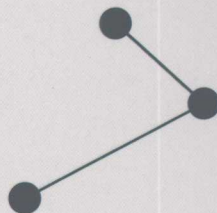




绩效管理

主编
徐斌



全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材

 中国劳动社会保障出版社

全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材

绩 效 管 理

主 编 徐 斌

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/徐斌主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2007. 4

全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材

ISBN 978-7-5045-5995-1

I. 绩… II. 徐… 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 030599 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

*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销

787毫米×960毫米 16开本 12.5印张 214千字

2007年4月第1版 2007年4月第1次印刷

定价: 18.00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: 010-64911344

全国高等学校人力资源管理专业 新编系列教材编委会

主任 文 魁 首都经济贸易大学校长，教授，博士生导师
副主任 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

编 委 (以姓氏笔画为序)

石金涛 上海交通大学人力资源研究所所长，教授，博士生导师

刘家岷 北京物资学院劳动人事系主任，教授

关培兰 武汉大学人力资源管理研究中心主任，教授，博士生导师

孙建敏 中国人民大学劳动人事学院教授，博士生导师

杨俊青 山西财经大学工商管理学院院长，教授

时 勘 中国科学院研究员，博士生导师

沈琴琴 中国劳动关系学院副院长，教授，博士

赵 曼 中南财经政法大学公共管理学院院长，教授，博士生导师

赵曙明 南京大学商学院院长，教授，博士生导师

段兴民 西安交通大学管理学院教授，博士生导师

姚先国 浙江大学公共管理学院院长，教授，博士生导师

袁伦渠 北京交通大学经管学院教授，博士生导师

萧鸣政 北京大学政府管理学院教授，博士生导师

崔 勋 南开大学商学院人力资源系主任，教授，博士生导师

董克用 中国人民大学公共管理学院院长，教授，博士生导师

曾湘泉 中国人民大学劳动人事学院院长，教授，博士生导师

廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长，教授，博士生导师

内 容 简 介

本教材所阐述的绩效管理，是基于对绩效与管理两个方面的系统性思考，在此基础上进行了完整的结构组合。为了使读者有效地理解本教材的内容，还特别以流程为主要线索将绩效管理的内容贯穿起来，以图表提高感官效果，使各部分各章节展现了一条清晰的脉络，方便读者对内容的全面理解与对核心内容的掌握。

本教材的内容安排如下：

第一章阐述了构成系统的关键环节，绩效管理与其他人力资源管理模块之间的相互关系。

第二章介绍了目标管理的概念和作用、目标管理导入、对目标的分解，并介绍了工作分析与职位评估和目标管理的关系。

第三章具体介绍了绩效指标、绩效目标，关键绩效指标和平衡记分法的基本概念、设定流程和关键点。

第四章研究的是绩效管理计划方面的关键理论与关键点。

第五章主要研究了绩效管理过程中的引领与回馈技术，是企业培训技术的一个应用。

第六章主要阐述了绩效评估的关键内容，通过本章可以学习绩效评估的各种方法。

第七章主要论述了绩效评估结果主要应用在哪些方面，以及应用中的基本手段与方法。

序

自标志着中国劳动体制改革发轫的 1986 年劳动合同制度全面推行至今，中国劳动力市场建设已经走过了近 20 年的历程。这期间，我国的劳动力配置制度、劳动关系体系、劳动者的激励模式等诸多方面发生了历史性的变革，与计划经济体制相匹配的单位制度、身份制度、粮食关系制度等逐步瓦解，规范劳动力市场秩序的制度体系逐渐建立。在劳动力市场建设进程中，市场主体自主选择权的加强和激励模式变革（带来的配置效率和劳动力市场效率的增加）为整体改革的推进提供了有力的人力和物质支撑。

同时，我们也发现，与其他产品和要素市场相比，劳动力市场化进程相对滞后。中央经济工作会议提出着力推进经济体制改革，建立健全全面协调可持续发展的制度保障，对劳动力市场的一体化建设和建立逐步改变城乡二元结构的机制提出了新的要求。在市场化进程中，劳动者在获取择业自主权的同时，也承受着市场带来的风险和压力，从而经历了环境上、经济上、心理上多方面的变化历程。劳动力市场的一体化、规范化和市场化还有很长的路要走。为更好地配置人力资源，对劳动者进行有效激励，使劳动者适应市场，需要以劳动学科体系为理论基础的各方面的队伍做大量的工作。

针对劳动者的工作体现在三大方面，或者说，劳动学科体系的实践层面可以分化为三大任务：企业通过吸纳、激励、使用劳动者，促进自身的发展；政府和社会促进劳动者在适当的规则中开展市场性平等竞争，规范企业行为，并通过各种直接和间接的方式来调节劳动者的适应性；政府对劳动力市场上的弱势群体加以保障，并帮助劳动者抵御风险。这就如同组织一场运动会，不但要有科学可行的游戏规则和公正的裁判，还要有对运动员足够的激励，以及扶助受伤者、调解纠纷的人员和制度。

就我国现阶段的国情而言，这三方面的工作具有特别重要的意义。

随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来，人力资源已逐渐超越物质资源、金融资源而成为核心资源，尤其是在中国“入世”后，人才争夺日趋激烈，这使得我国的人力资源开发与管理面临着越来越严峻的挑战。人力资源管理专业的建设和发展将在未来相当长的一段时间对企业和社会的发展发挥重要的作用。而在我国经济转轨的过程中，要求社会保障在降低劳动力市场风险、保护弱势群体等方面发挥更加积极的作用。同时，劳动力市场上还要有专业的政府组织和非政府组织来帮助个人、家庭、群体和社会发挥潜能，调整关系或预防因人与人或人与环境所引起的各种社会问题，社会工作者将成为社会进步的助推力和劳动力市场顺利运行的润滑剂。

然而，这三个方面目前都面临着人员数量不足、总体水平不高的问题，制约着我国劳动力市场的建设。因此，为了我国市场经济体制的完善和各市场化进程的和谐发展，需要人数众多的高素质专业人才充实到各项工作中去。以劳动学科体系为中心的适用于经济管理类大学本科（部分教材也适用于研究生）教学的劳动与社会保障、人力资源管理、社会工作这三个系列的教材就是在这样的背景下诞生的，经过一年多的酝酿、筹备和策划，终于呈现于广大读者的面前。

希望这三个系列的教材能为我国大学劳动与社会保障、人力资源管理、社会工作等专业方向的发展，为上述专业领域工作人员专业素质的提高，为我国劳动科学的发展，起一点积极推动的作用。真诚欢迎用书单位和广大读者提出宝贵意见。

文 魁

前 言

本书的系统思考

在给企业做绩效管理咨询时，一个规模很大的国有企业领导对我说，我们自己曾经有过七套绩效与薪酬管理方案，可没有一次实施是满意的，你给我们设计的方案有什么特别的？会有效吗？我感到非常自豪的是，实施一年后，该企业的领导兴奋地反馈给我说：“绩效管理体系的推动终于使不称职的人员浮出了水面，使优秀的人员有机会崭露头角。”在国家行政学院，该企业的领导还专题介绍了这次难得的成功经验。

谈到这次的成功，我联想到了我得到国际认证并经常讲授的一门领导艺术的课程：《六顶思考帽——冲突管理》。从多年的讲授我体会到，这门课程讲的就是通过系统的程序引导思考（思考帽子用来形象地比喻），通过结构性的转换集中参与者的注意力，化消极思考为积极思考，避免不必要的冲突，引导参与者达到所要实现目标的艺术与技术。当然，在所有的思考引导帽中，起主导作用的是戴蓝（蓝寓意高和远）帽子的人，我们把他比喻为引导者。没有蓝帽子的存在，谁去引导这个系统与结构的实现呢？谁去引导员工不断地积极地思考呢？而没有思考的绩效管理是缺乏持续性的。

我在外企工作的深刻体验就是，这些企业从设计到实施都十分重视绩效管理上系统性和结构性，这也许就是他们成功的另一个秘诀。我在本书中结合对多年实践的体会，尽可能展示了系统与结构思考的魅力，这就使读者能够比较全面掌握绩效管理的关键：思考的艺术与技术。

除此之外，我在给国内企业做项目中，还特别重视各级主管与员工和谐关系的建立。和谐是信任的基础，没有相互信任的关系，绩效管理也难以成功。在本书中，我也介绍了这些技术，如绩效面谈的引领（教练）技术，这是中国企业的经理们非常需要的。

本书的特点

比较而言，中国人在宏观思维上有优势，如果再加上结构性分析就更加容易理解绩效管理的整体性了。

本书总体强调的绩效管理系统分为目标、过程和结果三大部分，它与人力资源管理的三大支撑技术（工作分析、职位评估、薪酬福利）紧密相关。我把每一个技术又概括三个关键要点，如工作分析的三个关键点（任职资格、主要责任、评价标准）、职位评估的三个关键点（责任大小、责任范围、复杂程度）、薪酬福利的三个关键点（固定收入、浮动收入、福利与员工发展计划），它们都是绩效管理总体构架的组成部分。有了这些构架的掌控，就容易彼此发生联系，弥补漏洞，建立让员工感到可信的，组织可以依靠的绩效管理体系。

本书整篇暗含了这一体系：从系统到结构的发展（如上面提到的包括三三制的绩效系统）。

本书还从方法上注重文字与图表的结合，尽可能可视化。可视化是直观、联想、容易记忆、创造的方法，所以较之以前的教材，本书容易阅读与理解，尤其是绩效管理是比较复杂的大体系，有了比较形象直观的表述，学习起来就更方便了。

平衡绩效

一个伟人曾经说过，世界上有两个字最难做到，这两个字就是“平衡”。地球失去了平衡都不会运转，国家失去平衡就会有矛盾，组织失去平衡就会有冲突。反之如果有了平衡就会减少冲突与矛盾。绩效管理确实是平衡协调的艺术，如果有了一套使你的员工朝气蓬勃，快乐工作，又使企业业绩有效提升的双赢思路，绩效管理才会持续，才会越来越有生命力。

本书在不断朝这个方向努力，各个章节的内容都在努力寻求从系统到结构，从过程到结果，从短期到长期，从企业、主管到员工的平衡点。

本教材特别强调工具的介绍与使用，较之以往薪酬设计与管理的教材，本教材的工具都是经过精心筛选的，以利于读者掌握关键的工具使用技巧。

本书既有新观念、新理论（大薪酬和系统论），又提供给读者丰富

的案例、图表、数字，使得本书具有非常强的可操作性。本书不仅适合作为大学工商管理专业教材，还特别适合作为企业培训教材。

本书在写作过程中，参考和引用了大量国内外文献著作、一些同行的卓越成果、一些企业的成果资料等。这些已经尽可能在书中作了标注或列入参考文献，如有遗漏一定全力修正，同时谨向原著作者表示诚挚的谢意。本书的完成得到了多方面的支持与鼓励，感谢首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授、博士生导师杨河清老师和其他院领导以及有关老师，他们全力支持本书的编写工作，给了我们很大的激励。协助编写的有王正春、岳玲军、李箐祎、李冰、赵彦斌、周颖、苏社军、胡晖、李丽丽等同志，正是由于他们的参与，本书才能够如期出版，在此，谨表示深深的敬意和感谢。

最后还要感谢广大的读者，只有你们的支持与鼓励，才能发现书中的不足，作者希望这是不断优化的动力。同时，特别欢迎广大读者的进一步指正。

徐 斌

2007年1月

第一章	绩效管理系统	(1)
第一节	绩效管理新视野	(2)
第二节	绩效管理在人力资源管理中的地位	(7)
第三节	绩效管理的沟通流程	(10)
本章小结		(18)
关键概念		(18)
复习思考题		(18)
应用案例		(18)
第二章	绩效管理中的目标管理	(21)
第一节	目标管理导入	(22)
第二节	绩效管理的基础：工作分析与职位评估	(26)

第二节 回馈与引领的技能.....	(103)
本章小结.....	(113)
关键概念.....	(113)
复习思考题.....	(113)
应用案例.....	(114)
第六章 绩效评估.....	(117)
第一节 绩效评估的概念、类别、流程.....	(118)
第二节 绩效评估的结果.....	(125)
第三节 绩效评估面谈.....	(128)
第四节 绩效考核方法比较.....	(133)
第五节 绩效评估案例.....	(143)
本章小结.....	(163)
关键概念.....	(163)
复习思考题.....	(163)
应用案例 1	(163)
应用案例 2	(164)
第七章 绩效评估的结果应用.....	(167)
第一节 结果分析及应用概述.....	(168)
第二节 员工调整.....	(170)
第三节 员工发展.....	(173)
本章小结.....	(179)
关键概念.....	(179)
复习思考题.....	(179)
应用案例.....	(179)
参考文献.....	(185)

第一章

绩效管理系统

学习目标

本章主要对绩效管理系统与构成进行分析。通过学习，第一，了解绩效管理强大的系统性；第二，了解构成系统的关键环节及其在整个系统中的作用；第三，能够阐述系统与结构的基本关系；第四，了解绩效管理与其他人力资源管理模块之间的相互关系；第五，理解并会使用绩效沟通的关键流程。总之，对绩效管理的系统理解是绩效管理非常关键的一步，全面掌握它的基本思路，明确其中的管理思想，是学习好绩效管理的首要任务。

成本、质量、服务、速度、品种、数量等是一个组织需要新的竞争手段，如果没有高质量的人力资源，这一切都很难实现。对全球化趋势的回应，需要专注于商业目标，需要回报绩效，需要给人力资源合理的回报。所有这些都需要一套有效的绩效管理系统。

与全球最好的组织开展竞争，就得提高效率、效果和技能，以提高组织发展的稳定性，要达到这个目标，人力资源是所有资源中最有可能不断优化组合的。任何一个组织都不应仅仅着眼于现有的人员资本，而应面对变幻莫测的快速变革，实现挑战工作内容，并致力于持续改进工作和不断提升将来的人员资本系统。

能够帮助企业组织实现这一目标的有力工具之一，就是完备的绩效管理系统的建立与实施。

绩效管理系统的建立非常有挑战性。这是因为在所有的人力资源开发与管理工作中，绩效管理中面临的冲突最多，因为绩效管理主要是解决人员与职位、人员发展与更高目标实现的途径与方法问题。要解决这些，没有一定的管理艺术和技术很难有效解决这些冲突。它又是一个系统，是因为这项工作涉及人力资源开发与管理的各个主要方面，要搞好绩效管理需要人力资源管理和其他管理模块的配合。它还是一项十分有高度的工作，它的建立与实施要求相关领导者的绩效管理思维要有高度和宽度，没有高度与宽度，员工很难看到愿景，也没有动力去了解组织愿景、角色、目标、价值观、能力、环境与绩效之间的相互关系，也很难产生长远的追求与激励。

由此可见，对绩效管理全面系统的理解尤为关键。

第一节

绩效管理新视野

几乎没有任何一家企业不重视绩效管理的。因为从现代企业管理的大视野角度看，企业的生存与发展都取决于绩效，绩效是全面的、关键资源的、系统管理的过程。

一、绩效与绩效管理

绩效是指具有一定能力和素质的员工围绕其任职的职位，为完成和卓越完成所承担的职责总目标，所表现出的不同阶段的有效成果以及在实现过程中的有效

行为。

绩效管理是指管理者与员工之间，在职责目标与如何实现目标上所达成共识，并在管理实践中创造机会，促进员工取得有效成果的过程。

二、影响绩效管理成功的因素

绩效管理可以被看做是一种投资行为，比较复杂，它由许多内在影响因素组成，如考核主体、考核目标、工具、培训、流程、信息确认、考核结果与结果应用等。这些因素的任何变化都会相互影响，推动得好，可能带来巨大的利益。推动得不好，也有可能带来不利的影响。

管理上一句非常经典的话用在这里很合适：“做正确的事，比正确地做事更重要。”在绩效管理上，做正确的事是指方向，方向正确是最关键的，很多企业推行绩效管理，理解了方向的重要性，与所有员工沟通的思路清晰，做了正确的事。正确地做事是指绩效管理的技术、细节等，在方向明确的情况下，当然也要立即跟上。千万不要把绩效管理仅仅当成技术工作来理解。基于这样的理解，一般来说，应该做好下面的工作，以有效地实现绩效管理的目标。

（一）转变传统的观念

第一，传统管理理念认为，绩效管理等于绩效评估。由于对绩效管理的片面认识，重视结果评估，却忽略全面管理，尤其是过程关注与改进，往往使得公司绩效管理的系统没有建立起来，影响了企业战略的转变与实现。

第二，绩效管理主要是人力资源部门的工作。绩效管理仅仅被视为人力资源管理的工具，通常被认为是人力资源部门应该考虑和管理的事情，而没有把它视为企业整个管理过程，所有部门都应该熟练使用的有效工具。

第三，绩效管理是可做可不做的工作。在许多部门和管理者看来，绩效管理只是他们正常管理业务工作之外的另类工作，可做可不做，这就造成正常的，应该更加关注的绩效管理工作没有得到应有的重视。

第四，绩效管理的结果最主要的是用在发奖金、调工资上。很多公司在进行绩效管理系统设计时，往往主要出发点都是如何根据评估结果进行利益分配，忽略员工多元化需求，特别是长远的发展需求。长此以往，员工很少把自己的多元化需求和发展与绩效管理结果相联系，绩效管理的激励作用就很小了。

在管理过程中，要时时考虑“人”与“工作”之间关系的调整，或升或降，或者平行调整，或者进行培训，而这些管理的决策信息大部分来自于绩效管理。绩效管理的基本功能是提取有关人与工作相互适应关系的信息，以便管理者根据信息进行准确的决策和合理的调整。因此，绩效管理具有发掘人才、培训、调整

人事安排、调整报酬分配的功能。

在人力资源管理中，问题的关键是如何改进人和工作的分配关系，以及提高工作绩效，而传统的考核只是确认事实、决定奖惩。这是现代企业人力资源管理与传统劳动人事管理在考核上的本质差别。

从心理学的角度来看，绩效管理应具有“引导性”“回馈性”和“激励性”的作用。绩效管理的引导性心理作用，指的是绩效管理的内容和标准应该是人所共知的，并且在绩效管理开始之前（比如说在年初）很长时间就确定下来。只有这样，员工才会自觉地用这些标准来要求自己，有效地控制自己的行为和工作结果。这要比评估时确认事实、决定奖惩有意义得多。绩效管理的回馈性作用，是指要把绩效管理的结果具体地回馈给员工本人，使其知道自己需要在哪些方面继续坚持下去，哪些方面加以改善，提高工作的有效性。绩效管理的激励性，是指考核给员工带来的心理激励，这种激励在某种程度上起着有意识引导员工行为的作用。员工并不是不愿意参加绩效管理本身，而是在思考绩效管理的结果会给自己带来什么影响。因此，公正使用绩效管理结果是提高绩效管理信度所不可缺少的重要环节。可见，绩效管理是企业管理中非常重要的内容。

当然，传统的绩效管理还有很多方面需要改进，如习惯性地提倡横向对比、不顾实际情况照抄“末位淘汰制”、不分场合地使用360度评价结果等，都是要注意的。

（二）绩效管理新解

做正确的事比正确地做事更重要。首先，在绩效管理中，做正确的事，还可以指绩效管理的“效”，它是指绩效管理中，是效而不是绩，要通过管理，引领公司各级人员把注意力放在与企业战略方向一致并高度相关的目标上；其次，“绩”是指正确地做事，是指在目标方向正确的条件下，努力追求，并实现最优秀的结果。对“管理”的理解，也要确认。首先，是“理”而不是管，即在绩效管理的过程中，理顺主管与员工之间、员工与企业之间良好的人际关系，相互理解与尊重，把人理顺；其次，才“管”，是管理流程与结果；最后，是将做正确的事与正确地做事结合在一起，以把方向与结果全面把握，真正实现绩效管理的最终优化效果。因此，绩效管理更应理解为“效绩理管”，意思是先定方向后评价结果，先理人后管责。

绩效管理重在管理，重在主管与员工之间持续不断地就目标进行沟通优化，持续地改进，而不是仅仅关注结果（见图1—1）。绩效管理的过程在于循环往复，不断优化（见图1—2）。