

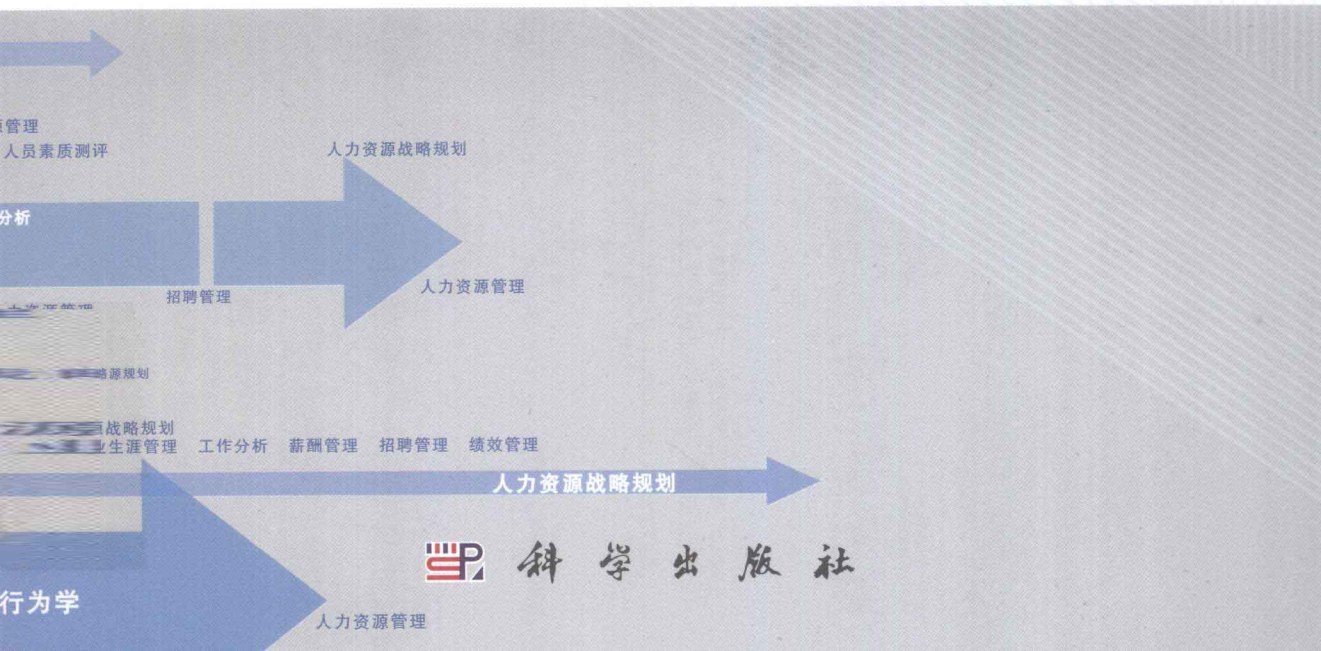


普通高等教育“十二五”规划教材  
高等院校人力资源管理专业教材系列

PERFORMANCE MANAGEMENT

# 绩效管理

郝红 姜洋 主编



科学出版社

人力资源管理

普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校人力资源管理专业教材系列

# 绩效管理

郝红姜洋 主编

张术茂 池永明 李春彦 副主编

科学出版社

北 京

# 前 言

21 世纪以来,我国日益融入国际市场,市场竞争越来越激烈,企业要想在市场经济大潮中立于不败之地,必须建立一套完整的科学有效的绩效管理体系。作为人力资源的工具和方法,绩效管理对于组织管理的重要性越来越受到重视,很多企业在绩效管理上投入大量的人力物力,其关键行为是设定目标和衡量标准,总结、评估、沟通、激励和发展,实现员工和企业共同发展的长期目标。

本书比较系统地对绩效管理的一般方法、未来发展趋势、理论变革等内容进行了介绍,使读者能比较全面地了解和掌握绩效管理的基本规律和绩效考核的具体方法,尤其是针对具体环境下绩效考核体系的建立,强调科学性和有效性。本书在结构体系上尽量保持系统性、完整性和连续性;在教学内容上,保持理论联系实际,深入浅出地阐述理论观点;每章开篇导入案例和课后案例分析为学生提供了大量而丰富的实践内容,帮助学生加深对理论知识的理解和认识,了解社会问题,提高分析问题、解决问题的实际工作能力。在编写中详细阐述了绩效管理理论的建立与管理基本理论演变的关系,以及战略性绩效管理的实施,在介绍新知识、新观点时,注重把握时代脉搏,体现时代特征。

本书由郝红负责大纲审定、全书的总纂及各章的沟通协调工作。各章具体分工为:姜洋负责第一、三、四章;张术茂负责第二、五章;郝红负责第六、十章;李春彦负责第八章;池永明负责第七、九章。

在本书编写过程中,编者参阅了国内外众多专家、学者们的著作,因数量较多,不能一一列举,在此一并表示感谢!

由于编者水平有限,书中缺点和不足在所难免,敬请广大读者多提宝贵意见,以便再版时加以修正。

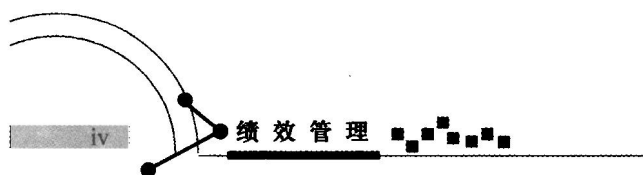
编 者

2011 年 8 月

# 目 录

## 前言

|                            |    |
|----------------------------|----|
| <b>第一章 绩效管理概述</b> .....    | 1  |
| 第一节 绩效与绩效考核 .....          | 2  |
| 一、绩效的含义和性质 .....           | 2  |
| 二、绩效考核的含义与目的 .....         | 4  |
| 三、绩效考核的原则和应用 .....         | 5  |
| 四、绩效考核的信度和效度 .....         | 7  |
| 五、绩效考核在绩效管理体系中的地位与作用 ..... | 7  |
| 第二节 绩效管理 .....             | 8  |
| 一、绩效管理思想的演变 .....          | 8  |
| 二、绩效管理的目的与功能 .....         | 9  |
| 三、绩效管理的基本流程 .....          | 11 |
| 四、绩效管理在人力资源管理系统中的定位 .....  | 15 |
| 五、绩效管理与绩效考核的区别与联系 .....    | 18 |
| 第三节 战略性绩效管理 .....          | 19 |
| 一、战略性绩效管理的内涵 .....         | 19 |
| 二、战略性绩效管理体系的建立 .....       | 21 |
| 三、战略性绩效管理发展新趋势 .....       | 26 |
| 本章小结 .....                 | 29 |
| 复习思考题 .....                | 29 |
| 案例分析 .....                 | 30 |
| <b>第二章 绩效管理技术</b> .....    | 31 |
| 第一节 目标管理 .....             | 33 |
| 一、目标管理的内涵 .....            | 33 |
| 二、目标管理的实施步骤 .....          | 34 |
| 三、对目标管理的评价 .....           | 37 |
| 第二节 关键绩效指标 .....           | 40 |
| 一、关键绩效指标的内涵 .....          | 40 |
| 二、关键绩效指标体系设计 .....         | 42 |
| 三、关键绩效指标法的优缺点 .....        | 52 |
| 第三节 平衡计分卡 .....            | 53 |
| 一、平衡计分卡概述 .....            | 53 |



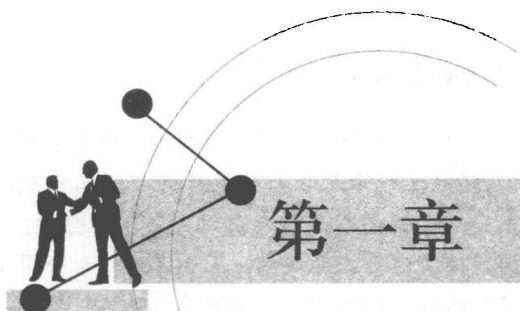
|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| 二、平衡计分卡的内容 .....      | 56        |
| 三、战略地图 .....          | 62        |
| 四、平衡记分卡的优势及适用性 .....  | 63        |
| 本章小结 .....            | 65        |
| 复习思考题 .....           | 65        |
| 案例分析 .....            | 66        |
| <b>第三章 绩效计划 .....</b> | <b>67</b> |
| 第一节 绩效计划概述 .....      | 69        |
| 一、绩效计划的含义 .....       | 69        |
| 二、制订绩效计划的目的 .....     | 72        |
| 三、绩效计划的内容和构成要素 .....  | 73        |
| 第二节 绩效计划的制订程序 .....   | 75        |
| 一、绩效计划的准备阶段 .....     | 75        |
| 二、绩效计划的沟通阶段 .....     | 76        |
| 三、绩效计划的审定和确认 .....    | 78        |
| 四、绩效考核周期的确定 .....     | 78        |
| 第三节 绩效考核体系设计 .....    | 81        |
| 一、绩效考核指标的含义 .....     | 81        |
| 二、评价指标体系设计的原则 .....   | 82        |
| 三、绩效考核指标的表现方式 .....   | 84        |
| 四、绩效考核的方法 .....       | 88        |
| 五、考核方法选择的影响因素 .....   | 89        |
| 本章小结 .....            | 92        |
| 复习思考题 .....           | 92        |
| 案例分析 .....            | 92        |
| <b>第四章 绩效实施 .....</b> | <b>94</b> |
| 第一节 持续的绩效沟通 .....     | 95        |
| 一、持续不断的绩效沟通辅导 .....   | 96        |
| 二、持续绩效沟通的内容和方式 .....  | 97        |
| 第二节 绩效信息的收集 .....     | 100       |
| 一、绩效信息收集的目的 .....     | 100       |
| 二、绩效信息的来源 .....       | 101       |
| 三、收集信息的渠道和方法 .....    | 102       |
| 四、绩效信息收集的注意事项 .....   | 103       |
| 第三节 绩效实施的效果 .....     | 104       |
| 一、绩效考核实施误区与解决方案 ..... | 104       |
| 二、影响绩效实施效果的因素 .....   | 107       |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 三、提高绩效实施效果的途径·····      | 113        |
| 本章小结·····               | 118        |
| 复习思考题·····              | 119        |
| 案例分析·····               | 119        |
| <b>第五章 绩效考核</b> ·····   | <b>120</b> |
| 第一节 考核者选择与培训·····       | 122        |
| 一、考核者的选择·····           | 122        |
| 二、考核者的培训·····           | 128        |
| 第二节 绩效考核的主要方法·····      | 137        |
| 一、绩效考核方法的分类·····        | 137        |
| 二、绩效考核主要方法·····         | 140        |
| 第三节 绩效考核方法选择·····       | 147        |
| 一、绩效考核方法比较·····         | 147        |
| 二、绩效考核方法选择的影响因素·····    | 148        |
| 三、绩效考核方法选择的原则·····      | 150        |
| 第四节 各类人员的绩效考核·····      | 151        |
| 一、高层管理人员的绩效考核·····      | 151        |
| 二、中层管理人员绩效考核·····       | 155        |
| 三、一般员工绩效考核·····         | 160        |
| 本章小结·····               | 162        |
| 复习思考题·····              | 162        |
| 案例分析·····               | 163        |
| <b>第六章 绩效反馈面谈</b> ····· | <b>165</b> |
| 第一节 绩效反馈面谈前的准备·····     | 167        |
| 一、绩效反馈面谈的意义和原则·····     | 168        |
| 二、拟订绩效反馈面谈计划·····       | 170        |
| 第二节 绩效反馈面谈的实施·····      | 174        |
| 一、面谈的分类·····            | 174        |
| 二、绩效反馈面谈的技巧·····        | 177        |
| 三、常见的绩效面谈情况及处理·····     | 181        |
| 第三节 绩效改进计划·····         | 182        |
| 一、设计绩效改进计划的目的·····      | 182        |
| 二、绩效改进计划的内容·····        | 182        |
| 三、绩效改进计划的步骤·····        | 183        |
| 四、实施绩效改进计划的具体操作步骤·····  | 184        |
| 五、绩效改进计划和实施中要注意的问题····· | 187        |
| 本章小结·····               | 188        |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 复习思考题                       | 188        |
| 案例分析                        | 188        |
| <b>第七章 绩效考核结果的运用</b>        | <b>191</b> |
| 第一节 绩效考核结果的运用范围及有效性         | 193        |
| 一、绩效考核结果运用的意义               | 193        |
| 二、绩效考核结果运用的范围               | 194        |
| 三、绩效考核结果运用存在的问题及分析          | 195        |
| 四、绩效考核结果运用的有效性              | 196        |
| 第二节 支持个人发展计划                | 200        |
| 一、个人发展计划的内容                 | 200        |
| 二、制订个人发展计划的过程               | 201        |
| 三、制订个人发展计划的 Daylon Hudson 法 | 202        |
| 第三节 绩效考核在人力资源管理系统中的应用       | 203        |
| 一、绩效考核引导员工的行为               | 203        |
| 二、绩效考核与培训开发                 | 205        |
| 三、绩效考核与员工奖励、晋升              | 206        |
| 四、绩效考核与员工淘汰、员工潜能评价          | 207        |
| 本章小结                        | 208        |
| 复习思考题                       | 208        |
| 案例分析                        | 209        |
| <b>第八章 绩效薪酬</b>             | <b>210</b> |
| 第一节 绩效薪酬概述                  | 212        |
| 一、绩效薪酬的内涵                   | 212        |
| 二、绩效薪酬的优缺点                  | 213        |
| 三、企业各类人员的薪酬模式               | 215        |
| 第二节 绩效薪酬制度                  | 222        |
| 一、绩效薪酬设计的原则与操作流程            | 222        |
| 二、绩效薪酬制度的特征                 | 227        |
| 三、个人绩效薪酬制                   | 228        |
| 四、群体绩效薪酬制                   | 233        |
| 五、长期绩效薪酬制                   | 236        |
| 第三节 薪酬预算与控制                 | 241        |
| 一、薪酬预算                      | 241        |
| 二、薪酬控制                      | 244        |
| 本章小结                        | 246        |
| 复习思考题                       | 247        |
| 案例分析                        | 247        |

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 第九章 团队绩效管理                                | 249 |
| 第一节 团队绩效管理概述                              | 251 |
| 一、团队绩效的基本概念                               | 251 |
| 二、影响团队绩效的因素                               | 256 |
| 三、团队绩效的特征                                 | 260 |
| 第二节 团队绩效考核体系建立                            | 261 |
| 一、团队绩效考核的原则                               | 261 |
| 二、团队绩效考核的流程                               | 262 |
| 三、团队绩效考核指标体系的建立                           | 264 |
| 第三节 团队绩效考核方法                              | 266 |
| 一、团队绩效考核的一般方法                             | 266 |
| 二、职能型团队的绩效考核方法                            | 268 |
| 三、知识型团队的绩效考核方法                            | 269 |
| 四、跨部门的团队绩效考核方法                            | 269 |
| 五、新型团队的绩效考核方法                             | 270 |
| 本章小结                                      | 273 |
| 复习思考题                                     | 273 |
| 案例分析                                      | 274 |
| 第十章 绩效管理的发展                               | 277 |
| 第一节 管理理论变革与绩效                             | 278 |
| 一、管理理论变革与绩效管理的发展                          | 278 |
| 二、国外绩效管理的理论与实践                            | 279 |
| 三、文化差异对绩效管理的影响                            | 281 |
| 第二节 绩效管理是管理理论变革的动力源泉                      | 282 |
| 一、绩效管理是战略管理的重要要素                          | 282 |
| 二、管理理论的演变促进绩效管理的战略观点形成                    | 283 |
| 三、绩效管理是管理理论变革的动力源泉                        | 283 |
| 第三节 绩效管理理念的发展趋势                           | 283 |
| 一、由绩效考核向战略性绩效管理理念的转变                      | 284 |
| 二、绩效考核的过程需引进心理学发展的思考                      | 285 |
| 三、绩效管理注重系统论思想全方位考评                        | 287 |
| 第四节 绩效管理技术的发展                             | 288 |
| 一、组织变革                                    | 288 |
| 二、知识管理绩效策略                                | 291 |
| 三、学习型组织与组织学习                              | 294 |
| 四、绩效技术专业化 (specialization of performance) | 297 |
| 五、技术化的战略性绩效管理                             | 299 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 六、电子绩效管理系统 .....   | 300 |
| 七、绩效管理技术发展趋势 ..... | 303 |
| 本章小结 .....         | 304 |
| 复习思考题 .....        | 304 |
| 案例分析 .....         | 304 |
| 参考文献 .....         | 307 |



# 第一章 绩效管理概述

## 教学目标

通过本章的学习，学生应掌握绩效、绩效考核的相关概念、方法及原理；掌握绩效管理的流程；了解战略性绩效管理的含义及体系构建，能够利用所学知识分析问题；了解如何通过绩效管理制度引导组织行为；掌握解决现实中有关绩效管理方面的问题和方法。

## 学习目标

- 掌握绩效、绩效考核与绩效管理的概念；
- 了解绩效的性质、绩效考核的目的和绩效管理的目的与功能；
- 掌握绩效考核的信度和效度；
- 熟悉绩效管理在整个 HR 体系中的系统定位、基本流程；
- 掌握战略性绩效管理的含义、战略性绩效管理体系的构建，了解战略性绩效管理的新趋势。

## 关键词

绩效 绩效考核 绩效管理 战略性绩效管理

## 导入案例

### A公司引入的绩效管理

A公司是一家外资公司，主要是从事海外贸易。由于受国际竞争形势的影响，公司董事会为了提高员工的工作效率，决定在公司内部引入绩效管理来代替多年的单纯职级工资制度。听到这个消息，全厂员工无不欢欣喜悦，尤其是对于那些基层员工来说更是喜不自禁。因为按照以前的制度，员工在公司处在哪个层级就直接决定员工的薪水，基层员工处于公司中比较低的层级自然每月的薪水也较低。但若是实行绩效管理体制，薪水除了与职级挂钩之外，也与其工作绩效紧密相连。人力资源部门在董事长的授权下，开始紧锣密鼓地制定绩效管理制度。

经过人力资源部门全体成员6个月的艰苦奋战，绩效管理制度终于在众人的期盼中出台。新制度规定，为了对员工进行有效激励，提高工作效率，公司将每半年实施一次绩效考核，普通员工与主管以上人员分开进行评估。考评成绩与奖金相连，绩效考核最优秀的普通员工可以获取其考评前6个月平均工资3倍的奖金，绩效考核最优秀的主管以上人员可获得其平均工资2倍的奖金。董事长由于迫切想知道新制度的实施效果，要求人力资源部门依据新制度对全厂员工过去6个月的工作绩效进行评估，并依据评估结果发放奖金。

人力资源部门原本以为这肯定会受到员工的欢迎，毕竟可以发奖金。然而，事与愿违，随着新制度逐渐地被熟识，人力资源部门面临的压力也越来越大，首先是有相当一部分普通员工抵制对其进行绩效考核，接着出现新来销售人员（公司销售队伍一直都很不稳定）离职。主管层人员也有了不满情绪，总之，由于实行新制度，公司出现了人声鼎沸、怨言颇多的局面。最后，在董事长的亲自干预之下，不断与员工沟通和许诺才稳住了这壶“沸腾的开水”，责令人力资源部门停止实施新制度，大手笔地修改和完善它。这次改革弄得人力资源部门不知所措，人力资源部长半开玩笑半无奈地说：“我们得罪谁了，没有功劳也有苦劳啊！”

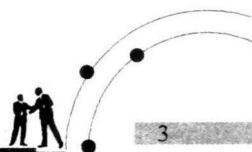
企业的绩效管理是企业人力资源管理体系中极为关键的一环，它具体关系到企业战略目标的实现。企业赏罚有据的做法就是科学运用绩效管理的方法和流程来组织，为企业薪酬管理及其他人力资源管理活动提供最为可靠的决策依据。在现代企业经营管理过程中，绩效管理的好坏直接决定和影响公司战略竞争优势的构建，已成为现代人力资源管理机制中极为重要的内容。

## 第一节 绩效与绩效考核

### 一、绩效的含义和性质

#### （一）绩效的含义

绩效是人们在管理活动中最常用的概念之一。一般从工作行为和工作结果两个角度来理



解。一种观点认为绩效是在特定的时间内，由特定的工作职能或活动产生的产出记录，这是从工作结果的角度来进行定义的；从行为角度来定义，如坎贝尔（Campbell）将绩效定义为人们所做的同组织目标相关的、可观测的事情；博曼（Borman）和穆特威德鲁（Motowidlo）定义绩效是具有可评价的行为，这些行为对个人或组织效率具有积极或消极的作用。事实上这两类定义方法均有其合理的地方，行为是产生绩效的直接原因，而组织成员对于组织的贡献，则是通过其工作的结果来体现的。在管理实践中，人们常常采用将结果和行为相结合的绩效概念。布拉姆布拉奇（Brumbrach, 1998）认为，“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。行为不仅仅是结果的工具，行为本身也是结果，是为完成工作任务所付出脑力和体力的结果，并且能与工作结果分开进行判断。”

绩效可以在组织的不同层次上表现出来。从组织整体的层次上来看，股东和潜在的投资人关注企业的经营业绩特别是股东回报，政府关注的是组织提供的就业岗位及是否遵守了相关法规等，员工关注的是工作的稳定与薪酬状况等，这些都是组织层次绩效的体现；个人层次是人们最关注的方面，也是企业进行绩效管理最主要的任务。绩效是指员工在一定环境与条件下完成某一任务所表现出的工作行为和所取得的工作结果，体现了员工履行工作职责的程度，也反映了员工能力与其职位要求的匹配程度。对组织而言，绩效是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；对员工个人而言，绩效则是上级和同事对自己工作状况的评价。

## （二）绩效的性质

### 1. 多因性

绩效的多因性是指绩效的优劣不是取决于单一因素，而是受主客观多种因素的影响。影响和决定绩效的因素包括员工自身的主观性因素和员工工作所处的客观环境因素两类，前者主要是指员工的活力（工作状态或工作积极性与主动性）、素质、技能和创造能力；后者指组织为员工工作提供的内部客观环境条件（含物质性和非物质性的各种条件），以及组织外部的客观社会环境条件（诸如社会政治与经济状态、社会风气、市场竞争强度等）。绩效的多因性说明了绩效的影响因素有技能（S）、机会（O）、环境（E）、激励（M），用公式可表示为

$$P = (S, O, E, M) \quad (1-1)$$

式中：P——绩效；

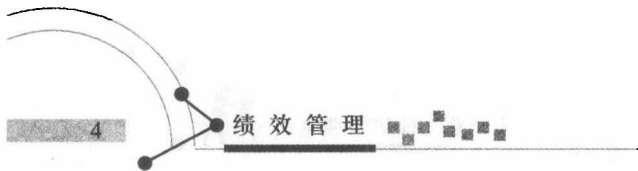
S——技能；

O——机会；

E——环境；

M——激励。

由公式可知，绩效是技能、机会、环境和激励的函数。技能指员工工作技巧与能力的水平，它取决于个人智力、教育与培训、经历与天赋等个人特点，其中教育培训不仅提高个人技能，还增强个人对实现目标的自信心，从而起到激励作用；机会则具偶然性，但个人技能则会促进偶然性向必然性的转变；环境指企业内部和外部的客观条件，前者如劳动场所、工作性质、企业组织结构、上下级间的关系，后者如社会政治、经济状况和市场竞争强度等；



激励指能调动员工工作积极性的有关方面，激励本身与员工个人的需要结构、个性和价值观等有关，其中需要结构影响最大，因而企业应调查不同员工或同一员工不同阶段的需要结构，以便针对性地予以激发。

## 2. 多维性

绩效的多维性是指应沿多种维度或方面去分析和考评绩效。例如，一个生产岗位上的工人，其工作绩效既体现在他完成的产品产量指标和质量指标方面，又体现在他达成一定产量和质量而实现的原材料及能源消耗指标上，还体现在他个人行为方面的出勤率、工作态度、组织纪律、协作精神、道德操守等表现上。当然不同职位上的员工，其绩效的多维性表现，并不是没有重点，而是各有侧重的。因此，在对绩效进行评估时，必须在坚持全面评估、综合分析的前提下，依据评估的具体目的、要求和特定职位的工作性质与特点有所侧重，突出重点，这样才能得出比较全面、正确的评估结论。

## 3. 动态性

绩效的动态性是指员工的绩效是会变化的。绩效总是员工在特定时期内的工作行为中表现出来的个人特性和工作的结果，从而员工个人的绩效在不同时期会有所变化，有所差别。这就要求进行评估时，应以发展变化的观点来看待绩效，并对衡量绩效的评估标准进行适时的调整和修改，使之适应变化了的新情况。

# 二、绩效考核的含义与目的

## 1. 绩效考核的含义

绩效考核（performance examine）是一项系统工程，涉及公司的发展规划、战略目标体系及其目标责任体系、指标评价体系、评价标准、评价内容及评价方法等，其核心是促进企业管理水准的提高及综合实力的增强，其实质是使员工个人的能力得以提升，并确保人尽其才，使人力资源的作用发挥到极致。

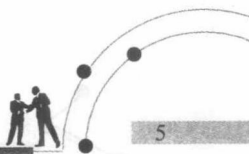
明确了这个概念，可以明确绩效考核的目的及重点。企业制定了发展规划、战略目标，为了更好地完成这个目标，需要把目标分阶段分解到各部门各人员身上，也就是说每个人都有任务。绩效考核就是对企业人员完成目标情况的一个跟踪、记录、考评。

## 2. 绩效考核的目的

绩效考核的目的不仅仅是奖惩，奖惩只是强化考核功能的手段；考核的目的不仅仅是调整员工的待遇，调整待遇只是对员工价值不断开发的再确认；绩效考核是为了不断提高员工的职业能力和改进工作绩效，提高员工在工作执行中的主动性和有效性。

因此，绩效考核必须做到6个确认（评估考核是否有效的6个标准）。

- 1) 确认员工以往的工作为什么是有效的或无效的。
- 2) 确认应如何对以往的工作方法加以改善以提高绩效。
- 3) 确认员工工作执行能力和行为存在哪些不足。



- 4) 确认如何改善员工的能力和行为。
- 5) 确认管理者和管理方法的有效性。
- 6) 确认和选择更为有效的管理方式和方法。

此外,考核并不仅仅针对员工,更重要的是针对管理者,原因如下。

- 1) 绩效考核是直线管理者不可推卸的责任,员工的绩效就是管理者的绩效。
- 2) 认真组织考核不仅体现了管理者对员工、自身和组织的负责精神,而且反映了管理者自己的工作态度。

### 三、绩效考核的原则和应用

#### (一) 绩效考核的原则

为了正确而有效地进行人员考绩,首先要明确人员考绩所必须遵循的基本原则,一般有以下几条。

##### 1. 公平原则

公平是确立和推行人员考绩制度的前提。不公平,就不可能发挥考绩应有的作用。在考绩中,各级领导和人事部要排除一切干扰,本着实事求是的精神,客观、全面、真实地考察和评价工作人员,要摒弃个人的好恶恩怨,防止用感情和偏见来代替政策。

公司的人事考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定,而且在考评中应当严格遵守这些规定。同时,考评标准、程序和对考评责任者的规定在公司内都应当对全体员工公开。这样才能使员工对人事考评工作产生信任感,对考评结果抱以理解、接受的态度。

##### 2. 严格原则

考绩不严格,就会流于形式,形同虚设。考绩不严格,不仅不能全面地反映员工的真实情况,而且还会产生消极的后果。考绩的严格性包括:要有明确的考核标准;要有严肃认真的考核态度;要有严格的考核制度与科学而严格的程序及方法等。

##### 3. 单头考评的原则

对各级员工的考评,都必须由被考评者的“直接上级”进行。直接上级相对来说最了解被考评者的实际工作表现(成绩、能力、适应性),也最有可能反映真实情况。间接上级(即上级的上级)对直接上级作出的考评评语,不应当擅自修改。这并不排除间接上级对考评结果的调整修正作用。单头考评明确了考评责任所在,并且使考评系统与组织指挥系统取得一致,更有利于加强经营组织的指挥机能。

##### 4. 结果公开原则

考绩的结论应对本人公开,这是保证考绩民主的重要手段。这样做,一方面,可以使被考核者了解自己的优点和缺点、长处和短处,从而使考核成绩好的人再接再厉,继续保持先进;也可以使考核成绩不好的人心悦诚服,奋起上进。另一方面,还有助于防止考绩中可能

出现的偏见以及种种误差,以保证考核的公平与合理。

### 5. 结合奖惩原则

依据考绩的结果,应根据工作成绩的大小、好坏,有奖有罚,有升有降,而且这种赏罚、升降不仅与精神激励相联系,而且还必须通过工资、奖金等方式同物质利益相联系。这样,才能达到考绩的真正目的。

### 6. 客观考评的原则

人事考评应当根据明确规定的考评标准,针对客观考评资料进行评价,尽量避免掺入主观性和感情色彩。也就是说,首先要做到“用事实说话”。考评一定要建立在客观事实基础上,其次要做到把被考评者与既定标准作比较,而不是在人与人之间比较。

### 7. 反馈的原则

考评的结果(评语)一定要反馈给被考评者本人,否则就起不到考评的教育作用。在反馈考评结果的同时,应当向被考评者就评语进行说明解释,肯定成绩和进步,说明不足之处,提供今后努力的参考意见。

### 8. 差别的原则

考核的等级之间应当有鲜明的差别界限,针对不同的考评评语在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别,使考评带有刺激性,鼓励员工的上进心。

除了以上原则之外,对考评承担者进行充分训练,使其尽量排除主观因素,并能够对考评标准有准确的、统一的理解,这也是非常重要的。

## (二) 绩效考核的应用

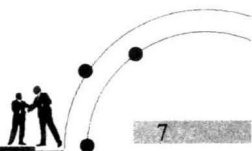
绩效考核是一种员工工作效果的评价活动,它是通过系统的方法、原理来评定和测量员工在工作岗位上的工作行为和效果。绩效考核是主管领导与员工之间进行沟通的一项重要渠道。绩效考核的结果是员工选拔、培训、使用、晋升和分配的重要依据。

具体而言,绩效考核在企业人力资源管理中有以下几方面应用。

1) 为员工的薪酬调整和绩效工资分配提供依据。在计划经济体制下,企业工资分配没有与员工的工作成果联系起来,奖金或绩效工资的分配缺乏科学的依据,分配的激励作用未能发挥出来。在市场经济的环境下,企业追求的经营的效率和效益,分配的激励作用将大大提升。科学绩效考核是企业分配的重要依据,把员工的工作绩效与分配紧密地结合起来,所以绩效考核在企业分配中得到广泛应用。

2) 为员工的职业生涯规划提供依据。职业生涯规划作为现代企业人力资源管理的新思想和新方法,已在实际工作中得到应用。绩效考核是员工职业生涯设计的一项重要依据。绩效考核的结果会客观地对员工是否符合本职岗位要求作出明确的判断,基于这种判断而进行的职业生涯规划,符合企业的要求和员工本人的愿望,同时容易得到群众的认可。

3) 为上级与员工之间提供沟通的有效渠道。在工作中管理者与员工的沟通是多渠道的,



但考评沟通是最重要的沟通方式,通过沟通,上级把考核信息及时反馈给员工,员工通过沟通了解上级管理思路和计划。

4) 让员工了解企业对自己的工作效果评价。绩效考核是一种正规的、周期性对员工的考评,考核的结果要反馈给员工,员工通过考评结果了解自己的工作效果以及存在的不足,从而正确地估计自己在组织中的位置和作用。

5) 让员工知道企业对自己工作的标准和要求。绩效考核的内容就是员工工作的标准和要求,通过考核内容评判,让员工了解工作的内容和标准。

6) 管理者及时准确获取员工的工作信息,为改进企业管理提供依据。通过绩效考核使管理者和人力资源管理部门及时掌握员工的工作信息和思想状况,通过这些信息的整理和分析,对企业的管理制度进行评估,及时发现管理中的不足和问题,从而改进企业的管理制度。

绩效考核是企业管理中一项很重要的基础性工作,它对建立有效的激励机制、提高员工的工作效率和企业的经济效益发挥着重要作用。

#### 四、绩效考核的信度和效度

##### 1. 绩效考核的信度

信度是指考核结果的一致性和稳定性程度,即用同一考核方法和程序对员工在相近的时间内所进行的两次测评结果应当是一致的。

影响考绩信度的因素有考核者和被考评者的情绪、疲劳程度、健康状况等,也有与考核标准有关的因素,如考核项目的数量和程序,忽略了某些重要的考核维度,不同的考核者对所考核维度的意义及权重有不同的认识等,这些因素都会降低考绩的信度。为了提高考绩的信度,在进行考核前应首先对考核者进行培训,并使考核的时间、方法与程序等尽量标准化。

##### 2. 绩效考核的效度

效度是指考核结果与真正的工作绩效的相关程度,即用某一考核标准所测到的是否是真正想测评的东西。

为了提高考绩的效度,应根据工作职责设置考核的维度和每一维度的具体考核项目,在充分调查研究的基础上确定每一项目等级设定的级差数以及不同维度的权重数,并着重考核具体的、可量化测定的指标,不要流于泛泛的一般性考核。

绩效考核过程中不可避免地存在这样或那样的偏差,一定程度上影响着绩效考核的公正性、客观性。因此,要克服近因效应、光环效应、暗示效应等干扰,全面、客观、公正地对被考评者的工作进行评价,同时要必要培训,以减小偏差,使考核的有效性最大化。

#### 五、绩效考核在绩效管理体系中的地位与作用

绩效考核是帮助企业维持和提高生产力、实现企业目标的最有效手段之一。除了正式的绩效考核程序之外,管理和评估工作也可以是非正式的。所有的经理人员都会监控员工的工作方式,并评定该种工作方式是否符合企业的需求。这些管理者认识到员工对企业的价值,并努力使员工对企业的贡献达到最大化。尽管这些正在进行的非正式的评估程序并不重要,

大多数企业还是会在一年中对本企业进行 1~2 次正式的绩效考核。

绩效考核实行于大大小小的政府和企业之中，因为它可以有多种用途，这些用途对企业  
和被评估的员工双方都有益。一般而言，可以体现在两方面：管理方面或发展方面（表 1-1）。

表 1-1 绩效管理的目的

| 管 理 方 面      | 发 展 方 面      |
|--------------|--------------|
| 衡量个人优缺点      | 确定员工培训需求并满足之 |
| 工作效果好坏       | 确定企业培训需求并实施之 |
| 记录个人决策       | 人力资源短期与长期规划  |
| 确定个人工作       | 确定企业长期发展需要   |
| 薪酬管理         | 建立评价员工的有效体系  |
| 决定晋升、调任或临时解雇 |              |
| 帮助工作目标实现     |              |
| 评价目标完成情况     |              |
| 确定法律要求       |              |

从管理的角度看，绩效考核结果可以为人力资源管理的各个层面提供服务。例如，绩效考核常常在薪酬决策中决定着绩效工资或奖励工资的有无和多少。通常一直提倡的“按劳取酬”就是这种思想在企业中的应用。另外，绩效考核与其他一些重要的人力资源决策也有直接的联系。例如，通过工作绩效的评价结果来决定员工的晋升、调任和临时解雇等，以及在招聘中将绩效考核结果优秀的员工特征作为甄选标准。还有一点容易被忽略的作用就是，绩效考核还能作为企业在涉及人力资源方面的法律诉讼时的“书面证据”。企业必须保存准确、客观的员工工作记录，以应付可能发生的诸如晋升、薪资分配和停止聘用等有关人力资源管理方面的法律纠纷。最后，值得指出的是，要使整个人力资源计划成功，企业还必须掌握员工的工作表现与其所需完成目标的吻合程度。而这种掌握必须依靠细致筹划和管理的人力资源评估程序。由于绩效考核会影响员工行为，因此，它可以直接提高企业的工作绩效。

从个人发展的角度来看，绩效考核为评价个人优缺点和提高工作绩效提供了一个反馈渠道。无论处在哪个工作层次的员工，绩效考核都会为其提供一个发言的机会以消除潜在的问题，并为员工制定新的目标以达到更高的绩效。现代的绩效考核不再像过去一样只被认为是监督员工工作、为企业赢利的工具，它更侧重于为员工制订培训、发展和成长计划。为发展的目的而制定的绩效考核方法认为，经理人员的任务是改善员工的工作方式，而不仅仅是评价员工过去的业绩。因此，绩效考核计划的主要优点之一就是为提高员工工作绩效建立了一个合理的基础，使管理者在绩效考核中的角色从一个法官变成为一个教练，承担着督导和培训的责任。

## 第二节 绩效管理

### 一、绩效管理思想的演变

随着经济全球化和信息时代的到来，市场竞争日益激烈。一个企业要想取得竞争优势，必须不断提高其整体效能和绩效。20 世纪 70 年代后期，绩效管理的概念被提出，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。