

21

世纪高职高专规划教材

人力资源管理系列

绩效管理实务

主编 杨明娜



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理实务/杨明娜主编

北京:中国人民大学出版社,2008

21世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列

ISBN 978-7-300-09144-0

I. 绩…

II. 杨…

III. 企业管理:人事管理-高等学校:技术学校-教材

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 039989 号

21世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列

绩效管理实务

主 编 杨明娜

副主编 文 华 傅剑波

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河汇鑫印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 11.75

字 数 274 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2008年7月第1版

印 次 2008年7月第1次印刷

定 价 20.00元

前 言

21 世纪的竞争是经济的竞争，是科技的竞争，是智力的竞争，归根结底是人力资源开发和利用的竞争。毋庸置疑，绩效管理是人力资源管理的一个重要且核心的内容，是不同层次管理者都应具备的一项重要的管理技能。企业如何借鉴先进的绩效管理理念和绩效管理技术，制定和实施适合本企业的绩效管理战略和制度，是人力资源管理面临的最大挑战。

本书立足于现代绩效管理的概念，围绕绩效管理系统展开详细的论述，以必需够用为度，缩减了绩效管理理论的分析 and 阐述；同时以技能提升为核心，向学生提供实用案例和分析手段。在编写中注重通过大量的图、表形式来总结和分析，文字简洁，思路清晰；注重案例提供，既有综合案例，又有针对某一环节的小案例，通过由小案例到综合案例的串接来提高学生思考分析的能力；以突显实用性为主，无论是参考案例、相关链接，还是章后的复习思考题，均以技能提高为基点。通过对本书的学习，读者将进一步了解到绩效管理系统带来的竞争优势，初步掌握绩效考核的设置流程和模式，熟练掌握绩效管理中的各种技巧和做好后续工作的基本事项。

本书由杨明娜撰写写作大纲，具体写作分工如下：杨明娜（第一、三章），傅剑波（第二章），李琳（第三、六章），文华（第四、五章），郑典宜（第七章）。杨明娜对全书进行了统稿与定稿。

本书可作为各高等职业学院、高等专科学校以及普通高校的有关专业的通用教材，也可作为有关专业人员（如机关、企事业单位从事人力资源管理工作人员）的岗位培训教材。本书在编撰过程中参考了一系列的相关文献和资料，并借鉴了互联网上的一些信息，请恕不能一一列明，在此一并表示感谢。

由于编者水平有限，本书不足之处，欢迎广大读者和同行提出批评意见，以便再版时修改。

编 者

2008 年 3 月

总 序

高等职业教育孕育于市场经济的肇端和成熟，是我国高等教育的新生事物，其两个特点是毋庸置疑的：一是“高教性”，高等职业教育是高等教育的一种类型，不是短期技能培训，应着重对受教育者整体素质的培养，尤其是创新能力和人文素质的培养；二是“职业性”，为适应社会对专业人才的需要，加强对受教育者系统的职业能力和操作技能的训练十分重要。全社会应大力呵护高等职业教育的发展。

编写高等职业教育适用教材是强化高等职业教育的一项基础工程，必须摆脱某些传统教科书“板脸教训人”的面目，要体现可读性和操作性。可读性就是编者萃取现实经济活动中活生生的案例，提出问题，引发学生的兴趣，使得求知欲强烈的年轻人自己索取答案，并在索取的过程中学到活的知识，提高他们认识问题、分析问题和解决问题的能力。操作性体现在让学生动手操作，教师成为操作过程的引导者。

由苏春林教授任总主编的本套“新税制纳税操作实务系列教材”，正是体现了高等职业教育对教材的要求，具有鲜明的时代性和创新性。该系列教材依据专业领域的要求，几乎涵盖了税务操作类课程，体系完整。每本教材着力体现可读性和操作性，教材的编写没有罗列税法条文，而是通过实例，通过情景模拟，训练学生的操作动手能力。操作性的特点还体现在丛书编者把纳税过程融入会计核算的过程中，因为税务信息来源于会计信息，把纳税融入会计业务，弥补了有些教材仅仅站在征税者的角度宣传税法的缺憾。同时，本系列教材的编写教师把2008年1月1日实施的新《中华人民共和国企业所得税法》用通俗的案例进行了准确阐释，为读者学习和研究新《中华人民共和国企业所得税法》提供了重要的参考资料。

系列教材的总主编苏春林教授多年从事税法的研究、教学和税务咨询工作，是领域内深具实际操作能力的学者。系列教材的编写团队由既具有深厚学术修养，又具有专业和操作经验的人员组成，这些人员具有多年从事高职教学的实际经验，其中不少为北京会计职业教育创新团队的成员，相信他们编写的税务操作系列精品教材能够为读者所欢迎。

本人先读为快，认为“新税制纳税操作实务系列”教材体例新颖、时效性强，出版后能够为税务、会计专业的学生和相关从业人员提供崭新的实用类图书，值得推荐，是为序。

刘剑文
(北京大学教授 博士生导师)

2008年7月

目 录

第一章 绩效管理概述	1
第一节 绩效管理及相关概念	2
第二节 绩效管理的组成	10
第三节 绩效管理的作用	16
第四节 绩效管理系统的設計	19
第二章 工作分析	27
第一节 绩效管理基础：工作分析	28
第二节 工作分析方法	34
第三节 工作分析实施	43
第三章 绩效指标和标准	52
第一节 绩效指标的确定	53
第二节 绩效指标的权重	62
第三节 绩效指标标准的确定	67
第四节 绩效指标体系的设计	72
第四章 常用的绩效评价技术	79
第一节 绩效评价概述	80
第二节 分级法	84
第三节 考核清单法	86
第四节 量表考核法	88
第五节 关键事件法和评语法	90
第六节 行为锚定法	92
第五章 常用的绩效管理工具	97
第一节 目标管理	98
第二节 360°管理	107
第三节 KPI 管理	111

第四节 平衡计分卡	115
第六章 持续的绩效沟通	127
第一节 绩效沟通概述	128
第二节 进行持续沟通的技巧	137
第三节 绩效考核者的十大主观偏差	141
第四节 绩效反馈面谈	144
第七章 基于绩效的薪酬制度设计	155
第一节 薪酬及薪酬管理体系模型	156
第二节 基于绩效的薪酬模式	167
参考文献	180

第一章 绩效管理概述

什么样的企业是好企业？这是一个看似简单的问题。然而，站在不同的角度却会得出不同的结论。在企业所有者心目中，好企业应该有一个比较高的投入产出比；在企业管理者心目中，好企业代表着职位的晋升和收入的增加；在员工心目中，好企业涵盖了待遇、收入、发展前景、培训、工作环境和企业文化氛围等诸多考量因素；在社会公众以及政府心目中，好企业代表了能提供大量就业机会、遵守劳动法规、有良好的纳税记录、对环境保护和社会公益事业作出贡献，等等；在消费者或者经销商心目中，好企业则代表在产品质量、品牌、售后服务和定价等方面的优势；在供应商心目中，好企业意味着订单的数量和持续性，以及付款的及时安全性。总之，无论站在何种角度，高利润和高销售收入，同时尽量降低成本，减少制造费用、销售费用、财务费用等支出都是一个企业成为好企业的先决条件。企业建立一套良好的管理制度和工作流程，即是对生产部门、采购部门、研发部门和销售部门等各个部门及员工进行考核，责任明确到位，而考核的内容无非就是看部门及员工对企业贡献的大小。

【本章学习目标】

- 绩效的基本概念和分类
- 绩效管理和绩效考评的基本概念和相互关系
- 绩效管理中存在的主要误区和问题
- 绩效管理的地位和作用
- 绩效管理的五个组成部分
- 绩效管理系统的的设计：PFPI 模式

第一节 绩效管理及相关概念

本章引例带给我们的启示是：企业的每一个制度和流程要建立得非常高效，责任才能明确到位。绩效管理对企业持续良好的发展起着重要的作用，绩效管理做得好，才能不断提高和激励员工，从而提高企业的绩效，推进企业持续稳定的发展。

一、绩效 (Performance)

(一) 绩效的定义^①

贝茨 (Bates) 和霍顿 (Holton) 指出：“绩效是一多维建构，测量的因素不同，其结果也会不同。”^② 因此，要测量和管理绩效，必须首先对绩效进行界定。绩效的内涵一般包括两个方面：一是工作的成果，即工作的成绩和经营成果，如工作的效率（效果）和经营的利润等；二是工作中的行为表现和工作的过程，如影响员工工作成果产生的行为、技能、能力和素质等，是员工达到的阶段性结果以及在达到过程中的行为表现。

因此，绩效既包括对静态结果的反映，也包括对动态过程的监督。注重结果的绩效，具有鼓舞性和奖励性，但在未形成结果前却难以发现不当行为，无法获得员工个人活动信息，不能进行及时指导和帮助，易导致短期效益产生。注重行为和过程的绩效，能及时获得员工个人活动信息，有利于对员工进行指导和帮助，但会增大管理难度，在过分强调方法和步骤中易忽略工作结果。绩效是工作结果和工作中的行为表现（过程）两者的相辅相成，结果是工作的最终目标，行为（过程）则会影响和控制目标的实现。用公式可以作如下表述：

结果（做什么）+ 行为（如何做）= 高绩效

绩效不能与业绩混淆。把绩效等同于业绩，实际上是把绩效考核简化为对某几个财务指标的考核。实际上，对一个员工的绩效考核并不简单地指几个财务指标的完成情况，它还包括很多其他内容。如来自客户的指标、来自管理方面的指标和来自学习发展的指标等。只有这样，才能比较全面、正确地评价一个人对于组织的贡献和价值。

(二) 绩效的分类

在企业中，按照考察内容和管理方法的不同，绩效一般又分为组织绩效、团队绩效和个人绩效三个层次，如图 1—1 所示。组织绩效强调集体性绩效，通常包含工作数量（产量）、工作质量（盈利）、工作时间（进度）和工作成本等内容。团队绩效是包含个体在内的团队的绩效，一般重视的是业绩、客户满意、产品与服务的质量、生产力、时间和成本等。个人绩效是员工个体的绩效，通常既表现为员工的工作结果，也表现为员工的工作过程，如员工的素质、技能、培训、薪酬和职务说明等。组织绩效来源于各团队绩效的整合

^① 绩效成果论认为，绩效就是员工最终行为的结果和产出；绩效行为论认为，绩效就是员工在完成工作过程中表现出来的一系列行为特征。本书认为应是二者的统一体。

^② Michael Armstrong & Angela Baron, *Performance Management*. The Cromwell Press, London, 1998, p. 15.

和放大，而团队绩效又来源于员工个体创造的合力^①。追本溯源，各个层次的绩效都来源于员工的个人绩效。当然，员工个人的成功不能脱离组织和团队的导航，否则员工个人的成功难以长久，更无个人绩效可谈。

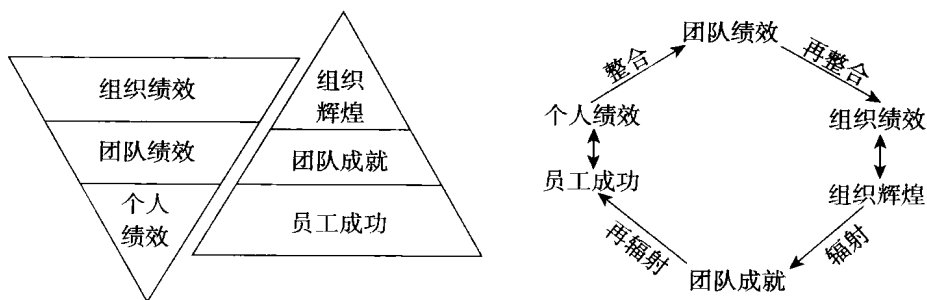


图 1—1 绩效的分类

二、绩效管理 (Performance Management)

(一) 绩效管理的定义

绩效管理是通过把每一个雇员或管理者的工作与集体的整体使命联系在一起，来强化一个公司或组织的整体经营目标。绩效管理的重要工作之一，就是将企业的战略逐级分解到部门、流程和个人，只有每个级别和层次的绩效管理工作形成一个有机的整体，一个企业才能有良好的绩效表现。绩效管理的目的见表 1—1。

表 1—1 绩效管理的不同目的

目的	内容
战略目的	员工的工作活动与组织的战略目标联系在一起 通过提高员工的个人绩效来提高公司整体绩效
管理目的	对员工的绩效表现给予评价并给予相应的奖惩，以激励员工 发现、培养和提拔专业骨干和管理人才 将绩效考评结果作为企业进行薪酬决策、晋升决策、解雇决策的重要依据
开发目的	发现员工工作中的不足，进行针对性培训，使员工能够更加有效地完成工作 不断提高员工的知识、技能和素质，以促进员工个人发展 不仅指出员工绩效不佳的方面，更重要的是找出导致绩效不佳的原因

(二) 绩效管理的特性

1. 系统性

绩效管理是一个完整的系统，而不是一个简单的步骤。绩效管理强调对绩效的系统管理，它涵盖了个人、部门和组织之间的联系。同时，绩效管理是一种管理手段或方法，它将体现管理的所有职能，即计划、组织、指导、协调和控制。所以，必须用系统的观点看

^① 绩效管理的重点更关注员工的个人绩效，因此本书着重探讨员工的个人绩效。



待绩效管理。

2. 目标性

目标管理的一个最大好处就是，员工明白自己努力的方向，而管理者也明确如何更好地通过员工的目标来对员工进行有效管理，并提供支持和帮助。同样，绩效管理也强调目标管理，如“目标+沟通”的绩效管理模式就被广泛提倡和使用。只有绩效管理的目标明确了，管理者和员工的努力才会有方向，他们才会更加团结一致，共同致力于绩效目标的实现，共同提高绩效能力，从而更好地服务于企业的战略规划和愿景目标。

3. 强调沟通

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。具体来看，制定绩效指标要沟通，帮助员工实现目标要沟通，年终考评要沟通，分析原因寻求进步要沟通。因此，绩效管理的过程就是员工和管理者持续不断沟通的过程。若缺乏沟通，企业的绩效管理就将流于形式。企业进行绩效管理就需要致力于管理沟通的不断提高和改善，全面提高管理者的沟通意识与沟通技巧，最终改善企业的管理水平和管理人员的管理素质。

4. 重视过程

从绩效的定义可知，绩效管理不仅强调工作结果，而且重视达成目标的过程。绩效管理是一个循环过程，在这个过程中不仅关注结果，更强调目标、辅导、评价和反馈。

（三）绩效管理的误区

1. 误区一：认为绩效管理就是对人进行管理

绩效一词的英文原意是“表现”。也就是说，现代企业管理中的绩效管理本意应该是对人的工作表现的管理。这就意味着，在考核对象方面，打破了传统的对人德、能、勤、绩的考核。现代绩效管理更强调的是，对一个人来说，组织并不是其生活的全部，而作为组织，对一个人进行考核，也并不需要考核他的全部，只需考核这个人与组织目标达成相关的部分。

2. 误区二：认为绩效管理就是主要为了发奖金、调工资

为什么要进行绩效管理？这是一个经常会被忽略的问题。对此，中下层员工的回答是：“发奖金、调工资嘛！”而从国际企业最通行的情况来看，绩效管理有至少两大目的：第一，绩效发展，即绩效管理要帮助员工的绩效发展，促进他们在绩效方面的不断提升和改变。第二，为人事决策提供依据，即绩效管理的结果是用来与奖金、薪酬及人员的任用、晋升等人事决策挂钩的。如果在进行绩效管理系统设计时，主要的出发点都是如何根据考核结果进行利益分配，就会使得绩效管理起不到应有的作用。

3. 误区三：认为绩效管理是人力资源部门的工作

绩效管理仅仅被视为人力资源管理的一种工具，是人力资源部门应该考虑和应该做的事情。例如，在很多企业都可能发生过类似的情况，年底的时候，人力资源部门加班加点赶出一套绩效考核制度和考核表发下去，结果却招致各部门怨声载道：“这些表格根本不符合我们的实际情况。”其实，人力资源部门只是为真正的绩效考核者在考核时提供技术支持或管理的平台。绩效管理中两个关键角色——直线经理（主管经理）和人事经理的职责是有很大的分工区别的（见表1—2）。



表 1—2

绩效管理中两个关键角色的职责分工

直线经理（重细化、实施）	人事经理（重设计、宣传、组织、培训）
制定部门绩效目标	开发和制定绩效管理系统
控制绩效实施	为考评者和被考评者提供培训
参与绩效考评	监督和评价系统的实施
提供绩效反馈	提供系统运行的服务和支持
参与结果运用，改善和指导	总结、汇总、分析和反馈

4. 误区四：认为绩效管理就是进行绩效考评

简单地将绩效管理等同于绩效考评是一种比较普遍的理解。其实，绩效考评是绩效管理中不可或缺的一部分，而非全部。如果将绩效管理片面地认定为绩效考评，往往会导致绩效管理系统和企业的战略目标之间不能有效地联系起来，使得管理者与员工之间缺乏持续双向的沟通，从而阻碍绩效管理的良性循环。

5. 误区五：认为绩效管理是一种额外的工作

不仅普通员工，许多管理者也认为，绩效管理只是他们开展日常工作之余的额外工作，这就会造成绩效管理工作无法正常开展。

在企业具体的管理工作中，除了上述绩效管理认识的误区外，我们还应明确：绩效管理不是简单的任务管理，不是迫使员工工作的棍棒，不是管理者权力的炫耀，不是只在绩效低下时才使用，不是一年一次的填表工作。

（四）绩效管理的基本构成元素

绩效管理的两个基本构成元素是：过程中看得见的行为和由行为导致的可测量的财务数据。行为与数据之间是因果关系。绩效管理是通过对过程的行为（因）的调整从而达到对期望的数据（果）的管理，这就是绩效管理的预防性管理。同时，绩效管理也可作为连接战略（财务数据）和执行（操作行为）的桥梁。正是预防和桥梁这两个特性，构成了绩效管理的竞争优势，如图 1—2 所示。

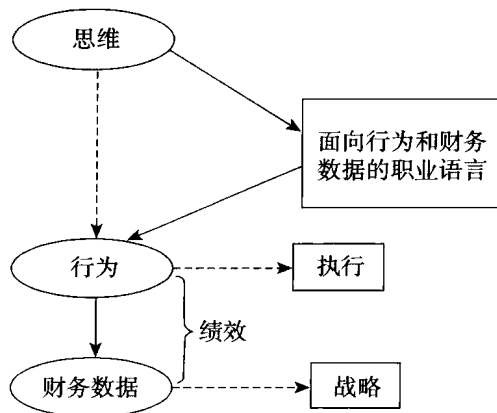


图 1—2 绩效管理的基本构成元素之间的关系



看得见的绩效行为和可测量的财务数据的语言被称为行为数据语言（硬指标），它是指已经发生的事实、客观信息和数据、看得见的具体行为和听得到的具体话语。这些数据与事实应该是没有经过接收者任何假设、推理和演绎等主观判断和处理的，是接收者听到后不用经过猜想、假设就能落实到行为的“硬”语言。

【参考案例 1—1】

1. 背景：酒店顾客交代服务生。

“请马上给我送一包针线，我要用。”客人说。

“好的，马上送到。”服务生答。

方法：用表达数据的方式澄清疑惑。故可以改为：（1）“请 5 分钟内给我送来针线包。”客人说。（2）作为酒店管理者，有责任澄清客人的具体需求。因此，服务生可以说：“好的，我会在××分钟之内送到您房间。”这样，既可以主动地管理客人的要求，也同时消除了客人因为等待而引起的困惑。

2. 背景：上司对绩效未达标的下属评估。

“这个月你在销售上没有尽力。”上司说。

下属满脸委屈，心想：“我怎么没有尽力啊，起早贪黑拼死拼活，如果不是物流生产出问题，我的销售目标早已完成了。”“老板，因为……原因，所以我才未达标。如果公司能……，我早就达标了。”

方法：用反馈到的可观察的数据和量化的差距来澄清疑惑。故可以改为：上司说：“你这个月销售目标是 500 万（标准），而你实际完成了 300 万（数据），与目标还有 200 万的差距。”

3. 背景：主管到工作现场检查工作。

“走廊怎么这么脏，是谁干的？为什么还不打扫？”主管问。

下属中有人跑过来解释：“那是因为……，所以地上脏了，没有打扫。”这显然不是主管要的“借口”答案。

方法：通过表达管理者想要的行为和行为结果来澄清疑惑。故可以改为：主管说：“请在 10 分钟之内处理地上的垃圾（想要的行为），按照……要求摆放桌椅（想要的结果）。”

4. 背景：上司给下属的绩效评估。

“我知道你的问题是自由散漫、喜欢索取，而不想好好工作。”上司对下属说。

显然，这句话在感觉上极不中听。

方法：通过反馈数据和量化的差距，来表达想要的量化行为结果。故可以改为：上司说：“我注意到你在最近四周里迟到 6 次，你的迟到次数超过公司纪律所要求的 5 次，我希望你在下一个月里迟到不要超过 1 次。”

（五）绩效管理在人力资源管理中的地位

人力资源管理的职能虽多，但岗位（Position）管理、绩效（Performance）管理和薪酬（Pay）管理的“3P”却成为人力资源管理的核心。

1. 岗位管理

岗位管理是整个企业管理的基础性工作，一般分为岗位设计、岗位分析和岗位评价三个步骤。第一步是开展岗位设计，确定新企业的机构、岗位及流程。而对于老企业而言，则应根据企业发展状况对现有的岗位和流程进行优化。第二步是进行岗位分析，形成岗位说明书。岗位说明书应该包含的内容有：该岗位在组织中的地位，该岗位与其他岗位之间的工作关系，该岗位的职责、任务和工作目标，该岗位的工作环境、条件以及该岗位的入职要求等。为了使上述内容规范、明了，岗位说明书一般采用表格的形式。第三步是进行岗位评价，既对各个岗位在组织中的作用、价值作出评价，又为薪酬管理提供依据。

2. 绩效管理

绩效管理是人力资源管理中难度最大的一项工作。绩效管理工作除了要设计一套科学、合理与可操作性强的绩效考评指标体系外，还需加强对考评人员的培训，减少考评的误差，做好考评结果的沟通，以及减少因考评引发的矛盾。最关键的是要运用考评结果，将其与奖惩、薪酬、企业计划和战略挂钩，让绩效管理这一难度最大、耗时最长的工作，真正为企业发展作出贡献。

3. 薪酬管理

薪酬管理反映了企业决策者的价值观，若能经过长期积淀，还能形成特定的企业文化。对企业而言，薪酬是企业的运营成本，但成本不能超出员工创造的价值，否则企业就会亏损。企业如何进行薪酬管理关系到人力资源管理的成败。

人力资源管理中的3P，彼此紧密相关，构成一个整体（见图1—3）。其中，岗位管理是人力资源管理的基础，又是做好绩效管理和薪酬管理的前端性工作；绩效管理则是人力资源管理中的难点；薪酬管理更是关系到人力资源管理成败的关键。

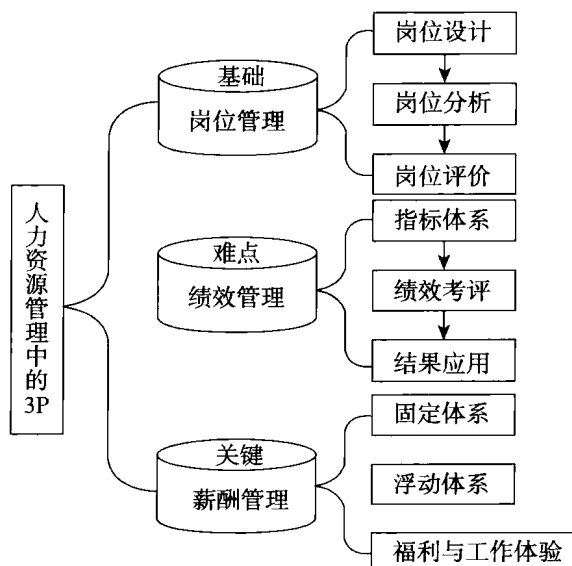


图 1—3 人力资源管理中的 3P 模型

岗位设计和分析是绩效管理的重要基础环节。管理层通过岗位分析，设计每个职位的工作职责以及它所提供的重要工作产出，并据此制定对这个职位进行评估的绩效指标体系，最后按照绩效指标体系确定对该岗位的员工进行绩效考评的标准。

绩效是决定薪酬的一个重要依据。但在不同的企业中、不同性质的工作岗位上、不同的薪酬体系设计下，由绩效决定的薪酬构成和比例也有所不同。通常，岗位评估决定薪酬中比较稳定的部分，而绩效则决定薪酬中变化的部分（绩效工资、奖金等）。

人员选拔流程包括针对人的“潜质”部分进行测评^①和“显质”部分的评估^②。尽管两者有时会采用表面上相似的手段（如考评量表），但考核目的却不相同。为了对员工进行全面的考察，可将这两种考评手段结合采用，以共同提供员工个体的特征信息。

培训与开发是绩效考评之后的重要工作。主管经理需要根据被考评者的绩效现状，结合其个人发展意愿，并与被考评者共同制订绩效改进计划和未来发展计划。而人力资源部门则应根据员工目前绩效中有待改进的方面，去设计整体的培训开发计划，并帮助主管经理和员工共同实施培训开发（见图 1—4）。

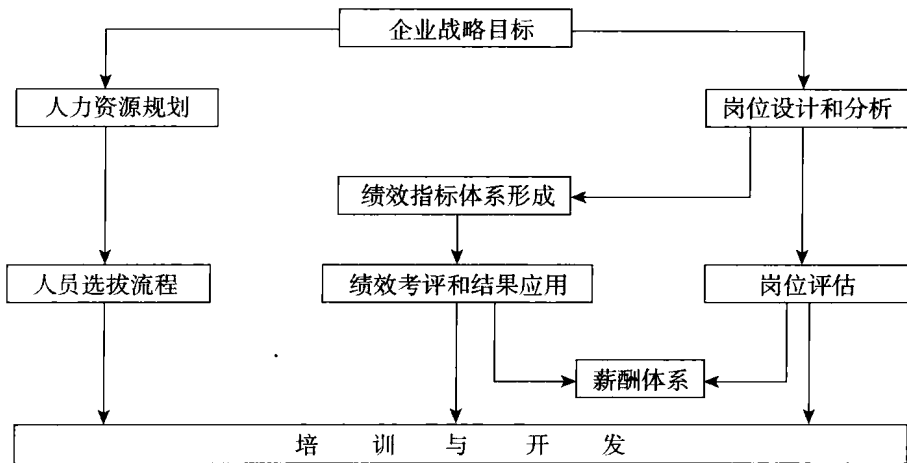


图 1—4 绩效管理与人力资源管理其他环节的关系

三、绩效考评 (Performance Appraisal)

(一) 绩效考评的定义

绩效考评也称绩效评价、绩效考核或绩效评估，简称考绩。即通过运用科学的考核标准和方法对员工的工作绩效进行定期的考评，从中激励和发掘员工的潜力，以帮助企业达到预期的工作目标。简言之，是对员工的工作进行系统的评价。如考核员工本职工作应该干的事干得如何，应该完成的任务完成得如何。绩效考核的目的是，通过考核提高每个员工个体的效率，最终实现企业的目标。

绩效考评是现代企业不可或缺的管理工具，它是一种周期性地检验与评估员工工作表

① 人的潜在的能力倾向或性格与行为风格特征，以此推断人在未来情景中可能表现出来的行为特征。

② 侧重考察人已经表现出来的业绩和行为，是对人的过去表现的评价。

现的管理系统。有效的绩效考评，不仅能确定每位员工对组织的贡献情况，还可在整体上对人力资源的管理提供决定性的评估资料，从而改善组织的反馈机能，提高员工的工作绩效，甚或激励士气，也可作为公平合理地酬赏员工的依据。

（二）绩效考评在人力资源管理中的重要性

事实上，人力资源管理中许多环节的决策、调整和操作都需要以绩效考评为依据（见图1—5）。“员工配置、绩效考评、人才培养和激励政策是保证企业人力资源管理有效性的四个关键系统。在这四个系统中，绩效考评是最为重要的，因为它是其他三个系统赖以建立的基础。”^①

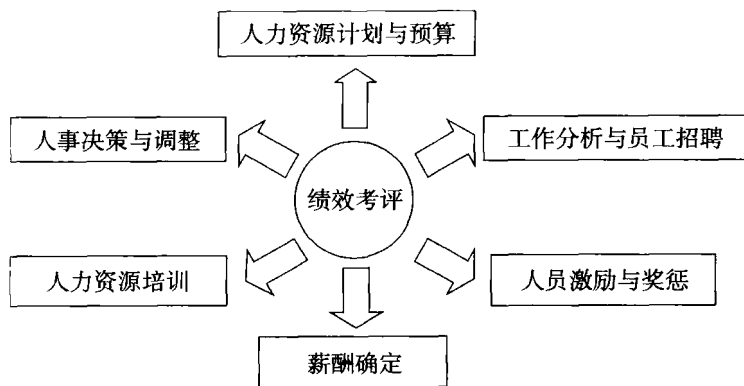


图1—5 绩效考评在人力资源管理中的重要性

例如，绩效考评中员工的考评结果，不论是定性的描述，还是定量的描述，都可以作为员工薪酬确定的依据。考评结果与薪酬挂钩既体现了按劳分配的原则，又有利于调动员工工作的积极性。又如，通过公平、积极和严谨的考评，使企业和员工发现工作中的不足，然后通过有针对性的培训来加以改进，这比单纯批评和指责员工的工作过失更加有效。再如，把绩效考评的结果作为员工职务调整，如晋升、降职和调岗的依据，容易被员工们接受和认可。

此外，绩效考评的结果还可作为人力资源计划与预算、工作分析与员工招聘、人力资源培训的参考依据。总之，绩效考评的作用主要体现在企业管理和员工发展两个方面。表1—3是对国外一些企业绩效考评应用情况的调查结果。

表1—3 国外256家企业绩效考评应用情况的调查统计表

序号	考评的功能	所占百分比(%)
1	功绩增长	91
2	劳绩结果、反馈、工作咨询	90
3	调职或晋升	82
4	停职或解职	64

^① [美] 加里·莱瑟姆等著，肖鸣政译：《绩效考评》，2页，北京，中国人民大学出版社，2002。

续前表

序号	考评的功能	所占百分比 (%)
5	绩效潜力	62
6	替补计划	57
7	职业计划	52
8	调配	50
9	人力计划	38
10	分红	32
11	培训项目开发与评价	29
12	内部沟通	25
13	挑选程序有效性标准	16
14	费用控制	7

资料来源：张洪吉编著：《人力资源管理系统》，241页，北京，改革出版社，1999。

（三）绩效考评和绩效管理的区别

绩效考评只是绩效管理系统的一个环节或组成部分，绩效管理与绩效考评有着很大区别（见表1—4）。通常，绩效考评的做法是：先由人力资源部门设计出标准化的绩效考评表，然后交给主管经理填写，最后再收归人力资源部门存档。这种做法的缺陷在于，考核目标和考核标准并没有征求员工的意见，员工完全不知情，甚至有可能永远都不知道。另外，由于考核表格的设计者是不熟悉员工工作的人力资源部门，所以这些考核表格往往缺乏针对性，没有针对员工的职位设计个性化的表格，这往往使得员工所做的工作得不到公平的考核与评价，因此，不利于调动员工的积极性。再者，由于主管经理没有参与绩效指标的设定，使得经理们主观地认为这纯粹是为了完成任务，于是简单应付，使得考核结果的真实性大打折扣。

表 1—4 绩效管理和绩效考评的区别

绩效管理	绩效考评
从战略的高度进行完整的管理（计划式）	管理的局部环节和手段，仅对个人或部门的绩效评价（判断式）
着眼于组织的长远发展，侧重于信息的沟通和绩效的提高（关注未来）	着眼于个人或部门，侧重于判断和评估（关注过去）
伴随管理活动的全过程	只出现在特定时期
事先的沟通和承诺（推动性）	事后的评价（威胁性）

第二节 绩效管理的组成

一般绩效管理由五个部分组成，即：制订绩效计划、持续不断的沟通、信息收集与文

档记录、绩效评估、绩效的诊断和提高。

一、制订绩效计划

(一) 绩效计划的定义

绩效计划是绩效管理的开始。在绩效计划阶段,管理者和员工之间需要进行沟通,以便在对员工绩效的期望问题上达成共识。在此基础上,员工进而对自己的个人绩效和发展目标制订出计划书。显然,绩效管理是一项需要相互协作才能完成的活动,而且是一个连续的过程,而不仅仅是一年内只进行一两次的活动。由于所处的层次不同,绩效计划又可分为不同的表现形式(见图1—6)。

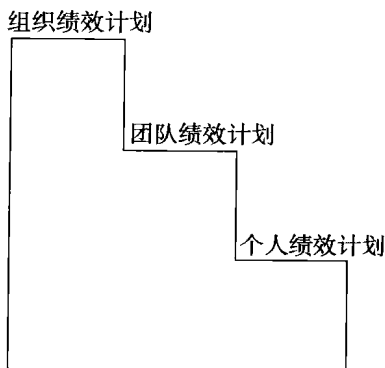


图 1—6 绩效计划的不同层次结构

管理者和员工之间主要就以下内容达成共识:

- (1) 员工的主要工作任务和职责是什么?
- (2) 如何衡量员工的工作,评判其工作绩效的标准是什么?
- (3) 每项工作的时间期限有多长?即完成工作任务和目标的时间周期如何?
- (4) 员工的权限是什么?可以得到哪些资源?
- (5) 员工需要的支持和帮助有哪些?
- (6) 管理者(直线经理)如何帮助员工实现目标?
- (7) 其他相关的问题:技能、知识、培训和职业发展等。

以上是制定个人绩效和发展目标的过程,最终形成管理者和员工共同签字的文字记录,我们称之为绩效管理目标。通常,一个有效的绩效管理目标必须具备以下几个条件:

- (1) 服务于企业的战略规划和愿景目标;
- (2) 基于员工的职务说明书;
- (3) 目标具有一定的挑战性,具有激励作用;
- (4) 目标符合 SMART 原则(见表 1—5),即 Specific(明确具体的), Measurable(可衡量的), Attainable(可达到的), Relevant(相关的), Timed(有时限的)。