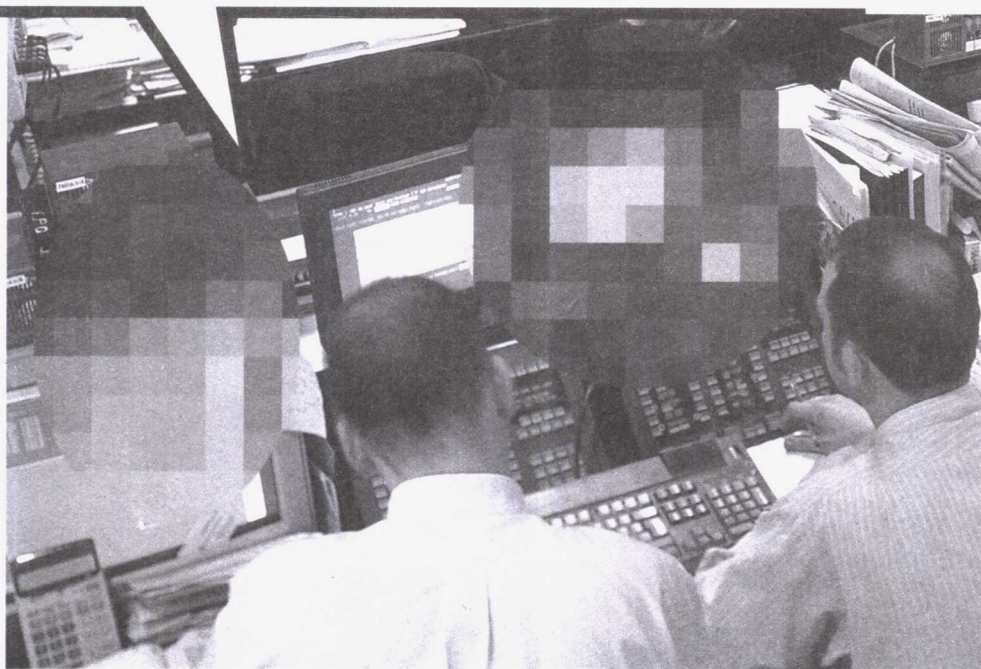


现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

王怀明·编著

绩效管理



- 绩效管理的基础：目标管理和工作分析
- 确定关键绩效指标KPI
- 确立考核指标权重与标准绩效考评结果应用
- 管理者在绩效考评中扮演的角色
- 员工绩效考评、管理者绩效考评、团队绩效考评与公司绩效考评

xiandai renli ziyuan guanli congshu
山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理/王怀明编著. — 济南: 山东人民出版社,
2004. 6

(现代人力资源管理丛书/盖勇主编)

ISBN 7-209-03459-5

I. 绩... II. 王... III. 企业管理: 人事管理

IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 039865 号

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 青岛星球印刷有限公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 12.75 印张 2 插页 270 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—4000 定价: 20.00 元

21 世纪的竞争是人才竞争

(总序)

21 世纪是知识经济时代,是全球经济一体化的时代,是高新技术的时代,是竞争的时代,是人本管理的时代。知识经济时代竞争的关键是人才,人才资源是知识经济时代的第一资源,人才资源是企业生存和发展的关键战略性资源。面对日益激烈的竞争环境,企业作为一个组织,如何取得竞争优势,如何维持竞争优势?这是摆在每一个企业家面前的现实而又迫切的问题。人的因素越来越成为企业实现自己战略目标的关键因素。在这种情况下,谁能吸引人才,留住人才,培养人才,使用好人才,谁就能拥有市场竞争的主动权,就拥有强大的核心竞争能力。因此,在当代社会经济发展中,人力资源的开发、利用与管理不仅已成为经济增长的决定性因素,而且是直接构成企业核心竞争能力的关键性战略资源。社会经济时代改变了,赖以推动社会经济发展的基础也改变了。

当今西方管理学家和未来学家把 21 世纪经济竞争的焦点确定为一流管理人才的竞争,甚至把对高新技术的开发和垄断放到第二位。西方的创业经验是:一流的技术配合二流的管理,这种项目往往失败;而二流的技术配合一流的管理则可能成功。

美国著名未来学家奈斯比特在《90年代的挑战——重新创造公司》一书中认为,20世纪90年代成功的公司面对未来需要解决两个问题:一是对最有竞争力、更富生产性的管理人员的需求,一是把办公室与教室联系在一起。为此,“人与利润并重”适时转变为“人先于利润”。有人说,人事革命是所有企业家目前面临的最迫切的任务。一个不能或拙于开发与管理人力资源的管理者,要想有效地管理企业,是行不通的。

应该看到,企业间竞争越来越取决于企业核心竞争能力,但人才的社会化对企业要不断地培育和发展自己独特的、不可模仿的核心竞争能力又将构成严峻的挑战。新时期我国人力资源开发与管理工作所面临的挑战主要来自以下几个方面:一是员工个性的复杂化、个体文化的多元化和个人价值取向的多样化对企业人力资源管理思想提出了新的挑战;二是员工的快速流动与企业组织的相对稳定之间的矛盾更加突出;三是人才的社会化与企业核心竞争能力独特性之间的矛盾加剧;四是员工发展所需要的资源对企业所拥有或能支配的资源提出了挑战;五是企业外部环境变化的不确定性导致企业战略的多变性对人力资源的需求和管理提出了更多的挑战;六是企业管理中介服务机构的蓬勃兴起并不断发展完善,促使企业人力资源管理职能向专业化、社会化转变;七是创新越来越受到重视,绩效考核将面临越来越多的困境;八是信息技术的广泛应用,要求人力资源管理的形式不断创新;九是跨国公司的组织对人力资源管理提出了全新的挑战;十是我国企业人力资源管理面临着在学习借鉴现代西方先进思想的基础上进行理论创新的艰巨任务。

由于历史的原因,我国的人力资源管理工作起步较晚,传统的人事管理已经不适应现代市场经济发展的要求,已经成为制

约我国企业管理水平提高的一个主要瓶颈。我国企业的人力资源管理比发达国家起步晚 30 到 40 年,现在所运用的人力资源管理理论、技术和方法基本上是学习和模仿西方发达国家的。中国是一个人口大国,要想成为世界强国,就必须把中国从人口大国变成人力资源大国,把中国人巨大的潜在能力转化为现实的工作能力,这是我国人力资源工作者一个空前的历史使命。要完成这一使命,一项重要工作就是结合我国的实际,在学习和借鉴发达国家经验的基础上创造出适应中国国情的、具有中国特色的人力资源管理新理论、新技术和新方法。这是中国人力资源管理要迎接的一项最大挑战。正像有关学者所强调的那样,如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,中国企业要和国际企业竞争,并创立中国的一流企业,是很困难的。可喜的是,近几年来,我国人力资源开发与管理在理论与实践方面都有了很大发展,在认识、观念等方面有了新的突破,并在实践中逐步取代了传统的人事管理。

从我国目前企业总体人力资源管理现状看,存在的主要问题是:大多数企业的人力资源管理还处于传统行政性人事管理阶段;企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策;人力资源管理的框架体系尚未建立起来,仍有许多人力资源管理的功能远未完善;人力资源部门定位太低,无法统筹管理整个公司的人力资源;国内企业在管理人力资源的过程中,并不缺乏先进的人力资源管理思想,但是,却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的可操作的制度、措施和技术手段;现行薪酬福利制度难以有效激励员工努力工作,没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在分配体系上的关系。

在明确企业人力资源管理面临的挑战与问题之后,企业如

何去建立自己的人力资源管理系统呢?我们山东大学人力资源管理研究所作为人力资源管理问题的研究者,近几年在繁忙的教学科研之余,对中国人寿保险公司济南分公司、泰山索道有限责任公司、山东农业实业集团、山大鲁能信息科技有限公司等国有大中型企业进行了人力资源管理诊断与体系建设,这些企业在建立了科学的人力资源管理体系后,充分调动了员工的积极性与主动性,取得了明显的经济效益和社会效益,企业整个面貌有了质的飞跃和变化,这也为我们积累了大量实践经验。根据这几年的理论研究和实践探索,我们认为,现代企业人力资源管理是一个思想体系,一个企业政策、原则和制度体系,一个严谨的组织和管理体系,一个方法和操作体系。因此,我国企业目前在人力资源管理方面应采取的具体对策主要有:一是制定合理、规范的人力资源战略规划(人力需求预测、人员培训规划、定岗定责等);二是以经济利益为驱动,建立合理的薪酬分配制度;三是全面引入竞争机制,提高国有企业的总体实力(包括通过岗位竞争造就高素质的管理者、通过岗位竞争充分发挥每个人的才能、通过岗位竞争实现对人才需求的中远期目标、通过竞争形成程序化的岗位晋升标准等);四是建立激励约束机制和绩效考核制度,增强竞争力;五是形成规范化、市场化的人才流动机制;六是形成“客户中心型”的人力资源配置新格局;七是建立适应竞争发展的培训机制(充分认识教育培训是增强员工适应力、竞争力的重要途径,加大在岗培训力度,全面提高员工业务素质,加强中青年干部和基层干部的选拔和培养);八是营造“以人为本”的企业文化,构筑事业有成的职业环境(树立正确的企业文化观念,倡导“以人为本”的企业文化,构建有中国特色的企业文化)。

作为我国管理科学的一个新兴学科,人力资源管理学科急

需建立和完善适应我国经济社会发展需要的人力资源管理人才的教育与培养体系。因此,编写这套《现代人力资源管理》丛书的目的一方面是适应人力资源管理教学培训的需要,另一方面就是为我国广大的企业管理者提供人力资源管理方面的理论指导与技术帮助。本书体现了理论性、应用性与可操作性,理论与实践结合,学术与应用并重,重点面向企业管理实践,突出实务性。

本丛书一套 10 本,即《人力资源战略与组织结构设计》《招聘与选拔》《人员素质测评》《薪酬管理》《绩效管理》《培训与开发》《职业生涯规划》《员工流动管理》《国际人力资源管理》《劳动关系与社会保险》。丛书从策划、构思、撰写到出版,历时三年。丛书是山东大学人力资源管理研究所各位老师集体合作的成果,充分体现了团队合作精神。徐庆文博士协助丛书主编做了大量工作。丛书的写作一直得到山东省委宣传部副部长姜铁军同志、山东大学管理学院赵景华教授、山东大学人事处处长韩锋研究员的指导与关心,山东人民出版社及责任编辑于宏明先生为丛书的出版付出了大量心血,在此表示深深的谢意。

本丛书在编写过程中,得到了社会各界朋友的大力支持与协助,他们是:中国人寿保险股份有限公司济南分公司徐海峰总经理、李国栋副总经理,中国人寿保险股份有限公司山东分公司人力资源部胡彬经理,中国人寿保险股份有限公司菏泽分公司周曙光总经理,中国人寿保险股份有限公司临沂分公司谭翼龙总经理,山大鲁能信息科技有限公司马国臣董事长、马磊总裁、王莉副总裁、任年峰副总裁,山东农业实业集团李春叶总经理、人力资源部陈湘萍部长,泰山旅游索道有限公司李爱国总经理、人力资源部王秀江主任,济南金日公路工程公司于建芳总经理,

鲁南水泥有限责任公司张金栋总经理,山东省通信公司人力资源部刘志杰主任,山东电力研究院政工部张进久主任,山东电力工程咨询院人事劳动部高清洁主任,鲁能信谊旅游集团公司郝更新总经理、人力资源部孟繁森经理,山东电力建设第二工程公司人力资源部韩建慧经理,青州卷烟厂蔚严春厂长、办公室李继东主任,济南四建集团邢继宪副总经理,邯济铁路股份有限公司靳成林副总经理,山东六和集团教育培训中心宋月朋主任等。在此一并表示感谢。

本丛书在写作过程中,吸收和借鉴了国内外人力资源管理方面的最新研究成果与成功典型案例,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,此谨向各位作者深表谢意。

由于我们的水平有限,本丛书中难免存在一些不足之处,敬请各位读者批评指正,提出宝贵的意见与建议,以便我们今后对丛书不断进行完善与修订。

盖 勇

于山东大学人力资源管理研究所

2003年12月30日

前 言

21 世纪是知识经济时代,随着经济竞争的加剧,人们越来越认识到,人力资源是当代经济发展的第一资源。人力资源管理是企业的核心,而绩效管理又是人力资源管理的核心问题,因为企业管理的一切工作,最终目的都是为了提高员工和组织的绩效。人力资源管理中任何一个环节与绩效管理都有着千丝万缕的联系。例如,在招聘中录用的员工是否真正适应工作岗位的要求,需要通过绩效考评来衡量;员工的升迁与职位调整需要考虑员工在现有工作岗位上的绩效水平以及表现出来的工作潜力;奖励的分配需要以员工的绩效和贡献为依据,否则,调动员工的积极性也就成了一句空话;员工培训,首先需要确定两个最基本的问题,即什么人需要培训以及需要培训什么内容?这两个问题的确定也必须以绩效评价得到的结果为依据,同时,培训的效果究竟如何,最终也要靠培训后员工的工作绩效加以衡量。所有这一切,都需要绩效管理提供必要的信息,因此,绩效管理成为当前人力资源管理的一个热点问题。

绩效管理不同于绩效评价,绩效管理的目的并不是把员工的绩效分为三六九等,然后兑现不同的奖惩措施。绩效管理的最主要的目的有两个:一是促进员工的发展,二是不断提高员工与组织的绩效。绩效管理是由绩效计划、绩效的实施与辅导、绩

效评价和考绩反馈面谈四个环节构成的一个完整的系统,绩效评价只是这个系统中的一个环节和组成部分。持续的双向沟通是绩效管理的一个显著特点,在绩效计划过程中,管理者与员工要就本绩效管理周期内员工要达到的绩效目标进行充分沟通,在取得一致的基础上签订绩效契约或协议,然后,员工按照绩效协议中所规定的目标去实施绩效。管理者则对员工的工作进行跟踪、检查和指导,帮助员工解决工作过程中碰到的困难。绩效管理周期结束时,员工与管理者分别对员工的工作绩效进行评价,然后就绩效评价结果进行沟通,并就本绩效管理周期内员工工作过程中存在的问题、下一个绩效管理周期内的绩效目标以及绩效提高计划进行交流和沟通,制定下一个绩效管理周期的新的绩效目标,从而构成一个周而复始的动态循环。绩效管理充分体现了参与式管理的思想,没有员工的参与和管理者与员工间的双向沟通,绩效管理的目标就难以实现。

绩效管理要对员工的行为产生导向与牵引作用,还必须与人力资源管理的其他环节进行有效的对接。绩效管理过程中,最关键的是要建立关键绩效指标,根据关键绩效指标对员工的绩效进行管理。关键绩效指标以目标管理与工作分析为基础,因此,绩效管理必须与目标管理与工作分析实现良好的对接。此外,绩效评价的结果又必须与奖励分配、人事调整、员工培训与开发、员工职业生涯管理等人力资源管理的其他环节实现良好对接,才能保证绩效管理的严肃性与权威性。

本书是在借鉴国内外绩效管理实践与理论研究成果的基础上,结合我们近年来为一些国有大中型企业进行人力资源管理咨询,特别是绩效管理体系设计的经验体会编写而成的,全书在全面介绍绩效管理基本理论和方法的基础上,突出了实用性、系

统性和可操作性的特征。本书结构是这样安排的:首先介绍绩效管理在实现企业战略目标中的重要作用;接着介绍了绩效管理的理论基础:组织公平理论、目标管理与工作分析;然后按照绩效管理系统的基本顺序,分别对绩效计划、绩效的实施与辅导、绩效评价、绩效评价结果的反馈各个环节中的具体内容作了详尽的介绍;最后介绍了绩效评价结果在人力资源管理中的应用,并提供了绩效考评的综合案例和某公司绩效管理的实施细则。本书既有系统的理论阐述,又提供了大量的实例,并对其他书中较少涉及的内容进行了较详细的说明,如组织水平、部门和团队水平、个体水平关键绩效指标的设定,组织公平理论与绩效管理的关系,当前企业 360 度绩效考评中存在的问题与对策,绩效考评指标权重的确定等。

本书由王怀明拟订编写提纲并负责第 1 章、第 4 章、第 5 章、第 6 章、第 8 章、第 12 章、第 13 章的编写;其他章节的作者分别是:张敏(第 2 章),孙健法(第 3 章),逯明明(第 7 章),刘磊(第 9 章、第 11 章),陈宁(第 10 章)。全书最后由王怀明审校定稿。

本书在写作过程中,吸收和借鉴了国内外绩效管理方面的最新研究成果,参考和引用了国内外学者的大量有关专著、教材、案例和文献资料,在此向原著作者深表谢忱。

王怀明

于山东大学人力资源管理研究所

2004 年 4 月

目 录

21 世纪的竞争是人才竞争(总序)	盖勇 (1)
前言	(1)
第 1 章 绩效管理是实现企业战略的手段	(1)
§ 1 绩效与绩效管理	(3)
§ 2 绩效管理与企业战略	(13)
§ 3 当前绩效管理中存在的主要问题	(22)
第 2 章 绩效管理的理论基础之一:组织公平感	(31)
§ 1 组织公平感在绩效管理中的意义	(32)
§ 2 组织公平感的概念及类型	(34)
§ 3 绩效管理过程中影响员工公平感的因素 分析	(38)
§ 4 组织公平感对企业绩效管理的启示	(41)
第 3 章 绩效管理的理论基础之二:目标管理与工作 分析	(49)
§ 1 目标管理	(55)
§ 2 工作分析	(69)
第 4 章 绩效计划	(80)
§ 1 绩效管理系统中的绩效计划	(82)
§ 2 绩效目标的设定	(91)

§ 3	绩效计划制定的方法与程序	(96)
第 5 章	关键绩效指标 KPI 的确定	(113)
§ 1	关键绩效指标	(114)
§ 2	设定关键绩效指标的原则与程序	(118)
§ 3	如何建立关键绩效指标体系	(123)
§ 4	KPI 设定过程中易出现的问题及解决	(142)
§ 5	KPI 的审核与修订	(145)
第 6 章	绩效的实施与辅导	(154)
§ 1	绩效实施与辅导过程存在的误区	(155)
§ 2	持续的绩效沟通	(156)
§ 3	绩效信息的收集与记录	(167)
第 7 章	绩效考评主体的选择	(173)
§ 1	绩效考评的作用与原则	(174)
§ 2	绩效考评的主体	(182)
§ 3	当前 360 度绩效考评中存在的问题及对策	(193)
第 8 章	绩效考评指标权重及标准的确定	(206)
§ 1	设定绩效考评指标权重的原则	(209)
§ 2	设定绩效考评指标权重的主要方法	(210)
§ 3	评价标准的确定	(215)
第 9 章	绩效考评方法与考评者培训	(223)
§ 1	绩效考评的方法	(226)
§ 2	绩效考评中常见的偏差	(247)
§ 3	考评者培训	(253)
第 10 章	绩效反馈面谈	(264)
§ 1	绩效反馈面谈的意义	(265)
§ 2	绩效反馈面谈的准备	(271)

§ 3	绩效反馈面谈的过程	(278)
第 11 章	绩效考评结果的应用	(297)
§ 1	绩效改进计划	(299)
§ 2	绩效考评与招聘	(306)
§ 3	绩效考评与人力资源规划	(311)
§ 4	绩效考评与员工培训	(315)
§ 5	绩效考评与企业激励机制	(319)
§ 6	绩效考评与人事调整	(326)
第 12 章	M 公司的绩效考评	(335)
§ 1	M 公司及所面临的问题	(336)
§ 2	组织结构调整和目标管理制度的建立	(340)
§ 3	绩效考评系统的设计	(341)
§ 4	绩效考评结果的应用	(347)
§ 5	考评实施中存在的问题	(349)
第 13 章	兴华实业集团公司绩效考核实施细则	(360)
主要参考文献		(389)

第1章 绩效管理是实现企业战略的手段

本章主要学习目的

1. 了解绩效与绩效管理的含义。
2. 了解绩效管理与绩效考核的区别。
3. 了解绩效管理在实现组织战略目标中的地位和作用。
4. 了解当前绩效管理中存在的主要问题。
5. 了解基于战略的绩效管理体系的主要内容。

引导案例

一家 IT 公司的人力资源部经理在一年内换了 5 个人。每一个新来的人力资源经理都是在绩效考核上栽跟头。每一个新上任的人力资源经理都把前任失败的绩效考核推翻重来一遍,结果仍然是失败。这个公司的问题很典型,是很多 IT 企业的缩影,相信也是我们还没有见过的一些公司的通症。这些人力资源经理为什么会失败呢?这些初来乍到的人力资源经理按照老板的意图(很可能还没有完全理解或者理解错误),在没有切实了解企业情况的时候,以很理想的一大堆复杂标准(因为人们误认为复杂是好的,尤其是人们在并不了解问题实质所在的情况下,也许也包括这些人力资源经理)来考核员工,在公司流程、职责都不完善的情况下,考核结果是每位员工都扣工资。员工自然不高兴,就会推卸责任,找考核制度的麻烦。这种抱怨上升到高层,人力资源经理就会受到四面攻击。这个时候,老板的支持也不见了,于是这个新来的人力资源经理就只有走人。

在企业管理过程中,企业的战略目标要分解为各部门和团队的业务目标,每个部门和团队的业务目标又要落实为各岗位上员工的具体工作目标,只有员工实现了自己的岗位工作目标,部门和团队的业务目标才能得以实现,各部门和团队业务目标的实现又是组织战略实施的保证,因此,如何激发每一个员工和团队的积极性和创造性,持续地提高他们的绩效水平,是组织取

得成功的关键。不论是组织层的绩效、团队的绩效还是员工的绩效,都需要进行有针对性的管理,完善的绩效管理为组织战略的实现提供了强有力的保障。

§ 1 绩效与绩效管理

1.1 绩效的含义与特点

1. 什么是绩效

应当说,要给绩效下一个明确的定义是非常困难的。《牛津现代高级英汉词典》对英文“Performance”的解释是“执行、履行、表现、成绩”,这个界定本身就很不清。实际上,对于绩效的含义,一直以来不同的人就有着不同的理解,一种观点认为绩效是结果,其中比较典型的是 Bernardin 等人(1984)的定义,他们将绩效定义为“在特定时间范围,在特定工作职能或活动上生产出的结果记录”,他们认为,对于绩效管理来说,采用以结果为核心的方法较为可取,因为它是从顾客的角度出发的,而且可以使个人的努力与组织的目标联系在一起。

另一种观点是绩效的行为观点。Murphy(1990)指出:“绩效被定义为一套与组织或组织单位的目标相互关联的行为,而组织或组织单位则构成了个人工作的环境”;Ilgen 和 Schneider(1991)指出:“绩效是个人或系统的所作所为”;Campbell(1993)认为:“绩效可以被视为行为的同义词,它是人们实际采取的行动,而且这种行动可以被他人观察到。绩效应该只包括那些与组织目标有关的、并且是可以根据个人的能力进行评估的行动