



21世纪高等院校教材·人力资源管理系列·科学版

绩效管理

方振邦 孙一平 编著



科学出版社

www.sciencep.com

21世纪高等院校教材·人力资源管理系列·科学版

绩效管理

方振邦 孙一平 编著

F272.92

F270-2

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书以战略性绩效管理为主线,系统地介绍了绩效管理的各个环节:绩效计划、绩效沟通与绩效信息收集、绩效评价、绩效反馈;同时还涵盖了绩效薪酬、绩效管理的工具与技术等内容;在附录中还提供了中国、日本、韩国、美国企业和政府的绩效管理案例。全书体系完整,内容新颖、充实,具有较强的操作性。

本书努力从内容到形式上有所突破或创新。在内容取舍上,坚持实用性、针对性原则,并注重知识更新,尽可能将国际上先进的管理理论与实践以及我国企业、政府的管理经验引入。本书既适合高等院校人力资源管理课程的教师、学生使用,又可供政府、企事业单位中从事人力资源管理实际工作的人士参考,对人力资源管理感兴趣的人士亦可作自学之用。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/方振邦,孙一平编著. —北京:科学出版社,2010.2
21世纪高等院校教材·人力资源管理系列
ISBN 978-7-03-026485-5

I. ①绩… II. ①方…②孙… III. ①企业管理:人事管理-高等学校-教材
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 014722 号

责任编辑:马 跃 / 责任校对:陈玉凤
责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏杰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2010年2月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2010年2月第一次印刷 印张:19

印数:1—3 500 字数:378 000

定价:32.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

编辑委员会

顾问 赵履宽 潘金云 刘福垣
主编 萧鸣政
策划 马跃
编委 (按作者姓氏笔画排列)

文跃然 中国人民大学劳动人事学院
方振邦 中国人民大学公共管理学院
石金涛 上海交通大学安泰经济与管理学院
关培兰 武汉大学经济管理学院
杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院
张文贤 复旦大学管理学院
陈国权 清华大学经济管理学院
郑功成 中国人民大学劳动人事学院
段兴民 西安交通大学管理学院
夏光 吉林大学商学院
萧鸣政 北京大学政府管理学院
秦志华 中国人民大学商学院
程廷圆 中国人民大学劳动人事学院

总 序

组织管理，人事为本；创造财富，人才为先。任何社会的存在与发展，都离不开人口；任何组织的存在与发展，都离不开人员；任何经济的存在与发展，都离不开人力；任何技术的创造与发明，都离不开人才；任何社会组织的进步与改革，都离不开人物。人口、人员、人力、人才与人物，是人力资源形成与发展过程中的不同形态，是人力资源学科领域中研究的基本对象。人力资源是组织的生命源泉，是组织发展的第一资源。美国钢铁大王卡耐基说过，炸毁我工厂所有的财物不要紧，只要给我留下人力资源，我可以制造出比原来更好的企业。

然而，人力资源，对于一个组织的贡献与作用，不是自发产生的，需要通过科学的管理。同样的人才，在不同的组织中与管理方式下，其实际的价值与绩效大不一样，需要科学地开发。当今的时代，是知识经济的时代。人力资源在社会经济发展中的作用大幅度提高，而物力资源与财力资源的作用相对减小。土地、矿产等自然资源及物质资金等在经济中的首要性正逐渐让位于人力资源，因此，物流的管理与资金流的管理逐渐让位于人力资源的管理。当今的时代，是后工业时代与人本时代。自然资源在被大量开采转化为财金资源后已日益短缺，而人力资源随着人口大幅度的增长与教育水平的提高却日益丰富。自然资源的开发必然被人力资源的优先开发所取代。当今的时代，是发展创新与组织变革的时代，特别需要的是员工的先进知识、创造能力与创新意识，而不是他们的体力与一般的劳务。特别需要的是前瞻性、全局性、系统性与开放性的管理，而不是机械性、短视性与封闭性的管理。因此，传统的人事管理必然被现代的人力资源开发与管理所取代。

1993年我国开始批准招收人力资源专业的本科生，当时我博士生刚刚毕业，并且同年受聘为中国人民大学劳动人事学院副教授，因此有机会见证了人力资源专业及其研究在中国的发展过程。回顾我国人力资源专业十多年来的发展！我有以下几点见解！在这里提出来与大家共同探讨。

一、专业热门，产学研政都很重视

(1) 发展成果多。每个大学几乎都有人力资源的课程或者专业，目前中国内地以“人力资源管理”或“人力资源开发与管理”为书名出现的中文著作，我见到过的大约有100多种，知名度较大的专业性杂志有中国人力资源开发研究会主办的《中国人力资源开发》、中国人事人才研究所主办的《中国人才》、中国人民大学报刊复印资料中心的《劳动经济与人力资源管理》，后又改名为《人力资源

管理》。报纸有《中国人事报》，知名专业网站大约有近 10 家。

(2) 开设人力资源方向的学校与院系，从 20 世纪 90 年代的 1~2 家，发展到 1999 年的 40 多家，到 2000 年这一数据达到 60 多家！目前估计已达 100 多家。许多与管理、心理、教育与经济等有关的专业机构、硕士点与博士点，都纷纷开始招收人力资源方向的学生，开始为人力资源方向的研究与咨询服务。几乎所有大学都开设了人力资源的课程。

(3) 报考人力资源硕士与博士的考生特别多。以北京大学政府管理学院为例！每年报考人力资源方向的研究生与报考 MPA 人数最多。2005~2008 年，每年报考政府管理学院人力资源方向的博士生为 50~70 人，但每年的招生名额只有 2 名，是北京大学所有博士报考中人数较多的专业方向之一。其他学校招生情况也大体一致，一直是报考的热门专业。

(4) 人力资源咨询业发展迅速。1993~1998 年咨询机构非常少，大学教师既讲课又咨询；1999~2004 年发展迅速，咨询机构大量涌现，在深圳当时的咨询机构就有 2000 多家，北京、上海则更多。

(5) 媒体宣传多。在中国内地，人力资源的概念，频繁出现在报纸、杂志、电视、广播与领导人的讲话报告中。

(6) 国家领导人重视多。江泽民在 APEC 会议上三次强调人力资源能力建设的问题，胡锦涛在 2003 年 12 月 18~20 日的全国人才工作会议上，特别提出了人才强国战略问题。2007 年人才强国战略被写进了中国共产党的章程。

出现以上现象的原因是什么呢？主要是因为知识经济已成为当今世界经济发展的趋势，是由经济形式所决定的；中国人口多，是由国情所决定的；是以新加坡为代表的国家经济发展与管理的成功实践经验所证明的。

二、历史较长，进展较快

(1) 中国的人力资源管理思想源远流长。如果说人力资源管理是来源于人事管理，那么我国有着漫长的历史。2000 多年前的春秋战国就出现了职务能力匹配思想，隋唐时期就有严格与系统的绩效考评系统、人事选拔的制度与方法。因此，中国的人力资源管理专业的发展首先是从政府人力资源管理开始的，然后再发展到企业与 NGO（）事业单位与非营利组织）。

(2) 我国现代人力资源观念的接受是在 20 世纪 90 年代。如果说人力资源的观念是 20 世纪 60 年代初随着舒尔茨和贝克等人的人力资本理论的创建而形成的，那么人力资源观念在中国的形成是什么时间呢？从有关资料及笔者的分析来看，大约在 20 世纪 90 年代。因为，人力资源观念在中国大陆被社会人士所普遍接受的时间，大约在 20 世纪 90 年代中期 MBA 与 MPA 专业出现之后，并随着 MBA 与 MPA 教育的普及而扩大。

(3) 人力资源的观念在中国内地提出之初,仅限于企业,2000年以后随着MBA与MPA教育的出现,人们已把人力资源观念扩大到公共行政、政府机构,即所谓公共人力资源。换句话说,人力资源目前已扩大到“全民皆是”。可以说人力资源在中国内地的形成,大约经历了四个阶段:①1987~1991年,传播阶段;②1992~1995年,专业化阶段;③1996~1999年,扩展阶段;④2000~现在,全员化或公共化阶段。

(4) 中国内地人力资源专业前后隶属于不同学科,但基本都是管理学范畴。在1988~1998年的专业目录调整中,国务院学位办把人事管理(人力资源管理)从政治学领域调整到行政管理学领域,又从行政管理扩大到现在的企业管理学,实现了人力资源观念在管理学领域的全面发展,可以预测,随着高新技术经济或者知识经济的发展,人力资源的观念还将在我国深入地发展与普及,为中国经济的发展与中华民族的复兴做出应有的贡献。

三、差距很大,问题不少

我国人力资源专业的发展尽管取得了令人瞩目的成绩,但是与发达国家相比,差距还是很大,问题不少。主要表现在以下几个方面:

(1) 研究中主观经验多,科学定量少。尽管目前中国人力资源管理专业发展很快,专业竞争力较强,学生就业相对容易,研究人员较多,但与欧美国家相比,还有很大差距。

(2) 发表论文中经验描述多,深度研究少。发表的文章中,经验总结的多,理论研究的少,内容描述的多,实证研究的少,观点综述的多,原创观点的少。

(3) 著作中翻译编译偏多。书本内容中翻译多,自己的理论少。

(4) 潜心研究人员太少。研究人员与教师中,热心讲课咨询的多,潜心持续研究的少;目前,中国人力资源工作者(practitioner)非常多,但是人力资源学者(scholar)却非常少。因此,中国学者需要多向美国等西方朋友学习。

(5) 进入创新阶段,创建中国特色的人力资源管理体系道路还很长。目前,中国的人力资源教材建设主要还处于模仿学习阶段,现阶段的模仿有两种:一种是纯粹的模仿,鹦鹉学舌,即进行大量翻译;另外一种理解性的模仿,即进行大量的编译与综述。然而在将来的教材建设中我们应该向改造性的模仿发展,也就是汉化性的人力资源管理教材体系的建立,例如中西融合与融通性的教材编写,英文与中文合讲。最后应该是发展性的人力资源管理,即中国式的人力资源管理,从而进行自己的人力资源学科思想体系的建设。

四、值得进一步研究的几个问题

(1) 人力资源专业是单独设立还是融合在经济、管理与社会学科中?是向专

业深化分化还是向基础与理论综合化?

(2) 人力资源学科的教学是基于实际问题的解决技能还是基于人力资源专业素质培养?

(3) 人力资源学科的研究是基于理论体系建立与创新还是基于个案与样本的实证与检验? 是向数理化(定量与实证)方向发展还是向综合化(理论化与多学科方法)方向发展?

(4) 人力资源与人力资本有什么不同? 人力资本应不应该在人力资源学科中专门出现?

(5) 人力资源学科是经验性学科、思辨性学科还是操作性学科?

(6) 是否认为人力资源学科有问无学, 入门容易深入难, 介绍容易创新难?

如何建立起一套适合中国高校人力资源专业需要的教材体系, 一直是我国近年来各高校与研究机构积极探讨的事情。承蒙各位专家与同仁的厚爱, 诸多学者希望北京大学人力资源开发与管理研究中心能够与大家一起努力, 进行教材的开发。经过科学出版社马跃同志的努力, 本套教材的编写与出版工作才得以顺利进行。这套教材的内容目前包括《人力资源开发与管理》、《培训与开发》、《人力资源战略与规划》、《组织行为学》、《工作分析》、《人员素质测评》、《绩效考评与管理》、《薪酬管理》、《社会保障学》、《劳动关系》、《人力资源会计》、《人力资源管理审计》、《职业生涯规划》等。其突出特点有三, 一是作者都是国内的资深著名教授, 在课程教学、课题咨询与论文发表等方面同时具有3年以上的工作经验; 二是在教材内容的选择与编写上, 坚持简洁、典型、实用与通俗的原则; 三是实行教材的立体化建设, 每本教材要求配置目标导向、多个案例、习题文献等辅助材料, 同时提供多媒体课件、教师手册等资料。因此, 本套教材, 比较适用于地方高校人力资源专业、重点高校非人力资源专业的课程教学与企事业单位的人力资源课程培训。同时, 对于我国人力资源开发与管理的实践工作者具有积极阅读的价值。

一套教材的出版并非易事, 如果没有诸位专家教授的鼎力相助, 没有马跃同志的积极策划与编辑, 没有科学出版社及其领导的大力支持, 这套教材是难以与读者见面的。在此, 我们特别致以诚挚的谢意。

北京大学人力资源开发与管理研究中心主任

萧鸣政 教授

2009年8月

目 录

总序

第一章 绩效管理概述	1
第一节 绩效管理	1
一、绩效管理的含义	1
二、绩效管理模型	7
第二节 绩效管理与战略管理	20
一、战略管理的内涵	20
二、战略性人力资源管理体系中的绩效管理	31
第二章 绩效计划	42
第一节 绩效计划概述	42
一、绩效计划过程概述	42
二、绩效计划的制定	43
三、绩效计划会议	58
第二节 绩效指标的确定	63
一、绩效指标的含义	63
二、绩效指标的分类和特征	63
三、如何确定绩效指标	66
四、绩效指标举例	69
第三节 评价周期决策	71
一、评价指标与评价周期	72
二、组织和行业特征与评价周期	72
三、职位职能类型与评价周期	73
四、绩效管理实施的时间与评价周期	75
第三章 绩效沟通与绩效信息收集	77
第一节 绩效沟通	77
一、绩效沟通的含义	77
二、绩效沟通的目的和内容	78
三、绩效沟通的方式	81
四、沟通的过程	85

第二节 绩效信息的收集	86
一、绩效信息的重要性	86
二、绩效信息的来源	87
三、收集信息的方法	91
第三节 绩效评价主体的选择与评价者培训	92
一、绩效评价主体的选择	92
二、评价者培训	96
第四章 绩效评价	113
第一节 绩效评价概述	113
一、绩效评价过程模型	113
二、组织绩效评价系统的构成及设计要求	115
三、员工个人绩效评价	118
第二节 绩效评价方法的选择	125
一、绩效评价方法的分类	126
二、团队绩效考核	150
三、各种绩效评价方法的比较和选择	160
第五章 绩效反馈	166
第一节 绩效反馈概述	166
一、绩效反馈的重要性	166
二、如何对错误的行为进行反馈	167
三、如何对正确的行为进行反馈	169
四、有效的自我反馈机制	170
五、360°绩效反馈计划	171
第二节 绩效反馈面谈	174
一、绩效反馈面谈的目的	174
二、如何做好绩效反馈面谈	175
第三节 绩效评价结果的运用	181
一、绩效评价与绩效改进	181
二、绩效评价结果在各人力资源管理职能中的运用	186
第六章 绩效薪酬	190
第一节 薪酬概述	190
一、薪酬的基本概念、原则	190
二、基本的薪酬制度	192
第二节 绩效薪酬制度	195

一、绩效薪酬制度的基本类型	196
二、各种绩效薪酬制度的比较及其应用	208
第七章 绩效管理的工具与技术	211
第一节 绩效管理的工具与技术概述	211
第二节 目标管理	213
一、目标管理的理论基础	214
二、目标管理的实施	215
三、对目标管理的评价	216
第三节 关键绩效指标	218
一、关键绩效指标的基本内涵	218
二、基于 KPI 的绩效指标体系设计	219
三、指标类别与员工责任	223
第四节 平衡计分卡	225
一、平衡计分卡的产生和发展	225
二、平衡计分卡的主要特点	228
三、使命、核心价值观、愿景和战略	230
四、平衡计分卡的四个层面	232
五、公共部门平衡计分卡	243
第五节 其他绩效管理工具与技术	247
一、标杆管理	247
二、经济附加值	250
附录	252
案例 1 美国西北航空公司的员工持股计划	252
案例 2 日本票田工业公司绩效评价制度	254
案例 3 黑龙江省海林市平衡计分卡的应用	260
案例 4 韩国富川市平衡计分卡的应用	272
案例 5 韩国公务员的绩效评价	278
参考文献	285
后记	289

第一章 绩效管理概述

如何有效地调动组织成员的积极性和创造潜力，持续地提高他们的绩效水平以达成组织的战略目标，是组织非常关心的问题。正因为如此，绩效评价、绩效管理已经成为管理理论和实务界研究的热点，而且有关绩效的讨论和研究还在不断深入。本章将从绩效的概念入手，了解绩效管理的内涵及其在组织管理中的作用。

第一节 绩效管理

一、绩效管理的含义

(一) 绩效的内涵

1. 绩效的概念

到目前为止，一个得到各界公认的绩效 (performance) 概念并不存在，这一方面是由于组织的多样性而缺乏普适性的评估尺度，不同的利益相关者对于组织的目标与成就的认识很难达成一致；另一方面是因为绩效概念还会随着研究和实践的发展而在内涵与外延上发生变化。关于绩效的概念，有很多的理解。根据韦氏辞典，绩效是完成某种任务或达到某个目标。我们一般认为它指的是活动的结果和效率水平。在管理实践中，绩效更强调一个工作活动的过程和其结果，也就是说绩效包括了工作行为、方式以及工作行为的结果。

对应于英文的 performance，在汉语文献中，除了“绩效”外，也有人采用“业绩”、“实绩”、“效绩”等相近或相似的词汇表达这一概念。但这些概念，或者使用领域较为狭窄，或者意思表达不够完整，而绩效一方面强调了工作活动的结果，突出了结果导向，另一方面也体现了导致结果的工作活动过程，完整准确地概括了 performance 的内涵；同时也为管理理论界和实务界所广泛接受，故本书统一采用绩效概念，并在此基础上讨论绩效管理。

2. 绩效的层次

绩效是有层次的。关于绩效层次的划分，学者们有不同的见解。有人倾向于将绩效划分为组织、部门/团队、个人三个层次，这一划分方法简单易理解，但无法突出组织的特征；因此本书将采用拉姆勒与布拉奇的划分方法，将其划分为

组织、流程、员工个人三个层次^①。

1) 组织层次的绩效

如果将组织简单地看做一个宏观的“系统”，那么组织层次的绩效强调了组织与市场的关系及其主要职能。在这个层次上，影响绩效的变量包括组织的战略、整体的目标、组织结构和资源配置等。

2) 流程层次的绩效

组织是通过无数职能交叉型的工作流程生产产品并提供服务的。组织的优秀与否取决于流程。对流程层次的绩效进行管理，必须确保流程是按客户需求设置，这些流程的运作快速有效，并且流程的目标和评价指标是受客户和组织的需求驱动的。

3) 员工个人层次的绩效

组织产出是通过流程完成的。流程经由从事不同工作的员工个人执行和管理。绩效的第三个层次代表了组织机体的“细胞”。员工层次的绩效变量包括招聘与晋升、工作职责与标准、反馈、薪酬以及培训等。

以上是一个组织内三个关键且相互联系的绩效层次。组织的整体绩效（其满足客户期望的程度）是组织目标、结构以及管理行为在三个绩效层次上发生作用的结果。鉴于这三个层次的重要性和彼此依赖性，其中任何一个层次的错误都会影响到整个机体的有效运作，对于三层次绩效的理解是绩效管理的基础。本书将着重讨论员工层次的个人绩效，因此如果不做特别说明，本书的“绩效”一词侧重于员工的个人绩效。

3. 员工个人绩效的性质与影响因素

1) 绩效的性质

为了更深入地理解绩效的概念，首先我们来看看绩效具有哪些性质：

(1) 多因性。绩效的多因性是指一个员工绩效的优劣并不是取决于单一因素，而是受制于主、客观多种因素（如薪酬、情绪、工作氛围等）的共同影响。但是，并不是所有影响因素的作用都是一致的。在不同情景下，各类因素对绩效的影响作用各不相同。我们在研究绩效问题时就应该抓住目前影响绩效的众多因素中的关键因素，从而更有效地对绩效进行管理。

(2) 多维性。绩效的多维性指的是需要从多个维度或方面去分析与评价绩效。通常，我们在进行绩效评价时应综合考虑员工的工作能力、工作态度和工作业绩三个方面的情况，而且这三个维度都分别包括许多具体的评价指标。另外，根据评价的不同目的，我们可能选择不同的维度和不同的评价指标，而且各个维

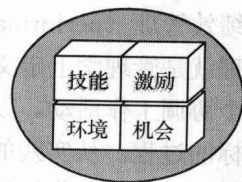
^① 吉尔里·A. 拉姆勒，艾伦·P. 布拉奇：《绩效改进——消除管理组织途中的空白地带》（第2版），北京：机械工业出版社，2005年，第15~18页。

度的权重也可能不同。因此，在设计绩效评价体系时往往要根据组织战略、文化以及职位特征等方面的情况设计出一个由多重评价指标组成的评价指标体系。

(3) 动态性。员工个人绩效的第三个特征是动态性。员工的绩效会随着时间的推移发生变化，原来较差的绩效有可能好转，而原来较好的绩效也可能变差。这就要求我们在评价一个人的绩效表现时应该充分注意到绩效的动态性，而不能一成不变的观点来对待有关绩效的问题。这实际上就是向我们解释为什么绩效评价和绩效管理中存在一个周期的问题。在确定绩效评价和绩效管理的周期时就应该考虑到绩效的动态性特征，具体情况具体分析，保证组织能够根据评价的目的及时充分地掌握员工的绩效情况，并减少不必要的管理成本。

2) 影响员工个人绩效的主要因素

前面我们提到，绩效具有多因性，即影响组织中员工绩效的因素是多方面的。图 1-1 向我们展示了绩效的主要影响因素，它们可以概括为以下四类：



$$P = F(S, M, E, O)$$

绩效 = F(技能, 激励, 环境, 机会)

图 1-1 影响员工个人绩效的主要因素

(1) 技能。技能 (skill) 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。从中我们可以看出，员工的技能并不是一成不变的。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，另一方面还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 (motive) 作为影响员工绩效的因素，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 (environment) 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。首先，组织内部的客观环境因素一般包括：工作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，薪酬结构与水平，培训机会，企业文化和组织气氛等。其次，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 (技能) 和工作态度 (工作积极性等)，从而影响员工的工作绩效。

(4) 机会。机会 (opportunity) 指的是一种偶然性。对于员工来说，被分配到什么样的工作往往在客观性之外还带有一定的偶然性。在某些情况下，员工如果能够得到机会去完成特定的工作任务，可能能够使其达到在原有职位上无法实

现的工作绩效。例如，一个操作工原本在生产线上工作，但自学了很多自动化方面的先进技术。某次有一个额外的工作任务，要求他对生产线存在的问题提出改进意见。而他所提出的改进意见为企业节约了一大笔资金，因而创造了他在原本职位上无法创造的工作绩效。我们可以认为机会给他的工作绩效产生了重大的影响。与前面三种影响因素相比，机会是一种偶然性的因素。但是，这种偶然性是相对而言的。一个好的管理者应该善于为员工创造这样的机会。从这个意义上说，所谓的机会实际上是可以把握的。

（二）绩效管理的内涵

1. 绩效管理的概念与层次

绩效管理(performance management)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，通常将管理定义为一个协调工作活动，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。由此，与绩效的层次性相对应，绩效管理也是一个贯穿组织各个层次的管理系统。

1) 组织层次的绩效管理

只有对组织进行系统地整合与管理，组织才能获得协同效用。如果管理者只对某一层次的绩效进行管理，所能获得的至多是绩效的较小改进，甚至对其他层次的投入也可能达不到预期效果。管理者只有在组织层次上理解并推动组织目标、组织设计和组织管理，才可以得到绩效的整体提高。

组织层次的绩效变量包括组织目标、组织设计和组织绩效管理。在组织层次，战略阐述了组织怎样向不同的市场提供产品和服务的问题。建立明确清晰的组织目标仅仅是迈出的第一步，管理人员和分析家需要设计相应结构的组织以确保目标的实现。用于组织设计的初始方法可以是检查并改进投入-产出关系。组织目标和组织设计确定后，就需要对组织绩效进行管理^①。

2) 流程层次的绩效管理

了解组织的有效方法之一是将其看做一个完成业务流程的系统(水平的组织)而不是将其看做各项职能的层级排列(垂直的组织)。虽然组织层次的绩效管理设定了组织发展的方向，指出了机遇和威胁所在，但经验表明，绝大部分变化通常都发生在流程层次。明确的战略、逻辑分明的组织设计(组织层次)以及高技能的员工(员工层次)都不能弥补组织业务和管理流程层次的缺陷。

^① 吉里·A. 拉姆勒，艾伦·P. 布拉奇：《绩效改进——消除管理组织途中的空白地带》(第2版)，北京：机械工业出版社，2005年，第30~39页。

同组织层次相似，流程层次的绩效变量包括流程目标、流程设计和流程绩效管理。每一个主要流程和辅助性流程都是为一个或多个组织目标服务的。因此，每一个流程都应该通过反映流程对组织目标贡献度的流程目标得到衡量。就实践的经验而言，大多数流程都没有目标，但绩效评价过程中将其与目标联系起来时，流程是最有效的。流程目标有三个来源，分别是组织目标、客户需求和标杆信息。一旦建立了关键流程的目标体系，管理人员就应该按照有效实现目标的要求进行流程设计。为了确定每个流程和子流程结构的合理性，可以建立组织层次的流程图来代表当前工作运行的状况，包括职能部门间的投入-产出关系、流程图的记录以及特定流程内职能部门将投入转化为产出的步骤。即使是最合理的、以目标为导向的流程也还是不能进行自我管理。要想对流程进行持续长久的管理（而不只是等出现问题后再去弥补），管理人员就必须建立起管理的基础，也就是流程管理。

3) 员工层次的绩效管理

在对前两个层次的绩效进行分析后，组织现在已经拥有明确的组织目标和流程目标，逻辑合理的组织结构和流程框架，组织子目标和流程子目标也都得到有效的管理。然而这还不够。强调组织和流程层次的需求后，组织就打下了坚实的绩效基础。现在要做的是在此基础上建立员工的绩效。只有对整体绩效背景下的工作和执行人员进行分析，绩效改进才能真正得以实现。

在组织和流程层次涉及的目标、设计与管理都是影响员工绩效的系统构建。员工个人绩效系统建立在上述层次的基础上，更加细致地描绘了员工及其周围瞬时环境的图景。我们对员工层次绩效的观点反映了投入-流程-产出-反馈的视角，员工层次的绩效是对组织和流程层次绩效的巩固和加强。产出的质量受到投入质量、执行人员、激励以及反馈等因素的综合影响。只有充分关注其中的每一个组成部分，才能实现全面的改进。

员工层次并不会自动适应组织和流程层次的变化。因此，要确保人员实现对组织和流程目标的贡献最大化的唯一方法，就是要强调员工层次的三个绩效变量——工作目标、工作设计和工作管理。首先，由于员工的职责是推动流程的正常运行，所以我们需要确保个人工作目标要反映出其对流程的贡献。将工作目标传达给执行员工，告知他们要做什么以及做到什么程度。要建立对工作目标的充分了解和承诺，最好的方法就是让员工参与到为其确立目标的过程中去。建立了工作目标后，我们需要对每项工作进行结构化处理，从而确保其工作职责能够促进目标的实现。而工作管理的目的是将有实力的员工置于适当的环境，以支持他们实现工作目标。

从人力资源管理的角度出发，对员工绩效的衡量、评价、管理备受关注，这也正是本书研究的主要对象，我们将之定义为狭义的绩效管理。对于狭义的绩效管理，特别要将其置于战略性人力资源管理体系中考察把握，才能与组织的战略

相承接，有效地为组织战略目标的实现服务。也就是说，作为人力资源管理的模块之一，它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。

2. 员工个人绩效管理的特征

绩效管理不是简单的工作管理。工作管理的目的只是围绕着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。

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的。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。绩效管理强调通过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，也不是权力的炫耀。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。

最后，绩效管理是一个过程，是一个包括若干个环节的循环的系统。该系统在不断的运行中才能实现其目的。绩效管理不仅强调绩效的结果，而且重视达成绩效目标的过程。绩效管理不是一年一次的填表工作。它不仅是最后的评价，而且强调了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。

（三）绩效管理与绩效评价

过去，组织在建立绩效管理体系的时候，关注的焦点都是“怎样考核”，即绩效评价，而忽视了绩效管理的整个过程。绩效评价是一个与绩效管理非常相近，并且容易引起人们混淆的概念，因此有必要就这两个概念作一个辨析和界定。

绩效评价（performance appraisal, PA）是绩效管理的最为重要的环节之一，是评定和估价员工个人工作绩效的过程和方法，是员工绩效形成的不可或缺的因素。员工的工作绩效本身是一个客观存在，但这种客观存在的绩效只有经过外部力量——主要是管理者的主观评定和估价，才能形成绩效信息，并在管理实践中产生影响和作用。绩效评价就是这样一个对客观绩效进行主观评定和估价的过程。上级主管有责任评价并管理下属员工的绩效情况，并据此做出各种人事管