

高等院校人力资源管理专业规划教材



Performance
Management (2nd edition)

绩效管理

第2版

主 编 刘秀英

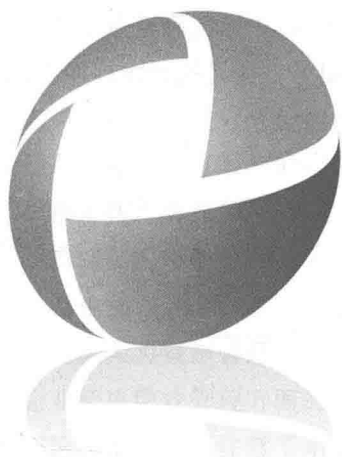
副主编 苏志霞 吴智育



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

高等院校人力资源管理专业规划教材



Performance
Management (2nd edition)

绩效管理

第2版

主 编 刘秀英

副主编 苏志霞 吴智育



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 / 刘秀英主编. —2 版. —杭州: 浙江大学出版社, 2017.2

ISBN 978-7-308-16542-6

I. ①绩… II. ①刘… III. ①企业绩效—企业管理
IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 325108 号

绩效管理(第二版)

刘秀英 主编

责任编辑 徐 霞

责任校对 杨利军 沈炜玲

封面设计 春天书装

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州恒力通印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 12.5

字 数 297 千

版 印 次 2017 年 2 月第 2 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-16542-6

定 价 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571) 88925591; <http://zjdxbs.tmall.com>

第二版前言

在企业管理实践中,几乎没有哪个企业对自己的绩效管理体系感到满意,他们不清楚、不明白如何进行绩效考核。绩效管理要如何与战略挂钩?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缺少的一部分?为什么企业实施严格的绩效考核反而造成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,绩效管理的教材也很多,但既有系统的理论,又能突出实际操作技能的却很难寻觅。鉴于此,为了获取适应人力资源管理专业本科生的专用教材,我们考虑编写这本教材。本书不但能帮助企业解决绩效管理方面的问题,同时还能为企业管理人员提供系统性的绩效管理知识,在理论体系上不仅注意了系统性、完整性,还注意了易接受性,并且突出了实际操作技能的训练,引入了操作性的实用案例。

本书以绩效管理的流程设计和技术方法介绍为主线,为读者呈现出绩效管理的全貌。第一章绩效管理概述,以绩效、绩效考核、绩效管理为中轴,层次清晰地展示了绩效管理的基本概念和基本问题。第二章至第五章分别从绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效反馈与结果应用四个环节叙述了绩效管理的基本过程,绩效反馈与绩效改进这个绩效管理的新理念贯穿其中。为了突出绩效管理的操作性技术,把绩效指标与标准独立设计为第六章,从而突出了重点和难点。第七章从实际操作的角度出发,站在企业战略的高度,分别介绍了基于目标管理的绩效考核指标体系设计、基于关键绩效指标的绩效考核指标体系设计、基于平衡计分卡的绩效考核指标体系设计,和第六章从工作岗位出发设计的绩效指标与标准相呼应、相补充,使得知识体系更加清楚、完整,更具实际应用性。最后,第八章就绩效管理中存在的问题与对策进行了有益的阐述。

作为人力资源管理系列的一本基础性专业教材,本书具有如下特点:

1. 内容全面,模块清晰,结构科学。
2. 引入操作性示例,突出其操作性,重点、难点突出。
3. 章前的引导案例、章末的案例分分析,以及行文间的案例分享和知识拓展,使本书内容更丰富、可读性更强。
4. 每章开头有学习目标、章后有思考题,并有配套的课件等,使本书更适用于本科生

及一般人力资源管理者。

5. 已经出版与本教材配套的教材《绩效管理实训》，两者结合运用，效果会更好。

在本书的再版中，我们对发现的问题做了些小的修改，尤其是考核方法部分，使其更加完善。

本书的再版凝聚了许多人的心血，感谢为本书出版做出贡献的同事和朋友们。本书在编写过程中，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感谢；感谢浙江大学出版社为本书出版所付出的辛勤劳动；感谢河北师范大学商学院的同事们。正是大家的共同努力，才保证了本书的顺利出版。

因为时间关系，也因为知识水平和阅历有限，本书中可能还存在这样或那样的问题，请读者不吝赐教。

编 者

2017 年 1 月

目 录

第一章 绩效管理概述	1
第一节 绩效管理思想的历史沿革	3
第二节 绩效管理的内涵	7
第三节 绩效管理在人力资源管理中的定位	26
第二章 绩效计划	38
第一节 绩效计划的内涵	38
第二节 绩效计划的制订	42
第三章 绩效实施	50
第一节 绩效管理实施中各类人员的职责	51
第二节 绩效信息的收集和分析	52
第三节 持续的绩效沟通	55
第四章 绩效考评	66
第一节 绩效考评主体的选择	67
第二节 绩效考评周期的确定	70
第三节 绩效考评的组织机构及流程	73
第四节 绩效考评方法的选择	77
第五节 绩效考评中的偏差及修正	86
第五章 绩效反馈与结果应用	90
第一节 绩效反馈与面谈	91
第二节 绩效评估结果的应用	101
第六章 绩效指标与标准	111
第一节 绩效评估指标	112

第二节 绩效评估标准	120
第三节 绩效指标体系	125
第七章 绩效指标体系设计	132
第一节 基于目标管理的绩效指标体系设计	133
第二节 基于关键绩效指标的绩效指标体系设计	140
第三节 基于平衡计分卡的绩效指标体系设计	158
第八章 绩效管理中的问题与对策	177
第一节 绩效管理存在的问题	178
第二节 解决绩效管理问题的对策	185
参考文献	192

第一章 绩效管理概述



学习目标

通过本章的学习,你应当掌握以下内容:

1. 绩效管理发展的阶段;
2. 绩效管理发展的趋势;
3. 绩效、绩效考评、绩效管理的含义;
4. 绩效与绩效考评、绩效管理的关系;
5. 绩效管理的特点;
6. 绩效管理在人力资源管理中的定位。



引导案例

员工与绩效管理

傍晚,某重型机械工程有限公司的会议室仍然灯火通明,这个从民营经济崛起浪潮中崭露头角的企业迎来了几位特别的客人——来自上海某著名管理公司的资深顾问李先生和他的几位同事。

“张总,在您心中,公司在追求着一个什么样的绩效目标呢?”李先生直截了当地问道。“为了成为中国的卡特彼勒(全球最大的重型工程机械设备制造商),因此,迅速增长的市场占有率、领先对手的成本优势和突出的服务质量是最重要的。”张总自信地回答。“那在过去的一年里,为了达到这样的企业目标,你们强调怎样的投入呢?”“重点在于设备的投入和服务网点的增加,可以说我们在设备改进、采购成本控制和服务渠道的建设上已经走到了前列,只是资金投入没能带来理想的产出效应。”张总说着,眉头皱了皱。

“据我们了解,与企业高速发展相应的高资本投入形成鲜明对比的,是人工费用率的缓慢增长。您是否考虑过,实际上真正影响目标实现的是您的员工,而不是单纯的物质投入呢?”李先生笑着问道。

“当然,公司一直非常重视员工的作用,毕竟企业目标的实现要依靠他们呢。”张总对李先生的提问有些不以为意。

“但是,很多员工对‘卡特彼勒’是什么都不清楚。他们对企业目标的认识比较模糊,而且他们似乎对企业更快的增长没有太多的关心。我想向您汇报一下这几天来对企业的一些调研的结论……”

随着李先生的调研叙述的展开,张总也开始回忆企业最近发生的问题。实际上,他一直在为提高员工的积极性而努力,为此他在每年年底设立奖金制度,然而还是不断听到员工的抱怨。他们认为很难说清谁干得比别人更好,结果干好干坏最后拿的奖金还是差不多。公司为此也曾设计过评估体系,但张总和他的得力助手努力建立的评估制度,却在实施过程中遇到了很大的困难。员工满意度不高,人才流失率也一直困扰着企业。相应地,尽管企业对营销服务渠道投入了大量的资源,客户的抱怨也还是没有得到很好的处理。公司的营销总监就曾经指出,由于维修服务反应慢、维修质量不尽如人意,客户回头购买的意愿不高,在行业内不良影响。

“从资格和经验方面考察,公司的员工具有工程机械设备领域所必要的技能、技术,企业业务发展也为他们提供了很好的发展机会。但是企业的激励制度与绩效之间的脱钩已经造成了内部的不满,而且工作环境也不尽如人意。这都直接影响了绩效目标的实现。”张总聚精会神地听着李先生和他的同事们对企业问题的分析,不断点头,他觉得这样的分析涵盖了问题的很多方面。但是张总还是很想知道,过去他带领设计的绩效考评制度,问题出在哪里。

“你们的分析很有见地,我们也曾试图在目标上整合员工的力量,并通过评估制度的设计来强化对员工的具体要求标准,但效果都不好。问题出在哪里呢?”说话的是主管人事的副总,他提出的正是张总在思考的问题。

“刚才我已经提到,员工似乎对卡特彼勒是什么都不清楚。”李先生又二次强调。“你是说我们的目标并没有与员工进行很好的沟通吗?”副总若有所思地问。“通过与员工的访谈,我们发现企业存在着民营企业的一些常见现象。由于外来劳动者比较多,他们认为他们并不能够在企业中有着太长的职业生命,老板不过是用指标监督他们。所有的评估由上面决定,做得好和做得不好并不说明什么问题,这使得员工并不太多地关心企业的发展。”李先生补充道。

“我想你们做了非常细致和深入的工作,你们对公司的问题分析得很深入。那么,我们应该从什么地方入手来建立绩效管理制度呢?”张总显得有点迫不及待。

“或许我们应该首先来想想,到底该如何确定员工在绩效管理中的角色?公司又是如何评估员工价值的?这些问题我们来共同探讨、共同研究吧。”听到李先生这样的建议,张总站起来,有力地握了握他的手,说:“祝我们合作愉快!”几个副总也上来握手,他们终于理解了张总重金聘请咨询师的原因。他们知道是该好好与咨询师们一道,共同设计公司的绩效管理方案了。

【资料来源】 杜映梅:《绩效管理》,中国发展出版社 2009 年版,第 1 页。

从引导案例中不难看出,企业目标的实现是许多因素相互作用的结果,除了环境、组织的影响因素外,还要考虑如何通过调动员工的积极性和创造能力来改进员工的工作绩

效,从而提高组织绩效。本章在重点介绍有关绩效的基本概念之前,首先对绩效的历史发展做一简单的概述。

第一节 绩效管理思想的历史沿革

一、绩效管理的产生、发展

绩效考评思想产生于16—17世纪的资本主义工业时期,比如,根据劳动贡献付酬的思想就产生于这个时期。19世纪,工业中开始运用绩效考评。20世纪40年代,工作分析、关键事件记录得以发展,比如,主管记录有效的关键事件和无效的关键事件。第二次世界大战后,目标管理思想应运而生,提出了员工的目标与组织的目标一致的观点。20世纪90年代以来,绩效管理研究的重点是人格因素对绩效的影响,以及绩效的分类等。美国正式的绩效考评可能开始于1813年。绩效管理在20世纪70年代才成为组织心理学家研究的重要内容。针对如何改变组织成员的行为,以提高组织的绩效,成为组织行为研究的一个重要课题。

尽管工作绩效的评测在20世纪70年代才成为组织心理学家研究的内容,但评估绩效的实践已存在很多世纪。早在公元3世纪,中国的哲学家虞歆就曾批评魏朝官员总是根据个人的好恶来评价别人,而很少通过功绩进行评价。而在19世纪的欧洲,苏格兰的罗伯特·欧文(Robert Owen)在工业中首次应用了绩效评估。在他的棉纺厂,他用不同颜色的木头块标志不同程度的功绩。当一个雇员的绩效改变了,挂在工作间的木块也随之改变。这样使员工的绩效一目了然。1842年,美国联邦政府开始通过法律修正案,要求政府部门对办事员进行每年一度的考核。真正形成组织政策与系统的评估制度则是开始于1911年泰勒的科学管理。法约尔曾经将管理者的职责描述为:安排工作,统治员工和协调绩效。在第二次世界大战后,绩效评估的重点转向了组织的生产力和雇员的有效性,目标管理应运而生。到了20世纪80年代,研究的注意力已转向伴随评估决策的认知过程和绩效评估发生的政治、社会环境。绩效管理作为一个管理系统逐渐成为人力资源管理部门的职能范畴。

综观绩效管理的发展,可以将其粗略地划分为三个阶段。

(一) 第一阶段:成本绩效管理时期(19世纪至20世纪初)

早期的成本思想是一种很简单的按本求利思想,成本计算是一种简单的以盈利为目的的计算方法,这一阶段的绩效管理指标就是成本,诸如每码成本、每磅成本、每公里成本等等,这种绩效管理有统计的性质。资本主义手工工场的出现使原有的在一般商品货币经济条件下仅仅以盈利为目的的按本求利思想逐渐被如何提高生产率,以便尽可能多地获取利润的思想所取代。简单的成本思想无法满足工场的管理需要,于是出现了较为复杂的成本计算和绩效管理。

19世纪末,随着资本主义市场经济的进一步发展和竞争意识的加强,这种较复杂的

成本会计核算与管理制度已经不能满足资本家最大限度地提高生产率以获取利润的目的。这是因为已有的成本核算是事后的分析计算,反应迟钝,不便于成本控制。于是,1911年美国会计工作者哈瑞设计了标准成本制度,将被动的事后系统反应分析转变为积极、主动的事前预算和事中控制。标准成本的执行情况和差异分析结果成为该时期企业绩效管理的主要指标。

(二) 第二阶段:财务绩效管理时期(20世纪初至20世纪90年代)

20世纪初,资本主义市场经济进入垄断竞争,出现多种经营的综合性企业,为企业绩效管理体系进一步创新提供了机会。1903年,由多个各自独立的单一经营公司合并创办的联合公司,面对的是需要协调的垂直式综合性企业的多种经营、市场组合以及如何将资本投向利润最大的经济活动等问题。

20世纪70年代,麦尔尼斯对30家美国跨国公司1971年的绩效进行评估分析后,强调最常用的绩效管理指标为投资报酬率、净资产回报率,其次为预算比较和历史比较。帕森和莱西格在对400家跨国公司1979年经营状况所做的问卷调查分析后,指出绩效管理的财务指标还包括销售利润率、每股收益、现金流量和内部报酬率等。20世纪80年代后,企业绩效管理形成了以财务指标为主、非财务指标为补充的管理体系。美国的许多公司已经意识到过分强调短期财务绩效不利于美国公司与欧洲、日本企业的竞争,于是他们把着眼点更多地转向企业长期竞争优势的形成和保持。对管理者的奖励以是否实现股东财富最大化为依据,而不是短期的财务绩效状况。由此,非财务指标在绩效管理中的作用越来越重要。像摩托罗拉和IBM公司都非常重视产品生产周期、顾客的满意程度、保修成本等指标。然而,他们的注意力基本上还是集中在如何解决生产问题而不是满足顾客的要求以及顾客的忠诚度上,更为重要的是,对管理者的奖励主要还是依据财务绩效。因此,这是一个以财务指标为主、非财务指标为补充的绩效管理时期。

(三) 第三阶段:绩效管理创新时期(20世纪90年代至今)

20世纪90年代以来,欧美的一些大公司发现现有的主要依赖于财务指导的绩效管理体系不能解决企业在新经济时期的种种问题,非常有必要建立一套新的绩效管理体系。

新体系的核心是在确定公司战略中更为重视质量、市场份额和其他非财务性指标。如美国学者克里斯托弗·梅尔(Christopher Meyer)在他发表的《正确的绩效测评如何有助于团队的成功》一文中指出,必须对目前以结果为中心的传统测评体系按照下述四个原则进行改进以使团队效率最大化:第一,测评体系的目的应该是帮助团队而不是由高级经理评价所取得的成绩;第二,得到授权的团队在设计自己的测评体系时必须发挥主导作用;第三,测评体系必须能够跟踪多个职能部门的价值实现程序(如产品的研发、订单的履行或为顾客服务等)的执行情况;第四,团队应采用有限数量的测评指标。新经济时期的到来,实现企业的战略目标在很大程度上取决于企业对环境适应能力、顾客的满意度、生产产品过程及管理创新、内部经营效率的提高、人力资源的开发和利用等。

回顾绩效管理的产生过程不难看出：绩效及对绩效的管理是企业管理的出发点，同时也是企业管理的落脚点，绩效及对绩效的管理不是哪一个部门的工作，而是企业的核心工作。绩效及对绩效的管理原本属于企业成本管理、财务管理等，并不属于人事管理的范畴。从考评指标来看，绩效管理经历了由简单指标向综合指标发展，由注重财务指标转向财务与非财务指标相结合，由侧重绩效评价转为侧重全面绩效管理，由关注企业内部转为内外兼顾的发展过程。

二、国内对企业绩效管理的研究

20 世纪 80 年代，我国科研人员和高校教师开始将国外人力资源管理的概念引入国内。1984 年，中国人力资源开发研究会的前身——中国人力资源开发研究中心成立，但是我国系统地研究人力资源管理理论实际上是从 90 年代才开始的，由于是舶来品，在企业界试图将国外的人力资源管理应用于我们的日常管理的同时，我国的学者开始了对外国人力资源管理系统的评价，这也一直是我国人力资源管理研究的一个重要方面。在此研究的基础上，我国一些学者又对人力资源管理的内容做了进一步的分析与研究。一些学者认为，人力资源管理就是要实现求才、用才、育才、激才和留才的管理模式。也有学者认为，人力资源管理的核心就是研究人与工作的匹配问题。还有学者将人力资源管理體系概括为五项基本工作（5P 模型）：识人（perception）、选人（pick）、用人（placement）、育人（profession）、留人（preservation）。也有学者提倡的是“人力资源管理的 4P 环节”（position，岗位设置；people，人员测评；performance appraisal，绩效考核；payment，薪酬管理），或者“5P 职能”（再加上 positive attitude，积极态度）。

由此可见，中国本土企业（即不含外商投资企业）开始引入绩效管理始于 20 世纪末。

绩效管理作为一种管理手段，许多企业已经充分认识到它的重要性和先进性，企业的管理者们也耳濡目染地掌握了绩效管理的一些基本概念和原理，也有一部分管理比较完善的企业率先行动起来，初步建立了绩效管理体系，并不断更新完善，且已经取得了初步的成效。但是，总体来说，绩效管理在我国企业尚属管理的新领域，绝大多数企业仍停留在绩效考核的阶段。我们把我国绩效管理的发展简单地划分为四个阶段。

（一）我国绩效管理发展阶段

1. 第一阶段，奖勤罚懒（20 世纪 60 年代至 70 年代）

在这个特定的时代，由于历史的原因，几乎没有正式的绩效管理系统，企业基本上实行平均主义。对于做出特殊贡献的员工实行以精神奖励为主、物质奖励为辅的特别奖励，对犯了重大过失的员工则予以行政惩罚，把这种有限的奖罚作为平均主义政策的调剂。

2. 第二阶段，主观评价（20 世纪 70 年代末至 80 年代中期）

改革开放以来，平均主义被逐渐抛弃，企业开始根据员工的能力与贡献来确定报酬，逐步拉开了收入分配的差距，但是人情化管理的色彩依然浓重，考核仅仅凭借领导的主观感觉，缺乏客观标准，考核标准与收入分配之间没有建立科学的对应关系。

3. 第三阶段，德能勤绩（20 世纪 80 年代至 90 年代初）

企业开始制定综合的考核体系，综合考察多个方面，包括工作成绩、能力、态度、出勤

率等各项指标,但存在着考核指标过于庞杂、缺乏针对性、没有明确设定的标准、重点不突出等问题,而且不能真正反映员工的绩效。一般来说,往往“老好人”、“庸人”的考核分数反而最高,真正有能力并且做出优秀成绩的员工却得不到重用与提升。

自2006年1月1日起开始施行的《中华人民共和国公务员法》在第五章“考核”第33条规定:“对公务员的考核,按照管理权限,全面考核公务员的德、能、勤、绩、廉,重点考核工作实绩。”这标志着公务员考核有了法律依据。

与此同时,国有企业也借鉴公务员的德、能、勤、绩、廉的指标来考核其管理人员,重点考核工作实绩。

4. 第四阶段,目标管理(20世纪90年代中期开始)

企业引入目标管理体系,强调客观、量化的考核,用实现承诺的标准来考核员工实际完成工作的绩效,以达到最终改善绩效的目的。但是由于目标设定不合理,造成员工绩效和组织绩效不同步的脱节现象出现。

由此可以把我国企业绩效管理工作状况分为三类。

(二) 我国企业绩效管理工作状况

第一类:企业已经和国际接轨,并已建立了绩效管理体系,他们已经将绩效管理的作用发挥出来。绩效管理通常包括四个步骤:与员工沟通企业的战略方向,达成共识;帮助企业各部门、员工明确业绩目标;通过绩效考核与资质考核,向员工提供业绩结果与行为反馈;以薪酬激励手段强化员工的绩效行为,并将其作为企业战略方向的一种重要沟通方式,同时运用发展手段提高员工资质。遗憾的是这类企业目前很少,像海尔这样的国际化企业可以归结到此类型。

第二类:企业正处于从实施绩效考核转向建立绩效管理系统过程中。我国多数企业已经认识到绩效考核的重要性,力求引入绩效考核制度来提高企业绩效、完善企业管理。但在绩效考核的过程中,还存在许多问题需要解决,包括目标不明确、标准不科学、考核方法不当、没有沟通和反馈、结果利用不当等。此种情况在我国大多数企业中存在。

第三类:企业只有绩效考核,没有绩效管理。这类企业的绩效考核有可能存在过程不规范、缺少必要的步骤等问题,或某些步骤存在严重的失误。有些企业在绩效考核中根本没有绩效标准,有些企业没有利用结果,将考核的结果束之高阁。在市场经济的今天,这种类型的绩效考核工作正在减少,在某些国有企业和一些制度不健全的家族企业还存在着此种情况。

三、绩效管理发展趋势

近几年来,绩效管理在理论和实务方面都得到了快速发展,其发展趋势呈现以下特征。

(一) “能力开发型”取代“记分查核型”

过去的评估考核在内容设计上,具有“由现在断定过去”以进行考评的色彩,今后的主流则是采用“由现状看将来”的前瞻性做法。考评不仅是对员工进行考查记分,更重要的

是成为开发技能的辅助手段。许多绩优的企业大多采用了“能力开发考核”和“业绩考核”双管齐下的制度。在“能力开发计划表”中引入“面谈指导制度”和“绩效改进制度”，从而系统地进行人力资源的发掘和开发工作。这一发展趋势是传统绩效考评与现代绩效管理的标识性区别。

（二）“双向沟通型”取代“主管中心型”

以往的评估考核，员工并不清楚上司对自己的期望是什么，上司究竟用什么尺度来考核自己的工作表现和能力，对考评“只知其然，不知其所以然”。这是一种以主管为中心的单向考核。如今绩优的企业不仅更注重考核结果的反馈，而且让员工参与到考核中来，自我考核，自我陈述。针对考核要素的各项，在“考核表”中的专栏里，将“自我评价”和“主管评价”相对应地排在一起做比较，从而体现一种双向沟通。而双向沟通型的评估考核最具体的模式是“面谈指导”。负责考核的主管必须掌握“面谈指导”的技巧。

（三）“工作绩效基准”取代“综合抽象基准”

过去的评估考核往往以“人”为中心，从而演变为总括性的、抽象性的考评结果而备受指责。今后的评估考核应根据以工作表现和绩效为中心的具体评定基准来做才有意义。这体现了就事论事的务实原则，从而激励被评估者在做事过程中不断发展自己，并不断开发自己的潜能，这更能体现现代人力资源管理以人为本的理念。因此，企业进行工作分析是非常重要的，应该设定基本目标和工作要项的基准。

（四）“重视软体型”取代“硬体中心型”

人力资源绩效管理制度不仅包括评估考核的规定、考评基准、考核表等有利的书面作业，这是评估考核的“硬体”，而且还包括考核方法、技术（面谈技术）、专门知识、考评的内容统一等无形的一面，这是评估考核的“软体”。以往，只要公司的人力制度齐全，则认为该公司考核制度不错。但人力资源管理的真谛却取决于主管运用本公司考评制度到何种程度，以及考评人员眼光是否一致、能否达到公平公正，这才是关键。因此，绩效管理的相关培训将呈增加的趋向。

（五）“全方位评价”取代“主管评价”

以往大多数评估考核始终都将考评者与被考评者的关系，局限在上司对部属的关系之上，是建立在“最了解自己的大概莫过于上司”的假设前提之上。但是上级主管与下级员工日常太过于亲近，则容易受感情左右，或有“见树不见林”的毛病。所以，全方位评价开始出现，它是跨越部门或所属限制而做的一种客观考评方式。尽管费时费力，绩优的企业却乐此不疲地使用该方式。

第二节 绩效管理的内涵

绩效、绩效考评、绩效管理是人们经常挂在嘴边的词，那么，究竟什么是绩效、绩效考评、绩效管理呢？只有清楚地认识了绩效的含义，才能更好地进行绩效考评和绩效管理。

一、有关绩效

(一) 绩效的含义

关于绩效众说纷纭,没有一个统一的定义,在不同的情景之下有不同的理解。有人认为:“绩效指的是完成工作的效率与效能。”有人认为:“绩效是员工的工作结果,是对企业的目标达成具有效益、具有贡献的部分。”也有人认为:“绩效是个人知识、技能、能力等一切综合素质通过工作转化为可量化的贡献,包括有形、无形两部分。”更有人认为:“所谓绩效,简单地讲就是指业务运作过程中所表现出的状态或结果,它包含质和量两方面的规定,可以通过定性和定量两种方式进行描述和反映,最终通过客观的评估和主观的评估等评估方式表现出来。”还有人认为:“绩效首先是一种结果,即做了什么;其次是过程,即是用什么样的行为做的;再次是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,更应该将员工的个人潜力和素质一并纳入绩效考评的范畴,关注员工素质(能力、价值观),关注的是未来,是员工的发展价值取向。”……这些定义都有其合理之处,也在不同企业和企业的不同时期进行过应用,其适用情况如表 1-1 所示。

表 1-1 绩效定义适用情况对照

绩效的含义	适应的对象	适应的企业或阶段
完成了工作任务	体力劳动者 事务性或例行性工作的人员	小型企业
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
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
结果+过程(行为/素质)	普遍适用各类人员	简单的、以操作为主的企业
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	科研单位、以脑力劳动为主的企业

古代思想家亚里士多德曾经说过,世上最困难的事莫过于下定义了。更何况,绩效是一个多义的概念,人们对绩效的认识是不断发展的,在管理实践的历程中不断丰富其内涵,从单纯强调数量到强调质量再到强调满足顾客需要,从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”。

事实上,绩效的含义是非常广泛的,不同的时期、不同的发展阶段、不同的对象,甚至不同工作、不同学科,绩效都有它不同的含义。但是我们认为,简言之,绩效是结果、是贡献、是员工带来的价值。我们认为行为不是绩效,而是衡量绩效的指标。行为是员工所作所为,而绩效是员工的所作所为带来的价值。衡量或评价绩效与绩效本身是两个概念,要区分开来。评价绩效可以从结果、行为、综合素质等方面设计指标加以衡量,绩效的含义

如图 1-1 所示。但行为、能力、价值观等并不等于绩效本身。例如,有适当的行为和较高的能力未必就一定有高绩效。

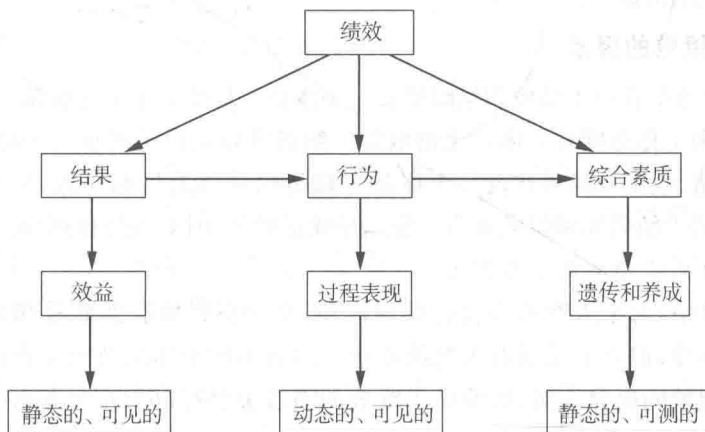


图 1-1 绩效的含义

（二）绩效的性质

绩效的含义决定了绩效的性质有很多,下面以发展观为导向概括总结出绩效的性质。

1. 多因性

绩效的多因性是指一个员工绩效的优劣不是由单一因素决定的,而是受制于主、客观多种因素。它既受到环境因素的影响,又受到工作特征因素的影响,也与组织的制度和机制有关,同时更受到员工的工作动机、价值观的影响。

2. 多维性

绩效的多维性是指需要从多个维度或方面去分析与评估绩效。比如,考察一个销售部门经理的绩效时,我们不仅要看他的销售量完成情况,还要综合考虑其他的管理指标,如对销售员的监控和指导、他所管理的团队是否有创造性等,通过综合评估各种主、客观指标得出最终的评估结论。通常,我们在进行绩效评估时应综合考虑员工的工作能力、工作态度和作业业绩三个方面的情况,而这三个维度分别包括许多具体的评估指标,构成了一个多维的、立体的评估体系。

3. 动态性

绩效的动态性是指绩效不是一成不变的。绩效会随着员工的激励状态、技能水平和环境因素的变化而变化,还会随着时间的推移而发生变化。人的职业生涯是一个过程,其绩效必然是一个曲线,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。这就要求我们在评估一个人的绩效表现时要充分注意绩效的动态性,用发展的观点而不能用一成不变的、固定的思维来看待有关绩效的问题。

4. 权变性

权变性是指根据组织和企业的现实需要,确定最合适的、最容易操作的、最具有效益的绩效的内容,以取得组织效益的最大化和个人潜能的最大限度的开发。从根本上看,由

于不同的管理者和员工对人性的认识不同,决定了他们在对工作的评价中价值取向不同。这就要求我们从组织的实际需要出发,在基本原则范围内,采取多样的、变化的激励方式来挖掘员工内在的潜能。

(三) 影响绩效的因素

绩效可以分为个体员工绩效和组织绩效。个体员工绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度对个体产生的效益。组织绩效是指组织在某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率及赢利状况。个体员工和组织总体上目标一致,是共生共赢关系。但实际上,个体员工绩效和组织绩效不一定总是成正相关,因而,它们的影响因素各有不同。

1. 影响个体员工绩效的主要因素

在职场生涯中,每个人都希望自己获得成功,至少获得应有的尊重和认可,获得高绩效是人固有的本性,但并不是所有人都能成功。因为影响个体绩效的主要因素很多,现代科学技术与心理学的研究表明,影响员工绩效的因素主要有以下几个方面(见图 1-2)。

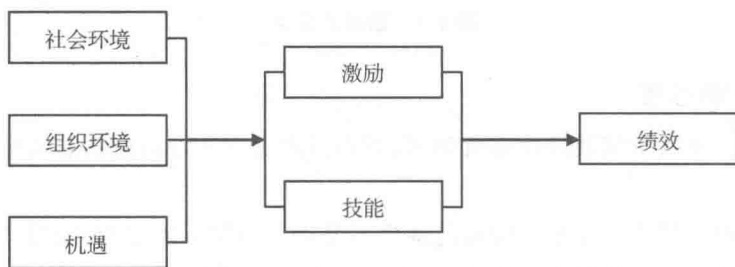


图 1-2 影响个体员工绩效的因素

(1) 技能

技能是指员工的工作技巧和能力水平。人的能力是有差异的,一个人的技能必然影响其工作绩效,而影响员工技能的因素有先天的和后天的,具体包括天赋、智力、经历、教育、培训等。评估时必须考虑这些技能,否则就会失去公正性。在现实操作中,员工技能等级的评定在绩效管理中普遍应用,这说明了技能的重要性。

(2) 激励

激励是通过改变员工的工作积极性来发挥作用。激励的理论基础是马斯洛的需求层次理论。马斯洛认为,人的需求具有不同层次,而需求层次与员工个人的个性、感知、学习过程与价值观等特点是分不开的。从个体而言,管理者需要根据员工需求的不同层次,有针对性地采取激励措施,才能调动员工的工作积极性。从员工群体来看,要取得激励的效果,则应首先了解分析群体的需求结构、个性结构、价值观结构、文化层次结构等,然后针对多数人的倾向,提出激励措施。个体与群体的激励都是必要的。对个别人的激励,只有在不影响群体积极性的前提下,其效果才是积极有效的。评估的时候,要考虑组织过去实施的激励措施对员工积极性有什么影响等。

(3) 组织环境

组织环境是指组织的内部环境,包括工作环境、劳动条件、规章制度、组织结构、企业