

中国人力资源和社会保障部劳动科学研究所所长郑东亮倾力推荐作序

# 人力资源总监 手把手教你 做绩效管理

胡伟明◎编著

资深人力资源总监教你一步一步学会做绩效管理

- 前沿的理论知识
- 详尽的案例讲解
- 系统化的操作过程
- 实操中的深刻感悟



中国纺织出版社

# 人力资源总监 手把手教你 做绩效管理

—— 胡伟明◎编著 ——

 中国纺织出版社

## 内 容 提 要

本书是资深人力资源管理实践者在长期的实践、学习基础上提炼、总结出来的绩效管理实战实操精髓，阐明了现代中国企业高效绩效管理的先进理念和高效工作方法，深化了符合我国本土企业绩效管理的理论。本书的最大特色是理论与实践相结合，案例设置恰到好处，内容可即学即用，为国内企业中高层和HR管理者提供了一套比较系统的绩效管理指导思想和实践指导，无论是企业中高层还是人力资源管理者，都可以通过本书获得新的启发，对其绩效战略思维和绩效管理能力的提升有极大的帮助。

### 图书在版编目 ( C I P ) 数据

人力资源总监手把手教你做绩效管理 / 胡伟明编著. --  
北京: 中国纺织出版社, 2016. 9  
ISBN 978-7-5180-2760-6

I. ①人… II. ①胡… III. ①企业绩效—企业管理 IV.  
① F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 152503 号

---

策划编辑: 曹炳韬 责任印制: 储志伟

---

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—67004422 传真: 010—87155801

http: //www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http: //weibo.com/2119887771

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 13.5

字数: 181 千字 定价: 35.00 元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

# 序

## PREFACE

员工给予我们所处的这个时代各种各样的命名：信息时代、网络时代、IT时代、知识经济时代、新经济时代……最“酷”的莫过于“e”时代。这是一个容易产生激动人心的变化的时代，常听员工说游戏规则在不断地改写或者重新洗牌之类的言论。当传统的商业竞争优势如资金、技术等不断受到质疑的时候，员工不得不思考，e时代的商业组织以什么作为竞争优势？也许有人会说是创意、是思想（idea），诸如此类。我越来越发现，现代企业的竞争优势与“人”的因素联系得如此紧密。于是，对人力资源管理的重视程度达到了前所未有的水平。人力资源管理的职能远远超出了传统意义上的服务与支持，目前在这一领域中所提出的目标是让人力资源管理成为企业的业务伙伴（BusinessPartner）或者战略伙伴（StrategicPartner），也就是依靠人力资源管理的工具提高企业的价值和生产力。对绩效的管理与此方面的目标息息相关。因此，如何管理以提高绩效就成为员工关注的焦点。

绩效管理非常重要工作就是绩效评估，我希望绩效评估能够带来更好的绩效，带来生产力和价值。然而，当我将目光转向现实中的绩效评估的时候，不难发现绩效评估的实施并不像我所期待的那样简单。卷入到绩效评估过程中的员工往往不喜欢它，因为它是一个容易使人产生焦虑和压力的过程，所以就会有人尽可能地回避它。我们不能从绩效评估中获得较大的回报和收益的很重要的一个原因，就是没有将绩效评估放在整个绩效管理的系统中去考虑，而是孤立地看待绩效评估，忽视了与之相关的环节，这里很关键的一点就是忽视了与绩效评估有关的持续沟通的过程以及为提高绩效所付出的努力。

本书系统地展现了绩效管理的全过程，即包括从绩效管理的基础性工作、绩效指标设定、绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估到绩效反馈面谈和绩效改进计划的各个环节的核心工作，帮助读者从绩效管理系统的角度理解绩效评

估。经过几遍的阅读，感知本书具备以下特色。

(1) 定位非常鲜明。众所周知，未来的中国必然是“拥抱大众创业、万众创新的新时代”，大众创业、万众创新是中国经济发展的新引擎，未来将有无数的中小企业如同雨后春笋茁壮成长，本书就是为这些快速成长、不断创新的企业提供人力资源方面的管理建议和帮助的。

(2) 内容通俗易懂。本书能让企业中高层和HR读者以最快的速度吸收和借鉴国内一流的企业人力资源绩效管控实践的宝贵经验。更为难能可贵的是，本书内容具体翔实、接地气，回归到人力资源绩效管理的本质和规律。

(3) 实战和可操作性强。读完就能懂，拿来就能用，本书内容讲究实战和可操作性，既有具体的工作方法的介绍，又有详细的实施方案设计和配套落地工具。

和本书编著胡伟明先生认识多年来，深知他在人力资源管理领域的功力和深度，本书系作者对近年来国内外关于现代企业绩效管理的做法和本人在企业人力资源管理实践中的经验进行总结、提升而形成的一套关于绩效管理的操作方法、程序，主要供企业管理工作者和人力资源管理专业人士作为实际工作的参考，也可作为企业管理类教学和科研的参考书。本书是现代企业绩效管理的经典实践的精华，它紧密地结合了现代企业绩效管理特性和管理实践，提炼了很多有价值的管理经典理念，相信本书一定能为我国绝大多数企业中高层、人力资源管理者提高绩效管理战略思维和实操能力，对我国企业推行绩效管理实践发挥重要作用。在此也希望今后能继续看到作者更多论著的出现，为中国企业的人力资源管理的发展提供更多的实践分享和前沿理论指导。

再次祝贺本书的问世，真的值得祝贺！

郑东亮

2015年6月12日

(人力资源和社会保障部劳动科学研究所所长)

# 前 言

## PREFACE

### 高效发展，绩效第一

在社会主义市场经济条件下的任何企业都需要人力资源管理，人力资源管理是企业实现其经营目标的必要手段，只要有人力资源管理的就需要战略绩效管理，才能解决效率、效益等组织持续发展问题，所以战略绩效管理是一个企业持续发展的生命线，是中国企业实现战略目标的方法论。

对企业来说，绩效管理是增强战略执行力的一套方法，它将个人业绩、个人发展与公司目标有机结合，通过持续改善个人业绩和团队业绩来持续改善公司业绩，并确保公司战略的执行和业务目标的实现。

对各级管理者来说，绩效管理能帮助其提高管理水平，减轻管理压力，通过建立自上而下、层层分解的目标体系，使员工明确自己的工作重点、工作目标与方向，让员工以最有效的方式、尽最大努力来做“正确的事”，确保员工的工作行为和工作产出与组织的目标一致。对员工来说，绩效管理通过绩效目标设定、绩效辅导、绩效反馈帮助员工改善个人业绩，并通过实施员工改善计划提升个人能力，从而帮助员工实现个人职业生涯发展。

绩效管理是企业员工对应该实现的目标及如何实现目标达成共识的一个过程，是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作效率和效果的管理方式，是通过制定有效、客观的绩效衡量标准，使各级管理者了解下属在考核期内的工作业绩、业务能力以及努力程度，并对其工作效率和效果进行评估的过程。

绩效管理的核心目的就是通过提高员工的绩效水平来提高组织或者团队的绩效。在绩效管理的过程中，员工通过参与设定自己的工作目标而具有自我实现的感觉；通过自上而下地分解目标，避免团队与员工目标偏离组织目标；以

一年中实施多次评估与奖惩的方式，实现组织对目标的监控实施，保证工作目标的按时完成。

绩效管理提供了一个规范而简洁的沟通平台，改变了以往纯粹的自上而下发布命令和检查成果的做法，要求管理者与被管理者双方定期就其工作行为与结果进行沟通、评判、反馈、辅导，管理者要对被管理者的职业能力进行培训、开发，对其职业发展进行辅导与激励，客观上为管理者与被管理者提供了一个十分实用的平台。

绩效管理为企业的人力资源管理与开发等提供了必要的依据，通过绩效管理，实施绩效考核，为企业员工的管理决策，如辞退、晋升、转岗、降职等，提供了必要的依据，同时也解决了员工的培训、薪酬、职业规划等问题，使之行之有据。

目前，我国新经济形势下，很多企业的人力资源管理方式仍处于经验管理模式，对人的管理仍然是传统的人事管理模式。如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何真正调动员工的工作积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业管理人员的首要职责。尤其是企业的高层管理者，必须认识到：企业组织的成功越来越取决于该组织管理人力资本的能力。正如惠普原总裁维斯·普莱持所说：“21世纪的成功企业，将是那些尽力开发、储备并发展员工未来的组织。”

在新经济时代的今天，现代企业面临的人力资源管理的挑战是严峻的，其主要表现在以下四个方面。

一是全球化的挑战。自从中国加入WTO以后，外国企业人才本地化与在国外的中国企业人才属地化的问题就是突出的人力资源管理问题。比如，如何挑选鉴别去海外生活和工作的能干的经理？如何设计培训项目，增强经理们对外国文化和工作实践的了解？如何调整薪酬计划以保证支付构成是公平的，而且与不同地区的不同生活费用相适应？这些都是全球化对人力资源管理的重要问题。

二是新技术的挑战。新技术的挑战主要指计算机技术与网络技术的进步所

带来的人力资源管理的挑战。新技术使组织能够获得信息激增带来的优势，但同时也使工作岗位发生了变化，比如要求综合性技巧的工作岗位增加了。在很多情形下，员工需要重新培训，扮演新的角色，承担新的责任。同时，更要求企业建立人力资源信息系统（HRIS）。HRIS不仅能提供现时和准确的数据，而更重要的是能应用于控制沟通和决策。

三是成本控制的挑战。全面质量管理与业务流程再造对于提高组织竞争力是非常重要的，尤其对于现代组织中的服务和知识密集型公司来说，研究降低成本，尤其是劳动力成本，包括裁员、外包等，这些都直接影响人力资源政策和实践。

四是优势管理的挑战。为了适应环境，组织的管理要发生一系列的变化。可是，有些变化是反应性的，即组织的绩效受外部因素的影响而产生的结果；有些变化必须主动迎接，由管理者主动做出改变。所以，为了管理变化，管理者尤其是人力资源经理，要参与员工的沟通，倾听员工的呼声，放眼未来，引导员工改变自己以适应变化。

面对这些挑战，如何去开拓企业人力资源管理新思路？我认为其对策有四点。

对策一：明确人力资源管理的战略性职能。人力资源管理已经被看成是企业的一个战略性职能，它不仅参与企业的战略制定过程，还通过制订和调整人力资源计划来帮助企业贯彻与执行战略工作。然而，要想使人力资源管理在定位上确实实成为一个战略性的职能，还必须把它当成一个独立的职能部门来看待。企业的人力资源高层管理者应当采取一种以顾客为导向的方法来执行该职能。根据顾客类型、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容。

对策二：重新定位人力资源管理者角色。现代企业人力资源管理者不仅仅是人事管理专家，更重要的也是企业战略制定的参与者、变革的推动者、员工的激励者。人力资源管理者应未雨绸缪，最先觉察企业变革的征兆，确定问题，建立信任，制订行动计划，确保变革的推进与完成。人力资源管理者应



更多地倾听与回应员工，关心员工的需求，与员工进行更多的沟通，开发其潜力，实现其职业辉煌。

对策三：重组人力资源部以改善人力资源管理职能的有效性。人力资源部应成为部门的人力资源部。传统的人力资源管理职能是以甄选招募、培训、薪酬、绩效评价以及劳动关系等诸如此类的分支职能为基础构造起来的。而现代人力资源管理要真正从战略上为企业做贡献，人力资源管理者就必须成为高层管理层的一部分，直接向首席执行官汇报工作，建立以专家中心、现场人力资源工作者与人事服务中心为体系的人事组织架构，通过专业化改善服务的提供，使人力资源管理职能的有效性得到提高。

对策四：建立一整套科学而有效的人力资源管理体系。现代企业人力资源管理工作要真正为企业的战略与业务服务，就必须建立起适合本企业特点的人力资源管理体系。它包括五项基本工作（5P模型）：识人（Perception）、选人（Pick）、用人（Placement）、育人（Professional）、留人（Preservation）。它是以识人为基础、选人为先导、用人为核心、育人为动力、留人为目的的工作。因此，在人力资源管理功能上，就应该建立起以识人为基础的工作分析系统，以选人为基础的招聘与选拔系统，以用人为基础的配置与使用系统，以育人为基础的培训与开发系统和以留人为基础的考核与薪酬系统。这五大系统的建立是企业人力资源管理的良好标志，也是其运行机制的重要方面。

因此，在明确企业人力资源管理面临的挑战之后，如何建立自己的人力资源管理系统，怎样在企业的各项活动中具体而操作化地运用现代人力资源管理的先进理念与思想，是值得HR管理人员深思的问题。

鉴于此，我深感责任重大，我愿把我所知、所思、所想与所听、所看、所写与企业界、学术界的朋友交流。因为我深知：知识只有共享，才能产生真正的价值与力量。人力资源管理如何设计、执行绩效管控以达到高效的人力资源绩效管理，从而更好地发现人才、留住人才及培养并发展人才，是本书的主要论述。日常经常听到很多人力资源从业者说绩效比较难以有效管控，有些管理手段形同虚设，甚至带来了反面效果，为此，本人将多年的成功绩效管理实践

经验编著成此书，希望可以为企业中高层管理者、人力资源从业人员提供实质性的帮助。

本书是为现代企业的人力资源管理者提供一套具有先进性、高效性、可操作性的方法与方案，为企业的中高层和人力资源管理者提供务实有效的帮助与指导而编撰的，所以在内容设计上充分考虑了理论指导与现代企业的管理要求，面向现代企业管理实践，重点突出了实用性和高效性，保证企业绩效管理的实效性。

本书从策划、构思、撰写到复印，前后历时近9个月时间。它的出版，与其说是作者的辛勤劳动的成果，不如说是团队合作的成功。感谢为本套丛书提供建议、资料的专家们。感谢对本丛书的出版给予大力支持的各位朋友。谢谢他们为本书的出版所付出的辛劳和精力。

胡伟明

2015年5月18日于深圳

# 目 录

## CONTENTS

### 第一章 绩效管理的战略意义

- 第一节 反思绩效考核出现的问题 / 001
  - 一、绩效管理的关键要素 / 001
  - 二、绩效评估出了什么问题 / 002
  - 三、员工为什么不喜欢绩效评估 / 003
  - 四、为什么需要绩效管理 / 006
  - 五、绩效管理中的关键问题 / 009
  - 六、关于绩效管理，应该反思的问题 / 013
- 第二节 企业绩效管理的战略地位 / 018
  - 一、人力资源管理是获取竞争优势的工具 / 018
  - 二、绩效管理是人力资源管理的核心 / 018
  - 三、绩效管理系统的目的 / 020
  - 四、绩效管理与人力资源管理中其他环节的关系 / 021

### 第二章 做好绩效管理的两个重要基础

- 第一节 绩效管理的本质——目标管理 / 023
  - 一、目标管理的基本理论 / 023
  - 二、目标管理的优越性 / 024
  - 三、目标管理的基本程序 / 025

四、对目标管理的检视 / 028

## 第二节 绩效管理的重要基础——职位职能规划 \ 029

一、对职位的描述是绩效管理的基础 / 029

二、职位描述的方法——工作分析 / 031

三、如何得到准确的职位描述信息 / 034

# 第三章 设定关键绩效指标

## 第一节 设定关键绩效指标的核心目的 / 037

一、绩效管理中的难题 / 037

二、设定绩效指标的核心目的 / 038

三、关键绩效指标的概念 / 038

四、期望的绩效指标体系 / 039

## 第二节 设定关键绩效指标的程序与方法 / 040

一、确定工作产出 / 040

二、建立评估指标 / 046

三、设定评估标准 / 048

四、审核关键绩效指标 / 051

## 第三节 设定关键绩效指标的实例 / 053

一、行政后勤人员考核内容与考核标准（表3-5） / 053

二、防损人员月度绩效考核表（表3-6） / 054

三、销售人员绩效考核表（表3-7） / 056

四、客户服务人员绩效考核（表3-8） / 058

五、管理人员季度绩效考核表（表3-9） / 059

六、普通员工绩效考核表（表3-10） / 060

七、客房部人员绩效考核表（表3-11） / 061

## 第四章 有效制订绩效实施计划

- 第一节 绩效管理是一个完整的系统 / 063
  - 一、绩效管理工作流程图 / 065
  - 二、绩效管理过程中的各个环节 / 066
- 第二节 绩效计划的制订方法和程序 / 067
  - 一、什么是绩效计划 / 067
  - 二、绩效计划阶段的目标 / 072
  - 三、绩效计划的程序 / 073

## 第五章 实施高效绩效管理

- 第一节 绩效实施与管理中的几个误区 / 081
- 第二节 持续绩效改善的基本方法 / 084
  - 一、持续的绩效沟通的目的 / 084
  - 二、持续的绩效沟通的内容 / 086
  - 三、绩效沟通的方式 / 087
- 第三节 绩效数据的收集与分析 / 095
  - 一、为什么要收集绩效信息 / 095
  - 二、收集绩效信息的方法 / 096
  - 三、收集绩效信息的内容 / 097
  - 四、收集信息中应注意的问题 / 100

## 第六章 做好绩效评估

- 第一节 绩效评估的主要方法 / 103
  - 一、等级评定法 / 103

- 二、强迫分布法 / 104
- 三、排序法 / 105
- 四、对偶比较法 / 107
- 五、关键事件法 / 108
- 六、行为锚定等级评定法 / 109

## 第二节 绩效评估的具体实施办法 / 110

- 一、主管人员评估 / 110
- 二、自我评估 / 110
- 三、来自客户或下属人员的评估 / 111
- 四、部门间满意度的评估 / 114

# 第七章 绩效反馈与沟通

## 第一节 绩效沟通的准备工作 / 121

- 一、绩效反馈面谈沟通的目的 / 121
- 二、绩效反馈面谈前的准备 / 122

## 第二节 绩效反馈沟通实施的程序和方法 / 127

- 一、绩效反馈面谈的十项原则 / 127
- 二、绩效反馈面谈的技巧 / 131
- 三、同各种类型的员工沟通的方法 / 140
- 四、绩效反馈面谈过程示例 / 143

# 第八章 绩效考核结果的高效运用

## 第一节 绩效考核结果的管理运用 / 147

- 一、用于报酬的分配和调整 / 147
- 二、用于职位的变动 / 148

三、用于员工培训与发展的绩效改进计划 / 148

四、作为员工选拔和培训的效标 / 148

## 第二节 绩效改进计划的制订 / 148

一、制订个人发展计划（IDP） / 148

二、处理员工绩效问题的方式 / 152

三、运用强化的方法改进绩效 / 156

# 第九章 绩效管理辅导与培训

## 第一节 制订和实施绩效管理体系应注意的关键问题 / 159

一、关于绩效管理系统的17点重要提示 / 159

二、制订和实施绩效管理系统的建议 / 164

## 第二节 绩效管理的培训工作 / 166

一、为什么要进行绩效管理的培训 / 166

二、绩效管理培训内容和操作 / 167

# 第十章 资深HRD绩效管理实战指导

## 第一节 A公司的绩效管理规程 / 171

一、总则 / 171

二、绩效计划与关键绩效指标的设定 / 174

三、自我评估 / 175

四、主管评估 / 176

五、相关部门的满意度评估 / 177

六、评估结果的应用 / 179

七、评估方法 / 180

第二节 B公司的绩效沟通制度 / 185

- 一、目的 / 185
- 二、要求 / 186
- 三、注意事项 / 187
- 四、沟通内容建议 / 187

第三节 C公司的绩效评估实施方案 / 191

- 一、绩效评估的依据 / 191
- 二、绩效评估的范围 / 191
- 三、绩效评估的项目构成 / 191
- 四、参与绩效评估者的责任（表10-7） / 192
- 五、绩效评估分数的比例分配 / 193
- 六、各项绩效评估分数所占的权重 / 193
- 七、绩效评估实施流程 / 194
- 八、绩效评估实施时间表（表10-9） / 194
- 九、奖金分配比例 / 194
- 十、相关表格（略） / 195

结 尾 / 198



# 第一章 绩效管理的战略意义

## 第一节 反思绩效考核出现的问题

### 一、绩效管理的关键要素

通过绩效管理可以让员工了解到自己的表现情况，并且让员工了解到如何能够改进和提高自己的绩效，并且激励他们做出改进和提高绩效的行为。在绩效管理的过程中，管理者与被管理者进行沟通和交流，容易达成双方的理解和承诺，会提高被管理者生产力。

绩效管理中有几个关键要素如下。

(1) 关注与目标相关的工作职责及贡献和产出。绩效管理具有明确的目标导向性，所有的绩效评估关注的都是员工在工作目标范围内的工作产出与工作表现，任何工作目标之外的员工表现将不作为绩效评估的依据。

(2) 开放沟通的行为将持续贯穿绩效管理活动的全过程，从绩效目标的制订、绩效计划的形成、达成目标过程中的目标调整 and 任务变更，到对工作贡献与产出的评估、绩效改进计划的形成以及提出新的绩效目标，都会通过员工与直接主管的沟通来实现。员工与直接主管在沟通过程中必定要形成实现目标的契约，这种契约是基于对未来的组织目标和具体的工作目标的理解与承诺。在契约当中，需要明确规定以下内容：

- ①员工的工作目标以及该员工的工作对整个组织目标的意义和影响。
- ②期望员工完成的工作职责。
- ③员工的工作应该达到的标准。