

21

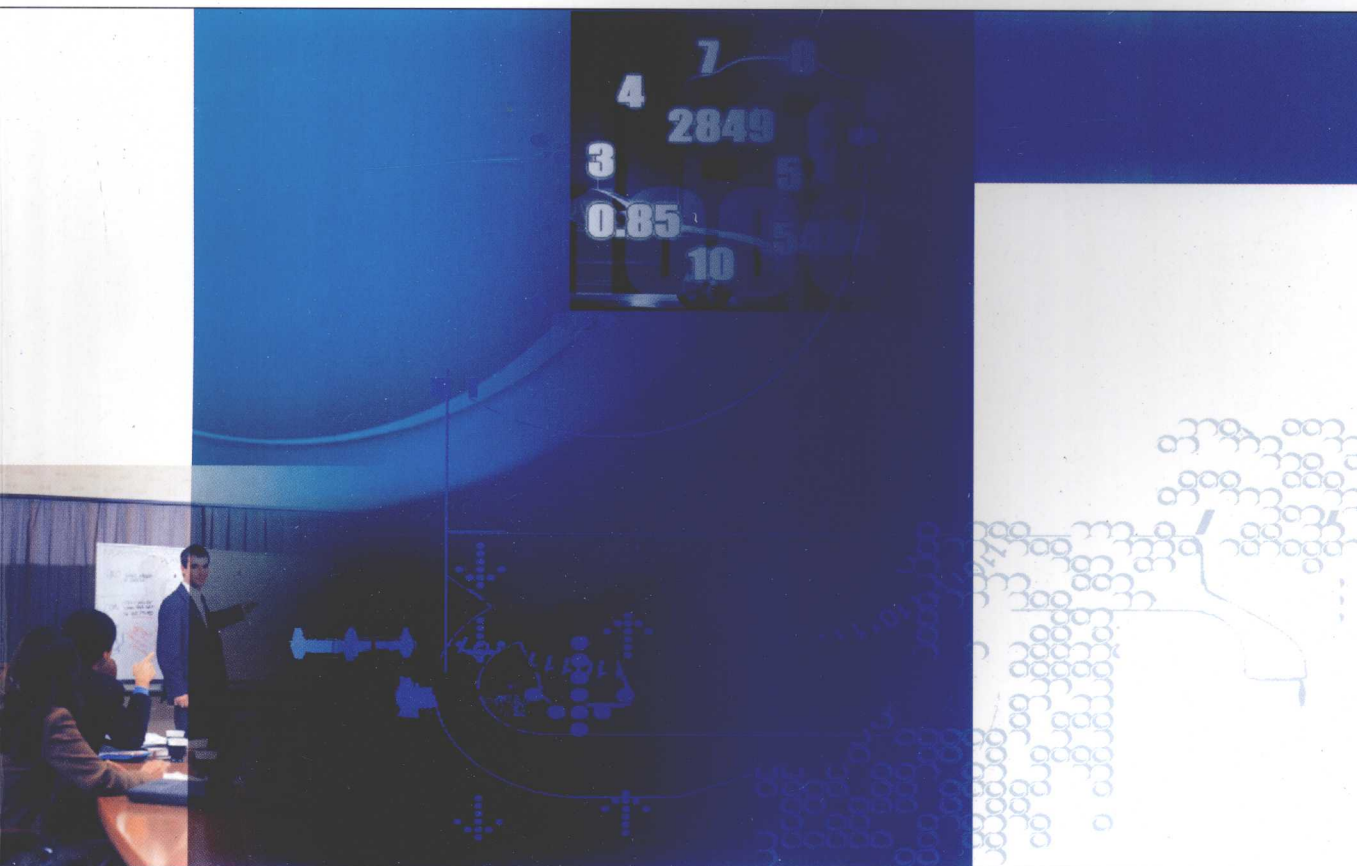
世纪普通高等院校系列规划教材

ERSHIYI SHIJI
PUTONG GAODENG
YUANXIAO
XILIE GUIHUA JIAOCAI

主 编 张建国 曹嘉晖
副主编 卓玲 王相平 万福

绩效管理

Jixiao Guanli



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

21

世纪普通高等院校系列规划教材

ERSHIYI SHIJI
PUTONG GAODENG
YUANXIAO
XILIE GUIHUA JIAOCAI

主 编 张建国 曹嘉晖
副主编 卓玲 王相平 万福

绩效管理

Jixiao Guanli



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/张建国,曹嘉晖主编. —成都:西南财经大学出版社,2009.7

ISBN 978 - 7 - 81138 - 233 - 4

I. 绩… II. ①张…②曹… III. 企业管理:人事管理—高等学校—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 124890 号

绩效管理

主 编:张建国 曹嘉晖

副主编:卓 玲 王相平 万 福

责任编辑:汪涌波

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.bookej.com
电子邮件:	bookej@foxmail.com
邮政编码:	610074
电 话:	028 - 87353785 87352368
印 刷:	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸:	185mm × 260mm
印 张:	12.75
字 数:	280 千字
版 次:	2009 年 8 月第 1 版
印 次:	2009 年 8 月第 1 次印刷
印 数:	1—3000 册
书 号:	ISBN 978 - 7 - 81138 - 233 - 4
定 价:	23.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

21 世纪普通高等院校系列规划教材

编 委 会

名誉主任：丁任重

主 任：章道云

副 主 任（以姓氏笔画为序）：

王朝全 李成文 龚 灏 彭礼坤 傅江景

委 员（以姓氏笔画为序）：

邓 健 冯明义 李兴荣 杨明娜 周 一

张旭辉 岳正华 钟大辉 赵晓鸿 诸 丹

黄 萍 曹邦英 蒋远胜 董洪清

总序

为推进中国高等教育事业可持续发展，经国务院批准，教育部、财政部启动实施了“高等学校本科教学质量与教学改革工程”（下面简称“质量工程”）。这是深入贯彻科学发展观，落实“把高等教育的工作重点放在提高质量上”的战略部署，在新时期实施的一项意义重大的本科教学改革举措。“质量工程”以提高高等学校本科教学质量为目标，以推进改革和实现优质资源共享为手段，按照“分类指导、鼓励特色、重在改革”的原则，加强课程建设，着力提升我国高等教育的质量和整体实力。为满足本科层次经济类、管理类教学改革与发展的需求，培养高素质有特色应用型创新型人才，迫切需要普通本科院校经管类教学部门开展深度合作，加强信息交流。值得庆幸的是，西南财经大学出版社给我们搭建了一个平台，协调组织召开了普通本科院校经管院系的院长（主任）联席会议，就教学、科研、管理、师资队伍建设、人才培养等方面问题进行了广泛而深入的研讨。

为了切实推进“质量工程”，第一次联席会议将“课程、教材建设与资源共享”作为讨论、落实的重点。与会同志对普通本科的教材内容建设问题进行了深入探讨，认为目前各高校使用的教材存在实用性和实践性不强、针对性不够等问题，需要编写一套高质量的普通本科教材，以促进课程体系和教学体系的合理构建，推动教学内容和教学方法的创新，形成具有鲜明特色的教学体系，有利于普通本科教育的可持续发展。通过充分的研讨和沟通，会议一致同意，共同打造切合教育改革潮流、深刻理解和把握普通本科教育内涵特征、贴近教学需求的高质量的21世纪普通高等院校系列规划教材。

鉴于此，本编委会与西南财经大学出版社合作，组织了乐山师范学院旅游与经济管理学院、西南科技大学经济管理学院、西华师范大学管理学院、西华师范大学历史文化与旅游学院、宜宾学院经济管理系、成都大学管理学院、成都大学经济政法学院、成都大学旅游文化产业学院、攀枝花学院经管学院、吉林农业科技学院经济管理学院、内江师范学院经济与管理学院、成都理工大学商学院、成都信息工程学院商学院、成都信息工程学院管理学院、西华大学管理学院、四川农业大学经济管理学院、四川理工学院经济管理学院、佛山科技大学经济管理学院、西昌学院经管系等院系的老师共同编写本系列规划教材。

本系列规划教材编写的指导思想：在适度的基础知识与理论体系覆盖下，针对普通

本科院校学生的特点，夯实基础，强化实训。编写时，一是注重教材的科学性和前沿性，二是注重教材的基础性，三是注重教材的实践性，力争使本系列教材做到“教师易教，学生乐学，技能实用”。

本系列规划教材以立体化、系列化和精品化为特色，包括教材、辅导读物、讲课课件、案例及实训等；同时，力争做到“基础课横向广覆盖，专业课纵向成系统”；力争把每本教材都打造成精品，让多数教材能成为省级精品课教材、部分教材成为国家级精品课教材。

为了编好本系列教材，在西南财经大学出版社的支持下，编委会经过了多次磋商、讨论。首先，成立了由西南财经大学副校长、博士生导师丁任重教授任名誉主任，西华大学管理学院院长章道云教授任主任，西南科技大学经济管理学院院长王朝全教授、宜宾学院经济管理系主任李成文教授、成都理工大学商学院院长龚灏教授、四川理工学院经济管理学院院长彭礼坤教授、佛山科技大学经济管理学院院长傅江景教授任副主任，其他院系院长（主任）参加的编委会。在编委会的组织、协调下，第一批规划了公共基础、工商管理、财务与会计、旅游管理、电子商务、国际商务、专业实训、金融、综合类九大系列 70 余种教材。下一步根据各院校的教学需要，还将组织规划第二批教材，以补充、完善本系列教材。其次，为保证教材的编写质量，在编委会的协调下，由各院校具有丰富教学经验并有教授或副教授职称的老师担任主编，由各书主编拟出大纲，经编委会审核后再编写各教材。同时，每一种教材均吸收多所院校的教师参加编写，以集众家之长，取长补短。

经过多方努力，本系列规划教材终于与读者见面了。值此之际，我们对各院系领导的大力支持、各位作者的辛勤劳动以及西南财经大学出版社的鼎力相助表示衷心的感谢！

21 世纪普通高等院校系列规划教材编委会

2008 年 12 月

前言

21 世纪是充满竞争和机遇的新世纪。随着新世纪钟声的敲响，全球经济发展的关键、竞争的焦点，已毋庸置疑地转向科技的竞争和知识的竞争。传统经济将逐步为新兴的知识经济所取代，而知识经济的内涵就是人力资源经济。因此，21 世纪的国际竞争，归根到底是人力资源的竞争。土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和组织致富的源泉，只有人力资源才是国家、地区和组织生存之根本。由于人力资源是生产力诸因素中最积极、最活跃，并且起着动力性作用的因素，因此人力资源在当代已被称为推动经济和社会发展的第一资源。当今世界，各国科学技术的进步、产业结构的调整和经济实力的增强，首要的决定因素已经不再是资本的拥有量，而是人才资源的拥有量了。谁能有效地开发和管理人力资源，谁就能掌握科技、掌握市场、掌握生产力，保持持久旺盛的生命力和活力。人力资源作为一国经济发展的关键因素，其重要地位和作用已成为世界各国政府、组织和民众的共识，并已经成为世界各国未来发展战略中一个举足轻重的问题。

绩效管理 (Performance Appraisal) 是组织管理工作的重要组成部分之一，也是人力资源管理具体环节的核心部分，即任何一项人力资源管理活动都离不开工作绩效管理。绩效管理为制订人力资源计划和人力资源决策提供重要的依据，同时又是检验其他人力资源管理活动的手段。工作绩效考评活动进行的好坏，可以说是关系到员工自身的发展、组织的兴衰，是促进人力资源管理科学化、规范化的重要途径。同时绩效管理作为组织人力资源管理的核心内容，也是最复杂、最难进行的部分。

为了能给普通高等院校人力资源管理专业或相关管理专业提供一个在理论与实践都具有现代意义的教材，并为在组织中具体从事绩效管理工作者提供一个实用的工作参考书，我们几所高校的老师共同编写了这本《绩效管理》。本书本着创意创新、操作务实、图文并茂的编写指导原则，围绕着绩效管理概述、绩效管理的理论与实践、绩效管理流程、种类与方法、绩效目标与绩效计划、绩效考评管理、绩效辅导与监控、绩效结果的反馈、绩效管理与企业文化、国内外绩效管理而展开论述。章节开头有引导案例，章节结束有思考题和案例分析讨论。

本书由张建国教授（负责全书设计、统稿和第八、九章编写）、曹嘉晖教授（负责书的审稿、校稿和第二章编写）和卓玲老师（负责全书设计、统稿和第三、四章编写）、王相平老师（负责第五、六章编写）、万福老师（负责第一、七章编写）共同编写，另外，谢燕娇、陈宏武、苏敏邦、张萌等几位同志也参与了版面创意设计、部分章节的结构与文字修改等编写工作。

在编写过程中，由于多种因素致使内容可能还有不够详尽之处，结构编排和技术深度也还不尽如人意，敬请各位同仁斧正。

编者

于 2009 年 6 月

目 录

第一章 绩效管理概述	(1)
第一节 绩效管理的概念与特点	(2)
第二节 绩效管理的作用	(8)
第三节 绩效管理的主要内容	(14)
第二章 绩效管理的理论与实践	(21)
第一节 绩效管理思想的历史发展演变	(22)
第二节 绩效管理的理论基础	(28)
第三节 绩效管理的实践意义	(36)
第四节 绩效管理的研究方法	(40)
第三章 绩效管理流程、种类与方法	(58)
第一节 绩效管理的主要内容	(60)
第二节 绩效管理基本工作流程	(63)
第三节 绩效管理种类与层次	(65)
第四节 绩效管理方法	(68)
第四章 绩效目标与绩效计划	(71)
第一节 绩效目标的设计	(72)
第二节 绩效计划的确定	(80)
第三节 建立绩效考核评价指标体系	(85)
第五章 绩效考评管理	(99)
第一节 绩效考评的特点与原则	(100)
第二节 绩效考评的种类与方法	(102)
第三节 绩效考评中存在的问题	(113)
第四节 绩效考评工作流程	(117)
第五节 绩效考评体系设计	(119)

第六章 绩效辅导与监控..... (124)

 第一节 绩效辅导的意义与主要内容 (125)

 第二节 绩效辅导的步骤与程序 (126)

 第三节 绩效监控的主要环节与方法 (132)

第七章 绩效管理结果的反馈 (137)

 第一节 绩效结果反馈目的 (137)

 第二节 绩效结果反馈的方法 (140)

 第三节 绩效面谈 (143)

 第四节 绩效改进 (149)

第八章 绩效管理与企业文化 (166)

 第一节 企业文化的基本概念与含义 (167)

 第二节 企业文化与绩效管理 (176)

 第三节 以绩效为导向的企业文化塑造 (181)

第九章 国外绩效管理 (185)

 第一节 美、英政府的绩效管理 (185)

 第二节 英、美、新三国的媒体组织绩效考核 (189)

 第三节 日本的企业绩效管理特点 (191)

 第四节 欧盟三国企业人员绩效管理 (192)

参考文献..... (196)

第一章 绩效管理概述

本章学习要点

- ▶ 绩效管理的概念
- ▶ 绩效管理的特点
- ▶ 绩效管理的作用
- ▶ 绩效管理的主要内容

引导案例：

为什么员工的表现不尽如人意

M 公司是一家有名的培训公司，这家公司用了五年的时间，走访了世界各地各种类型的几百家公司，招集了几乎所有的部门经理，研究“为什么员工表现不尽如人意”，而且回答不能只说“动力”这两个字。因为，“动力”是比较含糊、摸不透的概念。回答的方式各异，比如：员工家里出问题了，他的表现就有可能不尽如人意了；员工遇到纠纷，他的表现就可能不尽如人意等。将问题具体化后，部门经理们的思路就被打开了，大家滔滔不绝说出很多种原因。调查结果出来后，M 公司发现，世界各地的部门经理们总结出来的原因非常集中，分为两类：一类是员工开始工作之前的原因；另一类是员工开始工作之后的原因。

1. 员工开始工作之前的原因

他们不知道该做什么
他们不知道怎么做
他们不知道为什么做
他们认为你的方法不会奏效
他们认为他们的方法更好
他们认为其他的事情更重要
他们预测到做这件事的负面结果
他们预测到有超出他们控制范围的事情
私人问题
个人能力限制

也许根本没有人能做这件事

2. 员工开始工作之后的原因

他们认为他们是在做事
做这项工作对他们没有好处

出现他们不能控制的障碍
他们认为其他的事情更重要
他们认为做了该做的事反而受到惩罚
没做这件事却得到肯定
事情做得不好也没有负面影响
私人问题
个人能力限制

如果你在企业的经理层，请你考虑企业应当怎样做才能使得员工表现满意呢？作为经理，你是否有过面对“员工表现不尽如人意”的经历。

第一节 绩效管理的概念与特点

绩效管理是人力资源管理活动的一个永恒话题，人力资源工作没有不谈绩效管理的，绩效管理同岗位分析、人员培训与使用、薪酬管理等人力资源管理活动紧密联系。要认识绩效管理首先就得从认识绩效开始。

一、绩效的概念与特点

(一) 绩效的概念

广义绩效概念包括组织绩效与个人绩效两个方面，20 世纪 70 年代后期学者们对绩效的研究，提出了多种不同的看法。但是他们常常将绩效视为单维度的概念，认为是单一的测量。目前学者们提出了多种研究范式和研究结果，认为绩效是一个多维度概念。应当说，学术界对绩效内涵的看法并不统一，不同学者对绩效的表述各有所长。要给绩效下一个明确的定义是非常困难的。《牛津现代高级英汉词典》对英文“Performance”的解释是“执行、履行、表现、成绩”。总结绩效的多种含义，如表 1-1 绩效一词的中英文对照解释所示。

表 1-1 绩效一词的中英文对照解释表

英文解释	中文解释
1 something accomplished; deed, feat	1 已完成的事：成就、成绩
2 the ability to perform; efficiency	2 完成的能力：效率
3A the manner in which a mechanism 3B the way in which someone or something functions 3C the manner of reacting to stimuli 3D behavior in which an organism engages in response to a task or activity which lead to result. especially to a result which modifies the environment in some way	3A 机制起作用的方式 3B 某人或某事起作用的方式 3C 对刺激的反应方式 3D 集体组织对能以某种方式改变环境的任务或活动进行反映的行为

表 1-1 (续)

英文解释	中文解释
4A the act of performance, or the state of being performed 4B the fulfillment of a claim, promise or request; implementation 4C the execution of an action 4D activity	4A 进行或实行某事的行为或过程 4B 要求、允许或请求的满足和履行 4C 行动的完成过程 4D 活动
5 linguistic behavior, contrasted with competence	5 语音表现度, 为与胜任度的对比
6A the action of representing a character in a play 6B a public presentation or exhibition 6C the act or style of performing a work role before an audience	6A 在戏剧中扮演角色的表演 6B 公开的演出或展出 6C 在公众面前完成某项任务或扮演某项角色的行为或风格

资料来源: 李永壮. 基于个体的绩效管理体系研究 [D], 天津大学, 2006.

从表 1-1 对“绩效”一词的解释看, 解释 1 和 2 将绩效视为一种结果, 解释 3 将绩效视为一种作用方式, 解释 4 强调了绩效的行为过程, 而解释 5 和 6 对我们研究绩效管理是没有意义的。将这多种解释整合起来, 就能够对绩效有一个比较完整的认识。

从绩效管理的实践来看, 人们对绩效的认识也是不断深化的过程。对绩效的定义主要有以下三种观点:

1. 绩效结果学说

1984 年, Bernardin 等人明确提出绩效的定义, 认为个体绩效是在特定时间范围, 在特定工作职能、活动或行为上生产出的结果记录。但也有学者对“结果学说”提出了质疑, 一些学者认为个体的工作结果并不一定是由个体自己的行为产生的, 还与他人行为、环境等其他因素影响有关, 仅把结果作为绩效不容易排除那些并不由个体所能控制的因素所产生的影响, 这样有失公平, 于是就有了“绩效行为说”。

2. 绩效行为学说

1993 年, Campbell, McCloy, Oppler 和 Sager 提出绩效是个体自己控制的与组织目标相关的行为, 或是个人或系统的所作所为。被定义为一套与组织或组织单位的目标相互关联的行为, 而组织或组织单位则构成了个人工作的环境。他们认为: “绩效可以被视为行为的同义词, 它是人们实际采取的行动, 而且这种行动可以被他人观察到。绩效应该只包括那些与组织目标有关的, 并且是可以根据个人的能力进行评估的行为。”对此内涵认识的支撑论据主要有三方面: ①许多工作结果并不必然是员工的工作带来的, 可能由其他与工作无关的促进因素带来的。②员工完成工作的机会并不是均等的, 而且并非在工作中做的一切事情都必须与任务有关。③过度关注结果将使人忽视重要的过程和人际关系, 使个体误解组织要求。

3. 绩效综合学说

这是一种综合前两者观点的学说。Michael Armstrong 等人认为, 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, 其本身也是一种结果, 是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果, 并且能与结果

分开进行判断。也有学者认为,员工绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和。组织绩效是指组织在某一时期内任务完成的数量、质量、效率及盈利情况。绩效反映在行为、方式和结果三个方面。

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。从经济学角度看,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作出的承诺。从社会学的角度看,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成员的那一份职责。

综上所述,在人力资源管理中,个体绩效就是为了实现组织目标,在一定时间内所完成的工作行为过程、方式及结果。当然,对于不同的员工来讲,行为和结果在其总体绩效中所占比例可能是不同的,对于工作简单、结构化程度较高,工作结果量化程度较高的员工来讲,如一线操作工或销售人员等,工作结果在其总体绩效中所占比例较大;而对于从事较复杂、结构化程度较低、工作结果量化程度较低的员工来讲,如新产品开发工程师、营销策划经理等,工作行为在其总体绩效中所占比例较大。

理解绩效内涵时应注意以下几点:

- (1) 绩效是一种系统过程,必须用系统观点、过程观点来看待。
- (2) 绩效的表现形式是多维的,既有行为,又有方式、结果。
- (3) 绩效往往与考评紧紧联系到一起。

(二) 绩效的特点

绩效从何处来,由什么因素决定,受哪些因素影响,如何考评绩效,绩效是否可变。考察了这些问题,就可知绩效的特点。

1. 多因性

所谓多因性指员工的绩效的高低是由多方面因素决定的,人力资源学、组织行为学与心理学的研究表明,绩效受许多主客观因素影响:能力、激励、机会、环境。

$$P = F(A, M, O, E)$$

式中, P 为绩效 (Performance); A 为能力 (Ability); M 为激发 (Motivate); O 为机会 (Opportunity); E 为环境 (Environment)。

员工的绩效影响因素主要包括四个方面,如图 1-1 所示。

绩效中的技能是指职工工作技巧与能力水平,它取决于个人天赋、智力、经历、教育与培训等个人特点。激发是指职工的工作积极性,它本身取决于职工个人的需要结构、个性、感知、学习过程与价值观等个人特点,其中需要结构影响最大,激发和技能属于内因。环境因素包括企业内部的物质基础,如劳动场所的布局与物理条件(室温、通风、粉尘、噪音、照明等),任务的性质,工作设计的质量,工具、设备与原料的供应,上级的领导作风与监控方式,公司的组织结构与规章制度,工资福利、培训机会以及企业的文化、宗旨及氛围等。也包括企业之外的客观环境,如社会政治、经济状况,市场竞争强度等宏观条件,但这些较间接。机会指某员工得到某一工作岗位的机会或承担某一工作任务的机会,由于种种原因,公司中某些岗位较其他岗位更

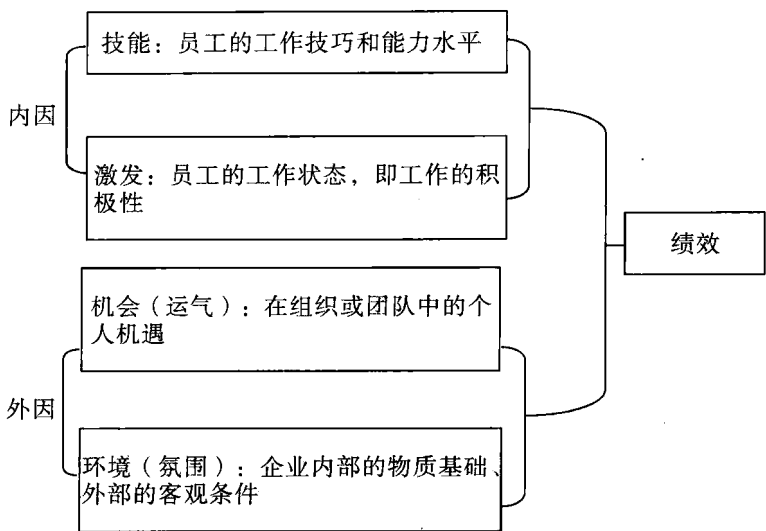


图 1-1 绩效的多因性图

容易做出较明显的业绩，对员工来讲，机会是偶然性的，是不可控的因素，在组织管理中，机会的公平性是影响员工组织公平感与工作满意度的重要因素。对员工来说，机会和环境都属于外因。

2. 多维性

绩效的多维性是指需要从多个维度对员工的绩效进行分析与评价。如前所述，我们不仅要考虑其工作结果，还要考虑其工作过程。比如对一名生产线上的工人绩效进行评价时，我们不仅要看其产量指标完成情况，还要综合考虑其产品的质量、原材料消耗、能源消耗、设备保养状况以及该员工的出勤、纪律以及与其他岗位的沟通、协作与配合等，通过综合评价各种软硬指标，得出最终的评价结果。因为绩效评价结果影响到每一个员工的切身利益，所以评价的维度对员工的行为无疑会起到指挥棒的作用，所以，如果无视绩效的多维性，评价指标不全面，在没有评价的方面员工就不会去努力，这样，必然会对组织目标的实现造成不利的影响。员工完成某项任务的绩效，一般从数量、质量、时限和费用控制四个方面进行评价。管理人员的绩效，一般从德、能、勤、绩方面进行考评。

3. 动态性

由于影响员工绩效的因素是多方面的，而每一因素又处于不断变化之中，因此，员工的绩效也会随着时间的推移而发生动态变化。原来绩效较差的，可能由于能力的提高、工作条件的改善或积极性的发挥而变好，而原来绩效较好的由于种种原因也可能变差。因此，在进行绩效评价时不能以一成不变的思维来对待员工的绩效，应该根据员工在本考评周期内的实际工作结果和工作表现进行客观的评价，而不能受其先前绩效的影响。

（三）绩效的类型

按实施主体分为组织绩效、团队绩效和个人绩效。

1. 组织绩效

所谓组织绩效指在一定时期内整个组织所取得的绩效。组织绩效所包含的内容随研究的深入也是逐步演变的，初期人们大多从财务的角度界定组织的绩效，比如销售额、利润率、投资报酬率等，后来又开始对非财务指标加以重视，到20世纪70年代，在对公司的绩效评价时，逐渐形成了一套以财务指标为主、非财务指标为辅的公司绩效评价指标体系。到了20世纪90年代，非财务指标受到更多重视，哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和复兴全球战略集团的创始人兼总裁戴维·诺顿（David Norton）在《哈佛商业评论》上发表了《综合平衡记分卡良好的绩效测评》一文，该文为组织绩效评价提供了一个全面的框架，用以把公司的战略目标转化为一套系统的绩效评价指标。这些指标从财务、客户、内部程序以及组织学习与创新等四个方面对组织绩效进行评价，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结合起来，成为目前世界范围内广泛流行的组织绩效评价指标体系。有关平衡记分卡的内容后面还要详细解释。

2. 团队绩效

组织在实现自己战略目标的过程中要履行多方面的职能，从事多方面的活动。为了提高组织运行效率，往往把相近的职能进行合并，组建部门或项目小组来履行该项职能，以提高对快速多变环境的灵活适应和快速反应能力，提高专业化水平，实现规模效益。因此，在组织实现其战略目标的过程中，团队是基本的战略业务单位，团队绩效目标的实现是组织战略目标实现的基础和保证。团队的绩效包括团队的任务目标实现情况以及为其他团队的服务、支持、协调、配合、沟通等方面的行为表现。在对团队绩效进行评价时，一方面，要从完成工作任务的数量、质量、时限与费用等方面进行评价，另一方面，还要引入内部客户的概念，对组织业务流程进行分析，根据不同团队间在工作业务流程中的关系，只要一个团队为其他团队提供产品或服务，那么接受产品或服务的团队就是该团队的一个客户，其他内部客户满意度也成为该团队绩效的重要组成部分。

3. 个人绩效

个人绩效指在完成个人工作目标与任务的过程中所体现出的个人业绩。个人绩效是组织绩效的基础，个人绩效的焦点在个人发展，目的是解决眼前的本职、本岗位问题。团队是由个人组成的，只有充分激发了团队内每一个员工的积极性与创造性，才能有效地实现团队的绩效目标。

二、绩效管理的概念与特点

（一）绩效管理的概念

绩效管理（Performance Management），绩效管理始于绩效考核。绩效考核有着悠久的历史，在中国，绩效考核的历史可以追溯到三皇五帝时期。《尚书·尧典》里有“纳

于大麓，暴风骤雨弗迷”，就是指尧将帝位让给舜之前，对其进行了绩效考核。可见，绩效考核很早就在实践中受到统治者或管理者的重视。在西方，最早是19世纪的罗伯特·欧文，他将绩效评价引入苏格兰而被称为“人事管理之父”。美国军方也于1813年开始采用绩效评价，美国联邦政府于1842年开始对政府公务员进行绩效评价。特别是20世纪80年代以后，许多学者针对绩效管理的内涵提出了许多不同的观点。Costello (1994) 认为，绩效管理通过将组织的个体工作与组织的宗旨连接在一起，来支持组织的整体事业目标的过程，绩效管理是挖掘个体的潜力提高他们的绩效，并通过将个体目标与企业战略结合在一起来提高公司业绩的过程。Michael Armsrany (1994) 提出，绩效管理是通过在个体与管理者之间达成关于目标、标准和所需能力的协议，在双方相互理解的基础上使组织、群体和个人取得较好工作结果的一种管理过程。方振邦 (2003) 认为，绩效管理是通过识别、衡量和传达有关个体工作绩效水平的信息，从而使组织的目标得以实现的一种逐步定位的方法。由于组织与个体在实现既定目标的前提下本来就是一个不可分割的整体。因此，绩效管理体系只有在针对组织进行定位的前提下才能够对作为组织成员的个人行为进行定位。武欣 (2001) 认为，绩效管理是指为了达成组织的目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织目标所预期的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。

综上所述，绩效管理的定义：绩效管理是对绩效实现过程各要素的管理，是基于企业战略基础上的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价，并将绩效结果用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织目标以及战略的一种管理活动。其要点是：

(1) 绩效管理是管理者与员工达成共识，促进员工成功实现个人目标和组织目标的管理方法；

(2) 绩效实现过程是由员工和员工的直接主管之间达成承诺来保证目标的完成；

(3) 员工的工作对公司实现目标的影响，员工“工作完成得好”的标准和要求是什么；

(4) 员工和主管之间应如何共同努力，通过信息传递和沟通，形成组织所期望的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为，并最终实现组织目标。

(二) 绩效管理的特点

绩效管理以组织战略为导向，是综合管理组织、团队和员工绩效的过程。通过绩效管理过程，使组织的目标分解为各团队的目标，并进一步将团队的目标落实为各岗位的目标，确保员工的工作活动和产出与团队及组织的目标保持一致。因此，通过绩效管理过程，可以把员工的工作目标与组织目标进行有效整合，防止组织战略稀释现象的发生。开放沟通的行为将持续贯穿绩效管理的全过程。绩效管理特别强调管理者与员工之间的双向、持续的沟通。不论是绩效目标的制定，绩效实施过程的绩效辅导，还是绩效评价结果的确定与绩效改进计划的制定，都需要管理者与被管理者双方进行持续开放双向沟通，只有通过开放的沟通，才能使员工对绩效目标产生高度的承诺，并使管理者与员工准确了解绩效实施过程中存在的障碍与不足之处，然后采取有效措