

人力资源管理本科专业系列教材

HR

JIXIAO GUANLI

绩效管理

成慕敦 主编

湘潭大学出版社

本系列教材由湘潭大学旅游管理学院资助出版

人力资源管理本科专业系列教材编委会

主 任：郑赤建

副主任：阎友兵 王协舟

委 员：（以姓氏拼音为序）

方世敏 霍生平 林龙飞

王协舟 阎友兵 郑赤建

绩效管理

主 编：成慕敦

副主编：文 伟 郑赤建

编 者：王 辉 霍生平 杨菊仙

梁贵超 赵忠君 张燕君

朱 健 陈素平

湘潭大学 出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 / 成慕敦主编. —湘潭: 湘潭大学出版社, 2016.12

ISBN 978-7-5687-0060-3

I. ①绩… II. ①成… 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(2016)第 305886 号

绩效管理

成慕敦 主编

责任编辑: 刘 丹

装帧设计: 胡鸿雁 周湘兰

出版发行: 湘潭大学出版社

社 址: 湖南省湘潭市 湘潭大学出版大楼

电话(传真): 0731-58298966 邮编: 411105

网 址: <http://press.xtu.edu.cn>

印 刷: 长沙鸿和印务有限公司

经 销: 湖南省新华书店

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 17

字 数: 414 千字

版 次: 2016 年 12 月第 1 版

印 次: 2016 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5687-0060-3

定 价: 34.00 元

(版权所有 严禁翻印)

前 言

本教材编写人员均为人力资源管理专业的专任教师和研究人员，结合多年的教学实践，编写了这部《绩效管理》教材。

教材的编写努力突出以下特色：一是编写体例新颖。每章文首绘制“知识结构图”，梳理本章知识脉络，提出“学习目标”。每章末尾附有“相关链接”和“经典实例”，引导学生深化所学内容、接触前沿观点、获取实践经验、拓展专业视野。二是逻辑结构比较清晰。以绩效管理实操流程为主线，将绩效管理的绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈的四个主要环节等主要内容联系起来，将绩效管理的评价内容、评价主体、评价周期、评价方法和评价结果运用五项关键决策融入四个主要环节，逻辑性强，结构清晰。三是内容比较充实。囊括了绩效管理的基础理论、基本方法及实践样表，内容较全面充实。四是突出中国特色和实践。重视本土化理论与实践，特别策划了“案例附录”，其他章节的案例也尽可能反映中国企业绩效管理实践的新思路、新发展和新成果，有利于引导学生分析和思考中国企业绩效管理实践中的经验和问题。

本教材适用于人力资源管理专业及其他相关专业专科、本科生的教学，但是在教学内容上需做适当取舍，在深度和难度上需做层序性选择。

本教材借鉴了国内外大量研究成果，除注明出处的部分外，限于体例限制未能一一说明，都集中于书尾，个别地方可能有遗漏。在此，我们谨向参考过的中外文献的作者表示谢忱和歉意！我们感谢湘潭大学出版社及工作人员为本书付出的艰辛努力！特别是要感谢湘潭大学旅游管理学院为本教材的出版提供的资助。

本教材可能存在一些缺陷甚至谬误，真诚地敬请各位同仁不吝赐教，敬请广大读者给予宝贵意见，以便我们进一步修改，使之趋于完善。

成慕敦

2016年11月11日

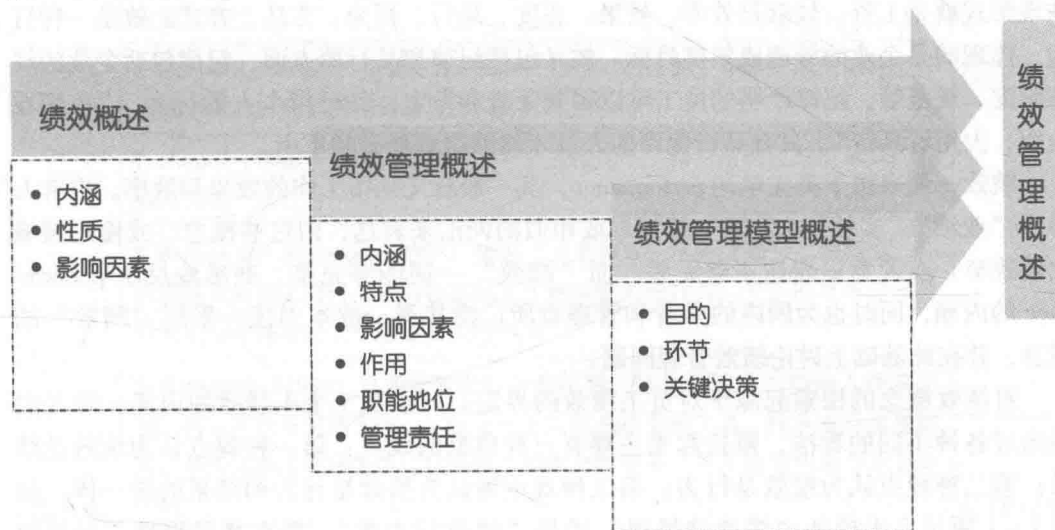
目 录

第一章 绩效管理概述	(1)
第一节 绩效概述	(1)
第二节 绩效管理概述	(6)
第三节 绩效管理系统模型	(14)
第二章 绩效计划	(29)
第一节 绩效计划概述	(30)
第二节 绩效计划的内容	(33)
第三节 制定绩效计划	(52)
第三章 绩效监控	(66)
第一节 绩效监控概述	(67)
第二节 绩效沟通	(70)
第三节 绩效辅导	(85)
第四节 绩效信息的收集	(90)
第四章 绩效评价	(99)
第一节 绩效评价概述	(99)
第二节 评价主体	(105)
第三节 评价周期	(109)
第四节 评价方法	(112)
第五节 绩效考评结果分析	(139)

第五章 绩效反馈	(149)
第一节 绩效反馈概述	(150)
第二节 绩效反馈方式	(152)
第三节 绩效反馈面谈	(155)
第六章 绩效考评结果的应用	(166)
第一节 绩效改进概述	(167)
第二节 人力资源管理决策	(173)
第三节 绩效培训	(180)
第七章 绩效薪酬	(191)
第一节 绩效薪酬概述	(192)
第二节 绩效薪酬的基本类型	(195)
第三节 绩效工资设计实务	(209)
第八章 平衡记分卡	(220)
第一节 平衡计分卡 (BSC) 概述	(221)
第二节 关键绩效指标 (KPI) 的选取	(226)
第三节 平衡计分卡 (BSC) 的建立步骤	(236)
附 录	(247)
参考文献	(264)

第一章 绩效管理概述

【知识结构图】



【学习目标】

- 理解绩效和绩效管理的内涵
- 掌握绩效的性质和影响因素
- 掌握绩效管理的特点和影响因素
- 领会绩效管理的职能地位和管理责任
- 掌握绩效管理的系统模型
- 了解绩效管理的常见误区

第一节 绩效概述

一、绩效的内涵

随着管理实践的不断拓展和深入，人们对绩效概念的认识也在不断变化和发展。在不同的学科领域、不同的组织以及不同的发展阶段，人们对绩效有不同的理解。但不论是组织还是个人，都应该以系统和发展的眼光来认识和理解绩效的概念。著名管理学家彼得·德鲁克认为所有的组织都必须思考“绩效”为何物。如果不能明确界定绩效，

就不能有效地对其进行评价和管理。因此，作为绩效管理的逻辑起点，对绩效的概念进行确切的定义和深入的理解是至关重要的。

绩效，从字面意思分析，是绩与效的组合。绩就是业绩，体现企业的利润目标，又包括两部分：目标管理（MBO）和职能工作要求。企业要有企业的目标，个人要有个人的目标要求。目标管理能保证企业向着希冀的方向前进，实现目标或者超额完成目标可以给予奖励；职责要求就是对员工固常工作的要求，比如业务员除了完成销售目标外，还要做新客户开发、市场分析报告等工作，对这些职责工作也有要求，这个要求的体现形式就是工资。效就是效率、效果、态度、品行、行为、方法、方式。效是一种行为，体现的是企业的管理成熟度目标。效又包括纪律和品行两方面，纪律包括企业的规章制度、规范等，纪律严明的员工可以得到荣誉和肯定；品行指个人的行为，“小用看业绩，大用看品行”，只有品行优秀的人员才能够得到晋升和重用。

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，或者意思表达不够完整。而“绩效”一词能够完整、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。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。无论是“绩效结果观”还是“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，绩效强调一个工作活动的过程及其结果，也就是说，个人绩效包括工作行为及其结果。当管理者对绩效进行评价时，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	1. 《韦氏词典》（Merriam - Webster’ s Dictionary）将绩效定义为完成某种任务或达到某个目标	结果/产出
	2. Bemardin and Beatty（1984）认为绩效是在特定时间范围内，对特定工作职能、活动或行为产出的结果记录	
	3. 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	

续表

划分	观点描述	评价内容
行为观	4. 《牛津辞典》（Oxford Dictionary）将绩效解释为执行或完成一项活动、任务或职能的行为或过程	行为/态度
	5. Katz and 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；自发地组织对员工规定之外的活动，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，等等	
	6. Campbell, McCloy, Oppler and 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	
	7. 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	
	8. Borman and Motowidlo（1993）提出“关系绩效—任务绩效”二维模型。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	
综合观	9. Brumbrach（1988）认为绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。（行为）不仅仅是结果的工具，行为本身也是结果，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	行为/结果
	10. Otley（1999）指出绩效是工作的过程及其达到的结果	
	11. 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	

准确理解个人绩效的内涵还需要了解态度、能力与绩效的关系。阿瑟雷伯在其主编的《心理学词典》中强调：“绩效通常只包括外显行为，因而与能力有别。”对于员工个人绩效而言，员工的工作态度直接反映员工为实现绩效目标所付出的努力程度，这种努力程度能够在获取绩效结果的工作过程中得以体现，表现为员工的工作行为。但员工个人能力水平的高低仅是达成个人绩效结果的调节变量，不能作为绩效评价的内容。换言之，有能力而无工作意愿的员工在组织中大有人在，能力是影响绩效的关键因素，而不是绩效本身。美国学者贝茨和霍尔顿（Bates and Holton）指出：“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。”因此，对于员工而言，评价内容、评价主体、评价周期、评价方法以及评价结果的应用就显得尤为重要。本书认为除了工作结果，员工在工作活动过程中表现出的行为以及该行为所反映出的员工的工作态度，也是管理者进行绩效评价和监控的重要内容。工作态度、工作能力与工作结果的关系如图1-1所示。此外，处于组织不同层级的员工个人绩效，其评价内容也应该有所不同。通常，中高层管理者的绩效评价内容主要以结果为主，而对于基层员工则要综合评价工作态度及工作结果。

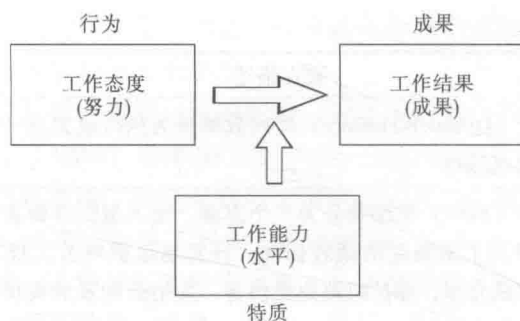


图 1-1 工作态度、工作能力与工作结果的关系

随着管理研究和实践探索的深入，绩效的内涵获得了新的发展。组织内的行为主体按照层次不同可分为组织、群体（主要包含部门和团队两类）和个人三个层次，三个不同层次的行为主体将产生不同的绩效。因此，按照被衡量行为主体的多样性，绩效可以从组织架构层次角度划分为组织绩效、群体绩效和个人绩效三个层次。组织绩效就是组织的整体绩效，指的是组织任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；群体绩效是组织中以团队或部门为单位的绩效，是群体任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；个人绩效是个体表现出的、能够被评价的、与组织及群体目标相关的工作行为及结果。

尽管组织绩效、群体绩效和个人绩效有所差异，但是三者又密切相关。组织绩效、群体绩效和个人绩效这三个层次是自上而下层层分解的关系。组织绩效具有最高战略价值，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。

综合众多学者的研究成果，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。

二、绩效的性质

为了更深入地理解绩效的概念，需要同时理解和掌握绩效的性质。根据绩效的定义，绩效具有以下三个性质，这些性质与绩效的概念和绩效管理过程是密切相关的。

（一）多因性

影响绩效的因素有很多，绩效的多因性是指绩效的优劣并不由单一因素决定，而是受组织内部和外部因素共同作用的影响。影响绩效的内部因素主要包括组织战略、组织文化、组织架构、技术水平以及管理者领导风格等；外部因素主要包括社会环境、经济环境、国家法规政策以及同行业其他组织的发展情况等。但并不是所有影响因素的作用都是一致的，在不同情境下，各种因素对绩效的影响作用各不相同。在分析绩效差距时，只有充分研究各种可能的影响因素，才能够抓住影响绩效的关键因素，从而对症下药，更有效地对绩效进行管理，促进绩效水平的持续改进。

（二）多维性

绩效的多维性指的是评价主体需要多维度、多角度地去分析和评价绩效。对于组织绩效，布雷德拉普（Bredrup）认为组织绩效应当包括三方面，即有效性、效率和变革性。有效性指达成预期目的的程度；效率指组织使用资源的投入产出状况；而变革性则指组织应当对将来变革的准备程度。在对员工个人绩效进行评价时，通常需要考虑员工的工作结果和工作态度。工作结果可以通过对工作完成的数量、质量、效率及成本等指标进行评价。工作态度可以通过全局意识、纪律意识、服从意识以及协作精神等评价指标来衡量。根据评价结果的不同用途，可以选择不同的评价维度和评价指标，并根据期望目标与实际值之间的差距设定具体的目标值和相应的权重。

（三）动态性

绩效的动态性是指环境的动态性和复杂性造成了员工的绩效会随着时间的推移而发生变化。原来较差的绩效可能好转，而原来较好的绩效也可能变差。因此，在确定绩效评价和绩效管理的周期时，应充分考虑到绩效的动态性特征，具体情况具体分析，根据不同的绩效类型确定恰当的绩效周期，从而保证组织能够根据评价的目的及时、充分地掌握组织不同层面的绩效情况，减少不必要的管理成本，并获得较高的绩效。此外，在不同的环境下，组织对绩效的不同内容关注的程度不同，有时侧重于效率，有时侧重于效果，有时则统筹兼顾多个方面。无论是组织还是个人，都必须以系统和发展的眼光来认识和理解绩效。

三、影响绩效的主要因素

绩效具有多因性，影响绩效的因素也是多方面的。绩效的影响因素主要包括技能、激励、环境以及机会四类，可以说，绩效是技能、激励、环境及机会的函数。

1. **技能。**技能指的是员工的工作技巧和能力水平，是内在的因素。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。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的学习来提高技能；另一方面，员工技能的提高可以加速组织技术水平的提升，从而对组织绩效产生积极影响。

2. **激励。**激励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，是主观因素。为了使激励手段能够真正发挥作用，组织应根据员工个人的个性、需求结构等因素，选择适当的激励方式。

3. **环境。**影响工作绩效的环境因素可以分为组织内部的环境和组织外部的环境两类。组织内部的环境因素一般包括：劳动场所的布局 and 物理条件；工作涉及的质量及工作任务的性质；工具、设备以及原材料的供应；公司的组织结构和政策；工资福利水平；培训机会；企业文化和组织气氛等客观因素，在一定程度上能改变的。组织外部的环境因素包括社会政治、经济状况和市场竞争强度等客观因素，是完全不能控制的。不论是组织的内部环境还是外部环境，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,机会是一种偶然性因素。机会能够促进组织的创新与变革,给予员工学习、成长和发展的有利环境。在特定的情况下,员工如果能得到特殊的机会去完成特定的任务,可能会使其达到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。因此无论对于组织还是个人,机会对绩效的影响都是很重要的。

在影响绩效的四个因素中,只有激励是最具有主动性、能动性的因素,人的主动性、积极性提高了,组织和员工会尽力争取内部资源的支持,同时组织和员工技能水平将会逐渐得到提高。因此绩效管理就是通过适当的激励机制激发人的主动性、积极性,激发组织和员工争取内部工作环境的改善,提升技能水平,进而提升个人和组织绩效。

第二节 绩效管理概述

组织、管理和绩效是密不可分的概念。组织是管理活动及其绩效的载体,管理是组织借以创造业绩的手段,绩效是组织实施管理的目的。纵观百年管理思想史,不论是各类组织中管理者的时间摸索,还是管理学界对管理工作的理论研究,都是围绕绩效展开的。不同时期的不同学术流派虽然研究假设有别、观察和分析问题的视角不同,但都是以改善组织绩效作为探索的出发点,并始终致力于促进绩效水平的提升。从这个意义上讲,管理学发展的历史就是绩效管理探索的历史。

一、绩效管理的内涵

绩效管理本身代表着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。关于绩效管理的内涵,很多学者都进行了论述。理查德·威廉姆斯在《组织绩效管理》中将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、业务流程的变革的影响,但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,并得到了组织内部人员的认同和肯定。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。一种是更加强调组织绩效,持该观点的代表人物考斯泰勒认为,“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来支持公司或组织的整体事业目标。”另一种是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·阿吉斯认为绩效管理是对个人绩效和团队绩效的识别、测量和发展并根据组织战略进行绩效改进的持续的过程。雷蒙德·A·诺伊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目的是为了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都进行了探索和研究。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关注;第三,绩效的第一责任主体是直线部门,而不是人力资源管理部门。绩效管理涉及组织管理的方方面面,比如组织战略、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范畴之中,学术界对绩效管理的概念难以形成共识。

从绩效管理的本质含义出发,综合学者们的观点和研究结果,本书认为绩效管理(Performance Management, PM)是指组织及其管理者为达成组织目标而进行的绩效计划、绩效监控、绩效评价以及绩效反馈的循环过程,其目的是确保组织成员的工作行为和工作结果与工作期望的目标保持一致,通过持续提升个人、部门以及组织的绩效水平,最终实现组织的目标。

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系统有极大的帮助。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,分析和提炼出绩效管理的五个特点,具体如下:

(一) 目标导向

绩效管理是一种目标导向的管理方法,要求每个成员的行动都要与企业的战略目标挂钩,通过系统化的管理机制,把企业的战略目标核心价值观层层传递给员工,使之变成员工的自觉行为,从而使每个员工都清楚自己应该努力的方向,各级管理者都能明确自己应该更好地对员工进行有效管理,并提供支持和帮助。因此只有绩效管理的目标明确了各级管理者和员工的努力才会有方向,才会更加团结一致,共同致力于绩效目标的实现,共同提高绩效能力,更好地服务于企业的战略规划和愿景目标。

(二) 强调发展

绩效管理是一个强调发展的过程,通过绩效管理,促进企业与员工的共同成长,为每个员工提供指导、支持和帮助,不断提升员工的胜任力,并使之主动学习、相互学习,建立学习型组织,形成具有激励作用的工作氛围,建立企业的高绩效文化。

（三）以人为本

绩效管理是让员工参与组织管理的过程，它重视员工的发展，在完成组织目标的同时，实现员工的个人价值和职业生涯规划。它可以使员工与团队、组织目标一致，建立双赢的概念。它强调全体员工自上而下的参与，每一个员工都应该设计自己的绩效目标，并与其上级达成一致，高层管理者的支持和参与是决定绩效体系成败的关键。

（四）系统思维

绩效管理是一个系统，而不是一个简单的步骤。绩效管理需要具有全面的、相互联系的观点，需要重视目标制定、沟通管理的过程，需要掌握和使用许多相应的技巧与技能，在实施绩效管理中还需要克服各种困难与障碍。只有系统地、战略地看待绩效管理，形成系统性思维，绩效管理才能够摆脱在低层次徘徊的状况，实现战略目标。

（五）注重沟通

沟通在绩效管理中起决定作用。沟通的过程包括：沟通组织的价值、使命和战略目标；沟通组织对每一个人的期望结果和评价标准以及如何达成结果；沟通组织的信息和资源，使员工之间相互支持，相互鼓励。总之，制定绩效要沟通，帮助员工实现目标要沟通，绩效考核要沟通，分析原因、改进绩效也要沟通。绩效管理的过程就是员工和组织持续不断沟通的过程。离开了沟通，绩效将流于形式。所以做好绩效管理，必须全面提高各级管理者和员工的沟通意识，提高管理沟通技巧，进而改善企业管理能力和绩效管理水平。

三、绩效管理的影响因素

（一）个人目标和企业目标

绩效管理通常强调的是组织目标的沟通，具体来说，就是通过把个人目标和组织目标纳入部门目标的方式达到这一目的。如果组织中的员工可以清楚地认识到组织目标，并把这些目标变成自己工作目标的一部分，就会影响到他们的工作满意度。组织目标和工作宗旨已经被证明是预测员工工作满意度的一个重要指标。目标的分解重点是做好高中层领导工作目标的分解和考核。如果高中层领导只有部门的目标，而没有部门经理人自己清晰的工作目标，员工就更不可能知道自己的目标，并将自己的奋斗目标与企业目标相联系，这样的绩效管理是不会成功的，绩效管理应该从设置工作目标开始。

（二）绩效评价和反馈

绩效管理通常需要一定的绩效衡量和对目标进程完成情况进行评价的绩效反馈。许多学者认为，有效的绩效管理是基于员工对于接受公允绩效衡量的感知的。但是，对公允绩效衡量的感知只是暂时的，不仅体现在结果方面，而且也体现在员工对他们的绩效通过何种标准衡量的过程的理解上。绩效反馈与工作满意度是强相关的，这导致绩效反馈经常被提出，并与来自管理者的支持联系在一起，提高了绩效管理的接受度和对管理者的满意度。

能否有效和客观地评价下属是绩效管理的另一重要因素。高层领导必须明白能否提

高经理人管理下属绩效的能力是企业成败的关键。管理者不仅要完成自己应履行的职责和关心下属取得的成果,更要注重与下属进行工作目标的分析沟通、指导评价和反馈,达到激励和促进的目的。不懂沟通的经理不可能拥有一个高绩效的团队,良好的绩效沟通,能够及时排除障碍,最大限度地提高绩效。沟通应该贯穿绩效管理的整个过程。

(三) 人力资源水平

绩效管理通常包括关于培训需求的定义。定义培训需求是为了提高员工未来的绩效和员工职业发展期望与机会。在与目标设置的关联中,当意识到一个员工需要额外的能力来实现目标,或者在绩效评价中当注意到其由于能力不足而未能实现目标时,与其讨论发展是很有必要的。员工培训与职业发展和工作满意度与绩效是有关系的,通过培训,在使企业持续改善、调整自身的知识结构、适应外部变化、持续地保持并增长竞争力的同时,还可以使职工进入规范的工作程序,并在自己的工作标准流程中找到乐趣和规律,不断进步创新,从而获得满足感和奋发向上的动力。同时关于未来计划的讨论,在绩效管理允许的可执行范围内,对员工态度也有积极作用。

(四) 企业文化

企业文化是企业长期运作中逐渐形成的群体意识,以及由此产生的群体行为规范。每个组织都有它独特的文化,这种文化往往通过组织运作形式和大多数员工的行为体现出来。

从价值观的角度,可以将企业文化分为以下三类:利润导向型企业文化,以人为本型企业文化和服务社会型企业文化。不同类型的企业文化应与不同类型的绩效管理相适应。

1. 利润导向型企业的绩效管理

绩效管理应主要以绩效产出来衡量员工的绩效水平而不仅是能力与行为表现,目标管理法是极有效的管理方法。

2. 以人为本型企业的绩效管理

绩效管理过程中应让员工参与计划的制定并发表意见,同时赋予相应的权限和充分的信任,重视反馈和沟通。这种绩效管理要与员工的薪酬、培训和晋升挂钩,以此推动员工的工作热情和绩效的提高,故必须兼顾目标管理和过程管理。以人为本的绩效管理不单是对以往的绩效进行考核,更是为了员工和企业将来能有更好的发展,有利于员工的职业生涯规划和企业长期战略规划。

3. 服务社会型企业的绩效管理

绩效管理不应只考虑企业的利润、员工的发展,还应注重企业上下游联盟和服务对象的整体利益。这种企业文化下的绩效管理需要定性 with 定量相结合,以对社会提供服务作为企业长期的战略目标,推动企业更好地发展。

(五) 企业组织结构

企业内部的组织结构清晰、员工职责分工明确,是在各部门、各岗位设计绩效指标的前提。如果企业内部的组织结构混乱,就很难做到指标分解客观、合理和流程化。如果经营层、管理层与执行层的职责不清或者时常越位,那么不仅权力难以制衡,而且会

让员工难以适从，势必造成相互推诿，责任不清甚至责任感丧失。这与建立绩效管理体系和进行绩效考核的目的是完全相悖的。由此不难明白，只有在组织结构清晰、分工明确的前提下，关键绩效指标才能真正落实到人，考核指标才能真正应用到绩效管理当中。

四、绩效管理的作用

无论企业处于何种发展阶段，绩效管理对于提升企业的竞争力都具有巨大的推动作用，进行绩效管理都是非常必要的。绩效管理对于处于成熟期企业而言尤其重要，没有有效的绩效管理，组织和个人的绩效得不到持续提升，组织和个人就不能适应残酷的市场竞争的需要，最终将被市场淘汰。

很多企业投入了较多的精力进行绩效管理的尝试，许多管理者认为公平地评价员工的贡献，为员工薪酬发放提供基础依据，激励业绩优秀的员工、督促业绩低下的员工是进行绩效管理的主要目的。当然上述观点并没有错误，但是绩效考核就是绩效管理，绩效考核的作用就是为薪酬发放提供依据这种认识还是片面的，绩效管理不仅能促进组织绩效和个人绩效的提升，而且还能促进管理流程和业务流程的优化，最终保证组织战略目标的实现。

（一）绩效管理促进组织绩效和个人绩效的提升

绩效管理通过设定科学合理的组织目标、部门目标和个人目标，为企业员工指明了努力的方向。管理者通过绩效辅导沟通及时发现下属工作中存在的问题，给下属提供必要的工作指导和资源支持；下属通过工作态度以及工作方法的改进，保证绩效目标的实现。在绩效考核评价环节，对个人和部门的阶段工作进行客观公正的评价，明确个人和部门对组织的贡献，通过多种方式激励高绩效部门和员工继续努力提升绩效，督促低绩效的部门和员工找出差距改善绩效。在绩效反馈面谈过程中，通过考核者与被考核者面对面的交流沟通，帮助被考核者分析工作中的长处和不足，鼓励下属扬长避短，促进个人得到发展；对绩效水平较差的组织和个人，考核者应帮助被考核者制定详细的绩效改善计划和实施举措；在绩效反馈阶段，考核者应和被考核者就下一阶段工作提出新的绩效目标并达成共识，被考核者承诺目标的完成。在企业正常运营情况下，部门或个人新的目标应超出前一阶段目标，激励组织和个人进一步提升绩效，经过这样的绩效管理循环，组织和个人的绩效就会得到全面提升。

总之，绩效管理通过对员工进行甄选与区分，保证优秀人才脱颖而出，同时淘汰不适合的人员。通过绩效管理能使内部人才得到成长，同时能吸引外部优秀人才，使人力资源能满足组织发展的需要，促进组织绩效和个人绩效的提升。

（二）绩效管理促进管理流程和业务流程优化

企业管理涉及对人和对事的管理，对人的管理主要是激励约束问题，对事的管理就是流程问题。所谓流程，就是一件事情或者一个业务如何运作，涉及因何而做、由谁来做、如何去做、做完了传递给谁等几个方面的问题，上述四个环节的不同安排都会对产出结果有很大的影响，极大地影响着组织的效率。

在绩效管理过程中,各级管理者都应从公司整体利益以及工作效率出发,尽量提高业务处理的效率,应该在上述四个方面不断进行调整优化,使组织运行效率逐渐提高,在提升了组织运行效率的同时,逐步优化了公司管理流程和业务流程。

(三) 绩效管理保证组织战略目标的实现

企业一般会有比较清晰的发展思路 and 战略,有远期发展目标及近期发展目标,在此基础上根据外部经营环境的预期变化以及企业内部条件制定出年度经营计划及投资计划,以及企业年度经营目标。企业管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解就成为部门的年度业绩目标,各个部门向每个岗位分解核心指标就成为每个岗位的关键业绩指标。

五、绩效管理的职能地位

人力资源管理是获取企业竞争优势的有力工具,能够从根本上提升企业的生产力和价值,从而提高企业竞争优势。而绩效管理活动又在整个人力资源管理系统中有非常重要的地位。

(一) 绩效管理与人力资源规划的关系

绩效管理的主要目的是为了了解和掌握员工在工作过程中的基本工作状况,通过绩效考评,发现组织和员工的优势与不足,进而改进和提高绩效。在绩效考评之后,主管人员往往需要根据被评估者的绩效现状,结合被评估者个人发展愿望,与被评估者共同制定个人的绩效改进计划和未来发展计划。人力资源管理部门则根据员工绩效考评的结果,以及绩效改进计划和未来发展计划,对人力资源规划进行必要的修改和修正,使其更加符合企业的发展要求。所以绩效管理是人力资源规划得以落实和执行的重要前提。

(二) 绩效管理与工作分析的关系

绩效管理的重要基础支撑是工作分析。工作分析能够为绩效管理顺利进行提供最基本的依据,因为工作分析的目的,就是决定某个岗位是干什么工作的?工作怎么样干?由什么样的人来干?这样就确定了一个岗位的工作职责以及它所提供的重要工作产出,由此来制定对这个岗位进行绩效考评的关键绩效指标项目,这些关键绩效指标项目就为绩效管理提供了考评该岗位任职者的绩效标准。反过来,绩效管理反馈的效果又为工作分析的进一步修正提供了依据。可以说,绩效管理与工作分析互为因果,工作分析是基础,绩效管理是结果的应用与推动。

(三) 绩效管理与培训开发的关系

通过绩效管理能够显现部门和员工业绩的好坏和差距,能够发现员工工作中的能力水平高低。这就使得人力资源管理部门和业务部门能够根据员工的不同情况,按照员工不同能力的表现,不同的个性发展空间,结合被评估者个人发展愿望,共同设计并制定员工的整体培训开发计划,并帮助员工共同实施培训开发。可以说,培训开发是在绩效考评之后的重要工作。

(四) 绩效管理与人员甄选的关系

企业在对人员进行甄选的过程中,通常采用各种人才测评手段,包括纸笔形式的能