

PEARSON
Prentice
Hall

人 力 资 源 管 理 译 丛

绩效管理

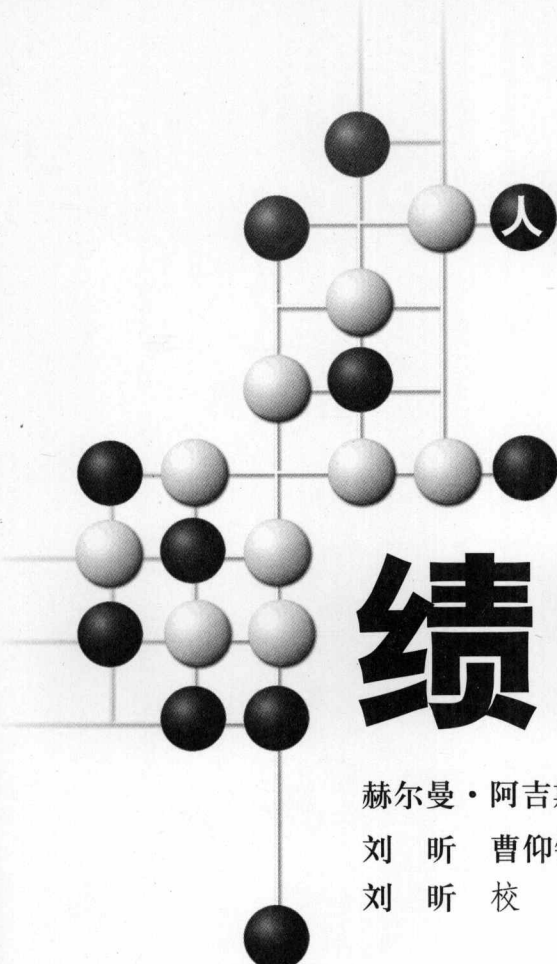
赫尔曼·阿吉斯 (Herman Aguinis) 著

刘 昕 曹仰锋 译

刘 昕 校

Performance Management

中国人民大学出版社



人力资源管理译丛

绩效管理

赫尔曼·阿吉斯 (Herman Aguinis) 著

刘 昕 曹仰锋 译

刘 昕 校

Performance Management

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理/阿吉斯著;刘昕,曹仰锋译.

北京:中国人民大学出版社,2008

(人力资源管理译丛)

ISBN 978-7-300-08911-9

I. 绩…

II. ①阿…②刘…③曹…

III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 005743 号

人力资源管理译丛

绩效管理

赫尔曼·阿吉斯 著

刘昕 曹仰锋 译

刘昕 校

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 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2008 年 1 月第 1 版

印 张 18.5 插页 1

印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷

字 数 394 000

定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总序

自我和我的同事们于1993年在中国人民大学创办中国的第一个人力资源管理本科专业以来,已经过去了十几年,在这期间,无论是中国的人力资源管理教学与研究,还是中国的人力资源管理实践,都有了长足的发展。全国越来越多的高校开始开设人力资源管理方面的本科专业和研究生专业或方向,与此同时,与人力资源管理有关的各种译著、论著以及教科书可以说层出不穷。此外,中国企业对于人力资源在企业中的重要性以及人力资源管理对于企业竞争力的影响也有了越来越深刻的认识。可以说,中国已经开始进入一个真正重视人的价值的时代。

1999年,鉴于当时国内的人力资源管理教科书还比较匮乏,人力资源管理本身对于绝大多数中国人来说还是一个新生事物,甚至很多从事相关课程教学的学者也知之甚少,因此,在一批美国学者,特别是在美留学和工作的人力资源管理专业博士的帮助下,我们精心挑选了涉及人力资源管理各主要领域的比较成熟的教科书,作为一套译丛介绍到中国来。在几位译者的辛勤努力下,这套丛书终于自2001年开始在国内陆续面世,成为国内第一套比较完整的、成体系的、原汁原味的人力资源管理教科书。这套丛书对于从事人力资源管理学习、科研以及实践的中国读者系统地了解人力资源管理的概念、体系、框架以及理念、技术和工具等产生了很大的影响,获得了一致的好评,一再重印。

然而,在这套丛书出版四五年之后,国际和国内环境发生了诸多变化,像新经济、网络泡沫、“9·11”恐怖主义袭击以及中国加入WTO等重大事件,对于人力资源管理领域中的很多问题都产生了深远的影响,因此,此套丛书的原著大都重新改版,将这些新的内容和主题纳入新的版本之中。原著的新版本增加了人力资源管理领域中的一些新的理论、工具和方法,同时调整了原来的很多案例,从而使这些人力资源管理教科书一方面保持了理论、框架、体系等的连贯性,同时又使得原本就来自实践的人力资源管理理论和教学体系,得以保持一种鲜活的时代特色。

我们在本丛书的新版重译过程中,一方面,立足于吸收中国学术界最近这些年在人力资源管理领域的许多新认识以及中国人力资源管理实践的新发展,对原版本中的个别译法进行全面的修正,另一方面,将丛书的新版本所要传达的理念、方法和工具等忠实地传达给广大中国读者。

很多人对我们花费如此巨大的力量做这种翻译工作感到不理解,他们认为,中国已经跨过了知识引进阶段,完全可以创建中国自己的人力资源管理体系了。然而,我们却并不这样认为。人力资源管理作为一门科学,在西方国家已经有几十年的发展历史,而在中国,无论是人力资源管理研究还是人力资源

管理实践，都还处于发展的初期阶段。我们企业的很多人力资源管理者对于人力资源管理的理解都还不是很到位，尽管他们已经能够说出很多人力资源管理的概念、理论甚至工具和方法，但是在实际运用时，却由于对这些概念、理论、工具和方法的理解不深，结果导致无法达到西方很多企业的人力资源管理职能所能够达到的那种状态。所以，我们认为，在没有真正从根本上理解西方人力资源管理的理论起源、发展以及核心内涵之前，我们最好不要武断地说，西方的东西已经没有用了。就好比是一位没有任何武功基础的外国年轻人，仅仅看了两本少林寺的拳术图谱，跟着少林寺的和尚偷学了一招半式，便觉得自己可以创立美式或英式少林拳一样幼稚可笑。如果不进行反复的练习和长期的揣摩，没有扎实的基本功和一定程度的悟性，人们学到的任何武功都只能是花拳绣腿，中看不中用。同样道理，中国企业及其人力资源管理人员要想真正掌握人力资源管理的精髓，就必须继续加强自己的理论基础和综合修养，充分领悟人力资源管理的核心精神，从而在基本功扎实的基础上做到真正形变而神不变，只有这样，才能找到通过人力资源管理来帮助中国企业赢得竞争优势的机遇。在这一点上，我们非常欣赏深圳华为技术有限公司总裁任正非先生在引进西方管理系统和管理技术时所持的一种观点：要先僵化，再固化，最后再优化。也就是说，在没有真正学懂别人的管理系统和管理方法之前，先不要随意改动，否则把人家有用的东西变成没用的东西了，反过来你还骂人家的东西没有用。总之，我们认为，对待西方的管理理论、管理思想、管理工具以及技术等应当坚持这样一个基本态度：既不妄自菲薄，也不盲目追随，但首先要做到充分理解，只有这样才能做到取舍有道，真正实现洋为中用。

翻译工作无疑是艰苦的，但也是充满乐趣的，我们愿意为中国人力资源管理事业的发展贡献我们的心血和汗水，同时也衷心地希望广大读者能够从中汲取对自己有用的知识，培养专业化的技能，从而使本套丛书能够为广大读者个人的职业发展以及中国企业人力资源管理水平的提高产生应有的作用。

最后，感谢广大读者长期以来对本套丛书的热心支持和厚爱，我们有信心让这套丛书变成一套人力资源管理领域中的经典译丛。如果您有什么样的要求和意见，请随时与我们联系。

我的联系方式：

中国人民大学公共管理学院

北京市海淀区中关村大街 59 号

100872

电子信箱：dongkeyong@mparuc.edu.cn

董克用

中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

中国人民大学人力资源开发与管理中心主任

超越技术主义的羁绊， 舞动绩效管理的“飞轮” (代译者序)

最近这些年来，绩效管理恐怕是最令中国许多组织的领导者和人力资源管理者感到爱之切切，也恨之切切的一个管理概念了。一方面，大家似乎都已经接受这样一个事实，即最优秀的那些组织无一例外地都极为重视绩效管理，通过绩效管理来强化组织各层次的执行力，实现组织的各项经营目标乃至组织的整体战略。然而，另一方面，随着我国很多企业、事业单位以及一部分政府机构开始尝试将绩效管理的理论和实践引入组织当中，它们却痛苦地发现，本来准备通过绩效管理来强化执行、提高组织的运行效率以及员工个人和组织整体的绩效，但结果恰恰相反，绩效管理这一被许多优秀组织惯常使用并且受到极高推崇的管理工具，在自己的组织中不仅没有开花结果，反而引发了种种意想不到的新问题。比如，上下级之间以及同事之间关系紧张；上上下下怨声载道；推卸责任的风气愈演愈烈；绩效奖励不仅没有提升员工士气，反而导致敬业精神下降；甚至组织业绩出现明显的下滑等。

那么，绩效管理到底是一种帮助组织赢得竞争优势的利器，还是一种看起来光芒耀眼，实则无用，甚至反倒有害的狗皮膏药？上述情况的出现到底是因为绩效管理本来就是舶来品，到了中国就水土不服了，还是因为我们自己没有掌握要领，不得其门，把过错都推到绩效管理这种本来挺好的管理工具和管理方法上去了呢？

我想，如果这些企业的领导者和人力资源管理人员看到了美国科罗拉多大学商学院的赫尔曼·阿吉斯教授所著的这本《绩效管理》，他们一定会明白，绝大部分问题并不出在绩效管理本身，问题的症结还是在于我们并没有真正认识和了解绩效管理，没有掌握科学、规范地设计和实施绩效管理所需要的基本前提条件和基本程序，以及确保绩效管理有效运行的各种支持因素。

阿吉斯教授的这本《绩效管理》用11章的篇幅，凭借学者的严谨思维和体系的讲授方法，运用心理学、教育学、工业和组织心理学、管理学、市场营销学、组织行为学、公共管理学、社会学以及战略管理等多学科的信息来源，对绩效管理与战略规划、绩效管理体系的全面实施、员工开发以及绩效报酬和团队绩效等问题进行了全面而细致的阐述。这种管理著作与一般咨询公司人员所写的侧重于应用、技术、某些点上的问题描述的同类书籍不同，它特别强调理论模型、系统框架以及影响因素，是一种从面上综观纵览的全景画卷式描述，

不仅如此，作者还在每一处设计操作的内容中详细列举了需要注意的事项以及可以作为参照的标准和模板。对于那些希望从一开始就能够建立起对绩效管理体系的规范性整体认识，形成关于绩效管理的正确思考框架和健康实践路径的人来说，本书无疑是一个极佳的选择。

对照阿吉斯教授在这本《绩效管理》中所讲授的内容来看一看中国企业和组织的绩效管理实践，我们就不难发现，很多组织的绩效管理之所以失败，与它们把绩效管理简单地视为一种技术有很大的关系。在实践中，这主要表现在，这些组织的领导者和人力资源管理者认为，绩效管理和绩效考核完全是一种技术问题，只要能够找出一堆完善的指标，给每个指标定个目标或数字，然后到期“对账”就完了。一旦数字结论出来，一切就板上钉钉了，该奖的奖，该罚的罚，绩效管理工作也就结束了。殊不知，绩效管理也好，绩效考核也好，绝不是看上去那么简单。一个组织的绩效管理体系就像是吉姆·柯林斯在《基业长青》和《从优秀到卓越》里提到的那种巨大的轮子一样，必须让它从静止状态慢慢转起来，然后再进入快速自动运转的境界。不要看到人家的绩效管理轮子转得快就激动不已，把过去曾经有过的“赶英超美”的豪情壮志又拿了出来，指望自家的轮子也能很快运转起来，让自己这些当老板的人也过得像其他老板那么舒服。要知道，人家为了让这个轮子从静止状态进入快速自动运转的良性状态，是付出了很大的代价的。你没有付出这种代价，就注定得不到应有的收获。

从译者的理论研究和企业管理咨询实践来看，一家企业在实施绩效管理之前是需要做好很多准备工作的，这可以简单总结为硬件准备和软件准备两个方面。硬件准备主要是指企业的组织结构是否合理，职位分析和职位设计是否规范，流程和责任的划分是否明确，甚至包括是否有清晰的战略和员工共同认可的愿景。硬件之所以重要，是因为如果存在这些方面的问题，绩效不佳的责任就很难分清楚，每个人都会感到自己对绩效结果不具有可控性。在这种情况下，绩效考核再精细、再科学，指标再全面，最终的结果也无法为大家所接受。

软件方面主要包括两个最核心的内容。一是组织的最高领导者以及各级管理人员对绩效是不是真的非常关注，重视绩效的氛围是否已经形成，并且已经为绩效文化的塑造打下了舆论和制度上的基础；二是企业的中层管理人员能否真正承担起管理——即对人的管理——赋予他们的责任，尤其是对于自己所应当承担的人力资源管理职责是否有明确的认识。在硬件设施健全的情况下，要想使绩效管理体系得以顺利导入，还需要企业在软件因素方面做好上述两个方面的准备。在这方面，沟通以及必要的培训是非常重要的，一旦强制推行绩效管理体系，等遇到冲突和矛盾时才想起沟通和培训就为时已晚了。要知道，绩效管理是科学和艺术的完美结合，仅仅重视狭隘的技术操作层面的问题是无法确保绩效管理成功实施的。

总之，绩效管理是一把“双刃剑”，如果使用得当，则会威力巨大，但是如果不得其法，胡乱加以使用，则恐怕在还没有跟敌人交锋之前，就先把自己给伤了。因此，在实施绩效管理体系之前，企业必须做好充分的学习、沟通和大量的准备工作。我们相信，本书中所指出的实施绩效管理的那些基本条件、程序以及要领，必然会帮助中国企事业单位甚至政府组织逐渐建立科学、规范、

有效的绩效管理体系。

本书由中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长刘昕教授和博士生曹仰锋共同翻译完成,刘昕对全书所有内容进行了逐字逐句的校阅,并对本书翻译中出现的任何问题负有全部责任。此外,中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所硕士研究生王粒权、张晓敏、史怡、邢燕波,北京博目企业管理顾问有限公司副总裁程建岗先生以及杨洁、李凤苗、金荣等人都参与了本书部分章节的初译工作。中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所硕士研究生区乐廷同学帮助校者对提交编辑之前的全部稿件进行了最后通读,在此,要对他们的辛勤劳动表示衷心的感谢。

最后,还必须感谢中国人民大学出版社的于波女士,感谢她帮助我们选了一本这么好的绩效管理原版书,如果没有她以及她所领导的团队的杰出工作,恐怕中国读者不会这么及时地看到眼前这样一本优秀的绩效管理教科书。

由于本书译校者工作繁重,因此,此书的翻译过程很难做到一气呵成,而这有可能导致在个别地方出现翻译上的不妥当、不准确,或者是在译法上出现前后略微有些不一致的地方,敬请广大读者及时将问题反馈回来,以便我们不断完善本书的内容,力争做到精益求精。

我们的联系方式是:

通信地址:北京中关村大街59号中国人民大学公共管理学院

邮政编码:100872

电子邮件地址:liuxin@mparuc.edu.cn

办公室电话:010-82502313, 62511122

刻 昕

序 言

在今天这个全球化的世界里，获得竞争对手的技术和产品是相对容易的。由于互联网以及与之相伴随的通信技术的高速发展，在大多数行业中，技术和产品方面的差异已经不再是一种关键性的竞争优势。例如，大多数银行所提供的产品类型都是相同的（比如各种不同类型的储蓄账户和投资机会）。如果某一家银行决定提供新的产品或服务（例如，在线银行服务），那么，过不了多久，竞争对手也会提供与其几乎完全相同的产品和服务。

在这种情况下，到底是什么因素导致某些企业能够比它们的竞争对手取得更大的成功呢？换言之，什么才是当今企业的核心竞争优势呢？这个答案就是“人”。那些拥有士气高昂、才能出众的员工，从而能够向客户提供卓越服务的企业，更有可能在竞争中超越对手，即使它们向客户提供的产品与自己的竞争对手是相似的，情况也依然如此。客户需要在正确的时间得到正确的答案，同时希望能够快速、准确地获得自己想要的产品或服务。显然，只有人才能促使这些事情发生，只有人才能为企业带来可持续的竞争优势。而绩效管理体系则是能够将人的才能和动力转化为一种企业战略优势的各种关键工具的组合。

绩效管理是指识别、衡量以及开发个人和团队绩效，并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的一个持续性过程。无论是大企业还是小企业、营利组织还是非营利组织、本土化企业还是全球化企业，也无论企业所处的行业是什么，绩效管理对它们来说都是至关重要的。无论一个组织的规模、存在目的以及其他特征是什么，它的绩效都有赖于组织中每一个人的绩效。正如西门子公司的首席执行官海因里奇·冯·皮埃尔（Heinrich von Pierer）所言：“不论一家公司的员工只有数百人还是有几十万人，它的成功都有赖于每一位员工个人的绩效。”

然而，令人遗憾的是，即使一些企业确实已经建立起了自己的绩效管理体系，但是真正以一种建设性的方式来管理这一体系的企业却非常少。绩效管理经常被误认为是“人力资源部的要求”。在许多组织中，绩效管理就意味着管理人员不得不遵从人力资源管理部门的要求，填写一些烦琐的却常常无用的评价表格。大家之所以会填这些表格，常常是因为这是“人力资源部的那些警察们”的要求。正因为如此，我们唯一可以看到的这一评价过程产生的后果就是：管理者不得不将很多时间花在了他们“真正的”工作职责之外。

本书的规划

本书的内容涉及如何设计和实施成功的绩效管理体系的问题。换言之，本书所要讨论的是有助于一个组织提升其人力资本的一些科学研究结论，以及这些结论迄今为止的运用情况。绩效管理本身是一个具有持续性并不断循环的过程。但是，出于教学方法方面的考虑，本书需要采用一种相对简练一点的结构。由于对绩效的观察、评价以及改善是一个持续性的过程，因此，对于有些概念和企业绩效管理实践，我们可能会在书的前面部分首先做一个简要的介绍，然后再在后面的章节中加以详细讨论。此外，本书还非常关注企业中的一些最优绩效管理实践，并且描述了创建一套顶级的绩效管理体系所必经的步骤。但在现实中，由于受到管理实践方面的一些约束，缺乏如何系统地实施绩效管理的必要知识，再加上环境和政治方面的一些干扰（比如，绩效评价者的目标与组织的目标可能并不一致），许多企业在绩效管理方面都没有严格按照最佳实践的步骤要求去做，而是在走捷径。由于绩效管理体系的实施在实践中往往与理想状态并不吻合，因此，本书列举了大量来自企业的实例，借此展示当面临各种实际情境约束时，到底应当如何实施绩效管理。

本书的第Ⅰ篇包括第1~3章，主要强调了对绩效管理的战略性及总体考虑。第1章讨论了实施成功的绩效管理体系可能给企业带来的好处，同时说明了存在缺陷的绩效管理体系可能给企业带来的不良后果，其中包括员工士气低落以及公平感下降等；在这一章中，我们还描述了理想的绩效管理体系所应当具备的特征。第2章主要描述了绩效管理过程，从绩效管理体系实施之前应当做的工作开始谈起，最后一直到绩效计划的更新和重新签订。第3章则将绩效管理体系与薪酬体系以及组织的战略规划联系在了一起。这一章阐明了，良好的绩效管理体系对于组织战略的成功执行来说是极为关键的。

第Ⅱ篇包括第4~7章，这部分内容主要探讨了绩效管理体系实施方面的一些细节问题。对这部分内容的讨论尽管很详细，但是却具有足够的概括性，这样就可以使人力资源管理者和管理者都能从这些讨论中获益。第4章和第5章描述了与绩效评价有关的一些技术方面的问题，同时说明了怎样确定以及衡量行为及结果。第6章则对各类绩效评价表格以及各种绩效等级评价方案进行了讨论，同时分析了各种不同绩效信息来源（比如直接上级、同事以及客户等）的优缺点和不足。最后，第7章描述了在实施绩效管理体系时所包含的若干步骤，其中包括沟通计划以及在正式实施之前对绩效管理体系进行的试点测试。

第Ⅲ篇重点讲述了员工开发问题。其中第8章对员工开发计划进行了描述，并且分析了运用360度反馈体系对员工进行开发所具有的优点。第9章讨论了上级为观察和评估下属的绩效而必须具备的各种技能。

第Ⅳ篇主要讨论了绩效管理与薪酬、法律以及团队之间的关系。第10章说明了传统的、最新的一些薪资计划和薪资结构以及它们与绩效管理之间的联

系。此外，这一章还讨论了在实施绩效管理体系时需要考虑的一些法律方面的问题。最后，第11章着重阐述了应当如何设计和实施与团队绩效有关的绩效管理体系这样一个前沿课题。

在本书的每一章都包括学习目标、要点总结、案例研究等内容，我希望这些附加材料能使大家获得一种愉悦的、有助于强化个人人力资本的、富有成效的学习体验。

赫尔曼·阿吉斯
科罗拉多州丹佛市

目 录

I 篇 绩效管理的战略性及总体考虑	(1)
1 章 绩效管理薪酬体系	(3)
绩效管理的定义	(4)
绩效管理对组织的贡献	(6)
糟糕的绩效管理体系给组织带来的不利或危害	(9)
薪酬体系的定义	(11)
绩效管理体系的目的和作用	(15)
理想的绩效管理体系具备的特征	(18)
绩效管理与其他人力资源管理和开发活动的整合	(21)
本章要点总结	(22)
2 章 绩效管理过程	(30)
前提条件	(32)
绩效计划	(38)
绩效执行	(40)
绩效评价	(41)
绩效反馈	(42)
绩效计划的更新和重新签订	(44)
本章要点总结	(44)
3 章 绩效管理与战略规划	(50)
战略规划的定义和目的	(52)
将绩效管理与战略规划连接的过程	(53)
获得支持	(69)
本章要点总结	(70)
II 篇 绩效管理体系的实施	(75)
4 章 绩效的界定及其衡量方法选择	(77)
界定绩效	(78)
绩效的决定因素	(79)
绩效维度	(81)
衡量绩效的方法	(83)
本章要点总结	(87)

5 章 结果和行为的衡量	(92)
衡量结果	(93)
衡量行为	(99)
本章要点总结	(109)
6 章 绩效信息的收集	(115)
绩效评价表格	(116)
绩效评价表格的特征	(122)
确定总的绩效评价等级	(125)
绩效评价周期和绩效会议的次数	(128)
应该由谁来提供绩效信息	(131)
评价者动机模型	(135)
通过评价者培训预防绩效评价信息的歪曲	(138)
本章要点总结	(140)
7 章 绩效管理体系的实施	(149)
准备：沟通、申诉程序、培训课程以及试点测试	(151)
沟通计划	(151)
申诉程序	(155)
为获得必要的技能而开设的培训课程	(158)
试点测试	(164)
持续监控和评价	(166)
本章要点总结	(168)
Ⅲ 篇 员工开发	173
8 章 绩效管理与员工开发	175
个人开发计划	176
直接上级所扮演的角色	182
360 度反馈体系	183
本章要点总结	194
9 章 绩效管理技能	199
绩效辅导	201
绩效辅导风格	204
绩效辅导流程	205
绩效评价面谈	216
本章要点总结	221

IV 篇 薪酬体系、法律问题以及团队绩效管理	231
10 章 薪酬体系与法律问题	233
传统薪资计划与绩效薪资计划	234
引入绩效薪资计划的原因	236
与绩效薪资计划有关的各种可能问题	238
选择一套绩效薪资计划	240
将薪资放在一定的背景下	242
薪资结构	246
绩效管理 with 法律	250
影响绩效管理的一些法律原则	250
影响绩效管理的法律	253
本章要点总结	254
11 章 管理团队绩效	262
团队的定义及其重要性	263
团队的类型及其对绩效管理的启示	265
团队绩效管理的目的及其面临的挑战	266
将团队绩效纳入绩效管理体系	267
奖励团队绩效	272
本章要点总结	273

I

篇

绩效管理的战略性 及总体考虑

- 绩效管理与薪酬体系
- 绩效管理过程
- 绩效管理与战略规划

Ⅰ. 张... Ⅱ. 张其成... Ⅲ. 绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

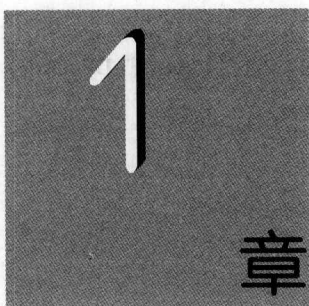
绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材

绩效管理—教材



章

绩效管理

绩效管理是指各级管理者为了达到组织的目标，通过制定恰当的绩效标准，建立有效的绩效考评体系，对员工的绩效进行考核和评价，并以此为基础进行激励、奖惩、培训、开发等一系列管理活动。

绩效管理是人力资源管理的重要组成部分，是组织实现战略目标的重要手段。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节。

绩效管理是组织实现战略目标的重要手段，是人力资源管理的重要组成部分。

- 绩效管理的定义
- 绩效管理对组织的贡献
- 糟糕的绩效管理体系给组织带来的不利或危害
- 薪酬体系的定义
- 绩效管理体系的目的和作用
- 理想的绩效管理体系具备的特征
- 绩效管理与其他人力资源管理和开发活动的整合
- 本章要点总结