

最 / 适 / 合 / 中 / 国 / 国 / 情 / 的 / 绩 / 效 / 管 / 理 / 体 / 系

MUBIAO
ZHENZONG

目标真踪

绩效管理实务操作

张文◎著

— 蒙牛集团董事长牛根生强力推荐 —



北京出版社

最 / 适 / 合 / 中 / 国 / 国 / 情 / 的 / 绩 / 效 / 管 / 理 / 体 / 系

MUBIAO
ZHENZONG

目标真踪

绩效管理实务操

张文◎著

北京出版社

图书在版编目(CIP)数据

目标真踪：绩效管理实务操作/张文著.—北京：
北京出版社，2009.4
ISBN 978-7-200-07726-1

I. 目… II. 张… III. 企业管理—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 060039 号

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码：100120

网 址：www.bph.com.cn

新 华 书 店 经 销

北 京 富 生 印 刷 厂 印 刷

*

787×1092 16 开本 20 印张 358 千字

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-200-07726-1

F·392 定价：46.00 元

质量监督电话：010-58572393

自序

目标：绚烂之极归平淡

1999年，我开始研究绩效管理。那年，我还在联想集团总部从事人力资源管理和培训的工作。我一边接受着上级领导对我的考核，一边学习着如何对下属进行考核。在这个过程中，不断与原来学习到的德鲁克的目标管理理论作对照。我觉得联想集团的绩效管理体系给了我巨大的源泉，联想从1991年开始引入岗位责任制，到1999年，已经实践了八年，在这八年中，联想人不断进取、不断学习总结，让这套体系在联想发挥了巨大的作用，并且与时俱进。因此，在联想，我学到了更加务实的绩效体系，汲取到更加丰富的营养。

2000年，我发奋研究绩效管理，那年有两件事对我刺激很大：一是在一个周末，我为某家企业作关于绩效管理的内训，在培训过程中，那家企业的老总当着所有学员的面，提出了一个我没好好思考过的问题，我是一个严谨的人，不敢随意回答，这让他们深感遗憾，也让我非常尴尬。这件事对我刺激很大，那时我甚至觉得培训无法帮助企业做到真正意义上的成长。

我陷入了沉思：看来一套绩效管理体系是不能放之四海而皆有用的，联想遇到的绩效问题，在其他企业可能没有，其他企业遇到的问题在联想恐怕根本就不是问题。为了尽可能多地解决其他企业的绩效问题，我必须更加深入地研究各种不同状况下的绩效管理。

另外的一件事，也让我下定了决心研究绩效管理体系：有段时间，我身边许多朋友在和我聊天的时候，都告诉我说：“德鲁克的目标管理已经落伍了，现在在中国，很多大企业都开始流行流程再造了，流行戴明的PDCA了。”当时，我正准备

去浙江某家大型国有企业讲授绩效管理的课程，突然这家企业人力资源总监打电话说培训课程取消，因为老总已经决定请某家国外咨询公司为企业做流程再造。合作费用是上千万人民币。在那家企业，所有人都觉得流程再造没有用，可是老总一声令下：做也得做，不做也得做。结果很不幸，是以失败而告终的。

到今年，我研究绩效管理已经九年了。在此期间，全国有上百万的职业经理人听过我讲的绩效管理，有上万家企业实践着我提供的绩效管理体系，还有数百家企业，我亲自做咨询、辅导、手把手地教。看着这些企业成长，我很欣慰，至少，我还是有用的人。

至于有些媒体称我是“中国绩效管理第一人”，我感谢这些媒体，但是我不敢当。我只是在绩效管理体系中，发现了一些小技巧罢了——幸运的是，这些小技巧能够让企业在实施绩效的过程中更简单，更容易理解和操作。

感谢牛总为拙作作序，牛总说，拙作一出，由于是倾囊而出，所以，张文的生意要么会变淡，要么会变旺。呵呵，向牛总汇报：我出书本意，真是想把我的“生意”变淡，所以才会毫无保留，倾囊而出，主要是我想退休了，把绩效管理研究的心得留点文字下来。这几年下来太累了。我真想“闲看庭前花开花落”，真想“漫随天外云卷云舒”，真想为自己和家人留点时间。所以，生意如果真如牛总所言变淡，是我的本意。

总之，我希望本书能为企业在绩效管理实践中，找到一些方法和技巧，做点贡献。

是为序。



2008年8月奥运期间

前 言

绩效管理之重

美国一项为期 4 年的课题研究，分析了 437 家公开交易上市公司的绩效管理系统和财务结果，结果显示，正式使用绩效管理系统的公司财务表现要明显优于未使用的公司，同一公司执行正式绩效管理系统也比没执行前的效果更好。正因为如此，近些年来绩效管理也被我国企业广泛讨论和应用。

一、架起信任的桥梁

从企业产权角度看，现代企业以所有权和经营权分离为主要特征，而拥有所有权的所有者和拥有经营权的经营者的都是企业的控制主体，因而可以将两者统称为二元控制主体。

一方面是所有者的控制，因为所有者拥有对经营者的评估和任免权，同时也决定着其报酬的高低，因此可以说经营者的经营是在所有者的监督控制之下进行的；另一方面虽然所有者拥有企业的最终控制权，但在经营过程中企业的控制权实际上为经营者所拥有，所有者必须依靠经营者“尽心尽力”的工作才能实现其资本的扩张和企业价值的增加。从这个意义上说，所有者又受到经营者的牵制和控制。

存在二元控制主体的现代企业最为突出的矛盾是双方“利益不一致”和“信息不对称”，而绩效管理体系能够起到约束双方行为，并对未来进行合理运筹的作用，从而在两个控制主体之间架起一座彼此信任的桥梁。

对企业所有者来说，最关心的是其投入资本的安全性和收益性，而这一目标的

实现必须以有效的绩效管理作为保证。绩效管理的重要目标之一是获取真实、相关、及时的评估信息。所有者通过评估信息可以及时了解企业的财务状况和经营情况，通过对评估指标的分析能够掌握资本的安全性和收益性，从而对经营者进行干预。由此可见，绩效管理是保障所有者利益的关键。

对经营者而言，经营者直接管理企业，他对企业的经营、运作有直接责任，因而他有着得天独厚的信息优势。许多信息从所有者财富最大化角度考虑应该被披露，而经理阶层从自身利益出发，只会选择少量披露甚至不披露，从而可能损害股东利益。由于信息不对称可能引起经营者“偷懒”动机和“道德风险”等问题，因此，绩效管理是其履行受托经济责任、实现企业经营效益最大化目标的重要保证。

二、帮助和协调决策过程

一个设计良好的绩效管理体系能够帮助和协调决策过程，鼓励组织中的个体采取一致行动。绩效管理的工作目的，是针对计划执行过程中发生的偏差以及内外环境发生的变化，采取处理措施，使管理过程成为一个相对独立的封闭循环系统。

绩效管理体系是现代企业制度建立的重要组成部分。绩效管理体系可以把企业的战略使命转化成具体的目标和测评指标，使企业的所有者能够快速、全面地了解掌握企业的现状和未来，同时，企业的经营者能够在大量的信息数据中，集中精力处理那些对企业生存、发展有关键作用的信息和数据，便于进行最好的指标组合。

绩效管理体系是促进建立企业激励与约束机制的重要手段。绩效管理通过对经营者的业绩进行全面、客观、正确的评价，剔除影响企业绩效的干扰因素，建立有效的考核、激励与约束机制。

绩效管理体系有利于正确引导企业的经营行为，提高竞争实力。随着竞争的加剧，企业能否立于不败之地，主要取决于能否取得战略性竞争优势。战略性竞争优势必定在战略经营业绩上体现出来。因此，建立科学、系统、全面的衡量企业经营绩效的指标体系，直接关系到对企业战略经营绩效和竞争优势的正确评价。

绩效管理体系有助于管理者进行系统性的思考，如工作职责、工作目标、如何评价、如何激励员工发展等等一系列内容。

绩效管理体系有利于企业有限资源的合理运用。通过绩效管理可以促使企业对有限的资源进行合理的配置，将企业的近期利益与长远目标结合起来。

完整、有机的绩效管理体系的建立，有利于企业的所有者和经营者从繁多的指

标中找出影响企业短期效益和长期发展能力的关键因素，掌握其中的关联，更好地做到企业短期目标和长期目标间的平衡。

三、追求合理和谐的公平

绩效管理的最终目的是为了追求企业效益的最大化。要实现企业效益最大化，就要激励员工的积极性。然而，很多企业在做绩效考核时，往往把绩效考核做成评奖，结果，最后就评出第一名、第二名、第三名，企业中最优秀的员工被激励了，而其他员工却被晾在一边，绩效考核根本就不能激励他们。因此，我们要明确：绩效考核是为了激励尽可能多的员工，不是一部分，更不是一小部分的员工。

为了激励员工，我们追求的目标一直是公平公正。怎样做才能做到公平公正？很多企业所做的就是量化指标，并认为量化指标越细才越能体现公平与公正。现在的问题是，公平公正真能激励所有的或者说尽可能多的员工吗？

案例

有两位员工同样要写 1 万字的报告。刘先生用了 8 天时间完成，倪先生用了 3 个小时完成。仅就完成 1 万字的报告来说，他们的绩效考核应该是一样的，那么他们的奖金也应该一样。然而，刘先生做的这份报告，是他自己查资料写的，而倪先生的报告是领导提供的现成资料。如果奖金一样，可能是激励了倪先生却激励不了刘先生，因为刘先生付出的劳动量更大。再假设，他们做的是同样的工作，工作量也是一样的，按照公平公正原则，他们两位绩效考核的结果应该是一样的。然而，刘先生拿了 500 块奖金后很高兴，而倪先生却不高兴了，他在想，我到外面随便炒炒股 5000 块钱就来了。

因此我们得出结论，公平公正仅是人们的一种心理感受，它并不是我们达到最终目标的途径。在绩效考核中，不要追求绝对化的公平公正，只要追求合理和谐就好。只有合理和谐才能够激励尽可能多的员工，调动他们的积极性，只有合理和谐才能够激发整个部门。

目 录 Contents

前 言 / 1

第一章 绩效管理实施前需了解的知识

第一节 做好绩效管理的前提

- 一、绩效管理适用于所有的企业 / 3
- 二、做好绩效管理的三个原则 / 4

第二节 区分绩效管理中的概念

- 一、目标管理 / 9
- 二、指导反馈 / 17
- 三、绩效考核 / 21
- 四、岗位责任制 / 26
- 五、业绩管理 / 28
- 六、绩效管理 / 30
- 七、六大概念之间的关系 / 30

第三节 企业为什么要推行绩效管理

- 一、如何追求企业效益最大化 / 35
- 二、激励员工 / 36
- 三、公平公正原则 / 37
- 四、合理和谐法则 / 37

第四节 实施绩效管理的意义

- 一、基于经营战略的人力资源战略 / 42
- 二、股东回报率与绩效管理的关系 / 44
- 三、实施绩效管理的意义 / 46

第五节 关键业绩素质	一、什么是关键业绩素质 / 48 二、关键业绩素质与绩效管理 / 50
第六节 绩效管理是谁的工作	一、管人体系的内容 / 53 二、管理课程的作用 / 54 三、何为最重要的管理之道 / 54 四、绩效文化的建立 / 55

第二章 目标设定

第一节 目标管理系统	一、绩效管理系统的实施程序 / 59 二、实施绩效管理所需的技能 / 59
第二节 岗位主要职责	一、目标和职责的清晰化 / 62 二、职责、目标和计划的区别 / 63
第三节 职责澄清	一、确定岗位职责 / 67 二、职责履行 / 70 三、填写职责 / 75 四、书写职责应注意的问题 / 76
第四节 目标设定	一、目标设定综论 / 81 二、目标管理和绩效考核的关系 / 82 三、目标基本概念 / 84 四、目标来源 / 87 五、书写目标的原则 / 89 六、目标制订的 SMART 原则 / 98 七、填写目标时应注意的事项 / 105 八、确定目标的步骤 / 107 九、目标的衡量标准 / 111 十、计划/考核表的制作流程 / 114 十一、如何填写每月（季）计划/考核表 / 115

第三章 绩效考核

第一节 绩效考核概述	一、企业为什么要推行绩效考核 / 127 二、目前进行绩效考核的目的 / 129 三、绩效考核的常见问题 / 131 四、绩效考核的过程和步骤 / 132
第二节 工作业绩的考核	一、工作表现考核 / 138 二、工作能力不需要考核 / 140 三、工作业绩和工作表现的权重比例 / 140 四、工作业绩考核得分 / 141 五、工作表现的填写原则 / 143 六、如何填写每季（月）述职考核表 / 144
第三节 业绩考核应注意的方面	一、业绩考核过程中管理者的责任 / 151 二、绩效考核过程中人力资源部的责任 / 152 三、制定业绩考核评价记录表 / 154 四、考核中可能出现的问题 / 155 五、考核办法 / 156
第四节 季（月）度考核与奖金的发放	一、奖金基数 / 158 二、奖金系数 / 162
第五节 绩效考核小结	一、绩效考核的总过程 / 167 二、培训与发展 / 168 三、职位管理 / 169 四、工作结果和工作表现从何而来 / 169

第四章 年度规划

第一节	一、部门规划的做法 / 173
部门规划	二、部门的职责定位 / 175
	三、部门的工作目标 / 176
	四、部门的工作计划 / 178
第二节	一、部门的组织结构 / 183
部门岗位职责	二、部门的费用预算 / 186
	三、部门的资源需求 / 188

第五章 年终绩效考评

第一节	一、绩效管理系统中存在的误区 / 191
绩效考评的目的和意义	二、如何做好年度绩效考评 / 193
第二节	一、主要内容 / 194
绩效考评的内容	二、被考核人的任务 / 195
	三、评估方法 / 196
	四、评估步骤 / 196
	五、评估之后 / 197
	六、设计评估制度所面临的问题 / 199
	七、设计有效绩效评估制度的要求 / 200
	八、绩效评估体系的分类 / 200
	九、绩效考评的主要问题 / 202
第三节	一、绩效评估循环 / 204
如何有效地实施年度考评	二、绩效评估系统 / 205
	三、考评的两个象限 / 206
	四、绩效管理决策树 / 207

第四节
实施年度考核的步骤

- 五、绩效评估方法的技术要素 / 209
- 六、一些常用的绩效评估的方法 / 211
- 七、绩效评估中可能出现的问题及相应的解决方法 / 229

第五节
个人发展计划

- 一、建设员工绩效考核的系统 / 230
 - 二、年度考核 / 232
 - 三、绩效考核中应注意的问题 / 236
 - 四、考核结果的运用 / 237
-
- 一、个人发展计划包括哪几部分 / 239
 - 二、发展需求分析 / 239
 - 三、经理在培训与发展中的作用 / 240
 - 四、个人发展能力词典 / 241
 - 五、可供选择的个人发展方案 / 244

第六章 绩效辅导、反馈

第一节
总论

- 一、绩效辅导的主要工作 / 247
- 二、绩效辅导基本知识 / 249

第二节
辅导员工必须具备的能力

- 一、聆听 / 255
- 二、发问 / 259
- 三、区分 / 260
- 四、回应 / 261
- 五、其他 / 263

第三节
辅导员工的技巧

- 一、专注于行为方面 / 264
- 二、判断问题 / 265
- 三、改善不良工作习惯带来的好处 / 265
- 四、观察情况采取行动 / 265
- 五、维持明确的目的 / 266

- 六、讨论要清楚明确 / 266
- 七、采纳员工的意见 / 266
- 八、采取的重要步骤及其原则 / 266
- 九、总结 / 268

第七章 绩效面谈

第一节 绩效面谈

- 一、面谈的重要性 / 271
- 二、面谈的步骤 / 272
- 三、面谈的技能与技巧 / 274
- 四、面谈的内容 / 276

第二节 年度绩效面谈

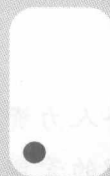
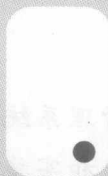
- 一、年度绩效面谈总流程 / 277
- 二、年度绩效面谈的目的 / 279
- 三、绩效面谈的内容 / 280
- 四、绩效面谈的十项原则 / 280
- 五、绩效面谈的过程 / 280
- 六、面谈检查表 / 281
- 七、衡量绩效面谈的效果 / 281
- 八、反馈 / 282
- 九、沟通 / 282

第八章 绩效管理相关文件

- 一、2009 年第____季度计划/考核表 / 287
- 二、2009 年第____季度述职/考核表 / 288
- 三、职能部门绩效考核流程 / 290
- 四、绩效考核面谈流程 / 293
- 五、个人绩效考核操作说明 / 295

跋 / 299

第一章



绩效管理实施前需了解的知识

绩效管理是整个人力资源管理系统的重要组成部分。从宏观角度来讲，绩效管理的管理水平和实施效果直接关系到企业的战略目标能否实现，以及整个企业能否和谐、健康发展；从微观角度来讲，绩效管理关系到员工个人能否合理分享企业的绩效奖金，以及能否继续留任所在岗位，又关系到员工个人职业生涯的有序和发展。

第一节 做好绩效管理的前提

在企业中推行和实施绩效管理确实比较困难，因为绩效管理涉及到企业中每个人的切身利益。在与企业交流的过程中，我们经常听到关于企业推行绩效管理失败的案例。据不完全统计，在我国的企业中实施绩效管理，失败的案例多于成功的案例，做得好的企业一般也比较少。

在推行绩效管理的八年中，全国至少有上万家企业听过我讲的绩效管理，我至少亲自为上百家企业做过绩效管理的辅导和咨询，这些企业来自不同的行业，有大型的能源业、快速消费品业、生产制造业、药业、通信业、IT业、烟草业、食品保健品业、家电业等，甚至政府机关也找我们做绩效管理。

由此可以看出：虽然绩效管理在企业实施中比较困难，但是大多数企业对它还是抱有很大期望。在实践中，我们发现：只要按照科学方法扎实地实施绩效管理，尽量减少掺杂人为因素，成功的机会还是很大的。

在八年的实践过程中，我们的绩效管理体系日益完善，实施技巧也越来越娴熟，随着经验的不断积累，我们得到以下两个结论：

- (1) 绩效管理适用于所有的企业。
- (2) 做好绩效管理要遵循三个原则。

一、绩效管理适用于所有的企业

绩效管理适用于所有企业、任何组织。我们研究发现：各企业的研发经验各不相同，相互间的借鉴意义不大，比如联想对电脑的研发过程和蒙牛对牛奶的研发过程，彼此间没有借鉴作用；各企业的营销方式的借鉴意义也不大，比如蒙牛做的“超级女声”是一个非常成功的营销案例，但是其他企业跟进的各种选秀节目却没有超越“超级女声”的，因为营销需要创新而非借鉴；但是，各企业间的管理 99%