



普通高等教育“十五”国家级规划教材

绩效管理评估

赵曙明 编著

JIXIAO GUANLI YU PINGGU



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

2 92-43

3

普通高等教育“十五”国家级规划教材

绩效管理评估

赵曙明 编著

高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 with 评估/赵曙明编著. —北京:高等教育出版社, 2004. 7

ISBN 7-04-014829-3

I. 绩… II. 赵… 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(2004)第 062950 号

责任编辑 钱正英 封面设计 吴 昊 责任印制 蔡敏燕

书 名 绩效管理 with 评估
编 著 赵曙明

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号		021-56964871
邮政编码	100011	免费咨询	800-810-0598
总 机	010-82028899	网 址	http://www.hep.edu.cn
传 真	021-56965341		http://www.hep.com.cn
			http://www.hepsh.com

排版校对 南京展望照排印刷有限公司
印 刷 江苏如皋市印刷有限公司

开 本	787×960 1/16	版 次	2004 年 8 月第 1 版
印 张	16. 75	印 次	2004 年 8 月第 1 次
字 数	305 000	定 价	23. 80 元

凡购买高等教育出版社图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

P 前言

REFACE

随着科技的发展和社会的进步,人力资源的作用日益突出,人力资源管理也发展出了大量的新理念、新方法和新技术。员工绩效管理作为人力资源管理的核心问题,成为最受关注的领域之一。我国高校开设人力资源管理专业相对较晚,有关绩效评估与管理的教材编写也相对滞后。尽管,近年来市场上已经出现了不少有关绩效评估与管理的书籍,但主要可分为两大类:一类属于应用型书籍,强调经验性、操作性,缺乏系统的理论分析,以直接翻译国外出版物为主;另一类属于研究性著作,强调理论性,但缺少可以指导和训练操作技能的内容。根据我国大学本科专业人才培养的目标,人力资源管理专业的学生应当在夯实理论基础、了解前沿理论的同时,掌握相应的管理技能,成为符合企事业单位需要的应用型人才。我们认为,要实现人力资源管理本科专业的培养目标,教材必须要既强调理论又强调应用性和可操作性,对以往传统教科书中过于强调理论而忽视对学生的技能训练的做法予以改变。这样,在实际教学中,老师可以将系统传授知识和组织学生进行应用性训练较好地结合起来,将传统的“代理式”教学方法与“亲验式”教学方法结合起来,实现传授知识和培育技能的综合目标。正是基于这样的考虑,我们希望通过“十五”国家级规划教材,编写出一本针对中国实际情况,理论联系实际、《绩效管理》教材。

南京大学商学院是中国大陆较早对人力资源管理与开发进行教学和研究的高等学校之一。我在1991年回国以后,就一直在南京大学从事人力资源管理的教学、研究和社会服务工作,致力于人力资源管理学科建设及高层次专业人才的培养,先后主持了多项国家自然科学基金重点和面上项目以及省部级科研项目,出版了20本专著和教材。我们在对研究生、本科生及在职人员培训的多年教学过程中

进行了一些有益的探索,取得了一些很好的经验和有益的教训。这次,我希望能够借此机会将多年教学中采用的讲义总结出来,结合我们在教学中认识的一些问题,编写出一本以前沿的人力资源管理理论为基础,适合中国国情的、理论联系实际的有价值的教材。本书力图在以下几方面做到:

(1) 内容的前沿性 十多年来,西方国家在绩效管理与评估领域发展了许多新技术、新概念、新方法,我们将尽量在教材中体现该学科的前沿成果,使学生了解掌握最新的学术动态和管理技术。

(2) 理论的系统性 在本书中我们力争对一些基本概念进行详细准确的定义,力图使学生对绩效评估与绩效管理的基本理论和方法有清晰的认识,能够较为全面地理解和掌握这门课程的内容。

(3) 技能训练的可操作性 在每一章的最后我们安排了有关绩效评估和管理工作的大量练习和讨论。针对绩效管理与评估中可能存在的一些操作上的问题,也以提示的形式出现。在编写方式上我们努力把教科书和培训教材进行某种程度的结合。

(4) 本土化导向 人力资源管理是一个与文化与环境紧密结合的学科领域。绩效管理作为人力资源管理的基本职能之一,必须和我国独特的国情和文化相联系。显然,目前我们绝大部分管理理论都来源于西方,因此我们在编写本书的时候,十分重视本土化导向,努力将西方理论成果与国内的实际联系起来。

(5) 注重课堂效果和学习效果 以传统教科书为基础的教学主要是以传授知识为目的。教学实践证明:对于绩效评估与管理这样一门实践性很强的学科,这一教学方法的效果是比较差的。我们在教材编写中重视新的教学方法和教学手段的运用,强调思考、讨论、案例,推动教与学的互动性,提高课堂效果和学习效果。按照这样的指导思想,本书的每一章都是以一个富有启发性的案例开头引出全章,而章末附有若干案例和表格、问卷、练习等等。鉴于国内对此类教学方法并不是很熟悉,我们相信这些活动的安排有利于促进新型教学方法的应用,在让学生掌握基础理论的同时,培养学生的学习兴趣,提高学生解决问题的能力 and 实践技能。

在获悉教育部普通高等教育“十五”国家级规划教材《绩效管理与评估》的申请得到批准以后,我便开始组织南京大学商学院的部分老师和研究生进行本书的编

写工作。本书的大纲体系由赵曙明设计,然后组织编写,最后由赵曙明统稿和编审。编写工作的具体分工如下:赵曙明、吴慈生、肖剑科、张如凯(第一章)、赵筠(第二章)、陶向南(第三章)、刘洪、童勋(第四章)、赵薇(第五章)、程德俊(第六章)、刘永安(第七章)、黄昱芳(第八章)、钱士茹(第九章)、郝捷(第十章)。

当然,任何教材都是对以往研究工作的总结和提炼。在编写这本《绩效管理·评估》教材的过程中,我们也参考了国内外很多优秀的教材和书籍。我们在每章的最后都附有了相关的参考文献。最后,本书很多地方还存在不足,请广大读者、老师和同学批评指正。

赵曙明

2003年8月6日写于美国密苏里大学
2003年9月26日定稿于澳门科技大学

C O N T E N T S

目 录

前 言	1
第一章 绩效管理概述	1
学习目标	1
案例	1
第一节 绩效和绩效管理的概念	2
第二节 影响员工绩效的因素	11
第三节 绩效管理的作用和意义	19
第四节 绩效管理的基础理论	22
本章小结	29
复习思考题	30
本章参考文献	30
第二章 绩效管理系统	32
学习目标	32
案例	32
第一节 有效的绩效管理系统	33
第二节 绩效管理系统开发程序	37
第三节 绩效管理系统的一般程序模型	43
本章小结	50
复习思考题	54
本章参考文献	54
第三章 绩效评估指标	56
学习目标	56

案例	56
第一节 评估指标的形成	57
第二节 选择绩效评估指标的原则	65
第三节 评估指标体系的确定	71
本章小结	80
复习思考题	81
本章参考文献	81
第四章 绩效评估指标的权重确定	82
学习目标	82
案例	82
第一节 权重的意义和作用	84
第二节 确定权重的原则	86
第三节 权重的稳定性和动态性	87
第四节 权重的确定方法	88
本章小结	100
复习思考题	103
本章参考文献	103
第五章 绩效评估的方法	104
学习目标	104
案例	104
第一节 员工绩效评估的方法	109
第二节 员工绩效评估方法的比较与选择	126
本章小结	130
复习思考题	133
本章参考文献	133
第六章 绩效评估的准备工作	135
学习目标	135
案例	135
第一节 绩效评估的组织准备	136
第二节 建立绩效管理体系需要的信息支持	144
第三节 制订绩效管理计划	146

第四节 动员和教育员工	152
本章小结	153
复习思考题	154
本章参考文献	154
第七章 评估者的选择与培训	155
学习目标	155
案例	155
第一节 评估者的选择	157
第二节 评估者应具备的基本素质	160
第三节 评估者应具备的技术	164
第四节 针对评估者的培训	166
本章小结	169
复习思考题	172
本章参考文献	172
第八章 绩效管理的实施	174
学习目标	174
案例	174
第一节 绩效管理实施过程	175
第二节 实施绩效评估	179
第三节 绩效的诊断与提高	188
第四节 绩效管理中容易出现的问题	193
本章小结	195
复习思考题	197
本章参考文献	197
第九章 绩效沟通	198
学习目标	198
案例	198
第一节 绩效沟通的目的	199
第二节 绩效沟通的形式	201
第三节 主持评估面谈的方法	206
第四节 影响绩效沟通的因素	215

本章小结	225
复习思考题	226
本章参考文献	226
第十章 绩效评估结果的运用	227
学习目标	227
案例	227
第一节 绩效评估与薪酬奖励	229
第二节 评估结果与培训开发	238
第三节 评估结果与生涯发展	244
第四节 评估结果与解雇	250
本章小结	255
复习思考题	256
本章参考文献	256

第一章

绩效管理概述

学习目标

- 理解行为概念
- 理解绩效的概念
- 明白行为与绩效的关系
- 知道什么是绩效管理
- 说明绩效管理的目的和意义
- 区分绩效考评与绩效管理
- 阐述哪些因素影响了员工的绩效
- 了解绩效管理的基础理论

案例

IBM的绩效管理

在人员的绩效管理上,IBM取消以往绩效四级考核的评等方式,而改采新的三等(1,2,3)评等方式,并实行钟形的绩效分配原则,即除非有例外状况,绝大多数的员工都能得到2的评等。(当然绩效优异的部门会认为不公,因为单位主管会认为得2等的人要多一些。而在一般员工对绩效差的部门也拿到同样比例的2等亦觉不公。)IBM的新绩效管理制度叫个人业务承诺(Personal Business Commitments—PBCs),即除了由经理人作年终绩效考评外,员工亦可自己另寻找6位同事,以匿名方式通过电子窗体考评,称为“360度反馈”。表现评等为第3等时,代表本人未

达成业务承诺(PBCs),你必须更努力工作,以达更佳的业绩。如果得到特别差的3等,你可能被处以6个月的留公司查看。得2等代表你达成目标,是个好员工。得到1的人称为“水上飞”(Water Walkers),代表你是高成就者,超越自己的目标,也没做错什么事。

员工的绩效计划,则建立在员工自己按下列三个领域设定的年度目标上:

(1) 必胜(Win),这里表达的是成员要抓住任何可成功的机会,以坚强的意志来励志,并且竭力完成。市场占有率是最要紧的绩效评等考量。

(2) 执行(Execute),这里强调三个词,即行动、行动、行动,不要光是坐而言,必须起而行。

(3) 团队(Team),即各不同单位间,不许有冲突,绝不在顾客面前让顾客产生疑惑。

这种绩效考核对一般IBM成员具有重要意义,而对被赋予管人责任的管理人员,则要根据员工意见调查(Employee Opinion Survey)、高级主管面谈(Executive Interview)、门户开放政策(Open Door Policy)的反馈,另加一个评等构面,并且占有整体评等一半的比重。

(摘自:《销售市场》,作者:台湾/刘欣光)

第一节 绩效和绩效管理的概念

一、绩效的概念

(一) 什么是绩效

根据韦氏词典,绩效指的是完成、执行的行为,完成某种任务或者达到某个目标,通常是有功能性或者有效能的。但实际上在管理学上绩效概念却有其特殊的意义。“绩效是一个多维建构,测量的因素不同,其结果也会不同”^①。一般可以从组织、团体、个体三个层面给绩效下定义,层面不同,绩效所包含的内容、影响因素及其测量方法也不同。因为在绩效管理领域中主要涉及的是通过对员工绩效的管理来达到组织的目标,所以在这里我们主要考察的是个体层面的绩效。员工绩效本质上是一个员工做什么或没有做什么。员工绩效取决于他们对组织的贡献,包括:

^① Armstrong and Baronl. Performance Management, London: The Cromwell Press, 1998, P15.

- 产出的数量
- 产出的质量
- 产出的及时性
- 出勤率
- 合作精神

在某些工作中,绩效的其他维度也许是合适的,但是列示的那些维度大多是普遍的,然而,它们也是一般性的。每种工作都有专门工作标准或绩效维度来显示那些工作中最重要的因素。例如,一位大学教授的工作也许包括教学、研究和服务的工作标准。工作标准是人们履行工作职责的依据。从某种意义上讲,工作标准定义了组织让员工做什么。因为这些标准是重要的,基于工作标准的个人绩效应当被测量,并与工作标准相比较,而且还应该与每位员工沟通考评结果。

每个工作一般都不止一个工作标准或维度。例如,一位棒球外场手工作标准包括跑回本垒、打击的得分、外场得分。某个员工可能工作标准的一个方面优于其他方面。对于组织而言,一些标准可能比其他标准更重要。在某个工作中的权重表示不同工作标准的相关重要性。在某些大学,一位教授的教学可能比研究和服务占更大的比重;但是在另外一所大学中,一位教授的科研可能比教学和服务占更大的比重。所以说离开所在的组织环境,来评价一位员工的绩效是没有意义的。

(二) 绩效的特征

我们对绩效管理中的绩效的进一步研究,可以发现绩效具有如下特征:

(1) 绩效是人们行为的后果,是目标的完成程度,是客观存在的,而不是观念中的东西。

(2) 绩效必须具有实际的效果,无效劳动的结果不能称之为绩效。

(3) 绩效是一定的主体作用于一定的客体所表现出来的效用,即它是在工作过程中产生的。

(4) 绩效应当体现投入与产出的对比关系。比如,每天生产 100 件产品的工人和生产 90 件产品的工人,如果前者废品率为 10%,而后者废品率为零,那么,即使数量上前者高于后者,其绩效也要低于后者。

(5) 绩效应当有一定的可度量性。对于实际成果的度量,需要经过必要的转换方可取得,具有一定的难度,这正是评价过程必须解决的问题。因此,绩效是工作过程中的有效成果,是企业对成员最终期望的达到程度。

另外要更好地理解绩效的概念,还要注意它与“效果”和“效率”两个概念的区分:效果是指目标的达到程度;效率是指投入与产出之间的关系,效率是一种对资源成本最小化的追求;而绩效是员工对组织目标的贡献,和效果相比更具行为特征和主观能动性。

(三) 绩效信息的类型

经理们收到的他们的员工完成工作好坏的数据和信息可以分为两种类型：以行为为基础的绩效信息、以结果为基础的绩效信息。

以行为为基础的信息强调导致工作成功的具体行为。例如，对于一位销售人员来说，“口头说服”行为可以观察和使用行为绩效信息。行为信息更难识别，但是行为可以清楚地区分和观察时，行为管理有优势。一个潜在问题有多种行为，在某种环境下，所有这些行为都是成功的。例如，区分销售员真正地“口头说服”行为是什么也许是困难的。

以结果为基础的信息反映了员工已经做了什么或完成了什么。当测量结果容易和适当时，一个以结果为基础的考评方法非常有效。然而这类测量过分强调结果，但是工作中同样重要而无法测量的部分被省略掉了。例如，一位仅依据销售结果来确定工资收入的汽车销售代表可能不愿做与销售汽车不直接相关的文案工作或其他工作。而且，仅仅强调结果而不问结果是如何实现的，可能产生道德甚至法律问题。

相应于绩效信息的类型，人们对于绩效管理也有两种不同的观点：一种观点是结果观点，一种是行为观点。

1. 结果观点

柏拉丁等认为，“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、顾客满意度及所投资金的关系最为密切”^①。凯思等认为：“是一个人留下的东西，这种东西与目的相对独立存在”^②。也就是说绩效是工作所达到的结果，是一个人的工作成绩的记录。不同的绩效结果界定，可用来表示不同类型或水平的工作的要求，在设计绩效目标时应注意区分。

2. 行为观点

现在人们普遍接受了绩效的行为观点，即“绩效是行为”。但这并不是说绩效的行为定义中不能包容目标，墨菲给绩效下的定义是：“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”^③。堪姆布尔(Compell)指出，“绩效是行为，应该与结果分开，因为结果会受系统因素的影响”。他在1993年定义说：“绩效是行为的同义词，它是人们实际的行为表现，并能观察得到的。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(即贡献水平)来定等级(测量)。绩效是组织雇人来做并需做好的事情。绩效不是行为后果或结

^{①②} Armstrong and Baronl. Performance Management. London: The Cromwell Press, 1998, P16, P41.

^③ Richard S Williams. Performance Management. London: International Thomson Business Press, 1998, P93.

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”。鲍曼(Borman)和摩托维德罗(Motowidlo)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方面,其中任务绩效指所规定的行为和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。

综合前述的两种观点,我们认为在绩效管理的领域中,可以把绩效看作为包括行为和结果两个方面的宽泛概念,结果是通过行为来取得的。绩效是相对一个人所担当的工作而言的,即按照其工作性质,职工完成工作的结果或履行职务的结果。换句话说,就是组织成员对组织的贡献,或对组织所具有的价值。在企业中,职工工作绩效具体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。

二、绩效标准和关键绩效指标

1. 绩效标准

知道一位员工每天生产十件产品零件没有提供员工是否达到满意绩效的全部基础。一个标准必须提供了必要的比较信息。也许一个满负荷工作日是十五个产品零件。绩效标准定义了绩效的水平,是“标杆”、“目标”、“任务”。实际的、可测量的、容易理解的绩效标准有利于组织和员工。在某种意义上来说,绩效标准界定了什么是令人满意的工作绩效,在工作实施之前判定标准是十分重要的。这样参与工作的员工才能了解所期望完成的目标。

一种标准曾被实行的程度常常体现在数字或口头的评估中,例如“优秀”或“不令人满意”。可能有时两人或多人对什么绩效水平与这个标准有确切的联系很难达成一致。表1-1表示出了一家公司评估员工绩效的标准所用的术语,注意每一种水平都用绩效标准来定义,而不是数字。为了尽量减小对标准的解释的差异,销售定额和产品常量标准是相似的数字绩效标准。零售商店的出纳每天下班前须结算出收支平衡是非数字绩效标准。例如,两种困难任务的非数字绩效标准如下:

表 1-1 一家公司定义绩效的术语

<p>工作标准:保持供应商技术跟上潮流。</p> <p>绩效标准:1. 每6个月,邀请供应商做最新技术演示。</p> <p>2. 每年参观一次供应商的机器设备。</p> <p>3. 参加每季度的贸易发布会。</p>
<p>工作标准:使价格或成本统计合理化。</p> <p>绩效标准:当员工遵从“价格和成本统计”程序的所有必要田间绩效就是可以接受的。</p>

—	优秀。该员工在工作中的表现非常出色。因此需特别引起重视。比较于通常的标准和其他部门,该绩效在最优 10% 内。
—	良好。考虑普通的标准和单位结果,这个水平的绩效比平均水平好。
—	满意。绩效在或高于最小标准。这个水平的绩效是预期大多数有经验和能力的员工能够达到的。
—	一般。绩效有点低于这类工作维度较低水平标准。然而,在一定时间内还有潜力改进。
—	不满意。在这类工作中,绩效远远低于标准,能否改进以达到较低水平标准也是严重的问题。

绩效标准常常由工作以外的人设定,比如一位上司或一位质量控制监督员。但是它们也可以由员工有效确定。正如他们的上司一样,有经验的员工常常知道在他们工作描述中什么构成了任务的满意绩效。因此,这些人经常能有效合作来设定绩效标准。

2. 关键绩效指标

(企业绩效评估经常遇到的一个很实际的问题就是,很难确定客观、量化的绩效指标。其实,对所有的绩效指标进行量化并不现实,也没有必要这么做。通过行为性的指标体系,也同样可以衡量企业绩效。企业关键业绩指标通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标,是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具,是企业绩效管理的基础。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任,并以此为基础,明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系,是做好绩效管理的关键。)

确定关键绩效指标有一个重要的 SMART 原则。SMART 是 5 个英文单词首字母的缩写: S 代表具体(Specific),指绩效考核要切中特定的工作指标,不能笼统;M 代表可度量(Measurable),指绩效指标是数量化或者行为化的,验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的;A 代表可实现(Attainable),指绩效指标在付出努力的情况下可以实现,避免设立过高或过低的目标;R 代表现实性(Realistic),指绩效指标是实实在在的,可以证明和观察;T 代表有时限(Time-bound),注重完成绩效指标的特定期限。

建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性。首先明确企业的战略目标,并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点,也就是企业价值评估的重点。然后,再用头脑风暴法找出这些关键业务领域的关键业绩指标(KPI),即企业级 KPI。接下来,各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI,

并对相应部门的 KPI 进行分解,确定相关的要素目标,分析绩效驱动因数(技术、组织、人),确定实现目标的工作流程,分解出各部门级的 KPI,以便确定评价指标体系。

然后,各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步细分,分解为更细的 KPI 及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对 KPI 体系的建立和测评过程本身,就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程,也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。

指标体系确立之后,还需要设定评价标准。一般来说,指标指的是从哪些方面衡量或评价工作,解决“评价什么”的问题;而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平,解决“被评价者怎样做,做多少”的问题。绩效评估必须有标准,作为分析和考察员工的尺度。一般可分为绝对标准和相对标准。绝对标准如出勤率、废品率、文化程度等以客观现实为依据,而不以考核者或被考核者的个人意志为转移的标准。所谓相对标准,如在评选先进时,规定 10% 的员工可选为各级先进,于是采取相互比较的方法,此时每个人既是被比较的对象,又是比较的尺度,因而标准在不同群体中往往就有差别,而且不能对每一个员工单独做出“行”与“不行”的评价。

最后,必须对关键绩效指标进行审核。比如,审核这样的一些问题:多个评价者对同一个绩效指标进行评价,结果是否能取得一致?这些指标的总和是否可以解释被评估者 80% 以上的工作目标?跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作?等等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效,而且易于操作。表 1-2 和表 1-3 是关键绩效指标的两个例子。

表 1-2 广告公司美术设计师的关键绩效指标

完成的工作结果	关键绩效指标
所提供的服务	100%达到时间限制的要求 出资人的成本相对于预算的变化在正(负)5%范围内 主管人员对以下方面感到满意: 使用了比较现代的设计风格,而不是已经过时的风格; 使用了正确的类型; 照片和图画的质量很高; 总体的质量比竞争对手的好; 向读者提供了清晰的信息,并且使用了有创造性的方法; 公司的 CI 出现在广告中,并且字体符合公司的 CI 标准手则。 客户对如下方面感到满意: 向公众传递的公司形象恰恰是公司高层想要传递的形象; 向客户传递的信息清晰; 对一些重点的概念加以强调; 设计独特,优于竞争对手。

资料来源:武欣编著:《绩效管理实务手则》,北京:机械工业出版社,2001年,第56~57页。