



21世纪 人力资源管理专业系列教材

绩效管理

(第二版)

主 编 林 筠

副主编 胡利利 冯 伟

赠 送
电子课件



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

014007634

F272. 92
653-2

21 世纪 人力资源管理专业系列教材

绩效管理

(第二版)

主 编 林 筠

副 主 编 胡利利 冯 伟

编写人员 (以编写顺序排列)

林 筠 许刚全 胡利利

冯 伟 冯重庆



北航

C1694396



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

F272.92

653-2

内容提要

本书系统地介绍了绩效管理的全过程,从绩效管理基本原理、原则和方法入手,详细地阐述了绩效的概念和绩效管理系统职责划分,明确了绩效计划制定的基本程序以及如何确定绩效标准和绩效目标;在绩效实施与管理中强调了沟通和指导对员工绩效改善的重要性;在绩效考核过程中,论述了考核主体与考核频率的确定以及考核难点和误差;从控制导向、行为导向、特质导向、战略导向的角度分析了绩效考核方法,并针对不同的方法提出了绩效考核指标体系构建的基本思路;阐述了绩效反馈与绩效改进、绩效考核结果应用等内容的规律性及实施要点;最后,结合理论例举了几类典型人员的绩效考核实务,并以实例阐述了绩效管理制度的基本结构。

本书内容完整、深入浅出、结构性强,具有较强的操作性,各章引用的阅读材料使全书在严谨中体现活跃,配备的案例突出理论在实践中的应用,帮助读者理解和掌握绩效管理的精髓。本书融进了作者多年的教学体会和科研成果,有利于读者开阔视野,更新观念,了解绩效管理的发展历程及发展趋势。

本书不仅适合作为高校工商管理专业、人力资源管理专业教材,也可作为人力资源培训教材,还可供理论工作者和企事业单位人力资源管理工作者使用。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/林筠主编. —2版. —西安:西安交通大学出版社,2013.9
(英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材)
ISBN 978-7-5605-5592-8

I. ①绩… II. ①林… 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 197170 号

书 名 绩效管理(第二版)
主 编 林 筠
责任编辑 魏照民

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)

传 真 (029)82668280
印 刷 陕西丰源印务有限责任公司

开 本 727mm×960mm 1/16 印张 20.5
版次印次 2006 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 2 版 2013 年 9 月第 8 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-5592-8/F·361
定 价 36.80 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

赠送老师电子课件:029-82668133

英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材

编写委员会

学术指导:席酉民

编委会主任兼总主编:杜跃平

编委会副主任:李增利

编委委员(按姓氏笔画排序):

王林雪 孙 波 李 明 李 莉

苏列英 张 琳 杨生斌 林 筠

高 艳 高恺元 夏彩云 魏 伟

策划:魏照民

总 序

进入 21 世纪以来,经济全球化、全球市场化的进程不断加快,人类正在迈向知识经济时代。从农业经济到工业经济,再到服务经济或以体验经济、眼球经济等各种特征组合成的新经济,除了管理的重心逐步从价格、质量等转向创新、反应速度、信誉等外,经济社会发展所依赖的关键资源也由原来的土地、劳力、资本逐步转向信息、经营能力、知识等(即使在我国经济尚处于多元化的状态下,这种趋势也是明显的)。换句话说,知识、人才等智力资本正在成为经济增长和发展的基础性、关键性、战略性资源。高素质人力资源的知识、能力和创造力,是国家、地区、企业获得竞争优势的根本源泉,高素质人力资源的开发与争夺日益成为国家、地区、企业之间竞争的焦点。各国政府和企业越来越重视人力资源的开发与管理,纷纷采取各种措施努力提升人力资源的素质、能力和知识结构,为参与日益激烈的竞争创造持续的动力和源泉。

传统经济学一般认为,决定经济增长的基本要素是人、土地、资本,人被看作是“非资本的”一种自然状态的劳动力,而没有真正考虑到劳动者所拥有的知识和技能的价值与作用。战后以来对经济增长和发展的研究揭示了一个新的现象,在不同的国家和地区,相同的实物资本总投入量带来了差异悬殊的收益增长。经济分析和研究发现,这种差异的真正根源在于人力资源质量的差异,即是由人力资源的知识水平和能力差异所导致的人力资源使用效率的差异所形成的。当代经济学家普遍认为,土地、厂房、机器、资金已不再是国家、地区和企业致富的根本源泉,唯独人力资源才是企业和社会经济发展之根本。人力资源是决定经济增长的第一资源。正如西奥多·舒尔茨所指出的“人类的未来并不取决于空间、能源和耕地,而将取决于人类智力的发展”。当代经济学理论的创新,一方面反映了新的经济演化本质和特征;另一方面也不断凸显了人力资源和人力资本在未来经济增长和发展中具有的基础性、战略性地位。

在现代经济学不断创新和发展的同时,现代管理学理论和实践模式也在实现着创新和发展。无论是管理学中的人性观的变化,还是系统管理理论的创新、管理目标和模式的调整,日益体现了以人为本的思想和理念,特别是从传统的人事管理向人力资源管理和战略性人力资源管理的变革,集中体现了经济学理论的创新成

果和管理理论与实践的创新需要,即人力资源是第一资源,人是企业主体,人在管理中居于主导地位。

当今世界,多极化趋势曲折发展,经济全球化不断深入,全球化市场竞争日益加剧,科技进步也日新月异,人才资源及其作用的发挥在综合国力和竞争中的战略地位及决定性意义日益凸显。本世纪头 20 年是我国落实科学发展观与建设和谐社会的关键时期,我们面临诸多挑战,特别是在人才及其选拔和作用机制等管理方面的挑战最为严峻。和谐社会,贵在形成一种人尽其才、物尽其用、“君子和而不同”的“多元统一、异质同构”的社会机制和环境,而其中人才的培养、选拔和使用机制及管理又是关键因素。只有努力造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才,建设规模宏大、结构合理、素质较高的人才队伍,把我国的人口大国转化为人才资源强国,才能大力提升国家核心竞争力和综合国力,完成建设和谐社会的历史任务,实现中华民族的伟大复兴。

但是,人力资源的主导地位并不必然导致现实的竞争优势,资源优势的发挥依赖于对人力资源的有效开发和管理。因此,人力资源开发与管理具有特别重大的战略意义。

人力资源管理是世界各国,也是我国多层次工商管理教育和培训课程中一门重要的核心课程。由杜跃平教授主编完成的这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》,在选题和编写中,体现了知识结构的系统性、理论与方法的前沿性、管理实践的应用性、体裁形式的活泼性,是一套特色鲜明,具有较高水平的作品。

我国从国外引入人力资源管理学科的时间还不长,我国的经济体制和经济发展正处于转型时期,企业管理的变革和创新十分活跃,如何在引进、借鉴国外先进科学的人力资源管理理论与方法的基础上,结合我国经济改革和企业管理的实际,实现我国体制与文化下人力资源的有效开发与管理,仍然是摆在人力资源管理研究者、教育者和实践者面前的重大课题。希望我们不懈努力、积极探索,为形成一种有效的培养、挖掘、释放人力资源能量的适合中国国情的管理机制和环境而出力献策!

西安交通大学副校长
教育部高等学校工商管理类学
科专业教学指导委员会主任
管理教授、博士生导师

2006年8月

2006年8月于交大管理学院

前言

人力资源是企业的第一资源,人力资源管理是企业管理的重要职能之一。如何有效地进行企业人力资源开发与管理,关系到企业的生存与可持续发展。我国改革开放以来,企业管理的变革不断推进和深化。传统计划经济条件下的人事管理正在向现代市场经济条件下的人力资源管理转变,培养和造就一大批具有国际化、科学化、专业化和本土化的高素质人力资源管理研究者、教育者和实践工作者,是不断提高我国企业管理水平和市场竞争力的一项基础性、战略性的工程。

人力资源管理学科兴起和发展于西方发达国家,是改革开放以来引入我国的一门新兴管理学科。如何在引进、借鉴的基础上,紧密结合中国经济发展、企业管理和社会文化背景,实现集成创新和引进消化吸收再创新,是我国人力资源管理领域所面临的一项重大课题。我们在长期的研究、教学和管理实践的基础上,通过大量深入的调查研究,为了适应人力资源管理教学和培训的新需要,组织相关人员编写了这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》。丛书的作者都是来自高等院校长期从事人力资源管理教学和研究的专业教师以及企业人力资源管理工作,他们一方面在人力资源管理理论与方法上有一定的研究和积累,在人力资源管理的咨询、教学和企业培训方面有着丰富的经验;另一方面在长期的企业人力资源管理实践工作中,形成了许多宝贵的有效的实践技能和方法。这些都为编写这套富有特色的丛书提供了有利的条件和基础。这套丛书具有以下几方面的特色:

一是体系的系统性和重点性相结合。丛书的整体策划和分册的设计基本涵盖了这门学科整个框架,具有系统性;同时,各分册的选题和体例设计中,注重突出人力资源管理学科的核心内容,进行合理选择,力求实现人力资源管理各个核心模块的内容系统、原理准确、重点突出、方法与技术实用、技能性和可操作性强。

二是内容的前沿性和作者的研究性相结合。在各分册的编写中,作者尽量收集、整理了国内外相关领域的最新研究成果,并努力恰当地融入写作中,使读者能够通过本书的阅读了解国内外人力资源管理研究的最新进展和创新成果;同时,由于人力资源管理学科是一门还不成熟的学科,许多方面还处于研究和不断完善之中,尤其如何结合我国的实际创造性地应用和发展,是值得深入研究的问题,作者在对某些问题的长期思考和研究中已经形成了自己的看法和成果积累,在写作中

也有选择性地在内容中有所体现。尽管某些成果还不成熟,但是也希望与读者共同分享和思索,体现了作者的研究特色。

三是原理的一般性与本土实践经验的提炼原创性相结合。人力资源管理作为一门国内外公认的管理学科,就具有它自身基本原理的一般性、共同认可性,在编写中必须准确地反映。同时,由于人力资源管理实践在不同经济、文化背景下又体现了自己的特殊性。因此,作者在写作中将自己为企业的咨询、培训、管理实践的一些体会和有效的做法进行了一定的总结提炼,并在书中给予恰当的反映,体现了一定的本土性和原创性。

四是体例设计上体现了新的风格。在编写中,我们在各章中按照问题引导、材料阅读思考、原理与方法工具介绍、思考题和案例讨论的顺序进行体例设计。在案例选择上尽可能新颖、典型,使读者在阅读中循着提出问题、分析问题、解决问题、案例讨论、总结反思的逻辑过程做到理论与实际相结合,原理与案例相结合,传授知识与培养技能相结合,讲授与讨论相结合,以此达到学习目标与实践效果的统一。本丛书适合高等院校的经济学、管理学的研究生、大学生教学之用,也适合各类企业的专业培训和社会有关人员自学。

五是作者的团队合作。本套丛书的作者均是来自高等院校和企业中专门从事人力资源管理教学、研究、培训和管理实践的人员。他们在人力资源管理领域均有较高的造诣,富有思索和创新精神,知识结构合理,实践经验丰富,从而保证了丛书的编写质量。

本套丛书由陕西英豪人力资源管理公司策划组织。公司在工作人员保障、经费支持、组织运作中提供了条件。丛书由七个分册组成,分别是《人力资源管理概论》、《工作分析与职位评价》、《员工招聘》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《培训与开发》、《人才测评与职业生涯管理》。作者分别来自西安交通大学、西北大学、西安电子科技大学、西北工业大学、西安石油大学、西安理工大学、西安工业大学、陕西科技大学、湖南理工学院以及一些知名的管理咨询公司和企业。丛书由西北大学经济管理学院教授、博士生导师杜跃平任总主编。他提出选题和体系安排,在经过编辑委员会成员讨论通过后,由分册主编负责组织编写。初稿完成后,由总主编对各个分册书稿进行审查、修改、定稿。

特别值得一提的是,在丛书的策划与编写过程中,我们得到了我国著名管理学家、西安交通大学副校长、博士生导师、教育部高等学校工商管理类学科专业教学指导委员会主任席西民教授的大力支持和悉心指导。他在百忙之中欣然同意担任这套丛书学术指导,并且为丛书作序,使我们感到莫大的荣幸和鼓励。在此,我们全体策划、编写人员谨向他表示最衷心的感谢。

当然,这套丛书的质量和水平还有待读者去评判。作为一种探索和尝试,本套

丛书自然还有许多值得探讨和改进的地方,但是我们毕竟走出了第一步,希望读者和同行专家对丛书提出宝贵的修改意见。我们将在不断修改和完善中努力提高水平,以期能为人力资源管理理论和实践水平的提高贡献我们的一份力量。

《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》

编辑委员会

2006 年 8 月于西安

第二版前言

《绩效管理》第一版于2006年9月出版,截至2013年8月,已累计印刷7次。经过全国部分高等院校和企业的使用,均肯定本书是一本内容全、材料新、体系好的教材。

绩效管理的基本理论和方法引入我国较晚,企业在近年来的实践中遇到很多问题,主要是国外绩效管理方法在我国企业应用过程中的水土不服,企业成长的背景和实践基础决定了绩效管理水平的提高需要经历一定的发展过程。本书第二版力求结合我国企业实际,在章节内容结构的编排、阅读资料的选取、案例背景的编写与参考方面,尽量考虑我国企业实际情况,使读者能够在学习的过程中有更多的思考、体会、实践和收获。修订时,我们在保持第一版特色的基础上,努力更新教材内容,特别着力于增加教材的实践性,以利于各院校和企业在使用本教材时,辅以必要的实践活动,来达到提高读者理论水平和实际能力的目的。

本教材是为高等院校人力资源管理专业以及管理类其他专业在校学生编写的,同样适用于企业人力资源管理部门专业人员结合工作实际阅读。本书的目的是从理论和观念上引导学生和企业人力资源管理专业人员理解、掌握绩效管理的基本理论,从绩效管理技能培养训练上学会绩效管理的基本方法,形成灵活运用、全局把握的系统绩效管理思想。另外,我们也力争将一些新的研究成果增加进来,加强理论分析和实践策略的可操作性。

本书由西安理工大学林筠教授担任主编,胡利利、冯伟担任副主编,具体编写分工如下:第1章、第2章由林筠、冯伟编写,第3章、第4章、

第7章由许刚全编写,第5章、第6章、第8章由胡利利编写,第9章、第10章由冯重庆编写。全书的章节设置、整体结构编排及统稿工作均由林筠负责。

前言 二

本书在修订过程中得到西安交通大学出版社魏照民编辑的大力协助,葛欢编辑为书稿的文字处理付出了辛劳,在此一并致以深切的谢忱。

我们衷心期望继续得到广大读者、同行专家的批评、指正,使我们能再接再厉,不断完善本书,不断创新本书。

编者

2013年9月于西安

目 录

	总序	总序	18
	前言	前言	19
	第二版前言	第二版前言	20
1	第1章 绩效管理概述	第1章 绩效管理概述	21
2	1.1 绩效	1.1 绩效	21
6	1.2 绩效管理	1.2 绩效管理	21
15	1.3 绩效管理系统的职责划分	1.3 绩效管理系统的职责划分	21
17	1.4 建立绩效管理系统的战略意义	1.4 建立绩效管理系统的战略意义	21
20	本章思考题	本章思考题	21
20	案例分析	案例分析	21
26	第2章 绩效计划	第2章 绩效计划	26
27	2.1 绩效计划概述	2.1 绩效计划概述	26
33	2.2 制定绩效计划的基本程序	2.2 制定绩效计划的基本程序	26
37	2.3 绩效标准的确定	2.3 绩效标准的确定	26
41	2.4 绩效目标的确定	2.4 绩效目标的确定	26
49	本章思考题	本章思考题	26
49	案例分析	案例分析	26
51	第3章 绩效实施与管理	第3章 绩效实施与管理	51
52	3.1 绩效管理培训	3.1 绩效管理培训	51
59	3.2 持续绩效沟通	3.2 持续绩效沟通	51
72	3.3 绩效信息收集与分析	3.3 绩效信息收集与分析	51
78	本章思考题	本章思考题	51
78	案例分析	案例分析	51

81	第4章 绩效考核		
81	4.1 绩效考核的难点		
86	4.2 绩效考核的实施		
95	4.3 绩效考核主体与绩效考核频率		
104	4.4 考核者误差及其应对策略		
110	本章思考题	乳总	
110	案例分析	言前	
113	第5章 绩效考核方法	言前端二第	
114	5.1 绩效考核方法分类	效考管效第 章1第	1
118	5.2 绩效考核主要方法	效考 1.1	2
145	本章思考题	效考管效第 5.1	3
146	案例分析	效考管效第 5.1	21
149	第6章 绩效考核指标体系构建	效考立第 1.1	11
150	6.1 基本概念	效考立第 1.1	11
159	6.2 绩效考核指标设计	效考立第 1.1	11
174	6.3 绩效考核指标权重设置	效考立第 1.1	11
181	6.4 绩效考核表的设计	效考立第 1.1	11
186	本章思考题	效考立第 1.1	11
187	案例分析	效考立第 1.1	11
192	第7章 绩效反馈与绩效改进	效考立第 1.1	11
192	7.1 绩效反馈	效考立第 1.1	11
201	7.2 绩效面谈计划与准备	效考立第 1.1	11
207	7.3 绩效面谈的实施	效考立第 1.1	11
215	7.4 绩效面谈的失误与技巧	效考立第 1.1	11
223	7.5 绩效改进	效考立第 1.1	11
227	本章思考题	效考立第 1.1	11
227	案例分析	效考立第 1.1	11

232	第 8 章 绩效考核结果的应用
232	8.1 支持人力资源管理决策
246	8.2 支持个人发展计划
253	本章思考题
253	案例分析
255	第 9 章 绩效考核实务及绩效管理制度
255	9.1 高层管理人员的绩效考核
261	9.2 中层管理人员绩效考核
267	9.3 一般员工绩效考核
271	9.4 绩效管理制度
280	本章思考题
280	案例分析
296	第 10 章 绩效管理的发展
296	10.1 管理理论变革与绩效管理的发展
299	10.2 当代绩效管理发展的趋势
303	10.3 绩效管理信息系统的发展
307	10.4 文化差异对绩效管理的影响
310	本章思考题
311	参考文献

第1章

绩效管理概述

绩效管理是人力资源管理的核心。成功实施绩效管理,不但能帮助企业提高管理效率,帮助管理者提升管理水平,而且能够通过有效的目标分解和逐步逐层绩效任务的落实,实现组织的战略目标,提升每个员工的绩效。

因此,绩效管理决不是单一层面对员工的年终绩效考核,它涉及到在充分沟通基础上对组织战略目标分解而制定的绩效计划,根据绩效计划开展绩效实施和管理,进行绩效考核、绩效反馈与面谈、绩效结果的应用等。本章从理解绩效的概念入手,阐述绩效的性质,详细论述绩效管理的概念与绩效管理的循环过程,明晰绩效管理与绩效考核的区别与联系;论述绩效管理对组织、管理者和员工的作用,以及各类人员在绩效管理中的职责,从员工对组织的价值创造和组织获得竞争优势方面指出绩效管理对组织的战略意义。

重点问题

- ⇒ 绩效的内涵与性质
- ⇒ 绩效考核与绩效管理
- ⇒ 绩效管理循环与绩效管理的作用
- ⇒ 绩效考核与绩效管理的关系
- ⇒ 绩效管理的职责划分
- ⇒ 绩效管理的战略意义

1.1 绩效

1.1.1 绩效的内涵

对于绩效的理解,学者们主要有三种观点:第一种是把绩效看作结果;第二种则把绩效看做个体行为;第三种把绩效看作是素质。

1. 把绩效看做是结果的观点

伯纳丁(Bernadin, 1995)等学者认为,“绩效应该定义为工作的结果,因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系密切”。还有学者在吸取前人研究结果的基础上,把绩效定义为“在特定的时间里,由特定的工作职能或活动产生的产出记录”。把绩效定义为产出的结果与人们日常的感受相符合,便于人们理解;同时结果作为绩效在进行绩效衡量时操作性强,有利于明确具体的指标,如生产总量、次品率、销售量等,容易保持客观性。

2. 把绩效看做是行为的观点

不同意把绩效作为产出或结果的学者对上述观点提出了以下质疑:

质疑1:绩效结果受多因素影响。在许多情况下员工的工作结果不一定由员工自己行为产生,也可能是与工作的人无关的其他因素在起作用,如营销人员所在区域经济发展状况不同,绩效很有可能受到影响。

质疑2:绩效结果受工作性质的限制。有些岗位很难将结果作为衡量员工绩效的标准,如组织中的职能管理人员、行政人员等。

质疑3:绩效结果忽略了过程和行为。单纯地追求结果,很可能导致员工一些不当行为,如追求短期利益行为,同事之间恶性竞争,忽视组织整体利益的行为等等。

坎贝尔(Campbell, 1990)指出,“绩效是行为,应该与结果区分开,因为结果会受系统因素的影响”,他在1993年提出“绩效是行为的同义词,它是人们实际的并能观察到的行为表现。就定义而言,它只包括与组织目标有关的行动或行为,能够用个人的熟练程度(即贡献水平)来测量。绩效不是行为后果或结果,而是由行为本身决定的,绩效由个体控制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”。

伯曼和莫特维多(Borman & Motowidlo, 1993)则提出了绩效的二维模型,认为行为绩效包括任务绩效和关联绩效两方面。任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为,是正式定义的工作的各个方面;关联绩效指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为,属于超职责行为。

任务绩效与关联绩效的提出更加符合社会发展与管理发展的现实。在 20 世纪末,任务绩效更加强调组织对员工绩效的要求是完成本职工作,即按照工作说明书中规定的工作职责来完成任务;关联绩效的提出,与组织变革和组织再造中的组织结构扁平化所倡导的团队协作,与工作丰富化的多技能要求、合作与奉献的要求相适应。由此,任务绩效与关联绩效的提出也为传统的考核结果的方法增加了新的内容,即考核行为的方法,如关键事件法、行为锚定法等(详见 5.2)。

3. 把绩效看做是素质的观点

这一观点在伯姆瑞(Brumbrach, 1988)的定义中得到很好的体现,即“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,行为本身也是结果,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”。该观点强调员工潜能与绩效的关系,不再认为绩效是对历史的反应,而更关注员工素质,关注未来发展。对绩效概念的这一认识,实际上已将个人潜力、个人素质纳入了绩效评价的范畴。

事实上,绩效各种观点的发展,表现了人们对绩效认识不断深化的过程,这一过程是员工绩效产生的客观存在。图 1-1 反映了三种观点之间的关系:“潜在绩效”或“素质绩效”是员工绩效产生的动力和源泉,员工只有在投入知识和技能的基础上才能具备产生与组织目标一致的行为;“行为绩效”是员工知识、技能与态度的表现,是显现的、可观察的;员工通过不同的方式,使用不同的方法将个人知识和技能转换为工作结果,从而实现提高组织和个人的绩效的目的。



图 1-1 绩效产生的过程

由于人们对员工绩效研究不断深入,绩效内涵也越来越丰富,在不同时期、不同发展阶段,针对不同对象,绩效有其不同的含义和适用对象。当员工的工作更适合用结果来衡量时,结果导向的绩效观点更适合解释;当员工个人的工作结果不明显或受很多因素影响时,行为导向的观点更适合解释;同理,更加关注员工未来能做什么,能给组织带来什么价值时,素质导向的绩效观点更适合解释。