

人力资源管理理论与实践丛书

组织绩效提升与管理

——基于战略思考与管理流程

Promotion and Management of Organizational Performance
——Strategic Thought and Management Process

许玉林 王剑 ● 著



清华大学出版社



013038075

C936
351

人力资源管理理论与实务

组织绩效提升与管理

——基于战略思考与管理流程

Promotion and Management of Organizational Performance
——Strategic Thought and Management Process

许玉林 王剑 ● 著



C936
351



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

绩效管理是一种方法,一种通过把握目的、明确目标、有效执行来实现战略落地的方法,要基于目标去计划,要基于流程去执行。本书提出的绩效管理框架包含三个部分:基于“绩效就是结果”,考核员工的业绩水平;基于“绩效就是行为”,考核员工的行为与态度;基于“绩效就是素质”,考核员工的素质与能力。本书所推崇的绩效管理框架很好地融合了两个重要的管理前提,即目标管理和计划管理。

本书适合高等院校经济类、管理类专业师生作为教材使用,同时亦适合企业高层管理人员、人力资源主管以及所有对人力资源管理感兴趣的人士阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

组织绩效提升与管理:基于战略思考与管理流程/许玉林,王剑著. --北京:清华大学出版社, 2013

(人力资源管理理论与实践丛书)

ISBN 978-7-302-31689-3

I. ①组… II. ①许… ②王… III. ①组织管理学-研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 043849 号

责任编辑:刘志彬 左玉冰

封面设计:漫酷文化

责任校对:王荣静

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载:<http://www.tup.com.cn>, 010-62770175 转 4506

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:10.25 插 页:1 字 数:205千字

版 次:2013年5月第1版 印 次:2013年5月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:38.00元

产品编号:052355-01



序

——我的生活与学术宣言

机窗外的晚霞掠过，带多了一点悟道，这霞光似是对我的告白：

你已照过大地，你已越过天空；

你的能量已尽，你的黯淡来临。

你走过的，已经留下；

你越过的，还在继续。

即使你曾经亮过，依旧是一缕凡光。

——这套书是我对学术的告别！

今后的我，只是把她完善，把她告之，让她尽可能地产生价值，直到被所有人忘却。

记得有一次，接受某品质生活杂志采访，记者多次称我为“大师”，我明确告之，“师”我接受了，“大”不敢当。应该说，我是一个好老师！也问心无愧。

25岁为师，出道算早，屈指又走过一遍。半百过去，总结似是早些，只是因为，从来没有想过长久。年轻时，立一言，生无目标，尽力去做。回头一望，算是可以。

自我评价，只可说是半个学者。是因为，于学者，我不够谦逊；于布衣，我多些雅致。书虽阅多，但不慎读，感谢父母，给予聪明。其实想来，书只读了一本，就是自己。太多时候，人说我傲，说我狂。试问自己，是否需要改变？其实不必。

如果——你内心足够的强大，又有一个正确的价值观，
就会坚信，你一定是正确的！

（给自己的告解）

如果——你是自信的、正确的，你就不会怕别人强大！

（给别人的告解）

这套书的构想：也有十年了，一直不得写。书是要传世的。虽然，我的书不言传世，至少要有些当世的价值。现在写来，可以交代，再给自己一点时间去纠正、去完

善。书也曾经写过一些，一直想写一本覆盖理性思考和管理技术的全体系的书。我希望，这套书，于读书人是指引；于实践者是工具。其实，管理从来就没有理论，你不知道的就叫做理论，你知道了就叫做实践。

这套书的宗旨：基于战略思考与管理流程的人力资源管理。试图站在战略的高度诠释：

战略构建与制度体系——人力资源管理全景视角，从管理流程的角度给出管理执行的操作工具：

组织绩效提升与管理——基于战略思考与管理流程

公平薪酬设计与操作——基于战略思考与管理流程

人力资源吸引与招聘——基于战略思考与管理流程

员工成长与培养计划——基于战略思考与管理流程

这套书的命名：做一点解释。学生们爱听我的课，是因为，在学校里，我教两门课——组织行为学与人力资源管理，这是学术的分割。其实，简单地理解，两门课研究的命题是一样的，就是人与组织的关系。在教学中，我是把两门课打通了讲的。所以，这套书的命名延续了同样的逻辑。很多人问我，这两门课之间的关系，对于实践者来说并不重要，实践只关心问题的解决。学术上的区分很容易，一句话，人力资源管理研究管人的技术；组织行为学基于对人的心理和组织行为的分析，把握一种规律，强化一些原则，承载一袭思想；但是，我特别强调——思想就是方法。我相信，大家看了我的书，听了我的课，对这句话一定会有深刻的理解。

这套书的核心：首先基于对组织行为学与人力资源管理的理性思考，构建了人与组织匹配的三大模型：思想体系——人与组织的关系；方法论道——组织与人力资源管理制度设计的五要素模型；制度建设——以人力资源管理的八条圣经为理性假设的技术支撑。本套书特别阐述了企业家自身的道德和修养。对于这样一个沉重的话题，触动的是人力资源管理的核心命题。其实，当我们去谈对人的管理，总是想如何管理好员工，我们可曾想过如何管理好自己。当我们讨论文化管理的时候，其最高层面的内涵就是在反思企业家自身的道德和修养。今日中国及未来，希望也必须铸造真正的企业家。如何成就？给出一个标尺与中国企业家共勉！你们，应该是：第一，生活品质的象征；第二，文化的传承者；第三，价值观的载体；第四，才是一个企业家。

这套书的学术：我的学术思想来自于我对阅读的解读和管理实践的思考。作为中国组织行为学和人力资源管理的创始学者之一，我们是先行者，独立思考是我们这一代人的特质。我在第一册中构建的组织与人力资源管理体系是全新视角的思考和模型。从第二册到第五册，是基于管理流程的操作工具。但是，在给出技术方法的同时，我仍然搭建了具有理性指引的管理模型：战略指引—系统运行—组织支持；其中，系统

运行部分，又以管理流程为主线，提供了可操作的技术方法。因此，我所提供的执行工具，在管理思想上具有同质性的内涵。这也体现我的一个核心理念：走到高处全都是通的，云之上的天都是蓝的！

这套书的解读：建议读者，好好地阅读目录。在构想此套书的时候，我有一个想法：让读者不用读全书，就能明了书的体系和内容。因此，开宗明义，就是一张大图表，为总纲。读总纲，就可以读全书，一目了然。本套书提供了两种模式：一、基于流程的图表呈现；二、基于传统读法的章节结构。仅读目录，就可以帮助读者建立起对本书清晰的脉络。

这套书的合作：虽然这套书基于我原创的思考和近30年的沉淀，但是，单靠我个人之力是无法成就全套书的，于是我诚邀了我的学生王剑共同完成了此套书的写作。作为第二册到第五册的共同作者，王剑付出了许多智慧和才智。我的学生易培琳、吕秋彤、滕文芳、贾婧、欧烨、冯慧、李艳燕、解凯杰、王晓楠、李岩岩，在本书的资料收集，书稿成文，文字校对等方面做了大量的工作。同时，他们也参与了部分写作，他们同样是本套书的共同作者。我希望，我走过的，他们继续走过；我留下的，他们担负传承。

这套书的感谢：

感谢父母，给予心智；感谢家人，给予情感；感谢老师，给予智慧；
感谢朋友，给予快乐；感谢学生，给予认可；感谢社会，给予机会。

许玉林

2012年5月23日 于云之上



前言

绩效管理关注过程、指导和改善，是一种思想，更是一种方法。从“要什么考什么”的思想出发，便有了“考什么怎么办”的方法论。也就是说，绩效管理，要从战略的角度出发，要按流程设计来操作。

绩效管理首先是一种思想，一种通过动态地、持续地控制来提升效率、改善行为的思想，要基于战略去思考，要基于人性去把握。从战略出发，才能认清绩效管理的目标；从人性出发，才能把握绩效管理的原则。坚持“五点认识”（见第一章第一节），才能清晰绩效管理方向；坚持“九大策略”（见第一章第二节），才能有效推进绩效流程；坚持“六个确认”（见第二章第一节），才能准确定位评价目标；坚持“六点关键”（见第二章第二节），才能科学构建评价体系。

绩效管理更是一种方法，一种通过把握目的、明确目标、有效执行来实现战略落地的方法，要基于目标去计划，要基于流程去执行。推行绩效管理有两项重要的管理前提，即目标管理和计划管理。没有目标管理和计划管理也就没有绩效管理。所谓目标，就是“员工该做什么”；所谓计划，就是“员工该怎么做”。清楚了“员工该做什么”，也就知道了应该考核什么；了解了“员工该怎么做”，也就明确了考核是什么标准。从目标出发，有计划地对绩效过程实行管理，才是把握了绩效管理的思想。所以，出于“绩效是结果”的思想，考核员工的业绩水平，即“三张表格、一套程序、一种方法”；出于“绩效是行为”的思想，考核员工的行为与态度；出于“绩效是素质”的思想，考核员工的素质与能力。

绩效管理靠制度。绩效管理的思想要通过制度来呈现，绩效管理的方法要通过制度来规范。制度明确了管理者和员工“做正确的事”，也保证了考核者和被考核者在绩效管理过程中“正确地做事”。然而，制度解决不了管理遇到的所有问题，这就需要文化来整合。

绩效管理靠文化。文化可以强化制度执行的力度。推行绩效管理需要文化的支持和引导。只有当一种制度内化为文化的时候，才能真正迸发出其本身对管理的贡献力

度。这时，绩效管理才能真正成为为组织创造价值的管理行为。

管理是一片丛林，走不到边际。几十年的研究经历和咨询实践给了我们太多的思考，谨在此与大家分享。管理没有先进和落后之分，只要有效就是好的。事实是，本书所呈现的绩效管理流程化设计在诸多人力资源管理咨询实践中，被一致认定是可操作执行并行之有效的。

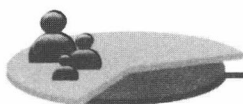
此外，管理在很多问题的解决上，其边界是模糊的。再加上大家学术背景、实践经历、思维方式等的不同，对于绩效管理的认识也不尽相同。在此我们表示，尊重各种学术意见，并期待与读者和学界就此展开交流探讨。

许玉林

2012年11月20日于北京



目 录



第一章 绩效管理的全新视角

第一节

绩效管理的五点认识

- 何为绩效考核和绩效管理
- 为什么推行绩效管理总是出问题
- 绩效考核是否需要技术
- 推行绩效管理的两项重要管理前提
- 绩效考核的重要思想

第二节

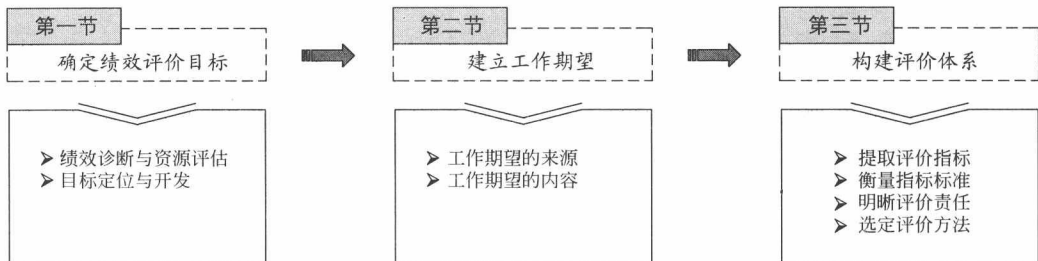
绩效管理的系统平台

- 战略牵引
- 系统运行
- 组织支持

第一章 绩效管理的全新视角	1
第一节 绩效管理的五点认识	2
一、何为绩效考核和绩效管理	2
二、为什么推行绩效管理总是出问题	2
三、绩效考核是否需要技术	3
四、推行绩效管理的两项重要管理前提	3
五、绩效考核的重要思想	3
第二节 绩效管理的系统平台	4
一、战略牵引	4
二、系统运行	5
三、组织支持	12



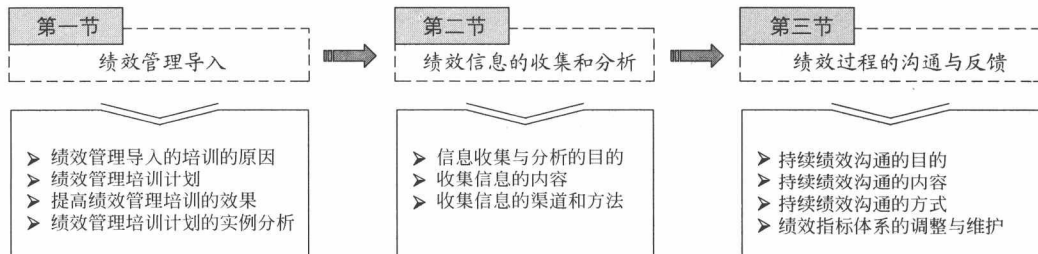
第二章 绩效计划设计



第二章 绩效计划设计	14
第一节 确定绩效评价目标	15
一、绩效诊断与资源评估	15
二、目标定位与开发	18
第二节 建立工作期望	21
一、工作期望的来源	21
二、工作期望的内容	22
第三节 构建评价体系	23
一、提取评价指标	24
二、衡量指标标准	27
三、明晰评价责任	30
四、选定评价方法	30

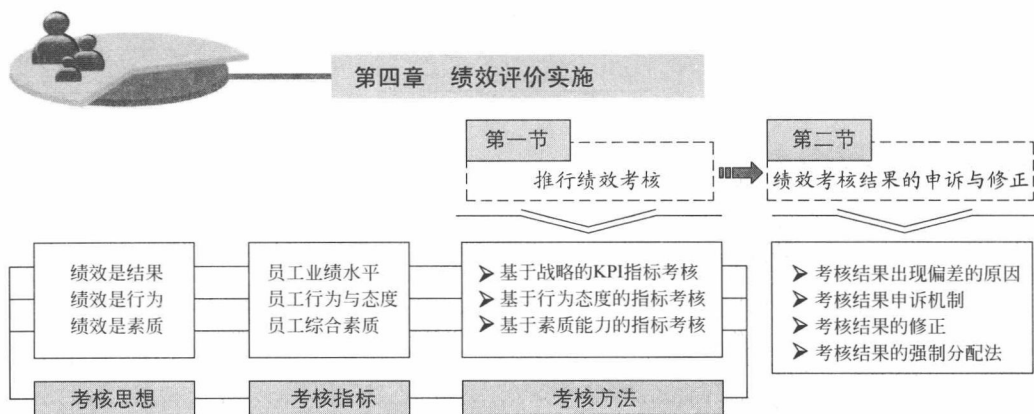


第三章 绩效过程督导



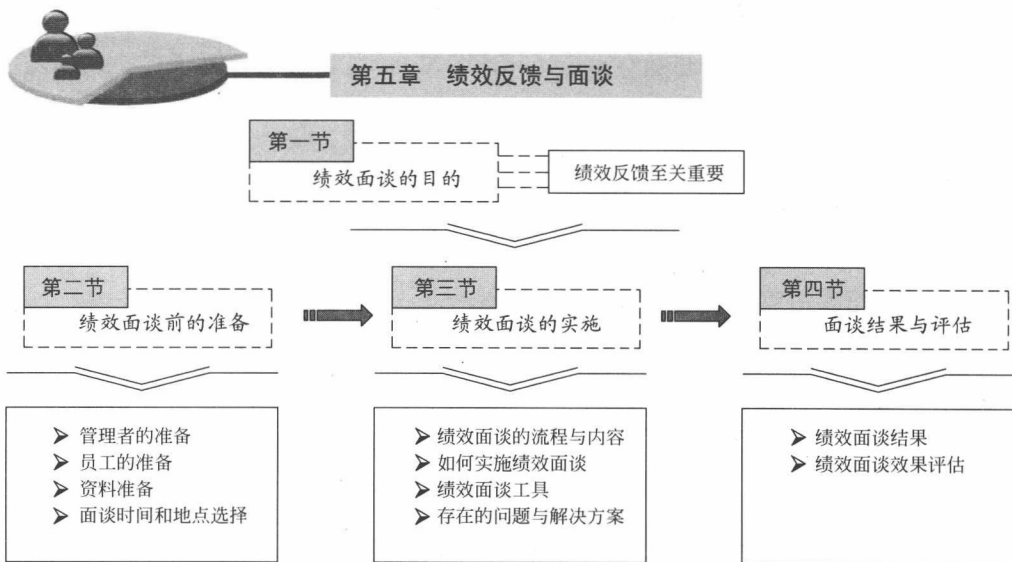
第三章 绩效过程督导	42
第一节 绩效管理导入	43

一、绩效管理导入培训的原因	43
二、绩效管理培训计划	43
三、提高绩效管理培训的效果	46
四、绩效管理培训计划的实例分析	48
第二节 绩效信息的收集和分析	52
一、信息收集与分析的目的	52
二、收集信息的内容	52
三、收集信息的渠道和方法	53
第三节 绩效过程的沟通与反馈	53
一、持续绩效沟通的目的	53
二、持续绩效沟通的内容	54
三、持续绩效沟通的方式	54
四、绩效指标体系的调整与维护	55

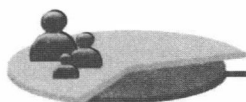


第四章 绩效评价实施	56
第一节 推行绩效考核	57
一、基于战略的 KPI 指标考核	57
二、基于行为态度的指标考核	71
三、基于素质能力的指标考核	75
四、过失单制度	84
五、部门考核	85
六、考核结果输出	86
第二节 绩效考核结果的申诉与修正	89
一、考核结果出现偏差的原因	89
二、考核结果申诉机制	91

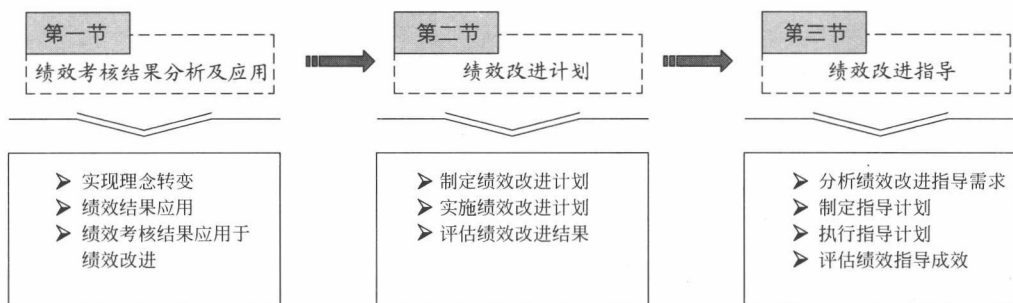
三、考核结果的修正	94
四、考核结果的强制分配法	100



第五章 绩效反馈与面谈	103
第一节 绩效面谈的目的	104
一、绩效反馈的重要性	104
二、绩效面谈的目的	105
第二节 绩效面谈前的准备	106
一、管理者的准备	106
二、员工的准备	106
三、资料准备	107
四、面谈时间和地点选择	107
第三节 绩效面谈的实施	109
一、绩效面谈的流程与内容	109
二、如何实施绩效面谈——技巧、原则与策略	111
三、绩效面谈工具	113
四、存在的问题与解决方案	115
第四节 面谈结果与评估	117
一、绩效面谈结果	117
二、绩效面谈效果评估	118



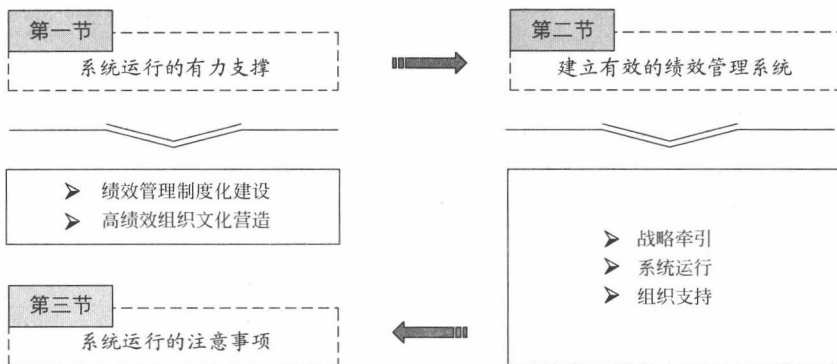
第六章 绩效改善



第六章 绩效改善	121
第一节 绩效考核结果分析及应用	122
一、实现理念转变	122
二、绩效结果应用	122
三、绩效考核结果应用于绩效改进	125
第二节 绩效改进计划	128
一、制定绩效改进计划	128
二、实施绩效改进计划：选取绩效改进工具	131
三、评估绩效改进结果	137
第三节 绩效改进指导	137
一、分析绩效改进指导需求	138
二、制定指导计划	138
三、执行指导计划	139
四、评估绩效指导成效	139



第七章 绩效管理系统的有效运行



第七章 绩效管理系统的有效运行	141
第一节 系统运行的有力支撑	141
一、绩效管理制度化建设	141
二、高绩效组织文化营造	142
第二节 建立有效的绩效管理系统	143
一、战略牵引	143
二、系统运行	143
三、组织支持	143
第三节 系统运行的注意事项	144
参考文献	148
后记	149

第一章

绩效管理的全新视角

本章导读

绩效管理在整个人力资源管理中扮演着非常重要的角色。因为在人力资源管理的各项活动中，只有绩效管理是一项全员性、持续性的管理活动。绩效管理一直为管理者所推崇，这种推崇更多地体现在指导思想上的重视，但重视本身并不能带来管理效率的提升和员工行为的改善。

思想就是方法。事实上，绩效管理首先是一种思想，一种通过动态地、持续地控制来提升效率、改善行为的思想；绩效管理更是一种方法，一种通过把握目的、明确目标、有效执行来实现战略落地的方法，如图 1-1 所示。

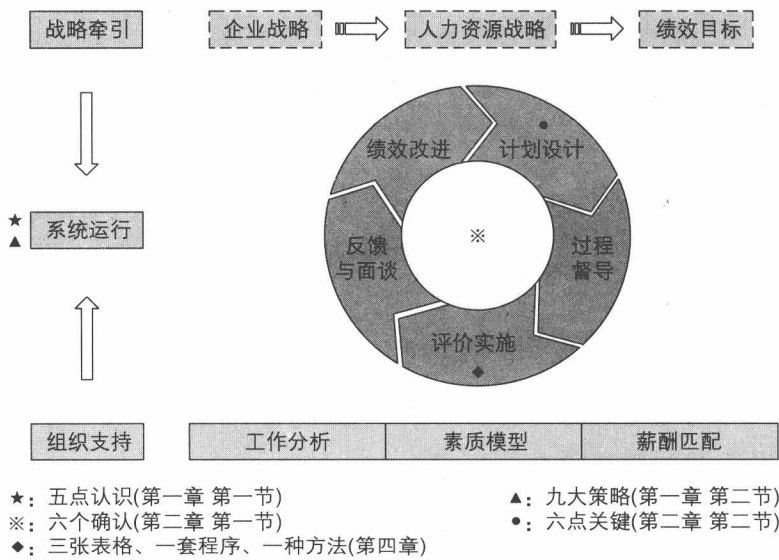


图 1-1 绩效管理的全新视角

第一节 绩效管理的五点认识

对于绩效管理，从认识上看，首先要解决以下五个问题（如图 1-2 所示）：

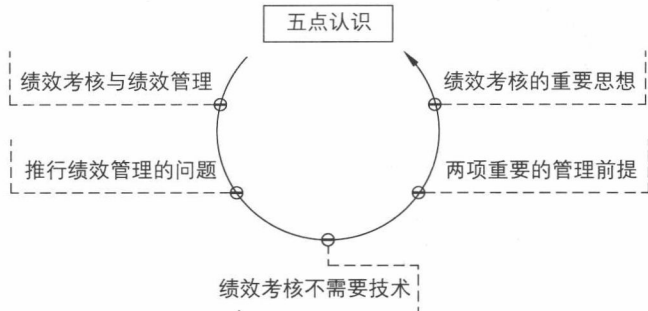


图 1-2 绩效管理的五点认识

一、何为绩效考核和绩效管理

绩效考核是绩效管理的组成部分。绩效管理是一个完整的管理过程，是对员工行为和产出的管理，它侧重于信息沟通与绩效提高，强调事先沟通与承诺。在强化人本思想和可操作性基础上，绩效管理以企业的战略发展目标为依据，通过定期的绩效考核，对员工的行为与产出做客观、公正、综合的评价。而绩效考核只是绩效管理的一个环节。僵化地把员工钉在绩效考核层面，仅用几张表格给员工绩效盖棺定论，难免有失偏颇，也偏离了实施绩效管理的初衷，无助于改变组织效率低下、管理混乱的局面。

科学的绩效管理是把“以人为本”的企业理念作为推行绩效考核的前提，结合公司总体发展目标和员工的个人发展意愿确定考核的内容和目标，根据企业的总体情况，在与员工双向互动沟通的过程中推行绩效考评计划。科学的绩效管理不仅是评价员工的方式，更是改善员工行为、提升管理效率、服务战略达成的重要手段。

总而言之，绩效考核关注的是结果，而绩效管理关注的是过程、指导和改善。

二、为什么推行绩效管理总是出问题

推行绩效管理总是出问题，究其原因，主要归结为角色定位的偏差和思想认识的错误。

1. 角色定位

绩效管理过程中，考核者往往把自己定位为“警察”的角色，总是抱着寻找问题的态度来审视员工行为。作为“警察”，考核者总是试图发现员工的失职行为，然后加

以惩罚。事实上，这种惩罚没有起到改善行为的效果，更没有对目标的实现起到促进作用。相反，在与“警察”不断博弈的过程中，员工逐渐成长为机智勇敢的“侦察兵”。此时，员工并不是聚焦行为的改善，而是关注如何避免纠察、怎样规避风险。而且，除非“警察”自身遵纪守法，否则一旦出现“知法犯法”的情况，员工的指责与质询便会接踵而至，这样“执法”的有效性便会被大大削弱。

2. 思想认识

当前管理的问题，往往一发不可收拾。这是因为管理只关注结果，而忽视了对过程的控制。事实上，员工是没有自觉性的。而管理是一种威慑，通过对过程的监控来规范、引导继而改善员工的行为，久而久之使这种长期的行为固化为习惯。管理是一种习惯，是一种修养。

三、绩效考核是否需要技术

绩效考核本身是不需要技术的。绩效考核最重要的是各级管理者勇于承担起考核的责任。如果没有责任意识，任何考核技术都是无效的。绩效考核不仅需要有明确的目的、清晰的标准、完整的体系，更需要有效的执行，而执行的关键就是责任的承担。

管理的原则是上级支持下级，下级向上级负责，上级可以越级表扬但不可以越级管理。考核的主体有很多，当前，全方位评估的方法（360度考核）尤其盛行。事实上，上级评价下级是最有效最具操作性的评级方法。因为只有上级才能更直接更准确的定义下级的工作。然而令人遗憾的是，管理者“媚下”似乎成为一种风尚。管理中过多民主色彩的介入，其本质是用制度来支持各级管理者取悦自己的员工。而这也是一种对管理不负责任的选择，更成为考核主体推卸责任的理由和借口。制约我国企业管理体制健全发展的重要因素之一就是层级负责制的缺失。而上级评价下级的方式，正是致力于通过强化考核责任主体，建立、健全层级负责制。

四、推行绩效管理的两项重要管理前提

推行绩效管理有两项重要的管理前提，即目标管理和计划管理。没有目标管理和计划管理也就没有绩效管理。所谓目标，就是“员工该做什么”；所谓计划，就是“员工该怎么做”。清楚了“员工该做什么”，也就知道了应该考核什么；了解了“员工该怎么做”，也就明确了考核是什么标准。从目标出发，有计划地对绩效过程实行管理，才是把握了绩效管理的思想。

五、绩效考核的重要思想

绩效考核的重要思想是“要什么考什么”，而考核经常走入“有什么考什么”的误区。考核内容切忌面面俱到。因为考核的内容越多，权重也就越分散。绩效考核的