

卓越绩效管理丛书

The Design and Implement
of Performance Management
System

绩效管理体系的 设计与实施

朴 愚 顾卫俊 著

● 构建提升企业执行力的核心运营管理工具 ●



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

The Design and Implement of Performance Management System

绩效管理体系的 设计与实施

朴 愚 顾卫俊 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

绩效管理体系的设计与实施 / 朴愚，顾卫俊著. —北京：电子工业出版社，
2006.4

（卓越绩效管理丛书）

ISBN 7-121-02337-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 015011 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：王慧丽

印 刷：北京智力达印刷有限公司

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

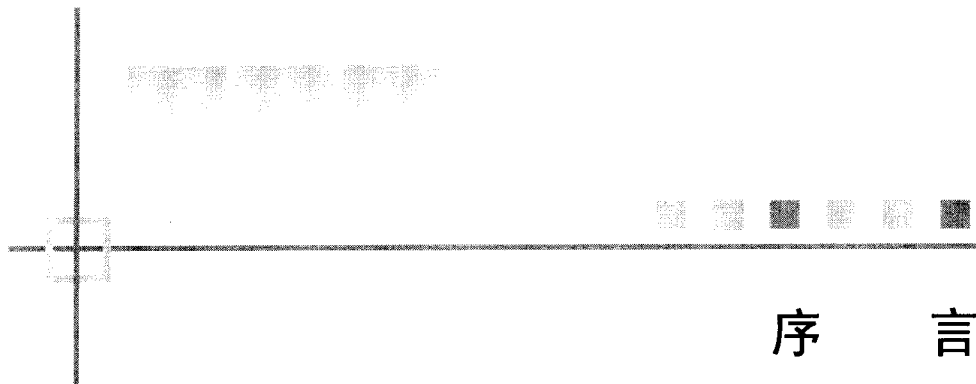
经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：14 字数：210 千字

印 次：2006 年 4 月第 1 次印刷

定 价：29.00 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 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



序 言

绩效管理在全球范围内为越来越多的企业所采用，近年来，西风东渐，很多关注中国企业发展，致力于研究中国企业管理的专家、学者、管理人员也开始关注、研究和运用绩效管理，为绩效管理在中国企业的推进发展倾注了很多心血，发挥了重要的先驱作用。毫无疑问，人力资源经理是这些关注绩效管理的人群中非常热心的群体——我们从来也没有发现过比绩效管理更能够使人力资源部门为企业创造价值、成为企业战略合作伙伴的机会了。大批的著作和课程涌向市场，绩效管理成为当今中国人力资源管理领域中最热门的课程。擅讲绩效管理的培训师无疑比其他培训师更具有市场号召力，一些连续效考评和绩效管理都没有区分清楚的培训师也登上了讲台。绩效管理的风靡一时甚至带动了对具有绩效管理操作经验的人力资源经理的招聘热潮，其中具有丰富操作经验的外企专业人士尤其抢手。但是只知其然不知其所以然的人力资源经理并不能胜任企业赋予的重托。绩效管理的方法有很多，如何根据企业的实际情形选择和适用绩效管理工具是一个更高的要求。在过去的五年中，很多中国企业开始了它们的绩效管理运动，主导这场运动的常常是人力资源管理部门或财务管理部门。然而，并非所有的绩效管理系统都能够收到预期的成效，很多企业在推行过程中遭受挫折，甚至不了了之，无“绩”而终，更有甚者，南辕北辙，适得其反。

因个人兴趣，且为工作之需，过去五年我一直在从事绩效管理的研究和实际推行工作。先后研究过诸如 GE、Nokia、IBM、Motorola 等世界著名公司的绩效

管理工具，也了解过华为、联想等中国公司的绩效管理工具。和许多同行一样，面对琳琅满目的教材和工具我也觉得无所适从。然而，非常幸运的，我能够实际地从事一家公司的绩效管理推进工作，在具体的操作过程中尝试各种方法的不同，饱尝绩效管理运动中的各种酸甜苦辣。此间，我还获准参加公司层面的绩效评价委员会，从更高的视角去观察一个企业绩效管理的过程。这对我全面地理解绩效管理并纠正有关绩效管理的错误认识起到了关键的作用。随后，我有机会对二十余家企业推行绩效管理的进程进行了全面的了解，继续探究绩效管理推进的有关具体问题。这五年中，我目睹了很多企业成功地推进绩效管理并因此成为优秀的企业，也看到一些企业因为没有能够理解绩效管理的真谛而推行了错误的绩效管理体系，不仅没有收到良好的效果，反而置身于诉讼的泥潭。

自古实践出真知。从泰勒、法约尔开始，到今日的罗宾斯、德鲁克，很多管理学者都来源于企业管理的实际工作领域。他们从管理实践的广阔天地步入管理科学的殿堂，为管理科学的进步作出了卓越的贡献。因为种种客观因素的制约，中国管理学研究中“阳春白雪”和“下里巴人”之间的藩篱至今犹存。企业里并不缺乏有思想的人，缺乏的是把好的经验提炼为科学体系的机会和激情；学院里也并不缺乏有着良好管理创意的人，缺乏的是身体力行这种创意，把思想付诸于实践的做一个管理“工匠”的平台和勇气。非常荣幸，我能够有上述机会以理论指导实践，在实践中反思理论，现在终于有机会把这五年的体会与同仁们分享，希望能够对大家的工作有所帮助。需要提醒的是，真正应该阅读本书的不仅仅是人力资源管理部门的同行们，更应该是企业的高级管理人员以及财务人员，直线经理们是理所当然的读者——如果他想成为合格的经理的话。

本书的成稿要感谢我所为之工作的公司所提供的机会，使我能够与诸位同事一起研究如此多的行业、如此多的企业的绩效问题，感谢公司所提倡的持续管理改善的理念，使我有机会把一件事情能够做得更加专业，感谢我的领导柴国强先生、李昕先生、曾一平先生给予我对绩效管理研究的信任和支持。感谢绩效管理的专家兰海先生、陈丰先生及其团队给予的指教和分享，他们关于企业预算管理的有关著作是本书的重要参考文献之一。感谢我们的绩效管理推进团队，过去几年我们一起努力地工作，使得绩效管理的理念在我们的公司能够深入人心，特别要提到的是陈奕青女士、姜华小姐、薛纪娜小姐、葛菲小姐、刘蓉小姐、张文静小姐、伊力扎提先生、任兵先生、初升斌先生、周磊先生、杜海宇先生、宋永坤

先生、徐国庆先生，限于篇幅，恕不一一列举，他们在绩效管理推进方面都是具有丰富经验的同仁，他们对绩效管理有关技术的发展成果在本书中也有所体现。

要感谢北京中外企业人力资源协会（HRA），使我有机会和来自不同国籍、不同行业的跨国公司的人力资源经理们探讨有关绩效的话题，感谢 HRA 薪酬委员会的同仁给予我的启发。

要感谢我的夫人邵美秋女士对我的研究给予的支持，她不仅承担了更多的家庭责任，使我可以专心钻研，在而立之年能够出版自己的第二本著作，而且为本书承担了大量的外文资料整理工作。本书付梓之际，我们爱情的结晶已经在孕育中，这些年忙于工作和科研，疏于浇灌亲情之花，谨以此作献给她们母子，聊以安慰。

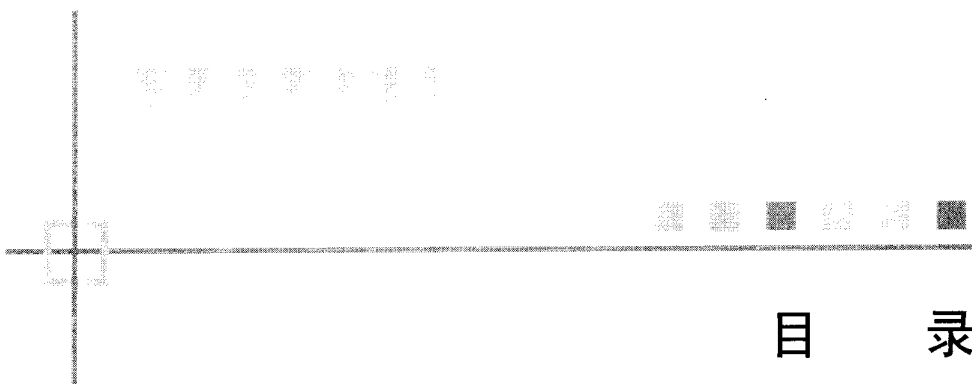
顾卫俊先生作为来自浙江大学的青年学者，作为本书的作者之一，以其更为广阔的视野和渊博的理论知识为本书增色不少，使本书能够略具研究性著作的特征。

为尽可能地反映绩效管理研究的全貌，书中吸收了许多前人的研究成果，我尽可能地做出标注，但因为篇幅所限，不能详尽一一列举出处的，还恳求大家的谅解。

本书有关内容曾经在为对外经贸大学国际商学院、北京师范大学继续教育学院、新华教育集团北京分校、中国中化集团公司、天脊中化化肥公司、《人力资源开发与管理》杂志、北京中外企业人力资源协会等的培训过程中使用，不少同学和同事对其中的一些观点给予了指正或探讨，在此一并表示感谢。

五年磨一剑，必有迟钝处，特别是我对于财务知识的了解相对于财务工作者而言是有限的，书中不足之处，诚恳地欢迎同仁们的批评和指正。我的电子邮箱：geogrexu@163.com。

朴 愚



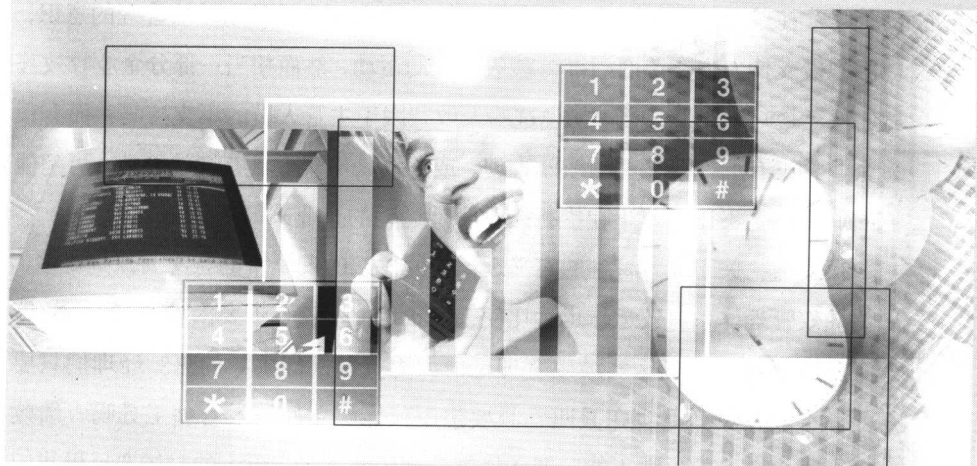
目 录

导言	1
第 1 章 绩效与绩效管理的意义	4
1.1 绩效	5
1.2 绩效管理	15
1.3 绩效管理的意义	17
小结	22
案例 S 电子公司的绩效管理官司	23
第 2 章 绩效管理方法简介与评析	25
2.1 基于职位要求的方法	27
2.2 基于工作行为与结果的方法	36
2.3 基于战略的管理方法	43
2.4 在员工之间进行比较的方法	46
2.5 绩效管理方法的发展趋势	49
小结	50
案例 F 驾校的绩效管理变革	50
第 3 章 成功实施绩效管理体系的前提条件	53
3.1 高层领导的亲自参与	54

3.2 明确的责任主体	54
3.3 明确可运行的战略目标	57
3.4 建立一致的责权利结构	59
3.5 信息透明度	63
小结	65
案例 N 公司的绩效管理模式	65
第 4 章 影响绩效管理体系设计的因素	67
4.1 企业利益相关者	68
4.2 企业生命周期与战略目标	71
4.3 行业与技术特点	74
4.4 组织所处的地位——投资中心、利润中心与成本中心	76
4.5 员工所处的具体层级	78
小结	79
案例 S 公司如何设计绩效目标体系	80
第 5 章 绩效目标设置	83
5.1 绩效目标与计划设置的基本原则——简单而有效	84
5.2 KRA 与 KPI 的确定	88
5.3 关注结果指标与实现过程的统一	94
5.4 有关各类绩效指标的平衡	96
5.5 保持各项绩效指标一致性	98
5.6 KPI 考核标准的选择、权重设置与描述方法	102
5.7 设定绩效目标的程序：自上而下与自下而上	106
5.8 避免设置无效的绩效目标	107
5.9 绩效目标审核与沟通	108
小结	109
案例 一些常见的绩效管理表格	110
第 6 章 绩效跟进、考评与结果应用	119
6.1 绩效进展跟进	120
6.2 绩效沟通与辅导	120
6.3 考评周期	122

6.4 绩效评价尺度	123
6.5 绩效信息收集渠道	125
6.6 自我评价	127
6.7 主管考评、剔除因素及其他问题的处理	128
6.8 考评过程中的常见误区	131
6.9 绩效结果强制分类管理与九宫格管理法	134
6.10 绩效面谈与结果反馈	140
6.11 绩效考评结果应用	143
6.12 申诉体系建设与员工申诉受理	152
6.13 电子系统在绩效管理中的应用	152
6.14 绩效改进与低绩效员工管理	153
小结	155
案例 1 某员工的自评报告	157
案例 2 某多商品企业负责人计分卡	158
第 7 章 绩效管理体系的推进	161
7.1 试点	162
7.2 全面推广	162
7.3 绩效管理体系推进过程中的常见问题	165
7.4 绩效管理体系推进失败的常见原因	167
小结	169
案例 H 公司绩效管理推进的历程	169
附录 A GE 公司绩效管理简介	171
附录 B HP 公司的绩效管理简介	181
附录 C N 公司的绩效管理手册	187
附录 D K 公司的绩效操作手册	203
参考文献	213

导 言



本书旨在用最少而最必须的语言向读者介绍绩效管理的发展简史、基本方法、企业实践，以便读者通过阅读尽可能少的资料掌握更多的绩效管理的理念和技术精髓，从而能够正确地根据企业实际来选择和实施合适的绩效管理体系。

学者玛丽·凯·阿什说：“一家公司的好坏取决于公司的人才，而人才能量释放多少就要取决于绩效管理了。”绩效管理得到了全球范围内越来越多的公司的应用。著名市场调查研究公司 Gartner 曾经预测，2002 年底，美国只有不到 10% 的企业实施了企业绩效管理，但到 2005 年会有 40% 的企业采用这一管理手段。中国作为经济最活跃的国家，在这一方面也不例外。甚至具有浓厚的论资排辈传统的日本企业也开始转换管理方式，目前约有 20% 的日本企业开始推行绩效管理。

对于绩效管理的含义与作用存在很多不同的理解，多伦多大学的一位学者风趣地把绩效管理比作汽车座位上的安全带——大家都认为很有必要，但都不喜欢去使用它。

如果绩效管理真如佩戴安全带这样简单，那么使用绩效管理只是一个意识问题，只要驾驶员有安全意识，就不用担心他不使用安全带了。事情真的这么简单吗？在过去的几年中，有很多企业的高层管理人员具有绩效管理的意识，他们积极支持人力资源部门推行绩效管理的运动，然而相当一部分企业收效甚微，甚至是归于无形，难道能说这些失败归因于主管人员的不支持吗？而有很多企业并没有严格意义上的绩效管理，或者只是形式上具有绩效管理，可是他们的业绩似乎不比那些正在推行绩效管理运动的企业来得差。

很显然，关于绩效管理的意义远比我们比喻的安全带的意义要深刻得多，要使绩效管理体系有效运作也远比使人们正确使用安全带要困难得多。绩效管理工具究竟推动了什么？绩效管理是由人力资源部门主导的吗？经理们只要想用就会使用绩效管理工具吗？只要想用就能够用好绩效管理工具吗？绩效管理在很多企业的失败不能归罪于绩效管理工具本身，更多的时候要反思我们对绩效管理的理解程度究竟有多深，真正了解是正确运用的前提条件——只有

我们真正理解了管理工具，我们才能有用好的可能。

我们在本书中要回答如下问题：

- 绩效究竟是什么？
- 我们为什么要进行绩效管理？
- 绩效管理的方法究竟有哪些？
- 绩效管理取得成功的前提是什么？
- 究竟是谁对绩效管理负责？
- 绩效管理体系的设计取决于企业的哪些因素？
- 绩效管理的一般程序是什么？
- 绩效管理中有些什么样的具体困难？
- 如何应用绩效管理的结果？
- 世界卓越企业是如何进行绩效管理的？

有些对概念的分析是枯燥的，但是对我们理解问题也是必需而有意义的。

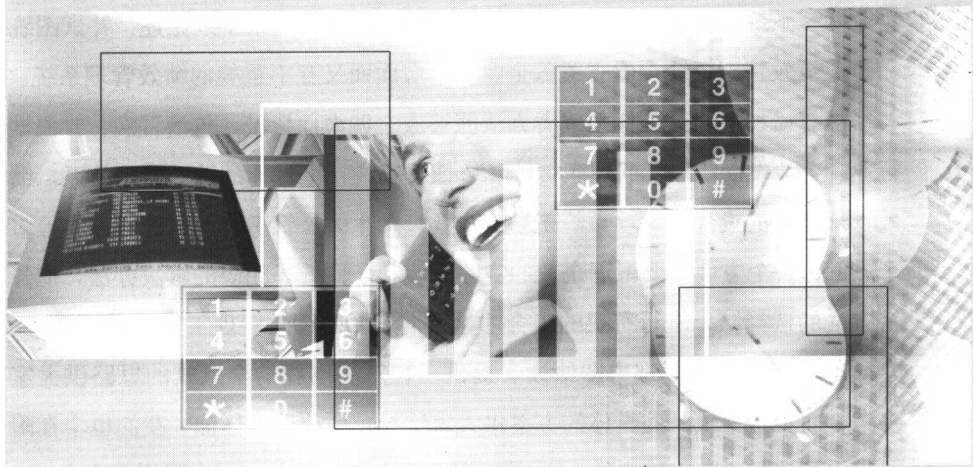
目前关于绩效管理存在着两大派别——其一是以财务管理系统主导的企业绩效管理系统，比如全面预算管理体系；其二是以人力资源管理系统主导的员工绩效管理系统。在出版物和培训市场上都体现出两者的差别，甚至在有的企业两套系统并行运行，各行其是。本书将对两者的关系予以论述，并试图统一企业绩效管理系统，建立覆盖企业各个层面而又互不重叠的绩效管理系统。

没有一种绩效管理体系或者方法能够放之四海而皆准、包治百病，要根据行业、企业发展阶段、职位职责等具体情况来设计个性化的绩效管理体系。绩效管理体系的设计是一项系统工程，涉及管理主体、管理对象、管理程序等多个方面，每个方面都要根据企业的实际环境和条件选择相应的解决办法，把各个方面的选择结果进行有机的组合才是我们需要的绩效管理工具。

本书在各个方面都力图给读者提供一种解决问题的全景式的思路供大家参考，而不是提供一些具体的方案供大家选择，敬请读者体谅。我们也会在附录中看到诸如 GE、HP 等全球性成功企业的案例，供大家在实际操作中参考。

第 1 章

绩效与绩效管理的意义



1.1 绩效

绩效 (Performance) 在企业管理和人力资源管理中都是一个非常重要的概念。英文的 Performance 翻译成中文有履行、执行、成绩、性能、表演、演奏等含义。绩效管理中的“绩效”究竟是什么含义呢？从字面上理解，绩效就是业绩与效率。业绩更多的指企业的外部效率，即对企业如何实现经营目标并满足股东、客户及其他外部利益相关者的需求程度的度量。企业业绩水平高意味着企业提供了市场所需要的产品或者服务，实现了它的价值。效率更多的是指企业的内部运营水平，即对企业将人力、物力等资源转换成产品与服务的度量。效率高说明企业的内部运营水平高，能够充分地、快速地、更好地将资源转化成产品和服务。绩效的这两个方面是互为补充的，如果缺乏内部效率，可能导致企业丧失外部效率的竞争力，外部效率的获得往往依赖于内部效率的高水平，但是并不是在每个时期外部效率高都代表着合适的内部效率，也不是合适的内部效率都反映出外部效率的竞争力。

然而业绩与效率在企业是如何具体表现的呢？不同的职位、相同职位的员工之间以及员工与团队、企业之间是否具有相同的绩效含义呢？其绩效是否都可以用上述含义来理解呢？

1. 结果绩效论

企业的最终绩效通常表现为财务上的结果，比如经营利润、资产收益率、资产负债率、流动比率、速动比率以及每股盈余等，这些指标在评价经营部门和员工业绩方面以及为管理者提供决策方面曾发挥了重要作用，如著名的杜邦财务分析系统（如图 1-1 所示）就是以财务结果为主要评价内容的。

与之关系密切的是那些容易用数据来衡量的，通常可以转化为财务结果或者与实现财务结果具有同等重要意义的数字，比如工厂的产品量、市场占有率、饭店的入住率、银行的吸储率、学校的升学率等，都是可以量化的最终结果，

通常这些结果与财务结果具有直接的因果关系，我们把这种结果定义为非财务结果。

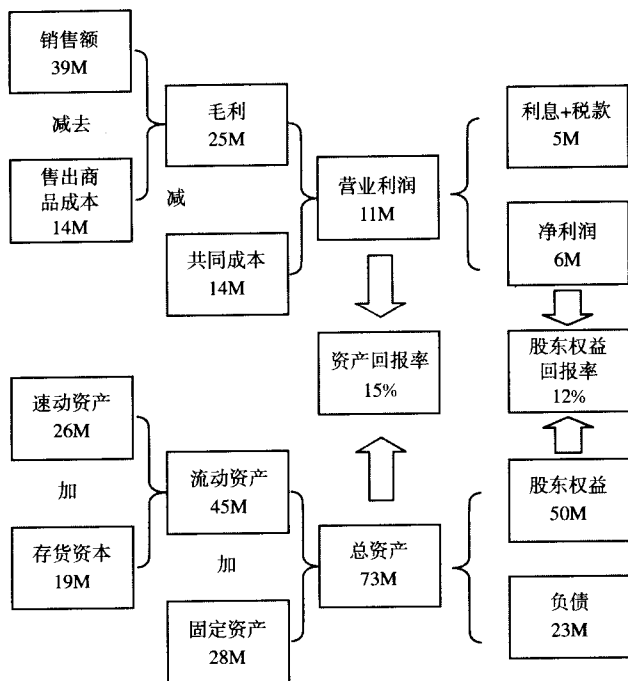


图 1-1 杜邦财务分析系统模型，又名回收角锥

一般而言，生产人员、销售人员和财务人员都比较热衷于使用这种量化程度高的绩效定义。“结果导向”甚至成为一些公司对职业经理人价值观的要求。财务结果通常在企业层面以及企业内部的利润中心采用，而非财务结果则在企业的下一个或两个层面和成本、费用中心使用，比如生产部门、职能部门等，当然在企业层面也会有一些非财务的结果受到关注。非财务结果并不总是带来相应的财务结果，比如生产的产品并不都能销售出去，饭店的入住率的提高并不一定代表利润的大幅上升。而非营利性机构的最终非财务结果往往比那些财务结果更加重要，比如一个慈善基金会募捐的资金数目当然是很重要的，但是人们可能更加关注这些资金救助了多少救助对象，而不是被派作别的用途。

结果又会分为长期（或者未来）、中期、短期的数据（如图 1-2 所示），企业的经营者通常以年为计算周期，但是由于行业的特性所决定，不同的行业实现赢利的周期不同，包括各种设备的折旧周期不同，也有一些行业有着内在的价格周期，所以对于股东而言，某一个完整的实现价值周期的结果更胜于年度的结果。

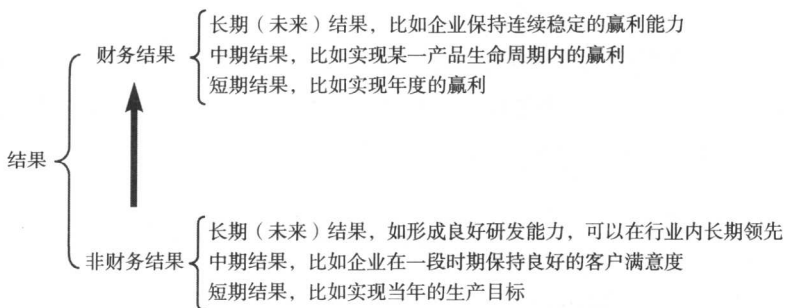


图 1-2 绩效结果的分类

一般而言，股东对于长期结果的追求要胜于对短期结果的追求，而员工对于短期结果的追求要胜于对长期结果的追求。具体情形和企业的激励制度等有关。



案例 1-1 小林刚刚进入一家公司从事财务工作，参与绩效管理。他查阅了历年的绩效考评结果，让他奇怪的是这家公司的上半年总是现金大量流出，利润亏损，下半年却总是现金大量流入并实现赢利。经过了解，才知道这家企业下属的一个核心企业是一家从事农产品收购和加工的企业，企业上半年向农民大量预付收购款，以便农民购买种子、农药，同时因为季节因素，上半年不能进行生产，全体员工都去指导农民种植。而 9 月份以后，企业开始生产，而产品供不应求，先收款、后付货，所以产生大量现金流入。小林这才明白，这样的企业完整的考评周期必须以年为单位，而上半年关注的只能是成本控制，下半年才能关注销售收入和利润。

结果又会存在质量和数量的统一问题，只有数量，没有质量的结果是没有

意义的。同样数量的利润或者产品其内涵是不同的，比如实现 100 万的利润，有的企业投入的运营资本很少，有的却很多。生产 100 件产品，有的企业是自主知识产权，有的企业是贴牌组装，数字的背后往往隐藏着企业更加深刻的经营质量和结果。

2. 行为绩效论

虽然我们都能够理解企业的价值来自员工的创造（如图 1-3 所示的盖洛普路径示意图），但是当把绩效的衡量层次下移到基层的单个员工时，我们还是发现很多工作的价值无法用很直观、量化的结果来衡量。

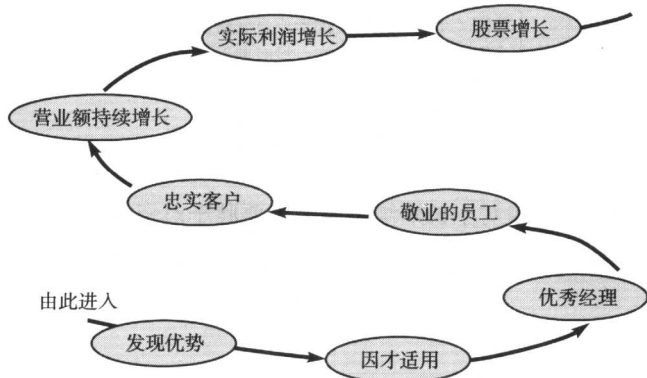


图 1-3 盖洛普路径示意图

(1) 很多岗位上的员工对于财务和产品结果的影响能力是有限的或者难以客观衡量的，比如流水线上的工人、酒店的服务员，他们的工作与其他很多部门和员工的工作综合起来影响着企业的绩效。

(2) 结果体现的周期比较长，无法在一定的周期内去判断。

(3) 衡量结果的成本太高，企业不能付出那么高的成本去衡量结果，比如要衡量一个采购人员是否为公司节约了费用，是否以最廉价的价格采购到了货物，当采购人员数量较多而且分布的地域分散时，所要付出的衡量成本是很高的。