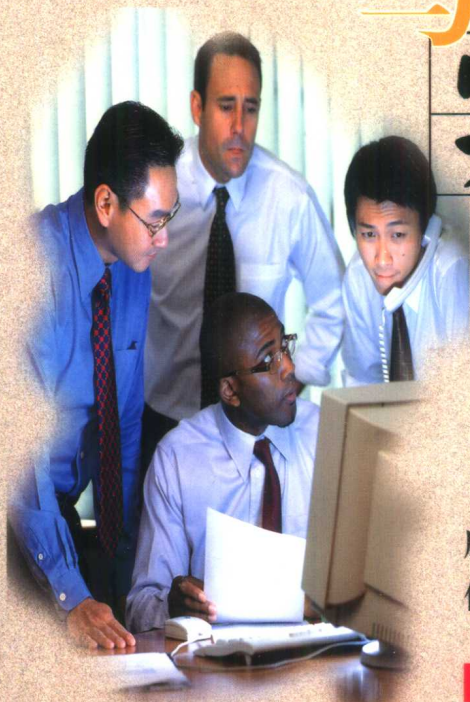


人力资源管理**实务**

REN LI ZI YUAN GUAN LI SHI WU

员工绩效管理系统的设计与实施



廖小青 著
何家汉

华南理工大学出版社

人力资源管理实务

员工绩效管理系统的设计与实施

廖小青 何家汉 著

华南理工大学出版社

广州

图书在版编目 (CIP) 数据

员工绩效管理系统的设计与实施: 人力资源管理实务/廖小青, 何家汉著. —广州: 华南理工大学出版社, 2002.8

ISBN 7-5623-1861-1

I. 员… II. ①廖… ②何… III. ①绩效考核-系统-设计 ②绩效考核-系统-实施 ③人力资源管理 IV. F272.92

总发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

发行部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

E-mail: scut202@scut.edu.cn

<http://www.2.scut.edu.cn/press>

责任编辑: 王磊

印刷者: 中山市新华印刷厂有限公司

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 8.5 插页: 2 字数: 166 千

版次: 2002 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

印数: 1 ~ 5000 册

定价: 18.00 元

版权所有 盗版必究

- 以全面质量管理的原则作为理论指导
- 以 PDCA 循环系统作为实施方法
- 建立了一种员工绩效管理系统
- 实操性强，适用面广



作者简介



廖小青

MBA 硕士，从事管理工作十多年，曾先后担任多家大型外资企业和国有企业的人力资源管理顾问和全面质量管理及 ISO9000 管理顾问。近年来专注于人力资源管理研究和全面质量管理的研究和实践，有丰富的人力资源管理理论和实践经验。



何家汉

国家注册 ISO9000 主任评审员，有十多年的管理工作经验，咨询和评审的企业达 100 多家，在全面质量管理和 ISO9000 管理体系方面有非常丰富的理论和实践经验，同时，在协助企业实施全面质量管理和 ISO9000 管理过程中，对员工绩效管理有着深刻的理解。

前 言

一、为什么要写这本书？

我们在一年前就已经开始写这本书。刚开始，主要的想法是希望通过提出一种有效的、具有可操作性的方法来解决当前员工绩效考核流于形式的现象。然而，在不断深入的研究中我们发现：本文所设计的这种方法其实不仅仅具有如此用途，它对如何提高中小企业老板、管理者和员工们的素质、如何有效建立企业薪酬系统、如何实施企业战略、如何实施企业文化等都有很好的效果。

我们接触过大约 400 多家企业，大至大型跨国公司，小至十来人的小企业，我们常常听到两种声音：一种是老板和管理者的声音，感叹找不到优秀而忠心的员工，大多数员工都是打工心态；一种是来自员工的声音，认为公司本来可以有更好的发展，但是老板和上司

的管理水平太低，挫伤了大家的积极性，不想为这样的老板和上司卖命。

其实，这些企业里有很多有识之士，他们已经意识到如果在企业中营造一个公平、公正、积极向上的工作环境，就能同步提高管理者和被管理者的素质，使企业迅速发展。所以，很多公司选择了员工绩效考核。

的确，员工绩效考核的引进大大拓宽了管理者和被管理者的视野，对企业的发展也起到了一定的作用。但是，当绩效考核实施了一段时间后，很多企业就会发现，绩效考核变成了一种形式，起不到应有的作用，就犹如鸡肋，吃之无味，弃之可惜。

与此同时，很多企业也引进过一些西方行之有效的管理方法，如薪酬管理、企业战略、企业文化等，来强化企业管理，但是，它们多数变成了绣花枕头，中看不中用。

为什么在国外行之有效的管理到中国后就不灵了呢？

作为这个时代的亲历者，我们有幸见证了所有这些变迁。在我们做人力资源管理顾问和 ISO 9000 管理顾问时也遇到了同样的问题。就拿 ISO 9000 管理来说，给企业设计一个好的方案并不难，难的是如何让企业实施这个方案，想让孩子长期有效地实施就更难了。著名的管理顾问机构麦肯锡在总结中国实达电脑公司的失败案例时就感叹过：在国外，做一个项目的顾问，你只需



要把项目的实施方案交给企业就可以实施了，但是在中国，你还必须花更多的精力来推动企业去实施。

为什么会这样？

其实，我们希望通过推行员工绩效考核来提高员工的工作热情，这个方向是正确的。但是，我们只是采用了它的形式，而忽略了它的内涵——员工绩效管理——公平、公开、长期、持续而不间断的在企业中对人的关注，也就是对人的工作业绩进行持续的管理，而不仅仅是等到年底的员工绩效考核，那只是员工绩效管理的一个环节。这就是员工绩效考核流于形式的根本原因。

同样，我们在引进薪酬管理、企业战略等西方先进的管理方法时，也仅仅是引进了它们的形式，而忽略了这些管理方法赖以生根的土壤——员工绩效管理。这是很多企业引进的薪酬系统无法真正落地生根的根本原因，也是很多优秀的管理方案无法有效实施的根本原因。

原因找到了，但并不代表问题解决了，如何进行有效的员工绩效管理同样是一个很大的问题。西方先进的员工绩效管理是经过长期的累积才有今天的效果。我们既不可能直接生搬硬套，也没有时间沿着它们的轨迹来重新积累，必须找出一条适应我国国情、并能迅速见效的路子。而现在，我们认为已经找到了！这就是写本书的目的。

二、写这本书的角度

我们从全面质量管理的角度来审视人力资源管理问题。这样做的原因有两方面：一方面，我们的管理经验横跨了人力资源管理和全面质量管理两大领域，所以当绩效考核在企业中难以真正实施时，我们很自然地运用了全面质量管理的原则来思考问题和解决问题。另一方面，运用跨领域的理论和经验来思考问题和解决问题，既能起到意想不到的实际效果，又能拥有自己鲜明的特色。

三、本书内容及其特色

员工绩效管理不同于员工绩效考核，国内很多企业引进绩效考核时，只是采用了它的形式，并没有真正了解它的内涵——绩效考核必须建立在员工绩效管理的基础上才能有效实施，而且，其他的管理如薪酬管理、战略管理、企业文化管理等也只有在员工绩效管理的基础上才能真正发挥作用。换句话说，员工绩效管理系统就如同为企业的各种管理系统搭建了一个管理平台，它是各种管理系统的纽带，透过它来验证各管理系统的运作效果。

本书的内容主要是介绍一种员工绩效管理的系统，它是以全面质量管理的原则作为理论指导，以 PDCA 循环系统作为实施方法建立的员工绩效管理系统。

虽然，我们设计的员工绩效管理系统是在全面质量管理的指导下建立的，但是它有着普遍的适应性。我们应用的全面质量管理原则是“领导作用，全员参与和持续改进。”这些原则与其说是全面质量管理原则，不如说是现代先进管理理论的原则：一方面，它作为 ISO 9000:2000 管理系统的指导原则，凝聚了当今世界上许多优秀的管理专家的心血；另一方面，它体现了现代先进管理理论所要求达到的境界，那就是：在领导者高瞻远瞩的领导下，通过全员的参与，持续提升员工的工作绩效和企业的业绩，最终实现企业的长久发展。

在本书中，采用了 PDCA 循环作为基本框架，来构建员工绩效管理系统。PDCA 循环作为一种科学的人类行为模式，它适用于所有的有持续改进要求的活动。ISO 9000（全面质量管理体系）、ISO 14000（环境管理体系）、OHSAS18000（职业安全卫生管理体系）、QS9000（汽车行业质量管理体系）等现代先进的管理模式都是以这个循环为基础设计出来的。

许多在企业中有过实际操作经验的管理者都知道，如果要求单个个体自觉地按 PDCA 循环的要求来工作，那是有一定的难度的，因为人都有惰性。但是，如果以系统的方式来发动这个循环，那么，这个循环就会产生巨大的推动力（这就是系统论的观点，我们在书中有详述），令个体的惰性消融在循环中，使他们自觉不自觉地以这种循环的方式来进行工作，个体的循环运作反过

来又促使这个循环更迅猛地向前发展。这就是我们找到的解决问题的捷径。

四、本书读者对象

本书的读者人群为：管理顾问、人力资源工作者、各级管理人员以及有志于管理工作的所有人员。

五、鸣谢

在这里我们特别感谢著名人力资源管理专家、四川大学教授李明德先生，他在百忙中对本书的修改作了十分重要的指导，可以说没有他就没有这本书的出版。

同时也感谢北京师范大学管理学院的陈燕副教授，她为本书的撰写提出了许多的宝贵意见。

六、联系作者

本书是作者根据十多年管理经验的体会而作成，但并不等于完全是正确的，而且，由于作者写作水平的局限，想要表达的意思也许没有完全表达出来，缺陷肯定存在，我们真诚希望广大读者能来信与我们进行探讨，大家可以通过出版社与我们联系，也可以直接给我们发电子邮件。

我们的网址是：HJHLXQ@HOTMAIL.COM



目 录

引子	1
----------	---

第一章 企业、管理者和员工

——员工绩效管理的受益者	8
--------------------	---

第一节 企业——员工绩效管理的受益者	9
--------------------------	---

第二节 管理者——员工绩效管理的受益者	28
---------------------------	----

第三节 员工——员工绩效管理的受益者	37
--------------------------	----

第二章 员工绩效管理的基本知识

40

第一节 什么是绩效	40
-----------------	----

第二节 什么是员工绩效管理系统	41
-----------------------	----

第三节 员工绩效管理是人力资源管理的 核心内容	49
----------------------------------	----

第四节 影响员工绩效的因素	54
---------------------	----

第五节 员工绩效管理的现状	57
---------------------	----

第三章 员工绩效管理系统的指导方针和方法	64
第一节 全面质量管理理论	
——建立员工绩效管理系统的指导方针	64
第二节 PDCA 循环	
——建立员工绩效管理系统的指导方法	72
第三节 员工绩效管理系统的构想	82
第四章 员工绩效管理系统的系统设计	84
第一节 实施员工绩效管理系统前的准备工作	84
第二节 员工绩效管理系统 P 阶段	
——P 阶段的准备工作和签订绩效合约	88
第三节 员工绩效管理系统 D 阶段	
——绩效实施	112
第四节 员工绩效管理系统 C 阶段	
——绩效评价和诊断	139
第五节 员工绩效管理系统 A 阶段	
——绩效提高措施	151
第六节 回到 P 阶段	
——新一轮的员工绩效管理系统的循环	169

第五章 如何在实践中建立员工绩效管理系统·····	171
第一节 P 阶段	
——员工绩效管理前的准备和计划工作	
·····	174
第二节 D 阶段	
——绩效合约的实施·····	204
第三节 C 阶段	
——绩效评价和诊断·····	208
第四节 A 阶段	
——采取措施提高绩效·····	218
第五节 明泰公司员工绩效管理系统第一轮循环	
的总结·····	235
第六章 员工绩效管理系统的特点以及对组织的	
作用·····	238
附录一 陈会昌的“六十”气质表测试法·····	246
附录二 管理能力测试题·····	251
参考文献·····	261

引 子

年底又到了，李燕作为一家连锁超市的店长，又多了一份“临时性”的工作，那就是为手下 30 多号员工写一年的工作表现，为每一个员工填写好绩效考核表格。李燕抱怨说，这些表格做的都是一些表面文章，太抽象了，有些甚至不知道应该如何填，填好填坏也没有什么反馈意见。而且，这些表已经填写了好几年，年年如此，也不知道人力资源部要这些东西有什么用。下面表 0-1 至表 0-4 是李燕要完成的每个员工的年终考核表格。

表 0-1 员工的工作表现 (所有员工适用)

员工姓名: 职位:	所在部门: 管理者:	任现职时间:
评价项目	评定标准	意见
带头及施加影响: 带领别人或与别人一起 积极地以正确的方式进行工作。	1. 良好 2. 有待改进	
对团队的贡献: 不单自己做好, 也能帮助别人做好。	1. 良好 2. 有待改进	
良好的人际关系: 支持、鼓励他人, 尊重不同的经历、文化和背景, 公平地处理矛盾。	1. 良好 2. 有待改进	
有效的沟通: 认真倾听, 提供准确的信息, 说话具有说服力。	1. 良好 2. 有待改进	
对工作的了解: 懂得公司是以怎样的产品档次去服务客户的, 清楚有关业务计划的目标和执行计划, 工作的主次分明。	1. 良好 2. 有待改进	

续表 0-1

员工姓名： 职位：	所在部门： 管理者：	任现职时间：
评价项目	评定标准	意 见
技能状况： 掌握和运用技术知识、技能和经验去工作，而且不断地挖掘这方面的专长和能力。	1. 良好 2. 有待改进	
创新精神： 挖掘和鼓励新的、有创造力的方法，不断地改良各种流程。	1. 良好 2. 有待改进	