



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

第二版

# 战略性绩效管理

方振邦 编著

第二版

 中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

第二版

# 战略性绩效管理

方振邦 编著

 中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

战略性绩效管理/方振邦编著. 2版  
北京: 中国人民大学出版社, 2007  
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材  
普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
ISBN 978-7-300-04307-4

- I. 战…
- II. 方…
- 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 (2007) 第 069772 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材·第二版  
**战略性绩效管理**  
方振邦 编著

---

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司	
规 格	170mm×228mm 16 开本	版 次 2003 年 5 月第 1 版 2007 年 6 月第 2 版
印 张	26.25 插页 1	印 次 2007 年 6 月第 1 次印刷
印 数	450 000	定 价 26.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

## 内容简介

本书以战略性人力资源管理为导向，向读者系统地介绍了企业组织及公共组织绩效管理的全过程。从绩效管理的基础理论出发，展示了包括绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈在内的绩效管理的各个环节，涵盖了绩效管理的基础理论、绩效管理的主要工具、绩效计划、绩效沟通、绩效评价、绩效评价主体的选择与评价者培训、绩效评价指标的选择、绩效评价方法的选择、绩效评价结果的运用以及绩效薪酬等与有效的绩效管理有关的各个方面。附录中还提供了美、日、韩三国企业的绩效管理案例。

本书适合高等院校商学院及公共管理学院人力资源管理课程教学使用，也适合企业及公共部门人力资源管理的从业者阅读，亦可供对人力资源管理感兴趣的读者自学之用。

## 作者简介

方振邦 教授，博士生导师，经营学博士，中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长，中国人民大学人力资源开发与管理研究中心副主任，中共中央组织部领导干部考试与测评中心专家，国家人事部中国人事科学研究院客座研究员。1989年6月毕业于吉林大学政治学系，获法学学士学位。1994年6月毕业于中国人民大学劳动人事学院，获硕士学位。1999年3月毕业于韩国国立忠南大学商学院，获经营学博士学位。主要研究领域：企业组织及公共组织的人力资源开发与管理、组织行为学、管理学理论等。主讲：战略性人力资源管理、组织行为学、管理学原理、绩效管理、薪酬管理、平衡计分卡在企业组织及公共组织的应用等课程。在国内外学术期刊和管理杂志上发表数十篇实证性学术论文和一般论文，撰有《战略与战略性绩效管理》、《管理思想百年脉络》（上、下）、《绩效管理》、《管理学基础》、《日本国家公务员制度》、《韩国劳资关系》等多部著作。主持、参与数十家中外大型企业及政府组织的人力资源管理咨询工作，并担任国内多家企业的管理咨询顾问。

## 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材·第二版 编辑委员会

---

### 主 编

董克用 中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

### 编 委

廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长、教授、博士生导师

石金涛 上海交通大学经济与管理学院教授、博士生导师

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授、博士生导师

赵曙明 南京大学国际商学院院长、教授、博士生导师

萧鸣政 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任、教授、博士生导师

关培兰 武汉大学人力资源研究中心主任、教授、博士生导师

方振邦 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

刘 昕 中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长、教授

程延园 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

唐宁玉 上海交通大学经济与管理学院副教授



## 总 序

由中国人民大学人力资源开发与管理研究中心组织全国人力资源管理领域著名专家、学者编写的人力资源管理系列教材第二版与读者见面了。

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心成立于2000年，聚集了学术界、政府研究机构的专家和学者，致力于我国人力资源开发与管理研究。中心自成立以来，除了组织编写本系列教材之外，还翻译了我国第一套人力资源管理译丛。

改革开放以来，中国经济的高速增长为世人所瞩目。究其原因，学者们的共识是，成就主要来源于两个因素：一是体制改革所造就的制度创新和激励机制；二是改革对生产要素，特别是劳动力要素的解放。改革使大量人力资源摆脱了旧体制的束缚，以各种方式投身于经济建设，使我国人力资源的优势得到充分发挥。正因为如此，在传统体制下从来没有被认为是一门科学的人力资源管理，在改革开放后特别是20世纪90年代以来，得到了企事业单位的高度关注。如何搞好组织的人力资源规划，如何招聘到需要的优秀员工，如何把握好职位分析、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理中的关键环节，已经成为企事业各级领导考虑的最重要的问题。

从我国改革开放近30年的历程中，我们可以清楚地看到，人力资源的确是推动中国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。而且更为重要的是，在我国人均自然资源与世界相比并不占优势，且国民财富生产中自然资源消耗水平已经很高的今天，可以毫不夸张地说，我国经济与社会实现可持续发展的唯一出路在于进一步发挥人力资源的优势。需要指出的是，发挥人力资源优势并不是像有些人所想象的，只是靠廉价的人工成本去竞争。世界各国发展的经验已经证明，人工成本必然会随着经济发展水平而不断提高。一个国家的人力资源优势主要体现在两个方面，一是人力资源的教育素质，它体现为潜在的生产力；二是对已经实现就业的人力资源的管理水平，它体现为对人力资源的开发利用程度。我国的教育，特别是基础教育，在世界上是有竞争力的，培养了一支高素质的劳动力队



伍。而我国的管理水平，尤其是人力资源管理水平与世界发达国家相比，却差距较大。因此，从目前来看，提高我国企事业单位的人力资源管理水平是发挥我国人力资源优势的当务之急。

为了提高我国人力资源管理水平，我们通过翻译教材与专著、邀请外国专家讲学等方法，努力将发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验介绍到国内。通过这些办法，的确提高了我国的人力资源管理水平。但是，人力资源管理是管理学诸学科中受到一个国家文化传统影响最大的领域。对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、人文传统等方面的影响，因此，仅依靠舶来品是不能真正解决自身问题的。

中国的管理学经过 30 年的恢复和成长，已经到了建立具有自身特色的、符合中国文化的管理理论的时候。由于管理学的文化根基特征，所以，完全可以说，建立具有中国特色的人力资源管理理论是建立中国特色管理理论的关键。无论是提高我国人力资源管理水平，还是建立具有中国特色的管理理论体系，都需要培养大批具备先进的管理理念、掌握科学的管理方法的人力资源管理专业人才。

近年来，社会对人力资源管理专业人才的需求一直名列高校毕业生需求榜的前茅。旺盛的需求同样导致供给的增加。据统计，自 1993 年中国人民大学在我国开设第一个人力资源管理本科专业以来，到 2005 年底，全国已经有近 300 所高校开设了人力资源管理专业。2002 年出版的本系列教材的第一版，在一定程度上满足了教学的需要。

优秀的教材应该随着社会经济的发展与教学改革深入的需要而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第一版的反馈，组织了这次修订。本系列教材在编写中把握了三个原则：第一，优选教材作者。本系列教材的作者都是我国各著名高校中最早从事人力资源管理教学与研究的著名学者。这些学者亲自主笔，保证了教材的质量。第二，优化教材体系。本系列教材包括《人力资源管理概论》、《人力资源战略与规划》、《组织行为学》、《工作分析的方法与技术》、《招聘与录用》、《培训与开发》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《劳动经济学》、《劳动关系》等，既可以满足人力资源管理专业的学生系统学习人力资源管理的需要，也可以为非人力资源管理专业的管理类学生根据需要选用。第三，重视本国案例。在修订时，我们特别强调了多运用中国改革开放以来的案例，以帮助学生更好地理解 and 掌握相关理论与方法。



尽管已经付出了很大努力，我们仍然清楚地认识到，这套教材还存在许多可以不断完善和修改的地方。我们真诚地希望广大读者不吝赐教，提出修改意见和建议，使之日臻完善，以便更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

**董克用**

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心



## 目 录

第一章 概 论 .....	(1)
第一节 绩效 .....	(1)
第二节 战略性绩效管理 .....	(7)
第三节 战略性绩效管理系统模型 .....	(35)
第二章 战略性绩效管理的工具与技术 .....	(51)
第一节 组织效能评价标准 .....	(54)
第二节 目标管理 .....	(57)
第三节 标杆管理 .....	(61)
第四节 关键绩效指标 .....	(66)
第五节 平衡计分卡 .....	(75)
第三章 绩效计划 .....	(126)
第一节 概述 .....	(126)
第二节 绩效评价指标体系设计 .....	(136)
第三节 评价周期决策 .....	(156)
第四节 绩效计划的制定 .....	(161)
第四章 绩效监控 .....	(179)
第一节 概述 .....	(179)
第二节 领导风格与绩效辅导 .....	(181)
第三节 绩效沟通 .....	(187)
第四节 绩效信息的收集 .....	(208)
第五章 绩效评价 .....	(211)
第一节 绩效评价的理论框架 .....	(211)
第二节 绩效评价主体的选择与评价者培训 .....	(225)



第三节	绩效评价方法的选择	(250)
<b>第六章</b>	<b>绩效反馈</b>	(283)
第一节	绩效反馈	(283)
第二节	绩效反馈面谈	(289)
第三节	绩效评价结果的运用	(297)
<b>第七章</b>	<b>绩效薪酬</b>	(308)
第一节	薪酬概述	(308)
第二节	绩效薪酬制度	(313)
<b>第八章</b>	<b>战略性绩效管理的发展趋势</b>	(339)
第一节	战略性绩效管理的发展趋势及实践	(339)
第二节	网络化绩效管理系统的应用	(346)
<b>附 录</b>		
附录一	美国企业绩效管理案例	(355)
附录二	日本企业绩效管理案例	(359)
附录三	韩国企业绩效管理案例	(379)
附录四	绩效反馈面谈计划表	(402)
附录五	能力开发卡	(404)
主要参考文献		(407)
后 记		(410)



# 第一章 概 论



如何有效地调动组织成员的积极性和创造潜力，持续地提高他们的绩效水平以达成组织的战略目标，是任何组织都非常关心的问题。正因为如此，绩效评价、绩效管理已经成为管理理论界和实务界研究的热点。只要进入某一数据库进行检索，就可以发现有关绩效问题的文献和著作浩如烟海，而且有关绩效的讨论和研究还在不断深入。绩效管理绝不仅仅是单一层面上的事情。不论我们关注的是组织层面、个人层面，还是其间哪一个层面的绩效，都应该有针对性地进行有效的管理。为了更好地理解绩效管理的概念，首先就要从理解绩效的含义入手。

## 第一节 绩 效

### 一、绩效的概念与层次

从最一般的意义上，绩效（performance）指的是活动的结果和效率水平。在管理实践中，绩效更强调一个工作活动的过程及其结果。对应于英文的 performance，在中文文献中，除了“绩效”外，也有人采用“业绩”、“实绩”、“效绩”等相近或相似的词汇表达绩效的概念。

“业绩”在财务和会计领域使用比较广泛，关于企业业绩评价的财务会计指标研究也比较深入。业绩强调了行为活动的结果，却忽视了行为活动的过程。

“实绩”在各类公共组织中较为常见。2006年1月1日起开始施行的《中华

《中华人民共和国公务员法》在第五章“考核”第三十三条中明确使用了该概念。该条规定：“对公务员的考核，按照管理权限，全面考核公务员的德、能、勤、绩、廉，重点考核工作实绩。”在这里，“实绩”着重强调的是个人所处职位要求的工作任务的完成情况，在这个意义上，实绩强调的也是一种结果。

关于“效绩”，财政部统计评价司指出，企业效绩是指一定经营期间的企业经营效益和经营者业绩。企业经营效益水平主要表现在盈利能力、资产营运水平、偿债能力和后续发展能力等方面，经营者业绩主要通过经营者在经营管理企业的过程中对企业经营、成长、发展所取得的成果和所作出的贡献来体现。<sup>①</sup>

上述概念，或者使用领域比较狭窄，或者意思表达不够完整，而“绩效”一方面强调了工作活动的结果，突出了结果导向；另一方面也体现了导致结果的工作活动过程，完整、准确地概括了 performance 的内涵；同时也为管理理论界和实务界所广泛接受，故本书统一采用“绩效”概念，并在此基础上讨论绩效管理。

从管理实践来看，人们对于绩效的认识是不断发展的，例如，从单纯地强调数量到强调质量再到强调满足客户需要，从强调即期绩效发展到强调未来绩效。不论是对于组织还是个人来说，都应该以系统和发展的眼光来认识和理解绩效的概念。简单地讲，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上的有效输出。一个组织内部往往根据若干组织原则分为若干层次和数量的群体，群体由具体的员工组成。对应不同层面的工作活动主体，相应也就产生了不同层面的绩效。因此，广义的绩效概念中包括组织绩效、群体绩效和员工个人绩效三个层次。组织绩效，是组织的整体绩效，指的是组织任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。群体绩效，是组织中以团队或部门为单位的绩效，是群体任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。对于员工个人绩效的内涵，学者们提出过各种不同的看法。

工业与组织心理学家最初将员工绩效视为单维度的概念，简单地将绩效等同于任务绩效。他们关注的仅仅是整体绩效，认为它是员工工作行为及其结果的效能与价值。之后，伯曼（Borman）和莫特维多（Motowidlo）在1993年提出了著名的“关系绩效—任务绩效”二维模型。当员工在组织关键技术流程中运用与工作有关的技术和知识生产产品或提供服务，或完成某项特定的任务以支撑组织

<sup>①</sup> 参见财政部统计评价司：《企业效绩问答》，3页，北京，经济科学出版社，1999。

的关键职能发挥作用时，他们的表现被视为任务绩效。当员工主动地帮助工作中有困难的同事，努力保持与同事之间的良好工作关系，或通过额外的努力准时完成某项任务时，他们的表现被称为关系绩效。这个二维模型为我们研究绩效提供了一个很好的理论框架。

实际上，员工的绩效是其工作的“绩”（即工作的结果）及“效”（即实现这一结果的效率水平）的复合体，本身是一种客观存在，但是这种客观的绩效水平需要经过评价者的主观评价，形成绩效信息，才能对管理决策产生影响。从这个意义上看，绩效又是一种主观评价。因此，我们需要一个更加具有可操作性的定义。简单说来，我们一般认为，绩效指的是那些经过评价的工作行为及其结果。从这个概念中我们可以看出，绩效包括工作行为以及工作行为的结果。另外，绩效必须是经过评价的工作行为及其结果，没有经过评价的工作行为及其结果在这里不被视为绩效，因为它们没有形成有效的绩效信息。这种解释将绩效的概念与评价过程联系在一起。

当然，也应该看到，营利性组织绩效与非营利组织绩效相比，还是存在一些显著差别的。例如，对于企业而言，衡量绩效的最重要也是最明确的指标是利润；而对于非营利组织，比如政府机构、慈善组织、学校、博物馆等等，则找不到这种明确的定量指标。但不论企业还是非营利组织，就普通员工的绩效而言，基于组织战略的绩效管理在步骤、方法、技术等方面并无二致。因此，本书介绍的战略性绩效管理系统模型完全可以为各类组织使用或参考。

## 二、绩效的性质

为了更深入地理解绩效的概念，首先我们来看看绩效具有哪些性质。在理解绩效的性质时，我们应该时刻注意将绩效的概念与评价的过程，或者说与对结果的判断过程相结合。根据我们对绩效的定义，绩效具有以下三个性质。

### （一）多因性

绩效的多因性是指员工绩效的优劣并不是取决于单一因素，而是受制于主、客观的多种因素。下面我们来看看影响打字员甲的绩效的因素。首先，打字员甲的工作态度是影响其工作绩效的主观因素。设想他昨天刚刚得到了一笔丰厚的年终加薪，他的工作热情必然高涨，对其工作绩效会有积极的影响。此外，打字机的工作状况、办公桌的高度等则是影响其工作绩效的客观因素。打字机正常工作、办公桌的高度合适等都会提高打字员的工作效率，从而提高其工作绩效。绩



效受到以上这一系列因素的共同影响。但是，并不是所有影响因素的作用都是一致的。在不同情景下，各类因素对绩效的影响作用各不相同。例如，某企业引入一套新的设备投入生产之后，员工的工作绩效明显下降。经过各种调查研究和数据分析，发现并不是由于员工不熟悉设备致使绩效下降，而是由于员工害怕使用新设备会提高生产率导致企业裁员而有意怠工。该企业通过各种沟通方式向员工解释了新设备投入使用的目的和必要性，排除了非正常裁员的可能性，之后员工的工作绩效才按照引入新设备之前的预期有所提高。通过这个案例我们了解到，只有在充分研究各种可能的影响因素的前提下，我们才能够找到问题的真正所在，从而对症下药。我们在研究绩效问题时，应该抓住目前影响绩效的众多因素中的关键因素，从而更有效地对绩效进行管理。这就是绩效的多因性及其对管理的启示。

## （二）多维性

绩效的多维性指的是需要从多个维度或方面去分析和评价绩效。例如，在考察一名生产线上工人的绩效时，我们不仅要看到产量指标完成的情况，还应该综合考虑产品的质量、原材料的消耗情况、该工人的出勤情况、团结意识、服从意识、纪律意识等，通过综合评价各种硬、软指标，得出最终的评价结论。通常，我们在进行绩效评价时，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，而且这三个维度都分别包括许多具体的评价指标。例如，对于作业业绩，我们一般会通过考察工作的质量、数量、效率以及费用节约这四个评价指标来作出评价。但是，并不是所有的情况下都需要全面考虑所有可能的评价维度。根据评价的不同目的，我们可能选择不同的维度和不同的评价指标，而且各个维度的权重也可能不同。因此，我们在设计绩效评价体系时，往往要根据组织战略、文化以及职位特征等方面的情况，设计出一个由多重评价指标组成的评价指标体系（这个体系包括多个维度），还要根据各种情况确定每个维度以及不同评价指标的不同权重。在后面的章节中，我们将就如何选择适当的评价维度和评价指标，如何确定权重的问题进行详细解释。

## （三）动态性

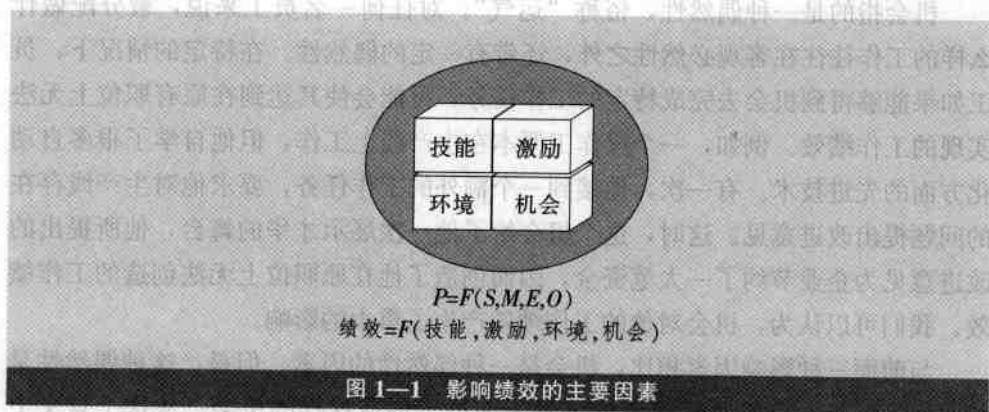
绩效的第三个特征是动态性。我们知道，员工的绩效会随着时间的推移发生变化，原来较差的绩效有可能好转，而原来较好的绩效也可能变差。这就要求我们在评价一个人的绩效表现时充分注意到绩效的动态性，而不能一成不变的思维来对待有关绩效的问题。这实际上就向我们解释了为什么绩效评价和绩效管理

中存在一个周期的问题。在确定绩效评价和绩效管理的周期时，就应该考虑到绩效的动态性特征，具体情况具体分析，从而确定恰当的绩效周期，保证组织能够根据评价的目的及时、充分地掌握员工的绩效情况，并减少不必要的管理成本。

### 三、影响绩效的主要因素与绩效诊断

#### (一) 影响绩效的主要因素

前面我们提到，绩效具有多因性，即影响组织中员工工作绩效的因素是多方面的。图 1—1 向我们展示了工作绩效的主要影响因素，它们可以概括为以下四类。



#### 1. 技能

技能指的是员工的工作技巧和能力水平。一般来说，影响员工技能的因素有：天赋、智力、经历、教育、培训等。由此可以看出，员工的技能并不是一成不变的。组织为了提高其员工的整体技能水平，一方面，可以在招聘录用阶段进行科学的甄选；另一方面，还可以通过在员工进入组织之后提供各种类型的培训或依靠员工个人主动地进行各种类型的学习来提高其技能水平。

#### 2. 激励

激励作为影响员工工作绩效的因素，是通过改变员工的工作积极性来发挥作用的。为了使激励手段能够真正发挥作用，组织应根据员工个人的需要结构、个性等因素，选择适当的激励手段和方式。

#### 3. 环境

影响工作绩效的环境因素可以分为组织内部的环境因素和组织外部的环境因





素两类。

组织内部的客观环境因素一般包括：劳动场所的布局 and 物理条件；工作设计的质量及工作任务的性质；工具、设备、原材料的供应；上级的领导作风和监督方式；公司的组织结构和政策；工资福利水平；培训机会；企业文化和组织气氛等。

组织外部的客观环境因素包括：社会政治、经济状况、市场的竞争强度等。

不论是组织的内部环境还是外部环境，都会通过影响员工的工作能力（技能）和工作态度（工作积极性等），影响员工的工作绩效。

#### 4. 机会

机会指的是一种偶然性，俗称“运气”。对任何一名员工来说，被分配做什么样的工作往往在客观必然性之外，还带有一定的偶然性。在特定的情况下，员工如果能够得到机会去完成特定的工作任务，可能会使其达到在原有职位上无法实现的工作绩效。例如，一个操作工原本在生产线上工作，但他自学了很多自动化方面的先进技术。有一次，他接到一个额外的工作任务，要求他对生产线存在的问题提出改进意见。这时，这个机会给了他一次展示才华的舞台，他所提出的改进意见为企业节约了一大笔资金，因而创造了他在原职位上无法创造的工作绩效。我们可以认为，机会对他的工作绩效产生了重大的影响。

与前面三种影响因素相比，机会是一种偶然性的因素。但是，这种偶然性是相对而言的。一个好的管理者应该善于为员工创造这样的机会。从这个意义上说，所谓的机会实际上是可以把握的。

#### （二）绩效诊断

所谓绩效诊断，就是管理者通过绩效评价，判断员工的绩效水平，辨别员工低绩效的征兆，探寻导致低绩效的原因，找出可能妨碍评价对象实现绩效目标的问题所在。由图 1-1 可知， $\text{绩效} = F(\text{技能}, \text{激励}, \text{环境}, \text{机会})$ ，或者  $P = F(S, M, E, O)$ ，即员工的绩效是技能、激励、环境和机会的函数。这里，技能是员工个人的技能，激励是管理者给予员工的激励，环境是工作组织内外的环境，机会是员工个人面临的机会。相应地，我们在绩效诊断过程中，可以对这一函数作广义的理解，将其中四个因素广义地理解为三类，并以此作为工具，对低绩效员工可能存在的问题进行绩效诊断。一是员工个人的因素，包括知识、技能和态度等，具体来说，比如没有明确工作要求，从事工作所需要的知识和技能不足，缺乏工作的动机；二是管理者的因素，比如指令不清楚，目标不明确，缺乏