

 时代光华 培训书系
TIMES BRIGHT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业管理培训教程

绩效魔方

绩效管理操作手册

著名人力资源管理专家

王志宇著

中国社会科学出版社

时代光华 培训书系
TIMES BRIGHT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业管理培训教程

绩效魔方

绩效管理操作手册

著名人力资源管理专家

王志宇著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效魔方：绩效管理操作手册 / 王志宇著. —北京：
中国社会科学出版社，2003.7
(时代光华培训书系)
ISBN 7-5004-3931-8

I . 绩 ...

II . 王 ...

III . 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理

IV . F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 041110 号

责任编辑 刘景钊 陈 彪
责任校对 时 光
装帧设计 海 洋

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010-84029453 传 真 010-64030272

网 址 <http://www.csspw.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京富生印刷厂

版 次 2003 年 7 月第 1 版 印 次 2003 年 7 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 9.25

字 数 119 千字

定 价 20.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

时代光华管理课程
时代光华培训书系

专家委员会

主任 成思危
副主任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委员 孙钱章 邵逸 柴寿钢 张德 朱立言
总顾问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主编 孙卫珏 张春林
执行主编 文钊 胡圣云
编委 陈彪 杨建斌 陈红 牟津浦 王建敏
谢强 毕行之 李晏兵 高杰 江南
陈宇 于进松 马成威 郭颖 谭志文

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织唯一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、**高效实用的培训内容**：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验**：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化；传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容**：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系**：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地进行学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性、有重点地进行学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地进行学习。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年6月

总自检

你是一个绩效评估高手吗？对于绩效管理，你了解多少？在开始学习本书之前，请你认真回答下面的自测题，它能帮助你回答以上问题。

- 1) 你认为开展评估的主要目的是什么？
 - A 激励员工努力工作，更上一层楼。
 - B 使员工反省自己的行为。
 - C 发现员工的优缺点。
- 2) 你怎么安排与员工的评估面谈？
 - A 先批评缺点，再表扬优点。
 - B 开始和结束时都表扬优点，中间穿插缺点。
 - C 首先肯定优点，然后再指出不足。
- 3) 你认为对员工的评估应该以什么为基础？
 - A 严格以事实结果为准。
 - B 以他的知识水平、工作能力和工作态度为主，短期效益为辅。
 - C 综合考虑他的能力与实际效益。
- 4) 为部下写鉴定时最重要参考资料是什么？
 - A 他的实际表现。
 - B 他的出勤记录与费用水平。
 - C 他以往的总结与鉴定。

- 5) 你认为员工的评估工作应在何时进行?
- A 在其表现下降时。
 - B 在本人提出要求时。
 - C 定期进行, 例如每年一次。
- 6) 在评估工作结束时, 应:
- A 让员工阅读鉴定并写下本人意见。
 - B 征求员工的意见, 但没必要让他阅读鉴定。
 - C 既然评估已结束, 既没必要让他阅读, 也没必要征求他的意见。
- 7) 你在指出部属不足之处后, 会:
- A 告诉他这些不足对他今后升职和加薪的影响。
 - B 与他共同探讨今后的努力方向。
 - C 为他指出克服这些缺点的方法。
- 8) 如果部属在评估面谈时情绪激动, 你会:
- A 听他发表意见, 暂不打断。
 - B 告诉他不要激动。
 - C 尽快结束谈话, 让他恢复平静。
- 9) 如果部属的表现开始明显下降, 你会:
- A 记下他的过失, 在下次总结时提出来。
 - B 与他沟通, 试图找出原因, 共同制定改进方案。
 - C 先等一等, 期望他自己会觉醒。
- 10) 你认为什么时候宣布给部属提薪比较合适?
- A 在评估面谈时。
 - B 在关于工资的特别谈话中。
 - C 发书面通知。

计分标准：

得分 题号	选项	A	B	C
1		10	5	0
2		0	10	5
3		10	0	5
4		10	0	5
5		0	5	10
6		10	5	0
7		0	10	5
8		10	0	5
9		5	10	0
10		0	10	5

得分说明：

85 分以上：你深知员工绩效评估的策略与方法，能够比较公正地衡量部属

的成绩与不足，让人心悦诚服。

60~80分：如你更多了解绩效评估的方式方法，更新、补充管理技巧，就能在员工绩效评估中做得更好。

60分以下：你有多处不足，需要接受许多绩效管理与评估方面的培训，改进对于员工绩效管理的理解和执行。好好学习本书吧！它能够为你提供足够强大的推动力，让你跻身高手行列！

现在就行动吧！

目 录

第 1 章 绩效评估就像捅了马蜂窝	1
绩效评估常见问题分析	3
为什么绩效评估会像捅了马蜂窝	6
绩效管理的四个环节	7
第 2 章 绩效评估：想说爱你不容易	15
绩效评估的目的	17
绩效评估的好处	18
第 3 章 雾里看花——绩效评估方法的选择	23
绩效考核方法的三大类型	25
常用的绩效考核方法	26
选择绩效评估方法应考虑的因素	36
第 4 章 万事开头难——绩效目标管理	39
绩效管理的四个环节	41



设立关键绩效指标	42	
确定关键指标的三种主要方法		42
确定关键绩效指标的原则	45	
设立绩效目标的方法	45	
绩效目标的来源	46	
设立绩效目标的原则	48	
新员工目标设定和试用期考核	50	
有明确工作标准员工的绩效目标设定		51
目标设定与描述	52	
第5章 绩效魔方——员工绩效辅导		57
绩效反馈	59	
绩效辅导	60	
经理人作为教练的九个问题	61	
BEST 绩效辅导	67	
第6章 绩效管理的关键时刻		71
绩效考核方案设计	72	
绩效面谈	80	
如何在考评中进行技能评估	84	
技能评估的目的	84	
技能的分类	84	
用定量的方法评估硬技能	86	
用定性的方法评估软性技能	86	
绩效评估常见热点问题	88	

第7章 考评结果不应停留在纸面上	93
绩效结果的统计与沟通	95
考评结果的统计与分析	96
绩效结果的沟通	97
依据绩效支付薪酬可能会引发的问蹄	98
如何根据技能评估制订员工的发展规划	100
依据绩效评估结果制订员工发展计划	101
员工职业发展规划中蹬角色分工	101
第8章 绩效管理制度全景案例	103
基层企业绩效管理制度案例	103
总则	104
考核程序	105
在绩效管理中应注意的问题	116
考核与薪酬	117
集团企业绩效管理制度案例	119
目的	119
适用范围	120
政策	120
绩效考核面谈	122
绩效改进	123
其他	124

第 1 章

绩效评估就像捅了马蜂窝

本章重点



绩效评估常见问题分析

绩效评估与绩效管理

绩效管理的四个环节

本章导读

绩效评估？费力不讨好！

每次绩效评估过后，公司里总是人心惶惶，乌烟瘴气，说什么的都有。

评估差的不高兴，说是无根无据，领导给小鞋穿，不公平！

评估差的不高兴，评估结果好的应该高兴了吧。恰恰相反，他们更不高兴了，“评估结果优秀是我辛苦工作的结果，但有什么意义呢，你看某某某，他做什么了？我真不知道他为什么也能被评为优秀。”

公司内风言风语，员工也是士气低落。

牢骚满腹的，越级投诉的，相互指责的，提出离职的，阴阳怪气的，幸灾乐祸的……



所有这一切，似乎都是绩效评估惹的祸。

绩效评估，就像捅了一个大大的马蜂窝……

这种现象并不少见，很多经理人可能都有过体会。

可是，问题到底出在哪儿？

◎情景案例 1

眼看又到年底十二月份，作为一家 IT 企业的人力资源经理，李健又得考虑员工年终评估的事情了。

在办公会上，公司老总强调：今年各部门对评估工作一定要重视，而且还一再提醒人力资源部，评估工作千万要考虑周全，不要再出现去年的那种情况。

办公会已经开过一周了，老总也已经催了李健一次，要尽快拿出今年的评估方案，但一想到去年的评估情况，李健就不由得脊背发凉……

去年的员工考核方案，可以说是经过人力资源部精心准备和设计，还征求了各部门的意见，最后的评估方案还经过公司办公会讨论后通过的，但去年的评估效果还是很不理想。

销售部门认为，公司的评估方案太繁琐，每个人都要填好几页的表格，不知道这些表格有什么用，不仅要填写那些没什么用的表格，还要什么绩效面谈，而且每一个销售代表都要做，不少销售人员长期在外地跟客户打交道，销售经理又要忙于年终重要客户拜访，没有时间去这些工作……

财务部门认为，部门内每一位员工都很优秀，没有理由非要分出评估的等级，而且进行评估并不容易，硬性分出员工的等级会人为伤害团队之间的合作关系……

生产部门倒是没提什么意见，但李健心里非常清楚，那只是他们没说而已，从他们反馈回来的评估表就能看出来，他们完全是应付，根本没认真去填，甚至评估表格上应当由生产经理和车间主任面谈后再填写的内容，都是由生产

部秘书代劳的，生产经理只是签了个字……

这些信息，通过多种渠道被老总了解得一清二楚，在他看来，人力资源部组织的绩效评估工作是不理想的。

但作为企业，无论如何，评估工作还是要做的。老总就是老总，他并没有过多批评李健，只是告诫人力资源部一定要吸取教训，把以后的工作做好。

作为人力资源部经理，李健也有一肚子苦水：评估方案本身就是办公会通过的，在会上并没有谁提什么意见，但各部门在实际执行过程中，却并没有按照评估方案的要求去做，方案本身并没有问题。

李健心想，其他部门在这项工作上的重视不够，不予以配合，这才是评估结果不理想的根本原因，人力资源部不应承担全部责任。

绩效评估常见问题分析

以上的情况不管是作为人力资源经理还是业务部门经理，可能都非常熟悉，到底问题出在哪儿呢？

◆ 绩效评估不只是打分和评级

绩效评估当然需要打分或评级，但如果只简化成“事后的评判”，简单地打分或评级，绩效评估的价值就会受到怀疑。

为什么说绩效面谈是必需的呢？这是由绩效评估根本的目的所决定的。

绩效评估的目的很多，但最根本的目的是什么呢？

绩效评估的根本目的是通过员工业绩改进和发展分析，提高员工未来工作绩效，进而提高整个企业业绩。



如果把评估理解成简单地评判好坏结果，评估就注定要走进死胡同。

◆ 绩效评估独立存在，为评估而评估

绩效评估虽然是企业管理不可缺少的一项核心工作，但并不是可以独立存在的。它需要有其他的相关工作作为基础，考核或评估只是最终的一个环节，而且这种评估必须建立在这样几个基础之上才会有效：

- ❖ 合理的绩效目标
- ❖ 明确的绩效标准
- ❖ 绩效辅导和客观绩效记录
- ❖ 绩效改进和员工技能发展

只有在以上这些工作的基础上，绩效评估才会是客观公正的，才能让员工接受，也才更有实际意义。

如果说组织绩效评估关注的最终结果是整个企业的业绩，那么把绩效目标、绩效标准、绩效辅导与记录、绩效评估、绩效改进和员工技能发展这几个部分有机地组成一个整体，形成企业绩效管理系统，才能回到公司整体战略目标、整个企业业绩实现这一原点。

能成为任何企业实现战略目标的行之有效的管理工具的是绩效管理系统，而不是单一的绩效评估。

包括绩效评估在内，绩效管理系统有以下几个部分组成：

- ❖ 合理的绩效目标
- ❖ 明确的绩效标准
- ❖ 绩效辅导和客观绩效记录
- ❖ 绩效评估
- ❖ 员工绩效改进和技能发展

◆ 绩效评估是人力资源经理的工作

企业会有绩效评估方案，这些方案可能是人力资源部门组织制定的，但对