

21 世纪高职高专规划教材 · 人力资源管理系列

JIXIAO GUANLI

绩效管理

■ 主编 沈丽 勾景秀

 中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列

绩效管理

主 编	沈 丽	勾景秀
副主编	张 骞	李 洁
	袁巧春	王 瑜
参 编	李丽娟	刘 洋
	于敬凯	胡振奎

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理/沈丽, 勾景秀主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 3
21 世纪高职高专规划教材. 人力资源管理系列
ISBN 978-7-300-17098-5

I. ①绩… II. ①沈…②勾… 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 038364 号

21 世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列

绩效管理

主编 沈丽 勾景秀

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	山东高唐印刷有限责任公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2013 年 3 月第 1 版
印 张	14.5	印 次 2013 年 3 月第 1 次印刷
印 数	291 000	定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

时代的发展引领企业的竞争进入人才竞争的阶段。面对着市场和企业对人才的需求,高职院校要肩负起培养“高端技能型专门人才”的重任,这一目标的达成,要求在教学过程中突出“基于工作过程”的教学理念和模式,真正做到让学生在“学中做,做中学”。为适应教学过程中的这种要求,我们与专业的人力资源开发有限公司合作,编写了这本基于工作过程的教材。

本教材编写的指导思想是:突出应用型特色,强调理论知识与实际应用的结合,锻炼学生的实践技能,契合高职院校教材建设的基本目标,以满足高职院校技能型、应用型人才培养发展趋势的要求为宗旨,努力提高学生的理论应用能力、创新能力、分析判断能力、系统思考能力,以就业市场需求为导向培养人才。本教材适用于高职院校人力资源管理及相关专业学生。

本教材是基于人力资源管理绩效管理岗位的项目化教材,是以实践应用为导向的教材。在借鉴国内外绩效管理实务最新资料和成果的基础上,本教材着力从高职教育特点及岗位工作过程出发,结合岗位能力要求,参照国家人力资源管理师职业标准,通过具体项目和任务的实施,提高学生的实践能力和应用能力。本教材由五个项目(项目一:树立绩效管理理念,项目二:绩效计划,项目三:绩效实施,项目四:绩效评估与反馈,项目五:绩效改进与绩效结果应用)构成,各项目又分为若干个任务,并以企业的实际管理案例为依据,以操作性强、具体实际为原则对任务进行细分。各项目中,案例导入与实用案例等的选择均与教学内容紧密相关,具有很强的针对性。通过以工作过程为依托的教学项目的实施,帮助学生更为准确、全面地把握绩效管理 workflow 各个环节所需的知识和技能要点。

本教材具有以下特色:

(1) 采用“基于工作过程”的课程开发理念。以绩效管理岗位的工作过程为主线,以岗位的典型工作任务为内容,构建具体的学习情境。在教学理念上突出学生主体、教师主导。将理论融入实际工作操作中,实现“教学做一体化”,使学生成为工作的实施者,自我管理,自我控制。

(2) 采用“项目导向、任务驱动”的教学模式设计。在教学组织形式、教学内容选取、教学方法上,均以企业真实案例作为项目背景,选取典型工作任务,进行系列化实训,构建了由学生全程参与的教材体系。

(3) 校企合作开发教材。本教材的编写得到河北诺亚人力资源开发有限公司的大力支持,公司人力资源部结合企业实际工作过程和工作要求,对教材的项目安排、任务设置、内容选取给予了有益建议,并根据掌握的行业最新动态信息,为教材的编写提供了丰富的参考案例。

本教材由沈丽、勾景秀担任主编。各部分编写分工如下：李洁负责编写项目一，沈丽、勾景秀负责编写项目二，李丽娟负责编写项目三，张骞负责编写项目四，刘洋负责编写项目五，沈丽负责编写附录，袁巧春、王瑜负责案例选编，于敬凯、胡振奎参与了案例编写。全书由沈丽、勾景秀策划、统稿、审稿、定稿。

本教材在编写过程中得到了河北诺亚人力资源开发有限公司的无私帮助，以及中国人民大学出版社的大力支持，在此一并表示衷心的感谢。由于编者学识有限，书中难免存在疏漏和不足，恳请专家和读者批评指正。

编者

目 录

项目一 树立绩效管理理念	1
任务一 绩效、绩效考评与绩效管理	2
任务二 绩效管理的功能、原则、人员分工、工作流程及困扰和误区	9
项目小结	21
案例分析	22
项目二 绩效计划	24
子项目一 明确工作内容，确定绩效目标	25
任务一 了解岗位，认识岗位分析	25
任务二 岗位分析，明晰岗位职责	37
任务三 目标管理，逐级分解落实	53
项目小结	61
案例分析	62
子项目二 寻找关键成功领域和成功要素	63
任务一 认识关键绩效指标	63
任务二 寻找关键成功领域，确定关键成功要素	71
项目小结	79
案例分析	79
子项目三 关键绩效指标（KPI）的选取	83
任务一 绩效指标的确定	83
任务二 绩效指标权重的确定	94
任务三 确定绩效标准	100
项目小结	106
案例分析	107
子项目四 明确绩效考核主体与考核时机	108
任务一 绩效考核主体的选择	108
任务二 明确考核周期	114
项目小结	122
案例分析	123

项目三 绩效实施	125
任务一 提供依据, 收集绩效信息	126
任务二 加强沟通, 实施绩效培训	130
任务三 全面准备, 掌握面谈技巧	138
项目小结	149
案例分析	150
项目四 绩效评估与反馈	153
任务一 绩效评估方法	153
任务二 绩效反馈与绩效结果修正	166
项目小结	177
案例分析	177
项目五 绩效改进与绩效结果应用	180
任务一 绩效改进	180
任务二 绩效结果应用	189
项目小结	201
案例分析	201
附录一 某人力资源开发公司绩效管理制度	204
附录二 综合实训项目	210
主要参考文献	222

项目一 树立绩效管理理念



学习目标

知识目标

- 理解绩效、绩效考评、绩效管理的概念
- 熟悉绩效考评的内容
- 掌握绩效管理的原则
- 掌握绩效管理的工作流程
- 了解绩效管理常见的困扰及误区

技能目标

- 能够按照原则进行绩效管理
- 能够按正确流程进行绩效管理
- 能在绩效管理过程中避免误区

玫琳凯化妆品公司的创始人玛丽·凯·阿什曾说过：“一家公司的好坏取决于公司的人才，而人才能量释放多少就要取决于绩效管理了。”可见企业的绩效管理非常重要。有效的绩效管理能激发员工的工作潜能，使组织运转顺畅，促进组织长短期目标的完成。和企业发展阶段及管理现状不相适应的考核方法不仅不能提高组织的绩效，还可能会成为各级管理者的负担，浪费大量时间和资源。

绩效指的是那些经过组织评价的工作行为、方式及结果。绩效管理是在绩效考评的基础上延伸和发展的人力资源管理的子系统，它表现为一个有序的、复杂的管理活动过程。在企业运营过程中，错误的绩效管理观念和方法在很大程度上影响和制约着企业战略目标的实现。

在实施绩效管理前，应明确以下几方面的内容：

- (1) 绩效考评与绩效管理的区别和联系。
- (2) 绩效管理的原则与工作流程。
- (3) 绩效管理的人员分工。
- (4) 绩效管理的困扰与误区。

任务一 绩效、绩效考评与绩效管理



案例导入

迟到风波

一天，某公司的一名员工上午将近 11 点半才到公司来上班（公司上午的上班时间为 9—12 点），考勤人员在他的考勤登记表上记了“旷工半天”。这名员工知道后，非常不满，找到考勤人员问：“为什么给我记旷工？”

“中午 12 点下班，你将近 11 点半才到，这还不算旷工？”

“那怎么能算是旷工呢？上午我还是来上班了嘛，顶多只能算是迟到。”

“迟到？迟到 3 个小时？”

“公司又没有规定晚来 10 分钟是迟到，晚来 3 个小时是旷工……”

这一下，考勤人员无话可说了。

资料来源：<http://max.wudisk.com/html/2011/1122/772327.shtm>。



工作任务

思考绩效、绩效考评及绩效管理对于该公司有何意义。



任务引导

绩效管理是企业管理人员提高管理效率及改进管理工作的重要手段，也是员工改进工作及谋求发展的重要途径，更是企业人力资源管理工作的重要依据。通过绩效管理，企业能够肯定员工的成绩，指出缺点和不足，使员工明确努力的方向，出色地完成工作任务，并实现企业目标。成功实施绩效管理，不但能帮助企业提高管理效率，帮助管理者提升管理水平，而且能够通过有效的目标分解和逐步逐层落实绩效任务，实现组织的战略目标，提升每个员工的绩效。

通过本任务的学习，我们将了解何为绩效，什么是绩效考评及绩效管理。



知识链接

一、绩效

（一）绩效的含义

绩效指的是那些经过组织评价的工作行为、方式及结果。从不同的角度理解，

绩效具有不同的含义。

从管理学的角度看,绩效是组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。它包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效建立在个人绩效实现的基础上,但个人绩效的实现并不一定能保证组织是有绩效的。

从经济学的角度看,绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系。绩效是员工对组织的承诺。一个人若要进入组织,就必须对组织所要求的绩效做出承诺,这是进入组织的前提条件。薪酬是组织对员工所做出的承诺。当员工完成了他对组织的承诺的时候,组织就实现其对员工的承诺。这种对等承诺关系的本质,体现了等价交换的原则,而等价交换的原则是市场经济的基本运行规则。由此可见,我们对绩效的管理,有着深刻的经济学要求。

从社会学的角度看,绩效意味着一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。他的生存权利是由其他人的绩效保证的,而他的绩效又保障其他人的生存权利。因此,出色地完成绩效是作为社会一员的义务,受益于社会就必须回馈社会。

员工的工作绩效是指一定时期内员工经过考评并被组织认可的工作表现、行为及结果。具体从以下三个方面来理解:

- (1) 绩效是一个过程的概念,它与评价的过程相联系。
- (2) 研究绩效问题必须考虑时间因素。
- (3) 绩效反映在行为、方式和结果三个方面。

图 1—1 可以形象地揭示何为绩效。

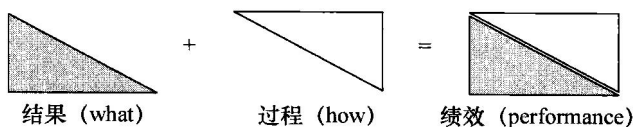


图 1—1 什么是绩效



实用案例 1—1

好人山姆的遭遇

我最近从其他部门调来一名员工,不是因为他优秀,而是救他于被解雇的厄运中。

话说两个月前,另一个部门的经理向我抱怨,说一个叫山姆的员工每月业绩考核总是排在最后,屡次给予警告,他都没有进步。于是这位经理打算将他淘汰掉。在我们这个拥有“driving for results”价值观的公司里,这是再正常不过的事情了。不管你态度怎样认真,行为怎样勤勉,拿不出好的成果,一切都是枉然。公司会毫不留情地淘汰那些不能交出漂亮成绩单的员工。

可是对这个即将被淘汰的山姆,我却于心不忍。说起来他对我是有恩的。当初刚进这家公司,我感觉有些不适应,这是我走上社会的第一份工作,而且我是这家公司

中极少数的华人之一。工作是陌生的，环境也是陌生的，在这段艰难的适应期，山姆总会在我遇到困难的时候出现，不厌其烦地解答我在工作上遇到的各种问题。在他的帮助下，我很快熟悉了业务，熟悉了环境。后来我调到了其他部门工作，由于业务出色，逐渐做到了部门经理。因为工作太忙，这些年我与山姆的接触越来越少。突然听到他的上司这样评价他，并且要解雇他，我很为他惋惜，希望自己能够为他做点什么。

我对山姆的上司说：“我们部门正好需要人手，把他调到我们的部门吧。我试试看能不能改变他。”

就这样，山姆成了我的下属。我的这个举动有“报恩”的因素，但是也不全是如此。之所以将他调过来，也是因为我不相信山姆不能好好工作。据我了解，山姆的技术是过硬的，不然他当年也不可能屡屡为我提供帮助。同时，他又是一个热心负责的人。这两个条件加起来，怎么会是较差员工呢？山姆也很感谢我的信任，表示会努力工作。

可是在接下来的一个月中，我发现他的前任上司说的是对的。山姆在这段时间，任务完成的情况的确不佳，从完成的业务量来看，他比其他同事要少。我感到奇怪，山姆做这行绝不是生手，看起来也不像消极怠工的样子，怎么会是这样的结果呢？我决定要找出其中的原因。

我专门腾出一天时间，悄悄观察山姆的工作，只用了半天时间就找到了答案。我发现山姆简直就是一个信息技术咨询中心！由于他技术熟练，又热心助人，总是有人来找他解决技术上的难题。求助者有来自本部门的，也有其他部门的，对每位求助者山姆都不厌其烦，还有两次离开座位，到其他办公室去现场处理别人的难题。我计算了一下，这半天当中，山姆没有被打搅的整块时间不会超过 30 分钟。怪不得这位能干的好人完不成自己的任务！我终于找到了答案。

在山姆的帮助下，大家能迅速地克服工作上的困难，提高绩效。但是，他这方面的成绩却没有被管理者看到。因而在评价一名员工的绩效时要综合考虑员工的行为、方式及工作结果。

资料来源：郭晓薇、丁桂凤：《组织员工绩效管理》，大连，东北财经大学出版社，2008。

(二) 绩效的性质

绩效具备以下性质。

1. 多因性

员工的绩效优劣取决于主客观多种因素，具体影响因素如图 1—2 所示。

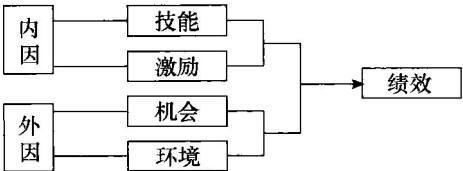


图 1—2 绩效的影响因素

2. 多维性

绩效需要从多个维度或方面去分析与评价。通常，我们在进行绩效评价时应综合考虑员工的工作能力、工作态度和工作业绩三个方面的情况。

3. 动态性

员工的绩效会随着时间的推移而发生变化。原来较差的绩效有可能好转，而原来较好的绩效也可能变差。

二、绩效考评

(一) 绩效考评的含义

绩效考评是按照一定的标准，采用科学的方法检查和评定员工对职务所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的一种管理方法。

绩效考评概念的内涵和外延是随经营管理的需要变化而变化的。

从内涵上说，绩效考评就是对人与事的考评，它包括两层含义：一是对人及其工作状况进行考评；二是对人的工作结果，即人在组织中的相对价值或贡献进行考评。

从外延上说，绩效考评就是有目的、有组织地对日常工作中的人进行观察、记录、分析、考核和评价的过程。

(二) 绩效考评的内容

绩效考评包括素质评定和业绩评定两个方面。素质评定涉及被考评人员的性格、知识与技能、适应性等方面的情况；业绩评定一般包括工作态度和在工作完成情况的评定。工作态度评定是对员工工作时的态度所做的评定，它与工作完成情况的评定相互关联，但二者的评定结果可能不一致。

三、绩效管理

(一) 绩效管理的含义

绩效管理是在绩效考评的基础上延伸和发展的人力资源管理的子系统，它表现为一个有序的、复杂的管理活动过程。在绩效管理过程中，组织管理者与员工共同参与，通过持续沟通，将企业的战略和目标、管理者的职责、员工的工作绩效目标、管理者与员工的伙伴关系传递给员工，并在持续不断的沟通中，管理者帮助员工消除工作过程中的障碍，提供必要的支持和指导，与员工一起完成绩效目标，从而实现组织的战略目标。



实用案例 1—2

A 公司的绩效考评

又到了一年的年末，A 公司除了要做会计结算工作外，经理和员工们又开始了一年一度被他们称为“表演”的绩效评价工作。

小李作为一名主管直接管理数十名员工，他需要和这些员工面谈并填写绩效评价的表格，工作量繁重。为节省时间，小李通过内部办公系统给每位员工发送了一份评价表。待他们填完后，他就表中内容同每人谈上15分钟，然后签上名。纸面上的工作准时完成了，人事部门很满意，每个人又回到“现实工作”中去。

小李和其他经理交到人事部门的报表都被放进了文件夹里，并且很可能被遗忘掉。员工们私下里对这个过程的看法是“浪费时间”。

对很多企业来说，虽然天天讲的是“绩效管理”，事实上做的还是“绩效考评”。这些企业对于绩效管理的理解还停留在考评阶段，使企业的绩效管理工作形同虚设。

资料来源：杜映梅：《绩效管理》，北京，中国发展出版社，2006。

绩效管理是对绩效实现过程中各要素的管理，是基于企业战略的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价，并将绩效成绩用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动。

（二）绩效管理的特点

1. 系统性

绩效管理是一个完整的管理过程，是对绩效的系统管理，体现了计划、组织、领导、协调、控制等管理的主要职能。绩效管理不仅要对员工的工作绩效做出评价，还要通过绩效管理过程促进员工能力的提高与绩效的改进。绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效改进。

2. 目的性

提高工作绩效是绩效管理的核心目的之一，绩效管理的各个环节都是围绕这个目的运作的。绩效管理的目的并不是把员工的绩效分出上下高低，或仅仅为奖惩措施寻找依据，而是针对员工绩效实施过程中存在的问题，采取恰当的措施，提高员工的绩效，从而保证组织目标的实现。

3. 强调员工发展

通过绩效管理，可以发现员工工作过程中存在的问题，如知识、能力方面的不足之处，从而通过有针对性的培训措施及时加以弥补。通过绩效管理还可以了解员工的潜力，从而为员工的配置及开发提供依据，以达到把最合适的人放到最合适的岗位上的目的。

4. 重视过程

绩效管理不只是单一的对员工的绩效考核，它还涉及如下内容：在充分沟通的基础上对组织战略目标分解并制定绩效计划，根据绩效计划开展绩效实施和管理，进行绩效考核、绩效反馈与面谈、绩效结果的应用等。

四、绩效考评与绩效管理的关系

在绩效管理的实践过程中，许多人把绩效管理和绩效考评等同看待，实际上，两者既有区别，又存在紧密联系。

绩效管理是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。

绩效考评，也称成绩或成果测评，是企业为了实现生产经营目的，运用特定的标准和指标，采取科学的方法，对承担生产经营过程及结果的各级管理人员完成指定任务的工作实绩和由此带来的诸多效果做出价值判断的过程。

绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。绩效考评的目的是测评成绩或成果。绩效考评出现在绩效管理的特定时期，是绩效管理的重要组成部分，它为绩效的反馈和应用提供了前提和依据。



任务实施

(1) 该公司需要做的是建立有效的绩效管理制度，设定各部门、各岗位工作职责，并使员工明确自己的绩效任务。

(2) 实施方案。

1) 划分学习小组，各组同学共同探讨绩效及绩效管理对于公司的意义。

2) 对该公司面临的情况进行分析并模拟解决。

3) 各小组派代表陈述本组的工作成果。

4) 进行小组自评及教师总评。



相关链接 1—1

中国绩效管理的五大流派

一、固化派

固化派之所以被称为“固化”，是因为其生存时间长，并且有很强的“同一性”，甚至可以与“八股”相媲美。在某个时期，几乎全国上下用的都是同一套指标体系。不考虑企业战略，不结合岗位职责，不依据工作成果，“一把尺子量所有的人”，这样的考核，势必造成工作与考核两层皮。直到现在，一些企业仍在沿用这种考核办法，不管外界如何变化。

特点：不问行业，不管对象，一提到考核，就是德能勤绩四大条。上到总经理，下到清洁工，都用一样的考核指标。此派别主要产生于国内大大小小的国营企业。

二、唯美派

某企业考评表，单就工作态度的考核，就分十几个大项，每一大项下，分若干中项，中项下，又分若干小项。从对待上司、同事、下属、客户的外在表现，

延伸到被考评者的内心世界，细化到对工作是“欣然接受”还是“被动完成”等。甚至，在“欣然接受”与“被动完成”中间，还要有几级程度的差异。绩效管理，最主要的是能提升工作绩效，为求考核的完美而将考核变成猜字游戏，真乃舍本逐末。

特点：注重表格的完美漂亮，似乎越复杂越有深度；另外，在指标设计上追求绝对完善与公平。

三、迷外派

与发达国家相比，对于市场经济，许多领域我们还很陌生。于是乎，走在经济前列的发达国家便成为我们效仿的标杆。说也奇怪，一个理论、一套制度、一种方法，如果不与发达国家或世界 500 强挂上钩，似乎就不那么名正言顺，可信度大打折扣。这些都无可厚非，“古为今用，洋为中用”嘛。但用的同时，一定要注意理论联系实际。“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”，如果脱离管理的环境来谈管理，这样的管理效果很令人怀疑。

特点：生吞活剥国外的理论、制度与方法，非外国的月亮不圆。

四、痴新派

本派别只将目光锁定在最新的管理理论或工具上，非“新”不用。有着近千人的某制造企业 HR 主管 W 诉苦说，他所在的企业原来是采用目标管理的，有着完整的体系，运作正常。但老板在某次聚会上听别人谈到 360 度考核，觉得自己公司的考核办法落伍了。回去后，硬逼着他对全员实行 360 度考核。因为手下只有一名外勤，培训讲解、收发表格、统计分数将他累个半死。这还不算，真正让他烦恼的是，许多部门主管抱怨不敢再管员工，怕影响自己的考核成绩。原本融洽的同事关系，也因为互相猜忌而矛盾激化，一时间，他成了众矢之的。老板倒是没有太难为他，只是大骂 360 度考核是骗人的东西。其实，无论是 360 度考核，还是 KPI（关键绩效指标），或是 BSC（平衡计分卡），作为管理工具，其本身并无对错之分，关键是运用是否得当。对于企业，最新的、最流行的，不一定是最好的，最适合的才是最有价值的。

特点：喜新厌旧，非“新”不取。

综观上述四大流派，表象各异，但有一个共同点，即从根本上来说，都缺乏正确的绩效管理理念，不知何为绩效管理，或将绩效管理简单理解为绩效考评，将绩效考评简化为一张表格。这种脱离实际工作的绩效管理，不仅不会提升工作绩效，还会产生许多新的管理问题。

五、务实派

在绩效管理上，只有一种流派能称得上“武林至尊”，那就是务实派。务实派的最大长处是有超强的学习力和消化力，在兼收并蓄古今中外诸多管理营养后，能够立足本企业，探索出企业独有的管理方法与模式。许多人力资源管理者在经历过前四种流派的“阵痛”后，在管理上能有所顿悟。随着务实派队伍的不断扩大，国内

人力资源的管理效力得到了有效的发挥。

特点：从企业实际出发，科学系统地吸收外界知识，并有所创新。

资料来源：中人网。

任务二 绩效管理的功能、原则、人员分工、工作流程及困扰和误区



案例导入

某公司绩效考评误区

某公司是一家小型公司，创业初期，降低成本、提高销售额成为公司的总目标。由于业务繁忙，公司没有时间制定一套正式的、完整的绩效考评制度，只是由公司老总王某兼任人力资源总监。他会不定期地对工作业务好的员工提出表扬，并予以物质奖励；对态度不积极的员工提出批评；一旦员工的销售业绩连续下滑，他会找员工谈心，找缺陷，补不足，鼓励员工积极进取。

这几年公司发展非常迅速，已经由最初的十几个人发展到现在的上百人。随着规模不断扩大、管理人员和销售人员的增加，问题也出现了：员工的流失率一直居高不下，士气也不高。王某不得不考虑是否该建立绩效管理的正式制度，以及如何对管理人员进行考评等问题。

资料来源：<http://www.exam8.com/zige/renli/monishiti/200607/360849.html>。



工作任务

- (1) 绩效管理对于该公司有何重要意义？
- (2) 该公司是否应该建立正式的绩效管理制度？应该怎样建立？
- (3) 在建立绩效管理制度时应该避免怎样的误区？



任务引导

提高绩效的有效途径是进行绩效管理。通过绩效管理，可以帮助企业实现其绩效的持续发展；促进形成以绩效为导向的企业文化；激励员工，使他们的工作更加投入；促使员工开发自身的潜能，提高他们的工作满意度；增强团队凝聚力，改善团队绩效；通过不断的工作沟通 and 交流，发展员工与管理者之间建设性的、开放的关系；给员工提供表达自己的工作愿望和期望的机会。

通过本任务的学习，我们将了解绩效管理的原则与工作流程，以及绩效管理常

见的困扰和误区。



知识链接

一、绩效管理的功能和原则

(一) 绩效管理的功能

绩效管理是任何一个组织都需要的管理工具，尽管其表现形式不尽相同，绩效管理也是管理者管理员工的主要工具。

(1) 对企业而言，绩效管理具有以下功能：

第一，诊断功能。绩效管理作为企业各个职能和业务部门主管的基本职责，不但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，为组织变革和组织发展提供依据。

第二，监测功能。在组织绩效管理过程中，各级主管必须对人力、物力和财力等资源的配置及实际运行情况，进行及时的监督、测定和考量，这样才能达到有效组织、协调和控制的目的，从而实现预定的绩效目标。

第三，导向功能。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、诱导下属，朝着一个共同目标努力学习、积极工作。

第四，竞争功能。绩效管理总是与企业薪酬奖励、晋升调配、培训开发等制度密切相关，无论是奖励还是惩罚，对员工都会产生某种触动和鞭策，从而在组织中形成相互比赛和竞争的局面。这有助于组织的发展和目标的实现，使企业和员工同时收益获利。

(2) 对员工而言，绩效管理具有以下功能：

第一，激励功能。绩效管理可以充分肯定员工的工作业绩，能使员工体验到成功的满足感与成就的自豪感，有利于鼓励先进、鞭策落后、带动中间，从而使每个员工的劳动行为得到有效的激励。

第二，规范功能。绩效管理为各项人事管理提供了一个客观而有效的标准和行为规范，按照标准进行奖惩与晋升，会使企业形成事事按标准办事的风气，使企业的人力资源管理标准化。

第三，发展功能。这一功能主要表现在：一是使企业根据考核结果，制定正确的培训计划，达到提高全体员工素质的目标；二是发现员工特点，将个人与组织的发展目标有效地结合起来。

第四，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，提高工作的自觉性和纪律性。