



21世纪经济与管理规划教材

人力资源管理系列

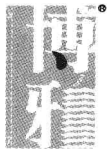
绩效评价与管理

Performance
Appraisal and
Management

吕小柏 吴友军 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



绩效评价与管理

Performance
Appraisal and
Management

吕小柏 吴友军 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

绩效评价与管理/吕小柏,吴友军编著. —北京:北京大学出版社,2013.4

(21世纪经济与管理规划教材·人力资源管理系列)

ISBN 978-7-301-21415-2

I. ①绩… II. ①吕… ②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(2013)第 047914 号

书 名: 绩效评价与管理

著作责任者: 吕小柏 吴友军 编著

责任编辑: 张 燕 仙 妍

标准书号: ISBN 978-7-301-21415-2/F·3581

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: em@pup.cn QQ:552063295

新浪微博: @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10 印张 188 千字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 0001—3000 册

定 价: 26.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

丛书出版前言

作为一家综合性的大学出版社,北京大学出版社始终坚持为教学科研服务,为人才培养服务。呈现在您面前的这套“21 世纪经济与管理规划教材”是由我国经济与管理领域颇具影响力和潜力的专家学者编写而成,力求结合中国实际,反映当前学科发展的前沿水平。

“21 世纪经济与管理规划教材”面向各高等院校经济与管理专业的本科生,不仅涵盖了经济与管理类传统课程的教材,还包括根据学科发展不断开发的新兴课程教材;在注重系统性和综合性的同时,注重与研究生教育接轨、与国际接轨,培养学生的综合素质,帮助学生打下扎实的专业基础和掌握最新的学科前沿知识,以满足高等院校培养精英人才的需要。

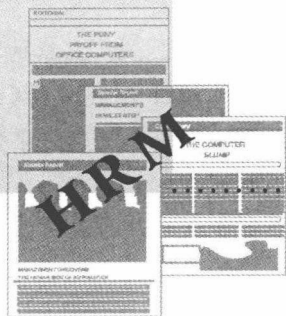
针对目前国内本科层次教材质量参差不齐、国外教材适用性不强的问题,本系列教材在保持相对一致的风格和体例的基础上,力求吸收国内外同类教材的优点,增加支持先进教学手段和多元化教学方法的内容,如增加课堂讨论素材以适应启发式教学,增加本土化案例及相关知识链接,在增强教材可读性的同时给学生进一步学习提供指引。

为帮助教师取得更好的教学效果,本系列教材以精品课程建设标准严格要求各教材的编写,努力配备丰富、多元的教辅材料,如电子课件、习题答案、案例分析要点等。

为了使本系列教材具有持续的生命力,我们将积极与作者沟通,争取三年左右对教材不断进行修订。无论您是教师还是学生,您在使用本系列教材的过程中,如果发现任何问题或者有任何意见或者建议,欢迎及时与我们联系(发送邮件至 em@pup.cn)。我们会将您的宝贵意见或者建议及时反馈给作者,以便修订再版时进一步完善教材内容,更好地满足教师教学和学生学习的需要。

最后,感谢所有参与编写和为我们出谋划策提供帮助的专家学者,以及广大使用本系列教材的师生,希望本系列教材能够为我国高等院校经管专业教育贡献绵薄之力。

北京大学出版社
经济与管理图书事业部
2012 年 1 月



前言

书终于脱稿了,紧张了三个月的身心空落了,一下子还有点不习惯。

本书是2012年我们的标志性绩效结果。回味着对绩效的种种思考,觉得绩效不单单是工作结果,其间交织对抗着的肯定与否定是对理论与实践的梳理,也是对人身心的历练,写作的魅力尽在此过程中。由此越发觉得绩效管理实在不容易,也明白了人们乐于衡量绩效结果的深刻原因,因为工作过程的“一过性”特征着实让许多管理者感到为难。

我以为,工作过程不易跟踪不应成为不评价工作行为的理由。如今,第三产业在GDP中所占比重不断提高,将来还会继续提高,这是经济社会发展的必然。第三产业中大量蕴含于工作过程的工作行为已经构成了绩效的大部分甚至全部,在这种情形和趋势下,还能无视对工作行为的评价吗?好像不行。那么,对于工作中脑力付出居多、不便也不能标准化的劳动,如何进行绩效评价,是一个需要管理者与学者长期共同探索的课题。

作为一名中国学者,翻看各种贯以洋名的绩效理论确实汗颜。到改变的时候了。实践者须改变固有的管理习惯,审时度势,随着工作内容的变化而调整管理理念与工具;研究者须改变长期的研究习惯,变理论的传播与继承者为深入实践的理论探求者。理论来源于实践,理论高于实践,理论最终还是要服务于实践。从实践中创新理论是管理者更是学者的使命。本书循着上述思路展开,虽未能创新理论,但追求理论与实践的融通,期望能通过日后积累对绩效管理理论有所贡献,是否做到有待读者评判。

本书由我和吴友军老师共同完成,吴友军老师承担了第一章

和第六章的写作任务,我负责了第二、三、四、五章的写作与全书的统稿,值得一提的是,本书第四章“国旗班”案例选自 2011 年我讲授《绩效管理》课程时布置给学生的作业,由段宇、田瑜、吴桓、潘金涛四位同学组成的课程小组共同完成,对此特表感谢,同时深感欣慰。

尽管进行了长达一年的准备和三个月的集中编写,付出了很大的努力,但我们自知,我们的理论与实践水平还不足以让工作成果尽善尽美,只好在此恳请广大读者斧正。

吕小柏

2012 年 11 月于武汉

教师反馈及教辅申请表

北京大学出版社以“教材优先、学术为本、创建一流”为目标，主要为广大高等院校师生服务。为更有针对性地为广大教师服务，提升教学质量，在您确认将本书作为指定教材后，请您填好以下表格并经系主任签字盖章后寄回，我们将免费向您提供相应教辅资料。

书号/书名/作者			
您的姓名			
校/院/系			
您所讲授的课程名称			
每学期学生人数	_____ 人 _____ 年级	学时	
您准备何时用此书授课			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话 (必填)	
E-mail (必填)		QQ	
您对本书的建议:		系主任签字	
		盖章	

我们的联系方式:

北京大学出版社经济与管理图书事业部

北京市海淀区成府路 205 号, 100871

联系人: 徐冰

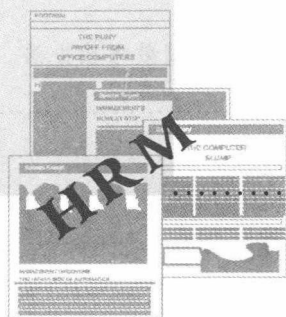
电话: 010-62767312 / 62757146

传真: 010-62556201

电子邮件: em@pup.cn xubingjn@yahoo.com.cn

网址: <http://www.pup.cn>

微博: 北大出版社经管图书, <http://weibo.com/pupem>



目 录

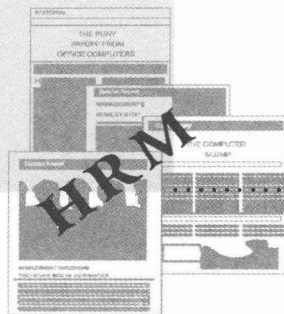
第一章 概论	1
第一节 理解绩效	3
第二节 绩效评价与绩效管理	8
第三节 绩效管理与人力资源管理其他工作的关系	12
第四节 绩效管理的发展趋势	14
第二章 绩效评价指标及指标体系	17
第一节 绩效评价指标	19
第二节 绩效指标体系	24
第三章 绩效评价方法	39
第一节 绩效评价方法概要	41
第二节 统计法	44
第三节 比较法	44
第四节 标杆管理法	52
第五节 量表法	61
第六节 描述法	87
第七节 小组评价法	90
第八节 绩效评价的主体	90
第四章 绩效评价案例	95
案例一:编制基于平衡计分卡的目标管理责任书	97
案例二:借用综合量表法评价大学国旗班队员(学生)的表现	103
案例三:G公司采用等级择一法与强制比例分布法评价员工绩效	106



案例四:H 公司中层及以下员工绩效考核办法	110
第五章 绩效管理	121
第一节 绩效管理模型	123
第二节 绩效周期	128
第三节 绩效管理误区与难题	130
第四节 长期绩效	133
第六章 绩效薪酬	139
第一节 绩效薪酬及其选择	141
第二节 绩效薪酬的形式	145
参考文献	149

21世纪经济与管理规划教材

人力资源管理系列



第一章

概 论

【学习目标】

知晓有关绩效的概念、绩效特性等,了解绩效管理的演变历程,构建绩效与绩效管理理论体系的知识框架,为后续学习奠定基础。

第一节 理解绩效

美国管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾指出:所有的组织都必须思考“绩效”为何物?这一概念在以前简单明了,现在却不复如是。策略的拟订越来越需要对绩效进行重新定义。在学习绩效管理之前,必须搞清楚绩效管理中的“绩效”指的是什么。

一、绩效的概念

绩效的概念来自于美国,英语中用“Performance”表示。一般而言,“Performance”有表现、展示等意思,是英语中的常用词。

“Performance”在人力资源管理领域有着特定的含义,是指经过确认了的工作结果或工作行为,也就是“绩效”。绩效概念包含了两方面的内容,即工作结果和工作行为,绩效既可由工作结果或工作行为单方面体现,也可以是两者的综合体现。对于绩效概念的内涵,不同的学者有不同的看法。

以结果为导向的绩效概念,倾向于把工作看成是各种待完成任务的集合,用以满足所预定的目标,是员工工作成绩的记录。结果导向型的绩效通常以产出、效率、目标、指标等表示,在以产品生产为主的企业中使用十分普遍。

以行为为导向的绩效概念认为,绩效是员工或组织的所作所为,是工作过程中的员工行为以及由此表现出的组织整体行为的集中展示,在以提供服务为主的企业中使用较多。

二、绩效的英汉解释对照

绩效“Performance”一词在英语中有多种含义,表 1-1 列出了它的几种主要含义。

表 1-1 “Performance”的几种主要含义

英语释义	汉语释义
1. the action or an act of performing a play, a piece of music, tricks	演奏;演出;表演
2. the action or manner of carrying out an activity, piece of work, etc.	执行;履行;表现
3. Something accomplished; deed, feat	已完成的事;成绩、成就
4. the ability to perform; efficiency	完成的能力;效率
5. the execution of an action	行动的完成过程



在以上几种释义中, Performance 在人力资源管理中采用上表中的第二种含义“the action or manner of carrying out an activity, piece of work, etc. ”, 也即“执行; 履行; 表现”。

三、国内外学者的绩效观

绩效是一个复杂的概念, 因观察和测量的角度不同, 定义也不同。国内外学者主要对绩效有下面的定义。

1. 结果论

Bernardin(1995)等认为:“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、顾客满意度及所投资金的关系最为密切。”

Kane(1996)指出绩效是“一个人留下的东西, 这种东西与目的配对独立存在”。

以结果评价绩效的方法不仅在企业管理中, 而且在日常经济政治生活中, 都很常见。如我国改革开放之初, 最流行的一句话就是“不管黑猫还是白猫, 抓到老鼠的就是好猫”, 这种机制极大地调动了各方的积极性, 冲破了当时蹑手蹑脚、僵化不前的传统思维。再如高考, 有的学生平时认真复习, 挑灯夜读, 有的考生可能只是复习一些重点, 花的时间并不多, 但高校录取时看的只是高考的结果——成绩, 而不论学生是怎样得到这个成绩的。总之, 以工作结果评价绩效有很强的说服力。

2. 行为论

Campbell(1990)提出, “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”。

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单元的目标有关的一组行为”。

Borman 和 Motowidlo(1996)认为绩效是具有可评价要素的行为, 这些行为对个人或组织效率具有积极或消极的作用。

由工作行为评价绩效是近几十年的事情。管理实践中常常遇到很难将员工的工作归结为能产生具有明确结果的情况, 尤其是对岗位职能以及工作任务属于群体的一部分的员工来说, 就更难明确其工作的具体结果。因此, 由工作行为评价绩效不失为一个度量绩效的方向。

3. 综合论

英国学者理查德·威廉姆斯(Richard Williams)认为:“员工绩效的广义定义包括工作产出和行为。”

方振邦(2005)认为:“绩效是指经过评价的工作行为、表现及其结果。对组织而

言,绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况;对员工个人来说,则是上级和同事对自己工作状况的评价。”

张德(2001)认为,绩效是人们所做的同组织目标相关的、可观测的、具有可评价要素的行为。

由工作结果与工作行为共同评价绩效是一种全面的绩效评价思路,只是由此会增加绩效评价成本。

4. 胜任力说

胜任力指的是优秀员工所拥有的特征和品质。在组织越来越看重可持续发展的今天,对员工胜任力的考察日益受到重视。

管理学家斯蒂芬·罗宾斯(Stephen Robbins)认为,胜任力特质作为评价员工绩效水平的标准已经越来越受到组织的重视。

Cripe(1997)认为,绩效即胜任力这个观点强调人的竞争力或胜任力是绩效的关键驱动因素。

葛玉辉认为,绩效是指员工以一定的胜任力特质,以组织目标为导向,通过既定或可变的行为,达到既定的结果。如图 1-1 所示。

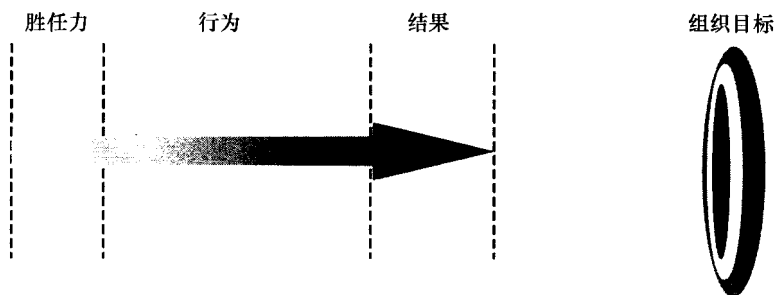


图 1-1 员工胜任力

资料来源:葛玉辉、陈悦明.绩效管理实务[M].北京:清华大学出版社,2008.

尽管胜任力对绩效的影响有多大还存在争论,但它反映了当今学者对绩效的深入思考与研究。

四、绩效的特性

绩效主要具有多因性、多维性和动态性三大特性。

1. 绩效的多因性

多因性是指绩效的优劣不是由单一因素决定的,而是受到主观和客观等多种因素的影响。它既受环境因素的影响,又受工作特征的影响,也与组织的制度和机制有

关,同时更受员工工作动机和价值观的影响。

2. 绩效的多维性

多维性是指对一个员工的工作进行绩效评价不能只看一个方面,也不能只听取上级对员工的评价,因为上级只了解员工工作效率和工作能力方面的情况,而对于其内部协调能力、和客户进行沟通的能力等方面都不是很清楚。因此,应该从多个方面、多个角度去分析员工的工作,才能杜绝片面和偏见,取得比较合理的、客观的、容易接受的结果。

3. 绩效的动态性

员工的绩效并非是一成不变的,它会随着时间、职位的变化而呈现出阶段性变化。不能凭已有的印象或经验,以僵化和静止的观点看待员工绩效。因此,在绩效评价中,要将定期评价与动态评价相结合。一方面要坚持日常评价与年终评价相结合,建立员工工作绩效档案,及时掌握员工绩效的动态信息;另一方面,既要注重结果、也要注重过程,从不同角度、不同渠道考察员工创造绩效的实际工作过程。

五、影响绩效的主要因素

现代科学技术与心理学研究表明,员工绩效主要受四个因素的影响:技能、激励、机会、环境,用函数 $P = F(S, M, O, E)$ 表示,其中 S——技能, M——激励, O——机会, E——环境。上述函数的具体含义可由图 1-2 表示。

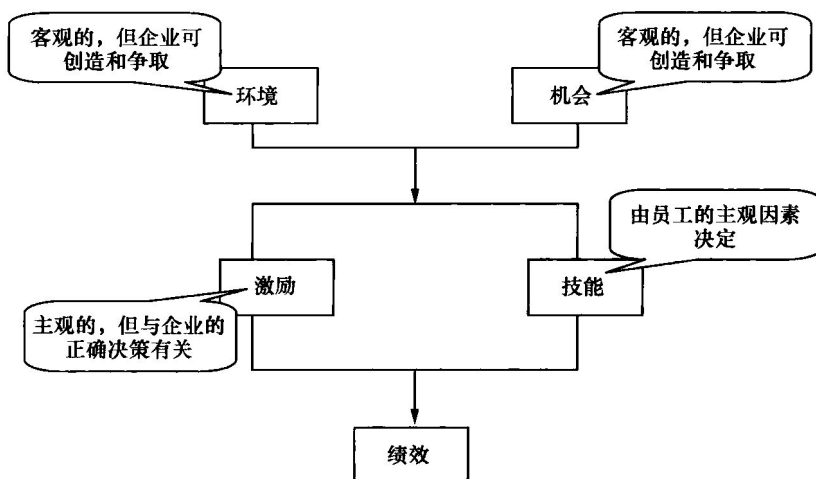


图 1-2 影响员工绩效的四个主要因素

资料来源:郭京生、袁家海、刘博. 绩效管理制度设计与运作[M]. 北京:中国劳动社会保障出版社,2007.

1. 技能因素(Skill)

技能因素是指员工的工作技巧与能力,是绩效产生的基础,是影响绩效的基础性因素。

2. 激励因素(Motivation)

这里的激励包括两大类:一类是物质激励,一类是精神激励。物质激励主要是指组织的薪酬和福利,精神激励主要指获得荣誉、带薪休假等奖励。如果组织的薪酬低于行业的平均水平,会在很大程度上降低员工工作的积极性,从而影响员工的绩效。如果员工不能感受到组织的认可,也会出现绩效下降的情况。此外,无论是物质激励还是精神激励,都应体现及时的原则,如果激励不及时,就起不到应有的效果。

3. 环境因素(Environment)

这里的环境不仅指工作的物理环境,同时也包括人文社会环境。工作环境对员工绩效的影响是巨大的。当员工工作场所离家很远,每天要乘坐几小时公交车上下班时,当员工工作场所噪声大、空气污浊、冷热难耐时,员工是无法安心工作的,工作绩效自然高不起来。

当员工处于一个充满活力、勇于开拓进取、彼此之间相互合作与促进的工作群体中时,个人的绩效由于受带引作用而提高;相反,当员工处于相互妒忌、安于现状的工作群体中时,个人的绩效同样受带引作用而变得低下。

4. 机会因素(Opportunity)

机会因素是通过促使员工潜能的释放来提高员工绩效的。通常情况下,员工看重升迁与培训机会。组织的岗位关系清晰,升迁路线明了,升迁机会公平,对具有管理职能的岗位上的员工和对岗位升迁有较强偏好的员工能产生长期的绩效驱动力。员工对自我能力提高有无明确预期,能否获得组织提供的培训以及这种培训机会多少,会影响他们的绩效,这对技术含量高的岗位上的员工和对技术有着钻研热情的员工能产生长期的绩效驱动力。

六、四个重要的绩效概念

1. 任务绩效(Task performance)

任务绩效是指组织所规定的行为,与特定的任务有关,对提高组织效率有直接的影响。其包括两类行为:一是直接将原材料转化到组织生产中的一种劳务;二是对原材料监督、人事等功能的补充以及保证组织有效运行等一系列活动。任务绩效的高低与工作的熟练程度有关。

2. 关系绩效 (Contextual performance)

关系绩效也称周边绩效、情景绩效,是指员工自发的行为,与特定的任务无关。关系绩效对组织效率同样非常重要,可以为特定任务提供广泛的、组织的、社会的和心理的环境。其包括五个方面:① 主动承担工作以外的任务活动;② 为了成功地完成任务,必要时会付出额外的热情与努力;③ 帮助他人并同他人合作;④ 无论在何种情况下也照常遵循组织的规则程序;⑤ 赞同、支持并捍卫组织的目标。关系绩效的高低与非特定的工作熟练程度有关。

由于历史、文化等原因,在西方一些发达国家对员工绩效的评价较重视其任务绩效,而我国企业却较看重员工的关系绩效。事实上,忽视任务绩效和关系绩效中的任何一方都是不科学的。只重视任务绩效会导致员工的短期行为,而只看重关系绩效会淡化员工的工作意识,甚至导致只开花不结果的后果。

3. 组织绩效 (Organization performance)

组织绩效是面向整个组织的任务和目标,强调通过对组织结构、生产工艺、业务流程等方面的调整实现组织的战略目标。组织绩效与组织使命紧密相关,要完成组织使命需向外部客户提供产品或服务,这些可用数量、质量、时效和成本等类似词汇进行描述。

4. 个人绩效 (Individual performance)

个人绩效是强调以员工个人为核心的绩效概念。一般包括员工绩效评价、培训和发展、激励等方面的内容。员工绩效着眼于如何促使员工努力工作以达到其工作岗位的要求,同时承认对个人绩效进行管理须在组织目标的框架内进行。

第二节 绩效评价与绩效管理

一、绩效评价

绩效评价 (Performance appraisal) 又称为绩效评估或绩效考核,是指对工作结果和工作行为的确认过程,只有通过这个过程,管理者与被管理者方能知晓绩效状态,达到不断改进绩效的目的。

作为一种明确正式的管理程序,绩效评价始于第一次世界大战。1918年,美国通用汽车公司率先对员工的工作表现进行了标准化评价的尝试,随后,绩效评价成为人力资源管理活动中不可缺少的一个重要环节。但那时的绩效评价过程往往与物质结果(如薪酬)紧密地联系在一起。直到20世纪50年代,美国的研究者与实践者逐渐