



“十一五”上海重点图书
现代人力资源开发与管理系列教程
丛书主编◎张培德 胡志民
本书主编◎张培德 李 刚



Assessment and Management of Performance

绩效考核与管理

- “孙悟空是好员工吗？” 成君忆先生专门出版了《孙悟空是个好员工》一书，而何明敏编著的《孙悟空不是个好员工》一书紧随其后。不同的考评者，站在不同的立场，运用不同的技术标准，会得出不同的结论。
- 我们在惊叹米卢带领中国国家足球队冲出亚洲、走向世界、实现中国人47年梦想的同时，也立刻会在脑海中闪现这样一个问题：中国国家足球队的水平真的很高吗？这到底是什么原因？
- 我们的疑问还有很多很多……
- 国家人事部的一位领导曾说过：“绩效考核是一个世界性的难题。”
- 为此，本书作者大胆创新，视绩效考核和管理为工程系统，在绩效管理P-D-C-A基础上，提出了建立绩效考核闭环系统的设想，以期用系统工程的理论和方法揭示这一谜底，在此闭环系统中构造了考评主体、考评工具、考评指标、考评对象四大体系，使绩效考核变得容易把握，也能产生好的结果。同时，本书不仅从绩效考核与管理的理念、实践方面具体阐述了绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效反馈、绩效改进等环节的内容，而且还通过非系统和典型系统的绩效考核技术方面的实践操作及典型案例的叙述，与读者一起操作和运用好绩效考核与管理。
- 本书内容专业，观点新颖，对绩效考核与管理专业课程的开拓和发展有一定的积极作用，具有一定的创新性和实用性。本书适合于人力资源管理本科专业和相近专业、相近文化程度的读者阅读，还适合企业人力资源工作者使用。
- 本书各章以案例为引导提出讨论题，以便于针对案例和该章内容进行讨论研究，在每章末附有专门的案例分析供参考。在每章结束后，还提供了相应的思考题，能方便读者进一步学习。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS



“十一五”上海重点图书
现代人力资源开发与管理系列教程
丛书主编◎张培德 胡志民
本书主编◎张培德 李刚



Assessment and Management of Performance

绩效考核与管理

●“孙悟空是好员工吗？”成君忆先生专门出版了《孙悟空是个好员工》一书，而何明敏编著的《孙悟空不是个好员工》一书紧随其后。不同的考评者，站在不同的立场，运用不同的技术标准，会得出不同的结论。

●我们在惊叹米卢带领中国国家足球队冲出亚洲、走向世界、实现中国人47年梦想的同时，也立刻会在脑海中闪现这样一个问题：中国国家足球队的水平真的很高吗？这到底是什么原因？

●我们的疑问还有很多很多……

●国家人事部的一位领导曾说过：“绩效考核是一个世界性的难题。”

●为此，本书作者大胆创新，视绩效考核和管理为工程系统，在绩效管理P-D-C-A基础上，提出了建立绩效考核闭环系统的设想，以期用系统工程的理论和方法揭示这一谜底，在此闭环系统中构造了考评主体、考评工具、考评指标、考评对象四大体系，使绩效考核变得容易把握，也能产生好的结果。同时，本书不仅从绩效考核与管理的理念、实践方面具体阐述了绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效反馈、绩效改进等环节的内容，而且还通过非系统和典型系统的绩效考核技术方面的实践操作及典型案例的叙述，与读者一起操作和运用好绩效考核与管理。

●本书内容专业，观点新颖，对绩效考核与管理专业课程的开拓和发展有一定的积极作用，具有一定的创新性和实用性。本书适合于人力资源管理本科专业和相近专业、相近文化程度的读者阅读，还适合企业人力资源工作者使用。

●本书各章以案例为引导提出讨论题，以便于针对案例和该章内容进行讨论研究，在每章末附有专门的案例分析供参考。在每章结束后，还提供了相应的思考题，能方便读者进一步学习。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

绩效考核与管理/张培德,李刚主编. —上海:华东理工大学出版社,2009.8

(现代人力资源开发与管理系列教程/张培德,胡志民主编)

ISBN 978-7-5628-2573-9

I. 绩… II. ①张…②李… 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(2009)第 106999 号

“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程
绩效考核与管理

丛书主编/张培德 胡志民

本书主编/张培德 李刚

出版发行/华东理工大学出版社

地址:上海市梅陇路 130 号,200237

电话:(021)64250306(营销部)

传真:(021)64252707

网址:www.hdlgpress.com.cn

印 刷/上海敬民实业有限公司长阳印刷厂

开 本/787 mm×960 mm 1/16

印 张/18

字 数/318 千字

版 次/2009 年 8 月第 1 版

印 次/2009 年 8 月第 1 次

印 数/1-4 000 册

书 号/ISBN 978-7-5628-2573-9/F·209

定 价/30.00 元

(本书如有印装质量问题,请到出版社营销部调换。)

绩效考核是一个世界性的难题,不同的考评者,站在不同的立场、运用不同的技术标准,会得出不同的结论。

为此,本书作者大胆创新,视绩效考核和管理为工程系统,在绩效管理P-D-C-A基础上,提出了建立绩效考核闭环系统的设想,以期用系统工程理论和方法揭示这一谜底。在此闭环系统中构造了考评主体、考评工具、考评指标、考评对象四大体系,使考核变得容易把握,也能产生好的结果;同时,本书不仅从绩效考核与管理的理念、实践方面具体阐述了绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效反馈、绩效改进等环节的内容,而且还通过非系统和典型系统的绩效考核技术方面的实践操作及典型案例的叙述,与读者一起运用好绩效考核与管理。

本书内容专业,观点新颖,对绩效考核与管理专业课程的开拓和发展有一定的积极作用,具有一定的创新性和实用性。本书适合于人力资源管理本科专业和相近专业、相近文化程度的读者阅读,还适合企业人力资源工作者使用。

本书各章以案例为引导提出讨论题,以便于针对案例和该章内容进行讨论研究,在每章末附有专门的案例分析供参考。在每章结束后,提供了相应的思考题,能方便读者进一步学习。

编委会名单

主 任	张培德	胡志民	
委 员	孙长庚	于志华	范玲玲
	姚小康	李 微	朱国定
	李旭旦	马国辉	汪玉弟
	相正求	许丽娟	吴文艳

在当今社会,谁都知道“人力资源是第一资源”,谁都了解人力资源代表着核心竞争力。可是有多少人能真正知晓和领悟人力资源的丰富内涵?又有多少人能回答哪些人才是真正的人才?没有管理学、经济学、心理学和法学的知识基础,很难真正学好、学透本学科。从这个意义上说,人力资源又应该是一个多学科交叉的专业。

人才是立国之本,社会发展需要大量人才,但人才不可能自然造就,而需要不断培养。那种认为“人人都是人才”、“有用的就是人才”、“合适的就是人才”、“内有素质,外有贡献的就是人才”等说法是不全面,甚至是错误的,会造成思想上的混乱和人才培养的缺失。在各种有关“人力资源”的书籍中,对于“人力资源”的定义不下上百种,而美国密歇根大学的人力资源管理专家戴维·优立取(Davy Ulrich)只用了八个字就概括了人力资源的含义,即:HR=投入程度×能力水平,具有画龙点睛和一锤定音之效。

曾有一位中学校友与我谈起他的一段工作经历,颇耐人寻味。他在大学时攻读的是化学专业,毕业后被分配到一家化工企业的生产部门工作。后来由于年轻人多了,他被“挤出”了生产部门。于是他想到销售部门工作,一方面销售部门绩效工资比较高,另一方面他认为凭着他对专业的熟悉程度和外向型的性格完全能胜任此项工作,可是销售部门嫌他年龄太大了;有人建议他去厂办公室试试,说那里会比较适合他,但结果被告知办公室已满员;他到处寻找着适合他的位置,最后因与领导关系不错,他被关照到了“最不需要技术和专业”的人力资源部门。

听了他的这段经历,我们不禁要问:难道人力资源部门谁都可以去吗?人力资源重要性真的是“说起来重要,做起来次要、忙起来可以不要”吗?果真“人人都是人才”,人力资源部门可以犹如“姜太公钓鱼——愿者上钩”了吗?难道企业对人才的招聘、甄选、培训、考核、薪酬设计等就是老板一句话的事吗?

本丛书的出版就是要使广大读者对人力资源有一个正确的认识,特别是对传统的人事管理和现代人力资源管理的区别有一个根本的了解。为了对以往“人事管理”和“人力资源管理”概念混淆的情况加以澄清,也为了突出现代人力资源管理与传统人事管理的区别,我们特把本套丛书命

名为“现代人力资源开发与管理系列教程”。

为了适合中国普通高等学校人力资源管理专业学生、企事业单位的管理人员,以及人力资源管理的业内人士使用,我们本着“前沿、热点、创新”的宗旨,结合中国国情,采用理论与实务相结合的写作手法,力求将本丛书编写成普及性、大众化的人力资源管理书籍。

本系列教程共由 11 种书组成,涵盖了人力资源开发与管理的所有基础课程。为便于阅读和使用,本丛书的编写参照了国际上的最新模式,即先引导案例,并针对案例或本书要涉及的内容提出多道思考题进行互动讨论,然后概述本书的要点和引言进行详细剖析,再展开理论分析和实务操作及实践研究。

由于水平有限,本教程中不当之处在所难免,恳请各位读者批评指正!同时也衷心希望本系列教程的出版能对读者有所裨益和启迪!

张培德 胡志民

关于绩效考核和管理的书层出不穷,这是一个“万紫千艳”、“百家争红”的领域。可是我们还是想在这“一片红”中抹一点“绿”。张培德教授主编的第一部《现代人力资源管理》书籍获得了“中国人力资源奥斯卡大奖——著作金奖”,李刚先生长期从事现代企业管理与研究,特别是在人力资源管理的绩效考核与管理中有着诸多实践。我们经常会思考如下问题:

“如何评价员工?”“孙悟空是好员工吗?”2004年张培德教授与《孙悟空是个好员工》一书的作者成君忆先生在澳门分别获得亚太人力资源协会颁发的杰出教育精英奖和优秀著作奖后,曾就绩效考核的第一个大问题与成君忆打过“擂台”,其间也看到了何明敏编著的《孙悟空不是个好员工》一书的出版。由此,我们提出考评主体至关重要,考评者的价值取向和评判标准决定了孙悟空的“好”与“不好”。为此,张教授在2004年《组织人事报》上发表了《哈恩是个好教练》的被采访文章。

第二个大问题,我们认为考评工具、方法的不合理会使评价结果发生很大偏差。米卢为什么会带领中国国家足球队冲出亚洲,走向世界,实现中国人47年的梦想?难道中国国家足球队水平真的很高吗?回答是否定的!这是因为米卢当时在泰国抽签,抽了一个出乎意料的“上上签”,他的运气太好了!同样,其后2007年,范志毅代表中国国家足球队抽签,却抽到了堪称历史上最差的“下下签”,中国队在世界杯亚洲预选赛20强战中,与澳大利亚队、伊拉克队和卡塔尔队分在了A组,中国队就是再努力也无济于事,中国队被命名为本次20强战中的“死亡之队”。这合理吗?造成这种结果又是什么原因呢?这就是本书要专门讨论的考评工具是否合理的问题。

第三个大问题就是我们经常在考评中遇到的考核对象与指标权重的问题。实际上,不同的岗位、不同的职位、不同的人,由于考核对象的不同,其考核指标也会不同;不同的组织需要有不同的考核指标,比如学校组织、企业组织、政府部门,其考核指标肯定不一样。实际上,企业或组织如果处于不同的发展阶段,对应各阶段则要求也是不同的;甚至,不同的时代也会有不同的衡量指标。另外,即使采用同一套考核指标,如果考评对象不同或者岗位

不一,则权重也会各异。

第四个大问题就是考核指标的问题。大量调研后发现,发生在我们周围的很多问题往往是考评指标不明确或衡量标准不准确造成的。考核原本是为了提高员工和管理干部的积极性,是为了产生良好的绩效,但往往由于考评中存在各种问题,而使考评流于形式,甚至造成“干得越多,犯的的错误就越多”,或者“干多干少、干好干坏一个样”。究其原因,是因为考评指标设定和衡量标准不明确造成的。那么,指标究竟如何设立?指标制订的原则是什么?如何制订切实可行的指标呢?

以上各问题的处理与解决均在本书的第一章、第三章、第六章、第九章、第十章有详细阐述。

国家人事部领导曾说过:“绩效考核是一个世界性的难题”,而我们饶有兴趣地想研究这一难题。我们发现若视其为一个闭环的系统工程,则奥秘就在其中。张培德教授承接的国家课题《中国党政人才的政绩评价体系》对此进行了大量的调研,其成果在2004—2006年《组织人事报》、《上海师范大学学报》、《中国人力资源开发》、《中国人才》、《成才与就业》等核心期刊上已连续公开发表,其后张培德教授又在《现代人才方略与HR》、《就业与职业——把握通向社会的钥匙》、《新经济下人力资源开发与管理》等专著和教材中大量引用了调研成果,并在中国人力资源高峰论坛和中国人力资源开发研究会年会,以及各种国际和国内专题研讨会上予以探讨研究。本书的有关章节中也体现了这一考核系统的雏形,由于我们在这套闭环系统中建立了考评主体、考评工具、考评指标、考评对象四大体系模型,因此考核也变得容易把握,也能产生很好的结果。本书的第六章就是按照这四大体系对这些内容进行了划分。

本书的第一章从理论、概念、原则、方法上突出了考核的意义、作用和目的;第二章收集了绩效考核中常见的问题;第三章强调了提高绩效的各种途径;第六章突出了考核系统中的四大体系,并进行了阐述;第九章和第十章分别对非系统的绩效考核技术和典型系统的绩效考核技术进行了更为详细的阐述。

要搞好考核与管理,不仅需要弄清概念和理论,而且还必须会操作运用。为此,本书从第四章的绩效计划、第

五章的绩效实施、第六章的绩效考评、第七章的绩效反馈、第八章的绩效改进等方面进行了详细介绍。

全书共分成十章,每章原则上四节,最多不超过五节。全书内容紧凑,语言简练,并在每章末提供相应的参考文献,以增加课外阅读量和接触实践机会。本书作为课程教材,宜选择40—60课时数为佳,对于MBA或高级研修班也可集中选择20课时数。

本书的写作分工如下:张培德负责撰写第一章和第三章,周洪负责撰写第二章第一、二、三节,金国盛负责撰写第二章第四节,刘晓春负责撰写第四章和第五章,冯立平负责撰写第六章,李刚负责撰写第七章,鄢皖川负责撰写第八章,李德伟负责撰写第九章第一、二、三、四节和第十章第四、五节,倪宁负责撰写第九章第五节,王晓灵负责撰写第十章第一、二、三节。全书由张培德、王晓灵、朱俊艳、李德伟等统稿和润色。

本书在编写和取材、收集、分析、成文过程中,自始至终得到了上海师范大学教务处和宣传部、上海市教育考试院、上海师范大学继续教育学院、上海师范大学人力资源开发和管理研究所、上海师范大学人力资源开发和管理研究所人力资源优立取研究中心、上海师范大学人力资源管理系、上海优立取管理咨询公司、上海优立取人力资源管理技术学校、美国夏威夷大学、中国人力资源管理学院、世界成功人士联谊会、亚晨科技集团、中国非营利组织研究会、中国当代名人研究院、美国环球战略联盟等有关单位以及社会各方人力资源专家、学者、业内人士的大力支持和帮助,特别是多次获得彭剑锋、赵曙明、商红日、杨连生、王通讯、沈荣华、肖鸣政、俞志坚、易发久、李德伟、石宝峰、曹晓峰、梁开广、张序城、朱庆阳、曹鹏等的思想火花、课题研究、专题探讨、专著论文的启迪和支持,在此一并表示感谢!对于本书引用和参考的论著文献的各位作者也表示衷心感谢!

人力资源管理专业在我国还很年轻,其专业实践也处在动态变化之中,加之我们水平有限,错误和问题在所难免,恳望读者批评指正。

张培德 李 刚

2009年8月

3

第一章 绩效考核管理概述	1
第一节 绩效考核的含义与作用	3
第二节 绩效考核的流程与原则	11
第三节 绩效考核的内容与准则	18
第四节 构建有效的绩效考核系统	23
第二章 绩效考核中的主要问题	33
第一节 仅凭感觉的绩效考核	36
第二节 仅凭关系的绩效考核	43
第三节 为考核而进行绩效考核	49
第四节 绩效考核中的其他问题	54
第三章 提高绩效相关因素的分析	61
第一节 信息不对称概述	62
第二节 提高绩效的四大因素	66
第三节 激励与能力因素分析	68
第四节 客观因素与窍门	77
第四章 绩效计划	83
第一节 绩效计划概述	85
第二节 绩效计划的流程	92
第三节 绩效计划的沟通	98
第四节 绩效计划的审定	103
第五章 绩效实施	110
第一节 绩效实施概述	111
第二节 绩效实施中的分工	116

第三节	绩效实施中的沟通	120
第四节	绩效信息的收集和记录	124
<hr/>		
第六章	绩效考核	132
<hr/>		
第一节	考评指标的设定	133
第二节	考评主体的选择	138
第三节	考评对象的评价	143
第四节	考评工具的选用	151
<hr/>		
第七章	绩效反馈面谈	158
<hr/>		
第一节	绩效反馈面谈概述	160
第二节	绩效面谈的准备工作	167
第三节	绩效反馈面谈的实施	173
第四节	绩效反馈面谈的技巧	181
<hr/>		
第八章	绩效改进	188
<hr/>		
第一节	绩效改进的步骤与原则	189
第二节	绩效改进应注意的问题	191
第三节	发挥高绩效员工的作用	196
第四节	帮助低绩效员工的方法	198
<hr/>		
第九章	非系统的绩效考核技术	208
<hr/>		
第一节	以业绩报告为基础的考核	209
第二节	以员工比较为基础的考核	213
第三节	基于员工行为及个性特征的考核	221
第四节	以特殊列案为基础的考核	225
第五节	其他各种绩效考核技术	230

第十章 典型系统的绩效考核技术	236
第一节 360 度绩效考核法	237
第二节 目标管理法	243
第三节 平衡计分卡	248
第四节 关键绩效指标法	256
第五节 全面质量管理在考核中的应用	263
参考文献	268

绩效考核管理概述

引导案例

王经理该留下谁^①

ACC销售公司是ABC公司的子公司,负责ABC公司产品在全国各地区的销售工作,ABC公司依据销售额和销售货款回收率这两大指标的完成情况对销售公司进行考核,相应地,销售公司也以这两个主体指标来考核销售员的工作实绩。

随着产品销量的不断增长和营销策略的不断深化,销售公司感到人手紧缺。为此,子公司从母公司调来赵明、钱达、孙青和李强四位职工,进行为期三个月的实习试用,以作为正式销售候选人。目前,他们的实习期将满,销售公司王经理正考虑从他们中选拔合适人员作为正式销售人员。根据平时对他们的观察和同事及用户的评价,王经理对他们的个人素质和工作状况进行了初步的总结,以作为选拔的依据。

1. 个人素质方面

赵明是个刚进公司的小伙子,今年刚满20岁,高中毕业。他精力旺盛,能吃苦,但平时大大咧咧,做事粗心大意,说话总是带有一股“火药味”。

钱达是为了照顾夫妻两地分居而从外地调进公司的,今年34岁。他为人热情,善于交际,本人强烈要求做销售工作。

孙青是市轻工电视大学经济管理专业的毕业生,今年25岁。她工作认真,稳重文静,平时少言寡语,特别是在生人面前,话就更少了。

李强,今年29岁,某大学公共关系专业的毕业生。他为人热情,善于交际,头脑灵活,但缺乏销售工作经验。

2. 工作实绩方面

赵明工作主动大胆,能打开局面,但好几次将用户订购的产品规格搞错,用户要大号的,他发给小号的,尽管经理曾多次提醒,但他仍然差错不断,用户向他提意

^① 《招聘选拔:〈王经理该留下谁?〉》,中国人力资源网2004年6月10日。

见,他还冲着对方发火。

钱达工作效率很高,经常超额完成自己的推销任务,并在推销过程中与用户建立了良好的关系。但他常常利用工作关系办私事,如要求用户帮助自己购买物品等。而且,他平时工作纪律较差,上班晚来早走,并经常在上班时回家做饭,销售公司的同事们对此颇有微词,他曾找领导说情,希望能留在销售公司工作。

孙青负责广东省内的产品推销工作,她的主管曾带她接触过所有的主要用户,并与用户建立了一定的联系,但她自己很少主动、独立地联系业务。有一次,她的主管不在,恰巧有个客户要增加订货量,她因为主管没有交代而拒绝了这笔业务。

李强负责河北省的产品推销工作,他经常超额完成任务,并在推销过程中注意向客户介绍产品的性能、特色,而且十分重视售后服务。有一次,一名用户来信提出产品有质量问题,他专程登门调换了产品,用户为此非常感动。尽管如此,他却时常难以完成货款回收率指标,致使有些货款一时收不回来,影响了企业的经济效益。

王经理必须在月底前做出决定,哪些人将留在销售公司成为正式销售员,哪些人该退回总公司。

案例讨论题:

1. 如果你是王经理,你将怎样决定他们的去留?为什么?
2. 你判别的依据是什么?绩效考核的内涵是什么?它有什么作用?
3. 一般的绩效考核应有哪些过程?必须掌握哪些原则?
4. 绩效考核有哪些类型?与绩效管理考评有什么区别?

评价的类型有五种,如图1-1所示。本章重点讨论绩效考核,也称为考核性考评或考核性评价。

通过本章的学习,读者能了解绩效考核的含义,明确绩效考核的目的、意义、用途以及日常绩效考核应包括的内容和选取考核内容的准则;熟悉进行绩效考核的过程和程序;掌握选择绩效考核的途径和提高绩效考核的技巧;熟练运用绩效考核的方法。

在人力资源管理中根据目的和用途的不同,传统的做法一般将人员评价分为:用于合理配置人力资源为目的的配置性评价、用于诊断和分析有问题人员素质根源的诊断性评价、用于招聘人员区分等级的选拔性评价、用于人员技能提高培训为目的的开发性评价,以及用于对人员业绩作出鉴定的考核性评价等五大类型。随着形势的发展与社会需求的扩大,人力资源的职业生涯设计与规划显得日益重要,于是顺应职业规划和实际工作中的需求出现了第六种评价,即为明确职业倾向而进行的个性特点、兴趣爱好、合适职业群体为特征的趣商性评价,这也是当今社会

发展的趋势之一。

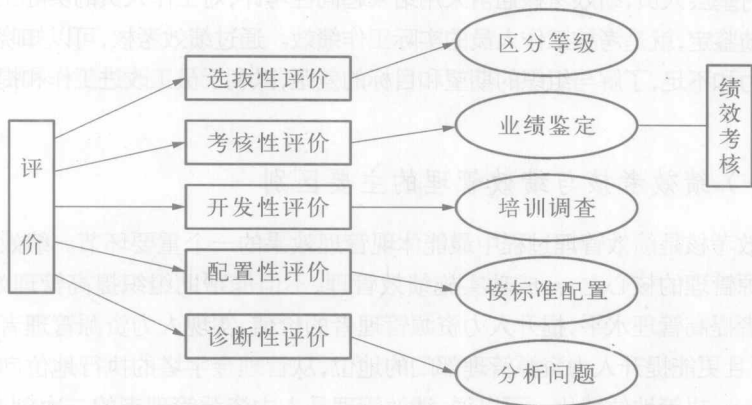


图 1-1 评价的五大类型

第一节 绩效考核的含义与作用

进入新世纪的现代组织要提高效益,不仅要靠产品、技术和资金,也要靠人力资源。一般认为,产品、技术、资金、人力资源和管理是制约一个组织经济效益和社会效益提高的基本因素。但在人力资源管理中,绩效考核既是重要的人力资源管理工具,又是最重要、最基础的环节,这个环节对整个组织的影响非同一般。事实上,凡涉及员工的调任、升迁、加薪等重大决定,都必须依据精确的绩效考核;同时,绩效考核还可改善工作人员的工作表现,充分挖掘和发挥工作人员的潜能和积极性,以求更好地达到组织目标,并提高工作人员的满意程度和成就感。当然,这一目标的实现需要学习,也需要沟通。

在绩效考核中,员工的实际工作表现经过考察与测评,可通过访谈或其他各种渠道,将结果向被考核员工反馈,并听取其反应、说明和申诉。因此,真正的绩效考核应具有促进上、下级间沟通,彼此了解对方期望的作用。

一、绩效考核的含义

绩效考核(performance appraisal),又称员工考核、人事考评、绩效评价等,它是指

对员工或工作人员的工作行为和结果进行的系统评价,是一种正式的工作人员考评制度。对基层人员,绩效考核通常采用结果趋向性考评;对工作人员的实际工作结果进行业绩鉴定,就是考核工作人员的实际工作绩效。通过绩效考核,可以知晓员工的实际能力和不足,了解与组织的期望和目标的差距,以利于员工改进工作和提高工作效率。

(一) 绩效考核与绩效管理的主要区别

绩效考核是绩效管理过程中最能体现管理效果的一个重要环节。绩效管理是人力资源管理的核心之一,成功实施绩效管理,不但能帮助组织提高管理效率,帮助管理者提高管理水平,提升人力资源管理者的价值,实现人力资源管理者的角色转换,而且更能提升人力资源管理部门的地位,从管理金字塔的执行地位向金字塔的顶峰——决策地位转化。可以说,绩效管理是人力资源管理者的二次创业,是人力资源管理者发起的一场战斗和管理革命;良好的绩效管理能有利于组织目标和个人目标的联系与整合,以获得更高的组织效率。实际上,绩效管理也是组织和个人对所要达到的目标建立共同理解的过程,是管理和开发人才的过程,这不仅有利于实现个人的短期目标和长期目标,而且能使组织整体的绩效不断提高。

绩效考核对任何一个组织来说都是一项十分重要的工作,这是组织的实际管理者和从事人力资源管理研究的学者们所公认的。为了切实有效地实施绩效考核和管理,我们必须了解这两者的区别,以更好地产生良好绩效。

在人力资源管理中,绩效管理与绩效考核的主要区别如表 1-1 所示。

表 1-1 绩效管理与绩效考核的主要区别

绩 效 管 理	绩 效 考 核
<ul style="list-style-type: none"> · 含有计划、组织、指挥、协调和控制的一个完整的管理过程 	<ul style="list-style-type: none"> · 绩效管理过程中的一个重要阶段和评价环节
<ul style="list-style-type: none"> · 侧重于信息的传播和效率、绩效的提高 	<ul style="list-style-type: none"> · 侧重于考核、评估和鉴定
<ul style="list-style-type: none"> · 从时间上来看,必须经历管理活动的全部过程 	<ul style="list-style-type: none"> · 从时间上来看,出现在指定的某一时期
<ul style="list-style-type: none"> · 从管理计划的制订开始就进行事先的沟通与实施 	<ul style="list-style-type: none"> · 在约定时期内所从事工作后的绩效考核

(二) 绩效考核的含义

绩效考核是评估工作人员在某一个约定时期内对组织作出成绩过程的评价。