

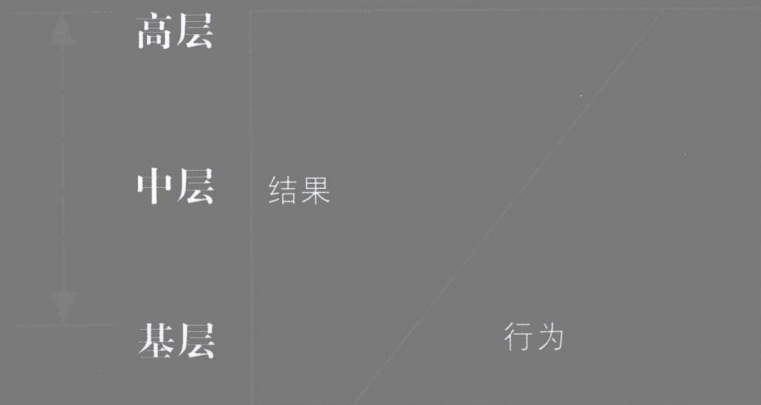
组织运行管理丛书

目前对绩效的界定主要有三种观点：一种观点认为绩效是结果；另一种观点认为绩效是行为；还有一种观点不再认为绩效是对历史的反应，而是强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展。

组织绩效管理

Zuzhi Jixiao Guanli

主 编/马作宽 副主编/王 黎



不同层次人员结果与过程比重对照表



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

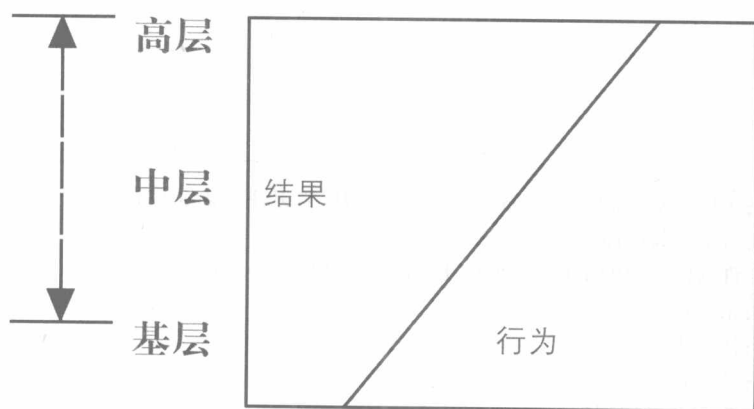
组织运行管理丛书

目前对绩效的界定主要有三种观点：一种观点认为绩效是结果；另一种观点认为绩效是行为；还有一种观点不再认为绩效是对历史的反应，而是强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展。

组织绩效管理

Zuzhi Jixiao Guanli

主 编/马作宽 副主编/王 黎



不同层次人员结果与过程比重对照表



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

组织绩效管理/马作宽主编. —北京:中国经济出版社,2009.3

(组织运行管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8986 - 3

I. 组… II. 马… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第198229号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:许秀江 (电话:68319290 E-mail:xxj09@163.com)

责任印制:张江虹

封面设计:任燕飞

经 销:各地新华书店

承 印:北京东光印刷厂

开 本:787mm×1092mm 16开

印张:13.5 字数:228千字

版 次:2009年3月第1版

印次:2009年3月第1次印刷

书 号:ISBN 978 - 7 - 5017 - 8986 - 3/F · 7969

定价:32.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,由我社发行部门负责调换,电话:68330607

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68341878

编委会名单

编委会主任:安金胜

编委会副主任:邓俊峰 张 虎

编委会委员 (按字母顺序)

常连玉 李 敏 刘东贤

屈冠银 许晓青 王 黎

前 言

小到一个家庭、企业，大到一个国家和民族，都称之为组织。只有明确了影响组织发展的要素，才能保证组织高效率的运行。

长期以来，本人一方面在清华、北大、浙大等总裁班讲授组织运行的相关课程，同时在政府、企业和事业单位从事咨询顾问工作。这些经历使我在几年前就萌发一种强烈的冲动，那就是要编著一套具有普遍适用性的组织运行管理丛书。编成的这套丛书将为国家、政府、军队、学校、企业、甚至家庭等组织提供一套有效管理的指导性理论框架，为所有类型的组织培训提供一套既具有理论高度，又具实际操作的教材。

构思是宏大的，执行却是艰难的。罗宾斯说过，“上帝不公平，把简单的问题都给了物理学家，而把复杂问题留给了行为管理学家”。两年前本人开始组织讨论选题，接着是确定提纲，组织编写，项目正式启动，历时两年，终于在岁末年初之际，整套丛书顺利完成。丛书最终形成八个题目，包括《组织凝聚力》、《组织合作与竞争》、《组织变革》、《组织战略》、《组织文化》、《组织员工管理》、《组织激励》和《组织绩效管理》。八本书内容既涉及到组织运行管理的战略层面，又涉及到组织内部的具体管理。整体上浑然一体，每本书又自成体系，不同组织可根据需要选择不同内容进行培训。

对于干部管理、知识分子管理的重点，凝聚力手段要比金钱手段更为重要、也更为有效；当今是靠团队取胜的时代，然而，社会的变革使传统组织忠诚度下降，人才流失问题严重，所以只有提高组织凝聚力，组织才具有竞争力和执行力。国外对凝聚力的研究主要分散在组织行为学中，国内对凝聚力的研究则限于一些零散的文章，而且多从民族的角度论述，虽宏大但缺乏理论的系统性和操作性。《组织凝聚力》从管理的角度对组织凝聚力进行研究，构建出一个如何提高组织凝聚力的框架体系，试图填补国内研究的空白，具有十分重要的理论价值和社会

意义。

竞争环境在不断发生变化，竞争的内涵和形式也在不断扩充和丰富。从对抗竞争，到合作竞争，甚至到“超越竞争”，反映了组织在不同阶段的竞争要求，同时也体现了组织从偏执到理智，再到成熟的发展轨迹。管理学家洛根·斯托克司说：“无论是组织还是个人，都必须通过竞争去合作，同时也必须通过合作去竞争。”合作是共同把蛋糕做大，竞争是为了分割更多的蛋糕，而只有具有核心竞争力的组织拥有分割的优势。本书在介绍竞争环境和理论的基础上，论述合作竞争的主体、对象、方式，从而构建出了一个合作竞争的基本框架。《组织合作与竞争》关于组织合作与竞争的研究从某种程度上看是开创性的，为组织领导者应对全球化和网络化，在更大的范围内提高竞争力提供了思路。

2

未来环境唯一不变的就是变，任何组织都存在生命周期，组织只有不断变革才能摆脱衰退和死亡的命运。《组织变革》对组织变革的意义、模型、动力、方向、过程、阻力、成败得失和应注意问题结合案例进行了深入分析，为组织管理者进行组织变革提供了一个详细的路线图。

“细节决定成败”的前提条件是战略必须正确。但很多组织常常是“爬到了墙头才发现梯子靠错了墙”。《组织战略》就是要向组织领导者说明“战略正确才是组织通往卓越之路”。书中告诉读者，战略就是要在分析环境的基础上解决好竞争和成长的问题。无论是面对一般竞争、动态竞争、合作竞争、国际化竞争，还是实施组织扩张战略，本书都会为你提供最切实可行的建议。

韩国文化部长说过让全世界肃然起敬的三句话：“19世纪是军事征服世界的世纪；20世纪是经济征服世界的世纪，21世纪是文化创造新世界的世纪”。一个没有文化的组织就像一个没有灵魂的人，虽然存在，但已经死亡。要想让组织“基业常青”，必须从塑造组织文化开始。《组织文化》一书告诉读者，组织文化管理是组织管理的最高境界，它以个人价值观为基础，与组织使命相适应，体现着创始人的风格，又随着环境不断变迁。文化是虚的、软的，文化管理就是要把这些虚的和软的东西落实到实处，从而发挥出巨大的威力。

组织是由人构成的，组织管理说到底是对人的管理。《组织员工管

理》一书的创新之处在于从人性出发，运用组织行为学的理论，从认知、个性、情感、价值观和压力的角度探讨员工管理策略，相信会对组织管理者有全新的启示。

组织激励问题是组织管理的重要问题，许多书籍也多有论述，但像我们这本书的编写体例和结构安排应该算国内首创，简洁、实用。差别化激励、培训激励、尊重激励、责任激励、沟通激励、工作激励、目标激励和压力激励，每种方法，重点突出，独立成章。本书就是送给组织管理者如何激励员工的“工具库”和“百宝箱”。

绩效管理是任何一个组织所需要的管理工具。绩效管理越来越不是自发的行为，而是管理变革、法律环境强制要求的自觉行为。成功实施绩效管理，不但能帮助组织提高管理效率，而且能够通过有效的目标分解和逐步逐层绩效任务落实，实现组织的战略目标。《组织绩效管理》一书既立足现实，又展望未来；既有理论高度，又突出实践方法。书中把绩效管理的理论基础、计划、方法、实施、考核和应用都进行了详细说明，会成为组织绩效管理不可多得的参考书。

八本书的编写分工是这样的：马作宽任每本书主编，屈冠银任《组织凝聚力》副主编，刘东贤任《组织合作与竞争》副主编，王黎和常连玉任《组织变革》副主编，张奇峰任《组织战略》副主编，王若军任《组织文化》副主编，许晓青任《组织员工管理》副主编（第六、七、八三章由著名薪酬管理专家康士勇教授编写），赵巍巍任《组织激励》副主编（其中第一章、第二章和第七章由许晓青编写），王黎和李敏任《组织绩效管理》副主编。

本套丛书编写过程中，参考了大量国内外权威管理学和行为学著作，多数在参考文献中已经注明，还有许多资料来自网络，无法准确注明出处，在此对这些资料的贡献者表示感谢。由于时间仓促，书中内容难免有不当之处，请读者在阅读过程中批评指正。

丛书主编马作宽
2008年岁末

目 录

- 第一章 组织绩效管理的重要作用/1**
- 引入案例 人力资源部门为何受到抱怨/1**
- 一、什么是绩效/2
- 二、组织绩效管理的战略地位/10
- 三、组织绩效管理的必要性/11
- 四、组织绩效管理的意义/13
- 小结/16**
- 思考题/16**
- 第二章 组织绩效管理的基础/17**
- 引入案例 高岩的表现/17**
- 一、职位分析/17
- 二、目标管理/19
- 小结/28**
- 思考题/28**
- 第三章 组织绩效计划/29**
- 引入案例 是小张错了吗/29**
- 一、绩效计划概述/30
- 二、绩效计划的可考量性/32
- 三、制订绩效计划的基本程序/34
- 四、绩效标准的确定/37
- 小结/41**
- 思考题/42**



第四章 组织绩效的实施与管理/43

引入案例 绩效信息为何失真/43

一、绩效管理培训/44

二、持续的绩效沟通/51

三、收集和记录绩效信息/57

小结/62

思考题/63

第五章 组织绩效考核/64

引入案例 量化考核指标 提升工作效率/64

一、绩效考核概述/64

二、绩效指标体系/75

三、绩效指标的权重/78

小结/81

思考题/82

第六章 组织绩效考核方法/83

引入案例 A公司的目标管理/83

一、绩效考核方法分类/83

二、一般性绩效考核方法/86

三、系统性绩效考核方法/104

小结/130

思考题/130

第七章 不同类型组织的绩效考核/131

引入案例 西北佐治亚女童子军委员会的绩效考核/131

一、企业绩效考核/132

二、公共部门绩效考核/136

三、非营利组织绩效考核/144

小结/155

思考题/155

第八章 组织绩效反馈与绩效改进/156

引入案例 某公司行政主管如何做好绩效面谈/156

一、绩效反馈面谈的准备/156

二、反馈与面谈的实施/158

三、绩效改进/165

小结/171

思考题/171

第九章 组织绩效考核结果的应用/173

引入案例 绩效考核完成后该做些什么/173

一、结果分析及应用概述/173

二、员工调整/176

三、员工发展/179

小结/185

思考题/185

第十章 组织绩效管理的发展/186

引入案例 并购对奖酬的影响/186

一、管理理论变革与绩效管理的发展/186

二、当代绩效管理发展的趋势/189

三、绩效管理信息系统的发展/191

四、文化差异对绩效管理的影响/196

小结/199

思考题/199

参考文献/200

第一章 组织绩效管理的重要作用

人力资源部门为何受到抱怨

在 A 公司,人们一直认为绩效管理仅仅是人力资源部门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。绩效管理是由人力资源部门来推动的,当然由人力资源部来做,做得不好就是人力资源部的问题。

又到年底了,全公司开始实施绩效考核,为全年评优、绩效奖金发放提供依据。

生产部的张经理见到人力资源部的郝主任就开始埋怨:“你们人力资源部设计的是什么考核表?叫我们怎么给员工评价,你们懂生产过程吗?你们知道我们要抓的重要工作是什么吗?考核了一些没用的东西!我叫办公室的秘书去做了,每年都做这些无用的事,不是在浪费纸张吗?”

郝主任回到办公室,决定下午 4 点召开人力资源部会议,就今年的绩效考核工作谈谈他的想法和今后的工作打算。人力资源部的员工纷纷开始反映公司绩效考核中员工的意见、批评和建议。

“技术部也提出了很多问题,说我们的绩效考核不科学、操作性差,考核等级是优、良、中、合格、不合格。非要他们提出不合格,将被扣的人的奖金发给评优的人。怎么办才好呢?他们商量好了,大家轮流坐庄,他们说都挺不容易的,干嘛要得罪人。只是这样做大家认为干好干坏都一样,贡献大小都一个样,哪有什么激励性,技术部门本来就缺人,今年又走了两个人,再这样流失下去,公司就难以有发展的后劲了。”

“大楼里的管理部门也有意见,他们认为德、能、勤、绩是考核的方面,也很必要,但是很难公平考核。老赵年年评优,因为他资历老,和领导关系好。评优的人应该是有创新的人、有创造的人、有贡献的人,怎么能是年年平庸,年年评优,这样别人哪有上进的念头?”

.....

听着同事们纷纷反映的这么多问题,郝主任非常着急,他认为应该对公司实施了多年的、一成不变的绩效考核体系改一改了,这是公司发展的要求,也是市场竞争的要求。

郝主任认为自己有责任向总经理建议进行绩效管理改革,他将自己的思路整理了一下,找到公司总经理,将公司在绩效考核中出现的问题进行了汇报。总经理听后很关心,要求人力资源部重新设计一套切实可行的绩效方案,一周后拿给他看。而郝主任决定写一份如何进行绩效管理改革的报告交给总经理,而不仅仅是绩效考核方案。

为什么要管理绩效?为什么越来越多的组织要建立绩效管理系统?绩效管理的重要作用是什么?对绩效进行管理是必需的吗?要回答这些问题,我们先从了解什么是绩效入手。

一、什么是绩效

著名的哲学家亚里士多德曾经讲过,世上最难的工作莫过于下定义了,但有时下定义又是一切工作的前提,英文“Performance”的解释是“执行、履行、表现、成绩”(《牛津现代高级英汉词典》)。

从管理学的角度看,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。组织绩效是建立在个人绩效实现的基础上,但个人绩效的实现并不一定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纷纷分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候,只要每一个人都达成了组织的要求,组织的绩效就实现了。但是组织战略的失误可能造成由于个人为了实现绩效目标而导致组织的失败。

从经济学的角度看,绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系,绩效是员工对组织的承诺,而薪酬是组织对员工所作出的承诺。一个人进入组织,必须对组织所要求的绩效做出承诺,这是进入组织的前提条件。当员工完成了他对组织的承诺的时候,组织就实现其对员工的承诺。这种对等承诺关系的本质,体现了等价交换的原则,而这一原则正是市场经济运行的基本规则。

从社会学的角度上看,绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。他的生存权利是由其他人的绩效保证的,

而他的绩效又保障其他人的生存权利。因此,出色地完成他的绩效是他作为社会一员的义务,他受惠于社会就必须回馈社会。

任何事物都是变化发展的,对绩效的认识也是如此。管理大师彼得·F. 德鲁克认为:“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。策略的拟订越来越需要对绩效的新定义。”因此,我们要想测量和管理绩效,必须先对其进行界定,弄清楚它的确切内涵。

目前对绩效的界定主要有三种观点:一种观点认为绩效是结果;另一种观点认为绩效是行为;还有一种观点不再认为绩效是对历史的反映,而是强调员工潜能与绩效的关系,关注员工素质,关注未来发展。

Bernadin 等(1995)认为,“绩效应该定义为工作的结果,因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”。Kane (1996)指出,绩效是“一个人留下的东西,这种东西与目的相对独立存在”。从这些定义不难看出,“绩效是结果”的观点认为,绩效是工作所达到的结果,是一个人的工作成绩的记录。一般用来表示绩效结果的相关概念有:职责,关键结果领域,结果,责任、任务及事务,目的,目标,生产量,关键成功因素等。对绩效结果的不同界定,可用来表示不同类型或水平的工作的要求,这在我们设计绩效目标时应注意区分。

如果结果产生的过程我们无法控制和评定,那么由行为最终形成的结果还能是可靠的吗?随着人们对绩效问题研究的不断深入,人们对绩效是工作成绩、目标实现、结果、生产量的观点不断提出挑战,普遍接受了绩效的行为观点,即“绩效是行为”。支持这一观点的主要依据是:

- 许多工作结果并不一定是个体行为所致,可能会受到与工作无关的其他影响因素的影响;
- 员工没有平等地完成工作的机会,并且在工作中的表现不一定都与工作任务有关;
- 过分关注结果会导致忽视重要的行为过程,而对过程控制的缺乏会导致工作成果的不可靠性,不适当地强调结果可能会在工作要求上误导员工。

认为“绩效是行为”,并不是说绩效的行为定义中不能包容目标,Murphy (1990)给绩效下的定义是:“绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”。Campbell(1990)指出,“绩效是行为,应该与结果区分开,因为结果会受系统因素的影响”。他在1993年给绩效下的定义是,

“绩效是行为的同义词,它是人们实际的行为表现,而且是能观察得到的。就定义而言,它只包括与组织目标有关的行动或行为,能够用个人的熟练程度(即贡献水平)来评定等级(测量)。绩效不是行为的后果或结果,而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成,不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的”。Borman 和 Motowidlo(1993)则提出了绩效的二维模型,认为行为绩效包括任务绩效和关系绩效两个方面,其中,任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为;关系绩效指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为。

随着知识经济的到来,评价并管理知识型员工的绩效也越来越显得重要。由于知识性工作和知识型员工给组织绩效管理带来的新挑战,越来越多的企业将以素质为基础的员工潜能列入绩效考核的范围里,对绩效的研究也不再仅仅关注于对历史的回应,而是更加关注于员工的潜在能力,更加重视素质与高绩效之间的关系。

在实际应用中,对绩效的理解可能是以上三种认识中的一种,也可能是对各种绩效概念的综合平衡。总之,概括而言,对于绩效概念的理解,可分为以下几种:

4

(一) 绩效就是“完成了工作任务”

这个界定在过去相对比较简单明了,更多地适合于体力劳动者。对于一线生产工人或体力劳动者来说,他们的绩效就是“完成所分配的生产任务”,这个论断直到今天仍然是适用的。因为对于大多数体力劳动者来讲,最主要的问题一直是“这个工作怎么做”或者说“把这件事做到最好的方法是什么”。泰勒的科学管理、戴明的TQM(全面质量管理)一直在解决或试图解决这一问题。实践证明,他们的方法是有效的。

但是在如今,对于知识工作者而言,“任务是什么”变得异常模糊、难以界定。现在越来越多的管理者发现,原先对于体力劳动者进行管理的方式,用在产品研究人员身上,被证明是失败的!产品研究人员整天坐在计算机旁,甚至有的时候一点事情都不做,不少时间处于沉思状态,对他们的绩效怎么进行评价?

绩效界定的背景不同,绩效适用的范围也会发生变化。如果精通体力劳动者量化管理的一位主管,仍试图沿用原有的绩效认识去解释知识工作者的绩效产出,那结果就可能会很糟。同样不难想像,在一个界定错误的绩

效概念基础上建立起来的绩效考核与管理体系,终不能对顾客满意和公司绩效起到任何促进作用。

究其原因,主要在于知识工作与体力工作有很大的不同,往往在进行一项工作时,并没有像体力工作那样交代得非常清楚、细致,很多工作往往需要知识工作者去判断,去独立做出决策。

(二) 绩效就是“结果或产出”

从考核的内容来讲,可分为绩效考核、能力考核和态度考核三种,相对于能力考核和态度考核来讲,绩效考核强调的是“结果”或“产出”!

实际上,将绩效以“产出/结果”为导向的解释在国外是特别明显的。从实践中得到的证据表明,许多词被用来表示作为结果/产出的绩效,如:

- 责任、应负责任;
- 关键成果领域;
- 职责、任务和活动;
- 目标;
- 指标;
- 关键绩效指标(KPI);
- 成功的关键要素;
- 工作要项;
- 目的;
- 行为。

在这里,有必要就几个容易混淆的术语做一下简单的区分。

责任:指职位或部门应承担的为部门或公司目标服务的任务,它的重点是结果。它告知的是“什么”,而不是“如何”。职位应负责任是描述一个职位在组织中所扮演的角色,即这个职位对组织有什么样的贡献或产出。

目标:它直接反映了工作的先后顺序,是对在一定条件下、一定时间范围内所达到的结果的描述。目标是有一定的时间性和阶段性,表明在规定的时间内对预期成就的具体衡量标准。可以将它同标准联系起来,并且可以用它来影响工作执行者完成特定的责任。

指标:指衡量任职者工作执行状况的尺度,是测其长度、高度、体积、还有质量和时间等。指标强调的重点与焦点在于产出-结果,而且是投入或努力。

关键绩效指标(KPI-Key Performance Indicator or Index):是衡量企业战略实施效果的关键指标。

任务:一项应该完成的工作。

关键成果领域:是活动的重要领域,这些领域的成就决定或表明成功。

案例:减少产出,提高绩效

A公司在美国有一家化工厂,过去因为技术领先、人均生产率高,曾经为公司创造了巨额的利润。近年来因为美国的环境保护成本较高,作为工厂主要原料的天然气价格攀升,该厂的效益每况愈下。A公司经过了解,该工厂不能临时停产,否则会造成管道的堵塞,也不能关闭,因为美国的环保法规对于关闭化工厂的要求特别高。经过研究,A公司认为工厂可以减产,生产量只要能够维护管道的正常运行就可以。但是工厂并没有能够认真执行公司的要求,而是继续大量生产。这是为什么呢?原来,董事会对管理层的绩效考评指标就是产量,只有完成产量,管理层才能兑现奖金。于是A公司很快调整了政策,促使工厂减产减亏。

6

(三)绩效就是“行为”

将绩效与任务完成情况、目标完成情况、结果或产出等同起来的观点在许多心理学的文献中受到了质疑,因为一部分产出或结果可能是由个体所不可控制的因素决定的;再者,过分强调结果或产出,会使得管理者无法及时获得个体活动信息,从而不能很好地进行指导与帮助,而且可能会导致短期效益。

正是如此,绩效作为“行为”的观点逐渐流行了起来。

墨菲(Murphy)将绩效的范围定义为:“一套与组织或个人体现工作组织单位的目标相关的行为。”“绩效可以定义为行为的同义词,它是人们实际做的,并且可以被奉行的东西。”

根据这个定义,绩效只包括与组织目标相关的,并且可以按照个体的能力(即贡献程度)进行衡量(测量)的行动或行为。绩效是组织雇佣员工来做,并且要做好的事情。

“绩效不是行动的后果或结果,它本身就是行动……绩效是包括在个体控制之下的,与目标相关的动作,无论这些动作是认知的、驱动的、精神运动的,还是人际间的。”(Campell,1993)

将绩效作为“行为”的观点,概括起来主要基于以下事实:

1. 许多工作后果并不一定是由员工的行为所产生的,也可能有与工作毫无关系的其他因素在起作用。
2. 工作执行者执行任务的机会也不平等,也并不是工作执行者在工作时所做的每一个事都同任务有关。
3. 过分重视结果会忽视重要的程序因素和人际关系因素。
4. 产出/结果的产生可能包括许多个体无法控制的因素,尽管行为也要受外界因素的影响,但相比而言它更是在个体直接控制之中的。
5. 实际上,现实中没有哪一个组织完全以“产出”作为衡量绩效的唯一尺度。

尽管将“绩效”界定为“行为”的观点日益为人们所重视和认可,但“行为”与“绩效”一样,同样面临如何界定的尴尬。

行为通常被认为是产生结果/产出的原因之一,而产出/结果又是评估员工行为有效性的一种方法。即根据员工所取得的结果,来判定他们行为的有效性。

关于行为的界定,如同“绩效”一样,理论界也有不同的看法。

一种看法是:尽管绩效是行为,但不是所有的绩效都是行为,只有与结果-产出相关的绩效才算是行为。换句话说,这种看法认为,不是所有的绩效都与结果和产出相关,那么不与结果和产出相关的绩效又是什么?

因此,鲍曼和莫托维德罗将绩效区分为任务绩效和周边绩效,任务绩效指正式定义的工作各个方面;周边绩效是指组织自发性或超职责行为。表1-1是周边绩效和组织自发性的实例。

表 1-1 周边绩效和组织自发性的实例

周边绩效:

- 自愿进行不是工作组成部分的任务、活动
- 在必要时能够坚持表现出额外的积极性或做出额外的努力来成功地完成交付的任务
- 帮助他人,并与他人合作
- 即使在个人感到不便时也遵循组织的规章和程序
- 同意、支持并维护组织目标

任务绩效和周边绩效的提出具有非常重要的意义,尤其是周边绩效,它既尊重了现实情况,同时与组织变革中倡导的、以团队协作为核心的项目组运作方式,以及以顾客为主导的企业文化相适应。也就是说,周边绩效也充分考虑到了知识工作者的工作性质及特点。