

人力资源管理实战型系列教材

丛书主编 罗帆 孙泽厚

绩效管理

罗帆 卢少华 主编



科学出版社

人力资源管理实战型系列教材

丛书主编：罗 帆 孙泽厚

绩效管理

罗 帆 卢少华 主 编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书介绍了绩效管理的基本理论与方法,着重介绍了关键绩效指标、平衡计分卡、目标管理及标杆超越等方法与工具,并通过国内企事业单位的真实案例对其应用流程及实施关键进行了具体解析,实践性显著增加;同时,设置了专题对知识型、事务型和管理型三类典型工作任职人员的绩效管理方法、过程、重点和难点进行了深入分析,各类组织都能从中得到启示,实用性大幅提高。本书从团队和组织两个层面探讨了绩效评价和管理的一般方法,并加入了公共部门和供应链系统绩效管理的专题讨论,突破了人员绩效管理的范畴,拓展了人力资源管理思路;最后,简要地介绍了绩效管理信息系统的相关知识,并指出了互联网时代绩效管理技术的发展方向。本书穿插了大量来自社会生活及组织实践的案例及故事,具有很强的可读性。

本书不仅可以作为高等院校人力资源管理相关专业本科生和研究生绩效管理课程的教材,也可以作为各类组织的人力资源管理人员及业务部门经理人员的管理辅助工具,还可以作为广大企事业单位管理人员管理技能培训的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 / 罗帆, 卢少华主编. —北京: 科学出版社, 2016.3

人力资源管理实战型系列教材

ISBN 978-7-03-047285-4

I. ①绩… II. ①罗…②卢… 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 (2016) 第 025427 号

责任编辑: 张 宁 刘英红 / 责任校对: 马显杰

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>

安泰印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016年3月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2016年3月第一次印刷 印张: 19 3/4

字数: 468 000

定价: 42.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

人力资源管理实战型系列教材

编委会

主 任 罗 帆 孙泽厚

委 员 (按姓氏笔画排序)

毛忞歆 卢少华 朱新艳 孙泽厚

牟仁艳 张清华 张 敏 罗 帆

周 勇 赵琛徽 赵富强 赵应文

胡 浩 桂 萍 袁声莉 徐慧娟

彭华涛

总 序

二十六年前,当我们开始学习组织行为学时,即被其以人为本的内涵所吸引。虽然,当时国内很少有人关注这一学科,甚至有人批驳它是伪科学,但我们相信,这门由心理学、社会学、人类学、经济学等有关行为的学科组成的交叉学科一定会在管理中有重大的应用价值。

从主讲组织行为学或管理心理学课程,到探讨其在劳动人事管理中的应用,我们默默地耕耘,直到五十而知天命。随着劳动人事管理向人力资源管理方向发展,武汉理工大学形成了工商管理专业人力资源管理方向,毕业生受到了人才市场的欢迎。九年前,我们创办了人力资源管理专业,毕业生就业率一直在本校名列前茅。2005年,我们的教学研究成果获得了湖北省教学成果一等奖;2008年,“人力资源管理”被评为湖北省精品课程;2013年,“组织行为学”被评为湖北省来华留学生品牌课程。我们主编的《人力资源管理——理论与实践》和《组织行为学》教材,深受社会各界好评。一路走来,充满艰辛,我们付出了许多心血,也获得了无限喜悦。

人力资源管理是蓬勃发展的新兴专业,实践性非常强,教材建设是专业建设的重要组成部分,是教学质量工程的建设重点。为此,在科学出版社的支持下,我们精心策划,联合有关高校的师资力量,组织企事业单位的人力资源管理人员,共同编写了工商管理类人力资源管理实战型系列教材,主要面向人力资源管理、工商管理、劳动与社会保障等专业的本科生和研究生(包括MBA、EMBA),也可作为企事业单位在职培训的教材,以及各类管理人员的参考用书。

这套系列教材的特色主要体现在三个方面。

1. 统筹规划的系统性

作为湖北省教学研究项目“人力资源管理专业实践教学体系创新研究”的重要

成果,该系列教材经过精心规划和系统设计,涵盖了“绩效管理”“薪酬管理”“工作分析与职位管理”“人力资源风险管理”“职业生涯规划”“人力资源法”“人力资源管理战略规划”“人员测评与选拔”“人力资源开发与培训”“组织行为与人力资源管理实训”等核心课程和特色课程,体系完备,重点突出。同时,该系列教材注重理论教学与实践教学相结合,纸质教材与电子课件、课程网络资源相结合,各种教学方法和手段优化组合,系统性强。

2. 领先前沿的创新性

罗帆、孙泽厚、桂萍、赵富强、卢少华、彭华涛等主编人员具有在美国、英国等发达国家知名大学留学的经历,了解人力资源管理的国际学术前沿和发展动态,将所主持的国家自然科学基金项目、国家社会科学基金项目的最新研究成果纳入教材。《人力资源风险管理》是国内外第一本相关领域的教材,包含人力资源风险预警管理、新生代农民工管理等内容,具有显著的创新性。该系列教材所采用的混合式教学、原创性案例、情景模拟、角色扮演和实训等方法,新颖独到。为了适应互联网+时代教育信息化的发展趋势,我们在书中插入二维码,读者用手机扫描即可观看关键知识点教学录像、最新案例和阅读材料。

3. 需求导向的实战性

我们在全中国范围内针对企事业单位人力资源管理人员、高校人力资源管理教师和学生分别进行了问卷抽样调查,对目前人力资源管理教材建设中的问题进行了诊断,了解了三方对人力资源管理教材的需求和期望,以需求为导向进行人力资源管理教学改革,所编写的教材强调实战性。以《组织行为与人力资源管理实训》为代表,综合反映实践教学创新的成果,致力于提高学生将来从事人力资源管理所需的综合素质,强化人力资源管理的战略视角、业务技能和实际操作能力。

该系列教材的主编主要来自武汉理工大学、中南财经政法大学、华中师范大学、武汉科技大学、湖北经济学院、中南民族大学等高校,是多年教授人力资源管理相关课程的任课教师,积累了丰富的教学研究和实战经验。参编人员还有来自美国明尼苏达大学、日本帝京平成大学、上海金融学院、中山大学、上海交通大学、华南理工大学及企事业单位的人力资源管理人员。人员队伍结构合理,优势互补,不仅在人力资源管理理论研究方面有新突破,而且具有丰富的人力资源管理咨询或实践经验。该系列教材充分体现了集体智慧和多方经验,涉及面广,受益面大。

在编写系列教材的过程中,我们吸收了国内外学者的研究成果以及众多人力资源管理者的实践经验,得到了科学出版社、湖北省教育厅、湖北省人力资源学会、武汉理工大学等高校的大力支持和帮助,在此我们深表谢意!

罗帆 孙泽厚

2016年1月

前言

绩效管理是人力资源管理的核心职能之一，长期以来一直是学者和组织管理者们关注的焦点。目前，绩效管理的理论体系已经形成，相关的专著和教材种类繁多。然而，组织管理者仍然在为如何有效地实施绩效管理而犯愁，形式主义现象比比皆是，绩效管理已被公认为“世界级难题”。

早在 2002 年，我们就承担了中国海事局科研项目“海事系统基层执法人员绩效评估研究”，开发了基于 B/S 结构的绩效评估管理信息系统，并在宁波海事局、南通海事局展开试点工作，并取得了明显的成效。后来，我们又陆续承担了“三新书业公司目标与绩效管理体系研究”、“广州咨元公司绩效管理及薪酬体系优化”、“汉得利人力资源诊断及薪酬体系优化研究”和“海事处绩效评价体系研究”等企事业单位的委托项目。我们深深地体会到，对于国内企事业单位来说，如何将来自西方的先进管理理论与管理实践有机结合，已成为绩效管理的关键成功因素，这不仅要求管理者具有先进的管理理念和系统的绩效管理知识，更要求他们具备较强的绩效管理应用能力和实操技巧。

在绩效管理课程的教学过程中，我们发现现有教材普遍存在一个问题，就是强调绩效管理理论体系的完整性，更多地是基于“理论介绍”的角度，以引进成熟的绩效管理理论和工具为主旨，很少从“实践”的角度对这些理论工具如何具体应用进行讲解，导致的结果就是，学生虽然对相关理论有了基本的认识，但是由于缺少实践经验，对理论工具的实质缺乏理解，知其然而不知其所以然，在工作之后往往只能生搬硬套理论，工作效果大打折扣。因此，基于我国企业发展和管理的现状、针对我国的社会文化特征，编写更加贴近组织管理实际的绩效管理教材，强调绩效管理理论和工具在不同性质组织中的实施和操作，已成为有效提高教学质量、增强人力资源管理专业学生职场竞争力的必要手段。

鉴于此,我们在参考国内外绩效管理理论和案例、整理自编使用多年的绩效管理讲义的基础上,结合近年来我们承担的各类企事业单位绩效管理的咨询实践,编写了本书。在系统介绍战略绩效管理理论体系的同时,结合我国几类典型组织的现状、特性及需求,针对性地剖析绩效管理的实施方法及流程,并为不同类型任职者的绩效管理提供了操作指导与实施建议,力图使学生能够对组织和人员的绩效管理具备切合实际的认识。

本书介绍了绩效管理的基本理论,穿插了大量来自社会生活及组织管理实际的案例,增强了本书的可读性。本书着重介绍了关键绩效指标(key performance index, KPI)、平衡计分卡(balanced scorecard, BSC)、目标管理(management by objectives, MBO)及标杆超越(benchmarking)等方法和工具,并通过来自国内真实企事业单位绩效管理的案例,对其应用流程及实施关键进行具体解析,可以供类似组织的绩效管理借鉴,实践性显著增强。同时,针对目前分布广泛的三类典型工作的任职者——知识型员工、事务性人员、管理人员——的绩效管理进行了专题讨论,对其绩效管理的方法、过程、重点和难点进行了深入探讨,各类组织都能从中得到启示,实用性大幅提高。另外,从团队和组织两个层面探讨了绩效评价和管理的一般方法,除了对一般企业的绩效管理解析之外,还加入了公共部门和供应链绩效管理的专题讨论,突破了人员绩效管理的范畴,有效拓展了人力资源管理人员的思路。最后,简要地介绍了绩效管理信息系统的相关知识,指出了互联网时代绩效管理技术的发展方向。

本书由武汉理工大学管理学院罗帆教授和卢少华副教授担任主编。罗帆负责设计总体思路和内容框架,负责编写工作的组织协调和部分案例编写,并最终统稿、修改和审定。卢少华负责主要章节的编写或修改,编写了课程设计任务书、指导书,以及各章小结、专业术语和思考题。各章的具体分工如下:第一章由卢少华、赵荔、盛艳负责编写;第二章由盛艳、刘向阳、许丽娟负责编写;第三章由黄冰倩、高明、陈晓倩、花亿林负责编写;第四章由曹婉莹、高兴、答芸、花亿林负责编写;第五章由刘宇璟、卢少华、杨小玉、答芸负责编写;第六章由卢少华、石康、黄冰倩、方正负责编写;第七章由陈晓倩、丰婷、答芸负责编写;第八章由赵贤利、罗帆、陈晓倩负责编写;第九章由唐辛欣、陈晓倩、赵贤利、曹婉莹负责编写;第十章由唐辛欣、罗帆负责编写;第十一章由彭倩、王本涛、唐辛欣负责编写;第十二章由卢少华、石康、王本涛、高明负责编写。部分原创性案例改编自武汉理工大学管理学院梁建华、邱志红、程军、徐双庆、杨光、周洋等MBA学员的学位论文。

正文中的引导案例、阅读材料及专题讨论等部分内容引用或借鉴了已有的优秀文献,我们都尽可能地标注了出处;部分内容由于出处佚失无法标注,或者由于多次转引而导致出处标注不准确,请原文作者谅解并及时与我们联系,以便在修订版中及时改正。对所有为本书提供了启发、素材和支持的优秀文献作者,我们表示诚挚的谢意!

本书的出版得到了科学出版社的领导及责任编辑张宁、刘英红的大力支持和帮

助。在本书的编写过程中，武汉理工大学管理学院的领导和同事给予了我们充分的理解、支持与帮助；华南理工大学的刘向阳副教授、中山大学的王晓晖教授、北京航空航天大学皇甫刚副教授等同行提出了宝贵的建议，在此一并表示感谢。

我们希望本书不仅可以满足人力资源管理专业学生的课程学习需求，同时也能为各类组织管理人员提供参考。由于学识水平及实践经验等方面的限制，书中定有诸多不足，欢迎同行专家、管理实践人员及各类读者不吝批评指正。

罗帆 卢少华

2016年2月

目 录

▶ 第一章 绩效管理导论	1
第一节 什么是绩效管理	2
第二节 为什么要管理绩效	7
第三节 绩效管理理论的发展历程	11
第四节 中国企业绩效管理存在的问题	13
▶ 第二章 绩效管理的基本原理	20
第一节 绩效管理的理论基础	21
第二节 绩效评价的原理	33
第三节 如何构建绩效管理体系	39
▶ 第三章 绩效管理的流程	47
第一节 绩效管理的基本过程	48
第二节 如何制订绩效计划	52
第三节 如何进行工作绩效评价	57
第四节 如何进行绩效反馈与改进	62
第五节 绩效管理的导入与应用	70
▶ 第四章 目标管理与标杆超越	87
第一节 目标管理法	88
第二节 基于标杆超越的绩效管理	94
▶ 第五章 关键绩效指标法	105
第一节 什么是关键绩效指标	106
第二节 为什么要设定关键绩效指标	109
第三节 如何设定关键绩效指标	111
第四节 如何应用关键绩效指标法	122
▶ 第六章 平衡计分卡方法	136
第一节 应用平衡计分卡的指导思想	137
第二节 什么是平衡计分卡	138
第三节 平衡计分卡的指标体系和流程	142
第四节 组织、部门、个人平衡计分卡的设计	146
▶ 第七章 知识型员工的绩效管理	159
第一节 知识型员工的概念与特点	160
第二节 如何管理知识型员工的绩效	162
▶ 第八章 事务性人员的绩效管理	178
第一节 事务性人员的概念与特点	179

第二节 如何管理事务性人员的绩效	181
▶ 第九章 管理人员的绩效评价	188
第一节 管理人员与管理人员绩效	189
第二节 如何评价管理人员的绩效	192
第三节 管理人员的绩效反馈与激励	195
▶ 第十章 团队绩效评价技术	202
第一节 团队绩效与部门绩效	203
第二节 如何评价团队绩效	210
第三节 知识型团队的绩效评价	215
▶ 第十一章 组织绩效评价	223
第一节 组织绩效评价体系	224
第二节 企业的绩效评价	231
第三节 公共部门的绩效评价	234
第四节 非营利组织的绩效评价	242
▶ 第十二章 绩效管理信息化	254
第一节 绩效管理与信息化	256
第二节 绩效管理信息系统的功能结构	258
第三节 企业绩效管理信息化的新趋势	263
▶ 参考文献	269
▶ 附录：“绩效管理”课程设计	274
附录1 “绩效管理”课程设计大纲	274
附录2 “绩效管理”课程设计任务书	277
附录3 “绩效管理”课程设计指导书	279
附录4 “绩效管理”课程设计案例材料	281

第一章

绩效管理导论

引导案例



JX公司是一家位于珠三角的机械加工企业。创业初期，降低成本、提高产量成为公司的总目标。公司的总经理王总兼任人力资源经理，由于业务繁忙，没有制定一套正式的、完整的绩效评价（performance appraisal）制度，只是采取了一些临时措施。例如，他会不定期地对工作业绩好的员工提出表扬，并给予物质奖励；对工作态度不积极的员工提出批评；一旦部门的生产业绩或销售业绩连续下滑，他会找员工谈心，找缺陷，补不足，鼓励员工积极进取。

这几年，JX公司发展非常迅速，已经由最初的几十人发展到上千人。随着规模的不断扩大、管理人员和一线员工的增加，问题也出现了，如人员的流失率一直居高不下，产销脱节，员工的士气不高。王总不得不考虑，是否应该制定一套正式的、完整的绩效评价制度，以及如何对管理人员评价等问题。由于自己力不从心，他打算外聘具有人力资源管理经验的张琦担任人力资源经理，推进绩效评价等人力资源管理相关工作。

思考题：

1. 你认为JX公司是否应该制定一套正式的、完整的绩效评价制度？
2. 如果你是张琦，将如何设计科学合理的绩效评价制度？
3. 在实施绩效评价制度的过程中，应注意哪些问题？

第一节 什么是绩效管理

一、绩效的概念

经济全球化、竞争国际化已成为所有组织与个人不得不面对的客观现实。现代组织日益感受到绩效在生存竞争中的决定性作用。能否以尽可能低的资源消耗获得尽可能高的成果和效率，已经成为组织管理成功与否的一个基本评价标准。为了提高竞争能力和市场适应能力，各类组织都开始积极寻求提高生产力和改善绩效的有效途径。各种新型的管理理念和经营实践，从扁平化组织、学习型组织，到基于共赢的供应链联盟，逐渐成为组织管理人员竞相施用的手段与工具。

然而，绩效到底是什么？应该如何衡量与评价？如何通过有效的管理而最终实现绩效提升？是否存在标准化的绩效评价与管理流程？是不是采用了当前流行的绩效管理（performance management）系统和工具就能从根源上解决绩效不佳的状况？到目前为止，以上这些问题仍没有统一的答案，甚至对“绩效”的概念范畴也没有形成一致的定义。例如，在经济管理活动方面，绩效可以是指社会经济管理活动的结果和成效，或者是项目或活动的投入产出比；在人力资源管理方面，绩效可以是指人员的态度、行为表现和劳动生产率等情况；在公共部门中衡量政府活动效果方面，绩效显然又是一个包含多元目标的更广泛的概念。

事实上，绩效是一个多维结构，观察和测量的角度不同，其结果也就不同。从字面意思分析，绩效就是“绩”与“效”的组合。其中，“绩”就是业绩或成绩，是对主体的行为结果的总结；而“效”则为效率、效益或效果，是对主体经营和行为过程的总体描述。对这两个方面强调的力度不同，直接导致了对绩效概念的两种基本理解，而对行为主体持续获得高绩效的能力的关注，使“素质”也被当做绩效的内容之一。

1. 绩效就是工作结果

一种普遍认同的观点认为，绩效就是结果，是组织或个人的工作成绩的记录。例如，伯纳丁(Bernardin)和贝蒂(Beatty)认为，绩效是“在特定的时间内，在特定的工作职能或者活动上产出的结果记录”，因为这些工作结果与组织的战略目标、客户满意度及所投资金的关系最为密切；也有学者认为，绩效“是一个人留下的东西，这种东西与目的相对独立存在”。用以表示绩效结果的概念通常有职责(accountabilities)、结果(results)、责任，任务及行动(duties, tasks and activities)、目的(objectives)、目标(goals or targets)、产出(outputs)、关键成功因素(critical success factors)，等等。

然而，以结果来定义绩效的观点始终面临一系列的质疑，如“成王败寇”一定就是合理的吗？产出结果在很多时候的确关乎一个组织的生死存亡，但在更多的时候，工作的结果往往受到很多方面因素的影响，其中许多因素是与工作人员无关

(或不可控)的,单纯以成败论英雄就不一定合理了;而且,如果过度关注结果,势必使人们忽视重要的过程和人际因素,公平性将无法保证,或导致短期行为等不良后果。也就是说,如果产生结果的过程无法控制与评估,那么基于结果对工作进行评价就难以令人信服了。

2. 绩效是工作过程中的行为组合

由于绩效结果论的片面性,另一种观点得到普遍接受,即“绩效就是行为”。这里,绩效是“行为”,但并不排斥“目标”和“结果”。例如,Murphy认为,绩效“是与一个人所在组织或组织单元的目标有关的一组行为”。Campbell指出,“绩效是行为,应该与结果区分开,因为结果会受系统因素的影响”,其后他更进一步强调,绩效“是人们实际采取的行为,并且可以被观察到……绩效不是行为的后果或结果,而是行为本身”。Borman和Motowidlo更进一步提出了绩效的二维模型,他们认为行为绩效包括任务绩效(task performance)和周边绩效(contextual performance)两个维度,前者是指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为,而后者则是指自发的行为或与非特定工作熟练有关的行为。

在当前的管理实践中,“行为论”和“结果论”两种观点已经逐渐融合,绩效已经普遍被理解为对工作目标相关行为的全方位、全过程的描述与总结。

3. 绩效是任职者的工作能力

随着知识经济的到来,知识性工作和知识型员工给组织绩效管理带来了新的挑战。越来越多的组织发现,从行为和结果两方面评价人员的绩效都难以做到客观有效。例如,由于工作的复杂性不断提高、团队工作方式得到广泛应用,很多工作的结果根本就无法量化衡量,个人的贡献很难被明确定义和区分,很多员工的行为过程无法观察;还有很多员工整天忙碌,但其工作产出与投入似乎不成正比。基于这一现实,越来越多的组织重新定义了绩效的概念,将员工“素质”列入考察范围,认为“素质”其实是一种潜在的绩效,并由此开始关注员工的潜在能力,重视员工素质与高绩效之间的关联。

实际上,基于素质的绩效管理自古就有之。据说尧16岁即位,在位70年,有心让四岳替代自己,四岳认为自己不够条件,如替代尧,有辱帝位。于是尧在所有亲戚、疏远、隐匿者中间选拔继任人。大家说民间有个叫虞舜的人可以作为继任人。四岳介绍了舜能以孝道处理父母兄弟之间的关系等情况,尧表示可以试试看。在以后的三年中,尧经种种试验,认为舜确实具备很强的素质能力,让他摄行政事。这时,舜把“四凶族”首领的罪行报告给尧,在尧同意之后,把他们流放到边远地区,以惩戒做坏事的人。尧知道自己的儿子丹朱不成材,所以就把天下传给舜去治理。尧死后,舜为让位于尧子丹朱,自己迁居到都城南边。但是,诸侯不朝拜丹朱而朝拜舜,打官司不找丹朱而找舜,人们不讴歌丹朱而讴歌舜,在此情况下,舜不得不接替了尧的职位,称“帝舜”。舜继尧位后,通过部落联盟议事会,进行了改革。他知人善任,按照素质能力方面的长处,任用高阳氏才子“八恺”管教化、高

辛氏“八元”管土地、商朝始祖契管人民、皋陶作刑、禹治洪水等，使部落联盟出现了新气象。

总之，在实际应用中，绩效已经不再是一个单一的概念，而是行为过程、产出结果及素质能力三方面的综合，并且随着组织的不同发展阶段、不同经营环境而呈现出不同的组合状态，如表 1-1 所示。

表 1-1 不同绩效定义的适用场合

绩效含义	适用的对象	适用的组织或阶段
结果（完成任务）	基层员工；体力劳动者；事务性、例行性工作	高速发展的成长期企业；强调快速反应，注重灵活、创新
行为		发展相对缓慢的成熟企业；工作流程明确、管理规范
素质、能力	高层管理人员；服务型岗位、职能部门岗位	—
过程（行为 + 结果）	所有人员	所有企业；所有阶段
发展潜能（结果 + 素质）	知识工作者；中层管理者	—

资料来源：付亚和，许玉林. 绩效管理. 上海：复旦大学出版社，2007

由以上叙述可知，“绩效”是一个复杂的概念，具有多因性、多维性、动态性等典型特征。多因性是指绩效状况受多方面因素的影响。例如，人员绩效的影响因素主要有四方面，即技能（技能是指个人的天赋、智力、教育水平等个人特点）、激励（员工工作的积极性，员工的需要结构、感知、价值观等）、机会（承担某种工作任务的机会）和环境（工作环境包括文化环境、客观环境等）。多维性是指需要从多个不同的方面和维度对绩效进行考评分析，不仅要考虑工作行为还要考虑工作结果。例如，在实际工作中我们不仅要考虑员工完成产量指标的情况，还要考虑其出勤、服从合作态度、与其他岗位的沟通协调等方面，综合性地得到最终评价。动态性是指影响绩效的因素处于不断变化中，因此绩效也会不断发生变化，这就进一步涉及绩效考评的时效性问题。

二、绩效管理的概念

“绩效”概念的复杂性决定了与之相关的绩效评价与管理必然是多角度、多方位和多层次的。一项调查表明（Kevin，2007），8%的被调查者认为绩效管理过程显著提高了个人绩效，47%的员工不能确定绩效管理对提高个人绩效的效果，只有约40%的员工接受了较为合理的绩效评估。从这个调查数据可知，绩效管理的难度可见一斑。

绩效管理的概念于20世纪70年代由美国管理学家 Aubrey Daniels 正式提出。之后，人们对其展开了系统而全面的研究。由于论述的角度与切入点不同，对绩效管理的定义也各不相同。一些学者认为，绩效管理是管理组织绩效的系统，其核心在于确定和监控组织战略的实现状况，通过组织结构、业务流程、技术等方面的调整与控制，实施组织战略并保证其实现，因此，绩效管理更多地体现为战略规划/计划管理，而个体人员的行为过程与结果控制并不在主要考虑范围之内。战略管理、经营卓越、全面质量管理等相关研究与实践都可以归入这一范畴。与之相反，也有

很多学者认为,绩效管理是管理员工绩效的系统,是组织对个体关于其工作成绩及发展潜力的评估与奖惩,且往往体现为周期性过程,而这也是人力资源管理的核心内容。基于以上两种观点,又出现了第三种描述,即绩效管理应该既强调组织的绩效,又要关注人员的绩效,即绩效管理是管理组织和员工绩效的综合系统。

然而,不论是哪一种观点,都一致认同绩效管理是一个闭环的过程,即为了达到组织的目标而制订绩效计划、持续进行绩效辅导与沟通、定期开展绩效评价、合理应用绩效测评结果、有效提升绩效水平的持续循环过程。绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

本书将主要从人力资源管理的角度讨论绩效管理。因此,将绩效管理定义为组织与员工就工作目标的设置与实现达成共识,并帮助员工成功地实现这一目标的一系列管理方法及管理过程,具体包括绩效计划、绩效辅导、绩效评价、绩效反馈和绩效改进等基本环节,如图 1-1 所示。在这个过程中,持续的、开放的沟通扮演着重要角色。通过对有利于组织目标实现的行为的强化,来最终实现组织所期望的利益与产出结果。

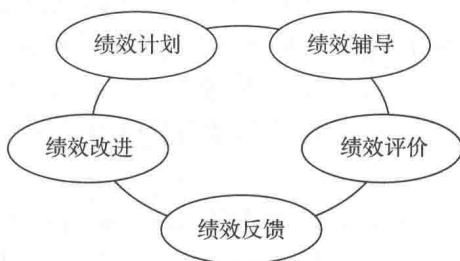


图 1-1 绩效管理的基本过程

由此可见,绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质以改进与提高组织的绩效水平。在此,强调三个基本问题:①绩效管理的基础是就设置目标及如何实现目标达成共识;②绩效管理的内容不是简单的任务管理,其特别强调沟通、辅导和员工能力的提高;③绩效管理不仅强调结果导向,而且重视实现目标的过程。

绩效管理是一个系统的、复杂的过程,所涵盖的内容很多,它所解决的问题主要包括如何确定有效的目标,如何使管理者和员工一致认同这一目标,如何引导和激励员工朝着正确的目标发展,怎样对组织和员工的目标实现状况进行有效监控与评价,在日常工作中如何基于绩效现状对组织的经营和员工的工作活动进行有效调节以实现总体绩效的改进,等等。

三、绩效管理与绩效评价的区别和联系

在员工的职业生涯发展中,绩效管理是外部管理活动与员工内在心理活动交互作用的过程,具体表现为管理者在与员工达成目标共识后,采取有效方法帮助员工实现工作目标、提升个人能力素质的生涯历程。

绩效评价也称绩效考核或绩效考评,是指评价主体基于预先确立的工作目标或



绩效标准,采用特定的方法与手段,对评价对象(组织、部门或人员)的职责履行情况、工作过程效率及发展潜能或趋势进行评价的过程。

显然,绩效评价是绩效管理闭环过程中的一个环节。相对于绩效管理,绩效考评或绩效考核是组织管理者更易于接受的一个概念,但对其的理解仍然各不相同。大致来说,对于“绩效评价是什么”,存在以下几种不同的描述:①对组织中成员的贡献进行排序;②为客观评价员工的能力、工作状态和适应性的一系列程序、规范与方法的总和;③是人事管理系统的组成部分;④定期考评和考察个人或团队的工作业绩的一种正式制度。

基于以上描述,结合绩效评价的概念界定,绩效评价可以从以下三个方面来理解。

(1)绩效评价旨在检验组织目标的实现情况,并促进其最终实现。组织经营目标是绩效评价的基本出发点,绩效评价应与人力资源管理其他职能相结合,推动企业经营目标的实现。

(2)绩效评价是日常人力资源管理核心的活动之一,包括一系列制度性规范、程序和方法的选择、设计及具体运用。

(3)绩效评价是对员工的工作进行考察与核验,是以事实为依据,多方面收集数据对员工在日常工作中所表现出的能力、态度和工作结果进行评价。

绩效评价是绩效管理的一个环节,是抽象的、持续的绩效管理的一个具体的、阶段性的总结活动。实际上,绩效评价与绩效管理存在实质性的区别,前者是后者的一个重要组成部分。

第一,绩效管理是一个完整的管理过程,其注重过程的管理;而绩效评价只是这个系统中的一个环节,重在判断与评估;第二,绩效管理以组织战略为导向,具有前瞻性,能帮助企业和管理者前瞻性地看待问题,有效规划企业和员工的未来发展方向,而绩效评价则是回顾过去一个阶段的成果,是一个阶段性的总结;第三,绩效管理有着完善的计划、监督和控制的手段与方法,而绩效评价只是其中的手段之一;第四,绩效管理注重能力的培养,而绩效评价只注重过程的效率和成绩的大小;第五,绩效管理强调管理者与员工建立绩效合作伙伴关系,使管理者与员工站在一起,而绩效评价则使管理者与员工处于对立状态,这也是很多组织的“绩效管理”难以为继的主要原因之一。可见,绩效管理并非简单的任务管理,而是强调管理者启发、沟通与辅导的教育过程;绩效管理不仅强调目标和结果的实现,而且重视员工能力和素质的提升。绩效评价必须与绩效管理的其他环节相联系,以战略为导向,促进组织战略目标的实现。

美商宏智国际顾问有限公司台湾分公司亚太区顾问李宗祐以健康管理作比喻,“企业体犹如人体,绩效管理也可以视为一种组织的健康管理。如同人人都希望健康与长寿,组织也必须要健康、均衡发展,才可能永续经营。现代人对健康观念早从单纯每年做一次健康检查,看完报告后再来决定该怎么应变(观察投药或开刀切除),进步到平日就开始注重饮食养生与运动健身,随时追踪体态与体能表现,有小问题就马上调整改善;同样的,企业也不能只冀盼通过每年一次的‘健康检查’