



 信毅教材大系

绩效管理 理论与实务

• 李 敏 主编

Theory and Practice of
Performance Management



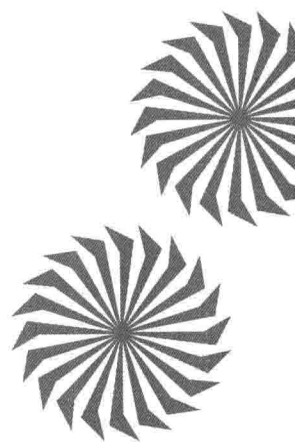
 复旦大学 出版社

 信毅教材大系

绩效管理 理论与实务

• 李 敏 主编

Theory and Practice of
Performance Management



 復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理理论与实务/李敏主编. —上海:复旦大学出版社, 2015. 9

信毅教材大系

ISBN 978-7-309-11633-5

I. 绩… II. 李… III. 企业绩效-企业管理-高等学校-教材 IV. F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 159575 号

绩效管理理论与实务

李敏 主编

责任编辑/宋朝阳 王雅楠

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

常熟市华顺印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 19 字数 406 千

2015 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-11633-5/F·2173

定价: 38.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

“信毅教材大系”编委会

主 任 王 乔

副 主 任 卢福财 王秋石 刘子馨

秘 书 长 陈 曦

副秘书长 王联合

编 委 陆长平 严 武 胡宇辰 匡小平 章卫东

袁红林 陈富良 汪 洋 罗良清 方志军

吴志军 夏家莉 叶卫华 陈家琪 邓 辉

包礼祥 郑志强 陈始发

联络秘书 宋朝阳 欧阳薇

内容提要

本书吸收了当前人力资源管理研究的最新成果，系统地介绍与分析了中国企业在绩效管理中常的问题，并阐述了绩效管理的体系、绩效考评技术，以及对绩效考核结果的应用。本书在结构和内容方面都具有较强的新颖性，并呈现出内容充实、信息充足、资料翔实、注重应用等鲜明特点，这些新内容、观点和思路使本书能满足不同读者群体的需求，能适应时代的进步和学生创新思维、解决问题的培养要求。同时，本书还探讨了中国情境对绩效管理的影响，加强了对绩效管理运用的思考。

本书不仅适合人力资源管理类师生作为学习用书，同时对企业的纯净管理实践具有很强的现实指导作用。

总序

世界高等教育的起源可以追溯到 1088 年意大利建立的博洛尼亚大学,它运用社会化组织成批量培养社会所需要的人才,改变了知识、技能主要在师徒间、个体间传授的教育方式,满足了大家获取知识的需要,史称“博洛尼亚传统”。

19 世纪初期,德国的教育家洪堡提出“教学与研究相统一”和“学术自由”的原则,并指出大学的主要职能是追求真理,学术研究在大学应当具有第一位的重要性,即“洪堡理念”,强调大学对学术研究人才的培养。

在洪堡理念广为传播和接受之际,德国都柏林天主教大学校长纽曼发表了“大学的理想”的著名演说,旗帜鲜明地指出“从本质上讲,大学是教育的场所”,“我们不能借口履行大学的使命职责,而把它引向不属于它本身的目标。”强调培养人才是大学的唯一职能。纽曼关于“大学的理想”的演说让人们重新审视和思考大学为何而设、为谁而设的问题。

19 世纪后期到 20 世纪初,美国威斯康星大学查尔斯·范海斯校长提出“大学必须为社会发展服务”的办学理念,更加关注大学与社会需求的结合,从而使大学走出了象牙塔。

2011 年 4 月 24 日,胡锦涛总书记在清华大学百年校庆庆典上,指出高等教育是优秀文化传承的重要载体和思想文化创新的重要源泉,强调要充分发挥大学文化育人和文化遗产创新的职能。

总而言之,随着社会的进步与变革,高等教育不断发展,大学的功能不断扩展,但始终都在围绕着人才培养这一大学的根本使命,致力于不断提高人才培养的质量和水平。

对大学而言,优秀人才的培养,离不开一些必要的物质条件保障,但更重要的是高效的执行体系。高效的执行体系应该体现在三个方面:一是科学合理的学科专业结构,二是能洞悉学科前沿的优秀师资队伍,三是作为知识载体和传播媒介的优秀教材。教材是体现教学内容与教学方法的载体,是进行教学的基本工具,也

是深化教育教学改革,提高人才培养质量的重要保证。

一本好的教材,要能反映该学科领域的学术水平和科研成就,能引导学生沿着正确的学术方向步入所向往的科学殿堂。因此,加强高校教材建设,对于提高教育质量、稳定教学秩序、实现高等教育人才培养目标起着重要的作用。正是基于这样的考虑,江西财经大学与复旦大学出版社达成共识,准备通过编写出版一套高质量的教材系列,以期进一步锻炼学校教师队伍,提高教师素质和教学水平,最终将学校的学科、师资等优势转化为人才培养优势,提升人才培养质量。为凸显江财特色,我们取校训“信敏廉毅”中一前一尾两个字,将这个系列的教材命名为“信毅教材大系”。

“信毅教材大系”将分期分批出版问世,江西财经大学教师将积极参与这一具有重大意义的学术事业,精益求精地不断提高写作质量,力争将“信毅教材大系”打造成业内有影响力的高端品牌。“信毅教材大系”的出版,得到了复旦大学出版社的大力支持,没有他们卓越视野和精心组织,就不可能有这套系列教材的问世。作为“信毅教材大系”的合作方和复旦大学出版社的一位多年的合作者,对他们的敬业精神和远见卓识,我感到由衷的钦佩。

王 乔

2012年9月19日

随着知识经济和经济全球化的到来,激烈的竞争将会使我国企业面临三方面的挑战:竞争的全球化挑战、满足利益相关者需要的挑战和高绩效工作系统的挑战。企业越来越认识到人力资源是发展的第一资源,是企业获得并保持市场竞争优势的重要来源和途径,是企业战略目标得以实现的重要保障。在企业人力资源管理与发展中,绩效管理处于核心地位,建立科学的绩效管理体系已经成为企业培育核心竞争能力和获取持续竞争优势的必然选择。有效的绩效管理是基于组织经营实际、构建适合自己的绩效管理方式、实现企业绩效的增长与员工发展的“双赢”。

从思想上的共识到有效的方法和满意的管理效果之间,有着相当远的距离。现实中的企业经营管理强调绩效考核,但不顾及员工成熟度、绩效管理的成本等,这些会使绩效管理的效果差强人意,有时会流于形式,甚至会引起企业和员工或股东之间的冲突。

在绩效管理的研究探索 and 实践中,我们确实走过许多弯路,碰过多次壁,例如,注意力过多地集中在“对西方的引进”,忽视了对传统的继承和发扬,忽视了时代的变迁和环境的区别,特别是文化的差异。管理是情境下的某种具体行为,为此本书吸收了当前人力资源管理研究的最新成果,在结构和内容方面都具有较强的新颖性,并呈现出内容充实、信息充足、资料翔实、注重应用等鲜明特点。首先,这些新内容、观点和思路使本书能满足不同读者群体的需求,能适应时代的进步和学生创新思维、解决问题的培养要求;其次,加强了中国情境对绩效管理影响的探讨,带有浓厚的中国乡土气息;最后,加强了绩效管理运用的思考,增强其落地性。

在本书的编写过程中,编者参阅了国内外专家、学者的研究成果,并从中借鉴和吸引了许多有价值的理论和观点,这些研究

成果大多数已在文中或参考文献中列示,但仍有部分没有一一列出,在此,我们对所有资料提供者表示衷心的感谢。同时,我们还要特别感谢复旦大学出版社的领导和编辑人员,由于他们的关心和支持,才使本书得以出版。

本书由江西财经大学工商管理学院人力资源管理系主任李敏副教授担任主编,负责总纂定稿;李敏、谢碧君参与拟定编写大纲;谢碧君负责本书的校对;各章编写分工为:第一章(冷勇),第二章(陈云),第三章(熊文彦),第四章(黄祥辉),第五章(杨淇雯),第六章(李章森),第七章(李劼)。

我们深知绩效管理是一个世界性难题,又自知才学有限,希望学界同仁、业界高明和各路智者共同来关怀这条积聚着人类智慧的河道的疏理,同时恳请广大读者和专家批评指正。

编者

目 录

第一章 绪论	001
本章要点	001
引导案例	001
第一节 绩效	003
一、绩效思想的起源	003
二、绩效的含义和分类	005
三、绩效的影响因素	007
第二节 绩效管理	008
一、绩效管理的概念	008
二、绩效管理的效用分析	010
三、绩效考核与绩效管理	012
第三节 基于战略的绩效管理	015
一、战略和战略管理	015
二、战略与绩效管理	016
第四节 现代绩效管理的历史回顾与趋势分析	018
一、西方绩效管理的发展历史	018
二、我国绩效管理的发展历史	021
三、绩效管理的趋势分析	022
本章小结	024
案例讨论	024
案例思考题	026
参考文献	026
第二章 绩效管理的理论基础	027
本章要点	027
引导案例	028
第一节 绩效管理的一般理论	029
一、系统论	029
二、控制论	034
三、信息论	035
四、社会交换理论	036
五、人性假设理论	039

第二节 绩效管理的直接理论	043
一、工作分析	043
二、目标管理理论	047
三、激励理论	049
四、组织公平理论	054
本章小结	055
案例讨论	056
案例思考题	059
参考文献	059
 第三章 绩效管理体系	061
本章要点	061
引导案例	061
第一节 绩效计划	063
一、绩效计划的含义和程序	063
二、绩效指标	069
第二节 绩效实施	085
一、绩效实施的含义	085
二、绩效实施的内容	086
第三节 绩效评估	094
一、领导风格与工作绩效	094
二、绩效评估的内容	095
三、绩效评估主体的选择与培训	097
第四节 绩效反馈	101
一、绩效反馈概述	101
二、绩效反馈面谈	104
本章小结	110
案例讨论	111
案例思考题	112
参考文献	112
 第四章 绩效考评技术	114
本章要点	114
引导案例	114
第一节 传统绩效管理方法	115
一、标杆管理	115
二、关键绩效指标	120
三、360 度反馈法	125

四、平衡计分卡	131
五、绩效棱柱	134
第二节 现代绩效考评技术	137
一、考评对象分析技术	137
二、考评指标设计技术	145
三、考评信息采集技术	155
四、考评结果与解释技术	166
五、考评质量分析检验技术	173
本章小结	180
案例讨论	180
案例思考题	181
参考文献	181
 第五章 高绩效工作系统	182
本章要点	182
引导案例	182
第一节 高绩效工作系统	184
一、高绩效工作系统的内涵及内容结构	184
二、高绩效工作系统设计的基本原则	188
三、高绩效管理系统的建立	189
四、高绩效工作系统与组织绩效、员工变革行为	193
第二节 电子化绩效管理系统及其运用	201
一、电子化绩效管理系统的内涵	201
二、电子化绩效管理系统对组织管理的影响	202
三、电子化绩效管理系统在企业中的建设	203
本章小结	216
案例讨论	216
案例思考题	220
参考文献	220
 第六章 中国文化背景下的“关系”与绩效管理	222
本章要点	222
引导案例	222
第一节 中国人的关系原理	223
一、关系与权力	223
二、关系的构建及其运作	229
第二节 关系与绩效管理	233
一、差序格局下的绩效评价公正性与员工绩效	234

二、正规化对公平感知与工作绩效的调整	236
第三节 中国文化背景下的绩效管理问题	237
一、关系治理与泛家族文化环境下的绩效考核	237
二、我国绩效管理的实践与前景	241
本章小结	247
案例讨论	248
案例思考题	250
参考文献	250
第七章 绩效考核结果应用	252
本章要点	252
引导案例	252
第一节 绩效考核结果	253
一、绩效考核结果的形式	253
二、绩效系数的计算方法	254
三、绩效考核结果的调整	256
第二节 绩效考核与绩效改进	257
一、绩效改进计划的概念	257
二、绩效改进计划的内容	258
三、绩效改进计划的原则	260
四、绩效改进计划的实施	260
第三节 绩效考核与人力资源规划	266
一、人力资源规划概述	266
二、绩效考核在人力资源规划中的应用	267
第四节 绩效考核与招聘及录用	268
一、员工招聘及录用概述	268
二、绩效评估在招聘及录用中的应用	269
第五节 绩效考核与人事决策	270
一、绩效考核在人员晋升中的应用	270
二、绩效考核在人员处理中的应用	272
三、基于胜任力和员工绩效的人事决策模型	273
第六节 绩效考核与员工培训开发	275
一、绩效考核在员工培训开发中的作用	275
二、基于绩效考核的培训决策	276
第七节 绩效考核与薪酬	277
一、经营业绩考核与工资总额管理	277
二、绩效考核与经营者年薪制	279
三、绩效考核与一般员工的薪酬管理	281

第八节 绩效考核与激励机制	287
一、激励机制概述	287
二、绩效考核在建立公平激励机制中的作用	288
本章小结	289
案例讨论	289
案例思考题	290
参考文献	290

第一章 绪 论

本章要点

- ❖ 绩效思想的起源
- ❖ 绩效的概念和影响因素
- ❖ 绩效管理的概念
- ❖ 绩效管理与绩效考核的关系
- ❖ 战略管理与绩效管理的关系
- ❖ 现代绩效管理的历史和趋势分析

引导案例

蒙牛乳业集团绩效管理体系

内蒙古蒙牛乳业集团成立于1999年8月,属中外合资企业,总部设在内蒙古呼和浩特市和林格尔县盛乐经济园区。2004年在香港上市(股票代码:HK02319)。到目前,蒙牛乳业集团已成为乳制品生产能力达600多万吨/年的规模化乳制品加工企业。在全国19个省、市、区建立生产基地29个,拥有液态奶、酸奶、冰激淋、奶粉、奶酪五大系列共400多个品项,产品以其优良的品质覆盖国内市场并出口到美国、加拿大、蒙古、东南亚等多个国家,以及香港、澳门等地区。

蒙牛乳业集团的常温事业部、低温事业部、冰激凌事业部、新兴事业部、婴儿奶粉、海外事业部六大事业部门都具有自己的绩效管理制度,但绩效制度的整体内容基本上相似,在此,根据绩效管理体系各个重要环节的内容总结蒙牛乳业集团现行绩效管理制度的核心内容。

第一,绩效计划阶段。蒙牛乳业集团绩效计划是以责任状的形式体现在每个员工面前的。责任状的制定根据企业整体战略目标分解,将集团整体战略分解到每个事业部,每个事业部按照所分解到的战略目标作为本部门的关键绩效目标,以责任状的形式分解成每个普通员工的绩效目标。在责任状的制定过程中采取SMART原则,即specific(目标要清晰明确)、measurable(目标要量化)、attainable(目标要具有挑战性和可实现性)、relevant(目标要有关联性)、time-table(目标实现要有时程)来制定责任状。责任状目标值来源于部门战略目标、岗位职责、领导交办(年初规划)、客户需求。责任状的形成过程包括:初稿确定、审核、修订、下发责任状、组织各级人



员签订责任状、接受责任状、再修订后确定责任状等。

第二,绩效实施阶段。考核人员需在运行过程中对不符合实际运行的条款进行记录,并在每个季度末进行统一修订和调整,以保证责任状能切实指导实际工作。责任状实施季度修订机制,对修订后的责任状定稿分别进行编号保存,例如,年初签订的第一稿责任状编号为A,第一季度修订后双方确认的定稿编号为B,依此类推,然后与年初制定的责任状一起进行存档。如因特殊情况需在日常执行中修订,提出人员必须将修订内容、修订原因及修订结果以请示的形式报主管部门进行审批。

第三,绩效评价阶段。①绩效目标的确定。根据岗位职责、领导交办(年初规划)、客户需求等内容制定绩效目标。②绩效指标的选择。考核指标分为公司考核指标和客户评价指标两个部分。客户评价指标和客户指标确定的基本要求是:必须由客户第一负责人进行测评;要求客户本着尊重事实、认真、高度负责的态度进行测评;测评结果必须由客户第一负责人亲自签字,并加盖公章;客户每月3日填写对城市经理、省经理的测评,城市经理的测评填写完整后回传所属省办;省经理的测评填写完整后回传营销中心办公室,同时营销中心在1月20日将城市经理的测评表发给所有客户,每月的1日将省经理测评表依据省经理上月走访计划(以挂在客户沟通平台上的为准),给上月走访的市场下发《业务人员服务测评表——省经理》,每月3日负责收集客户的测评结果;营销中心对客户测评表的真实性进行核实;客户当月未填写测评表,相应的城市经理或省经理当月30%的工资不给予兑现,同时对客户考核1000元/次;在测评过程中,如经核实有不真实的情况,城市经理或省经理当月工资兑现30%—50%,同时对客户考核1000元/次;不执行确定版的责任状,扣考核员100元/处,省经理连带50%;主要工作项目例如销量、深度营销、重点客户等,在大项目之下可以设置小项目;指标权重的确定,省经理公司考核指标占比70%、客户评价指标占比30%,其他主管级人员公司考核指标占比100%;各项工作的占比分配,依据各项工作的重要性程度进行分配。③订立绩效周期。绩效考核周期分为月度、季度、半年度、年度。④绩效评价方法。采用每人一张绩效考核横向对比表的办法,对1—12月考核逐月在一张表中兑现。分为三块工作簿:第一部分为责任状;第二部分为兑现表格,依据责任状呈现内容,逐一保留兑现项目;第三部分为汇总表,对当月各个考核项目进行汇总。第二部分兑现项目需要体现责任状中的所有内容;所有考核项目累计占比为100%。

作为世界500强企业的蒙牛,其绩效管理制度展示了现代意义上的先进的绩效管理概貌,为我国许多企业提供参考和借鉴。同时也给许多企业管理者一个启示,即绩效管理对公司持续发展起着重要作用,它必须受到充分的重视,才可能做好;只有绩效管理做得好,才可能不断提高和激励员工,从而不断提高公司绩效,推进公司持续、稳定地发展。

资料来源:孟学勤.蒙牛乳业集团绩效管理体系研究[D].内蒙古农业大学,2011。

第一节 绩 效

一、绩效思想的起源

(一) 中国古代绩效思想的起源

一直以来,由于中国大部分的管理思想和管理实践经验都是来源于西方,对于绩效、绩效考核、绩效管理等这些体系下的管理概念和活动也被认为是起源于西方,中国的绩效思想也是引用西方的管理思想。虽然从古至今中国都没有“企业”这一概念,但中国古代政府对官员的绩效考核和管理无论是从时间起源、内容,还是实施效果都远远超过西方。

中国古代的绩效思想可以追溯到三皇五帝时期。《尚书·尧典》里记载的“纳于大麓,烈风骤雨弗迷”,就是指尧将帝位禅让给舜之前,对其进行了绩效考核。待舜得到尧的认可后进行帝位禅让。这是古代对绩效的最早记载,也为后来的历代政府对官员的政绩考核提供了经验和启示。从尧舜的“五载一巡守”和夏禹的“会计”诸侯,到战国以后的“上计”制度,都是针对地方行政长官设计的。由于地方官远离皇帝、不易控制,又掌一方大权,用考绩制度来控制、约束各级地方官,对整肃官僚队伍、维护国家长治久安具有重要意义。

中国古代对官员的绩效考核从秦代开始,兴起于唐朝,完善于清朝。

秦代时期,统治者对官吏实行考课制度。考课就是对官员的政绩考查,即今天的考绩。考课是用于将职位责任同官员的能力行为联系起来,以考核的标准来约束和激励官员,以考课结果的优劣来决定对官员的赏罚黜陟,以便劝善戒恶,提高官员的政绩。

唐初期的统治者十分重视官员的政绩,考核有了很大的发展。唐代初期制定了考课法,当时的尚书省吏部是负责考课的机关,考课的目的同样是为了黜恶陟善。考课的等第不仅直接关系到官阶的升降,还与俸禄的加与夺、官位的外迁以及解职相关,即与现代西方绩效考核制度中的加薪、升职、解雇相仿。

宋代对官吏的考绩也称“磨勘”。宋真宗时,文武官员三年为一任期,一年考一次,三考为一任;宋仁宗时,文官三年一迁,武官五年一迁,虽有视考绩情况决定升迁的规定,但是实际上并不重视考绩,而是基本凭年资论升迁,所以宋代官员多因循守旧,不求有功,但求在任期无过,到期就能得到升迁。

明代考绩分文、武两个系统进行:文官考绩由吏部考功司负责,武官考绩归兵部武选司负责。文官考绩的方式主要是“考满”,即按任职年限考核,以检查是否称职,并给予相应的处置,侧重于褒奖、提升;武官考绩也称“军政”。

清代对各级官吏的考核分为“考满”和“考查”两种。考满每年进行一次,称为一“考”,三“考”为“满”。对京官的考查为“京察”;对地方官吏的考查为“大计”。考查的具体工作由吏部清吏司主持,清朝政府总结了明朝后期考核制度松散、官僚贪墨成风的教