

丛书主编：胡君辰

绩效管理

胡君辰 宋 源 著

JIXIAO GUANLI

复旦大学管理学院
复旦大学企业人力资源管理研究所 组织

绩效管理的基本理论和可操作的方法介绍

如何建立高效率的绩效管理体系

绩效计划·绩效评估·绩效反馈·绩效评估结果的运用

传统及现代的绩效评估方法及其发展的新趋势



四川出版集团 ● 四川人民出版社

SCPG

SICHUAN CHUBAN JITUAN SICHUAN RENMIN CHUBANSHE

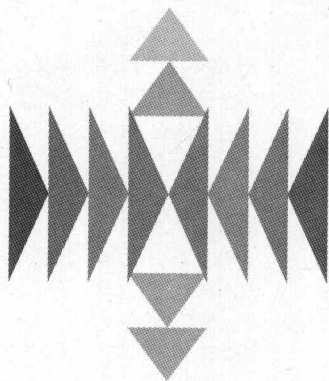
M 现代人力资源管理系列丛书
MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

丛书主编：胡君辰

绩效管理

胡君辰 宋 源 著

复旦大学管理学院
复旦大学企业人力资源管理研究所 组织



四川出版集团 ● 四川人民出版社
SICHUAN CHUBAN JITUAN SICHUAN RENMIN CHUBANSHE

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理 / 胡君辰, 宋源著. — 成都: 四川人民出版社,
2008. 3

(现代人力资源管理系列丛书 / 胡君辰主编)

ISBN 978-7-220-07562-9

I. 绩… II. ①胡…②宋… 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 016003 号

现代人力资源管理系列丛书

JIXIAO GUANLI

绩效管理

胡君辰 宋 源 著

策划组稿
责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

余其敏
余其敏 张 丹
解建华
杨 潮
叶 勇
丁 青 李 进

出版发行

四川出版集团 (成都槐树街 2 号)

四川人民出版社

网 址

[http: //www. scpph. com](http://www.scpph.com)

[http: //www. booksss. com. cn](http://www.booksss.com.cn)

E-mail: [scrmcbf@mail. sc. cninfo. net](mailto:scrmcbf@mail.sc.cninfo.net)

发行部业务电话

(028) 86259459 86259455

防盗版举报电话

(028) 86259524

照 排

成都华宇电子制印有限公司

印 刷

成都东江印务有限公司

成品尺寸

170mm×240mm

印 张

20

插 页

3

字 数

370 千

版 次

2008 年 3 月第 1 版

印 次

2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数

1—5000 册

书 号

ISBN 978-7-220-07562-9

定 价

32.00 元

■ 版权所有 · 侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259624



丛书总序

复旦大学管理学院教授、博导

复旦大学企业人力资源管理研究所所长

胡君辰

我为 MBA 学生上课时曾经提问：“现代企业管理中，什么资源最重要？”同学们异口同声地说：“人力资源最重要。”我又问：“如果其他待遇都不变，另一家公司给你目前收入的 500%，不跳槽的同学请举手。”结果，没有一位同学举手。那么，“到底是钱重要还是人重要？”“还是钱重要吧。”

这典型地反映了目前中国多数企业家的实际心态：表面上认为人力资源最重要，其实不然。一些企业家实际上并没有掌握人力资源管理的技能，结果是由于不善于人力资源管理而导致企业的经营失败。

上述问题我们应该如何理解呢？首先，我们应该清楚地意识到：决定用钱来吸引人才的人，也是人力资源；其次，我们也要知道，优质的人力资源完全有可能只为了高薪而来，可能会出工不出力；第三，人才一旦不为你所用，其破坏力往往更加巨大。因此，人力资源还是第一位的。

如果有人问我：中国企业要成为世界一流的企业，目前最需要提高的是什

么？我会毫不犹豫地回答：“最需要提高人力资源管理的技能！”

中国经济的快速发展令世界瞩目，中国企业的发展也是有目共睹的事实，但是我们也应该头脑清醒地看到存在的不足。中国要成为真正的世界经济强国，还需要脚踏实地地去努力；中国企业要成为真正的世界一流企业，我们还要不断地学习、学习、再学习。

我们的一些企业，建设的厂房可能美轮美奂，生产设备可能全部外国进口，甚至环境绿化也可能与外国的同行不相上下，但是我们产品的质量和数量就是赶不上国际一流的企业。问题到底出在哪里呢？管理方面的差距往往是主要问题，尤其是在人力资源管理方面的差距更是显而易见。

说到管人，我们的孔子、老子、韩非子不知道比西方人早多少年。追踪人力资源管理的历史，中国的确有许多值得骄傲的地方，但是我们的先贤们探讨的往往是帝王将相的驭人术，而缺乏对以人的心理本质为基础的人本主义管理方法的研究。我们不得不承认，现代以人本主义为导向的人力资源管理理论和方法在企业中更具魅力，在市场经济中发挥的潜力也越来越大。我们在现代人力资源管理方面落后了。

知耻近乎勇，我们可以通过学习和实践提高人力资源管理水平，超越自己超越他人，使我们的企业在 21 世纪真正崛起，使中国成为世界 500 强企业的主要诞生地之一。

市场的竞争日益激烈，这是不争的事实。市场的竞争集中体现在企业的竞争上，而企业的竞争与其他许多竞争一样，归根结底是人才的竞争。在四川人民出版社的精心组织下，我们集合了复旦大学企业人力资源管理研究所的专家学者，编写了这套“现代人力资源管理系列丛书”。其中包括：《人力资本》《企业培训管理》《企业薪酬系统设计与制定》《职业生涯规划与管理》《绩效管理》《人力资源吸收与选拔》。

人力资本是目前人力资源管理中的一个很新的领域。什么是人力资本，可谓众说纷纭，但是究其根源，无非是指个体所拥有的知识、技能和思维模式的总和。人力资本与金钱资本可以互相转化，随着知识经济的到来，人力资本的地位越来越高。

企业培训管理是企业人力资源管理的重要领域。随着市场经济的不断发展，人才的竞争越来越激烈，而企业培训，即开发人力资源几乎是每家成功企业的“杀手锏”。而如何进行有效的培训又是企业界普遍困惑的一个问题。

我们都知道，温饱之后，人们的快乐指数几乎与金钱无关，但是人们还是热衷于追求金钱。薪酬系统在当前的人力资源管理中的重要性不言而喻。几乎所有



的企业家都知道，只有完善的薪酬系统才能吸引人才并且留住人才，但是只有不多的企业家真正知道应该如何来设计和制定有效的薪酬系统。

企业是否为员工制定职业生涯规划，这是企业的人力资源管理是否进入高级阶段的一个重要标志。现在已有很多企业家越来越重视员工的职业生涯，他们清楚地知道：职业生涯规划是激励、留住人才的重要措施。

绩效管理是企业人力资源管理的风向标，有什么样的绩效管理，就会有什么样的员工绩效。几乎每一位管理者都知道绩效管理的重要性，但是，坦率地说，只有很少一部分企业的绩效管理是有效的。

人力资源的吸收与选拔是人力资源的龙头，企业只要做好了这一块，人力资源管理就几乎做好了一半。事实上许多企业在这一块上往往最不专业。

如果你要成为大企业家，你一定要强势，即你必须了解人类、世界、中国的主要发展趋势，并推动这种趋势。如果你要成为中小企业家，那么你应该以正道为主，即拥有先进的思维模式、正确的经营理念、良好的商业道德。如果你要成为经理人，那么你应该以优术为主，即掌握科学的工具、正确的方法、良好的技术。

而强势、正道和优术都是以人力资源为基础的。一家企业如果没有优质的人力资源，如果不懂得如何进行有效的人力资源管理，那么要做强做大简直是痴人说梦、画饼充饥。

本丛书可以用作管理、经济等院校的相关课程的教材，尤其适用于人力资源管理专业；可以用作 MBA/EMBA 的教学参考书；可供企业等组织相关领域的培训教材；也可供各类组织的领导者、管理者和对人力资源管理感兴趣者研习参考。

“现代人力资源管理系列丛书”的顺利出版，首先要感谢四川人民出版社的余其敏编审，她以独到的视角和对读者心理的敏锐把握策划了这套丛书，并且为丛书的编辑和出版竭尽全力；其次要感谢我的同事：张文贤教授、谢晋宇教授、姚凯博士、徐笑君博士、梁晓雅博士和宋源博士，没有他们扎实的理论基础和丰富的实践经验，没有他们夜以继日地努力工作，本丛书不可能与读者见面；最后要感谢所有为本丛书的出版作出贡献的理论工作者、实际工作者和各界人士。

2008年2月于上海



几乎每一位小朋友都玩过“打水漂”的游戏，但是，几乎没有一位小朋友在晚上玩过“打水漂”，因为在晚上看不见石块能打多远。这就是反馈影响人们行为的一个典型例子。从某种意义上讲，绩效管理就是对员工行为的持续反馈的过程，绩效管理对于提高员工绩效的重要性不言而喻。

每一位经理人都知道：企业的成功依赖员工的绩效。但是许多经理人并未清晰地意识到：员工的绩效依赖绩效管理。更有一些经理人不知道绩效管理是每一位经理人的主要职责之一。当然，还有不少经理人不知道如何进行绩效管理。

本书尝试为经理人学习和掌握绩效管理技能尽一点微薄之力。

本书尽可能做到深入浅出，易读易懂，结合实际。书中配有大量图表、案例、资料信息等等，以帮助读者更好地掌握有关内容。希望让读者在掌握必要的理论基础知识的前提下，尽可能学习更多的绩效管理的技能，真正了解企业内员工的绩效管理应该如何运作，通过实践，提高员工的绩效，进而提高企业的经济效益和社会效益。

本书分三大部分，共十章。内容涉及绩效管理的各个方面：绩效管理概述、绩效管理理论基础、建立高效率的绩效管理体系、绩效计划、绩效评估、绩效反馈、绩效评估结果的运用、传统绩效评估方法、

现代绩效评估方法、绩效评估方法发展的新趋势等等。其中，钱瑶编写了传统绩效评估方法和现代绩效评估方法两章。

在本书编写过程中，四川人民出版社编审余其敏女士给予了热情鼓励和支持，张丹女士也为此书的编辑做了大量细致的工作。在此一并表示谢忱。

在编写过程中，我们希望站在“巨人”的肩上，因此，我们参考了不少同仁的研究成果，包括书籍和文章；也听取了不少企业界经理们的宝贵经验，在此，一并向以上所有朋友表示真诚的感谢！

作者

2008年3月于复旦园



目 录

序	(1)
---	-------

第一部分 绪 论

第一章 绩效管理概述	(3)
------------	-------

本章学习要点	(3)
--------	-------

第一节 绩效与绩效管理	(4)
-------------	-------

1.1 绩效 (performance)	(4)
----------------------	-------

1.2 绩效管理 (Performance Management)	(10)
-----------------------------------	--------

1.3 绩效管理与绩效评估的区别与联系	(21)
---------------------	--------

第二节 绩效管理的认识误区与实践问题分析	(24)
----------------------	--------

2.1 绩效管理的认识误区	(24)
---------------	--------

2.2 绩效管理的实践问题分析	(26)
-----------------	--------

本章小结	(28)
------	--------

第二章 绩效管理的理论基础	(33)
---------------	--------

本章学习要点	(33)
--------	--------

第一节 绩效管理的一般理论基础	(33)
-----------------	--------

1.1 控制论	(33)
---------	--------

1.2 系统论	(35)
---------	--------

1.3 信息论	(37)
---------	--------

第二节 绩效管理的直接理论基础	(38)
-----------------	--------

2.1 工作分析	(38)
----------	--------

2.2 目标管理理论	(42)
------------	--------

2.3 目标设置理论	(44)
------------	--------

2.4 激励理论	(45)
2.5 成本收益理论	(46)
2.6 目标一致性理论	(46)
2.7 组织公平感理论	(47)
2.8 权变理论	(50)
2.9 信息市场理论	(51)
本章小结	(51)

第二部分 绩效管理体系

第三章 建立高效率的绩效管理体系	(55)
本章学习要点	(55)
第一节 绩效管理体系多面向分析	(55)
1.1 绩效管理体系的地位分析	(56)
1.2 绩效管理体系的组织环境分析	(57)
1.3 绩效管理体系的影响因素分析	(63)
第二节 高效率绩效管理体系的支持系统分析	(66)
2.1 高层领导的支持与参与	(66)
2.2 明确的责任主体和一致的责权利结构	(67)
2.3 有序的信息体系	(68)
2.4 绩效管理体系各环节的有效整合	(70)
本章小结	(71)

第四章 绩效计划与绩效实施	(73)
本章学习要点	(73)
第一节 绩效计划概述	(74)
1.1 绩效计划的含义	(74)
1.2 绩效计划的作用	(77)
1.3 绩效计划的内容	(77)
第二节 绩效计划制定的程序	(80)
2.1 绩效计划的准备阶段	(80)
2.2 绩效计划的沟通阶段	(82)
2.3 绩效计划的审定和确认阶段	(85)
第三节 绩效指标	(87)

3.1 绩效指标的含义	(88)
3.2 绩效指标的设计原则	(88)
3.3 提炼有效绩效指标的方法	(89)
3.4 有关各类绩效指标的平衡	(92)
第四节 绩效实施概述	(93)
4.1 绩效实施的含义	(93)
4.2 绩效实施的重要性	(95)
第五节 绩效实施的内容	(95)
5.1 持续沟通式的绩效辅导	(96)
5.2 信息、数据的收集与分析	(98)
本章小结	(99)
【案例】问题出在哪里	(100)
第五章 绩效评估	(102)
本章学习要点	(102)
第一节 绩效评估概述	(103)
1.1 绩效评估的含义	(103)
1.2 绩效评估的功能	(104)
1.3 绩效评估的原则	(107)
1.4 绩效评估的周期	(108)
1.5 绩效评估的过程	(109)
第二节 绩效评估的内容	(110)
2.1 绩效评估内容的理论演进	(110)
2.2 绩效评估内容的分类	(112)
2.3 管理人员绩效评估内容	(114)
2.4 研发人员绩效评估内容	(117)
2.5 销售人员绩效评估内容	(119)
2.6 一般员工绩效评估内容	(121)
第三节 绩效评估主体的选择与培训	(123)
3.1 绩效评估主体的选择	(123)
3.2 绩效评估主体的培训	(129)
本章小结	(134)
【案例】绩效评估引起的纠纷	(135)

第六章 绩效反馈	(144)
本章学习要点.....	(144)
第一节 绩效评估可能产生的谬误及其对策.....	(145)
第二节 绩效反馈概述.....	(148)
2.1 绩效反馈及其作用	(148)
2.2 绩效反馈的实然状态和应然状态分析	(149)
2.3 绩效反馈的分类	(150)
2.4 绩效反馈的内容	(155)
第三节 绩效反馈面谈.....	(155)
3.1 绩效反馈面谈及其目的	(155)
3.2 绩效反馈面谈的准备	(156)
3.3 绩效反馈面谈的原则	(161)
3.4 绩效反馈面谈的过程	(163)
3.5 绩效反馈面谈的一般技巧	(163)
本章小结.....	(169)
【案例】HR 经理们,你进行过这样的面谈吗	(169)
第七章 绩效评估结果的运用	(171)
本章学习要点.....	(171)
第一节 绩效评估结果与绩效改进.....	(172)
1.1 对绩效改进计划的认识	(172)
1.2 绩效改进计划的内容	(173)
1.3 绩效改进计划的原则	(174)
1.4 绩效改进计划的实施	(175)
第二节 绩效评估结果与人力资源规划.....	(181)
2.1 人力资源规划概述	(181)
2.2 绩效评估结果在人力资源规划中的应用	(182)
第三节 绩效评估结果与员工招聘、录用.....	(183)
3.1 员工招聘及录用概述	(183)
3.2 绩效评估结果在招聘、录用中的应用	(184)
第四节 绩效评估结果与薪酬管理.....	(185)



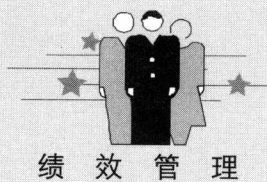
4.1 薪酬管理概述	(185)
4.2 绩效评估结果在薪酬管理中的应用	(186)
第五节 绩效评估结果与激励机制	(189)
5.1 激励机制概述	(189)
5.2 绩效评估结果在建立公平激励机制中的作用	(191)
第六节 绩效评估结果与人事政策调整	(191)
6.1 绩效评估结果在人员晋升中的应用	(192)
6.2 绩效评估结果在人员处理中的应用	(193)
本章小结	(194)
【案例】南阳卷烟厂实施末位淘汰制	(195)

第三部分 绩效评估方法

第八章 传统绩效评估方法	(199)
本章学习要点	(199)
第一节 关键事件法	(199)
1.1 关键事件法的定义与应用	(200)
1.2 关键事件法的实施步骤与绩效维度	(201)
1.3 关键事件法的优缺点	(208)
第二节 量表法	(209)
2.1 强迫选择量表法 (FCS)	(209)
2.2 行为尺度评定量表法 (BARS)	(210)
2.3 行为观察量表法 (BOS)	(213)
2.4 混合标准量表法 (MSS)	(217)
第三节 比较法	(217)
3.1 排序法	(218)
3.2 配对比较法	(219)
3.3 强制分布法	(220)
3.4 比较法的优缺点	(221)
第四节 360 度反馈法	(222)
4.1 360 度反馈法的定义与实施步骤	(223)
4.2 360 度反馈法评估主体的选择	(226)
4.3 360 度反馈法的优缺点	(230)
4.4 有效推行 360 度反馈法的注意事项	(231)

第五节 其他传统绩效评估方法	(232)
5.1 工作标准法	(233)
5.2 不良事故评估法	(233)
5.3 自我评估法	(234)
5.4 自我报告法	(235)
5.5 短文法	(235)
5.6 面谈评估法	(235)
本章小结	(236)
【案例】360 度反馈法在年终奖分配中的运用	(237)
第九章 现代绩效评估方法	(240)
本章学习要点	(240)
第一节 关键绩效指标法 (KPI)	(240)
1.1 关键绩效指标法的定义与遵循原则	(241)
1.2 关键绩效指标法的设计流程	(242)
1.3 关键绩效指标法运用于绩效评估的注意事项	(245)
第二节 目标管理法 (MBO)	(247)
2.1 目标管理法的定义	(247)
2.2 目标管理法运用于绩效评估的实施步骤	(248)
2.3 目标管理法的优缺点	(250)
第三节 平衡计分卡法 (BSC)	(251)
3.1 平衡计分卡法的基本理论与核心内容	(251)
3.2 平衡计分卡实施步骤	(254)
3.3 平衡计分卡法的核心作用	(261)
3.4 平衡计分卡法的适用范围	(264)
3.5 平衡计分卡法运用于绩效评估的注意事项	(265)
本章小结	(266)
【案例】平衡计分卡法的运用	(267)
第十章 绩效评估方法发展的新趋势	(273)
本章学习要点	(273)
第一节 基于资质的绩效评估	(273)
1.1 资质和绩效	(273)

1.2 以资质模型为基础的绩效评估	(276)
1.3 基于资质模型的绩效管理操作	(284)
1.4 基于资质模型的绩效管理支持系统	(285)
第二节 发展式绩效评估.....	(286)
2.1 发展式绩效评估理论的提出	(286)
2.2 与发展式绩效评估相关的前沿理论介绍	(287)
2.3 发展式绩效评估 (DPA) 的系统框架及操作流程	(294)
本章小结.....	(299)
主要参考文献.....	(302)



第一部分

绪论



