

人力资源管理核心课系列教材

# 绩效管理

(第二版)

方振邦 冉景亮 编著



科学出版社



人力资源管理核心课系列教材

# 绩效管理

(第二版)

方振邦 冉景亮 编著

科学出版社

北京

## 内 容 简 介

本书在战略管理和战略性人力资源管理视域下,对绩效管理进行了全面的介绍。首先,注重将绩效管理与战略管理相结合,实现战略管理系统与绩效管理系统的协同;其次,以绩效管理四个基本环节为主线,全面介绍绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈等基本内容,并将绩效评价内容、评价主体、评价周期、评价方法、结果应用五项关键决策融入四个环节之中进行介绍;最后,突出绩效管理工具的介绍与使用,其中详细介绍了几种常用的战略性绩效管理工具。同时,还注重理论与实践结合,引入中外企业及公共部门的实践案例。本书努力做到内容充实、体系完整和形式创新。在内容取舍上,坚持实用性和可操作性原则,注重先进管理理论与管理实践经验的结合;在体系上,以绩效管理系统模型为基础建立全书的逻辑体系,使全书逻辑思路简单清晰,便于掌握。

本书既可作为高等院校人力资源管理专业教材,又可作为政府、企事业单位中人力资源管理工作者的参考用书,对绩效管理感兴趣的人士来说亦是很好的教材。

### 图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/方振邦,冉景亮编著.—2版.—北京:科学出版社,2016.1  
人力资源管理核心课系列教材  
ISBN 978-7-03-046899-4

I. ①绩… II. ①方… ②冉… III. ①企业管理—人事管理—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第004471号

责任编辑:方小丽/责任校对:吴美艳  
责任印制:霍兵/封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

http://www.sciencep.com

三河市骏杰印刷有限公司印刷  
科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2010年3月第一版 开本:787×1092 1/16

2016年1月第二版 印张:17 1/2

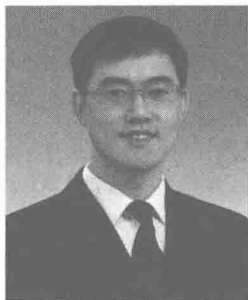
2016年1月第七次印刷 字数:414 000

定价:39.80元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

## 作者简介

方振邦，中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师，公共组织绩效管理研究中心主任。主要研究领域为战略性绩效管理、管理思想史、领导干部选拔、人力资源管理等；主持包括国家社会科学基金项目、中共中央组织委托项目、大型企业集团委托项目等不同类型项目数十项；在国内外学术杂志上发表学术论文百余篇，出版了《战略性绩效管理》、《政府绩效管理》、《管理思想百年脉络》、《管理学基础》、《管理思想史》、《战略性人力资源管理》、《公共部门人力资源管理》和《国外人才能力标准与评价》等著作近二十部。



冉景亮，四川理工学院经济与管理学院副教授，硕士生导师，中国人民大学公共组织绩效管理研究中心兼职研究员。主要研究领域为公共组织战略管理、绩效管理等，主持包括省级规划项目在内的省厅级科研项目五项，参与包括国家自然科学基金、国家社会科学基金在内的各级科研项目十余项，在中英文杂志及国际学术会议上发表学术论文十余篇。

# 总 序

组织管理，人事为本；创造财富，人才为先。任何社会的存在与发展，都离不开人口；任何组织的存在与发展，都离不开人员；任何经济的存在与发展，都离不开人力；任何技术的创造与发明，都离不开人才；任何社会组织的进步与改革，都离不开人物。人口、人员、人力、人才与人物，是人力资源形成与发展过程中的不同形态，是人力资源学科领域中研究的基本对象。人力资源是组织的生命源泉，是组织发展的第一资源。美国钢铁大王卡耐基说过，炸毁我工厂所有的财物不要紧，只要给我留下人力资源，我可以制造出比原来更好的企业。

然而，人力资源对于一个组织的贡献与作用不是自发产生的，需要通过科学的管理。同样的人才，在不同的组织中与管理方式下，其实际的价值与绩效大不一样，需要科学地开发。当今的时代，是知识经济的时代。人力资源在社会经济发展中的作用大幅度提高，而物力资源与财力资源的作用相对减小。土地、矿产等自然资源及物质资金等在经济中的首要性正逐渐让位于人力资源，因此，物资流的管理与资金流的管理逐渐让位于人力资源的管理。当今的时代，是后工业时代与人本时代。自然资源在被大量开采转化为财金资源后已日益短缺，而人力资源随着人口大幅度的增长与教育水平的提高却日益丰富。自然资源的开发必然被人力资源的优先开发所取代。当今的时代，是发展创新与组织变革的时代，特别需要的是员工的先进知识、创造能力与创新意识，而不是他们的体力与一般的劳务；特别需要的是前瞻性、全局性、系统性与开放性的管理，而不是机械性、短视性与封闭性的管理。因此，传统的人事管理必然被现代的人力资源开发与管理所取代。

1993年我国开始批准招收人力资源专业的本科生，当时我博士生刚刚毕业，并且同年受聘为中国人民大学劳动人事学院副教授，因此有机会见证了人力资源专业及其研究在我国的发展过程。回顾我国人力资源专业二十多年来的发展，我有以下几点见解，在这里提出来与大家共同探讨。

## 一、专业热门，产学研政都很重视

(1) 发展成果多。每个大学几乎都开设人力资源的课程或者专业，截至2008年，我国以“人力资源管理”或“人力资源开发与管理”为书名出现的中文著作，我见到过的有100多种，目前有200多种了；知名度较大的专业性杂志有中国人力资源开发研究会主办的《中国人力资源开发》、中国人事人才研究所主办的《中国人才》、中国人民大学报刊复印资料中心的《劳动经济与人力资源管理》，后又改名为《人力资源管理》。报纸有《中国人事报》，2011年更名为《中国组织人事报》，知名专业网站有近10家。

(2) 开设人力资源方向的学校与院系，从20世纪90年代的1~2家，发展到1999年的40多家，到2000年这一数据达到60多家，2008年达到100多家，目前几乎70%的大





专院校都开设有人力资源方面的专业或者研究方向,其中师范院校与管理专业居多。许多与管理学、心理学、教育学、社会学与经济学等有关的专业机构、硕士点与博士点,都纷纷开始招收人力资源方向的学生,开展人力资源方面的研究与咨询服务。几乎所有大学都开设了人力资源的课程。

(3) 报考人力资源硕士与博士的考生特别多。以北京大学政府管理学院为例,每年报考人力资源方向的研究生与报考 MPA (master of public administration, 公共管理硕士) 的人数最多。2005~2008 年,每年报考政府管理学院人力资源方向的博士生为 50~70 人,但每年的招生名额只有 2 名,是北京大学所有博士报考中人数较多的专业方向之一。其他学校招生情况也大体一致,人力资源管理专业一直是报考的热门专业。

(4) 人力资源咨询业发展迅速。1993~1998 年咨询机构非常少,大学教师既讲课又咨询;1999~2004 年发展迅速,咨询机构大量涌现,深圳当时的咨询机构就有 2 000 多家,北京、上海更多。

(5) 媒体宣传多。在中国内地,人力资源的概念频繁出现在报纸、杂志、电视、广播与领导人的讲话报告中。

2015 年中国知网检测结果表明,篇名包含主题词“人力资源管理”的报纸文献发文量从 2000 年开始持续增长,并且在 2007 年达到高峰;2008 年以后时有滑落,但是整体关注度一直保持较高态势,如图 1 所示。

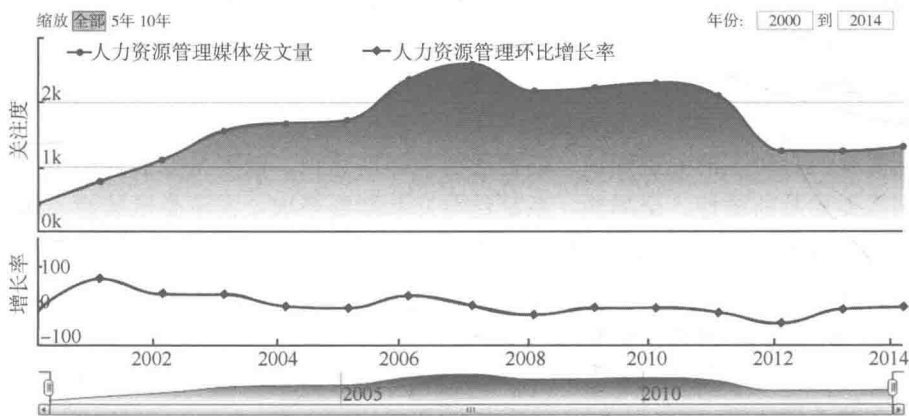


图 1 媒体发文量、增长率统计趋势图 (媒体关注度)

(6) 国家领导人重视多。江泽民在 APEC 会议上三次强调人力资源能力建设的问题,胡锦涛在 2003 年 12 月 19 日~20 日的全国人才工作会议上,特别提出了人才强国战略问题。2007 年人才强国战略被写进中国共产党的章程。

出现以上现象的原因在于:①知识经济已成为当今世界经济发展的趋势;②中国人口多的国情;③以新加坡为代表的国家经济发展与管理的成功实践经验。

(7) 社会关注与引用度高。2015 年中国知网检测结果表明,关于人力资源管理方面的文章下载量从 2000 年开始一直呈上升趋势,到 2008 年后到达高峰值,随后一直保持高度关注态势,见图 2;对于人力资源管理方面的论文被引用量,自 2000 年以后一直居高

不下，如图 3 所示。

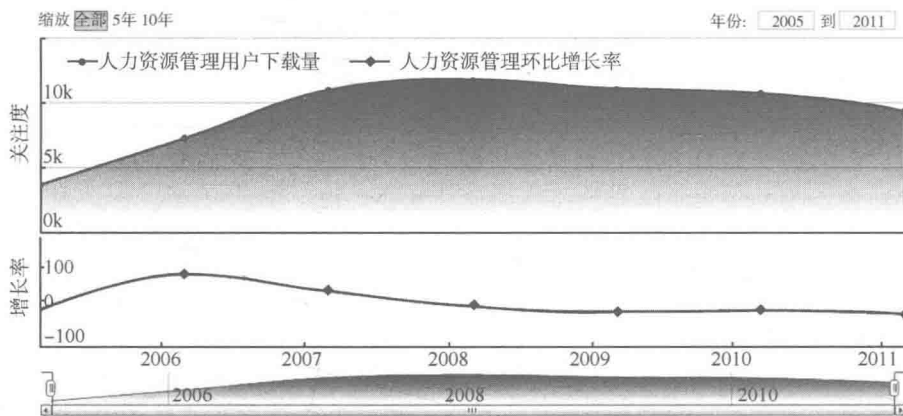


图 2 用户下载量、增长率统计趋势图 (用户关注度)

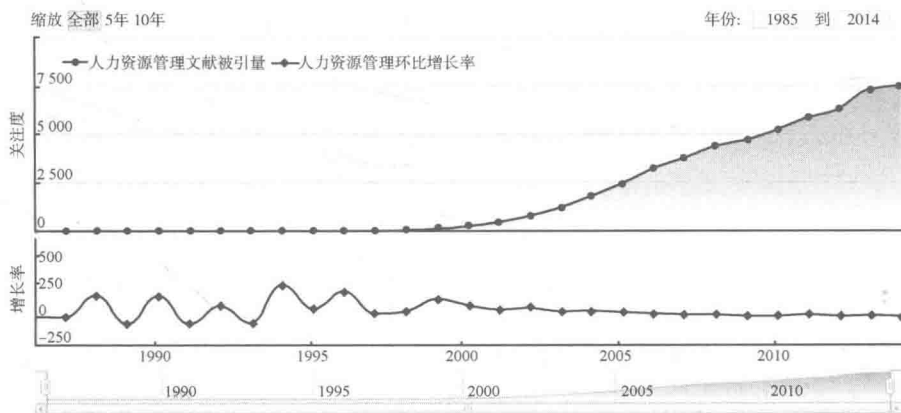


图 3 文献被引量、增长率统计趋势图 (用户关注度)

## 二、历史较长，进展较快

(1) 我国的人力资源管理思想源远流长。如果说人力资源管理是来源于人事管理，那么我国有着漫长的历史。2000 多年前的春秋战国就出现了职务能力匹配思想，隋唐时期就有严格且系统的绩效考评体系、人事选拔的制度与方法。因此，我国的人力资源管理专业的发展先是从政府人力资源管理开始的，然后再发展到企业与 NGO (non-governmental organization, 事业单位与非营利组织)。

(2) 我国接受现代人力资源观念是在 20 世纪 90 年代。如果说人力资源的观念是 20 世纪 60 年代初随着舒尔茨和贝克等的人力资本理论的创建而形成的，那么人力资源观念在我国形成是什么时候呢？从有关资料及笔者的分析来看，大约在 20 世纪 90 年代。因为人力资源观念在我国被社会人士普遍接受的时间大约在 20 世纪 90 年代中期 MBA (master of business administration, 工商管理硕士) 与 MPA 专业出现之后，并随着

MBA 与 MPA 教育的普及而扩大, 到达 2008 年前后人力资源观念在社会中的影响到达了最高峰。

(3) 人力资源的观念在我国提出之初限于企业, 2000 年以后随着 MBA 与 MPA 教育的出现, 人们已把人力资源观念扩大到公共行政、政府机构, 即所谓公共人力资源。换句话说, 人力资源目前已扩大到“全民皆是”。可以说, 人力资源在我国形成大约经历了四个阶段: ①1987~1991 年, 传播阶段; ②1992~1995 年, 专业化阶段; ③1996~1999 年, 扩展阶段; ④2000~2010 年, 全员化或公共化阶段; ④2011 年至今, 深化研究与中国化阶段。

(4) 我国人力资源专业前后隶属于不同学科, 但基本都是管理学范畴。在 1988~1998 年的专业目录调整中, 国务院学位委员会办公室把人事管理(人力资源管理)从政治学领域调整到行政管理学领域, 又从行政管理学扩大到现在的企业管理学, 实现了人力资源观念在管理学领域的全面发展。可以预测, 随着高新技术经济或者知识经济的发展, 人力资源的观念还将在我国得到深入的发展与普及, 为我国经济的发展与中国梦的实现做出应有的贡献。

### 三、差距很大, 问题不少

我国人力资源专业的发展尽管取得了令人瞩目的成绩, 但与发达国家相比, 差距很大, 问题不少, 主要表现在以下几个方面。

(1) 研究中主观经验多, 科学定量少。尽管目前我国人力资源管理专业发展很快, 专业竞争力较强, 学生就业相对容易, 研究人员较多, 但与欧美国家相比, 还有很大差距。

(2) 发表论文中经验描述多, 深度研究少。我国学者发表的文章中, 经验总结多, 理论研究少; 内容描述多, 实证研究少; 观点综述多, 原创观点少。

(3) 著作中翻译编译偏多。书本内容中翻译多, 自己的理论少。

(4) 潜心研究人员太少。研究人员与教师中, 热心讲课咨询的多, 潜心持续研究的少。目前, 我国人力资源工作者(practitioner)非常多, 但是人力资源学者(scholar)非常少, 因此, 我国学者需要多向美国等西方学者学习。

(5) 进入创新阶段, 创建中国特色的人力资源管理体系道路还很长。目前, 我国的人力资源教材建设主要还处于模仿学习阶段, 现阶段的模仿有三种: 第一种是纯粹的模仿, 鹦鹉学舌, 即进行大量翻译。第二种是理解性的模仿, 即进行大量的编译与综述。然而在将来的教材建设中我们应该向改造性的模仿发展, 也就是汉化性的人力资源管理教材体系的建立, 如中西融合与融通性的教材编写, 英文与中文合讲。第三种是追随国外的研究主题进行研究, 没有形成自己独立的主题研究体系。

中国知网检测显示, 2000~2014 年度人力资源管理中关注的热点文献, 主要集中在胜任力特征与素质模型研究, 心理契约研究, 工作满意度研究, 任务绩效、情景绩效与周边绩效研究, 组织承诺与离职意愿研究, 知识型员工研究, 家族企业与接班人计划研究等方面, 显然, 这些研究基本是追随国外学者的研究。而对于职业资格研究、品德素质结构与测评、人才选拔与开发、政府人力资源开发等本土研究的主题关注不够。

笔者认为, 我国应该尽早进入人力资源学科建设与研究的创新发展阶段, 即进行人力



资源学科的中国化建设、人力资源问题的中国化研究，尽早创建中国式的人力资源管理思想体系、中国式的人力资源学科体系与课程教学体系。

#### 四、人力资源学科中国化发展中值得进一步研究的几个问题

(1) 人力资源专业是单独设立还是融合在经济、管理与社会学科中；是向专业深化分化还是向基础与理论综合化。

(2) 人力资源学科的教学是基于实际问题的解决技能还是基于人力资源专业素质培养。

(3) 人力资源学科的研究是基于理论体系建立与创新还是基于个案与样本的实证与检验；是向数理化（定量与实证）方向发展还是向综合化（理论化与多学科方法）方向发展。

(4) 人力资源与人力资本有什么不同；人力资本应不应该在人力资源学科中专门出现。

(5) 人力资源学科是经验性学科、思辨性学科还是操作性学科。

(6) 人力资源学科是否有问无学，入门容易深入难，介绍容易创新难。

如何建立起一套适合我国高校人力资源专业需要的教材体系，一直是近年来各高校与研究机构积极探讨的事情。承蒙各位专家与同仁的厚爱，诸多学者希望北京大学人力资源开发与管理研究中心能够与大家共同努力，进行教材的开发。经过科学出版社马跃编辑的努力，本套教材的编写与出版工作才得以顺利进行。这套教材的内容目前包括《人力资源开发与管理》《培训与开发》《战略性人力资源管理》《工作分析与评价》《人员素质测评与招聘》《绩效考评与管理》《薪酬设计与管理》《社会保障学》《劳动关系与管理》《人力资源会计》《人力资源管理审计》等。其突出特点有三：一是作者都是国内资深教授，在课程教学、课题咨询与论文发表等方面同时具有3年以上的工作经验；二是在教材内容的选择与编写上，坚持简洁、典型、实用与通俗的原则；三是实行教材的立体化建设，每本教材要求配置目标导向、多个案例、习题文献等辅助材料，同时提供多媒体课件、教师手册等资料。因此，本套教材比较适合地方高校人力资源专业、重点高校非人力资源专业的课程教学与企事业单位的人力资源课程培训；同时，对于我国人力资源开发与管理的实践工作者具有重要的指导的价值。

一套教材的出版并非易事，如果没有诸位专家教授的鼎力相助，没有马跃编辑的积极策划与修改完善，没有科学出版社及其领导的大力支持，这套教材是难以与读者见面的。在此，我们特别致以诚挚的谢意。

北京大学人力资源开发与管理研究中心主任 萧鸣政教授

2016年1月

## 第二版前言

站在 21 世纪的历史高地上，回顾管理学百年发展历程，我们可以发现各个学派、各种思潮无不最终指向组织绩效、部门绩效以及个人绩效。从某种意义上讲，管理科学史就是一部以绩效为研究主题的生动历史。随着科技进步、社会发展和环境变迁，组织获得竞争优势的挑战性和不确定性愈发突出。如何建立起一套科学系统的，充分体现战略性、平衡性、协同性和动态性的绩效管理体系，使其能够化战略为行动，为组织创造持续的竞争优势，已然成为管理者关注的焦点和亟须应对的挑战。

与第一版相比，《绩效管理》第二版在结构和内容上都做了调整。在结构上，本书与第一版基本保持一致，但更突出绩效管理系统的四个环节。第一章强调在战略管理和战略性人力资源管理视域下全面理解绩效管理；第二至五章系统地阐述了绩效管理系统的四个环节；第六章主要介绍了绩效薪酬制度；第七章全面介绍了四种常用的绩效管理工具。在内容上，本书秉持科学系统、简便实用的原则对各章节进行了重新调整，紧紧围绕“化战略为行动”这条主线展开论述。第一章突出了将战略流程视为“化战略为行动”的管理方略；第二章全面介绍了绩效计划的完整体系；第三章细致梳理了绩效监控的基本流程和重要问题，并增加了绩效辅导；第四章将绩效评价周期、绩效评价主体调入评价环节予以详细介绍；第五章充实了绩效申诉等内容；第六章的主要内容未做大的改动，但在篇幅和主题上做了调整；第七章将标杆管理作为主要绩效管理工具来介绍，并对平衡计分卡部分做了较大的调整，为绩效管理系统的科学化和规范化提供了工具和平台。

总体上讲，第二版修订坚持了简洁性、系统性、实践性等原则，突出对基本概念和管理体系的全面介绍，基本上覆盖了绩效管理的主要知识点，并力争做到内容翔实、结构清晰和重点突出。读者既可以通篇阅读，建立起对绩效管理的全面认识，又可以根据需要进行重点研读。

我的研究团队为本次修订付出了辛劳和智慧。在本书即将出版之际，我要感谢我的研究团队成员陈曦、邬定国、黄玉玲、姜颖雁、韩宁、唐健、杨丹、张琼心、聂磊、刘青林、杜洋、张薇等为本书做出的贡献。同时还要感谢科学出版社的马跃编辑和方小丽编辑对本书的编辑出版付出的辛勤劳动。

虽然我们付出了极大的努力，但书中难免存在一些不足和疏忽之处，敬请各位专家、学者和读者批评指正，以使本书日臻完善。

中国人民大学公共组织绩效管理研究中心主任

方振邦

2015 年 10 月于北京

# 第一版前言

一个世纪以前，以弗雷德里克·泰勒为代表的科学管理先驱以动作研究名动天下，将管理活动带入科学的殿堂。回顾管理学百年发展历史，可以发现各个学派、各种思潮无不最终指向组织绩效、群体（部门）绩效以及个人绩效。作为人力资源管理的核心职能，绩效管理与组织战略相互匹配的趋势愈发明显；另外，组织获得竞争优势的挑战性和不确定性愈发突出，各类组织也日益需要通过绩效管理系统化战略为员工的日常行动服务。管理实践也不断推动管理研究的深入和发展，各种管理思想和管理工具对组织获得高绩效提供了更大的可能性，但是如何建立高绩效系统却成为众多管理者亟须应对的挑战。

基于管理实践中的问题和近年来的研究成果，我们推出了《绩效管理》这本书。本书在内容上力求简明扼要，突出基本概念和管理体系的全面介绍，全面覆盖了绩效管理的主要知识点，并力争做到内容详实和重点突出。在结构上则力求系统完整，即本书的七章主要是在明确绩效管理系统模型的基础上，围绕绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈四个环节展开论述；另外还对绩效管理工具进行了系统详细的介绍。总体上讲，本书坚持简洁性、系统性、实践性等原则，努力做到内容充实、体系完整、逻辑清晰和形式创新，力争为读者呈现一本注重先进管理理论和管理实践经验有效结合的教材。

鉴于本书将绩效管理与战略管理相结合，努力实现战略管理系统与绩效管理系统全面协同的特点，本书既适合作为高等院校人力资源管理专业教材，又可供政府、企事业单位中从事人力资源管理工作的专业人士参考使用，对绩效管理感兴趣的人士来说亦是很好的素材。读者既可以通篇阅读，建立起对绩效管理的全面认识，也可以根据需要进行重点研读。

我的博士研究生鲍春雷、金洙成，硕士研究生骆思祁、隋宇飞、何敏、谭君、陈静、孙艺参与了本书的编写工作。骆思祁、隋宇飞、何敏帮助我搜集和整理资料并提供了部分章节的初稿，鲍春雷和金洙成提供了附录中部分案例的初稿，谭君、陈静、孙艺、鲍春雷帮助我最后调整和校对书稿。在此，我要感谢为本书的完成付出辛勤劳动的我的这些学生。同时感谢科学出版社的马跃和王编辑对本书最后的编辑出版所做出的努力。

虽然我们想尽力将本书编写好，但由于水平及时间所限，书中难免存在不少问题和疏忽，敬请各位专家、学者和读者批评指正，以使本书日臻完善。

中国人民大学公共组织绩效管理研究中心主任

方振邦

2009年8月于北京

# 目 录

第一章 绪论	1
第一节 绩效管理概述	1
第二节 绩效管理与战略管理	14
第三节 绩效管理与战略性人力资源管理	24
第二章 绩效计划	32
第一节 绩效计划概述	32
第二节 绩效计划的内容	40
第三节 绩效计划的制订	56
第三章 绩效监控	76
第一节 绩效监控概述	76
第二节 绩效沟通	81
第三节 绩效辅导	91
第四节 绩效信息的收集	96
第四章 绩效评价	102
第一节 绩效评价概述	102
第二节 绩效评价主体	111
第三节 绩效评价方法	125
第五章 绩效反馈	151
第一节 绩效反馈概述	151
第二节 绩效反馈面谈	156
第三节 绩效申诉	162
第四节 绩效评价结果的应用	165
第六章 绩效薪酬	172
第一节 绩效薪酬概述	172
第二节 绩效薪酬制度	177
第七章 绩效管理工具	191
第一节 目标管理	192
第二节 标杆管理	198
第三节 关键绩效指标	202
第四节 平衡计分卡	213



参考文献	247
附录	250
案例 1 摩托罗拉公司的管理经验与教训	250
案例 2 美国西北航空公司的员工持股计划	252
案例 3 华鹤集团公司平衡计分卡体系	253
案例 4 北京市延庆县政府平衡计分卡体系	259

# 第一章 绪 论

绩效是组织的使命、核心价值观、愿景和战略的重要表现形式，也是决定组织竞争成败和可持续发展的关键因素。如何有效地调动组织成员的积极性和创造潜力，并持续地提高其绩效水平以达成组织的战略目标，是组织非常关心的问题。因此，绩效管理的理论和实务始终是管理学界热衷的话题。本章将从绩效的概念入手，全面论述绩效管理概念、管理系统及其在组织管理中的作用。

## 第一节 绩效管理概述

### 一、绩效

#### (一) 绩效的概念

##### 1. 绩效的内涵

绩效一词来源于英文单词 performance，其一般意义是指工作的效果和效率。也有人采用“业绩”“实绩”“效绩”等相近或相似的词汇来表达，但这些概念，或使用领域比较狭窄，或意思表达不够完整。而“绩效”一词能够更完整、准确地反映 performance 的内涵，同时也为国内的学者和管理者所广泛接受，故本书统一采用“绩效”的概念，并在此基础上讨论绩效管理问题。

到目前为止，各界对绩效的内涵仍没有取得共识。这一方面是因为组织的多样性而缺乏普适性的评估尺度，不同的利益相关者对于组织的目标与成就的认识很难达成一致；另一方面是因为绩效概念还会随着研究和实践的发展，在内涵与外延上发生变化。关于绩效的概念，有很多的理解，如根据韦氏辞典，绩效是完成某种任务或达到某个目标，而美国学者贝茨（Bates）和霍尔顿（Holton）则指出，“绩效是一个多维构建，观察和测量的角度不同，其结果也会不同”。我们一般认为绩效是指活动的结果和效率水平。

在管理实践中，绩效更强调一个工作活动的过程及其结果，也就是说绩效包括了工作行为、方式以及工作行为的结果。个人绩效是所有绩效类型的最后落脚点，也是很多组织推行绩效管理的重点。准确理解个人绩效的内涵还需要了解态度、能力与绩效的关系。阿瑟·S·雷伯（Arthur S. Reber）在其主编的《心理学词典》中强调，“performance 通常只包括外显行为，因而与能力有别”。对于员工个人绩效而言，员工的工作态度直接反映员工为实现绩效目标所付出的努力程度，这种努力程度能够在获取绩效结果的工作过程中得以体现，表现为员工的工作行为。但员工个人能力水平的高低仅是达成个人绩效结果的调节变量，不能作为绩效评价的内容。换言之，有能力而无意愿工作的员工在组织中大有人在，能力是影响绩效的关键因素，而不是绩效本身。因此，本书认为除了工作结果，员



工在工作活动过程中表现出的行为以及该行为所反映出的员工的工作态度,也是管理者进行绩效评价和监控的重要内容。工作态度、工作能力与工作结果的关系如图 1-1 所示。此外,处于组织不同层级的员工个人绩效,其评价内容也应该有所不同。通常,中高层管理者的绩效评价内容主要以结果为主,而对于基层员工则要综合评价工作态度及工作结果。

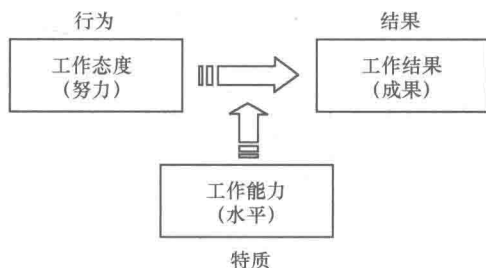


图 1-1 工作态度、工作能力与工作结果的关系

## 2. 绩效的层次

与组织行为主体分层一样,绩效也可以按照被衡量行为主体层次的不同,分为组织绩效、群体(主要包括部门和团队两类)绩效和个人绩效三个层次,如图 1-2 所示。组织绩效就是组织的整体绩效,指的是组织任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。群体绩效是组织中以团队或部门为单位的绩效,是群体任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。个人绩效是个体所表现出的、能够被评价的、与组织及群体目标相关的工作行为及其结果。

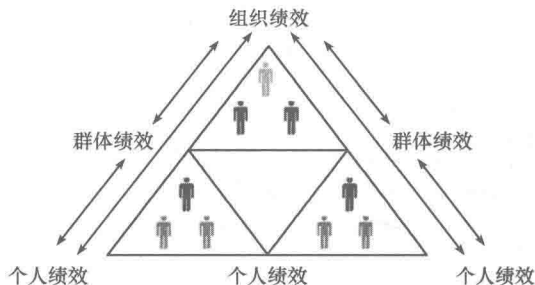


图 1-2 绩效的三个层次：组织绩效、群体绩效和个人绩效

三个层次的绩效共同构成了既相互联系、相互依存,又相互影响的绩效系统。组织绩效、群体绩效和个人绩效三个层次是自上而下层层分解的关系。组织绩效具有最高的战略价值,是绩效管理系统的最高目标。组织绩效和群体绩效是通过个人绩效实现的,离开个人绩效,也就无所谓组织绩效和群体绩效。个人绩效则是绩效管理系统的落脚点,是组织绩效的基础和保障;脱离了组织绩效和群体绩效的个人绩效是毫无意义的,个人绩效的价值只有通过群体绩效和组织绩效才能体现。

结合绩效的内涵和层次,本书认为绩效是指组织及个人履职表现和工作任务的完成情况,是组织期望的为实现其目标而展现在组织不同层面上的工作行为及其结果,它是组织

的使命、核心价值观、愿景及战略的重要表现形式。绩效本身是一个多层次的有机整体，并且影响因素较多，性质构成复杂。

## （二）绩效的性质

对绩效性质的全面把握有利于我们更深入地理解绩效的概念。绩效的主要性质包含多因性、多维性和动态性。

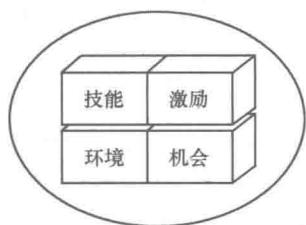
（1）多因性。多因性是指绩效的优劣并不是取决于单一因素，而是受制于主、客观多种因素的共同影响。影响绩效的内部因素主要包括组织战略、组织文化、组织架构、技术水平以及管理者领导风格等；外部因素主要包括社会环境、经济环境、国家法规政策以及同行业其他组织的发展情况等。在不同情景下，各类因素对绩效的影响作用各不相同。

（2）多维性。多维性是指需要从多个维度或方面去分析与评价绩效。组织绩效应该包括有效性、效率和变革性三个方面。有效性是指达成预期目的的程度；效率是指组织使用资源的投入产出状况；变革性则是指组织应付将来变革的准备程度。这三个方面相互结合，最终决定一个组织的竞争力。个人绩效应该综合考虑员工的工作能力、工作态度和作业绩三个方面的情况。因此，在设计绩效评价体系时往往要根据组织战略、文化以及职位特征等方面的情况设计出一个由多重评价指标组成的绩效指标体系。

（3）动态性。动态性是指绩效表现不是一成不变的，而是随着时间推移会发生变化，原来较差的绩效有可能好转，而原来较好的绩效有可能变差。这不仅要求我们要重视绩效评价，更要重视整个绩效周期的全面管理。在确定绩效评价和绩效管理的周期时就应该考虑到绩效的动态性特征，具体情况具体分析，从而确定恰当的绩效周期，保证组织能够根据评价的目的及时充分地掌握员工的绩效情况，并减少不必要的管理成本。

## （三）影响绩效的主要因素

绩效的多因性决定了影响绩效的因素是多方面的。绩效的影响因素主要包括技能、激励、环境以及机会四类，可以说，绩效是技能、激励、环境及机会的函数，如图 1-3 所示。



$$P=F(S, M, E, O)$$

绩效=F(技能, 激励, 环境, 机会)

图 1-3 影响员工个人绩效的主要因素

（1）技能（skill）。技能指的是员工的工作技巧与能力水平。影响员工技能的因素有天赋、智力、经历、教育、培训等。组织为了提高其员工的整体技能水平，一方面可以在招聘录用阶段进行科学甄选，另一方面还可以通过在员工进入组织之后，提供各种类型的培训或依靠员工个人主动学习来提高其技能水平。



(2) 激励 (motive)。激励作为影响员工绩效的因素，是通过改变员工的工作积极性来发挥作用的。为了使激励手段能够真正发挥作用，组织应根据员工个人的需求结构、个性等因素，选择适当的激励手段和方式。

(3) 环境 (environment)。影响工作绩效的环境因素可以分为组织内部环境因素和组织外部环境因素。组织内部环境因素一般包括：工作场所的布局与物理条件；工作设计的质量及工作任务的性质；工具、设备、原材料的供应；上级的领导作风与监督方式；公司的组织结构与政策；薪酬结构与水平；培训机会；组织文化和组织气氛等。组织外部环境因素通常包括社会政治、经济状况、市场的竞争强度等。组织内部环境和外部环境，都会影响员工的工作能力（技能）和工作态度（工作积极性等），从而影响员工的工作绩效。

(4) 机会 (opportunity)。机会是一种偶然性。对于员工来说，被分配到什么样的工作往往在客观性之外还带有一定的偶然性。例如，某员工自学了很多自动化方面的先进技术，在帮同事顶岗期间因应生产线存在问题而急需改进，他所提出的改进意见为企业节约了一大笔资金，因而创造了他在原本职位上无法创造的工作绩效。我们可以认为机会给他的工作绩效产生了重大的影响。机会实际上是可以把握的，有效管理者应该善于为员工创造这样的机会。

## 二、绩效管理的概念

### (一) 绩效管理的内涵

绩效管理 (performance management, PM) 本身代表着一种管理思想和管理观念，是对绩效相关问题系统思考的集中体现。关于绩效管理的内涵很多学者都进行了论述。理查德·威廉姆斯在《组织绩效管理》中将绩效管理的观点归纳为三种体系。第一种观点认为，绩效管理是管理组织绩效的系统；第二种观点认为，绩效管理是管理员工绩效的系统；第三种观点认为，绩效管理是综合管理组织与员工绩效的系统。其中，第三种观点因强调重点不同，内涵也不统一：一是更加强调组织绩效。持该观点的代表人物考斯泰勒认为，“绩效管理通过将每个员工或管理者的工作与整个工作单位的宗旨连接在一起来支持公司或组织的整体事业目标”。二是更加强调员工个人绩效。该观点指出绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力，提高他们的绩效，并通过将员工的个人目标与组织战略结合在一起来提高组织的绩效。

赫尔曼·阿吉斯认为绩效管理是对个人绩效和团队绩效识别、测量和发展并根据组织战略进行绩效改进的持续的过程。雷蒙德·A. 诺伊等认为绩效管理是指管理者确保雇员的工作活动以及工作产出能够与组织目标保持一致的过程，是组织赢得竞争优势的中心环节。石金涛认为绩效管理是指为了达到组织的目标，通过持续开放的沟通，推动团队和个人做出有利于目标达成的行为，形成组织所期望的利益和产出的过程。彭剑锋认为绩效管理的根本目的是持续改善组织和个人的绩效，最终实现企业战略目标。

从绩效管理的本质含义出发，综合学者们的观点和研究成果，本书认为绩效管理是指组织及其管理者在组织的使命、核心价值观的指引下，为达成愿景和战略目标而进行的绩效计划、绩效监控、绩效评价以及绩效反馈的循环过程，其目的是确保组织成员的工作行为和工作结果与组织期望的目标保持一致，通过持续提升个人、部门以及组织的绩效水