



绩效管理基础

一家公司的好坏取决于公司的人才,而人才能量释放多少就要取决于绩效管理了。

——[美]玫琳凯·艾施(Mary Kay Ash)



学习目标

- 深刻理解绩效的内涵及性质;
- 掌握影响绩效的主要因素;
- 理解绩效管理的概念;
- 阐明绩效管理与绩效评价的区别;
- 指出绩效管理与其他人力资源职能之间的联系;
- 理解绩效管理体系的内涵及其构成;
- 掌握理想的绩效管理体系应具备的特征及评价标准;
- 理解控制论、系统论和信息论的基本思想;
- 熟悉绩效管理的直接理论来源及其主要观点。



关键术语

绩效	个人绩效	群体绩效
组织绩效	任务绩效	关系/周边绩效
绩效管理	绩效评价	绩效管理系统
信度	效度	控制论
系统论	信息论	

开篇引例

猎狗和兔子的故事

一、目标

一条猎狗将兔子赶出了窝,一直追赶它,追了很久仍没有捉到。牧羊人看到此种情景,

讥笑猎狗说：“你们两个之间小的反而跑得快得多。”猎狗回答说：“你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，它却是为了性命而跑呀！”

二、动力

这话被猎人听到了，猎人想：猎狗说得对啊，那我要想得到更多的猎物，得想个好法子。于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，自己没的吃。就这样过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉，但捉到大兔子得到的奖赏和捉到小兔子得到的骨头差不多，猎狗们善于观察，发现了这个窍门，专门去捉小兔子。慢慢地，大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗说：“最近你们捉的兔子越来越小了，为什么？”猎狗们说：“反正没有什么大的区别，为什么费那么大的劲去捉那些大的呢？”

三、长期的骨头

猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩，而是采用每过一段时间，就统计一次猎狗捉到兔子的总重量。按照重量来评价猎狗，决定一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了，猎人很开心。

但是过了一段时间，猎人发现猎狗们捉兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗，捉兔子的数量下降得就越厉害。于是猎人又去问猎狗，猎狗说：“主人，我们把最好的时间都奉献给了您，但是我们随着时间的推移会老，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”

四、骨头与肉兼而有之

猎人做了论功行赏的决定。他分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴，大家都努力去达到猎人规定的数量。一段时间过后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。这时，其中一只猎狗说：“我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头，我们为什么不能给自己捉兔子呢？”于是，有些猎狗离开了猎人，自己捉兔子去了。

五、只有永远的利益，没有永远的朋友

猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。

情况变得越来越糟，猎人不得已引诱了一条野狗，问它到底野狗比猎狗强在哪里。野狗说：“猎狗吃的是骨头，吐出来的是肉啊！”接着又道：“也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分野狗最后骨头都没的舔！不然也不至于被你诱惑。”于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ，而且随着服务时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的 $m\%$ 。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

日子一天一天地过去，冬天到了，兔子越来越少，猎人们的收成也一天不如一天。而那些服务时间长的老猎狗们老得不能捉到兔子，但仍然在无忧无虑地享受着那些他们自以为是应得的大份食物。终于有一天猎人再也不能忍受，把它们扫地出门，因为猎人更需要身强力壮的猎狗……

六、MicroBone 公司的诞生

被扫地出门的老猎狗们得到了一笔不菲的赔偿金，于是他们成立了 MicroBone 公司。

他们采用连锁加盟的方式招募野狗,向野狗们传授猎兔的技巧,他们从猎得的兔子中抽取一部分作为管理费。当赔偿金几乎全部用于广告后,他们终于有了足够多的野狗加盟,公司也开始盈利。一年后,他们收购了猎人的家当……

七、MicroBone 公司的发展

MicroBone 公司许诺加盟的野狗能得到公司 $n\%$ 的股份,这实在是太有诱惑力了。这些自认为怀才不遇的野狗们都以为找到了知音:终于做公司的主人了,不用再忍受猎人们呼来唤去的不快,不用再为捉到足够多的兔子而累死累活,也不用眼巴巴地乞求猎人多给两根骨头而扮得楚楚可怜。这一切对这些野狗来说,比多吃两根骨头更加受用。

于是野狗们拖家带口地加入了 MicroBone,一些在猎人门下的年轻猎狗也开始蠢蠢欲动,甚至很多自以为聪明实际愚蠢的猎人也想加入。好多同类型的公司如雨后春笋般地成立了,BoneEase、Bone.com、ChinaBone……一时间,森林里热闹起来。

八、F4 的诞生

猎人凭借出售公司的钱走上了老猎狗走过的路,最后千辛万苦要与 MicroBone 公司谈判的时候,老猎狗出人意料的顺利答应了猎人,把 MicroBone 公司卖给了猎人。老猎狗们从此不再经营公司,转而开始写自传《老猎狗的一生》,又写《如何成为出色的猎狗》《如何从一只普通猎狗成为一只管理层的猎狗》《猎狗成功秘诀》《成功猎狗 500 条》《穷猎狗,富猎狗》,并且将老猎狗的故事搬上屏幕,取名《猎狗花园》,四只老猎狗成了家喻户晓的明星 F4。它们收版权费,没有风险,利润更高……

资料来源:中国人力资源开发网(<http://www.chinahrd.net>).

著名管理学大师德鲁克曾指出:“所有的组织都必须思考绩效为何物,这在以前简单明了,现在却不复如是,战略的制定越来越需要对绩效的新定义。”绩效作为组织使命、核心价值观、愿景和战略的重要表现形式,是所有组织所追求的目标。在组织管理过程中,组织的战略目标要分解为各部门和团队的业务目标,每个部门和团队的业务目标又要进一步分解为各岗位上员工的具体工作目标。只有员工实现了自己的岗位工作目标,部门和团队的业务目标才能得以实现,最终组织战略目标的实现才有了保障和基础。因此,激发团队和员工的积极性和创造性,持续地提高他们的绩效水平,就成为组织取得成功的关键。对绩效内涵的准确把握和界定是实现绩效管理目标的前提和基础,本章将从理解绩效的内涵入手,对绩效管理的含义、绩效管理系统及其构成、绩效管理的理论基础等内容展开分析和介绍。

第一节 绩效的内涵

一、绩效的含义

绩效(performance)在组织管理中是一个非常重要的概念,也是一个含义非常丰富的概念。在不同情况下,有着不同的含义。应当说,要给绩效下一个明确的定义是非常困难的。《牛津现代高级英汉词典》中对英文“Performance”的解释是“执行、履行、表现、成绩”,这个界定本身就很不清。如果从字面上理解,绩效就是业绩与效率;业绩一般指组织的外部效率,效率则是指组织的内部运营水平。业绩与效率是互为补充的,如果缺乏内部效率,可能

导致组织丧失外部效率的竞争力,外部效率的获得往往又依赖于内部效率的高水平。但是并不是在每个时期外部效率高都代表着合适的内部效率,也不是合适的内部效率都反映出外部效率的竞争力。另外,研究的学科视角不同,人们对绩效内涵的认识也是不同的。

从管理学的角度看,绩效是组织期望的结果,是组织为实现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。组织绩效是建立在个人绩效实现的基础上,但个人绩效的实现并不一定能保证组织是有绩效的。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上,只要每一个人都达到了组织的要求,组织的绩效就实现了。但是,组织战略的失误可能会造成个人绩效目标实现而组织失败的后果。

从经济学的角度看,绩效与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做出的承诺。一个人进入组织,必须对组织所要求的绩效做出承诺,这是进入组织的前提条件。当员工完成了他对组织的承诺时,组织就实现其对员工的承诺。这种对等承诺关系的本质体现了等价交换的原则,而等价交换的原则是市场经济的基本运行规则。

从社会学的角度看,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自己的那一份职责。自己的生存权利是由其他人的绩效保证的,而自己的绩效又保障其他人的生存权利。因此,出色地完成我们自己的绩效是我们作为社会成员的义务,我们受惠于社会就必须回馈社会。

事实上,绩效本身是一种客观存在,但这种客观的绩效水平需要经过评判者的主观评价,形成绩效信息,才能对管理决策产生影响。因此,绩效应该是指组织期望的、为实现其目标而展现在不同层面上的经过评价的工作行为、方式及其结果,它反映了组织和员工在一定时间内以某种方式实现某种结果的过程。绩效不仅要关注结果,也要关注实现结果的过程。对于绩效结果,不仅要关注实际收益,还应关注预期收益;对于绩效过程,不仅要关注可以观察的外显行为,也要关注那些不易觉察的能力和态度。对员工个人而言,反映一个人工作绩效的工作能力、工作态度与工作结果的关系如图 1-1 所示。

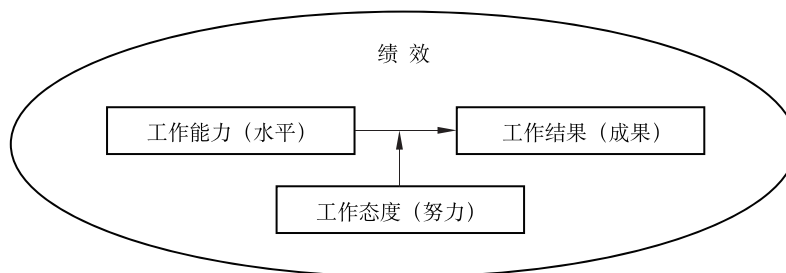


图 1-1 反映绩效的工作能力、工作态度与工作结果的关系

二、绩效概念的沿革与发展

随着管理实践和管理研究的不断深入,人们对绩效内涵的认识也在不断地发展和变化。对绩效概念的理解不同,绩效评价和绩效管理的侧重点和思路就会有所不同。因此,有必要了解绩效概念的沿革与发展。对于绩效的理解,概括起来主要有以下几种代表性观点。

(一) 结果绩效观

结果绩效观认为绩效就是组织期望的结果。《卫氏辞典》(Merriam-Webster's Dictionary)将绩效定义为“完成某种任务或达到某个目标”。Bernardin 和 Beatty(1984)认为,绩效是在特定时间范围内,在特定工作职能或活动上生产出的结果记录。Kane(1996)则指出绩效是一个人留下的东西,这种东西与目的相对独立存在。结果绩效观认为,在绩效管理过程中,采用以结果为核心的绩效方法较为可取,因为它是从顾客的角度出发的,而且可以使个人的努力与组织的目标联系在一起。

在企业组织里,企业的最终绩效既可以表现为财务结果,也可以表现为非财务结果。比如负债率、流动比率、速动比率、每股盈余等这类财务结果,在评价员工业绩和经营部门业绩、为管理者提供决策等方面发挥着重要作用,著名的杜邦财务分析系统就是以财务结果为主要评价内容的(如图 1-2 所示)^①。又如企业产量、市场占有率、银行的吸储率、学校的升学率等这类非财务结果,通常可以转化为财务结果或者与实现财务结果具有同等重要意义的数字,这些非财务结果通常都与财务结果具有直接的因果关系。

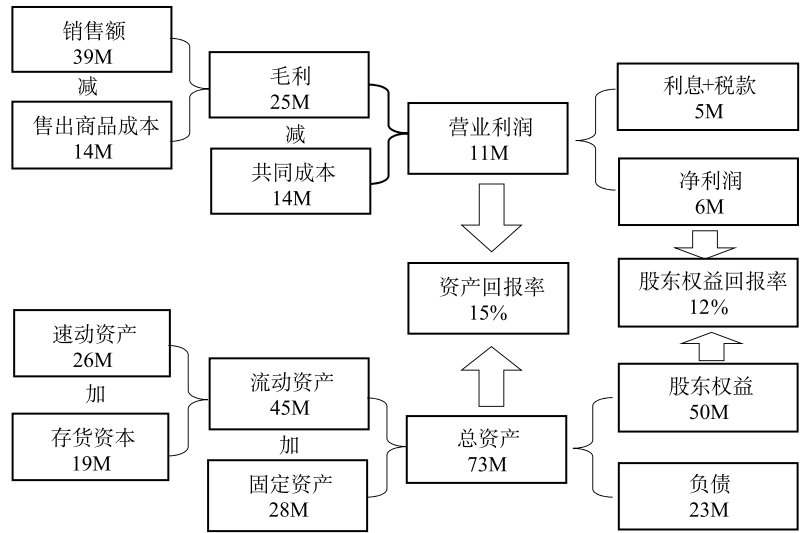


图 1-2 杜邦财务分析系统模型(又名回收角锥)

财务结果通常在企业层面以及企业内部的利润中心采用,而非财务结果则在部门层面和成本、费用中心使用,比如生产部门、职能部门等。当然在企业层面也会有一些非财务的结果受到关注,非财务结果并不总是带来相应的财务结果,比如企业产量的增加、市场占有率的提高并不一定代表利润的上升。

财务结果和非财务结果又可以进一步分为长期结果(或者未来)、中期结果和短期结果。一般来说,股东对于长期结果的追求甚于对短期结果的追求,而员工对短期结果的追求要甚于对长期结果的追求。具体的情况还与组织所在行业和组织本身的特点及经营理念有关。

^① 朴愚,顾卫俊. 绩效管理体系的设计与实施[M]. 北京:电子工业出版社,2006:6.

（二）行为绩效观

行为绩效观认为，绩效就是那些有助于组织目标实现的行为。《牛津辞典》(Oxford Dictionary)将绩效解释为“执行或完成一项活动、任务或职能的行为或过程”。Murphy (1990)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”。Ilgen 和 Schneider(1991)认为，绩效是个人或系统的所作所为。Borman 和 Motowidlo(1993)则提出了著名的“关系绩效—任务绩效”二维模型，其中，任务绩效是指那些所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为，而关系绩效则是指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为。

Campbell(1993)则指出，“绩效可以被视为行为的同义词，它是人们实际采取的行动，而且这种行动可以被他人观察到。绩效应该只包括那些与组织目标有关的、并且是可以根据个人的能力进行评估的行动或行为。”Campbell 的观点暗示，尽管绩效是行为，但并非所有的行为都是绩效，只有那些有助于组织目标实现的行为才能称之为绩效。Campbell 认为之所以不以任务完成或目标达成等结果作为绩效，主要有三个方面的原因：首先，许多工作结果并非必然是由员工的工作带来的，可能有其他与个人所做工作无关的促进因素带来了这些结果；其次，员工完成工作的机会并不是平等的，而且并不是在工作中做的一切事情都必须与任务有关；最后，过度关注结果将使人忽视重要的过程和人际因素，使员工误解组织要求。

（三）能力绩效观

在管理实践中人们发现，仅仅按照既定的行为方式做事情是不够的，员工还应该具备在既定程序下行事的技能和能力，这就产生了技能和能力代表绩效的观点。一般而言，能力越出众的企业和员工越容易产生高绩效。不过，如果更进一步理解绩效和能力的关系，我们就会发现员工潜在的价值观、动机、态度(如诚信、敬业精神等)等驱动着员工充分发挥他们的能力，表现出他们的知识和技能行为，员工的技能和能力只是露在水面之上的冰山一角(如图 1-3 所示)；所以，价值观、动机、态度等才是创造绩效的源动力。只有具有了这样的源动力，再具备必需的能力和技能，才能创造出企业所期望的业绩。

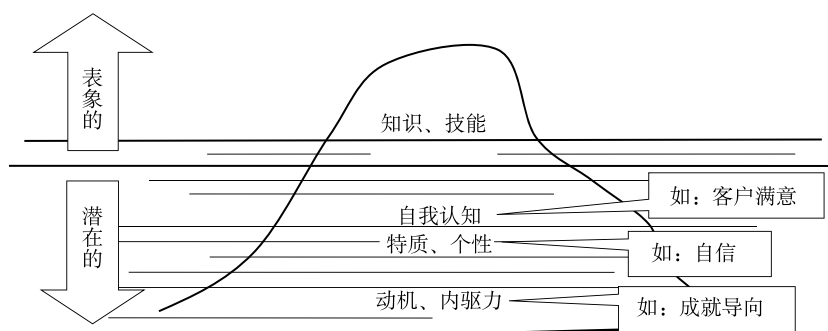


图 1-3 冰山模型示意图

一般对于劳动过程可见、工作结果易于评价的员工，只要控制好员工行为就可以产生好的绩效了，但对于那些工作结果难以评价、以脑力劳动为主的知识型员工，就应当对他们的

价值观、能力和技能进行管理,通过激励他们的内在主动性使其尽力工作,产生出高绩效来。

(四) 产出绩效观

一些学者认为绩效是一种组织产出,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。组织期望得到什么,什么就是绩效。结果和行为都属于组织的产出。美国得克萨斯大学查理德·A. 斯旺森教授(Richard A. Swanson, 2007)认为真正的绩效即产出,产能、激励、胜任力或专业技能只是绩效变量,而非绩效。绩效可以根据本组织的使命、目标和战略来界定,但也并非全都如此。绩效就是一个系统所生产的被认为有价值的以产品和服务形式表现出来的产出。产品或服务被认为是通过绩效单位来实际完成的。衡量产品或服务的绩效单位的典型生产指标包括:数量、时间和质量。^①

实际上,从广义角度理解,工作结果、工作方式、工作行为、工作态度和工作能力的提升等都可以看作是组织的广义产出,有些产出是直接的、外显的,有些产出则是间接的、隐含的。绩效管理的最终目的就是提高员工有利于组织目标实现的增值产出,这些产出既包括工作结果这样的直接产出,也应包括工作行为、工作方式这样的间接产出。如果只开花不结果,尽管员工在其工作岗位上积极努力,但由于种种原因,没有完成其岗位工作目标,就难以对组织做出应有的贡献;相反地,从绩效管理角度来看,我们不仅要看员工有没有完成工作目标,而且还要看其工作目标是如何实现的。例如,对于一个企业车间层的操作工而言,其绩效不仅要看他有没有完成劳动定额,即产品的数量 and 产品质量,从可持续发展的角度来讲,还要看他生产过程中的具体表现。如果其产量是以降低设备的养护,靠拼消耗、拼设备取得的,那么他的这种绩效表现与组织的目标就是不一致的。再如,对于一个企业销售人员而言,其绩效不仅要看其完成的销售额和回款率,还要看其销售额是如何实现的,如果是误导顾客,作不实的承诺,或强势推销等手段,尽管一时的销售成绩不错,但对公司的形象与客户关系会产生极为消极的影响。因此,在对销售人员的绩效进行评价时,我们不仅要关注其销售额、回款率,还要看其客户维护、市场信息收集、客户的满意度,以及开发新客户意识等方面的指标。

(五) 综合绩效观

综合绩效观认为,绩效既可以是结果,也可以是行为。Brumbrach(1988)认为绩效指行为和结果。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,并且能和结果分开进行判断。Otley(1999)指出绩效就是工作的过程及其达到的结果。Mwita(2000)进一步指出绩效是一个综合的概念,它应该包含三个因素:行为、产出和结果。

综合绩效观不仅要关注结果,也要关注实现结果的过程。对于绩效结果不仅要关注实际收益,还应关注预期收益。对于绩效过程不仅要关注可以观察的外显行为,也要关注那些不易觉察的能力和态度。传统的绩效主要是为了追述过去、评价历史,而随着绩效边界的扩展,那些新的、基于战略的组织在绩效界定上越来越关注未来。比如那些创新型组织和知识型岗位的绩效,人们更加关注绩效的预期收益,即:绩效=做了什么(实际结果)+能做什么(预期结果)。

^① [美]查理德·A. 斯旺森. 绩效分析与改进[M]. 北京:中国人民大学出版社,2010:25-26.

上述绩效观点从不同角度揭示了绩效的内涵,有助于我们更加深刻地理解绩效的本质及其内涵。事实上,在管理实践中,不同的组织由于追求的目标和任务不同,所处的行业或经营领域不同,或者组织所处的发展阶段不同,对绩效的理解和评价重心就会有所不同。因此,我们应以综合、系统的观点分层次来看待绩效。在人力资源管理实践中,绩效包含了经过评价的工作行为、方式与结果。对于不同的员工来讲,行为和结果在其总体绩效中所占比例可能是不同的,对于工作简单、结构化程度较高、工作结果量化程度较高的员工(如企业一线操作人员),工作结果在其总体绩效中所占比例较大;而对于从事较复杂、结构化程度较低、工作结果量化程度较低的员工(如企业 R&D 人员、营销策划人员),工作行为在其总体绩效中所占比例较大。

三、绩效的分类及性质

(一) 绩效的分类

在一个组织当中,绩效是分层次的。通常从组织架构层次,我们把绩效分为组织绩效、群体绩效和个人绩效。

组织绩效,即组织的整体绩效,是指组织任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。人们对组织绩效内涵的理解经历了一个内容不断丰富的发展过程。早期对企业组织的绩效,往往是单纯从财务角度进行界定。从 20 世纪 80 年代开始,在以财务指标为主的前提下,开始把非财务指标作为辅助性指标来对组织绩效进行衡量。1992 年,美国哈佛大学教授卡普兰和复兴全球战略集团总裁诺顿在《哈佛商业评论》上发表了“综合平衡计分卡——良好的绩效测评”一文,为组织绩效的衡量提供了一个全新的框架,开始把组织绩效测评的内容拓展为财务性指标、顾客指标、内部流程指标和学习与发展指标等四个层面,这一全新框架把财务指标与非财务指标、短期指标与长期指标、滞后指标与引导性指标有机结合起来对组织绩效进行衡量,成为目前衡量组织绩效的基本框架。

群体绩效是组织中以团队或部门为单位的绩效,是群体任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。部门或团队是组织与员工个体之间的中间层次,相对于组织而言部门或团队绩效是个体性的,相对于员工个体而言部门或团队绩效又是整体性的。部门或团队绩效既包括部门或团队完成自身任务目标的情况,同时也应该包括对其他部门或团队的服务、支持、配合、沟通等方面的行为表现。因此,对群体绩效,一方面要从部门或团队完成工作任务的数量、质量、时限和费用等方面进行衡量;另一方面也需要引入内部客户的概念,从内部客户对部门或团队所提供服务、支持、配合、沟通等方面的满意度进行衡量。

员工个人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,即员工个人的工作表现和成绩,如个人的生产率、生产质量、工作效率和服务质量等。员工个人绩效既包括任务绩效,即正式规定的工作职责的履行情况,也包括周边绩效,即员工在履行正式规定的工作职责的过程中所表现出的超职责行为。因此,对员工绩效不仅要衡量其任务绩效,也要对其周边绩效进行衡量。多数情况下员工个人和岗位具有对应关系,所以,在实践当中,我们一般认为员工个人绩效就是员工所在的岗位绩效。

虽然组织绩效、群体绩效和个人绩效有所差异,但三者又密切相关。组织绩效、群体绩效和个人绩效三者之间的关系如图 1-4 所示。员工个人绩效直接影响着组织绩效和群体绩效。

效,员工个人绩效是基础,群体(部门或团队)绩效建立在员工个人绩效的基础之上,组织绩效则是建立在员工个人绩效及群体绩效基础之上的。组织绩效、群体绩效是通过个人绩效实现的,离开个人绩效,也就无所谓组织绩效和群体绩效了。群体绩效是员工个人绩效的整合与放大,而组织绩效是员工个人绩效及部门或团队绩效的整合与放大。

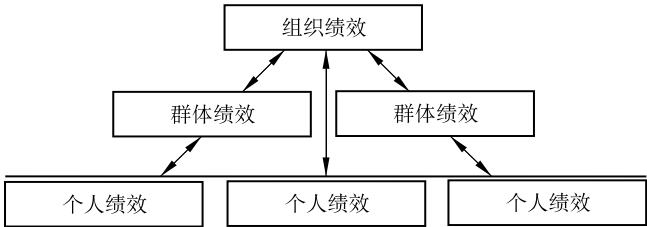


图 1-4 组织绩效、群体绩效与个人绩效的关系

从绩效评价角度看,脱离了组织绩效和群体绩效的个人绩效评价是毫无意义的,个人绩效需要通过组织绩效和群体绩效来体现,组织及其部门在其运行过程中,其系统结构以及运行机制的合理与否都会促进或阻碍员工绩效的发挥。所以,组织绩效管理的最终落脚点就是对员工个人绩效的管理,而在研究员工个人绩效问题时,又必须同时考虑组织因素。

(二) 绩效的性质

无论是个人绩效、群体绩效还是组织绩效,通常都具有以下三个性质。

1. 多因性

所谓多因性指的是绩效的优劣不是由单一因素决定的,而是由组织内外部多种因素决定的。影响绩效的因素很多,其中,外部因素包括社会环境、经济环境、国家法规政策以及同行业其他组织的发展情况等。内部因素主要包括组织战略、组织文化、组织结构、技术水平以及领导风格等。这些因素对绩效的影响作用各不相同,在分析绩效差距时,只有充分研究各种可能的影响因素,才能够抓住影响绩效的关键因素,从而对症下药,更有效地改进绩效,提升组织和员工的绩效水平。

2. 多维性

多维性指的是绩效需要从多个维度或多角度去分析和评价。学者们最初将员工绩效等同于任务绩效(视为单维度),认为绩效就是员工工作行为及其结果的效能与价值。之后,伯曼和莫特维多(Borman & Motowidlo,1993)提出了著名的“关系绩效-任务绩效”二维模型。任务绩效与被考核人员(部门)的工作目标、职责(职能)、工作结果直接相联系,主要包括工作数量、工作质量、时效和成本等方面的内容。关系绩效(contextual performance)也叫周边绩效,它与组织特征密切相关,是组织中员工自身的随机行为所产生的绩效,这些行为虽然与组织的技术核心的维护和服务没有直接的联系,但是从更广泛的组织运转环境与组织长期战略目标来看,这种行为非常重要。通常情况下,当员工主动地帮助工作中有困难的同事、努力保持与同事之间的良好工作关系或通过额外的努力准时完成某项任务时,他们的表现即为关系绩效。关系绩效主要包括工作主动性、服务意识、沟通与协调、纪律性、个人发展等内容。任务绩效与关系绩效之间的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 任务绩效与关系绩效的主要区别

任 务 绩 效	关 系 绩 效 (周 边 绩 效)
● 各职位间不同	● 各职位间很相似
● 很可能是角色事先规定的	● 不大可能是角色事先规定的
● 达成的前提:能力和技能	● 达成的前提:个性

对于管理岗位,在任务绩效和关系绩效的基础上又增加了管理绩效。从行为科学角度看,管理是通过他人把事情办好,管理人员在工作过程中主要进行计划、决策、指挥与控制、授权与协调等方面的工作。管理者要为下属制定具有挑战性的工作目标,工作过程中要及时跟踪检查、监督与指导,解决员工工作过程中的困难,及时提供工作结果的反馈信息,充分发挥下属的工作积极性,化解矛盾与冲突,提高团队的凝聚力与向心力,这些方面的表现构成了管理人员的管理绩效。对于组织绩效而言,布雷德拉普(Bredrup)则认为组织绩效应当包括效果、效率和变革性三个方面。效果主要指达成预期目的的程度,效率主要指组织使用资源的投入产出状况,而变革性则指组织应付将来变革的准备程度。这三个方面相互结合,最终决定一个组织的竞争力。

[知识链接 1-1]

何为绩效?

过去,大多数组织仅仅评估员工多么好地完成工作说明书上列出的任务,而当今层级更少、更加以服务为导向的组织对其员工有更多的要求。研究者现在确定了三种主要的行为类型,这三种行为类型构成了工作绩效。

1. 任务绩效(task performance):是指履行有助于生产某种产品或服务,或者有助于管理活动的任务和职责。包括传统的工作说明书中的大部分工作任务。

2. 公民行为(citizenship):指有益于组织心理氛围的行为,例如自愿帮助他人、支持组织目标、尊重同事、提出建设性的意见以及宣扬工作场所中的积极事物。

3. 反生产力行为(counter productivity):指有害于组织的行为。这些行为包括偷窃、损坏公司财产、挑衅同事以及无故缺勤。

资料来源:[美]斯蒂芬·P. 罗宾斯,蒂莫西·A. 贾奇. 组织行为学[M]. 14版. 孙建敏,李原,黄小勇,译. 北京:中国人民大学出版社,2012:482.

3. 动态性

动态性是指员工的绩效会随着时间的推移而发生变化,不能用一成不变的思维来看待绩效问题。由于影响员工绩效的因素是多方面的,而每一个因素又处在不断变化之中,所以员工的绩效也会随着时间的推移而发生动态变化。原来绩效较差的,可能由于能力的提高、工作条件的改善或积极性的发挥而变好,而原来绩效较好的由于种种原因也可能变差。因此,在进行绩效评价时,应该根据员工在本考评周期内的实际工作结果和工作表现进行客观的评价,而不能受其先前绩效的影响。此外,在不同的环境下,组织对绩效不同内容的关注程度也是不同的,有时侧重于效率,有时侧重于效果,有时则统筹兼顾多个方面。无论是组织还是个人,都必须以系统和发展的眼光来认识和理解绩效。

四、绩效的影响因素

现代科学技术与心理学的研究表明,员工绩效的影响因素主要包括四个方面:技能