



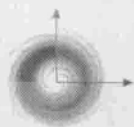
新坐标人力资源
管理系列精品教材

绩效考核 与绩效管理

林新奇 著

清华大学出版社

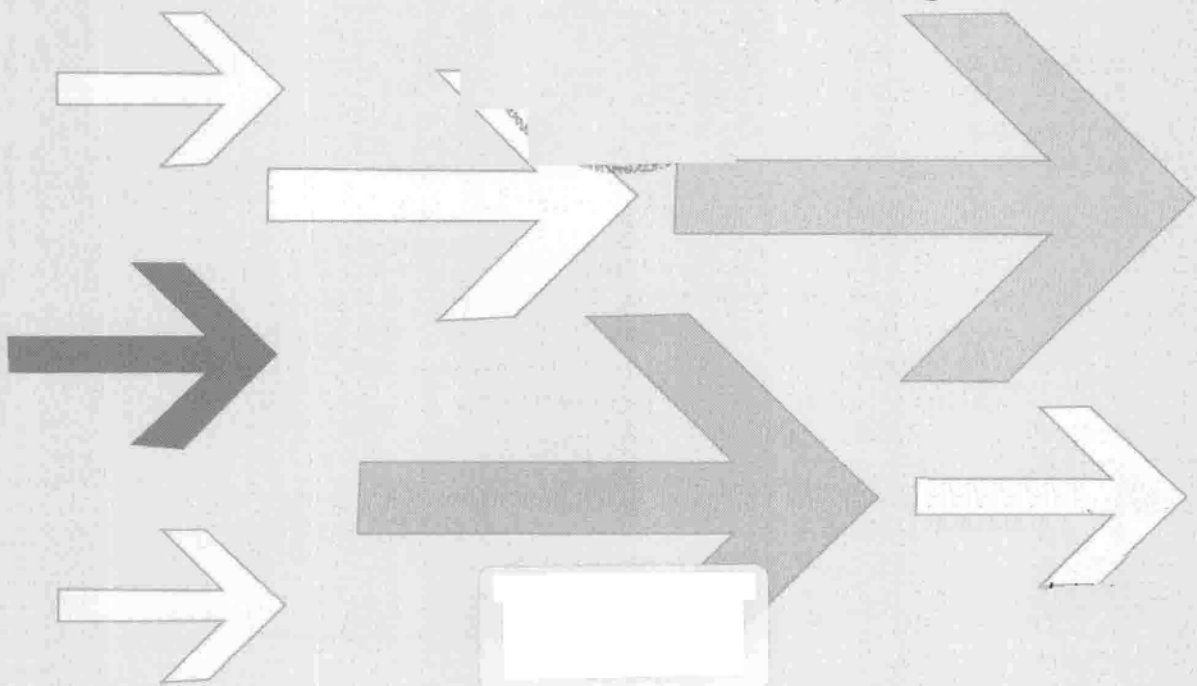




新坐标人力资源
管理系列精品教材

绩效考核 与绩效管理

林新奇 著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

这是一部理论联系实际,具有创新体系,以问题为导向,实战性强的绩效考核与绩效管理教科书。本书因应时代潮流和社会需要,结合作者多年从事企业与机关事业单位绩效考核与绩效管理咨询培训的经验 and 心得体会,在整合以前所写相关著作以及研究成果的基础上编写而成,具有相当的创新性、应用性和可操作性。适合大学高级人力资源管理、工商管理、公共管理以及其他相关经济与管理类专业研究生和在职人员进修培训使用,也可供各类 EMBA、MPA、总裁班或企业和机关事业单位实务工作者作为内训教材使用和阅读参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

绩效考核与绩效管理/林新奇著. —北京:清华大学出版社,2015

(新坐标人力资源管理系列精品教材)

ISBN 978-7-302-39303-0

I. ①绩… II. ①林… III. ①企业管理—人事管理—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 024914 号

责任编辑:左玉冰

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:24.75 插 页:1 字 数:570千字

版 次:2015年4月第1版 印 次:2015年4月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.80元

产品编号:052867-01

序

“绩效考核与绩效管理”是人力资源管理、MBA、MPA、工商管理等专业的一门核心课程,许多高校已将其列为研究生必修课或选修课,相关在职进修班、培训班或企业内训班也把它列为重要的培训课程之一。作者第一版的《绩效考核与绩效管理》(对外经贸大学出版社 2011 年 6 月)教材出版后销售情况良好,从反馈情况看,具有体例新颖独特,以实践为导向,切合实际,应用性、操作性强等特点,广受大学管理类相关专业师生和机关企事业单位实际工作者的好评。为此,在综合考虑各方面的意见与建议的情况下,作者决定进一步增订和完善本书,并应约由清华大学出版社出版。

回想作者从事人力资源管理教学、研究、咨询、培训等工作的历程,不觉已经近 30 个年头了。即使是从事绩效考核与绩效管理专门领域工作的历程,也已经超过 25 个春秋了。记得 1986 年的时候,我向于福建举办的中国行政管理体制改革研讨会发表了一篇论文:“论中国地方公务员的绩效考核”,并在中国人民大学劳动人事学院开设了“中国人事管理与考绩制度”的课程,开始了对绩效管理领域的正式研究。1992 年,本人有幸同于光远、张岱年等名家大腕们一起应邀在人民出版社新创办的《学习》杂志创刊号上发表了一篇名为“新加坡工资制度概况”的论文,开始把绩效管理与薪酬激励结合在一起进行比较探索。1996 年秋天,我公派出国留学,师从日本管理学界泰斗岡本康雄教授和港徹雄教授攻读国际经营学(管理学)博士学位,研究企业战略与人力资源管理和绩效管理问题,博士论文题目即是《企业初始条件对战略决策的影响:聚焦于人力资源问题——信息产业案例研究》。2002 年 3 月我学成归国,立即投入了繁忙的管理咨询与培训工作中,在中国迎来现代企业市场化、规范化、信息化和国际化管理元年的这个绿色春天里,开始了我和职业生涯中的一个重要旅程。2002 年秋季学期,我在中国人民大学劳动人事学院面向人力资源管理专业本科生和研究生,首次开设了“绩效考核与绩效管理”这门课程,这也是全国各大学经济管理类专业中第一次开设的“绩效考核与绩效管理”专业课,影响深远。从那时至今,我每年都分别向本科生和研究生(含 MBA 选修)开设这门课程,连续整整 13 年了。开始时大家还不是太重视,现在却已成为一门显学,也是最受重视和欢迎的一门课程。为此我很欣慰,也感到这与这么多年来我们从无到有的坚持和积累不无关系,更与实践的发展和理论的发展密切相关。当时曾有相关大学来我校访问交流,问我人力资源管理专业中有何必要专门开设绩效管理课,而且一门“绩效考核与绩效管理”课哪有那么多内容可讲 3 学分?当时我在认真回答之余,深感任重而道远!

为此从那时以来,我不仅到处宣传普及和讲授讲解“绩效考核与绩效管理”的课程及

相关培训问题,出版发表了大量的教材、著作、论文和文章,而且为广大企业和机关事业单位进行了许许多多的咨询项目与改革实践工作,从中获得了更深刻的体会、经验和成功秘诀,积累了更多的调查研究成果,并由此创立了一套独特的绩效考核与绩效管理体系,即“绩效管理五大要素模型及其实施要点”。现在摆在大家面前的这本著作,即是该体系的一个理论表达和经验体现,相信各位在系统认真地读过本书之后将对绩效考核与绩效管理会有一个全新的认识和欣喜的收获!

与一般教材不同,本书打破学科体系,以实践为导向,具有颠覆性创新体例,是一部具备很强的技术性、操作性、实用性和便捷有效性的绩效考核与绩效管理全新教材与著作。本书主要聚焦于绩效管理的五大问题,即目标理念问题、指标设定问题、考评主体问题、程序执行问题和案例实践问题,以及这五个问题之间的相互关系与运作机制,从而建立“绩效管理五大要素模型”并探讨其操作要点。应该说,这五大要素都是偏重于技术和实践层面的问题。这是绩效考核中大家往往最看重的问题,也是最复杂、操作难度最大的问题,为此本书的主要篇幅放在了这里。其主要内容如下:第一大要素:目标理念篇,包括绩效考核与绩效管理的目标,绩效考核与绩效管理的历史演进,从绩效考核过渡到绩效管理,绩效管理体系的建立和完善,关于绩效考核的方法、技术和流程等。第二大要素:指标设定篇,包括绩效概念新解,BSC 及其应用,KPI 指标及其应用,MBO 及其应用,EVA 技术及其应用,指标设定的 SMART 原则,权重的安排问题等。第三大要素:考评主体篇,包括绩效管理机构及其职责,直线经理的绩效管理职责,360 度考评反馈及其应用,如何建立和完善绩效管理制度,如何防止考评主体的非客观性,关于员工和外部客户问题等。第四大要素:程序执行篇,包括绩效管理是一个系统性程序,强制分布法及其应用,团队/部门绩效如何与个人绩效相挂钩,考核结果的调整与应用,绩效沟通机制及其实施,绩效管理系统的有效性验证等。第五大要素:案例实践篇,包括如何与薪酬激励挂钩,高管人员的绩效考核,职能部门人员的绩效考核,子公司负责人的绩效考核,研发人员的绩效考核,营销人员的绩效考核,工作团队的绩效考核等。

我们认为,绩效管理是一个综合的管理体系,是整个人力资源管理系统的核心,贯穿于组织(企业)管理的始终。绩效管理是人力资源管理部门整合企业人力资源管理的有效手段和方式,也是人力资源管理部门的工作目标。总体来说,绩效管理涉及了人力资源管理的各个方面,既包括大量的管理技巧,也包括人力资源管理所要努力的许多基础方面,亦即提高组织与员工的绩效水平和组织管理员工绩效的能力。同时,绩效管理是一个完整的系统,在这个系统中,组织、管理者和员工都应参与进来,管理者和员工通过沟通的方式,将组织的战略、任务、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来,在持续不断沟通的前提下,管理者帮助员工清除工作过程中的障碍,提供必要的支持、指导和帮助,与员工共同完成绩效目标,从而实现组织的战略规划和战略目标。

绩效管理也是现代企业管理体系中不可缺少的一环,有效的绩效管理会给我们日常的管理工作带来巨大的好处。绩效管理可以使管理工作富于目的性和计划性,能够不断提醒管理人员在保持忙碌的同时实现组织目标,而不是割裂开来。所以绩效管理的贡献就在于它对组织目标的关注,促使组织成员的努力方向从单纯的忙忙碌碌向组织目标要求的方向聚焦。绩效管理还可以规范管理者的行为,帮助管理者提升管理水平。此外,通

过绩效管理,还能够发现组织中潜伏的问题,使组织时刻对准发展的方向。这些都对组织管理工作及战略目标的实现有着积极的促进作用,即使绩效管理不能直接解决所有的问题,也能为处理好其中大部分管理问题提供帮助。因此,绩效管理在整个企业管理中具有战略的价值,发挥着重要的作用。

绩效管理不仅在组织管理(企业管理)中具有重要的地位和作用,而且在整个人力资源管理中也居于核心的位置,成为工作的重心。绩效管理既是检验组织设计、工作分析、人力资源规划、员工招聘、职业规划等是否合理有效的主要依据,也是进行公平合适的薪酬激励、岗位调整、培训开发等的主要依据,还是承接战略规划与人力资源管理职能之间联系的主要纽带。

我们认为,绩效管理是促进企业战略落地的主要方法,是实现战略管理的主要工具,也是实现企业管理有效性的重要手段;绩效管理可以为组织带来持续的制度化的竞争优势,已经成为人力资源管理的核心和工作重心。随着企业管理和人力资源管理的发展,特别是随着全球化和知识经济的发展,绩效管理的战略意义更将大大提升。

目前,绩效考核已经在我国各级政府机关或企事业单位普遍展开,大家都很重视绩效考核了。但是严格地说,能深刻理解绩效考核的内涵,能抓住要点、懂得核心问题的并不多。所谓“出力不讨好”,可能重要的一个原因就在这里。根据多年的管理咨询和操作实践,我们认为,要做好绩效考核,你必须一开始就要非常明白你究竟要什么、要做什么、要不要做?也就是说,你的目标是什么?是不是很有决心做?要做的内容、主要问题或者要害在哪里?明白了这些,你才可能做好、做成功!

那么绩效考核的目标究竟是什么?决心如何下?主要问题、要害在哪里呢?迄今为止,无论是理论还是实践,可以说能搞得很透彻的并不多。所以绩效考核成功的少,失败的多。那么为此我们是不是就退避三舍,不搞绩效考核了呢?当然也不行。正如我在一个演讲里说过的那样:搞绩效考核是疯子,不搞绩效考核是傻子。当疯子还有点希望,当傻子那就没有希望了。所以绩效考核还得搞!但是怎么搞呢?理论上说要把绩效考核进化为绩效管理,一套一套的,但是操作起来还是绩效考核硬碰硬,没什么可逃避的,和稀泥也不行。那么既然要勇往直前,我们就需要研究战略和策略,需要研究问题、困难的症结所在,研究应对问题、困难的对策措施。

本书聚焦于绩效管理五大问题即“绩效管理五大要素模型”并探讨其操作要点,具体而言,主要想针对以下具体问题提出具体对策措施:

绩效考核首先要解决“考什么”,即考核指标的问题。那么,如何设定考核指标呢?可以从指标来源问题、关键指标问题、指标量化问题、权重安排问题等几个方面加以考虑和解决。通过界定“绩效”的内涵和外延,可以明确设定指标的依据、维度和具体要素;绩效考核的依据很多,各种指标也不可能全部一一考核,只能集中抓住关键指标。提取关键指标有三种主要方法:平衡计分卡、关键绩效指标和目标管理法;是不是所有的考核指标都可以量化?如何量化?要把握的量化原则和标准是什么?这些问题都需要具体解决;每个指标所占考核分量是否一样?指标之间的权重如何安排?这些问题都很重要,都需要认真探讨。

我们认为,单纯地将绩效界定为结果或行为,都是不够全面的。在绩效管理的具体实

践中,应采用较为宽泛的绩效概念,即包括行为和结果两个方面。当对组织或个体的绩效进行考核与管理时,既要考虑投入(行为),也要考虑产出(结果)。绩效包括做出了什么和如何做的这两个方面,同时还要关注从投入到产出之间的转化过程,亦即行为与结果之间的关系。根据绩效的内涵和外延,一个完整的绩效应该由行为结果、行为特征和行为能力三个方面构成,包括德、能、勤、绩、廉五大要素,又可细分为很多具体指标;但绩效考核主要考核的是关键绩效指标,通过平衡计分卡、关键绩效指标和目标管理法等三种主要方法,可以提取到相应的关键绩效指标。所有关键绩效指标都需要有明确的标准,根据SMART原则尽可能量化,无法量化的指标要用具体的行为描述,尽量做到科学、规范,便于操作。量化后,各指标之间要有一个权重安排,指标权重确定的常见方法有四种:直接判断法、重要性排序法、三维确定法和权值因子分析法。

绩效指标即“考什么”问题解决之后,接下来就要解决“谁来考”即考评主体问题。如年度考核时涉及个人、主管领导、群众、本机关负责人或者授权的考核委员会等多方面。实际上,针对不同的考核内容,考核的主体也会有所不同。绩效考评的主体由哪些组成,要根据组织的实际情况、考核的目的、考核的成本等来做选择。但考评主体一般都包括直接领导者、人力资源管理部门和绩效考评委员会。直接领导者的角色和责任有:利益协调者,教练,资料收集者,公证员,诊断专家;考核前的培训,日常工作等。人力资源管理部门的角色和责任有:组织协调工作,计划评估工作,方案制定与宣传,后续工作。绩效考评委员会的角色和责任有:制定考核实施办法,组织、指导、监督考核工作,审核、确定考核等次,协调、处理关于绩效考核问题的申诉等。

“考什么”和“谁来考”问题解决之后,还要解决“如何考”即考评程序执行如何统合的问题。绩效考评包括对组织内各部门绩效的考评和组织成员个人绩效的考评,而且部门绩效和个人绩效需要相挂钩。如何挂钩?用什么方法来进行绩效考评呢?考核之后可能会发现一些问题,这时的考核结果怎么调整?当绩效考核完成后,评估的结果要与人力资源管理的其他环节相互配合使用,使得绩效管理发挥其在人力资源管理体系中的作用,那么考核结果应该怎么运用呢?此外,绩效考核过程同时也是一个不断沟通的过程,这样才能达到绩效考核的预期效果。那么,如何做好绩效管理沟通呢?为此,我们需要研究和掌握部门绩效和个人绩效相挂钩的方法,强制分布法的操作技术,如何正确调整考核结果的方法和技巧,如何安排考核结果的几种主要用途,以及绩效管理沟通的方法和技术等。

在实践中我们会发现,部门绩效与个人绩效会有一定的关系,并且相互影响。所以要研究和掌握部门(或团队、单位)绩效与个人绩效的挂钩问题及其技术。此外,在绩效考核中一般都要采用强制分布法,可以说没有强制分布法就没有绩效考核。所谓“强制分布法”是指组织在评估绩效结果时,按照“两头小、中间大”的正态分布规律,事先确定好各等级在被考评者总数中所占的比例,然后按照每个被考评者实际绩效的优劣程度,强制列入其中的一个等级的做法。对于绩效考核中出现的问题以及被考评者的申诉,要及时查找原因,及时沟通,并及时调整考核结果。当绩效考核完成后,评估的结果要与人力资源管理的其他环节相互配合使用,主要用于绩效分析和绩效改进、薪酬调整和奖金发放、招聘、职务调整、培训、人员职业生涯规划等方面。在整个绩效考核过程的各环节中,始终贯穿着绩效沟通,如绩效计划沟通、绩效辅导沟通、绩效考核沟通、绩效反馈沟通等,这也是绩

效考核成败的重要因素。

特别是,本书额外关注了程序执行问题,或者叫各环节的衔接统合问题,这是大家一般都比较忽视却非常重要的问题。这方面是本书,也是作者在咨询实践中特别关注的一个问题。除了技术层面的问题之外,实践过程中,绩效考核的目标定得准不准,决心大不大,执行认真不认真等,也都非常重要,可以决定绩效考核的成败,为此本书在这些方面也安排了一定的篇幅。

《学记》中云:“学然后知不足,教然后知困。知不足,然后能自反也;知困,然后能自强也。”管理是一种信念,真正的管理是一种信仰。绩效考核与绩效管理更需要有一种坚强的决心和毅力。路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。愿中国企业和机关事业单位的绩效考核与绩效管理越走越好,愿以此书与所有从事绩效考核与绩效管理的研究者和实践者们共勉!

林新奇

2015年1月28日于北京

目 录

第一部 目标理念篇

第一章 绩效考核与绩效管理的目标	3
一、绩效考核与绩效管理	3
二、绩效管理的地位与作用	6
三、绩效考核的目的和目标	10
四、绩效考核其实考的是领导	13
第二章 绩效考核与绩效管理的历史演进	17
一、古代中国的考绩与考课制度	17
二、近代欧洲的绩效评估与考核	22
三、现代美国的绩效考核与管理	24
四、日本的人事查定与业绩评价	26
第三章 从绩效考核过渡到绩效管理	32
一、绩效考核的局限性	32
二、绩效管理的主要特点	33
三、绩效考核与绩效管理的区别	34
四、从绩效考核过渡到绩效管理	36
第四章 绩效管理体系的建立和完善	43
一、绩效管理体系的基本含义与组成要件	43
二、绩效管理体系的基本功能及运行步骤	45
第五章 关于绩效考核的方法、技术与流程	62
一、绩效考核方法的分类	62
二、影响绩效考核方法甄选的因素	63
三、选择绩效考核技术的标准	66
四、绩效考核流程设计中的若干方法	71

第二部 指标设定篇

第六章 绩效概念新解	87
一、绩效的概念	87
二、绩效结构研究	90
三、影响绩效的主要因素	95
第七章 BSC 及其应用	120
一、平衡计分卡的诞生与发展	120
二、平衡计分卡的结构与内容	123
三、平衡计分卡的设计与操作	126
四、平衡计分卡的实践意义	128
第八章 KPI 指标及其应用	134
一、KPI 的概念及其特征	134
二、KPI 指标体系的设计思路	140
三、KPI 指标的设计流程和步骤	145
第九章 MBO 及其应用	156
一、目标管理法的诞生与发展	156
二、目标管理法的内容和特点	157
三、目标管理法的操作流程	158
四、目标管理法的实践评价	160
第十章 EVA 技术及其应用	166
一、EVA 绩效管理内涵	166
二、EVA 的计算方法	167
三、构建企业 EVA 绩效考核指标体系的内容与要求	169
第十一章 指标设定的原则及权重安排	176
一、指标设定的原则	176
二、设定指标权重的方法	179
三、设置大类指标权重	181
四、设置每个考核指标的权重	183

第三部 考评主体篇

第十二章 绩效管理机构及其职责	191
一、绩效考评委员会的组成和职责	191
二、人力资源部的绩效管理职责	191

三、各子公司、各部门的绩效管理职责	194
第十三章 直线经理的绩效管理职责	196
一、直线经理在绩效管理中的角色和职责	196
二、直线经理的沟通技能与绩效管理	198
三、直线经理应如何创建绩效导向的企业文化	199
第十四章 360 度考评反馈及其应用	203
一、360 度考评反馈的兴起背景与基本含义	203
二、360 度考评反馈的实施步骤及操作要点	206
三、360 度考评反馈的实施条件与注意事项	208
第十五章 如何防止考评主体的非客观性	220
一、绩效考评中常见的问题及避免方法	220
二、对考核主体进行培训	221
第十六章 关于员工和外部客户问题	225
一、员工自我考评	225
二、外部客户考核	227
第四部 程序执行篇	
第十七章 如何建立和完善绩效管理制度	233
一、绩效管理制度的内容	233
二、绩效管理制度的编写	235
三、如何评价企业绩效管理水平和	236
四、企业绩效管理体系的改进	236
第十八章 强制分布法及其应用	244
一、强制分布法的来源及基本思想	244
二、强制分布法的操作与应用	246
三、强制分布法的适用环境及有效性问题	248
第十九章 团队/部门绩效如何与个人绩效相挂钩	252
一、团队/部门绩效与个人绩效相挂钩的含义	252
二、团队/部门绩效与个人绩效相挂钩方式	252



第二十章 绩效考核结果的调整与应用	256
一、绩效考核结果的调整	256
二、绩效考核结果的应用	256
第二十一章 绩效管理沟通机制及其实施	264
一、绩效管理沟通的含义及目的	264
二、绩效管理沟通的基本原则	265
三、绩效管理沟通的体系	266
四、绩效管理沟通的机制	272
五、常见的绩效沟通偏差及其克服方法	274
第二十二章 绩效考核的有效性验证	282
一、研究绩效考核有效性的原因	282
二、绩效考核有效性的影响因素	283
三、如何增强绩效考核的有效性	285

第五部 案例实践篇

第二十三章 高管人员的绩效考核	293
一、高层管理人员的范围和特点	293
二、高层管理人员绩效管理的目标	293
三、高层管理人员绩效管理的指标设计	294
四、高层管理人员绩效管理的流程	298
五、高层管理人员绩效管理结果的运用	300
第二十四章 职能部门人员的绩效考核	305
一、职能部门人员的含义和特点	305
二、职能部门人员绩效管理的目标	306
三、职能部门人员绩效管理的指标设计	306
四、职能部门人员绩效管理的流程	308
五、职能部门人员绩效管理结果的运用	310
第二十五章 子公司负责人的绩效考核	315
一、子公司负责人的范围和特点	315
二、子公司负责人绩效管理的目标	315
三、子公司负责人绩效管理的指标设计	316
四、子公司负责人绩效管理流程	319

五、子公司负责人绩效管理结果的运用	321
第二十六章 研发人员的绩效考核	327
一、研发人员的含义和特点	327
二、研发人员绩效管理的目标	328
三、研发人员绩效管理的指标设计	329
四、研发人员绩效管理的流程	330
五、研发人员绩效管理结果的运用	332
第二十七章 营销人员的绩效考核	338
一、营销人员的绩效管理特点	338
二、营销人员绩效管理的目标	339
三、营销人员绩效管理的指标设计	341
四、营销人员绩效管理的流程	343
五、营销人员绩效管理结果的运用	345
第二十八章 工作团队的绩效考核	351
一、工作团队的概念和特点	351
二、工作团队绩效管理的目标	352
三、工作团队绩效管理的指标设计	353
四、工作团队绩效管理的流程	356
五、工作团队绩效考核结果的运用	358
参考文献	362
附录	374
后记	383

第一部

目标理念篇

- 第一章 绩效考核与绩效管理的目标
- 第二章 绩效考核与绩效管理的历史演进
- 第三章 从绩效考核过渡到绩效管理
- 第四章 绩效管理体系的建立和完善
- 第五章 关于绩效考核的方法、技术与流程

绩效考核与绩效管理的目标

核心提示

1. 区别“绩效考核”与“绩效管理”概念及特点；
2. 掌握绩效考核与绩效管理的区别和联系；
3. 认识绩效管理的战略导向及意义；
4. 明确绩效考核的目的和目标；
5. 了解绩效考核与绩效管理的地位和作用；
6. 为组织战略发展树立长远的绩效管理意识。

企业管理等于人力资源管理,人力资源管理等于绩效管理,绩效管理已经成为企业可持续竞争优势的关键所在。随着人力资源管理理论与实践的发展,绩效管理变得越来越重要,并且成为研究者和经营经理者们关注的一个焦点问题。我们认为,“绩效”是组织、部门或员工控制下的,与工作目标相关的行为及其产出。行为旨在促进产出的合理实现,产出旨在形成目标导向,二者不可偏废。“绩效考核”概念,指的是企业通过对部门、员工或所属单位与个体的投入产出状况进行考察、衡量或比较,从而确定其行为价值,提高企业竞争力的一个重要过程。而所谓“绩效管理”,则是在拓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,是一系列充分发挥每个员工的潜力、提高其绩效,并通过将员工的个人目标与企业战略相结合以提高组织绩效的一个过程。

一、绩效考核与绩效管理

(一) 绩效考核及其特点

绩效考核又称为绩效评估(performance appraisal),最早它被定义为“对员工个人在任职的绩效和行为作出评估的过程,其目的在于评估其培训需求,确定合格的留任者,进行

薪水调整以及晋升”^①。当代管理实践上,绩效评估或绩效考核一直是一个敏感的话题,牵动着每个相关者的神经。所以,清晰界定绩效考核的内涵和外延是很有必要的。

从理论上讲,绩效考核是指考评主体针对企业中的每个员工所承担职务职责的履行程度,以及担任更高一级职务的潜力,对照工作目标或绩效标准,采用各种科学的定性和定量的考评方法,对员工行为的实际效果及其对企业的贡献、价值进行有组织的并且是尽可能客观的考核和评价,并且将评定结果反馈给员工的一个过程。

换言之,所谓绩效考核就是管理者或相关人员对员工的工作行为及其结果进行评价的过程,其目的不是单纯地为了考核而考核,而是希望通过绩效考核确认员工的绩效水平,并通过对考核结果的各种合理运用达到激励员工努力工作的目的。

但是理论和实践总是存在着一定的差距。在实践中,绩效考核的内涵和外延并不为人们清晰认识,常常存在多种误区:

(1) 绩效考核往往被异化为替管理者履行管理责任的工具,凡事“一考了之”,以为绩效考核就是管理,从而削弱各级管理者的应有职能和主动积极性;

(2) 认为员工之所以改善绩效,其主要动力不是来自对企业价值的认同,而是来自利益的驱使和对惩罚的惧怕;

(3) 绩效考核的结果倾向常常使管理者单纯依赖定期的、既成绩效的评估而忽略了对工作过程的控制和督导;

(4) 过分依赖绩效考核来提高员工绩效的管理方式,重结果,轻过程,不利于培养缺乏工作能力和经验的员工;

(5) 在绩效考核过程中,管理者往往充当着“警察”的角色,导致管理者与被管理者之间的对立和冲突;

(6) 有些工作无法用明确的工作标准来衡量,导致员工趋向规避责任;

(7) 当员工发现通过努力无法达到要求的工作标准时,就可能自暴自弃、放弃努力,或归因于外界、他人和其他因素;

(8) 绩效考核可能会产生“劣币驱逐良币”的效应,即低绩效的员工仇视高绩效的员工,一旦大家都对他们产生抵触情绪,则高绩效者也可能放弃追求高绩效的努力。

因此,结合绩效考核理论与实践的一些情况,本书将绩效考核界定为:绩效考核是企业通过对部门、员工或所属单位与个体的投入产出状况进行考察、衡量或比较,从而确定其行为价值,提高企业竞争力的一个重要过程。所谓投入产出状况,指的是投入、产出及其转化过程。

(二) 绩效管理及其特点

人们对绩效考核的概念十分熟悉,但对于绩效管理则比较陌生。其实,随着人力资源管理理论与实践的发展,绩效管理变得越来越重要,越来越多地得到研究者和经营经理者们的关注。那么,绩效管理是什么?它又有什么特点呢?

^① The ALA Glossary of Library and Information Science, ed. Heartsill Young (Chicago: American Library Association, 1983), p. 166.