

诸葛剑平·主编



绩效管理与 薪酬设计实务

PERFORMANCE MANAGEMENT AND
COMPENSATION DESIGN PRACTICE



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

绩效管理与薪酬设计实务

诸葛剑平 主编



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 with 薪酬设计实务 / 诸葛剑平主编. —杭州:
浙江工商大学出版社, 2016. 2
ISBN 978-7-5178-1532-7

I. ①绩… II. ①诸… III. ①企业绩效—企业管理—
研究②企业管理—工资管理—研究 IV. ①F272. 5
②F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 008300 号

绩效管理 with 薪酬设计实务

诸葛剑平 主编

责任编辑 吴岳婷 刘 韵

封面设计 元石设计

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163. com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 杭州恒力通印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 13

字 数 333 千

版 印 次 2016 年 2 月第 1 版 2016 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-1532-7

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

前言

人们给予我们所处的这个时代各种各样的命名:信息时代、网络时代、IT时代、知识经济时代,最“酷”的莫过于e时代。这是一个容易产生激动人心的变化的时代,常听人们说游戏规则在不断的改写或者重新洗牌之类的言论。当传统的商业竞争优势如资金、技术等不断受到质疑的时候,人们不得不思考,e时代的商业组织以什么作为竞争优势?也许有人会说是创意、是思想(Idea),诸如此类。我们越来越发现,现代企业的竞争优势与“人”的因素联系得如此紧密。于是,对人力资源管理的重视程度达到了前所未有的水平。人力资源的职能远远超出了传统意义上的服务、支持的职能,目前在这一领域中所提出的目标是让人力资源管理成为企业的业务伙伴(Business Partner)或者战略伙伴(Strategic Partner),也就是依靠人力资源管理的工具提高企业的价值和生产力。如何有效地调动员工的积极性,其中,绩效管理和薪酬设计是人们高度关注的焦点。

绩效管理中非常重要的工作就是绩效评估,我们希望绩效评估能够带给我们更好的绩效,带给我们生产力和价值。然而,当我们将目光转向现实中的绩效评估的时候,不难发现绩效评估的实施并不像我们所期待的那样。卷入到绩效评估过程中的人们往往不喜欢它,因为它是一个容易给人带来焦虑和压力的过程,所以就会有人尽可能地回避它。我们不能从绩效评估中获得较大的回报和收益的很重要的一个原因,就是没有将绩效评估放在整个绩效管理的系统中进行考虑,而是孤立地看待绩效评估,忽视了与之相关的环节,这里很关键的一点就是忽视了与绩效评估有关的持续沟通的过程以及为提高绩效所付出的努力。

薪酬设计及管理作为人力资源管理的一项最基本、最重要的职能,既是影响激励机制的核心部分,也是员工最为关心的问题。如何利用薪酬管理,合理切分组织利益的蛋糕,稳定优秀员工、激发优秀员工积极性,是人力资源管理面临的迫切问题。薪酬系统是否科学合理,给予员工的福利是否让员工满意,不仅关系到员工个人的切身利益,也将直接影响到组织的人力资源效率和劳动生产率,从而进一步影响到组织战略目标的实现。薪酬其实是一把“双刃剑”:使用得当能够吸引、留住和激励人才,卓有成效地提高组织的实力和竞争力,使用不当又会给组织带来危机。要使薪酬发挥其应有的作用,组织在设计薪酬系统时应坚持公平性原则、竞争性原则、经济性原则、合法性原则、战略性原则。

本书从系统的视角展现了绩效管理的全过程,即从绩效管理的基础性工作、绩效指标设定、绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估到绩效反馈面谈和绩效改进计划的各个环节的核心工作,帮助读者从绩效管理系统角度理解绩效评估。本书针对薪酬设计,综合分析了其中存在的常见误区,结合有关岗位绩效工资设计、薪酬职等划分、薪酬等级表设计、激励性薪酬和福利设计等帮助读者从整个薪酬体系的角度理解薪酬设计。

本书在撰写中呈现出以下特色:

1. 系统性。系统地介绍绩效管理和薪酬设计的全过程,并且注意澄清绩效管理和薪酬设

计的定位和角色,使读者从整个绩效管理和薪酬设计循环系统中理解各个环节的作用。

2. 可操作性。本书用大量的篇幅介绍绩效管理与薪酬设计的操作性活动,立足于让读者知道如何去做。在各个章节中都使用了大量实例,而且还用专门的章节来介绍实例。

3. 可读性。本书作者力求使用通俗、生动的语言,使读者易于理解,并避免枯燥。

本书是浙江树人大学的应用型教材,得到学校和浙江省红石梁实践教育基地经费支持,撰写过程中,浙江工商大学出版社刘韵编辑提供了大量的支持与帮助,在此表示衷心的感谢。另外,也感谢浙江树人大学的同事们与我在工作中共同探讨绩效管理和薪酬设计的有关问题,使我有机会从应用型教材的角度进行深入的思考,提高了系统的可操作性。

作者深知,任何一套管理系统都不可能适用于所有复杂的管理环境,因此,在实际运用绩效管理薪酬设计时还需要结合实际的情境做出适应性的选择与调整。本书仅仅提供了一些可选择的参考性信息,在很多方面尚需在各种管理情境中加以完善。管理问题的解决能力来自于管理实践,因此衷心希望与从事绩效管理和薪酬设计的工作者共同探讨完善这一领域的管理方法,也欢迎大家对本书中的观点提出不同见解。

目 录

上篇 绩效管理实务

第一章 人力资源管理系统中的绩效管理	3
第一节 重思绩效评估	3
第二节 绩效管理定位	13
第二章 绩效管理的基础和关键绩效指标设定	17
第一节 目标管理	17
第二节 工作分析	21
第三节 关键绩效指标的设定目的与基本概念	25
第四节 设定关键绩效指标的程序	27
第五节 设定关键绩效指标的实例	35
第三章 绩效管理的过程(一):绩效计划、绩效实施与管理	42
第一节 绩效管理是一个完整的系统	42
第二节 绩效计划	44
第三节 绩效实施与管理中的误区	53
第四节 持续的绩效沟通	55
第五节 绩效信息的收集	62
第四章 绩效管理的过程(二):绩效评估、绩效反馈面谈	67
第一节 绩效评估的主要方法	67
第二节 绩效评估的实施	73
第三节 绩效反馈面谈前的准备	80
第四节 绩效反馈面谈的过程	83
第五章 绩效评估结果的应用及应注意的问题	95
第一节 绩效评估结果的用途	95
第二节 绩效改进计划	96
第三节 制定和实施绩效管理系统应注意的问题	102
第四节 绩效管理的培训	106

第六章 绩效管理的应用实例.....	113
案例一 K 公司的绩效管理规程	113
案例二 C 公司的绩效沟通制度	122
案例三 W 保险公司广东分公司 2013 年度员工	125

下篇 薪酬设计实务

第七章 重视薪酬设计与薪酬战略的制定.....	139
第一节 薪酬的本质及薪酬设计.....	139
第二节 薪酬结构及其解析.....	144
第三节 薪酬战略与薪酬调查.....	151
第八章 岗位薪酬设计.....	158
第一节 决定薪酬水平的三因素模型.....	158
第二节 岗位评价及薪酬要素解析.....	161
第九章 激励性薪酬与福利制度设计.....	176
第一节 激励性薪酬方案及其要点.....	176
第二节 福利制度设计.....	184
第十章 薪酬设计应用实例.....	191
案例一 E 公司的薪酬福利制度	191
案例二 IBM 公司如何建立高绩效的薪酬文化	194
案例三 W 公司薪酬福利制度	198
参考文献.....	201

第一章 人力资源管理系统中的绩效管理

绩效管理是人力资源管理的重要组成部分，也是企业实现战略目标的关键。绩效管理是指管理者通过设定绩效目标、监控绩效过程、评估绩效结果，并对绩效进行反馈和改进的过程。绩效管理不仅有助于提高员工的工作效率和积极性，还能帮助企业及时发现和解决管理中的问题，提升整体竞争力。

上篇 绩效管理实务

第一节 绩效管理概述

绩效管理是一个系统性的过程，贯穿于人力资源管理的全过程。它不仅仅是考核员工的工作表现，更是通过持续的沟通、指导和激励，帮助员工提升能力，实现个人与组织的共同发展。绩效管理的关键在于目标的设定和过程的监控，只有做到目标明确、过程透明，才能确保绩效管理的有效性。

第二节 绩效管理的流程

绩效管理的流程通常包括以下几个环节：1. 设定绩效目标：根据组织的战略目标和部门职责，制定具体的、可衡量的绩效目标。2. 绩效沟通与辅导：管理者应与员工保持密切沟通，及时了解工作进展，提供必要的资源支持和指导。3. 绩效评估：在考核周期结束时，对员工的工作表现进行客观、公正的评估。4. 绩效反馈：将评估结果与员工进行沟通，肯定成绩，指出不足，并制定改进计划。5. 绩效改进：根据反馈结果，采取相应的措施，帮助员工提升绩效，实现持续改进。

第三节 绩效管理工具与方法

绩效管理工具与方法的选择应根据企业的具体情况而定。常用的工具包括：1. 目标管理法（MBO）：强调目标的设定和达成，适用于目标明确、结果可量化的工作。2. 关键绩效指标法（KPI）：通过设定关键绩效指标来衡量工作表现，适用于需要量化考核的岗位。3. 360度反馈法：从多角度收集评价信息，全面反映员工的工作表现。4. 平衡计分卡（BSC）：从财务、客户、内部流程、学习成长四个维度进行综合考核。5. 行为锚定法（BARS）：将具体的工作行为与绩效等级挂钩，适用于对行为有明确要求的工作。

第一章 人力资源管理系统中的绩效管理

绩效是组织的使命、核心价值观、愿景和战略的重要表现形式,也是决定组织竞争成败和可持续发展的关键因素。因此,如何利用科学的理论、工具和方法对绩效进行计划、监控、评价和反馈,不断提升绩效水平,从而实现组织既定的战略,始终是管理学界热衷的话题。为了更好地认识绩效管理,本章对绩效评估重新进行思考,从而全面理解人力资源管理系统中的绩效管理。

第一节 重思绩效评估

一、绩效评估:出了什么问题

谈到绩效管理,人们首先想到的就是对绩效的评估。每年的年终,许多不同的公司都在上演着相同或相似的一幕,那就是在忙忙碌碌中进行年终绩效评估工作。下面我们可以到一些公司去看一看几个典型的场景:

案例 1:“匆匆过客”般的绩效评估

W 公司开始了一年一度的绩效评估工作,人力资源部顺其自然地充当这项工作的组织者与协调员。人力资源部会将一些固定的表格发放给各个部门的经理,各个部门的经理则需要规定的时间内填完这些表格,交回人力资源部。于是各个部门的经理们忙得不亦乐乎地在这些表格中圈圈勾勾,再加上一些轻描淡写的评语,然后就表中的内容同每位下属谈话十几分钟,最后在每张评估表中签上名。这次评估工作就算是完事大吉了。每个人又回到现实工作当中,至于那些表格去哪里发挥作用了,也就不了了之,也没有人关心它们了。

案例 2:业绩、苦难与奖金

Y 公司是一家以销售为主的公司,对业务部门的绩效评估完全就是以销售业绩为依据,奖金也是直接与销售业绩挂钩。因此年终的评估相对来说比较简单,就是对销售额完成情况的统计和回顾,没有复杂的表格。业务三部负责的是华东地区的业务,由于今年夏天华东地区遭受了史无前例的洪水灾害,使销售额受到了严重影响。尽管部门上下齐心合力,费尽千辛万苦还是没能完成销售任务,可其他部门全都是超额完成任务,这样,大家今年的奖金算是泡汤了。

案例 3: 强迫分布的结果

H 公司又到了年终绩效评估的时候,从主管到员工每个人都悄悄不安。由于 F 公司采用的是强迫分布法,即每个部门中 A、B、C、D、E 5 个等级各自所占的比例是一定的,因此主管人员就需要按照给定的比例将部门内的员工分配到各个档次上去。这是令主管人员非常头疼的事情,特别是该把谁评为 E 等确实很难办,需要煞费苦心斟酌许久。结果往往还要向员工解释一番:“其实今年我们部门大家表现得都很不错,只是上面规定每个部门必须要有 15% 的人被评为 E 等,上一次开全体大会时只有你迟到了,所以这一次只好委屈你了,我也是没有办法。”员工们更是在内心猜测着自己会被评为几等,甚至于会对主管人员察言观色。如果看到这段时间主管对自己总是笑容可掬的,心里就会猜想自己的评估结果应该不会差了;如果看到主管人员总是对自己板着脸,那自己说不定就成了 E 等的牺牲品。

绩效评估,是我们所熟悉的一个词语。在不同的组织中,我们都在进行着绩效评估。有时它可能一点儿都不重要,人们对此敷衍了事,走走过场;有时它似乎又变得命运攸关,晋升、奖金、出国培训的机会,所有的好事都与它联系到一起,甚至有时它还会成为激发矛盾的导火索。人力资源部门在设计、策划和组织绩效评估的过程中煞费苦心,而最终的结果是不得不去反复催促那些部门经理们交回评估表格,对评估的效果根本不敢期待。而部门经理和员工们则尽可能地去回避这件事情,不愿意花费时间去做这件事情。由于绩效评估而引起的争执、纠纷、抱怨也愈来愈多,摆在面前的事实使我们不得不去思考,绩效评估,到底出了什么问题?很显然,许多事实已经表明,绩效评估的结果已经远悖于我们的初衷。为什么会这样呢?我们需要对绩效评估进行重新反思。

二、人们为什么不喜欢绩效评估

如果说绩效评估是一件很容易做的事情,或者说是一件让人喜欢的事情,那么我们不必花费太多的力气就可以让企业从这件事情中受益。而事实是管理者和员工从心里都不太喜欢这件事情,绩效评估是一件容易让人引起焦虑的事情。因为当一个人知道自己将要被别人评价时,或者当一个人评价别人时,往往会感到有些焦虑,而绩效评估就是一个评价与被评价的过程,所以由此而产生的焦虑就是不可避免的。这种焦虑有时会引起对评估的回避,甚至偷懒。

卷入到绩效评估中的不同群体都会对评估产生焦虑,但他们感到焦虑的原因有所不同。被评估者是最容易感到焦虑的群体,另外评估者也会对绩效评估感到焦虑。

人们不喜欢绩效评估的另一个原因是他们没有意识到这件事情的必要性与重要性。许多管理者对绩效评估持怀疑态度,他们始终在问:绩效评估对我们到底有什么用?包括被评估者也常常不清楚绩效评估的作用。当人们不清楚一件事情对自己有什么好处的时候,他就很难喜欢这件事情,尤其是这件事情要花费很多时间和精力而又不能确定这件事情给自己带来什么好处时,人们通常采取的行动就是回避。

(一) 被评估者的焦虑

绩效评估对于被评估者来说常常是引起焦虑的一件事情,这往往是由人的一些心理观念决定的。例如,人们的内心常常处于一种矛盾的状态中,既想成为“第一”,又害怕由于杰出的绩效而遭受打击,俗话说,“枪打出头鸟”。人们也常常担心一次不良的绩效记录不仅会带来目前的惩罚,往往还会在自己的主管心目中形成不良的印象,会影响对自己将来绩效的评估,甚

至会影响整个个人职业生涯。

被评估者的焦虑常常表现在几个方面：

1. 由于蒙在鼓里而带来的担心。在很多企业的绩效评估当中,被评估者常常感到自己对工作的要求并不十分清楚,并且也不知道衡量工作绩效的标准,没有机会了解到自己的工作结果,也没有人同被评估者沟通对其完成该项工作的期望。这就让被评估者感觉自己是否能在绩效评估中取得好的成绩完全不是自己所能控制的,绩效评估的标准是捉摸不定,不知道自己到底该做到什么程度才算好。

2. 对批评或惩罚的焦虑。很多员工害怕评估,主要是因为担心评估的后果。平常可能有些事情做得并不能够让经理完全满意,因此到了评估的时候就担心主管人员会来个秋后算账。很多员工都有不愉快的评估经历。例如,有个公司的评估标准几乎完全是采用倒扣分形式的。对员工绩效的每个方面,并没有给出做得好是什么样标准,而给的全是怎样做是不好的标准,如一次没有按时交计划扣一分,迟到一次扣一分等。结果是按照扣分的情况进行罚款或扣奖金。这样员工就会对绩效评估的不愉快的后果倍感焦虑。

3. 害怕自己的弱点暴露出来。即使没有惩罚的后果,仅仅是评估本身也足以使被评估者感到焦虑。任何人都害怕自己的缺点或弱点被别人知道,而评估恰恰提供了这样的机会。如果对评估的结果没有相应的保密措施,使其散布的范围过广,就会给某些被评估者带来不必要的伤害。

(二)主管人员的焦虑与回避

主管人员在绩效评估中常常充当评估者的角色,是绩效评估的主要实施者。如果没有主管人员的积极参与,绩效评估也就无法开展了。然而主管人员常常是出于被迫不得不参与到评估中来,在他们的内心中常常会有许多焦虑、不情愿、反感的情绪。他们不喜欢绩效评估通常会有几个方面的原因:

1. 认为这件事情没有意义。很多主管人员都认为,在绩效评估中他们要填写许多表格,这纯粹是一种乏味的文书工作,对自己的管理工作没有任何帮助,只会浪费时间。因此,在他们心目中,绩效评估不是管理工作中必不可少的一个环节,而是一件多余的事情。的确,也许他们经历了一些设计得不好的绩效评估过程,从这些绩效评估中,他们并没有获得任何益处,因此他们有理由不喜欢这件事情。

2. 担心由于这件事情会与员工发生冲突。在对人评估的过程中,难免有时会意见不一致。许多人不喜欢发生冲突,对员工的评估有时会引起员工的争论,或者评估结果会在员工之间引发矛盾,这些都是某些主管人员不愿看到的尴尬局面。他们常常把绩效评估看作一种对立的过程,在这种过程中员工与主管人员处在对立的地位上。当把绩效评估看作是对员工的评判而不是对员工的帮助的过程时,就很容易形成冲突的气氛而产生焦虑。

三、为什么需要绩效管理

虽然很多人不喜欢绩效评估或者对绩效评估存在一些误解,但我们仍然需要对绩效进行管理,因为无论从组织的角度,还是从管理者或者员工的角度,绩效管理都可以解决我们所期待改进的一些问题,并能给我们带来益处。

(一)组织为什么需要绩效管理

从整个组织的角度来看,组织的目标是被分解到了各个业务单元的目标以及各个职位上的每个工作者的目标;而个人目标的达成构成了业务单元目标的达成,组织的整体目标是由各

个业务单元的绩效来支持的,也就是由每个员工的绩效来支持的。

既然如此,那么组织就不可避免地关心以下这些问题:

1. 组织需要将目标有效地分解给各个业务单元和各个员工,并使各个业务单元和员工都积极向着共同的组织目标努力。

2. 组织需要监控目标达成过程中各个环节上的工作情况,了解各个环节上的工作产出,及时发现阻碍目标有效达成的问题并予以解决。

3. 组织需要得到最有效的人力资源,以便高效率地完成目标。一方面,通过人员的调配,使人员充分发挥作用;另一方面,加强对现有人员的培训和发展,增强组织的整体实力。

绩效管理恰恰是解决上述这些问题的有效途径。通过绩效目标的设定与绩效计划的过程,组织的目标被有效地分解到各个业务单元和个人。通过对团队和个人的绩效目标的监控过程以及对绩效结果的评估,组织可以有效地了解到目标的达成情况,可以发现阻碍目标达成的原因。绩效评估的结果可以为人员的调配和人员的培训与发展提供有效信息。因此,绩效管理是组织需要的一项活动。

(二)管理者为什么需要绩效管理

管理者承担着组织赋予自己的目标,而每个管理者都是通过自己的业务单元或者团队来实现自己的管理目标的。管理者都渴望自己在管理上取得成功,因此:

1. 管理者需要有机会将组织的目标传递给团队中的员工,并取得他们对目标的认同,以便团队成员能够共同朝着目标努力。

2. 管理者需要把组织赋予的目标分解到每个员工的头上,因为他们知道这些目标不是通过自己一个人的努力就可以实现的,而必须通过团队中的员工共同努力才能实现。

3. 管理者也需要有机会告诉员工自己对他们的工作期望,使员工了解哪些工作最重要,哪些工作员工自己可以做出决策;管理者也需要让员工知道各项工作的衡量标准是什么。

4. 管理者还常常希望能够掌握一些必要的信息。这些信息既有关于工作计划和项目执行情况的,包括现在团队中哪些事情运行良好,哪些事情出了问题等,也有关于每个员工的状况的,包括这些员工是否能够胜任工作,他们在工作中需要得到什么支持和帮助,他们在哪些方面有待提高等等。

这些问题也是在绩效管理过程中需要解决的。绩效管理提供给管理人员一个将组织目标分解给员工的机会,并且使管理者能够向员工说明自己对工作的期望和工作的衡量标准。绩效管理也使管理者能够对绩效计划的实施情况进行监控。

(三)员工为什么需要绩效管理

员工在绩效管理中通常是以被管理者和被评估者的角色出现的,评估对他们来说常常是一件有压力的事情,是与不愉快的情感联系在一起的。然而,当我们很好地理解了员工对工作的内在需要之后,就会发现绩效评估与管理对于员工来说也是他们成长的过程中所必需的。那么,员工在工作和发展过程中需要一些什么呢?

■ 关键提示:需要层次理论

关于人的需要,美国心理学家马斯洛提出了需要层次理论。在他的理论中将需要分为5个层次(如图1-1所示)。

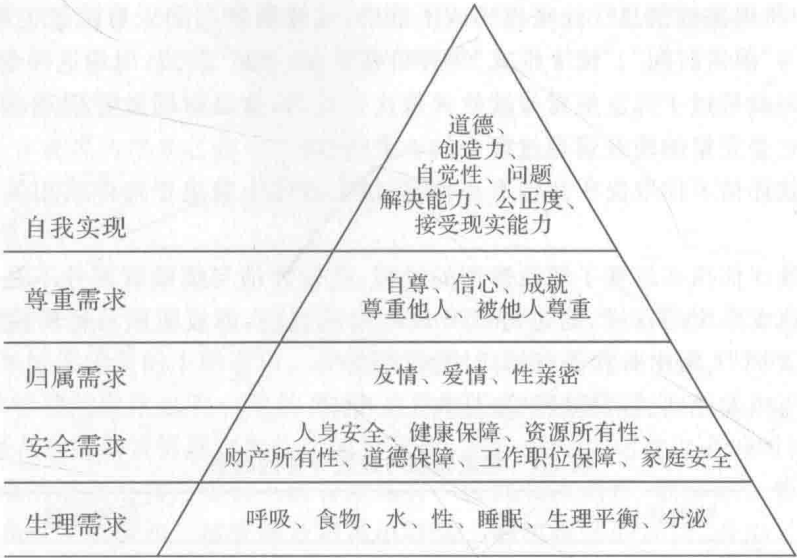


图 1-1 需要层次理论

生理需求是指人对食物、水分、空气、睡眠、性的需要，这是人的所有需要中最基本的。

安全需求是指人们追求安全、要求稳定、希望受到保护、避免恐惧和焦虑。

归属需求的需要是指人们要求与他人建立感情关系，希望得到他人的认可。

尊重需求包括自尊和受到别人尊重，满足自尊会使人相信自己的力量和价值，使人在生活中变得更有能力，更富有创造性。

自我实现的需求是指人们追求实现自己的能力或潜能，并使之完善化。

员工在基本的生理需要满足了之后，更多的高级需要有待于满足。每个员工在内心都希望能够了解自己的绩效，了解自己的工作做得怎么样，了解别人对自己的评价。这首先是出于员工对安全和稳定的需要，避免由于不了解自己的绩效而带来的焦虑。其次，员工也希望自己的工作绩效能够得到他人的认可与尊重。另外，员工也需要了解自己目前有待于提高的地方，使自己的能力得到提高，技能更加完善。

如果不能通过有效的途径将员工的绩效表现反馈给员工，那么，员工只能通过猜测来了解自己的绩效表现。例如，当一个员工发现自己的上司今天对自己的脸色不好看时，往往会认为是自己的工作表现不好，殊不知上司情绪不好根本不是因为他，而是因为在上班的路上与别人吵了一架。再比如说，一个员工发现自己的上司今天夸奖了自己一句，心想，看来老板对我的表现还算满意。试想一下，如果员工只能通过这种猜测的方式来获得关于自己绩效的信息，那将是怎样的一种悲哀？

员工希望了解自己的绩效表现，更多的是为了提高自己的绩效，提高自己的能力，增强自身的竞争力。因此，员工特别需要通过绩效管理来了解和提高自己的绩效，了解自己在哪些方面还待发展，以提高自己的胜任能力。

四、绩效管理中存在的问题

(一)绩效管理的观念与定位错误

绩效评估是人力资源管理中越来越被人们熟悉的一个概念。提起绩效评估，在许多眼前浮现的是一堆各种各样的表格。很多管理者心里很清楚，这些表格往往存于人事部门的档案柜里，最终的遭遇可能是被遗弃。即使想要依据这些表格做出一些人事决策，也会发现很难

操作,因为表中所提供的信息往往很模糊或不准确,这样所做出的人事决策也不可靠。于是,绩效评估往往与“浪费时间”、“流于形式”等评价联系在一起。其实,出现这样令人痛心的结果的一个根本原因就是过于孤立地看待绩效评估这一行为,这是对绩效管理观念和定位上的误区。绩效评估只是完整的绩效管理过程中的一个环节。

成功的绩效评估不仅取决于评估本身,而且很大程度上取决于与评估相关联的整个绩效管理过程。

传统的绩效评估往往忽视了绩效管理的过程,绩效评估与绩效管理并不是等价的。绩效管理是指为了达成组织的目标,通过持续开放的沟通过程,形成组织目标所预期的利益和产出,并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。

绩效管理与绩效评估的主要区别参见表 1-1 所示。

表 1-1 绩效管理与绩效评估的区别

绩效评估	绩效管理
• 一个完整的管理过程 • 侧重于相沟通与绩效提高 • 伴随管理活动的全过程 • 事先的沟通与承诺	• 管理过程中的局部评价和手段 • 侧重于判断和评估 • 只出现在特定的时期 • 事后的评价

由于对绩效管理的片面认识,将绩效评估与完整的绩效管理割裂开来,往往使组织的绩效管理系统没有与组织的战略目标联系起来。而且,绩效评估仅仅被视为人力资源管理的一个工具,通常被认为仅仅是人力资源部的人应该考虑和应该做的事情,而没有把它视为整个管理过程中的一个有效的工具。

(二)绩效管理的系统设计问题重重

在绩效管理的系统设计方面,也存在许多问题。最大的一个问题是,单方面强调对绩效的评估,没有充分重视评估之前的准备工作,也就是从绩效目标的设定到绩效计划以及在工作过程中对绩效信息的收集的整个绩效管理过程。由于不能将绩效评估置于整体的绩效管理过程中加以考虑,因此在对绩效的评估过程中常常会出现很多冲突和矛盾,例如对绩效评估的定位和价值的曲解、评估者的偏差、被评估者的抵触情绪等,而这些矛盾冲突往往是由评估之前的工作中出现的问题所导致的。评估之前的工作对于评估的效果至关重要,绩效目标的设定和绩效计划使评估中的不同群体(评估者和被评估者)能够对评估的目标和标准达成共识,避免冲突。工作过程中对绩效信息的收集和记载使评估时有足够的充分依据,保证评估结果的客观性。

案例：难以填写的评估表

赞成公司是一家从事礼品制作与销售的公司,公司上下有 50 多人。忙忙碌碌的一年下来,到了年底,领导提出要对员工的绩效进行一番评估。于是人力资源部门的同志们费尽力气设计出了评估的表格,评估表中主要包括了对员工工作业绩和工作态度的评价。但是在主管人员填写评估表格时,却遇到了困难,因为表中的很多内容,他们感到无法填写。首先是员工的工作业绩方面,由于事先并没有将员工的业绩目标清晰地确定下来,因此在对业绩进行评估时很难判断做到什么程度算是“基本达到本职位的要求”,做到什么程度算是“超出本职位的工

作要求”，只能凭借主管人员的主观感觉。销售人员尚有一定的销售额标准，其他人员基本上没有什么客观标准可言。对于工作态度方面的评估就更加困难了，由于平常没有注意收集和记录员工的工作表现，到了年底的时候，主管人员的印象就只有最近一两个月的一点记忆，前面10个月的工作表现的印象已经十分模糊，那么对工作态度的评估就更是完全凭借主观印象了。可想而知，这样填写的评估表，基本上难以提供有帮助的信息、更不用说依据它来做一些重要的人事决策了。

其次，在绩效管理系统的的设计方面另一个突出的问题是在绩效管理系统的建立过程中没有充分考虑该系统使用者的不同需求。在绩效管理过程中，管理者和被管理者有着不同的心理期望，对绩效管理的操作也有一定的要求，这些都是在绩效管理系统的的设计中应充分考虑的。例如，管理者希望绩效管理在操作上简单方便，不希望为此花费太多的时间和精力，同时也希望绩效管理的过程与自己对员工的管理具有一致性和协调性，能够在工作过程中评估员工的绩效和提高员工的绩效。被管理者则希望得到一些建设性的反馈，希望了解管理者对自己的客观评价以及如何改进自己绩效的建议。

再次，在绩效管理系统的的设计方面通常缺乏系统的良好绩效标准设定方法。首先是不能从工作分析中得出绩效的衡量指标，其次对评估标准的设定主观性程度过高。

另外，在绩效管理系统的的设计方面没有充分考虑到应如何运用绩效评估的结果。如果仅仅为了评估而评估，评估之后的结果对员工没有任何影响，那么谁也不会重视评估，评估就会流于形式。在有些组织中，评估结果的应用仅仅限于对员工的晋升、奖金的发放等，使评估成了激发矛盾的工具。仅仅将评估作为奖金发放或工资调整的工具，这是对评估结果的片面应用，人们会将评估与利益分配联系起来，容易造成矛盾冲突，同时由于把注意力放在了利益分配上，忽视了绩效的改进与提高，绩效管理的真正目的也没有达到。很多组织忽略了评估结果应用的重要性，因此也忽略了为提高员工绩效和胜任能力而进行的培训，为团队绩效和组织绩效的改进而采取相应的行动，等等。

(三) 绩效管理过程中缺乏达成共识的目标与绩效标准

绩效管理过程中存在的问题是，在绩效评估之前，评估者与被评估者之间缺乏对绩效标准的沟通和承诺。这主要体现在被评估者不能清晰地了解自己的工作目标和标准，或者对工作标准有不同的看法。

案例：小张的反驳

小张是实力公司总经理的秘书，她的日常工作主要是帮助总经理起草、打印一些文件，收发传真、信件等。在年终评估时，总经理对小张的工作绩效打了一个较低的分，原因是他认为小张起草的文件没有达到他的要求。小张在起草文件时常常不按照规范的格式起草，尽管她的文笔非常好，但有些语言并不适合在正式的文件中使用；在字数方面，有的时候写得太多，有的时候又写得太多。小张是一个非常有个性的员工，她认为老板对自己的评估结果不公平，于是她对这个评估结果提出了反驳：“可是我事先并不清楚起草文件的要求？没有人告诉我工作的标准。”

绩效标准不是在任职者开始工作前预先制定，而是在评估时才确定，这就导致任职者在工作过程中无法确定自己努力的方向，不知道自己的工作该做到什么程度。

(四)评估者在绩效考核中的误区多多

评估者并不是对被评估者绩效信息的最有效的观察者,这是绩效评估中的一个大问题。在某些情况下,被指定为评估者的人对被评估者来说并不是最有力的评估者。例如,上级往往充当下属的评估者,当被评估者对其他部门提供工作产出时,作为他的上级并不能最有效地评估他在这方面的工作绩效,因此他的这部分绩效应该由接受他工作产出的对象来评估。

评估者没有经过绩效管理培训,对绩效评估带有一些偏见和错误。

☛ 关键提示:评估者常常发生的偏见和错误

光环效应——由于被评估者在一个品质上表现得比较优秀,结果评估者在对其进行评估时对他的其他品质也都做出了比实际水平高的评价。出现光环效应的原因是评估者犯了逻辑错误,混淆了不同评估维度的含义。例如,一个被评估者从来不缺席或迟到,我们可以认为他很可靠,但有的评估者进而推论认为他很正直,从来不会利用组织的资源谋取个人私利,这种推论就没有依据,犯了光环效应的错误。

趋中效应——倾向于将被评估者所有的品质都评为平均或接近平均的水平。在1—5分的评估标准中,常常将被评估者评估为3分。

过于苛刻——倾向于将被评估者评估为低于平均水平。

过于宽容——倾向于将被评估者评估为高于平均水平。

近因效应——评估中较多受到被评估者最近的行为表现影响,忽视其在整个评估期中最普遍的行为表现。

首因效应——评估中较多受到对被评估者的第一印象影响,忽视其在整个评估期中最普遍的行为表现。

推理错误——在进行绩效评估时做了一些错误的不符合逻辑的推理。例如,某个员工学历较高,评估者就由此推断出他的工作能力一定很强,进而推断出这名员工的绩效一定很好。

另外,评估者对于如何与下属沟通绩效目标和如何进行绩效反馈面谈也缺乏知识和技能,造成不能有效进行关于绩效的沟通,对员工绩效方面的问题,不能进行有效处理。

(五)组织对绩效管理的观念和行动认知失误

从整个组织的角度来讲,很多无效的绩效管理操作都在于没有按照组织的目标设定绩效目标和绩效评估的重点。在设定具体的业务单元或个体的绩效指标时,没有将其放在整个组织的目标之中。

另外,没有能够将绩效管理作为组织中一项重要的管理职能也是一个突出的问题。绩效管理应该是每个管理者,甚至是每个人的职责。管理者有责任去管理自己下属的绩效,每个人也有权利和义务去评估为自己提供工作产出的对象。

如果一个组织重视对绩效进行管理和评估的行为,它就应该对认真实施绩效管理的行为加以强化和鼓励。而组织的失败之处恰恰在于没有对实施管理的行为加以强化,例如对认真的评估没设奖励。

五、绩效管理的关键要素

通过绩效管理可以让员工了解到自己表现得怎么样,并且让员工了解到如何能够改进和提高自己的绩效,并且激励他们做出改进和提高绩效的行为。在绩效管理的过程中,管理者与被管理者进行沟通和交流,容易达成双方的理解和承诺,会提高被管理者的生产力。

绩效管理中有几个关键要素: