

主 编 张云德 田中禾

副主编 杨 瑚 陈旭明

现代企业 绩效管理 ——策略与应用



兰州大学出版社
LANZHOU UNIVERSITY PRESS

主 编 张云德 田中禾
副主编 杨 瑚 陈旭明

现代企业绩效管理 ——策略与应用

兰州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业绩效管理:策略与应用/张云德,田中禾主编.
兰州:兰州大学出版社,2006.6
ISBN 7-311-02760-8

I. 现... II. ①张...②田... III. 企业管理:人事
管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 069010 号

现代企业绩效管理——策略与应用

主 编 张云德 田中禾

副主编 杨 瑚 陈旭明

兰州大学出版社出版发行

兰州市天水南路 222 号 电话:8617156 邮编:730000

E-mail:press@onbook.com.cn

<http://www.onbook.com.cn>

兰州大学出版社激光照排中心排版

兰州德辉印刷有限责任公司印刷

开本:787×1092 1/16 印张:22.5

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

字数:440 千字

ISBN7-311-02760-8/F·368 定价:35.00 元

前 言

进入 21 世纪,越来越多的企业将提高绩效管理工作水平作为促进企业提升业绩的重要手段,这说明企业已经意识到绩效管理工作的的重要性。因此如何建立科学的企业绩效管理体系在现代企业管理中就显得尤为重要,企业管理者掌握现代企业绩效管理的技能也成为其提升管理能力的保障。

本书将企业绩效管理看做一个完整的系统,向读者全面地介绍了企业绩效管理的整个过程,内容涵盖了企业绩效管理的基础理论、绩效计划、绩效培训、绩效管理分工、绩效沟通、绩效评价、绩效薪酬以及绩效改进等与有效的绩效管理有关的各个方面。在每一章结束后还将提供相配套的系统的企业的绩效管理案例或应用表格,把支离破碎的企业绩效管理内容串成系统的企业实操做法。

本书力争在理论层面上使读者对绩效管理有清晰的认识,同时,在实操层面使读者在转变思维之余可以一步一步地借助于书中所介绍的实操案例及工具,在企业管理中进行实践与应用。全书设计体系完整,内容新颖、充实,具有现实操作性。

通过阅读本书,读者可以系统地掌握绩效管理的基础理论、策略及应用方法,以便于有效地实施企业绩效管理,能够针对性地提出适合本企业的应用方案,以此作为改善员工绩效的突破口,最终实现企业整体业绩的提升。本书适合作为企业管理层、各部门负责人和人力资源管理与实施的专业人员在实际工作中的工具书,同时可以作为高等院校人力资源管理课程的教材,以及对人力资源管理感兴趣的人士亦可作自学之用。

目 录

第一章	绩效管理理论	(1)
第一节	绩效管理概述	(1)
第二节	绩效计划	(7)
第三节	绩效实施	(16)
第四节	绩效评价	(19)
第五节	绩效反馈	(24)
第二章	构建绩效管理体系	(32)
第一节	绩效管理体系	(32)
第二节	绩效管理体系的应用	(40)
第三章	企业绩效管理与核心竞争力	(59)
第一节	绩效管理与企业核心竞争力的关系	(59)
第二节	绩效管理系统与企业核心竞争力的构建	(63)
第三节	现代企业绩效管理理念	(67)
第四章	工作岗位设计与岗位绩效指标	(76)
第一节	工作岗位设置	(76)
第二节	工作分析与岗位调查	(81)
第三节	职务说明书的编制及应用	(84)
第四节	岗位绩效指标	(88)
第五章	绩效管理中的分工与培训	(109)
第一节	绩效管理中的分工	(109)
第二节	绩效管理培训	(119)
第六章	目标管理在绩效管理中的应用	(136)
第一节	目标及目标管理	(137)
第二节	目标管理的实施	(148)
第七章	平衡计分卡在绩效管理中的应用	(166)
第一节	平衡计分卡概述	(166)
第二节	平衡计分卡的实施	(175)
第八章	绩效考核体系的设计	(197)
第一节	绩效考核体系概述	(197)
第二节	绩效考核体系的建立	(203)

第三节	绩效考核体系设计的技巧	(207)
第九章	团队绩效考核技术	(218)
第一节	团队概述	(218)
第二节	创建高绩效团队	(222)
第三节	团队绩效考核的技巧	(229)
第十章	绩效评价方法的应用	(246)
第一节	常用的绩效评价方法	(246)
第二节	360 度绩效评价的应用	(254)
第三节	关键绩效指标法的应用	(257)
第四节	经济增加值法的应用	(262)
第十一章	绩效沟通的技巧	(277)
第一节	绩效沟通的概念	(277)
第二节	绩效沟通的实施	(289)
第十二章	绩效薪酬的设计	(298)
第一节	绩效薪酬概论	(298)
第二节	绩效薪酬的设计	(309)
第三节	绩效薪酬设计的技巧	(319)
第十三章	绩效改进与经营检讨	(333)
第一节	绩效改进	(333)
第二节	经营检讨	(338)
主要参考文献		(352)
后 记		(355)

第一章

绩效管理理论

【阅读提示】绩效管理是一项系统工程，包括绩效计划、绩效评价、绩效考核和绩效反馈四个过程。而每个过程之间的绩效沟通是相当重要的，对绩效评价的结果要结合科学的薪酬制度来激励，只有这样才能更好的进行绩效管理，提高组织、成员的整体绩效。本章主要包括绩效管理概述和绩效管理循环过程。

第一节 绩效管理概述

一、绩效概述

（一）绩效的内涵

绩效并不完全等同于完成工作任务的结果，从管理实践的历程来看，人们对于绩效的认识是不断发展的：从单纯的强调数量到强调质量再到强调满足客户需要；从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”。事实上，我们应该综合考虑过程、方式、结果以及时间的因素来理解绩效的概念，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。

我们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。绩效包括了工作行为、方式以及工作行为的结果；同时，绩效也必须是经过评价的工作行为、方式及其结果。在理解绩效时应注意以下三点：

1. 绩效是一个过程的概念，它与评价的过程相联系；
2. 研究绩效问题必须考虑时间因素；
3. 绩效反映在行为、方式和结果三个方面。

以上所述主要解释的是员工绩效的概念。实际上，这样的解释同样适用于组

织层面上。由于企业是一个具有层次结构的组织，企业管理控制系统中的绩效管理系统也必然具有明显的层次结构，不论这种层次有多少，都存在两个最基本的层次：一是公司外部出资者对公司及其高层管理者的绩效管理；二是公司内部管理者对下属机构和下属人员的绩效管理。为了实现组织的战略目标，整合企业的信息资源，发展一套连贯的、在全公司范围内普遍使用的与组织战略密切相关的绩效管理系统已成为绩效管理的发展趋势。

（二）影响绩效的主要因素

1. 技能。技能指的是员工的工作技巧与能力水平。一般来说，影响员工技能的因素有天赋、智力、经历、教育、培训等。员工的技能不是一成不变的。组织为了提高其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。激励作为影响员工工作绩效的因素，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因素一般包括：劳动场所的布局与物理条件，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，上级的领导作风与监督方式，公司的组织结构与政策，工资福利水平，培训机会，企业文化和组织氛围等。

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和工作态度从而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，被分配到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，则可能达到在原有岗位上无法实现的工作绩效。

二、绩效管理概述

（一）绩效管理的内涵

如何有效地调动员工的积极性和创造潜能，持续地提高他们的绩效水平，是人力资源管理的核心目标。历史上人们对绩效管理主要持以下三种观点。

观点一：绩效管理是管理组织绩效的系统；

观点二：绩效管理是管理员工绩效的系统；

观点三：绩效管理是综合管理组织和员工绩效的系统。

观点一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以实现组织的战略目标。观点二将绩效理解为单纯的雇员绩效，强调以员工为核心的绩效管理概念。观点三与观点二的不同在于前者更加强调组织的绩效，但又不同于观点一。这一观点指出，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组织的绩效。

我们通常认为绩效管理是管理者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；通过识别、衡量和传达有关员工工作绩效水平的信息，从而使组织的目标得以实现的一种逐步定位的方法。

（二）绩效管理的特征

首先，绩效管理是防止员工绩效不佳和提高工作绩效的有力工具，这是绩效管理最核心的目标。绩效管理的各个环节都是围绕着这个目的来进行的，因此，绩效管理不仅要针对工作中存在问题的员工，更重要的是要着眼于提高现有的绩效水平，从而促使组织的目标得以顺利实现。

其次，绩效管理还特别强调沟通辅导及员工能力的提高。绩效管理通过强调沟通辅导的过程以实现它的开发目的，绩效管理不是迫使员工工作的棍棒，不是权力的炫耀。事实上，各种方式的沟通辅导贯穿于整个绩效管理系统之中。因此，绩效管理非常强调各级管理者的人力资源管理责任。为了实现有效的绩效管理，人力资源管理部门必须使他们的绩效管理系统得到从各级管理者到普通员工的所有人的认同与支持。

再次，绩效管理是一个过程，是一个包括若干个环节的系统，我们通过这个系统在一定周期中的运行实现绩效管理系统的各个目的。绩效管理不仅强调绩效的结果，而且注重达到绩效目标的过程。绩效管理不是一年一次的填表工作，也不仅仅是最后的评价，而是强调通过控制整个绩效周期中的员工的绩效情况来达到绩效管理的目的。

必须注意的是，绩效管理不是简单的任务管理。任务管理的目的只是围绕实现当期的某个任务目标，而绩效管理则是根据整个组织的战略目标，为了实现一系列中长期的组织目标而对员工的绩效进行的管理，绩效管理具有重要的战略意义。

（三）绩效管理的目的

1. 战略目的。在运用绩效管理系统执行组织战略时，首先应界定公司实现既定战略所必须的工作方式以及雇员的个人特征，然后再设计相应的绩效评价和反馈系统，从而确保雇员能够最大限度地展现出这样一些特征，从事这样一些行为并创造出这样一些结果。

2. 管理目的。组织在多项管理决策中都要使用绩效管理信息。绩效管理的管理目的在于对员工的绩效表现给予评价,并给予相应的奖惩以激励员工。绩效管理中绩效评价的结果是企业进行薪资管理决策、晋升决策、保留/解雇决策、承认个人绩效决策等重要的人力资源管理决策时的重要依据。

3. 开发目的。绩效管理的过程能够让组织发现员工中存在的不足之处,以便对他们进行针对性培训,从而使他们能够更加有效地完成工作。当一位员工的工作完成情况没有达到预期的水平时,绩效管理就应该试图改善他的工作绩效。在绩效评价过程中所提供的反馈就是要指出雇员所存在的弱点和不足。

从以上内容我们可以看出,一个完善而有效的绩效管理系统应该将雇员的活动与组织的战略目标联系在一起,并为组织对雇员所作的管理决策提供有效的信息,同时向雇员提供准确实用的绩效反馈以实现开发目的。企业要想通过人力资源管理获得企业核心竞争力,就必须通过利用绩效管理系统达到上述这三个目的。

(四) 绩效管理不等于绩效评价

绩效评价是评定和估价员工个人工作绩效的过程和方法。绩效评价的结果需要作为各种人力资源管理决策的依据,因此绩效评价系统的作用就是向员工和管理者提供有关其绩效情况的真实信息,据此做出有关的决策。在这里,绩效评价成为以实现组织目标为目的的绩效管理过程的一个重要环节,除了单纯的评价目的之外,这些组织通过绩效管理系统帮助员工管理他们的绩效,提高他们的工作能力,从而实现组织的目标。

绩效管理绝不仅仅是绩效评价,绩效评价只是绩效管理这个工具箱里的一件工具。绩效管理不能离开绩效评价,同时绩效评价也应该与绩效管理的其他方面紧密联系。我们必须将绩效评价纳入绩效管理制度当中,才能对绩效进行有效的监控和管理,从而实现绩效管理的目标。

(五) 绩效管理系统

绩效管理是一个持续交流的系统过程。该过程由员工和其直接主管之间达成的协议来保证完成,并在协议中对未来工作达成明确的目标和理解,同时将可能受益的组织、经理和员工都融入到整个系统中来。为了完整地理解绩效管理的概念,我们将给出一个绩效管理的系统模型。

1. 绩效管理系统的总目标及特征

绩效管理作为决策支持系统的一个子系统,其总目标必然是要做好决策支持,为企业的战略目标服务。具体而言,企业的战略目标在绩效管理系统中体现为一系列的指标和标准。绩效管理系统通过各个系统环节的综合运作将这些指标和标准在企业内部进行交流和沟通,成为每个部门和员工都能够理解和接受的语言,通过事前和事后的各种管理控制手段起到行为引导的作用。更进一步说,这些管理控制手段主要包括事前的计划和事后的评价,并在此基础上进行一定的报

酬奖励，从而激励与企业战略目标相一致的行为，共同促进企业目标的实现。

2. 绩效管理系统的系统过程

一个有效的绩效管理系统必须具备以下四个过程。

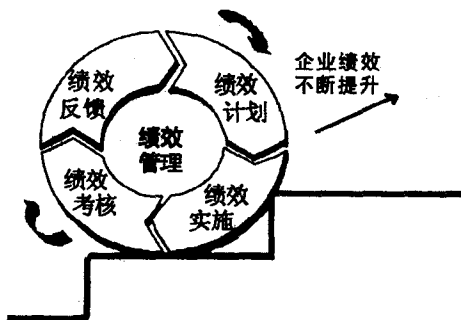


图 1.1 绩效管理系统图

过程一：绩效计划

在新的绩效周期开始时，各级管理者和员工就员工在该绩效周期内要做什么、需做到什么程度、为什么做、何时应做完、员工的决策权限等问题进行讨论，促进相互理解并达成协议——这就是绩效计划。绩效计划是绩效管理过程的起点，但并不是只有在绩效管理周期的开始才会进行绩效计划的工作。通常，关于绩效的计划都是一年期的，但是一般在年终都会进行一定的修订。在绩效计划的过程结束之后，管理者和员工应该能够以相同的答案回答以下问题：

员工在本绩效期间的主要工作内容和职责是什么？应达到何种工作效果？

员工在本绩效期间应如何分阶段地实现各种目标从而实现整个绩效期间的工作目标？

员工在完成工作任务时拥有哪些权利，决策权限如何？

员工从事该工作的目的和意义何在？哪些工作是最重要的，哪些是次要的？

管理者和员工计划如何对工作的进展情况进行沟通，如何防止出现偏差？

为了完成工作任务，员工是否有接受培训或自我开发某种工作技能的必要？

从以上的问题我们可以看出，绩效计划并不像完成一份工作计划那么简单，作为绩效管理系统的环节，绩效计划的过程更强调通过互动式的沟通手段使管理者与员工在如何实现预期绩效的问题上达成共识。因此，绩效计划的内容除了最终的个人绩效目标之外，还包括为了达到计划中的绩效结果双方应做出什么努力，应采取什么方式才能够顺利实现预期的绩效，应该进行什么样的技能开发等内容。

绩效管理系统中应该对绩效计划的步骤和方式进行明确的规定。由于绩效计

划是绩效管理系统的一个构件,是通过实现个人的绩效期望促进组织目标实现的一个手段,因此,绩效计划必须在组织目标的大框架下进行。另外,由于绩效计划涉及如何控制实现预期绩效的整个过程方面的问题,员工的直线管理者和员工本人都必须参与到绩效计划的过程中。因此,绩效计划需要人力资源管理人员、员工的直接上级以及员工本人三方面共同承担。可以说,人力资源管理人员的责任就是帮助相关人员确保绩效计划工作围绕如何更好地实现组织的目标顺利进行;而直线经理在整个绩效管理过程中承担着十分重要的角色,并且是整个绩效计划工作的最终责任人;同时,只有有了员工的参与,绩效计划的有效性才能得到保障。

过程二:绩效实施

为了实现对员工绩效的实施,管理人员应该在整个绩效管理循环的实施过程中,通过各种手段了解员工的工作状况,与员工进行持续的绩效沟通,预防或解决绩效期间可能发生的各种问题,帮助员工更好地完成绩效计划。

从实施绩效的手段看,管理者与员工之间进行的双向沟通是实现绩效目的的一个非常重要的手段;从实施绩效的目的来看,就是要通过分析引起各种绩效问题的原因,通过沟通寻求支持与了解,最终达到提高绩效的目的。

过程三:绩效评价

绩效评价特指在绩效期间结束时,由管理者和员工使用既定的合理的评价方法与衡量技术,对员工的工作绩效进行评价的过程。这里的绩效评价并不等于我们通常所说的绩效评价,绩效评价不仅包括绩效期间结束时绩效评价的过程,还包括在绩效期间进行绩效观察、收集有关资料的过程,甚至往往还会将评价之后的绩效反馈过程纳入绩效评价的系统模型之中。

过程四:绩效反馈

绩效反馈是指绩效期间结束时,在管理者和员工之间进行绩效评价面谈,使员工充分了解和接受绩效评价的结果,并由管理者指导员工如何改进绩效的过程。绩效反馈贯穿于整个绩效管理的周期,在绩效期间结束时进行的绩效反馈是一个正式的绩效沟通过程。

绩效管理的目的绝不仅仅是为了得出一个评价等级,绩效管理的最终目的是要提高员工的绩效,确保员工的工作活动和工作产出与组织的目标保持一致,从而实现组织的目标。

这四个环节环环相扣、相辅相成,构成完整的绩效管理体系。如果我们的工作全部只是其中一个环节,而没有计划、持续的沟通、辅导、数据的收集和分析的系统过程,那么我们的工作就不会收到实效。因为绩效管理不仅仅是绩效评价或是其他,同时它也是一个解决问题的机会。所以上述四个环节,在绩效管理中“一个也不能少”。

第二节 绩效计划

绩效管理作为一个整体系统，包括绩效计划、绩效实施、绩效评价以及绩效反馈四个循环过程。绩效计划的制定是绩效管理的开始；绩效实施是关键，在实施中要加强沟通；绩效评价要客观、公正；最后一点是不可忽视的：绩效反馈是绩效管理的一个重要环节。从此节开始将逐一阐述。

一、绩效计划的概述

（一）什么是绩效计划

关于绩效计划，可以有两种理解。一种是可以把“计划”理解成为一个名词，那么这个绩效计划就是一个关于工作目标和标准的契约；另一种是可以把“计划”理解成为一个动词，那么这个绩效计划就是由经理人员和员工共同沟通的，对员工的工作目标和标准达成一致意见，形成契约的过程。

1. 绩效计划是关于工作目标和标准的契约

有人可能会认为，绩效评估是绩效管理过程中最重要的环节。那么，有没有考虑到要想很好地实现绩效评估，我们就必须知道依据什么对绩效进行评估？如果在对绩效进行评估之前没有能够就什么是好的绩效、什么是坏的绩效达成一致的标准，那么在绩效评估的过程中就容易产生争议和矛盾：在绩效期间，管理人员和员工必须对员工工作的目标和标准达成一致的契约。在员工的绩效契约中至少应该包括以下几方面的内容：

员工在本次绩效期间内所要达到的工作目标是什么？

达成指标的结果是怎样的？

这些结果可以从团队方面去衡量，评判的标准是什么？

从何处获得关于员工工作结果的信息？

员工的各项工作目标的权重如何？

2. 绩效计划是一个双向沟通的过程

绩效计划不仅意味着在纸面上的一纸契约，如何达成这个契约的过程非常重要。建立绩效契约的过程是一个双向沟通的过程。所谓双向沟通，也就意味着在这个过程中管理者和被管理者双方都负有责任。建立绩效契约不仅仅是管理者向被管理者提出工作要求，也不仅仅是被管理者自发地设定工作目标。

在这个双向沟通的过程中，管理人员主要向被管理者解释和说明的是：
组织整体的目标是什么？

为了完成这样的整体目标的目标是什么？

为了达到这样的目标，对被管理者的期望是什么？

对被管理者的工作应该制定什么样的标准？

完成工作的期限应该如何制定？

被管理者应该向管理者表达的是：

自己对工作目标和如何完成工作的认识；

自己所存在对工作的疑惑和不理解之处；

自己对工作的计划和打算；

在完成工作中可能遇到的问题和需申请的资源。

【资料】

下面这段谈话的过程就是宏正公司的市场部总经理林总与大客户部经理王红军进行关于制定绩效计划的沟通过程。

林总（以下简称林）：前几天，在总经理办公会上制定了今年下半年的业绩目标。因此接下来这几天我会分别与你们这几位部门经理进行一次交流，落实我们市场部下半年的工作目标，今年上半年成立这个大客户部主要是为了有一批人专门为大客户服务，因为大客户是我们公司重要的资源，这从销售额上也可以体现出来：目前的大客户有十几个……。

王红军（以下简称王）：13个。

林：但这13个大客户的销售额却占了整个公司销售额的20%，而今后的比例还会提升；这半年来，你们部门很辛苦，工作的成就不小。

王：我觉得目前的工作还是有很多问题。比如说，现在对大客户进行管理的工作规范还不够明确，有些工作到底是由我们部门做还是由企划部门做还不够明确，于是就出现了有的大客户有事情不知道到底该找谁。

林：这些情况我也有所了解。所以，下一步就想以你为主完善《大客户管理规范》，有了规范，大家就有了共同的游戏规则，你看，对这方面你有什么想法？

王：我认为现在的《大客户管理规范》对责任的划分不够明确，流程上也有混乱的地方，比如说现在的付款问题，手续复杂，客户觉得很麻烦，我们完全有必要从客户的角度出发简化程序。

林：那好，我想你对这方面有很多想法。你看多长时间能把新的《大客户管理规范》做出来？

王：如果从现在就着手做，我想8月下旬差不多。

林：好。8月20日的时候把初稿交给我，到8月底最后定稿，你看有问题吗？

王：目前没有问题。另外，我觉得如果按照下半年的销售目标，我这里的人手比较紧缺，最好能尽快招聘一些人员。

林：这个问题我想是这样的，该招人的时候我们肯定去招，但你有没有考虑

现有人员的能力是否得到了充分发挥？每个人都不可能完美无缺，但组成团队就不一样了。在一个团队中大家可以更好的取长补短，每个人的优势充分发挥出来，叠加在一起就是 $1+1>2$ ，你说呢？

王：这也正是我所考虑的，对大客户的销售我们是否可以采用销售小组的形式，因为毕竟一个人势单力薄，以团队的形式能够更好的保持住大客户。

林：那你不妨把大客户部的内部结构重组一下，形成若干个项目小组，把人员按照各自的优势和特点组合起来。接下去再考虑补充人员的问题。而且随着工作重点向大客户这边的转移，其他部门也会有一些员工转到你这个部门中。

王：那好吧，我现在就着手进行部门重组。争取在9月初的时候能够按照项目小组的方式运作。

林：另外，企划部正在牵头建立公司的客户数据库，我想大客户这部分主要还得靠你们。

王：我们也觉得客户愈来愈多。必须有相应的管理手段跟上，我们一定配合做好这项工作。

林：关于建立数据库、我有几点想法，一是一定要注意数据库与公司管理信息系统的接口，以前曾经开发过数据库，但接口不好，很多时候要进行数据的重复录入，非常浪费人力物力；二是要注意数据的安全性，要进行权限设置，因为这些数据都是公司的核心机密；三是要设计一些进行深入统计分析的功能模块，以适应对业务进行深入分析的要求。你还有什么想法吗？

王：我认为，这套数据库应该是一套使用便捷的系统，可以成为业务人员工作中一个得力的工具。因为业务人员普遍不喜欢比较复杂的操作系统，而他们的业务也比较忙，在数据管理方面应该考虑他们的需要。

林：你说得对，就按照我们的想法去做吧，企划部会拿出整体方案。具体的协调工作由你们双方来做。

王：好，我们会全力配合。

林：那么，按照今天我们讨论的结果，你自己先做个计划，本周交到我这里来，好吗？

王：好，我这就开始准备。

从上面这个沟通的过程中，我们可以充分体会到制定绩效计划是一个双向沟通的过程，管理者和被管理者在这个过程中不断交换意见，最终对问题达成共识。

3. 参与和承诺是制定绩效计划的前提

在绩效计划中充分体现的一个原则就是员工参与，另外一个原则就是绩效的实施者要做出正式承诺。为什么一定要员工参与，而且一定要做出正式承诺呢？

社会心理学家进行了大量的关于人对某件事情的态度形成与改变的研究，其

中有一个重要的发现就是当人们亲身参与了某项决策的制定过程时，他们一般会倾向于坚持立场，并且在外部力量作用下也不会轻易改变立场。大量的研究发现，人们坚持某种态度的程度和改变态度的可能性主要取决于两种因素：一是他在形成这种态度时投入的程度，即是否参与态度形成的过程；二是他是否为此进行了公开表态，即做出正式承诺。在生活中有很多容易理解的例子：你陪一位朋友去商场买了一件衣服，由于是你参与做出的决策，因此你会倾向于认为这件衣服很好，即使后来听到其他人的反对意见时，你也会尽可能的维护自己的意见。再比如，当一个人在街头的有关环境保护的宣传活动中环保宣言上签上了自己的名字后，他会倾向于在公开场合不乱丢杂物、不随地吐痰等，因为他已经公开地做出了承诺、这种公开表明态度将促使他尽量去恪守自己的承诺。

关键提示：关于承诺

社会心理学家多伊奇和杰勒德做了一个非常署名的实验。他们要求被试者对某件事情做出自己的判断。这些被试者分别面对4种不同的情况：第一种情况，被试者只需做出自己的判断，不用通过任何方式将自己的判断表达出来，称之为“无承诺组”；第二种情况，要求被试者把自己的意见写在一块儿童玩具写字板上，这种写字板上面是一层透明纸，揭下来之后写在上面的字就会消失，这组称之为“弱私下承诺组”；第三种情况，要求被试者把自己的意见写在一张纸上，并告知这张纸要被收上去，但他们不必签名，这组称之为“强私下承诺组”；第四种情况，要求被试者将自己的意见写在一张纸上，并签上名字，而且告知他们这张纸要被收上去，这组称之为“公开承诺组”。然后请代表群体压力的许多假被试发表一致的意见，再由这些真正的被试者发表意见。

结果表明，被试者屈从于群体压力改变自己最初想法的情况如下：

被试组	改变最初意见的百分比
无承诺组	24.7%
弱私下承诺组（写字板）	16.3%
强私下承诺组（写字纸）	5.7%
公开承诺组	5.7%

从上面的结果中可以看出，没有将自己的意见表明出来，即没有做出承诺的一组受到群体压力的影响而改变自己最初意见的百分比最高；在写字板上写下自己意见的一组，虽然知道不会留下任何痕迹，但还是由于做出了一定承诺而使受群体压力改变自己最初意见的百分比减小；而做出了公开承诺或比较强的私下承诺的两组，非常倾向于坚持自己最初的意见。上面这个有趣的实验对我们有什

么启示呢?

其实,在绩效计划阶段,让员工参与计划的制定、并且签订非常正规的绩效契约,也是让员工感到自己对绩效计划中的内容是做了很强的公开承诺的,这样他们就会更加倾向于坚持这些承诺,履行自己的绩效计划。如果员工没有参与到绩效计划的制定过程中,仅仅是主管人员强加给他们的计划,或者他们的计划只是口头确定的,没有进行公开签字,那么就很难保证他们坚持这些承诺的计划。

(二) 绩效计划与绩效标准

绩效计划是由管理者与员工根据既定的绩效标准共同制定并修正绩效目标以及实现目标的过程。为了更好的理解绩效计划,我们应该首先明确绩效标准与绩效目标的不同含义。

绩效标准实际上是针对特定的职务工作而言的,是要求员工在工作中应达到的各种基本要求。绩效目标与绩效标准不同:标准是针对工作制定的,而目标则是针对个人设定的。绩效标准反映了职务本身对员工的要求,绩效目标则是在绩效标准的基础上,考虑员工现在的绩效水平,它体现了管理者对员工的具体要求。绩效计划是实现高水平工作绩效的必要条件。从具体的表现形式看,绩效计划是用于指导员工行为的一份计划书。通过制定这样一份计划,员工可以了解本绩效周期的工作安排和目标,并了解将会遇到的障碍和可能的解决方法。

(三) 谁来做绩效计划

绩效管理系统应该对绩效计划的步骤和方式进行明确的规定。由于绩效计划是绩效管理系统的—个构件,是通过实现个人的绩效期望促进组织目标实现的一个手段,因此,绩效计划必须在组织目标的大框架下进行。组织中必须有一个相关的团队对这项工作进—行统筹安排。另外,由于绩效计划涉及如何控制实现预期绩效的整个过程方面的问题,员工的直接上级和员工本人都必须参与到绩效计划的过程中。因此,绩效计划需要人力资源管理专业人员、员工的直接上级以及员工本人三方面共同承担。

(四) 如何确定绩效标准

1. 绩效标准的含义

工作是由若干任务构成的,可以简单地将职务理解为工作。这时,职务就是指组织所规定的应承担的工作。为了说明绩效标准的含义,下面再介绍一下职务标准和职能标准的含义。

对位于部门的管理人员而言,为了让部下在完成某项部门工作中发挥作用,就必然要把部门所承担的若干项工作交给这位员工,这若干项的工作任务就是职务。职务标准将职务中所包含的各项工作规定下来,从而确定承担该职位的人应该做什么和怎么做。一名员工就会有一份对应的职务,职务强调的是做什么工作,强调工作的难易程度,对职务进行分类就形成了职务类型和职务等级的概