



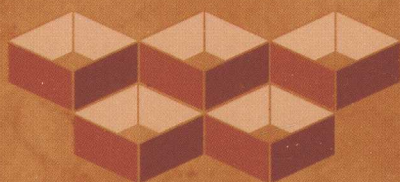
- 普通高等教育“十一五”国家级规划教材 ·
- 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

战略性绩效管理

(第三版)

Strategic Performance
Management

方振邦 罗海元 编著



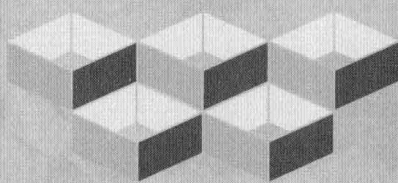
· 普通高等教育“十一五”国家级规划教材 ·
· 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

战略性绩效管理

(第三版)

Strategic Performance Management

方振邦 罗海元 编著



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性绩效管理/方振邦, 罗海元编著. 3 版.
北京: 中国人民大学出版社, 2010
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材
ISBN 978-7-300-12494-0

- I. 战…
- II. ①方… ②罗…
- III. 企业管理: 人事管理-高等学校-教材
- IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 139381 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材
战略性绩效管理 (第三版)
方振邦 罗海元 编著
Zhanluexing Jixiao Guanli

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2003 年 5 月第 1 版 2010 年 8 月第 3 版
印 张	26.25 插页 1	印 次	2010 年 8 月第 1 次印刷
印 数	547 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

编辑委员会

主 编

董克用 中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

编 委

廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长、教授、博士生导师

石金涛 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授、博士生导师

赵曙明 南京大学商学院院长、教授、博士生导师

萧鸣政 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任、教授、博士生导师

关培兰 武汉大学人力资源研究中心主任、教授、博士生导师

方振邦 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

刘 昕 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

程延园 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

唐宁玉 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

总序

由中国人民大学人力资源开发与管理研究中心组织全国人力资源管理领域著名专家、学者编写的人力资源管理系列教材第三版与读者见面了。

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心成立于2000年，聚集了学术界、政府研究机构的专家和学者，致力于我国人力资源开发与管理研究。中心自成立以来，除了组织编写本系列教材之外，还翻译了我国第一套人力资源管理译丛。

改革开放以来，中国经济的高速增长为世人所瞩目。究其原因，学者们的共识是，成就主要来源于两个因素：一是体制改革所造就的制度创新和激励机制；二是改革对生产要素，特别是劳动力要素的解放。改革使大量人力资源摆脱了旧体制的束缚，以各种方式投身于经济建设，使我国人力资源的优势得到充分发挥。正因为如此，在传统体制下从来没有被认为是一门科学的人力资源管理，在改革开放后特别是20世纪90年代以来，得到了企事业单位的高度关注。如何搞好组织的人力资源规划，如何招聘到需要的优秀员工，如何把握好职位分析、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理中的关键环节，已经成为企事业单位各级领导考虑的最重要的问题。

从我国改革开放近30年的历程中，我们可以清楚地看到，人力资源的确是推动中国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。而且更为重要的是，在我国人均自然资源与世界相比并不占优势，且国民财富生产中自然资源消耗水平已经很高的今天，可以毫不夸张地说，我国经济与社会实现可持续发展的唯一出路在于进一步发挥人力资源的优势。需要指出的是，发挥人力资源优势并不是像有些人所想象的，只是靠廉价的人工成本去竞争。世界各国发展的经验已经证明，人工成本必然会随着经济发展水平而不断提高。一个国家的人力资源优势主要体现在两个方面，一是人力资源的教育素质，它体现为潜在的生产力；二是对已经实现就业的人力资源的管理水平，它体现为对人力资源的开发利用程度。我国的教育，特别是基础教育，在世界上是有竞争力的，培养了一支高素质的劳动力队伍。而我国的管理水平，尤其是人力资源管理水平与世界发达国家相比，差距仍然较大。因此，提高我国企事业单位的人力资源管理水平是发挥我国人力资源优

势的当务之急。

为了提高我国人力资源管理水平,我们通过翻译教材与专著、邀请外国专家讲学等方法,努力将发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验介绍到国内。但是,人力资源管理是管理学诸学科中受到一个国家文化传统影响最大的领域。对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、人文传统等方面的影响,因此,仅依靠舶来品是不能真正解决自身问题的。

中国的管理学经过30年的恢复和成长,已经到了建立具有自身特色的、符合中国文化的管理理论的时候。鉴于管理学的文化根基特征,可以说,建立中国特色管理理论的关键在于建立具有中国特色的人力资源管理理论。

总而言之,无论是提高我国人力资源管理水平,还是建立具有中国特色的管理理论体系,都需要培养大批具备先进的管理理念、掌握科学的管理方法的人力资源管理专业人才。近年来,社会对人力资源管理专业人才的需求一直名列高校毕业生需求榜的前茅。旺盛的需求同样导致供给的增加。据统计,自1993年中国人民大学在我国开设第一个人力资源管理本科专业以来,到2009年底,全国已经有300多所高校开设了人力资源管理专业。2002年出版的本系列教材的第一版和2006年的第二版在一定程度上满足了教学的需要。

优秀的教材必须随着社会经济的发展与教学改革的深化而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第二版的反馈,组织了这次修订。本系列教材在编写中把握了三个原则:第一,优选教材作者。本系列教材的作者不拘泥于一个学校,而是从我国各著名高校中最早从事人力资源管理教学与研究的著名学者中遴选。这些学者亲自主笔,保证了教材的质量。第二,优化教材体系。本系列教材包括《人力资源管理概论》、《人力资源战略与规划》、《组织行为学》、《工作分析的方法与技术》、《招聘与录用》、《培训与开发》、《战略性绩效管理》、《薪酬管理》、《劳动经济学》、《劳动关系》等,既可以满足人力资源管理专业的学生系统学习人力资源管理知识的需要,也可以为非人力资源管理专业的管理类学生根据需要选用。第三,重视本国案例。在修订时,我们特别强调了多运用中国改革开放以来的案例,以帮助学生更好地理解和掌握相关理论与方法。

尽管已经付出了很大努力,我们仍然清楚地认识到,这套教材还存在许多可以不断完善和修改的地方。我们真诚地希望广大读者不吝赐教,提出修改意见和建议,使之日臻完善,以便更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

董克用

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心

前言

一个世纪以前，在工业化浪潮的推动下，以弗雷德里克·泰勒为首的先驱们将人类对于管理活动及其内在规律的认知领入科学的殿堂。自此，管理研究与实践超越人类本能和经验的局限，以一种媲美外科手术般的精细研究开始了百年的理性探索。今天，我们站在 21 世纪的历史高地上，回望管理科学百年历程的跌宕起伏，可以发现各个学派、各种思潮无不最终指向组织绩效、群体绩效以及个体绩效的解读与获取。细究之下，科学管理以动作研究名动天下，于细微之处求绩效；古典组织理论以体制研究闻达于世，据全局之力谋绩效；行为科学承袭工业心理学之传统，深入个体内心以探知绩效的内在动因；案例学派摒弃人性假设学说之偏颇，扎根实践、总结经验，以阐释绩效管控……种种理论莫不归于对绩效的研究。从这个意义上说，近代以来的管理科学史是一部以绩效研究为主题的生动史册。

随着科技进步、社会发展和环境变迁，组织之间展开竞争的领域、方式、要素和动力出现更迭且日益多元化，人们逐渐认识到无形资产在未来竞争中的决定性作用，并开始立足于战略的高度来审视人力资源作为第一资源的价值。人的知识、经验和能力，尤其是人的天然优势——能动性，被当作组织的价值源泉受到了高度重视。在此背景下，美国学者沃克于 20 世纪 80 年代率先提出了将人力资源与战略联系起来的思想，揭开了战略性人力资源管理的序幕。作为人力资源管理的核心职能，绩效管理与组织战略相互匹配的趋势愈发明显，需求日益强烈。然而，无形资产本身的复杂性及其对有形资产的依附性，决定了管理者不得不在战略选择、运营掌控和驱动力发掘上进行仔细探究和深入思考，从而充分发挥包括人力资本在内的无形资产的最大潜能，进而淬炼出一个环环相扣且生生不息的价值链。在实践的催生下，有关愿景、战略、质量、流程、知识、文化、团队和领导力等创新性研究极大地丰富了组织用以创造和改进绩效的手段和工具。对此，如何以一种科学的方法设计一套能够有效整合各种管理理论和工具，并与组织战略达成无缝连接的绩效管理系统，成为管理者亟须应对的挑战。

尽管有关绩效研究的历史悠长，并且在当今知识经济和信息社会下，人力资

源管理的战略地位已广受认同，有关绩效管理的方法和工具也不断拓展和完善，但是在绩效管理研究中尚存在一些疑难问题需要深入探讨，以寻求妥善的解决之道。首先，有关绩效的一些基本概念和原理还应该加以剖析和探讨。到目前为止，学者们对于绩效的内涵和外延还存在诸多争议，导致人们对于绩效，尤其是公共部门的绩效认识模糊，进而在绩效的界定上出现分歧，在绩效的测量上难以规范操作。其次，如何深入绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈诸环节进行结构设计、流程优化和要素组合，构建一个具有包容性和灵活性的战略性绩效管理系统，从而防止管理上的偏颇和遗漏。再次，如何处理好绩效的层次问题，实现组织的全方位协同，将组织战略转化为组织、部门和员工的具体行动，切实推动高层战略全面落地。最后，如何根据价值创造的逻辑过程，使绩效管理系统与组织的其他管理模块、流程和工具进行有效对接和互动，从而形成一个有机的、共生的组织管理体系，也是绩效管理理论研究需要破解的技术难点。众所周知，人类对于真理的揭示总是处于一个不断接近的过程中，对于绩效管理活动规律的认知也同样如此。管理实践中新的问题总是接踵而至，而组织正是在持续的攻坚克难中发展壮大。

基于以上问题和近年来的研究成果，我们推出了《战略性绩效管理》的第三版。本书从绩效管理工具的变迁和比较开始，对平衡计分卡的形成与演变、特点与功能、框架和要素以及基于平衡计分卡的战略管理流程进行了较为详细的介绍，全面展示了平衡计分卡作为战略性绩效管理工具的鲜明特点和显著优势。这是一次必要的修订，在修订内容之中，我们对平衡计分卡这一绩效管理工具进行了较为全面的介绍，并提供了配套的案例资料和制度范本。这是我们基于对绩效管理现实困境和发展趋势的判断所作出的合理选择。我们衷心期望这次修订工作能够为读者带来一定的裨益和有益的思考。

总体来说，本书的特点表现在以下三个方面：一是紧贴实践，具有前瞻性。在修订过程中，我们坚持问题导向，经过深入分析战略性绩效管理实践中的技术难点、实际情境和未来需要，有针对性地解答了一些容易让人困扰的关键技术问题，例如战略诠释、组织协同、绩效薪酬等，并对企业和公共部门的绩效管理现状和发展趋势进行了深刻的分析，对绩效管理工具的选择和应用进行了大胆的预测。二是科学适用，具有可操作性。本书从绩效概念的界定到战略性绩效管理系统模型的论述，从平衡计分卡的推介到绩效薪酬的解读，都力求科学性和操作性、先进性和适用性相结合，在介绍理论、工具、技术和方法时力求符合实际问题的情境及国人的阅读习惯。三是全面系统，主次分明。从目录和篇章结构可以看出，本书通过绩效管理的四个环节勾勒了论述的主线，基本上覆盖了绩效管理的主要知识点，内容翔实、结构分明，同时突出了战略性绩效管理系统模型和平衡计分卡这两个重点。从以上介绍可知，本书既适用于普通高等院校管理类专业本科生和研究生教学，也可作为企业和公共部门人力资源管理者们的阅读书籍，还可供对绩效管理、战略管理或平衡计分卡感兴趣的人士研习之用。对于本书，读者既可以通篇阅读，建立起对战略性绩效管理的全面认识，也可以根据需要进行

重点研读。

结集成书的艰辛过程汇聚了团队的辛劳、付出和智慧。在本书即将出版之际，我要感谢我的博士研究生鲍春雷、金洙成、徐东华、葛蕾蕾，硕士研究生张磊、王迎桃、李丹、郭思含、白奕飞、李爱骥以及学生朱烨和郑志芳，是他们的努力使本书的成稿有了详尽的资料准备；本书展示的生动案例得益于黑龙江省海林市委市政府、华鹤集团有限公司、东莞市科学技术博物馆等单位领导和同志们的大力支持和热情帮助，在此表示真诚的感谢；中国人民大学出版社的编辑为本书的审校和顺利出版提供了诸多建议，感谢他们的指导、理解和帮助！

虽然我们付出了极大努力，但限于水平，书中的纰漏和不足在所难免，敬请各位同仁、专家和读者朋友批评指正，使本书能够日臻完善。

方振邦

目 录

第一章 概 论	(1)
第一节 绩 效	(1)
第二节 战略性绩效管理	(7)
第三节 战略性绩效管理系统模型	(26)
第二章 绩效管理工具	(38)
第一节 目标管理	(40)
第二节 标杆管理	(44)
第三节 关键绩效指标	(48)
第四节 平衡计分卡	(55)
第三章 绩效计划	(148)
第一节 概 述	(148)
第二节 绩效评价指标体系设计	(156)
第三节 评价周期决策	(173)
第四节 绩效计划的制定	(177)
第四章 绩效监控	(195)
第一节 概 述	(195)
第二节 领导风格与绩效辅导	(197)
第三节 绩效沟通	(202)
第四节 绩效信息的收集	(218)

第五章 绩效评价	(221)
第一节 绩效评价的理论框架	(221)
第二节 绩效评价主体的选择与培训	(229)
第三节 绩效评价方法的选择	(249)
第六章 绩效反馈	(275)
第一节 绩效反馈	(275)
第二节 绩效反馈面谈	(282)
第三节 绩效评价结果的运用	(288)
第七章 绩效薪酬	(298)
第一节 薪酬概述	(298)
第二节 绩效薪酬制度	(302)
第八章 绩效管理的现状与未来	(324)
第一节 我国绩效管理实践与前景	(324)
第二节 电子化绩效管理系统及其应用	(332)
第三节 绩效管理的历史回顾与趋势分析	(340)
附 录	(345)
附录一 国外平衡计分卡案例精选	(345)
附录二 我国平衡计分卡案例精选	(358)
附录三 绩效管理制度范本	(398)
参考文献	(405)

第一章

概 论

绩效是组织的使命、核心价值观、愿景和战略的重要表现形式，也是决定组织竞争成败和可持续发展的关键因素。因此，如何利用科学的理论、工具和方法对绩效进行计划、监控、评价和反馈，不断提升绩效水平，从而实现组织既定的战略目标，始终是管理学界热衷的话题。有关绩效以及绩效管理的文献和著作浩如烟海，但学者们探索的脚步从未停止。为了更好地理解这一话题，本章将从绩效的基本概念入手，继而展开有关绩效管理以及战略性绩效管理的研究和论述。

第一节 绩 效

一、绩效的概念与层次

随着管理实践的不断拓展和深入，人们对绩效概念的认识也在不断变化。在不同的学科领域、不同的组织以及不同的发展阶段，人们对绩效有不同的理解。但不论是组织还是个人，都应该以系统和发展的眼光来认识和理解绩效的概念。管理大师彼得·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。战略的制定越来越需要对绩效的新定义。”如果不能明确界定绩效，就不能有效地对其进行评价和管理。因此，作为绩效管理的逻辑起点，对绩效的概念进行确切的定义和深入的理解是至关重要的。

对应于英文的 performance，在中文文献中，除了“绩效”，也有人采用“业绩”、“实绩”、“效绩”等相近或相似的词汇来表达。但这些概念，或使用领域比

较狭窄，或意思表达不够完整，而“绩效”能够更完整、准确地反映 performance 的内涵，同时也为国内的学者和管理者所广泛接受，故本书统一采用“绩效”的概念，并在此基础上讨论绩效管理问题。

一般意义上，绩效（performance）指的是工作的效果和效率。组织通常由若干个群体组成，而群体又由员工组成。对应不同层面的工作活动主体，相应地也就产生了不同层面的绩效。简而言之，绩效是组织期望的为实现其目标而展现在不同层面上的能够被组织评价的工作行为及其结果。因此，需要明确的是，绩效是分层次的。按照被衡量行为主体的多样性，绩效可以从组织架构层次角度划分为组织绩效、群体绩效和个人绩效，如图 1—1 所示。组织绩效，是组织的整体绩效，指的是组织任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。群体绩效，是组织中以团队或部门为单位的绩效，是群体任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。对于员工个人绩效的内涵，学者们提出过各种不同的看法，概括起来主要有三种典型的观点：一种观点认为绩效是结果；另一种观点认为绩效是行为；第三种观点则认为绩效是行为和结果的统一体，如表 1—1 所示。

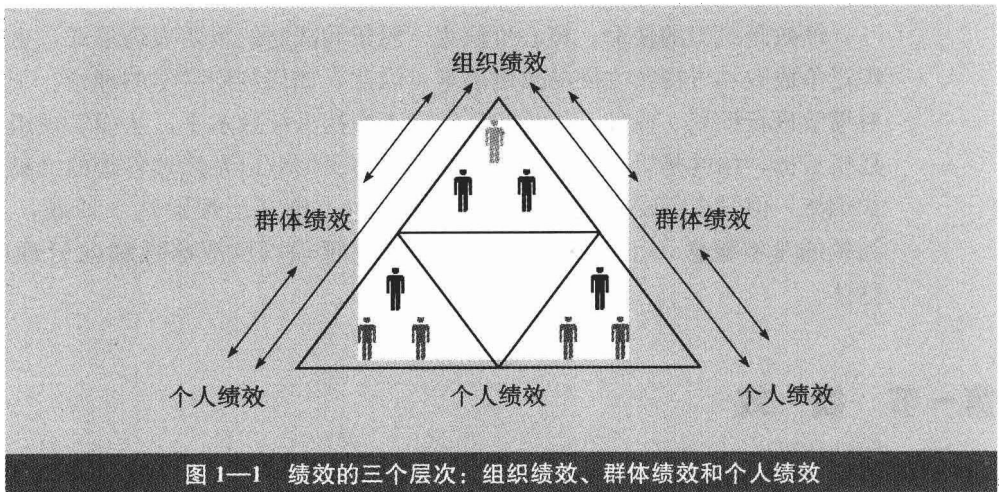


表 1—1

关于个人绩效的不同观点及划分

层面	划分	观点描述	评价内容
个人	结果观	<ul style="list-style-type: none"> ● 《韦氏辞典》（Merriam-Webster's Dictionary）将绩效定义为完成某种任务或达到某个目标。 ● Bernardin 和 Beatty（1984）认为绩效是在特定时间范围内，在特定工作职能、活动或行为产出的结果记录。 ● 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。 	结果/产出

续前表

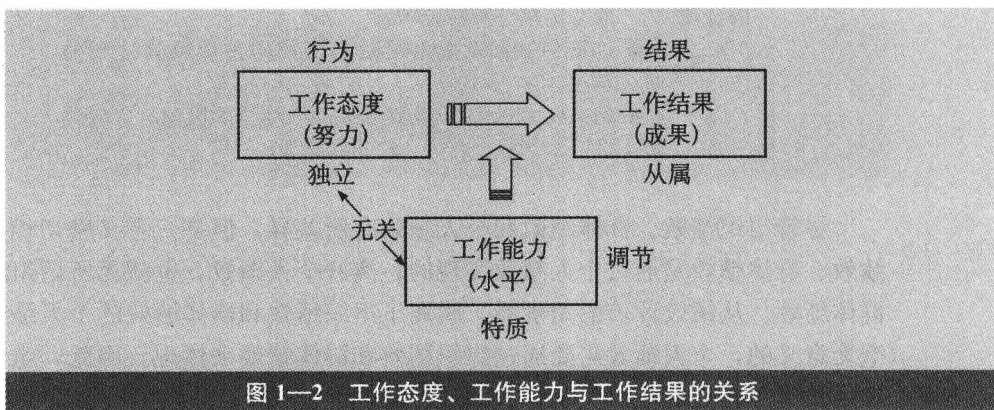
层面	划分	观点描述	评价内容
个人	行为观	<ul style="list-style-type: none"> ● 《牛津辞典》(Oxford Dictionary) 将绩效解释为执行或完成一项活动、任务或职能的行为或过程。 ● Katz 和 Kahn (1987) 把绩效分为三个方面: 加入组织并留在组织中; 达到或超过组织对员工所规定的绩效标准; 自发地组织对员工规定之外的活动, 如与其他成员合作, 保护组织免受伤害, 为组织的发展提供建议, 自我发展, 等等。 ● Campbell, McCloy, Oppler 和 Sager (1990) 提出的工作绩效理论则将工作绩效定义为: 员工所控制的与组织目标有关的行为。 ● Murphy (1990) 指出, 绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为。 ● Borman 和 Motowidlo (1993) 提出了“关系绩效—任务绩效”二维模型。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; 关系绩效指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为。 	行为/态度等
	综合观	<ul style="list-style-type: none"> ● Brumbrach (1988) 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, 行为本身也是结果, 是为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。 ● Otley (1999) 指出绩效是工作的过程及其达到的结果。 ● Mwita (2000) 认为绩效是一个综合的概念, 它应包含三个因素: 行为、产出和结果。 	行为/结果

尽管组织绩效、群体绩效和个人绩效有所差异, 但是三者又密切相关。组织绩效、群体绩效是通过个人绩效实现的, 离开个人绩效, 也就无所谓组织绩效和群体绩效。从绩效评价的角度看, 脱离了组织绩效和群体绩效的个人绩效评价是毫无意义的, 个人绩效需要通过组织绩效和群体绩效来体现。因此, 组织绩效管理的最终落脚点在于对员工个人绩效的管理。

无论是“绩效结果观”还是“绩效行为观”, 都有其局限性。如果把绩效作为结果, 会导致行为过程缺乏有效监控和正确引导, 不利于团队合作、组织协同及资源的合理配置; 如果把绩效作为行为, 则容易导致行为短期化, 使员工拘泥于具体工作, 缺乏长远规划, 从而使预期结果难以实现。因此, “绩效结果观”和“绩效行为观”都无法全面、完整、准确地描述绩效的内涵。而在实际的管理实践中, 绩效更强调一个工作活动的过程及其结果, 也就是说, 个人绩效包括了工作行为及其结果。当我们对绩效进行评价时, 不仅要考虑投入(行为), 也要考虑产出(结果)。更多的学者提出, 应当采用更为宽泛的概念来界定个人绩效, 将个人绩效定义为“行为与结果的统一”更为恰当。因此, 本书将个人绩效定义为个体所表现出的、能够被评价的、与组织及群体目标相关的工作行为及其结

果。一方面强调了与组织目标相关的工作活动的结果, 突出了结果导向; 另一方面体现了个体所表现出的促使结果达成的工作行为及过程。事实上, 在管理实践当中的员工个人绩效是那些经过评价的工作行为及其结果, 因此这一概念更加符合管理者实际工作的需要。

阿瑟·S·雷伯 (Arthur S. Reber) 在其主编的《心理学词典》中强调, “performance 通常只包括外显行为, 因而与能力有别。”对于员工个人绩效而言, 员工的工作态度直接反映员工为实现绩效目标所付出的努力程度, 这种努力程度能够在获取绩效结果的工作过程中得以体现, 表现为员工的工作行为。而员工个人能力水平的高低仅是达成个人绩效结果的调节变量, 不能作为绩效评价的内容。换言之, 有能力而无意愿工作的员工在组织中大有人在, 能力是影响绩效的关键因素, 而不是绩效本身。美国学者贝茨和霍尔顿 (Bates and Holton) 指出, “绩效是一个多维构建, 观察和测量的角度不同, 其结果也会不同。”因此, 对于员工而言, 评价内容、评价主体、评价周期、评价方法以及评价结果的应用就显得尤为重要。本书认为除了工作结果, 员工在工作活动过程中表现出的行为以及该行为所反映出的员工的工作态度, 是管理者进行绩效评价和监控的重要内容。(工作态度、工作能力与工作结果的关系如图 1—2 所示。)此外, 处于组织不同层级的员工个人绩效, 其评价内容也应该有所不同。通常, 中高层管理者的绩效评价内容主要以结果为主, 而对于基层员工则要综合评价工作态度及工作结果。



二、绩效的性质

为了更深入地理解绩效的概念, 必须同时理解和掌握绩效的性质。根据绩效的定义, 绩效具有以下三个性质, 这些性质与绩效的概念、绩效评价以及绩效管理过程是密切相关的。

(一) 多因性

影响绩效的因素有很多, 绩效的多因性是指绩效的优劣并不由单一因素决定, 而是受组织内外部因素共同作用的影响。影响绩效的外部因素主要包括社会

环境、经济环境、国家法规政策以及同行业其他组织的发展情况等；内部因素主要包括组织战略、组织文化、组织架构、技术水平以及管理者领导风格等。但并不是所有影响因素的作用都是一致的，在不同情景下，各种因素对绩效的影响作用各不相同。在分析绩效差距时，只有充分研究各种可能的影响因素，才能够抓住影响绩效的关键因素，从而对症下药，更有效地对绩效进行管理，促进绩效水平的持续改进。

（二）多维性

绩效的多维性指的是评价主体需要多维度、多角度地去分析和评价绩效。对于组织绩效，布雷德拉普（Bredrup）认为组织绩效应当包括三个方面，即有效性、效率和变革性。有效性指达成预期目的的程度；效率指组织使用资源的投入产出状况；而变革性则指组织应付将来变革的准备程度。这三个方面相互结合，最终决定一个组织的竞争力。对于员工个人绩效，在对其进行评价时，通常需要综合考虑员工的工作结果和工作态度两个方面。对于工作结果，可以通过对工作完成的数量、质量、效率以及成本等指标进行评价。对于工作态度，可以通过全局意识、纪律意识、服从意识以及协作精神等评价指标来衡量。根据评价结果的不同用途，可以选择不同的评价维度和评价指标，并根据期望目标与实际值之间的绩效差距设定具体的目标值和相应的权重。如何选择适当的评价维度、评价指标以及如何确定指标权重等问题会在后面的章节进行阐释。

（三）动态性

绩效的第三个特征是动态性，员工的绩效会随着时间的推移发生变化，原来较差的绩效有可能好转，而原来较好的绩效也可能变差。因此，在确定绩效评价和绩效管理的周期时，应充分考虑到绩效的动态性特征，具体情况具体分析，从而确定恰当的绩效周期，保证组织能够根据评价的目的及时、充分地掌握组织不同层面的绩效情况，减少不必要的管理成本。此外，在不同的环境下，组织对绩效不同内容的关注程度也是不同的，有时侧重于效率，有时侧重于效果，有时则统筹兼顾多个方面。无论是组织还是个人，都必须以系统和发展的眼光来认识和理解绩效。

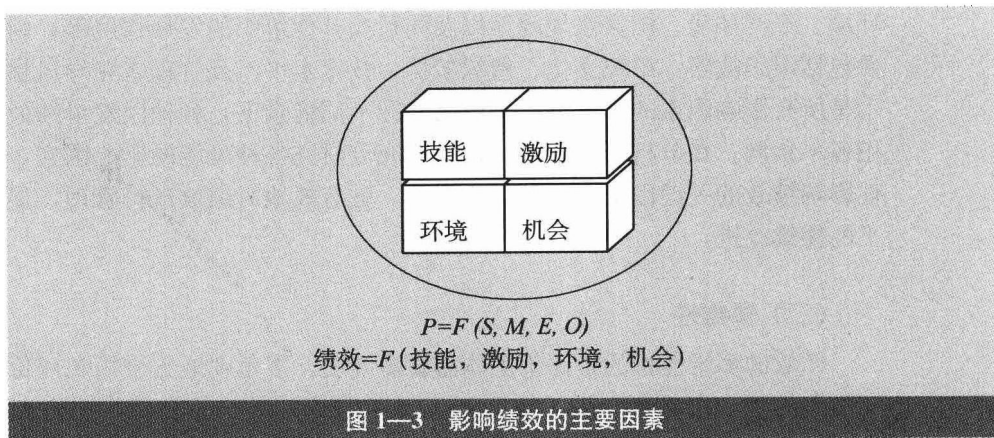
三、影响绩效的主要因素与绩效诊断

（一）影响绩效的主要因素

绩效具有多因性，因此影响绩效的因素也是多方面的。图 1—3 向我们展示了影响绩效的主要因素，它们可以概括为以下四类。

1. 技能

技能（skill）指的是员工的工作技巧和能力水平。一般来说，影响员工技能的主要因素有：天赋、智力、经历、教育、培训等。因此，员工的技能不是一成不变的，组织可以通过各种方式来提高员工的整体技能水平。一方面，可以通过



招聘录用阶段的科学甄选；另一方面，可以为员工提供满足其工作所需的个性化培训或通过员工自身主动地学习来提高其工作技能。同时，员工技能的提高可以加速组织技术水平的提升，从而对组织绩效产生积极的影响。

2. 激励

激励 (motivation) 作为影响绩效的因素，是通过提高员工的工作积极性来发挥作用的。为了使激励手段能够真正发挥作用，组织应根据员工个人的需求结构、个性等因素，选择适当的激励手段和方式。

3. 环境

影响工作绩效的环境 (environment) 因素可以分为组织内部的环境因素和组织外部的环境因素两类。组织内部的客观环境因素一般包括：劳动场所的布局 and 物理条件；工作设计的质量及工作任务的性质；工具、设备以及原材料的供应；公司的组织结构和政策；工资福利水平；培训机会；企业文化和组织气氛等。组织外部的客观环境因素包括：社会政治经济状况、市场的竞争强度等。不论是组织的内部环境还是外部环境，都会通过影响员工的工作行为和工作态度来影响员工的工作绩效。

4. 机会

与前面三种影响因素相比，机会 (opportunity) 是一种偶然性因素。机会能够促进组织的创新和变革，给予员工学习、成长和发展的有利环境。在特定的情况下，员工如果能够得到机会去完成特定的工作任务，可能会使其达到在原有职位上无法实现的工作绩效。在机会的促使下，组织可以拓展新的发展领域，加速组织绩效的提升。因此，无论是对于组织还是个人，机会对绩效的影响都是至关重要的。

(二) 绩效诊断

所谓绩效诊断，是指管理者通过绩效评价，判断组织不同层面的绩效水平，识别低绩效的征兆，探寻导致低绩效的原因，找出可能妨碍评价对象实现绩效目标的问题所在。对低绩效员工可以从以下三个角度进行绩效诊断：一是员工个人