

全国高等院校人力资源与社会保障管理专业“十二五”规划系列教材



绩效管理

JI XIAO GUAN LI

主编 云鹏 尹海燕

中国商业出版社

F272.5
43

全国高等院校人力资源与社会保障管理专业“十二五”规划系列教材

绩效管理

主 编 云 鹏 尹海燕
副主编 孙 玲 王春胜

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/云鹏,尹海燕主编. —北京:中国商业出版社,
2015.11

ISBN 978 - 7 - 5044 - 9064 - 3

I. ① 绩… II. ① 云… ② 尹… III. ① 企业绩效 - 企业
管理 - 高等学校 - 教材 IV. ① F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 169864 号

责任编辑:蔡凯

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

涿州市华建印刷有限公司印刷

* * * * *

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:17 字数:280 千字

2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

定价:39.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

内容简介

本书是目前国内最新的绩效管理教材。教材分概述篇、流程篇、技术篇和实务篇四篇内容,系统论述了绩效管理的理念、方法和实务。第一章绩效管理概述,第二章绩效管理的未来和展望,第三章绩效管理的基本流程,第四章绩效计划与指标体系的构建,第五章绩效管理过程控制,第六章绩效考核与评价,第七章绩效反馈,第八章绩效改进与考核结果的应用,第九章绩效考核指标体系的构建,第十章关键绩效指标方法的运用,第十一章平衡记分卡方法的运用,第十二章标杆管理法的运用,第十三章EVA方法的运用,第十四章不同类型人员的绩效管理。每章都包括学习要点、小结和案例分析,帮助学习者系统理解和掌握章节知识。全书理论和实践结合紧密,强调实际运用,适合高校人力资源管理及相关经济管理专业师生作为教材使用,也可作为企业管理人员的参考书。

本书在编写过程中突出以下原则和特点。一是注重理论和实践相结合。全书按照基本原理、流程、方法和实务的顺序,逐步推进,不仅使学习者能够对全书有一个系统完整的认识,而且能够在学习原理的基础上强化运用能力。同时在章节安排上,每个章节都安排有导入案例和章节最后的案例分析,使学习者伴随着问题思考进行学习。二是注重内容的前沿性。针对绩效管理领域电子绩效管理、EVA、平衡记分卡等最新理念和方法,有针对性地选取进行细致的介绍。三是实践注重本土化导向。避免翻译教材案例难以让学习者有强烈的文化情境,本教材注重国内企业实践中的鲜活案例的整理和选取,使实践更贴近学习者理解的情景。本教材设计每章都包括学习要点、小结和案例分析,帮助学习者系统理解和掌握章节知识。

本书由云鹏拟写大纲,尹海燕、孙玲、王春胜参与编写。人员具体分工是:云鹏编写了第一章、第二章、尹海燕编写了第三章、第四章、第五章、第六章,孙玲编写了第七章、第八章、第九章、第十四章,云鹏、尹海燕、孙玲、王春胜共同编写了第十章、第十一章、第十二章、第十三章。最后由云鹏总纂定稿。

在本书的编写过程中,我们参考了大量的国内外专家学者的研究成果,并从中借鉴和吸收了许多有价值的理论和观点。对于这些研究成果,有的已在参考文献中列出,但仍有不少遗漏,在此,我们向所有借鉴的作者一并表示由衷的感谢。

由于作者的水平和所掌握的资料有限,书中尚存许多不足和缺点,恳请广大读者和专家批评指正。

编 者

2015 年 11 月

目 录

绪论	(1)
第一章 绩效管理概述	(3)
第一节 绩效、绩效考核与绩效管理	(3)
第二节 绩效管理与绩效考核的比较	(10)
第三节 绩效管理的目的和作用	(12)
第四节 绩效管理在组织管理中的定位	(14)
第二章 绩效管理的历史和未来展望	(20)
第一节 绩效管理的发展过程与趋势分析	(21)
第二节 我国绩效管理实践	(25)
第三节 电子化绩效管理及其应用	(29)
第三章 绩效管理的基本流程	(40)
第一节 绩效管理的流程	(41)
第二节 绩效管理系统中各环节的有效整合	(43)
第四章 绩效计划	(48)
第一节 绩效计划概述	(49)
第二节 绩效计划制定的步骤	(51)
第五章 绩效过程监控与辅导	(56)
第一节 绩效沟通	(56)
第二节 绩效信息的收集	(65)
第三节 绩效管理过程控制中的误区	(66)

第六章 绩效考核	(70)
第一节 绩效考核技术	(70)
第二节 绩效考核中常见的误区及其控制	(79)
第三节 提高绩效有效性的策略	(84)
第七章 绩效反馈	(91)
第一节 绩效反馈概述	(92)
第二节 绩效反馈的形式	(94)
第三节 绩效面谈及技巧的选择	(96)
第四节 绩效反馈效果评估	(107)
第八章 绩效改进与考核结果的应用	(113)
第一节 绩效改进计划与流程	(116)
第二节 绩效考核结果的应用及常见问题	(123)
第九章 绩效考核指标体系的构建	(133)
第一节 绩效考核指标的要求和分类	(134)
第二节 绩效考核指标选择的原则和依据	(137)
第三节 绩效考核指标设计方法和步骤	(138)
第四节 绩效考核指标的量化	(141)
第五节 绩效考核指标标准的确定	(144)
第六节 绩效考核指标体系的设计	(147)
第十章 关键绩效指标(KPI)考核方法的运用	(156)
第一节 关键绩效指标概述	(156)
第二节 关键绩效考核指标体系的设计	(158)
第三节 KPI 体系的实施	(166)
第四节 KPI 实施过程中的问题	(173)
第十一章 平衡计分卡方法的运用	(177)
第一节 平衡计分卡概述	(177)
第二节 平衡计分卡的基本内容	(183)
第三节 平衡计分卡的发展——战略地图	(190)
第十二章 标杆管理法的运用	(202)
第一节 标杆管理的形成和演变	(203)
第二节 标杆管理的作用和分类	(207)
第三节 标杆管理的实施	(210)

第十三章	EVA 方法的运用	(220)
第一节	EVA 方法概述	(221)
第二节	EVA 方法的特点和作用	(222)
第三节	EVA 方法的实施	(224)
第十四章	岗位考核方案设计实务	(232)
第一节	岗位绩效考核设计概述	(233)
第二节	高层管理人员绩效考核方案	(234)
第三节	职能部门人员绩效考核方案	(241)
第四节	销售岗位绩效考核方案	(244)
第五节	研发岗位绩效考核方案	(248)
第六节	生产岗位绩效考核方案	(253)

绪论

导入案例

天外伺郎语出惊人：绩效主义毁了索尼

2006年索尼公司迎来了创业60年。过去它像钻石一样晶莹剔透，而今却变得满身污垢、暗淡无光。因笔记本电脑锂电池着火事故，世界上使用索尼产锂电池的约960万台笔记本电脑被召回，估计更换电池的费用将达510亿日元。PS3游戏机曾被视为索尼的“救星”，在上市当天就销售一空。但因为关键部件批量生产的速度跟不上，索尼被迫控制整机的生产数量。2007年3月进行年度结算时，游戏机部门的经营亏损将达2000亿日元。多数人觉察到索尼不正常恐怕是在2003年春天。当时据索尼公布，一个季度就出现约1000亿日元的亏损。市场上甚至出现了“索尼冲击”，索尼公司股票连续两天跌停。坦率地说，作为索尼的旧员工，我当时也感到震惊。但回过头来仔细想想，从发生“索尼冲击”的两年前开始，公司内部的气氛就已经不正常了。索尼连续4年亏损，去年更亏损63亿美元。为什么？绩效主义毁了索尼！因实行绩效主义，职工逐渐失去工作热情。在这种情况下是无法产生“激情集团”的。

“激情集团”消失了

首先，“激情集团”不存在了。所谓“激情集团”，是指我参与开发CD技术时期，公司那些不知疲倦、全身心投入开发的集体。在创业初期，这样的“激情集团”接连开发出了具有独创性的产品。索尼当初之所以能做到这一点，是因为有井深大的领导。井深大最让人佩服的一点是，他能点燃技术开发人员心中之火，让他们变成为技术献身的“狂人”。在刚刚进入公司时，我曾和井深大进行激烈争论。井深大对新人并不是采取高压态度，他尊重我的意见。为了不辜负他对我信任，我当年也同样潜心于研发工作。比我进公司更早，也受到井深大影响的那些人，在井深大退出第一线后的很长一段时间，仍以井深大的作风影响着全公司。当这些人不在了，索尼也就开始逐渐衰败。与此相反就是“外部的动机”，比如想赚钱、升职或出名，即想得到来自外部回报的心理状态。如果没有发自内心的热情，而是出于“想赚钱或升职”的世俗动机，那是无法成为“开发狂人”的。

“挑战精神”消失了

今天的索尼职工好像没有了自发的动机。为什么呢？我认为是因为实行了绩效主义。绩效主义就是：“业务成果和金钱报酬直接挂钩，职工是为了拿到更多报酬而努力工作。”如果外

在的动机增强,那么自发的动机就会受到抑制。如果总是说“你努力干我就给你加工资”,那么以工作为乐趣这种内在的意识就会受到抑制。从1995年左右开始,索尼公司逐渐实行绩效主义,成立了专门机构,制定非常详细的评价标准,并根据对每个人的评价确定报酬。但是井深大的想法与绩效主义恰恰相反,他有一句口头禅:“工作的报酬是工作。”如果你干了件受到好评的工作,下次你还可以再干更好的工作。在井深大的时代,许多人为追求工作的乐趣而埋头苦干。但是,因实行绩效主义,职工逐渐失去工作热情。在这种情况下是无法产生“激情集团”的。为衡量业绩,首先必须把各种工作要素量化。但是工作是无法简单量化的。

因为要考核业绩,几乎所有人都提出容易实现的低目标,可以说索尼精神的核心即“挑战精神”消失了。因实行绩效主义,索尼公司内追求眼前利益的风气蔓延。这样一来,短期内难见效益的工作,比如产品质量检验以及“老化处理”工序都受到轻视。

“老化处理”是保证电池质量的工序之一。电池制造出来之后不能立刻出厂,需要放置一段时间,再通过检查剔出不合格产品。这就是“老化处理”。至于“老化处理”程序上的问题是否是上面提到的锂电池着火事故的直接原因,现在尚无法下结论。但我想指出的是,不管是什么样的企业,只要实行绩效主义,一些扎实细致的工作就容易被忽视。

索尼公司不仅对每个人进行考核,还对每个业务部门进行经济考核,由此决定整个业务部门的报酬。最后导致的结果是,业务部门相互拆台,都想方设法从公司的整体利益中为本部门多捞取好处。

团队精神消失了

2004年2月底,我在美国见到了“涌流理论”的代表人物奇凯岑特米哈伊教授,并聆听了他的讲演。“建立公司的目的:建设理想的工厂,在这个工厂里,应该有自由、豁达、愉快的气氛,让每个认真工作的技术人员最大限度地发挥技能。”这正是索尼公司的创立宗旨。索尼公司失去活力,就是因为实行了绩效主义。绩效主义企图把人的能力量化,以此做出客观、公正的评价。但我认为事实上做不到。它的最大弊端是搞坏了公司内的气氛。上司不把部下当有感情的人看待,而是一切都看指标、用“评价的目光”审视部下。

《绩效主义毁了索尼》这篇文章,相信不少朋友都看过,反对和支持文章观点的争议到现在为止还没停止,作者是索尼前常务理事土井利忠(文章署的是他的笔名“天外次郎”)。他的主要观点是,20世纪90年代中期之后,索尼引入美国式的绩效主义,扼杀了索尼的创新精神,最终导致索尼在数字时代的失败。那么绩效究竟是什么,索尼的绩效管理观为什么会失败,未来企业还需要绩效管理吗?通过思考这样的问题,我们进入对绩效管理课程的学习。

第一章 绩效管理概述

► 本章学习要点

1. 掌握绩效的定义和特点
2. 掌握绩效考核的定义和类型
3. 掌握绩效管理的概念和特征
4. 掌握绩效管理的环节构成
5. 掌握绩效管理和绩效考核的关系
6. 理解绩效管理的作用和目的
7. 理解绩效管理在组织和人力资源管理系统中的定位

第一节 绩效、绩效考核与绩效管理

一、绩效的含义

著名的哲学家亚里士多德曾经讲过，世上最难的工作莫过于下定义了，但有时下定义又是一切工作的前提，英文“*performance*”的解释是“执行、履行、表现、成绩”（《牛津现代高级汉语辞典》）。这个界定本身就不很清晰，实际上对于绩效的含义，直至今日，不同的人仍有不同的理解。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）不同视角下的绩效

1. 管理学视角

从管理学的角度看，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，包括个人绩效和组织绩效三个方面。组织绩效是组织最终经营管理的结果，组织绩效是建立在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组织成员的时候，只要每一个人都达成了组织的要求，组织的绩效就实现了。但是组织战略的失误可能造成个人绩效的目标偏离

组织的绩效目标,从而导致组织的失败。

2. 经济学视角

从经济学的角度看,绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系,绩效是员工对组织的承诺,而薪酬是组织对员工所作出的承诺。一个人进入组织,必须对组织所要求的绩效做出承诺。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。

3. 社会学视角

从社会学的角度看,绩效意味着每一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,他受惠于社会就必须回馈社会。

(二) 绩效的定义

随着管理实践深度和广度的不断增加,人们对绩效概念和内涵的认识也在不断变化。

1. 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到目的而不择手段,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。

Borman & Mortowidlo(1993)等人在过程论的基础上深入研究,提出了绩效的二维模式,即绩效是由任务绩效和周边绩效构成的。任务绩效指所规定的行为或与特定的具体职务的工作内容密切相关的,同时也和个体的能力、完成任务的熟练程度和工作知识密切相关的行为;周边绩效指与绩效的组织特征密切相关的行为或非特定的工作熟练有关的行为。这些行为虽然对于组织技术核心的维护和服务没有直接的关系,但是它对企业的运营环境和企业的长远战略发展有重要的意义。周边绩效概念的提出对深化人们对组织绩效的认识具有重要意义。

(3) 潜能论

知识经济时代,评价并管理知识型员工的绩效变得越来越重要。由于知识型工作和知识型员工给组织绩效管理带来的新挑战,越来越多的企业将以素质为基础的员工潜能列入绩效考核的范围,对绩效的研究也不再仅仅关注于对过去的反应,而是更加关注员工的潜在能力,更加重视素质与高绩效之间的关系。McCloy, Campbell & Cudeck(1994)的研究认为,能够使一些人的绩效优于其他人的因素是陈述性知识、程序性知识以及动机。陈述性知识是关于事实和事情的信息,它包括关于某一既定任务的要求、说明、原则以及目标等方面的信息。程序性知识是知道应该做什么以及知道如何去做这方面知识的结合,它包括认知、身体、知觉、动力以及人际关系等方面的技能。动机包括以下三种类型的选择:选择是否付出努力(例如,“我今天要去上班”);选择努力的程度(例如,是“我将尽自己最大努力去工作”还是“我

不会太卖力气”);选择是否坚持付出某种水平的努力(例如,是“过一会儿我就会松点劲”还是“无论如何我都会坚持下去”)。(表1-1对陈述性知识、程序性知识和动机的组成进行了总结)为了使绩效达到较高的水平,上述三个绩效决定因素都必须同时具备。换句话说,这三个决定因素之间有一种相乘的关系。因此:

绩效 = 陈述性知识 × 程序性知识 × 动机

表 1-1

绩效的决定因素

陈述性知识	程序性知识	动机
事实	认知技能	选择是否付出努力
原则	精神运动技能	努力的程度
目标	生理技能	努力的持续性
	人际关系技能	

2. 绩效在实践中的含义

在具体实践中,对绩效的理解可能是以上三种认识中的一种,也可能是对各种绩效概念的综合平衡。一般而言,人们在实践中对绩效有以下五种理解。

(1) 绩效是“工作任务”

工作任务本身十分明确清晰,任务的完成受外界条件的制约不大,任务承担者与他人和团队之间的依赖程度也不高,这时完成工作任务本身就是绩效。这种理念适用对象是生产一线的工人和体力劳动者。这种界定在传统的绩效考核中曾经盛行一时。但是,它对于企业中的管理层和知识型员工来说,由于任务界定的模糊化而缺乏针对性。

(2) 绩效就是“工作产出”或“结果”

岗位职责决定了某一工作职位或部门应承担的为实现组织或部门目标必须完成的任务,特定的工作岗位决定了被考核者应有的知识、技能、态度和综合这些因素所能做出的实际贡献,所以,绩效被定义为“产出”或“结果”。这种界定包含着对被考核者责任认知的考核、能力考核和态度考核。但由于“产出”或“结果”经常是由某些不可控的因素决定,而个体的考核信息却不能准确地反映这些因素。因此,工作“产出”或“结果”的绩效观受到质疑。

(3) 绩效就是“行为”

“行为说”认为许多工作结果可能由与工作毫无关系的其他原因引起的,结果的产生可能包括许多个体无法控制的因素,过分重视结果会忽视重要的程序因素和人际关系因素。因此,相比之下,尽管行为也要受外界因素的影响,但它更多还是取决于个体的直接控制和调整。

(4) 绩效是“行为”(如何做) + “结果”(做了什么)的统一体

作为结果和过程的绩效观各有其优点和缺点,从实际运用的角度来看,不同的侧重都是有偏颇的,因此将两种观点结合起来是一种比较全面的绩效观。具体到实践中,高速发展的企业或行业,一般更重视“结果”;发展相对平稳的企业或行业,则更重视“过程”;强调反应速度、注重灵活、创新工作文化的企业,一般更强调“结果”;强调流程、规范,注重规则工作文化的企业,一般更强调“过程”;企业的不同类别的人员、不同层次的人员,层级越高越以结果为主,层级越低越以过程或行为为主。

表 1-2 不同绩效观的优缺点比较

比较	优点	缺点
注重“结果” “产出”	鼓励大家重视产出 具有鼓舞性和奖励性 容易在组织中营造结果导向的文化和氛围 员工成就感强	在未形成结果前不能发现不正当行为 当出现责任人不能控制的外界因素时，评价失效 无法获得个人活动信息，不能进行指导和帮助 容易导致短期效益
注重“过程” “行为”	能及时获得个人活动信息 有助于指导和帮助员工 能够使员工“正确地去做事” 有助于提高员工的职业化程度	对行为的理解有较大差异 成功的创新者难以容身 过分地强调工作的方法和步骤 有时忽视实际的工作成果

(5)绩效是“做了什么”(实际收益)+“能做什么”(预期收益)

将员工个人的知识、技能、素质、潜能等要素都纳入到绩效中的界定非常适合知识型员工的管理和从事大量创新性工作的企业，而且也体现了建立绩效考核体系的根本目的，就是要促使企业的目标得以顺利地实现。要顺利实现组织的目标，最重要的不是过去做了什么和哪些没有做成，而是企业将来还能够做什么和如何从失败中吸取教训。所以，这种绩效观念是开放式的，在时间和空间上更为包容。

表 1-3 绩效定义适用情况对照表

绩效涵义	适应的对象	适应的企业阶段
绩效是“工作任务”	体力劳动者 事务性或例行性工作人员	
绩效是“工作产出”或“结果”	高层管理者 销售、售后服务等可量化工作性质的人员	高速发展的成长型企业，强调快速反应，注重灵活、创新的企业
绩效是“行为”	基层员工	发展相对缓慢的成熟型企业，强调流程、规范，注重规则的企业
“行为”+“结果”的统一体	普遍适用于各类人员	
“做了什么”+“能做什么”	知识工作者，研发人员	

(三)绩效的特点

1. 绩效的多因性

绩效的优劣不是由单一因素决定的，它受到主客观多种因素的制约和影响，一个员工的绩效是其自身素质和工作环境交互作用的结果。因此，绩效的第一个特点是它的多因性。不

同的学者提出了形式不同的绩效函数,虽只是在自变量的数目和分类方法上有所区别,但其内涵是相同的,即绩效是员工能力水平、行为激励、机会和环境条件等因素相互作用的结果,可以用以下的函数式表示:

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

函数式中 P (performance)——绩效, A (ability)——能力, M (motivation)——激励, O (opportunity)——机会, E (enviornment)——环境。

能力是指员工的基本素质和专业技能的水平。尽管一个人能力的高低与个人智力、天赋、受教育的程度和经历有关,但是他的能力并不是固化的、凝滞的,完全可以通过及时有针对性的培训,不断提高其能力水平,从而提高工作绩效。

员工行为激励是指员工的工作态度、积极性、主动性和创造性的状态和水平。行为激励的状态是实现绩效目标提高工作业绩的心理条件和心理基础。激励本身又取决于员工的需要层次、个性、感知、学习过程与价值观等个人特点,其中需要层次影响最大,员工在谋生、安全与稳定、友谊与温暖、尊重与荣誉、自为与自主以及实现自身潜能层次的需要方面,各有其独特的强度组合,企业中的管理者要善于运用多种激励措施和手段,激发员工的工作积极性、主动性、创造性。

机会是指员工个人或企业所面临的机遇,以及发展的可能性。这是外部的客观环境和条件的变化所引起的,有些人善于把握机遇,好风凭借力,送我上青天;有些人优柔寡断,没有及时抓住发展的良机,使机会与自己擦肩而过。机遇是变化的条件,内因是变化的依据,有时机遇再好,如果自身缺乏主动性、创造性,也很难取得良好的业绩。机会具有偶然性,实际上,在现实的绩效考核中不可能做到真正的彻底而完全的平等,机会对绩效来说是一个不可控制的变量。

环境是指员工进行工作的客观条件,如物质条件(生产、技术、组织、资本等条件)、企业文化、制度环境、人际关系等要素。企业内部的客观条件是环境因素中最基本的要素,如工作场所的物质条件、设施设备、原材料的供应以及工作程序等,而上级的领导作风、监控方式、组织结构、规章制度、工资福利以及企业文化等要素也是不容忽视的。此外,环境因素还包括某些起间接作用的因素,如社会政治和经济状况、市场竞争强度及劳动力市场状况等。这些要素对员工或企业的绩效有重要的制约和影响作用,在绩效管理的活动中应引起足够的重视。

2. 绩效的多维性

绩效是员工工作成果的总称,它涉及到事前、事中、事后等多个方面,因此,绩效的另一特点是它的多维性,即需要从多种维度去分析与考核。例如一名工人的绩效,除了有产品产量的实际完成指标外,还包括产品质量、材料能源消耗、出勤率、工时利用率等考核指标,甚至劳动纪律、团结互助、服从命令、听从指挥等软性指标也成为绩效考核的重要参数。即使是一名部门经理,其绩效水平也需要从多方面来衡量,如其所主管部门的经营指标和贡献率,对其下属的监控、指导的情况,本职位工作的创新度,各个下属业绩提高的水平和幅度等等。因此,工作绩效的多维性,要求绩效管理者应当从多种维度、多个方面去综合考虑评估,只有这样全面、深入地分析和考核员工或企业的绩效,才能获得真实有效的结果。

3. 绩效的动态性

绩效的第三个特点是它的动态性,即员工的绩效随着时间的推移会发生变化。在绩效管理中,对员工的绩效考核,其考察的内容只是过去一段时间内工作情况的反映。由于能力水

平、激励状态以及机遇、环境因素的变化,绩效差的员工可能会随着时间的推移提高自己的绩效水平,而绩效好的员工却有可能降低自己的绩效水平。

二、绩效考核的含义

(一)绩效考核的定义

绩效会因时间、空间、工作任务的条件 and 环境等相关因素的变化而不同,从而呈现出明显的多样性、多维性与动态性,这也就决定了对绩效考核必须是多角度、多方位和多层次的。

对于绩效考核,不同的人有不同的认识,从较早期的观点看,有以下几种描述:对组织中成员的贡献进行排序;对员工的个性、资质、习惯和态度以及对组织的相对价值进行有组织的、实事求是地考评,它是考评的程序、规范、方法的总和;对员工现任职务状况的出色程度以及担任更高一级职务的潜力,进行有组织的、定期的并且是尽可能客观的考核;人事管理系统的组成部分,由考核者对被考核者的日常职务行为进行观察、记录,并在事实的基础上,按照一定的目的进行的考核,达到培养、开发和利用组织成员能力的目的;定期考核和考察个人或团队工作业绩的一种正式制度。

综合以上观点,可以从三个角度理解绩效考核。

1. 绩效考核是从企业经营目标出发对员工工作进行考核,并使考核结果与其他人力资源管理职能相结合,推动企业经营目标的实现。

2. 绩效考核是人力资源管理系统的组成部分,它运用一套系统的和一贯的制度性规范、程序和方法进行考核。

3. 绩效考核是对组织成员在日常工作中所表现的能力、态度和业绩,进行以事实为依据的评价。

归纳起来,绩效考核是指考核主体对照工作目标或绩效标准,采用科学的考核方法,评定员工的工作任务完成情况,员工的工作职责履行程度和员工的发展情况,并且将评定结果反馈给员工的过程。

(二)绩效考核的类型

根据不同的目的,绩效考核可以分为判断型绩效考核和发展型绩效考核。

1. 判断型绩效考核。判断型绩效考核是以鉴定和验证员工绩效为目的的绩效考核,主要强调员工过去的工作成绩,常被用来控制员工的工作行为,主要特点是将考核结果与工资、晋升或其他经济利益联系起来。

2. 发展型绩效考核。发展型绩效考核是以提高员工将来的工作绩效为目的的绩效考核,主要着眼于今后的绩效。常被用来决定员工的培训和发展机会,找到排除工作障碍的办法,以及提出改进工作绩效的方法与设想。

(三)绩效考核带来的消极影响

绩效考核的消极影响主要包含:员工改善绩效的动力来源于利益的驱使和对惩罚的惧怕;过分依赖制度而削弱了组织各级管理者对改善绩效方面的责任;单纯依赖定期的绩效考核而忽略了对各种过程的控制和督导;管理者的角色是警察,考核就是要挑员工的毛病,因此造成管理者与被管理者之间的冲突和对立;不利于培养缺乏经验和工作能力的资历较浅的员工,当员工发现无法达到工作标准时,自暴自弃,放弃努力,或归因于外界或其他人;在工作标准

不能确切衡量时,导致员工规避责任;产生对业绩优秀者的抵触情绪,使得成绩优秀者成为被攻击的对象等。

三、绩效管理的含义

随着经济全球化和网络时代的到来,为了提高自己的竞争能力和适应能力,许多企业都在探索提高生产力和改善组织绩效的有效途径,组织结构调整、组织裁员、组织扁平化、组织分散化成为当代组织变革的主流趋势。但是,实践证明,尽管上述组织结构的调整能够减少成本,但却并不一定能改善绩效,只是提供了一个改善绩效的机会,而真正能促使组织绩效提高的是组织成员行为的改变。在这样一个背景下,研究者在总结绩效考核不足的基础上,拓展了绩效的内涵,于20世纪70年代后期提出了“绩效管理”的概念。如, Nickols(1997)发表题为《不要设计你们公司的绩效评估体系,去掉它》的文章, Nickols认为,从绩效考核到绩效管理有赖于以下四个原则:一是必须设定目标,目标必须为管理者和员工双方所认同;二是测量员工是否成功达到目标的尺度必须被清晰地表达出来;三是目标本身应该是灵活的,应该足够反映经济和工作场所环境的变化;四是员工应该把管理者不仅当做考核者,还应当做指导者,帮助他们达到成功。而 Tom Coen&Mary Jenkins(1997)文章《废止绩效评估:为什么会发生,用什么代替?》则认为从绩效评估到绩效管理应该是一个组织整体文化的变化,包括指导、反馈、薪酬和晋升决定以及法律上的阐述。这里面就存在系统的观点,包括了现在公认的绩效管理的大部分内容。

(一)绩效管理思想发展

在绩效管理思想发展的过程中,出现了三种不同的观点:

1. 绩效管理是管理组织绩效的系统

这种观点的核心在于确定企业战略并加以实施,雇员并不是绩效管理重心。该管理系统通常由计划、改进和考察三个过程组成。首要环节是明确企业愿景、战略目标以及绩效指标;接着通过业务流程再造和改进,并辅以全面质量管理等活动实现既定的目标;最后对结果进行全面衡量和评估。总体上看,该观点所构想的绩效管理系统更像是战略或事业计划,个体的因素由于其多变和复杂的特性并没有成为主要关注点。

2. 绩效管理是管理员工绩效的系统

这种观点的核心在于将绩效管理看作是组织对于其成员的工作成绩或发展潜力的评估和奖惩。该系统一般通过一个循环过程来实现——由绩效计划建立、认同目标到对于绩效的客观和主观的评估,再通过交互反馈的方式形成正确适用的行为,从而完善和改进原来的绩效计划。如此反复循环,使管理者和被管理者在行为目标和绩效期望上逐渐达成共识,相互促进,共担责任,进而提升员工的绩效水平和能力。

3. 绩效管理是管理组织和员工绩效的综合系统

这种观点可以看做是以上两种观点的结合,核心在于对组织内各个层次的绩效都要进行管理。因此,如何从组织战略的角度进行思考,逐渐将组织绩效改进转化为个体绩效的管理、控制和提升就成为这个综合系统的核心理念。

(二)绩效管理的概念和特征

从本质上看,绩效管理是理念和思想的统一,应贯穿于整个管理流程的所有环节,