

HR案头必备工具书 提升你的工作专业水平、职场竞争力

陈镭◎著

# HR达人教你 绩效管理 一本通



| 内容全面 | 应知应会的绩效管理秘籍 | 精准定位 | 让你入职就上手、升职会管理  
| 工作必备 | 图表、制度、真实案例提升助力 | 易懂实用 | 彻底解决绩效管理难题、答疑解惑

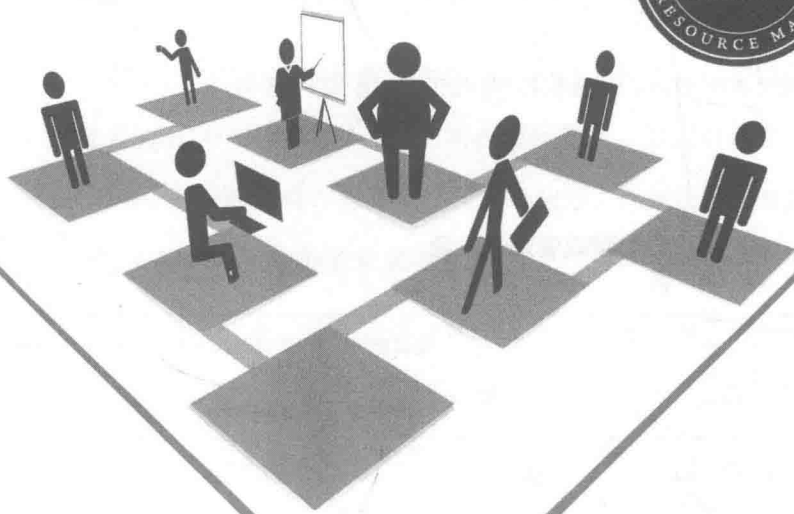
扫码

近 100 分钟 OKR 的相关视频课程

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

陈镭◎著

# HR达人教你 绩效管理 一本通



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”、“OKR”四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、人力资源管理专业人员使用，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

HR 达人教你绩效管理一本通 / 陈镭著. —北京：中国铁道出版社，2018. 1

ISBN 978-7-113-23824-7

I. ①H… II. ①陈… III. ①企业管理—人力资源管理  
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 227468 号

书 名：HR 达人教你绩效管理一本通  
作 者：陈 镭 著

策划编辑：王 佩  
责任编辑：苏 茜  
责任印制：赵星辰

读者热线：010-63560056

封面设计：**MXK** DESIGN  
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街 8 号）

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：19 字数：296 千

书 号：ISBN 978-7-113-23824-7

定 价：55.00 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

### 绩效思维的创新突破

企业家应该在办公室或心中挂三张图：业务版图，组织版图，人才版图。如果只能选挂一张图，那就选人才版图吧！而最常被忽略的恰恰是人才版图。事实上，没有人才版图，其他两张图终要落空。但只要有人才版图，其他两张图暂不清晰也没有关系。当 C（CEO、CFO、COO、CTO、CMO、CIO）们都在考虑商业模式创新、战略发展、业务增量、投融资策略时，CHRO 们要考虑的应该是提供什么样的工具、方法论、人力资源配置、组织设计，人力成本等诸多因素，以配合 C 们的想法能够最终实现。

最近微信上关于 KPI 的绩效传得沸沸扬扬，一会儿死了，一会儿没死，作为 HR 是否真的明白个中的原因了呢？核心的问题是，目前市面上几种常用的绩效工具，HR 们都熟悉吗？同时再提出一个问题，企业只用一种绩效考核工具，能应对不同的部门职能的需求吗？

中国企业目前 HR 的痛，是绩效管理提不起来，绝大多数企业在推行绩效时所用的工具就是 KPI，KPI 的最大特点就是量化，因为量化的结果比较容易考核，因此 KPI 对业务部门，如销售人员、生产一线的员工比较好考核，因为指标容易采集：销售收入、销售利润、毛利、回款、销售费用、客户数量、成品率、废品率、单耗等指标，都能很好接受。而其他非业务部门考核因为不好量化，大多只是泛泛的几个考核指标。

陈镭所著的这本书，系统全面地阐述了绩效管理的各种工具 KPI、BSC、

KPA 和最新的 OKR，尤其是他所提出的 KPA 绩效模型，用“不可接受事件、可挑战事件和日常事务”来衡量一个人的工作，对非业务部门的绩效考核起到了很好的适用性。当企业能够面对不同部门的特质，采用不同的绩效工具去应对时，HR 绩效的难点就会有所突破。另外，书中还对 OKR 做了全面的描述，并介绍了 OKR 本土的案例，对国内科技型、创业公司应用 OKR，具有很好的指导意义。

这是一个知识和创造的时代，人创造价值的维度已经变了，不在于做事的多少，而在于做事的质量和它的创造性、创新性。同时，个体的需求和职业观也发生了变化，因此需要更创新、更符合人性的管理理念、方式和工具来适应新的时代。

许承明 博士 博导

南京晓庄学院院长

## 毫无保留地教你做绩效管理

和君咨询集团合伙人陈镭老师约我为他的专著《HR 达人教你绩效管理一本通》写序，我内心暗想，绩效管理的书籍已经多如牛毛，还出版此书？可是，当接到书稿，在不经意地浏览时，我却被深深地吸引住了，内容非常完善，绩效管理的各个模块都包括了，并且都有方法、工具和图表，还用案例来说明每个方法的应用和设计的思路，这与国内的一些绩效管理书籍只介绍理论，不然全部是案例，让人看了还是云里雾里的，是完全不一样的。这是一本好书。

1997年美国密歇根大学罗斯商学院教授、人力资源领域的管理大师戴维·尤里奇(Dave Ulrich,1953—)提出人力资源管理三支柱运营模式后，人力资源管理的思维、组织架构的设计、服务的方式都发生了质的变化。在三支柱模式下，对人力资源管理各个模块，特别是绩效管理，无论是思维、方式都提出了更高的要求。而当前，绩效管理确实存在一些问题：

### 第一，绩效管理的价值导向问题

很多企业设定的绩效指标不能指向战略，指标设计偏向“成果主义”，追求短期利益，没有兼顾以企业的长远战略为思路设计“实力主义”指标，最后考核的结果是企业短期目标实现了，但企业寿命却不长。

## 第二，绩效考核目的性问题

很多企业认为绩效管理的主要目的要么是多发奖金，要么就是处罚员工，让员工有压力，让员工更听话，实际上这并不是绩效管理的主要目的，绩效管理的最主要目的是为了提升员工绩效、部门绩效、企业绩效。

## 第三，绩效管理的专业性问题

绩效管理是体系性和专业性都非常强的一种管理方法，很多企业的相关人员包括 HR，对绩效管理的体系和目的、意义了解甚少，对绩效管理的体系组成、涉及的方法、工具，推动绩效考核的策略，都掌握得不多，这也是绩效管理始终做不好的原因之一。

和君咨询集团合伙人陈镭老师对绩效管理有很深地研究，长期在企业实践、实操，对绩效管理的理论和方法、价值导向设计、体系建设具有非常丰富的经验，他毫无保留地、倾注了大量心血撰写了《HR 达人教你绩效管理一本通》一书，比较全面、有效地解决了上面的三个问题，对 HR、HRM、HRD 以及管理咨询师、绩效管理培训师等都非常有帮助。

HR 三支柱运营模式中国领军人物  
中国人才战略研究院院长  
钟虹添博士  
2017 年 9 月

# 自序

你若盛开，蝴蝶自来；  
心生莲花，芬芳自来；  
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。如果把蝴蝶看作是你人生追逐的目标，你一味的追逐蝴蝶，蝴蝶是不会来的，只有将自己生命里的花园，开满鲜花，才会引来蝴蝶，如果能将花园四季开满鲜花，就能时刻都得到蝴蝶。你生命里的花园，就是要不断专注在你的专业、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。

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。中国的民企正面临着越来越多的挑战，当 C（CEO、CFO、COO、CTO、CMO、CIO）们都在考虑战略规划、商业模式创新、业务增量、投融资策略时，别忘了人从哪里来，团队如何组建，如何实现自组织/自管理/自循环/的生态圈。人力资源管理从 HR3.0 到三支柱模型，从炸掉 HR 部门到绩效毁了索尼，都将绩效考核，置于十分聚焦地位，究其原因还是绩效做不好，导致引发出一系列的问题。绩效与激励是企业人力资源管理的任督二脉，这二条命脉没打通，就会造成机制僵化。

我心中的蝴蝶是，在人力资源管理领域，树立起一个流派“OKR+KPA”，帮助企业打通任督二脉，提升效率，激发出更大的创造力。从机制入手，让员工自动自发的工作，不是因为钱，而是追求有野心的目标，获得自我实现的最大满足。通过激励，让员工由雇佣的心态转为合伙人创业的心态。将 KPA+KPI 结合起来，突破绩效一直以来因为量化而陷入的困境。裂表现有的组织结构模式，打破因为部门职责而引发的横向沟通的障碍。心顺了，人活了，有目标，事成了。



在路上，栉风沐雨，心在远方，只需前行，有多远，走多远，既然选择了远方，便只顾风雨兼程。一起行，加油！

最后我要将此书献给我的家人女儿陈元玺、太太黄静和我的父母。一直爱你们！

陈镭

2017年9月15日星期五

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，或者以更低的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。

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。

1. 为方便读者学习，了解更多的绩效管理方法，扫描下列二维码即可获得将近 100 分钟有关 OKR 的视频课程。



2. 扫码下载正文 7.1.4 节中近 100 个职位说明书电子版，即学即用。



下载地址：

<http://upload.crphdm.com/2017/0912/1505200592606.doc>

编者

2017 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 KPI 工具的应用          | 29  |
| 3.1 标杆基准法                | 35  |
| 3.2 成功关键分析法              | 36  |
| 3.3 策略目标分解法              | 37  |
| 3.4 关键绩效指标库              | 38  |
| 3.5 【案例分析】房产公司 KPI       | 48  |
| 第 4 章 BSC 平衡计分卡考核工具      | 102 |
| 4.1 如何使用平衡计分卡            | 104 |
| 4.2 建立平衡计分卡的评价指标体系       | 105 |
| 4.3 BSC 指标库              | 111 |
| 4.4 【案例分析】某房产公司 BSC 指标体系 | 115 |
| 第 5 章 KPA 考核工具           | 126 |
| 5.1 KPA 工具应用             | 127 |

|       |                                |     |
|-------|--------------------------------|-----|
| 5.2   | KPA 绩效考核模型 .....               | 132 |
| 5.3   | 解读 KPA 实际运用 .....              | 133 |
| 5.4   | 【案例分析】某计算机互联网公司 KPA 考核应用 ..... | 135 |
| 第 6 章 | 创建有效的 OKR .....                | 149 |
| 6.1   | 如何设置有效目标 .....                 | 150 |
| 6.1.1 | 设置 OKR 的基本原则 .....             | 152 |
| 6.1.2 | 创建强大的目标 .....                  | 154 |
| 6.1.3 | 创建目标的技巧 .....                  | 157 |
| 6.2   | 如何设置关键结果 .....                 | 160 |
| 6.2.1 | 有效关键结果的特征 .....                | 161 |
| 6.2.2 | 创建关键结果的技巧 .....                | 162 |
| 6.3   | 如何设置不同职能部门的 OKR .....          | 164 |
| 6.3.1 | 决策层的 OKR .....                 | 164 |
| 6.3.2 | 综合管理部的 OKR .....               | 165 |
| 6.3.3 | 人力资源部的 OKR .....               | 166 |
| 6.3.4 | 研发中心的 OKR .....                | 168 |
| 6.3.5 | 营销中心的 OKR .....                | 169 |
| 6.3.6 | 销售部的 OKR .....                 | 169 |
| 6.4   | 名企 OKR 实战案例 .....              | 171 |
| 6.4.1 | Uber 公司的 OKR 设置 .....          | 171 |
| 6.4.2 | 英特尔公司 OKR 设置 .....             | 173 |
| 6.4.3 | 谷歌公司的 OKR 设置 .....             | 175 |
| 6.5   | 某公司 OKR 的实战应用 .....            | 179 |
| 6.5.1 | 公司季度目标 .....                   | 179 |
| 6.5.2 | 产品部的目标分解和 OKR .....            | 180 |
| 6.5.3 | 研发部的目标分解和 OKR .....            | 181 |
| 6.5.4 | 市场部的目标分解和 OKR .....            | 182 |
| 6.5.5 | 销售部的目标分解和 OKR .....            | 183 |
| 6.5.6 | 人力资源部门目标分解和 OKR .....          | 184 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 第 7 章 绩效考核实施过程 .....              | 186 |
| 7.1 工作分析如何做 .....                 | 187 |
| 7.1.1 工作分析主要内容 .....              | 191 |
| 7.1.2 工作分析方法 .....                | 192 |
| 7.1.3 职位说明书的内容 .....              | 195 |
| 7.1.4 【案例分析】B 公司职位说明书（扫码下载） ..... | 196 |
| 7.2 绩效管理 .....                    | 198 |
| 7.2.1 绩效计划 .....                  | 198 |
| 7.2.2 绩效指标设定和数据采集 .....           | 200 |
| 7.2.3 绩效辅导 .....                  | 201 |
| 7.2.4 绩效沟通 .....                  | 203 |
| 7.2.5 【案例分析】曹操杀杨修 .....           | 222 |
| 7.3 绩效结果反馈与面谈 .....               | 223 |
| 7.3.1 绩效面谈准备 .....                | 224 |
| 7.3.2 面谈过程的控制 .....               | 226 |
| 7.3.3 确定绩效改进计划 .....              | 227 |
| 7.3.4 【案例分析】绩效沟通面谈 .....          | 228 |
| 7.4 绩效考核 .....                    | 237 |
| 7.5 绩效考核结果运用 .....                | 241 |
| 7.5.1 绩效考核结果运用于工资调整 .....         | 241 |
| 7.5.2 绩效考核结果运用于奖金分配 .....         | 242 |
| 7.5.3 绩效考核结果运用于晋升调配 .....         | 242 |
| 7.5.4 绩效考核结果运用于职位置换 .....         | 242 |
| 7.5.5 绩效考核结果运用于培训教育 .....         | 242 |
| 7.5.6 绩效考核结果运用于激活沉淀 .....         | 243 |
| 7.5.7 绩效考核结果运用于个人发展计划 .....       | 243 |
| 7.5.8 【案例分析】某公司绩效管理制度 .....       | 243 |
| 7.6 绩效激励 .....                    | 257 |
| 7.6.1 中小企业主要实施激励机制的方式 .....       | 257 |
| 7.6.2 引才激励 .....                  | 260 |

|       |                                |     |
|-------|--------------------------------|-----|
| 7.6.3 | 留才激励 .....                     | 261 |
| 7.6.4 | 用才激励 .....                     | 262 |
| 7.7   | 【HR 须知】工作分析 .....              | 264 |
| 第 8 章 | 绩效模型的应用 .....                  | 266 |
| 8.1   | 企业本性 .....                     | 267 |
| 8.1.1 | 文化 .....                       | 267 |
| 8.1.2 | 绩效 .....                       | 268 |
| 8.2   | 绩效评价模型 .....                   | 269 |
| 8.2.1 | 绩效运用法则 .....                   | 270 |
| 8.2.2 | 绩效结果如何运用 .....                 | 271 |
| 8.3   | 【案例分析】著名企业为何倒闭 .....           | 273 |
| 8.3.1 | 案例总结 .....                     | 278 |
| 8.3.2 | 结论——绩效考核缺乏文化认同维度 .....         | 280 |
| 8.4   | 【HR 须知】绩效结果甄别出五种人 .....        | 280 |
| 附录    | 企业绩效管理中的十大核心问题 .....           | 281 |
|       | 问题一：绩效管理与战略实施相脱节 .....         | 282 |
|       | 问题二：绩效管理仅仅被视为一种专业技术 .....      | 282 |
|       | 问题三：绩效管理的核心目的不明确 .....         | 283 |
|       | 问题四：绩效管理是所有管理者的管理责任 .....      | 284 |
|       | 问题五：组织绩效、团队绩效、个人绩效之间存在差异 ..... | 285 |
|       | 问题六：绩效管理指标没有重点 .....           | 285 |
|       | 问题七：一套考核指标无法对所有员工产生牵引作用 .....  | 286 |
|       | 问题八：如何避免员工追求短期绩效，忽视长期绩效 .....  | 287 |
|       | 问题九：绩效管理成为奖金分配的手段 .....        | 287 |
|       | 问题十：忽视员工的参与 .....              | 288 |

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% 的增长。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