

 执行HR系列

林泽炎◎主编

国务院发展研究中心人力资源研究培训中心组织策划

执行

绩效管理

◎理论精要

◎案例经典

◎专家点评

◎关键技术

◎核心工具

◎操作执行

ZHIXING

林泽炎 王维 编著

JIXIAO GUANLI

中国发展出版社

 执行HR系列

林泽炎◎主编

国务院发展研究中心人力资源研究培训中心组织策划

执行

绩效管理

ZHIXING
JIXIAO GUANLI

林泽炎 王 维◎编著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行绩效管理/林泽炎主编; 林泽炎, 王维编著.

北京: 中国发展出版社, 2008. 1

(执行 HR 系列)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 088 - 6

I. 执… II. ①林… ②林… ③王… III. 企业管理:
人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 159844 号

书 名: 执行绩效管理

主 编: 林泽炎

编 著: 林泽炎 王 维

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 088 - 6/F · 666

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 670 × 990mm 1/16

印 张: 18.25

字 数: 275 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 32.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

丛书编委会名单

策 划 组 织 国务院发展研究中心人力资源研究培训中心

编 委 主 任 王佩亨

主 编 林泽炎

副 主 编 李春苗 杨维富

编委会成员 林泽炎 李春苗 田 修 杨维富

刘理晖 谭永生 岳 颖 田琳琳

刘燕玲 王仁理 李会莉 朱明洁

潘溯恺 傅清峰 詹 婧 林霓裳

王 维 李丽丽

用责任感去执行

即将面世的《执行 HR》丛书还在等着我的序言。我真的不知道写点什么好。也不愿藉名家之光来包装我们为人力资源管理实际工作者编写的一套旨在提高他们的执行能力的操作性图书。

说实在的，精炼的原理介绍、操作性极强的工具和管理技术、经典案例介绍及专家点评等等，或许是枯燥的、表象的、具体的，属于“器”的层面。除此，我一直想和各位读者谈点“执行”之外的，又与“执行”相关的本质的、战略的、抽象的一些想法，属于“道”的层面。

又一次要远行。坐在飞机上，不是看书，就是胡思乱想。不知是那几根神经胡乱连接，“用责任感去执行”这个想法突然浮现脑中，感觉能很好阐释“执行”的本质要点。

执行的前提是知道“应该做什么”。每个人都有自己的角色定位、职责义务要求及与此相应的职业素养、职业规范和职业道德。作为一个职业人，如果不知道这些，就谈不上工作的执行。因此，在每本书中根据特定的人力资源管理职能，我们强调用极少的文字和篇幅，通俗易懂的介绍每一种人力资源管理职能的“理论精要”，真正指向人力资源管理的内涵“是什么”。

执行的关键在于“怎么做”。怎么做是方法、是技术、是工具、是流程、是风险回避。因此，我们在每本书中的“理论精要”和“经典案例及点评”部分，强调操作性，尽量采用图表、流程让人力资源管理实际工作者知道“怎么做”，成为“执行”人力资源管理职能的高手。

“执行”是要讲“执行效果”的。人力资源管理实践中，其执行“效果”的考量，应该主要关注制度与组织的适合程度、制度执行的成本、员工的满意度及组织目标的实现程度等几个方面。因此，为了提高人力资源管理实际工作者的执行效果，仅有机机械的执行是远远不够的，执行必须是一种“思考”性的、掌握人力资源管理理论本质的执行。

“执行”也要讲变通。从表面意义来看，执行似乎是一种对规范、制度的服从、屈从，是一系列刻板行为的集合。其实不然，所有制度、规范皆是一般性规定，是对绝大多数情景的适应性反应。也就是“确定性情境”下的制度化、程序化人力资源管理。每个组织、每个团队、每个个体的人都有可能出现意外，因此，人力资源管理实际工作者作为制度规范的执行者，学会应对特殊情景作出变通性反应，也是情理之中的事情。这就是“非确定性情境”下的艺术化、个性化人力资源管理。古人云：变则通，通则达。因此，只有对“制度化和艺术化”人力资源管理达至炉火纯青的实际工作者，才是真正的人力资源管理执行能手。

如上种种有关人力资源管理执行的理解，如果没有执行者的高度“责任感”，没有执行者的“用心”执行，“执行”就无从谈起，执行的价值就不复存在了。

如是为序。

林泽炎

第一部分 理论精要

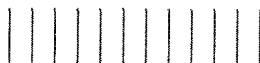
第 1 章 绩效管理概述	(3)
1.1 绩效：什么是绩效	(3)
1.1.1 有关的绩效理论	(3)
1.1.2 绩效的性质	(6)
1.1.3 影响绩效的因素	(6)
1.2 绩效考核和绩效管理	(7)
1.2.1 绩效考核	(7)
1.2.2 绩效管理	(7)
1.2.3 绩效考核与绩效管理的区别	(7)
1.3 绩效管理的意义与原则	(8)
1.3.1 绩效管理的意义	(8)
1.3.2 绩效管理的原则	(10)
1.4 绩效管理与其他人力资源管理实践的关系	(11)
1.4.1 绩效管理与人力资源规划	(12)
1.4.2 绩效管理与工作分析	(12)
1.4.3 绩效管理与招聘选拔	(13)
1.4.4 绩效管理与薪酬体系	(13)
1.4.5 绩效管理与培训开发	(13)
附：个性化定制员工绩效管理体系的本质理解 ..	(14)
第 2 章 绩效管理过程中管理者的角色	(20)

第3章 基于企业战略的绩效管理	(23)
3.1 企业战略与绩效管理的关系	(23)
3.2 企业战略目标分解	(25)
3.3 基于企业战略的绩效管理保障系统的建立	(27)
3.3.1 以实现公司战略目标为出发点和核心	(27)
3.3.2 高层领导人的深入参与和积极推动	(27)
3.3.3 经理人的认同和管理技巧	(30)
3.3.4 员工们的“自主参与”	(30)
3.3.5 内部流程的优化	(30)
3.3.6 持续的沟通和有效的培训	(31)
3.3.7 建立绩效和薪酬之间的紧密联系	(32)
第4章 绩效管理的流程	(33)
4.1 制定绩效计划	(34)
4.1.1 绩效计划的含义	(34)
4.1.2 制定绩效计划的意义	(36)
4.1.3 绩效计划的制定程序	(36)
4.2 绩效实施	(38)
4.2.1 持续的绩效沟通	(38)
4.2.2 绩效信息的收集	(42)
4.3 绩效考核	(44)
4.3.1 绩效考核的实施原则	(44)
4.3.2 绩效考核的实施者	(45)
4.3.3 绩效考核的时间和周期	(47)
4.3.4 绩效考核制度的分类分层设计	(49)
4.3.5 绩效考核过程中可能出现的误差	(51)
4.3.6 有效绩效考核的评价标准	(53)
4.4 开展绩效结果的反馈沟通	(55)
4.4.1 绩效结果反馈面谈的准备	(56)
4.4.2 考核结果反馈面谈的原则	(58)

4.4.3	与不同类型的员工开展绩效反馈面谈	(60)
4.4.4	创造有利于绩效反馈面谈的环境	(61)
4.4.5	确定绩效改进计划	(62)
4.5	绩效结果的应用	(62)

第5章 系统的绩效管理方法 (64)

5.1	关键绩效指标体系	(65)
5.1.1	关键绩效指标体系的含义	(65)
5.1.2	关键绩效指标体系的意义和功能	(66)
5.1.3	关键绩效指标与传统绩效考核的对比	(67)
5.1.4	关键绩效指标体系的建立流程	(68)
5.1.5	关键绩效指标在实际工作中的应用	(74)
5.1.6	引进关键绩效指标体系常见的问题	(76)
5.2	平衡记分卡体系	(77)
5.2.1	平衡记分卡的含义	(77)
5.2.2	平衡记分卡的基本思想	(78)
5.2.3	平衡记分卡的意义	(86)
5.2.4	平衡记分卡的实施规划	(90)
5.2.5	平衡记分卡的实施过程	(91)
5.2.6	平衡记分卡的制定原则	(96)
5.2.7	平衡记分卡与关键绩效指标法的比较	(97)
5.3	目标管理法	(98)
5.3.1	目标管理法的含义	(98)
5.3.2	目标管理实施的前提	(101)
5.3.3	目标管理的推行步骤	(102)
5.3.4	对目标管理法的评价	(108)
5.3.5	目标管理实施过程中的误区	(111)
5.3.6	经济增值法简介	(112)
5.4	六西格玛法	(114)
5.4.1	六西格玛的含义	(114)
5.4.2	六西格玛的特点	(115)



5.4.3	六西格玛的目标	(116)
5.4.4	六西格玛的途径	(116)
5.4.5	DMAIC 模型	(116)
5.5	360 度绩效评估反馈	(119)
5.5.1	360 度绩效评估反馈的含义	(119)
5.5.2	谁来进行考核	(120)
5.5.3	360 度绩效评估反馈的目的	(122)
5.5.4	对 360 度绩效评估反馈的争议	(123)
5.5.5	360 度绩效评估反馈的原则	(125)
5.5.6	360 度评估反馈的操作过程	(127)
5.5.7	360 度反馈运用中应避免的错误	(135)
第 6 章	员工绩效管理非系统的绩效管理方法	(140)
6.1	行为法——基于工作行为的绩效管理方法	(141)
6.1.1	关键事件法	(141)
6.1.2	行为锚定等级评定法	(142)
6.1.3	行为观察评价法	(144)
6.2	特性法——基于员工特征的绩效管理方法	(145)
6.2.1	图尺度评价法	(145)
6.2.2	因素考核法	(147)
6.3	比较法——基于员工比较的绩效管理方法	(148)
6.3.1	交替排序法	(149)
6.3.2	配对比较法	(150)
6.3.3	强制分布法	(152)
6.4	其他绩效管理方法	(153)
6.4.1	绩效考核量表法	(153)
6.4.2	自我报告法	(154)
6.4.3	个人绩效合约考核法	(155)

第二部分 经典案例与点评

案例 1	惠普：双层绩效管理体系	(161)
案例 2	摩托罗拉：人力资源管理 = 绩效管理	(169)
案例 3	IBM：通透的绩效管理文化	(174)
案例 4	通用电气（中国）：绩效管理追求“又红又专”	(183)
案例 5	金蝶：让绩效管理生动起来	(189)
案例 6	安利：让员工广泛做主	(195)
案例 7	长安汽车：考核高端人才	(199)
案例 8	INC（英特尔营养乳品有限公司）：绩效管理系统化	(204)
案例 9	朗讯公司怎样进行绩效管理	(207)
案例 10	联想集团的绩效管理	(214)
案例 11	中外运敦豪（DHL）：平衡记分卡之旅	(220)
案例 12	天士力：不断寻找差异	(226)
案例 13	飞利浦：绩效管理是“动嘴皮”的功夫	(232)
案例 14	松下管理层“人事革命”	(239)
案例 15	柳桥：360 度绩效管理的本地化	(244)
案例 16	马狮：目标管理原则的经典例证	(249)
案例 17	明基：末位淘汰制	(253)
案例 18	北电网络：注重过程	(259)
案例 19	索尼：5P 评价体系	(264)
案例 20	博能：绩效考核落在实处	(269)
案例 21	新浪：“开门七件事”	(275)

【第一部分】

理论精要

绩效管理概述

绩效管理过程中管理者的角色

基于企业战略的绩效管理

绩效管理的流程

系统的绩效管理方法

员工绩效管理非系统的绩效管理方法

第 1 章

绩效管理概述

1.1 绩效：什么是绩效

绩效 (Performance) 是人力资源管理中一个十分重要的概念，我们可以从字面意思上将其理解为“业绩”和“效率”两个方面。然而不同职位的员工、不同职能的部门以及不同行业的企业之间是否具有相同的绩效含义呢？

目前，人们给绩效所下的定义，尚未达成共识。主要有三种观点：一种观点认为绩效是结果；另一种观点认为绩效是行为；还有一种观点认为绩效是员工的素质和潜能。

1.1.1 有关的绩效理论

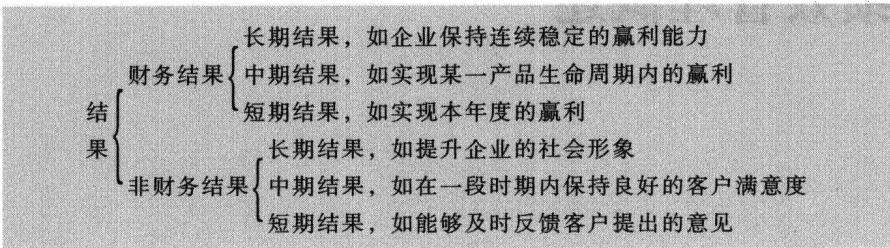
1. 结果绩效论

“绩效是结果”的观点认为，绩效是工作所达到的结果，是工作成绩的记录。一般用来表示绩效结果的相关概念有：职责 (Accountabilities)，关键结果领域 (Key Result Areas)，结果 (Results)，责任、任务及事务 (Duties, Tasks and Activities)，目的 (Objectives)，目标 (Goals or Targets)，生产量 (Outputs)，关键成功因素 (Critical Success

Factors), 等等。

“关注结果的绩效管理”是企业中用得最多的。当评价一个部门或员工的绩效水平时，主要是评价这个部门或员工预定业绩目标的完成情况。目前备受推崇的“以结果（业绩）为导向”的各种现代绩效评价模式，如 KPI、BSC、MBO 都具备这种鲜明的特点。

根据不同的标准，结果又可以分为财务结果和非财务结果，也可以分为长期结果、中期结果和短期结果（如图 1-1 所示）。



资料来源：朴愚，顾卫俊等，《绩效管理体系的设计与实施》，电子工业出版社 2006 年，第 7 页。

一般而言，生产人员、销售人员和财务人员会比较关注财务结果，而知识型员工会对非财务结果更加关注；股东对长期结果的关注要胜于对短期结果的追求，而员工对短期结果的追求更胜于对长期结果的关注。这也和企业的具体情况相关。

2. 行为绩效论

很多企业（如服务行业）或员工（办公室的文员）的绩效无法用结果来衡量。对于这些员工或者企业，一种很好的方式是：如果他们能够按照企业制定的流程、行为标准以及倡导的行为方式去工作，那么就是满足了企业的要求，就可以带来特定的结果并最终推动量化结果的形成。这就是所谓的“行为绩效论”。

“绩效是行为”的观点认为，绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为。绩效不是行为的后果或结果，而是行为本身。绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的。

3. 能力绩效论

“绩效是能力”的观点认为，绩效是员工的实际工作能力，同样按规则办事，能力强的人可以收到更好的效果。

在实际应用中，对于劳动过程可见、工作结果易于评估的员工，比如可以实行计件管理的员工，只要控制他们的行为就可以了；而对于劳动过程不可见、工作结果难以评估的员工（主要是脑力劳动者），就应当对他们的价值观、能力和技能进行管理，通过记录他们的内在主动性，使其尽力工作。

可见，绩效的概念很广，它可以是一个结果，但当某些因素相对于其他因素而言，对结果有明显、直接的影响时，绩效的意义就与这些因素等同起来了。也可以这样说，绩效首先是结果，当其他因素对结果的影响相对不变，改变特定因素能促进产生良好的结果时，控制这些因素就等于控制了绩效。表1-1针对不同的时期、不同的发展阶段、不同的对象，对几种绩效的主要定义适用情况进行了说明。

表1-1 绩效定义适用情况对照表

绩效的含义	适用对象	适用的企业或阶段
1. 完成了工作任务	· 体力劳动者 · 事务性或例行性工作的人员	
2. 结果或产出	· 高层管理者 · 销售、售后服务等可量化工作性质的人员	高速发展的成长型企业，强调快速反应，注重灵活，创新的企业
3. 行为	· 基层员工	发展相对缓慢的成熟型企业，强调流程、规范、注重规划的企业
4. 结果 + 过程（行为/素质）	· 普遍适用各类人员	
5. 做了什么（实际收益） + 能做什么（预期收益）	· 知识工作者，如研发人员	

资料来源：杜映梅编著，《绩效管理》，中国发展出版社2006年，第4页。

总而言之，只要有目标、有组织、有工作就必然存在绩效问题，可以说，绩效就是一切我们想要的东西。

1.1.2 绩效的性质

一般而言,绩效具有以下三个性质。

(1) 多因性。绩效的多因性,指的是一个员工绩效的好坏不是由单一因素决定的,而要受到主客观多种因素的影响。它既受到环境因素的影响,又受到工作特征因素的影响,也与组织的制度和机制有关,同时还会受到员工的工作动机、价值观的影响。

(2) 多维性。绩效的多维性,指的是需要从多个角度和方面去对绩效进行分析和评价。比如,通常要考虑到员工的工作能力、工作态度和作业业绩三个方面。

(3) 动态性。绩效的动态性,是指员工的绩效会随着时间的推移而发生变化。原来较差的绩效有可能变好,而原来较好的绩效也可能变差。这就要求在评价一个人的绩效表现时要充分注意绩效的动态性,而不能用一成不变的思维来看待有关绩效的问题。

1.1.3 影响绩效的因素

影响工作绩效的因素主要有四种,即员工的激励、技能、环境和机会(如图1-2)。可用公式表示如下:

$$P = f(SOME)$$

式中 P 是绩效, S 是技能, O 是机会, M 是激励, E 是环境。这个公式说明,绩效是技能、激励、机会与环境四个变量的函数。

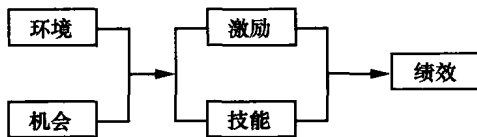


图 1-2 绩效影响因素模型

资料来源:杜映梅编著,《绩效管理》,中国发展出版社2006年,第7页。

从这个因素模型中可以看出,环境和机会对于员工来说是影响绩效的客观原因,是绩效状况的外部制约因素,但对于企业来说却是可以创造和争取的;激励和技能是主观原因,是创造绩效的主动因素,同时也与企业正确的政策有密切的关系。所以,企业应当用科学有效的方法调