

丛书主编 萧鸣政

人力资源管理专业实用系列教材

# 绩效考评与 管理方法

萧鸣政 编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



丛书主编 萧鸣政

人力资源管理专业实用系列教材

# 绩效考评与 管理方法

萧鸣政 编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

绩效考评与管理方法/萧鸣政编著.—北京:北京大学出版社,2017.1

(人力资源管理专业实用系列教材)

ISBN 978-7-301-27986-1

I. ①绩… II. ①萧… III. ①企业绩效—企业管理—教材 IV. ①F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第010741号

- 书 名 绩效考评与管理方法  
JIXIAO KAOPING YU GUANLI FANGFA
- 著作责任者 萧鸣政 编著
- 责任编辑 徐少燕
- 标准书号 ISBN 978-7-301-27986-1
- 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> 新浪微博: @北京大学出版社
- 电子信箱 [ss@pup.pku.edu.cn](mailto:ss@pup.pku.edu.cn)
- 电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765016/62753121
- 印刷者 北京宏伟双华印刷有限公司
- 经 销 者 新华书店
- 787毫米×1092毫米 16开本 27.25印张 428千字
- 2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷
- 定 价 62.00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](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

# 前 言

随着市场经济体制的确立与新公共管理思想的引进,组织管理遇到了许多新问题,其中人力资源管理问题尤为尖锐与突出。人力资源管理的关键是要在组织内部建立起竞争机制、激励机制与约束机制,促进组织的高效运营与良性发展,而三大机制的建立均有赖于科学的绩效考评与管理系统。政府组织与企事业单位希望借助绩效考评建立一种科学合理、具有激励性和竞争性的工资奖金制度,借助绩效考评裁减人员、优化组合,制约与激励员工工作,挖掘内部潜力,提高经济效益,借助绩效管理实现组织的战略目标。尤其是在当前新公共管理思想在我国兴起以及倡导政府全面质量管理的大背景下,许多公共组织与企业做过一段时间的绩效考评与管理工作的以后,就感到绩效考评与管理工作不好做。如果认真做,会十分复杂而繁琐,最后效果也不一定好,事倍功半且得不偿失。如果粗略一点做,则又不痛不痒走形式,没有什么效果。

绩效考评与管理是保证组织管理质量的关键,是促进现代组织战略目标实现的基础与手段。然而,绩效考评与管理技术和方法的专门研究在国内外都非常薄弱。由于这项研究涉及数学、心理学、教育学、管理学、劳动人事、人力资源开发、计算机、统计分析等多学科的知识与领域,因此研究起来比较困难。笔者花费了大量时间与精力,从众多学科领域与管理实践中提炼出各种能够应用到现代组织管理中的绩效考评与管理技术和方法,将它们的思想理论、类型结构、表现形式、操作方式与应用案例进行了系统的梳理,形成了这本《绩效考评与管理方法》。

《现代人事考评技术及其应用》一书 1997 年出版,因其理论性

强,既有一定的操作深度,也有一定的应用广度,受到了读者的好评。随着国际交流的加强以及中国管理实践的发展,绩效考评领域的理论与方法也随之不断成熟和完善。这促使我们根据教学实践进行修订,于2007年出版了《现代绩效考评的技术及其应用》一书。我们增加了一些概念、技术与应用案例,特别是增加了国内外对绩效的新解释,以及组织绩效、团队绩效分析与平衡计分卡技术应用的新成果,以期能够更加系统、清晰地向读者展示绩效管理领域的新成果。

《现代绩效考评技术及其应用》的内容结构总体上保持了《现代人事考评技术及其应用》的风格,全书分为四大部分:第一部分为理论篇(第一至二章),主要论述绩效考评技术及其基本理论与概念;第二部分为技术分析篇(第三至十章),这是主体部分,主要论述绩效考评各种技术的类型结构与操作方式;第三部分为应用篇(第十一至十三章),主要论述有关绩效考评技术在组织管理实践中的具体应用与操作方法;第四部分为工具篇(两个附录),主要介绍现代绩效考评技术操作中经常要用到的各种量化检验表格。

本书是在《现代绩效考评技术及其应用》的基础上修订而成的。全书共十三章,由绩效考评与管理的概念与概述导入,以技术方法的分析与阐述为主体,以应用操作为主导,着重回答绩效考评与管理是什么,绩效考评与管理的技术和方法包括哪些形式,以及如何运用它们来提高我们的组织管理水平三个基本问题。第一章至第三章主要阐述绩效考评与管理的概念、结构以及战略实施过程;第四章至第十章主要阐述如何进行绩效考评与管理,介绍了绩效考评与管理过程中涉及的各种主要方法与技术;第十一章至第十三章主要介绍如何在人力资源管理实践中运用相关的方法与技术。

本书是集体工作的结果。整个修订工作由萧鸣政设计与主持,对于每一章修订的具体要求、资料收集与具体文字的表述等,均进行了指导与说明。本书新修订的内容分布在第一章、第二章、第三章、第四章与第八章中,主要是增加了绩效管理方面的相关内容,整合了绩效考评及其与绩效管理的不关系的相关内容。具体情况如下:修改了第一章中第一节与第三节的内容,单凯雯做了资料收集与文字整理等初步修订工作;修改了在第二章中第一节、第三节与第四节的内容,刘丛丛、林禾、陈小凡做了资料收集与文字整理等初步修订工作;修改了第三章中第一节、第二节与第三节的内容,黄琳、徐蕾、杨蕊辰做了资料收集与文字整理等初步修订工作;修改了第四章中第二节的内容,姚智琦做了资料收集与文字整理等初步修订工作;第八章是

新增加的内容,张心悦、王舒启迪做了资料收集与文字整理等初步修订工作。唐秀锋同学协助我进行了这次修订工作的组织、咨询与信息收集以及初步的编排工作。

在此,我要感谢以上参加本书修订工作的各位人员,感谢北京大学出版社为本书的出版付出辛勤劳动的编辑与领导,感谢为本书的修订、编辑与出版工作提供过帮助与支持的所有人!

尽管我们在本书的修订过程中做了大量努力,但是由于时间仓促、水平有限,书中的不当或疏漏在所难免,恳请专家与读者提出宝贵意见。

萧鸣政

2016年9月9日

# 目录

## CONTENTS

<b>第一章 绩效考评与管理概述</b>	1
第一节 现代绩效管理的概念	1
第二节 绩效考评的类型	9
第三节 绩效管理的特点、类型与功能	10
<b>第二章 绩效结构及其分析</b>	25
第一节 绩效结构与模型	25
第二节 绩效考评技术的作用与意义	41
第三节 绩效的形成与影响因素	44
第四节 绩效分析技术	60
<b>第三章 绩效考评与管理战略实施过程</b>	73
第一节 绩效考评战略与战略性绩效管理概述	73
第二节 绩效考评与管理流程	85
第三节 绩效考评与管理的相关方法技术分类	95
<b>第四章 绩效考评指标体系设计技术</b>	108
第一节 绩效考评指标概述	108
第二节 指标设计的模型方法与技术	113

第三节	绩效考评指标量化的方法与技术	130
第四节	考评指标质量检验技术	157
<b>第五章</b>	<b>绩效考评信息获取技术</b>	<b>168</b>
第一节	绩效考评信息及其类型	168
第二节	信息抽样技术	170
第三节	统计技术	175
<b>第六章</b>	<b>绩效考评信息综合技术</b>	<b>192</b>
第一节	绩效考评信息的量化技术	192
第二节	绩效考评信息的转化与简化技术	195
第三节	绩效考评信息的综合技术	202
<b>第七章</b>	<b>绩效考评评判技术</b>	<b>217</b>
第一节	印象评判技术	217
第二节	相对比较评判技术	219
第三节	因素分解综合评判技术	226
第四节	常模参照与效标参照评判技术	232
<b>第八章</b>	<b>绩效管理阶段的相关方法</b>	<b>239</b>
第一节	绩效诊断	239
第二节	绩效计划	252
第三节	绩效反馈	263
第四节	绩效辅导	274
第五节	绩效管理的组织与实践	286
<b>第九章</b>	<b>绩效考评结果的转换、等值与调整技术</b>	<b>299</b>
第一节	分数的等级转换技术	300
第二节	分数的等值技术	308
第三节	分数的调整技术	314



<b>第十章 绩效考评结果的反馈与解释技术</b>	321
第一节 分项、概括、口头反馈与解释技术	322
第二节 图表反馈与解释技术	324
第三节 分数的等级、评语反馈与解释技术	328
<b>第十一章 绩效考评技术在人力资源管理中的应用</b>	333
第一节 绩效考评在人力资源开发中的应用	333
第二节 某汽车集团评价性绩效考评方案与技术分析	336
第三节 绩效考评技术在管理型企业中的应用	340
第四节 一个国有企业绩效考评案例及其点评	344
<b>第十二章 平衡计分卡及其在绩效管理中的应用</b>	349
第一节 平衡计分卡的基本概念	349
第二节 平衡计分卡的主要特点	350
第三节 平衡计分卡的基本内容	353
第四节 关键绩效指标的选取	358
第五节 员工绩效考评指标的建立	366
第六节 平衡计分卡的应用实例	378
<b>第十三章 绩效考评技术应用模拟练习</b>	388
<b>附录 I 绩效考评常用数据表</b>	395
<b>附录 II 描述统计图表</b>	418
<b>参考文献</b>	421

# 第一章

## 绩效考评与管理概述

### 本章学习目标提示

- 了解绩效管理思想的历史背景与沿革
- 理解绩效考评与管理的相关概念
- 掌握绩效考评与管理的类型与特点
- 掌握绩效管理的功能

### 第一节 现代绩效管理的概念

#### 一、绩效管理思想的历史背景与沿革

##### (一) 绩效管理思想的历史背景

随着经济的全球化和信息时代的到来,世界各国企业都面临着越来越激烈的国内和国际市场竞争。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:尽管上述的组织结构调整措施能够减少成本(因此提高生产力),但是它们并不一定能改善绩效;不论是在哪一层次(组织、团队、个人)评价绩效和如何界定绩效,它们只是提供了一个改善绩效的机会,真正能促使组织绩效提高的是组织成员行为的改变。学习型组织的出现给人们带来了希望。它能够形成有利于调动员工积极性、鼓励创新、进行团队合作的组织文化和工作气氛。

在这一背景下,研究者拓展了绩效的内涵,并在总结绩效评价不

足的基础上,于20世纪70年代后期提出了“绩效管理”的概念。80年代后半期和90年代早期,随着人们对人力资源管理理论和实践研究的重视,绩效管理逐渐成为一个被广泛认可的人力资源管理过程<sup>①</sup>,并在人力资源管理过程中发挥越来越重要的作用。

## (二) 绩效管理思想的历史沿革

“绩效管理”这个概念于1976年首次被研究者比尔和鲁提出。他们将绩效管理定义为“管理、度量、改进绩效并且增强发展的潜力”。<sup>②</sup>

在绩效管理思想的发展过程中,主要有以下三种有代表性的观点。

### 1. 绩效管理是管理组织绩效的系统

支持这一观点的代表是英国学者罗杰斯(Rogers)和布雷德鲁普(Bredrup)。罗杰斯在1990年的研究成果中说明了在地方政府中施行绩效管理的共同的权力范围体系,布雷德鲁普认为绩效管理是由计划、改进和考察三个过程组成的。计划所分析的主要是制定组织愿景和战略以及对绩效进行定义等活动;改进主要是从过程的角度对企业管理流程再造、持续性过程改进、基准化和全面质量管理等活动的分析和提升;考察主要是对企业绩效成果的衡量与评估。这一模型的核心在于通过组织结构、技术、经营体系和程序等手段确定企业的战略并加以实施,它是一种以组织为中心的管理模型,强调以组织绩效为核心的管理,尽管企业雇员会受到技术、结构、作业系统等变革的影响,但他们并不是该模型的中心。这种观点的核心是将绩效理解为组织绩效,强调通过对组织结构、生产工艺、业务流程等方面的调整实施组织的战略目标。它看来更像战略或事业计划等,个体因素即员工虽然会受到整个系统变革的影响,但却不是绩效管理所要考虑的主要对象。<sup>③</sup>持这一观点的学者以实现组织目标、组织和员工绩效水平为绩效管理的目的。

① 付亚和等:《绩效管理》,复旦大学出版社2014年版,第17—18页。

② Michael Beer and Robert Ruh, “Employee Growth Through Performance Management”, *Harvard Business Review*, 1976, 54(4), pp. 59-66. 转引自林新奇:《绩效管理》,东北财经大学出版社2010年版,第5—6页。

③ 胡君辰等:《绩效管理》,四川人民出版社2008年版,第10—12页;付亚和等:《绩效管理》,复旦大学出版社2014年版,第17—18页。

## 2. 绩效管理是管理员工绩效的系统

这种观点将绩效管理看作组织对一个人的工作成绩及其发展潜力进行评估和奖惩,是从对员工个人绩效进行管理的角度来解释绩效管理的,强调以员工为核心。其隐含的前提假设是在对员工绩效进行管理时,组织的目标已经明确,并得到了组织内部员工的认同和肯定。<sup>①</sup> 其代表人物艾恩斯沃斯(Ainsworth)、奎因(Quine)、斯坎奈尔(E. Scannell)等将绩效管理看作是一个周期。<sup>②</sup> 特灵顿(Tonington)和霍尔(Hall)提出了一个三步骤模型,分别是计划、管理和绩效考查。这其中的计划是指建立绩效目标、明确行动方向、确定衡量标准,为员工的行动提供指导和初始动力等具体内容;管理主要是对行动和目标的监督,强化目标的实现程度,改正不适当的行为,提供相应的控制和支持;绩效考查主要是通过会议、书面报告、表格等一系列手段对绩效管理的结果进行扫描和应用。绩效管理是一种在组织目标和框架内对雇员绩效的管理活动,虽然也强调组织的重要性,但已开始重视员工对绩效管理活动的参与和投入了。<sup>③</sup> 这一观点强调绩效管理对员工的工作能力和工作成效评估的重要作用。

## 3. 绩效管理是组织绩效管理和雇员绩效管理相结合的体系

我们可以把这种观点视为前两者的结合。这种观点把绩效管理视为一个综合体系。在这个综合体系中,一方面对组织框架的阐述更加清楚,认为绩效管理是通过将各个员工或管理者的工作与整个工作单位的宗旨连接在一起,来支持公司或组织的整体事业目标;另一方面又都无一例外地强调以雇员为中心的参与,认为绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力,提高他们的绩效,并通过将员工的个人目标与企业战略结合在一起来提高公司的绩效。例如,考克斯·泰勒(Cox Taylor)的模型意在加强组织绩效,但其特点确实强调对员工的干预,他认为“绩效管理通过将各个员工或管理者的工作与整个工作单位的宗旨连接在一起,来支持公司或组织的整体事业目标”;而另一种认识却是“绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力,提高他们的绩效,并通过将员工的个人目标与企业战略结合在一起来提高公

① 方振邦等:《战略性绩效管理》,中国人民大学出版社2010年版,第7—8页。

② 付亚和等:《绩效管理》,复旦大学出版社2014年版,第17—18页。

③ 胡君辰等:《绩效管理》,四川人民出版社2008年版,第10—12页。

司的绩效”。<sup>①</sup> 斯托里 (Story) 和西森 (Sisson) 提出的绩效管理周期模型比较看重其中的目标设置过程; 麦格非 (McFee) 和坎姆派格 (Champagne) 提出的绩效管理周期模型则更为强调其中的活动和时间安排。<sup>②</sup>

国内很多学者更倾向于支持第三种观点。但在国外,特别是英国,更多的学者倾向于把绩效管理看成是对雇员绩效进行管理的系统。假设组织目标到雇员目标的层层分解没有偏差,雇员绩效的总和就等同于组织绩效,员工绩效的实现就能确保组织绩效的实现。<sup>③</sup> 以上三种观点都强调了绩效管理的系统性和目标性,下文将主要介绍绩效管理的具体内涵。

## 二、绩效管理的内涵

### (一) 绩效管理的含义

绩效管理的概念有广义和狭义之分。广义的绩效管理就是管理学上定义的管理。根据管理学的一般原理,通常将管理定义为对于工作进行协调的活动,以便能有效率和有效果地同别人一起或者通过别人实现组织目标的过程。从实践的角度看,管理的职能包括计划、组织、领导和控制,都是围绕提高员工工作绩效,进而改进组织绩效展开的。

从人力资源管理的角度出发,狭义的绩效管理在学界有着不尽相同的定义,主要有以下几种视角。

#### 1. 系统观

绩效管理是一个完整的系统,它将员工绩效和组织绩效相融合,将员工绩效管理提升到战略管理层面。这个系统包括目标/计划、指导/教练、评价/检查、回报/反馈、改进/提高等关键部分。组织管理者和员工共同参与,管理者通过与员工的持续沟通,将企业的战略和目标、管理者的职责、员工的工作绩效目标、管理者与员工的伙伴关系等传递给员工,帮助员工消除工作过程中的障碍,提供必要的支

<sup>①</sup> 付亚和等:《绩效管理》,复旦大学出版社 2014 年版,第 17—18 页;方振邦等:《战略性绩效管理》,中国人民大学出版社 2010 年版,第 7—8 页。

<sup>②</sup> 胡君辰等:《绩效管理》,四川人民出版社 2008 年版,第 10—12 页。

<sup>③</sup> 同上。

持、指导,与员工一起完成绩效目标,从而实现组织的战略目标。<sup>①</sup>所以,我们应当系统地、战略地看待绩效管理。

## 2. 行为观

绩效管理是管理者对员工在企业运行中的行为状态和行为结果进行定期考察和评估,同时和员工就所要实现的目标互相沟通、达成共识的一种正式的系统化行为。其过程就是一种信息获得和应用的过程,它通常采用科学的方法,按照一定的标准在一定的时间周期和评估范围内对部门、员工及其工作绩效,做出客观、公正的考核、评估,并根据评估结果修正部门和员工工作目标中出现的偏差,对部门和员工做出各种必要的奖罚、安排相关的培训活动,以此建立起激励与约束机制,促进其经营管理的改善,从而达到合理开发和充分利用人力资源、增强部门凝聚力、提高企业经济效益的目的,最终实现企业总体战略目标。<sup>②</sup>

绩效管理实质上是一系列以员工为中心的组织干预活动。它旨在用更有效的绩效管理系统替代传统的单一绩效评价。从制订绩效计划到对绩效进行评价和辅导,整个绩效管理系统强调了基于绩效目标的员工行为管理和组织的可持续发展。<sup>③</sup>

## 3. 过程观

绩效管理是指识别、衡量以及开发个人和团队绩效,并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的一个持续性过程。<sup>④</sup>还有学者认为,绩效管理是指依据一定的程序和方法,通过对员工工作绩效的界定、改进、评价、强化等一系列管理措施,对员工的工作绩效进行制度化、规范化的管理,以期提高和改善员工的绩效,从而提高组织绩效和实现组织战略目标的过程。<sup>⑤</sup>另有学者指出,绩效管理概念是在扩展了绩效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。绩效管理是对组织和员工的行为与结果进行管理的一个系统,是充分发挥每个员工的潜力、提高其绩效,并通过将员工

① 顾琴轩:《绩效管理》,上海交通大学出版社 2009 年版,第 10 页。

② 胡君辰等:《绩效管理》,四川人民出版社 2008 年版,第 13—14 页。

③ 袁庆宏:《绩效管理》,南开大学出版社 2009 年版,第 21 页。

④ [美]赫尔曼·阿吉斯:《绩效管理》,刘昕等译,中国人民大学出版社 2013 年版,第 4 页;[美]詹姆斯·W·史密斯等:《绩效管理》,汪群等译,机械工业出版社 2011 年版,第 3 页。

⑤ 袁庆宏:《绩效管理》,南开大学出版社 2009 年版,第 24—25 页。

的个人目标与企业战略相结合来提高组织绩效的一个过程。<sup>①</sup>

### 4. 方法观

绩效管理是一种提高组织员工的绩效和开发团队、个体的潜能,使组织不断获得成功的管理思想和具有战略意义的、整合的管理方法。<sup>②</sup> 将绩效管理归结为一种管理方法,更加强调了绩效管理在实践中的作用。

### 5. 手段及过程观

绩效管理是通过管理者与员工之间达成关于目标、标准和所需能力的协议,在双方相互理解的基础上使组织、群体和个人取得较好工作结果的一种管理过程,即绩效管理的运用是作为一个整合过程出现的——它使人力资源的管理行为和组织目标的实现相互配合。简言之,它是组织用来确保员工的工作活动和工作产出与组织的目标保持一致的手段及过程。<sup>③</sup>

还有学者指出,绩效管理是指组织中的各级管理者用来确保下属员工的工作行为和工作产出与组织的目标保持一致,通过不断改善其工作绩效,最终实现组织战略的手段及过程。绩效管理不应简单地被理解为仅仅是一个测量和评估的过程,而应是管理者和员工之间促进互相理解的途径。<sup>④</sup> 这种观点除了看到绩效管理的工具性,也认为它是融入组织战略实施与管理的过程。

尽管不同学者给出的定义有所差别,但是大多数学者都认为绩效管理主要是将组织目标与员工目标保持协调一致,强调管理者与员工的共同参与,最终目的服务于组织目标。

由绩效管理的定义的演进(表 1-1)可以看出,绩效管理的内涵不断丰富。学者们日益将绩效管理看作是对绩效实现过程中各要素的管理,是通过企业战略建立、目标分解、绩效评价,并将绩效评价结果用于企业日常管理活动中,以激励员工绩效持续改进并最终实现组织战略及目标的一种管理活动。<sup>⑤</sup> 绩效管理也逐渐成为一门技术性强的应用型管理科学。

① 林新奇:《绩效管理》,东北财经大学出版社 2010 年版,第 6—7 页。

② 付亚和等:《绩效管理》,复旦大学出版社 2014 年版,第 18—19 页。

③ 方振邦等:《绩效管理》,科学出版社 2010 年版,第 4—6 页。

④ 方振邦等:《战略性绩效管理》,中国人民大学出版社 2010 年版,第 7—8 页。

⑤ 袁庆宏:《绩效管理》,南开大学出版社 2009 年版,第 24—25 页。

表 1-1 不同学者关于绩效管理的定义

学者	绩效管理的定义
Philip R. Kelly (1958)	是用以判断一个人工作贡献的价值、工作的质量或数量及未来发展的潜能,借以提供个人为达到目的所需之帮助
William F. Glueck (1979)	是一项人事管理活动,企业经此活动来决定从业人员所达成工作的有效程度
Dales Beach (1980)	是针对一个人的工作绩效与发展潜力做系统性的评价
Middlemist Etal (1981)	是衡量员工的工作行为与决定员工在其工作上所达到效果的程度
S. J. Carroll and C. E. Schneier (1982)	是指依照一定衡量因素或标准,评价员工工作绩效,审视个人所贡献的程度与未来工作发展的情形
Edwards (1983)	是有系统地评定组织的员工之间在工作绩效上的个别差异,或每位员工本身在各工作层面上表现的优劣,据以作为各项人事管理执行上的基础
R. Wayne Mondy and Robert M. Noe (1990)	是在特定期间内回顾与评价员工个人的工作绩效的一套正式制度
Pride, Hughes and Kapoor (1991)	是针对员工现行绩效及潜在绩效的评价,以便管理者客观地进行人力资源决策
Rue and Byars (1992)	是包括对员工如何执行本身的工作和建立绩效改进计划的决定和沟通过程
Bovee, Thill, Wood and Dovel (1993)	是评价对员工期望有关的绩效并提供反馈的过程
Armstrong and Michael (2006)	是指通过对团队与个人的绩效表现的开发,以提升组织绩效表现的过程

资料来源:徐恒熹主编:《员工关系管理》,中国劳动社会保障出版社 2007 年版,第 7 页。转引自袁庆宏:《绩效管理》,南开大学出版社 2009 年版,第 24—25 页。

## (二) 绩效管理的特征

### 1. 绩效管理是双向的管理活动

从管理主体来看,绩效管理是管理者和员工共同进行的活动。从管理者的角度来看,不难理解,因为绩效管理本身就是管理者日常



管理的一部分,是企业内部的一个完整的循环系统。从员工的角度来理解看似有些困难,实则不然。绩效管理这个系统的诸多阶段如绩效计划、绩效反馈等都需要员工的参与,只有员工真正参与到绩效管理的过程中来,企业才能更有效地达到提高员工绩效进而提高组织绩效的目的。<sup>①</sup> 所以绩效管理作为一项管理活动,离不开管理者和员工的双向互动。

绩效管理是依据员工和他们的直接主管之间达成的协议,来实施的一个双向沟通过程。该协议对员工的工作职责,工作绩效如何衡量,员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的工作绩效,员工的工作对公司目标实现的影响,以及找出影响绩效的障碍并排除等问题做出了明确的要求和规定。<sup>②</sup>

### 2. 绩效管理主要是对员工行为和结果的管理

从管理的客体来看,看似无法管理的绩效,可以通过对产生绩效的员工的行为与结果的管理来达到管理绩效的目的。组织领导者通过绩效计划的制订、实施、评估、反馈、激励、培训等过程,来实现对员工工作行为的控制和对员工工作产出结果的管理。<sup>③</sup> 由此也能看出绩效管理不是一项孤立的工作,而是一个完整的系统。

### 3. 绩效管理是周期性、持续性的活动

绩效管理的思想精髓是以人为本,让员工充分参与组织的管理过程,重视员工的发展,在完成组织目标的同时,实现员工的个人价值和职业生涯规划。因此,绩效管理并不是简单的对员工工作结果的评估,也并不是评估一次就可以判定最终结果的活动,它是周期性、持续性的活动。<sup>④</sup>

绩效管理是持续性的。它包括从设定目标和任务、观察绩效到提供、接受指导和反馈这样一个永不停止的过程。<sup>⑤</sup> 当然,绩效管理的周期也要进行科学的设计。

### 4. 绩效管理与战略目标保持一致

绩效管理要求管理者确保员工的工作活动和产出与组织的目标是一致的,并借此帮助组织赢得竞争优势。因此,绩效管理在员工的

① 胡君辰等:《绩效管理》,四川人民出版社 2008 年版,第 13—14 页。

② 付亚和等:《绩效管理》,复旦大学出版社 2014 年版,第 18—19 页。

③ 胡君辰等:《绩效管理》,四川人民出版社 2008 年版,第 13—14 页。

④ 同上。

⑤ [美]赫尔曼·阿吉斯:《绩效管理》,刘昕等译,中国人民大学出版社 2013 年版,第 4 页。