

人力资源管理实务操作丛书



绩效考核与 绩效管理

(第3版)

付亚和 许玉林 宋洪峰 著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

人力资源管理实务操作丛书



绩效考核与 绩效管理

(第3版)

付亚和 许玉林 宋洪峰 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

绩效考核与绩效管理 / 付亚和，许玉林，宋洪峰著. —3 版. —北京：电子工业出版社，2017.6
（人力资源管理实务操作丛书）

ISBN 978-7-121-31437-7

I. ①绩… II. ①付… ②许… ③宋… III. ①企业绩效—绩效管理—人员测评—教材 IV. ①
F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 092343 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：17.75 字数：357 千字

版 次：2004 年 1 月第 1 版

2017 年 6 月第 3 版

印 次：2017 年 6 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，
联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。

前言

企业实施绩效考核、关注绩效改进是不断自我提升和达成战略目标的重要保证。从理论上讲,绩效考核与绩效管理通过将企业战略目标逐级分解并层层传递给各级各部门直至各个员工,落实绩效考核结果并持续改进,使得部门及个人的绩效聚焦,共同支撑企业战略目标的实现。

而在企业管理实践中,几乎没有企业对自己的绩效管理体系感到满意,它们不清楚为什么要进行绩效考核,为什么绩效管理要与战略挂钩,为什么绩效实施过程中管理者和员工要进行充分的沟通,为什么绩效考核中充满了矛盾和冲突,为什么绩效反馈是绩效管理不可或缺的一部分,为什么企业实施严格的绩效考核反而降低了员工工作的积极性,绩效管理问题困扰着每个企业。

本书不仅要帮助企业解决绩效管理方面的问题,还要为企业管理者提供系统性的绩效管理知识,使他们了解绩效管理是什么,为什么要进行绩效管理,以及有效的绩效管理到底能为企业带来什么。

本书以绩效管理的流程设计和技术方法介绍为主线,为读者呈现绩效管理全貌。我们从绩效计划、绩效控制、绩效考核、绩效反馈和绩效考核结果应用五个方面讲述了绩效管理的基本流程;同时,从实际操作角度讲述了绩效考核的各种技术手段,其中包括基于目标管理的考核体系、基于关键绩效指标的考核体系、基于平衡计分卡的考核体系、基于标杆管理的考核体系等。在编写过程中,针对绩效管理的关键环节和具体的考核技术,我们选取了经典案例以强理解解和增加学习兴趣。

信息技术的发展造就了当今的移动互联时代,随着移动互联以及大数据时代的到来,企业的绩效管理思维与方式也发生了很大变化。伴随网络、业务和手机终端等技术的融合,绩效管理这项重要的人力资源管理活动也出现了一些新的变化,企业对绩效管理也提出了新要求。鉴于此,我们对本书进行了修订。

修订后的绩效管理内容全面、模块清晰,易于学习和掌握,并重点突出了当今知识经济及互联网的发展对绩效管理水平的影响情况。我们增加了移动互联对绩效管理产生了怎样影响,如何诊断组织的绩效管理水平和能力的提升,教练技术对绩效面谈与绩效反馈的影响和作用,以及一些绩效考核技术手段在当今的新发展等内容。同时,我们也重点收集了一些近年来与我国本土企业绩效管理相关的典型案例,以促进理论与实际的结合,方便理解。

因为时间关系,加之知识水平和阅历所限,书中可能存在这样或者那样的问题,也可能有些不足和遗漏,还请各位读者不吝赐教。

目录

第1章 反思绩效考核.....	1
1.1 什么是绩效	1
1.2 什么是绩效考核	7
1.3 绩效考核的应用与不足.....	8
案例分析 华为——基于价值、围绕结果展开的绩效考核	9
第2章 拥抱绩效管理.....	13
2.1 绩效管理概述	14
2.2 绩效管理的作用、意义与定位.....	17
2.3 打造闭环的绩效管理系统.....	22
2.4 移动互联创新下的绩效管理.....	25
案例分析 德勤重构绩效管理.....	31
第3章 提升绩效管理能力	35
3.1 组织绩效管理水平诊断.....	35
3.2 提升绩效管理能力的方法和工具.....	41
案例分析 丰田的 A3 管理模式.....	45
第4章 绩效管理的基本流程.....	51
4.1 绩效管理流程	51
4.2 绩效管理系统中各环节的有效整合.....	55

第5章 绩效计划与指标体系的构建	57
5.1 绩效计划	58
5.2 构建绩效指标体系	62
案例分析 A公司的考核怎么了	81
第6章 绩效形成的过程控制	83
6.1 绩效管理过程控制的重要性与存在的误区	83
6.2 如何对绩效形成的过程进行有效控制	88
案例分析 盛强公司员工的绩效“闷包”	96
第7章 绩效考核与评估	98
7.1 绩效考核技术	99
7.2 绩效考核中的常见问题	129
7.3 提高绩效考核的有效性	136
案例分析 海底捞的绩效考核	140
第8章 绩效反馈与绩效面谈	143
8.1 绩效反馈概述	143
8.2 绩效面谈	146
8.3 绩效反馈的效果评估	150
8.4 组织一次有效的绩效面谈	152
8.5 开发有效的反馈技能	154
8.6 教练技术提升反馈与面谈的质量	155
案例分析 绩效考核新模式之绩效面谈	158
第9章 绩效考核结果的应用	161
9.1 绩效考核结果应用的原则和常见问题	162
9.2 绩效考核结果的具体应用	164
案例分析 部门绩效考核结果与员工利益紧密挂钩的矛盾	177
第10章 基于目标管理的考核体系	182
10.1 目标管理的起源	183

10.2	目标管理：现代绩效管理的思想基石	184
10.3	目标管理考核法的实施	189
10.4	目标管理法对其他绩效管理技术的影响	194
10.5	目标管理考核法遇到的困境	194
	案例分析 绩效主义毁了索尼吗	196
第 11 章	基于关键绩效指标的考核体系	199
11.1	KPI 概述	200
11.2	KPI 的设计原则	203
11.3	KPI 体系的构建	205
11.4	KPI 实施过程中的问题	214
11.5	KPI 应用的反思——OKR 系统	217
	案例分析 小米的“去 KPI”化管理	220
第 12 章	基于平衡计分卡的考核体系	223
12.1	平衡计分卡概述	224
12.2	平衡计分卡在绩效管理中的应用	230
12.3	平衡计分卡的未来	235
	案例分析 美国化学银行的平衡计分卡	236
第 13 章	基于标杆管理的考核体系	241
13.1	标杆管理的形成和演变	241
13.2	标杆管理的作用与分类	247
13.3	标杆管理的实施	252
13.4	标杆管理的问题及其突破方向	260
13.5	标杆管理对我国企业的借鉴意义	263
	案例分析 施乐公司的标杆管理	265
第 14 章	绩效管理的发展趋势	268
14.1	绩效管理观念的变革	268
14.2	绩效管理变革对人力资源管理的影响	273

第1章

反思绩效考核

本章导读

从不同的学科角度认识绩效，所得出的结果也不同。

从管理学的角度看，绩效是组织为了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。从经济学的角度看，绩效与薪酬是员工与组织之间的对等承诺。从社会学的角度看，绩效意味着每个社会成员按照社会分工所确定的角色而承担的一份职责。

目前对绩效的界定主要有三种观点：第一种观点认为绩效是结果；第二种观点认为绩效是行为；第三种观点强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展。在实际应用中，对于绩效概念的理解，可分为以下几种：绩效就是完成工作任务，绩效就是工作结果或产出，绩效就是行为，绩效是结果与行为的统一体，绩效=做了什么（实际收益）+能做什么（预期收益）。

绩效考核是指考核主体对照工作目标和绩效标准，采用科学的考核方法，评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并且将评定结果反馈给员工的过程。

绩效考核在实际应用时总是存在不尽如人意之处，究其原因主要有两方面：一是绩效考核自身就是一种容易让人焦虑的活动；二是绩效考核过程中存在很多人为造成的不规范或不科学的问题。

1.1 什么是绩效

绩效，一个常常挂在嘴边的词，一个所有组织都不得不关注的话题。绩效到底是什

么? 绩效有标准吗? 绩效可以衡量吗? 是否有什么东西可以用来预测绩效? 对绩效进行考核有价值吗? 为什么绩效考核总要面对那么多的矛盾和冲突? 有了绩效考核就能保证实现组织目标吗? 为什么我们的绩效考核总像是在做无用功? 员工的工作态度和责任心会影响绩效吗? 怎样才能科学地运用绩效考核的结果? 怎样才能改善和提高员工的绩效? ……绩效, 一个永远的话题!

1.1.1 不同视角下的绩效

正如大哲学家亚里士多德曾经说过的那样, 世上最困难的事莫过于下定义。时至今日, 人们对绩效这一概念的认识仍然存在分歧。就像贝茨 (Bates) 和霍尔顿 (Holton) 指出的那样, “绩效是一个多维建构, 观察和测量的角度不同, 其结果也会不同”, 从不同的学科领域出发认识绩效, 所得到的结果也会有所差异。

1. 从管理学视角认识绩效

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。它包括组织绩效和个人绩效两个方面。组织绩效建立在个人绩效实现的基础上, 但个人绩效的实现并不能保证组织是有绩效的。当组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每个工作岗位及每个人时, 只要每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的绩效目标偏离组织的绩效目标, 从而导致组织的失败。

2. 从经济学视角认识绩效

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, 他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时, 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, 而这一原则正是市场经济运行的基本规则。

3. 从社会学视角认识绩效

从社会学的角度看, 绩效意味着每个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。他的生存权利是由其他人的绩效保证的, 而他的绩效又保障其他人的生存权利。因此, 出色地完成自己的绩效是他作为社会一员的义务, 他受惠于社会就必须回

馈社会。

1.1.2 绩效的定义

随着管理实践深度和广度的不断增加，人们对绩效概念和内涵的认识也在不断变化。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。策略的拟订越来越需要对绩效的新定义。”因此，我们要想测量和管理绩效，必须先对其进行界定，弄清楚它的确切内涵。

目前对绩效的界定主要有三种观点：第一种观点认为绩效是结果；第二种观点认为绩效是行为；第三种观点则强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展。

1. 绩效是结果

伯纳丁（Bernadin）等认为：“绩效应该定义为工作的结果，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。”凯恩（Kane）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”。从这些定义不难看出，“绩效是结果”的观点认为，绩效是工作所达到的结果，是一个人的工作成绩的记录。一般用来表示绩效结果的相关概念有职责（Accountabilities），关键结果领域（Key Result Areas），结果（Results），责任、任务及事务（Duties, Tasks and Activities），目的（Objectives），目标（Goals or Targets），生产量（Outputs），关键成功因素（Critical Success Factors）等。对绩效结果的不同界定，可用来表示不同类型或水平工作的要求。对此，我们在设定绩效目标时应注意加以区分。

2. 绩效是行为

随着对绩效问题研究的不断深入，人们对绩效是工作成绩、目标实现、结果、生产量的观点不断提出挑战，普遍接受了绩效的行为观点，即“绩效是行为”。支持这一观点的主要依据有以下几个。

1) 许多工作结果并不一定是个体行为所致，它可能受到与工作无关的其他影响因素的影响。

2) 员工没有平等的完成工作的机会，并且员工在工作中的表现不一定都与工作任务有关。

3) 过分关注结果会导致忽视重要的行为过程，而对过程控制的缺乏会导致工作成果的不可靠性，不适当地强调结果可能会在工作要求上误导员工。

认为“绩效是行为”，并不是说绩效的行为定义中不能包容目标，墨菲（Murphy）给绩效下的定义：“绩效是与一个人工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为。”坎普贝尔（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。”他在1993年给绩效下的定义：“绩效是行为的同义词，它是人们实际的行为表现，而且是能通过观察得到的。就定义而言，它只包括与组织目标有关的行动或行为，能够用个人的熟练程度（贡献水平）来评定等级（测量）。绩效不是行为的后果或结果，而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的。”博尔曼和莫托威多（Borman & Motowidlo）则提出了绩效的二维模型，认为行为绩效包括任务绩效和关系绩效两个方面，其中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。

3. 高绩效与员工素质的关系

随着知识经济的到来，评价并管理知识型员工的绩效也显得越来越重要。由于知识型工作和知识型员工给组织绩效管理带来的新挑战，越来越多的企业将以素质为基础的员工潜能列入绩效考核的范围，对绩效的研究也不再仅仅关注对过去的反应，而是更加关注员工的潜在能力，更加重视素质与高绩效之间的关系。本书在随后的章节中会对以素质为基础的绩效考核进行介绍，这也是有关绩效研究的最新领域。

1.1.3 绩效在实践中的含义

在实际应用中，对绩效的理解可能是以上三种认识中的一种，也可能是对各种绩效概念的综合平衡。一般而言，人们在实践中对绩效有以下几种理解。

1. “绩效”就是“完成工作任务”

这一观点出现得比较早，其主要的适用对象是一线生产工人或体力劳动者。对于一线生产工人或体力劳动者来说，最主要的问题一直是“这个工作怎么做”，或者说“把这件事做到最好的方法是什么”，他们的绩效就是“完成所分配的生产任务”，这个论断直到今天仍然是适用的。不过，由于知识工作者的工作不同于常规的体力劳动，这一观点一般不用来衡量知识工作者的工作绩效。

2. “绩效”就是“工作结果”或“产出”

这一界定从考核的内容上将考核划分为绩效考核、能力考核和态度考核三种。相对

于能力考核和态度考核来讲,绩效考核强调的是“结果”或“产出”。

实际上,将绩效以“产出/结果”为导向的解释在实际运用中是最为常见的。从绩效考核与管理的实践中我们可以看到,许多词被用来表示作为“结果/产出”的绩效,如责任、目标、任务、绩效指标、关键绩效指标、关键成果领域等。

3. “绩效”就是“行为”

将绩效与结果或产出等同起来的观点在许多心理学的文献中受到了质疑,因为一部分产出或结果可能是由个体所不可控制的因素决定的;再者,过分强调结果或产出,会使管理者无法及时获得个体活动信息,从而不能很好地进行指导与帮助,而且可能会导致短期效益。绩效作为“行为”的观点正是在此基础上逐渐流行起来的。

概括起来,将绩效作为“行为”的观点主要基于以下事实。

1) 许多工作后果并不一定是由员工的行为所产生的,也可能有与工作毫无关系的其他因素在起作用。

2) 工作执行者执行任务的机会不平等,并不是工作执行者在工作时所做的每一件事都同任务有关。

3) 过分重视结果会忽视重要的程序因素和人际关系因素。

4) 产出/结果的产生可能包括许多个体无法控制的因素,尽管行为也要受外界因素的影响,但相比而言,它是在个体直接控制之中的。

5) 实际上,现实中没有哪一个组织完全以“产出”作为衡量绩效的唯一尺度。

行为通常被认为是工作结果产生的原因之一,而工作结果或产出又是评估员工行为有效性的一种重要方法,即根据员工所取得的结果,来判定他们的行为的有效性。尽管将“绩效”界定为“行为”的观点日益为人们所重视和认可,但“行为”与“绩效”一样,同样面临如何界定的尴尬局面。

4. “绩效”是“结果”与“过程(行为)”的统一体

从实际意义上来讲,将绩效界定为“结果+过程”是很有意义的,它不仅能更好地解释实际现象,而且一个相对宽泛的界定往往使绩效更容易被大家接受,这对绩效考核与管理而言是至关重要的。

作为结果和过程的绩效观,既有其优点,也有其缺点。从实际运用的角度来看,单纯将绩效界定为结果/产出或行为/过程都是有失偏颇的。表1-1对这两种不同绩效观的优缺点进行了比较。

一般来讲，不同的企业或企业中的不同人员对“结果”和“过程”的侧重点不同。

表 1-1 不同绩效观的优缺点比较		
	优 点	缺 点
注重结果/产出	• 鼓励大家重视产出，容易在组织中营造“结果导向”的文化与氛围 • 员工成就感强，以“胜败论英雄”	• 在未形成结果前不会发现不正当行为 • 当出现责任人不能控制的外界因素时，评价失效 • 无法获得个人活动信息，不能进行指导和帮助 • 容易导致短期效益
注重过程/行为	• 能及时获得个人活动信息，有助于指导和帮助员工	• 成功的创新者难以容身 • 过分地强调工作的方法和步骤 • 有时忽视实际的工作成果

1) 高速发展的企业或行业一般更重视“结果”，发展相对平稳的企业或行业则更重视“过程”。

2) 强调反应速度、注重灵活、创新工作文化的企业一般更强调“结果”，强调流程、规范，注重稳固工作文化的企业一般更强调“过程”。

3) 具体到企业不同类别的人员、不同层次的人员，层级越高越以结果为主，层级越低越以过程或行为为主，所谓“高层要做正确的事、中层要把事做正确、基层要正确地做事”讲的就是这个道理。

5. 绩效=做了什么（实际收益）+能做什么（预期收益）

这个观点更适合知识工作者，也比较接近绩效管理的真正意图——关注未来！它不仅要看员工当前做了什么，也要关注将来还能够做什么，能给公司带来什么价值。

综上所述，绩效的含义是非常广泛的。在不同时期、不同发展阶段，面对不同对象，绩效就有不同的含义。表 1-2 对几种绩效的主要定义适用情况进行了比较说明。

表 1-2 绩效定义适用情况对照表		
绩效含义	适应的对象	适应的企业或阶段
1. 完成工作任务	• 体力劳动者 • 事务性或例行性工作的人员	
2. 工作结果或产出	• 高层管理者 • 销售、售后服务等可量化工作性质的人员	• 高速发展的成长型企业，强调快速反应，注重灵活、创新的企业
3. 行为	• 基层员工	• 发展相对缓慢的成熟型企业，强调流程、规范，注重规则的企业

续表

绩效含义	适应的对象	适应的企业或阶段
4. 结果+过程（行为/素质）	● 普遍适用各类人员	
5. 做了什么（实际收益）+能做什么（预期收益）	● 知识工作者，如研发人员	

1.2 什么是绩效考核

绩效会因时间、空间、工作任务和工作条件（环境）等相关因素的变化而不同，从而呈现出明显的多样性、多维性与动态性，这也就决定了对绩效的考核必须是多角度、多方位和多层次的。

对于绩效考核，不同的人有不同的认识。从较早期的观点看，对绩效考核有以下几种描述。

- 1) 对组织中成员的贡献进行排序。
- 2) 对员工的个性、资质、习惯和态度，以及对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的考核，是考核的程序、规范、方法的总和。
- 3) 对员工现任职务状况的出色程度及担任更高一级职务的潜力进行有组织的、定期的，并且是尽可能客观的考核。
- 4) 是人力资源管理系统的组成部分，由考核者对被考核者的日常职务行为进行观察、记录，并在事实的基础上，按照一定的目的进行考核，达到培养、开发和利用组织成员能力的目的。

- 5) 定期考核和考察个人或工作小组工作业绩的一种正式制度。
- 综观以上观点，我们可以从以下三个角度理解绩效考核。
- 1) 绩效考核是从企业经营目标出发，对员工工作进行考核，并使考核结果与其他人力资源管理职能相结合，推动企业经营目标的实现。
 - 2) 绩效考核是人力资源管理系统的组成部分，它运用一套系统的和一贯的制度性规范、程序和方法进行考核。

- 3) 绩效考核是对组织成员在日常工作中所表现的能力、态度和业绩，进行以事实为依据的评价。

归纳起来，绩效考核是指考核主体对照工作目标和绩效标准，采用科学的考核方法，评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并且将评定结果反馈给员工的过程。

1.3 绩效考核的应用与不足

在不同的组织中,人们都在进行着绩效考核,有时它可能只是走过场,有时它又变得非常重要,其考核结果直接决定晋升、奖金、出国培训等机会的分配。员工和管理者不喜欢绩效考核的原因有三个方面。

1) 绩效考核本身的性质决定了它是一件容易使人焦虑的事情。当一个人知道自己将要被别人评价时,或者当一个人评价别人时,他们往往会感到有些焦虑,而绩效考核就是一个评价与被评价的过程,所以由此而产生的焦虑是不可避免的。这种焦虑有时会引起对评估的回避,甚至抵触。被考核者是最容易感到焦虑的群体,另外,考核者也会对绩效考核感到焦虑。

2) 绩效考核目的不明确。许多管理者对绩效考核持怀疑态度,他们始终在问,绩效考核对我们到底有什么用?被考核者也常常不清楚绩效考核的作用。当人们不清楚一件事情对自己有什么好处的时候,他就很难喜欢这件事情,尤其是这件事情要花费很多时间和精力而又不能确定它能带来什么好处时,人们通常采取的行动就是回避。

3) 绩效考核结果不理想使得绩效考核更加难以开展。在实际操作中,正式的绩效考核计划有时会由于某些原因而得出令人失望的结果。图 1-1 显示了一些主要原因。

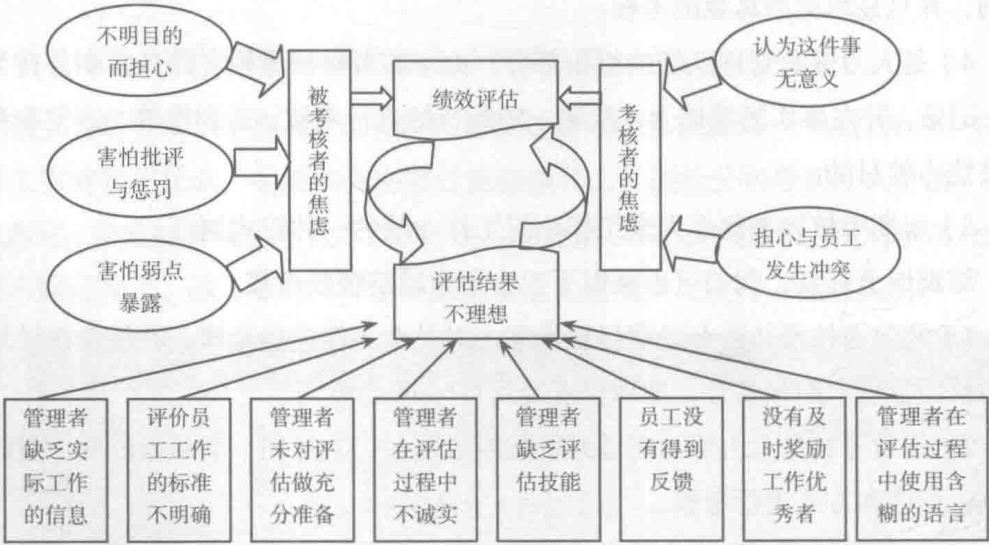


图 1-1 绩效考核不良循环图

就人力资源管理的所有职能来说,如果缺乏高层管理者的支持,评估计划也就不会成功。此外,还有其他一些原因致使绩效考核程序不能达到预期效果。例如,经理人员认为对评估计划投入时间和精力只会获得很少的收益,甚至没有收益;经理人员不喜欢

面对面的评估会谈方式；经理人员不擅长提供评估方面的反馈信息；经理人员在评估中的角色与其在员工发展方面的帮助者角色相矛盾。

人们不喜欢绩效考核，就是因为这种传统意义上的绩效考核在理论上和实践上都存在一些问题，使员工绩效的改善和能力的不断提高太多地依赖于奖惩制度，由此带来了一些消极影响。

1) 员工改善绩效的动力来源于利益的驱使和对惩罚的惧怕。

2) 过分依赖制度削弱了组织各级管理者对改善绩效方面的责任。

3) 单纯依赖定期的、既成绩效的评估，忽略了对各种过程的控制和督导。

4) 由于管理者的角色是“警察”，考核就是要挑员工的毛病，因此造成管理者与被管理者之间的冲突和对立。

5) 这种只问结果不问过程的管理方式，不利于培养缺乏经验、工作能力较差及资历较浅的员工；当员工发现无法达到工作标准的时候，他们可能自暴自弃、放弃努力，或者归因于外界或其他人。

6) 在工作标准不能确切衡量时，导致员工规避责任。

7) 产生对业绩优秀者的抵触情绪，使得成绩优秀者成为被攻击的对象等。

对绩效考核形成的这种抵触感其实可以通过与员工进行充分沟通来减少，甚至消除。虽然在以往的管理实践中有很多事例使得绩效考核的负面影响给人留下了深刻的印象，但对于系统的绩效管理思想的介绍将有助于澄清过去的错误实施手法和留给员工的不良印象，应该力争让员工明白，绩效考核只是绩效管理的一个环节，管理者不是单纯地为了评判员工的好坏来实施它，而是为了完成这一完整的管理活动，从而促进员工、团队和组织的共同提升。



案例分析 华为——基于价值、围绕结果展开的绩效考核

华为能够在 20 多年的时间里，发展为拥有 17 万多名员工，业务遍及全球 170 多个国家和地区，服务全世界 1/3 以上的人口的全球化公司，与其管理经营理念与实践密不可分。华为的人力资源管理体系是国内许多企业人力资源管理的标杆，而绩效考核作为人力资源工作体系的重要内容，在华为的人力资源管理过程中发挥了突出的作用。

华为的绩效考核遵循实用原则。从绩效评价体系到绩效考核过程，再到绩效考核结果的应用，都是围绕结果（价值）展开的。这也是华为绩效管理看似普通，却大放异彩的原因。