

Performance Management



工业和信息化普通高等教育“十三五”规划教材立项项目



21 世纪高等院校经济管理类规划教材

绩效管理 ——理论、方法与案例

□ 方振邦 刘琪 编著

ECONOMICS & MANAGEMENT



- 紧贴实践，结合实际情境和未来工作需要设置教学内容
- 栏目丰富，包括拓展学习、延伸阅读、管理故事等
- 提供电子课件和模拟试卷等配套资料



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



Performance
Management



工业和信息化部普通高等教育“十三五”规划教材立项项目



21世纪高等院校经济管理类规划教材

绩效管理

——理论、方法与案例

□ 方振邦 刘琪 编著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

绩效管理：理论、方法与案例 / 方振邦, 刘琪编著

— 北京：人民邮电出版社, 2018. 8

21世纪高等院校经济管理类规划教材

ISBN 978-7-115-48360-7

I. ①绩… II. ①方… ②刘… III. ①企业绩效—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第086198号

内 容 提 要

本书在归纳总结绩效管理理论与实践的基础上, 试图构建一个系统、简易的绩效管理系统模型。全书体系完整、紧贴实践、操作性强、案例丰富。

本书分为六章。第一章为概论部分, 主要界定了绩效管理的关键概念; 第二章详细介绍了四种常见的绩效管理工具, 包括目标管理、标杆管理、关键绩效指标以及平衡计分卡; 第三章至第六章的内容为本书的核心内容, 系统论述了绩效管理系统模型的四个环节, 包括绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈。

本书提供 PPT 课件、模拟试卷等配套资料, 用书老师可通过编辑的 QQ (602983359) 或人邮教育社区 (<http://www.ryjiaoyu.com>) 索取相关资料。

本书不仅适合普通高校及高职高专经济管理类相关专业的学生使用, 也可作为不同行业各级管理者的实用手册, 还可供对绩效管理或平衡计分卡感兴趣的人士研习参考。

◆ 编 著 方振邦 刘 琪

责任编辑 万国清

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 15.5

2018 年 8 月第 1 版

字数: 366 千字

2018 年 8 月河北第 1 次印刷

定价: 45.00 元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

前 言

1911年,由弗雷德里克·泰勒(Fredrick Taylor)所著的《科学管理原理》的出版标志着管理学的诞生。自此,管理学领域大师辈出,流派纷呈。学者、管理实践者、管理咨询顾问在学界和实践界不断碰撞出许多思想火花,展示出了卓越的管理智慧。回顾百余年来管理思想的发展脉络,不难发现各学派和各种管理思想的出发点和落脚点无不最终指向组织绩效、群体(部门)绩效以及个人绩效。从某种意义上来说,管理学的历史就是绩效管理的历史。随着绩效管理理论和实践的不断发 展,如何有效整合各种管理理论和工具,构建一个能够无缝对接组织战略的绩效管理系统模型,成为管理者亟需应对的挑战。

本书在总结归纳绩效管理理论与实践的基础上,试图构建一个系统、简易的绩效管理系统模型。本书分为六章。第一章为概论部分,主要界定了绩效管理的关键概念;第二章详细介绍了四种常见的绩效管理工具,包括目标管理、标杆管理、关键绩效指标以及平衡计分卡;第三章至第六章的内容为本书的核心内容,系统论述了绩效管理系统模型的四个环节,包括绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈。

读者既可以通篇阅读本书,从而建立起绩效管理的系统理论体系,也可以根据实际需要 对某些章节进行重点研读,以加深对某些具体问题的理解。

总体来说,本书具有以下四大特点。

(1)体系完整,主次分明。本书以绩效管理系统模型的四个环节为主线,对绩效管理的主要知识点进行了系统阐述。本书详细介绍了四种常见的绩效管理工具——目标管理、标杆管理、关键绩效指标以及平衡计分卡,使读者能够系统掌握这四种工具的使用。本书将组织绩效、群体(部门)绩效和个人绩效融入到绩效管理的四个环节中进行了系统描述,体现了不同层次的绩效在绩效管理过程中的差异性。

(2)紧贴实践,内容翔实。本书坚持以问题为导向,着重分析了绩效管理实践中经常遇到的疑点和难点问题,结合实际情境和未来需要,有针对性地对一些容易出现错误的关键技术难题进行说明。

(3)操作性强,深入浅出。本书力求用简洁明了的语言解释复杂的问题和理论,从绩效管理相关概念的界定,到绩效管理系统模型的论述,再到工具、技术和方法的讲解,都以能够解决管理实践中的具体问题为出发点和落脚点,具有很强的指导性和可操作性。

(4)案例丰富,形式多样。本书提供了丰富的案例,可以帮助读者更好地了解绩效管理理论、模型和工具在不同情境下的应用。此外,本书还设置了引导案例、拓展学习、管理故事等栏目,并与时俱进地应用了二维码,以方便读者随时访问延伸阅读资料,加深对绩效管理相关知识的理解。

本书提供PPT课件、模拟试卷等配套资料,用书老师可通过编辑的QQ(602983359)或人邮教育社区(<http://www.ryjiaoyu.com>)索取相关资料。

在本书即将出版之际,要特别感谢中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所的冉景亮、陈曦、黄玉玲、韩宁、姜颖雁和唐健等为本书编写所做的各项工作。在本书的编写

过程中，我们参考借鉴了大量的书籍和资料，在此也一并向它们的作者表示诚挚的感谢。

集结成书是遗憾的艺术。尽管我们尽了很大的努力，但由于水平有限，加之时间紧迫，书中的纰漏和不足之处在所难免，请各位专家、学者批评指正，以使本书能够日臻完善。

中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长

中国人民大学公共组织绩效管理研究中心主任

教授、博士生导师

方振邦

目 录

第一章 概论	1	第五节 企业组织的平衡计分卡的框架与要素	50
【学习目标】	1	一、战略地图的框架	50
【引导案例】	1	二、战略地图的构成要素	53
第一节 绩效	2	三、狭义平衡计分卡的框架及构成要素	59
一、绩效的内涵	2	第六节 公共组织的平衡计分卡的框架与要素	64
二、绩效的主要影响因素	4	一、公共组织平衡计分卡简介	64
第二节 绩效管理	5	二、我国政府组织平衡计分卡的框架与要素	64
一、绩效管理的内涵	5	本章小结	73
二、绩效管理的特点	7	综合练习题	74
三、绩效管理系统模型	9	第三章 绩效计划	78
第三节 绩效管理与战略性人力资源管理 ..	16	【学习目标】	78
一、战略性人力资源管理	16	【引导案例】	78
二、绩效管理在战略性人力资源管理系统中的地位	20	第一节 绩效计划概述	78
本章小结	24	一、绩效计划的内涵	78
综合练习题	25	二、绩效计划的类型	81
第二章 绩效管理工具	27	三、制订绩效计划的原则	82
【学习目标】	27	四、制订绩效计划的步骤	83
【引导案例】	27	第二节 绩效计划的准备	85
第一节 目标管理	28	一、明晰使命	86
一、目标管理概述	28	二、提炼核心价值观	88
二、目标管理的实施	29	三、描述愿景	89
三、目标管理成功的关键	31	四、制定战略	92
四、目标管理的优点和缺点	31	第三节 绩效计划的内容	98
第二节 标杆管理	33	一、绩效目标	98
一、标杆管理概述	33	二、绩效指标	101
二、标杆管理的实施	34	三、绩效标准	112
三、标杆管理的优点和缺点	35	四、行动方案	117
第三节 关键绩效指标	37	第四节 绩效计划的制订	120
一、关键绩效指标概述	37	一、绩效计划体系的总体设计	120
二、关键绩效指标的实施	40	二、组织绩效计划	121
三、指标权重与员工责任	45	三、部门绩效计划	122
四、关键绩效指标的优点和缺点	46	四、个人绩效计划	124
第四节 平衡计分卡概述	47	本章小结	130
一、平衡计分卡简介	47	综合练习题	131
二、平衡计分卡的主要特点	48		

第四章 绩效监控	135	一、与评价周期相关的概念	183
【学习目标】	135	二、评价周期的影响因素	184
【引导案例】	135	第五节 评价方法	187
第一节 绩效监控概述	136	一、评价方法的分类	187
一、绩效监控的内涵	136	二、各种评价方法的比较和选择	203
二、绩效监控的方法	136	本章小结	205
第二节 绩效沟通	139	综合练习题	206
一、绩效沟通的概念	139	第六章 绩效反馈	208
二、绩效沟通的内容	141	【学习目标】	208
三、绩效沟通的方式	142	【引导案例】	208
四、绩效沟通的原则	145	第一节 绩效反馈概述	208
五、绩效沟通的技巧	147	一、绩效反馈的内涵	208
第三节 绩效辅导	151	二、绩效反馈的意义	209
一、绩效辅导的内涵	151	三、绩效反馈的方式	210
二、绩效辅导中领导风格的选择	152	四、自我反馈	213
三、绩效辅导的实施	155	五、360度反馈计划	213
第四节 绩效信息的收集	157	第二节 绩效反馈面谈	216
一、信息收集的意义	157	一、绩效反馈面谈的原则	216
二、信息收集的内容	157	二、绩效反馈面谈的实施	217
三、信息收集的来源	158	三、绩效反馈面谈中应该注意的问题	220
四、信息收集的方法	159	第三节 绩效申诉	221
本章小结	159	一、绩效申诉的重要性	221
综合练习题	160	二、绩效申诉的原则	222
第五章 绩效评价	162	三、绩效申诉体系的构建	222
【学习目标】	162	第四节 绩效改进	224
【引导案例】	162	一、绩效分析	224
第一节 绩效评价概述	163	二、绩效改进计划的制订	226
一、绩效评价的内涵	163	三、绩效改进计划的实施与评价	228
二、绩效评价的内容	164	第五节 评价结果的运用	229
三、绩效评价的类型	165	一、用于检验招募与甄选的预测效度	229
四、绩效评价的过程模型	170	二、用于做出职位变动的决策	230
第二节 绩效评价中常见的问题	172	三、用于确定培训与开发的内容	230
一、绩效评价系统中的常见问题	172	四、用于薪酬的分配和调整	230
二、评价主体误区	173	本章小结	235
第三节 评价主体	177	综合练习题	236
一、评价主体的选择	177	参考文献	238
二、评价主体培训	181	配套资料索取示意图	240
第四节 评价周期	183		

第一章 概 论

【学习目标】

掌握绩效管理的几个关键概念，包括绩效、绩效评价、绩效管理及战略性人力资源管理；了解绩效评价与绩效管理的区别；了解绩效管理的三个目的、四个环节和五项关键决策；理解绩效管理与战略性人力资源管理体系的其他职能模块的关系。

【引导案例】

英国电信环球服务公司的绩效管理体系

英国电信环球服务公司（BT Global Services）采取了若干步骤来有效推行名为“绩效最大化”的绩效管理体系。这个绩效管理体系的目的在于以一种更具有持续性的方式来管理和开发员工，同时营造出一种高绩效文化。英国电信环球服务公司是一家员工超过两万人的全球性通信服务企业。在获得管理层的支持后，该公司采取的第一步就是进行一系列的沟通工作，包括举办一次高层管理者研讨会。这样做的目的是向员工传递一个清晰的信号，从而向他们阐明三个问题：第一，为什么要设计一个新的绩效管理体系？第二，员工应当在其中扮演什么样的角色？第三，这些不同的角色是怎样帮助公司实现成功的？然后，为了保证业务经理的参与和对这项工作的投入，英国电信环球服务公司采取的第二步就是对这些经理人员进行培训，让他们了解自己的角色对公司的成功是多么重要。同时，培训还包括这样两个方面的内容：一是经理人员应当如何同员工一起制订有效的目标；二是经理人员如何通过为员工提供反馈和教练式辅导帮助他们实现个人成长。公司还要审议和阐明员工承担的角色，以确保他们了解组织对自己的期望是什么，此外，他们的工作对于团队、部门和公司整体的成功是多么重要。在这之后，英国电信环球服务公司还会对绩效管理体系实行持续监控，通过员工调查、业务经理的面对面会谈以及团队会议等方式来收集各种数据。总而言之，英国电信环球服务公司的例子说明了一个包括沟通计划、培训和持续监控与改进在内的新绩效管理体系是怎样有效得到推广的。

资料来源：赫尔曼·阿吉斯.绩效管理.3版.北京：中国人民大学出版社，2013,173.

启发思考：

1. 英国电信环球服务公司的绩效管理体系都包括哪些内容？
2. 英国电信环球服务公司采取了哪些行动推广绩效管理体系？

第一节 绩效

一、绩效的内涵

作为绩效管理的逻辑起点，大家对绩效的概念进行确切的定义和深入的理解至关重要。然而，在不同的学科领域、不同的组织及其不同的发展阶段，人们对绩效有不同的理解。著名管理学家彼得·德鲁克（Peter Drucker）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。战略的制定越来越需要对绩效进行重新定义。”

绩效一词来源于英文单词 performance，其一般意义是指工作的效果和效率。也有人采用“业绩”“实绩”“效绩”等相近或相似的词汇来表达，但这些概念，或使用领域比较狭窄，或意思表达不够完整。而“绩效”一词能够更完整、准确地反映 performance 的内涵，同时也为国内的学者和管理者所广泛接受，故本书统一采用“绩效”的概念，并在此基础上讨论绩效管理问题。

对绩效概念的探索起源于对员工绩效的界定上。对于员工个人绩效的内涵，学者们提出过各种不同的看法，概括起来主要有三种典型的观点：第一种观点认为绩效是结果；第二种观点认为绩效是行为；第三种观点则认为绩效是行为和结果的统一体，如表 1-1 所示。“绩效结果观”和“绩效行为观”都有其局限性。如果把绩效作为结果，会导致行为过程缺乏有效监控和正确引导，不利于团队合作、组织协同及资源的合理配置。如果把绩效作为行为，则容易导致员工行为短视化，拘泥于具体工作，缺乏长远规划，最终难以实现预期结果。因此，“绩效结果观”和“绩效行为观”都无法全面、完整、准确地描述绩效的内涵。而在管理实践中，绩效既强调工作的过程，也重视工作的结果，也就是说，个人绩效包括工作行为及其结果，它不仅要考虑投入（行为），也要考虑产出（结果）。更多的学者提出，应当采用更为宽泛的概念来界定个人绩效，将个人绩效定义为“行为与结果的统一”更为恰当。

表 1-1 关于个人绩效的不同观点及划分

划分	观点描述	评价内容
结果观	韦氏辞典（Merriam-Webster's Dictionary）将绩效定义为完成某种任务或达到某个目标。Bernardin 和 Beatty（1984）认为，绩效是在特定时间范围内，在特定工作职能、活动或行为产出的结果记录。 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	结果/产出
行为观	牛津辞典（Oxford Dictionary）将绩效定义为执行或完成一项活动、任务或职能的行为或过程。 Katz 和 Kahn（1987）把绩效分为三个方面：加入组织并留在组织中；达到或超过组织对员工所规定的绩效标准；自发地参加员工职责之外的活动，如与其他成员合作、保护组织免受伤害、为组织的发展提供建议、自我发展等。 Campbell、McCloy、Oppler 和 Sager（1990）提出的工作绩效理论则将工作绩效定义为员工所控制的与组织目标有关的行为。 Murphy（1990）指出，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。 Borman 和 Motowidlo（1993）提出“关系绩效—任务绩效”二维模型。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；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	行为/态度等
综合观	Brumbrach（1988）认为绩效是行为和结果的统一体。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。行为不仅是结果的工具，本身也是结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与结果分开进行判断。 Otley（1999）指出，绩效是工作的过程及其达到的结果。 Mwita（2000）认为，绩效是一个综合的概念，它应包含三个因素：行为、产出和结果	行为+结果

准确理解个人绩效的内涵还需要了解工作态度、工作能力与工作结果的关系，如图 1-1 所示。除了工作结果，员工在工作过程中表现出的行为以及该行为所反映的员工的工作态度，也是管理者进行绩效评价和监控的重要内容。特别需要注意的是，对于处于组织不同层级的员工，其个人绩效评价侧重点也应该有所不同。通常，中高层管理者的绩效评价内容主要以工作结果为主，而基层员工的绩效评价内容则要综合评价其工作态度及工作结果。

综合众多学者的观点，本书认为，绩效是指组织及个人的履职表现和工作任务完成的情况，是组织期望的为实现其目标而展现在组织不同层面上的工作行为及其结果，它是组织的使命、核心价值观、愿景及战略的重要表现形式。读者要全面理解绩效的概念，需要注意以下几方面的内容。

第一，绩效必须与组织战略的要求保持一致。绩效是组织的使命、核心价值观、愿景和战略的重要表现形式，其中组织战略对绩效的影响最为直接。

第二，绩效是有层次的。组织内的行为主体按照层次不同可以分为组织、群体（部门）和个人三个层次，相应地，绩效也可以划分为组织绩效、群体绩效和个人绩效三个层次，如图 1-2 所示。其中，组织绩效具有最高的战略价值，是绩效管理系统的最高目标。组织绩效和群体绩效是通过个人绩效实现的，离开个人绩效，也就无所谓组织绩效和群体绩效。个人绩效则是绩效管理系统的落脚点，是组织绩效的基础和保障。脱离了组织绩效和群体绩效的个人绩效是毫无意义的，个人绩效的价值只有通过群体绩效和组织绩效才能体现。

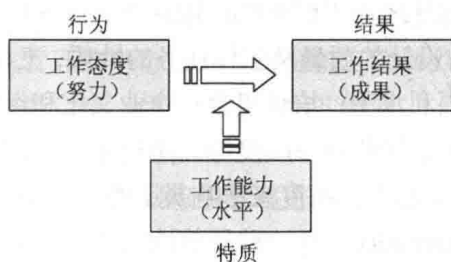


图 1-1 工作态度、工作能力与工作结果的关系

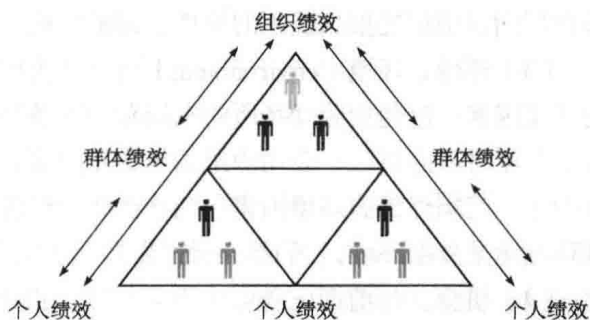


图 1-2 绩效的三个层次：组织绩效、群体绩效和个人绩效

第三，绩效的最终表现形式是工作行为与结果。绩效是工作行为与结果的统一体，只关注结果而忽略工作行为容易产生管理过程中的失控危险，只关注工作行为而忽视工作结果则会让绩效管理失去意义。绩效的这一特点决定了绩效管理既要重视过程监控，也要重视最终绩效目标的达成。

案例 1-1

职场新人的绩效变化

小王是名牌大学毕业生，毕业后进入某单位工作。由于种种原因，该单位很久没有招聘新人，小王的同事们基本比小王要年长很多。刚刚参加工作的小王认为自己要好好打拼，努力工作，经营好自己的事业。于是，小王虚心向前辈学习，积极主动参与各项工作，经常自发加班，一个人能完成几个人的工作量。领导看了非常满意。渐渐地，小王发现单位在为员工升职加薪时首先考虑的是资历，其

次才是工作业绩，加上同事们劝小王“注意身体，不要太拼”，因此小王的绩效呈现出下滑趋势。领导对此表示不解，打算找小王了解情况。

想一想：

是什么影响了小王的工作绩效？在现实生活中，影响绩效的因素有哪些？请结合具体事例进行说明。

二、绩效的主要影响因素

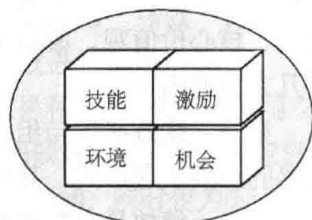
影响绩效的因素很多，我们在分析和判断影响绩效的因素时，可以从技能、激励、环境及机会这四个方面着手，如图 1-3 所示。

(1) 技能。技能 (skill) 指的是员工的工作技巧和能力水平。技能对绩效的影响比较直接。一般来说，影响员工技能的主要因素有天赋、智力、经历、教育、培训等。因此，员工的技能不是一成不变的，组织可以通过各种方式来提高员工的整体技能水平，从而提升不同层次的绩效水平。组织一方面可以在招聘录用阶段采用科学的方法技术把技能较高的人甄选出来；另一方面，可以为员工提供满足其工作所需的个性化培训或通过员工自身主动地学习来提高其工作技能。

(2) 激励。激励 (motivation) 作为影响绩效的因素，是通过提高员工的工作积极性来发挥作用的。组织应根据员工的个性、需求结构等因素，选择适当的激励手段和方式。

(3) 环境。环境 (environment) 可以分为组织内部环境和组织外部环境两类。组织内部的环境因素一般包括劳动场所的布局和物理条件；工作设计的质量及工作任务的性质；工具、设备及原材料的供应；公司的组织结构和政策；工资福利水平；培训机会；企业文化和组织氛围等。组织外部的环境因素包括社会政治经济状况和市场的竞争强度等。不论是组织的内部环境还是外部环境，它们都会通过影响员工的工作行为和工作态度来影响员工的工作绩效。

(4) 机会。与前面三种影响因素相比，机会 (opportunity) 是一种偶然性因素。机会能够促进组织的创新和变革，给予员工学习、成长和发展的有利环境。在特定的情况下，员工如果能够得到机会去完成特定的工作任务，则有可能会达到其在原有职位上无法实现的工作绩效。在机会的促使下，组织可以拓展新的发展领域，加速组织绩效的提升。因此，无论是对组织还是个人，机会对绩效的影响都是很重大的。



$$P=F(S, M, E, O)$$

绩效=F (技能, 激励, 环境, 机会)

图 1-3 影响绩效的主要因素



延伸阅读

组织文化是影响绩效的一个关键因素。如何能够创造出高绩效文化，使绩效管理事半功倍呢？卡罗琳·杜瓦 (Carolyn Dewar) 是麦肯锡公司的合伙人，斯科特·凯勒 (Scott Keller) 是麦肯锡公司的董事。他们在《哈佛商业评论》上发表了《高绩效文化三部曲》一文，简要介绍了澳大利亚四大银行之一的澳新银行 (ANZ Bank) 转变组织文化的实践活动，并从中提炼出创造高绩效文化的三个步骤。

请用百度搜索并阅读《高绩效文化三部曲》一文，它可以帮助同学们了解如何创造高绩效文化。

第二节 绩效管理

一、绩效管理的内涵

(一) 绩效管理的概念

绩效管理本身代表一种管理思想和管理观念，是对绩效相关问题系统思考的集中体现。很多学者都对绩效管理的内涵进行了论述。

理查德·威廉姆斯 (Richard Williams) 在《组织绩效管理》中将大家对绩效管理的观点归纳为三种体系。一种观点认为，绩效管理是管理组织绩效的系统。该观点是从对组织绩效进行管理的角度来解释绩效管理的，强调通过对组织结构、生产工艺、业务流程等方面的调整来实施组织的战略目标；员工虽然受到技术、结构、业务流程等变革的影响，但这并不是重要的考虑对象。另一种观点认为，绩效管理是管理员工绩效的系统。该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，强调以员工为核心的绩效管理概念。该理论隐含的前提假设是在对员工绩效进行管理时，组织的目标已经明确，并得到了组织内部员工的认同和肯定。在这两种观点的基础上，又综合形成了第三种观点，即认为绩效管理是综合管理组织与员工绩效的系统，也就是组织与员工整合的绩效管理。但此种观点的内涵因强调的重点不同而并不统一。这其中的一种观点是更加强调组织绩效，持该观点的代表人物考斯泰勒 (Kosteale) 认为，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宗旨连接在一起支持公司或组织的整体事业目标。另一种观点则更加强调员工个人绩效，该观点指出，绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力，提高他们的绩效，并通过将员工的个人目标与企业战略结合在一起来提高组织的绩效。

赫尔曼·阿吉斯 (Herman Aguinis) 认为，绩效管理是对个人绩效和团队绩效识别、测量和发展并根据组织战略进行绩效改进的持续过程。雷蒙德·A.诺伊 (Raymond A.Noel) 等认为，绩效管理是指管理者确保雇员的工作活动以及工作产出能够与组织目标保持一致的过程，是企业赢得竞争优势的中心环节。石金涛认为，绩效管理是指为了达到组织的目标，通过持续开放的沟通，推动团队和个人做出有利于目标达成的行为，形成组织所期望的利益和产出的过程。彭剑锋认为，绩效管理的根本目的是持续改善组织和个人的绩效，最终实现企业战略目标。

很多学者已经对绩效管理的内涵、特点、管理机构以及系统模型等方面进行了探索和研究。管理理论界和管理实践者在如下三个方面逐渐取得了共识：第一，绩效管理强调实现战略目标是绩效管理系统的最高目标，战略性是绩效管理的首要特性；第二，绩效管理强调坚持系统思考和持续改进的思想，需要对绩效管理的过程和结果进行全面的关注；第三，绩效责任的第一责任主体是直线部门，而不是人力资源部门。从总体上看，目前绩效管理已经发展到战略性绩效管理的阶段。但是，绩效管理涉及组织管理的方方面面，组织战略、组织文化、组织系统、领导、人力资源、激励政策、决策支持、控制系统、财务管理等都可以纳入绩效管理的范畴之中，因此要给绩效管理下一个准确的定义并不容易，学术界对绩效管理的概念也还没有形成共识。

本书认为，绩效管理 (Performance Management, PM) 是指组织及其管理者在组织的使

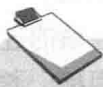
命、核心价值观的指引下，为达成愿景和战略目标而进行的绩效计划、绩效监控、绩效评价及绩效反馈的循环过程，其目的是为了确保组织成员的工作行为和工作结果与组织期望的目标保持一致，通过持续提升个人、部门及组织的绩效水平，最终实现组织的战略目标。对绩效管理的理解，主要应该把握以下几点。

第一，绩效管理是在组织使命和核心价值观的指引下，承接愿景和战略的管理系统。组织的使命和核心价值观应该指引绩效管理的全面工作。愿景和战略必须通过绩效管理系统来落地，战略目标的实现是绩效管理系统的最终目的，绩效管理系统就是化战略为日常行动的系统。绩效管理渗透到管理实践的方方面面，是组织赢得竞争优势的关键环节，不能将其仅限定在人力资源管理范畴之内。

第二，绩效管理是一个由绩效计划、绩效监控、绩效评价及绩效反馈四个环节构成的持续改进的封闭循环系统。任何一个环节出现问题，都会影响组织内各层面的绩效水平。整个管理过程需要管理者和下属进行持续沟通，通过设定绩效目标、了解绩效现状、分析绩效差距、寻求解决方案、进行绩效反馈等系列行动，确保组织绩效水平的持续提升，最终确保组织绩效目标以及组织战略目标的实现。

第三，绩效管理是对组织绩效、部门绩效和个人绩效的全面管理。组织绩效是绩效管理系统最高层次的目标，个人绩效是绩效管理系统的落脚点。绩效管理通过确保个人绩效和部门绩效的提升来为组织绩效的提升服务，并全面协同三个层次的绩效，最终推动组织战略目标的达成。

第四，绩效管理应该坚持全员绩效管理，但是主要管理责任由直线管理者承担。绩效管理强化战略为每个员工的日常行动，组织内所有人员都是绩效管理的责任人。组织各层级的管理者，特别是直线部门管理者，是绩效管理的主要责任人，需要保证下属的行为和结果与组织期望保持一致，而不能将绩效管理当作额外事项，更不能认为绩效管理仅是人力资源部门管理者的任务。



延伸阅读

绩效管理在管理实践中经过了几十年的演变，经历了不同的发展阶段。不同学者对绩效管理发展阶段的划分各有差异。彼得·卡佩利是沃顿商学院的管理学教授，安娜·塔维斯是哥伦比亚大学人力资本管理教育项目的教务主任，同时也是人力资源杂志《HR PEOPLE+STRATEGY》的主编。这两位管理学界的专家在《哈佛商业评论》上发表了《绩效究竟该如何评？这真的是一个世纪难题！》一文，总结了绩效管理的发展历程，对绩效管理的发展阶段提出了自己的看法。他们认为，绩效管理经过了三个主要阶段：从职责到发展、回归职责、再次回归发展。

请到《哈佛商业评论》官网搜索并阅读《绩效究竟该如何评？这真的是一个世纪难题！》一文，它可以帮助同学们更好地了解绩效管理的发展历程。

（二）绩效评价与绩效管理

绩效评价与绩效管理这两个概念都被人们广泛使用。从发展历程上看，绩效管理是在绩效评价的基础上产生的，是绩效评价的拓展，可以说，绩效评价是绩效管理发展历史长河中的一个重要的阶段。从管理实践上看，绩效评价仅是绩效管理的一个关键环节。绩效评价与绩效管理的对比如表 1-2 所示。

表 1-2 绩效评价与绩效管理的对比

绩效评价	绩效管理
管理过程中的一个环节	一个完整的管理过程
注重考核和评估	注重信息的沟通与绩效目标的达成
只出现在特定的时期	伴随管理活动的全过程
滞后性	战略性与前瞻性

绩效评价是绩效管理的一个重要环节，我们不能将绩效评价等同于绩效管理。只有把绩效评价置于绩效管理的整个过程中，才能有效地实现绩效管理的目的。如果一个组织只进行绩效评价而忽略了绩效管理的其他环节，那么组织的绩效目标将难以达成。有效的绩效评价依赖于整个绩效管理活动的成功开展，而成功的绩效管理也需要有效的绩效评价来支撑。



延伸阅读

首席执行官谈绩效管理体系的贡献

DDI (Development Dimension International) 是一家专门在领导力和人员甄选领域从事服务的全球性人力资源咨询公司。该公司的研究表明，绩效管理体系是将经营战略转换成经营结果的一个关键工具。特别需要指出的是，绩效管理体系会对“财务绩效、生产率、产品或服务的质量、客户满意度以及员工工作满意度”等产生重要的影响。此外，在所有接受调查的首席执行官中，79%的人都说，通过实施绩效管理体系，他们的组织大大推动了“使人力资本价值最大化的文化战略”的实现。

资料来源：赫尔曼·阿吉斯. 绩效管理. 3版. 北京：中国人民大学出版社，2013：9.

二、绩效管理的特点

深入理解绩效管理的特点，对构建科学的绩效管理体系具有极大的意义。本书在参考众多学者的研究成果和管理实践经验的基础上，分析和提炼出了绩效管理的四个特点，具体如下。

(一) 战略性

战略性是指要将绩效管理提升到战略高度，在组织战略的指导下，紧紧围绕组织战略来展开绩效管理的各项活动，并最大限度地助推组织战略目标的实现。绩效管理通过对组织战略的分解和承接形成组织层面、部门层面和个人层面的目标与指标，将战略转化为行动，从而确保各层面绩效对战略的支撑作用。同时，战略性还要求绩效管理系统应时刻保持敏锐的灵活性，能够根据组织战略的变化进行及时的调整，以便更好地实现组织、部门和个人三个层次的绩效在纵向上保持一致，从而实现组织绩效系统与发展战略保持动态的一致性。

案例 1-2

绩效管理要有长远观念

美国 Renaissance Solutions 公司 (RSI) 和 CEO 杂志社对数百家实施绩效管理的企业进行了调查分

析，其结果表明，这些企业绩效管理失败的主要原因是，其绩效管理是围绕年度预算和运营计划进行的，鼓励的是短期的、局部的行为，忽视了企业长期的发展战略和整体绩效的提升。

点评：

组织的绩效管理系统必须从组织战略出发，通过提高员工的个人绩效来提高组织的整体绩效，从而实现组织的战略目标。

（二）协同性

协同性是指通过绩效管理系统，实现组织、业务部门、支持部门、外部合作伙伴的全面协同，形成合力，促进竞争优势的形成。协同是组织的最高目标，也是绩效管理系统的基本特征。一个组织由不同的部门组成，为了实现组织整体绩效超过组织内各部门所产生的绩效的总和，即产生“1+1>2”的整体效应，每个部门都需要打破部门职能的壁垒并克服沟通障碍，通过与组织战略的紧密联系，实现相互协同。企业需要重点关注组织与业务部门之间的纵向协同、业务部门之间以及业务部门与支持部门之间的横向协同、组织与外部合作伙伴的协同，从而形成全方位、多维度的协同体系，为实现组织战略目标服务。

（三）差异性

差异性是指不同组织、部门以及个人的绩效管理系统应该具有独特性，绩效计划的内容、绩效监控的重点、绩效评价的体系、绩效反馈的方式都要根据具体情况进行设计。特别是绩效评价系统应该有差异，即不同组织的绩效评价系统不一样，也不能用同一个评价量表去评价组织系统内的所有部门，更不能用同一个量表去评价所有人。组织绩效评价会因战略选择的不同而存在差异。个人绩效评价会因为组织绩效重心的不同，表现出更大的差异性，即使在同一个组织内部，绩效评价内容也会因为职位和工作任务的差异而有所不同。

（四）公平性

公平性是指绩效管理系统必须站在推动组织持续发展的立场上公平地处理各种关系，让所有员工感受到过程与结果的公平。在大多数情况下，一个绩效管理系统执行的效果好坏和效率高低，与员工所感知到的公平感有很大关系。在绩效评价过程中，常被人们感知的公平有以下两种。

1. 程序公平

程序公平是指员工对做出绩效管理决策的过程所知觉到的公平，即员工对绩效评价程序以及将绩效评价结果与薪酬相联系的程序是否公平的感知。程序公平能够影响员工对组织的信赖和承诺，因此，组织在开发绩效管理系统的过程中，应该格外重视程序公平对绩效管理系统的影响。

2. 结果公平

绩效管理系统的结果公平主要体现在结果与付出的关系上，是指员工对绩效评价结果以及绩效评价结果运用情况的公平感受。组织可以通过一些做法提高绩效管理系统的结果公平程度，如就绩效评价指标及其标准问题、绩效评价结果的应用与员工交换意见，告诉员工组织对他们的期望。

案例 1-3

糟糕的绩效管理体系会带来什么？

关于糟糕的绩效管理体系带来的后果，我们可以用一个赔偿金额为 120 万美元的法律诉讼案件来说明。一位从事建筑行业的女性员工由于工作出色曾经得到数次提拔，最后，她被安排到一位新的经理人员手下工作。在提起的诉讼中，她陈述说，在自己被安排到这位经理人员手下、直接向其汇报工作之后，这位新上司对她极不重视，并且没有像对其他男同事那样在工作上给予她支持并提供培训机会。在向这位经理汇报工作的 8 个月时间里，她没有得到过任何反馈。有一天，她突然被叫到这位经理的办公室，并被告知她的绩效不合格，因此不仅要被降职，每年的收入还要减少 2 万美元。最后她赢得了这场性别歧视诉讼的胜利，并获得了 120 万美元的精神损失赔偿金和经济损失赔偿金。

资料来源：赫尔曼·阿吉斯.绩效管理.3版.北京:中国人民大学出版社,2013:11.

点评：

本案例中，经理人员在对员工进行绩效管理的过程中，并没有做到“程序公平”。该女性员工并没有得到与其他男性员工同等水平的反馈、支持和培训机会，因此该经理人员做出绩效管理决策的过程不公平。员工对公平的感知在很大程度上影响着绩效管理系统的运行效果，因此，管理者要格外注意，在开发绩效管理系统时要保证程序公平。

三、绩效管理系统模型

为了更加准确、全面地理解绩效管理，掌握绩效管理的运行机制，本书结合国内外绩效管理的相关理论和实践发展动态，设计了一个绩效管理系统模型，如图 1-4 所示。在该绩效管理系统模型中，组织的使命、核心价值观、愿景和战略对绩效管理具有规范和指导作用，是构建高效的绩效管理系统的基礎。而该绩效管理系统将组织战略转化为了整个组织系统内各个层级人员的行动指南，进而确保所有人员的绩效产出符合组织战略的需要。因此，全面和深入地理解使命、核心价值观、愿景和战略对构建绩效管理体系有决定性的作用和重要的意义，本书将在第三章第二节中对这方面的知识进行详细论述。

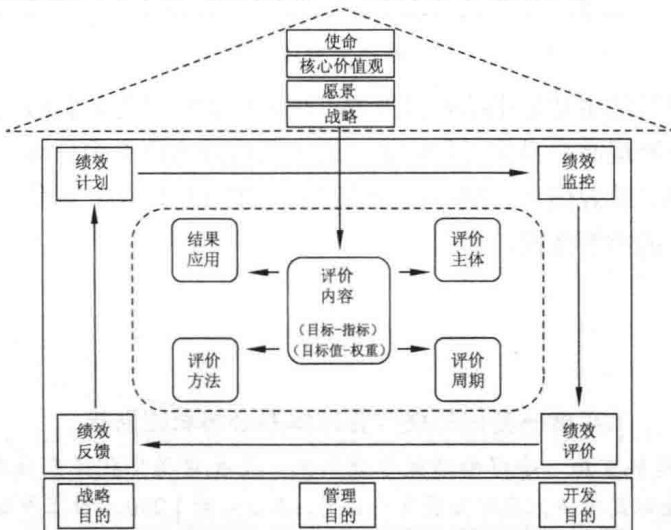


图 1-4 绩效管理系统模型

该绩效管理系统模型可以被称作“三四五模型”，即该模型包含绩效管理的三个目的、四个环节和五项关键决策。

（一）绩效管理的目的

绩效管理的目的是设计绩效管理系统的出发点和基础，是检验一个组织绩效管理系统设计和实施有效性的指南。归纳起来，绩效管理的目的包括战略目的、管理目的和开发目的，只有“三个目的”同时实现，才能够确保组织绩效管理活动的科学性、有效性和合理性。

1. 战略目的

绩效管理与组织的战略密切相关。组织战略的实现离不开绩效管理系统，而绩效管理系统也必须与组织的战略目标密切联系，这样它才具有实际意义。绩效管理系统能够将员工具体的工作活动与组织的战略目标联系起来，通过采用先进的管理工具，如关键绩效指标、平衡计分卡等，把组织、部门和个人的绩效紧密地联系在一起，在提高员工个人绩效的同时促进组织整体绩效的提高，从而确保组织战略目标的实现。

案例 1-4

绩效管理要从战略出发

某公司投入大量资金，建立绩效管理平台，实施绩效管理。所有员工都积极参与，工作态度更加认真。该公司仔细制订绩效计划，员工们则主动加班加点完成工作，并力求创新，拓宽业务范围。年底绩效评价时，领导层均认为公司员工的个人工作绩效有了较大程度的提高。然而，公司虽然开发了许多新的小项目，但与其他竞争对手相比，公司主营业务的增长却非常缓慢，有被竞争对手赶超的趋势。于是，领导层决定在下一年度实施绩效管理活动时，侧重对与公司主营业务相关的工作行为与结果进行奖励。

点评：

本案例中，该公司在首年实施绩效管理时，忽略了公司的战略目标，因而出现主营业务增长缓慢的结果。管理者要特别注意，绩效管理系统必须与组织的战略目标密切联系后才具有实际意义。

2. 管理目的

绩效管理的管理目的主要是指绩效管理要以绩效评价结果为依据做出各项管理决策，从而激励和引导员工不断提高自身的工作绩效，最大限度地实现组织目标。组织的各项管理决策都离不开及时准确的绩效信息，绩效评价结果是组织做出培训、调薪、晋升、保留、解雇等人力资源管理决策的重要依据。



延伸阅读

实施一套好的绩效管理体系必将获得回报

如果一个组织能够实施一套好的绩效管理体系，那么它必将获得充分的回报。美世咨询（Mercer）是一家在全球提供多元化咨询服务的公司，该公司对1200名员工所做的一项调查显示：这些员工认为，如果不存在缺乏“指导、支持、培训及设备”的问题，他们的生产效率平均还能

课堂讨论

请同学们联系生活实际，谈谈绩效管理有哪些目的、环节和关键决策。