

丛书主编 / 吴冬梅

人力资源管理实务

现代企业

绩效考核 实务

裴宏森 / 编著



*Performance Appraisal
Practice*

著名管理大师德鲁克曾说过：
如果你不能评价
你就无法管理



机械工业出版社
China Machine Press



丛书主编 / 吴冬梅

人力资源管理实务

现代企业

绩效考核 实务

裴宏森 / 编著



*Performance Appraisal
Practical*

F272.92
P13

著名管理大师德鲁克曾说过：
如果你不能评价
你就无法管理

F272.92
P13



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从绩效考核的目标着手，讲述了考核的指标体系如何确定，选择怎样的考核方法，具体如何操作、实施，怎样运用考核的结果等整个绩效考核的流程，以及考核中容易出现的问题、怎样解决这些问题。语言通俗易懂，案例典型。对于人力资源管理者、一线管理者全面掌握、有效运用绩效考核这个工具非常有帮助。

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考核实务/裴宏森编著. —北京: 机械工业出版社, 2008. 6
(现代企业人力资源管理实务)
ISBN 978-7-111-24069-3

I. 绩... II. 裴... 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 062328 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏小奋 责任校对: 侯 灵

封面设计: 任燕飞 责任印制: 杨 曦

三河市国英印务有限公司印刷

2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 21.75 印张 · 1 插页 · 330 千字

0001—6000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-24069-3

定价: 42.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

序

言

历经一年半的时间,“现代企业人力资源管理实务”丛书终于与读者见面了。本书的写作和出版基于以下事实:市面上虽然不乏人力资源管理实务操作著作,但是以流程为主线、全面反映操作过程所用表单、体现各级各类管理者责任分工的实务性丛书并不多见。也正是在这一思想的指导下,本丛书形成了自己的写作思路和特点。

本丛书共八本,分别是《岗位分析与岗位评价》《员工招聘实务》《员工培训实务》《员工职业生涯规划》《绩效考核实务》《薪酬管理》《员工管理实务》和《人力资源管理案例分析》。其中,前七本各围绕人力资源管理的某一环节而展开,第八本是对照前七本书的内容要求集中进行案例分析。

本丛书具有以下五个特点:

(1) 内容丰富,自成系统,反映了企业人力资源管理选、育、用、留各个环节的主要操作实务。特别是根据时代发展的需要,加进了员工职业生涯规划 and 员工管理两方面的内容。

(2) 理论思想、实务操作与案例分析相结合,每本书既反映人力资源管理最先进的理论思想,又更加突出实务操作,还将各类小型案例灵活地穿插于全书。此外,丛书专门配套写作了一本系统全面的案例分析,可与每本书对照学习。

(3) 强调人力资源管理的具体流程。每本书的写作都是围绕人力资源管理的流程而展开的,它系统地、清晰地展示了人力资源管理各个部分的工作流程,方便读者更快捷地掌握现代人力资源管理的操作步骤和方法。

(4) 强调人力资源管理的各类表单。本丛书突出表单的实用性,作者收集整理了大量优秀公司人力资源管理中的各类表单,力求结合读者的工作需要,书中表单大多可以直接使用。

(5) 强调责任分工。现代人力资源管理是全过程、全员管理。本丛书在人力资源管理的选、育、用、留各个环节,均特别强调高层管理层、人力资源管理部门、各用人单位(中层和基层)以及员工本人的责任分工。通过本书的学习,读者既可以明确自己的人力资源管理职责分工,还可以清晰地了解与其他管理方的协作。

(6) 写作风格清新明快、可读性强。本书尽量用通俗易懂的语言和词汇来表达专业的人力资源管理理论与操作,给读者创造一个轻松自如的、愉悦的语言环境。

本丛书首先是为企业各级各类管理者编写的,无论您是否在人力资源管理部门工作,无论您位居企业的高管层,还是中层和基层,都可以通过本丛书的学习掌握现代人力资源管理的理论和操作方法。其次,本丛书也可以供企业管理的研究生和 MBA 学生在学习人力资源管理课程时使用,特别是那些以人力资源管理作为专业研究方向的学生,不失为一套很好的参考书。

参加本丛书编写的一共有 14 位作者,他们的专业方向都是人力资源管理。大多为人力资源管理领域的教授、副教授、博士,作者不仅理论功底扎实,还大多具有丰富的管理实践经验和企业咨询经验。全体作者按照主编的要求,克服了种种困难,经过大量调研,多易其稿,才付梓出版。感谢每一位作者的辛勤劳动和良好的团队精神,大家积极配合才有了今天的成果!

本丛书的出版得到机械工业出版社副院长陈海娟的大力支持和指导,陈副院长决策果断、雷厉风行的现代管理风格给我们留下了很深的印象。责任编辑魏小奋为本丛书付出了大量的精力,借丛书出版机会,向她们表示深深的感谢!

吴冬梅
2008 年 5 月

前言

著名管理大师德鲁克曾说过：“如果你不能评价，你就无法管理。”

绩效考核作为评价员工绩效的一种方式，已经成为企业人力资源管理中不可缺少的重要环节。然而，绩效考核的成效却不能令人满意。企业的员工常常抱怨考核不公平、考核结果难以兑现；参与绩效考核的管理人员也常把它戏称为“鸡肋”，不考不行，而忙乱进行的考核、费时费力又费钱，考核过程和考核结果难以达到预期目的。如果说这种现象十年前发生，是因为我们不懂，不懂什么是考核；但这种现象十年后仍存在，就是因为我们还在糊涂，糊涂考核真正应该怎么做。

管理学界有句名言：“管理就是由合适的人在合适的时间做合适的事”。绩效考核也完全适用这句话。绩效考核应该由谁来负责实施，总经理、人力资源经理还是直线经理？他们又该如何角色定位，如何登台亮相？绩效考核从什么时间开始，又在什么时间结束？考核的时间是否整齐划一？考核是不是每个员工都要过的一道关？不同的员工绩效考核的内容又有什么不同，如何衡量？对于众人关心的考核结果又如何应用？是否就是一考定终身？

本书正是针对这些操作性问题给予合理的解读。感谢你浏览本书。本书力求使你置身于真实的考核情景之中，在这里发现你所关心的事情、你所感兴趣的问题以及你所疑惑问题的答案。

本书的主要特色体现在以下几个方面：

(1) 寓绩效考核全貌和细节于流程之中。本书的写作思路是以流程为主线，把绩效考核的整个过程，用图表和适当的案例，串联起来，做到路线清晰，标志明显；本书重在实战操作，对于理念的导入分布于每个流程的描述中。全书的大流程安排在第一章，每个章节又有该章节的小流程。大小流程相互对应，环环相扣。

(2) 用图表来诠释考核的行为和关键点。图表是一种形象直观的语言, 可以使人一目了然地理解考核的内容要点和程序, 并按照图表的指示, 把绩效考核有条不紊地进行下去。书中既有可供直接选择使用的图表, 又有可参考借鉴的例表、样表。这些图表按照流程合理穿插其中, 清晰明了, 简单实用。

(3) 用案例来描述实践经验和误区、导出后续的考核流程。案例是考核中真实场景的再现。失败的案例给人以警示, 避免你重蹈覆辙; 成功的案例, 给人以启示, 有利于领悟考核的思路和理念。书中每章均设计一个篇首案例, 并在流程中根据需要穿插不同的小案例, 以强化对绩效考核的理解。

(4) 纵向为主, 横向为辅协调联结绩效考核的流程、人物和游戏规则。考核流程是纵向的, 而考核中的理念、操作性概念、职责分工以及方法工具体系是横向的, 有必要给予明确的解释。这些横向关系的内容被合理地安排在每章的开始部分和章节中的适当位置, 使行文纵横交错, 脉络清晰。

(5) 写作语言简洁、明快。本书力图去除专业术语的晦涩, 保留语言文字的简洁和明快, 使你感受到绩效考核是一件既举轻若重又举重若轻的事情——考核程序上是严谨的, 考核实施是严肃的, 但是, 考核操作完成后应该有一丝轻快。

本书分五个部分, 共八章:

第一部分绩效考核的整体框架流程。通过对绩效考核基本理念的梳理, 用系统化的视角审视绩效考核的本源, 构建出全书的逻辑顺序和整体框架。特别突出考核中各种参与者的角色定位和责任分工。

第二部分包括第二、三、四章。这是绩效考核操作的有效准备, 包含绩效目标、指标体系和方法工具; 根据绩效考核目标的内在要求和 SMART 原则设计具体的绩效目标流程, 强调绩效目标制定过程中的层层分解和相互沟通; 绩效考核的指标体系建构。在对绩效目标正确理解的基础上, 设计绩效考核指标, 重点突出绩效指标的权重赋值、标准制定的要求和方法; 绩效考核方法和工具。说明七种绩效考核方法的具体运用流程和适用范围。特别解析了现代方法: 目标考核法、360 度考核法、KPI 考核法和平衡计分卡考核法的理念以及在实际操作中的运用特点。

第三部分是绩效考核的临战操演流程。通过对绩效考核培训的需求分析,确定培训对象、时机和分工,根据不同培训方式和类型的特点,设计绩效培训流程。培训的重点是提高绩效考核参与者的责任意识和考核技能素质,让考核者获取考核的“上岗证”,让考核对象理解考核目的和流程,自觉地接受绩效考核。

第四部分包括第六章和第七章,这是执行绩效考核的实战操作进程。阐明了考核者的选择、考核时间和周期、考核信息的确定方法,然后介绍进行考核评估沟通、发放考核表、打分,并对考核得分进行控制和评定的程序和方法。绩效结果的反馈面谈。这是考核中不容忽视的环节。强调反馈面谈需要经过精心准备,在与考核对象进行双向沟通时,要注意各方面的细节,并针对不同类型的面谈对象灵活采用不同的反馈技巧。

第五部分绩效考核结果的应用。这是绩效考核是否有效力和能否持续发展的重要一环。考核结果的应用要保证公平合理,对于有争议的考核结果首先要经过申诉处理程序。接着才是分析考核结果,确定员工的绩效等级位置坐标,制订绩效改进计划,并把考核结果合理地运用于薪酬、职业生涯规划 and 人事决策等各个方面。

本书适合于从事和参与企业绩效考核管理工作的读者、经济管理类院校的教师、学生以及对绩效考核感兴趣的各界人士。

本书借鉴了一些著名网站、知名人力资源管理专家和学者的图表、案例和观点,对于他们的贡献,尽可能在参考文献中予以标注,如果不小心而有所遗漏,愿意在第一时间做出回应、表达谢意。在这里首先一并向他们表示衷心的感谢。

在这里,也真诚地感谢机械工业出版社及有关编辑人员,感谢你们给予的出版机会、提供的专业服务和支持。

由于水平所限,书中的问题与错误,敬请读者朋友们批评指正。

裴宏森

2008年5月

目 录

前言

第一章 绩效考核：有备而来	1
篇首案例：事倍功半的考核	1
第一节 绩效考核——摆在考核当事人面前的难解之题	2
一、无时不在、无处不在的信任危机	2
二、绩效考核的表象：兴趣索然	5
三、绩效考核流于形式，误区重重	6
第二节 对绩效考核进行系统思考	8
一、如何解读绩效考核	8
二、你需要绩效考核吗——绩效考核的需求和供给	10
三、困局可解——绩效考核是可以改善的	14
第三节 积极备战，全面布局：绩效考核的流程及关键环节	17
一、绩效考核从流程着手	17
二、绩效考核中的关键环节	20
第四节 绩效考核中的角色和职责分工	35
一、总经理是总的推动者	36
二、人力资源经理需要更专业	37
三、直线经理是直接责任人	40
四、员工也要拥有发言权	45
第二章 有的放矢：设定绩效目标	48
篇首案例：缺乏执行力的绩效目标	48
第一节 解读绩效目标	49
一、绩效目标的内在要求	49

二、什么是合理的绩效目标	54
三、用目标体系展示绩效目标结构框架	58
四、绩效目标制订中的权责分工	62
第二节 互动参与的绩效目标沟通	63
一、召开部门会议,使绩效目标公开化、透明化	64
二、绩效目标沟通的进程和方式	64
三、进行绩效目标深度面谈	66
第三节 绩效目标落地——层层分解	68
一、第一步:分解总目标	70
二、第二步:目标到部门,横向关联	71
三、第三步:目标到个人,纵向贯通	73
第四节 获得有效的支持——问题、资源的提出和确认	76
一、列出可能遇到的问题和阻碍并找出相应的解决方法	76
二、列出实现目标所需要的技能和知识	77
三、列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源	78
第五节 绩效目标的确定和归档	78
一、检验清单——核检绩效目标	78
二、承诺——绩效目标书面化	79
第三章 绩效考核的平台和框架:绩效考核指标体系	83
篇首案例:一次“重考”的绩效考核	83
第一节 解析绩效考核指标	85
一、绩效考核指标描述	85
二、绩效考核指标的三大来源	88
第二节 绩效考核指标制订线路图	89
一、遵循指标制订的基本要求	89
二、避免绩效指标制订中的四个误区	90
三、对制订绩效指标进行沟通	92
四、确定绩效指标的设计工具	94
五、绩效指标制订程序	97

第三节 绩效指标的发言权——确定权重、赋值	99
一、确定指标的权重	99
二、赋值	103
第四节 区别绩效优劣的尺度——绩效标准的建立	105
一、绩效考核标准导入	105
二、确定绩效考核标准内容项目	107
三、准确定量标准	110
四、简洁、清晰地表达考核标准	118
五、考核标准审核	120
第五节 建立绩效考核指标体系	121
一、构建考核指标体系的基本要求	121
二、建立绩效指标体系的关键步骤	122
第四章 不同的钥匙开不同的锁：选择绩效考核方法	127
篇首案例：这种考核方法为什么行不通？	127
第一节 量表法	128
一、量表法释义	128
二、量表法考核程序	129
三、量表法的适用范围	129
第二节 分级法	129
一、简单排列法：让分数等级作主	129
二、交替排列法：一高一低的列队组合	129
三、成对比较法：变化的两人循环对比	130
四、强制分配法：你能排在哪个位置	131
第三节 行为锚定法	133
一、行为锚定法考核示意	133
二、行为锚定法的特点及适用范围	134
第四节 目标管理法	136
一、目标管理以结果为导向	136
二、目标管理流程	138

第五节 360 度绩效考核	145
一、360 度考核描述	145
二、360 度考核的流程	147
三、对考核主观性的弹性处理	152
第六节 KPI 法	154
一、KPI 理念	154
二、KPI 指标体系建立流程	156
第七节 平衡计分卡	163
一、从四个方面透视平衡计分卡理念	163
二、以战略为出发点构建平衡计分卡	169
第五章 沙盘演习：进行绩效考核培训	173
篇首案例：移动通信某分公司经理人员绩效管理培训	173
第一节 绩效考核培训：做胜于不做	174
一、培训，力争把矛盾和隐患降到最低	174
二、培训，获取“上岗证”	175
第二节 培训的前奏：三个层面的绩效考核培训需求分析	176
一、组织层面的绩效培训需求分析	176
二、工作层面的绩效培训需求分析	177
三、人员层面的绩效培训需求分析	179
第三节 确定培训对象、时机和组织分工	180
一、培训对象和人数	180
二、选择培训时机和时间	181
三、培训的职责分工	181
第四节 感同身受，提高考核能力：设计绩效考核培训的方式	181
一、讲授法	182
二、案例法	183
三、角色扮演	187
四、行为模仿	191
五、视听培训	193

第五节 分类施教, 区别培训	194
一、按不同培训类型, 突出培训重点	194
二、按不同考核内容, 安排培训	196
三、以结果为导向, 检验培训效果	204
第六章 有条不紊, 实施绩效考核	205
篇首案例: 绩效考核为何失真?	205
第一节 考核者和被考核者的选择	207
一、谁有资格做考核者	207
二、考核谁, 考什么	210
第二节 考核时间和周期	214
一、确定考评周期或频次	214
二、考核的时机和时间表	216
第三节 考核责任落实到位	218
一、绩效考核实施中的责任关系	219
二、考核组织的职责分工步骤	219
第四节 收集绩效信息, 让事实说话	221
一、收集信息的方法和相关的途径	222
二、需要收集的考核信息	223
三、评估数据的回收确认	223
四、数据收集过程中应注意的问题	229
第五节 进行考核评估沟通	231
一、举行考核动员大会	231
二、工作进度沟通	232
三、绩效评估会议沟通	233
第六节 进行考核评估	236
一、发放考核表	237
二、进行评分	248
第七节 考核得分的控制和评定	258
一、绩效得分的控制	258

二、年终考核成绩评定	260
三、考核分数修正	261
第七章 不容忽视的环节：绩效结果反馈面谈	264
篇首案例：失败的绩效反馈面谈	264
第一节 前奏曲——面谈的必要准备	267
一、经理人员的准备	268
二、员工的准备	275
第二节 细节、技巧决定面谈的成败——实施面谈	279
一、暖场，创造和谐的面谈气氛	279
二、进入主题：清楚地说明面谈的目的和作用	280
三、告知考评结果	281
四、双向交流沟通	285
五、共同制订工作改进计划和下期工作目标	294
六、确定面谈内容，形成面谈记录	296
七、以鼓励的话语结束面谈	297
八、整理并检讨面谈结果	298
第八章 考核并未终结：绩效考核结果的合理应用	301
篇首案例：棘手的低绩效员工处理	301
第一节 事后的公平维护机制——考核结果的申诉和处理	303
一、考核过程的公正性比结果更重要	304
二、处理考核投诉注意事项	306
第二节 考核结果分析，确定员工位置落差	306
一、考核结果的纵横分析法	307
二、考核结果分析注意事项	308
三、综合分配考核结果	309
第三节 论功行赏——考核结果应用于薪酬	311
一、考核结果与绩效奖金挂钩	312
二、考核结果与薪金变动挂钩	313

三、考核结果应用于薪酬的六条注意事项	313
第四节 发现问题，解决问题——绩效改进	315
一、选取待改进方面	315
二、拟订绩效改进计划	316
三、绩效改进计划的四个要点	319
四、绩效改进六步走	320
五、进行绩效改进指导	322
第五节 前程规划——考核结果应用于个人发展	323
一、建立培训体系，提高员工能力	323
二、设计员工职业生涯通道	324
第六节 人事决策——考核结果应用于人员配置	325
一、绩优员工的人才梯队计划	326
二、辞退不合格的员工	327
参考文献	332

第一章

←—— 绩效考核：有备而来 ——→



事倍功半的考核

W 公司是一家外资公司，主要从事海外贸易。由于受国际竞争形势的影响，公司董事长为了提高员工的工作效率，决定在公司内部引入绩效管理来代替多年的单纯职级工资制度。听到这个消息，全公司员工无不欢欣鼓舞，尤其是对于那些基层员工来说，更是高兴，当月公司的生产效率就有了比较明显的提高。因为按照以前的制度来讲，你在公司处在哪个层级直接决定你的薪水，如果基层员工处于公司中比较低的层级，自然会影响到他们每月的薪水。但若是实行绩效考核，薪水除了与职务级别挂钩之外，也与其工作绩效紧密相关。

人力资源部门在董事长的授权下，开始紧锣密鼓地制订绩效管理制度。经过人力资源部门全体成员六个月的艰苦奋斗，绩效管理制度终于在众人的期盼中出笼。新制度规定：为了对员工进行有效激励，提高工作效率，公司将每半年实施一次绩效考评，普通员工与主管及以上人员分开进行评估。考评成绩与奖金挂钩，绩效考评最优秀的普通员工可以获取其考评前 6 个月平均工资 3 倍的奖金，绩效考评最优秀的主管及以上人员可获得其平均工资 2 倍的奖金。董事长由于迫切想知道新制度的实施效果，要求人力资源部门依据新制度，对全厂员工过去六个月的工作绩效进行评估，并依据评估结果发

放奖金。人力资源部门原本以为这肯定会受到员工的欢迎，毕竟可以发放奖金。然而，事与愿违，随着新制度逐渐地被认识，人力资源部门面临的压力也越来越大：首先，有相当一部分普通员工抵制对其进行绩效考评，接着出现新来销售人员（公司销售队伍一直都很不稳定）离职，主管层人员也有了不满情绪。总之，由于实行新制度，公司出现了怨言颇多的局面。最后，在董事长的亲自干预之下，不断与员工沟通和许诺，才稳住了这壶“沸腾的开水”。董事长责令人力资源部门停止实施新制度，大幅度地修改和完善制度。可以说，这次所谓的改革弄得人力资源部门不知所措。

这不单单是一个企业在绩效考核中出现的一幕，不少企业也经常遭遇到这样难堪的场面。绩效考核不是一件简单的事情，是一场考核中相关的人与人、人与绩效考核的内容、程序、结果的互动。即使企业高层与考核者经过了精心策划安排，没有对绩效考核的精心准备和系统思考，结果也不可能尽如人意。

第一节 绩效考核——摆在

考核当事人面前的难解之题

和许多管理工具一样，绩效考核工作也面临许多难题，说起来容易，做起来就不那么简单。再者，它所起到的作用究竟有多大，给企业会带来什么，从理论上讲毫无疑问是肯定的。但实际应用后，对其所取得的效果，则是“瞎子吃汤圆，心中有数”。有人做过统计，世界 500 强的企业绩效考核，真正取得成效的比例仅为 30% ~ 40%。那么，究竟是什么问题困扰了绩效考核工作的有效开展呢？我们不妨从以下几个方面做一下对照，进行自我把脉。

一、无时不在、无处不在的信任危机

信任对于绩效考核的实行意味着速度、质量和坚定的决心，当出现信任危机，考核就要面临着拖沓、拒绝，失败就成为必然。绩效考核过程主要涉及两种人：一种是考核者，另一种是被考核者。在许多企业，不论是在公开的台面上，还是在私下里，这些人其实对考核是画个大大的问号的，缺乏信