

高等学校心理学专业应用课程教材

管理心理学系列


绩效评估与管理

张进 编著
韩夏筱

高等学校心理学专业应用课程教材 管理心理学系列

绩效评估与管理

张 进 韩夏筱 编著

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效评估与管理 / 张进, 韩夏筱编著. —北京: 中国轻工业出版社, 2009.10

(管理心理学系列)

高等学校心理学专业应用课程教材

ISBN 978-7-5019-7300-2

I. 绩… II. ①张…②韩… III. 人事管理—评估—高等学校—教材 IV. D035.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第135228号

总策划: 石 铁

策划编辑: 高小菁 徐 玥 责任终审: 杜文勇

责任编辑: 徐 玥 责任监印: 吴维斌

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2009年10月第1版第1次印刷

开 本: 740×1050 1/16 印张: 18.75

字 数: 215千字

书 号: ISBN 978-7-5019-7300-2 定价: 35.00元

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65595091 65241695 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.wqedu.com>

电子信箱: wanjianedu@yahoo.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换
90588J6X101ZBW

前言

改革开放三十年以来,中国经济取得了辉煌的发展,作为经济活动实体的企业也不断地成长壮大。中国企业不断成长的重要标准之一就表现在人力资源管理水平的提升:企业管理者汲取西方现代人力资源管理的思想和理论,学习现代化、全球化企业的管理手段和方法,结合中国企业发展的特点和文化特征,初步形成了具有中国特色的企业人力资源管理体系。

人力资源管理涉及人才的引进、安置、激励、管理、培训和开发,其中具核心地位的就是如何准确、有效地评估员工的贡献,也就是通常所说的绩效评估。只有准确地评估员工的绩效才能给予公平而适当的报酬,才能了解如何采用培训帮助员工提升绩效,才能设计适合员工发展的职业通道,才能在未来的招聘中寻找高绩效的人才。这也是为什么几乎所有的企业在实施人力资源管理改革时,必然和首先要做的是设计绩效评估指标和流程,以保证绩效评估的科学性和有效性。据不完全统计,大约一半以上的中国企业有自己的绩效评估体系,超过80%的中国企业在管理中使用了绩效评估的思想和方法。

尽管绩效评估已被许多中国企业所接受和采纳,但在实践中依然存在许多问

题：①重考核，轻管理。大多数企业绩效评估面向过去，对过去一段时间员工的业绩和表现加以评价，目的只是为发奖金。事实上，绩效管理应该面向未来，根据员工过去的表现，找到帮助他们进步和发展的途径和方法。②指标体系不规范或与需求不符。企业在制定绩效标准时容易犯以下错误：空泛、宏观，不可操作；所有岗位同一种标准；指标繁杂，不易获取。③绩效评估方法和流程的无效性。因为采取的评估方法不科学、不结合实际情况，给绩效评估者带来极大的工作量；被评估者不满意，结果与实际情况相去甚远，做了无用功。④缺乏创新。在经济高速发展，持续全球化、信息化的今天，如何把西方先进的绩效管理方法与中国特色、企业性质、发展阶段和员工特点相结合，找到有效的绩效评估和管理办法，是所有中国企业管理者面临的一大难题。在这种情况下，编写一本优质的绩效评估与管理教材，给高校学生打下坚实的基础，就显得尤为重要。

本书的目的在于立足现代绩效管理的理论和实践，结合中国企业的发展特点和员工的文化特征，从战略管理的高度，全面介绍绩效管理的思想、理论、原则和方法，分析绩效管理与人力资源管理其他功能的关系，如招聘选拔、薪酬管理、培训开发等，通过理论描述和案例分析，帮助未来的企业管理者全面系统地掌握企业绩效管理的基本知识和基本理论，掌握运用绩效管理提高企业绩效和竞争力的技能与方法，为企业实际管理问题的解决打下扎实的基础。本书引用了大量小知识、小故事和案例，帮助读者形象地了解绩效管理，掌握知识并应用于管理实践。

本书分为六章。第1章介绍了绩效的基本概念，说明了绩效评估与绩效管理的区别与联系，将绩效与人力资源管理其他功能一一对应，引出绩效在整个人力资源管理体系中的地位和作用，最后点出在全球化背景下中国文化与绩效的关系。在第2章中，著者阐述了如何制定绩效计划，在绩效管理过程中常见的误区，实施绩效评估的原则，针对不同员工如何有效地进行绩效反馈。第3章设计绩效评估的关键部分——绩效评估指标的设计，著者描述了指标设计的原则、流程和方法，用案例来说明绩效评估指标设计的误区，最后介绍了如何设计关键绩效指标。第4章对绩效评估和管理中常见的方法——目标管理法、360度反馈法、平衡记分卡和关键事件法一一做了介绍，包括概念、流程、方法、优缺点和常见问题，同时采用的大量案例来辅助说明。第5章目的在于阐述如何将绩效评估的结果最大限度地利用起来。针对中国企业人力资源管理的各个环节逐一加以说明，包括如何沟通和反馈以帮助员工改进绩效，

如何把绩效与薪酬挂钩, 如何把绩效评估结果应用于培训和招聘过程中, 以及低绩效员工的推出机制。第6章介绍了绩效评估与管理发展的趋势, 包括在世界500强企业广泛使用的6 σ 法, 对团队绩效的评估与管理, 企业文化如何帮助提升绩效, 绩效管理在战略人力资源管理体系中的作用等。

本书由清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系张进老师设计内容体系和总体框架, 并提供教学大纲、教学课件和参考资料。张进负责第1章的写作以及全书的修改和统稿工作, 韩夏筱参与了第2章、第3章、第4章、第5章和第6章的写作, 孙益纯参与了第4章、第5章和第6章的统稿工作。两位同学付出了很多时间和劳动, 对此表示衷心的感谢! 万千心理的编辑们为本书的设计、稿件的编辑和修改付出了大量的心血, 在此表示诚挚的谢意! 另外, 还要感谢我的妻子郝岚女士, 在本书编写过程中提供大量的意见和建议, 她的帮助使本书得以顺利完成。

因时间和篇幅所限, 本书远远没有覆盖绩效评估与管理的所有内容, 无论是理论还是方法, 必有疏漏。随着时间的推移, 还会不断产生新的、更好的绩效评估与管理的理论和方法。我们会持续关注新的进展, 并将其纳入未来的版本中。对于本书的不足和偏颇之处, 恳请读者和同行们批评指正。

张进

2009年夏于清华大学校园

目 录

第1章	绩效评估与管理概论	1
	第一章 绩效的相关概念	3
	第二节 从绩效评估到绩效管理	12
	第三节 绩效管理在人力资源管理体系中的地位	21
	第四节 全球化背景下的绩效管理	30
第2章	绩效管理的计划与实施	45
	第一节 绩效计划	46
	第二节 绩效管理的误区	57
	第三节 实施绩效评估	66
	第四节 绩效评估反馈	77
第3章	绩效评估指标体系	95
	第一节 选择绩效评估指标的原则	96
	第二节 绩效评估指标体系的引入	101
	第三节 绩效评估指标体系设计流程	106

	第四节 关键绩效指标设计.....	111
第4章	绩效评估与管理的方法.....	131
	第一节 目标管理法.....	132
	第二节 360度反馈法.....	146
	第三节 平衡计分卡.....	164
	第四节 关键事件法.....	184
第5章	绩效评估的结果应用.....	191
	第一节 绩效沟通与反馈——员工的持续绩效改进.....	192
	第二节 绩效薪酬方案.....	205
	第三节 培训——提升绩效的手段.....	216
	第四节 招聘——卓越绩效模型.....	226
	第五节 末位淘汰——低绩效员工退出机制.....	235
第6章	绩效评估与绩效管理发展趋势.....	247
	第一节 6 σ 与绩效管理.....	248
	第二节 团队绩效管理.....	256
	第三节 企业文化与绩效.....	266
	第四节 战略人力资源管理与绩效.....	273
	参考文献.....	283

第 1 章

绩效评估与管理概论

学习目标

通过学习本章,你应该能够:

- ◆ 明白什么是绩效
- ◆ 明白绩效评估与绩效管理的联系与区别
- ◆ 了解绩效管理在人力资源管理中的重要性



20年前，一位参与编写《人力资源管理》教材的研究生满腹狐疑地请教师：“performance这个单词到底应该对应哪个中文单词？”

10年前，在一节管理学培训课上，培训师卖力地向在座的企业高管们介绍和推广绩效评估的概念和方法，引起了在座诸位的热烈讨论。有些人有一定了解，有些人只是听说过“绩效”，更多的人则是第一次听说绩效这个概念。

2008年5月，身为某民营公司总经理的老李询问他的好朋友，另一家公司的王总：“绩效评估到底是个什么东西？有什么作用？”王总吃惊地说：“老李，你是不是还生活在上个世纪？现在还有哪个企业没有实施绩效评估？”

时至今日，财富500强企业已经全部实施了绩效管理，绝大多数中国企业已经引进了绩效评估体系。绩效评估结果直接影响着企业人力资源管理的各个环节，但是绩效评估是否发挥了应有的作用？它在中国企业中发挥的作用是否像企业管理者期

望的那样好?它对中国企业提升竞争力有多大帮助?中国企业家真正掌握了绩效管理真谛了吗?这些问题还有待讨论和澄清。本书将系统介绍绩效评估与管理的概念、指标体系、考评方法及其对人力资源管理的影响,从多角度帮助读者正确了解和掌握绩效评估和管理知识体系和实践方法。

第一章 绩效的相关概念

一、绩效的概念

进化心理学告诉我们:作为一种社会性动物,人总是要关心自己从事某种活动的结果,换言之就是要看与他人相比孰好孰差。基本上任何一种活动都会有相应的评价标准和方法。例如,学生学习好不好,不单看他是否努力,更重要的是看他的考试成绩。运动员是否出色,不单看他们是否有天赋,还要看他们在比赛场上的成绩。对于企业来说,谁是企业需要的好员工,不是看他们是不是个好人,而是要看他们是否能干活、他们努力的结果是否为实现企业目标做出贡献。上述这些“成绩”就是所谓的绩效。

绩效(performance)一词来源于西方,它的原意是指表现和成绩。企业管理对绩效有两种不同的理解,伯纳丁(Bernardin, 1984)把绩效定义为“对在特定时间段和特定工作或活动中产生的结果的记录”。换言之,绩效就是结果。也有人认为,绩效是与某个组织中的某种工作和组织目标有关的一组行为(Campbell, 1993; Murphy, 1990)。

绩效一词虽然产生于西方,但绩效和绩效管理的思想和实践很早就出现在中华民族文化中。中国历代王朝和政府都非常重视对官员的选拔和考核。比如,据《尚书·舜典》记载,舜按民主程序选定各部门官员后,对他们说:“咨!汝二十有二人,钦哉!惟时亮天功。三载考绩,三考,黜陟幽明。”这是说,每隔三年就要考核他们的政绩。凡是有功的人,便提拔、表彰;凡是有过错的人,便予以罢免,以示惩罚。到秦汉时期,政绩考核制度更加完善,内容也更细化。秦朝对官吏已经实行了某种程度的岗位责任制,要求郡守每年年终将该地方的人口、垦田、税收、粮食、治安等情况,呈报中央,由中央核实。

隋唐时期,考课制度又有所发展。特别是伴以选举官吏的科举制的创立,对官吏的考核制度进一步完备起来,对当时的吏治改善起了相当积极的作用。从唐初制定的考课法涉及的范围很广,包括所有各部门、各地区的在任文武职事官及九品以上

的流外官,每年都要经过一定的考核手续,称为小考。每隔四年(也有三年或五年)又举行一次大考。唐朝政府制定了具体的考核标准,对各级官吏实行全面考课。以流内官来说,就有“四善”、“二十七最”之说。“四善”是对官吏政治素养和品质等方面的要求,“二十七最”实际上是考核二十七种不同职务官员的依据和标准。同时,对九品以外的流外官也分四等考察其功过。评定考课等的目的,是为了选贤任能、赏善罚恶、奖勤罚懒。凡考课列于中等以上者,在政治上可以升迁,在经济上可以加禄;列于中等以下者,就要降职罚禄。

在中国古代社会历朝历代,统治者都以一定标准考核在任官吏的功过行能,并据以升降赏罚。这说明重政绩考核,凭政绩用人,是各个朝代选贤用能、整饬社会、改善吏治的重要措施和共同特点。



小阅读

中国古代绩效评估——张居正的“考成法”

明王朝神宗年间,内忧外患。内部流民四散,草泽祸起,国家帑藏空虚,用度匮乏;外则北方鞑鞬进兵中原,南方土司争权夺利,东南倭寇骚扰沿海,民不聊生。面对这些,位居内阁首辅的张居正深切地感到改革的重要性。张居正决定从整顿吏治开始他的改革。万历元年(1573)十一月,张居正上疏实行“考成法”,明确职责。他以六科控制六部,再以内阁控制六科。对于要办的事,从内阁到六科,从六科再到衙门,层层考试,做到心中有数。改变了以往“上之督之者虽淳淳,而下之听之者恒藐藐”的拖拉现象。

张居正在施行考成法时,将追收逋赋作为考成的标准。万历四年规定,地方官征赋试行不足九成者,一律处罚。同年十二月,据户科给事中奏报,地方官因此而受降级处分的,山东有十七名,河南二名;受革职处分的,山东二名,河南九名。这使惧于降罚的各级官员不敢懈怠,督责户主们把当年税粮完纳。由于改变了拖欠税粮的状况,使国库日益充裕。

另一大举措是通过加强对官吏的考核,裁减冗员,节省朝廷的俸禄开支。据对“两京大小九卿及各属,有沉滥者裁之”,竟“汰冗员二三”。同样,张居正也通过各种途径削减朝廷的军费开支。

考成法的实行,提高了各级部门的办事效率,而且明确责任,赏罚分明,从而使朝廷发布的政令“虽万里外,朝下而夕奉行”(《明史·张居正传》)。基本实现了上令下行、“富国强兵”的目的。

二、绩效的构成

在本书中,绩效是一种企业管理活动,就是一种以企业目标为导向的产出,是与工作相关活动的结果。很长时间以来,管理者对绩效的认识局限于直接的生产结果,比如,在制造工厂中,工人能够生产出多少件产品是最主要的指标;对销售公司来说,卖出多少产品是老板最看重的数字。但绩效远远没有这么简单,除了与工作直接相关的产出之外,企业员工的行为也被越来越多的管理学者和企业管理者认为应该纳入到绩效评估的体系之内。从上个世纪开始,管理学家对绩效做过很多研究,提出了一系列的理论,揭开了绩效构成的奥秘。接下来我们对绩效构成的相关理论逐一进行介绍。

(一) 卡茨和凯恩的三维模型

对工作绩效进行划分的最基本的理论框架之一是卡茨(Katz)和凯恩(Kahn)于1978年提出的三维分类。卡茨和凯恩认为,绩效包括三个方面:①加入组织并留在组织中;②达到或超过组织对员工所规定的绩效标准;③自发地进行组织对员工规定之外的活动,例如与其他成员合作,保护组织免受伤害,为组织的发展提供建议等。在这个模型中,后两种行为尤其重要,因为它们将组织所要求的对组织很重要的行为与同样对组织很重要但是自发的、而不是规定的行为进行了区分。这两种行为模式在绩效评定时都很重要。

(二) 坎贝尔的绩效模型

1990年,坎贝尔(Campbell)提出了另外一套划分绩效范围的模型。他将绩效划分为八个方面:职务相关作业绩效、非职务相关作业绩效、写作和口头交流、努力、遵守纪律、为团体和同事提供便利、监督与领导、管理。坎贝尔的模型对因特定作业而产生组织成效的绩效行为与因其他方式而产生组织成效的绩效行为进行了重要的区分。在坎贝尔模型里,特定作业的因素更多地渗透在组织所规定的角色行为里,其他的因素,更多地渗透在组织公民性、亲社会行为和献身组织精神里。

(三) 关系绩效模型

组织成员的行为,一些基于组织规定,以职务说明书规定的范围为根据,称为作业绩效(task performance);另一些则是自愿的亲组织行为,与岗位职责不直接有关,被称为关系绩效(contextual performance),涉及职责范围外自愿从事的有利于组织和他人的活动,如我们日常所见的自觉打扫工作场所,工作中帮助他人,团结协作等。正是这种关系绩效,构成组织成员间的情感环境与人际关系,同时也是构成组织气氛的因素之一。

波曼等人(Borman, Motowidlo, Rose和Hanser, 1985)在研究士兵的绩效时发现,有些绩效与团体有效性有关,但不在技术熟练中,它包括三个维度:坚定的决心和与之一致的行动(determination),忠诚与服从(allegiance),团队精神(teamwork)。波曼等人总结出的关系绩效的概念模型为:

- 为成功完成工作而保持高度热情和付出额外努力;
- 自愿做一些本不属于自己职责范围内的工作;
- 助人与合作;
- 遵守组织的规定和程序;
- 赞同,支持和维护组织的目标。简单说就是:对他人的支持,包括对同事和客户,对组织的支持和对工作的态度。

奥根(Organ)提出,在绩效评定时应注意组织公民性(organizational citizenship)。这种公民性就是中国人提倡的主人翁精神。此外,布利夫等(Brief和Motowidlo)提出了亲社会的组织行为(pro social organizational behavior),乔治和布利夫也提出了献身组织精神(organizational spontaneity)。这些人的术语虽然各异,但都证明了组织成员的有益于组织的活动可能超出职务说明书的规定,并与卡茨和凯恩的三维模型中的第三种活动类同,即都是在组织中与他人合作和帮助他人的最重要的行为。

(四) 作业绩效与关系绩效二元模型

在关系绩效的概念提出后,有许多学者对它进行了论证。1994年,摩托魏德罗和范斯考特(Motowidlo和VanScoterlbl)让直接管理者对421名美国空军机械师的作

业绩效、关系绩效和总绩效进行评价,结果表明:作业绩效和关系绩效独立地对总绩效起作用;相对而言,经验对作业绩效的影响更大,人格对关系绩效的影响更大。

1996年,范斯考特和摩托魏德罗将关系绩效细分为敬业精神(job dedication)和人际促进(interpersonal facilitation)。他们让直接上级对975名美国空军机械师进行评价,发现作业绩效与人际促进可以分开,但与敬业精神分不开。因此他们认为作业绩效包括对作业的精通和有效地完成作业的动机,关系绩效包括人际技能、维持好的工作关系和帮助他人完成作业的动机。

1996年,孔维(Conway)在一项研究中,用多质多评价者法证明了作业绩效与关系绩效的划分。他指出,这二者的区别在非管理类职务中比在管理类职务中更明显,关系绩效的一个方面“与他人合作”比另两个方面“付出额外努力”和“遵守组织规则”更独立于作业绩效。这些结果支持了关系绩效与作业绩效的划分,他同时发现:作业绩效和关系绩效并不是完全独立的,其关联的程度在不同职务类型和关系绩效的不同维度上有所差异。

1999年,孔维把管理者的作业绩效分成两部分:技术管理(technical administration)和领导能力(leadership)。前者是指计划、组织、技术、商业判断,后者指激励、反馈、指引、指导等。他让管理者的直接上级、同级和他们自己对绩效进行评价,结果发现敬业精神对管理者的总绩效有独立的贡献。

波曼和摩托魏德罗后来进一步区分了作业绩效和关系绩效:①作业绩效依不同职务而变化,而关系绩效在不同职务之间是稳定和类似的;②作业绩效是有明确规定的职务内行为;③对作业绩效的有效预测源是认知能力,而对于关系绩效的有效预测源是人格。这一点表明,如果绩效评估的标准中包括关系绩效,那么在人员选拔中使用的人格测验将会大大提高其预测效度。

总之,过去人们通常把工作绩效限定在职务说明书中规定的职责和作业范围内。然而,近几年来对职务绩效的理解上也出现了新的认识。波曼和摩托魏德罗认为,职务绩效除了包括作业绩效以外,还应该包括关系绩效。作业绩效是指任职者通过直接的生产活动、提供材料和服务对组织的技术核心所做的贡献,它主要受经验,能力以及与工作有关的知识等因素的影响。关系绩效不是直接的生产和服务活动,而是构成组织的社会、心理背景的行为,它可以促进其中的作业绩效,从而提高整个组织的有效性,比如自愿承担本不属于自己职责范围内的工作,帮助同事,并与

之合作完成作业活动,它主要受人格因素的影响。关系绩效和作业绩效同等重要,都是职务绩效必不可少的组成部分。

三、绩效的层次

上一节我们对绩效的构成做了一番分析,但主要是基于个人层面工作绩效。实际上,绩效不仅仅局限于个人层面,对团队和企业来说,绩效同样很重要。绩效具体的分层见图1-1。

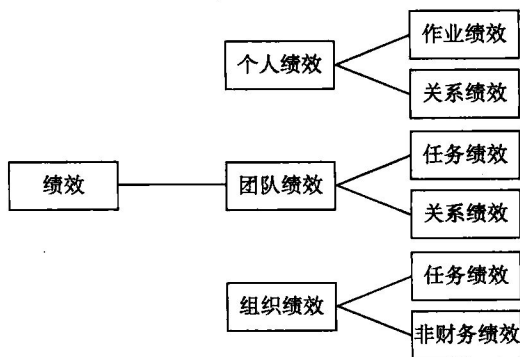


图1-1 绩效层级构成图

（一）个人绩效

上文谈到,个人绩效第一部分是与岗位说明书界定的工作内容有关的作业绩效,即每个人都要完成自己份内的工作。一名工人每天早上要准时到生产线上上班,一天下来会有班组长检查他的工作结果:生产了几件产品、是否达到要求的数量、质量是否合格等。一名职员每天早上9:00到下午下班前,除去中午吃饭休息的时间以外,都要埋头工作。比如,一位项目经理在检查某个项目的进展情况时,发现项目进程严重滞后。该经理就需要了解为什么出现滞后,与客户或上级协商如何解决等。他的工作有些是当天必须完成的,但更多的工作可能需要一段时间来完成。对这位项目经理绩效的评价就不会每天进行一次。

刚才还提到关系绩效一词,除了完成工作以外,企业管理者还希望看到员工对企业忠诚,自愿维护企业的利益,乐于帮助其他同事。在一个企业中,大家都能专注于自己的工作,任务完成得很好,但人际关系冷淡,相互之间戒备重重,没有人愿意

做本职工作以外的事情,大家对企业未来的发展毫不关心。很难想象这样一个企业会持久地发展壮大。实践经验和科学研究都证明,良好的人际关系与和谐的氛围对组织的可持续发展至关重要。因为人是社会性动物,工作单位不仅仅是一个赚钱糊口的地方,它还是人际交往、获得尊重和发展的场所。因此,任何企业在涉及绩效评估指标时,都不能忽视作业绩效和关系绩效这两个方面。

(二) 团队或部门绩效

一个组织当中,有时候个人绩效并不是最重要的,整个团队或部门的绩效才是评价的对象。例如,人力资源部每一位领导和员工的个人绩效都很重要,但因为分工不同,其评价标准各异,不容易进行比较。更为关键的是一段时期内,作为组织内部的一个重要职能部门,整个人力资源部的工作结果如何,对组织的运营和发展起着更为重要的作用。

衡量一个团队或部门的绩效,与任务直接相关的作业绩效仍然是最主要的。一般说来,团队是一种临时性组织,有着非常明确的任务要求,所以一切要围绕着完成任务这个目标。每个成员必须有分工合作,评价员工表现的标准不仅仅是看他本人表现是否出色,而且要看他是否完成了自己承担的任务。绩效评估的指标着重在评价整个团队是否能按时、保质完成任务。任务一旦完成,团队的使命就结束。同时,团队分工中又存在大量重叠或非交叉领域,不一定能分得清清楚楚,做额外的工作不会带来直接的经济效益。这时候关系绩效就成为重要的影响因素。团队成员之间关系如何,员工是否乐于做没有分配给自己的工作,是否为了完成任务不计较个人得失,都会对团队绩效产生极大的影响。此外,团队成员之间的关系和氛围,也会影响团队的发展和任务的完成效率。

部门是相对稳定的机构,每一位员工的工作内容相对固定和重复。当然最主要考核的是部门是否完成任务,每一位成员如何齐心协力实现部门的目标是首要的任务,个人的贡献相对不那么重要。这时面临的一个主要问题是如何在一个部门内考核个人的绩效以达到激励个人工作积极性的目的。首先是对整个部门的奖励要公平而适当地分配给个人,以表彰成员对整体的贡献;此外,对个人的奖励要有适当的差别,达到奖勤罚懒的目的。由于部门是长期存在和相对稳定的,因此各成员之间的关系同样起着重要的作用。一位成员的行为及其后果,直接会影响其他成员的行为。