



高等院校教材

COLLEGE AND UNIVERSITY TEXT

绩效管理是指为了实现组织发展战略和目标,采用科学的方法,通过对员工个人或群体的绩效目标计划、组织绩效目标实施,对绩效实施中员工的行为表现和工作业绩以及综合素质的全面监测、考核和评价,以充分激励员工的积极性、主动性和创造性,持续改善员工和组织绩效的活动过程……

绩效管理

PERFORMANCE MANAGEMENT

李中斌 王贵军等 编著



中国社会科学出版社

CHINA SOCIAL SCIENCES PRESS

高等院校教材

绩效管理

李中斌 王贵军等 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理 / 李中斌, 王贵军编著. —北京: 中国社会科学出版社, 2007. 10

高等院校教材

ISBN 978 - 7 - 5004 - 6449 - 5

I. 绩… II. ①李…②王… III. 企业管理: 人事管理—高等学校—教材 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 157076 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 李 莉

封面设计 福瑞来书装

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2007 年 10 月第 1 版

印 次 2007 年 10 月第 1 次印刷

开 本 787 × 960 1/16

插 页 2

印 张 21

印 数 1 - 6000 册

字 数 384 千字

定 价 32.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序 言

企业生存和发展的关键是要有良好的效益,员工发展的关键是要有突出的业绩,人力资源管理的核心问题是绩效管理。对于中国的企业来说,如何找到能鉴别员工能力、激励员工潜力、发挥员工的聪明才智以及代表先进管理理念的绩效管理技术,是企业人力资源管理所面临的最大挑战。本书介绍了现代绩效管理流程、方法、操作技巧以及管理模式,并分析绩效管理中常见的误区与解决方法。

本书系统地介绍组织绩效管理的全过程。即从绩效管理的基础理论出发,展示了绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效反馈和绩效运用在内的绩效管理的各个环节的核心工作,帮助读者从系统的角度理解绩效管理。本书不仅系统地介绍绩效管理的全过程,并注意澄清绩效管理的定位和角色,从而在整个绩效管理循环系统中理解各个环节的作用。本书不仅希望能从技术角度为读者进行绩效管理提供帮助,更希望能够帮助读者理清绩效管理理念,真正建立系统有效的绩效管理体系。因此,本书着重从实际操作的角度来进行讲述,在各个章节中都运用了大量的篇幅介绍绩效管理中的实际操作案例,提出了具体的解决办法和实操样表,立足于在实际工作中如何去,具有良好的借鉴作用。

本书每章之前编写了学习目标与案例,于每章结尾编写了本章学习要求和一定数量的案例题、重要概念和复习题,以便于对相关章节内容的学习和把握。

本书是集体劳动的结晶,参加编写的人员有李中斌、王贵军、姚鹏、原宁也做了部分章节的整理工作,最后由李中斌统稿完成。本书在写作过程中,参考和借鉴了许多学者的著作及相关文献资料,并得到中国社会科学出版社的大力协助,在此一并表示衷心的感谢。书中还有许多不足之处,望有关人士多多指正。

本书是为普通高等学校经济管理类专业编写的,主要作为大学本科、专科层次授课教材,也可作为相关专业研究生阅读用书,也适合从事人力资源管理理论和实践研究的人士以及相关人员进行阅读。

作 者

2007 年 8 月

目 录

第一章 绩效管理导论 /1

第一节 绩效管理概述 /3

第二节 绩效管理发展中的几种常见做法 /18

案例 爱德华公司的绩效管理系统 /24

第二章 绩效计划 /31

第一节 绩效计划概述 /32

第二节 绩效计划的运作流程 /37

第三节 绩效计划的产出 /49

案例 某车间主任的考核工作 /57

第三章 绩效考评指标体系设计 /59

第一节 绩效考评指标概述 /60

第二节 绩效考评指标体系的设计 /72

第三节 绩效考评指标权重的设计 /77

第四节 绩效考评标准的设计 /86

第五节 绩效考评尺度的设计 /90

案例 3-1 B 公司的绩效考评 /96

案例 3-2 S 集团公司的绩效考评 /97

第四章 绩效管理实施 /99

第一节 成功实施绩效管理的条件 /101

第二节 绩效管理实施培训 /105

第三节 绩效管理实施过程的绩效信息收集与整理 /106

第四节 绩效管理实施过程的绩效沟通 /111

第五节 绩效计划实施过程中的员工辅导 /117

第六节 绩效管理实施过程中的常见问题及应对措施 /120

案例 M 公司员工的绩效计划实施 /128

第五章 绩效考核 /131

第一节 绩效考核概述 /133

第二节 绩效考核主体的选择与培训 /139

第三节 绩效考核实施 /145

案例 华光公司绩效考核体系的变革 /154

第六章 绩效考核方法 /157

第一节 绩效考核的基本方法 /159

第二节 绩效考核的综合方法 /185

案例 神州数码 IT 服务集团金融事业本部的 360 度考核 /212

第七章 绩效考核结果的应用 /217

第一节 绩效考核与人力资源管理相关活动 /218

第二节 绩效考核与奖惩管理 /220

第三节 绩效改进 /225

案例 中天有限公司的绩效管理 /228

第八章 高绩效工作体系的建立 /231

第一节 高绩效工作体系设计的基本原则 /232

第二节 高绩效工作体系的组成要件 /234

第三节 高绩效工作体系的重要价值 /247

第四节 有效的绩效管理系统的建立 /249

案例 8-1 施乐公司的高绩效工作体系 /253

案例 8-2 华强股份有限公司的高绩效工作体系 /255

第九章 不同类型组织与员工的绩效考核 /257

第一节 不同类型组织的绩效考核 /258

第二节 不同类型员工的绩效考核 /272

案例 汇能公司的绩效管理体系 /289

第十章 企业绩效管理实务 /295

一、某公司绩效管理手册 /295

二、某公司绩效管理制度 /313

三、某公司平衡计分卡 /318

参考文献 /327

第一章 绩效管理导论

学习目标

- 理解绩效、绩效考核的基本范畴及以绩效为核心的价值评价系统的五大体系
- 掌握绩效管理的思想起源及其内涵
- 掌握绩效管理流程的详细内容
- 掌握并能够熟练运用绩效管理操作方法
- 掌握并探索中国式绩效管理的方法

案例

某大型国有企业刚上任不久的人力资源总监何力踌躇满志，准备将上任后烧第一把火：绩效考核制度改革提到日程表上来。对于长期在国有企业工作的何力来说，本企业人力资源管理中存在的问题看得很清楚：在深化企业改革的浪潮中，该企业于1997年改制成为公司，初步建立了现代企业制度，企业素质不断提高，再加上从事的行业特点，使得公司处于垄断经营的地位，在社会上被誉为是“旱涝保收”，干部职工被誉为手捧“铁饭碗”，公司更是连年获得省委省政府授予的“先进企业”、“十佳企业”等称号。但何力清楚这些都是表面现象，公司内部现在是百病丛生，再不改革的话，目前靠着垄断地位才能勉强生存的现状一定不会维持太久。何力准备分成三步，逐步推进绩效考核制度改革：

一、建立科学的目标管理指标体系

把公司的年度总目标及各项指标分解落实到各单位、部门，形成与月度任务相挂钩的基础工作指标，按企业管理标准及工作的标准化衡量，做到及时、完整、准确，并形成制度化、规范化、标准化。将单位、部门指标，分解到每个班组及各岗位人员，把岗位责任制和目标管理紧密地结合起来，根据范围不同，制定总体目标和个体目标，根据性质不同，提出常规性目标和开拓性目标。

二、健全组织，落实措施，控制目标运转

建立领导小组，负责制定公司总目标和分解目标，并组织检查、监督和考核，各单位设一名目标检查员，主要负责制定和分解本单位目标及任务，检查监督其完成情况，评定分数，月底报送人力资源部，组织总考核。把实行岗位责任制和目标任务管理结合起来，使责任更具体、更完善、更切实可行，在确定目标任务后，从经理到中层人员，都按分工落实责任制目标，层层签订责任协议书，要分清直接与间接目标，分清目标任务直接承担与间接责任。前者考核直接目标，后者考核协作目标。同时必须加强下属单位之间、部门之间，单位与部门之间的联系和协作，消除本位主义和扯皮推诿现象。

三、建立完善量化考核制度

量化考核制度以考核业绩为主，将责、权、利有机地结合起来，大胆引进优胜劣汰的竞争机制和奖优罚劣的激励机制。从打破“铁饭碗”，激励机制入手，以调动职工积极性和发挥个人才能为目的，焕发人们积极进取的精神，为广太职工注入新的活力。

何力的这个绩效考核制度改革方案，说服了企业高层，并得到了高层的全力支持，开始在企业中风风火火地推行开来。一年后，绩效考核制度改革宣告失败，被调到工会当副主席的何力不断反思：为什么看上去完美无缺的方案实际执行起来就完全变样了呢？

新聘任的人力资源总监周进仔细研究了绩效考核制度改革失败的原因，虽然他也觉得何力的方案没有问题，但是，他没有直接推行绩效制度改革，而是先从企业的基础管理入手，逐步建立起完善的岗位工作标准体系、计划或预算管理体系、内外部反应体系、信息管理系统和个人能力发展计划。

等上面五方面到位以后，周进才全面铺开绩效制度改革，而且方案基本与何力推行的基本一致，结果水到渠成，顺利地企业中实行，使得企业的内部管理水平又上了一个台阶。何力终于意识到自己的失败主要是由于急于推行先进的管理理念，虽然方案是对症下药，但是，没有想到先进的理念还要有坚实的基础才能实现，结果基本的条件还没有具备就匆忙上马，最后的失败其实早已注定。

绩效管理是我们熟悉的一个词汇，在不同的组织中，都在进行着绩效管理。有时它似乎并不重要，人们对它敷衍了事；有时它又变得与企业命运攸关，晋升、奖金等都与它联系在一起；有时它还会成为激发矛盾的导火索。当前，中国

企业面临的环境越来越复杂：市场的不确定性，技术的创新性，组织的变革性，人员的流动性。尤其是世界经济一体化的浪潮席卷全球，中国加入世界贸易组织，如何面对挑战？如何保持自己的竞争优势？现代企业之间的竞争，归根到底是人的竞争，要使优秀的员工成为企业的核心竞争力，怎样去获取、领导与发展他们，已成为人力资源管理的重点所在。

员工的绩效如何评定？如何改进？这是任何企业都必须面对的一个难题。国际上许多企业都通过建立和健全绩效管理体系来解决这一难题。传统的绩效考核体系只重视员工绩效考核本身，是一种事后评估。绩效管理是一个系统的控制过程，它是企业将战略转化为行动的过程，是企业战略管理的一个子系统，其深层目标是基于企业的发展战略，通过员工与管理者持续、动态的沟通，明确员工的工作任务及绩效目标，并确定对员工工作结果的衡量办法，在过程中影响员工的行为，从而实现企业的目标，并使员工得到发展。

无论从组织角度，还是从管理角度或员工角度，绩效管理都可以解决企业所面临的一些问题。同时，随着人力资源开发与管理在企业的地位日益重要，做好绩效管理已成为企业关注的焦点和经理人搞好经营管理的法宝之一。

第一节 绩效管理概述

一、绩效的内涵及其影响因素

（一）绩效的内涵

广义的绩效包括了组织绩效和个人绩效两个层次。对于绩效的内涵，学者们提出过各种不同的看法。历史上，工业与组织心理学家通常将绩效视为单维度的概念，或者简单地将绩效等同于任务绩效。他们在揭示绩效概念时关注的仅仅是整体绩效，认为它是工作行为及其结果的效能与价值。之后，伯曼（Borman）和莫特维多（Motowidlo）在1993年提出了著名的“关系绩效—任务绩效”二维模型。当员工在组织关键技术流程中运用与工作有关的技术和知识生产产品或提供服务，或完成某项特定的任务以支持组织的关键职能发挥作用时，他们的表现被视为任务绩效。当员工主动地帮助工作中有困难的同事，努力保持与同事之间的良好工作关系，或通过额外的努力而准时完成某项任务时，他们的表现被称为关系绩效。这个二维模型为我们的研究提供了一个很好的理论框架。另外，还有人提出了一些多维度的理论模型。这些维度的模型往往过于复杂，难以证实。

从管理实践来看，人们对于绩效的认识是不断发展的：从单纯地强调数量到强调质量，再到强调满足顾客需要；从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩

效”。这说明不论是对组织还是对个人来说，都应该以系统和发展的眼光来认识和理解绩效的概念。绩效实际上反映的是员工在一定时间内以某种方式实现某种结果的过程。

在绩效管理中，我们需要一个更有操作性的定义。一般认为绩效指的是那些经过评价的工作行为、方式及其结果。另外，绩效必须是经过评价的工作行为、方式及结果，没有经过评价的工作行为及其结果在这里不被视为绩效。这个定义把绩效的概念和评价过程联系在一起。本书中使用的就是这样的概念。在理解绩效概念时，应注意以下三点：一是绩效是一个过程的概念，它与评价的过程相联系；二是研究绩效问题必须考虑时间因素；三是绩效反映在业绩、过程（过往和预期）和行为三个方面。

（二）绩效的影响因素

绩效的影响因素很多，即绩效的优劣并不取决于单一的因素，而要受制于主、客观的多种因素影响。如图 1-1 所示的工作绩效模型，列出了影响工作绩效的四种主要因素，即员工的激励、技能、环境与机会，其中前两者是属于员工自身的、主观性影响因素，后两者则是客观性影响因素。这个模型也可以用如下公式表示：

$$P = f(s, m, e, o)$$

式中：P（performance）表示绩效；s 表示技能；m 表示激励；e 表示环境；o 表示机会；f 表示上述各因素之间的函数关系。

技能（skill）是指劳动者本身的工作能力，是劳动者的基本素质。

激励（motivation）是指劳动者的工作态度，包括工作积极性和价值观等各种因素。这两方面是主观方面的原因，是创造绩效的主动因素。

环境（environment）是指劳动者进行工作的客观条件，包括物质条件、制度条件、人际关系条件等。

机会（opportunity）是指可能性或机遇，主要由大环境的变化提供。这两方面是影响绩效的客观原因，是绩效状况的外部制约因素。

二、绩效考评的内涵及价值评价系统体系

（一）绩效考评的内涵

对于绩效考核，不同的人有不同的定义，一般讲绩效考核包括如下三个层面的含义：

1. 绩效考核是从企业经营目标出发对员工工作进行考评，并使考核结果与其他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，它是运用一套系统和一贯的

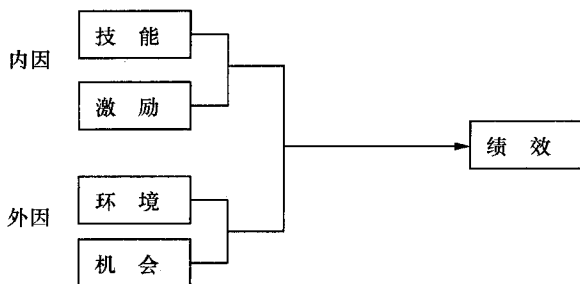


图 1-1 工作绩效模型

制度性规范、程序和方法进行的考评。

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。

从以上三个层面我们可以归纳出其定义，所谓绩效考评就是一套正式的、结构化的制度，衡量、评价影响与员工工作有关的特性、行为、结果，考察员工的实际绩效，了解员工可能的发展潜力，获得员工与组织的共同发展。

但是，随着经济全球化，人们对绩效问题有了明显不同的看法和观点。现代的绩效考核与管理被赋予了更深刻的意义，即从如何提高企业核心竞争力角度进行思考，通过这种系统化的绩效考核和管理与企业的关键能力相连接，确保组织具有不断提升的竞争力。

绩效考核具体是指对员工的工作完成情况进行定性定量相结合的评价。绩效考核的内容包括工作结果和工作行为两个方面。前者反映“做了什么”的问题，后者反映“如何做”的问题。绩效考核出现在绩效管理的特定时期，作为绩效管理的重要组成部分，它为绩效的反馈和应用提供了前提和依据。

（二）以绩效为核心的价值评价系统的五大体系

对企业来讲，必须建立一套客观、公正的绩效评价系统，这种绩效评价系统必须是以企业绩效文化为核心的，必须是能够与整个人力资源管理系统相契合的，并且同整个企业的战略是结合在一起的。完善的绩效评价系统是由以要素模型为核心的潜能评价体系、以任职资格标准为核心的职业化行为评价体系、以战略导向关键绩效指标为核心的绩效考核体系、以经营检讨及中期述职为核心的绩效改进体系、以提高管理者人力资源管理责任为中心的绩效管理循环体系五大体系构成的。

1. 以要素模型为核心的潜能评价体系。上述五个体系并不是孤立运行的，而是在互相交错、协同中发挥作用。企业能否产生好的业绩，其决定因素是人的

问题。在企业不同岗位，对人提出的要求不同。因此，对一个人的要求就在于解决岗位适应性问题。企业必须首先研究具体什么样个性、什么样潜能的人，在某个特定的岗位上工作更容易产生高的绩效，这就是以要素模型为核心的潜能评价体系的研究对象。

2. 以任职资格标准为核心的职业化行为评价体系。通过潜能评价解决了合适的人到合适的岗位问题后，还必须面对的一个问题是，这些具有企业需要的核心专长的员工到了特定的岗位之后，如何使员工知道自己所从事的某项工作的职业化特征是什么，这就需要建立一种能产生高绩效的企业行为规范及标准，也就是建立一套任职资格标准体系，通过该体系规范员工的行为，当员工按照企业所制定的这种标准去做，就能产生高绩效。对员工是否按照这些规范标准去工作进行评价，就是以任职资格为核心的职业化行为评价体系。

3. 以战略导向关键绩效指标（KPI）为核心的绩效考核体系。以 KPI 为核心的绩效考核体系，必须是在职业化评价体系的基础上才能真正发挥作用。任职资格制度将企业的员工进行了分层分类，对于不同层类的员工就应有不同的要求，KPI 不仅要成为企业员工行为的约束机制，同时也要发挥战略导向作用。企业制定战略之后，战略靠什么来实现，必须有一套牵引机制和约束机制，必须使员工都朝着这个战略去努力，这就需要一套指标来引导员工，这套指标就是 KPI 体系。KPI 体系的两个作用是：一要成为员工的约束机制；二是发挥战略导向的牵引作用。

4. 以经营检讨和中期述职为核心的绩效改进体系。经营检讨和中期述职是一个共享学习和持续进行绩效改进的过程。考核 KPI 完成的过程是要进行指标分解的，定期的述职要求管理者和经营者对推进过程中指标完成的情况、遇到的主要问题、取得的主要经验等进行分析，通过绩效分析找出问题，找出改善问题的行动和措施。同时这种述职也是进行能力提升和潜能发掘以及需求资源支持的过程。

5. 以提高管理者人力资源管理责任为中心的绩效管理循环体系。绩效管理循环体系是要建立一个以提高管理者人力资源管理责任为中心的绩效管理循环体系。人力资源规划是企业的战略性工作，人力资源管理不仅是人力资源部门的事情，而且也是全体管理者的责任。那么管理者如何去履行人力资源管理的责任呢？如何来履行这种辅导员工、教育员工、提升员工的责任呢？这就要靠制度化的东西来保证，承担人力资源管理的责任。绩效管理循环体系就是要在企业中形成一个有力的制度保障体系，来促进管理者承担人力资源管理的责任。

三、绩效管理的思想起源及内涵

(一) 绩效管理的思想起源

绩效管理最开始在企业中的体现主要是进行绩效评估。绩效评估有着悠久的历史,可以追溯到三皇五帝时期,《尚书·尧典》里有“纳于大麓,暴风骤雨弗迷”,就是指尧将帝位禅让给禹之前对其进行了绩效考核。但是,随着经济与管理水平的发展,越来越多的管理者和研究者意识到绩效评估的局限性和不足。绩效管理正是在对传统绩效评估进行改进和发展的基础上逐渐形成和发展起来的。

莱文森(Levinson, 1976)曾指出,多数正在应用的绩效评价系统都有许多不足之处,这一点已得到广泛认可。

施潘根伯格(Spangenberg, 1992)认为,传统的绩效评估是一个相对独立的系统,常与组织中的其他背景因素相脱离,如组织目标和战略、组织文化、管理者的承诺和支持等。而这些背景因素对于成功地实施绩效评估有着非常重要的作用。正因为传统的绩效评估对于提高员工的满意度和绩效的作用非常有限,对完成组织目标的作用也不大,所以导致了绩效管理系统的发展。

帕曼特(Pamenter, 2000)指出,应该把传统的绩效评估的目的转移到员工的提高上来。传统的绩效评估存在着严重的不足:由于评估的主观性,评估没有得到很好的执行;许多管理者对员工的评估表面上和私下里是不一致的,表面上的评估分数可能很高,但私下里却想解雇他们;注重评估的过程和形式,不注重评估的价值,对组织和员工的作用不大,等等。

范德雷(Fandray, 2001)指出,应该用绩效管理系统代替每年的绩效评估。评估的废止仅仅只是绩效管理的开端。

尼科尔斯(Niekols, 1991)认为,从绩效评估转变为绩效管理依赖于以下四个原则: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述出来;三是目标本身应该是灵活的,能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仅当做评价者,而应该当做指导者,帮助他们获得成功。

詹金斯(Jenkins)则认为,从绩效评估到绩效管理应该是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。这其实包括了现在绩效管理系统的大部分内容。

(二) 绩效管理的内涵

在绩效管理的实践过程中,许多人把绩效管理和绩效考核概念等同看待,实际上,两者既有区别,又存在紧密的联系。

绩效管理是指为实现组织发展战略和目标,采用科学的方法,通过对员工个

人或群体的绩效目标计划、组织绩效目标实施、对绩效目标实施中员工的行为表现和工作业绩以及综合素质的全面监测和考核、评价，以充分激励员工的积极性、主动性和创造性，持续地改善员工和组织绩效的活动过程。

绩效管理是一个外延比较宽泛的概念，它是指从绩效计划（绩效目标的确定）到考核标准的制定，从具体考核、评价的实施，直至信息反馈、总结和改进工作等全部活动的过程。

绩效管理强调的重点如下：

1. 绩效管理的目标是不断改善组织氛围，优化作业环境，持续激励员工，提高组织效率。

2. 绩效管理的范围，覆盖组织中所有的人员和所有的活动过程，它是企事业单位全员、全面和全过程的立体性的动态管理。

3. 绩效管理既可按企业、部门或小组的目标定位，也可以按员工的个人目标定位。

4. 明确组织与员工个人的工作目标，并在达成共识的基础上，采用行之有效的管理方法，不但要保证按期、按质、按量地达到和实现绩效目标，还要考虑提升绩效目标的可能性。

5. 绩效管理的活动过程，不仅仅着眼于员工个人绩效的提高，更加注重员工绩效与组织绩效的有机结合，最终实现企业总体效率和效能的提升。

绩效考核作为绩效管理重要的支撑点，它从制度上明确地规定了员工和组织绩效考核评价的具体程序、步骤方法，从而为绩效管理的运行与实施提供了前提和依据。

四、绩效管理的要素构成

（一）绩效管理系统有效性的特征

经过长期研究，美国专家总结出有效的绩效管理系统应具备如下十个特点，并指出这些特点在具体应用时应根据各公司的不同文化和战略背景具体对待。

1. 应该形成一种持续的计划、指导、评定和奖励体制。
2. 需要与特定的业务目标挂钩并由高层管理人员驱动。
3. 绩效评估的内容应该包括可量化的目标与不可量化的行为能力目标。
4. 组织内部的透明和公开化。
5. 与公司的其他相关制度存在密切关系。
6. 进行多维的绩效评估。
7. 自上而下地实施绩效管理。
8. 绩效管理系统与员工的职业生涯规划紧密相连。

9. 通过引入一些以客户为中心或强调团队精神的绩效指标, 影响和改变组织氛围。

10. 进行阶段性的绩效回顾和沟通。

(二) 绩效管理系统成功的前提

1. 以人为本。以人为本是绩效管理的思想精髓, 它贯穿于绩效管理的始终。绩效管理之所以能优于其他形态的管理方式, 正是由于它将以人为本的理念应用于具体操作中, 从而赋予新的内涵。

2. 个人目标与组织目标相一致。以往有些企业在实施目标管理和全面质量管理过程中, 常遇到个人目标和组织目标不一致的矛盾。以人为本的组织文化为这两个目标的趋同提供了环境基础, 但是, 能否实现还要看如何来贯彻。首先, 通过各种形式向全体员工宣传组织的战略宗旨和企业文化, 并得到员工的认同。其次, 在团队工作计划的制定中赢得员工真诚的参与。再次, 为员工提供可供发展的美好前景。最后, 帮助员工实施工作计划和职业生涯规划。

3. 员工参与。实现参与应有方便开放的提出建议的渠道、管理应适度地授权、有快捷的信息沟通反馈机制。在制定组织战略目标、绩效标准时, 充分发挥员工的主动积极性, 让他们积极参与。员工充分参与到组织活动中来才可能将个人的发展计划和工作目标结合, 创造性和潜力才能得到最大的发挥。员工参与是实施绩效管理的基本途径。

4. 有效沟通。信息时代, 没有沟通是不可想象的。除了与外界广泛的信息沟通外, 组织内部的沟通也必不可少, 它是实现员工参与和提高参与效果的渠道。内部沟通的形式有多种, 包括上下级的纵向沟通、平级间横向沟通。沟通应体现双向的、开放的特征。有效的沟通可以消除绩效管理中的阻力, 以及由于信息不对称所造成的误解和抵制, 同时, 沟通可以收到资源共享、优势互补的功效。

5. 管理与支持相结合。通过制定计划, 适当授权, 接着就是具体工作实施了。其间管理者对下属要给予引导和支持。例如, 公司面临新一轮的市场开发, 假如老总对营销骨干说: “小李, 这任务交给你了, 我相信你, 一定不会让我失望!” 然后对具体工作过程不闻不问、精神鼓励是用到了家, 可是市场部有什么困难、矛盾, 人员配置是否得力, 缺不缺少软硬件, 小李有没有难处, 需要什么帮助, 一概什么都不闻不问, 其后果可想而知, 效率低自然是难免的, 小李一时激情过后可能牢骚满腹, 得不到相当的补偿, 下次也许再不会这么卖力了。

6. 评估要科学、公正。评估在绩效管理中至关重要, 主要体现在以下几个方面: ①评估是管理者对日常活动监控和协调的工具; ②评估可以使员工保持高

昂的工作热情和紧迫感；③评估可以使员工认识到工作中的不足，及时改进，不断学习；④评估结果是晋级、提升、加薪、培训的依据。当然还需注意以下问题：一是评估要科学合理，有弹性；二是评估行为要经常化，制度化；三是评估结果要及时反馈。这样，才能使评估为绩效管理服务。

7. 绩效激励。激励是管理者的主要领导功能，贯穿于管理活动的始终。工作前的目标设定，精神及物质上的承诺；工作中授权、安抚，及时表扬肯定、鼓励；工作后的评定，承诺兑现都是激励的形式。有效的激励应制度化与柔性化相结合，以保证激励的公平、及时、全面，而且应注意分清对象，区别对待，有的放矢。

8. 持续培训。绩效管理是以发展为导向的，在完成组织目标的同时，实现个人的发展。特别是当今社会信息瞬息万变，学习型组织成为未来企业的主导形态。企业要生存发展，必须拥有人才优势。为员工提供培训机会，不仅是组织保持竞争优势、增强实力的途径，而且是员工将个人发展与组织前途相结合的保障。绩效管理的一大特点就是关注员工个人发展，为其实现职业生涯规划提供帮助。脱离培训，关注和帮助都是空谈，绩效管理就很难落到实处。

（三）绩效管理实施应注意的问题

绩效管理实施应注意的问题主要有：①如果绩效与薪酬挂钩，就必须保证绩效管理系统可靠；②现场的绩效管理如有及时的技术指导将有助于绩效管理计划的实施；③为了成功地实施绩效管理，主管人员需要一系列技能；④让员工自己收集绩效数据；⑤“量化”并不是设定绩效指标的目标，“可验证”才是真正的目标；⑥绝对需要完美无缺的绩效标准时，才使用这样的标准；⑦实施绩效管理需要员工的积极参与；⑧利用客户关系示意图帮助识别工作产出。

（四）绩效管理实施的培训

绩效管理培训的作用，一是消除误解和认识上的偏差；二是学习绩效管理的技能。

绩效管理培训的内容有：①绩效管理的介绍；②绩效评估的介绍；③关键绩效指标的介绍；④绩效评价工具的介绍；⑤绩效反馈面谈的介绍；⑥实施绩效反馈面谈的介绍；⑦绩效改进的介绍。

（五）实施绩效管理的常见误区

实施绩效管理的常见误区主要包括：①绩效管理就是绩效评估；②目标管理和全面质量管理可以代替绩效管理；③绩效管理重计划、轻执行；④绩效管理等于绩效工资；⑤绩效管理重控制轻管理；⑥绩效管理是种短期行为；⑦绩效管理就是管理管理者的绩效；⑧绩效管理是管理者的事。