



高等职业技术院校人力资源管理专业全国统编教材

绩效管理

主 编 郝德芳 李宝生

JiXiao GuanLi



中国劳动社会保障出版社

高等职业院校人力资源管理专业全国统编教材

绩 效 管 理

主 编 郝德芳 李宝生
副主编 鄢敦望 周山虎

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/郝德芳,李宝生主编. —北京:中国劳动社会保障出版社,2008

高等职业技术学院人力资源管理专业全国统编教材

ISBN 978-7-5045-6918-9

I. 绩… II. ①郝…②李… III. 企业管理:人事管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 018044 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

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×960毫米 16开本 17.25印张 301千字

2008年2月第1版 2008年2月第1次印刷

定价:25.00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:010-64954652

高等职业技术学院人力资源管理专业

全国统编教材编委会

主 任 康士勇 (北京劳动保障职业学院)
周占文 (太原大学)

副主任 (以姓氏笔画为序)
王 蕴 (桂林航天工业高等专科学校)
肖传亮 (番禺职业技术学院)
郝德芳 (山西经济管理干部学院)
徐 彦 (辽宁行政学院)

委 员 (以姓氏笔画为序)
于静慧 (首钢工学院)
王 斌 (苏州经贸职业技术学院)
王贵军 (番禺职业技术学院)
任建昌 (陕西职业技术学院)
闫继臣 (河南工程学院)
李 琦 (北京劳动保障职业学院)
李正伟 (苏州经贸职业技术学院)
李仕超 (中华女子学院山东分院)
李宝生 (闽西职业技术学院)
宋海啸 (番禺职业技术学院)
陈新玲 (太原大学)
祝士苓 (天津农学院职业技术学院)
原喜泽 (山西警官高等专科学校)
徐 进 (江西蓝天学院)
曹 晖 (大连职业技术学院)
傅永泉 (闽西职业技术学院)
鄢敦望 (湖南信息科学职业学院)

内 容 简 介

一个企业的绩效管理效果如何，直接影响着人力资源管理的各个职能和环节，也关系到企业的和谐发展和可持续发展。本书以绩效管理中的考评环节为主线，将绩效管理的实际实施作为内容的编排顺序，使其内容由浅入深，展现了绩效管理的全过程。

本书在编写中参考了《企业人力资源管理师国家职业标准》和其他有关绩效管理的最新理论。全书内容通俗易懂，简洁实用，具有很强的操作性，特别突出技术和方法的掌握。全书共有十章，第一章介绍了绩效管理的基本理论和存在问题，第二章是绩效管理系统的设计和实施，第三章是绩效管理的方法和模式，第四章是绩效考评指标及设计，第五章是绩效计划的制定和目标的确定，第六章是绩效的沟通与辅导，第七章是绩效考评实施，第八章是绩效的反馈与面谈，第九章是绩效考评结果的应用与绩效改进，第十章是绩效管理培训与实施。

本书虽是为高等职业院校人力资源管理专业编写的教材，但是书中的基本内容、技术方法同样可以为普通高等院校人力资源管理专业和相近专业使用，也可作为实际工作的人力资源管理人員和员工培训作为重要参考和指导。

前 言

为满足高等职业院校人力资源管理专业教学需要,我们在全国内经过广泛的征集与筛选,组成了一个既有长期耕耘在教学一线的资深教授,也有近些年来在高等职业院校人力资源管理专业教研中成绩斐然的中青年学者,还有多年来从事人力资源管理实际工作的企业界人士在内的编写团队,编写了这套“高等职业院校人力资源管理专业全国统编教材”。

本系列教材力求体现以下特点:

1. 突出职业教育的特色。紧紧围绕“以就业服务为宗旨,以职业标准为依据,以社会需求为导向”的指导思想,坚持以提高学生综合素质为目标,着力培养学生的实际操作能力。

2. 紧扣职业标准。紧密结合劳动保障部颁布的《企业人力资源管理师国家职业标准》及企业人力资源管理师国家职业技能鉴定的相关要求,将学历证书与职业资格证书“双证教育”同步进行。

3. 坚持按照“先进”“精简”“实用”的原则编写教材。

“先进”,就是采用国内外人力资源管理的新理论、新知识、新技术、新方法、新经验、新成果、新案例。

“精简”,就是体现“必需、够用”的原则。重点陈述“是什么”“怎么做”,淡化“为什么”及理论的历史发展。

“实用”,就是教材的知识和方法,具有实际的使用价值和可操作性。强调对企业的指导意义,强调操作程序与步骤。

由于时间和精力所限,书中难免会出现一些纰漏,请广大师生及专家学者指正。

劳动和社会保障部教材办公室

2007年7月

本书前言

绩效管理是人力资源管理的核心，是推进企业实现战略目标的重要而有效的管理环节和过程。随着绩效管理在中国的推进，绩效管理已经成为当今中国人力资源管理领域中最热门的课程，越来越多的人已经意识到绩效管理在组织中的重要性。

现在，有很多企业在推进绩效管理的过程中遭受严重的挫折，收效甚微，随后对绩效管理的有效性产生怀疑，甚至对绩效管理走走过场、不了了之。究其原因十分复杂的：要么是绩效管理的理念不正确，要么是对绩效管理的目的意义认识不清，要么是对绩效管理的责任主体不明确，要么是对绩效管理与绩效考评的关系界定不科学，要么是在选择绩效管理的模式、方法时未能结合企业实际情况做出适应性的选择与调整，等等。其实，正如《绩效管理实务手册》的编者武欣所言，“我们不应当把绩效管理仅仅当做一个管理工具来推行”，而是应当把它当做一种新的企业文化形态、一种管理思维模式。在市场经济日趋成熟的今天，对于中国企业来说，应当把绩效管理视为加强企业竞争优势的有效过程。原因很简单，良好的绩效管理可以把员工个人行为与公司目标有机结合起来，从而使企业组织成为一个更适合人工作的场所。

近几年，有关绩效管理的论著、教材，无论从量上还是质上，都有了很大的提高，但尚缺乏一本适合高职院校相关专业学生使用的好教材。高职院校秉承“以就业为导向，走产学研合作的办学道路”的思想，理应集中全国高职院校及管理一线的优质资源，加快教材建设的步伐。基于此，在中国劳动保障出版社的大力支持下，我们组织编写了《绩效管理》这本高职院校通用教材。本书的编纂以满足高职院校教学实际需要为出发点，充分吸收企业实际工作领域推进绩效管理所取得的最新成果，强调教材的实用性、前沿性和科学性，同时结合高职院校“双证制”需要，把“人力资源管理师职业资格”相关认证考试内容融入进来。

因此,本书又是一本名副其实的双证教材。

本书由山西经济管理干部学院郝德芳、闽西职业技术学院李宝生任主编,湖南信息科学职业学院鄢敦望、湖南省人力资源专家委员会周山虎任副主编。其中,郝德芳编写第一章,陈荣坤(闽西职业技术学院)编写第二章,邱静艺(闽西职业技术学院)编写第三章,李宝生编写第四章,董振华(中华女子学院山东分院)编写第五章,邱静艺编写第六章,翟四团(太原大学)、郝德芳编写第七章,谢朝芳(湖南信息科学职业学院)、李祝平(长沙理工大学)编写第八章,周山虎、谢志强(湖南信息科学职业学院)编写第九章,鄢敦望、陈丽佳(湖南信息科学职业学院)编写第十章。最后由郝德芳进行了整书的统稿。在此期间,得到了中国劳动社会保障出版社和有关专家的大力支持。

在本书的编写过程中,参考了国家劳动和社会保障部的“企业人力资源管理师职业资格培训”相关教材,同时还参考了同行专家学者的相关论著,在此表示深深谢意!

编 者

2008年1月

目 录

第一章 绩效管理概述	(1)
第一节 绩效、绩效考评与绩效管理	(2)
一、绩效	(2)
二、绩效考评	(5)
三、绩效管理	(7)
第二节 绩效管理的职能地位、管理责任与存在问题	(10)
一、绩效管理的职能地位	(10)
二、绩效管理的管理责任	(15)
三、目前企业绩效管理存在的主要问题	(20)
应用案例 猎人与猎狗	(23)
第二章 绩效管理系统	(25)
第一节 绩效管理系统	(26)
一、绩效管理系统内涵	(26)
二、绩效管理系统与其他子系统的关系	(28)
三、绩效管理系统的设计	(28)
第二节 绩效管理体系设计与实施的前提	(36)
一、高层领导的亲自参与	(36)
二、明确绩效管理的责任主体	(37)
三、明确可运行的战略目标 (目标管理与绩效管理)	(39)
四、建立一致的责权利结构 (工作分析、组织设计与绩效管理)	(40)

五、形成高绩效企业文化	(40)
六、保持企业内的信息透明度	(43)
第三节 影响绩效管理体系设计的因素	(44)
一、企业利益相关者	(45)
二、企业生命周期与战略目标	(46)
三、行业与技术特点	(47)
四、组织所处的地位——投资中心、利润中心与成本 中心	(49)
五、员工所处的具体层级	(50)
应用案例 健力宝的绩效管理体系	(51)
第三章 绩效考评方法与绩效管理模式	(54)
第一节 绩效考评方法分类	(55)
一、品质主导型绩效考评	(55)
二、行为主导型绩效考评	(56)
三、结果主导型绩效考评	(56)
四、综合型绩效考评	(56)
第二节 绩效考评方法	(57)
一、品质主导型绩效考评方法	(57)
二、行为主导型考评方法 (主观考评)	(60)
三、行为主导型考评方法 (客观考评)	(63)
四、结果主导型绩效考评方法	(68)
五、综合型绩效考评方法	(75)
第三节 几种常用的绩效管理模式	(77)
一、360 度绩效考评	(77)
二、关键绩效指标法 (KPI)	(81)
三、价值法 (EVA) 与企业绩效	(83)
四、平衡计分卡 (BSC) 模式	(84)

五、常见绩效考评方法的比较	(86)
应用案例 M 公司的 360 度考评	(91)
第四章 绩效考评指标设计	(92)
第一节 绩效考评指标	(93)
一、绩效目标与绩效考评效标	(93)
二、绩效考评指标的类别	(94)
第二节 绩效考评指标体系设计	(100)
一、绩效考评指标体系的设计原则	(100)
二、绩效考评指标的选择依据	(101)
三、绩效考评指标体系设计的基本程序	(101)
四、绩效考评指标体系的设计方法	(102)
五、绩效考评指标的权重分配	(105)
六、确定绩效考评标准	(109)
第三节 关键绩效指标的设定与应用	(111)
一、关键绩效指标的内涵	(111)
二、选择关键绩效指标的原则	(112)
三、提取关键绩效指标的方法	(113)
四、提取关键绩效指标的程序和步骤	(115)
应用案例 考彼之道 还诸己身	(123)
第五章 绩效计划	(126)
第一节 绩效计划	(127)
一、绩效计划的含义	(128)
二、绩效计划的构成要素	(130)
三、绩效计划的作用	(131)
第二节 绩效计划的制订程序	(131)
一、绩效计划制订的原则	(131)
二、绩效计划制订的程序	(132)

第三节	绩效目标的确定	(137)
一、	绩效目标的含义	(138)
二、	绩效目标的确定	(138)
三、	绩效目标的审核	(150)
第四节	绩效合约样例	(150)
应用案例 1	A 公司的年度绩效计划	(152)
应用案例 2	小张的工作目标	(154)
第六章	绩效辅导	(156)
第一节	绩效沟通	(157)
一、	绩效沟通的意义	(157)
二、	绩效沟通的主要内容	(158)
三、	绩效沟通的方式	(159)
四、	主管人员应掌握的沟通技巧	(163)
第二节	绩效数据的收集和记录	(165)
一、	绩效数据收集和记录的主要目的	(165)
二、	收集绩效信息的方法	(166)
三、	收集绩效信息的内容	(167)
四、	收集信息时应注意的问题	(169)
第三节	绩效辅导过程中的一线经理	(171)
一、	一线经理在绩效辅导中的职责	(171)
二、	一线经理如何辅导员工	(172)
应用案例	管理中的皮格马利翁效应	(174)
第七章	绩效考评实施	(175)
第一节	绩效考评实施概述	(176)
一、	绩效考评实施的内涵	(176)
二、	绩效考评实施的意义	(177)
三、	绩效考评实施的作用	(178)

第二节 绩效考评的内容和周期	(179)
一、绩效考评的内容	(179)
二、绩效考评的周期	(180)
三、绩效考评应注意的事项	(181)
第三节 绩效考评的程序和步骤	(183)
一、绩效考评的程序	(183)
二、绩效考评的步骤	(183)
第四节 考评主体的选择与培训	(185)
一、考评主体的选择	(185)
二、考评主体的培训	(187)
第五节 绩效考评结果的分析	(188)
一、考评效度与信度的概念和分类	(188)
二、反馈调查检验法	(192)
三、考评实施应避免的倾向	(193)
四、考评结果的统计和分析	(194)
应用案例 石城公司的绩效考评	(195)
第八章 绩效反馈与面谈	(198)
第一节 绩效反馈面谈前的准备	(199)
一、绩效反馈的目的	(199)
二、主管面谈前的准备工作	(199)
三、员工面谈前的准备工作	(202)
第二节 绩效反馈面谈原则的确定	(204)
一、真诚性原则	(204)
二、实效性原则	(204)
三、着眼未来原则	(204)
四、畅所欲言原则	(205)
第三节 不同类型员工绩效反馈面谈的基本要求	(205)

一、根据考评结果	(205)
二、根据入职年限	(206)
三、根据在组织的位置	(206)
第四节 绩效面谈中的技巧	(207)
一、倾听的技巧	(207)
二、提问的技巧	(207)
三、正反馈的技巧	(208)
四、负反馈的技巧	(208)
五、结束面谈的技巧	(209)
第五节 绩效反馈面谈中常见的问题及其控制	(210)
一、离题甚远	(210)
二、僵持对立	(211)
三、中途被打断	(211)
四、抱怨投诉	(211)
应用案例 形式主义的绩效考评	(213)
第九章 绩效考评结果应用与绩效改进	(214)
第一节 绩效考评结果的应用	(215)
一、考评结果与薪酬管理	(216)
二、考评结果与员工培训	(221)
三、考评结果与人事调整	(222)
四、考评结果与人力资源规划	(225)
五、考评结果与激励机制	(226)
六、考评结果与流程优化	(226)
第二节 绩效改进计划	(227)
一、绩效改进的指导思想	(227)
二、绩效改进流程	(227)
三、绩效改进方案	(232)

四、绩效改进技巧	(234)
应用案例 1 谁的错	(237)
应用案例 2 如此现象	(238)
第十章 绩效管理培训与实施	(239)
第一节 培训方案制订	(241)
一、绩效管理培训的原因	(241)
二、绩效管理培训的作用	(241)
三、绩效管理培训方案的制订	(244)
第二节 培训组织与实施	(252)
一、选择培训机构	(252)
二、培训课程的设置	(253)
三、选配培训教师	(253)
四、员工和管理人员绩效管理培训方案的实施	(253)
五、绩效管理培训方案的实施和控制	(257)
六、绩效管理培训效果的考评	(257)
应用案例 培训改进绩效	(258)
参考文献	(259)

第一章 绩效管理概述

【学习目标】

通过本章学习，你应该掌握以下内容：

1. 了解并掌握绩效、绩效考评和绩效管理的概念和实质
2. 熟悉绩效、绩效考评和绩效管理相互之间的关系
3. 理解绩效管理的职能地位
4. 掌握绩效管理的基础理论和管理职责

【关键概念】

绩效 绩效考评 绩效管理

引导案例

“重形式、轻效果”的绩效考评

某企业到年底又开始了每年一度的绩效考评工作，人力资源部必然是这项工作的组织者与运作者。人力资源部会将一些固定的表格发放给各个部门的经理，各个部门的经理则需要规定的时间内填完这些表格，交回人力资源部。于是，对于业绩指标不是很具体的部门，经理们忙得不亦乐乎地在这些表格中圈圈勾勾，再加上一些轻描淡写的评语，然后就表中的内容同每位下属谈十几分钟话，最后在每张评估表中签上名，这次评估工作就算是完事大吉了。对于业绩指标比较具体的业务部门，绩效考评完全以业绩为依据，奖金也是直接与业绩挂钩，因此，年终的评估相对来说比较简单，就是对完成额的情况进行统计和回顾，而不考虑完成业绩的过程中客观情况的变化。更有的部门采用的是强迫分布法，年终绩效考评的时候，从主管到员工每个人都惴惴不安，主管人员就需要按照 A、B、C、D、E 5 个等级给定的比例将部门内的员工分配到各个档次上去。这是令

主管人员非常头疼的事情，特别是把谁评为 E 等确实很难办，需要煞费苦心斟酌许久。员工们更是在内心猜测着自己会被评为哪一等，甚至于会对主管人员察言观色。如果看到这段时间主管对自己总是笑容可掬，心里就会猜想自己的评估结果应该不会差了；如果看到主管人员总是对自己板着脸，那自己说不定就成了 E 等的牺牲品。但是无论怎么样进行绩效考评，考评过后每个人又回到现实工作当中，至于如何利用考评结果发挥作用？考评方法是否符合实际？考评是否公平公正？则没有多少人关心。

从案例中可以发现，绩效考评在所有的组织中年年都在重复进行。企业对它非常重视，显得很重要，而有时许多部门却对此敷衍了事，走走过场；有时它与员工的职业命运紧紧相关，比如晋升、奖金、出国培训的机会，所有的好事都与它联系到一起，甚至有时它还会成为企业人际关系激发矛盾的导火索，直接影响企业的工作效率。人力资源部门在设计、策划和组织绩效考评的过程中可以说是煞费苦心，而最终的结果是不得不去反复催促那些部门经理和主管们交回考评表格，对考评的效果根本不敢奢望。由于绩效考评而引起的上下级之间和部门之间的争执、纠纷、抱怨越来越多，绩效考评的结果已经远悖于考评的初衷，摆在企业面前的事实使人们不得不去思考。许多事实也已经表明，通过有效的绩效考评，可以找到员工之间工作上存在的差距，以便采取更好的改进手段，保证经营目标的顺利实现。

第一节 绩效、绩效考评与绩效管理

一、绩效

（一）什么是绩效

绩效 (performance)，简单地说，绩是指员工的工作业绩或工作成果，体现的是工作的最终结果；效是指员工能力产生的工作效率，体现的是员工的工作过程。所以，绩效一般包括两方面：一方面指工作结果，如工作的效果、工作产生的效益或利润等；另一方面指影响工作结果产生的关键行为、技能、能力和素质等。由此可以看出，绩效既包括静态的结果内容，也包括动态的过程内容。两者相辅相成，形成绩效的统一体，绩效结果是工作的最终实现目标，绩效过程则影响和制约着目标的最终实现。

如果把绩效仅仅看成是员工的工作业绩，则是考评员工的一种简单而有效的