

高等院校应用型规划教材——经济管理系列

绩效管理

吴刚 主编
李茂荣 赵军 副主编



免费赠送电子课件

- 吸纳**同类教材精粹**，推陈出新。在内容上吸取新的知识成果，摒弃过时的概念方法，使教材突出**时代性**。
- **免费提供教学资源**，**配套**电子教案，方便教学。
- **配套各类精选习题**，易学易用。教材中设计了**大量案例**与习题，加强了实践性和可操作性，达到学以致用。

清华大学出版社



高等院校应用型规划教

绩效管理

吴刚 主编

李茂荣 赵军 副主编

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书共 12 章,可以分为 4 个部分,以绩效管理的理论基础、体系设计与流程管理以及技术方法为主线,为读者呈现绩效管理的全貌。全书结构清晰完整,内容丰富翔实,语言简练通俗,案例鲜活生动。第一部分(第 1~第 2 章)主要包含绩效管理的基本概念与基本理论,在总体论述绩效管理的本质与内涵的基础上,详细阐述了绩效管理的理论基础;第二部分(第 3~第 8 章)涉及绩效管理的管理体系与基本流程,详细阐述了绩效管理的体系结构、绩效管理的计划、实施、考核、反馈以及结果应用等五个环节及具体问题,并融合大量的实践案例;第三部分(第 9~第 11 章)涉及绩效管理的常用技术与方法,主要从实际操作角度介绍绩效考核的技术支撑,其中包括基于目标管理的绩效考核、基于关键绩效指标的绩效考核、基于平衡计分卡的绩效考核等。第四部分(第 12 章)对绩效管理的未来发展趋势进行了分析与展望。

本书既适合高等院校经济类、管理类专业师生作为教材使用,也可以作为人力资源管理专业的研究生入学考试参考书目,还可以供企业实务工作者参考。

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

绩效管理/吴刚主编. —北京:清华大学出版社, 2016

(高等院校应用型规划教材·经济管理系列)

ISBN 978-7-302-44300-1

I. ①绩… II. ①吴… 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 164424 号

责任编辑:秦 甲

装帧设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:李红英

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

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

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

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:14.25 字 数:346 千字

版 次:2016 年 8 月第 1 版 印 次:2016 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:36.00 元

产品编号:069673-01

序 言

众所周知，企业管理内容广泛，涉及人、财、物、信息等众多领域，其中对人的管理是最难的，也是最重要的。因此，有学者认为人力资源管理是企业管理中最为核心的部分；而绩效管理又是人力资源管理中最为核心的部分。由此可知，绩效管理在企业管理中的重要地位。然而，究竟什么是绩效管理？它能做什么？能帮助企业什么？现实生活中很多人，包括一些高级管理者在内，基本上还是将绩效管理定位在绩效考核方面，其中一部分人甚至一提到绩效管理就马上联想到人力资源管理，一想到人力资源管理就想到一般的日常人事管理，认为没什么帮助，不能为企业创造什么有形价值。绩效管理是人力资源管理中的一个模块，把它联想为一般的日常人事管理也没什么不对。问题是如果将绩效管理等同于一般的日常人事管理，认为绩效管理只是人事部门的事，对企业的业绩没什么直接帮助，则是一种非常片面的认知。

事实上，对企业来说，绩效管理是增强战略执行力的一套方法。它将个人业绩、个人发展与公司目标有机结合，通过持续改善个人业绩和团队业绩来提高公司业绩，并确保公司战略的执行和业务目标的实现。对各级管理者来说，绩效管理能帮助其提高管理水平，减轻管理压力，通过建立自上而下、层层分解的目标体系，使每名员工明确自己的工作重点、工作目标与方向，让员工以最有效的方式、尽最大努力来做“正确的事”，确保员工的工作行为及工作产出与组织的目标一致。对员工来说，绩效管理通过绩效目标设定、绩效辅导、绩效反馈帮助员工改善个人业绩，并通过实施员工改善计划提升个人能力，从而帮助员工实现个人职业生涯发展。简而言之，所谓绩效，即是企业中员工的综合表现，它涉及员工工作态度、工作能力、工作业绩，也涉及员工的发展前景、进一步培训的需要等。而绩效管理是一套建立在组织与个人之间有系统的管理活动过程，主要用来评估员工的工作能力与表现及其结果实现程度，希望通过提供给员工适当的成长训练，以提升目标达成的可能性与整体组织的效能。

当前国内绩效管理方面的书籍种类繁多，却不能很好地解决企业实际问题。不是内容陈旧，跟不上实践发展的需要，就是观念落后，不能全面反映现代绩效管理发展的趋势。鉴于此，我们开始考虑编写一本绩效管理方面的书籍，这本书的特点主要表现在以下三个方面：

(1) 理论与实践相结合。就绩效管理而言，当前绩效管理文献的基本特征是从管理者的视角出发、以“应当怎样”的知识形式出现，而对绩效管理观念、原则所依赖的理论和实证基础关注则非常少见。为了更好地理解绩效管理观念、原则背后的理论和实证基础，绩效管理研究就不可避免地需要更多地关注理论。本书专门设立一章系统阐述了绩效管理的理论基础。

(2) 体系结构清晰，便于学习与理解。本书从绩效管理理论、绩效管理流程以及绩效管理常用技术与方法三个部分入手，详细阐述了绩效管理的全貌。

(3) 内容新颖、语言平实、操作性强。本书努力从内容到形式上有所突破或创新。在内

容取舍上，坚持实用性、针对性原则，并注重知识更新，尽可能将国际上先进的管理理论与实践以及我国企业、政府的管理经验引入。在形式上，不拘泥于固定格式，强调实用性与操作性。

本书内容完整、深入浅出、操作性强，系笔者根据多年从事企业人力资源管理和绩效管理培训的经验以及教学与研究心得，在广泛参考和借鉴相关研究成果和资料的基础上编写而成。本书能够面世凝聚了很多人的心血，感谢上海工程技术大学管理学院人力资源管理教学团队各位老师的支持；感谢上海大学黎月明硕士的辛勤付出；感谢清华大学出版社编辑的帮助；感谢一切为本书出版做出贡献的同事、朋友以及我的学生们。本书在编写过程中还参考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。

因为时间关系，也因为知识水平和阅历所限，本书中可能还存在这样或那样的问题，请读者不吝赐教。

吴 刚

目 录

第一章 绩效管理概述	1	第三章 绩效管理的体系	33
第一节 绩效、绩效考核与绩效管理	3	第一节 绩效管理与战略规划	34
一、绩效	3	一、绩效管理的战略意义	34
二、绩效考核	6	二、绩效管理与战略规划之间的	
三、绩效管理	6	关系	35
四、绩效管理在人力资源管理中的		第二节 绩效管理的基本流程	41
地位	9	一、绩效管理的过程	41
第二节 绩效管理的现状	11	二、绩效管理各环节的有效整合	44
一、绩效管理思想的演变	11	本章小结	45
二、从绩效考核到绩效管理：		思考题	46
管理方式的深刻变革	12	案例分析	46
本章小结	14	第四章 绩效计划	49
思考题	14	第一节 绩效计划的概述	50
案例分析	15	一、绩效计划的含义	50
第二章 绩效管理的理论基础	17	二、绩效计划的作用	52
第一节 绩效管理的一般理论基础	19	三、绩效计划的制订	53
一、控制论	19	第二节 绩效指标	55
二、系统论	20	一、绩效指标的含义	55
三、信息论	21	二、绩效指标的分类	56
四、行为科学理论及管理学理论	23	三、绩效指标体系设计的原则	58
第二节 绩效管理的直接理论基础	24	四、提取绩效指标的方法	59
一、目标管理理论	24	五、绩效指标体系设计应注意的	
二、目标设置理论	26	问题	60
三、激励理论	29	第三节 绩效标准	61
四、成本收益理论	29	一、绩效标准的含义	61
五、权变理论	30	二、绩效标准的分类	61
六、管理控制理论	31	三、绩效标准设计的原则	66
本章小结	32	四、绩效标准制定的步骤	66
思考题	32	五、绩效标准设计应注意的问题	67
案例分析	32	本章小结	68

思考题.....	69	五、行为导向绩效考核法.....	110
案例分析.....	69	六、结果导向绩效考核法.....	113
第五章 绩效管理的实施及过程控制	71	第三节 绩效考核中存在常见问题及 对策.....	115
第一节 绩效管理过程控制的概述.....	72	一、绩效考核中存在的问题.....	115
一、绩效管理过程控制的内涵.....	72	二、提高绩效考核有效性的建议.....	118
二、绩效计划的实施过程.....	73	本章小结.....	120
第二节 绩效计划实施过程中存在的 常见问题.....	76	思考题.....	120
一、过于强调近期绩效.....	76	案例分析.....	121
二、缺乏有效绩效沟通.....	76	第七章 绩效反馈	123
三、混淆或误解绩效标准.....	79	第一节 绩效反馈概述.....	125
四、绩效管理过程中的认知误区.....	80	一、绩效反馈的内涵.....	125
五、缺乏清晰的绩效记录资料.....	80	二、绩效反馈的作用.....	125
六、缺乏具体行动计划.....	81	三、绩效反馈的内容.....	126
第三节 绩效实施过程的有效控制.....	82	四、如何做好绩效反馈.....	127
一、持续的绩效沟通.....	82	第二节 绩效反馈的形式.....	127
二、绩效信息的收集与分析.....	85	一、绩效反馈的分类.....	127
三、绩效实施过程中的反馈.....	87	二、绩效面谈与绩效反馈.....	129
四、管理者的指导与支持.....	89	第三节 绩效反馈面谈.....	129
五、绩效目标的修正.....	90	一、绩效面谈的内涵及目的.....	129
本章小结.....	92	二、绩效面谈的原则.....	130
思考题.....	92	三、绩效面谈的内容.....	131
案例分析.....	92	四、绩效面谈的过程.....	132
第六章 绩效考核	95	五、绩效面谈的一般技巧.....	134
第一节 绩效考核概述.....	96	本章小结.....	135
一、绩效考核的含义.....	96	思考题.....	136
二、绩效考核的意义及原则.....	97	案例分析.....	136
三、绩效考核的内容.....	98	第八章 绩效考核结果的调整与应用	139
四、绩效考核的过程.....	100	第一节 绩效考核结果的调整及应用 原则.....	140
第二节 常见绩效考核的方法.....	101	一、绩效考核结果的调整.....	140
一、绩效考核方法的分类.....	101	二、绩效考核结果的应用原则.....	141
二、相对绩效考核方法.....	102	第二节 绩效考核结果的具体应用.....	141
三、绝对绩效考核方法.....	104	一、绩效考核结果与绩效改进.....	142
四、特征导向绩效考核法.....	108		

二、绩效考核结果与人力资源 规划	144	第二节 关键绩效指标体系的构建	174
三、绩效考核结果与员工的招聘	145	一、构建 KPI 考核体系的价值	174
四、绩效考核结果与薪酬管理	146	二、KPI 体系的特征	175
五、绩效考核结果与员工职业 发展	147	三、KPI 体系构建的过程	175
六、绩效考核结果与人事政策 调整	148	四、关键绩效考核法实施过程中 的注意事项	179
本章小结	149	本章小结	181
思考题	150	思考题	181
案例分析	150	案例分析	182
第九章 目标管理法	153	第十一章 平衡计分卡法	185
第一节 目标管理的概述	154	第一节 平衡计分卡概述	187
一、目标管理的概念与内涵	154	一、平衡计分卡的起源	187
二、目标管理的特点	156	二、平衡计分卡的概念与核心 内容	188
三、影响目标管理的因素	157	三、平衡计分卡的战略意义	193
四、目标管理的优缺点	158	四、平衡计分卡(BSC)与关键绩效 指标(KPI)的联系与区别	194
第二节 基于目标管理法的绩效考核	159	第二节 基于平衡计分卡的绩效考核	195
一、导入目标管理的必要条件	159	一、平衡计分卡的实施条件	195
二、目标管理的实施原则	160	二、平衡记分卡的实施流程	196
三、目标管理考核法的实施步骤	161	三、平衡计分卡在实施过程中的 注意事项	196
第三节 目标管理考核法在实践中 存在的问题及对策	164	第三节 战略地图	200
一、目标管理考核法在实践中 存在的问题	164	一、战略地图的含义	200
二、目标管理考核法的改进	165	二、战略地图与平衡计分卡之间的 关系	202
本章小结	165	三、战略地图的作用与意义	202
思考题	166	本章小结	203
案例分析	166	思考题	204
第十章 关键绩效指标法	169	案例分析	204
第一节 关键绩效指标考核法的概述	170	第十二章 绩效管理发展的新趋势	207
一、关键绩效指标考核法的内涵	170	第一节 绩效管理发展的总体趋势及 问题	208
二、关键绩效指标考核法的 核心思想	174	一、绩效管理发展新趋势	208



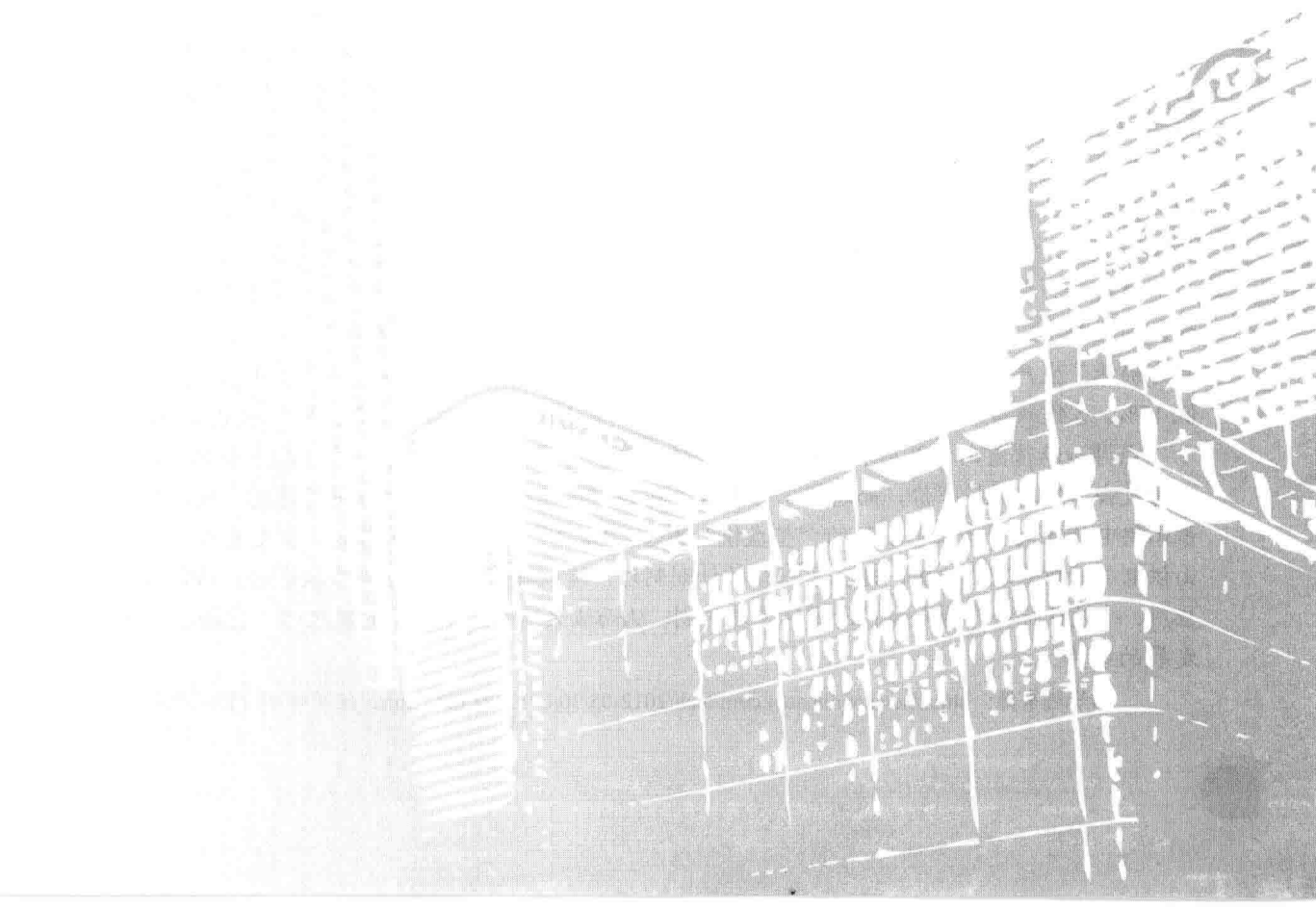
二、绩效管理发展面临的问题	209	二、绩效仪表盘的优势	214
第二节 绩效棱镜理念初探	211	三、绩效仪表盘的实施标准及	
一、绩效三棱镜的概念及内涵	211	应用	214
二、绩效三棱镜的优点	212	本章小结	215
三、绩效三棱镜的不足	212	思考题	216
四、绩效三棱镜的适用范围	212	案例分析	216
第三节 绩效仪表盘	213	参考文献	219
一、绩效仪表盘的概念及内涵	213		



第一章



绩效管理概述



本章学习重点:

- 绩效、绩效考核与绩效管理的内涵。
- 绩效管理的意义。
- 绩效管理与绩效考核的区别。
- 绩效管理在人力资源管理中的地位。

导入案例:

从“绩效考核”到“绩效管理”

5月23日,杭州萧山供电局综自一班的每位员工都拿到了一份上一工作周期的绩效“成绩单”。与以往不同的是,这张“成绩单”上不仅包含了员工的绩效考核结果,还包含了班组人员与工作量“匹配度”分析、员工“负载度”分析及调整方案、下一周期工作计划调整方案等内容。这是今年该局深化“绩效管理”的一个缩影。

据介绍,以往该局检修人员的收入主要由工资和奖金两个部分组成,奖金基数相同,只是系数上略有差别,员工收入差距不大,工作积极性不高,“吃大锅饭”“出工不出力”成为影响工作效能的最大“瓶颈”。对此,该局基于“工作态度、工作难度、工作强度”3项考核要素,将所有工作内容划分为通用部分、专业部分和加分部分,并纳入考核标准项目库,对每项内容都“明码标价”。目前,该考核标准项目库内考核内容共167项,其中通用部分32项、专业部分96项、加分部分39项。绩效考核按月进行,检修人员每月会获得一个“贡献值”和“贡献等级”。“贡献值”的大小决定了收入的多少,打破了以往的“大锅饭”模式;而“贡献等级”则作为年终评优和后备干部推荐的重要依据,激发了员工的能动性。同时,通过对“贡献值”的科学分析,就能准确显示前一阶段的工作负载度,并为生产计划、安全风险评估和人力资源管理提供依据。从《4月份检修专业绩效统计评价表单》中可知,当月综自一班有80%的人员现场类检修日超过18天,工作强度平均得分为136.5分,超出标准值32%,全员完成三星级及以上的工作和夜间抢修工作8项,工作难度平均得分为84.5分,超出标准值17%。根据此表单,该局在5月初立即对生产任务进行合理“瘦身”,并针对性地加强了现场管控力度和到岗到位措施。此外,该局还将对年度绩效进行统计,其结果作为下一年度新进人员分配的重要依据,从而实现人力资源的最优分配。

据统计,自实施该绩效管理以来,萧山电网在1月至4月完成工作票及事故抢修单788张,同比增长23%,但基于“单兵战斗力”的提升和整个检修队伍的“均匀出力”,依然有力确保了生产安全的可控性。此外,萧山电网1月至4月的故障性抢修仅为20次,同比降低17%。工作效益和工作质量的显著提升标志着萧山供电局的“潜动力”得到了有效的释放。

点评:以往萧山供电局采用的是绩效考核制度,但绩效考核只是绩效管理的一个环节,侧重对过去工作表现的评价,而忽视了对未来工作的指导和提升,因而效果并不理想。改革后,萧山供电局立足“绩效管理”的“整盘棋”概念,以“量化+细化”为原则,制定出台了《萧山供电局绩效管理办法》,建立了以绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升为全过程的闭环管理机制,从而极大地激发了员工的积极性,挖掘了组织发展的潜力。

(资料来源: http://news.xinhuanet.com/tech/2012-05/30/c_123213623.htm, 经网络资料整理而成。)

第一节 绩效、绩效考核与绩效管理

一、绩效

(一)什么是绩效

1. 绩效的内涵

绩效,英文 Performance,在《牛津现代高级英汉双解词典》中被解释为“执行、履行、表现、成绩”。而 Bates 和 Holton(1995)认为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。现代管理学家彼得·德鲁克也强调:所有的组织都必须思考“绩效”为何物?这在以前简单明了,现在却不复如是,策略的拟定越来越需要对绩效进行定义。那么,究竟什么是“绩效”?我们应该如何理解它?

2. 不同学科视角下的绩效概念

不同学科所处的角度不同,对绩效概念的理解也会有所差异。我们很难,也没有必要为绩效下一个统一的定义,随着实践的发展,绩效概念的内涵与外延会不断被重新界定。

1) 管理学视角

从管理学的角度来看,绩效包括“绩”与“效”两个方面,绩是指“业绩”,效是一种行为,包括“效率、效果、态度、品行、行为、方法、方式”等。绩效是一个组织或个人在一定时期内的投入产出情况,它包括个人绩效和组织绩效两个方面。其中“投入”指的是人力、物力、时间等物质资源,或个人的情感、情绪等精神资源;“产出”指的是工作任务在数量、质量及效率方面的完成情况。

2) 经济学视角

从经济学的角度来看,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,而薪酬则是组织对员工的承诺。每个组织招聘员工,都希望员工能承担一定的责任,为组织创造一定的价值,而绩效即为员工对组织的一种承诺与责任。同时,组织也需要保证员工的生存与发展,满足员工必要的需求,为员工的劳动支付一定的薪酬。

3) 社会学视角

从社会学的角度来看,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。马克思说,人的价值体现在两个方面:一方面表现为个人对社会所做出的贡献,每个社会成员都扮演着不同的社会角色,承担着不同的任务,为社会创造出不同的财富(绩效);另一方面表现为社会对个人的回报,个体的绩效保证了他人的生存权利,同时他人的绩效也保证了自己的生存。

3. 三种常见“绩效观”

如今,多数企业对绩效管理已不再陌生,或多或少都有一些尝试或体会。但同时也都感到绩效管理很难,原因之一在于对绩效持不同观点。当前,在实践领域对绩效主要持有三种不同价值观。

(1) 绩效的“结果观”。伯纳丁(Bernadin, 1995)认为,因为工作结果与组织的战略目标、顾客满意度及所投资金的关系最为密切,所以“绩效”等同于“结果”或“产出”,在企业中表现为完成工作的数量、质量、成本费用以及为企业做出的其他贡献等。如:销售额、运营成本、收入、产量等。

(2) 绩效的“行为观”。认为绩效应该是一种行为,原因在于绩效的结果观存在很多局限性,不是所有人都认可。“行为”与“结果”之间不一定是线性关系。影响结果的因素很多,并不都是个体行为所致,可能会受到与工作无关的其他因素的影响。因此,单纯以结果来评价一个员工工作绩效是不科学的。其次,员工没有平等地参与工作的机会,并且在工作中的表现不一定都与工作任务和工作结果有关(墨菲,1989)。最后,过分关注结果会导致忽视重要的行为过程,而对过程控制的缺乏也会导致工作结果的不可靠性。因此,绩效“行为观”认为:考核一个员工的“行为”(正在做什么)比考核一个员工的“结果”(做了什么)更重要。

(3) 绩效的“综合观”。认为绩效是“结果”“过程”(行为)与“潜能”的统一体。绩效=做了什么+正在做什么+还能做什么,“做了什么”代表一种结果与贡献,如销售额等;“正在做什么”体现为行为与态度,如积极性等;而“还能做什么”是关注一个员工的潜能。现代绩效研究不再仅仅关注于对历史的反映,而是更关注于员工的潜在能力,将个人潜力和个人素质纳入绩效评价的范畴,重视高素质与高绩效之间的关系。

(二)绩效的性质

1. 多因性

众所周知,影响绩效的因素很多,有内部因素,也有外部因素。员工绩效的优劣不是取决于单一因素,而要受制于主观、客观的多种因素。它既受到环境因素的影响,又受到工作特征因素的影响。它既受到员工自身能力、个性因素的影响,又与组织的制度与机制有关,同时更受到员工的工作动机、价值观的影响。其中,技能、激励、环境与机会是主要因素,如图 1-1 所示。

(1) 技能。技能指的是员工的工作技巧和能力水平。一般来说,影响员工的技能的因素有天赋、智力、经历、教育、培训等。由此可以看出,员工的技能并不是一成不变的。组织为了提高员工的整体技能水平,一方面,可以在招聘录用阶段进行科学的甄选;另一方面,还可以通过在员工进入组织之后提供各种类型的培训或依靠员工个人主动地进行各种类型的学习来提高其技能水平。

(2) 激励。作为影响员工工作绩效的因素,激励是通过改变员工的工作积极性来发挥作用的。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需要结构、个性等因素,选择适当的激励手段和方式。

(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因素和组织外部的环境因素两类。组织内部的客观环境一般包括:劳动场所的布局 and 物理条件;工作设计的质量及工作任务的性质;工具、设备、原材料的供应;上级的领导作风和监督的方式;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。组织外部的客观环境因素包括社会政治、经济状况、市场的竞争强度等。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能力(技能)和工作态度(工作积极性等)来影响员工的工作绩效。

(4) 机会。机会指的是一种偶然性，俗称“运气”。对任何一名员工来说，被分配做什么样的工作往往在客观必然性之外，还带有一定的偶然性。在特定的情况下，员工如果能够得到机会去完成特定的工作任务，可能会使其达到在原有职位上无法实现的工作绩效。例如，一个操作工原来在生产线上工作，但他自学了很多自动化方面的先进技术。有一次，他接到一个额外的工作任务，要求他对生产线存在的问题提出改进意见。正是这个机会给了他一次展示才华的舞台，他所提出的改进意见为企业节省了一大笔资金，因而创造了在原来职位上无法创造的工作绩效。我们可以认为，机会对他的工作绩效产生了重大影响。

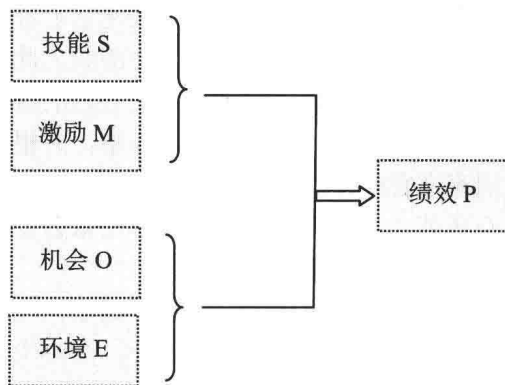


图 1-1 绩效影响因素

(资料来源: <http://wenku.baidu.com/>)

2. 多维性

所谓多维性，是指员工的工作绩效要从多方面考察，不能只看一个方面，既要考核结果，也要关注行为，更要考核员工潜能。例如，一名工人的绩效，除了产量指标完成情况外，质量、原材料消耗、能耗、出勤，甚至团结、服从、纪律等硬软件方面，都需综合考虑，逐一评估，尽管各个维度可能权重不等、考评侧重点有所不同。

3. 动态性

由于工作绩效只是一段时间内工作情况的反映，因此，员工的绩效是会变化的。随着时间的推移，绩效差的可能改进转好，绩效好的也可能退步变差，所以管理者切不可凭一时印象，以僵化的观点看待下级的绩效。

总之，管理者对下级的考察，应该是全面的、发展的、多角度的和权变的，力戒主观、片面和僵化，绩效管理考核贵在科学公正。只有结合实际不断总结、探索和完善，才能使绩效管理考核发挥应有的作用，从而达到激发员工积极性，提高工作效能，推动企业持续健康发展的目的。

二、绩效考核

(一)绩效考核的起源

绩效考核起源于西方国家文官(公务员)制度。最早起源于英国,在英国实行文官制度初期,文官晋级主要凭资历,于是造成工作不分优劣,所有的人一起晋级加薪的局面,结果是冗员充斥,效率低下。1854—1870年,英国文官制度改革,注重表现、看才能的考核制度开始建立。根据这种考核制度,文官实行按年度逐人逐项进行考核的方法,根据考核结果的优劣,实施奖励与升降。考核制度的实行,充分地调动了英国文官的积极性,从而大大提高了政府行政管理的科学性,增强了政府的廉洁与效能。英国文官考核制度的成功实行为其他国家提供了经验和榜样。美国于1887年也正式建立了考核制度,强调文官的任用、加薪和晋级,均以工作考核为依据,论功行赏,称为功绩制。此后,其他国家纷纷借鉴与效仿,形成各种各样的文官考核制度。这种制度有一个共同的特征,即把工作实绩作为考核的最重要的内容,同时对德、能、勤、绩进行全面考察,并根据工作实绩的优劣决定公务员的奖惩和晋升。西方国家文官制度的实践证明,考核是公务员制度的一项重要内容,是提高政府工作效率的中心环节。各级政府机关通过对国家公务员的考核,有利于依法对公务员进行管理,优胜劣汰。

文官制度的成功实施,使得有些企业开始借鉴这种做法,在企业内部实行绩效考核,试图通过考核对员工的表现和实绩进行实事求是的评价,同时也要了解组织成员的能力和在工作适应性等方面的情况,并作为奖惩、培训、辞退、职务任用与升降等实施的基础与依据。

(二)绩效考核概念

绩效考核是企业绩效管理中的一个环节,也是绩效管理过程中的一种手段。本书在综合众多学者观点的基础上,给出了绩效考核的概念:绩效考核是指企业在既定的战略目标下,运用特定的标准和指标,对员工的工作行为及取得的工作业绩进行评估,并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

三、绩效管理

(一)绩效管理的概念

所谓绩效管理,是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效反馈、绩效结果应用、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个人、部门和组织的绩效。

绩效管理是一个系统,也是一个过程,这个过程通常被看作一个循环,这个循环分为四个环节,即:绩效计划、绩效辅导、绩效考核与反馈、绩效考核结果的应用。当然,也有学者将其分为五个环节,即将绩效考核与反馈分为:绩效考核、绩效反馈。虽然环节不

同,但其本质都是一样的。将其分为四个环节是受到美国质量管理专家戴明的 PDCA 圈影响(见图 1-2),其中 P-plan(计划)、D-do(执行)、C-check(检查)、A-action(行动)。

(二)绩效管理: 内涵与体系

上节讨论过,一个完整的绩效管理系统主要由以下四个环节构成,它们构成一个完整的绩效管理循环期(见图 1-3)。

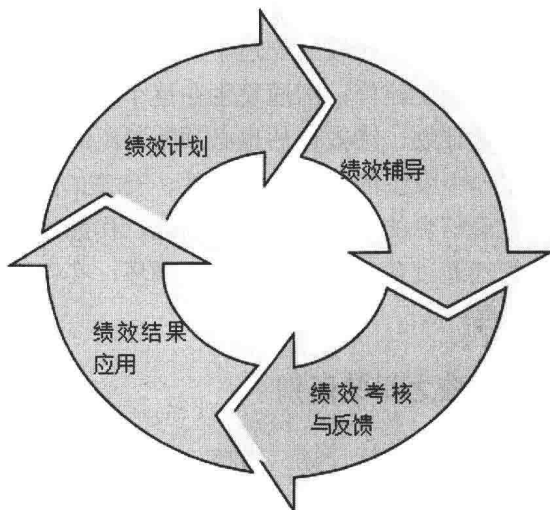


图 1-2 绩效管理的 PDCA 循环

(资料来源: <http://baike.baidu.com/view/5026237.htm>)

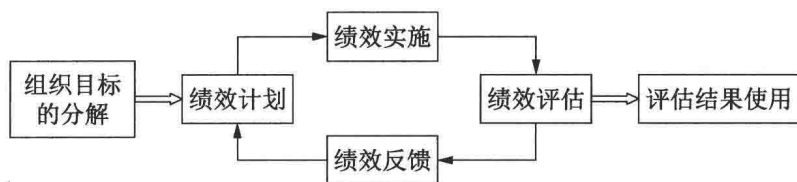


图 1-3 绩效管理的过程模型

(1) 结合组织战略,制订绩效计划。绩效计划是绩效管理流程中的第一个环节,是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。在双方认可的基础上,员工对自己的工作目标做出承诺。主管与员工共同的投入和参与是进行绩效管理的基础。

(2) 注重持续沟通,指导绩效实施。持续的绩效沟通是绩效管理的核心所在,通过绩效沟通,主管和员工一起讨论有关工作的进展情况、潜在障碍和问题,并且共同讨论解决问题的可能性措施以及主管如何才能帮助员工等信息。

(3) 制定评价标准,合理准确评估。在绩效管理过程中,必须及时对员工和部门的绩效进行绩效诊断和绩效评估,这是绩效管理的保障环节。及时进行绩效诊断和绩效评估,就可以尽早发现工作过程中的偏差或失误,尽早采取措施补救;同时对工作结果及时进行评

价和反馈,有利于及时地改进工作,避免将问题一起积攒到年底来处理。

(4) 绩效反馈面谈,促进绩效改进。绩效管理的过程并不是到绩效考核打出一个分数就结束了,主管人员还需要与下属进行一次面对面的交谈。通过绩效反馈面谈,使下属了解主管对自己的期望,了解自己的绩效,认识自己有待改进的方面;并且下属也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难,请求上司的指导。

绩效管理的运行具有动态性与循环性的特点。动态性是指系统始终处在运行之中,不停止、不间断;循环性是指工作程序前后贯通地运转。这一动态的循环过程也是满足绩效管理逐步提高层次上升的过程。在绩效管理中,要进行持续的绩效沟通,如一对一的面谈,不定期的工作汇报、思想交流等,沟通发生在整个绩效管理过程中,而不是某一时间或某一个阶段。同时,绩效计划、绩效评估也必须随着组织经营计划变化及组织具体的情况变化而调整。对日常工作中发生的一些关键事件、有关工作绩效的事实和数据也必须随时记录,从而保证绩效管理信息的准确、及时。因此,作为组织实现目标、提高管理水平的一个有效工具,绩效管理通过各部分之间的动态循环,实现系统的不断更新和发展,确保绩效管理系统的良性发展。

(三)绩效管理 with 绩效考核之间的区别

绩效管理是通过对员工的工作进行计划、考核、改进,最终使其工作活动和工作产出与组织目标相一致的过程。绩效考核是考核主体以工作目标和绩效标准为依据,通过科学、系统的考核方法,对员工行为及其结果进行评估并将结果反馈给员工的过程。两者的具体区别如表 1-1 所示。与绩效考核相比,现代绩效管理的变化动向和凸显优势主要表现在以下四个方面。

表 1-1 绩效考核与绩效管理的区别

区 别	绩效考核	绩效管理
过程完整性	管理过程中的局部环节与手段	一个完整的管理过程
着眼点	过去	过去、现在与未来
侧重点	对以往业绩的考核与判断	信息沟通、业绩辅导
方法	单向评价	双向评价
管理者角色	裁判员	辅导员
着重点	注重结果	注重过程
指标设置	静态设置	动态参与
考核目的	奖惩	能力开发与提高
问题解决	事后解决	过程中解决
评价时间	期末评价	过程中不断反馈与期末评价相结合

(1) 考核目的。从单一向多元发展。传统考核体系是单纯为考核而考核,将考核仅仅看