



面向21世纪课程教材
Textbook Series for 21st Century

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

绩效管理

方振邦 著



中国人民大学出版社
CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS



面向21世纪课程教材
Textbook Series for 21st Century

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

绩效管理

方振邦 著



中国人民大学出版社
CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/方振邦著.

北京:中国人民大学出版社,2003

面向21世纪课程教材.教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

ISBN 7-300-04307-0/F·1365

I. 绩…

II. 方…

III. 企业管理-高等学校-教材

IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第015130号

面向21世纪课程教材

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

绩效管理

方振邦 著

出版发行:中国人民大学出版社

(北京中关村大街31号 邮编100080)

邮购部:62515351 门市部:62514148

总编室:62511242 出版部:62511239

本社网址:www.crup.com.cn

人大教研网:www.ttrnet.com

经 销:新华书店

印 刷:北京鑫丰华彩印有限公司

开本:787×965毫米 1/16 印张:20.5 插页1

2003年5月第1版 2006年1月第5次印刷

字数:373 000

定价:23.00元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材

总 序

进入 21 世纪以来，中国的市场经济得到了进一步的深入发展，而正式加入世界贸易组织更是为中国经济的增长和中国企业的发展提供了广阔的市场空间。但是，我们必须清醒地看到，与国际经济一体化相伴随的是更为激烈的市场竞争以及对企业、政府包括个人所提出的更为严峻的挑战。作为一个后发展国家，中国在与世界强国的竞争中有着明显的弱势，这样，我们就必须努力挖掘中国最有潜力的资源，并且是最有可能为中国以及中国企业提供竞争优势的资源，来帮助我们在世界经济以及国际市场上争得一席之地。一个无可争议的事

实是，这种资源就是人力资源。

目前，在国际上，人力资源已经成为企业乃至整个国家的第一资源，而对于中国来说，人力资源更是具有非同寻常的价值和作用。国内和国际上的很多人都承认，作为个体的中国人具有许多优秀的特征，比如聪明、勤奋、吃苦耐劳等等，正是这些特征帮助许多中国人在国外成就了一番事业。然而，遗憾的是，在改革开放以前，具有个体优势的中国人却未能将这种优势转化为一种集体的优势和国家的优势。形成这种局面的原因可能有很多，但总的来说，长期以来一直未能形成一种有效地利用和开发人力资源的市场机制是根本原因所在。市场机制的缺位使得中国尽管拥有世界上最多的人口，但是却没有能够将这些人转化为真正富有生产力的资源，反倒是变成了一种包袱。应该说，这是中国的一大悲剧。

值得庆幸的是，20年来的中国经济体制改革事实上一直是围绕如何调动人的积极性在做文章，可以说，中国经济体制改革的核心就是谋求人的解放和人的价值的最大化，尽管我们也走了一些弯路，绕了很多圈子，但毕竟我们总算找对了方向。因此，即使目前我们在整个经济体制上仍然存在许多不利于人力资源的开发和利用的症结，但是从未来总体的发展上来看，体制的不利约束会变得越来越淡。

在外部体制环境改善、市场越来越成熟的情况下，中国提高国际竞争力的关键就变成了企业内部的管理问题，而这个管理问题的核心也恰恰是人力资源的问题。这一点不仅与中国经济体制改革的大形势相吻合，而且也与企业管理的国际潮流相适应。事实上，人力资源管理知识和能力的缺乏已经成为中国许多企业发展的瓶颈。一些企业在有充足的资金、优质的项目和广阔市场的情况下，仍然业绩增长缓慢，甚至逐渐变得举步维艰。这种情况往往是由于企业人力资源管理这块“短板”所致。举个例子来说，最近国内一个比较热点的问题是中国的技术工人短缺的问题，由于技术工人在企业中的地位和待遇长期与他们的价值不符，结果导致目前在中国许多地方已经出现了技术工人的严重短缺。在深圳等地的劳动力市场上，一些高级钳工的工资价位甚至已经超过了研究生，但是高级技术工人的供给仍然严重不足。这种情况既有旧观念、网络经济泡沫的影响，同时与企业人力资源管理知识缺乏，人力资源能力严重不足有很大关系。比如，浙江的一家企业舍得用2000万元人民币进口一条生产线，舍得在设备调试和培训方面支付70多万元人民币，但是对能够对这条生产线的软件和电气进行全面维护和修理的惟一一名技术工人所支付的月平均工资却只有436元，比当地的最低工资标准仅仅高出26元，结果导致该名员工要求解除劳动合同。这家企业的理由却是，技术工人岗位的工资就是这个水平。由此不难看出，我国许多企业在人力资源管

理理念以及技术方面都存在严重的缺陷。考虑到中国很有可能会成为未来的世界性制造业中心，同时大量的中国制造企业希望在国际市场上有所作为，我们就必须以市场为依托，通过企业人力资源管理政策和实践的调整，尽快使高级技术工人的供给回到一个合理的水平上来。

上述例子只是管中窥豹，中国社会以及中国企业对于人力资源管理的需求还远远不止如此。管理学界一个基本的共识是，人力资源管理将会成为 21 世纪企业管理的核心所在。如果说这是一种世界性潮流的话，那么人力资源管理对于中国来说就具有更为特殊的意义。作为高等学校中从事人力资源教学、研究以及管理咨询的一批学者来说，一个责无旁贷的任务就是，积极学习和借鉴国外人力资源管理的新理念、新知识、新技术，同时用科学的研究精神来探索如何将这些最新的知识和技术与中国本土的实际情况相结合，从而帮助中国以及中国企业通过人力资源管理水平的提高来谋求竞争优势。本系列教材正是这样努力的一个结果，同时它也是“高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革”的重要成果之一，本系列教材以人力资源管理体系为依托，涉及了人力资源战略管理、组织结构设计与工作分析、绩效管理、薪酬管理、培训开发以及劳工关系等方方面面的内容。本系列教材由全国 7 所重点院校的知名专家、教授编写，这些作者大都有国外学习的专业背景，许多人曾经在国外人力资源管理著作的翻译和引进方面做了大量的工作，同时又深入到许多中国企业中做了大量的调查研究和管理咨询工作，因此，可以说，本系列教材实际上是在过去的翻译引进工作以及对国内企业管理实践的研究和咨询基础上所作的一种创新性尝试。它既吸收和介绍了国外的一些最新人力资源管理思想和技术，同时又力图反映当前中国企业人力资源管理的实践。

最后，我们还想对读者说明以下两点：其一，中国和西方在文化上存在较大的差异，再加上中国的企业管理实践以及劳动力市场的发育并不是很成熟，所以写出一套具有中国特色的、科学而又实用的人力资源管理教科书确实有一定的难度；其二，人力资源管理本身是科学与艺术的结合，仅有人力资源管理的理念和技术还远远不够，企业各个层次上的管理者尤其是最高管理者对于人力资源管理的理解以及掌握的管理艺术，对于企业整体人力资源管理水平的提高是非常重要的。实际上，人力资源管理的制度和实践是很难复制的，越是有效的和有特色的人力资源管理系统和实践就越是难以被模仿和复制，因此，我们并不指望读者通过读这几本书就能够将企业的人力资源管理提高到一个很高的水平，而只是希望提供一种思考人力资源管理问题的系统方法，并解释哪些技术手段可以帮助企业达到某些既定的人力资源管理目的。当然，我们很清楚，无论是今天还是将来，

我们的这套教科书都存在许多可以不断完善和修改的地方，我们殷切希望广大读者，能够在阅读本系列教材的过程中给我们提出好的意见和建议，使之日臻完善，以为中国的人力资源管理事业添砖加瓦。

董克用 教授

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心主任

2002年5月11日

教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材

作者简介

方振邦 男，1966 年 6 月出生，经营学博士、副教授。1989 年 6 月毕业于吉林大学政治学系政治学专业，获法学学士学位。1991 年 9 月考入中国人民大学劳动人事学院攻读硕士学位，研究方向为：人事行政与国家公务员制度，1994 年 6 月获法学硕士学位，同年 9 月留校从事教学科研工作。1996 年 3 月公派赴韩国国立忠南大学校（Chungnam National University）商学院攻读博士学位，1999 年 3 月获经营学博士（Doctor of Business Administration）学位，研究方向为：人力资源管理与组织行为（Human Resource Management &

Organizational Behavior)。1994年9月至2002年10月在中国人民大学劳动人事学院工作，任讲师、副教授、研究生导师。现任中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所副教授、研究生导师、中国人民大学人力资源开发与管理研究中心副主任，韩国国立忠南大学校亚细亚地域研究所研究员，国家人事部国家公务员考试专家委员会委员。目前主要研究领域为：企业组织及公共组织的人力资源开发与管理。在国内外学术期刊和管理杂志上发表数十篇实证性学术论文和一般论文，著有多部著作及译著。主持、参与过数十家中外大型企业的人力资源管理咨询工作，并担任国内多家企业的管理咨询顾问。

教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材

内容简介

本书作为“面向 21 世纪人力资源管理系列教材”之一，以战略性人力资源管理为导向，向读者系统地介绍了企业组织绩效管理的全过程，即从绩效管理的基础理论出发，展示了包括计划绩效、监控绩效、评价绩效和反馈绩效在内的绩效管理的各个环节。全书体系完整，内容新颖、充实，具有较强的操作性。内容涵盖了绩效管理的基础理论、绩效计划、绩效沟通、绩效评价、绩效评价主体的选择与评价者培训、绩效评价指标的选择、绩效评价方法的选择、绩效评价结果的运用以及绩效薪酬等与有效的绩效管理有关的各个方面。在附

录中还提供了美、日、韩三国企业的绩效管理案例。

本书适合作为商学院人力资源管理课程的教师、学生的教材，以及供企业中从事人力资源管理实际工作的人士参考，对人力资源管理感兴趣的人士亦可作自学之用。

目 录

第一章	概论.....	1
	第一节 绩效与绩效管理.....	2
	一、绩效及其影响因素.....	2
	二、绩效管理的内涵.....	7
	三、绩效管理系统的的评价标准	16
	第二节 绩效管理发展中的几种常见做法	20
	一、目标管理	20
	二、三百六十度绩效反馈计划	20
	三、以人员开发为目的的绩效管理	

	制度	22
	四、“重视软体型”绩效管理制度	24
第二章	绩效计划	26
	第一节 概述	27
	一、绩效计划的目的和内容	27
	二、谁来作绩效计划	28
	第二节 如何确定绩效标准	29
	一、绩效标准的含义	29
	二、如何制定绩效标准	31
	三、绩效标准举例	40
	第三节 如何制定并修改绩效计划	43
	一、制定绩效目标的 SMART 原则	43
	二、如何制定绩效目标	45
	三、绩效计划举例	46
第三章	绩效沟通	57
	第一节 概述	58
	一、绩效沟通的目的和内容	58
	二、绩效沟通的方式	61
	第二节 沟通技巧	64
	一、沟通的含义	64
	二、沟通的过程	65
	三、建设性沟通	66
	第三节 绩效反馈	76
	一、绩效反馈的意义	77
	二、如何对错误的行为进行反馈	77
	三、如何对正确的行为进行反馈	80
	四、有效的自我反馈机制	82
	五、绩效反馈面谈	83
第四章	绩效评价	90
	第一节 绩效评价的理论框架	90

	一、绩效评价的系统要素	91
	二、组织绩效评价系统的构成及设计要求	93
第二节	组织绩效评价	96
	一、绩效评价指标演变的历史	96
	二、绩效目标的选择及绩效评价指标体系的构成	98
	三、综合平衡计分卡——一种典型的绩效目标体系	102
第三节	员工个人绩效评价	110
	一、什么是绩效评价	110
	二、绩效评价过程的一般模型	117
	三、绩效评价的内容	118
	四、绩效评价为什么会失败	122
	五、绩效评价应注意的几个问题	123
第五章	绩效评价主体的选择与评价者培训	125
第一节	绩效评价主体的选择	125
	一、绩效评价主体选择的一般原则	125
	二、不同评价主体的对比	127
第二节	评价者培训	131
	一、为什么要进行评价者培训	132
	二、评价者误区的类型	133
	三、避免评价者误区的方法	136
	四、评价者培训的主要内容	137
	五、评价者培训的实施方法	139
第六章	绩效评价指标体系的设计	150
第一节	相关基本概念和基本原理	150
	一、绩效评价指标的概念及构成	150
	二、对绩效评价指标的基本要求	154
	三、绩效评价指标的分类	154
第二节	如何设计绩效评价指标体系	157
	一、相关基础理论在绩效评价指标体系设计中的运用	157
	二、选择绩效评价指标的原则	161
	三、绩效评价指标的选择依据	162

	四、选择绩效评价指标的方法·····	163
	五、绩效评价指标体系的设计原则·····	165
	六、构建绩效评价指标体系的步骤·····	166
	七、绩效评价指标选择的案例·····	169
第七章	绩效评价方法的选择 ·····	172
	第一节 绩效评价方法·····	173
	一、绩效评价方法的分类·····	173
	二、比较法·····	174
	三、量表法·····	178
	四、目标管理法·····	195
	五、描述法·····	199
	第二节 各种绩效评价方法的比较和选择·····	203
	一、各种绩效评价方法的比较·····	203
	二、如何选择恰当的绩效评价方法·····	204
第八章	绩效评价结果的运用 ·····	207
	第一节 绩效评价与绩效改进·····	208
	一、制定绩效改进计划·····	208
	二、绩效改进计划的实施过程·····	208
	三、对绩效改进计划完成情况的评价·····	209
	第二节 评价结果在各人力资源管理职能中的运用·····	213
	一、概述·····	213
	二、绩效评价结果的效标作用·····	214
第九章	绩效薪酬 ·····	218
	第一节 薪酬概述·····	219
	一、薪酬的基本概念及原则·····	219
	二、传统薪酬制度中基本工资的确 定方法·····	220
	三、以个人为基础的薪酬方案（技能工资制）·····	221
	四、薪酬对员工行为的影响·····	223
	第二节 绩效薪酬制度·····	226
	一、绩效薪酬制度的产生和发展·····	226

	二、绩效薪酬制度的基本类型及其比较分析·····	227
附录一	美国企业绩效管理案例·····	251
附录二	日本企业绩效管理案例·····	255
附录三	韩国企业绩效管理案例·····	274
附录四	绩效反馈面谈计划表·····	295
附录五	能力开发卡·····	297
主要参考		
书 目	·····	301
后 记	·····	303

Contents

Chapter 1	Introduction to Performance Management	1
1.1	Performance and Performance Management	2
	Performance and the Influential Factors	2
	The Meaning of Performance Management	7
	The Evaluation Criterion of Performance Management	