

绩效管理说明书

资深管理顾问实战手记

一本高层管理者设计绩效管理的参考书
一本HR实施绩效管理的教科书
一本管理顾问提供绩效管理服务的辅导书

唐 铭 著

全面破解企业绩效管理难题

绩效管理为什么在中国实施就这么难？

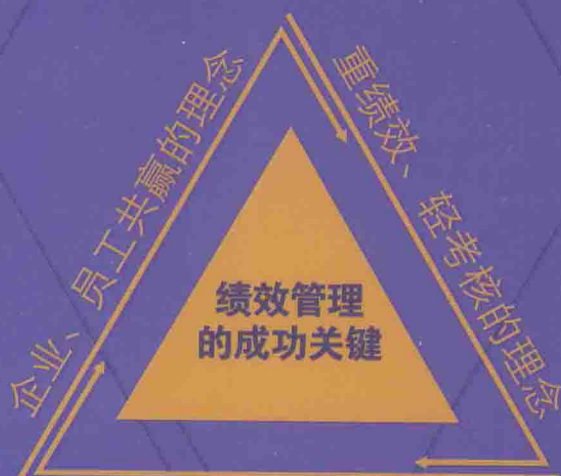
为什么绩效管理就成为管理者和员工都讨厌的工具？

为企业剖析绩效管理失败的原因到底是怎么形成的？

一个有效、可持续的绩效管理体系应该如何建立？

绩效管理如何全程操作？

.....



完整、不断完善的体系



经济管理出版社
ECONOMIC & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

一本高层管理者设计绩效管理的参考书
一本HR实施绩效管理的教科书
一本管理顾问提供绩效管理服务的辅导书

绩效管理说明书

资深管理顾问实战手记

唐 铭 著

全面破解企业绩效管理难题

绩效管理为什么在中国实施就这么难？

为什么绩效管理就成为管理者和员工都讨厌的工具？

为企业剖析绩效管理失败的原因到底是怎么形成的？

一个有效、可持续的绩效管理体系应该如何建立？

绩效管理如何全程操作？



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理说明书/唐铭著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 1
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3333 - 5

I. ①绩… II. ①唐… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 201390 号

组稿编辑: 何 蒂
责任编辑: 杜 菲
责任印制: 黄章平
责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12.75

字 数: 250 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3333 - 5

定 价: 39.80 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

自序

从中国企业使用绩效管理的历程来看，现在多数企业已经过了刚接触绩效管理时的热情和对绩效管理效果的无限憧憬阶段，目前正在进入绩效管理的反思阶段。之所以进入反思阶段，是因为企业所推行的绩效管理能够顺利并长期实施的本身就不多，而绩效管理真正帮助企业实现了成长的就更少了。一些企业本打算通过绩效管理来提升管理水平，结果却搞得人心惶惶，甚至连正常管理都受到了影响。绩效管理这个舶来品为什么在中国实施就这么难？为什么绩效管理就成为管理者和员工都讨厌的工具？为什么绩效管理最终成为了企业手中的“鸡肋”？

当面对这样的疑问时，有些人可能会说是因为中西方文化差异的原因，如中国人好面子、善于钻制度的空子等。这样的解释看似有深度、很合理，但却并未触及问题的本质，也没能给出有效的解决办法。

本书从管理理念方面入手，剖析企业绩效管理失败的原因，同时给出一个有效、可持续绩效管理体系应该如何建立，以及建立的实操方法，帮助企业建立起一个能真正有用的绩效管理体系。如果读者对书中的内容有什么疑问，我也很乐意与大家交流。

本书的内容都建立在我的绩效管理项目经验之上，每做完一个项目、每服务一家企业，我都会对项目的实施过程以及效果进行总结。作为管理顾问，看到企业因为我的努力而实现了发展，看到员工因为我的努力而实现了成长，这是一件非常让人幸福和充满成就感的事情，这也是我热爱管理咨询工作的原因所在。

在成书之时，很想感谢一直以来给予我支持与帮助的朋友，感谢我服务过的企业，也很感谢那些我读过的好书的作者！

我要感谢我的父母！自从上学起他们就一直尽自己最大的努力为我创造好的学习环境，也一直鼓励我多学知识。最后，我要特别感谢我的妻子王浩静！她对我的写作非常支持，给了我很多鼓励和关键性的帮助，本书也有她的一份辛劳。

北大纵横高级管理顾问、绩效管理专家、薪酬管理专家

唐铭

2014年5月21日

前言

本书的内容既来自长期绩效管理工作的经验总结，也来自对绩效管理深入研究后的成果，不论是对于企业要建立和实施绩效管理，还是管理顾问要更好地了解绩效管理，以及对绩效管理感兴趣的人要深入研究绩效管理都有很高的参考价值和很强的实用性。

国内企业对绩效管理的需求目前正在步入理性阶段，之前很多企业在引进绩效考核时并没有正确理解和运用，所以很多生搬硬套的绩效考核并没有给企业带来预期的效果，有些甚至影响了企业的正常管理。

经过对绩效管理的长期研究和总结，我们发现能长期或可持续地促进企业发展的绩效管理必须包含三个关键要素：一是企业、员工共赢的绩效管理设计理念；二是重绩效、轻考核的绩效管理实施理念；三是完整、可不断完善的绩效管理体系。在这三个要素中，绩效管理体系是载体，两个理念则始终贯穿整个绩效管理体系的设计和实施过程中。

在一些企业的绩效管理过程中，会发现管理者对绩效管理没有热情，认为绩效管理成了其工作的累赘，还是一个得罪人的事情；而员工更是抵触，一提到绩效管理，所有人的脑海里就会条件反射式地出现“扣工资”的字眼，每个人都会很紧张；在实施绩效管理时又经常出现管理者与员工就绩效管理分数进行理论，搞得上下级关系很紧张。试问，这样的绩效管理是企业想要的结果吗？笔者相信没有一家企业想让绩效管理在自己的企业中产生这样的结果。而这种现象的背后就是企业、管理者和员工在绩效管理面前，各自利益没有得到有效维护，各自想办法维护自己利益的结果。这时的绩效管理就会很脆弱，因为大家都不是心甘情愿地去遵守这个制度，遵守这个制度就意味着利益受损，所以大家会想方设法钻制度的空子。没有人会去遵守一个未能有效维护自己利益的制度，也没有多少人会挖空心思去钻一个已经有效维护了自己利益的制度的空子。所以在设计绩效管理体系时，一定要让企业和员工的利益在这个体系得到很好的平衡，一定要让这个体系对双方都有利，让共赢的理念一直贯穿所设计的绩效管理体系的始

终，这样的体系才能得到双方的拥护。在本书的写作中，共赢的理念也一直贯穿其中，读者在阅读过程中可以好好体会。

在多数企业的绩效管理中，有一个现象也是非常突出的，那就是企业始终最关注的是如何让绩效考核的分数最公平，让员工信服，他们认为只要考核的分数能够绝对公平，或者足够公平，绩效管理的目的就达到了，也就万事大吉了。在笔者的职业生涯中，也经常遇到这样的问题，那就是如何让绩效评估的结果最公平。公不公平似乎成为绩效管理的关键，然而事实上却不应该是这样。从本质和目的来说，绩效管理的目的是要企业绩效目标不断达成，并实现不断成长，所以绩效管理所关注的重点，或者说焦点从一开始就应该是企业的绩效目标如何达成，而不是绩效评估的结果是否足够公平。绩效评估是否足够公平从来就不是绩效管理的最终目的，或者说核心目的所在，过分关注评估结果的公平性就偏离了绩效管理的初衷，舍本逐末了。但这并不是说绩效评估的公平性就不重要了，只是其重要性不应该超越企业绩效目标达成这个核心目的而已。实际上，在企业与员工共赢理念的指导下，将绩效管理的重点放在企业绩效目标的达成和员工成长上，并合理化绩效评估结果对员工薪酬的影响程度，再加上对科学绩效管理制度的认真、有效执行，绩效管理就会成为一个大家都发自内心的愿意接受的管理工具，这时候，企业和员工也才能真正从中获益。重绩效、轻考核这个理念一直贯穿本书。

就绩效管理体系而言，目前社会上对绩效管理体系的界定众说纷纭，没有一个清晰的界定，导致企业在实施绩效管理时一头雾水。大家都能感觉到绩效管理体系的存在，但却没有一个清晰的面貌。我们通过对绩效管理的深入研究，将在本书中还绩效管理一个清晰的面貌。同时，还在绩效管理的发展时间轴上，给出了不同阶段的绩效管理特点。在这方面，本书希望达到两个效果：一是给一个清晰的绩效管理体系，二是给出一个完整的绩效管理体系是如何建立的操作方法，并通过深入的分析，帮助读者解决在绩效管理体系设计和实施时遇到的各种各样的问题，使读者能够轻松应用绩效管理体系。

本书的主要内容如下：

第一部分介绍企业管理的一些理念。在第一章中主要介绍了有关企业管理的一些理念。这些理念既是当前企业管理实践中可能遇到的，也是建立绩效管理体系所需要考虑的重要环境。第二章主要介绍了什么是管理和什么是领导，以及二者之间的区别。这也是开展绩效管理前所需要厘清的内容。第三章主要介绍了在企业中不同管理层级的角色定位。了解这些不同层级的管理者角色定位，不但有利于企业开展有效的管理，也有利于绩效管理工作的有效开展。

第二部分对绩效管理进行了分析。第四章主要介绍了绩效管理是什么以及绩

效管理体系所包含的内容。第五章介绍了模糊考核与绩效考核，其中重点介绍绩效考核的各个方面，阅读这一部分有助于全面、深入认识绩效考核。第六章介绍了传统绩效管理和现代绩效管理，其中重点在传统绩效管理。在这里读者将会了解到绩效管理到底是什么，绩效考核的区别与联系又是什么。至于现代绩效管理也是重要的一部分，此处主要是向读者展示绩效管理发展的新趋势与成果。

第三部分介绍了一个完整的绩效管理体系是如何设计的。这部分内容一共有八章，每一章的内容都是介绍绩效管理体系的一部分内容。阅读该部分内容有助于读者全面、系统和深入了解绩效管理体系是如何设计的。

第四部分介绍了如何开展绩效管理体系建设项目。第十五章主要介绍绩效管理体系的建设方式。第十六章介绍了绩效管理体系建设项目如何操作。这部分内容无论对管理咨询工作者，还是企业中正要建立绩效管理体系的实际操作者都能起到一个全面掌握项目操作的作用。第十七章也就是本书的最后一章则介绍了成功的绩效管理体系的基本条件，企业可以据此来判断自己所运作的绩效管理体系是否成功。

本书的最后一部分主要是内容补充。在这里给读者罗列了企业在建设绩效管理体系时，可能用到的职能部门绩效指标。

目 录

基础篇

第一章 适用绩效管理的理念	3
一、绩效管理体系的建立不能缺失利益视角的审视	3
二、绩效管理的落脚点在于平衡各方的利益	5
三、总量增加能使绩效管理变革更有效	6
第二章 认识企业的管理与领导活动	8
一、管理的含义与内容	8
二、领导的含义与内容	13
第三章 企业管理者的角色定位	18
一、两类管理者	18
二、成功企业的管理者角色定位	23

分析篇

第四章 绩效管理系统	29
一、绩效管理的含义	29

二、绩效管理体系	31
第五章 绩效考核	36
一、模糊考核	36
二、绩效考核	37
三、绩效考核方法	47
第六章 绩效管理	49
一、传统绩效管理	49
二、现代绩效管理	62
三、绩效管理工具	68

体系设计篇

第七章 绩效管理体的三个方面	73
一、相关者职责	73
二、绩效管理关系	75
三、绩效管理周期	76
第八章 绩效指标	78
一、绩效指标体系	78
二、绩效评估表设计	83
第九章 绩效指标与计划制定	90
一、制定依据与顺序	90
二、制定的主要内容	93
三、具体操作过程	97
四、成果文件与补充说明	100

五、容易出现的问题与解决办法	102
第十章 绩效目标实施	105
一、绩效目标实施阶段的重要意义	105
二、绩效目标实施的主要内容	106
三、督导方式与实施策略	110
四、容易出现的问题和解决办法	111
第十一章 绩效评估	114
一、开展该阶段工作所需要的正确理念	114
二、绩效评估原则	115
三、绩效评估的操作方法	116
四、容易出现的问题和解决办法	117
第十二章 绩效面谈	120
一、绩效面谈的意义	120
二、绩效面谈的过程	121
三、绩效评估结果确认	122
四、绩效评估结果申诉	124
五、绩效结果分析与改进	126
六、容易出现的问题和解决办法	129
第十三章 绩效结果输出与应用	131
一、绩效结果应用要点	131
二、在薪酬中的应用	132
三、其他应用	137
第十四章 绩效管理文件	139
一、《绩效管理制度》	139

二、绩效管理流程图	149
-----------------	-----

实践篇

第十五章 绩效管理体系建立方式	153
-----------------------	-----

一、绩效管理体系建立的判断标准	153
-----------------------	-----

二、企业建立绩效管理体系的方式	155
-----------------------	-----

第十六章 绩效管理项目实操	158
---------------------	-----

一、工作部署	158
--------------	-----

二、具体操作过程	160
----------------	-----

三、企业自主建立、合作建立方式与委托建立方式的区别	168
---------------------------------	-----

第十七章 成功的绩效管理	170
--------------------	-----

一、制度的完善性	170
----------------	-----

二、实操的有效性	171
----------------	-----

三、影响的有利性	172
----------------	-----

四、小结	173
------------	-----

附录：常用的绩效管理指标	174
--------------------	-----

一、行政工作常用绩效指标	174
--------------------	-----

二、人力资源工作常用绩效指标	181
----------------------	-----

三、财务工作常用绩效指标	185
--------------------	-----

基础篇

绩效管理体系是一个企业的制度，建立绩效管理体系会对企业中各利益相关方的利益产生影响，因此企业建立绩效管理体系时，必须要用利益的视角来审视，并且要保证绩效管理体系能很好地平衡各利益相关方的利益，而最好的选择莫过于采用总量增加的绩效管理变革方式，这样会让绩效管理变革更容易实施和有效。

管理与领导是企业日常管理中经常会用到的两个词，但这两个词的具体含义到底是什么？管理活动到底该如何开展？领导力的本质是什么？以及如何提升个人的领导力？这些问题在本篇中都能找到答案。

企业中不同层级的管理者，其工作重心和能力要求是不一样的，那么一个企业中各层级管理者的角色定位到底是什么样的？在本篇中也能找到答案。

第一章 适用绩效管理的理念

绩效管理成败的关键点在哪里？企业应当以什么样的视角来设计绩效管理体系，或者审视已经建立的绩效管理体系？如何才能使绩效管理变革更有效？对这些问题的思考和获得正确的答案，有助于帮助企业从理念上厘清绩效管理本质，从而帮助其破解绩效管理实施过程中的难题。

一、绩效管理体系的建立不能缺失利益视角的审视

（一）企业关系的本质是利益

从企业内部讲，企业的利益相关方为企业的出资人和员工。

出资人就是企业的股东，他们是企业的所有者，对企业的经营状况直接承担责任，也就是对自己的投资负最直接的责任。

从企业外部讲，企业的利益相关方可分为客户和社会环境。

客户是企业非常重要的利益关系，企业的利润或者收入都是来自客户，因此客户直接决定企业的生存和发展，也可以说企业所有的经营管理都是围绕着如何让客户满意和如何增加客户等类似目的。

社会环境是指企业的经营管理过程中对社会环境所产生的影响。首先，作为一个企业，其经营管理活动需要符合社会环境的基本要求，如要在社会法律许可下运营、经营管理要符合社会的伦理道德等。其次，社会环境中还包括那些虽然不是企业的客户，但实际上已经受到企业影响的那一部分群体，他们对于企业的经营也是非常重要的，因为他们能影响企业客户的判断，从而影响客户的购买决策，最终影响企业的经营。也就是说他们受到企业的影响，但最终也会影响企业，形成一个闭环的影响反馈。

从组织形式看，是企业这种组织将企业的所有者、员工、客户和社会环境联系在一起，但如果还要问为什么企业能够具有这种能力将各方都组织在一起的话，那答案就是利益。利益是企业关联起企业所有者、员工、客户和社会环境的最本质东西。也就是说，不论是企业的所有者、员工、客户都是因为利益而愿意加入企业这个组织或者愿意与企业这个组织发生利益关系，而企业也是必定要对社会环境产生有关利益方面的影响。

利益是将企业各利益相关方联系起来的核要素，因为没有企业所有者、员工、客户会愿意为了损失自己的利益而加入企业这个组织，社会环境也不会允许企业来损害社会现有的利益，至少是他们加入企业这个组织时不希望自己的利益受到损害。这也说明正因为加入企业这个组织能够实现自己利益的增值，或者说至少利益不会受到损害，所以他们才愿意加入企业这个组织中。如果企业不能有效保证利益相关方的利益，那么也就不会有人加入企业中，所以企业关系的本质是利益，离开了利益，企业将不复存在。

人们之所以加入企业，更多的是希望在这个组织中实现自己的利益增值，或者说至少自己的利益不会受到损害。

（二）需要以利益的视角来建立绩效管理体系

利益是企业关系的本质所在，也是维系企业中各利益相关方的纽带，所以企业在奖励绩效管理体系时，也需要用利益的视角来审视所建立的绩效管理体系，或者说在建立绩效管理体系时，也应从利益的视角来建立，这样才能抓住绩效管理体系建立成败的本质。

运用利益视角来建立绩效管理体系时，在绩效管理体系建立之初就需要弄清楚几个问题：企业建立绩效管理体系的目的是什么？企业能够从这个绩效管理体系中获得什么？员工能从这个绩效管理体系中获得什么？或者说绩效管理体系实施后，企业的利益将会受到什么影响？员工的利益将会受到什么影响？市场中客户的利益又会受到什么影响？

只有当企业在理念层面明确了这些问题后，其所建立的绩效管理体系才会更加科学、合理和有效。即使所建立的绩效管理出现问题，更多的也是出在绩效管理体系设计的技术层面，或者说是实践操作层面的问题，要对所出现的问题进行修正和调整会容易得多。如果说企业在设计绩效管理体系时，没有思考过或者给出上述几个问题的答案，那么当企业的绩效管理出现问题后，往往难以找到问题的本质所在，当然也很难找到有效解决问题的办法，甚至让问题变得更加糟糕。

即使企业在没有给出上述几个问题的答案之前就设计出了绩效管理体系，并且绩效管理体系还未出现问题，这只能说企业的运气好，也许是所设计的绩效管

理体系刚好避免了可能出现的严重问题。但这种好运气到底有多可靠，或者说在未来会多有效，那就很难说了，这就相当于企业将自己的未来放在一个不确定的运气上，是很可怕的。更可怕的是，当绩效管理出现问题时，企业将无从下手，这就好比，企业绩效管理体系的上方始终悬着一把“达摩克利斯之剑”。只有当企业认真地思考并回答了上述几个问题，才能将企业所依靠的运气中注入更多、更大的把握和确定性，也才能拿走绩效管理上方的那把“剑”，使企业的绩效管理更加可靠。

二、绩效管理的落脚点在于平衡各方的利益

（一）制度的本质在于平衡各方的利益

制度是通过各利益相关方对各自利益的主张，并通过协商最终就各自利益得到最大程度保护的一种约束，这种约束对各利益相关方都是有效的，都是具有约束力的，因此制度的本质就在于平衡各方的利益。而事实上，一项制度要得到各利益相关方的尊重、遵守和拥护的核心也是该制度一定要能够维护各利益相关方的利益，否则的话该制度就很难被尊重和拥护，在制度中为能够得到利益维护的利益相关方也会千方百计来挑战这项制度、破坏这项制度，这就是我们常说的钻制度空子的动力本源。

这时候，如果还要使该制度能够得到有效运行的话，那么就需要花费额外资源来维护这项制度，制度维护成本升高。并且制度中如果各利益相关方的利益未能得到保障越多，也就会有越多的利益相关者来挑战、破坏这项制度，那么维护这项制度的额外成本就会更高。当额外的维护成本高到一定程度时，如所花费的成本大于所获得的利益时，该制度也就失去了存在的必要。

可见，一项制度要能够有效运行，要能够得到各利益相关方的尊重、遵守和拥护，就必须平衡各利益相关方的利益；并且，一项制度对各利益相关方的利益平衡得越好，其维护的成本也就越低，企业就越有效、越高效。平衡各方的利益是制度的灵魂所在。

（二）绩效管理体系成败的关键也是各方利益平衡的优与劣

绩效管理体系的本质是一项制度。

绩效管理体系是一种管理工具，也是一项制度，是规范和约束，就跟薪酬管

理制度一样。在这项制度中，对于企业所有者、管理者、基层员工都有相应的约束和要求，对各方的利益也有明确的规范，如绩效目标的达成会对企业产生什么样的影响，绩效结果会对员工以及管理者产生何种影响，这些影响都直接与各利益相关方的利益关联，需要指出的是，这里所说的利益不仅仅是指薪酬、奖金，还包括职业发展、职位升降、企业发展战略目标达成等相关方面。

各方利益平衡的优劣会直接影响绩效管理体系实施的成功与否。

从前面有关制度本质的介绍中可以看出，一项制度能否得到利益相关者的尊重、遵守和拥护，其关键是该制度要能够有效保障各利益相关方的利益，本质上也就是要求该制度能够有效地平衡各利益相关方的利益。平衡越好，各利益相关方的利益越是能够得到保障，那么该制度就越能够得到有效执行，绩效管理体系作为一项制度也不例外，只有绩效管理体系能够很好地平衡企业所有者与员工的利益，才能使其得到有效的执行。

在众多实施绩效管理体系不成功的企业中，最典型的失败是：有的绩效管理体系最终成为了企业克扣员工工资的工具，成为了企业降低人力资源成本的工具。从制度层面讲，这是一项非常糟糕的制度，因为这项制度，不仅谈不上保障员工这一利益相关方的利益，反而成为了“合理”损害员工利益的工具，试想这样的制度怎么能够得到员工的认可和尊重呢？那员工又怎么会去遵守这样的制度呢？而这种情况反映在绩效管理中，就是多数员工一般会对绩效管理非常抵触，并且会千方百计让绩效结果最利于自己，当然这样的结果不仅不会给企业创造出更多的价值，反而会使企业内部的矛盾加大，甚至影响企业的正常经营管理。究其根源就是该绩效管理体系未能保障员工的利益，所以员工就不会遵守制度，会千方百计钻该制度的空子，因此此类绩效管理体系从设计之初就已经埋下了失败的种子。

可见，一种以损害员工利益为目的的绩效管理体系是注定不会成功的，是注定要成为企业管理灾难的。当然，在很多失败的案例中，可能不同企业的员工对利益的敏感方式和程度不尽相同，但员工利益未能够得到保障一定是绩效管理最根本的原因。

三、总量增加能使绩效管理变革更有效

实施绩效管理是企业的一次变革。这主要体现在三个方面，一是实施绩效管理，对于很多企业来说，意味着企业激励方式的改变，一般都会对员工的利益或