



凌格书系

GLINKAGE BOOKS

◎ 总主编 徐恒熹

绩效 管理手册

JIXIAO GUANLI SHOUCE

主编 林新奇



中国劳动社会保障出版社



奇正凌格

凌格书系

GLINKAGE BOOKS

◎ 总主编 徐恒熹

绩效 管理手册

主 编 林新奇

编写人员 张蒙博 汪小红 马 娟

臧成君 李香花 李 辉



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理手册/林新奇主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2006
凌格书系

ISBN 7-5045-5741-2

I. 绩… II. 林… III. 企业管理: 人事管理-手册 IV. F272.99-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 068687 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 12.5 印张 1 插页 189 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前 言

也许我们在传统的劳资人事制度下度过了太长的时间，花费了太多的精力，因此，当人力资源管理的春风吹进神州大地的时候，中国企业关于“人”的管理思想骤然焕发出前所未有的生机。无论从哪个角度讲，现代人力资源管理的理念和由此带来的制度创新正在企业中成为势不可挡的潮流。而这股潮流在竞争日益激烈的市场环境下，在知识经济的条件下，将以其前所未有的力量荡涤存在已久的劳资管理和人事管理的理念和方法。

对于广大的人力资源管理者而言，面对浩如烟海的人力资源管理的思想持续地调整自己的理念是十分必要的，毕竟，变革的第一障碍来自于观念。但是，如何将先进的理念转变为行动，转变为可以操作的方案是另外一个层面的问题。因此，我们说一个企业管理理念的转变有助于减少变革的阻力，而人力资源管理的方法和技术则是取得管理实效的关键。

摆在你面前的这个系列丛书，试图完成这样一个任务，即将我们多年来在人力资源管理咨询活动中所使用的一些人力资源管理技术、方法展现给大家。与一些管理类书籍不同的是，它的重点不是阐述“为什么”，这个系列丛书的重点是要向人力资源同行们讲述“怎样做”的问题，即人力资源管理的技术方法问题。

古人云：“授人以鱼不如授人以渔”。我们正在开展的人力资源管理咨询工作更多的是要向企业提供人力资源管理问题的解决方案，这是要完成“授人以鱼”

的任务；现在，我们将咨询过程中所采用的方法和技术与大家分享，就是要使更多的人力资源管理人员具有“渔”的能力。因此，我们希望本系列丛书最终能够成为人力资源管理人员的知识库、思想库和解决人力资源问题的有效工具。

作为系列丛书，它涉及十分广泛的内容，适合于企业的人力资源资源管理者、在校学生以及咨询顾问使用。

徐恒熹先生作为资深的人力资源管理专家在百忙中承担了主编的工作，在此表示衷心的感谢。同时还要感谢所有北京奇正凌格企业管理顾问有限公司的顾问，他们将自己的咨询经验奉献给社会，实在是值得称道，没有他们的努力，此书恐怕难以面世。另外，北京奇正凌格企业管理顾问有限公司在他们的网站上（www.glinkage.net）开辟了有关丛书的论坛，读者若有兴趣可以与有关专家就人力资源管理与咨询的问题进行沟通和讨论。

目 录

第 1 章 企业发展与绩效管理	1
第一节 企业绩效管理存在的主要问题	1
第二节 绩效、绩效考核、绩效管理的含义	7
第三节 绩效管理体系的含义及其组成部分	14
第四节 绩效管理在企业价值创造过程中的地位	24

第 2 章 绩效目标管理	31
第一节 提取公司级的关键成功因素（KSF）和 关键绩效指标（KPI）	31
第二节 从上往下分解公司级的关键成功因素（KSF） 和关键绩效指标（KPI）	41
第三节 设置补充性的工作行为考核指标	49
第四节 筛选指标、确定指标权重	58

第 3 章 绩效管理流程	67
第一节 绩效计划	67
第二节 绩效促进	80
第三节 绩效考评与反馈	83
第四节 绩效考评结果的运用	90

第 4 章	构建绩效管理的组织体系和责任体系	105
第一节	绩效管理机构及其职责	105
第二节	管理者与绩效管理	109
第三节	如何建立和完善绩效管理制度	115
第四节	如何管理绩效管理过程中的冲突	124

第 5 章	针对经营管理人员的绩效管理	128
第一节	针对子公司负责人的绩效管理	128
第二节	针对高层管理人员的绩效管理	138
第三节	针对职能部门人员的绩效管理	148

第 6 章	针对专业类型人员的绩效管理	158
第一节	针对研发人员的绩效管理	158
第二节	针对工作团队的绩效管理	166
第三节	针对营销人员的绩效管理	176

参考文献	191
-------------	-----

企业发展与绩效管理

关于企业发展与绩效管理,著名跨国企业摩托罗拉公司有一个观点,那就是企业=产品+服务,企业管理=人力资源管理,人力资源管理=绩效管理。可见,绩效管理在摩托罗拉公司的地位是多么的重要。

随着经济的发展与内外竞争的加剧,中国企业也越来越认识到了绩效管理的重要性。可以说,绩效管理已经成为企业管理的核心,是企业管理者和人力资源管理者工作的一项主要内容。

第一节 企业绩效管理存在的主要问题

管理学大师彼得·德鲁克说:“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。”企业发展离不开优秀的人才,但是企业有了人才,就一定能取得成功吗?这些人才会自觉地为企业的利益和目标而努力工作吗?下面这个有趣的案例也许可以给我们一些启示。

一、有趣的案例

猎人带着猎狗去森林中打猎,猎狗将兔子赶出了窝,并一直追赶它,追了很久仍没抓到。后来兔子一拐弯,不知跑到什么地方去了。猎人看到这种情况,讥笑猎狗说:“小的反而跑得快多了!”猎狗回答道:“你不知道我们两个的‘跑’是完全不同的!我仅仅为了一顿饭而跑,而它是为了性命而跑呀!”

猎人想猎狗说得也对,我要想得到更多的猎物,就得想个办法,让猎狗为自

己的生存奋斗。思前想后，觉得有必要给猎狗引入竞争机制，在竞争中表现优秀的猎狗将得到更多的奖赏。于是，猎人多买了几条猎狗，并规定凡是能够在打猎中抓到兔子的，就可以得到五根骨头；抓不到兔子的就没有饭吃。刚开始猎狗都很反感，时间久了也就适应了这种机制。这一招果然奏效，猎狗们纷纷努力去追赶兔子。

过了一段时间，问题又出现了：虽然每天都能抓到五六只兔子，但是兔子的个头越来越小。原来有些善于观察的猎狗发现：大兔子跑得快，逃跑的经验非常丰富；小兔子跑的速度较慢，逃跑的经验也较少，所以小兔子比大兔子好抓得多。而猎人对猎狗的奖惩是根据其抓到兔子的数量来计算的，而不管兔子的大小。那些观察细致的猎狗最先发现了这个窍门。

猎人决定改革奖惩办法，按照兔子的重量来计算奖惩的食物。这样改革后，猎狗们都尽量去抓大的兔子。这一招好像起到了很好的作用。

又过了一段时间，猎人发现邻居家的猎狗和自己的一样多，可抓到的兔子却比自己的多得多。猎人很奇怪，就去问邻居。邻居介绍说：“我的猎狗中有能力强的，有能力差的。我就让能力强的去帮助能力差的，让它们之间相互学习。另外，我将猎狗编成几个组，每一组猎狗分工配合，这样，抓到的兔子数量就明显上升了。”

猎人觉得这样的办法非常好，回家后也决定让自己的猎狗相互学习、相互配合，并将猎狗分成几个组。实行一段时间后，猎人发现效果一点都不好，猎狗们根本就没有学习的积极性，每条猎狗抓到的兔子数量反而没有以前单干时抓到的多。是哪里出了问题呢？

让猎狗们相互学习，提高抓兔子的本领，这点肯定没有错；将猎狗分成几组，分工配合，应该也没有错。因为邻居就是这样做的呀。猎人决定和猎狗们讨论，猎人对猎狗说：“我让你们相互学习，提高抓兔子的技能，你们为什么不愿意学习呢？另外，为什么配合起来后反而不如单干的时候成绩好呢？”

猎狗说：“抓兔子已经很辛苦了，学习还要占用我们的时间，抓到的兔子当然少了，但骨头还是按照以前的办法进行分配，你让我们怎么愿意去学习呢？另

外,你将我们编成几组,分骨头的时候却没有考虑到我们是怎样分配工作的,我们每个小组内部经常为分骨头而打架,你让我们如何合作?”

猎人觉得猎狗说得有道理,决定彻底改革分骨头的办法。不管猎狗每天能否抓到兔子,都给固定数量的骨头,抓到兔子后,还另有奖赏。但仔细一想,还有很多问题,因为现在是按照小组来工作的,小组中有的猎狗负责追赶兔子,有的负责包抄,有的负责外围巡逻,防止兔子从包围圈中逃跑。每个小组按抓到兔子的重量来领取奖赏,小组内部如何分配呢?骨头数量是永远都不变,还是过一段时间调整一次呢?分工不同的猎狗得到固定骨头的数量是否应该一样呢?猎狗会不会自己跑出去抓兔子,而不上缴呢?面临一系列的问题,猎人可犯难了。

二、存在的问题

猎人遇到的问题也是很多企业面临的困惑。企业虽然具备优秀的人力资源,但由于缺乏有效的绩效管理体系,这些人力资源的积极性和主动性得不到充分的发挥,企业也没能实现预期的目标。从上述案例中,我们可以看到目前企业在绩效管理中存在的一些常见问题,主要包括以下几个方面:

1. 绩效指标的设定过于简单。管理者只是简单地描述了员工应该完成什么工作,至于工作完成到什么程度即工作的标准并没有明确的规定,因此考核也只从工作是否完成的角度来考察,忽略了员工在完成工作中的个体差异及工作中外界因素对绩效的影响。这样很容易使员工产生懈怠心理,干好干坏一个样,积极性和主动性不足,绩效水平比较低。

2. 绩效考核主体比较单一。这在发展初期的企业中比较常见,绩效考核仅仅是上级对下级的单向考核,员工的绩效如何完全由上级说了算。如果上级对员工的工作有全面的了解,并且员工的绩效与上级的利益直接挂钩的话,上级对员工还能做出较精确的评价;如果上级达不到这些要求,同时又对某些员工存有偏见的话,则容易感情用事,使绩效考核的结果有失公允。

3. 绩效管理没有与企业战略相结合。绩效管理其实是将企业的愿景及战略目标分解到组织和个体,并通过绩效计划、绩效实施、绩效考核及绩效反馈四个

环节,提高和改善员工的当前及未来的绩效,从而推动企业战略目标的实现。但企业往往简单地将绩效考核等同于绩效管理,只注重员工过去一段时期内的工作绩效,并辅以相应的激励措施。一旦员工没有或难以获得期望的激励时,就可能产生沮丧的情绪,从而影响下一轮的工作绩效,最终形成恶性循环,而且由于只关心短期绩效,员工并没有实质性地认同企业,也不大关心企业的发展,这将直接阻碍企业文化的建设和企业的快速、稳定发展。

4. 照抄照搬,盲目模仿。一个企业的绩效管理体系要根据企业自身的特点、战略目标、发展阶段、员工水平、企业能力等方面来设计和制定,但有的企业并没有建立适合自己的绩效管理体系,这样的一个直接结果就是绩效考核方法“朝令夕改”。企业经常犯这样的错误:看到别的企业采用某种考核方法比较有效时,就会放弃自己的考核和管理方法,而采取“拿来主义”,将别人的做法或简单拷贝,或稍加修改,就在企业内推行,全然不顾企业背景及客观条件的差异,这样的后果只能是失败。

5. 绩效考核缺乏有效的沟通。员工的绩效受多种因素的影响,考核中的各种误差也会导致考核结果的不客观、不公平,但管理者一般仅凭借企业单方面事先设定的指标和自己的主观印象对员工进行考核,员工往往无权就绩效考核问题与管理者进行沟通和协商,因此,他们也就无法知道自己在哪些方面存在不足,需要进行改进,在哪些方面做得不错,需要继续保持,绩效水平因此可能陷入“惯性循环”而停滞不前。

6. 强调激励的统一性而忽略了激励的差异性。受客观环境的影响,即便是同一员工,在企业不同发展阶段,其在需求方面也存在较大的差异,更何况企业内部及员工之间,这在客观上就决定了企业激励的层次性。不对环境和员工的需求进行具体分析,一味追求企业激励政策的统一性,其结果必然导致激励效果停留在表面,并最终流于形式,发挥不了应有的作用。

三、对策分析

上述问题在企业的绩效管理中是普遍存在的,这些问题影响了员工绩效水平

的改善和提升,也阻碍了企业的持续快速发展。因此,应该采取有效措施避免这些问题的出现,使绩效管理在企业整个管理过程中发挥应有的作用。

那么如何完善企业的绩效管理呢?一般应从以下几个方面入手:

1. 确定绩效管理的原则,做好绩效管理的准备工作。在实施绩效管理初期,面对严格的绩效管理制度,很多员工从意识、态度和行为上并没有做好准备,对企业突然的变革及管理制度产生抵触情绪。因此,对于企业来说,应建立一种新的企业文化观念,使员工接受并自觉配合这种变化。确定绩效管理的原则是首先要做的工作,没有原则的绩效管理就不可能成为有效的管理。

绩效管理是一个系统的管理过程,不是年终月末填写一堆大同小异的表格,然后上级和每个员工谈上十多分钟,签上名,交给人力资源管理部门,就算是绩效管理了。完整的绩效管理是一个循环运行的系统,我们必须系统地、战略地看待绩效考核。

绩效管理还必须有明确的目标,只有绩效管理的目标明确了,管理者和员工的努力才会有方向,才会更加地团结一致,共同致力于绩效目标的实现,共同提高绩效能力,更好地服务于企业的战略规划和远景目标。

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。制定绩效目标要沟通,帮助员工实现目标要沟通,年终考核要沟通,分析原因寻求进步要沟通,总之,绩效管理的过程就是员工和管理者持续沟通的过程。离开了沟通,企业的绩效管理将流于形式。

2. 明确绩效管理的主体及其应该扮演的角色。在绩效管理中,直线管理者扮演着执行主体的角色,起着桥梁的作用,上要企业的绩效管理体系负责,下要对员工的绩效提高负责。因此,明确他们的主体地位及其角色,对整个绩效管理的成败具有重要的作用。直线管理者在绩效管理中应当扮演好利益协调者、教练、资料收集者、公证员、诊断专家的角色。当一个利益协调者,就是要求直线管理者根据企业远景规划和战略目标帮助员工制订自己的绩效目标,与员工同心协力,共同进步;做好教练,就是给员工提供教导,与员工及时、真诚地沟通,持续不断地促进员工绩效的提升;资料收集者的角色则是认真记录员工绩效表现

的细节,形成绩效管理的文档,以作为年终考核的依据,确保绩效考核有理有据、公平公正;公证员的角色要求直线管理者站在第三者的角度上,充分考虑员工的个体差异及不同需求,对员工的绩效做出客观、公正的评价;诊断专家的角色则是根据现行绩效管理体系的实施情况,发现其存在的问题,并提出切实可行的解决方案。

人力资源部门的角色可以定位于对绩效管理工作的策划与组织,负责制定绩效考核的指标体系和规程,规范考核的内容和标准,指导各职能部门和单位进行具体绩效考核工作,监督绩效管理的整个实施过程,推动考核结果的运用等。

高层管理者应从直接的绩效管理事务中脱离出来,将绩效管理权力大胆地下放给直接管理者,这样不仅不会削弱其自身的权力,而且使他们可以空出更多的时间思考企业的战略目标,从而支撑企业的长远发展。

绩效管理是一个全体总动员的过程,是企业各个相关部门都必须参与的工作,而不仅仅是人力资源部门一家的责任。许多企业往往会启动类似薪酬考核委员会的工作机制,从宏观上协调绩效管理工作的实施。但是无论如何,绩效管理的主体必须明确,组织者与实施者在职责上会有一定的交叉,但不能混淆不清,互相推诿。而具体进行绩效考核的部门和单位及其员工,特别是各级领导,则要以对企业、对员工、对自己负责任的态度,积极参与到绩效考核的各个阶段、各个环节中去,实现绩效管理的有效实施。

3. 建立有效的绩效管理体系。绩效管理是一个环节众多的过程,有效的绩效管理体系应是一个持续运行的循环系统,它能使组织和员工始终朝着组织的任务和企业的战略目标共同努力,并且各环节运行顺畅,并最终帮助企业顺利实现预期的战略目标。

企业在条件成熟时,应尽可能地建立适合自己的绩效管理体系,如果自身能力有限时,可借助外界力量(如人力资源专家),并结合自身特点、企业战略、发展阶段等客观情况,建立有效的绩效管理体系,促进企业持续健康地发展。

第二节 绩效、绩效考核、绩效管理的含义

一、什么是绩效

“绩效”是现在很多企业经常挂在嘴边的一个词，也是员工越来越关心的话题，他们对这个词既爱又恨，因为绩效结果不仅直接关系到他们个人所得的高低，同时也直接影响到企业的发展。那么到底什么是绩效呢？

关于绩效的概念，迄今众说纷纭，理解并不统一，概括起来主要有以下几种说法：

1. 绩效即完成所分派的工作任务

这种说法是早期人们对绩效的理解，主要是针对一线生产工人或体力劳动者而言。对于大多数一线工人或体力劳动者来说，尽管也存在诸如“做什么工作？”“这个工作怎么做？”或者“用什么办法把这个工作做得最好？”等问题，但由于他们的工作相对比较简单，衡量他们绩效的标准主要就是完成所分派的任务。

随着工作复杂化程度的提高，特别是知识经济时代的到来，企业中脑力劳动者或脑体并用员工的比重越来越大，对这部分员工的绩效进行评价，就不能再沿用传统的对体力劳动者的评价标准。这也是企业管理者头疼的一个问题。由于工作性质不同，必然需要采用不同的绩效标准进行评价。如果用原有的认识去解释脑力劳动者的绩效，那样的结果必然适得其反，不仅无法准确衡量他们的绩效，还会引起他们的不满。在建立绩效管理体系的过程中，为了取得预期的效果，应该首先认清绩效的界定背景和适用范围。

2. 绩效即工作产出或工作结果

这种观点认为，绩效是员工最终行为的结果，是员工行为过程的产出。Bernardin等学者指出，“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、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”；绩效“是对在特定的时间内、由特定的工作职能或活动所创造的产出的记录，一项工作的绩效在总体上相

当于某一关键职能或基本工作职能的绩效总和（或平均值）。职能应该与所进行的工作有关，而与执行人的身份无关”^①。

在中国，人们往往从考核的内容上将考核划分为道德考核（德）、能力考核（能）、态度考核（勤）和绩效考核（绩）四种，相对于德、能、勤考核来讲，绩效考核通常指的就是工作的结果或表现情况。这种理解在实践中是最常用到的，我们可以从工作实践中找到很多用来描述产出或结果的词汇，如：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。

3. 绩效即行为

主张绩效即“行为”的主要是一些心理学者或组织行为学者。他们认为，绩效是员工在完成工作过程中表现的一系列行为特征。Murphy 和 Cleveland 在 1991 年指出：“绩效的根本定义在行为……绩效范畴的最好定义应是行为而不是结果。”^② Campbell 和 Donald 在 1993 年提出，“绩效可以被视为……行为的同义词，它是人们实际采取的行动，而且这种行动可以被他人观察到。根据这一定义，绩效应该只包括那些与组织目标有关的，并且是可以根据个人的能力进行评估的行动或行为。”^③

绩效行为说的主要依据是：（1）许多工作结果并不一定是个体行为所致，可能会受到与工作无关的其他因素的影响；（2）员工没有平等的完成工作的机会，并且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

① Bernardin, H. J. Hagan, C. M. & Hennessey, H. (1995). "The effects of criterion specificity and managerial accountability on appraisal effectiveness." Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, Canada.

② Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1991) "Performance Appraisal: An Organizational Perspective." Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

③ Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995) "Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based Perspectives." Thousand Oaks, CA: Sage.

结果可能会在工作要求上误导员工。

4. 绩效即结果与行为的统一

考虑到行为与结果的不可分割性，因此就有了第四种对绩效的认识，即认为绩效是结果与行为的统一体，也就是说，不仅看你做了什么，还要看你是怎么做的。简单地说，就是绩效=结果（做什么）+行为（如何做）。Olian 和 Rynes 指出：“行为能够并且应当是任何绩效定义中的一部分，正如结果或成果能够在理论上与行为相联系一样。”^①

我们认为，单纯地将绩效界定为结果或行为，都是不够全面的。在绩效管理的具体实践中，应采用较为宽泛的绩效概念，即包括行为和结果两个方面。当对个体的绩效进行管理时，既要考虑投入（行为），也要考虑产出（结果）。绩效包括应该做什么和如何做两个方面。

5. 绩效=做了什么+能做什么

这种界定实际上将个人潜力、个人素质纳入了绩效考评的范畴。它不仅将着眼点放在评价历史上，更重要的是关注于未来的发展。这种理解其实更适合于现代的知识型企业，也更接近于绩效管理的真正意图，即关注未来。它看重的是一个项目或项目成员在长期内所能给企业带来的价值，即使某些项目因为失败，没有带来预期的收益，但它却给企业留下了宝贵的经验，为未来的成功打下了坚实的基础。

表 1—1 对上述五种绩效认识的优缺点进行了比较。

二、什么是绩效考核

绩效考核是企业管理中的一个重点，也是一个难点。提到绩效考核，管理者和员工的心里都不大舒服，往往感到有些焦虑，甚至产生抵触和反抗的情绪。到底什么是绩效考核？为什么会引起如此大的反应呢？

^① Olian, J. D. & Rynes, S. L. (1991). "Making total quality work: Aligning organizational processes, performance measures, and stakeholders." *Human Resource Management*, 30, 303—330.

表 1—1

对五种绩效认识的比较

	优点	缺点
绩效即任务	✓ 早期人们对绩效的理解, 比较简单直接 ✓ 适用于一线生产工人或体力劳动者	✓ 无法准确衡量脑力劳动者的绩效 ✓ 容易引起脑力劳动者的不满
绩效即结果	✓ 重视产出, 有利于企业的快速成长, 鼓励员工多做“实实在在的贡献” ✓ 以成败论英雄, 员工容易有成就感和公平感 ✓ 结果是评估行为有效性的重要方法 ✓ 容易营造“结果导向”的企业文化 ✓ 比较适合于高速发展的企业 ✓ 比较适合于具体操作者、销售人员等企业基层员工	✓ 容易导致过分关注短期效益而忽视长期效益 ✓ 许多工作岗位难以衡量其结果 ✓ 行为要受外界环境的影响, 只看结果必然有失偏颇 ✓ 过分关注结果会导致忽视重要的过程和人际因素 ✓ 不适当地强调结果可能会在工作要求上误导员工 ✓ 无法获得个人活动信息, 不能进行及时的指导和帮助
绩效即行为	✓ 能及时获得个人活动信息, 有助于指导和帮助员工 ✓ 在评判上似乎比结果导向更公平、合理 ✓ 比较适合于发展相对平稳的企业 ✓ 比较适合于强调流程、规范、注重规则的企业 ✓ 比较适合于职能部门及其员工	✓ 缺少了目标激励, 对员工的要求很难明确 ✓ 从现实操作性来讲, 单纯的行为评判尚无有效的评判标准, 实施困难 ✓ 过分地强调工作的方法和步骤, 容易忽视实际的工作目的 ✓ 变革与创新者难以获得认可
绩效即结果与行为的统一	✓ 产出和行为难以割裂 ✓ 行为旨在促进产出的合理实现, 产出旨在形成目标导向, 二者不可偏废 ✓ 适合于有一定规模, 发展比较规范的企业	✓ 如何把结果与行为相统一, 是个难题 ✓ 不太适合于快速变化的、转型期的企业
绩效=做了什么+能做什么	✓ 不仅关注过去, 还关注未来 ✓ 比较适合于强调反应速度、注重创新的现代知识型企业 ✓ 适用于对知识员工的考核	✓ 容易导致学历主义 ✓ 主观性不易避免