

人力资源与组织管理精品系列教材

■ 丛书主编 姚裕群

F272.92/220

:3

2007

考核与绩效管理

► 主编 王萍 / 副主编 张丽琍 李培祥

Kaohe

yu

Jixiao Guanli

湖南师范大学出版社

丛书顾问:

- 赵履宽 (中国人民大学劳动人事学院名誉院长, 教授)
袁伦渠 (北京交通大学教授, 国务院参事)
杨沛霆 (《中外管理》杂志社社长, 教授)
王通讯 (中国人事科学研究院前院长, 中国人才学会副会长, 教授)

丛书编委会主任:

- 徐二明 (中国人民大学研究生院副院长, 教授)
潘金云 (《中国人力资源开发》杂志社社长, 教授)

丛书编委会副主任 (按拼音顺序排列):

- 陈全明 (中南财经政法大学人力资源研究中心主任、教授)
董克用 (中国人民大学公共管理学院院长, 教授)
胡剑锋 (浙江理工大学经贸管理学院院长、教授)
雷涯邻 (中国地质大学副校长, 教授)
刘旭涛 (国家行政学院教授)
卢福财 (江西财经大学教授)
鲁灵敏 (百度公司人力资源总监)
亓名杰 (嘉兴学院资深教授)
孙健敏 (中国人民大学劳动人事学院副院长, 教授)
萧鸣正 (北京大学教授、博士生导师)
熊斌 (重庆工学院资深教授)
杨河清 (首都经济贸易大学劳动经济学院院长, 教授)
姚裕群 (中国人民大学教授、博士生导师)
曾湘泉 (中国人民大学劳动人事学院院长, 教授)
张德 (清华大学教授、博士生导师)

丛书编委 (按拼音顺序排列):

- 曹大友 (西南政法大学)
冯喜良 (首都经济贸易大学)
郭庆松 (上海行政学院)
黑启明 (河南大学)
孔冬 (嘉兴学院)
李宝元 (北京师范大学)
李广义 (北京物资学院)
李培祥 (广东金融学院)
李世聪 (长沙理工大学)
李新建 (南开大学)
刘昕 (中国人民大学)
刘雄 (首都经济贸易大学)

刘广武 (河南大学)
刘家珉 (北京物资学院)
鲁 艳 (天津工程大学)
陆学彬 (中华英才网副总裁)
彭思舟 (台湾真理大学)
彭剑锋 (中国人民大学)
申 林 (上海行政学院)
宋奇成 (重庆工学院)
唐代盛 (中国人民大学)
卫 弘 (联想集团 HR 总监)
文跃然 (中国人民大学)
谢晋宇 (复旦大学)
汪安佑 (中国地质大学)
王 萍 (浙江理工大学)
王长城 (中南财经政法大学)
王发清 (河南大学)
王今舜 (北京物资学院)
徐 芳 (中国人民大学)
姚春序 (浙江理工大学)
张 琪 (首都经济贸易大学)
张呈琮 (河北师范大学)
张骏生 (首都经济贸易大学)
张丽华 (中国人民大学)
张丽琍 (中华女子大学)
章守明 (浙江理工大学)
张再生 (天津大学)
赵琛徽 (中南财经政法大学)
周文霞 (中国人民大学)
朱必祥 (南京理工大学)

丛书主编:

姚裕群

丛书副主编 (按拼音顺序排列):

曹大友 傅志明 郭庆松 孔 冬 李新建 李中斌
刘 雄 刘家珉 宋奇成 王长城 文跃然 姚春序
朱必祥 赵琛徽

序 言

人力资源是当今世界各国高度重视的重要资源，是各国经济社会发展的重要推动力，人力资源开发与管理学科也就成为具有宏观和微观战略意义的重要学科。中国是世界第一的人口大国、人力资源大国，搞好人力资源开发与管理意义更大。就中国的人力资源学科建设的总体情况而言，20世纪90年代中期之前处于长期缓慢发展的阶段。随着中国的改革开放和经济社会获得的巨大发展，管理学科有了巨大的需求，也有了非常迅速的发展，大量引进国外管理学内容成为中国管理学教育的特征之一。自世纪之交以来，人力资源问题在中国已经成为热点，人力资源专业成为约200所大学纷纷开设的热门专业，除管理学、经济学外，心理学以及其他一些学科也把触角伸向人力资源领域，使得人力资源学科至今方兴未艾。

教材建设是学科建设的最重要内容之一。目前，国内在人力资源开发与管理教材方面，处于品种众多、鱼龙混杂的状态，不少教材是对国外教材与著作的简单编译和对国内优秀教材的修改摘编，很多教材缺乏科学的系统性、国情的针对性和教学的适用性。教材的低水平、教学的低水平和师资的素质局限，使得人力资源开发与管理这一重要学科在我国迅速发展的同时存在相当大的问题，受到不少非议，以至于有的大学校长认为人力资源不是科学、其学科应当撤销。我们说，不能“因噎废食”，学科还是应当发展的，而正视问题、解决问题、提高质量水平，则是非常紧迫的，搞出一套立足于为高校教学服务、很好地辅助教师的教学工作、有效地帮助学生学习的高质量教材，正是解决问题、促进学科建设的重要途径之一。

20世纪80年代开始，中国的人力资源开发管理事业由起步到迅速发展，对搞好人力资源教育有着巨大的需求和推动。1983年12月，我与赵履宽教授合作发表了人力资源方面国内最早的论文《我国劳动力资源开发利用的几个问题》，尔后致力于对人力资源开发与管理领域的多方面研究、培训与有关实践。20世纪80年代后期我在中国人民大学开设了“人力资源概论”课程，1991年我出版了国内第一本人力资源专著《人口大国的希望——人力资源经济概论》，1992年出版了国内最早人力资源教材之一的《人力资源概论》，2001年出版了《中国人力资源开发利用与管理研究》，2005年出版了国家“十一五”规划教材《人力资源开发与管理概论》等。我深感规范学科发展和解决教材建设问题的重要性。

为了给各高校人力资源管理专业和相关专业的人力资源类课程教学提供一套全面、严谨、新颖的教材，我们在湖南师范大学出版社的支持下出版了这一套教材。本丛书的特点是：

1. 设计选题思路科学合理。本系列教材所列选题,全面、实用、构思新,适应市场经济发展对塑造人力资源人员素质的要求,对人力资源学科教学的课程覆盖全面,各本教材之间有较好的分工与呼应,是一套精心构思与写作的、适应高校人力资源学科教学的教材。例如我们安排了具有弥补专业教材短缺的重要基础课教材《人力资源经济学》;又如,在招聘领域的选题上,我们确定的教材为与人力资源开发管理外部环境接口的《就业市场与招聘》,等等。

2. 突出内容的科学性和教材的规范性。各本教材讲求体系的合理、知识点的准确、理论观点的前沿和结构的严谨。在内容全面、充实的情况下讲求精练和突出要点,达到了学科教材的规范性。

3. 突出教材对于人力资源管理工作的应用性。从教材内容的选择上注意涵盖企业人力资源管理实际操作的内容,从阐述的重点方面注意突出人力资源学科的应用篇章,对每章的学习都设计讨论案例,有利于达到知识的学以致用。例如内容设计,我们在本套教材的总论性教材《人力资源开发与管理概论》中,设计了“综合管理”一章,阐述具有相当大的实用价值、但又为大多数教材忽略的人力资源管理制度、信息管理、统计分析等。

4. 突出专业内容的前沿性。在本系列教材中,分别讲述居于学科前沿位置的理论知识,例如战略人力资源管理、平衡记分卡、胜任力等内容,力求从大的范畴到具体知识点具有先进性。

5. 突出体现师生在教材应用上的方便性。我们立足于教材是为教师的“教”和学生的“学”而服务的思想,除以正文为中心的教材内容外,我们在之前设计“本章学习提要”和“学习目标”,在之后安排了“重要概念”、“练习题”、“复习题”、“讨论与操练”、“扩展阅读书目”和针对性很强的“讨论案例”,提供更丰富的教与学工具,大大提高“教”与“学”的方便程度,这不仅会为教师的教学和学生的学习提供极大的方便,而且有利于大大提高老师的教学水平和学生的学习效果。

在此,我对为本系列教材的写作付出努力的各位作者表示衷心的感谢,对关心本系列教材、提出积极建议的熊斌、朱必祥、傅志明、赵琛徽、刘家珉等各位专家学者表示衷心的感谢,对关心、支持本系列教材的各位编委表示衷心的感谢,对各书主编的努力工作表示衷心的感谢。

21世纪全球化、现代化环境下的中国,丰富的社会经济管理实践和人力资源开发与管理实践,给我们的学科发展注入着更加旺盛推动活力。在不断发展的社会实践面前,在庞大的科学知识体系面前,在诸多的专家学者面前,在诸多的从教老师面前,本教材存在很多不足,希望得到大家的反馈和批评指正,也希望大家为进一步提高人力资源开发与管理教材水平而合作、而共同努力。

姚裕群

2007年4月2日

于北京世纪城

目 录

第一部分 基本理论

第一章 导论	(1)
第一节 绩效概述	(2)
一、绩效的基本含义	(3)
二、绩效的特点	(6)
第二节 绩效考核概述	(7)
一、绩效考核的涵义	(7)
二、绩效考核系统模型	(8)
三、绩效考核影响因素	(11)
四、绩效考核的作用	(13)
第三节 绩效管理概述	(14)
一、绩效管理的涵义	(14)
二、绩效管理的基本保障	(16)
三、绩效管理的作用	(18)
四、绩效管理与绩效考核的区别与联系	(19)
本章学练要点提示	(24)
讨论案例 德、能、勤、绩考核法	(26)
第二章 绩效考核基本内容	(30)
第一节 绩效指标	(31)
一、绩效指标的涵义	(31)
二、绩效指标的构成	(31)
三、绩效指标的分类	(33)
四、绩效指标的设计	(33)
第二节 绩效指标的权重	(35)
一、确定权重的基本原则	(35)
二、权重的确定方法	(35)
第三节 绩效考核标准	(38)
一、绩效考核标准的含义	(38)

二、绩效考核标准的分类	(40)
三、绩效考核标准的衡量方式	(41)
第四节 绩效考核的信度与效度	(42)
一、绩效考核的信度	(42)
二、绩效考核的效度	(43)
第五节 绩效考核原则与方法	(44)
一、绩效考核原则	(44)
二、绩效考核方法	(46)
本章学练要点提示	(48)
讨论案例 FA公司中层管理人员的绩效考核	(50)
第三章 绩效管理流程	(53)
第一节 绩效管理在人力资源管理系统中的定位	(54)
一、绩效管理与企业组织运作	(55)
二、绩效管理在人力资源管理系统中的定位	(56)
第二节 绩效计划	(60)
一、绩效计划概述	(60)
二、绩效计划的制订	(61)
三、绩效计划的实施	(64)
第三节 绩效追踪	(64)
一、绩效信息的收集与分析	(64)
二、绩效追踪的基本方法	(65)
三、绩效沟通	(66)
第四节 绩效考核	(69)
一、绩效考核的程序	(69)
二、绩效考核的信息来源	(70)
三、考核者误区	(71)
四、绩效考核的障碍	(73)
第五节 绩效反馈	(74)
一、绩效反馈的目的	(74)
二、绩效反馈的主要途径：绩效面谈	(75)
本章学练要点提示	(79)
讨论案例 摩托罗拉公司的绩效管理	(81)
第四章 绩效考核结果的应用	(84)
第一节 绩效考核结果的用途	(85)

一、人力资源规划	(85)
二、招聘与选拔	(86)
三、改进工作绩效	(86)
四、薪酬的分配与调整	(86)
五、职务调整	(86)
六、员工的培训与开发	(87)
第二节 绩效考核与激励管理	(87)
一、激励原理与绩效考核	(87)
二、绩效考核在员工激励中的应用	(88)
三、绩效考核在建立企业公平激励机制中的作用	(89)
第三节 绩效改进	(90)
一、绩效改进流程	(91)
二、绩效改进方法	(92)
第四节 绩效考核后的员工解雇	(94)
一、绩效考核的公平性与员工解雇	(94)
二、解雇管理	(95)
第五节 有效绩效管理系统的建立	(97)
一、有效绩效管理系统的特征	(97)
二、绩效管理的导入	(98)
三、绩效管理系统的有效整合	(101)
本章学练要点提示	(102)
讨论案例 荣耀有限公司的绩效管理体系为何走样?	(104)

第二部分 考核技术

第五章 比较类考核方法	(106)
第一节 排序法	(108)
一、简单排序法	(108)
二、交错排序法	(109)
第二节 配对比较法	(110)
一、配对比较法的操作方法	(110)
二、优点和不足	(111)
第三节 强制分布法	(112)
一、强制分布法的内涵和应用	(112)
二、优点和不足	(113)

三、强制分布法的实施要点	(115)
第四节 代表人物比较法	(118)
一、内涵和操作方法	(118)
二、优点和不足	(119)
本章学练要点提示	(120)
讨论案例 A公司的强制分布考核法	(122)
第六章 量表类考核方法	(125)
第一节 尺度评价表法	(127)
一、尺度评价表法的概念	(127)
二、尺度评价表法的特点	(130)
三、评价尺度的类型	(130)
四、尺度评估法的发展——混合标准尺度法	(131)
第二节 行为锚定等级评价表法	(133)
一、行为锚定等级评价表法的概念	(133)
二、行为锚定等级评价表法的目的	(134)
三、行为锚定等级评价表法的建立	(135)
四、行为锚定等级评价表法的优点和缺点	(136)
第三节 行为观察量表法	(137)
一、行为观察量表法的概念	(137)
二、行为观察量表设计步骤	(137)
三、行为观察量表法的优点和缺点	(141)
四、行为观察量表法的使用	(142)
本章学练要点提示	(144)
讨论案例 员工个性化绩效考核标准	(145)
第七章 其他考核方法	(148)
第一节 事件类考核技术	(149)
一、关键事件法	(149)
二、不良事故考核法	(151)
第二节 强制选择法	(154)
一、强制选择法的内涵	(154)
二、优点和不足	(155)
第三节 评价中心测评法	(155)
一、评价中心的含义	(156)
二、评价中心所采用的评估方法	(156)

三、情景设计	(157)
四、优点和不足	(158)
第四节 个人绩效合约	(159)
一、个人绩效合约的内涵	(159)
二、个人绩效目标的制订	(160)
三、个人绩效合约的作用	(161)
本章学练要点提示	(161)
讨论案例 评价中心的“非常测试”	(163)
第八章 360 度绩效考核法	(166)
第一节 360 度绩效考核法概述	(167)
一、360 度绩效考核的概念	(167)
二、360 度绩效考核法的特点	(168)
第二节 360 度绩效考核法的实施流程	(170)
一、360 度绩效考核要素和考核标准的设计	(170)
二、考核者的选择与培训	(170)
三、实施考核	(171)
四、统计分析	(172)
五、考核反馈	(172)
六、制订绩效改进计划	(173)
七、考核效果评价	(173)
第三节 360 度绩效考核法评价	(174)
一、实施 360 度绩效考核常见的问题	(174)
二、360 度绩效考核法的支持条件	(178)
三、360 度绩效考核法的优点和缺陷	(180)
本章学练要点提示	(182)
讨论案例 360 度绩效考核的本地化案例：柳桥经验	(184)
第九章 关键绩效指标法 (KPI)	(187)
第一节 关键绩效指标概述	(188)
一、关键绩效指标的概念	(188)
二、关键绩效指标的特点	(190)
三、关键绩效指标体系	(191)
第二节 关键绩效指标体系的建立流程	(192)
一、企业战略目标分解	(192)
二、确定工作产出	(193)

三、建立 KPI	(194)
四、绩效考核标准的设定	(196)
五、审核关键绩效指标	(198)
第三节 关键绩效指标法的应用与评价	(200)
一、设立 KPI 易出现的问题	(200)
二、关键绩效指标考核的支持体系	(201)
三、关键绩效指标法与传统绩效考核的区别	(202)
四、关键绩效指标法评价	(203)
本章学练要点提示	(204)
讨论案例 神州数码：营销人员的 KPI 考核	(206)
第十章 平衡计分卡 (BSC)	(209)
第一节 平衡计分卡概述	(210)
一、平衡计分卡的含义	(211)
二、平衡计分卡的基本要素	(211)
三、“平衡”的含义	(213)
第二节 平衡计分卡的四个角度	(213)
一、四个角度的目标和指标	(213)
二、四个角度的平衡与关联	(219)
第三节 平衡计分卡的设计程序	(220)
一、目标的确立	(220)
二、因果关系分析	(220)
三、目标的衡量：确定业绩衡量指标	(222)
四、战略图	(222)
五、企业、部门和个人平衡计分卡的设计	(223)
第四节 平衡计分卡的实施	(226)
一、建立公司的远景与战略	(226)
二、成立平衡计分卡小组或委员会	(226)
三、说明愿景和战略	(226)
四、建立四个角度的目标并确定衡量指标	(226)
五、内部沟通与教育	(227)
六、业务规划	(227)
七、与公司的报酬奖励制度相联结	(227)
八、反馈与学习	(227)
第五节 平衡计分卡的应用分析	(228)

一、应用前的分析	(228)
二、应用过程中的分析	(229)
三、应用后的评价分析	(230)
本章学练要点提示	(231)
讨论案例 美孚公司的平衡计分卡	(233)
第十一章 目标管理法 (MBO)	(238)
第一节 目标管理概述	(238)
一、目标与目标管理	(238)
二、目标管理的特点	(242)
第二节 目标管理实施流程	(243)
一、目标的设定和分解	(243)
二、目标体系的建立	(246)
三、目标的执行	(247)
四、目标的考核和评价	(248)
五、制订新的绩效目标	(250)
第三节 目标管理法的评价	(250)
一、目标管理法与传统绩效管理方法的比较	(250)
二、目标管理法与其他绩效考核方法的比较	(250)
三、目标管理法的优缺点	(251)
本章学练要点提示	(254)
讨论案例 B公司的目标管理考核体系	(255)
第十二章 标杆超越考核法	(258)
第一节 标杆超越考核法概述	(258)
一、标杆超越考核法的涵义	(260)
二、标杆超越考核法的特点	(262)
三、标杆超越考核法的功能	(263)
第二节 标杆超越考核法的实施流程	(264)
一、标杆超越的两个基本阶段	(265)
二、标杆超越考核法的实施步骤	(265)
第三节 标杆超越考核法的应用	(269)
一、标杆超越考核法与其他战略导向型绩效管理方法的比较	(269)
二、运用标杆超越考核法的前提条件	(269)
三、标杆超越考核法实施的关键因素	(270)
四、标杆超越考核法在实际应用中存在的问题	(271)

本章学练要点提示	(273)
讨论案例一 中国海洋石油公司标杆超越挪威国家石油公司 ..	(274)
讨论案例二 H公司的绩效考核该何去何从?	(276)

第三部分 实践操作

第十三章 不同员工群体的绩效考核	(278)
第一节 市场营销人员的绩效考核	(279)
一、营销人员绩效考核特征与要求	(279)
二、营销人员绩效考核指标	(280)
三、营销人员考核数据的来源	(281)
第二节 行政管理人员的绩效考核	(282)
一、行政管理人员的考核方向	(282)
二、行政管理人员的业绩量化	(283)
三、行政管理人员的素质考核	(283)
第三节 生产运营人员的绩效考核	(284)
一、生产运营人员的绩效	(284)
二、生产运营人员绩效考核内容	(285)
第四节 研发人员的绩效考核	(286)
一、研发人员考核的特点与难点	(286)
二、研发人员绩效考核体系设计	(287)
三、研发人员考核方式	(289)
第五节 中高层管理人员的绩效考核	(291)
一、高层管理人员的绩效考核	(291)
二、中层管理人员绩效考核	(292)
第六节 人力资源管理人员的绩效考核	(294)
一、人力资源管理人员的绩效工作类型	(294)
二、人力资源管理关键岗位的绩效考核	(295)
本章学练要点提示	(298)
讨论案例 谁是绩效考核的主体	(300)
第十四章 不同类型组织的绩效考核	(302)
第一节 企业绩效考核	(303)
一、企业绩效考核发展历史	(303)
二、企业绩效考核特点	(304)
三、企业绩效考核方法的选择	(306)

四、企业绩效考核的作用	(306)
第二节 公共部门绩效考核	(307)
一、公共部门绩效考核的发展历史	(307)
二、公共部门绩效与绩效考核概述	(310)
三、公共部门绩效考核体系	(311)
四、公共部门绩效考核的实施	(313)
第三节 非营利组织绩效考核	(315)
一、非营利组织绩效考核发展历史	(315)
二、非营利组织绩效考核概述	(317)
三、非营利组织绩效考核体系	(317)
四、非营利组织绩效考核存在的问题和发展趋势	(319)
本章学练要点提示	(320)
讨论案例 湖南省湘潭市公共部门绩效评估	(322)
第十五章 绩效考核和绩效管理制度	(326)
第一节 绩效考核的制度保障	(328)
一、考核宗旨	(328)
二、考核组织与责任体系	(328)
三、考核周期	(329)
四、考核申诉	(330)
第二节 绩效管理制度的制订	(332)
一、绩效管理制度的基本内容	(332)
二、制订绩效管理制度的基本要求	(332)
三、有效绩效管理制度的特征	(333)
第三节 绩效管理的配套制度	(336)
一、完善企业治理结构, 理顺权责关系	(336)
二、企业奖惩分配机制以绩效为导向	(337)
三、建立以绩效为导向的业务工作流程	(338)
四、建立预算管理评估机制	(338)
五、建立内部信息平台	(338)
六、与绩效考核相配套的其他环节	(338)
本章学练要点提示	(339)
讨论案例 ××公司绩效考核制度的对话	(340)
各章练习题答案	(343)
后记	(347)

第一部分 基本理论

第一章 导 论

【引导案例——问题的提出】

员工的意见信说明了什么?^①

M 银行的刘行长到任后的第一年,该行的效益比较好,所有员工都盼望在年终拿到一笔可观的奖金。以前奖金的发放办法采用的是同级别平均发放,年终的考核只是走走过场。刘行长决定这年要改变规矩,参照其他银行的办法,根据考核的结果来确定不同的业绩,发放不同的奖金数额。然而,这项改革在具体的实施过程中却出现了不少问题。考核结束之后,员工的意见信也递到了刘行长的办公室。刘行长将员工的意见进行了归纳,发现问题主要集中在以下四个方面:

第一,考核指标过于笼统。每个人对别人评估主要是两个方面:一是综合等级评分,划分为 A、B、C、D 四个等级;二是排列名次,这项内容很容易让人以主观判断来决定评价。因此,在考核过程中,评分人极易因认知中的晕轮效应和近因效应而影响考核的客观性。

第二,打分时缺乏根据。对处级干部或总经理级干部来说,按照考核细则需由全部门同事或全银行的同级之间打分。但是,银行中的许多处室之间根本无业务往来,很多人完全是闭着眼瞎打分,很不严肃。

第三,考核的结果没有公布。考核细则中明确规定考核结果为 D 的人要离岗,但考核后没有人知道自己的得分,也没有人离岗。

第四,考核的排序计算方法不科学。根据考核细则的计分方法,当 N (表示参加排名的人数) 趋于无穷大时,排序分的极限值为 0.5。整个银行处

^① 张德. 人力资源开发与管理案例精选. 北京: 清华大学出版社, 2002: 148

室人员编制一般不超过30人,如果某人在一个30人的处室排名第一,他的排序分为 $(30 \div 2 - 1) \div 30 = 0.467$,而排名第三十的人排序得分为 $(30 \div 2 - 30) \div 30 = -0.5$,两人的得分只相差0.967分。但是按照考核细则,如果等级分差一个档次,就是20分。所以,等级分起着关键作用。但考核细则同时规定,被考核者的等级综合分必须是所有考核者都打A,才有可能得A。否则,被考核者只能是B级或者更低。如果有一人恶意打分,就无法得到应得的奖金。

另外,因为处室的人数不同,人数少的只要员工的领导或同事给了他A,他的综合评价得分就会是A。那么,不同处室的第一名之间没有任何可比性。而发放奖金时,他们却被置于同等层次上,这十分不公平。

在信的末尾,员工指出:这种考核缺乏公平、公正性,以此作为奖励的依据,起不到任何激励作用,只会适得其反。

刘行长将这些意见交到了主管这次考核的人力资源部部长手中,并希望在研究后提出改进方案。

看完意见信,人力资源部部长开始发愁:意见信写得有理有据,分析到位,一针见血地指出这次考核实施中的问题,但应该如何重新设计考核方案呢?给刘行长的报告应怎么写?

显然,M银行的绩效考核没有达到预期的目的,一个缺乏清晰的指标、合理的内容和权重分配、排序不科学的绩效考核体系,是起不到激励作用的。绩效考核不能是为了考核而考核,作为薪酬管理工作的基础和企业人力资源管理的核心职能之一,既具重要性又具复杂性。如果简单地采用同一标准,忽视岗位的差异、部门的差异和人员素质的差异以及评估者对评估指标理解的差异,绩效考核就有可能起到负面的影响。

像M银行这样在绩效考核过程中遇到棘手问题的企业不在少数。作为一种有效的企业管理手段,绩效考核在评价和激励员工、增强企业竞争力和发展活力等方面发挥着至关重要的作用。如果出现了诸如M银行这样的问题,就需要我们反思:到底什么是绩效,绩效有哪些特点,绩效考核的目的和意义是什么,绩效考核应注意哪些原则。这正是本章要探讨的内容。

第一节 绩效概述

绩效是多维建构的,观察和测量的角度不同,其结果也会不同。因此,要理解绩效的全部内涵,不但要关注它的理论发展,还要结合在实践运用中的演变。

一、绩效的基本含义

随着管理实践的深度和广度的增加,以及人们对绩效认知的立场和角度的改变,绩效的内涵也出现了多元化的解析。

(一) 绩效的三个层次

组织的整体绩效首先是从每一个员工的个体绩效中体现出来的,通过行为实施过程转化为部门或团队的工作结果,最终形成整个组织的产出——组织绩效。

1. 组织绩效。组织绩效就是组织最终经营管理的结果,是衡量一个组织经营状况的重要标志之一。

2. 部门/团队绩效。部门/团队绩效是指由两个或两个以上具备互补知识、技能和共同目标的人在具体的、可衡量的业绩目标指引下共同实现的工作结果。如果忽视了对部门/团队绩效的关注,就可能使员工只注重与个人绩效有关的工作,而忽视对部门/团队绩效和组织绩效承担的责任,最终削弱了整个部门和组织的凝聚力和战斗力。

3. 个人绩效。个人绩效主要考察员工的行为是否达到职业化行为的标准,是否按照职业化工作程序做正确的事情。个人绩效是组织绩效的根本和基础,只有使个人工作绩效最大化,才有可能使组织绩效最大化。

(二) 三种绩效观

目前在理解绩效的内涵上主要有三种观点:结果论、过程论和潜能论。

1. 结果论。结果论是将绩效视为结果,主张用工作的实际产出说话,注重绩效的客观性和明确性。但是,如果人们无法控制行为的过程,那么行为导致的工作结果就不可靠,而且过分强调结果,就可能导致员工为达目的而不择手段,导致组织成员之间恶性竞争,追求短期效益,最终伤害组织的整体利益和绩效。

2. 过程论。过程论将绩效视为一个实现目标而采取行动的过程,即“绩效”=“行为”。过程论的基本假设是:行为必然导致结果,只要控制了行为就能够控制结果。过程论认为绩效是行为,通过对员工行为的标准化、职业化塑造,能建立起标准、规范的行为体系。

相关链接 1-1: 任务绩效和周边绩效

Borman & Motowidlo (1993) 等人在过程论的基础上继续深入研究,提出了绩效的二维模式,即绩效是由任务绩效(Task Performance)和周边绩效