

思创人力资源管理丛书

SI CHUANG REN LI ZI YUAN GUAN LI CONG SHU

目标与绩效管理

MU BIAO YU JI XIAO GUAN LI

冉斌 编著



海天出版社

思创人力资源管理丛书

目标与绩效管理

冉斌 编著

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

目标与绩效管理/冉斌编著. —深圳: 海天出版社,
2002.9

(思创人力资源管理丛书)

ISBN 7-80654-819-X

I. 目… II. 冉… III. 企业—劳动力资源—资源
管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 062426 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.hph.com>

责任编辑: 来小乔 封面设计: 刘一晖

责任技编: 陈炯

海天电子图书开发公司排版制作 电话: (0755) 83460730

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

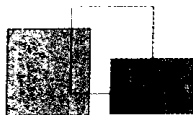
开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 10

字数: 100 千 印数: 1—8000 册

定价: 18.00 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



前言

从事顾问工作不知不觉已经很多年了，作为一个人力资源管理顾问，我花费了很多年的时间在绩效管理这个问题上。也许每个人都需要为所做的事情寻找理由，没有人希望自己所做的事情缺乏现实意义，我也一样。我相信进行这项研究工作的意义非同一般，我相信在未来两到三年或更短的时间里，绩效管理将成为企业必然要关注的重点和焦点，这是一种相信，也是一种直觉。

能够成为管理最前沿的东西，就是有生命力的东西，虽然绩效管理还不是管理领域最主流的工具，但我深信自己所做的将是一个正确的方向。

假如你正在阅读这本书，在随后的章节中，我会用最通俗和简洁的文字及图片来表达我的观点和想法。这些年来，我大部分的时间就是不断地与人沟通、不断讲课、不断地与人交流、不断地设计及更改各种各样的管理系统、不断地演示最新的创意文稿……作为一个职业人力资源管理顾问，能够帮助企业了解自我和改善自我工作系统，我非常高兴，这既是我的责任，也是我的使命。

我很高兴我所从事的工作是一个能给企业带来帮助的工作，是一个能够帮助企业解决管理难题的工作，是一个我所热爱并令人羡慕的管理顾问工作

这是一本用于企业绩效管理和组织设计方面的书，但我更希望这是一本培训教材。在这本书中，我保留了讲课过程中所用到的大量图片。

其实我写这本书的目的，是为了就一些新的、有用的技巧与外部进行交流和沟通，我相信本书对职业的人力资源经理和人力资源管理顾问会有所帮助。任何想学习已被实践证明了的能够帮助企业解决管理难题的人，在本书的章节中都会找到答案，这些答案是企业真正解决了问题后的答案，其实任何按照管理原则行事的人在任何地方都能找到答案。

我遵循咨询行业的保密原则，隐去了大部分客户企业的真实名字，但这些可贵的经历就像发生在昨天一样，历历在目，总是难以令人忘怀。从1999年到现在，作为责任顾问我为大量的企业进行过绩效管理系统的设计工作，今天我把他们一一列出，主要是为了让我们认识更多优秀的人，并从他们成功的绩效管理案例中分享到更多卓越的经验。因为我始终相信，案例会让我们与理论之间的距离越来越近，甚至为零。

我很感谢我的家人，他们的关怀和鼓励是我最大的财富，每一本书都是一个感谢，没有他们的帮助，让我独自

去完成这些工作几乎是不可想象的。

同时我还要感谢那些成为我朋友的客户，是他们的信任和支持，是他们选择顾问的独到眼光和信心使我不断成长并和他们一起感受着成功经营企业的辛勤和快乐。

最后我还要感谢我的责任编辑，在本书写作过程中，是他们给我提供了最新的构思、创意和资讯，是他们宝贵的经验给了我最大的帮助。

对于本书的不足之处，敬请我的朋友、客户和读者们在包涵的同时多提出意见，我的电子邮箱是 ranbin128@163.com，希望我们能够经常交流和联系，在思考和检讨中不断进步和成长。

冉 斌

2002年8月于深圳



CONTENTS

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

1^章

绩效管理的五个基本要素

1 绩效管理的五个基本要素	(3)
2 基于战略基础之上的绩效目标	(7)
3 与战略和目标协调一致的组织结构	(10)
4 业绩评价	(15)
5 绩效成绩的应用	(19)

2^章

绩效管理的三个重要功能

6 绩效管理的三个重要功能	(25)
7 绩效管理的激励功能	(29)

8 绩效管理的沟通功能	(33)
9 绩效管理的评价功能	(36)

3^章

绩效管理系统的设计

10 企业绩效管理模型	(41)
11 平衡计分卡	(45)
12 关键业绩指标 KPI	(50)
13 量表	(55)

4^章

绩效管理满意度及绩效能力调查

14 绩效管理满意度调查	(77)
15 绩效管理能力调查	(101)

5^章

绩效管理手册

16 绩效管理手册	(121)
参考文献	(153)

第一章

绩效管理的五个基本要素

在任何时候，你都可以用以下五个基本要素去分析比照任何一个企业绩效管理活动的完整性和有效性。

这五个要素对任何一个企业的绩效管理来讲，就像生命不可或缺的空气、阳光和水一样。

假如你所在企业的绩效管理系统不能同时具备上述五个基本要素，要想创建优秀的业绩那几乎是不可能的。



1 绩效管理的五个基本要素

张志华先生，38岁，经济管理学硕士，广东某集团公司副总经理。张先生是主张以绩效管理取代绩效考核的典型代表人物。他所在的公司，学历已被淡化，资历也被淡化，职位也被淡化，“按绩效业绩给付薪酬”成为分配机制的最大特点。

张先生说：“从传统的绩效考核改变为绩效管理后，追求卓越的工作绩效，正在成为我们每一个人工作过程中的准则，这种变化是超出我的预期的。”

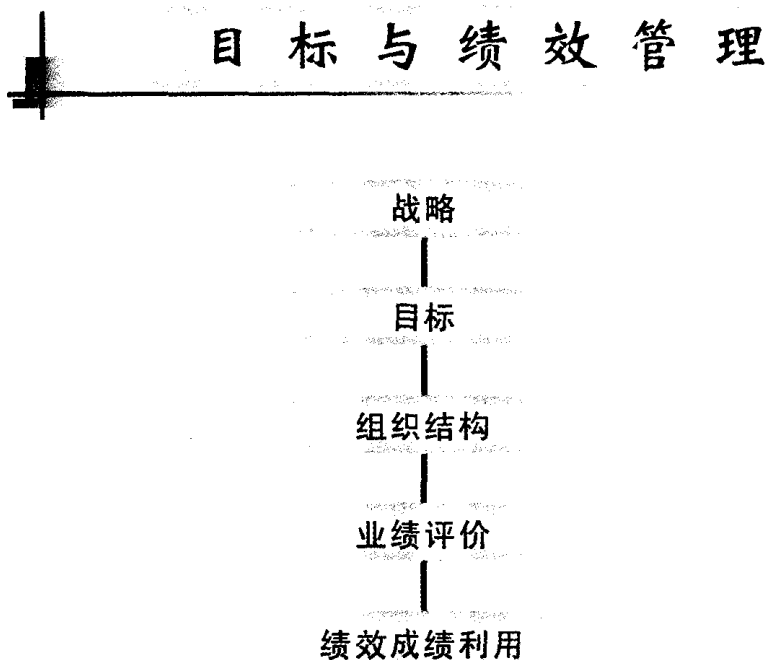
什么是绩效管理（Performance Management）？

绩效管理是对绩效实现过程各要素的管理，绩效管理是基于企业战略基础之上的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价，并将绩效成绩用于企业日常管理中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动。

一个优秀组织的绩效管理应该具有什么样的特点呢？对世界500强及那些优秀企业大量研究的资料显示：这些全球最优秀的公司，它们的绩效管理都具有相同的五个基本要素，这五个基本要素是：明确一致且令人鼓舞的战略；进取性强而可衡量的目标；与目标相适应的高效组织结构；透明而有效的绩效沟通、绩效评价与反馈；迅速而广泛的绩效成绩应用。

图1显示了绩效管理的五个基本要素。

图1



这五个基本要素对任何一个优秀组织的绩效管理来讲，都是不可或缺的，缺少其中任何一个要素，都不是真正意义上的完整绩效管理。

图2是深圳某房地产公司对绩效管理五个基本要素测评后与同行业优秀公司进行比较的示意图，从图中可以看出该企业的战略和愿景规划几乎是一片空白；在目标方面，有一定的目标，但不够清晰和完整；在组织结构方面，责任不够明确，且有些臃肿；在业绩反馈方面，沟通不够；在业绩奖惩管理方面，态度鲜明且明确迅速。

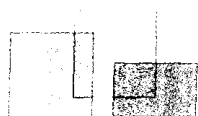
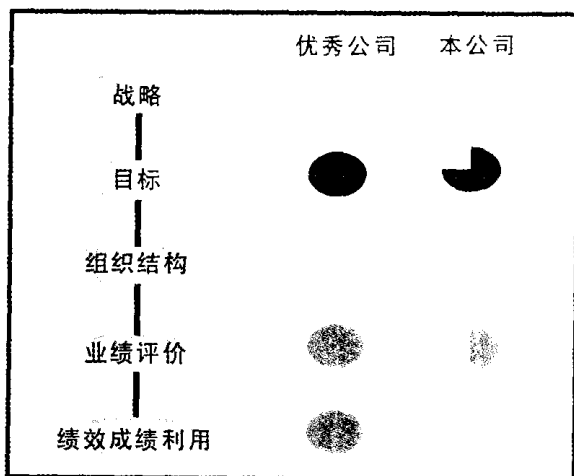


图2

目标与绩效管理

五个基本要素与同行业优秀公司的差距



对大多数组织来讲，绩效管理的首要任务是业绩评价，当然，除此之外可能还包含有其他目标。一个设计科学合理的绩效管理系统应该和企业其他管理系统的关联性很好，既有助于实现组织的目标和提高员工的业绩，又能够实现业绩评价。绩效管理的真正意义在于以下六个方面：

(1) 将员工的工作目标同企业的战略目标联系在一起。在战略的基础之上建立科学合理的企业目标，通过层层分解，形成员工的工作目标。这就保证了员工工作目标与组织目标的一致性，从而也确保了员工工作目标和企业战略目标的同步达成。

(2) 绩效管理促使管理者对员工进行指导、培养和激励，以提高员工的工作能力和专业水平。

(3) 通过绩效管理,发现员工之间的差距,找出员工工作中存在的问题,从而使员工扬长避短,在工作中不断进步。

(4) 通过绩效管理,持续改进工作绩效。

(5) 通过绩效管理,促使各级管理者之间、管理者和员工之间进行沟通,增强企业的凝聚力,树立较强的团队意识。

(6) 绩效管理可以使各级管理者合理分配部门工作,确保员工在清晰的目标指导下工作。



2 基于战略基础之上的绩效目标

罗伟明先生，硕士，30岁，美国某跨国（深圳）公司人力资源部经理。罗先生说：“我们进行绩效管理的基础是目标，制定一套具有挑战性而又科学合理的目标非常困难，它几乎要花费我们全体管理人员一到两个月的时间。好在我们经过多年的实践，积累了丰富的经验，现在我们的目标是一个动态的目标，包括必须达成目标和期望达成目标两套目标。”

组织的任何目标都是根据战略来设计的，都是为达成和实现战略服务的。从某种程度上讲，目标是战略的量化过程。

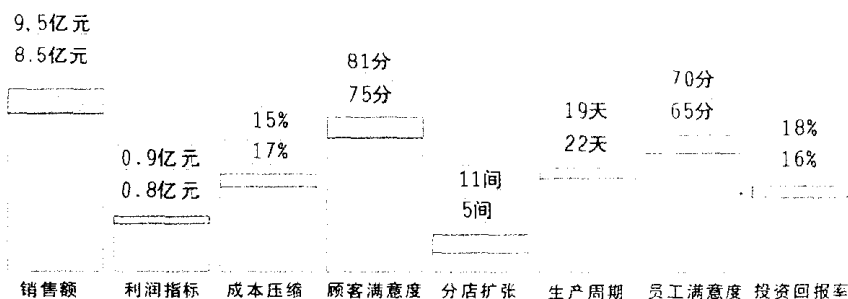
传统的绩效管理，在进行目标设计时，往往忽略了企业战略，这很容易导致目标和战略的不协调，甚至严重偏差和背离。现代绩效管理要求企业必须建立清晰的战略，在战略的基础之上进行目标的设计。

大多数企业在进行绩效目标的设计时，都会设计两套目标，一套叫“必须达成目标”、一套叫“期望达成目标”。

图3是某企业必须达成目标和期望达成目标的案例。

图3

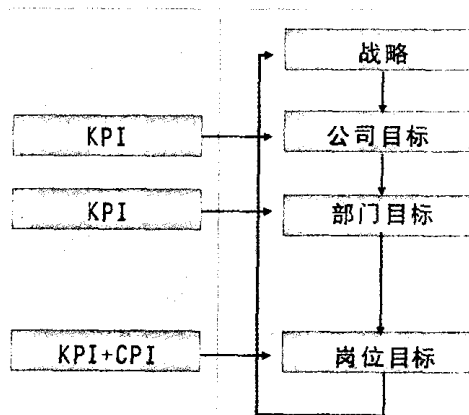
目标与绩效管理



根据组织结构的层级，可以将目标分为公司目标、部门目标和岗位目标，如图4所示。

图4

目标与绩效管理



根据目标对企业战略达成的贡献程度和影响程度，可以将目标分为关键业绩指标 KPI（Key Performance Indicator）和普通业绩指标 CPI（Common Performance Indicator），如图 5 所示

图5

