

绩效管理

第三版

林新奇 著



Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education

Performance Management

3rd edition

本书系作者根据多年从事企业人力资源管理和绩效管理咨询、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，全面介绍了绩效管理的基本理论、方法、技术和流程，适合高等院校经济类、管理类专业师生作为教材使用，也可供企业实务工作者参考。本书自2010年初版问世以来，广受读者欢迎，并多次重印、再版，本次修订作者根据教材近年来的使用情况、绩效管理发展的实际以及读者朋友的反馈建议进行了必要的修订和补充。

FE 东北财经大学出版社
Donghai University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



绩效管理

第三版

林新奇 著



21世纪高等院校
工商管理精品教材

Elaborate Textbooks on IIRM for Higher Education

Performance Management

3rd edition



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连



图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理 / 林新奇著. —3 版. —大连: 东北财经大学出版社,
2016.8

(21 世纪高等院校人力资源管理精品精品教材)

ISBN 978-7-5654-2449-6

I. 绩… II. 林… III. 企业绩效-企业管理-高等学校-教材
IV. F275.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 191589 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连永盛印业有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 392 千字 印张: 18.25 插页: 1

2016 年 8 月第 3 版 2016 年 8 月第 8 次印刷

责任编辑: 石真珍 责任校对: 贺 力

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

定价: 36.00 元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

总 序

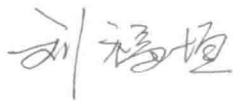
改革开放以来,我国经济和社会发展取得了举世瞩目的巨大成就。从人力资源开发的角度来看,我国改革开放的一切成就无不得益于人性解放所爆发出的社会与经济能量。正是在市场经济条件下,人力资源向人力资本转化并不断积聚和集中,从而形成巨大的物质力量,推动了中国经济社会的强劲发展。确立建设人力资源强国战略和持续投入人力资本,是进一步推动国家发展、社会进步、人民生活水平提高的不竭动力。纵观历史,劳动力转化为商品、人力资源转化为人力资本的当代,是人类历史上最为辉煌的时代。从世界范围来看,所有发达国家都高度重视人力资本的投入,发展最快的发展中国家都处在人力资源利用效率最高的历史时期。展望未来30年,世界经济的竞争将是人力资本的较量,支撑中国和平崛起的根本动力是人力资源开发所释放出来的巨大能量。

新中国成立60多年尤其是改革开放30多年的历史,是一部转变人的分工角色、社会身份的历史,是不断解放人的思想、调整分配关系、提高人力资源利用效率的历史。因此,无论是短期设计还是从长计议,都必须深入贯彻以人为本的发展观,大幅度提高社会保障度,大幅度提高劳动者的工资,积极转变人们的社会身份,把世界上最丰富的人力资源转化为人力资本,迅速增加人力资本的存量和总量,大力推进人力资源管理向人力资本经营转化。显然,人力资源开发与管理的理论研究和实际应用,是一项充满挑战和希望的伟大事业;建立具有中国特色、与国际接轨的人力资源开发与管理体系,是我们追求的宏大目标。

目前,我国高水平的人力资源管理专业人才与经济社会发展的需求之间存在很大缺口,编撰一套好的教材是推进人力资源管理专业发展和提升我国人力资源开发与管理水平需要。为此,东北财经大学出版社组织多所知名高校人力资源管理专业的资深教师,联合打造了“21世纪高等院校人力资源管理精品教材”。本系列中各书的主编均为学有成就的教授和博士生导师,他们丰硕的科研成果和教学经验,足以保证这套教材达到精品水平。

有优秀作者的大力支持,有策划者的努力付出,有良好的财经教育出版平台,相信本套教材的出版能创造很好的社会价值,对我国人力资源管理实践的发展、人力资源管理学科的发展和人力资源管理专业人才的培养产生积极的作用。

中国人力资源开发研究会 会长



第三版前言

本书第二版修订于2012年，至今不觉已经四年了！这四年，既是中国经济社会快速发展变革的四年，也是管理理论与实践深刻进化的四年。为此，作者对第三版做了适当的补充和修订。总体而言，本书的体系与内容是比较完整并具备前瞻性的，可以维持相对的稳定。修订和补充的内容，主要来自广大读者朋友的意见和建议，以及作者在教学培训与咨询实践过程中的一些心得体会和经验材料，还包括一些最新的理论研究成果。大家在使用过程中，如果有什么意见和建议，欢迎继续不吝提出，在此深深致谢！

林新奇

2016年6月28日于北京

代序言：中国式绩效管理的前途^①

在这辞旧迎新的时刻，我很高兴有机会站在这里和大家一起分享中国第一个HR DAY的喜悦，同时向大家汇报这些年来我对人力资源管理，特别是中国式绩效管理的一些心得和体会。

2008年注定是一个要载入史册的不平凡的年份。因为这一年我们经历了太多太多的欢喜和悲伤，太多太多的光荣与梦想。值此岁末年初之际，我们情不自禁地要回顾过去、展望未来。这是什么？这就是“绩效管理”！

总结和评价2008年，日本人在众多的汉字中选择一个“变”字。日语中“变”字既有改变的意思，也有困难、不可思议的意思。美国人用了一个CHANGE，就是奥巴马竞选的口号和宣言，这与日本人的“变”字可以说基本上心意相通，十分理性。我们中国人呢？我们选出的汉字是一个“殇”字！望着这个“殇”字，我们不禁感慨万千，泪流满面。它是那么悲壮，那么带有感情色彩。这是什么？这就是“中国式绩效管理”！

探讨“中国式绩效管理的前途”，也许需要回答四个问题：一是为什么要研究“中国式绩效管理”，其意义何在？二是如何定义“中国式绩效管理”，其特点是什么？三是绩效管理在中国经历了什么样的发展过程，有哪些发展阶段？第四才是对“中国式绩效管理的前途”的展望。今天没有时间展开探讨这么多问题，我想择其要点简单地说说我的一些不成熟的看法，希望引起大家的关注和讨论。

我认为，探讨“中国式绩效管理”的视角，包括探讨“中国式管理”或“中国式人力资源管理”的视角，应该有两个：一个是对现实的总结和归纳，它属于“过去时”和“承认式”；另一个是对应有状态的设计和探索，它属于“未来时”和“实践式”。我一直不认为“中国式管理”就等于古典管理或是对传统管理的提炼与总结，而且我也一直认为“中国式管理”正处在一个探索的进化过程之中。所以，我不主张从第一个角度，即仅仅对现实进行总结和归纳，而主张应该结合其过去和现实，采取一种“未来时”和“实践式”的视角。

这些年来，“中国式绩效管理”一直在质疑声中前行。有人认为20世纪90年代从美国引进的所谓绩效管理并不适合中国的国情，有人认为搞绩效管理是出力不讨好，劳民伤财，有人甚至列出了在中国进行绩效管理的“五宗罪”。数年前日本有人提出“绩效主义毁了索尼”，传到中国，网上反响很大。虽然还没有什么人发出“绩效主义毁了联想”，或“绩效管理毁了海尔”的感叹，但是质疑总是存在的，绩效管理似乎成了一根鸡肋，或是一个例行的仪式。每到岁末年初，这种质疑声就更加强烈。

根据相关的调查和研究，之所以出现上述状况，主要是由于中国企业在引进和使

^① 本文系作者2008年12月29日在中国人民大学劳动人事学院举办的首届中国HR节上的演说辞底稿。

用欧美式绩效管理的过程中，一直存在以下几个迷局，而这也可以看成是基于“过去时”和“承认式”的“中国式绩效管理”现实的一些特点或缺陷：

第一，绩效管理与战略管理的脱节。绩效管理本质上是实现企业战略的工具，而我们的所谓“绩效管理”其实还停留在传统绩效考核的阶段，不能主动与战略管理挂钩，提供战略层面的服务，企业也往往缺少战略管理，没有明确、可行的战略规划，或者战略规划朝令而夕改，使得绩效管理成为无源之水、无本之木。

第二，绩效管理缺乏其他管理系统的支持和配合。没有坚实的管理基础做支撑，绩效管理孤军深入，成为企业中可怜的孤儿，虽然轰轰烈烈一时，却难免不能持久。

第三，绩效考核的眼睛一般只盯住结果，很少关注行为；只盯住过去，很少关注未来。所谓的绩效管理只是传统绩效考核的翻版，走过场，摆业绩，行为严重短期化，绩效考核结果仅仅与薪酬激励挂钩。这种做法把绩效管理试图改善管理者与被管理者双方关系的初衷演变成管理双方更为敌对的局面。

第四，传统的劳动人事管理尚未真正升华为人力资源管理，无论是企业经营者还是人力资源管理部门，都严重存在管理能力短板，不善沟通，管理方法简单粗放，上下级之间原先那种监督与被监督的关系尚未改变为帮助、辅导和督促的关系。

总之，放眼中国企业，无论是大型企业还是中小企业，真正把绩效管理做得很好的企业并不多。那么我们不禁要问：中国式绩效管理还有前途吗？

众所周知，绩效管理是在拓展了绩效概念的内涵并总结绩效评估不足的基础上提出来的，随着人力资源管理理论和实践的发展，绩效管理逐渐被理解成为一个人力资源管理过程。它是对组织和员工的行为与结果进行管理的一个系统，是一系列充分发挥每个员工的潜力、提高其绩效，并通过将员工的个人目标与企业战略相结合以提高组织绩效的过程。这里的绩效概念，指的是产出和行为的综合，即组织、部门或员工控制下的与工作目标密切相关的行为及其产出。行为旨在促进产出的合理实现，产出旨在形成目标导向，二者不可偏废。

我们认为，所谓中国式绩效管理，就是有中国特色的与中国实际相适合的绩效管理。

那么，由于文化生态和管理基础的不同，中国企业再也不能简单地照搬照抄欧美式绩效管理，必须探索出适合中国实际的“中国式绩效管理”，这是毋庸置疑的。我们认为，基于“过去时”和“承认式”的“中国式绩效管理”要想摆脱困境，走出迷局，必须实现五大转变，成为“未来时”和“实践式”的“中国式绩效管理”，才能获得比较光明的前途。这五大转变是：

第一，必须从过分关注绩效管理技术转变为更加关注绩效管理的系统性问题。所谓系统性问题，包括绩效管理与战略管理的关系，绩效管理与其他管理机制的关系，绩效管理与企业文化的关系，以及绩效管理体系内部各环节之间的协同，等等。企业对如何提高劳动生产率都是非常关注的，尤其是在外部竞争日趋激烈和内部劳动生产率提升速度日趋减缓的情况下。现代企业的生产效率不仅要靠资金和技术，更要靠人力资源。如何开发和管理人力资源，使其发挥最大效益？绩效管理是一种重要的有效的管理方法。绩效管理的实施，对于企业的发展、战略的实现，以及对人力资源开发

等都是非常重要的，所以现代企业无不把绩效管理作为企业管理的核心。但是，由于绩效管理是将企业的战略目标分解到各个业务单元，并分解到每个人，通过对每个员工的绩效进行管理、改进和提高，从而提高企业整体绩效，实现企业生产力的提高和竞争优势的获得，所以各绩效单元之间的配合、各绩效管理链条之间的协同就非常重要，必须引起高度关注。

第二，必须从过分关注结果转变为更加关注过程，关注企业与员工的共同发展。从企业整体经营的角度来看，绩效管理是企业生存发展的需要。企业的兴衰，关键在于员工的努力程度，但两者之间并非只是简单的比例关系。在努力程度和公司绩效之间，有一个关键的中间变量，那就是努力方向与企业目标的一致性。当员工的努力程度比较高时，而且努力的方向与企业目标相一致时，是有助于提高公司绩效的。如果努力方向与企业目标背道而驰，即使员工工作再努力，也不会提高公司绩效，相反还会造成绩效的降低。因此，在激发员工努力工作的同时，一定要使他们的努力方向与企业目标保持一致。这就需要借助于完善的绩效管理系统，需要重视、改善和增强绩效管理沟通，改变和改善管理者与被管理者之间的关系。

第三，必须从过分关注“短期”转变为更加关注“长期”。人力资源管理强调以人为本，同样，绩效管理也需要强调以人为本。以人为本，即人力资源管理与绩效管理体系的实施既要考虑企业的利益，也要考虑员工的利益，将两者的利益紧紧地联系在一起。既克服传统的科学管理的局限性，也注意严守企业的底线，既积极履行社会责任，也充分讲求企业效益，企业、员工、股东、管理者、社会、政府等各利益相关者的权益都得到保障，短期利益与长期利益，企业与人、与自然环境、与资源等的循环关系都得到平衡，从而实现企业发展、员工发展、社会发展基础上的经营和谐，克服绩效考核的短期化行为，更加关注绩效管理的长期化目标。

第四，必须从过分关注“个体”转变为更加关注“整体”。现代绩效管理为什么强调运用平衡计分卡、KPI指标、360度考评反馈技术？其原因就在于现代企业特别重视绩效管理的整体性，包括重视绩效管理目标的战略性、绩效考评指标的全面性、绩效考评主体的客观多样性，以及绩效管理沟通的协同性和持续性。

第五，必须从回避沟通或不善于沟通转变为更加关注积极的沟通。企业经营中的人力资源管理包括绩效管理，并不是某个人的行为，而是按照事先制定好的目标、规则、标准、程序等实行，一切依据制度来开展和推进。但是，文化的影响是不可忽视的，绩效沟通变得越来越重要，在某种情形下甚至可能成为绩效管理成败的决定性环节。人力资源管理已经从传统的单纯进行事务管理的状态进化为更多地进行的战略规划、流程再造、组织设计和调整、企业文化建设、人力资源培训开发、员工关系管理、内部人力资源咨询等工作，员工成为企业的主体和第一资源，所以民主管理、平等沟通是必不可少的。同时，由于当今世界瞬息万变，网络技术已经普遍应用，全球化、信息化、扁平化已经成为时代的特征和管理发展的方向。绩效管理要特别重视信息化、自动化、现代化成果技术的应用，要强调构建学习型组织，培养沟通、学习氛围，提高沟通能力与沟通速度。所以，无论是企业经营者、人力资源管理者，还是所有员工，都需要具备积极的、快速的绩效沟通能力和态度。

总之，借助这次金融危机及其可能促成的经济转型，如果中国企业能够实现上述五大转变，也许可以促进和加速“中国式绩效管理”的“未来时”和“实践式”。这是“中国式绩效管理”走向未来的一个机会。

最后送给大家一个“脑筋急转弯”：我们现在面临经济危机，很多企业好像都不怎么提绩效管理。大家看去年这个时候都在谈，今年不怎么谈了。所以在这样的背景下，如果你坚持要搞绩效管理，特别是中国式绩效管理，那么你就是疯子；如果你坚持不搞绩效管理，不搞中国式绩效管理，那么你就是傻子。同志们，你选择哪一个？

谢谢大家！

林新奇

目 录

第1章 绩效、绩效考核与绩效管理/1

- 学习目标/1
- 引例/1
- 1.1 “绩效”的内涵和外延/2
- 1.2 绩效考核的概念界定/4
- 1.3 绩效管理的定义/5
- 本章小结/6
- 复习思考题/6
- 案例分析题/7
- 知识链接/8

第2章 绩效管理的目标、意义和作用/12

- 学习目标/12
- 引例/12
- 2.1 绩效管理的地位与作用/13
- 2.2 绩效考核与绩效管理的目标/14
- 2.3 绩效管理的重要意义/17
- 本章小结/19
- 复习思考题/20
- 案例分析题/20
- 知识链接/21

第3章 绩效考核与绩效管理的历史演进/26

- 学习目标/26
- 引例/26
- 3.1 古代中国的考绩制度/27
- 3.2 近代欧洲的绩效评估与考核/32
- 3.3 现代美国的绩效考核与管理/33
- 3.4 日本的人事查定与业绩评价/36
- 本章小结/37
- 复习思考题/37
- 案例分析题/37
- 知识链接/40

第4章**从绩效考核过渡到绩效管理/42**

学习目标/42

引例/42

4.1 绩效考核的局限性/43

4.2 绩效管理的主要特点/43

4.3 绩效管理与绩效考核的区别/45

4.4 绩效管理的产生与发展/46

本章小结/49

复习思考题/49

案例分析题/50

知识链接/50

第5章**关于绩效管理的方法、技术与流程/56**

学习目标/56

引例/56

5.1 绩效考核方法的分类/57

5.2 影响绩效考核方法甄选的因素/58

5.3 选择绩效考核技术的标准/62

5.4 绩效管理流程及其设计/67

本章小结/72

复习思考题/73

案例分析题/73

知识链接/75

第6章**目标管理法(MBO)及其应用/83**

学习目标/83

引例/83

6.1 目标管理法的产生和发展/84

6.2 目标管理法概述/85

6.3 目标管理法的原则和操作流程/87

6.4 目标管理法的实践评价/90

本章小结/92

复习思考题/92

案例分析题/93

知识链接/94

第7章**平衡计分卡(BSC)及其应用/96**

学习目标/96

引例/96

- 7.1 平衡计分卡的诞生和发展/97
- 7.2 平衡计分卡的基本内容/100
- 7.3 平衡计分卡指标体系设计思路/102
- 7.4 平衡计分卡的实施步骤与操作要点/105
- 7.5 平衡计分卡的理论与实践意义/106
- 本章小结/108
- 复习思考题/109
- 案例分析题/109
- 知识链接/112

第8章

关键绩效指标（KPI）及其应用/122

- 学习目标/122
- 引例/122
- 8.1 什么是关键绩效指标（KPI）/123
- 8.2 KPI指标体系的构成及分层分类特征/127
- 8.3 KPI指标体系的设计思路/129
- 8.4 KPI指标体系的设计步骤/134
- 本章小结/138
- 复习思考题/138
- 案例分析题/138
- 知识链接/141

第9章

具体的绩效考核技术（之一）/145

- 学习目标/145
- 引例/145
- 9.1 业绩评定表法/145
- 9.2 图尺度评价法/148
- 9.3 标杆法/149
- 本章小结/156
- 复习思考题/156
- 案例分析题/156
- 知识链接/157

第10章

具体的绩效考核技术（之二）/165

- 学习目标/165
- 引例/165
- 10.1 排序考评法/165
- 10.2 配对比较法/167
- 10.3 关键事件法/168

10.4 行为锚定等级评价法/171

本章小结/175

复习思考题/176

案例分析题/176

知识链接/179

第11章

具体的绩效考核技术（之三）/186

学习目标/186

引例/186

11.1 行为观察量表法/187

11.2 混合标准量表法/191

11.3 其他一些考评方法/193

本章小结/196

复习思考题/197

案例分析题/197

知识链接/199

第12章

360度考评反馈及其应用/202

学习目标/202

引例/202

12.1 360度考评反馈的兴起与基本含义/203

12.2 360度考评反馈的实施步骤与操作要点/206

12.3 360度考评反馈的实施条件与注意事项/208

本章小结/214

复习思考题/215

案例分析题/215

知识链接/217

第13章

强制分布法（FDM）及其应用/219

学习目标/219

引例/219

13.1 强制分布法概述/220

13.2 强制分布法的操作与注意事项/223

13.3 强制分布法的适用环境及有效性问题/224

本章小结/226

复习思考题/226

案例分析题/226

知识链接/227

第 14 章	绩效管理沟通技术及其应用/229
	学习目标/229
	引例/229
	14.1 绩效管理沟通的含义和意义/231
	14.2 绩效管理沟通的基本原则/231
	14.3 绩效管理沟通的体系/233
	14.4 绩效管理沟通的机制/239
	14.5 常见的绩效沟通误区和偏差及其产生原因和克服方法/241
	本章小结/244
	复习思考题/244
	案例分析题/244
	知识链接/248
第 15 章	绩效管理体系的构建与运作/249
	学习目标/249
	引例/249
	15.1 绩效管理体系的基本含义与组成要件/250
	15.2 绩效管理体系的基本功能及运行步骤/251
	本章小结/265
	复习思考题/265
	案例分析题/265
	知识链接/267
附录 1	热点聚焦：绩效管理 难也不难/269
附录 2	公司组织“绩效考核和绩效管理”培训/272
主要参考文献/273	
第三版后记/277	

第1章

绩效、绩效考核与绩效管理

学习目标

- ✓掌握“绩效”的概念
- ✓了解“绩效考核”与“绩效管理”的内涵和外延
- ✓重点掌握绩效考核与绩效管理的区别和联系
- ✓认识绩效管理的战略导向及意义，能独立分析绩效管理的一些基本理论和实践问题

引例

管理者的两难境地

A公司成立于1998年，经过十几年发展已经成为一家以中高端服饰为主要业务的中型公司。公司每年3月份发布公司新年度的服饰宣传方案，这项工作一向由公司企划部门全权负责。

企划部门的机构设置是一名经理下设一名创意总监及若干创意人员。今年，公司计划以“style”为主题，制作宣传方案。经过几个礼拜的繁忙工作，经理发现下属提交的方案不尽如人意。

下属提交的男装系、女装系、休闲系、正装系文案，与预期的效果相差很远。经理通过调查发现：以前公司仅以女装为主要业务，经过去年的业务扩展，企划部的人手没有增加，却在做比原来多二倍甚至更多的企划案，一来精力有限，二来时间有限，况且许多企划人员对男装缺乏了解，所以大家仅仅在拼命地完成“数额”。

于是，经理引进了新的企划成员——一些对男装和正装有较多工作经验的员工，并且把企划人员划分为企划A组和企划B组。

企划A组基本上由以前的企划人员组成，B组则多由新进人员组成。经理很开心地发现，企划案的质量、提交速度提高了，B组的企划质量明显高于A组。于是经理在部门会议上对员工说“竞争开始了”，并且设置了一系列的激励机制。

A组和B组的竞争火热地展开了。企划部的工作效率空前提高。为此企划部在公司大会上受到表彰。

但是——

A组和B组的关系开始紧张，经理发现两组员工的关系微妙。就餐的时候，泾渭分明，敌对气氛浓厚。更为严重的是，在部门会议上，两组开始经常地互相诋毁对方的提案。创意总监认为事态如果不加控制，将会危及部门的未来。企划经理在看到两组人员互相“敌视”的眼神时，也不禁心中一惊：事态严重！

“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”的故事还在耳边回响，A公司企划部的矛盾就已跃然眼前。谈到绩效管理，这个案例应该具有一定的代表性。虽然部门不大、人员不多，但是绩效管理确实是我们日常管理中常常碰到的、必须面对的问题。那么，这个案例的本质问题是什么？企划部的矛盾究竟是如何产生的？又是什么原因把该经理推到了尴尬的境地？两个企划组之间的冲突过程涉及哪些管理内容？经理应该如何走出困境呢？

1.1 “绩效”的内涵和外延

“绩效”是企业经营者关心的主要问题，也是所有员工都特别关注的话题，人们对它既爱又恨，有时夸张宣扬，有时又讳莫如深。“绩效”不仅直接关系着个人的前途（钱途），即薪酬的高低以及职位的升降，而且也深深影响着组织的命运、企业的发展，所以是一个不能不认真研究的重要概念。

那么，什么是“绩效”呢？

根据《韦氏词典》，“绩效”（performance）指的是完成、执行的行为，完成某种任务或者达到某个目标，通常是有功能性或者有效能的。对于企业而言，由于其组织结构的层次性，其“绩效”也呈现出多样性。管理学认为，绩效可以分为组织绩效和员工绩效。组织绩效是指某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率等状况；员工绩效是指员工在某一时期的工作结果、工作行为和工作态度的总和；组织绩效和员工绩效紧密相关。

关于绩效的含义，学者们有不同的理解，概括起来主要有三种解释：绩效产出说、绩效行为说、绩效综合说。

1. 绩效产出说

这是一种最为传统的观点。绩效产出说认为，绩效是员工最终行为的结果，是员工行为过程的产出。这种说法是早期人们对绩效理解的产物，开始主要是针对一线生产工人或体力劳动者而言的。对于大多数一线工人或体力劳动者来说，尽管也存在诸如“做什么工作”、“这个工作怎么做”或者“用什么办法把这个工作做得最好”等问题，但是他们的工作相对比较简单，衡量他们绩效的标准主要就是完成所分派的任务的产出。绩效产出说的代表人物主要是H. J. Bernardin。他指出，结果必然是绩效管理体系中的关键组成部分，结果的含义应当根据组织内部以及外部的客户来界定；^①“绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”；绩效“是对在特定的时间内、由特定的工作职能或活动所创造的产出的记录……一项工作的绩效在总体上相当于某一关键职能或基本工作职能的绩效总和（或平均值）。职能应该与所进行的工作有

^① BERNARDIN H J. An “analytical” framework for customer-based performance content development and appraisal [J]. Human Resource Management Review, 1992, 2 (21): 81-102.

关,而与执行人的身份无关”^①。

2. 绩效行为说

近20多年来,人们对“绩效是工作成绩、目标实现、结果、生产量”的观点提出了挑战,普遍接受绩效的行为观点,即“绩效是行为”。这并不是说绩效的行为定义中不能包容目标,Murphy(1990)给绩效下的定义是,“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”。Campbell(1990)指出,“绩效是行为,应该与结果区分开,因为结果会受系统因素的影响”,他在1993年给绩效下的定义是,“绩效是行为的同义词。它是人们实际的行为表现并能被观察到。就定义而言,它只包括与组织目标有关的行动或行为,能够用个人的熟练程度(即贡献水平)来定等级(测量)。绩效是组织雇人来做并需做好的事情。绩效不是行为的后果或结果,而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成,不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的”。Borman和Motowidlo(1993)则提出了绩效的二维模型,认为行为绩效包括任务绩效和关系绩效两方面。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。上述认为绩效不是工作成绩或目标的观点的依据是:第一,许多工作结果并不一定是个体行为所致,可能会受与工作无关的其他因素影响(Cardy and Dobbins, 1994; Murphy and Cleveland, 1995);第二,员工没有平等的完成工作的机会,而且员工在工作中的表现不一定都与工作任务有关(Murphy, 1989);第三,过分关注结果会导致忽视重要的过程和人际因素,不适当地强调结果可能会在工作要求上误导员工。

绩效行为说认为绩效是员工在完成工作过程中表现的一系列行为特征,诸如工作能力、责任心、工作态度、协作意识等。绩效应该只包括那些与组织目标有关的,并且是可以根据个人的能力进行评估的行动或行为。绩效不是行动的后果或结果,它本身就是行动。绩效是包括在个体控制之下的,与目标相关的行动,无论这些行动是认知的、驱动的、精神的,还是人际的。Murphy和Cleveland早在1991年就指出,“绩效的根本定义在行为……绩效范畴的最好定义应是行为而不是结果”^②,Campbell、Donald在1993年提出,“绩效可以被视为行为的同义词,它是人们实际采取的行动,而且这种行动可以被他人观察到。根据这一定义,绩效应该只包括那些与组织目标有关的,并且是可以根据个人的能力进行评估的行动或行为”^③。他还认为“绩效不是行动的后果或结果,它本身就是行动”^④。这一观点的代表人物主要有Murphy、Cleveland和Gary P. Latham等。

3. 绩效综合说

绩效综合说认为绩效是产出与行为的综合。绩效作为产出,即行为的结果,是评

① BERNARDIN H J, HAGAN C M, HENNESSEY H. The effects of criterion specificity and managerial accountability on appraisal effectiveness. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, Canada, 1995.

② MURPHY K R, CLEVELAND J N. Performance appraisal: an organizational perspective [M]. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1991.

③ MURPHY K R, CLEVELAND J N. Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives [M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

④ MURPHY K R, CLEVELAND J N. Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives [M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.