献	(404)

第一章

概 论

绩效一般指的是那些经过评价的工作行为、方式及其结果,在管理学上绩效可分为员工绩效和组织绩效。二者既相互区别而又密切联系。

张伟刚刚当了一年主管，是个优秀的经营者，但他偶尔也会在处理人事关系上遇到麻烦，因为他属下的六位职员是他上任前平级的同事。

其中有一位名叫李乔的大学生，工作能力强，待人友善，但工作态度散漫。由于把握不好该如何激发李乔的工作热情，张伟对此并未采取措施。在实际工作中，张伟常常处于比较尴尬的状况，尽管他喜欢监督管理，但他又痛恨处理像李乔这样消极怠工的问题。

在他部门中的另一个挑战者是郭林。他与张伟年龄相仿，单位里人人都知道郭林当初想坐张伟现在的位子，因为郭林觉得自己比张伟更胜任此职。自从张伟任职后，郭林对他倒是很客气，只是工作的质量和数量一落千丈。尽管人人都看在眼里，但张伟没有和郭林论及此事。事实上，张伟面临的问题越来越严重，两个年轻同事也开始消极怠工；其他员工也经常向张伟抱怨李乔和郭林绩效平平。张伟该怎么办？

要解决张伟所面临的问题最好的方法就是绩效管理。谈到绩效管理，人们首先想到的是绩效评估。然而究竟什么是绩效？什么是绩效评估？什么是绩效管理？它们的意义究竟何在？这些就是以下我们所要共同探讨的问题。



第一节 绩效

徐先在某大公司技术部任职。最近，公司正在与对手竞争某同类产品的技术改进工作，为了攻克该产品的技术难题，公司委派徐先作为项目经理带领下属进行技术攻关。徐先带着下属们为该项目制定了规划，包括项目目标、项目里程碑等，该规划获得公司评定委员会评审通过后，于2002年2月正式投入了运作。同时，他参加了项目管理技巧方面的培训和自行学习，如团队建设、有效沟通等。

从项目启动开始，项目组成员个个精神抖擞，经常加班加点，辛苦工作，气氛也一直很好。但是，项目从2002年2月启动，一直持续到2003年1月份，就是不见成效，而这个日期就是公司给项目组下达的最终日期。

怎么办？以徐先为首的项目组全体成员陷入了困境，项目还要不要做下去？要做，从哪里寻找突破口？项目到底存在什么问题？针对这系列的问题，项目组成员冷静认真地进行了讨论和分析。结果令所有人吃惊的是：项目的假设前提有问题！再做下去也是毫无意义的。

整整十一个月，为攻克该技术难题，项目组耗费了公司大量的人力、物力和财力资源，那么，对他们的绩效该如何评价呢？

对于这个案例，不知您是如何评定的，但实际上，这里面有着一个重要的问题——如何理解“绩效”。

一、绩效的含义

绩效是一个含义丰富的概念，在不同情况下，有不同的含义。对于绩效，每个人都有着不同的看法，在不同的情景下也有着不同的理解。有人认为，绩效指的是完成工作的效率与效能；也有人认为，绩效是员工的工作结果，是对企业的目标达成具有效益、具有贡献的部分；更有的人认为，所谓绩效是个人知识、技能、能力等一切综合因素通过工作而转化为可量化的贡献，包括有形的和无形的两部分；还有的人认为，所谓绩效，简单地讲就是指事物运动过程（狭义上指业务运作过程）所表现出的状态或结果，它包含质和量两方面的规定，可以通过定性和定量两种方式进行描述和反映，最终通过客观的评价和主观的评价等评价方式表现出来，等等。

从其字面上来看，“绩”是指业绩，即员工的工作结果；“效”是指效率，即员工的工作过程。也就是讲：

绩效 = 做了什么(实际结果) + 能做什么(预期结果)

我们一般认为的绩效指的是那些经过评价的工作行为、方式及其结果，在管理学上绩效可分为员工绩效和组织绩效。员工绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和。组织绩效是指组织在某一时期内，组织任务完成的数量、质量、效率及盈利状况。二者既相互区别而又密切联系，所以在研究员工的绩效问题时，必须考虑组织因素。

如何建立高绩效企业并使之保持领先的地位，对中国许多企业来说都是一项极为迫切的课题。在埃森哲亚太区总裁



戴维·亨特先生眼中，“高绩效企业”应该具有以下五个共同特征：首先，高绩效企业有能力判断该行业当前和未来价值的最重要的驱动力。其次，高绩效企业的领导者都是行动的大师。他们制定具有适应性与操作性的战略，以便适应不同的环境。第三，高绩效的企业知道它的核心竞争力是价值驱动的关键。他们控制住核心竞争力，通过其与对手展开有效竞争。第四，高绩效企业始终将打赢争取客户这场战役置于头等重要的位置。他们通过对客户的洞察力来创建高满意度的终身客户群，这些客户反过来为企业带来可观的经济效益。最后，高绩效企业的领导者知道如何驾驭技术、如何适当投资以获得长期的成功。此外，他们特别注重有商业价值的技术。

在埃森哲最近完成的一项全球性的涵盖了现代社会的几乎所有行业的旨在衡量高绩效在供应链管理领域的调研中发现，如果公司在供应链领域具有相对优势，那么依据它们所处的行业不同，它们的市值高于行业平均水平 7% ~ 26%。而企业从高绩效中获得的好处也是非常明显和巨大的，这些好处包括：企业每股收益的增长；吸引和留住高素质员工队伍的能力；在全球经济中具有竞争力；更为重要的是，高绩效使它们从行业内的跟随者变为行业的领头羊。

二、绩效的性质

绩效具有多因性、多维性和动态性三重性质。多因性主要指的是一个员工绩效的优劣不是由单一因素决定的，而是受制于主客观多种因素；多维性指的是需要从多个维度或方

面去分析和评价绩效；而动态性则指的是员工的绩效会随着时间的推移而发生变化，原来较好的业绩可能变差，而较差的业绩也可能好转。因此，不能用一成不变的思维来看待绩效问题。

三、影响绩效的主要因素

影响绩效（P—performance）的主要因素为 SOME P，即 S—Skill（技能）、O—Opportunity（机会）、M—Motive（激励）、E—Environment（环境），如图 1-1 所示。

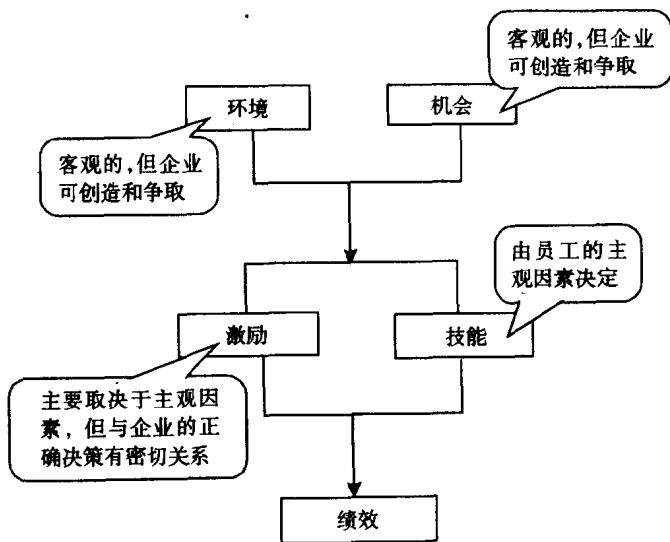


图 1-1 影响绩效主要因素模型

从图中可以看出企业应当用科学有效的方法调动员工的积极性，以争取最大的绩效。