

普通高等教育“十三五”规划教材

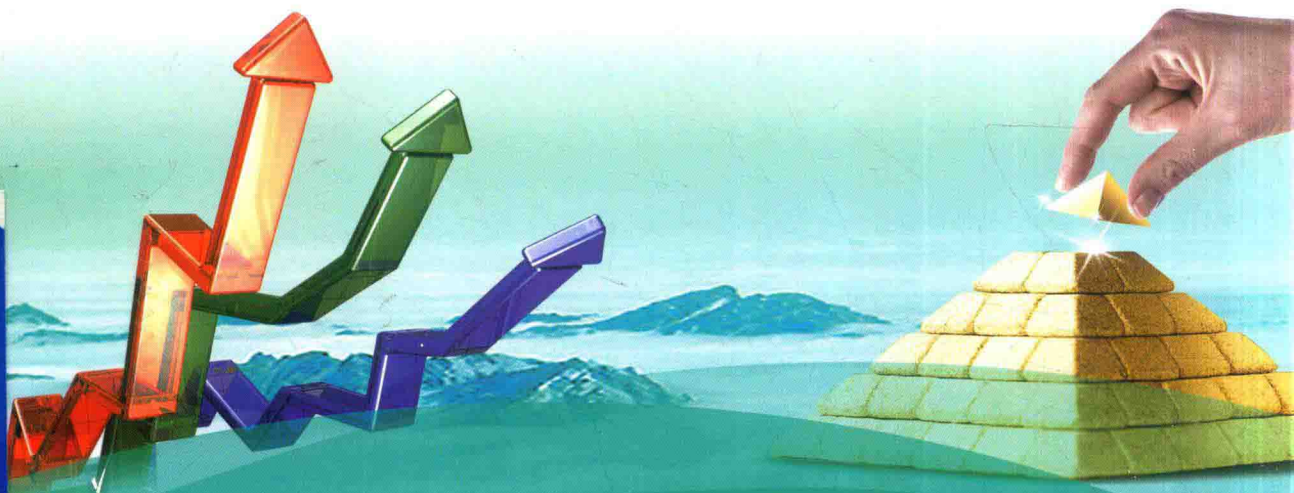
JIXIAOGUANLI

绩效管理



赠教学课件

王博 高南虎 于长江 主编



延边大学出版社

普通高等教育“十三五”规划教材

普通高等教育“十三五”规划教材

绩效管理

主编 王博 高南虎 于长江

延边大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 / 王博, 高南虎, 于长江主编. -- 延吉 :
延边大学出版社, 2017.4
ISBN 978-7-5688-2340-1

I. ①绩… II. ①王… ②高… ③于… III. ①企业绩
效-企业管理 IV. ①F272.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 099700 号

绩效管理

主编:王博 高南虎 于长江

责任编辑:沈晓娟

封面设计:曾宪春

出版发行:延边大学出版社

社址:吉林省延吉市公园路 977 号 邮编:133002

网址:<http://www.ydcbs.com>

E-mail:ydcbs@ydcbs.com

电话:0433-2732435

传真:0433-2732434

发行部电话:0433-2732442

传真:0433-2733266

印刷:北京文星印刷厂

开本:787×1092 毫米 1/16

印张:12

字数:320 千字

版次:2017 年 5 月第 1 版

印次:2017 年 5 月第 1 次

ISBN 978-7-5688-2340-1

定价:33.00 元

延边大学出版社

前 言

进入 21 世纪,我国日益融入国际市场,市场竞争也越来越激烈。企业要想在市场经济大潮中立于不败之地,必须建立一套完整的、科学有效的绩效管理体系。作为人力资源的工具和方法,绩效管理对于组织管理的重要性越来越受到重视。很多企业在绩效管理上投入大量的人力物力,其关键行为是设定目标和衡量标准,通过总结、评估、沟通、激励和发展,实现员工和企业共同发展的长期目标。绩效管理已经成为企业获取可持续竞争优势的关键所在。绩效考核或绩效管理可能存在种种问题和不足,可能出力不讨好,但是实践证明,不搞绩效考核或绩效管理,更是万万不行。

本书的目的,就是在理解绩效考核与绩效管理重要意义的前提下,通过对绩效管理相关内容的系统梳理,在理论上解析绩效考核与绩效管理的逻辑结构,在实践上把握绩效考核与绩效管理的操作要领,从而为绩效管理特别是绩效考核工作以及人力资源管理相关工作奠定坚实的基础。

由于作者水平的限制,加上时间仓促,书中的疏漏和不足在所难免,恳请专家学者及读者提出宝贵的意见和建议,以便我们修改完善。

编 者

目 录

第一章 绩效管理概述.....	1
第一节 绩效、绩效考核与绩效管理	2
第二节 绩效管理的现状.....	9
第二章 绩效管理的基本原理	12
第一节 绩效管理的理论基础	12
第二节 绩效评价的原理	23
第三节 如何构建绩效管理体系	27
第三章 绩效计划	32
第一节 绩效计划概述	32
第二节 绩效计划的制订程序	38
第三节 绩效考核指标体系设计	44
第四章 绩效管理的实施及过程控制	52
第一节 绩效管理过程控制的概述	52
第二节 绩效计划实施过程中存在的常见问题	55
第三节 绩效实施过程的有效控制	61
第五章 绩效考核方法及其运用	70
第一节 绩效考核方法的分类	70
第二节 影响绩效考核方法甄选的因素	72
第三节 选择绩效考核技术的标准	74
第四节 绩效管理流程设计技术	79
第六章 绩效反馈面谈	82
第一节 绩效反馈面谈的意义和原则	84
第二节 绩效反馈面谈前的准备	86
第三节 绩效反馈面谈的实施	90
第四节 绩效改进计划	95
第七章 绩效考核结果的调整与应用.....	101
第一节 绩效考核结果的调整.....	102
第二节 绩效考核结果的应用.....	102
第三节 团队/部门绩效与个人绩效挂钩	107
第八章 目标管理法.....	109
第一节 目标管理的概述.....	109

第二节	基于目标管理法的绩效考核	114
第三节	目标管理考核法在实践中存在的问题及对策	118
第九章	关键绩效指标法	120
第一节	什么是关键绩效指标	121
第二节	为什么要设定关键绩效指标	123
第三节	如何设定关键绩效指标	125
第四节	如何应用关键绩效指标法	135
第十章	平衡计分卡方法	144
第一节	应用平衡计分卡的指导思想	145
第二节	什么是平衡计分卡	146
第三节	平衡计分卡的指标体系和流程	149
第四节	组织、部门、个人平衡计分卡的设计	153
第十一章	绩效管理的发展	163
第一节	管理理论变革与绩效	163
第二节	绩效管理是管理理论变革的动力源泉	167
第三节	绩效管理理念的发展趋势	168
第四节	绩效管理技术的发展	172
参考文献		186

第一章 绩效管理概述



案例导入

从“绩效考核”到“绩效管理”

2012年5月23日,杭州萧山供电局综自一班的每位员工都拿到了一份上一工作周期的绩效“成绩单”。与以往不同的是,这张“成绩单”上不仅包含了员工的绩效考核结果,还包含了班组人员与工作量“匹配度”分析、员工“负载度”分析及调整方案、下一周期工作计划调整方案等内容。这是今年该局深化“绩效管理”的一个缩影。

据介绍,以往该局检修人员的收入主要由工资和奖金两个部分组成,奖金基数相同,只是系数上略有差别,员工收入差距不大,工作积极性不高,“吃大锅饭”“出工不出力”成为影响工作效能的最大“瓶颈”。对此,该局基于“工作态度、工作难度、工作强度”3项考核要素,将所有工作内容划分为通用部分、专业部分和加分部分,并纳入考核标准项目库,对每项内容都“明码标价”。目前,该考核标准项目库内考核内容共167项,其中通用部分32项、专业部分96项、加分部分39项。绩效考核按月进行,检修人员每月会获得一个“贡献值”和“贡献等级”。“贡献值”的大小决定了收入的多少,打破了以往的“大锅饭”模式;而“贡献等级”则作为年终评优和后备干部推荐的重要依据,激发了员工的能动性。同时,通过对“贡献值”的科学分析,就能准确显示前一阶段的工作负载度,并为生产计划、安全风险评估和人力资源管理提供依据。从《4月份检修专业绩效统计评价表单》中可知,当月综自一班有80%的人员现场类检修日超过18天,工作强度平均得分为136.5分,超出标准值32%,全员完成三星级及以上的工作和夜间抢修工作8项,工作难度平均得分为84.5分,超出标准值17%。根据此表单,该局在5月初立即对生产任务进行合理“瘦身”,并针对性地加强了现场管控力度和到岗到位措施。此外,该局还将对年度绩效进行统计,其结果作为下一年度新进人员分配的重要依据,从而实现人力资源的最优分配。

据统计,自实施该绩效管理以来,萧山电网在1月至4月完成工作票及事故抢修单788张,同比增长23%,但基于“单兵战斗力”的提升和整个检修队伍的“均匀出力”,依然有力确保了生产安全的可控性。此外,萧山电网1月至4月的故障性抢修仅为20次,同比降低17%。工作效益和工作质量的显著提升标志着萧山供电局的“潜动力”得到了有效的释放。

点评:以往萧山供电局采用的是绩效考核制度,但绩效考核只是绩效管理的一个环节,侧重对过去工作表现的评价,而忽视了对未来工作的指导和提升,因而效果并不理想。改革后,萧山供电局立足“绩效管理”的“整盘棋”概念,以“量化+细化”为原则,制定出台了《萧山供电局绩效管理办法》,建立了以绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升为全过程的闭环管理机制,从而极大地激发了员工的积极性,挖掘了组织发展的潜力。

(资料来源: http://news.xinhuanet.com/tech/2012-05/30/c_12321_3623.htm,经网络资料整理而成。)

第一节 绩效、绩效考核与绩效管理

一、绩效

(一) 什么是绩效

1. 绩效的内涵

绩效(Performance),在《牛津现代高级英汉双解词典》中被解释为“执行、履行、表现、成绩”。而贝茨(Bates,1995)和霍尔顿(Holton,1995)认为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。现代管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)也强调: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,策略的拟定越来越需要对绩效进行定义。那么,究竟什么是“绩效”?我们应该如何理解它?

2. 不同学科视角下的绩效概念

不同学科所处的角度不同,对绩效概念的理解也会有所差异。我们很难也没有必要为绩效下一个统一的定义,随着实践的发展,绩效概念的内涵与外延会不断被重新界定。

(1) 管理学视角

从管理学的角度来看,绩效包括“绩”与“效”两个方面,绩是指业绩,效是一种行为,包括“效率、效果、态度、品行、行为、方法、方式”等。绩效是一个组织或个人在一定时期内的投入产出情况,它包括个人绩效和组织绩效两个方面。其中“投入”指的是人力、物力、时间等物质资源,或个人的情感、情绪等精神资源“产出”指的是工作任务在数量、质量及效率方面的完成情况。

(2) 经济学视角

从经济学的角度来看,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,而薪酬则是组织对员工的承诺。每个组织招聘员工,都希望员工能承担一定的责任,为组织创造一定的价值,而绩效即为员工对组织的一种承诺与责任。同时,组织也需要保证员工的生存与发展,满足员工必要的需求,为员工的劳动支付一定的薪酬。

(3) 社会学视角

从社会学的角度来看,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他的那一份职责。马克思说,人的价值体现在两个方面:一方面表现为个人对社会所做出的贡献,每个社会成员都扮演着不同的社会角色,承担着不同的任务,为社会创造出不同的财富(绩效);另一方面表现为社会对个人的回报,个人的绩效保证了他人的生存权利,同时他人的绩效也保证了个人的生存权利。

3. 三种常见“绩效观”

如今,多数企业对绩效管理已不再陌生,或多或少都有一些尝试或体会。但同时也都感到绩效管理很难,原因之一在于对绩效持不同观点。当前,在实践领域对绩效主要持有三种不同的观点。

(1) 绩效的“结果观”。伯纳丁(Bernadin,1995)认为,因为工作结果与组织的战略目标、顾客满意度及所投资金的关系最为密切,所以“绩效”等同于“结果”或“产出”。在企业中表

现为完成工作的数量、质量、成本费用以及为企业做出的其他贡献等,如销售额、运营成本、收入、产量等。

(2)绩效的“行为观”。认为绩效应该是一种行为,原因在于绩效的结果观存在很多局限性,不是所有人都认可。首先,“行为”与“结果”之间不一定是线性关系。影响结果的因素很多,并不一定都是个体行为所致,可能会受到与工作无关的其他因素的影响。因此,单纯以结果来评价一个员工工作绩效是不科学的。其次,员工没有平等地参与工作的机会,并且在工作中的表现不一定都与工作任务和工作结果有关。最后,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也会导致工作结果的不可靠性。因此,绩效“行为观”认为:考核一个员工的“行为”(正在做什么)比考核一个员工的“结果”(做了什么)更重要。

(3)绩效的“综合观”。认为绩效是“结果”“过程”(行为)与“潜能”的统一体。绩效=做了什么+正在做什么+还能做什么,“做了什么”代表一种结果与贡献,如销售额等;“正在做什么”体现为行为与态度,如积极性等;而“还能做什么”是关注一个员工的潜能。现代绩效研究不再仅仅关注于对历史的反映,而是更关注于员工的潜在能力,将个人潜力和个人素质纳入绩效评价的范畴,重视高素质与高绩效之间的关系。

(二)绩效的性质

1. 多因性

众所周知,影响绩效的因素很多,有内部因素,也有外部因素。员工绩效的优劣不是取决于单一因素,而要受制于主观、客观的多种因素。它既受到环境因素的影响,又受到工作特征因素的影响。它既受到员工自身能力、个性因素的影响,又与组织的制度与机制有关,同时更受到员工的工作动机、价值观的影响。其中,技能、激励、环境与机会是主要因素(如图1-1所示)。

(1)技能。技能指的是员工的工作技巧和能力水平。一般来说,影响员工的技能的因素有天赋、智力、经历、教育、培训等。由此可以看出,员工的技能并不是一成不变的。组织为了提高员工的整体技能水平,一方面,可以在招聘录用阶段进行科学的甄选;另一方面,还可以通过在员工进入组织之后提供各种类型的培训或依靠员工个人主动地进行各种类型的学习来提高其技能水平。

(2)激励。作为影响员工工作绩效的因素,激励是通过改变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、原材料的供应;上级的领导作风和监督的方式;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能力(技能)和工作态度(工作积极性等)来影响员工的工作绩效。

(4)机会。机会指的是一种偶然性,俗称“运气”。对任何一名员工来说,被分配做什么样的工作往往在客观必然性之外,还带有一定的偶然性。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。例如,一个操作工原来在生产线上工作,但他自学了很多自动化方面的先进技术。有一次,他接到一个额外

的工作任务,要求他对生产线存在的问题提出改进意见。正是这个机会给了他一次展示才华的舞台,他所提出的改进意见为企业节省了一大笔资金,因而创造了在原来职位上无法创造的工作绩效。我们可以认为,机会对他的工作绩效产生了重大影响。

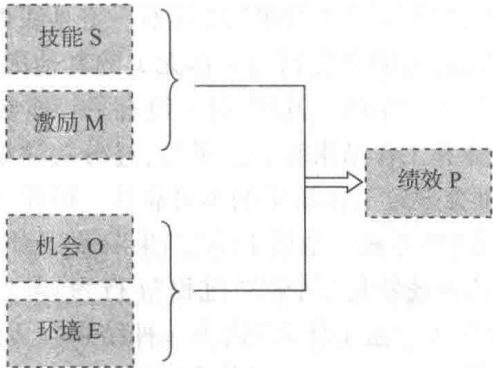


图 1-1 绩效影响因素

2. 多维性

所谓多维性,是指员工的工作绩效要从多方面考察,不能只看一个方面,既要考核结果,也要关注行为,更要考核员工潜能。例如,一名工人的绩效,除了产量指标完成情况外,质量、原材料消耗、能耗、出勤,甚至团结、服从、纪律等硬软件方面,都需综合考虑,逐一评估,尽管各个维度可能权重不等、考评侧重点有所不同。

3. 动态性

由于工作绩效只是一段时间内工作情况的反映。因此,员工的绩效是会变化的。随着时间的推移,绩效差的可能改进转好,绩效好的也可能退步变差,所以管理者切不可凭一时印象,以僵化的观点看待员工的绩效。

总之,管理者对员工的考察,应该是全面的、发展的、多角度的和权变的,力戒主观、片面和僵化,绩效管理考核贵在科学公正。只有结合实际不断总结、探索和完善,才能使绩效管理考核发挥应有的作用,从而达到激发员工积极性,提高工作效能,推动企业持续健康发展的目的。

二、绩效考核

(一) 绩效考核的起源

绩效考核起源于西方国家文官(公务员)制度。最早起源于英国,在英国实行文官制度初期,文官晋级主要凭资历,于是造成工作不分优劣,所有的人一起晋级加薪的局面,结果是冗员充斥,效率低下。1854~1870 年,英国文官制度改革,注重表现、看才能的考核制度开始建立。根据这种考核制度,文官实行按年度逐人逐项进行考核的方法,根据考核结果的优劣,实施奖励与升降。考核制度的实行,充分地调动了英国文官的积极性,从而大大提高了政府行政管理的科学性,增强了政府的廉洁与效能。英国文官考核制度的成功实行为其他国家提供了经验和榜样。美国于 1887 年也正式建立了考核制度,强调文官的任用、加薪和晋级,均以工作考核为依据,论功行赏,称为功绩制。此后,其他国家纷纷借鉴与效仿,形成各种各样的文官考核制度。这种制度有一个共同的特征,即把工作实绩作为考核的最重要的内容,同时对德、能、勤、绩进行全面考察,并根据工作实绩的优劣决定公务员的奖惩和晋升。西方国家文官制度的实践证明,考核是公务员制度的一项重要内容,是提高政府工作效率的中心环节。各级政府机关

通过对国家公务员的考核,有利于依法对公务员进行管理,优胜劣汰。

文官制度的成功实施,使得有些企业开始借鉴这种做法,在企业内部实行绩效考核,试图通过考核对员工的表现和实绩进行实事求是的评价,同时也要了解组织成员的能力和工作适应性等方面的情况,并作为奖惩、培训、辞退、职务任用与升降等实施的基础与依据。

(二) 绩效考核概念

绩效考核是企业绩效管理中的一个环节,也是绩效管理过程中的一种手段。从而在综合众多学者观点的基础上,给出了绩效考核的概念:绩效考核是指企业在既定的战略目标下,运用特定的标准和指标,对员工的工作行为及取得的工作业绩进行评估,并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

三、绩效管理

(一) 绩效管理的概念

所谓绩效管理,是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效反馈、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程,绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

绩效管理是一个系统,也是一个过程,这个过程通常被看作一个循环,这个循环分为四个环节,即绩效计划、绩效辅导、绩效考核与反馈、绩效结果应用。当然,也有学者将其分为五个环节,即将绩效考核与反馈分为:绩效考核和绩效反馈。虽然环节不同,但其本质都是一样的。将其分为四个环节是受到美国质量管理专家戴明(W. Edwards. Deming)的PDCA圈影响(见图1-2),其中P-plan(计划)、D-do(执行)、C-check(检查)、A-action(行动)。

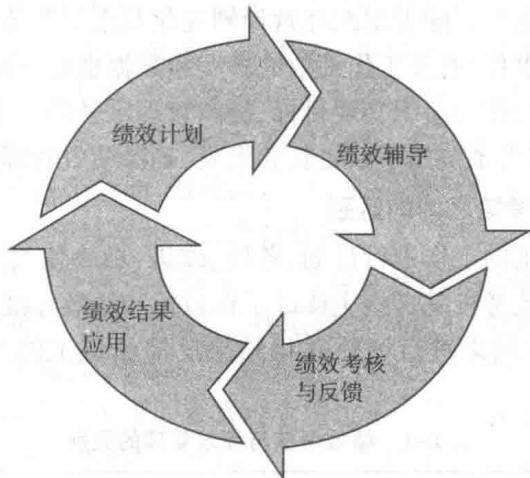


图 1-2 绩效管理的 PDCA 循环

(二) 绩效管理:内涵与体系

一个完整的绩效管理系统主要由四个环节构成,它们构成一个完整的绩效管理循环期(见图1-3)。

1. 结合组织战略,制订绩效计划。绩效计划是绩效管理流程中的第一个环节,是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。在双方认可的基础上,员工对自己的工作目标做出承诺。主管与员工共同的投入和参与是进行绩效管理的基础。

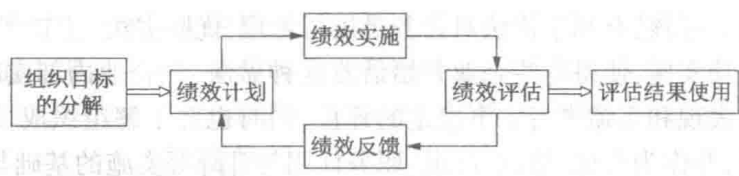


图 1-3 绩效管理的过程模型

2. 注重持续沟通,指导绩效实施。持续的绩效沟通是绩效管理的核心所在,通过绩效沟通,主管和员工一起讨论有关工作的进展情况、潜在障碍和问题,并且共同讨论解决问题的可能性措施以及主管如何才能帮助员工等。

3. 制定评价标准,合理准确评估。在绩效管理过程中,必须及时对员工和部门的绩效进行绩效诊断和绩效评估,这是绩效管理的保障环节。及时进行绩效诊断和绩效评估,就可以尽早发现工作过程中的偏差或失误,尽早采取措施补救;同时对工作结果及时进行评估和反馈,有利于及时地改进工作,避免将问题一起积攒到年底来处理。

4. 绩效反馈面谈,促进绩效改进。绩效管理的过程并不是到绩效考核打出一个分数就结束了,主管人员还需要与下属进行一次面对面的交谈。通过绩效反馈面谈,使下属了解主管对自己的期望,了解自己的绩效,认识自己有待改进的方面;并且下属也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难,请求上司的指导。

绩效管理的运行具有动态性与循环性的特点。动态性是指系统始终处在运行之中,不停止、不间断;循环性是指工作程序前后贯通地运转。这一动态的循环过程也是满足绩效管理水平逐步提高层次上升的过程。在绩效管理中,要进行持续的绩效沟通,如一对一的面谈,不定期的工作汇报、思想交流等,沟通发生在整个绩效管理过程中,而不是某一时间或某一个阶段。同时,绩效计划、绩效评估也必须随着组织经营计划变化及组织具体的情况变化而调整。对日常工作中发生的一些关键事件、有关工作绩效的事实和数据也必须随时记录,从而保证绩效管理信息的准确、及时。因此,作为组织实现目标、提高管理水平的一个有效工具,绩效管理通过各部分之间的动态循环,实现系统的不断更新和发展,确保绩效管理系统的良好发展。

(三) 绩效管理与绩效考核之间的区别

绩效管理是通过对员工的工作进行计划、考核、改进,最终使其工作活动和工作产出与组织目标相一致的过程。绩效考核是考核主体以工作目标和绩效标准为依据,通过科学、系统的考核方法,对员工行为及其结果进行评估并将结果反馈给员工的过程。两者的具体区别如(表 1-1)所示。

表 1-1 绩效考核与绩效管理的区别

区别	绩效考核	绩效管理
过程完整性	管理过程中的局部环节与手段	一个完整的管理过程
着眼点	过去	过去、现在与未来
侧重点	对以往业绩的考核与判断	信息沟通、业绩辅导
方法	单向评价	双向评价
管理者角色	裁判员	辅导员
着重点	注重结果	注重过程
指标设置	静态设置	动态参与

续表

区别	绩效考核	绩效管理
考核目的	奖惩	能力开发与提高
问题解决	事后解决	过程中解决
评价时间	期末评价	过程中不断反馈与期末评价相结合

与绩效考核相比,现代绩效管理的变化动向和凸显优势主要表现在以下四个方面。

1. 考核目的。从单一向多元发展。传统考核体系是单纯为考核而考核,将考核仅仅看作是对员工一年来在绩效指标框架体系中的一个评价,或者不被人们重视,流于形式,或者容易引起人们的焦虑情绪。而现代绩效管理的目的已经由传统的行政目的(薪酬、晋升的依据)向绩效提升、能力开发的目的转换。绩效管理是实现人力资源开发的前提,绩效管理的最终目的是改善员工的工作表现,提升绩效;识别员工发展的需要,确定职业生涯目标,推动员工向职业目标前进。在实现组织发展目标的同时,提高员工的满意度和成就感,最终达到组织和个人发展的“双赢”。

2. 考核目标。从以工作分析为基础的静态设置向注重战略目标的动态考核体系发展。在绩效管理中,绩效指标的设置已经由原来以工作分析为基础的静态考核变为融入组织战略目标的动态考核。采用平衡计分卡设置指标的绩效管理拓宽了标准的设置范围,直接将经营战略与个人绩效联系在一起,从而使员工的工作与组织的成功之间的关系更加密切,同时也使得管理者能够更加清晰地看到通过考核所带来的员工绩效的提高对于自身绩效和组织目标的重要意义,有助于管理者及时将员工的努力集中于蕴藏巨大竞争优势的战略目标上去,最大限度地实现组织愿景。

3. 考核过程。从单向考核向双向沟通发展。绩效管理过程是一个强调沟通的过程,它包括沟通组织的价值、使命和战略目标;沟通组织对每一个员工的期望结果、评价标准以及如何达到该结果;沟通组织的信息和资源;员工之间相互支持、相互鼓励。通过沟通使员工明晰考核标准,准确掌握自己的绩效状况,形成顺畅的沟通渠道,从而使员工与管理者之间的沟通内耗降至最低点,形成宽带信息往来空间,避免因认知上的差异所带来的冲突。现代绩效管理重点是通过持续的沟通对员工工作过程和行为进行管理。

4. 管理者角色。从裁判员向辅导员的转变。管理者从绩效考核中的“监督者”“裁判员”变成了绩效管理中的“辅导员”“合作伙伴”。在绩效的问题上,管理者与员工的目标是一致的,管理者的工作通过员工完成,管理者的绩效则通过员工的绩效体现。因此,员工绩效的提高即是管理者绩效的提高,员工的进步即是管理者的进步。管理者要扮演好辅导员的角色,需要做到以下几点:第一,辅导员工做好绩效目标;第二,在员工实现目标的过程中,与员工保持及时、真诚的沟通,持续不断地辅导员工业绩的提升;第三,记录下有关员工绩效表现的细节,形成绩效管理的文档,以作为年终考核的依据,确保考核公平公正;第四,做好绩效反馈,引导员工成长。

四、绩效管理在人力资源管理中的地位

人力资源管理是指站在如何激励人、开发人的角度,以提高人力资源利用效率为目标的管理决策和管理实践活动。人力资源管理包括:人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理六大模块。人们通常认为企业管理的核心是对“人”的管理,而人

力资源管理的核心是绩效管理。因此,绩效管理在人力资源管理中处于核心地位(见图 1-4)。

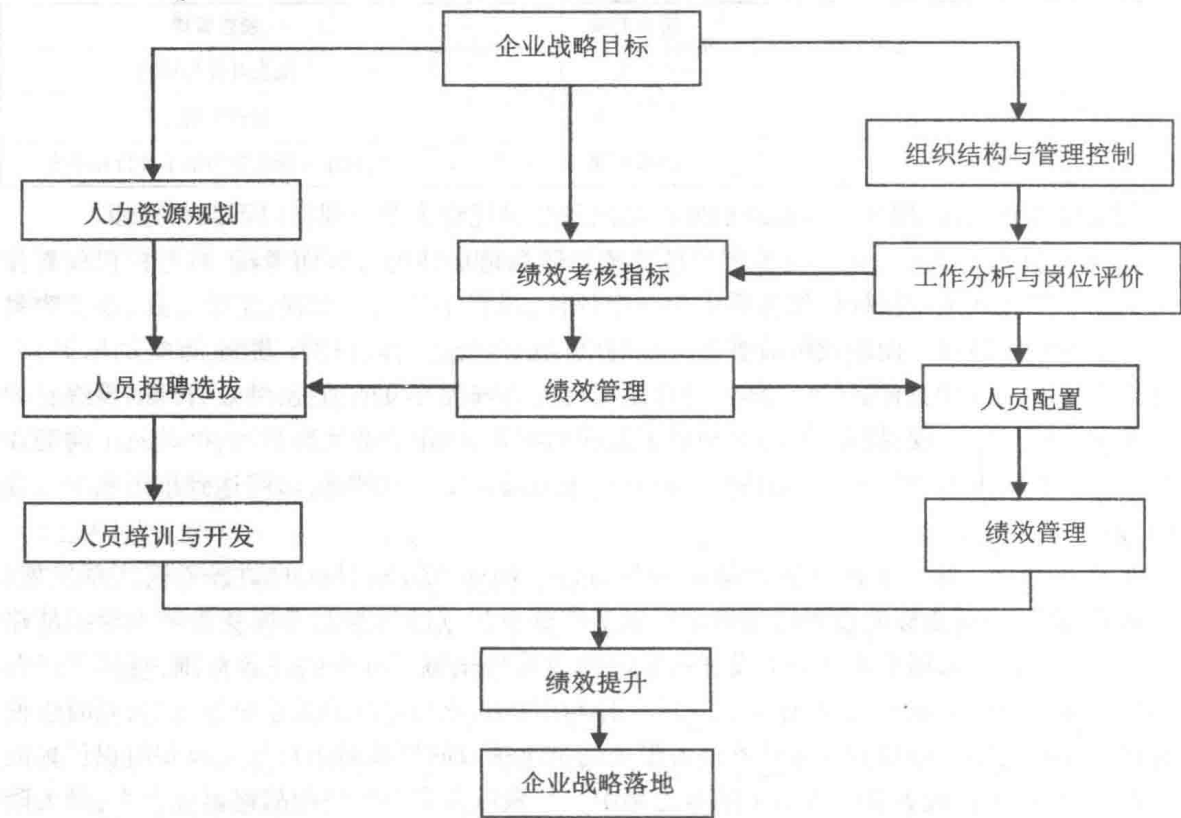


图 1-4 绩效管理在人力资源管理中的核心地位

首先,组织的绩效目标是由公司的发展规划、战略和组织目标决定的。绩效目标要体现公司发展战略导向。组织结构和管理控制是部门绩效管理的基础;岗位工作分析是个人绩效管理的基础。

其次,绩效考核结果在人员配置、培训开发、薪酬管理等方面都有非常重要的作用,如果绩效考核缺乏公平公正性,上述各个环节的工作都会受到影响,而绩效管理落到实处将对上述各个环节的工作起到促进作用。

另外,绩效管理和招聘选拔工作也有密切联系。个人的能力、水平和素质对绩效管理影响很大。人员招聘选拔要根据岗位对任职者能力素质的要求来进行。

通过薪酬激励激发组织和个人的积极主动性,通过培训与开发提高组织和个人的技能水平能带来组织和个人绩效的提升,进而促进企业发展目标的实现。组织和个人绩效水平,将直接影响组织的整体运作效率和价值创造。因此,衡量和提高组织、部门以及员工个人的绩效水平是企业经营管理者的一项重要常规工作,而构建和完善绩效管理系统是人力资源管理部门的一项战略性任务。

第二节 绩效管理的现状

一、绩效管理思想的演变

绩效管理的思想始于绩效评估。考核、评价是一种社会现象,也是一种社会需要。因而它有着悠久的历史,而且在有人群的地方就会有考核评价。在有组织、有目的的人群或机构中,考评又往往是有组织、有意识和系统的活动过程。根据考证,中国西周时期的《周礼·大司徒》中记载的乡里教化察举制度和欧美 19 世纪初建立的公务员制度,是东西方最早见诸文献的“制度性考核”。但是人类早期的考核不具备通常意义上绩效考核的基本形态。只有到了工业社会,随着管理科学的不断发展,制度性的规范化的考核在社会组织中才得到了广泛的应用。这一时期,从理论脉络上看,贡献最大的首推“科学管理之父”泰勒(Taylor),即使在现代绩效管理的制度安排中仍然呈现着泰勒的思想。

随着现代社会经济与社会的发展,面对日益复杂的管理实践,越来越多的管理者和研究者意识到,组织结构调整、组织裁员、组织扁平化、组织分散化等措施难以持续提高绩效,真正能促进绩效提高的是员工行为的改变。建立学习型组织,形成有利于调动员工积极性、创新精神,构建团队合作的组织文化和氛围成为人们的共识。在这一背景下,研究者感到传统绩效评估存在着自身的局限性和不足。于是,基于行为科学的研究成果,研究者拓展了绩效的内涵,并在总结绩效评价不足的基础上,在 20 世纪 70 年代由美国管理学家奥布里·丹尼尔斯(Aubrey Daniels)首次提出“绩效管理”这一概念。80 年代后半期和 90 年代早期,随着人们对人力资源管理理论和实践研究的重视,绩效管理逐步成为一个被广泛认可的人力资源管理过程。

众所周知,员工的工作绩效是指那些经过考核的行为、表现及其结果,而绩效管理则是依据主管与员工之间达成的协议来实施的一个动态的沟通过程。它通常被定义为:系统地对一个组织或员工所具有的价值进行评价,并给予奖惩,以促进系统自身价值的实现。从不同的角度出发去认识和理解事物,所得到的结果也会不尽相同。在绩效管理思想发展的过程中,对绩效管理的认识也存在分歧,主要表现为以下三种观点:

1. 绩效管理是管理组织绩效的系统。持有这种观点的代表是英国学者罗杰斯(Rogers, 1990)和布雷德拉普(Bredrup, 1995)。这种观点将 20 世纪 80 年代和 90 年代出现的许多管理思想、观念、实践等结合在一起,认为绩效管理的核心是实现组织绩效的提升,通过制定组织战略、调整组织结构、重组业务流程等来加以实施。在组织绩效观看来,个体因素即员工虽然受到技术、结构、作业系统等变革的影响,却并不是绩效管理所要考虑的主要对象。

2. 绩效管理是管理员工绩效的系统。这种观点将绩效管理看成是组织对一个人关于其工作成绩以及发展潜力的评估和奖惩。其代表人物安史沃斯(Ainsworth, 1993)、奎因(Quinn, 1987)、斯坎奈尔(Scannell, 1987)等,通常将绩效管理视为一个周期,强调通过目标管理、激励、提升员工技能等手段来保证员工绩效的持续提升,即将绩效管理主要看成是对员工绩效的管理。

3. 绩效管理是管理组织和员工绩效的综合系统。这种观点将绩效管理看成是管理组织

和员工绩效的综合体系,但此种观点内部却因强调的重点不同而并不统一。例如,考斯泰勒(Costello, 1994)的模型意在加强组织绩效,但其特点是强调对员工的干预,他认为绩效管理通过将各个员工或管理者工作与整个工作单位的宗旨连接在一起,来支持公司或组织的整体事业目标;而另一种认识却是绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力,提高他们的绩效,并通过将员工的个人目标与企业战略结合在一起来提高公司的绩效。

本书主要讨论如何运用绩效管理的思想来保证员工绩效的持续提升,进而实现组织绩效的改善,因此也就更倾向于第三种观点,即将绩效管理主要看成是对组织和员工综合绩效的管理。尽管这种观点在实践中仍然存在很多不确定性,但是组织绩效与个体绩效是分不开的,个体绩效的提升要依靠组织的支持,而组织绩效的改进也离不开个体绩效的提升。绩效管理不应是简单地被认为仅仅是一个测评和评估的过程,而应该是管理者和员工之间创造互相理解的途径。

二、从绩效考核到绩效管理:管理方式的深刻变革

(一) 从考核到管理:体现了人本管理的思想

从绩效考核到绩效管理,实质上是管理思想的变革,体现了从科学管理到人本管理的转变,具体表现在以下几个方面:

1. 强调发展目的渗透着人本管理思想。重视个体发展是人本管理思想的关键,绩效管理的初衷和最终目的在于激励和发展员工,激发人的潜能,这是与传统的绩效考核“秋后算账”思想的天壤区别。

2. 强调员工参与。员工参与是管理思想发展的重要成果,在《管理思想的演变》一书中将其称为“自下而上的管理”,即在不同程度上,组织员工参加组织决策的研究和讨论。研究者认为,员工参与能使他们对组织目标承担更多的责任,并使个人和团体得到更大的满足。绩效管理是员工全程参与式的,员工既参与了绩效计划的制订,也参与了绩效考核,更重要的是员工已把绩效计划所定目标作为自己的奋斗目标。因此,这种目标就不是外在的了,而变成了员工自身的追求,这就使传统的绩效考核带给员工外在的约束变成了员工的自觉行为。考核员工也就转变为员工的自我考核,由“自在”变成了“自为”。

3. 管理角色转变体现人本意识。从“监督者”“裁判员”变成“辅导员”“教练”“咨询员”,不仅有助于提升员工工作绩效,而且有利于减轻传统绩效考核中易出现的员工焦虑现象。在辅导过程中,主要目的是:第一,及时帮助员工了解自己工作进展情况,确定工作需要改善的方面以及需要掌握的知识技能;第二,在必要时,指导员工完成特定的工作任务。而当员工没能达到预期绩效标准时,管理者借助咨询来帮助员工克服工作过程中遇到的障碍。

(二) 从考核到管理:渗透了过程管理的理念

由于结果管理是最经济、最容易、最直观的考核办法,也利于发挥员工的创造性,故管理者往往青睐以结果论英雄。过去曾有一种说法,认为现代管理只管结果,不管过程,这其实是一个误区。管理工作,不仅要看结果,而且要看过程。要通过管理来保证预期目标的实现。这就是说,结果(预期目标)的实现是建立在对过程控制的基础上的。要通过管理过程来保证个体和群体的行为始终沿着实现预期目标的方向发展,最终才能获得理想的结果。绩效管理,不仅注重考核,评价其结果,更要强调绩效管理的过程。说绩效管理注重过程管理,主要蕴含了两层含义。

其一,从绩效本身的含义而言,绩效包含了具体行为以及这些行为所达到的结果。传统的绩效考核仅仅侧重对绩效结果的评价,是一种事后控制。而绩效管理不仅强调结果单维导向,而且重视达成目标的过程,是对结果和行为的双维管理。这中间,对行为指标的考核即是过程管理的一个含义。考核不仅要关注结果,也要关注行为指标,以总目标指导方向,而过渡性目标考核员工投入程度,结果与过程并重,相辅相成,从某种程度上来说,可以保证相对公平性。

其二,过程管理体现在整个绩效管理系统中的环节,它是在过程中管理绩效,而不是在结果中管理绩效。这种对过程的管理,不仅体现在绩效目标的确定与沟通过程中,体现在绩效考核结果的反馈、讨论与改进的过程中,更加体现在绩效计划设计、确定和过程管理中,通过对达成绩效的行为、过程和管理的能力,实现达成绩效结果的保证。

(三) 从考核到管理:凸显了沟通激励的功能

随着现代社会的发展,员工的知识和成熟度越来越高,沟通激励也越来越成为实现有效管理的重要手段。从一定意义上讲,沟通是现代管理的一种有效工具,管理离不开沟通,沟通渗透于管理的各个方面。著名组织管理学家巴纳德(Barnard)认为,沟通是把一个组织中的成员联系在一起,以实现共同目标的手段。没有沟通,也就没有管理。

在绩效考核中,单向信息传递严重阻碍了沟通畅行,造成了沟通障碍,弱化了激励功能。而在现代绩效管理中,沟通渗透在循环网络的各个环节。首先,在绩效计划阶段,绝不是上级向下级下达绩效指标,它需要在双方共同沟通的基础上,达成对工作任务的一致认识,形成绩效契约。绩效计划成功的关键是员工的参与和承诺。其次,在绩效管理过程中,管理者与员工的持续性沟通不仅能够保证员工更好地完成工作任务,而且使得员工的工作满意度大大提高,关键岗位的人员流失率大幅度下降。最后,在绩效反馈阶段,管理者与员工更是进行深入讨论,而绝不是简单的分数通告。由此可知,有效沟通增强了激励作用,对提升绩效大有裨益。

(四) 从考核到管理:强化了团队绩效的作用

在绩效考核中,不得不提这样一个倾向:在考核前提下,岗位职责更加分明,无论是部门还是个体,在考核范围内之事,努力做好;不在考核范围内之事,事不关己,高高挂起。如此泾渭分明的态度,尤其是部门间的推诿拖延,对于组织整体绩效提升是相当有害的。绩效考核不仅使员工单纯关注考核指标,对考核外的工作不够关注,主动创新精神有所缺失,而且在某些情况下,当主管期望与团队期望相冲突的时候,会造成团队涣散、整体绩效下降等不良后果。

然而,如今组织的外部环境却正以前所未有的速度发生着各种变化。团队正是组织应对外部环境变化进行组织变革的产物。如何有效地衡量员工在团队中的贡献度恰恰是现代绩效管理试图解决的问题。专家们尝试运用任务绩效和周边绩效的区分来应对传统绩效考核中无法避免的问题。所谓任务绩效,是指职务任务的完成情况,组织所规定的行为或与履行职责有关的行为。周边绩效主要包括人际因素和意志动机因素,如保持良好的工作关系、坦然面对逆境、主动加班工作等。具体涉及员工自愿承担分外的工作任务;在工作中始终保持热情;经常帮助别人,主动承担边界不清的工作;提倡团队合作氛围等一些与特定作业无关的绩效行为。这与有些专家提出的“绩效管理重功劳也重苦劳”的理念如出一辙。功劳即为任务绩效;苦劳即为周边绩效,注重对团队的贡献和作用。绩效管理注重对周边绩效内容的考察,强化了团队绩效的作用,从而能使个人的职务绩效和团队绩效均获得明显提升。