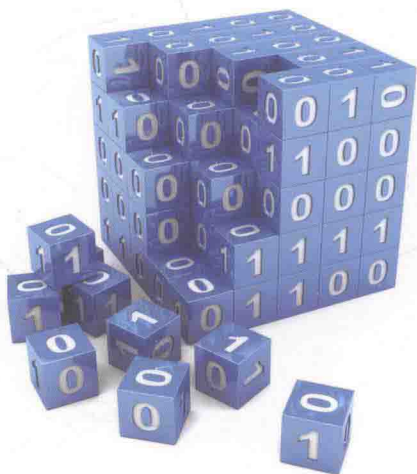


中国劳动关系学院精品课系列教材

绩效管理学

胡晓东 编著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

中国劳动关系学院精品课系列教材

绩效管理学

胡晓东 编著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书主要研究对象包括绩效的形成、概念、特点及分类;绩效管理的概念、特点与功能;绩效管理的内容、绩效考评的方式与历程、绩效指标的研发与应用、绩效满意度测评、基于目标管理的绩效考评、基于平衡计分卡的绩效考评、基于预算管理的绩效考评,等等。通过本书的学习,读者可以明白什么是绩效、什么是绩效管理、什么是过程管理、什么是结果管理、什么是效果管理,以及相应的技术、方法和工具的应用。

本书适合于大学工商管理专业、公共管理专业、经济管理专业的本科生学习,也可供管理学专业的研究生、MPA、MBA 的学员使用。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理学 / 胡晓东编著. —上海:上海交通大学出版社,2015

ISBN 978-7-313-14059-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015) 第 266198 号

绩效管理学

编 著: 胡晓东

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出版人: 韩建民

印刷: 上海颀辉印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16

字 数: 315 千字

版 次: 2015 年 11 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-14059-3/F

定 价: 49.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 19

印 次: 2015 年 11 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告 读 者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-57602918

自序

结交绩效,十年有余,爱之切切,疑之切切!我自2005年开始学习绩效管理,2006年进入中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所攻读公共部门人力资源管理专业博士学位,方向为政府与公务员绩效管理,2007年赴美留学深造,在波特兰州立大学学习公务员绩效管理,2008年回国完成博士论文《美国联邦政府公务员绩效管理体系研究》,拙作已于2011年由光明日报出版社出版发行。

自2006年开始,我所从事的学习、阅读、研究、教学、讲座、课题、项目等只有一个主题,就是“绩效管理”,说句实在话,时至今日,到底什么是绩效管理,我都无法给出一个能让自己信服的答案。尽管我在论文中、课堂上、企业里、政府中都无数次地引用过他人的绩效管理概念,多次重申过自己认同的绩效管理概念,可以看出,我每次陈述的绩效管理概念都或多或少有所不同,不是我有意在愚弄读者,确实,在每一个阶段,我对绩效管理的认识都存在差异性,到今天,虽然在本书中,我用大量篇幅论证了我对绩效管理的理解,并按照其内涵与外延将绩效管理进行体系化、系统化、学理化的梳理,这是一种尝试,欢迎同仁提出修改意见!

古今中外,凡是有组织的地方必然有绩效管理的内容,虽然在形式上可能有所差别。在企业里有绩效管理,在政府里有绩效管理,在事业单位或NGO组织中也有绩效管理;在跨国企业里有绩效管理,在小作坊里也有绩效管理。有人说,绩效在不同性质的组织中有不同的表现形式,因此,对其管理也应该有不同的管理模式,这一点,我不敢苟同!多年来,我有一个梦想,就是想把无论什么性质、什么规模、什么地区的组织中的绩效管理整合为一个具有通用性、实用性的绩效管理学,让其服务于我们的各种组织,打通不同专业学生学习绩效管理的瓶颈,贡献于组织因为对绩效实行了管理而真正获得了绩效。

绩效管理在管理界是一个永恒的话题,今天,我们的社会正在进入“互联网+”的时代,时代在变迁,观念在变化,组织在变革,但组织或个人提供服务或产品是亘古不变的,也就是说,追求组织或个人的绩效永远不变,对绩效管理不只是狭隘的绩效考评,更多的将是围绕绩效展开的更加公平、公正、民主、人性的管理,是组织在获得价值增量的同时,给予组织成员最大博爱的管理。

真诚愿与各界同仁交流,我的电子邮箱 huxiaodong97@163.com。

胡晓东

中国·北京

2015年7月

前 言

考察古今中外管理中的一个重要问题——“绩效管理”，是任何一个组织都难以回避的问题。绩效管理有广义和狭义之分。广义的绩效管理是指组织或个人围绕着绩效展开的所有管理活动，例如，组织文化建设、质量管理、标杆管理、员工能力培训、业务流程再造、目标管理、时间管理、效能建设、督察考核，等等。可以说，在广义绩效管理语境下，从人类开始活动时，所有的管理活动都是绩效管理。而狭义的绩效管理是对工作结果的管理，从工作产生结果的逻辑顺序可以看出，对绩效的管理取决于对劳动过程三要素的管理，同时取决于对工作过程的管理、工作结果的管理和工作效果的管理。劳动过程三要素包括了工作目标或劳动者、劳动资料和劳动对象，那么，绩效管理应该包括绩效目标的管理、劳动资料（技术工具和工作环境）的管理、工作过程的管理、对工作结果的管理（绩效考评），还有对工作效果的管理（满意度管理）。

《绩效管理学》主要研究的对象包括绩效的形成、概念、特点及分类；绩效管理的概念、特点与功能；绩效管理的内容、绩效考评的方式与历程、绩效指标的研发与应用、绩效满意度测评、基于目标管理的绩效考评、基于平衡计分卡的绩效考评、基于预算管理的绩效考评，等等。通过本课程的学习可以帮助学生明白什么是绩效、什么是绩效管理、什么是过程管理、什么结果管理、什么是效果管理，以及相应的技术、方法和工具的应用。

学习《绩效管理学》的意义在于：

第一，理解绩效管理的作用。首先，绩效管理是战略执行工具，是目标管理的一个方法。我们知道，组织的使命和远景，如果不能转化为日常的具体目标，就很容易变为贴在墙上、挂在嘴上、写在纸上的条条框框，失去激励员工的价值。通过绩效管理中的目标体系，将远景和员工的日常工作紧密联系起来，并通过各类监控指标，随时了解组织的战略执行情况。其次，绩效管理能够激发员工的工作热情。组织的目标体系，不是用来控制员工，而是用来激励员工。它是凝聚员工激情的力量！公司的远景像灯塔一样指导员工的发展方向。让员工因目标而行动，因目标而自信！通过目标体系，使员工认识到，自己的日常工作与组织的远大目标息息相关，使员工感觉到自己的工作的意义和价值，从而激发员工的成就感和使命感！这种感觉转化为实际行动后，他们往往会更自觉主动地做好自己的本职工作。

第二，学会构建绩效管理的体系。一个完整的绩效管理体系包含四个相互关

联的体系：目标分解体系、目标责任体系、结果测量体系、结果运用体系。目标分解体系参照平衡记分卡的理念，找到真实具体的目标，确定各项目标之间的优先顺序，平衡短期任务和长期战略之间的资源分配，并将它们合理分解到各个部门和个人。目标责任体系即与员工一起讨论设计各个目标可以执行的具体的衡量指标，层层落实，责任到人，使员工真切地感受到成就感和责任感。结果测量体系即建立一整套可以横向、纵向比较的评估体系，使绩效考核的结果清晰可量化，同时各个部门、各级员工之间可以有一个公平合理的参照体系，建立一套规范的评估程式和方法，使评估过程最大限度地体现员工的真实结果。结果运用体系即对员工经过共同努力取得的成果进行公平合理的分配，依据个人的绩效表现进行评估并兑现承诺。对人员的综合表现和素质进行评估，重新确定他们在组织中应有的地位和将来发展的方向，据此设计个性化的培训方案或其他成长计划。

第三，学会绩效考评。绩效考评有四个阶段：计划—执行—考核—反馈。计划阶段是高层管理根据组织的经营环境和自身情况制定年度目标；确定组织结构和岗位职责；分解各级目标；上下级就目标达成的条件、资源帮助、事后奖惩等达成共识。执行阶段是整个组织通过这种矩阵式的目标体系形成一个整体，各个目标之间相互连贯，牵一发而动全身。员工之间应该保持随时沟通，确保目标体系的全面完成。考核阶段最需要的是客观、公正、无私、坦诚的态度。下级员工首先自我评估，上下级一起审核确认结果，切忌部门之间、员工之间相互指责，背离绩效管理的宗旨。反馈阶段是对上个过程中形成的好的经验进行总结推广，对失误进行冷静分析，引以为戒，为下一个循环做更好的准备。

绩效管理在人力资源管理中居于核心地位，是人力资源经理整合组织人力资源管理的有效手段和方式，也是人力资源管理者的工作目标。总体来说，绩效管理涉及了人力资源管理的各个方面，既包括了大量的管理技巧，也包括组织的人力资源管理所最终要致力的就是提高组织员工的绩效水平和组织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、管理者和员工全部参与进来，管理者和员工通过沟通，将组织的战略、管理者的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来，在持续不断沟通的前提下，经理帮助员工清除工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导和帮助，与员工一起共同完成绩效目标，从而实现组织的远景规划和战略目标。绩效管理(Performance management)的思想和方法正在被世界范围内众多的公司所采用，也被越来越多的中国企业和其他各类组织所重视。绩效管理将是中国企业培育世界级竞争力最为重要的管理制度体系，建立、实施并不断完善组织的绩效管理体系成为摆在每一位老总案头最紧迫的任务之一。

目 录

第一章 绩效	1
第一节 绩效的形成与概念	1
第二节 绩效的特点与分类	9
第三节 绩效与价值的关系	15
第二章 绩效管理	20
第一节 绩效管理的概念	20
第二节 绩效管理的特点与功能	29
第三章 绩效管理的内容	35
第一节 绩效目标管理	35
第二节 技术工具管理	40
第三节 工作环境管理	44
第四节 工作过程管理	46
第四章 绩效考评	53
第一节 绩效考评的概述	53
第二节 品质导向型考评方法	58
第三节 行为导向型考评方法	60
第四节 结果导向型考评方法	67
第五章 绩效管理的流程	81
第一节 绩效计划	87
第二节 绩效执行	95
第三节 绩效考评	102
第四节 绩效反馈	119
第六章 绩效指标的研发与应用	131
第一节 绩效指标概述	131

第二节 绩效指标的提取与设计	135
第三节 绩效指标的权重	143
第四节 绩效指标的衡量标准	153
第七章 绩效满意度	161
第一节 客户满意度及其测评	161
第二节 公众满意度及其测评	165
第三节 内部满意度及其测评	171
第八章 基于目标管理的绩效考评	180
第一节 目标管理概述	181
第二节 目标管理理论	183
第三节 目标管理的实践操作	199
第九章 基于关键绩效指标的绩效考评	227
第一节 关键绩效指标法概述	227
第二节 关键绩效指标法理论	230
第三节 关键绩效指标法的实践操作	237
第十章 基于平衡计分卡的绩效考评	250
第一节 平衡记分卡概述	250
第二节 平衡计分卡理论	255
第三节 平衡计分卡的实践操作	262
第十一章 基于预算管理的绩效考评	272
第一节 预算管理	272
第二节 预算绩效管理	279
第三节 绩效预算管理	284
参考文献	291
后记	295

第一章 绩效

在我国当今社会的各种组织中,绩效管理可谓是一个炙手可热的词汇,与此相类似的词汇也很多,诸如绩效考评、绩效评价、绩效评估、绩效考核、绩效评核,等等。其中,最为关键的一个词就是“绩效”。何为绩效?绩效的特点、内涵与外延是什么?可谓众说纷纭,仁智难辨。因此,对“绩效”一词含义的模糊化造成了绩效特点难把握、绩效分类不清晰、绩效研究多困惑以及实践绩效管理中不同的语言体系。因此,辨析“绩效”的概念、绩效的内涵与外延,不论对于绩效管理的理论研究,还是绩效管理的实践操作都大有裨益。

第一节 绩效的形成与概念

“绩效”一词应该是一个超脱不同社会、组织、人员的概念,它产生于组织或个人的工作或劳动,形成于组织或个人工作或劳动的结果,扩展于工作过程和工作效果。

一、“绩效”的形成

(一)“绩效”的中文解释

在古汉语中,“绩效”一词为“绩”和“效”两个意思。所谓“绩”,繁体字“績”有两个词性,第一个为动词,意为“把麻纤维披开接续起来搓成线”。在古汉语中,词汇也很多,诸如绩用(绩效,功用);绩远(功效,工作的成绩);绩阀(功绩。书功状以榜门叫阀);绩谋(功勋与智谋)。所谓“效”,在古汉语中有五种解释:①模仿,仿效。见《吕氏春秋·疑似》“黎丘之鬼效其子之状”。②献,呈献,尽力。见《战国策·齐策二》“仪有愚计,愿效之王”。(又意)交出,授予,致。(引申)呈现,显示。③效果,功效。见(又意)见效,奏效。④证明,征验。⑤通“校”,考察,考核。

(二)“绩效”的英文解释

在英文中,“绩效”一词被译为“performance”,用作名词,意思为“履行;性能;表现;演出”。

从中文对“绩效”的解释来看,绩效的本质是经过工作而得到一种“从无到有”的成果;从英文对“绩效”的解释来看,绩效的本质是经过工作而得到的表现与结果。对比“绩效”在中英文中的解释,我们可以看出“绩效”的外延,即绩效是一个产

生量或增量;绩效不能脱离工作或劳动而产生;绩效不仅要考察结果如何,还要考察过程如何。

(三)“绩效”的形成

马克思曾在论著中提到,一个完整的劳动或工作需要通过劳动目标、劳动过程和劳动结果三个方面完成。第一,人的劳动是人类的一种有目的的活动,同动物的本能活动有着根本区别。人们在劳动过程开始时,已在头脑中对劳动过程结束时所要取得的结果有了明确的概念。马克思说“蜜蜂建筑蜂房的本领使人间的许多建筑师感到惭愧。但是,最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方,是他在用蜂蜡建筑蜂房以前,已经在自己的头脑中把它建成了”(《马克思恩格斯全集》第23卷,第202页)。第二,劳动过程必须具备三个要素,即有目的的活动或劳动本身、劳动对象和劳动资料。劳动过程就是这三个要素结合的过程。其结果是改造了劳动对象,使之成为满足人们某种需要的产品;同时,人本身也在劳动过程中得到了改造和发展。第三,在劳动过程中,人们通过劳动资料作用于劳动对象,一方面消耗了一些原有的产品,另一方面,又生产出一些新的产品,即劳动结果。这些新产品,一部分进入个人消费领域,另一部分会重新进入劳动过程作为劳动对象或劳动资料。所以,产品不仅是劳动过程的结果,同时又是劳动过程的条件。劳动过程消费劳动对象和劳动资料,所以也是消费过程。但这是生产消费,与个人消费不同,个人消费的结果是养活消费者本身。生产消费的结果是制成产品。通过以上所述,我们可以看出,“绩效”就是劳动或工作的最终结果,而它受制于劳动或工作的目标、劳动或工作的过程,另外,还有一个很重要的受制因素就是效果。

关于“效果”对绩效的影响,我们可以从哈里·布雷弗曼(Harry Brefman)的书中看到端倪,他曾著书讲到,在分工细化的销售机构中,把维布伦(Veblen)所谓的“制造大量顾客”当作自己的责任。维布伦对这种任务的论述,虽然是用他惯用的讽刺语言来说的,然而却精确地表述了现代销售的理论。他说,“当然,事实上不能凭空制造具有特别购买力的人……;也不能从国外进口还未使用的这类顾客——法律不允许这样做。”然而,他指出,“顾客可以从这一竞争的销售者转向另一竞争的销售者。”但是从每个销售者的观点来看,这就像是“制造了一些新顾客,或者像是某一企业维修了已经使用的顾客。因此,这样得来和修复的顾客,是可以按照一种固定的单位生产成本来计算的;而且这种做法有助于大量生产”。维布伦继续指出,“作为一种日常做法,制造顾客的工作现在能够继续下去,这很带有机械工业的精神,而且对于产品的质量、等级和数量,也有在程度上基本相同的保证;这种制造顾客工作所使用的机械设备和人力,在受过技术训练的人员的监督下进行

活动,这些人员可以称为宣传工程师。”^①而且,在制造机构内部,销售方面考虑的问题变得如此重要,以致工程技术部门的结构本身也充满了这种考虑,而且往往从属于这种考虑。样式、设计、包装,虽然由生产部门来完成,但却硬是让工程技术部门来满足销售方面的要求。由于样式变化和制造方法不稳定而过时的产品,其报废计划就是由工程技术部门来实现的一种销售上的要求;这就是产品循环的概念要使消费者需要适应生产需要,而不是相反。这样,由于有了直系的销售组织机构,由于销售在公司职能的一切领域里占支配地位,大量劳工就流入了销售系统。

因此,我们可以得出结论,“绩效”是工作或劳动的结果,其决定因素包括工作的目标、工作的过程 and 工作的效果。

二、“绩效”的概念

从现有对“绩效”研究的中外文献中,我们可以看到,“绩效”一词不是学者们为研究方便或解释某种现象而建构的词汇,而是来源于企业管理实践的,自19世纪初,由罗伯特·欧文最先将绩效评估引入苏格兰的西方工业领域时出现的词汇。虽然,“绩效”一词是19世纪初出现的,但是,“绩效”的同义词,则是同人类的出现而出现的,并随着人类活动的演进而变化的,例如,“活动成果”、“工作结果”、“工作量”、“生产量”、“业绩”等。

(一)对“绩效”概念研究的观点梳理

从现有的对“绩效”研究的成果来看,我们梳理和研究了自19世纪以来所有绩效管理学者、实践家的“绩效”观点,它们也成为我们研究“绩效”一词内涵与外延的基础依据。

1. “绩效”表现为“工作结果”

“绩效”表现为“工作结果”的观点意指,一项或若干项工作后得出的结果就是绩效,我们也常常把其称为“业绩”、“功绩”、“政绩”,它是一个由无到有、由浅入深的结果。此观点的代表人物有:

(1)1959年,由哈佛大学的贝恩(Bain)、谢勒(Scherer)在1959年出版的《产业组织》中提出“结构—行为—绩效(Structure, Conduct, Performance)模型”即SCP模式,成为最早的绩效基础理论模型之一,并在国外许多行业研究以及政府、国会的产业组织政策制定上得到广泛应用。该模型提供了一个既能深入具体环节,又有系统逻辑体系的市场结构(Structure)—市场行为(Conduct)—市场绩效(Performance)的产业分析框架,其基本涵义是,市场结构决定企业在市场中的行为,而企业行为又决定市场运行在各个方面的经济绩效。

① Georges Friedmann: The Anatomy of Work[M]. London, 1961, and Glencoe, Ill., 1964, P75.

(2)1977年,美国当代著名绩效管理专家哈特瑞(P.H.Hatry)^①在研究政府公共服务的评价标准时,提出了三个评价内容,即有效性、效率和工作量,从这个绩效评价内容来看,三个评价内容直指政府公共服务的“结果”,绩效的表现也具有典型的“结果”特征。

(3)1984年,绩效结果论的另一位重要代表人物,伯纳丁(H.J.Bernardin)在研究绩效管理时,对绩效给予了明确的定义,即“是对在特定的时间内、由特定的工作职能或活动所创造的产出的记录或工作的结果”。由他本人提出的这一观点在其1995年的著述中得到了强调,“对于绩效管理来说,采用以结果为核心的方法更为可取,因为它是从顾客的角度出发的。”^②

2. “绩效”表现为“工作行为”

“绩效”表现为“工作行为”意指,一项或若干项工作在得到工作结果前的工作过程中,工作承担者的行为方式、行为程序、行为规则就是绩效。在此观点下的绩效管理就是对工作行为方式、行为程序、行为规则的管理。其代表人物有:

(1)1978年,卡茨和卡恩(Katz and Kahn)提出了行为绩效的三维分类法和五种行为绩效类型,他们也因此成为“行为绩效结构模型”研究的开创者,而真正将行为绩效进行拓展研究的始于 Organ(奥肯)。

(2)1983年,Organ 等人在大量实证研究的基础上创造性地提出了“组织公民行为理论”(Organizational Citizenship Behavior, OCB), Brief(布里夫)和 Motowidlo(摩托维德罗)在 OCB 的基础上于 1986 年提出了超组织行为理论(Prosocial Organizational Behavior, POB)。

(3)1990年,墨菲(Murphy)将绩效定义为“绩效是一套与组织或组织单位的目标相互关联的行为”。

(4)1991年,伊尔根(Ilgen)和施奈德(Schneider)认为“绩效是个人或系统的所作行为”。

(5)1993年,有关行为绩效最具代表性的是坎贝尔(Campbell)等对绩效的定义“绩效可以视为行为的同义词,它是人们实际采取的行动,而且这种行动可以被他人观察到”。

根据这一定义,绩效应该只包括那些与组织目标有关的、并且可以根据个人的能力进行评估的行动或行为,绩效并不是行为的后果或结果,它就是行为本身。

① 张强,韩莹莹.美国政府绩效评估的基本途径[J].中国行政管理,2005(12):68-72.

② Bernardin H J. Performance Appraisal design, development and implementation[C]. //Ferris G R, Rosen S D and Barnum D T (Eds). Handbook of Human Resource Management. Cambridge, MA: Blackwell, 1995.

3. “绩效”表现为“行为关系”

“绩效”表现为“行为关系”意指,绩效产生于与行为密切相关的种种因素中,对这些因素的管理,就可以提高绩效。也就是说,高绩效的产生来自于工作行为的众多影响因素,对工作行为的影响因素的改善与管理将导致高绩效的产生。学者们围绕这个思路对影响工作行为的因素进行了大量研究,并分离出任务绩效、关系绩效、情境绩效、态度绩效、能力绩效等,并指出对这些因素进行管理将会改善和提高绩效水平。其代表人物有:

(1)任务因素和关系因素。1993年鲍曼(Borman)和摩托维德罗(Motowidlo)在坎贝尔绩效结构模型的基础上对工作绩效做了进一步的分类,他们将工作绩效区分为任务绩效(Task Performance)和关系绩效(Contextual Performance)。所谓任务绩效是指员工在其工作职责范围内,完成组织或上级分配的工作任务,即产生绩效。此绩效与员工的具体工作内容密切相关,同时也与员工个人能力、工作熟练程度和知识技能直接相关,主要通过完成工作任务,或者通过对其工作需求的维护和服务来实现。关系绩效是员工在根据工作职责完成工作任务的过程中,表现出的与工作本身没有关系的行为,此行为可以促进组织整体绩效的产生。关系绩效行为包括自愿的行为、组织公民行为、亲组织行为、组织奉献精神以及与特定作业无关的绩效行为,如自愿承担额外的工作,帮助同事等,它能够促进组织内的沟通,降低紧张的情绪反应,同时可以促进任务绩效,甚至提高整个组织的有效性。

(2)情境绩效与态度绩效。1996年,斯科特(Scotter)和摩托维德罗针对“关系绩效”这一问题又进行了拓展性研究,他们将关系绩效分为工作奉献(Job Dedication)和人际便利(Interpersonal Facilitation)两种^①。工作奉献主要指员工对工作本身的奉献精神,愿意为工作加班加点,主动发现工作中的问题,并解决问题,这样的工作态度可以促进绩效的提升。人际便利是指为员工实现任务绩效而创造和谐的人际关系、便利的工作条件,这些情境因素可以鼓舞员工的工作士气,达成绩效。

2011年,我国著名的绩效管理专家刘旭涛教授对绩效管理的环境进行了深入的研究,并把影响绩效的环境因素分为软环境和硬环境,他指出“组织环境的改善与管理将促进组织高绩效的产生”。

(3)能力绩效。1997年,艾奥斯(Allworth)等人提出有必要在任务及关系绩效的基础上增加关注员工应对变化的适应性绩效(Adaptive Performance, AP)成分,并通过实证研究证明了适应性绩效独立于任务绩效和关系绩效。

^① Scotter V and Motowidlo S J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance[J]. Journal of Applied Psychology, 1996, 9: 525 - 531.

2000年和2002年,普拉克斯(Pulakos)等人提出了适应性绩效这一新的绩效概念,是对绩效概念的新发展,它不仅对任务绩效与关系绩效都增加了适应性的新要求,而且有它自身的内容,主要是对人的适应能力进行研究,适应性绩效是指当工作要求和条件发生变化时,个体在一个任务上的学习能够有效地迁移到另一个任务上的行为,迁移后的行为产生的绩效即为适应性绩效。适应性能力包括八个维度:①处理紧急和危急情境;②处理工作压力;③创造性地解决问题;④处理不确定性和不可预测的工作情境;⑤学习新工作任务、技术和程序;⑥表现出人际适应性;⑦表现出文化适应性;⑧表现出身体条件的适应性。不同类型的工作可以取不同适应性绩效的维度来说明个体的适应性绩效水平。^①

另外,2004年,台湾学者简博浩与韩志翔又对任务绩效、关系绩效及适应性绩效从9个方面进行了比较,如表1-1所示。

表1-1 任务绩效、关系绩效及适应性绩效比较表

比较内容	任务绩效	关系绩效	适应性绩效
技术层面相关性	高相关	低相关	中等相关
跨职位共性	无	有	随职位变化而变化
前因变量	认知能力,经验	人格变量,情感变量	成就动机,改变的经验
角色内外	内	外	内、外
动态/静态	静态	静态	动态
对组织贡献时间	短	短	长
过程/结果	结果	过程	过程
落后/领先绩效指标	落后:反映过去绩效	落后:反映过去绩效	领先:反映未来绩效
客观/主观测量	客观/外显	主观/内隐	主观/内隐

(二)对“绩效”概念研究的评析

从以上可以看出,对于任何一个组织来说,都非常重视自身绩效的获得、改善与提升,许多专家、学者与实践派也为此投入了大量的研究,并得出了卓有成效的绩效理论以指导绩效管理实践。绩效研究历史之长,内容之多,方法之复杂,得出了较多的概念、理论与研究成果,我们试图把这些成果通过总结、评析和述评的方式把其展示出来。

1. 绩效词汇之多并没有形成统一的绩效概念

在前述研究中,我们可以看到,与绩效相关的词汇出现了很多,诸如,职务绩

^① <http://xuexihr.com/3342.html>.

效、任务绩效、关系绩效、行为绩效、绩效结构、绩效模型、绩效分类……对于这些概念的内涵与外延,有些理论解释得较为模糊,对于绩效管理的研究与实践常常带来问题。产生概念不一致的原因主要有两个方面:一是研究范式问题。从上述研究中,我们可以看到,对绩效的研究无非集中于“工作结果”或“工作行为”两个方面,之后的研究都是以此为基础展开的,因此,对“工作结果”和“工作行为”的研究就成为绩效研究的两个范式,但在绩效管理实践中,组织中常常出现一套绩效管理体系,其中既有“工作结果”的考评,也有“工作过程”的考核,二者在相互促进的过程中也常表现为相互掣肘。二是翻译问题。对于绩效的大部门研究者都是西方学者,经过我们查证,在他们的研究之中,对绩效问题在不同范式下的研究与描述都是较为准确的,但我国在翻译时,为了突出绩效的概念,把“工作行为”变成了“行为绩效”,把“工作任务”变成了“任务绩效”,把“工作关系”变成了“关系绩效”,等等,这些概念的变更会使得研究者和使用者认为,“行为过程就是绩效”,“工作任务就是绩效”,“工作关系就是绩效”等。

2. 绩效研究集中于工作结果和工作行为的研究

首先,工作是研究绩效的基础。绩效在工作计划时产生,在工作过程中发展,在工作结果中形成。其次,绩效是工作结果的研究。不论是贝恩和谢勒的结构行为绩效论,还是哈特瑞评估绩效标准论,都阐述了绩效结果在绩效管理中的价值,对组织或个人的绩效进行管理,就是要对组织或个人的绩效结果设定标准、采取方法,进行考核,以取得较高的绩效。在绩效是工作结果的视域下,绩效测评一系列方法、技术和工作得到空前的使用与研究。第三,绩效的影响因素研究。对于绩效产生的影响因素可谓很多,众多学者从工作行为本身进行研究,分离出工作任务因素和工作关系因素,并提出“如果对工作任务和工作关系进行管理将提升结果绩效”。在此研究视域下,还有学者对工作行为继续研究,分离出“情境因素”、“周边因素”、“态度因素”、“能力因素”等,构成了绩效影响因素体系。

(三)“绩效”概念的重构

绩效,单纯从语言学的角度来看,绩效包含有成绩和效益的意思。用在经济管理活动方面,是指社会经济管理活动的结果和成效;用在人力资源管理方面,是指主体行为或者结果中的投入产出比;用在公共部门中来衡量政府活动的效果,则是一个包含多元目标在内的概念。从实质来看,绩效是一个组织或个人在一定时期内的投入产出情况,投入指的是人力、物力、时间等物质资源,或个人的情感、情绪等精神资源;产出指的是工作任务在数量、质量及效率方面的完成情况。我们认为,绩效是指工作表现怎么样,包括表现的过程与表现的结果。我们通常一般意义上所说的绩效常常是指“工作表现出的结果”,但“工作过程中表现”也不能忽视。那么,在一个组织中到底是关注“结果”,还是“过程”,这就取决于组织管理者对工

作的关注点,换句话说,这就涉及对绩效进行管理的问题。正是由于组织管理者从管理的角度出发对绩效进行管理,在不同关注点下会产生不同的绩效考评内容、绩效考评指标、绩效考评权重、绩效考评主体等;正因为如此,不同组织、同一个组织的不同部门、同一个部门内的不同岗位在绩效考评指标设计方面才表现出不同之处;也正因为如此,绩效管理在不同组织才表现出个性化特点,组织与组织之间的绩效管理不可复制。

任何一项管理工作必须有一个基础,例如,人力资源管理的基础是岗位或能力;财务管理的基础是报表;科研管理的基础是科研成果,没有了基础的管理,将是无本之木、无源之水。同理,绩效管理的基础是工作,这个观点已经被实践家或理论派达成共识,那么,作为工作自然包括了工作目标、工作过程和工作结果,于是,我们可以思考,绩效与工作到底是什么关系,绩效产生于工作的哪个环节,绩效又应该怎样定义。

通过对“绩效”的来源、本义、研究成果的分析,我们认为,绩效是指组织及其成员围绕工作目标,通过工作过程,产生的工作结果,而绩效结果的产生受制于工作目标、工作资料、工作过程和工作效果。对此概念的提出,并非哗众取宠或闭门空想,而是建立在绩效管理实践、课堂教学和理论分析的基础之上,把握此“绩效”概念至少有三个意义:第一,明确了绩效与工作的关系;第二,清晰了绩效的本质;第三,绩效三要素可以解释或包容过去的绩效理论。

1. 绩效与工作的关系

绩效与工作的关系密切,绩效是伴随着工作目标的设定、工作过程的开展和工作结果的形成而存在的。首先,绩效的产生受到工作目标设定的影响。绩效从工作目标的设定就开始产生了,“洛克在总结前人研究的基础上,正式提出了目标设置理论。之后,许多研究也支持了‘目标设置有效地影响绩效’这一原理”^①。其次,工作过程影响着绩效的产生。在工作过程中,组织或个人由于受到外在环境,“包括硬环境或软环境的影响”^②,另外,还会受到自身情绪、态度和能力的影响,因此,在工作过程深刻地影响着绩效的产生。最后,工作结果决定着绩效的判断。从绩效定义中,我们可以看到,绩效结果是和工作目标具有一定相关性的若干工作结果,从表 1-1 中也可以看出,达到与预期工作目标一致的工作结果,组织将其视为有绩效,至于是高绩效,还是低绩效,要根据最终绩效标准的设定而确定。

2. 绩效的本质

绩效的本质是达到组织或个人对工作或活动的要求。对此绩效的本质应该从

① http://baike.baidu.com/link?url=q-YUuG2ma3Jh5GIWBXc7j7ECfqwdPgH8KYbc7w_0cwZcs9YINZV-XK_ALRX-VQmBIQS9pwFwx3pef1tW8HOWGa, 浏览时间 2014-6-11.

② 刘旭涛.我国政府绩效管理制度的环境优化问题研究报告[R].2012.

三个角度进行分析才能真正理解。第一,对“绩效要求”的理解。这种要求的表现形式包括三种,可能是一种期望,或是一种目标,或是一种规则。例如,组织希望某人在未来的一段时间内,不断提升能力、改进工作态度,则是一种“期望”;要求某销售人员在本月完成利润额 100 万元,则是一种“目标”;要求窗口服务的政府公务员要遵守《公共服务标准》,则是一种“规则”。第二,对“绩效要求”来源的理解。这种要求的来源,归纳起来,有三个方面:一是来源于组织,例如,组织要求某研发部门在本年度完成某项目的可行性研究报告;二是来源于上级,例如,上级管理者要求下级执行者在日常工作中要积极努力,体现团队精神;三是来源于自身,例如,某领导者在工作中注意勤于思考,通过学习提高自身的沟通能力和协调能力。第三,对“达到要求”的理解。根据要求的表现形式,对“达到要求”也可以分为三个方面:一是“达到目标要求”;二是“达到规则要求”;三是“达到期望要求”。达到期望要求是指达到组织或个人的某种希望,例如,提高能力、改善态度、提升敬业度等,在绩效管理实践中,这种期望又可以分为两种:一种是在组织管理中存在某种期望的标准,例如,有的组织构建了基于岗位的胜任力模型;另一种是组织管理中没有某种期望标准,而这种期望仅存在于上级领导者或管理者的头脑之中,因此,我们不能因为这种期望标准没有表现出来,就去否认这种期望要求无法执行。

3. 绩效三要素

工作形成绩效必须具备三个要素,缺一不可,一是工作目标;二是工作过程;三是工作结果。首先,工作要有工作目标,工作目标是开展工作的要求或标准。绩效是工作的函数,绩效随着工作目标、工作过程和工作结果的不同而不同;绩效不与岗位相联系,不同的人在同一岗位的绩效往往是不同的,同一个人不同的岗位会做出不同的绩效。另外,绩效是一个多目标的集合体。绩效是围绕工作目标展开的,在现实工作中,工作目标往往不只是一个,它具有相关性、集合性和多元性的特点,这是由工作职责的多样性决定的,因此,绩效也表现出多目标的集合体状态。第二,工作应具备工作过程,工作过程是围绕工作目标达到工作结果所经历的各个环节或历程。在工作过程中包括对各种影响绩效的组织或个人因素进行管理。第三,工作结果是围绕工作目标,通过工作过程而得到的后果。工作结果往往决定于工作目标、工作资料、工作过程和工作效果,也就是说,工作结果的产生以工作目标、工作资料、工作过程和工作效果为前提条件。

第二节 绩效的特点与分类

绩效是工作或劳动的结果,组织追求绩效不同于一般的工作或劳动的结果,表现出自身的特点。绩效的特点又决定了绩效存在不同的类别,能够很好地区分绩