



省级精品资源共享课

21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

# Human Resource Management

# 绩效管理

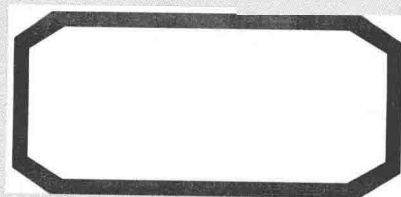
Performance Management

(第三版)

李文静 王晓莉 编著

 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press





共享课

人力资源管理专业教材新系

# Human Resource Management

# 绩效管理

Performance Management

(第三版)

李文静 王晓莉 编著

**FE** 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press  
大连

© 李文静 王晓莉 2015

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 / 李文静, 王晓莉编著. —3版. —大连: 东北财经大学出版社, 2015.5

(21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系)

ISBN 978-7-5654-1923-2

I. 绩… II. ①李… ②王… III. 企业绩效-企业管理-高等学校-教材 IV. F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第084408号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连雪莲彩印有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 440千字 印张: 21 1/2 插页: 1

2015年5月第3版

2015年5月第4次印刷

责任编辑: 李 彬 张晓鹏 吉 扬 责任校对: 刘 洋 王 娟

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

定价: 37.00元

## 新世纪人力资源管理的思考（代序）

跨入新世纪，经济全球化、技术进步和消费者地位的提升等因素使得企业的外部经营环境变化越来越快。很多企业管理的研究者与实践者都有一个共识：不确定性是企业所面临的新竞争环境的主要特征。以不确定性为特征的竞争环境向企业提出了新的挑战，企业如何应对这一挑战呢？企业管理的研究者和实践者不约而同地将目光投向了人力资源。例如，核心能力理论认为，企业在本质上是一个能力体系，能力是能够为人们共同感受到的智力资本，它包括人力资本、结构资本和顾客资本。组织变革理论认为，有效的沟通是一种重要的组织资源，组织内群体之间、个体之间以及群体与个体之间能否有效地整合和分享有价值的信息与知识是衡量组织有效性的标准，从而将研究的焦点指向了组织内的人。而以资源为基础的企业理论则认为，传统的竞争优势来源（如技术、财务资源的获得）已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。因为人力资源的价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，其细微之处竞争对手难以模仿，所以，企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源，有效地管理人力资本，而不是物质资本，将是企业绩效的最终决定因素等。尽管不同的理论对“什么是人力资源”有着不同的解释，其殊途同归的根本原因却在于“人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的唯一动力”。在企业系统中，人具有其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力，即也只有人，才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见，当企业与环境间的平衡被打破时，必须借助于人的力量，才能重新达成企业与环境间的适配。因此，面对不确定性的竞争环境，企业管理的研究者和实践者都只能从人这个企业自身变革的唯一动力源上，来试图找出有效的对策。从这一认识出发，可以毫无疑问地断言，人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然。

然而，“人力资源”并不等同于“人力资源管理”，正如一位首席执行官在回答记者提问时所说：“如果你是指小写的hr（指人力资源），那么我认为其是企业成功的关键；如果你是指大写的HR（指人力资源部或人力资源管理实践），那我就并不这么认为了。”这表明人力资源管理在实践中并没有受到重视。为什么人力资源管理并没有在实践中发挥应有的作用呢？我们知道，人力资源管理在本质上是开发人力资源的工具。企业管理者们可以运用人力资源管理实践，如人力资源规划、招聘与挑选、培训与开发、绩效管理与评估、薪酬制度管理等，来吸引、确认和保留高质量的人力资源。企业在获得高质量的人力资源之后，人力资源管理的下一个目

标是鼓励人们表现出支持企业利益的行为。因为人力资源对企业持续竞争优势来说只是一个必要条件，而不是一个充分条件。人力资源潜力的实现，在一定程度上是由于人们通过表现出特定的行为而允许企业从中获益。因此，人力资源管理是人力资源和企业绩效关系的中间变量。人力资源仅仅在与正确的人力资源管理实践——通过诱发员工行为产生优势的实践——相结合时，才是有效的，即拥有正确的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也解释了为什么许多企业强调人力资源的重要性，而只有极少的企业能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。

现实生活中人力资源管理没有能够发挥出应有的作用通常在于人们对于人力资源管理角色的错误定位。人们依然按照传统人事管理的观念将企业人力资源管理看成“成本中心”，而在新经济条件下企业人力资源管理应该成为企业的“利润中心”。要实现人力资源管理从成本中心向利润中心的转变，企业对人力资源管理的定位应该实现如下的转变：

首先，人力资源管理部门必须转变其思想观念，从注重“人力资源管理做什么”转变为关心“人力资源管理的产出是什么”，从解决“企业经营运作过程中的人的问题”转变为解决“与人有关的企业经营运作问题”。

其次，人力资源管理者必须从传统的职能专家向战略伙伴、员工支持者转变。其中，战略伙伴角色主要集中于把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。在这一角色中，人力资源管理以战略伙伴的面目出现，通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。员工的支持者角色意味着人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的心理契约，把精力投入到员工日常关心的问题 and 需求上，积极地倾听、积极地反应，并向员工提供为满足他们不断变化的要求所需的资源，创造一个学习的氛围和环境，让企业员工置身于其中，激发出一种自然的学习动力和工作成就感。

最后，人力资源管理必须掌握新的技能：掌握业务、掌握人力资源、个人信誉和掌握变革。掌握业务要求人力资源管理成为企业核心经营管理的一部分，了解并参与基本的业务活动，具备强烈的战略业务导向。掌握人力资源是指人力资源管理要确保基本的管理和实践相互协调，并担当起行政职能。个人信誉是指人力资源管理应具备良好的人际影响能力、问题解决能力和创新能力。掌握变革要求人力资源管理应懂得如何领导企业变革与重组。很显然这四种新技能是与人力资源管理的新角色一一对应的。

人力资源管理任重而道远。相对于肩上的千斤重担，这门年轻的学科显得十分稚嫩，迫切地需要企业管理研究者和实践者们辛勤地培育。东北财经大学出版社的这套丛书从不同的层面、不同的视角对人力资源管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的探讨，对推动人力资源管理的理论发展，提高人力资源管理的实践水平，无疑是雪中送炭。这套丛书与20世纪90年代以来陆续引进和出版的人力资源管理教材不同，其具有两个显著的特征：一是先进性，这套丛书紧跟时代步伐，汇

集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法；二是适用性，这套丛书以培养能力为目标，吸收了国外教材的众多优点，特别适合于企业管理专业和人力资源管理专业的本科生、硕士研究生、教师以及人力资源经理们使用。总之，这套丛书是国内不可多得优秀人力资源管理教材。十分感谢东北财经大学出版社给我这套丛书先睹为快的机会，读书偶感，权且为这套丛书的出版作贺。

赵曙明  
于南京大学

## 第三版前言

作为企业人力资源管理与开发过程的核心要素，绩效管理与人力资源管理和开发的每一个环节都有着密切的联系，而有效的绩效管理更是提高企业人力资源质量和推进企业战略目标实现的重要手段。因此，绩效管理问题多年来一直受到理论界和实务界的共同关注。

谈到绩效管理，人们首先想到的是绩效评价，甚至将绩效管理等同于绩效评价。毫无疑问，作为绩效管理的一个环节，绩效评价发挥着至关重要的作用。但是，绩效管理是一种系统的、强调整体性和全局性、关注企业长期利益的管理理念，其主旨在于以组织战略为起点，通过持续的信息沟通形成组织目标所预期的利益和产出，并推动团队和个人向有利于实现组织战略目标的方向去努力。如果脱离绩效管理的完整过程，绩效评价的效用将大打折扣。因此，有必要以界定绩效管理的基本概念为起点，对绩效管理的基础理论与与其相关的各方面问题进行系统的梳理和深入的讨论。

为了让广大读者进一步了解绩效管理领域最新的研究成果和实践中的热点问题，我们对本书的第二版进行了一定程度的修订，补充、替换了部分案例材料和阅读材料。修订后的版本旨在通过系统地展现绩效管理的相关内容，使读者了解绩效管理的基础理论、基本流程以及企业在绩效管理过程中对个体、团队和组织层面的绩效水平进行评价的常用方法和技术。全书分为三个部分共13章（其中，第一、二部分的执笔人为王晓莉，第三部分的执笔人为李文静）：

第一部分，绩效管理基本理论。该部分具体包括第1章和第2章的内容，主要介绍有关绩效和绩效管理的基本概念及基础理论。

第二部分，绩效管理流程。该部分具体包括第3~8章的内容，主要阐述包括绩效计划、绩效实施、绩效评价、绩效反馈和绩效改进在内的绩效管理的基本流程。

第三部分，绩效评价方法。该部分具体包括第9~13章的内容，详细介绍个体绩效评价方法和团队及组织层面的绩效评价方法。

在本书的编写和修订过程中，参考和引用了国内外学者大量的研究成果，并且得到了东北财经大学出版社编辑的鼎力相助，在此表示衷心的感谢。由于编者知识、经验的局限，书中难免有不足之处，敬请广大读者批评、指正。

编著者

2015年3月

# 目录

## 第一部分 绩效管理基本理论

第1章 绩效	2
□ 学习目标	2
1.1 绩效概述	2
1.2 绩效指标及设计	5
1.3 绩效标准及衡量	10
1.4 绩效考核与评价	14
□ 个案分析	19
□ 本章小结	21
□ 关键概念	22
□ 课堂讨论题	22
□ 复习思考题	22
□ 自测题	22
□ 补充阅读材料	23
第2章 绩效管理	26
□ 学习目标	26
2.1 绩效管理及相关概念	26
2.2 绩效管理的作用及地位	29
2.3 绩效管理系统	31
□ 个案分析	36
□ 本章小结	37
□ 关键概念	37
□ 课堂讨论	38
□ 复习思考题	38
□ 自测题	38
□ 补充阅读材料	38



## 第二部分 绩效管理流程

<b>第3章 绩效管理基本流程</b> .....	47
<input type="checkbox"/> 学习目标 .....	47
3.1 绩效管理基础 .....	47
3.2 绩效管理流程 .....	52
3.3 绩效管理导入 .....	55
<input type="checkbox"/> 个案分析 .....	61
<input type="checkbox"/> 本章小结 .....	62
<input type="checkbox"/> 关键概念 .....	63
<input type="checkbox"/> 课堂讨论 .....	63
<input type="checkbox"/> 复习思考题 .....	63
<input type="checkbox"/> 自测题 .....	63
<input type="checkbox"/> 补充阅读材料 .....	64
<b>第4章 绩效管理流程之一：绩效计划</b> .....	66
<input type="checkbox"/> 学习目标 .....	66
4.1 目标管理 .....	66
4.2 绩效目标 .....	70
4.3 绩效计划 .....	74
<input type="checkbox"/> 个案分析 .....	81
<input type="checkbox"/> 本章小结 .....	84
<input type="checkbox"/> 关键概念 .....	84
<input type="checkbox"/> 课堂讨论 .....	84
<input type="checkbox"/> 复习思考题 .....	85
<input type="checkbox"/> 自测题 .....	85
<input type="checkbox"/> 补充阅读材料 .....	85
<b>第5章 绩效管理流程之二：绩效实施</b> .....	89
<input type="checkbox"/> 学习目标 .....	89
5.1 绩效沟通 .....	89
5.2 绩效信息收集 .....	95
5.3 绩效辅导 .....	99
<input type="checkbox"/> 个案分析 .....	103
<input type="checkbox"/> 本章小结 .....	105
<input type="checkbox"/> 关键概念 .....	105
<input type="checkbox"/> 课堂讨论 .....	105
<input type="checkbox"/> 复习思考题 .....	105

□ 自测题 .....	105
□ 补充阅读材料 .....	106
<b>第6章 绩效管理流程之三：绩效评价 .....</b>	<b>109</b>
□ 学习目标 .....	109
6.1 绩效评价者 .....	109
6.2 绩效评价方法及选择 .....	115
6.3 绩效评价实施 .....	120
□ 个案分析 .....	126
□ 本章小结 .....	128
□ 关键概念 .....	128
□ 课堂讨论 .....	128
□ 复习思考题 .....	128
□ 自测题 .....	129
□ 补充阅读材料 .....	129
<b>第7章 绩效管理流程之四：绩效反馈 .....</b>	<b>131</b>
□ 学习目标 .....	131
7.1 绩效反馈 .....	131
7.2 绩效面谈 .....	137
□ 个案分析 .....	146
□ 本章小结 .....	148
□ 关键概念 .....	148
□ 课堂讨论 .....	149
□ 复习思考题 .....	149
□ 自测题 .....	149
□ 补充阅读材料 .....	149
<b>第8章 绩效管理流程之五：绩效改进 .....</b>	<b>152</b>
□ 学习目标 .....	152
8.1 绩效改进 .....	152
8.2 绩效评价结果应用 .....	161
□ 个案分析 .....	168
□ 本章小结 .....	169
□ 关键概念 .....	170
□ 课堂讨论 .....	170
□ 复习思考题 .....	170
□ 自测题 .....	170
□ 补充阅读材料 .....	171

### 第三部分 绩效评价方法

<b>第9章 员工个体绩效评价方法</b> .....	176
<input type="checkbox"/> 学习目标 .....	176
9.1 书面鉴定法 .....	176
9.2 事实记录法 .....	177
9.3 相对考核法 .....	182
9.4 绝对考核法 .....	184
9.5 360度绩效反馈体系 .....	189
<input type="checkbox"/> 个案分析 .....	198
<input type="checkbox"/> 本章小结 .....	199
<input type="checkbox"/> 关键概念 .....	200
<input type="checkbox"/> 课堂讨论 .....	200
<input type="checkbox"/> 复习思考题 .....	200
<input type="checkbox"/> 自测题 .....	200
<input type="checkbox"/> 补充阅读材料 .....	201
<b>第10章 团队绩效评价方法</b> .....	204
<input type="checkbox"/> 学习目标 .....	204
10.1 团队与团队绩效 .....	204
10.2 团队绩效考核的流程与方法 .....	210
10.3 团队绩效考核方法的应用 .....	223
<input type="checkbox"/> 个案分析 .....	232
<input type="checkbox"/> 本章小结 .....	234
<input type="checkbox"/> 关键概念 .....	234
<input type="checkbox"/> 课堂讨论 .....	234
<input type="checkbox"/> 复习思考题 .....	235
<input type="checkbox"/> 自测题 .....	235
<input type="checkbox"/> 补充阅读材料 .....	235
<b>第11章 组织绩效评价方法之一：关键绩效指标</b> .....	239
<input type="checkbox"/> 学习目标 .....	239
11.1 关键绩效指标概述 .....	239
11.2 关键绩效指标体系的设计与实施 .....	243
11.3 关键绩效指标的应用 .....	252
<input type="checkbox"/> 个案分析 .....	269
<input type="checkbox"/> 本章小结 .....	272
<input type="checkbox"/> 关键概念 .....	273

<input type="checkbox"/> 课堂讨论 .....	273
<input type="checkbox"/> 复习思考题 .....	273
<input type="checkbox"/> 自测题 .....	273
<input type="checkbox"/> 补充阅读材料 .....	274
<b>第12章 组织绩效评价方法之二：平衡计分卡 .....</b>	<b>276</b>
<input type="checkbox"/> 学习目标 .....	276
12.1 平衡计分卡概述 .....	276
12.2 平衡计分卡的特点 .....	282
12.3 平衡计分卡的实施流程 .....	287
12.4 平衡计分卡的应用 .....	292
<input type="checkbox"/> 个案分析 .....	297
<input type="checkbox"/> 本章小结 .....	299
<input type="checkbox"/> 关键概念 .....	299
<input type="checkbox"/> 课堂讨论 .....	300
<input type="checkbox"/> 复习思考题 .....	300
<input type="checkbox"/> 自测题 .....	300
<input type="checkbox"/> 补充阅读材料 .....	300
<b>第13章 组织绩效评价方法之三：标杆管理 .....</b>	<b>303</b>
<input type="checkbox"/> 学习目标 .....	303
13.1 标杆管理概述 .....	303
13.2 标杆管理的流程 .....	311
13.3 标杆管理的应用 .....	315
<input type="checkbox"/> 个案分析 .....	322
<input type="checkbox"/> 本章小结 .....	324
<input type="checkbox"/> 关键概念 .....	325
<input type="checkbox"/> 课堂讨论 .....	325
<input type="checkbox"/> 复习思考题 .....	325
<input type="checkbox"/> 自测题 .....	325
<input type="checkbox"/> 补充阅读材料 .....	326
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>328</b>
<b>网络资源 .....</b>	<b>331</b>

# 第一部分

## 绩效管理基本理论

### 又含的效率 1.1.1

《美国管理学会管理辞典》(1990)对效率的定义是：“以最少的时间、精力、物力、财力、信息等资源，取得最大的成果。”

效率是衡量组织或个人在实现目标的过程中，投入与产出之比。效率越高，说明投入的资源越少，取得的成果越多。

效率与效能是两个不同的概念。效能是指组织或个人在实现目标的过程中，取得成果的数量。效能越高，说明取得的成果越多。

效率与效能是相辅相成、缺一不可的。只有提高效率，才能在有限的资源条件下，取得更多的成果。只有提高效能，才能在取得成果的过程中，最大限度地节约资源。

在绩效管理实践中，效率与效能是两个重要的考核指标。通过考核效率与效能，可以及时发现组织或个人在实现目标过程中的问题，并采取相应的措施进行改进。

效率与效能的考核方法多种多样。常用的方法有：目标管理法、关键绩效指标法、平衡计分卡法等。这些方法各有优缺点，在实际应用中应根据具体情况选择使用。

提高效率和效能是组织或个人实现目标的关键。只有不断提高效率和效能，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

# 第1章 / 绩效

## 学习目标

人力资源作为组织的核心资源，其配置水平和使用效率决定着组织运营状况和发展潜力。因此，员工的“绩效”问题作为人力资源管理的核心问题之一，其价值已经得到了组织及其管理者的极大重视。本章从绩效的基本理论出发，对“绩效是什么”、“绩效考核是什么”这些基本问题做出了回答。其主要内容包括：绩效的含义、特征及影响因素；绩效指标及其选择原则、常见类型；绩效标准及其衡量方法；绩效考核的含义、目的、类型与内容。

## 1.1

## 绩效概述

### 1.1.1 绩效的含义

绩效是什么？这一最简单的问题却最难回答。《牛津现代高级英汉双解词典》对“绩效”的原词“performance”的释义为“执行、履行、表现、成绩”。这样的解释显然含糊不清，企业更是难以据此进行实际操作。社会化生产初期，生产率是衡量绩效水平的唯一标准，但随着管理实践深度和广度的不断提高，人们对其内涵和外延的认识也发生了变化。管理大师彼得·F.德鲁克认为：“所有的组织都必须思考‘绩效’为何物，这在以前简单明了，现在却不复如是。”因此，要想测量和管理绩效，首先必须明确其概念的内涵和外延。

就像Bates和Holton（1995）指出的那样，“绩效是一个多维建构，观察和测量的角度不同，其结果也会不同”。目前对绩效的界定主要有三种观点：一种观点认为绩效是结果；第二种观点认为绩效是行为；还有一种观点认为绩效是知识、技能等通过工作能转化为物质贡献的个人素质。

#### 1) 绩效的“结果观”

Bernadin等（1995）认为，“绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意度及所投资金的关系最为密切”。Kane（1996）指出，绩效是“一个人留下的东西，这种东西与目的相对独立存在”。从这些定义中不难看出，绩效的“结果观”认为，绩效是工作达到的结果，是一个人工作成绩的记录。一般用来表示绩效结果的相关概念有：职责（accountabilities）、目标（goals

or targets)、结果 (results)、生产量 (outputs)、关键绩效指标 (key performance index, KPI)、关键结果领域 (key result areas) 等。在实际应用中, 将绩效以“结果/产出”的形式加以解释和衡量是最早出现也是最常见的方法, 而对绩效结果的不同界定, 也可以体现出不同类型或水平的工作要求。

但是, 如果结果产生的过程我们无法控制和评定, 那么由行为最终形成的结果还能可靠吗? 如果工作结果受到个体行为之外的其他不可控因素的影响, 那么依据产出结果评价员工的方法还是公正的吗? 再者, 过分关注结果不可避免地会导致对重要行为过程的忽视, 从而使得管理者无法很好地对员工进行指导和帮助, 员工的行为也会受到误导而出现短期化的倾向。正是如此, 绩效作为“行为”的观点出现并流行了起来。

## 2) 绩效的“行为观”

Murphy (1990) 将绩效定义为“是与一个人工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”。Campbell (1993) 指出, “绩效不是行动的后果或结果, 它本身就是行动……绩效由个体控制之下的与组织目标相关的行为组成, 无论这些行为是认知的、生理的、心智活动的还是人际的”。根据上述定义不难看出, 绩效的“行为观”认为: 绩效是行为, 但并非所有的行为都是绩效; 只有与组织目标相关的、与结果/产出相关的行为才算是绩效, 而且这些行为应该是可以进行观察或衡量的。这种观点虽然很容易得到大家的理解和认可, 但是在实际操作中如何界定和评价“行为”同样面临困境和质疑。特别值得思考的问题是, 那些不与结果/产出相关的行为是什么呢?

为此, Borman 与 Motowidlo (1993) 提出了绩效的二维模型, 将绩效区分为任务绩效 (task performance) 与周边绩效 (contextual performance), 随之将个体的工作行为分为任务绩效行为与周边绩效行为。其中周边绩效行为指的是那些不与岗位职责、组织目标直接相关, 促进组织气氛、社会关系和心理环境的行为。这类行为同样对组织有益, 间接地促进了工作任务与组织目标的实现。这一模型的提出使得人们对个体行为有了更为全面的认识, 同时也对绩效的含义有了更为深刻的理解。

## 3) 绩效的“素质观”

随着知识经济的到来, 从事脑力劳动的知识型员工成为员工队伍的主体, 而他们的工作行为和工作结果与体力劳动者截然不同, 因此对其绩效的衡量给组织的绩效管理带来了新的挑战, 素质研究正是在这样的背景下出现的。1973年, 哈佛大学教授 McClelland 在《美国心理学杂志》上发表论文“Testing for Competency Rather Than Intelligence”, 论证了行为品质和特征较之潜能测试 (如智商测试) 能够更有效地决定人们工作绩效的高低, 而这些直接影响工作业绩的个人条件和行为特征被称为素质 (competency)。

目前, 越来越多的企业将以素质为基础的员工特性纳入绩效的范围中, 更加重视素质与高绩效之间的关系, 同时素质模型也为管理者指导、帮助员工以及为员工筛选、培训提供了可参照的依据。更重要的是, 绩效的“素质观”突破了传统绩效

观念仅仅“追溯过去”、“评估历史”的局限，将视角拓展至未来，从而更加符合知识型员工的特性以及绩效管理的真正目标——长远、持续的绩效提高。

综上所述，绩效的含义是非常广泛的，不同的时期、不同的发展阶段、不同的对象，绩效都有其不同的具体含义。不论是“结果观”、“行为观”抑或“素质观”，都代表了学者们从不同角度对绩效的理解，同时也都难免有所偏颇。其实这些观点之间并不矛盾，而是相辅相成共同构成了一个全面的绩效观。为此，本书采取一种综合的办法来定义绩效，试图兼顾工作结果、行为和员工素质：绩效是员工依据其所具备的与工作相关的个人素质所做出的工作行为及工作结果，这些行为及结果对组织目标的实现具有积极或消极的作用。

### 1.1.2 绩效的特征

1) 多因性  
工作绩效的优劣不是由单一因素决定的，而是受制于主客观多种因素。它既受环境因素的影响，又受工作特征因素的影响；既受员工自身能力、个性因素的影响，也与组织的制度与机制有关，同时还受员工工作动机、价值观念的影响。

2) 多维性  
绩效既包括工作结果，同时也包括工作行为与能力。因此，需从多种维度、多个方面去评估绩效。如一位部门经理的工作绩效，不仅反映在他的经营指标上，还要考虑其对下属的监督、指导等管理指标的水平，整个部门的业绩指标和团队指标都应包含在内。

3) 动态性  
由于绩效只是一段时间内工作情况的反映，因此绩效水平不是一成不变的，而是随着客观条件和主观因素的变化而变化。切忌以主观僵化的观点看待绩效，考核体系的设计也应考虑到绩效水平及其内涵、外延的变化。

### 1.1.3 影响绩效的因素

绩效受制于多种主客观因素，为了更好地评价和提高绩效水平，了解并控制影响绩效的因素至关重要。一般来说，影响工作绩效的关键因素有五个：工作者、工作本身、工作方法、工作环境和组织管理。

1) 工作者  
工作者是承担工作的主体，其主观特性是影响绩效的关键因素之一。具体主要包括员工本人的工作态度、工作技能和能力、工作知识、工作动机和个性特点等。以往，研究人员主要侧重“人-岗”匹配，认为只有员工特性与工作要求匹配才会产生高绩效。现在，学者们进一步提出了“人-岗-组织”匹配的理念，强调个人特性、工作要求与组织特点的一致性获取和保持高绩效的深层动因。

2) 工作本身  
工作本身主要包括工作目标、计划、资源要求、复杂程度、工作过程控制等。



如工作目标是否明确、工作计划是否可行、工作时间是否充分、工作过程是否容易控制和掌握等，都将影响到员工的绩效。

### 3) 工作方法

工作方法主要包括工作手段、工具、流程、协调等。工作手段、工具的使用会直接影响工作的速度和质量，工作流程涉及工作步骤和工序，工作协调则涉及各工序之间、各工种之间的衔接及有序性。上述因素的合理性、科学性对工作绩效有直接影响。

### 4) 工作环境

工作环境主要包括工作条件、文化氛围、人际关系等。工作条件涉及工作场所的物质条件和资源配备等；文化氛围涉及员工的精神风貌、团队精神、参与管理的水平等。工作环境虽然是外部条件，但同样影响员工的工作绩效。

### 5) 组织管理

组织管理主要指企业的管理机制、政策和管理者水平。管理机制涉及计划、组织、领导、协调、激励、控制、反馈等方面，政策包括人员聘用、培训、考核和薪酬等。员工是组织中的成员，组织管理自然对其绩效有重要影响。

上述五种因素不同程度地影响员工绩效（如图1-1所示），正如“木桶效应”的基本原理，如果有一种因素起消极作用，就会降低员工绩效；反过来，提高员工绩效也应从这五个方面综合分析、系统改进。

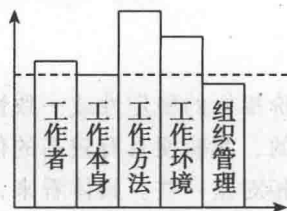


图 1-1 影响绩效的主要因素

## 1.2

## 绩效指标及设计

### 1.2.1 绩效指标

“不能评估就无法管理”，因此，首先要对绩效进行衡量和评价，然后才能管理。绩效衡量的前提是绩效评价标准与标准的识别、认定，而对绩效的不同理解又使得指标设计和甄选时的目的、思路不尽相同。所谓绩效指标，指的是对绩效进行评价的维度，也就是说从哪些方面对工作绩效进行衡量或评估，即“评估什么”的问题。绩效指标的设计、选择与组合既要符合企业管理的要求，又要满足测量学的要求。一般来说，合理、有效的绩效指标体系设计应遵循以下原则：