



成功企业人力资源管理精要 丛书主编 陈全明

Human Resources Management

主编 陈 芳

海天出版社

绩效管理

- 企业绩效文化建立与推导
- 全面绩效改善方案与实践
- 绩效激励方案设计与实施
- 行之有效的绩效评估体系
- 有效绩效的实践运行模式
- 成功可行绩效反馈与面谈





《成功企业人力资源管理精要》系列丛书

Human Resources Management

绩效管理

丛书主编 陈全明
主 编 陈 芳
编 者 杨 梅 涂 红

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理/陈全明主编. —深圳: 海天出版社,
2002.2

ISBN 7-80654-445-3

I. 绩... II. 陈... III. 企业管理: 人事管
理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 12265 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

策 划 廖 译 责任编辑 廖 译 来小乔

封面设计 张幼农 责任技编 陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作

深圳希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

开本: 889mm × 1194mm 1/32 印张: 10.625

字数: 228 千 印数: 1-8000 册

定价: 20.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

总 序

21 世纪的经济竞争,主要是科学技术的竞争,智力的竞争,归根到底是人力资源开发及其潜能充分利用的竞争。任何一个国家欲领现代文明的风骚,任何一个企业欲赢得持续性竞争的优势,都必须抢占人力资源开发与管理的制高点,在人力资源开发与管理争夺战中争取主动地位。毋庸置疑,人力资源管理已成为 21 世纪现代企业管理的核心,是现代企业要素管理的第一管理。

当今,经济发展已跨越农业经济时代,飞跃到工业经济时代最辉煌的颠峰,并吹响了向知识经济时代进军的号角。如果说农业经济、工业经济时代的主导要素是土地和资金,那么,知识经济时代的主导要素则是人力资源和人力资本。知识经济是人才经济,实质上是人力资本主导型经济。知识经济的首要特征是高新技术的迅速发展,知识的载体——人力资源已成为经济运动中的第一要素。无论是知识的创新,还是高科技成果的应用,人力资本都超过物质资本而成为价值增值的主要源泉。现代企业的管理重心和模式,已经发生了深刻质变:从对物质资本的管理为主转向对人力资本的管理为主,从以“物”为中心的管

理转向以“人”为中心的管理。这已成为现代企业构造新的激励机制,最大限度地发挥劳动者积极性,形成具有持续发展能力的主体管理模式。

20 世纪后半叶以来的世界经济一体化,加强了生产要素在全球范围内的自由流动和合理配置。全球经济出现了以下特点:经济运行整体化、立体化、知识化、技术化,经济竞争公平化、规则统一化、竞争焦点人才化,人才配置国际化、市场化,人力资源资本化,等等。在此国际经济运行的大背景下,我国今年正式成为 WTO 的成员国。这标志着我国全面融入世界经济发展和竞争的潮流。WTO 背后的根本经济逻辑是,要素在全球范围内按照比较优势原则进行配置。进入 WTO,意味着游戏规则的统一,待遇统一。因此,我们与世界各国同处一条起跑线,谁的经济上得快,谁的竞争力最强,就看谁的运动员有能力、有速度、有水平。这里的运动员就是我们千千万万个企业,而千千万万个企业中的人力资源管理则是最根本的方面。

与此同时,世界经济一体化带来了管理文化的多元化。当今,跨国公司在全球的迅速发展,成为世界经济一体化的强大动力。跨国企业的进入,提高了所进入国家的企业技术水平,带来了管理理论和方法的革命,同时也带来了人力资源管理多种文化的融合和管理理念的冲突。

人类的生產活动是劳动者与生产资料相结合的过程。人力资源作为生产要素中最积极、最活跃、最富有创造性的因素,是生产过程的主体。邓小平指出,科学技术是第一生产力,并强调,只有靠知识、靠人才、靠教育,才能建成

社会主义。2001年10月在上海举行的APEC会议上,江泽民同志就提出要加强人力资源能力建设,并指出,人力资源是第一资源。美国前总统克林顿曾大声疾呼,要提高美国产品的竞争能力,提高美国企业的竞争能力,提高美国的竞争能力。这三个竞争能力,归根到底是靠美国在培养、开发、引进人才,特别是在全球人才竞争中的优势地位作保证。美国历史上第一个钢铁大王卡耐基曾表示,我的厂房、机器设备均可搬走,但只要把人员给我留下,几年后我同样是钢铁大王。美国经济学家西澳多·舒尔茨(Theodore Schultz)等西方学者通过实证分析证明,国际竞争的关键是人力的竞争,即劳动者技能、智能、科学知识、管理水平的竞争。许多有识之士断言:这场围绕着人力资源开发和管理引发的“无硝烟战争”,将最终决定各国未来,而胜利将属于人力资源开发和管理的成功者。

纵观人类社会发展的历史,许多国家发展的成功经验告诉我们,人力资源的有效开发利用是实现经济发展和社会进步的重要源泉。二次世界大战以后,伴随着新技术革命的飞速发展,生产方式向提高产品中智力和信息含量的方向转变,人力资本的存量不断增大,劳动者在生产总过程中发挥着越来越重要的作用,这已成为人们的共识。日本作为一个自然资源贫乏的国家,二战后能在短期内恢复和发展,就是因为有受过良好教育的高质量人力资源。作为科学实验之国和技术率先国的美国,在战后500项主要技术发明中就占了63%。究其根本原因,就是因为美国重金吸引了世界各国大量高科技人才,拥有雄厚的经济实力

1965/25

和科技人才优势。由于美国有人才资源和技术的雄厚基础,使得它取得一次又一次的重大技术突破,并在 27 个关键技术领域处于世界领先地位,特别是在高科技领域中,它始终保持优势地位,占有了技术和市场的主动权,形成了巨大的垄断利润和技术创新的良性循环。

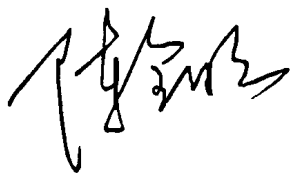
当前,我国全面建立社会主义市场经济体制,这一体制的基本特点是市场成为配置生产要素的基础。在市场经济条件下,劳动力是商品,市场机制是人力资源配置的基础机制,传统的劳动人事管理及其机制与市场经济新秩序冲突加剧,而人力资源开发与管理则推出现代企业人员管理的全新思路,呈现出广阔发展前景。现代企业普遍推行以人为中心的综合管理,强调“人的价值”高于一切,即所谓的“人本管理”。今天成功企业的人力资源开发已经将人的体能、智能、知识、经验一体化发展放在首位。现代人力资源开发与管理,极大地赋予经济运行的基本动力,增强现代经济的活力,形成企业的凝聚力、向心力和创新力,继而产生强大的生命力、竞争力和转换力。

面对上述世界经济发展和我国进入 WTO 以及改革开放的基本格局,中国企业面临着极大的挑战和机遇,其中首要的问题就是如何提高我国企业人力资源管理水平,以适应世界范围竞争的要求。这里,普及和强化人力资源管理知识和理念,转换人力资源管理方式和方法,培养一流的人力资源管理队伍就成为我国企业实施人才管理战略的重点内容。为此,我们组织撰写了《成功企业人力资源管理精要》系列丛书。

本丛书由《成功招聘》、《培训管理》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《团队管理》、《战略管理》、《福利管理》、《员工素质测评》、《职业生涯分析》、《人事总监手册》等著作组成。它以现代企业人力资源管理流程为主线,力求反映市场经济体制下人力资源管理的运动过程和运行规律。本丛书力求突出以下特点:①理论与实践相结合。本丛书融理论性与实践性为一体,既介绍人力资源管理的理论方法,又全面描述人力资源管理实务,将理论方法、实务、案例纳入一个完整的体系构架之中。②知识性、趣味性相结合。本丛书立足于全面展现现代成功企业人力资源管理的基本知识和方法,并注重形式的活泼性和内容的可读性。③针对性与可操作性相结合。本丛书自始至终贯穿大量实际应用的内容并采用管理案例,特别注意与我国企业的具体人力资源管理实际对接,为企业人力资源管理提供可供操作的管理技术和技巧,具有实用性。④学术性和创新性相结合,本丛书借鉴国内外成功企业人力资源管理最新的学术成果,反映了成功企业人力资源管理研究的最新进展。在消化吸收发达国家人力资源管理经验的同时,尽可能与中国本土文化衔接起来,并创造性地加以整合,观点新颖,富有创新性。从以上特点来看,本丛书可以供现代企业管理者、人事部经理及管理人员、劳动人事部门干部以及广大经济管理专业的师生学习之用。

当前,改革与发展汇成中国进入 21 世纪的主旋律,中国市场经济体制是高奏这一旋律的体制性基础,中国进入 WTO 是唱响这一曲目的舞台,其核心内容就是解放生产

力、发展生产力。而解放生产力、发展生产力主要在于激发人的活力,充分调动人的生产积极性和创造性。由此可见,人力资源开发与管理这门学科的崛起,是世界经济发展的必然产物。该学科在我国的研究和发展方兴未艾,它以极大的理论力量 and 实际应用价值适应了现代经济发展中的人力开发、现代企业人力资源管理的客观需要。虽然,它的进一步发展、演进、深化有赖于我国理论和实际工作者的共同努力,但其发展前景远大、前途光明已为世人瞩目,本丛书的出版愿为此作一引玉之砖。



2002.1.18

前 言

随着知识经济的到来和市场竞争的加剧，人们越来越认识到，人力资源是企业生产的“第一资源”，是企业获取竞争优势的核心竞争力。如何提高企业中人力资源的素质，有效的绩效管理是关键的一环，企业在人力资源开发与管理中任何环节的正常运转都与绩效管理有着千丝万缕的联系。招聘中录用的员工是否真能适应工作要求，需要通过绩效考评来衡量；岗位轮换的实施需要员工的能力与岗位匹配程度的资料；职位升迁要考察员工的能力、态度、绩效；报酬高低需要以员工的绩效和贡献为基础；培训要以员工的现有能力、素质和潜力为依据。所有这一切都需要绩效管理活动为其提供翔实的资料和信息。因此，随着人力资源开发与管理在企业运营中地位的提升，如何做好绩效管理逐渐成为理论界探讨的热点和企业界关注的焦点。

目前，许多企业都注意到了绩效管理的重要性，并采取了多种方法进行实施，但其效果并不明显，有些竟适得其反。对此，本书力图对目前企业在绩效管

理的理念上、方法上存在的一些问题进行剖析和探讨，并结合目前世界上一些成功案例提出了若干绩效管理的方法和技巧，以求能有所帮助。

全书共分九章，第一、二、三章着重于理论阐述，对绩效管理的理念、构架进行了探索和分析，勾画了绩效管理的整体轮廓；第四、五、六、七章着重于实践操作，对绩效管理的程序、标准、方法、技巧进行了介绍和评述；第八、九章对绩效管理的相关环节激励和员工教育做了进一步的分析。本书在结合理论分析的同时，注重内容的实践性和操作性，特别适合企业中的主管人员和人力资源部门的工作人员使用。也可供院校学习该专业的学生和一切对绩效管理有兴趣的读者学习使用。

《绩效管理》作为《成功企业人力资源管理精要》系列丛书中的一本，丛书的主编陈全明教授作了多方面的指导，构建整体框架并审阅全部书稿。

本书写作过程中，参考了许多国内外专家学者的著作和研究成果，使本书受益匪浅，在此特向这些著作和研究成果的作者们致以衷心的感谢！由于作者水平有限，书中疏漏和不妥之处在所难免，恳请专家学者和广大读者批评指正。

主 编

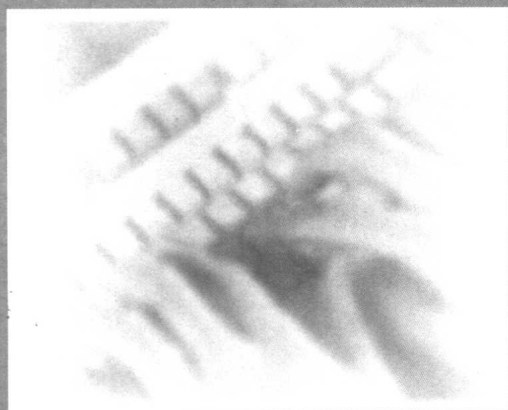
2002年1月于武汉

作者简历

于学位。1982年元月，获经济学硕士学位。1987年，获经济学博士学位。1990年，获经济学博士学位。1993年，获经济学博士学位。1996年，获经济学博士学位。1999年，获经济学博士学位。2002年，获经济学博士学位。2005年，获经济学博士学位。2008年，获经济学博士学位。2011年，获经济学博士学位。2014年，获经济学博士学位。2017年，获经济学博士学位。2020年，获经济学博士学位。2023年，获经济学博士学位。

《成功企业人力资源管理精要》系列丛书

- **《绩效管理》**
- **《成功招聘》**
- **《培训管理》**
- **《薪酬管理》**
- **《团队管理》**
- **《战略管理》**
- **《福利管理》**
- **《素质测评》**
- **《职业生涯分析》**
- **《人事总监手册》**



目 录

第一章 突破迷思：绩效管理面面观	(1)
解读绩效管理真经	(4)
绩效管理的八大误区	(11)
谁是绩效管理的收益者	(18)
成功绩效管理的八大要诀	(23)
有效绩效管理的程序	(28)
第二章 未战妙算：制定绩效管理计划	(35)
运筹帷幄，决胜千里	(38)
明察大势，不失细谨	(47)
海阔凭鱼跃，天高任鸟飞	(55)
胸中有丘壑，霜天竞自由	(64)
第三章 巧发奇中：有效实施绩效管理	(71)
为什么失败的总是我	(74)
润物细无声——文化制胜	(77)
通过别人完成工作的艺术——授权	(80)
心有灵犀，也须沟通	(86)
第四章 绩效管理的试金石：绩效考评	(97)

三大心理障碍	(99)
西邻五子食无忧	(104)
知人善任，选贤任能	(108)
成功绩效考核十要素	(114)
绩效考评五步曲	(118)
第五章 没有规矩，不成方圆：	
绩效考核指标的构建	(135)
如何设计绩效考评标准？	(138)
考评要素确定五法	(143)
良好考核指标的特性	(149)
公务员考评要素模式	(155)
陆氏模式	(159)
考评指标体系构建五步曲	(164)
第六章 工欲善其事，必先利其器：	
绩效考核的方法	(183)
谁来考核	(186)
绩效考核中存在的几大误差及其控制	(194)
绩效考核方法之一：	
员工与员工之间的相互比较	(200)
绩效考核方法之二：	
员工与工作标准相比较	(205)
与目标相比的考核方法	(214)
第七章 百尺竿头，更进一步：绩效反馈	(233)
绩效考核的点睛之笔：反馈	(235)
反馈的黄金途径：面谈	(238)

面谈十大技巧	(242)
第八章 让别人做你想做之事：激励	(265)
激励与效率	(267)
激励理论	(269)
各显神通的激励术	(281)
激励员工八戒	(286)
第九章 磨刀不误砍柴工：员工教育	(295)
回报丰厚的投资	(299)
员工教育的误区	(301)
成功员工教育八要素	(307)
员工教育的方法	(311)