



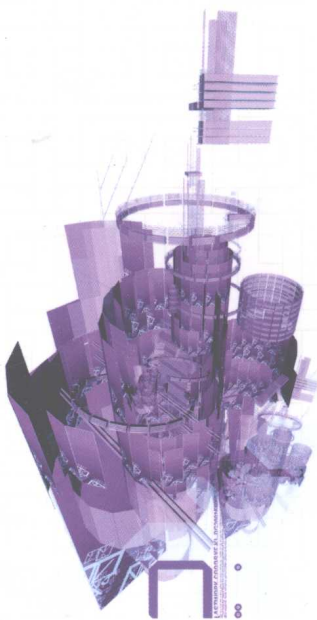
现代组织管理科学
系列丛书

Employee Performance Management in Organization

组织员工绩效管理

郭晓薇 丁桂凤 ● 编著

本书力图兼顾学理上的系统性和实践领域的具体可操作性。绩效管理是在实践领域中逐渐发展起来的，理论与实践之间能很自然地过渡。在讨论每一个绩效管理的步骤时，我们采用的一个基本阐述逻辑是：是什么、为什么、怎么做；在讨论某一个特定方法或可选择行为的时候，我们常用的阐述逻辑是：怎么做、有何长处和短处、如何扬长避短、适用哪些对象。希望这样的写法能使读者既见树木又见森林，既知其然也知其所以然……



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

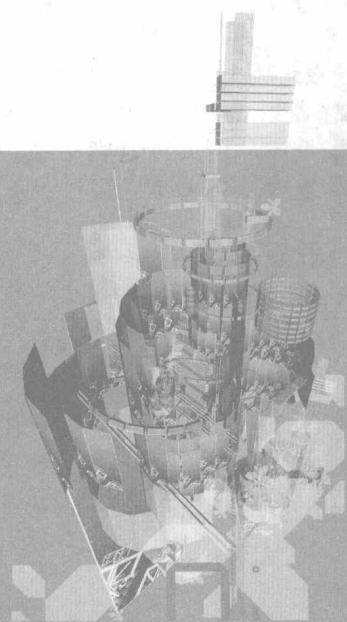


现代组织管理科学
系列丛书

Employee Performance Management in Organization

组织员工绩效管理

郭晓薇 丁桂凤 ● 编著



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

大连

© 郭晓薇 丁桂凤 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

组织员工绩效管理 / 郭晓薇, 丁桂凤编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2008. 8

(现代组织管理科学系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 418 - 4

I. 组… II. ①郭…②丁… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 119275 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)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 166mm × 236mm 字数: 216 千字 印张: 16 1/4

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 郭 洁

责任校对: 惠赵楠

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 418 - 4

定价: 27.00 元

前 言

绩效是企业的生命线。

对绩效进行管理，可以使企业的生命得以延续，进而更加健康茁壮。管理者在这方面的努力永远都是必要的、值得的，然而它却不是轻松的。某机构在对国内 500 多名企业高管的调查中发现，在“中国职业经理人的十大困扰”中，绩效管理排名第一。一项针对人力资源从业者的调查也显示，将近 40% 的人认为，绩效管理是人力资源管理中的第一大挑战，因而，就有了那个关于安全带的比喻：绩效管理就像汽车座位上的安全带，它的重要性人人都知道，但是人们往往不情愿系上它。

其实，安全带的比喻并不十分恰当，人们回避绩效管理不只是因为嫌它麻烦，更多的原因在于——如果绩效管理实施不当，不仅不会提升绩效，而且会对组织肌体造成伤害。因而，绩效管理更像是双节棍，如果你能驾驭得好，它就是一个克敌制胜的有力武器，如果你不能掌握其中的诀窍，在击中敌人之前你也许就先打伤了自己。这就是为什么绩效管理一直缠绕着人们复杂的情感，多少人在这条路上从摩拳擦掌、跃跃欲试，到折戟沉沙甚至两败俱伤，有的人尚心有余悸，有的人还“贼心不死”。这本书就是献给那些已经在这条路上跋涉，以及未来将要行走于这条路上的人们，希望它能像一本如何使用双节棍的“武林秘笈”，帮助你学会让绩效管理为你效力的本领。

撰写管理类的书籍有两种取向，一种是实战派的实务取向，一种是学院派的经典取向。前者省略不谈原理和内在逻辑，旨在提供即时可用的工

具，对管理执行第一线的人来说，这些实用的工具可以在很大程度上提高效率；后者的长处在于能系统而全面地展示理论体系，虽然没有介绍各种实用工具，但它可以提供给人们系统思考的方法和视角，这对处理未知的或多变的环境是十分重要的。对希望在管理领域有长足发展的人来说，学院派经典理论的学习和训练必不可少。

本书力图兼顾学理上的系统性和实践领域的具体可操作性。绩效管理是在实践领域中逐渐发展起来的，理论与实践之间能很自然地过渡。在讨论每一个绩效管理的步骤时，我们采用的一个基本阐述逻辑是：是什么、为什么、怎么做；在讨论某一个特定方法或可选择行为的时候，我们常用的阐述逻辑是：怎么做、有何长处和短处、如何扬长避短、适用哪些对象。希望这样的写法能使读者既见树木又见森林，既知其然也知其所以然。

本书的另一个特色是案例的大量使用。每章的开头都有一个开篇案例，以激发读者对学习此章的兴趣，也引发一些初步的思考。在每章内容的铺陈过程中，也会穿插一些或长或短的案例，这些案例的插入可以赋予理论阐述以活泼的生命，促使读者将学习与自身的经历联系起来加以思考和吸收。

全书共分为九章。第一章概述了与绩效和绩效管理有关的概念、绩效管理的意义，以及现实中常见的困惑和误区；第二章讨论了绩效管理的两个基石：工作分析与目标管理；第三章介绍了绩效管理系统的设计流程，并重点讨论其中的两个环节：组织背景评估和绩效管理系统的试点及推广；第四章讲述了如何设定绩效评价指标体系，这是绩效管理系统的灵魂，决定了这套管理系统引发变化的方向；第五章到第八章的四个章节分别讨论了绩效管理系统一个循环中从开始到结束的几个重要阶段；第九章则介绍了如何进行绩效管理的培训，涵盖培训对象、培训内容和培训方法等方面。本书可用于高校管理类相关专业的教学和实务培训，也可作为企业管理者和人力资源从业人士的工作参考。

本书第一、二、三、四、五、六、九章由郭晓薇撰写，第七、八章由

前 言

丁桂凤撰写，最后由郭晓薇进行统稿、校对。

非常感谢东北财经大学出版社的郭洁女士为本书出版所做的努力，她在图书的设计和编辑方面所下的工夫给作者留下了深刻的印象。另外感谢李成彦女士的牵线搭桥。

由于作者水平有限，书中难免疏漏之处，敬请广大读者斧正，深表感谢。

郭晓薇

2008年6月于上海

目 录

第一章 绩效管理概论.....	1
开篇案例：GE 的绩效管理	1
第一节 何为绩效.....	2
第二节 影响绩效的因素.....	9
第三节 绩效评价与绩效管理概念解析	12
第四节 绩效管理系统	16
第五节 绩效管理的意义	25
第六节 绩效管理常见的困扰和误区	29
本章关键词	35
本章思考题	35
第二章 绩效管理的基础	36
开篇案例：同一绩效考核方案的不同效果	36
第一节 工作分析与绩效管理	37
第二节 目标管理与绩效管理	43
本章关键词	51
本章思考题	51
第三章 绩效管理系统的设计与推进	52
开篇案例：地坛医院“破题”绩效管理	52

第一节	绩效管理系统设计流程	54
第二节	评估当前组织背景	55
第三节	绩效管理系统的试点与推广	68
	本章关键词	71
	本章思考题	71
第四章	绩效评价指标的设定	73
	开篇案例：A、B 电脑销售商的竞争	73
第一节	绩效评价指标的概念和基本原理	74
第二节	绩效评价指标分类	85
第三节	建立平衡的绩效指标体系	101
第四节	关键绩效指标：理念及其建构	108
	本章关键词	112
	本章思考题	112
第五章	绩效计划的制订	113
	开篇案例：季度末销售的总结谈话	113
第一节	绩效计划的内涵和作用	114
第二节	绩效计划书的内容	119
第三节	绩效目标的制定原则和方法	125
第四节	绩效计划的制订步骤	131
	本章关键词	134
	本章思考题	134
第六章	绩效信息收集与绩效沟通	136
	开篇案例：绩效面谈之争	136
第一节	绩效沟通的作用	138
第二节	绩效沟通的内容	141

第三节 绩效沟通的形式	145
第四节 绩效沟通的氛围营造	151
第五节 绩效信息的收集	158
本章关键词	161
本章思考题	161
第七章 绩效评价常用的方法	162
开篇案例：GE 的“活力曲线”	162
第一节 绩效评价的不同评价主体	164
第二节 绩效评价的主要方法	169
第三节 现代绩效评价方法	188
本章关键词	205
本章思考题	205
第八章 绩效评价结果在人力资源管理中的应用	207
开篇案例：低绩效员工——解聘还是发展	207
第一节 绩效反馈面谈	208
第二节 绩效评价结果的应用	215
本章关键词	229
本章思考题	229
第九章 绩效管理的培训	230
开篇案例：绩效评价者培训的前后差别	230
第一节 绩效管理培训的对象与时机	232
第二节 绩效管理培训的内容	235
第三节 绩效管理培训的方法	239
本章关键词	249
本章思考题	249

第一章

绩效管理概论



GE 的绩效管理

2007 年上半年，福布斯（Forbes）排出了 2007 年全球最大的 2 000 家企业名单。自从 2003 年开始这项排名以来，连续数年名列前茅的通用电气公司（GE）又一次进入“四强”。GE 成为业界的常青树，与其实施有效的绩效管理密不可分。

GE 经过 20 年的摸索，已经形成了自己独特的绩效管理系统，并且在这一系统下，实现了组织绩效和员工绩效的双赢。GE 主要的绩效管理做法包括：

1. 每年年初，公司各部门总经理及员工都要自己制订目标工作计划，确定工作任务和具体工作制度，计划要提请上级主管经理审批并在双方协商的基础上确认。
2. 在计划执行过程中，每季度进行一次小结，发现执行中的误区，经理写出评语，提出下一阶段工作改进目标，从而对计划执行施以有效监控和指导。
3. 主管经理基于季度考核结果、年度考核结果、员工表现及客观因素，确定员工在公司各考核指标下所评定的等级，写出评语报告，对评出的杰出人物还要附上其贡献和成果报告，并提出对他们的使用建议和方向。对等级低的职员也要附有专门报告和使用建议。
4. 职员的评价报告要经本人复阅签字，然后由上一级经理批准。中层以上报告和使用要由上一级人事部门经理和总裁批准。

5. 根据职员的考核结果确定是否提高工资、晋升职务，发放奖金，并根据职员个人职业生涯规划与企业战略的结合点，给予优秀职员培训机会。

6. 年底进行总体性考核，先由本人填写总结表，按公司统一考核标准，衡量自己一年来的工作完成情况，得出自己的考核等级数，交主管经理评审。

GE 的绩效管理，走过的是一条从“星星之火”到“成功秘笈”的道路，实质上是不断发掘员工潜力，提高员工个人绩效以带动整个组织绩效，实现企业价值增值的过程。20 世纪 80 年代末 GE 就提出“群策群力”（work out）的口号，其宗旨是力图为员工提供广阔的空间，给员工探索创造的机会，让他们承担更重要的责任，为他们的业绩提高和个人发展创造条件，同时配合有效的经常性、制度性的考核评价体系。这其中蕴含着绩效管理思想的“点点星火”。

包括 GE 在内的很多世界级大企业正在从传统的战略规划（strategy planning）转向战略管理（strategy management），将企业战略渗入到企业的业务流程中去，用战略指导企业执行，避免战略成为蓝天白云式的幻想或财务表格式的数字游戏。在这种情况下，以 GE 绩效管理模式为榜样的企业绩效管理方法开始盛行。

（李艳华：《绩效管理在 GE：从“星星之火”到成功秘笈》，载《中国计算机用户》，2004（12）。时间资料按本书作者所获最新信息调整）

绩效管理是组织通往卓越业绩的必由之路，越来越多的企业选择了这条道路。然而，人们却发现这条路并非坦途，甚至荆棘丛生，不当的绩效管理不仅不能使组织迈向卓越，反而会伤及组织本来“健康”的躯体。有调查显示，绩效管理是最让人力资源管理人士头疼的问题之一。如何在这条布满荆棘的道路上前行，最终摘取卓越绩效的果实，需要勇气、智慧，更需要绩效管理的知识和技巧。

绩效管理是一项复杂的系统工程，在进行这项系统工程之前，有必要了解一些基础问题：何为绩效？什么是绩效管理？本章将围绕这些问题加以概述。

第一节 何为绩效

绩效是组织发展的生命线，如何以更高的绩效赢得竞争优势，是每一

个企业管理者都必须关注的重要问题。那么，究竟什么是绩效呢？人们对于绩效内涵的认识有一个逐渐细化和深入的过程。

一、“结果”抑或“行为”

早期学者认为，绩效就是工作结果。比如，在绩效研究领域影响颇大的学者博纳丁（Bernardin）认为，绩效就是“在特定时间范围，在特定工作职能、活动或行为上生产出的结果记录”，之所以这样定义，是因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意度以及所投资金的关系最为密切。

这种单一维度的绩效概念在企业管理中颇受青睐。许多组织在其企业文化和考核奖励制度中均明确倡导结果定向，管理者更直言道：“不管你怎么做，我只要结果。”英特尔公司就是这样一个典型。在英特尔企业文化的六个核心价值观中，其中一条就是“以结果为导向”。英特尔以“计划式管理”（management by planning, MBP）来推动结果导向的理念，每一个事业部、每一个部门，以至每一个人，都必须为自己设立每一季的目标，每一季结束时，每个人为自己的成果打分，个人绩效的评定是“以成败论英雄”的。此类使用目标管理的公司，对绩效的界定显然是以结果为导向的。

“绩效是结果”的观点虽然在企业管理中拥有不少拥护者，却受到有些学者的质疑，他们认为，“绩效是行为”。比如墨菲（Murphy）提出：“绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元目标有关的一组行为。”^①康贝尔（Campbell）解释说：“这些行为可以是认知的、生理的、心智活动的或人际的。”^②支持这一观点的理由是，行为是个体可以控制的，而工作结果却在很大程度上受系统因素的影响，如果把绩效界定为由个人不可控因素导致的结果，将不利于员工的激励。

① Richard S Williams. Performance Management, London: International Thomson Business Press, 1998.

② Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. and Sager, C. E. A Theory of Performance, In N. Schmitt, W. C. Borman and Associates Personnel Selection in Organizations, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.

在双方观点交锋的过程中，多维度的绩效概念产生了，越来越多的管理学者和实践者开始认识到绩效是个多维建构。正如 Binning 和 Barrett 所指出的，绩效区是由行为单元和结果单元组成的^①，如图 1—1^② 所示。结果是组织价值的体现，行为则是实现组织价值的手段。这一观点在 Brumbrach (1988) 的绩效定义中得到了很好体现，他认为：“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。行为不仅仅是结果的工具，它本身也是结果，是为了完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与结果分开进行判断。”^③ 根据这一定义，绩效不仅包括工作行为的结果，还应该包括工作行为本身。管理者不仅要看到员工取得了什么成果，也不能忽视员工在取得这些成果的过程中付出的努力。

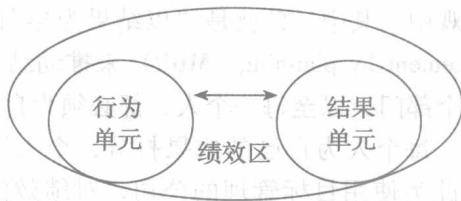


图 1—1 绩效的行为——结果模型 1

二、职责内还是职责外

上述对绩效内涵的界定似乎已经接近完整，但进入 20 世纪 90 年代以后，绩效的概念又增加了新的内涵。

90 年代前，谈及绩效所包含的行为，人们往往只关注那些与工作直接相关的行为。我们从 Brumbrach 对绩效的定义中可以看出这一倾向，即认为行为只是将工作任务付诸实施。管理人员在考察员工的行为绩效时，也往往以工作分析的结果为蓝本，绩效行为指标通常都是与工作职责所要

^① Binning, J. F. & Barrett, G. V. Validity of personnel decisions: A conceptual analysis of the inferential and evidential bases, *Journal of Applied Psychology*, 1989.

^② 马成功、王二平、林平：《基于行为的绩效评定方法的研究进展》，载《心理科学进展》，2002（4）。

^③ Brumbrach: *Performance Management*, London: The Cromwell Press, 1988.

求的行为相一致的。比如，保洁人员在规定的时间内是否对某处实施了清洁行为；银行营业员是否能对顾客微笑服务；系统工程师在面对客户的责难时是否能保持礼貌的态度等。

然而，员工有许多在工作场所中的行为与自身工作职责没有直接关联，但对组织效能却具有积极的意义。对这样的行为，管理者难道不也应该予以关注吗？仍举前例，对公司保洁人员而言，他没有义务为来访者指路，但如果他能这样做，就有利于树立企业良好的形象；对银行营业员来说，他没有义务将改善业务流程的设想与相关管理者沟通，但如果他能这样做，则可能会为银行降低大笔成本；对系统工程师来说，他没有义务将自己多年积累的工作技巧传授给新手，但如果他能这样做，则就为公司培养新员工作出了贡献。凡此种行为，不在工作职责之内，却对组织的润滑运转具有不可或缺的重要意义。如果只考虑结果绩效，或者只考虑与工作职责相关的行为绩效，这些行为的当事人就不会因此受到认可与肯定。

下面是一位管理者讲述的真实故事，这个故事引发我们思考：究竟是什么是绩效？就组织来说，除了对分内职责的恪守，是否还应包括分外的行为呢？

【案例 1—1】 好人山姆的遭遇

我最近从其他部门调来一个员工，不是因为他优秀，而是为了救他被解雇的厄运中。

话说两个月前，我听到另一个部门经理向我抱怨，说一个叫山姆的员工每月业绩考核总是排在最后，屡次给予警告，他都没有进步。于是，这位经理打算将他末位淘汰掉。在我们这个拥有“driving for results”价值观的公司里，这是再正常不过的事情。不管你态度怎样认真，行为怎样勤勉，拿不出好的成果，一切都是枉然。公司会毫不留情地淘汰那些不能交出漂亮成绩单的员工。

可是对这个即将被淘汰的山姆，我却于心不忍。说起来他对我是有恩的。当初刚进这家公司，我感觉有些不适应，这是我走上社会的第一份工

作，而且我是这家公司中极少数的华人之一。工作是陌生的，环境也是陌生的，在这段艰难的适应时期，同事山姆总会在我遇到困难的时候出现，不厌其烦地解答我在工作上遇到的各种问题。在他的帮助下，我很快熟悉了业务，熟悉了环境。后来我调到了其他部门工作，由于业绩出色，逐渐做到了部门经理。因为工作太忙，这些年我与山姆的接触越来越少。突然听到他的上司这样评价他，并且要解雇他，我很为他惋惜，希望自己能够为他做点什么。

我对山姆的上司说：“我们部门正好需要人手，把他调到我这里来吧。我试试看能不能改变他！”

就这样，山姆成了我的下属。我的这个举动有“报恩”的因素，但是也不全是如此。如果他在我这里还是不能好好工作，我等于自己给自己出了难题。之所以将他调过来，也是因为我不相信山姆不能好好工作。据我了解，他的技术是过硬的，不然当年也不可能屡屡为我提供帮助。同时，他又是一个热心负责的人。这两个条件加在一起，怎么会是较差员工呢？山姆也很感激我的信任，表示会努力工作。

可是，在接下来的一个月中，我发现他的前任上司说的是对的。山姆在这段时间的任务完成情况的确不佳，从完成的业务量上来看，他比其他同事要少。我感到奇怪，山姆做这行绝不是生手，看起来也不像消极怠工的样子，怎么会是这个结果呢？我决定要找出个中原因。

我专门腾出一天时间，悄悄观察山姆的工作。只用了半天就找到了答案。我发现山姆简直就是一个信息咨询中心！由于他技术熟练，又热心助人，总是有人来找他解决技术上的难题。求助者有来自本部门的，也有其他部门的，对每位求助者山姆都不厌其烦，还有两次离开座位，到其他办公室去现场处理别人的难题。我计算了一下，这半天中，山姆没有被打搅的整块时间不会超过30分钟。怪不得这位能干的好人完不成自己的任务！我终于找到了答案。

由此案例我们知道，在山姆的帮助下，大家能更迅速地克服工作上的困难，提高了绩效。但是，他这方面的成绩却没有为管理者看到。如果绩

效只包含与任务相关的行为和工作结果，上述的情况自然会发生，因而这种对绩效的界定方法是有所欠缺的。

为了弥补这一缺失，20世纪90年代初期 Borman 和 Motowidlo 提出了一个新的概念——关系绩效（contextual performance）。关系绩效不是直接为生产和服务活动的，而是构成组织的社会、心理背景的行为，包括自愿的行为、亲组织行为、组织奉献精神以及与特定任务无关的绩效行为，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，对社会沟通起到润滑作用，降低紧张的情绪反应。Borman 和 Motowidlo 指出，关系绩效这一概念是区别于任务绩效而存在的，任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为。过去人们只关注任务绩效，即直接与工作任务相关的职责内行为，然而，仅有任务绩效是不够的，任务绩效和关系绩效就如同砖头和水泥的关系，盖一栋大厦不可能只靠砖头，如果中间没有水泥，这栋楼是无法建成的。关系绩效的提出拓展了绩效行为的内涵，它使人们意识到员工超越职责外的自发合作行为对组织的重要意义。

近些年来，又一个概念逐渐为人们所关注——反生产行为。反生产行为是指从组织角度来看员工有意违背所在组织合法利益的任何一种行为，这类行为对组织效能具有相当程度的破坏作用。而每个组织都不可避免会遭遇员工的反生产行为。有研究发现，68.9%的经理表示他们曾因给予下属负面的工作评价而遭到言语攻击，如侮辱、威胁。^① 还有调查显示，被调查员工的35%~55%曾从事诸如偷窃、计算机诈骗、盗用公款、蓄意破坏、怠工以及缺勤等行为。^② 反生产行为将对组织及组织中的其他员工造成消极影响，甚至给组织带来灭顶之灾。美国学者的研究表明，全美每年由于员工偷窃造成的损失估计约有400亿美元，10%~30%的企业破产由此产生；由于工作时间滥用违禁药物造成的损失高达280多亿美元；由

^① Geddes D & Baron R A. Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback, *Management Communication Quarterly*, 1997.

^② Harper V L. Intuitive psychologist or intuitive lawyer Alternative models of the attribution process, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990.

于擅自延长工休时间，平均每个员工每年少工作 50 小时。^① 它对企业效能的影响如此之大，所以管理者们在绩效评价的时候，自然而然地将之纳入考察的对象。这类行为表现虽然与关系绩效南辕北辙，但同属于“自发行为”大类，它们都是员工在角色内行为之外自主自发的行为选择。

至此，我们已经看到，绩效不仅包括职责之内的行为或结果，职责之外的行为也是绩效的一种表现。图 1—2 体现了相关概念之间的关系。

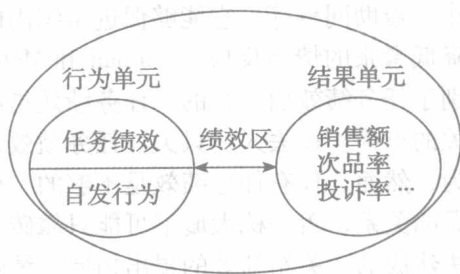


图 1—2 绩效的行为——结果模型 2

综合上述分析，我们认为，在绩效管理的实践中，对个人层面的绩效应该采取比较宽泛的定义，可以笼统地认为：绩效是指组织成员对组织的贡献或对组织所具有的价值，可以表现为工作数量、质量等结果，也可以表现为员工在实现工作目标过程中的行为，既包括与职责直接相关的行为，也包括在职责规定之外的自发行为。

三、绩效的层次

关于绩效的内涵，还可以从绩效主体的角度进行讨论。根据绩效主体的不同，可以将绩效分为三个层次：组织绩效、部门绩效、员工绩效，如图 1—3 所示。这三个层面的绩效是不可分离的，员工绩效是最基础的绩效，部门绩效是第二层面的绩效，是由员工绩效构成的。没有好的员工绩效，就不会有好的部门绩效，依此类推，没有好的部门绩效，就不会有好的组织绩效，部门绩效和组织绩效是由基层员工绩效驱动形成的。

^① Mikulay S. & Neuman G., Finkelstein L. Counterproductive workplace behaviors. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 2001.