



中央财经大学学术著作基金资助出版

基于个体的 绩效管理体系研究

李永壮 / 著



中国财政经济出版社

中央财经大学学术著作基金资助出版

基于个体的绩效管理 体系研究

李永壮 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基于个体的绩效管理体系研究/李永壮著. —北京: 中国财政经济出版社, 2008. 12

中央财经大学学术著作基金资助出版

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1090 - 2

I. 基… II. 李… III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 189677 号

责任编辑: 胡 博

责任校对: 杨瑞琦

封面设计: 郁 佳

版式设计: 汤广才

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

880 × 1230 毫米 32 开 6.75 印张 164 000 字

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 16.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1090 - 2 / F · 0916

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

前言

随着知识经济的兴起，企业必然将面临全球市场大环境的新一轮挑战，企业的竞争关键在于人才的竞争，管理者已经逐渐意识到绩效管理对于组织的成功起着至关重要的作用。随着以人为本理念的深化，基于个体的绩效管理在组织中的地位和作用也逐渐从边缘位置移到了中心。绩效管理作为企业人力资源管理中的重点和难点，在国内绩效管理领域中急需完善并系统化。从国际上看，20世纪特别是60年代开始绩效管理的作用日益凸现，由此引发了对绩效管理理论深入的研究。在我国伴随于我国改革开放，市场经济逐步发展的需求，理论界从20世纪90年代开始关注企业绩效管理问题，目前已经取得了一定研究成果，但与国外相比，我国目前对绩效管理的研究相对比较落后，且绝大多数研究仅仅停留在绩效管理的评估选择与探讨上，缺乏对绩效管理体系的系统研究。

本书认为，基于个体的绩效管理体系研究是人力资源管理理论研究的热点，也是企业人力资源管理的重点问题。本书在系统分析国内外研究工作的基础上，在理论和实际应用两个方面，对基于个体的绩效管理体系进行了系统研究。

本书的完成离不开我的母校天津大学管理学院各位老师的指导和教诲。尤其是我的导师赵涛教授，学识渊博、治学严谨、为人豁达，对弟子要求极为严格。我有幸承蒙导师谆谆教诲，才得以顺利

完成学业。导师他不仅传授予我丰富的系统知识和发现问题、解决问题的思路与方法，更培养了我坚忍、执着的品格和扎实的学风，导师的学识、风范，将永远是我精神的食粮，永远催我向上。

毕业分配到中央财经大学以来，不断得到学校各位领导的关怀和同仁的不吝赐教。正是在以上诸位的鼎力帮助下，我才会在这篇博士论文的基础上进行比较深入的探讨和研究，同时也才能够有此著作顺利地诞生。

成文期间，对参考借鉴的包括参考文献在内的多位专家、学者，一并表示感谢。

本书的出版得到了中央财经大学学术著作出版基金的大力资助，本人对此深表谢意。

李永壮

2008年9月18日

目 录

第1章 绪论	(1)
1.1 研究背景和选题的意义	(1)
1.2 国外绩效管理研究综述	(6)
1.3 国内绩效管理研究现状	(14)
1.4 绩效管理发展趋势	(16)
1.5 研究目标、内容与方法	(18)
1.6 本书创新点	(21)
1.7 本书约定	(22)
第2章 基于个体的绩效管理螺旋模型构建	(24)
2.1 个体绩效及其影响因素分析	(24)
2.2 基于个体的绩效管理	(37)
2.3 绩效管理中评估工具分析	(42)
2.4 基于个体的绩效管理螺旋模型	(61)
2.5 本章小结	(65)
第3章 岗位测评与个体优势建设分析	(67)
3.1 岗位分析	(67)
3.2 岗位测评	(70)

3.3	基础构筑阶段个体优势建设	(79)
3.4	本章小结	(89)
第4章	基于个体的绩效管理契约博弈和绩效跟踪分析 ..	(90)
4.1	契约博弈阶段	(90)
4.2	绩效跟踪阶段	(102)
4.3	本章小结	(106)
第5章	基于 BP 网络—模糊系统组合模型的评估分级研究	(107)
5.1	绩效评估内容分析	(107)
5.2	BP 神经网络—模糊系统组合评估分级模型	(125)
5.3	BP 神经网络—模糊系统组合评估模型案例分析	(134)
5.4	绩效评估主体评估结果的公正性检验	(140)
5.5	绩效评估博弈行为分析	(145)
5.6	本章小结	(153)
第6章	绩效反馈及评估分级结果激励分析	(154)
6.1	绩效反馈阶段研究	(154)
6.2	绩效结果激励阶段研究	(157)
6.3	本章小结	(166)
第7章	绩效管理的环境影响因素——企业管理文化	(167)
7.1	企业管理文化的内涵及特征	(168)
7.2	企业管理文化表征及对绩效管理的影响	(171)
7.3	基于绩效管理过程中的管理文化度量	(175)

7.4 案例分析	(177)
第8章 结论与展望	(188)
8.1 解决的主要问题	(188)
8.2 研究的局限性	(190)
8.3 结论与展望	(191)
附 录	(193)

第 1 章

绪 论

本章绪论作为全书导引,介绍本书研究背景,阐述基于个体的绩效管理螺旋模型研究的意义,总结基于个体的绩效管理实践经验和研究现状,评述国内外近年来相关研究状况,概括全书研究的主要内容和创新点,提出本书研究的方法路线。

1.1

研究背景和选题的意义

1.1.1 研究背景

随着知识经济的兴起,企业必然将面临全球市场大环境的新一轮挑战,企业的竞争关键在于人才的竞争,管理者已经逐渐意识到

绩效管理 (Performance Management) 对于组织的成功起着至关重要的作用^①。随着以人为本理念的深化, 基于个体的绩效管理在组织中的地位和作用也逐渐从边缘位置移到了中心^②。绩效管理作为企业人力资源管理中的重点和难点, 在国内绩效管理领域中急需完善并系统化。如何研究和分析国外先进绩效管理理论, 完善运行机制, 构建有效的绩效管理体系来提高我国绩效管理理论水平具有十分重要的意义。一个完善的绩效管理体系可以有效提高个体与组织绩效, 极大地提高员工满意度并调动个体积极性, 顺利地完成任务使命。相反, 一个企业如果绩效管理薄弱, 员工满意度降低, 将对企业核心竞争力构成直接威胁, 甚至危及企业生存。

从国际上看, 20 世纪特别是 60 年代开始绩效管理的作用日益凸现, 由此引发了对绩效管理理论研究的深入。在我国伴随于我国改革开放, 市场经济逐步发展的需求, 理论界从 20 世纪 90 年代开始关注企业绩效管理问题, 目前已经取得了一定研究成果, 但与国外相比, 我国目前对绩效管理的研究相对比较落后, 且绝大多数研究仅仅停留在绩效管理的评估选择与探讨上, 缺乏对绩效管理体系的系统研究, 主要体现在:

(1) 绩效管理体系不健全。在理论与实践领域, 我国现阶段个体绩效管理体系存在严重不健全状况, 如绩效管理的基础薄弱, 绩效计划不明确, 绩效跟踪研究尚未重视, 绩效结果反馈技术欠佳, 忽视绩效结果的激励等诸多问题。^③

① 胡志刚、赵效:《中国企业核心竞争力经典: 人力资源》, 经济科学出版社, 2003 年。

② Thomas W. Gainey, Brain S. Klass. Outsourcing the agential human resource services, Human Resource Planning, 2003, 12 ~ 16.

③ 加里·P. 莱瑟姆, 肯尼斯·N. 韦克斯利:《绩效考评——致力于提高企事业单位的综合实力》, 中国人民大学出版社, 2002 年。

(2) 关于个体优势的绩效管理理论急需建立。基于个体优势的绩效管理,应该把更多的资源投入到识别和培养个体优势上,而不仅仅是盯住缺点,仅仅通过培训提高技能。关注的重点也由缺点和劣势转化为才干和优势,由传统的仅仅关注绩效管理流程与程序转移到更多地关注员工个体的优势,使个体的潜在在绩效管理中充分开发出来。但目前个体优势的绩效管理研究还处于缺失阶段。如何界定与细化绩效管理中的个体优势,如何对个体的优势进行评估也是亟待解决的课题。

(3) 评估指标体系不健全。评估指标存在片面性,过度偏重于业绩指标,而忽视了优势指标和态度指标等。

(4) 绩效管理评估中大多评估主体单一、公正性难以保证。评估带有盲目性,大部分企业缺乏对评估主体评估的规范性流程,评估多以上级对下级评估为主,评估主体过于单一,而且评估时评估主体公正性难以保证。

(5) 绩效评估中过于关注绩效的短期性、静态性和显现性。绩效管理评估中忽视了关注绩效的长期性、动态性和潜在性,过多关注了绩效的短期性静态性和显现性,使评估结果不能客观与科学。

(6) 绩效评估分级方法有效性较低,评估结果精确性较差。在绩效评估分级中缺乏科学的评估工具,定性方法运用较多,而定量方法运用较少,致使评估结果不够精确与客观。

(7) 对个体员工绩效评估后的激励缺乏或激励力度不清。在绩效管理中有企业绩效评估与绩效结果激励脱节,没有进行及时有效的激励,即时进行激励不清楚何种激励力度比较科学。

(8) 对个体绩效管理的环境因素——企业管理文化没有进行清晰的定位,其对绩效管理的影响没有比较模糊,没有充分利用不同企业的管理文化特点进行具有针对性的个体绩效管理。

根据中人网网上调查显示,中国企业绩效管理体系的建设尚处于初级阶段(其调查企业包括国有企业 33%、民营企业 41%、合资企业 22% 和外商独资企业 4%)。具体表现为:

通过对绩效管理目的调查,75.9% 的被调查企业认为“薪酬与绩效结合起来”是薪酬管理的主要目的;只有 28.9% 的被调查企业认为绩效管理的目的是“确定每个员工的绩效目标”。这说明大部分被调查的企业对基于个体的绩效管理体系的管理认识不够。

通过对绩效管理体系调查,有 46.78% 和 40% 的被调查企业的高层和中层管理者没有正式的、书面的绩效计划;53.10% 的被调查企业的普通员工没有正式的、书面的绩效计划。这说明大部分被调查企业的基于个体绩效管理体系尚未完善,还存在许多需要调整之处。

通过对绩效管理的满意度调查,有很大一部分被调查企业对“绩效计划的制订/目标设定”并不是很满意,有 45.50% 的被调查企业认为“一般”,有 17.3% 的被调查企业认为“不是很满意”,有 10.4% 的被调查企业认为“非常不满意”。这说明 73.2% 被调查的企业对于基于个体的绩效管理满意度不高。

以上数据表明,相当一部分被调查企业对绩效管理体系的满意度较低,有必要设计出绩效管理良好运行体系,并采取行之有效的评估方法与措施来完善绩效管理体系。

1.1.2 研究意义

该课题的研究具有以下重要的意义:

(1) 组织战略发展的需要。绩效管理可以把企业各部门到个体绩效目标层层向下展开并同企业整体战略目标相结合,从而挖掘出每一位员工的潜能,并统一协调个体绩效行为,从而实现战略目标循环往复的动态管理过程。而这个过程恰恰需要有效的绩效管理

体系来完成。

(2) 提高组织管理效率的需要。通过有效的绩效管理体系可以时时了解员工个体完成目标绩效过程的详情,包括面临的环境困难、成绩、差距等,从而实行对员工个体进行及时帮助与引导;表达管理者对员工个体的工作要求与期望;建立绩效沟通机制,改善上下级关系;为生产、财务、研发等部门提供重要决策依据。这一切都可以有效提高个体工作效率,从而达到最终提高组织绩效的目的。

(3) 员工个体管理开发的需要。通过有效、系统地绩效管理可以对员工进行公正地评价,并把评估结果与员工个体的薪资调整、晋升决策、保留与解雇决策等奖惩与激励政策密切联系起来。对员工的高绩效及时激励,并给于正强化,希望继续保持;对于低绩效者及时校正,利用负强化予以帮助。同时发现、识别和培养员工个体的优势,充分发挥其绩效潜能。在实践中绩效管理是员工管理的必要手段之一。主要表现在以下方面:

①在员工培训方面。依据相应的个体绩效管理个体优势,对员工优势进行评估,找出培训的具体需求和实施培训的关键,从而使培训工作效果大幅度提高。对于具体岗位的员工培训来说,确定胜任这一岗位所需要的知识、技能等应该成为培训课程设计与提供的依据。在这一过程中,岗位任职者所需要的优势将发挥重要作用。

②在人员配置方面。人职匹配,是充分发挥人力资源潜能的一个重要条件。在个体绩效管理中从特定岗位对任职者的优势要求出发来安排最适合该岗位的人员,可以充分调动员工的工作积极性,从而产生高的工作绩效。同时,随着工作丰富化的推行,以团队为基础的工作设计和工作安排在企业内日益增多。在组建工作团队,对企业内员工进行调配时,参照各岗位的素质要求,进行人员配置,有利于提高团队工作效能。

③薪酬管理方面。个体绩效管理体系中绩效结果可以与报酬的任何关键组成要素（基本工资、工资增长、浮动工资等）发生关系，为薪酬体系的设计、调整与运行提供有力依据。

④在员工职业发展管理方面。通过个体绩效管理根据员工的优势特点将其配置到适当岗位上。通过优势培养为员工的发展规划和企业内部特定人员的储备培养提供参考依据，为组织评价员工的潜能提供了一致的标准和框架。若根据要求来对员工进行评价，就能够制订正确的发展计划，帮助员工强化优势，并明确发展方向。

同时，在基于员工优势绩效管理的基础上，一方面可以发现员工存在的优势不足，以便对他们进行针对性培训，从而使他们能够更加有效地完成工作^①。另一方面，员工还可以发现自己所独有的才干，从而识别自己的潜能，找到更加适合自己的岗位，创造出更高的绩效。

1.2

国外绩效管理研究综述

1.2.1 国外绩效管理实践特征

国外通过多年的研究与实践，已经构建了比较完善的绩效管理体系。下面对国外绩效管理理论研究及实践现状进行分析，归结他们在绩效管理个体特征、环境支持体系以及管理内容等方面有效运作的共同特征。

^① 方振邦：《绩效管理》，中国人民大学出版社，2002年，第9—10页。

(1) 个体优势特征。国外绩效管理,是在组织中建立和完善一套有效的绩效管理体系。主要体现在以下几个方面:

①以人为本,开发个体优势。坚持以人为本的思想,充分开发个体优势,真正意识到人是企业的核心竞争力和原动力。在绩效管理过程中,通过科学有效的绩效评估体系和完善的保障体系,规范和改善绩效评估主、客体行为,保障绩效管理的良性运作,从而提高组织绩效^①。

②个体优势管理本土化。不同国家依据其特有的文化背景与价值观构建了具有本国特色的充分重视个体优势的绩效管理体系,在吸收国外绩效管理思想精华的基础上结合本国具体环境,各自开发出适应本国特色的绩效管理体系。如美国企业的能力型考核,尤其注重专业知识中个体优势的技能评估和短期业绩的评估,持此业绩显示其能力的大小。日本的开发型考核,主要包括成绩考核、态度考核和潜能考核,同时引进和消化美国能力型考核并结合本国的情况发展起来,其符合日本民族的传统与文化历来讲究义理人情的特点。新加坡的东方“情”与西方“法”的融合型考核,主要从评估内容、谁来评估、评估做法、评估比较和评估应用五个方面把西方的注重个体优势的考核方法与本国文化融合起来。德国的专长型考核,注重个体优势中的专业能力。加拿大的潜力型考核,注重潜能开发,培养个体优势等^②。

(2) 绩效管理的环境支撑体系特征。绩效管理的环境支撑体系是绩效管理体系的基础保障,包括法制特征、网络信息工具特征。

①法制特征。国外绩效管理体系及运行机制建立在完善、严

① 刘力刚、隋鑫:“企业绩效与人力资源战略管理耦合性分析——价值链理论在人力资源战略管理中的应用”,《辽宁大学学报》,2005年第4期。

② 廖泉文:《人力资源开发和管理研究》,同济大学出版社,1998年。

格、规范的法制基础之上。建立健全企业绩效管理体系是企业实施绩效管理的基础和绩效管理有效运行的基本保障。忽视相关法律效力可能带来企业诉讼和处理员工关系成本的增加,甚至企业名誉的降低。如美国《劳工法》第七部分对各种与工作绩效评价有关问题(比如晋升、解雇和工资的确定)作了详细规定^①。从法律体系上有效地保证绩效管理体系的合法性与公正性。

②网络信息工具特征。目前,国外网络信息化建设已经成熟,信息化已经成功应用于管理各个领域,在绩效管理领域普遍应用数据库统计技术、电子会议、视频技术及信息网络工具,大多数企业已经建立了决策支持系统,有的企业如摩托罗拉甚至开发出了具有自己特色的绩效管理信息系统。先进工具的应用,不仅节约时间、提高效率、诚实可信,还可以使绩效管理评估中的评估人充分表达自己意愿而不受约束,在一定程度上有效消除了评估人的羊群效应所产生的误差^②。

(3) 绩效管理内容具有多维性、动态性特征。多维性就是在绩效管理中不同阶段对管理目的、评估主体、客体、评估手段与方法、评估程序等多方面内容进行关注,特别是对绩效评估阶段的评估内容分析时,不仅靠考虑到传统的评估指标(如质量、数量、时间等),还要关注到个体本身优势和态度。动态性是基于评估客体的个体优势随着激励方式的变化、环境的改变而不断变化,在评估其绩效时不仅要与其他人进行横向对比,还要与自己进行纵向对比,使评估结果更客观、公正,有利于员工个体向提高个体优势方向发展,从而提高个体绩效。同时,要以动态的观点去不断完善评估机制,以保障最终提高绩效的目的。

① 加里·德斯勒:《人力资源管理》,中国人民大学出版社,1999年。

② 赵涛、齐二石:《管理学》,天津大学出版社,2004年。

1.2.2 国外绩效管理研究动态

国外绩效管理动态主要包括绩效管理中的绩效管理体系、个体才干、个体绩效目标设定、评估公正性、沟通、绩效结果激励六部分内容。下面分别详述。

(1) 绩效管理与个体绩效管理体系。罗杰斯 (Rogers 1990) 和布雷德鲁普 (Bredrup)^① 认为绩效管理的特性在于它是一个系统, 具有一体化年度周期, 其中包括制定团体政策、资源目标与方针, 制定一套详细的绩效计划、预约、目标、指标和标准, 并定期地有组织地对所有服务绩效进行考察的过程。个体绩效管理体系主要包括制定绩效计划、协商与绩效评估等阶段内容。

艾思斯沃斯 (Ainsworth)^② 认为绩效管理是一项周期性的活动。在这个模型中将绩效理解为单纯个体的绩效, 强调以个体为核心的绩效管理概念。个体绩效管理体系主要包括绩效计划、绩效估计及绩效反馈修正阶段内容。

Diana L. Deadrick^③ 认为个体绩效管理应该分为绩效评估前阶段、绩效评估阶段、绩效评估后阶段三部分。其中绩效评估前阶段主要是标定工作职责、工作功能以及对工作结果绩效贡献的权值确定等。这其中要考虑到基于行为的定性分析和基于结果的定量分析。在绩效评估阶段主要是需要评估者估计出被评估者对整体组织绩效基于工作功能的贡献。在绩效评估后阶段, 主要是依据评估阶

① Rogers, Edward W, Measuring Organization Performance in Strategic Human resource Management, Human Resource Management Review, 1990, 311 ~ 331.

② L K Ainsworth, A technique used to investigate the adequacy of safety management life cycle stage; Commissioning Human factors issues, Business & Economics 1992, 397 ~ 208.

③ Diana L. Deadrick. Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles. Journal of Quality Management, 2000, 4 (2): 25 ~ 241.