

系统创新的绩效管理工具

可视化与可操作的绩效管理路线图

# 绩效管理 流程与实务

jixiao guanli  
liucheng yu shiwu

徐斌 编著



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 绩效管理流程与实务

徐 斌 编著

人民邮电出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理流程与实务 / 徐斌编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006.10

ISBN 7-115-15119-9

I. 绩... II. 徐... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 091641 号

### 内 容 提 要

绩效管理是人力资源管理的重要组成部分。本书首先对绩效管理进行了全面的阐述, 然后根据绩效管理的流程, 针对其各个环节、各个步骤进行了具体分析, 并对每一环节的具体操作方法进行了生动的讲解, 最后, 给出了绩效管理结果的具体应用方法。本书通过大量的图表, 生动、直观地将绩效管理的原理及其操作方法、操作步骤表现出来, 使读者在轻松阅读中得到启发和提高, 并转化为具体的实践行动。

本书适合企业人力资源管理人员阅读, 同时也可供管理咨询人员参考。

### 绩效管理流程与实务

◆ 编 著 徐 斌

责任编辑 吴大伟 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 17.5

2006 年 10 月第 1 版

字数: 160 千字

2006 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-15119-9/F · 831

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223



徐斌 博士

——工具创新与应对变化的实践者

## 作者简介

**徐斌** 经济学博士，曾任某著名跨国公司专家级管理职位，主持领导力开发、目标与业绩评估、薪酬与激励方案设计等管理项目；现为首都经贸大学、香港工商学院研究生导师，英国 Middlesex University Business School MFR 项目咨询师，北京大学、清华大学、北京交通大学、哈尔滨工业大学、西北大学的总裁班、EMBA、MBA、企业家班、人力资源总监班教师；中国政府与国际人力资源项目、国家人事部人才开发项目专家；中央电视台《绝对挑战》栏目专家策划组成员；中央电视台《劳动与就业》栏目培训师；中央电大《通用管理能力》、中国人民大学网络学院《员工绩效管理》课程主讲讲师。

由于其咨询与培训工作出色，曾被评为首都金牌导师，获国际 PTT 银奖。

徐斌曾经服务过的公司有摩托罗拉、中国移动、中国网通、中国银行、中国建设银行、国家电网、中石油、中海油、中国火箭技术研究院、中央电视台、中国人寿、海尔、康佳、TCL、美的、联想、海信、一汽大众、乐凯等几十家。

## 徐斌博士的专业资质及资格认证：

- 美国薪酬（业绩）委员会培训认证；
- 香港国际专业培训师（PTT）；
- 美国领导力中心《情景领导》认证；
- 英国《六顶思考帽》认证；
- 人事部《职业经理人资格认证》专家顾问、讲师；
- 劳动部《通用管理能力资格认证 - 英国》教材编写顾问、TTT 讲师、录像培训师；
- 注册国际人力资源认证培训师；
- 领导者之剑——突破思维技巧（美国）培训师。

### 编读互动信息卡

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们(复印有效),以便我们能够为您提供更多的最新图书信息,并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮资费的优惠。

☐书店 ( 省/区 市 县 书店)  
☐商场 ( 省/区 市 县 商场)  
☐网站 (网址是 )  
☐邮购 (我是向 邮购的)  
☐其他 (请注明方式: )

☐本书摆放在书店显著位置      ☐封面推荐      ☐书名  
☐作者及出版社      ☐封面设计及版式      ☐媒体书评  
☐前言      ☐内容      ☐价格  
☐其他( )

|      |   |      |   |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

|    |      |      |
|----|------|------|
| 姓名 | 出生年月 | 文化程度 |
| 单位 | 职 务  | 联系电话 |
| 地址 |      |      |
| 邮编 | 电子邮箱 |      |

邮 编: 100061  
 传 真: 010-67120121  
 服务热线: 010-67133461  
 网 址: [www.puhuaobook.com.cn](http://www.puhuaobook.com.cn)  
 编辑信箱: [wudawei@ptpress.com.cn](mailto:wudawei@ptpress.com.cn)  
               [puhuaobook811@126.com](mailto:puhuaobook811@126.com)

## 前言

### 创造绩效管理的蓝海

几年前，我登上一艘庞大的军舰时，舰长向我介绍，这艘军舰的火炮和航空作战系统在甲板上，但作战指挥系统（3C 系统，也就是沟通系统、控制系统和命令系统）都分布在甲板以下。这让我感到很吃惊，这种“一个在上、一个在下”的指挥能快速有效地迎战吗？但事实是，这艘军舰的指挥系统非常灵敏，在历次演练和实战中均取得了成功！

几年前，我曾经在一家非常著名的、曾经占据国内手机市场半壁江山的跨国公司负责绩效与薪酬工作。当时，该公司在全球共有 15 万名员工。在绩效管理上，公司结合企业文化推动的绩效体系，实行个人承诺制度，对此，我一开始也没有信心：员工能有那么高的积极性参与绩效管理吗？但最终的实施结果是，公司有很多成功的案例，留住了希望留住的人才。

在给企业做绩效咨询时，一家大型国有企业的领导对我说：“我们曾经有过七套绩效和薪酬方案，可没有一套是成功的。您设计的方案会有效吗？”我感到非常自豪的是，方案实施一年后，该企业的领导兴奋地反馈说：考核的推动终于使不称职的人员“浮出了水面”，使优秀的人员有机会崭露头角。后来，该企业的领导还在国家行政学院介绍了这方面的成功经验。

现在回顾一下，我有些醒悟了：无论是军舰上的指挥系统、跨国公司的成功操作，还是国有企业的案例，它们的成功都是“系统思考、平行引导、化解潜在冲突”的成功。

由此，我联想到了我得到国际认证资格并经常讲授的一门领导艺术课程——《六项思考帽》。这门课程讲的就是通过系统地引导思考，从而结构性地、细致地转换注意力，最后达到预期的绩效目标的艺术和技术。其中，在

所有的思考帽中，起主导作用的是“蓝帽子”，我们把它比喻为领导者需要戴的帽子。

蓝色，代表高度和宽度，就像大海；代表指挥家（身穿蓝色燕尾服）；代表有节奏的延伸；代表与时俱进，开辟新领域、新“蓝海”。蓝色在指挥和协调其他各种颜色思考方式中起着引领的作用，没有蓝色的存在，就没有我们所说的系统和结构的全方位优化。

我在跨国公司工作的深切感受是，跨国公司在绩效管理上从设计到实施的系统性，就是绩效管理成功的关键秘诀。

我在给国内企业做咨询中的深刻体验是，不仅仅要有方案的系统性和完整性，还要加一条，那就是要有协调领导与员工的系统和引领技术的系统，这是我国企业非常需要的。这恰恰就是“蓝色思维”的卓越作用。

可以说，我之所以能在上面提到的咨询项目中获得成功，就是因为客户的领导层和我一起扮演了“蓝色”的角色。

### 本书能给您带来什么

本书假设您有一个目标，即绩效管理的优化，那么，您所需要的就是能够带来活力的绩效管理的完整系统。

这套系统与其他绩效管理系统不同，它分为三大部分，即目标、过程和结果；又分三大支撑技术，即工作分析、职位评估和薪酬福利。其中，每一项支撑技术又强调三个关键点。例如，工作分析的三个关键点是任职资格、主要责任和评价标准；职位评估的三个关键点是责任大小、责任范围和复杂程度；薪酬福利的三个关键点是固定收入、浮动收入和福利。有了对这些关键点的掌控，绩效的一般系统就十分清楚了。在实际工作中，很多企业在绩效管理中并没有掌握这些关键点，因此常常顾此失彼、漏洞百出，致使其起不到应有的作用。

所以，只有站在系统的角度，“蓝色”的眼光才能总揽全局，只有运用结构的视野，“蓝色”的触觉才能实实在在地延伸。

### 本书的特色

当想引领员工快乐工作时，有谁能否定有效的、系统的绩效管理的作用呢？首先，本书能帮助您理清绩效管理的“蓝色（系统和结构创新）思路”。



其次，本书反复强化总系统、分系统和关键点的使用方法。这些通常会在引导别人时发挥巨大作用。

再次，本书每一章都有思考讨论题目，读者可以实践自己所学到的新技能。

最后，本书的案例均取材于目前市场领先企业的经典之作，能够帮助您建立自己的绩效管理系统。

本书写给愿意为绩效的提升而努力、体验、微笑的同仁们！

我把这本书称之为工作体验，是因为绩效管理是实践性极强的工作。这本书让我联想到了如下经历：

➤ 在河北大学的学习经历、在南开大学的博士生历练经历、在首都经济贸易大学的科研与教学经历；

➤ 在摩托罗拉公司从事培训、绩效管理、薪酬管理的日子；

➤ 在中智咨询公司开创咨询新领域和潜心磨练的5年风雨；

➤ 与翰威特、科尔尼、麦肯锡、美世等跨国咨询公司不懈的沟通；

本书在写作过程中，参考了和引用了大量国内外文献著作、一些同行的卓越成果、一些企业的成果资料以及我在千百次培训中收集的信息，这些已经尽可能在书中做了标注或列入参考文献，在此谨向他们表示诚挚的谢意。本书的完成得到了多方面的支持与鼓励，感谢首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授、博士生导师杨和清老师和其他院领导以及有关老师，他们全力支持本书的编写工作，给了我很大的激励，还要感谢李冰、李簪祎、王正春、岳玲军、赵彦斌、周颖、苏社军、胡晖、沈颖、李丽丽、徐天骐等同志，他们为本书收集和整理了很多原始资料，并进行了校对。

非常感谢摩托罗拉公司为我提供在天津生产及北京北亚总部管理实战的机会！这个机会让我亲手操作了绩效与薪酬方案的设计与实践！

非常怀念在摩托罗拉公司的那一段激动人心的变革风云！

有了种种不可替代与复制的丰富体验，这本书才会拥有自信的微笑！

作者

2006.5.1

# 目 录

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| <b>第1章 绩效管理与绩效管理系统</b> .....               | 1  |
| 第一节 绩效管理新解 .....                           | 3  |
| 一、绩效与绩效管理 .....                            | 3  |
| 二、绩效管理新解 .....                             | 3  |
| 三、绩效管理的侧重点 .....                           | 4  |
| 四、绩效管理系统的运用 .....                          | 6  |
| 第二节 绩效管理在人力资源管理中的地位 .....                  | 6  |
| 一、绩效管理的战略地位 .....                          | 6  |
| 二、绩效管理是人力资源管理的核心 .....                     | 7  |
| 第三节 绩效管理沟通流程 .....                         | 9  |
| 一、公司高层向部门和员工沟通经营目标及其重点 .....               | 9  |
| 二、员工与主管准备过去一年的绩效评估资料和下一年的<br>绩效计划 .....    | 11 |
| 三、主管与员工就员工过去一年的绩效评估与下一年的<br>绩效计划进行面谈 ..... | 14 |
| 四、员工制定实现下一年目标的具体行动计划 .....                 | 15 |
| 五、直接主管与员工面谈，最后确定行动计划 .....                 | 16 |
| 六、绩效评估与绩效计划文件备案 .....                      | 17 |
| 七、直接主管与员工举行阶段跟进评审会议 .....                  | 18 |
| 八、年终评估 .....                               | 20 |
| <b>第2章 目标管理</b> .....                      | 23 |
| 第一节 目标管理导入 .....                           | 26 |
| 一、目标管理制定的程序 .....                          | 26 |
| 二、公司目标管理的步骤 .....                          | 27 |
| 三、目标设置的审视 .....                            | 28 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第二节 绩效管理的基础：工作分析与职位评估 ..... | 28 |
| 一、工作分析：收集绩效管理基本信息的工具 .....  | 28 |
| 二、职位说明书的撰写要领 .....          | 32 |
| 三、职位说明书举例 .....             | 36 |
| 四、职位评估 .....                | 48 |
| 第3章 关键绩效指标的设定 .....         | 57 |
| 第一节 关键绩效指标与平衡记分法 .....      | 59 |
| 一、关键绩效指标简介 .....            | 59 |
| 二、平衡记分法在关键绩效指标设定中的应用 .....  | 62 |
| 三、关键绩效指标设计的基本方法 .....       | 66 |
| 四、关键绩效指标体系的建立流程 .....       | 67 |
| 五、设定评估标准 .....              | 71 |
| 六、关键绩效指标的审核 .....           | 72 |
| 第二节 关键绩效指标实例 .....          | 73 |
| 一、人力资源部经理 .....             | 73 |
| 二、经营计划部经理 .....             | 74 |
| 三、经营计划部副经理 .....            | 75 |
| 四、经营计划部项目经理 .....           | 76 |
| 五、财务部经理 .....               | 77 |
| 六、财务部业务主管 .....             | 78 |
| 七、结构设计部经理 .....             | 79 |
| 八、结构设计部副经理 .....            | 80 |
| 九、结构设计部工程师 .....            | 81 |
| 十、设备设计部经理 .....             | 82 |
| 第4章 绩效计划 .....              | 85 |
| 第一节 绩效计划概述 .....            | 88 |
| 一、绩效计划目标的种类 .....           | 88 |
| 二、绩效计划目标范例 .....            | 90 |
| 三、绩效计划及评估表格要素 .....         | 91 |
| 四、绩效计划制定的原则 .....           | 92 |
| 第二节 绩效计划的制定流程 .....         | 93 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 一、职位工作职责界定 .....               | 93         |
| 二、关键绩效指标设定 .....               | 93         |
| 三、工作目标设定 .....                 | 93         |
| 四、权重分配 .....                   | 94         |
| 五、目标指标值的确定 .....               | 95         |
| 六、指标检验 .....                   | 96         |
| 七、制定能力发展计划 .....               | 96         |
| <b>第5章 绩效管理过程中的引领与回馈 .....</b> | <b>99</b>  |
| 第一节 绩效管理过程 .....               | 102        |
| 第二节 回馈与引领 .....                | 104        |
| 一、回馈 .....                     | 104        |
| 二、引领 .....                     | 109        |
| 三、跟进评审 .....                   | 113        |
| <b>第6章 绩效评估 .....</b>          | <b>119</b> |
| 第一节 绩效评估 .....                 | 122        |
| 一、绩效评估的总类别 .....               | 123        |
| 二、全面了解被考核者的工作 .....            | 123        |
| 三、绩效评估工作的程序 .....              | 124        |
| 四、考评者的选择 .....                 | 125        |
| 五、绩效打分 .....                   | 128        |
| 六、绩效评估失败原因分析 .....             | 130        |
| 七、绩效评估中的注意事项 .....             | 130        |
| 第二节 绩效面谈 .....                 | 132        |
| 一、绩效面谈目标 .....                 | 132        |
| 二、绩效面谈操作程序 .....               | 132        |
| 三、面谈实例 .....                   | 135        |
| 四、绩效面谈操作流程实例 .....             | 135        |
| 第三节 绩效考核方法 .....               | 137        |
| 一、员工比较系统 .....                 | 138        |
| 二、绝对绩效评价系统一：量表法 .....          | 140        |
| 三、绝对绩效评价系统二：目标考核及其他 .....      | 146        |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第四节 绩效评估案例 .....      | 148 |
| 一、A 公司季度绩效考核程序 .....  | 148 |
| 二、A 公司季度绩效考核流程图 ..... | 156 |
| 三、考评表格实例 .....        | 159 |
| 第 7 章 评估结果应用 .....    | 167 |
| 第一节 评估结果分析及应用概述 ..... | 170 |
| 第二节 员工调整 .....        | 172 |
| 一、衡量招聘与甄选有效性的依据 ..... | 172 |
| 二、晋升、调职、降级的依据 .....   | 172 |
| 三、奖酬分配的依据 .....       | 174 |
| 第三节 发展 .....          | 177 |
| 一、提供员工绩效改善的建议 .....   | 177 |
| 二、在培训方面的应用 .....      | 178 |
| 三、员工潜能评价和职业发展规划 ..... | 180 |
| 四、职业发展规划实例 .....      | 181 |
| 附录 A A 公司绩效管理手册 ..... | 184 |
| 附录 B 绩效词汇手册 .....     | 223 |
| 附录 C 绩效指标实例 .....     | 247 |
| 附录 D 某公司绩效管理表格 .....  | 257 |
| 参考文献 .....            | 265 |

# 第 **1** 章 绩效管理与绩效管理系统



绩效管理是非常复杂的系统思考与组织推动管理工作。其复杂性主要表现在领导者的绩效管理思想要有高度和宽度。没有高度，员工不清楚绩效与愿景、角色、目标、价值观、能力、环境之间的相互关系，会茫然无措。所以只有站得足够高，才能把员工的努力与企业发展有机地结合起来，从而产生远景激励。没有宽度，很可能导致组织内部各公司、部门、班组之间的责任范围与权限的冲突，其结果是考核目标变成了冲突的缘由，横向沟通会产生更大的障碍，反而会影响绩效提升的效率和效果。所以，对绩效管理的系统理解并在此基础上从全新的角度审视它尤为关键。

## 第一节 绩效管理新解

### 一、绩效与绩效管理

#### 1. 绩效

绩效是指具有一定素质的员工围绕其任职的职位，为完成和卓越地完成所负责任，而达到的不同阶段成果，以及在实现过程中的行为表现。

#### 2. 绩效管理

所谓绩效管理，是指管理者与员工之间在责任目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理实践和促进员工取得优异绩效的梳理过程。

绩效管理的目的很多，主要是建立更客观而简洁的绩效优化体系以帮助、保留和激励员工，将员工个人目标与公司目标相联系，进行工作程序化管理，持续地培养和发展员工以建立企业核心发展能力，根据公司需要定位和调整人员等。

### 二、绩效管理新解

在企业的经营管理中，并不是所有的绩效管理都是成功的，这是为什么呢？一个重要原因就是绩效管理理解只停留在传统层面上。

#### 1. 传统上对绩效管理的认识

第一，认为绩效管理等于绩效评估。对绩效管理的片面认识，将绩效评估与完整的绩效管理割裂开来，往往使得公司的绩效管理系统未与公司的战



略目标联系起来。

第二，认为绩效管理是人力资源部门的工作。绩效管理仅仅被视为人力资源管理的一种工具，仅仅是人力资源部门应该考虑和应该做的事情，而没有把它视为整个管理过程中的一种有效工具。

第三，认为绩效管理是额外的工作。在许多管理者看来，绩效管理只是他们正常的管理工作之外的额外工作，这就造成原本正常的绩效管理工作无法正常开展。

第四，认为绩效管理最主要用于发奖金、调工资。很多公司在聘请外来顾问进行绩效管理系统设计时，其主要出发点往往都是如何根据评估结果进行利益分配，这就使得绩效管理起不到应有的作用。

## 2. 绩效管理新解

对绩效管理的正确理解是非常关键的。在绩效管理中，我认为“绩效”应恰当地理解为“效绩”：首先是“效”，它明确管理的重点方向，即做正确的事；其次是“绩”，它是管理的结果，即正确地做事。“管理”则更应理解为“理管”，首先是“理”，即把人理顺，即理顺主管之间、员工与企业之间的人际关系，达到相互理解与尊重；其次是管，即正确地做事；第三是将做正确的事与正确地做事结合在一起，不断提高全面绩效管理的质量。

绩效管理是主管与员工之间持续不断地进行的管理循环过程，而不是仅仅关注结果（如图 1-1 所示）。为实现绩效的持续改进，应采用手段为循环往复、不断优化（如图 1-2 所示）。

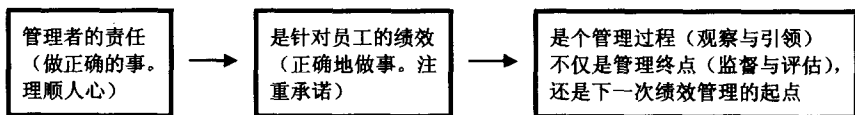


图 1-1 绩效管理更应理解为“效绩理管”——先方向后结果，先理人后管责

## 三、绩效管理的侧重点

绩效管理的循环侧重点体现在以下几个方面。

(1) 它着重于全面系统管理的方法而非点对点的判断式，应该：

- 关注过程发展而非简单监督；
- 寻求对公司优化的管理而非一味重视评估；