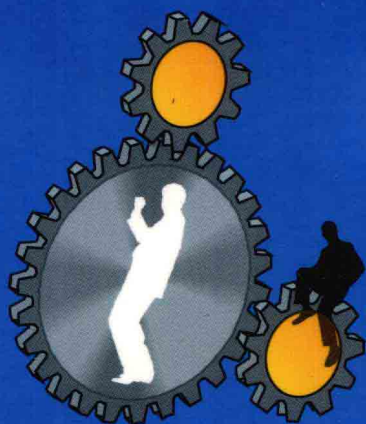


人力资源管理实战丛书③

主编 刘磊



J₁XIA
G₁UANLI
RU MEN

绩效管理入门

刘伟◎编著

职业HR经理人从这里开始第一步

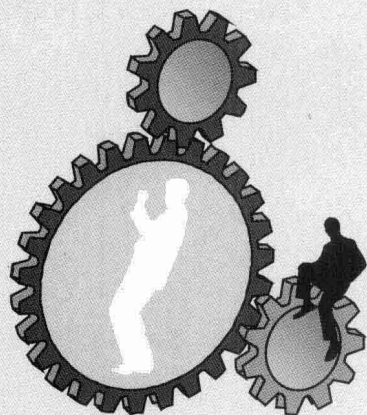


组织绩效的提高，员工绩效的改进，不仅需要理念、原则、方法和程序，还需要HR经理人善于沟通的一张巧嘴。

广东省出版集团
广东经济出版社

人力资源管理实战丛书③

主编 刘 磊



J I X I A
J G U A N L I
R U M E N

绩效管理入门

刘 伟◎编著

职业HR经理人从这里开始第一步



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理入门/刘伟编著. —广州: 广东经济出版社,
2006.12

(人力资源管理实战丛书③/刘磊主编)

ISBN 7-80728-467-6

I. 绩… II. 刘… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 136209 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 12 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江赤坎康宁路 17 号)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印张	8.5 2 插页
字数	173 000 字
版次	2006 年 12 月第 1 版
印次	2006 年 12 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80728-467-6 / F·1499
定价	全套 (1~4 册) 定价: 80.00 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: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: www.jj1234.com

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

·版权所有 翻印必究·

总 序

《中国制造业的崛起》 张其成 著 中国出版集团 2008 年 12 月

一家美国公司的设备出了故障，严重影响生产，请了许多工程师都没解决这个问题，老板非常焦急。这时，来了一位年轻的工程师，测试了不到 5 分钟，把设备上一个线圈的铜线剪掉一小段，然后再安装上。一试机，设备正常运转了。老板十分高兴，感谢之余，谈到了报酬问题。年轻的工程师开价：1 000 美元。老板惊呼：“您只看了 5 分钟，剪掉了这么一段铜线，这可是我见到的最贵的铜线了！”工程师回答：“您说得不对，这段铜丝最多也就值 10 美元，但是我发现这段铜线，而且知道在哪里下剪刀和剪掉多少，这些值 990 美元。”

这就是所谓的“核心能力”。在今天这个竞



争激烈的社会里，有了这套“已有他人无的本事”便可叱咤职场。

那么人力资源管理者的“核心能力”是什么？这些能力怎样获得？这是在培训中许多学员问我最多的两个问题，特别是那些人力资源管理的新入行者，他们希望尽快掌握这些能力，以赢得职场优势。

有专家曾将人力资源管理者的“核心能力”总结了达 20 项之多，诸如沟通、谈判、协调、策略性思维等。然而现实中，我想可能还不止这些，因为企业里有着纷繁复杂的管理情境，这就需要人力资源管理者具备熟练运用专业知识和技能解决问题的综合素质和能力。这些综合素质和能力的获得并非一朝一夕，必定要经过长期的学习和实践。在这个过程中，如果能有一套好书，或者一些好老师，那么无疑是对这些人力资源管理者有益的帮助。

近年来，在人力资源管理“很火”的状态下，出版界也出了不少人力资源管理类的书籍，其中自然不乏好书，但是综观之，集系统性、针对性、实战性、自我演练性等特点，旨在帮助新入行者提高自己专业能力方面的书几乎没有。于



是，在两年前，当广东经济出版社的赵世平编辑说要策划这样一套书时，我成了积极的拥趸和执行者。

在策划这套丛书的过程中，我们首先将之定位为人力资源管理的入门读本。我们希望，对那些刚入行的人力资源专业工作者来说，它是提高自己专业能力的操作指南；对其他部门的管理者来说，它则是可读性极强的人力资源管理普及读物。

丛书各分册在具体的编写过程中，基本上都遵循以下几个原则：

一是通过一个完整的案例展示了企业人力资源管理各职能模块的实施流程和制度完善过程。

二是着重探讨了在实际工作中所碰到的重点和难点问题的解决之道。

三是通过真实的工作场景再现，力图使读者通过本书的学习，掌握人力资源管理工作的基本要领。

本丛书的几位作者，不仅是在企业里从基层做起的管理者，有着丰富的实战经验，而且他们又几乎都是自国内开办人力资源管理研究生教育以来最早的一批“回炉者”，不乏管理新知。



在此，我要感谢这些作者，他们牺牲了很多个人休息以及与家人共享天伦之乐的时光；还要感谢广东经济出版社的赵世平编辑及他的同事们，因为他们的努力工作，本丛书得以如期顺利出版。

最后，还想埋个伏笔：本丛书是人力资源管理系列丛书的第一套丛书。今后，我们还将根据读者的需求陆续出版人力资源管理领域的其他系列丛书。欢迎广大读者提出宝贵意见和建议，也诚邀有识之士参与进来，与我们共同策划、编写和出版。

刘 磊

2006 年 10 月

然而在体味成功快乐时，我也始终没有忘记刚入行时的艰辛。无从做起的茫然、管理工具的欠缺以及因专业知识、管理经验的不足而产生的不自信，都曾让我在最初的工作开展上焦头烂额。现在回想起来，当时如果有一个经验丰富的老师带一下就好了。所以，我欣然接受了这次编书任务。我愿意把我这些年来积累的经验教训与新入行的同行分享，让他们可以少走些弯路。

几年来，我做过招聘、培训、绩效管理等工作。我个人认为绩效管理是比较难的一项工作。说实话，对员工的考核很难做到精确无误，而当考核的结果要与员工的晋升、奖金发放直接挂钩时，则考核工作变得如履薄冰。但这几年的经验告诉我，只要建立科学的绩效管理体系，并能规范运行，那么绩效管理工作赢得公司绝大多数员工的认可也不难做到。

作为企业绩效管理的入门读本，我在编写过程中希望通过一个完整的案例向大家展示企业绩效管理的实施流程和制度完善过程，并着重探讨了建立 KPI 体系、制定绩效计划，开展绩效辅导、评估、反馈等实际工作中重点和难点的解决之道。希望对新入行者今后的工作有所帮助。

本书参考的资料绝大部分已经在参考文献中列出，还有一部分因难以寻觅出处暂未明示，在此向这些已知和未知的作者一并感谢。

因为是半路入行，虽然几年来勤进补拙，但是自忖对于绩效管理理论和实务的认识仍很浮浅，因此本书难免出现错误和纰漏，还望广大读者批评指正。

刘 伟

2006 年 10 月

广东经济版图书邮购目录

酒店系列

序号	书 目	定价 (元)
新博亚酒店丛书		
1	① 酒店餐饮管理实务	32.00
2	② 酒店客房管理实务	29.00
3	③ 酒店公关实务	32.00
4	④ 酒店酒水服务与管理	32.00
5	⑤ 酒店服务与管理案例分析	32.00
6	⑥ 酒店前厅管理实务	32.00
7	⑦ 酒店礼仪	35.00
8	⑧ 酒店培训管理实务	38.00
9	⑨ 酒店英语口语	28.00
10	⑩ 酒店经营管理	29.00
11	⑪ 酒店人力资源管理实务	28.00
12	⑫ 酒店营销实务	30.00
13	⑬ 酒店财务管理实务	28.00
14	⑭ 酒店服务标准和表格精选	48.00
15	⑮ 酒店管理实例与问答	48.00
16	⑯ 酒店应用文写作	28.00
17	⑰ 餐厅经营管理 300 问	32.00
星级服务人员资格认定指导教程		
18	星级服务人员知识手册	25.00
19	星级前厅服务人员指导教程	25.00
20	星级客房服务人员指导教程	25.00
21	星级餐饮服务人员指导教程	25.00
22	星级服务人员考评师手册	25.00

会计系列

轻松学会计丛书		
23	① 如何看懂会计报表 (修订版)	19.80
24	② 轻松做出纳	18.00
25	③ 轻松做会计	20.00
26	④ 轻松查账	20.00
27	⑤ 轻松纳税与避税	25.00
28	⑥ 轻松做财务主管	22.00
29	⑦ 轻松记账、查账与调账	26.00
30	⑧ 手把手教你做账	20.00
31	⑨ 轻松做会计核算	20.00

32	⑩ 轻松做外贸会计	25.00
33	⑪ 轻松做房地产会计	25.00
34	⑫ 轻松做酒店会计	25.00
35	⑬ 轻松做成本会计	25.00
36	⑭ 轻松做零售会计	25.00
37	⑮ 轻松做税务会计	25.00
38	⑯ 非财务人员财务知识手册	25.00
39	⑰ 轻松做物流企业会计	25.00
40	⑱ 轻松做行政事业单位会计	28.00
41	纳税计算与会计处理	25.00
42	税收筹划方法与案例	28.00
43	财务会计报告审读	25.00
44	新编出纳入门	20.00
45	新编会计入门	22.00
46	新编纳税入门	25.00
47	具体会计准则全书	68.00
48	会计文案撰写模式大全	25.00
49	新编企业财务管理制度精选	25.00
50	最新税收优惠政策理解与运用	85.00
51	新会计准则与涉税处理技巧 (上、下卷)	98.00
52	发票管理 300 问	22.00

会计入门超级培训丛书

53	① 会计入门基础知识	18.00
54	② 会计入门实操操练	18.00
55	③ 会计入门真账模仿	18.00

生产/管理系列

六西格玛黑带丛书

56	① 六西格玛定义测量阶段	30.00
57	② 六西格玛分析工具	30.00
58	③ 六西格玛试验设计	30.00
59	④ 六西格玛控制阶段	30.00
60	⑤ MINITAB: 六西格玛解决方案 (上、下卷)	78.00
61	⑥ 服务业六西格玛实战	38.00

现场改善书系

62	① 实验设计速学活用 (第五版)	78.00
63	② 现场改善实务	38.00

3A 企管

64	① 5S 活动推行实务 (第二版)	33.00
65	② 现场管理实务 (第二版)	36.00

66	③ 品质管理实务 (第二版)	36.00
67	④ 产品创新实务	28.00
68	⑤ TPM 活动推行实务	35.00
69	⑥ TPM 实战	36.00
70	⑦ 精益生产方式 JIT	36.00
71	⑧ 6S 活动实战	36.00
72	⑨ 卓越班组长——基础篇	19.00
73	⑩ 卓越班组长——实战篇	19.00
74	⑪ 卓越班组长——领导力篇	19.00
75	单元生产方式	38.00
76	新编 ISO9001 标准理解与应用	48.00
77	新编 ISO9001 质量体系文件大全	48.00
78	新编 ISO14001 标准理解与应用	48.00
79	新编 ISO14001 环境体系文件大全	48.00

新工厂管理

80	① 如何推行 6S/7S	22.00
81	② 企业管理方法和工具精选	22.00
82	③ 如何成长为优秀班组长	22.00
83	④ 新品管手法	22.00
84	⑤ 业务员完全手册	22.00
85	⑥ SPC 实战	22.00
86	⑦ 六西格玛入门	22.00
87	⑧ QCC 推行实务	22.00
88	⑨ 优秀外贸跟单员	25.00
89	⑩ 优秀生产跟单员	25.00
90	⑪ TPM 入门	20.00
91	⑫ 精益生产入门	20.00
92	⑬ IE 入门	20.00
93	⑭ 田口方法	20.00
94	⑮ 防错法推行实务	20.00

人力资源管理实战丛书

95	① 招聘管理入门	20.00
96	② 培训管理入门	20.00
97	③ 绩效管理入门	20.00
98	④ 薪酬管理入门	20.00

其 他

99	企业管理培训演示技巧与配乐全书 (附光盘)	38.00
100	企业管理户外拓展训练全书 (附光盘)	48.00
101	企业管理培训师训练全书 (附光盘)	48.00
102	顺驰秘密	198.00

103	刀锋营销	68.00
104	房地产合同范本与实例 (修订版)	68.00
105	如何做优秀零售店长	23.80
106	新编应用文大全	60.00
107	企业文案撰写模式大全 (上、下卷) (修订版)	48.00
108	网上开店实战手册	20.00
109	新编岗位说明书精选	30.00
110	职场实战策略	28.00

投资系列

111	高胜算操盘 [(美国) Marcel Link 著]	48.00
112	短线狙击手 [(美国) George Angell 著]	36.00
113	精明交易者 [(美国) Perry J. Kaufman 著]	45.00
114	盘口解读技术 [(美国) 华丁·格列佛, 克利斯多夫·舒马赫 著]	38.00
115	趋势跟踪 [(美国) 迈克尔·卡沃尔 著]	38.00
116	股票成交量操作策略 [(美国) 唐纳德·卡西迪 著]	48.00
117	技术分析指标详解 [(台湾) 孟弘熹 著]	28.00
118	外汇买卖技巧与实例 (叶志坚 著)	28.00
119	外汇市场技术分析 (陈展鹏 著)	25.00

管理/培训光盘系列

1	如何有效实施 5S (6 盘)	800.00
2	6S 管理实战 (5 盘)	500.00
3	工厂全面改善——TPM 实战 (6 盘)	600.00
4	制造型企业生产主管实践训练 (12 盘)	1500.00
5	采购成本控制与供应商管理 (6 盘)	580.00
6	现场 5S 管理实务 (3 盘)	180.00
7	现场改善与管理 (3 盘)	180.00
8	削减工厂成本的五个方法 (6 盘)	580.00
9	服务人员五项修炼 (12 盘)	1500.00
10	如何当好班组长 (6 盘)	180.00
11	如何当好一线主管 (6 盘)	120.00

邮购广东经济出版社图书 (光盘), 按定价汇款, 免邮费。

通信地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 (邮编: 510055)

单 位: 广东经济出版社读者服务有限公司

账 号: 4400 1400 9100 5008 5172

开户银行: 建行广州市德政路办

读者服务热线: 020-8380 1011 8380 3689 8382 9903 (传真)

E-mail: JJ9903@163.com

网 址: www.jj1234.com



第一章 绩效管理概述 3

第一节 绩效管理是什么 / 5

绩效管理并非无用 / 7

绩效管理 $\neq$ 绩效评估 / 7

第二节 绩效管理流程 / 9

绩效计划 / 9

绩效实施 / 11

绩效评估 / 11

绩效反馈 / 11

绩效改进 / 12

第三节 绩效管理的角色分工 / 13

部门管理者是绩效管理的真正实施者 / 13

其他人在绩效管理中的责任 / 18

第二章 绩效管理基础 25

第一节 绩效管理系统改善 / 28

绩效管理系统的內容 / 29

绩效管理系统的改善和实施要点 / 30



绩效管理系统的配套支持体系 / 32

绩效管理系统的完善, 需要全员参与 / 33

第二节 编制绩效管理操作手册 / 36

第三节 建立绩效指标词典 / 39

什么是绩效指标词典 / 39

绩效指标词典应具备的特征 / 40

为什么要建立绩效指标词典 / 41

绩效指标词典的编制步骤 / 42

第四节 KPI 的提取技术 / 50

什么是 KPI / 50

KPI 的特点 / 50

KPI 在组织中的作用 / 52

KPI 的提取步骤 / 53

第三章 绩效计划 59

第一节 绩效计划制定原则 / 62

绩效计划的含义 / 62

绩效计划制定的原则 / 63

第二节 绩效计划的制定流程 / 65

员工绩效计划的要素 / 65

员工绩效计划的制定流程 / 67

第三节 绩效计划的沟通技巧 / 72

沟通前的准备 / 73

沟通方式的选择 / 75

结构化沟通过程 / 76

目

录

上级主管与员工意见不一致时，怎么办 / 79

建立个人绩效合约 / 81

绩效计划的审定和确认阶段 / 83

第四章 绩效实施 87

第一节 上级主管如何开展绩效辅导 / 89

辅导过程中，管理者需要做的几项工作 / 90

三种常用的辅导方式 / 90

辅导步骤 / 91

中期回顾 / 92

绩效计划的目标调整 / 93

第二节 绩效辅导的几种重要沟通方式 / 94

书面报告 / 96

会议沟通 / 97

一对一面谈沟通 / 100

走动式管理 / 101

开放式办公 / 102

工作间歇时的沟通 / 102

非正式的会议 / 103

第三节 收集和记录绩效信息 / 104

为什么要收集和记录员工的绩效信息 / 104

数据收集的程序 / 106

数据收集的角色分配 / 107

收集信息的三种方法 / 107

收集信息应注意的细节 / 108

KPI 的数据收集方式 / 111

数据收集过程中应注意的问题 / 111



第五章 绩效评估 113

第一节 谁来充当评估者 / 115

评估者候选人之一：直接上级 / 117

评估者候选人之二：同事 / 117

评估者候选人之三：下属 / 118

评估者候选人之四：客户 / 118

评估者候选人之五：被评估者自己 / 119

第二节 减少绩效评估的误差 / 120

对评价标准的理解误差 / 124

光环效应误差 / 124

趋中误差 / 125

近期误差 / 125

个人偏见误差 / 125

压力误差 / 126

完美主义误差 / 126

自我比较误差 / 126

盲点误差 / 127

第三节 绩效评估方法的比较和选择 / 127

比较法 / 128

行为法 / 128

结果法 / 129

排序法 / 129

强制分布法 / 130

成对比较法 / 132

关键事件法 / 132