

绩效管理

闻效仪 主编

绩效管理

闻效仪 主编

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/闻效仪主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2009
ISBN 978-7-5045-7436-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 022925 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 18.25 印张 320 千字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

前言

中国企业已经越来越意识到绩效管理重要作用。在过去的十几年间，我们引进来许多以绩效管理为对角的实践手段、技术、工具、体系和指导观念，以至于绩效管理已经成为了一种流行，成为企业管理者们必修的课程，并被认为是提高企业竞争力的法宝。然而在现实中，往往花费大量精力设计的绩效管理方案却只得到令人遗憾的结局。究其原因，许多人仅仅把绩效管理当作一个管理工具，而忽略其产生的文化背景和管理根基，从而片面和孤立地推行绩效管理方法，造成企业和员工互相不信任，甚至对立的不良局面。

本书是作者多年课堂教学经历以及企业咨询经验的总结和体会。作者力求抛弃把绩效管理仅仅作为一个操作工具的传统模式，而是从企业战略、组织行为、文化心理入手，把绩效管理放在一个更现实、更完整的系统环境中进行解析，从而使绩效管理更富有人性化，同时也更具有操作性。

本书的编写，吸收和总结了国内外 20 多年来绩效管理研究的主要成果，全面介绍了绩效管理的传统理论及其最新的发展，并力图突出以下几个原则：

1. 强调绩效管理的系统视角

绩效管理不只是一种方法，也不只是一种理念，它是一个不断受组织战略牵引并贯穿组织经营过程始终的系统。本书也正是从系统的角度描述绩效管理，并把它分解为绩效计划和指标制定、绩效实施与管理、绩效评估以及绩效反馈与结果运用等系统构件，强化了绩效管理在组织管理中的系统作用。

2. 探讨绩效管理的适用性

从 360°考核到平衡计分卡，这些绩效管理的具体模式和方法是根植于具体的文化特质和管理基础，有其独特的适用性。当它们从西方引入中国，中国文化的传统和现实将对此提出一系列挑战。本文试图探讨这些风靡西方的绩效管理方法在中国碰到的具体困境，并期望读者进一步思考如何“洋为中用”。

3. 突出绩效管理的实践性

在理论框架下详细介绍各种绩效管理模式和方法，具体说明绩效管理各环节的操作流程，系统分析管理者和管理制度在绩效管理中的角色，并通过大量的实景案例来为学习者营造绩效管理的实操感，以期掌握实际操作技能。

在本书的编写过程中，作者力图做到前述几个原则，然而，由于作者的水平、经验有限，加之时间紧迫，此书在写作的过程中仍难免存在不尽如人意的地方。欢迎读者提出宝贵的批评和建议，促使在今后的教学和科研中得以改进。

在本书的写作过程中，作者广泛地借鉴了国内外相关领域的研究成果，对于这些研究成果的作者和单位，在此表示衷心的感谢和敬意，同时希望将来有机会能够在相关领域开展合作，以推进绩效管理的研究工作。

感谢中国劳动关系学院杨汉平副院长以及劳动关系系乔健主任对本文出版的资助。感激中国劳动社会保障出版社的编辑在本书出版过程中表现出的责任感和精益求精的作风。感谢我的学生彭博、华醇在资料整理和收集方面的贡献。

中国劳动关系学院

闻效仪

2009年1月于北京海淀区老虎庙

Wenxiaoyi008@263.net

目 录

第一章 绩效管理导论 (1)

第一节 绩效与绩效管理	3
一、绩效	3
二、绩效管理	6
第二节 绩效管理基础	9
一、目标管理	9
二、工作分析	14
三、绩效管理与人力资源管理的关系	19
第三节 绩效管理误区和常见问题	21
一、绩效管理误区	22
二、绩效管理常见问题	23
本章小结	27
复习思考题	27

第二章 绩效管理系统 (29)

第一节 绩效管理系统	32
一、系统论的基本原理	32
二、人力资源管理系统	34
三、绩效管理系统	37
第二节 绩效管理系统模型	42
一、关键绩效指标系统	42
二、平衡计分卡系统	53
本章小结	62
复习思考题	62

第三章 绩效计划和指标 (63)

第一节 绩效计划	66
一、绩效计划的含义	66
二、绩效计划制订的原则	69
三、绩效计划的管理程序	70
四、经营业绩计划的制订	74
五、员工绩效计划的制订	75
第二节 绩效指标	81
一、绩效指标的基本原理	81
二、绩效指标的分类	86
三、绩效指标设计重点	90
四、绩效指标设计方法和步骤	92
本章小结	100
复习思考题	100

第四章 绩效实施与管理 (101)

第一节 绩效沟通	104
一、绩效沟通的意义和原则	104
二、绩效沟通内容	106
三、绩效沟通方式	110
四、绩效沟通方法	113
第二节 绩效信息收集	117
一、绩效信息收集的原因	118
二、绩效信息收集的内容和方法	119
三、收集信息应注意的问题	120
第三节 绩效辅导	122
一、工作中的绩效辅导	122
二、中期回顾	124
本章小结	127
复习思考题	127

第五章 绩效评估 (129)

第一节 绩效评估主体	132
一、企业绩效评估主体的演进	133
二、评估主体演进对绩效评估的影响	135
三、绩效评估主体的未来发展趋势	136
四、绩效评估主体选取原则	137
五、各类评估主体	138
六、360°绩效评估	141
第二节 绩效评估方法	146
一、绩效评估方法选择	147
二、具体绩效评估方法	150
第三节 绩效评估培训	159
一、绩效评估者培训的重要性	159
二、评估者绩效评估的主要误区	160
三、避免评估者误区的方法	164
本章小结	165
复习思考题	166

第六章 绩效反馈与结果运用 (167)

第一节 绩效反馈面谈	171
一、绩效反馈的内容和意义	171
二、绩效反馈面谈的前期准备	172
三、绩效反馈面谈过程	178
第二节 绩效改进计划	183
一、绩效改进计划内容	184
二、改进绩效的强化方法	186
第三节 绩效评估结果运用	189
一、绩效评估结果运用基础	189
二、绩效评估结果的具体运用	190
本章小结	192

复习思考题

193

第七章

绩效薪酬 (195)

第一节 薪酬概述

197

一、薪酬的定义及构成

198

二、薪酬管理

199

三、薪酬激励理论

200

第二节 奖励薪酬与绩效奖励计划

203

一、奖励薪酬与绩效奖励计划概述

203

二、绩效奖励计划的分类

204

第三节 绩效加薪与绩效奖金

212

一、绩效加薪

212

二、绩效奖金

218

本章小结

223

复习思考题

223

附录

附录一 ××集团有限公司员工绩效考核制度

224

附录二 员工绩效管理表格示例

244

附录三 绩效管理指标示例

258

参考文献

(281)

第一章

绩效管理导论

本章重点

1. 理解绩效与绩效管理的含义
2. 掌握绩效管理的基础
3. 了解绩效管理与绩效考核的区别
4. 了解绩效管理常见问题和误区

关键概念

绩效

绩效管理

人力资源管理

引导案例

绩效管理：怎样给“猫”分“鱼”？^①

主人带着猫去屋子里抓老鼠，猫终于看到了一只老鼠，一直追赶它，追了很久仍没抓到。后来老鼠一拐弯，不知道跑到什么地方去了。主人看到这种情景，讥笑猫道：“大的反而抓不住小的？”猫回答说，“你不知道我们两个的‘跑’是完全不同的吗？我仅仅是为了一顿饭而跑，而它却是为性命而跑啊！”主人想，猫说得也对，要想抓到更多的老鼠，就得想个好办法，让猫也为自己的生存而奋斗。主人思前想后，觉得有必要引入竞争机制，在竞争中表现优秀的猫会得到非常丰盛的奖赏，竞争中表现很不好的则没有奖赏。

于是，主人就多买了几只猫，并规定凡是能够抓到老鼠的，就可以得到五条小鱼，抓不到老鼠的就没有饭吃。刚开始，猫们很反感，很不适应，但随着时间的推移，也渐渐适应了这种机制。这一招果然奏效，猫们纷纷努力去追捕老鼠，因为谁也不愿看见别的猫有鱼吃，自己没有吃的。因此，主人也轻松和安宁了许多，不再日夜睡不着觉了。

过了一段时间，问题又出现了，主人发现虽然每天猫们都能捕到五六只老鼠，但老鼠的个头却越来越小。原来有些善于观察的猫，发现大的老鼠跑得快，逃跑的经验非常丰富，而小老鼠逃跑速度相对比较慢，逃跑的经验少，所以小老鼠比大老鼠好抓。而主人对于猫们的奖赏是根据其抓到老鼠的数量来计算的，不管老鼠的大小，那些观察细致的猫最先发现了这个规律。

主人对猫们说，“最近你们抓的老鼠越来越小了，为什么？”猫们说，“反正大小对奖赏又没有什么影响，为什么要去抓大的呢？”

主人决定改革奖惩办法，按照老鼠的重量来计算给猫的食物。这样改革后，猫们都尽量去抓大的老鼠。这一招好像起到了很好的作用。

过了一段时间，主人发现邻居家的猫和自己的一样多，可抓到的老鼠却比自己的多。主人很奇怪，就去问邻居。邻居介绍说，“我的猫中有能力强的，也有能力差的，我就让能力强的去帮助能力差的，让它们之间相互学习；另外，我将猫们编成几组，每一组猫分工配合，这样，抓到老鼠的数量就明显上升了。”

主人觉得这样的方法非常好，回家后也决定让自己的猫互相学习，互相配

^① 杨灵爽. 猫捉老鼠引发的思考. 中国人力资源开发网. <http://article.zhaopin.com/pub/view.jsp?id=50102>

合,并将猫编成几个小组。实行一段时间后,主人发现效果一点也不好,猫们根本就没有学习的积极性,每个小组捕到老鼠的数量反而没有以前单干时候多。是哪里出了问题呢?

让猫们互相学习,提高抓老鼠的本领,这点肯定没有错;将猫们分成几组,分工配合,应该也没有错,因为主人的邻居就是这样做的。主人决定和猫们开会讨论。主人对猫们说:“我让你们互相学习,提高抓老鼠的技能,你们为什么不愿意学习呢?为什么配合起来还不如单干的时候成绩好呢?”

猫们说:“抓老鼠已经辛苦了,学习还要占据我们的时间,抓到的老鼠当然少了,但鱼还是按照以前的分配方法,你让我们怎么能愿意去学习呢?另外,你将我们编成几组,分鱼的时候却没有考虑到我们是怎样分工合作的,我们每个小组内经常为分鱼而打架,你让我们怎么合作?”

主人觉得猫们说得也有道理,决定彻底改革分鱼的办法。不管猫们每天能否抓到老鼠,都给固定数量的鱼,抓到老鼠后,还有额外的奖励。

但是仔细一想,还有很多问题,因为现在是按照小组来工作的,小组中的猫负责追赶老鼠,有的负责包抄,有的负责外围巡逻,防止老鼠从包围圈中逃跑。每个小组应该按抓到的老鼠数量来分配,但小组内部如何分配呢?鱼的数量是永远不变,还是过一段时间调整一次?分工不同的猫得到的固定的鱼的数量是否一样呢?

面对这系列的问题,主人这回又犯难了。

第一节 绩效与绩效管理

无论在理论界还是在管理实践中,对绩效概念及绩效管理的理解有很多种类。绩效作为绩效管理的核心概念,一直都模糊不清。对绩效概念的内涵和外延的定义,直接影响到整个绩效管理的理论思路。

一、绩效

(一) 绩效的基本概念

所谓的绩效(performance)指工作任务达成效率和效果的综合,即工作完成的数量和质量水平。可以理解为对企业既定经营目标的实现情况,既定管理任务的完成情况,既定工作岗位的工作业绩数量 and 效果,即企业整体工作完成数量和质量水平的综合。不应该仅仅理解为与商业利润相关的财务成果指

标,所有能够体现工作价值的行为、过程、结果都可理解为绩效。有学者整理了众多字典中对于绩效的解释,表 1—1 就是有关 performance——绩效的英汉解释一览表。

表 1—1 对于 performance——绩效的英汉解释一览表^①

performance 的英译	performance 的中译
1. something accomplished; deed、feat	已完成的事:成就、成绩
2. the ability to perform; efficiency	完成的能力:效率
3. A the manner in which a mechanism performs	机制起作用的方式
3. B the way in which someone or something functions	某人或某事起作用的方式
3. C the manner of reacting to stimuli	对刺激的反应方式
3. D behavior in which an organism engages in response to a task or activity which lead to results, especially to a result which modifies the environment in some way	集体组织对能以某种方式改变环境的任务或活动进行反应时的行为
4. A the act of performing, or the state of being performed	进行或实行某事的行为或过程
4. B the fulfillment of a claim, promise or request; implementation	要求、允诺或请求的满足和履行
4. C the execution of an action	行动的完成过程
4. D activity	活动
5. linguistic behavior, contrasted with competence	语言表现度,为胜任度的对比
6. A the action of representing a character in a play	在戏剧中扮演角色的表演
6. B a public presentation or exhibition	公开的演出或展出
6. C the act or style of performing a work or role before an audience	在公众面前完成某项任务或扮演某个角色的行为或风格

绩效在实际应用中,因不同的企业环境而有了多种语境,因此可以把绩效概念作以下几种理解:

^① 杨杰,方俐洛,凌文铨.关于绩效评价若干基本问题的思考.自然辩证法通讯.2001,2

1. 绩效就是“完成工作任务”

这种理解主要应用于一线生产工人或者体力劳动者。他们的绩效就是“完成所分配的生产任务”，而他们的生产任务就是完成所生产的产品，完成生产产品也就是他们的绩效。即使这些产品还没有被顾客接纳，但他们已经有了绩效。

2. 绩效就是“工作结果”或“产出”

这种理解主要从顾客角度出发，认为绩效是在特定时间范围，在特定工作职能或活动中产生的结果记录。结果记录以顾客满意、个人努力和组织目标为核心，并被划分为绩效、能力和态度三项内容。相对于能力和态度而言，绩效强调的是“结果”或“产出”。

3. 绩效就是“行为”

这种理解主要从工作过程出发，将绩效定义为“一套与组织或个人体现工作组织单位目标的相关行为”。“绩效可以定义为行为的同义词，它是人们实际做的，并且可以被奉行的东西。”根据这个定义，绩效只包括与组织目标相关的，并且可以按照个体的能力进行衡量的行动和行为。

4. 绩效是“结果”与“过程”的统一体

这种理解综合了前述理解的内涵，认为优秀的绩效不仅取决于做事的结果，还取决于做这件事所要有的行为或素质。绩效就是指事物运动过程中所表现出的状态或结果，它包含质和量两方面，可以通过定性和定量两种状态或方式进行描述和反应，最终通过客观的评价和主观的评价等评价方式表现出来。

5. 绩效是素质

这种理解因为知识经济时代的到来而变得非常流行，认为绩效取决于个人素质潜能和知识含量。只要素质高，就有表现高绩效的基础，将个人潜力、个人素质纳入了绩效的范畴。

（二）绩效的三个层面

作为一个由不同的部门和人员组成的复杂系统，一个企业内部有各种各样的子系统（部门、流程、团队、员工等），绩效管理关注的焦点在于怎样提高不同领域的工作绩效，使它们能够协同工作，共同为企业的战略目标服务。按照考察内容和管理方法的不同，我们可以将绩效管理分为三个层次：组织绩效、流程绩效和员工绩效，简单介绍如下：

1. 组织绩效（organization performance）

组织绩效面向整个企业的任务和目标，强调通过对组织结构、生产工艺、业务流程等方面的调整实现组织的战略目标。组织绩效与企业使命紧密相关，

企业使命在企业制订战略计划时被确定或者被修改,要完成企业的使命需向外部客户提供一定的产品或者服务。这些成果一般使用数量、质量、时间和成本等类似词汇描述。例如,市场占有率比上一年度提高 25%,成本下降 10%等。

2. 流程绩效 (process performance)

流程是指生产产品或者提供服务的一系列步骤和活动。质量再造和流程重组是这个领域中提高绩效最重要的两个方面。组织中有跨越不同部门的众多的流程。流程绩效管理的任务就是考察流程哪个环节出现了问题或需要改进何处以满足组织的战略计划要求。

3. 个人绩效 (individual performance)

个人绩效是最受人关注的一个领域,强调以员工为核心的绩效概念。一般包括员工绩效评估、培训和发展、激励等方面的内容。个人绩效着眼于如何促使员工努力工作以达到其工作岗位的要求,同时承认对个人绩效进行管理须在组织目标的框架内进行。

绩效的三个层面实质是将企业的战略逐级分解到部门、流程和个人,只有每个级别和层次的绩效工作形成一个有机的整体,一个企业才能有良好的绩效表现。

二、绩效管理

(一) 绩效管理的基本概念

所谓绩效管理 (performance management) 是企业经营过程中绩效规划与核算、执行与控制的技术方法体系;是为了提升企业整体的经营效果所采取的内部核算、记录、分析、控制与反馈的系统化管理方法。绩效管理考虑的是目标与结果之间、工作绩效标准与工作任务达成之间的客观数据核算、控制与反馈,主要针对每个工作岗位特定阶段的工作事项与内容进行过程管理。

绩效管理是企业管理者通过一定的方法和制度确保企业及其子系统(部门、流程、工作团队和员工个人)的绩效成果能够与企业的战略目标保持一致,并促进企业战略目标实现的过程;绩效管理是管理者与员工之间就目标与如何实现目标问题达成共识的过程,以及帮助员工成功达到目标的管理方法和促进员工取得优异绩效的管理过程。这个过程具体包含五个要素^①。

1. 明确清晰的战略

明确清晰的战略就像航灯一样,能让员工朝正确和一致的方向前进,志

^① 周文,虞涛. 绩效管理. 长沙:湖南科学技术出版社,2005

向高远的战略能让员工清楚地感受到企业的发展方向和宏大的目标,能最大限度地调动和鼓舞员工的斗志和士气,能让员工有一致努力的方向和归属感。

2. 进取性强又可衡量的目标

目标是企业战略的具体体现,是部门和个人工作的任务集合。大多数企业通常会制定两套目标,一套是基本目标,另一套是要经过努力才能达到的挑战性目标。目标制定得过高或过低都没有意义,目标太高会让人望尘莫及、产生畏惧感,太低又会让人散漫懈怠、无所追求。

3. 与目标相适应的高效组织结构

为了有效达到组织的目标,需要建立一个与目标协调一致的组织结构。组织结构中包括职责分工、流程体系以及岗位设置,这些都是保障目标高效实现的基础平台。当然不同战略目标的满足度是不同的,对战略目标实现过程的倾向也不同。

4. 透明而有效的绩效沟通和绩效评估

绩效沟通是绩效管理的重要环节。绩效沟通的主要目的在于改善和强化评估者和被评估者之间的关系,分析、确认、显示被评估者的强项与弱项,帮助被评估者擅用强项、改进弱项;明晰被评估者发展与培训的需要,以使其日后更加出色有效地完成工作;反映被评估者现阶段的工作表现,为被评估者制定下阶段的目标,并作为评价其日后工作表现的标准。基于绩效沟通基础之上的绩效评估是绩效管理的核心环节,是通过岗位管理人员或岗位关联人员与该岗位员工之间有效的双向或多向沟通,依据评估标准和实际工作完成情况的相关资料,在分析和判断的基础上形成评估成绩,并将成绩反馈给员工的一种工作制度。

5. 迅速而广泛的绩效成绩应用

目前,大多数企业进行绩效管理的目的是为了绩效薪酬的分配。而实际上绩效成绩的应用包括工资调整、绩效薪酬分配、层级晋升与职位调整、教育培训、激活沉淀和指导员工职业发展六个方面。迅速地应用绩效成绩主要是为了保证有效的激励周期,使员工能迅速地感受到自己创造的价值所带来的回报。

(二) 绩效管理的目的和功能

绩效管理之所以成为企业普遍接受的一种管理方式,是因为绩效管理的目的和功能符合了组织的发展和员工的需求。

1. 传递组织的价值观和文化

员工有时可能无法对组织的目标有一个很清晰的了解,尤其是组织对员工

所任职位的要求。一个员工可能很想按组织的要求工作,但如果缺少指导,这一目标则可能无法实现。绩效管理是一个非常有力的工具,可以告诉员工哪些是重要的,哪些是次要的。同时,就结果(组织寻求的目标)和过程(可接受的方法)而言,绩效管理也是明确组织文化和行为准则的一个重要方法。这种价值观的传播不仅仅针对企业内部,还针对企业外部。

2. 监测战略和目标的执行情况

有统计资料显示,80%的企业战略不成功,主要原因不是战略本身的问题,而是战略执行不力。绩效管理可以将组织战略转化成可衡量、可控制的要素,通过定期收集相关数据,可以清楚地看到战略和目标的执行情况,便于及时采取措施,保证组织战略和目标的实现。

3. 发现问题,寻找组织的绩效改进点

通过绩效管理,便于发现组织中存在的问题,将问题界定清楚,使原来隐藏的问题凸现出来,推动管理者寻找解决问题的方法,最终达到改善绩效的目的。

4. 公平合理地评价、激励员工

绩效管理可以向员工表明其哪些地方做得较好,哪些地方需要改进。公平合理的绩效管理对组织内成员非常重要。在此基础之上的报酬可以包括:薪酬、福利、职位晋升、职位调整、培训、淘汰等物质与非物质的内容。

5. 提升管理者与员工的技能

绩效管理最直接的效果是管理者能影响其下属的行为,使管理者随时关注下属的工作状态,促使管理者改进原有的行为方式,解决管理难题,特别是一些平时不会主动或不太愿意去面对的问题。管理者在这个过程中会提升自身的组织管理能力、沟通能力、计划能力、监控能力等基本管理技能;下属会更加关注自己的绩效,想方设法改进工作方法以达到更高的绩效结果。在绩效压力下,管理者与员工都能提升自身的技能。

6. 建立沟通与反馈的平台

绩效管理是一个沟通—反馈,再沟通—反馈的过程。在这个过程中,上下级不是在绩效结果产生之后才进行评估,而是在过程中就不断地沟通与反馈,以求能及早发现问题,有助于组织内部的信息交流。

7. 建立基础管理平台

要提升绩效管理的客观性就需要“一切用数据说话”,这需要许多基础数据的支持,通过绩效管理的推进,可以加强组织内部的基础管理,建立规划的基础管理平台。

(三) 绩效管理的意义