



“十三五”高等院校本科规划教材
21世纪高等教育精品教材

绩效管理

JIXIAO GUANLI

陈岳堂 高 涵 主编



东北师范大学出版社
NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

2017 年国家社科基金项目《基于三方动态博弈的政府购买社会组织公共服务绩效优化研究》成果(项目编号:17BGL191)

绩 效 管 理

主 编 陈岳堂 高 涵



东北师范大学出版社

长 春

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/陈岳堂,高涵主编.—长春:东北师范大学出版社,2018.3
ISBN 978 - 7 - 5681 - 4298 - 4

I. ①绩… II. ①陈… ②高… 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(2018)第 059025 号

“十三五”高等院校本科规划教材 21 世纪高等教育精品教材

☐责任编辑:刘 婕 ☐封面设计:创智时代
☐责任校对:何世红 ☐责任印制:张允豪

东北师范大学出版社出版
长春净月经济开发区金宝街 118 号(邮政编码:130117)
电话:010—82893125
传真:010—82896571

网址:<http://www.nenup.com>

东北师范大学出版社激光照排中心制版
长春方圆印业有限公司印装

长春市绿园区迎宾路 2066 号(邮政编码:130062)
2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
幅面尺寸:185 mm×260 mm 印张:11.5 字数:278 千

定价:38.00 元

前 言

弗雷德里克·泰勒（Fredrick Taylor）于1911年出版的《科学管理原理》标志着管理学的诞生。回溯与梳理管理思想发展与演变的历史可知，组织绩效、群体（部门）绩效以及个人绩效的提升始终是各个学派研究的落脚点。从某种意义上讲，管理学的历史就是绩效管理的历史。

在21世纪的今天，人力资源已经成为组织最重要的资源之一，人力资源管理也已经成为组织最重要的管理职能之一。一个组织的管理围绕着如何提高这个组织的个人绩效、团队绩效和组织绩效展开。因此，一个组织的人员招聘与选拔、岗位设置与安排、员工培训与开发、薪酬设计与调整等工作是否有效，最终取决于这些工作和活动是否促进了员工和组织绩效的提升。从这个意义上讲，人力资源管理的核心就是绩效管理。绩效管理（performance management）作为人力资源管理的一个核心内容，是一切管理者都应该具备的一项重要管理技能。一个管理者能否有效管理员工绩效，将直接影响员工积极性的发挥和潜能的开发，也会影响员工的生产效率。

过去十多年来，随着国外人力资源管理理论不断被引入我国，绩效管理受到越来越多的关注，与绩效管理相关的理论、观念、技术、方法等也逐步被人们了解。因此，在组织内部实施绩效管理已经成为趋势，并被视为提高组织人力资源管理水平、增强组织竞争力的重要手段。对管理者而言，全面而系统地掌握绩效管理的基本思想、基本理论和基本方法极其重要。但是，从管理实践来看，一些管理者对于绩效管理理论和方法缺乏系统而全面的掌握，许多组织及其管理人员推行的绩效管理的实际效果并不理想。基于目前管理界的这一普遍现象，为了适应绩效管理教学和培训的新需要，我们在长期的研究、教学和管理实践的基础上，通过大量的深入调查研究，组织相关人员编写了这本《绩效管理》，以期帮助我国组织的各类管理者尤其是绩效管理及相关专业的学生，使他们了解国内外最新的绩效管理理念、方法、技术以及国内外组织绩效管理方面的最新实践，洞悉人力资源管理的精髓。

本书共分为十章，一至三章主要介绍了绩效管理的基础知识、基本理论和基本方法；四至八章主要从绩效计划、绩效实施、绩效评价、绩效沟通、绩效反馈与改进等方面系统讲述了绩效管理的基本流程和操作过程；九章、十章主要介绍了绩效管理理论及方法在培训、人事、薪酬与组织团队等方面的应用与发展。

本书的整体特色可概括如下：

第一，体系完整，结构严谨。本书从绩效管理理论和基础工作出发，以绩效系统设

计、绩效考核、绩效实施、绩效反馈与改进五个主要环节为主线讲述了绩效管理的基本流程，对每一部分的基本概念、基本理论与基本方法进行了系统阐述，介绍了在绩效管理中需要关注与解决的问题。

第二，内容翔实，切合实际。本书知识严谨、权威，材料新颖，条理清晰，在内容编写上参考了大量的国内外文献与案例资料。另外，对每一章节的基本概念、基本理论与基本方法都进行了详细阐述，并将每章的核心内容提炼成章节小结，便于读者强化理解。同时，本书密切关注当前我国各类组织在绩效管理方面的实践，借鉴国内外最新的管理理念和管理实践，深入分析研究绩效管理系统，力争使之更具科学性与有效性，真正做到理论与实践相结合。

第三，科学实用，操作性强。本书在编写过程中始终秉持科学性和可操作性、先进性和实用性相结合的原则，坚持以问题为导向，着重分析绩效管理在实践中经常遇到的疑难问题，有针对性地提供了理论指导与实际策略，以能够解决管理实践中的具体问题为出发点和落脚点。

集结成书的艰辛过程汇聚了团队的辛劳付出和智慧。在书稿付梓之际，我要感谢我的研究团队成员李嘉丽、谢东军、苏亚茹、刘花香、陈蓓、黄凌等，正是大家的共同努力，才保证了本书的编写与出版圆满完成。同时，本书在编写过程中还参考引用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。虽然我们力求完美，但限于水平，不足之处在所难免，敬请各位同仁、专家和读者朋友批评指正，不吝赐教。

编 者

2018年1月

目 录

第一章 绩效管理概论	1
第一节 绩效管理	1
一、绩效管理的概念	1
二、绩效管理的过程及影响因素	3
三、绩效管理的八大误区	5
第二节 绩效管理的地位与作用	6
一、绩效管理的地位	6
二、绩效管理的作用	8
第三节 绩效管理的发展历史与趋势	8
一、绩效管理的历史沿革	8
二、当代绩效管理发展的趋势	10
第二章 绩效管理系统的的设计	12
第一节 组织内部环境概念及分析	12
一、组织内部环境概念	12
二、组织内部环境分析	12
第二节 组织外部环境概念及分析	15
一、组织外部环境概念	15
二、组织外部环境分析	15
第三节 绩效管理目标的建立	17
一、绩效管理目标的概念、意义与分类	17
二、绩效管理目标的建立过程	18
第四节 绩效管理系统的的设计	21
一、绩效管理系统设计的总体思路	21
二、绩效管理系统设计的主要步骤	22
第三章 绩效考核指标与标准	28
第一节 绩效考核指标与标准的定义	28
一、绩效考核指标的概念及分类	28
二、绩效考核标准的概念及分类	31

第二节	绩效考核指标设计	32
一、	绩效考核指标设计的目的	32
二、	绩效考核指标设计的意义	34
三、	绩效考核指标设计的原则	34
四、	绩效考核指标设计的思路与方法	36
五、	设定绩效考核指标权重的方法	40
第三节	绩效考核标准衡量	42
一、	绩效考核标准衡量的目的	42
二、	绩效考核标准的衡量方式	42
三、	绩效考核标准的衡量原则	43
第四章	绩效计划	45
第一节	绩效计划	45
一、	绩效计划的内涵	45
二、	绩效计划的组成	45
三、	绩效计划的本质	47
四、	绩效计划的类型	48
五、	绩效计划的特点	49
六、	绩效计划的作用	49
第二节	绩效计划的准备	50
一、	绩效计划的准备阶段	50
二、	绩效计划的沟通阶段	51
三、	绩效计划的审定和确认阶段	53
第三节	绩效计划的内容及原则	54
一、	绩效计划的内容	54
二、	绩效计划的原则	56
第四节	绩效计划的制订	57
一、	绩效计划制订的组成要素	57
二、	绩效计划制订的步骤	58
第五章	绩效实施	62
第一节	绩效实施的准备	62
一、	绩效管理实施的时间安排	62
二、	绩效管理实施所需的信息支持和文案准备	63
三、	组织绩效管理的动员和培训	64
四、	不同角色的前期工作准备	65
第二节	绩效管理实施的流程	66
一、	绩效计划与指标体系的构建	67
二、	绩效管理的过程控制	68

三、绩效考核与评价	69
四、绩效反馈与面谈	70
五、绩效考核结果的应用	73
第三节 绩效管理实施中的关键问题	74
一、绩效管理实施成功的主要因素	74
二、实施绩效管理时应处理好的几个问题	75
第六章 绩效评价	78
第一节 绩效评价的概述	78
一、绩效评价的内涵	78
二、绩效评价主体的选择	79
三、绩效评价的周期	80
四、绩效评价方法的定义	80
第二节 个人绩效评价方法	80
一、个人绩效管理	80
二、个人绩效评价	81
三、个人绩效评价方法的分类	81
四、个人绩效评价的原则	84
五、个人绩效评价的方法	86
第三节 组织绩效评价方法	96
一、组织绩效评价	96
二、组织绩效评价常用方法	97
第四节 绩效评价中常出现的偏差	102
一、评价系统的偏差	102
二、评价主体的误区	103
第七章 绩效沟通	107
第一节 绩效沟通的含义	107
一、沟通	107
二、绩效沟通	108
第二节 绩效沟通的目的与原则	112
一、绩效沟通的目的	112
二、绩效沟通的原则	113
第三节 绩效沟通的机制	114
一、绩效沟通机制的构成要件	114
二、绩效沟通机制的运行模式	116
第四节 绩效沟通的技巧	117
一、绩效沟通的技巧	118
二、绩效沟通的注意事项	119

三、建设性沟通技巧	119
第八章 绩效反馈与绩效改进	123
第一节 绩效反馈	123
一、绩效反馈的内涵	123
二、绩效反馈的意义	123
三、实施绩效反馈的原则	124
四、绩效反馈的方式	125
第二节 绩效面谈	127
一、绩效面谈的意义	128
二、绩效面谈的内容	128
三、绩效面谈的步骤	129
四、绩效面谈的方法	131
五、结束面谈的方法	132
第三节 绩效改进	132
一、绩效分析	132
二、绩效改进计划的制订	134
三、绩效改进计划的实施与评价	136
第九章 绩效评价结果应用	138
第一节 绩效评价结果应用概况	138
一、绩效评价结果应用的原则	138
二、绩效考核结果在应用过程中出现的问题	139
第二节 绩效与培训	140
一、培训的含义、类型	140
二、绩效考核结果在员工培训中的优势	140
三、绩效考核结果在员工培训中的应用	141
四、绩效考核结果在员工培训中的运用流程	142
第三节 绩效与薪酬	144
一、薪酬的含义	144
二、薪酬的功能	145
三、绩效考核结果在薪酬管理中的应用	145
四、绩效考核结果在薪酬奖金中的分配	146
五、组织薪酬与绩效考核存在的问题	147
六、组织薪酬与绩效考核的管理对策	148
第四节 绩效与人事管理	149
一、用于招聘决策	149
二、绩效考核与人事处理	150
三、绩效考核与人员晋升	150

第五节	绩效考核结果的其他应用	151
一、	开发员工潜能	151
二、	为奖惩提供标准	151
三、	绩效改进	152
四、	用于激活沉淀	152
第十章	绩效管理的发展趋势	155
第一节	战略性绩效管理	155
一、	战略性绩效管理的定义	155
二、	战略性绩效管理系统模型	155
三、	战略性绩效管理发展新趋势	157
第二节	团队绩效管理	159
一、	团队绩效的定义	159
二、	团队绩效管理的目标	159
三、	工作团队绩效考核指标设计应注意的问题	160
四、	工作团队绩效管理指标设计的方法与考核流程	160
五、	工作团队绩效管理的流程	162
六、	工作团队绩效考核结果的应用	163
第三节	高绩效团队的创建	163
一、	高绩效团队的六种特征	163
二、	高绩效团队成员的八种表现	164
三、	如何打造高绩效团队	166
参考文献		170

第一章 绩效管理概论

对于一个组织而言,绩效是评价组织管理活动的有效尺度和客观标准。因此,持续地提高绩效水平是实现组织可持续发展的关键。随着经济全球化和信息技术的发展,组织管理方式有了不断的创新,传统的绩效考评已发展成为完整的绩效管理系统。

绩效管理是组织人力资源管理的核心环节,对完成组织目标,实现组织持续快速、健康发展有着非常重要的意义。随着绩效管理在我国组织管理实践中的不断开展,一大批学者开始对其进行研究,并取得了显著的成果。

本章节主要从三个方面介绍绩效管理,即绩效管理、绩效管理的地位与作用、绩效管理的发展历史与趋势。

第一节 绩效管理

一、绩效管理的概念

(一) 绩效管理的概念

现代管理学认为,管理活动是一个过程,由计划、组织、领导、协调、控制等基本内容构成。绩效管理(performance management)作为组织管理活动,是人力资源管理活动的重要组成部分之一。同时,它本身也是一个过程,是管理者与被管理者之间根据组织目标对被管理者的工作活动、工作技能和工作产出进行持续的沟通与评价,进而保证组织目标有效实现的过程。绩效管理中的“绩效”是全面的绩效,从层次构成上看包括员工绩效、团队绩效和组织绩效,从内容上看包括结果、行为和素质。绩效管理是现代人力资源管理的核心职能,正确认识和理解其含义是科学使用和实施的前提。对于绩效管理的含义可以从以下三个方面加以理解:

1. 绩效管理是一个过程

绩效管理是一个包含若干环节的系统,通过该系统在整个工作过程中的运行实现管理目的。绩效管理不仅强调绩效结果,而且重视达成绩效目标的行为和过程。绩效管理不仅仅是最后的评价,还强调通过控制绩效周期中的整个过程来达到绩效管理的最终目的。因

此，绩效管理不仅是目标管理，而且是过程管理。

2. 绩效管理注重持续的沟通

绩效管理特别强调通过沟通辅导实现员工能力的提高，进而实现绩效管理的目的。绩效管理不是迫使员工工作的“大棒”，也不是引诱员工工作的“胡萝卜”，而是以人本思想为指导的组织与员工双赢的策略。各级管理者都要参与到绩效管理的过程中来，各种方式的沟通辅导贯穿于整个绩效管理系统之中，进而使管理者与员工相互理解，彼此促进。

3. 绩效管理的最终目的在于绩效改进

绩效管理注重实现绩效改进，而不是绩效评价。在评价员工绩效的同时，绩效管理是防止员工绩效不佳和提高员工绩效水平的工具，所以它的各个环节都是围绕绩效改进这个目的进行的。具体的任务目标只是绩效管理的具体落实，其根本目的则是通过绩效的持续改进提高组织的核心竞争力。

（二）绩效管理与绩效评估的区别

1. 绩效管理

绩效管理是一个完整的循环系统，包括绩效计划、绩效实施、绩效评估和评估结果应用等几个环节。将组织战略和员工绩效目标等基本内容确定后，管理者应与员工就绩效目标以及如何实现目标达成共识。同时，在员工进行工作的过程中以及绩效评估结果出来后，管理者通过与员工的沟通和协商，为其提供必要的支持、指导和帮助，最终实现组织和员工的双赢。

2. 绩效评估

绩效评估是整个绩效管理流程中的一部分，是指管理者和员工运用科学的标准、方法和程序，对照在绩效计划阶段设定的目标，评估并总结员工实际的业绩。可以说，绩效评估是绩效管理中非常重要的一个环节。绩效评估可以为组织提供员工在绩效方面的信息，鼓励和促进员工之间的竞争，也有助于组织管理层发现组织和员工存在的问题，并提出具有针对性、建设性的改进措施，从而推动组织和员工的发展。

3. 二者区别

从以上对绩效管理和绩效评估二者的界定，我们不难发现二者的区别：

第一，绩效管理关注过程，而绩效评估关注结果。绩效管理是一个复杂的系统，强调对员工绩效事先的预见和过程中的引领与指导。绩效管理的根本目的在于组织与个人绩效的提升。事实上，绩效评估只是绩效管理中的一个环节。绩效评估更关注最后的结果，并不重视对过程的控制，其着眼点是对员工过去绩效的总结。

第二，绩效管理是一个系统，而绩效评估是整体系统中的一部分。绩效管理是一个过程体系，大致可以分为绩效计划、绩效引领、绩效评估和评估结果应用四个阶段。绩效评估只是绩效管理若干环节中的一个阶段，虽然它在绩效管理中起着相当重要的作用，但绝不能以偏概全。

二、绩效管理的过程及影响因素

(一) 绩效管理的过程

绩效管理的过程通常被看作一个循环,而这个循环通常可分为四个环节,即绩效计划、绩效辅导、绩效实施与绩效反馈。研究者袁丽华将绩效管理重新总结为绩效计划、绩效辅导、绩效实施、绩效反馈与激励、绩效改进与提高五个过程,使之形成一个完整高效的绩效管理体系,且整个体系是不断循环的。

1. 绩效计划

绩效计划制订是绩效管理的基础环节。可以说,不制订合理的绩效计划就谈不上绩效管理。从宏观角度来讲,组织的绩效计划是基于组织的战略目标来设计的,所以在制订计划时为了避免随意性必须根据组织的战略目标分析组织现有的状况,制订详细的工作说明和工作规范。同时,这个计划还要符合科学客观的原则,使得大多数的目标是可以量化的,不要出现过多的主观因素,从而保证衡量结果的准确和客观。从微观角度来说,组织的绩效计划需要管理者与员工共同讨论,就实现目标的时间、责任、方法和过程进行沟通,以确定员工以什么样的流程完成什么样的工作,以及达到什么样的绩效目的。好的绩效计划是好的绩效考核的起点,而且绩效计划也是一个动态、持续的过程,需要随时发现它的不合理之处,以便随时加以调整。

2. 绩效辅导

绩效辅导沟通是绩效管理的重要环节,如果这个环节的工作不到位,绩效管理就不能落到实处。绩效辅导过程要求管理者与员工进行持续不断的沟通,在此过程中就绩效目标达成共识,并且辅助员工成功地完成绩效目标。在辅助的过程中,员工也能够提高自身的素质。当然,沟通是存在于整个绩效管理的过程之中的,而不仅仅只是在此环节,这里提出是为了突出这个环节的重要性。总之,组织要让员工很清楚地了解绩效考核制度的内容、制订目标的方法、衡量标准、努力与奖酬的关系、工作业绩、工作中存在的问题及改进的方法等。当然,也要聆听员工对绩效管理的期望,这样绩效管理才能达到预期的目的。绩效辅导工作的作用在于它可以更好地衔接绩效计划和绩效实施,使绩效工作可以更好地开展。

3. 绩效实施

绩效实施这个阶段主要是对员工的工作进行考核、测量和记录,并形成书面的文档,以方便开展绩效考核工作,并将其作为员工晋升、加薪等活动的依据。在实施过程中最重要的是如实地进行记录,而且要实事求是,避免主客观因素对绩效考核结果的影响。同时,绩效实施是整个绩效管理过程中最耗费时间的一环,影响着其他环节的正常运转。绩效计划能否顺利落实与顺利完成依赖于绩效实施的运行,绩效反馈与激励的基础就是绩效实施的情况。因此,绩效实施是绩效管理系统中一个非常重要的中间环节,关系着整个绩效管理的成败。

4. 绩效反馈与激励

作为绩效考核的结果,它不仅能够衡量员工的工作效率,而且具有改进员工行为的作

用,而这也是绩效考核的最终目的。因此,在绩效结果出来以后,通过绩效反馈与激励,部门主管可以使下属了解他们自身的绩效情况,认识到自己有哪些方面需要改进和提高,同时下属也可以提出自己在完成任务中遇到的困难,这样也可以方便员工更加明确绩效考核的目的,从而提高绩效水平和员工对于绩效结果的满意度。绩效管理强调的是面对面,而不是背靠背。因此,它既有利于个人的成长,又有利于组织的发展。综上,我们不难看出绩效反馈与激励包含两个内容,即对绩效实施结果的分析和对绩效结果的应用。

5. 绩效改进与提高

绩效结果对于员工来说只是衡量其工作的标准,但对于人力资源部门来说,它还可以指导下一期的绩效考核。因此,要根据组织内部的现状以及外部的市场环境进行调整。当然,这些调整还要根据上期绩效考核的结果进行,针对绩效考核中存在的问题,依据具体情况采取措施进行修正,重新设定绩效指标,做好下一个绩效周期的准备工作。

组织的绩效管理是一个系统的过程,五个环节中任何一个环节的缺失、管理的失误或理念的错误,都可能影响组织整体绩效的提高。

(二) 绩效管理的影响因素

绩效管理要达到组织的预期目的,实现组织的最终目标,往往受到多种因素的影响。因此,管理者只有充分认识到各种影响因素给组织绩效所带来的影响及程度,才能够做好绩效管理工作。一般来讲,影响组织绩效管理有效性的因素有:

1. 管理者的理念

管理者对绩效管理的认识是影响绩效管理效果的重要因素。如果管理者能够深刻理解绩效管理的最终目的,更具前瞻性地看待问题,并在绩效管理的过程中有效地运用最新的绩效管理理念,便可很好地推动绩效管理的有效实施。

2. 高层领导支持的程度

绩效管理作为人力资源管理的重要组成部分,是实现组织整体战略管理的一个重要手段。要想有效地进行绩效管理,必须得到高层领导的支持,因为高层领导对待绩效管理的态度决定了绩效管理的效果。

3. 人力资源管理部门的尽职程度

人力资源部门在绩效管理的过程中主要扮演组织协调者和推动者的角色。绩效管理是人力资源管理工作中的重要组成部分,如果人力资源管理部门能够对绩效管理加大投入力度,加强对绩效管理的宣传,组织必要的绩效管理培训,完善绩效管理的流程,就可为绩效管理的有效实施提供有力保证。

4. 员工对绩效管理的态度

员工对绩效管理的态度直接影响着绩效管理的实施效果。如果员工认识到绩效管理的最终目的是使他们改进绩效而不是单纯地接受惩处,绩效管理就能很好地发挥作用。

5. 绩效管理与组织战略的相关性

个人绩效、部门绩效应当与组织的战略目标一致。只有个人绩效和部门绩效都得到了实现,组织战略才能够得到有效的执行。因此,它要求组织管理者在制订各个部门的目标时,不仅要考虑部门的利益,也要考虑组织的整体利益,只有个人、部门和组织整体的目标一致了,才能确保组织的绩效管理卓有成效。

6. 绩效目标的设定

一个好的绩效目标要满足具体、可衡量、可实现及与工作相关等要求。只有这样，组织目标和部门目标才能得到有效的执行，绩效考核的结果才能够公正、客观而且具有说服力。

7. 绩效指标的设置

每个绩效指标对于组织和员工而言，都是战略和文化的引导，是工作的方向。因此，清晰明确、重点突出的指标非常重要。好的绩效指标可以确保绩效考核重点突出，与组织的战略目标匹配，便于实施绩效管理。

8. 绩效管理系统的时效性

绩效管理系统不是一成不变的，需要根据组织内部、外部的变化进行适当调整。当组织的战略目标、经营计划发生改变时，组织的绩效管理系统也要发生动态的变化，从而保证其不会偏离组织战略的发展方向。

三、绩效管理的八大误区

对绩效管理的错误认识是组织绩效管理效果不佳的最根本原因，也是最难突破的障碍。组织管理者对绩效管理往往存在如下的错误认识：

（一）未真正明确绩效管理的主要目的

很多组织负责人认为绩效管理的主要目的就是发奖金、处罚员工、让员工有压力以及使其更听话，实际上这并不是绩效管理的主要目的。绩效管理最主要的目的是提高员工绩效，提高部门绩效，提高组织绩效。

（二）将绩效管理等同于绩效考核

很多组织认为绩效管理就是绩效考核，把很多心思放在绩效考核各种方法的应用上，并思考如何让绩效考核更加量化、全面。实际上，即使绩效考核做得再好，也不能做好绩效管理工作，因为绩效考核只不过是绩效管理中的一个环节，只看到了一部分，而没有看到全部，是不能解决问题的。

（三）在绩效管理中多采取负面激励，而不是正面激励

很多组织在绩效管理中采用更多的是负面激励，而不是正面激励。因此，很多人误认为搞绩效管理就是为了变相地扣员工的工资，使很多员工甚至是中层干部都不支持组织搞绩效管理，这是造成组织绩效管理失败的主要原因之一。

（四）绩效考核结果没有很好地得到应用

组织在实施绩效管理时存在一个普遍问题，即做了很多绩效管理工作，但忽视了一个很重要的环节——结果应用。因为没有很好地与薪酬、福利、职位变动、培训等结合在一起，未建立起相应的制度做支撑，使绩效考核结果没有很好地得到应用，从而大大降低了绩效管理的效果。

（五）没有考虑到组织中绝大多数人的利益

对于一个组织来说，组织中有代表不同利益的各个阶层，有大股东、小股东，也有高层管理者、中层管理者、基层管理者、研发人员、市场人员、生产人员等。这些不同的人员代表着不同的利益，如果组织在推行绩效管理工作时没有考虑周全，就很容易失败。组织要想顺利、成功地推行绩效管理工作，就要团结一切可以团结的力量，使绝大多数人都能够理解、支持绩效管理工作，这样才会大大增加绩效管理工作成功的机会，促使更多的人为了组织的整体绩效而愿意推行绩效管理，而不会把推行绩效管理工作当作负担。

（六）没有看到绩效管理的实质

很多组织在大力开展绩效管理时，只看到其表象，没有看到其实质。绩效管理的实质不在于采用什么样的方式方法来开展绩效管理工作，关键在于要采用符合本组织实际情况的方式方法，从而更好地解决组织中存在的问题，提高组织的整体绩效，并通过提高组织绩效让更多的人得到实惠。

（七）不重视绩效改进

很多组织不重视绩效改进，没有把在绩效考核中发现的重要问题放入下一个绩效考核周期的绩效计划中，使这些重要问题没有在下一个绩效考核周期内得到应有的重视和解决，从而使绩效结果没有得到改善。

（八）不重视绩效辅导

很多组织在推行绩效管理工作时并不重视绩效辅导，甚至不知道要进行绩效辅导。事实上，一些员工、职业经理人并没有达到很高的水平，没有达到上级领导下命令就能把事情做好的程度，而恰恰很多组织忽视了这个重要的现实问题，即员工不具备做好工作的能力，而各级管理者又没有进行层层辅导，导致很多工作没有得到很好地执行。实际上，有时并不是员工不想做好这些工作，而是其能力达不到。没有绩效辅导的绩效管理不可能取得成功，这也是目前很多绩效管理并不成功的最主要的原因。

第二节 绩效管理的地位与作用

一、绩效管理的地位

人力资源管理由工作分析、招聘甄选、培训开发、绩效管理、薪酬福利、劳动关系、人力资源规划等职能任务构成。绩效管理在人力资源管理体系中占据着核心地位，并与其他模块相互衔接，彼此支撑。具体示例如图 1-1 所示。

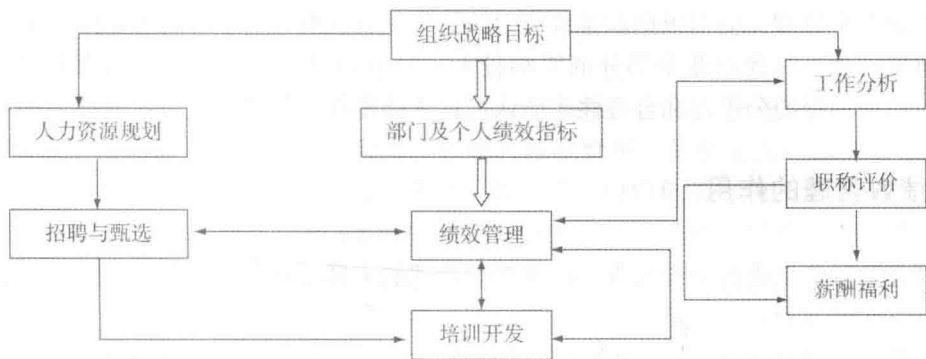


图 1-1 绩效管理在人力资源管理中的地位

(一) 与工作分析的关系

绩效管理的重要基础是工作分析。工作分析的目的就是要确定各个职位应该做什么及由什么人来干，即确定职位的工作职责以及它所提供的重要工作产出。工作分析的结果是确定绩效管理系统的依据，而绩效管理结果反过来也会对工作设计与分析产生影响。首先，绩效管理的考核内容必须与工作内容密切相关，以工作分析结果作为绩效管理的依据。同时，绩效管理结果也可能反映出工作设计与分析中的问题，是对工作设计是否合理的一种验证手段。例如，一位公认的优秀员工在绩效管理中长期得到较差的结果，那么在分析原因时就要考虑是否存在问题。

(二) 与招聘甄选的关系

在对人员进行招聘和甄选的过程中，通常采用各种人才测评手段，如心理测验、面试等。这些方法主要侧重于考察应聘人员的价值观、性格、能力或行为特征等基本素质，进而推断其在真实的工作岗位上的工作能力。而绩效管理的记录与总结能够对高绩效与低绩效员工的素质特征加以归纳，进而发现具有哪些特征的员工更适合岗位和组织需要。可见，这些真实的历史资料可以帮助组织实现有效的招聘与甄选。同时，绩效管理的结果可能促使组织做出相应决定。例如，当绩效不良的原因是员工能力和态度上有所欠缺时，组织可能就要制订相应的招聘计划；当绩效不良的原因在于工作量超负荷、人手不足时，那么新员工的招聘也就势在必行了。

(三) 与培训开发的关系

员工培训以及开发的目标、内容、对象等都与绩效管理的结果紧密相关。在绩效考核结果确定之后，管理人员往往会根据被评估者的绩效结果，结合组织目标和个人发展愿望，与被评估者共同制订改进计划和未来发展计划，进而设计培训与开发方案。与此同时，人力资源管理者还可以通过对比培训前后员工的绩效表现对培训开发的效果进行评价，并不断地对培训方案进行调整，进而提升培训效果。

(四) 与薪酬福利的关系

绩效管理应该与薪酬体系挂钩，这是现代组织人力资源管理系统的基本要求。按照薪