

绩效管理

全流程实战方案

Performance Management
Full Process Practical Operation Methods

白睿 / 著

流程步骤+工具方法+案例分析+图表展示

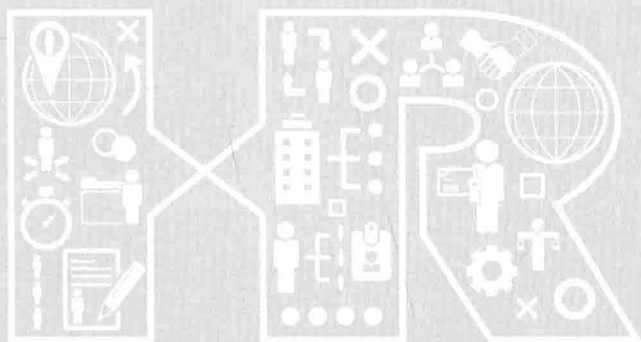
流程步骤：展现全局式、框架式操作流程与步骤

工具方法：8大绩效管理方法切入具体问题

案例分析：23个案例生动解析实务问题

图表展示：70张图表综合梳理知识脉络

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



绩效管理

全流程实战方案

Performance Management
Full Process Practical Operation Methods

白睿 / 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理全流程实战方案 / 白睿著. —北京: 中国法制出版社, 2019.2
(HR 必备丛书)

ISBN 978-7-5093-9950-7

I. ①绩… II. ①白… III. ①企业绩效-企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第009838号

策划/责任编辑: 薛 强 (editor_xue@163.com)

封面设计: 周黎明

绩效管理全流程实战方案

JIXIAO GUANLI QUAN LIUCHENG SHIZHAN FANG'AN

著者/白 睿

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/730毫米×1030毫米 16开

版次/2019年2月第1版

印张/19 字数/279千

2019年2月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-9950-7

定价: 59.00元

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66038139

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

“不能衡量，就无法管理；不能管理，就无法改进。”

20世纪90年代，三星和索尼都引进了绩效考核。而同样实行绩效考核的这两家企业，至今命运截然不同。在索尼感叹自己被绩效毁掉的同时，三星却蒸蒸日上。

可见，绩效本身就是一把“双刃剑”。理念、工具、技巧、实施、逻辑和运营一个都不能少。将时光拉回到现在，随着科技创新的日新月异，新知识、新技术、新规范不断更新及市场与客户的日益挑剔，让绩效更加数据化，新兴的理念和工具也层出不穷，让绩效管理更加丰富多彩。

有幸的是，我在国外游学多年，归国后又先从事企业管理咨询工作，能够从国外、国内两个视角广泛地接触和审视多家企事业，涵盖外资、民营、国有企业和事业组织，工作职责主要是围绕组织与人力资源管理体系建设项目进行优化与变革。之后我逐渐减少在咨询项目

上的时间，更多地聚焦于组织与人力资源管理培训和研究工作。后来我又在一家集团公司做组织发展和人力资源的实操工作。这样一个经历过程，让我深刻地感受到绩效管理在人力资源管理中的重要性，没有绩效管理后果很严重，乱用绩效管理后果更严重。理念认知、工具应用、制度流程和绩效应用等问题都困扰着企业人力资源发展和企业自身的发展。同时，很多企业的HR对人力资源管理的知识点掌握得很扎实，但是知识架构却是分散的；还有HR对本企业很熟悉，事情做得很精细，但缺乏一种整体规划行为来重新厘清绩效管理的实务操作。

这些问题成为本书在内容和案例安排上的突破口，我把管理研究中所坚持的“流程步骤+工具方法+最佳实践”的思路作为本套丛书编写的指导思想，本书也不例外。每一章节都能体现这种逻辑安排：让读者能够先从一个大体过程中了解绩效管理的操作程序，然后施予方法和工具，最后用大量的实操案例强化实务操作流程，也同时展现其他企业有较强参考性的实践经验。

本书一共分为十一章内容，分别是回归本质：认知绩效管理；企业绩效风向标：绩效诊断；实现PDCA循环：绩效计划；绩效=战略：组织绩效模型；绩效=结果：关键绩效指标的绩效管理；绩效=过程：KPA的绩效管理；绩效=过程+结果：平衡计分卡的绩效管理；绩效=目标+结果：OKR的绩效管理；绩效=做了什么+能做什么：能力素质模型的绩效管理；绩效=相关权益者满意：360度评估的绩效管理；绩效=承诺：PBC的绩效管理。这样的结构安排恰好是绩效管理职能提升的过程，方便读者建立一个完整的知识体系和能力架构。本书特色主要体现在以下三个方面：

1. 淡化理论和概念，强化实务与案例。为提高读者的学习兴趣和学以致用的能力，概念性理论基本一带而过，每章的开篇都尽量以全局式、框架式的流程和步骤进行展现，读者有一个大体的认知后，后几节切入具体的方法，不求详尽，但求可选择性强，最后辅助以案例实操。案例实操多贴近我个人

咨询服务过程中遇到的现实问题和解决方式，增加实务性。

2. 与时俱进，多体现当下最新的实操成果。传统经典的方法并未过时，但是在当下实际环境中发生了很多改变，在此也将这些实操成果收录在本书中。尤其是最后一章中融入了当下的实操经验和案例分享。

3. 体系性强。各章自成体系解决绩效的一个模块问题，同时整本书是完整的绩效体系。

本书在写作过程中，参考了诸多专家、学者的研究成果和案例资料，在此一并致以诚挚的谢意。也希望本书不仅使读者认识人力资源管理带来的新挑战，而且也能够给奋战在人力资源管理一线的人员提供实务上的指引和帮助。

白睿

于北京，二〇一九年一月

第一章 回归本质：认知绩效管理

第一节 绩效管理的内涵与实施原则 / 3

案例实操：绩效管理与绩效考核的区别 / 5

第二节 绩效管理的循环 / 7

第三节 绩效管理的发展和存在的问题 / 13

第四节 绩效管理的理论基础 / 24

第二章 企业绩效风向标：绩效诊断

第一节 绩效诊断的维度 / 33

案例实操：工作绩效考评 9 项诊断描述 / 37

案例实操：绩效评估系统自我诊断表 / 43

第二节 绩效诊断方法的选择 / 46

案例实操：绩效管理诊断评价指标示例 / 57

第三章 实现 PDCA 循环：绩效计划

第一节 绩效计划制订的原则与流程 / 63

第二节 绩效计划考核内容 / 71

案例实操：HT 公司绩效考核计划书 / 78

案例实操：绩效考核实施计划表 / 82

第四章 绩效 = 战略：组织绩效模型

第一节 组织绩效指标分类与层次 / 89

第二节 组织绩效影响因素 / 94

案例实操：HW 企业组织绩效管理办法 / 96

第五章 绩效 = 结果：关键绩效指标的绩效管理

第一节 关键绩效指标 / 109

案例实操：关键绩效指标 KPI 示例 / 114

第二节 关键绩效指标设计过程 / 117

第三节 定量指标 / 124

案例实操：互联网公司运营定量指标 / 126

第四节 定性指标 / 136

第五节 非权重指标 / 141

案例实操：非权重指标库 / 143

第六章 绩效 = 过程：KPA 的绩效管理

第一节 流程绩效管理 / 149

案例实操：流程指标案例 / 153

第二节 KPA 绩效管理应用 / 158

案例实操：行政助理 KPA 应用 / 163

第七章 绩效 = 过程 + 结果：平衡计分卡的绩效管理

第一节 绩效管理的战略框架 / 169

案例实操：YR 公司战略行动计划表 / 175

案例实操：解读 UR 公司战略地图 / 180

第二节 知易行难：平衡计分卡的管理成本 / 182

第三节 平衡计分卡的实施推进 / 186

案例实操：平衡计分卡推进计划 / 191

案例实操：平衡计分卡模板 / 197

第八章 绩效 = 目标 + 结果：OKR 的绩效管理

第一节 目标管理与绩效管理 / 203

第二节 OKR 绩效管理的基础与应用 / 207

案例实操：OKR 与 KPI 的比较 / 214

案例实操：三张图说明 OKR / 217

第九章 绩效 = 做了什么 + 能做什么：能力素质模型的绩效管理

第一节 能力素质模型 / 221

第二节 能力素质模型的作用 / 226

案例实操：BC 公司岗位胜任素质模型方案 / 228

第十章 绩效 = 相关权益者满意：360 度评估的绩效管理

第一节 满意度模型与应用 / 245

案例实操：YR 电器有限公司员工满意度调查方案 / 248

第二节 利益相关者满意度模型考核应用 / 253

第三节 360 度考核法 / 256

案例实操：360 度绩效考核方案 / 263

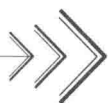
第十一章 绩效 = 承诺：PBC 的绩效管理

第一节 组织承诺 / 269

第二节 PBC 绩效管理应用 / 270

案例实操：PBC 实例 / 274

案例实操：BH 公司 PBC 绩效考核实施细则 / 285



第一章 回归本质：认知绩效管理



本章要点提示：

绩效管理的内涵与实施原则

绩效管理的循环

绩效管理的发展和存在的问题

绩效管理的理论基础



第一章导语：绩效，从管理学的角度看，是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。通过本章，能够正确认识绩效与绩效管理，掌握绩效管理的循环。理解绩效发展和存在的问题，并且通晓绩效管理的理论基础，做到活学活用。



第一节 绩效管理的内涵与实施原则

一、绩效管理的概念和内涵

绩效管理在人力资源管理模块中可谓举足轻重，绩效管理的一般性定义是各级管理者和员工为了达到组织目标而共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。上述绩效管理的定义也并没有完全说明其真正含义，但是大家对绩效管理是一个连续闭合的良性管理系统这个观点已经达成共识。对于绩效管理在实务层面的认知，还是有一些不同观点的，这导致绩效管理实施方向也有所区别。但是只要是着眼于系统性、目的性整体绩效提升结果的出现，就符合对绩效管理的一般理解。以下是对绩效的几点认知：

1. 绩效就是结果。即绩效是对企业具有效益、具有贡献的结果。财务人员比较热衷于这种量化程度高的观点。结果有长期、中期、短期之分，在财务上通常是以年为周期的，但是对于股东而言，基业长青更胜于当期利润。所以无论是长期、中期还是短期的结果都是绩效管理关注的对象，长期结果无法在当期体现，只能通过组织倡导的行为方式来推动。

2. 绩效目标是行为。比如，很多企业在乎高出勤率。

3. 个体特征可以反映绩效水平。有些企业认定员工的个性特征，如性格、技能与能力等综合因素可以转化为可量化的工作成果。

4. 绩效管理的对象是战略的实施过程。绩效管理所关注的对象也就是管理的过程——在工作的各个阶段和环节对管理对象进行监控、支持。

5. 还有一些人力资源管理者概括说，期望得到什么，什么就是绩效。管理

期望的过程就是绩效管理。

无论处在哪种认知条件下，绩效管理对于提升企业的竞争力都有着巨大的促进作用，进行绩效管理是非常必要的，尤其是现实竞争跨界整合的今天，没有一个有效的绩效管理，组织和个人都得不到持续提升。上述的认知并非一种错误，但是认为绩效考核就是叫管理，绩效考核就是扣工资、为薪酬提供依据的观点还是比较片面的。绩效管理一般包括以下几个内容：绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用。绩效计划制订是绩效管理的基础；绩效辅导沟通是绩效管理的重要环节；绩效考核评价是绩效管理的核心环节；绩效结果应用是绩效管理取得成效的关键，根据绩效考核评价的结果对员工进行激励和约束是十分关键的一个步骤，这也是绩效管理的最终目的。这四个部分是循序渐进的，只有每个过程都有效地进行，绩效管理才会出现良性循环。

以上四个环节的内容主要是从西方文献中得到的，但是考虑国内可能存在的文化和组织差异，一般也将绩效管理分为四个部分，即岗位分层分类、任务指标落实与下达、过程检查与监督、结果反馈与落实。分别对应绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价和绩效结果应用。

二、绩效管理的实施原则

企业的绩效管理作为企业管理重要的一部分，需要遵循以下几点基本原则：

1. 绩效管理需要设立清晰的目标。对员工实行绩效考核的目的是让员工实现企业的目标和要求，所以目标一定要清晰，目标引导行为。

2. 绩效管理需要确定量化的管理标准。考核的标准一定要客观，量化是最客观的表述方式。很多时候企业的绩效考核不能推行到位，沦为走过场，都是因为标准太模糊，要求不量化。

3. 绩效管理需要员工保持良好的职业化的心态。绩效考核的推行要求企业必须具备相应的文化底蕴，要求员工具备一定的职业化素质。事实上，优秀的员工并不惧怕考核，甚至欢迎考核。

4. 绩效管理和考核必须与利益、薪酬挂钩，才能引起企业由上至下的重视和认真对待，才能提高全体员工积极性。

5. 绩效管理要具有掌控性和可实现性。绩效考核是企业的一种管理行为，是企业表达要求的方式，其过程必须为企业所掌控。

另外，在实施绩效考核的过程中，还要注意“三重一轻”的实施原则。“三重一轻”绩效考核原则只有渗透到日常工作的每个环节当中，才能真正发挥效力。

“三重”是指重积累、重成果、重时效。重积累，平时的点点滴滴，正是考核的基础；重成果，成果的反馈，才可以让员工看到进步，有前进的动力；重时效，要指定一个固定的时间考核，事情易忘，因此绩效考核需要即时考，即时思。“一轻”是指轻便快捷：复杂的绩效考核方式，需要专业人员的指导才可能取得预期效果。



案例实操：绩效管理与绩效考核的区别

绩效管理与传统的绩效考核相比，其区别主要体现在以下四个方面。

1. 两个过程的人性观不同

传统绩效考核的出发点是把人单纯当作实现企业目标的一种手段，其基本的人性假设是性恶论，认为只有通过不断的考核才能防止员工懒惰与懈怠。而绩效管理的人性观是现代的以人为本的人性理念，就是相信每个人都有自我完善和自我实现的潜能，只要给予其足够的信任与激励，每位员工都能够自觉地发挥积极性与创造性。

2. 两个过程的侧重点不同

绩效考核侧重于考核过程的执行和考核结果的判断，考核过程往往是单向命令式。而现代绩效管理侧重于持续的沟通与结果信息的反馈，尤其强调双向互动沟通。一方面，管理人员需要了解员工的工作进展情况，并及时沟通实施过程中的问题，获取反馈信息；另一方面，员工也需要不断了解绩效信息，以便更好地提高工作效率。

3. 两个过程的参与方式不同

传统的绩效考核中，员工认为考核只是人力资源管理部门的工作，自己仅是一个流程中的被动参与者，员工不对设定的目标承担任何责任，对主管部门的期望也不了解，更不清楚自己的工作过程和工作结果如何被考核。而在现代绩效管理的过程中，员工可以亲自参与绩效管理的各个过程，制定指标、绩效沟通和信息反馈等，充分体现了员工的主动性，对员工自身的近期和长远发展都具有主导意义。

4. 两个过程的主要目的不同

绩效考核的目的就是通过考核得到一个关于员工工作情况和工作效率的结论，主要用于对员工薪资水平上的奖励与惩罚。在现代绩效管理中考核的主要目的不是奖励与惩罚，其最重要的用途是完善员工的绩效改进计划。

绩效考核和绩效管理是具有紧密联系的两个概念。绩效管理概念的提出本身就是源自绩效考核的片面性和孤立性，是从一种孤立的手段发展到了系统的管理过程。但是，绩效考核始终是绩效管理过程中一个十分重要的环节，也是代表着绩效管理水平的核心技术。当然，绩效考核的成功与否不仅取决于评估本身，在很大程度上还依赖于与评估相关的整个绩效管理过程。因此，二者是相互依存、相辅相成的关系。

与绩效管理相比，绩效考核似乎更实际，更受企业欢迎，很多企业在操作绩效考核的时候，往往不是从绩效计划开始，而是从考核打分开始的，用考核打分代替了绩效管理，而且很多企业深陷其中，不能自拔，只要谈到绩效，就以为是考核，更有甚者，有人认为，没有考核就没有管理，把考核的作用置于至高无上的地位。这种片面认识，使得企业在绩效管理上停滞不前，一直不能把绩效考核提升到绩效管理的高度，使得企业的管理水平在低层次徘徊。以下各点是在实践过程中总结出来的一些规律。

(1) 绩效管理是一个完整的系统，绩效考核只是这个系统中的一部分；

(2) 绩效管理是一个过程，注重过程的管理，而绩效考核是一个阶段性的总结；

(3) 绩效管理具有前瞻性，能帮助企业和管理者前瞻性地看待问题，有效规划企业和员工的未来发展，而绩效考核则是回顾过去的一个阶段的成果，不具备前瞻性；

(4) 绩效管理有着完善的计划、监督和控制手段，而绩效考核只是其中的一个手段；

(5) 绩效管理注重能力的培养，而绩效考核则只注重成绩的大小；

(6) 绩效管理能建立经理与员工之间的绩效合作伙伴关系，使经理和员工站到一起，而绩效考核则使经理与员工站到了对立的两面，距离越来越远，制造紧张的气氛和关系。

二者的联系是，绩效考核是绩效管理的一个不可或缺的组成部分，通过绩效考核可以为企业绩效管理的改善提供资料，帮助企业不断提高绩效管理的水平和有效性，使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平，帮助员工提高绩效能力，帮助企业获得理想的绩效水平。

第二节 绩效管理的循环

一个完整的绩效管理循环应该包括绩效计划，绩效辅导，绩效考核与处理，绩效反馈、申诉及结果应用四个方面。

一、PDCA^① 绩效管理循环图

1. 制订绩效计划

绩效管理是一项协作性活动，由工作执行者——员工和管理者共同承担。

^① PDCA 循环，又称戴明环，一般分为四个阶段：计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、处理（Act）。