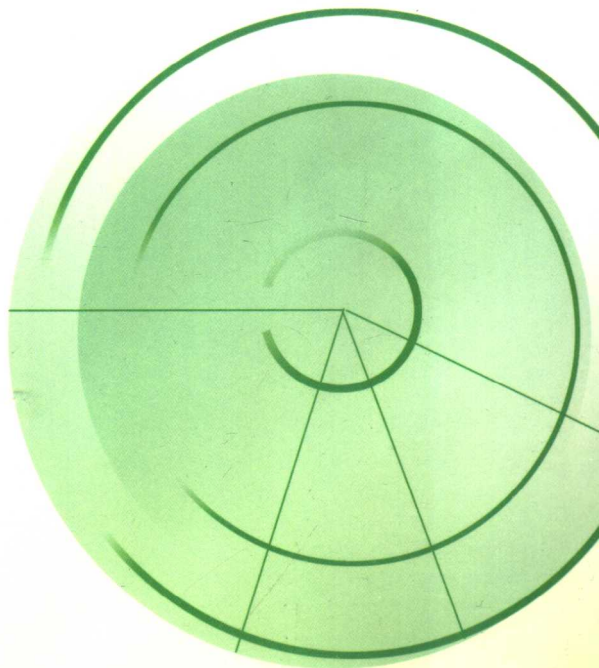


# 人力资源·绩效管理 理论与实务

彭劲松 编著



中国人事出版社

# 人力资源·绩效管理 理论与实务

彭劲松 编著

中国人事出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人力资源·绩效管理理论与实务/彭劲松编著. —北京: 中国人事出版社, 2007. 7

ISBN 978 - 7 - 80189 - 656 - 8

I. 人… II. 彭… III. ①劳动力资源 - 资源管理②企业管理: 人事管理 IV. F241 F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 113587 号

**中国人事出版社出版**

(100101 北京市朝阳区育慧里 5 号)

**新华书店经销**

**北京东方宝隆印刷有限公司印刷**

\*

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 8

字数: 200 千字

定价: 20.00 元

## 前 言

对人事工作的重要性，人们早有认识。改革开放之后，我国引进了国外人力资源管理理论，使我国传统的人事工作发生了深刻的变革。国内对人力资源管理理论的研究也进展迅速，取得了一大批相当有价值的、有理论深度和富有现实意义的重要成果。现在，人力资源开发理念已被普遍认同；人事工作普遍已由传统的人事管理向人力资源开发方向转变，实施人才强国战略和建设创新型国家的使命，更把人力资源开发提到更加突出的位置。因此，认真研究人力资源开发的理论与实践经验，在当前是十分有价值的、值得认真做好的一项重要工作。

纵观国内对人力资源管理的研究，大多数是致力于企业人力资源开发方面的研究。其研究的主要内容，一是企业人力资源管理的最佳制度或方法上的探讨，例如：如何选择最优秀的员工，如何评估工作业绩，如何使教育训练的成效最大等等；二是企业人力资源开发与管理存在的问题、原因及对策方面的探讨；三是对基本理论的探讨和在企业中的推广应用以及对成功经验的总结、提升；四是从人力资源管理的角度对人事制度、干部管理体制改革方面的探索，等等。但从目前国内人力资源管理的理论研究成果来看，借鉴、引进和阐发国外理论成果居多，如何结合我国企业的实际，从理论与实践相结合的高度上对人力资源理论进行创新却显不足。另外，目前人力资源管理方面的教材也已有不少版本，但大多数都是通论性教材，而既对基本理论有简明摘要的介绍，又对某一方面问题作比较深入探索且适用于从事人力资源管理操作训练的教材却显不足。因此，不断深化和创新人力资

源管理理论,并使这一理论与我国的实践紧密结合,具有更强的指导性和可操作性,将是人力资源理论工作者面临的一项艰巨而紧迫的任务。本书作者试图沿着这个方向作些尝试和探索。

本书分为上篇和下篇,上篇主要是介绍人力资源开发有关的基本理论和人力资源管理各个环节的概念、内容与实施要点以及绩效管理的基本理论。下篇集中介绍人力资源管理的核心部分——绩效管理实施的基本内容。

绩效管理是人力资源管理的一个十分重要的部分。绩效管理的目的是基于企业的发展战略,在主管人员与员工双方持续动态沟通的基础上,经过绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈和绩效评估结果应用这一系列环节,促使员工、部门和企业绩效持续改进和提高,最终实现企业战略目标和员工的发展。几乎所有的企业都会因这样或那样的原因对绩效进行考评,但却苦于缺乏有效的绩效考核工具。技术的缺乏导致企业无法从绩效考评中提取有效的绩效信息,当然也就无法运用这些信息有效地进行奖惩管理、人员晋升管理、培训与开发等人力资源管理的其他职能。因此,本书较为详细地介绍了绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈和绩效评估结果应用这一系列绩效管理的环节,还综合了国内外各种文献资料,对绩效管理的各种考评方法进行了评介,并通过现实企业管理中的成功案例的剖析,试图较为直观而系统地诠释绩效管理的各个环节和操作方法,力求让读者既知其然,也知其所以然,既知道要干什么,也知道怎么干。

人力资源管理涉及现代管理的方方面面,对某些问题的认识和研究需要放在一个更为广泛的领域中去思考,而且这方面的理论与实践的发展也异常迅速。本书由于编写时间紧迫及受个人能力和阅历所限,很难对这些新的进展能够跟踪不失,疏漏之处在所难免,敬请读者指正。

作者

2007年6月20日

# 目 录

## 上篇 理论概要篇

<b>第一章 人力资源管理概述</b> .....	( 3 )
第一节 人力资源的概念和特征 .....	( 3 )
第二节 人力资源管理 .....	( 6 )
第三节 人力资源管理在现代企业中的作用 .....	( 10 )
<b>第二章 人力资源管理理论的历史和现状</b> .....	( 18 )
第一节 人力资源管理理论的历史发展 .....	( 18 )
第二节 国内外研究状况及发展趋势 .....	( 30 )
<b>第三章 人力资源管理的基本原则</b> .....	( 45 )
<b>第四章 人力资源管理主要环节的实施要点</b> .....	( 53 )
第一节 人力资源管理的主要环节及其相互关系 .....	( 53 )
第二节 人力资源管理主要环节的实施要点 .....	( 60 )
<b>第五章 绩效管理</b> .....	( 75 )
第一节 绩效管理的概念 .....	( 75 )
第二节 绩效管理的环节 .....	( 80 )
第三节 绩效管理的意义 .....	( 83 )
第四节 我国企业运用绩效管理的误区与现状 .....	( 84 )

## 下篇 绩效管理实务篇

<b>第六章 绩效计划</b> .....	( 93 )
第一节 绩效计划的概念 .....	( 93 )
第二节 绩效目标的设立 .....	( 94 )
第三节 绩效指标的设定 .....	( 98 )
第四节 指标设定实务 .....	( 119 )
<b>第七章 绩效辅导</b> .....	( 129 )
第一节 绩效辅导的内容 .....	( 129 )
第二节 持续不断的绩效沟通 .....	( 134 )
第三节 数据收集形成记录 .....	( 141 )
<b>第八章 绩效考核</b> .....	( 144 )
第一节 绩效考核概要 .....	( 144 )
第二节 绩效管理与绩效考核的区别 .....	( 145 )
第三节 绩效考核中应注意的问题 .....	( 149 )
<b>第九章 绩效管理的主要考评方法</b> .....	( 155 )
第一节 绩效考评的原则 .....	( 155 )
第二节 绩效管理的主要考评方法 .....	( 157 )
第三节 绩效考评的误差 .....	( 171 )
第四节 绩效考评的改进方法 .....	( 175 )
<b>第十章 绩效管理的实施要点</b> .....	( 177 )
第一节 实施绩效管理应注意的问题 .....	( 177 )
第二节 平衡计分卡的实施要点 .....	( 181 )
第三节 360 度绩效考评法的实施要点 .....	( 184 )
<b>第十一章 绩效反馈面谈</b> .....	( 188 )
第一节 绩效反馈面谈的准备、内容、目的和意义 .....	( 188 )
第二节 绩效反馈面谈的原则 .....	( 192 )

---

第三节	绩效反馈面谈的技巧 .....	(195)
第十二章	绩效考评结果的运用 .....	(198)
第一节	绩效考评结果的用途 .....	(198)
第二节	绩效改进计划 .....	(206)
第十三章	绩效管理实例 .....	(210)
第一节	某交通运输企业考评实例 .....	(210)
第二节	某银行考评实例 .....	(212)
第三节	某公司的绩效考评管理办法 .....	(232)
第四节	绩效管理小案例 .....	(242)
参考书目	.....	(247)



# 上 篇

## 理论概要篇



# 第一章 人力资源管理概述

21 世纪企业管理的重心将由物资资源的管理转向人力资源的管理，知识将成为企业的关键性资源，人才将成为企业竞争的基础之一。怎样激发员工的创造性、挖掘员工潜力，从而提高组织效率，是各国、各类企业都在研究的重要课题。本章将介绍人力资源的概念、人力资源管理的内容以及作用，目的是让读者对人力资源管理有一个整体上的初步认识。

## 第一节 人力资源的概念和特征

### 一、人力资源的基本概念

经济学中的“资源”是指为创造人类社会赖以存在和发展的物质财富而投入到生产活动中的各种要素，通常包括自然资源、资本资源、人力资源和信息资源等。

人力资源，又称“劳动力资源”或“劳动资源”，狭义而言，人本身就是资源、能源，人可以被运用于搬运物品，制造产品，作战等等。因此人力资源的狭义含义是指：一个国家、一个地区乃至一个组织能够作为生产要素投入经济社会事务活动的劳动人口数量和质量。

但人的作用并非仅仅如此，人的作用还在于能统合其他资源，使之脱离纯资源的地位，从而创造更高的价值。但要成为有效的，必须将人作以有效率的运用。因此，人力资源的广义含义是指：在一定区域范围内，所有具有劳动能力的人口总和，它既包括现有在生产过程中投入的劳动力人口，也包括即将进入生产过程的潜在的劳动力人口和暂时失去工作职位但仍有劳动能力的失业或待业人口等。

一般而言，为重视各种不同存在形式的人力资源的发展状态，通常从广义角度理解人力资源的内涵。

从整体形态看，人力资源包括体力和智力。从现实应用的形态看，人力资源则包括体质、智力、知识、技能四部分，也就是人们所具有的推动生产资料的各种具体能力。

## 二、人力资源的特点

### 1. 人力资源具有生物性、社会性和精神性三重属性。

首先，人是具有生命的复杂有机体，人力资源存在于人体之中，是一种“活”的资源，与人的自然生理特征相联系，这即生物性，也是人力资源最基本的特点。

其次，人力资源还具有社会性。从一般意义上说，人是一切社会关系的总和，社会性是人的本质属性。显而易见，人力资源是处于一定社会范围的，它的形成要依赖社会，它的分配（或配置）要通过社会，它的使用要处于社会经济的分工体系之中。从本质上讲，人力资源是一种社会资源。

再次，人不仅具有生物性和社会性，而且“人是有意识的类存在物”这即是说，人具有精神属性，具有意识和自我意识。在这里，我们要全面认识精神这个概念，也就是说，精神不仅包括“理性”因素，而且也包括人的情感、意志、直觉、欲望等非理性因素以及气质、性格、灵感、直觉等要素。人的精神属性表明，人与动物不同，一个重要的方面是人有一个包括知、情、意、气质、性格等在内的特殊的心理结构，有一个与外部客观世

界不同的内部的“主观世界”。

由此可见，要发挥人力资源的作用，必须做到既要发挥人力资源的体能、智能作用，也要发挥人力资源的非理性因素，同时，也要注意人的气质、性格、灵感、直觉等要素功能的发挥，只有这样，才能充分发挥人的作用。

2. 人力资源具有能动性。即能有目的地进行改造外部世界的活动。人具有意识，这种意识不是低水平的动物意识，而是对自身和外部世界具有清晰看法的、对自身行动作出抉择的、调节自身与外部关系的社会意识。这种意识使人在社会生产中居于主体地位，使人力资源具有了能动作用，能够让社会经济活动按照人类自己的意愿需要的方向发展或者主动调节人类自身的行为以适应自然社会的发展规律，实现人类与自然、社会之间的协调发展。

3. 人力资源具有再生性。人力资源是一种可再生资源，其再生性即人口的再生产和劳动能力的再生产。通过人口总体内各个体的再生产和不断的世代替换更新以及通过教育、培训等劳动能力再生产的过程得以实现。

4. 人力资源具有时效性。即它的形成、开发、使用都具有实践环境条件等时空方面的限制。人力资本与物质资本不同，它具有一维性。一般说来，它的有效时间大概 40 年左右。若不能适时开发和利用，随着岁月的流逝将逐渐降低直至消失殆尽。通过教育培训等方式进行投资而形成一定的人力资本存量，将其投入社会再生产过程，就可以产生收益、发挥效用。而未及时开发或利用的人力资源，不仅难以成为社会发展的有生力量，而且还会成为拖累经济发展和进步的累赘或“包袱”。

5. 人力资源具有依附性。人力资本的载体是人，是通过人力投资形成的价值在劳动者身上的凝固，与其所有者不可分离，一切体能、知识、智能、技能、情感价值观念、思想道德都依附于活生生的人而存在。同时，人力资本的价值量和新增价值的创造，必须在劳动中得以体现。人若不参与劳动和劳务，只是一个

纯粹的消费者，其资本价值量也无从体现。

6. 人力资源具有组合性。组合性是人力资源的一个重要特征。两个人在一起工作发挥的作用，并不等于两个人单独发挥的作用之和，既可能出现 $1+1>2$ 的情况，也可能出现 $1+1<2$ 的情况。需要我们注意的是：在管理工作中，造成人力资源损耗的原因，一是工作本身的问题，如企业工作流程设计不合理，工作环境恶劣，或者工作本身过于单调乏味，无法满足人们高层次的需求。另外，员工之间的配置不合理，如员工之间能否相互理解和支持，工作关系是否融洽，显然会影响工作的效率。

## 第二节 人力资源管理

### 一、人力资源管理的概念

所谓人力资源管理是指在一个组织内，形成、培养、配置、使用、周转、保护整个组织成员，建立组织与其成员之间的劳动关系，挖掘组织成员的劳动潜能，调动其积极性、自觉性、创造性，以实现组织目标的过程和活动。这样的活动和过程必须始终把握、了解、分析人的本质、人性，在人与自然，人与社会，人与人的关系中体现对人的尊严、自由和价值等的系统协调和调整。

人力资源管理经由人事管理发展而来，简单而言，人力资源管理就是预测组织人力资源需求并作出人力需求计划、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效激励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程，是以人为本思想在组织中的具体运用。人力资源管理是人事管理的继承和发展，具有与人事管理大体相似的职能，但由于指导思想转变，造成了二者从形式、内容到效果上质的区别。另外，人力资源管理是对组织内人力资源的管理，但近年来由于组织形式的发展，特别是虚拟组织的出现，使组织边界变得模糊，以往被认为是组织外的人力资源也被纳入组织内部进行管理，使人力

资源管理的对象扩大。例如，摩托罗拉对其供应商与代理商实施培训，进行管理。

我们对人的管理方式都是建立在某种“人性”假设基础上的，这一点对人力资源管理来说尤其重要，对人的这些假设构成了人力资源管理哲学。人力资源管理是人事管理在观念上的重大提升和突破，在实际人事工作中也有战略性的变化。人力资源管理与传统的人事管理有从成本（消耗）到资源，从管住到开发，从重物到重人，从人事分离到人事结合，人事部门从办事机构到战略参谋部等不同。

人事管理是基于“复杂人”的假设，假设人在不同的情境下有不同的需求，依据这些需求对其进行激励。人力资源管理是基于一种全新的“价值人”的假设，他突破了传统的马斯洛需要层次论，认为人人都有自我发展、自我实现、求上进、求发展的欲望与追求，即使其生理、安全、社交和尊重的需要还没有得到完全的满足。这在高等教育日趋普及、人口素质普遍提高、知识经济已经到来的今天，特别是在那些高级人才云集的跨国公司是站得住脚的。当然这种实现自我价值的需要在外界物质条件相同的情况下也存在着较大的个体差异，但那些自我实现欲望强烈的人在公司的生存与发展中起决定性作用。这种假设使企业将人力资源管理的目标放在提高员工工作生活质量、满足他们成长和自我实现的需要上。

在人事管理中，企业对人的看法局限于人力是一种成本，在使用时以节约为目标；而人力资源管理将人视为可开发并能带来收益的资源进行开发和控制。成本是为实现目标而不得不作出的付出，而“资本是能带来剩余价值的价值”。这样，人力资源管理将工作重点放在以个人与组织的共同实现与发展为目标的人力资源开发上面。在人事管理中虽然有培训，这些培训也会给员工带来了发展，但从企业的角度来看，这些培训只是为满足工作需要不得不作出的成本付出。而人力资源开发中的培训是以提高员

工素质与能力、提高工作绩效为目标的主动培训。

因为人事管理中企业所有者将人视为成本，在他们看来，雇员的所得正是他们的所失，在他们眼里这仅仅是一个简单的零和游戏，所以劳资关系比较紧张，人事部门经常陷于劳资纠纷的陷阱之中，他们被迫通过服务、保障、职工参与等手段缓和劳资关系。在人力资源管理中视人为可开发并能带来收益的资源，企业将主动建立互相信任、充分参与、合作的关系，是一种双赢游戏。

在组织上，以前的人事部门仅仅是组织众多部门中的一个，其功能仅仅是整个人员管理的一部分，其他部门如行政、生产等部门都承担了相应的工作。人力资源管理中，人力资源管理作为一种思想贯穿于企业的各个层面，在组织内部建立整合式的功能。人力资源部在企业中的作用日趋重要。人事管理的主要对象是管理层，而企业中的操作层仍然被视为劳动力进行管理，这不仅伤害了他们的积极性，也很难融洽双方关系。在视员工为资源的人力资源管理中，对这种资源的开发就不仅限于管理层，以个人与企业的共同发展为目标的人力资源管理，将拓展到劳资关系的各个方面。人事管理中的绩效评价目的在于发现员工绩效的现状，并以此作为报酬、奖惩、提升的有力依据，因而员工有抵触心理，惧怕绩效评价。人力资源管理中的绩效评价目的在于获得员工绩效现状的信息，找到与目前及未来要求的差距，绩效优秀的员工将得到物质奖励、提升等鼓励，而绩效较差的员工将得到培训机会，为未来的职业生涯发展打下基础。所有员工将从中受益，绩效考评成为员工与企业之间主动交流的有力手段。

以往人事部门的工作是被动的、例行的，如考勤、工资发放等，遇到问题平息了事，而人力资源管理从资源开发、职工职业发展与企业角度，前瞻性地注意组织内外环境的变化，如技术更新、员工心态等，根据组织发展的需要与挑战性的开拓。总之，从人事管理到人力资源管理是一次思想上的创新，它们的差别并非仅仅是形式的，而是有本质的区别。



传统的人事管理主要是人事档案管理，如记录员工的进出、工资晋升、职务升降、岗位变动以及奖惩等情况，这个阶段主要是为了完成组织的任务，对组织中涉及人与事的关系进行专门化管理，使之达到最佳匹配。随着知识经济的到来，组织中员工的素质和需求都发生了巨大的变化：具有相当知识基础和技能的员工大量出现，经济需求不再成为人们的唯一需求，员工在组织中的人性地位凸显出来。曾经作为组织生产资料的劳动力开始成为组织的一种资源，因此，人事管理也开始向人力资源管理转变。

## 二、人力资源管理的内容

我们知道，形成一种人力资源管理活动，首先要有人力资源管理主体，即说明由谁来进行人力资源管理的问题；其次要有人力资源管理客体，即说明人力资源管理的对象或人力资源管理什么的问题；再次要有人力资源管理目的，即说明为何要进行人力资源管理的问题。

有了以上三个要素，就具备了形成人力资源管理活动的基本条件。但是，要真正进行人力资源管理活动，还必须运用为达到人力资源管理目的的管理职能和人力资源管理方法，即解决如何进行人力资源管理的问题。同时，我们还应想到，任何人力资源管理活动都不是孤立的活动，它必须在一定的环境和条件下进行。不考虑人力资源管理的环境和条件，也难以解决为什么要人进行人资源管理和如何进行人资源管理的问题。

人力资源管理的内容包括以下几个方面：

1. 吸引——指确认组织中的工作要求，决定这些工作需要的人数与技术，对有资格的工作申请人提供均等的雇用机会。
2. 录用——是根据工作需要，确定最合适人选的过程，确保企业能够从工作申请人中间选拔出符合企业需要的员工。
3. 保持——指保持员工工作的积极性，保持安全过程健康的工作环境。（工资，贡献，奖惩等的决定）
4. 发展——指提高雇员的知识，技能和能力等方面的素质，