



思想政治工作工作绩效管理研究

SIXIANGZHENGZHI
JIAOYUGONGZUOXIAOJI
GUANLIYANJIU

孙海涛 著

山东人民出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

教育部人文社会科学研究专项任务项目（高校思想政治工作）“管理科学在大学生思想政治教育工作中的运用研究”（批准号：14JDSZ2049）资助

山东高校辅导员“十百工程”建设计划资助

思想政治教育工作绩效管理研究

SIXIANGZHENGZHI
JIAOYUGONGZUOJIXIAO
GUANLIYANJIU

孙海涛 著

山东人民出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

思想政治教育工作绩效管理研究/孙海涛著. —济南:山东人民出版社, 2014. 9

ISBN 978 - 7 - 209 - 08721 - 6

I. ①思… II. ①孙… III. ①大学生—思想政治教育—教育评估—研究—中国 IV. ①G641

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 210578 号

责任编辑:马洁

思想政治教育工作绩效管理研究

孙海涛 著

山东出版传媒股份有限公司

山东人民出版社出版发行

社址:济南市经九路胜利大街 39 号 邮编:250001

网址:<http://www.sd-book.com.cn>

发行部:(0531)82098027 82098028

新华书店经销

莱芜市华立印务有限公司印装

规格 16 开(169mm × 239mm)

印张 12.25

字数 220 千字

版次 2014 年 9 月第 1 版

印次 2014 年 9 月第 1 次

ISBN 978 - 7 - 209 - 08721 - 6

定价 30.00 元

如有质量问题,请与印刷厂调换。 电话:(0634)6216033

目 录

| | |
|-----------------------------|----|
| 导言 | 1 |
| 一、绩效管理运用到思想政治教育工作的内在依据与理论意蕴 | 1 |
| 二、从绩效管理视角研究思想政治教育工作的重大意义 | 4 |
| 三、本书的研究思路与逻辑结构 | 6 |
| 第一章 思想政治教育工作绩效管理的理论基础 | 8 |
| 第一节 绩效考核与绩效管理理论 | 8 |
| 一、绩效与绩效管理 | 9 |
| 二、绩效管理与绩效考核 | 17 |
| 第二节 与绩效管理相关的思想政治教育理论 | 20 |
| 一、对思想政治教育本质的理解 | 20 |
| 二、对思想政治教育过程的理解 | 25 |
| 三、对思想政治教育工作队伍建设的理解 | 32 |
| 四、对思想政治教育工作有效性的理解 | 37 |
| 第二章 思想政治教育工作绩效管理过程模型 | 43 |
| 第一节 思想政治教育工作绩效管理内涵 | 43 |
| 一、思想政治教育工作绩效内涵 | 43 |
| 二、思想政治教育工作绩效从评估走向管理 | 44 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 第二节 思想政治工作绩效管理的主体与客体 | 46 |
| 一、确定思想政治工作绩效管理的主体 | 46 |
| 二、确定思想政治工作绩效管理的客体 | 51 |
| 三、思想政治工作绩效管理主体与客体的联系与区别 | 53 |
| 第三节 思想政治工作绩效管理过程模型的构建 | 54 |
| 一、绩效管理的基本流程 | 54 |
| 二、思想政治工作绩效管理系统中各环节的有效整合 | 66 |
| 第三章 思想政治工作绩效计划与指标体系构建 | 69 |
| 第一节 制订思想政治工作绩效计划 | 70 |
| 一、制订思想政治工作绩效计划的原则 | 70 |
| 二、思想政治工作绩效计划的内容 | 71 |
| 三、设定思想政治工作绩效计划的步骤 | 73 |
| 第二节 构建思想政治工作绩效指标体系 | 75 |
| 一、思想政治工作绩效指标的分类 | 75 |
| 二、如何建立有效的思想政治工作绩效指标体系 | 77 |
| 三、与绩效指标对应的绩效标准 | 88 |
| 第四章 思想政治工作绩效实施与辅导 | 97 |
| 第一节 持续的政治思想工作绩效沟通 | 97 |
| 一、持续绩效沟通的目的 | 97 |
| 二、持续绩效沟通的内容 | 98 |
| 三、持续绩效沟通的方式 | 98 |
| 第二节 思想政治工作绩效信息的记录与收集 | 102 |
| 一、思想政治工作绩效信息收集的目的 | 103 |
| 二、思想政治工作绩效信息收集的内容与途径 | 104 |
| 三、思想政治工作绩效信息收集的方法 | 106 |
| 第三节 思想政治工作绩效辅导 | 111 |
| 一、思想政治工作绩效辅导的意义与作用 | 111 |
| 二、思想政治工作绩效辅导的过程 | 113 |

| | |
|--------------------------------------|------------|
| 三、思想政治教育工作绩效辅导的方法和技巧····· | 120 |
| 四、思想政治教育工作绩效辅导的注意事项····· | 122 |
| 第五章 思想政治教育工作绩效考核····· | 126 |
| 第一节 思想政治教育工作绩效考核技术····· | 127 |
| 一、相对评估法····· | 127 |
| 二、绝对评估法····· | 131 |
| 三、行为导向评估法····· | 137 |
| 四、结果导向评估法····· | 141 |
| 第二节 思想政治教育工作绩效考核中可能出现的问题····· | 143 |
| 一、主观因素导致的问题····· | 143 |
| 二、客观因素导致的问题····· | 148 |
| 第三节 提高思想政治教育工作绩效考核有效性的建议····· | 151 |
| 一、前馈控制····· | 151 |
| 二、过程控制····· | 152 |
| 三、反馈控制····· | 154 |
| 四、正确处理考核的结果····· | 154 |
| 第六章 思想政治教育工作绩效反馈····· | 155 |
| 第一节 思想政治教育工作绩效反馈····· | 155 |
| 一、做好思想政治教育工作绩效反馈的意义····· | 155 |
| 二、思想政治教育工作绩效反馈的形式····· | 157 |
| 三、绩效面谈在绩效反馈形式中的重要地位····· | 158 |
| 第二节 思想政治教育工作绩效反馈面谈····· | 159 |
| 一、明确绩效反馈面谈的目的····· | 159 |
| 二、灵活运用反馈面谈的六大原则····· | 160 |
| 三、准确把握思想政治教育工作绩效反馈面谈的过程····· | 162 |
| 第七章 思想政治教育工作绩效考核结果的运用····· | 174 |
| 第一节 改进思想政治教育工作绩效····· | 174 |

| | |
|----------------|-----|
| 一、进行系统的分析 | 175 |
| 二、选择和实施绩效改进方案 | 175 |
| 三、制订绩效改进计划 | 176 |
| 四、选择合适的绩效改进方法 | 177 |
| 五、绩效改进结果评估 | 182 |
| 第二节 激励思想政治工作队伍 | 183 |
| 一、事业激励 | 183 |
| 二、情感激励 | 184 |
| 三、薪酬激励 | 184 |
| 参考文献 | 186 |
| 后记 | 189 |

导 言

一、绩效管理运用到思想政治教育工作的内在依据与理论意蕴

思想政治教育是按照一定阶级或集团的意识形态影响和改变人们的思想与行为的社会实践活动，其本质是“对人思想的管理”。可见，思想政治教育和绩效管理都是在一定目标的指引下、在一定的环境中“做人的工作”的活动，“人本原理”是二者理论与实践的核心，也是二者重要的切合点。另外，思想政治教育学又是一门交叉学科，是一个正在快速发展中的体系。对思想政治教育学的研究与实践有必要借鉴管理学、国学、历史学、哲学、教育学、政治学、伦理学等人文社会科学的有关理论与方法。^① 思想政治教育学与管理科学关系密切，有核心的切合点。因此，有必要借鉴相对系统、成熟的管理理论与实践的优秀成果，促进思想政治教育学创新发展，增强思想政治教育工作的科学性、系统性与有效性。随着社会的快速发展，其必要性和可行性日益凸显。

管理科学是人类智慧的结晶。近百年来，管理科学得到迅猛发展，已经形成一套完整的思想、理论与方法。在现代社会，有人和组织的地方就有管理，管理已经成为人人参与、事事涉及的一项重要实践活动，大到国家管理、企业管理、学校管理，小到具体活动管理、家庭子女管理等等。正如世界管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）所说：“管理不等同于‘企业管理’（虽然管理最先是在企业当中得到重视的），而是现代社会所有组织的控制器官和

^① 孙其昂. 思想政治教育学前沿研究 [M]. 北京：人民出版社，2013：67-74.

机能。”^① 效益原理是管理科学的基本原理，绩效管理是管理活动的一种重要而有效的工具。一个组织实施绩效考核、关注绩效改进，是不断自我提升和达成战略目标的重要保证。

绩效管理作为一种现代管理工具，首先起源于西方国家的企业实践，并在企业中被广泛运用。其经历了从最初的注重结果管理到侧重于执行过程的管理，并发展为将两者有机地结合起来与组织的发展战略融为一体的过程。绩效管理的早期研究源于对绩效测量的研究。20世纪70年代前，处于现代工业发展早期阶段的企业，目标单一而且注重利润最大化，基于财务指标的绩效评价几乎是企业绩效评价的全部内容。随后至20世纪末，人们开始考虑更多的绩效维度，诸如顾客满意度、组织战略和学习创新能力等，一些非财务指标开始应用于企业绩效评价系统，这些指标通常可以反映企业运营的效果、整体状况以及未来的发展趋势。20世纪以来，随着利益相关者理论的发展，关键利益相关者和沟通成为绩效管理的两个关键元素。越来越多的研究者意识到，关键利益相关者作为组织成功的必要元素在绩效评价和绩效管理中可以发挥更重要的作用，利益相关者理论被引入绩效评价或绩效管理的过程中。^② 至此，绩效管理在企业中已经被成功应用并逐渐成熟。

企业只是现代社会不同机构中的一种，企业管理者也不是社会中唯一的管理者。各种服务机构也是社会机构，也同样需要管理。最为人们熟知的服务机构包括政府机构、大中小学、科研院所、医院等组织以及各种专业、行业协会。然而这些服务机构的绩效并不尽如人意，绩效管理的应用及发展相对缓慢。早在20世纪初，绩效评估作为一种有效的管理工具，已被引入公共部门的管理中。20世纪七八十年代，伴随“新公共管理运动”浪潮在世界范围内的兴起，战略管理和绩效评估日渐成为公共部门、科研组织和高等院校不断提高组织绩效，向公众展示政府投资成效和组织管理绩效的主要手段。^③ 政府绩效评估和绩效管理已不仅关注投入与产出等效率因素，而且更加关注“效益、

① [美] 彼得·德鲁克. 管理(上) [M]. 辛弘, 译. 北京: 机械工业出版社, 2011: 22.

② Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach* [M]. Boston: Pitman Publishing, 1984.

③ Shapira P., S., *Kuhlmann's Learning from Science and Technology Policy Evaluation* [M]. Edward Elgar, 2003.

结果、回应性和公民满意度”等因素，“公平”和“效率”成为政府绩效评估的价值基础。纽约市政研究局首次把以效率为核心的绩效评估技术应用到纽约市政府，首开公共部门绩效评估的先河，在政府绩效评估的历史上具有里程碑式的意义。之后，世界各国越来越重视公共部门的绩效管理，公共部门的绩效管理也成为研究者关注的重点。英国推行包括公共部门绩效管理在内的政府管理改革，90年代确立了英国公共部门的绩效管理制度。到1993年，美国颁布了《政府绩效和结果法》（Government Performance and Results Act GPRA, 1993），它是美国历史上首部关于政府绩效改革的立法，从此公共事业部门绩效管理走向规范化、法制化。^①

大学作为公共部门的组成部分，在人才培养、科学研究、社会服务及文化传承和引领中发挥着日益重要的作用。教书育人是大学的四大功能之一，培养什么样的“人”是我国大学必须认真思考与实践的问题。加强和改进大学生思想政治教育，提高他们的思想政治素质，把他们培养成中国特色社会主义事业的建设者和接班人，对于全面实施科教兴国和人才强国战略，确保我国在激烈的国际竞争中始终立于不败之地，确保实现全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的宏伟目标，确保中国特色社会主义事业繁荣发展、后继有人，具有重大而深远的战略意义。

党的十八大报告指出：“倡导富强、民主、文明、和谐，倡导自由、平等、公正、法治，倡导爱国、敬业、诚信、友善，积极培育和践行社会主义核心价值观。”这一论述，向全党和全国人民明确指出了积极培育和践行社会主义核心价值观的新标准新要求。党的十八大报告提出的“二十四字”核心价值理念，是从国家目标层面、社会制度层面、个人行为层面对社会主义核心价值观体系基本内容的简洁凝练。在国家目标层面“倡导富强、民主、文明、和谐”，是到本世纪中叶建设社会主义现代化国家的目标，反映了党、国家和人民的共同意志与追求，在核心价值观中发挥着统领作用；在社会制度层面“倡导自由、平等、公正、法治”，既是引领现代文明走向的人类共同价值准则和理想社会目标，又是我们党和国家追求和奉行的核心价值理念，着眼于确立社会发

^① Jill Johns. Performance Assessment in Higher Education in Britain Europe [J]. *Journal of Operational Research*, 1996 (89): 18-33.

展的价值导向，在核心价值观中发挥着支柱与纽带作用；在个人行为层面“倡导爱国、敬业、诚信、友善”，着眼于构建民间社会的伦理底线，是每个公民必须遵守的基本道德规范，在核心价值观中发挥着基础性作用。^① 习近平总书记要求“把培育和弘扬社会主义核心价值观作为凝魂聚气、强基固本的基础工程，继承和发扬中华优秀传统文化和传统美德，广泛开展社会主义核心价值观教育”。因此，完善大学生思想政治教育工作，提高其有效性，促进在大学生中积极培育和践行社会主义核心价值观是对我们提出的新准则和新要求，是高校思想政治教育工作创新的内在要求。这就需要高等学校激发每一个思想政治教育工作者的能量，来提升大学生思想政治教育工作的有效性，而这一切追根溯源都与每个思想政治教育工作者的绩效密切相关，因而绩效管理成了大学生思想政治教育工作的重中之重。

二、从绩效管理视角研究思想政治教育工作的重大意义

从世界范围看，可以说当今高等教育迎来了一个绩效评估时代，绩效评估范围之广、形式之多、内容之丰，都是空前的。有足够的证据表明，那些举办高等教育的国家或地区，普遍建立了绩效评估制度。诸如五花八门的大学排名，各种各样的高校评估认证，林林总总的教育质量报告，见仁见智的教育评论……大学从来没有像今天这样被公众说三道四，被媒体评头论足，也没有像现在这样经常接受来自政府或专门机构组织的监测和评估。在某种意义上，大学已无法把自己关闭在象牙塔里封闭办学，他需要加强自身的绩效管理，向社会证明和展示自身的绩效。^②

当前，在我国大学生思想政治教育工作领域，以政府为主导的诸如中共中央宣传部、教育部开展的“全国大学生思想政治教育工作测评”和各省市区开展的“高等学校德育评估”等各种评估活动已纷纷展开。这些外部评估也深刻影响了大学内部的大学生思想政治教育工作绩效管理和评价。一方面，大学内部大学生思想政治教育工作绩效管理及评价试图与政府评估相一致；另一方

^① 本书编写组. 十八大报告学习辅导百问 [M]. 北京: 党建读物出版社、学习出版社, 2012: 100-115.

^② 刘振天. 从象征性评估走向真实性评估 [J]. 高等教育研究, 2014 (2).

面，疲于应对外部评估也使得大学的思想政治工作绩效管理与自身战略规划相脱节，绩效管理与评价缺乏系统性。在内外部环境的推动下，借鉴新公共管理理念，加强对大学生思想政治教育工作的绩效管理和绩效评价，提高大学生思想政治工作工作的实效性具有重要的理论意义与实践价值。

1. 绩效管理能够促进思想政治教育工作的创新发展

从一定意义上讲，思想政治教育的教育者与受教育者“互为主客体”，是思想政治教育创新发展的基础和动力。因此，思想政治教育工作的创新发展首先必须围绕如何充分调动思想政治教育工作者与大学生的积极性与主动性、正确培育和发挥其能力来开展。因而，有必要运用绩效管理的理论与方法，完善有效的运行机制，使思想政治工作系统中的每一个成员各尽其能、各尽其才，最大限度地发挥其能力。这就要求运用绩效管理理论，紧紧围绕实现思想政治教育持续有效性的科学发展，进行制度与机制创新，通过持续开放的双向沟通与科学化管理，使思想政治教育组织及其成员形成一个责、权、利相统一的命运共同体，激励成员对工作更加投入，同时从自我检查、自我分析、自我提升、自我发展出发，养成一种与组织目标同步发展的思想观念与行为习惯，不断提高成员与组织绩效，进而促进形成绩效导向的组织文化。

2. 绩效管理能够促进思想政治教育工作整体绩效和个人绩效的有效提升

绩效管理通过设定科学合理的学校思想政治工作目标、学院思想政治工作目标和个人工作目标，为思想政治教育工作队伍指明了努力的方向。管理者通过思想政治工作绩效辅导沟通，及时发现学院或下属工作中存在的问题，给学院或下属提供必要的工作指导和资源支持，学院或下属通过工作态度以及工作方法的改进，保证思想政治工作绩效目标的实现。在思想政治工作绩效考核评价环节，对个人和学院的阶段工作进行客观公正的评价，明确个人和学院对学校的贡献，通过多种方式激励高绩效的学院和个人继续努力提升绩效，督促低绩效的学院和个人找出差距改善绩效。在绩效反馈面谈过程中，通过考核者与被考核者面对面的交流沟通，帮助被考核者分析工作中的长处和不足，鼓励被考核者扬长避短，促进个人得到发展；对绩效水平较差的学院和个人，考核者应帮助被考核者制定详细的绩效改善计划和实施举措。在绩效反馈阶段，考核者应和被考核者就下一阶段工作提出新的绩效目标并达成共识，被考核者承诺目标的完成。在正常情况下，学院或个人新的目标

应超出前一阶段目标,激励学院和个人进一步提升绩效,经过这样的绩效管理循环,学院和个人的绩效就会得到全面提升。

另一方面,绩效管理通过对思想政治工作队伍进行甄选与区分,保证优秀人才脱颖而出,同时淘汰不适合的人员。绩效管理能使思想政治工作系统的内部人才得到成长,同时吸引系统外优秀人才,使思想政治工作队伍满足大学生思想政治教育发展的需要,促进思想政治工作整体绩效和个人绩效的提升。

3. 绩效管理能够促进思想政治工作系统和个人能力的有力改进

绩效管理是“工作改进工具”,思想政治工作绩效从根本上来源于思想政治工作系统工作能力的改进,但是任何组织能力要素的改进最终要通过个人来实现,从这个角度而言,个人能力改进依然是思想政治工作绩效提升的源泉。思想政治工作绩效管理始终在追求思想政治工作人员能力的改进,这一点体现在绩效管理过程各个环节的沟通中,尤其在绩效反馈阶段。绩效反馈阶段最主要的目的在于引导员工实现改进。绩效改进就是确认学院和个人工作业绩的不足和差距,查明产生的原因(通常会从知识、技能、态度和外部因素四个方面分析原因),制订并实施有针对性的改进计划和策略,不断提高思想政治工作人员工作能力与业务水平的过程。

三、本书的研究思路与逻辑结构

本书旨在突破原有的思想政治工作研究视角和方法论的限制,借鉴管理科学的成熟理论与实践,以管理科学的研究范式,从研究思想政治教育与企业管理的内在逻辑一致性出发,对思想政治工作全过程进行深入细致的研究,力求对思想政治教育学创新发展和思想政治工作的有效开展提出新的见解。

本书共有七章,它们分别是思想政治工作绩效管理的理论基础(第一章)、思想政治工作绩效管理过程模型(第二章)、思想政治工作绩效计划与指标体系构建(第三章)、思想政治工作绩效实施与辅导(第四章)、思想政治工作绩效考核(第五章)、思想政治工作绩效反馈(第六章)、思想政治工作绩效考核结果的运用(第七章)。本书探讨的问题主要有两大部分:一是从宏观视角将管理科学的成熟理论——“绩效管理理

论”引入思想政治教育工作，探讨绩效管理运用到思想政治教育工作的内在依据与理论意蕴，力求实现思想政治教育学与管理科学的学科交叉与融合，促进思想政治教育学的创新发展。二是从微观视角对思想政治教育工作绩效管理进行实践探索，构建闭环的思想政治教育工作绩效管理系统，以促进思想政治教育工作的科学化、规范化发展。

第一章 | 思想政治工作绩效管理的基础

在微观层面，思想政治工作绩效管理作为一个研究领域，发展历史不长，其理论基础并不十分牢固。这主要是偏于实践以及跨学科的特点所导致的。基于这种认识，本章并不试图构建一个面面俱到的理论基础，而是描述与思想政治工作绩效管理相关的理论。这些理论既有来自源头的绩效管理的思想，也有思想政治教育领域的研究。本书希望多方面、多维度地环视思想政治工作绩效管理的理论基础。

第一节 绩效考核与绩效管理理论

上文提到，思想政治工作绩效管理是新公共管理风潮中借鉴企业管理方式来提高思想政治工作有效性的一个样例。而思想政治工作绩效管理作为一种“绩效”，本就脱胎于管理学的理论和实践。因此，研究思想政治工作绩效管理需要从源头的绩效考核、绩效管理正本清源。从管理学的绩效研究，可以反观当前的思想政治工作绩效管理究竟发展到何种程度、在哪些方面借鉴了来自企业管理的经验、又有哪些地方值得进一步改善。考察管理科学中关于绩效管理的研究对于思想政治工作绩效管理的深入研究有十分重要的借鉴意义。

一、绩效与绩效管理

(一) 绩效的概念

1. 绩效的内涵

汉字“绩”的本意是：把麻纤维劈开连续起来搓成线，如：绩绪（搓麻线）、绩女（纺织的女郎）、绩火（夜晚纺织时用来照明的灯火）、绩纺（泛指纺纱、绩麻诸事，即纺绩），后来引申出如“绩绍（继承业绩）”等意，进一步又引申出“成就、功业”，如《尔雅》：“绩，功也，又，业也，又，事也，又，成也。字亦作勳。”可见，“绩”在古代就是表示通过一定的活动所获得的结果，即“业绩”的意思。“效”，本义是献出、尽力，效力、效劳、效忠，后引申出“功效、效果、结果、效率，单位时间完成的工作量”。可以看出，“效”同样也强调结果，但它包含的内容更为广泛，暗含的意思指向“过去的活动给现在造成的某种影响”，还强调了“单位时间完成的工作量”；而“绩”则只强调过去活动的结果。

我们再来看看西方如何解释绩效。《牛津现代高级英汉词典》对 performance（绩效）的解释是“执行、履行、表现和成绩”。由于界定得不是很清晰，学者们在研究中对其不断完善，对绩效的理解有两种普遍的观点：一种观点认为绩效即结果，其中比较典型的是伯拉丁（Bernardin, 1984）的定义：绩效是“在特定时间内，在特定工作职能或活动上生产出的结果记录”。现在，人们对绩效是工作成绩、目标实现、结果、生产量的观点提出了挑战，普遍接受绩效的另一种观点——行为观点，即“绩效是行为”。这并不是说绩效的行为定义中不能包容目标，墨菲（Murphy, 1990）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”。另一种行为观点是：绩效是与组织目标有关的行为，坎贝尔（Campbell, 1993）指出，“绩效可以被视为行为的同义词，它是人们实际采取的行动，并且可以被观察到”。坎贝尔的观点中隐含着一种意思：尽管绩效是行为，但并非所有的行为都是绩效，只有那些有助于组织目标实现的行为才能成为绩效。他认为之所以不以任务完成或目标达成等结果作为绩效，主要原因有二：首先，有些工作结果是由与员工工作无关的促进因素带来的；其次，过度关注结果将使人们忽略

重要的过程和人际因素，也会导致短期行为等不良后果。^①

我们认为，在实践中，应采用较为宽泛的绩效概念，即包括行为和结果两个方面。概括起来，绩效就是指有效的活动及其结果。行为是达到绩效结果的条件之一，行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施；行为不仅仅是结果的工具，行为本身也是结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与结果分开进行判断。对于任何组织，其管理活动最为关键的对象是投入和产出。投入，即各种资源以及活动，尤其是作为生产要素中最为关键的“劳动”，也就是人的生产行为；产出，即各种投入的资源及活动的结果。当然，绩效不是结果和行为的简单相加，不同的组织、不同的岗位，其行为的要求和结果的表现形式都是不同的。在具体管理实践中，往往需要我们进一步确定具体某个岗位的绩效应该是什么，一个组织的绩效又包含哪些因素等最为根本的问题。创造绩效的主体是有着丰富思想、充满灵性的人，人是有着不同需要和动机的。在管理活动中，影响绩效的因素往往是多方面的，需要我们认真分析研究才能使员工创造出高绩效，使组织保持高绩效，这样才能在激烈的市场竞争中取得优势地位。

2. 绩效的外延

从上述的分析中，我们知道了所谓绩效是指有效的活动及其结果。看似非常简单的概念，虽然理论上的概述往往是很容易做到的，但在实际的管理工作中，绩效却往往是各类组织的管理当局最为头痛的问题之一，以至于管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）也说：“所有的组织都必须思考‘绩效’是什么东西。”什么是绩效呢？什么样的活动是有效的？结果到底是什么？有标准吗？绩效可以衡量吗？为什么在评定绩效时总要面对那么多的冲突和矛盾？有人说，对于绩效，考察和评定的角度不一样，其结果也会不一样，它是一个多维建构。真可谓“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”！^②

绩效与组织的战略目标有着非常密切的关系，是组织渴望得到的结果，所以，为了实现组织的绩效目标，按照组织结构和组织内部各构成成分之间的业务关系，组织的绩效目标被分解到各个部门、各个岗位，最终分解为各个成员

① 石金涛，魏晋才. 绩效管理 [M]. 北京：北京师范大学出版社，2009：2-5.

② [美] 彼得·德鲁克. 管理（下）[M]. 辛弘，译. 北京：机械工业出版社，2011：49-60.