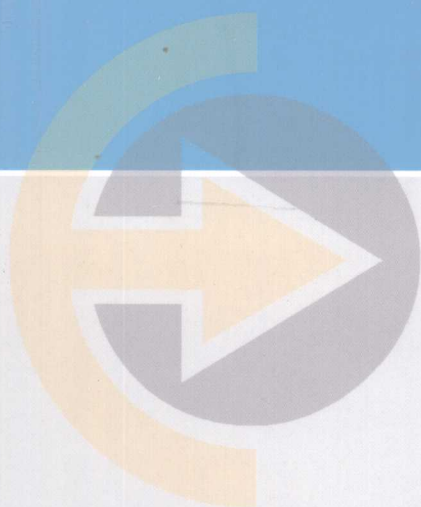


现代人力资源管理系列教材

中国人民大学教师组织编写



.....
HUMAN RESOURCE

绩效管理

王丽娟 何妍 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

现代人力资源管理系列教材

绩效管理

王丽娟 何 妍 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书由两方面的内容组成,一是从绩效管理系统入手,展现了绩效管理的全过程:绩效计划的制订,绩效管理的实施,绩效反馈,绩效考核结果的运用;二是按照绩效种类,分别阐述了团队绩效和组织绩效。本书力图做到:内容上全面、系统,涵盖绩效管理的知识、工作环节和实践活动;格式上规范,符合大学教科书的编写要求,每章附案例和思考题,书中的观点和研究成果都标明出处,以备读者进一步查阅。

本书可供人力资源管理相关专业学生和人力资源管理从业者学习使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/王丽娟,何妍编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2009.1

(现代人力资源管理系列教材)

ISBN 978-7-81123-475-6

I. 绩… II. ①王… ②何… III. 企业管理:人事管理-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第188539号

责任编辑:赵彩云

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:17.25 字数:409千字

版 次:2009年2月第1版 2009年2月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-475-6/F·405

印 数:1~4 000册 定价:28.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

绩效管理是指组织、团体和个人就各自可以实现的绩效目标达成共识，并通过信息沟通与绩效提高，使绩效目标尽可能实现的一系列活动。绩效管理旨在建立一种绩效文化，使每一个人都担当起改进业绩、提高技能和贡献的责任，绩效管理体系也应成为组织和员工分享绩效期望的一种方法，组织阐明期望员工做什么，员工也说出他们希望组织如何对待他们，绩效管理只有在改进员工关系、保证持续对话的基础上才可以起到融合个人和组织目标的作用，才可以实现组织的经营战略。

绩效管理的内容涉及组织的方方面面，组织每时每刻的活动都与绩效管理有关，不可能一一论述，我们从绩效管理过程入手，按照计划、实施、反馈和运用四个阶段，构成了第2章到第5章的内容：始于绩效计划，员工和管理者为了使企业的战略落地就工作实现的目标、标准达成协议，确定绩效指标；终于绩效结果的运用，公平的绩效结果可以为员工的提薪、晋升、培训等人事决策提供客观数据，减少人为因素。组织正是通过完成一个又一个绩效周期的循环，不断提高员工的绩效。

随着知识经济的发展，团队正日益成为组织运作的重要形式，团队的工作方式也得到了越来越多组织的认可。由于团队特殊的运作方式，团队成员在团队和个人两个层次上都负有责任，因而传统的以个人导向为基础的绩效管理体系必须有所改变，组织必须正确认识团队绩效以及掌握团队绩效考核的方法，结合团队实际建立合理的考核评价指标体系，正确评价团队的绩效。团队绩效管理构成了本书第6章的内容。

成功的组织不单纯是绩效优异的组织，它可能和市场环境等有关，但是，组织绩效水平的高低是其成为成功组织的条件之一，所以，我们需要对组织绩效进行评估。组织绩效对不同的组织类型、不同的评估者的兴趣与价值来说，有着不同的意义，衡量和控制组织绩效可以导致更好的资产管理、顾客价值提供能力的增长、组织知识衡量的提高以及对组织声望的影响。第7章阐明了组织绩效管理的意义、方法，并列举了营利性组织和非营利性组织的绩效管理。

本书是集体智慧的结晶，我的研究生杨坤、吴宇星、林玮玮参加了前期的资料收集，何妍、王君伟、朱月乔、史玲玲、王帅、于艳姣提供了部分章节的初稿，何妍帮助我做了最后的调整和校对，编写中的问题都由我负责，书中定有不妥和纰漏之处，敬请读者赐教。

本书引用了许多文献，它们有的来自笔者熟悉的同事的工作，更多的是笔者并不认识的同行的研究成果，在此向他们表示诚挚的敬意和谢意。同时，感谢北京交通大学出版社的赵彩云编辑，是她使此书与读者见面。

王丽娟
2009年1月

作者简介

王丽娟 中国人民大学副教授。1986年毕业于南开大学，获硕士学位，同年在中国人民大学劳动人事学院参加工作，主要研究领域为人力资源与组织绩效、招募与甄选、绩效考核，已发表论文数篇。

何 妍 西藏民族学院管理学院教师，2003年毕业于西北大学，管理学学士，现在中国人民大学劳动人事学院人力资源管理专业攻读硕士学位。主要研究领域为团队绩效、员工离职、工作压力与工作倦怠研究。已发表论文多篇。

目 录

第1章 概论	1
1.1 绩效与绩效管理	1
1.1.1 绩效	1
1.1.2 绩效管理	3
1.1.3 绩效管理与其他人力资源管理模块的关系	5
1.2 绩效管理的基本流程	6
1.2.1 绩效指标的确定	7
1.2.2 选择绩效评价方法	8
1.2.3 绩效管理实施	9
1.2.4 绩效反馈	9
1.2.5 考核结果的运用	10
1.3 绩效管理在实施中需要注意的问题	10
1.3.1 将绩效管理简单看成是绩效考核	10
1.3.2 角色分配偏颇,将全部责任推给人力资源部门	11
1.3.3 管理者与员工缺乏沟通,绩效管理变成了填写标准化表格	12
1.3.4 绩效管理目标不明确,管理者只注重短期效果	12
1.3.5 绩效管理与企业战略脱节	13
1.3.6 没有形成绩效档案	13
1.3.7 绩效指标设计不合理	14
◇ 小结	14
◇ 思考题	15
◇ 本章案例	15
◇ 参考文献	18
第2章 绩效计划	20
2.1 绩效指标	20
2.1.1 指标的基本要求	20
2.1.2 指标的提取	22
2.1.3 指标类型	23
2.1.4 指标的评价	36
2.2 绩效评价方法	36
2.2.1 常用的评价方法	36
2.2.2 360°考核法	47
2.2.3 KPI考评法	50
2.2.4 BSC考评法	55

2.2.5	EVA 评价法	72
2.2.6	各种评价方法的比较和选择	75
◇	小结	76
◇	思考题	77
◇	本章案例	77
◇	参考文献	79
第3章	绩效管理实施	84
3.1	绩效管理的导入	84
3.1.1	绩效管理培训计划	84
3.1.2	评估者的选择	87
3.1.3	评估者的培训	90
3.2	绩效沟通	96
3.2.1	沟通	96
3.2.2	绩效沟通	98
3.3	绩效信息的收集	103
3.3.1	绩效信息收集的目的	103
3.3.2	绩效信息的来源	104
3.3.3	绩效信息收集的内容和方法	105
3.3.4	绩效信息收集注意事项	108
3.4	绩效评估实施中的政治因素与主观偏差	108
3.4.1	绩效评估中的政治因素	108
3.4.2	对待绩效评估中政治行为的态度与方法	111
3.4.3	绩效评估实施中的主观偏差	112
◇	小结	115
◇	思考题	116
◇	本章案例	116
◇	参考文献	119
第4章	绩效反馈	121
4.1	绩效面谈	121
4.1.1	绩效面谈的意义	121
4.1.2	面谈准备	122
4.1.3	面谈过程	125
4.2	绩效改进	135
4.2.1	绩效改进的指导思想	135
4.2.2	绩效改进的执行条件	135
4.2.3	制订绩效改进计划	136
4.2.4	绩效改进的方法	142
4.2.5	绩效改进的影响因素	147
◇	小结	150

◇ 思考题	150
◇ 本章案例	151
◇ 参考文献	153
第5章 绩效考核结果的运用	154
5.1 绩效与培训	154
5.1.1 制订个人发展计划	155
5.1.2 建立基于绩效提升的培训管理体系	156
5.2 绩效与薪酬	158
5.2.1 绩效薪酬概述	159
5.2.2 个人绩效薪酬模式与集体绩效薪酬模式	159
5.2.3 薪酬管理体系	161
5.3 绩效与人事决策	164
5.3.1 绩效与招聘	164
5.3.2 绩效与其他人事决策	165
5.4 绩效排名与末位淘汰	166
5.4.1 末位淘汰的内涵	166
5.4.2 末位淘汰制的优点	167
5.4.3 推行末位淘汰可能产生的问题	167
5.4.4 末位淘汰制的适用范围	169
5.4.5 实施末位淘汰必须注意的几点事项	170
5.4.6 末位淘汰在中国	170
5.5 员工解聘	171
5.5.1 无法回避的员工解聘	171
5.5.2 员工解聘的积极意义	171
5.5.3 解聘给企业带来的负面影响及对策	172
5.5.4 解聘的流程	172
◇ 小结	174
◇ 思考题	175
◇ 本章案例	175
◇ 参考文献	177
第6章 团队绩效	179
6.1 团队与团队绩效	179
6.1.1 团队	179
6.1.2 团队绩效	182
6.1.3 团队绩效模型	183
6.1.4 团队绩效的影响因素	188
6.2 团队绩效考核	193
6.2.1 团队绩效考核	193
6.2.2 团队绩效考核的方法	194

6.2.3 团队绩效考核流程	197
6.3 创建高绩效的团队	202
6.3.1 高绩效团队	202
6.3.2 高绩效团队的主要特征	203
6.3.3 影响团队产生高绩效的因素	204
6.3.4 构建高绩效团队	206
◇ 小结	210
◇ 思考题	211
◇ 本章案例	211
◇ 参考文献	215
第7章 组织绩效	219
7.1 组织绩效概述	219
7.1.1 组织与组织绩效	219
7.1.2 衡量组织绩效的意义	220
7.1.3 组织绩效的理论模式	221
7.1.4 组织绩效的指标分类	223
7.2 企业绩效评估	225
7.2.1 企业绩效	225
7.2.2 企业绩效的影响因素	226
7.2.3 企业绩效的评估主体	230
7.2.4 企业绩效的评估客体及内容	231
7.2.5 企业绩效的评估方法	233
7.3 非营利组织绩效评估	246
7.3.1 非营利组织绩效	246
7.3.2 评估非营利组织绩效的意义	246
7.3.3 非营利组织绩效评估主体	247
7.3.4 非营利组织绩效评估客体	249
7.3.5 非营利组织绩效的评估方法	251
7.3.6 非营利组织绩效评估的程序	256
7.3.7 非营利组织绩效评估的难点	257
◇ 小结	258
◇ 思考题	260
◇ 本章案例	260
◇ 参考文献	264

第1章

概 论

1.1 绩效与绩效管理

绩效管理作为一个必要的程序，运用在每一个组织中，如果设计得合理，绩效管理能使企业中每个部门的活动和每个员工的努力都有利于企业目标的实现，就会成为企业战略落地的不可缺少的管理工具和手段；同时，绩效管理能够促进员工能力的提高和职业发展，管理者与员工共同对员工的工作绩效进行分析，找到问题存在的原因和改进的方向，促进员工能力的提高和职业的发展。

1.1.1 绩效

1. 绩效的内涵

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。有效输出是指绩效具有效果性、效率性和效益性。从某种程度上讲，工作任务以一定的绩效形式被认可，并且能够使组织、团体和个人获得利益，因此，好的绩效就是那些产出大于投入的绩效。投入是指人力、物力、时间等物质资源，产出是指工作任务在数量、质量、效率和效益方面的完成情况。绩效包括个人绩效、团队绩效和组织绩效三个方面。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；用在公共管理活动中，则是一个包含多元目标在内的概念；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，即绩效是一个组织或个人在一定时期内的投入产出情况。绩效会随着时间、空间、工作任务及工作条件（环境）等因素的变化而变化，可见绩效是一个多义的概念，观察和测量的角度不同，其结果也会不同。

美国管理学大师彼得·F·德鲁克认为：“你不能考评也就不能管理……所有的组织都必须思考‘绩效’为何物？这在以前简单明了，现在却不复如此。使策略的拟定越来越需要对绩效的新定义。”目前对绩效的各种解释概括起来主要有三种典型的观点，即认为绩效是结果、绩效是行为、绩效是结果与行为的统一体。另外还有一种观点认为绩效是对员工未来发展的关注，强调员工潜能与绩效的关系。

第一种观点认为绩效是结果，绩效就是完成工作任务，就是工作的产出，绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切。这种观点就是把绩效视为工作所达到的成果或工作结果的记录，认为从顾客的角度出发，顾客的需要就是结果，更为重要的是绩效能使个人的努力与组织目标一致起来。

第二种观点认为绩效是行为，绩效就是工作行为或过程。墨菲（Murphy，1990）把绩效定义为“一套与组织或组织单位的目标相互关联的行为，而组织或组织单位则构成了个人的工作环境”。绩效是行为的同义语，它是人们的实际行为，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的，绩效是行为，应该与结果分开。这一观点中隐含了这样一种思想：尽管绩效是行为但并不是所有的行为都是绩效，只有那些与组织目标实现有关的行为才是绩效，为此，波曼和墨脱（Borman & Motowidlo，1993）提出了“周边绩效—任务绩效”二维模型。任务绩效与工作正式规定的内容直接联系，是通过工作目标的实现、工作职责的履行、工作结果的获得而体现的绩效。周边绩效是指在现实组织中除了工作的目标、职责和结果等正式规定的内容之外的一些超职责行为，如主动完成不属于本职工作的任务；工作时帮助他人并与他人合作；同意、支持并维护组织的目标等。

第三种观点认为绩效就是结果与行为的统一体，绩效既包括工作结果，又包括工作行为，就是不仅要看做什么，而且还要看是如何做的，绩效不仅取决于做事的结果，还取决于做事的过程和行为。从实际意义上来讲，将绩效界定为“结果+行为”是很有意义的，它不仅能更好地解释实际现象，而且一个相对宽泛的界定往往使绩效更容易被大家接受，这对绩效考核与管理而言是至关重要的。

除了上述三种观点以外，还有一种观点认为绩效是对员工未来发展的关注，强调员工潜能与绩效的关系。绩效不仅仅是员工过去历史的反映，更应该将员工个人潜力、素质等一并纳入绩效考评的范畴，以素质为基础来解释绩效的观点，强调的不是过去怎样和现在如何，关注的是未来。这适应当今知识型社会的工作环境，也更加符合绩效管理的真正目的。但是，如何对素质进行定义，怎样建立素质模型并在此基础上进行绩效管理仍然需要研究。

绩效的特性决定绩效的概念是复杂的，不是一成不变的，人们对绩效的认识是不断发展的，从单纯地强调数量到强调质量再到强调满足顾客的需要，从强调即期绩效到强调未来绩效，都说明要用发展的观点来看待和理解绩效。

2. 绩效的特性

绩效的特性决定了绩效内涵的复杂性，为了更好地理解绩效的内涵，应该先了解一下绩效具体有那些特性。可以概括出绩效具有以下一些特性。

（1）多因性

绩效的多因性是指员工或组织的绩效的优劣并不取决于单一的因素，而是受制于主、客观的多种因素。例如，通常来说一个员工的工作绩效是激励、能力水平和环境因素相互作用的结果。激励是通过改变员工的工作积极性来发挥作用的，组织应当根据员工个人的需要结构、个性等因素选择适当的激励手段和方式。能力是指员工的工作技巧和工作技能，一般来说有天赋、智力、经历、教育、培训等。环境因素主要指影响员工绩效的组织内部环境和组织外部环境，不仅包括员工工作场所的客观物质条件、组织文化、领导的工作作风及员工本人的素质等，还包括社会背景、经济环境、政治因素和市场竞争强度等。

（2）多维性

绩效的多维性是指对于绩效的评价与分析应该从多个角度和方面进行，这样才能得

到有关绩效的真实评价。通常,在进行绩效评价的时候应该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,并且这三个方面的维度也分别包括许多具体的指标。但是,并不是所有的情况下都需要全面考虑所有可能的评价维度,根据不同的评价目的,可以选择不同的维度和不同的评价指标,而且各个维度的权重也可能不同。因此,在设计绩效评价体系时往往要根据组织的战略、文化及岗位特征等方面的情况设计出一个由多重评价指标组成的评价体系。

(3) 动态性

绩效的动态性是指绩效不是一成不变的,由于员工的激励状态、技能水平和环境因素的变化,绩效也是会改变的。这要求在评价绩效的时候要充分注意绩效的动态性,不能凭已有的印象和僵化的观点来看待绩效问题。这实际上解释了为什么绩效评价和绩效管理中存在一个周期性的问题。通过对动态性的考虑,确定恰当的绩效周期,保证组织能够根据评价的目的及时充分地掌握员工和组织的绩效情况,并降低不必要的管理成本。

1.1.2 绩效管理

1. 绩效管理的内涵

所谓绩效管理,是指管理者与员工在职责目标与如何实现目标上达成共识,并且在管理实践中创造机会,促进员工取得有效成果的过程。西方国家对绩效管理进行过很多研究,特别是在20世纪80年代后期和90年代,针对绩效管理的含义出现了许多不同的观点。其中最主要的有以下三种观点。

第一种观点认为绩效管理是管理组织绩效的系统,这种观点是从对组织绩效进行管理的角度来解释绩效管理的,持有这种观点的代表是英国学者罗杰和布莱德普(Rogers, 1990; Bredrup, 1995)。其核心在于决定组织战略及通过组织结构、技术事业系统和程序等来加以实施,这种观点并不考虑个体因素即员工受到的技术、结构、作业系统等变革的影响。

第二种观点认为绩效管理是管理员工绩效的系统,这种观点是从对员工个人绩效进行管理的角度来解释绩效管理的,其核心在于将绩效管理看作组织对一个人关于其工作成绩以及其发展潜力的评估和奖惩。

第三种观点认为绩效管理是综合管理组织和雇员绩效的系统,即组织与人员整合的绩效管理,在这一观点中所强调的重点也有两种情况。其一是更加强调组织绩效,绩效管理通过将每个员工或管理者的工作与整个工作单位的总旨连接在一起,来支持公司或者组织的整体事业目标;其二是更加强调员工绩效,绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力,提高其绩效,并通过将员工的个人目标与企业战略结合在一起来提高公司的绩效。

因此,我们认为绩效管理是一个完整的管理过程,侧重于信息沟通与绩效提高,强调事先的沟通与承诺,它伴随着管理活动的全过程。

2. 绩效管理的作用

1) 对企业的作用

绩效管理对于企业目标的实现及全部企业管理活动的有效进行具有重要作用。首先,绩效管理奠定了企业战略目标实现的基础。战略是对未来结果的一种期望,这种期

望的实现要依靠组织的所有成员、按一定的职责和绩效要求、通过持续努力和发挥创造性来实现,因此绩效管理的系统成为企业战略控制系统落地的不可缺少的管理工具和手段。其次,绩效管理能够增强企业计划管理的有效性。绩效管理能使企业中每个部门的活动和每个员工的努力都朝向企业目标,从而强化了企业中对业务的计划性,增强了计划管理的有效性。再次,绩效管理是建设企业文化的有效工具。在绩效管理过程中,组织通过对考评指标维度及权重的设计,可以引导和强化员工的行为,使之符合企业的价值导向,形成核心的价值观,这更有可能使得企业文化建设落到实处。

2) 对员工的作用

绩效管理是一种为促进员工发展而进行的人力资本投资。员工在企业中处在具体的职位上,是绩效管理的直接对象。员工在工作过程中一方面要履行自己的职责,另一方面也要获得自身需要的满足和实现自我发展,绩效管理对员工具有重要作用。首先,绩效管理使员工能够获得工作状况和业绩的反映,避免由于不了解自己的工作及业绩情况而产生焦虑,满足员工安全与稳定的需要。其次,绩效管理可以提高员工的工作效率。通过绩效管理,帮助员工弄清楚他们应该做什么和怎样去做,员工会知道自己拥有什么样的权利,可以在什么范围内进行决策。再次,绩效管理能够促进员工能力的提高和职业发展。通过绩效管理中持续不断的沟通,管理者与员工共同对员工的工作绩效进行分析,找到问题存在的原因和改进的方向,为员工提供培训发展的机会,促进员工能力的提高和职业的发展。

3) 对管理者的作用

绩效管理是员工绩效管理与组织绩效管理的整合,管理者在这种整合中发挥重要的纽带作用,绩效管理对于管理者具有重要作用。首先,绩效管理帮助管理者实现管理目标。管理者通过绩效管理将企业的目标分解成各个员工的具体目标,向员工传达组织的期望,是管理者能够向员工说明自己对工作的期望及工作的衡量标准。其次,绩效管理可以提高管理者的管理技能。绩效管理的系统性要求管理者必须履行相应的管理职能,有利于提高管理者在目标制定与分解、指导与沟通、分析诊断问题等方面的能力。再次,绩效管理能够节省管理者的时间。通过帮助员工找到错误和低效率原因的手段来减少错误和差错,找出通向成功的障碍,避免日后付出更大的代价,管理者就不必介入到所有的事情中事必躬亲,节省时间去做自己应该做的事情。

3. 绩效管理与绩效评价的区别与联系

绩效管理是指为了达成组织的目标,通过持续开放的沟通过程,形成组织目标所预期的利益和产出,并推动团队和个人作出有利于目标达成的行为。绩效评价是指一套正式的结构化的制度,用来衡量、评价并影响与员工工作有关的特性、行为和结果,考察员工的实际绩效,了解员工可能发展的潜力,以期获得员工与组织的共同发展。绩效管理与绩效评价是不同的,绩效评价是事后考核工作的结果,而绩效管理是事前计划、事中管理和事后考核所形成的三位一体的系统。可见绩效评价只是绩效管理过程中的一个环节。

绩效评价与绩效管理的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 绩效评价与绩效管理的区别

绩 效 评 价	绩 效 管 理
绩效评价是绩效管理系统中的一部分；	绩效管理是一个完整的系统；
绩效评价是一个阶段性的总结；	绩效管理是一个过程，注重过程的管理；
绩效评价是对过去一个阶段的回顾，不具有前瞻性；	绩效管理具有前瞻性，帮助企业和管理人员前瞻性地看待问题，规划企业和员工的发展；
绩效评价只是提取绩效信息的一个手段；	绩效管理有着完善的计划、监督、控制和反馈的手段和方法；
绩效评价关注工作成绩的大小；	绩效管理注重对能力的培养；
绩效评价容易使管理者与员工站到对立面上，产生紧张的气氛	绩效管理能够建立管理者与员工之间的绩效合作伙伴的关系

同时应该形成这样的认识，绩效评价只是绩效管理系统中的一个方面，但却是绩效管理不可或缺的。绩效评价脱离绩效管理系统也不能真正发挥作用，而应该同绩效管理的其他方面紧密联系。将绩效评价纳入绩效管理系统中，才能对绩效进行有效的监督和管理，从而真正实现绩效管理的目的。

1.1.3 绩效管理与其他人力资源管理模块的关系

人力资源管理的战略合作角色和专家角色随着社会经济的发展被越来越多的企业所重视，企业意识到人力资源管理在获取企业核心竞争力方面的作用，因此人力资源管理也就成了获得企业竞争优势的工具。在人力资源管理各个紧密联系的环节中，绩效管理占据着核心地位，起着十分重要的作用。既然绩效管理是整个人力资源管理系统的核心，那么它与人力资源其他模块必然有一定联系。如图 1-1 所示。

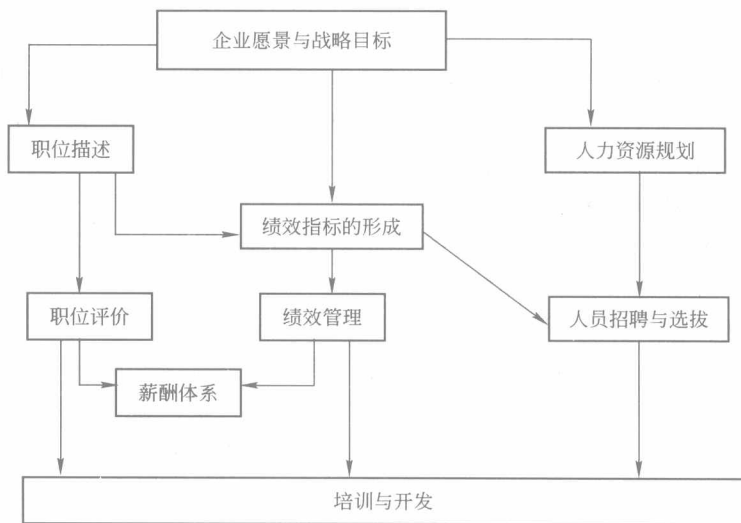


图 1-1 绩效管理与其他人力资源管理模块的关系

资料来源：陈凌芹. 绩效管理. 北京：中国纺织出版社，2004：6.

1. 绩效管理与人力资源规划

绩效管理与人力资源规划的关系主要表现在人力资源管理质量的预测方面，借助于

绩效管理系统,能够对员工目前的知识和技能水平作出准确的评价,不仅可以为人力资源供给质量的预测提供有效的信息,而且可以为人力资源管理需求质量的预测提供有效的信息。

2. 绩效管理与工作分析

工作分析是绩效管理的重要基础,通过工作分析可以确定一个职位的工作职责及它所提供的的重要的工作产出。工作分析为绩效管理提供了基本依据,制定了绩效管理中对该职位进行绩效考核的关键绩效指标(KPI),这些关键绩效指标就是评价该职位任职者的绩效标准。可以认为职位的特点决定了绩效评价所采用的方式,职位描述是最直接影响绩效的因素,是设定绩效标准的基础。

3. 绩效管理与人员招聘与甄选

在人员招聘与甄选中,通常会采用各种人才测评手段,包括心理和个性测验、纸笔形式的能力测验、行为面谈及情景模拟技术等测评方法,这种方法是对人的潜质进行测量。而对于人的一些显性的特质的考察就需要绩效评价来进行。绩效评价考察的是人们已经表现出来的业绩和行为,从现有员工的绩效管理与评价记录中可以看出,具有什么样特征的员工能够适应本企业的要求,这样在以后的招聘甄选过程中,就可以着重考察应聘人员此类的特征,利用这些历史资料进行有效的选拔。反过来招聘与甄选也会对绩效管理产生影响,如招聘与甄选的质量比较高,员工在实际工作中就会表现出良好的绩效,这样就可以大大减轻绩效管理的负担。

4. 绩效管理与培训开发

绩效管理的一个重要作用就是通过持续不断的沟通,管理者与员工共同对员工的工作绩效进行分析,找到问题存在的原因和改进的方向,为员工提供培训发展的机会。也就是说在绩效评价结束之后,管理者要根据员工的绩效现状,结合员工的个人发展愿望,为员工提供获得培训的机会,通过培训使员工的绩效在将来的工作中能够得到提高。绩效评价连同工作分析一起是实现有效培训的必要条件。通过绩效考评,可以发现培训的“压力点”,从而确定培训需求;反过来培训开发是改善员工绩效的一个重要手段,有助于实现绩效管理的目标。

5. 绩效管理与薪酬体系

目前来看,大多数企业都将员工的薪酬与员工的绩效挂钩,而不再像传统的工资体系中只强调工作本身的价值,目前制定薪酬体系多是根据以职位价值决定薪酬(pay for position)、以绩效决定薪酬(pay for performance)和以任职者胜任力决定薪酬(pay for competency)的有机结合。可以看出,绩效是决定薪酬的一个重要因素,但是,在不同的组织和不同的薪酬体系中,对于不同的职位来说绩效所决定的薪酬的成分和比例是有所区别的,通常的做法是绩效决定薪酬中变化的部分,如绩效工资、奖金等,通过绩效管理来决定员工的薪酬支付水平。

1.2 绩效管理的基本流程

绩效管理是一个过程,始于绩效计划,员工和管理者为了使企业的战略落地就工作实现的目标、标准达成协议,确定绩效指标;终于绩效结果的运用,公平的绩效结果可

以为员工的提薪、晋升、培训等人事决策提供客观数据,减少人为因素。绩效管理经过了计划、实施、考核、反馈和运用这五个阶段,就完成了—个绩效周期的循环,组织正是通过不断提高员工的绩效,并将员工个人的目标与组织战略结合在一起来提高组织绩效的。

1.2.1 绩效指标的确定

组织为了实现战略目标,就需要将战略分解到各个岗位上,员工需要知道在绩效周期内自己应该做什么,做到什么程度。绩效指标要满足五个基本要求:独立性、一致性、稳定性、可操作性、可接受性。首先,指标内容清晰,指标之间要有明显的差异,每一个评价指标一定要有独立的内容,有独立的含义和界定;其次,指标要与组织战略—致,与具体的绩效评价目的相—致;再次,指标要有稳定性,即如果让两个评价者对同一员工的绩效进行评估,两个评估者均了解评估对象的工作特点、工作表现,而且严格按照要求进行评价,评价出的结果—样或者近似;可操作性即指标能够在实际中被清晰地衡量和操作;当然,组织需要设法保持绩效评价指标的简洁性,限制指标的数量,防止面面俱到,反而面面不到。

绩效评价指标多种多样,指标的类型按照不同的分类方法可以分成不同的类型:根据绩效评价的内容分类,绩效评价指标可分为工作业绩评价指标、工作能力评价指标、工作态度评价指标。根据绩效评价方式分类,绩效评价指标可分为软指标和硬指标,硬指标指的是那些可以统计数据为基础,把统计数据作为主要评价信息,建立评价数学模型,以数学手段求得评价结果,并以数量表示评价结果的评价指标;软指标指的是主要通过人的主观评价方能得出评价结果的评价指标,软指标的优势在于,这类指标不受统计数据的限制,可以充分发挥人的智慧和经验。在这个主观评价过程中往往能够综合更多的因素,把问题考虑得更加全面,避免或减少统计数据可能产生的片面性和局限性。在实际评价工作中,往往不是单纯使用硬指标或软指标进行评价,而是将这两种方法的长处加以综合应用,以弥补各自的不足。

根据是否反映财务内容,绩效评价指标可分为财务指标和非财务指标。财务指标主要包括财务效益状况指标、资产营运状况指标、偿债能力状况指标、发展能力状况指标;非财务指标主要包括质量指标、顾客满意度、顾客保持率、市场份额、人力资源指标、产品创新能力指标。财务指标数据易于获得,很多数据可以从企业的财务会计报告中直接或间接获得,因而便于操作,由于财务指标的数据通常是以货币方式表现的,因而便于定量分析,而且,财务评价指标可以反映企业财务方面的实力,可以对企业的财务状况进行较好的评价。但是财务指标评价体系有明显的缺陷,财务指标评价体系会导致管理者作出一些有利于短期利益却对公司长远发展不利的决定,管理者为获取短期利益往往以牺牲对研究的投入等为代价。

根据绩效评价指标的基本要求,绩效评价指标应与绩效评价的目的相—致,因此,绩效评价的目的和被评价人员所承担的工作内容和绩效标准就成为绩效评价指标的选择依据。另外,从评价的可操作性角度考虑,绩效评价指标的选择还应考虑取得评价所需信息的便利程度,从而使设计的绩效评价指标能够真正得到科学、准确的评价。

1.2.2 选择绩效评价方法

绩效评价方法有很多种，每一种考核方法都是根据不同的考核目的来设计的，都会适应不同行业、不同部门和不同岗位，在管理实践中，它们往往被综合使用。在明确了绩效指标的前提下，组织可以根据自身需求来选择评价方法。从实用角度出发，把评价方法分为适合个人、团体和组织的评价方法。

1. 个人绩效常用评价方法

比较法：就是对评价对象进行相互比较，从而决定其工作绩效的相对水平，比较法包括直接排序法、交替排序法及配对比较法。由于比较法是最方便的评价方法，评价结果也一目了然，作为各类管理决策的根据十分方便，因此得到了广泛的运用。在实践中，比较法往往与描述法和量表法结合使用。

量表法：量表法是指列举一些绩效特征要素（如质量、可靠性等），同时还分别为每一个绩效特征要素列举了取值范围（从不令人满意到优异），建立评价等级，有图尺度量表、行为锚定量表、混合标准量表、描述表格法。

2. 团队绩效常用评价方法

目标管理法（MBO）：是指企业内部各层管理者通过重要工作目标的设立，以对其工作进度和工作效率进行自我控制和自我评价，从而使员工在工作完成后得到满足感，以激励员工的责任心和荣誉感，发挥工作潜能，进而提升企业效率的一种管理方法。

平衡计分卡：作为一个存在于企业内部又具有相对独立性的团队，也同样适用平衡计分卡的评价模型。首先，要明确该团队是属于什么类型的团队以及团队的整体战略是什么，然后基于企业战略，设计团队的平衡计分卡，将评价模型分为四个维度，再在整体战略的基础上根据每个团队自身的实际情况，结合市场信息设计出四个维度的绩效衡量指标。这样就可以为团队提供运作所必需的信息，并且使信息化，不至于过于庞大和复杂，其中最重要的是，平衡计分卡将这些指标量化，直接而有效，对团队监控的有效性起到了很大的作用。

360°绩效考核法：用360°绩效考核方法考核团队绩效就是通过不同的考核官（上级主管、同事、下属和顾客等），从不同的角度来考核，全方位、准确地考核团队及其成员的绩效。360°绩效考核把焦点放在团队及其成员的发展上，并努力使个人目标与组织目标、团队的目标协调一致，这一点大大优于传统绩效考核方式，并且有助于企业组织团队的健康成长，提高员工满意度。

关键绩效指标：基于KPI的团队绩效考核的思路是依据企业的战略目标和客户的需求来确定团队的目标，据此确定团队整体绩效和团队成员个体绩效的考核维度，并分配不同的权重；然后进行各个维度下KPI的解析，确定每个维度的内容以及目标实现的标准；最后根据SMART原则来选择具体的关键业绩指标。使用KPI法对团队绩效进行考核时，其关键点是为团队选择合适的KPI。

3. 组织绩效常用评价方法

企业绩效的评估方法大致可以分为两类：一类出现在20世纪90年代以前，这类技术注重对企业财务指标的分析，称为企业绩效评估的传统方法；另一类出现在20世纪