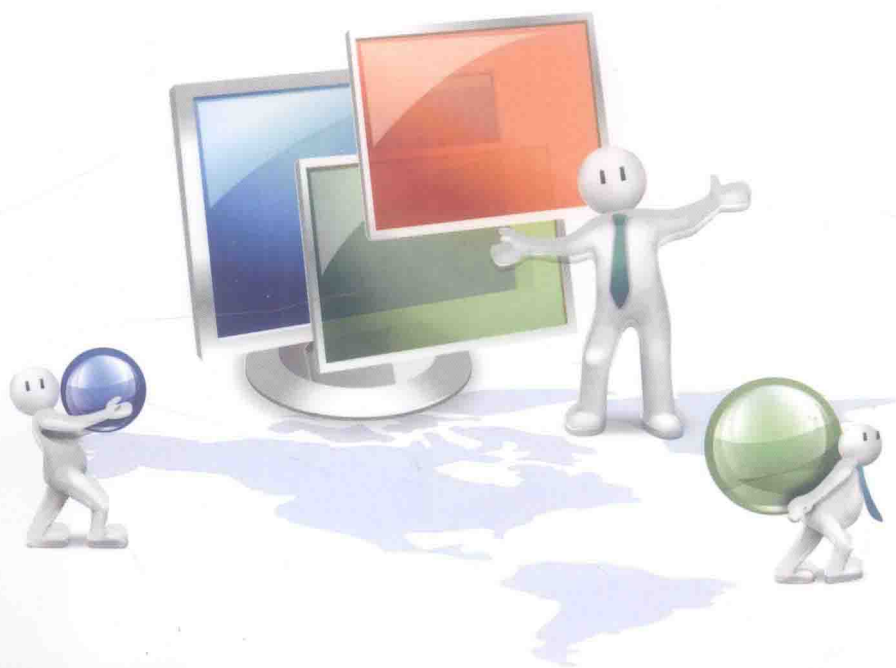


21 世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列



主 编 葛玉辉
副主编 荣鹏飞

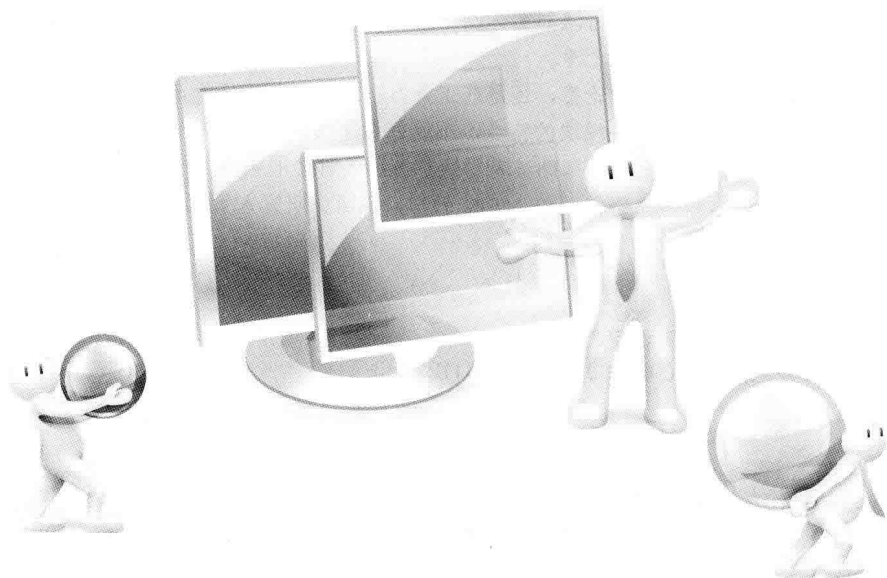
绩效管理

Performance Management



清华大学出版社

21世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列



主 编 葛玉辉
副主编 荣鹏飞

绩效管理

Performance Management

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书注重理论与实践的平衡,汲取了绩效管理经典作品的思想和新观点,同时融入了编者多年来在管理咨询实践中的心得体会与经验,形成了对绩效管理的全新思路。

全书共分为三篇十二章,按照“基础理论—工具方法—实际操作”的思路,有步骤、有层次地引入绩效管理知识,既有基础理论的系统阐释,又有工具方法与实际操作的介绍,能够帮助读者正确处理绩效管理研究与实务中遇到的难题,体会以不变应万变之理。

本书兼具理论性和实操性,无论是在基础理论篇,还是在工具方法篇和实际操作篇,都注重理论联系实际,利用丰富的图表来形象地表达绩效管理中各模块的特点,不仅每章用案例导入,知识点结合案例进行分析,而且在每章的最后还设置了两个思考型案例,帮助读者尽快掌握绩效管理的实务操作技能。

本书适合作为经济管理类专业的本科生、研究生和 MBA 教材,也可供研究人员及各类组织的管理人员自学和培训使用。

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

绩效管理/葛玉辉,荣鹏飞主编. —北京:清华大学出版社,2014

21 世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列

ISBN 978-7-302-34874-0

I. ①绩… II. ①葛… ②荣… III. ①企业绩效—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 310934 号

责任编辑:陈仕云

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:马军令

责任印制:何 芊

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

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:19.5 字 数:492 千字

版 次:2014 年 9 月第 1 版 印 次:2014 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:36.00 元

丛书主编

葛玉辉，男，1964 年出生，华中科技大学管理学博士，上海理工大学管理学院教授、博士生导师、工商管理系主任，国内著名的管理咨询专家，中国管理学网名师，上海交通大学海外教育学院特聘教授，复旦大学网络教育学院特聘教授，慧泉（中国）国际教育集团高级教练，上海市“人力资源管理”精品课程主讲教授，上海解放教育传媒·学网特聘教师，南京汇银管理公司首席顾问，上海捷联投资咨询公司技术总监，上海邃博教育咨询有限公司总经理。曾先后主持和承担科研项目 30 项，其中，国家社科基金项目 1 项，国家自然科学基金项目 1 项，国家软科学研究计划项目 1 项，国家教育科学“八五”规划课题 1 项，“八五”部级重点课题 1 项，省“九五”教育科学和规划课题 2 项，省“十五”教育科学课题 1 项，教育部课题 1 项，上海市教委课题 1 项、重点课题 2 项、横向课题 18 项。在 *African Journal of Business Management*、*Journal of Grey System*、*Journal of Computational Information Systems*、《预测》、《管理工程学报》、《科学学与科学技术管理》等国内外期刊上公开发表学术论文 140 多篇；获得“全国学习科学学会优秀论著二等奖”、“全国学习科学学会优秀成果二等奖”、“湖北省重大科技成果奖”、“湖北省科技进步三等奖”。

丛书编委

（排名以姓氏笔画为序）

毛志峰 王媛媛 许丹 刘凯 刘健 宋志强 张梦莹

陈茂群 赵丙艳 荣鹏飞 盖鸿颖 葛玉辉 滕小芳

丛书序

“21 世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列”丛书是在 2011 年出版的“人力资源管理师操作实务”丛书的基础上修订而成的。本丛书集基础理论、工具方法、实际操作、结果应用于一体，目的是引导读者强化人力资源管理理论、方法及实践的应用，为现代人力资源管理者提供一套完整而实用的人力资源管理系列教学和常用实务工具丛书。

一、丛书框架

本丛书包括以下七个分册：

1. 人力资源管理
2. 工作分析与设计
3. 招聘与录用管理
4. 员工培训与开发
5. 绩效管理
6. 薪酬管理
7. 职业生涯规划与管理

二、丛书特色

1. 基础理论

根据现有文献的整理，有关人力资源管理的理论可归纳为：战略型人力资源管理理论、描述型人力资源管理理论和规范型人力资源管理理论。在经济全球化和知识经济的趋势下，未来的人力资源管理在企业提高竞争力、建立核心竞争优势中将扮演更为重要的角色。“万丈高楼平地起”，本丛书按照人力资源管理的实务需要搭建人力资源管理的基础理论构架。

2. 工具方法

“工欲善其事，必先利其器”，西方人力资源管理理论和实践在其演化过程中，亦发展出了丰富多样的人力资源管理专业化工具，形成了一个由多个模块构成的、仍处于不断发展中的工具体系，堪称人力资源管理之精华。西方人力资源管理工具在不断被中国企业所接纳的同时，其“水土不服”的一面也逐渐显现。本丛书在人力资源管理的专业化工具的应用上，强化了本土化的实现与企业经营实际配置的最佳状态，强调其有效性、适用性，突出实用性特色。

3. 实际操作

学术从来都是实践的后台，人力资源管理是一门实践性很强的学科，学习的目的是应用，以解决我国企业当前面临的实际问题。本丛书力争打造人力资源管理体系的立体课程设计，提供了最新的实战案例，完美地展现了人力资源管理的成功经验及实用技巧，让人力资源管理人员不仅能成为企业的“人才专家”，而且能成为企业的“运营专家”。

4. 结果应用

多年的实践证明，人力资源管理的先进工具、方法、技能能否有效地实施，很关键的一点在于其结果如何运用。如果运用得不合理，那么再好的工具、方法、技能也得不到充分体现。本丛书通过对大量源自实际工作的典型案例的细致讲解和完善操作，生动地展示了人力资源管理实践中的各种应用技巧。

5. 教学互动

我们在互联网上搭建了一个编者与读者教与学的互动平台，将丛书最新理论成果、策划案例分析、图形、表格、工作文本等相关资料展现在教学互动网站上（<http://www.e8621.com>），形成教与学互动，实现丛书资源共享。

本丛书从调研、策划、构思、撰写到出版，前后历时两年半时间。本丛书的出版，既是作者辛勤成果的体现，更是“产学研”团队合作的成功。衷心感谢团队成员们付出的大量心血，感谢清华大学出版社的编辑老师们为本丛书的出版所提供的支持和帮助。

在编写本丛书的过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。限于编者的水平和经验，本丛书难免存在不足之处，敬请读者批评指正 E-mail: gyh118@126.com。

葛玉辉

2014年6月于上海

前言

绩效管理作为人力资源管理的核心,对其他人力资源工作起着承前启后的重要作用;没有一个完善的绩效管理系统以及恰当的实施,人力资源管理工作就很难开展。每个组织都知道绩效管理是人力资源管理工作关键,然而在绩效管理实践中,它又是一个人见人怕的“烫手山芋”,往往得不到经理的喜欢和员工的支持。这些症结不是无缘无故形成的,而是缘于一系列对绩效管理的不正确理解和对绩效管理工具的不恰当使用。对于何为绩效、绩效指标应当如何设计、绩效管理实施的关键是什么,大部分绩效管理的实施人员只有一个模糊的概念,往往只是凭经验和感受去做,结果自己落入了绩效管理误区中却还百思不得其解。

目前,不论是普通高校的企业管理、劳动经济学等经济管理类相关专业的大学生、研究生和 MBA,还是各种类型组织内的人力资源管理从业人员及广大普通员工,都亟需一本绩效管理教科书,以帮助他们系统地学习绩效管理知识,掌握绩效管理理论,提高绩效管理的实际操作技能。

本书受国家社科基金项目(项目编号:11BGL014)、上海市教委科研创新重点项目(项目编号:14-ZS117)和上海市一流学科建设项目(项目编号:S1201YLXK)的资助,系统、全面地介绍了绩效管理的理论和方法,共三篇,分为十二章。其中,第一篇基础理论篇,包括第一章绩效与绩效管理,第二章绩效管理的现状与误区,第三章绩效指标与标准的设计;第二篇工具方法篇,包括第四章目标管理,第五章 KPI 考核法,第六章平衡计分卡,第七章 360 度绩效考核,第八章非系统考核法;第三篇实际操作篇,包括第九章绩效考核准备,第十章绩效考核实施,第十一章绩效反馈,第十二章绩效考核结果应用。

本书从全新的视角来分析绩效以及绩效指标的设计,通过理论与案例相结合,利用丰富的图和表,形象地将绩效管理的本质与实际操作展示出来。具体来说,本书有如下三大特色。

第一,按照“基础理论—工具方法—实际操作”的思路,有步骤、有层次地引入绩效管理知识,既有基础理论的系统阐释,又有工具方法与实际操作的介绍,使读者对绩效管理的理解更加透彻。

第二,以全新的视角介绍绩效指标的设计,结合平衡计分卡与关键绩效指标,从绩效指标的分解、筛选与表述三方面进行分析,然后再结合绩效考核工具的介绍,引出绩效管理实际操作的全过程,全面深刻地介绍了绩效管理。

第三,本书无论是在基础理论篇,还是在工具方法篇和实际操作篇,都注重理论联系实际,利用丰富的图表形象地表达绩效管理中各模块的特点。每章的开头均以案例导入,每章的正文适当穿插案例,每章的结尾再设置两个大的案例,便于读者结合理论进行分析和讨论。

本书由葛玉辉担任主编,荣鹏飞担任副主编,具体编写分工为:葛玉辉编写了本书的第一

章、第三章和第十章；荣鹏飞编写了本书的第二章和第六章；盖鸿颖、张梦莹、滕小芳、陈茂群、王媛媛、刘凯和毛志峰分别编写了本书的第四章、第五章、第七章、第八章、第九章、第十一章和第十二章；全书由赵丙艳、刘健统稿。

本书的出版得到了清华大学出版社的大力支持，在此深表感谢。

由于编写时间和编者水平有限，书中的纰漏和瑕疵在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

2014年6月1日

目录

第一篇 基础理论篇

第一章 绩效与绩效管理	2
第一节 绩效概述	3
第二节 绩效管理的概念	7
第三节 战略性绩效管理	16
本章小结	19
思考与练习	20
案例分析	20
第二章 绩效管理的现状与误区	23
第一节 绩效管理普遍的误解	23
第二节 绩效管理的现状与分析	29
第三节 绩效管理的十大困局	30
本章小结	42
思考与练习	42
案例分析	43
第三章 绩效指标与标准的设计	45
第一节 绩效指标	45
第二节 绩效指标的设计方法	50
第三节 绩效标准	59
本章小结	66
思考与练习	67
案例分析	67

第二篇 工具方法篇

第四章 目标管理	72
第一节 目标概述	73

第二节 目标管理概述.....	75
第三节 目标管理的操作流程.....	82
第四节 目标管理实践.....	87
本章小结	92
思考与练习	92
案例分析	93
第五章 KPI 考核法	96
第一节 KPI 的概念	97
第二节 KPI 的筛选及类型	99
第三节 KPI 的设计	102
第四节 KPI 考核的实施	108
第五节 KPI 考核法实践	113
本章小结	118
思考与练习	119
案例分析	119
第六章 平衡计分卡	123
第一节 平衡计分卡概述.....	124
第二节 平衡计分卡系统.....	130
第三节 平衡计分卡的实施流程.....	139
第四节 平衡计分卡的评价.....	148
本章小结	150
思考与练习	151
案例分析	151
第七章 360 度绩效考核.....	156
第一节 360 度考核法概述.....	156
第二节 360 度考核法的操作流程.....	164
第三节 360 度考核法实战案例.....	170
本章小结	174
思考与练习	174
案例分析	174
第八章 非系统考核法	178
第一节 以业绩报告为基础的考核法.....	178
第二节 以员工比较系统为基础的考核法.....	181
第三节 以个人绩效合约为基础的考核法.....	188
第四节 以特殊事件为基础的考核法.....	190
第五节 其他考核法.....	196
第六节 非系统考核法的选用.....	200

本章小结	201
思考与练习	201
案例分析	202

第三篇 实际操作篇

第九章 绩效考核准备	206
第一节 绩效考核目标	207
第二节 绩效考核周期	211
第三节 绩效考核方案设计	213
本章小结	220
思考与练习	220
案例分析	221
第十章 绩效考核实施	223
第一节 绩效计划	224
第二节 绩效实施与管理	234
第三节 绩效实施的效果改善	240
本章小结	244
思考与练习	245
案例分析	245
第十一章 绩效反馈	249
第一节 绩效反馈概述	250
第二节 绩效反馈面谈	254
第三节 绩效反馈的效果评估	266
本章小结	267
思考与练习	267
案例分析	267
第十二章 绩效考核结果应用	272
第一节 绩效考核结果应用的概念	273
第二节 绩效考核结果应用的流程	275
第三节 绩效改进	287
本章小结	293
思考与练习	293
案例分析	294
参考文献	298

第一篇 基础理论篇

所有的组织都必须思考“绩效”为何物。这在以前简单明了，现在却不复如是。策略的拟定越来越需要对绩效的新定义。

——彼得·德鲁克

第一章

绩效与绩效管理

【本章关键词】

绩效；绩效管理；战略性绩效管理；PDCA。

【学习目标】

- 了解：绩效、绩效管理与战略性绩效管理的概念，绩效评价与绩效管理的区别以及绩效管理的目的。
- 熟悉：绩效管理与人力资源管理的其他职能活动之间的关系，战略性绩效管理的过程。
- 掌握：绩效管理系统包含的内容，即 PDCA 循环。



开篇案例

F 经理的绩效问题

在第三季度的绩效考评中，某民营集团下属核心产品公司 F 经理又一次只获得“基本称职”，这已经是今年的第三次了。该集团对下属业务单位负责人的绩效考评分为“出色”、“优秀”、“称职”、“基本称职”、“不称职”五档。一个负责核心产品生产的中层经理仅能获得“基本称职”的绩效，这不能不引起集团 Z 总的关注。在向 Z 总提交绩效报告前，人力资源部经理简单回顾了 F 经理的绩效问题。

F 经理的绩效问题一是不能按时完成生产计划，二是培养基层主管效果差。其实，第一季度绩效考评后，针对 F 经理的绩效问题，集团从第二季度起已有意识安排 F 经理参加了生产组织、沟通技巧、授权艺术等方面的短期委外培训。为塑造车间积极进取的文化氛围，集团在车间预算外还特批了 5 万元文化建设经费，规定用于购置图书供员工借阅、组织员工培训等。甚至，集团 Z 总还亲任导师开展相关企业文化建设培训。然而，事情不但没有朝着集团所期望的那样逐步改善，反而还有恶化趋势。

五年前，F 经理从一名技术工人干起，由生产线组长晋升到车间主任，凭借敢想敢干的工作作风以及卓有成效的业绩，确保了市场快速扩张的供货需求，三年前升任现职。从情感上，集团并不想解聘 F 经理。然而，如果不解聘 F 经理，那么如何看待 F 经理的绩效问题，怎样才能彻底解决他的绩效问题呢？

资料来源：张发均，应用绩效咨询模型解决绩效问题的案例分析[J]，中国人力资源开发，2003（2）：37-40。

第一节 绩效概述

一、绩效的定义

绩效一词源于英文单词“performance”。除了“绩效”之外，也有人采用“效绩”“业绩”等相近词汇表达这一概念，但这些概念都不足以表达其内涵。绩效是组织中个人（群体）特定时间内的可描述的工作行为和可测量的工作结果，以及组织结合个人（群体）在过去工作中的素质和能力，指导其改进完善，从而预计该人（群体）在未来特定时间内所能取得的工作成效的总和。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，准确、完整地体现了“performance”的内涵。管理学上，绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出，它包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效的实现应在个人绩效实现的基础上，但是个人绩效的实现并不一定能保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候，只要每一个人达成了组织的要求，组织的绩效就实现了。

绩效是“绩”与“效”的组合。“绩”就是业绩，体现企业的利润目标，又包括两部分：目标管理（MBO）和职责要求。企业要有企业的目标要求，个人要有个人的目标要求，目标管理能保证企业向着希冀的方向前进，实现目标或者超额完成目标可以给予奖励，如奖金、提成、效益工资等；职责要求就是对员工日常工作的要求，例如，业务员除了完成销售目标外，还要做新客户开发、市场分析报告等工作，对这些职责工作也有要求，这个要求的体现形式就是工资。

“效”就是效率、效果、态度、品行、行为、方法、方式。“效”是一种行为，体现的是企业的管理成熟度目标。“效”又包括纪律和品行两方面：纪律包括企业的规章制度、规范等，纪律严明的员工可以得到荣誉和肯定，如表彰、发奖状和奖杯等；品行指个人的行为，“小用看业绩，大用看品行”，只有业绩突出且品行优秀的人员才能够得到晋升和重用。因此，绩效是组织中个人（群体）特定时间内的可描述的工作行为和可测量的工作结果，以及组织结合个人（群体）在过去工作中的素质和能力，指导其改进完善，从而预计该人（群体）在未来特定时间内所能取得的工作成效的总和。

二、绩效的特点和层次

1. 绩效的特点

绩效的特点有多因性、多维性和动态性。

（1）多因性。绩效的多因性是指员工的绩效不是单纯地取决于单一因素，而是受制于主、客观多种因素。影响绩效的因素归纳起来主要有四方面：技能（技能是指个人的天赋、智力、教育水平等个人特点）、激励（员工工作的积极性，员工的需要结构、感知、价值观等）、机会（承担某种工作任务的机会）、环境（工作环境，包括文化环境、客观环境等）。

(2) 多维性。绩效的多维性是指需要从多个不同的方面和维度对员工的绩效进行考评分析与评价。不仅要考虑工作结果,还要考虑工作行为,企业在进行绩效评价时应综合考虑员工的工作能力、工作态度和工作绩效三个方面的情况。这三个维度都分别包括了许多具体的评价指标,在设计企业的绩效评价体系时要根据组织战略、文化以及职位特征等方面的情况,结合评价的目的选择不同的评价指标,并赋予合理的权重。

(3) 动态性。绩效的第三个特征是动态性。绩效是多因性的,并且这些因素处于不断变化中,因此绩效也会随着时间的推移不断发生变化。这涉及绩效考评的时效性问题,要求企业在评价员工的绩效时要充分注意到绩效的动态性,设置合理的绩效评价周期。

2. 绩效的层次

组织是一个有机的系统,按照组织结构和工作任务的需求,把部门或团队看做是组织中一个有效运作的群体,人则是组织的细胞。按照考察对象和管理方法的不同,可以将企业的绩效划分为三个层次:组织绩效、部门或团队绩效和个人绩效。

(1) 组织绩效。所谓组织绩效,是指在一定时期内整个组织所取得的绩效。关于组织绩效的变量,人们对它的认识经历了一定程度的演变。20 世纪六七十年代,人们大多从财务的角度去界定组织的绩效,如销售额、利润率和投资报酬率等。后来,非财务指标开始引起人们的重视,20 世纪 80 年代在对企业的绩效评估中,形成了一套以财务指标为主、非财务指标为辅的企业绩效评估指标体系。平衡计分卡、360 度评价方法等为组织绩效评估提供了一个全面的框架,把公司的战略目标转化为一套系统的绩效评估指标,涵盖了财务、客户、内部程序及组织学习与创新等方面,把财务指标与非财务指标、短期指标与长期指标、滞后指标与引导性指标等相结合,成为当今被业界广为接受的绩效评估指标体系。

(2) 部门或团队绩效。企业根据战略目标的需要,将相关的职能部门进行整合,把同类专家集中在同一部门以提高专业化的水平,或根据实际任务的需要组建一定的项目小组或工作团队,以提高对快速多变环境的灵活适应和快速反应能力,从而提高组织的运行效率。在组织战略目标实现的过程中,部门或团队是基本的战略业务单位,部门或团队绩效目标的实现是组织目标实现的基础和保证。部门或团队绩效包括部门或团队的任务目标实现情况以及为部门或团队服务、支持、配合等方面行为的表现。对部门或团队绩效进行评价,一方面要从完成工作任务的数量、质量、时效与成本等方面进行综合评价;另一方面要将客户概念引入企业中,对企业的业务流程进行分析,根据不同部门或团队在工作业务流程中的关系,将不同的部门或团队的合作视为客户关系,其客户满意度也成为该部门或团队绩效的重要组成部分。

(3) 个人绩效。个人是组织的“细胞”,只有充分调动部门或团队中每一个员工的积极性与创造性,才能有效地实现组织目标。个人绩效是指完成工作目标与任务的过程中所体现出来的个人工作业绩。个人层次的绩效变量包括工作职责与标准、薪酬福利等。企业的重要工作之一就是企业的目标逐渐分解到部门、团队直到个人,只有每个层次的绩效管理工作形成一个有效的整体,企业才会有良好的表现。

在本书中,我们重点讨论员工层次的绩效,即个人绩效。

前面提到,绩效具有多因性,即影响绩效的因素是多方面的。图 1-1 展示了影响员工个人绩效的主要因素:技能、激励、环境以及机会。

绩效=f(技能、激励、环境及机会)

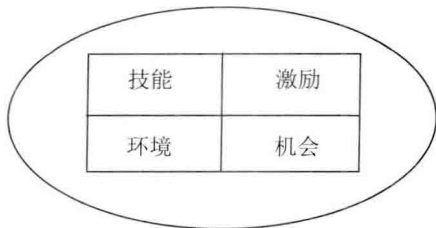


图 1-1 影响员工个人绩效的主要因素

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。企业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入职后提供有针对性的培训或引导员工个人主动地学习各种知识来提高其技能水平。

② 激励。激励作为影响员工绩效的因素，主要通过提高员工的工作积极性来发挥作用。为使激励手段在企业中真正地发挥作用，组织应根据员工个人需要、个性等因素结合企业的发展战略，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环境和组织外部环境。组织内部环境一般包括工作场所的布局与条件、工作设计与工作任务分配、上级的领导方式与监督手段、薪酬福利政策、企业文化和组织政策等因素。组织的外部客观环境包括社会政治、经济状况以及市场竞争的激烈程度等。环境因素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。机会是一种偶然性。员工被分配到什么样的岗位除了客观因素外，还带有一定的偶然性。机会总是垂青有准备的人，个人对机会的认识不同，把握机会的能力也不同。对于一个有准备的员工来说，一个合适的机会可以使他创造几倍于旧的工作岗位的价值。与前面的三种因素相比，机会是一种偶然因素。一个好的管理者应该善于为员工创造各种机会，调动员工的积极性，最大限度地发挥他们的价值。

三、绩效的分类

鲍曼和穆特威德鲁在归纳众多关于绩效问题的基础上提出了任务绩效和周边绩效的概念。

1. 任务绩效

任务绩效是指与工作产出直接相关的、能够直接对其工作结果进行评价的绩效指标。它是与具体职务的工作内容密切相关的，同时也与个体的能力、完成任务的熟练程度以及工作知识密切相关的绩效。任务绩效是相对一个人所担当的工作而言的，即员工按照其工作性质完成工作的结果或履行职务的结果。换言之，绩效就是组织成员对组织的贡献，或对组织所具有的价值。在企业中，员工绩效具体表现为完成工作的数量、质量、成本费用以及为企业做出的其他贡献等。任务绩效应该是绩效考评最基本的组成部分。对任务绩效的考评通常可以用质量、数量、时效、成本、他人的反应等指标。

从理论上讲，任务绩效是企业对员工寄予的种种期望的具体描述，是旨在促使员工们提高工作效率和效能的连续目标导向计划，简单地说，就是指人们在工作中所取得的那些对企业有益的成绩。其中，对员工个人而言，工作绩效可以看做是上级和同事对自己工作状况的评价；而对组织来说，任务绩效则是工作任务在数量、质量及效率等方面完成的具体情况。

任务绩效包含三个要素：目标、度量和估价。

(1) 目标。目标确立是一种改善工作绩效的有效策略，它可以使岗位责任更加明确，并为雇员们指明努力的方向。

(2) 度量。仅仅确立目标是不够的，还必须遵循规定的原则，对目标的实现情况进行度量，这是工作绩效标准起决定性作用的地方。

(3) 估价。有系统地对完成目标的进展程度进行估价，可以引起员工们的注意并不断地提高工作绩效。如果不对完成目标的工作绩效进行估价，那么这些目标就不能够激励员工们去改善自己的工作绩效，只能给在完成目标方面向管理层许下诺言的那些员工带来消极的影响。另一方面，模糊的、草率的任务绩效评价几乎是具有破坏性的，它不仅反映了管理质量的低劣，同时也会产生关于个人工作绩效和组织工作绩效的错误信息。这种错误信息又造成了不能对任务绩效进行正确考核的后果，这样，就会削弱整个奖励系统对员工的刺激潜力。

2. 周边绩效

周边绩效又称做关系绩效，是指与周边行为有关的绩效。周边绩效对组织的技术核心没有直接贡献，但它却构成了组织的社会、心理背景，能够促进组织内的沟通，对人际和部门沟通起润滑作用。周边绩效可以营造良好的组织氛围，对工作任务的完成有促进和催化作用，有利于员工任务绩效的完成以及整个团队和组织绩效的提高。周边绩效的内涵是相当广泛的，包括人际因素和意志动机因素，如保持良好的工作关系、坦然面对逆境、主动加班工作等。

Motowidlo 确定了五类有关的周边绩效行为：主动地执行不属于本职工作的任务；在工作时表现出超常的工作热情；工作时帮助别人并与别人合作工作；坚持严格执行组织的规章制度；履行、支持和维护组织目标。

不论管理水平多高的公司，都不可能把制度制定得很完善，把任务分配得天衣无缝，计划往往赶不上变化，每天总会有意想不到的事情发生。因此，公司必须把员工每天在计划外和职责外的付出以及贡献考虑到薪酬当中，即绩效考核不能只考虑任务绩效，还要考核周边绩效。周边绩效管理的作用主要有以下几方面。

(1) 提高员工服务的自主性。单纯的任务绩效考核会使管理导向偏差，它引导公司员工只重视自己工作任务的完成，个人利益驱动明显，漠视他人与整个公司利益。例如，当顾客询问到非自己管辖区的商品或回扣少的商品时，商场的营业员往往表现出不耐烦或敷衍了事，甚至说“这产品不好，没什么人买”。因此，借鉴当代先进的绩效管理理论，推行“二维”管理，即将任务绩效、周边绩效有机组合，完善“二维”考核评价体系，把员工在“非自己职责”的工作上的付出在绩效考核中体现，激励员工主动关心整个商场的业绩。

(2) 有利于企业文化的建设。周边绩效是在组织的工作情景中的绩效行为。这种情景使得个体的行为可以影响到公司的工作气氛与形象。周边绩效的一些行为，如对公司工作的投入、严格遵守公司的规章制度、传播良好的意愿等都可以认为是企业文化的一个部分。周边绩效行为是在工作中的外显行为，包括仪表、言行等内容，而企业鼓励的周边绩效行为可以表现为企业的共享价值观与基本假设。建设人人自觉奉献的企业文化，形成人人自觉奉献的企业文化氛围，可以激发公司员工的工作热情与激情，不断推进经营创新和管理创新，最终实现员工和公司共同价值的最大化。

(3) 有利于团队学习，提高竞争力。随着市场的日益变化，公司受到越来越严峻的挑战，以市场为核心的学习型组织与自我管理团队越来越受到重视，因为这些方法能够适应市场的快