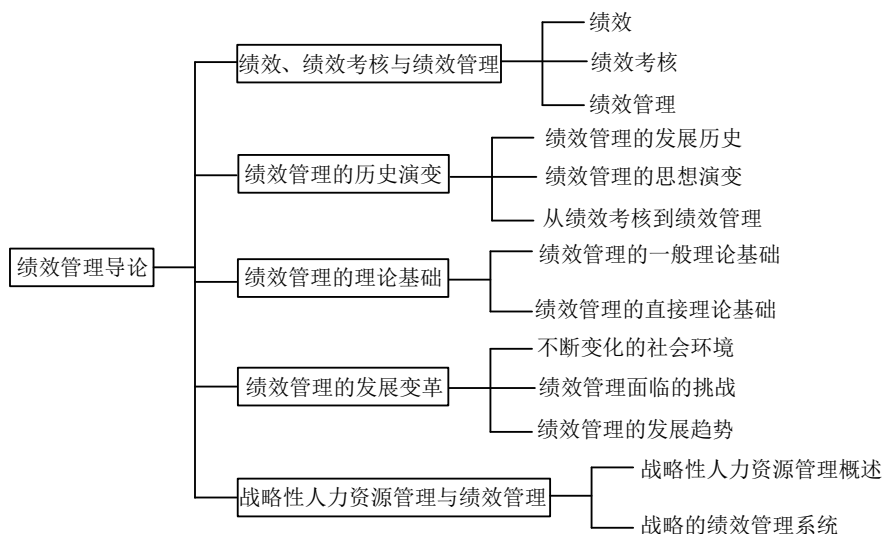


第一章

绩效管理导论

在企业的管理中，对细节的追求是无止境的。但对细节的追求是可以衡量的，衡量的尺度，就是制定出的相应的标准和规范。

——《细节决定成败》作者汪中求



学习目标

- 掌握绩效、绩效考核和绩效管理的概念及其特征
- 了解绩效管理的历史演变
- 了解绩效管理的理论基础
- 了解绩效管理的发展变革

引例

微软公司的绩效管理

在微软，绩效管理是一个持续的过程，一个标准的绩效管理循环周期为一年，从7—8月的设定任务目标开始，到1—12月的绩效检查，这期间员工和经理人之间不断进行双向反馈、面对面沟通，第二年的8月份则是年度绩效考评。

微软绩效管理的核心是：形成内部竞争。其主要体现为三点：个人任务目标计划、绩效评分曲线和与绩效评分直接挂钩的加薪、授股和奖金。首先由员工起草个人任务目标计划，经理审议计划，再进行修改和最后确定。制订计划时应遵循以下五个原则：具体、可衡量、明确时限、现实和具有较高难度。绩效评分曲线的形状和角度是硬性的，各级的百分比是事先规定的。绩效评分等级分为最佳、较好、及格、不及格。微软的绩效体制旨在驱使本来优秀的员工更努力地让自己进步，制订清晰的目标，给予员工危机感，使其自觉保持竞技状态。在微软，即使员工完成了任务目标计划，也不一定能获得绩效高分，因为每个员工都在积极进取。年度加薪、授股、奖金与绩效评分直接挂钩，如果得分不及格就什么都得不到，还要进入“绩效观察期”。

另外，绩效反馈是微软绩效管理中的一个重要环节。通过面对面沟通和双向反馈，经理人同步对员工的绩效进行分析，对高绩效员工进行鼓励和奖励，为低绩效员工提供意见和建议，双方共同编制具体的行动方案。通过有效的绩效反馈，员工自身的素质、能力和士气都会得到提高，最终导向积极的工作行为，确保公司的发展朝着明确的目标前进。

（许文静，2014）

从上述引例中可以看出，成为行业顶尖的公司离不开好的人力资源管理，而好的绩效管理正是实现好的人力资源管理的必要步骤。本章主要介绍绩效管理的基本概念和理论，并从绩效管理的历史演变和理论基础的学习出发，更深入地认识绩效管理，最后对绩效管理的发展变革进行展望。

第一节 绩效、绩效考核与绩效管理

绩效管理是一个系统工程，本节着重介绍绩效、绩效考核和绩效管理的基本概念以及它们的功能和作用。

一、绩效

在企业的日常管理中，如何对管理输出的成果进行衡量和评价，以改进和推动企业的管理工作？这时我们就需要引入“绩效”的概念。

（一）绩效的概念

绩效(performance)，也称为业绩，反映人们从事某一活动所产生的成绩和成果。“绩”指的是工作的结果，“效”指的是实现该结果的效率水平。绩效通常被定义为具有一定素质的员工围绕其任职的职位为完成和卓越完成工作任务，而获得不同阶段成果以及在实现过程中的行为表现。绩效是一个多维建构，观测和测量的角度不同，其结果也会不同（付亚和等，2017）。

我们可以从经济学、管理学和社会学三个角度来理解绩效。①从经济学的角度看，绩效和薪酬是员工和组织之间的相互承诺关系，绩效是员工对组织所做出的承诺，而薪酬是组织对员工所做出的承诺。员工用自己的绩效来交换相应的薪酬，组织则用相应的

薪酬来交换员工的绩效，这种对等交易的本质体现了等价交换原则，而等价交换原则正是市场经济运行的基本规则。② 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，它包括组织绩效、团队绩效和个人绩效三个方面。组织绩效与团队绩效从实体形态的“效率”和价值形态的“效益”两个方面体现：效率一般指劳动生产率、组织运作效率等；效益则反映经济目标的实现程度。一般来说，它们三者存在以下逻辑关系：个人绩效的实现是组织绩效和团队绩效实现的基础，而个人绩效的实现并不一定能保证组织绩效和团队绩效的实现，只有当组织绩效和团队绩效按照一定的逻辑关系被分解到每个工作岗位和员工时，并且每个员工的个人绩效都达到了组织和团队的要求时，组织绩效和团队绩效才能够实现。③ 从社会学的角度看，绩效意味着每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。

对绩效的界定，目前主要有三种典型的观点：结果观、行为观、潜力观（萧鸣政，2007），表 1-1 所示为以上三种绩效观点的比较。

表 1-1 三种绩效观点的比较

比 较 维 度	结 果 观	行 为 观	潜 力 观
内 涵	绩效是结果	绩效是行为	员工潜力与绩效有关
焦 点	工作任务、工作产出	工作行为	员工素质
观 点	将绩效视为“结果”的典型是 Bernarding 等人的定义，他们认为绩效是“在特定时间内，由特定的工作职能或活动产生的产出记录。一项工作的绩效总体上相当于某一关键职能或基本工作职能的绩效总和（或平均值）。职能应该与所进行的工作有关，而与执行者的身份无关”（郑长鸣，2008）	绩效具有多维性，许多工作结果并不一定是个体行为所致，可能受到与工作本身无关的其他因素的影响；员工没有平等地完成工作的机会，并且在工作中的表现并不一定都与工作任务有关；过分关注结果会导致忽略重要的行为过程，而对过程控制的缺乏会导致工作成果的不可靠性，不恰当地强调结果可能会在工作要求上误导员工（Campbell，1993）	用发展的眼光看待员工的绩效。绩效不是对历史的反映，而是强调员工潜力与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展

（二）绩效的特征

绩效主要包括如下三个方面的特征。

1. 多因性

绩效的优劣受到主客观多种因素的影响，它是技能、机会、激励、环境的函数，即

$$P=f(S, O, M, E)$$

式中， P 代表绩效； S 代表技能； O 代表机会； M 代表激励； E 代表环境。

2. 多维性

绩效可以分解为多个维度，员工的个人绩效往往是从多个方面体现的，在工作中，

不仅要考虑员工的工作行为，还要考虑其工作结果。因此，在考核员工绩效时，要从不同的维度来全面考核绩效。

3. 动态性

员工的个人绩效不是固定不变的，而是随着时间的推移和主客观条件的变化而改变的，因此，管理者必须动态地看待员工的绩效。

二、绩效考核

绩效考核，实际上就是一个监控体系，监控的是整个企业的经营现状。其目的不是为了奖惩员工，而是为了企业目标的达成。

（一）绩效考核的概念

绩效考核（performance appraisal, PA），又称作绩效考评、绩效评价、绩效评估或者业绩考评，是针对企业中每个职工所承担的工作，应用各种科学的定性法和定量法，对职工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价。它是企业人力资源管理的重要内容，更是企业管理强有力的手段之一。绩效考核的目的是通过考核提高每个个体的效率，最终实现企业的目标。绩效考核是现代组织不可或缺的管理工具。有效的绩效考核除了能确定每位员工对组织的贡献程度，还能在整体上为人力资源管理提供决定性的评估资料，从而改善组织的反馈机能，同时作为公平合理地赏罚员工的依据。

（二）绩效考核的特征

绩效考核作为绩效管理的一个重要环节，主要有以下四个特征。

1. 考核内容全面

传统意义上的绩效考核通常被定义为一段时间内上级对下级的工作表现评价，考核的方向局限于上级对下级的纵向考核。而现代的绩效考核则强调全员参与，考核者不仅要接受授权考核者的考核，而且被考核者也要对考核者的考核评估给予评估，实质上是对被考核本人的自我考核，绩效考核不仅仅是公司的事，更是职业经理人和员工自己的事。

2. 考核结果可比

传统的考核结果通常以定性评估的方式表现，如“很好、好、较好、一般、较差”“A+、A、B、B-、C、D”等。这种考核结果将被考核者分成不同的等级，同时每个部门的评估标准不一致，加上考核者个人因素的影响，这就造成了被考核者与考核者之间、部门与部门之间不能进行比较。现代意义上的考核强调考核结果量化，即以绝对数值形式表现，如“65、76、78、87”“2.45、3.49、5.76”，这样完全可以避免上述问题的发生。

3. 考核体系科学化

过去绩效考核通常只侧重于某个方面的比较，而现代的绩效考核体系一般通过三个方面（工作态度、工作能力、业务目标达成度）较为系统、全面地对被考核者进行考核，对三个方面进行彼此权重的调整，以更符合被考核者的实际工作情况。

4. 考核结果与员工个人利益密切相关

绩效考核结果往往直接关系员工的奖惩，员工的个人利益具体表现，如薪资调整、

晋升、奖励、岗位移动等变化的依据主要来自于考核结果。

（三）绩效考核的目标

企业实施绩效考核是为了达成企业的目标，而不是为了考核而考核。一般来说，绩效考核的目标主要包括检查业绩、发现问题、为利益分配和人员激励提供参考依据等方面。

1. 检查业绩

客观、准确地掌握员工和部门在考核期间的工作业绩，督促员工努力工作，促进企业整体目标的实现。

2. 发现问题

发现员工和部门的绩效差异以及产生绩效差异的原因，推动绩效改进工作的落实，进而通过发现和解决问题提升员工、部门和企业的绩效水平。

3. 利益分配

依据绩效考核结果对员工利益（绩效工资、奖金、升职机会、培训机会等）进行分配，贯彻利益分配的科学原则、公正原则和效率原则。

4. 人员激励

通过对考核结果的应用（如绩效工资和奖金的核算、职位升降、员工培训等），落实“奖优罚劣”政策，实现对员工的激励效果。

（四）绩效考核的分类

绩效考核依据时间、主体、形式和内容的不同可以进行如下分类。

依据考核时间的不同，绩效考核可以分为日常考核和定期考核。日常考核是指对被考核者的日常工作行为所做的经常性考评；定期考核是指按照一定的固定周期进行的考核，如月度考核、季度考核和年度考核。

依据考核主体的不同，绩效考核可以分为主管考核、自我考核、同事考核、下属考核和顾客考核。

依据考核形式的不同，绩效考核可以分为定性考核与定量考核。定性考核是利用划分等级或使用精练的短语来评价员工工作表现和能力的方法，结果通常以文字表现，如“优秀、及格、不及格”。定量考核是将考核结果以分数的形式呈现，结果通常以绝对值的形式表现，如“56、67、87、78”“2.54、3.94、5.67”。

根据考核内容的不同，绩效考核又可以分为特征导向型、行为导向型与结果导向型。特征导向型考核的中心围绕员工的个人特征，如沟通能力、合作能力、诚实度等；行为导向型考核的中心围绕员工的工作方式和工作行为等；结果导向型考核的中心围绕工作质量，如产品的产量和质量。

（五）绩效考核的流程

绩效考核有一套相对统一的流程，主要包括以下七个步骤。

1. 人力资源部发起考核

人力资源部负责根据绩效计划和绩效沟通结果草拟绩效考核方案，设计绩效考核工

具，并对考核者进行培训，最后提出绩效考核结果应对方案。

2. 部门负责人组织员工进行绩效考核

部门主管根据被考核者的日常工作目标完成程度、管理日志记录、考勤记录、统计资料、个人述职等，在对被考核者的各方面表现充分了解的基础上，负责进行客观、公正的考核评价，并指出对被考核者的期望或工作建议，交由部门上级主管审核。

3. 员工本人进行绩效自评

所有员工对本人在考评期间的工作业绩及行为表现（工作态度、工作能力）进行总结，核心是对照企业对自己的职责和目标要求进行自我评价。

4. 直接上级进行绩效打分

员工的直接上级对员工本人所做的绩效自评客观、公正地进行绩效打分。

5. 部门负责人根据绩效得分评定绩效等级

部门负责人分别听取员工的汇报，对重点结果进行讨论和平衡，纠正考核中的偏差，确定最后的绩效等级。

6. 单位审核绩效等级

单位对部门负责人与员工确定的最后绩效等级进行审核确认。

7. 直接上级与员工进行绩效面谈并对结果签字确认

员工的直接上级负责与下属进行绩效面谈。当直接上级和员工就绩效考核初步结果谈话结束后，员工可以保留自己的意见，员工若对自己的考核结果有疑问，有权向上级主管或考评委员会进行反映或申诉。图 1-1 是绩效考核流程图。

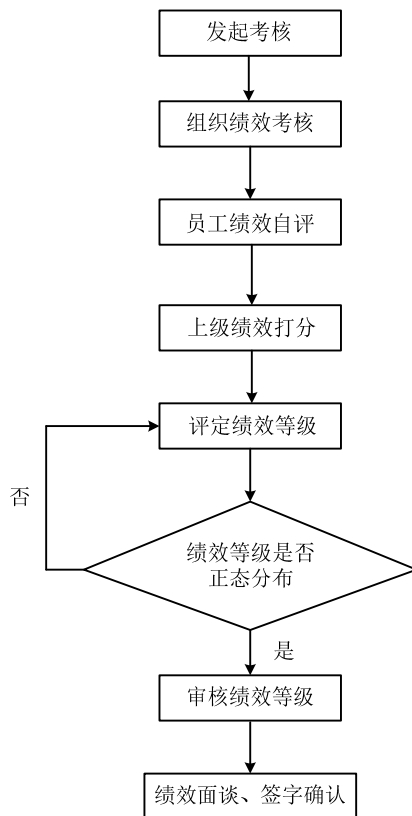


图 1-1 绩效考核流程图

（六）绩效考核的作用

绩效考核的作用从其目的就能够体现出来。绩效考核的目的很明确，就是给组织创造更多的利润、创造更大的效益。绩效考核的作用具体表现为达成目标、挖掘问题、分配利益与促进成长 4 个方面（王雁飞，2005）。

1. 达成目标

绩效考核本质上是一种过程管理，而不是仅仅对结果的考核。它是将中长期的目标分解成年度、季度、月度指标，不断督促员工实现、完成的过程，有效的绩效考核能帮助企业达成目标。此外，企业在对员工进行绩效考核的过程中，可以直接地、客观地了解员工的工作能力、工作态度、工作贡献等信息，这可以为企业进行岗位和人员的调配与调整提供参考依据，以帮助企业用最小的人力成本及更高的效率实现经营和发展目标。

2. 挖掘问题

绩效考核是一个不断制订计划、实施、检查、行动的 PDCA 循环过程。一个完整的绩效管理环节包括绩效目标设定、绩效要求达成、绩效实施修正、绩效面谈、绩效改进和再制订目标的循环，这也是一个不断地发现问题、改进问题的过程。公司通过绩效考核，可以发现员工在工作中出现的问题，依据考核的结果约束员工的工作行为，并积极采取措施进行提升和完善，促进企业的生产和经营进入良性的循环和发展。

3. 分配利益

员工的绩效工资分配和其绩效考核息息相关，一方面，员工的工资一般包括基本工资和绩效工资。另一方面，公司会依据绩效考核的结果对员工进行薪酬分配和管理，在绩效考核的过程中，公司也可以了解到员工的工作能力以及综合素质，而这些可以为公司设置科学合理的薪酬制度提供依据和参考，所以，绩效考核有助于员工的利益分配。

4. 促进成长

绩效考核的最终目的并不是单纯地进行利益分配，而是促进企业与员工的共同成长。企业通过绩效考核发现问题、改进问题，找到差距进行提升，最后实现双赢。具体而言，绩效考核可以起到激励员工的作用。通过考核和评估员工的工作绩效，公司可以制定合理的奖惩制度，提升员工的工作积极性，营造良好的工作氛围和积极的竞争环境，这有利于激励员工进一步提升工作效率，从而促进企业整体业绩的提升。

例证 1-1

华为的绩效考核指标

华为在企业经营领域取得的巨大发展，我们有目共睹，那么是什么支撑着华为的发展呢？

原华为 HR（人事部）副总吴建国说：“华为在向世界级企业迈进的过程中，卓有成效的人力资源管理体系是缔造华为一个个神话最有利的发动机和保障器。”

以人力资源部负责招聘工作的员工为例，其绩效考核指标分为以下三类。

- （1）满足公司某研发部门新产品研发人手不足的需求。
- （2）完成人力资源管理工作。
- （3）完成对某销售部门新进员工的入职培训。

在华为，考核推行的步骤也被量化了，实施强制分布原则，分为 A、B、C、D 四个档次，规定每年年底，属于 D 档次的人数不得少于员工数的 5%，（三级主管以下）季度考，中层管理人员半年述职一次，在考核的同时，设定下季度目标。如果员工属于 D 档，那么其晋升与薪酬都会受到影响。

（甘延青，2018）

三、绩效管理

绩效管理代表着企业人力效益的最大化发挥，科学的绩效管理能有效促进劳动成本的优化，激励员工。因此，对于企业而言，绩效管理在员工管理过程中的价值不可估量。

（一）绩效管理的概念

绩效管理是通过管理者与员工之间持续开放的沟通，达成组织目标的预期利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为的管理过程。绩效管理包括如下三个方面：① 就目标达成共识；② 绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导和员工能力提升；③ 绩效管理不仅强调结果导向，还重视达成目标的过程。

绩效管理本身也是一种管理思想，代表着对企业绩效相关问题的系统思考，其主旨有两个：系统思考和持续改进（李建明等，2011）。因为企业中存在的问题相互交织、相互影响，绩效作为企业运行管理的总体表现，涉及各个层面的问题，因而必须进行系统思考；而持续改进是一个不断学习、总结和提高的过程。鉴于此，笔者理解的绩效管理与第三种观点较为一致。任何管理都是一种指导人们实践的思想和原则，而不是一种死板的教条和规则。

绩效管理在本质上是一个 PDCA 循环过程，即计划、实施、检查和行动，而不是一个阶段或时点的工作。其基本流程包括如下四个环节：① 绩效计划；② 绩效实施；③ 绩效考核；④ 绩效反馈与结果应用。

（二）绩效管理的特征

绩效管理具有两大特征，即系统性和目标性（徐斌，2007）。

1. 系统性

绩效管理是一个完整的系统，不是一个简单的步骤。无论是在理论阐述中，还是在管理实践中，都会遇到这样一个误区：绩效管理=绩效考核，做绩效管理就是做绩效考核表。所以许多企业在进行绩效管理时，往往断章取义地认为绩效管理就是绩效考核，企业做了绩效考核表，量化了考核指标，年终实施了考核，就等同于做了绩效管理。

2. 目标性

目标管理的一个最大好处就是员工明白自己努力的方向，经理明确如何更好地通过员工的目标对其进行有效管理，提供支持帮助。同样，绩效管理也强调目标管理，“目标+沟通”的绩效管理模式被广泛提倡和使用。只有绩效管理的目标明确了，经理和员工才会有努力奋斗的方向，才会共同致力于绩效目标的实现，共同提高绩效。

（三）绩效管理的目标

绩效管理的目标包括战略目标、管理目标、信息传递目标、开发目标、组织维系目标和档案记录目标。

1. 战略目标

战略目标的设定源于组织愿景、使命的方向界定，强调以长远发展的目光结合可持续发展的理念，帮助高层管理者实现战略性经营的目标。通过将组织的目标与个人的目标联系起来进行绩效考核，有利于公司组织目标的实现。

2. 管理目标

管理目标是指为公司做出员工管理决策提供有效的和有价值的信息。相较于战略目

标,管理目标更清晰、可行,侧重于企业内部人事、财务、产品等多方面的管理,能有效地提升企业管理效率。

3. 信息传递目标

通过绩效计划、实施、考核及反馈,能够让公司员工知道自己的表现如何、需要在哪些方面改进、上级对他们的期望,以及接下来的工作重心在哪些方面。通过上下级沟通,加快组织信息传递的速度,加强组织信息传递的准确性,提高公司接收并解决问题的效率。

4. 开发目标

绩效管理包含绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈与结果应用等环节。其中,绩效反馈承担着联结本周期绩效考核复盘和下一周期绩效计划制订的重要任务。因此,一个绩效管理的循环可以对下一阶段的绩效管理工作产生较强的规划指导效果,有助于制订明确的目标。

5. 组织维系目标

组织维系目标主要体现在针对日常行政、后勤等方面工作的持续性发展任务上,要求管理者以宏观视角切入,关注组织长期运转与发展创新的目标,思考如何开拓企业内部有效管理路径,降低管理成本,以及在现有管理水平上增强内驱力,促进企业与个人的可持续发展。

6. 档案记录目标

档案记录目标旨在帮助企业收集员工有价值的信息,优化企业人力资源配置。通过档案记录与信息技术的结合,构建企业内部人才库,搭建人才流通平台,这样既有助于记录组织内部人才成长轨迹、探测员工潜在发展空间,也为企业绩效考核的顺利实施打下基础,培育、健全系统化、科学化运作的企业人力资源信息库。

(四) 绩效管理的原则

组织进行绩效管理应当遵循以下五个原则。

1. 公开原则

绩效管理是组织内各级管理者及下属员工共同的责任,每个人都承担着相应的职责。这就要求对绩效管理必须遵守公开与开放的原则。一个好的绩效管理首先是公开的,借此取得上下认同,从而推进绩效管理的具体实施。其次是绩效标准必须是十分正确的,通过工作分析确定组织对其成员的期望和要求,制定出客观的绩效标准,以此将组织对其成员的期望和要求公开地表示和规定下来;将绩效考核的活动公开化,破除神秘观念,注重进行上下级间的直接对话,避免因缺乏沟通而引起对考核的抵触情绪。

2. 制度化原则

绩效管理是一种连续性的管理过程,因而必须定期化、制度化。绩效管理既是对员工能力、工作结果、工作行为与态度的考核,也是对他未来表现的一种预测,因此只有程序化、制度化地进行考核,才能真正了解员工的潜力。

3. 可靠性原则

绩效管理应保证收集到的人员能力、工作结果、工作行为与态度等信息的稳定性和一致性，它强调不同考核者之间对同一被考核对象的一致性。明确考核因素和考核尺度，使考核者可以在同样的基础上对员工的绩效进行考核。

4. 时效性原则

绩效考核是对考核期内所有成果形成综合的评价，而不是将本期之前的行为强加于当期的考核结果中，也不能取近期的绩效或比较突出的一两个成果来代替整个考核期内的绩效进行评价，这要求绩效数据与考核时段相吻合。

5. 反馈原则

反馈原则是把考核后的结果及时反馈给被考核者，使得好的东西得以保持下去，发扬光大；对于不足之处，要加以纠正和弥补。关注员工绩效水平的持续提升是现代绩效管理理论的出发点，缺少反馈的绩效考核没有多少意义。因此，要通过考核结果的反馈提高员工的绩效水平。

（五）绩效管理的作用

绩效管理的作用主要体现在绩效考核的结果在人力资源管理中的应用上，概括起来，有如下三个方面。

1. 促进组织和个人绩效的提升

从绩效管理的流程来看，绩效管理通过设定科学合理的组织和个人绩效目标，为组织和个人指明了努力的方向。

在绩效考核阶段，对组织或个人的阶段性工作进行客观公正的评价，明确组织和个人对企业的贡献，鼓励高绩效的员工继续努力，督促低绩效的员工找出差距并进行改善；在绩效面谈阶段，通过考核者和被考核者面对面的交流沟通，帮助被考核者分析工作中的长处和不足，帮助制订详细的绩效改善计划和措施；在绩效反馈阶段，考核者应与被考核者就下一阶段工作提出新的绩效目标，在企业正常运营情况下，新的目标应超出上一阶段的目标，激励组织和个人进一步提升绩效。

2. 促进管理和业务流程优化

企业管理涉及对人和事的管理，对人的管理主要是约束与激励问题，对事的管理主要是流程问题。所谓流程，就是一件事情或者一个业务如何运作，涉及因何而做、由谁来做、到哪里去做、做完了交给谁的问题。在富于效率的绩效管理过程中，各级管理者都会从公司整体或本部门角度出发，尽量提高处理事情的效率，在上述四个方面不断进行调整，使组织运行效率逐渐提高。

3. 保证组织战略目标的实现

成熟企业一般都有比较清晰的企业战略和制订好的远期及近期发展目标，并在此基础上根据企业外部经营环境的变化和企业内部条件制订出年度经营计划及投资计划，即企业年度经营目标。管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解就成为部门的年度业绩目标，各个部门向每个岗位分解核心指标就成为每个岗位的关键业绩指标。

第二节 绩效管理的历史演变

以史为镜，可知兴替。学习绩效管理的发展历史有助于我们更深刻地了解绩效管理这门课程。本节将介绍绩效管理的中西方发展历史、绩效管理的思想演变、绩效考核与绩效管理的联系与区别以及它们之间的转变。

一、绩效管理的发展历史

绩效管理一直是企业管理的战略难题，要想解决这一难题，就需要从历史的高度去俯瞰绩效管理的整个演化过程。由于现代商业的发展在中西方经历了不同的历程，因此我们有必要对中西方的绩效管理发展史“区别看待”。

（一）西方绩效管理的发展史

16 世纪末至 17 世纪初是西方世界绩效管理思想的启蒙阶段，初步建立了以劳动结果确定收入的基本机制。从 19 世纪初开始，随着企业规模和经营地域的不断扩大，至 19 世纪末，纺织业、铁路业、钢铁业等管理者根据各行业特点先后建立了业绩衡量指标来评价企业内部的生产效率，后期随着绩效管理思想的发展，衡量指标也先后运用到美国军方和公务员队伍的考核上，如今随着企业的全球化发展，绩效管理思想也不断创新。概括来说，西方绩效管理发展史可以分为以下三个阶段。

第一阶段：成本导向阶段（19 世纪初—20 世纪初）。该阶段绩效管理单一地以成本或计数型成果作为评价标准，在泰勒科学管理运动中，以单位时间的动作研究为基础，计件工资激励制不断发展。

第二阶段：财务导向阶段（20 世纪初—20 世纪 80 年代末）。1903 年，杜邦火药公司开始使用“投资报酬率”来评价公司业绩，后来杜邦公司的财务主管唐纳森·布朗将投资报酬率这一指标发展成一个评价各个部门业绩的手段，布朗建立了杜邦公式，即：投资报酬率=资产周转率×销售利润率，并发明了“杜邦系统图”。1923 年，通用公司董事长小阿尔弗雷德·斯隆提出的分权管理就利用了布朗的理论，至此杜邦分析系统在企业管理中得到了广泛运用。1928 年，亚历山大·华尔提出了包括资产周转率、存货周转率和流动比率为主的七个财务指标，统称为综合财务指标。随后又不断有新的财务考核指标加入，到了 20 世纪 70 年代，管理者在分析了 30 家公司的绩效考核指标后，发现投资回报率是当时最常用的考核指标，随后又不断发掘出诸如现金流等财务指标。

第三阶段：平衡创新导向阶段（20 世纪 80 年代至今）。进入 20 世纪 90 年代，随着企业的不断发展，单一的财务指标已不能满足发展的需要，新的绩效考核理论和方法都有了长足的发展，其中使用得最广泛的为基于关键业绩指标（key performance indicator, KPI）的绩效管理，同时随着绩效管理的进步发展，90 年代在研究机构诺兰诺顿的资助下开展了名为“未来组织业绩衡量”的研究项目，从而开启了平衡计分卡（balanced score card, BSC）的战略绩效管理时代。

（二）国内绩效管理的发展史

中国作为四大文明古国之一，有着悠久的历史，而根据历史的发展进程，中国的绩效管理发展史也可以分为以下三个阶段。

第一阶段：吏治考绩制度发展阶段（公元前 475 年至清朝末期）。从战国时期开始各个朝代不断更替，依据各朝代统治者的需要，对官员在选拔、考绩、品级、奖惩、俸禄、休致、养优等一整套管理方式中虽有侧重，但多数重点都放在考绩和奖惩上。这一时期已发展出明确的考绩标准、考绩机构、考绩对象、考绩程序与方法等，其中有许多值得借鉴的地方，但教训也颇深，如考绩与奖惩权力过度集中、考绩标准虚化成分大、监管不严流于形式等。

第二阶段：现代绩效管理在中国的萌芽阶段（清朝末期至 1979 年改革开放）。翻开近代史，除了可以看到军阀割据、列强入侵等不可遗忘的一页，以及“文化大革命”的风波，也可以看到民族工业在战乱中的萌芽与发展，这一时期也是西方绩效管理方法逐渐引入国内、缓慢发展的时期。

第三阶段：追赶和并轨发展阶段（1979 年至今）。改革开放至今是我国历史上绩效管理发展最快的时期，随着中国企业的国际化，西方的各种绩效管理思想在中国得到了实践和发展，平衡计分卡从 1990 年首次创立到引入中国只用了 3 年，《平衡计分卡：化战略为行动》自 1996 年出版以来，已经成为中国最畅销的管理类书籍之一。

（三）西方与中国绩效管理发展史比较

（1）中西方价值取向不同。中国的国情和传统文化与西方国家有很大差别。西方国家的价值观和我国有一定的差别，西方更强调的是个人奋斗，通过个人的奋斗就可以实现人生的价值、个人的成功，而员工对企业的前途并不太关心。这种价值观下的企业与员工的关系就成了纯粹的雇佣关系，不能很好地建立起团队关系，也就使企业的员工缺少一种归属感。但是东方国家中的企业更注重集体观念，更讲究人际关系，特别是亲朋好友的关系和地域血缘的关系，同时在企业内部也比较注重工作人员之间的友善。和睦的关系讲究“以和为贵”的主体哲学。

（2）中西方企业组织管理的方式和方法不同。在决策方式上，东方国家中的企业更强调股权高度集中，注重“掌管”，西方企业在管理方面主要体现为明确的权责制，这就给绩效管理的考核实施提供了更好的保障；在利益分配上，由于管理思路受到中国传统“中庸”文化的影响，东方强调的是平均主义，而西方强调的是差异化。

（3）中西方企业的主流业务模式不同。虽然我国正在经历翻天覆地的产业改革，呈现出创新发展驱动战略指引下以人工智能、大数据、新能源等为新发展点的产业模式，但从整体来看，我国仍保持了以制造业企业占据大多数的产业布局。由于制造业属于劳动密集型企业，主要依靠低成本的人力，所以这类企业人均创值低，人才链紧缩。而欧美企业则以资本密集型或知识密集型企业为主，企业人力资本投入高，主要由高精尖人才、初创团队、产学研一体化组织等构成。中国和欧美国家不同的企业主流业务模式决定了其所采用的管理方案也各不相同。

(4) 中西方企业的管理状态不同。我国目前企业的管理状态呈现以下特征：在管理体系方面，从我国开始探索市场化运作到现在不过四十多年的时间，众多企业还没有建立健全的组织运作模式，形成可复制的组织运行模板。管理体系以及与之配套的管理文化缺乏高度职业化的风气，使得违反职业操守的行为成本过低。在这样的环境下通过绩效考核的方式降低过失成本，将员工的行为约束到职业化的轨道上，是必由之路。

二、绩效管理的思想演变

与其说绩效管理是一种方法、工具，不如说绩效管理是一种思想、一种哲学。作为思想和哲学的绩效管理，能帮助企业更加科学地决策，帮助管理者更加高效地做好管理工作，实现经营目标，激发员工潜能。

(一) 绩效考核思想

绩效考核的发展也经历过几个不同的阶段：① 以业绩、结果为主要或唯一导向进行考核；② 综合结果、过程、要求相结合的考核方式，如电网考核法等；③ 关键绩效指标考核法（KPI 考核法）；④ 平衡计分卡考核法（BSC 考核法）；⑤ 全方位考核法（360 度考核法）。

最开始的绩效考核是以业绩、结果为主要导向的考核，但过于单纯的业绩考核容易把业务员培养成拜金主义者。基于此，综合的考核方式应运而生，如电网考核法。顾名思义，“电网”指一些绝对不能碰的红线，既可以是对业绩的考核要求，也可以是对行为的考核要求。目前，在国内用得比较广泛的是关键绩效指标考核法（KPI 考核法），每个岗位都存在多种考核指标，不同阶段的考核重点不一样，这就是 KPI。

为了与整体战略更紧密地结合，企业还可以采用 BSC 考核法，即平衡计分卡的考核方式。BSC 考核法更注重企业整体平衡发展，与企业战略、企业使命相结合，从学习成长、内部运营、客户、财务四个角度进行综合评价。世界 500 强的企业中有很多企业都在用 BSC 考核法进行考核，一般要求三大条件：信息化、战略清晰以及高素质的人才。需要提醒的是，刚开始做绩效考核的企业一般不使用这种方法。

比 BSC 考核法更全面的是 360 度考核法，又叫作全方位考核法。考核的信息来源包括：来自上级监督者的自上而下的反馈（上级）；来自下属的自下而上的反馈（下属）；来自平级同事的反馈（同事）；来自企业内部的协作部门和供应部门的反馈；来自企业内部、客户以及本人的反馈。需要注意的是，很多企业从一开始考核就用 360 度考核法，这其实是不可行的。360 度考核法要求客观地评估，要求员工理性、职业化，否则容易流于形式。所以，360 度考核法适用于管理成熟度高、员工职业化素质高的企业。

(二) 绩效管理思想

由于绩效本身含义丰富和每个人认识、理解事物的角度存在不同，在绩效管理思想发展的过程中，大家对绩效管理的认识也存在分歧。伴随绩效管理思想在实践中的广泛运用及深入，人们更加关注如何运用绩效管理的思想来保证员工绩效的持续提升，因此也就更倾向于将绩效管理主要看作对员工绩效的管理。绩效管理应该是管理者和员工之

间互相理解的途径，在绩效管理的过程中，员工和管理者应该明白：组织要求的工作任务是什么、工作应该如何去完成、到什么程度才算完成等。同时，绩效管理系统应该鼓励员工提高自身绩效，促使他们进行自我激励，并通过管理者和员工之间开放式的沟通来加强彼此的联系，这也是绩效管理思想不同于单纯绩效考核的重要体现。

（三）思想的演变

随着经济全球化和信息时代的到来，“绩效管理”的概念在 20 世纪 70 年代后期被提出。20 世纪 80 年代后半期和 90 年代早期，随着人们对人力资源管理理论和实践研究的重视，绩效管理逐渐成为一个被广泛认可的人力资源管理过程。

1. 绩效管理是管理组织绩效的系统

持有这种观点的代表性人物是英国学者罗杰斯（1990）和布瑞得鲁普（1995）。这种观点将 20 世纪 80—90 年代出现的许多管理思想结合在一起，将绩效理解为“组织绩效”，其核心思想是通过调整组织结构、生产工艺和业务流程等方面来推动组织战略目标的实现。在这种观点下，员工虽然受到组织结构、生产工艺和业务流程等变革的影响，但还不是绩效管理所要考虑的主要对象。在该观点下，绩效管理看起来更像战略计划。

2. 绩效管理是管理员工绩效的系统

这种观点将绩效管理看作组织对一个人关于其工作表现以及他的发展潜力的评估和奖惩。其代表人物是艾恩斯沃斯（1993）、奎因（1987）、斯坎奈尔（1987）等，他们通常将绩效管理视为一个周期。

3. 绩效管理是管理组织和员工绩效的综合系统

这种观点将绩效管理看作管理组织和员工绩效的综合体系，但此种观点内部却因强调的重点不同而并不统一。例如，考斯泰勒（1994）的模型意在加强组织绩效，但其特点却是强调对员工的干预，他认为“绩效管理通过将各个员工或管理者的工作与整个工作单位的宗旨连接在一起，来支持公司或组织的整体事业目标”；而另一种认识却是“绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力，提高他们的绩效，并通过将员工的个人目标与企业战略结合起来提高公司的绩效”。

三、从绩效考核到绩效管理

对于企业而言，绩效考核从来都不是目的，而是方法和手段，旨在通过一套正式的结构化制度来衡量和评价员工工作特性、行为和结果，并最终呈现一种判断式的结果；相比而言，绩效管理则强调推动问题解决和目标完成的动态过程。

（一）绩效考核与绩效管理的联系

绩效考核是绩效管理中的一部分。绩效管理是一个循环的过程，它需要通过绩效考核的目标制订、技能辅导、绩效评价、结果反馈、成果应用的过程来实现，因此不能将绩效考核和绩效管理视为单独的两个主体，如果没有联系，那它们将没有存在的意义（许晓光，2010）。

绩效管理是指企业为了促进员工绩效持续提升，使员工的努力与公司远景规划、目

标任务相一致,引导员工和企业实现同步发展,而采取的包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和绩效结果应用等一系列环节共同构成的一个完整绩效管理系统。绩效管理是一种事前控制、事中控制与事后控制相结合的体系,要达成的目标包括:① 设立绩效计划,与员工建立绩效契约;② 通过绩效实施过程的监督与辅导提升员工的绩效水平;③ 通过绩效考核,准确评估和诊断企业和员工的发展现状;④ 应用和反馈绩效考核的结果,推动企业的改革和发展以及促进个人能力的提升。绩效考核是绩效管理中的一个重要环节,同时绩效考核的好坏反映着组织绩效管理的效果,并在一定程度上影响下一次绩效管理的方向。

绩效考核是绩效管理中一个不可或缺的组成部分,可以为企业提供改善绩效水平的资料,帮助企业提高绩效管理的水平和有效性,使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平,帮助员工提高个人绩效能力。不同于以往仅以绩效考核片面评价组织绩效水平的方式,建构完善的组织绩效管理系统更能够激发绩效考核对员工的激励作用。因此,组织绩效管理体系为绩效考核提供了更加全面的支撑和保障,上联实施、下联反馈的结构设计能够为企业绩效考核延长附加价值,提升组织绩效管理的效用。绩效考核作为绩效管理的一个重要环节,既是对本次绩效管理效力的检验,又能为下次绩效管理循环提供改进意见,绩效管理成功与否在很大程度上取决于绩效计划制订的科学合理性与绩效考核的及时有效性。

绩效考核与绩效管理是两个具有紧密联系的概念。绩效考核始终是绩效管理过程中的重要环节,也是一种检验组织绩效管理水平的核心技术。绩效考核的成功与否不仅取决于绩效计划与评估方法的选择是否得当,在很大程度上还依赖于评估整个绩效管理过程的实施情况。因此,二者是相互依存、相辅相成的关系。

综上所述,可以看出绩效考核侧重于某一具体环节的执行,而绩效管理更加强调过程的实施准则、制度与改进措施,通过开放式的沟通交流,促使职工做出有利于企业的行为,上行下效,满足组织期望,并综合提升全体职工的职业素质与能力。

(二) 绩效考核与绩效管理的区别

绩效考核与绩效管理两个概念存在非常重要的区别。

首先,绩效考核是事后考核工作的结果,是管理过程中的局部环节和手段,侧重于判断和评估,强调事后的评价,仅在特定的时期内出现;而绩效管理是事前计划、事中和事后考核所形成的三位一体的系统,是一个完整的管理过程,侧重于信息沟通与绩效提升,强调事先沟通与承诺,伴随着管理活动的全过程。

其次,通常情况下,绩效考核被认为是用于员工控制,即员工的晋升、调职、解聘或加薪等涉及个人利益方面的执行依据,绩效考核需要建立在符合企业实际情况的基础之上,最大限度地保证考核公平。而绩效管理则是构建了一个更为宏观的企业管理体系,管理的重点在于,在管理者将一系列考核结果进行应用的过程中,需要在企业利益和员工个人利益之间找到微妙的平衡点,实施赏罚分明的管理政策,促进企业和个人长期有益的发展。绩效管理与绩效考核的主要区别,可以从人性假设、管理宽度、管理目的、管理者角色四个方面来理解(盛运华,2002)。

1. 对人性的假设不同

绩效考核的人性观是把人看作“经济人”，这种人性观认为人都是懒惰、趋利避害的，并且认为在没人监督的情况下员工会尽量少做工作或降低工作质量，因此需要强制员工进行工作。而绩效考核则是督促员工为企业做贡献的最佳办法，通过绩效考核可以鞭策员工提高其工作绩效。如今，人力资源管理更加崇尚“以人为本”的管理思想和“成就人”假说，认为每个人都有自我实现的需要，能够在工作中充分发挥自身优势，而非当成任何形式的工具。作为人力资源管理的一个环节，绩效管理恰恰体现了这种思想。人不再是简单地被控制，更多的是信任、授权和被激励（黄美灵，周茹，2011）。如今，冷漠的考核制度日渐被摒弃，更多的是坚持以人为本的原则进行员工考核，强调将人性放在第一位，更加注重的是人的思维、品行，使员工感受到集体的温暖。在绩效管理中多站在员工的角度考虑，将使一个公司变得更加融洽、团结。

2. 管理的宽度不同

管理的宽度主要指在管理上的各个环节的考察维度，体现了员工评价程序的完整性。首先，绩效管理是一个复杂的过程，需要制定严密的管理体系。如果管理评价过程需要5个环节，那么其管理宽度为5。其次，绩效管理其实是人力资源管理的一部分，影响着人力资源管理的很多方面，如人力资源规划、员工招聘、薪酬福利等。虽然绩效考核看似只是人力资源管理工作中的冰山一角，但是如果一个公司在员工的绩效考核中产生了疏漏，那么对整个公司架构都会产生影响。

3. 管理的目的不同

在绩效管理中，绩效考核发挥着连接绩效实施和绩效反馈与面谈的桥梁作用，依照既定的标准、应用适当的方法来评定员工的绩效水平、判断员工的绩效等级，从而使绩效反馈与面谈有针对性。从人力资源管理的角度上看，绩效管理的目的主要有：① 为人员的内部供给计划提供较为详尽的信息；② 为更有效的职位分析提供依据；③ 为员工薪酬调整提供信息；④ 为制订员工培训与开发计划提供依据，并在此基础上帮助员工制定个人职业生涯规划，从而实现企业与员工的双赢。

4. 管理者扮演的角色不同

在绩效考核中，管理者占据了裁判位置；而在绩效管理中，管理者的身份是多方位的，可以是辅导员、记录员、裁判员。相应地，其承担的责任也是多方面的，需本着公平公正的原则，根据不同的维度对员工进行综合评价。在与员工进行沟通时，管理者是辅导员，需要与员工敞开心扉，站在员工的角度考虑问题，为员工的职业规划提供指导；在沟通过程中，管理者要做好记录员角色，要与员工仔细沟通，详细记录他们的想法，确保自己领会到员工的想法，形成记录，供以后参考。最后，在承担裁判员角色时，要大公无私，保证绩效考核成绩的公平公正。管理者不同的角色都需要承担不同的责任，管理者需要及时地转变思维和身份，只有这样才能更快地、更好地完成绩效考核工作。

（三）绩效考核与绩效管理的目标转变

从绩效考核到绩效管理的目标转变，应由强调考核本身转变为强调以管理为中心、

以提高绩效为目标。传统考核体系是单纯为考核而考核，将考核仅仅看作对员工一年来绩效状况的一个评价，显然或者不被人们重视、流于形式，或者容易引起人们的焦虑情绪；而新型绩效管理体系已经由传统的行政目的（作为薪酬、晋升的依据）向绩效提升、能力开发的目的转换。新型绩效管理体系注重对员工的管理，将考核看作收集绩效信息、帮助员工理解绩效标准、了解目标进展情况和取得更好的工作效果的一个途径。这样可以使员工以平和的心态正视个人长短，避免员工过分看重物质结果，而忽视了更为重要的绩效改善目标。在实现组织发展目标的同时，提高员工的满意度和未来的成就感，最终实现组织和个人发展的“双赢”（齐薪，2010）。

（四）绩效考核与绩效管理的方法转变

方法上的转变由原来单向的评价转变为双向的沟通。绩效考核应由原来的管理者为员工填写一张绩效评价报告单转变为管理者与员工相互沟通的一个机会。通过沟通使员工明晰考核标准，准确掌握自己的绩效状况，形成顺畅的沟通渠道，从而使员工与管理者之间的沟通内耗降至最低，增强员工和管理者之间的信息共享，提升二者交流与沟通的效率，避免因认知上的差异所带来的冲突。而且这种沟通不仅注重效果，更注重创新，为员工规划出有意义的努力方向，能够有效指导员工取得更大成就，从而也使人本理念上升到更高层次。

绩效管理过程是一个强调沟通的过程，它包括沟通组织的价值、使命和战略目标，沟通组织对每一个员工的期望结果和评价标准以及如何达到该结果，沟通组织的信息和资源，等等。费迪南·佛尼斯（Fournies，2002）在著名的《绩效！绩效！提高员工业绩的教导对谈法》一书中指出：“没有人可以完全掌握最后结果，管理者必须将管理重心放在员工是否完成你要求的工作上，管理者只能管理员工做的事，以及他们会产生结果的行为……”所以，现代绩效管理的重点是通过持续的沟通对员工工作过程和行为进行管理（沈育，2005）。

（五）绩效考核与绩效管理的作用转变

作用上的转变体现在对公司和企业进行的控制和管理作用转变为在人力资源管理中的应用方面。传统的绩效考核在实际的管理过程中，首先，绩效考核可以帮助企业更好地选拔人才，为企业的人员调整提供有力的依据；其次，对于被考核者来说，绩效考核可以帮助其提升工作能力，促进其更快地成长；再次，绩效考核对于薪酬的管理也有很大的作用；最后，绩效考核也具有一定的约束作用，与之对应的也有激励作用。然而绩效管理的作用是：首先，促进组织和个人绩效的提升，绩效管理能够节约管理者的时间，避免冲突，促进员工的发展；其次，促进管理和业务流程优化，从公司整体或本部门角度出发，尽量提高处理事情的效率，使组织运行效率逐渐提高；最后，保证组织战略目标的实现，管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解就成为部门的年度业绩目标，各个部门向每个岗位分解核心指标就成为每个岗位的关键业绩指标（游思远，2009）。

第三节 绩效管理的理论基础

绩效管理思想及方法经历了传统的非系统化到现代的系统化的演变,其理论在形成和发展中吸纳了各种管理理论的思想和方法。本节主要讲述绩效管理的一般理论基础和直接理论基础。

一、绩效管理的一般理论基础

绩效管理理论是建立在现代企业发展基础之上的,因此绩效管理所依赖的理论基础与现代管理理论密切相关,主要包括控制论、系统论、信息论、行为科学论、管理学论五大理论。

(一) 控制论

1. 控制论的主要思想

控制论的基础是系统方法,这种方法是用来研究存在于复杂系统中的沟通信息流,在 20 世纪 30—40 年代,工业自动化盛行,产生了伺服机构理论,也就是自动控制理论,继而控制论也在此基础上形成了。在 1948 年,著名作家诺伯特·维纳出版了《控制论》一书,此书为控制论的研究奠定了基础。

控制论的核心思想表明,神经系统可以被视为自动控制系统,系统的每个部分通过控制系统发出的指令来获取控制信息,然后按照控制信息执行指令,执行完毕后反馈输出一个执行结果。对整个系统的控制来说,反馈这一环节起着关键作用,是控制论中的核心问题。

2. 控制论在绩效管理中的应用

控制论在绩效管理中的体现在于:可以使用控制活动获取反馈信息,反馈信息可以达到不断调整目标和手段的作用,当既定目标和计划非常明确时,控制职能的含义就包括把它们和标准进行对比,度量实际情况,再输出可以使组织活动更加协调,促使其往正确方向达到动态平衡的信息。控制论这一思想表明,如果企业需要更好地实现组织目标,那么就需要依赖反馈控制机理,把既定目标作为标准,把目标执行结果不断与标准进行对比,使企业不偏离原目标的轨道。显而易见,这里充分体现了控制论的思想,也是绩效管理能够控制企业组织战略目标实现的基本依据。

(二) 系统论

1. 系统论的主要思想

系统论的基本思想是指将需要研究的对象视为一个整体系统来看待。系统是普遍存在于世界的,任何事物都能看成一个系统。系统论的基本分析方法就是,把需要研究的对象当作一个整体系统,然后去分析它的结构和功能,研究系统、要素、环境三者的相互关系和变动的规律性,以把握系统整体,达到最优的目标。

系统论的核心思想是整体观念。任何系统都是一个有机的整体,它不是各个部分的

机械组合或简单相加,各个要素在系统中都有特定的作用,它们之间是互相关联的,从而组成一个不可分割的整体。

2. 系统论在绩效管理中的应用

根据系统论的观念和思想,首先,可以把企业看作一个大的系统,企业由很多子系统构成;其次,企业组织这个系统是一个开放的系统,它需要和周围的环境不停地交流;最后,企业在进行管理时必须从企业组织整体的角度出发去考虑和评价问题。

系统具有集合性、层次性和相关性三个特性。这三个特性在绩效管理中的体现在于:

① 系统最基本的特性是集合性,一个整体的系统是由很多个子系统构成的,人力资源管理就是一个大的系统,绩效管理就是其中一个子系统,或者可以认为绩效管理是整个企业管理的子系统,子系统的水平高低对整个企业发展的作用也是至关重要的。② 系统的结构是具有层次性的,把绩效管理视为一个系统,它包括组织绩效、部门绩效和员工绩效三个层次。③ 系统还具有相关性,系统各个要素之间不是独立存在的,而是相互关联、相互依存和相互制约的。绩效管理中的各个环节也是相互关联、相互依存的。

(三) 信息论

1. 信息论的主要思想

信息论的基本分析方法是数理统计方法,用于研究分析信息的度量、传递和变换规律。信息论的主要研究内容是通信和控制系统中的信息传递普遍规律,以及对信息的获取、度量、变换、存储和传递等问题的最佳解决方法。

信息论的概念是在 20 世纪 20 年代时被申农和维纳从通信和控制的角度提出的。在现代的生产经营活动中,存在着两种流动:一是社会人力、物力和财力的流动;二是当下大量数据资料等信息的流动。信息流的畅通是保证资本流通的基础,人力、物力和财力的流通是整个生产经营活动的主体。由此可见,信息是企业管理的基础,企业管理水平的提高在很大程度上取决于信息质量的提高。

2. 信息论在绩效管理中的应用

企业绩效管理是通过自上而下和自下而上等多方向信息传递而实现的企业人才、信息、资源互通以及优化配置的管理实践过程。信息论思想在组织绩效管理中的重要性体现在:可以有效提高组织信息传递的速度与信息加工的准确性,能够在企业绩效管理实践中加强有效的沟通,将更多管理资本投入关键领域的建设当中。因此,实现企业绩效管理信息化是企业绩效管理水平提升的基础和关键。

(四) 行为科学论

1. 行为科学论的主要思想

行为科学理论的传播逐渐改变了管理者的思想观念和行为方式。行为科学论的思想是将以“事”为中心的管理转变为以“人”为中心的管理,从对“规章制度”的研究发展到对“人的行为”的研究,从“专制型管理”向“民主型管理”过渡。在绩效管理实践过程中,需要对组织中人的行为做一系列假定,企业管理者只有清楚地认识到组织中人的行为特性后,才能成功地运用相关信息去影响并控制组织中的人员行为。

2. 行为科学论的特点

行为科学论具有以下六个特点：① 把人的因素作为管理的首要因素，强调以人为中心的管理，重视职工多种需要的满足；② 综合利用多学科的成果，用定性和定量相结合的方法探讨人的行为之间的因果关系及改进行为的办法；③ 重视组织的整体性和整体发展，把正式组织和非正式组织、管理者和被管理者作为一个整体来把握；④ 重视组织内部的信息流通和反馈，用沟通代替指挥监督，注重参与式管理和职工的自我管理；⑤ 重视内部管理，忽视市场需求、社会状况、科技发展、经济变化、工会组织等外部因素的影响；⑥ 强调人的感情和社会因素，忽视正式组织的职能及理性和经济因素在管理中的作用。

3. 行为科学论在绩效管理中的应用

行为科学论在绩效管理中的应用主要体现在以下四个方面：① 行为科学论强调的是企业管理中人的因素的重要性；② 行为科学论主张应该从社会学和心理学的角度来研究企业管理；③ 行为科学论把社会环境看得非常重要，人们的相互作用关系对劳动效率也会产生影响；④ 行为科学论认为人在表达思想、感情和欲望时往往体现在行为上，管理的一大作用是促使人们产生一种行为动机，即从人产生行为的本性上去激发出动力。

（五）管理学论

1. 管理学的主要思想

管理学论是一个综合交叉学科，而绩效管理也是比较综合的一套管理实践过程，对绩效管理影响较大的是管理学论的广泛性和多样性。管理学既有理工类学科的属性，也有社会学科的属性，它是一门在数学、社会科学和经济学等学科的边缘发展起来的综合性新学科。例如，当运用管理学去定量分析、研究问题时采取的是数学方法，但是在定性分析问题采取的是逻辑推理和辩证分析的方法，还有一些情况采用两者结合的方法。现代的管理学论是以控制论、系统论和信息论三大理论作为理论基础的，应用数学模型和电子计算机手段来研究、解决各种管理问题。

2. 管理学常用的方法

管理学常用的方法包括以下八种：① 运筹学的理论方法，包括线性规划、非线性规划、整数规划、动态规划、目标规划、排队论、库存论、网络分析等；② 生产计划和管理；③ 质量管理；④ 决策分析；⑤ 计算机仿真；⑥ 经济控制论；⑦ 行为科学；⑧ 管理信息系统。

3. 管理学论在绩效管理应用中的优势

管理学论在绩效管理应用中具有三个方面的优势：首先，管理学论使复杂的、大型的问题有可能分解为较小的部分，更便于诊断、处理；其次，在系统研究的基础上进行决策，可以提高绩效管理过程中决策的科学性，但管理者必须重视细节和遵循逻辑程序；最后，运用管理学论有助于管理者对不同的选择进行评估，明确每种方案具有的风险性和机会性，这样便更有可能做出正确的选择。

二、绩效管理的直接理论基础

绩效管理是一项非常体系化的工作，是企业管理优化目标直接推动下的产物，因此绩效管理最直接的理论基础与企业战略以及人力资源管理工作方方面面都密切相关。

（一）目标管理理论

1. 目标管理理论的主要思想

20 世纪 50 年代，彼得·德鲁克在他的《管理实践》一书中提出了目标管理理论，其基本思想有以下几个方面的内容。

（1）企业的任务必须转化为目标，企业管理人员必须通过这些目标对下级进行指导，并以此来保证企业总目标的实现。

（2）目标管理是一种程序，使一个组织中的上下各级管理人员统一起来制订共同的目标，确定彼此的责任，并将此责任作为指导业务和衡量各自贡献的准则。

（3）每个管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。

（4）管理人员和工人依据设定的目标进行自我管理，他们以所要达到的目标为依据进行自我控制、自我指挥，而不是由他的上级来指挥和控制。

（5）企业管理人员对下级进行评估和奖惩也依据这些分目标来进行。

2. 目标管理的过程

典型的目标管理有如下八个步骤。

（1）制订组织的整体目标和战略。

（2）在经营单位和职能部门之间分配主要目标。

（3）单位管理者与其上司一起合作确定具体目标。

（4）在部门成员的合作下将具体目标落实到每位员工头上。

（5）管理者与下级共同制订计划并达成协议。

（6）实施行动计划。

（7）定期检查完成目标的进展情况，并向有关人员反馈结果。

（8）通过基于绩效的奖励强化目标的成功实现。

3. 目标管理理论在绩效管理中的应用

目标管理理论渗透进绩效管理，形成一种以目标为导向的绩效管理技术，能够有效地加强上下级员工的绩效沟通，制订具有明确考核周期和明确方向的考核目标，并督促个体达成目标。此外，目标管理法促使管理者鼓励员工积极寻找自我评价和自我发展的方法，鞭策员工对工作的投入，创造一种激励环境，从而帮助组织实现高效的绩效管理。

（二）激励理论

1. 激励理论的主要思想

激励理论是行为科学的核心理论，又是管理心理学、组织行为学的重要内容。大致有以下四种激励理论模式。

(1) 需要激励模式：理论认为需要是多层次的，低层次的需要得到满足后，才会转而追求高层次的需要，马斯洛的需要层次理论和赫兹伯格的双因素理论影响最为广泛。

(2) 动机—目标激励模式：理论基础源于弗鲁姆提出的期望理论，用计算公式表示为

$$\text{激励力} = \text{期望值} \times \text{效价}$$

(3) 权衡激励模式：理论基础为亚当斯提出的公平理论。他认为员工更为关注的不是报酬的绝对值大小，而是报酬的分配是否公平合理以及自己是否受到公平待遇。

(4) 强化激励模式：依据的激励原理是斯金纳创立的强化理论。

2. 激励理论在绩效管理中的应用

激励理论对绩效管理的实施具有一定的指导作用。

在需要激励模式下，当员工低层次的需要得到满足后，高层次的需要追求表现为希望知道自己的绩效水平如何，希望自己的工作成绩得到企业的认可，超越自我实现价值，而这些通过绩效管理才能实现，所以员工具有期待绩效管理的内心愿望。

在动机—目标激励模式下，我们在进行绩效管理，制订绩效目标时，既不宜低，也不宜高，目标制订得要适度。

在权衡激励模式下，绩效目标要事先沟通且可衡量，绩效管理体系严密，尽管评估者误差可能存在。

在强化激励模式下的评估显然更能使员工感到公平，更能激发员工潜能，绩效评估结果的运用本身就是以绩效为基准的正强化、负强化过程，这正符合强化激励理论的思想。

(三) 成本收益理论

1. 成本收益理论的主要思想

成本收益理论的主要思想为：管理活动是一种价值产出，任何一项管理职能存在的意义都在于：此项管理活动正在或者即将为企业创造经济效益，即实现收益和潜在收益之和大于管理职能本身的成本。

2. 成本收益理论在绩效管理中的应用

成本收益理论对绩效管理的指导意义体现在如下两个方面。

第一，对员工而言，配合绩效管理与抵触绩效管理均可看作员工与企业双方博弈时的不同决策，企业依据员工不同决策给予其不同的回报，员工能预见的收益最大化应该是支持绩效管理。

第二，对企业而言，绩效管理本身所发生的直接成本与机会成本之和应该小于绩效管理所带来的现实收益与潜在收益之和，只有这样，企业才存在实施绩效管理的经济理由。

(四) 权变理论

1. 权变理论的主要思想

权变理论于 20 世纪 70 年代产生，这种理论认为管理是环境的函数，管理行为应随

着环境的改变而改变。

由于企业所处内部环境与外部环境的发展变化,权变理论认为不存在一种适用于各种情况的普遍原则和最好办法。管理人员必须依据组织外部环境的要求和组织成员的需要等具体情况来确定其相应的组织和管理方法。管理职能需要依据各具体情况具体分析,管理技术也要随机应变。

2. 权变理论在绩效管理中的应用

对所有企业而言,并不存在一个统一的、在所有情况下都适合的最优绩效管理体系,绩效管理体系的设计必须建立在对企业内部环境和外部环境进行分析的基础上,并随着环境变化适时调整。

(1) 在绩效评估的方法选择上,应根据企业自身的特点,避免绩效管理工作的简单化和一般化。根据权变理论,企业在选用自己的绩效评估方法时,首先要弄清自身所处的内部环境和外部环境,应用该方法的其他企业有何可借鉴的地方,分析该方法发挥作用的前提条件,才能加以变通,使之在本企业中真正被有效地运用。

(2) 在绩效管理体系的设计上,应注意和不同的企业文化环境相结合。不同的企业文化环境导致不同的领导方式、不同的工作氛围。因此,根据权变理论,在设计绩效管理体系时一定要综合考虑多方面的因素。

(五) 管理控制理论

1. 管理控制理论的主要思想

任何活动的起端都是有目的的,而绩效管理作为一种管理活动,也拥有它固有的目的——提高组织的绩效。作为一种指导,管理控制理论对于不断变化环境下的组织目的的实现具有重要意义。

什么叫作管理控制理论呢?管理控制理论是一个非常实用的边缘性学科,它研究的主要内容是如何在不断变化的环境中保持平衡,它的形成建立了一种语言和技术,为研究一般的控制和通信奠定了基础,并且也创建了一套思想和技术来便于通信和控制问题的个别表现也能得到分类。管理控制理论运用非常广阔,从自然科学到社会科学领域,管理控制理论都有涉及,它被用于探究社会、经济现象中有关控制、通信和调节的问题。

2. 管理控制理论在绩效管理中的应用

管理控制理论是绩效管理的理论基础,而管理控制理论又是建立在系统论、控制论和信息论的基础之上的。正因为能够纳入绩效管理理论基础的理论范围如此之广,并且这些理论之间又存在或多或少的联系,所以未来的研究更加需要考虑以下两个方面:一是确保基础理论研究的完整性。研究者首先需要对完整的绩效管理理论所应具备的特征有所认识,从而能够更加有方向地寻找相关理论,并对已经识别出的各种理论是否足以构成绩效管理的理论基础进行判断。二是提高基础理论研究的系统性。由于来自不同领域的各种理论之间可能存在或多或少的联系,因此,未来的研究应当关注不同理论是如何有意义地整合在一起,系统地构建起绩效管理的理论基础。

第四节 绩效管理的发展变革

现代管理最主要的任务是应对变化，时代在更替，绩效管理也在不断变化中发展。本节主要介绍绩效管理面临的新时代、新时代带来的挑战以及未来的发展趋势。

一、不断变化的社会环境

毋庸置疑，我们正在经历一场社会经济环境的巨变，企业的内部结构和外部环境正在发生迅速而深刻的变化。

（一）VUCA 时代

随着世界经济形势的风云变幻，互联网、大数据、人工智能等技术的迅猛发展，全球的商业环境正在发生着迅速而深刻的变化。宝洁公司（Procter & Gamble）的首席运营官罗伯特·麦克唐纳（Robert McDonald）曾经描述这一新的商业世界格局为“这是一个 VUCA 的世界”。

什么是 VUCA？VUCA 是以下四个英文单词首字母的缩写。

volatility（易变性），可以理解为变化是主题，经济环境、市场环境和企业之间不断发生的一系列变化反而会成为一种常态现象，而且由变化引发或催化出的变化将会更加迅速地产生新的变化。

uncertainty（不确定性），可以理解为经济环境、市场环境和企业由于变化引发的一系列事件，将会越来越难以被预先发现和提前准备。人们越来越难以预测未来市场一定会朝哪个方向发展，难以预测某个产业或企业未来一定会发生什么。

complexity（复杂性），可以理解为经济环境和市场环境将会变得非常复杂。企业可能会受到来自不同类型、不同领域、不同因素的各类事件的影响。企业将面临许多问题，可能是从来没有想象过或发生过的。

ambiguity（模糊性），可以理解为经济和市场环境中事件发生的因果关系已经变得越来越模糊，不那么容易被推测。同时，行业或产业的边界也将会变得越来越模糊不清，不像工业时代那样泾渭分明。

传统的绩效管理是企业需要员工做某类事情，这些事情来自于自上而下的指标和工作分解。即使过程中有自下而上的沟通，但最终的目标通常也会以上层的意见为准。员工个人的自主权很小。在 VUCA 时代，瞬息万变的市场环境让人难以预测，今天朝这个方向走还是康庄大道，明天就有可能变成万丈深渊。这时，来自企业顶层的决策和变化将会是缓慢的，等来自顶层的变化传导到员工时，可能为时已晚。最好的方法是让员工掌握一定的主动权，根据市场的需要和变化及时调整、修正工作内容和结果。

传统绩效管理中的企业更注重结果的输出，一切以结果为导向，并且为了获得企业想要的结果，把员工绩效管理的结果直接反映在薪酬或奖惩上。绩效管理变成了一种对员工行为的束缚，而不是对员工意愿的激发。VUCA 时代的绩效管理并不是不重视结果，而是把简单的重视结果变成更重视岗位的产出和实际为企业创造的价值。在 VUCA 时代，

优秀人才会变得异常抢手，对人才的绩效激励已经不是单纯地与薪酬或奖惩挂钩，而更多体现在精神层面。

VUCA 时代的绩效管理与传统的绩效管理方式的比较，如表 1-2 所示。

表 1-2 VUCA 时代的绩效管理与传统的绩效管理方式的比较

	VUCA 时代的绩效管理	传统的绩效管理
管理逻辑	市场需要员工做的事	绩效是行为
管理导向	导向产出	工作行为
管理结果	不直接与薪酬奖惩挂钩	直接反映在薪酬奖惩上

（二）技术革新

互联网、云计算、移动互联网等新技术的发展，已经让日常生活发生了重大的改变，甚至带来了生活方式的转变，这也必然会对人力资源管理产生巨大冲击。

例如，微信改变了生活：目前，中国智能手机用户数量已经位居全球第一，达到 13 亿。中国用户用量最多的前三个 App 是微信、QQ 和百度地图。微信从 2010 年策划至今十多年的时间，已经覆盖了中国 94% 以上的智能手机，月活跃用户达到 8.06 亿，用户覆盖 200 多个国家，使用的语言超过 20 种。今天，我们可以通过微信发朋友圈、看朋友动态、沟通信息、发语音和视频、购物、点餐、付款、收款、听课、看书、组织活动等，几乎覆盖了我们生活的全部。

技术革新推动着人们生活方式与企业管理方式的变革，这对企业人力资源管理人员也提出了新的要求，即必须对新技术保持一定的好奇心与敏感度，能随着企业的发展，结合实际所需，将这些新技术应用于人力资源管理的实践当中。另外，人力资源管理人员也需要引进专业的综合性人才，这些人才既懂专业技术又掌握人力资源管理方法，他们对于推进新技术在人力资源管理中的应用是非常关键的。

（三）新型组织模式与职业人

技术革新催生了新的行业，目前，一些国家倡导发展新型行业，如新一代信息技术、节能环保、生物、新能源、新材料等，与传统行业相比，在这些新型行业中人才流动更加频繁，人才稀缺程度更高，员工年龄更趋于年轻化。

这些新型行业对于专业人才的需求非常强烈，有的不惜以重金从传统行业、学校或海外引进核心人才，对于专业接近的传统行业，部分核心人才就受到新型行业的冲击，在薪酬体系、绩效管理体系上，不得不进行调整，以避免核心人才的外流。

此外，近几年以来，行业的发展与变化也非常快，在新型行业中又不断涌现出细分行业，这些新型行业在不断改变着我们的生活，同时，也促使传统行业的业务转型。这样，在人才的融合与竞争上，传统业务面临的另外一个问题是人才的转型。通过改变薪酬策略、调整薪酬结构、重新制定绩效管理制度、创新员工激励办法等方式，来引导人才吐故纳新，这已经成为现代人力资源管理的重要课题。

在企业的人员分布上，“60 后”“70 后”多为企业的高层，“80 后”多为企业的中层，

而占员工数量大多数的普通员工多为“90后”。在一些新型行业中,员工更趋年轻化,可能高层、中层、员工都是“90后”,平均年龄只有20多岁。在这样的员工年龄结构中,人力资源的管理理念正在不断被更新,或者说,为了适应越来越年轻的新一代职业人,人力资源管理的很多观念、方法要不断更新。

“90后”新一代职业人普遍具有年轻、活跃、勇于接受新事物、开放、独立等优点,但由于受独生子女、经济优越等成长环境的影响,也存在追求个人感受、责任心不强、依赖网络等问题。这一代职业人已经成为企业的主流员工,企业的人力资源管理也因此面临较大的挑战。原来发挥作用的激励方式对“60后”“70后”“80后”员工有效,但对“90后”员工不一定有效。新一代职业人更注重被尊重、兴趣、工作环境、人际关系,更加注重个性化、公平感以及参与度等非物质激励的因素。

(四) 国际化

随着经济实力的增强,中国已经从前些年的引入国外企业、学习吸收国外企业先进经验,转变为中国企业走出去、进行国际化转型,包括国际化业务的拓展、与海外企业开展业务合作、股权引入外资、在海外上市等。中国企业业务的国际化发展必然产生中国企业管理的国际化与人才的国际化,包括中国员工派驻海外、引进海外人才等。为了适应这一转变,人力资源管理人员必须在国际化劳动政策、国际化人才管理、多元化企业文化环境等方面进行提升。

二、绩效管理面临的挑战

市场不变的规则就是永远在变。数字化时代的到来,对企业的绩效管理发出了新一轮的挑战,这种挑战体现在绩效管理理念转变、绩效管理实施难度加大,信息系统建设不完善,大数据技术应用不成熟等方面。

(一) 绩效管理理念转变

1. 参与交互理念:关注“员工心声”,不止于“上传下达”

绩效管理涉及员工薪酬发放、职业晋升等切身利益,员工的敏感度较高,如果一味地采取自上而下的行政命令方式下达考核计划、指标和任务,或者员工绩效参与程度不高,就容易造成公司绩效管理就是考核、监控、惩处员工的手段,导致员工理解及执行不到位、配合度不高甚至产生反感情绪等一系列问题。“互联网+”时代下,连接、娱乐和存在感成为人们的强需求,人们普遍希望通过参与获得认同、支持和需求满足,这就要求在绩效管理过程中,员工由传统的被动式参与向主动式参与转变,通过绩效目标承诺、绩效过程反馈、绩效自评、绩效面谈等各环节,反馈个人需求和建议,并被企业理解、接受和尊重,实现参与感、归属感和成就感三感合一(秦宇阳,2012)。

2. 用户至上理念:关注“客户指标”,不止于“财务指标”

企业作为追逐经济效益的市场主体,往往将绩效管理作为战略目标达成、经济价值实现的管理工具,收入、成本、利润率等财务指标是其关注的核心指标。“互联网+”时代,客户需求日益多样化、个性化和定制化,企业盈利的关键点不再是“生产消费者用

得上的产品和服务”，而是“提供客户需要的产品，满足消费体验”；绩效管理应从效益导向为主转变为客户导向为主，基于客户需求满足和体验提升，进而实现企业经济目标。如小米公司鼓励员工以客户为中心，不考核销售额，产品体验满意度就是核心指标，如手机维修 1 小时完成、配送在两天之内、客户接通率为 80%等。

3. 共享价值理念：关注“价值分享”，不止于“价值创造”

基于价值链角度，绩效管理是遵循“价值目标—价值贡献—价值评估—价值分配”的系统流程方法和管理工具。KPI 模式下，基于总体绩效指标的压力，企业往往关注每个员工绩效价值创造的多少，而忽略了绩效创造过程中员工与员工之间、企业与员工之间的互动和价值分享。“互联网+”时代，以共享单车、共享充电宝等为代表的共享经济兴起，其本质是供需双方在服务过程中得到分享式体验等社交化满足。绩效管理应成为企业价值增量管理的有效工具，鼓励考评双方增强沟通、互信和互助，实现“价值分享—价值创造—价值增值”的良性循环，正如华为总裁任正非所说，“绩效考核要以是否为企业增加价值创造为依据，同时，要强调分享收益、分担风险，保持一个自由弹性的机制”。

4. 数据平台理念：关注“数据挖掘”，不止于“数据积累”

绩效管理的科学性和有效性离不开绩效数据的支撑，KPI 模式下，传统企业更多地以短期目标为着眼点，以结果为导向，借助绩效数据搜集和积累，用于识别高绩效员工并帮助其持续提升。“互联网+”时代，各类信息呈指数级增长，大数据技术的迅速发展使得挖掘“数据宝藏”成为可能。大数据思维应成为企业推动绩效管理水平提升的重要一环，利用绩效数据进行综合思考、逻辑分析和预测，即在数据积累的基础上，有目的、有步骤地进行横向数据调用和关联分析，以及纵向数据的深层次分析，挖掘数据背后所揭示的行为标准、行为规律和发展趋势等，以支撑针对性改进和预先规划绩效管理工作，提升管理效率和前瞻性水平。

（二）绩效管理实施难度加大

企业步入成长期以后，必须通过设计行之有效的组织管理结构才能适应公司业务迅速发展的现实需要，因此，适宜的组织结构和企业管理制度体系对保障企业正常运转具有重要价值。与此同时，管理者也更加重视对组织和员工的业绩进行考核，但由于企业建立绩效考核制度的初衷多是为了对工资奖金发放提供依据，因此在实际的绩效管理过程中，唯有绩效考核评价环节受到了较高的重视，企业绩效指标的设计、考核体系的针对性和适用性以及绩效考核监管等环节仍然存在诸多问题。

1. 企业绩效指标不合理

一方面，随着企业面临竞争环境的变化，企业业务不断分化与扩张，企业员工承担的业务工作内容势必多元化，而现有的绩效考核指标、绩效额度都与现行的业务内容不匹配。另一方面，从绩效指标的完成难度来看，诸多绩效指标的设置是从公司盈利角度来设置的，远超实际员工能实现的额度，这打击了员工努力工作的积极性，而且对绩效管理良性发展不利。

2. 缺乏针对团队的绩效考核体系设计

目前大多数企业的绩效考核仅停留在对个人的考核,然而诸多业务的开展是由团队通力合作实现的,个人的绩效与团队、科室和部门密不可分。但在现行的绩效考核体系中,往往由于团队绩效体系设计的困难性而仅对个人进行绩效考核,从另一个视角来说就是否定了团队的作用。长期执行这种绩效考核指标,会减少团队合作的深度与广度,并滋长“个人英雄主义”,忽视对团队与部门绩效的责任感,最终削弱整个部门的凝聚力和战斗力。此外,当个人的绩效指标与团队绩效指标相冲突时,员工往往更注重个人的绩效而忽略甚至放弃团队的绩效指标,最终将导致整体企业文化与团队建设散乱。

3. 企业绩效奖励机制不健全

众所周知,企业员工激励对保证员工积极性意义重大,而且员工奖励也是企业绩效管理的重要内容。现有的绩效奖励机制一方面停留在单一的物质奖励层面,这对于员工的激励作用维持时间较短,而且不同受教育水平的员工对奖励方式的感知不一样,需要有多元的奖励方式。另一方面,现有的绩效奖励机制过分关注于短期企业收益,而忽略了企业的长期经营目标与收益目标。这种短期很丰厚的奖励机制虽然能在短期内急速提升企业效益,但长期则不利于企业目标的树立与完成,而且员工在这种情况下就会出现更认钱,而不是企业文化的问题,一旦企业停止这种奖励机制,就会流失大量员工。

4. 企业绩效管理的监管缺失

权力与约束自古就是管理者需要思考与解决的问题。绩效管理的执行部门拥有较大的权力,在制定绩效考核内容中尚未考虑监管问题,往往容易在绩效考核的过程中出现徇私的现象,如补打考勤、提升绩效等级等。而且,就算这种现象被发现了,企业采取的最多也只是调整用人、通报批评等后续管理措施,不能从根本上解决监管缺失的问题。另外,监管角色的缺失加上不能从法律层面约束权力使用人的行为,最终损害的是企业的利益。

5. 企业绩效管理形式化

诸多企业虽然存在绩效管理,但绩效评估都流于形式,部门内高绩效长期被固定人选占据,或者绩效配额趋于一致,这都不利于绩效管理的发展。绩效管理的结果较多地被企业领导或部门领导关注,但忽略了绩效管理的过程,不注重绩效管理过程中员工情绪的变化,轻视过程管控,这就很难达到企业管理优化的目的。最后,也有诸多绩效奖励单一,出现“同工不同酬”的乱象,易滋生消极怠工的负面情绪。

(三) 信息系统建设不完善

知识经济时代的新特征对人力资源管理提出了更高的目标和要求,人力资源的开发与管理也将发生重大变化。随着以计算机为基础的信息技术的飞速发展,组织中的人力资源信息化管理进程不断加快。在现代信息技术的基础上,应用先进的绩效管理理念进行绩效管理信息系统设计,以实现组织对员工绩效的信息化管理,从而发挥了组织中人力资源的效能,提高了组织的核心竞争力。

我国人力资源绩效管理信息化的研究刚开始起步,国内的一些软件公司推出的产品

还存在一定的缺陷,例如,偏重软件使用的一般性和通用性,不能完全涵盖组织特有的管理活动,应用范围受到限制;软件的一些附加功能是组织不需要的,给组织带来经济上的浪费;系统软件只体现出组织对员工单纯的考核,而未能充分体现出绩效管理的管理职能。

因此,只有在系统地学习了绩效管理的基本理论的基础上,以科学、完整、系统的设计思想为指导,才能够真正设计出适合具体组织的绩效管理信息系统。

从这几年的实际工作来看,财政绩效管理部门所需的信息量大,涉及部门多、事项多,各种基础信息、资料和数据必须经过科学的统计分析和归纳整理。全国各地市财政绩效管理部门都试图通过利用现代化的网络信息技术,建立完备的财政绩效管理软件系统,构建绩效管理基础资料数据库,同时加强对财政支出的绩效分析,提高绩效管理的质量与效率。

经过近几年探索,我国对信息系统的建设已有所突破:财政部在预算编制系统中增加了绩效目标管理模块,实现绩效目标申请、审核、批复的系统操作,广东省、江苏省、山东省等部分省绩效管理信息化程度进程加快。

(四) 大数据技术应用不成熟

绩效管理离不开各种绩效数据的支持。只有平时做好了数据的搜集积累,才能在考核时运用科学的评价方法,识别出高绩效组织和人员;才能有效避免人为主观判断,保障绩效考核的公平公正。

但在日常工作中,实际情况通常表现为数据滞留在各级层面、各个组织,收集时需要层层上报,很难保证数据时效性,严重影响了绩效纠偏的速度,而且数据口径难统一、数据采集难实现、数据遗漏缺失等问题突出,极大地制约了绩效信息的准确性。

同时,绩效管理人员在信息获取沟通和数据检查校对上投入了大量的时间,难以集中精力分析数据背后的深层原因,找到解决措施,实现绩效纠偏。工作陷入低效烦琐的死循环当中,极大地损伤了工作热情,对员工的成长也起到了消极的作用。

随着大数据技术的蓬勃发展,各类数据信息呈几何指数增长,为以上情况发生改变提供了可能。可以预测,在不久的将来,企业智能化水平越来越高,更多有用的绩效数据将方便快捷地提取出来,一键分析将不再遥远。绩效管理人员可以花更多时间进行分析和预测,挖掘数据背后存在的问题,深入推动绩效改善。

三、绩效管理的发展趋势

随着数字化时代的到来,大数据、云计算、物联网、人工智能不断发展,绩效管理也将呈现出与时代相适应的发展趋势。

(一) 绩效管理丰富化

1. 绩效管理内涵的扩大

在近几年的管理实践中,绩效的内涵正由原来单一的绩效考核逐步扩大,形成了绩效管理的观念。

绩效内涵的扩大可以从两个方面看：一方面，企业管理者逐步将绩效管理和企业管理的更多层面结合，包括战略管理、计划管理、目标管理、员工管理等；另一方面，绩效已经从绩效考核上升为绩效管理，绩效管理已经不仅仅是考核、考评，更是推进战略分解、目标管理、加强工作协同、增强员工凝聚力的重要手段。

2. 从绩效管理到绩效引导

VUCA 时代下，自由人互联和创造价值方式的崛起会打破管理的界限。人才将很难被管理，取而代之的是被激发、被说服和被引导。激发、说服和引导人才靠的不是传统企业中的上下级关系，而是管理者的领导力和影响力。因此，在 VUCA 时代，对企业管理层领导力培训和影响力训练变得格外重要。

人力资源管理者要能够引导高层管理者、中基层管理者和员工认清绩效管理的价值；要能够提供适合企业的、有效的绩效管理工具，并引导该工具的实施落地；要能够帮助和引导各层级管理者的角色转变为教练。

总之，在 VUCA 时代，绩效管理的关键不在于“管理”，而在于“引导”。

3. 绩效沟通形式丰富

在 VUCA 时代，绩效管理过程中最重要的沟通显得更加重要，绩效计划过程的沟通、绩效辅导过程的沟通、绩效结果阶段性反馈的沟通更深刻地影响着绩效管理能否最终获得成功。沟通的质量对员工绩效将起着前所未有的决定性作用。

随着移动互联方式的进一步发展、管理层领导力和影响力的提升，绩效沟通的形式将会变得越来越多样、越来越非正式。沟通已经不限于开会或者一对一的交流，在社交媒体、移动互联、企业社群这些非正式的沟通中，同样能够让绩效管理的沟通处处可见。

绩效沟通可以与科技的发展衔接。随着云技术的发展，绩效沟通的全过程可能会实现随时互联、随时记录、云端提取。甚至有人说，区块链技术（blockchain technology）将会改变绩效管理中信息之间的传输方式，让沟通变得更加直接和纯粹。

让我们举个例子，下属小王上岗后，直属上级陈经理与其沟通确定的工作任务和标准之后，小王开始当下的工作。当工作过程中小王的工作超出预期，达到比较好的结果时，陈经理会立刻给予其行为的正面评价或者对应分数的奖励；当小王的行为在纠正多次后仍有偏差时，陈经理也会对其行为做出一定的负面评价或者扣减对应分数。不论是正面评价，还是负面评价，都配有具体的记录和说明。

因为这一过程是通过发达的信息系统完成的，所以相比于还在用纸媒记录和沟通的企业来说，并不需要直属上级为此付出太多的行为成本，就能够实现对员工绩效结果即时的沟通和反馈，让员工的行为得到更快的改善，同时让绩效过程得到更简单、更快速和更准确的记录（王坤，2010）。

（二）绩效管理人本化

虽然目前企业使用的各种绩效管理工具基于先进的管理理念，但工具效能的充分发挥主要依靠的还是使用者自身的掌握。在影响绩效管理行为的管理要素中，“人”在管理活动中处于主导地位。“人”能力的高低，对保证组织目标的实现和管理效能的提高起着

决定性的作用。归根到底,战略性绩效管理是对人的管理,要做好战略性绩效管理就必须“以人为本”,这也是一种辩证的管理思想。而且,绩效管理的开发目的,强调的也是将“以人为本”的思想贯穿于绩效管理系统的全过程。因此,战略性绩效管理的发展趋势必然沿着“人本化”的方向。

不同员工的能力是有区别的,会对绩效管理产生根本的影响。在“以人为本”的绩效管理中,不仅要客观评价员工的现有的绩效水平,还要科学评价员工的潜在绩效水平,并根据员工现有的绩效水平与潜在的绩效水平提高员工的绩效。此外,对员工行为的考核中,不仅要考核行为表面的结果,同时要考核完成行为的过程。例如,员工完成工作了,考核不仅要看结果是否合格,也要看行为过程中员工潜在的能力是否发挥以及员工的品质如何。这样不仅可以培养员工现有的能力,还使每个员工的潜在能力得到最大限度的开发,引导员工不断地将潜在能力转化为现有能力,同时又注重塑造员工诚实正直的优秀人格品质。因为高效绩效管理的贯彻实施,不仅要靠管理者的知识和能力,更要靠其诚实正直的品格,从人的潜在方面进行绩效管理。正如德鲁克所言,管理者不仅通过知识、能力和技巧来领导下属,同时也通过愿景、勇气、责任感和诚实正直的品格来领导下属。同时,“人本化”的绩效管理更加强调沟通的重要性,绩效管理的实践证明,良好的沟通是有效的绩效管理的关键要素。所以,随着现代管理理论的发展、对人力资源管理认识的提高,绩效管理的实践呼吁企业进行“人本化”的战略性绩效管理。

(三) 绩效管理弹性化

战略性绩效管理是战略性人力资源管理的一部分,战略性人力资源管理在运作中的基本要求之一是保持企业战略弹性。战略弹性是指企业能够灵活适应快速变化的外部竞争环境,根据实际所需制订具有定制化特色的绩效管理方案,最大限度地满足人力资源管理需要。

战略性绩效管理的目的之一就是实现战略目的。为了达到战略目的,绩效管理系统本身必须具有一定的灵活性。战略目的强调绩效管理要为员工提供一种引导,使员工能够为组织的成功做出贡献,这就要求绩效管理体系具有充分的弹性,来适应企业战略形势发生的变化。当组织战略发生改变时,组织所期望的行为方式、结果以及员工的特征需要随之发生变化,这就要求战略性绩效管理系统有一定的弹性,能够灵活地调整。竞争环境变化如此激烈,绩效管理能否针对这种变化迅速地做出调整是企业能否实现战略的关键。企业战略重心随着企业的发展在不断调整,绩效管理体系也必须具备适应这种改变的弹性。因此,弹性化的战略性绩效管理是绩效管理发展的新趋势。

(四) 绩效管理多样化

不同的企业有不同的企业文化和管理特点,用一种绩效管理方法很难使企业战略与企业发展相匹配。因而在实践中,绩效管理必须结合多种模式和方法进行。多种绩效管理工具的整合,可以避开仅使用某一种方法的劣势。这种多种绩效管理工具整合的优势远远大于单纯地将每一种绩效管理工具的优势累加在一起。所以将多样性的绩效管理工具整合在一起,使得战略性绩效管理的结果更加科学、规范。在此需要指出的是,多样

化的战略性绩效管理并不是将绩效管理工具累加，而是将多种绩效管理工具整合，这种整合是一种科学的管理。

（五）绩效管理周期化

这是基于生命周期理论提出的。根据企业的生命周期理论，企业的成长阶段分为创业期、成长期、成熟期、衰退期。在不同的发展阶段，企业对绩效考核的需求不同，考核的重点和方法也不相同，如在创业期强调个人绩效，而一旦到了成熟期，企业的考核若还按原来的方法推行，就很可能不利于企业转型和发现新领域。这就需要企业根据自身所处的不同发展阶段制订出不同的绩效管理方案。

（六）绩效管理互联网化

1. 整合数据信息

从某种维度上讲，企业绩效管理亦可视为一个信息管理的过程，其对信息的收集、整理以及处理能力决定了绩效管理工作的效果，因而必须得到高度重视。在市场经济环境下，现代企业竞争的核心是人才，员工作为其不可或缺的资本构成，直接决定了其未来能否实现可持续发展。因此，企业必须深刻认识这一点，明确人在整个经济市场竞争格局中的重要战略地位，并基于此战略导向，完善顶层设计，突出人本关怀，了解员工的工作、日常生活各个方面，进而制定科学的管理体系，最大限度地激发员工活性，促进其实现与企业的共荣发展。在此过程中，企业不仅要收集员工的基础信息，包括性别、年龄、住址以及家庭情况等，还要全面了解其工作表现，如思想、行为、态度、素质等，甚至必要时还应了解客户及利益相关者的反馈信息，以确保员工的评价客观、真实。通过将这些数据整合起来，制定出符合标准的规章制度和相应的奖惩制度，能够提高企业员工对企业的满意程度，还能够提高企业员工的工作效率，凝聚企业的向心力，从而大幅度地提高企业的竞争力。

2. 导入创新元素

大数据时代，创新进入了一个前所未有的爆发期，并主导了整个社会发展的潮流，是现代企业实现可持续发展战略目标的必要基础。如上分析所述，大数据时代，企业绩效管理迎来了巨大变化，人力资源管理逐渐脱离了传统的管理模式，变得商业化和智能化，无论是在思想观念还是在工作方式上均有体现。在激烈的市场竞争条件下，存活下来的企业规模不断扩张，并积累了相当一部分优秀人力资源，加之绩效管理体系日益完善和优化，产生的数据信息持续扩张，所提出的数据处理要求也越来越高。以当前情况来看，大部分企业现有处理设备设施条件已难以满足上述需求，对此应注重科技创新，可通过与软件开发相关企业的合作，定制一款更符合自身需求的绩效管理系统。

3. 完善配套制度

正所谓无规矩不成方圆，任何时期的企业管理均离不开完善的配套制度支持，这也是绩效管理发挥作用的基础条件。具体而言，完善的绩效管理制度应该包括考核制度、培训制度以及奖惩制度等。在企业绩效考核管理体系中，应将数据分析与专家意见相结合，采用多种实践方式，集多种优势于一体，进行综合考核。通过大数据对企业绩效管

理进行绩效考核的过程中，可以用更加客观的数据信息来替代管理决策层的主观判断，能够提高绩效考核结果的合理性及公正性。在此之余，绩效管理信息还可通过内部网络平台进行反馈，在保护员工私密性的基础上，组织自评和互评，避免徇私舞弊行为出现。基于此，给予优秀员工适度物质和精神方面的奖励，及时指出部分员工的不足，严重时可进行惩罚，并组织教育培训工作，有针对性地解决现实问题。同时，组织绩效管理岗员工培训，及时更新他们的思想观念及学识涵养，分析大数据时代对员工所提出的要求，提高他们的技术技能和业务素质，以更好地推进绩效管理变革实践。

例证 1-2

英国电信环球服务公司的绩效管理体系

英国电信环球服务公司（BT Global Services）是一家员工超过两万人的全球性通信服务企业，其采取了若干步骤来有效推行名为“绩效最大化”的绩效管理体系。这个绩效管理体系的目的在于以一种更具有持续性的方式来管理和开发员工，同时营造出一种高绩效文化。

该公司采取的第一步就是进行一系列的沟通工作，这样做的目的是向员工传递一个清晰的信号，从而向他们阐明三个问题：第一，为什么要设计一个新的绩效管理体系；第二，员工应当在其中扮演什么样的角色；第三，这些不同的角色是怎样帮助公司成功的。

英国电信环球服务公司采取的第二步就是对经理人员进行培训，包括两个方面：一是经理人员应当如何同员工一起制订有效的目标；二是经理人员如何通过为员工提供反馈和教练式辅导帮助他们实现个人成长。

在这之后，英国电信环球服务公司还会对绩效管理体系实施持续监控，通过员工调查、经理人员的面对面会谈以及团队会议等方式来收集各种数据。

（严伟，2013）

第五节 战略性人力资源管理与绩效管理

绩效管理是战略性人力资源管理重要的一个环节。本节将介绍战略性人力资源管理的内涵、基本特征和应用，重点介绍绩效管理和战略性人力资源管理的关系，以帮助读者更好地理解绩效管理实施体系。

一、战略性人力资源管理概述

人力资源管理的需求来源于业务实际，因此其最终目的是对业务发展形成有效推力，让人力资源管理切实影响并支持企业的有效运行，这就需要将“战略性”融入人力资源管理之中。

（一）战略性人力资源管理的概念

“人力资源”（human resource）这一概念最早是由约翰·康芒斯于 1919 年在其著作

《产业信誉》中提出的。他是传统意义上使用“人力资源”这个词语的第一人，但是他所说的“人力资源”含义与我们现在理解的“人力资源”含义有很大的不同。现在被普遍认同的“人力资源”概念是由当代著名管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于1954年在其《管理的实践》一书中提出来的。他指出“人力资源和其他资源相比，最重要的一点就在于它是人”。他认为“人力资源”是具有特殊资产的资源，并且具有其他资源没有的特质，即协调能力、融合能力、判断能力和想象力。

战略性人力资源管理的概念最早是由美国人提出的，从提出至今仅有四十多年的历史。然而短短几十年间，与战略性人力资源管理相关的学术研究却蓬勃发展。美国学者沃克（Walker）在1978年首次提出战略性人力资源管理的思想时，即将组织战略规划和人力资源管理联系起来，这是战略性人力资源管理的思想萌芽（彭剑锋，2014）。在随后的四十多年间，有许多学者从不同的角度给战略性人力资源管理下了定义。它们之间都有共通之处，那就是战略性人力资源管理不同于传统意义上的人力资源管理，战略性人力资源管理侧重于将人力资源管理与组织战略规划联系起来，人力资源管理的一系列活动都以组织战略目标为导向，协助组织获取竞争优势，最终达到组织战略目标，是一个动态协同过程。

综上所述，战略性人力资源管理是指以组织战略目标为导向，将人力资源各项活动与组织竞争战略相结合，获得紧密动态协同的效果，确保组织获取竞争优势，最终实现组织战略目标。

（二）战略性人力资源管理的基本特征

战略性人力资源管理不同于传统的人力资源管理，它是实践上和理论上的发展。战略性人力资源管理不仅具有新的内容，还具有新的特征。具体来说，其特征可以概括为以下六个方面。

1. 战略性

战略性是战略性人力资源管理最本质的特征，即强调战略性人力资源管理的一系列活动都以组织战略目标为导向，以为实现组织战略目标而获取竞争优势为主要任务。战略性人力资源管理区别于传统意义上的人力资源管理最重要的一点就是，战略性人力资源管理将人力资源管理与组织战略相结合，满足组织战略需求，促进组织战略规划的发展。

2. 协同性

协同性是指招募与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理活动之间的匹配，将这些人力资源管理活动进行战略整合，以达到人力资源实践活动与企业战略的动态契合，从而使得人力资源管理能够产生协同效应。

3. 系统性

系统性是指要以整体的眼光看待战略性人力资源管理，战略性人力资源管理是各个环节的整合，要想实现战略性人力资源管理体系价值最大化，就要实现各个环节的相互配合与协调。战略性人力资源管理体系的系统性不仅要求决策的系统性，还要求人力资

源管理者思维的系统性，具有全局思维。

4. 目标性

战略性人力资源管理被定义为以组织战略目标为导向，将人力资源各项活动与组织竞争战略相结合，达到一个紧密动态协同的效果，确保组织获取竞争优势，最终实现组织战略目标的过程。可以看出，战略性人力资源管理的一个重要特征就是其目标性。该目标性不同于传统意义上的人力资源管理的目标，传统意义上的人力资源管理的目标更多侧重于个人绩效完成，而战略性人力资源管理的目标更强调的是个人目标、部门目标和组织目标与组织战略相契合，组织战略的实现与组织的人力资源有着密不可分的关系。

5. 动态性

动态性是指组织的战略性人力资源管理需要随着组织的内外部环境的不不断变化而改变。动态性对组织的战略性人力资源管理提出了更高的要求，一方面，当组织的内部环境或者外部环境发生改变时，组织要及时对此做出反应并且将战略性人力资源管理调整到一个最适宜的位置。另一方面，在组织进行战略匹配时，能够使战略性人力资源管理的各环节保持灵活的动态协同，从而确保组织能够有效地应对复杂多变的竞争环境。

6. 灵活性

灵活性是指战略性人力资源管理体系不是一个一成不变的系统，而是随着时间、组织内外部环境、国家政策等变化而变化的体系。战略性人力资源管理体系的灵活性体现在不同职位和业务的灵活性、人力资源管理各环节匹配的灵活性以及各环节实施的灵活性上。

（三）战略性人力资源管理系统

战略性人力资源管理体系是一个系统，强调在组织的战略目标的指导下，在人力资源规划、组织文化及组织架构设计相互匹配的情况下，力求达到人力资源管理系统各职能环节之间的动态协同效果。一个有效的战略性人力资源管理系统包括清晰明确且方向正确的组织战略目标作为指引，与战略目标相匹配的组织文化，基于该战略目标的人力资源规划、组织结构设计、工作设计与工作分析、招募与甄选、员工职业生涯管理、员工培训与开发、员工流动性管理、绩效管理、薪酬管理、劳动管理等环节。构建有效的战略性人力资源管理系统有助于组织更好地践行“以人为本”的经营管理之道，达到组织战略目标以获得竞争优势。图 1-2 描述了战略性人力资源管理的主要职能以及各职能模块的关系，还原了各环节的动态协同，以助力组织战略目标达成的过程。

从图 1-2 可以看出，战略性人力资源管理系统是一个流程化的、各职能模块相互影响的动态循环系统相结合的体系，各职能模块之间的关系体现在：员工的工作设计与工作分析依据组织结构进行，是其他职能开展的基础；根据工作设计与工作分析可以对工作内容和工作量进行预测，从而进行招募与甄选；确定人员录用后进行单个员工的职业生涯规划，经过培训安排在相应的岗位；在员工工作过程中，需要根据组织战略目标对其进行绩效考核。上述核心的职能模块相互协调、相互影响、共同合作、相辅相成，最终构成了战略性人力资源管理体系。其中，绩效管理是整个战略性人力资源管理体系

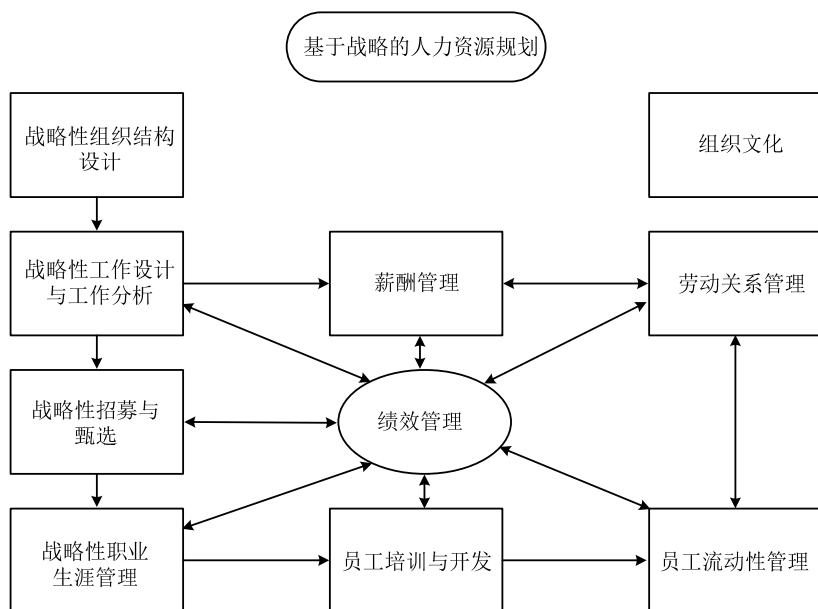


图 1-2 战略性人力资源管理的主要职能以及各职能模块的关系

中最重要的一个环节，因为绩效考核结果往往是员工的加薪、晋升和激励等人力资源管理的依据，同时绩效考核结果对员工的薪酬管理、劳动关系管理以及流动性管理也具有十分重要的意义。

（四）战略性人力资源管理的作用

战略性人力资源管理主要是以组织战略目标为导向，其各职能模块本质上都是为了组织战略目标而服务的。战略性人力资源管理的作用主要包括以下四个方面。

1. 实现组织绩效

战略性人力资源管理将人力资源管理与组织的战略目标相联系，考虑了人力资源管理的投入与产出关系，有利于优化组织的财务状况，而传统意义上的人力资源管理则很少考虑产出，不利于组织绩效的实现。

2. 扩展组织人力资本

“人力资本”是与“物力资本”相对应的，指的是体现在“人”身上的价值资本。组织的人力资本表现为组织的人力资本，包括组织员工的技能、知识、阅历和健康状况等。战略性人力资源管理的目标之一就是不断增加组织的人力资本，防止岗位人员的空缺，如果组织缺乏优秀人才，则会降低其在市场上的竞争优势，进而影响组织战略目标的实现。战略性人力资源管理通过招募与甄选、员工培训和开发等职能环节能够为组织输送新鲜的血液，提高员工的技能水平，为组织发展扩展优秀的人力资本。

3. 获取组织竞争优势

战略性人力资源管理体系包括基于组织战略目标的人力资源规划、组织结构设计与工作设计与工作分析等环节。每个环节的有效性都会有助于组织在激烈的市场环境中获

得竞争优势。由于组织的战略性，人力资源管理体系难以被其他企业组织照搬使用或效仿，因此一套有效的战略性人力资源管理体系有助于形成一个组织的核心竞争优势。而一套有效的战略性人力资源管理体系难以被效仿，其原因主要有：首先，战略性人力资源管理体系是一个整体，非本组织高层管理者很难接触到其整个人力资源管理流程；其次，各项具体活动实施相互关联、相互影响并相辅相成，仅模仿其中某个或某些环节难以达到同样的效果；最后，组织的战略性人力资源管理和组织的战略目标、战略规划和员工状况相契合，不同的组织的员工在技能、知识和阅历等方面有差别，因此不能适用。

4. 助力人力资源管理实施

战略性人力资源管理对人力资源管理开发和实施具有深远的指导意义。战略性人力资源管理与组织战略目标相结合，能够根据组织的内外环境 and 市场变化情况进行人力资源的开发和管理，给出契合组织发展特点的办法，制订人力资源的长远计划，根据员工的期望与其达成一致的激励机制，用科学的方法降低人力资源开发与管理成本，助力人力资源管理的有效实施。

二、战略性绩效管理系统

作为实现目标的管理工具，只要有目标就有绩效管理。企业只有建立一个统一的绩效管理及激励体系来保持员工行为和公司战略目标的一致性，才能保证员工目标融入组织目标，为公司创造更大的价值。

（一）战略性绩效管理概述

战略的绩效管理是指以组织的战略目标为导向，将绩效管理各环节与组织竞争战略相联系起来所构建的一个动态循环系统。其活动内容主要包括两个方面：一是根据企业战略建立科学规范的绩效管理体系，以战略为中心引导企业各项经营活动；二是依据相关绩效管理制度，对每一个绩效管理循环周期进行检讨，对经营团队或责任人进行绩效评价，并根据评价结果对其进行价值分配。

一个有效的绩效管理系统是由绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与结果应用四个环节构成的，那么战略的绩效管理就是以组织战略规划为指引，通过这四个环节的良性循环和相辅相成，助力组织战略目标的实现。换言之，战略的绩效管理就是组织为了实现其战略目标，助力战略规划实现而建立的各环节动态协同的系统，该系统模型是以绩效管理和组织战略之间的关系分析为基础建立的，如图 1-3 所示。

（二）战略性绩效管理的基本思路

企业的绩效管理与其要实现的运营目标之间紧密相连，战略性绩效管理的基本思路是：关注企业的战略目标，从战略目标中有效提炼出经营目标。一般来说，企业战略需转化为企业目标，再将其细化为部门目标，最终落脚点放在员工的个人目标上，由此逐级划分，将较为宏观的、抽象的企业运营战略转变成可操作的个人目标，方可实现公司和企业员工之间较为紧密的联系。

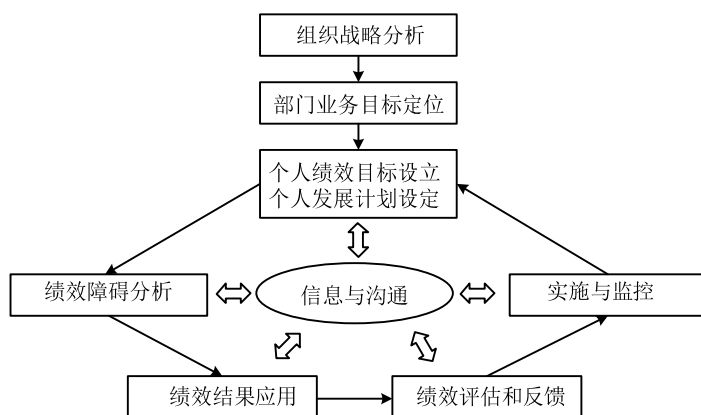


图 1-3 战略性绩效管理系统模型

在将企业战略逐级转化为明细的个人目标过程中，最为关键的一步在于将企业的战略转化为企业目标，只有完成了从抽象战略向具象目标的转化过程，目标的逐级细化才有可能实现。战略目标关注的是在未来的几年中企业的发展前景，在企业战略转化为企业目标时需要考虑三个因素：① 战略举措——为了实现目标必须采取的战略举措。② 核心成功因素——通过各种方式实施战略举措。③ 关键业绩指标——衡量关键性因素。根据公司的战略目标，明确达到战略目标的战略举措、核心成功因素以及关键业绩指标，由此提炼出公司年度目标——“清晰地界定业绩管理的核心目标”。如何提炼出企业的经营目标？经营业绩战略地图（见图 1-4）为企业提供了选择的思路。

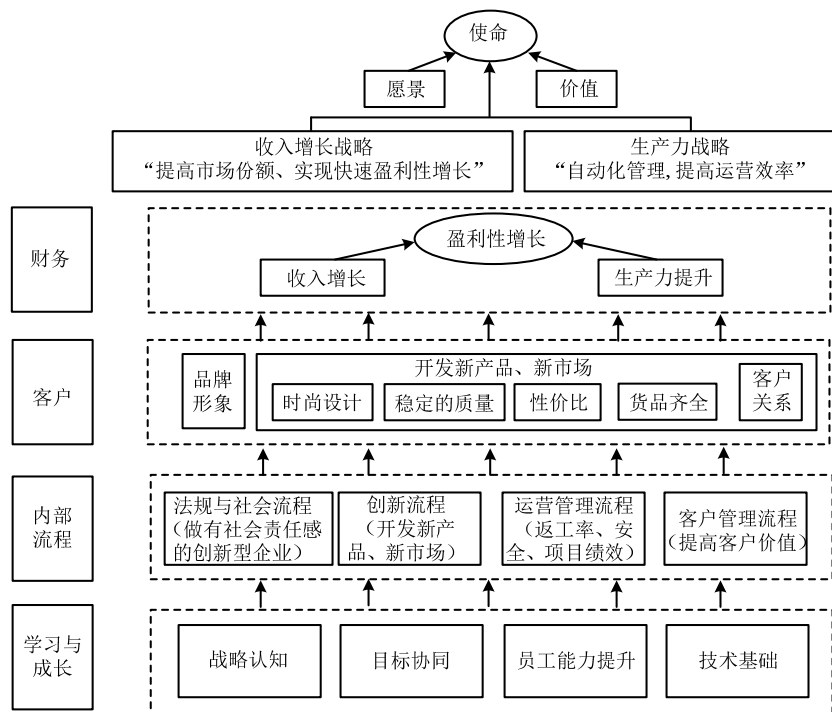


图 1-4 经营业绩战略地图

（三）如何建立战略性绩效管理系统

组织战略的有效落地一直都是一个令人十分头疼的问题。根据有关机构统计，组织战略有效落地的占比还不到 10%，因此很多组织寻求通过绩效管理来推动战略落地。建立一套行之有效的战略管理系统有助于组织推动战略实施，提高经营业绩，在激烈的市场竞争中获取竞争优势。因此，每个组织都要建立一套独特的、适用于本企业的战略管理模式，稳定地实现自己的战略目标。但是，应当设立怎样的组织发展战略？如何建立一套有效的战略性绩效管理系统？如何将组织战略与绩效管理系统紧密结合起来？如何通过有效的战略绩效管理体系促使高层领导由“战术领导”转向“战略领导”？

战略的绩效管理系统是人力资源管理体系的核心，同时也是组织整个职业化管理体系的重要构成部分，是管理人员“以战略为起点、结果为导向、数字为依据、协同为手段”的职业化管理行为的体现。建立战略性绩效管理系统的整体思路是：① 根据市场环境对组织战略进行定位，明确组织战略目标，根据组织发展需求对组织战略目标进行分解；② 梳理组织各部门职能、岗位职责和业务流程，依据分解后的组织战略目标对各部门、各岗位进行绩效目标制订；③ 根据员工岗位的职责和业务流程设计关键岗位业绩（KPI）的标准和权重，生成绩效考核表和目标任务书；④ 通过培训让各级经理掌握考核方法，并签署目标任务书，进行实际运用。

战略性绩效管理系统在实际运行当中需要注意以下三点。

1. 明确绩效管理评估基点

从本章绩效管理和绩效考核关系中，我们可以看出绩效管理和绩效考核的不同。战略性绩效管理系统是一个整体，而不是一个单独的环节，其目标是为了实现组织战略规划、达成组织战略目标和提高组织竞争能力。因此，其评估基点是组织的战略目标，绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与结果应用四个环节的执行情况都以推动组织战略目标实现为评价基点。

2. 设计关键业绩（KPI）指标

KPI 设计是组织绩效管理的重点和难点，需要在了解组织战略定位、战略目标、业务流程以及岗位职能等因素后认真分析，界定关键岗位职责，找到上下关系，将关键职责生成业绩指标，并设计标准和权重。这里可以设计关键岗位目标任务书，任务书中含有岗位职责范围，关键业绩指标、标准和权重要点，通过任务书界定的业绩指标和奖惩规定规范下属的管理行为。

3. 统一思想，更新管理观念

清晰的战略绩效管理体系需要人来实施，具备良好的现代化组织管理理念的员工队伍是战略绩效管理体系的关键。因此，在战略的绩效管理体系实施过程中，需要对员工和管理人员进行培训，旨在统一思想，更新管理观念，提高管理技能，特别是要得到中高层管理人员的认可，共同推动组织战略管理体系的有效落地。



本章小结

1. 绩效本质上是人与事相互结合的产物。绩效管理是对人力资源的一个使用、评估和引导过程，也是人力资源管理的核心，人力资源管理在某种程度上就是对绩效的管理。

2. 绩效考核是绩效管理的一个重要环节，是管理过程中的局部环节和手段，侧重于判断和评估，强调事后的评价；而绩效管理是事前计划、事中管理和事后考核所形成的三位一体的系统，是一个完整的管理过程，侧重于信息沟通与绩效提升，强调事先沟通与承诺。两者在人性假设、管理宽度、管理目的和管理者角色四个方面有所不同。

3. 从绩效管理的目的来看，绩效管理包括管理和发展两个基本功能。绩效管理的主要作用是促进组织和个人绩效的提升，促进管理和业务流程的优化，保证组织战略目标的实现。

4. 绩效考核与绩效管理之间既有联系又有区别，绩效管理是一种以事前控制、事中控制与事后控制相结合的体系。绩效考核是绩效管理中的一个重要环节，同时绩效考核的好坏反映着组织绩效管理的效果，并在一定程度上影响下一次绩效管理的方向。它们之间的区别体现在：① 对人性的假设不同；② 管理的宽度不同；③ 管理的目的不同；④ 管理者扮演的角色不同。

5. 绩效管理的理论基础包括一般理论基础和直接理论基础。一般理论基础包括控制论、系统论、信息论、行为科学论、管理学论。直接理论基础包括目标管理理论、激励理论、成本收益理论、权变理论、管理控制理论。

6. 随着社会环境的不断变化、技术革新、新型组织模式与职业人的出现以及走向国际化，绩效管理面临着更多的挑战。其中，绩效管理理念的转变、实施难度加大、信息系统建设以及大数据技术的广泛应用等，都在一定程度上给绩效管理的实施带来挑战。绩效管理未来将朝着更加丰富化、人本化、弹性化、多样化、周期化和互联网化的绩效管理模式发展。

7. 战略性人力资源管理是指以组织战略目标为导向，将人力资源各项活动与组织竞争战略相结合，达到一个紧密动态协同的效果，确保组织获取竞争优势，最终实现组织战略目标的过程，具有战略性、协同性、系统性、目标性、动态性和灵活性的特征。其作用包括：① 实现组织绩效；② 扩展组织人力资本；③ 获取组织竞争优势；④ 助力人力资源管理实施。

8. 战略的绩效管理是指以组织的战略目标为导向，将绩效管理各环节与组织竞争战略联系起来所构建的一个动态循环系统，其关注企业的战略目标，从战略目标中有效提炼出经营目标。建立战略性绩效管理系统需要注意：① 明确绩效管理评估基点；② 设计关键业绩（KPI）指标；③ 统一思想，更新管理观念。



网站推荐

中国人力资源管理网：<https://www.rlzygl.com/management/>



影视推荐

《杜拉拉升职记》

该片讲述了主人公杜拉拉的职场故事。杜拉拉在外企的经历跨度为八年，她从一个朴实的销售助理成长为一名专业干练的 HR 经理，见识了各种职场变迁，也经历了各种职场磨炼。该片从其从业到事业的阶段性顶峰，讲述其职业经历中如何处理与上级领导和下属的关系。

推荐理由：该片以主人公的职场经历为主线，融合了实施绩效管理、激励员工、增强员工满意度的管理学知识，值得借鉴。



读书推荐

《管理要像一部好电影》

该书从新角度切入，观察经理人如何整合有形和无形的资源，为企业创造价值。涵盖主题包括：创造价值、解读顾客、成本管理、企业应变力与创新力、目标管理与平衡计分卡等。

推荐理由：这本书的作者是刘顺仁，本书于 2008 年由山西人民出版社出版。作者由日常情境、历史故事、影视趣事入手带入管理会计概念，将管理会计理论化繁为简，讲述深入浅出。本书不但可作为管理新人的“理论+实务”大补丸，更可帮助资深管理人温故知新，持续创造价值。



思考练习题

一、选择题

- 实践证明，提高绩效的有效途径是进行（ ）。
 - 绩效考核
 - 绩效管理
 - 绩效计划
 - 绩效沟通
- 绩效管理的最终目的是（ ）。
 - 确定员工奖金
 - 决定员工升迁
 - 确定培训人选
 - 提升员工绩效
- 绩效管理是企业人力资源管理制度的组成部分，它是针对企业（ ）开展的。
 - 基层员工
 - 中层领导
 - 高层领导
 - 全体员工

二、简答题

1. 简述绩效、绩效考核和绩效管理的含义。
2. 简述绩效管理的影响因素。
3. 论述绩效考核与绩效管理的联系与区别。



模拟实训：大学生综合测评体系评价

以本校大学生综合测评体系为例，与其他同学讨论，提出对大学生综合测评体系的一些修改意见和建议。



角色扮演

绩效面谈：绩效低分的小王

小王是一名销售人员，在公司工作一年多了。又到了每月绩效沟通与面谈的时间，小王十分困惑，自己已用尽各种办法积极跑业务，平时工作表现不错，但绩效考核成绩还是不佳，还有 1/5 的业绩指标没有完成。其间，主管对他进行过绩效跟进与辅导，但是改进依旧不明显。小王面对即将到来的绩效面谈感到很焦虑。

请两人组队练习，一人扮演主管，另一人扮演小王，模拟绩效面谈场景。然后再互换角色。之后抽取一组在全班同学面前进行现场角色扮演，师生对其进行点评并讨论。

绩效评估面谈

角色一：李涛

李涛是 A 公司销售部主管。根据公司的绩效考核体系，各部门按照 20% 的 A 类、70% 的 B 类、10% 的 C 类的比率来考核员工。这使管理者与员工的绩效面谈产生了令人尴尬的问题。即使和被评为 B 类的员工面谈都很难达到正向激励的效果，而在与被评为 C 类的员工进行面谈时，所产生的几乎全部都是负向激励。李涛正面临这样一个难题。本部门的员工孙悦此次季度考核被评为 C 类。

角色二：孙悦

孙悦是 A 公司的渠道专员，大学毕业后在 A 公司工作两年了，负责开发和维护渠道客户、组织相关营销活动。

按照下列绩效面谈场景进行角色扮演。

(1) 员工赞成绩效评估结果，并愿意改进自己的工作，虽然有些分歧，但员工没有进行辩护。

(2) 员工赞成绩效评估结果，但拒绝为自己的低绩效承担责任，认为是外部因素引起的。

(3) 员工不赞成绩效评估结果，并且提出反驳意见。

分组讨论并回答以下问题。

1. 简要总结会谈。
2. 评价整个面谈过程中,李涛是否达到了最初的目的。作为主管,李涛选择的面谈方式以及对面谈节奏的控制是否恰当?
3. 该面谈过程中,哪些是需要改进的?



案例分析

Steelcase 构建的绩效模型

Steelcase 是一家全球领先的办公家具制造商,其致力于通过提供高性能的办公环境来帮助人们更加高效地工作。公司的产品包括办公场所设计、办公系统设计、办公桌椅、文件柜以及通过应用相关办公知识改变人们的工作方式。为了便于向顾客提供产品及服务,Steelcase 在全球建立了由近 700 家独立的办公家具系统经销商组成的销售及服务网络,这些经销商与客户直接接触,业绩的好坏直接影响 Steelcase 的业绩。对此,为了提高企业员工的绩效水平,Steelcase 内部的绩效顾问为公司进行了一系列的绩效改进措施。

绩效改进实施的项目组与企业高层领导举行了数次会议,在会议中,项目组构建起了一套针对经销商(现场操作经理)的绩效模型,并确定了有关绩效模型中的核心内容,具体如下。

(1) 业绩结果表现,即现场操作经理岗位的关键职责及所需达成的有价值的业绩结果。

(2) 岗位胜任能力,即胜任现场操作经理岗位的人员所需具备的核心能力。

(3) 工作最佳实践,即优秀现场操作经理持续达成业绩结果所采取的行为。

(4) 业绩考核指标,即对现场操作经理进行考核所采用的业务及绩效指标。

(5) 绩效障碍与促进因素,即阻碍或促进现场操作经理达成绩效的原因。

随后,项目组采用了调查问卷和访谈的方式,对搭建的绩效模型的当前工作现状进行调查,并了解促进或阻碍绩效目标达成的因素。通过绩效差距分析,寻找当前的优势和弱势,并针对急需提升或改进的方面给出相应的解决方案,了解并跟踪解决方案的实施进展。

在解决方案实施一年之后,项目组通过对相关负责人的访谈评估解决方案的有效性 & 绩效模型的有效性。结果发现,绩效模型澄清了现场操作经理的工作职责、角色定位及工作期望,每一位现场操作经理对自己业绩考核的标准都十分清楚,现场操作经理之间也会定期分享各自的信息和最佳工作实践;超过 90% 的现场操作经理制订了个人发展计划,远超之前的 20%;客户均表示他们非常清楚能从现场操作经理那里得到什么样的帮助,而现场操作经理的工作满意度和绩效目标在很大程度上均得到了提升。

(段敏静,2018)

讨论题:

1. Steelcase 的绩效模型有什么特点?

2. Steelcase 的绩效改进步骤在员工和公司绩效上升过程中起到了怎样的作用?
3. Steelcase 的绩效改进过程对你有哪些启发?



参考文献

- [1] 许文静. 论微软公司人力资源管理策略及其启示[J]. 北方经贸, 2014 (12): 252-253.
- [2] 付亚和, 许玉林, 宋洪锋. 绩效考核与绩效管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2017.
- [3] 萧鸣政. 现代绩效考评技术及其应用[M]. 北京: 北京大学出版社, 2010.
- [4] 郑长鸣. 基于系统观的知识型员工绩效管理研究[D]. 成都: 西南财经大学, 2008.
- [5] 王雁飞, 朱瑜. 绩效与薪酬管理实务[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2005.
- [6] 甘延青. 华为绩效管理法[M]. 台北: 台湾出版社, 2018.
- [7] 李建明, 彭剑锋. 世界级企业是怎样炼成的: 全球视野下世界级企业最佳实践研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2011.
- [8] 徐斌. 绩效管理[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2007.
- [9] 许晓光. 论绩效考核与绩效管理的关系[J]. 商场现代化, 2010 (30): 44.
- [10] 盛运华, 赵宏中. 绩效管理作用及绩效考核体系研究[J]. 武汉理工大学学报, 2002 (2): 92-95.
- [11] 黄美灵, 周茹. 绩效考核与绩效管理关系的文献综述[J]. 北方经济, 2011 (14): 20-21.
- [12] 齐薪. 实现绩效考核向绩效管理转变: 构建企业中层管理人员绩效管理体系的探讨[J]. 河北企业, 2012 (11): 10-11.
- [13] FOURNIES F F. 绩效! 绩效! 提高员工业绩的教导谈话法[M]. 丁惠民, 游琬雯, 译. 北京: 中国财政经济出版社, 2002.
- [14] 沈育. 绩效考核为何适得其反: 从绩效考核到绩效管理[J]. 销售与市场, 2005 (35): 88-92.
- [15] 游思远, 向映. 从绩效考评到绩效管理的转变[J]. 人口与经济, 2009(S1): 65-66.
- [16] 秦宇阳. 凤凰出版传媒集团绩效管理研究[D]. 南京: 南京师范大学, 2012.
- [17] 王坤, 于鹏. 论战略性绩效管理发展的新趋势[J]. 商业时代, 2010 (31): 81-82.
- [18] 严伟. 绩效管理[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2013.
- [19] 彭剑锋. 战略人力资源管理: 理论、实践与前沿[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2014.
- [20] 段敏静. Steelcase 绩效改进案例: 搭建绩效模型, 提升关键岗位业绩[J]. 现代商业银行, 2018 (7): 72-77.
- [21] CAMPBELL J P, MCCLOY R A, OPPLER S H, et al. A theory of performance [M]// SCHMITT N, BORMAN W.C. personnel selection in organizations[M]. New York: Jossey-Bass, 1993.