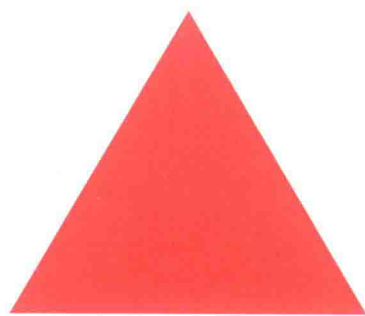


高等学校应用创新型人才培养系列教材

／ 人力资源管理专业



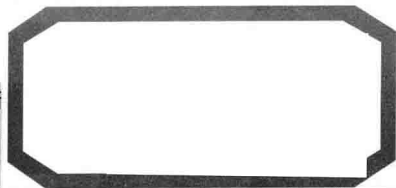
# 绩效管理

李宝元 仇勇 编著

高等教育出版社

高等学校应用创新型人才培

/ 人力资源管理专业



# 绩效管理

李宝元 仇 勇 编 著

JIXIAO GUANLI

## 图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 / 李宝元, 仇勇编著. -- 北京: 高等教育出版社, 2016.6

ISBN 978-7-04-044985-3

I. ①绩… II. ①李… ②仇… III. ①企业绩效-企业管理-高等学校-教材 IV. ①F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第041633号

策划编辑 奚 玮  
责任编辑 奚 玮  
封面设计 张 志  
版式设计 张 志  
责任校对 窦丽娜  
责任印制 刘思涵

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街4号  
邮政编码 100120  
印 刷 唐山市润丰印务有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 26.5  
字 数 510千字  
购书热线 010-58581118  
咨询电话 400-810-0598  
网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.hepmall.com.cn>  
<http://www.hepmall.com>  
<http://www.hepmall.cn>  
版 次 2016年6月第1版  
印 次 2016年6月第1次印刷  
定 价 39.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,  
请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究  
物 料 号 44985-00

## 内容简介

《绩效管理》充分汲取现代西方各类组织绩效管理经验精髓要义，立足中国转型期的特殊国情和本土实践，广纳中外组织绩效管理经典文献思想和方法，紧紧围绕“三层四维关键绩效战略整合”核心主题，全面系统地论述、介绍和全景式展现了包括工商企业组织、政府公共组织和非营利组织等在绩效管理领域的精要思想方法、典型运作案例和精练操作技术。

本书的主要内容包括：绩效管理导论、组织三层次绩效目标整合管理基础平台、组织四维绩效动态综合平衡战略框架、绩效考评方法思路及操作要领、关键绩效指标（KPI）设计、绩效考评技法、绩效沟通与反馈面谈、工商企业绩效管理前沿、政府绩效管理评述，以及非营利组织绩效管理探索。本书还特别设置了二维码关联教学资源，读者可通过扫描每章章前“本章概览”处的二维码图标获得本章知识结构图概览，通过扫描每章章后“即测即评”栏目中的二维码图标获得在线自测题等学习资源。

本书可以作为高校人力资源管理专业的教科书，也可以作为高等院校经济管理类、公共管理类各专业大学生和研究生以及学者、政府官员、社会工作者和各界人士学习研究组织绩效管理的学习参考书或培训教材。

# 高等学校应用创新型人才培养系列教材

## ／人力资源管理专业

### 编委会

主 编 杨河清

编 委 (按姓名拼音排序)

- 陈全明 中南财经政法大学公共管理学院, 教授  
程延园 中国人民大学劳动人事学院, 教授  
顾琴轩 上海交通大学安泰经济与管理学院, 教授  
胡 蓓 华中科技大学管理学院, 教授  
李宝元 北京师范大学经济与工商管理学院, 教授  
李燕萍 武汉大学经济与管理学院, 教授  
刘 昕 中国人民大学公共管理学院, 教授  
林新奇 中国人民大学劳动人事学院, 教授  
萧鸣政 北京大学政府管理学院, 教授  
杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院, 教授  
姚裕群 中国人民大学劳动人事学院, 教授

今天，说起人力资源几乎无人不知，人力资源是第一资源的观点也已深入人心，但是，追溯“人力资源开发”、“人力资源管理”等词汇在我国出现的历史，却仅有30余年。

根据笔者掌握的资料，在我国，是毛泽东首先使用了“人力资源”一词。1955年毛泽东在为《发动妇女投入生产，解决了劳动力不足的困难》一文所做的按语中指出“妇女是一支伟大的人力资源”<sup>①</sup>。

《江淮论坛》是我国最早刊载人力资源问题的杂志，1980年第5期发表了中国社科院于光远的论文《人力资源及其利用》，1981年4月又发表了北京经济学院（现首都经济贸易大学）王胜泉的《试论我国的人力资源问题》。

<sup>①</sup> 毛泽东选集第五卷.北京：人民出版社，1977：252.

在管理学中，“人力资源”的首唱者是著名管理学家彼得·德鲁克，他于1954年在其《管理的实践》一书中引入了“人力资源”的概念。而“人力资源管理”的概念是怀特·巴克（E.Wight Bakke）于1958年出版的《人力资源功能》一书中提出的。

“人力资源管理”一词，在我国最早出自香港长河出版社出版的，黄明坚翻译的《日本的管理艺术》一书，该书由美国斯坦福大学教授理查·巴斯克（Richard T. Pascale）和哈佛大学教授安东尼·艾索思（Anthony G. Athos）合著。该书1982年9月第5版中的第94-95页写道：“人力资源管理的出现，很多人认为这比人事管理更重要（至少后者的功效不彰）。人力资源管理是要有条理地管理更多重要的人事流动事项——从雇用到退休”，“我们很容易指出，日本人比较擅于开发人力资源。”

在内地，北京经济学院经济研究所的陈今淼等人于1984年翻译了一本。由于当时内地与香港的学术交流还比较少，加上两地用语上的差异，翻译的结果有一些不同，书名被译作《日本企业管理艺术》，著者被译为帕斯卡尔、阿索斯，由中国科学技术出版社出版。在该译本的第76-77页，有下述内容：“其中之一就是人力资源管理制度。很多人认为这一制度所包括的范围不仅限于人事管理（至少与后者的职能相比是如此）”，“我们可以很容易地做出以下的断言，日本人比较擅长于开发人力资源，而且在职工管理方面则更有技能。”在上述译文中，出现了“人力资源管理”、“开发人力资源”等说法。以后，“人力资源管理”一词及其概念被相关学术界接受，并逐渐传播开来。

在我国大学中，人力资源管理专业出现之前，一些大学中设有人力资源管理专业的前身人事管理专业，以及劳动人事专业（大专性质）。计划经济时期，我国对劳动力的管理是以身份划分为基础的。那时，首先有把劳动者按户口决定的是否具有吃商品粮身份的划分，然后，吃商品粮的劳动者又划分为工人和干部的身份。工人和干部的工作岗位基本上分布于党政机关、国营企事业单位、集体企事业单位中。概括地说，对工人身份的劳动者的有关工作问题的各种管理被划归为劳动管理，对具有干部身份劳动者的同类管理属于干部管理的范畴。在干部管理的体系中，诸如工资、福利等，以及对非领导干部的录用、调配使用、考核等业务活动称为人事管理。

对人的这种管理状况，反映到大学的专业设置和教研活动中的是另一番景象。20世纪50年代初，在当时的时代背景下，社会学等学科在大学被取消，管理科学从来就没有真正发展过，这时更是奄奄一息，但经济科学相对还比较受重视。50年代中期兴起的劳动经济学科承担了说明、探讨企业劳动管理和农村劳动力管理问题的任务，在本科和大专教学中开设有相关课程。但是，当时对干部管理、对人事管理人才的培养和科学研究并没有在大学展开。这样，劳动经济学科中的企业劳动管理的教研成为人力资源学科在我国大学中发展的源头。

改革开放以后，一方面，大学获得了空前的发展机会，一些学者开始关注过去长期被放置的对人的管理的相关领域，其中包括人事管理；另一方面，人们学知识、补学历的热情也空前高涨起来。党政机关与大学合作，通过举办各种培训班、专修班的方式来提高干部的素质、能力。在这样的背景下，人事管理专业、劳动人事管理干部专修科（大专）在大学中出现。以后，随着改革开放的深入，按工人、干部身份分类管理的体系其弊端和局限性日益明显、问题日渐突出。变革传统的劳动人事

制度、管理中淡化身份色彩，乃至最终打破身份壁垒的要求逐渐强烈。恰逢此时，国外人力资源管理的理论、理念、体系、方法、技术等通过多种渠道被介绍到我国，并开始了逐渐替代传统的劳动人事管理的过程。在大学中，1993年人力资源管理专业的诞生成为这个过程中最有意义的标志之一。

20世纪90年代，国内院校刚刚开设人力资源管理专业时，有的考生家长误认为这是个搞计划生育的专业。20余年过去了，今天，人们对“人力资源管理”已经耳熟能详；书店里摆满了各种人力资源管理的专业书籍。在大学中，人力资源管理成为一门蓬勃发展、备受关注的专业，从90年代中期只有几所院校开设人力资源管理专业发展到2015年近500所本科院校、200余所高职院校开设的程度。可以说，几乎没有哪所综合大学、经管类专门性大学不开设人力资源管理专业或课程。在研究生培养方面，劳动经济学、企业管理学、心理学、行政学、教育学、人口学等学科中的人力资源管理也成为热门的方向，2011年以后，一些大学还建立了人力资源开发、人力资源管理的博士点、硕士点。在MBA、EMBA、MPA课程中，“人力资源管理”成为骨干课程。

在人力资源管理学科如此迅猛发展的20余年中，各类相关教材纷纷问世，在国内教材市场上，有外文原版，有中译本，有国内学者编写的；有偏重理论说明的，有偏重应用操作的；有适用于MBA的，有适用于普通研究生的，有适用于本科生的，还有适用于大专生、职高生的。总体来说，国内人力资源管理专业的教材种类已多达上百种，形成了百花齐放的局面，为我国相关人才的培养，为我国人力资源开发与管理学科的发展做出了积极的贡献。

在人力资源管理的教材中，有一类专门为人力资源管理专业以及相近专业量身打造的教材品种——人力资源管理系列教材，这类教材直接对接人力资源管理专业的专业课程，相关知识系统性强、范畴合宜、内容讲解详尽，各单部教材既可独立也可组合使用。我国第一套人力资源管理专业用系列教材“教育部面向21世纪人力资源管理系列教材”由中国人民大学出版社组织出版，于2001年问世。之后，又有多种人力资源管理系列教材面世。

高等教育出版社于2012年就开始请我邀集一批在国内人力资源管理学界有建树、有影响的学者出版一套新的人力资源管理系列教材。我深知此任务的分量，特别是有中国人民大学出版社出版的系列教材成功在先，再组织出版同类教材，我怀疑其价值。但是，在与高教社同仁的多次商讨中，我被他们对出版事业，特别是人力资源管理教材出版事业的



孜孜追求、锲而不舍的敬业表现，被他们勇于担当、挑战新高的境界所折服，也被他们出版人力资源管理系列教材价值的解释所说服，再加上所邀教授们的支持和鼓励，最终打消了我的犹豫。2015年5月，高等教育出版社版人力资源管理专业应用创新型人才培养系列教材的编写工作正式启动。

本系列教材在选题方面对接于我国大学本科人力资源管理专业的主流课程与特色课程，各教材使用对象定位于大学本科人力资源管理专业的学生，在编写上，积极地吸收了国内外各类人力资源管理教材的优点，在保持体系和知识点相对稳定的基础上，突出体现我国人力资源管理领域的现实与近年的研究成果，同时注意反映国外已基本成熟的新理论、新观点。在理论说明所需资料的使用上，尽可能使用我国的有关材料、数据和案例。

时代在发展，科学在进步，人力资源管理的理论、教学、实践也在不断发展、进步。虽然本套教材的编写者都是我国著名大学人力资源管理教学与科研的领军学者、资深教授，他们抱着为中国人力资源管理的进步与发展、为中国高等教育相关人才的培养和课程建设贡献微薄之力的愿望，努力结合中国的实际，吸收世界成熟的新成果，力图奉献给读者一个既适合大学人力资源管理专业本科水平又能够比较好地反映人力资源管理学新发展的教科书。但是，人力资源管理的主体与客体同为人，表现出同类性、互动性、能动性、交往性、多变性、差异性、矛盾性等其他管理类型所没有的特征，因此，人力资源管理不仅是科学、是技术，还是一门艺术，是一种文化。这决定了达到高水平的人力资源管理状态是相当不易的，也决定了高水平人力资源管理教材的编写是十分困难的。

本套教材一定会存在缺陷，望读者批评、指正。在本套教材的编写过程中，编写者们参考了大量的文献，谨向这些文献的作者表示衷心的感谢。另外，高等教育出版社文科出版事业部的相关领导和编辑为本套教材的问世倾注了许多心血，在此，谨致谢意。

杨河清

2016年1月于京南花乡

《绩效管理》是在《绩效管理：原理·方法·实践》（机械工业出版社2009年版）及《现代组织绩效管理学》（北京师范大学出版社2014年版）基础上增补修订而成。在撰写时，先由仇勇博士在我前两版书稿基础上，根据学术最新进展及高等教育出版社和编委会具体要求，进行增补、修改和完善，而后由我全书统稿完成。

在撰写时，我们给自己设置了三个特定“绩效目标”：

（1）突破传统绩效管理只注重“评估”环节的视界局限，将绩效管理放在组织战略管理层面上去宏观把握，提出并精心构建了一个可以叫作“三层四维关键绩效战略整合”的理论逻辑框架，努力在“历史的与逻辑的相统一”的方法论基础上，形成一套理念明晰、逻辑自洽、切合实际的完整绩效管理理论体系。我们在前三章，深入浅出地系统阐释现代组织“三层四维绩效战略整合管理”总体框架。

（2）特别注意直面现实，积极回应各类组织绩效管理实践问题，紧密契合绩效管理实务的操作要求，力图形象生动地介绍绩效管理实践中一系列常用操作方法及先进技术工具。除了在第四、五、六、七章专门介绍操作方法外，在体例安排和写作风格上，我们还特意力求做到：内容体系周全完整，体例安排新颖独到；操作方法具体形象、直观精炼，理论解说科学严谨、通俗易懂；专栏穿插，图文并茂。这主要体现在：在正文中穿插典型案例、相关文献等作为“小链接”，为读者提供一系列生动、丰富、有趣的背景资料，以增强其对相关原理、方法和问题的生动实感；每章前有“学习目标”、“关键术语”、“本章概览”和“情境实

例”四个栏目，每章后有“本章小结”、“即测即评”、“思考题”、“实例经验及启发”、“本章实训”和“延伸阅读”六个栏目，以帮助读者掌握学习方法、把握学习内容，做到“纲举目张”并能够在现实情境中“活学活用”。

(3) 顺应现代管理学的开放性拓广发展大趋势，突破工商企业组织局限，试图将政府公共组织和非营利性组织都统一纳入视野，在广义组织层面上讨论、研究和介绍有关绩效管理的基本原理及操作方法，试图形成一套具有广泛包容性和适用性的绩效管理“通论”体系。为此，我们专门分三章，介绍工商企业绩效管理前沿进展，评述政府组织绩效管理焦点问题，并探索了非营利组织在绩效管理方面的特殊操作要领。

这样，全书分基本原理、操作方法及多元实践三个基本单元共10章内容，在保持学术严肃性、研究科学性的同时，理论解说力求通俗易懂、具有可读性。此外，本书还严格按照学术规范，通过脚注、延伸阅读和书末“参考文献”，为读者提供尽可能翔实周全的学术线索指引及进一步研究提高的学术平台。

总之，本书充分汲取现代西方各类组织绩效管理经验精髓要义，立足中国转型期的特殊国情和本土实践，广纳中外组织绩效管理经典文献思想和方法，紧紧围绕“三层四维关键绩效战略整合”这个核心主题，全面系统地论述、介绍和全景式展现了工商企业组织、政府公共组织和非营利组织在绩效管理领域的精要思想方法、典型运作案例和精练操作技术。本书不仅可以作为高校人力资源管理专业的教科书，也可以作为高等院校经济管理类、公共管理类各专业大学生和研究生以及学者、政府官员、社会工作者和各界人士学习研究组织绩效管理的学习参考书或培训教材。

最后，需要特别说明的是，在本书写作过程中，我们参阅了大量学术文献和案例资料，没有这些研究成果做基础本书根本无法形成。事实上，作为教科书，本书正是对相关研究成果的一种“创造性转述”。在此，对本书所有引用文献作者，谨表诚挚谢意！在书稿的完善过程中，北京师范大学硕士研究生韩天慧、施黎蒙、刘珍、常筱、李楠竹等同学协助做了整理与检查工作，向她们的付出表示感谢。此外，我还要特别感谢高等教育出版社的领导及编校人员，特别是本丛书主编杨河清教授的指导支持及同行同仁的互动交流讨论！

真诚欢迎朋友们反馈批评意见，访问北京师范大学人本发展与管理

研究中心官方网站、新浪博客或发电子邮件：

<http://rchrmdm.bnu.edu.cn>

<http://blog.sina.com.cn/m/libaoyuan>

[byli@163.com](mailto:byli@163.com)

李宝元

二〇一五年九月一日于北京师范大学

人本发展与管理研究中心

## 教学支持说明

建设立体化精品教材，向高校师生提供整体教学解决方案和教学资源，是高等教育出版社“服务教育”的重要方式。为支持相应课程教学，我们专门为本书研发了配套教学课件及相关教学资源，并向采用本书作为教材的教师免费提供。

为保证该课件及相关教学资源仅为教师获得，烦请授课教师清晰填写如下开课证明并拍照后，发送至邮箱：jingguan@pub.hep.cn或xiwei@hep.com.cn，也可通过QQ：525472494或22706980，进行索取。

咨询电话：010-58581020，编辑电话：010-58581862。

---

### 证 明

兹证明\_\_\_\_\_大学\_\_\_\_\_学院/系第\_\_\_\_\_学年开设的\_\_\_\_\_课程，采用高等教育出版社出版的《\_\_\_\_\_》(\_\_\_\_\_主编)作为本课程教材，授课教师为\_\_\_\_\_，学生\_\_\_\_\_个班，共\_\_\_\_\_人。授课教师需要与本书配套的课件及相关资源用于教学使用。

授课教师联系电话：\_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

学院/系主任：\_\_\_\_\_ (签字)

(学院/系办公室盖章)

20\_\_年\_\_月\_\_日

## 郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任；构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人进行严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581999 58582371 58582488

反盗版举报传真：(010) 82086060

反盗版举报邮箱：dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号 高等教育出版社法律事务与版权管理部

邮政编码：100120

# 目 录

- 001 第一章 绩效管理导论
  - 002 情境实例 只有考核的绩效管理
  - 002 第一节 绩效管理相关概念解析
  - 013 第二节 绩效管理核心问题
  - 019 第三节 绩效管理整合运作框架
  - 024 第四节 绩效管理功能定位及操作规程
  - 034 本章实训 影视中的绩效管理活动分析
  
- 037 第二章 组织三层次绩效目标整合管理基础平台
  - 038 情境实例 同样的路程，不一样的结果
  - 038 第一节 目标管理精要意义
  - 044 第二节 目标设置流程
  - 058 第三节 目标管理操作规范
  - 065 第四节 标杆管理精要意义
  - 072 本章实训 基于目标管理的个人学业（职业）生涯规划
  
- 075 第三章 组织四维绩效动态综合平衡战略框架
  - 076 情境实例 平衡计分卡的中国迷思
  - 077 第一节 平衡计分卡（BSC）缘起
  - 084 第二节 战略中心型组织五项原则
  - 098 第三节 BSC导入实施步骤
  - 105 第四节 具体实践难题

	112	本章实训 绘制战略地图
•••	119	第四章 绩效考评方法思路及操作要领
	120	情境实例 考评的是绩效,而不是评分
	121	第一节 什么是绩效考评
	124	第二节 绩效考评究竟考什么
	130	第三节 绩效考评为了什么
	133	第四节 绩效考评如何做
	137	第五节 绩效考评应该谁考谁
	147	第六节 绩效考评何时进行
	151	本章实训 5W问题模式检核
•••	155	第五章 关键绩效指标(KPI)设计
	156	情境实例 没有KPI,索尼可能死得更早
	157	第一节 KPI要义
	159	第二节 KPI设计基本思路及程序
	166	第三节 基于BSC的KPI选取
	175	第四节 KPI设计要领
	179	本章实训 人力资源部各岗位关键指标设计
•••	181	第六章 绩效考评技法
	182	情境实例 评估团队同时奖励个人
	183	第一节 绩效考评技法概说
	188	第二节 个人绩效考评技法
	201	第三节 团队绩效考评技法
	215	第四节 绩效考评跟踪监控
	226	本章实训 高校教师教学绩效:行为锚定考评量表及行为观察量表设计
•••	229	第七章 绩效沟通与反馈面谈
	230	情境实例 绩效面谈究竟该怎么谈
	230	第一节 绩效沟通要则
	234	第二节 绩效反馈要领
	239	第三节 绩效面谈
	249	本章实训 绩效面谈案例分析与实操演练



- 253 第八章 工商企业绩效管理前沿
  - 254 情境实例 重构绩效管理
  - 256 第一节 企业绩效管理前沿走势
  - 262 第二节 EVA 考核法
  - 268 第三节 ABC 考核法
  - 273 第四节 6 $\sigma$  管理
  - 292 第五节 企业绩效管理新趋势
  - 304 本章实训 EVA 绩效考核体系的构建：华为、许继、TCL、宝钢的多案例比较
  
- 309 第九章 政府绩效管理评述
  - 310 情境实例 S 市的“民评官”活动
  - 311 第一节 政府组织绩效管理概述
  - 315 第二节 政府再造与高绩效公共组织
  - 323 第三节 政府绩效预算缘起与实践
  - 330 第四节 政府公共项目绩效管理
  - 338 第五节 政绩评估要领及趋势
  - 349 本章实训 公务员考评的国际经验比较和实操设计
  
- 355 第十章 非营利组织绩效管理探索
  - 356 情境实例 北京安贞医院绩效管理变革
  - 357 第一节 非营利组织概况
  - 367 第二节 非营利组织绩效管理理念
  - 374 第三节 非营利组织绩效评估
  - 383 本章实训 中国非营利组织生态调查与绩效评估设计
  
- 391 参考文献