

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材

绩效管理

◎ 主 编 朱 伟

Performance
Management

江苏科学技术出版社

20141

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材

P1

绩效管理

◎ 主 编 朱 伟

江苏科学技术出版社

Performance
Management



图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/朱伟主编. —南京:江苏科学技术出版社,2013.4
高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材
ISBN 978-7-5537-0964-2

I. ①绩… II. ①朱… III. ①企业绩效—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 063183 号

绩效管理

主 编 朱 伟
责任编辑 谷建亚
责任校对 郝慧华
责任监制 曹叶平 方 晨

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏科学技术出版社
出版社地址 南京市湖南路1号A楼,邮编:210009
出版社网址 <http://www.pspress.cn>
经 销 凤凰出版传媒股份有限公司
照 排 江苏凤凰制版有限公司
印 刷 江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司

开 本 718 mm×1 000 mm 1/16
印 张 25.5
字 数 405 000
版 次 2013 年 4 月第 1 版
印 次 2013 年 4 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5537-0964-2
定 价 53.00 元

图书如有印装质量问题,可随时向我社出版科调换.

前 言

人力资源管理能够提升企业价值,是因为劳动力这一特殊的资源已经不再像过去那样被单纯地认为是赚钱的机器,它已经成为一种可以通过增加投入而提高产出的资源,即人力资源,而相应的对于人力资源的管理也就成为以企业战略为基础的一项管理活动。企业战略的落地,要借助于人力资源管理中的各个环节来具体实施。

绩效管理对于组织的持续发展具有重要意义,这一点早已取得共识,而将绩效管理与战略相联系,则是近年来绩效管理的显著特点。绩效管理的系统已成为战略管理控制系统中不可缺少的管理工具和手段。企业战略的“落地”要借助于人力资源管理中的各个环节来具体实施。在这一整体的人力资源管理过程中,绩效管理就承担着具体的“落地”任务。绩效管理是将企业的战略目标分解到各个业务单元,并最终落实到每个职位的任职者。因此如果对每个员工的绩效进行管理、改进和提高,从而提高企业整体的绩效,那么企业的效率和价值也将随之提高,企业也就由此获得竞争优势。

因此,绩效管理在企业的人力资源管理这个有机系统中占据着核心的地位,发挥着重要的作用,并与人力资源管理系统中的其他模块实现了良好对接。

绩效管理对工作设计和工作分析产生影响。绩效管理的结果可以反映工作设计中存在的种种问题。例如,在较长的一段时间内某位公认的优秀员工在绩效管理中得到的评价结果都较差,分

析原因时,就应该考虑到可能是工作设计出现了问题。因此,绩效管理的结果也是对工作设计合理与否的一种验证手段。由于在绩效管理中发现了有关问题,可能需要重新进行工作设计和工作分析,重新界定有关岗位的工作职责,从而达到提高绩效水平的目的。

绩效评价的结果可能会促使企业做出进行招募活动的决定。企业通过分析员工绩效评价的结果,可能发现存在的诸多问题。当问题体现为现有员工的能力和态度有所欠缺时,如果考虑到培训成本,或者培训无法满足需要,企业就要制定相应的招聘计划;如果通过分析绩效评价的结果发现问题不在于现有员工的能力和态度,而是工作量过于饱和,即现有的人力资源数量无法满足完成工作任务的需要,企业也会做出招聘新员工的决策。

绩效管理同培训与开发之间的关系是双向的。不论是培训与开发还是绩效管理,都是一种对员工的行为进行引导的机制,只是这两种机制发生作用的方式和时机不同。组织要通过引导员工的行为,使员工的行为能够满足组织实现其发展目标的需要。绩效管理的目的中包括开发的目的。人员开发并不是盲目的开发,而是有目的的开发。这种目的在一定程度上是依据绩效管理的结果确定的。通过绩效管理能够发现员工中存在种种与能力和态度相关的问题。管理者通过与员工就绩效管理的结果进行绩效面谈,帮助员工了解自身存在的问题,从而对员工的自我开发形成一种外部的激励和引导。与此同时,人力资源管理人员在设计培训与开发计划时,也能够有的放矢,从而提高培训与开发的有效性。另外,人力资源管理人员往往通过对比受训者在培训前后的绩效表现,对培训与开发手段的效果进行评价,不断对培训方案进行调整,从而提高培训的有效性。

绩效管理的结果会影响职位变动和解雇退休方面的决策。当通过绩效评估发现员工无法胜任现有的工作时,绩效管理的结果便可能成为职位变动或解雇退休的依据之一。另外,绩效管理对

职位变动的影响还表现在可以从绩效管理的结果中发现该员工的长处,根据各个职位对人员的不同要求为他选择一个更适合的职位,并通过绩效管理的结果检验职位变动决策是否达到了预期的效果。

绩效管理与薪酬管理之间也存在着密切的关联,一项好的薪酬制度应该由相对稳定的部分(基本工资)和相对动态的部分(绩效工资、奖金、绩效加薪)组成。绩效管理理论认为,绩效管理的结果应该与薪酬体系中的动态工资部分相联系。我们一般将这种与绩效管理结果相联系的薪酬方案称为绩效薪酬方案。只有将绩效管理的结果与人们所获得的回报相挂钩,才能使绩效管理真正发挥应有的作用。

绩效管理的结果在很大程度上决定了人力资源管理的各个职能是否取得了预期的效果,因而成为指导各项人力资源管理职能的“风向标”。绩效管理方法能否准确地衡量员工的真实绩效水平,在很大程度上决定了其他人力资源管理职能能否充分发挥应有的作用。因此,设计一套符合本企业实际的、科学的、动态的绩效管理系统是人力资源管理系统设计中的一项核心工作。

总之,绩效管理的创新是在新经济时期下产生并发展起来的,绩效管理在整个人力资源管理系统中占据着核心地位。

本书从绩效管理的实际出发,将内容分为三大部分,第一部分主要介绍了绩效管理的相关理论,包括绩效管理的基本概念、历史沿革、理论基础;第二部分主要介绍了绩效管理的体系框架,绩效管理是一个连续性的循环系统,是由相互作用、相互依存的构件组成的,主要包括以下几个步骤:绩效计划、绩效实施、绩效评价、绩效应用和绩效改进;第三部分则主要介绍了绩效评估的传统与现代的方法。

本书由朱伟主编,在主编拟定写作大纲与框架的基础上,参与编写者分工撰写初稿。按照章节顺序,各章初稿的编写人员如下:第一章,杨阳;第二章,杨琳琳;第三章,燕珺;第四章,徐恬恬;第五

章,印珺;第六章,盛婷婷;第七章,徐倩;第八章,魏加贝;第九章,张少谦;第十章,张华。在各位编写者完成各章初稿后,主编进行了大量的修改与统稿工作。

由于本书的编写时间较紧,再加上编写水平有限,书中定有许多不足之处,恳请读者提出宝贵的意见,以便于我们在再版时加以修改。

朱 伟

2013年3月

目 录

第一篇 绪 论

第一章 绩效管理概述	(3)
第一节 绩效和绩效管理	(3)
第二节 绩效管理的发展历程	(20)
第三节 绩效管理的体系	(26)
第四节 绩效管理的误区	(34)
第二章 绩效管理的基础	(44)
第一节 绩效管理的一般理论基础	(44)
第二节 绩效管理的直接理论基础	(50)
第三节 绩效管理的管理根基	(65)

第二篇 绩效管理的体系框架

第三章 基于战略导向的绩效管理体系	(81)
第一节 战略及其相关概念	(81)
第二节 绩效管理的环境分析	(95)
第三节 绩效管理在人力资源管理中的地位	(105)
第四章 绩效计划	(122)
第一节 绩效计划概述	(122)
第二节 绩效目标的确定	(132)
第三节 绩效评价指标体系的设计	(138)
第五章 绩效实施	(156)
第一节 绩效实施概述	(156)
第二节 持续的绩效沟通	(158)

第三节 绩效信息的收集与分析	(182)
第六章 绩效考核	(195)
第一节 绩效考核概述	(195)
第二节 绩效考核主体	(212)
第三节 绩效考核的内容	(218)
第七章 绩效反馈	(237)
第一节 绩效反馈概述	(237)
第二节 绩效反馈面谈	(242)
第八章 绩效考核结果应用	(269)
第一节 绩效考核结果应用概述	(269)
第二节 绩效改进	(271)
第三节 绩效考核结果在其他人力资源管理环节中的应用	(284)
第三篇 绩效考核方法	
第九章 传统绩效评估方法	(299)
第一节 传统绩效评估系统的设计	(299)
第二节 以业绩报告为基础的绩效评估方法	(304)
第三节 以员工行为为基础的绩效评估方法	(309)
第四节 以员工比较为基础的绩效评估方法	(320)
第五节 以特殊事件为基础的绩效评估方法	(328)
第六节 360 度绩效反馈法	(335)
第七节 其他传统绩效评估法	(342)
第十章 现代绩效管理工具	(347)
第一节 平衡计分卡	(347)
第二节 关键绩效指标	(359)
第三节 目标管理法	(371)
第四节 标杆管理法	(382)
参考文献	(396)

第一章 绩效管理概述

第一节 绩效管理概述

绩效管理是企业人力资源管理的重要组成部分，也是企业实现战略目标的重要手段。绩效管理是指管理者通过设定绩效目标、监控绩效过程、评估绩效结果、进行绩效反馈等一系列活动，以提高员工的工作效率和组织的整体绩效。绩效管理不仅是一种管理工具，更是一种管理文化。它要求管理者与员工之间建立一种相互信任、相互激励的关系，通过持续的沟通和反馈，实现员工的自我提升和组织的持续发展。

第一篇 绪论

一、绩效的概念与特性

（一）不同学科视角下的绩效

绩效是一个多义词，在不同的学科领域有着不同的含义。在管理学中，绩效通常指组织或个人在一定时期内完成的工作任务和所取得的工作成果。在心理学中，绩效指个体在特定情境下表现出来的行为表现。在教育学中，绩效指学生在特定学习活动中所取得的学习成果。在经济学中，绩效指企业在特定经营活动中所取得的经济效益。尽管不同学科对绩效的定义有所不同，但它们都强调了绩效的客观性、可衡量性和可比较性。绩效是一个动态的过程，它随着时间和环境的变化而变化。因此，在制定绩效目标时，必须考虑到环境的动态性和目标的灵活性。

第一章 绩效管理概述

绩效管理在整个人力资源管理系统中占据着核心地位。阿基米德说过：“给我一个支点，我就能撬动整个地球。”如果把企业比作地球，把人力资源管理比做支点，那么，谁是撬动企业的杠杆呢？那就是绩效管理。绩效管理能将企业的战略目标分解到各个业务单元，进而分解到每个人，对每个员工的绩效进行管理、改进和提高，从而提高了企业的整体绩效。那么，绩效到底是什么？对绩效管理的探索，有必要从绩效的相关概念和理论拉开帷幕。

第一节 绩效和绩效管理

一、绩效的概念与特性

（一）不同学科视角下的绩效

对于绩效这样一个多含义的概念，要对其作出明确的解释是很困难的。《现代汉语词典》（第五版）把绩效一词解释成“成绩、成效”，《牛津现代高级英汉词典》对英文“performance”一词的解释是“执行、履行、表现、成绩”。这些解释本身都是含糊不清的，并没有对绩效给出一个明确的界定，以至于使得我们还可以从其他不同角度来做进一步的解释。就像贝茨(Bates)和霍尔顿(Holton)于1995年指出的那样，“绩效是一个多维构建，观察和测量的角度不同，其结果也会不同”。不同学科领域对于绩效的界定也是有所区别的，以下分别从管理学、经济学和社会学的角度对绩效的内涵做初步的了解：

从管理学视角来看，绩效可以解释为是组织期望的结果，是组织为了能够达到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。其中组织绩效必须在个人绩效实现的基础之上才能够得以建立，但反过来个人绩效的实现并不意味着就一定能够建立组织绩效。如果组织的绩

效按一定的逻辑关系被层层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。但是也会因为组织战略的失误从而会出现即使实现了个人绩效目标但却导致组织失败的结果。

从经济学视角来看,绩效和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作出承诺,这是进入组织的前提条件。当员工完成了他对组织的承诺后,组织就要实现对员工的承诺。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。

从社会学视角来看,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,而他的绩效又保障了其他人的生存权利。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。^①

(二) 目前关于绩效的几种观点

到目前为止,对绩效这一概念的各种解释,概括起来主要有三种典型的观点:一种观点认为绩效是结果;另一种观点认为绩效是行为;还有一种观点则认为绩效是结果和行为的统一。具体来说:

1. 结果绩效论

这种观点认为绩效就是结果,将绩效解释成“工作结果”或“产出”。这种以结果或产出为导向的解释出现的较早,在实际运用中也比较常见。其中,比较典型的是伯纳丁等人将绩效定义为“在特定时间范围,在特定工作职能或活动上产生出的结果记录”,以及凯恩提出的绩效是“一个人留下的东西,这种东西与目的相对独立存在”。从这些解释中可以看到,绩效是结果的观点就是把绩效视为工作所达到的成果或工作成果的记录。当然,在不同的组织中,以及对不同类型和不同层次的工作,工作成果或结果的表述是不同的。赞同绩效是结果这种观点的人认为,把绩效视为“工作结果”或“产出”是符合实际需要的,因为它是从顾客角度出发,顾客需要的就是结果,同时更为重要的是它能使个人努力与组织目标一致起来。

与绩效结果这种观点相似,也有人把绩效解释成“完成工作任务”。这种观点出现的比较早而且也是最简单明了的,其适用对象主要是一些生产工人

^① 付亚和,许玉林,绩效管理[M]. 上海:复旦大学出版社,2008:1—2.

或体力劳动者。对于这些人来说,他们的绩效就是完成所承担的工作任务,对于一线生产工人或体力劳动者,由于他们的工作任务就是他们所要取得的工作结果,完成工作任务也就意味着取得了工作结果,但是对于今天越来越多的知识工作者,工作任务则变得模糊不清和难以界定。因此,绩效是完成工作任务与绩效是结果对于前者来说并没有本质区别,但对后者并不能很好地界定,所以并不是对绩效这一概念进行解释的独立观点。

2. 行为绩效论

这种观点认为绩效是行为,将绩效解释成“工作行为”或“过程”。绩效是结果的观点是把绩效与任务完成、目标达成、工作结果、产出等同起来,但在现实的组织中并没有把二者完全等同起来,所以这种观点也越来越受到人们的质疑。人们之所以认为不能将绩效与结果等同起来,主要在于以下原因:首先,许多工作的结果并非完全是员工的工作所带来的,可能是由于个体所不能控制的因素决定的,也可能是与个体所做工作无关的因素带来了这些结果。其次,员工完成工作的机会并不完全平等,也不是完成工作过程中所做的每一件事情都与工作目标有关。最后,如果过度关注结果,一些重要的过程和人际因素就会受到忽视,使员工误解组织的真正要求。另外,过度关注结果也会使得上级无法获得反映下级活动情况的信息,从而不能对其进行有效的指导与帮助。

由于以上原因,认为绩效就是行为的解释逐渐形成,其中比较典型的是墨菲把绩效定义为“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”,以及坎贝尔所提出的“绩效是行为的同义语,它是人们的实际行为,并且这种行为能被观察得到。绩效不是行为的后果或结果,而是行为本身……绩效由个体控制之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”。至此行为绩效论的观点日益被人们重视和接受。

但是关于对“行为”的界定,理论界也有不同看法。一种最为常见的看法是: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,那些不与结果和产出相关的绩效又是什么?为此鲍曼和莫托维德罗提出了任务绩效和周边绩效的概念。

任务绩效与对工作正式规定的内容直接相关,是通过工作目标的实现、工

作职责的履行、工作结果的获得而体现出来的绩效,包括工作数量、质量、时效和成本等内容。但是在现实的组织中,除了工作的目标、职责和结果等正式规定的内容之外,人们往往表现出一些超职责行为。这些超职责行为虽然不与正式规定的工作内容直接联系,但从更广泛的意义来看与组织的长期发展目标关系重大,称之为周边绩效。周边绩效的内容非常广泛,具体内容可以包括:主动完成不属于本职工作的任务、活动;表现出超常的工作热情或付出额外的努力来完成工作;工作时帮助他人并与他人合作;即使在个人感到不便时也严格执行组织的规章制度;同意、支持并维护组织目标等。把绩效分解为任务绩效和周边绩效是非常重要的,因为正式规定的职责永远赶不上组织的变化,仅按正式规定的工作内容来工作对组织而言是不够的。周边绩效的提出则使超职责工作行为得到认可,有利于使人们在工作中增强自主性、服务意识,努力与同事建立良好的工作关系,注重沟通和协调,这些都是符合组织长远的利益。

3. 统一绩效论

这种观点认为绩效是结果和行为的统一体,把绩效理解成既包括“工作结果”又包括“工作行为”,是二者的统一。该观点认为在考核绩效时不仅要看员工做了什么,还要看员工是如何做的,绩效不仅取决于做事的结果,还取决于做事的过程或行为。把绩效视为结果与行为的统一体是对绩效这一概念比较宽泛的解释,而绩效的含义本身就是比较宽泛的,这样的解释更容易被人们所接受。

从以上对绩效这一概念进行解释的三种典型观点来看,每一种观点都各有优缺点。结果绩效论的观点能够保证“结果导向”,但容易失去对过程的控制,并可能导致短期行为;行为绩效论的观点有利于掌控情况并及时进行调整,保证过程控制,但可能出现忽视工作结果的情况;而统一绩效论的观点虽然容易被人们接受,但二者究竟怎样“构成统一体”或如何“结合到一起”,在理论上还不十分明确。^①

综合三种观点,本书指出绩效是指具有一定素质的员工围绕其任职的职位,为完成或卓越地完成所负责任,而达到的不同阶段成果,以及在实现过程中的行为表现。

^① 李业昆. 绩效管理系统研究[M]. 北京:华夏出版社,2007:1—5.

（三）绩效的特性

1. 多因性

绩效的多因性是指员工或组织绩效的优劣并不取决于单一的因素,而是受制于主客观的多种因素。例如,通常来说一员工的工作绩效是激励、能力水平和环境因素相互作用的结果。激励是通过改变员工的工作积极性来发挥作用的,组织应当根据员工个人的需要结构、个性等因素选择适当的激励手段和方式。能力是员工的工作技巧和工作技能,一般来说由天赋、智力、经历、教育、培训等决定。环境因素主要指影响员工绩效的组织内部环境和外部环境,不仅包括员工工作场所的客观物质条件、组织文化、领导的工作作风及员工本人的素质等,还包括社会背景、经济环境、政治因素和市场竞争强度等。

2. 多维性

绩效的多维性是指对于绩效的评价与分析应该从多个角度和方面进行,这样才能得到有关绩效的真实评价。通常,在进行绩效评价的时候应该综合考虑员工的工作能力、工作态度和工作绩效三个方面的情况,并且这三个方面的维度也分别包括许多具体的指标。但是并不是所有的情况都需要全面考虑所有可能的评价维度,根据不同的评价目的,可以选择不同的维度和不同的评价指标,而且各个维度的权重也可能不同。因此,在设计绩效评价体系时往往要根据组织的战略、文化及岗位特征等方面的情况设计出一个由多重评价指标组成的评价体系。

3. 动态性

绩效的动态性是指绩效不是一成不变的,由于员工的激励状态、技能水平和环境因素的变化,绩效也是会改变的。这要求在评价绩效的时候要充分注意绩效的动态性,不能凭已有的印象和僵化的观点来看待绩效问题。这实际上解释了为什么绩效评价和绩效管理中存在一个周期性的问题。通过动态性的考虑,确定恰当的绩效周期,保证组织能够根据评价的目的及时充分地掌握员工和组织的绩效情况,并降低不必要的管理成本。^①

二、绩效管理的内涵和特点

（一）绩效管理的内涵

所谓绩效管理,是指管理者与员工之间,在目标与如何实现目标上所达成

^① 王丽娟,何研.绩效管理[M].北京:清华大学出版社,北京交通大学出版社,2009:2—3.

共识的过程,以及促进员工达到目标的管理方法和促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质,改进与提高组织绩效水平。

从绩效管理的概念中我们可以看出,绩效管理包含几个重要的方面:第一,就目标及如何达到目标需要达成共识;第二,绩效管理不是简单的任务管理,它特别强调沟通、辅导和员工能力的提高;第三,绩效管理不仅强调结果导向,而且重视达成目标的过程。

绩效管理是一种过程导向的方法。通过绩效管理,组织能够确定、度量员工的核心能力和绩效水平,并同员工进行沟通,根据结果支付报酬,使组织获得最大生产率。它以个人和组织目标为导向,视组织和员工为更大的共同有机体的必要组成部分。为了管理绩效,高层管理者必须有很强的沟通能力,能让员工清楚地了解组织目标和组织战略,使员工清楚自己对“更大的整体”的贡献。^①

(二) 绩效管理的特点

据相关研究,绩效管理具有如下一些特点:

1. 目标导向

绩效管理是一种目标导向的管理方法,要求每一个成员的行动都要与组织的战略目标相挂钩,通过体系化的管理机制,把组织的战略目标、核心价值观层层传递给员工,使之变成员工的自觉行为,从而使每一位员工都能清楚自己应该努力的方向,各级管理者都能明确自己应该如何更好地对员工进行有效的管理并提供支持和帮助。因此,只有绩效管理的目标明确了,各级管理者和员工的努力才会有方向,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,更好地服务于组织的战略规划和远景目标。

2. 强调发展

绩效管理是一个强调发展的过程,通过绩效管理促进组织与员工的共同成长,通过绩效管理过程,为每一个员工提供指导、支持和帮助,不断提升员工的胜任力,并使之主动学习、相互学习,建立学习型组织,形成具有激励作用的工作氛围,从而建立组织的高绩效文化。

3. 以人为本

绩效管理是让员工参与组织管理的过程,重视员工的发展,在完成组织目

^① 朱飞. 绩效激励与薪酬激励[M]. 北京:企业管理出版社,2011:4.