

卓越绩效管理丛书 李剑锋 主编

# 绩效考核

# 绩效管理

# Performance

## Appraisal and Performance Management

付亚和 许玉林 编著



电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
<http://www.phei.com.cn>

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编

# 绩效考核与 绩效管理

付亚和 许玉林 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目（CIP）数据

绩效考核与绩效管理 / 付亚和，许玉林编著. —北京：电子工业出版社，2003. 10  
（卓越绩效管理丛书）

ISBN 7-5053-9133-X

I. 绩… II. ①付…②许… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2003）第 079881 号

责任编辑：赵建宏

印刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销：各地新华书店

开本：787×980 1/16 印张：17.5 字数：274 千字

版次：2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

定价：27.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

# 卓越绩效管理丛书编委会

**主编** 李剑锋（中国人民大学商学院）

**编委**（按姓氏笔画排序）

牛雄鹰（对外经济贸易大学国际工商管理学院）

付亚和（中国人民大学劳动人事学院）

许玉林（中国人民大学劳动人事学院）

徐联仓（中国科学院心理研究所）

皇甫刚（北京航空航天大学经济管理学院）



## 总 序

当中国企业家高度认同人力资源是最重要、最宝贵的组织资源的时候，当众多人力资源同行忙于普及 HRM、只顾全力淘金的时候，当莘莘学子求知若渴、准备投身 HR 事业的时候，我们——自命为人力资源知识创新的专家——感到的却是挥之不去的压力，加上满怀的忧虑。

压力来自于：管理实践一日千里，管理理论层出不穷，管理方法日新月异，而许多同行（有时包括我们自己）还满足于、停留在导论式的人力资源管理知识 ABC 的宣教中，为职业人力资源经理奉献的管理新知寥寥无几。

理论落后于实践，普及代替了创新，咨询挤占了研发，这就是国内 HR 学术界的现状。面对企业界对 HRM 知识的巨大需求，作为具有强烈使命感与成就动机的学者，我们觉得应当在 HRM 的研究、创新上有所作为。

所以，当我完成了《人力资源管理：原理与技术》一书（毫无疑问，本书也是人力资源的 ABC），电子工业出版社邀请我策划、主编多套精深的、实战的、与国际接轨的人力资源系列丛书时，我欣然同意。因为，这正是我们应当做、也准备做的。

我非常敬佩我的几位同行（其中有的是我的师长，有的是我的同学），他们已经把 HRM 主编成一套丛书。我觉得应当站在巨人的肩膀上继续前进。所以，当我提出要把 HRM 丛书中的几本再展开成一套丛书的时候，连我自己也被此计划所震撼、所鼓舞。当然，此计划很快得到了电子工业出版社的批准。

由于目前薪酬设计、绩效评估是国内企业界关心最多、应用最广的两个课题，

更由于我一直主张所有的管理都是绩效管理(准确一点,应该叫以绩效为基础的管理),我们的第一套人力资源丛书就确定了绩效管理的主题。

在策划、编写本丛书的过程中,我们坚持了以下原则:第一,翻译与编写并重;第二,原理与案例兼备;第三,操作性要强;第四,介绍国际最新绩效管理方法。

本丛书付印之际,我首先要感谢参与本丛书工作的各位专家。尽管他们都是人力资源领域的大腕级人物,马不停蹄地穿梭在讲坛与企业之间,但为了人力资源管理新知的创新与传播,他们推掉了多个咨询项目,辞掉了多个演讲机会,埋头写作,如期交稿。

我还要感谢几位国际知名学者,也是我的好朋友,他们为本丛书提出了许多建议。他们是:耶鲁大学教授 Victor Vroom,哈佛商学院教授 Michael Beer,西北大学教授 Edward Zajac、Eric Baron,哥伦比亚大学教授 Noel Capon 等。

此外,我还要感谢北京紫星公司的熊艳琴、潘东芬、赵静、王君之、王雯,我的硕士生陈岩、杨冠杰、王馨、孔雷等,他们协助我做了大量的组织、联络工作。

最后要感谢的是电子工业出版社的傅豫波副总编、赵建宏编辑,她们不仅参加了选题的策划,更以认真负责的精神出色地完成了丛书的编辑出版工作。

本丛书是人力资源系列丛书的第一套丛书。以后,我们还将编写、出版人力资源管理其他分支领域的第二套、第三套等丛书。欢迎国内同行以及从事人力资源实际工作的广大职业经理提出宝贵意见或建议,共同策划、参与这一非常有意义的、人力资源领域的出版工程!

我的联系方式是:

北京中关村大街 59 号中国人民大学商学院

邮编: 100872

E-mail:lijianfengphd@263.net

李剑锋

2003 年 8 月 12 日

于北京望京花园



## 前 言

绩效到底是什么？对绩效进行考核的价值何在？是否有什么方法可以用来预测绩效？为何有那么多的人虽然头脑聪明却绩效平平？为什么我们的员工不能更积极些？为什么绩效考核总要面对那么多的矛盾和冲突？为什么我们的绩效考核总像是在做无用功？我们的考核指标体系能保证实现组织目标吗？我们怎样才能找到客观依据来支持我们在绩效评估时的主观感觉？为什么很多人都不清楚自己的表现是怎样被判定的？如何评价员工的工作态度和责任心？怎样科学运用绩效评价的结果？怎样改善和提高员工的绩效？……绩效，一个永远的话题！

实施绩效考核，关注绩效改进是企业不断自我提升和达成战略目标的重要保证，但几乎没有哪个企业对自己的绩效管理体系感到满意。国外的企业是这样，国内的企业更是如此。从理论上讲，绩效考核与绩效管理通过将企业的战略目标逐级分解并层层传递给各级部门直至个体员工，以及对绩效考核结果的持续反馈和改进，使得部门及个人的绩效聚焦，共同支撑企业战略目标的实现。但在人力资源管理的实践过程中，建立并实施一个有效的绩效考核与管理体系却绝非易事，大多数时候，对绩效的考核与管理总是遭遇最多的批评与指责。

几乎所有的企业都会因这样或那样的原因对绩效进行评估，但却苦于缺乏有效的绩效考核工具。技术的缺乏导致企业无法从绩效考核中提取有效的绩效信息，当然也就无法运用这些信息有效地进行奖惩管理、人员晋升管理、培训与开发等人力资源管理其他职能。本书详细介绍了基于关键绩效指标的绩效考核、基于平衡记分卡的绩效考核、基于目标的绩效考核、以素质为基础的考核、基于团队的绩效考

核以及诸多非系统的绩效考核技术,希望读者能够根据实际需要选择合适的绩效考核工具,建立有效的绩效考核体系。

有效的绩效考核有赖于整个绩效管理活动的成功开展,而成功的绩效管理也需要有有效的绩效考核来支撑。绩效考核是绩效管理的关键环节,但它却不能等同于绩效管理。绩效考核关注于绩效信息的有效提取,但它却以绩效的持续改进和组织战略目标的实现为最终目标。考核只是手段,绩效的提升才是最终目标。本书不但系统介绍了企业绩效考核与管理的基本理论和常用的绩效考核方法,更从绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈四个方面系统讲述了绩效管理的各个流程。本书没有将重点放在理论的介绍上,而是着重从实际操作的角度来讲述各种常用的绩效考核技术,对绩效考核与绩效管理的各个环节都做了具体的介绍,并在各章中穿插了大量的实例,有些甚至是作者在为企业咨询时的完整案例。不但告诉读者应该如何展开绩效管理的各个步骤,而且告诉读者为什么这样做,不仅帮助读者知其然,更使读者知其所以然。

本书的出版凝聚了许多人的心血,中国人民大学劳动人事学院硕士生宋洪峰、张敬梅和雷长河参与编写了本书的部分内容,商学院的朋震、劳动人事学院的周海蓉、谢健乔、时光寨等在资料收集和整理方面付出了辛勤的劳动,正是大家的努力工作保证了此书的顺利完成。在此谨向一切为本书出版做出贡献的同事、朋友以及我们的学生深表谢意。本书在编写的过程中,还参阅了国内外大量的著作和文章,也谨在此向有关的作者表示深深的谢意。

绩效考核与绩效管理涉及人力资源管理的方方面面,对某些问题的认识和研究往往需要放在一个更为广泛的领域中去思考,本书由于编写时间紧迫及受个人知识和阅历所限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者指正。我们的联系方式是:

单位:中国人民大学劳动人事学院

地址:北京市海淀区中关村大街59号

电话:(010)62519989

传真:(010)62519959

邮编:100872

电子信箱:f910cn@sohu.com      yulin@vip.sina.com

付亚和 许玉林

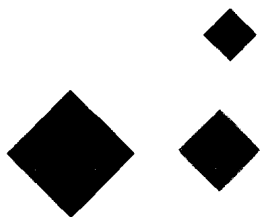
2003年6月于人大静园

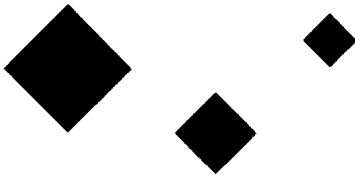


## 内 容 简 介

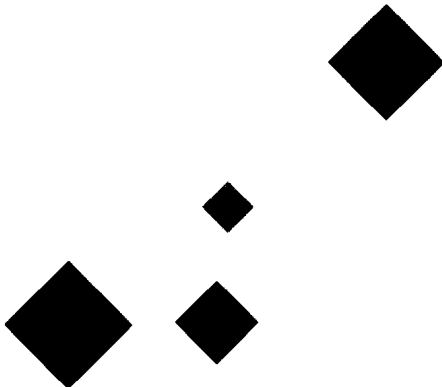
本书系统介绍了企业绩效考核与管理的基本理论和常用的绩效考核方法，并从绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈四个方面系统讲述了绩效管理的各个流程。本书没有将重点放在理论的介绍上，而是着重从实际操作的角度来讲述各种常用的绩效考核技术，对绩效考核与绩效管理的各个环节都做了具体的介绍，并在各章中穿插了大量的实例。

本书不仅希望能从考核技术的角度为读者选择适当的绩效考核方法提供帮助，更希望能帮助读者重塑绩效管理理念，真正建立系统有效的绩效管理体系。





卓越绩效管理丛书（近期推出）

1. 双面神绩效管理系统(第1卷) 绩效管理  
乔恩·沃纳 著
  2. 双面神绩效管理系统(第2卷) 绩效评估与开发  
乔恩·沃纳 著
  3. 双面神绩效管理系统(第3卷) 绩效素质  
乔恩·沃纳 著
  4. 绩效考核与绩效管理  
付亚和 许玉林 编著
  5. 绩效管理案例  
皇甫刚 编著
- 



# 目 录

<b>第 1 部分 绩效考核与管理的理论</b> .....	<b>1</b>
<b>第 1 章 绩效与绩效考核</b> .....	<b>3</b>
1.1 什么是绩效 .....	4
1.2 绩效考核 .....	4
1.3 各级经理在绩效评估中的作用 .....	6
1.4 人力资源管理部门在绩效评估中的作用 .....	7
1.5 传统绩效考核的缺陷 .....	8
1.6 建立封闭的绩效管理系统 .....	10
1.7 绩效管理对战略的贡献 .....	14
1.8 企业文化对考核的影响 .....	18
<b>第 2 章 绩效考核体系的设计</b> .....	<b>22</b>
2.1 绩效考核的目的与绩效目标 .....	22
2.2 绩效考核方法 .....	28
2.3 考核方法的选择 .....	30
2.4 考核的指标设计 .....	32

2.5 绩效标准的衡量	34
<b>第2部分 绩效考核的技术</b>	<b>43</b>
<b>第3章 非系统的绩效考核技术</b>	<b>45</b>
3.1 员工个体绩效考核系统的设计	45
3.2 以业绩报告为基础进行绩效考核	51
3.3 以员工比较系统为基础进行绩效考核	54
3.4 针对员工行为及个性特征进行绩效评估	58
3.5 以个人绩效合约为基础进行绩效考核	66
3.6 以特殊事件为基础进行绩效评估	70
3.7 360度考核法	73
3.8 其他绩效考核方法	77
<b>第4章 基于关键绩效指标的绩效考核</b>	<b>79</b>
4.1 什么是关键绩效指标体系	79
4.2 关键绩效指标体系设计程序	82
4.3 工作产出的确定	83
4.4 针对不同的绩效评估指标, 设定相应的绩效评估标准	90
4.5 审核关键绩效指标	95
4.6 运用关键业绩指标考核中存在的问题	96
<b>第5章 基于平衡记分卡的绩效考核</b>	<b>99</b>
5.1 平衡记分卡的结构	100
5.2 平衡记分卡的指标体系	103
5.3 引入平衡记分卡的基本程序	107
5.4 平衡记分卡与传统考核方法的比较	111
5.5 个人平衡记分卡的设计	113
5.6 运用平衡记分卡需要注意的问题	114
5.7 平衡记分卡应用	118
<b>第6章 基于目标的绩效考核</b>	<b>121</b>
6.1 目标管理法的推行步骤	122
6.2 对目标管理法的评价	126
6.3 对以目标管理为基础进行绩效考核的误解	127

6.4 基于标杆超越的绩效考核 .....	128
6.5 运用标杆超越设计绩效考核体系的优势 .....	133
<b>第7章 以素质为基础的考核 .....</b>	<b>136</b>
7.1 素质与绩效 .....	136
7.2 素质词典的编制 .....	139
7.3 素质模型的建立 .....	143
7.4 对素质进行评估 .....	148
<b>第8章 基于团队的绩效考核 .....</b>	<b>151</b>
8.1 团队与团队绩效 .....	151
8.2 团队绩效评估的流程及确定团队绩效评估指标的方法 .....	153
8.3 如何对知识型团队进行绩效评估 .....	156
8.4 使用利莎尔团队仪表盘进行绩效评估 .....	161
8.5 跨部门团队绩效评估的注意事项 .....	164
<b>第3部分 绩效管理 .....</b>	<b>167</b>
<b>第9章 绩效管理的流程设计 .....</b>	<b>169</b>
9.1 绩效管理在人力资源管理系统中的定位 .....	169
9.2 绩效管理与绩效考核的区别与联系 .....	174
9.3 绩效考核在绩效管理体系中的地位与作用 .....	176
9.4 绩效管理的基本流程 .....	177
9.5 绩效计划 .....	181
9.6 绩效实施过程管理 .....	183
9.7 绩效考核 .....	190
9.8 绩效反馈与面谈 .....	193
9.9 绩效考核结果分析应用 .....	198
<b>第10章 绩效面谈与绩效指导 .....</b>	<b>200</b>
10.1 面谈的注意事项 .....	200
10.2 面谈中评估者的误区 .....	202
10.3 面谈的技巧 .....	204
10.4 绩效面谈的程序 .....	207

第 11 章 绩效改进 .....	214
11.1 绩效改进的指导思想及绩效改进过程 .....	214
11.2 绩效改进的影响因素分析 .....	226
11.3 基于能力的绩效改进方案 .....	229
11.4 如何设计改进绩效的干预活动 .....	237
第 12 章 绩效管理的导入 .....	244
12.1 绩效管理导入的培训 .....	244
12.2 绩效管理培训计划 .....	245
12.3 如何提高绩效管理培训的效果 .....	250
12.4 绩效管理培训计划的实例分析 .....	251
12.5 建立有效的绩效管理系统 .....	257
12.6 建立和实施绩效管理系统时应注意的问题 .....	259
12.7 绩效管理系统中各环节的有效整合 .....	263
12.8 绩效管理系统与企业文化建设 .....	265
参考书目 .....	266

# 1

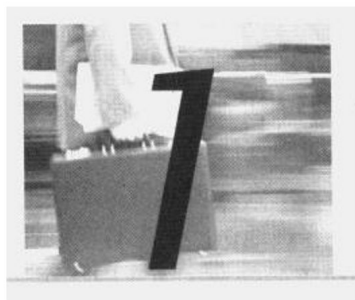
## 第 1 部分

## 绩效考核与管理的理论

- 第 1 章 绩效与绩效考核
- 第 2 章 绩效考核体系的设计







## 第 1 章 绩效与绩效考核

迈克尔·茨威尔在他的《创造基于能力的企业文化》一书的开始，引用了约翰·考特和詹姆斯·海斯凯特通过 12 年的研究结果：“销售人员绩效提高一个标准差，其销售额就增加 120%”，“优秀销售人员的人均销售额为 670 万美元，远高于普通销售人员 300 万美元的人均销售额，然而优秀销售人员的人均总薪酬只比普通销售人员高出 2 万美元。”为此，他提出了一系列的问题：

- 是否有什么工具可以用来预测绩效？
- 为何有那么多人虽然头脑聪明却绩效平平？
- 为何我们抱怨问题而不去解决问题？
- 为什么管理者不通过培养下属来使自己的日子好过？
- 为什么管理者害怕与下属直接坦诚地对话？
- 为什么即便有利益的引导和事业的发展，而员工却没有更多承担责任的行为？
- 为什么我们的员工不能更积极些？
- 为什么他们总是犯同样的错误？
- 为什么他们不去思考如何把工作做好？
- 为什么我们不能完成更多的工作？
- 为什么没有人为解决问题出主意？
- 为什么嘴上说做而实际上并不兑现？
- 为什么我们在工作中不能付出更多的努力？
- 为什么管理者不仅承担自己的工作，还要承担下属的工作？