

本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

绩效管理

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写

 复旦博学 (第二版)
21世纪人力资源管理丛书

付亚和 许玉林 主编

复旦大学出版社
www.fudanpress.com.cn

GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理(第二版)/付亚和,许玉林主编. —2版.
—上海:复旦大学出版社,2008.4
(复旦博学·21世纪人力资源管理丛书)
ISBN 978-7-309-05909-0

I. 绩… II. ①付…②许… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第009212号

绩效管理(第二版)

付亚和 许玉林 主编

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 苏荣刚

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海申松立信印刷厂
开本 787×1092 1/16
印张 17.75
字数 328千
版次 2008年4月第二版第一次印刷
印数 1—6 000

书号 ISBN 978-7-309-05909-0/F·1344
定价 39.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究



序

Performance Management

自 1988 年我开始讲授人力资源管理课程并为企业提供相关的咨询服务,至今已近 20 年。在此过程中,我深深体会到绩效管理在中国的扎根与发展任重而道远。企业实施绩效考核,关注绩效改进是不断自我提升和达到战略目标的重要保证。从理论上讲,绩效考核与绩效管理通过将企业战略目标逐级分解并层层传递给各级部门直至各个员工,落实绩效考核结果并持续改进,使得部门及个人的绩效聚焦,共同支撑企业战略目标的实现。

在企业管理实践中,几乎没有哪个企业对自己绩效管理体系感到满意,他们不清楚、不明白为什么要进行绩效考核?为什么绩效管理要与战略挂钩?为什么绩效实施过程中管理人员和员工要进行充分的沟通?为什么绩效考核中充满了矛盾和冲突?为什么绩效反馈是绩效管理不可或缺的一部分?为什么企业实施严格的绩效考核反而带来了员工更加不积极工作?凡此种种,绩效管理的问题几乎困扰着每个企业。

当前国内绩效管理方面的书籍种类繁多,却不能很好地解决企业实际问题。许多书籍提出的理论被企业采用后非但没有解决问题,反而使它们走进管理误区。鉴于此,我们开始考虑写一本绩效管理方面的书。这本书不但要帮助企业解决绩效管理方面的问题,同时还要为企业管理人员提供系统性的绩效管理知识,使他们了解绩效管理是什么,为什么要进行绩效管理,以及有效的绩效管理到底能为企业带来什么。

本书以绩效管理的流程设计和技术方法介绍为主线,为读者呈现绩效管理全貌。从绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和绩效结果应用五个方面讲述了绩效管理的基本流程。同时,从实际操作角度,讲述绩效考核的各种技术手段,其中包括基于目标管理的绩效考核、基于关键绩效指标的绩效考核、基于平衡记分卡的绩效考核、以素质为基础的绩效考核等。在写作过程中,针对绩效管理的关键环节和具体的考核技术,我们选取经典案例以强化理解和增加学习兴趣。

作为人力资源管理系列的一本基础性专业教材,自第一版出版到现在已

有5年之久,绩效管理出现了一些新的变化,企业对绩效管理又提出了新要求,鉴于此我们修订了本书。

修订后的绩效管理内容更为全面,模块更为清晰,易于学习掌握。同时,本书修订之后更具操作性,这主要体现在我们不但总结了绩效管理各种方法的使用特点、局限性等,而且还在绩效管理的各个章节中添加了我们为企业提供管理咨询时的一些思考、讨论和经验总结。

本书的再版凝聚了许多人的心血。感谢中国人民大学劳动人事学院宋洪峰博士、刘蝶硕士、谢叶群硕士、林翔硕士和王克硕士为本书再版修订所做出的辛勤工作。正是大家的共同努力,才保证了本书再版的圆满完成。同时,谨向一切为本书出版做出贡献的同事、朋友以及我的学生深表谢意。本书在编写的过程中,还参阅了国内外大量的著作和文章,在此也谨向有关作者表示深深的谢意。

因为时间关系,也因为知识水平和阅历所限,本书中可能还存在这样或那样的问题,请读者不吝赐教。我的联系方式是:

单位:中国人民大学劳动人事学院

地址:北京市海淀区中关村大街59号

邮编:100872

电子邮箱:f910@vip.sina.com

付亚和

2007年12月于中国人民大学

Performance Management

目录

1 | 序

第一部分 绩效管理概论

3 | 第一章 绩效与绩效考核

4 | 第一节 绩效的含义

9 | 第二节 绩效考核的含义

9 | 第三节 绩效考核的应用现状及不足

11 | 案例分析：通用电气——考核要有利于员工成长

14 | 本章小结

15 | 思考与讨论

16 | 第二章 从绩效考核到绩效管理

17 | 第一节 绩效管理思想的演变

18 | 第二节 绩效管理与绩效考核的比较

19 | 第三节 绩效管理的重要作用

21 | 第四节 绩效管理对组织战略的意义

23 | 第五节 绩效管理在人力资源管理系统中的定位

24 | 第六节 建立闭环的绩效管理系统

28 | 案例分析：摩托罗拉的绩效管理

31 | 本章小结

32 | 思考与讨论

第二部分 绩效管理体系

35	第三章 绩效管理的基本流程
36	第一节 绩效管理的基本流程
38	第二节 绩效管理系统中各环节的有效整合
40	本章小结
40	思考与讨论
41	第四章 绩效计划与指标体系构建
42	第一节 绩效计划
46	第二节 构建绩效指标体系
66	案例分析：A 公司关于绩效考核标准的困惑
67	本章小结
68	思考与讨论
70	第五章 绩效管理的过程控制
71	第一节 过程控制对于绩效管理的重要性
72	第二节 绩效管理过程控制的一些误区
75	第三节 如何对绩效形成的过程进行有效控制
82	案例分析：盛强公司员工的绩效“闷包”
84	本章小结
84	思考与讨论
85	第六章 绩效考核与评价
86	第一节 绩效考核技术
113	第二节 绩效考核中可能出现的问题
120	第三节 提高绩效考核有效性的建议
124	案例分析：松下电器的“五力考核”
125	本章小结
126	思考与讨论

127	第七章 绩效反馈
128	第一节 绩效反馈概述
129	第二节 绩效反馈的形式
130	第三节 绩效面谈
134	第四节 绩效反馈效果评估
136	第五节 如何组织一次有效的绩效面谈
139	案例分析：绩效面谈怎么谈
140	本章小结
141	思考与讨论
142	第八章 绩效考核结果应用
143	第一节 绩效评价结果应用的原则
144	第二节 目前绩效考核结果应用出现的问题
145	第三节 绩效考核结果的具体应用
158	案例分析：部门绩效考核结果与员工利益紧密挂钩的弊端
162	本章小结
163	思考与讨论

第三部分 绩效考核技术

167	第九章 基于目标管理的绩效考核
168	第一节 目标管理的起源
169	第二节 目标管理：现代绩效管理思想基石
174	第三节 目标管理考核法的实施
178	第四节 目标管理考核法存在的问题以及对我国企业的影响
180	案例分析：绩效主义毁了索尼
182	本章小结
183	思考与讨论

184	第十章 基于 KPI 的绩效考核
185	第一节 KPI 产生的起源
186	第二节 KPI 的核心思想
188	第三节 KPI 的设计原则
190	第四节 KPI 体系的构建
199	第五节 KPI 实施过程中的问题
202	案例分析：某家电公司在导入 KPI 过程中遇到的问题
204	本章小结
205	思考与讨论
206	第十一章 基于平衡记分卡的绩效考核
207	第一节 平衡记分卡的产生
208	第二节 平衡记分卡的基本内容
212	第三节 平衡记分卡的发展——战略地图
213	第四节 平衡记分卡在绩效管理中的应用
218	第五节 平衡记分卡的未来
219	案例分析：WHSP 与美国化学银行
225	本章小结
226	思考与讨论
227	第十二章 基于标杆管理的绩效考核
228	第一节 标杆管理的形成和演变
233	第二节 标杆管理的作用与分类
238	第三节 标杆管理的实施
245	第四节 标杆管理的问题及其突破方向
248	第五节 标杆管理对我国企业的借鉴意义
250	案例分析：施乐公司的标杆管理流程
252	本章小结
253	思考与讨论

254	第十三章 基于素质的绩效考核
255	第一节 素质与绩效
258	第二节 素质库的编制
260	第三节 素质模型的建立
267	第四节 对素质进行评价
268	案例分析：混合标准量表的构建与应用
271	本章小结
272	思考与讨论
273	主要参考文献

第一部分

绩效管理概论

Performance
Management

第一章

绩效与绩效考核

第一节 绩效的含义

绩效,一个常常挂在嘴边的词,一个所有组织都不得不关注的话题。绩效到底是什么?绩效有标准吗?绩效可以衡量吗?是否有什么东西可以用来预测绩效?对绩效进行考核是有价值的吗?为什么绩效考核总要面对那么多的矛盾和冲突?有了绩效考核就能保证实现组织目标吗?为什么我们的绩效考核总像是在做无用功?员工的工作态度和责任心会影响绩效吗?怎样科学运用绩效考核的结果呢?怎样才能改善和提高员工的绩效呢?……绩效,一个永远的话题!

一、不同视角下的绩效

正如大哲学家亚里士多德曾经说过的那样,世上最困难的事莫过于下定义了。时至今日,人们对绩效这一概念的认识仍然存在分歧。就像 Bates 和 Holton (1995)指出的那样,“绩效是一个多维建构,观察和测量的角度不同,其结果也会不同”。我们从不同的学科领域出发来认识绩效,所得到的结果也会有所差异。

1. 管理学视角

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。组织绩效是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,只要每一个人都达成了组织的要求,组织的绩效就实现了。但是,组织战略的失误可能造成个人绩效的目标偏离组织的绩效目标,从而导致组织的失败。

2. 经济学视角

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,而薪酬是组织对员工所作出的承诺。一个人进入组织,必须对组织所要求的绩效作出承诺,这是进入组织的前提条件。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,而这一原则正是市场经济运行的基本规则。

3. 社会学视角

从社会学的角度上看,绩效意味着每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,出色地完成他的绩效是他作为社会一员的义务,他受惠于社会就必须回馈社会。

二、绩效的定义

随着管理实践深度和广度的不断增加,人们对绩效概念和内涵的认识也在不断变化。管理大师彼得·F·德鲁克认为:“所有的组织都必须思考‘绩效’为何物?这在以前简单明了,现在却不复如是。策略的拟订越来越需要对绩效的新定义。”因此,我们要想测量和管理绩效,必须先对其进行界定,弄清楚它的确切内涵。

目前对绩效的界定主要有三种观点:一种观点认为,绩效是结果;另一种观点认为,绩效是行为;再一种观点则强调员工潜能与绩效的关系,关注员工素质,关注未来发展。

1. 绩效是结果

Bernadin 等(1995)认为,“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、顾客满意度及所投资金的关系最为密切”。Kane(1996)指出,绩效是“一个人留下的东西,这种东西与目的相对独立存在”。从这些定义不难看出,“绩效是结果”的观点认为,绩效是工作所达到的结果,是一个人的工作成绩的记录。一般用来表示绩效结果的相关概念有:职责(accountabilities),关键结果领域(key result areas),结果(results),责任、任务及事务(duties, tasks and activities),目的(objectives),目标(goals or targets),生产量(outputs),关键成功因素(critical success factors)等等。对绩效结果的不同界定,可用来表示不同类型或水平的工作的要求。对此,我们在设定绩效目标时应注意加以区分。

2. 绩效是行为

随着人们对绩效问题研究的不断深入,人们对绩效是工作成绩、目标实现、结果、生产量的观点不断提出挑战,普遍接受了绩效的行为观点,即“绩效是行为”。支持这一观点的主要依据是:

- 许多工作结果并不一定是个体行为所致,可能会受到与工作无关的其他影响因素的影响(Cardy and Dobbins,1994;Murphy and Clebeland,1995);

- 员工没有平等地完成工作的机会,并且在工作中的表现不一定都与工作任务有关(Murphy,1989);
- 过分关注结果会导致忽视重要的行为过程,而对过程控制的缺乏会导致工作成果的不可靠性,不适当地强调结果可能会在工作要求上误导员工。

认为“绩效是行为”,并不是说绩效的行为定义中不能包容目标,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”。Campbell(1990)指出,“绩效是行为,应该与结果区分开,因为结果会受系统因素的影响”。他在1993年给绩效下的定义是,“绩效是行为的同义词,它是人们实际的行为表现,而且是能观察得到的。就定义而言,它只包括与组织目标有关的行动或行为,能够用个人的熟练程度(即贡献水平)来评定等级(测量)。绩效不是行为的后果或结果,而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成,不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的”。Borman & Motowidlo(1993)则提出了绩效的二维模型,认为行为绩效包括任务绩效和关系绩效两方面,其中,任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为;关系绩效指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为。

3. 高绩效与员工素质的关系

随着知识经济的到来,评价并管理知识型员工的绩效也越来越显得重要。由于知识性工作和知识型员工给组织绩效管理带来的新挑战,越来越多的企业将以素质为基础的员工潜能列入绩效考核的范围里,对绩效的研究也不再仅仅关注于对过去的反应,而是更加关注于员工的潜在能力,更加重视素质与高绩效之间的关系。本书在随后的章节中会对以素质为基础的绩效考核进行介绍,这也是有关绩效研究的最新领域。

三、绩效在实践中的含义

在实际应用中,对绩效的理解可能是以上三种认识中的一种,也可能是对各种绩效概念的综合平衡。一般而言,人们在实践中对绩效有以下五种理解。

1. “绩效”就是“完成工作任务”

这一观点出现得比较早,其主要的适用对象是一线生产工人或体力劳动者。对于一线生产工人或体力劳动者来说,最主要的问题一直是“这个工作怎么做”或者说“把这件事做到最好的方法是什么”,他们的绩效就是“完成所分配的生产任务”,这个论断直到今天仍然是适用的。不过,由于知识工作者的工作特点不同于常规的体力劳动,这一观点一般不用来衡量知识工作者的工作绩效。

2. “绩效”就是“工作结果”或“产出”

这一界定从考核的内容上将考核划分为绩效考核、能力考核和态度考核三种。相对于能力考核和态度考核来讲,绩效考核强调的是“结果”或“产出”。

实际上,将绩效以“产出/结果”为导向的解释在实际运用中是最为常见的。从绩效考核与管理的实践中我们可以看到,许多词被用来表示作为结果/产出的绩效,如责任、目标、任务、绩效指标、关键绩效指标、关键成果领域等。

3. “绩效”就是“行为”

将绩效与结果或产出等同起来的观点在许多心理学的文献中受到了质疑,因为一部分产出或结果可能是由个体所不可控制的因素决定的;再者,过分强调结果或产出,会使得管理者无法及时获得个体活动信息,从而不能很好地进行指导与帮助,而且可能会导致短期效益。绩效作为“行为”的观点正是在此基础上逐渐流行了起来。

将绩效作为“行为”的观点,概括起来主要基于以下事实:

(1) 许多工作后果并不一定是由员工的行为所产生的,也可能有与工作毫无关系的其他因素在起作用;

(2) 工作执行者执行任务的机会也不平等,也并不是工作执行者在工作时所做的每一件事都同任务有关;

(3) 过分重视结果会忽视重要的程序因素和人际关系因素;

(4) 产出/结果的产生可能包括许多个体无法控制的因素,尽管行为也要受外界因素的影响,但相比而言它更是在个体直接控制之中的;

(5) 实际上,现实中没有哪一个组织完全以“产出”作为衡量绩效的唯一尺度。

行为通常被认为是工作结果产生的原因之一,而工作结果或产出又是评估员工行为有效性的一种重要方法,即根据员工所取得的结果,来判定他们行为的有效性。尽管将“绩效”界定为“行为”的观点日益为人们所重视和认可,但“行为”与“绩效”一样,同样面临如何界定的尴尬。

4. “绩效”是“结果”与“过程(行为)”的统一体

从实际意义上来讲,将绩效界定为“结果+过程”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所接受,这对绩效考核与管理而言是至关重要的。

作为结果和过程的绩效观各有其优点和缺点。从实际运用的角度来看,单纯将绩效界定为结果/产出或行为/过程,都是有失偏颇的。表 1-1 对这两种不同绩效观的优缺点进行了比较。

表 1-1 不同绩效观的优缺点比较

比 较	优 点	缺 点
注重结果/产出	● 鼓励大家重视产出,容易在组织中营造“结果导向”的文化与氛围 ● 员工成就感强,“胜败论英雄”	● 在未形成结果前不会发现不正当行为 ● 当出现责任人不能控制的外界因素时,评价失效 ● 无法获得个人活动信息,不能进行指导和帮助 ● 容易导致短期效益
注重过程/行为	● 能及时获得个人活动信息,有助于指导和帮助员工	● 成功的创新者难以容身 ● 过分地强调工作的方法和步骤 ● 有时忽视实际的工作成果

一般来讲,不同的企业或企业中的不同的人员对“结果”和“过程”的侧重点不同:

- 高速发展的企业或行业,一般更重视“结果”;发展相对平稳的企业或行业,则更重视“过程”。
- 强调反应速度、注重灵活、创新工作文化的企业,一般更强调“结果”;强调流程、规范,注重规则工作文化的企业,一般更强调“过程”。
- 具体到企业不同类别的人员、不同层次的人员,层级越高越以结果为主,层级越低越以过程或行为为主,所谓“高层要做正确的事;中层要把事做正确;基层要正确地做事”,讲的就是这个道理。

5. 绩效=做了什么(实际收益)+能做什么(预期收益)

这个观点更适合于知识工作者,也比较接近于绩效管理的真正意图——关注未来!它不仅要看员工当前做了什么,也要关注将来还能够做什么,能给公司带来什么价值。

如上所述,绩效的含义是非常广泛的。在不同的时期、不同的发展阶段,面对不同的对象,绩效就有它不同的含义。表 1-2 对五种绩效的主要定义适用情况进行了比较说明。

表 1-2 绩效定义适用情况对照表

绩 效 含 义	适 应 的 对 象	适应的企业或阶段
1. 完成了工作任务	● 体力劳动者 ● 事务性或例行性工作的人员	
2. 结果或产出	● 高层管理者 ● 销售、售后服务等可量化工作性质的人员	● 高速发展的成长型企业,强调快速反应,注重灵活、创新的企业
3. 行为	● 基层员工	● 发展相对缓慢的成熟型企业,强调流程、规范,注重规则的企业
4. 结果+过程(行为/素质)	● 普遍适用各类人员	
5. 做了什么(实际收益)+能做什么(预期收益)	● 知识工作者,如研发人员	