



21世纪复旦大学研究生教学用书

Management

博
學



卫生事业管理系列

医院绩效管理

HOSPITAL PERFORMANCE MANAGEMENT

■ 主编 薛迪 吕军



21世纪复旦大学研究生教学用书

博
學



卫生事业管理系列

医院绩效管理

HOSPITAL PERFORMANCE MANAGEMENT

主 编 薛 迪 吕 军

编 委 (以姓氏汉语拼音为序)

陈英耀	复旦大学公共卫生学院
李跃平	福建医科大学公共卫生学院
吕 军	复旦大学公共卫生学院
涂诗意	复旦大学公共卫生学院
徐 娟	华中科技大学同济医学院医药卫生管理学院
薛 迪	复旦大学公共卫生学院
尹爱田	山东大学卫生管理与政策研究中心
张长丽	泰山医学院



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院绩效管理/薛迪,吕军主编. —上海:复旦大学出版社,2013.8

(复旦博学·卫生事业管理系列)

21世纪复旦大学研究生教学用书

ISBN 978-7-309-09831-0

I. 医… II. ①薛…②吕… III. 医院-人事管理-研究生-教材 IV. R197.322

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第137590号

医院绩效管理

薛迪 吕军 主编

责任编辑/傅淑娟

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海春秋印刷厂

开本 787×960 1/16 印张 12.75 字数 224 千

2013年8月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-309-09831-0/R·1328

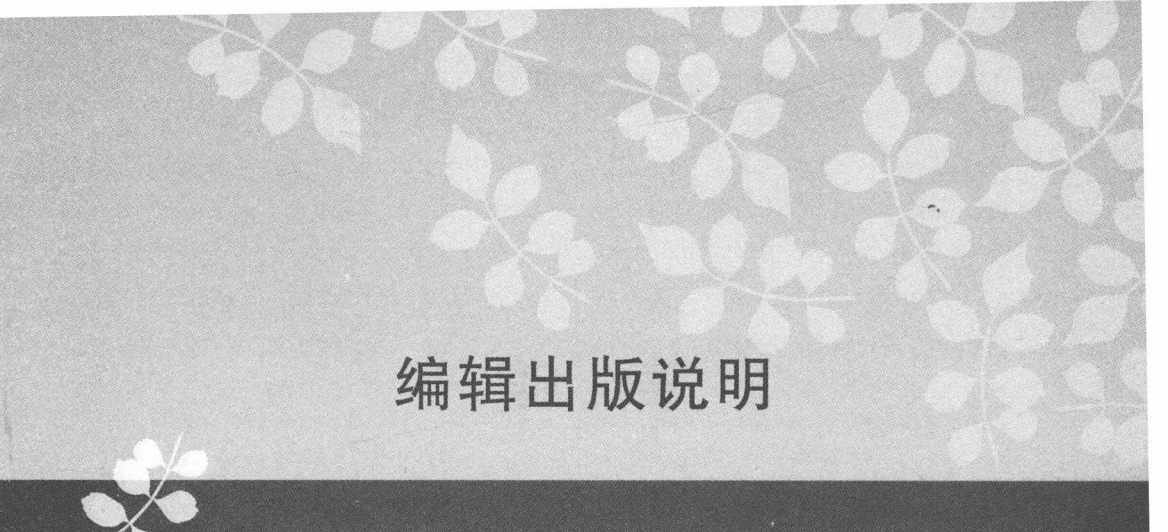
定价:35.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

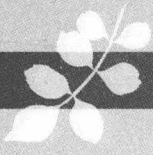
版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书结合我国医院管理的发展趋势与公立医院的改革方向，系统介绍了医院绩效管理的理论与实践，探讨了医院绩效管理中存在的问题及其对策。本书所涉及的内容包括绩效管理的发展、医院绩效管理的相关概念、绩效管理的基础、医院绩效管理的流程、关键绩效指标的遴选和方法、以目标为导向的绩效管理、平衡计分卡、360度反馈评估、医院绩效管理的应用以及绩效管理展望。读者对象为卫生事业管理专业学生及卫生事业管理者。



编辑出版说明



21 世纪,随着科学技术的突飞猛进和知识经济的迅速发展,世界将发生深刻变化,国际间的竞争日趋激烈,高层次人才的教育正面临空前的发展机遇与巨大挑战。

研究生教育是教育结构中高层次的教育,肩负着为国家现代化建设培养高素质、高层次创造性人才的重任,是我国增强综合国力、增强国际竞争力的重要支撑。为了提高研究生的培养质量和研究生教学的整体水平,必须加强研究生的教材建设,更新教学内容,把创新能力和创新精神的培养放到突出位置上,必须建立适应新的教学和科研要求的有复旦特色的研究生教学用书。

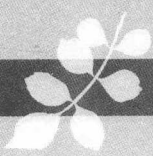
“21 世纪复旦大学研究生教学用书”正是为适应这一新形势而编辑出版的。“21 世纪复旦大学研究生教学用书”分文科、理科和医科三大类,主要出版硕士研究生学位基础课和学位专业课的教材,同时酌情出版一些使用面广、质量较高的选修课及博士研究生学位基础课教材。这些教材除可作为相关学科的研究生教学用书外,还可以供有关学者和人员参考。

收入“21 世纪复旦大学研究生教学用书”的教材,大都是作者在编写成讲义后,经过多年教学实践、反复修改后才定稿的。这些作者大都治学严谨,教学实践经验丰富,教学效果也比较显著。由于我们对编辑工作尚缺乏经验,不足之处,敬请读者指正,以便我们在将来再版时加以更正和提高。

复旦大学研究生院



前言



随着社会经济的发展、人民群众对医疗服务的需求和期望提高以及我国医药卫生改革的不断深入,我国医疗卫生机构的绩效备受关注。医院管理者必须关注医院管理的发展趋势与医药卫生改革的方向,主动加强医院的绩效管理,完善内部经营,以适应社会、政府和病人对医疗卫生服务的期望。

本书编写的宗旨是根据我国医药卫生体制改革的政策和政府对于公立医院绩效考核的要求,将现代绩效管理的理论与中国医院管理实践相结合,既介绍绩效管理的理论,又介绍在医院管理中的实践应用。此外,本书还提供了供讨论的医院绩效管理案例与思考题,这将有助于研究生、管理受训者和自学人员深入理解医院绩效管理的理论和实践中可能遇到的问题和对策。

本书编写内容及参与撰写的作者如下:第一章概述(吕军、张长丽);第二章绩效管理的基础(吕军、张引);第三章医院绩效管理的流程(尹爱田、徐厚丽);第四章关键绩效指标的遴选和方法(吕军、严晓昱);第五章以目标为导向的绩效管理(徐娟、张文斌);第六章平衡计分卡(李跃平);第七章 360 度反馈评估(陈英耀、谷茜);第八章医院绩效管理的应用(涂诗意);第九章医院绩效管理的展望(薛迪、贾媛)。

本书编写中参考了大量的相关文献,但书中仍会存在不足与缺陷,希望广大读者予以批评、指正,以利我们在改版时修正。

编者

2013 年 5 月

目 录

第一章 概述 // 1

第一节 绩效管理的发展	1
第二节 绩效与绩效管理	3
第三节 医院绩效管理	12
思考题	17
参考文献	17

第二章 绩效管理的基础 // 19

第一节 目标管理	19
第二节 工作分析	24
【案例 2-1】 医院托管	35
【案例 2-2】 工作分析让刘院长不再头疼	37
思考题	38
参考文献	38

第三章 医院绩效管理的流程 // 39

第一节 绩效计划	40
第二节 绩效辅导	46
第三节 绩效评估	52
第四节 绩效反馈	63
【案例 3-1】 某医院的绩效评估	70
思考题	70

参考文献	71
------------	----

第四章 关键绩效指标的遴选和方法 // 72

第一节 绩效指标和关键绩效指标的概述	72
第二节 关键绩效指标体系的构建	76
第三节 关键绩效指标在医院绩效管理中的应用	83
【案例 4-1】 T 医院的 KPI 构建	89
思考题	91
参考文献	91

第五章 以目标为导向的绩效管理 // 92

第一节 以目标为导向的绩效管理概述	92
第二节 以目标为导向的医院绩效管理设计	99
【案例 5-1】 某省人民医院以目标管理为基础的绩效管理 ...	107
思考题	115
参考文献	115

第六章 平衡计分卡 // 116

第一节 平衡计分卡概述	117
第二节 平衡计分卡流程	126
第三节 平衡计分卡的应用	133
【案例 6-1】 某医院平衡计分卡的实施	138
思考题	140
参考文献	141

第七章 360 度反馈评估 // 142

第一节 360 度反馈评估概述	142
第二节 360 度反馈评估流程	148
第三节 360 度反馈评估的应用	150
【案例 7-1】 360 度反馈评估在 X 医院的运用	154
思考题	156
参考文献	156

第八章 医院绩效管理的应用 // 159

第一节 医院绩效管理与医院战略管理	159
第二节 医院绩效管理与人力资源管理	164
第三节 医院绩效管理与医疗质量管理	172
第四节 医院绩效管理与经济管理	175
【案例 8-1】 以绩效考核为基础的现代人力资源管理	178
思考题	180
参考文献	181

第九章 医院绩效管理的展望 // 182

第一节 医院绩效管理的发展趋势	182
第二节 以绩效为基础的公立医院宏观管理	187
第三节 医院绩效管理信息系统的发展	191
参考文献	193

第一章 概述

绩效管理并不是一个新概念,它首先就是管理,是管理者日常管理的一部分。从广义上讲,计划、组织、领导、协调、控制等任何管理活动都是提高机构组织绩效的实践。本章首先回顾绩效管理的发展历程,并在此基础上介绍绩效、绩效管理和医院绩效管理的基本理论和发展状况。

第一节 绩效管理的发展

绩效管理随着管理理论的发展而发展,回顾国内、外绩效管理的发展历史,理清绩效管理的发展脉络,有助于正确理解绩效及绩效管理的内涵。

一、国外绩效管理的发展

随着企业经营模式的调整和转变,绩效管理大致经历了 3 个发展时期,即成本绩效考核时期、财务绩效考核时期和绩效管理理论体系的丰富发展时期。

(一) 成本绩效管理时期(从 19 世纪到 20 世纪初)

19 世纪工业革命以后,企业规模日趋扩大,产权关系日渐复杂。为了经营的需要,企业开始重视对成本的关注。这一时期的绩效考核主要是成本数据的统计分析,与财务会计没有必然联系。早期的成本思想是一种简单地以本求利思想,成本计算也是一种简单地以盈利为目的的计算;而经营绩效考核的指标就是成本,诸如每磅成本、每公里成本等。19 世纪末,随着企业更多关注提高生产效率,以尽可能多地获取利润,于是合理地设计标准成本、监控标准成本的执行情况与分析标准成本与实际成本的差异成为企业绩效评估的主要内容。1911 年美国会计工作者哈瑞设计了最早的标准成本制度,这是该时期的重要转变标志。绩效指标的选择从最初的与财务会计没有必然联系的统计性指标,发展到较为复杂的成本计算和绩效评估。

(二) 财务绩效管理时期(从 20 世纪初到 20 世纪 70 年代)

在这一阶段,企业多以单纯的利润目标为导向,因此财务指标是企业绩效评

价最重要的指标。1903年出现的杜邦财务分析系统,确立了以投入产出(return on investment, ROI)为主的财务绩效驱动因素分析框架。这种财务分析方法从评价企业绩效最具综合性和代表性的指标——权益净利率出发,层层分解至企业最基本生产要素的使用、成本与费用的构成,以及企业风险,从而满足通过财务分析进行绩效评估的需要。

20世纪60~70年代,对绩效的评估始终与产量相联系,最常用的绩效考核指标为投资报酬率、销售利润率、每股收益、现金流量和内部报酬率等。其中,经营利润和现金流量已成为该时期绩效考核的要素。

(三) 非财务绩效管理的初步发展时期(20世纪80年代)

在这个阶段,越来越多的非财务指标被引入了绩效评估系统,诸如质量、顾客满意度等,非财务指标对绩效评估的重要性也逐渐被重视。1987年,卡普兰和约翰逊(Kaplan和Johnson)在《企业的迷惑:管理会计的兴衰》中,提出了传统财务指标不能真实地反映企业发展状况的观点,这促使企业绩效的测量引入了顾客指标。而以日本1951年设立戴明奖、发展全面质量管理并建立了卓越企业的评价标准体系为开端,美国(1987年)和欧洲(1991年)也分别设立了质量管理标准体系。这些质量管理理论与实践的发展强调了以质量为核心的理念对于企业绩效评估的重要性。在目标管理的基础上,逐渐发展了关键绩效评估的技术和方法。在这些新的管理思想的影响下,20世纪80年代后,对企业经营绩效的考核形成了以财务指标为主、非财务指标为补充的考核体系。

然而,企业的绩效评估也出现了种种弊端,人们开始认识到其不足和局限性,并提出对其进行重新定位,绩效管理思想也随之产生。科恩(Coen)和金肯斯(Jenkins)提出应当废止绩效评估,范德瑞(Fandray)指出应该用绩效管理系统代替每年的绩效评估,代表一种全面绩效管理思想的标杆管理(benchmarking)理论,提出应该从战略层到操作层进行全面比较与提高。

(四) 绩效管理理论体系的丰富发展时期(从20世纪90年代至今)

20世纪90年代后,传统的目标管理考评体系受到了质疑,一些企业纷纷采用360度绩效评估来代替传统的目标管理考评。360度绩效评估则是从评估主体角度寻找绩效评估的方法,又称为全视角评估或多个评估者评估。由被评估者本人以及与他有密切关系的人,包括由被评估者的上级、同事、下级和(或)客户(包括内部客户和外部客户)担任评估者,从多个角度对被评估者进行360度的全方位评估,再通过反馈程序,达到改变行为、提高绩效等目的。

此外,一些学者也提出了绩效管理应与企业战略紧密结合。1991年Lynch和Cross提出战略度量和报告技术(SMART金字塔)。美国哈佛商学院教授卡普兰(Kaplan)和复兴全球战略集团的创始人兼总裁诺顿(Norton)提出一套综合平衡

财务指标和非财务指标的考评体系——平衡计分卡(Balanced Score Card, BSC),并于1996年提出平衡计分卡的运用应联系企业发展战略和经营活动,成为目前世界范围内广泛流行的企业绩效评估的指标框架。2002年,尼利、亚当斯和肯纳利(Neely, Adams 和 Kennerley)提出了绩效棱镜的概念,这是利益相关者理论模型的典型代表。绩效棱镜涉及5个方面,即利益相关者的满意度、战略的制定、企业的流程、各种能力、利益相关者的贡献度。

二、国内绩效管理的发展

国内学者对于绩效管理的研究基本上沿袭了西方国家绩效管理的理论框架,重点在于对国外理论的引进和吸收。但是,由于我国学者的研究起步较晚,因此在理论研究上落后于国外。孙海法(2010年)认为从绩效管理实践的方法和工具方面来看,我国机构绩效管理经历了以下3个阶段。

(一) 绩效考核阶段

直到20世纪90年代中期,国内机构普遍停留在对员工的绩效考评阶段,而且是建立在岗位工作标准基础上的、以工作鉴定评估为主。

(二) 绩效管理阶段

20世纪90年代中期开始,目标管理和关键绩效指标技术引进国内。1999年6月,我国财政部、国家经贸委、人事部、国家计委联合颁布了企业效绩评价体系,这标志着我国进入了以绩效评价为核心的绩效管理阶段。

(三) 战略绩效管理阶段

2003年后,关于平衡计分卡理念和技术应用逐渐增多,一些机构引入了平衡计分卡技术,并将绩效管理与战略相关联。近些年来,国内机构绩效管理的研究主要可归纳为3个方面:一是,将国外较成熟的理论本土化,大多介绍和评述国外的一些主要研究成果,如杜邦财务评价法和平衡计分卡等,但在构建适合我国国情的机构绩效评价体系方面仍需提高;二是,在机构要素对机构经营绩效影响方面进行了大量的实证研究;三是,虽然对机构绩效评价指标的选择和评价方法研究较多,但缺少一些深入的个案剖析和效果评价。

第二节 绩效与绩效管理

在现代管理活动中,绩效与绩效管理的地位越来越重要,绩效管理的理论被广泛应用于实践中。因此,有必要了解绩效、绩效考核与评估以及绩效管理的相关概念和功能,以便更好地指导实践。

一、绩效

(一) 绩效的概念

绩效(performance)亦称为业绩、效绩、成效等,是一个多义的概念,人们对它内涵的认识尚不一致,在不同的学科和领域、不同的机构及机构发展的不同阶段,绩效的内涵可以不同。1995年美国学者贝兹(Bates)和霍尔顿(Holton)认为:“绩效是一个多维构建,观察和测量的角度不同,其结果也不会相同”。从绩效内涵的发展历程来看,主要存在以下4种观点。

1. 绩效是结果 它是群体或个人在管理活动中能够被记录下来的工作业绩,界定绩效就是为了区别不同的工作业绩,这是一种重视实际产出结果的观点,也是最为普遍、最为人熟知的观点。1995年Bernadin等认为:“绩效应该定义为工作的结果,因为这些工作结果与机构的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”。

2. 绩效是行为 是取得业绩的工作过程,是属于第一种观点在一些特殊领域的延伸。主要应用于一些难以用最终结果衡量产出的机构或个体活动,以实现具有机构要求的行为特征来体现其绩效价值。1990年墨菲(Murphy)给绩效下的定义是:“绩效是与一个人在其中工作的机构或机构的目标有关的一组行为”。坎贝尔(Campbell)进一步指出:绩效是行为的同义词,绩效不是行为的后果或结果,是与机构目标有关的行动或行为,能够用个人的贡献水平来测量,而且能观察得到,应该与结果区分开,因为结果会受系统因素的影响。

3. 绩效既是行为又是结果 是那些经过评价的工作行为、方式及其结果。更多的学者认为,在绩效管理的具体实践中,应采用较为宽泛的绩效概念,即绩效应包括行为和结果两个方面,行为是达到绩效结果的重要条件。优秀的绩效,不仅取决于做事的结果,还取决于做事时所拥有的行为或素质,即优秀绩效=结果+行为。因此,当对绩效进行管理时,既要考虑投入(行为),也要考虑产出(结果)。

4. 时间变量 将实现未来绩效纳入到考量当前绩效的体系中,注重绩效与潜能的关系。这不仅关注机构和员工现时的业绩和行为,更关注机构和员工未来绩效的实现,通过发掘员工潜能,提高员工素质,来实现机构的中长期发展战略目标。这种观点认为:绩效就是“做了什么(实际收益或结果)+能做什么(预期收益或结果)”。这个概念的引入,实际上将个人潜力、能力纳入了绩效评估的范畴。它强调绩效不仅仅是“追溯过去”、“评价历史”的工具,而应该更关注未来。

从管理实践的历程来看,人们对于绩效的认识是不断发展的,从单纯地强调结果到强调过程,从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”。在实际工作中,绩效可理解为上述4种概念中的一种,也可是各种绩效概念的综合。

（二）绩效的分类

按实施主体,绩效可分为机构绩效、部门绩效和员工绩效。

1. 机构绩效 所谓机构绩效是指在一定时期内整个机构所取得的绩效,包括在这一时期内任务完成的数量、质量、效率及经济运行状况等。

2. 部门绩效 包括部门的任务目标实现情况以及为其他部门的服务、支持、协调、配合、沟通等方面的行为表现。在对部门绩效进行评价时,一方面要从完成任务的数量、质量、时限与费用等方面进行评价;另一方面还要引入内部客户的概念,内部客户满意度也成为该部门绩效的重要组成部分。

3. 员工绩效 是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和,是指具有一定素质的员工围绕职位应负的责任所达到的阶段性结果,以及在过程中的行为表现。员工绩效反映在完成工作目标与任务的过程中所体现出的个人业绩。

（三）绩效的性质

绩效具有多层性、多因性、多维性和动态性的性质。

1. 多层性 因为绩效存在于机构中,而机构是具有层次的,通常被划分为机构、部门和员工3个层次。绩效的多层性体现了绩效的纵向结构,不同层次的绩效虽有各自的特点和不同的影响因素,但对整体绩效均会产生重要影响,不可偏废。

2. 多因性 绩效的多因性是指一个员工绩效的优劣不是由单一因素决定的,而是受制于主、客观多种因素。它既受到环境因素的影响,又受到工作特征因素的影响,也与机构的制度和机制有关,同时更受到员工的工作动机、价值观的影响。有些学者分析市场、客户、外部环境等机构外的因素对机构绩效的影响。

3. 多维性 绩效的多维性指的是需要从多个维度或方面去分析与评价绩效,且考核的侧重点、各维度的权重会根据机构、个体的实际情况有所不同。有学者将员工的个体绩效划分为胜任特征、工作行为和工作结果3个维度,其中胜任特征又由经验、知识、技能等方面构成。通常,我们在进行绩效评估时应综合考虑员工的工作能力、工作态度和工作业绩3个方面;不仅要考虑其工作结果,还要考虑其工作过程,通过综合评价各种指标,得出最终的评价结果。

机构的绩效维度因机构的性质不同而不同,如企业和事业机构、营利性机构与非营利性机构的绩效维度会有差别。机构绩效维度的划分必须以机构的具体情况为依据,这也是衡量机构绩效的难点所在。有些学者对机构生产率与效率的提高进行了研究。

4. 动态性 绩效的动态性指的是员工和机构的绩效会随着时间的推移而发生变化。影响绩效的多个因素处于不断变化之中,而机构的战略目标也会随着时

间的推移而发生动态变化。因此,绩效呈现出动态性,在进行绩效管理时不能用不变的标准评估绩效。

(四) 影响绩效的主要因素

在分析绩效的影响因素时,需要考虑个体和机构等不同的层面;同时,必须注意绩效的优劣受多种主观、客观因素的影响。一般而言,影响绩效的主要因素为环境(environment)、机会(opportunity)、激励(motive)和技能(skill);并将环境和机会作为客观因素或者外因,而将激励和技能作为主观因素或者内因。

1. 环境 它是指一个机构的内外部环境状况。虽然环境只是影响工作绩效的外部因素,但是对提升绩效却起着不可忽视的作用。机构内部环境是指员工工作的软、硬两方面的环境。软环境包括机构的组织结构、规章制度、人际关系以及组织文化等,硬环境主要是指工作条件。在有些情况下,工作条件对员工的工作绩效有很大的影响,甚至是员工是否愿意继续在机构内工作的重要依据。在西部农村贫困地区,常常因工作条件差而无法留住优秀的医护人员。此外,机构外部的客观环境,如社会政治、经济状况、文化环境、卫生系统状况等宏观环境,也会影响机构的绩效。

2. 机会 对于员工而言,机会是指某员工得到某一工作岗位、承担某项工作任务或改善工作绩效等的机会;对于机构而言,外部环境的变化也往往使机构面临新的发展机遇。在特定的情况下,员工如果能够得到机会去完成特定的工作任务,则可能达到原先在岗位上无法实现的工作绩效。对员工而言,机会是不可控的因素,但在机构管理中,应主动创造使员工不断提高工作绩效的机会。对机构而言,虽然外部的发展机会无法控制,但也应该积极努力去争取机构的发展机会。

3. 激励 作用来源于主、客观两方面的因素。主观因素与员工的世界观与价值观、个人需要与期望、个性等相关,而客观上受工作环境、领导评价、协作关系等因素的影响。激励主要取决于主观因素,但与机构的正确决策关系十分密切。如果机构能够采取正确的激励措施以满足员工个人需要,就能够调动员工的工作积极性。同样,对机构采取正确的激励措施,才能够使机构不断追求更好的绩效,承担更多的社会责任,实现机构的价值。

4. 技能 是指职工工作技巧与能力水平,且取决于个人天赋、智力、经历、教育与培训等个人特点。在其他因素不变的情况下,员工的技能越高,绩效越显著,因此技能与绩效成正比。

二、绩效评估

(一) 相关概念

绩效考核、绩效评价和绩效评估等概念是国内有关绩效管理的文献中常见的

概念。在中国学术期刊(光盘版)电子杂志社出版的英汉/汉英辞典(*China English-Chinese/Chinese-English Dictionary*, CECD,即 CNKI 翻译助手)中,查询“绩效考核”、“绩效评估”和“绩效评价”的英文翻译,得到了类似的英文翻译结果。绩效考核:performance appraisal、performance evaluation、performance assessment 和 performance examination; 绩效评估:performance evaluation、performance appraisal、performance measurement 和 performance assessment; 绩效评价:performance evaluation、performance appraisal、performance measurement 和 performance assessment。目前国内大多数文献对考核、评价与评估的含义并未作明显区分。因此,本书对“绩效考核”、“绩效评估”和“绩效评价”不作区分,同时使用。

员工的绩效评估主要是指对员工的态度、能力、行为和业绩的评价。也就是说,除了对员工的工作业绩进行评价以外,还要对“为什么”作出解释,为相关人事决策(晋升、解雇、加薪、培训等)提供决策依据。而组织的绩效评估主要是指对达到既定目标的情况进行评价,包括对资源转化为产品及服务(产出)的效率、产出的质量(向顾客提供服务的质量和顾客的满意度)、结果(行为的实际效果与其预期目标的比较)及在达成计划目标的过程中机构运作效率的评价。绩效评估不仅需要对绩效进行测量,还涉及价值判断,需要对测量结果的优劣、伦理道德等进行判断。

(二) 从绩效评估走向绩效管理

在实施绩效评估的过程中,越来越发现单纯依赖对结果的绩效考核而忽略对工作过程的控制和督导,并不能保证绩效的不断提升。传统的绩效评估系统常与机构战略目标、组织文化等相脱节,这使机构虽然形式上实施了绩效评估,但与机构发展的目标并不匹配。从 20 世纪 70 年代后期开始,美国管理学家丹尼尔斯(Daniels)在总结绩效评估不足的基础上,提出了绩效管理的概念,其根本目的是不断促进员工发展和改善机构绩效。事实上,绩效评估只是绩效管理中的一个环节,并不能等同于绩效管理;绩效管理所强调的是关注绩效形成过程及绩效结果的持续改进。

三、绩效管理

(一) 绩效管理的概念

绩效管理(performance management)就是对绩效的管理。行政学者夏夫里茨和卢塞尔(Shafritz and Russel)认为,绩效管理是组织系统整合组织资源达成其目标的行为。威廉姆斯(Williams)提出了理解绩效管理的 3 种观点:①绩效管理是管理组织绩效的一种体系;②绩效管理是管理雇员绩效的一种体系;③绩效管理

是把对组织的管理和对雇员的管理结合在一起的一种体系。阿姆斯特朗和安杰达(Armstrong 和 Angeda)认为,绩效管理是一种通过提高员工绩效、发展团队和个人能力的方式,促使组织持续成功的战略性、综合性方法。这个定义指出了绩效与战略的相互关系。

理解绩效管理的内涵需要注意以下几点:①绩效管理是在战略基础上的一种管理活动,在绩效实现过程中对各要素进行全面系统的管理,因此具有系统性和目标性。②绩效管理必须实现机构绩效管理与员工绩效管理的整合,机构战略目标成为机构发展的重要导向。通过机构战略目标的制定、目标的分解、工作任务分析等,将机构战略目标层层分解到每个岗位,将机构战略目标和员工目标结合在一起,从而实现机构的使命、愿景和战略目标。③绩效管理不仅强调工作结果,而且重视达成目标的过程,更强调目标、辅导、评价和反馈这一达成结果的过程。

综上所述,绩效管理是通过机构战略目标的制定、目标分解和绩效评估,将绩效评估结果应用于管理活动中,以激励员工持续改进绩效并最终实现机构战略目标的一种正式管理活动。

(二) 绩效管理的构成要素

绩效管理有以下 5 个基本构成要素。

1. 明确一致且令人鼓舞的战略 令人鼓舞的战略能让员工非常清楚地感受到机构的发展方向和目标,能最大限度地调动和鼓舞员工的斗志和士气,能让员工有一致努力的方向和归属感。

2. 进取性强又可衡量的目标 目标应具有层次性,分为必须达到的基本目标和经过努力才能达到的挑战性目标;目标必须是适宜的,制订得太高和太低都没有意义;目标必须是可衡量的,不可衡量的目标不会起到激励作用。

3. 与目标相适应的高效组织结构 为实现机构目标,必须具有一个与目标相协调、有利于目标达成的组织结构。不同的组织结构对战略目标实现过程的影响不同。钱德勒认为:战略决定结构,结构追随战略。战略的有效实施必须有与之相匹配的组织结构,战略与组织结构的匹配程度直接影响战略实施的效果和效率。例如,多元化的战略目标要求建立矩阵式的组织结构,而对于较小规模的机构而言,直线制或直线职能制的组织结构可能更加高效。

4. 透明而有效的绩效沟通和绩效评估 绩效沟通是绩效管理的重要环节。持续不断的绩效沟通是指管理者与员工在共同工作的过程中分享与绩效有关信息的过程,包括管理者与员工的各类有利于提高员工绩效的沟通。绩效沟通的主要目的在于明确绩效管理的目标和标准,了解和改善绩效,增强管理者和被管理者之间的关系。绩效评估是绩效管理的核心环节,是依据评估标准和实际工作完成情况进行分析 and 判断形成评价结果的过程。