



中人网HR社区隆重推荐
HR案头必备指导书

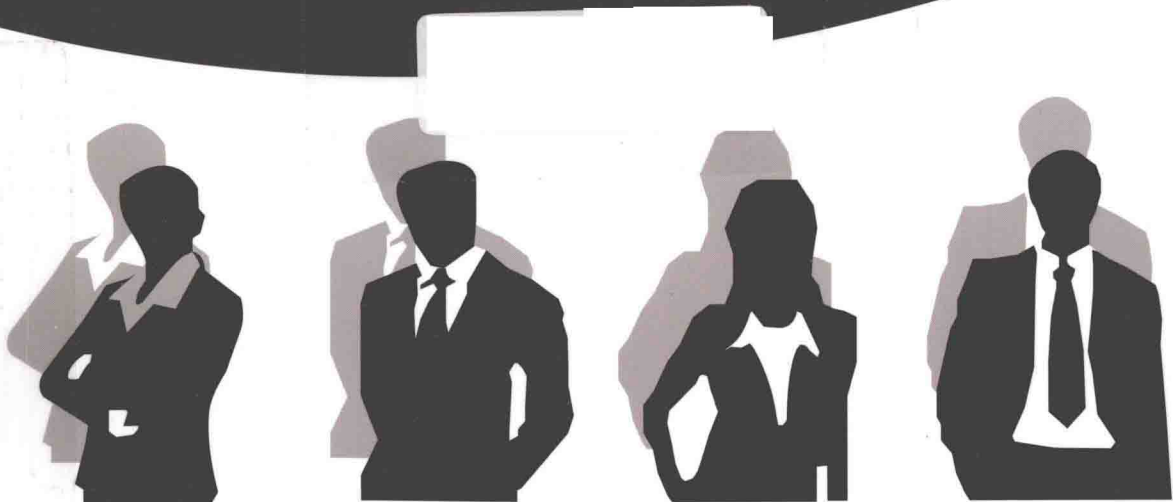
绩效管理实操

从新手到高手



陈镭 编著

- ◎ 介绍3种主流考核工具BSC、KPA、KPI
- ◎ 阐述绩效管理的各个环节
- ◎ 推出全新绩效评价模型
- ◎ 实现两个维度、四个象限、五种人的绩效应用



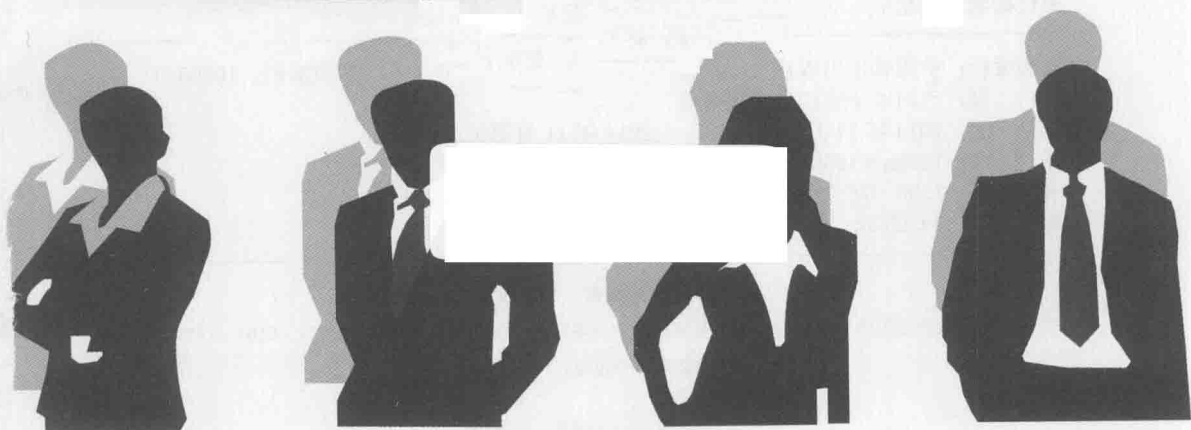
中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

绩效管理实操

从新手到高手

实用
案例版

陈镭 编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

从中国当前企业绩效管理现状入手,本书提出了绩效考核的目标是什么,什么是“目标、任务、计划”,并阐述了目标管理的理念。针对当前主流的绩效工具,重点介绍了“KPI”、“BSC”、“KPA”三种绩效工具的选择与应用,以及具体如何操作实施绩效反馈与面谈和怎样运用绩效结果。最后对绩效激励和各层人员的角色分工做了全面论述。

本书在每一章都列举了大量翔实的案例,全面解读了从理论到实践的具体操作,并辅以图、表、案例分析加以说明,实操性和可读性强。

本书不仅适合企业中高层管理者、人力资源管理人员使用,还可作为企业培训和管理咨询人员以及相关专业高校师生的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理实操从新手到高手 / 陈镭编著. — 北京 :
中国铁道出版社, 2014. 11
ISBN 978-7-113-18593-0

I. ①绩… II. ①陈… III. ①企业管理—人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 099978 号

书 名: 绩效管理实操从新手到高手
作 者: 陈 镭 编著

策划编辑: 苏 茜 王 佩
责任编辑: 吴媛媛
责任印制: 赵星辰

读者热线: 010-63560056
特邀编辑: 赵树刚
封面设计: 多宝格

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码: 100054)
印 刷: 三河市华业印务有限公司
版 次: 2014年11月第1版 2014年11月第1次印刷
开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 23 字数: 462千
书 号: ISBN 978-7-113-18593-0
定 价: 49.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659

序

继 2010 年 3 月，陈镭的《中国式绩效——突破绩效困境》一书出版发行至今，陈镭始终孜孜不倦、乐此不疲地在企业人力资源管理的绩效考核领域中研究、探索、实践。

新书《绩效管理实操从新手到高手》又将出版。这本书从缜密并富有逻辑思维提炼的理论到着手实践，采用应答形式，用循环渐进的叠加、广采博众的典型案例分析，以可操作性为实践着手，用丰富的、大众化的语言和深入浅出的讲解，不断填平了绩效管理中所欠缺的一小块洼地，把自己成功的经验、探索的积累奉献给大家。

企业管理的核心是对人的管理，而人又是最复杂的，如何科学有效地进行选人、用人、育人、激励人、留人，一直以来都是企业界面临的难题。而目前企业所用的各种管理理论和工具，都是来自西方发达国家和 500 强企业，但在管理实践中，却总是感觉到目前我国民营企业的管理水平与这些大公司还有很大差距，因此无法将这些 500 强企业的管理理论与工具在目前民营企业内有效运用。目前主要是缺乏适应中国民营企业管理水平的理论和工具。

陈镭所著的《绩效管理实操从新手到高手》，充分介绍了主流的几种绩效工具，其中结合了我国目前民营企业管理的现状，提出了“考核模型”、“KPA”、“文化认同”等一系列具有独特创新的理论和简便实用的工具。使理论、方法和工具能够有效结合，并有大量的真实案例剖析。这是对中国人力资源绩效管理理论的突破和创新，具有非常强的实用性。

《绩效管理实操从新手到高手》赋予了中国企业人力资源管理中绩效考核理论与实际操作新的涵义，并有效地提升了企业管理模块中的人力资源管理理论内容的长度、宽度与深度，是从事 HR 工作同仁值得选用的具有指导性、可操作性、实用性的工具书。

管理是科学与艺术的结合，没有最好，只有最适合。多一种方法就多一种思路，多一种思路就多一次选择，多一次选择就多一次机会，多一次机会就多一次尝试，多一次尝试就多一份成功。《绩效管理实操从新手到高手》你值得拥有！

中国电子器材华东公司党委书记兼总经理

陈天伟

自序

你若盛开，蝴蝶自来；

你若精彩，天自安排；

做好自己，一切美好，都随之而来！

“花开蝴蝶来”，是我新浪微博的签名。如果蝴蝶是你人生追逐的目标，你一味地追逐蝴蝶，蝴蝶未必会来，只有使自己生命里的花园开满鲜花，才会引来蝴蝶。你生命里的花园，就是要不断经营自己的职业生涯，尤其是对职业生涯的规划，持续关注你的专业、才华、心灵成长，做到身、心、灵的合一，你想要的自然就会来到你身边。

中国的民营企业在不断成长，对绩效的认知和需求也越来越迫切，应中国铁道出版社的邀请，期望出版一本能够给 HR 同仁在绩效模块的实操上，提供理论并结合实战指导的书。这也是我继《中国式绩效——突破绩效困境》一书出版后，历经四年积累写的第二本有关绩效的书。在此特别感谢“中人网（ChinaHRD.net）”给我提供了一个专业的 HR 平台，发表了我的许多博客，并与广大中人网的网友形成了良好的互动，彼此涤荡思想、碰撞出火花。希望此书的出版，能够给 HR 同行带来一点启发和帮助。在此感谢中人网主编肖果牵线介绍，以及中国铁道出版社的编辑王佩为此书出版所做出的贡献。

未来的发展，如何能给到中国民营企业更多有效的帮助，是我一直思考的问题。“管理顾问”将是一个比较好的角色，类似于“法律顾问”的角色。其实民营企业在日常经营和管理中，碰到的管理问题要远多于法律问题，“管理顾问”角色出现，起到教练、顾问、培训师、诊断等作用，可以帮助企业解决管理中出现的问题，审核管理制度、提出管理建议等，比起咨询顾问要更加灵活，同时也会对企业起到持续跟进的作用。

最后我要将此书献给我的女儿陈元玺、太太黄静和我的父母。一直爱你们！

我会继续努力的，加油！

陈镭

2014/6/15

上海

Email:chenlei7349@sina.com

前 言

企业经营管理的核心是人和资本，资本很重要，但离开人的创造，资本也不能被增值。而在人力资源管理中，如何客观、公正、公平地评价出每个员工的价值，就是人力资源管理模块中“绩效管理”的核心内容。因为人的复杂性，所以绩效管理也是人力资源管理各模块中最复杂也是最难的模块之一。

吉姆·柯林斯在其畅销书《从优秀到卓越》中指出，那些卓越公司的一大特点是“先人后事”。在传统经济时代，企业确立竞争优势依靠的是资金、设备等物质资源；而在知识经济时代，人力资源的作用突显出来，人力资源开始成为企业确立竞争优势最重要的一个资源。

企业要想确立竞争优势，就必须提供比其竞争对手质量更好的产品或服务，提供竞争对手所不能提供的创新性产品或服务，或者以更低成本提供与其竞争者相同的产品或服务。简单地讲，就是要提供高区分度、低成本的产品或服务。而提供高质量、低成本、差异化的产品和服务，又是靠科学、高效的人力资源来支持的。现在越来越多的实证研究表明，人力资源管理的水平对于企业竞争优势的确立具有直接影响。有学者对人力资源管理实践与企业绩效水平的关系进行了实证研究（张正堂、刘宁，2005），他们考察了国内 35 个行业中的 968 家企业。研究结果表明，人力资源管理水平与企业的绩效水平之间有着强烈的正相关关系，企业人力资源管理水平高出一个“标准差”，企业绩效水平就高出 5 个百分点。由此可见，人力资源管理水平决定着企业的绩效水平，进而决定着企业竞争优势的确立。人力资源管理是企业确立竞争优势的有效工具。

绩效管理理念真正引入中国也只有 10 年左右的时间，而西方管理界则认为，一切都应尽可能地加以量化，也就是彼得德鲁克提出的管理观点：管理就是要可衡量，能量化尽量量化，不能量化尽量细化，不能细化尽量流程化。因此在这样的引导下，西方管理界在不断尝试推行各种考核工具，无论是泰勒的科学管理方式，将过程和细节控制到底；还是 TQM 全面质量管理，将 5S 进行到底，都是在不停地将各项管理要求进行尽可能的标准化。进入 20

世纪 90 年代，新推出的 KPI 关键绩效指标和 BSC 平衡记分卡，更是将管理技术运用到精确的数字化时代，各项考核尽可能地以量化指标来体现。希望得出比较精确的评价，不断追求各种指标的量化，大目标分解成小目标，以金字塔的形式，不断分解各项指标。

在企业管理实践的具体运用中，国内绝大部分企业，存在管理基础薄弱，缺乏明确的战略、愿景和目标，企业文化建设一片空白等问题。因此，很难与西方管理理论和运用管理工具相匹配，导致引入这些管理工具的企业，最终不能达成理想的效果。可以说绩效不是万能的，但没有绩效却是万万不能的，如此的环境下，对 HR 来说真是一个两难的困境。

本书从中国当前企业绩效现状分析，介绍了当前主流的几种考核工具，阐述了绩效管理的各个环节，推出了全新的绩效评价模型，以及各层级的人员在绩效管理中的角色。一套良好的绩效管理体系可以提高最高管理层的决策能力和组织能力，改进优化系统绩效功能，提高组织运行速度，提高员工持续改进动力，引导员工调整职业生涯规划和提升职业素质，形成优胜劣汰的“赛马”机制，提高员工的自我管理能力和自我激励能力。

特别强调绝不能将绩效管理等同于绩效考核，考核评价只是绩效管理循环中的一个环节。要实现企业的经营计划与管理目标，必须建立一个以提高管理者人力资源管理责任的绩效管理循环体系，通过制度形式促使各级管理者承担起人力资源管理责任，通过管理者与员工共同参与的绩效计划、绩效辅导、绩效考核以及绩效结果反馈过程，实现组织绩效的达成和不断提高。

没有最好只有最合适，BSC、KPA、KPI 绩效工具可以分不同层次组合使用。BSC 适用高管团队建立战略，KPA 适用非业务部门绩效指标细化，KPI 适用业务部门财务指标设定。绩效考核分步走：第一步，文化认同考核可以先行开始；第二步，对业务部门导入 KPI 指标；第三步，对非业务部门导入 KPA。绩效考核这三步，是逐级升级的过程，只要第一步绩效考核开始实施，企业的绩效管理就已经全面开始了，通过绩效管理的循环，在企业逐步形成了绩效文化，这就是绩效管理的精髓所在。

编者

2014 年 7 月

目 录

第 1 章 当前中国企业绩效管理现状分析	1
1.1 中国企业与绩效管理	2
1.2 一种工具用到底，很难顾及不同职能的特点	4
1.3 【案例分析】指标设定的目标值	5
1.4 【HR 须知】绩效引进	8
第 2 章 绩效考核的目标是什么	9
2.1 什么是公司的“绩效目标”	10
2.2 什么是“目标”、“任务”、“计划”	11
2.3 目标管理（MBO）	12
2.4 怎样设定绩效目标	15
2.5 确定绩效目标的因素	17
2.6 【案例分析】目标设定	17
2.7 【HR 须知】绩效的核心是目标	28
第 3 章 绩效工具的选择	29
3.1 KPI 工具的应用	30
3.1.1 标杆基准法	35
3.1.2 成功关键分析法	36
3.1.3 策略目标分解法	37
3.1.4 【案例分析】房产公司 KPI	38
3.2 BSC 平衡记分卡考核工具	91
3.2.1 如何使用平衡计分卡	93
3.2.2 建立平衡计分卡的评价指标体系	93
3.2.3 【案例分析】某房产公司 BSC 指标体系	100
3.3 KPA 考核工具	110
3.3.1 KPA 工具应用	110
3.3.2 KPA 绩效考核模型	115

3.3.3	解读 KPA 实际运用	116
3.3.4	【案例分析】某计算机互联网公司 KPA 考核应用	118
第 4 章	绩效考核实施过程（绩效管理）	132
4.1	工作分析如何做	133
4.1.1	工作分析主要内容	137
4.1.2	工作分析方法	138
4.1.3	职位说明书的内容	141
4.1.4	【案例分析】B 公司职位说明书	142
4.2	绩效管理	234
4.2.1	绩效计划	234
4.2.2	绩效指标设定和数据采集	236
4.2.3	绩效辅导	237
4.2.4	绩效沟通	239
4.2.5	【案例分析】曹操杀杨修	258
4.3	绩效结果反馈与面谈	259
4.3.1	绩效面谈准备	260
4.3.2	面谈过程的控制	262
4.3.3	确定绩效改进计划	263
4.3.4	【案例分析】绩效沟通面谈	264
4.4	绩效考核	273
4.5	绩效考核结果运用	277
4.5.1	绩效考核结果运用于工资调整	277
4.5.2	绩效考核结果运用于奖金分配	278
4.5.3	绩效考核结果运用于晋升调配	278
4.5.4	绩效考核结果运用于职位置换	278
4.5.5	绩效考核结果运用于培训教育	278
4.5.6	绩效考核结果运用于激活沉淀	279
4.5.7	绩效考核结果运用于个人发展计划	279
4.5.8	【案例分析】某公司绩效管理制度	279

4.6	绩效激励	293
4.6.1	中小企业主要实施激励机制的方式	293
4.6.2	引才激励	296
4.6.3	留才激励	297
4.6.4	用才激励	298
4.7	【HR 须知】工作分析	300
第 5 章	绩效模型的应用	302
5.1	企业本性	303
5.1.1	文化	303
5.1.2	绩效	304
5.2	绩效评价模型	305
5.2.1	绩效运用法则	306
5.2.2	绩效结果如何运用	307
5.3	【案例分析】著名企业为何倒闭	309
5.3.1	案例总结	314
5.3.2	结论——绩效考核缺乏文化认同维度	316
5.4	【HR 须知】绩效结果甄别出五种人	316
第 6 章	高管团队做什么	317
6.1	打造高绩效高层管理团队	318
6.2	高管带团队的原则	320
6.3	【案例分析】民营企业高管层现状	321
6.4	【HR 须知】绩效管理中海管的作用	325
第 7 章	部门经理要做什么	327
7.1	认清自己的定位	328
7.2	职责清晰	331
7.3	分工合理	331
7.3.1	公司领导层	332
7.3.2	总裁办公室	332
7.3.3	人力资源部	333
7.3.4	公司各部门	333

7.4	绩效管理中，直线管理者应该有哪些角色	336
7.4.1	记录员	336
7.4.2	法官	336
7.4.3	合作伙伴	336
7.4.4	导师	336
7.4.5	医生	337
7.5	【HR 须知】	338
第 8 章	HR 该做什么	339
8.1	直线经理和 HR 经理在企业人力资源管理中的分工	340
8.2	角色一：服务者	341
8.3	角色二：协调者	341
8.4	角色三：政策、规章的制定者和执行者	342
8.5	角色四：咨询顾问	342
8.6	【HR 须知】HR 应为人力资产管理者	348
附录	企业绩效管理中的十大核心问题	349

1

当前中国企业绩效管理现状分析



1.1 中国企业与绩效管理

迄今为止，国有企业仍是以重组和改制为工作重点。这是中国国企在改革进程中必须经历的发展阶段。但是，无论是政府还是这些企业的领导人都不应认为经过重组和改制，实施比较合理的公司治理结构后，企业的绩效就会自然而然地提高。许多例子说明国有企业完成了重组、改制，甚至上了市，但效益仍然不出来。其重要原因之一就是这些企业在管理上并没有大的改善。因此，基于战略的绩效管理是调整后的国有企业的工作重点。

再看民营企业。经历了 20 世纪 80 年代，特别是 20 世纪 90 年代的迅速发展，成功的民营企业市场空白和机遇颇多的时期，以营销为企业发展的主要驱动杠杆，在几年或十几年的时间里，完成了企业从 0~80% 的发展。随着市场的成熟和竞争的加剧，企业为了更好地生存，必须将业绩的增长做到 90% 或更高。因此，企业在综合管理能力或战略管理能力上，必须要有实质性的提高。能否成功实施基于战略的绩效管理，在今后的十年里将是企业优秀与平庸的分水岭。从另一个角度看，随着成功民营企业的规模扩张，企业家很难再依靠个人的“威力”，耳提面命地管理，而必须依靠一套科学的、追求实效的管理体系来支持企业的运转。基于战略的绩效管理体系，无疑是一个最佳选择。

自从绩效考核管理体系被引进到国内企业之后，企业似乎找到了提升企业绩效的灵丹妙药，醍醐灌顶般地意识到原来绩效不好的原因是因为没有绩效考核。于是，各企业纷纷大张旗鼓地开展绩效考核，从总裁考到经理，再考到门卫；从年度考到季度，再考到月度；从 360 度考到 KPI，再考到平衡计分卡，大有“绩效一日不提升、考核一日不停止”的势头。然而，很多实施绩效考核的企业绩效提升并不显著，甚至有的企业因为导入绩效考核的方式不妥而引发管理变革危机，导致企业的绩效不升反降。

企业的目标是要产生绩效，绩效的核心是达成企业的经营目标，也就是利润增长，让股东的投资回报率实现最大化，并使企业可以在未来得以可持续发展。没有绩效的企业是无法持续经营的。

对于成熟的公司来说，已经脱离了快速成长的阶段，正在进入规范化的管理阶段，需要通过一系列的制度化、流程化对企业的运作进行规范。随着

企业地不断壮大，企业还建立起明确的企业愿景，设定企业的战略目标，建设企业的文化，以确保企业得以可持续发展。

处于快速成长期的公司，因为公司自身不够壮大，所以往往是计划赶不上市场的变化，或是因为业务发展的不理想，公司更多的精力还放在市场拓展、扩大业务领域中。因此，很多计划并不能有效地实施，再加上管理基础的薄弱，使得很多时候，公司的决策更依赖于公司高层的职业敏感度，以及对市场和业务的理解来把控。而国内绝大部分的公司，更多是以业务为导向，管理基础的薄弱，使公司很难有长远的愿景和战略目标。究其原因，一方面是没有明确的方向；另一方面，政策和目标又会随着外部的变化而不断地变化。但公司又要不断地成长，取得绩效，又不能等一切都完善后，再建立绩效管理体系。因此就无法套用成熟的大公司所运用的：愿景—战略—目标的关联。

快速成长型公司的目标，来自任务、客户需求以及上级的要求，因为任何一方面提出的需求，都会影响到公司的经营。作为公司的被执行者自然需要非常关注，并全力满足这些需求，只有这样才能适应变化的节奏，否则就会被市场淘汰，错失了机会。将任务、客户需求以及上级的要求作为绩效管理的主线，可以更加明确有效地保持公司的执行力。

HR 和咨询公司，为了 KPI 而 KPI，帮助企业老板建立起一套战略、目标，从而将 KPI 进行到底，搭建起了指标体系，但很快就发生了问题，因为外部或内部的变化，好不容易建立起来的 KPI 指标体系，一下子就瓦解了。究其原因，是多方面造成的，但最终将矛头指向公司，都会归结到老板不重视。而老板也对 HR 和咨询公司表示极大不满，公司花了这么多时间和金钱，却得到这样的结果，实在是不能接受。最后，只能导致两败俱伤。

能够度过平均生存期的大部分企业，是因为建立起了良性的商业模式，并在技术、产品、服务、制造等方面，也有自己的优势；在财务控制和现金流方面没有出现较大风险，并且企业在人员和业绩方面已具备了一定的规模。但这些企业的愿景、使命、战略、目标定位，还依然不够明确，所以公司内部的管理制度、流程规范等基础管理层面，还非常薄弱。

企业的执行力，其实就是绩效执行力，就是目标的实现能力。执行力不足，常常是因为领导力不够。领导力不够，体现在管理者习惯于“控制和命令”，用高压的方式确立目标，让员工被动接受。其实，这一开始就挫伤了员工完成任务的积极性，为日后绩效评估埋下了隐患。实际上，建立有执行力

的绩效管理系统，就是建立绩效管理体制的过程，包括管理者同下属的关系（人力资源部该负责什么、其他管理者该承担什么责任）、谁来制订指标、谁来监督、考核结果怎么用等。

另外，绩效管理的执行问题必须要“外有压力、内有动力”。很多情况下绩效管理之所以没有执行力，就是因为内在动力不足。在很多企业，高层既是绩效目标的制定者，又是绩效管理流程的破坏者。他们要么不参与考核，认为绩效管理是考下属的，不是考自己的；要么就是没有建立起一套严格的制度体系，考核制度经常变来变去，没有刚性的制度。这样的话，谁愿意去推行绩效管理？

1.2 一种工具用到底，很难顾及不同职能的特点

目前主流的绩效工具有：KPI 关键绩效指标、BSC 平衡记分卡、KPA 关键绩效事件、MBO 目标管理等。在企业管理的绩效实践中，全面推行绩效管理，运用一种绩效工具全面覆盖企业所有岗位，包括销售系、研发系、市场系、财务系、HR 和行政系、运营系等。其实这些不同的职能系统各自的运作特点是完全不相同的，他们的绩效结果也是各不相同的，而且影响各自绩效的因素也是各不相同。这一系列的不同，在绩效工具中并没有被区别开来，只是简单地以绩效结果不同来加以区分。

- 非业务部门工作很难量化，很多考核指标都是定性的，目标值和评分标准很难具体化，不像业务单位那样有硬性的考核指标，这是职能部门所行使的指导、监督、服务等管理监督职能所决定的。
- 非业务部门之间工作差异较大，有人力资源管理、财务管理、经济运行管理、资产管理等职能；在国有企业，还有党委、工会、监察等职能。各部门都承担着不同的角色，考核指标、目标值和权重的设定不好把握，考核得分的可比性较差。
- 非业务部门特别是基层员工过程性工作比较多，而能够直接对经营结果产生影响的工作很少，这些工作监控起来也比较难，给考评评分的公平、公正和客观性带来一定的难度。
- 非业务部门和职能岗位的直接上级领导不同，很多企业采用的是职能部门和职能岗位直接考核人就是直接上级领导的办法，不同的直接上级领导对软性指标的打分必然会出现手松手紧的问题。