

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编

# Performance

Cases of Performance Appraisal and Management

绩效考核

与

管理案例

皇甫刚 编著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

卓越绩效管理从

李剑锋 主编

# 绩效考核 与 管理案例

Cases of Performance Appraisal and Management

皇甫刚 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

绩效考核与管理案例 / 皇甫刚编著. —北京：电子工业出版社，2005. 1  
（卓越绩效管理丛书）  
ISBN 7-121-00461-5

I. 绩… II. 皇… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 105708 号

责任编辑：王慧丽

印刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社

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：19 字数：290 千字

印次：2005 年 5 月第 2 次印刷

定价：32.00 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 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 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）



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

“人力资源管理”这一概念于 20 世纪 80 年代末传入国内，随着国内市场经济的迅速发展、企业竞争的加剧以及国家劳动人事管理体制的深化改革，直到 90 年代后期才开始得到国内企业界的广泛认同。一时间，国内企业纷纷将“劳资部”、“人事部”、“劳动人事部”或“人事教育部”等改名为“人力资源部”。但是，迄今为止，不少企业仅停留在部门名称的改变而已，其管理体系、内容、方法与手段仍处于传统的劳动人事管理模式下；或是不少企业倡导“走出去、引进来”，学习费了不少工夫，却仍不得要领，效果不尽人意。导致这些问题的原因除了对现代人力资源管理的原理和理念把握、理解得不够全面和准确之外，主要是：第一，企业普遍缺乏开展人力资源管理各项业务工作的可操作的有效方法、技术手段与工具；第二，现代人力资源管理的理论体系及其应用是根植于西方尤其是美国文化背景基础上的，它引入国内企业必然会遭遇到“水土不服”的问题。因此，掌握现代人力资源管理的方法和工具，并探索、总结适合中国企业和自己本企业的有效人力资源管理模式及其方法与工具，是目前多数企业迫切渴求解决的问题，而这其中尤为突出的问题是：如何建立规范的员工绩效考核与管理的规章制度？如何实施有效的员工绩效考核与管理？

鉴于此，为了帮助企业切实解决诸如如何考（用什么方法、什么工具）、考什么（什么指标）、如何规范管理、如何建立员工绩效考核与管理的体系等问题，为企业和有关读者提供有借鉴意义和参考价值的有效信息，本书编者根据多年来从事人力资源管理理论研究和长期主持企业管理咨询工作的经验，研究、总结和收集了国内外一些企业实施员工绩效考核与管理的经验和教训，汇编成案例集。内

容上分为两部分：

第一篇是绩效考核与管理制度，这一部分着重于介绍、提供完整的员工绩效考核与管理制度的资料，以帮助企业和有关读者了解规范的员工绩效考核与管理制度的基本框架、内容、格式及其方法、工具、实施程序与操作步骤，为建立、完善本企业的员工绩效考核与管理提供制度提供参考。案例以国内企业的成功实践为主，合资、外资和台资企业为辅，包括不同行业企业和侧重于不同考核与管理目的的资料。

第二篇是绩效考核与管理过程及分析，这一部分着重于介绍国内外一些企业（包括欧美和日本）和国内合资企业实施员工绩效考核与管理的特点、不同做法、辅导材料、成功经验、失败教训，以及改革与探索的历程，供企业和有关读者借鉴。

以上关于案例题材内容的选择和编排，也是本书同以往此类案例图书有所不同的一个显著特色。本书的案例题材大部分采用了作者长期从事管理咨询项目研究的资料积累，另外，部分案例的原始文献资料还参阅、引用了有关期刊的报道和有关书籍的文章。在此，衷心感谢这些原始文献资料的作者，本书在“参考文献”部分均注明了这些原始文献资料的作者和出处。

我还要特别感谢我的好友中国人民大学商学院李剑锋博士和山西太旧高速公路管理有限责任公司人事处常增康处长、山东济宁市电信公司贾平总经理及陈晓磊经理提供的帮助及指导。同时感谢电子工业出版社的刘露明女士和赵建宏、王慧丽编辑，没有她们的多方支持，本书是难以完成和出版的。

最后感谢北京航空航天大学经济管理学院我的研究生吴旻、贾琨、兰天和张甜，他们协助我做了大量的资料整理工作，使本书最终能够顺利完成。

作者水平有限，敬请广大读者指正。

皇甫刚

2004年11月于北京





# 目 录

## 第 1 篇 绩效考核与管理制度 ..... 1

案例 1	山西太旧高速公路管理有限责任公司绩效考核制度.....	2
案例 2	联合数码公司员工绩效考核与管理制度.....	19
案例 3	奥博公司员工绩效考核与管理制度.....	36
案例 4	××市通信分公司绩效管理制度.....	47
附录 4-1	××市通信分公司职能部室绩效的管理办法实施细则.....	52
附录 4-2	××市通信分公司员工绩效管理方法指导.....	60
案例 5	汉唐公司员工绩效考核办法.....	74
案例 6	××银行××市分行员工绩效考核制度.....	86
案例 7	目标管理考核 ——产品销售人员和产品开发技术人员的目标管理模式绩效考核.....	93
案例 8	JX 公司技术开发部的员工绩效考核与管理方案.....	96
附录 8-1	工作记录卡.....	105
附录 8-2	自我评价卡.....	106
附录 8-3	考核意见卡.....	107
案例 9	某台资企业的员工绩效考核制度.....	108

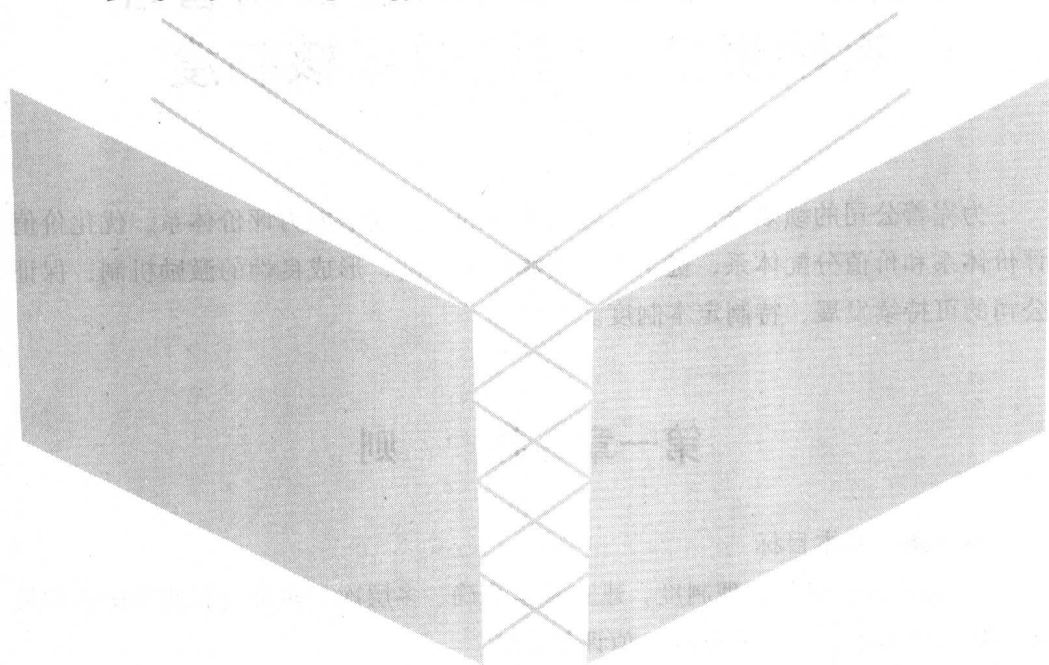
案例 10	×××公司的职工绩效考核规章	117
案例 11	××××公司的职工绩效考核与管理制度 ——着重于员工能力、适应性和发展评价与能力开发的 绩效考核与管理	129
案例 12	美嘉公司的员工绩效考核与管理制度 ——以自我评价为基础的员工绩效考核与管理	145
案例 13	ROS 公司实施绩效沟通的制度规定	156
案例 14	DF 公司员工能力开发面谈的实施细则	160

## 第 2 篇 绩效考核与管理过程及分析 167

案例 15	联想集团实施目标管理的绩效考核	168
案例 16	联合数码公司员工绩效考核与管理的实施辅导 ——绩效考核与管理该如何做	177
案例 17	加拿大北方电讯公司强调过程的绩效考核	191
案例 18	朗讯公司员工绩效考核与管理的特色	195
案例 19	思达公司的绩效目标考核与管理	200
附录 19-1	思达顾问公司的 MBO 管理规程	205
案例 20	HQ 国际集团亚洲公司的 360 度绩效反馈考核	207
案例 21	通用汽车公司员工绩效管理的过程、方法和分析	221
附录 21-1	考绩表使用说明	237
附录 21-2	员工经评定为需大幅改进后的处理程序	242
案例 22	奥塞公司员工绩效管理制度的改革	246
案例 23	×××公司绩效评价制度的特点	252
案例 24	××公司员工绩效考核制度改革的历史	261
案例 25	住友公司绩效评价制度改革的分析	276
案例 26	日本丰田公司绩效评价制度改革的特点	285
参考文献		293

# 第 1 篇

## 绩效考核与管理制度





---

## 案例 1 山西太旧高速公路管理 有限责任公司绩效考核制度

为完善公司的绩效考核制度，建立完善的岗位任职能力评价体系，优化价值评价体系和价值分配体系，健全人力资源管理体制，形成良性的激励机制，保证公司的可持续发展，特制定本制度。

### 第一章 总 则

#### 第一条 基本目标

1. 完善人力资源管理制度，建立科学准确、多层次、多维度和便于操作的量化绩效考核体系，优化企业的价值评价系统。
2. 建立适应未来发展的具有良好素质和团队协作精神的人力资源队伍。
3. 建立一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的人力资源管理机制。
4. 依靠制度性的规范与约束，培育与弘扬企业文化，提高人力资源管理水平

和在市场竞争环境中的整体运作能力。

5. 依靠绩效考核制度为各单位（部门）和员工确定工作绩效目标，不断地改进工作，提高工作效率，促进员工的全面发展。

## **第二条 基本原则**

1. 绩效考核制度必须得到员工的普遍理解和认同，保证绩效考核制度有稳固的群众基础，必须坚持公开、公正和公平原则。

2. 绩效考核应以工作业绩考核为导向，把绩效考核作为提高公司所属单位（部门）和个人工作业绩的管理工具。

3. 各级领导必须承担绩效考核的责任，按照管理权限和管理职责对下属做出正确的考核与评价是管理者重要的管理内容，绩效考核工作必须贯穿于日常的管理工作中。

4. 绩效考核工作的目的是为了员工改进工作，提高工作效率。任何利用考核手段打击、压制和报复被考核者的行为都将受到严肃处理。

5. 依靠考核者与被考核者之间的有效的沟通，确保绩效考核制度取得预期效果，消除和化解绩效考核过程的矛盾与冲突。

6. 各级考核组必须把绩效考核作为管理过程，有效地利用绩效考核工具，提高自己的管理水平。在绩效考核过程中，各级管理者有责任指导、帮助、激励和约束下属，使下属不断发展，下属的工作表现与业绩是各级考核者管理绩效的重要体现。

7. 被考核者只有通过个人自身的努力，才能得到绩效考核制度的合理评价。被考核者有权利了解个人的绩效考核的依据与结果，有权依照制度规定的程序对不公正的绩效考核进行申诉。

## **第三条 考核的范围**

公司全体在岗员工。为保证绩效考核的顺利进行，根据有利于各单位（部门）集中管理和考核标准相对统一的原则，将考核划分为下列四个类别，即基层单位（机关各部门）绩效考核、公司中层管理人员绩效考核、公司机关管理人员员工考核和基层单位员工考核。

按照管理权限，一级对一级考核。人力资源部对全公司绩效考核工作进行协调和监控，同时负责制度的解释和处理投诉。

#### 第四条 组织领导

公司成立绩效考核领导小组，负责全公司绩效考核的领导、监督、检查、指导工作。

领导小组下设办公室，具体负责绩效考核工作的日常事务。

公司绩效考核组的组成与绩效考核领导小组成员相同，主要负责对公司所聘基层单位、机关各部门及公司聘任的中层管理人员的考核（包括路政大队领导班子成员）。

公司下属各单位及公司机关都要成立相应考核组，具体实施对所属单位和人员的绩效考核。

#### 第五条 考核评价的内容

绩效考核评价主要包括工作态度、工作能力和工作业绩三部分，以工作业绩考核为主。

工作态度主要包括职业道德、责任心、敬业精神、进取意识、奉献精神和团队意识等。

工作能力是指知识、技能、经验、组织力、判断力、领导力、计划力、协调能力、理解力、创造力、执行力和体力等。

工作业绩是指所完成工作目标的程度，如工作目标的难度、完成工作目标的质量与数量、工作业绩的改进程度及对组织目标的贡献程度。

#### 第六条 个人绩效考核的申诉与监督

个人绩效考核评价结束后，考核者有向被考核者通知和说明的义务，被考核者有权了解自己的考核结果。

被考核者如对考核结果存有异议，应首先通过沟通方式解决。在解决不了时，员工有权向人力资源部提出申诉，申诉时需提交个人绩效考核申诉表（见表 1-1）及相关说明材料。

人力资源部需在一周内，会同其所在单位（部门）的负责人研究，对员工的申诉做出答复。

整个考核过程由人力资源部进行监督。对借考核之机对被考核者进行打击报复的行为将给予严肃处理。

### 第七条 基层单位员工考核

由各基层单位根据本考核制度的基本原则，结合本单位实际情况和岗位特点制定考核细则。

### 第八条 绩效考核结果的应用

1. 考核结果，作为公司年度评比先进、竞争上岗、岗位定级的依据。
2. 连续两年绩效考核为优秀的，在同岗级基础上晋升一档。
3. 个人奖金的发放依据绩效考核的等级发放。
4. 考核结果为不称职的取消年终奖，并调整其岗位。

## 第二章 基层单位（机关各部门）绩效考核

### 第九条 基层单位（机关各部门）绩效考核释义

基层单位（机关各部门）绩效考核是指公司对所属各单位（部门）工作绩效所作的制度性考核与评价，基层单位绩效考核采用工作目标责任书考核，公司机关各部门绩效考核采用公司机关部门绩效目标任务表考核（见表 1-2）。

### 第十条 考核内容

基层单位的绩效考核，见公司工作目标责任书考核的有关规定。

公司机关各部门的绩效目标考核，采用根据目标管理考绩法原理设计的公司机关部门绩效目标任务表和公司机关部门绩效目标评价表（见表 1-3），对机关各部门工作任务目标和管理工作目标的完成情况进行考核。

### 第十一条 考核周期

对基层单位的工作目标责任书考核，每半年进行一次，于每年 6 月底和 12 月底进行。

公司机关各部门的公司机关绩效目标任务表考核，每年进行一次，于每年 12 月底进行。

### 第十二条 考核程序

基层单位的绩效考核见公司工作目标责任书考核办法的有关规定。

公司机关各部门的绩效考核：

1. 每年年初机关各部门负责人根据公司的要求,分别提出本年度本部门的工作任务目标和管理工作改进目标。

2. 机关各部门负责人与公司领导进行沟通,就上项内容进行评议和审定。

3. 当机关各部门负责人与公司领导对此达成共识后,由部门负责人将确认的内容填入公司机关部门绩效目标任务表。

4. 在完成绩效目标期间,机关各部门负责人可以根据现实业务进展情况和外部环境的变化,对确定的绩效目标进行阶段性调整,经与公司领导沟通后,记入表1-2“目标调整”栏。目标调整原则上于每年6月底进行。

5. 每年年底,机关各部门负责人对绩效目标完成情况进行自我评价,并记入公司机关绩效目标评价表。采用自我评价的目的是利用机关各部门负责人对本部门工作所做的反思、总结、检查和评价,来激励负责人不断改进工作方法,提高管理能力和工作绩效,同时,建立公司与机关各部门之间的有效沟通。

6. 公司考核组根据机关各部绩效目标完成的实际情况,在公司机关绩效目标评价表上为机关各部评价打分。

考核组分值计算=公司考核组分×65%+总经理分×20%+分管领导分×15%

**第十三条** 关于公司机关部门绩效目标任务表和公司机关部门绩效目标评价表

公司机关部门绩效目标任务表是本制度运作的主要载体与工具,其主要项目的内容为以下两方面。

1. 主要绩效目标是指机关各部门负责人做出的承诺。它由部门负责人根据公司下达的任务而拟定,不是由公司领导布置,是与公司领导沟通后正式确认,作为部门负责人的工作目标与考评依据。

“工作任务目标”项的填写应直接体现机关各部门工作任务的数量目标、时间目标、质量目标等,如年度主要工作事项及其时间和效果要求、成本与费用控制等。

“管理工作改进目标”项的填写应以机关各部门负责人的管理职责为依据,确定本部门在强化业务管理、提高管理效率、优化管理程序、完善管理制度、开发员工潜力、提高员工素质及觉悟和实施管理创新等方面的量化和非量化目标。

2. 目标确认是机关各部门负责人与公司领导就目标的达成的共识,以及双方



的签名。

公司机关部门绩效目标评价表的主要内容包括：

(1) 部门工作任务目标和管理工作目标的完成情况，包括负责人自我评价和公司考核组打分。

(2) 有关原因分析，是指部门负责人对绩效目标完成情况的有关原因的分析说明。

(3) 经验与教训，是指部门负责人对绩效目标完成过程中的有关经验与教训的总结与分析。

#### **第十四条** 考核结果的综合量化

基层单位的绩效考核综合量化，见公司工作目标责任书考核办法的有关说明。

机关各部门绩效考核的年度综合分=绩效目标考核分

#### **第十五条** 考核结果的应用

基层单位绩效考核结果是公司给予基层单位进行评价的主要依据，也是基层单位负责人个人绩效考核的一部分。

**第十六条** 后勤中心、教育训练中心、通信信息监控中心（路政大队）的绩效考核

公司后勤中心、教育训练中心、通信信息监控中心（路政大队）的绩效考核，采用上述公司机关各部门绩效考核的办法。

#### **第十七条** 组织实施

组织实施者为公司考核组，人力资源部负责考核的具体事务管理。

**第十八条** 基层单位对其下级单位部门的绩效考核参照本章条款执行。

## 第三章 公司中层管理人员的考核

#### **第十九条** 公司中层管理人员考核释义

公司中层管理人员考核是指对公司各二级机构正副职负责人工作业绩、工作态度和工作能力的综合性考核与评价。