



企业人力资源管理丛书

绩效管理

Performance
Management

顾琴轩 主编

第三版

Third Edition



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



企业人力资源管理丛书

绩效管理

Performance
Management

主 编 顾琴轩

副主编 郭培方 吴湘萍

第三版

Third Edition



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书从现代绩效管理概念出发,围绕绩效管理系统展开阐述;在讨论绩效管理系统开发和设计基础上,着重讨论绩效评价指标、绩效评价方法、绩效沟通与指导,以及绩效管理的培训、实施与监控,最后分析了绩效管理的发展趋势。本书理论结合实践,每章开头都有反映绩效管理现实的案例作为引导,既应用我国经实践检验有效的理论和方法,又借鉴国外较先进的理论和方法作深入的分析,具有一定的理论深度和可操作性、应用性。本书适合于企业中高层直线管理人员、人力资源管理专业人员的阅读和参考,也适合于工商管理(或企业管理)专业、人力资源管理专业的学生学习和参考。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/顾琴轩主编. —3版. —上海:上海交通大学出版社,2015

(企业人力资源管理丛书)

ISBN 978-7-313-04158-6

I. 绩... II. 顾... III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 015356 号

绩效管理

(第三版)

主 编:顾琴轩

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 制:常熟市文化印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

字 数:308 千字

版 次:2005 年 11 月第 1 版

2015 年 6 月第 3 版

书 号:ISBN 978-7-313-04158-6/F

定 价:30.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:16.5

印 次:2015 年 6 月第 15 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52219025

总 序

光阴似箭。回顾人力资源管理在我国所走过的道路，一路春色。

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克于1954年在其著名的《管理的实践》一书中提出来的。20世纪60年代以后，“人力资源管理”一词开始在西方逐渐流行起来，然而，直到80年代以后才受到西方企业的普遍重视。无独有偶，当人力资源管理在西方受到格外重视的同时，我国的人才学研究也开始起步发展，并与之相互耦合：前者是发达国家在智力开发方面的理论先导，后者则是在发展中国家的理论呼应。随后，在我国人才学者和其他相关学科领域学者对人力资源管理学说的大力推介下，随着改革开放的日渐深入，三资企业对人力资源管理的引入，人们对人力资源管理逐渐由不知、疑惑和不解过渡到了解、认同和重视。到了90年代中后期，中国企业逐步掀起人力资源管理的热潮。时至今日，战略性人力资源管理、人力资源规划、素质模型、绩效管理、薪酬制度、招聘面试、人力资源外包等，已成为我们生活中媒体上出现频率很高的词汇。可以说，人们对人力资源管理的关注达到前所未有的程度。

在全球化竞争和知识经济时代来临的今天，人力资源开发已成为推动经济发展的重要动力。德鲁克曾指出，人力资源和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。这一观点越来越受到学者和企业家的普遍认同和推崇。而且，随着企业竞争的日益加剧，人力资源作为企业的核心能力受到学者和企业家的广泛关注和重视，并由此派生出对人力资源管理知识和技能的巨大需求。在今天的中国，人力资源管理专业成为最热门的专业之一，人力资源经理也成为企业最抢手的人才之一。人们越来越认识到，在企业的人力资源管理的过程中，不仅人力资源管理者必须具备人力资源管理的知识和技能，其他各级领导和管理者也同样必须具备人力资源管理的知识和技能。但由此亦引出这样一个问题，那就是中国企业的人力资源如何管理？如何实际操作？这个问题一直困扰着企业家并令其非常头疼。正是在这种背景下，赵永乐教授组织学者编写的这套企业人力资源管理丛书应运而生，其主要目的是为我国企业提供人力资源管理的基本知识和技能，强调可操作性，以期能够很好地解决我国企业在人力资源管理中的技术操作难题，实实在在地为我国企业提高人力资源管理技能提供服务。我想，这对我国的广大企业来说，无疑是雪中送炭。

我国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但

是,却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的可操作的制度、措施和技术手段。正像有的学者所强调的那样,如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,那么中国企业要和国际企业竞争,并创立中国的一流企业,将是很困难的。可以说,技术是理论得以实现的工具和桥梁,没有技术,再好的理论也只能置之楼阁。我认为,人力资源管理技术是人力资源管理理论和人力资源管理工作的中介和纽带。对人力资源管理理论来说,人力资源管理技术则是它的支撑和延伸;对于人力资源管理来说,人力资源管理技术则是它的指导和工具。人力资源管理理论主要告诉我们人力资源管理是什么以及人力资源管理为什么是这样的,而人力资源管理技术主要告诉我们人力资源管理应该做什么以及应该怎么做。当前我国企业要想实现从传统的人事管理向现代人力资源管理的转变,必须掌握适合我国国情的现代人力资源管理技术,否则,我们的目的就不能实现。

为此,“企业人力资源管理丛书”的作者们,借鉴国际上先进的通行的人力资源管理理念、方法和技术,并从我国企业的人力资源管理的实际出发,设计了一套适用的既相互关联又可独立操作的技术体系。这个体系主要包括:人力资源规划、招聘面试、人员素质测评、职业生涯管理、培训管理、绩效管理、薪酬体系与机制设计、劳动合同管理与劳动争议处理、工作分析与设计等项具体技术。在以上的技术体系中,各项既相互联系,相互依存,相辅相成,同时又相互区别,相互独立,各自成书。

这套丛书与其他的人力资源管理书籍相比,具有两个显著的特征:一是系统性,该丛书基本上从整个人力资源管理技术体系如人力资源规划、招聘、培训、绩效管理和薪酬管理等所需要的实用技术出发,以更加细化的方式加以完整体现,使企业的领导、人力资源经理、各级各类直线经理和管理人员及人力资源管理专业的学生,能够全面地对每项技术的各个部分、各个环节有深入的了解、认识 and 把握。二是技术性和可操作性,该丛书并不过分关注理论,不是教科书,在解决人力资源管理是什么和为什么的基础上,注重解决人力资源管理应该做什么以及应该怎么做的问题,将目光和重点紧扣在技术的应用上。为了便于读者能够尽快地了解、掌握和运用,每项技术都既有理论说明,又有实际操作说明,并精选了大量的案例,从而增加了丛书的可读性,突出了实用性,可以较好地满足企业当前的实际需求。

从该套丛书的作者可以看出,他们都是研究人力资源管理方面问题的资深学者或年轻才俊。这套丛书可以说既是他们长期教学科研的结果,又是他们多年来进行人力资源管理咨询经验的总结,是他们的辛勤劳动所浇灌出的硕果。我衷心希望本套丛书的出版能为我国企业人力资源管理技能的改进、提高和完善,发挥积极的作用,作出应有的贡献。

21 世纪是知识经济的时代,也是人力资源管理的时代。愿人力资源管理的
技术能在我国广大企业中扎根、开花,并结出丰硕的果实,进而推动我国经济持续、健
康、稳定、快速发展。

应永乐诚邀,发感想一通。权以为序。

中国人才研究会副会长兼秘书长、
中国人事科学研究院院长、研究员
王通讯

2005 年 4 月 24 日于北京

第三版前言

如果你问企业的人力资源部门管理人员,哪个人力资源管理模块最复杂又最容易引起员工不满又最不容易见成效?得到的答复常常是:员工绩效考评。如果你问企业的老总什么事情让他最头痛?得到的答复很可能是:员工绩效管理。在企业现实中往往出现的现象是:从老总到员工“茫,盲,忙”。每年度绩效考评完成之后,还是“一人一把号,各吹各的调”。若干高绩效的员工组成了低绩效的团队,导致企业整体绩效上不去。如何有效改变这种现状,企业进行科学有效的绩效管理则显得非常重要和迫切。

绩效管理(Performance Management)是人力资源管理的一个核心内容,它是一切管理者,包括直线管理者和职能管理者,都应该具备的一项重要的管理技能。一个管理者能否有效管理员工绩效,将直接影响员工积极性的发挥和潜能的开发,并直接影响员工的生产率和人才的保留率。

现代意义上的绩效管理强调员工绩效与组织绩效的融合,将员工绩效管理提升到战略管理层面,突出其系统性、目标性、指导性和过程性等特征。通常,人们谈到绩效管理就会想到绩效评价(Performance Appraisal)。确实,绩效管理与绩效评价密切相关,但又不完全相同。尽管两者都是人力资源管理的重要职能,但绩效管理职能中包含绩效评价职能,同时绩效管理的内涵要丰富得多。另外,从时间序列上看,绩效评价的概念应用先于绩效管理的概念应用。国外人力资源管理学者对绩效评价和绩效管理有不同侧重的研究。例如,克雷曼(L. S. Kleiman)在所著的《人力资源管理:获取竞争优势的工具》书中,伽勒(D. Gary)在所著的《人力资源管理》书中,舍曼(A. Sherman)、勃兰德(G. Bohlander)和斯耐尔(S. Snell)在合著的《人力资源管理》书中,都是作为绩效评价的概念进行研究。梅嘉(L. R. Gomez-Mejia)、巴肯(D. B. Balkin)和卡狄(R. L. Cardy)在合著的《人力资源管理》书中,则将绩效评价与管理并列在一起进行研究。诺伊(R. A. Noe)、霍伦贝克(J. R. Hellenbeck)、格哈特(B. Gerhart)和莱特(P. M. Wright)在合著的《人力资源管理:获取竞争优势》及《人力资源管理基础》书中,则作为绩效管理概念进行研究。在这些学者的著作中,凡是研究的是绩效评价或者是绩效评价与管理,其侧重点关注的是行政性管理目标和员工开发目标,即服务于员工加薪、晋升、辞退、奖惩及员工培训、职业发展指导和开发等。凡是研究的是绩效管理,其关注的不仅有行政性管理目标和员工开发目标,而且有战略性目标,即将员工绩效管理与组织绩效管理相结合,即重视绩效管理的系统性、目标性和过程性等特点。因此,绩效管理研究者威

廉姆(R. S. Williams)认为:绩效管理是绩效评价的延伸和发展。本书在采纳威廉姆这一研究观点的同时,明确研究的绩效管理目标是战略性、行政管理性和员工开发性三个目标,立足于现代绩效管理概念,围绕绩效管理系统展开阐述。本书理论结合实践,每章开始都有反映管理现实的案例为引导,既结合应用在我国得到实践检验有效的理论和方法,又借鉴国外较先进的理论和方法作进一步分析,因此,既具有理论深度,又具有可操作性和应用性。

本书主编顾琴轩教授对绩效管理的教学和研究已有 20 余年。1995 年,上海交通大学招录第一届人力资源管理专业本科生,顾琴轩教授承担每届该专业学生的绩效管理课程的教学。教学的内容从最初侧重于绩效评价到逐步转向绩效管理系统,同时承担过 MBA 人力资源管理方向课中的绩效管理部分教学和企业人力资源专业人员绩效管理培训。此外,还致力于绩效管理的理论研究和企业管理咨询,曾为上海医药集团公司、上海石化化工事业部、江南重工股份有限公司、贵州钢绳集团公司、上海宏波工程咨询公司、贵阳新光电子有限公司等许多家企业提供绩效管理咨询服务。在本书编写中,顾琴轩教授承担了主体编写工作。本书编写的两位合作者:郭培方博士和吴湘萍教授在绩效管理方面的研究也各有特色。郭培方博士以理论研究和咨询见长,是一家咨询公司的高级咨询顾问。吴湘萍教授尤以管理实践经验见长,她在多年的人力资源管理实践工作中不断探索和理论总结,积累了较丰富的实践经验和具有较独特的见解。

本书受到广大读者的喜爱,自 2006 年第一版和 2009 年第二版以来,本书持续 20 多次重印。本版在第二版的基础上,对第 1 章、第 2 章、第 3 章、第 4 章、第 6 章、第 9 章都作了内容补充或更新。

本书在讨论绩效管理基本概念、绩效管理系统开发和设计的基础上,着重讨论绩效评价指标、绩效评价方法、绩效沟通与指导,同时讨论绩效管理的培训、实施与监控,最后,结合 6σ 质量管理、团队建设、员工开发分析了绩效管理的发展趋势,并结合 2008 年 1 月开始实施的新《劳动合同法》,分析了企业绩效管理面临的新挑战及应对措施。

本书第 1 章、第 2 章、第 6 章、第 7 章、第 8 章、第 9 章由顾琴轩教授编写,第 3 章、第 4 章由顾琴轩教授与郭培方博士共同编写,第 5 章由吴湘萍教授与顾琴轩教授共同编写。顾琴轩教授负责全书统稿。

在本书第三版的编写中,上海交通大学安泰经济与管理学院人力资源管理方向的研究生张冰钦、吴丽薇、胡冬青协助部分增补书稿打印和文字校阅。另外,本书在前后三版中都参考了国内外许多优秀的研究资料和书籍。编者在此一并表示衷心的感谢!

主编 顾琴轩

2015 年 3 月于上海

目 录

第 1 章 绩效管理概论	1
1.1 绩效管理及其相关概念	3
1.2 绩效管理系统内涵	11
1.3 绩效管理的误区与问题	18
1.4 绩效管理的地位与作用	24
第 2 章 绩效管理系统的开发与设计	28
2.1 组织环境的分析与诊断	30
2.2 绩效目标的建立	36
2.3 绩效管理系统的設計	42
第 3 章 绩效评价指标	58
3.1 绩效评价指标与标准	60
3.2 结果导向的评价指标	67
3.3 过程导向的评价指标	70
3.4 过程与结果评价的动态平衡	80
第 4 章 常用的绩效评价方法	87
4.1 与认同目标相比的评价方法	88
4.2 与工作标准相比的评价方法	94
4.3 不同个体相互比较的评价方法	105
第 5 章 新兴的绩效评价方法	113
5.1 360°	116
5.2 关键绩效指标	123
5.3 平衡计分卡	140

第 6 章 绩效沟通与指导	153
6.1 绩效沟通的一般艺术	155
6.2 绩效评估面谈	160
6.3 绩效改进指导	168
第 7 章 绩效管理培训	174
7.1 绩效管理培训需求分析	175
7.2 绩效管理培训计划	183
7.3 绩效管理培训实施与评估	191
第 8 章 绩效管理的实施与监控	196
8.1 绩效管理实施的试点与准备	199
8.2 绩效管理实施流程	201
8.3 绩效评估中政治行为与主观偏差监控	216
第 9 章 绩效管理的趋势与挑战	223
9.1 6 σ 与绩效管理	225
9.2 团队与绩效管理	228
9.3 员工开发与绩效管理	233
9.4 新劳动合同法与绩效管理	239
参考文献	250

第1章 绩效管理概论



本章学习要点

1. 绩效基本概念及绩效主要影响因素。
2. 绩效评价与绩效管理的基本概念与关系。
3. 绩效管理系统不同层面与主要构成。
4. 绩效管理中存在的主要误区与问题。
5. 绩效管理的地位与作用。



案例

摩托罗拉的绩效管理

在摩托罗拉,关于管理与绩效管理有一种观点: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。绩效管理在摩托罗拉公司管理中占据重要位置。

摩托罗拉这样定义绩效管理:绩效管理是一个不断进行的沟通过程,在此过程中员工和主管以合作伙伴的形式就6个问题达成一致:员工应完成哪些工作;员工所做的工作如何为实现组织目标作贡献;用具体内容描述怎样才算做好工作;员工和主管怎样才能共同努力帮助员工改进绩效;如何衡量绩效;确定哪些是影响绩效的障碍并将其克服。

从这个并不烦琐的定义可看出,在摩托罗拉,绩效管理关注的是员工绩效的提高,而员工绩效的提高又为实现组织目标服务,这就将员工和企业的发展绑在一起,同时也将绩效管理的地位提升到战略层面。

同时,定义特别强调员工和主管是合作伙伴关系。这种改变不仅是观念的改变,而且是深层次的观念创新,给员工更大的自主和民主,也在一定程度上解放管理者的思维。随着这种观念的深入,员工和主管的关系将更和谐,他们之间将会有更多的互助和互补,达到共同进步。这也正是绩效管理致力要做到的工作。

另外,定义也强调可操作性,工作内容的描述要具体、衡量的标准要具体、影响

绩效的障碍要具体。只有具体的东西,才有解决的操作性。

在明确绩效管理概念基础上,摩托罗拉进一步强调绩效管理是一个系统,用系统观点看绩效管理。将绩效管理置于系统中,使其各个组成部分互相作用,并以各自独立的方式一起工作去完成既定的目标。在摩托罗拉,绩效管理是公司人力资源战略的一部分,是评价员工绩效的一种方式,是着重提高员工个人综合技能的一种过程,是将员工绩效与公司的任务与目标相联系的一种工具。

在摩托罗拉,绩效管理由五个部分组成:绩效计划与目标制定,持续不断的绩效沟通,事实的收集、观察和记录,绩效评估会议,绩效诊断和提高。

1. 绩效计划与目标制定

主管与员工就下列问题展开讨论和沟通:

- (1) 员工应该做什么?
- (2) 工作应该做多好?
- (3) 为什么要做该项工作?
- (4) 什么时候要做该项工作?
- (5) 其他相关的问题:环境、能力、职业前途、培训等。

在此过程中,主管和员工达成一致意见,并形成签字的记录。这样,也就确立员工的绩效目标。绩效目标是整个绩效管理循环的依据和绩效考评的依据,因此,需要花费必要的时间和精力来完成。在摩托罗拉,大约用一个季度的时间。摩托罗拉的第一个日历季度就是绩效目标制定的季度。

摩托罗拉的绩效目标包括两方面:一是业务目标(Business Goals);二是行为标准(Behavior Standard)。这两方面构成员工的全年绩效目标。它们相辅相成,互为补充,共同服务于员工绩效的提高和组织绩效目标的实现。

2. 持续不断的绩效沟通

在摩托罗拉,沟通贯穿在绩效管理的整个过程,不是仅仅年终的考核沟通。摩托罗拉强调全年的沟通和全通道的沟通。这一点在摩托罗拉手机的广告词中也有体现:沟通无极限。

沟通的过程是双向的,目的是追踪绩效的进展,识别障碍,为双方提供所需信息。沟通的内容具有前瞻性,防止问题的出现或者及时解决问题。沟通的形式分为定期与非定期、正式与非正式,就某一问题进行专门对话。主管在沟通中形成必要的文字记录,并在必要时,主管与员工双方签字认可。

3. 事实的观察、收集和记录

为年终的考核作准备,主管需要在平时注意事实的观察和收集,并做必要的信息记录。注意收集与员工绩效有关的信息,记录员工工作中好与不好的行为。收集信息应该全面,记录的好与不好的员工行为,在必要时应该经主管与员工签字认可。

4. 绩效评估会议

摩托罗拉的绩效评估会议很注重效率,一般在某个时间,主管们集中在一起进行全年绩效评估。它主要包括以下四个方面:

- (1) 做好准备工作,包括员工自我评估。

(2) 对员工的绩效达成共识,根据事实而不是印象。

(3) 评出绩效的级别。

(4) 不仅是评估员工,而且是解决问题的机会。

最终形成书面的讨论结果,然后,主管以面谈沟通的形式将结果告知员工。考核结束,不是说绩效管理到此为止,而是还有一个非常重要的诊断过程。

5. 绩效诊断和提高

关于这点,摩托罗拉有一套具体有效的衡量工具,它包括以下 10 个方面:

(1) 我有针对我工作的具体、明确的目标。

(2) 这些目标具有挑战性,但通过努力可以达到。

(3) 我认为这些目标对我有意义。

(4) 我明白我的绩效是如何被评估的。

(5) 我觉得那些绩效标准是恰当的,因为它们测量的是我应该做的事情。

(6) 我在实现目标过程中做得如何,我能得到及时的反馈。

(7) 我觉得自己得到足够的培训。

(8) 公司给我提供了足够的资源,例如:资金、设备、人员等,使我达到目标成为可能。

(9) 当我达到目标时,我得到赞赏和认可。

(10) 奖励体系是公平的,我因为自己的成功而得到奖励。

每一项有 5 个评分等级,通过打分可以得知一年中的绩效管理的水平如何,差距在哪里,从而能针对性地改进和提高绩效管理的水平。

此外,摩托罗拉的绩效考核表没有分数,而是运用等级法,采用强迫分配法,这样既能区分员工绩效的差别,又尽可能地避免因为几分之差而无休止的争论。

在与薪酬管理挂钩上,摩托罗拉也采取大致的强迫分配法,而不是精确的联系,因为绩效管理致力的是员工绩效的提高,而不仅仅是为薪酬管理服务。

(摘编自:赵日磊.摩托罗拉的绩效管理[J]. IT 时代周刊,2004-10-15.)

上述案例“摩托罗拉的绩效管理”,展示了现代意义上的先进的绩效管理概貌,为我国许多企业提供参考和借鉴。同时也给许多企业管理者一个启示,即:绩效管理对公司持续发展起着重要作用,它必须受到充分的重视,才可能做好;而绩效管理做得好,才可能不断提高和激励员工,从而不断提高公司绩效,推进公司持续稳定发展。

1.1 绩效管理及其相关概念

在现实中,如何才能像摩托罗拉那样做好绩效管理呢?首先,我们需要从概念上弄清楚什么是绩效与绩效管理,绩效管理与通常所说的绩效评估之间有什么关

系。然后,才可能根据企业的实际情况,应用绩效管理的相关理论与方法进行科学有效的绩效管理。

1.1.1 什么是绩效

绩效(performance),又称工作表现。它一般包括两个方面:一方面指工作结果,相当于通常所说的业绩,如工作的效率、工作产生的效益或利润等;另一方面指影响工作结果产生的行为、技能、能力和素质及态度等。因此,绩效既包括静态的结果内容,也包括动态的过程内容。两者相辅相成,结果是工作的最终目标,过程则影响和控制目标的实现。在现实中,绩效与业绩经常被互用,其实,两者的含义并不完全相同。

在企业中,绩效一般又分为组织绩效和人员绩效两类。这两种绩效所包含的内容及其评估和管理方法都不尽相同。组织绩效是强调一个集体性绩效,对企业组织而言,组织绩效通常包含产量、盈利、成本等财务性内容,同时也包含客户满意度、员工满意度、员工士气、员工成长与发展等非财务性内容。人员绩效一般指个体性绩效,对人员绩效而言,绩效既表现为人员的工作结果,也表现为人员的工作过程,如人员的行为、技能、能力和素质等。尽管组织绩效和人员绩效有差异,但两者又密切相关。组织绩效是通过人员个体绩效实现的,离开人员个体绩效,也就无所谓组织绩效。在一个企业组织内,组织绩效又被分为组织整体绩效和部门或团队绩效。因此,企业内绩效一般分为三个层面:组织整体绩效、部门或团队绩效、员工个体绩效,如图 1-1 所示。一方面,员工个体绩效是根基,部门或团队绩效、组织整体绩效都建立于个体绩效之上;另一方面,部门或团队绩效是员工个体绩效的整合和放大,组织整体绩效又是部门或团队绩效的整合和放大。

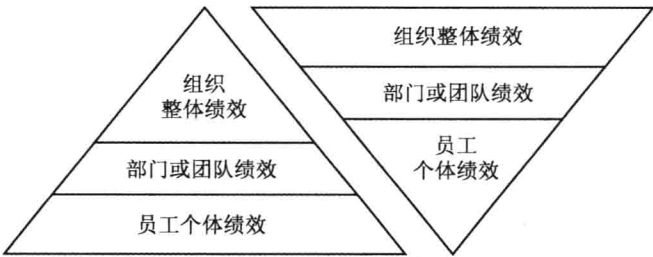


图 1-1 企业组织内绩效的三个层次

在人力资源管理领域,绩效管理主要关注个体绩效和团队绩效。团队是由两个及以上的成员组成,通过相互协调、相互督促、能力互补来实现共同的团队目标。团队通过所属成员的共同努力,产生积极的协同效应,使团队整体绩效水平高于单个成员绩效之和的群体,即团队能发挥“一加一大于二”的效应。团队绩效通常包

括团队任务的完成情况,团队成员满意度、士气及对团队承诺等,团队成员能力提升和团队潜能激发等方面。团队绩效与个体绩效密切相关,两者相互依存、相互影响。团队绩效依赖于个体绩效,但个体绩效的达成未必能达成团队绩效。如果成员绩效目标与团队绩效目标不相关甚至相冲突,就会产生团队绩效与个体绩效相背离。因此,团队中个体目标需要依据团队目标而制定,这样,成员在工作中相互合作,个体绩效形成团队绩效,团队绩效也会影响个体绩效。两者关系及影响如图 1-2 所示。

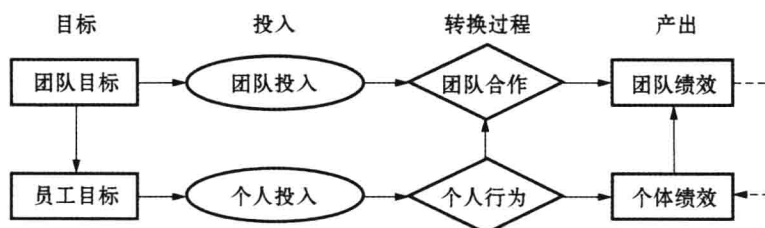


图 1-2 个体绩效与团队绩效的关系

由于员工个体绩效是形成组织绩效和团队绩效的基础,因此,在绩效管理中较多关注的是人员个体绩效。但需要指出的是,团队绩效正成为绩效管理中的一个新内容,本书在侧重探讨人员个体绩效管理的同时,也适当探讨团队绩效管理。

1.1.2 什么是影响人员工作绩效的主要因素

在企业中,由于组织绩效取决于人员工作绩效,因此,了解并控制影响人员工作绩效的因素则至关重要。一般地说,分析这些影响因素有两种方式,一种是从关键因素角度进行,另一种是从系统角度进行。

1. 关键因素分析

人员工作绩效的关键因素有五个:工作者、工作本身、工作方法、工作环境和组织管理。

工作者主要指员工本人的工作态度、工作技能和能力、工作知识、工作动机及个性特点等。以往,理论学者常从员工所具有的 KSAP,即知识、技能、能力和个性等方面研究人一岗匹配,认为只有人一岗匹配,才会在工作中产生高绩效。现在,很多学者则强调人一岗匹配的同时,强调员工要具备工作胜任力。所谓工作胜任力,主要指影响工作绩效的知识、技能、能力、态度、价值观、工作动机和个性等。本书在第二章中将对胜任力具体阐述。

工作本身主要包括工作目标、计划、资源需求、工作复杂程度、工作过程控制等。例如,工作目标是否明确,工作计划是否可行、工作的时间等资源是否充分、工

作过程是否容易控制和掌握,诸如这些因素都将影响员工工作绩效。

工作方法主要包括工作手段、工具、流程、协调等。工作手段、工具的使用会直接影响工作速度和质量,工作流程涉及工作步骤和工序,工作协调则涉及工作各工序之间、各工种之间的衔接与有序性。工作手段、工具是否合理,流程设计是否科学,工作协调是否高效,这些都将影响员工的工作绩效。

工作环境主要包括工作文化氛围、工作条件等。工作文化氛围涉及员工的精神风貌、民主参与还是垄断集权等,工作条件涉及工作场所的物质条件和资源配备等。工作环境虽是外部条件,但同样影响员工的工作绩效。

组织管理主要指企业的管理机制、政策和管理者水平。例如,管理机制涉及计划、协调、指导、组织、控制、激励、反馈等方面。政策包括人员聘用、培训、考核和薪酬奖惩等政策。员工是组织中的成员,组织管理对员工绩效起重要影响作用。

上述五种因素不同程度地影响员工绩效,如图 1-3 所示。这些因素对员工绩效的影响效应往往是一种“木桶效应”。也就是说,如果有一种因素起消极作用,就会降低员工绩效。

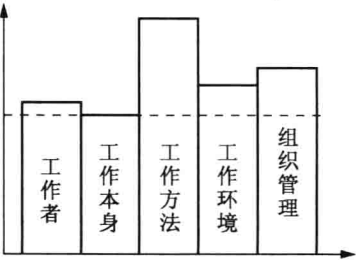


图 1-3 影响员工绩效的主要因素

2. 系统分析

从系统角度,将影响人员绩效因素分为两类:个人和情景。个人因素主要包括个性、能力、技能、知识、经验和动机等。情景因素主要分为工作任务特征、目标特征、工作角色特征、物理环境特征、社会环境特征和组织特征等。这两种因素形成互动关系,影响人的工作行为和工作结果,反过来,人的工作行为和工作产出对个人和情景也产生影响,如图 1-4 所示。

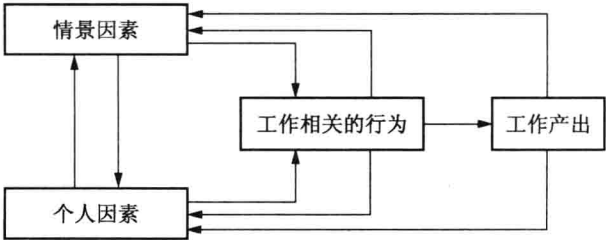


图 1-4 影响工作绩效的个人与情景因素

在个人和情景因素互动的影响系统中,情景是比较复杂和丰富的因素。一般地说,情景因素又分为几个方面:

1) 工作任务特征

(1) 任务的一致性和连贯性,工作任务内容的相关性、稳定性和连贯性会影响工作绩效。

(2) 与任务相关的不同技能层级,在工作分析中都有对任职资格条件的确定,其中就包括技能和知识的要求。知识和技能的不同层级对工作绩效有影响。

(3) 工作任务的结构,任务结构简单还是复杂,会对工作绩效有影响。

(4) 工作任务的时间充裕情况,完成任务的时间紧张还是宽松,是否存在时间压力等,会对工作绩效有影响。

(5) 工作任务的知识和技能变化程度,工作任务所需要的知识和技能的更新快慢和发展速度,会对工作绩效有影响。

(6) 工作任务的自主性,工作任务自主性的高或低,与其他环节的关联性强或弱等,会对工作绩效有影响。

2) 工作目标特征

(1) 工作目标的专一性,工作目标是否明确指定、相对稳定,会影响工作绩效。

(2) 工作目标的复杂性,工作目标是简单还是复杂,是单个还是多个或系统,是相对不变还是易变,都可能会影响工作绩效。

(3) 工作目标的难度,一般来说,工作目标越复杂,其实现的难度也越大,当然,一些不复杂的目标,其实现的难度也可能大。工作目标的难度越大,其失败的可能性就越大,从而可能影响工作绩效。

(4) 与其他工作目标的协调性,工作目标与其他工作目标是协调还是冲突,会影响工作绩效。

(5) 与工作目标达成相关的回报大小,这与工作目标的效价相似。通常,工作目标的效价高,目标达成的回报大,会影响工作者的努力程度,从而影响工作绩效。

3) 物理环境特征

(1) 工作的周围条件情况,如光线、噪声、温度、粉尘、散发的气味或气体等。如果光线适宜、温度适中、噪声很低的良好环境将对工作绩效产生积极影响。

(2) 工作时辰的差异性,工作时间在白天还是晚上、是深夜还是凌晨,不同时辰的工作,可能会影响工作绩效。

(3) 危险性,工作场所存在的伤害人员身体的潜在危险性,可能会影响工作绩效。安全的环境及安全的保证会积极影响工作绩效。

(4) 工作场所的设置特征,如办公室的设置是开放性还是相对封闭,或者单个的,强调工作个体性,这些可能会影响人员的工作态度、行为,进而影响其工作业绩。

(5) 工作的不同场所,随着科学技术的不断发展,管理的多元化和灵活性,工作场地并不一定在公司的办公室,可能在家里或其他场所,不同的工作场所会影响