

管理教材译丛

HZ BOOKS
华章教育

WILEY

绩效管理

从研究到实践

Performance Management
Putting Research into Action

(美) 詹姆斯 W. 史密瑟 (James W. Smither) 主编
曼纽尔·伦敦 (Manuel London)

汪群 张龙 等译



机械工业出版社
China Machine Press

管理教材译丛

绩效管理

从研究到实践

Performance Management
Putting Research into Action

(美) 詹姆斯 W. 史密瑟 (James W. Smither) 主编
曼纽尔·伦敦 (Manuel London)

汪群 张龙 曾建华 奚红华 译



机械工业出版社
China Machine Press

鉴于组织管理实践由绩效评估向绩效管理的转变,该书涵盖了绩效管理领域的广泛议题,既涉及了绩效管理领域中的一些基础理论问题,如绩效管理的理念;也探讨了大量具体的绩效管理问题,如绩效考评结果的强制分布。该书很好地体现了“从理论到实践”的写作宗旨,对涉及的绩效问题,作者一方面从研究视角提供了相关专业建议,另一方面给出了大量的组织实例予以例证,展示了绩效管理如何推动组织变革,提升组织效能。

本书适合于管理学和心理学领域的研究者、人力资源专业人士和咨询师阅读,对 MBA、管理学专业的研究生和高年级本科生也是一本不可多得的著作。

James W. Smither, Manuel London. Performance Management: Putting Research into Action.

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2011 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-6139

图书在版编目(CIP)

绩效管理:从研究到实践 / (美) 史密斯 J. W. Smither, (美) 伦敦 (London, M.) 主编; 汪群等译. —北京:机械工业出版社, 2011.1

(管理教材译丛)

书名原文: Performance Management: Putting Research into Action

ISBN 978-7-111-32467-6

I. 绩… II. ①史… ②伦… ③汪… III. 企业管理:人事管理-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 216955 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 13.5 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-32467-6

定价:39.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

| 译者序 Foreword

《绩效管理：从研究到实践》（*Performance Management: Putting Research into Action*）是 John Wiley & Sons 公司出版的“产业和组织心理学会专业实践”丛书中的一册。该书由詹姆斯 W. 史密瑟博士和曼纽尔·伦敦博士主编，他们都具有学者和咨询师的双重身份，也曾出版过其他畅销的绩效管理著作。

全书采用专题方式进行组织，每一章的作者都是相关领域的顶级专家，保证了内容的科学性和严谨性。鉴于组织管理实践由绩效评估向绩效管理的转变，该书涵盖了绩效管理领域的广泛议题，既涉及了绩效管理领域中的一些基础理论问题，如绩效管理的理念，也探讨了大量具体的绩效管理方法等问题，如绩效考评结果的强制分布；其中一些是老问题，比如在职培训，更多的则是具有前瞻性的主题，如周边绩效。该书很好地体现了“从理论到实践”的写作宗旨，对于涉及的绩效问题，作者一方面从研究视角提供了相关专业建议，另一方面给出了大量的组织实例予以例证。因而这本书的特点在于，不但告诉读者在碰到绩效管理问题时“做什么”和“怎么做”，还说明了“为什么”，阐述了这些做法后面的实证基础，展示了绩效管理如何推动组织变革，提升组织效能。

这本书基于绩效管理领域多年的研究成果，提供了解决相关绩效问题、有效实施绩效管理方案的蓝本，适合于心理学和管理学领域的研究者、人力资源专业人士和咨询师阅读，对于 MBA、管理学专业的研究生和高年级本科生也是本不可多得的著作。

本书的翻译是团队努力的结果。汪群、张龙、曾建华、奚红华、陈红胜、汪发成、刘丽君、鲍云霞、马玉梅参与了书稿翻译工作，张龙、曾建华和奚红华负责校对，汪群负责全书的统稿。

译者

2010 年 8 月

Preface 前言 |

绩效管理是组织人力资源管理的基石之一。不管在哪儿工作，不管组织大小，也不管业务模式简单还是复杂，只要雇用了一定数量的员工，有效的绩效管理都是必需的。可以说，一切始于绩效管理。具体说来，我们需要员工做什么？我们如何评估他们的工作？我们如何设计和实施相关的制度来提升绩效标准？

因此，组织在考虑更高端的实践领域（如个体测评、人才管理或者继任规划）之前，首先需要搞清楚如何测量日常绩效。当组织要想雇用最好、最聪明的员工，或者想要构建多样化的员工队伍时，首先需要明白雇用员工做什么，他们怎样做才算是成功的。当组织想要设计并提供最好的培训和开发项目或者组织发展项目时，首先要能评估工作需求，明确应当把领导人和管理者培训成什么样子。

这就是为什么绩效管理这个议题和这本书对于人力资源、产业/组织和组织发展实践者是如此重要的原因。这也是我和亚尼内（Janine Waclawski，丛书编委之一）与吉姆（Jim，指本书主编之一詹姆斯 W. 史密瑟）和曼尼（Manny，指本书主编之一曼纽尔·伦敦）取得联系，委托他们负责这本书的原因之一。他们两位都是出色的研究者、专业人士、作家和编辑。而且，在上一版的产业和组织心理学学会专业实践丛书中，吉姆主编了其中的《绩效评估》，那本书显然很受欢迎。因此，我们希望他们能将相关的讨论提升到一个更高的层次。从手头的这本书来看，他们显然已经实现了上述目标。这本书包含了一些非常新的内容，比如，《萨班斯—奥克斯利法案》（*Sarbanes - Oxley Act*）、CEO 绩效管理及其过程中的董事会角色、实施强制排名制度的好处和成本。这些内容对于专业人士和经理人都非常有价值。另外，吉姆和曼尼在编辑过程中非常注意平衡科学家和实践者的要求，不但为实践者介绍了最新的绩效管理实践，而且为研究者分析了未来研究的方向。

在过去 10 年中，绩效评估已经演变为绩效管理，这个领域的导向已经发生了很大的变化。这本书从产业/组织心理学视角展示了绩效管理的最新思考，阐述了组织如何量化、测量和跟踪绩效。我们希望本书对于实践者和学者都有用。最后，我们衷心感谢吉姆和曼尼把我们带到了更高的层次。

艾伦 H. 丘奇（Allen H. Church）

亚尼内·维克拉斯基（Janine Waclawski）

丛书编委

2009 年 5 月

| 导 言 Introduction

过去几十年来，在许多企业中，“绩效管理”这一术语替代了“绩效评估”这个词。绩效评估强调的是对员工绩效的评价（通常是年度评价），而绩效管理本质上是一个持续的过程，包括设定目标，并使不同实体的目标保持一致，辅导和开发员工，提供非正式反馈，正式地评估员工，将绩效与认可和奖励关联起来。绩效管理旨在提高员工绩效（以及工作满意度和对组织的承诺感）和组织绩效。

本书共包含 17 章。每一章都为实践者改进绩效管理制度和流程提供了有用的指导。作者们提供了数十个真实案例，展示了如何有效地设计和实施绩效管理制度。和许多“流行”的管理书籍仅提供作者的个人观点不同的是，本书的每一章都吸收了产业和组织心理学领域的实证研究成果，因而提供的是基于确凿证据的绩效管理“最佳实践”。

本书的一些作者是全职的实践者，他们服务的咨询公司处于业界领导地位，并且已经为数百家组织提供了绩效管理领域的支持。更难能可贵的是这些“实践型”作者均在领先的同行评审的学术期刊上发表过论文。本书的另一些作者是大学教授，他们在绩效管理领域进行过多年研究，并出版了相关专著。而且，这些“学术型”作者一般都有多年的咨询或者企业工作的经验。

总而言之，本书作者兼有学者和实践者的特点。我们希望，本书能够成为将学术研究和实践相结合的典范。

本书的核心目的是从研究中提炼出对于实践者（包括人力资源经理、咨询顾问和直线经理）有价值的经验。作者们尽力以简洁的、非技术化的方式介绍绩效管理研究和绩效管理实践的关系以及得到的结果对于绩效管理实践又有何启示。我们相信，本书提供的基于经验证据的建议能够指导实践者设计和实施绩效管理制度和流程。

各章概览

赫尔曼·阿基尼斯（Herman Aguinis）（“绩效管理的扩展观”）提供了绩效管理的一种扩展观点。他描述了绩效管理的 6 个目的，阐述了一个 6 阶段的绩效管理流程，并且识别了有效的绩效管理制度的 14 个特征。

威廉·席曼（William Schieman）（“绩效管理与组织战略、价值观和目标”）阐述了协同对于大公司和小公司都具有的重要性（包括协同和财务绩效的关系）。他回顾了协

同的7种驱动力，并强调了公司文化对于协同的重要性。他也提供了一个例子，详细展示了如何将组织愿景、战略和目标与行为关联起来。最后，作为总结，他提出了区分组织是否拥有有效的绩效管理制度的4个核心要素。

彼得·赫斯林 (Peter Heslin)、杰伊·卡森 (Jay Carson) 和唐·范德维勒 (Don VandeWalle) (“目标设置理论在绩效管理中的应用”) 注意到，目标设置的结果依赖于5个因素：目标承诺、任务复杂性、目标制订、团队目标和反馈。他们描述了相关的最新进展，并且就管理这5个因素，进而改进绩效管理提供了简洁明了的指导意见。

戴维·彼得森 (David Peterson) (“辅导和绩效管理：组织如何获取最大的价值”) 首先提出了组织辅导方法的连续统，描述了组织从完全非结构化、临时性的辅导到相对战略性、系统化辅导的演化过程。然后，他描述了“发展管道”模型（该模型描述了任何系统性开发所必需的5个充要条件）及其在辅导中的应用。之后，他阐述了两种不同性质的辅导谈话：未来导向的、发展性的谈话和与绩效不佳的员工进行的谈话。最后，他陈述了内部辅导和外部辅导的优缺点，并提出了最大化外部辅导价值的一种11步方法。

保罗·斯夸尔斯 (Paul Squires) (“在职和非正式学习在绩效管理中的作用”) 首先界定了非正式学习（在职培训是非正式学习的一个具体例子）。然后他描述了有利于非正式学习的工作场所特征和员工特征。最后，他提出了促进非正式学习的实践建议，并提供了两个非正式学习案例。

爱德华多·萨拉斯 (Eduardo Salas)、萨利·韦弗 (Sallie Weaver)、迈克尔·罗森 (Michael Rosen) 和金伯利·史密斯-耶特斯 (Kimberly Smith-Jentsch) (“复杂情境中的团队绩效管理”) 描述了团队有效性要求的4种能力（适应能力、领导能力、管理能力和技术能力），并以这4种能力为指导性框架，论述了团队情景下的绩效管理流程。他们以自己的实践经验以及团队、绩效管理、项目管理和人力资源文献为基础提出了一系列的最佳实践。

爱德华·莫奈 (Edward Mone) (“首席执行官绩效管理”) 回顾了过去10~15年期间塑造了企业竞争生态、高管薪酬和首席执行官评估的一系列事件。他借助一个翔实的真实案例描述了首席执行官绩效管理流程（包括目标设置、反馈、首席执行官评估和薪酬），然后将此流程与这个领域的最佳实践进行比较。另外，他就提高董事会的有效性提供了指导（包括董事会的组成及其成员的薪酬）。

戴维·戴 (David Day) 和加里·格瑞古拉斯 (Gary Greguras) (“跨国公司的绩效管理”) 阐述了跨国公司设计和实施绩效管理制度时面临的国家文化挑战。他们以全球领导力与组织行为有效性研究计划为框架，简要回顾和描述了国家文化的八个维度（绩效导向、未来导向、性别平等主义、强势、个人主义/集体主义、权力距离、人文取向和不确定性规避）。他们也注意到，不能过分强调国家文化的一般性。除了国家文化外，他们还讨论了组织文化对于绩效管理实践的影响。最后，他们对跨国公司绩效管理提出了11

项建议。

理查德·莱利 (Richard Reilly) 和兹维·阿伦森 (Zvi Aronson) (“周边绩效管理”) 首先界定了周边绩效的概念 (将它和任务绩效进行了区分), 然后评述了周边绩效的前因和后果。接着, 他们描述了和管理周边绩效相关的一系列问题, 包括评估周边绩效, 认可和奖励周边绩效, 反馈环境对于周边绩效的影响, 周边绩效是否会 (应该) 影响职业发展, 以及法律方面的一些事项。

瓦莱丽·塞萨 (Valerie Sessa)、克里斯托弗·平格 (Christopher Pingor) 和珍妮弗·布莱格 (Jennifer Bragger) (“把绩效管理作为学习工具”) 提供了一个案例。这个案例展示了绩效管理如何将一个组织的文化转变为学习型的绩效文化 (这种文化应当促进雇员的适应性、生成性和变革性学习)。他们描述了如何在绩效管理制度中加入学习模块。

利安娜·阿特沃特 (Leanne Atwater) 和泰瑞·埃尔金斯 (Teri Elkins) (“诊断、理解和处理不良工作行为”) 首先描述了不良工作行为的本质、普遍性和后果, 包括伤害他人 (包括不文明行为、工作场所暴力和性骚扰) 和生产异常行为 (包括低绩效、蓄意破坏、偷窃和逃避行为)。然后, 他们阐述了诊断不良工作行为原因 (包括各种个人原因和与工作背景相关的原因) 的相关问题。最后, 他们评述了一系列反生产力工作行为的处理方法并提供了最佳实践。

彼得·多米尼克 (Peter Dominick) (“强制排名法: 利弊和实践”) 详细描述了强制排名法的优点和潜在风险。对于那些想要设计和实施这种制度的组织, 他提出了一系列需要重点考虑的问题和事项。

奥特姆·克劳斯 (Autumn Krauss) 和洛丽·安德森·斯奈德 (Lori Anderson Snyder) (“技术和绩效管理: 技术在绩效管理中的角色”) 描述了在绩效管理体系的开发和实施过程中技术能够扮演的角色。他们首先评述了电信工人的电子绩效监控和绩效管理。然后, 他们展示了技术如何支持绩效管理的各种目的, 包括战略目的、管理目的、沟通目的、开发目的、组织维系目的和存档目的。接着, 他们描述了技术如何有助于沟通组织使命和优先事项, 保证整个组织在处理优先事项上保持一致, 以及促进绩效规划、执行和评估。另外, 他们阐述了和技术的使用相伴随的一系列事项 (如信息过载、曝光过度、时间需求、过分依赖自动化、错误传达和技术素养)。最后, 他们为实施基于技术的绩效管理系统提供了建议。

托马斯·迪亚曼蒂 (Thomas Diamante) (“真实绩效: 员工履行合同规定的行为评估”) 将绩效谈判描述为一个持续的过程。在这个过程中, 主管和员工通过商谈, 就员工对业务的贡献达成一致意见。他首先给出了一个有关绩效谈判组成部分的系统模型。然后他描述了评价员工绩效的一种 5 步骤方法。最后, 他提供了一个案例来展示如何使用上述方法。

斯坦利·西尔弗曼 (Stanley Silverman) 和温迪·穆勒 (Wendy Muller) (“评估绩效管理的方案和策略”) 给出了一个评估模型。这个模型包含 6 个评估点, 并且可以嵌入组

织的全面绩效管理体系。他们用一个假想的制造公司案例展示了这个评估模型的应用。这一章自始至终为试图评估绩效管理体系的影响的组织提供了详细的指导。

南希·蒂平斯 (Nancy Tippins) 和苏珊·科弗代尔 (Susan Coverdale) (“未来的绩效管理”) 评述了有可能影响未来绩效管理方案的工人和工作场所趋势，并且描述了使绩效管理方案保持有效的 16 种方法。

詹姆斯 W. 史密瑟和曼纽尔·伦敦 (“绩效管理最佳实践”) 吸收了全书各章和其他研究的深刻见解和建议，以概述绩效管理最佳实践的方式为全书画上了句号。

致谢

这本书是许多人的努力和智慧的结晶。我们感谢专业实践系列丛书的编委，丘奇和维克拉斯基，是他们给了我们编写这本书的机会。我们也要感谢产业/组织心理学学会对于丛书和本书的资助。最为重要的是，我们要对本书的 31 位作者致以诚挚的谢意。每位作者都奉献了大量的时间、精力 and 知识。准确地说，这是他们的书，而不是我们俩的。最后，我们感谢我们的家人、朋友和同事，谢谢他们的耐心和支持。

詹姆斯 W. 史密瑟

曼纽尔·伦敦

| 作者简介 About the Authors

詹姆斯 W. 史密瑟 (James W. Smither) 是拉塞尔大学 (La Salle University) 的人力资源管理林贝克 (Lindback) 讲席教授。他教授的本科生和研究生课程包括人力资源管理、培训和开发以及领导技巧。在任教之前, 史密瑟博士曾经在美国电话电报公司 (AT&T) 担任人力资源高级经理/团队领导。他从拉塞尔大学获得了心理学学士学位, 从西东大学 (Seton Hall University) 和蒙特克莱州立大学 (Montclair State University) 分别获得了文学硕士学位, 从斯蒂文斯理工学院 (Stevens Institute of Technology) 获得了产业/组织心理学博士学位。他的研究成果发表在一系列顶级学术期刊上, 如《人事心理学》(*Personnel Psychology*)、《应用心理学杂志》(*Journal of Applied Psychology*) 和《组织行为与人的决策过程》(*Organizational Behavior and Human Decision Processes*)。目前, 他是《应用心理学杂志》的顾问编辑。1997~2003 年期间, 他还担任了《人事心理学》的副主编。他是心理科学协会 (the Association of Psychological Science) 和产业和组织心理学学会 (the Society for Industrial and Organizational Psychology) 会员。另外, 他还为五十多家企业提供过人力资源和领导力发展方面的咨询, 这些企业分布于各个行业, 包括电信、半导体、会计、航空、金融、包装材料、娱乐、卫生保健、制药、教育和政府。

曼纽尔·伦敦 (Manuel London) 是纽约州立大学石溪分校 (the State University of New York at Stony Brook) 商学院的副院长。伦敦博士现任人力资源管理中心主任, 并且在心理学系兼职。另外, 他还是领导力和服务本科生学院的院长。伦敦博士的职业生涯主要在大型的研究型大学度过——1974~1977 年在伊利诺伊大学香槟/厄巴纳分校 (the University of Illinois at Champaign/Urbana), 1989 年至今在石溪分校。在这两段教职工作之间的 12 年, 他在美国电话电报公司从事研究和人力资源管理。伦敦博士是当前流行的多元反馈 (360 度反馈) 的先驱。他还是积极的实践者和咨询师, 致力于方案开发和出版, 涉及的领域包括绩效管理、反馈、边际绩效和充当教练和开发者角色的管理者。伦敦博士的著作《变革代理人: 人力资源专业人士的新角色和创新战略》(*Change Agents: New Roles and Innovation Strategies for Human Resource Professionals*) 还获得了人力资源管理学会 (Society for Human Resource Management) 颁发的图书奖。

Contents 目 录 |

译者序	
前 言	
导 言	
作者简介	

第 1 章 绩效管理的扩展观 1

1.1 引言	1
1.2 科学 - 实践的边界与绩效管理	1
1.3 什么是绩效管理	2
1.4 为什么要实施绩效管理制度	3
1.5 绩效管理流程	5
1.6 绩效管理最佳实践	12
1.7 结论	15

第 2 章 绩效管理与组织战略、价值观和目标 16

2.1 协同与绩效管理	16
2.2 协同的重要性	17
2.3 协同的驱动因素	18
2.4 文化的冲击	22
2.5 应用于航空公司：从战略到结果	22
2.6 绩效管理制度的问题	26
2.7 整合	28
2.8 结论	29

第3章 目标设置理论在绩效管理中的应用 31

- 3.1 目标承诺 32
- 3.2 任务复杂性 35
- 3.3 目标设置 36
- 3.4 团队目标 37
- 3.5 反馈 38
- 3.6 结论 39

第4章 辅导和绩效管理：组织如何获取最大的价值 40

- 4.1 组织辅导方法的四个阶段 40
- 4.2 辅导和绩效管理框架 41
- 4.3 管理者的角色 42
- 4.4 绩效管理和发展性辅导比较 44
- 4.5 人力资源专业人员和内部教练的角色 46
- 4.6 外部教练的角色 47
- 4.7 建立辅导和发展文化 51
- 4.8 结论 52

第5章 在职和非正式学习在绩效管理中的作用 53

- 5.1 非正式学习与人力资本 54
- 5.2 什么是非正式学习 55
- 5.3 非正式学习的发生率 57
- 5.4 非正式学习的相关方法论问题 57
- 5.5 促进非正式学习的工作场所特征 58
- 5.6 影响非正式学习的员工特征 59
- 5.7 绩效管理、工作和员工特征 61
- 5.8 绩效管理和非正式学习中的最佳实践 62
- 5.9 结论 65

第6章 复杂情境中的团队绩效管理 66

6.1 何为团队	66
6.2 团队和绩效管理	67
6.3 结论	75

第7章 首席执行官绩效管理 76

7.1 引言	76
7.2 FORTX 公司的 CEO 绩效管理流程	78
7.3 FORTX 公司的流程和实践状况	80
7.4 提高董事会的有效性	87
7.5 结论和建议	89

第8章 跨国公司的绩效管理 91

8.1 跨国公司的挑战	92
8.2 文化的维度和含义	93
8.3 组织文化的作用	97
8.4 对跨文化绩效管理实践的建议	97
8.5 结论	101

第9章 周边绩效管理 102

9.1 周边绩效的前导因素	104
9.2 周边绩效行为的产出	105
9.3 管理周边绩效	106
9.4 建议	110

第10章 把绩效管理作为学习工具 111

10.1 案例	112
---------	-----

10.2	绩效管理如何影响学习	115
10.3	结论	119
第 11 章	诊断、理解和处理不良工作行为	120
11.1	引言	120
11.2	不良工作行为的种类	120
11.3	诊断导致不良工作行为的原因	122
11.4	处理不良工作行为	124
11.5	总结	129
第 12 章	强制排名法：利弊和实践	130
12.1	定义强制排名法	131
12.2	强制排名法的优缺点	132
12.3	关键实施步骤	139
12.4	结论	140
第 13 章	技术和绩效管理：技术在绩效管理中的角色	141
13.1	传统技术	142
13.2	技术的推动作用	144
13.3	技术在管理过程中的角色	146
13.4	绩效管理中的技术挑战	151
13.5	基于技术的绩效管理系统	153
13.6	技术的最佳实践	155
第 14 章	真实绩效：员工履行合同规定的行为评估	157
14.1	工作行为评估：概述	157
14.2	绩效沟通组成内容	158
14.3	绩效沟通：高质量的社会交换	164
14.4	真实绩效：一个渐进的评价方法	165

第 15 章 评估绩效管理的方案和策略 168

15.1 引言	168
15.2 模型概述	168
15.3 评估点 1: 组织发展前提	171
15.4 评估点 2: 在反馈和学习层面的培训评估	174
15.5 评估点 3: 个人发展前提, 时间点 1	175
15.6 评估点 4: 在个人和部门层面的评估	177
15.7 评估点 5: 组织发展前提, 时间点 2	178
15.8 评估点 6: 个人发展前提, 时间点 2	178
15.9 结论	179

第 16 章 未来的绩效管理 180

16.1 引言	180
16.2 工人和工作场所的变化趋势	180
16.3 在 21 世纪保持绩效管理有效性	184
16.4 结论	189

第 17 章 绩效管理最佳实践 191

17.1 什么是工作绩效	191
17.2 目标	191
17.3 反馈	192
17.4 员工发展	193
17.5 绩效评估	195
17.6 绩效薪酬	197
17.7 绩效管理中的特殊问题	198
17.8 结论	201

参考文献[⊖]

⊖ 本书参考文献请到华章网站 <http://www.hzbook.com> 查阅。

1.1 引言

绩效管理是传统的产业/组织心理学的研究范畴,本章旨在为这一概念提供一种扩展观。和传统的产业/组织心理学相比,本章所说的这种扩展观对于绩效管理的处理具有五大不同之处。第一,它不仅仅强调绩效的测量,还关注绩效测量前后的情况(也就是考虑了时间和背景扮演的角色)。第二,虽然产业/组织心理学将绩效管理仅仅看做是产业心理学的研究主题,但我们认为,绩效管理在产业心理学和组织心理学领域具有同等重要的地位。第三,本章关注业务单元和组织层次的战略目标以及团队绩效,因而突破了仅仅关注个体绩效的做法。第四,本章突破了传统的绩效评估文献,关注绩效评估和管理决策(比如,奖励的分配和职位提升)之间的关联。第五,之所以说这是一种扩展观,原因还在于它的提出依赖于其他诸多领域的研究,包括沟通、教育、信息系统、国际商务、市场营销、组织行为、公共管理、社会心理学、社会学和商业战略。我希望,本章提出的绩效管理的扩展观有助于弥合绩效管理领域理论与实践的差距。

1.2 科学—实践的边界与绩效管理

人力资源管理研究和组织中的人力资源管理实践往往是脱节的,产业/组织心理学研究和组织中的产业/组织心理学实践也是如此。这一问题在文献中多有记载。在多数情况下,学者所做的研究只是貌似和实践者有关,而实践者在采取行动时也不太会以严格的研究作为基础。遗憾的是,正如穆钦斯基注意到的,总体而言,研究者并不太关心他们的理论、原理和方法如何应用于学术研究之外的实践。莱瑟姆最近对此发出了严重警告,“作为应用科学家,我们存在的价值就在于在人与人之间传播知识。试想一下,如果另一门应用科学——医学,也是这样的话(理论和实践脱节),人们将会不寒而栗。”另一方面,穆钦斯基注意到,实践者沉迷于事务的执行。在产业/组织心理学领域,科学—实践之间日益扩大的鸿沟让人特别费解,因为当初这一领域的创建体现

了科学家-实践者模型（scientist-practitioner model）的基本原理。

科学-实践之间的脱节在绩效管理领域尤其明显。实践者们对于直接与绩效管理有关的几个问题比较有兴趣，包括人才管理，领导力开发，提高工作强度以减少人员并提高生产率，以及变革管理。另一方面，卡西欧和阿基尼斯做的一项文献回顾表明，2003~2007年期间在《应用心理学杂志》（*Journal of Applied Psychology*）发表的文章中，研究得最多的主题是：①工作满意度/态度/参与度/忠诚度；②工作群体/团队；③绩效评估/反馈；④组织文化、组织气氛、组织政策和组织公民；⑤行为、过程和结果的预测。这项文献回顾也发现，2003~2007年期间发表于《人事心理学》（*Personnel Psychology*）的论文关注最多的5个主题是：①行为、过程和结果的预测；②绩效评估/反馈；③心理测量/测试问题；④测试效度/验证问题；⑤工作群体/团队。

从上述信息可以得出三个结论。第一，卡西欧和阿基尼斯使用了50个不同的类别来对发表于《应用心理学杂志》和《人事心理学》的论文进行编码，而两份杂志上的论文最为关注的五大主题非常相似，这显然说明，产业/组织心理学领域的研究热点是趋同的。第二，只要对实践者和研究者感兴趣的主题稍加比较就可发现，两者之间重叠层度很低。尽管“绩效评估/反馈”是两份杂志共同关注的主题，但是这些论文研究的主题显然比较狭窄，并没有包含实践者关心的许多问题，比如，人才管理和领导力开发。第三，有些实践者有兴趣利用人力资源管理 and 产业/组织心理学领域的研究成果来指导实践，然而遗憾的是，这些研究领域关心的问题和实践者的需要之间存在较大的分歧。因此，人力资源管理和产业/组织心理学领域的学者有必要更多地对实践者关心的问题进行研究。

1.3 什么是绩效管理

考虑下面的这个情景：

莎莉是一家大型制药公司的销售经理。由于本财务年度将在一个星期后结束，这几天她正忙于处理年终的各项任务，包括审查她下一年可能要分配的预算，回应顾客的电话，并管理她手下的10个销售人员。这是非常繁忙的时期，也许是一年中最为繁忙的时期。她接到了人力资源部门的一个电话：“莎莉，我们还没有收到你对手下的10个销售人员的绩效评估报告。请你最迟在本财务年度结束前上交。”莎莉心想：“哦，那些绩效评估报告啊……简直就是浪费时间！”在莎莉看来，根本就没有必要填写那些看起来毫无意义的表格。她看不到下属工作时的情况，因为他们大部分时间都在外拜访客户。她对于下属绩效的了解完全来自于销售数据，而销售数据主要取决于产品和销售覆盖的区域，而非销售人员的个人努力和动机。而且，绩效评估结果和奖励没有任何关系。目前组织正好处于困难时期，薪酬调整主要依据资历而非业绩。莎莉只有不到三天的时间来提交绩效考核报告，她该怎么做呢？她决定采用最简单的办法：满足她的员工，给每个人尽可能高的评分。莎莉相信，这样做会使大家都满意，也省去了以后需要面对下属抱怨的麻烦。她用了不到20分钟的时间填好了表格，然后就回归她“真正的工作”上去了。

这个小故事描述了一个许多读者都很熟悉的尴尬情况。这个故事表明，绩效管理制度常常没有被充分利用或者被误用了。事实上，绩效管理制度如果实施不善，那么很可能弊大于利。有一个建筑行业的法律诉讼案例说明了这一点。在这个案例中，一个女员工工作一直很