

绩效管理实务丛书 主编 郭京生

绩效管理 制度设计与运作

衡量，那你就无法管理。

如果你不能描述，那你就不能衡量；如果你不能

——罗伯特·卡普兰

郭京生 袁家海 刘博 著

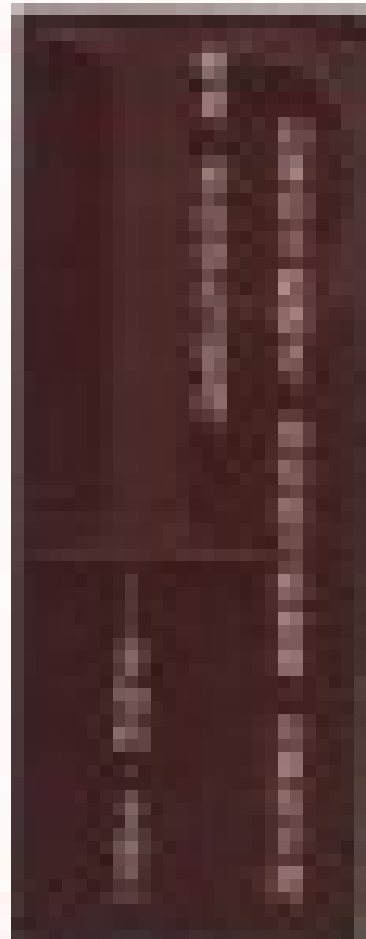


中国劳动社会保障出版社

绩效管理(第2版) 人力资源管理(第2版)

绩效管理

制度设计与运作



绩效管理
制度设计与运作

第2版 第2次印刷

中国财政经济出版社

绩效管理实务丛书

主编 郭京生

绩效管理

制度设计与运作

Performance
Management

郭京生 袁家海 刘博 著

衡量，那你就无法管理。

如果你不能描述，那你就不能衡量；如果你不能

——罗伯特·卡普兰



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理制度设计与运作/郭京生, 袁家海, 刘博著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2007

(绩效管理实务丛书/郭京生主编)

ISBN 978-7-5045-6493-1

I. 绩… II. ①郭… ②袁… ③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(2007)第 139125 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 23.25 印张 394 千字

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

序

管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织结果的动态创造性活动。正是因为管理活动的终极目标是追求成效，因此，绩效管理自然成为管理学研究的核心话题。

在过去的 20 多年，中国的经济取得了举世瞩目的快速增长。一大批中国企业经受了市场经济浪潮的历练与考验，经受住了经营的挑战，开始逐渐成长起来。而今天全球化的市场又为中国企业带来了国际市场竞争的机遇与挑战，这些机遇与挑战要求中国企业的创业者与经理人必须关注管理的有效性。

近年来，随着绩效管理在全球范围的风靡，绩效管理热潮开始在国内学术界悄然兴起。大量关于绩效管理的书籍琳琅满目，让即便是专业人士看来也觉得无所适从。而在不少企业实践中，考核的观念已从传统的“德能勤绩”评价发展为“言考核必指标化、数量化”。我们看到，国内的许多企业家正是在这样一种认识和心态下，满怀期待地在自己领导的企业中开始推行绩效管理。但是这一过程中远非容易，我们看到在绩效管理许多企业遭受挫折，最终不了了之，无疾而终；更有甚者，南辕北辙，适得其反。这使我们看到了一个非常奇特的现象，“先进的理念满天飞，而在企业的实施却步履维艰”。

为什么先进的理论和思想产生不了好的效果？难道是理论本身出了问题？的确，绩效管理是一门“行重于知”的学问。绩效管理的方法很多，用对了方法，简单的方法能发挥出不简单的效果。而过于追求方法的先进性与复杂性，往往会



导致消化不良。但是,没有发挥出方法应有的效果,只能说明应用方法的人对方法的认识不深刻,没能把方法用好用活,而不能指责方法本身有问题。而方法应用的精髓,在于首先要把握方法的精要,处理好方法使用过程中的每一个细节技术问题。所谓“细节决定成败”,道理正在于此。

纵观现有绩效管理方面的书籍,无外乎有这样三类:第一类是侧重于绩效管理前沿理论的,大量介绍西方管理科学界关于绩效管理的先进理念、理论和思想,但是对理论的应用环节涉及很少,而且缺少中国企业实践背景支持;第二类侧重于各类考核方法的阐述与介绍,但往往“人云亦云”,缺少思想内核和应用心得;第三类侧重于介绍各种绩效管理的表格与表单,但是缺少绩效理论与方法体系的全貌。出于对这一问题的关注,很久前我们就萌发了写一本以实践为背景、理论体系与设计运作并重的绩效管理书籍。因为长期的从事人力资源管理理论研究与企业咨询实践的经历,使我们能够有机会以理论指导实践,在实践中反思理论。这一独特的视角,使我们一直以一种平和的心态对待学术前沿与企业应用二者之间的平衡,并养成了在企业应用中注重实效、关注细节的研究风格。在此,我们要感谢所为之咨询服务的公司所提供的机会,使我能够与诸位同事一起研究如此多的行业、如此多的企业的绩效问题,方有机会总结提升,成此书稿。

本书命名《绩效管理制度设计与运作》,作为《绩效管理实务丛书》的一篇,全面介绍绩效考核体系的设计与运作。全书共分九章:第1章,绩效考核与绩效管理,首先开宗明义阐述管理与绩效的关系,分析绩效管理的理念,讨论绩效管理的过程,分析绩效考核的实施条件和设计要点。第2章,绩效指标与绩效指标体系,首先对绩效指标进行了分类,分能力态度指标、关键业绩指标和基于职责的考核指标三个方面讨论了绩效指标的设计,以绩效指标体系的构建结束。第3章,绩效标准与指标权重,对工作结果、工作态度和能力素质相关的三类指标的考核标准设计问题进行了研究,并对考核指标加权与赋分的方法进行论述,以如何设计一张管理意图明确、清晰、可操作的考核表结束。第4章,绩效计划的制



定与实施,从部门与岗位两个层面,对绩效计划的制定与实施进行了系统分析。第5章,绩效管理的组织实施,对绩效考核中的部门职责分工、考核方式的选择、考核的程序设计、绩效沟通与绩效辅导这些考核组织实施中的关键问题进行了论述。第6章,不同类别的考核,以专题的形式,对公司本部对下级单位的考核、部门考核、团队考核、中层管理人员考核、职能部门一般人员的考核这些绩效考核中的重点领域,结合实践经验进行了分析论述。第7章,绩效结果的运用,则分别对绩效考核与企业工资总额管理、部门与个人工资分配、人员管理与绩效改进间的联系机理进行了研究。第8章,绩效考核的执行,从管理执行力的视角重点分析了绩效考核执行不力的原因,并根据我们的研究经历和心得对提升绩效管理的执行力提出了研究建议。第9章,从绩效理念、绩效考核流程和绩效考核方法三个角度,对一些国内外著名企业的绩效管理实践进行了分析,希望能够为企业实施绩效管理提供经验借鉴。

全书由郭京生教授策划、统稿。郭京生教授撰写了第5、6章;袁家海博士撰写了第1、2、8、9章,刘博撰写了第3、4、7章。在全书的写作过程中,李涛、李冰和王丹同学做了大量的资料收集整理工作,参与了全书思路的讨论,对全书的初稿进行了校对并提出了大量修改意见,在此向他们表示衷心的感谢。

最后,由于学术水平有限,书中的一些观点难免有不当错误之处。恳请广大读者与学界同行批评指正。电子邮箱 gjs1408@sina. com.

著 者

2007年9月

目 录

第 1 章	绩效考核与绩效管理	1
第一节	管理与绩效	1
第二节	从绩效考核到绩效管理	13
第三节	绩效管理的过程	22
第四节	绩效管理实施的条件	27
第五节	绩效考核体系设计的基本问题	34
第六节	当前绩效考核存在的主要问题	43

第 2 章	绩效指标与绩效指标体系	50
第一节	绩效指标的分类	50
第二节	能力指标的设计	61
第三节	态度指标的设计	74
第四节	关键绩效指标的设计	80
第五节	基于职责的绩效指标设计	94
第六节	绩效指标体系的构建	99

第 3 章	绩效标准与指标权重	103
第一节	绩效标准概述	103
第二节	与工作结果指标相关的绩效标准	108

第三节	与工作态度、工作能力指标相关的标准	116
第四节	绩效指标权重的确定	124
第五节	绩效考核表设计	132

第4章	绩效计划的制定与实施	147
第一节	绩效计划概述	147
第二节	绩效计划的制定	157
第三节	绩效计划的实施与管理	168

第5章	绩效管理的组织实施	175
第一节	绩效管理职责划分	175
第二节	考核方式的选择	183
第三节	考核程序、周期	196
第四节	绩效反馈面谈	204

第6章	不同类别的考核	211
第一节	公司总部对下属机构的考核	211
第二节	部门考核与部门负责人的考核	224
第三节	团队考核	239
第四节	职能部门一般人员的考核	249

第7章	绩效考核结果的应用	259
第一节	绩效考核与工效挂钩	259
第二节	绩效考核与经营者年薪制	268
第三节	绩效考核与一般员工的薪酬管理	276
第四节	绩效考核结果在企业管理其他方面的应用	289

第 8 章 绩效管理的执行	297
第一节 执行力概述	297
第二节 绩效考核执行力不佳的原因分析	306
第三节 提升绩效考核执行效果的对策建议	316

第 9 章 著名企业的绩效管理	331
第一节 著名企业的绩效管理理念	331
第二节 著名企业的绩效管理流程	340
第三节 著名企业的绩效管理方法	347

后记	359
参考文献	361

绩效考核与绩效管理

第一节 管理与绩效

一、管理的本质

管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织结果的动态创造性活动。对资源进行有效整合要用到管理原则、管理程序和管理方法（例如计划、组织、指挥、协调和控制等），但是，这些管理原则、管理程序和管理方法仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式，它们本身并不等于管理，管理的核心在于对现实资源的有效整合。从本质上看，管理是资源的转换过程，它将资源转换为产出，以实现一定的结果。管理的这一含义可以用图 1—1 来表示。

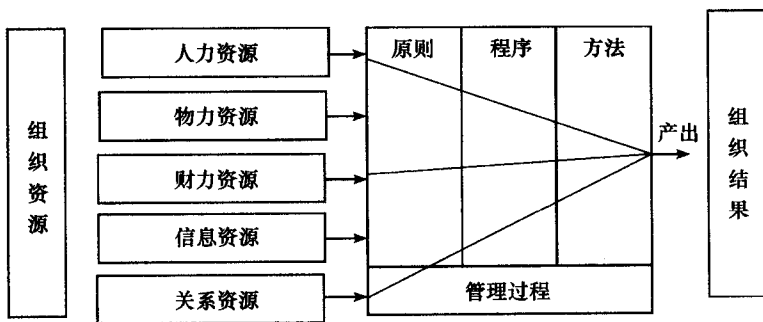


图 1—1 管理的含义

企业管理可以分为三个层次：整体管理、部门管理和岗位管理。整体管理的对象是整个企业，整体管理的主体是企业的经营者；部门管理对象是企业的某个部门，部门管理主体是部门负责人；岗位管理的对象是岗位，岗位管理主体是岗位员工。每一层次的管理主体都管理着一定的事项，每一个事项都有某一层次的管理主体在管理着，这就形成了管理主体和事项的纵横交错体系。每一层次的管

理主体所从事的各种管理活动都是资源配置。

二、绩效的定义：管理目标及其实现过程

（一）关于绩效的主要认识

绩效（Performance）在企业管理和人力资源管理中都是一个非常重要的概念。Performance 翻译成中文有履行、执行、成绩、性能、表演、演奏等含义。绩效到底是什么？绩效有标准吗？绩效如何才能被衡量？如何才能给绩效下一个定义？时至今日，人们对绩效这一概念的认识仍然存在分歧。

从管理学的角度看，绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面的有效输入。从经济学角度看，绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系，绩效是员工对组织的承诺。从社会学角度看，绩效意味着每个社会成员按照社会分工所确定的角色承担的责任。

对绩效的理解，主要的观点有三种：第一种是把绩效看作结果；第二种把绩效看作是一种行为；第三种把绩效看作一种素质。

1. 把绩效看做是结果的观点

Bernadin 等学者认为，“绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与战略目标、顾客满意度及投入资金的关系密切”。还有学者在吸取前人研究成果的基础上，把绩效定义为“在特定时间内，由特定的工作智能或活动产生的产出记录”。把绩效定义为产出的结果符合人们日常的感受，便于理解；同时结果作为绩效在进行衡量时操作性强，有利于明确具体的指标，如产量、次品率、销售额等，容易保持客观性。

2. 把绩效看做是行为的观点

如果结果产生的过程我们无法控制和评定，那么由行为最终产生的结果还能是可靠的吗？随着人们对绩效问题研究的不断深入，人们对绩效是工作成绩、目标实现、结果、生产量的观点不断提出挑战，普遍接受了绩效的行为观点，即“绩效是行为”。支持这一观点的主要依据是：

许多工作结果并不一定是个体行为所致，可能会受到与工作无关的其他因素的影响；员工没有平等完成工作的机会，并且在工作中的表现不一定都与工作任务有关；过分关注结果忽视重要的行为过程以及对过程控制的缺乏会导致工作成果的不可靠，过分强调结果可能会在工作要求上误导员工。

Campbell 指出，“绩效是行为，应该与结果分开，因为结果会受系统因素的影响”。他在 1993 年指出，“绩效是行为的同义词，它是人们实际的并能观察到

的行为表现。就定义而言,它只是包括与组织目标有关的行动或行为,能够用个人的熟练程度来衡量。绩效不是行为后果或结果,而是由行为本身决定的,绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成,不论这些行为是认知的、心理的、心智的还是人际的。”

Borman & Motowidlo 提出了绩效的二维模型,认为行为绩效包括任务绩效和关联绩效两个方面。任务绩效指所规定的行为或特定的工作熟练有关的行为,是正式定义的工作的各个方面;关联绩效指自发的行为或非特定的工作熟练有关的行为,属于超职责行为。

3. 把绩效看做是素质的观点

这一观点在 Brumbrach 的定义中得到很好的体现,即“绩效指行为和结果”。行为由从事工作的人表现出来,将工作任务付诸实施,行为不仅仅是实现结果的工具,行为本身也是结果,是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果,并且能与结果分开进行判断。该观点强调员工潜能与绩效的关系,不再认为绩效是历史的反映,而更关注员工的素质,关注未来的发展。绩效概念的素质观点,实际上已经将个人能力、个人素质纳入了绩效评价的范畴。

(二) 本书的绩效观:管理目标及其实现过程

本书认为,绩效是管理目标及其实现过程。我们运用组织中的委托代理(管理责任的层次分解)关系对这一理解进行阐述。具体理由如下:

1. 业绩的具体内涵源于委托代理关系,要分析绩效究竟包括什么内容,要从这一关系出发。很显然,任何一个组织内部都有一个委托代理关系体系,从委托人的观点出发,他希望代理人使用资源以后达到一个既定的状态。同时,委托人也希望代理人以最优的方式来达到这种状态,所谓“条条大路通罗马”,但一定有一条道路是费用和速度最佳配合的,委托人当然希望代理人找到这条道路。所以,总的来说,委托人希望代理人以最优化的方式达到某种状态,这就是绩效的本质内涵。

2. 管理目标是委托人对代理人资源使用的最终期望,也就是说,委托人将资源托付给代理人之后,希望其使用这些资源来达成一种什么样的境界。管理目标是代理人使用受托资源的最终结果,也就是管理目标。由于组织内部存在着一个委托代理关系体系,所以每一层次的代理人,从企业经营者到部门经理,直到每个岗位,都是管理主体,所以,都有各自的管理目标。

3. 管理过程是一种资源配置过程,每一层次的管理主体,从企业经营者到部门经理,直到每个岗位,都在自己的职权范围内进行资源配置,以实现各自的

管理目标。但是,实现同一管理目标可能存在多种资源配置方案,受托人的责任是寻找和选择最优的资源配置方案,以实现少投入高产出,以最低的成本实现本管理主体的管理目标。

根据本书对管理本质及管理层次的认识,结合本书对业绩的认识,企业业绩的基本情况如表 1—1 所示。

表 1—1 企业绩效一览表

管理主体	绩 效	
	管理目标	管理过程
企业整体管理主体	★	★
部门管理主体	★	★
岗位管理主体	★	★

★表示具有这种责任

事实上,绩效观点的发展,表现了人们对绩效认识不断深化的过程。图1—2反映了三种绩效观点之间的关系:“潜在绩效”或“素质绩效”是员工绩效产生的驱动力和源泉,员工只有在投入知识和技能的基础上才能具备与组织目标一致的行为;“行为绩效”是员工知识、技能与态度的表现,是显现的可观察的;员工通过不同的方式,使用不同的方法将个人知识和技能转化为工作结果,从而实现提高组织和个人绩效的目的。

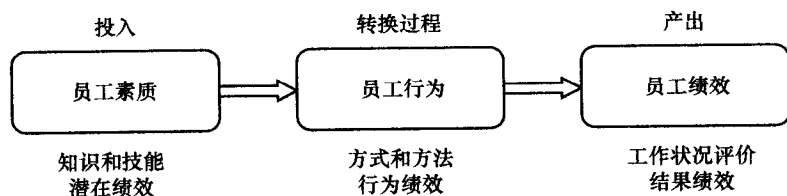


图 1—2 绩效的产出过程

从上述观点可以看出,绩效是一个多义的概念,在不同的情况下有不同的解释和侧重。从管理实践的历程来看,人们对绩效的认识是不断发展的:从单纯强调结果绩效到强调行为绩效,从强调绩效是历史的反映到强调绩效在未来的潜力。因此,应综合考虑素质、过程、结果以及时间的因素来理解绩效的概念。将上述观点综合起来,就能够对绩效有一个比较完整的认识:绩效是员工在一定时

期内以个人知识、技能等投入,通过某种方式、方法实现某种管理目标的过程(见图1—2)。

(三) 从实用的角度理解绩效

将绩效理解为“管理目标及其实现过程”,是不是意味着对于经营者、部门负责人、职能人员、业务人员等各类人员,都应该衡量其管理目标及其实现过程呢?实际上,任何管理都需要付出成本,从实用的角度来看,由于各类人员的管理目标及其实现过程有不同的衡量成本,所以实际中,不同的人员应有不同的绩效理解。而且,在企业发展的不同阶段,对绩效的理解也应该是不同的(见表1—2)。

表1—2 绩效解释一览表

绩效含义理解	适应对象	适应的企业或阶段	关注的问题
绩效=完成的工作任务	生产工人或体力劳动者及事务或例行性工作者	适用于任务明确的例行工作,制造业或简单服务业	这个工作怎么做? 怎样会做得更好?
绩效=结果或产出	高层管理者 销售、售后服务等工作结果可量化的人员	高速发展的成长型企业,强调快速反应,注重灵活、创新的企业	产出了何种结果? 目标的完成情况?
绩效=行为	基层员工	发展相对缓慢的成熟型企业,强调流程、规范,注重规则的企业	实际产生的行为? 员工已做的事情?
绩效=结果+过程 (行为/素质)	普遍适用于各类人员	各类企业	高层要做正确的事 中层要把事情做正确 基层要正确地做事
绩效=做了什么 (实际收益)+ 能做什么(预期收益)	知识工作者	适合于创新项目组或 创新项目成员	过去做了什么? 现在做了什么? 将来能做什么?

(四) 绩效的性质

为了更为深入地理解绩效的概念,下面我们来分析绩效具有哪些性质。

1. 多因性

绩效的多因性是指一个员工绩效的优劣经常不是单一因素决定的，而是受制于主客观多种因素。它既受环境因素的影响，又受工作特征的影响，也与组织的制度和机制有关，同时更受员工工作动机和价值观的影响。

2. 多维性

绩效是多维性指的是需要从多个维度或方面去分析和评估绩效。比如，考核一个部门经理的绩效时，不仅要衡量其经营指标的完成情况，还要综合考虑他的管理指标，比如，对部下的监控、指导、整个团队是否有创新性等，通过综合评估各种硬指标和软指标得出最终的评价结果。因此，通常在进行绩效评估的时候应综合考虑员工的工作能力、工作态度和作业业绩三个方面的情况。

3. 动态性

绩效的第三个特征是动态性。我们知道，员工的绩效随着时间的推移而发生变化。原来较差的绩效有可能好转，而原来好的绩效也可能变差。这就要求我们在评估一个人的绩效表现时充分注意绩效的动态性，而不能用一成不变的思维来看待绩效的问题。

（五）影响绩效的主要因素

影响绩效的主要因素为 SOME，即 Skill（技能）、Opportunity（机会）、Motive（激励）、Environment（环境），如图 1—3 所示。

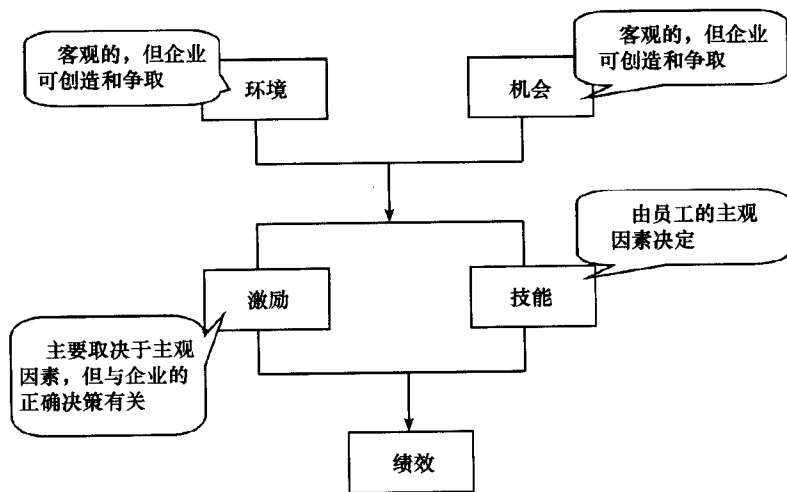


图 1—3 影响绩效的主要因素

三、管理目标

(一) 管理目标的概念和作用

管理目标是委托人对代理人资源使用的最终期望,也就是说,委托人将资源托付给代理人之后,希望代理人使用这些资源来达到一种什么样的境界。管理目标是代理人使用受托资源的最终结果。管理目标是各个管理层希望达到的一种结果或状态,结果或状态一般用若干数量指标来表示。管理目标指标一旦确定,可以发挥以下作用:

1. 形成组织结果的保障体系

组织的最高领导承担着实现组织结果的责任。但是,他不可能事必躬亲地操持组织内部的一切事务,因此他必须建立一定的组织结构,设置一定的岗位,并赋予每个岗位和每个部门以一定的权责,这就形成了一个委托代理关系体系。如果每一层次的代理人管理目标都是围绕委托人的管理目标来确立的,这就必然会形成一个管理目标的保障体系和分解体系,从委托人的角度来看,各管理主体的管理目标是一个由上到下的分解体系;从代理人的角度来看,各管理主体的管理目标是一个由下到上的保障体系,代理人管理目标的实现为委托人管理目标的实现奠定了基础。

2. 形成行为激励体系

一个好的结果会对管理主体产生行为引导和激励的重要功能,这些结果就成为各管理主体的奋斗方向,发挥着对他们的激励作用,这种引导和激励的发挥机制如图1—4所示。

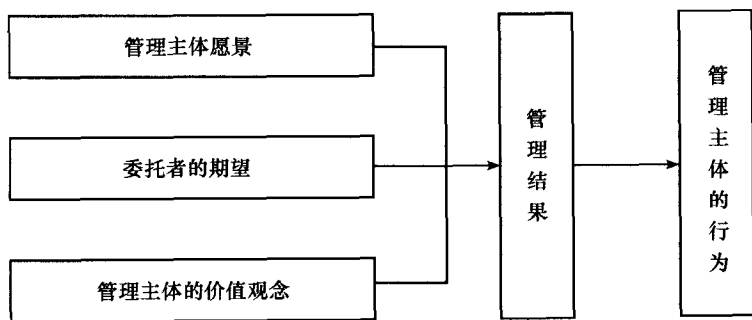


图 1—4 管理激励机制