

A Handbook For
Performance
Assessing &
Managing

员工绩效考核与 绩效管理 实务手册

赵文明

赵建伟 / 编著

中国致公出版社

员工绩效考核 与绩效管理 实务手册

赵文明 赵建伟 / 编著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工绩效考核与绩效管理实务手册/赵文明,赵建伟编著.
—北京:中国致公出版社,2005.9
ISBN 7-80179-449-4

I. 员… II. ①赵…②赵… III. 企业管理:人事管理—
人员测评工程 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 105278 号

员工绩效考核与绩效管理实务手册

编 著:赵文明 赵建伟

责任编辑:刘 秦

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街4号 电话:66168543

邮编:100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司

开 本:680×940 1/16

印 张:26.5

字 数:330千字

版 次:2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-80179-449-4

定 价:48.00元

版权所有 翻印必究

序言

企业生存的关键是要有良好的效益，员工发展的关键是要有突出的业绩，人力资源管理的核心问题是绩效管理。对于中国的企业来说，如何找到能鉴别员工能力、激励员工潜力、发挥员工聪明才智的绩效管理实用方法和技术是企业管理所面临的最大挑战。

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，员工绩效考核与管理也成为了企业界最为关注的问题。绩效考核作为国内企业中流行的现代企业管理工具，通过对员工工作绩效良莠的评价，并保持员工的有效回馈，企业就能激发起每位员工的工作热情和创新精神，推动员工的能力发展与潜能开发，形成一支高效率的工作团队，实现管理者和被管理者的共同成长，最终促成员工个人自我实现和企业的基业常青，实现双赢。

但是，企业在实际工作中却暴露出较多的问题，主要有：缺乏考核知识的学习和传播，没有从分配上真正落实鼓励创新、鼓励贡献的管理意图；没有反馈，害怕冲突；考核过程中缺乏员工的全体参与，不够透明、公开；考核结束后缺乏绩效改进方案，对员工的职业生涯规划不详尽；绩效考核结果的应用形式单一，不是金钱奖励，就是扣除奖金或末位淘汰。

本书对中国企业所面临的诸多绩效考核难题和切实问题都提供了全面系统的解决方案，本书在编写中还突出了以下特色：

1. 系统性。本书系统地介绍了企业绩效考核与管理的基本理论和常用的绩效考核方法，并从绩效计划、绩效追踪、绩效考核和绩效反馈面谈四个方面系统讲述了绩效管理的各个流

程。本书不仅希望能从考核技术的角度为读者选择适当的绩效考核方法提供帮助，更希望能够帮助读者理清绩效管理理念，真正建立系统有效的绩效管理体系。

2. 实用性。本书没有将重点放在理论的介绍上，而是着重从实际操作的角度来讲述各种常用的绩效考核技术，对绩效考核与绩效管理的各个环节都做了具体的介绍，并结合具体的实例，提出了具体的解决方法，有助于企业管理者明确思路，改善经营。并可为企业制定绩效管理制度提供一个良好的借鉴作用。

3. 可读性。本书在编写中力求使用通俗、生动的语言，并注重形式的活泼性和内容的趣味性。使读者易于理解，避免枯燥。

全书共分四个部分：第一部分着重于理论阐述，对绩效考核与绩效管理的理念、构架进行了探索和分析，勾画了绩效考核与绩效管理的整体轮廓；第二部分着重讲述了360度考核法、关键绩效指标法（KPI）、平衡记分卡（BSC）及目标管理法四种常用的绩效考核技术；第三部分着重于实践操作，对绩效管理的程序、标准、方法、技巧进行了论述，并对绩效考核的结果在企业管理中的运用进行了进一步的分析。本部分还对绩效考核中心进行了介绍；第四部分是实例欣赏部分，本部分共选录了几篇国内外知名公司绩效管理的精彩实例，让读者不仅能够欣赏到它们神奇的绩效管理过程，而且更具有一定的实用价值。

本书编写过程中，参考了不少国内外的相关书籍和各大公司的资料，在此，谨向有关作者表示深切的谢意。限于编者的理论水平和实践经验，本书难免存在一些不足之处。恳请读者予以批评指正。

编著者

目 录	
第一部分 绩效考核与管理的基本理论	(1)
第一章 绩效考核与管理:提高竞争优势的利器	(1)
第一节 企业为什么需要绩效管理	(2)
第二节 不要把绩效管理误认为是绩效考核	(8)
第三节 绩效管理存在的问题及发展趋势	(12)
第四节 如何建立有效的绩效管理系统	(17)
第五节 绩效管理分为哪几个步骤	(20)
第六节 绩效管理体系的有效整合	(22)
第七节 绩效管理与企业文化建设	(24)
实例应用:摩托罗拉——让大家都有奔头	(28)
第二部分 绩效考核技术	(32)
第二章 非系统的绩效考核技术:360 度考核法	(32)
第一节 什么是 360 度考核法	(33)
第二节 如何实施 360 度考核法	(37)
第三节 企业应如何应用 360 度考核法	(45)
第四节 应用 360 度考核法应注意的问题	(49)
第五节 360 度考核法的优点和缺点	(53)
实例应用 1:360 度考核法缘何遇到阻力	(54)
实例应用 2:运用 360 度考核法如何改善绩效	(58)

第三章 系统绩效考核技术一:关键绩效指标法(KPI) ...	(62)
第一节 什么是关键绩效指标体系	(63)
第二节 关键绩效指标体系的四种设计思路	(67)
第三节 关键绩效指标体系设计的原则和步骤	(85)
第四节 运用关键绩效指标的注意事项	(86)
实例应用:几个岗位的关键绩效指标的设定	(88)
第四章 系统绩效考核技术二:平衡记分卡(BSC)	(95)
第一节 什么是平衡记分卡	(96)
第二节 如何实施平衡记分卡	(100)
第三节 实施平衡记分卡应具有哪些特征	(105)
第四节 实施平衡记分卡时应注意的问题	(106)
第五节 平衡记分卡实施中的误区	(108)
实例应用 1:美孚公司——平衡记分卡之旅	(112)
实例应用 2:FMC 公司——平衡记分卡的成功应用 ...	(114)
第五章 系统绩效考核技术三:目标管理法	(117)
第一节 目标管理法的概述	(118)
第二节 目标管理和传统管理的区别	(121)
第三节 目标管理法实施的步骤和条件	(123)
第四节 企业绩效考核中的目标管理误区	(127)
第五节 目标管理中应注意的问题	(129)
实例应用:德鲁克对马狮公司的分析——目标管理原则 的经典例证	(131)
第三部分 绩效管理体系	(134)
第六章 绩效计划:绩效管理过程的首要任务	(134)
第一节 什么是绩效计划	(136)
第二节 如何制定绩效目标	(140)

第三节	绩效计划的步骤	(145)
实例应用:	IBM——员工的沟通方式	(149)
第七章	绩效追踪:绩效管理过程的中间环节	(151)
第一节	持续的绩效沟通	(152)
第二节	信息的收集	(161)
实例应用 1:	Y 公司——沟通对于绩效考核的重要性	(165)
实例应用 2:	Z 公司——绩效沟通制度	(168)
第八章	绩效考核:绩效管理过程的核心部分	(173)
第一节	绩效考核的作用和原则	(174)
第二节	绩效考核的主要方法	(177)
第三节	绩效考核的实施	(191)
第四节	如何避免绩效考核的误差	(199)
第五节	如何确定绩效考核的周期	(203)
第六节	绩效考核的信度与效度	(205)
实例应用 1:	中、小企业如何做绩效考核	(215)
实例应用 2:	TF 公司——绩效考核摆脱困难	(217)
第九章	绩效反馈面谈:绩效信息的传递	(220)
第一节	如何准备绩效考核面谈	(221)
第二节	绩效反馈面谈的十项原则	(227)
第三节	绩效反馈面谈的技巧	(230)
实例应用:	朗讯——互动反馈的沟通方式	(235)
第十章	绩效考核结果的应用:绩效管理的后续阶段 ...	(240)
第一节	绩效考核结果的用途	(241)
第二节	绩效改进计划	(242)
实例应用 1:	爱立信中国的绩效管理——奖金与目标 接轨	(254)

实例应用 2:上海某企业——巧用奖金杠杆	(255)
第十一章 绩效考核表的设计:绩效管理的基础工作	(260)
第一节 员工绩效考核表设计的原则	(261)
第二节 绩效考核表的设计	(262)
实例应用:某公司员工考核表	(275)
第十二章 绩效考核与薪酬设计:绩效提高的推动力	(286)
第一节 绩效与薪酬如何进行有效的结合	(287)
第二节 绩效薪酬制度的设计	(291)
第三节 绩效薪酬管理体系在企业中的应用	(295)
实例应用 1:广州某工贸企业——绩效奖金制度	(304)
实例应用 2:天津某公司——绩效薪酬方案的设计 ..	(310)
第十三章 绩效考核中心:人才测评新概念	(317)
第一节 什么是绩效考核中心	(318)
第二节 绩效考核标准的设定	(320)
第三节 绩效考核中心的运行	(323)
第四节 绩效考核中心的现状	(331)
实例应用 1:通用电气——绩效考核中心的计划	(334)
实例应用 2:湖北某公司——人才测评技术的运用 ..	(335)
第十四章 绩效管理培训与绩效考核制度:绩效管理	
实施的必要保证	(341)
第一节 为什么要进行绩效管理培训	(342)
第二节 绩效管理的培训	(343)
第三节 绩效考核制度的原则	(348)
第四节 绩效考核制度的建立	(349)
实例应用:广州某公司——绩效考核制度	(354)

第四部分 绩效管理实例	(359)
第十五章 绩效管理实例欣赏	(359)
实例欣赏一 通用电气公司的绩效考核秘笈	(360)
实例欣赏二 安利(中国)绩效考核解密	(364)
实例欣赏三 欧洲三国公司的绩效考核体系	(367)
实例欣赏四 索尼在中国如何进行绩效管理	(372)
实例欣赏五 北电网络充满魅力的绩效管理	(376)
实例欣赏六 销售人员的绩效考核	(379)
实例欣赏七 职能部门人员的绩效考核	(386)
附 录:企业员工绩效考核管理制度通用范例	(391)

第一部分：绩效考核与管理的基本理论

第1章

绩效考核与管理： 提高竞争优势的利器

.....>

企业生存的关键是要有良好的效益，员工发展的关键是要有突出的业绩，人力资源管理的核心问题是绩效管理。对于中国的企业来说，如何找到能鉴别员工的能力、激励员工的潜力、发挥员工的聪明才智、代表先进管理理念的绩效管理技术是企业人力资源管理所面临的最大挑战。

.....>

第一节 企业为什么需要绩效管理

一个企业，无论它处于发展中的哪一个阶段，只要有员工，有管理者，企业中就会存在“人”的问题。而人的问题，管理者如果解决得不好，企业的发展就会受到影响。下面来看一个实例：

刘星是2000年毕业的大学生，他毕业后到了上海的一家中日合资冷饮公司做销售工作。起初一年，刘星由于销售业绩并不是十分理想，所以在工作待遇、生活质量和相关方面都不尽如人意，但刘星并没有因此就急于否定自己和自己目前的这份工作，而是积极地向经验丰富的业务员学习如何使既定的冷饮产品既卖得出，又能保证较好的回款率，同时他利用一切时间去“了解市场”、“跑市场”和“研究市场”。“有付出就有回报”，在此后的一段时间里，刘星逐渐适应了既定的销售工作，并逐步形成了一套十分有特色的“上海冷饮产品销售网络图”。

在公司的一次销售会议上，总经理提出：作为销售人员，要对市场有充分的了解，对潜在顾客的心态和消费习惯要有明确的把握；销售人员不仅要具备良好的业务知识，而且要具有“市场外”的“关怀意识”和“体贴精神”。并且，对全体销售人员当场提出问题：“上海市销售冷饮制品的商家有多少？”“上海市销售冷饮制品的商家是怎样分布的？”“上海市冷饮制品销售的季节规律是怎样的？”许多业务人员的回答并不能令总经理满意，而刘星此时根据自己设计的“销售网络图”，给出了一个令总经理十分满意的答案。总经理很兴奋，当场拍

板，提升刘星为销售部的部门经理。

面对提升，刘星心中充满了喜悦。但此举却引来了其他销售人员的议论：“刘星的销售业绩不如我们，他凭什么这么快得到提升？”“还不是因为他的口才好，能说会道。”而原来有希望能够提升为部门经理的副经理心理也十分不平衡——销售部门的领导从来就是根据销售额的多少来决定是否升降的，这本来就是一条不成文的规定，为什么到了刘星这儿，就打破了呢？

一时间，刘星简直就成了大家的最大“谈资”。刘星面对此种状况，并没有气馁，更没有畏缩不前，而是根据自己的想法和掌握的市场时间状况，重新制定了吻合市场需求的营销策略，并在工资和奖金制度上采取了与销售业绩直接挂钩的更为灵活的激励模式。刘星的这些措施逐步得到了下属和上级领导的认同，在很短的时间内，公司的销售业绩猛增了近50%，刘星也由此成为了公司的“一颗新星”。

到了2002年末，当公司总结一年的工作成果时，刘星和他的下属都得到了公司的表扬，而且刘星的下属都获得了不菲的“红包”，但刘星却仅仅获得了一个“不大不小”的红包。此时刘星心理也不平衡起来，自己辛辛苦苦一年，公司的业绩迅猛增长，自己非但没有得到晋升，而且得到的奖金也不痛不痒，真不知道总经理是怎么想的。

2003年春节，刘星参加了大学同学的聚会，碰巧他的一位同学也在一家冷饮制品公司做营销策划工作，谈起工作待遇，刘星发现他的同学的月薪和年终奖金居然比他高出近一倍。刘星的心理更加不平衡起来，他决定年后找总经理好好地谈一次。

春节后，刘星找总经理谈了一次。总经理认为刘星的要求是过分的，当初提拔刘星的原因就在于他认为刘星能够将销售部的工作提高一个层次，结果是正确的。换言之，刘星一年的表现只是做了他该做的，这本身没有什么不平衡的。而刘星始

终强调他一年的工作是出色的，公司应该为此提供更好的回报。结果两人不欢而散。

一周后，令总经理吃惊的是，刘星辞职而去，并且新的单位就是公司当前最大的竞争对手。而刘星的辞职理由也很简单：我所付出的与我所得到的是不相称的。

对于企业而言，流失一名优秀的员工，尤其是一名企业的重要管理人员，并且流失到竞争对手那里，其结果是可想而知的。

从表面上看，刘星离开公司是认为自己的年终薪酬没有与自己的贡献成正比，而其他公司恰好能够提供这种成正比的薪酬，所以刘星“跳槽”了。但是，我们从更深的层次去思考，就会发现问题并不这么简单：

首先，双方缺乏一种有效的沟通。如果刘星和总经理能够明白相互的意图：刘星如果能够明晰理解总经理对自己的期望和他成长路径的安排；而总经理如果能够及时了解刘星的真实心态，并且把双方的分歧讲清楚。那么，刘星就有可能继续留在公司发展，而且对公司也不会造成任何负面影响。

其次，是双方对绩效考核的认知不同，这是本质的原因。总经理考核员工的业绩的标准是“你的长处有没有发挥出来？”发挥出来的是工作的应尽之责，反之，工作就没有“到位”；而刘星成为销售经理后，他自觉不自觉地融入到企业既定的绩效考核标准中：“用销售量说话！”事实上，正是总经理和刘星用了两个不同的标准去衡量同一项工作，才导致了双方对既定工作绩效认识的不同。

综上所述，我们可以发现该公司存在诸多问题：

1. 该公司缺乏一套明晰确定的绩效评价尺度。
2. 该公司既定的绩效评价尺度是“因人而异”的。
3. 该公司对员工进行考核的程度是模糊的或者是不确定的。
4. 该公司缺乏顺畅、有效的沟通程序和对既定的非正式沟

通渠道的有效控制。

5. 该公司在其他条件相同的前提下，以工资、奖金为主要代表的激励体系，与其他公司相比，是缺乏竞争力的。

6. 该公司在人员录用、升迁、辞退方面随意性多于规范性。

作为一个企业，为什么会出现这么多问题呢？又该如何解决呢？总的来说，那就是企业缺乏一套有效的绩效管理体系。绩效管理作为一种行之有效的管理手段，它首先是一个上下级的沟通过程，意味着上级同员工之间持续的双向沟通，从而互相了解对方的意图。同时，绩效管理强调追踪与反馈，绩效的追踪是指对目标的执行情况进行关注和了解；绩效反馈是指管理者利用员工绩效考核的结果来激励、引导、帮助和鼓励员工改进绩效、端正态度、提高能力。有效的绩效管理会给我们日常管理工作带来巨大的好处。如果绩效管理运用得当，对每个人，包括员工、上级主管和企业都有明显的帮助。因此，绩效管理是企业必需的一项活动。

一、管理者为什么需要绩效管理

首先从主管的工作来说，在工作中只要管理者投入一定的时间，和员工形成良好的合作和沟通，绩效管理就可以使企业获得莫大的收益，见表1-1-1。

表1-1-1 绩效管理解决企业主管工作中烦恼的作用

主管工作中的烦恼在绩效管理中得到解决	
烦恼和问题	绩效管理为主管解决的烦恼
<ul style="list-style-type: none"> ● 需要进行过细的管理并深入到每一个具体事务中去，时间不够用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 使上级主管不必介入到所有具体事务中
<ul style="list-style-type: none"> ● 问题发现太晚以致无法阻止它扩大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，从而节省管理者的时间，提高效率

(续表)

主管工作中的烦恼在绩效管理中得到解决	
<ul style="list-style-type: none"> • 员工们对谁应该做什么和谁应该对什么负责有异议 • 员工们对他们的工作缺乏了解,工作显得不够积极主动 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过沟通,减少员工之间因职责不明而产生的误解
<ul style="list-style-type: none"> • 员工们给经理提供的重要信息太少 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过绩效沟通,减少出现当上级主管需要信息时没有信息的局面
<ul style="list-style-type: none"> • 员工们重复犯相同的错误 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过帮助员工找到错误和低效率的原因来减少错误和偏差(包括重复出错的问题)

二、员工为什么需要绩效管理

概括起来,绩效管理是一种帮助员工有效完成他们工作的管理手段。通过绩效管理,员工们可以知道上级希望他们做什么,自己可以做什么样的决策,必须把工作干到什么样的地步,何时上级必须介入,从而为管理者节省时间。

另一方面,既然绩效管理是一个与员工合作完成的过程,那么它对员工又有什么益处?

经理在工作中有诸多烦恼,员工在工作中也有很多烦恼,绩效管理可以解决这些问题。见表1-1-2。

表1-1-2 绩效管理解决企业员工工作中烦恼的作用

员工工作中的烦恼在绩效管理中得到解决	
烦恼和问题	员工从绩效管理中受益
<ul style="list-style-type: none"> • 不了解他们自己是工作得好还是不好 	绩效管理要求定期举行提高工作质量的座谈,能使员工得到有关他们工作业绩的情况和工作现状的反馈。有了定期的交流,他们对于自己得到的考评就会非常清楚
<ul style="list-style-type: none"> • 工作完成很好时没有得到认可 	
<ul style="list-style-type: none"> • 不知道自己有什么样的权力 	

(续表)

员工工作中的烦恼在绩效管理中得到解决	
<ul style="list-style-type: none"> • 自己不能做任何简单的决策 	由于绩效管理能帮助员工搞清楚他们应该做什么和为什么要这样做,因此能够让员工了解到自己的权力大小——即进行日常决策的能力,从而大大提高工作效率
<ul style="list-style-type: none"> • 缺乏完成工作所需要的资源等等 	
<ul style="list-style-type: none"> • 没有机会学习新技能。 	

三、公司本身为什么需要绩效管理

绩效管理对公司又有什么好处?

从2002年7月某信息公司对国内部分企业的普通员工进行的“员工理念调查”和对中层干部进行的“团队协作精神调查”的结果来看,绩效管理可以为公司所存在的问题,提供一个比较有效的改进途径,见表1-1-3。

表1-1-3 绩效管理解决企业管理中问题的作用

公司的问题在绩效管理中得到解决	
公司存在的问题	绩效管理对公司的益处
<ul style="list-style-type: none"> • 奖罚没有客观依据,晋升有失公允 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过每月对工作结果的记录,这些考核结果将成为对员工奖罚和晋升的客观依据
<ul style="list-style-type: none"> • 缺乏足够有效的专业培训和指导 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过在日常工作中的监督与指导,上级可以向下级提供有效的工作指导(这对一些新入公司的员工尤其重要)
<ul style="list-style-type: none"> • 重负面批评与惩罚,轻正面鼓励和奖励 • 没有机会学习新技能 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过上下级之间对考核结果的沟通,可以找出工作的优点、差距,有效确定改进方向和改进措施