



J 绩效管理实务

IXIAO
GUANLI SHIWU

杨红玲 周小平 编著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

绩效管理 J 实务

IXIAO
GUANLI SHIWU

杨红玲 周小平 编著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

内 容 简 介

绩效管理在企业管理和组织管理中是投资回报最高的一种管理。绩效管理在人力资源管理中占据核心地位,其重要性不言而喻。本书以绩效考核的主要环节为主线,将理论与实际操作相结合,深入浅出地介绍了绩效管理的全过程。全书共六章,分别为绩效管理概述,绩效计划与实施,绩效考核,系统的绩效考核技术,绩效反馈与面谈,绩效结果的应用与改进。

本书主要作为高职高专人力资源管理类专业教材,也可用作企业人力资源管理人员和员工培训的参考书目。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理实务/杨红玲,周小平编著. —广州:华南理工大学出版社,2013.12
ISBN 978-7-5623-4121-5

I. ①绩… II. ①杨… ②周… III. ①企业绩效-企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第319556号

绩效管理实务

杨红玲 周小平 编著

出版人:韩中伟

出版发行:华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学17号楼,邮编510640)

http://www.scutpress.com.cn E-mail:scutc13@scut.edu.cn

营销部电话:020-87113487 87111048(传真)

责任编辑:周芹 庄严

印刷者:广州市怡升印刷有限公司

开本:787mm×960mm 1/16 印张:9.5 字数:192千

版次:2013年12月第1版 2013年12月第1次印刷

印数:1~2000册

定价:26.00元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

目 录

第一章 绩效管理概述	1
第一节 绩效管理相关概念	2
第二节 绩效管理与人力资源管理系统	10
第三节 绩效管理系统	14
第二章 绩效计划与实施	27
第一节 绩效计划	28
第二节 绩效目标设计	35
第三节 绩效计划实施	41
第三章 绩效考核	52
第一节 绩效考核的内容	53
第二节 绩效考核常用的方法	64
第四章 系统的绩效考核技术	75
第一节 360 度考核	76
第二节 关键绩效指标	82
第三节 目标管理	91
第四节 平衡计分卡	99
第五章 绩效反馈与面谈	114
第一节 绩效反馈与面谈的准备	115
第二节 绩效反馈与面谈的原则及技巧	120
第六章 绩效结果的应用与改进	128
第一节 绩效结果的应用	129
第二节 绩效改进	133

第一章 绩效管理概述

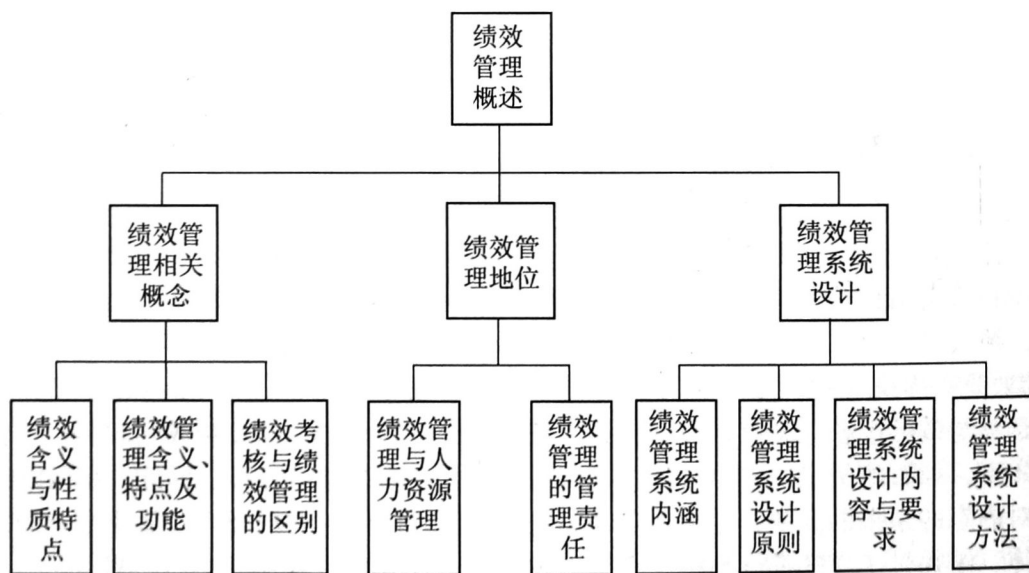
能力目标

1. 能对绩效问题进行适当的诊断和改进。
2. 掌握绩效管理系统设计的基本内容和原则。

知识目标

1. 理解绩效、绩效考核与绩效管理的含义。
2. 明白绩效考核与绩效管理的联系与区别。
3. 了解绩效管理在人力资源管理中的地位与作用。

知识架构



导入案例

微软的绩效管理体制的核心是：形成内部竞争，保持员工对绩效评定的焦虑，驱使员工自觉地去超越自己和他人。其主要成分有三个：个人任务目标计划、绩效评分曲线及与绩效评分直接挂钩的加薪、授股和奖金。

个人任务目标计划由员工起草，经理审议，再修改制定。制定计划有几个原则：具体，可衡量，明确时限（不能用“努力提高”“大幅度改进”之类的模棱两可的词语），现实且必须具有较高难度。

绩效评分曲线的形状和角度是硬性的，不许改变（各级分数的百分比是规定的，最佳和最差的所占比例都很小）。评分等级有：最佳、较好、及格、不及格。达到任务目标计划并不一定意味着高分，你必须争取做英雄中的英雄，才有可能不落到最后。

微软的绩效体制能不断地驱使本来优秀的人群更努力地参与竞争，置优秀的人群于危机感的压力之下，使其自觉保持巅峰竞技状态。年度加薪、授股、奖金与绩效评分直接挂钩，不及格就什么都得不到，还要进入“绩效观察期”。一个进入观察期的人通常就会主动辞职，也就自然失去了所有未到期归属的股票认购权——这是最沉重的损失。

资料来源：中国人力资源开发网《微软的薪酬体制与绩效体制》。

第一节 绩效管理相关概念

一、绩效

（一）绩效的含义

什么是绩效（performance）？伯纳丁（Bernardin）把绩效定义为“对在特定时间段和特定工作或活动中产生的结果的记录”。也就是说绩效是结果。也有人认为，绩效是与组织中的某种工作并与组织目标有关的一组行为。贝茨和霍顿指出：“绩效是一多维建构，测量的因素不同，其结果也会不同。”从字面意思分析，绩效是绩与效的组合。绩就是业绩，如工作的成果、工作产生的效益或利润等；效就是效率，如影响员工工作结果的关键行为、技能、素质、品行等。因此，绩效既包括对静态的结果的反映，也包括对动态过程的监控。两者相辅相成，形成绩效的统一体，结果是工作的最终目标，行为（过程）则会影响和控制目标的实现。

在组织中，绩效一般又分为个人绩效、团队或部门绩效、组织绩效三个方面。

其中，组织绩效强调全局性，包括产量、赢利、成本、工作进度等，也包括员工满意度、员工成长与发展等内容。团队或部门绩效强调集体性，包括团队或部门业务指标、客户满意度、团队精神、时间与成本等。员工个人绩效既可以表现为员工的工作结果，也可以表现为员工的工作过程。个体组成团队或部门，团队或部门最终构成组织。因此，如果一个组织责权利清晰、产权明确、各司其职，团队或部门绩效就是员工个人绩效的整合和放大，组织绩效又是团队或部门绩效的整合和放大，各个层次的绩效都来源于员工个人绩效，而员工个人的成功又离不开组织和团队。组织的绩效层级构成如图 1-1 所示。

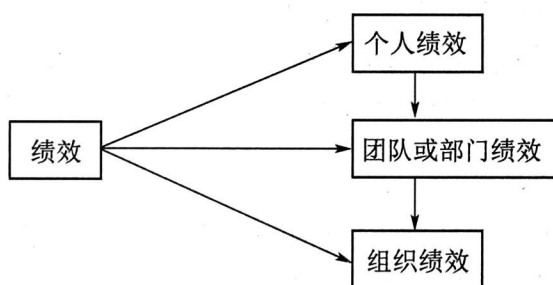


图 1-1 绩效层级构成图

（二）绩效的性质与特点

1. 多因性

绩效的多因性是指绩效的优劣并不只取决于某单一因素，而要受到多种主、客观因素的影响。研究表明，员工的绩效既有来自员工自身的内在因素影响，也有来自外在客观因素的影响。可用公式 $P = F(S, M, O, E)$ 来表示，其中， P 是绩效 (performance)、 S 是技能 (skill)、 M 是激励 (motive)、 O 是机会 (opportunity)、 E 是环境 (environment)。这个公式表明，绩效是技能、激励、机会和环境四个变量的函数，其中技能和激励是内因，机会和环境是外因。

技能指员工工作技巧与能力水平，它取决于个人天赋、智力、经历、教育与培训等因素，其中培训不仅能提高其技能，还能使员工对预定目标的实现树立自信心，从而加大激励的强度。

激励是调动员工的工作积极性的手段，激励本身又取决于员工的需要层次、个性、感知、学习过程、人生观和价值观等个人特点，其中需要层次影响最大。员工在生活、安全、友谊与尊重、自我实现等方面有不同的需求，企业应具体分析，采取不同的激励措施，调动员工的积极性。

机会具有偶然性，它取决于特定的时间、场合和任务等。机会的好坏在很大程度上影响着员工的工作绩效，如某项工作任务分配给甲员工，乙员工因为出差或纯

随机性原因未能承担该任务，虽然乙员工能力远远胜于甲员工，但错失表现的机会。因此机会因素是不可控的。

环境因素包括企业内在环境和企业外在环境。企业内在环境指企业内部的客观条件，如工作场所的布局 and 物理条件、任务的性质、工作设计的质量、设备与原料的供应、上级的领导作风和方式、公司的组织与规章制度、工资福利、培训机会以及企业文化、宗旨及氛围等。企业外在环境指企业自身之外的客观环境，包括社会政治、经济状况、市场竞争强度等宏观条件，这些因素的影响都是间接的。

2. 多维性

绩效的多维性是指绩效需要从多种维度去分析和考评。如一名生产线上的员工绩效，除了工作产量指标、工作质量指标、出勤率、原材料消耗率外，还包括团队合作、服从纪律等多方面综合考评。但是各维度的权重不同，考核侧重点也会有所不同。

3. 动态性

绩效的动态性是指员工的绩效随着时间的推移发生变化，并不是固定不变的。绩效不好的可能改进转好，绩效好的也可能退步变差，因此管理者切不可凭一时印象，以僵化的观点来看待员工的绩效。

总之，认清绩效的多因性、多维性和动态性，有助于管理者以全面的、发展的、多角度的和权变的观点去考察员工的绩效，力戒主观、片面和僵化。

小案例

有三兄弟同在一家著名的毛皮公司上班，而老大的周薪是350元，老二250元，老三200元。三兄弟的父亲不解地去问他们的老板。老板说：“现在我吩咐他们三人做同样的事情，你只要看他们的表现就明白了。”然后，老板把三兄弟都叫过来，让他们去调查停泊在海边的H船，把船上毛皮的数量、价格和质量都详细记录下来，之后尽快回来汇报工作。老三5分钟后就回来了，他用电话向H船了解大致情况。老二1个小时后满头大汗回来，把亲眼所见跟老板详细汇报。老大3个小时后才回来，他首先重复汇报老二的内容，然后说已经将船上最有价值的商品品牌记录了下来，并留下货主联系方式，初步商定了协议合同。在返回途中还询问了其他两家毛皮公司货物的质量、价格等情况，并一一做了详细比较。老父亲暗察后，终于心服口服了。

该案例告诉我们，在对员工进行考核时，不能简单地依据某一标准，如工作速度、团队合作等，而是需要从多方面对员工进行“立体考核”。



拓展阅读

古代官员绩效考核

《史记》中记载了一条做臣子的智慧，叫“六正六邪”——就是在大臣的身上有关六正，也有六邪。若照六种好的典型去做，他就会得到荣耀；若照坏的去做，他就会招来羞辱。荣辱实际就是祸福的门径。

什么叫做六正？第一，当一切还隐伏着，没有露出苗头，这时就能很清楚地看出存亡的预兆和成功与失败的先机，在事情没有发生之前，就预防它发生，让主人（指皇上）很超然地站在显要的位置，天下的人都称赞这样的人是位很尽忠的大臣，像这样的大臣，就可算是圣明的臣子；第二，要虚心诚意，贡献善道，勉励人主进步，告诉人主最好的策略，顺着人主的优点，补救他的缺点，有了成绩属于人主，不自夸是自己的功劳，像这样的人就是贤良的臣子；第三，自己操劳，早起晚睡，不停地推荐贤能的人，学习古代的嘉言善行来勉励人主，使国家社会能够安定，这就是忠臣；第四，能明察极小的事情，能提前看出成败，预防它并加以挽救，退而三思，堵塞它的空隙，断绝它的乱源，转祸为福，让人主没有可担忧的，这是有见识的大臣；第五，能遵守规章制度，辞谢一切赏赐，也不接受赠送，衣服整齐，饮食节俭，这是忠贞不贰的大臣；第六，当国家混乱的时候，人主做错事，然而能够冒犯人主，指出他的过失，不怕牺牲，认为自己牺牲了只要国家能保得住，对自己的行为不表示后悔，像这样的大臣就可算得上是耿直的大臣。这就是所说的六正。

而六邪就是，只求做官享受俸禄，谋取私人的利益；投机取巧以迎合人主；内心险诈，嫉贤妒能；对内离散骨肉之情，对外把朝廷弄得乌烟瘴气；专权仗势，拿国家大事来提高自家的权势，成群结党来使自家富有；向人主谄媚，让人主遭到不义，搞小组织来蒙蔽人主，阳奉阴违，黑白不分，是非不明。

贤能的大臣按照六正的原则行事，痛恶六邪，所以人主的地位才能巩固，天下才能治好，活着的时候为人主所喜爱，死了就被人主所怀念，这就是为官的大道。这也是做老板和职业经理人的大道。

资料来源：<http://www.1mfg.com/1mfg/j/StoryAff/show/37554.shtml>

二、绩效管理

（一）绩效管理的含义

绩效管理是指为实现组织发展战略目标，采用科学的方法，通过对员工的综合素质、态度行为和工作业绩的全面监测分析与考核评定，不断激励员工，提高综合素质，充分调动员工工作的积极性、主动性、创造性，开发其潜力的活动过程。因此，绩效管理的重要工作之一，就是将企业的战略逐级分解到部门、流程和个人，只有每

个级别和层次的管理工作形成一个有机的整体，企业才能有好的绩效表现。

（二）绩效管理的特点

企业员工绩效管理的基本特点表现在以下几个方面。

1. 目标性

绩效管理的目标是不断改善组织氛围，优化作业环境，持续激励员工向目标努力，从而提高组织效率。它既可以按组织、部门或团队的目标定位，也可以按员工个人的目标定位。只有绩效管理的目标明确了，管理者和员工才会有方向，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。

2. 系统性

绩效管理是一个完整的系统，是人力资源管理制度的重要组成部分，也是企业生产经营活动正常运行的重要支持系统。它是由一系列具体的工作环节所组成的。同时，绩效管理是一种管理手段或方法，体现管理的所有职能，即计划、组织、指导、协调和控制。所以，必须用系统的观点来看绩效管理。

3. 强调沟通

沟通是绩效管理的灵魂。绩效管理的整个过程就是员工和管理者持续不断沟通的过程。具体来看，制定绩效指标需要沟通，帮助员工实现目标需要沟通，绩效评估和改进需要沟通。若缺乏沟通，企业的绩效管理就流于形式。

4. 重视过程

绩效管理的范围，覆盖组织中所有的人员和所有的活动过程，它是组织全员、全面和全过程的立体性动态管理。它是一个有序的、复杂的、循环的管理过程。它首先要明确组织与员工个人的工作目标，并在达成共识的基础上，采用行之有效的管理方法，不但要保障按时按质按量达到和实现目标，还要考虑如何构建并完善一个更有效的激励员工、不断提升员工综合素质的运行机制。一个绩效管理过程的结束是另一个绩效管理过程的开始，通过这种循环，个体和组织绩效得以持续发展。



相关链接

绩效管理的六大核心问题

问题1：绩效管理与战略实施相脱节。在绩效管理中，战略目标不能分解到所有员工身上，各职位、各部门的绩效目标不是从组织总体战略逐层分解得到的，而是根据工作内容提出来的，与组织战略目标相背离。

问题2：绩效管理仅仅被视为一种专业技术。人力资源管理系统是由任职资格、绩效管理、薪酬管理、培训开发等多个业务板块共同构成的，单纯将绩效管理作为一

种专业技术来操作，不与人力资源管理系统其他业务板块相衔接，就很难对员工起到激励作用。

问题3：绩效管理的核心目的不明确。在实际绩效管理中，HR部门往往将绩效管理等同于绩效评估，或将绩效管理当作奖金分配手段。

问题4：绩效管理得不到各级主管和员工们的积极配合。在很多组织中，各级主管虽然都认识到绩效管理的重要性，但在具体推行中却往往强调业务工作的重要性和复杂性，不能积极承担绩效管理的应有职责，同时，将广大员工当作局外人。

问题5：绩效管理无法实现组织、团队和个人三层级上下联动。组织、团队和个人的绩效目标严重脱节，组织绩效、团队绩效和个人绩效存在巨大差异，优秀员工组成的团队绩效并不优秀，甚至很差，团队绩效好但综合在一起的整体组织绩效水平却很低。

问题6：绩效管理没有重点，考核不当导致短期行为。很多组织绩效管理系统烦琐复杂，考核指标过细过多，大一统、一刀切、面面俱到的评估体系严重束缚了员工的手脚。

资料来源：饶征，孙波. 以KPI为核心的绩效管理. 北京：中国人民大学出版社，2003.

（三）绩效管理的功能

绩效管理对组织和员工个体都有着重要作用。一个组织实施绩效管理的原始动力就是能提高组织的整体绩效，因此，组织是绩效管理的直接受益者。同时，通过实施绩效沟通和反馈，可有针对性地对员工进行培训和开发，促进员工能力和职业生涯的发展。

1. 绩效管理对组织的贡献

（1）诊断功能。绩效管理的一个重要功能就是它的组织诊断功能，它可以对组织进行诊断分析，为组织变革和组织发展提供重要的依据。在绩效目标明确的前提下，绩效管理不仅需要对组织中每个成员的活动进行追踪，及时沟通和分析、反馈绩效管理信息，而且要及时发现组织中存在的共性问题，采用科学的方法进行组织诊断，通过调查掌握组织机构的现状及存在的问题，指出有哪些部位、流程、程序、决策和协作关系等需要改进和调整，从而为组织变革和组织发展提供依据。

（2）监测功能。绩效管理的监测功能是指通过有效的绩效管理体系的运行，可以显示出组织中从高层管理者到中层管理人员，以至于基层人员，从硬件如劳动环境、技术装备、工作场地等，到软件如企业文化、经营理念、领导方式等方方面面的实际运行情况。在组织绩效管理的过程中，各级主管必须对人力、物力、财力等资源的配置及其实际运行情况进行及时的监督、测定和考量，才能够做到有效地组织、协调和控制，从而实现预定的绩效目标。

(3) 导向功能。绩效管理的基本目标是不断改善组织氛围,促进员工与企业共同发展,从而提高整体效率和经济效益。要达到和实现这一基本目标,各级主管在组织绩效管理的活动中,应当充分发挥绩效管理的导向功能,通过积极主动的绩效沟通和面谈,采用科学的方法从不同需求出发,激励和诱导下属朝着共同目标积极工作,提高素质。

(4) 竞争功能。绩效管理总是与企业薪酬奖励、晋升调配等制度密切相关、相伴、相随的。绩效优秀的员工不但会受到奖励,还可能获得晋升,也为全体员工树立了榜样;同时那些落后的、绩效不佳的员工,可能受到批评和处罚。无论是奖励还是处罚,对员工都会产生某种触动和鞭策,在组织中形成你追我赶的趋势。这种员工之间的相互竞争,有助于组织的发展和目标的实现,从而使企业和员工实现共赢。

(5) 规范功能。绩效管理为各项人力资源管理提供了一个客观而有效的标准和行为规范。组织通过不断的考评,根据考核结果对员工进行晋升、奖惩、调配等,会使企业形成按标准规范办事的风气,使企业人力资源管理标准化。

2. 绩效管理对员工个人的贡献

(1) 激励功能。绩效管理可以充分肯定员工的工作业绩,使员工体验到成功的满足感与自豪感,有利于鼓励先进、带动中间、鞭策落后,进而对每个员工的工作进行有效的激励。

(2) 发展功能。绩效管理的发展功能主要表现在两个方面:一是使组织跟进考核结果,制订正确的培训计划,达到提高全体员工素质的目标;二是可以发现员工的特点,根据特点决定培养方向和用人方法,充分发挥个人长处,将个人与组织的发展目标有效地结合起来。

(3) 控制功能。通过绩效管理,不仅可以把员工工作的数量和质量控制在合理的范围内,还可以控制工作进度和协作关系,从而使员工明确自己的工作职责,按照既有制度和规定办事,提高工作的自觉性和纪律性。

(4) 沟通功能。绩效考核结果出来后,管理者与员工谈话,说明考核结果,听取员工的申诉和看法。这样就为上下级提供了一个良好的沟通机会,使上下级相互了解,增进理解,共同制定适合员工的目标。



边学边练

绩效管理在现代企业管理中占据十分重要的位置。请你结合实例来说明绩效管理在企业管理活动中的必要性和重要性。

学习心得: _____

三、绩效考核

(一) 绩效考核的定义

绩效考核,也称绩效考评、绩效评价或绩效评估,是考核者按照特定的程序,采用一定的方式方法,根据预定的量化指标和标准,对员工个人或团队的行为和结果进行测量、考核、评价的过程。绩效考核的目的是,通过考核提高员工个体的绩效,最终实现企业的目标。

绩效考核是人力资源管理系统的组成部分,是现代企业不可或缺的重要管理工具。有效的绩效考核,不仅能确定每个员工对企业的贡献情况,还可在整体上为人力资源管理提供决定性的评估资料,从而改善组织的反馈技能,提高员工工作绩效。绩效考核根据考评对象的不同,可分为上级考评、同级考评、下级考评、自我考评、外人考评等多种形式;根据考评的内容不同,可分为以品质为主导、以行为为主导和以结果为主导的考核;根据考评的时限不同,可分为月度考核、季度考核、半年考核和年度考核。

(二) 绩效考核与绩效管理的区别

绩效考核只是绩效管理的一个重要环节或组成部分,两者在基本概念、目的、关注点、过程和实际操作等方面存在很大的区别,见表1-1所示。

表1-1 绩效管理与绩效考核的区别

不同点	绩效管理	绩效考核
目的不同	为了组织的长远发展,最终实现企业的绩效目标	仅仅对员工个人或部门进行绩效评价
关注点不同	注重结果和过程	注重过程
工作侧重点不同	注重绩效沟通	侧重于判断
过程不同	伴随管理活动的全过程	只出现在特定的时期
结果不同	双赢	成功或失败

由此可见,绩效考核是孤立的、静态的、片面的,而绩效管理是联系的、发展的、全面的。具体来说,绩效考核着眼于过去,是对过去工作的总结,它的主要目的是对过去成绩的肯定或否定,不考虑今后的影响。而绩效管理是一个循环过程,它考量过去,但着眼于未来。绩效管理的主要目的是在评估员工前一阶段绩效表现的基础上,分析原因,及时进行绩效沟通与反馈,并找到帮助其进一步提升和改进绩效的方法,提升每一位员工的综合素质,最终实现组织的绩效目标。

第二节 绩效管理与人力资源管理系统

一、绩效管理与人力资源管理

人力资源管理是一项系统工程，从图 1-2 可以看出，人力资源管理流程包括人力资源规划、工作分析、员工招聘、培训开发、薪酬福利、劳动关系管理等，各个环节相互影响、相互配合，缺一不可。绩效管理在人力资源管理系统中占据着核心地位，直接影响人力资源管理的各个环节，如绩效评估标准的建立出自于岗位分析的结果，绩效考核的结果决定员工收入的高低等。

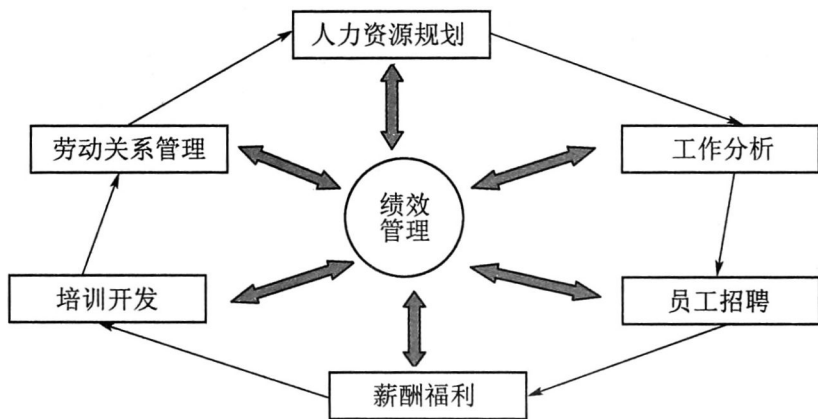


图 1-2 人力资源管理体系图

二、绩效管理与人力资源管理主要功能的关系

(一) 绩效管理与人力资源规划

绩效管理的主要目的是了解员工基本工作状况，发现不足，进而改进和提高绩效。在绩效考核之后，主管人员往往需要根据被评估者的绩效现状，结合被评估者个人的发展愿望，与被评估者共同制订绩效改进计划和未来发展计划。人力资源部根据绩效考评结果和未来发展计划，对人力资源规划进行必要的修改和修正，使其更符合企业的发展要求。所以绩效管理是人力资源规划得以落实和执行的重要前提。

(二) 绩效管理与工作分析

绩效管理的重要支撑是工作分析。工作分析的目的就是决定某个职位是干什么的以及由什么样的人来干，即确定一个岗位的工作职责以及它所提供的重要工作产出，由此来制定对这个职位进行绩效考核的关键绩效指标项目，而这些关键绩效指标

项目就为我们提供了评价该职位任职者的绩效标准。反过来,绩效管理反馈的效果又为工作分析的进一步修正提供了依据。可以说,绩效管理与工作分析互为因果,工作分析是基础,绩效管理是结果的应用与推动。

(三) 绩效管理与人员甄选

在对人员进行甄选的过程中,通常采用各种人才测评手段,包括心理和个性测验、行为性面谈以及情景模拟技术等。这些测评方法主要是针对人的“潜质”进行的,侧重考察人的一些价值观、态度、性格、能力倾向或行为风格等,以此判断被测试人在将来的情景中可能表现出来的行为特征。而绩效考核主要是针对人的“显质”进行的,侧重考察人们已经表现出来的业绩和行为,是对人过去行为表现的评估。因此,绩效管理可以为人员甄选提供许多岗位特征信息和现实标准,使人员甄选更加符合企业招聘的要求。

(四) 绩效管理与薪酬管理

大多数企业采用绩效与薪酬相结合的方式,如目前比较盛行的制定薪酬体系的3P原理模型,就是以职位价值(position)、绩效(performance)、任职者的胜任力(person)三者的有机结合决定薪酬。因此,绩效是决定薪酬的一个重要因素。在不同的组织中,采用不同的薪酬体系,对不同性质的职位来说,绩效所决定的薪酬成分和比例有所区别。通常职位价值决定了薪酬中比较稳定的部分,绩效则决定了薪酬中变化的部分,如绩效工资、奖金等。

(五) 绩效管理与培训开发

绩效管理与培训开发相互影响、相互促进。通过绩效管理能够显现部门和员工业绩的好坏和差距,发现员工工作中能力水平的高低,这就使人力资源管理部门和业务部门根据员工的不同情况,按照员工的不同能力表现,结合员工的个人发展愿望,共同设计并制定员工的整体培训计划,甚至设计职业发展规划。

(六) 绩效管理与劳动关系管理

绩效管理与劳动关系管理之间的关系也是紧密相连的。通过对绩效管理所取得的数据资料,还可以为调整劳动关系提供技术支持,例如在发生劳动争议时,员工的绩效记录往往成为争议双方的重要旁证,它比一纸诉状更有说服力和雄辩力。



边学边练

有人说,绩效考核的目的就是为了发奖金,有了成绩,我们就能知道给谁发多点,给谁发少点。也有人说,绩效考核就是为了奖勤罚懒,对那些考核结果好的,要给予奖励;对那些考核结果不好的,要给予惩罚。还有人说,绩效考核其实是为了选拔干部,选拔业绩好的、能力强的、态度又端正的人,让他们做领导干部。上述观点正确吗?请你说说理由。

学习心得: _____

三、绩效管理的管理责任

(一) 各部门的管理责任

1. 人力资源部门的管理责任

在企业绩效管理的过程中, 人力资源管理部门是最重要的绩效管理部门, 对绩效管理的贯彻实施和改进完善有着重要的责任, 具体包括:

- (1) 设计、试验、改进和完善绩效管理制度, 并向有关部门建议推广;
- (2) 将设计好的绩效管理体系、绩效管理制度在本部门认真执行, 以起到示范作用;
- (3) 宣传企业员工的绩效管理制度, 说明贯彻该项制度的意义、目的、方法与要求;
- (4) 督促、检查、帮助本企业各部门贯彻现有的绩效管理制度, 培训实施绩效管理的人员;
- (5) 收集反馈信息, 包括存在的问题、难点、批评及建议, 记录和积累有关资料, 提出改进方案和措施;
- (6) 根据绩效管理的结果, 制定相应的人力资源开发计划, 并提出相应的人力资源管理决策。



拓展阅读

让绩效管理升华为绩效文化

绩效文化对绩效管理体系的实施运行起着一种无形的指导、影响作用。通过绩效文化的影响有助于使企业的绩效价值观在全体员工中形成相对统一的认知理念, 使绩效管理中约束员工行为的“他律”向“自律”转变; 同时也能使员工工作短期行为向企业文化倡导的绩效管理长远发展的转变。

在绩效文化的形成过程中, 可以按照以下三种观点进行尝试性改善:

(1) 行为导向观点有助于形成目标明确的绩效文化。在绩效管理的过程中, 一方面通过设定绩效标准, 为员工的认识和行为方式提供一个统一的方向和标准; 另一方面, 通过强化绩效考核结果与薪酬、晋升、培训等与员工切身利益密切相关程度, 向员工发出行为导向的信号, 是否达成或符合预先设定的绩效标准将直接与每个员工的切身利益挂钩。此种绩效管理的过程也有助于“对优良行为进行激励, 对影响组织发展的行为进行惩罚”的行为导向型绩效文化的形成。

(2) 情感激励观点有助于形成团结和谐的绩效文化。员工绩效水平的高低不仅

仅与绩效考核的方法是否科学、指标体系的搭建是否完善相关，还与员工的情感需求能否得到满足、所处的工作氛围是否融洽有直接关系。在管理者与员工之间、员工与员工之间搭建起正常、良好、健康的人际关系、人我关系，促进绩效管理成果的良性转化，同时营造出一种相互信任、相互关心、相互体谅、相互支持、互敬互爱、团结融洽的团队氛围，培养员工良好的合作意识与团队精神。

(3) 能力开发观点有助于形成持续提升的绩效文化。在绩效管理的过程中要想让员工的绩效业绩持续改善，其最根本的方法不是设置更高的目标，制定更苛刻的考核方法，而是提高员工的学习热情，为员工提供更多的学习机会，并从根本上改善其固有的行为模式，使之自觉地向组织希望的方向努力。在能力开发的过程中我们更多关心的是“人”，也就是员工个体，强调的是在绩效管理的循环中不断地提高员工能力，为员工的绩效提升提供持续的动力。

资料来源：陈沛. 让绩效管理升华为绩效文化 [J]. 人力资源管理. 2011 (7): 21.

2. 其他业务部门的管理责任

除了人力资源管理部门之外的其他业务部门，在组织目标分解和文化沟通的过程中起着承上启下的作用，也是绩效管理中的重要枢纽。它们的管理责任实质上就是如何配合人力资源管理部门进行正确的绩效管理活动。具体来说有：

(1) 贯彻落实企业的绩效管理制度和策略，对员工开展正确的绩效辅导，正确把握绩效管理的内涵，并让员工正确地理解绩效管理，从而使部门的绩效管理顺利进行。

(2) 做好工作目标的分配，明确员工的工作职责，让所属员工接受各自的工作目标，并以明确的条款说明“工作完成得好”的标准。

(3) 准确把握考核指标，并与所属员工的工作有效性结合起来，从而提高员工的绩效，增强员工的满意度和工作积极性。

(二) 企业各类人员的管理角色

1. 高层管理者是总的推动者

绩效考核是企业的大事，绩效考核管理体系能否获得成功，企业高层管理者的关心、支持和参与起着重要作用。高层管理者在绩效管理中的职责有：确立体现企业价值观的绩效管理体系，监督及协调绩效考核的实施，分管部门以及部门负责人的绩效管理工作。

2. 人力资源经理是绩效专家

人力资源经理必须全面掌握正确的绩效管理理论、方法和技巧等，能独立主持绩效考核工作。同时人力资源部门经理还需要了解企业的业务流程，能对直线经理提供咨询、培训等服务，是直线经理的合作伙伴，帮助他们掌握绩效考核的核心技术和操作技巧，以提高他们的绩效考核能力。