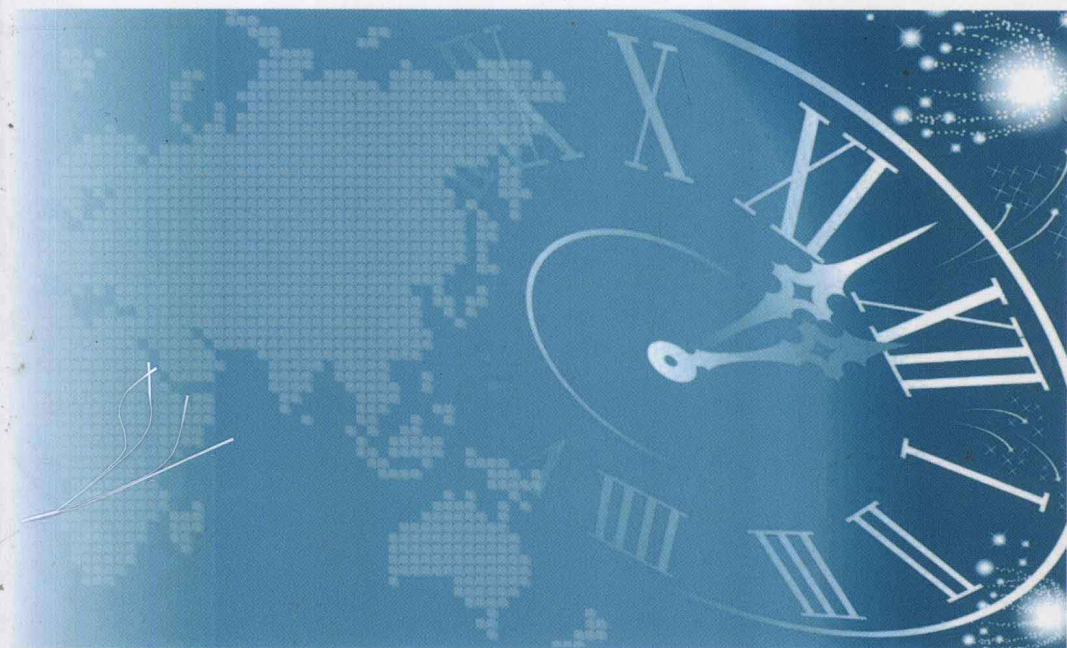




21 世纪高等教育经济管理类规划教材

绩效管理

布茂勇 编著



Performance Management



南京大学出版社



21世纪高等教育经济管理类规划教材

绩效管理

Performance Management

布茂勇◆编 著
郭 斌 魏国华◆副主编



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/布茂勇编著. -- 南京:
南京大学出版社, 2010. 8
21 世纪高等教育经济管理类规划教材
ISBN 978 - 7 - 305 - 07166 - 9

I. ①绩… II. ①布… III. ①企业管理: 人事管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 108967 号

出版者 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出版人 左 健

丛 书 名 21 世纪高等教育经济管理类规划教材
书 名 绩效管理
编 著 布茂勇
责任编辑 郭同桢 编辑邮箱 hxbooks@sina.com
审读编辑 周建波

照 排 北京华兴同盟文化交流有限公司
印 刷 高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司
开 本 787×960 1/16 印张 12.5 字数 225 千字
版 次 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷
印 数 1 - 5000
ISBN 978 - 7 - 305 - 07166 - 9
定 价 26.00 元

发行热线 025 - 83594756
电子邮箱 Press@NjupCo.com
Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购图书销售部门联系调换

前 言

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。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,或属于应用型书籍,强调经验性,操作性,缺乏系统的理论分析;或属于研究性著作,强调理论性,缺少可以指导和训练操作技能的内容。根据我国大学成人教育人力资源管理专业人才培养的目标,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,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的结合起来,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,我们希望编写出一本针对中国成人教育人力资源管理的实际情况,理论联系实际的《绩效管理》教材。本书力图在以下几方面做到:

(1)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,能够较为全面的理解和掌握这门课程的内容。

(2)技能的可操作性 本书内容完整、深入浅出、结构性强,具有较强的操作性,配备的案例突出理论在实践中的应用,帮助读者理解和掌握绩效管理的精髓。在某种程度上,我们努力把教科书和培训教材的编写方式融为一体。

(3)注重课堂效果和学习效果 绩效管理这样一门实践性很强的学科,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,本书的部分章末附有若干案例和表格、问卷、练习等等,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。

本书由聊城大学布茂勇、郭斌、魏国华老师编写。

本书不仅适合高校成人教育类,亦适用于高校所有工商管理专业、人力资源管理专业教材,也可作为人力资源培训教材,还可供理论工作者和企事业单位人力资源管理工作者使用。

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》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。我们在本书最后附了相关的参考文献。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。

21 世纪应用型人才培养教材编审委员会

2010 年 5 月

目 录

CONTENTS

第一章

绩效管理概述

- ◎ 第一节 绩效和绩效管理的概念与作用 1
- ◎ 第二节 影响员工绩效的因素 6
- ◎ 第三节 绩效管理的作用和意义 10
- ◎ 第四节 绩效管理的基础理论 13
- ◎ 复习思考题 19

第二章

绩效管理系统

- ◎ 第一节 有效的绩效管理系统 20
- ◎ 第二节 绩效管理系统开发 23
- ◎ 第三节 优秀绩效管理系统的特特点 29
- ◎ 复习思考题 31

第三章

绩效评估指标

- ◎ 第一节 绩效评估指标的形成 32
- ◎ 第二节 选择绩效指标的原则 36
- ◎ 第三节 评估指标体系的确定 39
- ◎ 第四节 评估指标权重的确定 46
- ◎ 复习思考题 50

第四章

绩效评估的方法

- ◎ 第一节 员工绩效评估的方法 51
- ◎ 第二节 员工绩效评估方法的比较与选择 64
- ◎ 复习思考题 68

第五章**绩效考核的准备工作**

- ◎ 第一节 绩效考核的组织准备 69
- ◎ 第二节 制订绩效管理计划 74
- ◎ 第三节 动员和教育员工 79
- ◎ 复习思考题 80

第六章**评估者的选择与培训**

- ◎ 第一节 评估者的选择 81
- ◎ 第二节 评估者应具备的基本素质 84
- ◎ 第三节 评估者应具备的技术 87
- ◎ 第四节 针对评估者的培训 89
- ◎ 复习思考题 91

第七章**绩效管理实施**

- ◎ 第一节 绩效管理实施过程 92
- ◎ 第二节 绩效的诊断与提高 100
- ◎ 第三节 绩效管理中容易出现的问题 105
- ◎ 复习思考题 108

第八章**绩效沟通**

- ◎ 第一节 绩效沟通的目的 109
- ◎ 第二节 绩效沟通的形式 111
- ◎ 第三节 主持评估面谈的方法 116
- ◎ 第四节 影响绩效沟通的因素 125
- ◎ 复习思考题 136

第九章**绩效评估结果的运用**

- ◎ 第一节 绩效评估与薪酬奖励 137
- ◎ 第二节 绩效评估结果与培训开发 147
- ◎ 第三节 绩效评估结果与生涯发展 153
- ◎ 复习思考题 159

第十章

目标管理与绩效管理

- ◎ 第一节 目标管理的概念及其由来…………… 161
- ◎ 第二节 目标管理的思想及设计流程…………… 162
- ◎ 复习思考题 …………… 168

第十一章

平衡计分卡与绩效管理

- ◎ 第一节 平衡计分卡的概念及构成…………… 169
- ◎ 第二节 构建平衡计分卡 …………… 174
- ◎ 复习思考题 …………… 182

第十二章

关键绩效指标与绩效管理

- ◎ 第一节 关键绩效指标的概念…………… 183
- ◎ 第二节 如何有效建立企业 KPI 体系 …………… 185
- ◎ 复习思考题 …………… 188

参考文献

- …………… 189

1 第一章

CHAPTER 绩效管理概述

【学习目标】

通过本章学习：

1. 理解绩效的概念；
2. 知道什么是绩效管理；
3. 说明绩效管理的目的和意义；
4. 区分绩效考评与绩效管理；
5. 影响员工绩效的因素；
6. 了解绩效管理的基础理论。

第一节 绩效和绩效管理的概念与作用

一、绩效的概念

(一) 什么是绩效

绩效,是指那些经过评价的工作行为、表现及其结果。对组织而言,绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。对员工个人而言,绩效就是上级、下级以及同事等对其工作状况的评价。从管理学的角度看,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。组织绩效实现应在个人绩效实现的基础上,但是个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候,只要每一个人达成了组织的要求,组织的绩效就实现了。

绩效,单纯从语言学的角度来看,绩效包含有成绩和效益的意思。用在经济管理活动方面,是指社会经济管理活动的结果和成效;用在人力资源管理方面,是指主体行为或者结果中的投入产出比;用在公共部门中来衡量政府活动的效果,则是一个包含多元目标在内的概念。

绩效是一个组织或个人在一定时期内的投入产出情况,投入指的是人力、

物力、时间等物质资源,产出指的是工作任务在数量、质量及效率方面的完成情况。

Yintl(鹰腾咨询)认为绩效是一门科学,更是一门艺术。用得好,可以削铁如泥;用不好,反而会割伤自己。

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:

- ◆产出的数量
- ◆产出的品质
- ◆产出的及时性
- ◆出勤率
- ◆合作精神

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。工作标准是人们做他们工作的依据。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,与工作标准相比较,并与每位员工沟通考评结果。

(二)绩效的特征

绩效具有多因性、多维性和动态性。

1. 多因性

多因性是指一个人的绩效的优劣取决于多个因素的影响,包括外部的环境、机遇,个人的智商、情商和它所拥有的技能和知识结构,以及企业的激励因素。

2. 多维性

多维性就是说一个人绩效的优劣应从多个方面、多个角度去分析,才能取得比较合理的、客观的、易接受的结果。

3. 动态性

动态性即一个人的绩效是随着时间、职位情况的变化而变化的。

二、绩效管理的概念

在了解绩效以后,我们需要进一步了解什么是绩效管理。台湾学者李汉雄认为,绩效管理就是通过人力资源管理将组织策略目标转换成员工个别绩效项目的制度与方法。方振邦认为绩效管理是指管理者用来确保自己下属员工的工作行为和工作产出与组织的目标保持一致的手段及过程。

还有人认为,绩效管理是一个持续的交流过程,该过程是由员工和他们的

直接主管之间达成的协议保证完成,并在协议中对下面有关的问题提出明确的要求和规定:

- ◆期望员工完成的实质性的工作职责;
- ◆员工的工作对公司目标实现的影响;
- ◆以明确的条款说明“工作完成得好”是什么意思;
- ◆员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效;
- ◆工作绩效如何衡量;
- ◆指明影响绩效的障碍并排除之。

以上各种看法分别从不同角度描述了绩效管理活动的特征,但是大多具有某种程度的片面性。综合这些看法,所谓绩效管理,就是指识别、衡量以及开发个人和团队绩效,并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的持续性过程。绩效管理体系是将人的聪明才智和动机转化为组织的战略优势的重要工具。将绩效管理作为与组织中的所有部门紧密相关的一个有机组成部分,而不是仅仅将其作为人力资源管理职能的一个领域。绩效管理就是为了更有效地实现组织目标,由专门的绩效管理人员运用人力资源管理的知识、技术和方法与员工一道进行绩效计划、绩效沟通、绩效评价、绩效诊断与提高的持续改进组织绩效的过程。

这个定义指出了绩效管理的以下一般特征:

绩效管理的目的是为了更有效地实现组织预定的目标。绩效管理本身并不是目的,之所以要开展绩效管理是要最大程度地提高组织的管理效率,组织资源的利用效率,进而不断提高组织绩效,最终更有效地达到组织预定的目标。更有效地实现组织的预定目标是绩效管理的终极目的。

绩效管理是一个包括多阶段、多项工作的综合过程。绩效管理是一套完整的循环体系。落实到绩效管理上就是制定绩效计划、动态持续的绩效沟通、绩效考核、绩效的诊断与提高的四步一循环。

1. 绩效计划

即绩效管理人员与员工合作,就员工应该履行的工作职责、各项任务的重要性等级和授权水平、绩效的衡量、绩效管理人员提供的帮助、可能遇到的障碍及解决的方法等一系列问题进行探讨并达成共识的过程,是整个绩效管理体系中最重要的一环。

2. 绩效沟通

即绩效管理人员与员工双方在计划实施期随时保持联系,全程追踪计划进展情况,及时排除遇到的障碍,必要时修订计划。这是绩效管理体系的灵魂与核心。

3. 绩效评价

纳入绩效管理体系的考核则可在融洽和谐的气氛中进行。原因有二：一是在充分参与绩效计划和绩效沟通的基础上，员工们能亲身感受和体验到绩效管理不是和他们作对，而是为了齐心协力提高绩效，他们因此会少些戒备，多些坦率；二是考核不会出乎意料，因为在平时动态、持续的沟通中，员工们已就自己的业绩情况和绩效管理人员基本达成共识，此次绩效考核只是对平时讨论的一个复核和总结。此时，绩效管理人员已从“考核者”转变为“帮助者”和“伙伴”。考核面谈的目的是鼓励员工自我评价，运用数据、事实来证明。绩效管理人员同样也可用资料、事实来证明自己的观点。如果绩效计划和绩效沟通认真执行，则考核时产生严重分歧的可能性很小。

4. 绩效诊断与提高

一旦发现绩效低下，最重要的就是找出原因。绩效不佳的因素可以分成两类：一类是个体因素，如能力与努力不够等；一类是组织或系统因素，如工作流程不合理、官僚主义严重等。先进行绩效诊断找出组织或系统因素，然后考虑个体因素。员工是查找原因的重要管道，但要努力创造一个以解决问题为中心的接纳环境，必须确保员工不会因为吐露实情而遭惩罚。一旦查出原因，绩效管理人员和员工就需要齐心协力排除障碍。此时，绩效管理人员充当了导师、帮助者的角色。

三、绩效管理的作用

无论企业处于何种发展阶段，绩效管理对于提升企业的竞争力都具有巨大的推动作用，进行绩效管理都是非常必要的。绩效管理对于处于成熟期的企业而言尤其重要，没有有效的绩效管理，组织和个人的绩效得不到持续提升，组织和个人就不能适应残酷的市场竞争的需要，最终将被市场淘汰。

很多企业投入了较多的精力进行绩效管理的尝试，许多管理者认为公平的评价员工的贡献，为员工薪酬发放提供基础依据，激励业绩优秀的员工、督促业绩低下的员工是进行绩效管理的主要目的。当然上述观点并没有错误，但是绩效考核就是绩效管理，绩效考核的作用就是为薪酬发放提供依据这种认识还是片面的，绩效管理不仅能促进组织和个人绩效提升，而且还能促进管理流程和业务流程的优化，最终保证组织战略目标的实现。

1. 绩效管理促进组织和个人绩效的提升

绩效管理通过设定科学合理的组织目标、部门目标和个人目标，为企业员工指明了努力的方向。管理者通过绩效辅导沟通及时发现下属工作中存在的问题，给下属提供必要的工作指导和资源支持，下属通过工作态度以及工作方

法的改进,保证绩效目标的实现。在绩效考核评价环节,对个人和部门的阶段工作进行客观公正的评价,明确个人和部门对组织的贡献。通过多种方式激励高绩效部门和员工继续努力提升绩效,督促低绩效的部门和员工找出差距改善绩效。在绩效反馈面谈过程中,通过考核者与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,鼓励下属扬长避短,促进个人得到发展;对绩效水平较差的组织和个人,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。在企业正常运营情况下,部门或个人新的目标应超出前一阶段目标,激励组织和个人进一步提升绩效,经过这样绩效管理循环,组织和个人的绩效就会得到全面提升。

另一方面,绩效管理通过对员工进行甄选与区分,保证优秀人才脱颖而出,同时淘汰不适合的人员。通过绩效管理能使内部人才得到成长,同时能吸引外部优秀人才,使人力资源能满足组织发展的需要,促进组织绩效和个人绩效的提升。

2. 绩效管理促进管理流程和业务流程优化

企业管理涉及对人和对事的管理,对人的管理主要是激励约束问题,对事的管理就是流程问题。所谓流程,就是一件事情或者一个业务如何运作,涉及因何而做、由谁来做、如何去做、做完了传递给谁等几个方面的问题。上述四个环节的不同安排都会对产出结果有很大的影响,极大的影响着组织的效率。

在绩效管理过程中,各级管理者都应从公司整体利益以及工作效率出发,尽量提高业务处理的效率。应该在上述四个方面不断进行调整优化,使组织运行效率逐渐提高,在提升了组织运行效率的同时,逐步优化了公司管理流程和业务流程。

3. 绩效管理保证组织战略目标的实现

企业一般比较清晰的发展思路和战略,有远期发展目标及近期发展目标。在此基础上根据外部经营环境的预期变化以及企业内部条件制定出年度经营计划及投资计划,在此基础上制定企业年度经营目标。企业管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解就成为部门的年度业绩目标,各个部门向每个岗位分解核心指标就成为每个岗位的关键业绩指标。

年度经营目标的制定过程中要有各级管理人员的参与,让各级管理人员以及基层员工充分发表自己的看法和意见,这种做法一方面保证了公司目标可以层层向下分解,不会遇到太大的阻力,同时也使目标的完成有了群众基础,大家认为是可行的,才会努力克服困难,最终促使组织目标的实现。对于绩效管理而言,企业年度经营目标的制定与分解是比较重要的环节,这个环节工作质量

对于绩效管理能否取得实效是非常关键的,绩效管理能促进和协调各个部门以及员工按着企业预定目标努力,形成合力最终促进企业经营目标的完成,从而保证企业近期发展目标以及远期目标的实现。

第二节 影响员工绩效的因素

员工绩效亦是员工的工作绩效,是指员工经过考评并被组织认可的工作行为、表现及后果。绩效管理以组织绩效的持续改进为宗旨,而员工绩效的高低直接影响着组织的整体绩效。因此,了解影响员工绩效的因素对绩效管理有着非常重要的意义。

员工绩效的好坏不是由单一的因素决定的,现代管理学和心理学的研究表明,影响员工工作绩效的因素主要来自三个方面:个人(individual)、组织(organize)和工作(task)。

一、个人因素

员工个人方面的因素,包括员工自身的能力因素、性格因素、态度因素等等。

(一)能力因素

一般来说,在其他因素不变的情况下,员工的能力越高,工作绩效越显著,员工能力与员工绩效成正比。为了提高员工的工作绩效,组织应该特别注意员工能力的运用和培养,要做到:

职能匹配。员工能力的大小对员工绩效的提高的确起到关键作用,但不仅是正面的也可能是负面的作用。每一项工作对员工的能力、知识、技能要求都不一样,好的管理者在进行任务分配时,必须对这种要求了如指掌,随后要调查了解员工所具备的能力,所掌握的知识和技能,然后职能匹配,使员工各尽所能,才能最大程度地提高工作绩效。否则,让能力强的员工从事对其来说过分简单的工作,会令其产生轻视心理,从而导致员工绩效的降低;让能力弱的员工从事对其来说过分复杂的工作,又会令其产生懈怠心理,一样会导致员工的工作绩效下降;对员工进行科学合理全面的能力培训。组织要把培养员工个体的能力作为一项长期的人力资本投资。一方面,要进行与工作直接有关的专业知识、专业技能和特殊能力的培训;另一方面,要加强员工思维、语言、记忆等一般能力的培训。这样的能力培训不仅使员工感受到组织对他们的重视,加强他们对组织的归属感,从而增强组织的凝聚力。同时还增加了员工对工作的胜任程度,提高了员工的工作绩效。

（二）性格因素

性格本身并无好坏之分。但那些包含积极的、主动的、令人奋发向上的思想和行为的性格无疑将助于员工绩效的提高。比如勤奋、自信等性格特征可以促进员工能力的增长,从而帮助员工实现更好的工作绩效等等,而相反的性格特征会降低员工的工作绩效。为了实现更高的员工绩效,组织有必要做到:

准确把握员工的性格特点,知人善任。管理者应该清楚地了解每一位员工的性格特点,因人而异地安排工作。对于办事细心谨慎者可以让其从事财务工作;对于组织严密,办事果断者可以委之以领导重任。在组织一个工作团队时,更要注意各种不同性格类型之间的互补作用,利用各自所长,来进行各种要求不同的工作。这样才会使得个体及组织绩效都得到一个较好的发展。

针对员工的性格差异,培养有助于提高员工绩效的性格。性格不是天生的,它是在个体发展过程中,在主、客观相互作用、相互影响之中形成的。员工的性格对于实现更好的员工工作绩效有好坏作用之分。但由于性格是后天形成的,可塑性较强。因此,管理者可以区别不同对象的性格特点,采取不同的办法,加强对员工的有助于提高工作绩效的个性的培养。

（三）态度因素

态度通过以下六种方式直接或间接地影响着员工的绩效。第一,态度与学习效率。人们对学习抱有积极主动的态度则容易激发强烈的求知欲、浓厚的学习兴趣和高涨的学习热情;能使人感知敏锐,观察细致,思想活跃,思维灵活,记忆和学习效果会大大提高。而相反的态度则会产生相反的学习效率。第二,态度与工作效率。大多数情况下,人们如果喜欢自己的工作,其积极性就容易被调动,生产效率也较高,反之则相反。第三,态度与社会性认知及判断。以正确的价值观为基础的科学的的态度会对人的社会性认知、判断和行为产生积极的影响。假若态度形成使人产生心理反应的惰性,就会干扰或妨碍社会性认知、判断的准确性,甚至造成失误。第四,态度与忍耐力。员工的忍耐力与他对该事物的态度有密切联系。一个热爱自身工作的员工对工作中的失败和挫折会有很强的忍耐力。第五,态度与团体的相容和凝聚力。对人真诚、热情、友好、谦虚、宽容、互助的态度,则团体兼容程度就高,人们能和睦相处,有较高的凝聚力。相反的态度,会使团体的兼容程度降低,导致人际关系紧张,团体凝聚力下降。第六,态度的激励作用。员工自我态度的改善,如自尊、自重、自爱、自强、自律等可以起到员工自我保护的效果,还可以起到调动员工自觉性、积极性和创造性的作用。

为了实现更好的员工工作绩效,组织可以利用让员工积极参加活动、唤起员工忧患意识、选择正确宣传方式、逐步提出要求、团体规定的办法改进员工对

工作的态度,最终提高员工绩效。

二、组织因素

组织方面的因素,包括群体压力因素、激励因素、绩效考评因素、组织文化因素等等。

(一) 群体压力因素

员工的实际工作绩效受到组织内群体压力的影响。所谓群体压力是指已经形成的群体规范,对成员的心理和行为产生的约束力。群体压力迫使个人服从和遵守群体规范,群体压力对员工绩效的提高具有正、负双重影响。当一个员工的工作绩效大大低于或超过群体中大多数人的工作绩效时,他就会感到群体的压力。群体压力和权威命令不同,它不是自上而下强制个体员工改变自己的绩效水平,而是多数人一致的绩效水平,使员工个体在心理上感到很难逾越,即当一个人发现自己的工作绩效水平与群体不相一致时,就会产生紧张恐惧的心理状态,害怕受到群体其他成员的排挤和冷落,从而促使他提高或降低自己的工作绩效水平与群体保持一致。

(二) 激励因素

激励就是激发、鼓励的意思,就是通过管理工作创设一定的条件,激发起被管理者实现工作目标的积极性、主动性和创造精神。对人的激励方式主要有两种:一是外在激励,包括福利、晋升、表扬、嘉奖等。外在激励方式虽然能显著提高效果,但不易持久,处理不好有时会降低工作积极性;二是内在激励方式,包括学习新知识、新技术,责任感,荣誉感,胜任感,成就感等。内在激励方式,虽然激励过程需要时间较长,但一经激励不仅可提高效果,且能持久。

组织的激励对员工绩效水平有重大影响,是保证员工良好的工作绩效的基础。科学的激励手段可以有效地激发员工的工作热情和动机强度,使员工充分地发挥其技术和才能,不断提高工作效率,进一步激发其创造性和革新精神,从而实现高水平的工作绩效。

(三) 绩效考评因素

绩效考评是为了客观确定员工的能力、工作状况和适应性,对员工的个性、资质、习惯和态度,以及对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的考评,它是考评的程序、规范、方法的总和。

绩效考评本身也会影响员工的绩效。绩效考评计划中明确了行为、成果的绩效标准,员工才能明白要做什么和达到什么结果。而不公正的考评结果,会使员工产生消极,甚至抵制的行为;缺少回馈的绩效考评,更会使员工迷失持续改进绩效的方向。这些都影响到员工的工作绩效。

要提高员工的绩效,组织就必须在绩效考评上坚持以下原则:

1. 考核目标明晰化

组织的考核目标应该一目了然,员工才能有明确的绩效目标,这是员工提高绩效水平的前提。

2. 回馈与修改

组织要把考评后的结果及时向员工回馈。员工才能把有助于工作绩效提高的行为坚持下来,发扬光大;把不足之处,加以纠正和弥补。

3. 可靠性与正确性

可靠性又称信度,是指某项测量的一致性和稳定性。具有可靠性和正确性的绩效考核才能保证绩效考核的公正性,从而使员工产生公平心理,愿意改进自己的绩效。

4. 定期化与制度化

绩效考评是一种连续性的管理过程。要想取得持续改进员工绩效的结果,绩效考评就必须定期化、制度化。

(四) 组织文化因素

组织文化,是指一个组织的所有成员共同具有的价值观、信念、看法和行为准则的集合。组织文化通常会划分为以下类型:权力文化,一小部分高级经理行使绝大部分权力;角色文化,关注官僚式程序,认为这样做有助于系统稳定;支持性文化,对寻求统一的、共享价值的人们提供群体或相互的支持;成就文化,鼓励自我表现和追求独立,目标是显著的成功和成就。

组织文化为员工的工作绩效的实现提供组织环境。鼓励创新的组织文化鼓励员工充分发挥自己的创造力,允许员工承担具有挑战性的工作,允许员工的失败,从而保证了员工提高工作绩效的外在条件。而压制创新的组织文化要求员工一切按部就班,压制员工的创造力,严惩失败,使员工畏首畏尾,阻碍了员工绩效水平的提高。

组织的高层管理人员对组织文化的塑造起着决定作用。为了提高员工的绩效水平,高层管理人员自身要持有绩效导向的价值观,要鼓励创新,容忍失败。然后,通过整个人力资源管理过程,从选拔到奖励体系,及制定有关政策与措施来体现他们的价值观,还可以利用培训和仪式等方法,最终形成有利于提高员工绩效的组织文化。

三、工作因素

工作方面的因素,包括任务本身的因素、工作方法因素、工作环境因素等等。

(一) 任务本身的因素

任务对员工的绩效也有影响。任务的目标是否很明确,完成任务的事前准