

绩效管理

原理 · 方法 · 实践

Performance Management: Principles, Tactics & Practice

李宝元 编著



机械工业出版社
China Machine Press

21世纪高等院校专业课系列教材 · 【人力资源管理专业】

绩效管理

原理 · 方法 · 实践

Performance Management: Principles, Tactics & Practice

李宝元 编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书充分汲取现代西方各类组织绩效管理经验精髓要义，立足中国转型期的特殊国情和本土实践，广纳中外组织绩效管理文献经典思想和方法，紧紧围绕“三层四维关键绩效战略整合”这个核心主题，全面系统地论述、介绍和全景式地展现了工商企业组织、政府公共组织和非营利组织在绩效管理领域的精要思想方法、典型运作案例和精炼操作技术。

本书可以作为高校人力资源管理专业的正规教科书使用，也可以作为高等院校经济管理类、公共管理类各专业大学本科生和研究生以及学者、政府官员、社会工作者和各界人士学习研究组织绩效管理的学习参考书或培训教本使用。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

绩效管理：原理·方法·实践 / 李宝元编著. —北京：机械工业出版社，2009.4
(21 世纪高等院校专业课系列教材·人力资源管理专业)

ISBN 978-7-111-26365-4

I. 绩… II. 李… III. 企业管理：人事管理—高等学校—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 021647 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：程 琨 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2009 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·19 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-26365-4

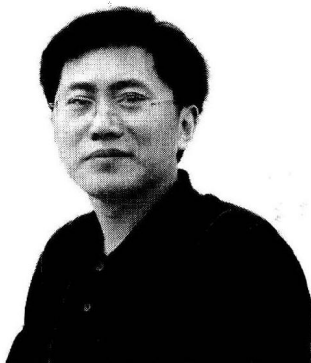
定价：38.00 元

凡购本书，如有倒页、脱页、缺页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

作者简介



李宝元，1962年生，河南陕县人。经济学博士，北京师范大学人本发展与管理研究中心主任，经济与工商管理学院教授、博士生导师。兼任首都教育经济研究院人力资源开发与管理研究所所长、国家职业技能鉴定专家委员会人力资源管理专业委员会委员、中国宏观经济管理教育研究会常务理事等职。作者长期在高等院校从事经济学、管理学专业教学与科研工作。学术研究基本方向：人本发展与管理。涉及主要学术领域：人力资源开发与管理，人力资本与经济发展，制度经济学和体制改革，教育经济与管理，国民经济学，人口、资源与环境经济学。近年来，曾先后承担国家社会科学基金、福特基金等科研项目十余项；发表学术论文百余篇，其中十多篇被《新华文摘》等全国著名文献转载或转摘；出版学术专著及教材十余部。

作者主要著作

- ☆《组织行为学通论》(清华大学出版社，北京交通大学出版社 2008 年版)
- ☆《公共人力资源开发与管理》(经济科学出版社 2007 年版)
- ☆《人本制胜》(企业管理出版社 2007 年版)
- ☆《职业生涯管理》(北京师范大学出版社 2007 年版)
- ☆《人力资源管理学》(北京师范大学出版社 2007 年版)
- ☆《人本发展经济学》(经济科学出版社 2006 年版)
- ☆《战略性投资》(经济科学出版社 2005 年版)
- ☆《追求永远》(经济科学出版社 2004 年版)
- ☆《人本方略》(经济科学出版社 2003 年版)
- ☆《战略性激励》(经济科学出版社 2002 年第 1 版，2005 年第 2 版)
- ☆《广告学教程》(人民邮电出版社 2002 年第 1 版，2004 年第 2 版)
- ☆《人力资源管理案例教程》(主编，人民邮电出版社 2002 年版)
- ☆《人力资本运营》(企业管理出版社 2001 年版)
- ☆《人力资本与经济发展》(北京师范大学出版社 2000 年版)
- ☆《市场经济中的国家计划》(济南出版社 1997 年版)

前言

本书充分汲取现代西方各类组织绩效管理经验精髓要义，立足中国转型期的特殊国情和本土实践，广纳中外组织绩效管理文献经典思想和方法，紧紧围绕“三层四维关键绩效战略整合”这个核心主题，全面系统地论述、介绍和全景式展现了工商企业组织、政府公共组织和非营利组织在绩效管理领域的精要思想方法、典型运作案例和精炼操作技术。撰写本书时，作者给自己设置的特定“绩效目标”是：

（1）突破传统绩效管理只注重“评估”环节的视界局限，将绩效管理放在组织战略管理层面上去宏观把握，提出并精心构建了一个可以叫做“三层四维关键绩效战略整合”的理论逻辑框架，努力在“历史的与逻辑的相统一”的方法论基础上，形成一套理念明晰、逻辑自洽、切合实际的完整绩效管理理论体系。本书设专篇分三章阐释“三层四维绩效战略整合”框架。

（2）特别注意直面现实，积极回应各类组织绩效管理实践问题，紧密契合绩效管理实务的操作要求，力图形象生动地介绍绩效管理实践中一系列常用操作方法及先进技术工具。除了在第2篇三章专门介绍操作方法外，在体例安排和写作风格上，我们还特意力求做到：内容体系周全完整，体例安排新颖独到；操作方法具体形象、直观精炼，理论解说科学严谨、通俗易懂；专栏穿插，图文并茂。这主要体现在：在正文中穿插“典型案例”、“相关文献”等专栏，为读者提供一系列生动、丰富、有趣的背景资料，以增强其对相关原理、方法和问题的生动实感；每章前有“学习目标要求”、“逻辑架构图示”和“情景故事引导”三个栏目，每章后有“精要内容提示”、“复习思考问题”、“操作技能演练”三个栏目，以帮助读者掌握学习方法、把握学习内容，做到“纲举目张”并能够在现实情境中“活学活用”。

（3）顺应现代管理学的开放性拓广发展大趋势，突破工商企业组织局限，试图将政府公共组织和非营利性组织都统一纳入视野，在广义组织层面上讨论、研究和介绍有关绩效管理的基本原理及操作方法，试图形成一套具有广泛包容性和适用性的绩效管理“通论”体系。本书设专篇，分章专门介绍工商企业绩效管理前沿进展，评述政府组织绩效管理焦点问题，并探索了非营利组织在绩效管理方面的特殊操作要领。

本书共分三篇，9章内容，在保持学术严肃性、研究科学性的同时，理论解说力求通俗易懂、具有可读性。此外，本书还严格按照学术规范，通过章后“注释”和书末“参考文献”，为读者提供尽可能翔实周全的学术线索指引及进一步研究提高的学术平台。本书可以作为高校人力资源管理专业的正规教科书使用，也可以作为高等院校经济管理类、公共管理类各专业大学生和研究生以及学者、政府官员、社会工作者和各界人士学习研究组

织绩效管理的学习参考书或培训教本使用。

需要特别说明的是，在本书写作过程中，我们参阅了大量学术文献和案例资料，没有这些研究成果做基础本书根本无法形成。事实上，作为教科书，本书正是对相关研究成果的一种“创造性转述”。当然，凡所引用文献，我们都在“注释”和“参考文献”中一一清楚列出，并力尽所能地与作者进行了联系，未能取得联系者请见书后与出版社方面沟通，以便支付相应引文报酬。在此，对本书所有引用文献作者，我谨表诚挚谢意！此外，还要特别感谢机械工业出版社的领导及编校人员，特别是策划编辑夏伟先生为本书付出的辛勤劳作！

真诚欢迎朋友们反馈批评意见，访问我的博客：

人本论坛 <http://blog.sina.com.cn/m/libaoyuan>

或发电子邮件至：byli@163.com

束宏元

2008年10月于北京师范大学

人本发展与管理研究中心

教学建议

“绩效管理”是人力资源管理专业的核心课程之一，要求学生能够从“战略性焦点激励”高度，准确把握绩效管理的精要意义，熟练掌握绩效考核评估的关键操作技术和方法，熟悉工商企业绩效管理实践最新前沿走势，了解政府和非营利组织绩效管理的特殊性和操作要点。

本书正是针对此教学要求和需要而精心编写的一本正规教科书。选择本书作教材，教师可以得到追本溯源、全面详尽的学术文献指引，以及贴近现实、生动丰富的教学素材；学生可以得到严谨清晰的理论逻辑思维训练，也能够熟练掌握一系列具体形象、直观精炼的操作方法，还可以获得别开生面、妙趣横生的阅读学习体验。

如果选择本书作为高校人力资源管理专业正式教材，建议教学计划这样来安排：一学期 18 周、每周 2~3 课时，总共 36（54）课时。本科生课时适当少些，研究生课时可以适当增加。课前，教师可以用 2~3 课时介绍本教材总体架构、主要内容和基本学习要求，要求学生课前认真阅读教材，带着问题前来听课。本教材在撰写时就特别注意到教学内容详略轻重的问题，因此章节布局合理匀称，总共 3 篇、9 章、39 节内容，可以均衡分配课时，即每篇 12~18 课时，每章 4~6 课时，而每节讲授可稍有侧重，多则两课时，少则半课时，平均 1 课时左右。

每章讲授前，可用半课时按照“学习目标要求”、“逻辑架构图示”和“情景故事引导”三个栏目向学生讲解教学要求与各节的逻辑关系，并结合情景故事引导学生进入该章主题学习。每章课后可花半到 1 课时作“精要内容提示”小结，并布置“复习思考问题”，与学生一起进行“操作技能演练”。如果是大型案例讨论可以让同学们课后先阅读案例材料，下次课前用适当课时再作课堂互动讨论。

目 录

作者简介
前 言
教学建议

第 1 篇

基 本 原 理

第 1 章

现代组织绩效管理战略意义 / 2

□ 学习目标要求 / 3

□ 逻辑架构图示 / 3

□ 情景故事引导 / 3

1.1 现代组织绩效管理要义 / 4

1.1.1 绩效管理定义 / 4

1.1.2 高效率要求 / 5

1.1.3 经济效益基准 / 7

1.1.4 价值驱动或效果导向 / 8

1.1.5 绩效管理要义 / 10

1.2 组织绩效整合管理三大核心问题 / 11

1.2.1 组织绩效战略焦点意义 / 11

1.2.2 组织层级绩效贯通联动问题 / 13

1.2.3 组织绩效动态协同战略平衡问题 / 13

1.2.4 组织关键绩效检核问题 / 14

1.3 三层四维关键绩效整合战略管理框架 / 16

- 1.3.1 三层次绩效整合 / 16
- 1.3.2 四维绩效动态整合 / 18
- 1.3.3 关键绩效整合 / 19

1.4 绩效管理系统定位及流程设计 / 20

- 1.4.1 系统定位 / 20
- 1.4.2 基本运作流程 / 21
- 1.4.3 配套建设 / 22

专栏 1-1 学术档案 论“打”更便宜 / 6

专栏 1-2 相关文献 刺猬理念·核心价值观·人生选择 / 8

专栏 1-3 现实聚焦 绩效管理六大核心问题 / 14

- ☐ 精要内容提示 / 24
- ☐ 复习思考问题 / 24
- ☐ 操作技能演练 / 24

注释 / 25

第 2 章

三层次绩效目标整合管理基础 / 26

- ☐ 学习目标要求 / 27
- ☐ 逻辑架构图示 / 27
- ☐ 情景故事引导 / 27

2.1 基于自我控制的目标管理精义 / 28

- 2.1.1 目标管理的意义 / 28
- 2.1.2 目标设置要则 / 29
- 2.1.3 目标在组织层次上的贯通分解 / 31
- 2.1.4 目标管理与自我控制 / 31

2.2 组织使命及价值导向的愿景目标设置 / 33

- 2.2.1 组织领导特殊使命 / 33
- 2.2.2 组织使命确认 / 34
- 2.2.3 组织总目标设置要领 / 38

2.3 目标管理 (MBO): 基本流程 and 操作规范 / 42

- 2.3.1 目标管理实施步骤 / 42
- 2.3.2 逐层设置目标 / 43
- 2.3.3 目标设置基本原则及规范 / 44
- 2.3.4 目标管理利弊评点 / 45

2.4 基于标杆超越的目标管理 / 46

- 2.4.1 “标杆管理”由来 / 47
- 2.4.2 标杆管理的意义 / 47
- 2.4.3 三种基本标杆瞄准 / 48
- 2.4.4 标杆管理流程 / 50

专栏 2-1 学术档案 管理大师德鲁克 / 30

专栏 2-2 典型案例 华为公司使命的确认 / 36

专栏 2-3 典型案例 马莎公司使命导向下的目标设置 / 40

专栏 2-4 典型案例 美孚公司瞄准的三个“标杆” / 49

- 精要内容提示 / 51
- 复习思考问题 / 52
- 操作技能演练 / 52

注释 / 56

第 3 章

四维绩效协同战略管理框架 / 58

- 学习目标要求 / 59
- 逻辑架构图示 / 59
- 情景故事引导 / 59

3.1 关于“平衡计分卡”(BSC) / 60

- 3.1.1 问题的提出 / 60
- 3.1.2 基本思想方法 / 61
- 3.1.3 演变与发展 / 64

3.2 以 BSC 打造“战略中心型组织”的基架 / 65

- 3.2.1 聚焦战略执行 / 65
- 3.2.2 “战略中心型组织”五原则 / 66
- 3.2.3 绘制 BSC 战略图 / 74

3.3 基于 BSC 的绩效战略管理流程 / 76

- 3.3.1 阐释战略愿景 / 77
- 3.3.2 沟通、变革与整合 / 78
- 3.3.3 领导推动开发, 团队监控实施 / 78
- 3.3.4 反馈与改进绩效 / 81

3.4 关于 BSC 导入实施问题 / 81

- 3.4.1 十大实施问题 / 81
- 3.4.2 成功实施 BSC 的基本条件 / 83
- 3.4.3 中国化应用前景展望 / 84

专栏 3-1 学术档案 “平衡计分卡” 创设者 / 63

专栏 3-2 典型案例 美孚 NAM&R 公司基于 BSC 的战略管理 / 68

□ 精彩内容提示 / 84

□ 复习思考问题 / 85

□ 操作技能演练 / 85

注释 / 88

第 2 篇

操作方法

第 4 章

绩效考评系统 5W 问题检核 / 92

□ 学习目标要求 / 93

□ 逻辑架构图示 / 93

□ 情景故事引导 / 93

4.1 关于绩效考评基本问题的阐释 / 94

- 4.1.1 绩效考评的含义 / 94
- 4.1.2 绩效考评的组织条件 / 95
- 4.1.3 绩效考评 5W 问题 / 96

4.2 检核问题之一：绩效考评究竟考什么？ / 97

- 4.2.1 任务绩效与周边绩效考评 / 97
- 4.2.2 个人、团队及组织绩效考评 / 99
- 4.2.3 “德、能、勤、绩” 考评 / 100

4.3 检核问题之二：绩效考评为什么？ / 101

- 4.3.1 为导向战略而考评 / 102
- 4.3.2 为绩效反馈和改进而考评 / 102
- 4.3.3 为实现 HR 管理激励功能而考评 / 102
- 4.3.4 为培训开发而考评 / 103

4.4 问题检核之三：应该如何进行绩效考评？ / 105

- 4.4.1 三项基本原则 / 105
- 4.4.2 科学性与适用性 / 105
- 4.4.3 效度和信度 / 106

4.5 检核问题之四：绩效考评谁考谁？ / 108

- 4.5.1 考评主客体组合类型 / 108
- 4.5.2 360°绩效考评 / 110
- 4.5.3 同行互评博弈复杂性 / 112

4.6 检核问题之五：绩效考评时机和频度如何把握？ / 114

- 4.6.1 考评周期及时机选择 / 114
- 4.6.2 有关绩效会议及其安排 / 115

专栏 4-1 典型案例 冒雨夜访投诉户：从一个案看蒙牛员工的任务绩效与周边绩效 / 97

专栏 4-2 相关文献 同行互评的策略问题及其排除 / 113

□ 精要内容提示 / 116

□ 复习思考问题 / 117

□ 操作技能演练 / 117

注释 / 118

第 5 章

关键绩效指标选择和确定策略 / 119

- 学习目标要求 / 120
- 逻辑架构图示 / 120
- 情景故事引导 / 120

5.1 关键绩效指标 (KPI) 要义 / 121

- 5.1.1 KPI 定义 / 121
- 5.1.2 KPI 战略管理意义 / 121

5.1.3 KPI 操作要点 / 122

5.2 关键绩效指标体系设计的基本思路和方法 / 123

5.2.1 基本设计思路 / 123

5.2.2 两种 KPI 选择方法 / 125

5.2.3 权重及标准确定 / 128

5.3 基于 BSC 框架的 KPI 选择和确定策略 / 129

5.3.1 确定各维度战略目标 / 129

5.3.2 设置各维度 KPI / 130

5.3.3 员工计分卡指标 / 132

5.4 KPI 设计程序及实施问题 / 135

5.4.1 一般设计程序 / 135

5.4.2 实施中常见问题 / 136

专栏 5-1 典型案例 某公司 KPI 的分解与确定 / 126

□ 精要内容提示 / 137

□ 复习思考问题 / 138

□ 操作技能演练 / 138

注释 / 138

第 6 章

绩效考评常用操作技法解说 / 139

□ 学习目标要求 / 140

□ 逻辑架构图示 / 140

□ 情景故事引导 / 140

6.1 绩效考评技法分类 / 141

6.1.1 定性法与量表法 / 141

6.1.2 素质法、行为法及结果法 / 143

6.1.3 目标法和标准法 / 144

6.2 员工个人绩效考评常用技法 / 145

6.2.1 排序法 / 146

6.2.2 两两比较法 / 146

6.2.3 强制分布法 / 148

6.2.4 一般行为标尺量表 / 150

6.2.5 行为锚定量表 / 152

6.2.6 行为观察量表 / 154

6.3 团队绩效考评操作技法 / 155

6.3.1 团队界定 / 155

6.3.2 团队高绩效特征 / 156

6.3.3 团队绩效考评操作要则 / 157

6.3.4 赋能型工作群体绩效考评概略 / 159

6.3.5 新型团队绩效考评重点 / 164

6.4 绩效考评系统的有效监控措施 / 167

6.4.1 主观偏误及其校正 / 167

6.4.2 绩效管理培训 / 170

6.4.3 绩效考评的 eHR 支持系统 / 171

6.4.4 HR 部门监管职能 / 171

专栏 6-1 相关文献 韦尔奇论“人员区别考评制度” / 149

专栏 6-2 典型案例 三类人员绩效评估样本 / 161

□ 精要内容提示 / 172

□ 复习思考问题 / 173

□ 操作技能演练 / 173

注释 / 175

第 3 篇

多元实践

第 7 章

工商企业绩效管理前沿 / 178

□ 学习目标要求 / 179

□ 逻辑架构图示 / 179

□ 情景故事引导 / 179

7.1 企业绩效管理：制度特征、核心问题及前沿走势 / 180

7.1.1 现代企业制度特征 / 180

7.1.2 “两权分离”与公司绩效难题 / 181

7.1.3 企业绩效管理要点及走势 / 183

7.2 EVA 革命：以股东价值为基准的绩效管理 / 184

7.2.1 “EVA 革命”背景 / 184

7.2.2 EVA 指标核算 / 187

7.2.3 EVA 目标管理要点 / 190

7.3 作业成本法 (ABC)：基于企业价值链的绩效管理 / 191

7.3.1 “ABC”的提出 / 191

7.3.2 价值链与 ABC 核算 / 192

7.3.3 ABC 实施问题 / 194

7.4 精益 6 σ ：追求卓越的绩效管理 / 195

7.4.1 从 TQM 到精益 6 σ / 195

7.4.2 精益生产与精益思想 / 197

7.4.3 6 σ 的基本概念 / 199

7.4.4 6 σ 绩效管理操作要点 / 202

7.4.5 追求卓越的“精益 6 σ ” / 208

7.5 基于社会责任的整合战略：企业绩效管理新趋势 / 210

7.5.1 企业社会责任 / 210

7.5.2 企业社会责任运动透视 / 211

7.5.3 基于 CSR 的绩效战略 / 214

专栏 7-1 典型案例 H 公司 1996 年度 EVA 核算案例 / 188

专栏 7-2 经理亲历 六西格玛的里里外外 / 205

专栏 7-3 相关文献 SA8000 企业社会责任 9 项要求 / 213

□ 精要内容提示 / 217

□ 复习思考问题 / 218

□ 操作技能演练 / 218

注释 / 219

第 8 章

政府绩效管理焦点问题评述 / 221

□ 学习目标要求 / 222

□ 逻辑架构图示 / 222

□ 情景故事引导 / 222

8.1 政府组织及其绩效管理的意义 / 223

8.1.1 公共组织特征 / 223

8.1.2 政府组织界定 / 224

8.1.3 政府绩效管理 / 225

8.2 “政府再造”：在变革中创建高绩效公共组织 / 226

8.2.1 “政府再造”运动 / 227

8.2.2 政府再造五项战略 / 228

8.2.3 中国政府改革四项任务 / 230

8.2.4 建立高绩效政府组织 / 231

8.3 政府绩效预算：由来、原理及实践 / 233

8.3.1 绩效预算缘起 / 233

8.3.2 绩效预算基本特征 / 235

8.3.3 绩效预算实施 / 236

8.4 政府公共项目绩效管理：基本原理与操作要点 / 238

8.4.1 概要 / 238

8.4.2 立项管理 / 239

8.4.3 招标、投标与评标 / 240

8.4.4 项目执行管理 / 241

8.4.5 后绩效评价 / 241

8.5 政绩评估：要领、趋向及问题 / 245

8.5.1 政绩评估要义 / 245

8.5.2 政绩评估主体多元化 / 246

8.5.3 政绩指标设置与政府行为矫正 / 248

8.5.4 政绩评估实践问题 / 251

专栏 8-1 相关文献 政府再造 10 条原则 / 229

专栏 8-2 经验借鉴 美国政府公共预算演变史 / 234

专栏 8-3 典型案例 首都圈防沙治沙公共项目绩效管理 / 242

□ 精要内容提示 / 252

□ 复习思考问题 / 253

□ 操作技能演练 / 253

注释 / 255

第9章

非营利组织绩效管理探索 / 256

□ 学习目标要求 / 257

□ 逻辑架构图示 / 257

□ 情景故事引导 / 257

9.1 非营利组织：制度特征及发展概况 / 258

9.1.1 公民社会 / 258

9.1.2 非营利组织特征 / 258

9.1.3 全球公民社会浪潮中的非营利组织 / 259

9.1.4 “非政府化”：中国事业单位改革 / 261

9.1.5 中国民间组织发展状况 / 262

9.2 非营利组织绩效管理：基本理念和战略思路 / 264

9.2.1 使命为先 / 264

9.2.2 五大战略问题检核 / 265

9.2.3 以人为本，内在驱动 / 266

9.2.4 自我强化和提升 / 268

9.3 非营利组织绩效评估：制度框架与操作要点 / 269

9.3.1 责信制度框架 / 270

9.3.2 非营利组织财务管理及审计监督 / 271

9.3.3 事业单位绩效评估 / 273

专栏 9-1 经验借鉴 美国非营利组织行业责信守则 / 271

专栏 9-2 现实聚焦 中国非营利组织三大问题 / 272

□ 精要内容提示 / 275

□ 复习思考问题 / 276

□ 操作技能演练 / 276

注释 / 280

参考文献 / 281