

JINGJI
GUANLI
JIAOCAI

高等院校经济管理“十二五”

规划教材·人力资源管理系列

Performance Management

绩效管理



付维宁◎编著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

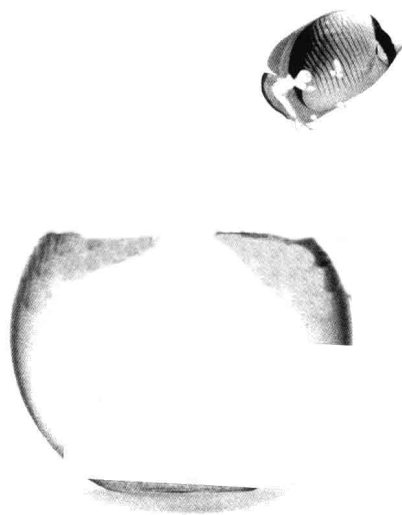
118011
G/ASE
J140031

高等院校经济管理“十二五”

规划教材·人力资源管理系列

Performance Management

绩效管理



付维宁◎编著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理/付维宁编著. —北京: 中国发展出版社, 2012. 4
ISBN 978 - 7 - 80234 - 726 - 7

I. 绩… II. 付… III. 企业绩效—企业管理 IV. F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 192733 号

书 名: 绩效管理

著作责任者: 付维宁

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 726 - 7

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京广益印刷有限公司

开 本: 787 × 980mm 1/16

印 张: 24.75

字 数: 550 千字

版 次: 2012 年 4 月第 1 版

印 次: 2012 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

fazhan02@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

序

我院教师付维宁博士编著的教材《绩效管理》就要付梓出版了，这份工作不管是对兰州大学管理学院而言，还是对他自己而言，都是一件非常有意义的事情。

编写一本好的教材是一件很不容易的事，尤其对一位青年教师来讲更是如此。因为编写一部好的教材，作者不仅要有本专业深厚的理论基础和专业素养，还需要有丰富的教学经验，要把这门课程的最重要的知识和方法编入教材。同时，教材需要展现作者的教学思想和最新的学术研究，通过教学思路把各个部分整合为一体，并为读者展示最新的研究成果。好的教材还需要优秀的语言和编写艺术，以便于读者理解和喜欢阅读。这些条件对一个青年教师来说是有些难度的。然而欣慰的是，付维宁编著的这本教材基本达到了这些要求。

读完这本教材后，我认为它有如下四个突出的特点：

一是从组织视角出发，对不同类型组织（包括私人部门和公共部门）和组织内不同层次（包括组织、群体和个体）的绩效管理内容做了系统安排。

二是突出基础。教材对每一部分的基本概念、基本理论、基本方法和基本问题都做了较为清晰的讲述，而这一点对教材而言极其重要。

三是把绩效管理与战略、组织使命与责任等重要内容紧密联系起来，从而使组织绩效所承载的特殊价值得以体现。

四是可操作性强。绩效管理最重要的价值在于其应用性，这本教材对绩效管理的各个环节、管理的各个要素、各种管理工具与方法都做了详尽讨论，并附有案例和链接资料，从而有助于读者学习和掌握，对实际工作者而言，会起到操作指南作用。

前言

现代管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾说过，“所谓企业管理最终就是人力资源管理；人力资源管理就是企业管理的代名词……企业只有一项真正的资源——人，管理就是充分开发人力资源，以做好工作。”德鲁克的这句话告诉我们，一个组织的管理说到底就是这个组织的人力资源管理。那么，一个组织的人力资源管理说到底又是管理什么呢？事实上，我们不难发现，一个组织的人力资源管理说到底就是围绕如何提高这个组织的个人绩效、团队绩效和组织绩效展开的，即人力资源管理说到底就是绩效管理。一个组织的人员招聘与选拔、岗位设置与安排、员工培训与开发、薪酬设计与调整等工作是否有效，最终都要看这些工作和活动是否促进了员工和组织绩效的提升，从这个意义上讲，人力资源管理的核心就是绩效管理。

过去 10 多年来，随着国外人力资源管理理论不断被引入我国，绩效管理受到越来越多的关注，与绩效管理相关的理论、观念、技术、方法等也逐步被理论界和实务界人士所了解，在组织内部实施绩效管理已经成为我国各类组织的流行趋势，并被视为提高组织人力资源管理水平、增强组织竞争力的重要手段。但从管理实践来看，许多组织及其管理人员推行绩效管理的实际效果并不理想。其原因是多方面的，但很大程度上跟一些管理者对于绩效管理理论和方法缺乏系统而全面的掌握，甚至存在认识误区有很大关系。因此，对管理者而言，比较全面而系统的学习和掌握绩效管理的基本思想、基本理论和基本方法就显得格外重要。基于这一考虑，笔者结合自身多年的教学经验和科研成果编著了这本以介绍绩效管理基本思想、基本理论和基本方法为主体，同时着重强调管理创新和管理实践的教材。

本教材以笔者在大学给本科生、研究生（MBA/EMBA）等讲授《绩效管理》的课程讲义为基础编写而成。在编写过程中，笔者尽可能把最新的绩效管理理念和思想融入教材，以便提高教材的新颖性和创新性。同时，在多年的教学科研过程中，笔者也积累了较为丰富的绩效管理方面的成果、经验和素材，这些都有助于使教材编写体例更能体现客户导向。

本书分为 11 章，第 1 章至第 4 章主要介绍了绩效管理的基础知识、基本理论和基本方法；

目 录

第 1 章	概论.....	1
	1.1 绩效的内涵	2
	1.2 绩效管理的定义	7
	1.3 绩效管理的战略地位.....	14
	要点总结	21
	思考题	21
	讨论题	22
	案例分析	22
第 2 章	绩效管理系统	27
	2.1 绩效管理系统概述.....	28
	2.2 绩效管理系统的环境分析.....	35
	2.3 绩效管理系统模型.....	42
	要点总结	48
	思考题	48
	案例分析	49
第 3 章	绩效管理基础	50
	3.1 绩效管理的理论基础	51
	3.2 工作分析.....	58
	3.3 职位评价.....	71
	要点总结	77

	思考题	78
	案例分析	78
第 4 章	绩效管理工具	80
	4.1 目标管理	81
	4.2 标杆管理	87
	4.3 关键绩效指标	93
	4.4 平衡计分卡	102
	要点总结	114
	思考题	115
	案例分析	115
第 5 章	绩效计划	118
	5.1 绩效计划概述	119
	5.2 绩效目标的确定	126
	5.3 绩效评价指标体系的设计	131
	5.4 绩效评价周期的确定	142
	5.5 绩效计划书的编制	146
	要点总结	154
	思考题	154
	案例分析	155
第 6 章	绩效执行	157
	6.1 绩效执行概述	158
	6.2 绩效辅导	162
	6.3 绩效沟通	167
	6.4 绩效信息的收集	177
	要点总结	181
	思考题	181
	案例分析	182
第 7 章	绩效评价	184
	7.1 绩效评价的流程	185
	7.2 绩效评价的内容	192

	7.3 绩效评价主体的选择	197
	7.4 绩效评价方法比较	206
	要点总结	233
	思考题	233
	案例分析	234
第8章	绩效反馈	236
	8.1 绩效反馈概述	237
	8.2 绩效反馈面谈	242
	8.3 绩效诊断与改进	249
	8.4 绩效评价结果的应用	258
	要点总结	261
	思考题	262
	案例分析	262
第9章	团队绩效管理	264
	9.1 团队的界定	265
	9.2 团队绩效与高绩效团队	269
	9.3 团队绩效测评	276
	9.4 团队绩效管理	282
	要点总结	287
	思考题	287
	案例分析	288
第10章	企业绩效管理工具的发展	290
	10.1 EVA 绩效评价	291
	10.2 作业成本法	299
	10.3 6 σ 管理法	304
	10.4 基于企业社会责任的绩效战略	313
	10.5 高绩效工作系统	323
	要点总结	328
	思考题	328
	讨论题	329
	案例分析	331

第11章	公共部门绩效管理·····	332
	11.1 公共部门绩效·····	333
	11.2 公共部门绩效管理·····	340
	11.3 公共部门绩效管理模式及发展趋势·····	352
	要点总结·····	368
	思考题·····	368
	案例分析·····	369
附录一	企业基层人员绩效考核制度范本·····	371
附录二	企业中高层人员绩效考核制度范本·····	374
附录三	某公司绩效考核管理方案·····	377
参考文献	·····	381

第 1 章

概 论

“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。”

——彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）

■ 本章学习目标

- 深刻理解绩效的内涵及性质
- 掌握影响绩效的主要因素
- 理解绩效管理的概念
- 阐明绩效管理与绩效评价的区别
- 指出绩效管理与其他人力资源职能之间的联系
- 认识到绩效管理在组织中的战略地位
- 理解战略性绩效管理的内涵及其与战略性人力资源管理的关系

绩效作为组织使命、核心价值观、愿景和战略的重要表现形式，是所有组织所追逐的目标，任何一项管理活动，其目的都是离不开组织的长期绩效或者短期绩效。在组织管理过程中，组织的战略目标要分解为各部门和团队的业务目标，每个部门和团队的业务目标又要进一步分解为各岗位上员工的具体工作目标。只有员工实现了自己的岗位工作目标，部门和团队的业务目标才能得以实现，最终组织战略目标的实现才有了保障和基础。因此，激发团队和员工的积极性和创造性，持续地提高他们的绩效水平，就成了组织取得成功的关键。对绩效内涵的准确把握和界定是实现绩效管理目标的前提和基础。本章将从理解绩效的内涵入手，继而展开有关绩效管理的研究和论述。

1.1 绩效的内涵

1.1.1 什么是绩效

绩效(performance)是一个含义丰富的概念,在不同情况下,有着不同的含义。应当说,要给绩效下一个明确的定义是非常困难的。实际上,对于绩效的含义,一直以来不同的人就有着不同的理解。《牛津现代高级英汉词典》对英文“performance”的解释是“执行、履行、表现、成绩”,这个界定本身就很不清。绩效在组织管理和人力资源管理中都是一个非常重要的概念,我们到底应该如何理解绩效?绩效管理中的“绩效”究竟是什么含义呢?

从字面上理解,绩效就是业绩与效率;业绩一般指组织的外部效率,效率则是指组织的内部运营水平。对企业而言,业绩就成了企业如何实现经营目标并满足股东、客户及其他外部利益相关者的需求程度的度量,企业业绩水平高意味着企业提供了市场所需要的产品或者服务,实现了它的价值。效率则是对企业将人力、物力等资源转换成产品与服务的度量。效率高说明企业的内部运营水平高,能够充分、快速、有效地将资源转化成产品和服务。绩效的这两个方向是互为补充的,如果缺乏内部效率,可能导致组织丧失外部效率的竞争力,外部效率的获得往往又依赖于内部效率的高水平。但是,并不是在每个时期外部效率高都代表着合适的内部效率,也不是合适的内部效率都反映出外部效率的竞争力。事实上,人们从不同学科角度对绩效内涵的认识是有差异的。

从管理学的角度看,绩效是组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出,它包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效是建立在个人绩效实现的基础上,但个人绩效的实现并不一定能保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候,只要每一个人都达到了组织的要求,组织的绩效就实现了。但是,组织战略的失误可能造成个人绩效目标实现而组织失败的后果。

从经济学的角度看,绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系,绩效是员工对组织的承诺,而薪酬是组织对员工所做出的承诺。一个人进入组织,必须对组织所要求的绩效做出承诺,这是进入组织的前提条件。当员工完成了他对组织的承诺的时候,组织就实现其对员工的承诺。这种对等承诺关系的本质,体现了等价交换的原则,而等价交换的原则是市场经济的基本运行规则。

从社会学的角度上看,绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担自己的那一份职责。自己的生存权利是由其他人的绩效保证的,而自己的绩效又保障其他人的生存权利。因此,出色地完成我们自己的绩效是我们作为社会成员的义务,我们受惠于社会就必须回馈社会。

在管理实践中,绩效更强调一个工作活动的过程及结果。绩效本身是一种客观存在,但这种

客观的绩效水平需要经过评价者的主观评价,形成绩效信息,才能对管理决策产生影响。因此,我们认为绩效应该是指组织期望的为实现其目标而展现在不同层面上的经过评价的工作行为、方式及其结果,它反映了组织和员工在一定时间内以某种方式实现某种结果的过程。绩效不仅要关注结果,也要关注实现结果的过程。对于绩效结果,不仅要关注实际收益,还应关注预期收益;对于绩效过程,不仅要关注可以观察的外显行为,也要关注那些不易觉察的能力和态度。传统的绩效主要是为了追述过去、评价历史,而随着绩效边界的扩展,那些新的、基于战略的组织在绩效界定上越来越关注未来。比如,那些创新型组织和知识型岗位的绩效,人们更加关注绩效的预期收益,即绩效 = 做了什么(实际结果) + 能做什么(预期结果)。

事实上,在管理实践中,不同的组织由于追求的目标和任务不同,所处的行业或经营领域不同,或者组织所处的发展阶段不同,对绩效的理解和评价重心就会有所不同。因此,我们应以综合、系统的观点分层次来看待绩效。在人力资源管理实践中,绩效包含了经过评价的工作行为、方式与结果。对于不同的员工来讲,行为和结果在其总体绩效中所占比例可能是不同的,对于工作简单、结构化程度较高,工作结果量化程度较高的员工(如企业一线操作人员),工作结果在其总体绩效中所占比例较大;而对于从事较复杂、结构化程度较低、工作结果量化程度较低的员工(如企业 R&D 人员、营销策划人员),工作行为在其总体绩效中所占比例较大。

1.1.2 个人绩效、群体绩效与组织绩效

在一个组织当中,绩效是分层次的。通常,从组织架构层次我们把绩效分为组织绩效、群体绩效和个人绩效。

组织绩效,即组织的整体绩效,是指组织任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。人们对组织绩效内涵的理解经历了一个内容不断丰富的演进过程。早期对企业组织的绩效,往往是单纯从财务角度进行界定。从 20 世纪 80 年代开始,在以财务指标为主的前提下,开始把非财务指标作为辅助性指标来对组织绩效进行衡量。1992 年美国哈佛大学教授卡普兰和复兴全球战略集团总裁诺顿在《哈佛商业评论》上发表了《综合平衡计分卡——良好的绩效测评》一文,为组织绩效的衡量提供了一个全新的框架,开始把组织绩效测评的内容拓展为财务性指标、顾客指标、内部流程指标和学习与发展指标等四个层面,这一全新框架把财务指标与非财务指标、短期指标与长期指标、滞后指标与引导性指标有机结合起来对组织绩效进行衡量,成为目前衡量组织绩效的基本框架。

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。部门或团队是组织与员工个体之间的中间层次。相对于组织而言,部门或团队绩效是个体性的;相对于员工个体而言,部门或团队绩效又是整体性的。部门或团队绩效既包括部门或团队完成自身任务目标的情况,同时也应该包括对其他部门或团队的服务、支持、配合、沟通等方面的行为表现。因此,对群体绩效,一方面要从部门或团队完成工作任务的数量、质量、时限和费用等方面进行衡量,另一方面也需要引入内部客户的概念,从内部客户对部门或团队所提供服

务、支持、配合、沟通等方面的满意度进行衡量。

员工个人绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和，即员工个人的工作表现和成绩，如个人的生产率、生产质量、工作效率和服务质量等。员工个人绩效既包括任务绩效，即正式规定的工作职责的履行情况，也包括周边绩效，即员工在履行正式规定的工作职责的过程中所表现出的超职责行为。因此，对员工绩效，不仅要衡量其任务绩效，也要对其周边绩效进行衡量。多数情况下员工个人和岗位具有对应关系，所以，在实践当中，我们一般认为员工个人绩效就是员工所在的岗位绩效。

虽然组织绩效、群体绩效和个人绩效有所差异，但三者又密切相关。组织绩效、群体绩效和个人绩效三者之间的关系如图 1-1 所示。

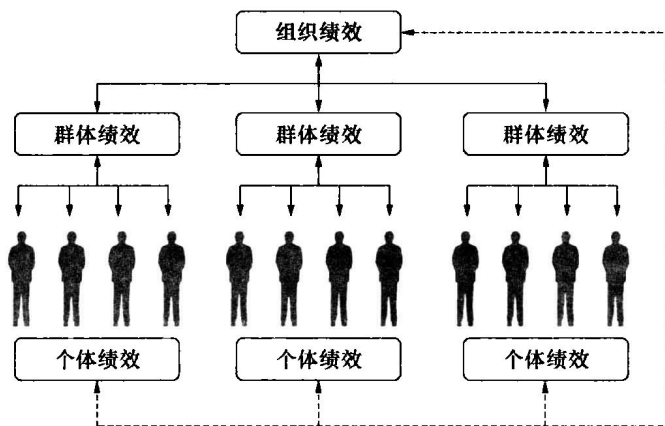


图 1-1 组织绩效、群体绩效和个人绩效之间的关系

员工个人绩效直接影响着组织绩效和群体绩效。员工个人绩效是基础，群体（部门或团队）绩效建立在员工个人绩效的基础之上，组织绩效则是建立在员工个人绩效及群体绩效基础之上的。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。群体绩效是员工个人绩效的整合与放大，而组织绩效是员工个人绩效及部门或团队绩效的整合与放大。

从绩效评价角度看，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，组织及其部门在其运行过程中，其系统结构以及运行机制的合理与否都会促进或阻碍员工绩效的发挥。所以，组织绩效管理的最终落脚点在于对员工个人绩效的管理。而在研究员工个人绩效问题时，又必须同时考虑组织因素。

1.1.3 绩效的性质

1. 多因性

所谓多因性，指的是绩效的优劣不是由单一因素决定的，而是由组织内外部多种因素决定

的。影响绩效的因素很多，其中，外部因素包括社会环境、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、组织结构、技术水平以及领导风格等。这些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，更有效地改进绩效，提升组织和员工的绩效水平。

2. 多维性

多维性指的是绩效需要从多个维度或方面去分析和评价。学者们最初将员工绩效等同于任务绩效（视为单维度），认为绩效就是员工工作行为及其结果的效能与价值。之后，伯曼（Borman）和莫特维多（Motowidlo）（1993）提出了著名的“关系绩效－任务绩效”二维模型。任务绩效与被考核人员（部门）的工作目标、职责（职能）、工作结果直接相联系，主要包括工作数量、工作质量、时效和成本等方面的内容。关系绩效（contextual performance）也叫周边绩效，它与组织特征密切相关，是组织中员工自身的随机行为所产生的绩效，这些行为虽然与组织的技术核心的维护和服务没有直接的联系，但是从更广泛的组织运转环境与组织长期战略目标来看，这种行为非常重要。通常情况下，当员工主动地帮助工作中有困难的同事，努力保持与同事之间的良好工作关系，或通过额外的努力准时完成某项任务时，他们的表现即为关系绩效。关系绩效主要包括工作主动性、服务意识、沟通与协调、纪律性、个人发展等内容。任务绩效与关系绩效之间的区别如表 1－1 所示。

表 1－1 任务绩效与关系绩效的主要区别	
任务绩效	关系绩效
各职位间不同	各职位间很相似
很可能角色是事先规定的	不大可能角色是事先规定的
达成的前提：能力和技能	达成的前提：个性

对于管理岗位，在任务绩效和关系绩效的基础上又增加了管理绩效。从行为科学角度看，管理是通过他人把事情办好，管理人员在工作过程中主要进行计划、决策、指挥与控制、授权与协调等方面的工作。管理者要为下属制定具有挑战性的工作目标，工作过程中要及时跟踪检查、监督与指导，解决员工工作过程中的困难，及时提供工作结果的反馈信息，充分发挥下属的工作积极性，化解矛盾与冲突，提高团队的凝聚力与向心力，这些方面的表现构成了管理人员的管理绩效。

3. 动态性

动态性是指员工的绩效会随着时间的推移而发生变化，不能用一成不变的思维来看待绩效问题。由于影响员工绩效的因素是多方面的，而每一个因素又处在不断变化之中，所以员工的绩效也会随着时间的推移而发生动态变化。原来绩效较差的，可能由于能力的提高、工作条件的改善

或积极性的发挥而变好；而原来绩效较好的，由于种种原因也可能变差。因此，在进行绩效评价时，应该根据员工在本考评周期内的实际工作结果和工作表现进行客观的评价，而不能受其先前绩效的影响。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，都必须用系统和发展的眼光来认识和理解绩效。

【管理拾穗 1-1】

周边绩效：组织自发性或超职责行为

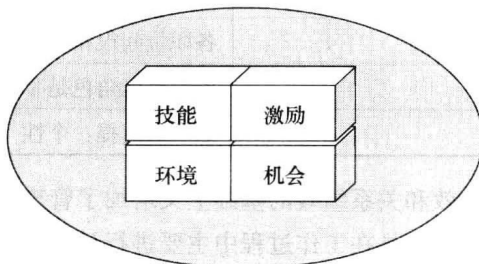
周边绩效实例：

- 自愿进行不是工作组成部分的任务、活动；
- 在必要时能够坚持表现出额外的积极性或做出额外的努力来成功地完成交付的任务；
- 帮助他人，并与他人合作；
- 即使在个人感到不便时也遵循组织的规章和程序；
- 同意、支持并维护组织目标。

资料来源：马作宽主编，《组织绩效管理》，中国经济出版社 2009 年版，第 7 页。

1.1.4 绩效的影响因素

现代科学技术与心理学的研究表明，员工绩效的影响因素主要包括四个方面：技能（S—skill）、激励（M—motivation）、环境（E—environment）和机会（O—opportunity）（如图 1-2 所示）。



绩效 = F（技能，激励，环境，机会）

图 1-2 绩效的影响因素模型

可以用以下的公式来表示： $P = f(S, O, M, E)$ ，这个公式表明绩效是技能、机会、激励、环境这四个变量的函数。

1. 技能

技能是指员工的工作技巧与能力水平，它取决于个人天赋、智力、经历、教育与培训等个人特点。员工的技能并不是一成不变的，组织可以通过各种方式来提高员工的整体技能水平，既可

以通过招聘录用阶段的科学甄选提高组织中员工的整体技能水平，也可以通过组织学习和员工培训来提高其技能水平。

2. 激励

激励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要结构、个性、感知、学习过程与价值观等因素，选择适当的激励手段和方式。

3. 环境

影响工作绩效的环境因素主要有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：工作场所的布局与物理条件（如室温、通风、噪音、照明等）、任务的性质、工作设计的质量、设备与原料的供应、上级的领导作风与监控方式、组织结构与规章制度、工资福利、组织文化等。组织外部的客观环境因素包括社会政治经济状况、市场竞争强度等。组织的内外环境都会通过影响员工的工作行为和态度来影响员工的工作绩效。

4. 机会

机会即“运气”，机会是一种偶然性因素，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。对员工来讲，机会是偶然性的，是不可控的因素。不过，机会的偶然性也是相对的，一个好的管理者应该善于为员工创造机会。

1.2 绩效管理的定义

【案例导读】

绩效管理，让员工都得“A”

著名管理学家肯·布兰查德（Ken Blanchard）在谈到绩效管理的时候举了一个他教学的事例。他说，我在大学教学的十年里，有时会与其他的老师出现分歧，因为我总是在上课的第一天就把期末考试的题目告诉了我的学生。当同事问我为什么这么做时，我回答道：“我计划用一个学期的时间去教授他们问题的答案，这样，当期末到来时，每个人都将会得到A的成绩。”

我的教学事例类似于一个有效评估系统的三个组成部分：

- （1）制定目标后，进行作业计划；
- （2）在不断反馈的基础上完成每天的训练；

(3) 当所有的作业完成后,进行业绩评估。

布兰查德教授用他生动的教学案例为我们描述了一个有效的绩效管理系统以及管理者在这个系统所扮演的角色。

在他看来,所有的绩效管理工作都是为了让员工获得最好的成绩,即为了得“A”。领导或主管所扮演的角色不仅仅是一个管理者,而更多的是绩效合作伙伴和员工的辅导员,是员工绩效能力提高和业绩提升的帮助者。

资料来源:聚杰网 <http://www.itjj.net/>。

1.2.1 什么是绩效管理

1. 绩效管理的含义

绩效管理(performance management)是指为了达到组织的目标,通过持续开放的沟通过程,形成组织所期望的利益和产出,并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。绩效管理作为一个完整的系统,是对绩效实现过程各要素的管理,是识别、衡量以及开发个人和团队绩效,并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的一个持续过程。在这个过程中,管理者和员工一道获得绩效和提高绩效的过程,提高员工的绩效是管理者的责任,获得绩效是员工和管理者共同的任务。

需要指出的是,绩效管理不是简单的任务管理。任务管理的目的只是围绕着实现当期的某个任务目标,而绩效管理则是根据整个组织的战略目标,为了实现一系列中长期的组织目标而对员工的绩效进行的管理。绩效管理对于组织的成长与发展具有重要的战略意义。

2. 绩效管理的特点

(1) 绩效管理以组织战略为导向,是综合管理组织、团队和员工绩效的过程。绩效管理是通过在员工和管理者之间达成关于目标、标准和所需能力的协议,在双方相互理解的基础上使组织、团队和个人共同取得好的工作结果的一种管理过程。在这一过程中,绩效管理始终与组织战略目标保持一致,并使组织目标分解为各部门或团队的目标,部门或团队目标再进一步落实为各岗位目标,确保员工的工作活动和产出与团队及组织的目标保持一致,并借此帮助组织赢得竞争优势。因此,绩效管理在员工的绩效和组织目标之间建立起了一个直接的联系,从而使员工对组织做出的贡献变得清楚。

(2) 绩效管理是提高工作绩效的有力工具。绩效管理包括绩效计划、绩效执行、绩效评价和绩效反馈四个环节,这四个环节都是围绕着提高组织工作绩效这个目的服务的。绩效管理的目的并不是要把员工的绩效分出上下高低,或仅仅为奖惩措施寻找依据,而是针对员工绩效实施过程中存在的问题,采取恰当的措施,提高员工的绩效,从而保证组织目标的实现。

(3) 绩效管理是促进员工能力开发的重要手段。绩效管理是人力资源开发与管理体系的核心。通过完善的绩效管理,促进人力资源开发职能的实现,已成为人力资源开发与管理的核心任