

第一章 绩效管理概述



学习目标

- ☑ 理解绩效的含义、特征、影响因素和维度；
- ☑ 了解绩效管理在人力资源管理系统中的地位；
- ☑ 熟悉绩效管理的过程；
- ☑ 掌握不同人员在绩效管理中的角色与职责分工。



案例 1-1

理想汽车的“择优绩效管理”

“5月25日发布新车之前，我的团队中有个姑娘因负荷有点大，偶尔会表现出负面情绪。”“毛绒熊”（化名）说。当时，第二季度已经过去了一大半，她的部门正在试行新绩效管理方案。“毛绒熊”决定用“高七”诊断一下这个平时很勤奋的姑娘到底出了什么问题。

“高七”是指《高效能人士的七个习惯》，这本书反映了理想汽车所有员工成长的底层逻辑。第三季度，理想汽车把“高七”作为新绩效管理方案中的一个考核维度。

“毛绒熊”对照“高七”标准和这个姑娘一聊，果然找到了“症结”。“当时她既要催市场部按时给方案，又要提示产品部的同事可能会出现的问题，同时不断有新任务交给她。这个姑娘十分负责，想解决好所有问题，因此总是加班加点。但是，她没有把时间、精力放在最重要的人和事上，没有做到‘要事第一’，这造成她的工作负荷和心理压力都过大，反而不利于整体项目跑起来。”

“毛绒熊”从2021年5月开始承担管理者角色，目前团队中有5个人。她认为，新绩效管理方案的考核维度之一“高七”能够帮助她客观地“盘点”人才，快速识别出伙伴的问题，对症下药。

新绩效管理方案的另一个考核维度是OKR（objectives and key results，目标与关键结果），OKR重点考察员工目标的达成情况。然而，实践发现，一些部门在设定OKR时难以量化，导致评价结果不可衡量。而新绩效管理方案牵引大家重视OKR设定的合理性和完成质量，使OKR管理形成完整闭环，并自我驱动，提高对工作的要求。

“大家都完成了上一季度的OKR。这一季度，我们设定OKR时主动提高了标准。”“毛绒熊”惊喜地发现，新绩效管理方案“试跑”一次之后，新同事融入团队、项目的速度明显提升了，而老同事开始重视记录和复盘、沉淀工作方法了。

一、理想汽车的绩效理念——人才择优，有效激励

理想汽车有一个认知：组织如人。

创始人李想曾提到：“人类是地球上最先进的智能生物，人类智能的运行模式是其感

知—决策—执行—反馈。具体到一个产品、一个组织及组织里的伙伴，如何有效运用人类智能的运行模式，构建产品和组织的管理运营体系，是每一个智能电动车企业的必修课。”

智能电动车时代需要的是智能组织。结合过去的实践和对未来趋势的判断，理想汽车就要向智能组织的方向努力。理想汽车的组织有制造类员工、销售与服务类员工、产品研发和技术研发类员工，如何把不同类别业务线中的员工连接在一起，让大家在同一个更大的世界里协同协作？这需要搭建一套感知和决策的系统，助力组织系统和管理者为组织、业务发展进行总结、归纳、综合判断。

“新绩效管理方案”就是这套系统中的一个重要部分，可帮助公司更全面地感知信息，支持人才择优。第三季度，在全员推行的新绩效管理方案中，公司用业绩（OKR）和成长“高七”两个维度对员工进行评估。首先，新绩效管理方案中用来感知、收集信息的“感官”极为发达——自评、360度评估、上级评估。其次，这些信息都会被引入系统，在“校准会”上，由所有相关管理者讨论、调整，达成共识。公司的目的是识别优秀人才，并给予有效激励。

二、为理想汽车绩效划重点

☑ 360度评估，让考核基于全方位信息

“总体来说，xx是一个非常优秀的产品经理，她积极、主动、负责任，我能够在工作中感受到她对于产品工作的热忱。”这一条评论来自第二季度绩效评估中的“360度评估”。

在第二季度中，被评估的员工独立推动一个项目从0到1地建立，连接从研发到用户的整个产品交付流程。该员工不仅业绩产出超出预期，还让同事在工作中感受到了温度和热忱。新绩效管理方案中增加的360度评估均来自员工的重要协作方，这会为管理者提供更多维度、更多视角的信息，让管理者掌握更全面的信息，做出更准确的判断。360度评估也可以让员工转变向外合作的思路，更关注与自己的OKR协作方的沟通与合作，促进组织内协作，每个人真正成为一个节点，与更多节点连接形成网状合作的组织。

当然，360度评估不可避免地会出现一些片面评价、对评价标准认知不到位的情况。这对管理者也提出了更高的要求，他们需要去伪存真，筛选真正有价值的信息：看到好评、意见、建议背后的本质问题，从而推动解决团队成员在协作方面的问题并保持优势。360度评估和自评在最终的评价权重里不占任何比重，但公司可以通过它挖掘出更多问题的本质。

☑ 用绩效校准会对绩效结果达成共识

“这个场合咱们别说场面话，都讲具体案例，这个员工做到了什么，为什么得出这样的绩效结果。以后我们在日常工作中也得注重关注员工，积累案例。”在一场绩效校准会上，一个管理者直言。他对新绩效管理方案的理解是对的。员工A的绩效为何符合预期？员工B的绩效为何超出预期？管理者首先要自己想清楚，才能在绩效校准会上说清楚。这并不容易。

在绩效校准会上，管理者要做好准备，充分分享对团队成员的评价标准，迎接各方直击本质的碰撞。在业绩方面要有理有据，在“高七”方面要有事例支撑。而与会的所有人都可以就标准和评价依据展开充分讨论，并基于数据支撑，挨个看，挨个讨论评价结果有

无问题，让绩效理念充分落地。最终公开透明地达成共识、拉齐评价标准，这是绩效校准会的另一个作用。

每一个管理者都能在绩效校准会上得到充分的输入与锻炼。此外，绩效校准会还提供了一个非常难能可贵的机会，把平时忙碌的管理者聚在一起，专注于员工成长方面的思考和决策。

☑ 系统化，让每一个人的成长可被度量

在新绩效管理方案中，每一个员工的绩效都可以被记录、被衡量。持续地积累会形成连续的数据，让成长也可被度量。更重要的是，每一个数据点背后都是一个真实的人。

突出的数据点可帮助我们分析员工有哪些成长，需要什么帮助。例如，有的人360度评估很高，但上级评估极低，有可能是他没有遵循“要事第一”原则，帮别人完成了很多事情，而没有足够的时间、精力完成自己的OKR；再如，有的人上季度是“超出预期”的E，而这一季度是“符合预期”的M-，通过绩效结果去分析原因可以看到，该员工更换了新的岗位，而他当前的能力不足以胜任新岗位，那么团队管理者和组织就需要为这个转任新岗位的员工提供更丰富的培训资源，帮助他尽快胜任岗位以产出高绩效。当对数据进行持续记录与分析时，我们就可以更直观、动态地看到组织中人才成长的趋势变化，也能通过人才的趋势变化分析组织正在发生什么样的变化。

李想说系统化让他很踏实。因为连续的数据记录有助于洞察、分析偏差，能够支持系统性纠偏。数据报表可以协助纠正常见的认知偏差，主动提示与预警。系统化绩效数据的分析与闭环同样会让员工感到踏实：无论上一级如何变化，在任管理者都能看到员工过去的表现，员工不会因为人事变化而被错误评价。

☑ 牵引管理者认真做管理

或许一些企业中的管理者还在这样看待绩效工作：“工作节点到了，考核一下就完事了，不值得投入太多精力。”而理想汽车的选择是，花整整一个半月投入绩效考核工作。前期，管理者要给下级做评价，需要参考员工自评、来自员工协作者的360度评估等信息。

做完评价后，管理者会发现，自己不是孤立无援地凭借单方面信息决定员工的绩效结果。管理者必须向平行部门、上级管理者清晰阐述对员工的评价，从多方反馈的问题和信息中对齐对团队成员的认知评价，最终达成评价共识。

确定绩效结果后，管理者还要跟员工做一对一的面谈反馈，给予员工一些成长的建议，就提升计划达成共识，明确个人成长的方向，这是管理者的主要责任。一些企业还在使用绩效成绩强制分布，在这样的情况下，绩效或许会沦为资源分配的工具和管理者懒政的借口。很多人都听过这番话：“其实你这个季度的业绩已经达成了，团队协作也很好，但因为优秀的名额有限，这季度只能把你调整为‘符合预期’。”管理者这句轻飘飘的话或许能暂时稳住员工的情绪，但把结果归咎于规则本身的做法本质上是并没有真正承担起管理责任。

理想汽车选择非强制分布，以逐级绩效校准会的形式充分讨论，对齐认知和评价标准，从而真正回归初心：人才择优，有效激励。这就要求每一个团队管理者要对每个档位有明确的标准和评价能力，并且通过有效沟通让参会人员听得懂、对得齐。同时，每一个管理者可以透过各方的信息输入看到背后的本质，识别员工的优势，并反馈给员工使其持续保持，看到问题则推进解决。这是管理者基于组织系统平台上的绩效系统不断完善和持续改进的行为，可让员工不断提升和发挥能力，从而更好地完成任务。

三、坚守初心，持续运营

绩效管理定位的准确性决定了组织运营绩效管理的视野和格局，如果仅仅把绩效管理当成填表、打分，那么组织操作绩效管理时就会把主要精力放在考核表格的编制和填写上，就可能形成暗箱操作。

理想汽车从构建绩效之初就聚焦于公司绩效管理的真正目的和哲学意义，基于信任员工、识别优秀人才、发展员工的理念，坚信员工是值得信赖和尊重的，从而在“人才择优，有效激励”的绩效理念指引下，构建“绩效高质量的产品和服务”，在日常绩效运营中不断理解、传播绩效管理的本质和目标，让绩效管理实现员工在理想汽车的业绩达成、能力成长，能够获得实时反馈。

理想汽车的择优绩效管理对于组织长期发展是有意义的，员工在健康发展的组织里面会获得持续成长和回报。

资料来源：理想汽车的“择优绩效管理”[EB/OL].（2021-09-26）[2024-07-24]. <https://mp.weixin.qq.com/s/0BTuzwBEVDWo0IxH2p6WWw>.

绩效是所有组织都不得不关注的话题。绩效考核的导向作用很重要，企业的绩效导向决定了员工的行为方式，如果企业的绩效导向是组织目标的达成，那么员工的行为就趋于与组织目标保持一致，分解组织目标，理解上级意图，并制订切实可行的计划，与上级成为绩效合作伙伴，在上级的帮助下不断改善行为，最终支持组织目标的达成。然而，对于什么是绩效，学术界仍然有很大的分歧。在管理实践中，不同的组织对绩效的理解也有一定的差异。究竟什么是绩效？优秀的绩效水平是怎样的？绩效可以被衡量吗？绩效衡量有什么价值？如何管理绩效才是有效的？应该由谁负责绩效管理呢？这些都是绩效管理工作中首先需要解决的问题。

第一节 绩效概述

一、绩效的含义

（一）不同学科角度下的绩效

1. 从管理学的角度认识绩效

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，包括组织绩效和个人绩效两个方面。组织绩效建立在个人绩效实现的基础上，但个人绩效的实现并不能保证组织绩效的实现。当组织绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位及每一个人时，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造成个人的绩效目标偏离组织的绩效目标，从而导致组织绩效目标无法实现。

2. 从经济学的角度认识绩效

从经济学的角度看，绩效与薪酬反映了员工和组织之间的对等承诺关系，绩效是员工

对组织做出的承诺，而薪酬是组织对员工做出的承诺。对组织所要求的绩效做出承诺，这是员工进入组织的前提条件。当员工完成了对组织的承诺，组织就要实现其对员工做出的承诺。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。

3. 从社会学的角度认识绩效

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履行自己的职责。一个人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，出色地完成自己的绩效是一个人作为社会一员的义务，受惠于社会，就必须回馈于社会。

(二) 企业实践中的绩效

1. 绩效是工作结果

“绩效是工作结果”这一观点以结果或产出为导向，出现的时间较早，在实际运用中也比较常见。这种观点就是把绩效视为工作所达到的成果或工作结果的记录。表示工作结果的相关概念有职责、关键结果领域、结果、责任、任务及事务、目的、目标、生产量、关键成功因素等。

与这种观点相似，也有人把绩效解释成“完成工作任务”，这种观点出现得较早，也是最简单明了的，其适用对象主要是一线生产工人或体力劳动者。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，因此，“绩效是完成工作任务”与“绩效是工作结果”并没有本质区别，但是，对于知识型岗位的任职者，其工作任务则模糊不清、难以界定，他们必须在完成传统的工作任务以外去判断、创造和决策，不可能用完成工作任务的情况来解释他们的绩效。因此，这一观点对绩效这一概念的解释较为片面。

2. 绩效是行为

“绩效是行为”这一观点认为绩效与任务完成、目标达成、工作结果、产出等同，但在现实的组织中，二者并不等同，因此越来越多的人开始质疑这种观点。人们之所以认为不能把绩效与结果等同起来，主要出于以下原因：首先，许多工作结果并不一定是个体行为所致，可能受与工作无关的其他因素的影响；其次，员工没有平等的完成工作的机会，而且员工在工作中的表现不一定都与工作任务有关；再次，过分关注结果会导致忽视重要的过程和人际因素，不适当地强调结果可能会在工作要求上误导员工；最后，过度关注结果会使上级无法获取可反映员工活动情况的信息，不能对其进行有效的指导与帮助。基于以上原因，对绩效以行为为导向的解释逐步产生了，这种观点认为绩效由个体控制之下的与目标相关的行为组成，行为本身就是绩效。“绩效是行为”的观点逐渐被人们重视和接受，但是，对行为进行界定同样是非常困难的事情。绩效是行为，但不是所有的行为都是绩效，只有那些与组织目标的实现有关的行为才是绩效。

3. 绩效是能力素质

“绩效是能力素质”这一观点的前提是能力素质是影响人们绩效的决定性因素。1973

年，美国心理学家麦克利兰提出“能力素质”（又称胜任力特征）的概念。他认为，人的工作绩效由一些更根本、更潜在的因素决定，这些因素能够更好地预测人在特定职位上的工作绩效，如“成就动机”“人际理解”“团队领导”“影响能力”等个人条件和行为特征，“能区分在特定的工作岗位和组织环境中杰出绩效水平与一般绩效水平的个人特征”，等等。“绩效是能力素质”和“绩效是行为”在一定程度上是相似的，但“绩效是行为”观点主要将注意力放在工作或者“事”上，“绩效是能力素质”观点更关注对员工能力的开发，即更关注“人”，强调在每个绩效管理循环中不断提高员工能力，因为员工能力的提升是员工绩效提升的根本动力，关注“人”，也就是在更根本的层面上关注“事”。

4. 绩效是结果、行为和能力素质的统一体

阿姆斯特朗和巴龙（1998）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。行为不仅是产生结果的工具，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。工作本身既有结果问题又有过程（行为）问题，因此，把绩效解释成结果、行为和能力素质的统一体是逻辑上的必然。也就是说，不仅要看做什么，还要看如何做，绩效不仅取决于做事的结果，还取决于做事的过程或行为。

综上所述，所谓员工的个人绩效，是指员工的工作行为、表现及其结果，以及产生这些工作结果的个人潜在能力，它体现了员工对组织的贡献大小、价值大小。

【专题拓展 1-1】

绩效管理：过程与结果，孰重



二、绩效的特征

根据绩效的含义，绩效具有以下三个特征。

（一）多因性

多因性是指绩效的优劣并不取决于单一因素，而是多种因素共同作用的结果。一个员工的绩效既与其技能有关，也与其工作态度有关，同时深受其他因素（企业经营环境、公司的管理和干预……）的影响。多因性要求企业在借鉴他人提高员工绩效的管理制度和办法时务必考虑全面，如这些制度和方法是否真正有益于员工？员工绩效提高背后是否有更为深刻的影响因素？以海底捞为例，很多业内外人士致力于分析导致其高绩效的因素：是因为高薪吗？其薪酬虽比一般餐饮企业高，但是劳动强度大，很累；是因为考核科学？海底捞对每个店的考核有三类指标：一是顾客满意度；二是员工积极性；三是干部培养。最终，人们关注到了海底捞的企业文化——员工比顾客重要。怎么才能让员工把海底捞当成家？答案很简单：把员工当成家里人。海底捞的员工住的都是正规住宅，有空调和暖气，可以免费上网，步行 20 分钟就能到工作地点。不仅如此，海底捞还雇人给员工打扫宿舍、换洗被单，甚至在四川简阳建了寄宿学校，为员工解决子女教育问题。海底捞还想到了员工的父母，优秀员工的一部分奖金，每月由公司直接发放给其在家乡的父母。正是基于上述多种因素，才创造出海底捞令人羡慕的高昂士气、充满激情的员工团队和出色的业绩。

（二）多维性

绩效的多维性指的是评价主体需要多维度、多角度地分析和评价绩效。对于组织绩效，布雷德拉普（Bredrup）认为应当包括三个方面，即有效性、效率和变革性。有效性是指达成预期目标的程度；效率是指组织所需资源的投入产出状况；而变革性则是指组织应对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。在对员工个人绩效进行评价时，通常需要综合考虑员工的工作结果和工作态度。对于工作结果，可以通过对工作完成的数量、质量、效率以及成本等指标进行评价得出结论。对于工作态度，可以通过全局意识、纪律意识、服从意识和协作精神等评价指标来衡量。根据评价结果的不同用途，可以选择不同的评价维度和评价指标，并根据期望目标与实际值之间的绩效差距设定具体的目标值和相应的权重。

（三）动态性

绩效具有动态性，即环境的动态性和复杂性造成员工的绩效会随着时间的推移而发生变化，原来较差的绩效有可能好转，而原来较好的绩效也可能变差。因此，在确定绩效评价和绩效管理的周期时，应充分考虑到绩效的动态性特征，做到具体情况具体分析，根据不同的绩效类型确定恰当的绩效周期，从而保证组织能够根据评价的目的及时、充分地掌握组织不同层面的绩效情况，减少不必要的管理成本，并获得较高的绩效。此外，在不同的环境下，组织对绩效的不同内容的关注程度不同，有时侧重于效率，有时侧重于结果，有时则兼顾多个方面。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。

三、绩效的影响因素

绩效的影响因素包括技能（skill）、激励（motivation）、环境（environment）和机会（opportunity）。

（一）技能

技能指的是员工的工作技巧和能力水平。一般来说，影响员工技能的主要因素有天赋、智力、经历、教育和培训等。因此，员工的技能不是一成不变的，组织可以通过各种方式提高员工的整体技能水平。一方面，可通过招聘录用阶段的科学甄选与合理的人员安置来实现。另一方面，可以为员工提供满足其工作所需的个性化培训或通过员工自身主动地学习来提高其工作技能。员工技能水平的提高可加速组织技术水平的提升，从而对组织绩效产生积极的影响。

（二）激励

激励作为影响绩效的因素，是通过提高员工的工作积极性来发挥作用的。为了使激励手段真正发挥作用，组织应根据员工个人的个性、需求等因素，选择适当的激励手段和方式。

激励包括物质激励和精神激励。物质激励主要是指公司的薪酬和福利；精神激励主要体现在口头表扬、培训与升迁的机会等。如果公司的薪酬低于行业的平均水平，就会在一定程度上影响员工积极性的发挥，从而影响员工的绩效，导致员工流动率上升。人既是经济人，也是社会人和自我实现人，如果公司一直采用外部招聘的方式来填补空缺的职位，公司现有员工便会感到自己所做的贡献没有得到公司的认可，长期下去也会出现绩效下降的情况。此外，无论是物质激励还是精神激励，都应该体现及时的原则，否则就起不到应有的效果。

(三) 环境

影响工作绩效的环境因素可以分为组织内部的环境因素和组织外部的环境因素两类。

组织内部的环境因素包括劳动场所的布局 and 物理条件，工作任务的性质，工具、设备及原材料的供应，组织结构和政策，工资福利水平，培训机会，组织文化和组织气氛等。良好、令人感到舒适的工作环境会提高员工的工作效率，有利于其自身潜能的发挥；混杂、让人感到不安或不适的工作环境会使员工效率低下，不利于其潜能的发挥。当员工处于一个充满活力与创造力、相互激励与促进的团队中时，个人绩效肯定会提高；相反，当员工处于一个相互猜疑与妒忌、安于现状、彼此之间不提供任何帮助的团队中时，个人绩效肯定会降低。这是内部环境对个人绩效影响的集中体现。

组织外部的环境因素包括社会政治、经济状况和市场的竞争强度等。这些因素渗透于管理过程的方方面面，它们既影响组织基本的管理理念、原则、战略、功能和过程，也影响具体的管理方法和手段。另外，任何一种管理行为的运作和执行都是管理者思想观念的体现，管理者的思想观念也体现在对各工作单位的资源配置方面，管理者可通过调配工作单位完成任务的资源，使组织绩效更具有吸引力。无论是组织的内部环境还是组织的外部环境，都会通过影响员工的工作行为和工作态度来影响员工的工作绩效。

(四) 机会

机会是一种偶然性因素，它能够促进组织的创新和变革，给予员工有利于学习、成长和发展的环境。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，可能会使其达到在原有岗位上无法实现的工作绩效。在机会的促使下，组织可以拓展新的发展领域，加速组织绩效的提升。因此，无论是对于组织还是对于个人，机会对绩效的影响都是很重要的。

四、绩效的维度

(一) 任务绩效与周边绩效的定义

如前所述，绩效是一个多维度的概念，这就意味着我们在理解绩效时需要考虑多种不同的行为。虽然我们能够识别许多具体的行为，但有两种行为或绩效是最突出的，即任务绩效和周边绩效。在谈到周边绩效时，有些人会使用亲社会行为和组织公民行为这样的概念。任务绩效和周边绩效必须分开来考虑，因为它们并不是必然一先一后发生的。例如，

一个员工可能在完成工作任务方面非常在行，但周边绩效很低。

任务绩效的定义为：通过补充原材料的供给、分销产成品，或者是执行能够使组织高效率、高效能运转的计划，协调，监督或人员配置等重要职能，协助组织完成上述转化过程的各种行为。

周边绩效可以定义为：通过提供能够促进任务绩效发生的良好环境来帮助组织提升效率的行为。周边绩效包括如下行为。

(1) 持续保持工作的热情，并在必要时付出额外的努力（如总是准时上下班且很少缺勤、在工作上总是付出额外的努力等），以确保成功完成自己的各项工作任务。

(2) 自愿承担本职工作之外的一些工作任务和活动。例如，提出组织改进建议、提出一些富有建设性的意见等。

(3) 帮助他人并与他人保持合作。

(4) 遵守组织的各项规章制度和工作程序（如遵从命令或规则、敬畏权力、遵从组织的价值观和政策等）。

(5) 认可、支持及维护组织的目标（如对组织忠诚、对外树立正面的组织形象等）。

(二) 任务绩效与周边绩效的区别

(1) 从任务绩效和周边绩效的定义来看，二者关注的重点有较大的区别。任务绩效更加重视任务本身的完成程度，至于具体是怎样完成的，组织会预先提供明确的工作流程，员工只需要根据组织的规章制度安排完成任务，组织会根据任务完成情况评价个人的绩效。而周边绩效则更加关注人际互动。员工在完成任务绩效的过程中，不可避免地要与周围其他人产生工作关系，为了使员工更好地处理人际关系，实现人际和谐，所以将这些行为纳入了绩效范围。

(2) 不同职位的任务绩效是不同的。例如，人力资源部门经理的任务绩效不同于直线经理人员的任务绩效；一个资深人力资源部门经理（在本质上属于更具有战略性的职位）的任务绩效也不同于那些刚刚进入组织的人力资源部门分析员（在本质上属于更具有操作性的职位）的任务绩效。但是，周边绩效在不同的职能领域及不同管理层级的职位上是大体类似的。例如，所有的员工，无论其职位、职能、职责是什么，都要自愿承担本职工作之外的一些工作任务。

(3) 任务绩效很可能是在工作角色中事先规定好的，也就是说，任务绩效常常包含在员工的职位描述之中。但是，周边绩效中的行为常常没有在工作角色中事先规定好；相反，通常情况下，尽管组织期望自己的员工表现出这些行为，却未必会做出明确规定。

(4) 任务绩效主要受到员工个人的能力和技能（如认知能力、身体能力等）的影响；周边绩效则主要受到员工个人人格特点（如责任心等）的影响。也正因为如此，我们在对两种类型的绩效进行衡量时，会采用不同的考核方式。任务绩效往往更加关注结果，所以可以通过一些可量化的硬性指标进行考核，这些指标往往与组织绩效有直接的关系；而周边绩效往往更加关注行为，所以可以通过一些定性指标进行考核，难度较大，对组织绩效的贡献也不能被准确衡量。

任务绩效与周边绩效的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 任务绩效与周边绩效的区别

比较项目	任务绩效	周边绩效
关注点	完成任务本身	人际互动
与职位的关系	紧密相关	相关性不大
行为要求	在职位描述中规范要求	组织期望，非明确要求
影响因素	能力和技能	人格特点
考核方式	结果导向型	行为导向型
指标类型	硬性指标	软性指标
与组织绩效的关系	直接影响	间接影响

（三）企业重视周边绩效的原因

（1）全球化竞争导致员工付出努力的水平越来越高。过去，一个组织只要有一支有能力完成任务绩效的员工队伍可能就足够了，但是，在全球化带来巨大竞争压力的今天，组织必须使自己的员工兼顾任务绩效和周边绩效。如果一个组织雇用了一批不能表现出周边绩效行为的员工，将很难赢得竞争。

（2）与全球化竞争相关的一个问题是，组织必须向自己的客户提供卓越的服务，而周边绩效行为能够对客户满意度产生深远的影响。从客户的角度来看，当一个员工付出很多额外的努力来满足顾客需要时，将会对组织做出更大的贡献。

（3）现在许多组织都将员工组建成一个团队。虽然一些团队的组建目的是完成一些特定的短期任务，不可能永久性存在，但是不可否认的是，在当今的工作环境下确实存在着很多团队，而人与人之间的合作情况是决定团队效能的一个关键因素。因此，周边绩效与团队工作紧密相关。

（4）任务绩效和周边绩效都能带来这样一种额外的好处，即如果在评价任务绩效之外也评价周边绩效，那么被评价员工会对绩效管理体系感到更加满意，并且觉得该体系非常公平，而且员工似乎也能够意识到周边绩效在影响组织绩效方面发挥着重要作用，所以他们认为除传统的任务绩效外，那些彰显周边绩效的行为也应该被包含在绩效管理体系中。

（5）上级对下级进行绩效评价时，很难忽略周边绩效维度，即使当他们使用的评价表格中并不包括任何关于周边绩效的具体问题时也是如此。因此，即使一个组织只衡量任务绩效，周边绩效仍然会对绩效评价等级产生影响，所以不如更加明确地将周边绩效包含在绩效评价维度之中。更加明确地衡量周边绩效之所以非常重要，还有一个原因，即如果不对周边绩效做出详细定义，那么与对任务绩效的衡量相比，管理者在对周边绩效进行衡量时会更加主观，也更容易产生偏见。

第二节 绩效管理概述

一、绩效管理的内涵

绩效管理就是对员工行为和产出的管理。其核心思想是以人为本，即让员工充分参与

绩效考核的过程，在完成组织目标的基础上，重视员工的发展，制订员工的职业生涯规划，以实现员工的个人价值。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。

绩效管理所涵盖的内容很多，它所解决的问题主要包括：如何确定有效的目标？如何使目标在管理者与员工之间达成共识？如何引导员工朝着正确的目标发展？如何对实现目标的过程进行监控？如何对实现的业绩进行评价和对目标业绩进行改进？

绩效管理中的“绩效”和很多人通常所理解的“绩效”不太一样。在绩效管理中，“绩效”首先是一种结果，即做了什么；其次是过程，即是用什么样的行为做的；最后是员工本身的素质。

绩效管理的侧重点体现在以下几个方面。

(1) 计划式而非判断式。

- ① 着重于过程而非评价。
- ② 寻求对问题的解决而非寻找错处。
- ③ 体现在结果与行为两个方面而非人力资源的程序。
- ④ 是推动性的而非威胁性的。

(2) 绩效管理的根本目的在于绩效的改进。

- ① 改进与提高绩效水平。
- ② 绩效改进的目标列入下期绩效计划。
- ③ 绩效改进需要管理者与员工双方的共同努力。
- ④ 绩效改进的关键是提高员工的能力与素质。
- ⑤ 绩效管理循环的过程是绩效改进的过程。
- ⑥ 绩效管理过程是员工能力与素质开发的过程。

二、绩效管理与绩效考核的区别

绩效管理是企业和员工的对话过程，目的是帮助员工提高绩效，使员工的努力与企业的远景规划和目标任务相一致，使员工和企业实现同步发展。

绩效考核是对员工一段时间的工作、绩效目标等进行考核，是对员工一段时间的工作总结。同时，考核结果可为相关人事决策（晋升、解雇、加薪）等提供依据。

二者的区别体现在以下方面。

- (1) 绩效管理是一个完整的系统，绩效考核只是这个系统中的一部分。
- (2) 绩效管理是一个过程，注重过程的管理，而绩效考核是一种阶段性总结。
- (3) 绩效管理具有前瞻性，能帮助企业前瞻性地看待问题，有效规划企业和员工的未来发展，而绩效考核则是回顾过去一个阶段的成果，不具备前瞻性。
- (4) 绩效管理包括完善的计划、监督和控制的手段和方法，而绩效考核只是考核的一个手段。
- (5) 绩效管理注重能力的培养，而绩效考核只注重结果的优劣。
- (6) 绩效管理注重事先的信息沟通和绩效提高，而绩效考核注重事后的评价。

实际上,绩效管理是一个完整的系统,仅盯住系统的一个部分是不能很好地发挥作用的。绩效管理不是一项特别的事务,更不是人力资源部门的专利,它首先是管理,涵盖管理的所有职能,如计划、组织、领导、协调、控制。因此,绩效管理本身就是管理者日常管理的一部分。

绩效管理是一个持续不断的交流过程,该过程由员工和他的直接主管之间达成的协议作为保障。绩效管理是一个循环过程。这个过程不仅强调达成绩效目标,更通过计划、实施、考核、反馈,重视达成目标的过程。

综上所述不难发现,绩效考核只是绩效管理的一个环节,也就是说,不能简单地将绩效管理理解为绩效考核,更不能将绩效管理看作一项孤立的工作,不能认为它只是反映过去的绩效,而不是未来的绩效;不能认为它与管理者日常的业务和管理工作毫不相关,与员工发展、绩效改进、组织目标、薪酬管理等工作没有联系,否则绩效管理就成了一种摆设,也就毫无意义了。

三、绩效管理在人力资源管理系统中的地位

人力资源管理是站在如何激励人、开发人的角度,以提高人力资源利用效率为目的的管理决策和管理实践活动。绩效管理是将企业的战略目标分解到各个业务单元,并分解到每个员工,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,进而提高企业的生产力和价值,使企业获得竞争优势。彼得·德鲁克认为,组织的目的是通过工人力量的结合取得协同效应,并避开他们的不足,这也是有效的绩效管理的目的,也可以说,绩效管理目的的实现最终表现在组织整体效益的提高上。企业的人力资源管理是一个有机系统,这个系统中的各个环节紧密相连,如图 1-1 所示。绩效管理在这个系统中占据核心地位,发挥重要的作用。作为一种现代化管理工具与手段,有效的绩效管理体系能够帮助企业达成目标,体现企业的战略执行能力,创造高业绩,并成为企业成长与发展的持续动力源泉。只有以有效而卓越的绩效管理体系作为手段,以提高员工的积极性、创造性为目的,形成独具特色的人力资源管理体系,才能打造其他企业无法模仿的优势,才能在激烈的竞争中立于不败之地。

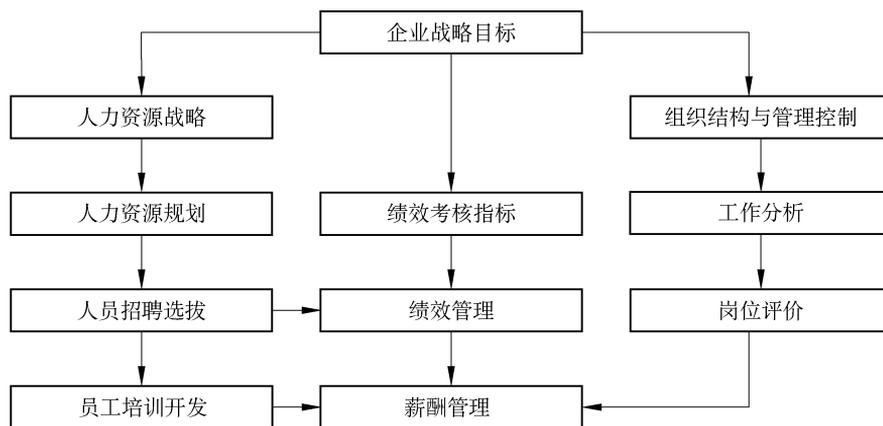


图 1-1 绩效管理在人力资源管理系统中的地位

（一）绩效管理与工作分析

工作分析是指运用系统的方法收集有关工作的各种信息，明确组织中各个职位的工作目标、职责和任务、权限，工作中与组织内外的他人的关联关系，对任职者的基本要求，等等。工作分析是绩效管理的重要基础。从广义的角度来说，工作分析也是绩效管理的内容之一。根据工作分析提供的与工作有关的信息，可以把工作目的、职责、任务等转化成关键绩效指标，根据关键绩效指标就可以进行绩效评估与管理。可以说，工作分析提供了绩效管理的基本依据。

（二）绩效管理与人员招聘选拔

在人员招聘选拔过程中或对人员进行开发的过程中，通常需要采取各种人才测评手段，包括书面形式的能力测验和个性测验、行为性面谈及情境模拟等。这些人才测评方法侧重于考察人的潜在能力、性格特征，以此推断人在未来的情境中可能表现出来的行为特征。而绩效考核则侧重于考察人们已经表现出来的业绩和行为，是对人的过去表现的评价。尽管二者有时会采用表面上相似的手段，但目的有所不同。

（三）绩效管理与员工培训开发

绩效管理的主要目的是了解员工目前的绩效状况，进而促使其改进工作，提高绩效。而培训开发是绩效考核之后的重要工作。在绩效考核之后，主管人员往往需要根据被考核者的绩效现状，结合被考核者个人的发展愿望，与被考核者共同制订绩效改进计划和未来发展计划。人力资源部门则根据员工目前绩效中有待改进的内容，制订整体的培训与开发计划，并帮助主管和员工共同实施培训开发工作。合理、有效、准确的绩效考核可以使管理者清晰地了解员工在德、能、勤、绩等各方面存在的优点和缺点。企业可以根据员工的个人情况，对员工实施有计划、有目的的培训，避免产生一些不必要的培训资源消耗。绩效考核的结果是员工工作成绩的体现，是员工培训开发的依据，对于考核结果优秀的员工，应该给予更大的发展空间，这可以通过岗位提升和换岗培训来完成；对于考核结果落后的员工，若其在给定的时间内不能提升绩效则可以予以降级、调整岗位、辞退等。在绩效考核过程中，主要的参考点是未来。也就是说，绩效考核不是为了解释过去如何，而是要将考核结果作为一种资源去规划某项工作或某个员工未来的工作的开发。绩效管理可以为人力资源开发提供关于员工优劣势的信息，帮助员工在现有岗位上创造更高的业绩，加强对员工的针对性培训。

（四）绩效管理与薪酬管理

薪酬管理是指组织在综合考虑各种内外部因素影响的情况下，根据组织的战略和发展规划，结合员工提供的服务来确定他们应得的薪酬总额、薪酬结构和薪酬形式的过程。在这一过程中，组织必须就薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构、薪酬形式及特殊员工群体的薪酬做出决策。同时，作为一种持续的组织过程，企业还要持续不断地修订薪酬计划、拟定薪酬预算、就薪酬管理问题与员工沟通，同时对薪酬系统本身的有效性作出评价，而后不断予以完善。在人力资源管理活动中，绩效管理与薪酬管理互相联系、互相作用、相辅相

成。绩效管理与薪酬管理都是调动员工工作积极性的重要因素。其中,绩效管理是人力资源管理过程中的难点,直接影响薪酬管理的效能,而薪酬管理是影响人力资源管理活动成败的关键因素,是员工最为关心的敏感环节。

一方面,绩效管理是薪酬管理的基础之一,建立科学的绩效管理体系是薪酬管理有效实施的首要条件。有效的管理有利于建立科学的薪酬结构,通过将绩效管理过程中产生的评价结果与员工薪资等级、可变薪资、奖金分配和福利计划等挂钩,能够确保薪酬管理过程的公平性、科学性和有效性,并可在一定程度上简化薪酬方案的设计过程,降低设计成本,提高薪酬方案的执行效率。另一方面,针对员工的绩效表现及时地给予他们不同的薪酬奖励,能够合理地引导其工作行为,确保员工目标与组织目标的一致性,同时提高员工的工作积极性,增强激励效果,促使员工工作绩效不断提升。因此,只有将绩效管理与薪酬管理的结果相联系,才能使绩效管理真正发挥其应有的作用。组织在实施绩效管理和薪酬管理时,应充分考虑二者之间的紧密联系,避免相互冲突,以确保二者相辅相成,发挥协同作用。

(五) 绩效管理与职业生涯管理

有效的绩效管理能够促进员工职业生涯的发展。随着企业管理的不断深入,绩效管理正从传统意义上的监督考核机制向与战略管理紧密结合的激励机制转变,这不仅使得员工更加关注自身工作与企业发展之间的关系,注重将个人的职业生涯发展道路与企业的未来发展相结合,从而提高自身的工作绩效,也促使管理者在绩效管理的过程中注重发现员工个人发展的需要,帮助员工制订职业生涯规划,并将员工个人的职业生涯规划与企业整体的人力资源规划联系起来,从而确保在推动员工职业生涯发展的同时促进企业绩效管理目标的实现。

职业生涯管理促使管理者和员工在绩效管理过程中的角色发生变化。管理者由过去的“监督者”“消息传播者”“领导者”变成了“帮助者”“合作伙伴”“辅导员”。同时,员工也不再是绩效管理过程中的“被监督者”和“被领导者”,而是变成了自身绩效的主导者。职业生涯管理促使每个员工成为绩效管理专家,清楚地了解如何为自己设定绩效目标、如何有效地实现自己的职业目标,以及如何目标实现的过程中提高自我绩效管理的能力,从而使组织的绩效管理工作得到员工最大限度的理解和支持。

(六) 绩效管理与劳动关系管理

劳动关系管理是以促进组织经营活动的正常开展为前提、以调整与缓和组织劳动关系的冲突为基础、以实现组织劳动关系的合作为目的的一系列组织性和综合性措施与手段。就其管理职能而言,劳动关系管理一般包括基本业务管理、合作管理和冲突管理三个方面。具体来说,员工合同管理、员工社会保障管理、安全生产和卫生管理、员工参与管理、集体谈判管理和集体冲突处理等都属于劳动关系管理的范畴。

人是生产力中最重要的因素,而劳动关系是生产关系中的重要组成部分,规范和维护和谐、稳定的劳动关系是人力资源管理活动中的重要内容。劳动关系管理与员工的利益密切相关,是直接影响员工工作积极性和工作满意度的重要因素。通过劳动关系管理,可以提升员工的组织认同感和忠诚度,提高员工的工作热情和投入程度,营造和谐的组织氛围,

从而确保员工对绩效管理工作的支持与配合，促进员工个人绩效的改善和组织整体绩效目标的实现。

绩效管理对于劳动关系管理来说十分重要。科学有效的绩效管理可以加强管理者与员工之间的沟通 and 理解，有效地避免或缓和矛盾与冲突，促进双方意见的统一，确保员工的合法利益得到保护，促使劳动关系更加和谐。

【专题拓展 1-2】 数字化时代，绩效管理的根本性变革



四、绩效管理对员工的作用

（一）增强员工的自尊心及其完成工作的动力

能够获得关于个人绩效的反馈有助于满足员工的一个基本需要，即得到认可并且在工作中受到重视，而这反过来会增强员工的自尊心。同时，在能够得到关于本人绩效反馈的情况下，员工达成未来绩效目标的动力会得到增强。如果员工知道自己过去做得怎么样且他在过去取得的绩效得到了认可，他就会有更大的动力去实现未来的绩效目标。

（二）强化员工的自我认知与自我开发，使员工更能胜任工作

在绩效管理过程中，可能会对被评价者的工作内容做出更加清晰的解释和定义。员工将有机会更好地理解自己从事的特定岗位对自身行为和工作结果提出了哪些方面的要求，以及怎样才能成为一个高绩效员工。绩效管理体系的参与者可能会更好地了解自己，同时也能够更好地理解哪些开发性活动对于自己在企业中的进步是有价值的。绩效管理体系的参与者还有可能更清楚地看到自己的特定优势和不足，通过制订培训与开发计划为员工在未来取得更大的成功打下坚实的基础，从而更好地设计自己未来的职业发展路径。

（三）最大限度地减少员工不端行为

所谓员工不端行为，包括财务违规、炒单、滥用加班政策、为了保证业务顺利开展而向客户和潜在客户赠送不适当的礼物，以及利用企业资源达到私人目的等行为。企业可通过建立一套良好的绩效管理体系，并提供适当的环境将不端行为清晰地描述和标识出来，从而在造成不可挽回的恶劣后果之前就识别出这些不端行为，予以规避或制止。

（四）强化员工对组织的承诺和留在组织中的意愿

如果员工对企业的绩效管理体系非常满意，他们就很可能具有达到更高绩效水平的意愿，对企业有更高的承诺度，不会轻易主动离开企业。绩效管理体系科学合理，员工就能够感到企业对他们有很强个人意义，就会打消找新工作的想法。一项由 93 名来自南非的大学教授参与的调查显示，良好的绩效管理体系有助于增强他们继续就职的意愿。

（五）提高员工敬业度

一套良好的绩效管理体系能够有效地提高员工的敬业度。那些敬业度很高的员工往往有较高的参与感和承诺度，他们充满激情并且感到自己获得了更多的授权。这种态度和感

觉能够引发其产生更富有创新性的行为,并展现出更多的组织公民行为,积极参与能对企业产生支持作用的各项活动。

五、绩效管理对企业的作用

(一) 使管理者对员工有更深入的了解

员工的直接上级和负责对员工的绩效进行评价的其他管理人员,能够通过绩效管理过程对员工产生更新、更深入的了解。由英国政府认可的、专门在管理技能和领导力领域制定标准的组织——管理标准中心认为,能够与员工建立起建设性关系,是各级管理者应该具备的一项关键胜任能力。更加深入地了解员工的绩效和个性特点,必然有助于管理者和员工建立起良好的关系。此外,管理者还能够通过绩效管理过程更好地了解每一个员工对企业作出的贡献。

(二) 使组织的管理活动更加公平、恰当,避免法律诉讼风险

绩效管理体系能够帮助一个企业有效地区分绩效好与绩效差的员工,同时有助于管理者及时发现和处理各种绩效问题。绩效管理体系提供的关于绩效的有效信息可以作为加薪、晋升、岗位调整及解雇等管理活动的依据。一般来说,一套科学合理的绩效管理体系应确保报酬的分配是建立在公平和可信的基础之上的。

例如,无论员工的性别、族裔和背景,对所有的员工一律平等对待。如果企业的绩效管理体系没有做到这一点,就很可能面临被员工起诉的风险。

(三) 使企业目标更加清晰

科学合理的绩效管理体系能够使企业中各个部门及组织整体的目标更加清晰,从而使员工能够更好地理解他们的工作活动与组织的成功之间具有怎样的联系,而这显然有助于传达这样一种信息,即一个企业及企业中各个部门要实现的目标是什么,以及企业的这些目标是怎样被分解到企业的每个部门、每个员工身上的。绩效管理体系有助于提高员工对这些大范围目标(企业层次的以及部门层次的目标)的接受程度。

(四) 上级对员工绩效的看法能够更清晰地传递给员工

绩效管理体系能够使各级管理人员更好地与员工进行沟通,在与员工讨论对他们的绩效期望以及在向员工提供绩效反馈方面,各级管理人员承担着更大的责任。评价和监控他人绩效的能力被管理标准中心列为管理者应当具备的两大关键胜任能力。当管理者具备这些胜任能力之后,他们就可以向自己的下属提供一些有用的信息,帮助他们了解企业对其绩效的看法如何。

(五) 使企业变革更加容易推动

绩效管理是推动企业变革的一个有效工具。例如,20世纪80年代,IBM希望整个企业都关注客户满意度,因此对每一个员工的绩效评价在某种程度上都是以客户满意度评价

结果为基础的，无论员工从事哪一类职能工作，如财务会计、编程、生产等。对 IBM 及其他很多企业而言，绩效管理为员工主动实现转变提供了工具和动力，这反过来又推动了企业的变革。简而言之，绩效管理体系很可能会带来企业文化的变化，因此在实施绩效管理之前，应当对绩效管理可能引起的文化变革所带来的后果予以充分的考虑。正如彭宁顿绩效管理集团（Pennington Performance Group）总裁兰迪·彭宁顿（Randy Pennington）所言：“事实上，文化变革是由绩效改变推动的。一个组织的文化是不能被植入的，它会受到组织实施和强化的多种政策、实践、技能以及程序的指导和影响。改变企业文化的唯一方法是改变员工每一天的工作方式。”

第三节 绩效管理的过程

绩效管理的过程也可称为绩效管理动态循环，包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与结果运用四个环节，遵循 PDCA 循环，如图 1-2 所示。绩效管理的过程体系能保证绩效管理体系的有效运行。

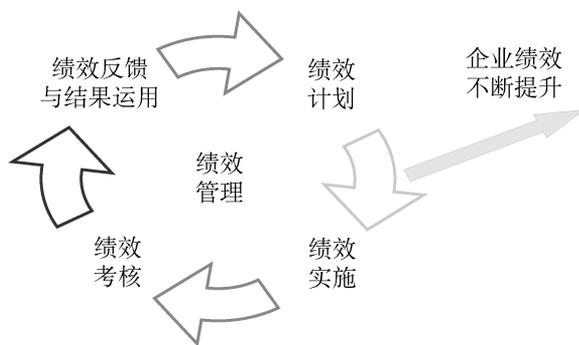


图 1-2 绩效管理的过程

一、绩效计划

绩效计划是指管理者和被管理者通过沟通，就被管理者的工作目标和标准达成一致意见，并形成合约的过程。在绩效管理过程中，绩效计划是绩效管理活动的前提和基础。绩效计划发生在新的绩效期间的开始。制订绩效计划的主要依据是工作目标和工作职责。在绩效计划阶段，管理者和被管理者需要就对被管理者绩效的期望问题达成共识。在达成共识的基础上，被管理者对自己的工作目标做出承诺。

当管理者和被管理者经过沟通完成绩效计划时，应得出如下结果：员工的工作目标与企业的总体目标紧密相连，并且员工清楚地知道自己的工作目标与企业的整体目标之间的关系；员工的工作职责和描述已经按照现有的组织环境做出了修改，可以反映绩效期间的主要工作内容；管理者和被管理者就被管理者的主要工作任务、各项工作任务的重要程度、完成任务的标准、被管理者在完成过程中享有的权限都已达成了共识；管理者和被管理者都十分清楚在完成工作目标的过程中可能遇到的困难和障碍，并且明确了管理者所能

提供的支持和帮助；形成了一个经过双方协商讨论的文档，该文档中包括被管理者的工作目标、实现工作目标的主要工作结果、衡量工作结果的指标和标准、各项工作所占的权重，并且由管理者和被管理者签字确认。

二、绩效实施

制订了绩效计划之后，员工就需要按照计划开展工作了。在工作的过程中，管理者要对员工的工作进行指导和监督，对发现的问题及时予以解决。绩效计划并不是一成不变的，管理者需要随着工作的开展根据实际情况不断对其进行调整。在整个绩效期间，管理者需要不断地对员工进行指导和反馈。

在绩效实施的过程中，管理者需要做的事情主要有两项：一是持续的绩效沟通；二是对工作表现的记录。例如，华为的绩效辅导记录表用于记录直线经理和员工间进行的定期或不定期的绩效辅导，由直线经理记录、存档。绩效辅导记录表包含工作进展回顾、工作行为反馈、下一阶段的行动计划三部分内容。通过工作进展回顾，指明哪些方面的工作做得好，哪些方面的工作需要进一步改善；在工作行为反馈中，直线经理通过真诚地嘉奖员工的积极行为、坦诚地指出员工需要改进的行为，总结对员工的看法，对员工提出改进要求并给出相应建议；在下一阶段的行动计划中，记录了辅导双方达成的共识，主要包含下一阶段的主要工作事项、责任人、完成时间，以及直线经理承诺给予的资源支持。

企业在考虑整个绩效管理循环时，往往把比较多的注意力放在对绩效的考核上，力求做到客观、公正。客观、公正的绩效考核不能凭感觉，要依据在绩效实施和管理过程中收集与记录的信息。所以，在绩效实施与管理的过程中，一定要对被考核员工的绩效表现进行观察和记录，收集必要的信息。在绩效实施的过程中对员工的绩效信息进行记录和收集是为了给后续的绩效考核储备充足的可供使用的信息，为改进绩效提供事实依据；同时方便从中发现绩效问题和形成优秀绩效的原因，以便在争议仲裁中保护员工的利益。

总的来说，绩效实施强调的是员工在完成绩效的过程中，管理者对其进行辅导。所以从管理方的绩效管理工作的而言，绩效实施必须得到员工的配合，才能有效开展。绩效实施中员工和管理者各自需要承担的主要责任如表 1-2 所示。

表 1-2 绩效实施中员工和管理者各自需要承担的主要责任

员 工	管 理 者
对达成目标的承诺	对目标的修正
与上级的持续交流	有效地反馈与指导
收集并分享绩效信息	观察并记录绩效信息
持续性绩效反馈	提供资源

三、绩效考核

绩效考核是一个周期性检查与评估员工工作表现的管理过程，是指主管或相关人员对员工的工作做出系统的评价。有效的绩效考核不仅能确定每个员工对组织的贡献或不足，

制定公平合理的薪酬管理制度也能从整体上为人力资源管理提供决策性评估资料,从而改善组织的反馈机制,提高员工的工作绩效,激励士气。在绩效考核期结束时,依据预先制订好的计划,管理者要对下属的绩效目标完成情况进行考核。绩效考核的依据就是在绩效期间开始时双方达成一致意见的关键绩效指标,同时,在绩效实施与管理过程中所收集到的能够说明被考核者绩效表现的数据和事实也是判断被考核者是否达到关键绩效指标要求的依据。将绩效考核与日常工作结合起来,可使企业所有工作都围绕着提高整体绩效展开,让部门的工作为企业整体绩效目标的实现提供支持和服务,让个人的工作为企业的整体绩效的实现创造价值。同时,也可及时解决绩效目标实施中出现的问题,根据目标实施的情况及时进行监督和调整,保证目标顺利实现,从而使企业战略落到实处。

在绩效考核中,员工及其上级管理者共同完成考核过程是非常重要的,既要有管理者对下属的考核,也应有员工自评。这有利于双方获得绩效反馈阶段所需的有效信息,也可以增强员工对绩效考核结果客观性和公平性的感知,使员工能够更好地接受组织的绩效管理体系,从而提高员工的绩效满意度。同时,结合他评和自评,员工可注意到他们对自己行为的看法与其他人(如上级)对他们行为的看法之间存在的差异,从而帮助员工找到需要改进的地方。

四、绩效反馈与结果运用

管理者对员工的绩效情况进行考核后,必须通过面谈与员工进行反馈和沟通。通过面谈,可以达到以下目的:一是使员工参与到绩效考核中,有效提高员工对绩效管理制度的满意度;二是通过管理者发现员工的问题并帮助员工解决问题的过程,使员工清楚管理者对其工作绩效的看法,以便员工在以后的工作中不断改进绩效、提高技能、挖掘自己的潜能、拓展新的发展空间;三是在双方对绩效考核的结果达成一致意见之后,双方可以就如何改进绩效计划进行充分的沟通,并一同修订绩效改进计划;四是使员工认识到自己的成就和优点,并得到管理者的承认和肯定,从而激励员工努力工作;五是双方参照上一个绩效周期的结果和存在的待改进的问题,协商下一个绩效周期的目标与绩效标准,做到既能有的放矢地使员工的绩效得到改进,又能使绩效管理活动连贯运行。

绩效考核实施成功与否,关键的一点在于如何运用绩效考核的结果。很多绩效考核的实施未能成功,其主要原因是没有处理好绩效考核结果运用的问题。传统上,通常运用绩效考核的结果为薪酬方面的决策提供依据,如奖金的分配和工资的提高等。很显然,这种做法是片面的。因为对于一个企业、一个组织来说,它需要保留住那些能够取得好绩效的员工,并且不断地促使他们取得更好的绩效。而薪酬对于优秀员工来说激励效果有限,他们更看重非物质激励,如培训和自我提高的机会。因此,绩效考核的结果不仅可以用于报酬的分配和调整、职位的变动,还可作为制订员工培训和个人发展计划、开展员工选拔和培训的依据等。

绩效考核是一把双刃剑,考核结果运用不当不仅不能起到鼓励先进、鞭策后进的作用,甚至会打击绩效优秀员工的积极性。例如,某生产制造企业加工车间采用了较为成熟的内部考核管理办法,对于有具体考核指标的人员实行计件制,个人收入与劳动成果直接挂钩,即月完成工时越高、废品率越低,月工资收入就越高。随着考核工资比例的增大,相同工

种人员由于技能、技巧等方面的差异，年收入高水平者的薪资会是年收入低水平者的两倍。而对于无考核指标人员，无论是技术部门还是职能科室，由于考核体系不完善、考核指标不具体、评价标准随机的多于固化的、衡量尺度弹性太大等原因，使考核结果的运用出现偏差，导致企业内部同工种不同部门人员的收入差距较大，同一部门同工种人员干好与干坏的收入差距不大；加上信息传递不对称，因出现了偏差而造成误会。

【专题拓展 1-3】

15 个绩效管理最佳做法



第四节 不同主体在绩效管理中的角色与职责分工

绩效管理作为企业的一项系统化管理工作，涉及的工作面比较广泛，涉及的人员包括企业的全体员工，上至总经理，下至普通员工。对管理对象进行准确定位，明确其具体的职责，真正做到各司其职、各负其责，对于绩效管理的顺利实施和有效运行具有重要作用。为便于分析企业在绩效管理过程中的角色，我们可以将其分为高层管理人员、人力资源部、直线经理和员工四个层次。

一、高层管理人员在绩效管理中的角色与职责分工

高层管理人员是绩效管理的决策者、支持者与推动者。

高层管理人员是绩效管理重大决策的制定者，并直接负责将企业的绩效目标分解到各部门。在成功将绩效管理导入企业之后，对于绩效管理执行过程的督导工作也尤为重要。高层管理人员负责审批各部门负责人的绩效合约，并负责处理员工的绩效申诉。

绩效管理作为企业战略目标得以有效落实的助推器，需要被企业全体员工广泛认同和理解。为此，高层管理人员必须予以大力支持，帮助人力资源部组织宣传、动员、培训等一系列活动，这样才能让各部门直线经理看到企业实施绩效管理的决心和信心，让员工正确认识绩效管理对企业和个人发展所起到的促进作用。绩效管理是一个复杂的系统，其实施过程需要企业花费大量的人力、物力、财力，如果缺乏高层管理人员的大力支持和关注，人力资源部往往会被视为一个专为其他部门增加负担、添麻烦的部门，而各部门的直线经理对绩效管理工作也会应付了事，从而造成绩效管理工作的形式化、表面化。大量的管理实践经验表明，高层管理人员对绩效管理工作参与得越多，企业的绩效管理工作的开展得越顺利，直线经理执行得越好。

二、人力资源部在绩效管理中的角色与职责分工

人力资源部是绩效管理的组织者与指导者。

(1) 充分研究绩效管理理论，熟悉企业其他部门的工作内容和业务流程，改进企业的绩效管理体系，明确绩效管理流程，设计、提供绩效管理工具表格并组织各部门的绩效考核工作，收集各种考评信息、数据，汇总并统计绩效考核结果。

(2) 组织直线经理和广大员工参加有关绩效管理的培训与研讨, 将绩效管理的理念、技巧和方案传达给直线经理和员工, 使他们认识和了解绩效管理, 帮助他们掌握更多的技巧和方法, 提高他们的绩效管理能力。

(3) 与高层管理人员保持积极的沟通, 在具体的事务操作上与其达成一致的理解并取得他们的支持与配合, 同时, 根据评估结果和企业的人事政策对绩效管理进行系统的诊断, 定期向决策者提供人事决策依据和建议。

(4) 建立与直线经理的合作伙伴关系, 加强彼此的沟通与了解, 让直线经理认识到绩效管理并不是人力资源部一个部门的事情, 他们才是绩效管理的中坚力量。

(5) 监督和协调绩效管理的执行过程, 了解绩效管理工作的进展情况, 并及时提供指导与帮助, 受理和调查员工绩效申诉, 并将调查结果提供给高层管理人员, 协助其做出决策。

三、直线经理在绩效管理中的角色与职责分工

直线经理是绩效管理的执行者和反馈者。

在绩效管理中, 直线经理是实施的主体, 起着桥梁的作用, 向上对企业的绩效管理体系负责, 向下对员工的绩效提高负责。只有直线经理真正履行职责, 企业绩效管理才能按预想的方向前进, 才能真正实现落地, 得到有效实施。

(1) 在绩效计划阶段, 直线经理与员工制定并签署绩效合约, 并进行持续的绩效沟通。如果是直线经理单方面地布置任务, 员工单纯被动接受要求, 没有充分的双向沟通, 绩效计划制订就变成了传统的管理活动, 其可行性和客观性就得不到保障。直线经理有责任、有义务提前与员工就工作任务、绩效目标等前瞻性问题进行沟通, 在双方充分理解和认同企业远景规划与战略目标的基础上, 对企业的年度经营目标进行分解, 结合员工的职位说明书与工作特点, 共同制定员工的年度绩效目标。

(2) 在绩效实施过程中, 直线经理着扮演辅导员和记录员的角色, 对员工的工作进行指导与监督, 与员工保持及时、真诚、具体、有针对性的绩效沟通, 对发现的问题及时予以解决, 帮助员工提高绩效, 持续不断地辅导员工提升业绩水平。直线经理要多走出办公室, 与员工保持接触, 记录员工绩效表现的细节, 建立员工绩效档案。直线经理一方面要为员工提供适时的支持, 另一方面要为绩效考核工作提供事实依据, 确保绩效考核有理有据、公平公正。害怕与员工因绩效考核结果而产生分歧是许多直线经理回避绩效结果反馈的一个重要原因。而绩效记录是具有说服力的真凭实据, 可说明一个员工一年总共缺勤多少次, 分别是哪一天, 是什么原因造成的, 等等。

(3) 在绩效考核阶段, 直线经理评估下属员工的绩效, 向人力资源部提供本部门 and 员工的绩效考核结果, 协调和解决员工在评估中出现的问题。绩效考核结果是对一段时间(月度、季度、半年、年度)绩效管理的总结, 反映了员工的绩效表现, 包括员工表现好的方面和需要改进的方面, 直线经理需要综合各个方面的信息对员工的绩效表现作出评价。同时, 绩效考核也是企业制定薪酬管理、培训与开发等相关人事决策的重要依据。

(4) 直线经理应向下属员工提供绩效反馈, 并指导其改进绩效, 同时向人力资源部反

馈直接下属对企业绩效管理体系的意见,根据绩效评估结果和企业人事政策做出职权范围内的人事建议或决策。绩效管理的根本目的在于改善员工的绩效,进而改善企业的绩效,因此,直线经理要就员工在过去一个绩效周期的表现与员工进行沟通,帮助员工找出存在的不足,并与员工一起制订改进计划。

 【专题拓展 1-4】 绩效管理中的直线五角色



四、员工在绩效管理中的角色与职责分工

员工是绩效管理的具体落实者。

绩效管理的终极目标是提升员工的能力、激发员工的潜能。只有员工的绩效提高了,企业目标的实现才能成为可能。作为员工,首先要充分理解和认识企业的绩效管理体系,与直线经理沟通,确定自身的绩效计划,签署绩效合约;其次在完成绩效目标的过程中,要记录自己的绩效表现,及时向直线经理反馈绩效信息,积极寻求直线经理的支持与帮助;最后,在考核结束后,要以良好的心态与直线经理进行沟通,认真分析绩效表现,既要肯定自己的优势,也要虚心接受意见、反思自己的不足,在直线经理的指导下拟订改进计划,使自己获得更好的提升。

表 1-3 所示为不同主体在全员绩效管理下的角色。

表 1-3 不同主体在全员绩效管理下的角色

绩效管理主体	角 色
高层管理人员	决策者、支持者、推动者
人力资源部	组织者、指导者
直线经理	执行者、反馈者
员工	落实者

 本章小结

绩效可以从管理学、经济学和社会学等多个学科角度来认识,本书主要是从管理学的角度理解绩效,即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,包括组织绩效和个人绩效两个方面。在实践中,企业从最初的只关注结果到后来同时注重过程中的“行为”,对绩效的认识不断全面化。特别是知识经济时代的到来,知识型员工的出现拓宽了绩效的概念,企业开始从“能力素质”角度关注员工的潜在绩效。最终,绩效的概念逐渐全面化,包含了现实绩效(结果和行为)与潜在绩效(能力素质)两大方面。

绩效具有多因性、多维性和动态性的特征。首先,绩效受多方面因素的影响,主要包括员工所具备的技能(skill)、员工所受到的激励(motivation)程度、员工所处的环境(environment),以及组织或外部环境给予员工的机会(opportunity)等。其次,绩效可以

从多个维度进行测量，当前组织比较重视的是任务绩效，关注那些对组织贡献直接、容易定量分析的结果或部分行为。事实上，绩效还应该包括会潜移默化影响员工或组织绩效的其他人际促进和工作奉献行为，即周边绩效。随着全球竞争的加剧、团队工作的必要等现实原因，周边绩效也越来越凸显其重要性。最后，绩效是会不断变化的，当员工和组织没有进行良好的绩效管理时，员工的绩效会降低；当员工和组织配合实施良好的绩效管理时，绩效可以得到持续改进和提高。也正是因为绩效具有动态性的特征，才使得绩效管理工作具有必要性和可行性。

绩效管理就是对员工行为和产出的管理。其核心思想是以人为本，即让员工充分参与绩效考核的过程，在完成组织目标的基础上，重视员工的发展，制订员工的职业生涯规划，以实现员工的个人价值。绩效管理不仅在人力资源管理系统中处于核心地位，还是企业制定人事决策的重要依据，是现代人力资源管理的重要组成部分。绩效管理与工作分析、人员招聘选拔、员工培训开发、薪酬管理、职业生涯管理、劳动关系管理等人力资源管理的具体职能都具有紧密的联系。

规范的绩效管理过程遵循了 PDCA 循环，包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与结果运用四个环节。

现代绩效管理工作需要全员参与。其中，高层管理人员是绩效管理的决策者、支持者与推动者；人力资源部是绩效管理的组织者与指导者；直线经理是绩效管理的执行者和反馈者；员工是绩效管理的具体落实者。



思考题

1. 如何理解管理学中的绩效？
2. 如何理解企业实践中的绩效？
3. 绩效的决定性因素是什么？
4. 企业为什么越来越重视周边绩效？
5. 什么是绩效管理？它与绩效考核的区别是什么？
6. 简述绩效管理对员工和组织的积极作用。
7. 简述绩效管理的过程。
8. 如何理解不同人员在绩效管理中的角色与职责分工？



案例 1-2

王君的困惑

王君最近的情绪糟糕透了，他坐在办公室里，冲着墙上那张《××年度销售统计表》不断生气。这也难怪，全公司 23 个办事处，其他办事处的销售业绩全面看涨，唯独他负责的 A 办事处不但没涨，反而有所下跌。

在××公司，王君是公认的销售状元，进入公司仅五年，除前两年打基础外，后三年一直荣获“公司销售冠军”，可谓“攻无不克、战无不胜”，也正因为如此，王君从一般的销售工程师发展到客户经理、三级客户经理、办事处副主任，最后成了办事处主任，

王君的发展同他的销售绩效一样，成了该公司不灭的神话。

王君担任 A 办事处主任后，深感责任重大，上任伊始，身先士卒，亲率 20 名弟兄摸爬滚打，决心再创佳绩。他把最困难的片区留给自己，经常给下属传授经验。但事与愿违，一年下来，绩效令他非常失望。

烦心的事还没完。临近年末，除要做好销售总冲刺外，公司年中才开始推行的“绩效管理”还要做。

王君叹了一口气，自言自语：“天天讲管理，天天谈管理，市场还做不做。管理是为市场服务，不以市场为主，这管理还有什么意义。又是规范化，又是考核，办事处哪有精力去抓市场。公司大了，花招也多了，人力资源部的人员多了，总得找点事来做。考来考去，考得主管精疲力竭，考得员工垂头丧气，销售业绩怎么可能不下滑。不过，还得要应付，否则，公司将一个大帽子扣过来，自己吃不了，兜着走。”

好在对于绩效管理，王君也是轻车熟路了，通过内部电子流程系统，他给每个员工发送了一份考核表，要求他们尽快完成自评工作。同时，他自己根据员工一年来的总体表现，利用排队法给所有员工排了序。排序是一件非常伤脑筋的工作，时间过去那么久了，下属又那么多，自己不可能都那么了解，谁好谁差确实有些难以区分。不过，好在公司没有什么特别的比例控制，特别好与特别差的，王君还是可以把握的。

排完队，员工的自评也差不多结束了，王君随机选取 6 名下属进行了 10~15min 的考核沟通，最后，问题总算解决了，考核又是遥远的下个年度的事情了，每个人又回到“现实工作”中去。

资料来源：绩效管理与绩效考核的区别[EB/OL]. (2021-04-12) [2025-01-07]. <https://zhuanlan.zhihu.com/p/364198483>.

思考与讨论：

1. 王君对绩效管理的理解有哪些偏差？
2. 该公司的绩效管理成功吗？你认为哪些因素导致了该公司绩效管理的现状？



团队互动演练

研究型学习小组结合本章所学，从生活、学习和工作三个方面举例探讨绩效的定义、特征和影响因素。

教学目的

- 加强学生对绩效在实践中的认识。
- 提高学生对绩效特征的理解。
- 强化学生对影响绩效因素的理解。

教学平台

- 计算机中心实验室，每个学生配备一台计算机，允许网络连接。
- 标准化教室，供学生讨论和陈述。
- 指导教师提供实训的基本思路。

教学步骤

第一阶段：小组成员围绕绩效的定义、特征和影响因素收集和整理资料。

第二阶段：小组成员在阅读资料的基础上充分讨论，得出对绩效的认知结论。

第三阶段：对所界定的绩效进行分类，包括绩效的定义，即行为类、结果类、能力类和综合类；绩效的特征，即多因性、多维性和动态性；绩效的影响因素，即技能、激励、环境和机会，形成一份绩效汇总表。

第四阶段：各小组推选一位发言人，汇报讲解小组研究成果，其余小组表态是否赞同，指出有分歧的地方，全班讨论（视课时情况，随机抽取小组发言或者全体小组讲解）

第五阶段：指导教师根据小组分工和讨论情况，绩效的定义、绩效的特征和绩效的影响因素界定与归类的准确性与全面性，所提交汇总材料的规范性等方面进行评分。

团队成员

研究型学习小组在组长指导下合理分工，各负其责，按规定时间完成任务。

研究成果

- 一份有关绩效的定义、特征、影响因素的资料汇总表。
- 小组讨论并修改完善的过程。