



主编 郑晓明

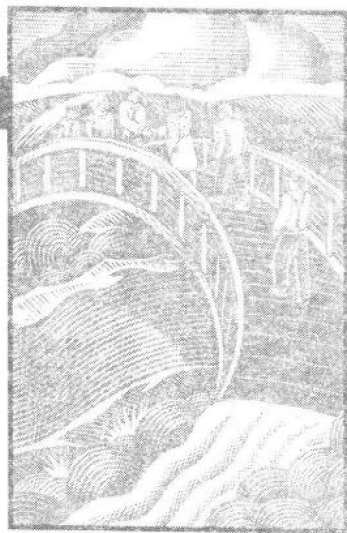
现代企业人力资源管理实务丛书

绩效管理 实务手册

◆ 武欣 编著

主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书



2005/10

绩效管理实务手册

武欣 编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书从系统的视角展现了绩效管理的全过程，即从绩效管理的基础性工作、绩效指标设计、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角度理解绩效评估。本书列举了大量实例，是一本理论与实践紧密结合的佳作。

本书适于企业中从事绩效管理工作的人员和高等院校人力资源管理及其他相关专业的学生阅读，同时也可作为从事实际工作人员的参考手册。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理实务手册/武欣编著. -北京: 机械工业出版社, 2001.12
(现代企业人力资源管理实务丛书)

ISBN 7-111-09448-4

I. 绩… II. 武… III. 企业管理-人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第072232号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 石会敏 版式设计: 赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年12月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 9.75印张

定价: 18.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

与时俱进，追求卓越

——开拓企业人力资源管理新局面

今秋的中国，阳光灿烂，秋高气爽。北京申奥成功，上海APEC会议召开，沈阳国足挺进世界杯，……所有这一切都使即将入世的中国焕发着青春，再次成为世界瞩目的中心，所有这一切都使中国人感受到振奋与力量。中国正以高昂的斗志，跨入新世纪，融入世界经济大舞台。

面对如此大好的机遇，我们的企业怎么办？与时俱进，追求卓越，这就是我们的目标。然而，如何迎接挑战，抓住机遇呢？我们认为，注重人力资源的开发与建设乃当务之急。正如江泽民主席今年5月15日在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上所指出的：“物质资源的开发利用是人类社会发展的基础，而人类智慧和能力的发展决定着对物质资源开发的深度和广度。……当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。”国与国之间的竞争尚且如此，那企业与企业之间的竞争更是这样。

在中国，很多企业的管理方式仍处于经验管理模式下，对人的管理仍然还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，如何能真

正调动员工工作的积极性与主动性，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：组织的成功越来越取决于该组织管理人力资本的能力。正如惠普总裁维斯·普莱特所说：“21世纪的成功企业，将是那些尽力开发，储藏并平衡员工知识的组织。”

在新世纪，现代企业面临的人力资源管理挑战是严峻的，其主要表现为以下四个方面：

一是全球化的挑战。随着中国加入WTO，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影响。

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，更重要的是

能应用于控制沟通和决策的目的。

三是成本抑制的挑战。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，尤其是劳动成本，包括裁员、外包、员工租赁等，这些都直接影响人力资源政策和实践。

四是变化管理的挑战。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，引导员工来改变自己以适应变化。

针对这些挑战，如何去开拓企业人力资源管理新局面呢？我们认为其对策有4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，还通过制定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，而且更重要的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、制定行动计划，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，与员工更多地沟通，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，资深的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。我们认为，它包括五项基本工作（5P模型）：识人（Perception）、选人（Pick）、用人（Placement）、育人（Professio-

nal), 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, 如何去建立自己的人力资源管理系统呢? 怎样在企业的各项活动中具体地, 操作化地去运用现代人力资源管理的先进理念与思想呢? 这是值得管理人员深思的问题。

鉴于此, 我们深感责任重大, 我们愿把我们所知、所思、所想与所听、所看、所写和企业界、学术界的朋友交流, 因为我们深知: 知识只有共享, 才能产生真正的价值与力量。

编撰本套丛书的目的是为现代企业的各类管理人员, 尤其是人力资源管理者提供一套具有先进性、实务性、可操作性的方法与方案, 同时也为企业的人力资源管理活动提供技术性的帮助与指导。所以在内容设计上, 本丛书充分考虑了理论指导与企业的需求, 面向企业管理实践, 重点突出了实务性。

丛书一套六本, 框架如下:

1. 现代企业人力资源管理导论
2. 工作分析实务手册

3. 员工招聘与选拔实务手册
4. 人员培训实务手册
5. 绩效管理实务手册
6. 薪酬管理实务手册

在体例上，每本书都包含三个部分，一是某项人力资源管理活动的运行程序；二是该项人力资源管理活动的实用方法与技巧；三是各种人力资源管理工具、方案、案例介绍与分析。尤其是本套丛书的作者既有来自高校管理学院的教授、博士、研究所的研究人员，又有来自管理顾问公司的资深咨询师，更有来自企业的人力资源总监。所以，理论与实践的完美结合，学术与应用的两重并重，操作与理念的相互渗透是本丛书追求的目标。它不仅告诉你知其然，更让你知其所以然。

本丛书从策划、构思、撰写到出版，前后历时近二年，它的出版，与其说是作者的辛勤劳动的成果，更不如说是团队合作的成功。感谢为本套丛书提供成果资料的专家们。感谢对本丛书的出版给予大力支持的各位朋友。尤其要感谢机械工业出版社华章经管部的众多策划与编辑们，她们为本书的出版付出了大量的心血。

丛书主编：郑晓明 博士
于清华大学经济管理学院
2001年10月20日

人们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……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，常听人们说游戏规则在不断的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，人们不得不思考，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。我们越来越发现，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。人力资源的职能远远超出了传统意义上的服务、支持的职能，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(Business Partner)或者战略伙伴(Strategic Partner)，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人们关注的焦点。

绩效管理中非常重要的工作就是绩效评估，我们希望绩效评估能够带给我们更好的绩效，带给我们生产力和价值。然而，当我们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们所期待的那样。卷入到绩效评估过程中的人们往往不喜欢它，因为它是一个容易给人带来焦虑和压力的过程，所以就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进行考虑，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。

本书从系统的视角展现了绩效管理的全过程，即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角度理解绩效评估。本书在撰写中呈现出以下特色：

1. 系统性。系统地介绍绩效管理的全过程，并且注意澄清绩效管理的定位和角色，使读者从整个绩效管理循环系统中理解各个环节的作用。

2. 可操作性。本书用大量的篇幅介绍绩效管理中的操作性活动，立足于让读者知道如何去做。在各个章节中都使用了大量实例，而且还用专门的章节来介绍实例。

3. 可读性。本书作者力求使用通俗、生动的语言，使读者易于理解，并避免枯燥。

全书共分10章。各章内容概述如下：

第一章主要是对现有的绩效管理的反思和提出绩效管理的意义。本书避免直接阐述理论的做法，而是首先以举例的形式提出绩效管理中遇到的问题，然后分析这些问题产生的原因，并且从组织、管理者、员工自身需要的角度

分析了绩效管理的意义。接下去，从作为获取竞争优势工具的人力资源管理角度分析了绩效管理与其他相关的管理活动之间的关系。

第二章主要介绍了作为绩效管理基础的两项管理活动——目标管理与工作分析。

第三章主要介绍了如何设定关键绩效指标(Key Performance Indicator, KPI)。通过大量的实例介绍了设定关键绩效指标的程序、原则、方法。

第四~七章介绍了绩效管理的4个关键环节——绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估和绩效反馈面谈的操作。也是通过大量实例使读者学会一些操作性技能，而且特别强调了持续的绩效沟通的作用。

第八章介绍了绩效评估结果的应用。本章突破了传统绩效评估结果主要用于薪酬等人事决策方面，将改进与提高绩效作为绩效评估结果的主要用途，通过实例介绍了如何制定绩效改进计划和如何管理绩效问题。

第九章概括了制定和实施绩效管理系统应注意的问题，给出了18点关键提示并提出了建议。另外还介绍了对绩效管理系统使用者的培训，提供了一个具体的培训计划。

第十章介绍了绩效管理系统的实例，帮助读者深入了解绩效管理的应用。

本书系作者对近年来国内外关于绩效管理的做法和

本人在企业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性方法、程序，主要可供企业的实际管理工作者和人力资源管理的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。

在本书的撰写过程中，机械工业出版社华章图文信息有限公司的刘露明主任和曾清燕编辑提供了大量的支持与帮助；清华大学经济管理学院郑晓明博士作为本丛书的主编，对本书的框架及写作提出了许多指导意见，在此表示衷心的感谢。另外，也感谢我曾经工作过的博思智联管理顾问公司和目前所工作的中国网络通信有限公司的同事们与我在工作中共同探讨绩效管理的有关问题，使我有机会从管理咨询的角度和实际管理运作的角度进行深入的思考，提高了系统的可操作性。最后，我的先生清华大学经济管理学院吴志明博士从教学和科研的角度为本书提出了建议，并提供了有用的资料，在此一并表示谢意。

作者深知，任何一套管理系统都不可能适用于所有复杂的管理环境，因此，在实际运用绩效管理系统时还需要结合实际的情境做出适应性的选择与调整。本书仅仅提供了一些可选择的参考性信息，在很多方面尚需在各种管理情境中加以完善。管理问题的解决能力来自于

管理实践，因此衷心希望与从事绩效管理的工作者共同探讨完善这一领域的管理方法，也欢迎大家对本书中的观点提出不同见解。

武欣

2001年5月于北京

作者简介

武欣，毕业于北京师范大学心理学系，获心理学硕士学位。任职于中国网络通信有限公司，从事人力资源管理与开发工作。曾经担任博思智联管理顾问公司管理咨询顾问，为多家国内外企业提供管理咨询。曾参与编著《现代适用人才测评技术》、国家职业资格鉴定统一培训教材《职业指导应用基础》等书籍。

本书从系统的视角展现了绩效管理的全过程，即从绩效管理的基础性工作、绩效指标设计、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。本书列举了大量实例，是一本理论与实践紧密结合的佳作。

总序

前言

第一章 人力资源管理系统中的 绩效管理	1
第一节 重思绩效评估	2
第二节 绩效管理的位置	27
第二章 绩效管理的基础	33
第一节 目标管理	34
第二节 工作分析	42
第三章 关键绩效指标的设定	53
第一节 目的与基本概念	54
第二节 设定关键绩效指标的程序	58
第三节 设定关键绩效指标的实例	79
第四章 绩效管理的过程(一): 绩效计划	93
第一节 绩效管理是一个完整的系统	94