

丛书主编：胡君辰

绩效管理

胡君辰 宋 源 著

JIXIAO GUANLI

复旦大学管理学院
复旦大学企业人力资源管理研究所 组织

绩效管理的基本理论和可操作的方法介绍

如何建立高效率的绩效管理体系

绩效计划·绩效评估·绩效反馈·绩效评估结果的运用

传统及现代的绩效评估方法及其发展的新趋势



四川出版集团 ● 四川人民出版社

SCPG

SICHUAN CHUBAN JITUAN SICHUAN RENMIN CHUBANSHE

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

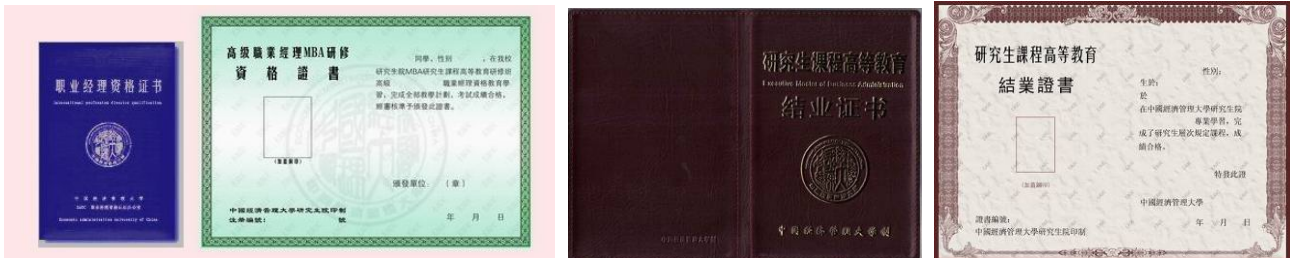
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

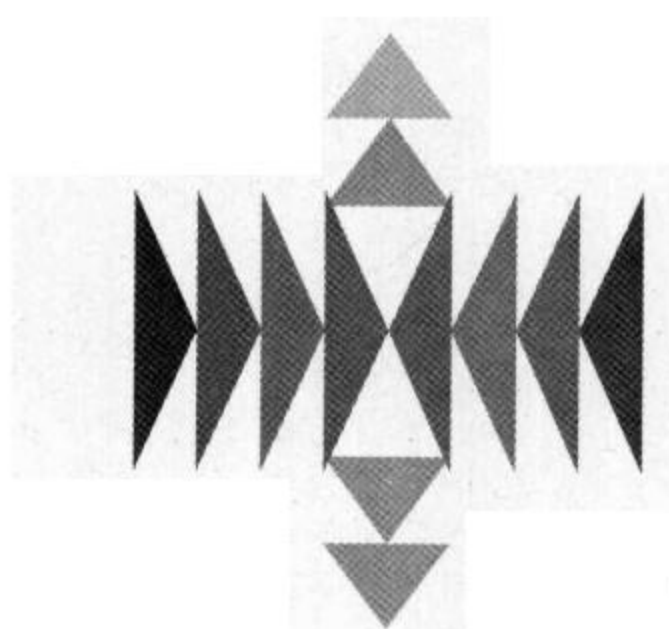
M 现代人力资源管理系列丛书
MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

丛书主编：胡君辰

绩效管理

胡君辰 宋源 著

复旦大学管理学院
复旦大学企业人力资源管理研究所 组织



四川出版集团 ● 四川人民出版社
SICHUAN CHUBAN JITUAN SICHUAN RENMIN CHUBANSHE



丛书总序

复旦大学管理学院教授、博导
复旦大学企业人力资源管理研究所所长 胡君辰

我为 MBA 学生上课时曾经提问：“现代企业管理中，什么资源最重要？”同学们异口同声地说：“人力资源最重要。”我又问：“如果其他待遇都不变，另一家公司给你目前收入的 500%，不跳槽的同学请举手。”结果，没有一位同学举手。那么，“到底是钱重要还是人重要？”“还是钱重要吧。”

这典型地反映了目前中国多数企业家的实际心态：表面上认为人力资源最重要，其实不然。一些企业家实际上并没有掌握人力资源管理的技能，结果是由于不善于人力资源管理而导致企业的经营失败。

上述问题我们应该如何理解呢？首先，我们应该清楚地意识到：决定用钱来吸引人才的人，也是人力资源；其次，我们也要知道，优质的人力资源完全有可能只为了高薪而来，可能会出工不出力；第三，人才一旦不为你所用，其破坏力往往更加巨大。因此，人力资源还是第一位的。

如果有人问我：中国企业要成为世界一流的企业，目前最需要提高的是什
么？我会毫不犹豫地说：“最需要提高人力资源管理的技能！”

中国经济的快速发展令世界瞩目，中国企业的发展也是有目共睹的事实，但是我们也应该头脑清醒地看到存在的不足。中国要成为真正的世界经济强国，还需要脚踏实地地去努力；中国企业要成为真正的世界一流企业，我们还要不断地学习、学习、再学习。

我们的一些企业，建设的厂房可能美轮美奂，生产设备可能全部外国进口，甚至环境绿化也可能与外国的同行不相上下，但是我们产品的质量和数量就是赶不上国际一流的企业。问题到底出在哪里呢？管理方面的差距往往是主要问题，尤其是在人力资源管理方面的差距更是显而易见。

说到管人，我们的孔子、老子、韩非子不知道比西方人早多少年。追踪人力资源管理的历史，中国的确有许多值得骄傲的地方，但是我们的先贤们探讨的往往是帝王将相的驭人术，而缺乏对以人的心理本质为基础的人本主义管理方法的研究。我们不得不承认，现代以人本主义为导向的人力资源管理理论和方法在企业中更具魅力，在市场经济中发挥的潜力也越来越大。我们在现代人力资源管理方面落后了。

知耻近乎勇，我们可以通过学习和实践提高人力资源管理水平，超越自己超越他人，使我们的企业在 21 世纪真正崛起，使中国成为世界 500 强企业的主要诞生地之一。

市场的竞争日益激烈，这是不争的事实。市场的竞争集中体现在企业的竞争上，而企业的竞争与其他许多竞争一样，归根结底是人才的竞争。在四川人民出版社的精心组织下，我们集合了复旦大学企业人力资源管理研究所的专家学者，编写了这套“现代人力资源管理系列丛书”。其中包括：《人力资本》《企业培训管理》《企业薪酬系统设计与制定》《职业生涯规划与管理》《绩效管理》《人力资源吸收与选拔》。

人力资本是目前人力资源管理中的一个很新的领域。什么是人力资本，可谓众说纷纭，但是究其根源，无非是指个体所拥有的知识、技能和思维模式的总和。人力资本与金钱资本可以互相转化，随着知识经济的到来，人力资本的地位越来越高。

企业培训管理是企业人力资源管理的重要领域。随着市场经济的不断发展，人才的竞争越来越激烈，而企业培训，即开发人力资源几乎是每家成功企业的“杀手锏”。而如何进行有效的培训又是企业界普遍困惑的一个问题。

我们都知道，温饱之后，人们的快乐指数几乎与金钱无关，但是人们还是热衷于追求金钱。薪酬系统在当前的人力资源管理中的重要性不言而喻。几乎所有



的企业家都知道，只有完善的薪酬系统才能吸引人才并且留住人才，但是只有不多的企业家真正知道应该如何来设计和制定有效的薪酬系统。

企业是否为员工制定职业生涯规划，这是企业的人力资源管理是否进入高级阶段的一个重要标志。现在已有很多企业家越来越重视员工的职业生涯，他们清楚地知道：职业生涯规划是激励、留住人才的重要措施。

绩效管理是企业人力资源管理的风向标，有什么样的绩效管理，就会有什么样的员工绩效。几乎每一位管理者都知道绩效管理的重要性，但是，坦率地说，只有很少一部分企业的绩效管理是有效的。

人力资源的吸收与选拔是人力资源的龙头，企业只要做好了这一块，人力资源管理就几乎做好了一半。事实上许多企业在这块上往往最不专业。

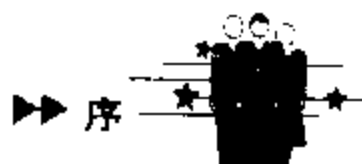
如果你要成为大企业家，你一定要强势，即你必须了解人类、世界、中国的主要发展趋势，并推动这种趋势。如果你要成为中小企业家，那么你应该以正道为主，即拥有先进的思维模式、正确的经营理念、良好的商业道德。如果你要成为经理人，那么你应该以优术为主，即掌握科学的工具、正确的方法、良好的技术。

而强势、正道和优术都是以人力资源为基础的。一家企业如果没有优质的人力资源，如果不懂得如何进行有效的人力资源管理，那么要做强做大简直是痴人说梦、画饼充饥。

本丛书可以用作管理、经济等院校的相关课程的教材，尤其适用于人力资源管理专业；可以用作 MBA/EMBA 的教学参考书；可供企业等组织相关领域的培训教材；也可供各类组织的领导者、管理者和对人力资源管理感兴趣者研习参考。

“现代人力资源管理系列丛书”的顺利出版，首先要感谢四川人民出版社的余其敏编审，她以独到的视角和对读者心理的敏锐把握策划了这套丛书，并且为丛书的编辑和出版竭尽全力；其次要感谢我的同事：张文贤教授、谢晋宇教授、姚凯博士、徐笑君博士、梁晓雅博士和宋源博士，没有他们扎实的理论基础和丰富的实践经验，没有他们夜以继日地努力工作，本丛书不可能与读者见面；最后要感谢所有为本丛书的出版作出贡献的理论工作者、实际工作者和各界人士。

2008年2月于上海



序

几乎每一位小朋友都玩过“打水漂”的游戏，但是，几乎没有一位小朋友在晚上玩过“打水漂”，因为在晚上看不见石块能打多远。这就是反馈影响人们行为的一个典型例子。从某种意义上讲，绩效管理就是对员工行为的持续反馈的过程，绩效管理对于提高员工绩效的重要性不言而喻。

每一位经理人都知道：企业的成功依赖员工的绩效。但是许多经理人并未清晰地意识到：员工的绩效依赖绩效管理。更有一些经理人不知道绩效管理是每一位经理人的主要职责之一。当然，还有不少经理人不知道如何进行绩效管理。

本书尝试为经理人学习和掌握绩效管理技能尽一点微薄之力。

本书尽可能做到深入浅出，易读易懂，结合实际。书中配有大量图表、案例、资料信息等等，以帮助读者更好地掌握有关内容。希望让读者在掌握必要的理论基础知识的前提下，尽可能学习更多的绩效管理的技能，真正了解企业内员工的绩效管理应该如何运作，通过实践，提高员工的绩效，进而提高企业的经济效益和社会效益。

本书分三大部分，共十章。内容涉及绩效管理的各个方面：绩效管理概述、绩效管理理论基础、建立高效率的绩效管理体系、绩效计划、绩效评估、绩效反馈、绩效评估结果的运用、传统绩效评估方法、

现代绩效评估方法、绩效评估方法发展的新趋势等等。其中，钱瑶编写了传统绩效评估方法和现代绩效评估方法两章。

在本书编写过程中，四川人民出版社编审余其敏女士给予了热情鼓励和支持，张丹女士也为此书的编辑做了大量细致的工作。在此一并表示谢忱。

在编写过程中，我们希望站在“巨人”的肩上，因此，我们参考了不少同仁的研究成果，包括书籍和文章；也听取了不少企业界经理们的宝贵经验，在此，一并向以上所有朋友表示真诚的感谢！

作者

2008年3月于复旦园



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

谢绝豆丁网转载！

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理 / 胡君辰, 宋源著. — 成都: 四川人民出版社,
2008. 3

(现代人力资源管理系列丛书 / 胡君辰主编)

ISBN 978-7-220-07562-9

I. 绩… II. ①胡…②宋… III. 企业管理—人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 016003 号

现代人力资源管理系列丛书

JIXIAO GUANLI

绩效管理

胡君辰 宋 源 著

策划组稿	余其敏
责任编辑	余其敏 张 丹
封面设计	解建华
技术设计	杨 潮
责任校对	叶 勇
责任印制	丁 青 李 进
出版发行	四川出版集团 (成都槐树街 2 号) 四川人民出版社
网 址	http://www.scpph.com http://www.booksss.com.cn E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net
发行部业务电话	(028) 86259459 86259455
防盗版举报电话	(028) 86259524
照 排	成都华宇电子制印有限公司
印 刷	成都东江印务有限公司
成品尺寸	170mm×240mm
印 张	20
插 页	3
字 数	370 千
版 次	2008 年 3 月第 1 版
印 次	2008 年 3 月第 1 次印刷
印 数	1—5000 册
书 号	ISBN 978-7-220-07562-9
定 价	32.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259624

目 录

序..... (1)

第一部分 绪 论

第一章 绩效管理概述..... (3)

本章学习要点..... (3)

第一节 绩效与绩效管理..... (4)

1.1 绩效 (performance) (4)

1.2 绩效管理 (Performance Management) (10)

1.3 绩效管理与绩效评估的区别与联系 (21)

第二节 绩效管理的认识误区与实践问题分析..... (24)

2.1 绩效管理的认识误区 (24)

2.2 绩效管理的实践问题分析 (26)

本章小结..... (28)

第二章 绩效管理的理论基础..... (33)

本章学习要点..... (33)

第一节 绩效管理的一般理论基础..... (33)

1.1 控制论 (33)

1.2 系统论 (35)

1.3 信息论 (37)

第二节 绩效管理的直接理论基础..... (38)

2.1 工作分析 (38)

2.2 目标管理理论 (42)

2.3 目标设置理论 (44)

2.4 激励理论	(45)
2.5 成本收益理论	(46)
2.6 目标一致性理论	(46)
2.7 组织公平感理论	(47)
2.8 权变理论	(50)
2.9 信息市场理论	(51)
本章小结.....	(51)

第二部分 绩效管理体系

第三章 建立高效率的绩效管理体系	(55)
本章学习要点.....	(55)
第一节 绩效管理体系多面向分析.....	(55)
1.1 绩效管理体系的地位分析	(56)
1.2 绩效管理体系的组织环境分析	(57)
1.3 绩效管理体系的影响因素分析	(63)
第二节 高效率绩效管理体系的支持系统分析.....	(66)
2.1 高层领导的支持与参与	(66)
2.2 明确的责任主体和一致的责权利结构	(67)
2.3 有序的信息体系	(68)
2.4 绩效管理体系各环节的有效整合	(70)
本章小结.....	(71)

第四章 绩效计划与绩效实施	(73)
本章学习要点.....	(73)
第一节 绩效计划概述.....	(74)
1.1 绩效计划的含义	(74)
1.2 绩效计划的作用	(77)
1.3 绩效计划的内容	(77)
第二节 绩效计划制定的程序.....	(80)
2.1 绩效计划的准备阶段	(80)
2.2 绩效计划的沟通阶段	(82)
2.3 绩效计划的审定和确认阶段	(85)
第三节 绩效指标.....	(87)



3.1 绩效指标的含义	(88)
3.2 绩效指标的设计原则	(88)
3.3 提炼有效绩效指标的方法	(89)
3.4 有关各类绩效指标的平衡	(92)
第四节 绩效实施概述	(93)
4.1 绩效实施的含义	(93)
4.2 绩效实施的重要性	(95)
第五节 绩效实施的内容	(95)
5.1 持续沟通式的绩效辅导	(96)
5.2 信息、数据的收集与分析	(98)
本章小结	(99)
【案例】问题出在哪里	(100)
第五章 绩效评估	(102)
本章学习要点	(102)
第一节 绩效评估概述	(103)
1.1 绩效评估的含义	(103)
1.2 绩效评估的功能	(104)
1.3 绩效评估的原则	(107)
1.4 绩效评估的周期	(108)
1.5 绩效评估的过程	(109)
第二节 绩效评估的内容	(110)
2.1 绩效评估内容的理论演进	(110)
2.2 绩效评估内容的分类	(112)
2.3 管理人员绩效评估内容	(114)
2.4 研发人员绩效评估内容	(117)
2.5 销售人员绩效评估内容	(119)
2.6 一般员工绩效评估内容	(121)
第三节 绩效评估主体的选择与培训	(123)
3.1 绩效评估主体的选择	(123)
3.2 绩效评估主体的培训	(129)
本章小结	(134)
【案例】绩效评估引起的纠纷	(135)

第六章 绩效反馈	(144)
本章学习要点	(144)
第一节 绩效评估可能产生的谬误及其对策	(145)
第二节 绩效反馈概述	(148)
2.1 绩效反馈及其作用	(148)
2.2 绩效反馈的实然状态和应然状态分析	(149)
2.3 绩效反馈的分类	(150)
2.4 绩效反馈的内容	(155)
第三节 绩效反馈面谈	(155)
3.1 绩效反馈面谈及其目的	(155)
3.2 绩效反馈面谈的准备	(156)
3.3 绩效反馈面谈的原则	(161)
3.4 绩效反馈面谈的过程	(163)
3.5 绩效反馈面谈的一般技巧	(163)
本章小结	(169)
【案例】HR 经理们，你进行过这样的面谈吗	(169)
第七章 绩效评估结果的运用	(171)
本章学习要点	(171)
第一节 绩效评估结果与绩效改进	(172)
1.1 对绩效改进计划的认识	(172)
1.2 绩效改进计划的内容	(173)
1.3 绩效改进计划的原则	(174)
1.4 绩效改进计划的实施	(175)
第二节 绩效评估结果与人力资源规划	(181)
2.1 人力资源规划概述	(181)
2.2 绩效评估结果在人力资源规划中的应用	(182)
第三节 绩效评估结果与员工招聘、录用	(183)
3.1 员工招聘及录用概述	(183)
3.2 绩效评估结果在招聘、录用中的应用	(184)
第四节 绩效评估结果与薪酬管理	(185)

4.1	薪酬管理概述	(185)
4.2	绩效评估结果在薪酬管理中的应用	(186)
第五节	绩效评估结果与激励机制	(189)
5.1	激励机制概述	(189)
5.2	绩效评估结果在建立公平激励机制中的作用	(191)
第六节	绩效评估结果与人事政策调整	(191)
6.1	绩效评估结果在人员晋升中的应用	(192)
6.2	绩效评估结果在人员处理中的应用	(193)
本章小结		(194)
【案例】南阳卷烟厂实施末位淘汰制		(195)

第三部分 绩效评估方法

第八章 传统绩效评估方法	(199)
本章学习要点	(199)
第一节 关键事件法	(199)
1.1 关键事件法的定义与应用	(200)
1.2 关键事件法的实施步骤与绩效维度	(201)
1.3 关键事件法的优缺点	(208)
第二节 量表法	(209)
2.1 强迫选择量表法 (FCS)	(209)
2.2 行为尺度评定量表法 (BARS)	(210)
2.3 行为观察量表法 (BOS)	(213)
2.4 混合标准量表法 (MSS)	(217)
第三节 比较法	(217)
3.1 排序法	(218)
3.2 配对比较法	(219)
3.3 强制分布法	(220)
3.4 比较法的优缺点	(221)
第四节 360 度反馈法	(222)
4.1 360 度反馈法的定义与实施步骤	(223)
4.2 360 度反馈法评估主体的选择	(226)
4.3 360 度反馈法的优缺点	(230)
4.4 有效推行 360 度反馈法的注意事项	(231)

第九章 现代绩效评估方法	(240)
本章学习要点	(240)
第一节 关键绩效指标法 (KPI)	(240)
1.1 关键绩效指标法的定义与遵循原则	(241)
1.2 关键绩效指标法的设计流程	(242)
1.3 关键绩效指标法运用于绩效评估的注意事项	(245)
第二节 目标管理法 (MBO)	(247)
2.1 目标管理法的定义	(247)
2.2 目标管理法运用于绩效评估的实施步骤	(248)
2.3 目标管理法的优缺点	(250)
第三节 平衡计分卡法 (BSC)	(251)
3.1 平衡计分卡法的基本理论与核心内容	(251)
3.2 平衡计分卡实施步骤	(254)
3.3 平衡计分卡法的核心作用	(261)
3.4 平衡计分卡法的适用范围	(264)
3.5 平衡计分卡法运用于绩效评估的注意事项	(265)
本章小结	(266)
【案例】平衡计分卡法的运用	(267)

6



1.2 以资质模型为基础的绩效评估	(276)
1.3 基于资质模型的绩效管理操作	(284)
1.4 基于资质模型的绩效管理支持系统	(285)
第二节 发展式绩效评估	(286)
2.1 发展式绩效评估理论的提出	(286)
2.2 与发展式绩效评估相关的前沿理论介绍	(287)
2.3 发展式绩效评估 (DPA) 的系统框架及操作流程	(294)
本章小结	(299)
主要参考文献	(302)

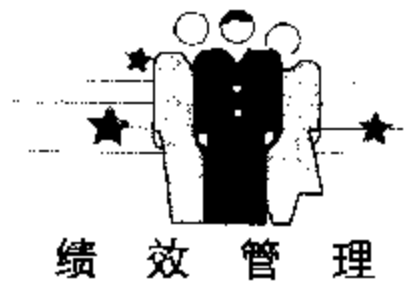


请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

谢绝豆丁网转载！



第一部分

绪论





第一章 绩效管理概述

【本章学习要点】

1. 绩效与绩效管理的内涵;
2. 绩效管理的意义;
3. 绩效管理体系的构成及特点;
4. 绩效管理与绩效评估的区别与联系;
5. 当前绩效管理中的认识误区和实践问题分析。

【导引】

经理张德又犯愁了，今年的绩效奖应该谁多一点？小张的销售额高于小李3%，但是小李比小张更遵守公司的规章制度，小张还被客户反映有拿“回扣”的事情。这种公司常见的问题往往涉及员工的绩效管理和绩效评估。

员工绩效管理，简称绩效管理，是人力资源管理最重要的活动之一，对于提高企业人力资源管理水平至关重要。良好的绩效管理意味着人们很清楚地知道他们做事的优先顺序，应该做什么，不应该做什么，目标是什么，应该达到的能力水平以及他们的表现对团队和企业绩效的贡献等。但是，绩效本身是很难测量的，其中环境、组织、个人因素以及伦理和情感都会影响对绩效的准确评估。有资料显示，通过对使用绩效评估制度的92家位于美国俄亥俄州的公司进行研究证明：大约有65%的公司对他们的评估制度有一定程度的不满。一位杰出的管理权威甚至提出一种更为消极的观点，他把绩效评估过程称为管理的七大致命疾病之一。如果绩效评估的方法运用不当或者不能适合企业的情况，就很难真正起到应有的促进作用，甚至还会阻碍企业的发展。正因为如此，数年来，企业界的实务家和学术界的学者都致力于关于绩效评估的研究，期望可以找到解决一般企

业绩效评估问题的“阿拉丁神灯”。

第一节 绩效与绩效管理

1.1 绩效 (performance)

(一) 什么是绩效

绩效,英文“Performance”,在《牛津现代高级英汉词典》中的解释是“执行、履行、表现、成绩”。管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在《有效的管理者》一书中对“绩效”的解释是“直接的成果”。这些对“绩效”的界定本身就不很清晰,所以导致人们对于“绩效”有不同理解。那么对于这个现代人力资源管理的中心议题,我们到底应该如何理解呢?

综合国内外各家的研究成果,要想了解什么是绩效,我们至少应该从以下几个方面来着手:

1. 绩效的多角度内涵

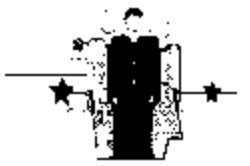
绩效是什么?正如贝茨和豪尔顿(Bates & Holton, 1995)指出:“绩效是一个多维的建构,观察和测量的角度不同,其结果也会不同”。我们来看看从下面这些不同的角度理解绩效,会得到哪些不同的结果:

强调结果的人认为绩效是一种组织为实现战略目标的有效输出,是组织期望获得的结果,它包括个人绩效、团队绩效和组织绩效三个层面。这三者层层递进,互相影响,互相促进;强调义务的人认为绩效是员工按照组织分工确定的角色所必须承担的义务。该定义的出发点是员工是组织的一员,他受惠于组织,所以必须保障组织以及其他成员的利益;强调等价原则的人认为绩效是一种组织和员工相互的承诺。该观点认为员工进入组织,对组织要求的绩效作出承诺,同时组织也对员工作出承诺——薪酬,当员工实现组织的绩效目标,组织就兑现其薪酬。这种等价承诺关系,体现了现代市场经济的经济要求。

2. 绩效的理论界定

理论界对绩效的界定,目前有两种较为流行的观点:一是结果说;一是行为说。近来,还有学者提出与绩效结果说和行为说不同的第三种观点,即技能、能力与价值观绩效论。

绩效结果说认为,绩效是员工最终行为的结果,是员工行为过程的产出,相当于通常所说的业绩,绩效应该与组织中能够衡量的责任、目标、任务以及能力



等等同起来，并通过评价员工的完成情况来判断其绩效的高低。根据卡纳(Kanel, 1986)早期的研究成果，伯纳迪恩等人(Bernadine et al, 1995)提出，绩效是对在特定的时间内，由特定的工作职能或活动产生的产出记录。绩效的这个概念倾向于将工作看做是所要完成的任务的集合。一般用来表示绩效结果的相关概念有：职责(accountabilities)，结果(results)，关键结果领域(key result area)，责任(duties)，任务(tasks)，目的(objectives)，目标(goals)，生产量(outputs)等。根据这些概念，我们就可以设定相关的绩效指标来对其加以衡量。持结果说观点的学者认为，绩效作为结果主要包括财务结果和非财务结果：财务结果指企业的最终绩效通常表现为财务上的结果，如经营利润、资产收益率等，这些指标在评价经营部门和员工绩效方面发挥了重要作用。著名的杜邦财务分析系统就是以财务结果为主要评估内容的；非财务结果指与财务结果密切的、容易用数据来衡量的，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，如产品市场占有率、产品产量等。

绩效行为说则认为，绩效是员工在完成工作过程中表现的一系列行为特征，诸如工作能力、责任心、工作态度、协作意识等。绩效的行为说认为过分地注重结果会忽视其他一些重要的程序因素和人际关系因素，而恰恰正是这些因素对工作的结果有着重要的影响，因此，那些与既定目标有关的行为本身就是绩效。按照这个观点，一些研究者相继提出了类似的表达：如墨菲(Murphy)认为，绩效就是一套与组织或个体所工作的组织单位的目标相关的行为；坎贝尔等人(Campbell et al, 1993)认为绩效包括与组织目标有关的，并且可以按照个体的能力(即贡献程度)进行测量(衡量)的行动或行为，他提出了绩效构成的因素模型，并且推测可以用八个总的因素来描述绩效，这八个因素分别是：具体工作任务熟练程度；非具体工作任务熟练程度；书面和口头交流任务的能力；所表现出来的努力；维护个人纪律；促进他人和团队的业绩；监督管理/领导；管理/行政管理。

坎贝尔的这一模型对因特定任务而产生的组织成效的绩效行为进行了重要的区分。在坎贝尔模型里，特定任务的因素更多地渗透在组织所规定的角色行为里，而其他的因素则更多地渗透在组织公民行为、亲社会行为和献身精神里。

何为组织所规定的行为？什么又是组织公民行为、亲社会行为和献身精神呢？波曼和摩托威德罗(Borman & Motowidlo)给出了相关答案，他们于1993年提出行为绩效可以分为任务绩效(task performance)和周边绩效(contextual performance)。任务绩效就是指正式定义的工作各个方面，周边绩效则是指组织自发性或超职责行为。接着，摩托威德罗和司科特(Motowidlo & Scott, 1994)

以美国空军人员为样本进行了研究，发现任务绩效和周边绩效独立地对整体绩效起作用，从而从实证角度区分了任务绩效和周边绩效。

绩效的结果说和行为说虽侧重点各不相同，实则相辅相成，结果是工作的最终目标，过程则影响和控制目标的实现。

技能、能力与价值观绩效论的观点强调员工的潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注员工及组织的未来发展，不再认为绩效是对历史的反映。具体地讲，该观点认为按照既定的行为方式做事是不够的，员工还应该具备在既定程序下行事的技能、能力和个性特征。技能、能力和个性特征虽然同时代表绩效，但技能、能力是显性的，而个性特征则是隐性的。来自 Hey 公司关于技能、能力与个性特征的研究——冰山模型形象地说明了这一点。

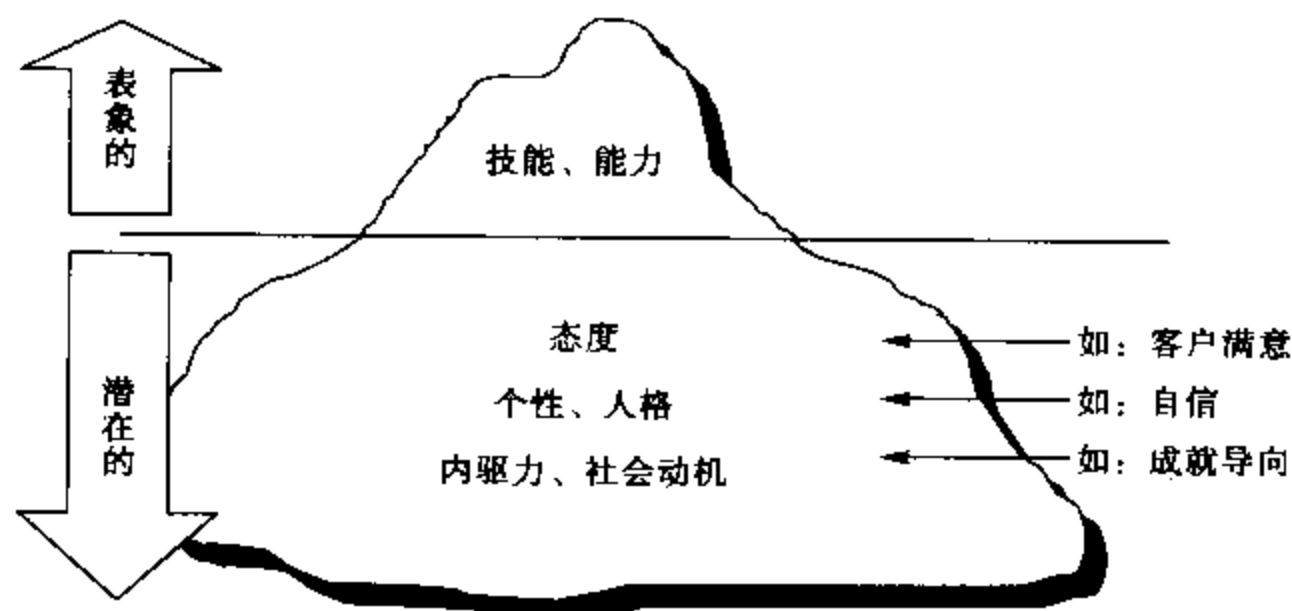


图 1-1 冰山模型示意图

也就是说，员工潜在的价值观、态度等都驱动着员工表现出他的技能和能力行为。因此，价值观、态度是创造绩效的原动力，只要具有这样的原动力，再具备必需的技能和能力，就能创造出企业所期望的业绩。当然，绩效的这种观点也同时加大了对绩效衡量的难度。

对于理论界流行的这三种观点，有的学者这样概括：对于劳动过程可见、工作结果易于评估的员工，比如可以实行计件管理的部门，只要控制员工的结果就可以了；而像服务行业等注重过程的企业，就要着重评估员工的行为；对于劳动过程不可见、工作结果难以评估的员工，主要是那些脑力劳动者或者说知识型员工，还应当对他们的价值观、技能和能力进行管理，激励其内在主动性，使其尽力工作，进而产生高绩效。

3. 绩效的层次

从管理学的角度看，绩效是组织期望的结果，一般可分为员工个人绩效、团队绩效和组织绩效三个层次。层次不同，绩效所包含的内容、影响因素及其测量



方法也不同。组织绩效和团队绩效更侧重于强调集体性绩效，这样的绩效主要用产量、盈利、员工满意度等指标来衡量；相对于组织绩效和团队绩效，员工个人绩效更倾向于强调个体性绩效。虽然本书所提及的绩效更多是指员工个人的绩效，但由于个人绩效的产生离不开组织这个大的管理控制系统，因而了解这三个层次绩效之间的关系将更有助于对本书的阅读和理解。

绩效的这三个层次既有差异，又密切相关。个人绩效考察的是员工个人达成目标的方法是否达到其职业行为的标准，是否按照职业化程序在运作；而团队绩效则要受制于团队合作的程度，团队建设、跨团队职能合作、知识经验共享、学习型组织的建立是团队高绩效的决定因素；组织绩效是建立在个人绩效和团队绩效实现的基础上，但个人绩效和团队绩效的实现并不一定能保证组织是有绩效的。只有当组

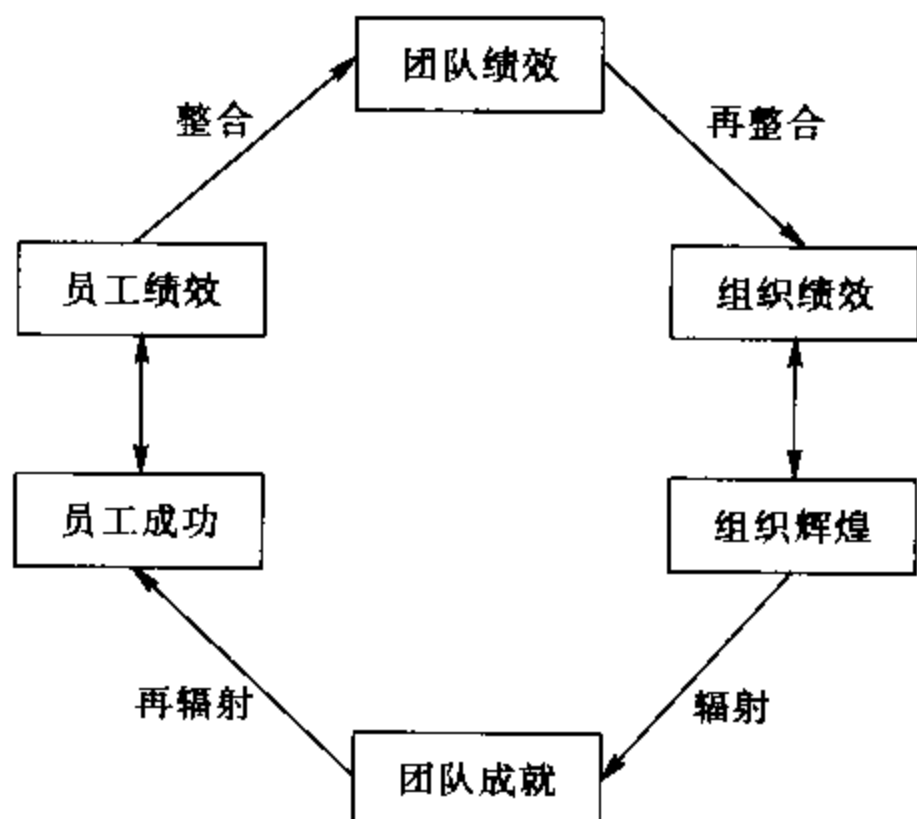


图 1-2 绩效的三层次关系图

织绩效目标按一定的逻辑关系被层层分解到每个工作岗位以及每个员工的时候，而每位员工都达到了组织的要求，组织绩效才有可能实现。组织绩效、团队绩效和员工个人绩效三者之间的关系如图 1-2：这个循环则从两个侧面反映，员工的个人绩效整合之后形成团队绩效，团队绩效再整合产生组织绩效，组织绩效带来组织的辉煌；组织辉煌之下辐射出团队成就，而团队成就再辐射出员工成功，员工成功必然表现为员工绩效。

绩效是一个多维的概念。人们对于绩效的认识也是随管理实践的发展而发展的。但无论对绩效怎么进行界定，绩效都应该是可以理解、操作和控制的，否则绩效对于组织和个人来讲就是空洞、虚无的概念，没有任何价值。我们认为，所谓绩效，主要是指员工符合组织目标的结果，同时也要考虑员工在产生结果过程中的行为。进一步了解绩效的性质和绩效的影响因素对于绩效内涵的深入掌握也是很有帮助的。

（二）绩效的性质

理解绩效的性质更有利于我们对绩效含义的全面掌握。我们认为绩效具有如

下的性质:

1. 多因性

绩效的多因性是指员工绩效的好坏并不仅仅取决于一种因素,而是要受到员工个人以及工作环境、社会环境等多种因素的影响。这些因素共同作用于绩效,只是在不同的时间、不同的情境下某一种或某几种因素是起着决定作用的,表面上容易表现出单一性。这就要求我们在研究绩效问题时,要抓住目前影响绩效的众多因素中的关键因素,这样才能更有效地对绩效进行管理。关于影响绩效的因素,我们将在下一部分有详细的讲解。

2. 多维性

绩效的多维性是指要从多个维度去分析与评估绩效。比如我们评估一个销售经理的绩效时,我们不仅要看他个人的销售业绩,还要综合考虑他带领整个销售部门完成业绩的情况,即他的管理指标等。通常,我们在进行绩效评估时要综合考虑员工的工作能力、工作态度和工作业绩三个维度的情况,只是根据不同的评估目的,在选择不同维度的评估标准和不同的评估指标体系时其权重各不相同。这就需要在设计绩效评估指标体系时要根据组织的战略、发展重点、文化以及岗位特征等多方面的情况设计出一个由多重评估指标组成的指标体系。这在后面的章节会有详细的介绍。

3. 动态性

绩效的动态性是指员工的绩效会随着时间的推移而发生变化,即绩效的好坏并不固定,原来较差的绩效有可能变好,原来较好的绩效也可能变差。绩效的这一特点要求我们在绩效管理中做到不要以一成不变的思维来看待绩效,要充分考虑到绩效的动态性,用发展的眼光和思维来掌握员工的绩效情况。

(三) 绩效的影响因素

要想真正了解绩效的含义,了解绩效的影响因素是必不可少的。了解员工绩效的影响因素,也便于对员工的绩效进行干预。

坎贝尔认为员工的绩效有三个主要的决定因素,分别是陈述性知识、程序性知识或技能和动机。同时,他认为个体的特性、以前的学习经历和两者之间的相互作用可以作为某种预示因素和前提。同时坎贝尔认为环境因素对绩效也有很大的影响作用,如设备质量、职员支持程度、工作条件性质的不同,也可以导致员工绩效上的差异。但坎贝尔主要把注意力放在分析个人层次上,对环境因素的重视不够。卡迪、多宾斯和沃德曼(Cardy, Dobbins 和 Waldman, 1994)提出影响员工绩效的因素应分为系统因素与个人因素。系统因素一般指个体不能控制的因素,如组织的生产设备、市场环境等;个体因素则类似于坎贝尔提出的影响员



工绩效行为的因素。而且卡迪和多宾斯力求使绩效既包括产出，也包括行为，将工作者所取得的成果与工作相关的行为区分开来，把它们看做是绩效的两个不同范畴。把工作成果看做是由系统因素和与工作相关的行为共同决定的，也就是说，个体因素同工作成果之间没有直接的关系，但个体因素是通过与工作相关的行为来起作用的。沃德曼则注意到各种决定因素之间的相互作用。

总结坎贝尔、卡迪、多宾斯和沃德曼等人的观点，我们可以认为，从系统的角度来看，影响员工绩效的因素主要有两大类：即个体因素和环境因素。前者主要是指员工的个性、技能、能力、知识、经验等；后者则既包括个人的工作环境，还包括社会环境。可得出综合模型，如图 1—3 所示：

1. 个体因素

坎贝尔划分为先决条件和直接决定因素。知识、技能和动机被看做是与工作直接相关的决定因素，而个体的其他特点，譬如性格、能力等，被认为是其他决定因素的潜在前提。个体因素对于绩效管理的重要性在于这样一个事实：雇员们会将它们带到工作中去，影响绩效表现。

2. 环境因素

环境因素包括的内容很多，如物质环境的特点、目标的特点、任务的特点、工作职责的特点、社会环境的特点、组织的特点等等。环境因素又可分为制约因素和促进因素。制约因素主要指工具与设备、时间以及工

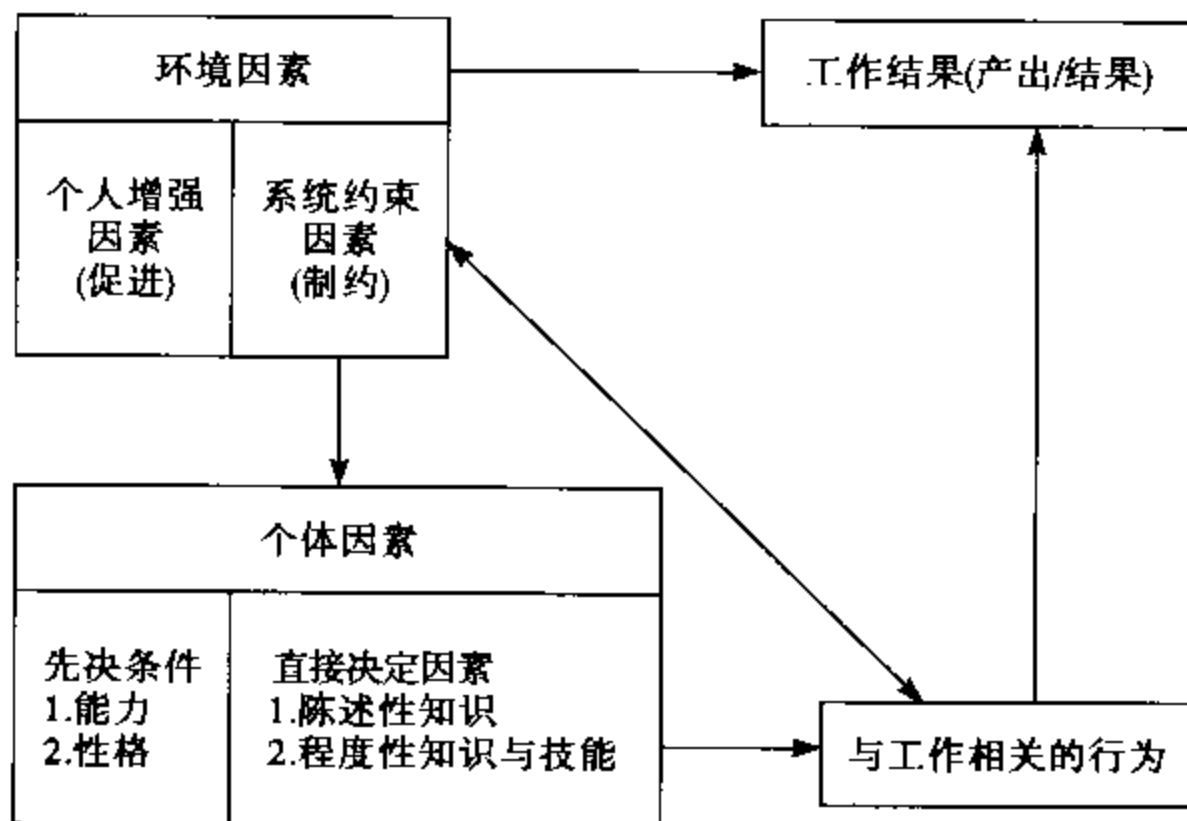


图 1—3 员工绩效决定因素的综合模型

作环境等因素，制约因素会阻碍个体发挥他们与工作相关的知识、技能及能力，消减个体工作努力的总程度。促进因素和制约因素会影响个体的某些方面，进而间接影响绩效。如培训、目标设定、工作再设计、管理方法以及评价和反馈等。至于制约与促进因素是直接起作用还是通过个体的中介间接起作用，这是一个有

争议的问题。

既然个体因素与环境因素都会影响绩效，那么对于一个具体的绩效结果，是个体因素影响的，还是环境因素影响的呢？管理者和员工可能会作不同的归因。那么组织到底应该把注意力放在哪里呢？可能更多的企业把注意力放在个体身上，因为管理者将绩效的表现更多地归因于内部因素，尤其是不良的绩效，而雇员则可能相反。到底是因为个体的因素影响了绩效，还是由于环境的因素影响了绩效，组织可以通过绩效诊断进行了解，从而作出相应的决策。对于处于同一组织背景的员工来说，个人因素可能就是主要的考虑对象了。

1.2 绩效管理 (Performance Management)

(一) 什么是绩效管理

1. 绩效管理思想的历史沿革

“绩效”逐渐引起人们的关注之后，西方学者于 20 世纪 70 年代后期提出了“绩效管理”的概念。80 年代后期和 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。在绩效管理思想的发展过程中，主要有以下三种有代表性的观点：

(1) 观点一——绩效管理是管理组织绩效的系统。支持这一观点的代表是罗杰斯 (Rogers, 1990) 和布雷德拉普 (Bredrup, 1995)。罗杰斯在其 1990 年的研究成果中说明了在地方政府中施行绩效管理的共同的权力范围体系，布雷德拉普认为绩效管理是由计划、改进和考察三个过程组成的 (见图 1-4)。计划所分析的主要是制定组织愿景和战略以及对绩效进行定义等活动；改进主要是从过程的角度对企业管理流程再造、持续性过程改进、基准化和全面质量管理等活动的分析和提升；考察主要是对企业绩效成果的衡量与评估。这一模型的核心在于通过组织结构、技术、经营体系和程序等手段确定企业的战略并加以实施，它是一种以组织为中心的管理模型，强调以组织绩效为核心的管理，尽管企业雇员会受到技术、结构、作业系统等变革的影响，但他们并不是该模型的中心。这种观点的核心是将绩效理解为组织绩效，强调通过对组织结构、生产工艺、业务流程等方面的调整实施组织的战略目标。个体因素即员工虽然会受到整个系统变革的影响，但却不是绩效管理所要考虑的主要对象。

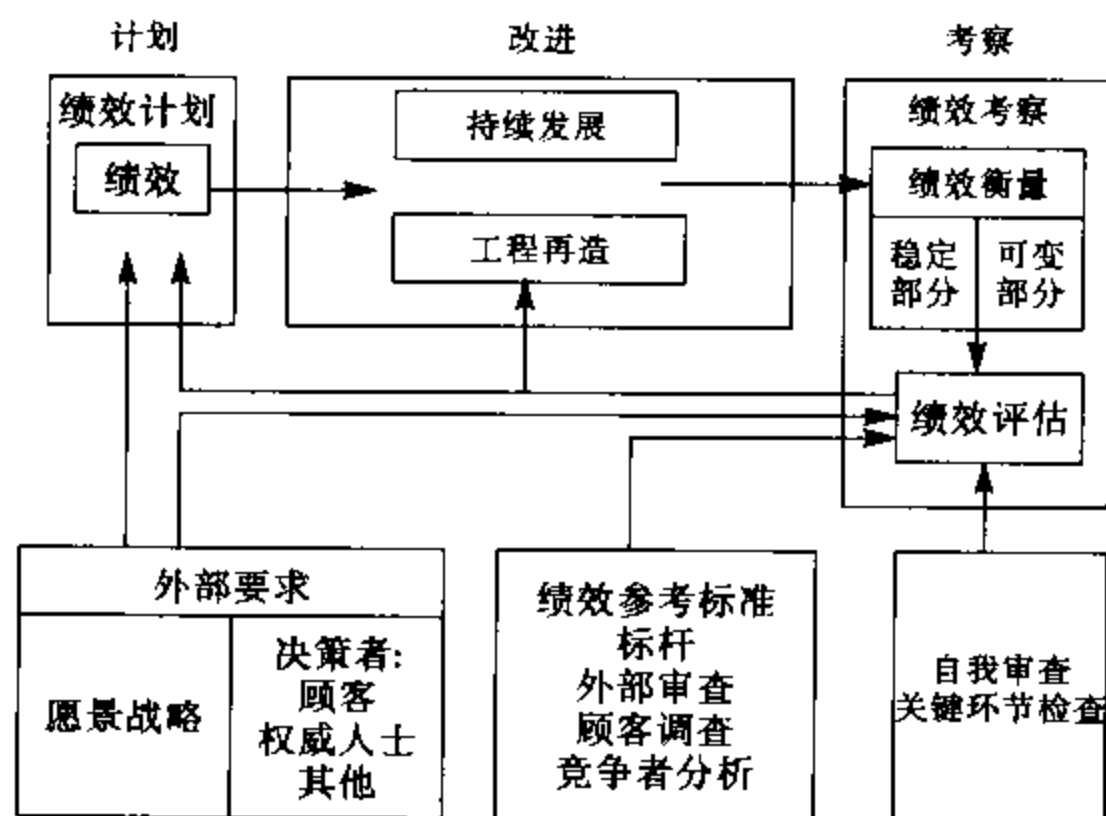


图 1-4 绩效管理：计划、改进和考察

(2) 观点二——绩效管理是管理雇员绩效的系统。持这种观点的学者将绩效管理看做是一个周期，如安史沃斯和史密斯 (Ainsworth & Smith, 1993) 提出了一个三步骤循环模型 (见图 1-5)，认为要用计划、评估和反馈的循环过程来描述绩效管理；特灵顿和霍尔 (Torrington & Hall, 1995) 也提出了一个三步骤模型，分别是计划、管理和绩效考查。这些研究有一个共同点，就是管理者和被管理者应该在对雇员的期望值问题上形成一致的认识，提倡员工对组织活动的直接投入和参与。这其中的计划是指建立绩效目标、明确行动方向、确定衡量标准，为员工的行动提供指导和初始动力等具体内容；管理则主要是对行动和目标的监督，强化目标的实现程度，修订不适当的行为，提供相应的控制和支持；绩效考查主要是通过会议、书面报告、表格等一系列手段对绩效管理的结果进行描述和应用。它是一种在组织目标和框架内对雇员绩效的管理活动，虽然也强调组织的重要性，但已开始重视员工对绩效管理活动的参与和投入了。

(3) 观点三——绩效管理是组织绩效管理和雇员绩效管理相结合的体系。我们可以把这种观点视为前两者的结合。这种观点把绩效管理视为一种综合体系，在这个综合体系中，一方面对组织框架的阐述更加清楚，认为绩效管理是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；另一方面又都无一例外地强调以雇员为中心的参与，认为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。

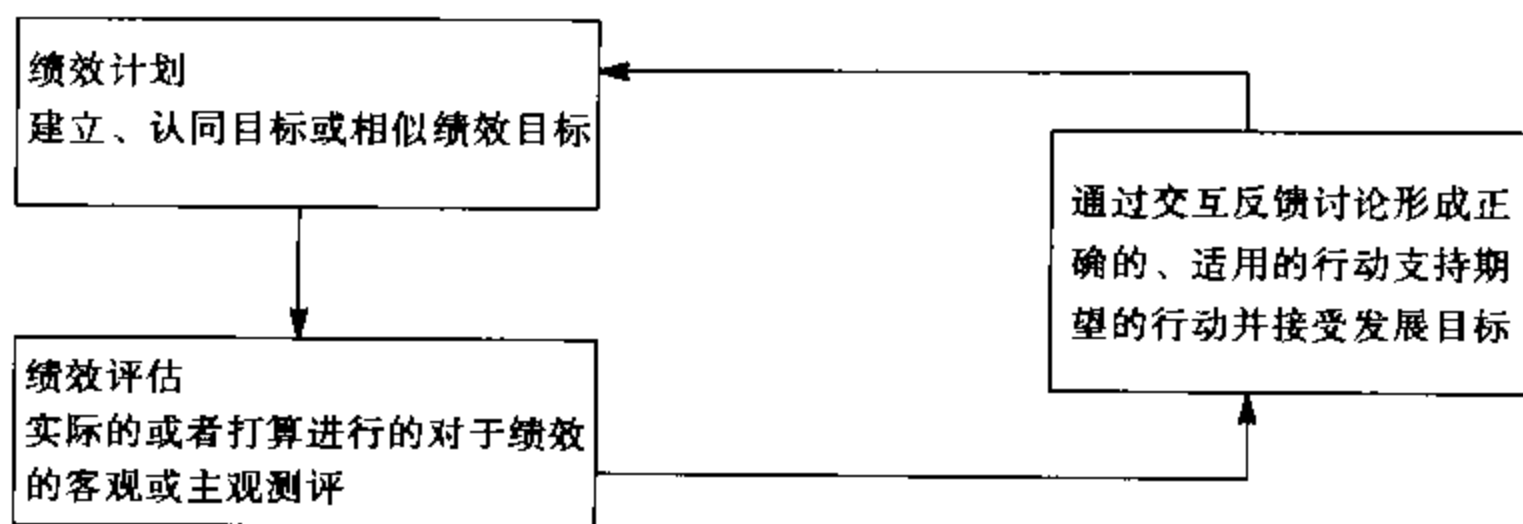


图 1-5 绩效管理：计划、评价和反馈

斯托里和西森 (Story & Sisson, 1993) 提出的绩效管理周期模型比较看重其中的目标设置过程 (见图 1-6); 麦格非和坎姆派格 (McFee & Champagne, 1993) 提出的绩效管理周期模型则更为强调其中的具体活动和时间安排 (见图 1-7)。

国内很多学者更倾向于支持第三种观点。但在国外，特别是在英国，更多的学者倾向于把绩效管理看成是对雇员绩效进行管理的系统，本书主要讨论如何通过绩效管理的思想来提升雇员绩效，假设组织目标到雇员目标的层层分解没有偏差，则雇员绩效的总和就等同于组织绩效，员工绩效的实现就能确保组织绩效的实现。因此，本书更赞同观点二。

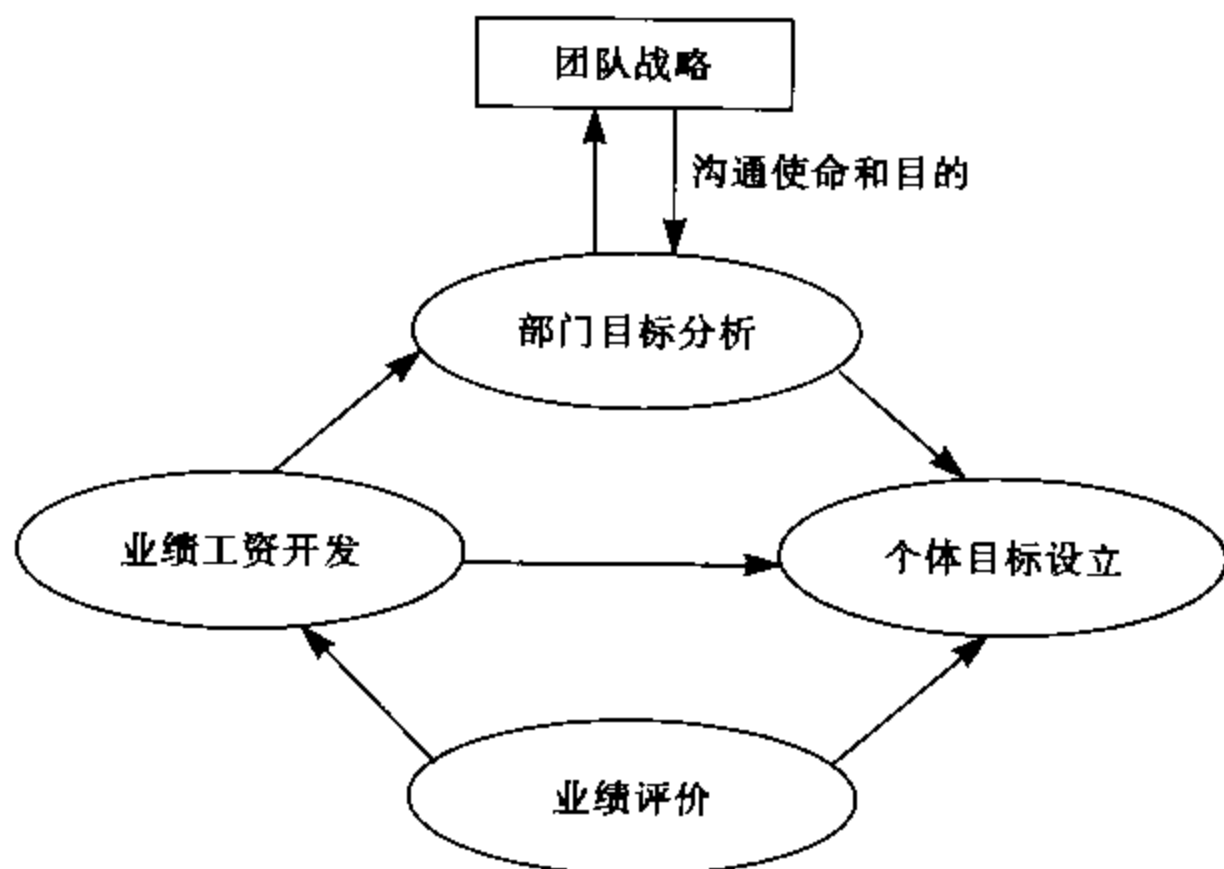


图 1-6 绩效管理周期模型 (Story & Sisson)

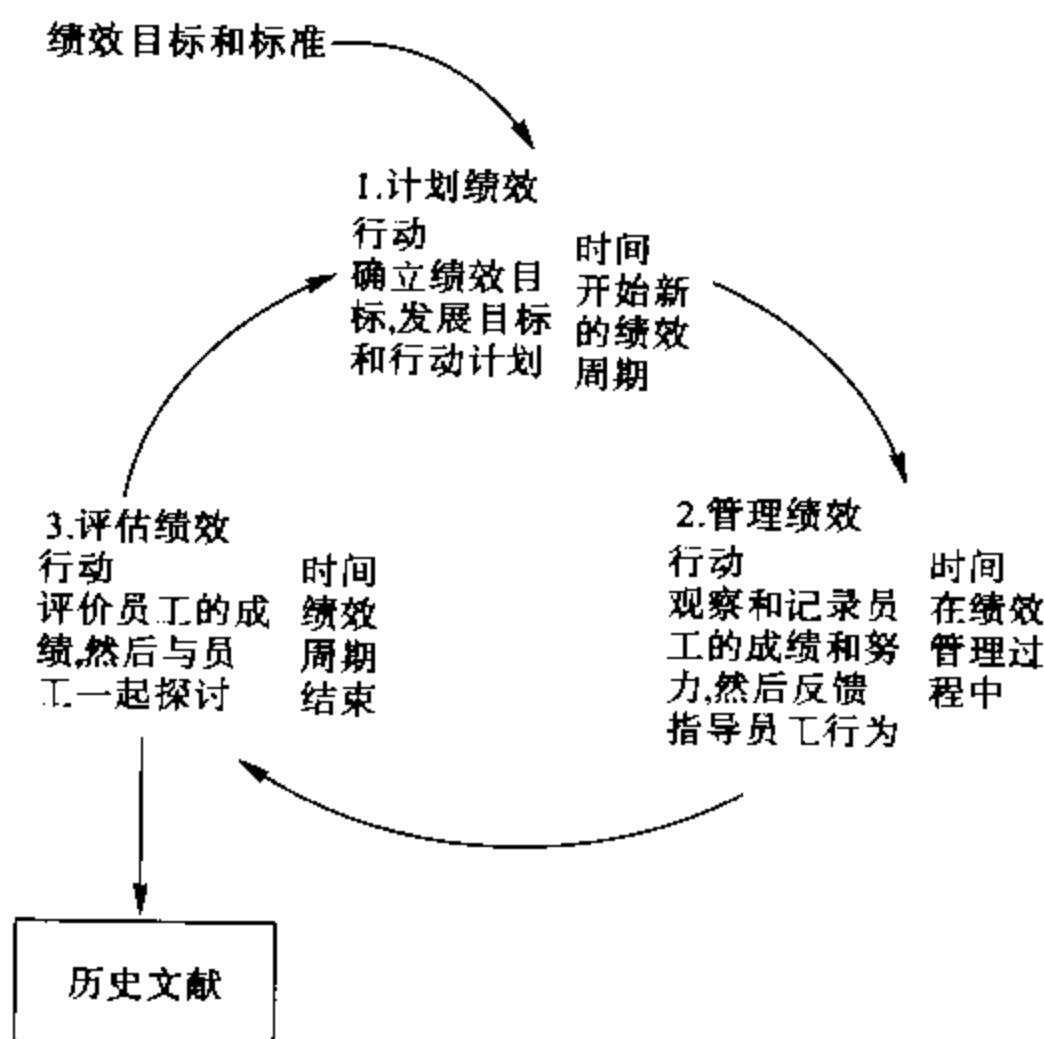


图 1-7 绩效管理周期模型 (McFee & Champagne)

2. 绩效管理的内涵

我们认为, 绩效管理是管理者对员工在企业运行中的行为状态和行为结果进行定期考查和评估, 同时和员工就所要实现的目标互相沟通、达成共识的一种正式的系统化行为。其过程就是一种信息获得和应用的过程, 它通常采用科学的方法, 按照一定的标准在一定的时间周期和评估范围对部门及员工和部门的工作绩效, 作出客观、公正的考核、评估, 并根据评估结果修正部门和员工工作目标中出现的偏差, 对部门和员工作出各种必要的奖罚及相关的培训活动, 以此建立起激励与约束机制, 促进其经营管理的改善, 从而达到合理开发和充分利用人力资源, 增强部门凝聚力, 提高企业经济效益的目的, 最终实现企业总体战略目标。

我们可以从以下几个方面来进一步理解绩效管理的内涵:

(1) 绩效管理是双向的管理活动。从管理主体来看, 绩效管理是管理者和员工共同进行的活动。从管理者的角度来看, 不难理解, 因为绩效管理本身就是管理者日常管理的一部分, 是企业内部的一个完整的循环系统。从员工的角度来理解看似有些困难, 实则不然。绩效管理这个系统的诸如绩效计划、绩效反馈等诸多阶段都需要员工的参与, 只有员工真正参与到绩效管理的过程中来, 企业才能更有效地达到提升员工绩效, 进而提升组织绩效的目的。

(2) 绩效管理主要是对员工行为和管理结果的管理。从管理的客体来看,绩效管理的对象到底是什么?这个问题看起来非常简单,也许你会毫不犹豫地回答“绩效管理,管理的当然是绩效了”。那么,绩效这一抽象的概念能被管理吗?回答当然是肯定的,看似无法管理的绩效,却可以通过对产生绩效的员工的行为与管理结果的管理来达到管理绩效的目的。通过绩效计划的制定、实施、评估、反馈、激励、培训等过程,来实现对员工工作行为的控制和对员工工作产出结果的管理。

(3) 绩效管理是周期性、持续性的活动。绩效管理的思想精髓是以人为本,让员工充分参与组织的管理过程,重视员工的发展,在完成组织目标的同时,实现员工的个人价值和职业生涯规划。因此,绩效管理并非是对员工工作结果的评估,也并非是一次就可以判定最终结果的活动,它是周期性、持续性的活动。

(二) 绩效管理的意义

1. 战略意义

(1) 绩效管理可以有效地推进战略实施。这可以说是绩效管理战略意义中最重要体现。将绩效管理与战略相联系,是近年来绩效管理的显著特点。战略是对未来结果的一种期望,这种期望的实现要依靠组织的所有成员按照一定的职责和绩效要求,通过持续努力和发挥创造性来实现。绩效管理的程序把看似不可衡量的战略转化为实际的定性目标和定量目标,这些目标通过管理者和被管理者的共同沟通、分解制定,转化为每个员工的实际行动计划,使企业员工的目标与企业的目标能够保持一致。绩效管理系统已经成为有效地推动战略实施,使战略目标变成实际结果的不可缺少的管理工具和手段。

(2) 绩效管理有助于适应组织结构调整 and 变化。为了适应快速变化的现代社会,组织正以其前所未有的形式在进行结构调整。组织结构调整是组织对其内部环境和外部环境变化的一种反应,这种反应以多种形式出现:减小规模、减少管理层次、灵活性、团队工作、授权等。组织结构的调整并不仅仅表现在形式方面的变化,更多的是意味着管理思想和管理风格的变化:授予员工决策权和命令权,做到实质性的权力下放;给员工更多参与管理的机会,使其提高工作满意度等。这种管理思想和管理风格的变化不是意味着对员工的“放纵”,而是真正加强了对员工和组织的管理,这就需要绩效管理系统的帮助才能得以实现。绩效管理系统通过诸多阶段管理者和被管理者的共同参与使其从真正意义上理解了组织结构的调整 and 变化,并为适应这一调整 and 变化而付出努力。

(3) 绩效管理有助于构建和提升企业的核心竞争力。绩效管理是实现组织战略目标,培养核心竞争力的重要手段,主要体现在以下几个方面:首先,绩效计

划阶段要从培养企业核心竞争力的角度出发,将核心竞争力逐步分解,直到落实到具体的工作岗位上去。这就是一个对企业核心竞争力分析的过程;其次,企业核心竞争力的培养是全面的,企业的各种有形、无形资源都可以成为核心竞争力的重要来源,因此,绩效评估要做到反映这点,不仅要有定量指标,还要有定性指标,要做到全面反映核心能力的要求;第三,企业核心竞争力的培养是一个持续的但并非一成不变的过程,随着环境的变化,环境对核心竞争力的要求也会有变化,这种变化都要体现在绩效管理的过程中。

2. 管理意义

(1) 绩效管理是价值分配与人力资源管理决策的基础。绩效管理是企业价值分配体系的重要基础。绩效管理不仅决定了企业能够创造出什么样的价值,也决定了企业价值如何分配。我们从企业整体的价值链角度来思考绩效管理与价值分配的关系:企业的价值链管理是人力资源管理的一个核心,它包含三个最基本的部分:价值创造、价值评估和价值分配。价值创造是研究企业价值的来源,要解

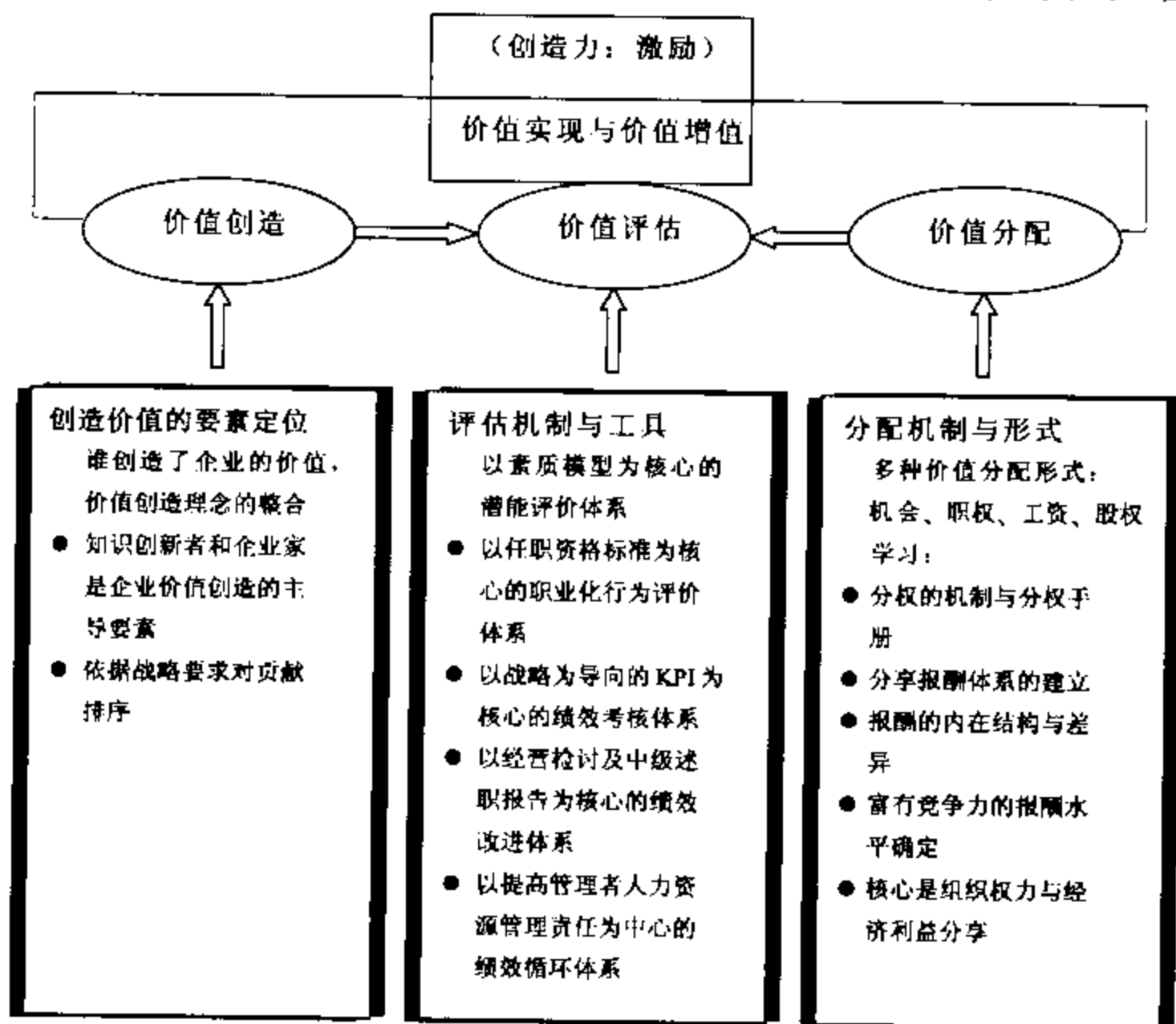


图 1-8 价值创造、价值评估和价值分配关系

决的是谁创造了企业价值的问题。企业的价值创造出来以后，如何在众多的价值创造要素之间进行价值的客观分配就成为关键问题。一套完善的价值分配体系包括分配形式、分配结构等，但这些都必须建立在评估准确的基础上。要客观地分配价值，必须对价值创造者的贡献进行准确的评价。从现代人力资源管理的角度来说，就是要建立一个按照业绩、能力分配管理的机制，因此必须建立一个科学的评估系统。价值创造、价值评估和价值分配之间的关系如图 1—8 所示。

绩效管理的结果也是组织职位升降、辞退、转岗、培训、职业规划等人力资源管理决策的依据，这不仅有利于员工个人的发展，还更好地促进了公司的人力资源开发。这也是绩效管理成为人力资源管理各个环节中最核心的环节的原因。

(2) 绩效管理可以节约管理者的时间成本。绩效管理可以使员工明确自己的工作任务和目标，这样员工就知道管理者需要他们做什么，需要他们怎么做，何时需要管理者的指导。通过绩效计划使员工了解自己需要具备什么样的知识来进行合理的自我决策，从而减少员工之间因职责不明而产生的误解。通过绩效反馈可以帮助员工找到错误和低效率的原因，避免日后的重复错误。这样管理者就可以从日常事务中脱离出来，专心于更重大的属于管理者职责的事情。从这个认识出发，我们认为绩效管理是一种为防止问题发生而进行的时间投资。

(3) 绩效管理可以促进有效的沟通。员工无论在和管理者还是下属方面的接触中，都会发生沟通不良的状况。管理者认为满意的标准可能并不为员工所认同，员工受到管理者的斥责时感觉十分委屈，不知错在何处。绩效管理在这一方面的作用正是增进了管理者和员工之间的沟通，通过绩效沟通，员工了解到管理者的期望；管理者可以获得员工工作进度的信息并及时反馈；管理者向员工提供改进绩效的建议等等。这样的沟通方式改变了以往纯粹的自上而下发布命令和检查成果的做法。

3. 开发意义

绩效管理还有一个重大的意义就是去开发那些工作优秀的员工，通过对员工进行甄选与区分，保证优秀人才能够脱颖而出，同时淘汰不适合的人员。如果员工的业绩没有预想的那样好，那么，绩效管理就应该寻求如何使他们提高业绩。绩效评估过程中所给的反馈信息，经常会指出员工的缺点。然而，理想状态下的绩效管理系统不仅能指出员工业绩中任何一点不足的方面，而且还能指出其不足产生的原因。例如，技能不足、激励动机问题或者其他阻碍员工的障碍因素等，这样员工就可以通过学习新知识和新技能以提高胜任力。从这点上，我们可以认为绩效管理是一种为促进员工发展而进行的人力资源开发投资。

一个有效的绩效管理系统，其目的就是员工活动与组织的战略目标结合在



一起，为管理决策提供有效的决策信息，并为员工的发展提供有用的信息反馈。战略意义、管理意义和开发意义，三者的完美结合是企业通过绩效管理获得人力资源竞争优势的关键。

（三）绩效管理体系的构成

虽然学者对于绩效管理体系的构成都持有不同的看法，但是对于绩效管理体系的基本构成要素，学者的看法还是大体一致的。我们认为，绩效管理体系由以下五个部分组成：绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈以及绩效评估结果的运用。

1. 绩效计划

绩效管理的第一个环节是绩效计划，这是绩效管理过程的起点。各级管理者和员工要将组织的战略目标分解为具体的任务或目标，再落实到相应的岗位上。根据之前对该岗位所做的分析，确定该岗位的职责和任职资格条件。然后，各级管理者和员工就员工在绩效周期内的工作内容和职责（要做什么工作），工作目的和意义（为什么要做这项工作），工作结果（要把这项工作做到什么程度），工作时间（什么时间要完成这项工作），工作权利（做这项工作的过程中员工有怎样的权利和条件），工作支持（做这项工作的过程中员工需要怎样的支持和帮助、为了完成这项工作员工是否需要参加某种技能和知识培训等）进行讨论，在相互沟通理解的基础上制定出绩效管理目标，这个目标是以管理者和员工双方共同签字的书面记录形式呈现的，以便作为日后绩效实施和评估时的导向和依据。

绩效计划作为绩效管理体系的一个构成要素、一个环节，其意义绝非制定出最后的书面绩效目标那么简单，这个阶段我们需要的是管理者和员工的共同参与，强调的是通过管理者和员工的互动式沟通在员工绩效管理目标上达成共识。如果是管理者单方面地布置任务，员工单方面地接受任务，那么绩效管理就名不副实，失去了其存在的意义。我们前文曾经讲过，绩效管理一个最显著的特征就是它是一种双向的管理活动。

2. 绩效实施

绩效计划制定好之后，就进入了绩效实施阶段。这一阶段，员工要根据已经制定好的绩效目标开展工作，管理者要对员工的工作进行指导和监督，对发现的问题及时协助解决，并根据实际工作进展情况对绩效计划进行适当的调整。

3. 绩效评估

在绩效周期结束的时候，主管人员要依据绩效计划阶段制定的绩效管理目标和在绩效实施过程中能够说明被评估者绩效表现的数据和事实，对被评估者的绩效目标完成情况进行评估、检查，判断被管理者是否达到了绩效计划时所制定的

目标要求。绩效评估可以根据具体情况和实际需要进行月评估、季度评估、半年评估和年度评估。绩效评估一般包括工作结果评估和工作行为评估两个方面。其中,工作结果评估是对绩效周期内员工工作目标实现程度的测量和评价,一般由员工的直接上级按照绩效计划阶段内制定的绩效管理目标,来对其完成情况进行等级评定;而工作行为评估则是针对员工在绩效周期内表现出来的具体行为态度来进行评估。

4. 绩效反馈

所谓绩效反馈就是要通过评估者和被评估者面谈的方式,反馈传递对被评估者进行绩效考评的信息。反馈的内容应包括:员工在考核周期内的工作绩效状况,并听取员工对考核结果的看法;与员工探讨取得如此成绩的原因,对绩效优良者予以肯定和鼓励,和绩效不良者一起分析问题和原因、制定改进培训计划;针对员工的绩效结果水平告知他将获得怎样的考评奖惩;表明组织对员工的要求和期望,了解员工在下一个绩效周期的打算和计划,并提供可能的帮助和建议。

绩效管理的目的是让被评估者改进其绩效,如果评估结束就认为绩效管理完成,而不将结果反馈给被考核者,绩效管理便会失去其重要的激励、奖惩和培训开发功能,促进沟通的功能更无从发挥,这样的绩效管理便不能成为一个完整的、现代的绩效管理系统。

5. 绩效评估结果的运用

绩效评估的结果摆在我们面前:有的员工绩效高,有的员工绩效低。每一个管理者当然都希望自己的员工拥有较高的绩效,然而事实总是不尽如人意。研究表明,在任何组织团队中,10%~25%的人在某种程度上均存在着这样或那样的绩效问题。合理利用绩效评估结果,一方面可以激励那些绩效好的员工,促使他们做出更好的绩效;另一方面也可以帮助那些绩效差的员工,为他们指明改进的方向,使他们获得培训和提高的机会,进而达到改进和提高绩效的目的。

我们可以通过图 1-9 来了解绩效管理体系的构成以及这些构成要素之间的相互关系。

(四) 有效的绩效管理体系的特点

美国学者曾对全美范围 3500 家公司进行的一项调查显示,最常被提及的人力资源管理功能是员工的绩效评估,但有 30%~50%的员工认为企业的绩效评估体系是无效的。因此,了解科学有效的绩效管理体系的特点非常重要。有效的绩效管理体系应具备以下几个方面特点:

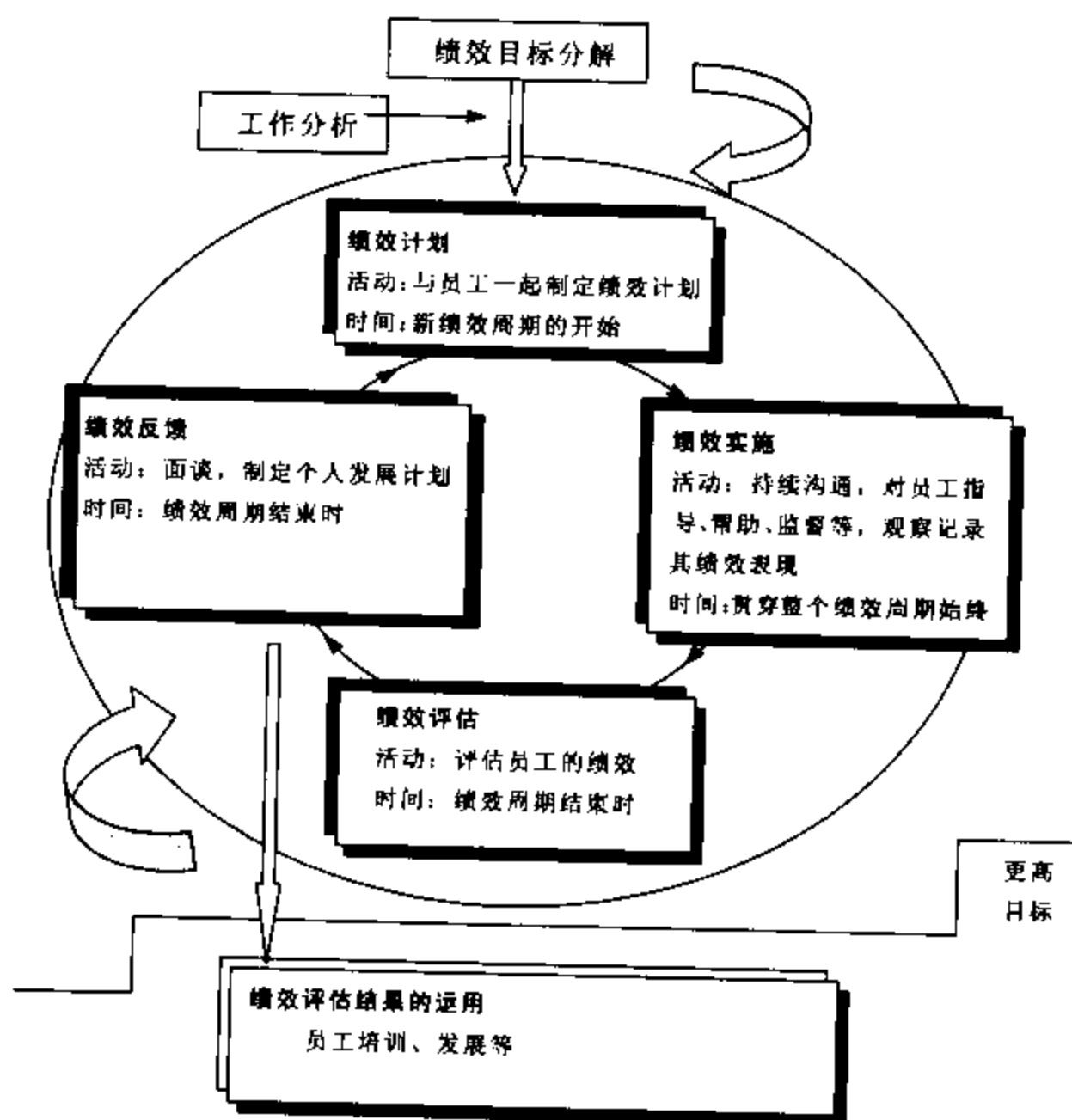


图 1-9 绩效管理体系的构成

1. 战略一致性

绩效管理是企业人力资源管理系统的一个非常重要的组成部分，其发生是置于企业总体战略框架之下的，因此，绩效管理体系的战略一致性是指绩效管理体系与企业发展战略、企业目标和企业文化的一致性程度。绩效管理的战略目标就是通过提高员工的个人绩效来提高企业的整体绩效。如果一个企业是制造型企业，力图通过提高产品的质量在同类企业中拔得头筹，就必须把关于生产质量的绩效指标设计到绩效管理体系中去，通过对参与工作的员工工作质量的管理来提高产品的质量，进而达到企业的战略目标。战略一致性强调的是绩效管理体系需要为员工提供一种引导，从而使得员工能够为组织的成功作出贡献，这就要求绩效管理体系具有充分的弹性或敏感性来适应公司的战略形势发生的变化。因为公司的战略重心也不是一成不变的，如果公司的战略重心未来有所改变，那么绩效管理体系也应该留有适应这种改变的余地，如果公司的绩效管理体系不能够随着

公司战略重点的改变而改变，那么这个绩效管理体系就不是有效的。

2. 明确性

绩效管理体系的明确性是指企业的绩效管理体系能够在多大程度上为员工提供一种明确的指导，告诉他们组织对他们的期望是什么，并使他们了解如何才能实现这些期望和要求。

这种明确性一是体现在绩效管理体系的构成要素之绩效计划阶段，绩效计划阶段已经形成了明确的绩效管理目标，这份经过管理者和员工双向认同的绩效管理目标应该能够让员工正确领会企业绩效管理体系所要传达的信息。如果企业的绩效管理体系不能够让员工明确他们的工作行为在企业战略目标实现的过程中起到何种支持作用，那么企业就很难和员工达成共识，企业的战略目标也很难实现。此外，这种明确性还体现在绩效管理体系的构成要素之绩效反馈阶段，只有通过绩效反馈，员工才能确切地了解自己的成绩和问题，才能找准切入点进行绩效改善。

3. 可接受性

绩效管理体系的可接受性是指运用绩效管理体系的主体接受该体系的程度。这主要体现在绩效管理体系的组成要素之绩效评估阶段。要对被评估者进行准确的评估，学者和实践者们已经开发出了许多绩效评估的方法。但是，不论一个绩效评估方法有多么的科学，如果这种方法不能够被使用它的人所接受，那么它就不可能发挥应有的作用。一种绩效评估方法不被接受的原因是多方面的：可能是因为该方法过于复杂，评估者和被评估者都难以理解；可能是被评估者感觉该方法不公平；还可能是被评估者没能对绩效评估树立起相应的理念，等等。反之，一套绩效管理体系要具有可接受性，就至少要满足以下几个条件：

- (1) 绩效评估方法具有科学性；
- (2) 绩效评估方法具有可操作性；
- (3) 绩效评估施行的公平性；
- (4) 评估者和被评估者都能对绩效评估方法有正确恰当的认识。

4. 效度

所谓效度，是指测量的正确性，即一个测量标准能测出所测东西的程度。绩效管理体系的效度就是指该绩效管理体系能否很好地体现员工的实际工作情况，能否正确地反映员工的工作绩效，能在多大程度上根据评估需要测量到所需要的指标。

企业都希望自己的绩效管理体系是高效度的，只有这样才能对真实绩效进行较准确的衡量。但往往事与愿违，大多数企业都感觉应用了绩效管理体系后效果



并不明显，或者用不用一个样。这种低效度的绩效评估体系确实是困扰很多企业的通病。一般情况下，一个绩效评估体系效度较低可能有两种情况：一种被称为有缺失；另一种被称为有污染。有缺失意指绩效评估体系不能衡量工作绩效的所有方面，有污染意指绩效评估体系会对与工作绩效无关的方面进行评估。绩效管理体系要想做到完全无缺失、无污染，并不是一件容易的事情。但是企业的绩效管理体系若想有效，至少要减少绩效管理体系的缺失状况和污染状况，这样绩效管理体系才可能被称为有效度的管理体系。

5. 信度

所谓信度，是指测量结果的一致性程度，即回答测量工具是否稳定的一个指标。绩效管理体系的信度就是指绩效评估体系的一致性程度。它可以回答绩效管理体系是否可靠，是否可信赖，标准化程度如何，是否有预定的步骤等问题。要想考察绩效管理体系的信度，我们可以从两个方面入手：一是评估者的信度，这就需要用通过对不同的评估主体对相同的客体作出的评估结果是否具有一致性来判断。如果不同的评估主体对相同的客体作出的评估结果完全一样或非常接近，我们就认为该体系具有评估者信度，反之，如果相差甚远，我们就认为该体系不具有评估者信度。二是评估方法的信度，评估方法的信度可以通过在两个不同的时间点对同一个人采用同一种评估方法进行评估来进行判断，这其实就是所谓的再测信度。一个好的评估方法在不同的时间对同一对象进行评估的结果应该具有一定的稳定性，如果得出了截然相反的结果，那么我们就可以认为该绩效管理体系不具备评估方法信度。信度和效度有着密切的关联性，一个不具有再测信度的绩效管理体系肯定不具备足够的评价效度。

1.3 绩效管理与绩效评估的区别与联系

绩效评估和绩效管理是在人力资源管理实践中经常被混淆使用的概念。传统意义上，绩效评估就是评定和估价员工个人工作绩效的过程和手段，是企业管理者所承担的一项管理职能，并由企业的人力资源职能部门负具体责任。它反映的是过去的绩效，仅对员工一段时间内的绩效进行总结性评价，而不是着眼于提高未来的绩效。所以，提及绩效评估，人们就会把它和一堆评估表格联系在一起，被填好的表格被人事部门存档，往往和“浪费时间”、“流于形式”等联系在一起。利文森（Levinson，1976）曾指出：“多数正在运用的绩效评估系统都有许多不足之处，这一点已得到广泛的认可。绩效评估的明显缺点在于，对绩效的判断通常是主观的、凭印象的和武断的；不同管理者的评定不能比较；反馈延迟会

使好多绩效没有得到及时的认可而产生挫败感，或者对根据自己很久以前的不足作出的判断而恼火。”实践证明，提高绩效的有效途径就是进行绩效管理。绩效管理是一个持续、循环的过程，它的核心是通过提高员工绩效，以达到提高企业整体绩效的目的。

（一）绩效评估和绩效管理的区别

对比绩效评估和绩效管理，我们可以看到，绩效评估实质上反映的是过去的绩效，而不是未来的绩效。只有实行系统的绩效管理，才能带来未来的绩效的提高，提升企业的竞争优势，达到人力资源管理的目的。传统的绩效评估与绩效管理的具体区别在于：

（1）人性观不同。传统的绩效评估的出发点都是把人当做实现企业目标的一种手段，其人性观是人存在惰性，需要通过考评促使员工达到绩效要求。现代绩效管理的人性观是以人为本的人性理念——人是最具价值的，实现人本身的价值也是目标。当企业利益和人自身的利益趋于一致时，为了实现自身的价值，人能在被激励的条件下自觉地发挥其创造性。

（2）内容不同。绩效管理包含的内容更丰富，实施过程更加完善。传统的绩效评估强调员工的绩效结果，只是绩效管理过程中的一个局部环节，并且只在特定的时间进行，强调事后评价。而现代绩效管理不仅包括上述内容，还着重强调绩效信息的分析、员工的行为和绩效的改进。绩效管理在实施上更是一个循环往复的过程，伴随着管理的全过程是持续不断的进行，它强调的是事先的沟通和事后的反馈。

（3）管理者和员工的参与方式不同。传统的绩效评估和现代绩效管理的参与者在两种不同过程中参与方式不同。传统的绩效评估过程通常由管理层或人力资源部门制定绩效计划和评估标准，员工们对目标不承担任何责任；人力资源管理部门要花大量的时间监督绩效考评表的完成。经理和员工在整个过程中只是被动地参与。在现代绩效管理过程中，员工可以亲自参与绩效管理各个过程，充分体会到绩效管理对自己的近期和长远发展的作用，增加了参与的主动性和积极性。

（4）目的不同。绩效评估的作用主要是通过评估，掌握每个员工的工作情况，以便于作出某些人力资源管理决策，如确定薪酬、晋升资格等。现代绩效管理除了有绩效评估以上的作用外，绩效管理的结果更多的用于开发员工潜能、培养员工技能，使员工认识到自己的成功之处和不足之处，并在此基础上帮助他们制定职业生涯发展规划，以提高绩效。它更深层的目的是为了有效地推动个人的行为表现，引导企业全体员工从每个人到各个部门，共同朝着整体战略目标迈进。



(5) 效果不同。传统的绩效评估按照员工的业绩进行奖励和惩罚，因而评估过程常常使员工感到紧张、产生反感，并且因为碍于情面或是害怕受到惩罚，使得绩效评估结果无法全面客观地反映真实的情况。现代绩效管理的主要目的是用于员工的绩效改进计划和员工职业生涯规划，使员工打消了绩效不好就要受惩罚的顾虑，从而客观地进行评估。评估之后，还要针对员工的情况对其评估结果进行诊断和反馈，帮助员工认识和改进自己，从而真正达到提高绩效的目的。

(6) 侧重点不同。传统的绩效评估强调权威性，评估往往以下达命令的方式进行，侧重于评估过程的执行和评估结果的判断。而现代绩效管理侧重于持续的沟通和反馈，强调双向沟通。一方面，管理者需要了解员工工作的进展情况、潜在的问题、年终的绩效等信息，才能制定更有效的绩效计划；另一方面，员工也需要与绩效有关的信息，如工作的重要程度，提高绩效的方法等。管理者和员工在沟通过程中的地位不断变换，互为发送信息者和接受信息者。绩效管理不能缺少绩效评估这一环节，同时成功的绩效评估不仅取决于评估本身，它在很大程度上也取决于整个绩效管理过程。随着管理理念向着人性化方向转变，企业中传统的绩效评估也应该向着系统的绩效管理转变。

表 1-1 绩效评估和绩效管理的区别

	绩效评估	绩效管理
人性观	人性恶	人性善
内容	事后评价	事后评价+绩效改进
参与方式	员工不参与	管理者和员工共同参与
目的	制定薪酬、晋升等人力资源政策	开发员工潜能、员工职业规划辅导
效果	不能真实反映客观情况	较能真实反映客观情况
侧重点	评估过程的执行	持续沟通和反馈

(二) 绩效评估和绩效管理的联系

虽然绩效评估和绩效管理有许多区别，我们必须承认，绩效评估是绩效管理不可或缺的一个最重要的环节。但是，绩效评估成功与否不仅取决于评估本身，很大程度上还取决于与评估相关联的整个绩效管理过程。有效的绩效评估有赖于整个绩效管理活动的成功开展，而成功的绩效管理也需要有效的绩效评估来支撑。绩效评估与绩效管理的联系如下：

从管理的角度看，通过绩效评估可以为企业的绩效管理提供很多基本信息和资料，使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平，从而帮助企业获得理想的绩效水平。

而从员工发展的角度看,通过绩效评估来肯定员工过去的绩效使员工增强自信,同时又能够找出员工的不足及时给予员工反馈,使员工明了未来需要改进的地方,给予其发展的方向和目标,这正是绩效管理所要达到的目的。

第二节 绩效管理的认识误区与实践问题分析

目前,对中国企业而言,绩效管理的意义是显而易见的。但是在对绩效管理的认识上,形成了两个怪圈:一个怪圈就是不少企业对绩效管理不够重视,认为绩效管理是无用的;还有一个怪圈就是很多企业把绩效管理当做企业制胜的“法宝”,甚至不惜花费巨大代价自己设计或邀请咨询公司来开发适合本企业的绩效管理体系。然而,与所期望的不同,在实践中企业或多或少都觉得绩效管理的推行受到了重重的阻碍,收效甚微,成为人力资源管理中一个最让人头疼的环节。这种现象的出现使得绩效管理越来越引起众人的关注。我们发现可以从两个方面来分析这种现象产生的原因:一是对绩效管理的认识,这主要是指企业的管理者及员工是否对绩效管理持有正确的理念;二是绩效管理实践中产生的问题,这主要是指在具体绩效管理推行过程中存在哪些问题。

2.1 绩效管理的认识误区

(一) 绩效管理等同于绩效评估

这是一种关于绩效管理和绩效评估之间关系的较普遍的误解。许多企业的管理人员认为年末填写的那几张评估表就是绩效管理。事实上,绩效评估只是绩效管理过程中的一个环节,是对员工前期工作的总结和评价,远非绩效管理的全部,如果只把员工固定在绩效评估上面,必然要偏离实施绩效管理的初衷。绩效评估绝不等于绩效管理。完整的绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈等系统管理活动。如果简单地认为绩效评估就是绩效管理,就忽略了绩效沟通,缺乏沟通和共识的绩效管理肯定会在管理者和员工之间设置一些障碍,阻碍绩效管理的良性循环,造成员工和管理者之间认识的分歧。绩效管理的过程不仅强调达成绩效结果,更要强调通过计划、分析、评价、反馈等环节达成结果的过程。

目前我国大多数企业缺乏完整的绩效管理体系,还停留在绩效评估阶段。造成这种现象的主要原因还是和企业管理者理念有关。企业管理者必然要转变绩



绩效管理就等于绩效评估的观念，否则企业实施的绩效管理就永远只停留在表面，起不到推动企业发展的任何实质性作用。

（二）决策者对绩效管理重视不够

有些企业的决策者对绩效管理没有给予高度重视或未把绩效管理提上议事日程，根本没有洞察到绩效管理是企业稳定发展的基础工程，没有意识到绩效管理是提高企业绩效的重要途径；有些决策者甚至认为实施绩效管理成本太高，绩效管理就是“绣花枕头”，中看不中用，对员工的绩效管理不予全力支持，使企业绩效管理无法获得足够可支配的资源，企业员工也无法了解企业的价值取向。企业决策者对绩效管理不够重视，不提供足够的资源支持，这是绩效管理无法顺利推进并取得理想的效果的根源。然而西方先进的企业如 IBM、HP 等一如既往地积极回应绩效管理，不断激励企业进行绩效创新，保障了企业在激烈的市场竞争中获得发展空间。

（三）管理者认为绩效管理只是管理者单方面的事情

很多企业管理者常常错误地认为绩效管理只是管理部门的事情，员工知不知道并不重要。这种认识并不全面，也不正确。绩效管理实际上是员工和管理者就绩效问题进行双向沟通的一个过程。在沟通的基础上，帮助员工订立绩效发展目标，通过过程中的持续沟通，对员工进行辅导，帮助员工不断实现绩效目标。在此基础上，作为一段时间绩效的总结对员工的绩效进行评估，确立员工的绩效等级，找出员工绩效的改进计划，帮助员工改进绩效，使员工朝更高的绩效目标迈进。如果员工根本不参与其中，不了解也不明白管理者要对他们进行怎样的评估，他们就会对绩效管理持有恐惧和反感心理，会对这种管理手段敬而远之。只有让员工明白绩效管理对他们的好处，他们才会配合管理者进行绩效计划和沟通，才会乐于参与和推动绩效管理的进行。正如我们前文中所提及的那样，绩效管理是管理者和员工双向的活动。

（四）员工对绩效管理缺乏理解

正是因为绩效管理是管理者和员工的双向活动，员工对绩效管理活动的理解也是非常重要的。若员工认为绩效评估是管理者和我“算总账”，是和我过不去，绩效管理是浪费时间，认为绩效评估不公正、不能真实反映员工实际的工作绩效状况，对绩效评估抱着不认可的态度，抵触情绪较大，那么在此情况下绩效管理在实施中将会遇到的障碍和效果可想而知。

2.2 绩效管理的实践问题分析

（一）人力资源经理和直线经理定位不明

很多企业都认为人力资源管理就是人力资源管理部门的事，绩效管理既然是人力资源管理活动的一个组成部分，理所应当由人力资源管理部门来做。其他职能部门的管理者对此漠不关心，或者只做一些关于实施绩效管理的指示。这样的观点是诸多企业绩效管理得不到有效实施的重要原因之一。而这种做法在实践中也会造成很多问题，使绩效管理流于形式，还可能会在部门之间、员工之间产生很多矛盾。

事实上，在绩效管理的实践中，人力资源经理和直线经理都是负有重要责任的，只是两者的分工有不同侧重而已。从严格意义上讲，企业的人力资源管理部门，和其他职能部门一样，是为业务部门提高运营效率而提供支持和服务的，是企业人力资源政策的管理者。显然，绩效管理的功能超出了人力资源管理部门的职能范围，其真正的责任人，应当是企业的 CEO 及各级直线经理。人力资源管理部门在绩效管理过程中的角色是在具体的操作中，承担横向的组织和协调工作，负责绩效管理流程的设计，他们是绩效管理活动的组织者、监督者。而直线经理及部门则对于绩效管理在各部门的有力推行起着决定性的作用。毕竟是直线管理者最了解自己的员工，他们知道应该用什么样的话语来激励员工，应该用什么样的方法来调动员工提高他们的积极性。因此，离开直线管理者的协助，人力资源管理者努力就显得过于苍白。在绩效管理的贯彻、实施过程中需要的是人力资源经理和直线经理的共同参与、共同努力，两者只有形成工作拍档关系，承担各自的责任，绩效管理才有可能发挥其作用。

（二）绩效管理与战略目标脱节

绩效管理作为企业战略实施的有效工具，能否将战略目标层层分解落实到每位员工身上，促使每位员工都为企业战略目标的实现承担责任是关键。然而，现实中不少企业的问题是每年年底各部门的绩效目标都完成得非常好，而公司整体的绩效却不是很好。究其原因，最主要的还是绩效目标的分解存在问题，即各部门的绩效目标不是从企业的战略逐层分解得到的，而是根据各自的工作内容提出的，是自下而上的申报，而不是自上而下的分解。这样，绩效管理与战略实施发生了脱节现象，就难以引导所有员工趋向组织的目标。

（三）绩效指标缺乏科学性

选择和确定什么样的绩效指标的确是绩效评估中一个重要的、同时也是比较



难于解决的问题。企业的绩效指标作为评估的标准，体现了企业对员工的基本要求。评估项目设计是否合理直接影响到绩效评估的质量。在实践中，也有两种极端的现象：一种是绩效指标过于单一，如有些企业的销售员在销售的过程中拿取客户的“回扣”，其主要原因是评估他们的绩效指标过于单一，因为我们只评估他的销售额度，销售额度越高说明他的业绩越好，却忽略了对他道德品质的评估；另外一种绩效指标过于复杂，很多企业都在追求指标体系的全面和完整。所采用的绩效指标通常一方面是经营指标的完成情况，另一方面是工作态度、思想觉悟等一系列因素。包括了安全指标、质量指标、生产指标、设备指标、政工指标等等，不同专业的管理者管理着一套指标，可谓是做到了面面俱到。然而，如何使评估的标准尽可能地量化具有可操作性，并与绩效计划相结合却考虑不周；而且作为绩效管理，应该主要抓住关键业绩指标，将员工的行为引向组织的目标方向，太多和太复杂的指标只能增加管理的难度和降低员工的满意度，影响对员工行为的引导作用。

（四）绩效评估过于主观

评估者在进行绩效评估时，特别是对被评估者进行主观评价时，由于评估标准的不稳定等因素，评估者很容易自觉不自觉地受人为因素影响而产生偏差，犯起“主观病”：如晕轮效应——以偏概全，“部分印象影响全体”；相似效应——对跟自己的某一方面（种族、籍贯、性别、学历、专业、母校、志趣、业余爱好等）相类似的人有偏爱而给予较有利的评估；趋中效应——硬套“两头小，中间大”的一般性规律，不从事实出发，或由于没仔细考察下级的表现而不愿给出“最优”与“最劣”的极端评语，干脆来个平均主义，都评个“中等”；近因效应——不久前发生的、时间较近的事件印象较深，认为这便是具有代表性的典型事件或行为，当做被评者的一般特征，较久远的事则忘记了或忽略了。

（五）忽视绩效面谈和绩效反馈

绩效面谈可以有效地检讨员工目前的工作绩效，使员工有机会提出改进工作绩效的办法，主管也得以借此修正员工的工作责任、目标及绩效指标，并且可以进一步了解员工是否需要接受更多的训练和辅导。此外，绩效面谈还可能发展出一种主管与员工的共同联系平台和渠道。

绩效反馈若不能进行，一方面是因为评估者不愿意将评估结果解释给被评估者，评估行为成为暗箱操作，被评估者无从知道自己哪方面需要改进，哪方面需要继续加强；另一方面是因为评估者无意识将评估结果反馈给被评估者，这主要是因为评估者没能真正了解绩效管理的意义与目的。不管是出于哪方面的原因，绩效反馈都不能成为被忽视的理由。正是因为有了绩效反馈的存在，员工才知道

自己需要做的后续努力，绩效管理才得以形成一个良性的循环。

（六）绩效评估结果没能得到切实的运用

企业在实施绩效评估过程中，通过各种资料、相关信息的搜集、分析、判断和评价等流程，会产生各种期中评估和期终评估结果的信息资源，这些结果信息资源是绩效评估结果运用的依据，企业要依此作出用人、培训、职位升降、职业发展、薪酬管理各方面的决策。但是目前很多企业在这方面没能做得很好，他们浪费了这些得来不易的信息，使绩效评估的结果没能和后续的人力资源政策结合起来，使绩效管理流于形式。

本章小结

绩效是一个非常复杂的概念，对其观察和测量的角度不同，定义也各不相同。我们认为，所谓绩效，主要是指员工符合组织目标的结果，同时也要考虑员工在产生结果过程中的行为。了解绩效的多因性、多维性、动态性，了解影响绩效的个人自身因素和环境因素，都会更加有助于我们深入理解绩效的内涵。

绩效管理是管理者对员工在企业运行中的行为状态和行为结果进行定期考查和评估，同时和员工就所要实现的目标互相沟通、达成共识的一种正式的系统化行为。绩效管理对于组织的发展具有重要的战略意义、管理意义及开发意义。

绩效管理体系由绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈以及绩效评估结果的运用五部分构成。有效的绩效管理体系应该具备战略一致性、明确性、可接受性、高效度、高信度等特点。

对比绩效评估和绩效管理，绩效管理是一个完整的管理过程，侧重于信息沟通和绩效提高；而绩效评估则是管理过程中的局部环节，侧重于事后的评估。二者既有区别，又有联系。

本章重点名词：

绩效 绩效管理

思考题：

1. 怎样理解绩效？谈谈你的看法。
2. 什么是绩效管理？绩效管理和绩效评估有什么关系？
3. 简述绩效管理体系的构成。



4. 实施绩效管理对于组织具有什么样的意义?
5. 企业在绩效管理实施的过程中, 存在哪些认识误区和实践问题?
6. 结合实践, 请您谈谈对绩效管理的认识。

案例 13

惠普公司的组织绩效管理和员工绩效管理

惠普的绩效管理是要让员工相信自己可以接受任何挑战、可以改变世界, 这也是惠普独特的车库法则的主要精神所在。(车库法则的名字来源是因为惠普创始人 Bill Hewlett 和 David Packard 是在硅谷的一个车库中建立惠普公司的)

惠普的绩效管理可以分作两个内容, 一是组织绩效管理, 管理的对象是公司绩效; 二是员工绩效管理, 以员工作为绩效管理对象。

• 组织绩效管理

惠普用四个指标来衡量组织绩效管理, 分别是员工指标、流程指标、财务指标和客户指标。

员工满意度调查是员工指标中的重要一项。在总结各种影响员工工作表现的因素以后, 惠普提出了一个待遇适配度 (OFI, Offer Fit Index)、满意度 (SAT, Satisfactory) 和重要性 (IMT, Importance) 并重的员工满意度分析方法。薪资并不是员工唯一的需求, 员工的工作行为还取决于老板的素质、岗位的适配性、能力的增长性、工作的挑战性和休假.length及质量等其他因素。问题的关键是怎样来衡量这些指标, 惠普的方法是, 对每一项指标, 都要从适配度、满意度和重要性三个方面用具体的可比较的数据作出衡量, 比如员工对目前岗位的认可度, 对直接老板的认同度, 对工作前景的展望, 公司都会把这些看起来无法衡量的指标化为数据进行比较, 这些数据是从平常众多的调查表中总结出来的, 具有非常高的有效性和可靠性。

中国惠普的管理层基本上每年都要做员工满意度调查。在今年 5 月份作出的调查中, 惠普发现公司在人力资源上有所紧缺, 分析原因, 发现是因为 IT 业发展放缓, 公司对于员工的招聘非常慎重, 由此造成了暂时的紧缺。对于这样的问题, 公司当然不会通过紧急聘用人员来解决, 而是通过岗位的调动或者工作的再分配, 使每位员工的工作效率最大化。一旦 IT 业的整体环境趋向好转, 公司则会有计划地招聘新员工。同时这次调查又发现公司在对优秀员工的培训方面有所不足, 在薪资和福利上也尚有改进的余地。这样的调查能让惠普找到目前公司在员工满意度方面的不足, 并结合当前的经济环境对各个问题有针对性地作出调整和改进。

组织绩效评估的员工指标除了员工满意度以外, 还有优秀人才流失率和员工

生产率等因素，这些因素看起来无法衡量，但却可以从平时的工作中作出记录，点点滴滴，都可以汇成大海。

组织绩效评估中另一个指标是客户指标，其中又包括市场份额、老客户挽留率、新客户拓展率、客户满意度和客户忠诚度等几个因素。以客户忠诚度为例，惠普每年都要对现实客户和潜在客户作出调查，比如一个客户（集体客户或个人客户）明年要采购的打印机是多少台，计划从惠普采购的是多少台，到年底再次作出调查，看客户实际从惠普购的打印机又是多少台，这样公司就能把客户的忠诚度化为一组组可衡量的数据，这种把客户忠诚度直接和公司销售业绩用具体数据相关联的做法，能使公司上下对忠诚度这一很难衡量的指标有了现实的直接感受，也就能促使公司去努力提高客户忠诚度。

惠普的组织业绩评估尚有其他两个指标：流程指标和财务指标。流程指标包括响应周期、总缺陷率、成本改进率和产品开发周期四个因素，而财务指标则包括销售收入、经营利润和经济附加值三个因素。

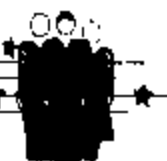
• 员工绩效管理

惠普的员工绩效管理框架包括四个步骤，通过这四个步骤的测评，惠普员工绩效管理最后要达到的目标是：造氛围（培养绩效文化）、定计划（运筹制胜业绩）、带团队（建设高效团队）、促先进（保持激发先进）、创优绩（追求卓越成果）。可分为以下七个方面：

（1）制定上下一致的计划。一个公司有许多不同职位的人员，惠普要求每个层面上的人员都要作各自的计划。股东和总执行官要制定战略计划，各业务单位和部门要制定方针计划，部门经理和其团队要制定实施计划，通过不同层面人员的相互沟通，公司上下就能制定出一致性很高的计划，从而有利于发展步骤的实施。惠普有一个独特的企业计划十步法，颇值得外人学习。

（2）制定业绩指标。对于员工的业绩指标，公司用六个英文字母来表示：SMTABC。具体的解释是：S（Specific，具体性），要求每一个指标的每一个实施步骤都要具体详尽；M（Measurable，可衡量），要求每一个指标从成本、时间、数量和质量等四个方面能作综合的考察衡量；T（Time，定时），业绩指标需要指定完成日期，确定进度，在实施的过程中，管理层还要对业绩指标作周期检查；A（Achievable，可实现性），员工业绩指标需要和老板、事业部及公司的指标相一致且易于实施；B（Benchmark，以竞争对手为标杆），指标需要有竞争力，需要保持领先对手的优势；C（Customer oriented，客户导向），业绩指标要能够达到客户和股东的期望值。

（3）向员工授权。经理是这样一些人，他们通过别人的努力得到结果同时达



到公司期望的目标，所以惠普特别重视经理怎样向员工授权。惠普强调的是因人而异的授权方式，根据不同的员工类型、不同的部门类型和不同的任务，惠普把授权方式分为五种，分别是：Act on your own（斩而不奏）、Act and advise（先斩后奏）、Recommend（先奏后斩）、Ask what to do（问斩）、Wait until told（听旨）。不同的员工要用不同的授权方法，因人而异。

（4）教导员工。根据员工的工作积极性和工作能力，惠普把员工分成五个类型，分别采用一种方法进行教导。最好的员工既有能力又有积极性，对于这样的员工，惠普公司的管理层只是对他们作一些微调和点拨，并且很注重奖励，以使员工保持良好的状态；第二等级的员工有三种，一是工作能力强但工作积极性弱，这样的员工，公司主要对他们做思想上的开导和鼓励，解决思想问题，还有的员工工作积极性强但能力弱，公司教导的重点就在教育和训练上，还有的员工能力和积极性都处在中等，这样的员工，公司需要就事论事地对他们作出教导，以使得他们在能力和积极性上都有提高；最差的员工是既无能力又无积极性的，公司要对这样的员工作出迅速的处理，要么强迫他们提高能力或增长积极性，要么毫不犹豫地开除。

（5）处理有问题的员工。和其他公司一样，惠普公司也会有一些表现不好的员工，面对这些员工，迅速地作出反应是很重要的，一般处理时间在60~90天之间。惠普希望迅速而永久地解决不可接受的差员工，不让他们在公司过久停留。一旦公司发现哪个员工表现不好，就会向他们发出业绩警告，当年不会涨工资也不会有股票期权。经过一番教导以后，当发现员工的表现没有显著改善时，就要进入留用察看期，除了不涨工资、不配售股票或期权以外，这些员工还不能接受教育资助，也不允许内部调动工作。如果一段时间的教导以后员工的表现仍未提高，公司就要立刻行动，开除这些员工。

（6）确定员工业绩等级。在评定员工业绩时，惠普要综合考虑以下一些指标：个人技术能力，个人素质，工作效率，工作可靠度，团队合作能力，判断力，客户满意度，计划及组合能力，灵活性创造力和领导才能。在评定过程中，惠普会遵循八个步骤：协调评定工作，检查标准，确定期望，确定评定时间，进行员工评定，确定工作表现所属区域，检查分发情况得到最终许可，最后将信息反馈给员工。

（7）挽留人才。惠普通过体制、环境、员工个人事业和感情四个方面来挽留人才。惠普试图通过自己良好的公司体制来吸引员工，在平时的管理中，对员工的工作目标有很明确的界定，对各人的工作职责和 workflow 有明确的划分，对不同表现的员工奖惩分明，这些体制上的优点都有可能促使员工对公司产生好感而

不愿离开。在工作环境方面，公司倡导开放和平等的工作气氛，强调员工和管理人员间的相互信任和理解，同时积极营造活泼自由的工作氛围。公司尽量让员工跨部门轮换工作，从而增加员工的工作履历和工作经验，为员工的发展打造基础，并且提供大量的培训机会，让员工感觉到自己的事业能够得以迅速发展。公司还通过亲和的上下关系和对员工家庭、健康等全方位的关怀来取得员工对公司的依赖感，增强员工对公司的感情，让员工最终不愿意离开公司。^①



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

谢绝豆丁网转载！

^① 资料来源：新浪财经：<http://finance.sina.com.cn>，2005年10月8日。



第二章 绩效管理的理论基础

【本章学习要点】

1. 绩效管理的一般理论基础;
2. 绩效管理的直接理论基础;
3. 绩效管理的理论基础在绩效管理过程中的应用。

绩效管理具有丰富的理论内涵和完善的理论体系。关于绩效管理的理论基础,很多研究都只是“浅尝辄止”,我们则尝试系统地阐述绩效管理的理论基础。我们将绩效管理的理论基础体系划分为一般理论基础和直接理论基础两个层次。其中控制论、系统论、信息论是绩效管理的一般理论基础。工作分析、目标管理、目标设置与目标一致性理论、激励理论、成本收益理论、组织公平感理论、权变理论、信息市场理论等与绩效管理密切相关,成为绩效管理的直接理论基础。两个层次相互作用,形成如下模型(见图2-1):

第一节 绩效管理的一般理论基础

1.1 控制论

(一) 控制论主要思想

控制论是具有方法论意义的科学理论,它是以系统方法为基础的,主要研究复杂系统中的沟通信息流。20世纪30年代到40年代,伴随工业自动化的逐步普及,形成了伺服机构理论(即自动控制理论),控制论就是在这样的基础上产生的。1948年,美国数学家诺伯特·维纳(Norbert Wiener)发表了《控制论》,

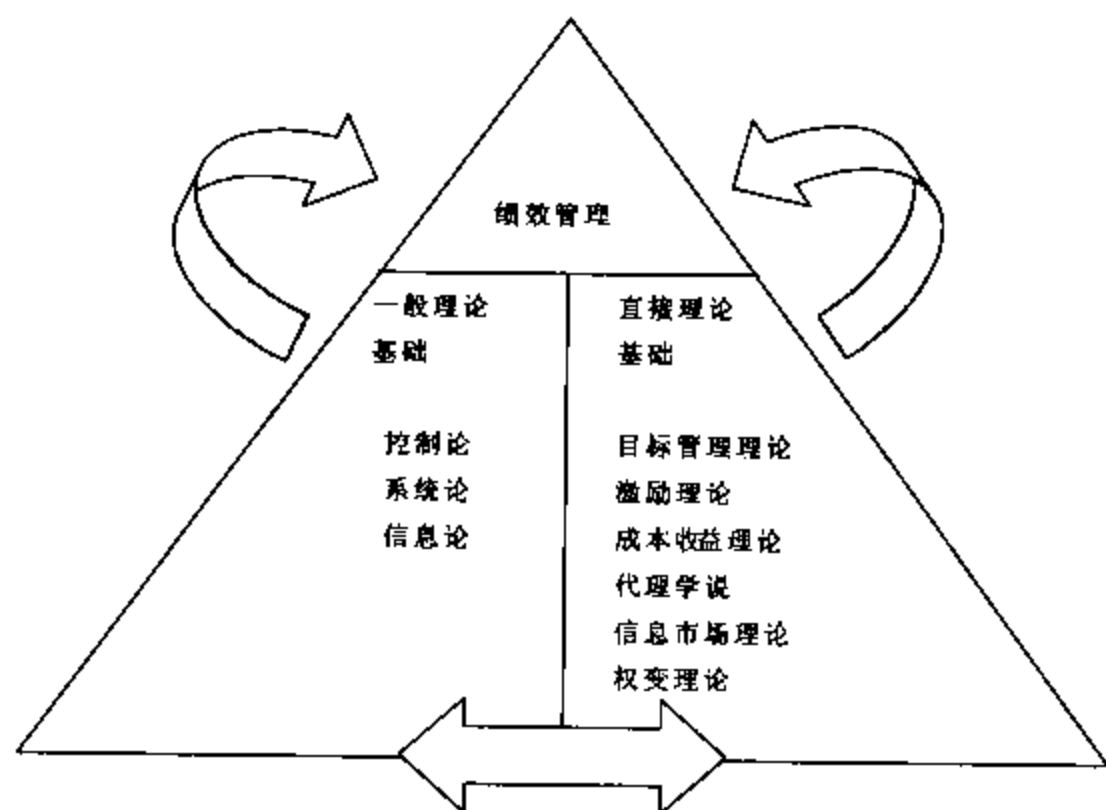


图 2-1 绩效管理的理论基础

作为控制论的奠基性著作，它标志着控制论这一新兴学科的诞生。控制论认为，无论是自动机器还是神经系统、生命系统，乃至经济系统、社会系统，撇开各自的质态特点，都可以看做是一个自动控制系统。这类系统中，有专门的调节装置来控制系统的运转维持自身的稳定和系统的目的等功能。控制系统发出指令，作为控制信息传递到系统的各个部分，即控制对象中去，由它们按指令执行之后再再把执行的情况作为反馈信息输送回来，为决定下一步调整控制提供依据。整个控制过程就是一个信息流通的过程，通过信息的传输、变换、加工、处理来实现控制。反馈对系统的控制和稳定起着决定性的作用，它是控制论的核心问题。目前，控制论已被广泛运用于人类社会和经济管理等系统之中，逐渐成为一门多学科技术之间互相渗透的综合性学科。

（二）控制论如何作用于绩效管理

控制论应用于绩效管理的最重要的体现在于：通过控制活动，能提供用来调整目标与手段的反馈信息。在具有既定的目标和既定的达到目标计划的情况下，控制职能包含着度量实际情况，把它们同标准对比，传出能用来协调组织活动、使之集中于正确方向并有利于达到动态平衡的信息。这一思想告诉我们，企业组织目标的实现必须依赖反馈控制原理，不断将企业目标执行的结果与既定目标比对并调整企业组织活动不脱离原目标方向。显然，这就是绩效管理能够控制企业组织战略目标实现的基本依据。

从控制论的角度分析，绩效管理这个控制系统首先表现为员工、部门、组织绩效因果链中前一环节对后一环节的控制。就员工绩效管理而言，也是一个因果



链控制系统。绩效管理首先有预期的“果”——绩效管理的目的，要达到绩效管理的目的，就必须有绩效评估，进行绩效评估的前提是必须对绩效进行沟通，绩效沟通的基础是绩效计划阶段所制定的绩效目标体系。这样绩效目标体系作为绩效沟通的“因”，绩效沟通是绩效评估的“因”，绩效评估是绩效反馈的“因”，绩效反馈是下一轮绩效目标体系的“因”，于是不断循环往复，直至达到提高员工绩效的目的。绩效管理体系的因果链可以用图 2-2 表示。

绩效管理体系是一个动态的控制过程，反馈和前馈存在于绩效管理的整个过程中。绩效管理目标体系的建立就是对员工绩效的前馈控制。绩效沟通中既包括前馈控制又包括反馈控制，绩效沟通通过分阶段检查员工的工作绩效，提供反馈意见，同时将总结的意见用于下一阶段的前馈控制。绩效评估反馈的信息则用于下一轮的绩效改进。绩效管理系统的控制作用体现在评估者为了使被评估者达到提高绩效水平的目的而展开的各种活动中。评估者作为施控主体，被评估者作为受控客体，评估者通过与被评估者共同建立绩效管理目标体系、保持绩效沟通、进行绩效评估与反馈来控制被评估者的工作行为或工作结果，达到提高绩效的目的。由于一个企业绩效管理系统所处的环境是在不断变化中的，因此绩效管理也是在不断变化的过程中实现的。可以说绩效管理系统是一种动态系统，即使绩效管理控制所要达到的目的是某种稳态，这种稳态在本质上也是一种动态平衡。

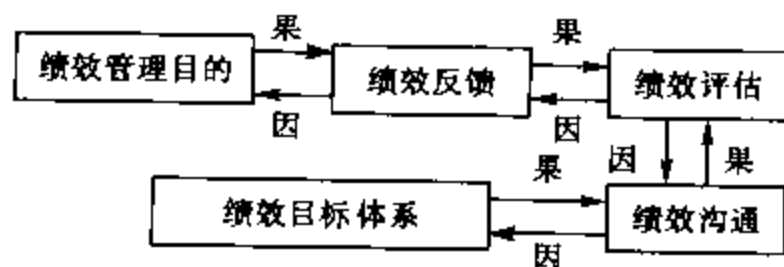


图 2-2 绩效管理体系因果链

1.2 系统论

（一）系统论主要思想

系统是指由若干要素以一定结构形式联结构成的具有某种功能的有机整体。系统论是研究系统的一般模式、结构和规律的学问，是具有逻辑和数学性质的一门新兴科学。系统论的核心思想是系统的整体观念。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，系统的整体功能是各要素在孤立状态下所没有的性质。系统中各要素不是孤立地存在着，每个要素在系统中都处于一定的位置，起着特定的作用。要素之间相互关联，形成一个不可分割的整体。

根据系统论的思想，首先，我们可以把企业管理看做是一个大的系统，且它

本身也是社会大系统的有机组成部分。企业管理由许多子系统组成,包括市场营销管理系统、战略管理系统、生产管理系统、财务管理系统、人力资源管理系统等等。其次,企业组织是一个开放系统,它同周围环境(顾客、原材料供应者、竞争者、政府、社会公众等)不断进行着信息、能量和物质交流,具有内部和外部的信息反馈网络,能不断地进行调节,以适应环境和满足本身需要。其三,管理必须从企业组织整体出发去考虑和评价问题,包括从整体出发研究组织内各系统间的关系、组织与环境的关系,从整体出发,协调、整合组织内各子系统的活动和工作。

(二) 系统论如何作用于绩效管理

系统论对绩效管理的影响主要体现在:系统论有助于我们从完整、系统、全面的角度去分析和研究绩效管理;系统论有助于我们研究绩效管理各环节之间的关系及相互影响,有助于我们从战略的角度对绩效管理进行全面研究,准确定位绩效管理在企业整体中的位置及与企业总体目标的关系。

系统具有集合性、层次性和相关性等特征,这些特征也都对绩效管理有着不同的影响:

(1) 集合性。集合性是系统最基本的特征。一个系统至少由两个或两个以上的子系统构成,构成系统的子系统称为要素,即系统是由各个要素结合而成的,这就是系统的集合性。例如,企业的系统是研究开发子系统、生产子系统、销售子系统、管理子系统等的集合;企业人力资源系统是人力资源规划、招聘、开发、绩效管理、薪酬管理等子系统的集合。绩效管理作为人力资源管理甚至整个企业管理的子系统,其水平高低对企业发展事关重大。

(2) 层次性。层次性指系统的结构是有层次的,构成一个系统的子系统和子系统所属的系统分别处于不同的地位和不同的层次。从总体上看,系统都有宏观和微观之分,而微观上看,系统内还有各种层次,系统与子系统是相对应的。企业绩效系统则包括组织绩效、部门绩效、员工个人绩效三个层次。三个层次之间的关系第一章我们已有详细介绍。

(3) 相关性。相关性是指系统内各要素之间相互依存、相互制约的关系,它一方面表现为子系统同系统之间的关系,系统的存在和发展是子系统存在和发展的前提,因而各子系统本身的发展就要受到系统的制约。例如,企业绩效控制系统受人力资源管理系统、甚至于受公司战略、企业文化的制约。另一方面,表现为系统内部子系统或要素之间的关系,某要素的变化会影响另一些要素的变化,而各个要素之间的关系的状态,对子系统和整个系统的发展,都可能产生截然不同的结果。在企业管理中,我们可以看到,员工、部门、组织整体绩效相互制

约、影响以及绩效管理与其他人力资源职能的相互制约、相互影响。

1.3 信息论

(一) 信息论主要思想

信息作为一个科学概念，最早出现于通信领域。20 世纪 20 年代，申农和维纳 (Shannon & Wiener) 从通信和控制的角度提出了信息的概念：从通信的角度，“信息是人们对事物了解的不确定性的减少或消除”；从控制的角度，信息是控制系统进行调节活动时，与外界相互作用、相互交换的内容。信息论是关于信息的本质和传输规律的科学理论，是研究信息的计量、发送、传递、交换、接收和储存的一门新兴学科。随着信息科学的发展，信息观念被引入企业管理系统。

现代化的企业是一个复杂的大系统。在整个系统的生产经营活动中贯穿着两种“流”：一种是人力、物力、财力的流动，另一种是随之产生的大量数据、资料、指标、图纸、报表等信息的流动。前一种流动是企业生产经营活动的主体流程，这种流动是否畅通，在很大程度上决定着企业生产经营活动的好坏。而人流、物流、财流畅通的前提条件是信息流的畅通。信息流的任何阻塞都会使人流、物流、财流造成混乱，有损于企业生产的经济效果。因此，一个现代化的管理系统必须具有信息系统的功能，要能够对企业内部和外部的信息进行完整搜集、正确加工、迅速传递以及有效使用等，以保证信息流的畅通。可见，信息是企业管理的基础，企业管理水平的提高很大程度上取决于信息的质量。

（二）信息论如何作用于绩效管理

从信息论的角度看,管理过程实质就是信息过程。同样,绩效管理过程也是一个信息过程,它首先表现为绩效结果与目标信息的比对过程;其次表现为过程监控中的绩效信息的反馈过程;还表现为绩效信息在绩效管理者和被管理者之间的信息沟通过程。信息论的基本原理在绩效管理中的应用有助于在绩效管理中形成一种信息优势。

绩效管理对信息的要求，可以归结为及时、准确、适用、经济。绩效管理结果如何，在很大程度上取决于信息的质量。所以，管理过程实质是信息过程，信息是企业管理的基础。没有良好的信息反馈系统，企业就无法对自己的各项活动进行有效控制。企业为了达到既定的经营目标，管理人员必须对各方面的工作，包括产量、质量、材料、消耗、机械维修、成本核算等等规定一定的标准。如果实际执行的结果偏离了原定的标准，那就要立即分析原因，采取措施，纠正偏差，进行有效控制。为此，企业必须建立信息反馈制度。在管理工作中信息反馈

是一个不断循环的过程，见图 2-3：

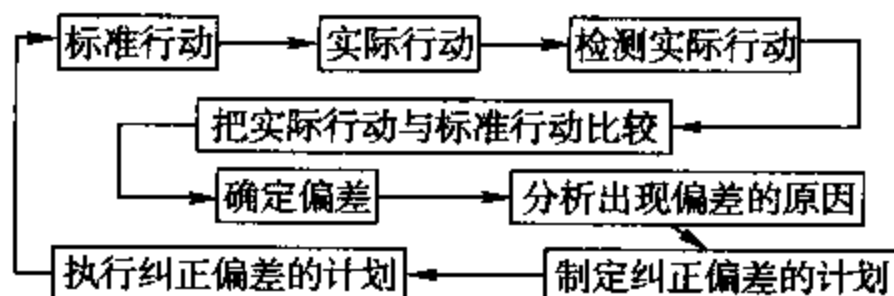


图 2-3 管理系统中的信息反馈图

绩效管理系统的—个基本要求就是信息反馈。评估者与被评估者之间通过各种报表、数据、指令等信息关系发生联系。评估者的任务就是通过信息系统了解信息、处理信息，然后作出正确决策，有效地组织和协调绩效管理系统的各种活动。绩效管理系统的反馈循环过程包括绩效评估指标体系的建立、绩效沟通、绩效评估、绩效反馈、将绩效改进计划用于下一次绩效评估指标体系的建立。每经过这样—轮循环，绩效管理工作的质量就提高—步。因此，信息反馈是绩效管理的一个—非常重要的手段，是组织提高员工绩效的重要保证。随着科技的不断进步，借助计算机建立起来的管理信息系统，可以更加及时、准确地给全体员工提供有效的信息，从而为绩效管理系统发挥作用创造了条件。

第二节 绩效管理的直接理论基础

绩效管理的一般理论基础是指导绩效管理的基本原则，而绩效管理的直接理论基础则是整个绩效管理体系构成、运行的直接基础。按照绩效管理体系的构成，我们依次来解析绩效管理体系每—阶段运行的理论根基，当然，这种理论根基并非只适用于绩效管理体系的某—个阶段，我们只是根据其适用的比重作了个简易的归类。

2.1 工作分析

相关链接

“玛丽，我—直想像不出你究竟需要什么样的操作工人”，海湾机械公司人力资源负责人约翰·安德森说：“我—已经给你提供了四位面试人员，他们好像都还满足工作说明中规定的要求，但你—个也没录用。”

“什么工作说明？”玛丽答道：“我所关心的是找到—个能胜任那项工作的人。”



但是你给我派来的人都无法胜任，而且，我从来就没有见过什么工作说明。”

约翰递给玛丽一份工作说明，并逐条解释给她听。他们发现要么是工作说明与实际工作不相符，要么是它规定以后，实际工作又有了很大变化。例如，工作说明中说明了有关老式钻床的使用经验，但实际上所使用的是一种新型数字式钻床。为了有效地使用这种新机器，工人们必须掌握更多的数学知识。

听了玛丽对操作工人必须具备的条件及应当履行职责的描述后，约翰说：“我想他们现在可以写一份准确的工作说明，以它为指导，我们就能找到适合这项工作的人。让我们今后加强工作联系，这种状况就再也不会发生了。”^①

上述情况反映了人事管理中一个普遍存在的问题：工作说明对完成工作所需职责和技能的说明不够恰当。因此，人力资源负责人无法为岗位匹配具备所需求技能的人。工作分析正是解决这个问题的关键。

（一）含义及内容

工作分析，又称职务分析、岗位分析，就是指全面了解、获取与工作相关的详细信息的过程，是对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范的描述和研究过程，即制定职务说明和职务规范的系统过程。具体来说，工作分析就是要为管理活动提供与工作有关的各种信息，这些信息可以用6个W和1个H加以概括：Who，谁来完成这些工作？What，这一职位具体的工作内容是什么？When，工作的时间安排是什么？Where，这些工作在哪里进行？Why，从事这些工作的目的是什么？for Who，这些工作的服务对象是谁？How，如何来进行这些工作？

根据对工作分析定义及本质的分析，工作分析的内容如下：

1. 工作分析要素

（1）工作名称的分析。用简洁准确的文字对工作进行概括，包括：工种、职称、等级等项目。

（2）工作任务的分析。调查研究组织中各个工作岗位的任务性质、内容、形式，执行任务的步骤、方法，使用的设备、器具以及工作影响的对象等。

（3）工作职责分析。对工作任务范围进行分析和对职责大小、重要程度进行分析。

（4）工作关系分析。该工作与之相关的上下左右各工作之间的关系。

（5）工作强度和工作环境分析。

（6）工作对员工的知识、技能及体力、心理素质等条件的需求分析。

^① 资料来源：王怀明：《绩效管理》，山东人民出版社，2004年版。

通过对以上要素的调查、分析和研究，制定和编制工作规范及工作描述，形成工作分析的相关文件。

2. 工作描述

工作描述又称工作说明，具体的文件形式是工作说明书，是组织重要的人事文件之一，它是对某类工作的性质、任务、责任、权限、工作内容和方法、工作应用实例、工作环境和条件等等的说明，见表 2-1。

3. 工作规范

工作规范主要指本工作岗位任职者应具备的资格条件，如学历、知识、能力、经历等。

表 2-1 某公司工作说明书

编号：	级别：中级	工作名称：厂长办公室秘书
<p>1. 职责描述</p> <p>1.1 本类工作是在主管人员监督下，办理办公室日常工作。</p> <p>1.2 遵守国家和企业的各项规章制度、法律以及主管部门（或主管人）的原则指示，完成文书、接待工作，做好办公室日常事务的记录和整理。</p> <p>1.3 处理各种数据和收发各类文件要准确无误。</p> <p>1.4 按时向有关主管人员呈报接待工作信息及文字说明。</p> <p>2. 所受监督</p> <p>2.1 直接接受本科室主管人的指令和监督。</p> <p>2.2 在规定的权限内，一般例行公事可独立处理，有关重要事项，需向上级请示。</p> <p>3. 所施监督，除经特别指派外，在正常情况下无直接下属，亦无监督、指挥他人的权限。</p> <p>4. 工作举例，负责办公室的日常工作，包括：</p> <p>4.1 内务整理。</p> <p>4.2 文件收发、登记、保管。</p> <p>4.3 会议记录。</p> <p>4.4 初级文案起草。</p> <p>4.5 接待来访来电。</p> <p>4.6 必要的联络工作等。</p>		

（二）工作分析的主体及时机选择

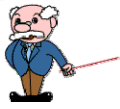
关于谁来进行工作分析的问题，很多企业是选择专业咨询公司来做的，但即便是使用专业的咨询工作，本企业也应有专业人员作为主要人员参与到工作分析中去，这些参与者主要是人力资源管理部门管理者或专员、工作承担者本人、工作承担者所在部门的管理者、外部的咨询师等。

企业一般是在新组织建立，新工艺或新系统出现而使工作发生变化，组织变革或转型期等时候进行工作分析是比较恰当的。

（三）工作分析的一般意义及对绩效管理的意义

工作分析作为人力资源管理的一项基础活动，具有非常重要的意义。就人力

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

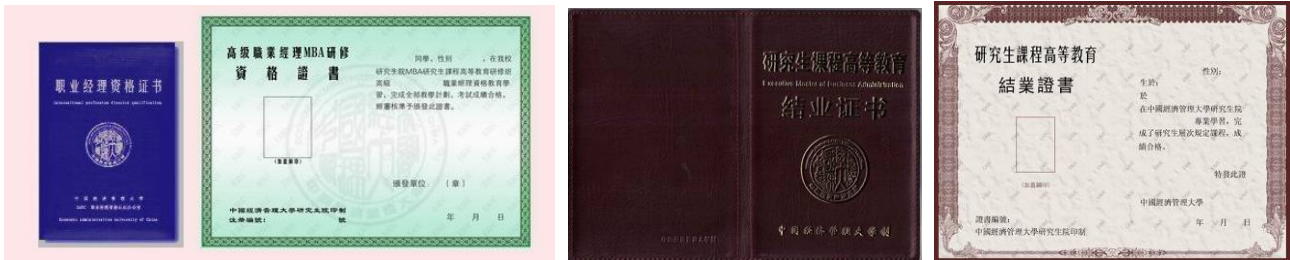
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



资源的一般意义而言，工作分析为各项人事决策提供坚实的基础，运用工作分析的结果可做到“人尽其才”，避免“大材小用”、“小材大用”，运用工作分析的结果还可做到“人尽其职”，避免人力资源的浪费。

就绩效管理的具体意义而言，工作分析是绩效管理的基础。具体表现在：

(1) 职位描述是绩效目标和绩效指标的来源。在绩效计划阶段，管理者与被管理者需要在对被管理者绩效的期望问题上达成共识，被管理者对自己的工作目标作出承诺，这种共识和承诺是基于什么呢？答案就是工作分析。当我们通过工作分析确定了一个职位的工作职责之后，就需要找出每一项工作职责的工作产出是什么。工作产出明确了，就需要找出对这些工作产出进行评估的角度，从不同的角度对工作产出设定评价标准，就是绩效指标和绩效标准。到了绩效评估阶段，有了绩效指标和绩效标准，对绩效的评估就会做到有据可依，在一定程度上避免了主观性。此外，工作分析后产生的岗位说明书对员工的工作也能起到指导作用，能促进员工绩效的改善。

(2) 职位的工作关系决定了绩效评估关系。人们通常认为绩效是应该由上级主管来进行评估的，其实，上级主管根本无法全面评估下属的工作。举例，如图2-4所示的人力资源部经理，该由谁来评估他的绩效呢？很显然，除了他的上级之外，他在公司外部和内部沟通的对象也应该有一定的发言权。所以说，职位的工作关系决定了绩效评估的关系。

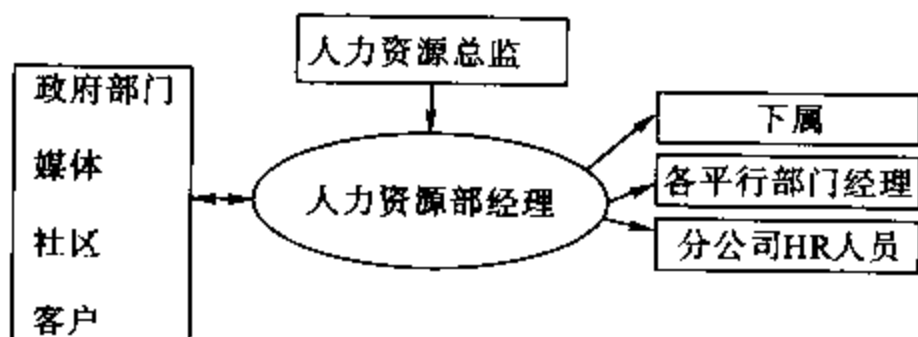


图 2-4 谁来评估他的绩效？

(3) 工作岗位的工作特点决定了绩效管理的方式。不同特性的岗位应采取不同的绩效管理方式。有的职位工作独立性强，自由度比较高，对这样的职位进行绩效管理，就不必太追求过程中细节的掌握和控制，而应该将更多的注意力投入到最终的结果上；有的职位自由度比较低，则不仅要关注最终结果，还要关注过程中每一个环节的工作产出；有的职位的工作成果在比较短的时间内就可以表现出来，对这样职位的绩效评估就可以使用比较短的周期，而有些职位的工作结果需要比较长的时间才能表现出来，那么对这种职位的绩效评估就需要采用比较长的周期。

2.2 目标管理理论

（一）目标管理理论主要思想

20 世纪 50 年代，美国著名管理学家彼得·德鲁克在他的《管理实践》一书中提出了目标管理理论（Management by Objectives，简称 MBO）。目标管理理论的基本思想如下：

（1）企业的任务必须转化为目标，企业的管理人员必须通过这些目标对下级进行领导，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定共同的目标，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）管理人员和工人是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，进行自我指挥、自我控制，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是依据这些分目标。

目标管理的最大优点在于：以目标给人带来的自我控制力取代来自他人的支配式的管理控制方式，从而激发人的最大潜力，把事情办好，把工作做好。从理论上说，目标管理的思想批判地吸收了古典管理理论和行为科学的优秀成果，通过目标把人和工作统一起来；从实践上说，目标管理的思想又是总结了以往大量的实践管理经验和教训提出来的。这种理论和方法既注意了人与人之间的关系，又遵循了科学管理的原则。

目标管理有两个显著特点：一是强调组织计划的系统性，即通过组织计划的系统性来保证组织活动内部的逻辑联系；二是强调目标制定过程本身的激励性，因为人的积极性来自他对目标价值的认同和对该目标实现可能性的估计，并且建立在对工作本身理解的基础上的热情要胜于由金钱刺激出来的干劲。

（二）目标管理的过程

目标管理提供了一种组织的整体目标转换为部门和每个成员目标的有效方式。MBO 通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性，在员工参与的基础上，一级一级地将目标分解到组织的各个部门，组织的整体目标被转换为每一级部门的具体目标，即从整体组织目标先转换为经营单位目标，再转换为部门目标，最后转换为个人目标。这种目标转化过程既是自上而下的，又是自下而上的，最终



形成一个目标的层次结构。而且，对每位雇员都提供了具体的个人绩效目标，如图 2—5。

典型的目标管理有如下 8 个步骤：

- (1) 制定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的目标；
- (3) 单位管理者与其上司一道合作确定具体目标；
- (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定计划并达成协议；
- (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。

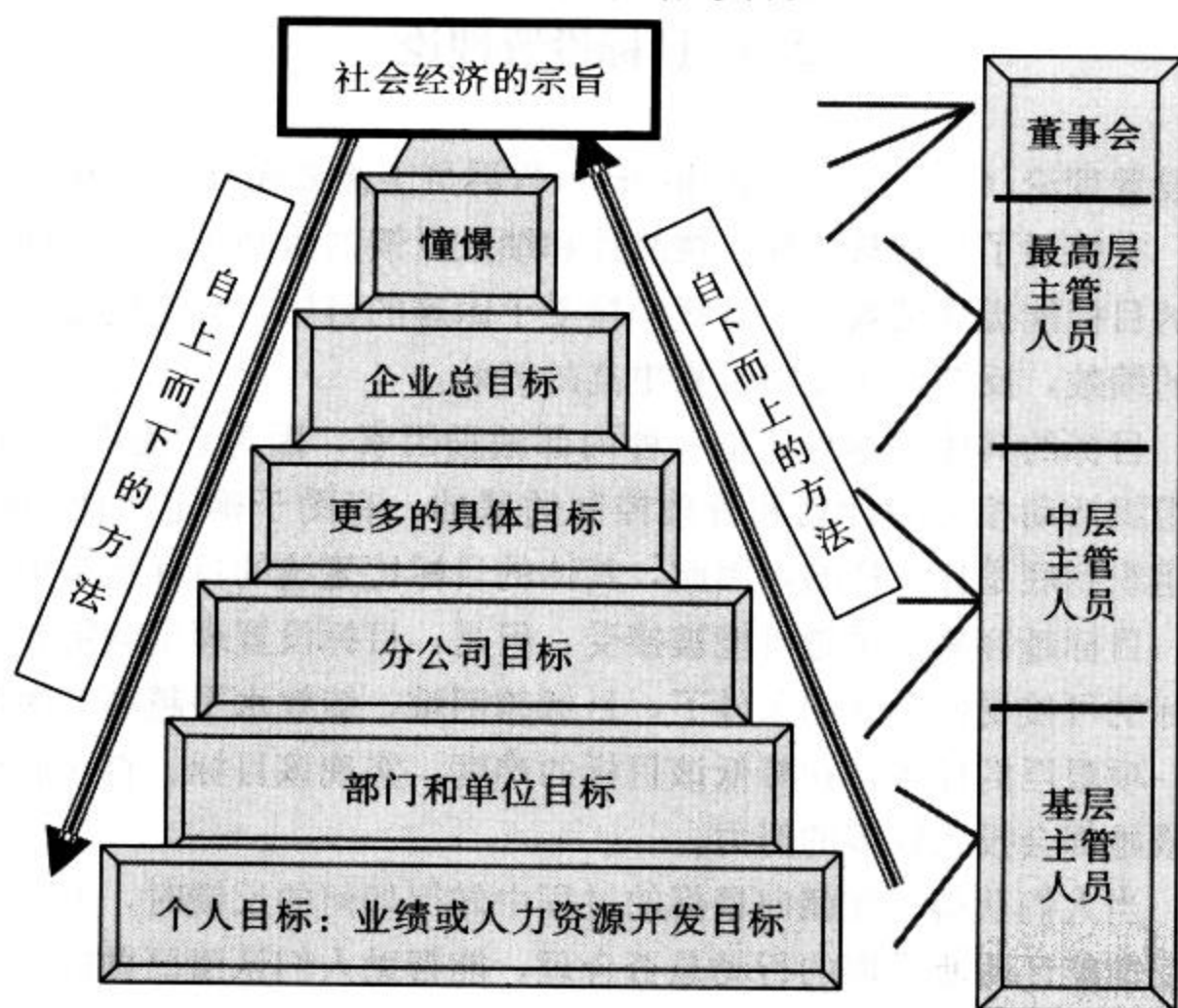


图 2—5 目标管理的层次体系

(三) 目标管理和绩效管理的关系

绩效管理的过程尤其是绩效计划阶段包含目标管理。在目标管理理论的影响下，绩效管理在 20 世纪 80 年代曾经进入一个以“目标管理”为核心的时期。目标管理理论被广泛运用于管理组织各个层次的绩效，基本内容包括企业决策层先制定战略和总的经营目标，在协商的基础上将目标分解为基层组织（部门）的目标乃至个人目标，然后通过不断检查目标执行状况的方式激发执行者（部门或个

人)进行有效的“自我控制”,努力实践目标;最后根据目标最终的执行情况给予相应的奖励或惩罚,从而激励执行方在下一个周期内更好地完成目标任务。

采用目标管理的方式进行绩效管理最核心的内容是:如何制定恰当的目标并科学地对目标完成情况进行评价。

目标管理的实施离不开绩效管理。在MBO的实施过程中,绩效管理是必不可少的环节。只有通过绩效管理,才能评估目标的进展情况,并制定相应措施,行使管理的“控制”职能,促使个人目标(个人绩效)的完成,从而实现组织的整体目标,达到目标管理的要求和效果。可见,MBO不仅将目标作为一种激励的因素,也将目标作为员工考核的标准。进行目标管理就必然进行绩效管理,同时,目标管理理论无疑为绩效管理提供了可行性论证。

2.3 目标设置理论

目标设置理论(goal-setting theory)告诉员工需要做什么以及需要作出多大的努力,它探讨了目标具体性、挑战性和绩效反馈的激励作用。目标设置理论指出明确的目标能提高绩效,一旦我们接受了困难的目标,会比接受容易的目标带来更高的绩效,反馈比无反馈带来更高的绩效。

首先,目标的具体性本身就是一种内部激励因素,因为它提供了绩效标准,提供了与组织活动相关的计划和管理控制的基础,有助于确定所使用技术的性质,表明组织到底是什么样的,因此,具体的目标比笼统的目标效果更好。

其次,目标越容易似乎越可能被接受,但是,目标设置理论假定在员工能力不变、目标的可接受性不变的条件下,目标越困难,绩效水平越高。因为一旦员工接受了一项艰巨的任务,在降低该目标的难度、实现该目标、直至放弃该目标以前,他或她都会投入较多的努力。

第三,当人们获得了在朝向目标的过程中做得如何的反馈时,人们会做得更好,因为反馈能证明所采取的行动是否合理,能帮助人们认清已做的和要做的之间的差距,它还可以作为评估变革和组织发展的基础,为决策提供指导。

目标设置理论和目标管理有某些相似之处,但又不尽然;目标管理强调参与式的目标设置,这些目标是明确的、可检验的和可衡量的。目标管理强调把组织的整体目标转化为组织单位和员工个人的具体目标,而且低层次单位的管理者共同参与自己目标的设置。对个体员工来说,目标管理提出明确的个体绩效目标。如果所有人都实现了他们的目标,那么他们单位的目标就能实现,组织的总体目标也就成为现实。因此,每个人都可以为他所在单位的绩效做出明确而具体的贡



献。将目标设置理论与目标管理理论作对比,我们发现目标管理和目标设置理论都提倡具体的目标和绩效反馈,当目标足够困难时,目标的设置能带来更高的个体绩效,目标管理也更加有效。唯一不同的地方可能是关于参与问题:目标管理极力主张参与,运用参与的主要好处在于,它引导员工建立更难达到的目标,而目标设置理论表示给下属指定目标效果一样好。

2.4 激励理论

(一) 激励理论主要思想

激励理论是关于激励的基本规律、原理、机制及方法的概括和总结,是激励在管理活动中赖以发挥功能的理论基础。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。西方许多管理学者和心理学家分别从不同角度研究探索,提出了多种激励理论,大致可归纳为四种模式:

(1) 需要激励模式。该激励模式认为人的需要是多方面、多层次的,当低层次的需要满足后,才会转而追求高层次的需要。此模式中,以美国心理学家马斯洛的需求层次论和赫茨伯格的双因素理论影响最为广泛。

(2) 动机——目标激励模式。这一模式的理论基础源于美国心理学家弗鲁姆提出的期望理论。弗鲁姆认为,当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果且这种结果对个体具有吸引力时,个人才会采取这一特定行为。用公式表达为激励力=期望值 \times 效价。

(3) 权衡激励模式。该激励模式理论基础源于美国管理学家亚当斯提出的公平理论。亚当斯认为,员工更为关注的不是报酬的绝对值的大小,而是报酬的分配是否公平合理以及自己是否受到公平的对待。

(4) 强化激励模式。强化激励模式所依据的激励原理是美国心理学家斯金纳创立的强化理论。斯金纳认为,当有意识地对某一行为进行肯定强化时,可促进这一行为的重复出现;当对某种行为进行否定强化时,可修正或阻止这种行为的重复出现。

(二) 激励理论与绩效管理的关系

激励理论对绩效管理的实施有如下的指导作用:需要激励模式下,当员工低层次需要满足后,高层次需要的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认可,希望超越自我,实现自己的价值,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;动机——目标激励模式下,我们在进行绩效管理、制定绩效目标时,既不宜低,又不宜高,目标制定

要适度；权衡激励模式下，绩效目标事先沟通且可衡量，绩效管理体系严密，尽管评估者误差可能存在，但绩效管理下的评估显然更能使员工感受到公平，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。

2.5 成本收益理论

（一）成本收益理论主要思想

成本收益理论属于管理经济学的范畴，其内容主要是：管理活动是一种价值产出，任何一项管理职能存在的意义在于此项管理活动正在或者即将为企业创造经济效益，即现实收益和潜在收益之和大于管理职能本身的成本。

绩效管理作为人力资源管理活动的一个核心组成部分，其与企业的效益之间到底存在着什么样的关系呢？如何调整企业的绩效管理投入才是有效而又经济的呢？诸如此类问题的回答，都将有助于企业管理的实践。所以，研究绩效管理的成本和收益，探讨绩效管理与企业效益之间的关系，对于优化企业的资源配置，提升企业绩效具有现实的指导意义和持续深入理论探讨的必要。这也是企业能否成功进行绩效管理的重要的理论基础。

（二）成本收益理论与绩效管理的关系

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：

一是就员工而言，配合绩效管理与抵触绩效管理均可看做是员工与企业双方博弈时的不同决策，企业依据不同决策给予不同收益，员工能预见到的收益最大化应该是支持绩效管理；

二是就出资者（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，出资者才存在实施绩效管理的经济学理由。

2.6 目标一致性理论

目标一致性理论和绩效管理的关系更多地体现在绩效管理体系的构成要素之绩效评估阶段中。建立有效的绩效评估指标体系的前提条件是：在评估过程中，应在评估系统目标、评估指标和评估目的三者之间取得一致，这就是目标一致性理论的中心含义。它包括以下三层含义：



（一）评估指标与评估系统目标的一致性

绩效评估系统存在总目标，即在决策和计划中所确定的人们所期望的内容及其数量值。系统输出的结果均体现为目标实现的程度，在人力资源系统中，就是绩效水平。这决定了绩效评估必须和系统目标相联系，而评估指标表达的是评估的要求，必然与系统目标相一致，这体现在两个方面：

第一，内容是否一致。评估指标的内容是否反映了目标的实质含义，是否达到了一致性的要求。评估指标的内容不仅能够正确反映系统输出对目标值的实现程度，而且能引导系统朝正确的方向发展。第二，内容是否反映了目标的整体性。评估指标的内容是否反映了系统总体目标的整体及其各个侧面。评估指标不应该是单一的，而是根据系统的总目标进行科学的分析，系统的了解，建立一套能够反映系统总目标和整体效率的多方面、多层次、相互之间有机联系的评估指标体系。

（二）评估指标与评估目的的一致性

评估指标体系是一组既独立又相互关联，并且能够比较完整地表达评估要求的评估因子。也就是说，评估指标体现的是评估要求、评估目的。根据评估目的的不同，评估指标也应该有所变动。

（三）评估目的与系统目标的一致性

评估指标既要与系统目标一致，又要与评估目的一致，这就要求评估目的与系统目标具有良好的一致性。否则，设计评估指标体系过程将遇到难以互相适应的局面，导致绩效评估工作的失败。另一方面，系统目标决定了一切活动，评估目的必须服务于系统目标。评估只是一种手段，为评估而评估的活动是毫无价值的。因此，评估的目的和系统目标的一致性也是目标一致性原理的要求。

2.7 组织公平感理论

组织公平感是指组织或单位内人们对与个人利益有关的组织制度、政策和措施的公平感受。组织中的公平可以划分为两个层面：一个层面是组织公平的客观状态，这一层面上人们可以不断地改善和发展各种组织制度、建立相应的程序和措施来达到组织公平，但是绝对的、终极的组织公平是很难实现的。第二个层面就是组织公平感自身了，即组织中成员对组织公平的主观感受。从组织行为学的角度上讲，组织公平感更为重要。根据现有的研究成果，员工的组织公平感主要来自三个方面：分配公平感、程序公平感和互动公平感。

（一）分配公平感与绩效管理

分配公平感是指员工对组织报酬的分配结果是否公平的感受。如果员工产生不公平的感受，将导致员工降低其工作绩效，与同事合作减少，降低工作质量甚至产生偷窃行为等。对组织的分配公平最早进行研究的是美国心理学家亚当斯（J. S. Adams），他于1965年提出了著名的公平理论，也叫社会比较理论，这种理论的基础在于：员工不是在真空中工作的，他们总是在进行比较，比较的结果对于他们在工作中的努力程度有影响。大量事实表明，员工经常将自己的付出与所得和他人进行比较，同时也会在纵向上把自己目前的状况与过去的状况进行比较，比较后产生的不公平感将影响到他们以后付出的努力。

绩效管理中影响员工分配公平感的因素主要来自两个方面：一是基于实际绩效的绩效评估结果，这里涉及产出与员工自我投入的比较（纵向）；另一方面基于绩效评估后员工所得的薪酬和晋升，这里涉及员工与他人或组织标准的比较，即个人得到的奖惩与他人或组织标准相比是否平衡（横向）。

（二）程序公平感与绩效管理

不公平感通常来自对结果的感受，但用什么方法和过程来保证结果的公平，就涉及程序公平感的问题。程序公平感是指员工对用于作出报酬决策的方法是否公平的感受。瑟保特（Thibaut）和沃尔克（Walker）通过研究法律程序中的公平问题，于1975年提出了程序公平。这一理论的提出引发了对程序公平的研究，使组织公平理论又进入了一个新的阶段。进一步地，莱文瑟尔（Leventhal）于1980年提出了程序公平的六条标准来确保结果公平，这六条标准分别是：一致性规则，即分配程序对不同的人员在不同的时间应保持一致性；避免偏见规则，即在分配过程中应该放弃个人的私利和偏见；准确性规则，即决策应该依据正确的信息；可修正规则，即决策应有可修正的机会；代表性规则，即分配程序能代表和反映所有相关人员的利益；道德伦理规则，即分配程序必须符合一般能够接受的道德与伦理标准。

在绩效评估过程中，影响人们对评估过程公平性认识的五个因素分别是：在进行评估之前要求得到员工的建议，在评估过程中也要求适当采用员工的建议；评估过程中存在着双向交流；员工有能力对评估过程或评估结果提出质疑或反驳；评估者要熟悉员工的工作；采用的评估标准要前后保持一致。

（三）互动公平感与绩效管理

互动公平感指的是个人所感受到的人与人之间交往的质量。不论分配结果是否公平，员工最早获得了这些信息，而且还会对这些信息产生反应，信息提供者需要对员工的反应作出回应。毕斯和牟格（Bies & Moag）注意到分配结果反馈



执行时的人际互动方式对公平感有一定的影响，他们称之为互动公平（interactional justice）。后来，格林伯格（Greenberg）又将互动公平分为两种，一是人际公平，主要指在执行程序或决定结果时，权威或上级对待下属是否有礼貌、是否尊重对方等；一是信息公平，主要指是否给当事人传达了应有的信息，即要给当事人提供一些解释，如为什么要用某种形式的程序或为什么要用特定的方式分配结果。

互动公平感一方面受绩效管理过程中管理者与员工人际关系的影响，在绩效评估过程中上级是否有礼貌地对待下属，是否尊重下属的尊严会严重影响到员工的互动公平感，从而影响到员工对上级是否信任、是否敬佩、是否愿意听从等；另一方面还受管理者与员工之间的工作关系的影响，管理者能否把员工完成工作所需的信息完全传达给员工，员工能否明白无误地按照上级管理者的指示工作，这些工作中产生的相互关系，可以影响上级和下级之间的人际关系。

（四）组织公平感理论对绩效管理的启示

根据组织公平感理论的内容，企业绩效管理过程中应注意以下五大机制的建设：

（1）员工参与机制。企业的决策是否反映员工的意见对于员工的公平性的感知很重要。许多组织通过获得来自员工的许多信息来建立一个有效的绩效评估系统，使员工的意见得到了重视，这对于建立有效的绩效评估系统非常重要。

（2）反馈机制。就是要将评估结果反馈给被评估者，可以使被评估者校正自己的缺点，弥补自己的不足。许多实验证明，让被评估者知道评估结果可以使工作得到有效的改善。

（3）申诉机制。建立正式的申诉过程来解决员工对一些绩效评估系统结果不满的问题，可以增加员工对绩效评估系统公平性的认可，也有利于制度的逐步完善和制度的有效实施。

（4）监督机制。申诉虽然可以从某种程度上解决员工的不公平感这一问题，但并不是所有的员工都愿意通过这个渠道来解决问题，而且，员工对组织的制度并不是十分了解，信息时常会出现偏差。因此，为了保证制度的严格执行，必须设立相应的机构负责监督制度的执行情况。

（5）绩效信息搜集机制。程序公平要求评估结果建立在“证据的判断”基础上，这就要求评估者在绩效实施与管理的过程中对被评估者的绩效表现作观察和记录，搜集必要的信息，为每个员工建立绩效档案，保留翔实的员工绩效表现记录。

2.8 权变理论

（一）权变理论及其主要思想

随着生产的发展，社会分工的深入，管理愈来愈呈现出复杂化的趋势，各种管理理论与方法层出不穷，应用环境千差万别。流水线的管理模式曾给福特公司带来巨大效益，但却无法适应西尔斯的需要；本田的“和睦管理”在美国的应用也是困难重重。为解释这种现象，权变理论于20世纪70年代应运而生。这种理论认为：管理是环境的函数，管理行为应随环境的改变而改变。由于企业所处外部和内部环境的差异，不存在唯一的或适合任何情况的计划、组织结构和领导方式；同时由于环境的不断发展变化，也不存在一个适应所有情况的管理模式。

其中企业的外部环境主要包括政治、技术、社会文化背景和经济形势四大因素，内部环境主要包括企业的技术力量、人员素质、组织结构、企业目标与任务等五大要素。用函数表示为：管理行为= f （政治、经济、文化、技术、组织结构、人员……）虽然权变理论对于管理科学的基础理论并无显著的贡献，但对管理方法的实际应用却有巨大贡献。它可用于表明为什么详细的方案、独裁的领导、精心设计的正规组织结构和全面的控制会在某些情况下导致一个极有效率的组织以及职工的极大满足；而在另一种情况下，一般的方案、民主的领导、松散的组织与控制会形成有效的领导并使职工满足。如在工业化初期，工厂独立的个人领导与决策方式颇为流行并富有效率。而随着人们的文化水平、思维结构、满足层次的巨大变化，同时工厂规模扩大，生产流程、决策过程也越来越复杂，集体决策、民主管理，重视人性的管理方式便替代了个人决策、独裁管理，成为更有效率的管理方式。

权变理论认为并不存在一种适用于各种情况的普遍原则和最好办法，管理只能依据各种具体情况具体分析，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。管理的技术也要根据所处的内外条件随机应变。这种关系可以解释为：“如果”发生或存在某种情况，“就要”采用某种管理思想、管理方式来更好地达到目的。权变理论认为，管理的优化应经过以下四个阶段：了解各管理观念、工具和技巧；考虑各种方法的优劣、适用范围、预测各种方法的实施后果；认清自己面对的环境，了解自己组织的特性、问题的背景及症结所在；对“情势”进行分析，然后选择与症结相适应的方法。

（二）权变理论与绩效管理的关系

权变理论对绩效管理的指导意义在于：对于一个企业而言，最好的绩效管理



依赖于它存在的特定环境。对所有企业而言，没有一个统一的、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、外环境进行分析的基础上，并随着环境变化适时调整。具体如下：

(1) 在绩效评估的方法选择上，应根据企业自身特点，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。不同的文化环境导致不同的领导方式、不同的工作氛围。比如企业的性质会影响绩效管理体系的设计，劳动密集型的加工制造企业和科技人员密集的研究所有截然不同的工作氛围和环境，在绩效管理体系的设计上前者应更注重前期和员工的沟通理解，后期的严格执行；后者则应更注重给员工更大的自主性去达到企业所要求的结果。再如，企业员工的素质同样会影响到绩效体系的设计。因此，根据权变理论，绩效管理体系在设计时一定要综合考虑多方面的因素。

2.9 信息市场理论

(一) 信息市场理论主要思想

信息市场理论属于信息经济学的范畴，其内容主要是：信息是一种特殊形式的商品，当取得一项信息所支付的成本大于使用该信息所获得的效益时，该项信息具有“负价值”；当使用一项信息所取得的收益大于获取该信息付出的代价时，则该信息具有“正价值”。

(二) 信息市场理论与绩效管理的关系

信息市场理论对绩效管理的指导意义：我们在进行绩效管理过程中应充分认识到信息的特性，考虑到信息成本，以形成一个“经济”的绩效管理体系。虽然绩效管理所产生的信息具有多种效用，但要优化绩效管理中的信息系统，关键指标的设定既要简单明了又要有实用性。

本章小结

绩效管理具有丰富的理论内涵和完善的理论基础体系。我们将绩效管理的理

论基础体系划分为一般理论基础和直接理论基础两个层次。其中控制论、系统论、信息论是绩效管理的一般理论基础。工作分析、目标管理、目标设置与目标一致性理论、激励理论、成本收益理论、组织公平感理论、权变理论、信息市场理论等与绩效管理密切相关，成为绩效管理的直接理论基础。

控制论应用于绩效管理体现为，通过控制活动，能提供用来调整目标与手段的反馈信息。系统论有助于我们从完整、系统、全面的角度去分析和研究绩效管理；有助于研究绩效管理各环节之间的关系及相互影响。信息论的基本原理在绩效管理中的应用有助于在绩效管理中形成一种信息优势。

工作分析是绩效管理的基础，表现为职位描述是绩效目标和绩效指标的来源、职位的工作关系决定了绩效评估关系、工作岗位的工作特点决定了绩效管理的方式等。目标管理对绩效计划阶段具有很强指导意义。目标设置理论指出明确的目标能提高绩效，不同类型的激励理论在绩效管理中也在发挥着不同的作用。成本收益理论对绩效管理的指导意义体现在员工和出资者两个方面。

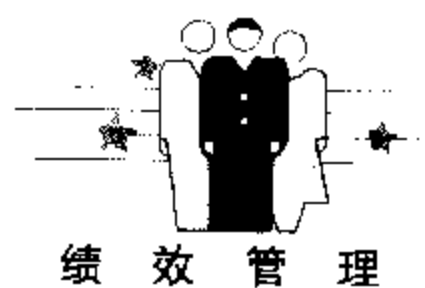
目标一致性理论和绩效管理的关系更多地体现在绩效评估阶段中。根据组织公平感理论的内容，企业绩效管理过程中应注意员工参与机制、反馈机制、申诉机制、监督机制和绩效信息收集机制这五大机制的建设。权变理论对绩效管理的指导意义在于绩效管理体系的设计必须建立在对企业内、外环境进行分析的基础上，并随着环境变化适时调整。信息市场理论要求我们在进行绩效管理过程中应充分认识到信息的特性，考虑到信息成本，以形成一个“经济”的绩效管理体系。

本章重点名词：

控制论 系统论 信息论 组织公平感 目标管理 激励理论

思考题：

1. 怎样理解绩效管理的一般理论基础和直接理论基础？
2. 绩效管理的一般理论基础对绩效管理的应用体现在哪些方面？
3. 如何理解工作分析对绩效管理的应用意义？
4. 阐述目标管理和绩效管理的关系。
5. 目标管理理论和目标设置理论有何异同？
6. 组织公平感包括哪些内容？绩效管理中如何才能增强组织公平感？



第二部分

绩效管理体系





第三章 建立高效率的绩效管理体系

【本章学习要点】

1. 绩效管理体系在组织中居于何种地位;
2. 如何分析与诊断影响绩效管理的组织环境要素;
3. 影响绩效管理体系设计的因素;
4. 成功实施高效率绩效管理体系的支持系统的内容。

【導引】

财务部的小刘和研发部的小吴都收到了一份绩效管理操作手册，但是使他们疑惑的是，两人手上的手册是完全相同的，他们不知道应该如何去操作。这是不少企业常常遇到的问题。

绩效管理体系是指绩效管理中涉及的组织部门、内外环境、义务和各种制度、行为的总和。作为绩效管理体系的开发和设计者（不同的企业负责该项工作的部门可能并不全然相同），可以为公司的所有员工设计同一套绩效管理体系，给他们发放同一本操作手册，同一份绩效评估表格，但是毫无疑问，不同的公司，对不同级别的员工评估的内容都有不同的侧重，采用的绩效评估方法也各有不同。因此，开发和设计绩效管理体系的人员或部门应该十分清楚怎样的绩效管理体系才是适合自己公司的，是高效率的。

第一节 绩效管理体系多面向分析

为什么在许多企业，绩效评估成了管理者期末不得不做的作业，而不是发挥

绩效管理应有的作用？为什么在企业中绩效评估始终起不到对员工的引导作用？诸如此类问题始终困扰着企业的管理人员和人力资源工作者。要想回答和解决这些问题，使绩效管理真正成为管理者手中有效的管理工具，而不仅仅是年终的时候不得不去做的文字游戏，就必须对于绩效管理体系有一个全面的认识。

1.1 绩效管理体系的地位分析

（一）绩效管理体系是企业战略目标实现的重要支持手段

绩效管理对于组织的持续发展具有重要意义，这一点早已取得共识，而将绩效管理与战略相联系，则是近年来绩效管理的显著特点。战略是对未来结果的一种期望，这种期望的实现要依靠组织的所有成员、按一定的职责和绩效要求、通过持续努力和发挥创造性来实现。绩效管理体系重点关注的是共赢，强调绩效管理用来传播企业战略的意义，重视对员工行为的引导性，使部门、员工的行为与企业的战略相连接。因此，绩效管理体系已成为战略管理控制系统中不可缺少的管理工具和手段。

绩效管理体系以人为核心，不仅重视结果目标，也重视行为目标，强调企业与员工之间就工作职责、行为和提高工作绩效问题持续进行的沟通。

（二）绩效管理体系是人力资源管理系统核心部分

人力资源管理是获取企业竞争优势的有力工具。知识经济时代的人力资源管理其战略地位不断上升，已不再是一些单纯的事务性工作，而是以企业战略为基础的一项管理活动，要与企业战略相契合，支撑企业战略目标的实现。

作为人力资源管理系统的重要组成部分，绩效管理应当成为企业战略的传递系统，通过科学、合理的绩效管理体系，把企业的战略思想、目标、核心价值观层层传递给员工，使之变成员工的自觉行为。它把员工的行为引向企业目标的实现。因此，绩效管理便成了人力资源管理研究和实践中的关键问题，

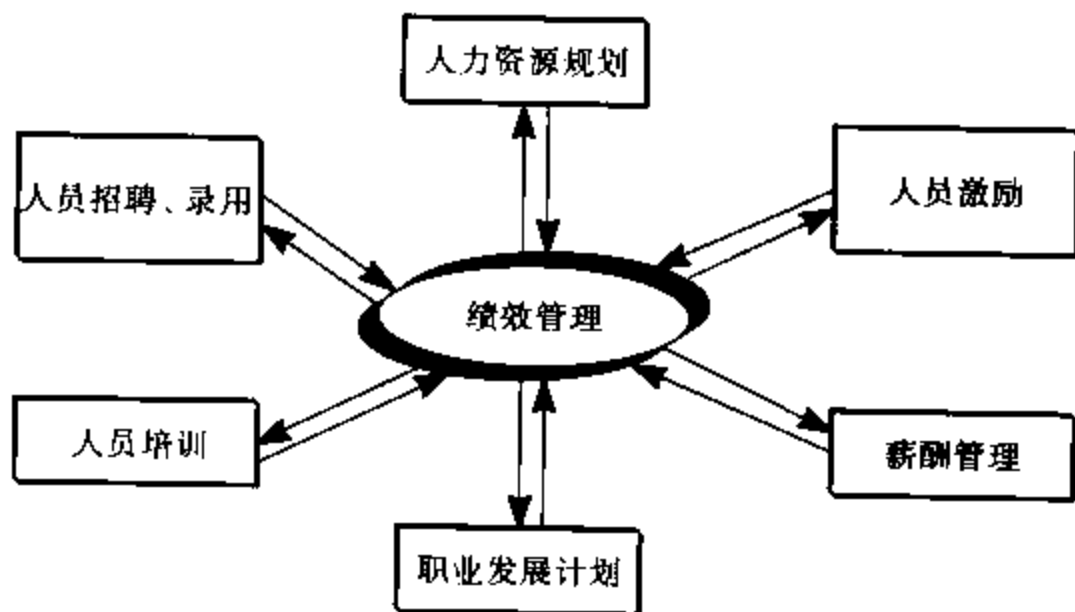


图 3-1 绩效管理在人力资源管理中的核心作用



也是难度很大的一个问题，因为它不仅直接关系到选拔的有效性，而且为组织报酬制度的制定提供依据，从而影响组织激励机制的建立与作用，所以在人力资源管理中处于牵一发而动全身的核心地位，见图 3-1。

（三）绩效管理体系为员工提供了一面有益的“镜子”

绩效评估结果使员工有机会了解自己的优缺点以及其他对自己工作的评价，是一面有益的“镜子”。特别是当这种评估比较客观时，员工可以在上级的帮助下有效发挥自己的潜能，顺利执行职业生涯计划。

1.2 绩效管理体系的组织环境分析

企业要如何开发一个适合的绩效管理体系？企业组织环境的分析和诊断是首要环节。通过组织环境的分析和诊断，明确企业的愿景、目标和战略。组织目标和战略是发展和设计绩效管理体系的基本依据。企业的绩效管理体系需要有一个良好的组织环境。

在企业知识创新所需何种环境的研究中，Cohere 等人通过实证研究，定量地分析了战略、信息技术、多功能团队、人力资源开发和报酬等组织环境要素对知识创造与应用的有效作用。关于企业绩效管理体系的组织环境研究，拟借鉴企业知识创新的环境研究结果，从全局性、系统化的角度出发，结合绩效管理体系的特征，对企业绩效管理体系的组织环境加以分析。分析和诊断的组织环境主要包括以下几个方面：组织目标和战略、组织规模、组织文化、组织结构等。

（一）组织目标和战略

企业要开发和设计一个有效的绩效管理体系，首先必须了解组织发展的目标，进而明确组织的战略。组织的目标有很多个层次，我们在这里要提及的是组织发展的长远目标，即被称为憧憬、使命（vision, mission）的组织目标，这些目标表明了企业发展的方向和努力的标的。组织长远的目标便是企业绩效管理体系开发和设计的推动力。

组织战略建立了关于组织目标的一致性认识，是企业绩效管理体系开发和设计的基础。组织战略是企业为了实现组织长远目标所选择的途径，主要指出组织活动方向、工作重点和资源布置优先次序的总纲。组织战略并不确切地概述组织怎样完成目标，而是为组织提供指导思想和行动框架。它是企业经营思想的体现，是一系列战略性决策的结果，又是制定中长期计划的依据。它包括了企业管理的方方面面——产品战略、营销战略、投资战略等等。

对于企业绩效管理体系的开发和设计，组织战略的作用是制定出企业发展的

远景和规划，绩效管理在其指导下具体化为管理体系。具体来讲，在企业绩效管理体系开发和设计时，必须明确组织的发展目标和达成该目标的战略，进一步地，我们要明确企业要往何处发展、企业发展过程中侧重什么、有哪些关键因素和问题会影响企业的发展等。比如说，一个企业侧重以服务在市场上站稳脚跟，那么绩效管理体系的设计中必须加大评估服务质量指标的比重，见图 3-2。

（二）组织规模

在不同规模的企业中，绩效管理体系所发挥的作用不完全相同，绩效管理体系的开发和设计也不完全相同，甚至可以说不同规模的企业中是否存在绩效管理体系，结论也不完全相同。

企业规模的考察指标随着社会经济的发展而不断地调整。但是就目前的情况看，企业的规模主要有企业的从业人数、销售额、资产总额这样几个考察指标。根据这三个指标，企业被划分为大型企业、中型企业和小型企业。绩效管理作用在不同企业中的体现如下：

在大中型企业，组织结构比较复杂，管理层次比较多。对于这样的企业，绩效管理主要发挥两个作用：一是提高企业整体的绩效水平，使企业运转得更为顺利；二是用于对员工进行甄选与区分，保证优秀人才脱颖而出，同时淘汰不合适的员工，这样可以促进员工提高自身的绩效，力争成为适合企业的人员。在小型企业，由于组织结构比较简单，管理层次比较少，绩效管理甄选员工的作用就会变得相对弱一些，大家努力达成企业的业绩目标便成为小型企业绩效管理作用的主要体现。

在大中型企业，绩效管理体系的有效运作需要其他管理体系的支持与合作。在开发与设计绩效管理体系时，要考虑到并确立哪些管理体系是与绩效管理体系密切相关的。一般而言，主要包括以下几个方面：

（1）职位管理体系。这可以说是工作分析的任务之一。工作分析要形成职位说明书，其中职位标准就是职位说明书的重要组成部分之一。职位标准是保证绩效目标顺利实现的基础，没有职位标准，就难以对员工绩效进行衡量。制定职位标准的前提是进行准确的职位描述。

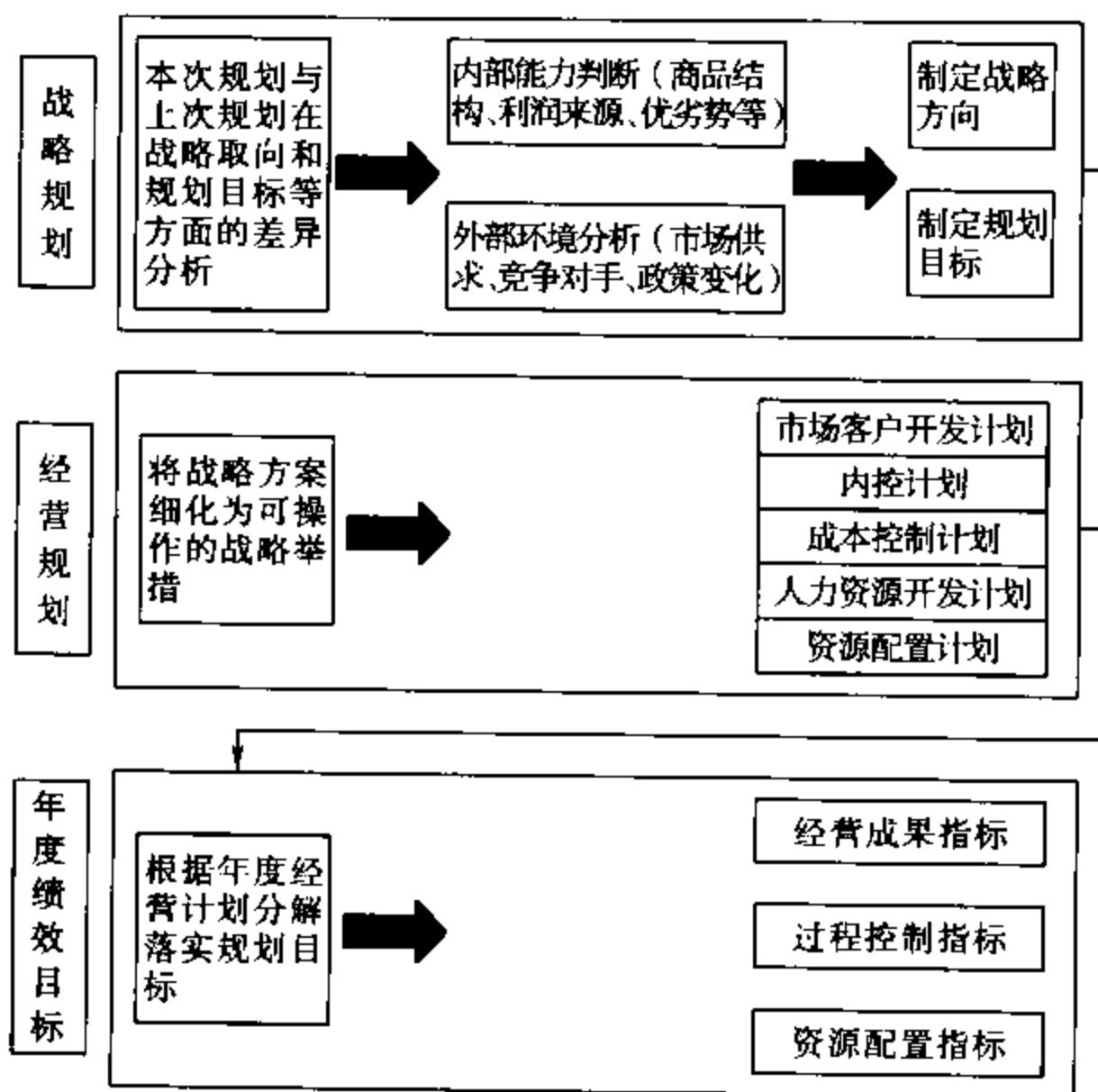


图 3-2 战略规划转化为绩效目标示意图^①

(2) 预算管理体系。预算管理体系主要与财务评估指标的设定有关。企业的最终绩效通常表现为财务上的结果，比如经营利润、资产收益率、资产负债率、每股盈余等。这些指标在评估经营部门和员工业绩方面以及为管理者提供决策方面发挥了重要的作用，如著名的杜邦财务分析系统就是以财务结果为主要评估内容的。因此，各级管理人员所承担的财务指标及这些指标的各项构成往往都是在企业的年度经营计划及预算中确定的。虽然，新近的绩效评估方法强调重视非财务指标的作用，但不可否认，财务指标仍然是个人绩效评估中最为重要的一类指标。由此可见，完善的预算管理体系将是个人绩效管理体系的实施基础。

(3) 管理信息体系。绩效管理体系对企业的管理信息体系有较强的依赖性。绩效管理体系涉及了大量的数据统计、记录、汇总和对比分析工作。这些工作都需要引入适当的计算机管理体系。例如按照平衡计分法的绩效管理模型建立的指标体系，需要处理大量的财务、运作流程及市场的数据并使信息在企业内部快速

^① 资料来源：财政部企业司，《企业全面预算管理的理论与案例》，经济科学出版社，2004 年版。

的流动,才能使绩效指标及时地反映企业的经营状况,提高经营绩效反馈和调整的效率,缩短企业响应市场变化的时间。但是这并不意味着不具备良好的信息系统的企业就不能建立绩效管理体系。企业仍然可以借鉴平衡计分法的管理思想,根据企业的发展战略,确定关键的业务环节进行绩效控制,与此同时建立相应的信息系统,使绩效管理与信息系统相辅相成,相互促进,逐步地得到发展和完善。

在人数不多的小型企业,绩效体系的开发和设计将会是一项非常艰难的工作。小型企业计划可控制性差,不确定因素多,年初制定的绩效指标到了年末能否完成都是未知数。这样企业就难以对员工的绩效进行准确的评估和管理。此外,小型企业人员构成简单,很多管理制度不像大型企业那么完善,如果为了开发和设计完整的绩效管理体系及配套管理体系投入巨额的成本,企业和员工会认为不值得那么做。再者,小型企业员工和管理者接触频繁,不像层级严密的大型企业员工和管理者接触的频率低,“人情”是此时考虑的重要因素,很多管理者会觉得使用绩效评估拉不下情面,不太符合中国的传统理念。因此,小型企业在绩效管理体系的开发和设计上,更应注重体系的灵活性和人性化。

(三) 组织文化

组织文化在一定程度上表明组织的特征及存在的理由。著名管理学家 S. P. Robbins 认为,组织文化是组织成员的共同价值观体系,它使组织独具特色,区别于其他组织。如果仔细考察的话,这种共同的价值观体系实际上是组织所重视的一系列关键特征:

- (1) 创新与冒险:组织在多大程度上鼓励员工创新和冒险。
- (2) 注意细节:组织在多大程度上期望员工做事缜密、善于分析、注意小节。
- (3) 结果导向:组织管理人员在多大程度上集中注意力于结果,而不是强调实现这些结果的手段与过程。
- (4) 人际导向:组织在多大程度上考虑到决策结果对组织成员的影响。
- (5) 团队定向:组织在多大程度上以团队而不是个人工作来组织活动。
- (6) 进取心:员工的进取心和竞争性如何。
- (7) 稳定性:组织活动重视维持现状而不是重视成长的程度。

还有学者认为组织文化即组织共享的价值观分三个层次对组织成员的行为和实践产生影响。其中,信念、价值观是行为的根本来源;企业的战略、目标、理念是一种已接受的价值观,已作为组织的一种正当形式;可见的组织结构和程序是在价值观的基础上形成的,但通常看上去难以辨认或直接反映出价值观。



很多公司都认为，缺乏良好的组织文化是成功运行绩效管理体系的最大障碍。组织文化通过对企业价值观的宣教，引导员工产生共同的使命感、归属感，让员工在工作过程中产生认同感。组织文化对组织成员的行为和组织实践的影响作用，在某种程度上反映组织文化对绩效管理的重要性。

首先，我们强调组织的文化和价值观，而组织文化和价值观会细分为员工的行为标准，那么，该行为标准就是用来规范员工绩效的精神准则和行为指导。反之，员工的绩效又是维护组织文化和价值观的一种工具，因为员工的表现、组织结构、程序等都可看做是组织文化的具体的可见产物。

其次，提供员工沟通平台，创建非正式交流空间。绩效管理体系的开发和设计中，沟通是很重要的一个环节。沟通是思想社会化的一种体现，而社会化的关键是共同体验。阿兰·维伯指出，在新经济中，交谈是最重要的工作形式，员工在交谈的过程中为组织创造出新的想法。组织的文化氛围若强调民主、开放，重沟通，那么对绩效管理体系的运行就是莫大的支持。欧美很多大公司都设有冷饮间或咖啡间，许多日本公司也都设有聊天室，而安永公司曾举办过非正式的沟通聚会。这种非正式的、无组织的交流空间促进了员工间的交流，也提供了管理者和员工工作外的良好沟通平台。

再次，促进统一价值观的形成，营造相互信任的文化氛围。管理者和员工之间相互信任，才会激发合作的意愿，从而提高双方乃至组织的绩效。迪耐福特认为，存在组织制度信任或人际关系信任，更能促进管理者和员工的合作。一方面，组织应当完善相关的激励机制，调动员工个人绩效提高的积极性；另一方面，组织也可以通过岗位轮换使员工和管理者各自体验对方的工作经历，有共同的知识基础，从而促进员工与管理者间的人际关系信任，推动绩效管理体系的设计和运行。

国外企业文化学派坚持认为：任何组织都有其文化；当组织发展形成一个合适的强文化时，组织将更有效；合适的强文化创造和谐和效用，并激励员工；文化对企业绩效有影响，必要时，文化能够并应该得到改变；改变文化是企业高层管理者的职责。

从对组织文化的基本概念及其与绩效管理的关系分析可知，在开发和设计绩效管理体系时，分析企业的组织文化环境非常必要，如果现有的组织文化是一个合适的文化，那么，通过绩效评估来强化组织文化，将提高组织的有效性。很多企业在这方面做得已相当完善，如方正电脑公司的第三套版本的绩效管理体系中，工作表现考核表列出了公司核心价值观的五个指标，即严格认真、主动高效、客户意识、团队协作、学习总结。

（四）组织结构

高效灵活的组织结构能够调动员工的主动性、积极性，促进组织的授权、创新，促进组织内有效的沟通和技术分享，主要表现在以下方面：

在职位设计方面。人类社会的进步是与社会分工相伴的，组织中的职位设计往往也遵循专业化分工原则。人们往往认为，尽管每个职位的工作单调片面，但整体效果是好的，究其原因在于：专业化分工提高了工作熟练程度，减少因工作变换而损失的时间，使用专用设备，扩大劳动者来源以及降低了劳动成本等。但是实践证明，过度专业化分工也带来了负面影响，诸如工作的枯燥、单调、乏味造成员工在生理、心理上的伤害，工作间协调成本上升等，从而影响了总体的工作效率和工作质量。过度的专业化分工已经限制了员工的主动性、积极性和创新精神。当今的信息和知识经济社会要求组织在职位设计时，要从技能多样性、任务完整性和任务重要性等全面考虑，同时还要使得职位有自主性并能够对工作绩效作出及时的反馈。

从高耸到扁平化组织。传统的组织结构分工细致、管理严密，层次较多，因此被称为高耸型组织。这种组织结构越来越暴露其缺点，如层次多管理人员随之增多、上下沟通成本增加，同时由于管理严密，影响了下级员工的积极性和创造性。扁平化是绩效卓越的组织的特点。扁平化组织意味着更多的授权，增加了管理宽度，从而减少了组织层次和管理人员，信息纵向流通快，管理费用低；员工有较大的自由性和创造性，有利于员工的选择和培训；加强团队协作。随着组织面对的问题越来越复杂，问题的解决超出了个人和部门的能力和范围时，团队成为组织完成任务的有效方式，同时团队也促进了组织的知识创造和分享。团队不但给组织带来好处，个人也会从中受益，如问题解决技能的提高，个人交往能力的提高，对业务过程理解的加深，培养未来领导角色的新技能，工作生活质量的提高，满足感和认同感，感觉自己参与团队完成的事情远远大于个人所能等等。正如美国管理大师彼得·圣吉所说，如果一个团队能够真正凝成一体，由此带来的体验将是一个人职业生涯中的亮点。

日本学者野中郁次郎等提出的知识创造理论中，也强调了团队在组织的知识创造中所发挥的作用，他指出：知识创造的关键是把内隐知识转换为外显知识，严格意义上说，知识只能由个人创造，组织无法超越个人创造出知识来。组织在知识创造中扮演的角色是给那些具有丰富创造力的个人提供知识创造的良好条件。因此，组织知识创造指的是个人创造的知识通过在团队内、团队间等相互作用扩展到整个组织并形成组织的知识网络的过程。可见团队在知识创造过程中起承上启下的作用。



此外，适当的分权、良好的纵向和横向沟通协调等方面，也是影响绩效体系的组织环境因素，这些因素也和组织结构有着密切的关系，在此不一一赘述。

1.3 绩效管理体系的影响因素分析

绩效管理体系的设计，简单而言就是要考虑谁（绩效管理主体），通过什么方式（绩效评估方法），在什么时间（绩效管理周期），对谁（绩效评估客体）对什么内容（绩效指标）进行管理。这个体系的开发和设计并不是一劳永逸的，它随着相关因素的变化需要进行持续的调整和优化。影响绩效管理体系设计的因素主要包括企业利益相关者、行业特征、竞争对手及可比较的标杆等。

（一）企业利益相关者

开发和设计绩效管理体系一定要注意满足绩效管理背后不同相关利益群体的需要。企业既有其生存的内部环境，也就是我们前文所讲的组织环境，还被很多的利益相关群体包围着，这些利益相关群体就是企业存在的外部环境。

包围企业的这些利益相关者包括股东、管理层、客户、债权人、供应商、社区、政府等等，这些利益相关者在不同的企业，其重要程度各不相同。而且随着时代的发展和各种观念的更新，这些利益相关者本身的重要性也在不断变化。早期企业的目标通常是利润或股东价值最大化，但是现代社会已经不允许企业仅仅考虑股东的利益诉求而忽略其他利益相关群体——客户、社区、政府等的利益需求。企业提高绩效的根本目的是为了企业的价值，这个价值不仅是股东的价值，而且是各个利益相关者寄托于企业的期望。如果企业不能实现自身的绩效目标，就不能实现各方利益相关者的利益（见图 3-3）。如果企业只能完成其中一部分目标，单纯维护某一两个利益相关者的利益，就势必导致各方利益的失衡，常常会导致企业正常的运行遇到障碍。新兴的绩效管理工具——平衡计分卡正是充分地考虑到这点，将有关客户满意度等等指标列入绩效评估范围内，这或许也是“平衡”二字的重要含义。

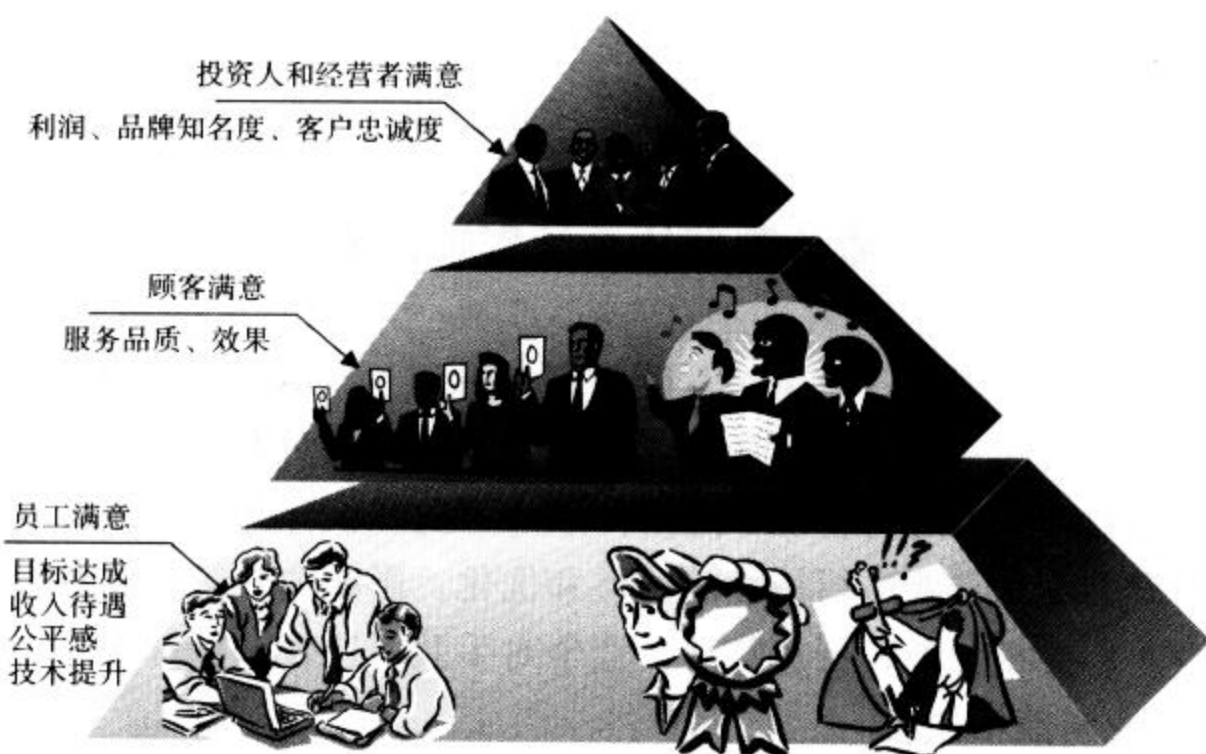


图 3-3 反映不同利益相关者不同诉求的指标^①

但是，并非企业在任何时期都要“完全”地满足各方利益的需求，各利益相关方也在企业发展的不同阶段相互博弈，力量较强一方的利益诉求往往要优先满足，所以在设计绩效管理体系时要优先满足在当前发展阶段要考虑的利益主体的需求。一般而言，企业在创业初期或者说起始阶段可能会更倾向于赢得更多客户，那么“客户”此时就是博弈力量比较强大的一方。此时股东利益等需求都退而居其次，因为企业只有赢得一定数量的客户，才可能拥有未来的股东利益，也才可能达到未来的长期发展。当企业由初创阶段转入到正规的发展阶段，企业拥有了一定的客户数量，那么企业就会通过控制成本等手段提高其赢利水平，股东利益、员工利益等就渐渐浮出水面。20 世纪末有关网络经济方面的风险投资基本遵循了上述规律，在很长时间内，股东所需要的只是“眼球”，直到实现赢利后才会考虑股东利益。

综上，企业在开发和设计绩效管理体系时必须考虑企业的利益相关者，这样的绩效管理体系才有可能成为高效率的体系。

（二）行业特征

企业在开发和设计绩效管理体系时，还必须充分考虑到所处行业的特征。根据行业特征来确定具体的绩效管理内容和绩效评估方法。由于行业的广泛性，本书无法一一涉及，仅列举某些行业组织负责人的绩效指标及绩效评估方法作为参考，以此视角来说明行业特征对企业设计绩效管理体系的影响。

制造业关注销售收入胜于关注利润，因为制造业运营成本相对固定，销售收

^① 资料来源：朴愚、顾卫俊：《绩效管理体系的设计与实施》，电子工业出版社，2006 年版。



人除了可以带来相应的利润外，还是市场占有率、行业地位等指标的评判标准。

航空公司、铁道部门等运输业关注成本控制，因为这样的运输业客源相对稳定，在销售量稳定的情况下，利润更多取决于如何更好地进行成本控制，适当削减成本。

服务业除了要考虑当期的销售收入和利润外，更多地要考虑如何建立、维持和顾客的关系，因为这极有可能是下一期利润的主要来源。

贸易行业关注利润胜于关注销售收入，因为贸易行业销售收入因各国币值、关联交易等原因可以具有很大的水分，利润才是“硬道理”，才是比较真实的指标。

行业的不同决定了各行业对员工能力的要求也不相同。有的行业其知识体系比较完善，员工面对的都是常规的情况，能够根据明确的标准进行操作，这样的行业绩效管理的内容侧重于行为表现，即是否按照规定的标准进行操作。

某些行业对员工的知识要求、价值观要求比较高，员工经常会面对一些非常规状况的发生，那么员工就需要有相应的知识含量来处理这些非常规状况，比如律师等。此时，员工的主观努力对绩效影响比较大，这样的行业对结果要更加关注一些，那么绩效管理体系设计时就要考虑到这点。

（三）竞争对手、可比较的绩效标杆

开发和设计绩效管理体系，其影响因素还有一个比较值得我们关注的，就是竞争对手的绩效状况、同行业可比较的绩效标杆。

俗话说，知己知彼，百战不殆。对竞争对手的分析，可以说是企业知己知彼的必要手段。分析竞争者的市场地位，从而确定自己的追赶/维持策略；分析竞争对手的管理模式，取长补短，借鉴其成功的做法，站在巨人的肩膀上就一定可以比巨人看得远，走在前；分析竞争对手的经营策略，发现其意图，可以制定相应的反应模式等。总之，只有对竞争对手有所了解，才可能比竞争对手做得更好，走得更远。

有学者根据企业在市场上所处的地位不同，分为主导企业、前沿企业、衰落企业和垂危企业。一般而言，同行业的主导企业和前沿企业都是企业可以比较的绩效标杆，即便企业本身也居于主导或前沿的地位，那也可以通过居于其他地位的企业的状况对自身发展进行思考。企业可以通过对客户意见反馈、国家公布的行业审计资料等途径来辨别和确认自己的绩效标杆，通过和绩效标杆的参照和对比，分析出企业所存在的差距、问题及所应达到的绩效指标，为企业建立高效率的绩效管理体系打下坚实的基础。

第二节 高效率绩效管理体系的支持系统分析

2.1 高层领导的支持与参与

2004年9月,国家质检总局颁布了GB/T19580—2004《卓越绩效评价准则》,该评价准则成为2005年企业申请全国质量管理奖所采用的标准,也是中国企业进行自我评价、提升管理水平标准。在此,我们以《卓越绩效评价准则》国家标准(以下简称“卓越绩效标准”)为基础,探讨卓越绩效标准对领导作用的要求。

卓越绩效标准共有十一条核心价值观,第一条即为“领导的远见卓识”,这十一条核心价值观是卓越绩效标准的灵魂,并贯穿在标准的各项要求之中。“领导的远见卓识”,彰显了高层领导在组织中的重要作用。首先,高层领导应当创建以顾客为中心的价值观,明确组织的使命和愿景,并平衡所有利益相关方的需求;其次,高层领导为确保组织追求卓越,谋划组织的长远发展,应制定组织的发展战略、方针、目标、体系和方法;第三,高层领导应创建能够有利于调动、激励全体员工的积极性的工作氛围,创建有利于全员参与、改进、学习和创新的工作环境以及有利于遵纪守法、诚信经营的守法环境;最后,高层领导应以自己的道德行为和个人魅力起到典范作用,形成领导的权威和员工对组织的忠诚,带领全体员工克服困难,实现组织的目标。

卓越绩效标准框架图(图3-4)从系统的角度对组织有效运行的整体框架进行了描述。其中强调高层领导在组织所处的特定环境中,通过制定以顾客和市场为中心的战略,为组织谋划长远未来,关注的是组织如何做正确的事。

有学者对成功的绩效管理体系所需要的高层领导支持做过研究,得出的结论如下:

(一) 成功绩效管理体系中领导的做法:

- (1) 参与建立共同目标;
- (2) 公开地赞扬工作出色的员工;
- (3) 私下里纠正表现欠佳的行为;
- (4) 建立起清晰的、可衡量的目标;
- (5) 创造有利于成功的工作氛围;
- (6) 经常提问、仔细倾听和懂得去赞赏员工的意见;



(7) 跟进自己和员工的工作，确保双方的承诺都得到实现。

(二) 低效率或者实施效果不好的绩效管理体系中领导的做法：

(1) 只是武断地建立起单方面的绩效目标和标准；

(2) 花太多时间去挑剔员工做错的事情，花太少时间注意员工做对的事情；

(3) 没有想过员工期待的到底是什么，也不知道怎样去衡量成功，营造的只是一种对员工有胁迫性的工作氛围；

(4) 从不征询员工的意见和倾听员工的想法，认为自己可以解决每个人的问题；

(5) 把自己的承诺不当回事。

综合而言，绩效管理这项系统工程涉及企业的方方面面。有一个著名的企业管理大师说过，绩效就是企业管理层所应致力追求的那座“圣杯”。从这个角度上讲，绩效管理应是企业管理改革的大事，

是一项覆盖企业全体员工的工作，上至总经理，下至基层员工，因此，要把绩效管理这么“浩大”的一场工程应用到企业中并产生良好的推动效果，企业高层领导的支持和参与就显得尤为重要。

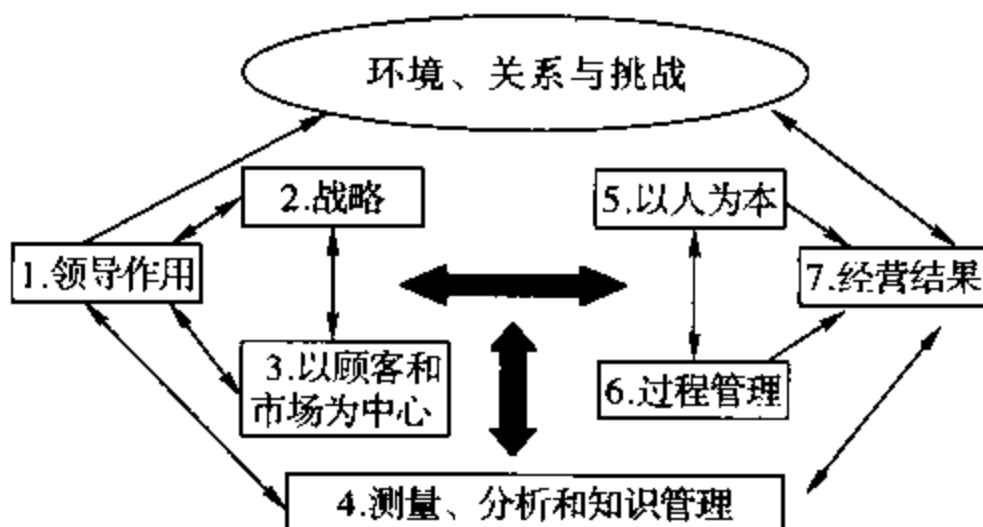


图 3-4 卓越绩效标准框架图^①

2.2 明确的责任主体和一致的责权利结构

高层领导的支持和参与对建立高效率的绩效管理至关重要。而在绩效管理体系的运行中，划分好人力资源部门、直线主管部门乃至员工个人等各个主体的责任，建立一致的责权利结构也是非常重要的。

很多企业的人力资源部门都理所应当被认为要承担起绩效管理的主要责任，他们要确定绩效评估的内容，设计绩效评估的表格，最后要让绩效评估的结果和人力资源管理的其他活动挂钩。但是效果往往却并不如他们所愿，人力资源管理部门非但没能得到大家的好评，反而遭到很多的抱怨和不满；直线部门的人

^① 资料来源：北京中质卓越咨询中心网站。

员抱怨人力资源部门设计的评估表格并不能符合实际,评估的内容不能刺激员工绩效的提升,相关性不大。出现这种状况的原因在于大多数企业都把人力资源部门看做是绩效管理的主体,他们要执行绩效评估并且承担责任。

事实上,绩效管理的主体应该是直线部门的负责人,因为只有直线部门的负责人才对员工的工作行为和结果有真正的了解,他们在绩效管理中扮演指导者、评估者、反馈者、辅导者的角色。绩效目标是逐级分解下去的,因此绩效责任也是这样逐级分解下去的。直线部门的负责人承担着绩效管理的责任——与员工讨论绩效目标、确立绩效目标,评定员工的绩效结果,和员工进行绩效沟通和绩效反馈。人力资源管理部门在这其中更多的是起到一个辅助者的作用。人力资源管理部门确实是绩效管理的推动者之一,但他们更多的职责是在政策制定、技术支持、督促实施以及公平监督方面。同时,他们要根据企业每年的战略目标来调整绩效管理内容的侧重点,协助各直线部门设计适合本部门的目标体系,为各级员工提供绩效管理目标的样板,及时解答直线部门管理人员在绩效管理中的困惑,接受被评估人员的投诉等。

高效率绩效管理体系的成功在于一致的责权利结构,具体地说,就是企业对于每一个员工都应当通过工作分析,界定其工作职责,明确每个员工的工作范围、可以采取措施的权力、对自己采取措施所承担的利益和责任。不同的职责、职权范围决定了不同的绩效管理内容。企业首先必须梳理内部的流程,明确各级主管的职责权限,以便弄清楚各职位上员工所需要和可能负责的绩效目标。一致的责权利结构还表现为应当建立与绩效结果相对应的责任体系。要围绕绩效管理建立职责、权利与承担的责任后果一致的管理体系,维护这种体系的严肃性,使员工在永远履行职责的权力的同时承担履行职责的后果。如果没有这种责任体系,绩效管理就缺乏控制和约束力,失去了它应有的权威性,使之由具有“业绩合同”性质的“法治”措施沦为人治的工具,从而失去在企业执行力体系中的核心地位与作用。

2.3 有序的信息体系

通常,我们可以把企业人力资源管理分为三个层次:规章制度与业务流程(基础性工作)和基于标准化业务流程的操作(例行性工作)、人力资源信息管理(管理性工作)、战略人力资源管理(战略开拓性工作)。其中绩效管理的大部分工作都属于基础性和例行性的工作。这种操作层面的工作占据了人力资源管理人员大量的时间,但又是人力资源管理中不可回避的基本事务。这类工作占据人力



资源管理人员越多的时间，管理人员从事人力资源管理性工作和战略开拓性工作的时间就越少，而后两者正是能够体现人力资源管理战略价值的工作。因此，如何使绩效管理这类人力资源管理的基础性工作和例行性工作更加简单易行，企业具备何种信息支持系统便显得尤为重要。

企业的绩效管理体系能否成为高效率的绩效管理体系，能否真正发挥企业运营的预警作用和企业人事决策基础的作用，有赖于企业能否建立有序的信息体系。建立有序的信息体系意味着主管在需要的时候能够获得真实的、所需要的信息。有序的信息体系对于绩效管理体系的支持表现在两个方面：一是有序的信息体系可以提供绩效管理体系所需的真实的信息；二是它可以从纷繁复杂的“信息海洋”中提供绩效管理体系真正需要的信息。

建立有序的信息体系最重要的措施之一就是建立以绩效管理为核心的整合性人力资源信息系统。在信息体系的设计上，以人力资源管理作业流程为基础，同时详细描述人力资源各子系统所提供的功能。依照 Anthony (1965) 对信息系统的三分法：电子资料处理 (EDP)、管理信息系统 (MIS)、决策支持系统 (DSS) 作为各子系统功能分类的依据，即从最基本的资料登录、报表的建立、作业性工作处理等，到资料的统计运算、分析等管理信息的工作，一直到高层管理者进行管理信息的模拟等战略性决策的支持工作。资料必须经过处理才能成为信息，而信息又可经过分析处理，成为更有用的信息。各子系统所产生的信息可经过系统间的整合，成为另一系统的重要信息输入来源。

整合性人力资源管理信息系统扮演各子系统间整合的工作，利用整合性人力资源信息系统对人力资源管理系统进行整合，不仅使各子系统可以在作业层次和管理信息处理层次交换信息以外，在决策支持层次也能通过整合性人力资源信息系统的协助，将各个子系统的决策支持信息整合成更高层次的战略性决策支持信息，以提供给高层管理者制定决策之用。图 3-5 即为人力资源规划、招募任用系统、绩效管理系统、培训发展系统、薪资管理系统按照 EDP, MIS 及 DSS 等三层次所整理分类的各子系统活动，形成以绩效管理为核心的整合性人力资源信息系统模型图。

在整合性人力资源信息系统的体系下，各人力资源子功能的信息系统可视为其子系统，或称之为 Module (模组)。从各子系统的观点来看，其 EDP, MIS, DSS 各层的各项作业以及分析工具、模拟系统等都可视为其子系统。而反过来从企业整体信息系统的观点来看，整合性人力资源信息系统可视为是企业整体信息系统下的子系统。因此，整合性人力资源信息系统必须从企业整体战略目标出发进行设计，并与其他财务、生产、营销、研究发展、客户服务等各功能子系统

相互整合,更加发挥系统的功效,为提高组织的竞争力和为企业创造更高的附加价值。

建立有序的信息体系措施之二就是根据企业自身的绩效管理系统建立相关的信息体系。例如,很多企业是依据平衡计分卡建立其绩效管理模型,那么就需要大量的财务、运作流程及市场的数据。只有这些相关信息在企业内部快速的流动,才能使绩效指标及时地反映企业的经营状况,提高经营绩效反馈和调整的效率,缩短企业响应市场变化的时间。

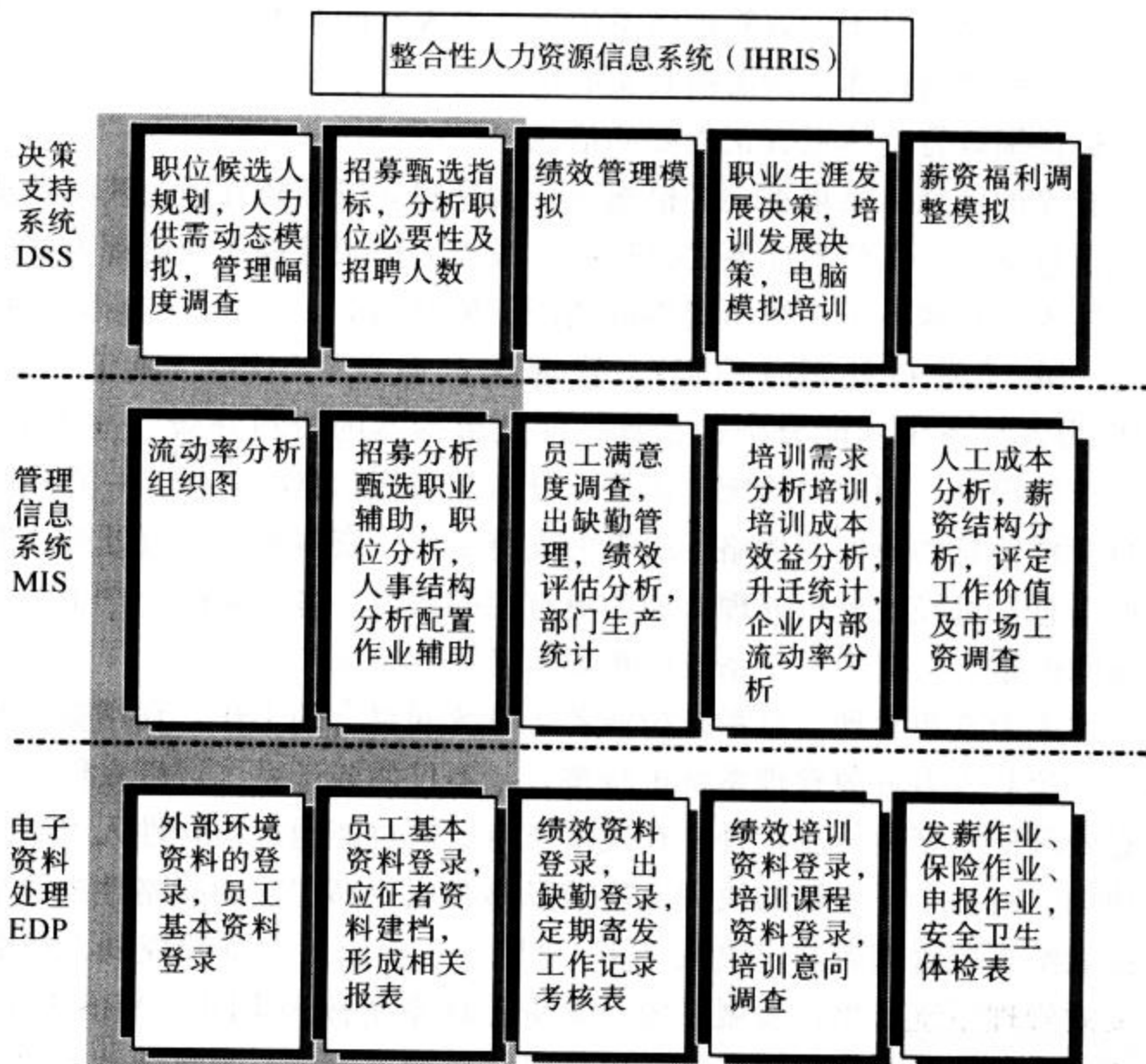


图 3-5 整合性人力资源信息系统

2.4 绩效管理体系各环节的有效整合

正如第一章所述,绩效管理体系由绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈等环节组成。想打造高效的绩效管理体系,体系内各组成环节的有效整合是非常必要的。绩效管理是一个循环的动态体系,其所包含的体系内各个环节是紧密



联系、环环相扣的。任何一个环节的脱节都将导致整个体系的低效甚至失败。

绩效计划在帮助员工找准路线、认清目标方面具有一定的前瞻性。它是整个绩效管理体系中最基本的环节，也是必不可少的环节。

作为绩效管理过程的中间环节，绩效实施是绩效计划的落实和执行，包括从绩效计划形成到目标实现为止的全部活动，是展现管理者管理水平和艺术的主要环节，实施与管理的好坏直接影响到绩效管理的成败。

绩效评估是一个总结和提高的过程。分析以往工作中问题出现的原因，以制定改进工作的策略和方法；或者分析以往工作中成绩、取得的经验，进行总结和推广，以持续提高工作绩效，从而提高企业组织绩效和绩效管理水平。从这个角度来看，绩效评估和绩效反馈又是密切相关的。

绩效反馈贯穿于整个绩效管理的周期，在绩效周期结束时的反馈是一个正式的绩效反馈过程。我们之所以要把绩效反馈作为整个绩效管理体系的构成要素之一，就是要强调绩效反馈在绩效管理过程中的重要作用。绩效管理能否实现最初的目标，很大程度上取决于管理者如何通过反馈绩效使员工充分了解如何对今后的绩效进行改进。

至此，绩效管理的一个循环结束。结束以后，再次回到起点——再计划阶段。应在本轮绩效管理的基础上进行总结，制订下一轮的绩效管理工作计划，使得绩效管理能持续进行下去，达到企业绩效再上一个台阶的目的。这些环节的整合，使绩效管理过程成为一个完整的、封闭的环。绩效计划就是各个环节的联结点。也只有当这个环是封闭的，绩效管理才是可靠的和可控制的，同时也是不断提升和改善的保证。因为连续不断的控制才会有连续不断的反馈，连续不断的反馈才能保证连续不断的提升。

本章小结

本章分别从地位、组织环境、影响因素等方面来对高效率的绩效管理体系进行分析。从地位分析来看，绩效管理体系是企业战略目标实现的重要支持手段；是人力资源管理体系的核心；同时又为员工提供了一面有益的“镜子”。分析和诊断绩效管理体系的组织环境主要包括对其组织目标和战略、组织规模、组织文化、组织结构的分析 and 诊断。同时，绩效管理体系的开发和设计也受到很多外部因素的影响，这些因素主要包括企业利益相关者、行业特征、竞争对手及可比较的标杆等。

对建立高效率绩效管理体系能够起到支持作用的系统包括高层领导的支持与参与，明确的责任主体和一致的责权利结构，有序的信息体系以及绩效管理体系各环节的有效整合。

本章重点名词：

绩效管理体系 组织文化 组织环境

思考题：

1. 我们可以从哪几个角度来理解高效率绩效管理体系在组织中的地位？
2. 如何分析和诊断高效率绩效管理体系的组织内部环境？
3. 影响高效率绩效管理体系建立的外部因素有哪些？
4. 有序的信息体系如何对高效率绩效管理体系的建立起到支持作用？



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

谢绝豆丁网转载！



第四章 绩效计划与绩效实施

【本章学习要点】

1. 绩效计划的含义;
2. 绩效计划的作用;
3. 绩效计划制定的程序;
4. 绩效指标的含义;
5. 绩效指标的设计原则;
6. 绩效指标的有效提炼方法及注意事项;
7. 绩效实施的含义;
8. 绩效实施的重要性;
9. 绩效实施的过程及内容。

【导引】

小周走向赵经理，抱怨道：“经理，为什么扣了我这个月的奖金啊？”

“因为你这个月迟到了两次！”

“你事先又没说迟到两次会扣奖金。”小周辩解道。

对话很简单，但我们可以清晰地看出，这种现象产生的原因就是由于企业没有及时制定合理的绩效计划。

绩效计划是整个绩效管理体系的第一个环节，是整个绩效管理过程的起点。很多人往往只注重绩效评估这一环节，但实际上绩效计划也是相当重要的。究其原因，主要在于绩效评估仅仅是从反光镜中往后看，而绩效计划是往前看，以便在不久的将来能获得更好的绩效，而不是分析和关注那些过去的、不能改变的绩效。另一方面，绩效计划可以帮助管理人员和员工明确目标和努力的方向，避免事倍功半。

第一节 绩效计划概述

1.1 绩效计划的含义

绩效计划是管理者与员工共同讨论以确定员工绩效管理周期内应该完成哪些工作和达到怎样的绩效标准,并最终达成一致意见、形成契约(绩效计划书)的过程。

关于绩效计划,我们可以从这样几个方面来理解:

(一) 绩效计划的制定主体是管理者和员工

理论上讲,绩效管理是人力资源管理的重要组成部分,因此实践中,大家也往往认为绩效管理是人力资源管理部门的事。因此,绩效管理体系的建立包括绩效计划、绩效实施、绩效评估乃至绩效反馈等等都应该由人力资源管理部门来负责。但事实是,各职能部门的经理才是最了解其部门员工的,对各职能部门员工进行绩效管理正是每一个职能部门经理的日常工作内容,而人力资源部门在这个过程中扮演的只是组织者、辅导者和监督者的角色。因此,绩效计划并非仅仅是人力资源管理部门的事,而且也是各职能部门经理和员工双方的事。

由于绩效计划涉及如何控制实现预期绩效的整个过程,因此,绩效计划应该由人力资源管理者、各职能部门经理以及员工本人三方面共同来承担。实践中,通常是人力资源管理部门的绩效主管与各职能部门的经理一起设计一个符合各个部门情况的有关绩效目标和绩效标准的框架。这个框架仅仅是起指导的作用,用来指导各职能部门经理和员工针对每个岗位甚至每个人的情况制定具体的绩效计划。同时,由于人力资源管理部门的绩效主管具有绩效管理专业的知识背景,他(她)还可以为各职能部门经理和员工提供相关的培训,指导职能部门经理和员工进行绩效计划的工作。总之,人力资源管理部门对绩效计划所应担负的责任就是帮助相关人员确保绩效计划工作在组织目标的大背景下如何更好地顺利进行。各职能部门经理可以看做是整个绩效计划工作的最终负责人。由于他们是最了解每个职位的工作职责和每个绩效周期应完成各项工作的人,由他们来制定绩效计划会使整个计划更加具有现实性和可操作性,更有利于各职能部门内部人员之间的整合。

员工个人的参与是提高绩效计划乃至绩效管理有效性的重要保证。通过参与制定绩效计划,员工能够对所制定的计划产生更高的认同感,从而更积极地投入工作。此外,绩效计划不仅使员工知道其确定的绩效目标,更重要的是能帮助员工知道如何去达成已定绩效目标。从这个角度上讲,员工需要参与到绩效计划过程中去,同时,绩效计划过程更离不开员工的参与。



(二) 绩效计划的内容是关于绩效周期内工作和绩效标准的契约

人力资源管理者、各职能部门经理和员工个人在参与了绩效计划的制定后，要形成一个书面的绩效契约。在这份契约中，至少应该包含如下的内容：

- (1) 员工在这次绩效管理的周期内要达到的工作目标是什么？
- (2) 员工应该在何时完成何项工作？
- (3) 所要完成的各项工作的重要性如何？
- (4) 为了完成工作，员工可以拥有哪些权力？
- (5) 每项工作要达到什么样的结果？
- (6) 管理者评判员工工作好坏的标准即绩效标准是什么？
- (7) 管理者从哪里可以获取到衡量工作好坏的信息？
- (8) 员工的工作目标和工作结果的重要性如何？
- (9) 员工在完成工作时可能得到来自管理者的何种帮助？
- (10) 在达成绩效目标的过程中，员工可能遇到的障碍有哪些？又有哪些可以解决的方法？

绩效契约往往是以绩效任务书的形式出现，人力资源管理者、各职能部门经理、员工个人要就包含上述内容的绩效任务书达成一致，并签字认可，这样，这个绩效计划就被视为在绩效管理周期内员工开展工作，管理者对员工绩效完成情况进行评价的依据，见表 4-1。

表 4-1 某公司销售区域经理绩效目标计划表

受约人：刘小姐

职位：区域经理

直接主管：销售部经理

绩效项目	产出	完成期限	衡量标准	评估来源	权重
销售收入	销售额	年底	达到 2000 万元	主管评估	30%
新开发客户	新增月收入 5 万以上客户	按月评估	1~2 户/月	主管评估	20%
应收账款	应收款余额	按月评估	月均 300 万元	财务评估	15%
客户满意度	客户满意程度	年底	100% 满意	客户评估	10%
退货率	退货	年底	小于等于 2%	主管评估	5%
区域管理	管理效果	年底	满意	下属评估	10%
大客户培育	月均销售 20 万元以上客户	年底	5 个/年	主管评估	10%

绩效周期：2005 年 1 月 1 日到 2005 年 12 月 31 日

受约人签字：

主管签字：

日期：

（三）绩效计划是个双向沟通的过程

绩效计划的沟通方式要采用双向沟通，沟通的主要内容涉及以下各个方面：

- （1）在绩效周期内组织的整体目标和发展方向是什么？
- （2）要完成组织的目标，员工以及部门经理所在的部门承担的责任是什么？要完成的任务是什么？
- （3）各项任务的完成期限是什么？
- （4）员工本人对所要完成的绩效任务是如何认识的？
- （5）是否对所完成的任务还有不清楚的地方？
- （6）员工个人完成工作过程中可能遇到的困难和障碍？
- （7）员工需要管理人员提供什么样的支持和帮助？

（四）绩效计划内含管理者和员工双方的心理承诺

在这个双向沟通的过程中，管理者和员工行动上的认可非常重要，但更为重要的是，双方对这一沟通过程从心理上的认可。社会心理学认为，当人们亲身参与了某项决策的制定过程时，他们一般会倾向于坚持立场，并且在外部力量作用下也不轻易改变立场，参与程度越大，态度改变的可能性越小。在这方面，社会心理学家多伊奇曾经做过关于承诺对态度改变影响的经典心理实验。实验结果（表 4-2）表明，承诺态度对意见改变的影响作用非常明显，没有将自己的意见明确表达出来，即没有作出承诺的一组受到群体压力时，改变自己最初意见的百分比最高；而作出了比较强的私下承诺和公开承诺的两组，在受到群体压力时改变自己最初意见的比率非常低。

表 4-2 多伊奇和杰勒德测试结果表

被试组	承诺情况	改变最初想法的比例
无承诺组	只作判断、不作任何承诺	24.7%
私下承诺组	作判断并写出自己的意见，但所写意见可随时被抹去	16.3%
强私下承诺组	作判断后写出自己的意见，意见要被收上去，但可以不签名	5.7%
公开承诺组	作判断后写出自己的意见，意见要被收上去，且必须要在意见上签名	5.7%

这一结果运用到绩效计划时，原理也是一样的。在制定绩效计划时，员工和管理者参与计划的制定，通过双方充分的沟通达成一致并达成绩效契约，这就相当于员工对绩效计划的内容作出了公开的承诺，那么，员工就会倾向于坚持自己的承诺，即使在遇到困难时也会履行所签订的绩效计划，员工遵守自己的承诺也



有助于维护员工个人形象的统一性。

1.2 绩效计划的作用

古人云：“凡事预则立，不预则废。”绩效计划的作用正是体现在其指向作用、操作作用和弥补作用上。

（一）指向作用

绩效管理体系是一个复杂、内容繁多的体系，任何一个环节出了问题都有可能影响到整个体系的有效运行。因此，绩效计划作为行动的纲领和指南，不但为管理者的管理活动提供了依据，更重要的是，绩效计划确定了绩效管理的活动方向，帮助员工找准路线，认清目标，以便绩效体系内的其他活动都能按计划有步骤地进行。

（二）操作作用

绩效计划的制定涉及人力资源管理专业人员、职能部门经理以及员工三方面的参与，在这过程中加强了管理者和员工的参与感，使绩效管理更具操作性。现代管理学认为，管理人员不但要编制计划，而且还要参与计划的执行。编制绩效计划的管理人员和员工都是亲自涉及其中的，这与由别人制定了计划而由他们来执行是完全不同的。首先，管理者和员工在彼此沟通后制定的绩效计划是对事实的反应，这就使计划不是“空洞”的计划，执行起来就更加具有操作性；其次，管理者和员工制定这份计划的过程是付诸了自己的辛勤努力的，有了投入就希望有产出，因此双方就会更卖力地去执行绩效计划，使得绩效计划的执行更加得力。

（三）弥补作用

绩效计划是面向未来的，而未来在时间和空间上都具有不确定性和变动性。绩效计划的作用就在于根据过去和现在的信息，预测未来绩效管理可能发生的变化，尽可能地把握发展趋势，并在科学预测的基础上制定相应的补救措施，最大限度地提高绩效计划的科学性。绩效计划通过科学的预测，还可以帮助管理者在需要的时候对计划作出必要的修正，采取一些补救的措施，将风险降到最低程度，弥补未来情况变化所带来的损失。

1.3 绩效计划的内容

绩效计划包括三方面的内容：关键绩效指标、工作目标设定和能力发展计划。

（一）关键绩效指标（KPI）

关键绩效指标（KPI），是企业宏观战略目标决策经过层层分解产生的，是操作性的战术目标，是用来衡量评价对象工作绩效表现的具体量化指标，是对结果绩效的评价方式。

KPI作为一种构建绩效指标的方法，不仅发挥评价和监督员工行为的作用，还强调组织目标在绩效评价过程中的核心作用。通过企业战略目标和员工的个人行为目标的结合，成为企业战略实施的工具。

KPI虽然正确强调了战略的成功实施必须有一套紧密相关的关键绩效指标来保证，但KPI只提供了由上到下对战略目标层层分解到部门和个人绩效指标的思路，没能提供完整的对操作具有具体指导意义的指标框架体系。战略平衡计分卡的理论方法解决了这个问题。

战略平衡计分卡（BSC）将传统的财务指标和非财务指标结合，从四个角度评价绩效，包括学习与成长、内部运营、客户价值、财务方面四部分。BSC揭示了这四个方面深层的内在关系，即学习与成长解决企业长期生命力的问题，是提高企业内部战略管理的素质与能力的基础；企业通过管理能力的提高为客户提供更大的价值；客户的满意导致企业良好的财务效益。

运用平衡计分卡建立关键绩效指标的步骤：

- （1）确定组织发展战略；
- （2）从平衡计分卡的四方面分析成功关键因素；
- （3）确定成功关键因素与各主要业务流程间的关系；
- （4）确定各主要业务流程的关键控制点，形成组织的绩效指标体系，根据组织的绩效指标体系，结合部门的业务流程分解出部门的绩效指标体系。

关于关键绩效指标的更为具体的操作，本书第三部分的第九章中有详细介绍。

（二）工作目标设定（GS）

绩效不仅包括结果绩效，还包括过程绩效。工作目标设定是指员工在评估期内应该完成的主要工作及其效果；是对工作职责范围内的一些相对长期性、过程性、辅助性和难以量化的关键工作任务完成情况，即对过程绩效的评估方法。

工作目标设定能弥补完全量化的关键绩效指标所不能反映的方面，更加全面反映尤其是基层员工的表现。

工作目标设定的步骤是：

- （1）了解公司战略；
- （2）了解部门绩效指标；



- (3) 职务分析、设定工作要项；
- (4) 对关键结果区域设置绩效指标。

KPI 与 GS 结合，实现了主管领导对公司价值关键驱动活动的清晰了解，各层各类人员对各职位使命、工作重点的明确认识，是绩效管理的客观基础与全面衡量标准。

（三）能力发展计划

这里的“能力”是指根据企业发展的整体要求，个人需要发展的能力与知识，而不是个人需要完成任务和职责。个人需要发展的能力与知识可以用个人的行为表现具体化，从而为实现关键绩效指标与工作目标提供帮助。

能力可分为：专业能力和基础能力。专业能力包括：知识和技能；基础能力包括理解、判断、决断力，应用、规划、开发力，表达、交涉、协调力，指导、监督力等。

制定能力发展计划的意义，一是帮助企业制定员工发展的整体框架，加强企业现有的人力资源；二是以具体的技能知识方式，将企业对个人能力的要求落实到人，落实到行动上；三是可作为评估员工表现与所需发展领域方面的一种统一管理方法，以帮助个人了解需要发展什么样的专业与管理能力；明确在何时、采取何种行动来发展这些能力；明确如何判断个人已具备这些能力，以形成持续不断、协调一致的个人能力发展。

以上简要分析说明了绩效计划所包含的三方面内容的含义和具体操作实施的方法，作为紧密联系的一个有机组成。表 4—4 可以让我们对绩效计划有进一步的了解。

表 4—4 员工绩效计划样表示例

姓 名：		职位：客户服务部经理		
评估人：		职位：总经理		
关键职责：制定本部门工作职责、业务流程及操作规范；指导下属组织收集整理汇总客户信息，并向销售及业务部门反馈，受理解决下属无法处理的客户投诉问题。				
一、关键绩效指标 (总权重 60%)	权重	目标指标	挑战指标	执行结果 (1. 未完成指标；2. 达到目标指标；3. 达到挑战指标)
客户满意度	50%	90%	95%	
用户服务态度： 投诉量/月	30%	5 次	1 次	
新增用户量	10%	30%	45%	
客户离网量	10%	5%	1%	

续表

关键绩效指标评分:					
二、工作目标 (总权重 40%)	权重	工作目标完成情况 (1. 未完成; 2. 达到工作目标; 3. 超越期望目标)			
每月至少对下属进行一次指导, 以提高客户满意度	50%				
每月组织收集客户信息	30%				
及时处理所有用户投诉, 提高客户满意度	20%				
工作目标完成结果评分:					
绩效评价总分:					
三、能力发展计划					
发展领域	预期计划		行动结果		
客户信息分析能力	参加市场营销、客户心理类培训		熟练掌握信息分析技巧, 提供更有价值的信息		
计算机操作技巧	参加中级计算机培训		取得证书, 熟练运用数据库进行客户信息分析		

第二节 绩效计划制定的程序

2.1 绩效计划的准备阶段

绩效计划准备阶段的工作主要是准备信息和决定要采用何种沟通方式。信息包括组织、团队和个人三方面的内容, 一般有: 组织的战略发展目标和计划, 年度的公司经营计划, 团队的经营或工作计划, 员工所处团队的目标和计划, 员工个人的职责描述, 员工上一个绩效期间的绩效考评结果。沟通方式主要有召开员工大会、小组会议、单独面谈等方式。

(一) 信息准备

我们知道, 绩效计划通常是通过管理人员与员工双向沟通的绩效计划会议得到的, 那么为了使绩效计划会议取得预期的效果, 事先必须准备好相应的信息, 如不然, 在信息不充分的情况下很难达到预期理想的效果。应该准备的信息主要



可以分为三种类型。

首先，关于企业的信息。为了使员工的绩效计划能够与企业的目标结合在一起，管理人员与员工将在绩效计划会议中就企业的战略目标和 development 计划、公司的年度经营计划进行沟通，并确保双方对此没有任何歧义。因此，在进行绩效计划会议之前，管理人员和员工都需要重新回顾企业的目标，保证在绩效计划会议之前双方都已经熟悉了企业的目标。

(1) 企业战略目标和 development 计划：制定绩效计划的大背景就是企业的战略和 development 计划，制定绩效计划的目的就是推进企业战略和 development 计划的实现，员工只有对企业的战略目标和 development 计划有充分的了解，才能在自己的绩效计划上保持正确的方向。

(2) 企业年度经营计划：战略、愿景等都是涉及企业长远发展的，长远的目标虽然有感召力但是总不如短期目标更现实，更能让大家产生动力。这时就需要把战略目标和长期 development 计划等具化为企业的战术计划、年度经营计划等。员工对企业近期要做的事情有了解后，才能据此作出对企业的年度经营计划有所贡献的个人绩效计划。

其次，关于部门的信息。每个部门的目标是根据企业的整体目标逐渐分解而来的。不但经营的指标可以分解到生产、销售等业务部门，而且对于财务、人力资源部等业务支持性部门，其工作目标也与整个企业的经营目标紧密相连。例如公司的整体经营目标是：第一，将市场占有率扩展到 60%；第二，在产品的特性上实现不断创新；第三，推行预算，降低管理成本。那么，人力资源部作为一个业务支持性部门，在上述的整体经营目标之下，就可以将自己部门的工作目标设定为：第一，建立激励机制，鼓励开发新客户、创新、降低成本的行为；第二，在人员招聘方面，注重在开拓性、创新精神和关注成本方面的核心胜任素质；第三，提供开发客户、提高创造力、预算管理和成本控制方面的培训。

关于部门的信息，主要了解的是部门计划和团队计划：

(1) 部门计划：部门计划的制定依据是企业的年度计划，企业的年度计划正是靠各个部门计划的贯彻执行才能得以实现。部门计划直接与各职能部门相联系，从而也和各职能部门员工的绩效标准结合更紧密。因而，部门计划也是员工制定绩效计划之前要了解的重要信息。

(2) 团队计划：团队是逐渐流行的组织形态，企业各职能部门中也越来越多的以团队为单位来从事各项活动。团队这种形式的采用使得小单元内的目标责任更加明确和具体，员工更易依此来设定其个人绩效计划。

第三，关于个人的信息。被评估者个人的信息主要有两方面，一是工作描述

的信息，二是上一个绩效周期的评估结果。

(1) 员工工作描述：在员工的工作描述中，通常规定了员工的主要工作职责，以工作职责为出发点设定工作目标可以保证个人的工作目标与职位的要求联系起来。工作描述需要不断的修订，在设定绩效计划之前，对工作描述进行回顾，重新思考职位存在的目的，并根据变化了的环境调整工作描述。

(2) 上一个绩效周期的评估结果：如果员工在上一个绩效周期内全部都按照绩效计划完成绩效指标，绩效评估合格的话，这一期的绩效计划就可以设定新的目标；如果上一个绩效周期内的绩效指标没有全部完成，那么这期绩效计划里就要考虑到那些没有达成的绩效指标该如何进一步完成，这也体现了绩效管理的延续性以及绩效管理的最终目的是要达到所预定的绩效目标。

(二) 沟通方式

(1) 员工大会。员工大会就是在整个组织范围内召开的旨在宣讲以引起全体员工警觉和重视的一种沟通方式。员工大会由于参加人数多、时间长，不可能经常召开，因此一般是遇到非常重大事项的时候才召开。在绩效计划阶段，这种全体性的动员大会还是有必要的，要让全体员工意识到绩效管理和每一个员工都是息息相关的，进而意识到绩效计划在整个绩效管理体系中的重要地位。这样，才能调动起全体员工的积极性，使其真正成为绩效计划的主体。

(2) 小组会议。小组会议一般是在员工大会的精神主旨下，在各个职能部门或者各个职能部门下的团队中召开的。小组会议较员工大会来讲，参加的人数少，讨论的事项比较集中，其讨论结果基本上就是绩效计划阶段的预定产物——绩效契约的雏形。此外，小组会议除了明确个人在目标过程中的分工外，还有助于不同成员之间的协调配合，通过讨论还可以提前发现工作中可能存在的问题。

(3) 单独面谈。如果员工个人感觉自己的绩效契约有问题，那么员工就可以和职能部门经理进行单独面谈，就绩效契约达成的困难、达成绩效契约所需得到的帮助、所需的资源支持等进行商讨，部门经理应尽可能地满足员工的需求，帮助员工制定合理的、具有可实施性的绩效计划。如果部门经理感觉某个（某些）员工的绩效契约有问题，也可以约他们单独面谈，最终目的都是为了让绩效计划更具操作性。

2.2 绩效计划的沟通阶段

绩效计划是双向沟通的过程，绩效计划的沟通阶段也是整个绩效计划的核心阶段。在这个阶段，管理者与员工必须经过充分的交流，对员工在本次绩效期间



内的工作目标和计划达成共识。绩效计划的沟通阶段由沟通环境和气氛的准备、沟通的原则、沟通的过程、沟通的结果等部分组成。环境和气氛指要有专门的时间、没有干扰的地点和宽松的气氛；沟通的原则指相对平等的关系、注重员工的能动性、适当的管理者影响力和共同决策等；沟通的过程是指对有关信息的回顾、传递和交流，并达成一致的过程；沟通的结果是指沟通达成的关于绩效的契约和协议。

（一）沟通的环境和氛围

营造良好的沟通环境和氛围非常重要。轻松愉悦的环境不仅让员工，也让管理者从心理上得到放松，减轻抵触的情绪。绩效计划沟通的环境可以有这样的几种选择，每种选择各有利弊，实践中应按实际情况来选择：一般情况下，绩效计划的沟通是在管理者的办公室进行的。这样的环境比较正式，员工一听到“领导找谈话”，就容易产生谨小慎微的情绪。因此，应通过一些措施来减少这种环境的正式性，让管理者和员工双方的沟通更轻松、更随意。比如管理者和员工在管理者的办公室沟通时，应尽量减少其他人的进出，也尽量避免电话的频繁接听等意外的干扰；再如，在管理者的办公室进行沟通时，尽量不要双方面对面隔着管理者的办公桌沟通，科学研究表明面对面正向而坐是最易让沟通双方产生压力的，应尽量选取同侧而坐，或者在管理者会客的沙发上随意选取座位等。

在有些条件具备的公司中，管理者可以选取工作休息的时间在员工休息室、咖啡厅等非正式的场合进行绩效计划的沟通。这样的环境能使双方都感到轻松自在，但是其他员工的旁听、环境的嘈杂等也是这类选择所存在的弊端。

（二）沟通的原则

（1）相对平等的关系：管理者切忌高高在上，以指挥和命令的口吻，将自己的意志强加在员工身上。管理者应把自己放在一个和员工同等的地位上，切实地从员工的角度思考问题，员工毕竟是其所从事职位的专家，应多听取他们的意见。

（2）注重员工的能动性：管理者切忌仅仅从部门利益的角度出发来思考问题，虽然管理者有责任保证员工个人的目标要和部门乃至整个组织的目标保持一致，但这种一致是不能以牺牲员工个人利益为代价的。员工个人设定的目标得到自己认同，工作起来才有能动性，如果目标是部门强加的，员工只能被动地接受，那效果一定是不理想的。员工个人目标和组织目标的最佳结合是在达到组织目标的同时，实现了个人目标。

（3）适当的管理者影响力和共同决策：领导学告诉我们，管理者的影响力有两个来源，即职位权力和个人权力。靠职位权利诸如奖赏权、惩罚权等迫使员工制定或改变个人绩效计划是起不到绩效沟通的真正作用的，管理者最好是靠模范

权、专长权等等来自个人魅力的影响力来影响员工制定其绩效计划。同时，要调动员工参与管理、参与决策的积极性，管理者和员工一起作决策，而不是代替员工工作决策，员工参与的程度越高，绩效管理的效果就越好，就越能使员工感觉到共同决策的乐趣，激发其工作积极性的提升。

（三）沟通的过程

第一步，对有关信息的回顾、传递和交流：在进行绩效计划沟通时，首先往往需要回顾一下已经准备好的各种信息，在讨论具体的工作职责之前，管理者和员工都应该知道公司的要求、发展方向以及对讨论具体工作职责有关系和有意义的其他信息，包括企业的战略发展规划、年度经营计划、所在职能部门的工作计划、员工的工作描述和上一个绩效期间的评估结果等。

第二步，确定个人绩效目标：在对有关的信息进行简短的回顾后，就应该尽快把绩效计划的目标具体化。目标就是期待员工创造或达到的具体结果的描述。管理者和员工在设定目标的时候要把注意力集中在结果上，而不是过程上，注意使每个目标尽可能具体，并将每个目标同工作或结果联系起来，明确规定出结果的时限和资源使用的限制，使每个目标简短、明确和直接。

第三步，制定衡量的标准：绩效标准是评判员工是否成功达到目标的标准。绩效标准应该具体、客观、方便度量，在员工通过努力后可以达到。它通常回答这样一些问题，如什么时候、怎么样、有多少失误、让谁满意等。在制定绩效标准的时候，我们会发现如果绩效计划的目标设定得越具体，绩效标准就会与目标越相似，但是我们不能因此就想把目标定得过于具体，要保持目标的灵活性，在不了解计划中任务的具体要求时，目标要先尽量做得灵活些，然后在工作中按目标指引的方向去做，随着了解的加深而不断加以精确化。

第四步，讨论计划实施的困难和需要提供的帮助。当管理者和员工制定了绩效标准之后，还需要了解员工完成计划和达到标准过程可能遇到的困难、障碍和问题，应尽可能防止计划执行过程中可能出现的各种问题，而不是等问题出现后再来解决，因此，管理者应对员工遇到的困难提供尽可能的帮助。

第五步，讨论重要性级别和授权问题。要明确每项任务或计划目标的重要性级别，比如可将它们分为必须级、一般级和重要级。管理人员和员工必须就哪些计划目标重要和哪些次要的问题达成一致，这样员工就可以根据情况自主分配时间，而不必事事请示上级。设置重要性级别的过程相对简单，但是一定要注意，管理者和员工要共同参与，以便他们的理解一致并保证重要性级别能正确反映企业的需要。要讨论授权的问题。员工需要知道何时可以自己作决定，何时必须请示上级。对于每一个绩效目标，都需要讨论清楚员工拥有的决策权力，如完全授



权、先执行后报告或请示等。当然，在决定授权水平的时候，需要参考员工的能力和过去的表现，决策问题的重要性和性质，员工开展有效率和效力的工作需要什么权力，管理者需要什么信息等方面的因素。同样，关于授权问题，员工和管理者双方也必须有共同的理解。

（四）沟通的结果

沟通的结果是指沟通达成的关于绩效的契约和协议。当绩效计划沟通所有的议题都圆满解决之后，千万要注意确定保留沟通的结果。这时管理者需要感谢员工的参与，同时安排制作相关的文档和计划解决遗留问题的后续步骤。

2.3 绩效计划的审定和确认阶段

审定和确认阶段是制定绩效计划的最后环节，需要对经过沟通而确定的计划内容进行系统的审定，形成一个经双方协商讨论的绩效计划书并由双方在该计划书上签字。在这个过程中要注意以下两点：

第一，在绩效计划过程结束时，管理者和员工应该能以同样的答案回答几个问题，以确认双方是否达成了共识。这些问题是：

- （1）员工在本绩效期内的工作职责是什么？
- （2）员工在本绩效期内所要完成的工作目标是什么？
- （3）如何判断员工的工作目标完成得怎么样？
- （4）员工应该在什么时候完成这些工作目标？
- （5）各项工作职责以及工作目标的权重如何？哪些是最重要的，哪些是其次重要的，哪些是次要的？
- （6）员工的工作绩效好坏对整个企业或特定的部门有什么影响？
- （7）员工在完成工作时可以拥有哪些权力？可以得到哪些资源？
- （8）员工在达到目标的过程中会遇到哪些困难和障碍？
- （9）管理者会为员工提供哪些支持和帮助？
- （10）员工在绩效期内会得到哪些培训？
- （11）员工在完成工作的过程中，如何去获得有关他们工作情况的信息？
- （12）在绩效期间内，管理者将如何与员工进行沟通？

第二，当绩效计划结束时，应达到以下的结果：

（1）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；

（2）员工的工作职责和描述已经按照现有的企业环境进行了修改，可以反映

本绩效期内主要的工作内容；

(3) 管理者和员工对员工的主要工作任务，各项工作任务的重要程度，完成任务的标准，员工在完成任务过程中享有的权限都已经达成了共识；

(4) 管理者和员工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，并且明确管理人员所能提供的支持和帮助；

(5) 形成了一个经过双方协商讨论的文档，该文档中包括员工的工作目标，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，并且管理者和员工双方要在该文档签字确认。

绩效计划书一式两份，管理者和员工人手一份，作为被管理者未来绩效周期内的工作指南，也是管理者对员工的工作进行监督、检查与评定的重要依据，见表 4-5：

表 4-5 某公司经理秘书的绩效计划书^①

职位：秘书 任职者签名： 上级管理者签名：							
						计划适用于	至 (年/月/日)
工作要项	目的	重要性	权重	潜在障碍	绩效目标	可能的业绩评价指标	行动计划
文字录入打印	提高工作效率	必须降低成本	50%	设备老化	提高每分钟的 文字录入速度	6 个月内使输入速度提高 15%，并确保准确率达到 100%	9 月 15 日一周内完成对所有员工的培训
录音	为经理节约时间	给经理一些灵活性	20%	消耗大量的磁带	培训所有经理提高每分钟文字输入速度	新的培训程序的实施情况 6 个月内将文字录入速度提高 20%，且确保 100% 的准确率	7 月 25 日前做完录音，5 月 15 日开始，花 10 天时间评价相关员工初次录音记录的质量

^① 资料来源：方振邦：《绩效管理》，中国人民大学出版社，2003 年版。



续表

工作要项	目的	重要性	权重	潜在障碍	绩效目标	可能的业绩评价指标	行动计划
编辑和校稿	文字准确,标点和语法无误	错误将可能使公司付出较高的代价。票据错误引起账款支付中的问题	10%	被退回的票据信息不完全,难以弥补缺漏及错误	无错误	能否一次无误地完成工作以避免返工。	从第二个季度开始在员工中适当鼓励开展竞争
起草报告	提高工作效率	工作计划及总结有助于提高工作效率	10%	许多任务的目标没有被明确指出	及时完成报告的起草工作	上级的满意情况,报告的准确性和及时性	8月1日前,起草报告的平均时间从4小时减少到2小时
电话和传真的使用	过滤电话和传真,根据内容适当分派电话和传真,使问题有可能得到及时的解决	节约经理的时间,使客户满意	10%	找经理的电话过多,内容繁杂,干扰经理的其他正常工作	回答积压的电话询问;在10分钟内下发所有传真的内容	2个月内减少50%的顾客投诉	10月20日前完成语音邮件系统的需求分析

第三节 绩效指标

在第一节中,我们讲到了绩效计划的内容包括关键绩效指标、工作目标设定和能力发展计划三个方面。其中,绩效指标设计是一项既具体又有难度的工作,也是绩效计划另外两方面工作的基础。设计出每个岗位的绩效指标并作出客观评价,以达到改进绩效的目的,并不是一件容易的事。绩效管理最忌讳的就是用统一的指标体系评价不同的人 and 不同的工作,能否正确选择和设立绩效指标决定了我们能否实现绩效管理的目的。各级管理者需要掌握制定岗位指标的相关技术,

采取正确的沟通方式，才能发挥绩效指标的杠杆作用，如果操作不当，就会陷入困境。同时，选择什么样的绩效指标来衡量员工的绩效产出，也是一个员工是否真正了解自己的工作职责和工作目标的重要标志。

3.1 绩效指标的含义

绩效指标是对绩效进行评价的维度，是指用于评估和管理被评估者绩效的定量化或行为化的标准。

一般来讲，绩效指标应至少具备这样几个特点：

（一）增值性

这个增值性指的是绩效指标对组织目标是具有增值作用的，该增值作用是指绩效指标的管理是否可以产生“ $1+1>2$ ”的产出效果以及对组织有贡献行为的鼓励作用。此时的绩效指标不仅是连接个体绩效与整体目标的桥梁，而且是组织内部进行绩效沟通的基石。

（二）定量化

定量化是指绩效指标应能用数量的方式来表示，用数量的方式来表示就是为了能够被衡量。不能用数量表示的指标就没有可操作性，应当舍弃。如对公交车司机的绩效进行评价的一个重要部分就是注意力集中，但是注意力是心理状态，难以观察，无法验证，不具有操作性，此时应该把“注意力集中”转化为诸如吸烟次数、看报纸次数、打手机次数等具体的可以用数量表示的指标。

（三）行为化

行为化是指绩效指标的工作内容是否被付诸行动，是否被执行，表现结果是工作做了没做，任务完成了没有。很多指标如果不能用量表示，那我们就应该尽量用行为来描述。行为化的目的也是使绩效指标更具可操作性。

3.2 绩效指标的设计原则

绩效指标的设计、选择和组合依不同的绩效评估方法不尽相同，但它们其实又都是共同遵守着一些基本原则的，一般来说，在设计绩效指标时，有以下的原则需要仔细考虑：

（一）战略相关性

企业要求什么，员工就会追求什么。绩效指标正是这样的指挥棒。绩效指标要与组织战略目标相一致，才能显示出绩效指标对企业员工的引导作用，从而使



员工为企业朝向既定目标发展作出自己的贡献。比如：3M 的战略目标是“保证其销售的产品中 25%~30% 是在过去 5 年内研制生产的”，那么这些目标均会被逐级分解并最终作为员工接受评估的绩效指标。当企业的战略发展改变或转移时，绩效指标也应该能及时调整，体现出转移后的战略对员工新的要求。

（二）高效度

绩效指标的效度指的是绩效指标所包括的内容应该反映所要求绩效的所有方面，避免出现“缺陷”或者“污染”。

（1）指标的“缺陷”。在制定绩效指标时需考虑的第一点是是否存在指标体系的缺陷。指标体系的缺陷意味着企业的绩效焦点不能仅仅关注某一类指标（如销售收入），而排斥另一些同样重要但是却产生较少收益或收益的产生具有长期性的指标（如售后服务等）。

（2）指标的“污染”。绩效指标不仅会存在缺陷，还存在被“污染”的状况。绩效指标被“污染”指的是一些不能为员工所控制的外部因素会影响员工的工作业绩，但是这些因素没能被管理者及时发现，反而被算作员工个人的过失或失误。比如：在评估生产车间工人的工作业绩时，所制定的绩效指标不能被工人所使用的机器的先进程度所“污染”，也就是说，使用新旧不同机器的工人其绩效指标要有所不同。

（三）高信度

高信度指的是绩效指标的稳定性或一贯性。信度可以用相关联的两组参数来衡量，这两组参数可以由一个或两个评估者来制定。我们可以由评估者 A 使用相同的绩效指标在一段时间内两次对某个员工进行评估，也可以由评估者 A 和评估者 B 使用相同的绩效指标来评估同一个员工，如果评估的结果一样或者近似，则反映绩效指标的一致性高，即信度高。

3.3 提炼有效绩效指标的方法

（一）方法一——指标提炼与客户划分

提炼绩效指标时，既要考虑统计方便，又要考虑执行有力，因此，需要注意以下几方面：

（1）表达方式直达目的。绩效管理的指标强调直接明了，比如，我们经常遇到的比率指标，此类指标包括分子和分母。如果该指标对分子、分母不能同时控制或有操作困难，就需要选择更为直接的表达方式。举例来说，“账务处理出错率”这一指标，显然分母统计起来并不容易，这种情况下我们就可以考虑改为

“账务处理出错次数”，用绝对指标替代相对指标，评估的是同样的内容却减少了一个运算环节，比较实用。当然，另一种情况下这种方法就不适合了，那就是我们进行横向比较时，相对指标具有绝对指标无法取代的优势。比如，“项目延期率”可以比较不同项目的进度，而“项目延期天数”只能考虑单个项目的完成情况，不同项目的周期不一样，有的几年，有的数月，此时“项目延期率”可以作为统一的评估标准，而“项目延期天数”就不具备这种功能。

(2) 指标提炼有所侧重。指标提炼要根据现实情况不断调整，达到指导工作的目的。举例来说，如果一个销售部门的员工去销售产品，销售主管想要用指标表达工作要求，需要针对不同情形提出不同的指标。

情形 A：如果确定了要达成的销售额度，并且这种销售额度是员工经过努力可以全部达成的，就可以定义指标为“未达销售额度”，用指标语言表达了主管对此项工作的要求。这一指标的言外之意是销售额度必须全部达成。

情形 B：如果主管也认为这些销售额度的完成确实有些难度，不好完成，指标就可以定义为“额度达成率”。此指标鼓励员工尽可能多地完成销售额，其言外之意是员工从数量上争取全面完成指标是明智之举。

情形 C：如果在客户当中有一些大客户，而且是非常关键的客户，主管期望员工去能够攻克这些大客户，就可以定义指标为“大客户销售额比率”，用来强调大客户销售额完成的重要性。此指标的引导作用在于使员工对大客户、关键客户格外关注。

从上例我们不难看出，不同情形下需要提炼不同指标，提炼时要根据需要有所侧重。上例还告诉我们，人力资源部门无法设计岗位绩效指标，只有各职能部门经理可以灵活掌握。所以，对各部门经理的绩效管理方法培训显得十分必要。

(3) 内外部客户划分。充分发挥内外部客户的评估作用，对提高绩效水平十分关键。我们通常采取的方法是客户群分技术，首先将岗位的相关业务全都列出，凡是存在服务关系的都可以称为“内部客户”，内部客户可以进行群分，分成公司内外部、部门内外部等不同群体，对每个服务群体进行服务质量评估。被服务对象最有评估发言权，“服务谁由谁评价”的原则是绩效管理的重要原则，所有指标都由主管作评估显然不能满足需要。

(二) 方法二——“干、用、完、达”表述法与权重设计

我们知道，在绩效管理中经常采用绩效四分法，即格里波特提出的质量、数量、成本、时效四个方面的绩效原则。在指标设计中又如何应用呢？我们可以采用固定的表达方法：“于什么时间期限，用多少成本资源，完成多少数额数量，达到何种质量标准”，简称“干、用、完、达”表述法。以工资及统计岗位为例，



工资计划管理是该岗位的重要职责之一，我们采用“干、用、完、达”的表述方法，可以提炼出岗位绩效指标。比如“于每月15日，用沟通协调方式，与财务部共同完成纳税计划，达到一次报批通过的水平”，“于每月30日，用财务系统，完成工资报表，达到完整可行、一次通过的要求”。这两条工作内容用了绩效指标的表达形式，就能充分体现绩效的四大原则。

关于绩效指标的权重设计，一直以来都是实践操作的困惑点。如果只听主管的意见，则会缺乏员工的参与和认可；如果员工充分参与，多半又会争论不休。员工出于自我保护的目的，容易将简单的指标抬高权重，复杂的指标降低权重。可见，参与了不一定认可，认可了不一定合理。我们可以考虑用排序法替代赋值法，提高联合制定的有效性。首先要求主管按重要性程度将指标排序，再要求员工按重要性程度排序，分别给不同顺序确定不同分数，将主管意见与员工意见进行综合计算。这种方式与直接讨论权重相比，回避了权重数量上的争论，突出了排序上的差别。

（三）方法三——指标分级方法

一些企业实行单一指标制度，也就是说确定一个数额，比如“利润5000万”作为绩效指标。这样操作的好处是目标简洁、奖惩分明，激发了员工的斗志。但是基本上每次都不会正好完成这个数，不是超了就是达不到，指标的象征意义大于实际意义。同时，订立指标者的威信也会随着预测准确度的降低而下降。这种方式定指标对领导者来说，风险比员工更大，对领导的预测能力是一种考验。从另一个角度想，如果每次预测与现实完全一样，恐怕绩效管理的魅力也就不存在了，大家没有什么惊喜可以期待。为了降低绩效指标放空炮的概率，化解主管对未来预测的风险，我们可以考虑使用指标分级的方法。那么，几级指标对员工具有最大的激励效果和满足感呢？几级指标设计对主管来讲显得具有较高的预测能力呢？一般而言，我们采取三级指标设计。

所谓三级指标设计就是把一个指标分为三个等级，分别为门槛目标、理想目标和挑战目标。形象地讲就是“保什么”、“争什么”、“冲击什么”。我们经常听到教练员在比赛之前给队员定竞赛目标，采用的就是这种方法告诉队员要“保十、争六、冲击三甲”，这样一来，队员的压力和教练员的风险，通通被这种近乎实际的目标所缓释。

三级指标设计是一种难度设计，等级的选择也有一些原则。门槛目标设计是为了划分奖惩的界限，达到了能获得正激励，达不到会得到负激励，要选择成功概率较高的业绩水平，有时可以参考历史数据中的平均数。如果我们能把平均数定为门槛指标的话，业绩水平是否已经拔高了呢？门槛目标是提升绩效的门槛，

要比从前更高才称得上门槛。所以,这种门槛目标设计能够发挥激励大多数人的作用,而且不会挫伤士气。理想目标更多考虑外部条件,因为几乎所有指标的完成都要依靠外部条件,不完全是主观努力的结果,设计出一个等级用来描绘理想条件下的最佳绩效,对员工来讲是一种更深层的激励。此时,可以采取的方式是选择标杆,通过内外纵横的比较,比如历史最佳水平、同业最佳水平等参考数据,决定理想目标的等级。挑战目标在这两者之上,设计目的是激发大家的主观能动性,可供参考的数据并不多。事因难能所以可贵,挑战目标是想一些员工不敢想的事,一般会伴随着重奖,起到强化激励的效果。

我们发现,制定指标的过程就是提升绩效的过程。有效的绩效指标制定方式,能够在一开始就增加绩效改进的可能性。

3.4 有关各类绩效指标的平衡

设计绩效指标的时候应注意各类指标之间的平衡,这通常涉及以下几个相关概念:

(一) 管理绩效指标与经营绩效指标

管理绩效通常是企业高层在推进企业管理改善、提高内部运营效率方面的措施,为了推进这些管理措施,比如资金集中管理、ERP应用等,有必要将其列入绩效指标的范围。经营绩效则是指企业正常的经营目标,基本用财务结果来衡量,通常反映企业的外部业绩。一般而言,投资中心和利润中心更关注外部业绩,而成本中心侧重关注内部效率。

(二) 财务绩效指标与非财务绩效指标

财务绩效主要是从财务数据的角度对企业的绩效进行评价,一般以财务指标体系为绩效指标的主要组成部分,包括销售收入及增长、利润及增长、投资及增长、投资收益率、现金流等。非财务绩效指标往往是取得财务绩效的动力和来源,但是往往被人们所忽视,一般包括客户关系、员工发展、业务创新、内部控制质量等指标。

财务指标往往是既成事实、滞后的结果,只有到特定周期结束才能评估。而非财务指标往往是过程指标和先导指标,不必等待特定周期结束,就可以发现未来结果的趋势。在绩效指标设定过程中应当注意两者的平衡,使企业能够保持长期发展的竞争力。

(三) 短期绩效指标与长期绩效指标

短期绩效往往反映的是一种既定事实,但是短期内良好的绩效并不代表企业



未来的竞争能力，企业未来的竞争力往往体现在对未来的投入即长期绩效指标上，比如新产品开发、业务转型、新市场开发、新的投资等。如果在绩效指标中忽略了对长期绩效方面的指标，会纵容员工关注短期利益，忽视长期利益，致使企业失去未来的竞争力。

（四）结果绩效指标与过程绩效指标

结果绩效指标往往指可以用数字或时间等衡量结果产出，而过程绩效指标指在实现结果产出的过程中是否遵守了公司有关价值观与行为方面的要求。结果绩效指标与过程绩效指标的统一往往代表着不仅对事，而且也要对人进行评估，促使员工按照企业要求的价值观与行为标准进行工作，最终将企业价值观内化为员工的自觉行动。很多跨国企业都保留价值观与行为表现方面的绩效目标，以保证员工的行为符合公司的价值理念。对事不对人有其有利的一面，但是也有其不利的一面。如果在对事的基础上，对员工的行为表现、能力发展也提出合理的建议，帮助下属成长，能够更好地赢得员工的信任。

第四节 绩效实施概述

4.1 绩效实施的含义

绩效实施是紧跟绩效计划之后的环节，是指员工根据已经制定好的绩效计划开展工作，管理者对员工的工作进行指导和监督，对发现的问题及时协助解决，并根据实际工作进展情况对绩效计划进行适当调整的一个过程。

简单来讲，绩效实施就是指已制定好的绩效目标的实施过程。我们可以这样来理解绩效实施：

（一）绩效实施是一个动态变化的过程

绩效实施过程实际上就是企业的运作和管理过程，这一过程涉及企业生产经营的方方面面，管理者千万不可以认为所制定的绩效计划会自然而然地实现，虽然绩效管理强调结果，强调自主、自治和自觉，但这并不等于说管理者就可以高枕无忧、放手不管了。

相反，由于绩效计划已经形成了一定的目标体系，一旦某个环节失误，就会发生“牵一发而动全身”的状况，管理者在绩效实施过程中进行定期的检查沟通，及时协调处理相关问题，积极帮助下级解决工作中的困难，为下级提供必要的帮助和支持，需要时调整修订原来的目标等，对于目标的实现至关重要。

绩效实施是整个绩效管理中耗时最长的活动。在这一活动中，组织的内外部环境因素在不断地发生变化，正所谓“计划赶不上变化快”，所以说实施与管理只能是一个动态的变化过程。这里的变化包括：适应环境变化的需要，及时调整绩效计划的方向和进度，变更工作目标和任务；适应计划推进的需要，适时调整计划实施各阶段所关注的重点工作；计划的完成本身就是一个不断改进和提高的过程。

相关链接 某口罩生产企业在遭遇“非典”疫情前后的变化

该企业在“非典”疫情出现之前，按年初制定计划惨淡经营，但当广东发现“非典”患者以后，该企业敏锐地发现了“非典”将带来的巨大潜在市场，及时调整了自己的计划，抢先一步招聘人员、采购材料，开足马力加班加点组织生产。当“非典”疫情在一定区域蔓延时，平日里积压的口罩订单像雪片般飞来时，该企业自然获得了丰厚的利润回报。但你又不能因此而确定口罩会长期这般畅销。因此变化是绝对的，绩效实施必须根据需要而作出调整。

（二）绩效实施的核心是持续沟通式的绩效辅导

绩效管理的目的在于使人的行为量化而达到管理的目标，绩效计划对于组织、团队和员工意味着工作数量和工作质量，意味着企业的价值体现。但我们发现在绩效计划的制定和执行之间，存在着一个较大的弹性空间，在绩效实施开始的时候，许多管理者和被管理者的意识、态度和行为并没有做好充分的准备，缺乏足够的对计划的执行能力——帮助组织、团队和员工处理危机和实现成就的正确意识和方法。因此，绩效实施的过程中管理者和员工双方持续的绩效沟通至关重要。

（三）绩效实施结果是为绩效评估提供依据

绩效实施是为绩效管理的下一个环节——绩效评估准备信息数据的，所以在绩效实施的过程中一定要对被评估者的绩效表现做一些观察和记录、收集整理必要的信息。

这里所说的“记录”是由主管人员对自己所观察员工工作过程中绩效行为的文字描述，而“收集”则是主管人员对其他观察人员所记录绩效信息的获取。记录和收集绩效信息可以为绩效评估提供充分的客观事实，为绩效改进和提高提供有力的依据，可以发现绩效问题和产生优秀绩效的关键时间及原因，可以在绩效评估和人事决策发生争议时提供事实基础。



4.2 绩效实施的重要性

多数人都认为绩效管理重要的就是制定绩效计划并在绩效周期结束时对绩效进行评估，对实施过程并不重视，认为实施过程就是员工自己的行动过程。其实这是一种不负责任的、非常危险的态度。绩效实施是非常重要的：

（一）绩效实施是绩效计划实现的保证

作为绩效管理过程的中间环节，绩效实施是绩效计划的落实和执行，包括从绩效计划形成到目标实现为止的全部活动，是展现管理者管理水平和艺术的主要环节，实施与管理的好坏直接影响到绩效管理的成败。

（二）绩效实施可以对绩效计划进行调整

这种调整包括两个方面：一是制定绩效计划时，我们不可能把计划实施时遇到的所有客观情况考虑周全，如果一旦出现了由某些不可抗力因素导致的状况，我们就必须按照实际情况来调整绩效计划，否则绩效计划的目标就永远不可能完成；二是当计划实施过程中出现了某些有利于计划顺利进行的因素时，我们也可以根据客观状况相应地提高原有计划中设定的目标，否则计划的完成就太简单、容易，产生不了任何激励了。

（三）绩效实施是绩效管理的主要环节

绩效计划制定好后，必须通过绩效实施，通过绩效实施过程中观察到的现象和收集到的信息，我们才可能进行后续的绩效评估、绩效反馈等绩效管理的其他工作。员工也可以就绩效实施过程中遇到的问题随时和管理者进行沟通，以防出现绩效计划执行不力、绩效评估不合格的状况。

第五节 绩效实施的内容

绩效实施的过程主要包括两个方面的内容：一个是持续沟通式的绩效辅导，另一个就是绩效数据、资料、信息的收集与分析。事实上，我们前面一章所讲的绩效计划的内容也有沟通和信息的收集，但是绩效实施的沟通和信息收集的内容与绩效计划完全不同，在这节中我们将作进一步阐述。

5.1 持续沟通式的绩效辅导

（一）绩效辅导的概念

要想具备实现绩效的执行能力，就必须进行持续沟通式的绩效辅导。

绩效辅导就是指在管理者进行管理和员工接受管理的过程中，通过双向沟通，使员工知道管理者希望他们做什么、怎么做、做到什么程度、做不好的直接后果等信息；同时帮助管理者掌握工作的进展程度、员工的工作表现、存在的困难和障碍等情况，实现信息资源的传递和共享的过程。

绩效辅导是通过互动交流，使员工获得被关注和重视的团队归属感，在管理者和员工之间建立起良好的、令人鼓舞的面对面的协作关系，形成和谐向上的凝聚力，进而提高整个组织的执行能力。绩效辅导可以避免管理者和员工走进各自的认识和能动性误区，可以避免不必要的误解和对抗，可以预防或减少木桶原理中“最短一块木板”带来的损失。

（二）绩效辅导的主要内容

管理者和员工可以在绩效实施的过程中，以下列问题为核心进行持续的绩效辅导：

- （1）工作的进展情况怎么样？
- （2）员工和团队是否在达成目标和绩效标准的轨道上运行？
- （3）如果有偏离方向的趋势，应该采取什么样的行动扭转这种局面？
- （4）哪些方面的工作进行得好？
- （5）哪些方面的工作遇到了困难或障碍？
- （6）面对目前的情境，要对工作目标和达成目标的行动作出哪些调整？
- （7）主管人员可以采取哪些行动来支持员工？等等。

和绩效计划需要沟通的内容不同，如果说绩效计划还是出发的起点，那么绩效实施则是已经在出发的征程中了。此时绩效辅导的重点在于查看工作是否按绩效计划进行，绩效计划中所预见到的困难和障碍是否出现，如若出现，要怎么解决等等。

（三）绩效辅导的方式

绩效辅导方式可以分为正式的辅导方式和非正式的辅导方式。

正式的辅导方式是指在正式情境下进行的、事先经过精心的计划，按照一定规则进行的辅导，常用的辅导方式主要有：书面报告、正式会谈和小组会议沟通。

书面报告是指员工使用文字或图表的形式向主管人员报告工作进展、反映发



现问题的一种沟通方式。

书面报告可以是定期的、也可以是不定期的。管理者通过书面报告来实施绩效辅导，既有优点，又有缺点：

表 4-6 书面报告的优缺点比较^①

书面报告的优点	书面报告的缺点
<ul style="list-style-type: none"> ■节约了管理者的时间 ■解决了管理者和员工不在同一地点的问题 ■培养员工边工作边总结，进行系统思考的习惯与能力 ■培养员工的书面表达能力，可以在短时间内收集大量信息 	<ul style="list-style-type: none"> ■信息单向流动 ■容易流于形式，使员工厌烦写报告 ■实用性有限，不适合以团队为工作基础的组织，信息不能共享

在客观的评价书面报告优缺点的基础上，我们对其优点要选择适合的情况加以应用，对其缺点要采取一些其他措施如面谈、电话沟通等来配合使用以平衡掉这种影响。

定期的书面报告主要有工作日志、周报、月报、季报和年报等形式。

正式会谈是管理者与员工进行的一对一的面谈，是绩效辅导特别有效的方式。正式会谈前应陈述清楚面谈的目的和重点内容，让员工了解与他工作相关的一些具体情况和临时变化，面谈的最终结果就是要在管理者和员工之间就某一问题达成共识并找到解决方案。正式会谈的优缺点如下：

表 4-7 正式会谈的优缺点比较^②

正式会谈的优点	正式会谈的缺点
<ul style="list-style-type: none"> ■沟通程度较深 ■可以对某些不便公开的事情进行沟通 ■员工容易对管理者产生亲近感，气氛融洽 ■管理者可以直接对员工提出的问题进行回答和解释，沟通障碍少 	<ul style="list-style-type: none"> ■会谈时容易带有个人感情色彩 ■难以进行团队间的沟通

书面报告虽然能够发现问题，但不能提供讨论和解决的手段，而这又对及早发现问题、找到和推行解决问题的方法至关重要。正式的会谈又只局限于两个人之间，难以对那些对所有人来讲是普遍性的问题达成一致意见，这个时候，小组会议就突显了其重要性。此外，除了这种针对性的沟通以外，管理者还可以借助小组会议向员工传递有关公司最新的讯息，传播企业文化的精神，统一价值观，鼓舞士气，消除误解等。小组会议的优缺点如下：

① 资料来源：付亚和、许玉林：《绩效管理》，复旦大学出版社，2005年版。

② 同上。

表 4-8 小组会议的优缺点比较^①

小组会议的优点	小组会议的缺点
<ul style="list-style-type: none"> ■便于团队沟通 ■缩短信息传递的时间和环节 	<ul style="list-style-type: none"> ■耗费时间长，难以取得时间上的统一性 ■有些问题难以在公开场合进行讨论 ■容易流于形式，走过场 ■大家对会议的需求不同，对信息会有选择性的过滤

非正式的辅导方式。管理者与员工之间有关进展情况的沟通除事先计划好的正式沟通以外，还有非正式的会议、闲聊、喝咖啡间歇时进行的交谈等非正式的方式。事实上，日常的工作中随时随地都在发生着沟通，走动式管理、开放式办公等就是意识到了非正式沟通的好处及便捷，专家认为“就沟通对工作业绩和工作态度的影响来说，非正式的沟通或每天都进行的沟通比在进行年度或半年期业绩管理评估会议时得到的反馈更重要”。

有关非正式的辅导方式，其优缺点如下：

表 4-9 非正式辅导的优缺点比较^②

非正式辅导的优点	非正式辅导的缺点
<ul style="list-style-type: none"> ■形式多样，时间地点灵活 ■及时解决问题，办事效率高 ■提高员工满意度，起到很好的激励作用，增强员工与管理者之间的亲近感 	<ul style="list-style-type: none"> ■缺乏正式辅导的严肃性 ■非正式辅导的适用情况有限

5.2 信息、数据的收集与分析

信息、数据的收集与分析是一种有组织地、系统地收集有关员工工作活动和组织绩效的方法。没有充足的信息，管理者就无法掌握员工工作的进度和所遇到的问题，就无法对员工工作结果进行评价并提供反馈，就无法使整个绩效管理循环不断进行并对组织产生良好的影响。

通常来说，收集绩效信息的内容主要包括：（1）工作目标或任务完成情况的信息；（2）来自客户的积极的和消极的反馈信息；（3）工作绩效突出的行为表现；（4）工作绩效有问题的行为表现等。

一般而言，获得绩效信息的方法主要有：（1）观察法——主管人员直接观察员工在工作中的表现，并对员工的表现进行记录；（2）工作记录法——对通过日

① 资料来源：付亚和、许玉林：《绩效管理》，复旦大学出版社，2005年版。

② 同上。



常工作记录体现出来的员工工作目标完成情况的分析来获取信息的方法；(3) 他人反馈法——从员工提供工作服务的对象或发生业务关系的对象那里取得员工绩效信息的方法。

收集绩效记录的原则主要有：(1) 基于事实；(2) 尽可能真实地描述事情的发生过程，不要修饰或解释；(3) 语句简洁、扼要，重点突出；(4) 特定及关键事实取向，避免通俗用语。

在绩效实施的过程中，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，并对绩效计划进行调整。员工在实施绩效的过程中非常希望和管理者保持密切的沟通。沟通中可以根据实际对绩效计划及评估标准进行适时的调整，使之更加适应环境变化的需要，可以及时了解员工的工作表现，给发生困难的员工以帮助或提供相应的资源，及时肯定成绩、指出不足，有利于员工不断改进自己的绩效和提高自己的能力，进而促进团队的协调，掌握不同员工的工作态度，更好地发挥团队精神。

本章小结

绩效计划是管理者与员工共同讨论以确定员工绩效管理周期内应该完成哪些工作和达到怎样的绩效标准，并最终达成一致意见、形成契约（绩效计划书）的过程。

绩效计划制定主要包括关键绩效指标（KPI）、工作目标设定（GS）和能力发展计划。其具体制定通常要历经准备阶段、沟通阶段、审定和确认阶段这三个过程。准备阶段的工作主要是准备信息和决定要采用何种沟通方式。在绩效计划的沟通阶段管理人员与员工必须经过充分的交流，对员工在本次绩效期间内的工作目标和计划达成共识。审定和确认阶段是制定绩效计划的最后环节，需要对经过沟通而确定的计划内容进行系统的审定，形成一个经双方协商讨论的绩效计划书并由双方在该计划书上签字。

绩效指标是对绩效进行评价的维度，是指用于评估和管理被评估者绩效的定量化或行为化的标准。设计绩效指标时应注意各类指标之间的平衡，包括管理绩效指标与经营绩效指标的平衡、财务绩效指标与非财务绩效指标的平衡、短期绩效指标与长期绩效指标的平衡以及结果绩效指标与过程绩效指标之间的平衡。

绩效实施是紧跟绩效计划之后的环节，是指员工根据已经制定好的绩效计划的目标开展工作，管理者对员工的工作进行指导和监督，对发现的问题及时协助

解决，并根据实际工作进展情况对绩效计划进行适当调整的一个过程。

本章重点名词：

绩效计划 关键绩效指标 工作目标设定 绩效指标体系的“缺陷” 绩效指标体系的“污染” 绩效实施

思考题：

1. 谈谈您对于绩效计划的理解。
2. 关键绩效指标（KPI）与工作目标设定（GS）是怎样互为补充体现绩效计划内容的？
3. 制定能力发展计划有什么意义？
4. 设计绩效指标的时候应注意各类指标之间的平衡，这通常会涉及哪几个相关概念？
5. 如果您从事公司人力资源管理工作，请您制定一份本公司（部门）某一岗位的绩效计划。
6. 多数人对实施过程并不重视，认为实施过程就是员工自己的行动过程。你觉得绩效实施重要吗？为什么？
7. 常用的绩效辅导方式有哪些？各有何优缺点？



问题出在哪里？

以下是 A 公司销售部林经理与其下级销售主管小李关于第一、二季度末销售总结的对话。

第一季度

林：“好吧，李主管，我们来看看你上两个月的销售成果。你跟我说好会有显著改善的，对吗？你的总销售量好像是上去了一点，但增长的部分多半来自小客户。”

李：“我并不想忽略大客户，但我认为提高自己销售量最好的办法是在一些中等的客户上下工夫。这样做可能不是很引人注目，但它确实有效。”

林：“但是，无论如何，我还是希望每个人都将精力放在大客户上。这样，一小批客户就能将销售额提高很多。”

李：“哦，你难道是要我提高销售额吗？我还以为要从增加销售给每个客户的产品种类起步呢。”

林：“增加产品种类当然也没错，但这并不能增加销售额。”



李：“那你的意思是我做的这一切毫无价值?!”

第二季度

对上个季度的销售业务，李主管承诺过会有所改善，现在我们来看看改善情况。

林：“嗯，你的销售量好像是上去了一点。”

李：“确切地说，是百分之六点七。我很是引以为豪。”

林：“当然是有了提高，李主管。但我想要的是百分之十五或百分之二十的增长，至少也应该有百分之十。”

李：“百分之十？你可知道我干得多苦才达到现在的水平的?!”

林：“好了，我们先在这儿打住吧……我发觉你在找一些新客户。”

李：“实际上找得不多，但我力争每个星期找一个新客户。”

林：“我想你应该多找一些，比如一周找两到三个。”

李：“两到三个？——再让我多找一个都有问题！……”

【问题】

1. 销售部林经理对销售主管大李的要求合理吗？如不合理，问题出在哪里？
2. 结合案例，你认为绩效计划重要吗？为什么？



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

谢绝豆丁网转载！

第五章 绩效评估

【本章学习要点】

1. 绩效评估的含义及功能;
2. 绩效评估的过程;
3. 绩效评估内容的分类;
4. 管理人员、研发人员、销售人员、一般员工等绩效评估的内容确定;
5. 绩效评估主体的选择和培训。

【导引】

刘总经理在全公司大会上宣布：“今年我们公司的绩效评估成绩如下：销售部——优；财务部、人力资源部——良；生产部——中；其他部门——及格。评为优的部门工资增加20%；评为良的部门工资增加10%；评为中的部门不加工资；评为及格的部门降10%的工资。”员工们听了这个决定，议论纷纷。

提到绩效评估，对于大多数管理者而言，可谓小菜一碟，但从效果来看，情况并非那么乐观。对于员工来讲，每年一到绩效评估的时节，大家的感觉是例行公事地填写表格、与主管面谈，然后等待成果揭晓；评估结果出来后，可能带来加薪、升职，也可能维持原样，没有什么特别的事情发生。对于管理者来说，人力资源部及各单位的主管为绩效评估投资许多的心力，特别是在评估标准、评估方式方面，为了维持公平性，并获得同仁的认同，花费很多的苦心。可惜的是，多数的人对绩效评估的看法并不热衷，甚至十分排斥，使得一个原本良好的制度，时常未获得预期的效果。究其原因，还是对绩效评估没能有一个正确的认识。这一章当中，我们就将详细讲解有关绩效评估的方方面面，希冀打下扎实的理论基础。



第一节 绩效评估概述

1.1 绩效评估的含义

对于绩效评估的含义，国内外各学者说法大同小异（见表 5-1）：从评估内容上来讲，这些定义有的侧重工作行为，有的侧重工作结果；从评估目的来看，有的侧重目前应用，有的侧重长远发展。不管对绩效评估如何表述，其本质是不变的。

绩效评估就是要在绩效周期结束的时候，人力资源经理和职能部门经理依据绩效指标体系和在绩效实施过程中能够说明被评估者绩效表现的数据和事实，对被评估者的绩效目标完成情况进行评估、检查，判断被评估者是否达到绩效指标的要求，并以此作为人力资源决策的依据。我们把绩效评估定义为一种衡量、评价、影响员工工作表现的正式系统。

也有教材和学者把这一过程称为员工评定、员工评价、绩效考评、绩效考核等，虽然名称不同，但本质上都是一样的，都是管理者与员工之间为提高员工绩效，实现组织战略目的的一种绩效管理活动。

表 5-1 绩效评估含义汇总

学 者	绩效评估的定义
Philop R. Kelly (1958)	绩效评估是用来判断一个人工作贡献的价值、工作品质或数量及未来发展的潜能，并据此来提供个人达成目标所需的帮助
Willian F. Glueck (1979)	企业由此项活动来决定从业人员所做工作的有效程度
Dales Beach (1980)	针对个人的工作绩效与发展潜力作系统性评估
Middlernist Etal (1981)	衡量员工工作行为与决定员工在其工作上所达成效果的程度
Edwards (1983)	有系统地评定组织与员工间在工作绩效上的个别差异，或每位员工在本身各工作层面上表现的优劣，并据此作为各项人事管理决策的基础
Berk R. M. (1986)	通过观察活动进行员工工作资料的收集，以作为员工个人的决策依据
R. Wayne Mondy & Robert M. (1990)	在特定期间回顾与评估员工个人工作绩效的一套正式制度

续表

学 者	绩效评估的定义
Pride, Hughes & Kapoor (1991)	是针对员工现行绩效与潜在绩效的评估, 以使管理者能进行客观的人力资源决策
Rue & Byars (1992)	是一个包括员工如何改善本身工作和建立改善计划的决定和沟通的过程
Randall S. Schuler (1992)	衡量、评估和影响一个员工与工作有关的属性、行为与结果、旷工频率等, 以发现组织中员工的工作情形
Bovee, Thill, Wood & Doval (1993)	为评估与员工期望有关的绩效及提供回馈的过程
张火灿 (1996)	是组织用来衡量与评定员工某一时段的工作表现, 以协助员工成长的过程

1.2 绩效评估的功能

英特尔 (Intel) 公司前总裁安德鲁·葛洛夫 (Andrew S. Grove) 曾对一组管理人员提出下列两个问题: 为什么绩效评估是大多数组织所制定的管理制度当中的一部分? 我们又为什么要对部属的工作绩效进行评估? 他得到的答复有:

- (1) 为了衡量部属的工作;
- (2) 为了增进绩效;
- (3) 为了激励员工;
- (4) 为了对部属提供回馈;
- (5) 决定加薪幅度;
- (6) 为了对绩效提供奖励;
- (7) 为了建立纪律;
- (8) 为了提供工作方向;
- (9) 为了加强建立企业的文化价值。

从这些答复中, 我们可以分析出绩效评估具有两大类的功能: 一是管理功能, 主要体现在为制定报酬标准、职位晋升以及辞退等相关的人力资源管理决策提供管理依据; 二是开发功能, 主要体现在识别员工潜能和规划员工的职业发展计划进而促进组织发展。绩效评估的两类功能本不矛盾, 但管理功能关注的是“眼前”, 而开发功能则着重“未来”, 这使管理者在作决策时左右为难, 难免顾此失彼。图 5-1 表明了绩效评估的这两大类潜在的、相互矛盾的功能。



（一）管理功能

管理功能就是指绩效评估的结果为人力资源管理的各项活动提供管理依据，这也是绩效评估最主要的功能。根据一项全美 600 家公司的问卷调查结果发现，一般的企业大多以绩效评估作为薪酬管理、晋升和辞退以及激励方面决策的依据：

1. 薪酬管理

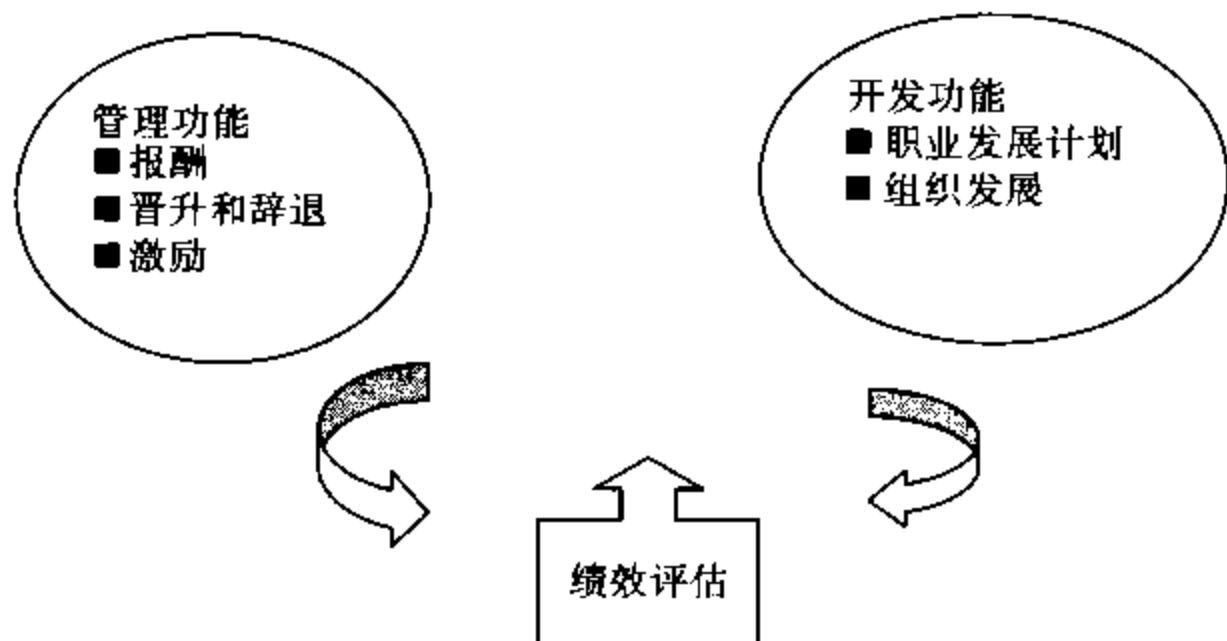


图 5-1 绩效评估的功能

员工加薪或给付奖金时，是以员工对公司的贡献度为考虑标准，而不是以经验、资历为标准。绩效评估结果作为调整薪资及绩效奖金的重要参考，决定了员工获得奖金给付金额的多少、薪资调幅的大小。绩效评估结果如果和员工薪资不挂钩，那绩效评估的功能将失效。

2. 晋升和辞退

组织内员工职位的调动必须有科学的依据，才能保证员工的积极性和工作的顺利开展。晋升是选择适合担任该项职位的人，而不是报答某位员工过去努力的绩效。除了把现在的工作做好，晋升的另一个条件必须是能表现出有接受其他更高层级工作的潜能和意愿。对表现欠佳的员工，部门主管必须探究问题之所在，并帮助员工改善，如果员工仍然没有改善意愿，一意孤行，就可考虑解雇或辞退。

3. 激励

绩效评估做得理想，不但组织内呈现朝气蓬勃的景象，员工也个个奋发努力，激发员工的潜能，对企业成长发展有绝对正面的意义；反之，如果绩效评估不公平，员工个个怨声载道，不但人才流失殆尽，组织内部也无安宁之日，自然使企业整体活力消失而步入衰败之途。

（二）开发功能

1. 职业发展规划

员工的职业发展不仅对员工个人意义重大，对组织的发展也至关重要。绩效评估的结果可以显示员工的优点和待改进的缺点，同时也可甄别出员工的潜能，组织可据此并配合实际需要，给予员工适当的培训。如果一个技能极佳的员工具备管理潜能，组织就不应该因为目前技术人员的短缺而不给该员工成长为管理人才的机会，这对员工个人及组织本身都是有弊无利的。最近的公司发展趋势表明：公司正向学习型组织转变，员工培训将逐渐成为组织发展的核心所在。要了解员工的优势和劣势，就必须通过绩效评估来获得；培训的效果如何，也要通过绩效评估来判定。

员工个人通过绩效评估的回馈，也可以了解到自己在工作上的长处和有待改进的缺点，进而增加对自我的认知，从而制定个人职业生涯的最佳发展计划。

2. 组织发展

通过绩效评估，公司管理者和人力资源管理部门可以及时准确地获得员工的工作信息。通过对这些信息的整理和分析，可以对公司的招聘制度、选择方式、激励政策、培训制度等一系列管理政策的效果进行评估，进而了解公司整体目标的达成率。这对公司政策的拟定、修正，甚至整个组织的发展都是大有助益的。

基于管理和基于开发的绩效评估的功能各有不同侧重，具体区别见表 5—2。

表 5—2 绩效评估功能比较分析

比较项目	绩效评估的管理功能	绩效评估的开发功能
观点	向后	向前
着眼点	整体的表现	局部的表现
比较对象	其他人	个人绩效标准与目标
决定者	部门主管、人事主管、高级主管	部门主管与部属
主管角色	评定	咨询、协助
员工角色	被动、反抗	主动、合作

根据弗布伦和罗德 (Fombrun & Laud) 的调查研究，绩效评估功能的排序与百分比的比重见表 5—3，其中显示增加奖赏、员工的工作回馈、晋升的依据、培训与辅导员工、评定员工潜能等，在绩效评估的过程中，占有相当重要的比重。



表 5-3 绩效评估功能排序表^①

排序	绩效评估的功能	百分比	排序	绩效评估的功能	百分比
1	奖赏增加	91	8	调职	50
2	工作成果/回馈/咨询服务	90	9	人力规划	38
3	晋升	82	10	奖金	32
4	离职解雇	64	11	训练方案的发展与考评	29
5	晋升潜力	62	12	内部沟通	25
6	继任规划	57	13	任用程序有效性的指标	16
7	生涯规划	52	14	费用控制	7

1.3 绩效评估的原则

(一) 公平、公正原则

绩效评估要遵循公平原则主要是指绩效评估的结果不受个人特质（包括评估者和被评估者）的影响而产生差别待遇的不公平现象。实施绩效评估时，评估者应注重评估过程的公平性，对评估结果施予的奖惩一定要公平、公正，不可偏颇，尽量避免判断时的人为失误。

(二) 公开、透明原则

公开原则主要指在进行绩效评估时，应最大限度地减少评估过程的神秘感，加强评估者和被评估者双方对评估过程的认知。绩效评估应倡导“阳光评估”，主要体现在：评估前评估标准的制定要通过评估者和被评估者双方的协商来进行；评估前要对外公布评估标准细则；评估后的结果要公开。遵循公开原则可以使员工尽量参与到评估的过程中来，对评估工作产生信任感，从而对评估结果能够理解和接受。

(三) 制度化原则

正如上述绩效评估的管理功能和开发功能一样，员工的绩效评估不仅是对员工过去的绩效作出评定，更是对他们未来的绩效作出的一种预测。因此，员工的绩效评估必须定期定时地进行，评估前、中、后要做什么必须形成规范，也就是说，只有将绩效评估制度化，员工的潜能才能被全面地了解，问题才能及时被发

^① 资料来源：Fombrun C. J. and Laud R. L., Strategic Issue in Performance Appraisal: Theory and Practice, Personnel, 1983, Nov. -Dec. p. 23.

现，组织才能持续健康地发展。

（四）弹性原则

绩效评估要保持适当的弹性。如经济景气时，汽车销售人员每个月的销售台数可能会在十辆以上，但遇到经济滑坡时，如果还将五台销售量作为评估的底线，通常销售人员都会产生不满，挫伤工作的积极性。因此，适当根据企业外部环境、组织内部环境以及员工自身状况进行评估标准的调整。

（五）可行性原则

绩效评估的可行性原则是指绩效评估方案的制定所牵涉的各个要素要为参与评估各方所处的客观环境所允许。诚然，任何一家企业为了追求绩效评估过程和结果上的完美都会不遗余力地要求各方的配合，然而事实是绩效评估要从实际出发，从企业、员工、主管的实际出发，不要花费评估者和被评估者太多的时间，以免本末倒置。

1.4 绩效评估的周期

所谓评估周期，就是指多长时间进行一次评估。绩效评估应隔多久进行一次，仍然是业内极具争议的课题，图 5-2 显示了绩效评估周期为一年时，各个不同时间点的不同工作状况。

美国公司倾向以一年为周期，日本商社则是半年或一年评估一次，也有部分的企业会在员工完成某一特定任务后，即针对员工这次的表现进行绩效评估。由此可知，绩效评估的周期在实务运用上并无绝对标准，而应视员工特征与任务特征适度调整。

（一）员工特征

如果任务简单而员工又具备所要求的能力，主管采用标准的评估周期为宜；如果员工具备熟练且专业化的能力，就可以在每一项任务完成时进行评估。对于基层的员工，他们的工作绩效可以在较短时期内得到一个好或不好的评估结果，因此评估周期可相对短一些；对于管理人员和专业技术人员，他们只有在较长的时间内才能够看到他们的成绩，因此对于他们的绩效评估周期，就要相对地长一些。

（二）任务特征

如果评估的目的主要是为了分奖金，那么自然就会使得评估的周期与奖金分配的周期保持一致。事实上，从所评估的绩效指标来看，不同的绩效指标需要不同的评估周期。对于任务绩效的指标，可能需要较短的评估周期，例如一个月。



这样做的好处是：一方面，在较短的时间内，评估者对被评估者在这些方面的工作产出有较清晰的记录和印象，如果都等到年底再进行评估，恐怕就只能凭借主观的感觉了；另一方面，对工作的产出及时进行评估和反馈，有利于及时地改进工作，避免将问题一起积攒到年底来处理。对于周边绩效的指标，则适合于在相对较长的时期内进行评估，例如半年或一年，因为这些关于人的表现的指标具有相对的稳定性，需较长时间才能得出结论，不过，应在平时进行一些简单的行为记录作为评估时的依据。

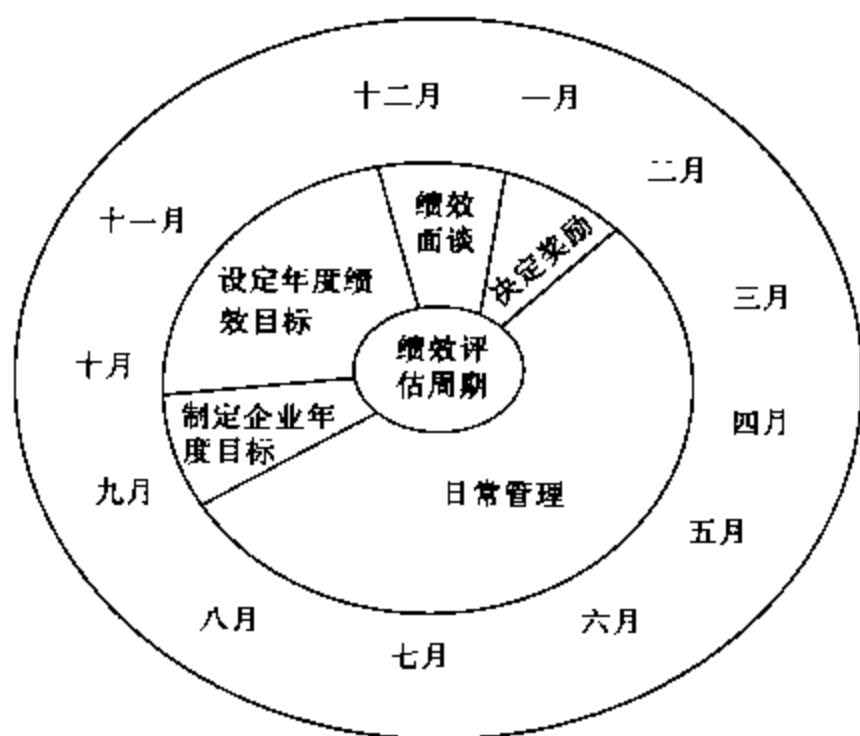


图 5-2 绩效评估周期

一般情况下，绩效评估以一年 1~2 次为宜，如果绩效评估太频繁，有可能使管理者和员工过多地关注在“评估”上，而非“绩效”上。

1.5 绩效评估的过程

关于绩效评估过程的划分，不同学者持有不同的观点。有的学者把绩效评估的过程分为准备阶段、实施阶段、反馈阶段与结果运用阶段。这种划分把绩效评估结果的运用也看做绩效评估过程的一个部分，实际上是扩大了绩效评估过程的定义。我们认为绩效评估结果的运用实际上是属于绩效管理体系的一个组成部分，因此，本书并不采用这种划分。

我们从绩效评估过程的本质出发，认为绩效评估的过程实际上就是一个观察与收集被评估者绩效信息、分析信息、作出判断以及提供反馈的过程。为了更好地了解绩效评估的过程，我们在这里给出一个绩效评估过程的模型，如图 5-3 所示。

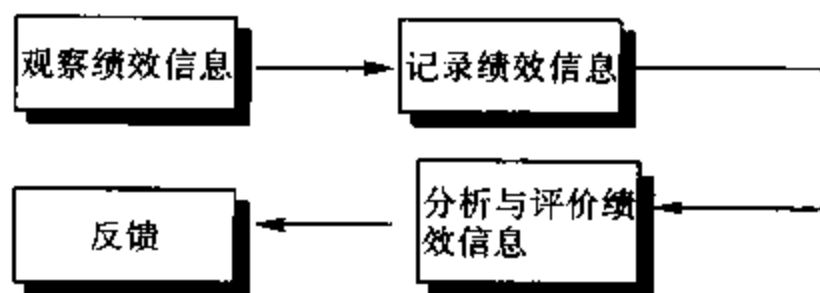


图 5-3 绩效评估过程示意图

（一）观察绩效信息

这部分的主要工作是指评估者在日常工作中对被评估者工作行为、工作态度

等的观察。这可以看做整个绩效评估过程的起始点。也有学者把这个部分看做是绩效评估过程的准备阶段。观察绩效信息在整个绩效评估过程中的意义重大,因为所观察到的一切都将最终成为最终绩效评估结果的依据,它直接影响绩效评估结果的准确性和真实性。

(二) 记录绩效信息

主要指绩效评估者将被评估者的工作行为、态度等记录下来,作为被评估者整体绩效的一个组成部分。在这一过程中,评估者就已经形成了对被评估者的原始印象。

评估者记录被评估者绩效信息的方式实际上分两种,即大脑记录和书面记录。评估者不可能时时刻刻拿着纸和笔去记录被评估者的各种信息,因此,有时需要评估者将这种信息储存在记忆里。但是由于这种方式会使信息在短期或长期中减退,书面记录就成为另外一种很好的记录信息的补充方式。

(三) 分析与评价绩效信息

分析与评价绩效信息阶段的主要工作就是,将评估者所记录的关于被评估者的所有信息与各个绩效维度进行对比审查,剔除不必要的信息,最终确定被评估者的评价等级。

(四) 反馈

通过评估者与被评估者进行充分的沟通,使被评估者能够充分了解评估的结果,这仅仅是绩效评估的一个目的。更重要的是,评估者要帮助被评估者认识到自己在工作中取得的进步和仍存在的问题。

通过这个模型我们可以看到,绩效评估并不仅仅是填写评估表格。评估者从一开始就要做好各方面的准备,在日常工作中就要主动地注意收集与员工行为、表现有关的各种信息。同时反馈也是评估者所必须注意的绩效评估过程的收尾工作。

第二节 绩效评估的内容

2.1 绩效评估内容的理论演进

工业上使用绩效评估制度,由19世纪初苏格兰的棉花工厂主任欧文所创,他用记事本每天记录员工勤务状况,并以颜色表示其工作成绩。1917年由卡斯将军导入美国陆军,1919年开始应用于民间企业,1923年美国公务机关开始推行绩效评估制度。20世纪初,绩效评估系统主要用在军中与政府机构,到了第



一次世界大战后，工业界才普遍用来评估员工。直到第二次世界大战后，才广泛应用在管理人员的评估方面。绩效评估的演进过程深受组织理论及重要事件的影响，在评估的方法与目的方面，均有所不同，如表 5-4 所示。

表 5-4 绩效评估演进受到组织理论及重要事项影响

时间	1920	1930	1950	1960	1970	1980	1990
重要组织理论	科学管理——→人际关系——→系统理论——→权变理论						
重要事件	美国陆军研究	杜拉克（1954） 麦格雷格（1957） 公民权利法（1964） 肯德与史密斯（1963）					
评估方法	主观评估（特质）—————→ 心理计量—————→ 目标管理—————→ 行为定向量表—————→ 评估者认知过程—————→						
评估目的	行政—————→ 发展与咨询—————→ 政府法规—————→						

绩效评估在科学管理之前，大多以主观的方式来评估，例如人格特质、正直、合作、创新、忠诚等。随着组织重视科学管理、强调内部有效运作的理念的发展，绩效评估的依据也有所变化，即更倾向于通过观察与实验的方法，找出最佳工作途径，并制定出客观的绩效目标与标准，这样绩效评估越来越走向客观与细致。

人际关系理论兴起于 1830 年，至 1860 年左右，研究重心由组织结构转向组织中人的因素，偏重员工行为与非正式组织的研究，重视员工在组织中的互动与参与。杜拉克受此学派的影响，于 1954 年提出目标管理的理念，强调主管与部属共同合作协商的重要，也导致了日后采用目标管理作为绩效评估的一种方法。麦格雷格于 1957 年提出“Y 理论”，认为人可以从工作中获得满足，管理者应提供员工成长环境，发挥其潜能，满足其需要，进而达成组织的目标。

至 1960 年左右，系统理论学者主张组织的研究必须注意组织与外在环境的关系，兼顾组织静态与动态的层面。1970 年以来，“权变理论”成为组织理论研究的重点。绩效评估因变动与需要而有所适应，在评估目的与方法上更为灵活，以充分发挥其功能。

为了了解绩效评估的发展，现将绩效评估的过去重点与目前重点予以整理，从表 5-5 中可以发现绩效评估制度的发展趋势。

表 5—5 绩效评估发展趋势表

项目	过去重点	目前重点
专用术语	功绩评比 (merit rating)	绩效评估或员工考评 (performance appraisal or employee appraisal)
目的	决定是否加薪、晋升、调职、解雇之要件	员工个人发展, 改善个人工作绩效
适用对象	计时制工人	技术、专家与管理人员
评估重点	较注重个人特征	较注重实际工作成果及工作表现
评估方法	较注重评比积分, 并做统计计量比较	较注重目标管理法、相互设定工作目标法、关键事件法、绩效标准法, 较少用计量
事后绩效面谈	主管对部属的沟通方式, 乃是解说他评估员工所根据的理由, 并设法说服部属支持主管的看法	主管激励部属自我分析及设定本身工作目标, 自我要求其工作成果满足工作要求; 主管扮演顾问、协助者的角色

2.2 绩效评估内容的分类

选择和确定什么样的绩效指标是绩效评估一个重要的、难于解决的问题。许多公司所选取的评估内容通常一方面是经营指标的完成情况, 另一方面是工作态度、思想觉悟等一系列因素。目前对绩效评估内容的划分主要有三大类:

(一) 德、能、勤、绩

“德”是指一个人的操行。德决定一个人的行为方向——为什么而做; 行为的强弱——做的努力程度; 行为的方式——采取何种手段达到目的。德的标准不是抽象、一成不变的, 不同的时代、行业、层次对德有不同的标准。

“能”是完成某一具体工作所需要的能力和素养。对能力的评估应在素质考察的基础上, 结合其在实际工作中具体表现来判断; 另外对不同职位的能力评估过程中应各有侧重、区别对待。

“勤”是指员工的工作勤奋和努力状况, 是一种工作态度, 主要体现在员工日常工作表现方面。



表 5-6 德能勤绩内容

德	能	勤	绩
原则性 求实精神 正直 忠诚 民主 责任感 廉洁	文化及专业水平 政策水平 口头、书面表达能力 指挥协调能力 人际交往能力 领导用人能力 计划预测能力 应变能力 决策能力 身体健康状况	事业心 纪律性 主动性 钻研精神 创新精神 牺牲精神 服务精神 出勤状况	工作效率 工作数量 工作质量 经济效益 社会效益 群众威望

“绩”是指员工工作的实际贡献或实现预定工作指标的程度。对岗位、职责不同的人，其工作业绩的评估重点也各有侧重。对绩的评估是对员工绩效评估的核心。

详细内容见表 5-6，至于四个方面的评估权重，不同企业则各有不同。

（二）重要任务、日常工作、工作态度

“重要任务”是指在评估期内被评估者的关键性工作，往往只列举对所评估岗位至关重要的数项工作任务。任务指标的内容和数量随着岗位的不同而变化，对没有关键工作的员工可以不对该指标进行评估，而将评估重点放在“职责指标”和“工作态度”上。

“日常工作”是指被评估者日常职责范围内的工作，一般以岗位职责的内容为准，但如果岗位职责的内容过于庞杂，可以仅选取重点项目进行考评。

“工作态度”的评估选取对工作能够产生影响的个人态度，如协作精神、工作热情、礼貌程度等等，但应注意避免将一些纯粹的个人生活习惯等与工作无关的内容列入评估。对于不同的岗位可选择不同的项目进行考评。

（三）任务绩效和周边绩效

根据与工作绩效直接相关和间接相关的因素，可以将绩效评估的内容分为“任务绩效”和“周边绩效”。“任务绩效”是指与员工工作产出直接相关的绩效因素，也就是对员工工作结果的评估，通常可以用工作的数量、质量、时效、成本、他人的反映等指标来进行评价。“周边绩效”是指对员工工作结果造成影响的绩效因素，但并不是以结果的形式表现出来的，一般为工作过程中的一些表现，通常可采用行为性的描述来评价。

2.3 管理人员绩效评估内容

管理人员和其他人员最大的区别就是他/她要指挥下属完成既定的工作目标。因此,在设计管理人员的绩效评估内容之前,应该先了解管理人员职责。通常情况下,管理人员的管理职责见表5-7:

表 5-7 管理人员的管理职责

规划和组织 (建立优先次序、预算和时间安排。制定明确及实际的目标以配合整体。可遇见潜在问题。有效的组织工作流程)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
领导 (和其他工作群体、其他部门能有技巧地沟通。有能力协调、管理众人以达成目标)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
人员管理及发展 (有规律地提供有关人员发展的信息。制定培训计划。对人员和业务的发展予以承诺,并落实公司的管理方式)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
满足顾客 (对顾客的需求主动回应)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
生产力 (组织工作群体以提高产出,有效地利用资源)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
质量 (建立绩效衡量指标和找出方法以跟踪并得到所要的结果。在需要时提供相关信息并采取适当的行动)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
团队合作 (能和其他人互相合作并考虑他人的观点。建立并维持有效的工作关系)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
判断 (在作决定前能仔细并客观地衡量目标、可行方案和解答。有效并及时决策)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
工作环境和安全 (确保及维持工作环境的安全和舒适,工作区域的清洁,防止灾害的发生)	达成或超过水准 需要注意 无法达成

在了解管理人员职责的基础上,我们可以确定管理人员的绩效评估一般包含六大内容:

(一) 决策

(1) 计划能力:针对工作目标作有系统的行动计划,使工作按部就班顺利完成。表现在时间规划,工作优先顺序、进度、方法的安排,工作重点的把握,对



情况及变化预先的掌握，与其他工作关联的了解等。

(2) 组织能力：有效地将任务加以整合，并将各种可运用的资源作最合理的分配，以期在损失、混乱、错误不发生的情况下，以最短的时间获得最大的成果。

(3) 独立判断能力：利用经验、知识、智力，针对事实或意见加以掌握、分析、推论及区别，并依此选择适当的行动。

(4) 问题解决能力：主动发掘问题、分析症结所在，并找出适当方法来妥善解决或处理。例如预测问题的能力、适时发现问题的能力、妥善处理问题的能力。

(5) 创新：思索、创造、评估新方法或新观念的能力，不囿于经验、习惯以及主、客观环境因素，能对特定状况寻求更独特以及更有效的方案的能力。如对职责内或职责外的问题持有独特的看法、能找出更好的工作方法、开发设计新的产品、完成可行的具体方案，已促成公司科技的领先或组织的成长。

(二) 理解和掌握专业知识

具备工作上所需了解的知识及工作上所需具备的技能与技巧，在执行工作时所表现出各方面与工作有关的能力。例如专业知识、相关公司政策、工作流程、工作方法等。

(三) 影响他人

运用情绪引导或价值的激发等影响他人的技巧，让部属对工作更热忱，达成预定的目标；能运用财务和非财务奖励、赞赏的技巧来激励员工。

(四) 信息收集及传播

收集有关工作进度、成败原因、个体的贡献程度等相关信息，并且汇总使用者的相关需求；检视外在市场的威胁与机会，作适当的整理与分析；明确地指派部属的工作，提供如何完成工作的正确信息，以沟通的方式让部属清楚地知道自己在工作中应该扮演的角色、工作的目标、期限以及对其绩效的期许。

(五) 人际关系

支持团队工作或团队合作，建立单位或组织成员的认同感；倾听部属的问题或抱怨，能提供建设性的意见。

(六) 自我管理

遵守商业道德，以身作则，表里如一，谨守承诺，能主动掌握任何自我学习或成长的契机，接受挑战性的新任务指派。

管理人员可参照表 5-8 的自我检查分析表进行评估：

表 5-8 管理人员自我检查分析表

1. 我知道我的个人事业目标和工作的目标	强	弱
2. 我的个人事业目标和部门的工作目标是相容的	强	弱
3. 我为自己和部属设定的期望值很高	强	弱
4. 在面临改变时, 我在适应阶段初期就特别关怀每个受到影响的部属	强	弱
5. 在可能的范围内, 我尽量自己作决定	强	弱
6. 我自信能力足够, 所以一旦决定已做成, 就不再去忧虑是否无法达成目标	强	弱
7. 我可以看出执行决定所需要的技术、财力和人力	强	弱
8. 我有能力适应变迁, 因为我了解企业生命就是一连串不停变迁的组合	强	弱
9. 在执行任务之前, 我已完全想过完成工作的每一个步骤	强	弱
10. 在执行任务之前, 我都予以计划, 而且使用适当的控制方法去准时且有效地完成工作	强	弱
11. 我对日常活动先后顺序进行有序安排, 并且能随时根据工作状况作最佳的调整	强	弱
12. 我辅导我的部属学习更好的工作方法	强	弱
13. 我发现错误会马上更正	强	弱
14. 我随时向上级汇报目前的工作状况	强	弱
15. 我愿意接受上级及同事间业务竞争的挑战	强	弱
16. 我利用空闲阅读有助于管理技巧及能力提升的书籍及杂志	强	弱
17. 我觉得“施”比“受”更有满足感	强	弱
18. 我注意身体健康, 并能应付工作的要求	强	弱
19. 我尽力去了解部属的能力、兴趣与行为	强	弱
20. 在和部属开会讨论工作问题时, 我把气氛控制得轻松愉快	强	弱
21. 当部属把工作做得很好时, 我赞美他; 当他把工作做得很差时, 我则以有助于下次改善做事方法的方式加以批评	强	弱
22. 我尽量慢慢地增加部属的责任感	强	弱
23. 我没有偏爱任何一位部属	强	弱
24. 当部属发生情绪问题时, 我以冷静的心态来处理	强	弱
25. 我可以培养出部属的工作热忱	强	弱
26. 我鼓励部属相互合作, 形成团队精神	强	弱

从领导特质论的角度来看, 领导所具备的特质也是管理人员进行绩效评估的重要内容。在一项“受景仰的领导人特质调查报告”中, 列举了 20 项受景仰的领导人



特质，其中“诚实”、“有远见”、“会鼓励他人”、“有能力胜任”的认同性最高。再如，根据日本经营教育学会的一份“各级管理人员必备的重要资质”中，对初、中、高三级的管理人员分别提出十项各管理层必备的资质，具体见表 5-9：

表 5-9 各级管理人员必备的重要资质

顺序	初级管理人员必备能力	中级管理人员必备能力	高级管理人员必备能力
1	业务知识、技能	领导统御力	领导统御力
2	统御力	企划力	先见性
3	行动力	业务知识、技能	谈判力
4	谈判力	谈判力	领导魅力
5	企划力	先见性	企划力
6	对部属指导培养的能力	判断力	决断力
7	创造力	创造力	创造力
8	理解、判断力	行动力	管理知识、能力
9	管理实践能力	对外调整力	组织革新力
10	发掘、解决问题能力	领导魅力	判断力

2.4 研发人员绩效评估内容

研发人员是当今各企业内最重要的核心人员之一，尤其是高科技企业。研发人员频繁的流动会造成产品研发时机的贻误，也会造成无法弥补的商机损失。同时，研发产品还在试产阶段时，每一笔研发成本的投入，都是一笔支出费用，因而对研发人员的绩效评估就显得格外重要。

研发人员无论从其工作内容、工作行为、投入要素和产出结果来看，都与同一组织中其他部门的工作有所不同。因此，他们需要不同的绩效评估工具或指标。

（一）研发部门绩效评估指标

我们可以从定量与定性两个方面来确定研发部门的绩效指标：定量的部分主要包括成本；新专利或新产品占销售额的百分比；在一定时间内新产品或新专案的数目、利润、产品的市场占有率、成长率、专利数等。而定性的部分主要包括组织的名望及形象；研究成果的技术能力及声誉；组织的内部士气、人员的稳定性等。

以上所提的研发部门的绩效指标，其实可细分为战略性指标、技术性指标、

管理性指标、商品化指标及经济性指标等五大类，分述如下：

(1) 战略性指标。包括该部门与工作经营理念的契合度；与公司研发政策的配合度；与公司战略目标的共存度。

(2) 技术性指标。包括该部门在某一时间中所获得的专利数目；在某一时间中所发表的有价值的论文；在某一时间中研究成果的报告件数；在技术方面的开发成功率。

(3) 管理性指标。包括缩短研发所需时间；节省运作及试验费用；减少调整及检查费用；研究发展贡献率=研究成果贡献额/研发人员费用。

(4) 商品化指标。包括开发投资效率=产品开发获利额/研发专案投资额；畅销商品比率=畅销商品种类/所有开发产品种类；商品市场占有率=公司商品/全市场商品；客户投诉损失率=客户投诉损失金额/销售额。

(5) 经济性指标。包括回收指标=(售价-销售成本)*年生产额*销售年数/(研发费用+市场开发费用+建设费+营运费)；研究报偿指标=五年中该商品化产品累积的税前净利/五年中累积研发费用的支出

(二) 研发人员的绩效评估内容

根据对研发部门的要求，研发人员的绩效评估内容可以用如下的项目来进行衡量：

- (1) 资源投入；
- (2) 人力；
- (3) 金钱；
- (4) 设备；
- (5) 贵重材料；
- (6) 直接产出；
- (7) 技术报告发表数量；
- (8) 创造力；
- (9) 间接产出（财务性指标）；
- (10) 销售额；
- (11) 利润；
- (12) 成长率；
- (13) 潜在产出；
- (14) 比较预期的进度、预算、目标与实际成果的状况；
- (15) 计划达成度；
- (16) 衡量研发部门的技术能力、创造力等未来有实质贡献的能力。



相关链接

研发人员之绩效评估^①

中钢研发人员的绩效评估，一向是管理部门头痛的事。由于研发工作属于创新性、用脑力的工作，再加上风险程度高，很难比照一般量化的评估方式。很多学者提出不同的方法，诸如成本法、现金流量方式、产出标准等，但在实务上也遭遇很多的困扰。企业可视内、外的作业环境，订出一套比较具可行性，且为研究发展人员认同的制度。

以中钢公司研究发展处为例，研究发展人员必须填写“时间分配表”，将从事各项研究计划，各阶段的实际耗费时间，定时记录，同时对其研究过程所发生的费用也予以分类，逐月记录，再将电脑处理过的时间、费用的记录送主管及有关人员参考。经由此程序，将绩效评估与资源控制相互为用，各研究人员得以了解其工作过程的运用效率，最后在年度绩效评估时，由主管与研发人员进行面对面的考评，由于双方已有客观的评估记录，考评时发生纠纷的现象便大为降低。

2.5 销售人员绩效评估内容

培养一位优秀的销售人员，不仅要给予完整的训练、正确的辅导和适当的激励，而且要根据他的销售成果改进其工作缺失，从而能够不断地提升和突破。因此，绩效评估是销售管理非常重要的一环。

（一）销售人员绩效评估表

有研究认为，销售人员的绩效评估内容应包括如下列表中的各项：

表 5-10 销售人员绩效评估内容表

产品知识 (能完全了解产品特色和应用情形。能很有技巧和及时地解决技术上的问题)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
市场知识 (对顾客的活动、组织、计划、产品和需求能很清楚地认识。对竞争者的产品、政策和销售都有所了解)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
作业知识 (能了解和配合公司、工厂和销售地区的政策、程序和作业标准。在销售时能有效地利用公司资源)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
规划和组织 (能有效地组织销售地区并成功地发展、更新和完成顾客销售计划)	达成或超过水准 需要注意 无法达成

① 资料来源：陈树勋：《企业管理方法论》，中华企业管理发展中心出版。

续表

支援并满足顾客 (能对顾客需求有所回应。能利用执行和支援计划作为一个完整的销售前和销售后的整体活动)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
可靠性 (完成交付的工作。达成时间需求)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
判断 (在作决定之前能仔细和客观地评估目标、可行方案和结论, 作及时和有效的决定)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
团队合作 (和所有同事建立并维持合作的工作关系)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
创造力 (在责任范围内创造和应用新的观念, 在销售时提供适当的解决方案)	达成或超过水准 需要注意 无法达成
主动判断 (寻求和接受挑战性的工作。主动寻求方法以改进工作和程序)	达成或超过水准 需要注意 无法达成

(二) 销售人员绩效评估指标

对销售人员的绩效进行评估, 大致可以从人格特质、行为特征以及成果导向三个角度来进行。在设计绩效评估方法时, 要根据企业不同的目的来决定是否采取上述三种角度的结合。如果绩效评估单纯地以行为特征为基础, 就会不可避免地过于主观; 如果只重视数字结果, 销售人员就会很短视。现将人格特质、行为特征及成果导向所涉及的重点要项罗列如下:

(1) 人格特质方面, 个人形象包括仪表、谈吐、应对、交际; 个性方面包括主动、积极、热忱、耐性、稳定、独立、弹性等。

(2) 行为特征方面, 工作态度包括责任感、学习态度、目标设定、时间管理、进度控制、协调合作的情形; 业务能力包括推销、谈判、开发、签约能力; 业务知识包括商品、市场、顾客、竞争者的了解; 客户关系包括和顾客的交情、替顾客解决问题的能力、每日拜访客户的次数、实际工作的天数、推销时间的比例、销售费用的比率、顾客抱怨的处理等。

(3) 成果导向方面, 包括销售额、销售量、业务达成率、毛利率、利润贡献度、订单数量、成交比率、顾客增加率、顾客流失率等。



2.6 一般员工绩效评估内容

由于每个工作的职责不同，因此绩效评估内容就各有侧重。比如销售人员可以用营业额等作为评估内容；财务人员则参考每月结账速度、精确度、管理性报表的准时提供等为依据；生产线人员的绩效则采用具体量化的标准等。但是不管工作职责、工作性质是什么样，对员工绩效的评估都有一些通用的内容，这些内容包括：自主性、工作态度、自动自发的能力、专业知识、品德表现等，具体阐述如下：

（一）自主性

在不需要监督与支持的情况下，能自我管理、独立完成目标、主动改善工作习惯、积极寻求更多的挑战及责任。例如可独立工作，愿意自我充实或接受培训，主动简化工作的流程，承担范围之外的责任，设定更高的目标并达成该目标。

（二）工作态度

对工作有使命感，对同事、上司表现出应有的尊重。例如对工作的热忱与奉献精神、对建设性意见的接纳、对同事的尊重、遵守管理阶层所制定的政策、接受主管工作指导的态度等。

（三）团队精神

与他人的合作、配合度以及对团队的认同程度。例如愿意与他人合作完成工作、与他人相处和谐、以团队的目标而非个人目标为先、尊重团队的决定、对团队有正面影响等。

（四）对工作的忠诚度

工作的热衷及全力投入。例如保持勤勉、敬业的精神，良好的出勤状况，维持工作的规律性，致力于提高工作水准等。

（五）对公司的向心力

- （1）从公司经营角度着眼，将公司的经营目标当做自己的事业来经营；
- （2）保持积极敬业的精神，具有责任感，致力于提高工作水准；
- （3）接受公司的经营目标、政策、规定，并适时提出建设性的意见；
- （4）谨慎使用公司资源；
- （5）对工作的忠诚度，言行一致，诚实可信；
- （6）保持勤勉、良好的出勤状况。

（六）工作效率

- （1）针对所完成的工作质量加以考评。掌握时间及进度，使工作按部就班顺利

完成。在过程中能维持一定的产出效率，达到要求的品质标准，呈现稳定的高产能；

(2) 能否在职责内规划工作重点、制定进度计划、检讨工作并加以改善；

(3) 能否承受工作负荷所带来的压力。

(七) 专业知识

(1) 具备工作上所需了解的知识与信息以及工作所必备的技能、技术与技巧；

(2) 全面通晓工作所需专业知识及业务。

(八) 品德表现

包括服务、负责、操守、忠贞等综合表现。

一般员工绩效评估内容具体描述请见表 5-11。

表 5-11 一般员工绩效评估通用项目列表^①

项 目	利用频率
1. 工作的“量”(quantity of work)	25
2. 工作的“质”(quality of work)	25
3. 合作(co-operative)	22
4. 可靠性(dependability)	14
5. 工作知识(knowledge of work)	12
6. 创造力(initiativation)	11
7. 判断(judgement)	8
8. 安全感(safety)	6
9. 健康(physical condition)	6
10. 个人品德(personality)	6
11. 适应(adaptability)	6
12. 学习力(ability to learn)	5
13. 工作上的应用(application to work)	4
14. 出勤(attendance)	4
15. 监督能力(supervisory ability)	4
16. 全面工作成绩(over-all job of performance)	3
17. 晋升资格(capacity for advancement)	3

^① 资料来源：赵其文：《人事行政学——兼论现代考铨制度》，华泰文化事业公司，2001，P348。



续表

项 目	利用频率
18. 工作态度 (work attitude)	3
19. 服务年限 (length of service with the company)	2
20. 工作指定后的态度 (work attitude)	2
21. 领导能力 (leadership)	2
22. 个人习惯 (personal habits)	1
23. 对公司的态度 (attitude towards company)	1
24. 担负责任的能力 (ability to accept responsibility)	1
25. 对一般设备的爱护 (care of equipment)	1
26. 勤勉 (industriousness)	1
27. 兴趣 (interest)	1
28. 行为 (conduct)	1
29. 自信心 (self-confidence)	1
30. 想象力 (imagination)	1
31. 眷属 (dependents)	1
32. 婚姻态度 (marital status)	1
33. 公民籍 (citizenship)	1
34. 发展力 (development)	1
35. 工作上的适应力 (adjustment to job)	1
36. 个人素质 (personal qualities)	1
37. 成本计划能力 (cost-planning ability)	1

第三节 绩效评估主体的选择与培训

3.1 绩效评估主体的选择

绩效评估主体指的是对被评估者作出评估的个体。绩效评估主体的选择直接决定了绩效评估的有效性，评估主体的选择恰当与否是反映绩效评估系统是否科

学的一个关键因素。一般来说，应针对不同的评估对象采用不同的评估者，但无论是哪一类评估者，都应该是了解员工工作和表现的人。

通常情况下，绩效评估主体的选择一般要遵循以下原则：

（一）熟悉被评估者的工作表现

绩效评估主体必须要熟悉被评估者的工作表现，这是显而易见的原则。如果评估者根本不了解被评估者的工作状况和工作表现，那么评估者所作出的评估一定是不准确甚至是错误的，而这对整个绩效评估的准确性和公正性也会产生不良的影响。这条原则就要求绩效评估者平时要多了解被评估者，多和被评估者沟通，这样既能了解被评估者的过程绩效，也能知晓被评估者的结果绩效。

（二）了解被评估者的工作内容和工作性质

员工的任何职务行为都是基于实现一定职责任务的目的，并不是孤立的行为。缺乏对员工岗位的全面了解往往可能作出以偏概全的判断。因此，在360度绩效反馈计划中，来自组织内外的众多评估者只是起到了提供反馈信息的作用。他们对评估对象作出的评估结论不能作为管理决策的依据。遵循这条原则，评估者最基础的工作就是要对被评估者的工作岗位及工作内容进行了解，只有在这个基础上，评估主体才能依据正确的标准来衡量被评估者的工作，进而作出正确的评断。

（三）有能力将观察结果转化为有用的信息，公正而客观地提供评估结果

绩效评估主体需要具备一定的观察能力，但更重要的是能够将观察的结果转化为有用的信息，作为绩效评估的依据。这就像授课的教师一样，自己知识丰富仅仅是成为好教师的条件之一，更重要的是教师要知晓如何将这些知识传授给学生，成为对学生有用的信息。如果评估主体不具备这样的能力，那肯定对评估结果的客观性、公正性有所影响。

（四）有助于进行绩效评估

评估主体的选择一定要对部门甚至组织目标的实现有所助益。一般情况下，员工的直接上级往往是最重要的评估主体，这是因为员工的直接上级对员工的工作行为进行最直接的监督和指导。在这种情况下，直接上级就可以通过绩效评估主体的身份更好地监督、了解并控制员工的绩效表现，进而整合全部下属员工的工作，更好地实现团队或部门的整体工作目标。

通常情况下，员工在组织中的关系是上有上司、下有下级、周围有同事。因此可能对员工绩效进行评估的候选人主要有以下几种类型，这几种类型人员作为绩效评估主体的特点如下：

1. 直接上级评估



直接上级是绩效评估方法中最主要、最常用的主体。研究表明,目前大约有98%的组织将绩效评估视为员工直接上级的责任。之所以这样,有几个比较容易理解的原因:其一,直接上级所处的位置能最好地观察员工的工作绩效;其二,绩效评估是直接上级引导和监督员工的上佳手段;其三,绩效评估有助于直接上级对员工进行培训和开发。

虽然由直接上级作为绩效评估主体有着这样那样的优点,但还是存在其弊端,比如:直接上级可能会因为与员工的私人感情甚好而强调其业绩突出的某一方面,忽视其他方面,给他一个较好的绩效评估结果;或者因为直接上级与某位员工有私人的矛盾,就无限量地夸大其绩效不好的一面,从而失去绩效评估本该具有的真实性和客观性。在很多企业中,通常就会采取其他评估主体的参与来消弭直接上级作为绩效评估唯一主体的弊端。

2. 同事评估

员工的同事和直接上级是从不同的角度来看待员工绩效的。通常,直接上级是从其所掌握的绩效期望和最后的绩效结果资料的角度来看员工是否达成其绩效,而同事则是从其与员工共事的过程中所观察到的员工的贡献、沟通的能力、工作的主动性等角度来看待员工的表现。由于同事往往是与被评估者朝夕相处的人,他们熟悉和了解被评估者的工作情况和工作方法,而且能观察到主管无法观察到的某些方面,因此同事之间的相互评估可以被视为是直接上级评估的最好补充。

同事评估具备这样的优点:同事之间的竞争和工作压力是一个极为有利的激励因素,原因在于如果把同事互评作为其绩效评估的依据之一,同事之间会考虑到其他同事评估结果对自己的影响,就会基于不偏不倚的态度来进行评估;同事之间的互评不是单独针对某个人,是包括众多人的观点在内,所以客观性较强;如果员工意识到同事的评估将是其最终绩效结果的依据之一,员工会表现出更高的积极性和工作效率。

但是,同事评估也并非毫无缺点:同事互评虽然可以有效地预示某位员工的发展潜力,即谁会被提升,谁会被免职。但是这种方法潜在的问题就是同事之间的互相吹捧。因为这样会使大家共同获得利益,久而久之就会出现评估结果趋同而且评价都很高的现象。同事之间的友情、敌意、恩怨等因素都会影响到他们对评估客体的评估结果。评估结果还会进一步地引发同事之间关系紧张、争吵、工作积极性降低,甚至影响工作效率等等。直接上级作为评估主体一般是接受过绩效评估系统培训的,而同事并没有经过这样系统的培训,在互评时也会遇到诸如评估时间、何为有贡献的行为等问题判断上的失误。

此外,适合运用同事评估的环境也有所讲究。一般情况下,大学、医院、科学研究所等需要同事间广泛配合的单位比较适合选取同事作为评估主体。

3. 员工自我评估

如果员工了解他们所期望取得的目标以及将来评估他们所采用的标准,则他们在很大程度上处于评估自己业绩的最佳位置。自我评价可以提供有效的信息,原因在于:

其一,许多员工都了解自己在工作中哪些做得好、哪些是他们需要改进的,如果给他们机会,他们就会客观地对自己的工作业绩进行评估,并采取必要的措施进行改进。

其二,如果直接上级的评估和员工的自我评估在某些方面趋于一致,两种形式的评估得出的数据就具有集中性。这里,明确的工作职责和直接上级和员工之间的沟通,是使两种评估趋于一致的关键。

其三,自我评估会使员工在自我工作技能开发等方面变得更加积极和主动。

自我评估由于具有提高员工自我意识、有助于直接上级和员工之间的沟通等优越性,已经成为现代企业员工绩效评估中不可缺少的组成部分。而如今企业界广泛采用的“目标管理”就是基于自我评估、自我管理演进而来的。

自我评估也需要注意以下的问题:大多数研究表明,员工们对他们自己的工作绩效所作出的评估,总是比他们的直接上级或同事对他们所得出的绩效等级要高。一项研究显示,当员工被要求对自己的工作绩效进行判断时,所有各种类型员工中有40%的人将他们自己放到绩效最好的10%之中;剩下的人要么是将自己放入前25%之列,要么是将自己放入前50%之列;只有大概2%的极少数的人将自己列入低绩效等级范围之列,而那些总是将自己列入高绩效等级的员工,在很多时候则往往是低于一般绩效水平的。因此,要避免员工过高估计自己的绩效,就需要对员工正确的自我评估进行激励,告诉员工评估的结果要和其他主体评估的结果进行比较;让员工按照一个相对标准(如平均以上、平均、平均以下)来进行评估,而不是让其按照一些绝对标准来评估;对评估结果进行保密,直到自我评估结果的偏差得到纠正。

基本上,员工自我评估的运用都是和直接上级评估的运用相结合的,通常是由被评估者自己对自己的工作绩效进行自我评估,然后直接上级再评估,最后结果由被评估者和直接上级进行沟通确定员工绩效。

4. 下级评估

由于员工和下级对于自己的主管或上级的授权、计划、组织和沟通等方面的能力都有切身体会,因此可以通过员工和下级来评估主管或上级的工作绩效。下



级的评估又被称为“自下而上的绩效反馈”。下级评估的结果可以使组织的高层管理人员更多地了解中、基层管理人员的管理风格，找出组织中潜在的管理问题，并按照组织所希望的管理者的要求来适当纠正某些管理者的行为。实际上，采用下级作为绩效评估主体更多的是基于提高管理者技能的考虑。这种方法对于评估部门经理的信息沟通、工作任务委派、资源配置、协调下属矛盾、公正处理员工之间的关系等方面都是十分有效的。但是，下级评估的效果也会受到上下级关系以及下属自身能力和道德水平的限制。因此，我们在选取下级作为绩效评估主体时，需要注意以下两点：

其一，选取下级作为评估主体，赋予下级评估上级的权利，会使得管理者在日常工作中更为注重其与下级的关系，而不是下级的工作效率和效果。要避免这种情况的出现，就要正确对待下级评估的重要性，要把下级评估与其他评估主体的评估结合使用。同时，不要将管理者们的薪资、晋升决策等与下级评估联系得太紧密。否则，只能适得其反。

其二，选取下级作为评估主体，采取匿名方式更为合适。下级评估时不要注明个人身份，同时还要保证他们的评估不会向公司中的其他人公开。这样，既能让下级充分做好自己的本分，又避免了管理者日后的寻机报复。

相关链接

联邦快递公司（FEDEX）的绩效评估

联邦快递公司所执行的一个下属员工评价制度就是一个典型的下级评价项目，这个项目被称为调查反馈行动。这个行动主要包括下面三个步骤：

第一阶段：公司先要确定出调查本身规定的绩效评价标准。每年年初的时候，公司会向每一位员工发放一份匿名的问卷。这份问卷中所涉及的项目可以用来反映员工在工作环境中会发生相互关系的管理人员的工作状况。而且员工填写这些信息并不会暴露自己的身份。这种匿名的问卷能够更好地反映组织管理的真实情况。问卷中的项目可能包括以下方面的内容：

- 我有渠道向我的管理人员反映我的真实想法
- 我的上级管理者会明确地告诉我他希望我做什么
- 我的管理者关注我的想法
- 我的管理者总是及时向我反映情况，帮助我了解在工作中出现的各种问题
- 上层管理者能够积极倾听我这一层次员工的意见
- 联邦快递为我们的客户提供了良好的服务
- 在我的工作环境中，工作人员的人身安全得到了充分的保障
- 我认为自己获得的薪酬是公平的

.....

从某一工作群体中搜集来的这些信息经过汇总和统计分析之后交给管理人员。为了确保员工的身份得到保密,在涉及较小的工作单位时,通常不单独得出一个结论,而是将他们的问卷与类似的其他小工作群体的问卷汇总起来,直到工作群体的人数达到20人或25人时,才通过统计分析得出一个总的评价结论。

第二阶段:管理者和他们的下级员工之间要进行反馈。这一阶段的目标是确认员工关注哪些事项以及存在哪些特定问题,并在了解造成这些问题的原因的基础上制定出解决这些问题的行动计划。为达到这一目的,人力资源管理部门应当对管理者进行事先的培训,教会他们在反馈中通过提一些试探性的问题找出问题的答案。例如,企业在员工调查中发现,本企业的管理者普遍在“我感到可以自由地向我的管理者谈出我的想法”这一项目上所得的分数比较低,那么,管理者就可以向其下属的员工提出类似下面的这样一些问题,例如:“是什么困扰着你,使你不能畅所欲言?”或者进一步问:“我做的哪些事情使你感到我对你的想法不感兴趣?”等。

第三阶段:反馈会谈后就进入了第三阶段。这也是本行动的最后一个步骤:制定行动计划改变现有的不良状况。这是真正改变不良状况的步骤。但这一步骤离不开前面的调查和双方的反馈。在这个步骤之前,管理者和员工已经共同确定了一长串的行动项目名单。管理人员应当尽快通过采取这些行动项目从而获得员工的支持和信赖。(资料来源:联邦快递)

上述的种种绩效评估主体都是组织内部的资源,下面我们再来看看在组织外部,我们可以选取哪些人作为评估主体。在某些特殊的组织中,一些了解员工工作情况的组织外部人员也成为绩效评估主体之一。最常见的做法就是将顾客和专家纳入绩效评估主体之中。

5. 顾客评估

适合顾客评估的组织一般是那些与公众大量接触的服务性组织。由于服务具有的独一无二的性质,即产品的生产和消费常常是在某一时点上发生的,所以无论是直接上级、同事还是下级都没有机会去观察被评估者的行为。而由于在那一时点只有顾客直接接触了员工,只有顾客观察到员工的绩效表现,因此顾客满意度等就成为评估员工绩效的重要指标之一。同时,公司的管理部门还可以组织公司以往的老客户对本公司直接和他们进行接触的员工进行评估。

但是,当管理人员决定将顾客作为绩效评估主体时,一定是经过慎重挑选的。应当选取那些对员工的工作有充分了解,同时又具备观察、获取员工绩效信



息的客户/顾客。此外，决不能过分看中顾客作为评估主体的作用。

6. 专家评估

专家评估就是由具有专门技术和经验的专家对员工的工作绩效进行评估。组织外部精通于此的专家不但拥有评估方面的专门技术、经验以及深厚的理论修养，而且他们根本不在公司的“利益政治”中作出的评估较为客观。聘请外界评估专家，会受到组织内部评估主体的欢迎，因为这样节省了他们的时间和精力，还免于涉入因评估结果而引起的人际纠纷中。

但是专家评估也有它的缺点：专家作为组织外部的人，并不像组织内部的评估主体那样对员工有深入的了解，即便有意愿去了解，也要花费大量的时间；通常情况下，专家评估的成本太高。

上述的各个绩效评估主体并不是相互孤立，互相排斥的。一个包括多种身份主体的绩效评估主体最重要的优点在于通过多渠道的评估信息增加了绩效评估的客观性，多评估主体的综合性评估结果在很大程度上比单一评估主体的评估结果更加可信、公正和易于接受。

3.2 绩效评估主体的培训

评估主体在绩效管理的过程中扮演着重要的角色，评估者的素质很大程度上决定了绩效评估的结果是否公平、公正、准确。因此，对评估主体的培训便凸显其重要性。

（一）对评估主体进行培训的意义

（1）绩效评估的结果不仅取决于评估系统本身的科学性与可靠性，还取决于评估主体的评估能力。评估主体的任何主观失误或对评估标准和指标的认识偏差都会在很大程度上影响绩效评估的准确性，进而影响人力资源管理其他环节的准确性。

（2）绩效评估的意义并不在于如何准确地评估出人的“三六九等”，而在于提供一种行为引导，使员工的工作行为符合公司对他们的期望，从而共同实现企业的战略目标。评估者对于评估系统的认识不仅会影响到评估系统的准确性，而且会影响员工对于企业期望乃至整体战略目标的理解决。评估人的优劣好坏并非易事，评估主体对于评估方法、评估目的的理解都具有比单纯的评估结果更大的意义。

（3）在由员工的直接上级来评估员工的绩效时，评估主体其实承担了更大的职责，因为评估主体不仅仅对员工的绩效作出评估，还要与员工进行持续的绩效沟通，帮助员工提高绩效，是辅导者和教练的角色。



（二）评估主体培训的效果

人力资源管理部门应该而且必须制定完善的绩效评估主体培训制度，力争通过培训达到如下效果：

- （1）使评估主体认识到绩效评估在绩效管理甚至人力资源管理中的地位和作用，进而认识到其作为评估主体在整个评估过程中的作用；
- （2）统一各个评估主体对于绩效指标、绩效标准的认识；
- （3）使评估主体理解具体的评估方法，熟悉绩效评估中使用的各种表格及具体程序；
- （4）使评估主体了解评估误区产生的原因，尽量避免这些误区的发生；
- （5）使评估主体学会如何进行绩效反馈和绩效指导，从而做一个合格的教练和辅导者。

（三）评估主体培训的内容

正如前面评估主体的选择部分所讲到的，可选择的评估主体有很多种，但是直接上级还是最常见、最主要的评估主体。因此，我们这里仅介绍如何对直接上级及主管进行培训的内容，其他评估主体的培训可以此为参考和借鉴。

（1）绩效管理观念和意识培训。绩效评估主体要了解实施绩效管理的意义与目的、绩效管理体系的构成及操作流程、相关政策等，同时要把它们通过宣传、培训的手段灌输给员工，让员工认识、理解和接受。因为绩效管理和员工的薪资、奖惩、晋升等有着直接的关系，因此员工一般都是抱着抗拒的心态来对待绩效管理的推行。这个时候，关于绩效管理的观念和意识的培训就更为重要。这种培训通常是全员性，以绩效管理的动员大会为序幕的。

（2）绩效管理知识和理论的培训。这种内容的培训既系统又有一定的专业深度。通常是基于人力资源管理理论系统展开，结合薪酬管理和员工开发的知识和理论，集中于绩效管理，对绩效管理的系统知识和理论进行培训。由于我们这里所讲的培训主要是针对直接上级而非人力资源管理专业人员的，有关绩效理论的这块培训可适当调整。

（3）绩效评估技巧和方法的培训。绩效评估中可能采用的具体方法是多种多样的。每种方法都各有其优缺点（关于绩效评估的具体方法，我们将在本书的第三篇详细介绍）。应该通过评估主体的培训使评估主体充分掌握在实际进行评估时需要采用的各种操作方法，填写表格的注意事项等，以充分发挥该评估方法所具有的优势，并使评估主体对评估方法产生认同和信任感。这种认同将有助于绩效评估结果得到管理者乃至所有评估主体的认同。

在关于评估方法的具体培训中，分别涉及绩效信息收集方法的培训、绩效评



估指标等。

绩效信息收集方法的培训：在前面，我们谈到了绩效计划阶段的信息收集是制定绩效计划的基础。而为了使评估的结果更具说服力，为了给评估之后的绩效反馈提供充足的信息，评估主体必须在绩效评估阶段充分收集各种与员工的绩效表现相关的信息。值得注意的是，在对直接上级进行关于绩效信息收集的培训时，直接上级的观察能力的培养固然重要，从员工的口头汇报或书面报告中获取绩效信息的能力也是非常重要的。关于绩效信息收集方法的培训，一般以专题讲座的形式进行。

绩效评估指标培训：绩效评估指标指的是通过培训评估主体，让他们熟悉并掌握在评估过程中将使用的各个绩效指标的真正含义。绩效评估系统中设计了多角度、多内涵的各种指标，不同指标所传达的信息都是不一样的，这些指标作用的发挥是基于评估主体对其内涵的真正了解。绩效评估指标往往是在人力资源管理专业人员和直接上级也就是评估主体以及员工三者充分沟通的基础上制定的，因此，对于绩效评估指标的培训，更重要的是让直接上级接受人力资源管理专业的专业建议。关于绩效评估指标的培训，一般是采取人力资源管理部门人员或外部专家专题讲授的形式进行。

导致绩效评估结果不准确的一个最重要的问题就是评估主体的主观错误，因此还有消除评估主体误区的培训。关于这方面的培训，可以告诉评估主体评估过程可能会发生的误差及导致这些误差的原因，就可以适当减少误差的发生。通常，关于消除评估主体误区的培训都采用录像放映以及现场演习的方式来进行。举例如下：在这样的培训课程中，培训者首先放映一套有关员工实际工作情况的 Video 并提供有关公司、员工充足的背景资料，然后要求参加培训的评估主体现场对该员工的绩效进行评估。接下来，培训者可以将每个人的评估结果加以分析说明，并将出现的问题如晕轮效应等一一进行阐述，分析其产生的原因。最后，培训者将会给出较为客观的评估结果以供各评估主体进行参考、借鉴。

通过这样情景模拟的训练，评估主体能够对各个容易发生的主观评估错误产生深刻的认识，从而有效地避免这类问题的发生。

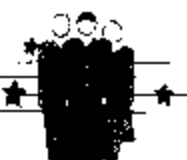
也有的学者把我们上述所讲的培训内容称为直接上级的“通用培训”，具体见表 5—12：

表 5-12 通用培训项目列表

内容模块	要点内容展开
建立良好的绩效评估系统的前期准备	<ul style="list-style-type: none"> ■确立组织的业务目标及对人力资源管理的要求 ■进行工作分析,确定各项工作的职责和责任 ■选择恰当的方法评估员工的工作绩效 ■对员工传达对其工作绩效的期望 ■建立与工作绩效相关的反馈机制
绩效评估的重要性	<ul style="list-style-type: none"> ■影响组织的生产率和竞争力 ■作为人力资源管理决策的依据 ■有助于更好地进行员工管理、帮助员工发展
绩效评估的标准	<ul style="list-style-type: none"> ■绝对标准 ■相对标准 ■客观标准
衡量绩效评估的总原则	<ul style="list-style-type: none"> ■是否使工作成果最大化 ■是否有助于提高组织效率
绩效评估的主要方法	<ul style="list-style-type: none"> ■排序法 ■配对比较法 ■强迫分配法 ■量表评价法 ■关键事件法 ■混合标准评价法 ■绩效目标评估法
良好使用的评估方法符合的原则	<ul style="list-style-type: none"> ■最能体现组织目标和评估 ■对员工的工作起到正面引导和激励作用 ■能比较客观地评估员工工作 ■评估方法相对比较节约成本 ■评估方法实用性强,易于执行
绩效评估的操作	<ul style="list-style-type: none"> ■信息收集 ■直接上级评估 ■员工本人评估 ■下级评估
评估中的误区	<ul style="list-style-type: none"> ■晕轮效应误差 ■近因误差 ■感情效应误差 ■暗示效应误差
减少误差的措施	<ul style="list-style-type: none"> ■对工作中的每一方面进行评估 ■观察重点应放在被评估者的工作上 ■不要使用概念界定不清的措辞 ■对评估主体和被评估者都要进行必要的培训

(四) 评估主体培训形式与方法

不同的评估主体和不同的培训内容一般会采用不同的培训形式与方法。一般情况下,如果是有关绩效管理理念和意识的培训一般采用集体大会、讲座的方



法，如果是侧重于绩效评估的方法和技巧的培训，那么用的较多的培训方法是角色扮演、观看录像、现场演示和行为示范法。

1. 讲座法 (lecture)

讲座法是培训师将其想要传授给受训者的内容表达出来的一种培训方式。在这种培训方法中，评估主体作为受训者是信息的被动接受者，培训师与接受培训的评估主体间的沟通在大多数时候是信息的单向沟通。采用讲座法要注意培训时间不宜过长，培训地点要安静、舒适、不受外界干扰。

讲座法进行培训要注意准备环节和实施环节：

准备环节主要包括选择合适的培训师和做好授课前的准备。培训师是讲座法当中的灵魂人物，培训质量的好坏取决于培训师的素质。培训师必须具有良好的仪表、谈吐，深厚的专业理论功底，能灵活运用所编写资料，有有效组织学员的能力，学习能力强。同时，还要选择合适的教室，准备讲课的内容资料和讲课设备以及发放给学员的授课资料。

实施环节主要包括授课内容和授课技巧。传授授课内容时，应遵循开始阶段——重点阶段——阐述阶段——重复阶段这样递进性的安排。开始阶段要阐明培训的大致内容和重点；重点阶段要强调培训课程的主旨和要点；阐述阶段要举出实例印证主旨，让大家有深刻的印象；重复阶段就是要总结授课内容以便加深记忆。此外，还要注意授课的技巧：

第一，培训时讲述要符合逻辑，有条理。这要求培训师之前必须做好相关的授课准备，不仅要收集大量的资料，而且要对材料进行归纳整理，找出授课内容的重点。

第二，多媒体手段的使用。有研究表明，不论演讲者的演讲内容多么丰富、技巧多么高超，演讲的受众的注意力最多只能保持 20~30 分钟。因此，最好能运用幻灯片放映、投影仪投射、影像资料等，达到视觉与听觉的双重效果。

第三，身体语言的运用。培训时，培训师要注意自己的手势与动作，特别是手势应符合当时的语气和内容，身体姿势切不可单一、僵硬，要尽量放松、自然。更多时候手里拿一些道具可能更有助于缓解培训师的紧张情绪，使其更加自然，同时道具也能辅助培训师达到更为理想的效果。

第四，语言的技巧。为了激发听课者的兴趣，培训师要特别注意其演讲语言的技巧。比如，如何导入主题就是一个非常好的体现点。培训师一般可采取开门见山式直入主题，也可以近期众人关注的热点问题为开场白，还可以格言、警句等引出所要讲的问题，或者用笑话、幽默等方式引出话题等。但是不管培训师运用何种语言技巧，都切忌长期游离于主题之外，喧宾夺主。

第五，注重培训师和听课者的互动。讲座法一个明显的不足就是信息的单向流动，也就是缺少学员的参与、反馈。因此，针对这些问题，培训师可以在培训时附加问答、提问以及一些小游戏等，提供学员参与的机会，提高培训的效果。

2. 角色扮演 (role play)

角色扮演是情景模拟的一种方式，是指在一个模拟的工作环境中，让受训人员扮演其中的人物，承担模拟情境中角色的工作职责的一种培训方法。通过这种方法，参加培训的评估主体可以较快地熟悉新的工作环境，了解新的工作业务，掌握必备的工作技能，尽快适应实际工作的要求。角色扮演的关键问题是排除参加者的心理障碍，让参与者减轻心理压力。角色扮演其实是提高评估主体技能的一个非常好的方法。比如，模拟绩效面谈的情况，请受训的评估主体一个扮演直接上级，一个扮演员工，就绩效评估结果进行面谈，希冀得到良好的反馈效果。那么当这两个受训的评估主体在角色扮演时，培训师和其他的评估主体就可以更好地观察到他们的优点和不足，从而反射到自己的实际工作中去。最后所有受训的评估主体可以进行讨论，从而改进绩效面谈的技巧，提高绩效面谈的效果。

3. 行为示范 (behavior modeling)

行为示范是指通过让受训者观摩行为标准实例或影像资料，而后进行实际操作的一种培训方法。在国外，行为示范培训已经作为最受欢迎的人际关系和管理技能培训方法被广泛地应用。行为示范培训由四个流程组成：注意、回应、机械重复和激励。简单来说，培训的目的是让受训者观察一个模式，记住这个模式做了些什么，然后去重复这个模式做过的事，并最终在实际工作中应用他们所学的东西。比如，我们可以选取业内公认的某个知名企业的绩效评估流程制作成影像资料，在培训时给受训的评估主体播放，然后力图让受训的评估主体记住这样的模式再应用到本企业的实际工作中来。

然而，仅仅通过行为示范只是让受训者机械地掌握了某个状况下的行为模式，却没有掌握处理事情的基本观念与规则，也没有明确当某一事件发生时应采取的相关类型的行动。培训的意图是使受训者从模型中提炼出基本的观念并将之应用到相关的环境中去。因此，有学者指出，在使用行为示范法时应增加多样性或变化性，即使用多重相关情景以提高行为示范培训的有效性。

本章小结

绩效评估是衡量、评价、影响员工工作表现的正式系统，具体来说，是指绩



效周期结束的时候，人力资源经理和各职能部门经理要依据绩效指标体系和在绩效实施过程中能够说明被评估者绩效表现的数据和事实，对被评估者的绩效目标完成情况进行评估、检查，判断被管理者是否达到了绩效指标的要求，并依此作为人力资源决策的依据。

绩效评估主要服务于管理和发展两个方面，目的是为了增强组织的运行效率、提高员工的职业技能、推动组织的良性发展，最终使组织和员工共同受益。从绩效评估过程的本质出发，我们认为绩效评估的过程实际上就是一个观察与收集被评估者绩效信息、分析信息、做出判断以及提供反馈的过程。选择和确定什么样的绩效指标是绩效评估内容一个重要的、难以解决的问题。不同类型的员工，如管理人员、研发人员、业务人员和一般员工绩效评估内容的确定，都各有不同。不过严格来说，绩效评估内容的确定都是基于其工作职责的确定。

选择谁来做绩效评估的主体直接影响绩效评估的结果。通常直接上级、同事、员工本人、下级、顾客和专家都可以被视为评估主体的选择对象。一个包括多种身份的绩效评估主体最重要的优点在于通过多渠道的评估信息增加了绩效评估的客观性，在很大程度上比单一评估主体的评估结果更加可信、公正和易于接受。相当多绩效评估失败的原因在于评估者主观的错误，因此对评估者进行必要的培训也引起了很多企业的重视。

本章重点名词：

绩效评估 管理功能 开发功能 专家评估 行为示范法

思考题：

1. 如何理解绩效评估的管理功能及开发功能？二者比较有何异同？
2. 要遵循什么样的原则才可以使绩效评估朝着良好的方向发展？
3. 为什么目前大约有98%的组织选择直接上级作为评估主体？
4. 同事作为评估主体，具有哪些优缺点？
5. 应该从哪些方面对绩效评估的主体进行培训？
6. 结合实践，请您谈谈如何在企业中进行有效的绩效评估。



绩效评估引起的纠纷

林某是一家高科技企业的年轻的客户经理，有着双学位的学历背景和较好的客户资源，但是个性较强的林某，常常是公司各种规章制度的“钉子户”，在公司新的绩效评估方法推行的过程中，林某又一次“撞到枪口上”。

林某所在的公司所推行的新评估办法是根据每个员工本月工作的工时和工作完成程度对其工作进行评估，评估结果与工资中的岗位工资和绩效工资挂钩，效益工资和员工创造出的相关效益挂钩。因为该公司有良好的信息化基础，工时是根据员工每日在信息化系统上填写的工作安排和其直接上级对员工工作安排工时的核定来累计的，员工的工作完成度也是上级领导对员工本月任务完成情况的客观反映。上月月末，该公司绩效评估专员根据信息化系统所提供的数据，发现林某上月的工时离标准工时差距很大而且林某的经济目标完成度也偏低，经过相关工资计算公式的演算，林某这个月的工资中的岗位工资和绩效工资要被扣掉几百元钱。

拿到工资后的林某，面对工资数额的减少，非常激动，提出了如下几点质疑：

- (1) 工时不够不是他的错，因为上级朱某没有及时下达任务；
- (2) 没有完成相关的经济目标责任也不应该全由他承担，因为这和整个公司的团队实力有关；
- (3) 和他同一岗位的同事相比，他认为自己的成绩比别人好，而拿到手上的工资却比同事低得多，这太不公平。

带着一身的怨气，林某走进了一向以严明著称的公司董事长赵某的办公室……

【问题】

1. 该绩效评估过程中存在哪些问题？应该得到怎样的解决？
2. 你认为林某有理由产生这样的怨气吗？为什么？



相关链接

管理人员绩效评估表样表

大纲

- 适用范围
- 评估时机
- 评估执行
- 评估项目及百分比
- 评估标准
- 主管人员绩效评估表

一、适用范围

1. 主任
2. 技术经理
3. 经理等负有管理任务的职位

二、评估时机

担负评估任务的人，即评估者平时应留心观察被评估者的绩效，并且于每半年填写评估表，主管人员年终绩效即为两次评估的平均值。

三、评估执行

评估的进行可采取单向（评估者单独填写）或双向（评估者和被评估者共同填写）进行，不论何种方式，被评估者有质疑的权利，直到双方达成共识，共同在表上签名。

四、评估项目及百分比

1. 组织绩效—— 40%
 - (1) 达成任务…………… 30%
 - (2) 组织强化…………… 10%
2. 管理绩效—— 40%
 - (1) 计划…………… 10%
 - (2) 组织…………… 5%
 - (3) 领导与激励…………… 10%
 - (4) 督导与控制…………… 10%
 - (5) 沟通与协调…………… 5%
3. 个人能力—— 20%
 - (1) 品德与操守…………… 5%
 - (2) 工作态度…………… 5%
 - (3) 身心状况…………… 5%
 - (4) 专业与管理知识…………… 5%

五、评估标准

1. 组织绩效（40%）
 - (1) 达成任务 30%

（以部门年度计划为依据）

续表

10	
9	遇突发状况能冷静判断迅速处理, 做出最佳决定, 并且能以创意去完成工作
8	
7	能在预定时间及资源内, 通过组织完成计划内所有任务并且兼顾品质
6	
5	
4	
3	
2	完成半数任务且兼顾品质
1	
0	任务全部无法完成
(2) 组织强化 10%	
10	
9	有计划地强化各工作人员, 调整工作方法, 提升整体组织的工作能力
8	有计划地建立职务代理人制度, 保持组织的持续发展
7	组织内能充分沟通合作, 个人能力整体发挥
6	组织内每个人都充分了解自己的职责和任务, 并给予适当的训练或指导, 个人发挥自己的力量
5	
4	
3	部门内工作分配不甚明确, 人员未充分沟通, 未有效发挥力量, 或未获得应有的训练及帮助
2	
1	
0	部门内部不协调, 工作不合作
2. 管理绩效 (40%)	
(1) 计划 10%	
10	
9	按实际情况编订计划加以执行, 并依照当时状况随时修改及报告
8	
7	
6	于预定时间内拟定工作计划并执行
5	
4	计划不周全, 执行尚可
3	
2	计划不实际, 应付了事
1	
0	没有计划, 没有目标, 随心所欲
(2) 组织 5%	



续表

10	
9	能随时针对任务需要整合及调整可利用的人力资源, 以做最佳的运用, 获得最佳的成果
8	
7	
6	对指派的工作能依轻重缓急按序处理, 调整组织人力运用, 使工作有效地完成
5	
4	
3	组织人力, 资源常未充分利用
2	组织能力差, 做事常抓不到要点
1	
0	

(3) 领导与激励 10%

10	为部属做前程规划并给予必要培训, 能激励、提拔、体谅部属, 充分授权, 共同负责
9	
8	注意员工士气, 当其表现好时, 会给予适当的赞赏和激励
7	
6	
5	事必躬亲, 对大小事均干预, 不授权, 组织内部领导功能不彰
4	未能分配工作, 或安排职位给予合适的员工
3	只注意部属在工作上的缺失, 却忽略部属良好表现
2	
1	经常公开批评部属, 把过错推给别人
0	

(4) 督导与控制 10%

10	了解部属, 分配适当工作, 并与其共同制定年度工作计划, 适时给予协助与考核
9	
8	
7	工作交代完后会通过正常工作方式, 追踪进度, 以督促工作的进行
6	能做合理的预算并在预算内完成任务
5	
4	
3	常有闲置人员或设备, 不知调整
2	只会交代工作, 不给予主动协调
1	部属常对工作不了解, 目标不清楚
0	

(5) 沟通与协调 5%

续表

10	
9	能下情上达，上情下达，将工作政策说明给部属知道，合理的意见反映到上级，与其他单位合作，能就事论事，达成任务
8	与其他单位保持良好关系，事情进展容易
7	能透过正常管道，与部属充分沟通，以建立内部共识
6	
5	平常能和部属非正式交谈，了解其对工作与公司的看法并向其解释
4	主管不了解部属，部属不了解主管的结果
3	
2	做事本位主义很严重，常与人争执，未能就事论事，喜做人身攻击，事情进展不顺
1	
0	

3. 个人能力 (20%)

(1) 品德与操守 5%

10	公私分明，公平公正，以身作则，实事求是，严于律己，宽以待人
9	
8	对事不对人，例如对于曾经发生冲突的部属依然赞赏其表现
7	坦然认错，不把过错推给别人
6	不揭别人隐私与过错
5	
4	依心情好坏办事
3	
2	对人不对事
1	有过错，推给部属或别人，没有担当
0	利用职务营私

(2) 工作态度 5%

10	做事积极主动，意志坚定，行事果断，有旺盛的事业心
9	主动发掘问题寻求改善方法，提出建设性意见，对不合理的政策或规定，会主动向上级反映
8	
7	对繁杂的问题会寻求以往解决的模式去指示部属
6	
5	按指示做事，准时上下班
4	
3	遇到问题，不愿意作决定，等上级作决定
2	
1	做事容易气馁，将挫折感传给属下或别人
0	

(3) 身心状况 5%



续表

10	——	身体健康，精神饱满，每天神采飞扬，让别人感受朝气
9	——	修养良好，有成熟人格
8	——	待人和气，笑口常开
7	——	身体健康，仪容整齐
6	——	
5	——	常皱眉，忧心忡忡
4	——	
3	——	
2	——	每天无精打采，不能专心做事
1	——	经常莫名其妙地发脾气而迁怒他人
0	——	

(4) 专业知识 5%

10	——	具有专业领域的丰富知识，能有效地分析、指派工作，提出前瞻性建议
9	——	
8	——	在负责范围内，能充分了解工作所需知识，以执行任务，监督属下
7	——	能利用空暇，不断充实知识
6	——	自知专业知识不够，能请教别人，找机会充实
5	——	
4	——	
3	——	讨论时，常不能充分了解
2	——	
1	——	知识不够，常影响任务完成
0	——	

上述内容最终转化为主管人员的绩效评估表：

工号：

姓名：

部门：

到职日期：

职称：

评估期间：

1. 组织绩效 40%

(1) 达成任务 30%	得分	
具体描述：		

(2) 组织强化 10%	得分	
具体描述：		

2. 管理绩效 40%

(1) 计划 10%	得分	
具体描述		

(2) 组织 5%	得分	
具体描述		
(3) 领导与激励 10%	得分	
具体描述		
(4) 监督与控制 10%	得分	
具体描述		
(5) 沟通与协调 5%	得分	
具体描述		

3. 个人能力 20%

(1) 品德与操守 5%	得分	
具体描述		
(2) 工作态度 5%	得分	
具体描述		
(3) 身心状况 5%	得分	
具体描述		
(4) 专业与管理知识 5%	得分	
具体描述		

4. 等级定义及评分表

等级的定义

- (1) 非常优秀：持续地远远超过公司对其工作职责所预期的标准，是同职级员工中的佼佼者。
- (2) 很优秀：持续地超过公司对其工作职责所预期的标准。
- (3) 优秀：持续地符合并偶尔超过公司对其工作职责所预期的标准。
- (4) 良好：持续地符合公司对其工作职责所期许的标准。
- (5) 标准：通常能符合公司对其工作职责所期许的标准。
- (6) 接近标准：接近但尚未达到公司对其工作职责起码的要求。



(7) 不合格：工作成果完全不能符合公司对其工作职责最起码的要求。
评估等级

7	6	5	4	3	2	1
50%以下	50%~59%	60%~69%	70%~76%	77%~83%	84%~89%	90%~100%

5. 总评

	总分		
等级			

工作人员：
直接主管：

部门：
间接主管：

日期：



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

谢绝豆丁网转载！

第六章 绩效反馈

【本章学习要点】

1. 绩效反馈的定义及作用；
2. 绩效反馈的必要性；
3. 绩效评估经常出现的谬误及解决对策；
4. 绩效反馈的分类；
5. 绩效反馈面谈的定义及目的；
6. 绩效反馈面谈的过程。

【导引】

在某公司的办公室内，员工小王对陈经理说：“为何小孙的工资比我要多将近5%？”

陈经理回答说：“因为他当年的绩效评估结果是A，而你是B。”

小王说：“我怎么不知道？”

陈经理：“……”

这种情景在公司中并不少见。有许多企业并不是很重视绩效反馈这个环节，往往认为计划也做了，也已经付诸实施了，对实施的结果也进行了评估，这时的绩效管理应该算是结束了，其实这是对绩效管理认识不全面的一种表现。那么怎么才算真正实施了完整的绩效管理？怎样才能尽量减少绩效评估环节的失误？怎样才能让被评估者了解自己的绩效状况？怎样才能将管理者、评估者的期望传达给员工？解决这些问题的答案就是——绩效反馈。

我们可以从两个方面来看待绩效反馈作为绩效管理不可缺少环节的必要性：

首先，绩效评估环节由于所依据理论的因素、功能性因素、评估者因素、被



评估者因素等，会出现诸多的盲点，这样的盲点将会影响绩效管理的最终结果。绩效反馈在减少盲点的产生、提高绩效评估的效度方面显得特别必要。

其次，我们知道，绩效管理的目的是让被评估者改进其绩效，如果评估结束就认为绩效管理完成，而不将结果反馈给被评估者，绩效管理便会失去其重要的激励、奖惩和培训开发功能，促进沟通的功能更无从发挥，这样的绩效管理便不能成为一个完整的、现代的绩效管理系统。

第一节 绩效评估可能产生的谬误及其对策

通常，我们将绩效评估可能产生的谬误分为以下五种类型：所依据理论的因素、功能性因素、评估者因素、被评估者因素、第三者因素（见表6—1）。在这些因素中，评估者因素是评估谬误的重心，这个因素牵动了被评估者因素以及第三者因素等其他因素。因此，绩效评估制度的设计虽已力求完善，但往往因各种因素不免产生各种偏差。实际运作中，如果评估谬误发生而不及时修正，除了奖惩不公外，还会破坏绩效评估的可信度。

表 6—1 绩效评估可能产生的谬误归类总结表

评估谬误的类型	评估谬误的项目	示 例
所依据理论的因素	<ul style="list-style-type: none"> ■假设的操控性 ■理性的有限性 	
功能性因素	<ul style="list-style-type: none"> ■奖励性的扭曲 ■劣汰性的争议 ■回馈性的缺失 	
评估者因素	<ul style="list-style-type: none"> ■好同恶异 ■嫉才 ■认知差异 	<ul style="list-style-type: none"> ■近因效应 ■类己谬误 ■偏见谬误 ■内隐人格 ■归因误差 ■晕轮效应
被评估者因素	<ul style="list-style-type: none"> ■资历因素 ■年龄因素 ■性别因素 ■职务因素 	<ul style="list-style-type: none"> ■资历与职位取向 ■单一评估原则 ■年龄误差

续表

评估谬误的类型	评估谬误的项目	示 例
第三者因素	<ul style="list-style-type: none"> ■外力干扰 ■派系争斗 ■评估委员会因素 	■社会原则

事实上,没有任何一种绩效评估方法是完美的,不同的主管对评估的认定标准也会有差异性存在。因此,下面提及的几项谬误,只要管理者稍有疏忽,就会导致不同的评估结果。一般而言,评估者容易犯下的偏差有以下几项,见表6-2:

表 6-2 绩效评估的谬误与改善对策

(一) 首因效应

界定	首因效应是指评估者对被评估者的第一印象的好坏对评估结果影响过大,如果第一印象好,对被评估者各方面的评价都比较高;第一印象如果不好,则对其各方面的评价都比较低
例子	如在评估中,评估者“以貌取人”:在初次见面中,如果对其外表印象深刻或因其能言善辩、思路清晰而产生好感,在后面的评估中即使发现他有毛病,也会找理由为他开脱;相反,如果见其相貌平平,沉默寡言,蔑视感随之而生,在后面的评估中,对其成绩不以为然,对其缺点则念念不忘,从而影响了对被评估者的客观评价
对策	<ul style="list-style-type: none"> • 为了避免这种误差,评估者在评估时要有意识地克服先入为主的印象,评估时不带自己的主观色彩,应从实际情况出发作出恰当的评价 • 消除评估者的偏见

(二) 晕轮效应

界定	所谓“晕轮效应”,是评估者在考察被评估者的工作实绩时,特别看重被评估者的某种特性,造成以偏概全,产生评估误差
例子	对于外表较好、衣着时髦的被评估者,会被认为有责任感或强于协调而受到较高评价
对策	<ul style="list-style-type: none"> • 培训评估者 • 对各个特性分开评估 • 不以灵机一动或感情来进行评估,而应列举被评估的具体行为事实 • 不采取对一个被评估者连续进行所有评估要素的评估,而采取对一个评估要素的评估来评估所有被评估者的评估方式 • 正确掌握事实 • 以评估项目为标准,平时就观察被评估者 • 根据每项评估项目,对每位员工进行评估,没有遗漏



(三) 近因效应

界定	人们对近期发生的事情往往印象比较深刻,而对远期发生的事情印象比较淡薄。在绩效评估中也会经常发生这种情况,即评估一个人时,只看其近期的表现和成绩,以近期的记忆或印象来代替被评估者在整个被评估期的工作表现情况,因而造成评估误差,这就是近因效应
例子	被评估者在一年中的前半年工作马马虎虎,到最后一个月开始表现较好,以图造成评估者对他的评价中的近因误差效应
对策	<ul style="list-style-type: none"> • 做好员工的平常表现记录,这样有利于从整个评估期的角度衡量一个人的绩效 • 搜集资料要准确 • 每项评估项目都要考虑评估周期内自始至终的状况,而非一时状况

(四) 刻板印象

界定	指评估者对被评估者的看法往往会受到被评估者的性别、种族、身高、地位及其所属社会团体等的影响
例子	一般人的刻板印象会认为,有社会地位的人比较文质彬彬,身份低的人比较粗野;男性的工作能力较之女性的工作能力更容易受到肯定等
对策	<ul style="list-style-type: none"> • 评估者在反映个人偏好时必须小心谨慎,避免让自己的偏好影响到对被评估者的评估结果 • 选择信度与效度均高的评估方法 • 选择与工作紧密相关的评估因素 • 对评估者进行相关培训

(五) 趋中倾向

界定	评估者基于不愿或无法明确区分被评估者的实质差异,同时又为了避免太高或太低的评估结果而将评估结果集中于中等的倾向
例子	如果评估等级是从第1级到第7级,那么评估者很可能既避开较高的第6或第7等级,又避开较低的第1或第2等级,而把大多数的被评估者都评定在第3、4、5这三个等级
对策	<ul style="list-style-type: none"> • 评估方法上采用排列法或强制分配法 • 充分掌握能评估被评估者好坏的具体事实 • 将评估标准与现实情形进行比较、研究

(六) 宽容化或严格化倾向

界定	这是与趋中倾向相反的一种现象,即在评估过程中,一些评估者给所有的被评估者的等级都很高或相反,正如有的教师喜欢给高分而有的则喜欢给低分一样
例子	由于评估者与被评估者关系非常要好或相处不来,而并没有在其绩效表现的基础上给予其非常宽容或非常严格的评估结果
对策	<ul style="list-style-type: none"> • 评估方法上采用强制分布法 • 对员工进行严格判断,不应犹疑不决 • 对自己在员工绩效成绩方面的评估能力,要保持自信

(七) 对比误差

界定	对比误差是指把某一被评估者与前一位被评估者进行对照,从而根据评估者的印象和偏爱而作出的与被评估者实际工作情况有偏差的结论
例子	如果前一位被评估者在评估者看来各方面表现都很出色,那么在对比之下,就可能会给后一位被评估者带来不利的影响。相反,如果前一位被评估者的工作绩效及表现较差,那么后一位被评估者就可能获得高估
对策	<ul style="list-style-type: none"> • 评估者应尽量避免对比这种心理现象的产生,使评估误差减小到最低限度 • 实施强迫分配法 • 培训主管如何客观评定绩效

第二节 绩效反馈概述

2.1 绩效反馈及其作用

所谓绩效反馈就是通过正式面谈的方式,评估者(主要指上级)向被评估者(主要指下级)告知绩效评估结果,根据绩效评估结果的信息所进行的检视与讨论。

绩效反馈本质上是信息沟通的一种方式,而绩效反馈最重要的实现手段也是评估者和被评估者双方的有效沟通。所以,绩效反馈和信息沟通二者联系密切,许多信息沟通中谈到的问题可以用于指导我们更好地进行绩效反馈;而绩效反馈的特定内容和目的也决定了评估者在进行沟通面谈时要使用的方法和技巧。

通过绩效反馈,评估者就被评估者在评估周期内的绩效情况进行面谈,在肯定成绩的同时,找出工作中的不足并讨论改进意见。被评估者可以在绩效反馈过程中,对评估结果予以认同,若有异议可以向公司高层提出申诉,最终使绩效评

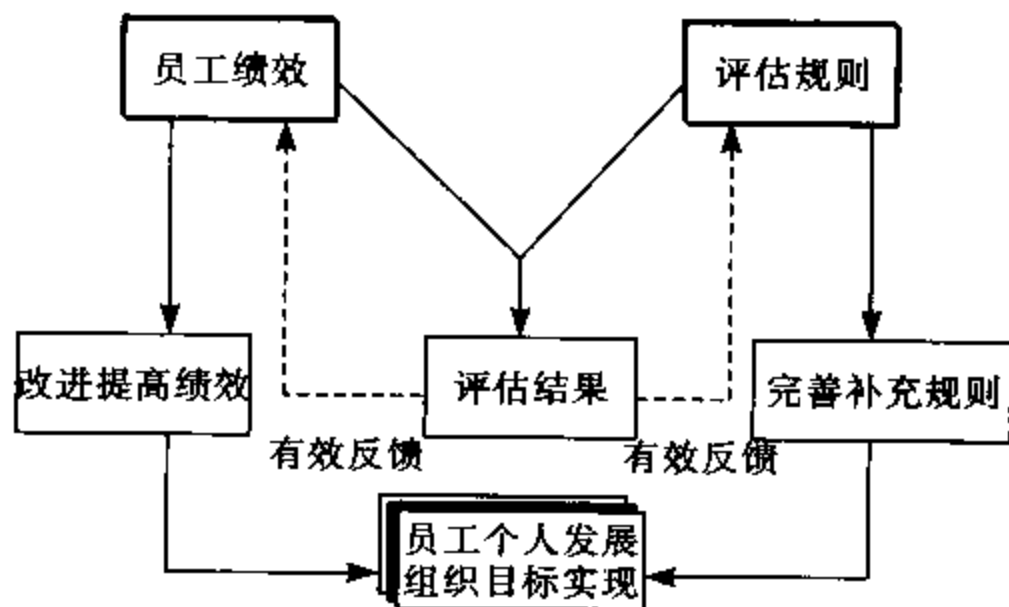


图 6-1 绩效反馈的作用



估结果得到认可。由于绩效反馈在绩效评估结束后实施，而且是评估者和被评估者之间的直接对话，因此，有效的绩效反馈对绩效管理起着至关重要的作用。

首先，绩效反馈在评估者和被评估者之间架起了一座沟通的桥梁，使绩效评估公开化，确保评估的公平和公正。评估过程是评估者的施动行为，评估者不可避免地会掺杂自己的主观意识，导致这种公正性不能完全依靠制度的改善来实现。绩效反馈较好地解决了这个矛盾，它不仅让被评估者成为主动因素，更赋予了其一定权利，使被评估者拥有知情权和发言权。同时，通过程序化的绩效申诉，有效降低了评估过程中不公正因素带来的负面效应，在被评估者与评估者之间找到了平衡点，对整个绩效管理体系的完善起到了积极作用。

其次，使被评估者了解到自己工作中的不足，有利于改善绩效。绩效评估结束后，被评估者接到评估结果通知单，但对评估结果的来由并不了解，这时就需要评估者就评估的全过程，特别是被评估者的绩效情况进行详细介绍，指出被评估者的优缺点。评估者还需要对被评估者的绩效提出改进建议。通过这个环节，被评估者可充分了解到自身存在的不足，以便在日后的工作中不断完善，最终达到提高绩效的目的。

第三，绩效反馈可以排除目标冲突，有利于增强企业的核心竞争力。任何一个团队都存在两个目标：团队目标和个体目标。个体目标与团队目标一致，能够促进团队的不断进步；反之，会产生负面影响。在这两者之间，团队目标占主导地位，它要求个体目标处于服从的地位。有效的绩效反馈，可以通过对绩效评估过程及结果的探讨，发现个体目标中的不和谐因素，借助团队中的激励手段，促使个体目标朝着团队目标方向发展，达成团队目标和个体目标的一致。

2.2 绩效反馈的实然状态和应然状态分析

目前，绩效管理已被越来越多的企业所重视。但一些企业忽视了绩效反馈的作用或混淆了“绩效评估”和“绩效管理”的概念，使绩效管理体系变成了“绩效评估手段”，成为发放奖金的标准。员工只知道评估的成绩和与之相对应的奖金金额，却不知道自已为什么得到这样的评估结果，更不用说找到提高绩效的措施。时间一久，就会对“绩效管理”的真正内涵产生误解，认为绩效管理是领导把下属分成三六九等的工具或扣发员工奖金的借口，这对企业的发展极为不利。

我们认为，绩效反馈正是绩效管理的“点睛之笔”，应该把绩效反馈融入整个绩效管理体系中，由评估者坦诚地与被评估者直接对话，尽量采用正面激励的方式，以肯定被评估者成绩和改进绩效为重点，言简意赅地指出被评估者需要改

进之处。同时评估者还要注意被评估者的信息反馈,对被评估者的异议要认真听取和记录,如作出答复的承诺则应及时兑现。针对评估结果,要按照绩效管理制度中的激励办法进行兑现,最好是在绩效反馈时出具绩效管理方法的书面文件,指出实施绩效管理结果的依据,让被评估者感受到现行绩效管理体系的制度化 and 公正性。被评估者要勇于在绩效反馈时提出自己的不同见解或对评估结果提出质疑并要求得到满意的答复,最终完成对评估者意见的认同。这样,在评估者和被评估者之间形成了以评估者为行为实施主体、被评估者为辅助监督的关系,使绩效反馈发挥出提高被评估者绩效和监督评估者的双重功效。

2.3 绩效反馈的分类

根据反馈的内容和态度,一般将绩效反馈分为三类:正面反馈、负面反馈和中立反馈。其中,负面反馈和中立反馈都是针对错误行为进行的反馈,而正面反馈则是针对正确行为进行的反馈。

(一) 正面反馈——针对正确行为的反馈

一般情况下,管理者的目光都易聚焦于员工错误的行为,往往忽视了对员工的正确行为进行反馈。实际上,不论哪一种绩效反馈,管理者的最终目的都是为了提高员工的绩效。达到这种目的可以通过两种途径:一是减少不良的行为;二是增加员工良好的行为。对错误行为的反馈将注意力集中于减少不良的行为上,这种反馈很有可能会带来一些负面的效果。而针对正确行为进行恰当的反馈能够避免这些问题,并有效地提高员工的绩效水平。

著名的行为科学家赫茨伯格提出的双因素理论能够很好地解释这个问题。20世纪50年代末期,赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对200名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题:在工作中,哪些事项是让他们感到满意的,并估计这种积极情绪持续多长时间;又有哪些事项是让他们感到不满意的,并估计这种消极情绪持续多长时间。赫茨伯格以对这些问题的回答为材料,着手去研究哪些事情使人们在工作中快乐和满足,哪些事情造成不愉快和不满足。结果他发现,使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的;使职工感到不满意的都是工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素,后者叫做保健因素。这就是著名的双因素理论。

保健因素的满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健从人的环境中消除有害于健康的事物,它不能直接提高健康水平,但有预防疾病的效果;它不是治疗性的,而是预防性的。当这些因素恶化到人们认为可以



接受的水平以下时，就会产生对工作的不满意。但是，当人们认为这些因素很好时，也只是消除了不满意，并不会导致积极的态度，这就形成了某种既不是满意、又不是不满意的中性状态。

那些能带来积极态度、满意和激励作为的因素就叫做“激励因素”，这是那些能满足个人自我实现需要的因素。如果这些因素具备了，就能对人们产生更大的激励。按照双因素理论的阐述，属于激励因素的有：成就感、得到肯定、工作本身、责任、进步等。保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等等。

在激励因素中，一个重要的因素就是“得到肯定”。双因素理论告诉我们，只有激励因素才能激励人们有更高的生产力。如果“成就感”与“得到肯定”是影响工作动机的重要的两个因素，那么一个提高员工绩效的最有效的方式便是，在工作中提供更多的产生成就感的机会，同时也使管理者有更多的机会去肯定员工。这种肯定，就是我们所说的“对正确的行为进行的反馈”。

管理者往往会忽视对于正确行为的反馈，他们声称没有足够的时间来做这种事，或者找不到合适的方式进行这种反馈。实际上，最好的肯定方式就是对员工行为的直接的认同和赞扬。主管可以直接对员工说：“这件事你做得太棒了！”“谢谢你这段时间以来的努力”“连我都没法将它做得那么好”等。

另外，许多管理者没有能够对员工的正确行为进行有效的反馈还有一个原因，那就是他们对所谓正确行为的理解是不全面的。有相当一部分管理者也知道应该在员工很好地完成了一项工作之后给予及时的肯定。但他们对于犯错减少的情况却视而不见。

管理者们往往觉得对于员工减少错误的所谓进步作出正面的反馈是一件困难的事情。他们觉得对改进错误的行为进行肯定的反馈就是相当于赦免了这项错误。另外，当管理者试着要对错误减少的人进行称赞时，他们往往不知该如何表达才能避免被视为讽刺而引发尴尬的局面。为了解决这些困惑，管理者们应该注意：称赞员工减少犯错误的行为并不等于称赞这个错误本身。如果你对他们的进步进行了有效的正面反馈，他们将会在未来取得更多的进步。

下面是管理者在进行正面反馈时应遵循的四点原则：

(1) 用正面的肯定来认同员工的进步，例如应使用“成功率的提高”而不用“失败率的降低”；

(2) 要明确地指出受称赞的具体行为，例如：“您处理客户投诉的水平真有两下子；”

(3) 当员工的行为有所进步时应给予及时的反馈；

(4) 正面的反馈中应包含着可能对团队、部门乃至整个组织的绩效造成有利局面的这类行为。

(二) 负面反馈和中立反馈——针对错误行为的反馈

针对错误行为进行的反馈就是我们通常所说的批评。但批评并不一定是消极的，批评也可以是积极的和建设性的。两种批评的区别也是负面反馈和中立反馈（又称建设性批评）之间的区别。

1. 负面反馈

我们从字面上容易理解负面反馈的含义。下面这些抱怨之词就属于负面反馈：

“你到底是怎么了？难道你不能更努力一些，准时上交季度报告吗？”“你接电话的态度糟透了，你必须尽快使自己掌握职业化的行为方式，否则你将失去这份工作！”“在开会的时候你总是在打断别人，你是不是把大家都当成白痴了？”

我们可以看出，这些反馈都很无理，而且也不够具体。很显然，这样的反馈不能产生应有的作用。

2. 中立反馈

管理者针对员工的错误行为进行反馈的目的，就是通过让员工了解自身存在的问题而引导其纠正错误。但是，员工通常并不清楚自己犯了多少次错误甚至是否犯了错误。有时候，员工也许知道自己犯了多少错误，但往往猜测别人也都犯了相同的错误，以此作为自我辩护的根据。

举一个很简单的例子——迟到。有效的反馈不能是负面的反馈，而应该是中立的反馈。在反馈中，管理者应该让员工了解到他们迟到的次数，管理者无法接受这样的行为（并不是无法忍受这个人本身），并提出改进的具体意见。例如，管理者可以这样说：“王先生，我注意到上周的五天内你有三天迟到。这种行为违反了公司制度。请你以后注意！”在员工表示接受这样的批评之后，管理者还应该通过一些认同的表示，例如：“这样就好了”、“谢谢”等，以加强反馈的效果。

从上面这个例子可以看出，虽然中立反馈针对的是错误的行为，但也可以是积极的和建设性的。要使中立反馈变成积极的建设性的反馈，许多学者提出了不同的看法。

美国加利福尼亚大学洛杉矶分校的心理学家亨得利·文辛格对批评作了大量的研究，他发现七个要素能够有效地促成建设性的批评：

(1) 建设性的批评是战略性的。所谓战略性的批评要求我们应该有计划地对错误的行为进行反馈。在批评之前，我们应充分明确反馈的目的，理清思路，并选择恰当的语言。管理者往往会在发现员工出现失误的情况下由于生气而对自己



的言行失去控制。要知道,在这种情况下进行的反馈将是消极的。如果发生这样的情况,我们建议管理者应首先要求自己冷静下来,不要因为生气而口无遮拦。在绩效管理中,我们对员工错误的行为进行反馈的目的是让员工了解自身的错误,从而找到改进绩效的方法。这才是反馈的战略性的目的所在。

(2) 建设性的批评是维护对方自尊的。每一个管理者都应该记住:自尊对每一个人来说都是一件脆弱而宝贵的东西。消极的批评容易伤害人、容易打击自尊,对人际关系具有破坏性。因此,为了进行建设性的批评,管理者应当在绩效反馈中采用一种保护对方自尊的方式。

人们在批评人的时候往往容易忽略了对方的感受。例如,员工王凡再一次迟到了。经理见状气愤地喊道:“你怎么又迟到了?你这个人就是没有时间观念!”这样的批评方式十分常见,但往往会伤害员工的自尊,从而造成管理者与员工之间的紧张关系。我们建议管理者使用下面的批评方式来避免这类问题的发生:“你是不是需要……的帮助才能够……”、“我是不是忘了告诉你……”等等。

为了做到这一点,最简单的方法就是在你批评对方之前进行一下简单的换位思考。如果你是被批评的人,你会不会由于听到这样的话而感到自尊受到伤害?如果管理者能够做到这一点,管理者与员工双方的关系就能够得到很大的改善。

(3) 建设性的批评发生在恰当的环境中。在绩效管理中,寻找恰当的时机进行绩效反馈是每一个管理者都应该掌握的管理技巧。管理者在进行批评之前应充分考虑时间、地点和环境几个因素,寻找这些因素的最佳组合,以确定员工接受批评的最佳时机。通常,人们主张单独与犯错误的员工进行交流的方式。这种方式能够最大限度地维护员工的自尊。但是,这一点并不是绝对的。例如在团队的工作环境中,如果只是进行私下的批评往往得不到充分的信息或帮助,不利于员工最大限度地改进绩效。如果管理者能够在团队中形成一种批评公开化的良好氛围和文化,这类反馈就能够放到团队成员的集体会议上进行。在这种情况下,整个团队的成员能够对犯错误的员工提供必要的帮助。在团队管理中一种常见的方式就是团队成员集中起来,使用“头脑风暴法”给出现问题的员工出点子。这样的团队会议能够激发成员之间团结互助的良好关系,有利于提高所有团队成员的工作绩效。

(4) 建设性的批评是以进步为导向的。批评并不是最终的目的,批评的目的是促使员工取得进步。因此,管理者在进行绩效反馈应着眼于未来,而不应该抓住过去的错误不放。强调错误的批评方式会使员工产生防御心理,这将对绩效反馈的成效起消极的作用。我们可以通过下面的例子来说明这一点。例如,王小姐在进行市场调查的工作中选择了不恰当的样本采集方法,因而影响了统计结果的

可信度。管理者在发现这一问题之后不应嚷嚷什么“你的方法简直太笨了!”“这个报告完全不能说明任何问题!”等等,而应该基于促使改进绩效目的用下面的方式进行批评:“你应该……”“用……的方法能够使……”。这类以进步为导向的批评才能真正达到绩效反馈的最终目的,即提高员工未来的绩效。

(5) 建设性的批评是互动式的。相比建设性批评,消极的批评往往是单向的。这种完全由管理者单方操纵和控制的单向批评往往会引起员工的难堪,引起员工对管理者的排斥心理,产生一种员工脱离团队的离心力,不可能产生任何积极的效果。

建设性的批评主张使员工参与到整个绩效反馈的过程中。这就是所谓的互动式绩效反馈。管理者应该通过有效的提问引导员工针对工作中出现的问题提出他的看法和提议。管理者可以用如下的提问方式:“你认为为什么会出现这样的问题”、“是不是我没能告诉你……”等等。

(6) 建设性的批评是灵活的。所谓灵活性就是要求管理者在批评时应当针对不同的对象和不同的情况采用不同的方式,并在批评过程中根据对方的反应进行方式上的调整。有许多管理者习惯于进行破坏性的批评。他们通常是严厉的上级,有强烈的指挥欲望。他们的绩效反馈方式就是直接告诉员工其错误何在,对意见交流不感兴趣。通过前面几条原则的了解,我们已经知道了这种做法的弊端。管理者应该让员工有机会说出他们的想法,并根据员工的反应适当地调整沟通的方式。前面在第一条中我们谈到了反馈之前进行计划的必要性。但是,并不是说整个反馈的过程就应该严格按照计划中的安排来进行。灵活性的批评要求管理者对批评的方式进行随时调整,以达到最佳效果。

(7) 建设性的批评能够传递帮助信息。建设性的批评应该让员工感受到管理者对他们的关注、管理者相信他们会进步,并相信自己能够得到来自管理者的充分帮助。管理者在批评的时候应该强调改进而不是单纯地指出错误;应该明确地授权,表示他对员工的信心;应该提供明确的、具体的建议以表明自己帮助他们的愿望。这种传递帮助的批评能够改善员工与管理者之间的关系,提高员工对管理者的信任感;在团队的工作环境中还能够增强团队的凝聚力。这对于更好地实现绩效管理的目的是非常有益的。

只要管理者在针对错误行为进行绩效反馈时注意上述七条原则,就能够避免无效的负面反馈,将中立反馈变成积极的建设性的反馈,从而达到绩效管理的目的。



2.4 绩效反馈的内容

绩效反馈的内容应包括以下几个方面：

- (1) 绩效评估的结果；
- (2) 员工在评估周期内的工作绩效状况，并听取员工对评估结果的看法；
- (3) 与员工探讨取得如此成绩的原因，对绩效优良者予以肯定和鼓励，和绩效不良者一起分析问题和原因，制定改进和培训计划；
- (4) 针对员工的绩效评估结果告知他将获得怎样的奖惩；
- (5) 表明组织对员工的要求和期望，了解员工在下一个绩效周期的打算和计划，并提供可能的帮助和建议。

在实际反馈过程中，许多内容是混合进行的，而且不可能面面俱到。这主要靠主管确定一个主题后灵活掌握，随机应变。

第三节 绩效反馈面谈

绩效反馈虽然有很多种形式，但面谈是其中最为重要，也是最为常用的形式之一。这节中，我们将着重介绍有关绩效反馈面谈的内容。

3.1 绩效反馈面谈及其目的

绩效反馈面谈是管理者就上一绩效周期中员工的表现和绩效评估结果与员工进行正式的、面对面的谈话，彼此交换信息、意见，做情感上的交流，或互相磋商以解决问题。

从组织层面来看，绩效反馈面谈可以达到如下的目的：

- (1) 降低员工的流动率；
- (2) 找出员工的长处及短处；
- (3) 提出人力资源规划的参考资料；
- (4) 改善公司内部的沟通情形。

从管理层面来看，绩效反馈面谈的目的如下：

- (1) 达成一致的观点。从实践的经验中我们常常发现，一些主管或员工习惯性地

出输赢。事实上，这是一种非常错误的观念。正确的绩效反馈面谈应该是评估者和被评估者以坦诚的态度进行沟通，对员工在评估期间的绩效以及最后的评估结果形成一致性的认识和看法，从而为下一轮绩效周期以及制定下一步的绩效计划奠定基础。

我们还可以从另一个角度来理解“达成一致”。我们知道，绩效评估往往包含着诸多主观判断的成分，即使是用客观的评估标准进行评估，也存在被评估主体及他人对于采集客观数据的手段是否认同的问题。对同样的行为表现，不同的人给出不同评估结果的情形大大存在。因此，如何解释这一过程中的疑问，去除异议，达成一致，就显得十分重要。

(2) 肯定员工的成就，指出员工的改进方向。绩效反馈面谈中，批评类的负面信息反馈往往是评估者感到棘手的一件事，负面信息反馈会引起员工不满的情绪及抵触的心理，因此，如何在反馈负面信息的同时肯定员工的成就变得极具艺术性。即使是非常准确地、实事求是地对员工进行绩效评估，也会有不少职工会对绩效评估的结果不甚满意，进而产生对负面反馈信息的反感与抵制。这也是许多时候绩效反馈面谈难以开展的原因。有效打破员工绩效反馈面谈时防卫心态的一个重要切入口就是先肯定员工的成就。

通过绩效反馈面谈，主管人员可以实施内部控制，了解员工需求，掌握员工的优点和特长；同时，员工可以明确工作目标，找出差距和不足；或者主管期望绩效好的员工今后做得更好，等等。

(3) 制定改进计划及下一个周期的绩效目标和计划。通过绩效反馈面谈，双方可以双向沟通，充分地讨论改进绩效的方法和具体计划，从而建立良好的伙伴关系，做好上下周期的衔接。这种绩效改进计划通常是以书面的形式出现的。在绩效改进计划中，双方可以共同确定出需要进一步解决的问题、解决的途径和步骤以及员工需要管理者提供的帮助等。管理者和员工双方同时也就上一阶段员工的绩效表现对下一周期的绩效目标和计划达成共识。

3.2 绩效反馈面谈的准备

要完成绩效反馈面谈的相关工作，管理者和员工都要做好充分的准备，管理者的准备包括要选择适宜的时间，确定适宜的环境，准备相应的设施，整理充分的资料，计划好面谈的程序，设计好面谈的方式，事先将面谈事宜通知员工等。员工的准备包括安排好个人的工作，准备出专门的绩效反馈面谈时间，整理绩效反馈面谈中需要的信息资料，就个人的疑问做好相关准备，草拟绩效改进计划和



下一绩效周期的绩效计划等。

(一) 管理者的准备

1. 收集下属过去的工作表现资料

所要收集的下属资料主要包括两大方面：一方面是有关下属的基本资料，包括教育背景、家庭环境、工作经历、性格特征等；另一方面，主管要研读过去一段时间下属的工作表现资料，包括过去的绩效评定报告、工作说明书、绩效评估的标准、当年所发生重大事件的记录、出勤记录、参加培训的记录及资料、下属的自我评估报告等等。

收集资料的目的是为了更好地了解下属，也是为根据下属的特点构思绩效反馈面谈的各种事项。

2. 把握面谈的进程和进度

为了在短短的时间内充分实现绩效反馈的目的，把握面谈的进程和进度，制定详细的面谈过程十分重要。面谈要进行哪些内容、先谈什么后谈什么、每一部分进行多长时间、面谈要达到何种目的、运用哪些技巧来促进双方沟通等，这些要点都要先计划好，才能做到有备无患。

一般情况下，人力资源管理部门会提供一个面谈用的提纲。在这个提纲的基础上，管理者设计出更加详尽的绩效反馈面谈计划表（表 6-3）。但是对管理者来说，填好几张人力资源管理部门设计的表格并不是最终目的，通过绩效反馈使绩效得到提升、促进绩效管理循环才是最终的目的。

表 6-3 绩效反馈面谈计划表

绩效反馈面谈计划表

年 月 日

主管	
----	--

1. 面谈者及面谈基本信息

姓名		年龄		年资		所属		职务	
经历		最近的行业				家庭状况			
面谈要点				面谈注意事项					
时间		年	月	日（星期）					
		时	分到	时	分	场所布置			
场所									



2. 面谈事项 (问题分析)

问题概要		面谈目的	
面谈类型	事实发现情报收集型 指导、激发向上型 问题解决型		
事前调查			
面谈内容			
解决办法			

3. 面谈进行计划 (指导、激发向上型)

(1) 使对方轻松 • 打开话题、新闻 • 家族、趣味 • 其他	
(2) 使对方产生乐意接受指导之心情 • 目的、期望 • 本谈话的重要性及意义 • 对方的话题	
(3) 把指导的内容告诉对方 • 具体的项目 • 关系资料、论据等 • 指导方法	
(4) 让对方自己作决定 • 被约谈者的自己决定 • 事实与陈述的区别 • 发问, 确认事项	



(5) 确认 • 换个内容要点的重述及确认 • 换个观点的发问 • 互谈今后的做法 • 激励和感谢，结束	

3. 面谈时间的选择

对于绩效反馈面谈时间的选择，有几个原则需要把握：

(1) 由双方来协调时间。面谈时间千万不能只以主管的时间状况来确定，否则下属就会以自己时间紧为由拖延或缩短面谈的进程，这样主管就会处于一个非常被动的局面，绩效反馈面谈自然不可能如愿进行。对于绩效反馈面谈，最恰当的时间应当是经理和员工都空闲的时间，而且是经理提出一个时间后征求下属的意见，既表现出对下属的尊重，又照顾到实际情况。

(2) 高效时间。人力资源管理部门往往在年末要求各部门进行年度的绩效反馈面谈。然而，这段时间又往往是许多部门工作最繁忙的时候。主管尽量不要选择在刚上班或快下班的时间进行绩效反馈面谈，原因很简单：刚上班时大家还没进入状态，而快下班时大家结束了一天的工作，往往很疲惫，急于回家的心情也使得这个时间段不能成为高效的时间段。主管应尽量选取位于中间的时间段，这样既有利于面谈的效果，也有利于沟通的效果。

(3) 把握时间。每一次绩效反馈面谈的时间都要适度，不能过短，也不能过长。时间过短绩效反馈内容会交流得不够透彻，经理和员工双方都未能达到预期的目的；时间过长，经理和员工又都会产生倦怠的情绪，感到拖沓疲劳。

4. 面谈地点的选择

(1) 面谈的地点必须选择一处有适当隐秘性、舒适、安静、不受干扰（窗子可关闭并有百叶窗使得他人不会任意听到交谈和看到室内）的地点。尽量避免安排在主管自己的办公室面谈，这就像运动场上的主场，会使员工感到不适，产生恐惧或压迫感。面谈地点的布置要避免放置不相关的照片、文件或其他分散下属注意力的事物，座位也最好舒适些，并离放置纸笔的桌面适当近些。面谈时，主管最好不要接听电话或接待访客，以避免面谈受到不必要的干扰。

(2) 主管要注意安排自己与员工的空间距离和位置。有研究表明，面谈的距离和位置往往会营造出不同的面谈氛围。主管和员工对面而坐，双方相互直视，容易给对方造成心理压力，这种氛围不适合进行绩效反馈面谈；主管和员工斜对面而坐，这样既能相互对视，又能缓解直视的严肃感，但是这样坐法亲密感



稍显不够；主管和员工并排而坐的话就显得特别亲密，像并肩作战的朋友。这种坐法比较容易能够拉近彼此的距离，不会造成心理压力，但是一侧而坐的缺点就是不能够觉察对方的表情；主管和员工如果成 90 度而坐，既能够避免目光的直视，缓和心理紧张，同时也有利于觉察对方的表情。所以，成 90 度而坐应该是绩效反馈面谈比较适合的一种坐法。

5. 面谈前通知员工做好准备

绩效反馈时间和地点确定后，应提前告知将要参加面谈的员工，以便员工有足够的时间来做准备，这样主管和员工才能够在面谈的过程中拥有更多的信息和资料进行交流。面谈前，主管还可以告知下属要讨论内容的清单，让员工了解绩效反馈面谈是在帮助他了解自己的工作如何更适应组织的要求，进而使组织、部门、个人三方面均能有所互惠。

（二）员工的准备

员工的前期准备工作主要包括以下几个方面：

（1）安排好个人的工作，准备出专门的绩效反馈面谈时间。绩效反馈面谈一般会占 20~30 分钟的时间。在这段时间内，员工无法进行自己的工作，就一定要事先安排好自己手中的工作。如果和主管商量的时间确实有问题，就必须事先和主管协调，千万不要因为手中工作的理由而迟到或缺席。

（2）整理绩效反馈面谈中需要的信息资料。员工应该对自己在这一个绩效周期内的行为态度与业绩重新回顾一遍，主动收集与本绩效周期有关的资料，要准备好相关的能证明自己绩效的依据。同时要注意，准备资料要实事求是，资料中有明确的、具体的业绩，以使人心服口服。同时，还要认真填好自我评估表，其内容要客观真实、准确清晰。

（3）就个人的疑问做好相关准备。如果员工对在这一绩效周期内获得的绩效评估结果有所质疑，就应该预先就有疑问之处准备好相关的问题来向经理提问，和经理沟通，解决工作过程中的疑惑和障碍。

（4）草拟绩效改进计划和下一绩效周期的绩效计划。员工应积极参与到绩效改进计划和新周期绩效计划的制定当中来。因为只有员工最了解自己的绩效状况，所以有的主管会直接要求进行绩效反馈面谈的员工草拟出绩效改进计划和新周期绩效计划的初稿，或者至少要求员工就此类计划将涉及的问题提出自己的意见。

另有学者以问题罗列的形式来阐述绩效反馈面谈前员工应做的准备。这种观点认为，每次面谈前，员工都需要回答如下问题：

（1）我采取了什么行动？这包括前三个月的绩效细节。可视情况提供得分、



排名、评估和时间表。

(2) 我有什么发现？发现可以是形式多样的，如参加的培训，从演示、阅读中获得的启示。

(3) 我建立了什么合作关系？这些合作关系是我所建立的工作关系。他们可能是全新的，也可能是加强现有的关系。可能是与同事和客户的关系，也可能是专业关系或个人关系。

3.3 绩效反馈面谈的原则

绩效反馈面谈主要遵循九项原则：

(一) 相互信任

绩效反馈是经理和员工之间双向的沟通过程，要想使沟通顺利进行并达到理解和形成共识的目的，就必须要有彼此信任的氛围。由于绩效反馈面谈的内容既有肯定也有表扬，既有建议也有批评，所以面谈对员工来讲非常敏感，再加上员工作为下级，在和上级交谈时处于弱势，容易产生心理上的戒备、抵触甚至情绪上的反抗，于是营造一个平和氛围、建立主管和员工之间彼此的信任就显得尤为重要。

(二) 目的明确

目的明确是指反馈目的的一致性，主要是回顾绩效期间的工作，肯定成绩和优点，指出不足和问题，探讨未来与发展。

(三) 认真倾听

在进行反馈时，要给员工充分表现的机会，让下属员工尽可能多地表达自己的观点和想法。威廉姆·翠西（William R. Tracy）曾在《关键技能》一书中建议人力资源经理花65%的时间倾听，可见，倾听对于沟通的重要性。这就要求经理要意识到在面谈中，要多给员工一些说话时间，让下属谈自己工作的完成情况、没有完成的原因以及下一步工作的打算和努力的方向。对于沉默内向的员工，经理要循循善诱，耐心启发，鼓励其多开口；对于情绪冲动的员工，经理要心平气和地倾听其诉说，尽量不急于争辩和反驳，从员工的牢骚和气愤中分析出员工不满的原因，然后与其共同分析，客观地、冷静地提出解决问题的办法。良好的倾听是要用心去理解对方的话语，保持目光的经常接触，不时有接纳对方的语言或动作，同时又要能听出对方话语中的弦外之音。

(四) 避免对立和冲突

面谈过程中双方可能会有不同的见解，出现争论的场面是难免的，这时就需

要换位去理解对方，特别是经理要站在员工的立场上去想，尽量避免对立和冲突的情况发生。这就要求经理不能居高临下，应将自己放在和员工平等的立场上进行沟通，这样才能避免对立和冲突，使员工能排除心理障碍，进而畅所欲言。

（五）就事论事

反馈双方应该讨论的范围是工作绩效，而不是讨论员工的个人性格。通常大家都认为性格外向的员工绩效可能会比较好，因为这类员工比较容易得到大家的认可，其实不然，员工只要个人性格和工作岗位进行合理的配置后，个人性格与其绩效之间的关联度就并不显著了。现代绩效评估的出发点是事，要就事论事，而不要重点放在个人性格上。

（六）面向未来

反馈面谈的内容可能是对过去工作绩效的回顾和评估，但并不等于说面谈就集中于过去，而应该是总结出对员工和企业将来有用的东西，着眼于未来绩效的提升和员工的发展。这就要求经理在面谈时不能将绩效评估的结果和薪金、晋升混为一体，本来是提升绩效的目的，结果变成了经理和员工之间就薪金涨幅、职位晋升所进行的谈判，果真如此，就会阻碍绩效改善，背离绩效反馈甚至绩效管理的初衷。

（七）优缺点并重

这是指不能由于一个员工工作成绩好、优点多而掩盖其缺点，也不能因为一个员工成绩差、缺点多而抹杀其优点，应将员工的优、缺点都找出来，进而进行分析。在绩效反馈面谈时，经理应既反馈优点，还要反馈缺点，只有优缺点并重，才能客观地、全面地让员工清楚地了解经理以及组织对他们的看法和期望。

（八）积极的心态

在面谈过程中，由于谈话的内容侧重工作的改善，尤其是对绩效表现差的员工，会造成他们心理上的不适或消极，经理在适当的批评后更多的则应该以积极鼓励的方式结束面谈，使员工通过面谈受到鼓舞、振奋精神、增强干劲，满怀希望地投入到下一轮工作中去。

（九）做好记录

将面谈确定的问题和目标记录下来，一方面完成了下一循环的绩效计划，一方面也是对员工的尊重，同时也为下一循环的评价积累了数据和记录，使员工能够做到有据可查，也为组织的文档管理提供了基本的积累。



3.4 绩效反馈面谈的过程

绩效反馈面谈的过程并没有严格的规定，但基本上是由经理来做主导的，过程如下：

（一）面谈开始时

面谈开始时，经理通过和员工闲话家常，询问其和工作无关的近况容易使被面谈者减轻其紧张感，使面谈有一个良好的开端。然后由经理根据状况，导入面谈主题。

（二）面谈进行中

面谈进行中，经理依照面谈目的需要向员工询问各种相关信息并做好记录。这个过程可以说是绩效反馈面谈最核心的阶段。该阶段要完成如下任务：分析绩效问题原因所在、协商解决办法、达成共识。

（三）面谈结束时

面谈即将结束的时候，经理要再次确定是否有各项信息遗漏并鼓励员工就尚存疑问的问题进行发问，并向员工抽出时间进行面谈致谢。

（四）面谈结束后

面谈一旦结束，经理应立即填写相关的绩效反馈面谈表格，以免发生相关信息的遗忘。填妥表格后，让员工加以确认，作为员工下一周期内改进、提高绩效的基础。

3.5 绩效反馈面谈的一般技巧

（一）不同类型员工的绩效反馈技巧

对于不同类型的员工，主管应该善于运用不同的绩效反馈技巧。

（1）明星型员工。这类员工的特点是能力强，不安于现状，想升职、想跳槽。反馈时主管要适当挫其锐气，给予难度更大、更有挑战性的工作，以培育新人、给予其更大的发展空间为激励其提高绩效的手段。

（2）潜力型员工。这类员工潜力十足，能力不错，但发挥不是很稳定。因此反馈时主管要先沟通、倾听，然后再对症下药，找出其适合发展的方向，为发掘其潜力指明道路。

（3）领袖型员工。这类员工基本上都是非正式组织的核心人物，也有人称这类员工为“地下主管”，他们的特点是兴风作浪、意见相左。对于这类员工，反

馈时要在适当的时机与之亲切恳谈，尽可能消除其相左意见，引导其按公司的目标发展。

(4) 抱怨型员工。这类员工事事觉得不满意，极易把情绪传染其他同仁，会使其他同仁的情绪也变得消极怠慢。对这类员工，反馈时宜私下交流，帮其寻找并解决问题，转变其不满情绪为积极向上的情绪。

(5) 抗拒型员工。抗拒型员工因循守旧、有不易改变的惰性，他们抗拒变革并影响他人。对这类员工，主管反馈时要让他看到变革带来的好处。

(6) “文盲”型员工。这类员工的特点是不知道努力方向，业绩差强人意，业务报告一团糟，没有自己的主见，盲从他人。反馈应有针对性地加强其专业训练，提高素质和技能。

(二) 不同领导风格的反馈技巧

绩效反馈的效果，不仅取决于员工个人特征，也取决于领导者的管理风格。对员工来说，与其心理距离较近的管理者、同事提供的信息，容易被认为是可信的、公平的，他可能就会依照得到的反馈信息纠正自己的行为。所以，管理者要想在日常管理过程中通过提供反馈来改善员工的行为，首先要取得员工的信任，让员工有公平感，这样员工才能接受他所得到的反馈，否则，就有抵触情绪，自然也就不会按照反馈信息改变自己。

有学者曾调查了一些企业管理者的管理风格对反馈接受的影响。结果发现，管理者表现得越是公平，员工对这个管理者给出的反馈信息就越能够接受。

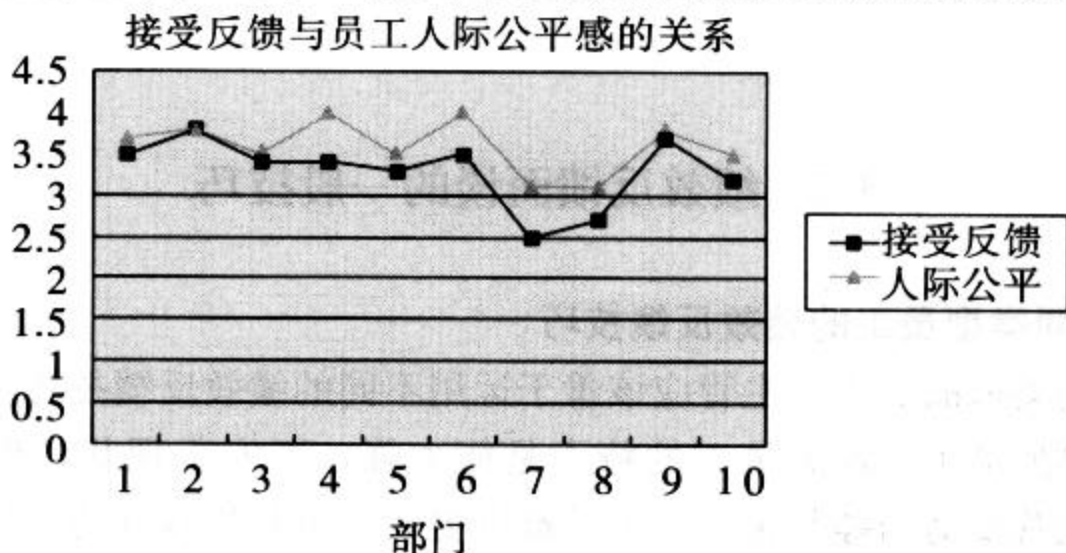
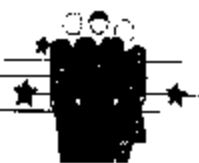


图 6-2 绩效反馈接受与员工人际公平感的关系

由上图可以看出，员工越感到上级公平，就越容易接受上级给出的反馈信息。因此，无论是表扬还是批评，管理者要尽量避免使用判断性的语言，客观描述事件本身，让员工产生公平感和自我反馈信息（有研究表明自我反馈对员工的激励作用最大），最后再由管理者提供建设性的意见与建议。

不同管理者采用的不同领导方式对反馈效果也有一定的影响。有研究表明：



那种极度自信、具有优势地位、确信其信仰的魅力型领导，不管给予员工什么样的反馈内容，对员工的个人绩效都没有不良影响；而非魅力型的领导，若给予员工反馈，则可以很好地激励员工。为什么呢？因为魅力型领导有强大的人格魅力，可以用自己的高度自信以及对前途的坚定，让员工有使命感，唤醒员工的情绪，乃至一直保持高昂的精神状态。在这种领导下，即便是没有得到上级的反馈信息，员工也可以自我调节绩效过程。

（三）语言沟通技巧面面观

在语言沟通上，需要提醒经理做到：对评估结果进行描述而不是判断。

（1）经理在对员工工作态度的表现进行反馈时，不应马上直截了当地告知其结果（优、良、中、差等），而应先描述关键性事件，如员工曾经与顾客争吵，没有向顾客道歉等。这些事件一经描述，员工便会自己进行判断，得出一个结论，从而避免了员工对否定结果的抵触情绪；

（2）反馈给员工的绩效评估结果应具体而不笼统。如果评估结果过于笼统，会使员工怀疑经理对他们所从事的工作缺乏了解，这会使评估结果的可信性有所降低。

（3）反馈时既要指出进步又要指出不足。专家发现，在通常情况下，对员工的批评越厉害，员工的抵触情绪就越大。所以，建议先对员工进行表扬，使员工不会过于紧张，接下来可以指出其绩效问题甚至是加以批评，但是最后最好还是以表扬员工来收尾，使他们能带着愉快的心情离开。这样，有助于消除员工的抵触情绪，增强员工根据绩效反馈结果改变行为的自愿程度。

（4）进行绩效反馈时应避免使用极端化的字眼。极端化字眼包括“总是、从来、从不、完全、极差、太差、决不、从未、绝对”等语气强烈的词语。极端化字眼用于对否定结果的描述中，一方面会使员工认为经理进行的绩效评估缺乏公平性与合理性，从而增加不满情绪；另一方面，员工会感到心灰意冷，并怀疑自己的能力，对建立未来计划缺乏信心。因此，经理在面谈时必须杜绝使用这些字眼，多使用中性字眼，而且还要注意用相对缓和的语气。

（5）通过问题解决方式建立未来绩效目标。在面谈中要建立未来的绩效目标，采取单纯劝说方式（经理告诉员工应怎样做）和说一听方式（经理告诉员工的长处和弱点，让员工自己说怎样做）都不能取得良好的效果。应当采用经理与员工双方共同讨论的模式，让员工高度参与。

（6）直接开始面谈的主题。因绩效反馈面谈的目的很明确，也有相应的面谈记录表提示双方将要进行面谈的主题，因此经理以开门见山方式开始，或稍微活跃一下气氛，不必花太多时间做迂回和过渡。开始面谈时，最好先谈双方容易达

成共识的问题，避免面谈一开始就陷入僵局，把容易引起对方不同或反对意见的问题留在最后。

(7) 牢记面谈的目的和重点，并围绕目的和重点进行面谈。面谈内容以绩效、鼓励、未来为主，过去的事情已经发生了，最主要的是让员工不再重复发生同样的错误，并给予改善下一阶段工作的有效指导意见。在面谈中，如果员工提出好的意见或看法，经理最好立即给予肯定和赞扬，激发他/她的谈话兴趣；当员工主动提出自己的不足时，要给予其期望和指导意见。当然，还要记住，在整个面谈过程中，经理的角色是倾听者，要让员工多说话，鼓励他们评估自己过去一段时间的工作；要指导和提醒面谈的方向和主题，而不是以一种强制、高压的态度让下属服从。

(8) 该结束的时候立即停止。当面谈该结束时，无论进行到什么程度都要结束，否则会影响到这一次乃至下一次的面谈效果。如遇到以下的几种情形，最好立即停止面谈：观点严重分歧，无法再继续交谈下去；面谈时间太长，下属已出现厌倦情绪；下属突然遇到十分紧急的事情，必须立刻离开；经理有更紧急的事要处理。

(四) 非语言性沟通技巧面面观

非语言性沟通对绩效反馈也有很大影响。非语言信息一般表现为面部表情、体态语言等，这些信息对经理和员工双方都具有某种意义，但他们互相理解的意义有时会出现偏差。为消除这些错觉，对非语言性信息的流露应有所重视，并需注意以下细节：

(1) 空间场所的选择。经理不应选择空旷的大房间作为面谈场所，面谈时，经理与员工之间不应距离太远。面谈时，空间距离太大，员工与主管之间的亲密感降低，会使员工感到孤立无助，导致紧张感增加。比较好的选择是在一个比较小的工作间（此工作间的环境是员工熟悉的）进行面谈，而且经理与员工之间应坐得比较近（也不要太近）。

(2) 身体姿势的选择。经理坐在沙发上不要陷得太深，或身体过于后倾，这些都会使员工产生被轻视的感觉，也不要正襟危坐，使员工过分紧张。最佳选择是员工平时所见到的自然体态。

(3) 注视方法的选择。面谈时，经理不应长时间凝视员工的眼睛，也不应目光游移不定，这些都会给员工造成心理上的负担。比较好的方式是将员工下巴与眼睛之间的区域作为注视范围，进行散点柔视，不仅使员工对经理人增加亲切感，而且也能促使员工聆听评估结果。

(4) 融洽面谈气氛的营造。有一位经理曾经说过：“我认为，一个经理应该



也必须做到：当某人出错时，既能指出其错误，又不致挫伤其自尊心。每当有人走进我的办公室，我总是创造出一种易于交换意见的气氛，这一点很重要。我发现，只要我越过有形的屏障——我的办公桌，那么创造那种气氛则易如反掌。我的办公桌象征权力，它向坐在旁边的来人表明，我有权指示他应该如何如何。我总是越过那个屏障，以朋友和同事而不是经理的身份与员工交谈。因此我们同坐在沙发上，在比较轻松的气氛中交流工作。”在融洽的气氛中，双方就能顺利地进行交流和沟通，相反，如果气氛比较紧张，那么面谈也就很难继续进行。在面谈开始时，要想办法创造一种坦诚的、开放的、友好的面谈氛围。表 6—4 是两种面谈氛围的比较：

表 6—4 两种面谈氛围的比较

融洽的气氛	缺乏融洽的气氛
自在、轻松 舒适 友善温馨 敢自由开朗地说话 信任 倾听 明白 不攻击他人 开放的胸怀	紧张、恐惧、急躁 不舒服 冷峻 不敢大胆说话 挑战、争辩 插嘴 糊涂 侮辱谩骂对方 闭塞的胸怀

要营造好的面谈氛围，主管首先要有坦诚的、开放的和轻松的心态，同时要注意桌椅的摆放和双方的座位：

如图 6—3 所示，A 图，被面谈者往往觉得自己好像正在受审问，因此容易产生一种权威化的感觉，心情也比较紧张。B 图，由于双方的距离拉近了，所以被面谈者会有一种亲近感，心情自然也就轻松了。C 图，由于双方完全处于平等的地位，被面谈者感到非常友好、亲密，面谈也进行得比较愉快。

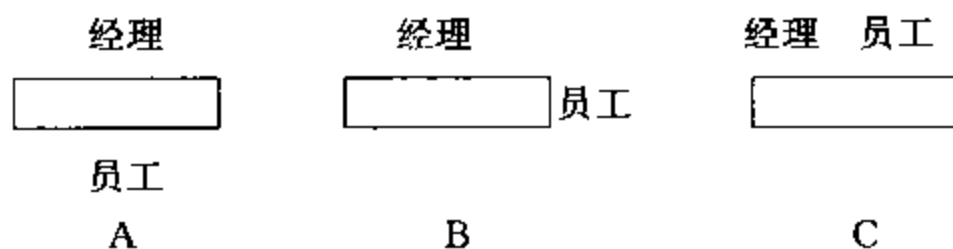


图 6—3 绩效反馈面谈主管员工座位示意图

相关链接

绩效反馈沟通的十项修炼

在进行绩效反馈面谈时，主管首先要注意培养自己的倾听技术：

1. 呈现恰当而肯定的面部表情。作为一个有效的倾听者，主管应通过自己

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

的身体语言表明对下属谈话内容的兴趣。肯定性点头、适当的表情并辅之以恰当的目光接触，无疑显示：您正在用心倾听。

2. 避免出现隐含消极情绪的动作。看手表、翻报纸、玩弄钢笔等动作表明：你很厌倦，对交谈不感兴趣，不予关注。

3. 呈现出自然开放的姿态。可以通过面部表情和身体姿势表现出开放的交流姿态，不宜交叉胳膊和腿，必要时上身前倾，面对对方，去掉双方之间的物品，如桌子、书本等。

4. 不要随意打断员工。在员工尚未说完之前，尽量不要作出反应。在员工思考时，先不要臆测。仔细倾听，让员工说完，您再发言。

5. 多问少讲。发号施令的主管很难实现从上司到“帮助者”、“伙伴”的角色转换。我们建议管理者在与员工进行绩效沟通时遵循80/20法则：80%的时间留给员工，20%的时间留给自己。而自己在这20%的时间内，有80%的时间在发问，20%的时间才用来“指导”、“建议”、“发号施令”，因为员工往往比主管更清楚本职工作中存在的问题。换言之，要多提问题，引导员工自己思考和解决问题，自己评价工作进展，而不是发号施令，居高临下地告诉员工应该如何如何。

6. 沟通的重心放在“我们”。在有效沟通中，多使用“我们”，少用“你”，“我们如何解决这个问题？”“我们的这个任务进展到什么程度了？”或者说，“我如何才能帮助您？”

7. 反馈应具体。管理者应针对员工的具体行为或事实进行反馈，避免空泛陈述。如“你的工作态度很不好”或是“你的出色工作给大家留下了深刻印象。”这样模棱两可的反馈不仅起不到激励或抑制的效果，反而易使员工产生不确定感。

8. 对事不对人，尽量描述事实而不是妄加评价。当员工做出某种错误或不恰当的事情时，应避免用评价性语言，如“没能力”、“失信”等，而应当客观陈述发生的事实及自己对该事实的感受。

9. 应侧重思想、经验的分享，而不是指手画脚地训导。当下属绩效不佳时，应避免说“你应该……而不应该……”这样会让员工体验到某种不平等，可以换成“我当时是这样做的……”

10. 把握良机，适时反馈。当员工犯了错误后，最好等其冷静后再做反馈，避免“趁火打劫”或“泼冷水”；如果员工做了一件好事则应及时表扬和奖励。^①

^① 资料来源：方振邦：《绩效管理》，中国人民大学出版社，2003年版。



本章小结

绩效反馈之所以必要，一是和绩效评估过程出现的谬误分不开的，绩效反馈在减少这些谬误的产生、提高绩效评估的效度方面显得特别必要。二是和绩效管理的目的分不开的，它通过评估结果的反馈促进被评估者改进其绩效。

所谓绩效反馈就是通过正式面谈的方式，评估者（主要指上级）向被评估者（主要指下级）告知绩效评估结果，根据绩效评估结果的信息所进行的检视与讨论。绩效反馈本质上是绩效沟通的一种方式，其最重要的实现手段也是评估者和被评估者双方的有效沟通。根据反馈的内容和态度，一般将绩效反馈分为三类：正面反馈、负面反馈和中立反馈。

绩效反馈虽然有很多种形式，但面谈是其中较为常用的形式之一。绩效反馈面谈是管理者就上一绩效周期中员工的表现和绩效评估结果与员工进行正式的、面对面的谈话，彼此交换信息、意见，做情感上的交流，或互相磋商以解决问题。要完成绩效反馈面谈的相关工作，经理和员工都要做好充分的准备。

本章重点名词：

绩效反馈 晕轮效应 近因效应 首因效应 刻板印象 趋中倾向 正面反馈 负面反馈 绩效反馈面谈

思考题：

1. 为什么说绩效反馈对于整个绩效管理过程十分必要？
2. 绩效评估过程可能会出现哪些谬误？有什么对策？试举例说明。
3. 正面反馈、负面反馈和中立反馈的内涵是什么？三者有什么内在区别？
4. 作为绩效反馈的一种重要形式，绩效反馈面谈的目的是什么？
5. 如果请您主持一次绩效反馈面谈，您将如何进行？



案例 HR 经理们，你进行过这样的面谈吗？

经理：小 A，有时间吗？（评：面谈时间没有提前预约）

小 A：什么事情，头？

经理：想和你谈谈，关于你年终绩效的事情。（评：谈话前没有缓和气氛，沟通很难畅通）

小 A：现在？要多长时间？

经理：嗯……就一小会儿，我 9 点还有个重要的会议。哎，你也知道，年终大家都很忙，我也不想浪费你的时间。可是人力资源部总给我们添麻烦，总要求我们做这做那。（评：推卸责任，无端牢骚）

小 A：……

经理：那我们就开始吧，我一贯强调效率。

于是小 A 就在经理放满文件的办公桌对面，不知所措地坐下来。（评：面对面的谈话容易造成心理威慑，不利沟通。双方最好呈 90 度直角面谈）

经理：小 A，今年你的业绩总的来说还过得去，但和其他同事比起来还差了许多，但你是我的老部下了，我还是很了解你的，所以我给你的综合评价是 3 分，怎么样？（评：评估没有数据和资料支持，主观性太强，趋中效应严重）

小 A：头，今年的很多事情你都知道的，我认为我自己还是做得不错的呀，年初安排到我手里的任务我都完成了，另外我还帮助其他的同事做了很多的工作……

经理：年初是年初，你也知道公司现在的发展速度，在半年前部门就接到新的市场任务，我也对大家作了宣布的，结果到了年底，我们的新任务还差一大截没完成，我的压力也很重啊！

小 A：可是你也并没有因此调整我们的目标啊？！（评：目标的设定和调整没有经过协商）

这时候，秘书直接走进来说：“经理，大家都在会议室里等你呢！”

经理：好了好了，小 A，写目标计划什么的都是人力资源部要求的，他们哪里懂公司的业务！现在我们都是计划赶不上变化，他们只是要求你的表格填得完整、好看（评：人力资源部在考核的时候大多注重了形式而忽视了内容），而且，他们还对每个部门分派了指标。其实大家都不容易，再说了，你的工资也不错，你看小王，他的基本工资比你低（评：将评估与工资混为一谈），工作却比你做得好，所以我想你心里应该平衡了吧。明年你要是做得好，我相信我会让你满意的（评：轻易许诺，而且有第三人在场）。好了，我现在很忙，下次我们再聊。

小 A：可是头，去年年底评估的时候……

经理没有理会小 A，匆匆地和秘书离开了自己的办公室。

【问题】

你认为这是一个成功的面谈吗？如果不是，请指出问题所在及解决方法。



第七章 绩效评估结果的运用

【本章学习要点】

1. 绩效评估结果运用的重要性；
2. 绩效改进计划的含义及实施；
3. 绩效评估结果在人力资源管理其他职能中的应用。

【导引】

生产部郭经理在向人力资源部林经理抱怨：“每年都要搞绩效评估，工作量太大，我又得罪了不少员工，可是对工作似乎也没什么促进作用。”这种现象说明企业没有很好地运用绩效评估的结果。

很多人都认为得出绩效评估结果就代表着绩效评估过程的结束，实则不然。传统的绩效管理研究没有把绩效评估结果的处理作为一个与绩效计划、绩效评估、绩效反馈等相提并论的重要过程，是因为在传统的绩效管理中，绩效评估被“工具化”，往往只用于区分员工绩效的优劣，进而用于薪酬方面的决策，完全忽视了绩效管理最直接、最本质的目的——提高员工绩效。现代绩效管理中，在绩效评估过程中获得的大量有用信息完全可以运用到员工绩效的改进中，此时绩效评估的结果便成为绩效改进的根据和衡量改进效果的依据。由于改进员工的绩效才是绩效管理的最重要目的，因此，作为绩效管理体系重要组成部分的绩效评估结果的运用，在某种程度上也是绩效管理体系是否成功实施的重要标志。

此外，绩效管理在整个人力资源管理体系中居于重要地位（见图 7-1），绩效管理成功实施有赖于人力资源各功能之间的有机配合，而绩效评估的结果也在人力资源管理的很多方面得到应用，为人力资源管理的其他功能提供支持。绩效管理和人力资源管理的其他功能之间是相辅相成、互相服务的关系。我们可以

从两个方面来理解：一是绩效评估结果可以用来检查企业管理的各项政策，如人员聘用、配置方面是否有失误，还存在哪些问题；二是为人事决策如薪酬、奖励等提供依据。

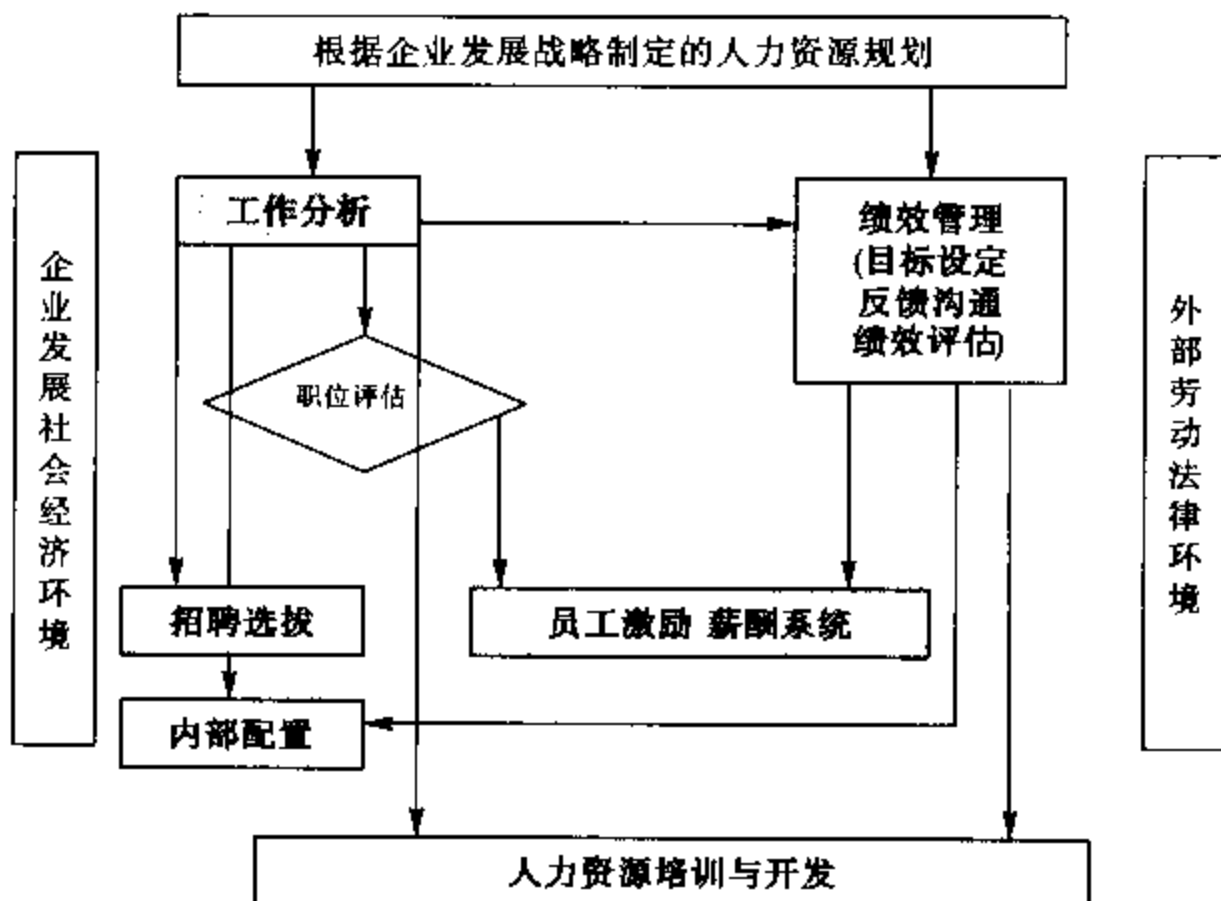


图 7-1 绩效管理与人力资源管理其他功能关系图

第一节 绩效评估结果与绩效改进

1.1 对绩效改进计划的认识

绩效改进计划就是指为了提高和改善员工现有绩效的一系列具体行动和措施。

绩效改进计划实际是绩效反馈面谈中管理者和员工双方对员工绩效达成一致意见之后形成的书面计划，即绩效反馈面谈之后的具体落实。与以往仅把绩效评估的结果作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的依据不同，现代绩效管理认为绩效改进才是绩效管理的最重要目的。

制定出良好的、切实可行的绩效改进计划的前提就是明确对它的认识，我们可以从这样几个方面来加强对绩效改进计划的认识：

（一）绩效改进计划的制定基于绩效评估的结果

绩效改进是绩效评估的后续工作，所以绩效改进一定是基于对员工现实工作的评估结果，不能将这两个环节的工作割裂开来考虑。由于绩效评估强调的是人



与标准比，而非人与人之间的比较，因此，绩效改进计划的制定应当是在与绩效标准比较后所得出结果的基础上确定的。

绩效标准的确定应该是客观的，而不是主观任意的，只有找到标准绩效与实际绩效之间的差距（而非员工与员工之间绩效的差距），才能明确绩效改进的需求。通过员工之间比较进行的评估，只能恶化员工之间的关系，增加员工对绩效评估的抵触情绪；而通过人与标准比较进行的评估，由于有了客观评判的标准，员工从心理上更能接受绩效管理，因为他们明白绩效管理的目的确实是为了改进他们的绩效。

（二）制定绩效改进计划是部门管理的日常工作，而非“附加工作”

绩效改进不是管理者的附加工作，不是企业在特殊情况下追加给管理者的特殊任务，管理者不应该把它当成一种负担，而应该把它看做是一项日常的管理任务来对待。当然，这种“绩效改进的日常化”一方面有赖于优秀的企业文化对管理者和员工的理念灌输，使他们真正认可绩效改进的意义和价值；另一方面有赖于部门内双向沟通的制度化、规范化，这是做好绩效改进工作的制度基础。

（三）绩效改进计划的最终目的是员工现有绩效的提高，能力的提升

帮助下属改进绩效、提升能力，与完成管理任务一样都是管理者义不容辞的责任。管理者不应该以“没有时间和精力”、“绩效改进效果不明显”等各种理由来加以推脱。

对绩效管理的一个普遍的误解是，管理者常常认为它是“事后”讨论，其目的仅仅是抓住那些犯过的错误和绩效低下的问题。这实际上不是绩效管理的核心。绩效管理并不是以反光镜的形式来找员工的不足，它是为了防止问题发生，找出通向成功的障碍，从而提高下属的业绩和能力，以免日后付出更大的代价。所以，管理者应该勇于承担绩效改进的责任。

1.2 绩效改进计划的内容

通常情况下，绩效改进计划的内容应包括四个方面：

（一）基本信息

这是关于这份计划的制定者或参与人最基本的一些情况，比如员工的基本信息、直接上级的基本信息以及该计划的制定时间、拟实施时间、结束时间等等。

（二）问题描述

根据绩效评估结果和绩效反馈面谈的结果，确定该员工在工作中确实存在的问题，并对所存在的问题进行具体的描述，然后总结出需要改进的工作方法、需

要提高的工作能力、需要改善的工作态度等。举例如下：刘杰是某公司人力资源部负责员工培训的人员，其绩效评估结果显示，参加新员工培训的人员对刘杰在工作中的表现很不满意。经调查研究后发现，刘杰在指导下属能力这一具体的绩效评估指标上得分很低。因此，绩效改进计划中对刘杰这一问题就要进行描述，进而确定其需要提高指导下属的能力。

（三）提出意见

即对存在的问题提出有针对性的意见。包括具体的改进措施，建议接受的培训内容、培训项目甚至培训时间安排。这部分可以说是绩效改进计划最重要的内容。在上述例子的问题描述中我们已经确定刘杰需要提高指导下属的能力，此时提出的具体改进措施应包括：向资深主管请教如何培训新员工，现场观察资深主管对新员工培训的过程，参加新员工培训座谈会，阅读关于领导、沟通等的书籍。当然，这些具体措施在绩效改进计划中的体现还应包括实施的时间、人员及要求等。

（四）明确目标

明确经过绩效改进后要达到的绩效目标，并在可能的情况下将目标明确为员工在某个绩效评估指标上的具体得分。在上述例子中，就刘杰需要提高指导下属的能力这一问题，在改进意见实施周期过后，新一轮的新员工培训中刘杰的得分或新员工对刘杰的评价将是衡量刘杰是否达到绩效改进目标的重要指标。

绩效改进计划的制定并非易事，这四个内容无论哪一块都需要管理者和员工之间充分的、开诚布公的沟通和交流。甚至员工还可以将自己在绩效改进过程中需要管理者提供的帮助和资源都纳入到绩效改进计划中来。

1.3 绩效改进计划的原则

（一）绩效改进计划要有针对性

绩效计划的内容要针对员工所存在的问题，与待改进的绩效相关。如果只是泛泛地进行培训或学习，提出大致的意见，这样是无法满足绩效改进计划的要求的。

（二）绩效改进计划要有时间性

绩效改进计划的时间性主要体现在绩效改进计划中必须有起始时间和终止时间，否则无从得知改进的效果。起始时间和终止时间的确定应由管理人员和下属共同来商定。

（三）绩效改进计划要获得参与人员的认同

绩效改进计划的制定是建立在管理者和员工双方的沟通基础之上的，只有双



方都对此表示认同并致力执行，绩效改进计划才有获得成功的基础。

1.4 绩效改进计划的实施

绩效改进计划的实施分为四个方面：

（一）绩效诊断与分析

绩效诊断与分析是绩效改进计划实施的第一步，也是绩效改进过程最基本的环节。这一环节的任务主要有两个：一是针对绩效评估的结果，找出绩效不良的员工及关键绩效问题；二是针对关键的绩效问题，分析其产生的原因，大致确定绩效改进的方向和重点。

员工存在绩效差距固然有员工自身的原因，但管理者和环境的因素也是我们必须考虑到的，因为只有对产生关键绩效问题的原因进行深入分析，才能确定正确的绩效改进方向 and 重点。一般而言，产生关键绩效问题的原因主要有三个方面：员工、管理者和环境。

（1）员工：员工没能达成绩效目标可能是因为员工所做的事情是错的，也可能是该做的他却没有做。究其原因，可能是员工对于管理者的要求不明了（沟通不良）；也可能是员工明了管理者的要求，但技能不足，想做也做不出来（能力不够）；还可能是因为员工也明了管理者的要求，也具备达到该绩效目标的技能，但是他不想做，缺乏动机（激励不足）。表象虽然相同，但内含的本质却大相径庭，因此一定要对此细加分析。

（2）管理者：员工没能达成绩效目标也可能是因为除上述原因之外的其他原因。比如，管理者本身制定的绩效目标有误，使员工无法理解，也就无从发挥；或者是管理者监督太严，对每一个错误都要批评，对员工施加不当的压力等等。管理者的原因如果不能得到很好的解决，员工再努力、再改变也是徒劳的。

（3）环境：环境因素可能会导致员工绩效目标未达成的来源包括硬环境和软环境两大类：硬环境如工具、设备不良，原料短缺，光线不佳，空间上的干扰等；软环境诸如同事人际关系不够和谐等。

如何辨别员工产生绩效问题的最主要原因，我们可以使用表 7-1 提供的绩效诊断工具：

表 7-1 员工产生绩效问题的最主要原因

知识 <input checked="" type="checkbox"/> 缺乏管理知识和经验 <input checked="" type="checkbox"/> 缺乏时间管理知识	技能 <input type="checkbox"/> 缺乏管理技能 <input type="checkbox"/> 缺乏商业谈判技能 <input type="checkbox"/> 缺乏安排工作优先顺序的技能
态度 <input checked="" type="checkbox"/> 喜欢技术工作，不放弃 <input checked="" type="checkbox"/> 顾虑管理岗位的不稳定性 <input checked="" type="checkbox"/> 个人发展方向不明确	外部障碍 <input type="checkbox"/> 工作负担过重 <input type="checkbox"/> 属下员工培训不够 <input type="checkbox"/> 外部用户的压力

如果员工的绩效水平低，员工的管理者就可以提出这样的问题：他有完成目标所需的工作知识和经验吗？他有应用知识和经验的技能吗？有不可控的外部因素影响他实现目标吗？他有正确的态度和信心吗？

对员工关键绩效问题的管理要依据不同原因区别对待，确定基本的原则。

（二）建立专门的绩效改进部门

专门的绩效改进部门应设立在人力资源管理部门中，在传统培训部门的基础上发展起来，这应该是未来人力资源管理部门发展的一个趋势。这种改变并不单单是名称上的改变，其本质、部门工作内容等必然发生诸多的变化：

（1）使命。绩效改进部门靠提供咨询、培训、分析和评估服务来确保个人与组织绩效的不断改进以支持其业务计划。和以往不同的是，其使命的立足点是“个人和组织绩效的改进”，而非简单的技能与知识的输出，技能与知识的输出都只是绩效改进部门提高个人和组织绩效的工具之一。

（2）提供的服务。绩效改进部门比传统的培训部门所提供服务的深度和广度都大大增加。除了根据“绩效诊断与分析”环节中所确定的关键绩效问题来确定培训需求、设计并开发培训项目、实施有组织的学习培训等，绩效改进部门还要构建绩效与胜任力模型（competence model），使未能达到绩效目标的员工知道绩效差距在哪，知道其所在岗位需要什么样的胜任力，从而产生绩效改进的自觉动机等。

（3）组织结构。传统的培训部门的组织结构通常是在培训经理之下，有课程设计人员、开发人员、专职（或兼职）培训讲师等。基本工作流程是由课程设计人员根据需要设计好课程，转给开发人员，再转给培训讲师。与此不同，绩效改进部门在保留原有培训部门的组织结构的基础上，还要再增加专门的绩效咨询人员。而工作流程的起始点也将从绩效咨询人员开始。绩效咨询人员通过与员工或管理者的互动，一旦形成需求，便根据需要介绍课程设计人员和开发人员介入。这比以往的结构灵活机动许多。



(4) 衡量标准。和传统的培训部门用单一的数字（如讲师授课时数、接受培训的人次、每年开课门数等）指标进行衡量不同，绩效改进部门还应增加以下的标准：接受培训的内容转化到工作场所的程度及个人或组织绩效的改进程度；建立客户（主要指内部客户，有时还包括外部客户）关系的数量与质量；绩效周期内所签订的绩效改进计划的数量及质量。

虽然传统的培训部门过渡到绩效改进部门是人力资源管理部门结构变化的一个新的趋势，但在实践中还需继续探索。正如大卫·布林克霍夫（David·Blinkhauf）所说的那样，“所谓培训总监这个头衔从现在起最多过不了五年就不用了”，可见企业组建绩效改进部门的必要性和紧迫性。

（三）确定绩效改进工具及方案

企业绩效改进可使用的工具依企业特点、需要的侧重各有不同。我们这里主要给大家介绍两个被业内公认的工具——六西格玛（6 sigma）和标杆超越（benchmarking）。

1. 六西格玛（6 sigma）

六西格玛管理是整个世界级企业追求卓越的一种先进的绩效改进工具，目前世界各国许多大企业竞相推出六西格玛管理，在绩效改进和效益提高等方面取得了巨大的成功，形成了企业管理的新潮流。六西格玛管理也常被写成 6σ 管理或 6 sigma 管理。西格玛“ σ ”是希腊字母，是在统计学上用来表示“标准差”的符号。标准差是用来表示任意一组数据或流程中离散或差异程度的指标。六西格玛即指“6 倍标准差”，在质量上表示每百万个产品的不良品率少于 3.4。但是，六西格玛管理在今天已不仅仅是指产品质量管理和绩效改进工具，而是一整套系统的企业管理理论与实践方法。在企业整个业务流程和所有环节上，六西格玛管理都要求致力于运用科学方法提高效率，减少失误，从而使得整个流程达到总体最优状态，并使整个流程中每百万个机会的缺陷率少于 3.4，这对企业来说是一个很高的目标，对顾客来说是高度符合他们的要求。

六西格玛管理的重点集中在测量产品质量和改进流程管理两方面，推动流程改进和节约成本。六西格玛管理的基本思路是，以数据为基础，通过数据揭示问题，并把揭示的问题引入统计概念中去，再运用统计方法提出解决问题的方案。其核心是建立输入变量和输出变量之间的数学模型，通过对输入变量的分析和优化，改善输出变量的特性。

2. 标杆超越（benchmarking）

所谓标杆超越就是通过对比和分析先进企业的行为方式，对本企业的产品、服务、过程等关键的成功因素进行改进和变革，使之成为同业最佳的系统性过

程。这种方法是美国施乐公司于 20 世纪 70 年代末首创的。当时，施乐公司在竞争对手的强大攻势下，市场地位不断下滑，处于危机重重的境地。通过全面开展标杆超越活动，施乐公司的竞争地位得到了显著的恢复。以后这一方法逐渐为越来越多的企业及其他类型的组织所接受，成为一种获得普遍应用的威力强大的绩效改进工具。

标杆超越的实质是对组织的变革，是对因循守旧、按部就班、不思进取等陋习的围剿，它必然伴随着企业原有“秩序”的改变。要在企业中导入标杆超越活动，企业的高层管理者必须是勇于变革的人。标杆超越活动是持续改进的有力武器，应当成为企业的一项常规性的工作，而不应成为面临危机、走投无路时的救命稻草。标杆超越活动也完全不同于工业间谍，而是一种完全合法的、公开的、系统化的学习和赶超的艺术。企业在开展标杆超越活动时，通常是采用成立小组或团队的方式来进行的。小组一般由 3~6 人组成，他们应当是最熟悉所要改进领域的人。小组成员应当具备相关领域的专业知识以及把握问题、分析问题的能力和技能，应当具备较强的合作精神。

标杆超越活动由“标杆”和“超越”两个基本阶段构成。标杆阶段就是要针对企业所要改进的领域或对象，首先确定“谁”在这一方面是最好的，以及他为什么做到了最好，我们为什么差，差在哪里，这意味着要标定学习和赶超的榜样，对之进行解剖和分析，同时也要解剖和分析自己，通过对比找出自身与榜样之间的差距及原因。这一阶段实际上是一个“知己知彼”的过程。但实施标杆超越的目的并不在于对榜样的简单模仿，而是在于“超越”对手，使自己成为“同业之最”。因此就必须在前一阶段“知己知彼”的基础上，拟定出超越对手的策略并加以实施，努力使自己成为同业最佳，这便是“超越”或“蛙跳”的阶段。这两大阶段又可以具体细化为以下五个步骤：

- 第一步，确定实施标杆超越的领域或对象；
- 第二步，明确自身的现状；
- 第三步，确定谁是最佳者，也就是选择标杆超越的榜样；
- 第四步，明确榜样是最优的；
- 第五步，确定并实施改进方案。

当然，企业还可根据需要进行其他的绩效改进工具。

3. 确定方案

经过绩效诊断和分析发现了关键的绩效问题，又选择了相应的绩效改进工具后，接着就要制定适当的绩效改进方案了。

广义的绩效改进方案主要有四种类型，这四种类型及其具体的适用环境如下：



表 7-2 绩效改进方案适用的具体环境分析

态度 能力	不 好	好
高	咨询 辅导 授权 工作重新分配	更多机会 工作丰富化 升迁 特殊培训
低	绩效改进方案（狭义）	训练知识技能

狭义来说，绩效改进方案可以更细致、更具体。例如，表 7-3 是一项用于改进员工时间管理方面的方案，其重点放在了公司内及自我改进活动上。

表 7-3 员工时间管理绩效改进方案示例

改进事项：时间运用能力		
组织外活动	组织内活动	个人自我改进活动
由下属完成	由主管完成	由下属完成
读书：如何控制你的时间与生命	派下属加入精于时间管理的经理所领导的专案小组或安排与其会谈	与一名善于利用时间的经理面谈、请教，并选择 2-3 项亲自练习
参加时间管理实习会	以一周的时间，每天示范给下属看你如何安排控制时间 要下属看你为他所做的工作项目表及工作完成检查表，对任何有效的表现都给予鼓励	每天制定工作项目表，并排定优先顺序 将每一项成绩予以记录，把工作项目表逐项加上预计完成的时间 记录是否可以按时完成 不要让自己利用加班或早到来清除积压的工作 检查过去三个月的行事日记，找出不必要的事情和花费时间过多的事情，然后，计划下个月的行事，并予以改进

选择了正确的绩效改进方案并不代表着绩效改进就取得了良好的效果。绩效改进意味着组织和个人的某些改变，而改变自然会遇到阻力。阻力或是来源于利益冲突，或是来源于传统的束缚。因此，方案的推行需要员工的全力支持，也需要管理者的全力协助。

不管任何形态的方案，当管理者与员工一起发动起来时，管理者要义不容辞地负起最后完成的责任。此责任包括下列几项：确定员工了解这项方案；如果环境变动，此方案需改变，则应与员工协商，并将改变部分列入方案中；到期前应提醒员工，使其能按计划执行，避免因遗忘等因素而使方案以失败告终；如果方案某部分未按进度完成，应予以纠正。

当然对于员工来说，同意实施绩效改进方案后，员工应视之为己任，或是在任何事情发生妨碍到计划完成时，员工应立即让主管知道。当感觉方案不切合自

己的实际时，就应及时加以修改。

（四）绩效改进效果评估

绩效改进方案实施后，要对改进结果进行评估，以确定其是否实现了预期目标。在这里，我们可以参考引用 Kirk-patrick 提出的关于结果评估的四个维度：

维度 1——反应：员工个人对绩效改进结果的反应如何，即员工的自评结果怎样？工作场所的其他员工对绩效改进结果的反应如何？或者说这次绩效改进活动对其他员工影响的反应是什么？客户和供应商的反应又是怎么样的？

维度 2——学习或能力：绩效改进活动实施后，员工了解或掌握了哪些以前不会的知识或技能？或者是通过绩效改进活动，其原有的知识或技能得到了哪些丰富和提高？

维度 3——转变：绩效改进活动对员工的工作方式是否产生了所希望的影响？员工工作中是否开始运用新的技能、工具、程序？

维度 4——结果：改进活动对关键绩效问题的改变所起的影响是什么？关键绩效问题的改变是否起到了促进企业经营行为正向发展的效果？

绩效改进评估的结果将反馈回组织观察和分析过程之中，从而开始新的循环过程。

总之，企业可以将分散的、孤立的绩效改进各个环节如绩效诊断与分析、原因分析、制定绩效改进方案等加以整合，在各影响因素的动态联系中把握影响个人或组织绩效的因素或结构，从而制定全面有效的改进策略，并能够科学地实施，以实现个人或组织绩效迅速提升。

相关链接

绩效改进计划样表

说明：本绩效改进计划可以在正式绩效面谈中使用，也可以运用于计划执行中

部门	时间	年 月 日
被评估人	姓名	职位
直接上级	姓名	职位
待改进绩效描述（含业绩、行为表现和能力目标，请用数量、质量、时间、成本/费用、顾客满意度等标准进行描述）		
原因分析		
绩效改进措施/计划：		
直接上级	被评估人	年 月 日
改进措施/计划实施记录：		
直接上级	被评估人	年 月 日



续表

期末评价： <input type="checkbox"/> 优秀：出色完成改进计划 <input type="checkbox"/> 符合要求：完成改进计划 <input type="checkbox"/> 尚待改进：与计划目标 <div style="text-align: right;">相比有差距</div>			
评价说明			
直接上级	被评估人	年	月 日
期末签字：被评估人_____ 直接上级_____ HR 专员_____			

第二节 绩效评估结果与人力资源规划

2.1 人力资源规划概述

（一）含义及意义

“凡事预则立，不预则废”，意思是说在做任何事情的时候，如果想要取得成功就必须提前做好计划，否则往往会失败。人力资源管理同样如此，为了保证整个系统正常地运转，发挥其应有的作用，也必须认真做好计划。人力资源的计划是通过人力资源规划这一职能实现的。

人力资源规划（human resource planning）是指为了达到企业的战略目标与战术目标，科学地预测、分析其人力资源的供给和需求状况，制定必要的政策和措施以确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得必需的人力资源规划。

简单地讲，人力资源规划就是对企业某个时期内的人员供给和人员需求进行预测，并根据预测的结果采取相应的措施来平衡人力资源的供需。

（二）内容

人力资源规划的内容，也就是它的最终结果，主要包括两个方面：

（1）人力资源总体规划。是指对计划期内人力资源规划结果的总体描述，包括预测的需求和供给分别是多少，作出这些预测的依据是什么，供给和需求的比较结果是什么，企业平衡供需的指导原则和总体政策是什么等等。

（2）人力资源业务规划。人力资源业务规划是总体规划的分解和具体内容，它包括人员补充计划、人员配置计划、人员接替和提升计划、人员培训开发计划、工资激励计划、员工关系计划和退休解聘计划等内容。这些业务规划的每一项都应当设定出自己的目标、任务和实施步骤，它们的有效实施是总体规划得以实现的重要保证。

（三）步骤

（1）准备阶段。由于影响企业人力资源供给和需求的因素有很多，为了能够比较准确地作出预测，就需要收集和调查与之有关的各种信息，包括外部环境的信息、内部环境的信息、现有人力资源的信息等。

（2）预测阶段。这一阶段的主要任务就是要在充分掌握信息的基础上，选择使用有效的预测方法，对企业在未来某一时期的人力资源供给和需求作出预测。

（3）实施阶段。在供给和需求预测出来以后，就要根据两者之间的比较结果，通过人力资源的总体规划 and 业务规划，制定并实施平衡供需的措施，使企业对人力资源的需求得到正常的满足。

（4）评估阶段。对人力资源规划的评估包括两层含义，一是指在实施的过程中，要随时根据内外部环境的变化来修正供给和需求的预测结果，并对平衡供需的措施作出调整；二是指要对预测的结果以及制定的措施进行评估，对预测的准确性和措施的有效性作出衡量，找出其中存在的问题以及有益的经验，为以后的规划提供借鉴和帮助。

2.2 绩效评估结果在人力资源规划中的应用

人力资源规划中，绩效评估是进行人员需求和供给预测的一个重要基础，通过对员工工作业绩以及态度能力的评价，企业可以对员工的状况作出判断，如果员工不符合职位的要求，就要进行相应的调整，这样造成的职位空缺就形成了需求预测的一个来源；同时，对于具体的职位来说，通过绩效评估可以发现企业内部有哪些人能够从事这一职位，这也是内部供给预测的一个重要方面。

具体表现在：

（1）提供高效度的人力资源信息。人力资源信息包括的内容有员工调整情况，员工的经验、能力、知识、技能的要求，以及员工的培训、教育等情况。这些信息可以从员工绩效评估的记录中调出，员工绩效评估结果的有效运用必将极大地提高信息的准确性和有效性。

（2）清查内部人力资源情况。清查内部人力资源情况后，可以明了组织内部是否有大材小用和小材大用的情况发生，还可以明确哪些员工可以从组织内部填充，哪些员工需要从外部招聘。这些都有助于人力资源规划的进行。

（3）预测人员需要。通常认为商业因素是影响人员需要类型、数量的重要变量，进行人力资源规划要学会在分析这些因素的基础上，对未来人力资源的需求作出正确预测。此时可以运用绩效评估的结果来协助人员的预测工作。



第三节 绩效评估结果与员工招聘、录用

企业因扩大经营业务或因员工离职而产生职位空缺时，往往需要从企业中进行选拔或从社会上招聘新员工，在选拔与招聘过程中，绩效评估的结果往往与其有着密切的关系。

3.1 员工招聘及录用概述

（一）含义与意义

企业的人员招聘与录用是指企业为了发展的需要，吸收具有劳动能力的个体的过程。

人员招聘与录用对企业的意义主要体现在两个方面：一是招聘工作直接关系到企业最重要的资源——人力资源的总量和结构的形成；二是由于招聘作为人力资源管理活动的基础，它也从源头上影响到人力资源的质量。因此，人员招聘和录用是现代企业管理活动的基础和关键环节之一，它直接关系到企业各级人员的质量和各项工作的开展。

（二）招聘的程序

为了保证招聘工作的科学规范，提高招聘的效果，招聘活动一般要按照下面的程序来进行，见图 7-2：

（1）确定职位空缺。这是整个招聘活动的起点。只有明确获知企业中的空缺职位以及具体的职位要求后，才能够开始进行招聘。

（2）选择招聘渠道。一般来说，企业的招聘渠道有两个：一是外部招聘；一是内部招聘。两种渠道各有利弊，要根据企业的实际情况进行选择。

（3）制定招聘计划。内部的招聘计划相对比较简单，一般所说的招聘计划的制定都是针对外部招聘而言的。招聘计划的内容主要包括招聘的规模、招聘的范围、招聘的时间和招聘的预算等。

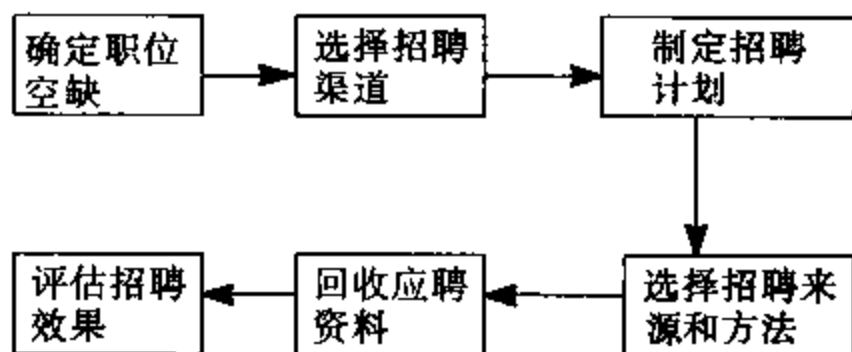


图 7-2 招聘过程

（4）选择招聘来源和方法。招聘的来源是指潜在的应聘者 and 所存在的目标群

体，招聘的方法是指潜在的应聘者获知企业招聘信息的方式和途径。

(5) 回收应聘资料。企业通过相关的途径把招聘信息发布出去后，还要对应聘者的应聘资料进行回收，以便进行下一步的选拔录用。

(6) 评估招聘效果。对招聘效果进行评估可以帮助企业发现招聘过程中存在的问题，对招聘计划及招聘方法和来源进行优化，提高以后招聘的效果。我们可以用招聘的时间、招聘成本、应聘比率和录用比率等指标来进行衡量。

3.2 绩效评估结果在招聘、录用中的应用

(一) 绩效评估结果对员工招聘、录用的参考和检测作用

所谓参考作用是指通过对绩效评估结果的分析，发现那些绩效评估结果优秀的员工的共同特征，把这些特征作为单位招聘的标准，能够更好地甄选到单位需要的高绩效员工。那些热衷于胜任力模型（competence model）的人们就认为，可以通过分析那些绩效优秀的员工共同的内在特征，从而总结出从事本企业各项工作所需要的共同特征要求，这些要求被称为企业中某类职位的胜任力模型，有的企业也称为素质模型。根据这样的通用模型来对所需人员进行甄选，企业就相对比较容易选到理想的员工。

所谓检测作用是指对企业来说，招聘成本并不是一项低费用，包括广告费、宣传费、人工成本、场地费用，甚至还包括招聘到不合适的员工、或者员工流失给企业带来的损失等。因此，很多企业都很重视对应聘人员的素质测评和其他选择手段，这些手段的有效性如何，可以通过新员工走上实际工作岗位后的绩效评估结果进行检测。通过把这些人员的绩效评估结果和应聘时所参加测试的结果对比分析，就可以判断出甄选工作的有效性。

(二) 企业内部员工选拔对绩效评估结果的依赖

企业内部员工的选拔对绩效评估结果的依赖体现在以下两个方面：

(1) 业绩与能力的有效统一。业绩是绩效评估中第一位的因素，好的业绩意味着较高的工作质量、较高的工作效率、较低的工作差错率等。因此，可以将业绩评估的结果作为人员选拔的先决条件，以鼓励员工创造出高的业绩。但如果仅凭业绩评估结果来进行人员选拔，可能会造成“彼得现象”的出现，即员工总是倾向于被晋升到不胜任的岗位上去。因此，我们必须明确，业绩是过去行为的结果，过去业绩优秀的员工并不代表一定胜任将要被选拔上的职位。此时，能力就凸显其重要性了。全面考虑员工代表过去的业绩与代表未来的潜能，贯彻岗位设置中能级对应原则的要求，才可以做到人尽其才，才尽其用。



(2) 建立以职位族为基础的晋升阶梯。传统的选拔制度下, 晋升仅意味着管理职位的提升, 如部门里的员工升为部门经理。但管理职位在企业中毕竟是有限的, 不可能企业里所有业绩好的员工都晋升到管理职位上去, 还会因此减少了优秀的专业人员而增加了平庸或不合格的管理者。因此, 把员工的工作特长与其绩效评估结果相结合, 在不同的职位族(如研发、行政、工程等)上划分不同的等级, 从而形成以职位族为基础的晋升阶梯, 实现工作职位的定位优化。

第四节 绩效评估结果与薪酬管理

这是绩效评估结果一种非常普遍的用途。一般来说, 为了增强薪酬的激励效果, 在员工报酬体系中有一部分是与绩效挂钩的。对于从事不同性质工作的人, 这部分与绩效挂钩的薪酬所占的比例不同。另外, 薪酬的调整也往往由绩效来决定。

4.1 薪酬管理概述

(一) 含义及意义

在企业中, 薪酬是指员工从企业那里得到的各种直接和间接的经济收入, 简单地讲, 它相当于报酬体系中的货币报酬部分。

薪酬管理是指企业在经营战略和发展规划的指导下, 综合考虑外部各种因素的影响, 确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式, 并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。

作为人力资源管理的一项主要职能活动, 有效的薪酬管理具有非常重要的意义, 主要表现在:

(1) 有助于吸引和保留优秀的员工。这是薪酬管理最为基本的作用。一项调查的结果显示, 在企业各类人员所关注的问题中, 薪酬问题排在了最重要或次要的位置。薪酬管理的有效实施, 能够给员工提供可靠的经济保障, 从而有助于吸引和保留优秀的员工。

表 7-5 薪酬管理作用调查表^①

排序	管理者	专业人员	事务人员	钟点工
1	薪酬	晋升	薪酬	薪酬
2	晋升	薪酬	晋升	稳定
3	权威	挑战性	管理	尊重
4	成就	新技能	尊重	管理
5	挑战性	管理	稳定	晋升

(2) 有助于实现对员工的激励。按照心理学的解释,人们的行为都是在需要的基础上产生的,对员工进行激励的支点就是要满足他们没有实现的需要。马斯洛的需求层次论指出,人们存在着五个层次的需求,有效的薪酬管理能够程度不同地满足这些需要,从而可以实现对员工的激励。

(3) 有助于改善企业的绩效。薪酬管理的有效实施能够对员工产生较强的激励作用,提高他们的工作绩效,每个员工个人绩效的改善必将促使企业整体的绩效得到提升。薪酬管理对企业绩效的影响还表现在成本方面:通常情况下,薪酬总额在企业总成本中要占到 40%~90% 的比重,通过有效的薪酬管理,企业能够将自己的总成本降低 4%~60%,这就可以扩大产品和服务的利润空间,从而提升企业的经营绩效。

(二) 内容

企业中的薪酬一般是由三个部分组成的:一是基本薪酬;二是激励薪酬;三是间接薪酬。

基本薪酬是指企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给他们的较为稳定的经济收入;激励薪酬是指企业根据员工、团队或者企业自身的绩效而支付给他们的具有变动性质的收入;间接薪酬就是给员工提供的各种福利,这一块与员工个人的工作和绩效并无直接的关系,往往具有普遍性。

4.2 绩效评估结果在薪酬管理中的应用

绩效结果首先必须与员工的报酬联系在一起。研究表明,尽管影响员工绩效的因素有很多,但是报酬仍然是最重要的因素之一,将绩效结果与薪酬联系起来,建立了一种付出与回报之间的条件关系,能够增加员工对工作的投入程度,

^① 资料来源:[美]迈克尔·比尔等:《管理人力资本》,华夏出版社,1999,P143。



可以大幅度地提高员工的绩效。绩效评估结果与薪酬的关系也提高了物质利益分配的客观性和逻辑性，薪酬的增减是公司对绩效水平最真实的反馈。如果绩效评估结果与薪酬之间没有关系，必然导致员工对绩效评估重要性与薪酬分配公平性的质疑。

绩效评估结果中可量化目标的部分更多地与奖金挂钩，实现公司对员工的承诺。而有关行为或技能的部分则更多地与来年加薪系在一起。因为工作目标的实现往往有不可控制力的影响，但是行为和技能则代表着工作绩效持续提升的能力。有的企业倾向于更多地使用奖金，以便使增加的人工投入不被固化为成本，但是员工倾向于得到更多的加薪，加薪是对一个人持续创造价值能力的认可。

相关链接

HW 公司的薪酬管理

HW 公司的绩效目标体系包括共同的价值观、挑战性目标与任务、工作能力与潜力三个部分。绩效评估结果用于工资、奖金、股金、安全退休金、职务晋升、职位置换、培训教育等各个方面。

当员工考核结果为 C、D 级的，扣减其当月工资额的 5% 和 8%；半年度的绩效考核结果则决定工资是否调级及调级幅度。如图 7-3 所示（1、2、3 代表调级的幅度，S 表示超级优秀，A、B、C、D 表示强制分布等级）：

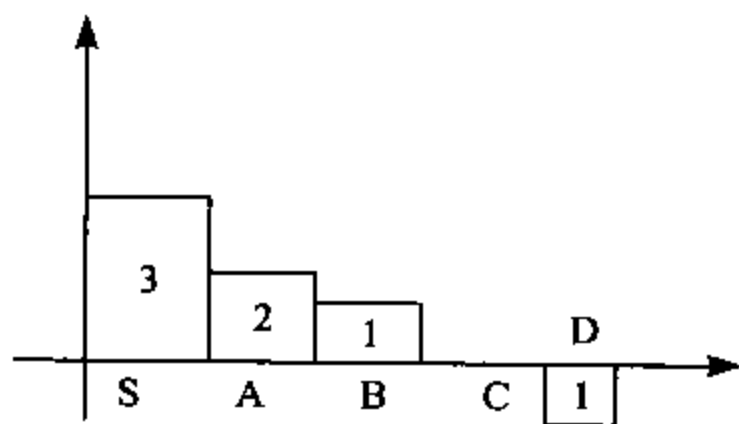


图 7-3 绩效评估结果与工资调级的关系图

奖金主要与工作目标部分挂钩，依超额完成工作目标的情况确定。但是在确定年度奖金时还会综合考虑价值观、工作能力与潜力两个部分的总体情况。

股金主要与员工的能力与潜力、业绩贡献挂钩。这里的业绩贡献指持续地实现工作目标的情况，参考价值指标。

安全退休金可以提前预付，主要由共同价值观（态度）结果确定。

职务晋升和干部选拔依据员工获得分类的情况确定。连续获得 A 类以上的为可用之才；不稳定地获得 B 类以上评价的为工作表现不稳定，情商偏低，暂不宜大用；工作表现呈下降趋势的，要分析原因督促改进，不宜晋升职务；工作表现一直在 C 类以下的，不能晋升选拔，见图 7-4。

通过分析累计的绩效结果，凡是连续获得较高等级评估的，能力没有得到充分发挥，应予调整职位；连续获得较低评价的，逐渐不能胜任现有职位，应予调

整到较低职位；对于已经成为沉淀层的员工，公司予以提醒，并允许参加有关态度与技能方面的培训，培训合格的可以在内部再次寻找职位，如果不能胜任的，将被辞退。

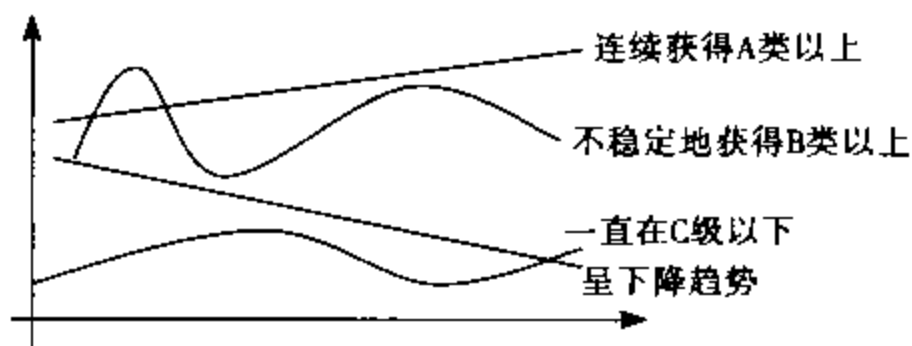


图 7-4 职务晋升和干部选拔与员工分类关系图

通过分析累计的绩效结果，发现员工群体或个体与组织要求的差距，及时组织包括态度、技能、管理能力等方面相关的培训发展活动。

绩效结果反馈给员工本人，指出其优点和不足，使员工改进工作具有依据和目标，有助于其发展自身的职业理念和技能。

绩效评估结果与薪酬对应的方式有很多种。实行年薪制的员工往往体现在绩效等级与奖金系数的对应上，这种对应有时要考虑组织对人工投入的承受能力，有时要考虑到员工绩效与团队绩效、企业绩效之间的关联，以克服员工绩效与团队绩效之间的离间倾向。实行佣金制的企业则强调业绩预测，考虑各种不可控因素的发生，避免发生超支的现象。

在绩效评估结果应用到薪酬机制的过程中，要注意以下的一些问题：

(1) 员工必须认为报酬是有价值的，符合所期望的。如果报酬不符合员工的期望，会影响激励的效果。比如随着人们越来越趋于改善物质生活条件、有关荣誉称号受欢迎的程度明显减弱等。当报酬高到超过一定的生活水平后，也会失去其激励效应。

(2) 报酬必须与工作的所有重要方面联系起来。如果报酬只是与利润或者收入挂钩，质量、客户方面的指标就会被忽视。很多企业在这方面不得要领，常常惊讶为什么质量、客户类的指标难以实现，其实大多数原因在于报酬与这些指标没有联系。变通的做法是将薪酬与分数或分类相联系，以保证整个绩效结果与报酬的完整联系。

(3) 员工必须看到报酬与绩效结果是联系在一起的，也就是有关薪酬激励计划应当公开而且容易理解，便于员工看到绩效结果与报酬之间的关系，如果员工不理解这样的关系，那么计划的激励作用就大打折扣了。



(4) 员工必须知道报酬量与他们的努力付出是相称的, 这种相称有时取决于双方对绩效结果的沟通, 不能排除主观因素的影响。

(5) 在期望的绩效目标实现时, 必须立刻把钱付给员工, 不要失约, 任何去过拉斯维加斯或者其他赌城的人都理解, 只有及时兑现奖励, 钱对行为的影响才是最大的。所以有的单位实行季度性或月度性的奖金分配制度, 在绩效结果与预期进度保持一致时就予以激励, 以使员工保持工作激情。

第五节 绩效评估结果与激励机制

5.1 激励机制概述

(一) 含义与意义

激励就是激发人内在的行为动机并使之朝着既定目标前进的整个过程。心理学的大量研究表明, 人们的行为都是由动机决定和支配的。而动机则是在需要的基础上产生的。当人们产生了某种需要而这种需要又没有得到满足时, 就会出现一种紧张和不安的情绪, 为了消除这种紧张和不安, 人们就会去寻找满足需要的对象, 从而产生进行活动的动机。在动机的支配下, 人们会进行满足需要的行为, 在需要不断得到满足的过程中, 动机会逐渐减弱, 当人们的需要完全得到满足时, 紧张和不安的心理状态就会消除, 然后就会产生新的需要, 形成新的动机, 引发新的行为。

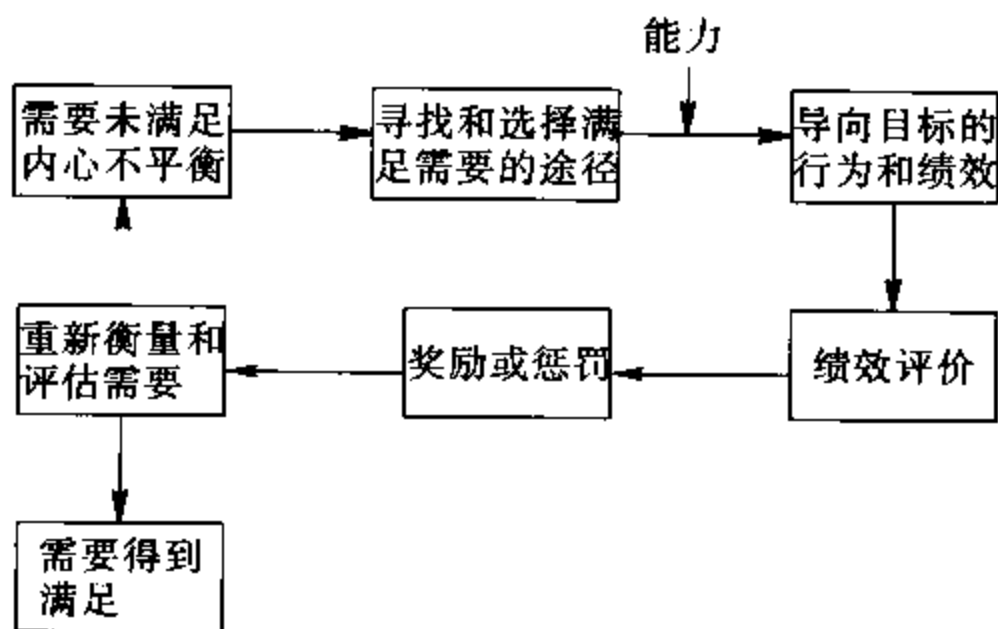


图 7-5 激励的基本过程

根据行为的形成过程, 美国管理学家希拉季 (A. D. Szilagyi) 和华乐斯 (M. J. Wallance) 把激励的过程分为七个阶段, 见图 7-5。

在企业中, 充分发挥人的主观能动性和创造性, 也就是在分析人们需要的基础上, 不断激发、引导下属沿着组织所希望的方向去行动, 以达到组织目标。激励在管理中的作用非常大, 它能影响员工们怎样

适应一个组织和企业。员工们在某一特定地点、特定岗位上所具有的特定动机，会影响他们的生产率。在很多方面，领导的职责就是要将员工们的动机有效地引向促进企业实现目标的方向上去。一个企业管理得是否有效，与管理者是否重视了激励理论很有关系。

（二）激励的原则

为了实现组织目标，对员工的行为必须进行引导。在了解员工目标与组织目标的差异及原因的基础上，用适当的诱因，满足员工的需要，从而激励起员工的积极性。一般来说，对员工的激励要遵循下列原则：

（1）组织目标的设置与满足员工的需要尽量一致。目标本身就是一种刺激。要激励员工，首先要使员工了解他们要做的是做什么、有什么意义、与个人的眼前利益及长远利益有什么关系，同时规定一定的工作标准及奖赏方式，以激励有利于组织目标实现的员工行为。

（2）激励方案的可变性。激励中最重要的是它的连续性和可变性，不能因为某一激励手段产生了有利的反应就把激励方案固定下来。首先，一定的激励手段不断重复会降低效力。第二，把激励局限为一种特殊的类型，就会千篇一律。一般来说，人们喜欢在其职业生涯中的各个阶段都能增添点新的内容，激励也是如此。第三，没有任何一种激励手段对所有的人在同一时期内或者对同一个人在一个较长的时间保持同等效力，毕竟员工之间存在着个体差异，个人的边际效用也会递减。

（3）把握好个体与群体关系。激励手段以个体为中心，但不能忽视群体的影响。管理者既要重视对个人起激励作用的动力因素，又不能忽视由于群体的影响在个体激励中存在的差异。

（4）发现和利用差别。组织激励的一个重要原理是利用利益的竞争。因此管理者要通过科学的考评，根据行为及绩效的差别予以相应的激励，该奖的奖，该惩的惩。在利用利益差别激励下属时，必须坚持激励面前人人平等，对所有的员工要一视同仁，不偏不倚。不论其职位高低，绝不允许有任何特权。为了避免造成员工间矛盾，尽量用预先规定的工作标准衡量员工实际表现，严格考评，不要直接进行人与人的对比。

（5）掌握好激励的时间和力度。激励要掌握好时机，在不同时间，其作用与效果是不一样的。超前的激励可能导致人们对激励的漠视心理，影响激励的功效；迟到的激励则可能会让人们感觉多此一举，使激励失去意义。一般来说，好人好事应及时表扬，下属做错了事，为防止扩大损失，固然应及时制止，但批评不一定马上进行，以防矛盾激化。对于反复出现的积极行为，不能反复表扬，而



应当出其不意，使人们有所期待和有所争取。激励要注意力度，既不能过轻，也不能过重。奖励、惩罚、表扬和批评都有一个最低限度，低于这个限度的激励，如轻描淡写的批评和漫不经心的表扬是不起作用的。另一方面，过度奖励与过度惩罚都会产生不良后果。

(6) 系统设计激励策略体系。激励策略要优化组合，在空间上相辅相成，在时间上相互衔接，形成“综合治理”的激励格局及积极的良性循环。

5.2 绩效评估结果在建立公平激励机制中的作用

(一) 区分员工绩效差异

公司绩效评估是通过确定一系列量化的指标来进行的，这些量化的指标主要是指公司员工按公司的目标细化到每一个人必须完成的指标等。评估时根据每一个人完成的情况，对其业绩提出量的差距，确定其级别，然后才有可能进行激励。

(二) 确定员工工作态度差异

在评估的过程中，公司不仅关心每一个个体的工作业绩和工作贡献的差异，而且十分重视个体工作态度的差异。因为工作态度不仅影响和制约了公司的奋斗力，而且影响和制约了公司的凝聚力和竞争力，同时也影响和决定着个人潜力的发挥。有些员工，尽管相当有工作能力，但工作态度不好，常发牢骚，做一些不利于企业发展的事，公司就要用负激励，即惩戒的手段来对其进行惩罚。

(三) 确定人员待遇差异

科学、规范、合理的评估不仅能够帮助确定员工工资的级别，同时对于发放奖金也能给予合理的帮助，应当重奖那些有特殊贡献的人。由此可见，绩效评估是激励制度得以建立的基础，离开绩效评估，激励也就无从谈起了。

第六节 绩效评估结果与人事政策调整

绩效评估结果还影响着组织的其他人事政策，通过对绩效评估结果的分析，可以对一个员工的优势和不足作出判断，把他放到合适的岗位上去，而当他不能胜任任何工作时，与他协议解除劳动合同。

6.1 绩效评估结果在人员晋升中的应用

晋升指一个人在组织中向较高职位移动的现象。当然，伴随着职位的升高，相应的责任也增大，所需的知识、经验和技能更多。

（一）晋升制度的分类

（1）年资晋升制。年资晋升制就是按工作年限晋升。在职时间越长，工作经验相对越多，越能有效地处理问题，就越能担当重要岗位职务。这种年资晋升制的优点是比较可靠，不致引起同事竞争和失和，并能排除领导个人好恶等因素的影响。但是，它的缺点也很明显，容易产生按资排辈、压制年轻人迅速成长的现象，最后造成年轻员工的离心倾向。

（2）考试晋升制。考试晋升制即依据考试成绩决定晋升。合乎报考资格者都可争取参加晋升。这种办法的优点是比较公平，可以促使员工努力上进，增强真才实学和能力。不足之处是，有时考试成绩好的人不一定是工作能力强的人。

（3）功绩晋升制。功绩晋升制把员工实际工作成绩作为晋升与否的主要依据。这种制度的优点是便于选拔人才，鼓励员工奋发向上，能有效防止埋没人才。它需要做较多的评估工作，对于普通职工，可以通过评估他们完成产品的数量、质量、出勤率、成本降低比例、设备使用率等指标来进行；对于管理人员，功绩评估的指标就不那么容易确定了，因为不同工作岗位的管理人员竞争同一个职位时，不可能有统一的功绩评估指标。尽管如此，功绩晋升制还是为企业员工所接受，它鼓励员工努力工作，有利于发挥和调动员工的积极性。但它的致命缺点是可能用人之短。

（4）能力晋升制。能力晋升制是根据员工各种能力的大小来决定晋升的制度。它的优点是能够全面反映员工显在和潜在的能力，做到合理使用人才。但它仅着眼于能力，不考虑工作态度和实际贡献大小，会挫伤一部分员工的积极性。这种晋升制度要求企业的人事部门和管理阶层做更多的考评工作，如能力测评要求考评者透过表面现象深入地评判员工的综合素质能力。

（5）综合晋升制。综合晋升制是兼顾年资、功绩和能力多方面因素，把它们全部作为晋升依据的一种制度。它集中上述几种晋升制度的优点，同时也具有几种晋升制度的不足。综合晋升制有利于全面考虑问题，有一定的权威性的晋升是人力资源管理领域中最激动人心的词语，获得晋升的人一般会获得更高的报酬和与成就相关的自我提高。大多数员工都认为自己会得到提升。但是，对每一个已获得提升的人来说，提升了他，其他人就不会被选中，如果这些人想晋升的欲望



特别强烈，他们就可能懈怠下来甚至辞职；如果与其有直接关系的员工一致认为提升的是错误人选，又会引起普遍的愤恨情绪。所以作出晋升的决定，有时是危险的，必须给晋升一个公认的理由，使某位员工的晋升得到大家的认可。这就需要通过绩效评估，全面对一个人的业绩、工作能力、态度等方面进行考察。如果他表现的确出色，那他的晋升是理所当然，甚至可以起到表率作用。

（二）绩效评估结果在人员晋升中的作用

绩效评估结果在人员晋升中的作用主要体现在以下两个方面：

（1）以工作分析确定岗位考核能力。企业可以对岗位进行深入的工作分析，作出相关的岗位评估细则，制定各岗位的工作等级标准和达到工作标准所需要的知识、技能、经验的规定。在此基础上，有目的、有重点指标地对员工进行系统客观的绩效评估和素质能力测评，建立与日常工作要求相一致的晋升制度，把员工的工作成绩、工作态度、工作能力的评估结果作为晋升的依据，如图 7—6 所示。

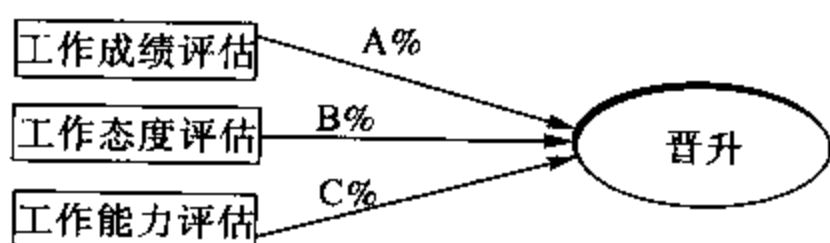


图 7—6 评估指标与晋升的关系

图中的百分比可以根据公司具体情况及偏好的不同相应调整，工作能力在晋升中占的比例应是最高的。公司也可将其他因素考虑进来分配相应的权数，如工作经验、知识层次等。

（2）建立科学合理的晋升制度。维持一个企业存在的是效益和效率，按工作标准、工作要求和工作所需要的能力建立晋升制度，更有利于企业维持高效率。对那些成绩出色但没有获得晋升的人，公司应该寻找不同于晋升的其他途径来激励员工。一个办法就是双重工资制度，从而使技术水平高的人即使不进入管理层，也可以享受到相应的工资报酬；另一个办法是技能工资，它是根据员工具备与工作相关技能的程度来确定工资的系统。

由于未来的不确定性，企业不可能把握未来工作的全部内涵以及相应的人才。在职工进入某项工作之前，任何人都不能预测他是否一定胜任。因此，晋升往往伴随着一系列推断、评估和权衡，晋升上的绝对公平是不可能的。晋升中运用的评估尽管是针对未来的工作要求展开的，也不能保证不出偏差。

6.2 绩效评估结果在人员处理中的应用

（一）纪律处分

纪律处分是对员工未能遵守已有的规章制度的一种处罚性措施。在绩效评估



中，纪律处分必须记录在案，同时对员工的评估成绩会有消极影响。如果员工的绩效评估成绩差到公司无法容忍的程度，公司可以采取不利于该员工的措施，纪律处分就是其中的一种。当然纪律处分不像降职、解雇决定的作出需要以较长时间员工不良行为的积累为依据，纪律处分是公司对于员工若干次不良行为作出的反应。有效的处分一般只针对员工的错误行为，而非针对员工本人，这与绩效评估中，指出员工过去的错误或不足时运用的“对事不对人”的方法是一致的。

内部员工关系中一个必要但经常是很难处理的就是纪律处分的应用。处分并非和管理层的意愿，通常有更多积极的方法可以用来说服员工遵守那些旨在保证实现企业整体目标的规章制度，但对违反公司制度的行为则必须加以处分。处分的目的是主要是使员工的行为与公司的规章制度保持一致。

（二）降职

降职是把公司员工调动到低一级职位水平的过程，由此工资、奖金等也相应调到低一级的水平。一个人被降职时，通常会情绪激动，被降职的人会在同事中失去自尊，感到被出卖、尴尬、愤怒和失望，其生产效率可能进一步降低，所以使用降职通常应谨慎。如果对某人作出降职的决定，一方面应努力维护当事人的自尊，事先征求本人意见，而且应强调当事人对公司所作的贡献。另一方面，降职必须有明确的理由和解释，这种理由和解释必须是令人信服的。而一般来说，这种人事调动以绩效评估的结果为依据。如果绩效评估被公认为合理的话，则其结果也是可信的，也就是说，当当事人在绩效评估中的表现超过公司可容忍的限度时，公司有足够的理由来实行该项措施。

（三）调动

调动指公司人员的横向移动，调动可由公司提出，也可以由员工申请。调动可以满足好几种目的。首先，可以满足公司调整组织结构的需要。通过绩效评估，可以反映出公司组织机构设置的效率状态。当公司组织机构设置不合理，影响整体运营效率时，就可以考虑对组织机构进行调整，相应地就需要有人员的调动。

本章小结

作为绩效管理体系的重要组成部分，绩效评估结果的运用在某种程度上也是绩效管理体系是否成功实施的重要标志。

绩效评估结果的运用一是体现在员工绩效的改进上。绩效改进计划就是旨在



提高和改善员工现有绩效的一系列具体行动和措施的计划，是绩效反馈面谈之后的具体落实。通常情况下，绩效改进计划的内容应包括：基本信息、问题描述、提出意见和明确目标，这四个内容无论哪一块都需要管理者和员工之间充分的、开诚布公的沟通和交流。

此外，绩效评估结果的运用还体现在其与人力资源管理的其他功能的关系上。绩效评估的结果为人力资源管理的其他功能提供重要支持，表现在：绩效评估结果为人力资源规划提供高效度的人力资源信息，助其清查内部人力资源情况及预测人员需要；对于员工招聘、选拔，既可以提高其有效性，还可以作为其基础；绩效评估结果中可量化目标的部分更多地与奖金挂钩，实现公司对员工的承诺，而有关行为或技能的部分则更多地与来年加薪联系在一起；绩效评估结果有助于建立公平的激励机制，还影响着组织的其他人事政策，是组织其他人事政策调整的基础。

本章重点名词：

绩效改进计划 六西格玛 标杆超越

思考题:

1. 为什么说绩效评估结果的运用是绩效管理体系的重要组成部分?
2. 绩效改进计划通常包括哪些内容?
3. 我们可以用哪些维度来对绩效改进结果进行评估?
4. 绩效评估结果如何为人力资源规划提供支持?
5. 绩效评估结果与员工招聘、录用是如何互为依赖的?
6. 绩效评估结果如何有助于建立公平的激励机制?



南阳卷烟厂实施末位淘汰制

南阳卷烟厂是一家有着 50 余年历史，以卷烟生产为主，集辅料加工、餐饮、运输、印刷、纸制品等多元化生产为一体的综合性企业集团，是国家卷烟生产的骨干企业，也是南阳市唯一的全国双优 500 强工业企业。2001 年，企业实现销售收入 10 亿元，利税 3.6 亿元。随着企业的发展壮大，职工收入也不断增加，部分职工滋生了“小富即满、小进即安”的消极思想，创新进取意识有所减退。

在日趋激烈的市场竞争中，企业要立于不败之地就必须树立危机意识。鉴于此，该厂着手建立了“危机管理”制度，“四个三”末位淘汰制正是这种机制的最重要一环。“四个三”工程即对全厂中层干部、管理人员、辅助人员和一线取

工四个层面分别进行考核评议，对工作不称职，缺乏主动性、积极性，考核评议排序靠后的职工予以淘汰，每个层面的淘汰率不低于3%。被淘汰人员实行为期一年的试待岗制，其间除发放500元的基本工资外，取消其他待遇。凡两次被淘汰待岗的员工，限期进入企业劳务市场，直至解除劳动合同。

“四个三”工程实施是一个复杂的过程，以下以干部末位淘汰制为例，介绍一下该厂是如何将企业的绩效考评结果有效地运用于人事奖惩与调整的。“四个三”工程实施的重点在干部。中层干部是企业的中坚力量，建立一支年富力强、结构合理、素质优良的干部队伍，是企业发展的需要。而引入能上能下、能进能出、任人唯贤的用人机制，实施末位淘汰则能够有效地激活干部的主观能动性，最大限度地发挥其潜能。因此，“四个三”工程的重点在中层干部的考评上。整个评议采用厂党政班子领导打分、中层干部互评、职工群众代表测评的三级评议。考核评议按“德、能、勤、绩、廉”及工作能力采取百分考核制，分为优秀、称职、基本称职、不称职四个档次，按照评议结果对政绩优秀的给予表彰，对考评较差的给予警告，对排序最后的予以淘汰。经过评议，末位淘汰3人，黄牌警告10人，干部交流轮岗96人，新提拔和重用年轻干部6人，真正体现了“庸者下、平者让、优者上”的用人原则。^①

【问题】

南阳卷烟厂如何将绩效考评结果运用于人事奖惩？它对我们现实企业中的绩效考评工作有哪些重要启示？

^① 资料来源：王怀明：《绩效管理》，山东人民出版社，2004年版。



绩 效 管 理

第三部分

绩效评估方法





第八章 传统绩效评估方法

【本章学习要点】

1. 关键事件法的定义、应用、实施步骤与优缺点；
2. 量表法的分类、定义、实施步骤与优缺点；
3. 比较法的分类、定义、实施步骤与优缺点；
4. 360 度反馈法的定义、实施步骤、评估主体的选择、优缺点与推行注意事项。

【导引】

在休息室中，员工小朱对小沈发牢骚：“经理水平也太差了，绩效评估莫名其妙给了我个 C，我的工作不是和得 A 的人一样吗？”这往往是企业在绩效评估中没有运用适当方法的后遗症。

绩效评估方法是企业绩效评估的具体方法与手段。一套好的绩效评估方法，可以有效地提供更多的信息，为决定调资、升职、调动、培训等提供更好的信息来源，是企业开展绩效评估的总体手段，进而可以支撑企业持续产生高绩效，保证企业的长久发展。在接下来的两章中将依据传统与现代分类，介绍几种重要且常见的绩效评估方法。在本章中着重介绍关键事件法、量表法、比较法与 360 度反馈法等较为传统的绩效评估方法。

第一节 关键事件法

关键事件法（Critical Incidents Technique, CIT）是一种由工作分析专家、管理者或员工在大量收集与工作相关信息的基础上详细记录其中关键事件以及具

体分析其岗位特征、要求的方法。其特殊之处在于基于特定的关键行为与任务信息来描述具体工作活动。这种方法最初用于培训需求评估与绩效评估。

1.1 关键事件法的定义与应用

关键事件法运用于绩效评估,可使评估更具有针对性:关键事件法利用从一线管理者或员工那里收集到的有关工作表现的特别事例进行评估。通常,在这种方法中,员工和一线管理者汇集了一系列与特别好或差的员工表现有关的实际工作经验。而平常的或一般的工作表现均不予考虑。特别好或差的工作表现可以把最好或最差的员工从一般员工中挑出来。因此,这种方法强调的是代表最好或最差表现的关键事例所代表的活动。一旦评估的关键事件选定了,所应用的特别方法也就确定下来了。关键事件法一般有如下几种应用:

(一) 年度报告法

这种方法的一种形式是一线评估者保持评估期内员工关键事件的连续记载。评估者每年报告决定每一个员工表现的员工记录。其中特别好的或特别差的事例就代表了员工在评估期内的绩效。在评估期中没有或很少记录的员工所做的工作是令人满意的,他们的绩效既不高于也不低于预期的绩效水平(标准或平均绩效水平)。

年度报告法的优点是它特别针对工作,其工作联系性强。而且由于评估是在特定日期就特定事件进行的,评估者很少或不受偏见的影响。

年度报告法的主要缺陷是很难保证员工表现的精确记载。这种不完善可能是由于评估者的偏见或缺乏时间和努力。如果人力资源部门对评估者进行必要的训练,使他们能客观、全面地记载员工的关键事件,这种评估方法也可以用于开发性目标。年度报告法的另一缺陷是缺乏关于员工的比较数据,很难用关键事件的记录来比较不同员工的绩效。

(二) 关键事件清单法

关键事件法也可以开发一个与员工绩效相联系的关键行为的清单来进行绩效评估。这种评估方法对每一工作要给出 20 或 30 个关键项目,评估者只简单地检查员工在某一项目上是否表现出众。出色的员工将得到很多检查记号,这表明他们评估期表现很好。一般员工将只得到很少的检查记号,因为他们仅在很少的情况下表现出众。

关键事件清单法常常给不同的项目以不同的权重,以表示某些项目比其他项目重要,通常权重不让被评估者得知。基本岗位员工关键事件清单上的检查记号



汇总以后，就可以得到这些员工的数量型的评估结果。由于这种方法产生的结果是员工绩效的数字型总分，因此必须为组织内每一不同岗位制定一个评估清单，这种方法很费时间而且成本也很高。

（三）行为尺度评定量表法（BARS）

也称行为锚定等级评定量表法，是将行为评估与评级量表结合在一起的方法，用量表对绩效作出评级，并以关键行为事件根据量表值作出定位。这种方法用起来很方便。这种量表用于评估性目标，它可以很容易获得与绩效增长和提升可能性相联系的数字型评估结果。这种方法也更能用于开发性目标，因为它是与工作紧密联系的，而且是用代表好的工作成绩的关键事项作为评估事项。

（四）行为观察量表法（BOS）

BOS 以个别的和随机的方式应用关键事件，而不按维度和有效性水平进行分组。评估者评估某种行为发生的频率，被评估者的最后得分就是各项关键事件的加权分总和。

（五）混合标准量表法（MSS）

这种方法要求评估者说明被评估者的工作行为与每一关键事件相比是更好、相近或更差。这不仅要求对被评估者的工作水平有准确的估计，而且对评估者绩效评估的一致性也有一定的要求。评估者如果持续作出“优于有效的事件而劣于无效的事件”的评估，就有必要对其进行绩效评估的培训。

后三种方法也称为量表法，在下一节中将详细介绍。

1.2 关键事件法的实施步骤与绩效维度

关键事件法的应用关键在于对关键事件的制定，接下来将对此详细介绍。

（一）关键事件法的实施步骤

1. 正确编写“事件”的规则

一个正确的关键事件编写应该具备以下四个特征：特定而明确的；集中描述工作所展现出来的可观察到的行为；简单描述行为发生的背景；能够说明行为的结果。

如果详细描述的行为是单一的，我们称之为明确的行为。我们描述的行为必须足够全面和详细，要让对工作有所了解的不同的人能够想象出工作者是如何以某种方式来进行工作的。如果事件描述的是工作者做的几件不同的事情，那么这就不是明确的行为。我们来看看下面这个例子。

消防队员进入一幢居民楼，开始搜索上面的楼层，但是他没有发现在床边和墙壁之间蜷缩着一个失去知觉的伤者。在沿着楼梯下来时，消防队员发现了另外一个被

热浪袭倒的同伴，把他拖到外面后，回到受伤的同伴的位置，帮助继续灭火。

上面的例子就不是一个单一的事件。它是对在一段时间内几个事件的描述。其中有一些动作的描述是有效的，其他的描述不够充分。不同的读者可能对这种表现行为的总体效果有不同的意见，不能达成一致。事件也可能由于描述得不够详细而不明确。例如“没有发现失去知觉的伤者”这样的描述就要比“因为在烟雾弥漫的房间里消防队员忽略了在床底摸索而未发现失去知觉的伤者”模糊得多。

正确的关键事件编写应该集中描述可观察到的行为，可以称为行为导向的描述。

行为导向的事件应该这样描述：消防队员停在湖边后，将水泵安置在传动装置上抽水，加快转速，在水箱中抽入 15 英尺的湖水。

而对同一事件的非行为导向描述可能是这样：在湖边，水泵被安置在传动装置上，抽入 15 英尺的湖水。

两者的不同之处在于后者集中描写水泵而不是描述消防队员的行为。一般说来，在描述事件时应该将工作者作为句子的主语，尽可能描写可观察到的、外在的动作，而不是内在的心理活动或疏漏之处（例如忘记检查传动装置的位置）。

通常事件描述应该涉及行为发生的背景，旨在让读者能够判断行为是否有效。主要的问题在于怎么提供足够多的背景描写，让读者能够准确地想象出行为发生的场景。比如“——停在湖边后——”这样的描写就已经足够。有时用一句话来描写背景也是必要的，例如，“消防队员被分派去疏散围观的群众，直到警察到来”或者“消防队员在延伸 50 英尺的消防云梯上操作监视器”。

最后，许多判断工作者行为是否有效的信息来自动作的结果。因此，完整的事件描述应该要包括对结果的描述：“火势蔓延到其他未受损的建筑”，“防止烟雾扩散到其他房间”，“使得其他消防队员快速到达现场”。

2. 获取关键事件所需采用的方法

广泛应用的三种典型方法是：工作场所会议、观察/访谈和调查（后两种为非工作会议形式）。这三种方法的目的在于帮助工作人员整理能体现工作绩效与行为的范例。产生结果的过程应该结构化和简单化，这样使得回忆和整理的过程尽量容易。

最为普通的确定关键事件的工具是讨论会议，有 6~12 个工作专家参加，由熟悉关键事件的专家来主持会议。工作专家是这样的一些人，他们对要分析的工作完全熟悉，有充分的机会去观察完成工作时的典型的、特别出色的和较差的等各种水平的行为表现。通常这就是说要选择有工作经验的管理者，或有足够的经验和观察力的工作者。工作分析人员一般选择至少有 5 年相关工作经验的人，当然不同工作、难度和多样性也不一样，不能一概而论。可能的话，我们一概选择一些口头表达能力较强和好奇心比较强的人，他们一般比较关注别人的工作，能



获得更多的信息。

起初，会议主持人应该向大家解释研究的工作活动是什么，为什么要编写关键事件，如何编写关键事件以及最终它们如何应用。开始与专家花时间讨论工作分析非常重要。他们必须理解工作分析的目的是什么，必须充分专注决定最终工作成果的范围与格式。在决定工作成果范围的过程中，工作专家必须理解最终工作成果是他们自己的，所以必须按他们的需求来设计。举个例子来说，如果目的是建立绩效评估系统，主持人应该将大家的讨论引导到各种类型的绩效领域和绩效评估系统各种最终应用方式（例如薪酬调整，绩效反馈和绩效开发，培训需求评估）的方向去。在开始工作会议的时候，有可能的话举几个如何应用大家工作成果的例子，比如说绩效等级说明等等，这对大家理解他们编写关键事件的格式是大有裨益的。

接下来，给出几个编写较好的和编写较差的关键事件的例子，让大家充分进行讨论（如表 8-1 所示），讨论时应该注意四个标准：明确、行为导向、背景描述和工作结果。可以让大家先试写一两个例子，然后安排大家集体讨论是否符合以上的四个标准，纠正其中的不当之处。要确定大家都能清楚为什么要作改动，为什么要更符合标准。

表 8-1 典型关键事件^①

编写得较差的关键事件：

——警官迅速对火势采取措施，使用灭火器将火扑灭。虽然，随后的爆炸造成了相当的破坏，但是警官的反应避免了更严重的伤亡和破坏。

——消防队员被指导完成两节培训，但是他缺乏天赋，浪费了两星期的培训时间。

编写得较好的关键事件：

——停在油泵边的一辆汽车起火，警官驾车巡逻路过，发现了火情，停车后迅速从其巡逻车里取出化学灭火器将火扑灭。其快速的动作避免了更大的火灾和爆炸。

——消防队员在为期两周的培训中学习了两节培训课程。在培训结束时，他不能完成课程要求的任务，也不能回答有关课程内容的简单问题。因为他没有掌握这些技能，所以他只能在出现火情时作为其他队员的辅助人员。

① 付亚和：《工作分析》，复旦大学出版社，2004 年版。

表 8-2 关键事件记录^①

请以您多年的工作经验，回忆工作者在工作中有哪些显著、典型的行为，能够反映出不同水平的工作绩效：非常无效（差）、适中、非常有效（好）。

1. 引起这个关键事件的环境是什么？
2. 请详细描述那些能够反映出不同水平的工作绩效的显著行为。
3. 这些行为的后果是什么？
4. 请提供以下的信息：
 - a. 工作名称：
 - b. 工作绩效范围：
 - c. 绩效等级划分：1 2 3 4 5 6 7 8 9

差
适中
好

在工作会议中有两种方法来记录讨论的事件。其一是分发类似于表 8-2 的表格，让大家按照要求填写。其二是采取非结构化的方法，我们必须准备一份简要而全面的说明书，包括每一件事所包含信息的轮廓（如表 8-3 所示）。当然会议主持人可以引导大家就关键事件进行讨论，把大家的发言记录下来，然后再按照要求整理成文字。

表 8-3 编写范例^②

指导

工作会议的最终结果是一份行为导向的等级表。下面是一个为航空服务员进行关键事件开发的例子：

以热情友好的方式为乘客提供标准的服务

热情友好地问候乘客，撕取票根，检验护照；帮助手提行李；准备并热情为乘客提供餐饮服务；注意乘客的举动，能让他们在机舱里看得见；提供杂志、毯子、枕头等，使乘客感觉更加舒服；在履行职责时，与乘客进行个人的交流。

请大家注意不同的工作绩效范例对应了不同的绩效等级，每个范例用短短的两三句话描述了在某个情形下工作者如何进行工作。这样不同的评估者进行评估的标准得到了统一，也使绩效等级同实际工作联系得更加紧密，评估者更加容易接受。为了使我们能够获得清晰、同工作联系紧密的绩效范例，我们请您写下您所亲眼目睹或亲耳所闻的工作者是如何进行工作的，这些范例能够体现不同水平的工作绩效，以此我们就能开发出类似上表的绩效评估工具。

编写工作绩效范例

在编写工作绩效范例时，我们经常最容易想起的是一些极端的例子，同时我们也要归纳出一些代表一般工作绩效的例子。我们不仅要明确而且要精确。

绩效范例一般有三个主要部分：首先，对工作者所面临的状况进行简要的描述。呈现在工作者面前的是何种问题？什么情况下使工作变得尤为重要或关键？必须记住工作背景是一个确定特定工作行为是否有效的重要因素。同一工作行为可能在不同的范例中出现，但

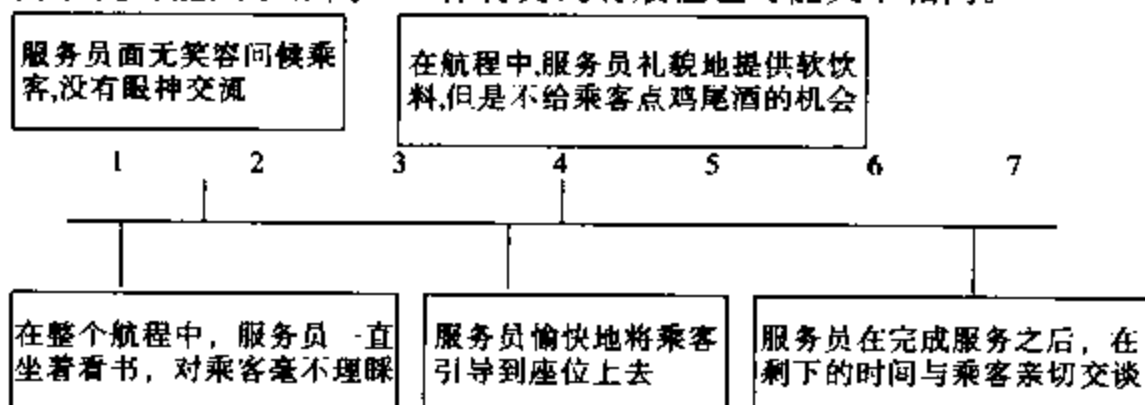
① 此表由美国 PDR 研究所开发。

② 此表由美国 PDR 研究所开发。



续表

是面临的压力状况可能大小相同,工作行为的有效性也可能大不相同。



第二部分要描述工作者对面临的状况如何进行反应。记录下工作实际上是如何做的,而不是推断的结果。例如,在编写某个范例时,我们可以说:工作者表现出坚忍不拔的素质,实际上是我们推断的结果。更好的描述方式是阐述是什么让我们觉得工作者表现出这种素质。一般来说,我们尽量避免使用那些概括复杂动作的动词,应当使用能表现出工作者直接动作的词语。

最后,描述工作者行为的结果。这里再次强调,描述工作结果时注意要直接且明确。概括起来,一个好的绩效范例应该:

- (1) 描述在特定的情形下,工作者采取何种行为来完成工作。
- (2) 精确阐述工作者究竟做了什么,使你觉得在此情形下他/她是有效/无效的。
- (3) 精确、简短、切中要害,用较短的篇幅描述工作的结果。

另外,应用关键事件目的的不同也会导致工作专家回忆与整理过程的方法不同。最早应用关键事件方法的时候,主要是确定能够将最好的和最差的工作者同其他人区分开来的行为,所以引导方法是自由发散的,影响专家回忆与整理过程的主要因素是行为的显著性,这是一种非结构性的方法。但是,如果我们的目的是要完全覆盖所有的工作内容,我们就必须要对所有的绩效等级进行分类说明,例如相当不足、差强人意、优秀、极为卓越等等,为大家提供一种结构化的分层分类方法,这样往往可以使大家回忆与整理出更多的关键事件范例。

第二种方法——个人访谈也可以被用来获取关键事件范例。其实除了访谈者做文字工作这点不同之外,访谈过程与工作会议非常相似。一般说来,如果信息来源的口头表达能力要比书面表达能力强的话,使用访谈的方法更为适宜。这种方法的最主要不足在于要花费分析人员大量的时间和精力。有人做过比较,访谈法每个范例平均要花费 10~15 分钟时间,而在 10 人参加的工作会议中,每个范例平均仅花费 1/2 的时间。但是访谈能让工作分析人员同访谈对象有更充分的接触和交流,获取的信息会更加全面和深入,特别是一些访谈对象不愿意写下来的东西。所以在某些情形下,采取访谈法的优点会比较明显。

用访谈来收集范例与工作会议非常相似。我们需要收集同样的信息:导致关键事件发生的一系列事件,描述明确又详细的行为和结果。较为结构化的方法通

常效果最佳。访谈者应该一开始就介绍目的,展示一些关键事件范例,解释范例是如何产生、如何进行编辑、如何转化成标准格式的。访谈对象可以对这一过程和结果提出问题,分析人员应当请访谈对象思考特别好(差或一般)绩效的范例。访谈者在描述行为发生的环境、反应和结果时,应该进行详细的记录。必要时可以问一些探索性的问题来获取补充的信息。避免以“你是否”等等这样可以简单以“是或否”就可以作答的问题来提问,尽量用开放性的“怎样”、“为什么”的提问方式,让访谈对象提供更加详细的信息。

利用访谈这种方法来获取关键事件范例也与其他大多数两个人的交流一样,需要在一定的环境下才能有效进行。必要的环境要求是:保密、不被打断、方便访谈者。访谈对象应该感觉安全舒适、不被威胁,应被给予足够的时间来按关键范例的要求思考和回忆他们的工作。分析人员应该至少安排1个小时(2~3小时更佳)来介绍问题、讨论方法与确定范例。对于那些时间很紧张的人(比如高层管理人员),他们讨厌别人长时间打扰他们的工作,我们建议分两次会谈来达到目的。首先,1小时的会谈,简单的自我介绍之后,讨论工作分析的目的和关键事件方法的性质,记录下两到三个显著典型的范例。三五天后安排第二次会谈,请访谈对象对他所注意到或想起的范例作简要的记录,因为有第一次会谈的基础,加上预先准备了记录,第二次会谈(1~2小时)可能尤为有效。

第三种方法是发放调查问卷。这种方法就分析人员的时间和精力而言是最为有效的,但是对调查对象有较高的要求。他们不仅要有较好的书面表达能力,语言组织要高度结构化,而且对这项活动本身要有责任感。通常这种方法适用于律师、经纪人、经济学家等专业人士。

3. 编辑关键事件

在关键事件收集好之后,必须对其进行编辑加工,为下一步应用关键事件做好准备。除了纠正一些语词和语法错误之外,首先按照上文所述的要求,检查每个范例是否内容完整,前后的格式是否统一。其次要考虑范例的长度,范例必须要有合适的长度才能保证提供必需的信息,太长则给阅读者带来困难,必须要在这两者间找到平衡点。最后要考虑读者的认同感,技术语言、职业行话、俗语应该被保留,其中的细微差别能使他的使用者感同身受。

(二) 关键事件法的绩效维度

不同的绩效维度对应不同的工作行为。因此我们说相同性质的工作行为可以称为同一维度的工作行为,某个维度所包含的工作行为或关键事件范例对应的是某个水平的工作绩效,这些工作行为或关键事件范例从这个意义上说都是相关的,构成了某个工作绩效水平的任务族。



绩效维度可以在关键事件库编写出来后,通过“内容分析”过程来予以确定。绩效维度也可以在关键事件编写之前通过一些方法来确定,然后以此来指导回忆整理范例的过程。这两种思路我们下面都会谈到。

1. 从关键事件来定义绩效维度

在某些情况下,在关键事件以自由开放的形式写出之后,绩效维度可以从行为范例中确定。这些情形可能是工作分析人员对工作内在的结构并不肯定,或者工作分析人员注意力集中于区分最好的和最差的工作者事件维度,这时我们只要求工作专家写下特别好绩效和特别差绩效的范例。在编写出足够多的事件足以反映极端的绩效水平后,对这些范例进行内容分析。简而言之,我们要将这些范例按相关性进行分组,试图找出作为绩效基础的共同之处。这是一个主观的创造性工作,可以按以下的步骤来进行:

首先,以开放的心态仔细阅读所有的事件,你会开始发现人们在完成工作的过程中,有一些共同的东西会反复出现。

第二步,凭直觉将明显可以归为一类的范例归类,代表他们所说明的维度,然后对剩下的未分类的范例进行归类,试图在其中找出新的不同维度。继续这个过程直到能找出足够多的维度。

第三步,对上面的分类进行调整和修改。可能不同类别的事件可以重新组合成新的维度;如果一些分类太宽泛,标准不太统一,可以将其再分为更加明确的维度;如果有些分类过于相似,有些事件无法归于哪一类,可以将它们合并为一类。

第四步,让至少两个人(四到五个人最好)独立进行第三步的工作,然后大家在一起对各自结果中的不同之处进行讨论,决定哪种维度结构最好。如果几个人给出的维度是相似的,我们就有理由相信这些维度反映了真实的绩效结构。

第五步,力求将工作专家也吸收到确定维度的工作中来。以前只有工作分析人员进行内容分析的工作,只是在后来将工作结果反馈给工作专家征求意见。实际上,工作专家对工作更加熟悉,在一些看起来毫不相同的事件中他们更容易归纳出相同之处,他们的参与作用不可估量。

最后,把内容分析的结果让工作专家作最后的检查。检查的内容包括:是否容易理解、术语使用是否得当、是否能够覆盖整个工作等方面。

2. 在编写范例之前确定维度

最简单的在编写范例之前确定维度的方法就是与工作者、管理者和其他工作专家讨论,请他们来确定工作绩效的重要“组成部分”、“方面”或“维度”。根据不同项目的目的,这些维度可以从三个方向确定:工作者行为方向、所需的知识和技能方向以及素质方向。注意虽然范例编写必须是行为导向的,但是维度的

确定却并不一定是行为导向的，尽管用行为导向的维度可能会比素质导向的维度能得到更多的绩效范例。尤其在开发绩效评估系统时，行为导向的维度通常因为与工作相关程度更高更容易被接受。

因为绩效维度的概念比较模糊，工作专家有时在被要求确定绩效维度时较难理解工作分析人员的目的是什么。我们可以再次使用一些为大家所熟悉的工作来帮助他们理解这个问题。对警察来说，行为导向的维度包括撰写报告、执行例行的巡逻任务、处理公共事务以及参与培训等等，这些清楚代表了警察工作的不同方面，在某个方面表现好并不必然也在其他方面表现优秀。警察工作的知识和技能维度包括巡逻和盘问嫌疑人的技能、一般法律和逮捕程序的知识、驾驶技能等等。素质维度包括对压力的反应能力、智力、身体协调性和服务意识等等。

同工作专家讨论三种类型的维度，让他们理解行为导向维度、知识和技能维度及素质维度的区别，接着告诉他们我们在具体情况下应该使用哪种维度，为什么使用这样的维度。

确定维度的统计方法中有一种相对比较简单的方法叫做“任务绩效相似性分类”方法。其思路是将工作的每项任务都写在索引卡上，请一些有经验的工作专家将任务分成不同的相关任务集合。分类的依据是绩效与任务的相关性，也就是说如果工作者在此项任务上表现较好，则在所有的任务上都表现较好；反之亦然。如果工作者在某项任务上的表现不能提供在另外某项工作任务上表现的信息，这种任务则不是与绩效相关的，应该被放在不同的集合中去。

在至少 20 位工作专家独立地将所有的任务分成不同的绩效关联集合后，对每一对可能的任务建立一个矩阵，显示工作专家将不同的两个任务放在同一个集合的比例。如果几乎所有的专家都将某些任务分在一起，那么比例将是 100%；完全不同的任务，比例将是 0；适度相似的任务专家分类的比例也会适中。“任务绩效相似性矩阵”可以用来确定同质的任务集合，这些任务集合代表了任务导向的绩效维度，它们被确定了以后，就可以编写绩效范例来展示每个集合可能的有效性水平。

最后，我们可以利用已有的信息来确定维度，这些信息可能在正式工作描述中的主要工作职责、培训课程等中找到。重要之处在于首先决定衡量什么，然后用行为导向的范例来说明每一目标领域中可能不同的有效性水平。

1.3 关键事件法的优缺点

关键事件法作为一个重要的工作分析工具已经应用了 40 多年。在这方面积



累的大量关于从事特定工作的人员工作成败的关键事件资料，可以作为其他绩效评估工具的基础。然而，在应用这种方法时要注意它的优缺点。

(1) 优点。关键事件法被广泛应用于人力资源管理的许多方面，例如甄别标准与培训需求的确定，尤其应用于绩效评估的行为尺度评定与行为观察中；由于对行为进行观察和测量，故而描述工作行为、建立行为标准更加准确；能更好地确定每一行为的作用。

(2) 缺点。搜集与整理关键事件要花费大量的时间和精力；对中等绩效的员工关注不够。

第二节 量表法

量表法主要有强迫选择量表法，行为尺度评定量表法，行为观察量表法与混合标准量表法等。

2.1 强迫选择量表法 (FCS)

1. 强迫选择量表法的定义与实施步骤

强迫选择量表法是第二次世界大战后由美国国防部开发研制的一种评估工具。它最独特的地方是要求评估者从以四个行为选择项为一组的众多选择组群中选择出最能反映与最不能反映被评估者的两个行为选择项。评估者不知道什么样的选择项能得高分。换句话说，评估者并不知道各选择项的分值。因此在评估过程中，客观性得到保证而主观性受到控制。下面是评估一份教授的强迫选择评估量表的实例：

每年在专业杂志上发表研究成果；受到许多资深教师的好评；拒绝与系主任谈话；拒绝为大学委员会服务。

其中两个选项描述的是良好行为，而其余两个选项描述的是不良行为，评估者需要对照每个选项，并从中选出与被评估者平时表现最相似与最不相似的两个选项。

一个比较有效并有代表性的强迫选择量表一般包括 15 组至 50 组选择项，组数多少取决于被评估者所从事工作的水平差异与复杂程度。

强迫选择量表是基于下面几个理论假设而建构的：

(1) 员工才能方面的任何实际差异，都能够以可观察的行为客观地加以

描述；

(2) 评估者对员工评估的差异能够在行为选项中得到充分的反映，而且这种评估差异能够表现在统计结果上；

(3) 代表性员工在工作中表现出的极端行为的程度差异在行为选项中得到充分反映，而且这种表现差异能够通过统计结果来显示；

(4) 选项中每一对工作行为项目虽然被选择的机会是均等的，但是它们所具有的区分能力与分值是不同的。评估者要求选出那些最能描述与最不能描述员工的选项。由于每对选项的选择机会均等，因此评估者的偏好性能够得到有效的控制。

2. 强迫选择量表法的优缺点

强迫选择量表法的优点：在这种评估工具中，评估者的个人偏好或偏见性大大减少，从而保证了评估分数合理分布。而且评估者的评估不会受到员工外在条件的影响，因为评估者并不知道每组的四个选项中哪两个对员工计分有利。具体的计分结果只有人力资源部才清楚。

强迫选择量表法也有它的缺点，其中最为明显的有两个：其一，使一个诚实客观的评估者很难按照自己的意愿去把握对员工评估的结果；其二，不能让员工在评估中产生自我激励。换句话说，因为员工不知道各个选项的分数差异，就无法对自己的工作表现提供自我强化的反馈。

2.2 行为尺度评定量表法 (BARS)

1. 行为尺度评定量表法的定义与实施步骤

行为尺度评定量表法（又译为“行为锚定等级评定量表法”或“行为刻度评定量表法”）由史密斯和肯德尔 (Smith & Kendall) 于 1963 年提出，是描述性关键事件评估法和量化等级评估法的结合，即用具体行为特征的描述来表示每种行为标准的程度差异。在这里对每一种具体行为特征的说明，被称为“尺度”或“锚”。因此，行为尺度评定量表可以解释为给评估者直接提供了具体行为等级与评估标准的量表，例如优秀、满意、较差与不可接受等。因此，其倡导者宣称，行为尺度评定量表法具有更好和更公平的评估效果。

行为尺度评定量表分水平式的图示量表与垂直式的图示量表，区别在于尺度的位置是水平的还是垂直的。表 8—4 为某企业内训师授课行为尺度评估的例子，采用了垂直式尺度。



表 8-4 某企业内训师授课行为尺度评估的例子^①

维度：课堂培训教学技能	
优秀：7	
6	内训师能清楚、简明、正确地回答学员的问题
5	当试图强调某一点时，内训师使用例子
中等：4	内训师能用清晰、使人明白的方式授课
3	讲课时内训师表现出许多令人厌烦的习惯
2	内训师在班上给学员们不合理的批评
极差：1	

运用行为尺度评定量表评估法进行员工绩效评估，通常要求按照以下几个步骤来设计行为尺度评定量表：

(1) 运用工作分析的关键事件技术来得出一系列有效和无效的工作行为；

(2) 工作分析者将这些行为分类为个人行为大致能表征的工作维度或工作者特征，然后对这些特征归类 and 加以定义；

(3) 在不知道所分配维度的情况下，与主题有关的专家们评论行为清单。换言之把每一维度的名称和定义告知这些人，要求他们将所有的行为按正确的维度加以分类，如果大部分专家（通常 80% 或更多）分配给同一行为的维度与工作分析者分配给它的维度相同，则该行为被保留下来；

(4) “保留”下来的行为由第二组与主题有关的专家加以评审。这些人依照一项工作绩效去评定每种行为的有效性。例如，如果使用一个 7 级量表，“7”将标志着该行为代表一个极有效的绩效水平；“1”标志极其无效的绩效；

(5) 分析者们计算出被给予每一行为的有效性评分的标准偏差，如果该标准偏差反映评分有较大的可变性（专家们在该行为的有效程度上意见不一），那么该行为就被舍弃，然后，为剩下的每一行为计算出评分的平均有效性；

(6) 建立最终的员工绩效评估体系。分析者为每个维度构建一个评定量表，量表中列出该维度的名称和定义。对行为的描述被放置在量表中的一个与它们的平均有效性评分相对应的位置上。

2. 行为尺度评定量表法的优缺点

尽管使用行为尺度评定量表法要比使用其他的绩效评估法花费更多的时间，但是许多人认为，行为尺度评定量表法有以下一些十分重要的优点：

^① 付亚和、许玉林：《绩效管理》，复旦大学出版社，2003 年版。

(1) 工作绩效的计量更为精确。由于是由那些对工作及其要求最为熟悉的人来编制行为尺度评定量表体系,因此行为尺度评定量表法应当能够比其他评估法更准确地对工作绩效进行评估。

(2) 工作绩效评估标准更为明确。尺度上所附带的关键事件有利于评估者更清楚地理解“非常好”和“一般”等各种绩效等级上的工作绩效的差别。因此当评估者要给某一个员工的行为评为“非常好”时,没有必要逐字地解释“非常好”的员工行为是什么样子。

(3) 具有良好的反馈功能。关键事件可以使评估者更为有效地向被评估者提供反馈。

(4) 各种工作绩效评估维度之间有着较强的相互独立性。将众多的关键事件归纳为5至6种绩效(如“知识和判断力”),使得各绩效维度之间的相对独立性很强。比如,在这种评估方法下,一位评估者很少会有可能仅仅因为某人的“知觉能力”所得到的评估等级高,就将此人的其他所有绩效维度等级都评定为高级。

(5) 具有较高的信度。即不同评估者对同一个人进行评估,其结果基本上都是类似的。这是因为行为尺度评定量表法的每一个尺度标准下都要求评估者附有其评估期间所记录的关键行为与事件,作为支持评估结果的依据,这也是支持评估有效性、解决争端与法律纠纷的有效证据。

行为尺度评定量表法的缺点如下:

(1) 许多在工作分析中得到的有实际意义的关键事件常被丢弃。如果我们把工作维度与行为标准划分为几个主要的部分,那么,包含关键行为事件最多的那个尺度标准实际只用了所有工作分析过程中全部资料的49%。

(2) 评估者有时很难区分自己观察到的众多被评估者行为与行为尺度评估量表上的特定行为示例的相似性,很难把所观察到的工作行为与量表上的标准行为进行相互对应。有时候,评估者甚至很难从现有的评估标准中评定他们所观察记录的特定事件。

(3) 评估使用的行为是定位于作业而不是定位于结果。这给评估者提出了一个潜在的问题,即他们不是对实现期望目标的员工进行评估,而是必须对正在执行作业的员工进行评估。因而,评估者必须在评估期间每天都对员工的行为表现进行记录,大多数主管人很难做到这一点。行为尺度评定量表的倡导者也意识到了这一点。然而坚持对员工全天行为表现进行观察记录,对于行为尺度评定量表是很关键的。因为尺度量表上的标准直接说明了什么样的行为表现是优等、中等和低的,什么样的行为表现是低等的。因此,观察到的事件在评估过程中比评估



刻度标准还重要。

2.3 行为观察量表法 (BOS)

1. 行为观察量表的定义与实施步骤

行为观察量表法与行为尺度评定量表法有一些相似，但它在工作绩效评估的角度方面能比后者提供更加明确的标准。

在使用这种评估方法时，需要首先确定衡量绩效水平的维度，如工作的质量、人际沟通技能、工作的可靠性等。每个维度都细分为若干个具体的标准，并设计一个评估表。评估者将员工的工作行为同评估标准进行比照，每个衡量角度的所有具体科目的得分构成员工在这一方面的得分，将员工在所有评估方面的得分加总，就可以得到员工的评估总分。

分析结果显示，评估者内部信度、重考信度和组成每个行为标准的所有行为之间的内部一致性都很理想。而且行为标准与阈限的测量标准之间的显著相关性也证明了这种量表的结构（员工效率）效度较好。表 8—5 是一个行为观察量表的示例。

表 8—5 管理人员绩效评估 BOS 指标示例

克服改革中阻力的能力						
(1) 向下属说明改革的细节						
从不	1	2	3	4	5	总是
(2) 解释改革的必要性						
从不	1	2	3	4	5	总是
(3) 与员工讨论改革会对他们产生什么影响						
从不	1	2	3	4	5	总是
(4) 倾听员工所关心的问题						
从不	1	2	3	4	5	总是
(5) 在推进改革的过程中寻求下属的帮助						
从不	1	2	3	4	5	总是
(6) 如果需要，指定下次会议的日期以便对员工所关心的问题做出答复						
从不	1	2	3	4	5	总是
总分：						
不足	尚可	良好	优秀	杰出		
6—10	11—15	16—20	21—25	26—30 *		
* 分数由管理部门设定						

开发研制 BOS 的详细步骤如下：

(1) 将内容相似或一致的关键事件归为一组形成一个行为指标。例如，一个

主管对工作做得好的员工进行表扬或奖励，我们可以用两个或两个以上的事件写出这一行为指标：“对下属做得好的具体事情给予表扬和奖励。”

(2) 由在职员工或分析人员将相似的行为指标归为一组，形成 BOS 中的一个评估标准。例如，上面的行为指标与相似的行为指标（如对员工的个人问题提出建议）可以归为一组形成评估标准：“与下属之间的相互关系。”

(3) 评估者内部要一致，以判断另外一个人或另外一组人是否会根据工作分析中得出的关键事件开发设计出相同的行为评估标准。

将工作分析中得到的关键事件随机排序并拿给第二个人或第二组人，这些人根据步骤 1 中所建立的综合分类系统把这些关键事件进行重新归类。内部一致性比率按下面这种方式计算：数出两组人员一致同意归入一个给定评估标准的关键事件的个数，除以两组人员归入该评估标准的关键事件的总个数。由此，便得到这一要素的内部一致性比率。因此，如果第一组人员将 4, 7, 8, 9, 17 这五个关键事件归类到同一评估标准下，而第二组人员将 7, 8, 9 这三个关键事件归类到这一评估标准下，评估者内部一致性就是 0.6，即：

$$\frac{(7, 8, 9)}{(4, 7, 8, 9, 17)} = \frac{3}{5} = 0.60$$

通常，一个评估标准的评估者内部一致性比率必须大于或等于 0.8 时，这一评估标准才可以接受。如果这一比率低于 0.8，那么就要对这一评估标准下的行为项重新检查，以进行可能的重新分类，或改写这一评估标准，以增加评估标准的特征。

(4) 检验 BOS 各评估标准（如与同事的关系，安全，技术能力）的相关性或内容效度。相关性或内容效度是由那些非常熟悉被评估工作的人员对评估工具进行系统评估，以判断评估工具是否包括所关心的行为指标的代表性样本。

(5) 将评估工具中的每个行为指标划分为五级利克特（Likert）标度，每个行为指标划分为五级的原因是：当超过五级以后，所增加的标度带来的效用就很小了。

(6) BOS 中的许多行为指标虽然在评估非常有效或非常无效的工作表现时很关键，但是由于这些行为指标所反映的行为在实际中出现得过于频繁或过于罕见而无法运用它们去区分表现好与表现差的员工。因此，这种行为指标应该通过项目分析排除掉。

(7) 如果被评估员工的人数是行为指标的三倍到五倍，就可以进行因素分析了，因素分析是根据行为指标之间的相关程度将行为指标分组，形成不同的评估标准（如与同事的关系，对组织的忠诚度）。这种分组方法不需要通过两组人员



进行人为判断与将关键事件归类，这也是使用因素分析而不通过人为判断将行为指标归类的一个原因。这种方法节省时间，而且，还可以保证不同的评估标准相互独立，因而所包含的评估指标数目最少。

因为每个 BOS 中的评估标准都包含不同数目的行为指标，所以需要考虑指标权重的问题。许多 BOS 的使用者采取了与平均分 GPA 相类似的方法。例如，大学生的成绩是从 0.0 到 4.0，GPA（总的绩效评估）通常是通过对所有课程取平均分来算出，而不考虑每门课（评估标准）中考试（行为指标）的数目。也就是说，每门课的权重相同。可以通过计算 BOS 中每个评估标准上的得分来计算员工的“GPA”。给每个评估标准同样的权重，而且，在需要依据整体绩效作决策时（如晋升、解雇、调动），不使用统计学上的加权方法，可以使主管们运用自己“内行的判断力”考虑主要的条件（如总体经济状况，公司在市场上的竞争地位，公司内现有技能的分布等）来作出决策。

2. 行为观察量表法的优缺点

使用 BOS 进行绩效评估的优点如下：

（1）BOS 是从针对员工所做的系统的工作分析中设计开发出来的，因此有助于员工对评估工具的理解和使用；

（2）BOS 本身可以单独作为职位说明书或作为职位说明书的补充，因为 BOS 明确说明了对给定工作岗位上的员工的行为要求。作为职位说明书，BOS 还可以通过向潜在的工作候选人指出他们未来的期望行为而作为“工作预览”。工作预览是减少员工流动率和工作不满意度的一种有效方式，它可以帮助工作候选人决定其是否想一贯地表现出 BOS 中的行为。

（3）从评估工具区分成功与不成功员工行为的角度来看，BOS 与 BARS 不同，BOS 具有内容效度。评估者必须对员工作出全面的评估而不只是强调在评估时他们所能回忆起来的内容。必须再次强调的是 BARS 的一个主要局限在于它要求评估人员必须以短文的方式记录员工每天工作表现方面的事件。一般的主管绝对没有时间系统地记录适当的与不适当的行为。因此，所记录的有效和无效行为不可能是员工行为的代表。而 BOS 向主管和员工具体说明了“必须评估的精确内容”。

（4）BOS 有助于产生清晰明确的反馈，因为它鼓励主管和下属之间就下属的优缺点进行有意义的讨论。BOS 支持对员工在工作中表现出来的具体的、公开的行为进行表扬与鼓励，因而避免了一般化。

我们可以通过对 BOS 的三种批评来看其缺点：

如果 BARS 的日志记录在实践中容易遭到反对，那么 BOS 也会由于在要求

评估者根据详尽的行为清单对员工进行观察时所产生的困难而受到批评。但这方面的异议可以通过三点来反驳。第一，如果量表开发是为了满足指导和开发员工的目的，那么量表需要包含所有能包括进去的行为指标的代表性样本。第二，如果评估受到法律的挑战，则显示评估量表的效度是必需的。第三，主管人员单独评估既不是必需的也不是所期望的，同事是有效评估很合适的评估主体。

对 BOS 的第二种批评是：五级频率标度事实上并不是比率型标度。但是要求评估者承担起弄清一个人到底是在 95% 的情况下还是 94% 的情况下会做某件事情是不现实的。

与此相关的批评是每一行为都以同样的标准评估。在侦探员的工作中，在三个月内获得杀人案的逮捕证据的发生率达到 74%~85% 时，其工作可能就相当出色了，但是在强暴案中，内部复查小组用三个月的时间证明有罪的发生率达到 74%~85% 时，其表现就算糟透了。

这一问题至少有三种解决方案。第一，不要以同样的标准评估每一行为。评估一种行为发生的频率为多大时可以用数字 0~4 表示，可以由评估者来决定。第二，对一个量表来说没有必要列出每一种反面行为。尽管如此，依然可以作出绩效方面的决定。例如，一个警察局的警官多年的记录都很好，但只有一次该警官对警察局局长有身体的冒犯，他（她）可能还是会被解雇，即使 BOS 中没有关于冒犯警官的项目。第三，内容效度所关心的是量表中的指标作为可能包括在量表中的所有重要指标的代表性样本的代表程度。因此，量表中并非必须包括每个重要的指标。

对 BOS 的第三种批评是关于在确定指标和组成指标的行为时所使用的统计学方法的。大多数公司员工的人数较少，这使得事实上不可能进行因素分析。有学者警告，当使用项目分析时，计算一个评估量表的信度要防止利用抽样出现误差的危险。特别需要指出的是，他们认为判断评估量表信度时抽取的被评估员工与参与开发评估量表指标的员工必须是两组不同的人员。

3. BARS 与 BOS 的主要差别

BARS 是根据工作分析中每个事件代表有效工作行为的程度，对这些事件给出评估。而 BOS 的特点在于：

- (1) 搜集大量与所关心的问题相关的行为；
- (2) 对员工进行观察，并以五级标度为基础对每名员工每种行为发生的次数（或频率）进行评估（因此命名为观察量表）；
- (3) 将观察者对员工的所有行为的评估得分进行加总就是每名员工的总分；
- (4) 进行统计分析找出那些最能区别有效率员工相比无效率员工的行为。使



用统计分析（如因素分析或项目分析）为评估量表的建立选出指标，是 BOS 方法区别于 BARS 最关键的一点。

BOS 与 BARS 之间的这种区别很重要。BOS 使用了五级利克特标度，不仅有助于公司管理人员作出评估方面的决定，而且也有助于员工的自我管理（设定目标、反馈、自我强化有效行为）。因此，建立在关键事件基础上的行为清单是提高劳动生产率的关键。这个清单告诉评估者和员工，如果劳动生产率是公司所希望的目标，则他们应该注意些什么。行为清单帮助每位员工“自我观察、自我提醒和自我规范”。

2.4 混合标准量表法（MSS）

由布兰兹和基瑟力（Blanz & Ghiselli）于 1972 年开发的混合型标准量表与强迫选择量表相似，评估者不知道这种量表评估的标准是什么，评估者只需根据行为指标评估员工的表现，是优于（+）、等于（=）还是差于（-）行为指标描述的内容。这种量表的主要目的是减少诸如晕轮误差^①和过宽/过严误差。

第三节 比较法

大部分的绩效评估工具要求评估者依据某些标准来评估员工绩效。然而，使用员工比较系统，员工的绩效是通过与其他员工的绩效相比较来评估的。换句话说，员工比较系统是用排序，而不是用评分。排序形式有多种，如：排序、配对比较或强制分布。排序法要求评估者依据工作绩效将员工从最好到最差排序。配对法则要求评估者将每一个员工相互进行比较。如将员工 1 与员工 2 相比，员工 2 与员工 3 相比。赢得最多“点数”的员工接受最高等级。强制分布法要求评估者在每一个绩效程度档次上（如“最好”、“中等”和“最差”）都分配一定比例的员工。强制分布法类似于在曲线上划分等级，一定比例的员工得 A，一定比例的员工得 B，等等。

下面就排序、配对比较与强制分布这三种比较法作进一步详细介绍。

^① 所谓晕轮误差，就是把员工行为的某一特点扩大化。例如有的评估者可能会把在一个标准上做得很好的人（例如减少费用），误认为在所有的标准上都做得很好（例如在开发整个项目上）。

3.1 排序法

1. 排序法的定义与实施步骤

排序法是一种相对比较的方法，主要是将员工按照某个评估因素上的表现从绩效最好的员工到绩效最差的员工进行排序。分简单排序法与交替排序法。

以交替排序法为例，其实施步骤是：

步骤一，列举需要进行评估的所有员工名单，之后将不是很熟悉因而无法对其进行评估的员工名字划去；

步骤二，运用表 8—6 所示的表格，来确定在评估的某些绩效要素上，哪位员工表现是最好的，将他排在第一个位置上，哪位员工表现又是最差的，将他排在最后一个位置上；

步骤三，在剩下的员工中挑出最好和最差的，将他们分别排在第二个位置与倒数第二个位置上。

以此类推，直到所有必须被评估的员工都排列到表格中为止。然后以同样的方法就第二个评估因素进行评估。

表 8—6 运用交替排序法对员工工作绩效进行评估

评估因素 1 _____				评估因素 2 _____			
序号	员工姓名	序号	员工姓名	序号	员工姓名	序号	员工姓名
1.		11.		1.		11.	
2.		12.		2.		12.	
3.		13.		3.		13.	
4.		14.		4.		14.	
5.		15.		5.		15.	
6.		16.		6.		16.	
7.		17.		7.		17.	
8.		18.		8.		18.	
9.		19.		9.		19.	
10.		20.		10.		20.	

2. 排序法的优缺点与适用范围

排序法的优点是：简单实用，其评估结果令人一目了然，有利于识别出好绩



效的员工和差绩效的员工。对于某个评估因素上绩效有问题的员工，可以作为在该方面培训的对象。因此，排序法能够为员工培训奠定良好的基础。

排序法的缺点是：当被评估的人较多的时候，要准确地将他们依次排列，费时费力，而且效果也不一定好；而且，当个人的绩效水平相近时难以进行准确排序；另外，如果存在工作性质差异，或是对不同部门的人员进行评估，则该方法不适用；对于这种方法，我们还必须注意另外一个问题，即这种方法容易对员工造成心理压力、在感情上也不易接受，甚至可能会造成员工之间的相互攀比和不正当竞争，排名靠后的员工可能会使用不正当的手段破坏评估的公平性，从而造成绩效评估结果缺乏客观性。可见，排序法在人数比较少的情況下是比较适用的。

3.2 配对比较法

1. 配对比较法的定义与实施步骤

配对比较法，也叫对偶比较法或两两对比法，与排序法类似，也是一种相对的绩效评估方法。基本做法是，在每一个评估因素上将每一个员工与其他所有的员工进行比较。这种方法实质上是将全体被评估者看成一个有机系统，有助于全面评估所有人的工作。

配对比较法的实施步骤如下：

步骤一，按每一绩效评估要素列出表格（如表 8—7），其中要标明所有被评估的员工的姓名以及需要评估的所有工作要素。

步骤二，分别用行中的每一个被评估者与列中的每一个被评估者进行比较。如果在这个评估因素上，处于第 n 列的被评估者比处在第 m 行的被评估者表现得好，那么就在第 n 列第 m 行交叉出的方格里填写一个“+”号；如果处于第 n 列中的被评估者不如处在第 m 行中的被评估者表现得好，那么就在第 n 列第 m 行交叉出的方格里填写一个“-”号。

步骤三，最后统计每一列中的“+”号的数量，得出被评估者的分数，按照分数可以排列出被评估者的次序或者选出较好和较差的被评估者（见表 8—7）。

表 8-7 运用配对比较法对员工工作绩效进行评估

评估因素 1: 工作质量							评估因素 2: 创新精神						
		被评估对象							被评估对象				
		张三	李四	王五	赵六	孙七			张三	李四	王五	赵六	孙七
比较对象	张三	/	+	+	-	-	比较对象	张三	/	-	-	-	-
	李四	-	/	-	-	-		李四	+	/	-	+	+
	王五	-	+	/	+	-		王五	+	+	/	-	+
	赵六	+	+	-	/	+		赵六	+	-	+	/	-
	孙七	+	+	+	-	/		孙七	+	-	-	+	/
评估分数		2+	4+	2+	1+	1+	评估分数		4+	1+	1+	2+	2+

从表 8-7 所示的这一组五名被评估者的情况来看,在工作质量方面评估最高的被评估者是李四,在创新精神方面评估最高的被评估者是张三。

2. 配对比较法的优缺点与适用范围

配对比较法的优点: 配对比较法是通过对被评估者进行两两之间的比较而得出的次序,因而,其评估结果更为可靠。

配对比较法的缺点: 这种方法也会受到被评估者人数的制约,当有大量员工需要评估时,这种方法显得复杂和浪费时间。例如,当被评估者的人数为 n 时,按照一一对比的原则,总共需要配对比较 $n(n-1)/2$ 次。如果对 5 个员工进行评估,评估者需要配对比较 10 次; 10 个员工需要配对比较 45 次; 而当需要评估的员工为 50 个时,则配对比较要增加到 1225 次。因此,这种方法一般适用于 10 人左右的绩效评估。

3.3 强制分布法

1. 强制分布法的定义与实施步骤

为了避免由于大多数员工都得到比较高的等级而没有真正把绩效优秀的员工区分出来,可以使用强迫分布的方法,即对各个等级的人数比例作出限制。一般来说,各个等级的比例分布应该是接近正态分布的。例如对于“卓越”、“优秀”、“良好”、“需改进”、“不足”五个等级的比例分布按照强迫分布法设定如下:



等级	卓越	优秀	良好	需改进	不足
比例	10%	20%	45%	20%	5%

强迫分布法的比例规定只是一个对总体比例的控制，具体到各个部门，可以有一定的上下浮动。例如，有的部门可能只有几个人，很难要求它严格地按照比例分布来进行评定。另外，很多公司将部门整体的业绩完成情况与部门内部员工绩效等级比例联系起来。当部门整体的业绩完成情况较好时，部门内部员工被评定为较高的绩效等级的比例相对比较高；相反，如果部门整体的业绩完成情况不好，那么部门内部的员工被评定为较高绩效等级的比例相对比较低。

还是以上面的等级评定为例，我们将部门整体业绩完成情况分为 A、B、C、D、E 五个等级。当部门整体业绩完成情况为 A 级时，部门内部员工绩效等级比例分布如下：

等级	卓越	优秀	良好	需改进	不足
比例	10%	30%	45%	15%	0%

当部门整体的业绩评定为 D 时，部门员工绩效等级比例分布如下：

等级	卓越	优秀	良好	需改进	不足
比例	0%	15%	25%	40%	20%

为了尽量对评估标准达成一致意见，一方面，在定义标准时尽可能地用比较清晰避免歧义的语言；另一方面，在进行绩效评估之前对评估者进行系统的培训，使他们掌握一致的评估标准。

2. 强制分布法的优缺点与适用范围

强制分布法的优点是：有利于管理控制，特别是在引入员工淘汰机制的公司中，它能明确筛选出淘汰对象，由于员工担心因多次落入绩效最低区间而遭解雇，因而具有强制激励和鞭策功能。

当然，它的缺点也同样明显：如果一个部门员工的确都十分优秀，还要强制进行正态分布划分等级，可能会带来多方面的弊端。

3.4 比较法的优缺点

从以上介绍的三种基本的比较方法可以看出，根据某些工作绩效评估要素将员工从绩效最好到绩效最差进行比较排序，要比绝对地对他们的绩效进行评估容易得多，因而成本低、实用，评定所花费的时间和精力相对较少。而且，这种绩

效评估方法有效地消除了某些评定误差，如避免了宽厚性错误与评定者的趋个性错误。

当然比较法也有几个缺点。首先，因为判定绩效的评估因素模糊或不实在，评估的准确性和公平性就可能受到很多质疑。其次，比较法并未具体说明个体员工必须做什么才能得到好的评分，因而不能充分地指导或监控员工行为。再者，企业用这样的系统不能公平地对来自不同部门的员工的绩效进行比较。比较常见的例子如：A 部门排在第六名的员工可能比 E 部门的第一名做得更好。另外，比较法的另一个缺点就是只能根据较少的评估因素进行比较，有时甚至只根据一个评估因素进行比较、排序，例如销售额。虽然这样做的结果看上去一目了然，该给谁涨工资、发奖金，或者提拔谁、淘汰谁，都十分清楚，但是员工容易为了这单一的绩效指标而忽视其他重要的方面。例如，如果以销售额为排序标准的话，员工可能为了追求销售额而不去主动开发新客户，因为新客户最初可能产生的销售额比较少。最后，有些人力资源管理者对比较法持有异议，他们的观点是员工所要达到的是他们的任务目标，而不是他们取得的目标要比工作小组中的其他人更好。这种评估方法的使用事实上已超出了个人绩效领域，因此应在一个更广泛的基础上进行考虑。

第四节 360 度反馈法

工作往往具有多面性，而不同的人观察到的方面也是不同的。许多公司已经将各种评估方法所得到的信息综合使用，并产生全方位（360 度）评估和反馈体系。正如这种方法的名称所示，360 度反馈为了给员工一个最正确的评估结果而尽可能地结合所有方面的信息，这些方面包括：上司、同事、员工自己、下属、客户等等。早在 20 世纪 40 年代人们就开始利用 360 度反馈方法对组织绩效、发展变化等进行评估，如美国军方在 40 年代初期设立的评估中心对其部队的战斗能力与士兵选拔等进行的评估就基本采用这种方法；从 20 世纪 50 年代开始，该方法被企业管理领域引入，最初仅仅是为了发展的目的，特别是为管理发展和职业发展所用，但这种方法正逐步运用于绩效评估和其他管理用途；到 80 年代已日趋完善，成为跨国公司人力资源评估与绩效评估的首选工具，据最近的一项调查显示，入选《财富》的 1000 家企业中，超过 90% 的企业已经将 360 度反馈系统的某些部分运用于职业发展和绩效评估中。



4.1 360 度反馈法的定义与实施步骤

360 度反馈 (360° Feedback), 也称为全视角评估 (full-circle appraisal) 或多源反馈评估 (multi-rater assessment), 是一种从多个角度获取组织成员行为观察资料的方法, 包括上级、下级、自己、同事等, 有时甚至包括顾客 (包括外部顾客和内部顾客)。专业人员根据有关人员对被评估者的评估, 对比被评估者的自我评估, 向被评估者提供反馈, 以帮助被评估者提高其能力水平和业绩。360 度反馈与传统自上而下反馈的本质区别就是其信息来源的多样性与匿名性, 从而保证了反馈的准确性、客观性和全面性。360 度反馈作为一种人力资源开发与管理的方方法, 可以促使组织把组织成员的工作行为与组织需求和整体战略目标结合在一起, 培养组织成员形成组织所期望的工作行为, 即有利于企业文化的培养, 而这种企业文化是以参与、授权、团队协作和提高生产率为目的的, 它赋予组织成员平等的机会来获取成功, 得到提升, 从而提高组织成员组织承诺水平。

360 度反馈法的基本步骤:

1. 明确反馈目的

360 度反馈法的主要目的, 应该是服务于员工的发展, 而不是对员工进行行政管理, 如职位提升、工资确定等。实践证明, 当用于不同的目的时, 同一评估者对同一被评估者的评估会不一样; 反过来, 同样的被评估者对于同样的评估结果也会有不同的反应。当 360 度反馈法的主要目的是服务于员工的发展时, 评估者所作出的评估会更客观和公正, 被评估者也更愿意接受评估的结果。当 360 度反馈法的主要目的是进行行政管理, 服务于员工的职位提升、工资确定等时, 评估者就会考虑到个人利益得失, 所作的评估相对来说难以客观公正; 而被评估者也就会怀疑评估者评估的准确性和公正性。因此, 当公司把 360 度反馈法用于对员工的行政管理时, 一方面可能会使得评估结果不可靠, 甚至不如仅仅由被评估者的上级进行评估; 另一方面, 被评估者很有可能会质疑评估结果, 造成公司人际关系紧张。

360 度反馈法在国内也被称为 360 度考核, 用词的差别反映了观念的差别。或许, 正是这个差别造成了 360 度反馈法在中国“水土不服”。因此, 国内公司在引进、实施 360 度反馈法时, 一定要谨慎考虑其评估目的。

2. 资质模型设计

有效的 360 度反馈与资质模型的有效性是分不开的。

很多 360 度反馈仅仅评估员工的行为表现,这样的评估结果缺少系统性,说服力差,不易被员工接受。资质模型的设计要求相关人员具有较高的人力资源素质和对行业特点的宏观把握。如某国际著名咨询公司为国内某 IT 企业的销售管理人员开发的资质模型包含以下三个领域:

(1) 专业素养 (Professionalism): 指保证工作质量必须具备的能力,例如客户导向、责任、沟通能力等,专业素养对公司管理人员的要求相对一致;

(2) 业务能力 (Business Skills): 指创造高附加值产出必须具备的能力,如决策能力、逻辑能力等,业务能力,根据管理业务的不同而不同;

(3) 领导能力 (Management Skills): 指作为经理有效管理下属的能力,例如支持下属工作能力、影响力等,领导能力视企业文化和管理所面临的主要问题不同而不同。

在基本的资质模型框架基础之上,还应该将资质要求以公司员工可以接受的语言表达出来。而资质要求内化是一件十分复杂的工作,可通过焦点小组访谈、工作行为观察、主要领导访谈、调查问卷分析等方式,为每个被评估岗位量身定做具体的资质要求,岗位与岗位之间,既有重合的资质要求,又有不同层次、不同含义的资质具体要求。尽量用企业自身的管理语言描述每一项资质,使资质具有可衡量性和可操作性。

3. 问卷设计

360 度反馈法一般采用问卷法。问卷的形式分为两种:一种是给评估者提供 5 分等级,或者 7 分等级的量表(称之为等级量表),每个等级都有一个清晰的定义,让评估者选择相应的分值;另一种是让评估者写出自己的评估意见(称之为开放式问题)。二者也可以综合采用。从问卷的内容来看,可以是与被评估者的工作情景密切相关的行为,也可以是比较共性的行为,或者二者的综合。

目前,市场上常见的 360 度反馈法问卷都采用等级量表的形式,有的同时包括开放式问题。问卷的内容一般都是比较共性的行为。具体而言,等级量表打分系统的设计具有以下特点:

(1) 打分系统应该简单、易懂。最合适的打分系统是 5 级,如果超过 7 级,评估结果就会变得混乱而失去控制。

(2) 打分的语言描述清楚明确,并且与打分内容相一致。

(3) 分数递进的逻辑清晰,否则,打分者倾向于只选择一两个分值,这将使打分结果出现“趋中效应”。

而开放式问题的设计则可通过评估者针对被评估者最主要的优势、劣势进行评估而获得更多的反馈信息。



采用这种问卷进行 360 度反馈法有两个优点。第一，成本比较低。美国 CCL 公司提供的 360 度反馈法问卷，包括 1 份自评问卷，11 份他评问卷，其价格只有大约 200 美元。国内的赛思博公司也提供专业的 360 度反馈法问卷和配套的软件，其价位也不是很高。第二，实施起来比较容易。采用现有的 360 度反馈法问卷，公司所需要做的事情就是购买问卷，发放问卷，然后将问卷交给供应商统计处理，或者按照供应商提供的方法进行统计处理就够了。但是，这种方法也有其不足，最主要的一点就是问卷内容都是共性的行为，与公司的战略目标、公司文化、具体职位的工作情景结合并不是很紧密，加大了结果解释和运用的难度，会降低 360 度反馈法的效果。

因此，一些公司开始编制自己的 360 度反馈法问卷。采用这种方法要求人力资源工作者能分析拟评估职位的工作，抽取出典型的工作行为，编制评估问卷，对评估结果进行统计处理，并向被评估者和评估者提供反馈。采用这种方法所编制的问卷，能确保所评估的内容与公司的战略目标、公司文化与具体职位的工作情景密切相关，使得评估结果能更好地为公司服务。但是，这种方法对人力资源部门的技能要求比较高，同时其成本也要比购买成熟问卷高。

在实际工作中，越来越多的公司开始采用折中的方案。即先从外部购买成熟问卷，然后由评估者、被评估者和人力资源工作者共同组成专家小组，判断问卷中所包括的行为与拟评估职位的关联程度，保留关联程度比较高的行为；然后，再根据对职位的分析，增加一些必要的与工作情景密切相关的行为。采用这种方式，既能降低成本，同时也能保证问卷所包括的行为与拟评估职位具有较高的关联性。

4. 评估者的选择与沟通

就许多被评估者来说，他的上级、同事与直接下属人数一般在 10 人以上。如果评估数量较大，则潜在的工作量会非常大。因此，在不牺牲质量并确保效率的前提下，针对每一个被评估者，应根据具体情况圈定参加评估的人员（具体的对于评估人员的选择将在下面一小节进行详细介绍）。在组织填写评估问卷前，就评估方案与评估问卷的填写向参加评估的人员（包括被评估的经理人员，他们需要作自我评估并有可能评估他人）进行详细说明，以保证评估者正确理解评估目的与每一问题的具体含义，如实填写问卷。

5. 反馈结果统计

通过对反馈数据采取适当的处理，公司不但应得出被评估者各项能力的得分，还可把分数进行横向比较和纵向排队，找出各角色（本人、上级、同事和下级）对同一能力的认知差异，进而分析出现问题的原因，为被评估者在管理上存

在的问题找出根源。

6. 针对评估结果的解决方案

准确地发现问题只是完成了第一步工作，在提交评估报告后，公司应立即协助管理层对评估结果进行沟通。沟通采取一对一的方式，同时，还应为每一位被评估者设计各自的能力发展要求，制定适合的管理课程。为了保证真正有效地改进被评估者的行为和能力，应在企业引入管理人员能力辅导项目（Management Coaching Program），即通过密切的、有针对性的辅导与跟踪，提升被评估者的管理素质，帮助他们处理好发生在身边的各类管理问题。

4.2 360 度反馈法评估主体的选择

360 度反馈法在实施中操作复杂，数据收集和处理成本较高，难度较大，而且容易引起不同评估主体（评估者）评估结果的相互冲突，甚至可能因操作不当，引发彼此的钩心斗角、阿谀奉承，致使评估结果失真，评估流于形式。但如果能合理地选择评估主体，就可以有效避免上述弊端，形成对评估客体（被评估者）工作行为与工作结果客观而全面的反馈，从而使奖惩制定、人职匹配、员工职业生涯设计等人力资源决策更加切合实际。

1. 不同评估主体的优缺点

上级评估由直接上级对下属员工进行评估。直接上级对员工的工作业绩最为了解，有责任提高下属绩效并对此负责，因此评估较为认真，是绩效评估的最佳人选。上级评估是传统绩效评估制度的核心，也是目前最为常见的评估方式。

同事评估由一起共事的同级员工对其进行评估。有研究表明，同事对关联绩效的评估有效程度显著高于上级评估，同事评估可能是对员工业绩的最精确评估。同事评估适用于同事间关系融洽、相互信任，并且具有较高协作性与依赖性的专业性组织或专业性很强的部门。同事评估随着自我管理小组与全面质量管理理念的兴起，越发显得重要。

自我评估由被评估者对其自身工作绩效进行描述、评估和总结。通常管理人员适用于工作述职，一般员工适用于员工自评。员工自评首先用于绩效反馈与面谈之前，员工对其绩效进行自我评估；其次进行适应性自我申报，并结合上级对员工的能力评估，制定相应的发展规划与培训方案等。

下级评估由下属员工对自己的上级主管进行评估。员工对上级主管的授权、计划、组织和沟通等方面的能力与工作表现有切身体会，下级评估可能是上级的一面最好的“反光镜”，是其管理行为的最好反馈。目前，下级评估日渐引起分



权组织的高度重视。

相关客户评估由有业务往来的企业内外部客户对服务质量进行评估。在服务营销风靡的今天，服务已成为产品的有机组成部分，甚至是其竞争取胜的决定性因素。同时，客户反馈在某些情况下可以为组织和个人提供重要的信息。因此，宜采用相关客户评估，以此增强服务意识，提高团队合作精神。

360 度反馈因评估主体的多元化和信息渠道的丰富化，评估结果较为客观真实，但各评估主体受主客观因素的制约，其参与评估具有不同的优缺点（见表 8—8）。在绩效评估实施中，必须对此有清晰的了解和深刻的认识，来作为评估主体选择与评估内容制定的重要参考，取长补短，合理组合各评估主体，从而提高评估的信度与效度。

表 8—8 不同评估主体参与评估的优缺点^①

评估主体	优 点	缺 点
上级	对评估内容比较熟悉； 容易获得评估客体的工作业绩； 利于发现员工的优缺点，使员工培训、能力开发、职业生涯设计等更加切合实际。	无法了解自身监控之外的员工表现，易造成以偏概全； 受个人偏好与心理影响，易产生偏松偏紧倾向或定式思维。
同事	接触频繁，评估更加客观全面； 利于提高工作热情和协作精神； 易发现深层次问题，提出改进方向。	工作量大，耗时多； 易受私心倾向、感情因素、人际关系等的影响。
自我	对自身有更清楚的认识，评估更为客观； 利于增强参与意识、提高工作热情； 利于对问题等达成共识，降低抵触情绪。	易于高估自己； 易夸大成绩、隐瞒失误； 善于为自己寻找借口，积极开脱。
下级	利于管理的民主化； 使员工有认同感，从而调动工作积极性； 利于发现上级工作的不足，使其改进工作方式； 形成对上级工作的有效监督，使其在行权时有所制衡。	受自身素质的限制，易拘泥于细节； 担心上级的打击报复或为取悦上级，只说好话，不讲缺点； 可能导致上级为取得下级的好评而放松对其的管理。
相关客户	所受干扰少，评估更真实客观； 利于强化服务意识、提高服务能力； 利于发现自身优劣势与潜在需求。	操作难度大； 耗时久、成本高； 评估资料不易取得。

2. 合理选择评估主体

360 度反馈法主体选择不恰当、不合适已成为制约评估信度和效度的重要因素，人们必须重塑评估理念，走出评估主体选择的误区，明确评估主体的选择原则，合理选择评估主体。具体来说，360 度反馈主体选择的原则应该包括最近

^① 惠调艳、赵西萍：《360 度绩效考评》，《企业管理》，2003，8，P53～55。

相关、有机结合和经济可行等原则。

(1) 最近相关原则：评估主体应是与评估客体紧密联系，密切相关，处于观察评估客体工作表现的理想位置。合格的评估主体应当满足的理想条件是：熟悉评估客体的工作表现，尤其是本评估周期内，有近距离密切观察其工作的机会；了解评估客体的职务性质、工作内容、工作要求与公司政策；与评估客体的工作高度相关、接触频繁；能将观察结果转化为有用的评估信息。只有符合条件的上级、下级、同事与内外部客户才适宜列入评估主体的选取范围。

(2) 有机结合原则：结合不同评估主体参与评估的优缺点，合理选择评估主体，设置评估内容和评估重点，确定评估权重，形成评估主体的有机组合体系。在实践中，通过理念更新、制度规范、体系完善等，逐步引导评估主体的评估行为合理化、规范化。最终根据各评估主体的效度和权重，在及时沟通的基础上，合理修正评估结果，有效化解评估矛盾，将评估结果有机结合，形成对评估客体重点突出、系统科学的评估，为人力资源决策提供客观现实的依据，达到以事励人的目的。

(3) 经济可行原则：一般而言，绩效评估主体的涉及面越广泛，绩效评估的信度与效度越高。但任何一项活动的开展都需要付出相应的成本，伴随着信度与效度的提高，评估成本也随之提升。同时，多评估主体的引入，易造成评估结果的混乱与冲突，评估信息的失真。因此在 360 度反馈法主体的选择中，应根据企业实际情况和评估目的，在有效保证评估信度与效度的基础上，合理选取评估主体，力争以最小的成本达到对评估客体客观公正的评估。

对企业而言，首先，要根据评估主体的选择原则，针对具体的评估客体和评估目的，结合实际情况，因时因地制宜，灵活选择评估主体和评估频率。其次，立足评估主体的观察视角与评估优势，确定评估重点，制定评估量表（见表 8—9）。最后，根据评估客体的工作性质与评估主体评估的有效性、重要性等赋予评估主体不同的权重（见表 8—10），在评估主体优化组合的基础上，将评估结果有效综合，达到评估的经济合理性与结果的客观真实性。

总之，360 度反馈法主体的合理选择是一个系统工程，应在实践中灵活操作，不断摸索、逐步优化，是评估主体选择的设计、实践、完善、再实践、再完善的无限循环往复的过程。通过各方配合，多方推进，逐渐形成评估主体的有机组合体系，提高评估的信度与效度，为人力资源全方位工作的开展奠定良好的基础。



表 8—9 评估主体结构表^①

评估主体类别	适用范围	评估目的	评估重点	评估量表	评估频率
上级评估	所有员工	晋升、培训、薪酬制定、人职匹配等人力资源决策	业绩指标和能力指标	业绩评估表	半年评估
				能力评估表	年度评估
同事评估	同事往来频繁、团队协作要求高的员工	增强协作意识、明晰工作过程	关联绩效行为指标	同事评估表 (工作态度为主)	半年评估
自我评估	所有员工	业绩沟通员工潜力开发	业绩指标和工作适应性	业绩评估表	半年评估
				工作述职或适应性卡	年度评估
下级评估	管理人员	职业生涯设计、改善管理人员的管理行为	管理行为指标	下级评估表	年度评估
相关客户评估	与内外部客户有服务合作关系的人员	增强服务意识、提高服务能力	服务意识和服务质量	客户投诉表	半年汇总
				客户满意度调查表	年度评估

表 8—10 评估主体权重配比表^②

评估客体类型	不同评估主体所占比重			
	上级评估 (%)	同事评估 (%)	下级评估 (%)	客户评估 (%)
管理人员	60	/	30	相关部门 10
财务人员	70	10	/	相关部门 20
研发人员	80	10	/	相关部门 10
人力资源人员	70	10	/	相关部门 20
生产人员	100	/	/	/
生产辅助人员	70	10	/	相关部门 20
营销人员	70	/	/	外部客户满意度 30
营销服务人员	60	10	/	外部客户满意度 30
行政人员	70	/	/	相关部门 30

① 惠调艳、赵西萍：《360 度绩效考评》，《企业管理》，2003. 8. P53~55。

② 惠调艳、赵西萍：《360 度绩效考评》，《企业管理》，2003. 8. P53~55。

4.3 360 度反馈法的优缺点

1. 360 度反馈的突出优点

尽管在 360 度反馈法的应用和使用范围上还存在颇多争论,但与单线绩效评估工具相比,它具有以下优势,了解它们有助于正确选择评估工具:

(1) 可以弥补传统的直线型经理评估的不足,减少偏见,比较公平公正。在传统的直线型评估中,由经理对其下属进行评估,员工极有可能对完全由经理一人提供的评估信息持怀疑态度;同时,经理对于员工除了任务完成外其他方面的判断不一定准确,评估信息容易产生偏差,也不可避免地会出现过宽、过严误差、晕轮误差等。而 360 度信息来源于企业内外不同的层面,涉及被评估者的上级、同级、下级以及服务的客户,而且每个层面的评估者都有若干名,评估结果根据权重取其均值,从统计学角度看,其结果较客观公正,且可减少个人偏见与评分误差。

(2) 增强员工特别是管理者的自我发展意识。许多管理者过去一直都没有能获得关于个人绩效的全面而诚实的反馈,很难形成对自己的准确认知。360 度反馈法是被评估人的上级、同级、下级和服务的客户对他进行评估,通过评估知晓各方面的意见,清楚自己的长处和短处来达到提高自己的目的,这极有助于员工意识到并改正自己的缺点,增强自我发展意识。

(3) 加强部门之间的沟通,有助于团队建设。360 度反馈通过各部门之间的自评、互评增进了整个企业内员工的相互了解,促进了员工在以后的工作中能从对方的角度出发考虑问题,化解矛盾,相互配合。不断地实施 360 度评估并加强评估结果的反馈,有助于使企业文化变得更富有参与性,提高彼此的信任水平以及加强管理者和身边人的沟通,从而加强团队建设。

(4) 有助于人力资源部门开展工作。人力资源部门从 360 度反馈结果中得到的信息是全方位的,这比只有经理一个人的评估结果更有说服力,人力资源部据此来帮助员工也自然容易得多。

总之,大多数实施 360 度反馈的组织认为这一方法具有大量的潜在益处。但是,正如下面将要讨论的,这并不意味着它没有潜在的危害或风险。

2. 对 360 度反馈的质疑

(1) 反馈的真实性有效性。在进行 360 度反馈法时,一般都是由多名评估者匿名进行评估。采用多名评估者,确实扩大了信息搜集的范围,但是并不能保证所获得的信息就是准确的、公正的。同样,虽然匿名评估可能会使评估结果更加



真实，但是更真实的评估并不一定就是更有效的。

在 360 度反馈法的过程中，受到信息层面、认知层面和情感层面因素的影响，可能会导致所获得的评估结果是不准确的、不公正的。从信息层面来说，评估者对被评估者所承担的职位角色可能并不是非常了解，也有可能不知道应该对被评估者的哪些行为表现进行评估，也有可能没有或者很少有机会观察被评估者的行为表现。由于没有掌握相应的信息，或者了解的信息是不全面的，会使评估结果出现误差。

从认知层面来说，由于对人的评估是一项复杂的活动，需要评估者正确地获取、储存、提取并集成不同时间段与被评估者所担任的职位、工作业绩有关的各项信息来对被评估者作出评估。而评估者可能会简化这项活动，只是根据他们对被评估者的整体印象，而不是根据具体的行为表现来对被评估者进行评估。

从情感层面来说，评估者可能会无意识或者有意识地歪曲对被评估者的评估。为了维护自己的自尊，一般的评估者在评估时，会给自己较高的评估，而给其他人以较低的评估。并且在对自己进行评估时，倾向于把成功归因于自己的能力，把失败归因于外部环境的限制；而对他人进行评估时，倾向于把成功归因于外部环境，把失败归因于被评估者。在同一公司工作的员工，既是合作者，又是竞争者，考虑到各种利害关系，评估者有时还会故意歪曲对被评估者的评估。比如，可能会根据被评估者与自己关系的好与不好，来得出较高或较低的评估。

(2) 时间和金钱。360 度反馈的引入并不是免费的，其成本包括设计 360 度反馈工具、收集资料、综合各方面信息、编制反馈报告和对接收反馈的被评估者进行培训；还包括相关人员为完成调查问卷、参加会议和培训付出的时间。事实上，与过去其他许多人力资源计划一样，很难确定 360 度反馈的真实成本——收益率，或者作为反馈结果的具体的管理改进。

(3) 反馈的后续行动。反馈提供给被评估者信息，但信息本身并不能改变行为。事实上，许多因素不同程度地影响了被评估者们将信息体现在他们的行为中。这些因素包括仔细考虑的时间（需要花费时间消化反馈结果并形成切实可行的行动计划）、目标设定、组织基于多种因素的决定、变革阻力、组织奖励体系等。

4.4 有效推行 360 度反馈法的注意事项

采用 360 度反馈法来提取员工绩效信息，由于参与评估的主体较单一评估主体更为复杂，因此需要采取相应的措施来保证评估信息的质量。因而在运用 360

度反馈来评估绩效时，应注意以下几点，以使评估信息的质量达到最优和可接受程度达到最大。

(1) 正确定位 360 度反馈的目的。根据现代管理的思想，评估的首要目的是对管理过程的一种控制。其核心的管理目标是通过了解和检验员工的绩效与组织的绩效，并通过结果的反馈实现员工绩效的提升和企业管理的改善；其次，评估结果还可以用于确定员工的晋升、奖惩和各种利益的分配。360 度反馈实行起来程序复杂且成本高，如果目的确切，能得到很多真实有效的信息；如果目的有偏差只会得到一些无用虚假的信息，结果得不偿失。所以要把 360 度反馈的目的定为开发员工，提升绩效，改善管理。

(2) 科学地确定绩效衡量指标体系。一套科学有效的评估指标体系，必须在“业绩”、“资质”及“行为”中有恰当的比例，企业在实行 360 度反馈时必须根据自己的组织目标、价值观与各职位工作要求来合理分配三者比例。不能偏重于其中任何一方面。在制定指标时，还要注意尽量量化指标。

(3) 评估前要进行有效的沟通。从广义上说，沟通不仅仅是信息传递，而且是参与、培养使命感，所以在绩效管理中建立沟通机制很重要。在评估之前，首先主管人员要与员工沟通，共同确认工作的目标和应达成的绩效标准，共同制定绩效指标，这样才能在整个企业内部形成一致的理念和标准；其次要通过沟通使员工对 360 度反馈的含义、过程、目的充分理解，并信任 360 度反馈的作用，主管最好公开申明此为匿名评估，一切都很保密，这样员工才会有动力去正确使用它，畅所欲言，无所顾忌。

(4) 对评估者进行有效的培训。如果不对评估者进行有效的培训，会导致评估结果产生很多误差，即使评估者是无意歪曲评估结果的，比如会出现松紧误差、定势误差、归因错误。

(5) 确保匿名。确保员工不会知道其他任何人对他的评估，但不包括上司。

(6) 防止作弊和鉴别偏见。有些人试图通过给漫骂分或低分来帮助或伤害某个员工，小组成员有可能串通一气统一打高分。人力资源部门应该查出这些明显的作弊行为；还应检查是否存在年龄、性别或其他方面的偏见。

第五节 其他传统绩效评估方法

除了关键事件法、量表法、比较法与 360 度反馈法外，传统的绩效评估方法还有工作标准法、不良事故评估法、自我评估法、自我报告法、短文法、面谈评



估法等，本节将依次作简单介绍。

5.1 工作标准法

工作标准法，也称为劳动定额法，即制定工作标准或劳动定额，然后把员工的工作与工作标准相比较以评估员工绩效。工作标准确定了员工在某一工作的岗位上正常的或平均的生产产出。工作标准一般是确定每小时生产多少单位产品或生产单位产品所需时间。这种工作标准使企业可以支付员工计件工资，但是制定工作标准不是一项简单的工作。时间研究可以用来制定特定岗位的产出标准。一种建立在随机抽样基础上的统计技术——工作抽样也可以用来制定工作标准。

现代组织很少单独采用工作标准法进行绩效评估。在某些情况下，生产标准仍作为评估程序的一部分，这时一般支付员工计件工资。生产数量仅仅是员工绩效产出的一部分；其他的一些方面也应被列为评估的指标。当根据员工之间互相比较结果确定薪金和进行提升时，单独地以计件工作记录作为绩效标准就不行了。除此之外，越来越少的工作能单独用生产水平来衡量。因为一个员工的生产量至少部分地依赖于其他员工的绩效。如果生产线停了或协同工作的其他人表现不佳，个人的生产就不可避免地受影响。许多现代工作并不是仅仅承担每小时生产多少的任务，相反，他们与别人的职责或任务有联系，而这些是无法直接衡量的。因此，其他绩效评估方法用得越来越多。

5.2 不良事故评估法

在对员工绩效进行评估时，我们往往会发现某些例行的工作，即使被很好地完成，也不会被列为重要的绩效评估指标，而一旦这些例行的工作出了差错，却会给整个组织带来巨大的损失。对以这些常规性的工作为主要工作内容的员工进行绩效评估，我们使用不良事故评估法，即通过预先设计的不良事故清单对员工行为进行评估以确定员工的绩效水平。表 8-11 给出的案例，详细说明了如何设计不良事故清单以及运用不良事故评估法的操作流程。

表 8-11 不良事故管理^①

某公司财务部不良事故管理办法	
一、目的：	为规范公司会计行为，保证会计资料真实、完整，加强经营和财务管理，提高经济效益，特制定本办法。
二、定义：	会计核算与财务管理的不良事故，是指由于个人原因违反《会计法》和国家统一制定的《会计准则》制度与公司规定的会计行为而引起的后果。根据其影响面的大小分为 A 级（重大事故）、B 级（一般事故）。
三、不良事故的监督与预防：	
1.	公司员工对违反本办法和国家统一的会计制度规定的会计事项、会计行为有权拒绝办理或予以解决。
2.	无权处理的应以书面的形式向单位负责人或向上一级领导人报告，请求查明原因作出处理的责任和义务。
3.	各级领导必须随时对公司的各项经济业务进行监督、控制和防范，对已发生的事故应及时提报并设法控制予以解决。
4.	每位员工在提交工作报告中如实地反映问题，对造成事故的当事人要提出相应的处罚意见。
5.	公司总经理、各相关部门应按照国家《公司法》、《会计法》与公司的有关规定进行定期检查。
四、不良事故的查处程序与处罚规定：	
1.	举报或查实不良事故——由人力资源部门记录并转相关部门查实——查实后填表上报（包含处罚意见）——由部门主管审核认定——转人力资源部根据处罚规定进行绩效评估
2.	季度内 A 级事故发生一次或 B 级事故发生三次以上，扣除当事人……
五、不良事故的名称与判定：	
1.	伪造原始凭证、账簿、会计资料：不依法索取原始凭证或设置会计账簿，导致财务数据失真，不良事故级别为 A 级。
2.	随意变更会计处理方法：会计处理方法不正确，违反《会计法》造成损失的，不良事故级别为 A 级。
3.	提供虚假的会计信息：向不同的会计资料使用者提供的财务会计报告不一致的，由于个人原因造成的不良事故级别为 A 级。
……	
其他：	不按照公司规定和《会计法》要求去做，给公司造成严重影响和重大损失的，按照会计法规定，应适当给予经济处罚或行政处分等。

5.3 自我评估法

美国的丹尼逊提出自我评估的 8 个因素，分别是工作质量、工作数量、创造性、独立性、工作态度、业务知识、交际能力、表达技巧，每个要素又按优劣程度分为 8 等。通过一些具体标准，每个自评者可以为自己在 8 个等级中选择一个合适的等级。这种办法也可以用来评估别人。

^① 付亚和、许玉林：《绩效管理》，复旦大学出版社，2003 年版。



5.4 自我报告法

自我报告法是利用书面的形式对自己的工作进行总结与评估的一种方法。这种方法多适用于管理人员的自我评估，并且评估的人数不宜太多。自我评估是自己对自己一段工作结果的总结，让被评估者主动地对其自己的表现加以反省，为自己的绩效作出评估。

自我报告法通常让被评估人填写一份员工自我鉴定表，对照岗位要求，回顾一定时期内的工作状况与列出将来打算，并举出在这段时间内 1~3 件重大贡献事例与 1~3 件失败的事，给出相应的原因，并对不足之处提出有待改进的建议。一般在每年年终进行，要求大家集中在一起，预先不清楚集中的目的，且要求没有助手参加，自己独立完成总结。

5.5 短文法

短文法是指评估者书写一篇短文以描述员工绩效，并特别举出长处及缺点的例子。短文法主要适用于以员工开发为目标的绩效评估。由于这种方法迫使评估者关注于讨论绩效的特别事例，它能够减少评估者的偏见和晕轮效应。而且由于评估者需要列举员工表现的特别事例，而不是使用评级量表，由此也能减少趋中和过宽误差。

这种绩效评估方法也有一个明显的弱点：评估者必须对每一员工写出一篇独立的绩效评估短文，这样花费的时间对评估者而言是难以忍受的。另外，短文法不适用于评估目标，因为没有通用的标准，短文法描述的不同员工的成绩无法与增长和提升相联系。这种方法最适用于小企业或小的工作单位，而且主要目的是开发员工技能，激发员工潜能。

5.6 面谈评估法

面谈制度是一项十分重要的方法，广泛用于人力资源管理的各个环节。比如企业规定上级管理人员定期与下级面谈，听取下级意见，进行指导教育。除此之外，还有不定期的面谈申诉规定，有用于绩效评估的面谈，有录用新人员时的面谈测验，晋升评估中的面谈答辩等等。

为了减少人对人评估时的主观性，通常由多数评估者（3~5 人）同时与面

谈对象进行面谈，然后综合各人的评估评语。为了防止面谈内容发生偏颇，一般都会预先拟定面谈评估所需要的各种表格，详细列出要评估的内容（评估因素），逐条进行评估。

本章小结

绩效评估方法是企业绩效评估的具体方法与手段。传统且常见的绩效评估方法主要包括关键事件法、量表法、比较法与 360 度反馈法等。

关键事件法是一种由工作分析专家、管理者或员工在大量收集与工作相关信息的基础上详细记录其中关键事件以及具体分析其岗位特征、要求的方法。其特殊之处在于基于特定的关键行为与任务信息来描述具体工作活动。量表法主要分强迫选择量表法、行为尺度评定量表法、行为观察量表法与混合标准量表法等。

大部分的绩效评估工具要求评估者依据某些优胜标准来评估员工绩效。然而，比较法是使用员工比较系统，通过与其他员工的绩效相比来进行评估的。换句话说，员工比较系统是用排序，而不是用评分。

360 度反馈，也称为全视角评估或多源反馈评估，是一种从多个角度获取组织成员行为观察资料的方法，包括上级、下级、自己、同事等，有时甚至包括顾客（包括外部顾客和内部顾客）。360 度反馈与传统自上而下反馈的本质区别就是其信息来源的多样性与匿名性，从而保证了反馈的准确性、客观性和全面性。

除此之外，传统的绩效评估方法还包括工作标准法（劳动定额法），业绩评定表法，不良事故评估法，自我评估法，自我报告法，短文法及面谈评估法等。

本章重点名词：

关键事件法 量表法 比较法 360 度反馈法

思考题：

1. 传统的绩效评估方法主要有哪些？这些方法的优缺点分别是什么？
2. 有人认为 360 度反馈法非常有效，但也有人认为只有员工的直接上级才了解员工的真实业绩，360 度反馈法没有意义。你如何看待这个问题？
3. 在本章所列的几种主要的绩效评估方法中，你认为哪些方法在设计上是有联系的？哪些方法可以合并起来使用？
4. 如果你是人力资源管理从业人员，你在绩效评估中一般会采用什么方式，



为什么?



360 度反馈法在年终奖分配中的运用

2006 年底,上海某公司依照集团总部的指示进行年终绩效评估,以决定年终奖的分配方法。有人担心这样做会导致潜藏的矛盾表面化,如有人闹辞职或故意制造混乱。那么究竟有没有必要搞、如何搞,一时成了人力资源管理的难题。

公司领导在权衡利弊之后决定采用国际上比较时兴的 360 度反馈法,由上级、下级、财务和业务全方位地对员工进行评估。为此,公司成立了由人力资源、行政、财务和业务四个部门经理组成的专业评估委员会,按照表 8—12 的内容对财务和行政部员工进行评估。

正式评估时,对每个部门逐个进行评估,先由部门经理介绍被评估人的岗位职责,接着被评估人陈述自己的工作总结,然后评委与本部门的所有人员(包括被评估人)给被评估人打分。

表 8—12 员工绩效评估表

评估因素	内 容
基本情况 20 分	1. 出勤:事假扣 2 分/次,早退或迟到扣 1 分/次
	2. 失误扣 5 分/次
工作态度 50 分	3. 工作责任心:认真、努力、积极为公司着想
	4. 遵章守纪,坚持原则
	5. 重礼仪、懂礼貌,言行得体
	6. 关心集体,积极参与各项集体劳动
	7. 工作积极主动,任劳任怨,勇于克服困难
工作协作性 40 分	8. 服从指挥,理解上级的指示,正确处理公司内外部关系
	9. 能够与本部门同事主动配合,团结协作
	10. 与本公司其他部门人员沟通良好,积极配合业务开展
	11. 本人积极向上,不说少说或不干不利于公司的话或事,起表率作用

续表

评估因素	内 容
工作能力和成绩 70 分	12. 无失职或造成投诉行为
	13. 完成了岗位职责规定的任务
	14. 具有良好的专业知识, 业务熟练, 能胜任本职工作
	15. 快速、及时、低成本地完成本职工作
	16. 具有独立解决问题的能力 and 应变能力
	17. 工作中能发现问题, 创造性地解决问题, 善于处理突发事件
	18. 工作效率高, 有感召力, 发展潜力大

说明: 上表中每项最多评 10 分, 可填 0~10 分。基本情况由公司的打卡机和档案记录获得, 无需人为评估, 失误指记录在案的较严重的不良行为。

计分规则: 被评估人所在部门经理在给本部门员工评分时具有较大权重, 1 分等于其他评委 3 分。其他评委实行无记名评估, 他们的权重相同。个人自我评分不纳入加权平均计算, 但要存档。

评估结果见表 8-13:

表 8-13 绩效评估结果

姓名	部门	自评	主管评分	加权平均分	其他评委评分							平均分
王斌	财务	155	146	143	148	152	162	121	130	131	156	142
徐宏	财务	160	146	149	152	160	160	126	153	156	151	151
赵伟	财务	160	130	132	142	140	151	129	144	150	81	133
曹彦	财务	158	157	145	148	149	148	142	145	122	134	141
白彬	财务	160	124	134	141	138	157	148	134	148	102	138
许华	行政	162	150	142	163	128	108	143	151	134	144	138
张云	行政	164	159	145	148	144	140	128	138	122	154	139
夏梦	行政	160	152	146	131	128	144	139	146	155	164	143
毛进	行政	158	163	154	154	158	128	159	150	163	139	150
李晓	行政	165	149	138	128	125	146	140	130	128	142	134

注意: ①其他评委指除直线经理外的其他评估人。

②加权平均分 = (主管评分 × 3 + 其他评委评分之和) / (3 + 7), 3 代表直线经理的权重, 其他评委共 7 人。

③本例计算采用去尾法。

评估结果向员工通报后, 没有出现较大风波, 大家基本上认可这一事实。只有



赵伟和白彬因为少拿奖金 1000 多元而到人力资源部来诉说“冤情”，但在人力资源部向他们出具了整个评估结果，并解释了评分过程后，他们最终接受了这一结果。

公司领导对评估结果也比较满意，认为它反映了员工的基本情况，达到了预期的目的。^①

【问题】

1. 本案例中评估的动机是什么？绩效评估是一时所为还是应当长期坚持？
2. 表 8-12 的内容设计有什么缺陷？这样的权重分配是否恰当？
3. 在评分过程中会有哪些因素影响评估的公正性？
4. 本案例的评估方法还存在哪些局限性与不足？
5. 请就本案例提出改进方案。



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

谢绝豆丁网转载！

^① 案例改编自：《最新绩效评估与薪酬管理案例与操作要点分析》，企业管理出版社，本书编写组，2005 年版。

第九章 现代绩效评估方法

【本章学习要点】

1. 现代绩效评估方法的特点；
2. 关键绩效指标法（KPI）的定义、设计方法与注意事项；
3. 目标管理法（MBO）的定义、实施步骤与优缺点；
4. 平衡计分卡（BSC）的基本理论、实施步骤、核心作用、注意事项与适用范围。

现代人力资源绩效评估体系除注重财务效益指标外，开始关注并评估客户满意、企业学习与成长、流程指标；对公司绩效评估工作也归入了人力资源部进行管理，落实了评估管理责任；建立了严格的企业分级绩效评估体系与流程，部门业绩、员工业绩、领导业绩紧密挂钩；评估结果与部门、分公司、员工的薪酬福利待遇分配紧密结合；关注企业长期经营发展，注重全面提升企业核心竞争力指标。

本章所指的现代绩效评估方法主要为：关键绩效指标法（KPI）、目标管理法（MBO）和平衡计分卡法（BSC）。

第一节 关键绩效指标法（KPI）

关键绩效指标法（Key Performance Indicator, KPI）是目标管理（Management By Objective, MBO）法与帕累托定律（“20/80”定律）的有机结合。它对企业的战略目标进行全面的分解，分析和归纳出支撑企业战略目标的关键成功因素，继而从中提炼出企业、部门和岗位的关键绩效指标，是把公司战略目标分



解为可运作的远景目标和量化指标的有效工具。其核心思想就是，企业 80% 的绩效可通过 20% 的关键指标来把握和引领，企业应当抓住主要矛盾，重点评估与其战略目标实现关系最密切的那 20% 的关键绩效指标。与其他方法相比，关键绩效指标法的优点是很明显的。它从繁多的绩效指标中提炼出少数关键的指标来进行评估，在减少了对员工束缚的同时，还大大降低了绩效管理的成本。不仅有利于提高绩效管理的效率，还有利于增强企业的核心竞争力。

关键绩效指标法是目前国际通行的企业经营绩效成果测量和战略目标管理的工具，很多大公司都在使用该方法进行绩效评估，比如 IBM 公司。IBM 在运用 KPI 时秉承以下理念：（1）KPI 是对部门和个人工作起导向作用的引导性指标，要层层分解，层层支持；（2）绩效是团队的绩效，部门主管和下属绩效捆绑，上下流程绩效捆绑；（3）定量与定性指标相结合，不同时期有不同的 KPI，实行动态管理；（4）包含四个方面：财务方面（收益、成本、利润）、客户方面（内外部客户满意度、忠诚度、投诉率、市场份额）、流程（指标覆盖全流程）和学习与成长（员工技能、素质提高、企业氛围）。

1.1 关键绩效指标法的定义与遵循原则

KPI (Key Performance Indicators)，全称为关键绩效指标，是对传统绩效评估理念的创新，是将企业宏观战略目标经过层层分解产生可操作性的战术目标，是一套衡量、反映、评估企业业务运作状况的、可量化的关键性指标，通过 KPI 的牵引，使员工个人工作目标、职能部门工作目标与公司战略发展目标之间达到同步。

KPI 遵循 SMART 原则，即具体的 (Specific)、可测量的 (Measurable)、可实现的 (Attainable)、实际的 (Realistic)、有时间限制的 (Time-bounded)。

所谓“具体的”，是指绩效指标要切中特定的工作目标，不是笼统的，而是应该适度细化，并随情境变化而变化。

所谓“可测量的”，指绩效指标或者是数量化的，或者是行为化的，验证这些绩效指标的数据或信息是可以获得的。

所谓“可实现的”，是指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标。

所谓“实际的”，指的是绩效指标是实实在在的，可以证明和可以观察得到的，而并非假设的。

所谓“有时间限制的”，指的是在绩效指标中要使用一定的时间单位，即设

定完成这些绩效指标的期限，这也是关注效率的一种表现。

1.2 关键绩效指标法的设计流程

关键绩效指标法的操作流程一般可分为三大步：第一步，关键绩效指标体系的设计；第二步，关键绩效目标体系的制定（注：关键绩效指标体系+关键绩效目标体系=关键绩效标准体系）；第三步，关键绩效指标和目标的评估与调整。在此着重介绍关键绩效指标体系的设计。因为关键绩效指标体系的设计是关键绩效指标法的第一步，也是最基础的一步。在关键绩效指标体系设计好之后，才能为其中的每一个绩效指标制定出在一个评估周期内应达到的合理的绩效目标（目标值或目标标准）。“关键绩效指标体系的设计”这一步又可细分为若干个小步骤，下面将对此进行具体分析。

（一）设计企业级 KPI

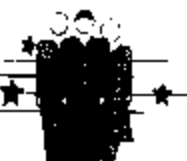
有不少学者和企业将绩效指标与绩效目标混为一谈，认为对企业的战略目标进行分解便可直接得到企业级的 KPI。其实，对企业战略目标进行分解所得到的并不是企业级的 KPI，而是企业级的目标体系。KPI 是绩效指标，不是绩效目标，二者截然不同。绩效指标指的是从哪些方面来对绩效进行评估，而绩效目标则指的是在各个绩效指标上分别应该得到什么样的结果或达到什么样的标准。绩效指标解决的是需要评估“什么”的问题，而绩效目标解决的是需要达到“多少”或做到“怎样”的问题。先有指标、后有目标，每一个绩效目标都是建立在一个或多个绩效指标之上的，否则“皮之不存，毛将焉附”。

对企业战略目标进行全面分解所得到的企业级的目标体系其实就是企业的关键成功因素，寻找企业关键成功因素的过程实质上是对企业战略目标进行具体化的过程，也就是将企业的战略目标由虚做实的过程。企业的关键成功因素被全面确定下来之后，从每一个关键成功因素中提炼出一个或几个 KPI，汇总之后便可得到企业级的 KPI。例如，某企业的战略目标是实现利润若干万元，则其关键成功因素包括：选择合适的产品打入新的目标市场；开发高利润率的新产品并迅速推入市场；提高销售预测的准确率，最小化原材料和成品的库存；提高产品质量，缩短生产周期，提高供应商的准时送货率等等。

（二）设计部门级 KPI

目前，学者们设计部门级 KPI 的思路主要有两种，其一是根据企业级的 KPI 来设计各部门的 KPI；其二是根据各部门的工作产出来设计各部门的 KPI。

在第一种设计思路下，企业级 KPI 被分解到了不同的部门，于是每个部门



都有若干个 KPI，部门之间的 KPI 各不相同。可是，对于某一个部门来说，其 KPI 完成结果的好坏往往并不完全取决于某一个部门，还需要其他部门的大力支持和配合。可问题是，对于某一个部门来说，它应该为其他部门做的支持和配合工作往往并没有被纳入到它的 KPI 体系之中。于是，该部门即使支持和配合了其他部门，也只是帮其他部门完成了 KPI，该部门自己并不能从中得到什么收益。相反，该部门即使不支持和配合其他部门，它也不会因此而遭受什么损失。这样一来，各部门便只顾埋头完成自己的 KPI，对其他部门的支持和配合工作则被置于无足轻重的地位。如果企业根据各部门 KPI 的完成情况对各部门进行强制分布，那么各部门就更不愿去支持和配合其他部门了。

为解决上述的部门之间不相互支持和配合的难题，有一些学者提出了前述的第二种设计思路。具体做法是，通过分析部门的客户关系图来全面界定该部门的工作产出，进而据此来设计该部门的 KPI。对某一部门而言，需要它提供支持和配合的其他部门都是它的内部客户，而它应该为其他部门做好的支持和配合工作，作为它对各内部客户的工作产出，都被纳入了该部门的 KPI 体系之中。这样一来，部门之间难以相互支持和配合的问题似乎就可以被解决了。遗憾的是，实际情况并非如此。第二种设计思路在实践中存在着以下两大问题。

第一个问题，某一部门应该为其他部门做的支持和配合工作，对于该部门来说不一定全都是它的关键职责，因此就不应该全都被列入该部门的 KPI 体系之中。若硬要将所有这些对其他部门的支持和配合工作都列入该部门的 KPI 体系之中，如果该部门的内部客户有多个，那么该部门的 KPI 的数量将不得不成倍地增加，以至于 KPI 不再像 KPI 而沦为了普通的 PI。

第二个问题，对于某一个部门来说，即使将它应该为其他部门做的支持和配合工作都纳入到了它的 KPI 体系之中，该部门也不一定就真心实意地支持和配合其他部门。这是因为，每个部门在为其他部门做支持和配合工作时，主要考虑的是如何以最小的付出来完成与那些工作相对应的 KPI，至于其他部门在它的支持和配合下能否顺利地完成它们相应的 KPI，对它来说就是无关紧要的了。将某一部门对其他部门的支持和配合工作也纳入到该部门的 KPI 体系之中的目的，是促使该部门努力做好对其他部门的支持和配合工作。可是，这绝对不是最终目的。

最终目的是，在该部门积极主动的支持和配合下，被它支持的部门能够顺利地地完成其相应的 KPI。如果被支持部门相应的 KPI 的实际完成情况并不好，那么该部门的支持和配合工作本身做得再好也毫无意义。因此，针对某一部门所做的支持和配合工作本身设计 KPI 来对该部门进行评估是没有多大意义的，应该

根据被它支持的部门相应的 KPI 的实际完成情况来对它进行评估才真正有意义。

有学者提出,在企业级 KPI 被设计好之后,部门级 KPI 应该这样来设计:对每一个企业级 KPI 进行分析,将它们分成三类:企业内通用 KPI、部门间通用 KPI、部门专用 KPI。企业内通用 KPI 的特征是,该 KPI 的完成需要企业内所有部门的相互支持和配合。部门间通用 KPI 的特征是,该 KPI 的完成需要某两个或多个部门的相互支持和配合。部门专用 KPI 的特征是,该 KPI 的完成只需某一个部门的努力即可。假设 X 是企业级 KPI 之中的一个,若 X 属于部门专用 KPI,则可直接列入所对应的那个部门的 KPI 体系之中;若 X 属于企业内通用 KPI,则可直接列入每个部门的 KPI 体系之中,只不过 X 在不同部门的 KPI 体系之中所占的权重是不尽相同的;若 X 属于 A、B、C 三部门间通用 KPI,则可将 X 分别列入 A、B、C 三部门的 KPI 体系之中,只不过 X 在 A、B、C 三部门的 KPI 体系之中所占的权重是不尽相同的。这样一来,每一个企业级 KPI 都有一个或多个部门对其负责,保证了该 KPI 的真正落实和顺利完成。更为重要的是,每一个非部门专用的企业级 KPI 都被列入到了对其完成有直接影响的、需要相互支持和配合的某两个或多个部门的 KPI 体系之中,这便促使这几个部门为了完成共同的 KPI 而真正做到相互支持和配合。

(三) 设计岗位级 KPI

在部门级 KPI 被设计好之后,岗位级 KPI 的设计方法与前述的部门级 KPI 的设计方法是非常相似的,限于篇幅在这里就不再重复了。

(四) 制定评分要素和评估标准

根据岗位的性质对每个指标设定测量和评估的评分标准,将每一个标准进行相应的具体描述。对于定量指标的标准一般较易确定,而对于定性指标通常对指标的完成状况给予详尽的描述,确定评分等级。如可以采取“5 分制”,从 1 分到 5 分按照完成工作情况的好坏进行描述。

(五) 确定指标权重

由于各项评估指标的重要程度是不同的,在进行绩效评估时,为了反映各项指标的主次关系,就要确定各项指标的权重系数。权重的大小不能按照完成任务的时间长短来确定,而是由公司的领导层根据公司的发展目标和重点工作任务来确定。

(六) KPI 指标进行特性与属性测试

特性测试包括指标的可控性、可靠性、可操作性、可理解性、可衡量性和一致性。属性测试包括 CQT(成本、质量和时间)测试、相互关系测试、指标负载测试和适应性测试。以相互关系为例,如对销售人员所套用的销售收入与销售



费用指标，在一般的情况下，销售收入与销售费用是成正比的；但作为关键绩效指标，销售收入是越高越好，而销售费用则越低越好，两者之间是存在负关系的。把这两个指标放在一起，会对销售人员造成混淆——努力跑销售的话，则肯定会突破销售费用指标。假如把销售费用指标调整成为销售费用与销售收入的百分比，则两者之间的关系会变成中性。这样一来，在没有放弃评估销售费用的同时，亦可确保指标之间不会相互矛盾。

（七）构建指标逻辑

依据经营管理系统分级设计指标逻辑系统，使公司指标体系构成完整的因果关系逻辑系统，否则，该指标体系是无用的系统。

（八）建立指标辞典

指标辞典的内容包括指标名称、属性、编号、定义、设立目的、计算公式、资料来源、统计周期、统计方式与相关说明。

总之，运用 KPI 方法进行企业关键量化指标的设立和分解，要遵循 SMART 原则，在对企业战略目标进行全面分解所得到的企业级 KPI 基础上，层层分解和层层落实，进而建立部门与岗位级 KPI，并确保指标体系的内在逻辑。

1.3 关键绩效指标法运用于绩效评估的注意事项

运用 KPI 方法进行绩效评估时应注意以下问题：

（一）不同岗位应有不同的 KPI 指标组合

不同岗位应有不同的 KPI 指标组合，不同部门的 KPI 指标应有不同的特点和着重点。

如某公司财务部门的 KPI 指标有总利润、成本（费用）降低率和存货周转率，是以利润、成本为中心；生产部门的 KPI 是总产量和品种产量，是以产量为重点；销售部门的 KPI 是销售收入、产销比和资金回收率，是以收入和资金回收为中心；人力资源部门的 KPI 是全员劳动生产率，是以人员投入和劳动效率为核心。

一般而言，公司高层决策管理人员应对企业的战略目标负责，中层管理人员要重点保证企业的正常运营，而基层人员的工作重心是完成其承担的各种具体指标。表 9-1 是某公司对公司总裁、研发负责人和销售人员进行量化管理的 KPI 指标结构。

表 9-1 某公司总裁、研发负责人和销售人员的 KPI 指标结构^①

	效益类 (%)	运营类 (%)	组织类 (%)	工作目标类 (%)
公司总裁	70	20	10	/
研发负责人	10	50	10	30
销售人员	60	10	10	20

(二) KPI 指标与绩效目标的衡量

KPI 指标是自上而下分解的关键绩效指标,是指标而不是目标。除了 KPI 指标外,绩效目标的衡量还包括时限性指标、数字化指标和描述性指标等。

(三) 可量化的量化,难以量化的细化,但评估手段要量化、可操作

如对管理部门、服务部门和后勤部门服务质量的评估就难以量化,但是可以根据部门的业务属性、工作特点进行细分,细分后要确定相应的量化指标。如某公司供应部门的一项 KPI 指标是确保按时供货,不得发生因供货不及时而影响生产的事故发生,对该项指标的评估是通过评估最低库存和不同品种的供货周期来进行的。

(四) 激励指标与控制指标相结合

如某公司对研发人员的 KPI 设计,其激励指标为新产品销售额、老产品毛利总额,约束指标为研发人员人均毛利、因设计质量发生的费用、内部客户满意度等。

KPI 是用于评估和管理员工绩效的定量化或行为化的标准体系,其提供了一种可量化或是可行为化的评估方法。也就是说,关键绩效指标是一个标准的体系,它必须是定量化的,如果难以定量化,那么也必须是行为化的。KPI 管理模式将管理内容通过科学的方法转化为影响企业、部门和员工个人实现目标的少数关键性量化指标,可以客观有效地反映员工绩效。而对于一些无法量化的评估内容或是对于部分量化指标的相关参数采集成本过高时,则可以考虑建立行为化的替代评估模型,即定性的软性指标体系。行为化指标评估一般采用工作量、工作及时性、工作态度、协作配合等指标评估任职者日常工作绩效表现有无达到规定标准。行为规范的具体标准和工作要求需要结合各岗位的具体职责、阶段性岗位工作内容进行个性化设置。然而,不论是定量指标还是定性指标,都必须是可以测量和评估的。

^① 于静、彭然:《KPI 方法在量化管理中的应用研究》,《西安电子科技大学学报(社会科学版)》,2003(12),P66~70。



第二节 目标管理法 (MBO)

目标就是在一定时期里对于组织、部门和个人活动成果的期望，是组织使命在一定时期内的具体化，也是衡量一个组织、部门以及这个组织中的每一个员工活动有效性的有效标准。由于组织是一个个部门以及在部门内工作的一个个员工的活动的有机叠加，这就决定了各个部门以及员工的工作对组织活动作出期望的贡献时，组织的总目标才能实现。所以，如何使全体员工与所有部门都能积极主动地为组织总目标而努力工作，就是目标管理法要解决的问题。

2.1 目标管理法的定义

目标管理 (Management by Objective, MBO) 是管理大师彼得·德鲁克 (Peter F. Drunker) 在 1954 年提出并倡导的一种科学的优秀的管理模式，被广泛应用于绩效评估，即将企业目标分解到部门与个人进行评估的方法。目标管理的核心是强调企业群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标。通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性，这种过程一级接一级地将目标分解到企业的各个组织。即从企业整体目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标；从年度目标到季度目标，最后分解到月度目标。

目标管理是以三个假定为根据：第一，如果在计划各种绩效指标和确定绩效标准的过程中，让员工也参与其中，可以增强员工对企业的认同感和工作积极性；第二，如果所确定的各种目标十分清楚和准确，员工就会更好地工作以实现理想的结果；第三，工作表现的各种目标应该是可以衡量的并且应该直接针对各种结果。在许多上级对下级的考核中，经常出现“具有主动性”和“具有合作精神”这些过于模糊的一般性概括评价，对此应该尽量予以避免。应切记，各种目标是由将要采取的各种具体行动和需要完成的各种工作构成。

以下是一些目标实例：每月 5 日提供区域销售报告；平均每月至少从 5 个客户处获得新订单；使工资总额保持在销售额的 10% 左右；将物耗损失降低到 5% 以下；企业的所有空缺都在空缺出现后的 30 天内予以填补。

2.2 目标管理法运用于绩效评估的实施步骤

目标管理在绩效评估中的实施步骤必须根据 PDCA 循环模式进行：P (Plan) ——计划，确定方针和目标，确定活动计划；D (Do) ——执行，实际去做，实现计划中的内容；C (Check) ——检查，总结执行计划的结果，注意效果，找出问题；A (Action) ——行动，对总结检查的结果进行处理，成功经验加以肯定并适当推广，使其标准化，失败的教训加以总结，引起重视，未解决的问题放到下一个 PDCA 循环。具体到绩效评估中，目标管理法的应用步骤如图 9-1 所示：

(一) 制定公司年度目标与实施方案

企业目标体系的核心是总目标，即企业的整体目标。总目标不但要适合短期需要，也要适合于长期需要，因为企业的存续经营是永久性的。目标设定不但要顾及现在，也要考虑公司长远的发展。另外总目标也要注意其整体性，要站在全局的高度来设定。公司总目标的种类有：利润目标，销售目标，产量目标，成本目标，研究发展目标、投资目标（如扩大生产规模，增设营销机构、收购其他公司等），管理改进目标等。明确公司的总目标之后，要为每个目标制定实施方案。

(二) 组织总目标的分解——制定部门目标与实施方案

公司的组织编制有直线部门和职能部门，依据部门的不同相应分为直线部门目标与职能部门目标。一般直线部门（如生产部门、营销部门）目标先订立，职能部门（如行政人事、采购、财务、研发等）要作为后勤支援角色，根据直线部门目标制定职能部门目标，辅助直线部门目标的顺利实现。

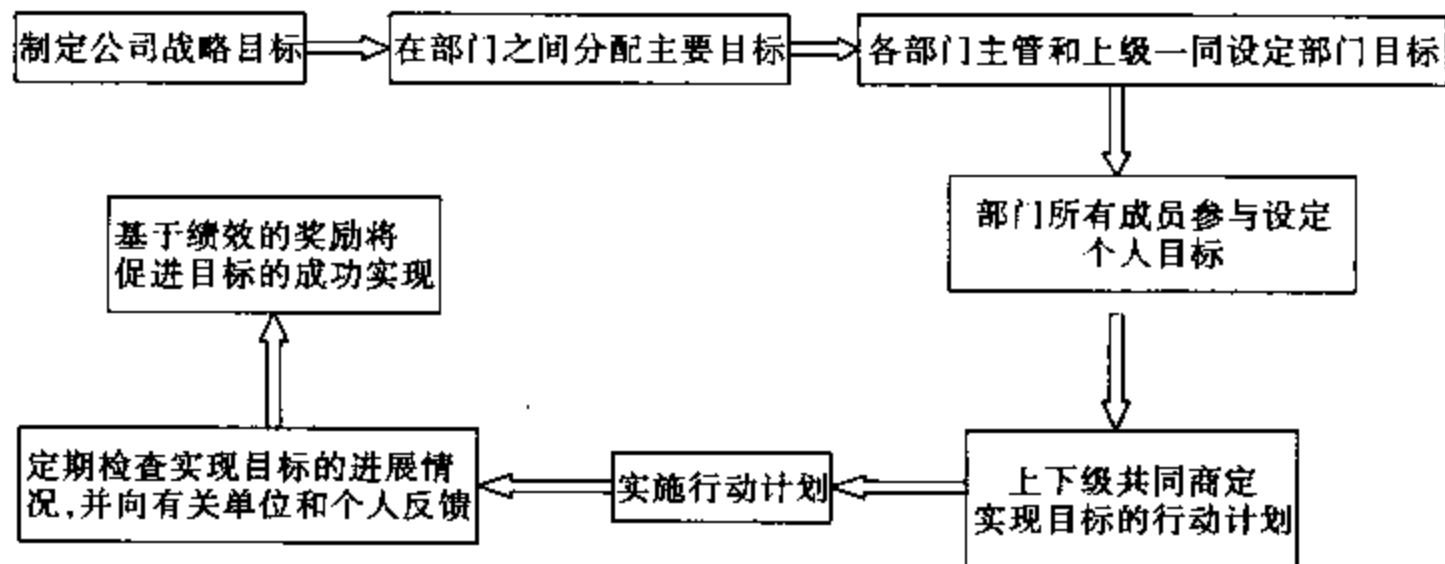


图 9-1 目标管理体系设计的一般流程^①

^① 杨序国编著：《咨询手记——人力资源战略制定实战》，湖南科学技术出版社，2005 年版。



目标分解的原则如下：

- (1) 应按照公司、部门、个人的层次与顺序，自上而下层层分解；
- (2) 各部门应根据目标寻找问题点，在研究问题点的基础上，确定实施对策。实施对策必须使下属明确无误，越往下展开，目标和措施应越具体，展开到解决问题为止；
- (3) 目标与对策应对应一致；
- (4) 在目标制定过程中，上下级之间应该反复沟通，并且就目标项目与目标标准达成一致。

目标的分解采用系统图法，如图 9-2 所示。

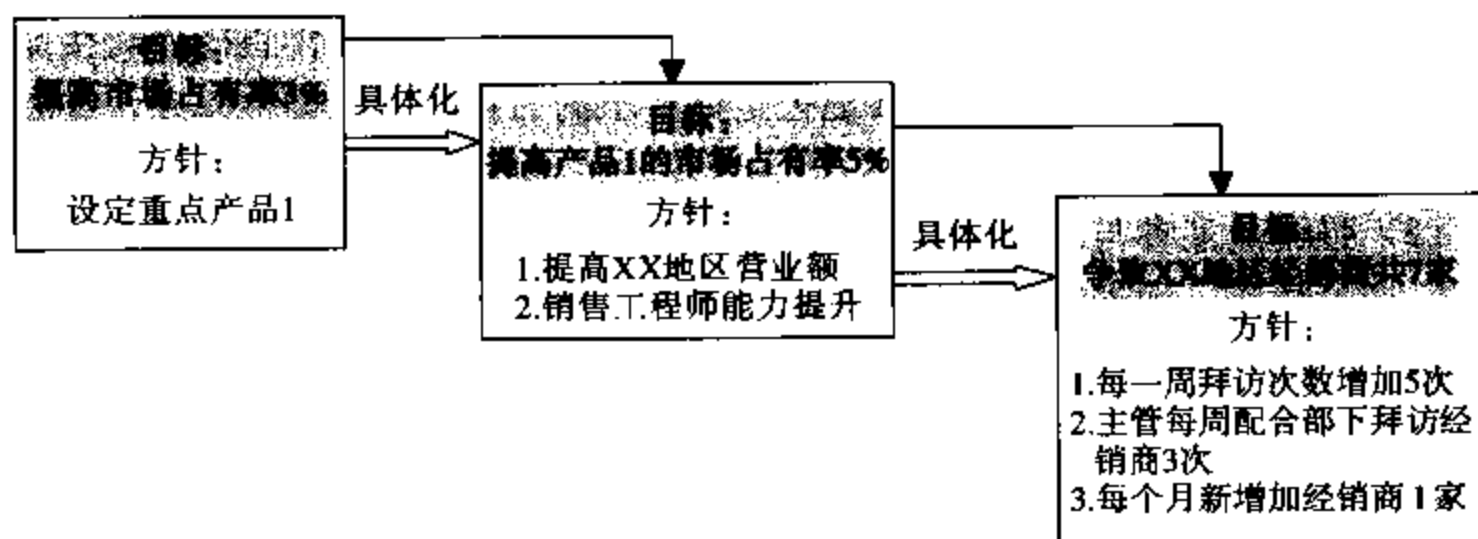


图 9-2 系统图法——目标分解示例^①

(三) 制定个人目标与实施方案

目标管理应由员工来推动，范围内的员工都应有目标。在这种情况下，如果各个员工的目标内容彼此缺乏联系，部门与部门之间也缺乏横向沟通协调，个人目标与总体目标脱节，目标内容发生矛盾或者重复，目标的达成基准存在不合理的地方，目标的达成进度彼此不能配合等，就会降低公司的整体绩效。因此，目标的体系化要求各有关部门的目标必须有所联系，如产品退货问题就不仅仅涉及一个部门，可能会涉及销售部门、物流部门、研发部门以及制造部门。另外，应该考虑不同部门的目标之间是否有冲突等，如采购部门的采购与生产部门的订单应达成一致。

要根据公司与部门目标，制定个人目标。根据个人目标以及公司与部门的实施方案制定自己的实施方案。

当然，在一个目标管理周期结束之后，人力资源部门要编写全年目标以及措施执行情况总结，报告总经理办公会决议。在评议会上系统总结目标管理周期的经验与

^① 杨序国编著：《咨询手记——人力资源战略制定实战》，湖南科学技术出版社，2005 年版。

教训，并且将之应用于下一个周期的目标管理中，以不断提高目标管理的质量。

2.3 目标管理法的优缺点

（一）目标管理法的优点

目标管理的最大优点在于它能使人们用自我控制的管理来代替受他人支配的管理，激发人们发挥最大的能力把事情做好。主要表现在以下几个方面：

（1）权力责任明确。目标管理通过由上而下或自下而上层层制定目标，在企业内部建立起纵横联结的完整的目标体系，把企业中各部门、各类人员都严密地组织在目标体系之中，明确职责、划清关系，使每个员工的工作直接或间接地同企业总目标联系起来，可以更有效地把全体员工的力量和才能集中起来，提高企业工作成果。

（2）强调员工参与。目标管理非常重视上下级之间的协商、共同讨论和意见交流。通过协商，加深对目标的了解，消除上下级之间的意见分歧，取得上下目标的统一，改变了由上而下摊派工作任务的传统做法，调动了员工的主动性、积极性和创造性。

（3）注重结果。目标管理所追求的目标，就是企业和每个员工在一定时期应该达到的工作成果。目标管理不以行动表现为满足，而以实际成果为目的。工作成果对目标管理来说，既是评定目标完成程度的根据，又是奖惩主要的依据。

（4）目标管理法吸纳了任务管理法和人本管理法的优点。任务管理法规定了工作任务和完成任务的方法，而且任务和方法都有标准化，员工按标准化的要求进行培训，按标准化的要求进行操作，工作积极性和创造性受到严重的限制；人本管理法过于强调领导对员工的信任，放手让员工自主去工作，这又难以保证任务的完成。目标管理法将两者综合起来，即企业规定总目标，各部门依据总目标规定部门目标，把部门目标分解落实到人，至于如何达到目标则放手让工作人员自己做主。

（二）目标管理法的缺点

当然目标管理也有一些缺点，并存在若干潜在的问题，这里我们讨论其中的四个主要的方面：

（1）尽管目标管理使员工的注意力集中在目标上，但是它没有具体指出达到目标所要求的行为。这对于一些员工尤其是需要更多指导的新员工而言，是一个问题，应该给这些员工提供“行为步骤”，具体指出他们需要做些什么才可以成功地达到目标。



(2) 目标管理也倾向短期目标,即能在每年年底加以测量的目标,结果,员工可能会试图达到短期目标而牺牲长期目标。例如,一个开发部的经理,由于要完成今年新产品开发的目标,可能会完全启用老员工而忽视新员工,这种行为会完全损害产品研发的未来前景。或者他也可能为了完成目标仓促推出一个不成熟的新产品。

(3) 绩效标准因员工不同而不同,因此,目标管理没有为相互比较提供共同的基础。例如,为一位“中等”的员工设置的目标就可能比那些为“高等”员工设置的目标挑战性较小,两者如何比较呢?因为有问题,所以目标管理作为一种决策工具的有用性就受到了限制。

(4) 目标管理经常不能被使用者接纳。经理不喜欢目标管理所要求的大量书面工作,另外,他们也许会担心员工参加目标设定而夺取了他们的职权,这样想的经理,就不会恰当地遵循目标管理程序。而且,员工也不喜欢目标带来的绩效压力和由此产生的紧张感。

第三节 平衡计分卡法(BSC)

20世纪90年代初,哈佛商学院的罗伯特·卡普兰(Robert S. Kaplan)和诺朗诺顿研究所所长戴维·诺顿(David P. Norton)提出一种全新的组织绩效管理方法:平衡计分卡(Balanced Score Card, BSC)。实际上,该方法打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法,而强调组织应从财务、客户、流程、学习与成长四个角度来审视自身业绩。

自平衡计分卡方法提出之后,其对企业全方位的评估与关注企业长远发展的观念受到学术界与企业界的充分重视,许多企业尝试引入平衡计分卡作为企业管理的工具。据统计,世界500强企业中,已有至少80%推行了平衡计分卡(BSC)体系。

3.1 平衡计分卡法的基本理论与核心内容

(一) 平衡计分卡基本理论

平衡计分卡方法认为,传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情(落后的结果因素),但无法评估组织前瞻性的投资(领先的驱动因素)。在工业时代,注重财务指标的管理方法还是有效的。但在信息社会里,传统的绩效管理方法并不全面,企业必须通过在客户、供应商、员工、组织流程、技术和革新等方面的

投资，获得持续发展的动力。正是基于这样的认识，平衡计分卡方法认为，企业应从四个角度审视自身绩效：学习与成长、内部运营、客户、财务。BSC 将绩效评估提升到战略层次，采取整体观点考虑绩效，打破传统的功能部门自订目标的观点与本位主义。平衡计分卡被《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 评选为过去 80 年来最具影响力的管理模式之一，并已成为全球企业战略与绩效管理的重要工具。

(二) 平衡计分卡的核心内容

1. 以财务为核心

以财务为核心，就是在绩效评估过程中，要从股东与出资人的立场出发，树立“企业只有满足投资人和股东的期望，才能取得立足与发展所需要的资本”的观念。从财务的角度看，公司包括“成长”、“保持（维持）”与“收获”三大战略方向；与此相配合，就会形成三个财务性主题：“收入成长与组合”、“成本降低——生产力改进”、“资产利用——投资战略”。企业应根据所确定的不同的战略方向、战略主题而采用不同的绩效衡量指标。因为企业所重视的战略方向与战略主题不同时，其财务面的衡量内容与重点就会发生变化。如当公司立足于“成长”战略而追求“收益与组合”的主题时，其重视的指标就应当为“新产品（服务）与新客户的收益百分比”。当重视生产力的提高时，可能选用的指标为每位员工创造的收益（收益/员工）。

2. 以客户为核心

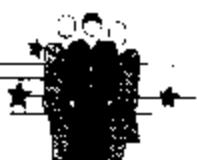
以客户为核心所设计的平衡计分卡包括以下五个方面：市场占有率、客户的获得、客户的保持、客户满意度与客户获利能力（这是企业最后追求的），且每一方面都有其特定的衡量指标。客户因素在平衡计分卡中占有重要地位，因为如果无法满足或达到客户的需求时，企业的远景目标是很难实现的。

3. 以内部运营为核心

通常说来，企业内部的业务包括以下三个方面：革新过程；营运过程；售后服务过程。企业因资源有限，为有效地运用和发挥内部资源与过程的有效，首先需要以客户的需求和股东的偏好为依据，需要重视价值链的每个环节，设法分析企业的优势在哪里，向哪个方向发展，才能创造全面和长期的竞争优势。

4. 以学习和成长为核心

平衡计分卡中的设计体现了以学习和成长为核心的思想，将企业的员工、技术和企业文化作为决定因素，分别衡量员工保持率、员工生产力、员工满意度的增长等指标，以评估员工的才能、技术结构和企业文化等方面的现状与变化。如果企业改善了这些方面，则员工的潜能就可能得以充分发挥，而企业的技术结果



就会进一步得到提高，企业的文化氛围就会向更好的方向发展。

（三）平衡计分卡的平衡思想

平衡计分卡反映了财务、非财务衡量方法之间的平衡，外部和内部的平衡，结果和过程的平衡，定量和定性的平衡，长期目标与短期目标之间的平衡，管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。因而，BSC 能反映企业综合经营状况，使业绩评估趋于平衡和完善，利于企业长期发展。

1. 外部衡量和内部衡量之间的平衡

平衡计分卡将评估的视线范围由传统的只注重企业内部评估，扩大到企业外部，包括股东、客户；同时以全新的眼光重新认识企业内部，将以往只看内部结果，扩展到既着重结果同时还注意企业流程与企业的学习和成长这种企业的无形资产。平衡计分卡还把企业管理层和员工的学习成长视为将知识转化为发展动力的一个必要渠道。

2. 所要求的成果和这些成果的执行动因之间的平衡

企业应当清楚其所追求的成果（如利润、市场占有率）和产生这些成果的原因——即动因（Drivers，如新产品开发投资、员工训练、信息更新）。只有正确地找到这些动因，企业才可能有效地获得所要的成果。平衡计分卡正是按照因果关系构建的，同时结合了指标间的相关性。

3. 强调定量衡量和强调定性衡量之间的平衡

定量指标（如利润、员工流动率、客户抱怨次数）所具有的特点是较准确的，具有内在的客观性，这也正是其在传统绩效评估中得以应用的一个主要原因。但定量数据多为基于过去的事件而产生，与它直接相联系的是过去，因此，定量数据的分析需要以“趋势可预测”为前提条件。但目前企业所面临的未来越来越具有不确定性，导致基于过去对未来所作的预测其实际意义递减。而定性指标由于其具有相当的主观性，甚至具有外部性，比如客户满意度是在企业内部无法获得的，所以往往不具有准确性，有时还不容易获得，因而在应用中受到的重视不如定量指标。但这并不影响定性指标的相关性、可靠性，而这两个性质正是绩效评估中所需要的。平衡计分卡正是借由引入定性的指标以弥补定量指标的缺陷，使评估体系具有新的实际应用价值。

4. 短期目标和长期目标之间的平衡

一个骑自行车的人，他的眼睛只需要看前方的 10 米处就可以了，而一个驾驶汽车的人，他的眼睛至少要盯住前方 100 米处，而一个飞行员，则需要盯住前方 1000 米的地方甚至更远一些。在先进的导航系统的帮助下视线可以更远。这说明随着速度的加快，所需要观察的范围越来越大。只有如此，才能在发现异常

情况时有充足的时间处理。同样的道理也适用于企业。众所周知的情况是企业发展的速度越来越快，现实已经使企业不但要注意短期目标（如利润），而且还必须将未来看得更远些，以制定出长期目标（如客户满意度、员工训练成本与次数），相应的则需要有一套监督企业在向未来目标前进的过程中的位置和方向的指标。平衡计分卡正是根据这一情况而设计的，它完全能够使企业了解自己在未来发展的全方位情况。

3.2 平衡计分卡法的实施步骤

（一）明确公司战略与定义建立平衡计分卡的经营单位

决定建立 BSC 之前必须选择一个正确的单位来开始，这个单位最好是拥有自己的客户、销售渠道、生产设施与财务业绩。所以一般来说，BSC 是针对公司的一个战略单元的竞争战略的实施与执行。

（二）绘制战略地图

战略地图就是企业需要交流战略与实施战略的过程和系统，战略地图的绘制就是从战略出发找到能够达到目标的路线的过程。如图 9-3 所示：

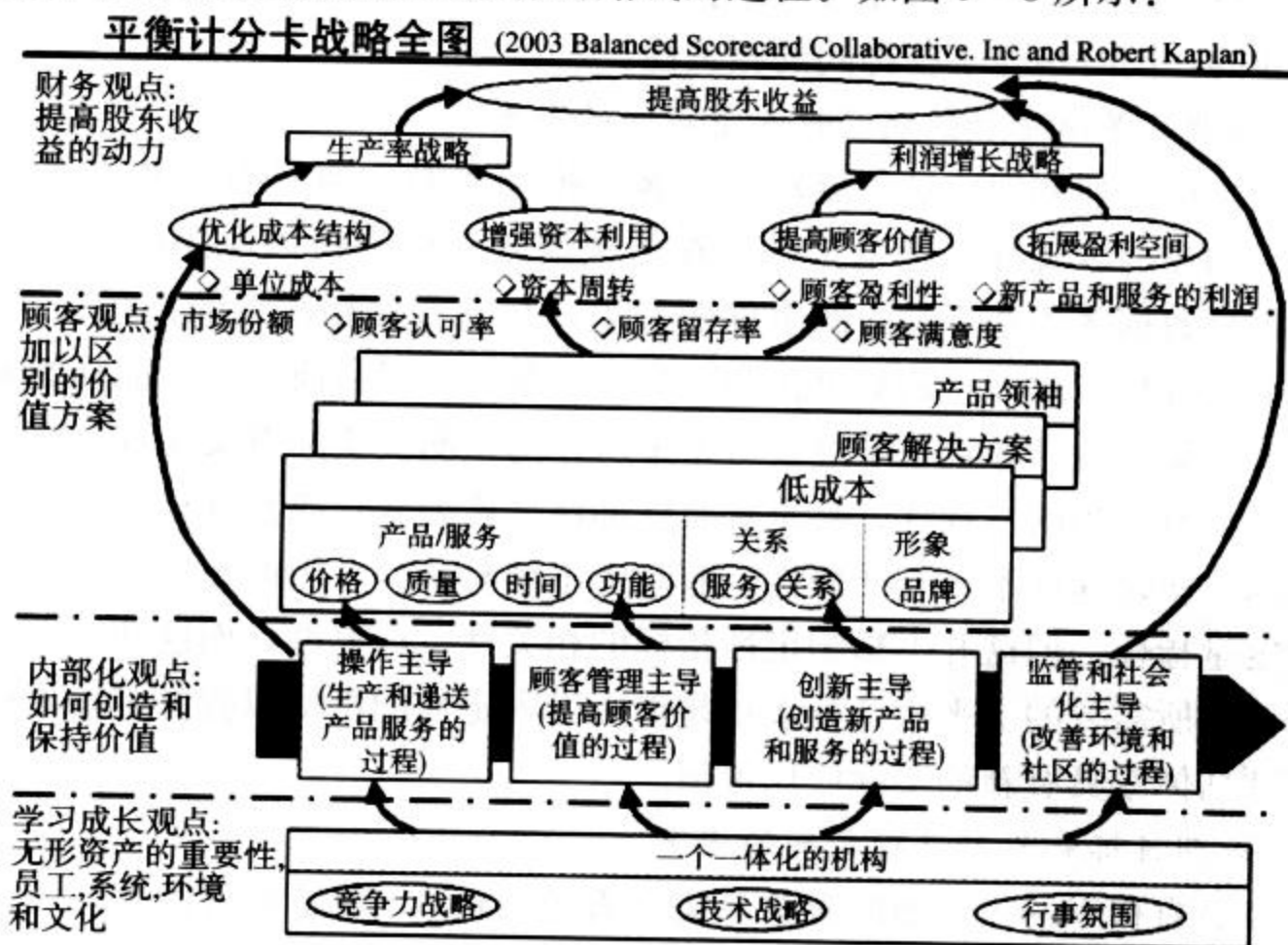


图 9-3 平衡计分卡战略全图①

① 宝利嘉：《战略执行》，中国社会科学出版社，2003 年版。



1. 确定战略追求的财务成果

创造股东价值是所有战略追求的最高财务成果。创造股东价值无非是增加收入、降低成本、提高资产利用率。卡普兰将其统称为两项基本战略：增加营业收入战略与生产力提升战略（包括降低成本与提高资产利用率）。

增加营业收入的关注点在于老产品的新引用、新的客户和市场、新的合作关系建立、新产品服务在收入中的构成、新的定价战略等。

生产力提升战略分成两个方面：降低成本、提高生产率的关注点在于提高员工人均收入、降低单位成本、改善渠道效率、降低营业开支（销售开支、一般性开支和管理开支）等；资产利用和投资战略的财务关注点在于资金周转（资金包括应收账款、库存、应付账款）、提高资金利用率，尽早实现现金回报。财务视角通用指标见表 9-2：

表 9-2 财务视角通用指标^①

阶段	增加营业收入战略	生产力提升战略	
		降低成本战略	资产利用和投资战略
成长期	按部门划分的销售增长率，从新产品、新服务和新客户中得到的收入增长率	收入/员工	投资占销售额的百分比、研发占销售额的百分比
维持期	目标客户销售增长率、客户与生产线利润率、新做法增加百分比	与竞争者的成本比、成本降低率、间接开支降低率	货物转化为货币的周期、重要资产利用率
收获期	客户和生产线利润率、非营利客户百分比	单位成本	回报、投入

2. 明确客户价值主张与目标客户

企业战略的核心就是企业提供给客户的“价值主张”。提出客户价值主张之前，企业必须研究下列问题：为什么客户从你的公司，而不是从你的竞争对手那里购买产品？他们为了什么（价格、质量、时间、功能、服务、关系、品牌、形象）而付出钞票？你的公司如何比竞争对手做得更好？你公司的产品/服务是否能够提供与众不同的价值？如何让你公司的产品与服务优于竞争对手？这就对企业提出了建立差异化竞争优势的要求。

管理专家瑟西和威瑟玛首先提出“竞争优势”学说，他们认为有三类创造差

^① 杨序国编著：《咨询手记——人力资源战略制定实战》，湖南科学技术出版社，2005 年版。

异化竞争优势的方式：一是产品优势，第一个将产品投放到未知的市场；二是客户关系，企业与客户建立牢固的关系；三是作业优势，即在产品质量、价格与购买便利上具有优势。而大凡公司的竞争战略正是基于这三个竞争优势的建立。企业不同的战略便会有不同的客户层面的战略内涵。不同的战略要求在价格、质量、时间、功能、服务、关系、品牌、形象当中的某几个方面表现卓越，而在另外几个方面表现出相当于行业或者竞争对手的平均水平，从而加强企业的竞争优势。

明确的价值主张能够为企业的关键性流程建构提供最终的目标，并使战略能够致力于实现这些目标。

当然，当企业确定了客户的价值主张之后就等于选择了其目标客户（市场）。

3. 整合内部运营以实现客户价值主张

战略执行能够成功就在于是否能确保组织内部运营与其客户的价值主张之间的一致性。如表 9-3 所示，将企业价值链分为四大运营单位，尽管这四个运营单位对企业都非常重要，但企业必须在对其客户主张影响最大的一项运营单位上表现卓越，而其他三项运营单位也要达到行业竞争对手的平均水平，如表 9-3 所示：

表 9-3 流程通用指标^①

创新	客户管理	作业	法令与环境
发明 产品发展 产品上市速度 合资、战略伙伴	开发解决方案 客户服务 客户关系管理 咨询服务	供应链管理 高效率的运作 降低成本 提升质量 缩短作业周期 产能管理	健康 安全 环境 社会责任

4. 学习与成长

为了创造公司最佳的绩效表现，我们还必须对学习与成长层面的无形资产进行开发与运用，以支持公司所选择的战略；而且我们也可以这么说，要真正成就可持续的企业变革与竞争能力提升，学习与成长层面才是战略执行的真正起点。

在理清财务、客户与流程三个层面的战略内涵之后，接下来要做的就是明确学习与成长层面的战略内涵，使企业在不同的客户价值主张与相对应的关键流程下，考虑必要的人力资源（核心能力）、企业文化与信息系统。

通常不同的客户价值主张与相对应的关键流程要求不同的组织核心能力，如表 9-4 所示：

^① 杨序国编著：《咨询手记——人力资源战略制定实战》，湖南科学技术出版社，2005 年版。



表 9-4 不同的竞争战略要求强化公司不同的核心能力^①

经营战略			
	低成本	差异化	聚焦
竞争优势 核心能力	作业优势 <ul style="list-style-type: none"> • 降低成本的能力 • 提升质量的能力 • 将表现优异领域的知识转移到其他单位的能力 	产品创新 <ul style="list-style-type: none"> • 缩短市场推广时间的能力 • 新品快速商品化的能力 • 确保创意构想流动路线的能力 • 重复运用企业内部其他部门所积累知识的能力 	客户关系 <ul style="list-style-type: none"> • 获得客户知识的能力 • 了解客户需求的能力 • 加强对一线员工的授权, 并提供必要的信息 • 确定员工了解客户的能力 • 使客户能了解公司的能力
说明: 不同的竞争战略要求不同的核心能力, 并不等于说除了表中对列以外两列的能力就不需要, 而是说在对应列的核心能力上你必须做得比所有的竞争对手卓越, 而其他两列的能力至少应达到行业平均水平。			

(三) 建立公司 BSC

如表 9-5 所示, 根据公司战略地图, 就可以很轻松地设定 BSC 四个方面的关键成功因素 (CSF), 并针对 CSF 开发相应的关键测评指标, 如表 9-6 所示:

表 9-5 设计 CSF 应考虑的问题清单^②

维度	设计 CSF 应考虑的问题清单
财务 客户 内部运营 学习 (成长)	<ul style="list-style-type: none"> • 对公司股东来说哪些财务目标 (因素) 是最为重要的? • 哪些财务目标 (因素) 最符合公司的战略并使它取得成功? • 我们对目标客户 (市场) 提供的价值定位是什么? • 哪些目标 (因素) 最清楚地反映了我们对客户的承诺? • 如果我们成功地兑现了这些承诺, 我们在客户获取率、客户保留率、客户满意度和赢利率这几个方面会取得怎样的成绩? • 我们要在哪些内部运营上表现优异才能成功实施企业战略? • 我们要在哪些内部运营上表现优异才能实现关键的财务与客户目标? • 我们的经理 (与员工) 要提高哪些关键能力才能改进核心流程, 达到客户与财务目标从而成功地执行公司战略? • 我们如何通过改善流程和提高员工团队合作、解决问题的能力和工作主动性来提高员工的积极性和有效的组织文化, 从而成功地执行公司战略? • 我们应如何通过实施 BSC 来创造和支持组织的学习文化并加以持续运用?

^① 根据戴尔与葛瑞森的知识管理系统改编, 转载自: 杨序国编著: 《咨询手记——人力资源战略制定实战》, 湖南科学技术出版社, 2005 年版。

^② 毕意文、孙永玲合著: 《平衡记分卡中国战略实践》, 机械工业出版社, 2003 年版。

表 9-6 公司 CSF 与测评指标^①

维度	关键成功因素	关键测评指标	3 年或 5 年期的指标值	测评指标的实施方案	责任人/部门
财务 客户 内部运营 学习（成长）					

（四）制定战略实施计划

一般来说，基于 BSC 的战略实施计划就是针对公司战略和每一个测评指标的实施计划。一个完整的实施计划包括行动方案、预算与运营规程。

（五）将公司 BSC 与部门 BSC 及个人 BSC 连接

BSC 可以在组织中层层推广，从而实现以下两个方面的目标：一是各部门/个人通过确立自己的一套可行的绩效指标使平衡记分卡适应各部门/岗位情况；二是将各部门与员工个人置于公司的总体战略之下。

将公司的 BSC 落实到部门层面一般要考虑三个方面的因素：首先要考虑公司的战略、目标、指标和目标值，采用嵌套法，由公司 BSC 直接演绎为职能部门的 BSC。例如，公司 BSC 的销售收入增长率就可以直接或间接地分解到销售部门。其次，要考虑他们的内部客户以及这些内部客户的需求与期望，考虑他们在公司核心流程中的职责与作用。最后根据这些因素，结合部门的关键职能来设定部门目标。表 9-7 提出了如何将公司的 BSC 指标转化为部门的 BSC 指标。

表 9-7 公司 BSC 向部门 BSC 转化实例^②

公司战略要求：贡献、成本—收益、人头数				
	财务维度指标	客户维度指标	内部运营维度指标	学习与成长维度指标
公司的 BSC	<ul style="list-style-type: none"> 贡献（收入）减去直接成本 成本/收益比的趋势 成本对预算 投资绩效 收入对预算 	<ul style="list-style-type: none"> 客户调查分数 市场渗透（深度与广度） 收到投诉次数 投资绩效 市场份额 客户保有量 	<ul style="list-style-type: none"> 产品盈利性（A 产品，B 产品） 新业务渠道业务比重 保费收取 远程服务（客户放弃电话数、应答时间） 	<ul style="list-style-type: none"> 关键项目进展 销售人员的增长 销售人员的流失 人均培训天数 产品组合（某产品销售比重） 合理化建议数

① 杨序国编著：《咨询手记——人力资源战略制定实战》，湖南科学技术出版社，2005 年版。

② 杨序国、何稳根：《绩效管理何以见绩效》，湖南科学技术出版社，2006 年版。



续表

	财务维度指标	客户维度指标	内部运营维度指标	学习与成长维度指标
客户服务部门的 BSC	<ul style="list-style-type: none"> 成本对预算 单位成本对预算单位成本 	<ul style="list-style-type: none"> 客户调查分数 销售人员的感受 收到投诉次数 放弃率 20 秒内应答电话百分比 	<ul style="list-style-type: none"> 服务标准 零转接 质量检查 资源配置 客户服务渠道 	<ul style="list-style-type: none"> 人均培训时间 缺勤 自报生病数与证实数 流动率 员工满意度 员工的知识技能

如图 9-4 所示,公司作为一个整体所选择的所有衡量指标都可以体现在这一层次上,地区层级中有关客户的指标与公司 BSC 客户维度指标是完全一致的,而另外一方面客户服务部门则需要根据其具体情况对一些指标进行调整(如销售人员的感受、20 秒内应答电话百分比等)。

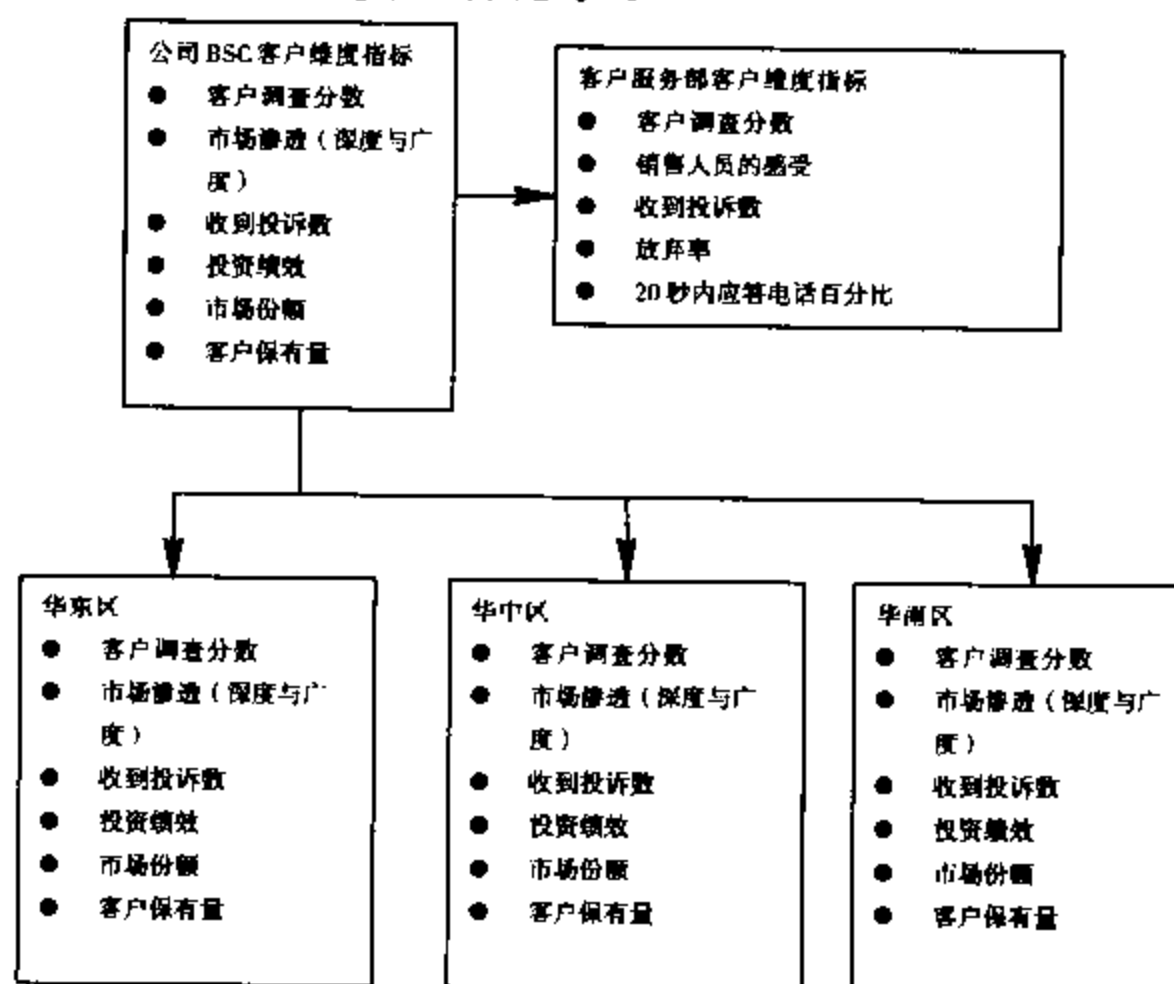


图 9-4 用嵌套法来分解战略^①

当然,根据各单位情况的不同,同一个指标有时会处于不同的维度。例如“远程服务”这一指标,对于客户服务部门而言它属于客户这个维度,而对于一个公司而言可以把它放入“内部运营”这一维度。

① 杨序国、何稳根:《绩效管理何以见绩效》,湖南科学技术出版社,2006 年版。

一般来说, BSC 的分解涉及两个相互关联的过程, 一是直接采用整体战略和本单位使用的指标, 二是重新设计反映本单位特殊需要的指标。BSC 就其概念而言意味着对组织战略的分解, 最适用于具有自己战略的公司; 但它也可以一直分解到每个员工的头上, 员工们可以依据平衡计分卡的四个维度来设定自己的个人目标, 并使之反映组织战略的要求。

按照设计部门 BSC 同样的原理与程序设计个人的 BSC。如表 9-8 所示, 个人 BSC 包含三个不同层级的衡量信息, 从而使得所有员工在日常工作中, 能够轻易地看到这些战略目标、测评指标和行动计划。

表 9-8 个人 BSC

公司战略目标									
	公司具体目标			部门具体目标			团队或个人具体目标		
维度	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
财务									
客户									
内容流程									
学习成长									
团队或个人为实现公司的目标, 计划采取的新措施									
1									
2									
3									
4									
5									



续表

团队	
填表说明	a. 个人平衡计分卡的目标与测评指标最多不能超过 5 个 b. 个人平衡计分卡必须在平衡计分卡 4 个层面的每一个层面至少有一项 c. 个人平衡计分卡内涵必须支持其主管平衡计分卡的完成 d. 每位主管的平衡计分卡必须有一项有关发展、指导和培训员工的目标与测评指标 e. 平衡计分卡必须包含一项支援企业内其他部门（内部客户）目标的测评指标

3.3 平衡计分卡法的核心作用

平衡计分卡作为一种先进的管理思想和管理工具，已经被全球企业广泛采用。在近些年，中国企业正在掀起一股平衡计分卡的热潮。但很多企业在实施平衡计分卡的过程中却没有得到预期效果。对于企业来说，实施平衡计分卡过程中最关心和最感到疑惑的问题就是：平衡计分卡到底是什么以及对于企业管理到底有什么作用？

（一）平衡计分卡为企业提供了一个整合的框架

平衡计分卡为管理企业提供了一个整合框架。众所周知，企业是一个管理系统，然而在这个管理系统里面，不同职能和管理领域之间却存在着很多障碍和不和谐。平衡计分卡的出现在一定程度上解决了这个问题。第一，平衡计分卡整合了各个管理领域。企业原来的职能管理是割裂的，各种职能之间存在着很多的壁垒，造成企业内耗，降低了企业的运行效率。平衡计分卡通过把战略转化到具体经营行为，将各种职能管理与公司战略紧密地连接在了一起，实现了纵向的战略一致性和横向的战略协同性。第二，平衡计分卡整合了公司的会议流程。企业在开会的时候，一般都围绕着经营问题，很少谈及公司的战略问题。通过平衡计分卡在企业的实施，设计相应的平衡计分卡跟踪报告的流程和制度，将企业的各种会议进行整合。使公司的经营分析会、质量分析会以及工作例会等紧密地与平衡计分卡结合起来，将公司的会议整合到公司的战略框架下，提高了会议的效率和质量。

（二）平衡计分卡为企业提供了一个战略执行的工具

对这一点的认识，牵涉到制定平衡计分卡出发点的问题。平衡计分卡是一个战略执行的工具。所以战略一定是平衡计分卡制定的起点。平衡计分卡有两个重要工具：战略地图和平衡计分卡。战略地图是用来描述公司战略的。所以强调在制定某一级组织平衡计分卡的时候，一定要先把本组织的战略图画出来，理清工

作思路。首先要知道应该做什么，然后再去制定衡量的指标，也就是解决怎么做的问题。但有很多人在制定平衡计分卡的时候首先想到的是指标。试问，连应该做什么还没有搞清楚，就去想怎么衡量，又怎么能保证你做的事情是符合公司战略的？

平衡计分卡为工作计划管理提供了依据。企业都有工作计划的管理，但为什么还说公司的战略不能得到很好执行呢？就是因为原来的工作计划不是从战略分解下来的。通过平衡计分卡的层层落实和分解，可以制定出公司的平衡计分卡、部门的平衡计分卡和岗位的平衡计分卡。各级的平衡计分卡实际上就是各级的年度工作计划。根据岗位的平衡积分卡，可以制定出岗位的月度工作计划，根据岗位的月度工作计划制定出个人的周工作计划。这样以平衡计分卡为媒介实现了战略与员工工作的结合，使公司战略彻底落实，也为员工的工作找到了方向和依据。

（三）打造企业的战略性绩效管理系统

对于一个伟大管理工具的认识，需要进行深入的研究和应用。对于平衡计分卡是什么的问题，很多人认为平衡计分卡是一个绩效评估的工具。但这种认识是有偏颇的。要认清这个问题，首先要知道什么是战略性绩效管理。战略性绩效管理是这样的一个过程：根据公司的战略制定绩效计划，实施绩效计划，评估绩效，绩效评估与反馈。其次，要了解平衡计分卡的管理流程。通过制定战略地图和平衡计分卡，实际上是将公司的战略转化成了组织的年度工作计划，通过平衡计分卡的进一步落实和分解实施平衡计分卡，通过平衡计分卡的跟踪回顾实现绩效评估，通过将平衡计分卡里的衡量指标用作评估，实现与绩效评估的连接。对比一下战略性绩效管理和平衡计分卡的管理流程可以发现，两个管理流程是完全吻合的。平衡计分卡的管理实现的是战略性绩效管理的过程。同时，绩效评估只是绩效管理的一部分，它是实现绩效的手段，而不是目的。所以说平衡计分卡是一个战略性绩效管理的工具，而不是绩效评估的工具，但不可否认平衡计分卡可以用作绩效评估。

（四）平衡计分卡是一个过程管理的工具

在平衡计分卡的管理过程中，往往强调了对指标的管理，忽视了对战略举措的管理（行动计划）。所以，很多人也就产生了一种误解，平衡计分卡关注的是结果而不是过程。实际上，平衡计分卡是一个过程管理的工具。主要体现在以下几个方面：

第一，平衡计分卡一般会设定年度目标值，然后还要设定衡量指标的更新频率，一般设定月度和季度的更新频率。这样就保证了对一个衡量指标进行月度回



顾的时候，虽然是一个月度的结果，但对于这个指标的年度目标值来说，是一个过程，是通过监控每个月指标的完成情况来保证年度目标的完成。第二，平衡计分卡本身的设计也体现了过程管理的思想。平衡计分卡包括四个方面的内容：财务、客户、内部运营、学习和创新。财务体现的是经营结果。平衡计分卡除了关注财务结果以外，还关注驱动财务结果实现的因素：客户、内部运营、学习和创新。通过对这些过程的关注，更好地驱动财务结果的实现。第三，平衡计分卡除了可以对衡量指标进行管理以外，还可以管理战略举措，也就是年度重点工作计划。为了更好实现设定的战略目标和目标值，需要设定相应的战略举措。平衡计分卡提供了一个模板来管理战略举措：为战略举措设定阶段性成果和完成时间，设定责任人，然后定期进行完成情况的跟踪和分析。对战略举措的管理实际上就是对工作过程的管理。

（五）平衡计分卡是一个自主管理的工具

平衡计分卡层层分解和落实，往往会被下级的部门误解为是上级部门要掌握下级部门的情况，向下级部门要一份分析报告。结果，平衡计分卡的管理报告流于形式，成了下级应付上级的一个工具。这种思维是基于管理控制的思想。而平衡计分卡本身蕴含的管理思想不是基于控制，而是基于绩效提升。也就是说实施平衡计分卡的目的除了战略执行之外，更重要的是帮助各级组织提高绩效水平。平衡计分卡的设计体现了这种管理思想。比如对衡量指标的管理。通过分析指标完成情况，找出没有完成指标的原因，然后设定相应的行动计划，为行动计划设定完成时间和责任人，并且跟踪行动计划的完成情况，评估完成的效果，进行持续的改进。

所以平衡计分卡是一个自主管理的工具，是每一级组织进行本层面的绩效管理，提高自身绩效水平的工具。只有当各级组织切实地使用平衡计分卡来管理自己的工作、分析问题的时候，平衡计分卡报告的质量自然就会得到提升。所以除了制定各级组织的平衡计分卡以外，完善各级组织的管理流程和会议流程是非常重要的。

（六）平衡计分卡是一种管理思想

平衡计分卡不单单是一个管理工具，也是一种新的管理思想。单从字面上理解平衡计分卡，第一个就是平衡，就是要从四个角度去平衡，计分就是要计算得分。但是从上面的分析可以看出，如果单从“平衡计分卡”这五个字去理解平衡计分卡，实际上平衡计分卡已经失去了其管理意义。

首先，平衡计分卡提供了一种思考的方法。

平衡计分卡提供了一种如何看待自己工作的方法。作为一个部门（业务单

位)的领导,首先要了解本部门的存在能对企业提供什么样的价值(包括财务和非财务价值);其次要很好实现部门的价值,需要明确客户是谁,应该给客户提供什么样的产品和服务;再次为了更好地满足客户需求,需要明确应该做好哪些事情?最后要做好这些事情,应该在哪些方面不断地学习和成长。每位员工只有这样思考个人的工作,才能不断进步,工作绩效才能不断提升。

其次,平衡计分卡提供了一种工作方法。

谈到管理,都会想到PDCA循环。PDCA循环提供了一种工作思路,就是任何管理问题,都应该形成闭环。平衡计分卡很好地体现了这种管理思想,同时也提供了一套工作方法和工具。平衡计分卡强调做任何工作,首先明确目标,然后设定衡量标准和完成期限、责任人等,定期对目标达成情况进行跟踪并分析原因。通过分析原因,找出存在的问题,有针对性地设定行动计划解决存在的问题,并且也要跟踪设定的行动计划,直至问题得到解决。平衡计分卡在这样的往复循环中,使企业的绩效水平得到不断提升。

通过以上分析,了解了平衡计分卡到底可以对企业管理有什么帮助。平衡计分卡的推进需要一个企业各个部门的深度参与。因为平衡计分卡首先是一个战略执行的工具,而战略是各业务单位和职能部门工作的出发点。当整个企业都理解了平衡计分卡,都围绕着企业战略做事情的时候,战略的纵向一致性和横向协同性才能淋漓尽致地体现出来,企业的系统效率才能得到最大发挥,才能真正使用平衡计分卡打造企业的核心竞争力。

3.4 平衡计分卡法的适用范围

从实践经验看,平衡计分卡主要适用于具有以下特征的企业:

(一) 竞争压力较大的企业

经济全球化的一个直接影响就是使所有企业面临着不断加剧的竞争。竞争的压力是企业谋求发展的内在动力,这正好是平衡计分卡得以实施的内在原因。但采取行动必须以竞争被企业所感知为前提条件。如果竞争压力较大,但企业尚未感知,这种竞争也是不会形成发展动力的。对于这样的企业,如果为了赶时髦而引入平衡计分卡,则如同给牛车安上飞机用的轮胎,不会起到应有的积极作用。

(二) 以目标、战略作为导向的企业

当为企业的长远发展树立了目标之后,战略的作用就可以为解决“如何才能达到这个目标”的问题提供思路。平衡计分卡的成功之处就是将企业战略置于管理的中心,所以企业要运用平衡计分卡,需以战略作为企业的导向。即使企业还



没有制定出有效的战略，引入平衡计分卡，也可以帮助企业重新认识和制定企业的战略。

（三）具有协商式或民主式领导体制的企业，或准备将集权式的领导体制转变为协商、民主式体制的企业

在激烈的竞争中，采用平衡计分卡要求企业必须采取“四轮驱动”（前轮是员工的积极参与，后轮是管理者的管理）模式，唯有这样，才能使企业机动灵活、反应快速地运行于市场经济之中，而不会陷入经营管理失败的泥潭之中。平衡计分卡必须在民主式管理风格的企业平台上运行，使员工能够充分参与企业战略的制定与实施，如果一个企业尚不是民主式管理风格，则在实施平衡计分卡的过程中，随着员工参与度的提高，可以将其转变为民主式的管理风格。从这一意义上来说，平衡计分卡不仅具有绩效评估功能，还具有改变企业文化的作用。

（四）成本管理水平较高的企业

平衡计分卡要求衡量出一位客户给企业带来的利润是多少，这个要求在传统的成本管理方法下是不能实现的。只有引入新的成本管理方法——作业成本法，才能真正发现每一位客户所能给企业带来的利润情况。当然，除了成本之外，企业还需要注重产品的质量与其他一些影响客户的因素。

3.5 平衡计分卡法运用于绩效评估的注意事项

（一）切勿照抄照搬其他企业的模式和经验

实践证明，只有将平衡计分卡的原理与企业的具体情况相结合才能发挥平衡计分卡的功效，不能简单地模仿其他公司已经开发完成的平衡计分卡。每个企业都应开发具有自身特色的平衡计分卡，如果盲目地模仿或抄袭其他公司，不但无法充分发挥平衡计分卡的长处，反而会影响对企业绩效的正确评估。

（二）提高企业管理信息质量的要求

与欧美企业相比，我国企业信息的精细度和质量要求相对偏低，这会在很大程度上影响到平衡计分卡应用的效果。因为信息的精细度与质量的要求度不够，会影响企业实施平衡计分的效果，如导致所设计与推行的评估指标过于粗糙，或不真实准确，无法有效衡量企业的经营业绩。

（三）正确对待平衡计分卡实施时投入成本与获得效益之间的关系

平衡计分卡的四个层面彼此是连接的，要提高财务首先要改善其他三个方面，要改善就要有投入，所以实施平衡计分卡首先出现的是成本而非效益。关键的问题是在实施平衡计分卡的时候一定要清楚，非财务指标的改善所投入的大量

投资，在可以预见的时间内是可以从财务指标中收回的，不要因为实施了6个月没有效果就没有信心了，应该将眼光放得更远些。

（四）平衡计分卡的执行要与奖励制度结合

公司中每个员工的职责虽然不同，但使用平衡计分卡会使大家清楚企业的战略方向，有助于群策群力，也可以使员工的工作更具方向性，从而增强员工的工作能力和效率。为充分发挥平衡计分卡的效果，需在重点业务部门与个人层次上实施平衡计分，使各个层次的注意力集中在各自的工作业绩上。这就需要将平衡计分卡的实施结果与奖励制度挂钩，注意对员工的奖励与惩罚。

关键绩效指标法（KPI），目标管理法（MBO），平衡记分卡（BSC）这些战略管理与绩效管理的工具虽然说属于较为现代的企业管理工具，但已在国内外众多企业中有所运用，并取得了良好的效果，属于成熟的企业的管理工具。但近年来，国内学者也在绩效评估方法上积极开拓，学者黎志锋、余永生在借鉴了360度反馈法基本原理和优点的基础上，提出了五星图模型绩效评估方法。该方法创新之处在于：利用数学模型克服360度反馈法的弊病，同时通过几何分析图的方式揭示绩效评估的意义；全面分析了绩效影响因素，并引入了绩效潜质概念，为员工培养与开发提供了客观依据；设计了混合型的指标体系以克服360度绩效反馈中的定量指标过多带来的问题。又如佐佳管理咨询结合中国国情的特点，将BSC与MBO、KPI、利益相关者理论相融，提出了整合计分卡的概念，并已在国内多家企业的绩效咨询中有所运用。

本章小结

本章所指的现代绩效评估方法主要为：关键绩效指标法（KPI）、目标管理法（MBO）和平衡计分卡法（BSC）。

关键绩效指标法，是目前国际通行的企业经营绩效成果测量和战略目标管理的工具，将企业宏观战略目标经过层层分解产生可操作性的战术目标，是一套衡量、反映、评估企业业务运作状况的、可量化的关键性指标，通过关键绩效指标的牵引，使员工个人工作目标、职能部门工作目标与公司战略发展目标之间达到同步。

目标管理法是管理大师彼得·德鲁克在1954年提出并倡导的一种科学的优秀的管理模式，被广泛应用于绩效评估，即将企业目标分解到部门与个人进行评估的方法。目标管理的核心是强调企业群体共同参与制定具体的、可行的而且能



够客观衡量的目标。通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性，这种过程一级接一级地将目标分解到企业的各个组织。即从企业整体目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标；从年度目标到季度目标，最后分解到月度目标。

平衡计分卡法是一种全新的组织绩效管理方法，该方法打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法，而强调组织应从财务、客户、流程、学习与成长四个角度来审视自身业绩。

本章重点名词：

关键绩效指标法 (KPI) 目标管理法 (MBO) 平衡计分卡法 (BSC)

思考题：

1. 试阐述传统绩效评估方法与现代绩效评估方法的区别及其各自特点。
2. 试阐述关键绩效指标法 (KPI)、目标管理法 (MBO) 与平衡计分卡法 (BSC) 与企业战略管理的联系。
3. 如何将关键绩效指标法 (KPI) 从企业级分解至岗位级？有何注意事项？
4. 试阐述目标管理法 (MBO) 与关键绩效指标法 (KPI) 的区别与联系。
5. 试梳理平衡计分卡法 (BSC) 的核心内容及其间的内部逻辑。
6. 请您根据平衡计分卡的主要内容编制一个岗位的绩效评估标准。



案例 平衡计分卡法的运用

这是一家跨国食品公司，在中国生产和销售自己的国际品牌产品，在过去四年里取得了飞速增长。他们的产品定位是高端市场、高价格、高质量。通过努力，公司在第三年实现了持平，第四年开始赢利。

公司在平衡计分卡项目刚启动的时候面临的挑战非常大，不仅有来自其他跨国食品公司日益加剧的竞争，中国本地的竞争对手也在生产和他们相类似的产品，质量不错，而且价格低很多。很显然，如果公司再不制定一个有效的策略来应对竞争，公司现有产品的增长将会放慢。

一方面，高级管理层意识到销售自己的核心产品对公司保持成功很重要，公司需要降低报价以保持市场竞争力，同时需要降低运作成本以保证利润率。另一方面，管理层也清醒地知道打价格战并不能使公司取得长期成功，关键是要有新产品，通过本地队伍的创新或把海外的技术转化为本地所用，生产出竞争对手不能提供的产品。

至此，管理层心中已经有有了一个比较清晰的战略：

(1) 公司需要实现优质运作以降低运营成本,从而能够使现有产品的价格具备市场竞争力;

(2) 需要实施产品领先战略,继续开发满足客户需求的新产品。

然而,新战略出台后六个月,管理层没有看到任何成本降低或产品开发方面的成果:一个重要的新产品开发周期被延后了,成本和去年同期相比上升了。到底哪里不对呢?

咨询专家通过和高级管理层一起工作,找出了以下一些比较重要的问题:

- (1) 新战略没有在企业内清晰地传达给每位员工;
- (2) 没有具体的实施计划;
- (3) 一些主管对战略的执行没有全力投入,因为他们要忙于救火:处理销售和日常管理事务;
- (4) 公司的绩效标准和目标没有和战略紧密连接;
- (5) 缺少一个有效的绩效评估系统来跟踪考查目标绩效;
- (6) 员工不知道他们哪些地方需要改变;
- (7) 没有一个有效的基础架构来考查绩效并根据变革来调整战略和重组企业。

对此,咨询专家首先举办了一个战略研讨会,会上明确了企业的愿景和战略:

- (1) 公司的优势在哪里?公司长久的竞争优势是什么?
- (2) 要成功实施商业战略,哪些方面需改进?
- (3) 什么是企业可能的机会?
- (4) 哪些是企业应该聚焦的关键业务区?
- (5) 运用迈克·波特的竞争力量模型,分析五种竞争力量,如何防止这些重要的威胁?
- (6) 企业未来的战略重点应该是什么?

明确了公司的战略以后,咨询专家和高级管理层一起运用以下框架制定了公司的平衡计分卡:

在开发公司战略目标、评估方法、评估目标和行动计划的时候,尽量做到:

- (1) 精确反映影响公司战略成功的主要因素;
- (2) 揭示每个指标之间的因果联系,指明非财务指标是如何影响长期财务目标的。指标包括成果和驱动指标:成果指标用以说明战略结果,一般属于“滞后指标”,它告诉管理人员发生了什么;驱动指标属于“超前指标”(或领先指标),它揭示实施战略时关键领域的进展,并用以影响企业中的行为。财务和非财务指



标。内部和外部指标。

以下所列的是公司平衡计分卡的各个指标：

1. 财务角度

(1) 由于新产品开发是公司的关键战略要素，因此高级管理层没有把总营业额作为一个关键的平衡计分指标，而是特别指定了现有产品和新产品的营收比例作为一个财务指标，同时还包括了每一类产品的预期营业额和增长目标。

(2) 将评估指标和人均创收相关联，不仅指出了公司员工的成本意识和效率意识的重要性，而且把员工的精力集中放在了那些能够为公司带来价值的活动上，比如新产品开发和销售活动。新产品的价格可以适当定高，为公司带来更高收入，这样人均创收值也相应提高。

(3) 高级管理层设定了一个适度的利润目标以便他们可以把资金用于那些能够引领公司走向长期成功的活动上。他们意识到过去几年他们赢利心切，设定的利润目标过高，从而忽略了对研发和市场调研活动的投入。结果导致由于市场信息不充分和研发力量不够，延长了产品开发周期。

2. 客户角度

(1) 高级管理层意识到要维持现有产品的市场份额，他们需要提高客户满意度以留住老客户。他们对“20/80”原则理解得很透彻。因此，从客户角度来看，客户保持率和满意度就是两个重要的战略目标。管理层先设定了评估指标，然后又就产品/服务品质、客户关系和公司品牌/形象几个方面制定了几个行动方案以实现目标。

(2) 由于公司的战略是产品领先，因此新产品的市场份额是公司的一个重要战略目标。

3. 内部运营角度

(1) 公司为每一项产品都设定了开发周期。新产品进入市场的时间仍然是公司战略的一个关键因素。

(2) 其余三个指标可以帮助公司降低成本和提高客户满意度，同时也揭示了他们和财务与客户两个角度的评估指标之间的因果关系。

4. 学习/成长角度

(1) 这个角度的重点是那些能够驱动公司学习和成长的目标和评估指标，指明了公司需要在哪些地方优于竞争对手，实现业绩突破。第一个战略目标——被评估的新产品创意数量——和公司的产品领先战略紧密地连在一起。

(2) 其余三个指标显示了管理层在保留关键员工、发展员工能力以及改进信息系统方面的工作重点。

从以上平衡计分指标能够看清该公司的竞争战略。战略明确了，公司的平衡计分卡也开发出来了。但是，如果平衡计分卡只停留在公司层面，公司的战略实施是不会成功的。开发出公司包含有关键评估指标的平衡计分卡后，必须把这些目标逐层分解、落实到各个部门和每一位员工。部门根据公司的平衡计分卡设定部门平衡计分卡，每位员工再根据部门的平衡计分卡设定自己的计分卡。这个方法帮助公司所有员工清楚公司目前的状态，并激发他们实现公司既定目标的积极性。^①

【问题】

如果你是该公司聘请的咨询专家，请你根据企业层面的平衡计分卡设计部门层面及岗位层面的平衡计分卡，以研发部、销售部及研发部主任、初级销售员为例。

相关链接

用 IT 系统辅助平衡计分卡

平衡计分卡对于企业提高业绩是个非常有用的工具，但是有一点需要注意，关键指标评估数据的采集和绩效工资的计算，将带给评估领导小组非常大的工作量，甚至将影响员工的日常工作，为了解决这一问题，许多企业借用 IT 系统辅助平衡计分卡的实施，如运用 eBSC 电子系统。该系统是基于网络，无须在客户端进行安装，只要将平时评估数据输入，系统就会显示公司、部门以及个人的平衡计分卡；跟踪员工的能力发展目标，自动计算个人、部门的绩效分数，并最终计算员工绩效奖金。由于系统允许权限设置，员工和员工之间都有了相互的保密性。

该系统使高级管理层能够定期检查公司的战略和平衡计分卡（按月或按季度），并且能够根据市场环境的变化及时调整战略和目标。由于外部环境因素（客户、竞争和合作伙伴）随时在变化，企业要想做常胜将军应具有灵活应变能力，及时调整战略和目标以迎接市场的新挑战。

整合平衡计分卡

结合中国国情的特点，佐佳企业管理咨询在为中国企业提供管理咨询的服务中将 BSC 与 MBO、KPI、利益相关者（stakeholder）理论相融，提出整合计分卡的操作步骤，它包含了以下 5 个方面战略与绩效管理方法的整合：

（1）平衡计分卡（BSC） 包括企业的任务系统、战略目标与评估指标、指

^① 本案例改编自：《最新绩效评估与薪酬管理案例与操作要点分析》，企业管理出版社，本书编写组，2005 年版。



标值、行动计划，运用 BSC 实现企业战略与绩效管理的全面结合。

(2) 利益相关者理论 (stakeholder) 根据企业与所在行业的特点，从利益相关者对企业的期望出发，突破最初设计者提出的四个维度的局限，灵活地调整平衡计分卡的维度。

(3) 目标管理 (MBO) 吸收 MBO 的理论精髓，摒弃 BSC 对 MBO 不合理的批判，在体系设计中坚持绩效计划、指导与反馈、评估与回报的四个循环，并将其作为一个重要的绩效管理工具。

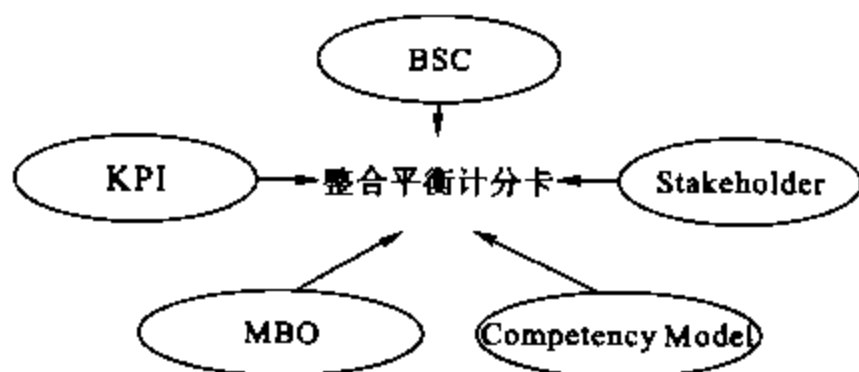


图 9-4 BSC KPI stakeholder MBO Competency Model 整合平衡计分卡

(4) 关键绩效指标 (KPI) 保留 KPI 评估的合理内涵，在部门尤其是员工层面的计分卡设计中不为 BSC 所谓的维度束缚，并采取 KPI+Plan 相结合的方法，即被评估者的评估指标有 KPI 和 Plan 两类指标。

(5) 能力素质管理 (Competency Model) 根据被评估者在能力素质方面在计分卡指标实现上的差距，编制被评估者个人的学习发展计划，为计分卡指标实现提供员工能力的保障。

从上面五个方面的内容你也许不难看出，经过整合后的计分卡包含了以下几个方面的重点内涵：

(1) 以战略为 KPI 源头并强调其“平衡”的特性。首先计分卡中也有 KPI，计分卡与 KPI 并不是矛盾、对立的。平衡计分卡的战略地图分析思路为收集公司，乃至分解部门、员工层面的 KPI 指标提供了一个比较好的平台；而 KPI 价值树模型的操作方法也为进行战略地图的分析提供了支持；再次，KPI 指标检查与指标解释等操作工具是对平衡计分卡的有效补充。在现实中，完全可以将这些操作方法与工具整合在一起。

(2) 具有行业、企业与不同战略模式的适应性。事实上无论是《平衡计分卡》、《战略中心组织》还是《战略地图》都没有对战略地图的维度设计给出明确的操作方法与工具。而利益相关者计分卡的操作思路为平衡计分卡的维度设计提供了理论帮助，利益相关者计分卡的核心思想是：企业要想实现股东价值的最大化，必须满足其利益相关者的期望。因此作为绩效指标的设定必须围绕利益相关

者的期望以及满足这些期望的关键战略举措而展开。

(3) 包括绩效的持续改进循环。尽管国内外一些平衡计分卡的研究人员对目标管理的方法提出过质疑,但是这并不能否认著名管理大师彼得·德鲁克目标管理的伟大贡献。目标管理的精髓实际上就在于它的绩效循环,即强调计划的制定、绩效的指导与反馈、评估与回报,作为管理者可以通过绩效循环的过程有效地实现对其下级的管理,帮助他们不断提升绩效从而达到完成自己绩效目标的目的。在现实的操作中将平衡计分卡的操作融入绩效管理的四个相互联系、不断循环的环节上。(见图9-5)

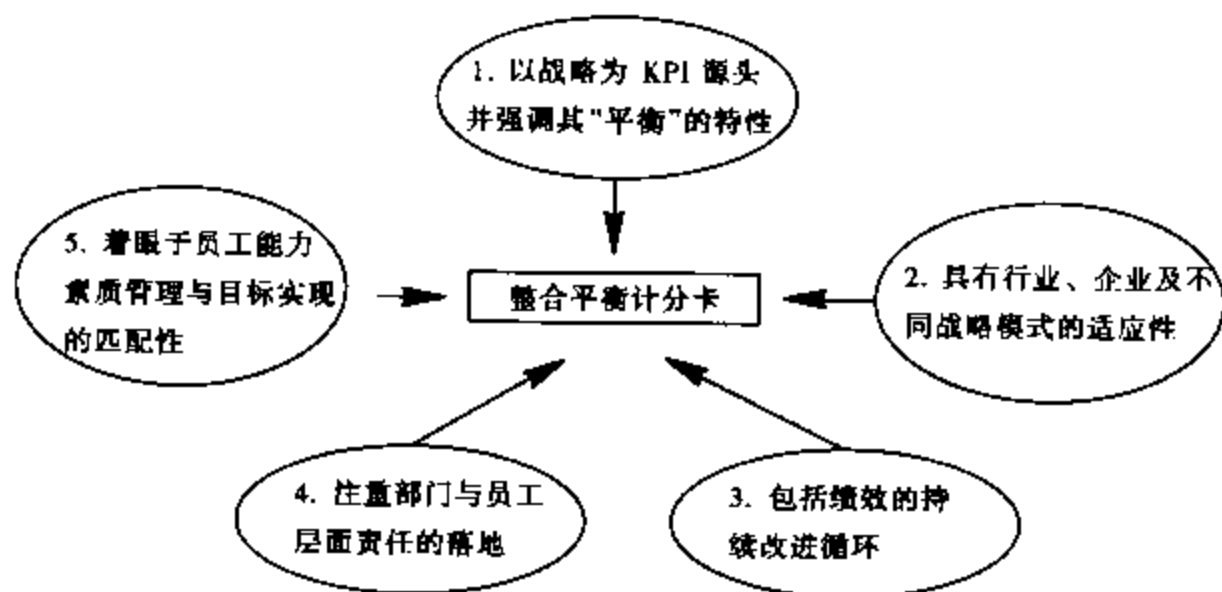


图9-5 整合平衡计分卡

(4) 注重部门与员工层面责任的落地。在部门与员工层面不为所谓的“维度苦恼”而束缚,重点强调部门指标与公司指标的“落地”,强调员工指标与部门指标相互依存、相互支持、相互影响的逻辑关系。通过部门计分卡与员工计分卡的建立,把战略执行的责任机制进行层层分解、层层传递。为了确保计分卡真正在企业里能够生根。强调分步实施的方法,通过有计划地推进,逐步将“目标与责任”机制落实到每一个部门,再落实到每一个员工。

(5) 着眼于员工能力素质管理与目标实现的匹配性。虽然计分卡强调人力资本的准备度,并要求企业从关键流程上通过建立战略工作组群与能力评估来完成人力资本的准备,但是它毕竟是从企业的维度出发的。普遍认为计分卡除了着眼于企业整体的人力资源管理成果外,还应当站在被评估者,即员工个体的维度来管理自己的能力素质,这个观点和目标管理的观点是一致的。因此在操作中,还应将员工学习发展计划制定纳入到计分卡的操作之中,而学习发展计划则和能力素质模型的建设有着十分紧密的逻辑关系。^①

^① 资料来源: <http://www.zuojiaco.com> 佐佳企业管理咨询。



第十章 绩效评估方法发展的新趋势

【本章学习要点】

1. 资质的提出及界定；
2. 资质和绩效的关系；
3. 以资质模型为基础的绩效评估的方法及步骤；
4. 发展式绩效评估（DPA）的提出；
5. 发展式绩效评估系统框架及操作流程。

【导引】

在集团总部开会，各子公司的老总在私下议论着。张总说：“我们去年开始推行目标管理法。”李总说：“我们在用平衡计分卡。”周总又说：“我们一直在用360度评估法。”到底哪一种绩效评估方法较为有效呢？

如何选择和使用更为适合的绩效评估方法一直是困扰众多管理学家和实践者的难题。本章我们将为大家介绍两种最新的绩效评估方法及其理论基础和应用。

第一节 基于资质的绩效评估

1.1 资质和绩效

（一）资质概念的提出

资质一词作为一个概念的出现可以追溯到19世纪，这个词来源于阿拉伯语，中世纪的行业协会里最初的含义是指特定职业者掌握的一定技能。在较近的一些

年代里，心理学发展了这个概念，意思是个人的能力与要求他们的环境相对应（White, 1959）；在更近的一些年代里，与工作有关的资质用来描述高绩效的个人特征。

20 世纪 60 年代后期，以哈佛大学的心理学家戴维·麦克里兰（David McClelland）教授为首的研究小组，经过大量深入研究发现，传统的智力测验、性向测验、学校的学术测验及等级分数等手段不能预测个人从事复杂工作和高层次职位工作的绩效，或在生活中是否能取得成功，而且上述测评方法通常对少数民族、妇女和社会较低阶层人士不公平。他们发现从根本上影响个人绩效的是诸如“成就动机”、“人际交往”、“团队影响力”等一些可称为“资质”的东西。该小组后来又进一步将其明确定义为：“能区分在特定的工作岗位和组织环境中绩效水平的个人特征。”1973 年，麦克里兰在美国《心理学杂志》发表论文，提出用资质取代传统智力测量。这样，本着对传统的权威概念——智力进行挑战的精神，他提出了“资质”的概念。在他的研究中，绩效出众者具有较强的判断能力，能够更有效地发现问题，采取适当的行动加以解决，并设定富有挑战性的目标——这样的行为相对独立于知识、个人技能水平和工作经验等。

（二）资质概念的界定

资质（competency），也被称作素质、胜任力等。自从资质的概念被提出后，资质的研究就成为全球的焦点（McLagan P. A. 1997）。麦克里兰提出的资质是指在特定工作岗位、组织环境和文化氛围中，有优异成绩者所具备的任何可以客观衡量的个人特质。这些个人特质包括如下几个方面：

知识，指对某一职业领域有用信息的组织和利用；

技能，指将事情做好的能力；

社会角色，指一个人在他人面前想表现出的形象；

自我概念，指对自己身份的认识或知觉；

人格特质，指一个人的心理特征及典型的行为方式；

动机/需要，指决定一个人外显行为的自然而稳定的思想。

从上述概念中，我们可以发现：资质不仅指知识、技能等这些表层的、易于发现的特征，而是更加关注于那些隐藏在“冰山”之下的社会角色、自我概念、人格特质和动机/需要等深层的特征，这些特征不像表层特征那样易于观察，但却是决定人们绩效行为及绩效表现的关键因素（见第一章图 1-1）。

1982 年，Richard Boyatzis 在其著作《胜任的经理：一个高效的绩效模型》中将工作的胜任力定义为“任何与有效或杰出的工作绩效相关的个体的潜在特征，可能是动机、特质、技能、自我形象或社会角色的方面，或者他所运用的知识体”。



Lyle M. Spenser 认为,胜任力是一种个人潜在的特征,与有效或优异的工作绩效相连,表明的是—种思考或行为的方式,—种跨情景的泛化的行为或思考的方式,而且持续相当长—段时间。胜任力包括动机、特质、自我概念、知识以及技能。对于越是复杂的工作,与工作技能、智力以及文凭相比,胜任力对于绩效的取得就越重要。

虽然现在理论界对资质的界定还没有—个固定的说法,但可以看出,有代表性的提法都是源于麦克里兰对资质的看法。

(三) 资质和绩效的关系

—旦将资质和绩效联系起来,就可以从另外—个角度来看待这些问题。举例如下:以人力资源总监为例,有些人力资源总监可能对组织架构、组织的人力资源管理流程掌握得很全面,了解得也很清楚,很容易获得有关人力资源管理方面所需要的信息,这种能力就可以归为我们前面所提到的知识和技能的能力。但是从资质的角度看,我们认为—名优秀的人力资源总监更重要的是要具备和 CEO 及其他高层经营者合作的能力,具备理解经营中出现问题的能力,并能以他们在人力资源管理和开发上的专业技能去影响整个组织。这些能力就不能简单地归为知识和技能,但却正是这些非知识和技能的能力才成为区分绩效出众者的关键(见图 10—2)。

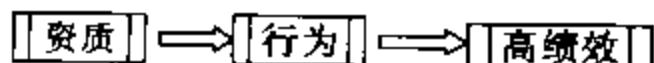


图 10—2 区分绩效出众者的关键

但是将资质和绩效联系起来,并不是说知识和技能就不重要。作为资质构成的表层特征,对于某些职业而言,是必不可少的。比如汽车修理工就一定要具备关于汽车修理的知识和技能。但如果只是想当然地认为技术方面的知识和技能是高绩效的决定因素,则会为此付出高昂的代价。从以资质为基础的角度来看,—个具备基本知识和技能的人,只要他具备了胜任此项工作的较为突出的资质,那么他就可以获得做好这份工作所需要的一切知识和技能。比如,汽车修理工小王具备了关于汽车修理的基本知识和技能,同时他又具备主动性、服务意识等特质,这样他的主动性和服务意识就会使得小王即便遇到不会的问题也会自觉寻找答案,即便客户的问题不是在他的职责范围内他也会尽量帮助客户使之满意。我们这里将资质和绩效联系起来,将注意力集中于资质,实际上就是要去注意真正重要的东西,去注意真正导致绩效差异的“冰山”下面的决定因素。

将资质与绩效联系起来,认为资质是影响绩效高低的决定因素,在对员工评估时就要以胜任某—岗位的资质要求为基础。这就需要我们学会如何建立岗位的资质模型。

1.2 以资质模型为基础的绩效评估

实施以资质模型为基础的绩效评估，需要遵循的基本程序如下：资质库的编制→资质模型的建立→以资质模型为基础的绩效评估的实施→绩效评估结果的运用。下面我们就按照这个程序依次阐述以资质模型为基础的绩效评估的各个步骤。

（一）资质库的编制

资质库的编制是基于资质模型的绩效评估实践或研究的逻辑起点，也是其他一系列基于资质模型的人力资源管理职能的重要基础和参照标准，资质库为资质模型具体运用绩效评估搭建了桥梁。编制资质库前，企业首先必须清楚地知道什么是资质，哪些资质是对企业最重要的，资质划分等级的标准是什么等。这就需要我们根据企业的实际情况来进行具体的编制。企业进行资质库的编制不仅是一个费时费力的艰苦过程，更是一个专业化程度非常高的过程。一般情况下，由于企业自身能力的限制，编制资质库的任务通常是和研究机构或咨询公司合作，借助他们的研究成果，结合企业的实际，编制适合本企业的资质库。

多位学者都对资质库的编制有过研究，我们先看下他们的观点：

麦克里兰等运用工作分析、关键事件访谈的系统方法，经过多年的研究和实践，提出了 20 多种资质特征，如获取信息的技能、分析思考的技能、概念思考的技能、策略思考的技能、人际理解和判断的技能、帮助服务导向的技能、影响他人的技能、发展下属的技能、指挥技能、小组工作和协作技能、小组领导技能等。

Pavet 和 Lau 提出过概念、技术、人际和政治技能四种类型说，概念能力包括分析能力、创造力、解决问题的有效性、认识机遇和潜在问题的能力；技术能力包括方法、程序、使用工具和操纵设备的能力；人际交往技能涉及同他人一起工作、理解和激励的能力，政治技能包括构建权力基础等。

蒙特（Mount）等运用人际决策国际公司（PDI）开发的“管理技能轮廓”测量工具，测量了 250 名经理人员，结果得到了管理资质的三个维度：人际关系、管理技能和技术技能。

Boyatzis 提出了经理资质的有效绩效模型，评价了 12 个组织 41 个不同管理岗位 2000 人的 21 个特征。该模型认为，要取得良好绩效，管理人员需要具备 6 个方面的资质：目标和行动管理（包括关注影响、概念中的判断使用、效率导向、始发性）；领导（概念化技能、自信、演讲）；人力资源管理（管理群体过



程、使用社会权力)；指导下级技能(培养他人、自发性、使用单方面的权力)；其他(客观知觉、自我控制、持久性、适应性)；特殊知识(经理及其特殊社会角色的特殊知识)。

布雷(Bray)等根据评价中心技术，在 AT & T 进行了为期八年的研究，从能力、态度及个性特征等角度出发，总结出 25 项影响经理人员工作成功的重要因素，包括人际关系能力、言语表达能力、社会敏感性、创造性、灵活性、组织能力、计划能力、决策能力等。

诺德霍格(Nordhaug)提出了自己的资质分类学说。他认为，对资质的划分应从三个维度进行，这三个维度分别是任务具体性、行业具体性和公司具体性，根据这三个维度，他将资质划分为元资质(meta competence)、通用行业资质(general industry competence)、内部组织资质(intra organizational competence)、标准技术资质(standard technical competence)、技术行业资质(technical trade competence)、特殊技术资质(idiosyncratic technical competence)六种。

综合上述学者的观点，总体来看，对资质的分类或划分共有三种思路：一是与工作相关的资质，包括任务资质、结果资质、产出资质；二是与人有关的资质，包括知识、技能、态度、价值观、取向和承诺等；三是良好绩效者的特征所构成的资质，如领导、解决问题和决策等。

在这里，我们想着重介绍一下 Jone Warner 博士编制的比较成形的资质库。Jone Warner 博士确定了 36 种资质，并且把他们作为一个参考库。这个参考库里的资质可划分为三类，它们分别是核心资质、通用资质和角色资质：

(1) 核心资质：这些资质是作为一个整体被运用到组织中的，它们指的是一个组织要想成功，那么整个组织就应该具有什么样的优势。这些资质通常包括顾客承诺、创造力、革新能力以及质量导向等。

(2) 通用资质：通用资质通常指多数人所共有的资质(特别是那些从事某种类型工作或任务的人)。例如会计和财务人员可能都有分析能力或注意细节的能力。

(3) 角色资质：这些资质只适用于个人要承担的一个特殊的角色或是一项特殊的任务。例如，“客户联络能力”或“编程”能力就是由角色决定的特殊资质。

其中，核心资质是该库的重要组成部分，这 36 种核心资质分别是：分析能力；预期/前瞻性能力；注重细节；应变能力；指导能力；商业意识；沟通；成本意识；创造力/革新；顾客导向；决策能力；授权；可依赖性；多样化导向；激励/动机；情感智力；情感互动；授权能力；领导能力；倾听；反馈；知觉/判断持续性/坚韧；计划和组织；问题解决能力；质量导向；结果导向；安全导向；自我发展；制定战略的能力；压力管理；采取主动权/责任感；团队工作能力；

技术应用；时间管理；书面沟通等等。Jone Warner 博士编制的资质库还为每种核心资质提供了全面的解释，包括：资质名称、定义、资质的关键行为、“高分者”表现的行为、“低分者”表现的行为、改进“低分者”的行动步骤以及每种关键行为的详细解释，包括在资质内部改进绩效的一般信息。

举例说明，见表 10-1。

表 10-1 资质库（部分）

资质名称	分 析 能 力
资质定义	以一种合乎逻辑的、系统的方式对大范围的或复杂的形势进行评价，并确定最关键的、需要被处理的问题和要素的能力
高分者特征	得分主要在 4~5 分（“频繁”和“几乎总是”）：设法对他们认为需要进行更详细的检查的情况或问题运用系统分析的方法，以便于找到更深入或更好的答案。这包括在作出任何最终决定之前仔细地分析所有的资料或假定的基本效度。关注呈现在他们面前的信息，并且保证充分理解了各个关键部分（包括在事实或意见之间存在的所有形式或关系）的相关性和重要性
低分者特征	得分主要在 1~2 分（“几乎不”和“偶尔”）：不会花太多的时间细察那些呈现在他们面前的事实，数字或意见。他们往往会遗漏那些可获得的资料中的缺陷，所以他们会把太多的决策都建立在猜测工作的基础上。往往采用许多仅仅具有表面价值的信息，并且他们不会在问问题或仔细评价他们所听到和看到的问题方面花进行深入的时间进行思考
行动建议	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有在遇到重要或复杂的信息时做笔记的习惯，这样有助于准确地作出反应 2. 了解遇到的每条信息。通过考虑这些信息的来源，已有的假定以及需要作出的所有的调整，对这些信息的有效性和重要性进行估价 3. 用更多的时间来研究呈现在你面前的资料。询问更多探索性的问题，并且考虑最根本的问题和可能的结果 4. 在心里对别人提出的意见或要点寻找误差和错误。不要从仅仅具有“表面价值”的资料中提取重要信息 5. 在所有看起来有助于增强对主题的理解的方面花更多的时间来搜集背景资料和附加信息。为了分析时省力设法把你收集到的信息进行整理或分类
考核项目	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能不费事地综合复杂或多样的信息 2. 能很容易地发现他人意见中的误差或错误 3. 在收集资料时把“假定”与“客观事实”区分开 4. 找出全部相关的信息——不仅仅是出现在他们面前的那些 5. 寻找他们搜集的信息中的缺陷 6. 把信息分成具有相似质量或属性的组

（二）资质模型的建立

以资质为基础进行绩效评估的理论依据在于资质是区分绩效高低的依据。而



要想根据资质来衡量员工的绩效水平，我们必须要有有一个统一的衡量标准，这个标准由一整套保证从事某类工作的员工能够取得高绩效的资质及其资质等级所构成。这个保证员工能够取得高绩效的标准体系称之为资质模型。

确定资质模型的思路目前有三种（见图 10-3）：

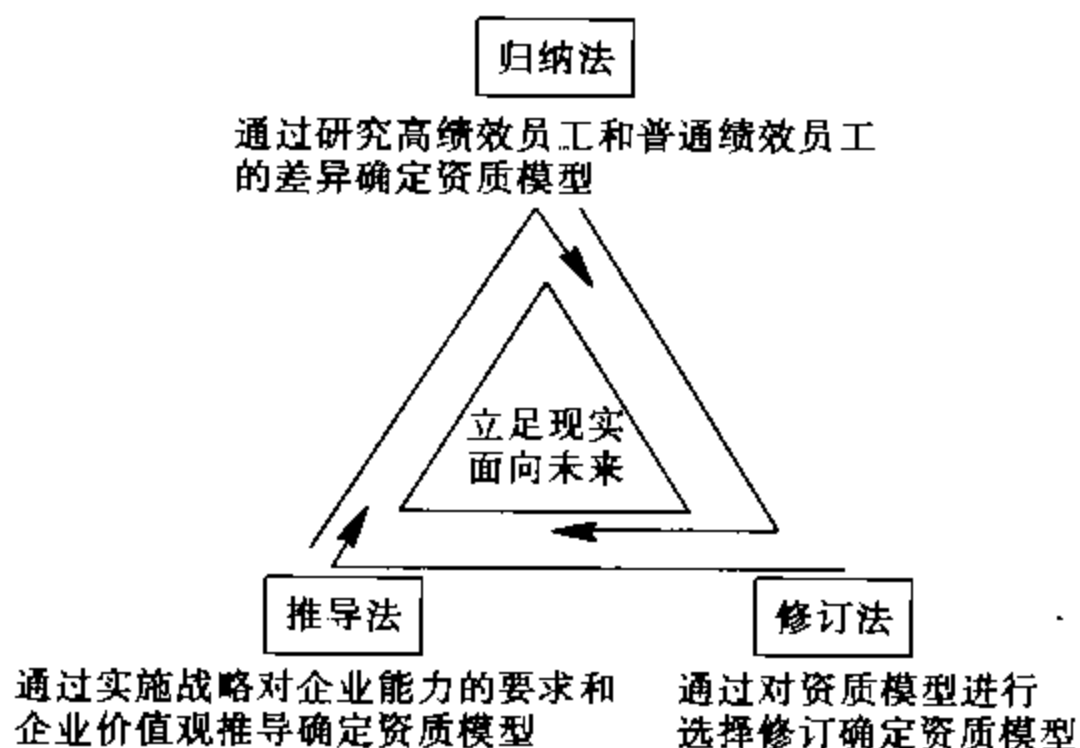


图 10-3 资质模型研究思路

（1）基于研究的思路：即分析优秀员工与一般员工的关键行为，找出他们的关键区别，从而确定资质内容。这种思路对应的应用方法可称之为归纳法，归纳法有具体的行为作依据，开发出的资质模型最能贴近企业现实，应用起来的效果好。缺点是开发过程耗费时间和精力很大，又需要特殊的行为事件访谈能力，操作难度也很高。此外，用这种方法开发出的资质模型立足于现实，因此更适用于成熟与稳定的企业。

（2）基于战略的思路：即根据组织战略、组织愿景来构建资质模型。这种思路对应的方法可称之为推导法。推导法的实质是一个逻辑推导过程，其基本步骤是：澄清愿景、使命、战略和核心价值观；了解岗位角色和职责；推导资质。这种方法的优点是资质模型与企业战略及价值观密切相关，逻辑清晰。缺点是缺乏具体行为作依据，资质模型的描述过于抽象空泛，容易脱离现实。

（3）基于文化价值的思路：即根据组织文化、价值来确定。这种思路对应的应用方法可称之为修订法，修订法是建立资质模型的一种简便方法。通常由专业顾问根据对组织的初步了解，结合通用的资质调查项目，提出一组相当数量的资质项目。然后由相关人员选择，根据选择频率筛选确定出资质模型。此种方法的优点是省事省力，对于初步引进资质概念而没有能力在资质模型开发上大量投资的企业不失为一种有效的方法。缺点是通用的成分多，与企业具体的文化、战略

结合得不够紧密。

单纯用某一种方法构建资质模型是有很大的局限性的，因此需要三种方法相结合的方式。

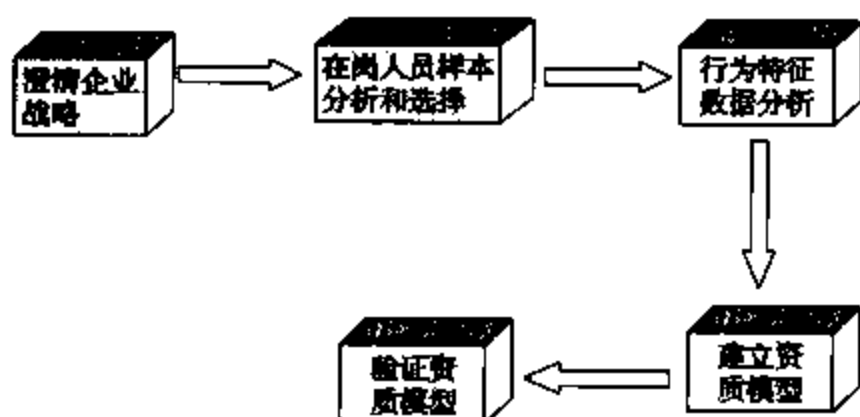


图 10-4 资质模型建立流程

资质模型建立的过程如下：

(1) 澄清企业战略。随着知识经济向广度、深度发展，企业的竞争越来越体现为人才的竞争，人力资源也逐渐成为能够创造价值并维持企业核心竞争力的资源，对企业战略的实现起着至关重要的作用。因此，资质模型建立的

首要工作就是要澄清企业的战略，以实现企业的战略目标为方向，把企业的战略目标细化为对所需人员岗位的业绩标准。

(2) 在岗人员样本分析和选择。由于资质模型的建立受预算、技术及人员等条件的限制，资质模型的建立应根据企业战略的需求，关注于关键岗位与核心人才，挑选那些战略价值最高的岗位建立资质模型。一旦选定要建立资质模型的岗位，就要选择那些“业绩优秀”和“业绩平平”的员工进行对比，这样才能发现造成业绩差异的个人行为特征。通常情况下，我们会用以下的方法来进行在岗人员样品分析和选择：

先看采用关键事件访谈法进行行为特征数据收集（以人力资源管理经理为例）。

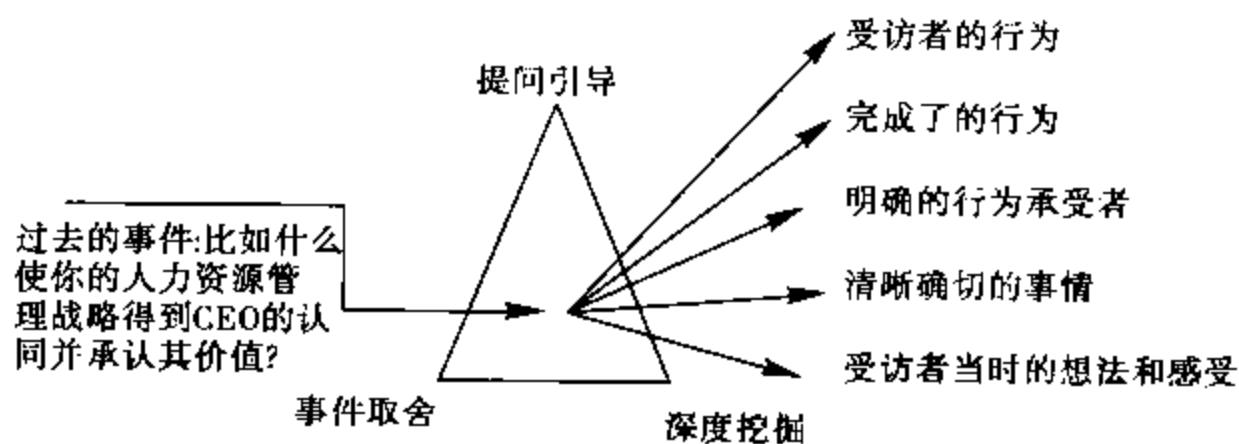


图 10-5 行为事件访谈法图示

关键事件访谈法是通过通过对绩效优秀的员工和绩效平平的员工的深度访谈，获取与绩效相关的资质信息的一种方法。之所以利用关键事件访谈法来提取各类资质信息，原因就是传统的有关资质的测量方式无法提取保证工作绩效的有效信息，如智力测验不能预测学习成绩之外的工作绩效，标准化的人格特征测验也被



证明在工业情境下缺乏效度。而关键事件访谈法不仅能够提取知识、经验和技能等信息,更为重要的是它能有效提取“冰山”下的资质内容。而且由于这些资质内容是从各类工作行为中获得的,因此它们在其他工作情境下也具有良好的适用性。

另外,行为推导法也是获取有关资质特征的有效方法。

当现有的员工并不能达到实现企业未来战略所需要的优秀业绩标准时,“行为推导”可以最大限度地揭示能够驱动未来业绩的个人行为特征。仍然以人力资源经理为例:

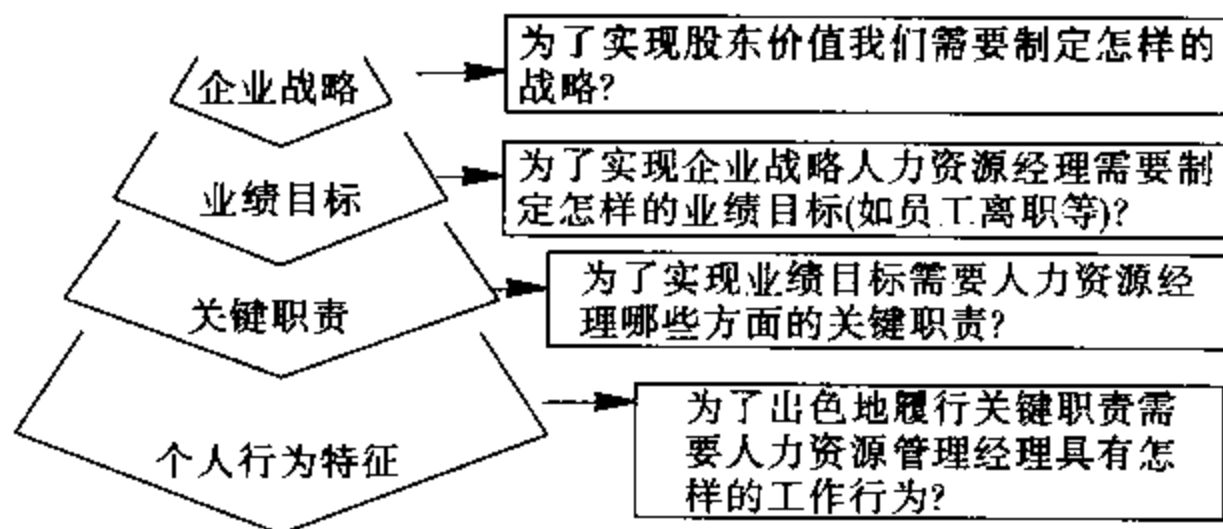


图 10-6 行为推导法图示

上述两种方法即事实结合推理可以提供完整的资质特征数据。

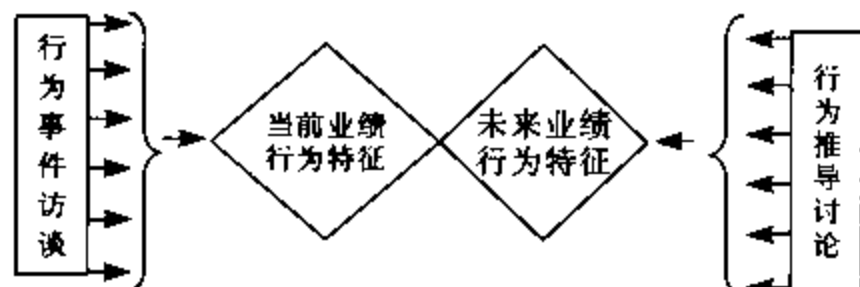


图 10-7 事实结合推理

(3) 行为特征数据分析。在获得关于所需岗位的原始访谈数据后,对其筛选、分类、分级,逐步形成资质模型的雏形。

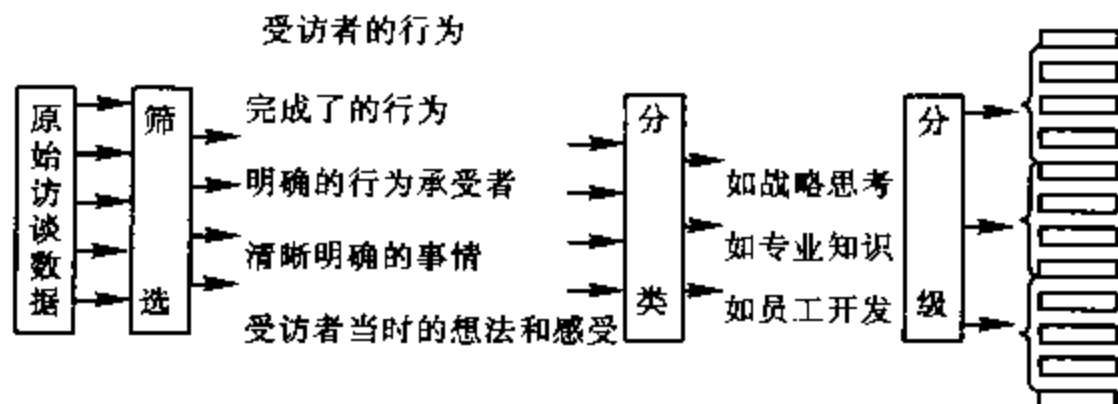


图 10-8 行为特征数据分析图示

(4) 建立资质模型。上述各步骤只是完成了资质模型框架的建立，框架建立后，还需要由专业人员组织分析小组对框架内各项资质的重要程度、相互关系进行分析，而后进行描述。由于资质模型作为具有很强的操作性使用价值的管理工具，对其描述语言有很高的要求，冗长复杂的描述将使资质模型失去实用价值，因此，对资质模型的描述必须准确、简洁、易懂。

仍然以人力资源经理资质模型的建立为例，国际人力资源管理研究院研究出来的人力资源经理资质模型主要用一个六边形来描述，其意义是抽取最具有代表性的、最一般的人力资源经理所需要的潜在素质进行归纳，进而对每个角色进行整合得出该模型，见图 10-9。

角色 1——人事管理专家。人事管理专家的目标是要创建一个新的人力资源及业务愿景，同时降低运营成本、去除官僚习惯，以便提高效率及服务水平。作为人事管理专家，人力资源经理应能建立起有效的管理机制结构，改进工作进程、精简程序提高效率，提升人力资源实践的工作效率。而且在整个机制建成以后要对它进行价值的评价与反思，并在以后作出适当的调整。

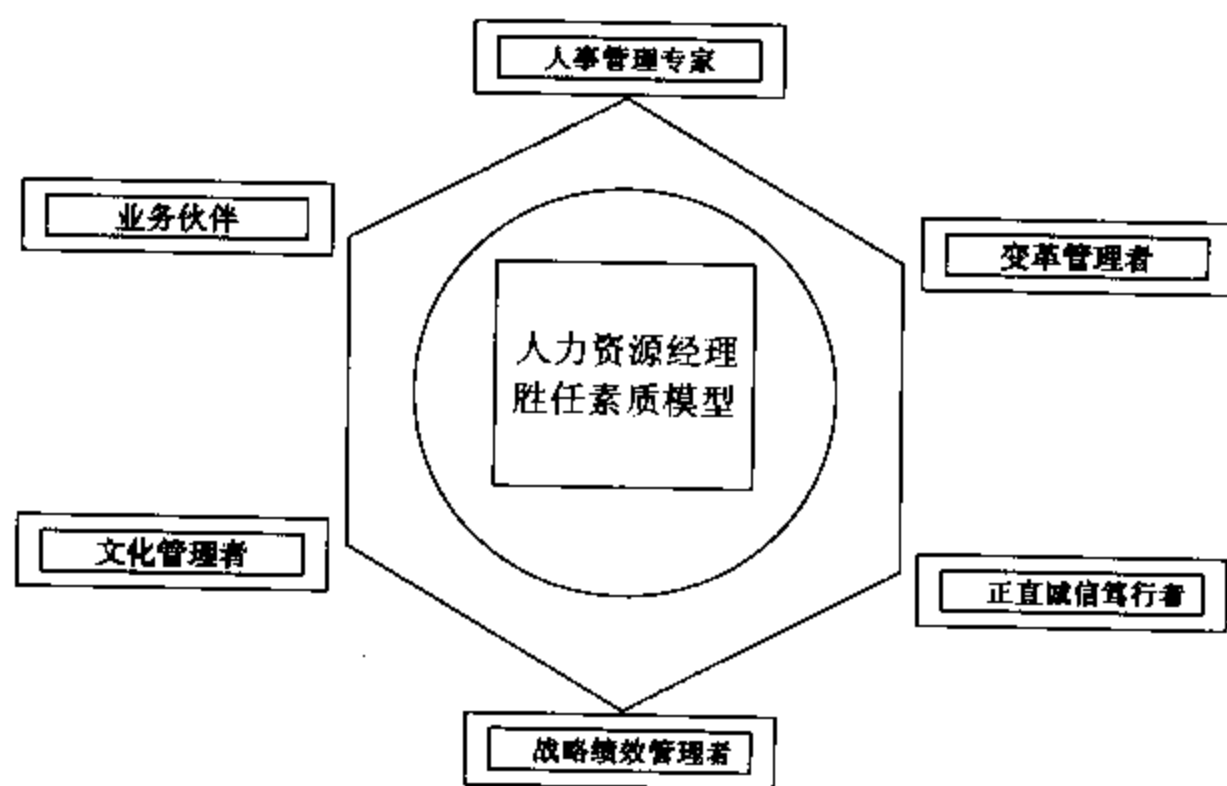


图 10-9 国际人力资源管理研究院的人力资源经理资质模型

角色 2——业务伙伴。作为一种新的人力资源经理角色，业务伙伴角色要求人力资源专业人员成为管理层有价值的合作者，以支持战略计划的完成、促进管理变革并且满足顾客需求，以便最终实现组织目标。作为业务伙伴的人力资源经理，需要和直线管理层一起制定计划、评价标准等。但是毕竟人力资源经理并没有最终决策的权力，所以只能提出一些规划和建议，积极寻求一种增加人力资源



对组织计划过程和战略目标的贡献方式。当然，人力资源经理也可以和员工成为业务伙伴，作为员工的领头人来倾听他们的想法和意见，然后向上级传递信息。

角色 3——变革管理者。人力资源经理成为变革的管理者，是指根据已经发生的变化或者是为了迎合即将或必然发生的变化，人力资源经理在组织内部进行相应的调整，以适应、促进、诱导以及管理各种变化的过程和角色。作为变革管理者，首先需要了解为什么要变革，即环境发生了怎样的改变；其次就要和参与变革的人建立起良好的关系；再次是要展望外界和组织的人力资源领域的发展方向，并和员工分享这些前景，使他们理解进行变革的原因。当遇到这样的变革情境时，有些员工可能会对旧的体制恋恋不舍，这很正常。要让大家发表对新旧体制的看法，讨论新旧体制给人们带来的得失；接下来，人力资源经理应充分了解人力资源领域的发展动向对人力资源环境的影响，并在组织中扮演先行者的角色；最后，要了解组织的惯例以及变革对范式转变的需求，这可以增强变革者应对变革中更艰巨的挑战的能力。

角色 4——文化管理者。人力资源经理在扮演文化管理者角色时，首要的任务就是进行知识的管理，在企业文化的指导下，让知识得到分享；其次是在不同时期、不同背景下，还需要根据实际情况改变相关的企业文化。

角色 5——正直诚信笃行者。作为正直诚信笃行者，人力资源经理需要本着中立的态度，与相关的人员建立一种同盟的关系，使得员工感到安全，最终提高效益。同时，正直诚信笃行的品质也是人力资源经理获得影响力和非正式领导力的重要因素。

角色 6——战略绩效管理。国际人力资源管理研究院的人力资源经理胜任力模型提到的战略绩效管理这一角色可以被比喻成战略的伙伴，也就是经营战略的伙伴。实际上，这种角色是把一般的经营战略作为实施人力资源战略的出发点，在自身内部实施经营战略，使得二者结合，以达到整个战略体系的完成。

(5) 验证资质模型。资质模型建立后，一般可以采用三种方法来验证：第一种，选取第二个效标样本，再次用诸如 BEI 问卷调查法来收集数据，考察“交叉效度”；第二种，根据资质模型编制评价工具，来评价第二个样本在上述资质模型中的关键特征，考察绩优者和一般者在评价结果上是否有显著差异，考察“构念效度”；第三种，使用 BEI 或其他测验进行选拔，或运用资质模型进行培训，然后跟踪这些人，考察他们在以后工作中是否表现更出色，即考察“预测效度”。

(三) 运用资质模型进行绩效评估

以资质为基础进行绩效评估是绩效评估方法的新发展，但它的运用前提是完

备的制度设计和高超的管理水平，即使在西方发达国家这一方法的应用也只是在摸索阶段。而且企业总是以结果为导向的，单纯强调资质对绩效的决定性作用，而不强调控制，不关注具体目标的完成，不注重绩效的持续改进，就我国企业的实际而言是行不通的。企业应该量力而行，平衡众多绩效评估方法和工具的优劣，设计和选择能支撑企业战略发展的绩效评估体系。

1.3 基于资质模型的绩效管理操作

（一）制定绩效目标，形成工作期望

绩效管理是一个面向未来并有价值导向作用的管理过程，所以确定目标的时候必须基于战略和组织核心能力，构建合理可行的绩效指标。基于资质模型的绩效管理在制定绩效目标的时候，不仅仅把相对容易衡量的指标作为绩效管理目标，并且把当前和在计划期内能够达到的资质水平作为相对容易衡量指标的依据，这样不仅仅使相对容易衡量指标的实现具备坚实基础，也为下一个绩效管理循环设定较高绩效目标提供资质支持。

（二）绩效辅导

绩效辅导是指记录绩效表现并分析产生偏差的原因，提供有针对性的辅导和帮助。在绩效辅导阶段，应该把员工资质的发展作为影响绩效的最主要因素来考虑。通过观察员工的工作行为和工作结果，参照其资质模型，为其在工作过程中表现出来的资质水平不足或资质结构不合理提供及时指导和调整建议。总之，力求在绩效辅导中完成资质开发，再把资质开发融入绩效管理过程当中。

（三）绩效评估

正如资质模型为培训和开发提供了方向和标杆一样，它也为绩效评估提供了一个平台。目前人力资源管理实践所采用的绩效评估方法多达数十种。但在执行过程中仍然有一些屡见不鲜的问题困扰着评估者，比如绩效标准缺乏一致性、评估数据收集的准确性和充分性难以保证，以及绩效改进的盲目性等。这些问题有些可能是出于执行方面的因素，有些可能是出在与组织战略与体制的整合方面的因素上，有些也许是因为评估方法本身的不完善或不科学造成的。那么，资质模型是如何帮助从根本上解决这些问题的呢？

首先，资质模型能够为绩效评估者在进行绩效跟踪和绩效测量方面提供一个统一的标准。它能明确地告诉绩效评估者所要追踪和评估的是什么以及如何认识评估取得的成绩与取得成绩的方法之间的关系问题，也就是它能兼顾到绩效结果与绩效过程之间的平衡。



其次，它大大降低了绩效数据的收集和整理难度。资质模型能确定出那些对于达成组织绩效非常关键的因素和行为，因此这也就为评估者提供了一个基点，评估者可以根据模型所确定出的关键因素或行为进行相关行为表现和绩效证据的收集和整理工作。绩效评估的结果同时也是构建资质模型的原始数据来源之一。

1.4 基于资质模型的绩效管理支持系统

（一）柔性化组织

设计柔性组织的意义是使一个组织的资源能够得到充分应用，增强组织对环境动态变化的适应能力。基于资质的绩效管理的一个重要特点就是力求达到个人——岗位——组织的动态匹配，而这个匹配的基础就是资质模型。柔性化的组织使部门相互隔离、信息流动受阻等状况都有改善，这样就有利于组织知识和信息的共享，有利于创新，强调授权，这所有的因素都有利于在实践工作中不断提升资质水平。

（二）基于资质的组织文化

通过塑造基于资质的组织文化，使得员工自觉对企业文化的认同作为提升自己资质的重要内容之一。资质是一个整体的概念，既包括知识、技能等“冰山水面”上的资质，也包括价值观、动机等“冰山水面”下深层的资质。如果没有对企业文化的认同，仅有知识和技能等表层的能力，那就不成其为资质。同时，基于资质的组织文化还可以为员工资质的提升创造一个良好的软环境。

（三）建立学习型组织

资质提升的主要途径就是学习，只有建立学习型组织，通过弥漫于整个组织的学习气氛去感染组织成员，个体才能具备持续的学习能力，才能持续提升个体资质，创造优秀绩效，促进组织整体目标的实现。

事实上，任何一种评估方法都是在特定的背景下产生的，都有一定的使用范围，基于资质的绩效评估也不例外。资质是在特定情景下实现高绩效所具备的知识、技能、价值观、内驱力等可测量特质。因而，相对于其他方法，基于资质的绩效评估更加依赖于其不可模仿的知识、技能和内驱力等胜任力。同时，组织也更加渴望通过资质的不断提升来实现员工的职业发展目标，进而提升整个组织的人力资源管理能力。

第二节 发展式绩效评估

2.1 发展式绩效评估理论的提出

人力资源的价值，最终要通过为企业创造绩效来体现，而绩效评估作为衡量人力资源价值的一种手段，也不可避免地成了人力资源管理的核心环节。与其他类型的有形资源“越用越少”的情况不一样，人力资源应该是“越用价值越高”。因此，绩效评估体系需要能够达到以下双重功效，才能够算是一个合格的绩效考评体系：

第一，能够保障人力资源在当前产生很高的绩效；

第二，能够保障人力资源在将来为组织创造更高的绩效。

如上两条在绩效评估实务中都遇到了一些难题：就第一条而言，难点是“对难以量化的工作如何评估”；就第二条而言，难点是非常缺少系统的理论来解决“如何让员工在未来创造更高的绩效”。为解决上述两个难题，我们在这节提出了一套系统的解决方案，并命名为——发展式绩效评估（Developing Performance Appraisal, DPA）。

在关于绩效评估的理论研究和实务中，都遇到了同一个难题——对难以“量化”的工作如何评估。针对这个问题，我们在分析了传统和现代多种绩效评估方法优点的基础上，提出了以“四化法”为核心的绩效评估指标设计方法，试图为“难以量化”的工作如何评估提供一个解决思路。

“四化法”从“量化”、“细化”、“流程化”和“特征化”四个维度思考评估指标的设计，打破了“量化”的单一模式，而且，指标的编写不需要很高深的人力资源专业知识，因此具有很强的实践操作价值。

在对“四化法”的思考与研究过程中，我们偶然地把“四化法”与当前比较前沿的“优势理论”结合起来，却有了另外的发现：这种结合的产物能够产生“发展员工、发展流程、发展文化”的三重“发展”效果：

首先，我们考虑把评估的主要指标以及考评重点放在寻找、识别并帮助员工发展自己的优势和专长方面，而不是放在帮员工“补短板”方面，也就是说，我们的目的是让员工的优势更优，长板更长。而在“短板”方面只要不至于影响正常的工作就可以放过，这样，员工就有更多的精力用在自己的优势领域。我们将这个想法付诸行动以后，发现在实践中取得了很好的效果，也达到了我们上面提



到的第一重效果——发展员工。

第二，我们关注到，员工没有达到预期的绩效，未必是员工本身的问题，可能是组织的制度流程有问题，在这种情况下，员工对绩效的结果根本没有控制权，如果根据绩效结果评价员工的话，会造成员工的抵触情绪。因此，我们考虑对于流程性工作采用特殊的考评方法：考评评分的依据是员工是否依照流程工作，而不是依据实际产生的绩效结果。当我们把这个方法在实践中采用以后，我们发现，通过这种方式，当员工依据工作流程工作而产生绩效不良时，我们很容易发现流程中存在的问题，以便于组织对流程进行改进和优化，也达到了我们上面提到的第二重效果——发展流程。

第三，组织文化对绩效的影响力也非常大。在很多企业制定绩效考评指标的时候，给出的指标往往是最低标准。这种做法出现的问题是，我们希望知道的是员工有没有“立功”，可是实际只能衡量出来员工有没有“犯规”，于是，我们转变了观念，把最高标准的“行为特征”写入指标，希望能够借此发现员工最擅长的一面。从实际运用效果来看，虽然能够达到这个最高标准的人不是很多，但是，这些指标起到了引导员工的价值观和行为取向的作用，也达到了我们上面提到的第三重效果——发展文化。

2.2 与发展式绩效评估相关的前沿理论介绍

（一）优势理论

马库斯·白金汉（Marcus Buckingham）和唐纳德·克里夫顿（Donald O. Clifton）在《首先，打破一切常规》和《现在，发现你的优势》两本书中提出一套优势理论——补短板不能让一个人走向卓越。发挥优势和才干，才能让一个人更容易成功。

美国的盖洛普公司在过去的30年一直在研究如何最大限度地发挥一个人的潜能，通过对全球数百家公司、8万名经理（其中大部分是优秀的，小部分是一般的）进行访谈，对访谈结果研究之后最大的发现是：大部分的组织都建立在对人性的两大误解上，这两大误解分别是：第一，每个人都能学会做好几乎任何事；第二，每个人最大的弱点就是他/她进步的最大机会。

因为很多公司的实际做法是：花很多钱培训已录用的员工，而不是先把他们选好；大部分的培训时间和资金花费在补员工的技能欠缺上，而不是帮助员工在优势和专长方面获得进一步的加强和发挥；公司关注程序、法规、政策和员工的“行为达标能力”，而不是寻找员工的优势所在并为员工提供发挥优势的环境。

通过调查还发现，世界顶级的经理在管理中常遵循下面的两大理念：

第一，每个人的才干都经久不变，与众不同；

第二，每个人最大的成长空间在于其最强的优势领域。

因为只有优势才可以让一个人反复地、愉快地和成功地做一件事情，成功之道在于发挥优势，而不是克服弱点。但这并不等于“无视弱点的存在”，对弱点只要做到有效的控制，不要对工作产生障碍就可以了，这样就可以腾出时间把自己的优势磨炼得更加明显。比如，一个作家不会电脑打字可能会影响写书的速度，这个时候只要能用最简单的拼音输入法进行文字编辑，速度比手写快一些就可以了，而不需要花很多时间把五笔型输入法练得很熟，因为即使一分钟能打200字也不能让这个成为更优秀的作家。

关于如何发现自己和员工的优势，马库斯·白金汉和唐纳德·克里夫顿在《现在，发现你的优势》一书中有详细的介绍，并且提供了一个专门测试优势的网站（www.strengthsfinder.com），具体内容这里就不再详述。

优势理论的提出，引起了我们对绩效评估新的思考。在传统的绩效评估理论中，我们习惯于寻找员工的能力缺口，但是，这种做法并不能让员工变得很卓越。员工在某个岗位上有很多能力缺口，一方面可能是员工的能力有欠缺，但另一方面，也可能是员工被安排在不适合的岗位，没有让长处得到充分发挥。因此，绩效评估不仅要作为发现员工能力缺口的一种手段，还要作为发现员工优势和专长的手段。发现了员工的能力缺口和优势专长以后，主要精力不是放在帮助员工补上能力缺口，而是应该把重点放在帮助员工发挥优势和专长，并且，给员工安排适合他的优势和专长的岗位。

基于这个思想，我们考虑，如果我们在绩效评估中，把提高员工的优势和专长作为重要的评估项，会发生什么呢？也许，能够让员工的优势得到更大的发挥，从而为组织创造新的价值。这也是我们本节所要阐述的一个重点内容。

（二）蓝海战略思想

如果说上面的“优势理论”可以作为绩效评估的一种新的思想，那么接下来要介绍的“蓝海战略”就能够为这种思想提供一套解决方案。

《蓝海战略》是由欧洲工商管理学院的 W. 钱·金（W.Chan Kim）教授（韩国）和勒妮·莫博涅（Renee Mauborgne）教授（美国）经过 20 年的研究合著的一本关于战略的著作。

W. 钱·金教授和勒妮·莫博涅教授认为，现在很多企业的战略思想是基于迈克尔·波特的“竞争”思想，因此，企业通常都是在“差异化”和“成本领先”战略之间选择其一，确立自身的产品或服务在市场中的独特定位，以便打败竞争对手，最大限度地占有市场份额。W. 钱·金教授和勒妮·莫博涅教授将此



种战略称为“红海战略”。然而，追求“差异化”战略意味着相应地增加成本，而以“成本领先”为导向的战略又限制了企业所能获得的利润率。

W. 钱·金教授和勒妮·莫博涅教授在《蓝海战略》中指出，企业应该把视线从市场的供给方移到需求方，从关注并超越竞争对手的所作所为转向为买方提供价值飞跃，通过跨越现有竞争边界看市场以及将不同的市场买方价值元素筛选与重新排序，企业就有可能重建市场和产业边界，开启巨大的潜在需求，从而摆脱“红海”——已知的市场空间——的血腥竞争，开创“蓝海”——新的市场空间。

“蓝海战略”的基石是“价值创新”。要想开创“蓝海”，必须要做到在降低成本的同时，创造更高的买方价值。如何做到这一点呢？W. 钱·金教授和勒妮·莫博涅教授提出了创造“蓝海”的四步动作框架，即通过“减少”一些元素的含量到行业标准以下，并且剔除一些被产业认定为理所当然的元素，从而达到减少成本的目的；同时，增加一些元素的含量到产业标准以上，并且创造一些产业从未有过的元素，从而达到增加买方价值的目的。

创造“蓝海”的四步框架图，如图 10-10：

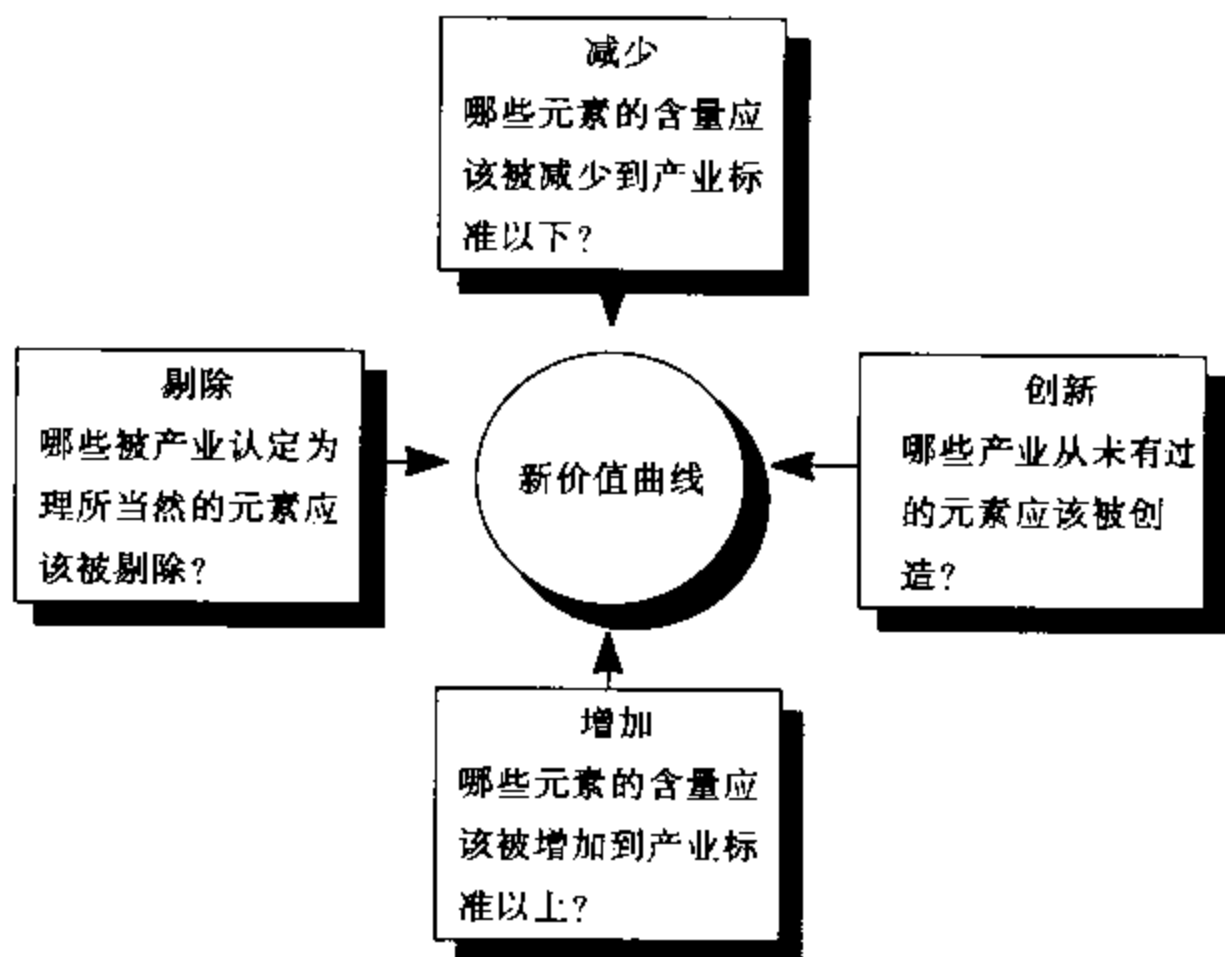


图 10-10 创造“蓝海”的四步动作框架图

“蓝海战略”在绩效管理中给我们的启示是：

(1) 增加买方价值：绩效管理的目的是让企业的绩效获得提升，但是，企业的绩效需要依靠员工去创造，员工最有价值的地方不是员工的能力短板，而是员工的优势专长，因此，要想让员工为组织创造更大的价值，应该让员工的优势更

优，专长更长。根据“增加买方价值”这个思路，我们应该为员工的优势专长提供更好的培养与发展空间。通过帮助员工的优势专长实现“价值飞跃”，从而达到让组织实现绩效飞跃。

(2) 重在价值创新：“蓝海战略”的重点是价值创新，补上员工的能力缺口，只是在让员工走别人走过的老路，让员工的优势和专长发挥作用，才有可能产生价值创新。

(3) 四步动作框架：对员工的绩效考评，没有必要各个方面都要很全面的考评。对于那些对绩效影响不大的要素，只要能达到不影响基本工作的要求就可以了，可以少考评——减少；对于员工已经做得很好的地方，特别是一些已经形成了员工的习惯的地方，可以不考评——删除；在帮助员工发展优势和专长方面，应该多设立一些考评指标，设立更高、更严格的目标——增加；员工的某些优势和专长的发挥，可能让组织产生新的岗位或者新的工作内容，针对这些工作，就需要创造一些新的评估指标——创新。具体如图 10-11：

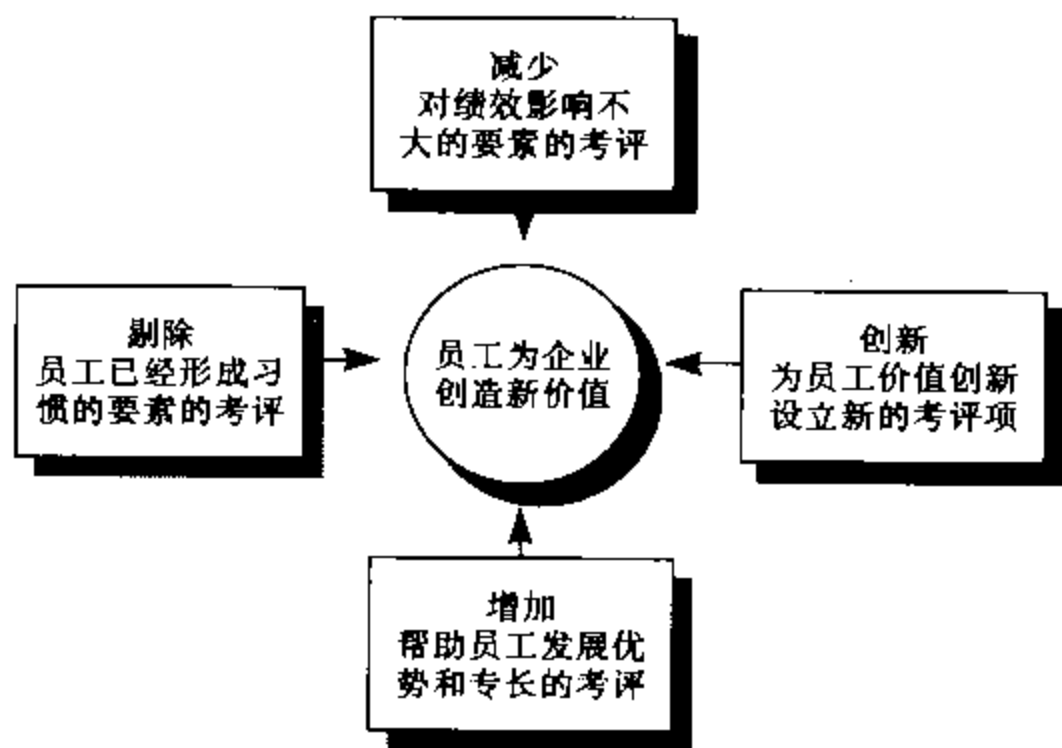


图 10-11 创新“蓝海”的四步动作框架图

根据这个方法，就可以设计出针对某个员工的个性化的评估指标。

(三) 互惠原理

中国有句古话叫“滴水恩惠，当涌泉相报”，这就是非常鲜明的互惠原则的一种表现。对于这句耳熟能详的话，我们如果更进一步思考，就会发现一点玄机：为什么别人给予的只是“滴水”，而偿还者却要偿还“涌泉”呢？这不是一种不平等交换吗？然而，这种“不平等交换”每天都在发生，因为有一种“互惠原理”在影响着每个人的潜意识，也正是这种潜意识在引导着每个人的行动。

互惠原理是美国心理学家罗伯特·B·西奥迪尼（Robert B. Cialdini）在《影



响力》一书中揭示的一种原理——一个人在接受了其他人的某种恩惠以后，在潜意识中就有一种要偿还这种恩惠的负债感。

互惠原理的核心是给别人一点小恩惠，然后就可以不断从别人那里索取更多的回报。也就是说，“给予”与“回报所得”之间存在非常大的不平等。所以聪明的中国人自古就告诉人们要“舍得”，要先舍而后得，这其实也正是互惠原理在发生作用，这也是互惠原理最古老的公式：给予，索取，索取……再索取。

“互惠原理”对绩效评估的思想也有很大的借鉴价值。从“互惠原理”的角度来看，“给予”的是少数，而“获得”的是多数。可是，因为“给予”是发生在现在，而“获得”是发生在未来，所以，当人们意识到当前要“给予”时，往往显得不情愿。可是，我们很多企业都在强调员工的奉献精神，希望员工多付出一些，以便将来能够得到更多。但是，如果我们倒过来想，如果我们主动“给予”员工一些帮助——在员工的优势和专长方面提供足够的支持和发展空间，根据“互惠原理”，这些少量的“给予”将会使企业在将来“获得”更多的来自员工的回报——员工有能力，并且有意愿为组织创造更高的绩效。

（四）六圈理论

六圈理论是浙江大学杨发明博士在《积极快乐人生》的培训课程中提出的一套关于职业生涯定位的理论。这套理论，对于我们帮助员工找到在组织中的发展方向和职业定位有很好的参考价值。

杨博士认为，一个人在选择自己的职业生涯定位的时候，应该在六个圈中找到两组交集，如果能够满足这两组交集，那么员工更容易做出成绩，并且，工作压力更小，成就感更大。这六个圈分别是：梦想圈、价值圈、兴趣圈、专长圈、性向圈、趋势圈，六圈之间的关系见图 10-12。

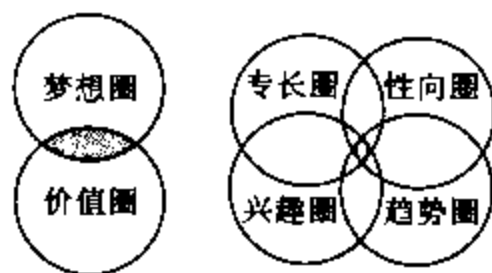


图 10-12 六圈分析图

1. 要在梦想圈和价值圈中找到一个交集

梦想圈是一个人希望度过怎样的人生，价值圈是一个人认为怎样才能实现自己的人生价值。例如，如果一个人梦想中的生活是有很多的业余时间能够陪自己的家人和孩子，生活很休闲，可以经常旅游，但是，他认为自己能够经营一个大公司，让自己公司的产品畅销世界，是实现自己人生价值的体现，那么，梦想圈

和价值圈几乎没有交集，因为经营一个大公司，很难让自己的生活很休闲。

再例如：鲁迅非常希望能够通过自己的努力，救助民众于苦难之中——鲁迅的梦想。起初，鲁迅选择的是行医，这个职业能够帮助鲁迅实现梦想与价值的途径就是医治好来看病的人。但是，行医能够解救的人太少，因此，梦想圈和价值圈虽有交集，但是交集的面积很小。后来，鲁迅意识到，民众苦难的根源不是因为身体生病，而是因为思想落后，于是决定弃医从文，从思想上解放民众。这个选择，让鲁迅的梦想圈和价值圈的交集更大。

一个人能够在梦想圈和价值圈的交集内选择职业，梦想圈和价值圈的交集越大，这个人就越容易找到成就感。

2. 除了要找到梦想圈和价值圈的交集之外，还要在专长圈、兴趣圈、性向圈和趋势圈四个圈中找到交集

专长圈是一个人擅长什么，但是擅长的事情不一定是有兴趣的，可能是因为工作需要而反复做，熟能生巧而已。兴趣圈是一个人的兴趣所在。性向圈是指一个人的性格取向。趋势圈是指自己所从事的工作是否符合发展趋势。

要帮助员工找到这四个圈的交集，首先要了解员工的专长圈、兴趣圈和性向圈在哪里，然后，根据组织的发展，寻找到能够与员工的专长圈、兴趣圈和性向圈相匹配的趋势圈。关于如何了解一个人的专长所在，《现在，发现你的优势》这本书给了很好的解释，并且有专门的网站可以进行测试。关于一个人的兴趣所在，我们只能通过与员工的沟通和对员工的观察中发现。

一个人的性格，往往很难通过观察得出准确的判断。我们这里提供一个很通用的性格测试方法——DISC 性格测试。

DISC 测试方法是通过让员工做一个由 40 道选择题组成的测试问卷，然后根据员工选择的结果而作出判断的一种方法。

在 DISC 测试中，把人的性格分为“活泼型”、“力量型”、“完美型”与“和平型”四种。这四种性格在一个人身上可能都会存在，但是，不同的人会有其中的一种或两种性格倾向。每种性格都有各自的优点和缺点以及各自适合的工作。因此，我们在给员工设计职业定位的时候，要充分考虑岗位与员工性格的匹配。

关于 DISC 的性格测试问卷的具体内容，请参见本章的相关链接。下面，我们给出 DISC 性格测试所提供的四种性格的特点，以供参考。

通过 DISC 性格测试问卷判断性格的方法如下：

选择 A 总数超过 13 个的，是活泼型的性格倾向；

选择 B 总数超过 13 个的，是力量型的性格倾向；

选择 C 总数超过 13 个的，是完美型的性格倾向；



选择 D 总数超过 13 个的，是和平型的性格倾向。

所有选项的总数均没有超过 13 的，是属于变色龙型性格，也就是说，没有表现特别明显的某个方面的性格特点。

很多人都同时具有两种相邻的性格倾向，即：活泼+力量型，力量+完美型，完美+和平型，和平+活泼型，这属于正常情况。

也有少数人具有对角线上的两种性格特点：即和平+力量型，活泼+完美型。这两种情况在心理学上被称为性格割裂，这样的性格形成的原因一般是生活中性格与工作所要求的性格或者环境所要求的性格完全不同，于是，产生了相互矛盾的双重性格。六圈理论认为这样的性格不利于工作绩效的产生，在给员工确定岗位和分配工作的时候，要尽量符合员工的性格特点。如果招聘来的员工已经形成了这种“割裂”的性格，则工作安排倾向于员工的生活性格。

DISC 性格测试给出的每种性格的特点如表 10—2 所示：

当我们用这个“六圈理论”来为员工确定在组织中的职业发展方向的时候，有五个圈是用来分析员工的：梦想圈，价值圈，专长圈，兴趣圈，性向圈；还有一个趋势圈，是分析如何将员工的五个圈的交集能够符合组织的发展趋势。

通过“六圈”分析，在我们全面了解了员工和组织的发展方向以后，就可以根据这六个圈所形成的两个交集来帮助员工选择在组织中的职业定位和发展方向。

		感性	
		和平型	活泼型
		优点：恪尽职守、善于倾听 弱点：过于敏感、缺乏主见 反感：受到攻击 追求：被人接受、生活稳定 担心：突然的变革 动机：团结、归属感觉	优点：善于劝导，着重人际关系 弱点：缺乏条理，粗心大意 反感：循规蹈矩、刻板 追求：广受欢迎与喝彩 担心：孤单 动机：人际互动、多彩的过程
优柔	完美型	力量型	率直
	优点：做事情讲求条理，善于分析 弱点：完美主义，过于苛刻 反感：盲目行事，敷衍 追求：精细准确，一丝不苟 担心：批评与非议 动机：进步、理想	优点：善于管理、主动积极 弱点：缺乏耐心、感觉迟钝 反感：优柔寡断、怯懦 追求：结果、效率、支配地位 担心：被驱动、强迫 动机：获胜、成功	
		理性	

表 10—2 性格特点汇总表

2.3 发展式绩效评估 (DPA) 的系统框架及操作流程

(一) 系统框架

发展式绩效评估的系统框架是把岗位绩效与个人发展绩效看做是整体绩效评估的两大分支,如图 10-13:

1. 岗位绩效评估

岗位绩效的评估标准依据岗位职责说明书而定,岗位职责说明书依据部门目标细化分解而来,而部门目标又由组织发展战略细化分解而来。

那么,发展战略要依据什么制定呢?这里,我们借鉴现代评估方法之平衡计分法的思想,从投资/经营者愿景,客户及市场需求,员工对组织的期望,组织擅长什么或需要擅长什么四个方面来思考组织的战略问题。

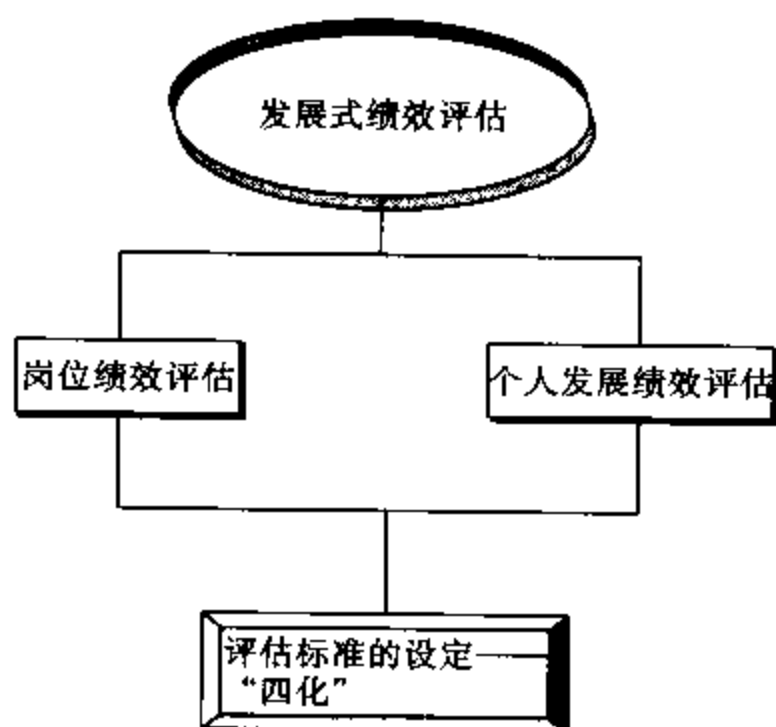


图 10-13 发展式绩效评估框架图

发展式绩效评估从这四个方面来思考战略问题,能够保证 DPA 的各项指标之间能够达到平衡,不至于只注重短期利益,而忽略长期利益;注重局部利益,而忽略全局利益;注重投资者和经营者利益,而忽略员工利益。

DPA 系统框架的建立体现在“岗位绩效评估”上表现为首先要确定组织的发展战略。关于组织发展战略,我们通过对“投资/经营者的愿景分析”、“客户及市场需求分析”、“员工对组织的期望”及“组织擅长什么或需要擅长什么”这四个方面的系统思考来确定。在确定了战略以后,依据战略,细化分解出部门目标与岗位职责,再通过对岗位职责的分析,细化分解出个人的“岗位绩效考评项”。



2. 个人发展绩效评估

在“个人发展绩效”的评估方面，我们可以借鉴现代绩效评估方法中的目标管理思想。首先，依据“六圈理论”来确定个人发展规划，然后，依据个人发展规划确定个人发展的阶段性目标，最后，根据阶段性目标设计出员工的“个人发展绩效”评估标准。

DPA 系统框架的建立体现在“个人发展绩效评估”上表现为首先要确定个人的发展目标。

关于个人在组织中的发展目标和定位，我们将通过“六圈理论”，即通过对员工的“个人梦想——梦想圈”、“价值取向——价值圈”、“兴趣爱好——兴趣圈”、“优势专长——专长圈”、“性格取向——性向圈”这五个方面的分析，再结合组织本身的“发展趋势——趋势圈”所能够提供的发展空间，与员工共同确定。接下来，要依据员工的发展目标，制定出员工个人的发展规划。然后，在员工的发展路径上，确定阶段性发展目标，并设立一些绩效考评指标——即个人的“发展绩效考评项”，以便衡量员工的发展过程效果如何。

3. 绩效评估标准的确立

不管是“岗位绩效”的评估项目还是“个人发展绩效”的评估项目，其中都会包含大量的难以量化的指标。因此，下一步需要用“四化法”来设计绩效评估标准。

从“量化、细化、流程化、特征化”四个维度来进行绩效指标的思考，打破了单一量化所带来的困难，对绩效评估中的定量和定性指标的编写都能提供很好的参考价值。

量化是对绩效进行定量评估的一种方式，在绩效评估中的应用很广泛。例如出勤率、次品率、销售人员的销售额、打字员的打字速度等等，都可以给出一个明确的标准。然后，将被评估人员的实际绩效与设定的标准数值相比较，以便得出对绩效的判断。

量化指标的好处是标准明确、客观，受主观因素的影响较小，不同的考评人评估的结果能够一致，容易做到公平公正。在评估标准设定以后，考评人只要将被评估人的实际绩效与标准值相比，就可以判断绩效，不需要专门的培训，操作简单。

正是因为标准客观，操作简单，又容易满足公平公正的需要，所以，量化成了许多绩效评估的理论研究者和实务操作者极力追求的方式。但过度强调量化，会导致许多问题，例如，在很多服务性行业中，要求员工接待客户时要真诚地微笑。为了对员工的“笑”制定一个标准，甚至对“笑”都有了量化指标——露出

八颗牙齿。那少了两颗门牙的怎么办？是不是要把嘴巴咧得更大？满嘴黄牙也要这样展示一下吗？也许抿嘴一笑更好看。即便是量化标准能够定义得很精确，也未必能行得通，因为这个制定量化标准的过程往往很复杂，有许多工作要经过多次细分以后才能找到可以量化的指标，这个定义指标的过程投入的精力和财力太大，经常是投入大于产出，而且，一旦环境发生了一点变化，可能导致很多指标的定义都要修改。绩效管理本来的目的是要提高绩效，但是标准制定和实施的过程太烦琐，反而会降低绩效。因此，仅仅采用量化的方式还不足以满足绩效评估的需要。

那么，除了“量化”的方式之外，是否还有其他的评估方式能够产生很好的评估效果呢？通过对多种绩效管理和绩效评估理论的研究，以及对绩效管理实务的经验总结，我们发现另外三种方法，即细化、流程化、特征化也能达到很好的考评效果。

这三种方法借鉴了多种传统的绩效评估理论的优点，并引入了一些新的管理理念，有很好的理论依据，同时，在实务应用中也得到了很好的验证。

发展式绩效评估仍然保留了量化这个方法，因为工作中毕竟还是有很多的评估指标可以采用量化的形式。另外，量表这种形式在评估中操作起来比较简单，发展式绩效评估中很多定性的工作，也可以通过“细化”、“流程化”和“特征化”的一些手段，最终以量表的形式呈现在评估者和被评估者面前。

“细化”是对“量化”方法第一个层次的补充。对于很多难以“量化”的工作，可以先将这项工作分解成若干个主要工作要素，针对每个要素制定一个衡量标准，然后衡量员工在每个工作要素上的达标程度。例如：某公司对前台接待人员有一项要求是：及时主动接待客户。怎样衡量一名前台接待人员是否及时主动呢？该公司把前台人员经常做的工作进行了一些细分：

- (1) 电话响铃 3 声之内接听
- (2) 客户到大厅门口时主动帮客户开门
- (3) 客户到接待室后 1 分钟之内为客户倒水
- (4) 客户离开出门之前说：“感谢您的光临，再见。”
- (5) 提供的服务超出客户期望，等等。

通过这样细化了工作之后，就容易找到可以用作指标的评估标准。评估的方法也相对简单，如上例，只要评估员工有没有做到，做到的项得 1 分，没做到的项得 0 分，最后统计总分，即可以得到此项要求的绩效得分。

细化的思想是：把一个大的评估项进行细分之后寻找可评估的指标。这里说的可评估，有四种情况：



第一，细化以后可以形成量化指标。例如：电话响铃 3 声之内接听，“3 声”就是一个量化指标；第二，细化以后可以形成具体的关键行为。例如：客户到大厅门口时主动帮客户开门，就是一个具体的关键行为，评估时就只需观察员工是否有这个行为；第三，细化以后，可以把员工的工作形成一整套流程。例如：客户到大厅门口时主动帮客户开门，主动询问客户来访问目的，引领客户到接待室等候，在客户进入接待室后 1 分钟之内为客户倒水，帮客户约被访人……客户离开出门之前说：“感谢您的光临，再见。”这就把前台“积极主动接待客户”的工作形成了一套流程。这也是后面将要介绍的“流程化”考评方法的前奏。第四，细化以后，可以形成一些行为特征。例如，对可以得到 5 分的评估项目的描述是“一位客户怒气冲冲地拿着在本公司另一分店购买的一双男式皮鞋，要求退换成另一款式，能很圆满予以退换，使该客户大为感动，当场又另购一双旅游鞋，一双拖鞋与一双女式皮鞋”，可事实上能够与这种情形完全匹配的机会很小，如果我们用行为特征描述“以优质的服务态度消除客户的抱怨，令客户感动，并促使客户在本专柜产生新的购买行为”，这实际上就是把员工的行为细化成一种行为特征。再如，上面所举的“积极主动接待客户”的例子中，“提供的服务超出客户的期望”也是属于一种行为特征。

因此，“细化”的方法在“四化法”中既可以作为直接形成指标的方法，也经常被作为一个中间环节。对于公司战略，要经过细化以后分解成部门目标，对于部门目标，要经过细化以后分解成岗位目标；个人的发展目标要经过细化以后才能形成阶段目标，这些都是“细化”方法的运用。

有了“细化”的方法之后，虽然能够对更多的难以量化的工作进行评估，但仍然存在一些问题。我们来看一个案例：

某公司在对文员的岗位要求中有“及时传递文件”这一条。但怎样才算“及时传递文件”呢？公司按照细化的思想，有了更明确的规定：文件分为紧急文件和普通文件，紧急文件在 1 小时内传递给文件接收者，普通文件在 3 小时内传递给文件接收者。一天，生产部刘经理写了一份紧急的采购申请单，让文员小赵送给采购部王经理。小赵动作很迅速，5 分钟后，小赵就到了王经理的办公室，刚好王经理不在，于是，小赵就把文件放到了王经理办公桌上的文件架内。等小赵走后 3 分钟，行政部的文员小罗也来到王经理的办公室送一份公司新出版的宣传册，见王经理不在，也把宣传册放在了文件架上，并且压在小赵送来的文件上面。10 分钟后，王经理匆匆忙忙回了办公室一趟，往文件架上看了一眼，只看到了行政部送来的那份宣传册，就没有理会，然后出门去了。下午快下班的时候，生产部刘经理见要采购的东西还没送来，就打电话给王经理，可王经理说没

看到采购申请单，等王经理回到公司，看到采购申请单后，再给供应商打电话，供应商那边已经下班了，货要第二天才能送到，生产部的夜班被迫停产。

那么，这个事故的责任人是谁呢？是文员？刘经理？还是王经理？绩效考评时，应该如何评分？

关于这个问题的解决，“流程化”的思想就能产生很好的效果。我们继续看刚才的案例，公司出现了这个情况以后，对一些文件传递的流程作了改进：

紧急文件的传递必须要加盖“紧急”章，或者在醒目位置写上“紧急”两个字；紧急文件送达文件接收人处时，文件接受人必须以文字形式签收；紧急文件送达文件接收人处时，如果文件接收人不在，文员必须立即设法和文件接收人取得联系，告知文件接收人有紧急文件送达；如果文件接收人无法立即回来阅读文件，文员需要通过传真、扫描后发邮件、电话告知文件内容等方式将文件内容传达给文件接收人；紧急文件的发出人在发出紧急文件以后，要设法与文件接收者取得直接联系，告知文件接收者有紧急文件发出。通过对流程的改进，使得文件传递的流程更科学、更完善。在评估时，只评估文员和文件发出人是否按照流程来。符合流程的，在此项评估中就给全分，不符合流程的，就扣相应的绩效分。如果文员的工作完全按照流程行事，而经理没有依据文件的要求做，或者对文件不予理睬，这是属于文员不可控的范围，因此，不能扣文员的绩效分。

“流程化”的评估思想把评估的重点放在了“员工是否依据作业流程工作”，而不是把员工的绩效结果作为最关注的事情。因此，“流程化”评估思想的运用，能够通过绩效评估的方法，来发现组织工作流程中的问题，并且能够提供足够的信息和数据供决策参考，便于组织改善、发展和优化组织流程。

有了流程也不是万事大吉，因为日常管理中的变数太多，很难事事都制定一个流程，而且，如果组织仅仅强调依据流程行事，则容易出现“钻流程空子”的现象。更高的境界应该是提升员工的责任心、团队精神等软性素质。但这些指标如何评估？如何制定相关的评估标准？“特征化”的评估方法便提供了解决的方案。例如：

对“团队合作”的评价，可以有如下的行为特征描述：

- (1分) 不与团队成员沟通，完全按照个人的设想来工作；
- (2分) 告知团队自己的设想，但不响应对方提出的意见和要求，固执己见；
- (3分) 能够认真听取对方的意见，修正个人的工作设想；
- (4分) 当和团队成员发生分歧的时候，不仅认真听取对方的意见，而且提出有价值的建议；
- (5分) 在协助他人获得成功，并达到团队目标的同时，实现个人目标



评估者如果给某位被评估者某个分值，需要提供至少一个关键事件作为例证来说明自己给被评估者的评分是客观的。

在现实中，不可能一个员工所有的行为都是好的，也不可能所有的行为都是不好的，好的行为与不好的行为通常都是交叉出现。因此，我们评判一个人也不能因为他的一次行为符合 1 分档就给 1 分，一次行为符合 5 分档就给 5 分，关键还要看这种行为出现的频率。在评分时，可以加入出现频率为权数，但在进行绩效面谈时，对于出现的低分档的行为却是一个也不能放过。

“特征化”的方法，是综合了关键事件法、行为观察量表法和行为锚定评分法的优点而形成的一种新的绩效评估方法。借鉴行为锚定评分法的思想，以特征行为的描述代替“行为锚”；借鉴行为观察量表法，以员工的行为出现的频率而不是以单次行为作为评价的依据；借鉴关键事件法的思想，在评估表中，需要评估者或者被评估者给出与分值匹配的特征行为描述，以说明所给的评价是合理的。

（二）操作流程

当“岗位绩效考评标准”和“个人发展绩效考评标准”都设计完成之后，即可选择其中的一部分指标作为当期评估的评估项，并生成为个人的“DPA 绩效评估表”。“DPA 绩效评估表”的内容必须实现与员工沟通，让员工明白哪些是属于员工必须做到的，哪些是组织期望员工做到的，哪些是员工自我发展需要达到的目标，各种标准是什么。当这些都能与员工达成共识以后，才能实施 DPA 考评。

评估结果出来以后，要和员工进行绩效面谈，与员工就岗位职责与个人目标的完成情况达成共识，并进行下一期的 DPA 评估项及指标的确定。

DPA 系统的建立流程图如图 10-14 所示。其中，虚线框内有很多属于 DPA 特色的地方，而虚线框外的部分，和其他的绩效评估理论很接近。

本章小结

基于资质的绩效评估和发展式绩效评估是学者们在漫长的绩效评估方法的研究过程中，随着实践的发展和新的趋势的出现，提出的新的绩效评估方法。

基于资质的绩效评估，将资质与绩效联系起来，认为资质是影响绩效高低的决定因素，在对员工评估时就要以胜任某一岗位的资质要求为基础。

绩效评估实务中遇到的诸如“对难以量化的工作如何评估”、“如何让员工在未来创造更高的绩效”等问题在已有的绩效评估方法框架内很难解决。针对这样

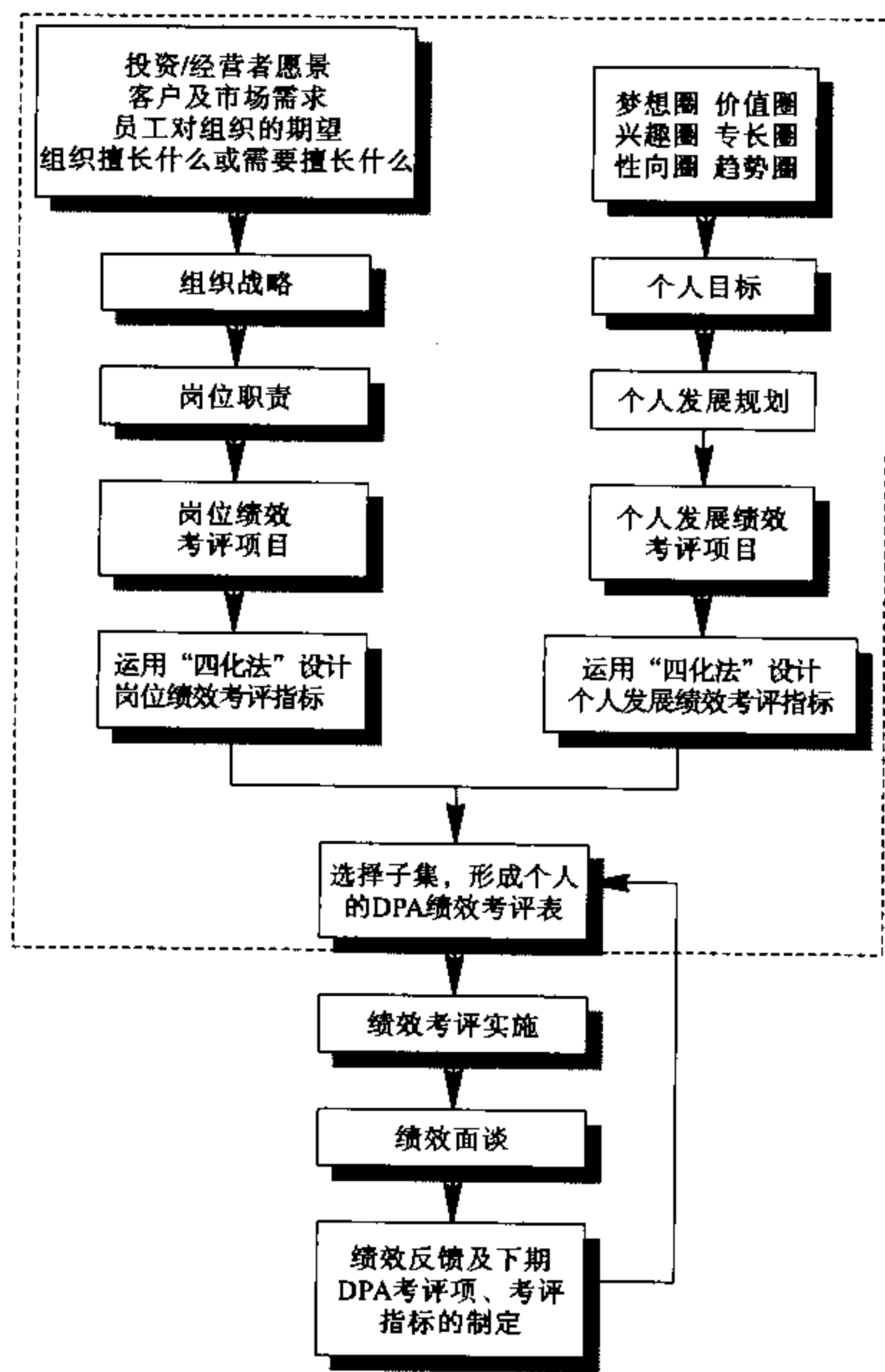


图 10-14 发展式绩效评估流程图

的问题，在分析了传统和现代多种绩效评估方法优点的基础上，我们提出了以“四化法”为核心的绩效评估指标设计与当前比较前沿的“优势理论”结合起来的理论产物，这种结合的产物能够产生“发展员工、发展流程、发展文化”



的三重“发展”效果，因此被称为“发展式绩效评估”（Developing Performance Appraisal, DPA）。

本章重点名词：

资质 发展式绩效评估

思考题：

1. 如何理解资质的内涵？
2. 资质模型建立的思路是怎样的？如何建立资质模型？
3. 基于资质模型的绩效管理要遵循什么样的程序？
4. 发展式绩效评估的“发展员工、发展流程、发展文化”分别指的是什么？
5. “六圈理论”和“个人发展绩效”间存在什么内在的必然联系？
6. 简述绩效指标设计的“四化法”。
7. 发展式绩效评估的操作流程是怎样的？



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

谢绝豆丁网转载！

主要参考文献

1. [美] 加里·德斯勒著, 刘昕、吴雯芳等译:《人力资源管理》(第六版), 北京: 中国人民大学出版社, 1999
2. [美] 雷蒙德·A. 诺伊著, 刘昕译:《人力资源管理: 赢得竞争优势》(第三版), 北京: 中国人民大学出版社, 2001
3. [美] 罗伯特·巴克沃著, 陈舟平译:《绩效管理: 如何考评员工表现》, 北京: 中国标准出版社, 2000
4. [美] 埃里根、普莱克斯著, 张宏、关丹丹、彭广强译:《变革的绩效评估: 员工安置、激励与发展》, 北京: 中国轻工业出版社, 2004
5. 胡君辰、郑绍濂主编:《人力资源开发与管理》, 上海: 复旦大学出版社, 2003
6. 王怀明:《绩效管理》, 济南: 山东人民出版社, 2004
7. 朴愚、顾卫俊:《绩效管理体系的设计与实施》, 北京: 电子工业出版社, 2006
8. 付亚和、许玉林:《绩效考核与绩效管理》, 北京: 电子工业出版社, 2005
9. 方振邦:《绩效管理》, 北京: 中国人民大学出版社, 2003
10. 丁志达:《绩效管理》, 台北: 扬智文化事业股份有限公司, 2003
11. 张晓彤:《绩效管理实务》, 北京: 北京大学出版社, 2004
12. 刘昕:《薪酬管理》, 北京: 中国人民大学出版社, 2002
13. 顾琴轩主编:《绩效管理》, 上海: 上海交通大学出版社, 2006
14. 王雨田:《控制论·信息论·系统科学与哲学》, 北京: 中国人民大学出版社, 1990
15. 列尔涅尔:《控制论基础》, 北京: 科学出版社, 1980



16. 安德鲁·葛洛夫著, 巫宗融译:《英特尔管理之道》, 台北: 远流出版公司, 1997
17. 马库斯·白金汉、唐纳德·克利夫顿著, 方晓光译:《现在, 发现你的优势》, 北京: 中国青年出版社, 2002
18. 徐伟、张建国:《绩效体系设计——战略导向设计方法》, 北京: 北京工业大学出版社, 2003
19. 杜拉克:《杜拉克管理思想全书》, 九州出版社, 2001
20. 王淑红、龙立荣:《绩效管理综述》,《中外管理导报》, 2002. 9
21. 白娟、段万春、王琳:《绩效管理体系综述》,《商业研究》, 2006. 6
22. 廖志德:《台积电——以顶尖人才打造世界级企业的新绩效制度》,《能力》, 第 519 期
23. 武欣:《绩效管理实务手册》, 北京: 机械工业出版社, 2005
24. 皇甫刚:《绩效考核与管理案例》, 北京: 电子工业出版社, 2006
25. 世界 500 强企业管理标准研究中心:《绩效测评与管理》, 北京: 中国社会科学出版社, 2003
26. 王永华、朱雨良、王永贵:《标杆管理与价值创新》,《华东经理管理》, 1999. 1
27. [美] 沃纳著, 徐联仓译:《双面神绩效管理系统 (完全版)》(*The Janus Performance Management System*), 北京: 电子工业出版社, 2005
28. Latham, Gary P., Wexley, Kenneth N. 著, 萧鸣政译:《绩效评估——致力于提高企事业组织的综合实力》, 中国人民大学出版社, 2002
29. 本书编写组:《最新绩效评估与薪酬管理案例与操作要点分析》, 企业管理出版社, 2005
30. 金观韬:《绩效——让你的员工为效益而努力》, 机械工业出版社, 2004
31. 付亚和、许玉林:《绩效管理》, 复旦大学出版社, 2003
32. 杜映梅:《绩效管理》, 对外经济贸易大学出版社, 2003
33. De Waal, Andre A.《绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值》, 上海交通大学出版社, 2002
34. 盘和林:《哈佛绩效管理决策分析与经典案例》, 人民出版社, 2006
35. Waldman, David A, Atwater, Leanne E 著, 魏娟译:《360 度反馈方法与案例》, 人民邮电出版社, 2004
36. 付亚和:《工作分析》, 复旦大学出版社, 2004
37. 朱王奇、袁立:《平衡计分卡在战略性人力资源管理中的应用》,《现代

管理科学》，2003 年第 12 期

38. 刘欢：《基于知识员工的 KPI 设定原则探讨》，《企业技术开发》，2005 (7)
39. 段波：《关键绩效指标法在绩效指标体系设计中的问题与对策》，《中国劳动》，2005 (10)
40. 黎志锋、余永生：《五星图模型——一种新的绩效评估方法管理科学》，Vol. 17 No. 5
41. 王刚、李志祥：《现代人力资源绩效评估方法比较研究》，《现代管理科学》，2005 (9)
42. 牛立新、李西卿、刘国斌：《目标管理和 KPI 法在设计绩效评估内容中的应用》，《人才资源开发》
43. 惠调艳、赵西萍：《360 度绩效评估》，《企业管理》，2003 (8)
44. 陆昌勤、方俐洛、凌文轻：《360 度反馈与其在人力资源管理中的效用》，《中国管理科学》，2001 Vol. 9 , No. 3 Jun.
45. 方振邦：《运用 360 度绩效反馈计划改善绩效》，《中国人力资源开发》，2001 (12)
46. 谢康：《企业激励机制与绩效评估设计》，中山大学出版社，2001
47. 杨东龙：《如何评估和评估员工绩效》，中国经济出版社，2001
48. 世界 500 强企业标准研究中心 (2004)：《绩效测评与管理》，中国社会科学出版社
49. Waldman, D. A. , "The contributions of total quality management to a theory of work performance", *Academy of Management Review*, 19 (1994)
50. Dobbins, G. H. , Cardy, R. L. , & Carson, K. P. , "Examining fundamental assumptions: A contrast of person and system approaches to human resource management", *Research in Personnel and Human Resource Management* , 3 (1991)
51. D. B. Neary. "Creating a Company-wide, On-line Performance Management System: A Case Study at TRW, Inc." *Human Resource Management Journal* 41 (2002)
52. L. M. Keeping and P. E. Levy, "Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias", *Journal of Applied Psychology* 85 (5) (2000)



53. R. M. Steers, R. T. Mowday, and D. L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory", *Academy of Management Review* 29 (2004); E. A. Locke and G. P. Latham, "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty—First Century." *Academy of Management Review* 29 (2004)
54. H. M. Kehr, "Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition", *Academy of Management Review* 29 (2004)
55. D. Kiker and S. J. Law, "Organizational Citizenship Behavior: Main and Interaction Effects of Task and Contextual Performance on Supervisory Reward Decisions", *Journal of Applied Psychology* 84 (4) (1999)
56. H. Findley, W. Giles, and K. M. Mossholder, "Performance Appraisal and System Facets: Relationships with Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology* 85 (4) (2000); D. Grote. The Secrets of Performance Appraisal, *Across the Board* (May 2000)
57. J. P. Campbell et al. , "A Theory of Performance", in N. Schmitt and W. C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (San Francisco: Jossey—Bass, 1993); and E. D. Pulakos, S. Arad, M. A. Donovan, and K. E. Plamondon, "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance," *Journal of Applied Psychology* 85 (2000)
58. G. Toegel and J. A. Conger, "360—Degree Assessment: Time for a Reinvention", *Academy of Management Learning and Education* 2 (2003)
59. A Meisler, "Dead Man's Curve", *Workforce Management* (July 2003). See also S. Bates, "Forced Ranking," *HR Magazine* (June 2004); D. Grote, "Forced Ranking: Behind the Scenes," *Across the Board* (November /December 2002)
60. "Busch's Performance Evaluations", *Workforce Management Archive* (July 30, 2003). at <http://www.workforce.com/archive/article/23/42/03.php>.
61. M. London, "Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for

Performance Improvement", 2nd ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003)

62. A Park and P. Burrows, "What You Don't Know About Dell", *Business Week* (November 2003)
63. P. J. Kiger, "How Performance Management Reversed NCCI's Fortunes", *Workforce* (May 2002)
64. C. F. Seifer, G. Yuki, and R. A. McDonald, "Effects of Multi-source Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behaviors of Managers toward Subordinates", *Journal of Applied Psychology* (2003)

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。