



中国人民大学劳动人事学院组编 教育部经济管理类主干课程教材

人 力 资 源 管 理 系 列

Performance Management

绩效管理

技术与应用

▶ 林新奇 编著



中国人民大学劳动人事学院组编



教育部经济管理类主干课程教材

人 力 资 源 管 理 系 列

Performance Management

绩效管理

技术与应用

▶▶ 林新奇 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理: 技术与应用/林新奇编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 12
教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列
ISBN 978-7-300-16709-1

I. ①绩… II. ①林… III. ①企业绩效-企业管理-教材 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 280991 号

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列

绩效管理: 技术与应用

林新奇 编著

Jixiao Guanli; Jishu yu Yingyong

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京昌联印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2012 年 12 月第 1 版
印 张	16.75 插页 1	印 次	2012 年 12 月第 1 次印刷
字 数	340 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列

编委会

顾问 曾湘泉

主编 张丽华

副主编 (以姓氏笔画为序)

石伟 杨伟国 林新奇 周文霞 唐 镛 程延园 潘锦棠

编委 (以姓氏笔画为序)

丁大建 王 青 王丽娟 刘松博 苏中兴 李丽林 李育辉
杨立雄 吴清军 耿 林 徐世勇 黄 伟 韩克庆

绩效管理三论

(代前言)

时至今日，绩效考核与绩效管理的地位和作用已不容置疑。在研究绩效管理的学者看来，企业管理等于人力资源管理，人力资源管理等于绩效管理，绩效管理已经成为企业可持续竞争优势的关键所在。绩效考核或绩效管理可能存在种种问题和不足，可能出力不讨好，但是实践证明，不搞绩效考核或绩效管理，更是万万不行。

本书的目的，就是在理解绩效考核与绩效管理重要意义的前提下，通过对绩效管理相关内容的系统梳理，在理论上解析绩效考核与绩效管理的逻辑结构，在实践上把握绩效考核与绩效管理的操作要领，从而为从事绩效管理特别是绩效考核工作以及人力资源管理相关工作奠定坚实的基础。

一、绩效管理的意义和目的

绩效是所有管理者都十分关心的问题，也是所有员工都特别关注的话题。迄今为止，关于绩效以及绩效考核、绩效管理的研究很多，但是认识并不一致，所以实践上也多有歧异。我们认为，所谓绩效，是指组织、部门或员工控制下的与工作目标相关的行为及其产出。行为旨在促进产出的合理实现，产出旨在形成目标导向，二者不可偏废。而绩效考核则是组织对部门、员工或所属单位与个体的投入产出状况进行考察、衡量或比较，从而确定其行为价值，提高组织竞争力的一个重要过程。所谓投入产出状况，指的是投入、产出及其转化过程。绩效管理概念是在拓展了绩效的内涵并总结了绩效评估不足的基础上提出的，随着人力资源管理理论和实践的发展，绩效管理逐渐被理解为一个人力资源管理过程。绩效管理是对组织和员工的行为与结果进行管理的一个系统，是一系列充分发挥每个

① 代前言参考了作者 2011 年 12 月 30 日在 2012 年中国人力资源管理新年报告会上的演讲《绩效考核其实考的是领导》、发表在 2011 年 12 月《绩效辽宁》上的文章《绩效考核三大难题及其对策》，以及作者相关著作的内容。

员工的潜力、提高其绩效，并通过将员工的个人目标与企业战略相结合以提高组织绩效的过程。

现在，随着社会的发展与企业的发展，绩效考核与绩效管理的重要地位和作用已经开始为众多管理者所共识。绩效考核与绩效管理的重要意义体现为其在人力资源管理中的地位和作用，以及其对于企业管理的重要意义和战略价值。

绩效管理是一个综合的管理体系，是整个人力资源管理系统的核心，贯穿于组织（企业）管理的始终。绩效管理是人力资源管理部门整合企业人力资源管理的有效手段和方式，也是人力资源管理部门的工作目标。总体来说，绩效管理涉及人力资源管理的各个方面，既包括大量的管理技巧，也包括企业的人力资源管理所要致力的许多基础方面，亦即提高企业员工的绩效水平和企业管理员工绩效的能力。同时，绩效管理是一个完整的系统，在这个系统中，组织、管理者和员工都应参与进来，管理者和员工通过沟通的方式，确定企业的战略、任务、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等基本内容，在不断沟通的前提下，管理者帮助员工消除工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导和帮助，与员工共同完成绩效目标，从而实现企业的战略规划和战略目标。

绩效管理也是现代企业管理体系中不可缺少的一环，有效的绩效管理会给日常的管理工作带来巨大的好处。绩效管理可以使管理工作富有目的性和计划性，能够不断提醒管理者在保持忙碌的同时实现组织目标，而不是将两者割裂开来。所以绩效管理的贡献就在于它对组织目标的关注，促使组织成员的努力方向从单纯的忙忙碌碌向组织目标要求的方向聚焦。绩效管理还可以规范管理者的行为，帮助管理者提升管理水平。此外，通过绩效管理，还能够发现组织中潜在的问题，使组织时刻对准发展的方向。这些都对组织管理工作及战略目标的实现有着积极的促进作用，即使绩效管理不能直接解决所有的问题，也能为处理好其中大部分管理问题提供帮助。因此，绩效管理在整个企业管理中具有战略价值，发挥着重要作用。

绩效管理不仅在组织（企业）管理中具有重要的地位和作用，而且在整个人力资源管理中居于核心的位置，是工作的重心。绩效管理既是检验组织设计、工作分析、人力资源规划、员工招聘、职业规划等是否合理有效的主要依据，也是进行公平合适的薪酬激励、岗位调整、培训开发等的主要依据，还是承接战略规划与人力资源管理职能之间联系的主要纽带。

我们认为，绩效管理是促进企业战略落地的主要方法，是实现战略管理的主要工具，也是实现企业管理有效性的重要手段。绩效管理可以为组织带来持续的制度化的竞争优势，已经成为人力资源管理的核心和工作重心。随着企业管理和人力资源管理的发展，特别是随着全球化和知识经济的发展，绩效管理的战略意义更将大大提升。

通过对绩效考核与绩效管理意义的理解，可以更好地把握绩效考核与绩效管理的目的与目标设计。关于绩效管理与绩效考核的目的，国内外的研究者和实务工作者一般都认为主要有以下三个问题需要认真研究：

第一, 衡量比较性。工作干下来, 谁干得好、谁干得差, 要有个说法, 不能干与不干一个样, 干好干坏一个样。从这个意义上说, 衡量就是区别, 有比较才有区别, 才有管理和政策。

第二, 行为导向性。通过绩效考核结果的运用, 如与奖金分配、工资晋级、岗位调整、职务升降、培训开发等员工的切身利益相挂钩, 向他们发出行为导向信号, 以引导员工清晰地认识到在工作中为组织所作出贡献的差异将最终导致个人所得利益的差异。在合法合理的前提下, 追求个人利益的最大化是每个员工的正当需求, 而客观公正的考核结果所带来的个体利益上的差异, 必然会引导员工努力工作、奋发有为, 而这种个人的努力最终要与组织的战略目标相一致。

第三, 培训开发性。绩效考核可以为员工的培训开发提供科学依据。通过绩效考核, 可以发现员工在履职方面存在的不足和问题, 从而有的放矢地开展培训, 进行绩效改进。在员工出现不足和问题时, 不仅要查清员工方面的主客观原因, 还要检查组织方面的主客观原因, 包括人岗是否匹配, 培训是否到位等。为此, 要针对问题, 分析原因, 从思想意识、敬业精神、制度流程、业务能力、工作规范等方面全方位进行培训, 以收到实实在在的效果。

根据长期的管理咨询实践以及经验总结, 我们发现, 绩效考核与绩效管理的目的和目标可以集中表述为以下五个具体而且可以实际操作的方面: (1) 检验员工聘任上岗表现及其工作业绩; (2) 促进发展战略的逐步分解和可操作化; (3) 促进压力传递, 激发员工的竞争意识; (4) 实现价值评价和价值分配机制的优化; (5) 培育使优秀人才脱颖而出的企业文化。我们认为, 深刻把握好绩效考核的目的和目标, 并在实践中合理、灵活地运用, 对于成功做好绩效考核与绩效管理具有重要的意义。进一步说, 事先设定好的绩效考核的目标和目的, 其实就是判断和衡量绩效考核是否成功的主要标准。

二、绩效管理的主要问题及对策

目前, 绩效考核已经在我国各级政府机关或企事业单位普遍展开, 大家都非常重视绩效考核。但是严格地说, 能深刻理解绩效考核的内涵, 能抓住要点、懂得核心问题的并不多。所谓“出力不讨好”, 可能重要的一个原因就在这里。根据多年的管理咨询和操作实践, 我们认为, 要做好绩效考核, 必须一开始就要非常明白你究竟要什么、要做什么、要不要做。也就是说, 你的目标是什么? 是不是很有决心做? 要做的内容、主要问题或者要害在哪里? 明白了这些, 才有可能做好、做成功!

那么绩效考核的目标究竟是什么? 决心如何下? 主要问题、要害在哪里呢? 迄今为止, 无论是理论界还是实践界, 可以说能研究得很透彻的并不多。所以绩效考核成功的少, 失败的多。那么我们是不是就要退避三舍, 不搞绩效考核了呢? 当然也不行。搞绩效考核是疯子, 不搞绩效考核是傻子。当疯子还有点希望, 当傻子就没有希望了。所以绩效考核还得搞! 但是怎么搞呢? 理论上说要把

绩效考核进化为绩效管理，采用一套一套的制度，严格按照制度来操作，不能逃避，也不能和稀泥。那么既然要勇往直前，我们就需要研究战略和策略，需要研究问题、困难的症结所在，研究应对问题、困难的对策、措施。

绩效考核的主要难题在哪里呢？我们认为，绩效考核的难题主要有以下三个，即指标设定问题、考核主体问题、程序执行问题。应该说，都是偏重于技术层面的问题。这是绩效考核中大家往往最看重的问题，也是最复杂、操作难度最大的问题。其中特别需要关注的是程序执行问题，或者叫各环节的衔接统合问题，这是大家一般都比较忽视却非常重要的问题。其重要性能达到什么程度呢？在许多情况下甚至可以决定绩效考核的成败！所以这方面是笔者在培训或咨询实践中特别关注的一个问题。但是除了技术层面的问题，绩效考核的目标定的准不准，决心大不大，执行认真不认真等，也都非常重要，可以决定绩效考核的成败，需要依靠大家身体力行地实践、探索和提高。

具体而言，绩效考核首先要解决“考什么”，即考核指标的问题。那么，如何设定考核指标呢？可以从指标来源问题、关键指标问题、指标量化问题、权重安排问题等几个方面加以考虑和解决。通过界定绩效的内涵和外延，可以明确设定指标的依据、维度和具体要素；绩效考核的依据很多，各种指标也不可能全部一一考核，只能集中抓住关键指标。提取关键指标有三种主要方法：平衡计分卡、关键绩效指标和目标管理法。是不是所有的考核指标都可以量化？如何量化？要把握的量化原则和标准是什么？这些问题都需要具体解决。每个指标所占的分量是否一样？指标之间的权重如何安排？这些问题也都很重要，需要认真探讨。

单纯地将绩效界定为结果或行为，是不够全面的。在绩效管理的具体实践中，应采用较为宽泛的绩效概念，即包括行为和结果两个方面。在对组织或个体的绩效进行考核与管理时，既要考虑投入（行为），也要考虑产出（结果）。绩效包括应该做出了什么和如何做这两个方面，同时还要关注从投入到产出之间的转化过程，亦即行为与结果之间的关系。根据绩效的内涵和外延，完整的绩效应该由行为结果、行为特征和行为能力三个方面构成，包括德、能、勤、绩、廉五大要素，又可细分为很多具体指标，但绩效考核主要考核的是关键绩效指标，通过平衡计分卡、关键绩效指标和目标管理法等三种主要方法，我们可以提取到相应的关键绩效指标。所有关键绩效指标都需要有明确的标准，根据 SMART 原则尽可能量化，无法量化的指标要用具体的行为描述，尽量做到科学、规范，便于操作。量化后，各指标之间要有一个权重安排，指标权重确定的常见方法有四种：直接判断法、重要性排序法、三维确定法和权值因子分析法。

绩效指标即“考什么”问题解决之后，接下来就要解决“谁来考”即考核主体问题。如年度考核时涉及个人、主管领导、群众、本机关负责人或者授权的考评委员会等多方面。实际上，针对不同的考核内容，考核的主体也会有所不同。绩效考核的主体由哪些人组成，要根据组织的实际情况、考核的目的、考核的成本等来确定。但考核主体一般都包括直接经理、人力资源部、绩效考评委员会。



直接经理的角色有：利益协调者，教练，资料收集者，公证员，诊断专家；其职责有考核前的培训工作，日常事务管理工作等。人力资源部的角色和责任有：组织协调工作，评估工作，宣传与制定，培训工作，日常管理工作的后续工作。绩效考评委员会的角色和责任有：制定考核实施办法，组织、指导、监督考核工作，审核、确定考核等次，协调、处理关于绩效考核问题的申诉等。

“考什么”和“谁来考”问题解决之后，还要解决“如何考”即程序执行问题。绩效考评包括对组织内各部门绩效的考评和组织成员个人绩效的考评，而且部门绩效和个人绩效应挂钩。如何挂钩？用什么方法来进行绩效考评呢？考核之后可能会发现一些问题，这时的考核结果怎么调整？当绩效考核完成后，评估的结果要与人力资源管理的其他环节相互配合使用，使得绩效管理发挥其在人力资源管理体系中的作用。那么考核结果应该怎么运用呢？此外，绩效考核过程同时也是一个不断沟通的过程。如何才能达到绩效考核的预期效果，如何做好绩效管理沟通呢？为此，我们需要研究和掌握部门绩效和个人绩效相挂钩的方法、强制分布法的操作技术、正确调整考核结果的方法和技巧、考核结果的几种主要用途以及绩效管理沟通的方法和技术等。

我们在实践中会发现，部门绩效与个人绩效会有一定的关系，并且相互影响。所以要研究和掌握部门（或团队、单位）绩效与个人绩效的挂钩问题及其技术。此外，在绩效考核中一般都要采用强制分布法，可以说没有强制分布法就没有绩效考核。所谓强制分布法，是指组织在评估绩效结果时，按照“两头小、中间大”的正态分布规律，事先确定好各等级在被考评者总数中所占的比例，然后按照每个被考评者实际绩效的优劣程度，强制列入其中的一个等级的做法。对于绩效考核中出现的问题以及被考评者的申诉，要及时查找原因，及时沟通，并调整考核结果。当绩效考核完成后，评估的结果要与人力资源管理的其他环节相互配合使用，主要用于绩效分析和绩效改进、薪酬调整和奖金发放、招聘、职务调整、培训、员工职业生涯规划等方面。在整个绩效考核过程中，始终贯穿着绩效沟通，如绩效计划沟通、绩效辅导沟通、绩效考核沟通、绩效反馈及面谈沟通等，这也是影响绩效考核成败的重要因素。

三、绩效考核其实考的是领导

那么绩效考核最关键的成功要素是什么呢？我们认为是领导。试想，绩效考核真正考的是谁呢？大家可能会想，绩效考核考的是自己，考的是员工，考的是下级。传统观念是这样的。但是在实践中如果深入观察你会发现，绩效考核其实考的是领导，是单位的“一把手”！我们平时认为是领导在考我们，所以觉得绩效考核不好办，不太积极主动。实际上绩效考核真正考的是老板，尤其是“一把手”，特别是在中国！为什么这样说呢？有三个原因：

第一，因为绩效考核考得好不好，能不能进行下去，大家能不能满意，最重要的是要有一个好的战略规划，如果组织（企业）连战略都没有，战略规划都不



明确，绩效考核怎么考呢？指标怎么分解呢？如何知道大家该干什么呢？这些问题的答案清楚吗？一点也不清楚。战略规划应该是谁的责任？理所当然是领导！这是第一个理由。

第二，绩效考核由谁来考？由老板来考。绩效考核的主体对员工进行考核，员工最看重的是什么？最看重的是“公平”两个字。满意不满意并不在于最后给一个什么结果，只要是公平的，大家应该能够接受。如果不公平，最后的结果再好也肯定不行。要做到公平，特别是绩效考核的主体在程序上做到公平，主要是靠领导和上级。

第三，绩效考核最后就是分点奖金，给个调动，给个惩罚吗？不是，而是要讲究沟通。如果暗箱操作，只把结果给员工看一下，行吗？我想应该是不行的，因为员工不知道你是怎么进行考核的。现在绩效管理最讲求的是绩效沟通，绩效沟通靠谁沟通？靠领导！如果他不愿意沟通，或者心理有障碍，绩效考核能成功吗，能做好吗？肯定不行！因此领导必须带头转变观念，要主动积极地与大家沟通，而这对领导是一个很大的挑战。

所以，绩效考核要做好，领导一定要站得高，看得远，摆得正，摆得平，而且还要有魄力。而这正是绩效考核是否能够成功最关键的因素！

目 录

第 I 部分 理论基础篇

第 1 章 绩效管理的基本概念	(3)
第 1 节 绩效的概念	(3)
第 2 节 影响绩效的主要因素	(6)
第 3 节 绩效管理的概念及特点	(7)
案例分析 摩托罗拉的成功	(12)
第 2 章 绩效管理制度的建立和完善	(15)
第 1 节 绩效管理制度的组成	(15)
第 2 节 绩效管理制度的编写	(18)
第 3 节 如何评价企业的绩效管理水平	(19)
第 4 节 企业绩效管理体系的改进	(19)
第 5 节 绩效考核的有效性验证	(23)
案例分析 企业如何更好地推行量化考核	(30)

第 II 部分 指标设定篇

第 3 章 平衡计分卡及其应用	(37)
第 1 节 平衡计分卡的诞生与发展	(37)
第 2 节 平衡计分卡的结构与内容	(41)
第 3 节 平衡计分卡的设计与操作	(44)
第 4 节 平衡计分卡的实践困境	(46)
案例分析 飞利浦中国公司的绩效管理	(48)



第4章 KPI 及其应用	(52)
第1节 KPI 的概念及特征	(52)
第2节 KPI 体系的设计思路	(59)
第3节 KPI 的设计流程和步骤	(64)
案例分析 朗讯科技(中国)的KPI设计	(68)
第5章 目标管理法及其应用	(72)
第1节 目标管理法的诞生与发展	(72)
第2节 目标管理法的内容和特点	(74)
第3节 目标管理法的操作流程	(75)
第4节 目标管理法的实践评价	(77)
案例分析 惠普公司的目标管理法	(79)
第6章 EVA 技术及其应用	(81)
第1节 EVA 技术的产生及其主要内容	(81)
第2节 BSC 与 EVA 的比较	(83)
第3节 两者结合运用的实践尝试	(85)
案例分析 EVA 在某钢绳公司部门考核中的应用	(87)
第7章 指标量化原则及权重安排	(90)
第1节 SMART 原则	(90)
第2节 设定指标权重的方法	(91)
第3节 设置大类指标权重	(93)
第4节 设置考核指标的权重	(95)
案例分析 案例1: 华为的时间管理	(96)
案例2: 机关单位考核指标权重安排	(98)

第Ⅲ部分 考核主体篇

第8章 绩效管理机构及其职责	(103)
第1节 绩效考评委员会的组成和职责	(103)
第2节 人力资源部的绩效管理职责	(104)
第3节 各子公司、各部门的绩效管理职责	(106)
第4节 直线经理的绩效管理职责	(107)
案例分析 案例1: 绩效考核直线经理唱主角	(111)
案例2: 人力资源部外围辅导	(113)

第 9 章 360°考评反馈及其应用	(115)
第 1 节 360°考评反馈的兴起背景与基本含义	(115)
第 2 节 360°考评反馈的实施步骤及操作要点	(118)
第 3 节 360°考评反馈的实施注意事项	(121)
案例分析 360°考评反馈在 Z 公司绩效考核中的成功应用	(127)

第 10 章 防止考核主体的非客观性	(132)
第 1 节 绩效考核中常见的问题及避免方法	(132)
第 2 节 对考核主体进行培训	(133)
第 3 节 员工自我考评	(136)
第 4 节 外部客户考核	(139)
案例分析 绩效考核误差	(140)

第Ⅳ部分 程序执行篇

第 11 章 绩效管理是一个系统性程序	(145)
第 1 节 绩效管理体系的基本含义与组成要件	(145)
第 2 节 绩效管理体系的基本功能及运转流程	(147)
案例分析 Y 公司的绩效管理体系构建	(159)

第 12 章 绩效考核方法及其应用	(160)
第 1 节 比较法	(160)
第 2 节 量表法	(162)
第 3 节 描述法	(170)
案例分析 某民营企业的强制分布法	(171)

第 13 章 考核结果的调整与应用	(173)
第 1 节 绩效考核结果的调整	(173)
第 2 节 绩效考核结果的应用	(174)
第 3 节 团队/部门绩效与个人绩效挂钩	(179)
案例分析 南阳卷烟厂实施末位淘汰制	(182)

第 14 章 绩效沟通机制及其实施	(184)
第 1 节 绩效管理沟通的含义及目的	(184)
第 2 节 绩效管理沟通的基本原则	(185)
第 3 节 绩效管理沟通的体系	(186)
第 4 节 绩效管理沟通的机制	(194)



第5节 常见的绩效沟通偏差及其克服方法	(196)
案例分析 西门子、英特尔、通用电气的沟通机制	(199)
附 录	(203)
参考文献	(244)
后 记	(254)

HRM

第 I 部分
理论基础篇

绩效管理的基本概念

核心提示

1. 如何正确理解绩效的概念?
2. 影响员工绩效的主要因素有哪些?
3. 如何正确理解绩效管理的概念?
4. 影响绩效管理的主要因素有哪些?

第1节 绩效的概念

绩效是企业经营者关心的主要问题，也是所有员工都特别关注的话题。绩效不仅直接关系着个人的前途（钱途），即薪酬的高低以及职位的升降，而且深深影响着组织的命运、企业的发展，所以是一个不可不认真研究的重要概念。那么什么是绩效呢？

根据《韦氏词典》，绩效（performance）指的是完成、执行的行为，以完成某种任务或者达到某个目标，通常是有功能性或者有效能的。^①对于企业而言，由于其组织结构的层次性，因此绩效也呈现出多样性。管理学认为，绩效可以分为组织绩效和员工绩效。组织绩效是指某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率等状况；员工绩效是指员工在某一时期的工作结果、工作行为和工作态度的总和。组织绩效和员工绩效紧密相关。

关于绩效的含义，学者们有不同的理解，概括起来主要有三种：绩效产出

^① 参见《韦氏词典（第10版）》，北京，世界图书出版公司，1996。