

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

# 企业 绩效管理 (第2版)

QIYE JIXIAO GUANLI

王少东 张国霞 主 编  
陈云川 梁小清 谢 芳 副主编

- 先进性与基础性相统一 •
- 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •
- 案例导入教学 • 案例分析与阅读资料开阔视野 •

赠送  
电子课件

清华大学出版社



二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

# 企业绩效管理 (第2版)

王少东 张国霞 主 编

陈云川 梁小清 谢 芳 副主编

清华大学出版社

北京

## 内 容 简 介

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的全貌。即从绩效管理的基础性工作开始,分别对绩效指标设计、绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估到绩效反馈面谈和绩效结果的运用进行详细介绍,帮助读者从绩效管理系统的角度理解绩效管理。本书列举了大量实例,是一本理论与实践紧密结合的管理学教材。

本书适于企业中从事绩效管理工作和高等院校人力资源管理及其他相关专业的学生阅读,同时也可作为从事实际工作的人员的参考手册。

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 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

企业绩效管理/王少东,张国霞主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2017  
(二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列)  
ISBN 978-7-302-44471-8

I. ①企… II. ①王… ②张… III. ①企业绩效—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 171540 号

责任编辑:桑任松

装帧设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:20.75 字 数:450千字

版 次:2009年9月第1版 2017年1月第2版 印 次:2017年1月第1次印刷

印 数:1~2000

定 价:39.80元

---

产品编号:063226-01

# 前 言

本书从企业战略的高度以及整体人力资源管理体系的角度，来阐释绩效管理在现代企业中的地位及其作用。本书不仅对绩效考核以及绩效管理作了理论上的阐释，而且注重绩效管理的实际操作技术的推介，尽可能以实例的形式讲解绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈等绩效管理的过程技术要求。

本书按照高等院校工商管理类专业的教学要求，结合我国企业的实际情况编写而成。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，主要介绍了绩效管理基本知识、绩效考核指标的提取、绩效计划的制订、绩效计划实施过程中的沟通及其他措施、绩效考核的方法、绩效反馈的要求和技巧、绩效考核结果的运用等内容。本书最后一章详细地介绍了一些企业绩效实施的实际案例，有利于学生更好地融会贯通所学的知识。本书实用性强，每章之前编有学习目标、引导案例，每章末尾有本章小结、自测题、案例分析以及阅读材料，以便于对相关章节内容的学习和把握。本书是为普通高等学校经济管理类专业学生编写的，主要作为大学专科、本科层次授课教材，也可供相关企业人力资源管理理论研究和实践的人士以及相关人员进行阅读。

《绩效管理》第1版上市5年来，赢得了广大读者的广泛关注。他们对本书给予了高度的评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，我们衷心地感谢广大读者多年来对本书的大力支持！

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果，对《绩效管理》第1版进行了改版。此次改版，我们将本书中的部分内容进行了替换、补充和更新，以便更加符合读者的实际需求。

本书总体框架结构和内容由王少东(中山大学)、张国霞(广州民航学院)、梁小清(南昌航空大学)和陈云川(南昌航空大学)审定，其中王少东任主编。本书还得到了广州农村商业银行绩效管理项目组及广州农村商业银行人力资源部等同事的大力支持。由于编者的水平有限和人力资源管理思想的迅速发展，疏漏之处在所难免，敬请广大读者不吝指正。

本书得到了一些高校同事及企业管理人员的大力支持和帮助。同时还要感谢本书编写过程中所参考的原书作者，由于一些原因，一些作者的姓名无法在参考书目中一一列出，非常感谢你们的前期努力。

衷心祝愿我国的人力资源管理水平蒸蒸日上！

编 者

# 目 录

<b>第一章 绩效管理综述</b> .....	1	<b>第四章 绩效计划的实施</b> .....	140
一、绩效与绩效管理的概念 .....	5	一、绩效实施中的持续沟通 .....	142
二、影响员工绩效的因素 .....	14	二、绩效沟通的方法 .....	146
三、企业绩效管理中容易犯的错误 .....	18	三、绩效信息收集的目的与方法 .....	158
四、绩效管理体系介绍 .....	30	本章小结 .....	166
本章小结 .....	37	自测题 .....	167
自测题 .....	37	案例分析 .....	167
案例分析 .....	38	阅读材料 .....	168
阅读材料 .....	41	<b>第五章 绩效考核</b> .....	172
<b>第二章 绩效考核指标</b> .....	51	一、传统的绩效考核方法 .....	175
一、绩效考核指标的形成 .....	53	二、现代的绩效考核方法 .....	195
二、绩效考核指标的设计 .....	56	三、绩效考核误差 .....	219
三、绩效考核指标的权重与标准 .....	60	本章小结 .....	223
四、绩效考核指标体系的建立 .....	72	自测题 .....	224
五、绩效考核指标的属性信息 .....	78	案例分析 .....	224
本章小结 .....	81	阅读材料 .....	226
自测题 .....	82	<b>第六章 绩效反馈</b> .....	238
案例分析 .....	82	一、绩效反馈面谈的意义 .....	243
阅读材料 .....	87	二、绩效反馈面谈的准备 .....	244
<b>第三章 绩效计划</b> .....	93	三、绩效反馈面谈的过程 .....	249
一、绩效计划概述 .....	94	四、如何与不同类型的员工进行绩效反馈 面谈 .....	257
二、绩效目标 .....	99	五、员工绩效改进计划 .....	259
三、绩效计划制订流程 .....	113	本章小结 .....	265
本章小结 .....	116	自测题 .....	266
自测题 .....	116	案例分析 .....	268
案例分析 .....	117	阅读材料 .....	270
阅读材料 .....	119		



第七章 绩效考核结果的运用 .....	276
一、绩效考核与企业招聘晋升 .....	279
二、绩效考核与人力资源规划 .....	282
三、绩效考核与员工培训 .....	284
四、绩效考核与企业激励机制 .....	286
本章小结 .....	294
自测题 .....	295
案例分析 .....	295

阅读材料 .....	297
------------	-----

第八章 企业绩效管理项目实施实务 .....	307
一、平衡计分卡简介 .....	307
二、平衡计分卡在××银行绩效管理中的运用 .....	308
三、构建企业领先业绩管理体系 .....	314
参考文献 .....	325

# 第一章 绩效管理综述

## 【学习目标】

通过本章的学习，掌握以下内容：绩效与绩效管理的含义；绩效管理的特征、意义、目的及其战略地位；影响员工绩效的因素以及企业绩效管理存在的问题与绩效管理体系的主要内容。

## 【关键概念】

绩效 (Performance) 绩效管理 (Performance Management) 人力资源管理 (Human Resource Management)

## 【引导案例】

2015 年人力资源管理中的绩效管理会出现怎样的变化，著作者结合过去几年中为企业提供人力资源管理服务的经验，分析在未来 3~5 年中企业绩效管理可能会面临的种种变革，并希望能够帮助企业做好应对变革的准备以及进一步提升企业人力资源管理效能，对绩效管理的未来总结出如下观点：

### 一、绩效管理将更加关注过程的监控

绩效管理在国内企业中成熟应用得不多，并且经理人和员工对其支持的力度也不够强，相比于稳定的固定工资，绩效工资不仅意味着更高的风险，而且伴随着更大的压力。但这并不妨碍管理者借之提升企业整体组织业绩，真正的问题在于，即使企业建立了完整的绩效制度，员工的工作成果依然难以令人满意。怠工往往不是最初的原因，恰恰相反，有些员工即使很努力地工作，也不能得到很好的结果，有些员工投机取巧反而大获成功，这也是造成怠工的原因之一。但是没人为努力本身付费，企业只在乎结果。

因此，在未来的绩效管理中过程监控会受到更多的关注。短期的结果固然重要，但是从长远打算，企业健康的发展需要良好的工作氛围和员工积极的工作态度来支撑。明确的岗位职责、工作的阶段性检验、定期汇报、PDCA 循环机制等都是企业加强过程监控的有效手段。

### 二、KPI(Key Performance Index, 关键绩效指标)提取更加倾向于业务重点

尽管企业希望通过引进绩效改善整体经营状况，但是对绩效所需要承担的成本，很多企业认识不足。这导致企业在绩效目标设定上事事追求完美，KPI 指标也缺乏重点。大量的 KPI 指标成了压在员工身上烦琐的工作清单，大量的精力被分散在林林总总的小目标上，真正核心的目标反而无法达成，考核者也因为指标过多而增加了大量工作。

根据二八原则,很多企业在实施 KPI 管理的时候,增加 80%的工作量的同时仅增加了 20%的效果。众达朴信认为,KPI 应该重点关注三种工作:能为企业带来高效益的工作、关键业务流程上的工作、提高运营和管理效能的工作。从核心工作内容中提取核心结果或者核心流程形成的指标将大大减轻指标管理的压力。

### 三、强制分布仍然是通行做法

不可否认,强制分布并不是绩效管理的必然结果。但就笔者在过去几年中的管理实践和研究结果而言,强制分布仍然是国内众多企业的通行做法,尽管强制分布还存在许多不容忽视的弊端。总的来说,强制分布较适用于大型企业,在没有更好的方法之前,中小企业实施强制分布也是无奈之举。

员工工作的可量化程度是判断强制分布可行性的关键,在信息系统漏洞较多甚至尚未建立或员工职责还不明确的中小企业,强制分布可能会给企业发展造成阻碍。另一方面,经营情况不稳定的企业也不适用强制分布,绩效的大起大落会对员工造成不小的打击。而对于员工人数较少的部门来说,实施强制分布对部门经理会造成不小的压力。值得一提的是,如果不能保证可以有效地剔除不合格员工,那么在强制分布的时候就不要设置不合格等级,那样只会降低绩效管理的权威。

### 四、能力评价结合绩效评价选取人才将是一大趋势

“为商之道,要在得人。”人才作为先进生产力和先进文化的创造者、传播者和推动者,对企业的进步与发展、巩固与强大起着关键性的作用。能力评价结合绩效评价将是企业未来选取人才的重要手段。用能力代替资历、用业绩代替司龄,未来企业要将人才选拔真正落实到“一流人才,一流业绩”上来。

能力评价作为人才选拔的手段,旨在判断人才的职业定位和培养价值,是向求职者提供恰当的岗位、设计合理的职业生涯和合理配给成长资源的基础。而绩效评价则直接反映了人才创造效益的能力,是评价一个成熟人才的重要手段。能力评价结合绩效评价的人才选取体系正受到越来越多企业的认同。

### 五、战略绩效管理开始萌芽

随着《平衡计分卡》《战略地图》《战略中心型组织》等书籍的陆续翻译出版,战略绩效管理方法也引入到了中国,众多企业开始尝试应用战略绩效管理的相关理念和工具。

KPI 法如今已经得到了较为广泛的实践和应用,平衡计分卡法尚处在尝试阶段,其最核心的内容不外乎图、卡、表,即战略地图、平衡计分卡和战略计划表。平衡计分卡法所拥有的优势是各大企业所无法忽视的,诸如更关注过程、注重各层面之间的平衡等,但是与关键绩效指标法相比,更高的实施难度、难以建立的指标体系、量化困难和高昂的实施成本等因素,使得国内企业在平衡计分卡的管理实践中进度缓慢。

### 六、绩效结果的应用倾向多元化

正如国内企业习惯将整个绩效管理的内容集中在考核环节一样,国内企业对绩效结果的应用也较为单一,大多体现在利用绩效杠杆调整和优化员工薪酬结构。而绩效的应用不



止于此，越来越多的企业开始关注绩效其他层面的应用。

绩效的应用应该包含五个方面的内容，考核结果在薪酬、人才选择方面的应用较为普遍，其他还包括应用绩效结果引导员工行为、提供员工绩效改善的建议、建立主管和员工的绩效伙伴关系和辅助开发更有效的培训项目。绩效管理应用层面的多元化能够有效提升企业人力资源管理效能，这在企业运营成本不断增加的今天尤为重要。

### 七、未来的绩效管理将基于流程

基于任务的绩效机制和基于流程的绩效机制之间的差别就像局部和整体之间的差别，尽管都是基于公司的整体战略，然而在实践中却有诸多差异。

基于任务的绩效机制更强调的是实现结果，通过 KPI 管理体系保障一组任务中每一个任务目标的达成，以关键核心价值驱动绩效体系运转。当实施过程出现问题时，通过对各个部门结果的审视分析异常的原因。而基于流程的绩效机制更强调流程的运作过程，KPI 直接对应运营流程。相比于考察由一个或者一群人来完成的一组业务活动，将战略目标分解为一个完整的流程体系更容易为顾客所接受，也更容易积累和复制成功的经验。

(资料来源：<http://hr.hr369.com/performance/201312/167496.html>)

尽管绩效管理作为优秀的管理思想和管理工具已经被企业实践了很多年，国内企业的先行者也在 20 世纪 90 年代初将绩效管理引入并在企业推行，但从实践的结果来看，国内企业的绩效之路并不平坦，企业依然不能很好地驾驭它。更为糟糕的情况是，很多管理者已经开始怀疑，怀疑绩效管理到底是否适合中国的国情，怀疑绩效管理是不是就是人力资源管理者窗台上的那个漂亮的花瓶，摆在那里只是为赏心悦目所需，怀疑企业是否还值得为它付出更多。

绩效管理在我国的不少企业尚属管理的新领域，绝大多数企业对绩效管理的认识仅仅止于认识，绩效管理只是一个概念，而且掌握这个概念的人也是少数在职工作者和观念超前的人，对其他人来说，绩效管理是什么，会对企业的管理产生什么样的作用，依旧是个不折不扣的空白，这不能不说是一个悲哀。即使对绩效管理有了更为深入的认识，但由于忽略了实施绩效管理所需要的管理基础，也导致了实施效果大打折扣，最终要么流于表面，大家互相应付，机械地填写表格，对付任务，要么干脆重新回到老路，还是平均主义，还是大锅饭，从而出现了绩效管理在国内水土不服的局面。

其实绩效管理宛如一把双刃剑，它既可以改善组织的绩效，同时也能使组织的绩效向不好的方向发展，搞不好还要伤害企业自己。关键在于企业能否真正领悟绩效管理的真谛，能否根据企业内外环境发展的实际情况适时进行绩效管理行为，为企业发展贡献力量。

### 【案例 1-1】

#### 管理层的绩效管理心理曲线

企业管理层不仅对绩效考核、绩效评估、绩效评价、绩效管理等概念不再陌生，而且

对 KPI、BSC、EVA 等概念也了解了很多。这些西方的管理理念和管理方法在中国也得到了逐步深入的应用与发展。

回顾与分析绩效管理相关的管理理念和方法在中国应用的过程,博思创业根据长期的研究与实践,将绩效管理应用者的心理曲线变化过程划分为三个大的阶段:“接触时的崇拜”“应用时的迷茫”和“反思时的成熟”。

### 接触时的崇拜

**【案例】**曾经与浙江一家做自动化设备的民营企业 A 的刘总经理沟通与交流, A 企业是由浙江某高校的两位教授创建,因此对新事物的接受程度要远远高于其他同类民营企业。一次偶然的机会, A 企业的人力资源部经理参加了平衡记分卡(BSC)的培训。培训之后,人力资源部经理欣喜若狂,像发现新大陆一样,将 BSC 的好处向刘总汇报,汇报的核心观点是: BSC 正好可以解决他们企业目前的问题。刘总在听完汇报后,也感到兴奋,于是召集中高层管理者进行研究,计划在公司推行 BSC。接着,人力资源部进入到紧锣密鼓的 BSC 推行中。在具体实施过程中, A 企业发现问题并非想象得那么简单,出现很多难以解决的问题,例如,财务指标、客户指标、内部运作指标和学习成长指标很难从公司层面分解到部门层面,再从部门层面分解到员工层面。人力资源部经理、刘总陷入了深深的反思中……

曾经一段时间内,绩效管理相关的十大“名牌”成为企业管理层、人力资源总监、人力资源经理竞相追逐的对象。这十大绩效相关理论包括:绩效(Performance)、目标管理(Management By Objective, MBO)、绩效考核(Performance Appraisal/Assessment, 绩效评估; Performance Measurement, 绩效评价)、绩效管理(Performance Management)、平衡记分卡(Balanced Score Card, BSC)、经济增加值(Economic Value Added, EVA)、关键成功要素(Critical Success Factor, CSF)、关键成果领域(Key Result Area, KRA)、关键绩效指标(Key Performance Indicator; Key Process Indication, KPI)、价值树(Value Tree)。这些“名牌”有些是“流行的时装”,也有些是“成熟的西服”,但中国的企业深入地接触这些新事物后,多了一些思考,多了一些顾虑,核心之一是:有没有适合中国企业的“中山装”。

### 应用时的迷茫

**【案例】**从扬州一家电子产品制造企业 B 说起,该企业自行经过两年绩效考核体系的探索与摸索,从一开始的“激情”和“热情”,到实施一年后的“冷静”和“反思”,再到两年后的“可有可无”和“漠不关心”,一场绩效考核的变革成了形式与空壳。于是,公司王总找人力资源部经理谈话,以寻求新的突破点。其实,人力资源部经理早已没有办法了。在王总的授权下,人力资源部经理组织召集了中高层内部研讨会。研讨会的召开使得绩效考核体系获得了一定的改良建议。又经过半年的运作,人力资源部经理将新的绩效考核体系总结为:“我公司的绩效考核体系从一种形式转变为另一种形式。”再次进入到苦苦的思索中……

在冷静面对“接触时的崇拜”之后,企业管理层多了几分“迷茫”与“不服输”。分析应用过程中所出现的问题,博思创业总结出三种应用状况:不是穿得太多就是穿得太少、

没有看到成功企业的光环背后、适合自己的才是最舒服的。企业应用绩效管理体系时，是否能够根据企业性质、发展阶段、规模、主要工作特点、员工构成、管理人员管理水平、管理风格及文化特点和其他管理体系基础等，来定制适合企业自身发展、真正起到激励作用的绩效管理体系，则显得尤为重要。

### 反思时的成熟

【案例】天津一家房地产企业C，从1995年成立以来，每年以大于两位数的增长率在高速路上行驶，很多时候，管理层还没有来得及看看周围疾驶而过的景色和脚下留下的脚印，就继续快速前行了。直到有一天，员工问卷调查统计的结果赫然摆放在刘总办公桌上时，刘总对员工满意度极低的调查结果感到浑然不知所措。为什么？公司建立了先进的绩效管理、薪酬管理和培训管理等人力资源管理制度，员工怎么还不满意？后来，经过管理层的讨论与分析得出了结论：公司从没有绩效管理体系，一步登天地实施了先进的整套绩效管理模式，从而引发了员工无所适从的感受，并且员工认为很多KPI的设置并不符合公司现状。如何建立一套既完善、系统，又能够满足员工需求的渐进式绩效管理体系，成为C企业下一步思考的关键……

“冰冻三尺非一日之寒”，绩效管理的实施像其他很多方案实施一样，需要“总体规划”和“分步实施”，企业绝不能从无一跃到完美。绩效管理运用得是否成功，关键要看员工对待绩效管理体系的态度。绩效计划、绩效控制、绩效考核和绩效沟通的过程不可能一蹴而就，而需要长时间习惯的养成和心理上的接受。只有经过长期渐进式的实施之后，企业才会发现，前方并没有死胡同。并且，只有经历了这样长期的过程，到那时候的企业管理层才会感叹：原来成功并不遥远，它来得是那么自然和必然。

曾经有跨国公司使用了这样两个等式：企业管理=人力资源管理；人力资源管理=绩效管理。等式虽有些夸张，但告诉我们一个深刻的道理：绩效管理在企业管理中的核心地位是不可动摇的，而这种不可动摇的地位来自于企业、部门和员工长期以来绩效管理文化的形成。只有坚持“绩效管理具有极大激励作用，能促进员工价值和实现价值的共同实现”的信念，企业管理层在蓦然回首时，才可能产生这样一种心境：原来成功可以这么简单。而这种心境的形成正是从“接触时的崇拜”到“应用时的迷茫”再到“反思时的成熟”的心理曲线的描绘过程。

(资料来源：<http://www.hr.com.cn/p/31943.html>)

## 一、绩效与绩效管理的概念

对任何一个组织而言，如何有效地调动员工的积极性，挖掘他们的创造潜力，持续地提高他们的绩效水平，都是十分重要的。员工在工作中的绩效表现是企业实现其发展目标的最小要素，因此，如何管理员工绩效就成为管理者非常关心的问题。本书把员工绩效管理锁定为主要探讨方向，在以下的探讨过程中，除特别说明外，所提到的绩效管理均指的

是员工绩效管理。

## (一)绩效概述

### 1. 绩效的概念

从管理学角度来看,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。组织绩效是建立在企业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。但是组织战略的失误可能造成由于个人绩效目标的实现而导致组织的失败。

从经济学角度来看,绩效与薪酬是组织和员工之间的对等承诺关系,绩效是员工对组织的承诺。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。

从社会学角度来看,绩效意味着每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,他受饯于社会就必须回馈社会。

古语道:“川积细流,海纳百川。”这正为我们揭示了绩效的内涵。组织绩效来源于各团队绩效的整合,而团队绩效来源于每个员工所创造的合力。追本溯源,每个层次的绩效均来源于员工绩效。万丈高台,起于垒土,员工绩效即是根基。同时,员工个人的表现又不能脱离组织和团队的导航,否则将无绩效可谈。

很显然,绩效是一个多义的概念,从管理实践的历程来看,人们对于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”发展到强调“未来绩效”。从种种说法可以看出,绩效实际上反映的是员工在一定时期内以某种方式实现某种结果的过程。简而言之,我们一般认为绩效指的是那些经过评价的工作行为、方式及其结果,也就是说绩效包括了工作行为、方式以及工作行为的结果。

管理学认为绩效可以分为员工绩效和组织绩效。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的总和。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。

员工的绩效和组织的绩效是既相互区别又密切联系的两个概念。两者的区别在于其侧重点不同,员工的绩效着重于员工的行为和产出,而组织的绩效侧重于组织的行为和产出。两者的联系主要表现在:一方面,员工的绩效直接影响着组织的绩效;另一方面,组织在其运行过程中,其系统结构以及运行机制的合理与否也会促进或阻碍员工绩效的发挥。所以,在研究员工的绩效问题时,必须同时考虑组织因素。

## 2. 绩效的性质

为了更深入地理解绩效的概念，让我们来看看绩效具有哪些性质。根据我们对绩效的定义，绩效具有以下三个性质。

(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。绩效的多维性指的是需要从多个维度或方面去分析与评价绩效。比如考察一个部门经理的绩效时，我们不仅要看他的经营指标完成情况，还要综合考虑他的管理指标，比如对部下的监控、指导、整个团队是否有创造性等，通过综合评价各种硬、软指标得出最终的评价结论。通常，我们在进行绩效评价时应综合考虑员工的工作能力、工作态度和工作业绩三方面的情况。

(3) 动态性。绩效的第三个特征是动态性。我们知道，员工的绩效会随着时间的推移而发生变化。原来较差的绩效有可能好转，而原来较好的绩效也有可能变差。这就要求我们在评价一个人的绩效表现时充分注意绩效的动态性，而不能一成不变的思维来看待有关绩效的问题。

## (二) 绩效管理的含义

### 1. 绩效管理的概念

了解绩效的含义后，那么所谓的绩效管理就是指各级管理者为了达到组织目标对各级部门和员工进行绩效计划制订、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效反馈面谈、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升组织和个人的绩效。

### 2. 绩效管理的意义

(1) 绩效管理是企业战略落实的载体。绩效管理通过为每个员工制定有效的绩效目标，可以将公司战略、组织与人合为一体。绩效目标的制定应当是自上而下的，即使公司的战略通过绩效目标的制定层层下传。

(2) 绩效管理是构建并强化企业文化的工具。现在很多企业都在提企业文化，但对企业文化的认识并不是很深入，很多还只是停留在几句象征性的宣传口号上。其实企业的核心是一个企业的价值准则，绩效管理在企业价值观的传递过程中究竟发挥了什么作用呢？通常认为有强化和构建的作用。

- 强化作用：如果一个企业强调团队合作，那么在设计绩效考核指标时，就要考虑到各岗位间的合作指标以及部门总体绩效对员工个人绩效的影响。如果企业重视长远、平稳的发展，绩效考核则不仅要考核销售额，还要对产品的市场占有率及新市场的开拓赋予更多的权重。如果企业看中员工能力的提高，则在设计绩效考核要素时，不仅强调工作结果，更多关注的是员工的行为过程和工作表现。



- 构建作用：企业在自身持续发展的过程中，要不断提出新的价值观以更新自身的企业文化。而那些新的价值观是员工不熟悉的，甚至是抵触的。因而，新价值观的构建就要通过在绩效指标中设计符合新价值观的内容来实现。

(3) 绩效管理是提升管理水平的有效手段。绩效管理是基础薄弱的中国企业进行管理改进的有效手段。其特殊功效如下。

- 能提高企业计划的有效性。中国企业要么没有计划，要么就是计划过于死板，导致计划在执行的过程中有效性很差，这种状况致使整个企业的经营处于不可控制的状态，而绩效管理在一定程度上可以弥补这一缺陷。由于绩效管理这一制度性的要求，使得企业必须认真分析制定工作目标的有效性，并对目标完成结果进行评估，进而可以修正计划。
- 能提高管理者的管理水平。有一些管理者缺乏管理知识和技能，不懂得如何有效地整合企业内的资源，不知道如何管人。而绩效管理则要求管理者要完成制定工作计划、评价员工的工作表现、帮助下属提高绩效等一系列工作。因此，要提高管理者的水平，就要设计出一套制度化的方法来规范每一位管理者的行为。
- 易于暴露企业存在的问题。一个看似风平浪静的企业，在进行绩效考核时，可能会使一些一直潜藏在企业内部的问题暴露出来，如考核数据的准确性、管理者的管理技能、考核目标的有效性等。这些问题如果越堆越多，企业就会像“温水煮青蛙”一样，于不知不觉中死去。

(4) 绩效管理促进员工进步，能力得到提升。

绩效管理促使管理者对员工进行指导、培养和激励，以提高员工的工作能力和专业水平。通过绩效管理，发现员工之间的差距，发现员工工作中存在的问题，从而使员工扬长避短，在工作中不断进步；通过绩效管理，使员工持续改进工作绩效；通过绩效管理，促使各级管理者之间、管理者和员工之间进行沟通，增强企业的凝聚力，树立较强的团队意识。

由此可见，绩效管理不仅是人力资源的重要组成部分，更是企业强有力的管理手段之一。绩效管理就是要通过考核提高个体的效率，最终实现企业的目标。

### 【案例 1-2】

#### 绩效管理的“筐子”理论

《高效能人士的七个习惯》的作者史蒂芬·柯维在其新作《要事第一》里与我们分享了一个关于时间管理的故事。故事的大意是这样的：一天，某著名教授在上课之前让同学们搬了一些看起来莫名其妙的东西，其中，有一盘大石块、一盘小石块、一盘大沙子、一盘小沙子、一大盆水、一个大大的透明玻璃杯。当同学们把这些东西摆放好之后，教授说道：“同学们，今天我们一起做一个有趣的实验。实验的要求是把我眼前所有的石头、沙子和水都装到这个玻璃杯里。那么，请同学们回答，应该按照什么顺序来装呢？”顿时，同学们的好奇心被调动起来，纷纷发言，有人认为东西那么多，杯子那么小，把所有的东西

都装到玻璃杯是不可能的，有人认为应该先装水，有人认为应该先装小沙子……看到同学们这么踊跃，教授笑道：“首先必须明确的一点是，这些东西是可以全部装到杯子里的，只是你要找准顺序，下面我们就来看看到底按照什么顺序才能完成这个实验。”于是，教授先把大石头装到杯子里，再把小石头装进去，接着装大沙子，然后装小沙子，最后把水全部倒了进去。刚刚好，一样东西也没剩下，教室里顿时掌声雷动。最后教授总结道：“表面上看，我们是在执行一个不可能完成的任务，但事实表明，按照刚才的顺序，我眼前这所有的东西都已经被完全装到这个玻璃杯里。这其中只要有一个顺序不对，任务就不能完成。比如，你把小沙子放在了第一顺序，那么装大沙子的时候，大沙子之间将留有空隙，而且这些空隙无法被填充，因为你已经把能够填充空隙的最细小的沙子先装到了杯子里，这将直接导致杯子的一部分空间被占用，造成浪费。同样的道理，如果先装小石头，那么大石头之间的空隙也将无法被充分地利用，从而造成浪费。通过这个实验，我们得出一个什么样的道理呢？那就是在时间管理上，我们应该把握各项工作重要程度的先后顺序，按照事情的重要程度来安排工作，要事第一，要事先做，只有这样，我们的工作才能不断保持较高的效率。”

由此，我不禁想到了绩效管理，就像教授手中的那个透明玻璃杯一样，绩效管理就像一个筐子，容量是有限的，但需要做好的工作有很多，面对绩效管理的这个筐子，我们的管理者该怎么决策，该选择什么，按照什么样的顺序，去把与绩效有关的东西装到这个筐里，才能使它能被企业最充分地利用，更好地发挥它的作用，帮助企业提高管理效率和经营绩效呢？

### 一、绩效管理是怎样的一个筐子？

在往这个筐里装东西之前，我们必须首先明确的一个问题是，绩效管理究竟是怎样的一个筐子？我想，这个问题可以从筐子的构造来回答。

#### 1. 筐子的高度——企业的战略目标

筐子的高度决定了它的深度，同时也对其容量起着关键性作用，因此，首先要从筐子的高度来认识它，那就是企业的战略目标。

一个优秀的绩效管理系统与企业的战略目标密不可分，企业必须从战略的高度来设计绩效管理系统，同时，绩效管理的过程也始终围绕着企业的战略目标来执行，通过对企业战略进行有效的分解，层层落实到各个部门和工作团队，进而落实到具体办事的员工，使企业的战略被逐级分解、逐级执行、逐级落实，直至达成企业战略目标，获得企业所要的战略结果。

#### 2. 筐子的广度——企业对绩效管理作用的描述

光有高度，并不能完全保证筐子的容量，还必须把握好筐子的广度的问题，广度的问题就是绩效管理的作用问题。在战略高度的基础上，企业应对绩效管理的作用有一个更加充分的认知，使绩效管理在多个层面发挥综合作用。

要使筐子的容量足够的大，企业就不能仅仅认为绩效管理是对员工的考核，更不能把绩效管理的作用简单地界定在发放工资这个基础的层面。为使绩效管理的作用得到充分的

发挥,企业应该着眼于本企业的战略目标,从企业绩效、部门绩效和员工绩效这三个层面综合考虑问题,使企业的绩效管理致力于企业战略目标的实现,致力于企业经营绩效的提升,致力于经理和员工绩效能力的提高,致力于企业绩效文化的创建,致力于经理和员工之间的绩效合作伙伴关系的构建,致力于开创绩效沟通的新局面等。在这些大前提的基础上,企业再考虑如何利用绩效考核的结果去进行相关的人事决策,如加薪、晋级、解聘等。

### 3. 筐子的底——基础管理

高度有了,容量有了,但筐子是否结实,也是一个非常重要的问题。毕竟,如果筐子的底部不够结实,或者干脆已经腐烂,不堪一击,那筐子怎么可以承载重量,恐怕刚刚拎起来,筐子就已经不能使用了。决定筐子底部是否足够结实的是企业的基础管理,而基础管理又集中表现在企业对职位的管理。

职位管理是绩效管理的基础。职位的管理是否到位,企业内各个职位的责权利界定得是否清楚、是否详细、是否可供依据、职位与职位之间的流程衔接是否顺畅等,这些问题在绩效管理实施之前必须有一个明确的答案。

通常,企业都在做这项工作,但大多比较粗糙,比较泛泛,职位的内容不够详细,工作的标准不够明确。如果仅仅以这样粗浅的职位界定去应对绩效管理,显然是不够用的。随着绩效管理研究的深入,当前的职位管理现状受到了严峻的挑战,绩效管理对职位的管理也提出了更高的要求,要求企业必须在实施之前进行职位分析工作,重新定义员工的工作内容,进一步明确员工的职位说明书,更加清楚详细地界定员工的职位,使工作流程更加顺畅,工作标准更加精确。这就要求企业要尽力加固筐子的底部,加强职位的管理,把绩效管理的基础工作做扎实。

### 4. 筐子的材料——全体员工

材料是决定筐子的根本,筐子的质地将因所用材料的不同而有所区别。

那么,决定筐子的材料是什么呢?员工,所有的员工,包括企业老总、各个层级的经理、主管和所有基层的员工,企业的所有员工都概莫能外,只有通过有效的手段把所有的员工紧密地结合在一起,绩效管理的筐子才能成型,筐子的质量才够强。

也就是说,绩效管理不是管理层的专利,也不是人力资源部一个部门的事情,更不是各级经理对付员工的工具,而是企业所有经理员工共同的事业,只有把所有的员工都纳入其中,并在其中扮演恰当的角色,担当相应的职责,才能最终保证绩效管理得以有效的实施。

## 二、该往绩效管理这个筐子里装些什么东西?

绩效管理的“筐子”做好之后,企业要做的就是决定该装哪些东西,只有把合适的东西装到筐子里,它才能真正具备价值,发挥作用。

在绩效管理这个筐子里,我们要装的东西大概有,一是绩效管理的系统,二是绩效管理的流程,三是绩效管理的人,四是相关的方法和工具;五是绩效考核结果的使用。这里,绩效管理的系统就像教授手中最大的石块,绩效管理的流程就像小一点的石块,绩效管理的人就像大沙子,相关的方法和工具就像小沙子,绩效考核结果的使用就像水,企业就是



要把这些东西装到绩效管理这个筐子里。

### 三、按照什么顺序装？

显然，我们应该依照“要事第一”的原则，按照教授教给我们的方法，根据这些东西的重要程度和逻辑顺序依次把它们装到筐子即可，具体操作顺序如下。

#### 1. 装入绩效管理系统

绩效管理系统就像那些大石块一样，只有先把它放进去，其他东西才会有更多的空间，才会切合得更好。

为什么先放入绩效管理系统？这与绩效管理的特点有关，绩效管理本身就是一个完善的管理系统，绝对不是只有绩效考核一个环节。企业在着手操作绩效管理之前，必须把绩效管理看作一个系统来进行设计、维护和发展。绩效管理系统实际上就是从系统的观点出发来运作绩效管理，使绩效发挥综合作用，从整体上改善企业、经理和员工的绩效，使绩效管理与企业战略和谐统一。

在很多企业绩效管理的筐子里装的不是系统而是绩效考核，整个筐子里只是放了几张简单的绩效考核表，也正因为他们选择了绩效考核作为主要内容，筐子再也容纳不下其他的东西，战略目标、绩效系统、过程沟通、业绩辅导、绩效改进等这些重要的物件被企业一一丢弃，这也直接导致了绩效管理工作失效，流于形式。

绩效管理系统又包括四个子系统，分别是目标体系、制度保障体系、组织保证体系和绩效管理过程体系。

#### 2. 装入绩效管理流程

决定了绩效管理的系统构架之后，再来确定绩效管理的流程，即：绩效计划、设定绩效目标→绩效沟通与辅导→绩效收集与记录、建立业绩档案→绩效考核与反馈→绩效诊断与提高。把这五个绩效管理流程装入筐子，使绩效管理系统丰富化和具体化。

#### 3. 装入人

装入人就是把企业中各个层面的员工与相关的流程匹配起来，明确各级管理者的绩效管理责任，使流程被有效地执行，并在执行的过程中不断地得到改善和提高。

#### 4. 装入方法和工具

在绩效管理的过程中，都采用了哪些方法，使用了哪些工具，例如，设定绩效目标的方法、绩效沟通的方法、绩效考核的方法、绩效反馈的方法、绩效考核的工具、绩效反馈的工具、建立绩效档案的工具、绩效满意度调查的工具等，这些方法和工具必须一一列出并放入筐中，以保证管理者在绩效管理的过程中有具体的方法可以遵循，有操作性强的工具可以使用。

#### 5. 绩效考核结果的使用

最后，绩效考核结果的使用也应作为一项内容放入筐中，阶段性的绩效考核结果应与员工激励、薪酬分配和培训相关联，以便好地发挥绩效考核的作用，帮助企业提高管理效率和经营业绩。

(资料来源：[http://www.sino-manager.com/201385\\_261205.html](http://www.sino-manager.com/201385_261205.html))