

中国经济管理大学人力资源管理教材

《注册绩效管理师标准教材》

绩效管理与评估



全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、企业合规师、薪税管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **微信：**122285053 **网站：**<http://www.mh.jy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

目录

第一章 绩效管理概述

- 第一节 绩效和绩效管理的概念
- 第二节 影响员工绩效的因素
- 第三节 绩效管理的作用和意义
- 第四节 绩效管理的基础理论

第二章 绩效管理系统

- 第一节 有效的绩效管理系统
- 第二节 绩效管理系统的开发程序
- 第三节 绩效管理系统的一般性程序模型

第三章 绩效评估指标

- 第一节 评估指标的形成
- 第二节 选择绩效指标的原则
- 第三节 评估指标体系的确定

第四章 绩效评估指标的权重确定

- 第一节 权重的作用和意义
- 第二节 确定权重的原则
- 第三节 权重的稳定性和动态性
- 第四节 权重的确定方法

第五章 绩效评估的方法

- 第一节 员工绩效评估的方法
- 第二节 员工绩效评估方法的比较与选择

第六章 绩效评估的准备工作

- 第一节 绩效评估的组织准备
- 第二节 建立绩效管理体系需要的信息支持
- 第三节 制订绩效管理计划
- 第四节 动员和教育员工

第七章 评估者的选择与培训

- 第一节 评估者的选择
- 第二节 评估者应具备的基本素质
- 第三节 评估者应具备的技术
- 第四节 针对评估者的培训

第八章 绩效管理的实施

- 第一节 绩效管理实施过程
- 第二节 实施绩效评估
- 第三节 绩效的诊断与提高
- 第四节 绩效管理中容易出现的问题

第九章 绩效沟通

第一节 绩效沟通的目的

第二节 绩效沟通的形式

第三节 主持评估面谈的方法

第四节 影响绩效沟通的因素

第十章 绩效评估结果的运用

第一节 绩效评估与薪酬奖励

第二节 评估结果与培训开发

第三节 评估结果与生涯发展

第四节 评估结果与解聘

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询MBA等认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校



全国招生 函授教育
颁发双证 权威有效

第一章 绩效管理概述

□ 学习目标

通过本章学习，你应当能够

1. 理解行为概念
2. 理解绩效的概念
3. 明白行为与绩效的关系
4. 知道什么是绩效管理
5. 说明绩效管理的目的和意义
6. 区分绩效考评与绩效管理
7. 阐述那些因素影响了员工的绩效
8. 了解绩效管理的基础理论

□ 案例

IBM 的绩效管理

在人员的绩效管理上，IBM 取消以往绩效四级考核的评等方式，而改采新的三等(1, 2, 3)评等方式，并实行钟形的绩效分配原则，即除非有例外状况，绝大多数的员工都能得到 2 的评等。(当然这对绩效优异的单位会认为不公，因为单位主管会认为得 2 等的人要多一些。而在一般员工心目中对绩效差的单位，也拿到同样比例的 2 等亦觉不公。)IBM 的新绩效管理制度叫个人业务承诺(Personal Business Commitments - PBCs)，即除了由经理人作年终绩效考评外，员工亦可自己另寻找 6 位同事，以匿名方式透过电子窗体考评，称为“360 度反馈”表现评等为第 3 等时，代表本人未达成业务承诺(PBCs)，你必须更努力工作，以达更佳的业绩。如果得到特别差的 3 等，你可能被处以 6 个月的留公司查看。评 2 等代表你达成目标，是个好员工，得到 1 的人称为“水上飞”(Water Walkers)，代表你是高成就者，超越自己的目标，也没做错什么事。

员工的绩效计划，则建立在员工自己按下列三个领域设定的年度目标上：

(1) 必胜(Win)，这里表达的是成员要抓住任何可成功的机会，以坚强的意志来励志，并且竭力完成。市场占有率是最要紧的绩效评等考量。

(2) 执行(Execute)，这里强调三个字，即行动、行动、行动，不要光是坐而言，必须起而行。

(3) 团队(Team)，即各不同单位间，不许有冲突，绝不在顾客面前让顾客产生疑惑。

这种绩效考核对一般 IBM 成员具有重要意义，而对被赋予管人的责任的管理人员，则根据员工意见调查(Employee Opinion Survey)，高级主管面谈(Executive Interview)，门户开放政策(Open Door Policy)的反馈，另加一个评等构面，并且占有整体评等一半的比重。

(摘自：《销售市场》，作者：台湾/刘欣光)

第 1 节 绩效和绩效管理的概念

一、绩效的概念

(一) 什么是绩效

根据韦氏词典，绩效指的是完成、执行的行为，完成某种任务或者达到某个目标，通常是有功能性或者有效能的。但实际上在管理学上绩效概念却有其特殊的意义。“绩效是一多维建构，测量的因素不同，其结果也会不同”¹。一般可以从组织、团体、个体三个层面给绩效下定义，层面不同，绩效所包含的内容、影响因素及其测量方法也不同。因为在绩效管理领域中主要涉及的是通过对员工绩效的管理来达到组织的目标，所以在这里我们主要考察的是个体层面的绩效。员工绩效本质上是一个员工做什么或没有做什么。员工绩效取决与他们对组织的贡献，包括：

- 产出的数量
- 产出的质量
- 产出的及时性
- 出勤率
- 合作精神

在某些工作中，绩效的其他维度也许是合适的，但是列示的那些维度大多是普遍的。然而，它们也是一般性的，每种工作有专门工作标准或绩效纬度来显示那些工作最重要的因素。例如，一位大学教授的工作也许包括教学、研究和服务的工作标准。工作标准是人们做他们工作的依据。从某种意义上讲，工作标准定义了组织让员工做什么。因为这些标准是重要的，基于工作标准的个人绩效应当被测量，与工作标准相比较，并与每位员工沟通考评结果。

工作差不多不止一个工作标准或纬度。例如，以为棒球外场手工作标准包括跑回本垒、打击的得分、外场得分。某个员工可能工作标准的一个方面优于其他方面。对于组织而言，一些标准可能比其他标准更重要。在某个工作中的权重表示不同工作标准的相关重要性。在某些大学，一位教授的教学可能比研究和服务占更大的比重；但是在另外一所大学中，一位教授的科研可能比教学和服务占更大的比重。所以说离开所在的组织环境，来评价一味员工的绩效是没有意义。

（二）绩效的特征

我们通过对绩效管理中的绩效的进一步研究，可以发现绩效具有如下特征：

1. 绩效是人们行为的后果，是目标的完成程度，是客观存在的，而不是观念中的东西
2. 绩效必须具有实际的效果，无效劳动的结果不能称之为绩效
3. 绩效是一定的主体作用于一定的客体所表现出来的效用，即它是在工作过程中产生的。
4. 绩效应当体现投入与产出的对比关系。比如，每天生产 100 件产品的工人和生产 90 件的工人，如果前者废品率为 10%，而后者废品率为零，那么，即使数量上前者高于后者，其绩效也要低于后者。
5. 绩效应当有一定的可度量性。对于实际成果的度量，需要经过必要的转换方可取得，具有一定的难度，这正是评价过程必须解决的问题。因此，绩效是工作过程中的有效成果，是企业对成员最终期望的达到程度。

另外要更好地理解绩效的概念，还要注意与“效果”和“效率”两个概念的区分，效果是指目标的达到程度；效率是指投入与产出之间的关系，效率是一种对资源成本最小化的追求；而绩效是员工对组织目标的贡献，和效果相比更具行为特征和主观能动性；

（三）绩效信息的类型

经理们收到他们员工完成他们工作的好坏的数据和信息能够分为两种类型：以行为为基础的绩效信

¹ Armstrong and Baronl. Performance Management. London: The Cromwell Press,1998,P15

息、以结果为基础的绩效信息。

以行为为基础的信息强调导致工作成功的具体行为。例如，对于一位销售人员来说，“口头说服”行为可以观察和使用行为绩效信息。行为信息更难识别，但是行为可以清楚地区分和观察时，行为管理有优势。一个潜在问题是有多重行为，在某种环境下，所有这些行为都是成功的。例如，区分销售员真正地“口头说服”行为是什么也许是困难的。

以结果为基础的信息反映了员工已经做了什么或完成了什么。当测量结果是容易和适当时，一个以结果为基础的考评方法非常有效。然而这类测量过分强调结果，但是工作中同样重要而无法测量的部分被省略掉了。例如，一位收入仅依据销售结果的汽车销售代表可能不愿做与销售汽车不直接相关的文案工作或其他工作。而且，仅仅强调结果而不问结果是如何实现的，可能产生道德甚至法律问题。

相对应于绩效信息的类型，人们对于绩效管理也有两种不同的观点：一种观点是结果观点，一种是行为观点。

1. 结果观点

柏拉丁等认为，“绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意度及所投资金的关系最为密切”¹。凯思等认为：“是一个人的东西，这种东西与目的相对独立存在”²。也就是说绩效的工作所达到的结果，是一个人的工作成绩的记录。职责，关键结果领域，结果，责任、任务及事务，目的，目标，生产量，关键成功因素等等相关概念。不同的绩效结果界定，可用来表示不同类型或水平的工作的要求，在设计绩效目标时应注意区分。

2. 行为观点

现在人们普遍接受了绩效的行为观点，即“绩效是行为”。但这并不是说绩效的行为定义中不能包容目标，墨菲给绩效下的定义是：“绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”³。堪姆布尔（Compell）指出，“绩效是行为，应该与结果分开，因为结果会受系统因素的影响”他在1993年的定义为：“绩效是行为的同义词，它是人们实际的行为表现并能观察得到的。就定义而言，它只包括与组织目标有关的行动或行为，能够用个人的熟练程度（即贡献水平）来定等级（测量）。绩效是组织雇人来做并需做好的事情。绩效不是行为后果或结果，而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的”。鲍曼（Borman）和 Motowidlo（摩托维德罗）提出了绩效的二维模型，认为行为绩效包括任务绩效和关系绩效两方面，其中任务绩效指所规定的行为与特定的工作熟练有关的行为，关系绩效指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为。

综合前述的两种观点，我们认为在绩效管理的领域中，可以把绩效看作为包括行为和结果两个方面的宽泛概念，结果是通过行为来取得的。绩效是相对一个人所担当的工作而言的，即按照其工作性质，职工完成工作的结果或履行职务的结果。换句话说，就是组织成员对组织的贡献，或对组织所具有的价值。在企业中，职工工作绩效具体表现为完成工作的数量、质量、成本费用以及为企业做出的其他贡献等。

二、绩效标准和关键绩效指标

1、绩效标准

知道一位员工每天生产十件产品零件没有提供员工是否达到满意绩效的全部基础。一个标准必须提供了必要的比较信息。也许一个满负荷工作日是十五个产品零件。绩效标准定义了绩效的水平，是“标杆”、

¹ Armstrong and Baronl. Performance Management. London: The Cromwell Press,1998,P16

² Armstrong and Baronl. Performance Management. London: The Cromwell Press,1998,P41

³ Richard S Williams.Performance Management.London:International Thomoson Business Press,1998,P93

“目标”、“任务”。实际的,可测量的、容易理解的绩效标准有利于组织和员工。在某种意义上来说,绩效标准界定了什么是令人满意的工作绩效,在工作实施之前判定标准是十分重要的。这样参与工作的员工才能了解所期望完成的目标。

一种标准曾被实行的程度常常体现在数字或口头的评估中,例如 “优秀”或“不令人满意”。可能有时两人或多人对什么绩效水平与这个标准有确切地联系,很难达成一致,表 1-1 表示出了一家公司评估员工绩效的标准所用的术语,注意每一种水平都用绩效标准来定义,而不是数字,为了尽量减小对标准的解释的差异。销售定额和产品常量标准是相似的数字绩效标准。零售商店的出纳每天的下班前须结算出收支平衡是非数字绩效标准。例如,两种困难任务的非数字绩效标准如下:

表 1-1 一家公司定义绩效的术语

<p>工作标准:保持供应商技术跟上潮流。</p> <p>绩效标准: 1. 每 6 个月,邀请供应商做最新技术演示。</p> <p>2. 每年参观一次供应商的机器设备。</p> <p>3. 参加每季度的贸易发布会。</p> <hr/>	
<p>工作标准: 使价格或成本统计合理化。</p> <p>绩效标准: 当员工遵从"价格和成本统计"程序的所有必要田间绩效就是可以接受的。</p>	
—	<p>优秀。该员工在工作中的表现非常出色。因此需特别引起重视. 比较于通常的标准和其他部门,该绩效在最优 10%内。</p>
—	<p>良好。考虑普通的标准和单位结果,这个水平的绩效比平均水平好。</p>
—	<p>满意。绩效在或高于最小标准。这个水平的绩效是预期大多数有经验和能力的员工能够达到的。</p>
—	<p>一般。绩效有点低于这类工作维度较低水平标准。然而,在一定时间内还有潜力改进。</p>

绩效标准常常有工作以外的人设定，比如一位上司或一位质量控制监督员，但是它们也可以有员工有效确定。正如他们的上司一样，有经验的员工常常知道在他们工作描述中什么构成了任务的满意绩效。因此，这些人经常有效合作来设定绩效标准。

2、关键绩效指标

企业绩效评估经常遇到的一个很实际的问题就是，很难确定客观、量化的绩效指标。其实，对所有的绩效指标进行量化并不现实，也没有必要这么做。通过行为性的指标体系，也同样可以衡量企业绩效。企业关键业绩指标是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。

确定关键绩效指标有一个重要的 SMART 原则。SMART 是 5 个英文单词首字母的缩写：S 代表具体 (Specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；M 代表可度量 (Measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；A 代表可实现 (Attainable)，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；R 代表现实性 (Realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；T 代表有时限 (Time-bound)，注重完成绩效指标的特定期限。

建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性。首先明确企业的战略目标，并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点，也就是企业价值评估的重点。然后，再用头脑风暴法找出这些关键业务领域的关键业绩指标 (KPI)，即企业级 KPI。

接下来，各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI，并对相应部门的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因素 (技术、组织、人)，确定实现目标的工作流程，分解出各部门级的 KPI，以便确定评价指标体系。

然后，各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步细分，分解为更细的 KPI 及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对 KPI 体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。

指标体系确立之后，还需要设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，解决“被评价者怎样做，

做多少”的问题。绩效评估必须有标准，作为分析和考察员工的尺度。一般可分为绝对标准和相对标准。绝对标准如出勤率、废品率、文化程度等以客观现实为依据，而不以考核者或被考核者的个人意志为转移的标准。所谓相对标准，如在评选先进时，规定 10%的员工可选为各级先进，于是采取相互比较的方法，此时每个人既是被比较的对象，又是比较的尺度，因而标准在不同群体中往往就有差别，而且不能对每一个员工单独做出“行”与“不行”的评价。

最后，必须对关键绩效指标进行审核。比如，审核这样的一些问题：多个评价者对同一个绩效指标进行评价，结果是否能取得一致？这些指标的总和是否可以解释被评估者 80%以上的工作目标？跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作？等等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。表 1—2 和表 1—3 是关键绩效指标的两个例子。

表 1—2 广告公司美术设计师的关键绩效指标

完成的工作结果	关键绩效指标
所提供的服务	100%达到时间限制的要求 出资人的成本相对于预算的变化在正（负）5%范围内 主管人员对以下方面感到满意： 使用了比较现代的设计风格，而不是已经过时的风格； 使用了正确的类型； 照片和图画的质量很高； 总体的质量比竞争对手的好； 向读者提供了清晰的信息，并且使用了有创造性的方法； 公司的 CI 出现在广告中，并且字体符合公司的 CI 标准手册； 客户对如下方面感到满意： 向公众传递的公司形象恰恰是公司高层想要传递的形象； 向客户传递的信息清晰； 对一些重点的概念加以强调； 设计独特，优于竞争对手；

资料来源：武欣编著：《绩效管理实务手册》，北京：机械工业出版社，2001 年，第 56～57 页。

表 1—3 客户服务经理的绩效标准

工作职责	增值产出	绩效标准
------	------	------

领导客户服务团队为顾客提供服务	满意的客户（为客户解决的问题和提供的信息）	一个月内客户投诉次数不超过 5 次； 一个月内没有在承诺的期限之内解决的客户投诉次数不超过 1 次； 95%以上的客户能够对服务中如下方面感到满意： 客服人员能够迅速到达； 客服人员能够对所有问题作出准确回答； 客服人员非常有礼貌； 问题解决的结果；
向领导和相关人员提供信息和数据	提供的信息和数据	一个季度内，信息接受者提出的投诉不超过 1 次，这种不满意可能会来自于： 不正确的数据； 想要的东西没有找到； 提供的信息迟到；
为解决问题提供建议	所提供的解决问题的建议	客户对解决问题的建议表示满意； 解决问题的方案；
对下属的管理	下属的生产力和工作满意度	下属有能力和按照时间表工作 通过调查发现： 员工能够理解公司的发展方向、部门的目标和自己的角色； 员工能够了解赏析对自己的期望； 员工能够了解自己的工作表现以及在哪些方面需要改进； 员工拥有胜任工作的只是和技能；

资料来源：武欣编著《绩效管理实务手则》，北京：机械工业出版社，2001 年，第 81~82 页。

二、绩效管理的概念

在了解行为、绩效、行为与绩效关系以后，我们需要进一步了解什么是绩效管理。对于绩效管理的概念，不同的人有着不同的看法。

安德烈·A. 德瓦尔认为，绩效管理是一套程序，它使公司能够成为持续创造价值做出可见的贡献。绩效管理程序包括战略开发、制定预算/确定目标、绩效计测、绩效评价以及激励性报酬等子程序¹。

英国特许公认会计师公会（ACCA）认为，绩效管理涉及利用绩效评估信息确定新的计划或者采取控制措施以改进企业未来业绩等内容²。

台湾学者李汉雄认为，绩效管理就是通过人力资源管理将组织策略目标转换成员工个别绩效项目的制度与方法¹。

还有人认为，绩效管理是一个持续的交流过程，该过程是由员工和他们的直接主管之间达成的协议保证完成，并在协议中对下面有关的问题提出明确的要求和规定：

- 期望员工完成的实质性的工作职责；
- 员工的工作对公司目标实现的影响；

¹ 安德烈·A. 德瓦尔著. 汪开虎译. 绩效管理魔力. 上海：上海交通大学出版社，2002,P5

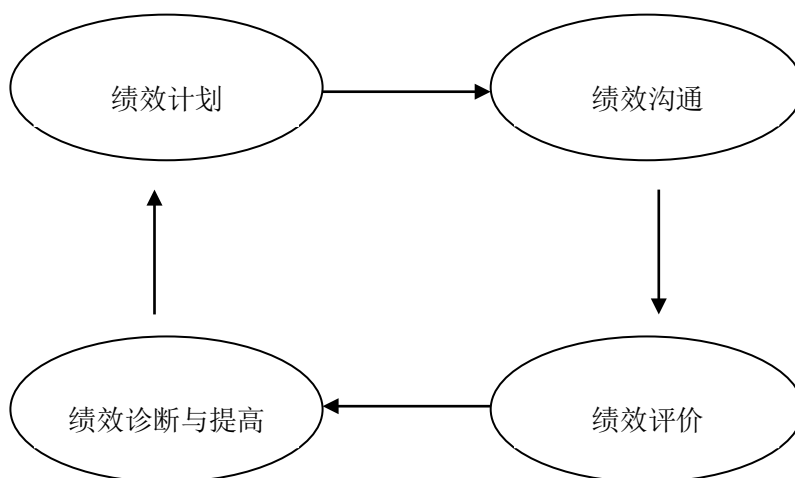
² 张新民，吴革译. 绩效管理. 北京：中信出版社，2002,P16

- 以明确的条款说明“工作完成得好”是什么意思；
- 员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效；
- 工作绩效如何衡量；
- 指明影响绩效的障碍并排除之²。

以上各种看法分别从不同角度描述了绩效管理活动的特征，但是大多具有某种程度的片面性。综合这些看法，我认为，所谓绩效管理，就是为了更有效地实现组织目标，由专门的绩效管理人员运用人力资源管理的知识、技术和方法与员工一道进行绩效计划、绩效沟通、绩效评价、绩效的诊断与提高的持续改进组织绩效的过程。

这个定义指出了绩效管理的以下一般特征：

1. 绩效管理的目的是为了更有效地实现组织预定的目标。绩效管理本身并不是目的，之所以要开展绩效管理是要最大程度地提高组织的管理效率，组织资源的利用效率，进而不断提高组织绩效，最终更有效地达到组织预定的目标。更有效地实现组织的预定目标是绩效管理的终极目的。
2. 绩效管理的主体是掌握人力资源管理的知识、专门技术和手段的绩效管理人员和员工。绩效管理由掌握专门知识技能的绩效管理者推动，然后落实到员工身上，最终由每一位员工的具体实践操作实现。可以看出，绩效管理的主体不仅是绩效管理人员，还要包括每一位参与绩效管理的员工。
3. 绩效管理的客体是组织绩效。绩效管理更有效地实现组织预定的目标是通过组织绩效的不断提高来实现的。绩效管理围绕如何提高组织绩效这个核心展开，从中所涉及到的任何具体措施都是为持续改进组织绩效服务的。绩效管理“对事不对人”，以工作表现为中心，考察个人与组织目标达成相关的部分。
4. 绩效管理是一个包括多阶段、多项工作的综合过程。绩效管理是一套完整的P-D-C-A的循环体系。所谓P-D-C-A循环即是计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、调整(Adjust)。落实到绩效管理上就是制定绩效计划、动态持续的绩效沟通、绩效考核、绩效的诊断与提高的四步一循环。



¹ 李汉雄. 人力资源策略管理. 广州：南方日报出版社，2002

² (美)罗伯特·巴克沃(Rubert Bacal). 绩效管理--如何考评员工的表现. 北京：中国标准出版社，2000

图 1-1 绩效管理的循环过程

1. 绩效计划：即绩效管理人员与员工合作，就员工应该履行的工作职责、各项任务的重要性等级和授权水平、绩效的衡量、绩效管理人员提供的帮助、可能遇到的障碍及解决的方法等一系列问题进行探讨并达成共识的过程，是整个绩效管理体系中最重要的一环。

2. 动态、持续的绩效沟通：即绩效管理人员与员工双方在计划实施期随时保持联系，全程追踪计划进展情况，及时排除遇到的障碍，必要时修订计划。这是绩效管理体系的灵魂与核心。

3. 绩效评价：纳入绩效管理体系的考核则可在融洽和谐的气氛中进行。原因有二，一是在充分参与绩效计划和绩效沟通的基础上，员工们能亲身感受和体验到绩效管理不是和他们作对，而是为了齐心协力提高绩效，他们因此会少些戒备，多些坦率；二是考核不会出乎意料，因为在平时动态、持续的沟通中，员工们已就自己的业绩情况和绩效管理人员基本达成共识，此次绩效考核只是对平时讨论的一个复核和总结。此时，绩效管理人员已从“考核者”转变为“帮助者”和“伙伴”。考核面谈的目的是鼓励员工自我评价，运用数据、事实来证明。绩效管理人员同样也可用数据、事实来证明自己的观点。如果绩效计划和绩效沟通认真执行，则考核时产生严重分歧的可能性很小。

4. 绩效的诊断与提高：一旦发现绩效低下，最重要的就是找出原因。绩效不佳的因素可以分成两类：一类是个体因素，如能力与努力不够等；一类是组织或系统因素，如工作流程不合理、官僚主义严重等。先进行绩效诊断找出组织或系统因素，然后考虑个体因素。员工是查找原因的重要渠道，但要努力创造一个以解决问题为中心的接纳环境，必须确保员工不会因为吐露实情而遭惩罚。一旦查出原因，绩效管理人员和员工就需要齐心协力排除障碍，此时，绩效管理人员充当了导师、帮助者的角色。

5. 又回到起点--再计划：完成了上述过程之后，绩效管理的一轮工作就算结束了。

第二节 影响员工绩效的因素

员工绩效亦员工的工作绩效，是指员工经过考评并被组织认可的工作行为、表现及后果。绩效管理以组织绩效的持续改进为宗旨。而员工绩效的高低直接影响着组织的整体绩效。因此，了解影响员工绩效的因素对绩效管理有着非常重要的意义。

员工绩效的好坏不是由单一的因素决定的，现代管理学和心理学的研究表明，影响员工工作绩效的因素主要来自三个方面：个人（individual）、组织（organize）和工作（task）。员工绩效可以用如下公式表示：

$$P=f(I, O, T) \quad (1.1)$$

这个公式表明，员工绩效是个人、组织、工作这三个变量的函数。正是这三方面相对独立的因素相互影响、相互作用，最终产生了现实的员工绩效。

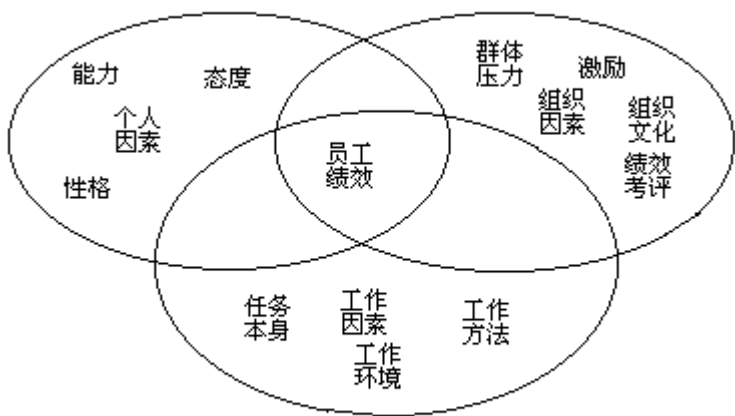


图 1-2 员工绩效的影响因素

一、个人因素

员工个人方面的因素，包括员工自身的能力因素、性格因素、态度因素等等。

（一）能力因素

能力是个体顺利完成某种活动、某项任务的个性心理特征。个体通过对客观事物的分析和综合，利用掌握的知识与技能，顺利地完成任务，这就是能力。能力不同于知识和技能，从能力的含义可以看出，知识和技能是能力形成的基础，但是获取知识，掌握技能又要以一定的能力为前提，能力的强弱制约着掌握知识技能的速度。能力通常可以分为一般能力和特殊能力两种：一般能力指个体为完成一切活动所必须具备的基本的、共同的能力，主要包括思维能力、观察能力、记忆能力、想象能力、语言能力、操作能力等；特殊能力指个体从事某种专业活动所需要的某种能力或某几种能力的结合，如管理能力、社交能力、表演能力等。

一般来说，在其他因素不变的情况下，员工的能力越高，工作绩效越显著，员工能力与员工绩效成正比。

为了提高员工的工作绩效，组织应该特别注意员工能力的运用和培养，要做到：

1. 职能匹配。员工能力的大小对员工绩效的提高的确起到关键作用，但既不仅是正面的也可能是负面的作用。每一项工作对员工的能力、知识、技能要求都不一样，好的管理者在进行任务分配时，必须对这种要求了如指掌，随后要调查了解员工所具备的能力，所掌握的知识与技能，然后职能匹配，使员工各尽所能，才能最大程度地提高工作绩效。否则，让能力强的员工从事对其来说过分简单的工作，会令其产生轻视心理，从而导致员工绩效的降低；让能力弱的员工从事对其来说过分复杂的工作，又会令其产生懈怠心理，一样会导致员工的工作绩效下降。

2. 对员工进行科学合理全面的能力培训。组织要把培养员工个体的能力作为一项长期的人力资本投资。一方面，要进行与工作直接有关的专业知识、专业技能和特殊能力的培训；另一方面，要加强员工思维、语言、记忆等一般能力的培训。这样的能力培训不仅使员工感受到组织对他们的重视，加强他们对组织的归属感，从而增强组织凝聚力；同时还增加了员工对工作的胜任程度，提高了员工的工作绩效。

（二）性格因素

性格是一种复杂的心理现象。每个人在社会生活中，通过认知、情感和意志等心理过程来反映客观事物，这些反映被保留和巩固下来，逐步形成个体对客观事物的态度体现，并反应在个体待人、接物和处事等行为方式上，这就是性格。按照理智、意志和情绪三者哪个占有优势，将性格分为理智型、情绪型和意志型。理智型的人用理智来衡量一切、支配一切，能够冷静地思考和判断；情绪型的人情绪体验深刻，喜欢感情用事，言谈举止受情绪左右；意志型的人行为具有明确的目标，有恒心、有耐力，善于克服自己。按照心理活动倾向于外部或倾向于内部来划分，将性格分为外倾型和内倾型。外倾型的人，对外界事物感兴趣，性情开朗、活泼，感情容易外露，善于交际，但比较轻率，缺乏自我分析和自我批评精神；内倾型的人，心理活动指向于内心世界，内在体验深刻，性情孤僻，不好交际，但具有自我分析和自我批评的精神。按照个体的独立性的程度来划分，将性格分为顺从型和独立型。顺从型的人，易受暗示，容易不加批评地接受别人的意见，照别人的意见办事，在紧急情况下表现得张皇失措；独立型的人，善于独立地发现问题和解决问题，不易受他人的影响，在紧急情况下不慌张，易于发挥自己的力量。等等。

性格本身并无好坏之分。但那些包含积极的、主动的、另人奋发向上的思想和行为的性格无疑将有助于员工绩效的提高。比如勤奋、自信等性格特征可以促进员工能力的增长，从而帮助员工实现更好的工作绩效。等等。而相反的性格特征会降低员工的工作绩效。

为了实现更高的员工绩效，组织有必要做到：

1. 准确把握员工的性格特点，知人善任。管理者应该清楚地了解每一位员工的性格特点，因人而异地安排工作。对于办事细心谨慎者可以让其从事财务工作；对于组织严密，办事果断者可以委之以领导重任。在组织一个工作团队时，更要注意各种不同性格类型之间的互补作用，利用各自所长，来进行各种要求不同的工作。这样才会使得个体及组织绩效都得到一个较好的发展。

2. 针对员工的性格差异，培养有助于提高员工绩效的性格。性格不是天生的，它是在个体发展过程中，在主、客观相互作用、相互影响之中形成的。员工的性格对于实现更好的员工工作绩效有好坏之分。但由于性格是后天形成的，可塑性较强，因此，管理者可以区别不同对象的性格特点，采取不同的办法，加强对员工的有助于提高工作绩效的个性的培养。以下是一份有助于提高员工绩效的个性的标准，对我们恐怕会有所启示：

美国健康个性的标准¹

准确和充分的知觉现实；

自发性、单纯性和自然性；

以问题为中心，不是以自我为中心；

超然与世的品质和独处的需要；

独立自主与环境与文化的倾向性；

永不衰退的欣赏力；

对周围神秘或高峰的体验；

和所有人打成一片的倾向；

仅和为数不多的人发生深重的个人友谊；

接受民主价值的倾向；

十分完善的毫无恶意的幽默感；

¹费迪南·佛尼斯(Ferdinand F. Fournies) . 《绩效！绩效！一提升员工绩效的 16 个管理秘诀》. 台湾:梅商麦格罗-希尔 (McGraw-Hill) 国际出版公司台湾分公司, 2000

强烈的审美感；

创造性；

抵制适应社会的现存文化。

（三）态度因素

态度是个人对待外界对象（包括人、事和物）较为稳固的，由认知、情感、行为倾向三种成分所构成的内在心理倾向。态度决定了人们选择什么对象，怎样加工有关对象的信息，以及对该信息做出何种适当的反应。

态度通过以下六种方式直接或间接地影响着员工的绩效。第一，态度与学习效率。人们对学习抱有主动积极的态度则容易激发强烈的求知欲、浓厚的学习兴趣和高涨的学习热情；能使人感知敏锐，观察细致，思想活跃，思维灵活，记忆和学习效果会大大提高。而相反的态度则会产生相反的学习效率。第二，态度与工作效率。大多数情况下，人们如果喜欢自己的工作，其积极性就容易被调动，生产效率也较高。反之则相反。第三，态度与社会性认知及判断。以正确的价值观为基础的科学的態度会对人的社会性认知，判断和行为产生积极的影响。假若态度形成使人产生心理反应的惰性，就会干扰或妨碍社会性认知、判断的准确性，甚至造成失误。第四，态度与忍耐力。员工的忍耐力与他对该事物的态度有密切联系。一个热爱自身工作的员工对工作中的失败和挫折会有很高的忍耐力。第五，态度与团体的相容和凝聚力。对人真诚、热情、友好、谦虚、宽容、互助的态度，则团体相容程度就高，人们能和睦相处，有较高的凝聚力。相反的态度，会使团体的相容程度降低，导致人际关系紧张，团体凝聚力下降。第六，态度的激励作用。员工自我态度的改善，如自尊、自重、自爱、自强、自律等可以起到员工自我保护的效应，还可以起到调动员工自觉性、积极性和创造性的作用。

为了实现更好的员工工作绩效，组织可以利用让员工积极参加活动、唤起员工忧患意识、选择正确宣传方式、逐步提出要求、团体规定的办法改进员工对工作的态度，最终提高员工绩效。

二、组织因素

组织方面的因素，包括群体压力因素、激励因素、绩效考评因素、组织文化因素等等。

（一）群体压力因素

员工的实际工作绩效受到组织内群体压力的影响。所谓群体压力是指已经形成的群体规范，对成员的心理和行为产生的约束力。群体压力迫使个人顺从和遵守群体规范。

群体压力对员工绩效的提高具有正、负双重影响。当一个员工的工作绩效大大低于或超过群体中大多数人的工作绩效时，他就会感到群体的压力。群体压力和权威命令不同，它不是自上而下强制个体员工改变自己的绩效水平，而是多数人一致的绩效水平，使员工个体在心理上感到很难逾越，既当一个人发现自己的工作绩效水平与群体不相一致时，就会产生紧张恐惧的心理状态，害怕受到群体其他成员的排挤和冷落，从而促使他提高或降低自己的工作绩效水平与群体保持一致。

组织为了提高员工的工作绩效可以从以下两方面入手：

1. 提高群体的绩效水平。组织可以通过提高定额水平的办法提高整个群体的绩效水平，员工个体屈从于不拖群体后腿的群体压力下，努力工作，从而利用了群体压力对员工绩效的正面影响，提高了员工个体的工作绩效。

2. 鼓励员工高绩效水平的独立行为。独立行为是指个体在群体压力下，仍保持自己的观点、态度和行为，我行我素，很少接受他人的影响。组织可以利用奖金、福利、晋升等等激励措施加大对员工提高绩效水平的刺激，促使员工产生高绩效水平的独立行为，从而降低群体压力对员工绩效的负面影响。

（二）激励因素

激励就是激发鼓励的意思，就是通过管理工作创设一定的条件，激发起被管理者实现工作目标的积极性、主动性和创造精神。对人的激励方式主要有两种：一是外在激励，包括福利、晋升、表扬、嘉奖等。外在激励方式虽然能显著提高效果，但不易持久，处理不好有时会降低工作积极性；二是内在激励方式，包括学习新知识、新技术，责任感，荣誉感，胜任感，成就感等。内在激励方式，虽然激励过程需要时间较长，但一经激励不仅可提高效果，且能持久。

组织的激励对员工绩效水平有重大影响，是保证员工良好的工作绩效的基础。科学的激励手段可以有效地激发员工的工作热情和动机强度，使员工最充分地发挥其技术和才能，不断提高工作效率，进一步其激发创造性和革新精神，从而实现高水平的工作绩效。

为了提高员工的工作绩效，组织应该：

1. 制定一个好的激励体系。组织制定一个好的激励体系，体现鼓励什么，倡导什么？并围绕所要鼓励和倡导的主题开展工作。一个组织要了解每个员工个体的动机，尤其是工作的动机。现在不少组织都在制定员工的职业发展计划，其实就是要建立一个较为持久的动机支持体系。在制定这个体系中一定要分析员工不同的事业锚，按需激励才会起到较好的效果。

2. 分清保健因素和激励因素。双因素理论认为，保健因素是指和工作环境或条件相关的因素。这类因素，有它，没有不满意；没有它，感到不满意。具体包括：薪金、工作安全性、地位等。激励因素指和工作内容紧密联系在一起的因素。这类因素，有它，感到满意；没有它，感到没有满意。主要有：工作上的成就感、奖金、提升等。组织在激励员工时应在保证保健因素的同时，加大对激励因素的投入，才能刺激员工取得最佳绩效。

（三）绩效考评因素

绩效考评是为了客观制定员工的能力、工作状况和适应性，对员工的个性、资质、习惯和态度，以及对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的考评，它是考评的程序、规范、方法的总和。

绩效考评本身也会影响员工的绩效。绩效考评计划中明确了行为、成果的绩效标准，员工才能明白要做什么和达到什么结果。而不公正的考评结果，会使员工产生消极，甚至抵制的行为；缺少反馈的绩效考评，更会使员工迷失持续改进绩效的方向。这些都影响到员工的工作绩效。

要提高员工的绩效，组织就必须在绩效考评上坚持以下原则：

1. 考核目标明晰化。组织的考核目标应该一目了然，员工才能有明确的绩效目标，这是员工提高绩效水平的前提。

2. 反馈与修改。组织要把考评后的结果及时向员工反馈。员工才能把有助于工作绩效提高的行为坚持下来，发扬光大；把不足之处，加以纠正和弥补。

3. 可靠性与正确性。可靠性又称信度，是指某项测量的一致性和稳定性。具有可靠性和正确性的绩效考核才能保证绩效考核的公正性。从而使员工产生公平心理，愿意改进自己的绩效。

4. 定期化与制度化。绩效考评是一种连续性的管理过程。要想取得持续改进员工绩效的结果，绩效考评就必须定期化、制度化。

（四）组织文化因素

组织文化，是指一个组织的所有成员共同具有的价值观、信念、看法和行为准则的集合。组织文化通常会划分为以下类型：权力文化，一小部分高级经理行使绝大部分权力；角色文化，关注官僚式程序，认为这样做有助于系统稳定；支持性文化，对寻求统一的、共享价值的人们提供群体或相互的支持；成就文化，鼓励自我表现和追求独立，目标是显著的成功和成就。

组织文化为员工的工作绩效的实现提供组织环境。鼓励创新的组织文化鼓励员工充分发挥自己的创造力，允许员工承担具有挑战性的工作，允许员工的失败，从而保证了员工提高工作绩效的外在条件。而压制创新的组织文化要求员工一切按部就班，压制员工的创造力，严惩失败，使员工畏手畏脚，阻碍了员工绩效水平的提高。

组织的高层管理人员对组织文化的塑造起着决定作用。为了提高员工的绩效水平，高层管理人员自身要持有绩效导向的价值观，要鼓励创新，容忍失败。然后，通过整个人力资源管理过程，从选拔到奖励体系，及制定有关政策与措施来体现他们的价值观，还可以利用培训和仪式等方法，最终形成有利于提高员工绩效的组织文化。

三、工作因素

工作方面的因素，包括任务本身的因素、工作方法因素、工作环境因素等等。

（一） 任务本身的因素

任务是指为完成某一工作所从事的活动，它可以客观地、合乎逻辑地认定为不连续的活动单位或阶段。任务是执行某一职责时的必经步骤，它包含明显的开始和终结标志。

任务对员工的绩效也有影响。任务的目标是否很明确，完成任务的事前准备工作是否充分，任务是否被很急切地要求完成，该任务是否从前做过等等，这些都会影响员工的实际工作绩效。

提高员工的工作绩效就必须做到明确任务的目的；为完成任务做好充分的事前准备；尽量提供一段充足的时间完成任务等。

（二） 工作方法因素

工作方法指员工完成工作任务时采用的方式和办法。具体包括工作工具的使用、工作流程的设计、工作协调等等。

工作方法的采用影响着员工的工作绩效。工作工具是员工手脚的延伸，工作工具的使用直接影响员工完成任务的速度和质量。工作流程决定工作的步骤，工作流程是否流畅决定了员工工作的逻辑性和条理性。工作协调处理各工序之间的关系，工作协调是否处理的得力影响工作的有序性等等。这些都与员工绩效的最终实现密切相关。

为了提高员工的工作绩效水平，组织有必要采用最为有效的工作方法。组织要为员工提供所需的工作工具，设计流畅的工作流程，进行最优的工作协调，从而让员工产生尽可能高的工作绩效。

（三） 工作环境因素

工作环境指员工进行工作的范围空间。通常包括：工作场所的物资条件、设备配备、原材料的供应等等。

工作环境虽然只是影响员工工作绩效的外部因素，但起着不可忽视的作用。工作场所有较好的物资条件，员工才能专心工作，减轻疲劳；优秀的设备才能保证员工工作成果的质量；而原材料供应的是否充足更直接决定员工能否继续工作，“巧妇难为无米之炊”。工作环境是员工绩效实现的物质前提。

组织要提高员工的工作绩效，就必需改善员工的工作环境，给员工的工作场所提供较优的物资条件，配备优良的设备，保证原材料的充分供应。

16 项员工表现不佳的原因¹

¹费迪南·佛尼斯(Ferdinand F. Fournies) . 《绩效！绩效！—提升员工绩效的 16 个管理秘诀》. 台湾:梅商麦格罗-希尔 (McGraw-Hill) 国际出版公司台湾分公司,2000

事实上，“如何激励员工？”这类问题常会得出一般性的模糊回答。相反地，“如何才能改善员工的绩效？”才是各行业经理人应该去思考的方向。

全美知名企业管理顾问费迪南·佛尼斯与三万位各行各业的经理人访谈调查之后，归纳出下列 16 项员工表现不佳的原因。

这是一项惊人的发现，影响员工表现不佳最主要的原因只有下列 16 种：

员工不知道，为什么该做这件工作。

员工不知道，如何做这件工作。

员工不知道，自己该做什么工作。

员工觉得，你的做法行不通。

员工觉得，自己的做法比较好。

员工觉得，其他事情更重要。

员工的努力，得不到任何回报。

员工觉得，自己正照着你的指示在做事。

员工没有做该做的事，却得到奖励。

员工做了该做的事，却受到惩罚。

员工觉得，做对事反而会招来负面后果。

即使员工表现差劲，也不会招来任何负面后果。

超过员工所能控制的各种障碍。

员工受限于个人能力，无法有良好表现。

员工的个人问题。

没有员工办得到。

第三节 绩效管理的作用和意义

一、绩效管理的作用

绩效评估常常是经理们最头疼的事，他们这种感觉是有许多原因的。不是所有的绩效评估都是积极的，与绩效很差的员工讨论绩效评估并不令人愉快。而且，没有获得充分的绩效数据，区分员工的业绩差别是困难的。而且，一些上司不愿意扮演员工的升迁和职业生涯发展的指导者，他们认为员工的升迁和职业生涯发展是绩效评估的结果。

绩效评估在组织中两个常见的使用方式，它们的作用经常冲突。一种作用是为了回报员工或制定其他行政决策进行绩效评估提升和解雇要和种类绩效评估相联系，这也是经理们常常感到绩效评估实施困难之处。另一种作用是员工潜力的开发。在这类作用中，经理们更多的是发挥顾问而非法官的作用，气氛是不同的。这类作用强调识别员工潜力和计划缘故成长机会和方向。图 1-3 显示了绩效评估的两种潜在的冲突作用。

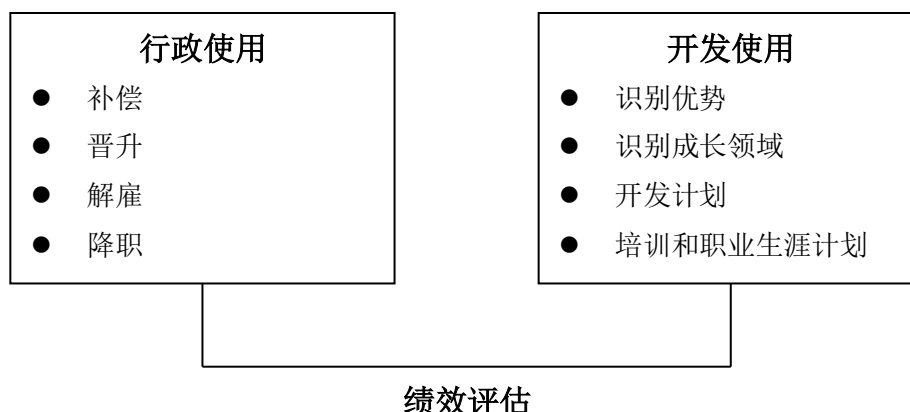


图 1-3 绩效评估有冲突作用？

1、行政性作用

绩效评估系统经常将员工希望收到的报酬和他们的生产率联系起来。基于绩效评估的补偿是晋升应当给予绩效完成者而不是有资历的人的思想核心。在绩效导向系统下，员工收到晋升基于他们完成工作的绩效。经理的作用一直是下属的绩效评估者，所以由经理提出员工补偿建议或决定。如果这个评估过程一部分没有做好，最有生产率的员工没有收到较大的回报，将导致补偿上可察觉的不平等。

许多美国工人很少看到他们的努力水平与他们获得的报酬有联系。然而，绩效评估用于决定付酬是很普遍的。绩效评估的其他行政性使用如晋升、终止、解雇和工作转换等决定对员工很重要。例如，解雇的顺序能够根据绩效评估来判断。因为这个原因，如果雇主声称决定是一绩效为基础的，绩效评估必须清楚地记录员工绩效差别。类似地，基于绩效的晋升或降级必须有绩效评估记录。

当组织决定终止、晋升或付酬不同时，绩效评估是必不可少的，因为如果员工对组织这些决定向法院提出诉讼时，绩效评估是一项重要的保护措施。因此，考虑绩效评估广泛的行政使用是必要的。但是当评估作为行政使用时，某些问题包括宽宏大量是普遍的。

2、开发性作用

绩效评估作为对员工信息和反馈的基本资源，这对员工的未来发展的关键。当主管提高绩效评估识别员工的弱点、潜力和培训需求，他们能告知员工他们的发展，讨论他们需要发展什么技能并制定发展计划。

在这种情况下，经理的作用像一位教练的工作。教练的工作是奖励高绩效，解释什么改进是必要的，告诉员工如何改进。毕竟，人们也不清楚他们能够改进哪些方面。如果经理们不愿意哪些方面以及如何改进，他们真正不应当期待改进。

开发反馈的目的是为了改变或加强个人行为，而不是像绩效评估的行政性作用那样来进行比较个人。组织需要加强正反馈是开发的一个重要部分。

绩效评估的开发性作用也适用于员工希望获得晋升的工作领域里。如，在一次针对人力资源的开发的绩效评估中，某员工终于找到了影响她晋升为管理人员的绊脚石是：她不精通财务知识，她的上级建议她上夜校补习。

对团队的运用则为开发性评估创造了不同以往的环境，经理也许不知道一名普通员工的工作，而这名员工的同事们对他的行为非常了解，团队可以提供有助开发人才资源的反馈信息，这一点在讲述 360 度评

估方案的特征时已提到，不过有一个显而易见的问题：团队能否提供行政管理万面的评估，当团队设计一个系统的评估方案时，他们趋向于“取消批评”，而且对于不同的奖赏，他们意见不一。也许，小组评估最适用为开发人力资源而进行的绩效评估。

二、绩效管理的意义

绩效管理作为人力资源管理的核心已经吸引了越来越多组织的注意，组织管理者越来越认识到绩效管理的重要性，越来越想方设法提高员工的绩效，进而提高自己的管理绩效和组织的战略绩效。目前绩效管理已被越来越多的组织所采用。绩效管理的意义主要有以下几方面：

（一） 绩效管理的过程反映了组织的管理效率，组织资源的利用效率，员工的个人能力，组织的实力；提供了有关组织的动态的真实的信息，使组织管理者真正了解自己管理的“到底是个什么样的组织？”。绩效管理为组织做“全息扫描”。

（二） 绩效管理绝对不是以前考核的简单变形，而是管理观念的更新和管理手段的创新，它的作用更多的是改变我们管理者的管理行为，改变员工的思维方式和行为方式，这种改变正是我们欢迎和需要的。

（三） 绩效管理不仅是对员工贡献的承认和回报，还是把组织的战略价值观、利润转化为具体的行动方案的计划，促使形成面对组织目标上下一致的局面，激励员工对组织责任心和对企业的贡献的努力程度。

（四） 组织内部子系统（流程、部门、团队、员工等）的绩效会影响到组织的总体绩效目标，绩效管理的最终目标就是保证组织和它的所有子系统（流程、部门、团队、员工等）以一种优化的方式在一起工作以获得组织希望的结果。

（五） 绩效管理通过与任职资格、职业化发展相结合，营造一种良好的工作氛围，在辅助员工个人能力提升的同时，组织实现资源的最有效利用，从而获取最优的市场竞争力，最终实现组织与员工的共同利益最大化。

三、绩效管理与绩效考评

所谓绩效考评，是对员工的工作绩效进行评价，以便形成客观公正的人事决策的过程。④绩效考评以制定绩效考评计划开始，确定考评的标准和方法，通过对员工前段时间的工作的，对员工的工作业绩等进行分析评价，最后将考核结果运用到相关人事决策（晋升、解雇、加薪、奖金）中去。绩效考评实质是将实际结果与计划进行比较的系统。

（一） 绩效管理与绩效考评的联系

绩效考核是绩效管理的一个不可或缺的组成部分，通过绩效考核可以为组织的绩效管理的改善提供资料，帮助组织不断提高绩效管理的水平和有效性，使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平，帮助员工提高绩效能力，帮助组织获得理想的绩效水平。绩效管理以绩效考评的结果作为衡量的参照，通过与标准的比较，寻找之间的差距，提出改进的方案，并推动方案的实施。这里，需要指出的是，标准是一个动态的标准，由组织的发展战略目标所决定，同时也受组织绩效的反馈影响。

（二） 绩效管理与绩效考评的区别

1. 绩效管理包括制定绩效计划、动态持续的绩效沟通、绩效考核、诊断与提高，是一个完整的绩效管理过程；而绩效考核只是这个管理过程中的局部环节和手段；

2. 绩效管理是一个过程，贯穿于日常工作，循环往复进行；而绩效考核是一个阶段性的总结，只出现在特定时期；

3. 绩效管理具有前瞻性，能帮助组织和管理者前瞻性地看待问题，有效规划组织和员工的未来发展；

而绩效考核则是回顾过去的一个阶段的成果，不具备前瞻性；

4. 绩效管理以动态持续的绩效沟通为核心，注重双向的交流、沟通、监督、评价；而绩效考核只注重事后的评价；

5. 绩效管理根据预期目标，评价绩效结果，提出改善方案，侧重日常绩效的提高；而绩效考核则只比较预期的目标，注重进行绩效结果的评价；

6. 绩效管理充分考虑员工的个人发展需要，为员工能力开发及教育培训提供各种指导，注重个人素质能力的全面提升；而绩效考评只注重员工的考评成绩；

7. 绩效管理能建立绩效管理人员与员工之间的绩效合作伙伴的关系；而绩效考核则使绩效管理人员与员工站到了对立的两面，距离越来越远，制造紧张的气氛和关系。

表 1-3 传统的绩效考评与绩效管理的区别

绩效考评	绩效管理
管理过程中的局部环节和手段	一个完整的绩效管理过程
只出现在特定时期	贯穿于日常工作，循环往复进行
回顾过去的一个阶段的成果	具有前瞻性，能有效规划组织和员工的未来发展
事后的评价	注重双向的交流、沟通、监督、评价
注重进行绩效结果的评价	侧重日常绩效的提高
注重员工的考评成绩	注重个人素质能力的全面提升
绩效管理人员与员工站到了对立的两面	绩效管理人员与员工之间的绩效合作伙伴的关系

第四节 绩效管理的基础理论

在现代绩效管理体系演进过程中，许多充满真知灼见的管理思想都对其产生了积极影响和理论指导作用，这里限于篇幅我们就只对目标管理理论、期望理论、公平理论、强化理论和全面质量管理理论进行简单介绍。

一、目标管理（MBO-management by objectives）

（一）目标管理的典型步骤

目标管理（MBO-management by objectives），也称为目标设置理论，是一种这样的管理体系和方法：由下级同他们的上司一起确定具体的绩效目标，定期对绩效目标的实现情况进行检查，报酬的分配基于实现目标的进展情况。

目标管理是美国著名管理学家，有“现代管理之父”美誉的彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）于 20 世纪 50 年代首先提出的。他在其经典著作《管理实践》一书中提出了这一重要思想，提出 MBO 的典型步骤如下¹：

1. 制定组织的整体目标和战略
2. 在经营单位和部门之间分配主要的目标
3. 各单位管理者和他们的上级一起设定自己的具体目标
4. 部门的所有成员参与设定自己的具体目标
5. 管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划
6. 实施行动计划
7. 定期检查实现目标的进展情况，并向有关单位和个人反馈
8. 基于绩效的奖励将促进目标的成功实现

1965 年沃迪恩（G. Ordiorne）又发展了目标管理这个概念，他把参与目标管理的人员扩大到整个企业范围。他认为，实行目标管理的过程是通过上下级一起来确定共同的目标，使员工从中受到激励，而且由大家共同对所确定的目标具体化并检验实施情况和评价实施结果。

目标管理是一种过程型的激励理论，它在国外被称为现代企业之导航船。在现代化的企业中，我们要强调通过目标的设置来激发动机，指导行为，使员工需要与企业的目标挂起钩来，以激励他们的积极性。管理心理学认为，为了维持一定强度的动机，一个较有效的办法便是循环地、交替地运用目标导向行为和目标行为。作为个人来说，一个人的努力是由他对目标的期望决定的，但是，不同的人所期望的目标的性质是不同的。人们通过努力可以取得某种成就，根据这些成就可以取得报酬。但报酬分为两种，一种是物质的，另一种是精神的。不同的人需要的报酬是不同的，有些人“一切向钱看”，但是，绝大部分人重视的还是精神上的报酬。精神报酬就是精神鼓励。它首先表现为，劳动的成果要得到集体和社会的承认，用工人的话来说就是“我们这样干，只要领导晓得就行了”。工人干活不完全是为了钱，而是要得到领导的认可。

从心理学上来分析，获得报酬的结果会反馈于劳动者，若能使劳动者产生积极的情绪反应，就能激励工人持续不断地以更高涨的热情进行生产，这是形成一个正反馈的连锁反应；当一个人达到目标却得不到领导的“认可”时，就会产生负反馈，其后果是工人的热情愈来愈低，劳动效果也会降低。

使工作指向目标的主要原因是工作动机。有关目标设定的研究表明，设定恰当而具有挑战性的目标，能够产生强烈的激励作用。虽然我们不能断言让员工参与目标设定的过程总是可取的，但是，当你预期到员工在接受较困难的挑战性工作时会遇到阻力，让员工参与目标的设定是最适当不过的。

（二）目标管理的具体手段

1. 目标的设立。企业设立总目标，员工积极主动地参与目标的设置，或者就选择什么目标提出建议，或者至少能和上级一起讨论并同意这些目标。目标要订得尽可能具体。每个部门根据总目标会同上级制定部门的目标，员工再根据所属部门目标制定个人目标，从而形成一个目标连锁。但是，在这种情况下的目标的数目不能过多。

¹(美)彼得·德鲁克著，《管理实践》，上海：上海译文出版社，1999

2. 过程管理。用一整套管理控制的方法去实施目标。但主要是放手让员工发挥各自的积极性，去完成自己所定的个人目标。具体实施办法可由各人自行确定，不必人人一样，千篇一律。

3. 对照既定目标来考评效果，并讨论未达成目标的原因。同时，为下一个目标管理周期创造更好的条件，以利于设置新目标。根据对达到结果的评价，可采用奖励手段，激发人们为完成更高目标而努力。

二、期望理论

V. 弗鲁姆（Victor Vroom）在他的效价—期望理论提出，一个人采取某种行动的动力，任何时候都取决于他在采取该行动以后所取得的正反两方面结果的预期价值，乘以他预期该后果有助于实现所要达到的目标的程度。换言之，他认为激励是某个人行动的预期价值乘以这个人可能达到该目标的概率所得的积。

用弗鲁姆自己的术语将其理论表述如下：

动力=效价×期望率

在上式中，动力是一个人积极性的强度，效价是他对某一个成果的偏好程度，而期望率则是因采取某个行动可能导致实现所求目标的概率。

期望理论可用下列公式表示：

激励力量=Σ 效价×期望值

用符号表示即为：

$$M = \sum V \times E \quad (1.2)$$

其中 M 为英文字母 Motivation（激励力量）的第一个字母，V 为英文 Value（效价）的第一个字母，E 为英文 Expectancy（期望）的第一个字母。效价是指个人对他所从事的工作或所要达到的目标的估价。这也可理解为，被激励对象对目标的价值看得多大。期望值是指个人对某项目标能够实现的概率的估计，也可理解为被激励对象对目标能够实现的可能性大小的估计。期望值也叫期望概率，在日常生活中，一个人往往根据过去的经验来判断一定行为能够导致某种结果或满足某种需要的概率。对某个目标，如果个体估计完全可能实现，这时概率为最大（P=1）；反之，如果他估计完全不可能实现时，那么概率为最小（P=0）。

由此可见，假设有某个一心想升迁的人，那么对他而言升迁的效价很高，如果他同时觉得升迁的可能性也很大（即期望值很高），那么用升迁对他进行激励，便能收到较好的效果。

其次，我们还得考虑对达成高水准的偏好程度或期望价。

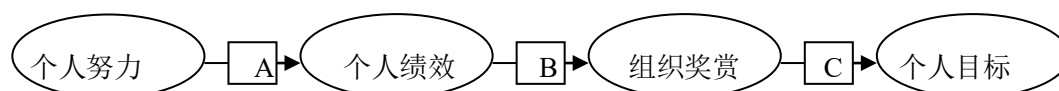
为便于说明期望理论的内容，主要观念必须先加以讨论：媒体期望价及期望。

媒体：人们做某件事受到激励的程度，乃视人们自觉到完成此事后，他们可能获取报酬，或此事对他们的重要程度而定。

最后，我们尚需考虑某人是否认为他有能力达成高销售量的目标。

当一个人无意于达到某个目标时，其效价为零；而当他不希望达到该目标时，其效价为负值。结果当然就会毫无积极性。同样，当期望率为零或为负时，这个人也不会有实现目标的任何积极性。所以，一个人做某件事的动力大小，将同时取决于效价和期望率两个因素。

将上述理论用一个简化模式来表示即如下图所示：



- A 努力-绩效的联系
- B 绩效-奖赏的联系
- C 吸引力

图 1-4 期望理论

其中，努力-绩效的联系就是指个体感觉到通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性。绩效-奖赏的联系就是指个体对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖赏结果的信任程度。吸引力是指如果工作完成，个体所获得的潜在结果或奖赏对个体的重要性程度，与个人的目标和需要有关。

三、公平理论

公平理论是一种相当理性的激励理论。公平理论有人称之为社会比较理论，或称交换理论，此理论所讨论的重心在于报酬，认为报酬乃是行为的重要激励因子。它对员工行为与报酬关系的分析对我们的绩效管理实践具有很大的借鉴作用。

公平理论是亚当斯于 1963 年所提出的。理论的主要成分包括“投入”、“成果”、“比较人或参考人”以及“公平与不公平”。投入指员工对工作所做的贡献的任何有价值的东西，如教育程度、经验、技术、努力程度、工作时数以及个人用于工作的工具、材料或设备；成果指员工感觉到从工作中所获得的任何有价值的东西，诸如待遇、福利、升迁、地位象征、被赏识以及成就感或自我表现的机会。

用公式来表示就是：

表 1-4 公平理论	
觉察到的比率比较	员工的评价
$\frac{\text{所得 A}}{\text{付出 A}} > \frac{\text{所得 B}}{\text{付出 B}}$	不公平（报酬太低）
$\frac{\text{所得 A}}{\text{付出 A}} = \frac{\text{所得 B}}{\text{付出 B}}$	公平
$\frac{\text{所得 A}}{\text{付出 A}} < \frac{\text{所得 B}}{\text{付出 B}}$	不公平（报酬太高）

A 代表员工，B 代表参照对象

由上可见，公平理论认为：

（一） 员工对报酬的满足程度是一个社会比较过程。员工需要根据自身的环境来选择参照对象进行比较，不同环境的员工可能会有不同的参照对象。

（二） 一个人对自己的工作报酬是否满意，不仅受到报酬的绝对值的影响，而且也受到报酬的相对值的影响（个人与别人的横向比较，以及与个人的历史收入作纵向比较）。

（三） 人需要保持分配上的公平感，只有产生公平感时才会心情舒畅，努力工作；而在产生不公平感时会满腔怨气，大发牢骚，甚至放弃工作，破坏生产。

当一个人发觉自己的分配受到了不公正的待遇时，为了消除由此而产生的心理上的不平衡，他可能会以以下几种方式来消除不公平感：

1. 谋求增加自己的报酬；
2. 谋求降低他人的报酬；
3. 设法降低自己的贡献；
4. 设法增加他人的贡献；
5. 另换一个报酬与贡献比值较低者作比较对象。

这样组织就可以通过分析员工对报酬的满意度来有针对性地采取相应的方法提高员工的报酬满意，从而激励员工更好地为提高工作努力和绩效。

四、强化理论

美国心理学家和行为科学家斯金纳在 1956 年提出强化学习理论。斯金纳提出了一种“操作条件反射”理论，认为人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会在以后重复出现；不利时，这种行为就减弱或消失。人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为，这就是强化理论，也叫做行为修正理论。

强化理论是以学习的强化原则为基础的关于理解和修正人的行为的一种学说。所谓强化，从其最基本的形式来讲，指的是对一种行为的肯定或否定的后果（报酬或惩罚），它至少在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。根据强化的性质和目的可把强化分为正强化和负强化。在管理上，正强化就是奖励那些组织上需要的行为，从而加强这种行为；负强化就是惩罚那些与组织不相容的行为，从而削弱这种行为。正强化的方法包括奖金、对成绩的认可、表扬、改善工作条件和人际关系、提升、安排担任挑战性的工作、给予学习和成长的机会等。负强化的方法包括批评、处分、降级等，有时不给予奖励或少给奖励也是一种负强化。

斯金纳的强化理论和弗鲁姆的期望理论都强调行为同其后果之间关系的重要性，但弗鲁姆的期望理论较多地涉及主观判断等内部心理过程，而强化理论只讨论刺激和行为的联系

强化理论具体应用的一些行为原则如下：

（一） 经过强化的行为趋向于重复发生。所谓强化因素就是会使某种行为在将来重复发生的可能性增加的任何一种“后果”。例如，当某种行为的后果是受人称赞时，就增加了这种行为重复发生的可能性。

（二） 要依照强化对象的不同采用不同的强化措施。人们的年龄、性别、职业、学历、经历不同，需要就不同，强化方式也应不一样。如有的人更重视物质奖励，有的人更重视精神奖励，就应区分情况，采用不同的强化措施。

（三） 小步子前进，分阶段设立目标，并对目标予以明确规定和表述。对于人的激励，首先要设立一个明确的、鼓舞人心而又切实可行的目标，只有目标明确而具体时，才能进行衡量和采取适当的强化措施。同时，还要将目标进行分解，分成许多小目标，完成每个小目标都及时给予强化，这样不仅有利于目标的实现，而且通过不断的激励可以增强信心。如果目标一次定得太高，会使人感到不易达到或者说能够达到的希望很小，这就很难充分调动人们为达到目标而做出努力的积极性。

（四） 及时反馈。所谓及时反馈就是通过某种形式和途径，及时将工作结果告诉行动者。要取得最好的激励效果，就应该在行为发生以后尽快采取适当的强化方法。一个人在实施了某种行为以后，即使是领导者表示“已注意到这种行为”这样简单的反馈，也能起到正强化的作用。如果领导者对这种行为不予注意，这种行为重复发生的可能性就会减小以至消失。所以，必须利用及时反馈作为一种强化手段。

（五）正强化比负强化更有效。所以，在强化手段的运用上，应以正强化为主；同时，必要时也要对坏的行为给以惩罚，做到奖惩结合。

强化理论只讨论外部因素或环境刺激对行为的影响，忽略人的内在因素和主观能动性对环境的反作用，具有机械论的色彩。但是，另外一个角度来说，强化理论有助于对人们行为的理解和引导。因为，按照这种说法，一种行为必然会有后果，而这些后果在一定程度上会决定这种行为在将来是否重复发生。所以这对理解员工行为和绩效的关系还是很有裨益的，我们可以对员工的行为进行有目的的引导，使之符合组织目标的需要。

五、全面质量管理（Total quality Management-TQM）

全面质量管理（TQM）就是一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。开始时是由一批全面质量管理专家提出的质量革命，后来在日本企业中得到广泛应用并取得了良好的效果，现在逐渐已经演化成了一种管理哲学。全面质量管理（TQM）的具体含义如下表所示：

表 1-5 全面质量管理的含义

1、强烈地关注顾客： 顾客在这里的含义不仅包括外部购买组织产品和服务的人，还包括内部顾客（诸如发运和回收应收账款的人员），他们向组织中的其他人提供服务并与之发生相互作用。
2、坚持不断地改进： TQM 是一种永远不能满足的承诺，“非常好”还是不够，质量总能得到改进。
3、改进组织中每项工作的质量： TQM 采用广义的质量定义。它不仅与最终产品有关，并且与组织如何交货，如何迅速地响应顾客的投诉、如何有礼貌地回答电话等等都有关系。
4、精确地度量： TQM 采用统计技术度量组织作业中的每一个关键变量，然后与标准和基准进行比较以发现问题，追踪问题的根源，消除问题的原因。
5、向雇员授权： TQM 吸收生产线上的工人加入改进过程，广泛地采用团队形式作为授权的载体，依靠团队发现和解决问题。

在所有的质量管理专家中，美国人 W.爱德华兹.戴明(W.Edwards.Deming)应该是最突出的一位，他提出了一套 14 点计划来对组织进行全面质量管理。戴明学说反映了全面质量管理的全面性，说明了质量管理与改善并不是个别部门的事，而是需要由最高管理层领导和推动才可奏效。戴明学说的核心可以概括为：

- 高层管理的决心及参与；
- 群策群力的团队精神；
- 通过教育来提高质量意识；
- 质量改良的技术训练；
- 制定衡量质量的尺度标准；

- 对质量成本的分析及认识;
- 不断改进活动;
- 各级员工的参与。

这样,通过各级员工的参与与合作,组织才能制定出更合理的绩效目标,并使员工有一种内在的持续改进的激励,而不断提高组织的整体绩效。

□ 本章小结

1、绩效是相对一个人所担当的工作而言的,即按照其工作性质,职工完成工作的结果或履行职务的结果。换句话说,就是组织成员对组织的贡献,或对组织所具有的价值。在企业中,职工工作绩效具体表现为完成工作的数量、质量、成本费用以及为企业做出的其他贡献等。

3、工作行为是这三个变量的函数:人员能力,绩效目标和工作设计。而工作行为又可以体现出工作努力,工作努力又会影响工作行为。绩效又通过绩效反馈来影响员工的工作努力程度。

4、绩效管理,就是为了更有效地实现组织目标,由专门的绩效管理人员运用人力资源管理的知识、技术和方法与员工一道进行绩效计划、绩效沟通、绩效评价、绩效的诊断与提高的持续改进组织绩效的过程。

5、绩效管理的目的主要包括三大方面,即战略目的、管理目的和开发目的。有效的绩效管理系统首先要根据公司的战略目标制定各部门和员工的目标,成为落实公司战略的手段。其次,绩效管理系统应贯彻指导、评价、区分、激励、沟通等管理措施,使管理有效。最后,绩效管理应着眼于人力资源的开发,使员工持续成长,绩效持续改善。

6、绩效考评,是对员工的工作绩效进行评价,以便形成客观公正的人事决策的过程。绩效考评实质是将实际结果与计划进行比较的系统。绩效考核是绩效管理的一个不可或缺的组成部分,绩效管理以绩效考评的结果作为衡量的参照。绩效管理与绩效考评在七方面存在很大区别。

7、影响员工工作绩效的因素主要来自三个方面:个人(individual)、组织(organize)和工作(task)。员工绩效可以用如下公式表示: $P=f(I, O, T)$ 。员工个人方面的因素,包括员工自身的能力因素、性格因素、态度因素等等;组织方面的因素,包括群体压力因素、激励因素、绩效考评因素、组织文化因素等等;工作方面的因素,包括任务本身的因素、工作方法因素、工作环境因素等等。

8、绩效管理的基础理论有目标管理理论、期望理论、公平理论、强化理论和全面质量管理理论等。

□ 复习思考题

1. 怎样理解绩效概念? 员工行为与绩效两者又有什么样的联系?
2. 什么是绩效管理? 与绩效考评有什么区别和联系?
3. 绩效管理的目的和意义?
4. 怎样才能提高员工的工作绩效?
5. 什么是目标管理?
6. 期望理论是怎样影响员工的行为,从而影响绩效的?
7. 请用一个例子来阐述一下公平理论?
8. 期望理论和强化理论在解释行为和结果关系时有什么异同?
9. 全面质量管理的典型步骤是什么?

□ 主要参考文献

- (1) 安德烈·A. 德瓦尔著. 汪开虎译. 绩效管理魔力. 上海: 上海交通大学出版社, 2002
- (2) 张新民, 吴革译. 绩效管理. 北京: 中信出版社, 2002
- (3) 李汉雄. 人力资源策略管理. 广州: 南方日报出版社, 2002
- (4) (美)罗伯特·巴克沃(Rubert Bacal). 绩效管理--如何考评员工的表现. 北京: 中国标准出版社, 2000。
- (5) 罗宾斯. 管理学. 北京:中国人民大学出版社,1997
- (6) 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学. 上海: 复旦大学出版社,1999
- (7) 孙时进, 颜世富. 管理心理学. 上海: 立信会计出版社, 2000
- (8) 费迪南·佛尼斯(Ferdinand F. Fournies) . 绩效! 绩效! 一提升员工绩效的 16 个管理秘诀. 台湾:梅商麦格罗-希尔 (McGraw-Hill) 国际出版公司台湾分公司,2000
- (9) (美)哈罗德·孔茨(Harold Koontz), (美)海因茨·韦里克(Heinz Weihrich). 管理学. 北京:经济科学出版社 1998
- (10) 范春林, 袁辛. 企业雇员心理与行为管理. 北京: 经济管理出版社, 1999
- (11) 陈天祥. 人力资源管理. 广州: 中山大学出版社, 2001
- (12) [美]德斯勒. 人力资源管理. 北京: 清华大学出版社 1997
- (13) [美]沃克, 人力资源战略. 北京: 中国人民大学出版社 , 2001
- (14) Armstrong and Baronl. Performance Management. London:The Cromwell Press,1998
- (15) Richard S Williams. Performance Management. London: International Thomason Business Press, 1998

第二章 绩效管理系统

□ 学习目标

通过本章学习，你应当能够：

- 了解绩效管理系统的定义与内涵
- 具体说明绩效管理系统的基本要素
- 理解绩效管理的一般程序
- 科学地贯彻和实施绩效管理的基本准则
- 明白绩效管理是一个系统和权变的过程

□ 案例

1993 年施乐公司用一种不同的方法替换了它已用了 20 年的绩效考核体系。旧的考核体系包含着很多考核体系中都要有的要素。年度考核，员工记录他们的工作成果，一个强迫分配的用于决定报酬增长率的从 1 到 5 的综合考核评分。调查显示，员工和经理们最不喜欢的就是这种考核体系，他们抱怨是很多人力资源部经理所不熟悉的：

- 不公平——95%的员工都得到一个 5 点量表上的 3 或 4 等的综合考核评分；
- 考核上的每一等的提高报酬的增长只有 1%-2%，根本起不到激励作用。
- 每个人都得到一个低于 4 等的评价使他们感到他们是二等公民；
- 考核面谈几乎全部集中在总体的成绩等次和报酬增长上。

管理层决定在考核系统中强调这些点。给高级人力资源部经理和中级管理人员下达了一项强制性任务，让他们用员工态度调查的方法制定一种新的叫做绩效的反馈和开发的新的考核程序。这种新的系统包括：

- 在新的一年开始前经理和员工共同制定目标。这些目标由一级管理人员监督。
- 一个 6 个月期限的考察。经理和员工依据目标评估员工的进度，并写出一个他们分析结果的书面总结。
- 6 个月的考察完成之后的 1 到 2 个月决定报酬增加。报酬的增加是根据实现目标的程度确定。
- 年末的书面的绩效概述，不再使用旧的考核等级。
- 在新的一个工作周期开始前，经理和员工除了制定任务目标外，还要就人力资源管理和开发的目标达成一致。

绩效考核方法效果如何呢？调查显示：一年后，81%的人理解了他们工作群体的目标；72%的人理解了他们的报酬增长；77%的人认为新的考核体系是“迈向正确方向的一步”。

(资料来源：袁坤编著，《哈佛模式：哈佛人力资源管理》，中国三峡出版社，2000)

自从在 20 世纪 80 年代末以来，绩效管理成为人力资源管理的一项重要职能工作，其包含的内容愈来愈多，它现在已经成为企业日程计划中不可缺少的一部分。绩效管理的普及、扩张有许多原因：如不断增

加的竞争压力促使企业重视绩效的提高；想使个人目标与组织目标能更清楚地联系在一起；组织重构及授权使得企业将任务和责任下放给组织基层等。近十几年来，随着以集体主义为特征的制度向以个人主义为特征的制度的转变，使得制定个人绩效标准以及对其更严格衡量的需求变得越来越紧迫。大多数学者认为，绩效管理是一个将战略管理目标转化为个人绩效的系统，通过有效的组织管理来取得最优的工作结果。绩效管理建立了一个框架来指导、跟踪和激励个人的绩效。

绩效管理系统（Performance Appraisal System, 简称 PAS）是指绩效评估中的组织过程和活动。绩效管理和绩效管理系统是两个不同，但密切相关的概念。绩效管理是管理者与职工之间的活动，而绩效管理系统则包括组织的政策、程序，支持这一活动的资源，还有评估的时间、次数、评估者和评估对象，测量的程序，评估的记录方法，信息的储存与发送方法等。

第一节 有效的绩效管理系统

一、绩效管理系统的要素

组织的绩效管理系统各式各样，有的是成功的，有的是失败的，还有一些在经常不断地改进之中。成功的绩效管理系统有三个因素：实现目标的决心、绩效分析、绩效测量¹。

1. 实现目标的决心

一个有效的绩效管理系统是建立在整个组织，尤其是建立在上层领导实现目标坚定的决心基础上的。组织必须知道通过绩效管理系统想要达到什么目标，并与负责发展和管理这些系统的人交流组织目标。清楚的目标和坚定的组织决心给管理者以信心。管理者会觉得他们为绩效评估花点时间和精力是值得的，职工也会对用绩效评估来改进他们的行为和工作绩效感兴趣。绩效管理系统也能控制监督计划的实施，帮助进行分期评估与适当调整。

2. 绩效分析

有效的绩效管理系统的第二个基础是有效的绩效分析。绩效分析为组织提供综合、准确的工作岗位职责。绩效分析是系统地收集具体工作的信息，用于发展绩效管理系统以及制定工作岗位职责。如果一个人的工作得到了公正的评估，这个人的工作岗位职责一定很具体、很清楚。

进行绩效分析，一个组织必须考虑以下几种因素：信息的种类、来源、收集方法、时间、经费、努力等。绩效分析的信息可从不同的对象，用不同的方法收集上来。但是最主要的是要知道收集信息的目的，因为具体的评估方法要求从绩效分析中获得具体的信息。

3. 绩效测量

一个好的绩效管理系统必然有好的绩效测量评估的方法。因为测量是用作决定调资、升职、调动、培训等的信息来源，所以为了给决策者提供有效的信息，用于绩效评估的测量系统必须有效度、信度和没有偏见。

1) 效度(validity)

所谓效度是指评估测量的准确程度。评估测量的效度越高，越表示它所测量的结果能正确反映工作绩效。为了使一种评估方法具有关联性，许多问题必须加以考虑。设计一种评估方式，唯一最重要的问题就是充分考虑工作绩效的多种因素。许多行为科学家已经研究过这个问题。他们的研究及经验表明，为了使绩效评估的测量有效度，必须考虑绩效标准的三个因素，即：拟加评估的绩效因素、抽象概念的层次以及

¹ 赵曙明，《国际企业人力资源管理》，南京大学出版社，1992 年

时间。

(1) 绩效因素。绩效因素的效度就是指适当地确定拟加评估的工作行为和绩效的许多不同因素。例如，一个医生的工作至少必须包括临床诊断的准确性，直接治疗病人的态度和质量，助理医生以及护士的管理，还有病人的配合等等。对一个单位组织的绩效评估研究，首要步骤之一就是从经验上确定，要有效地评估一个职工的工作绩效必须评估多种绩效因素

(2) 抽象概念的层次。除了绩效因素外，一种绩效测量的效度还依靠适当的组织分析层次，即组织、群体或个人层次上的效能概念不同。实际上，一种评估方式必须考虑以上这三种层次的分析。工作行为可视作绩效的直接标准，群体任务的成就作为中间标准，成效的最后标准大体可包括利润、市场占有率以及生产力这类组织的结果量度。群体绩效的成功视个别成员的工作行为而定，而整个组织目标的实现就必然依靠群体的任务绩效而确定。

(3) 时间。时间是影响绩效评估效度的第三个重要因素。直接、中间和最后的标准都由短期与长期来决定。特定的直接的标准，如工作行为，都以短期，即在工作完成时加以测量评估。较不直接的结果，如群体任务绩效，有些组织的成果，如利润、市场占有率以及效率等，可能需要几个月或几年才能测量评估。过早或过晚地评估各种标准均会限制绩效评估的效度。例如，一家公司用一个部门的效能的量度，如利润作为评估聘用一位高级主管的成效标准，如果评估过早，而该主管负责的部门在市场还未打好基础，最高层领导就可能错误地断定，他们的甄选决定欠妥了。

时间也可以在循环方面发生作用。工作、群体以及组织的绩效可以在一年某一时期有效测量。例如，评估一位经理的设计及编制预算行为的最适当时间，可能是下一财政年度预算编送截止时间之前。

2) 信度(reliability)

信度是指所得分数的稳定性或可靠性。主要表现为一个测量过程中各项目的得分是否基本相符和两次测量评估的分数是否前后基本一致。也就是说，信度实际上是与绩效的资料收集方法的两个特点有关，即一致性(consistency)和稳定性。一致性要求收集同一资料的两种可交替方法，在其结果方面应当一致。稳定性要求同一测量设计在连续几次运用中产生相同的结果。

实际上，职工被评估时，许多情境和个人的因素可能造成两种形式之一的不可信(不一致或不稳定)。如果评估方法完善，适当的绩效就能测量出来，但是我们往往出现各种误差而影响绩效评估。在情境因素中，评估的时间安排影响结果；对照效应是涉及那些侵扰评估者判断以及偏差的相比较的现象；当然，评估者的心情好坏程度也会影响评估。

工作绩效不适当的定义也可造成不可信的评估。在对一个职工的工作实行评估时，除了忽略绩效的某种主要因素外，其他因素也可能影响评估，如两个主管对一个职工的绩效评估意见不一致，还有评估方法不同也会影响评估。

暂时个人因素，如职工的疲劳、疾病以及心情等也会影响评估。例如，绩效评估正好发生在职工极为疲劳，或有病，或情绪不好的情况下，其主管所测量的绩效可能会影响到这位职工平时的实际绩效。

总之，提高测量可信度的方法是，进行标准测量，确定明确的项目和增加项目。

3) 没有偏见(no bias)

偏见是指社会某一特定的群体和被认为属于这一群体的个人持有的一种成见，表现为过早的判断和消极态度。常常发生在对种族、年龄、性别、其他社会群体及成员的认识和态度问题上。在绩效评估中，应尽量避免上述这样那样的偏见，这样绩效评估的效度和信度才高。

二、有效业绩考核系统的标准¹

在美国进行的一项对全美范围内 3500 家公司的调查显示，最经常被提及的人力资源管理功能是员工的业绩考核，但是却有 30%到 50%的员工认为企业正规的业绩考核体系是无效的。因此，建立一个有效的业绩考核体系非常重要，而有效的绩效考核体系应该同时具备敏感性、可靠性、准确性、实用性和可接受性五个特征。

第一，敏感性。敏感性指的是工作绩效评价系统具有区分工作效率高的员工和工作效率低的员工的能力，否则就既不利于企业进行决策，也不利于员工自身的发展，而只能挫伤主管人员和员工的积极性。如果工作评价的目的是升迁推荐等人事管理决策，评价系统就需要收集关于员工之间工作情况差别的信息；如果工作评价的目的是促进员工个人的成长发展，评价系统就需要收集员工在不同的阶段自身工作情况差别的信息。

第二，可靠性。业绩考核体系的可靠性指的是评价者判定评价的一致性，不同的评价者对同一个员工所做的评价应该基本相同。当然，评价者应该有足够的机会观察工作者的工作情况和工作条件。研究表明，只有来自组织中相同级别的评价者才可能对同一名员工的工作业绩得出一致性的评价结果。罗思斯坦(H. R. Rothstein)对 79 个企业的将近 10,000 名员工的调查显示，两个评价者通过观察同一个员工做出的评价结论的相关性高达 0.65~0.73。

第三，准确性。绩效评价的准确性指的是应该把工作标准和组织目标联系起来，把工作要素和评价内容联系起来，来明确一项工作成败的界线。工作绩效标准是就一项工作的数量和质量要求具体规定员工行为是否可接受的界限。我们知道，工作分析描述一项工作的要求和员工的素质要求，而工作绩效标准规定工作绩效合格与不合格的标准，实际的工作绩效评价则是具体描述员工在人力资源管理过程中的优缺点。业绩考核的准确性要求对工作分析、工作标准和工作绩效评价系统进行周期性的调整和修改。

第四，可接受性。业绩考核体系只有得到管理人员和员工的支持才能推行。因此，业绩考核体系经常需要员工的参与。业绩评价中技术方法的正确性和员工对评价系统的态度都很重要。

第五，实用性。业绩考核体系的实用性指的是评价系统的设计、实施和信息利用都需要花费时间、努力和金钱，组织使用业绩考核系统的收益必须要大于其成本。美国的一项研究表明，设计和实施业绩考核体系的成本是平均每位员工 700 美元。以上是对业绩评价系统的五项基本要求，前三项被称为技术项目，后两项被称为社会项目。一般来说，只要业绩评价系统符合科学和法律的要求，具有准确性、敏感性和可靠性，就可以认为它是有效的。

第二节 绩效管理系统开发的程序

绩效管理系统的开发不仅仅要求选择一种适当的评定工具，该系统的设计者们也必须确定，如何开发和实施它。现在，我们讨论一位人力资源专业人士应当采取什么步骤去开发一项有效的绩效管理系统。

1. 识别关键参与者²

绩效管理是涉及组织方方面面的一种管理思想，最终会影响到整个组织的文化、气氛和管理风格，关系到每一个员工的切身利益，必须非常严格地选择绩效管理系统开发与设计的参与人员。摩赫曼

¹ 本部分重点参考了张一弛编著《人力资源管理教程》，北京：北京大学出版社，1999 年

本部分重点参考了²仲理峰、时勘，“建立绩效管理系统的理论与方法”，赵曙明等主编，《人力资源管理研究新进展》，南京大学出版社，2002 年

(Mohrman) 等人 (1989)指出,“设计绩效管理系统的一个重要原则是,让使用该系统的人参与设计”。因此,开发与设计绩效管理系统时,应该采用参与的方法。首先,组织的直线管理人员和员工是绩效管理系统的直接使用者,他们的充分参与和投入是提高绩效管理效果的重要保证。其次,高层管理者是设计、实施和管理绩效管理系统的核心,绩效管理系统中必须体现高层管理者所确定的“组织的战略方向和管理哲学”。谢尔德(Sheard, 1992)主张建立一个“由组织各部门的高层、经验丰富的管理者组成的团队”,他们的任务是充当“人事筹划指导团队”,负责监督整个开发与设计过程的进行。通过对TMQ的实施情况的研究,比奇赫和威廉姆斯(Bertch & Williams, 1994)也指出,高层管理者的参与和投入能增加有计划的变革的合法性。再者,在绩效管理开发与设计过程中,人事和人力资源管理人员(或专家)可以发挥重要的促进作用,他们会对整个开发与设计过程提供支持、协调和具体指导。许多研究者对管理人员和其他人的参与方式提出了一些具体建议,比如,可以采取项目小组、由绩效管理代表组成的任务团队、咨询小组,等等。

2. 获取对该系统的支持

一个绩效管理系统如果没有全体人员的支持,就不能完全成功。它必须能被评估人、员工和高级管理层接受。如果评估者不赞同这个系统,他们就会直接抵制和消极怠工。例如,如果主管认为系统不实用,认为它只是浪费时间、人力的纸上作业,没有真正价值,他们可能就不会恰当地填表格(或根本不填)。如果员工不信任该系统或认为该系统无效,工作士气和动机就会下降,诉讼的可能性将上升。

该系统的开发者必须做什么才能保证那些使用该系统的人接受和支持它呢?

1) 赢得高层经理的支持没有高层管理的支持,该系统注定要失败。高层经理必须同意将系统推广,投入充足的资源,通过服从每个人都必须遵守的程序来示范恰当的行为。

2) 寻求员工投入鼓励使用者(经理和工人)参与系统的规划与开发会加强对它的支持。管理专家约翰·伯那丁(John Bernardin)和理查·必提(Richard Beatty)建议使用一个由代表将要使用的系统所影响到的不同群体的组织成员构成的特别工作组,该组将被授权,设计一项逐步地开发、贯彻和实施该系统的方法。

3. 诊断组织现状

对诊断组织文化、组织气氛、管理风格、绩效管理现状进行诊断,是开发与设计绩效管理系统的非常关键的一步。只有了解清楚将来运行整个绩效管理系统的组织背景,找出组织目前绩效管理中做的好的方面和存在的不足,才能有针对性地设计与组织相匹配的绩效管理系统。

亨德利(Hendry)指出,诊断组织现状时,应该着重分析以下七个主要因素:1)原因:“为什么要重新评价绩效管理系统或薪酬?”;2)目标:“我们的战略目标是什么?”、“谁来实现这些目标?如何衡量绩效?”、“我们将与员工签订什么样的绩效合同?”、“设计绩效管理系统的目的是什么(如:吸引、留住、激励、控制)?”;3)环境:“我们处在业务发展的哪个阶段?”、“我们置身其中的文化是如何影响我们对绩效及其结果评价的态度的?”;4)系统:“为了支持绩效或业务目标的实现,我们应该做些什么事情来改善员工的知识、能力和动机?”;5)设计:“我们如何界定报酬?”、“我们如何界定奖励?”、“何种衡量标准适当?”、“我们将如何与员工沟通绩效、报酬或反馈?”;6)结果:“对行为有什么影响?”、“成功的标准是什么?”;7)监测:“采用什么样的绩效回顾过程?”。

总之,通过组织现状诊断,应该清楚地知道:需要做什么(what)、为什么需要做(why)、如何做(how)以及引进绩效管理系统的成本(costs)和收益(benefits)。

进行组织诊断的主要方法有:问卷调查、团体焦点访谈、观察、组织档案材料分析等。

4. 确定绩效管理系统的目标

确定绩效管理系统的目标是开发与设计绩效管理系统的最重要的一步。因为，整个开发与设计过程都是为一定目的服务的。应该根据不同的绩效管理目标，有针对性地设计绩效管理系统。米切尔·阿姆斯朗和恩吉里·巴龙（Michael Armstrong & Angela Baron）指出，组织引进绩效管理系统的目的主要有：1）建设一种绩效取向文化或帮助将现在的文化改变成更为绩效取向的文化；2）将拥有不同文化的组织部门融合在一起；3）借助绩效驱动的绩效管理来改善员工个人或团队的绩效；4）借助发展驱动的绩效管理来提高员工的技能、胜任特征，开发他们的潜能；5）借助报酬驱动的绩效管理来为绩效工资的发放提供所需信息；6）借助激励驱动的绩效管理来提高和保持员工的积极性；7）授权，使员工有更多的权利和自由支配和处理自己的工作；8）帮助将组织、功能、部门、团队和个人的目标整合在一起；9）增加工作信息的沟通渠道；10）为管理者澄清职责、授权、监测和回顾绩效、发展员工等，提供一个运作系统；11）吸引和留住熟练员工；12）支持全面质量管理（TQM）。

在设计绩效管理系统时，还应注意以下几点：第一，绩效管理系统通常是多重目的的。而且，这些目的主要是满足组织发展需要。比如，我们常说，培训和发展是为了员工的利益，但是，组织提供培训和发展机会的最终主要目的是满足组织的需要。第二，一个给定的系统可能会有许许多多的目标，结果可能会是哪个目标都没能充分实现。第三，这些目的之间可能会发生冲突。比如，当直线管理者和员工有自己的目标时，组织目标与他们的目标的冲突会更加明显。

5. 选择恰当的评估工具

正如前所述，人力资源专业人士会从大量评估工具中作选择。选择应在什么基础上做出呢？组织必须考虑许多因素，下面要讨论三个最重要的因素：实用性、成本和工作性质。

1) 实用性如果绩效评估工具应满足组织需要，那么它就必须实用。例如，要求立即执行一项需花几年功夫加以开发的拟议中的工具，那将是不实际的。或者该工具要求测量评估者不能观察到的那些行为，或是要比评估者所能提供的时间和精力更多，它也将是不实际的。

2) 成本绩效管理系统的成本包括开发成本（如：建构一项评估工具的成本）、执行成本（如：培训评估者、编写书面指南的成本）和使用成本（如：评估者定时观察、评定和给出绩效反馈的成本）。“聪明”的消费者都明白：“你付出多少你就会得到多少”。尽管简单的员工比较和图解式评定量表的开发和实施使公司成本很低，但它们会包含隐蔽成本。有一些工具会引起士气问题，甚至歧视诉讼。

3) 工作性质。被评价的工作的性质与不同评分表格的恰当性有重要关系。例如，锚定式评定量表和行为观察量表要求评估者评定员工的工作行为，然而，某些工作不给评定者作这种观察的任何机会。如：学校校长不能准确地评定教师的课堂行为（除非他们坐在好几个教室里）。当没有这些机会时，评估者只能使用二手材料（如：学生评估、公民投诉）。

按相似推理，目标管理不应用于缺乏有效的产出测量的工作，这样的工作需要行为测量，如果行为测量能获得的话。例如，接待员不能表现可测量的产出，因此他们的绩效应在其工作行为的基础上作评估：他们乐于接待客户吗？他们是否有礼貌地回答客户的问题？因此，选择评价工具依赖于实际上能收集到的关于某个特定工作的数据类型。当试图在一种以行为为基础的方法（如行为锚定式评定量表或行为观察量表）与一种结果取向的方法（如目标管理）之间作选择时，企业应使用下列标准：

- 如果评估者知道该工作所需要的行为并有机会观察那一行为，使用以行为为基础的方法。
- 如果可以得到有效的产出测量，用结果取向方法。
- 如果以上情况都存在，可以用两种或其中任一方法。
- 如果以上情况都不存在，用图解式评定量表。

一般来说，总经理、管理人员或专业人员通常以结果为基础被加以评定；较低层的员工经常按行为或特征取向的标准被加以评定。

6. 选择评定者

如以下几段所讨论的，主管、同事和员工自己都可以提供绩效评分。

1) 主管评分。现今在大约98 %的时间里的绩效评估是直接主管的责任。由主管进行评估，是因为通常他们是最熟悉员工工作的人。此外，对于主管而言，评估作为管理的手段，为他们提供了一种引导和监督员工行为的方法。事实上，如果主管不被允许做出评估，则他们对于其下属的职权或控制就会被削弱。

2) 同事评分。虽然主管的评分相当有价值，但是一些公司还是增加了同事评估来取代或补充那些由主管做出的评估。同事和主管是从不同的角度来看待某个人的绩效的。通常，主管们掌握着更多的有关工作要求和绩效结果的资料。而另一方面，同事们则经常以一种不同的、更现实的眼光来看待员工们的工作绩效，因为人们经常在老板面前表现得与在别人面前有所不同。

使用同事评分来补充主管的评分可以帮助形成关于个人绩效的一致性意见。它还可以帮助消除偏见，并导致员工对绩效管理系统的更多接受。

潜在的问题可能会限制同事评分的用处，特别是当它们被用作主管评分的替代品时：

- 奖励。组织的奖励系统的竞争性质使得同事们可能会知觉某种利益的冲突。给予一位同事高评分可能会被认为损害其个人的晋升机会。
- 友谊。一个人可能会担心，给一位同事评低分会伤害他们之间的友谊或损害工作群体的凝聚力。另一方面，一些同事的评分会受到对被评定员工的厌恶之情的影响。
- 自我评分。一些组织使用自我评分来补充主管的评分。正如所期望的那样，自我评分普遍地比那些由主管或同事做出的评分更有利。因此，作为一种评估工具，可能并不有效。然而，自我评分可用于员工开发。例如，对它们的使用可以揭示出下属与主管之间的意见不一致，鼓励员工反映出他们的优点和缺点，引导出更有建设性的评估面谈，并使员工更易于接受建议。

7. 确定评估的恰当时间安排

大多数企业每年都对员工绩效进行评估。有些企业在一年中的固定时间点评估所有员工，另有一些企业则在员工的受聘期，用阶段性日程表来评价。

许多公司避免较频繁的评估，因为这被认为是太浪费时间。然而，评估之间相隔时间长会引发一个问题：评估者们可能很难记住在那个时期里发生的所有的相关事件。为尽量解决这个问题，评估者们必须保存员工绩效的记录。

8. 保证评估公平

带有偏见的评估(或是偏见的知觉)可能滋生对主管和组织的有害的感情。它们也可以导致成功的平等就业机会诉讼。因此，一个组织必须采取措施，以保证评估过程是公平的。

1) 高层管理机构评审。为保证公平，大多数组织要求对已经完成的评估进行高层管理机构评审。典型的情况是主管的老板来检查评定错误。举例说，高层经理能准确地指出一些评估者是否显得比其他人更宽厚或更严厉。他们还能确定是否有光环效应或趋中性错误发生。当一个员工在每个因素上都获得相同的评定，就证实有光环效应；当缺少任何极端的评分时，就证明有趋中性。当这些“症状”被准确地指出后，高层经理应该要求作合理说明，也许会要求评价者重新做一个评价。除了准确地指出评定中的不准确之处外，一个评审过程的运用也可以保持评估者的“诚实”。然而，评审过程价值经常会丧失，因为高层经理并不仔细地审查评分，而仅仅是为它们“盖橡皮图章”。

2) 上诉系统。如果员工们对给予他们的评估感到不满意, 上诉系统为员工提供了一种获得公正听证的方法。这样一个系统是有益的, 因为:

- 它允许员工们表达出他们关心的事。
- 有助于得到更准确的评分, 对可能的挑战的恐惧会迫使评估者不能分配专横的或者有偏见的评分。
- 经常能防止外部第三方(例如工会、法院)的卷入。

当缺少这样一个系统时, 管理权力可能会被滥用, 而且士气会下降, 因为员工们会感到无力、依赖和无权利。

绩效管理系统的开发与设计包括对绩效管理的本质、范围、内容和操作模型等一系列问题的回答。阿姆斯特朗(Armstrong, 1994)曾列出了组织开发绩效管理系统时, 应考虑的问题。如: 1) 一般的(我们引进绩效管理系统的目的是什么?); 2) 绩效合同(这种方法需要有正式的协议、计划或合同吗?); 3) 目标(我们的目标是什么? 我们区分了短期和长期目标了吗?); 4) 绩效标准(评价绩效时, 我们考虑输入和输出了吗?); 5) 绩效和发展计划(我们如何将发展和培训计划包括在内?); 6) 绩效回顾(在回顾时, 我们应该如何使用自评、下级评和同事评?); 7) 绩效评定(我们需要绩效评定吗?)等等。

罗尔(Roe, 1989)还进一步指出, 更为详细的设计过程是根据前面确定的目的, 分析具体要求和局限。许多问题都集中在具体要求该系统做什么和如何操作上。如果绩效管理的目的是为了发展, 即改善绩效的方式是发展员工的能力, 那么, 所设计的系统应主要体现出行为或胜任特征的特色, 应有相应的行为绩效标准。然后, 还要考虑绩效管理系统的局限(如成本)。同样, 如果一个组织选择了报酬驱动的方法, 就要考虑该组织是否有足够的经济实力来支付所要增加的绩效工资。

绩效管理系统当然也不是没有问题的, 比如, 有人担心它成为一个管理风潮, 过分追求完美的绩效管理可能会成为企业每年的一个负担等。现在有的企业绩效管理系统仅仅只有评价或者根据绩效的薪酬方案, 其它部分则被忽略或只是表面上或形式上的。有调查表明¹, 许多直线经理感觉到他们对绩效管理系统没有任何的控制权, 而把它看作为是人力资源部的特权。如果评价成为绩效管理系统中的最重要一部分, 那么, 这个系统过分强调了过去做得怎么样, 而实际上应该是向前看的、前进的, 考虑如何提高绩效的。尽管如此, 绩效管理作为人力资源管理的一项工作, 如同企业管理其它工作一样, 目的最终是为了实现企业的战略目标, 它们本身只是一种手段和途径。

第三节 绩效管理系统的一般程序模型

在人力资源管理的实践中, 绩效评估是对组织或员工在一个既定的时间范围内所完成的绩效水平进行测量和评价的过程。绩效评估具有人力资源管理的基础性价值, 在员工吸引与配置、员工影响与流动、薪酬体系以及人力资源工作体系中, 绩效评估的测评分数与绩效评估结果之间的相关性水平成为其他人力资源实践的出发点, 并决定了这些实践活动的使用效果。如果通过科学的绩效管理系统准确地分析出员工的绩效差额是由于知识和技能不足所致之话, 那么我们就可以帮助组织和个人从各自角度个性化地针对员工缺失或不足的知识技能进行目标明确的培训、开发和激励。同时绩效评估还具有“灯塔”式的标杆价值, 能够帮助员工理解组织的目标和行为规范, 有助于员工制定自己的职业发展计划。绩效信息的“再加工作价值”同样非常突出, 良性的绩效评估可以建立组织和员工之间的彼此信任与合作, 而不是敌视和破坏, 维

¹ Wilson, S. The Evaluation of Performance Management at Manchester Airport. UMIST, Unpublished MSc Dissertation.

持和提高员工的工作热情和积极性，这种发展型的绩效评估能够充分利用绩效评估信息进行再加工处理，改进组织未来绩效。正是基于绩效评估连锁的潜在战略价值，各种类型的企业纷纷采取各种绩效管理系统或方法来提升本企业的竞争力，但都在实际构建和实施绩效考核体系中却遭遇了一系列的困难——绩效评估困境。

1. 绩效评估的困境

现有的人力资源绩效评估一般有基于特征的评估体系、基于行为的评估体系以及基于结果的评估体系这3大类，这些方法均带有彼此的排斥性，均只能很好地对某一类人或者某些特定场合和企业的绩效进行评估，而对于构成复杂的企业或者企业集团而言，这些评估体系在具体实施中均不能适应多变复杂的企业环境和组织战略目标的要求，会遇到几乎是无法解决的困难和矛盾境地，例如企业如果采取基于结果的评估体系，就发现用每个月的产值或者销售额来考察研究与开发人员的业绩表现就不合适，而仅仅依靠个人特性来测评一线工人的业绩水准就难有说服力。绩效评估理论上的丰富价值性和实践中的无实施性构成了尖锐的矛盾，导致了有的学者，如美国全面质量管理的理论先驱爱德华·戴明（Deming）就将绩效评估列为美国企业管理的7大致命性弊病之一，他的研究发现，绝大多数评估不恰当地将组织和个人的绩效不良完全归咎于员工个人，而不考虑绩效考核体系和评估方法本身的问题，这对员工缺乏公平，没有员工能够接受非他个人所能控制的因素导致的绩效不佳的评估结果，“这种行为将导致主管人员错误地处理问题并随之影响到员工的士气¹”（Latham & Wexley, 1994），绩效评估不仅未能给企业带来了任何想象的好处，还会对企业的远景、目标和竞争战略的制定与实施构成严重危害，妨碍了企业正确而效率地进行技术创新和企业管理创新，绩效评估成为企业经营中的习惯性陋习。

绩效评估的困境一般包括3大类：

1) 目标引导和保持的困境

在实际设计和执行绩效管理系统的时候，由于组织和个人目标的多样性，极有可能存在二者的冲突，例如企业为了应对市场的激烈竞争而必须以“十倍速生存”，必须富有创新精神和冒险气质，但传统的绩效评估却强调稳健的财务业绩表现和避免损失，在绩效管理系统的设计中由于多重目标和引导方向的作用力导致绩效管理系统的目标发散而缺乏凝聚性，员工在企业行动时往往无所适从。企业在人员的素质要求、能力水平、业务态度以及所要求达到的业绩标准上彼此脱节，没有和组织的目标系统地结合起来。同时在具体实施与贯彻绩效评估过程中，管理者往往会不自觉地过分强调评估结果测度上的准确，而忽视了绩效评估的初衷与目的。绩效管理系统缺乏持续有效的目标导航。

2) 绩效评估指标体系的困境

绩效评估指标体系的困境包括2个方面，一个是指标的内容选择。另一个是指标的结构与权重水平。传统的绩效评估指标多为经济测量尺度，如销售额、利润率等会计和财务指标，管理者主要关注的是员工的最终绩效，其特点是静止、单一和被动滞后地反映片面的业绩水平，对于员工能够自主控制的行为问题不能得到全面动态地体现，诸如产品品质、客户满意水平、市场份额、创新能力和团队精神等，在传统的绩效管理系统中无从展现。针对绩效评估指标体系中重结果，轻过程，强调经济指标，忽略行为表现和能力与知识水平，很多学者有针对性地强调绩效评估应该是基于行为的、或者应该是基于员工能力，也有学者认为绩效管理系统也应该根据情况是基于团队的，虽然学者和实业人士都意识到了绩效评估指标体系存在很大的缺陷和不适应，但是依然难以构建简单明晰的绩效评估指标体系，特别是哪些指标应该包含在本企业的绩效管理系统中，而哪些又应该排除在外则缺乏具有令人信服的指导依据和决策原则。绩效评估指标体系的结构与权重水平同样困扰着体系设计者和评估人员。有些学者以大杂烩的方式将各种经济指标和

¹ 加里·P·莱瑟姆等著，萧鸣政等译，《绩效考评》，北京：中国人民大学出版社，2002年，P2.

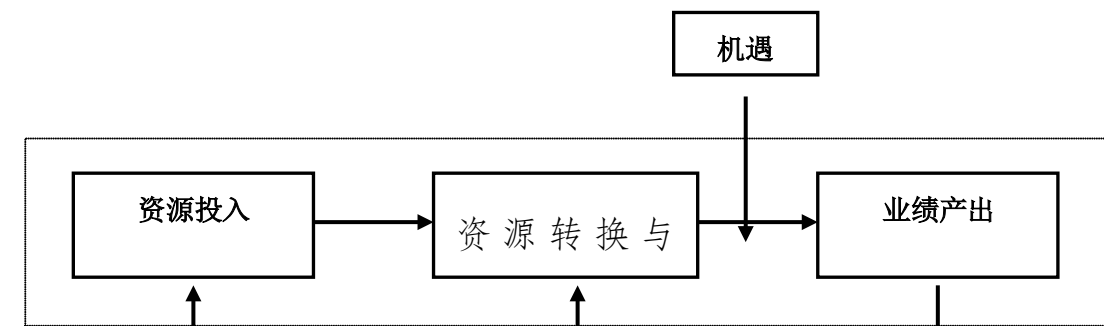
非经济指标全部堆积到本企业的绩效评估指标体系中，各种指标的权重设定缺乏依据或者想当然，指标体系从结构上缺乏层次和归类，导致的结果就是耗费大量精力和时间进行的大量指标分析却无任何管理上的实际意义。

3) 测评工具的困境

随着组织一般环境和工作环境的变化，新的发展战略和竞争压力使得企业要求新的绩效评估的工具和方法，例如有的学者就主张为了突破传统的成本设计核算的缺陷而应该采用基于活动过程的成本核算法（Drucker, Ness & Cuchzzla, 1995）。基于财务指标体系的缺陷，综合指标绩效管理系统很自然地提出来，针对绩效指标体系的结构化问题，罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿等学者开发和发展着平衡计分卡法（The Balanced Scorecard）。但如何针对本企业的实际情况和考核对象设计、选择以及综合利用这些测评工具成为企业棘手的问题。同时现代绩效评估的测评工具对评估者和被评估者的要求也变得越来越严格，没有受过专业人力资源管理培训的人员很难有效、正确地使用这些工具。在企业看来，能够找到或设计出合适本企业的绩效评估工具，并且能够有效地得到运用成为新的难题。

2. 绩效管理系统的一般性程序模型

绩效管理系统的一般性程序模型建立在一般开放系统模型的基础之上，并结合了两种非常重要的管理方法——系统方法和权变方法。一般开放系统模型告诉我们，每个生存的系统都是接受足够的资源投入，并经过一系列独特的资源转换和附加效用的作用过程，最终“提供通常为一个附属系统或超系统所能接受的产出¹。”绩效管理系统的一般程序模型正是基于员工的绩效产出水平（M）是员工的资源禀赋投入（R）、员工在组织中的行为（B）以及组织内外的各种机遇（C）的复合函数，即 $M=F(R, B, C)$ ，因此，传统绩效评估只是针对绩效最终结果进行经济性的指标测度，并不能揭示过去绩效水平的因果关系和未来绩效水平的理由，只能简单反映当前的部分绩效状况，这也是现代绩效评估必须建立一种体系结构来深化此项人力资源实践活动的重要理由。因此我们借助绩效产生的流程来构建绩效管理系统的一般性模型，如图 1 所示。在绩效管理系统的一般程序模型中，资源投入水平是指与员工绩效产出相关的各种知识、能力以及个性特质等禀赋性资源的拥有与贡献程度，一般员工的禀赋性资源包括有工作知识、专业技能、人际技能、领导能力、创新能力、成就欲望、忠诚度、诚实性以及团队精神等；资源转换与绩效附加行为是指员工为了实现组织确定的目标，通过利用、把握、转换和再加工各种资源和内外部机会创造组织和客户价值的一系列行为组合。资源转换与绩效附加行为包括完成任务、员工的努力程度和努力方向、维护设备、按时出勤、服从命令、遵守规范、保守组织机密等行为；业绩产出就是员工的工作结果，这种结果既包括经济上的产出，也包括非经济性的收获。业绩产出的指标包括利润率、销售额、生产质量、事故率、客户满意度、员工满意度等各种经济与非经济指标。



¹ F·K·贝里恩：《组织的一般系统方法》，M·D·邓尼特（编）：《工业与组织心理学手册》，芝加哥：南德·麦奈利学院出版社，1976 年，P45

图 1 绩效管理系统的一般性程序模型

根据绩效管理系统的一般性程序模型，可以构建员工绩效评估的计算公式：

$$P_1 = \sum_{i=1}^n W_{Ri} R_i \quad (1)$$

$$P_2 = \sum_{i=1}^m W_{Bi} B_i \quad (2)$$

$$P_3 = \sum_{i=1}^k W_{Mi} M_i \quad (3)$$

$$P = W_1 P_1 + W_2 P_2 + W_3 P_3 = W_1 \sum_{i=1}^n W_{Ri} R_i + W_2 \sum_{i=1}^m W_{Bi} B_i + W_3 \sum_{i=1}^k W_{Mi} M_i \quad (4)$$

其中：P——总体绩效值；

P_1 、 P_2 、 P_3 分别为员工的资源禀赋总投入、资源转换与绩效附加行为、员工绩效产出对总体绩效的贡献值；

W_1 、 W_2 、 W_3 分别为员工的资源禀赋总投入的绩效水平、资源转换与绩效附加行为的绩效水平、员工最终绩效产出在绩效管理系统的总体绩效值中的权重；

W_{Ri} ——员工第 i 种资源禀赋价值在各种资源禀赋总投入价值中的权重

W_{Bi} ——员工在组织中第 i 种行为的价值在所有资源转换与绩效附加行为总价值中的权重

W_{Mi} ——员工第 i 个最终绩效指标在最终绩效总指标中的权重；

绩效管理系统的程序模型的利用强调两个非常重要和关键的现代观点——系统方法和权变方法。在这里，系统的方法是指在分析和诠释员工的绩效水平时，所运用的绩效管理系统应是一个开放性的整体系统，这种开放系统应体现出几个基本特点：1) 投入——转换——产出的动态性，在与环境的动态关系中，系统接受各种投入，通过各种方法将各种投入进行转换，并输出结果；2) 同等结果性。强调最终的效果可以用不同的投入和各种方法的不同组合来获取；3) 整体性。系统不是各个部分的简单总和，而是各个构成元素之间的协调，体现相互之间的机体关系和形态。

绩效管理系统的程序模型同时强调权变的思想，权变思想突出的是组织的多变量性，力图了解组织在变化着的条件下和在特殊情况中运营的情况，权变观点的最终目的在于提出最适宜于具体情况的设计和管理活动¹。利用这种权变思想，可以在构建总体绩效评估体系时综合运用多种指标组合、各种成熟的绩效评估技术和方法，只要能够得到同等结果就是组织和个人所能接受的，权变思想极大地拓展、丰富和包容了已有的绩效评估管理的经验和手段。

绩效管理系统的程序模型在方法上具备可行性：

1) 员工的绩效评估的总体结果评估值应该是员工的资源禀赋投入、员工在组织中的行为表现以及所

¹ D·V·奈廷格尔和 J·M·陶罗斯：《组织的多级一致性管理》，《行政管理季刊》，1997 年 6 月，P264-280

获得的业绩水平的综合、权变的复合值。对于不同的考核对象，柔性化地选择考核指标以及相应的权重，例如对于普通工人，传统的业绩指标，如产品数量和质量等就可以反映其业绩水平，而对研究与开发人员，则可能需要重点突出其资源禀赋价值，选择基于能力为主的绩效评估指标组合，而传统的经济指标等所占的比重将大幅降低。一般而言，对于普通第一线生产工人，P₃成为主要的考核对象和权重因素，而从事管理以及研发等工作的人员，则难以简单用P₃进行考核，必须全面利用P₁、P₂、P₃来考核才能起到激励员工的效果。

2) 对于较为抽象、难以定量的指标，如知识水平、能力高低、努力工作等，可以利用Likert 5级量表进行测度，同时对可以具体测量的指标，如销售额等，进行量纲上的技术处理，从方法上保证绩效管理系统得出的员工水平可以进行纵向和横向的比较。

3) 权重水平可以采用多种现有成熟的方法来处理，例如要求员工本人、上级以及外部专家等以Delphi法来共同确定。

4) 随着信息技术、数据库技术以及通讯技术的发展，可以在有效分解总体性评估指标的基础上构造关键的测评指标。并利用计算机分析技术发现被评估者表现不佳或表现卓越的本源之处，在快速、全面、透明和公正地实施绩效评估等方面体现价值和作用，例如员工可以在网上通过运用绩效评估管理体系及时了解自己的总体或细微的业绩表现，并能够相应得到专家型的指导意见和重点改进措施。

3. 绩效管理系统一般程序模型的价值

绩效管理系统一般程序模型可以帮助企业从多个视角对员工的绩效水平进行全方位的考察，其价值主要体现在以下8个方面：

5) 绩效管理系统一般程序模型能够帮助管理者更紧密地了解是什么因素导致了高绩效或绩效水平不高，并且能够有说服力地预测该员工的未来预期业绩水准，对于“有心有力”、“有心无力”、“无心有力”和“无心无力”的各种类型的员工就能够提供准确而令人信服的定位，并有针对性地分别采取激励、培训与发展等管理举措；管理者能够通过结构层级化的绩效因子与权重分析，了解员工进一步改进绩效的管理措施，例如针对某些能力的不足采取而出去相应的培训措施，针对行为的偏向而采取巩固企业文化等举措，防止采取的措施过泛或偏向，这种采取了针对性的管理措施就可获得集约性的管理效果，以精确制导的反馈措施更有效地提升业绩水准；

6) 能够有助于创新性地开发和应用各种结构优良的绩效评估工具和手段，全面而精确地引导各类员工的心理期望，保证员工的公平感，诠释组织所必须采取的各种目标行为，同时开发和组合出来的绩效评估工具具有较高的客观性和区分适应能力；

7) 绩效管理系统一般程序模型不仅适合于评估单一的员工，还能对团队和群体的绩效进行全面和结构性地评估，评估客体或对象具有多重性，例如在需要强调和培养集体主义精神和奉献精神的研究团队的评估中，也可以利用绩效管理系统一般程序模型，此时的资源禀赋总投入、源转换与绩效附加行为和最终绩效产出就不是一个员工的属性而是一个团队的属性，但并不影响有效的评估效果；

8) 具备较高的信度和效度，这种效度来源于评估体系的内容效度和结构效度，保证在多个特性或多个评估者的框架下具备评估的高结构性。这种可以不断完善和优化的绩效评估体系保证在一个结构优良的范围内，防止人为的考核指标与目标的离散和重叠。

9) 聚焦组织目标。绩效评估的准确性只是一个范围的概念，即在一个范围内评估结果可以被认为是有效和准确的，是真实反映了被评估者的绩效水平。但基于绩效管理系统一般程序模型所构建的绩效管理系统在构建和实施过程有助于绩效评估者关注组织的目标，防止出现中途目标漂移，有助于将时间和精力锁定于组织目标，也避免简单刻板地追求所谓完全准确的评估结果的牛角尖行为；

10) 对组织成员在不同时期的各种创新实践以及效果进行最终性和预测性对比,并可突破专业和职能障碍而进行跨职能、多学科的业绩比较、分析和评价,这种流程型的测评指标体系能够对“组织中产生某种既定结果的任务和行动进行监督¹”

11) 集成多种优良评估技术。现有的绩效评估方法,如基于能力的绩效评估体系、基于过程成本的绩效评估体系以及传统的经济指标评估技术都强调了资源禀赋拥有和投入、资源转换与绩效附加行为、员工最终绩效产出中的某一个方面而排斥其他两个方面,在面对多样化的评估对象时候难以有一个系统、动态和连贯的体系来保证组织绩效评估活动内在的逻辑一致性,而利用绩效管理系统一般程序模型可以在一个总体完备的基础模型上柔性地针对不同评估对象,通过灵活调整权重水平和评估分项指标、针对性地组合不同评估技术来实施组织的战略思想,真正体现出绩效评估是为了营造组织战略氛围的宗旨。

12) 绩效管理系统一般程序模型可以帮助被评估者识别、培育和巩固自身的核心价值,通过与组织和员工的职业生涯规划,在明确目标的引导下,结合现有的竞争水平和行为风格动态地设计与规划未来之路,谋求个人与组织的同步同向的双赢发展。

绩效管理系统一般程序模型为解决人力资源管理中的绩效评估实践提供了一个一般性的方法和思路,而有效的绩效管理系统应成为组织管理者对组织远景和组织氛围进行阐明和构造的过程,并使之成为一种精练的实际运作方式。但在具体的绩效管理系统的构建、评估方法和技术的组合、指标的选择以及权重确定等实施过程中也会遇到传统绩效评估遭遇过的困难和挑战,其中主要面临的挑战包括:1)各类指标的纵横向标竿的设定以及含义的清晰界定,各项指标量表的设计和基本阈值的确定仍然需要专业化的人力资源活动,而有些诸如冒险精神、创新性等指标不可避免带有人为主观成分;2)如何充分利用评估结果信息成为新的挑战和管理者的思考课题,员工的不满有时候很大程度取决于这些评估结果的用途——特别是几乎所有的指标选择、标准的设计过程中都有人类的主观判断时候尤其如此,不适当地绩效评估信息的后续利用依然会带来戴明所说的管理恶疾;3)如何在评估实践中根据评估对象的主体特征和行为性质进行评估重点的组合成为管理的科学与艺术结合性行为,对于绩效评估体系的设计者与实施者存在着不断摸索和优化的动态过程,艺术地把握进程成为所有参与者的责任和义务。4)缴销评估指标数目的限制设置。为了防止评估信息过泛过多,有经验值表明,如果绩效管理系统中的评估指标总数超过了15个,这套绩效管理系统就没有实际的意义,关键是指标并不在多少,而在于是否准确、关联度高、具有可操作性和未来指导性,指标的设定应该在一个系统的框架范围内进行最优匹配性选择,而不是一种更常见的做法——当有员工或者专家提出有价值的建议后,组织就随机增加新的测评指标,有效的绩效管理系统中只应有最能够反映当前和未来业绩的测评指标。

□ 本章小结

绩效管理系统是指绩效评估中的组织过程和活动。绩效管理系统是保证绩效管理工作的系统化工作和过程。成功的绩效管理系统有三个因素:实现目标的决心、绩效分析、绩效测量。建立一个有效的业绩考核体系非常重要,而有效的绩效考核体系应该同时具备敏感性、可靠性、准确性、实用性和可接受性五个特征。绩效管理系统包括一系列科学严谨的过程,这些过程包括识别关键参与者、获取对该系统的支持、诊断组织现状、确定绩效管理系统的目标等。本章还提出了一个具有基础意义的绩效管理系统的程序性模型,通过该模型,管理者可以根据一般环境和工作环境以及考核对象的变化灵活地采取不同组合的评

¹Meyer, Christopher, *How The Right Measures Help Teams Excel*, Harvard Business Review, 00178012, May/Jun94, Vol. 72, Issue 3

估方法和指标。

☐ 表格与问卷

成绩与效率评估

行政管理人员 / 中阶管理干部 / 专业人员

姓名: _____ 工作职称: _____

部门: _____ 考核期间自: _____

至: _____

☐ 工作说明书

☐ 附件

☐ 正修订中, 随后检送

I. 前一年达成的成果

逐项简述上一年度所订立的主要目标、达到成果 (检附影本)

目标 1

☐ 达成

☐ 未达成

目标 2

☐ 达成

☐ 未达成

目标 3

☐ 达成

☐ 未达成

II. 员工评估表

主要工作成效——职位说明中各项职责达成的程度

☐ 极优

☐ 杰出

☐ 平均

☐ 可接受

☐ 差

评语: _____

管理技术——计划、组织、领导、控制的成效

<input type="checkbox"/> 极优	<input type="checkbox"/> 杰出	<input type="checkbox"/> 平均	<input type="checkbox"/> 可接受	<input type="checkbox"/> 差
评语: _____				

沟通能力——口头、文字沟通的成效				
<input type="checkbox"/> 极优	<input type="checkbox"/> 杰出	<input type="checkbox"/> 平均	<input type="checkbox"/> 可接受	<input type="checkbox"/> 差
评语: _____				

人际关系——上司、部属的成效				
<input type="checkbox"/> 极优	<input type="checkbox"/> 杰出	<input type="checkbox"/> 平均	<input type="checkbox"/> 可接受	<input type="checkbox"/> 差
评语: _____				

自发与创新——发展新观念与处理异常情势的能力				
<input type="checkbox"/> 极优	<input type="checkbox"/> 杰出	<input type="checkbox"/> 平均	<input type="checkbox"/> 可接受	<input type="checkbox"/> 差
评语: _____				

适应性——配合改变的能力				
<input type="checkbox"/> 极优	<input type="checkbox"/> 杰出	<input type="checkbox"/> 平均	<input type="checkbox"/> 可接受	<input type="checkbox"/> 差
评语: _____				

III. 摘 述				
与前次考试（日期 _____ ）相比，综合成绩与效率的水平:				
<input type="checkbox"/> 进步 <input type="checkbox"/> 相同 <input type="checkbox"/> 退步				
考虑本评优表中所列各项要点或其他您认为重要的事项，再概要烈军属下您对该员工整体成效的评估。特别要对影响工作环境的条件加以批评，即是工作挑战性的程度。对成效达成的方式也需加以评述，着重该员在组织内影响其他成员的方法，亦即对其他人的支持。				

目标 3

细节：

预期成果：

预期阻碍：

V. 成绩与效率改进

将员工成绩与效率有待加强的地方予以列出，并提出有助员工改进的建议

范 围	改进行为
考核人签名：_____ 考核人主管签名：_____	
日期：_____ 日期：_____	
考核人主管的评语（可不填）：	

公司技术能力的知识检查表

--

第 1 次评价 第 2 次评价

○每个人都应知道的事

<input type="checkbox"/> 1.知道主要产品技术上的特征		
<input type="checkbox"/> 2.熟读主要产品的使用说明书		
<input type="checkbox"/> 3.具备主要产品在技术发展过程中的基本知识		
<input type="checkbox"/> 4.了解主要产品的竞争对手在技术上的差异		
<input type="checkbox"/> 5.具备公司综合技术能力的基本知识		

○关于新产品应有的知识

<input type="checkbox"/> 1.知道新产品在技术上的改良点		
<input type="checkbox"/> 2.知道新产品的技术服务重点		
<input type="checkbox"/> 3.关心使用者对新产品在技术上的评价		
<input type="checkbox"/> 4.关心业界对新产品在技术上的评价		
<input type="checkbox"/> 5.迅速地学会新产品的操作		

○与使用者在接触上应知道的事

<input type="checkbox"/> 1.向使用公司产品的人听取个人直接的感想		
<input type="checkbox"/> 2.知道使用者对公司商品的的技术的评价		
<input type="checkbox"/> 3.强烈关心公司商品的服务手册		
<input type="checkbox"/> 4.以使用者的立场使用公司的商品		
<input type="checkbox"/> 5.知道公司商品的宣传重点，并考虑到它的效果		

○对技术开发现场的关心

<input type="checkbox"/> 1.积极从事与技术开发承办者的交流		
<input type="checkbox"/> 2.技术上不明之处，会立刻询问技术关系人		
<input type="checkbox"/> 3.经常出席产品的技术说明会		
<input type="checkbox"/> 4.巡视制造现场，听取制造过程简报		
<input type="checkbox"/> 5.对于技术开发，提出自己的意见		

○对技术开发的关心

<input type="checkbox"/> 1.关心公司技术范围的报章消息		
<input type="checkbox"/> 2.阅读公司技术范围专业杂志		
<input type="checkbox"/> 3.阅读公司技术范围专业书籍		
<input type="checkbox"/> 4.关心业界整体的技术开发动向		
<input type="checkbox"/> 5.关心先端技术		

公司内部沟通检查表

--

第 1 次评价 第 2 次评价

○沟通的基本态度

<input type="checkbox"/> 1.很乐意帮助同事		
<input type="checkbox"/> 2.对于同事的婚丧喜庆之事都由衷地致意		
<input type="checkbox"/> 3.对同事很和蔼可亲，但不是四面讨好他人的人		
<input type="checkbox"/> 4.帮助别人，不领带他人		
<input type="checkbox"/> 5.不随便骂人、不任意生气		

○沟通的规则

<input type="checkbox"/> 1.努力成为一位好的听众		
<input type="checkbox"/> 2.聆听别人的牢骚、不平、抱怨		
<input type="checkbox"/> 3.不说别人的坏话		
<input type="checkbox"/> 4.不听别人的坏话		
<input type="checkbox"/> 5.不传播谣言		

○虚心、谦虚

<input type="checkbox"/> 1.注意避免伤到别人的自尊		
<input type="checkbox"/> 2.聆听别人的劝告		
<input type="checkbox"/> 3.谦虚地接受别人的好意		
<input type="checkbox"/> 4.不得得意忘形，即使是奉承你也不会生气		
<input type="checkbox"/> 5.不说无聊、过份的诺言		

○参加公司活动

<input type="checkbox"/> 1.一定参加公司的活动		
--------------------------------------	--	--

<input type="checkbox"/> 2. 主动加入公司活动的干部、策划小组		
<input type="checkbox"/> 3.思考、并提出公司活动的构想		
<input type="checkbox"/> 4.劝诱说服不想参加公司活动的人改变主意		
<input type="checkbox"/> 5.由衷地期待公司各项活动		

○对个性不合的人、意见不合的人的应对

<input type="checkbox"/> 1.应努力与个性不合的人协调		
<input type="checkbox"/> 2.对于意见不合的人，应努力找出共通点		
<input type="checkbox"/> 3.对于缺点很多的人，应找出其优点		
<input type="checkbox"/> 4.对于反叛对意见的人，要肯定其立场		
<input type="checkbox"/> 5.不分宗教、政治派系		

□ 复习思考题

1. 什么是绩效管理系统？
2. 绩效管理系统的要素有哪些？
3. 绩效管理系统的标准是什么？
4. 绩效管理系统的一般性过程是什么？
5. 绩效管理系统的构建有哪些常见的实际问题？
6. 绩效管理系统一般程序模型的价值是什么？
7. 如何理解绩效管理系统的权变思想？
8. 如何理解绩效评估的系统观念？

□ 主要参考文献

1. Meyer, Christopher, "How Right Measures Help Teams Excel," *Harvard Business Review*, 00178012, May/June 94, Vol. 72, Issue 3.
2. Wilson, S. The Evaluation of Performance Management at Manchester Airport. UMIST, Unpublished MSc Dissertation.
3. 贝里恩：《组织的一般系统方法》，M·D·邓尼特（编）：《工业与组织心理学手册》，芝加哥，南德·麦奈利学院出版社，1976年。
4. 加里·P·莱瑟姆等著，萧鸣政等译，《绩效评估》，北京：中国人民大学出版社，2002年。
5. 劳伦斯 S.克雷曼著，孙非等译，《人力资源管理：获取竞争优势的工具》，北京：机械工业出版社，1999年
6. 奈廷格和陶罗斯：《组织的多级一致性管理》，《行政管理季刊》，1997年6月，第264-280页。
7. 张一弛编著《人力资源管理教程》，北京：北京大学出版社，1999年
8. 赵曙明，《中国企业人力资源管理》南京大学出版社，1995年版。
9. 赵曙明、彼得·道宁、丹尼斯·威尔奇，《跨国公司人力资源管理》中国人民大学出版社，2001年
10. 赵曙明、沈群红，《知识企业与知识管理》，南京大学出版社，2000年版。
11. 赵曙明、张燕著，“合资企业中总经理附属性的决定因素及变化—中国八家中日合资企的调查研究”

《跨国公司经营管理研究》(第二届企业跨国经营国际研讨会论文集)赵曙明等中文主编,1998 年版,南京大学出版社。

12. 赵曙明著,《国际企业: 人力资源管理》,南京大学出版社,1998 年。
13. 赵曙明著,《企业人力资源管理与开发国际比较》人民出版社,1999 年版。
14. 赵曙明著,《人力资源管理研究》,中国人民大学出版社,2001 年。
15. 赵曙明著,《中国企业集团人力资源管理战略研究》,南京大学出版社,2003 年。
16. 仲理峰、时勘,“建立绩效管理系统的理论与方法”,赵曙明等主编,《人力资源管理研究新进展》,南京大学出版社,2002 年

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（26 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1998

全国职业经理 MBA 双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **微信：**122285053 **网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net



网址：www.mhjy.net

第三章 绩效评估指标

□ 学习目标

通过对本章学习，你应该能够：

- 理解岗位绩效指标形成的基本原理；
- 了解企业战略目标指导下通过逐级分解的原则而形成绩效指标复杂性；
- 知道成功设计和推行结果类指标和行为类指标的关键环节和管理背景要求；
- 明白选择绩效指标所依据的基本原则；
- 掌握企业绩效指标体系形成的基本过程。

□ 案例¹

张明明的个人目标计划

顾建民是江苏某建筑设备公司南京分公司的经理，他负责管理分布在南京的 10 个推销员。现在，他正在仔细地研究着的新近雇佣的推销员张明明交来的工作目标计划，并考虑下一步采取什么步骤，怎样与张明明一道讨论制定他的目标计划。

张明明目标管理计划	
姓名：张明明	部门：南京分公司
职务：销售员	经理：顾建民
目标	完成时间
1、积极增加在我管辖区的公司股份	继续
2、出现有的顾客外，开辟新的客户	每天
3、进一步了解熟悉公司的各种产品	越快越好
4、争取第一季度结束时产品销售额达 326,000 元	6 月 30 日
5、改善与顾客的关系	继续
6、为了培养我的管理潜力，计划今年在大学里完成一门课程	12 月 31 日

张明明是两个月前才被聘用到该公司工作的，因此，这是顾建民第一次与他讨论有关他下一阶段相关工作的目标管理计划。在该建筑设备公司，人力资源部规定，职工必须每 6 个月制定一次工作目标，然后与上级经理讨论后确定。作为中基层管理干部，顾建民本人接受过公司有关目标管理基本原理和操作规程，了解管理者与员工共同讨论并制定出相互理解取得一致的目标重要性。

面对张明明提交的目标管理计划，他思考应该如何与他讨论来修改他的显然不算合格的目标管理计划。他觉得至少应该讨论下面几个方面：

- 怎样确定关键的目标方面
- 怎样高质量的明确表述一个目标
- 怎样选取指标才能有效测度目标
- 怎样表达目标的完成时间

第一节 评估指标的形成

¹ 摘编自：赵曙明，《国际企业：人力资源管理》，南京大学出版社，1998 年，第 233 页。

绩效评估其实就是对员工或团队的工作行为进行测量的过程，即用过去制定的绩效标准来比较评估期内工作绩效的记录，并最终将绩效评估结果反馈给职工的过程。组织期待这个过程可起到沟通、协调以及控制的作用。但是，组织最终能否实现这个工作目标，则是又与其绩效评估指标设计的合理性和科学性密切相关。然而，无论是针对个人或团队的绩效评估指标，其设计工作都不是一个简单孤立的数字估算行为，而是高度依赖于组织绩效评估系统的一个具有系统性和动态性特点的工作。在假定组织的目标与其内部的个人以及团队的目标可以协调的前提下，我们基本上可以将一个组织的绩效评估系统抽象为如图 4-1 的过程¹。

从图 3-1 中，我们可以看出，就绩效管理的过程而言，当期绩效指标的形成实际上与三个方面密切关联的：

- 与组织的大目标相关联
- 与管理环境的变化相关联
- 与上期的绩效评估效果相关联

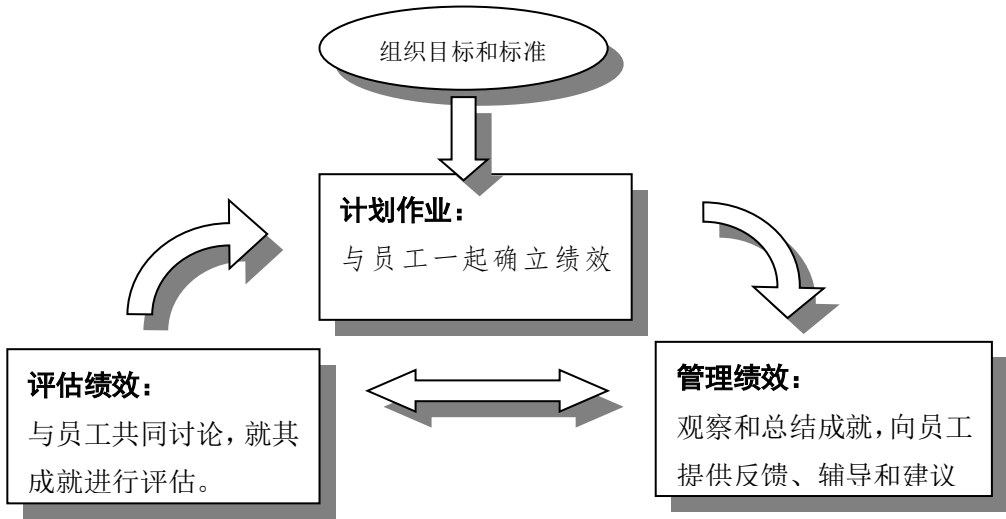


图 3-1 绩效评估的过程

摘编至 Williams,《业绩管理》一书，赵正斌，胡蓉译，东北财经大学出版社，1999 年，第 18 页。

一、组织目标对岗位绩效指标形成影响

企业是一个营利性的组织机构，因此从原理上讲，企业的市场表现是我们可以用来衡量其绩效的最客观和最有效的评价标准。因此从这个角度出发，我们可以将企业的市场表现指标逐级地分解到各部门以及各个员工的岗位上，从而最终形成一套完整的企业绩效指标体系。实际上，目前指导我们进行企业绩效指标设计的基本思想就是来源于这个简单而朴素的推理。但是，在企业绩效管理的实践中，这个看似合理的绩效指标设计思路却面临许多具体困难和挑战。

1、“队生产”特性的影响

企业绩效在本质上是一个全体员工共同努力的结果，按照新制度经济学的术语来讲，就是一个“队生产”活动结果。“队生产”活动的显著特点之一就是企业活动的结果并不是每一个参与合作的资源的分产出之和²。也就是说，企业很难将企业活动的结果准确而公正地分解到每个员工的岗位上。例如，就拿企

¹ S.R.威廉姆斯,《业绩管理》,赵正斌、胡蓉译,东北财经大学出版社,1999 年,第18 页。

² A. A. 阿尔钦、H. 登姆塞茨,“生产、信息费用与经济组织”,《财产权利与制度变迁——产权学派与新制度学派译文集》,

业最容易进行数量指标考核的销售岗位而言，其在实际运行中依然存在着许多问题。在实际调查中我们发现，当销售人员按照指标取得较高报偿时，其它部门的员工往往还会感到不公平，因为他们为产品生产、质量保证以及推广等等做出了很大努力，而销售人员不过最终获得果实的人而已；反过来，而销售人员在销售业绩不良时，也会将其归咎于产品功能、质量和服务等等其它部门所造成的问题。当然，“队生产”特点所造成的最大困难还是在于其对于企业管理岗位的绩效指标设计影响上，因为这些岗位的工作并不对企业绩效产生直接的影响，例如，我们确实很难找到一组令人信服的指标来估算一个会计出纳岗位对企业绩效的影响。

2、企业目标形成和实现方式的影响

实际上，企业绩效管理重心并不是在等到市场结果到来之后，忙于进行对各种考核指标的核对和比较，而是在真实的市场结果出现之前，就根据对市场的预测对企业乃至个人的绩效预期表现做出相应的计划，并在整个考核期间努力加以贯彻和执行。问题是企业发展目标的确定是一项受多方面因素影响的复杂工作，迈克尔·比尔等人提出¹，人力资源管理的重要内容就是平衡包括股东、工会、雇员、顾客、供应商以及政府等等利益相关者的需要。而他们对什么企业未来的发展目标的看肯定是存在分歧的，例如，有的利益相关者可能对企业长期目标更加关注，而有的可能完全相反。理查德·威廉姆斯从企业战略的角度也提出¹，对企业目标形成和实施主要受到三面因素的影响：

- 组织的价值观和文化
- 组织与众不同的特征（对特定资源把握）
- 所有的利益相关者

这里，威廉姆斯认为，企业的个人绩效指标实际上企业文化一种表面现象，而其背后实际上还隐含着企业经营者以及其他利益相关者对企业战略、价值观以及经营哲学的看法和观点。所以，我们不能简单的认为由于企业目标可以得到市场的检验因而天然就具有客观的属性，它实际上依然是企业利益相关者们主观上的产物。而建筑在企业目标基础上的企业个人绩效指标体系形成显然也受到企业文化、独特资源以及利益相关者的影响。正是由于这个特性导致我们在学习或导入其它企业行之有效的绩效管理系统时往往存在困难的重要原因之一。

3、组织绩效目标合理性和一致性的影响

组织绩效目标合理性是企业岗位绩效目标形成的基础，但是由于实际上组织目标不可避免的带有很强的主观色彩，尤其是企业高层经理人的主观色彩，使得企业处于基层岗位上的员工对其个人的绩效指标设置可能会带有一定的疑虑情绪。而且，当企业的高层管理者和基层员工对双方的实际工作环境以及工作信息互不了解时，即高层员工虽然较为了解市场对企业发展的要求，但实际上并不了解企业在某个具体岗位上实际上能达到程度细节性信息，而基层员工则反之。在西方企业，其绩效管理系统鼓励在目标设置时组织上下进行较为充分的沟通，来避免这种绩效指标设计方面存在的差异性，从而增加企业绩效管理的合理性和一致性。而在中国许多企业的绩效管理实践中，却缺乏这种上下协调的制度以及文化，最终导致中国相当多的企业虽然存在一整套貌似完善而先进的绩效管理制度体系，但在实践中其绩效管理体制并不能进行有效的运作而沦落为一套没有任何意义的繁琐的手续性管理。

组织目标的合理性和一致性对绩效形成的另外一个挑战就是其目标构成的多重性问题，更为令人感到棘手的问题是这些多重目标往往还存在相互矛盾的性质。例如，企业绿色经营目标就可能会与企业短期财务目标发生冲突。所以，企业组织的目标也并不会天然对企业绩效指标的形成给与明确一致的指导。目前，

上海三联书店，上海人民出版社，1994年，第63页。

¹ 迈克尔·比尔等人著，《管理人力资本》，程化，潘洁夫译，华夏出版社，1998年，第19页。

西方国家的许多企业在其绩效管理中积极推行“平衡计分卡”管理方式，以试图平衡组织绩效管理的复杂性问题。如图 4-2 举例所示，平衡计分卡实际上将组织的四大类绩效目标，即财务性指标、客户性指标、流程性指标以及创新性指标进行综合权衡，从而最终明确组织目标一种有效方法。但是，也有批评者指出，虽然平衡计分卡在解决企业多重目标协调取得了一些进展，但是由于其没有给予雇员、供应商以及社区等其他重要利益相关者以足够的重视，因而也存在考虑不够全面的缺陷²。

二、关键绩效指标（key performance index, 简称 KPI）的形成

虽然组织目标的复杂性对岗位绩效指标的形成造成了很大的困难，但是，这并不能否认组织目标对岗位绩效指标制定所具有的不可替代的指导性作用。我们可以设想，如果在设计绩效指标时权衡了所有的组织目标，并据此从上到下进行详细的分解，我们的绩效管理可能将会淹没在各种目标的海洋中。因此，在企业战略目标的指导下，识别和选择那些对企业总体绩效最具作用的关键性岗位指标（KPI）就成了企业绩效管理有效实施的重要环节，但同时增加了企业的绩效管理灵活性和艺术性。这在一个侧面也说明了企业绩效管理制度制定容易实施难的重要原因。

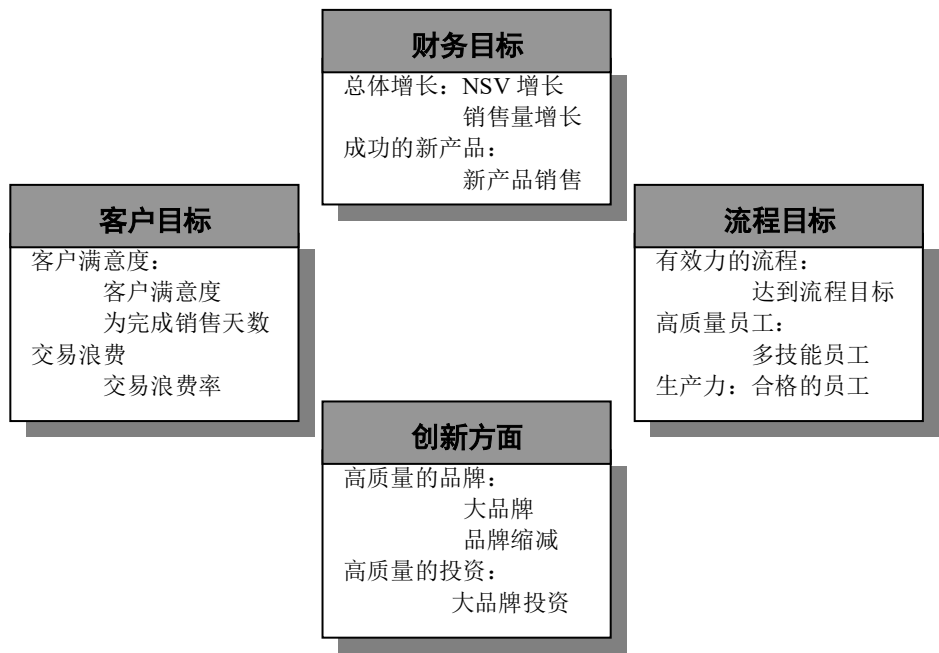


图 3-2 平衡计分卡举例

¹ S.R. 威廉姆斯，《业绩管理》，赵正斌、胡蓉译，东北财经大学出版社，1999 年，第 41 页。

² S.R. 威廉姆斯，《业绩管理》，赵正斌、胡蓉译，东北财经大学出版社，1999 年，第 72 页。

改编自：德瓦尔，《绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值》，汪开虎译，上海交通大学出版社，2002 年，第.68 页。

图 3 -3 是德瓦尔（A.A. de Waal）提出的一个基于价值的 KPI 绩效指标的形成流程¹，图中间方框指标为举例说明某研究开发部门的 KPI 形成。如图所示，部门的关键绩效指标（KPI）并不是直接从部门目标分解而来，而是通过对所谓的部门关键成功因素的明确后再最终形成的。

1、关键成功因素的衡量

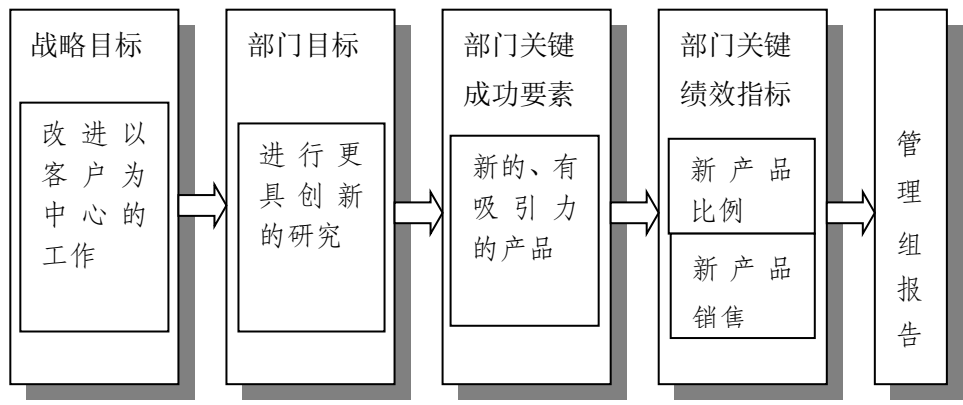


图 3 -3 关键绩效指标的形成流程

摘编自：A.A. de Waal，《绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值》，汪开虎译，上海交通大学出版社，2002 年，第 71 页。

德瓦尔（A.A. de Waal）认为，在明确了公司任务和战略的前提下，首先必须将公司的战略目标加以具体化，从而为分解为公司的部门目标创造条件。在形成部门目标之后，德瓦尔认为首先识别出部门的关键成功因素（CSF），即那些公司擅长的、对成功起决定性作用的要素，然后才能确定部门的关键绩效指标。一般而言，可以从两个方面来衡量部门的关键成功因素，即确定完成成功关键因素后所产生的结果以及完成成功因素所需的努力和行为，前者是对成功关键因素所形成产出的测度，而后者则是对完成关键成功因素过程的测度。德瓦尔认为，对结果以及过程的监督管理都非常重要，如果仅仅监控行为或过程性指标，可能会导致员工耗费大量精力把一些不应该做的事情给出色的完成了，所以，经理的职责不是需要“把事情做好”，而是需要“把该做的事做好”。明确成功关键因素的结果实际上需要对下列两个问题的做出回答：

- 胜利完成目标后，结果会是怎样的？
- 成功完成关键经营活动后，结果会是什么？

而确定完成关键成功经营活动的所需要的努力或行为，则需要对下面两个问题做出的回答：

- 为了胜利完成目标，必不可少的努力是什么？
- 为了完成关键经营活动，必不可少的努力是什么？

表 3 -1 CSF 的特性

1、每个目标必须至少一个结果 CSF 和两个努力 CSF 测度
2、为每个 CSF 开发的 KPI 不得超过三个

¹ 德瓦尔，《绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值》，汪开虎译，上海交通大学出版社，2002 年，第.71 页。
55

- 3、CSF 不仅要包含财务指标还要包含非财务指标，以确保指标的平衡
- 4、CSF 是定性的概念。（如是“客户满意度”而不是“满意客户的个数”）
- 5、CSF 是清晰没有歧义的。
- 6、CSF 只涉及需要测度的东西，而不涉及价值取向。（如可以提“员工质量”，而不是“高质量的员工”）

摘编自：德瓦尔，《绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值》，汪开虎译，上海交通大学出版社，2002 年，第 76 页。

2、关键绩效指标（KPI）的形成

各部门通过对上面问题的思考，就可以确定衡量每个部门所需完成的关键成功因素的结果以及努力的方面。在表 4-1 列示了关键成功因素的特性中，我们可以看出成功关键因素结果和努力只是定性的规定了部门在绩效管理所需关注的要素，而对这些关键成功因素的测度则还需要开发相应的不超过 3 个的关键绩效指标（KPI）。一般 KPI 通常用百分比表示，因为一个绝对值往往并不能代表多少意义。例如，我们并不能说明 10 个消费者进行了投诉说明了什么，但是我们可明确看出 1000 个消费者中有 10 个投诉者（1%）和 100 个消费者中 10 个投诉者的区别。一般 KPI 的特性如表 3-2 所示。

表 3-2 KPI 的特性

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1、KPI 定义应该精确、易懂和完整2、KPI 在实践中应该可以测度，因此公司应该拥有相应的信息系统3、KPI 的定义最好使用分子和分母。百分比的信息含量更高4、KPI 的定义要包含报告频率（如每月、每季或每年） |
|---|

摘编自：德瓦尔，《绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值》，汪开虎译，上海交通大学出版社，2002 年，第 76 页。

在绩效管理的具体实践中，关键绩效指标的形成方法还许多种方法，如标杆基准法和策略目标分解法¹。标杆基准法主要思想是将企业经营一些关键性指标与企业所在行业的全国以至全世界的最佳企业的经营指标相比较，从而寻找企业的主要差距以及关键努力领域，这样就形成了企业的组织目标，然后，在该目标的引导下设计出企业的关键绩效指标体系。而策略目标分解法基本思就是从企业战略目标出发进行层层分解，直至最终形成 KPI 指标体系。虽然 KPI 的形成模式可以分为多种类型，但是其在本质上是基本一致的，其间的区别并不是十分显著。

三、评估方法与绩效指标形成

正如我们在前面所讨论的，在企业组织目标明确的前提下，由于企业“队生产”的特性，会导致企业组织目标分解到各个岗位后形成具有不同特性绩效要素类型。一般而言，企业考虑得最多的绩效要素有²：

- 与工作有关的知识、能力和技能
- 从热情、责任感和动机方面表现出来的工作态度
- 在一定时间跨度上按一定细节考虑的工作质量
- 生产产出
- 在团队中与其他成员之间相互交流中表现出来的互动性

¹ 饶征，孙波，《以 KPI 为核心的绩效管理》，中国人民大学出版社，2003 年。

² E. 麦克纳，N.比奇，《人力资源管理》，丁凡译，中信出版社，1998 年，第 152 页。

针对不同的要素特性，企业发展出了不同绩效考核方法来进行检查和评估，而就指标的形态而言，一般可以分为两类：行为导向类和结果导向类。

1、行为导向类指标

当企业部门的某个岗位的关键职责领域不能用数量性结果来描述时，我们常常会借助行为导向类指标来考核和衡量，例如对于企业会计部门的出纳员岗位，其产出结果类指标显然不能与企业的大目标发生直接的关系，因而我们从考核他们的工作态度、工作技能和工作知识的情况来衡量其工作的绩效。其实这里暗含了一个假设，即处于出纳岗位员工如果显著提高其工作态度、工作技能和工作知识就会对部门和企业目标的达成有贡献。所以，反思这个假设的成立与否对我们在形成有效的行为性指标而言是非常关键的。另外一方面，在设计行为类指标时，我们要力图做到这些指标对员工行为有指导性作用，例如，我们在考核教师的课堂授课技能时，如果将指标设计为如表 3 -3 所示：

表 3 -3 行为评估表示例一

教师的课堂授课技能									
杰出	<input type="checkbox"/>	良好	<input type="checkbox"/>	一般	<input type="checkbox"/>	较差	<input type="checkbox"/>	极差	<input type="checkbox"/>

显然，当一名教师被评为课堂教学技能“一般”时，他很可能并不知道应该如何着手改进自己的教学才能满足管理方的需要。但我们利用图 3 -4 指标来进行考核，其结果显然就不一样了。

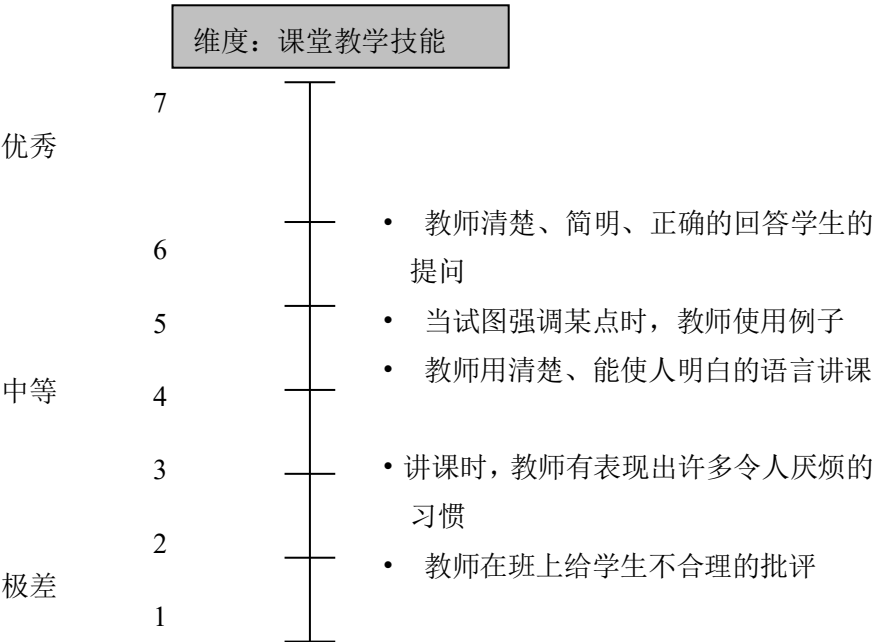


图 3 -4 行为类评估指标设计示例二

显然当利用图 3 -4 所示的行为类指标进行考核时，教师显然就会知道自己的哪些教学行为值得改进的。图 3 -4 所示的评估指标设计又被称为行为锚定式测试量表（BARS），当然还有其它常见的行为类指标设计方法，关于这些方法的详细情况我们将会在以后的章节中加以介绍。

2、结果导向类指标

在观察企业销售人员的绩效考核时，经常会看见“本月销售额达到 350 万，回款率达到 90%”之类以工作结果为绩效指标的现象。从面上看，相对行为类指标，结果导向类指标似乎既表达清楚又容易设计，

所以相当多的企业都乐意采取以该类指标为基础的绩效考核方式，而以产出结果为基础的绩效考核通常又被称为目标管理（MBO）。但是，值得注意的是，绩效考核本身并不是绩效管理的目的，而提高绩效才是绩效管理的真正目的。而从提高企业绩效的角度出发，目标管理的难度并不比以行为指标为基础的管理来得更加容易，因为目标管理的成功还需要依赖一定与之相适应的企业管理文化¹：

- 在组织中形成互信和开诚布公的沟通环境
- 在形成目标时上下协调和共同解决
- 形成双赢的关系
- 基于工作目标的奖惩方法
- 很少的政治游戏、权威或恐惧
- 培养积极、主动和挑战性组织文化

所以，一个可行的结果指标形成不仅仅需要按企业管理层具有较为科学的预测和估算能力，而且还需要企业的员工参与到目标的形成过程中，接受这些目标，并愿意为实现这些目标而努力。

第二节 选择绩效指标的原则

在上一节的讨论中，我们实际上已经导出了一些绩效指标选择的指导原则，例如基于企业战略或目标原则、简明性原则等等。但是，还有一些其它的重要原则也需要我们在指标选择和设计时加以认真对待，如指标必须符合信度和效度原则以及满足目标制定的参与性原则。

一、基于企业战略原则

在上面的讨论中我们已经知道，企业的各级绩效指标在原理上就是在企业战略的指导下通过层级逐级分解而形成的。实际上，不仅绩效指标的设计依赖于企业战略，而且企业的绩效评估系统的模式也是根据企业战略的需要加以建立的。图 3 -6 表示了一个简单的企业绩效指标形成原理。一般而言，除了面临重大的经营环境变化，企业在市场中的生存模式相对较为稳定的，因此其战略选择和变化空间是有限的，所以与企业战略相匹配的绩效管理系统模式以及绩效指标系统在总体上一经选定就会基本保持相对的稳定性，而变化的一般只是在每个考核期中指标的具体估算值。

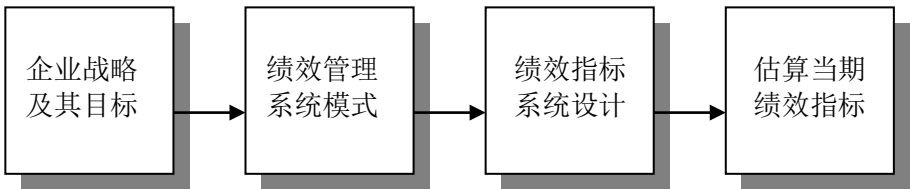


图 3 -5 企业绩效管理的示意流程

德瓦尔（de Waal）² 称这种基于战略的绩效管理原则是出于在企业内形成一致性责任结构的需要，并形成对企业管理者的信任机制；在企业中每一级管理层的作用和职责必须一清二楚，所以选定的管理方式

¹ D. Grote, *The Complete Guide to Performance Appraisal*. American Management Association, 1996, p.61.

² 德瓦尔，《绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值》，汪开虎译，上海交通大学出版社，2002 年，第 15 页。

要在绩效管程序中始终如一；要能预见管理层的信息需求，而不可以经常性的索取特别的信息。德瓦尔提出了三种企业控制模式：财务控制、战略控制和战略计划。这三种模式的区别在于，企业影响下级单位战略计划程序的不同，导致企业对下级单位的控制和管理模式不同，如图 3 6 所示。

另外一方面，一个有效的绩效评估系统是建立在整个组织，尤其是建立在上层领导实现目标坚定的决心的基础上的。只有当绩效管理与企业战略紧密相关时，管理者会觉得他们为绩效评估花点时间和精力是值得的，而坚定他们推行绩效管理的决心。同时组织知道通过绩效评估系统想要达到什么目标，并与负责发展和管理这些系统的人交流组织目标。这样，这些清楚的目标和坚定的组织决心就会对下级管理者以实施的信心，而职工也会对用绩效评估来改进他们的行为和工作绩效感兴趣。绩效评估系统也能控制监督计划的实施，帮助进行分期评估和适当调整。

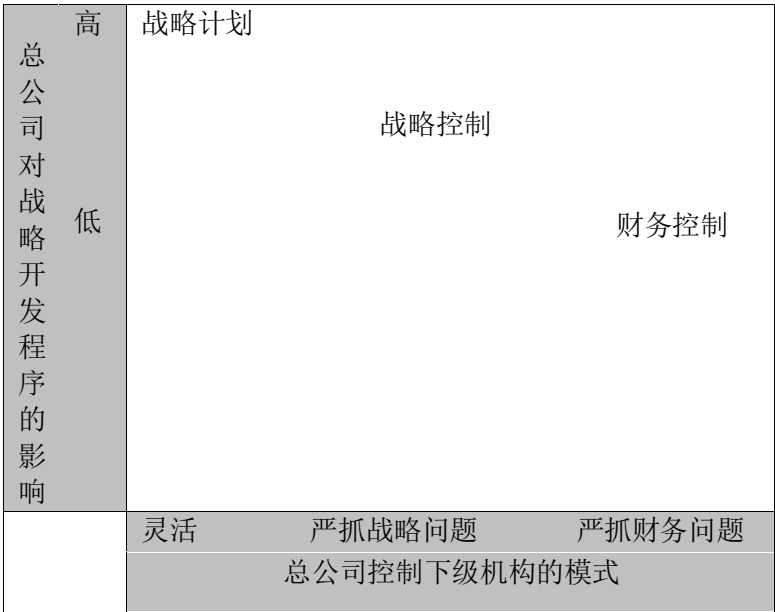


图 3 -6 根据管辖方式，企业对下级机构战略计划开发的影响和控制模式

摘自德瓦尔，绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值。p.16. 汪开虎翻译，上海交通大学出版社，2002 年 1 月。

二、基于岗位分析原则

有效的绩效评估系统是建立在企业所拥有的可靠的管理信息系统之上的。而对于绩效管理而言，这个信息系统的基础就是扎实的企业岗位绩效分析工作。岗位绩效分析为组织提供综合、准确的工作岗位职责。绩效分析是系统地收集具体工作的信息，用于发展绩效评估系统以及制定工作岗位职责。如果一个人得到了公正的评估，这个人的工作岗位职责一定很具体、很清楚。进行绩效分析，一个组织必须考虑以下几种因素：信息的种类、来源、收集方法、时间、经费、努力等绩效分析的信息可从不同的对象，用不同的方法收集上来。但是最主要的是要知道收集信息的目的，因为具体的评估方法要求从绩效分析中获得具体信息。

三、效度原则

在绩效评估最常见的问题就是“需要 A 却鼓励 B”，这就是一个绩效指标在效度上出现偏差而导致的。

所谓效度是指评估测量的准确程度。评估测量的效度越高，越表示它所测量的结果能正确反映工作绩效。为了使一种评估指标的设计具有关联性，许多问题必须加以考虑。设计一种评估指标系统，唯一最重要的问题就是充分考虑工作绩效的多种因素。许多行为科学家已经研究过这过问题。他们的研究及经验表明，为了使绩效评估的测量有效度，必须考虑绩效标准的三个因素，即：拟加评估的绩效因素、抽象概念的层次以及时间。

（1） 绩效因素。绩效因素的效度就是盒子适当地正确拟加评估的工作行为和绩效的许多不同因素。例如，一个医生的工作至少必须包括临床诊断的准确性，直接治疗病人的态度和质量，助理医生以及护士的管理，还有病人的配合等等。对一个单位组织的绩效评估研究，首要步骤之一就是从经验上确定，要有效地评估一个职工的工作绩效必须评估多种绩效因素。

（2） 抽象概念的层次。除了绩效因素外，一种绩效测量的效度还依靠适当的组织分析层次，即组织、群体、或个人层次上的效能概念不同。实际上，一种评估方式必须考虑以上这三种层次的分析。图 4-7 说明了绩效评估方面三个可能的分析或抽象概念层次。如图所示，工作行为可视为绩效的直接标准，群体任务的成就作为中间标准，成效的最后标准大体可包括利润、市场占有比率以及生产力这类组织的结果量度。群体绩效的成功视个别成员的工作行为而定，而整个组织目标的实现就必然依靠群体的任务绩效而确定。

（3） 时间。时间是影响绩效评估效度的第三个重要因素。直接、中间、和最后的标准都由短期与长期来决定。特定的直接的标准，如工作行为，都以短期，即在工作完成时加以测量评估。较不直接的结果，如群体任务绩效，有些组织的成果，如利润、市场占有比率以及效率等，可能需要几个月或几年才能测量评估。过早或过晚地评估各种标准均会限制绩效评估的效度。例如，一家公司可用一个部门的效能的量度，如利润作为评估的聘用一位高级主管的成效标准，如果评估过早，而该主管作为负责的部门在市场还未打好基础，最高层领导就可能错误地断定，他们的甄选决定欠妥了。

时间有可以在循环方面发生作用。工作、群体以及组织的绩效可以在一年某一时期有效测量。例如，评估一位经理的设计及编制预算行为的最适当时间，可能是下一财政年度预算编送截止时间之前。

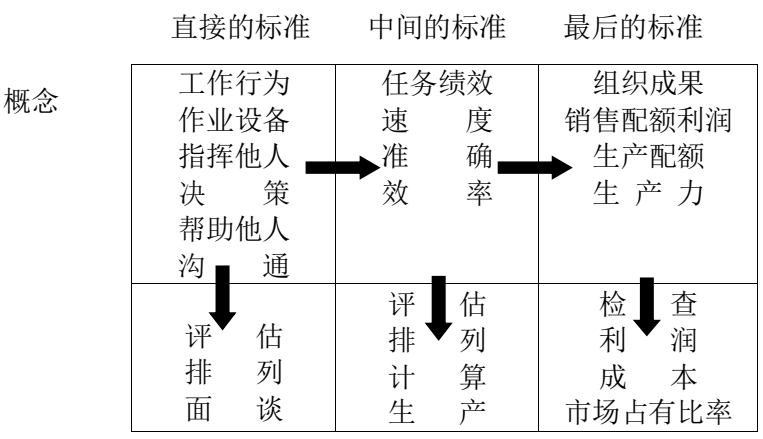


图 3-7 处立绩效评估标准问题的一个模式

摘编自张东润编译，《组织绩效管理

独立部门、分部、组织以及环境的因素

理》，转引自赵曙明：《国际企业：人

力资源管理》，南京大学出版社，1998 年，第 219 页。

四、信度原则

信度是指所得分数的稳定性或可靠性。主要表现为一个测量过程中各项目的得分是否基本相符和两次测量评估的分数是否前后一致。也就是说，信度实际上是与绩效的资料收集方法的两个特点有关，即一致性（consistency）和稳定性。一致性要求收集同一资料的两种可交替方法，在其结果方面应当一致。稳定性要求同一测量设计在连续几次运用中产生相同的结果。

实际上，职工被评估时，许多情境和个人的因素可能造成两种形式之一的不可信（不一致或不稳定）。其最普通的误差根源如图 3-8 所示。如果评估方法完善，适当的成绩就能测量出来，并产生图中 A 所示的资料信息。但是我们往往出现各种误差而影响绩效评估，这时的结果便出现图中 B 所示的资料信息。在情景因素中，评估的时间安排影响结果；对照效应是涉及那些侵扰评估者判断以及偏差的相比较的现象；当然，评估者的心情好坏程度也会影响评估。

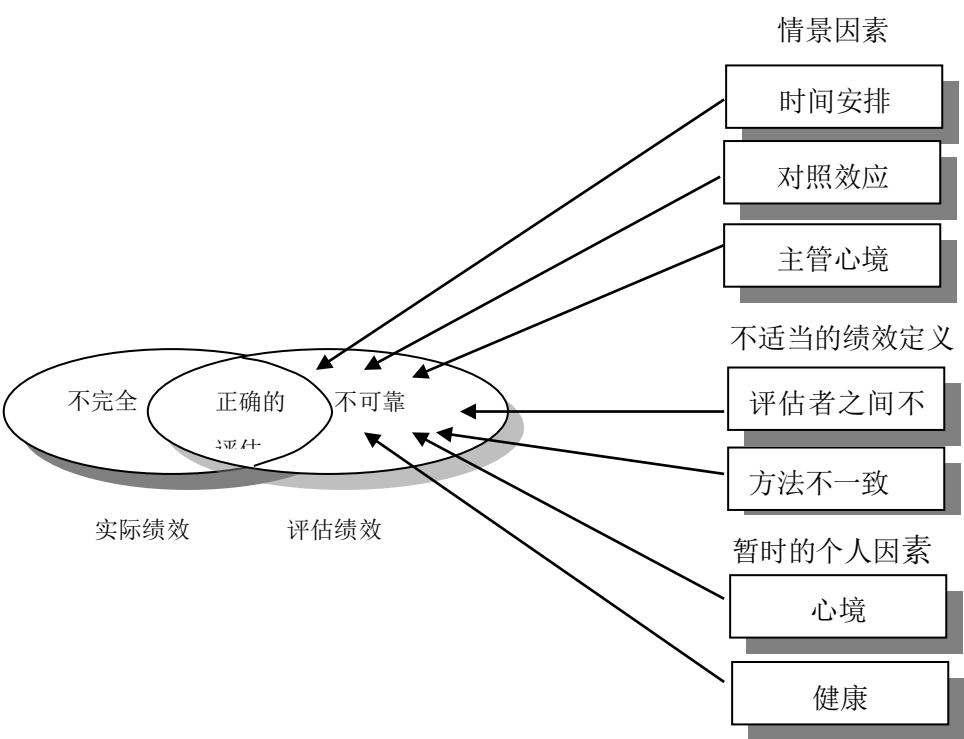


图 3-8 绩效评估方面误差的根源

摘编自张东润译,《组织绩效管理》,转引自赵曙明:《国际企业:人力资源管理》,南京大学出版社,1998年,第221页。

工作绩效不适当定义也可造成不可信的评估。在对一个职工的工作实行评估时,除了忽略绩效的某种主要因素外,其他因素也可能影响评估,如两个主管对一个职工的绩效评估意见不一致,还有评估方法不同也会影响评估。暂时个人因素,如职工的疲劳、疾病以及心情等也会影响评估。例如,绩效评估正好发生在职工极为疲劳,或有病,或情绪不好的情况下,其主管所测量的绩效可能会影响到这位职工的实际绩效。总之,提高测量可信度的方法是,进行标准测量,确定明确的项目和增加项目。

四、简明性原则

由于企业组织目标的复杂性,企业各部门和个人的绩效指标可能会呈现范围广数量多的现象。这样就会导致绩效评估所需的信息庞大,所耗费公司管理人员的精力和时间庞大,而最后却并不能取得与之相称的结果和效益。如果借助经济学概念来看,企业在绩效管理上投入的时间、精力和其它资源相对于其获得的收益来看是呈边际递减趋势的,因此企业最经济的绩效管理精度是在其管理的边际成本和边际收益相等的时刻取得的。当然,简明性原则的含义并不是从经济角度来阐述的,而是指在有限资源的情况下找出那些最关键的、对最具代表性的绩效指标。从管理实践的角度来,过于繁杂的指标体系往往是造成绩效评估管理陷入无效性和手续性的最主要的原因之一,而简明扼要的却又反映企业战略方向的指标体系不仅便于操作,而且对职工的工作产生明显的牵引作用。

五、参与性原则

企业绩效管理是最具文化敏感性的管理工作之一,这不仅是绩效管理的实施需要与之相适应的企业文化支持,而且它的实施同时也对企业文化产生的巨大的反作用力。目前管理学界对企业目标管理的研究成果非常丰富,原因是管理学者不仅仅将目标管理看作是一个绩效管理的方法,而且更将其当作一门管理哲学加以研究。而企业文化并不是仅仅涉及管理层的行为,而且也涉及到所有参与其中的企业职工。就绩效指标的形成而言,乔治·奥迪奥恩(George S.Diorne)认为¹,“管理体系的指标可以描述成这样一种过程,它是依靠管理组织的上层人员和下层人员一起辨明他们的共同目标,根据每个管理人员对自己成果的预想来规定每个人的主要工作职责范围,并用这些价值标准来指导推进这个单位的工作,来评价它的每一个成员的贡献。”因此,在这里绩效指标本身实际上并不是绩效管理工作的关键,而形成绩效指标的过程却是我们绩效管理重心。通过这个过程,上级可以将企业的面临的挑战一级企业的战略意图明晰传达给下级,而下级也可通过这个过程将一线面临的实际问题反馈给企业高层管理者们,从而使企业的全体员工不仅了解企业战略而且还理解企业目标,并愿意自觉地为实现企业的目标而努力工作。尤其在经营环境变化迅速的今天,这种对管理过程的强调已经显得的越来越重要了。

¹ George S.Diorne, *Management Decision by Objectives*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969.

第三节 评估指标体系的确定

企业在市场中的生存方式以及战略基本确定后，企业的组织结构及其岗位设置基本也就处于相对稳定的状况，在这个前提条件下，我们的日常绩效评估工作实际上与企业每个岗位职责领域的分工密切相关了。格鲁特（D. Grote.）认为¹，要对员工在工作中所表现出来的绩效进行有效评估，必须明确三个问题：

- 员工应该在那些不同的职责领域进行努力工作？（确定岗位职责领域）
- 在每个职责领域中，我们期待员工实现那些工作目标？（明确目标）
- 怎样衡量员工的工作结果？怎样区分好的工作绩效和坏的工作绩效？（确定绩效标准和测量）

所以，绩效指标体系的确定必须经过三个必要的环节，首先明确员工所在岗位的职责领域，其次，明确企业对这些职责领域的期望目标，最后，在针对完成这些期望目标的测量方案设计中确定评估指标系统。根据格鲁特的有关绩效管理实务的理论，下面介绍一种确定绩效指标体系的工作程序和方法。

一、岗位职责领域的确定

1、岗位职责领域

所谓的岗位职责领域是指涵盖一个岗位的职能工作要点的集合，是基本上不随时间的变化和而变化稳定的领域。例如，对于一个大学的教授而言，他的职责领域可以被描述为：

- 教学
- 研究
- 写作
- 辅导学生
- 专业领域发展
- 给大学提供服务

虽然，对于不同学科的甚至不同大学的具体的教授职责领域而言其重点可能是不同的，其每个职责领域的具体内容更是千差万别。但是上述的六个方面却是基本相同而较少发生变化。一般而言，格鲁特提出岗位职责领域的表述要把握四个原则：

（1）最简洁的语言来表述岗位职责领域。在描述岗位职责领域时最容易范的错误是用冗长的文字来表达所期望的工作产出。岗位职责领域仅仅一个职责“标签”；

（2）一个岗位职责领域在数量应该是有限的，一般大于3个而不要超过7个。小于3个的岗位职责可能不能涵盖一些重要的职责，而大于7个的职责领域可能就会将一些工作目标或产出之类的非职责领域包含在内。

（3）岗位职责领域应该相当长时间内保持稳定。其实职责是独立于在其岗位工作的个人的；

（4）岗位职责领域要尽可能广泛的涵盖该岗位所有责任和义务。

2、岗位职责领域的确定

获取的岗位职责领域的工作基础是企业的岗位描述或说明书，但是岗位说明书的内容还不能直接作为岗位职责领域的描述来用，因为岗位说明书的内容一般较为具体，如“撰写相关报告”、“与客户进行沟通”、“面试应聘者”等等具体的工作内容。这就是的岗位说明书的呈现出静态的性质，即必须随着时间随着具

¹ D. Grote, *The Complete Guide to Performance Appraisal*.. American Management Association, 1996, p. 82.

体工作内容而变化而变化。因此，岗位职责领域的内容必须进一步从岗位说明书中提取其工作的本质内涵，以确保其稳定性。例如：我们可将：

- “撰写相干报告”抽象为岗位职责“提供信息”
- “与客户进行沟通”抽象为岗位职责“客户满意”
- “面试应聘者”抽象为岗位职责“雇佣管理”
- “管理其他员工”抽象为岗位职责“监督管理”

所以格鲁特认为，岗位职责领域可以来源于岗位说明书，但是要高于岗位说明书。为了确保没有疏漏掉重要的职责领域，尤其是评审高级管理人员的职责领域时，我们还可采取逐本溯源的工作方法，从企业工作的最终价值出发审核岗位职责领域作用和意义。一般有四个企业最为关注焦点可以作为我们这种审核工作的起点：即获取客户、满足客户、企业能力（维持足够的资源）以及企业生产率，虽然这四个焦点并不会出现在岗位的职责领域中，但是我们可以同测试现有的职责领域与这些企业关注焦点的关系，确定岗位职责领域的有效性和完善性。

3、岗位职责领域示例清单

下面列写了一些不同部门的内部岗位的职责领域职责综合清单（不是某一个岗位的职责清单），一方面这些清单可以帮助我们更好的理解职责领域的含义，另一方面，利用已经总结出来的岗位职责清单，可以帮助我们设计和检查我们在实际企业相对应岗位的职责领域，以免忽视了某些重要的职责。当然，不同的组织在相同名称的岗位职责设置方面还是有着显著差异的，其强调的职责重点也是不同的。

（1）总经理或高级执行主管

- 内部运营
- 市场发展
- 利润能力
- 组织结构
- 组织气候、文化和使命
- 不动产和债券管理
- 董事会成员的关系
- 生产率
- 财务战略
- 技术
- 顾客满意度
- 社区关系
- 法制维护

（2）财务和会计部门

- 信用批准
- 财务信息管理
- 资本支出
- 证券
- 财务分析
- 成本分析
- 内部审计

- 提交政府的财务报表
- 信息收集
- 风险评估
- 竞争分析
- 现金预测
- 现金管理

(3) 销售部人员

- 新的业务获取
- 地区销售管理
- 客户培训
- 客户保持
- 销售技巧
- 产品知识
- 销售预测

(4) 制造部门人员

- 存货控制
- 设备维护
- 员工关系
- 废品管理
- 产出管理
- 安全管理
- 质量管理
- 产品管理
- 纪录保持

(5) 人力资源部门人员

- 雇佣管理
- 员工关系
- 雇员发展
- 薪酬计划和管理
- 企业政策修订
- 福利管理
- 管理发展
- 职业生涯管理
- 人力资源信息系统管理

(6) 市场部门人员

- 广告
- 促销战略
- 定价管理
- 市场研究

- 展示会支持
- 营销材料管理
- 媒体关系
- 销售支持
- 代理关系管理

(7) 秘书、职员和管理员

- 书信
- 归档
- 纪录管理
- 管理支持
- 内部客户服务
- 办公设备管理
- 表格管理
- 时间安排
- 日常用品供应和采购
- 电话费用管理
- 项目支持

4、岗位职责领域的评审

当岗位的职责领域被初步识别和列表后，我们还需要做进一步的提炼和完善工作，格鲁特认为评审工作的要点主要有三个方面：

(1) 审核清单，要明确每个职责领域之涉及到岗位工作一个具体方面而没有其它职责发生重叠；要特别注意那些名称虽然不同但却具有相同性质的职责；

(2) 审核清单，要确保没有重要的职责领域被疏漏；

(3) 审核清单，要确信每个职责领域被恰当的分配给合适的岗位，而没有产生不同的岗位在职责领域里出现重叠。否则可能会导致组织内部权力冲突，而影响企业的运营效率。

二、数量性目标及其测度指标确定

企业绩效管理中最常见的问题就绩效目标的设计与其岗位职责无关，这样很可能造成绩效目标对员工工作的导向偏离企业战略。如果按照岗位职责领域的规定范围制定绩效目标，那么这项不仅容易完成而且可以确保员工对企业的组织目标做出贡献。

1、目标的特性

当然，在岗位职责领域的范围内设计绩效目标还是需要一定的技巧和经验，格鲁特认为良好的目标应该符合下列一些特性：

(1) 重点放在可以实现的特定工作结果上

良好的绩效目标最好集中在工作的产出上，而不是一系列的工作活动上，即目标最好不要涉及完成职责的那些日常性活动上。例如，对于负责公共关系的经理而言，“客户知觉”是其重要的职责领域之一，所谓客户知觉就是在潜在的客户比较关注的媒体上经常展现企业的正面形象以吸引他们的注意。但是，如果我们针对该职责领域将目标设计为“识别出所有潜在客户可能阅读的媒体”，就显得将注意力集中在日常活动上，而不是工作结果上。因此，较好的目标应该是“形成并执行一个在目标媒体上增加企业良好形

象曝光率的次数。”

(2) 以简明的语言表述目标

描述目标的语句越长，其越有可能将焦点放在活动上而不是可测的目标上。

(3) 目标表述要有力

每个目标陈述最好使用动词。这样就会反映出，在作为行动的结果到底会发生什么重要的事情。

(4) 必须是显著的重要目标

(5) 必须给目标以相应优先等级和权重

每个岗位需要完成的目标显然不会是同样重要的，因此需要在目标设计时就给出明确的目标优先等级次序以及具体的权重值。这样做不仅有利于在随后的绩效评估中容易较为精确的估算出员工的岗位贡献程度，而且还可以指导员工在资源以有限的情况下如何进行有效配置以确保重要企业重要的大成。

(6) 目标必须是有限数量的。

即使在每个岗位职责领域选取相对重要的指标，我们还会在每个岗位中产生很多的绩效目标。但是，我们最后还需要仔细的按照重要性来评估和排序这些指标，最终制选择优先数量的指标进行监控和管理。一般而言，对每个岗位的绩效目标数量总数不超过 7 个。

2、绩效目标评估标准选择

一般而言，有四种指标可用来直接测量员工的产出，数量性指标、质量性指标、成本指标和时间指标。

(1) 质量性指标

改善绩效的质量性指标是整个绩效评估管理的一个主要目标。质量性指标可以从客观和主观两个方面来评估。例如，销售代表的绩效可以从客户反馈的意见信中加以主观的判断，也可以通过一些客观指标如客户投数量、客户保持数量以及客户咨询数等等客观指标来判断。但是，值得注意的是，所谓主观性的测量也可以转化为客观性的证据。例如，一个客户对服务质量的投诉可以看成是一个主观性的判据，但是，62%的客户反馈都提到了服务质量问题那么这些主观性判据就转化为了客观性判据了。

(2) 数量指标

数量指标是容易理解的一种指标。但是在使用数量指标时，对管理者而言最大的挑战是否在众多的数量指标提取出最关键的含义，并对员工的绩效做出质量性的判断。所以数量性指标和质量性指标之间是存在一种相辅相成的关系。

(3) 成本和时间

成本问题实际上属于预算领域的内容，主要涉及岗位工作在财务方面的一些比率性的数值。至于时间指标，最常见的就是时间限定指标以及单位时间的工作数量等等。实际上，可以将成本以及时间指标归类为数量性指标。

3、满意绩效标准设定

当绩效目标测度确定后，我们最后的工作就是考虑，当员工的目标完成到何种程度时才算是满意的工作绩效。例如对于某个销售代表，管理层可以将他的满意绩效指标数量定在：“本月销售额 350 万，回款率 90%。”，通过这个明确的指标，这个销售代表自己都可以本期结束后给自己一个准确绩效评估。然而，在企业里并不是每个岗位都可以事先可以明确给出一个满意的绩效评估值的，象销售代表这样基本上独立的岗位在企业中并不多见，相当部分的管理岗位的绩效不仅取决于员工自身的努力，而且还受制于其他员工的配合或大环境的制约，所以在实际操作时，我们有时也不一定要事先明确所有的绩效满意度标准，但对绩效指标的期间检查点要予以明确，以做到随时进行沟通管理。

三、 行为性目标及其测度指标

行为性绩效目标有时又被称为能力性绩效目标，而与数量性指标不同，能力是一个见为模糊的概念，一般我们认为，所谓能力就是指与岗位高绩效有着显著的因果关系的个人特性。所以基于能力或行为的绩效管理的关键在于确定那些确实与高绩效表现有着引关系的能力因素（绩效因素）。

1、 绩效因素的开发

确定绩效因素是一件复杂的工作，因为绩效因素与数量指标确定方法是有较大差异的，对后者我们往往可以通过对职责领域出发递推出有关岗位的绩效指标体系，但影响绩效因素的方面则主要来自岗位的工作特性以及企业的管理文化要求。一般而言，我们在进行确定岗位绩效因素时考虑下列一些方面：

- 企业工作类型的数量
- 相关的工作性质
- 对工作成功影响程度
- 组织的使命
- 高层管理的倾向
- 对组织变革的需要

不同工作性质对能力的要求显然是不一样的，因此，在进行绩效因素分析时，首先对企业具有显著不同的工作进行分类统计是十分逻辑的。但是，也有的企业在进行绩效因素分析时¹，并不区分岗位的不同或组织层级的不同，一律使用相同的绩效因素，例如某家企业使用 9 种绩效因素来要求所有的员工：

- 工作知识
- 工作习惯
- 计划和组织
- 控制和职责
- 人员发展和领导
- 沟通
- 人际关系
- 问题的解决能力
- 工作结果

当然，针对不同的岗位，这些绩现因素的排序和重心时不同的，对有些岗位还会有稍微的修改，但是总体而言是基本一致的。该企业这样做的原因是试图向企业员工表达所有的员工在企业要求方面时平等的，企业对所有的期望也是相同的。

但是，大部分企业采取的方法是针对不同性质的工作开发系与之相应的绩效因素。因为，不可想象律师、工程师或财务分析员这种受到截然不同的职业培训的人会具有相同的绩效因素。在针对不同性质的工作开发不同的绩效因素方面，斯宾塞（Lyle, Spencer and Signe Spencer）的工作影响最大，众多绩效管理书籍都引述他们的工作成果。下面是他们对技术人员和销售人员的所开发的绩效因素，并根据这些因素对工作成功的影响度给予了权重。

表 3-4 技术人员的能力需求

相对 权重	能力需求
----------	------

¹ D. Grote, *The Complete Guide to Performance Appraisal*. American Management Association, 1996. p. 108.

6	成就导向
5	影响力和冲击力
4	概念性思维
4	分析性思维
4	主动性
3	自信
3	对人际关系的理解
2	对命令的尊重
2	信息搜寻
2	团队合作
2	专业知识
1	客户服务导向

表 3-5 销售人员能力需求

相对权重	能力需求
10	影响力和冲击力
5	成就导向
5	主动性
3	对人际关系的理解
3	客户服务导向
3	自信
2	关系的构建
2	分析性思维
2	概念性思维
门槛	技术专长

企业文化和高层领导的管理倾向显然也会对企业绩效因素的选择带来影响，就像上面的举例中提到的，有些企业就采用相同绩效因素要求所有的员工，而另一些却采用不同的方式。我们也可以设想一家以成本战略为核心的企业与一家以创新战略为核心的企业，在对企业员工行为方面的要求肯定会发生较大的差异。

2、绩效因素的确定

通过绩效因素开发工作得到的大量绩效因素必须经过做后的评估后才能最终进入绩效评估报表中。评审工作首先在绩效因素的定义描述上进行润色，要求基本上符合：

- 每个绩效因素只有一个定义，没有歧义；
- 绩效因素所描述的行为必须可以工作中观察到；
- 对所描述能力的培养要给出建议。

针对绩效因素的选择上，格鲁特也特别指出，影响绩效因素的选择的关键在于数量的精简性和能力的可培训上。所谓数量的精简是指进入绩效评估表的绩效因素必须是有限数量的，因为对员工各个方面能力进行要求就等于没有任何要求，所以在指标的选择上必须有所突出有所强调；所谓的可培训是指索要评估的能力因素必须都是可以后天加以有效培养的，如果绩效因素是后天不可培养或不知道如何进行有效培养，那么这样的绩效因素对员工而言就是没有任何正面的意义，反而会产生相反的作用。

3、绩效因素的权重设定

一般大部分企业都对所选择的绩效因素给予不同的权重，以区别度以不同的行为要求的重点是不一样

的，但是也有个别企业对所有绩效因素以相同的权重，他们的观点是，如果不重要的绩效因素就没有必要进入绩效评估表格。

四、数量性目标和能力性目标的整合

一张完整绩效评估报表必然既包含数量性目标也包含能力性目标，它们之间的整合问题实际就是在两者之间的权重取值问题。格鲁特认为¹，在两者之间各取 50%做法是不可取的，而是应该将更大得权重赋予以结果和数量指标为导向的目标管理，而给以能力和行为性的目标予较低的权重，因为企业最终奖励的是工作的所产生的实质性的结果，而不是工作的努力本身。

□ 本章小结

岗位绩效指标设计的基本原理就是在企业战略目标的指导下，通过层级分解的原则而自上而下逐步确定。但是，值得注意的是，由于企业战略目标复杂性以及企业合作式的团队工作方式，导致这种层级分解原则在实践中并不是容易推行的，稍有失误就会导致整个指标体系失去绩效管理的效度而沦为手续管理。因此在绩效指标设计时，我们认真按照指标选择的基本原则，遵循指标设计的基本程序，仔细筛选出有利于促进企业符合企业发展战略的、简明的和符合民主管理思想的高质量的绩效指标体系。

□ 复习思考题

- 1、企业的组织目标是怎样影响岗位绩效目标设置的？
- 2、企业 KPI 形成的过程是什么？
- 3、绩效指标形成的原则有那些？
- 4、怎样理解效度和信度原则？
- 5、怎样确定企业数量性指标系统？
- 6、什么是能力，基于能力的指标设计过程是怎样的？

□ 主要参考文献

- (1) 赵曙明著，《中国企业人力资源管理》，南京大学出版社，1995 年。
- (2) 赵曙明著，《国际企业：人力资源管理》，南京大学出版社，1998 年。
- (3) [美] 威廉姆斯，《业绩管理》，赵正斌，胡蓉译，东北财经大学出版社，1999 年。
- (4) [加] 德瓦尔，《绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值》，汪开虎翻译，上海交通大学出版社，2002 年。
- (5) [美] 迈克尔·比尔等人著，《管理人力资本》，程化，潘洁夫译。华夏出版社，1998 年。
- (6) 绕征，孙波著，《以 KPI 为核心的绩效管理》。中国人民大学出版社，2003 年。
- (7) [英] E. 麦克纳和 N.比奇著，《人力资源管理》，丁凡译，中信出版社，1998 年。
- (8) D. Grote, *The Complete Guide to Performance Appraisal*. American Management Association, 1996.
- (9) [美] 加里·德斯勒著，《人力资源管理》，中国人民大学出版社，1999 年。

¹ D. Grote, *The Complete Guide to Performance Appraisal*. American Management Association, 1996, p. 125.

（10）劳伦斯 S. 克雷曼著，《人力资源管理——获取竞争优势的工具》，孙非译，机械工业出版社，1999 年。

第四章绩效评估指标的权重确定

□ 学习目标

通过本章的学习，你应当能够：

- 了解绩效评估中权重的重要性；
- 了解指标权重体系的性质及确定的原则；
- 掌握权重确定的德尔菲法、层次分析法等方法
- 能运用这些方法在绩效评估实践中准确确定指标权重。

□ 案例

中州宏达玻璃有限公司是一家面向中低档玻璃市场，生产压延、平板玻璃为主的小企业，全公司 600 多人，资产 4000 万，其前身是中州市霞山玻璃厂（一家建厂时间很长的集体企业），1997 年因经营不善倒闭，1998 年山东福达集团经过考察，决定利用已倒闭的霞山玻璃厂的剩余资源实施低成本扩张，因此福达集团总经理联合了几位投资人共同注入资金，盘活了原有资产，以股份制形式重新成立了中州宏达玻璃有限公司，由福达集团实际经营。

宏达玻璃公司成立初期，由于市场需求供不应求，企业一直运作良好，1998 年至 2000 年初盈利 700 万，但 2000 年 5 月市场下滑，企业中存留着计划经济时一些做法。尤其是观念落后，思想僵化，缺乏市场竞争意识等逐渐暴露出来，随着市场需求持续下降，竞争愈来愈激烈，公司存货积压现象越来越严重。看到这种情况，公司领导心急如焚，公司董事长、总经理一致认为必须改善管理以挖掘潜力降低成本，同时加大市场开发的力度，解决库存积压和流动资金紧缺问题。2000 年 7 月康平被任命为新的销售副总经理，对公司销售部进行整顿，以实现公司两个战略目标中的市场开发目标。

康平到任后对从原销售部副总、科级以上干部、直至企业各环节的普通职工都进了详细的访谈。同时带领部分业务员对安徽、浙江、苏锡常、上海、山东等部分压花玻璃市场进行了调查。全面了解了压花玻璃的市场状况。他认识到全国压花玻璃市场潜力非常大，还有很大的市场空间可供宏达公司发展，巨大的市场机会和公司严重的库存，反映出了宏达公司存在的一些问题。比如：公司销售政策的调整跟不上市场变化，售后服务较差、遇到问题相互推委奖罚不明、人浮于事等等。

康平感到，为了尽快回收流动资金开发新市场，迫切需要变革原来过粗的销售人员的绩效考评制度，特别是改变原来的只按销售量和销售单价这两项指标考评的传统，将指标再细分并对各指标的权重进行合理设定，建立细致的考评指标体系和指标权重体系，将考评结果和销售员的薪酬、晋升联系起来，调动员工积极性。同时完善销售部下属的仓储、搬运、开票等等职能科室的考评制度，改善售后服务。

销售部经过充分的讨论将销售员考评的一级指标定为六项：A 品德素养；B 工作实践；C 智力素质；D

推销技巧；E 销售量；F 信用；其二级指标有：A1 事业心和进取心；A2 责任心；A3 真诚；B1 资料准备；B2 推销次数及时间运用(心理承受)；C1 对产品性能掌握程度；C2 知识结构及运用(现金意识)；D1 谈吐；D2 观察力、联想力；D3 对顾客心理掌握情况；D4 创新精神；E1 产品销售数量；E2 顾客对推销员满意程度；F1 人际关系；F2 顾客对产品的满意度。康平认为这一指标体系还是比较完善合理的，涵盖了一个销售员的各方面素质和业绩。但是如何实施还需要一个指标权重体系与之相配合。他思索了很长时间，为了解决现在公司的现金流问题，尽快减轻库存压力，鼓励员工多销产品，他将一级指标“E 销售量”的权重由原来的 25%提高到 35%，并将提高的二级指标“E1 产品销售数量”的权重从 45%提高到 65%。

事实证明，康平的权重调整是非常有效的，考评制度向销售数量的倾斜对行销人员起了导向作用，销售人员远赴云、贵、川、渝等地，借助于当地潜力巨大的压延玻璃市场，三个月销售 10 万重箱，回收货款 380 万元，不仅解了企业流动资金短缺的燃眉之急，同时还在当地建立起一个初步的行销网络。到 2000 年 11 月宏达玻璃有限公司已从危机中摆脱出来，销售稳步增长，生产也趋于正常，同时因为生产内部管理的变革，产品成本也有所下降。似乎一切都好起来了。

但是，康平知道这只是刚刚开始，宏达的市场环境仍然很严峻，平板和压花玻璃是低端产品，生产技术简单，几乎没有什么进入壁垒，众多的竞争者也正不断的降低成本，争夺市场份额，市场的饱和是迟早的事。作为销售副总经理，他考虑的是在 2001 年如何守住宏达的已有市场，如何正确分析全国各地区市场走势，如何提高顾客满意度、完善售后服务。

康平意识到，只有通过考评制度来激励、引导销售员，销售部的设想才能达到，他又把目光落在考评指标的权重上。上次的目标很简单，只是要求优先考虑销售数量，但这次想达到这么多的目标，他应该怎样调整这六项一级指标和十五项二级指标呢的权重呢？

第一节 权重的作用和意义

一、建立绩效评估指标权重体系的意义

员工的绩效存在多因性，即绩效的优劣不是取决于单一因素，而是要受制于主、客观的多种因素的影响，因此，绩效评估该是多维的，即需沿多种维度或方面去分析与考评员工的绩效。例如，一名工人的绩效，除了产量指标完成情况外，质量、原材料消耗、能耗、出勤，甚至团结、服从、纪律等硬、软方面，都需综合考虑，逐一评估，也就是说要形成一个绩效考评的指标体系，通过一系列的指标综合评估考评的对象。

在多方面考评中各项指标对评估结果的影响程度取决于该指标在整体评价中的相对重要程度。事实上，没有重点的评价不能算是客观的评价，每个被评对象的性质、作用和所处的层次不同，其任务的目标、工作的重点也是不一样的。权重是被评指标重要程度的定量分配，通过权重的确定对各评估因子的作用进行区别对待，从而准确反映各种指标对评估结果的影响程度。与评估指标体系中各项指标相对应的权重组成了指标权重体系。

由上可知，对于既定的绩效考评指标体系，当权重体系不同时其评估的结果往往不同，对决策者来说，权重反应了决策者的偏好、组织的要求及环境的影响。绩效评估指标权重确定的准确与否直接决定了评估结果的信度和效度。

二、绩效评估指标权重体系的性质¹

指标权重的确定过程，实际也是对系统评估指标进行排序的过程，在只有一级指标的时候，所有指标权重之和为1。在二级指标体系中，权重值的构成同样也有这一性质。

假设某指标体系有两级指标，一级指标为 $\{A_i \mid i=1, 2, \dots, n\}$ ，其对应的权重为 $\{w_i \mid i=1, 2, \dots, n\}$ ，二级指标为 $\{B_{ij} \mid i=1, 2, \dots, n, j=1, 2, \dots, m\}$ ，其对应的权重体系 $\{W_{ij} \mid i=1, 2, \dots, n, j=1, 2, \dots, m\}$ ，则应满足以下的条件：

$$(1) \quad 0 < W_i \leq 1; 0 < W_{ij} \leq 1, i=1, 2, \dots, n, j=1, 2, \dots, m$$

$$(2) \quad \sum_{i=1}^n W_i = 1$$

$$(3) \quad \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m W_i W_{ij} = 1$$

以此类推，可得含三级指标、四级指标的指标体系所对应的权重体系的性质

三、绩效考评指标权重体系的作用

（一）绩效考评指标权重体系反映了环境的影响和组织的战略要求，对考评对象的行为产生强化性的激励。绩效考评指标体系中的指标一般涵盖了被评对象的所有方面，是被评对象的多维度分解。通过对各指标设定的不同的权重可以激励、引导企业文化所倡导的行为或特征。假如一个企业文化以服务社会为重，其考评指标体系的权重设计必然偏向于员工的服务意识、顾客满意度等指标。

（二）与绩效考评指标体系相对应的权重体系的准确与否，直接决定了绩效考评的信度和效度，也即考绩的一致性和稳定性。如果一个权重体系是科学合理的，不仅反映了组织文化的要求，同时也考虑了员工的实际状态，那么它在实施过程中必然是稳定的，能为大多数员工所接受，也能准确反映考评对象的实际绩效成果。

（三）绩效考评指标权重体系对薪酬确定、调任、升迁、培训具有基础作用。绩效考评作为人力资源管理系统的一个职能，它和其他职能是紧密结合在一起的。考评的结果为薪酬、培训、员工维护、员工职业生涯的设计直接提供参考依据，为工作分析、人力资源规划、雇员资源化提供间接依据。应该认识到的是考评服务的对象不同，其权重的设定也不同。比如，以薪酬调整为目的考绩，其工作效果方面的权重要大于以员工培训为目的时的权重，而后者考评时则突出了员工业务素质方面的重要性。

第二节 确定权重的原则

一、针对性原则

考评对象的特征决定了某个评价指标对于该对象整体工作的影响程度，不同的岗位其不同考评维度的权重应该是不一样的。例如，责任感是一个评价员工工作态度时常用的指标，但是对于不同种类的员工来说，责任感这一评价指标的重要程度就不相同。对于一名保安人员来说，责任感可能是工作态度中权重最

¹绩效评估指标权重的性质引用自《人力资源考评系统》一书 廖泉文主编 山东人民出版社，1999，P213

大的指标，而对于其他类型的员工来说，责任感的权重就可能不是那么重要了。

二、系统优化原则

在评估指标体系中，每个指标对体系都有它的作用和它的影响，都有它的重要性，而每个指标虽然是独立的描述被评对象的某一方面，但是从系统的角度来看指标权重之间却存在相关性，例如，一名工人的绩效，除了产量指标完成情况外，还有质量、原材料消耗、能耗、出勤，甚至团结、服从、纪律等硬、软方面指标，当某一个指标权重变动时，其他指标势必也会跟着变动，因为所有指标权重之和等于1。

所以，在确定指标权重时，不能只从单个指标出发，而是要处理好各评估指标之间的关系，合理分配它们的权重。应当遵循系统优化原则，把整体最优化作为出发点和追求的目标。

在这个原则指导下，对评估指标体系中各项评估指标进行分析对比，权衡它们各自对整体的作用和效果，然后对它们的相对重要性做出判断。确定各自的权重，即不能平均分配，又不能片面强调某个指标、单个指标的最优化，而忽略其他方面的发展。在实际工作中，应该使每个指标发挥其应有的作用。

三 目标导向原则

评估指标权重的设计应反映评估者和组织对组织成员工作的引导意图和价值观念，应成为组织影响成员观念、行动的重要手段之一。它通过加重某一指标的权重彰显其重要性，成员在工作中必然给以此项指标以相应的重视来获得较好的考评成绩。从这个意义上来说，指标权重体系是企业文化制度层的一个构成部分。

在具体的权重规定时引导意图并不需要明确到每个绩效评价指标上，通常的做法是将评价指标分为业绩评价指标、能力评价指标和态度评价指标这三大类，然后根据不同的评价目的规定这三个评价维度分别占多大的比重。

但员工工作的现实情况往往与人们的主观意愿不完全一致，因此，确定权重时应该将以下问题综合考虑：（1）历史的指标权重和现实的指标权重；（2）社会公认的和企业的特殊性；（3）同行业、同工种间的平衡。所以，确定权重时必须同时考虑现实情况，把引导意图与现实情况结合起来。

第三节 权重的稳定性和动态性

除了科学性、系统优化、目标导向原则外，所确定的权重也要注意稳定性和动态性相结合，要在动态性和稳定性之间取得一个平衡，既不能一成不变也不能朝令夕改。因此，掌握好变和稳的度是权重体系设计的关键。

一、权重的稳定性

权重的稳定性是指在一段时间内保持不变，因为绩效考评的结果为人力资源管理的其他职能如薪酬、调任、培训、员工获取等提供依据，必须在一段时间内使考评结果保持可比性，频繁的变动指标和权重的设计，会使人力资源管理的其他职能无所适从。

通常，一个组织会选择3到5个关键绩效指标，并且将在一定时期内这些指标的改进与激励报酬结合

在一起。比如，假定组织的战略目标是提高营业收入，那么，激励报酬计划的一部分可与在某个协议的底线基础上提高多少百分点进行挂钩。假如，总的报酬计划包含 80%的基础工资和 20%的奖励工资或可变报酬，那么，20%这部分可以以一个权重分配的方式对这 3 到 5 个关键绩效指标进行调节。一旦正确的量化指标被选作激励报酬的基准时，且这一标准在员工行为期间保持稳定，它们将对员工行为产生重要的影响。同样，培训、员工招募也需要一个稳定的考核方式及稳定的考核结果，这种稳定性要求部分的体现在了指标权重的设计上。

另外，已存在的权重分配经过前段时间实施证明有其合理性的方面，在考评影响因素变动不大的情况下可以继续沿用。同时，指标权重的调整和重新设定需要化费一定的人力、物力，经常变动会导致管理成本的上升，也会使员工无所适从。作为企业文化的制度层的较小考评指标权重体系，经常的变化对个人而言是危险的、缺少激励效果的；对组织而言，是破坏性的、没有益处的，规范员工行为体现企业价值观需要处于一个相对稳定的环境。

二、权重的动态性

权重体系的依据是公司战略、价值观、工作流程、关键工作环节及其重要性。在相对稳定的同时也要注意动态的调整。客观现实总是在不断发展和变化的，随着时间、空间的推移，各指标对其对应问题的影响程度也可能发生变化，确定的初始权重不一定符合实际情况，这就要求建立的评估体系应具有不断变化和自我更新的能力。固定权重值根本无法满足绩效评估工作中的实际需要。评估的目的不是单纯评出名次及优劣的程度，更重要的是引导和鼓励被评估对象向正确的方向和目标发展。而正确的目标和方向是随着时间空间变化的。

另一方面，绩效考评的内容包括工作态度、工作能力和工作业绩三种，考评的指标体系和权重体系涵盖了三项内容的所有方面。但对于不同部门和岗位，其三项内容的考核重点不一样。例如对于行政管理人员，只要能认真处理好每天的行政事务，保证正常运转，就达到目的了。所以工作态度和工作能力的权重系数要大一些；而对于销售人员，其销售业绩的权重系数要大一些；对于部门负责人，其部属工作业绩的权重系数要大一些，其他方面可小一些。所以权重的设定在企业内部不同部门也要动态的变化。

第四节 权重的确定方法

一、权重确定方法概述

权重确定方法有很多种类，各自使用不同的基本原理，例如熵值法是根据样本数据自身的信息特征做出的权重判断。模糊聚类分析法是基于样本模糊数据的相似性，对评估指标群体做出相对重要程度分类。

在绩效评估指标权重体系的确定中，考虑到指标的数量、处理的便利和确定方法的实用性，我们主要使用主观判断和定量处理相结合的方法，即第一步由专家根据自己的知识、经验、智慧、信息和价值观对指标重要性作主观判断，第二步通过各种方法对判断结果进行定量处理，将重要性量化为具体的权重值，使之能直接应用于指标值的计算。

以下本书对主观判断和定量处理分别进行介绍。

值得注意的是主观判断法只是获取指标相对重要性的初步信息的方式，信息的形式有多种，要根据后续的定量处理方式来确定信息的种类。如：是判断指标重要性的排序还是指标重要性的两两对比值还

是直接判断指标的权重值。

二、主观判断方法

（一）专家个人意见法

专家个人意见法是最简单的主观判断方法，它是熟悉业绩考评的专家决策者个人根据自己的经验和对各项评价指标重要程度的认识，从权重设定的引导意图出发，对各项评价指标的重要性进行主观判断，这种方法基本上是个人的经验决策。

对于比较简单的业绩评价工作，这个办法花费的时间和精力比较少，容易被接受。现行的许多中小企业人员业绩考评都采用这种方式。但对于较复杂的指标体系，此法的应用受专家自身经验、素质、知识、信息和价值观的影响，不同的判断人对各个指标重要性有着不同看法，结果往往带有片面性。而且在考评中由单人作判断，利益不同的各方不能参与自己的意见，没有经过充分讨论的权重设计，执行过程中存在执行不力的现象，削弱了考评结果的激励和导向作用。

（二）专家会议法

专家会议法是通过组成评价专家组来判断，避免由于个人意见带来的弊端。专家组成员包括人事部门的人员、考评专家以及相关的其他人员。根据不同的评价对象和目的，为保证权重的科学性，专家构成可以不同。

专家会议法可靠性较高，集中众人的意见能弥补个人知识、经验、信息的不足，也可减少专家个人价值观的影响。但会议召集往往需花一定的时间和精力，同时会议发言的形式也造成了专家会受心理因素的影响，存在从众心理、盲从权威，有碍于面子坚持自己的意见或不敢提出与众不同的意见等弊端，对会议主持人的业务素质、语言引导技能和控制局面的能力要求较高。

如在篇首案例中可以邀请各个方面的专家有：主管人员（销售经理3名），服务对象（长期客户4名），事实人员（资深销售员3名），辅助部门主管（销售部储运经理2名，生产部经理2名）。召集这14名专家开会，请他们就考评销售员的指标进行权重议定。

（三）德尔菲 (Delphi) 法¹

德尔菲法是60年代初美国兰德公司的专家们为避免集体讨论存在的屈从于权威或盲目服从多数的缺陷提出的一种定性预测方法。德尔菲法作为一种主观、定性的方法，不仅可以用于预测领域，而且可以广泛应用于各种评价指标体系的建立和具体指标的决策过程。因此在确定绩效考评指标权重体系时德尔菲法也是一种行之有效的主观判断方法。

德尔菲的具体实施步骤如下

- 1、组成专家小组。按照所需确定权重的相关范围，确定专家。专家人数的多少，可根据相关范围的大小和涉及面的宽窄而定，一般不超过20人。
- 2、向所有专家提出所要征询的问题及有关要求，并附上有关这个问题的所有背景材料，同时请专家提出还需要什么材料。然后，由专家做书面答复。
- 3、各个专家根据他们所收到的材料，提出自己的意见，并说明自己是怎样利用这些材料并提出意见的。
- 4、将各位专家第一次判断意见汇总，列成图表，进行对比，再分发给各位专家，让专家比较自己同他人的不同意见，修改自己的意见和判断。也可以把各位专家的意见加以整理，或请身份更高的其他专家加

紧评论，然后把这些意见再分送给各位专家，以便他们参考后修改自己的意见。

5、将所有专家的修改意见收集起来，汇总，再次分发给各位专家，以便做第二次修改。逐轮收集意见并为专家反馈信息是德尔菲法的主要环节。收集意见和信息反馈一般要经过三、四轮，在向专家进行反馈的时候，只给出各种意见，但并不说明发表各种意见的专家的具体姓名。这一过程重复进行，直到每一个专家不再改变自己的意见为止。这时各位专家的意见也趋向于一致，最终保证了征询结果的存在性。

应用实例：用德尔菲法对法对篇首案例中销售员考评的六项一级指标进行权重值的确定，首先，确定所要解决的问题：判定销售人员绩效考评的六项一级指标（A品德素养；B工作实践；C智力素质；D推销技巧；E销售量；F信用）的权重。并根据问题确定专家的人数和范围，所确定的专家有：销售经理A、B、C，长期客户A、B、C、D,资深销售员A、B、C,销售部储运经理A，生产部经理A、B。共13名专家。

第二步，整理判断这六项一级指标权重所需的背景资料（背景资料如案例所述，包括以前的权重设计、现今的指标要求、为什么要调整、调整的侧重方面等），同时请专家提出还需要什么材料。

第三步，利用信函的方式请各个专家根据他们所收到的材料，分别作出判断，并附上判断的依据。同时注意使各个专家互不知晓姓名，各自独立的提出自己的意见。

第四第五步，将各位专家的意见汇总整理成表格方式，再分发反馈给各位专家，作第二次征询，使他们能在参考第一次意见结果的基础上修改自己的意见，并返回第二次征询的意见，工作人员再次将意见汇总、统计、分发，进行第三次征询。如此过程重复几次进行，直至专家意见趋向一致。

从表5—1中我们可以看出，专家们完成第一次征询并得到第一次征询的汇总结果后，各个专家在第二次回复中都做了不同程度的修正。在重复进行的第三次征询中，大多数专家又一次修改了自己的看法。第四次征询时，所有专家都不再修改自己的意见（表中没有列出）。因此，专家意见收集过程在第四次以后停止，最终结果是六项一级指标分别为：1.5/1.7/1.6/1.8/1.9/1.5。值得注意的是，在此例中是通过德尔菲法直接得出指标的权重值，即不需要定量处理就可直接运用的数值，往往科学性不强。实际运用中一般是通过德尔菲得出指标因素之间重要程度的判定，然后用定量计算的方法处理得出权重数值，主观判断和定量计算相结合能较准确地反映指标的重要程度。

表 4—1 德尔菲法确定指标权重三轮征询结果($\sum W_i = 10$)

专家小组成员	第一次征询	第二次征询	第三次征询
销售经理 A	0.5/2/2.5/1.5/3/0.5	1/2/2/1.5/3/0.5	1.3/1.7/1.5/2/2.5/1
B	0.6/2.5/2/1.4/3/0.5	1/2.5/1.7/1.3/2.5/1	1.2/2/1.8/1.7/2.3/1
C	0.4/2/2/1.6/3.5/0.6	0.9/2.1/1.5/1.5/3/1	1/2/1.8/1.3/2.7/1.2
长期客户 A	2/2/1/1/0.5/3.5	1.5/1.7/1.3/1/2/2.5	1.4/2/1.6/1/2.1/1.9
B	2/2.5/1/1/0.5/3	1.4/1.6/1/1.2/1.8/3	1.3/1.7/1.5/1.2/1.8/2.5
C	2.5/2/0.5/1/1/3	1.8/2.2/1/1/1.3/2.7	1.6/2/1.4/1/1.3/2.7
D	2/2/1.5/0.5/0.5/3.5	2/1.5/1.3/1.7/1/2.5	1.5/1.5/1.3/1.7/2/2
资深销售员A	1.5/1.8/2/2/1.2/1.5	1.5/1.4/2/1.6/2/1.5	1.4/1/2/1.6/1.8/2.2
B	1.3/1.7/2/2.5/1.5/1	1.4/1.5/2/1.5/2/1.6	1.5/1.4/2/1.5/1.6/2
C	1/2/2/1.5/1.5/2	1.7/1.5/2/1.3/1.5/2	1.7/1.5/1.5/2.2/1.3/1.8
储运部经理A	1/2/2/1/2/2	1.3/1.7/2/1/1.5/2.5	1.5/1.5/2/1/1.5/2.5
生产部经理 A	2/1/1/1.5/3/1.5	1.8/1.2/1/1.5/2.5/2	1.5/1.5/1/1.5/2/2.5

¹ 参考周三多、陈传明主编，管理学，高等教育出版社，P67

B	2/1.5/1/1/3/1.5	1.7/1.3/2/1/2.5/1.5	1.5/1.5/2/1/2.5/1.5
---	-----------------	---------------------	---------------------

德尔菲法与专家会议法既有联系又有区别。德尔菲法能发挥专家会议法的优点，即（1）能充分发挥各位专家的作用，集思广益，准确性高。（2）能把各位专家间意见的分歧点表达出来，取各家之长，避各家之短。

同时，德尔菲法又能避免专家会议法的一些缺点如：（1）权威人士的意见影响他人的意见；（2）有些专家碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；（3）出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂，花费时间较长

运用德尔菲技术的关键是：(1)选择好专家，这主要取决于考绩指标的性质，(2)决定适当的专家人数，一般 10~50 人较好，(3)拟订好意见征询表，因为它的质量直接关系到判断的有效性。

（四）名义小组法¹

尽管德尔菲法具有明显的优点，但是这种方法还是需要其他方法补充的。德尔菲法的难点在于如何提出简单明了的问题，如何将专家的意见归纳总结。为了弥补德尔菲法在这方面的不足，我们可采用名义小组讨论法。

这种方法是请各位考绩专家或有经验的现场管理人员构成一个小组，小组的成员互不通气，也不在一起讨论、协商，从而小组只是名义上的。管理者先把要解决的问题的关键内容告诉他们，并请他们独立思考，要求每个人尽可能地把自己的意见写下来。然后再按次序让他们一个接一个地陈述自己的意见。在此基础上，由小组成员对提出的全部备选意见进行投票，根据投票结果，赞成人数最多的备选方案即为所要的结果，当然，管理者最后仍有权决定是接受还是拒绝这一结果。

三、定量处理方法

（一）直接运用法

直接运用法是指在第一步的主观判断中，权重重要性的形式直接表现为权重值，不需要进一步的处理就可应用于指标体系的计算，它大大简便了权重确定过程，简单迅速不需要过多的时间、精力和资源，适合于原来有较合理的权重体系且考评指标、考评目的及影响因素变化不大时采用。

（二）逐对比较法

绩效评估指标体系是一个树状递阶层次结构，因此与其对应的权重体系也是递阶层次结构。逐对比较法是从最底层指标权重开始，自下而上逐层计算，最后得出整个权重体系。

在每一层权重计算中，逐对比较法将考评指标进行两两比较。重要者得 1 分，不重要者得 0 分（此信息可由前述的各种主观判断法得出），得到两两比较判断表后。再将各考评指标的得分进行行加总得到各指标得分，将各指标得分除以总分便求出各指标的权重。

若是多个专家进行重要性判断，得到不只一份两两比较判断表，则用各考评指标的得分的平均值除以平均值之和，即为各指标的权重值。

应用实例：用对偶加权法对篇首案例中销售员考评的六项一级指标进行权重值的确定，假设只有一个专家进行主观判断，将各考评要素两两进行比较并汇总得出下表：

表 4-2 逐对比较法考评指标两两比较判断表

¹ 名义小组法引用自《管理学》 周三多主编 陈传明副主编 高等教育出版社 2000

指标	A	B	C	D	E	F	合计
A	—	1	0	1	1	1	
B	0	—	0	1	1	0	
C	1	1	—	1	1	0	
D	0	0	0	—	1	0	
E	0	0	0	0	—	0	
F	0	1	1	1	1	—	
指标得分	1	3	1	4	5	1	15

根据上表各要素指标分别为： $W_A=1/(1+3+1+4+5+1)=1/15$ ； $W_B=3/15$ ； $W_C=1/15$ ； $W_D=4/15$ ； $W_E=5/15$ ； $W_F=1/15$

（三）DARE 法¹

DARE 是 Decision Alternative Ratio Evaluation System 的缩写，由克里（A.J.Klee）提出，该方法可以用于指标重要性的评价。

以篇首案例为例，应用 DARE 法需通过主观判断法确定暂定重要性系数和修正重要性系数，如下表：

表 4—3 DARE 法确定权重表

指标	暂定重要性系数 (R_i)	修正重要性系数 (K_i)	权重 ($W_i = \frac{K_i}{\sum K_i}$)
A	0.4	0.576	0.040
B	1.6	1.44	0.10
C	0.6	2.4	0.167
D	0.8	4	0.277
E	5	5	0.347
F	1	1	0.069
合计		14.416	1.00

把上下两项相邻指标的重要性进行打分。如在上例中，认为 A 是 B 重要性的 0.4 倍，则 A 的分值为 0.4，B 是 C 重要性的 1.6 倍，B 为 1.6，从上而下如此类推，将评定结果填入表中暂定重要性系数栏，最后一项 F 假定为 1.0。

对暂定重要性系数加以修正，填入修正重要性系数 K_i 栏。上例中，假定 F 的重要性系数为 1.0，E 是 F 的 5 倍，则 E 为 5，D 为 E 的 0.8 倍，D 为 $5 \times 0.8 = 4$ ，从下而上依次修正。修正完后计算出 K_i 栏的合计数。

将每个修正重要性系数 K_i 除以合计数，得到指标的权重值 W_i 。

（四）层次分析(AHP)法²

¹ 参考王关义主编，生产管理，经济管理出版社，1999，P292

² 参考姜启源主编，数学模型，高等教育出版社，1987，P157

层次分析法 (Analytic hierarchy process, 简称 AHP 法), 是美国匹兹堡大学运筹学家沙蒂 (T. L. Saaty) 教授上世纪七十年代提出的一种多目标决策分析方法。这一方法的基本原理是将决策者的经验判断给予量化, 从而为决策者提供定量形式的决策依据, 在被评估系统结构复杂且缺乏必要数据的情况下更为实用, 是一种集定量与定性于一身的分析方法。

应用 AHP 方法计算指标权重系数, 实际上是在按被评估的指标体系内在的逻辑关系, 以评估指标 (因素) 为代表构成一个有序的层次结构, 然后针对每一层的指标 (或某一指标域), 运用专家的知识、经验、信息和价值观, 对同一层或同一域的指标进行两两比较对比, 确定层次中诸因素的相对重要性, 并按规定的标度值构造比较判断矩阵。再由组织者计算比较判断矩阵的最大特征根, 解特征方程, 从而确定决策方案相对重要性的总排序。

1、步骤

(1) 建立树状递阶层次结构模型。在绩效评估中, 该模型就是评估指标体系。

(2) 确立思维判断定量化的标度。在同一层次两个因素互相比时, 考虑到专家对若干指标直接评价权重的困难, 根据心理学家提出的“人区分信息等级的极限能力为 7 ± 2 ”的研究结论, AHP 方法在对指标的相对重要程度进行测量时, 引入了九分位的相对重要的比例标度, 构成一个判断矩阵 A。矩阵 A 中各元素 B_{ij} 表示横行指标 B_i 对各列指标 B_j 的相对重要程度的两两比较值 (B 为 A 的下一级指标)。九分位标度如下:

表 4-4 层次分析法比例标度表

B_i 指标与 B_j 指标比	极重要	很重要	重要	略重要	相等	略不重要	不重要	很不重要	极不重要
B_i 指标评价价值	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9
备注	取 8, 6, 4, 2, 1/2, 1/4, 1/6, 1/8 为上述评价价值的中间值								

(3) 构造判断矩阵。运用两两比较方法, 对各相关元素进行两两比较评分, 根据中间层的若干指标, 可得到若干两两比较判断矩阵。

当共有 K 个专家参与指标权重系数的确定。设第 x 个专家认为第 i 个指标相对于第 j 个指标的相对重要性为 B_{xij} ($x=1, 2, 3, \dots, k$), 则共给出形状如下的 K 个判断矩阵。

$$A^x = \begin{bmatrix} B_{11} & \dots & B_{1j} & \dots & B_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ B_{i1} & \dots & B_{ij} & \dots & B_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ B_{in} & \dots & B_{nj} & \dots & B_{nn} \end{bmatrix} \quad (n \text{ 为指标个数})$$

当各专家给出的判断矩阵一致性较差, 即对某两个指标相对重要性的判断差距较大时, 就需要由专家对其重新协商和判断 (采用上述的集体判断法)。当所有的 B_i 和 B_j 的相对重要性系数都按要求给定后, 就将 K 个专家的意见按下述方法进行综合:

① 当 $i < j$ 时, 取各专家判断值的算术平均值, 即:

$$B_{ij} = \frac{1}{k} \sum_{x=1}^k B_{ij}^x$$

② 当 $i > j$ 时，取各专家判断值的调和平均数，即：

$$B_{ij} = \frac{k}{\sum_{x=1}^k B_{ji}^x} = \frac{k}{\sum_{x=1}^k \frac{1}{B_{ij}^x}}$$

③ 当 $i = j$ 时，取 $B_{ij} = 1$ 。

这样就得到综合了 K 个专家意见的判断矩阵。

根据判断矩阵 A 中指标两两比较的特点，明显地有 $B_{ij} > 0$, $B_{ii} = 1$, $B_{ij} = 1/B_{ji}$, $i = 1, 2, 3 \dots n$ 。因此，判断矩阵 A 是一个正交矩阵，每次判断时，只需要作 $n(n-1)/2$ 次比较即可。

(4) 计算各判断矩阵的特征向量。关于判断矩阵权重计算的方法有两种，即几何平均法（根法）和规范列平均法（和法），计算结果经归一化处理后即为下级各要素对上级某要素的权重。

现将其近似计算方法介绍如下：

I 几何平均法（根法）

计算步骤如下：

① 计算判断矩阵 A 各行各个元素的乘积

$$m_i = \prod_{j=1}^n a_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, n$$

② 计算 m_i 的 n 次方根

$$\overline{\omega}_i = \sqrt[n]{m_i}$$

③ 对向量 $\overline{W} = (\overline{\omega}_1 \ \overline{\omega}_2 \ \dots \ \overline{\omega}_n)^T$ 进行归一化处理

$$\omega_i = \overline{\omega}_i / \sum_{j=1}^n \overline{\omega}_j$$

向量 $W = (\omega_1 \ \omega_2 \ \dots \ \omega_n)^T$ 即为所求权重向量。

④ 计算矩阵 A 的最大特征值 λ_{\max}

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{\omega_i}$$

对于任意的 $i = 1, 2, \dots, n$, 式中 $(AW)_i$ 为向量 AW 的第 i 个元素。

II 规范列平均法（和法）

计算步骤如下

① 将 A 的元素按列归一化，即

¹ 关于判断矩阵权重的近似计算方法引用自《层次分析法（AHP）应用简介》一文，资料来源：www.99mba.bitmba.com

$$\bar{a}_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{k=1}^n a_{kj}}$$

得矩阵 $\tilde{A} = [\bar{a}_{ij}]$

② 求 \tilde{A} 各行和的平均值

$$\omega_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \bar{a}_{ij}$$

向量 $W = (\omega_1 \ \omega_2 \ \cdots \ \omega_n)^T$ 即为所求权重向量。

③ 计算矩阵 A 的最大特征值 λ_{\max}

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{\omega_i}$$

(5) 检验矩阵的一致性，以证明如此计算的权重是可以被接受的。

虽然在构造判断矩阵 A 时并不要求判断具有一致性，但判断偏离一致性过大也是不允许的。因此需要对判断矩阵 A 进行一致性检验。步骤如下：

① 计算一致性指标

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

n 为判断矩阵的阶数。

② 计算相对一致性指标

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

式中， RI 为平均随机一致性指标，是足够多个根据随机发生的判断矩阵计算的一致性指标的平均值。1—10 阶矩阵的 RI 取值见下表：

表 4—5 平均随机一致性指标

矩阵阶数 n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

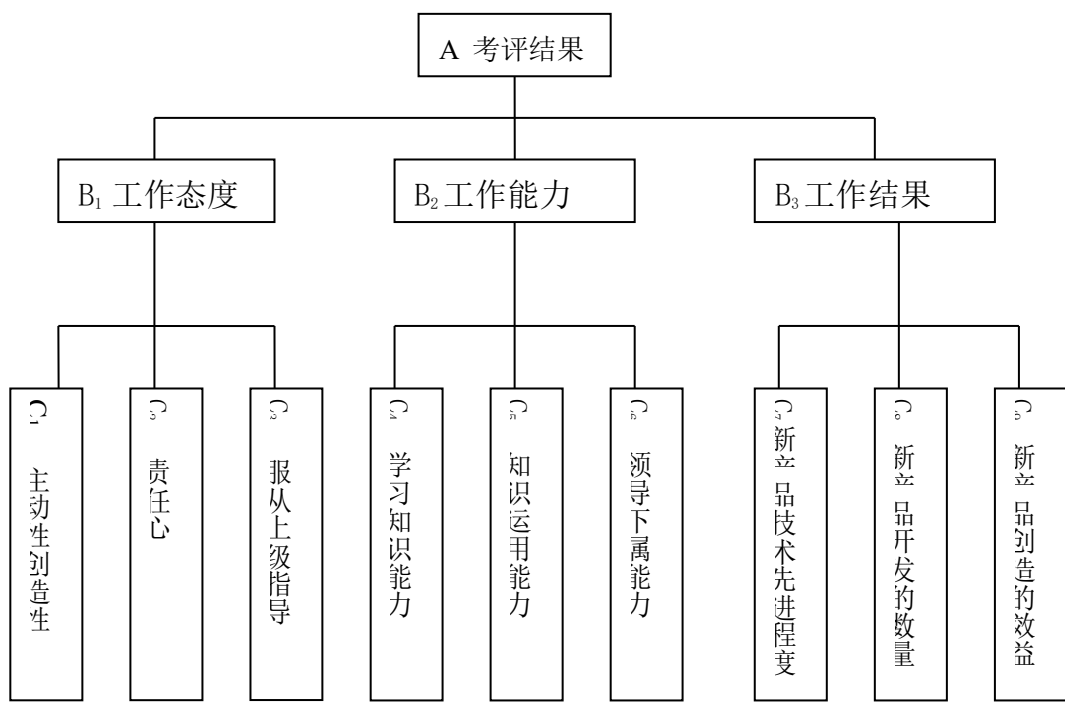
一般而言 CR 愈小，判断矩阵的一致性愈好，通常认为 $CR \leq 0.1$ 时，判断矩阵具有满意的一致性。

2、应用实例

以某企业研发部经理的绩效考评指标体系权重设计为例¹，该企业实施差异化战略，通过不断开发新产品来取得竞争优势，研发部是其最重要的核心部门。研发经理的绩效指标体系递阶层次结构如下：

图 4—1 某企业研发部经理绩效指标体系递阶层次结构

¹某企业研发部经理的绩效考评指标体系权重设计改写自《信息非对称下基层商业银行经营效果的系统评价》一文 王瑶，尹相勇 中国管理科学，1999 年第 7 卷第 4 期



由于该企业终极目标是追求竞争优势，研发经理首要能力应该是工作能力，工作主要通过新产品的技术含量和新产品所创造的效益来体现，有鉴于此，经征求专家意见后（采用主观判断法），构造出指标层 B 相对于目标层 A 的判断矩阵：

表 4－6 层次分析法目标层 A 的判断表

A	B ₁	B ₂	B ₃
B ₁	1	1/3	1/5
B ₂	3	1	1/3
B ₃	5	3	1

记：

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 1/5 \\ 3 & 1 & 1/3 \\ 5 & 3 & 1 \end{bmatrix}$$

采用规范平均法来计算矩阵的权向量 W 和一致性指标 CI：

（1）将 \tilde{A} 的各个列向量先归一化，再平均，即为 W 的近似值。具体地：

$$\tilde{A} \xrightarrow{\text{按列归一化}} \begin{bmatrix} 0.111 & 0.077 & 0.131 \\ 0.333 & 0.231 & 0.217 \\ 0.556 & 0.692 & 0.652 \end{bmatrix} \xrightarrow{\text{按行求和}} \begin{bmatrix} 0.319 \\ 0.781 \\ 1.900 \end{bmatrix} \xrightarrow{\text{每行平均}} \begin{bmatrix} 0.107 \\ 0.260 \\ 0.633 \end{bmatrix} = W$$

$$(2) \quad W=(0.320, 0.792, 1.948)^T,$$

则最大特征值

$$\lambda_m = \frac{1}{3} \times \left(\frac{0.320}{0.107} + \frac{0.792}{0.260} + \frac{1.948}{0.633} \right) = 3.038$$

(3) 计算一致性指标

$$CI = \frac{\lambda_m - n}{n - 1} = \frac{3.038 - 3}{3 - 1} = 0.019$$

又当 n=3 时, 随机性指标 RI 为 0.58, 则相对一致性指标 CR 为:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.019}{0.58} = 0.032 < 0.1$$

由计算认为 \tilde{A} 的不一致性可以接受, 即 \tilde{A} 是相容的

根据企业战略定位, 结合目前市场竞争态势、以往考核实践, 在反复征求部分专家及研发部员工的意见基础上, 考虑到所构造矩阵的相容性, 给出二级指标层 C 相对于三级指标层 B 的判断矩阵, 并计算 C_j 相对于 B_i 的权重, 结果如下:

表 4-7 (a) 层次分析法指标层 B_1 的判断及计算表

B_1	C_1	C_2	C_3	W_i^1	CI/CR
C_1	1	3	5	0.633	0.032<0.1
C_2	1/3	1	3	0.260	
C_3	1/5	1/3	1	0.107	

表 4-7 (b) 层次分析法指标层 B_2 的判断及计算表

B_2	C_4	C_5	C_6	W_i^2	CI/CR
C_4	1	1	5	0.455	0<0.1
C_5	1	1	5	0.455	
C_6	1/5	1/5	1	0.090	

表 4-7 (c) 层次分析法指标层 B_3 的判断及计算表

B_3	C_7	C_8	C_9	W_i^3	CI/CR
C_7	1	3	1/5	0.193	0.057<0.1
C_8	1/3	1	1/7	0.083	
C_9	5	7	1	0.724	

由一致性检验结果知，上面三个矩阵均具有相容性。

下面计算 C_j 在 A 中的比重，结果见下表。

表 4—8 运用层次分析法的某企业研发部经理绩效指标权重体系计算结果表

C_j	C_j^i	B_j	B_1	B_2	B_3	W_j
			0.107	0.260	0.633	
C_1			0.633×0.107			0.068
C_2			0.260×0.107			0.028
C_3			0.107×0.107			0.011
C_4				0.455×0.260		0.118
C_5				0.455×0.260		0.118
C_6				0.090×0.260		0.024
C_7					0.193×0.633	0.122
C_8					0.083×0.633	0.053
C_9					0.724×0.633	0.458

从上述考评实例中可以看出层次分析法的优缺点：

① 采用多角度评估，可以综合群体的意见，较好体现民主集中的原则；

② 采用 AHP 法定权，可以确保权重确定的可靠性和客观性；

③ 采用综合评估方法，不仅可以获得人力资源的总体状况的评估，还可以获得其不同侧面素质高低的评估，满足选拔、提升、晋级、素质测评、培训等多方面的需要；

④ 整个工作过程可以通过计算机软件完成，可操作性强，减少了文案工作，易于实现。

但是，我们还应该看到：层次分析法是一种专业性非常强的考评方法，它对考评人员自身的素质提出了更高的要求，不仅要求考评人员熟练地掌握计算机程序的应用，而且要求考评人员具有良好的运筹学的基础。这就限制了层次分析法应用的推广。因此，目前在企业界它的应用范围有限。

□ 本章小结

权重是被评指标重要程度的定量分配，通过权重的确定对各评估因子的作用进行区别对待，与评估指标体系中各项指标相对应的权重组成了指标权重体系，绩效考评指标权重体系反映了环境的影响和组织的战略要求，与绩效考评指标体系相对应的权重体系的准确与否，直接决定了绩效考评的信度和效度，绩效考评指标权重体系对薪酬确定，调任、升迁、培训具有基础作用。

绩效评估指标权重体系的确定要遵循针对性、系统优化、目标导向原则。设定的权重体系要兼具稳定性和动态性。

绩效评估指标权重体系的确定主要使用主观判断和定量处理相结合的方法，第一步由专家根据自己的知识、经验、智慧、信息和价值观对指标重要性作主观判断，第二步通过各种方法对判断结果进行定量处理，将重要性量化为具体的权重值，使之能直接应用于指标值的计算。

主观判断方法有专家个人意见法、专家会议法、德尔菲 (Delphi) 法、名义小组法等方法。定量处理方法有直接运用、逐对比较法、DARE 法、层次分析 (AHP) 等方法。

专家会议法通过多位专家开会讨论的方式集中众人的意见，弥补了个人知识、经验、信息的不足，减

少了专家个人价值观对讨论结果的影响。但不如专家个人意见法简捷、迅速，需花费一定的时间和精力。

德尔菲法能发挥专家会议法的优点，即（1）能充分发挥各位专家的作用，集思广益，准确性高。（2）能把各位专家间意见的分歧点表达出来，取各家之长，避各家之短。同时，德尔菲法又能避免专家会议法的一些缺点如：（1）权威人士的意见影响他人的意见；（2）有些专家碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；（3）出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂，花费时间较长

采用 DARE 法需通过主观判断法确定暂定重要性系数和修正重要性系数，再将各指标的修正重要性系数除以修正重要性系数之和得出权重值。

采用层次分析（AHP）法确定权重。通过两两比较，可以提高权重确定的准确性，通过对结果逻辑性、合理性进行辨别和筛选，可以提高权重的可靠性，同时，通过编制计算机程序，可以提高考评效率，减少主观因素的干扰，提高权重确定的客观性。层次分析（AHP）法确定权重相对于其它方法更具有科学性。

□ 关键概念

权重；权重体系；德尔菲(Delphi)法；DARE 法；层次分析法

□ 表格和问卷

表 4—9 领导人员评估的指标体系和权重体系

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重
思维能力 (U1)	0.4	逻辑思维（U11）	0.6	理解能力（U111）	0.3
				判断能力（U112）	0.3
				决断能力（U113）	0.4
		创造思维（U12）	0.4	创造能力（U121）	0.3
				开发能力(U122)	0.4
				计划能力(U123)	0.3
人事工作能力 (U2)	0.6	交际能力（U21）	0.4	表达能力（U211）	0.4
				谈判能力(U212)	0.4
				涉外能力(U213)	0.2
		领导能力（U22）	0.6	组织能力(U221)	0.4
				管理能力(U222)	0.3
				协调能力(U223)	0.3

资料来源：《人力资源考评系统》，廖泉文主编，山东人民出版社，1999

表 4—10 工程技术人员和工程研究人员评估的指标体系和权重体系

工程研究人员的权重体系 (Vi)	指标体系 (Wi)	工程技术人员权重体系 (Vi)
0.15	知识总量	0.15
0.3	创造能力	0.15
0.15	工作态度	0.20
0.10	计划能力	0.10

0.10	判断能力	0.10
0.10	分析能力	0.15
0.10	解决实际问题的能力	0.15

资料来源：《人力资源考评系统》，廖泉文主编，山东人民出版社，1999

□ 讨论题

- 1 根据绩效评估指标权重体系的引导作用，权重的设定要随考评目标的变化而变化，试讨论有哪些因素会导致指标权重的重设和调整以及怎样调整。
- 2 试将书中介绍的四种主观判断方法和三种定量处理法按不同的组合计算篇首案例中的权重，并说明哪种组合最适合实际情况。

□ 主要参考文献

- (1) 赵曙明. 中国企业人力资源管理. 南京：南京大学出版社，1995
- (2) 廖泉文. 人力资源考评系统. 山东：山东人民出版社，1999
- (3) 周三多，陈传明. 管理学 . 南京：高等教育出版社 2000
- (4) 姜启源. 数学模型. 北京：高等教育出版社, 1987
- (5) 王瑶，尹相勇. 信息非对称下基层商业银行经营效果的系统评价. 中国管理科学，1999 年第 7 卷第 4 期
- (6) 雷蒙德·A·诺伊，约翰·霍伦拜克，拜雷·格哈特，帕特雷克·莱特著. 人力资源管理：赢得竞争优势. 第三版. 刘昕译. 北京：中国人民大学出版社，2001
- (7) 张德. 人力资源开发与管理. 第二版. 北京：清华大学出版社，2001
- (8) 方振邦. 绩效管理. 北京：中国人民大学出版社 2003

第五章 绩效评估的方法

□ 学习目标

通过本章的学习，你应该能够了解：

- 1、比较法的内容及其优缺点
- 2、特性法的内容及其优缺点
- 3、行为法的内容及其优缺点
- 4、结果法的内容及其优缺点
- 5、质量法的内容及其优缺点
- 6、三类员工绩效评估方法之间的差别
- 7、影响企业选择员工绩效评估的因素

□ 案例

天宏公司成立仅四年，但是实际上前三年都在进行国家重点工程“西煤东运”煤炭铁路基建与施工，在2000年才正式开始煤炭运输的工作，为了更好地进行各级人员的绩效评价和激励，天宏公司在引入市场化的用人机制的同时，建立了一套绩效管理制度，这套方案目前已经在2002年度考核中试行实施，对于这套方案，用人力资源部经理的话说：是细化传统的德能勤绩几项指标，同时突出工作业绩的一套考核办法。其设计的重点是将德能勤绩几个方面内容细化延展成考量的10项指标，并把每个指标都量化出5个等级，同时定性描述等级定义，考核时只需将被考核人实际行为与描述相对应，就可按照对应成绩累计相加得出考核成绩，这套方法操作起来简单易行，另外这套体系汇总起来有比较明显的四个特点：

特点一：**全员参与**。公司规定全体在编人员都进行考核（频率年度和季度两种）。

特点二：**内容统一**。所有管理人员考核都使用同一个量表，内容包括4个方面10项指标以及规范权重。（参见表6—1和表6—2）

特点三：**民主评议**。考核形式采用类似民主评议的方法，每个被考核的干部分别由与其相关的所有人员考核（包括上级，本部门员工，相关部门代表等），成绩最后取平均成绩。

特点四：**结果排序**。所有管理人员统一进行成绩排序，对前几名和最后几名落实薪酬和晋升。

表 5—1 中层管理人员考核要素与权重

序 号	考 核 要 项	满 分 权 重
1	政治思想素质	10
2	品德素质	10
3	专业能力与学识水平	10
4	事业心与责任感	10

5	工作业绩	18
6	工作效率	10
7	组织与协调能力	12
8	创新能力	10
9	口头与书面表达能力	5
10	团队协作能力	5

表 5—2

具体考核标准量表：（摘选部分）

姓名：

部门：

时间：

1、政治思想素质				
10 分	8 分	6 分	4 分	2 分
自觉维护党和国家利益，全面地自觉执行党的方针政策	能服从党和国家利益，执行党的方针政策	一般能够服从党和国家利益，勉强执行党的方针政策	经引导，勉强能够服从党的方针政策	不能服从党和国家利益，不能执行党的方针政策
自觉执行天宏集团及其公司各项规章制度	能执行天宏集团以及公司各项规章制度	一般能执行天宏集团以及公司各项规章制度	经说服教育，勉强能执行天宏集团以及公司各项规章制度	不能执行天宏集团以及公司各项规章制度
能够自觉运用理论于实践中	专业能力与学识水平	能努力运用理论于实践中	经引导，有理论联系实践意识	轻视理论与实践
4 全局观念强，模范维护公司整体利益	全局观念较强，能自觉维护公司利益	有全局观念，有时能维护公司集体利益	缺乏全局观念，不能维护公司整体利益	全局观念差
主动深入基层和群众	能深入群众和基层	不主动深入群众和基层	经引导，勉强同意深入基层和群众	不愿意深入群众和基层
严格律己，宽以待人	有自知之明，能正确待人	对人观点有片面性	对他人漠不关心	自以为是
3、专业能力与学识水平				
10 分	8 分	6 分	4 分	2 分
专业知识、经验丰富并善于运用，善于总结	有一定的专业知识、经验并能够运用，比较善于总结	专业知识、经验少，运用不熟练，一般不善于总结	专业知识、经验甚少，不能运用，不善于总结	无专业知识、经验，不能运用和总结
有很强的专业特长并能够充分发挥	有较强的专业特长并能够适当运用，有比较广的知识面	有一定的专业特长，能适应专业知识与能力要求，知识面一般	有基本专业特长，但能够适应部分专业知识与能力要求，知识面窄	无专业特长，不适应专业与能力要求，知识面窄
5、工作业绩				
18 分	15 分	12 分	9 分	6 分
能提前完成任务，工作质量突出，有突出工作成绩	能按期完成任务，工作质量高于一般水平，工作业绩良好	工作质量一般，能够完成任务，工作业绩一般	工作质量较低，经努力基本能完成任务，工作业绩较差	工作质量低劣，经常出现差错，工作业绩差或者根本无业绩
6、工作效率				
10 分	8 分	6 分	4 分	2 分

守时惜时，处理事务迅速，准确，效率高	处理事务比较迅速，工作效率高	工作有时需要催促，工作效率一般	工作效率较低	工作中办事拖拉，经常需要催促，工作效率低
8、创新能力				
10 分	8 分	6 分	4 分	2 分
善于创新，勇于探索，常有新点子和改革设想，工作实践效果明显	尚能创新，但新的思想和见解不多	有一定的创新意识，很少有新的思想和见解	思想比较保守，工作趋向安于现状	思想保守，工作因循守旧
9、口头与书面表达能力				
5 分	4 分	3 分	2 分	1 分
口头表达能力较强，重点突出，条理清晰，言语生动简练	口头表达能力较强，言语清晰，条理性强	有口头表达能力，言语清楚，有一定的条理性	有一定的口头表达能力，言语比较清楚，能表达自己的思想	口头表达能力较弱，言语欠清晰，有时词不达意，言语重复罗嗦
书面表达能力很好，结构严谨，文字流畅，生动，文章质量高	书面表达能力好，文章结构合理，文字简洁	有一定的书面表达能力，文字顺畅，表达清楚，较少语言病句	有一定的书面表达能力，文章基本通顺	书面表达能力较差，文章不够通顺，有病句
10、团结协作				
5 分	4 分	3 分	2 分	1 分
主动的与其他班子成员团结协作，善于团结与自己观点不同的人	能够与其他班子成员团结协作，能容纳不同观点的人	一般能与其他班子成员团结协作，不能容忍别人的过错	一般能与其他班子成员以及同事合作	不能与其他班子成员合作，气量狭隘

人力资源部负责人接着介绍道：本次考核是公司一年中最大的一次大规模全面的考核，取得了绝大多数员工的认可，同时各级领导组织积极配合人力资源部考核工作。据统计，全公司在编的 5700 人中有 96% 的人参加了本次考核，很多管理人员和职工反映现在的考核比在原先单位的考核进了一大步，考核内容更加容易量化了。当然，我们在考核中也发现了一个奇怪的现象：就是原先工作比较出色和积极的职工考核成绩却常常排在多数人后面，一些工作业绩并不出色的人和错误很少的人却都排在前面。还有就是一些管理人员对考核结果大排队的方法不理解和有抵触心理。但是综合各方面情况，我们认为目前的绩效考核还是取得了一定的成果，各部门都能够很好地完成，唯一需要确定的是对于考核排序在最后的人员如何落实处罚措施，另外对于这些人降职和降薪无疑会伤害一批像他们一样认真工作的人，但是不落实却容易破坏我们考核制度的严肃性和连续性。另一个是：在本次考核中，统计成绩工具比较原始，考核成绩统计工作量太大，我们人力资源部就三个人，却要统计总部 200 多人的考核成绩，平均每个人有 14 份表格，统计、计算、平均、排序发布，最后还要和这些人分别谈话，在整个考核的一个半月里，我们人力资源部几乎都在做这个事情，其他事情都耽搁了。因此，我们希望尽快购买一套人力资源信息化软件，这样一方面提高公司整体人力资源水平和统计工作效率，同时减少因相互公开打分而造成的人为矛盾。

听完这些汇报，赵总经理决定亲自请车辆设备部、财务部和工程部的负责人到办公室深入了解一些实

际情况。因为他知道这几个人平常工作非常认真，坚持原则，也从不计较个人得失，说话也比较直率，赵总非常想知道他们目前的感受和想法。

一个小时以后，车辆设备部李经理，财务部王经理，来到了总经理办公室，当总经理简要地说明了原因之后，车辆设备部李经理首先快人快语回答道：我认为本次考核方案需要尽快调整，因为它不能真实反映我们的实际工作，例如我们车辆设备部主要负责公司电力机车设备的维护管理工作，总共只有 20 个人，却管理着公司总共近 60 台电力机车，为了确保它们安全无故障地行驶在 600 公里的铁路线上，我们主要工作就是按计划到基层各个点上检查和抽查设备维护的情况，同时我们还主动对在一线的机车司机进行机车保养知识的培训，累计达到 12 次，目前安全行车公里数和保养标准完全符合国家标准，这是我们工作业绩，但在评估成绩中也就是占 18 分，还有在日常工作中，我们不能有一次违规和失误，因为任何一次失误都是致命的，也是造成重大损失的，但是在考核业绩中有允许出现“工作业绩差的情况”，因此我们的考核就是合格和不合格之说，不存在分数等级多少，还算有第九个指标，口头表达能力，我是做技术工作的，语言表达能力就不是我的强项，现在我的这项成绩和办公室主任的成绩如何比较，如何科学的区分？

财务部王经理紧接着说道：我赞成车辆设备部老李的意见，我认为考核内容需要进一步调整，比如对于创新能力指标，对于我们财务部门，工作基本上都是按照规范和标准来完成的，平常填报表和记账等都要求万无一失，这些如何体现出创新的最好一级标准？如果我们没有这项内容，评估我们是按照最高成绩打分还是按照最低成绩打分？还有一个问题，我认为我们应该重视，在本次考核中我们沿用了传统的民主评议的方式，我对部门内部人员评估我没有意见，但是实际上让很多其他人员打分是否恰当？因为我们财务工作经常得罪人，让被得罪的人评估我们财务，这样公正么？比如说物资部何某曾多次要求我们报销他部门的超额费用，我坚持原则予以回绝，让他产生不满，在这次评估中，他给我的成绩最差，我的考核成绩也就被拉下来了，因此，现在我是让违反制度的人满意还是坚持公司原则而得罪他？最后一个就是项目中“专业知识技能考核”，财务部人员的专业技能是只有上级或者财务专业人员能够客观和准确评估的，现在却由大量的其他非财务部门进行评估，这样科学么？

.....

资料来源：http://case.chinahrd.net/HR_anli/Anli_Js/alfx_jt.asp?AnliID=80

第一节 员工绩效评估的方法

我们通常可以将员工绩效评估的方法划分为比较法、特性法、行为法、结果法、质量法，下面分别对其进行介绍。

一、比较法

员工绩效评估的比较是指评价者拿一个人的绩效去与其他的人进行比较，从而确定每位被评估员工的相对等级或名次的方法。这种方法通常是对员工的工作绩效或者是价值从某方面进行全面的评估，并且根据评估结果设法对在同一工作群体中工作的所有员工进行排序。一般来说比较法可分为：排序法、强制分布法以及配对比较法。

（一）排序法

排序法是指根据被评估员工的工作绩效进行比较，从而确定每一员工的相对等级或名次。等级或名次可从优至劣或由劣到优排列。比较标准可根据员工绩效的某一方面（如：出勤率、事故率、优质品率）确定，一般情况下是根据员工的总体工作绩效进行综合比较。排序法可分为简单排序法和交替排序法。（1）简单排序法是指管理者把本部门的所有员工从绩效最高者到绩效最低者（或从最好者到最差者）进行排序。

表 5—3 排序评估表

（二）强制分配法

例如 1, 在绩效最差的部门中(无法让人接受), 只能有 1%的员工能够得到最高一级的绩效评价(TF=绩效最佳的前 5%), 而在绩效最好的部门中(卓越), 则可以有 8%的员工获得最高等级的评价。

根据部门绩效确定目标员工的绩效等级

部门绩效评价等级						
员工绩效评价等级	等级类型	卓越（%）	优秀（%）	高标准（%）	有改进余地（%）	无法接受（%）
TF：前 5%	相对	8	6	5	2	1
TQ：前 20%	相对	20	17	15	12	10
OU：突出	绝对	71	75	75	78	79
VG：很好	绝对					
GD：好	绝对					
TF：最差的 5%10	相对	1	2	5	8	10
NA：无法接受	绝对					
PR：正在进步	不适用					

资料来源：The Coference Board, New York City. Data supplied by Merck & Co.; chart by Kevin j. Murphy, University of Rochester.

例 2、

表 5 —5 强制分配法

评估内容	员工工作绩效				
绩效等级	最好	较好	一般	较差	最差
百分比	10%	25%	30%	20%	15%
员工姓名	A____ B____ -----	J____ K____ -----	P____ Q____ -----	W____ U____ -----	H____ X____ -----

（三）配对比较法

配对比较法是管理者将每一位员工与工作群体中的所有其他每一位员工进行一对一的两两比较，如果一位员工在与另外一位员工的比较中被认为是绩效更为优秀者，那么此人将得到 1 分。在全部的配对比较都完成之后，管理者再统计一下每一位员工获得较好评价的次数(也就是对所得分数进行加总)，而这便是员工的绩效评估的分数，然后根据员工所获分数将员工进行排序。

配对比较法对于管理者来说是一项很花时间的绩效评价方法，并且随着组织变得越来越扁平化，控制幅度越来越大，这种方法会变得更加耗费时间。例如，一位手下只有 10 个员工的管理人员必须进行 45 次 (即 $10 \times 9 / 2$) 比较。然而，如果这一工作群体的人数上升到 15 人，则这位管理者所必须进行的比较次数就上升到了 105 次 (即 $15 \times 14 / 2$)。如果需对 n 个员工进行评估则需进行 $n(n-1) / 2$ 次的比较。例如管理人员如需对 5 个员工进行绩效评估则需进行 10 ($5 \times 4 / 2$) 次比较，具体比较如表 6-6 所示。

表 6-6 配对比较

员工姓名	A	B	C	D	E
A	----	1	1	1	1
B	0	----	1	1	1
C	0	0	----	1	1
D	0	0	0	----	1
E	0	0	0	0	----

表 6-7 配对比较法的评估结果

员工姓名	配对比较胜出次数	名次
E	4	1
D	3	2
C	2	3
B	1	4
A	0	5

二、特性法

员工绩效评估的特性法是指评估者主要评估员工在多大程度上具有某些被认为对企业的成功是非常有利的特性。在使用这种方法之前，我们需要对那些被认为对企业的成功是非常有利的特性，诸如主动性、领导力、竞争力、创造力、沟通能力等一一加以界定，并且根据这些特性来对员工绩效评估。

（一）图评估尺度法

图评估尺度法(graphic rating scales)是最常用的一种绩效评估的方法。此方法使用前必须确定两个因素，一为评估项目，也即从哪些方面评估员工绩效；二为评定每一项目分为几个等级。在使用过程中，评估者每次只要考虑一位员工，然后从中圈出一个与被评估员工具有某一种特性的程度最为相符的分数即可。表 6—8 是一家制造业公司所采用的图评价尺度等级的例子。在表中我们可看到的，在一张清单中所列举的每一项特性都要被根据一个五分(或其他的分数)评估尺度来进行等级评估。表 6—9 是一个按照工作质量、工作数量、工作知识、和工作协调四个方面、每个方面分 5 个档次的对员工进行绩效评估的例子。图尺度评价法既可以为评价者提供大量的不同点数(“自由尺度”)，也可以给评价者提供一种具有连续性的点数，评价者只要在这个连续段上作出一个复选标记即可(“连续”尺度)。图评价尺度法的优点：(1)考核内容全面，打分档次可以设置较多。(2)实用而且开发成本小。它的缺点是：(1)被评估者的绩效评估分数受评估者的主观因素影响比较大，对评估项目诸如：工作范围、工作数量、工作知识、可靠性以及合作性等进行确切的定义。(2)这种方法没有考虑加权，每一被评估的项目对于员工绩效评估的总结果都具有同样的重要性。(3)此种方法得出的绩效评估结果不能指导行为，员工并不知道该如何改善自己的行为才能得到高分，也不利于绩效评估的反馈。这种方法比较适用于评估工作行为和结果都很容易被了解的员工。

表 5 —8 图评估尺度法举例

下列绩效要素大多数职位都是非常重要的。请你对这些绩效要素进行评估，并将相应的分数圈起来。	
	评价尺度

绩效维度	优秀	良好	中等	需要改进	不令人满意
知识	5	4	3	2	1
沟通能力	5	4	3	2	1
判断力	5	4	3	2	1
管理技能	5	4	3	2	1
质量绩效	5	4	3	2	1
团队合作	5	4	3	2	1
人际关系能力	5	4	3	2	1
主动性	5	4	3	2	1
创造性	5	4	3	2	1
解决问题能力					

资料来源：[美]雷蒙德·A·诺伊，约翰·霍伦拜克，拜雷·格哈特，帕特雷克·莱特著.人力资源管理：赢得竞争优势.第三版.刘昕译.北京：中国人民大学出版社，2001 年

表 5 —9 图评估尺度法举例

姓 名：					职 务：	
评估项目	评级记位					得分
工作质量	5 太粗糙	10 不精确	15 基本精确	20 很精确	25 最精确	
工作数量	5 完成任务极差	10 完成任务较差	15 完成任务	20 超额完成	25 超额完成一倍	
工作知识	5 缺乏	10 不足	15 一般	20 较好	25 很好	
工作协调	5 差	10 较差	15 一般	20 较好	25 很好	
总分						

资料来源：张德主编.《人力资源开发与管理》.第二版.北京：清华大学出版社，2001

图评估尺度法还可以进行一定的修改、补充，表 5 —10 是对一位汽车工人进行绩效评估的图表，该表

并没有在评估表上给出分数，其目的是为了评估者避免分数的干扰，从而使评估者给出更为准确的分数，分数由人力资源部门在事后计算并且加上了评语，有助于提供更丰富的绩评估信息。

表 5－10 图评估尺度法举例

请根据下表评估员工在当前岗位上的绩效。在你认为最合适的等级上画勾（√）。同时你可以自由地进行相应的评价。				
1. 工作所需要的知识 对其工作的各个阶段及 有关知识的理解	需要指导		具备自己工作 及相关的知识	有比自己工作及相 关情况更多的知识
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
评价：在汽油发动机方面特别在行。				
2. 首创性 创造新想法及推动工作 进展的能力	缺乏想像力	可达到必需的要求		通常很有创见
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
评价：问到时候，一般有好想法；不问的话就不说。有时有点缺乏自信。				
3. 操作 关注工作，能够操作 √	浪费时间 需要认真监督	稳定、愿意工作		特别能干
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
评价：布置工作都能完成。				
4. 工作质量 工作的完整性、整洁和 正确	需要改进	通常能达到要求		一直高质量
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
评价：他做的工作总是质量最高的。				
5. 工作量 接受工作的数量	应该增加	通常能达到要求		一直高产出
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
评价：如不是总检查来检查去的话，工作量可以更高。				

资料来源：根据 Arthur Sherman, George Bohlander, Scott Snell, Managing Human Resource(11th edition), Highlights in HRM-2, p320 改编。张德主编。《人力资源开发与管理》. 第二版. 北京：清华大学出版社，2001

（二）混合标准尺度法

混合标准尺度法(mixed standard scales)是为了解决图评估尺度法的缺陷而创建的。其主要进行了两方面的改动：为了创建一种混合标准尺度，这种方法首先在对相关绩效维度进行界定之后，然后再分别对每一个维度内部代表好、中、差绩效的内容加以阐明。最后再在实际评价表格的基础上将这些说明与其他维度中的各种绩效等级说明混合在一起。表 5－11 中所示的就是一个混合标准尺度的例子。

表 5－11 混合标准尺度法举例

被评价的三个特征		评价等级	绩效等级说明
主动性			高
智力			中
与他人和关系			低
说明：请在每一项陈述后面标明员工的绩效是高于陈述水平的（填“+”）、相当于陈述水平的（填“O”），还是低于陈述水平（填“-”）的。			
主动性	高	1、该员工确实是个工作主动的人。这个人一贯都是积极主动地做事，从来不需要上级来督促。	+
智力	中	2、尽管这位员工可能不是一个天才，但是他/她确实比我认识的许多人都更聪明。	+
与他人的	低	3、这位员工有与别人发生不必要冲突的倾向	0

关系			
主动性	中	4、虽然通常来说这位员工工作还是积极主动的，但是有时候也需要由上级来督促其完成工作。	+
智力	低	5、尽管这位员工在理解问题的速度方面比某些人慢一点，在学习新东西也比别人要花更长的时间，但是他/她还是具有一般的智力水平。	+
与他人和关系	高	6、这位员工与每一个人的关系都不错，即使是与别人意见相左的时候，他/她也能够与其他人友好相处。	-
主动性	低	7、这位员工有点儿坐等指挥的倾向。	+
智力	高	8、这位员工非常聪明他。她学东西的速度非常快。	-
与他人的关系	中	9、这位员工与大多数人相处都比较好。只是在少数情况下偶尔会与他人在工作上产生冲突，这些冲突通常都是很小的。	-

赋分标准：

	陈述			得分
	高	中	低	
	+	+	+	7
	0	+	+	6
	-	+	+	5
	-	0	+	4
	-	-	+	3
	-	-	0	2
	-	-	-	1

根据上述评估等级确定分数的过程举例：

	陈述			得分	
	高	中	低		
主动性	+	+	+	7	
智力	0	+	+	6	
与他人的关系	-	-	0	2	

资料来源：[美]雷蒙德·A·诺伊、约翰·霍伦拜克、拜雷·格哈特、帕特雷克·莱特著．人力资源管理：赢得竞争优势．第三版．刘昕译．北京：中国人民大学出版社，2001

如表 5—11 所示，评价者要注明被评估员工的实际情况是高于(+)、等于(0)还是低于(-)陈述中所描述的水平，并填写评估表格。然后再根据一个特定的评分标准来确定每一位员工在每一种绩效维度上的得分。比如说，如果一位员工在某个绩效维度上所获得的评价都高于表格中所陈述的三种标准，那么她可以获得 7 分。如果一位员工在某个绩效维度上所获得的评价分别是低于“高”的、相当于“中等”的、高于“低”的，那么她能够得到 4 分。而如果一位员工在某一绩效维度上所得到的评价低于表格中所陈述的三种标准，那么她就只能得到 1 分。将这种分数运用于所有的绩效维度便可得到员工的总体绩效分数。

混合标准尺度法最初是被作为特性导向尺度法开发出来的。但是，这种技术后来却被广泛用在了以行为描述而不是以特性导向描述为基础的绩效评价工具之中，在那里，它被作为一种减少绩效评价误差的手段。

三、行为法

员工绩效评估的行为法是一种试图对员工为有效完成工作所必须显示出来的行为进行界定的绩效管理方法。这种方法的主要内容是：首先利用各种技术来对这些行为加以界定，然后要求管理者对于员工在多大程度上显示出了这些行为作出评估。以下我们将讨论基于行为的五种员工绩效评估的方法。

(一) 关键事件法

关键事件法（critical incident approach）是管理者将每一位员工在工作中所表现出来的代表有效绩效与无效绩效的优良行为和不良行为的具体事例记录下来。这种方法要求在管理的过程中，企业应为每一个员工准备一本记事本，由管理人员或负责评估的人员将员工每日工作中的关键事件随时记录下来。所记录的事情既可是好事也可是坏事，但必须是比较突出且与工作绩效相关的，记录时只需将具体事件和员工的行为记录下来即可从而无须对事件和员工行为本身加以评价。对时间和员工行为的评价是由评估人员在对员工绩效评估的时候作出。下面所举的例子就是对一位家用电器维修人员的绩效进行评估时所用到的一个事件：

一位顾客打来电话说其电视机出现图象不稳定并且每隔几分钟就要发出劈劈啪啪的打火声的问题，这位维修人员在出发前就提前诊断出了引起问题的原因所在，然后再检查自己的工具箱里是否备有维修所需要的必要零配件。当他发现自己的工具箱里没有这些零配件的时候，他就到库存中去查找到了这些零配件，以保证在他第一次上门维修的时候就能让顾客的电视机修好，从而让顾客很快就能感到满意。

关键事件法通过对记录下来的关键事件的评估可向员工提供明确的反馈，让员工清楚地知道自己哪些方面做得好、哪些方面做得不好，有助于员工改进自己的工作行为。此外，在使用关键事件法时还可以通过重点强调那些能够最好地支持组织战略的关键事件而与组织的战略紧密联系起来。关键事件法存在的主要不足为：（1）许多管理者都拒绝每天或每周对其下属员工的行为进行记录。（2）由于每一个事件对于每一位员工来说都是特定的，因此要对不同员工进行比较通常也是很困难的。

（二）行为锚定等级评估法

行为锚定等级评估法(behaviorally anchored rating scale, BARS)是建立在关键事件法基础之上的。设计行为锚定等级评估法的目的主要是，通过建立与不同绩效水平相联系的行为锚定来对绩效维度加以具体的界定。它为每个评估项目都设计一个评分量表，并使典型的行为描述与量表上的一定的等级评分标准相对应，以供评估者在评估员工的工作绩效时作为参考。典型的行为锚定等级评估量表包括 7 个或 8 个人特征，被称作“维度”。每一个都被一个 7 分或 9 分的量表加以锚定，它没有使用数目或形容词，行为锚定等级评估量表是用反映不同绩效水平的具体工作行为的例子来锚定每个特征。图 5－12 中所列举的就是行为锚定等级评估法的一个应用实例。在表中我们可以看到，在同一个绩效维度中存在着一系列的行为事例，每一种行为事例分别表示这一维度中的一种特定绩效水平。

表 5－12 任务一行为锚定等级评估法所使用的评估维度：巡逻军官

巡逻前的准备	
	7 — 总是提前开始工作，不仅带齐工作所需的所有必要装备才去，而且穿戴整齐。在点名之前抽出一段时间检查上一班巡逻人员的活动以及各种新的公文。在点名过程中，将上一班巡逻人员的活动记录下来。
总是提前开始工作，不仅带齐工作所需的所有必要装备才去，而且穿戴整齐。在去参加点名之前检查一下前一班巡逻人员的活动	6 —

情况。

5 提前开始工作，带齐工作所需要的所有必要装备，穿戴整齐。

按时参加点名，带齐工作所需要的所有必要装备，穿戴整齐。 4

3 点名时还未完全穿戴整齐，没有带齐工作所需的所有装备。

点名时迟到，不检查装备或车辆是否存在损坏或需要修理的地方，不能在点完名之后立即赶去工作，而是不得不回到存物间、车上或者回家去取齐必要的工作装备。 2

1 在点名时间已经大部分过去之后才赶到，不检查装备或车辆，也没有带齐工作所需的装备。

资料来源：摘自 R. Harvey, “Job Analysis,” in *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2rd., edited by. M. Dunnette and L. Hough (Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press, 1991), p. 138. [美]雷蒙德·A·诺伊, 约翰·霍伦拜克, 拜雷·格哈特, 帕特雷克·莱特著., 《人力资源管理：赢得竞争优势》第三版.刘昕译.北京：中国人民大学出版社，2001

表 5 —13 行为锚定等级评估法评分量表举例：大学讲师（部分）

难度：教学内容		
优秀	7	教师能够向学生介绍国际前沿的知识，并给予清楚的讲解。
优良	6	教师能够使用适当的例子辅助自己讲解
较好	5	教师讲课能够生动地传授知识，但是缺乏新意。
中等	4	教师能够传授知识。
合格	3	教师讲课缺乏新知识，照本宣科。
较差	2	教师对传授的知识缺乏理解
极差：	1	教师讲课知识有错误

表 5 —14 百货店售货员绩效评估行为锚定等级评估法评分表

一怒气冲冲顾客持一羊毛衫，声称上周购自本店，今日发现有一小洞。能灵巧地为她退换，表示歉意，感谢她指出本店缺点，欢迎今后多加监督，结果该顾	8.7	9	一女顾客持在本公司另一分店所购的一件女式衬衫，要求退换成另一款式，能很圆满地予以退换，使该顾客大受感动，当场又另购三件衬衫、一条裙子与一件上衣。
		8.3	
一顾客说本周从本店所购一副手套嫌小了，要求换一副大一号的。能礼貌地为她退换。	7.4		一顾客取来购自本店男式大衣一件，说才购得一年多，衬里已经磨损，要求更换。能友好接待，并同意为他更换衬里。
		7	
		6.75	用理性的方式处理了几位持春节前购物高

考核维度：对待顾客投诉的处理态度与方式

资料来源：余凯成主编，《人力资源开发与管理》，企业管理出版社，1998 年

开发一项行为锚定式评定量表的过程是相当复杂的。主要需经历以下几个步骤：（1）搜集大量的代表工作中的优秀和无效绩效的关键事件。（2）再将这些关键事件划分为不同的绩效维度，确定评估员工工作绩效的重要维度，列出维度表并对每一维度进行定义。（3）把那些被专家们认为能够清楚地代表某一特定绩效水平的关键事件作为指导评估者评估员工工作绩效的行为事例的标准。（4）为每一维度开发出一个评定量表，用这些行为作为“锚”来定义量表上的评分。管理者的任务就是根据每一个绩效维度来分别考察员工的绩效，然后以行为锚定为指导来确定在每一绩效维度中的哪些关键事例是与员工的情况最为相符的。这种评价就成为员工在这一绩效维度上的得分。

行为锚定法既存在优点也存在缺点。优点：（1）它可以通过提供一种精确、完整的绩效维度定义来提高评估者信度。（2）绩效评估的反馈有利于员工明确自己工作中存在的问题从而加以改进。缺点：（1）由于那些与行为锚定最为近似的行为是最容易被回忆起来，因此它在信息回忆方面存在偏见。（2）管理者在使用过程中容易和特性评估法混淆。

（三） 行为观察评估法

行为观察评估法(behavioral observation scales)(BOS)是在行为锚定等级评估法基础上发展起来的一种变异形式。行为观察评估法也是从关键事件中发展而来的一种绩效评估方法。行为观察评估法与行为锚定等级评估法的不同点主要表现在两个方面即（1）行为观察法并不剔除那些不能代表有效绩效和无效绩效的大量非关键行为，相反，它采用了这些事件中的许多行为来更为具体地界定构成有效绩效(或者会被认为

是无效绩效)的所有必要行为。(2)行为观察评估法并不是要评估哪一种行为最好地反映了员工的绩效,而是要求管理者对员工在评估期内表现出来的每一种行为的频率进行评估,然后再将所得的评估结果进行平均之后得出总体的绩效评估等级。通常情况下,行为观察评估法可能不是仅仅使用4种行为而是应用15种行为来界定在某一特定绩效维度上所划分出来的4种不同绩效水平。表5—15所示是行为观察绩效评估法的一个例子。

表5—15 工作绩效评估的行为观察评估法举例

克服变革的阻力

(1)向下属描述变革的细节。

几乎从来不 1 2 3 4 5 几乎常常如此

(2)解释为什么必须进行变革。

几乎从来不 1 2 3 4 5 几乎常常如此

(3)与员工讨论变革会给员工带来何种影响。

几乎从来不 1 2 3 4 5 几乎常常如此

(4)倾听员工的心声。

几乎从来不 1 2 3 4 5 几乎常常如此

(5)在使变革成功的过程中请求员工的帮助。

几乎从来不 1 2 3 4 5 几乎常常如此

(6)如果有必要,会就员工关心的问题定一个具体的日期来进行变革之后的跟踪会谈。

几乎从来不 1 2 3 4 5 几乎常常如此

总分数=

很差	尚可	良好	优秀的	出色的
6~10	11~15	16~20	21~25	26~30

分数是由管理者确定的。

资料来源: G. Latham and K. Wexley, Increasing Productivity through Performance Appraisal, p56 1994, 1981Addison-WesleyPublishingCo., inc. Reprinted by permission of Addison-Wesley Longman Publishing Company, Inc. [美]雷蒙德·A·偌伊, 约翰·霍伦拜克, 拜雷·格哈特, 帕特雷克·莱特著.人力资源管理: 赢得竞争优势.第三版.刘昕译.北京: 中国人民大学出版社, 2001 年。

行为观察绩效评估法所使用的行为观察量表包含特定工作的成功绩效所要求的一系列合乎希望的行为。我们在开发行为观察量表时需要收集关键事件并对其按维度分类。在使用行为观察量表时, 评估者通过指出员工表现各种行为的频率来评定员工的工作绩效。一个5分制的行为观察量表被分为从“极少或从不是(1)”到“总是(5)”的5个分数段。评估者通过将员工在每一行为项目上的得分相加计算出员工绩效评估的总评分, 高分意味着员工经常表现出合乎希望的行为。表5—16列举了行为观察量表的一部分。

表5—16 行为观察量表举例: 药物顾问

说明:
通过指出员工表现下列每个行为的频率, 用下列评定量表在指不定期区间给出你的评分。
5=总是
4=经常

3=有时
2=偶尔
1=极少或从不

工作知识

- 对所有的患者和合作者都表现出同情和无条件的关心。
- 系统地陈述可测量的目标，为每位患者提供全面的文件证明和反馈。
- 显示关于可供治疗安排的社区资源的知识。

临床技能

- 很快评估患者的心理状态并开始恰当的相互配合。

人际技能

- 与所有的医院职员保持开放的沟通。
- 利用恰当的沟通渠道。

资料来源：根据 Lawrence S. Kleiman, Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage, South-Western College Publishing, 1998 改写。张德主编. 人力资源开发与管理. 第二版. 北京：清华大学出版社，2001 年

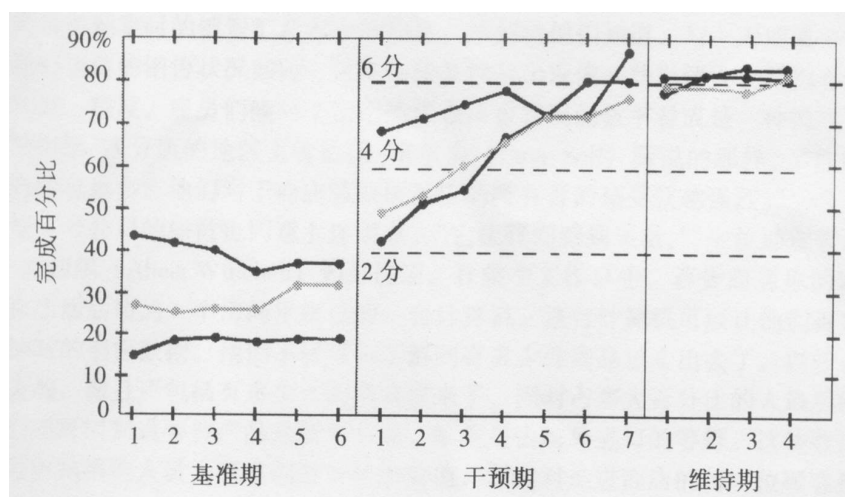
行为观察评估法的优点：与行为锚定等级评估法和图尺度评估法相比其优点主要表现为：（1）能够将高绩效者和低绩效者区分开来；（2）能够维持客观性；（3）便于向员工提供绩效评估反馈；（4）便于确定员工培训需求；（5）在管理者及其下属员工中容易被使用。行为观察评估法的主要缺点是由于它所需要的信息可能会超出大多数评估者所能够加工或记忆的信息量，因此其在实施的过程中对评估者的要求比较高。一套行为观察评估体系可能会涉及到 80 或 80 种以上的行为，而评估者还必须记住每一位员工在 6 个月或 12 个月这样长的评估期间之内所表现出的每一种行为的发生频率。对于一位员工的绩效评估来说，这种工作已经够繁琐的了，更何况评估者通常要对 10 个或 10 个以上的员工进行评估。

（四）组织行为修正法

组织行为修正法是建立在行为学家的动机理论基础之上的一套通过正式的行为反馈与强化系统来管理员工行为的方法。组织行为修正法认为，员工得到过正面强化的过去行为会决定其未来的行为。组织行为修正法主要由四个部分组成即：（1）评估者需要界定一套对于工作绩效来说是必要的关键行为；（2）评估者需要运用一套评估这些关键行为是否被表现出来衡量系统；（3）评估者或咨询人员将这些关键行为告知员工，并且也许还会为员工制定目标，要求员工必须以何种的频率来表现出这些行为；（4）评估者需要向员工提供反馈与强化。

组织行为修正法已经广泛被各种各样的公司用于改善员工的工作绩效。以下就是一个其被用于改善旅馆业中的房间清洁员的工作绩效的例子。旅馆要求房间清洁员按照一份包括 70 个项目的行为检查单来进行操作，他们每完成一项行为就将此项行为要求从清单中勾去。图 5—1 表明，通过对清洁员提供行为反馈和强化，管理者就能够提高房间清洁员的工作绩效。

图 5—1 行为管理所导致的房间清洁员的生产率提高



资料来源: D. C. Alderson, C. Crowell, S. Sponsel, M. Clarke, and J. Spence. "Behavior Management in the Public Accommodations Industry: A Three-Project Demonstration," *Journal Of Organizational Behavior Modification*, 4(1983), P. 57. 1982 The Haworth Press, Binghamton, New York. [美]雷蒙德·A·诺伊, 约翰·霍伦拜克, 拜雷·格哈特, 帕特雷克·莱特著. 人力资源管理: 赢得竞争优势. 第三版. 刘昕译. 北京: 中国人民大学出版社, 2001

(五) 评价中心法

评价中心是一个由多位评估者对员工在模拟情景中的一系列的练习中所取得的绩效进行评估的过程。一般情况下, 每次被评估的员工有 6-12 名, 其评估的人员一般由 6-8 位企业内的高级管理人员和外部的心理学家组成。评价中心主要用于甄选和晋升决策当中考察员工是否具有从事管理性工作所必需具备的一些人格特征/管理技能和人际关系技能。越来越多的公司也把它用于考察员工是否具有团队精神。但是评价中心现在也已经被作为一种衡量管理绩效的方法了。评价中心主要的形式有无领导小组讨论、“文件筐”公文处理、面试、角色扮演、案例研究等等。员工在这一过程中常常需要完成大量的模拟任务, 而评估人员则会对这些员工在完成各种任务时所表现出来的行为进行观察, 然后评价他们作为一名管理者所具有的相关技能或潜力。无领导小组讨论就是由 5-7 名被评估的员工组成一个讨论一个困难的实际业务问题, 要求他们在规定时间内共同解决这一问题。这些问题可包括购买及销售商品、开发和生产某一种产品、评选某人作为先进工作者等。无领导小组讨论的目的就是测验员工的领导能力、处理人际关系能力、想象力及利用资料的能力。“文件筐”公文处理是要求被试员工扮演某一角色处理可能会在案头出现的各种各样的文件。员工被要求在阅读完这些文件后提出相应的解决问题的办法。其主要评估员工是否有系统性, 是否能建立先后次序, 是否能授权下级等等。角色扮演则要求被评估的员工扮演一位管理者或其他某位员工。被评估的员工会获得有关这一角色的相关信息, 在充分准备后将所扮演角色的行为表现出来。其主要评估员工人际关系的敏锐力, 从言谈举止中获取信息的能力, 洞察力和同情心。评价中心也包括一些心理测试主要包括兴趣和智力测试、人格测试、容忍力测试、管理人员特性测试。在应用评价中心对员工绩效进行评估时必须遵守以下几项要求: (1) 必须应用多项评估方法; (2) 评估人员必须有多位; (3) 评估结果必须根据所有参加评估的评估人员的意见作出; (4) 必需对被评估员工的行为作出综合的而不是仅观察到的评估; (5) 必须实施模拟练习。评价中心的优点: (1) 它对于一个人在从事管理任务方面的绩效能够提供一种具有一定客观性的衡量。(2) 它们还能提供特定的绩效反馈并且设计出个人化的绩效开发计划。

四 结果法

结果法比较注重对目标的管理以及对员工工作或群体的工作结果进行评估。此方法假设，绩效评估过程中的主观因素是可以消除的，同时工作的结果是对员工为组织的有效性所作出的贡献进行评估的最为接近的指标。结果法主要包括目标管理法以及生产率衡量与评价系统法。

(一) 目标管理法

目标管理法 (Management By Objective, MBO) 是由美国管理学家彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 于 1954 年在《管理的实践》一书中提出来的。根据德鲁克的观点，管理过程中应遵循的一个原则是每一项工作都须为达到总目标服务。员工的工作绩效是根据其对实现总目标所作贡献的大小来确定。作为一种成熟的绩效考核模式，目标管理模式迄今已有几十年的历史了，如今也广泛应用于各个行业。目标管理的模式过程图如图 5-2。

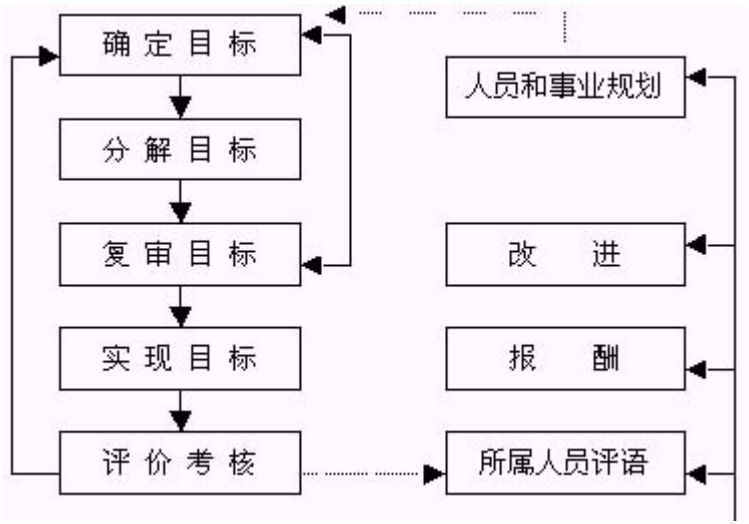


图 5-2 目标管理的模式过程图

在一个目标管理系统中，企业的最高管理层首先要为公司确定来年的战略目标。接着这些目标会被传达到下一级管理层，这一层级上的管理者和员工就需要明确，为了帮助公司达到这些目标，他们自己应当实现哪些目标。这种目标确定过程会依次延续下去，直到公司中的所有管理者和员工都确定了能够帮助公司实现总目标的个人目标为止。而这些目标就成为对每一位管理者和员工个人的工作绩效进行评价的标准。为了保证目标管理的成功，目标管理应做到：（1）确立目标的程序必须准确、严格，以达成目标管理项目的成功推行和完成；（2）目标管理应该与预算计划、绩效考核、工资、人力资源计划和发展系统结合起来；（3）要弄清绩效与报酬的关系，找出这种关系之间的动力因素；（4）要把明确的管理方式和程序与频繁的反馈相联系；（5）绩效评估的效果大小取决于上层管理者在这方面所花费的努力程度，以及他对下层管理者和员工在人际关系和沟通的技巧水平；（6）下一步的目标管理计划准备工作是在目前目标管理实施的末期之前完成，年度的绩效评估作为最后参数输入预算之中。

目标管理具有三个共通性的组成部分：（1）它要求确定具体的、有一定难度的、客观的目标。下面举例说明一家财务服务公司在其目标管理系统中所确定的目标，见表 5-17 中的举例所示。（2）目标管理法中所确定的目标通常是由管理者及其下属人员共同参与制定的，而不是由管理层单方面确定的。（3）管理者在整个评估期间通过提供客观反馈的方式来监控员工达成目标的进展过程。

表 5—17 工作绩效评价的目标管理法举例

关键结果领域	目标	完成百分比 (%)	实际绩效
债券组合管理	在今后的 12 个月内将债券组合的价值提高 10%	90	在过去的 12 个月内将债券组合的价值提高了 9%
销售额	在今后的 12 个月内实现 3 万美元的服务费收入	150	在过去的 12 个月内实现 4.5 万美元的服务费收入

资料来源：[美]雷蒙德·A·诺伊、约翰·霍伦拜克、拜雷·格哈特、帕特雷克·莱特著. 人力资源管理：赢得竞争优势.第三版.刘昕译.北京：中国人民大学出版社，2001 年。

目标管理法的优点：（1）目标管理法通常是能够提高生产率的。美国的研究人员在对目标管理法进行考察的 70 项研究中发现有 68 项研究都表明这种管理方法带来了生产率方面的收益，而只有两项研究发现因为采用这种方法而导致了生产率的损失。（2）当公司的最高管理层对于目标管理法具有很强信任感的时候，这种方法所能够实现的生产率增长是最大的：当高层的信任感比较强的时候，生产率的平均增长幅度在 56%；当高层的信任程度一般时，生产率的平均增长幅度为 33%；而当高层的信任程度比较低时，生产率的平均增长幅度只有 6%。（3）目标管理法对于组织的绩效水平起着积极的作用。（4）由于目标管理法中的目标是通过全员参与而制定的，因此目标管理法较容易将员工个人的绩效与公司的战略目标联系在一起。

目标管理法的缺点：（1）设计目标评估体系需化费的资金和时间较多，因此成本较高。（2）容易引导员工过于注重短期目标而忽视组织的长期目标。（3）评估重结果轻行为。

（二）生产率衡量与评价系统法

生产率衡量与评价系统法(PROMES)的主要目标是激励员工提高工作效率，使生产率水平朝更高方向前进。这是一种对生产率进行评估及向全体员工提供反馈信息的手段。生产率衡量与评价系统法主要包括四个步骤：（1）公司全体员工共同确定提供何种产出，及从事何种系列活动或达成何种目标。（2）全体员工一道界定有那些指标能代表产出。（3）全体员工一道确定所有绩效指标的总量及与这一总量相对应的各种总体绩效水平。（4）建立一套向员工和工作团队提供的关于他们在每一个指标上所得到的特定绩效水平的信息反馈系统。（4）通过将每一个指标上的有效得分进行加总计算出总体的生产率分数。生产率衡量与评价系统法的优点是对提高生产率水平很有效。其缺点是开发这套系统很费时间和精力。

五、质量法

（一）质量法的产生

企业常常用销售额、利润和员工的行为等指标作为评估员工绩效的依据。因为管理者假设员工完全有能力控制这些结果。但质量法的提倡者认为企业不应当把这些结果作为评估员工绩效的标准，因为员工并不能完全控制这些结果。他们认为在现行的对员工的绩效考核中主要存在以下几个问题：（1）大多数组织对员工绩效评估都是根据工作数量而不是质量来衡量的；（2）由于员工的工作绩效除受自身因素影响外，还受许多外部不可控因素的影响，而现在的员工绩效评估则未能考虑这些因素；（3）大多数组织并未根据员工对组织成功的贡献来与其分享组织成功所带来的利润；（4）员工的报酬并未与企业的经营业绩挂起钩来。为了解决这些问题，质量法应运而生。

（二）质量法的主要观点

质量法认为绩效评估的重点应该是向员工提供绩效反馈告诉员工还需在那些方面进行改善。以下两种

反馈是十分重要的：（1）来自于上级主管人员、同事、客户对员工个人品性的主观反馈；（2）根据统计质量控制提供的关于工作流程本身的客观反馈。质量法还强调：（1）绩效评估系统应当避免对员工绩效进行总体性的评估，如优秀、良好、较差等。（2）由于员工不能完全控制自己所在的工作系统的质量，因此员工的绩效评估的结果不应当与薪酬挂钩。薪酬应该根据现行市场工资率、资历、公司经营业绩来确定。质量法认为以质量为导向的评估应该达到：（1）在绩效评估系统中既要重视人的因素和也要重视系统的因素；（2）强调管理者和员工应该同心协力来解决绩效问题；（3）让组织内外的客户参与绩效评估标准的确定及绩效评估的实施；（4）利用多种信息来源对人和系统的因素进行评估。

（三）质量法的主要技术

质量法的主要技术主要包括流程分析、因果图、帕累托图、控制图、直方图、散点图等。下面分别加以简单介绍：

1、流程分析

流程分析在整个工作流程进行分析的基础上，确定完成工作所必须的每一项行动和每一个决策，消除工作中的多余步骤以便减少制造和服务的时间提高生产率。

2、因果图

因果图是用于管理者发现不理想的工作结果出现的事件或原因是什么。因果图并不评价原因出现的可能性，而只是提出各种可能原因的清单。

3、帕累托图

帕累托图是用来找出导致某一问题出现的最重要的原因是什么。帕累托分析的前提假设是大多数问题都是由少数原因引起的。在帕累托图中，我们按重要性（重要性是指某种原因导致结果出现的频率的高低）的大小把导致问题的原因由高到底进行排列。

4、控制图

控制图是根据在多种不同时间点上搜集的某些结果出现的数据而绘制出来的图形。根据它员工可知道导致某种结果出现的原因是什么以及它们会在何时发生作用。

5、直方图

直方图是用于表明多组数据分布情况的图形。在直方图中所有的数据都被划分为几种或几类。直方图有助于人们理解某种工作结果与期望的价值或平均结果之间的差异的大小。

6、散点图

散点图是用于表明两个变量、两个事件或两种不同类型数据之间的关系。其有助于员工确定两个变量或两件事之间究竟是正相关、负相关还是零相关。

第二节 员工绩效评估方法的比较与选择

一、员工绩效评估方法的比较

西方从事人力资源管理的学者们将以上这些员工绩效评估的方法分成三种类型即：基于员工特性的方法、基于员工行为的方法和基于员工工作结果的方法。员工的特性是预测员工行为的依据，员工的行为是我们分析员工是否在努力完成工作任务的基础，员工工作的结果是员工的行为和组织目标之间的联系的证据。三种类型的员工绩效评估方法所使用的绩效评估内容及优缺点各不相同。我们可通过表 5—18 和表 5

—19 了解这一点。

表 5—18 三类绩效考核方法所考核的内容

基于特征的方法	基于行为的方法	基于结果的方法
工作知识 力气 眼与手协调能力 证书 商业知识 成就欲 社会需要 可靠性 忠诚 诚实 创造性 领导能力	完成任务 服从指令 报告难题 维护设备 维护记录 遵守规则 按时出勤 提交建议 不吸烟 不吸毒	销售额 生产水平 生产质量 浪费 事故 设备修理 服务的客户数量 客户的满意程度

资料来源：George T. Milkovich and John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, 1994, p.170 张德主编.《人力资源开发与管理》. 第二版. 北京：清华大学出版社，2001

表 5—19 表示上述三类员工绩效评估方法的一些优缺点。

表 5-19 三类绩效考核方法的优缺点比较

	优 点	缺 点
基于特征的方法	开发费用低 使用的维度有意义 容易使用	评估出现偏差的可能性高 不易量化 主观随意性大 受干扰因素多
基于行为的方法	使用具体的行为维度 员工及领导均可接受 可以提供反馈 在用于奖金及晋升时比较公平	开发及使用耗时多 开发费用高 可能出现评估偏差
基于结果的方法	很少有主观偏见 上下级均可接受 将个人绩效与组织绩效结合起来 鼓励共同设定目标 适用于奖金及晋升决策	开发及使用耗时多 可能鼓励短期行为 可能使用错误的标准 可能使用不充分的标准

资料来源：根据 Arthur Sherman, George Bohlander, Scott Snell, *Managing Human Resources, 11th Edition*, South-Western College Publishing, 1998 修改而成。张德主编. 人力资源开发与管理. 第二版. 北京：清华大学出版社，2001

二、员工绩效评估方法的选择

影响企业选择员工绩效评估方法的因素有很多因素如：企业的绩效管理战略、企业绩效评估的目的、绩效评估方法的特点、员工工作的特点、企业管理水平、企业员工的素质等因素的影响。下面着重分析企业绩效评估的目的、绩效评估方法的特点对企业选择员工绩效评估方法的影响。

1、企业绩效评估的目的对企业选择员工评估方法的影响

企业绩效评估的目的多种多样，希望根据一种评估方法来达到企业的目的是不可能的。企业应根据不同的评估目的选择不同的评估方法。表 5 -20 评估目的与评估方法选择之间的关系。

表 5 -20 评估目的与评估方法选择之间的关系

评估目的	评估因素	评估频率	评估对象	评估方法
分配奖金	成绩 工作态度	每年数次	全体员工	结果法 行为法
决定提薪额	能力 成绩 工作态度	每年一次或在适 当时进行	全体员工	特性法 结果法 行为法
调整职位	能力 适应性	根据需要每年数 次	职位调整对象	特性法 比较法
确定晋升	能力 成绩 工作态度 适应性 人品	根据需要每年数 次	符合晋升条件受 到推荐的对象	特性法 结果法 行为法 比较法 质量法

2、绩效评估方法的特点对企业选择员工绩效评估方法的影响

根据研究，我们了解每一个员工绩效评估的方法都具有不同的优缺点（如表 5 -21），其与企业战略的一致性、信度、效度、可接受性、明确性都不相同（如表 5 -22），企业应根据自身的特点、评估对象的特点及评估的目的来选择员工绩效评估的方法。

表 5 -21 员工绩效评估方法的优缺点比较

方法	优点	缺点
比较法	（1）比较法相对来说比较容易设计而且在大多数情况下都比較容易被使用，评估所发时间和精力非常少，使用成本低。（2）由于比较法排除了出现宽大误差、居中趋势误差以及过度严格误差出现的可能性，因此当组织需要区分员工的工作绩效的时候，此法无疑是一种有效的工具。（3）通过评估者强制区分员工绩效的好坏，从而有助于管理者比较容易做出加薪、晋升等管理决策。	（1）由于评估员工绩效的标准比较模糊或不实在，具有主观性质，因此评估的准确性和公平性受到严重质疑，它的实际效度和信度往往取决于评估者本人，比较法的信度和效度水平都很一般。（2）尽管评估人员可以根据员工个人的绩效对于组织战略的支持程度来进行评价，但是这种联系常常并不是外在化地表现出来的，因此，比较法无法将组织的战略目标联系在一起。（3）由于对员工的绩效评估仅仅是根据对员工的相对排序得出的，因此员工个人完全不清楚他们必须采取何种不同方法，才能改善自己在绩效排序中的位置，因此比较法的绩效反馈的目的缺乏明确性。（4）由于每个员工绩效评估的结果都取决于他们自己与一个群体、一个团队或者一个部门中的其他员工之间的相对绩效比较状况，而不是像优秀、良好、一般和较差这样一些绝对的绩效标准，因此，许多员工和管理者都不愿意接受根据比较法所得出的绩效评估结果。

特性法	<p>(1) 特性法开发容易、适应性强，是在各种组织中运用得最为普遍的方法之一，对各种不同的工作、不同的战略以及不同的组织都具有普遍适用性。</p> <p>(2) 提高特性法绩效评估信度和效度的途径是注意界定与工作有关的特性并且能够在评价工具中对这些特性作出仔细的定义。(3) 此法由于注重员工素质的状况即员工“人”本身怎么样，而忽视员工的“事”做得如何，因此有利于员工长期的绩效。</p>	<p>(1) 特性法通常与组织的战略之间存在不一致性。(2) 特性法的效度和信度通常都比较低。主要是由于使用特性法评估员工的绩效，其绩效标准通常是非常模糊的，这样可能会导致不同的评估者对于绩效标准作出不同的解释，因此，不同的评估者对同一个员工的评价结果可能相差很大。</p> <p>(3) 特性法中没有一种技术能够为员工提供具体的指导，告诉他们应当怎样去对公司的目标提供支持或者应当做些什么去改进个人的绩效缺陷。(4) 当评估者提供绩效评价反馈的时候，这些方法也往往会引起员工的抵触心理，这类评估方法较难为员工提供有益的反馈信息。</p>
结果法	<p>(1) 由于结果法是依赖客观的、量化的绩效指标来评估员工的绩效，因此其能将评估中的主观性减少到最低限度且容易被管理者和员工接受；(2) 容易把组织的战略和目标与员工的绩效结合在一起。</p>	<p>(1) 由于员工的工作绩效除与员工个人因素有直接关系外，还受其它外部不可控因素的影响，因此用结果法来评估员工的绩效有时存在一定的缺陷。(2) 容易引导员工只注重在绩效评估中会被评估的因素而忽视那些不被评估的因素。(3) 结果法虽能为员工提供一个比较可观的绩效反馈，但却不能使员工明白他们为何和如何改变自己的行为而提高自己的绩效。</p>
质量法	把特性法与结果法结合在一起对员工进行绩效评估。	提倡对人格特性进行评价，但人格特性是很难与工作绩效联系在一起。

表 5-22 员工绩效评估方法的评价

方法	标准				
	战略一致性	效度	信度	可接受性	明确性
比较法	较差：除非管理者花时间去建立两者之间的关系	如果等级评价非常仔细，则可能会很高	取决于评估者，但通常不使用统一的评估标准	中等：容易建立和使用，但不符合规范化评估标准的要求	很低
特性法	通常较低：要求管理者去建立两者之间的关系	通常较低：如果设计的时候比较仔细，则会有所改善	通常较低：但可通过对特性作出具体的界定来改善	较高：容易建立和使用	很低
行为法	能达到较高水平	通常较高：需要将不合理的成分降到最低	通常较高	中等：难以建立，但在使用的時候很容易被接受	很高
结果法	很高	通常较高：但是可能会受到外界因素的影响	较高：主要问题是其再测信度取决于绩效的衡量时间	较高：在评估系统的建立过程中通常吸引被评估者参与	与结果高度相关，但与实现结果所必须的行为之间没有太多的联系
质量法	很高	较高：但是很	较高	较高：在评估	与结果高度相

		容易受到外界因素的影响		系统的建立过程中通常吸引被评估者参与	关，但与实现结果所必须的行为之间没有太多的联系
--	--	-------------	--	--------------------	-------------------------

资料来源：[美]雷蒙德·A·诺伊、约翰·霍伦拜克、拜雷·格哈特、帕特雷克·莱特著.《人力资源管理：赢得竞争优势》，第三版.刘昕译.北京：中国人民大学出版社，2001年。

□ 本章小结

本章介绍了员工绩效评估的比较法、特性法、行为法、结果法、质量法的内容及其优缺点，比较了它们之间的差异性，分析了影响企业选择员工绩效评估方法的因素。员工绩效评估的比较法是指评价者拿一个人的绩效去与其他的人进行比较，从而确定每位被评估员工的相对等级或名次的方法。这种方法通常是对员工的工作绩效或者是价值从某方面进行全面的评估，并且根据评估结果设法对在同一工作群体中工作的所有员工进行排序。一般来说比较法可分为：排序法、强制分布法以及配对比较法。员工绩效评估的特性法是指评估者主要评估员工在多大程度上具有某些被认为对企业的成功是非常有利的特性。其主要包括图评估尺度法、混合标准尺度法。员工绩效评估的行为法是一种试图对员工为有效完成工作所必须显示出来的行为进行界定的绩效管理方法。这种方法的主要内容是：首先利用各种技术来对这些行为加以界定，然后要求管理者对于员工在多大程度上显示出了这些行为作出评估。其包括关键事件法、行为锚定等级评估法、行为观察评估法、组织行为修正法、评价中心法五种员工绩效评估的方法。结果法假设绩效评估过程中的主观因素是可以消除的。结果法比较注重对目标的管理以及对员工工作或群体的工作结果进行评估。其认为工作的结果是对员工为组织的有效性所作出的贡献进行评估的最为接近的指标。结果法主要包括目标管理法和生产率衡量与评价系统法。质量法认为绩效评估的重点应该是向员工提供绩效反馈告诉员工还需在哪些方面进行改善。质量法认为以质量为导向的评估应该达到：（1）在绩效评估系统中既要重视人的因素和也要重视系统的因素；（2）强调管理者和员工应该同心协力来解决绩效问题；（3）让组织内外的客户参与绩效评估标准的确定及绩效评估的实施；（4）利用多种信息来源对人和系统的因素进行评估。质量法的主要技术包括流程分析、因果图、帕累托图、控制图、直方图、散点图等。员工绩效评估的每一种方法在企业战略的一致性、信度、效度、可接受性、明确性都存在不同。企业的绩效管理战略、企业绩效评估的目的、绩效评估方法的特点、员工工作的特点、企业管理水平、企业员工的素质等因素都会影响企业选择员工绩效评估方法。

□ 表格

行为能力标准的解释

	非常优秀	优秀	合格	不合格
专业能力	非常熟悉本行业、本专业的技术发展动态，在本专业具有明显的技术优势，能够迅速掌握本专业的新技术、新	熟悉本行业、本专业的技术发展动态，能掌握本专业的新技术、新知识和新工具设备，并很熟练地在工作中加以	对本行业、本专业的技术发展动态较熟悉，基本能掌握本专业的新技术、新知识和新工具设备，并较好地在工作	对本行业、本专业的技术发展动态不熟悉，不能掌握本专业的新技术、新知识和新工具设备，不能够帮助下属解

	知识和新工具设备，并能够很熟练地在工作中加以应用，能够很快帮助下属解决专业技术上的难题。在工作中有所创新。	应用，能够帮助下属解决专业技术上的难题。	中加以应用，能够帮助下属解决部分专业技术上的难题。	决部分专业技术上的难题。
沟通能力	在沟通中讲究策略，善于接纳他人的观点，能很好地理解他人的立场，能有技巧地向他人提出建设性意见，温和而有说服力地说服他人。能和上下级、同级及外部人员进行很好的交流。	在沟通中讲究方法，能接受他人的观点，能理解他人的立场，能向他人提出建设性意见，有说服力地说服他人。能和上下级、同级及外部人员进行好的交流。	能创造良好的沟通氛围，主动积极地把握交流的机会，能和上下级、同级及外部人员较好的交流	在沟通中缺乏营造良好沟通气氛的意识，不主动积极寻找和把握交流沟通的机会，对问题的处理缺乏人际沟通的考虑，不能和上下级、同级及外部人员进行较好的交流。
团队合作精神	能积极主动地与其它部门进行沟通和协调，非常愿意与人合作解决难题，非常愿意与大家分享自己的知识、技能和经验，非常愿意帮助他人，能很好的理解他人，能与大家同甘共苦，富有集体主义精神，顾全大局。	乐意与其它部门进行沟通和协调，愿意与人合作解决难题，愿意与大家分享自己的知识、技能和经验，喜欢帮助他人，能够理解他人，能与大家同甘共苦，富有集体主义精神，顾全大局。	能与其它部门进行沟通和协调及合作解决问题，基本能与大家分享自己的知识、技能和经验，喜欢帮助他人，较能理解他人，基本能与大家同甘共苦，有一定的集体主义精神，较顾全大局。	个人主义严重，很难与他人合作，比较自私，不顾全大局
敬业进取	能充分发挥个人的能力，克服各种障碍，勇挑重担，敢于承担责任，具有高度的事业心，对公司很忠诚。对分配的任务不讨价还价，工作兢兢业业，能够吃苦耐劳，具有主人翁精神，富有开拓创新精神	能很好的发挥个人的能力，在工作中吃苦耐劳，责任感强，有较强的事业心，对公司忠诚，有主人翁精神，乐意接受任务，在工作中有一定的开拓创新精神	能发挥个人的能力，在工作中吃苦耐劳，有一定的责任感和事业心，对公司忠诚，有主人翁精神，较乐意接受任务，能完成工作任务	对工作马虎，得过且过，工作中讲条件，没有责任感和事业心，工作不积极、主动，不能完成工作任务
培养下属	对下属非常关心和爱抚，能够主动积极地为下属提供各种学习和锻炼的机会，鼓	对下属关心和爱抚，能够为下属提供各种学习和锻炼的机会，鼓励下属成才，帮	对下属较关心和爱抚，能够为下属提供一些学习和锻炼的机会，基本帮助下属解	对下属不关心不爱抚，极少为下属提供一些学习和锻炼的机会，很少解决下属在

	励下属超过自己，积极热心帮助下属解决工作和生活上遇到的困难，把自己的知识和经验毫无保留的传授给下属，勇于为下属承担责任，认真负责地为员工的职业发展提供建议	助下属解决工作和生活上遇到的困难，能把自己的知识和经验传授给下属，能为下属承担责任，认真负责地为员工的职业发展提供建议	决一些工作和生活上遇到的困难，能把自己的部分知识和经验传授给下属，能为下属承担一定的责任	工作和生活中遇到的困难，不愿把自己的知识和经验传授给下属，害怕下属超过自己，常把自己的责任推给下属
日常管理能力	工作安排紧张有序，计划性强，人员配置非常合理，员工积极性很高，各项工作有章可循、井井有条，能够及时、合理地处理突发事件，人尽其能，物尽其用。工作场所干净整洁。工作氛围非常和谐。管理方法具有很高的科学性和艺术性，没有出管理事故	能合理有效地安排工作，人员配置合理，员工积极性高，各项工作有章可循、井井有条，能够较好地处理突发事件，人尽其能，物尽其用。工作场所干净整洁。工作氛围和谐。管理方法具有科学性和艺术性，没有出管理事故	能较合理有效地安排工作，人员配置较合理，员工积极性较高，各项工作基本上有章可循，基本上能够处理突发事件，基本能做到人尽其能，物尽其用。工作场所较干净整洁。工作氛围较和谐。管理方法具有一定的科学性和艺术性，管理事故很少	工作安排杂乱无章，人员配置不合理，员工积极性低，对突发事件束手无策，人浮于事，浪费严重。工作场所脏、乱、差。不懂管理方法，经常出管理事故

□ 复习思考题

- 1、员工绩效评估的方法包括哪几种？
- 2、比较法包括哪几种技术？如何使用？
- 3、特性法包括哪几种技术？如何使用？
- 4、行为法包括哪几种技术？如何使用？
- 5、结果法包括哪几种技术？如何使用？
- 6、质量法包括哪几种技术？如何使用？
- 7、请比较这几种方法的优缺点。
- 8、请使用特性法中的一项技术设计出一个员工绩效评估的方案。
- 9、请使用行为法中的一项技术设计出一个员工绩效评估的方案。
- 10、请使用结果法中的一项技术设计出一个员工绩效评估的方案。

□ 主要参考文献

- (1) 赵曙明编著.《中国企业人力资源管理》.南京：南京大学出版社，1995。

- (2) [美]雷蒙德·A·偌伊, 约翰·霍伦拜克, 拜雷·格哈特, 帕特雷克·莱特著.《人力资源管理: 赢得竞争优势》.第三版.刘昕译. 北京: 中国人民大学出版社, 2001。
- (3) 张德主编.《人力资源开发与管理》(第二版). 北京: 清华大学出版社, 2001。
- (4) [美]韦恩·卡西欧著.《人事心理学》. 彭和平等译. 北京: 中国人民大学出版社, 1991。
- (5) 赵渊, 宗月琴编著.《人员的招聘、考核、培训》. 北京: 人民教育出版社, 1996。
- (6) 赵西萍等编著.《组织与人力资源管理》. 西安: 西安交通大学出版社, 1999。
- (7) 郑日昌等著.《心理测量学》. 北京: 人民教育出版社, 1999。
- (8) 刘远我等编著.《现代实用人才测评技术》. 北京: 经济科学出版社, 1998。
- (9) 廖泉文主编.《人力资源考评系统》. 济南: 山东人民出版社, 2000。
- (10) 罗旭华编著.《实用人力资源管理技巧》. 北京: 经济科学出版社, 1998。

第六章 绩效考核的准备工作

□ 学习目标

通过本章学习，你应当能够：

1. 了解绩效考核的准备工作内容
2. 知道绩效考核所必须的组织准备工作
3. 掌握绩效考核需要的信息内容
4. 掌握在绩效考核进行之前如何动员员工

□ 案例

乔治的绩效动员

乔治是一个有 18 名员工的单位领导，由于这是一个扁平的组织结构，所有员工直接向他汇报（没有主管）。他要引入一种新的绩效管理方法。他正在召集员工开会，讨论新的工作方法。下面是他在会上的讲话内容：“过去的一年我们周围发生了很大的变化。你们中的有些人说，你们没有得到足够的工作指导，有时不知道什么重要、什么不重要。同时，很多人反应目前公司用来评价绩效的评价制度很多地方存在不合理。公司决定对我们绩效评估制度进行变革。我认为这种变革对我们大家都会有所帮助，包括我在内。我们将更加清楚我们努力的方向及我们应该做什么。这将有助于我们在来年及时发现问题。我们将在两周后开始实行新的绩效管理制度。我将单独约见每一个人，以便同你讨论你们的工作重点是什么，你们的工作同大目标的关系以及你应该如何努力和向哪个方向努力。我们将对某些工作目标进行协商，以便年底时用来评估我们单位及每个人取得的进展情况。在设定目标的绩效计划会议之后，我们还建立一些同每位员工沟通渠道，以便我能随时了解你们的进展情况，并帮助你们实现你们的目标。毕竟，帮助你们完成工作就是我的工作”。

在约见时乔治确认了每位员工工作描述是否准确。乔治想知道，员工如何才能最大限度地对公司目标的实现做出贡献。同时乔治也给下属设定了一些目标。因为你们都是所从事工作的专家，我将向你们讨教一些问题。下面就是乔治所问的问题的一部分：

你的工作描述准确吗？有哪些需要更新？

你怎样才能对我们单位目标的实现贡献出更大的力量？

年终时度量你绩效的最好方法是什么？

我如何才能帮助你实现目标？你需要我为你干些什么？

你认为影响你绩效的障碍有哪些？我们如何才能克服这些障碍？

你干工作时需要哪些权力？

你的全部工作中哪一块最重要？

乔治希望与大家在见面之前能想想这些问题。这将节省绩效沟通的时间。也许从现在到我们会面这段时间你需要做什么，以及在年终时我们是如何评价你的绩效的。其中有些材料将做成书面的，以便我们在一年之中随时能保持清醒的记忆。这是我们的起点。让我解释一下在年中和年末我们将如何使用这些资料，以及它对我们有什么帮助。

乔治接着又讲了不少，最后总结道：概括起来说，我将同每个人进行单独约见，时间大约是每人一小时。从现在起到会见这段时间里，我希望你们回顾一下你们的工作描述、回顾一下我们单位今年的工作目标，并读一读我们公司的总计划说明书。想一想我将提问哪些问题，而且在必要时做点记录。我知道这对我们大家来说都是新鲜事，并且我们可能要摸索一阵。你可能有不少问题，你现在就可以提问，当然你也可以在今后的几天再问。乔治开始回答问题。

（资料来源：罗伯特·巴克沃，绩效管理，中国标准出版社，2000年）

第一节 绩效考核的组织准备

组织机构与职位工作职责的确定是制定绩效计划的基础，也是理解目标职位关键业务内容及主要工作成果的前提。企业在进行绩效考核之前首先必须明确企业的组织结构和员工的工作职责。

一、设置组织机构的原则

设计企业的组织机构，要从垂直分工和水平分工的合理性、组织的统一性和灵活性以及效率效益几方面出发，遵循以下一般原则。

（一）分工协作原则

企业目标的实现，要靠全体成员共同努力。这就要求企业必须坚持分工协作原则把目标分解并落实到各个部门各层次和各个成员，这就是分工。分工就是规定各个部门、各层次和各成员的工作内容，工作范围，即明确干什么的问题。有分工还必须有协作。为了确保企业目标的完成，企业内各部门、各岗位都必须进行协作。协作就是要规定各个部门、各层次和各岗位相互之间的关系，协调配合的方法。如果企业内各部门、各岗位不协调一致，相互间的力量就会削弱和抵消，企业的职能将受到严重削弱。

（二）目标明确原则

任何一个企业，都有其特定的目标，组织结构是为实现企业的目标而设置的。组织结构的调整、合并、增加、减少都应以其是否对其实现目标有利为衡量标准，而不能有其他标准。所以，在企业设计组织结构时，一定要首先明确企业目标是什么，每个分支机构的分目标是什么，以及每个人的工作是什么，根据目标来设置相应的机构。即因事设机构、设职务、配人员，而不能因人设职务，因职“找”事。在目前企业的机构设置过程中，最值得注意的倾向是在建立企业机构时，不是围绕目标因事设人，而是因人设职，因职“找”事。即先把人调进来，然后再“找”事安排职务，设立机构。这种做法就会产生企业的机构臃肿，人浮于事之类的问题。

（三）精简原则

精简原则是指组织结构的设计与企业目标任务相适应，根据任务设置机构，包括管理层次和部门设置的合理性。

这一原则要求：

- 1、管理层次：管理层次要与垂直分工的精细程度相适应，考虑管理等级之间的沟通和联络。
- 2、部门划分：部门划分精细适当，要有明确的职责和足够的工作量。
- 3、部门规模：每个部门的规模（即人员配备）与其任务相适应，无人浮于事的现象。

（四）统一指挥原则

统一指挥原则是指企业的企业设计必须使企业的各分系统和个人在完成任务的过程中必须服从一个上级的命令和指挥，以达到协调统一。统一指挥原则要求指挥命令系统明确，即上下级之间的权力、责任和

联系渠道必须明确，一个下级只接受来自一个上级的决策和命令，不得政出多门，上级对下级不得越级指挥。否则，会造成企业权责不清、管理混乱的现象。

（五）效率效益原则

效率效益是设置组织结构的最根本的准则。效率是组织结构合理协调的标志，效益则是设置组织结构的目的，规定了企业活动必须达到一个什么样的目标。这一原则要求所设计的企业组织结构必须能实现效率运转，而企业活动的结果必须有一定的效益。

（六）管理宽度原则

管理宽度原则是指管理宽度的有限性决定了管理宽度的确定要因不同的企业与管理者及被管理者的具体情况而定。这一原则要求确定管理宽度必须分析影响管理宽度的直接因素与间接因素，以使主管人员能确定一个适合自己的管理宽度，避免主管人员的能力过剩和能力不足。

（七）灵活性原则

企业组织结构应该使企业内部的部门和机构最大限度地发挥其主观能动性，同时可以根据内外条件的变化，自行调整一部分部门范围内的组织工作，而并不牵动整体结构的变化，增强整体结构稳定条件下的内部灵活性。这一原则要求集中统一管理必须与各管理层次和各部门的分权相结合，分工与协作要紧密结合，使相对静态的组织结构与动态环境变化相适应。

（八）弹性原则

企业的组织结构要富有弹性，要根据客观情况的变化实行动态管理。企业是整个社会环境的一部分，企业与社会环境的密切关系，它受社会的政治、经济、文化等因素的制约。企业内的各个方面因素也在不断地变化着。因此，组织结构既要有相对的稳定性，不要轻易变动，又必须随企业内部和外部条件的变化，根据长远目标做出相应的调整，使组织结构具有弹性。墨守陈规，长期不变的管理结构，不符合组织结构设计弹性原则，它抑制职工的积极性与创造性。组织结构的弹性原则要求企业定期分析社会环境，企业内人的因素及技术因素等的变化，对管理进行适当的调整与改进，这样才能使企业适应情况的变化。

（九）权责对等原则

权力和责任是同一事物的两个方面。权责对等原则是指企业中确定的职权和职责必须对等，即每一管理层次上的各个职位既要赋予其具体的职位权限，又要规定对该职位职权相对应的职责范围。

这一原则要求职权与职位职责相对应，职责与职位职权相对应，不允许职权程度大于或小于职责程度；职责职权要形成规范，使各职位之间的权力责任关系清晰，指挥明确，以减少企业中的重复、抵消、推倭、扯皮、争权、卸责等权责不清的现象，提高企业的工作效率。

二、职位设置与工作职责界定

在明确企业的组织机构以后，还要设置企业的岗位，并且每个岗位的职责范围进行明确界定。在对职位进行明确设置的基础上，针对部门中的主要职位，应编写出职位工作职责，这些工作将为建立和推广绩效考核建立坚实的基础。企业在进行职位设置和工作职责界定的时候，应该注意以下问题：

1、职位设置是组织机构设置的发展和细化。每个部门的工作职责通过该部门全体职位的工作共同完成。因此职位工作职责的界定以部门或单位工作使命为基础，对部门工作职责作进一步细分。部门内所有职位的工作加在一起，构成部门全部的工作，在设置职位时，要从横向和纵向进行全方位的考虑。

2、考虑总体人员编制。设定职位，要考虑的重要一点是每个部门的人员编制限制，要确保有限的职位承担部门全部的职责。

3、管理人员职位工作职责的编写考虑该职位为完成部门或单位工作使命所负的主要责任是什么(即

职位工作职责),其目的是在有效地实施具体细致的管理,避免职责不清和实施中的矛盾,形成强有力的责任制的同时,为管理人员绩效计划的制定确定明确的考核范围和考核重点,以便从中发现最有效的考核衡量方式和内容。因此,编写管理人员职位工作职责的基本原则是:(1)合理有效的管理范围。确切具体的关于管理职能、责任和权限的描述。应尽量清晰地界定职位在各项相关管理程序中的具体职责。(2)必要的操作空间及管理灵活性。(3)对岗不对人。职位设置及相应职责的界定是针对职位工作需要的,不因为具体谁来承担这一职位而变化。换言之,职位职责的界定是相对稳定的,不受具体承担人员工作能力强弱的影响。(4)重点突出。职位的具体工作内容可能复杂繁多,应将这些工作按重要性排序后自重向轻排出。职责内容有一定挑战性,职责定位与实施对在职人员的个人。(5)能力与职业发展具有强有力的推动作用。

以下两点需要注意:1)真正通过关键绩效指标及工作目标完成效果评价进行考核的管理人员工作可能只是职位工作职责中最重要最有影响力的前几条。因此,职位工作职责的描述总条数不宜过多,只体现主要工作成果而不是全部工作过程,从而避免分散管理人员注意力。2)某一职位的工作职责不随组织经营战略与业务计划的改变而变更,而随组织机构设置与职责划分的改变而变更。

明确了部门或单位工作使命和职位工作职责,我们就可根据企业总体发展战略和工作目标,从目标职位的职责界限出发,确定关键工作内容,选择对其绩效最具体现力的关键驱动因素,在综合考虑重要性、可控制性、可衡量性的基础上,确定关键绩效指标。

三、工作分析¹

清晰明确的组织机构设置与工作职责界定是建立绩效管理体系的基础,而且其意义远远超越绩效管理本身,而对公司战略的执行具有直接的影响作用。因此建议企业在进行绩效管理系统实施之前,应该对组织中的每个岗位进行工作分析、明确职责和绩效评估的指标。

(一) 工作分析的定义。

工作分析是指完整地确认工作整体,以便为管理活动提供各种有关工作方面的信息所进行的一系列工作信息收集、分析和综合的过程。工作分析的信息所包括的主要内容有:1.职务设置的主要目的;2.主要职责、任务、权力;3.职务的隶属关系;4.工作条件;5.所需知识和技能等等。

从工作分析所提供的信息是否完整的准确来判断,必然提供每一个工作的7个W,才能对某一项工作做出正确、详尽的描述。这7W为1.用谁(who)2.做什么(What);3.何时(When);4.在哪里(Where);5.如何(How);6.为什么(Why);7.为谁(For whom)。

(二) 工作分析的准备。

工作分析是一项技术性较强的工作,需要作周密的准备工作。这一阶段具体任务是:1.明确工作分析的总目标、总任务,根据总目标、总任务,对企业现状进行初步分析;2.设计调查方案,此项工作涉及内容较广,也是准备工作最关键的内容;(其主要内容将单独说明);3.搞好职工对工作分析的接纳工作,如宣传调查之意义,确立良好的心理状态,建立友好的合作关系;4.组织有关人员学习掌握职务调查、分析的具体实施步骤和方法。负责调查的人员,很大程度上影响着资料的准备及所发生的费用,所以要真正做到调查人员的选派、培训工作。

设计调查方案的主要内容。

(1)明确调查目的。有了明确的目的,才能正确确定调查的范围、对象和内容,规定调查的方式、方法,并弄清应当收集什么资料、到哪儿去收集,以什么适当的方法去收集。

¹赵曙明. 人力资源开发与管理. 北京: 人事出版社, 1998

(2) 规定调查的对象和单位。调查对象是指被调查者的总体，它是由许多性质相同的调查单位组成的。调查单位是构成总体的每一单位。能不能正确地确定调查对象和调查单位直接关系到调查结果的完整性和准确性。

(3) 确定调查项目。在上述两项工作完成的基础上，应确定调查项目。职务调查的项目主要包括：职务工作的任务、性质、内容、程序以及完成任务所需的时间；工作责任；承担职务的职工年龄、技术等级、工作等级；职务的劳动强度、劳动时间、劳动姿势；使用的机器设备，工具；工作环境和条件。

(4) 确定调查表格和填写说明。根据调查项目，制定统一的调查表格和填写说明。

(5) 确定调查的时间、地点、方法。明确规定调查的期限，指出调查的地点、方法。

(三) 工作分析的程序。

工作分析的主要程序涉及：设计、收集分析、结果表达、运用、控制。

1、设计方面。这一阶段主要解决如何进行分析活动的问题，包括下列几项内容：

(1) 选择信息来源。信息来源于工作执行者、管理监督者、顾客、工作分析人员等。

(2) 选择工作分析人员。工作分析人员应具有一定的经验与学历，同时应保持分析人员进行活动的独立性。

(3) 选择收集信息的方法和系统。信息收集的方法和分析信息适用的系统是由工作分析的目的决定。

2. 收集分析方面。工作信息的收集；分析综合阶段是工作分析的核心阶段，包括以下三个相关活动：第一，按选定的方法、系统和程序收集信息；第二，研究各种工作因素的分析活动。主要包括信息描述、信息分类、信息评价；第三，综合活动。把所有获得的分类信息进行解释、转换和组织，使之成为可供使用的条文。

具体讲，工作信息的分析包括以下内容：

(1) 工作名称分析。工作名称分析的目的是使工作名称标准化，以力求通过名称就能使人了解工作的性质和内容。所以工作名称要符合准确、美化的要求。

(2)、工作规范分析。工作规范分析的目的是全面认识工作整体。包括工作任务分析、工作责任分析、工作关系分析、劳动强度分析。

工作任务分析是指明确工作行为，如工作的中心任务、工作内容、工作的独立性和多样化程度、完成工作和步骤、使用的设备和材料等。

工作责任分析是指通过对工作相对真实性的了解来配备相应权限，保证责任和权力对应。尽量用定量的方式确定责任和权力。

工作关系分析是为了了解工作的协作关系。例如，该工作制约哪些工作；受那些工作制约；相关工作的协作关系；在哪些工作范围内升迁或调换。

劳动强度分析其目的在于确定工作的标准活动量。劳动强度可用本工作活动中劳动强度指数最高的几项操作来表示。如果劳动强度指数不易确定或代表性不强时，可用标准工作量来表示。如劳动的定额、工作核算基准、不合格率等。

(3) 工作环境分析。主要包括：①工作物理环境。即湿度、温度、照明、噪音、震动、异味、粉尘、空间、油渍以及工作人员每日和这些因素接触的时间。②工作安全环境。如工作危险性，可能发生的事故、过去事故发生率、劳动安全条件等。③社会环境。如工作所在地的生活方便程度、工作环境的孤独程度、上级领导的工作作用、同事之间的关系。

(4) 工作执行人员必备条件分析。在确认工作执行人员履行工作职责时应确定具备的最低资格条件。它包括：①必备知识分析，如学历最低要求，对所用设备的材料、工艺规程、安装技术、管理的有关技术

理论的最低要求。②必备经验分析，指各工作对执行人员为完成工作任务所必须的操作能力和实际经验分析。③必备操作能力分析，根据前两项提出的要求，通过典型操作来规定从事该项工作所需的决策能力、创新能力、组织能力、适应性、注意力，判断力、智力、操作熟练程度。④必备的心理素质分析，即根据工作的特点确定的工作执行人员的职业性倾向。

3. 结果表达方面。主要解决如何用书面文件的形式表达分析结果的问题。分析的结果的主要表达形式是职务说明书，并综合了工作描述和任职者说明两部分内容，顾及工作性质和人员特性两个方面。

4. 运用方面。为了促进工作分析结果的最大利用，就必须有这两方面的具体活动：（1）制作各种具体应用的文件，如考核标准、培训内容（2）培训工作分析的使用者，增强管理活动的科学性和规范性。

5. 控制方面。工作分析中的控制活动贯穿全部过程，组织在生产经营活动中一些原有的工作会消失，一些新的工作会产生，因此，及时地对工作分析文件进行调整和修订就会成为必然。此外，工作分析文件的适用性只有通过反馈才能得到确认，并加以完善。控制是职务与分析的一项长期活动。

（四）工作岗位信息收集的方法。常见的有工作实践、典型事例法、观察法、座谈法、写实法等几种。

1. 工作实践。工作实践是指工作分析者从事所要研究的工作，在工作过程中掌握有关工作要求的的第一手资料。采用这种方法可以了解工作的实际任务以及在体力、环境、社会方面的要求。这种方法适用于短期内可以掌握的工作，对那些需要进行大量训练才能胜任或有危害的工作不适用。

2. 典型事例法。典型事例法是对实际工作中具有代表性的工作者的工作行为进行描述。比如把文秘人员的打字、收发文件等一系列行为收集起来进行归纳分类，得到有关工作内容职责等方面的信息。此方法的局限性在于需耗费大量时间来分类，且对于一些不具显著特征的工作行为可能造成遗漏，对整个工作实践缺乏完整的了解。

3. 观察法。观察法是工作分析者通过对特定对象的观察，把有关工作各部分的内容、原因、方法、程序、目的等信息记录下来，最后把取得的职务信息归纳整理为适用的文字资料。通过此种方法可以了解到广泛的信息，如工作活动内容。工作中的正式行为和非正式行为、工作人员的士气、价值观等隐含的信息。采用此方法取得的信息比较客观和正确。观察法的局限性主要表现在（1）要求观察者有足够实际操作经验；（2）不适用于工作循环周期长的工作；（3）不能得到有关任职者资格要求的信息等等。

4. 座谈法。座谈法是通过工作分析者与工作执行者面对面的谈话来收集信息资料的方法。在座谈时应使座谈者构成呈随机性，并注意选择参加座谈的工作执行人员。此方法一般不作为单独收集信息的方法，而是和其他方法一起使用。

5. 写实法。写实法主要是通过结构化的问卷来收集信息，与观察法相比较最大优点就是不必亲临现场观察。最常见的就是职务调查表法，职务调查表适用范围很广，是一种普遍使用的工作信息提取方法。它是根据工作分析的目的、内容等所编写的结构性调查表，由工作执行者填写后回收整理，提取出大量信息。一份完整的调查表包含以下几个基本调查项目：（1）基本资料，如姓名、职称、现任职务、薪资、任职时间等；（2）工作时间要求，包括正常工作时间、休息时间、加班时间、出差情况、时间均衡情况；（3）工作调查内容；（4）工作责任调查；（5）任职者所需知识技能调查；（6）工作的劳动强度调查；（7）工作环境调查。

工作岗位调查表的调查项目可根据工作分析的目的加以调整，变化。表 6—1 是调查目的和调查项目的大致关系。

工作岗位调查表的优点在于费用低、速度快，可在工作之余填写，调查内容广泛；可用于多种用途的工作分析。缺点在于被调查者主观态度对调查结果的干扰性较大。

表 6-1 职务分析目的与调查表项目设置的关系

调查项目 目 的	工作目标 活动内容	工作 责任	工 作 复 杂 性	工作 时间	劳动 强度	工作 危险性
工作描述	√	√		√	√	√
工作设计和再设计	√	√	√	√	√	√
说明工作执行 者资格要求	√	√	√			
制定培训计划	√		√			√
人力资源开发	√		√			
进行工作比较	√	√	√	√	√	√
工作绩效评价	√	√	√			
明确工作任务	√	√				

资料来源：赵曙明. 人力资源开发与管理. 北京：人事出版社，1998

第二节 建立绩效管理体系需要的信息支持

绩效管理对企业经营绩效具有重要支持作用的主要原因在于它能帮助组织和全体员工朝着一个目标和方向努力。因此，在绩效管理的过程中，管理者和员工，以及员工和员工之间对于组织应达到什么目标以及应如何达到这个目标了解得越多，企业员工就越能够将个人的绩效期望同组织的目标联系起来。强化绩效管理过程中的信息沟通，对员工而言具有重要的意义，因为他们能够知道自己的工作对整体目标的重要性，从而能够将自身的发展与组织的发展联系起来。另外一个方面，管理人员能够很好地了解员工、指导员工，从而提高管理的效率。信息在绩效管理整个过程中具有关键的地位。管理人员在绩效管理过程中需要同员工一起收集和建立对于组织目标和个人目标有意义的、可以度量的信息。从这种意义上来讲，绩效管理过程就是一种信息收集、流动、沟通和反馈的过程。没有信息系统的支持，任何一个绩效管理系统都无法有效的运转。

1. 绩效管理体系需要信息的种类

企业内部的信息种类很多。是不是绩效管理过程中，任何信息都具有同等重要的作用呢？绩效管理过程中需要特别注意哪些信息呢？一般而言，我们可以将绩效管理系统需要的信息分成两类，即组织层面的信息和个人层面的信息。组织层面的信息主要包括：公司的长期战略发展计划；公司年度经营计划；二级单位（如部门和分部）的战略经营计划；基层的年度经营计划；个人层面的信息主要包括：员工工作描述；员工当年的绩效指标和工作计划，员工平时的绩效考核记录，员工上一年的绩效评价信息。以上的这些信息对建立员工目标和组织目标之间的联系和组织绩效管理系统的顺利运转具有重要的作用。下文将详细论述在绩效管理的第一步即绩效计划时企业如何将如何使用这些信息。

2. 组织层面的信息

组织层面的信息主要包括公司长期战略发展计划和年度经营计划两种。

（1）长期战略发展计划

战略计划是工作和各主要部门为了其长期发展而制定的有关其战略、目标和使命的文件。企业在开始绩效管理工作之前，一定要有完备而翔实的战略发展计划。当企业拥有其战略计划时，员工就能够很容易地将个人目标与公司目标更好结合起来。一般说来，战略计划是公司制定的、在未来一个较长时期内有关公司发展方向的文件，包括公司的愿景、价值和原则、设定期限的目标等。它也可能包括影响公司业务的外部因素分析（经济、人口等）、为确定将来的目标而对过去绩效的回顾以及实现公司长期目标所需要的

资源等情况。

战略计划不是仅在公司这一层才有。这个计划应该阶梯式往下传递。首先最高经理全面考虑公司的战略计划。接着各部门或分部以此为框架，再做出它们各自的战略计划。然后，这些部门或分部的内部单位又相应地进行它们的计划过程。战略计划的阶梯传递是非常合乎逻辑的。为什么？因为各单位的计划、目标、任务和价值应支持或服从于公司的计划、目标、任务和价值。这样，如果每个单位都实现了它自己的战略目标，公司也将会实现它的战略目标，因为这些目标是相互联系着的。

（2）经营计划

经营计划同战略计划有些不同。它是短期的，一般是一年的。它们更详细，各单位在确定的年度中应达到的目标也更明确。像战略计划一样，经营计划也有公司级、部门级和单位级的。理论上，年度计划是连续的，并体现战略计划的要求。有了战略计划和经营计划。但为什么在开始绩效计划之前要有这些计划呢？因为每个员工的任务和目标在某种程度上是由大目标确定的。

3. 有关员工个人的信息

公司层面的发展计划和经营计划是要靠全体员工的努力才得以完成的，因此公司层面的计划一定要分解到每个员工的计划和指标才具有意义。有关员工个人的信息在绩效管理过程中同样具有重要的意义。第一，你需要有每个员工的工作描述。它是对某个岗位的责任、工作任务和授权水平的描述。工作描述经常是为招募设计的，目的是向潜在的求职者描述工作情况的。它也可以作为确定工资水平的依据。工作描述在绩效管理和计划绩效时有什么作用？如果它做得很好的话，可以作为一个不错的起点，因为它简要说明了工作任务和职责。如果你有好的工作描述，你可以使用其中的责任条款，来制定绩效工作目标和期望。虽然，工作描述可以作为设定工作目标的基准，但许多工作描述很过时。对公司来说，要更新工作描述既费钱又费时。很不幸的是，现实情况是工作变化得如此之快，以致工作描述在一年内就可能因工作职责的变更而过时。因此，企业需要以以前的工作描述作为起点，就要在绩效计划过程之前对它进行回顾和完善，以使它能够真实地反映员工的工作。

在绩效管理工作之前，需要个人信息的第二个方面是员工上次的绩效回顾资料和相关文件。在绩效管理过程中，企业上一年度的绩效回顾会议通常是与本年度的绩效计划会议同时召开的，因此在绩效管理工作开展之前需要准备员工上年度的绩效评估资料。

4. 绩效信息系统

当今时代是信息时代，信息技术正在高速发展、快速普及，给人类文明、社会进步、企业经营带来巨大的推动力。绩效管理体系的建立和运作，同样离不开信息网络这一高新技术的应用。在实施绩效管理过程中，有大量的关键绩效数据和绩效计划完成结果需要进行统计、处理、汇总、计算、分析。这些工作，单靠人工来完成是难以想象的，必须采用计算机管理信息系统予以支持。信息系统应以业务板块、单位层次、时间等为维度进行关键绩效信息进行分析，创建图形、表格和报表，以全面、准确、及时地反映公司上下各个层次在一定期间的经营绩效状况和存在的问题，为制定企业发展规划、减少经营风险和高层决策提供依据。

信息系统应实现的主要目标：形成绩效信息报告；自动生成每一项指标的本期实际值、本期目标值、本期挑战值、本期差异、本期绩效分值和累计实际值、累计目标值、累计挑战值、累计差异、累计绩效分值。通过汇总从公司总部到基层生产单元的每个经营领域的绩效信息数据，分析绩效差异，了解导致差异的因素，以便于采取行动改进绩效较差者的绩效。绩效检查流程。要求公司内的每个层次，都要向上级汇报绩效数据和绩效分析结果，以检讨目前战略方针的合理性，在各个管理层次建立起自主意识和责任感。

第三节 制订绩效管理计划

任何一项管理活动的实施，都必须从制定计划开始。对管理过程而言，计划就是确定行动的目标和实现目标的方式。在制定计划的同时和计划完成之后，管理人员有必要采取许多行动。

一、绩效管理计划的分类

绩效管理计划分为宏观绩效管理计划和微观绩效管理计划两个层次：

（一）宏观层面的绩效管理计划。这一计划实际上是在公司范围内推广实施绩效管理系统的行动计划。具体内容应包括：

- 1、对绩效管理系统在公司广泛推行的效果预测。绩效管理的实施效果，不仅受到系统本身的影响，还受到组织文化、企业环境、组织战略和员工素质等多方面因素影响，因此，在全面推行绩效管理系统前，应当进行系统分析，明确限制的前提条件。
- 2、确定当期绩效管理的总目标和目标分解方式。在一个组织里，每个绩效管理周期都有与企业战略和规划相适应的特定的目标。只有在总目标明确的前提下，才能将目标层层分解最终落实到每一个部门和员工。
- 3、确定绩效管理实施的执行人。在绩效管理实施过程中，涉及的执行人一般为五类：
 - 1）主管人员。被评估者的工作目标主要是在与主管人员进行沟通之后设立的，因此主管人员最有责任和权力对被评估者的目标达成情况进行监控。在大多数情况下，绩效评估都是以主管人员为主进行。
 - 2）被评估者。通过绩效评估，主要是想改进和提高被评估者的绩效和能力水平，同时也提高被评估者自我管理、自我提高的能力。通常在进行绩效管理时多采取自我评估与主管评估相结合的方式，即对各个评估项目，首先进行自我评估，然后主管进行评估，最后的评估结果，又被评估者和主管人员进行沟通确定。
 - 3）下属或客户。对于被评估者的某些方面，下属或客户可能更为了解，因此，可作为评估的一种选择。下属或客户的评估通常由人力资源管理部门组织进行。
 - 4）下级同事做部门间满意度评估。同事之间最适合进行的是部门间满意度评估。这类评估有助于加强部门间的沟通和合作，有利于整个组织目标的达成。特别是对于那些业务支持部门来说，其他部门对于它们所提供的服务支持的满意度至关重要。部门间评估通常也由人力资源部组织进行。
- 4、评估的时间、频率。一般的绩效管理周期是半年或一年。在选择时间的选择上，一般部门间评估和客户/下属评估应早于主管人员对下属评估的完成时间，这样人力资源部才留有时间向部门和主管人员进行反馈沟通，调整最终结果。
- 4、定绩效评估的标准。
- 5、制订宣传和教育、培训等随附计划。人力资源部必须在开始实施前，进行充分的准备，让员工了解绩效管理系统的有关信息，并掌握相应技能。因此，宣传计划和培训计划是宏观绩效管理实施计划的不可缺少的一部分。
- 6、对当期绩效管理的诊断和评估。实施计划还应当包括对实施效果的诊断和评估计划。只有认真对每一个绩效管理周期进行分析评估，整个组织的绩效管理才能不断提升，实现螺旋式上升的良性循环。

宏观层面的绩效管理计划通常由高层管理者确定目标，人力资源管理部门负责具体制订并推动实施。

（二）微观绩效管理计划，指管理者对下属进行绩效管理时，对工作目标和工作职责达成的共识。可以把微观层次的绩效管理计划看成一个主管人员和下属对工作目标和标准达成一致的契约。这项契约主要应包括：

- 1、员工在本次绩效期间所要达到的工作目标是什么，成目标的结果如何。
- 2、这些结果将从哪些方面去衡量，评判标准是什么。
- 3、如何获得有关员工的工作信息
- 4、如何将目标进行阶段性分解并按期实现
- 5、如何进行阶段性检查和控制。

以下是一个微观绩效管理计划的实例。见表 6 -2。

表 6 -2 公司绩效目标计划表

受约人：_____

职位：_____

直接主管：_____

绩效期间：_____

工作目标	主要产出	完成期限	衡量标准	评 估 来 源
完善 XX 管理规范	修订后的《XX 管理规范》	2000 年 8 月 底	《XX 管理规范》中责任明确、流程清晰、反映了客户需要	主 管 评 估
完成对 X 客户的销售目标	销售额、回款率	2001 年 1 月 底	销售额达到 500 万元，会款率不低于 80%	销 售 纪 录
建立客户数据库	客户数据	2000 年 12 月 底完成	信息能够及时准确的反应在数据库中；能够与整个公司管理信息系统接轨；使用便捷	主 管 评 估

受约人签字：_____

主管人员签字：_____

时间：_____

注：本绩效计划若在实施过程中发生变更，应填写计划变更表。最终的绩效评估以便更后的绩效计划为准。

摘自武欣编著，《绩效管理实务手册》，机械工业出版社，2001 年

二、绩效目标

(一)绩效目标的制定与调整

确定绩效目标是绩效管理的第一个环节，前提是企业要有明确的发展战略目标，因此企业首先要制定一个总体的、符合本企业特点的、需要所有员工共同努力才有可能达到的总的目标。企业的总目标要与所有部门的每个员工沟通，做到个人努力目标与企业发展目标相一致，最终达到绩效管理的目标。

日本学者中松义郎的“目标一致理论”曾精辟地论证了个人实际发挥的能力与潜在能力之间关系的公式： $F=F_{\max} \cdot \cos \theta$ (其中 F 代表一个人实际发挥出的能力； F_{\max} 代表一个人潜在的最大能力； θ 为个人目标与组织目标之间的夹角)。从这个公式中我们不难看出，当个人发展方向与组织目标一致时，即夹角

θ 为 0 时(在组织目标轴线上的投影最大), 一个人实际发挥出的能力最大(见图 6—1)。

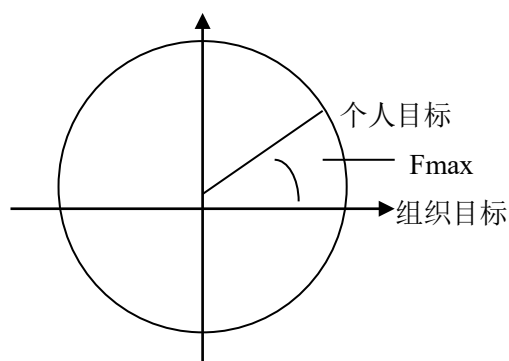


图 6—1 目标一致理论

摘自付亚和, 徐芳等:中小企业人力资源管理, 中国经济出版社, 1999 年

那么如何做到企业中每个员工的努力方向都与组织战略目标相一致呢?目前很多企业采用的是鱼骨图的方式, 将企业战略目标层层分解。具体做法是: 首先制定企业总体发展目标, 作为鱼头; 其次将这个大的目标(鱼头)分解为几个具体的分目标(鱼骨), 落实到每个部门。即为了实现总体目标, 研发部门、生产部门、市场营销部门、财务管理部门以及人力资源管理等部门各自的分目标是什么?最后, 每个部门再将各自的部门目标分解落实到每个职位上(鱼刺), 这样企业就可以进行绩效管理的实施了。企业为实现总目标, 需要多少员工, 需要什么类型的员工, 每个员工的责任和目标是什么等等。通过鱼骨图的形式使得企业从上到下, 从大到小形成一个完整的整体, 为达到共同目标整合起来, 使所有人的工作能够正中靶心。

(二) 绩效目标的要求

绩效目标应具备以下五个方面的特点, 我们通常称之为 SMART。

S——代表目标要具体 / 明确(Specific);

M——代表制定的目标要可以测量和考核(Measurable);

A——代表此目标经过员工的努力完全可以达到(Attainable);

R——代表所制定的目标具有现实性和可操作性(Relevant);

T——代表制定的目标应该在一定时间内达成(Time-based)

(三) 目标管理

1. 目标管理的产生

目标管理既是一种管理的原则, 又是一种管理的方式, 它是贯穿于各管理系统的核心思想。目标管理的方法由美国加州克莱蒙特研究生大学著名的管理专家彼得·德鲁克博士于 1954 年有《管理的实践》一书中提出来的¹。自那以后, 目标管理已经成为美国和欧洲企事业单位所熟悉和广为采用的管理方式。根据德鲁克的观点, 管理组织应遵循的一个原则是: “每一项工作都必须为达到总目标而展开”因此, 衡量一个管理者是否称职, 就要看他对于总目标的贡献如何; 反过来说, 称职的管理者应该明确地知道他期待达到的目标是什么; 否则, 就会指错方向, 浪费资源, 遭受损失。德鲁克认为, 错误的指导不易被克服, 因为它是由强有力的因素所引起的。这些因素包括:

(1) 劳动分工带来的专门化的趋势;

(2) 森严的等级制;

¹ 德鲁克, 《管理实践》, 上海译文出版社, 2001 年

(3) 由于孤立地从某些角度来透视管理的效果而得出的大相径庭的看法。

要克服错误的指导，管理者应自觉地提高管理水平并对自己的成绩加以测量。同时，对自己所履行的职责只能提出更高的要求，决不能降低标准。然后，他要继续承担和分担新的任务，这些新的任务是由下一个更高水平的发展目标所提出的。“分担管理”和“自我调节”，可以通过自身的工作成果鉴定而产生更强有力的创造力，更宽广的视野，并促成发展方向的一致，从而达到德鲁克所说的“目标管理和有效控制”，“通过目标进行管理来替代通过统治进行管理。”

2、目标管理的程序。

目标管理的原理或方式可以正规或非正规的方法运用，如果使之规范化，就可以形成一种程序。作为一种程序，目标管理包括以下几个方面的要素：目标确定、行动执行计划、发展过程检查、自我调节等。

(1) 目标确定。

目标管理首先要确立组织总目标和具体和评估鉴定系统。目标的确必须是明确的、可行的、有挑战性的、具体的和可以验证的。一旦上层管理者的最高目标被确定后，上层领导就必须将总目标的信息交流给每一个职工。每一个成功的管理者都会把它上层管理者的目标转化为他自己的具体目标，一直到形成一个目标体系。

(2) 执行计划，

目标确定以后，管理者和下属都应执行这个计划；大家应讨论如何实现这个计划目标，应确立完成任务的必要步骤的责任鉴定。

(3) 发展过程中检查。

工作项目发展的正规监控在于判明困难的出现是否属偶然现象，行动的矫正是否确有必要。目标管理的检查评估不是评估行为，而是评估绩效。如果目标确立是具体的、可验证的，那么评估过程就简单。管理者与员工讨论他们是否完成了目标，并研究为什么能完成或不能完成，组织将这些检查评估工作情况记录下来并成为正式的绩效评估。

(4) 自我调节。

如果可能的话，每一个管理者都应该协调他本身的工作项目并对自己和下属的工作行为加以必要的矫正。成功地开展目标管理有两个关键的部分分担目标的确立和对之加以检验。上层管理和下层管理者应在目标上统一他们的思想，否则，就会浪费他们的时间和精力，从而使管理工作难以得到进展。

目标管理的方式在西方国家不仅运用在企业、公司，而且已推广到政府和其它事业单位。凡是成功的项目，都强调努力合作和集体的建树。卡罗尔和托西对目标管理在企业中的实施进行了研究，提出了下面几点意见。

1) 确立目标的程序必须准确、严格，以达成目标管理项目的成功推行和完成。

2) 找出目标和难点并清晰地加以剖析是成功地确定目标和关键行动。

3) 管理组织应该准备为成功地先用一个目标地选用一个目标管理计划而付出大量的时间和精力。

4) 一个成功的目标管理计划要求得到应有的支持、充分的分担和在组织结构中进行系统的综合。

5) 目标管理应该与预算、绩效评估、工资、人力资源计划和发展系统结合起来。

6) 要弄清绩效和报酬的关系，找出这种关系之间的动力因素。

7) 要把明确的管理方式和程序与频繁的反馈相联系。起码每年要进行一次绩效评估。

8) 绩效评估的效果大小取决于上层管理者在这方面所花费的努力程度，以及他对下层管理层在人际关系和沟通的技巧水平。

9) 下一步的目标管理计划准备工作是在目前管理实施的末期之前完成，年度的绩效评估作为一个最后

参数输入预算之中。

目标管理是一种有效管理的方式。由于管理者与被管理者都清楚自己的目标和组织的总目标，并将每个人的具体活动统一到组织目标上来。目标管理也是一种有效的绩效评估方式。由于每个人都知道自己的目标，自己完成目标的情况也很清楚。目的在于通过各级各种目标的制定、评估、鉴定、实现，激发全体成员的愿望和热情，发现自己为组织实现目标而工作的价值和责任，并在工作中实行“自我控制”，从中得到满足感，更好地为实现组织的总目标做出自己的贡献。

三、ABC 公司的绩效目标制定过程

ABC 公司由三个部门组成：人力资源部、生产部和销售部。每个部门内部又有许多小单位。公司的经理层在进行战略计划时表示了这样的忧虑：下一个五年如果不采取一些措施，新的竞争对手将抢去 ABC 公司大部分的市场份额。他们指出了对维持业务至关重要的两个战略目标：在下一个五年维持或增加市场份额；通过减少废品数量提高利润率。根据这两个战略目标，公司在它的年度计划中制定了两个具体目标：通过寻找和接触新客户巩固和增加市场份额；今年废、次品的数量要减少 5%。

经营计划通常以战略计划为基础和指导（更详细的计划，）常有很明确的目标，时间更短（或许仅一年）。然后，这三个部门都研究如何为完成公司的长、短期目标而出力。它们为此提出了一些战略。例如，人力资源部制定了如下的五年期战略目标：持续提供如何发现质量低下原因方面的知识培训；建立鼓励员工寻找新客户的激励机制。并制定了如下的年度经营目标：确定员工对如何发现质量低下原因的有关知识培训 and 发展的需求；寻求提供低成本培训的方法；对招募员工的习惯做法进行检查，以便确定能否培训和发展的需求；寻找提供低成本培训的方法；对招募员工的习惯做法进行检查，以便确定能否招募到或保留住工作效力较高明的销售人员。

生产部和销售部也规定了各自不同的目标，当然这些目标是同公司计划密切联系的。这个过程在更小的单位也将以类似的方式进行。例如，在人力资源部内部，培训科承担培训任务，而人事科承担招聘、保留人才和设计激励制度的任务。

最后，在绩效管理计划会上，每个分支部门的经理给部门内部每个员工制定能反映部门目标的任务。例如，培训科的经理分配一位员工调查培训需求的任务，分配另一员工调研提供低成本培训办法的任务。处事策略：将员工们融入到计划中去不管公司别的部门做什么，许多经理都发现，来年工作任务中的需求是有益的。这样可以激励的授权员工，减少“从上而下强制的纸面计划”。当部门的规模不到20人时，这种方法尤其奏效。因此在ABC公司，每个员工为科里的目标而努力，每个科又为部门的目标而努力，每个部门又为公司目标的实现做出各自的贡献。这就是我们说的将绩效管理同公司的大目标联系起来的意思，也是我们需要有战略和经营计划的原因。它将成为绩效计划工作的基础。

第四节动员和教育员工

在企业开始绩效管理循环时，应该知道绩效管理的目的和方法。我们已经强调绩效管理是关于人的方法，是把员工当朋友和伙伴。员工需要了解绩效管理的目的、作用、从中能得到什么和对员工有什么要求。信息共同对绩效管理成功实行具有绝对重要的意义。如果员工不了解绩效管理对他们有什么好处，他们将对此感到担忧。他们将认为这是针对他们的，而且重点很可能就是绩效评价或估价。他们对这种方法的

担忧和问题越多，他们就越可能抵制、敌对或愤怒。这就有可能造成当你极力为绩效管理创造一种合作气氛时，大家还是躲着你的情况。

作为企业管理管理者，你必须对员工进行教育并使员工有所准备，了解绩效管理的根本目标。当然不同的经理所使用的方法可以有所不同，人力资源部门可以在绩效管理的方法上协调和培训企业管理者，但至少是要管理者要让员工知道你将对他们做些什么的信息。

首先，要让员工在绩效管理过程中同你合作，必须让他们了解什么。他们需要了解如下的一些基本信息：

为什么绩效管理重要（目的）

绩效管理对他们、你（经理）和公司有什么好处

绩效管理的宗旨或方法（例如，共同协作、注重自我评价和强调预防绩效问题）

在企业召开的绩效管理会议上他们要知道：

在绩效计划会议上要干些什么？

需要向他们提什么问题？

在会议上将如何决策？

目标和工作任务有什么弹性？

他们需要做什么准备？

会议将进行多长时间？

然后，管理者还要让员工了解绩效管理过程中的几个重要环节的详细情况：

年度绩效回顾会上会发生什么事？

如何处理有争议的问题？

评价结果将对工资、奖金等产生什么影响？

员工们一定有许多问题和忧虑。要理解许多员工曾经有过绩效管理方面的不愉快经历，他们也许会对新的或者不熟悉的系统产生消极反应，即使这个系统最终会有益于他们。要尽你所能来作些解释，但也要接受一些被抵制的事实。即使最好的解释也只是言语，消极的员工需要行动的证明。一旦他们看到你以合作的方式在帮助他们，他们就会被折服。有什么好办法能帮助他们了解将要发生什么事吗？也许最有效的办法是召开全体员工会议进行解释，而且这个会议应该在绩效计划会议几周前就进行。而且你每年都需要开这种会，向新员工进行解释并提醒老员工，以确每个人注意那些重要的问题。

□ 小结

绩效管理之前的准备对创造一个使各方都轻松的会议过程非常重要。绩效管理之前需要企业具备一些基本的文档和资料，如企业战略计划、年度经营计划等。确保每位员工事先都有他们需要的东西（比如，工作描述、去年的绩效回顾等），以便让他们事先看看。

绩效管理的计划过程中需要沟通、沟通和再沟通。进行详细解释，解释好处，解释要点。尽量提供书面的总结材料。员工理解得越多，新方法实施得越容易，员工越容易合作，紧张感越少。为了节省时间，员工可以做一些准备工作，以便回答使得整个绩效管理工作更能够顺利的进行。

□ 复习参考题

1. 绩效管理前的组织准备包含那些基本原则?
2. 企业如何通过工作分析为绩效管理提供依据?
3. 绩效信息包含那些主要内容?
4. 企业如何制定绩效计划?
5. 管理在动员员工进行绩效考核时应该注意什么?

□ 主要参考文献

1. 安鸿章主编. 现代企业人力资源管理, 中国劳动出版社, 1995 年。
2. 陈宁等编著. 人力资源经济活动分析, 中国劳动出版社, 1991 年。
3. 陈远敦等主编. 人力资源开发与管理, 中国统计出版社, 1995 年。
4. 陈远明等编著. 人力资源管理与开发, 中国统计出版社, 1996 年。
5. 于子明编著. 现代人力资源开发与管理, 中国展望出版社, 1986 年
6. 余凯成、陈维政主编. 人力资源开发与管理, 企业管理出版社, 1997 年
7. 张德编著. 人力资源开发与管理, 清华大学出版社, 1998 年。
8. 张二卿、张宏宇主编. 劳动计划与劳动统计, 中国劳动出版社, 1991 年。
9. 张国方主编. 人力资源开发管理的理论与实践, 社会科学文献出版社, 1995 年。
10. 罗伯特·巴克沃, 绩效管理, 中国标准出版社, 2000 年
11. 赵曙明. 21 世纪全球企业的人力资源管理战略. 中国人力资源管理开发, 2000
12. 赵曙明. 国际企业经营管理总论, 南京大学出版社, 1993 年。
13. 赵曙明. 国际人力资源管理(第二版), 南京大学出版社, 1992 年。
14. 赵曙明、罗伯特 L. 马西斯、约翰 H. 杰克逊, 人力资源管理, 中国人民大学出版社, 2003 年
15. 赵曙明. 人力资源管理研究. 北京: 中国人民大学出版社, 2000
16. 赵曙明. 人力资源开发与管理. 北京: 人事出版社, 1998
17. 赵曙明. 中国企业人力资源管理, 南京大学出版社, 1995 年。
18. 赵曙明. 人力资源开发与管理. 北京: 人事出版社, 199

□ 学习目标

通过本章学习，你应当能够：

1. 掌握选择绩效评估者的方法
2. 了解绩效评估者应该具有的各种素质
3. 了解评估者应该具有的各种技术
4. 掌握对评估者进行培训的有关知识

□ 案例 8

科龙公司的绩效评估者

在科龙公司，对员工实施的绩效评估的评估者首先是该员工的直接主管，主管对员工的绩效评估的结果是绩效评估报告中最重要内容。但是，有些部门在对员工进行绩效评估时，还会考虑其他人员的意见，如该员工的同事、下属、内部顾客等，实际上就是所谓的 360 度绩效评估的方法。此外，员工的自我评价也是绩效评估的一个重要方面，但是在实际工作中，人们发现员工的自我评价不是过高就是过低，但是通过综合各方面的意见，会得到较为理性和客观的绩效评估结果。

科龙公司的绩效评估工作主要分三个层面：

首先是公司对部长的季度绩效评估。在每个季度结束后，各部门的部长或总监都需要填写《科龙干部绩效评估季度评估表》，评估表的内容包括：季度业绩回顾、综合素质评价、综合得分和评语。评估的方法是，各部门部长或总监先进行自我评价，然后再由公司的总裁或副总裁对自我评价的内容进行评价并填写评语。

其次是个部门部长对科长或分公司经理的绩效进行评估。这个层面的评估实际上是科龙公司绩效评估工作的重点和难点。部门对科室或分公司的考核每月一次，季度、半年和年度的绩效评估也与当月的月度评估同事进行。

第三个层面是科长或分公司的经理对其领导的员工进行绩效评估。这种评估也是每月一次，但评估的指标要向对简单。

从科龙公司的绩效评估的实施的层面，我们不难看出，不管是在那个层面，对员工进行绩效评估的评估都主要是员工的直接主管，如公司总裁或副总裁对部长进行评估，部长对科长或分公司经理进行评估，以及科长或分公司经理对员工进行评估。但是，在科龙公司的一些部门，除了让主管对下属进行绩效评估之外，还会让员工自我、同事、下属或客户对被评估的员工进行绩效评估。

在科龙公司，有效的绩效评估还在于有效的绩效沟通。根据每月、每季、每半年或每年的绩效评估结果，各级管理层都会以正式的书面报告来公布评估的结果，而且绩效评估的结果通常与相应的奖惩挂钩。绩效评估的管理者通常会通过绩效面谈的方式，与表现最好的 20%和表现最差的 10%进行沟通，目的是让好的更好，差的有所改进。

（根据“科龙的绩效评估”改写而成，原案例见 http://www.cwmc.com.cn/cases_56.asp#top。）

绩效评估是一种通过系统的方法和原理来评定和测量企业员工工作成效的制度。一般来说，绩效评估的结果将成为员工晋升、薪酬的调整、工作分配等的依据，因而评估的结果直接关系到员工的利益，因而会影响员工的士气。

绩效评估过程本身是评估者与员工之间的一项管理沟通活动，自然会受到许多因素的影响，所采用绩效评估方法本身的限制、企业的经营和文化环境因素、评估者的价值偏向等，都会或多或少地使绩效评估的结果产生一些偏差，如对考评指标理解的误差、光环效应误差、趋中误差、近期误差、个人偏见误差、压力误差、完美主义误差、自我比较误差及盲点误差等¹。然而仔细研究导致这些绩效评估结果误差的原因，我们发现，对考评指标理解的误差是由于评估者对考评指标的理解差异而导致的，光环效应误差是由于评估者误以为被评估者工作非常优秀而造成的，趋中误差是由于评估者害怕承担责任或对被评估者不熟悉而倾向于把被评估者放置中间位置，近期误差是由于评估者会根据被评估者近期的表现来评估其长期以来的表现而产生的误差，个人偏见误差是由于评估者个人对被评估者的喜恶而产生的评估误差，压力误差是由于评估者考虑到评估结果会直接关系到被评估者的薪酬和职务或者害怕被评估者的责难而使评估产生的误差，完美主义误差是由于评估者是完美主义者而放大了被评估者的缺点对评估结果产生的影响，自我比较误差是指评估者不知不觉地拿自己与被评估者进行比较而导致的评估结果的误差，盲点误差是指由于评估者自己有某种缺点而无法看出被考评者也有同样的缺点而使评估结果产生误差。追究众多评估结果误差的原因，无一不与实施绩效评估的评估者有关，可见，评估者的素质在绩效评估中起着何等重要的作用。

毋庸置疑，人的因素是企业有效运转的关键，而在绩效评估与管理过程中，绩效评估者的因素对绩效评估的结果尤其关键。因此，如何选择合格的绩效评估者，评估者应具备那些必要的素质，以及如何对评估者进行针对性的培训，都是企业在实施有效的绩效评估之前应该认真考虑和准备的，而且也是本章所要重点讨论的内容。

第一节 评估者的选择

一、常用的绩效评估方法及相关的评估者

绩效评估者的选择首先要根据所选用的评估方法来定。常见的绩效评估的方法正如第六章所述，有书面描述法（Written Essays）、关键事件法（Critical Incidents）、评分表法（Graphic Rating Scales）、行为定位评分法（Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS）及目标管理法等²。但是不管采用何种方法，参与评估的当事人来看，主要可以分为：目标考评、自评、互评、上级考评及书面评价³。不同的考评方式所涉及到的评估人也不尽相同。

目标考评一般是对“重要任务”的考评，所以是上级对下级的考评，此时的评估者可能是被评估者的直接管理者。评估的当事人需要在评估之前指定一个双方都能接受的任务说明书，明确任务的名称、内容等。自评主要用于日常工作的考评，因此，此时的评估者就是被评估者本人。被评估者自己对本人的主观的看法，同时被评估者的直接管理者或人力资源部的经理可以作为评估者对被评估人的自评进行分析，了解被评估者的想法，从而更有利于评估者对被评估者的客观评价。互评主要用于员

¹ 见李剑编著，《人力资源管理实务必备手册》，中国言实出版社，2000年，第165-168页。

² 见甘华鸣主编，《人力资源：组织和人事》（下册），中国国际广播出版社，1999年，第780-782页。

³ 见李剑编著，《人力资源管理实务必备手册》，中国言实出版社，2000年，第177-186页。

工之间的相互评价，适用于对员工工作态度的评价，此时的评估者就是互评的员工。员工之间的互评对管理者和人力资源部的经理来说也十分有用，因为作为实施绩效评估的评估者，他们可以更好地了解员工的真实想法和在彼此眼中的工作态度。在上级考评中，毫无疑问，评估者是被评估者的管理者，而且多数情况下是直接上级。书面考评可以由被评估者的上级撰写和考核，也可以由人力资源部门同意撰写和考核。

尽管不同绩效评估方式涉及到的评估者不同，但总体看来，企业的人力资源部门应该是绩效考核制度的制定者和组织实施者，同时被评估的员工的上级主管在绩效评估中的作用也不容忽视。

二、绩效评估者的选择

正如上面提到的，被评估者的主管、被评估者的同事和被评估者本人都可以作为绩效评估者，但究竟谁来担任评估者的角色主要根据所采用的绩效评估的方法来定¹。

1. 主管作为评估者

绩效评估在绝大多数情况下都是主管应承担的责任，这主要因为主管最熟悉员工的具体工作，而且评估也是主管的一种管理工具，他们可以利用评估，直接或间接地对员工的行为进行管理。如果主管没有权利对员工进行评估，他们的权威或对员工的控制能力会大大地削弱。

2. 被评估者的同事作为评估者

尽管主管的评价非常有价值，但是一些公司也采用被评估者同事考评的方式来代替主管考评，或作为对主管考评的补充。同事和主管对被评估者看法从不同的角度反映了被评估者的工作绩效。尽管主管拥有充分的有关被评估者的工作的要求和工作绩效的信息，但被评估者的同事对被评估者的工作绩效的评价同行有别于主管的评价并且更加真实，这主要因为员工在主管面前的表现与在同事面前的表现往往会很不同。此外，被评估者的同事对评估者的评价是对主管评价的一个有效补充，有助于最后形成一个对被评估者的工作绩效的统一定价，有利于消除评估者的个人偏见，从而得到员工对绩效评估制度的更大的认同。

当然，以被评估者的同事来代替主管作为评估者可能会遇到一些障碍。这首先可能表现在员工利益的冲突上。如果给予自己的同事较高的评价可能会影响自己发展机会。其次是对同事间的人际关系的影响。在对同事进行评价时，评估者可能会考虑到对同事较低的评价会影响两人之间的友谊，或者会破坏小组内同事的团结。此外，对同事进行评价会受到同事间既有的关系好坏的影响。

3. 被评估者本人作为评估者

一些企业还会采用自我评价的方式来弥补主管评价方式的不足。可能有人 would 认为自我评价的结果比主管或同事的评价对被评估者本人有利，而认为自我评价的方式不好。但是，自我评价可以揭示出上级与下级之间的关系的协调状况，鼓励员工反映出自己的强项或弱项，从而使评估的效果更好。自我评估通常采用的是评表分析法，而且评估的结果与主管的评估结果之间不太具有相关性，所以是对主管评估的一个很好的补充，同时还可以避免由光环效应而产生的误差。

4. 客户作为评估者

对企业来说，保持良好的客户关系至关重要，尤其对那些经常与被评估的员工打交道的客户，他们对员工的评价同样是对主管评价的有益的补充。因此，主管可以选择与被评估的员工直接打交道的客户作为评估者，对员工的表现进行考评，也可以采用客户调查的方法来评估员工的工作绩效。

5. 360 度的评估者

所谓 360 度的评估者，是指在 360 度反馈的绩效评估方法中，对一个员工的评估不是来自某一个人的

¹ 劳伦斯·S·克雷曼（Lawrence S. Kleiman）著，《人力资源管理》（英文版）（Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage），机械工业出版社，1999 年，第 236-237 页。

评价，而是让所有与该员工相关的人来评价被评估者的工作绩效，可能有的评估者包括被评估者本人、下属、同事、主管、客户、供应商、零售商等¹。

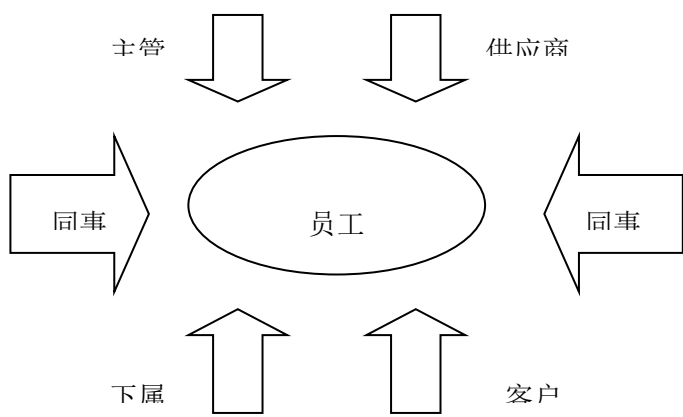


图 7—1 360 度的评估者

在图 8—1 中的评估这中，主管对员工的评估并不总是最好的，因为有的主管可能根本没有机会观察被评估的员工。同事的评估与主管评估相比稍微可靠一些，因为同事有足够的机会观察被评估的员工的表现；下属的评估可能是最能够反映被评估的员工的日常表现的各个方面，但问题是，下属可能害怕得罪领导或希望领导奖励而使评估的结果扭曲；自我评估可能是最客观的一种评估方法，因为有研究表明，于其他方法相比，自我评估的结果相对准确，但会与主管的评估产生偏差；不管是供货商还是客户，它们对被评估的员工的了解并不全面，而且客户的期望往往会与组织的期望有差异，但是无论如何，客户永远是对的，客户的期望应该给与满足。不同的评估者所具有的特点见表 7—1。

表 7—1 不同评估者的特点

1. 自我	<ul style="list-style-type: none">● 因自我认识的偏差而倾向于夸大评估；● 由于有一些盲点而倾向于夸大评估；● 有些人会倾向于低估自我。
2. 主管	<ul style="list-style-type: none">● 倾向于夸大评估；● 评估标准的界限不明确；● 不同的被评估者之间的界限不明确。
3. 同事	<ul style="list-style-type: none">● 可靠且有效；● 对接受反馈的人有很高的可信度
4. 下属	<ul style="list-style-type: none">● 在提供适当的保护的情况下评估的结果是可靠、有效的。
5. 客户	<ul style="list-style-type: none">● 如果客户与被评估的员工有工作接触，评估是可靠、有效的。● 评估标准之间的界限不太明确。
6. 供应商	<ul style="list-style-type: none">● 在被评估的员工看来，评估结果有较高的可信度。

¹ “360 度回馈之介绍”，吴昭德资讯网，2003 年 1 月 24 日，见 <http://www.asia-learning.com>。

资料来源：<http://instruction.bus.wisc.edu/lkuzuhara/mhr305>。

正是因为不同的评估者或多或少都具有一定的片面性，所以才产生了相对理想的 360 度绩效评估的方法，即能够从各个方面对该员工的工作技术、能力和工作绩效进行有价值的评价，这些多角度的评估者能够提高绩效评估结果的可靠性和有效性。

第二节 评估者应具备的基本素质

一、绩效评估者的工作内容及其对评估者的要求

总体来说，绩效评估通常包括目标设定、绩效考核和绩效面谈三个阶段，而且每个阶段都对评估者的素质提出了要求，评估者的职位、种族、性别、认识能力、工作能力及承受压力的能力等，都对绩效评估的结果会产生一定影响。

首先，目标设定是回答要评估什么的问题，即确定评估的内容，这主要有主管或人力资源部的经理来确定，而做好这第一步，就要求评估者必须清楚对评价被评估者工作绩效标准，区分绩效的有效性，设定可以实现的目标，而且目标具有明确、实际可行、可衡量、可实现的并具有时效性。第二步是实施绩效考评。正如前面提到的，目前常用的考评方式，除了主管评价之外，还有同事评价和员工自我评价等方式。通常，主管在考评员工之前会先让员工根据考核指标进行自我评价，然后再由主管考评，所以主管的能力对绩效评估的结果影响很大。第三步是绩效面谈，即主管对考评结果进行说明，找出原因，并提出针对性的意见，这个步骤同样要求评估者具有有效沟通的能力。

尽管企业的绩效评估制度可能设计的非常完备，但是如果实施不当也不可能达到预期的效果，绩效评估的有效实施对评估者提出了很高的要求。

1. 认识到绩效评估的重要性

绩效评估成功与否主要取决于评估者提供的评估结果是否准确和公正。而在实际工作中，评估者正是绩效评估体系中最薄弱的环节，因为他们是人，会犯错误。所以在实施评估的过程中，评估者必须认识到绩效评估的重要性，认识到评估者个人的错误会影响绩效评估体系的失败。评估者不能因为害怕得罪被评估者而给其高的评价，也不能为了刺激被评估者而特意给其较低的评价。

2. 提高观察、评价和分析能力

评估者除了要清楚地认识到绩效评估的重要性之外，还必须培养和提高自己的观察问题和评价员工工作绩效的能力，而且评估者必须由能力对评估结果进行分析。评估者的观察和评价的能力可以通过企业人力资源部门的培训而获得和提高。关于评估者培训的问题将在本章的以后内容中讲述。

3. 对评估结果进行有效和及时的反馈

绩效评估的主要目标之一就是把评估的结果反馈给被评估者，指出被评估者存在的问题，并且必要时还要让被评估者认识到自己的不足之处。但是，大多数评估者都会感到对被评估者提出批评是很难的一件事。批评员工会使员工感到自己受到威胁，自然会保护自己，所以会对评估者的批评产生抵触情绪。这就要求评估者在提供反馈时有一定的技巧，即在不伤害被评估者的感情的前提下把评估结果反馈给被评估者，而这种技巧正是有效的绩效评估的关键所在。

二、绩效评估者应具备的素质

尽管评估者可能是来自多方面的人员，如在 360 度绩效评估中，评估者可能是主管、同事、员工自己、客户、供应商等，但是最终实施绩效评估的评估者还是被评估者的主管。主管属于企业的管理人员，所以评估者首先要具备企业对管理人员提出的众多要求，同时还要具备作为评估者的具体的要求。

1. 评估者应具备诚实正直的高尚品德

所谓诚实正直，是指评估者必须道德高尚，值得信赖，如在金钱、物质以及与他人交往上应该诚实，能够有效地利用工作时间，坚持真理，意志坚强，举止行为符合社会道德标准。这种诚实正直的高尚品德是每一个评估者应该具备最基本的素质。

2. 评估者应具备分析问题的能力

所谓分析能力，是指能快速找出相关的事实、对问题进行多角度分析、提出新观点、鼓励直接的交换意见用以发现和检验新的方案、将复杂的问题合理归纳，找出关键，从而确定实施方案、具有全局观，充分考虑社会、环境等因素¹。

良好的道德品质是基础，但是要做好绩效评估的工作，并要求评估者具有很好的分析问题的能力。例如，在实施绩效评估之前，评估者需要设定评估目标，选择适当的评估方法并分析其可操作性和成本；在绩效评估完成之后，评估者需要对评估的结果进行综合全面的分析，找出问题的根源，并及时有效地反馈给被评估者。

3. 评估者应具备决策的能力

所谓决策能力，是指能够面对问题和冲突并找出解决的办法，敢于冒风险尝试新的方法，能够采用灵活和均衡的方法解决矛盾，充分估计到决策所产生的短期和长期影响，并且能够高度投入工作、及时决策并敢于承担责任。

除了分析能力之外，贯穿于计划和实施绩效评估的过程始终的是评估者决策问题的能力。在确定评估的绩效目标阶段，评估者需要与被评估者沟通，然后决定绩效目标；在设计绩效评估制度阶段，评估者需要确定评估的方式，即应该采用哪一种评估工具来进行评估，同时还需要决定适当的评估时间和地点。因此，具有一定的决策能力是实施绩效评估的评估者应具备的素质之一。

4. 评估者应具备良好的沟通能力

所谓良好的沟通能力，是指具有倾听、互动、交流的能力，同时能够清楚和自信地、令人信服地表达自己的观点，并且所传达的信息是真实的。

评估者即便具有了良好的分析和决策问题的能力，但是如果没有良好的沟通能力，也可能使绩效评估的实施结果功亏一篑，因为不论是在评估前、评估之中、还是在评估结果的反馈阶段，都要求评估者具备良好的沟通能力和技巧。在评估前，评估者必须与被评估者进行有效的沟通来确定绩效目标；在评估中，评估者必须能够清楚地表达评估的要求，并传达真实的信息给被评估者；在评估结果的反馈阶段，更是要求评估者具有良好的与被评估者的沟通能力，才能有效地将评估结果反馈给被评估者，批评或指出被评估者存在问题并提出明确的要求。

5. 评估者应具备良好的领导能力

所谓领导能力，简单的说是指能够吸引别人团结在自己周围的能力，主要表现在被给予挑战性的职责和机会，阐明期望达到的结果，提出清楚和持续的反馈，倾听下属的需要和期望，帮助下属制定个人发展计划，在困难时给予下属有力的支持，等等。

不难看出，在实施绩效评估的前后和整个过程中，除了上述的基本素质之外，还要求评估者具有良好

¹ 俞雷，“年度绩效评估的意义和实施”，中国营销传播网，2002 年 11 月 29 日，<http://www.emkt.com.cn>。

的领导能力。首先，在确定绩效目标阶段，如果评估者没有一定的领导能力，可能就不能在与被评估者沟通的过程中有效地确定绩效目标。其次，在实施绩效评估的过程，评估者同样需要具有良好的领导能力，才能够有效的完成整个绩效评估的过程。最后，在把绩效评估的结果反馈给被评估者时，如果没有良好的领导能力，也很难驾驭反馈的过程和结果。

6、评估者最好具有与绩效评估相关的工作经历

作为绩效评估的实施者，最好应该具有多年从事绩效评估或相关的工作经历，因为一个人过去的工作不仅可以作为评价其工作能力的标准，而且也可以用来预测其未来工作的成绩。而且最为重要的是，评估者应该热爱自己的本职工作，有成为优秀的绩效评估实施者的欲望。

三、主管评估者在绩效评估中扮演的角色

在众多实施绩效评估的评估者之中，实施绩效评估的主体实际上还是主管，尤其是被评估者的直接主管。主管是员工与高层领导之间的桥梁，因此在绩效评估的过程中起着至关重要的作用。总体分析，我们可以看出作为评估者的主管在绩效评估过程中扮演以下四种角色¹：

1、合作伙伴

所谓合作伙伴，是指作为评估者的主管与员工利益共享，风险共担，共同进步，共同发展；也就是说，主管与员工的目标是一致的，员工的绩效是主管绩效的基础。

主管有责任与员工进行充分的沟通，讨论员工的工作任务，绩效目标等问题，与员工一起指定合适的员工的绩效目标，例如，员工应该做什么工作，做多好，为什么要做，何时完成，完成这些工作需要那些技术支持和培训，主管能提供那些帮助，等等。在与员工讨论工作内容和绩效目标时，作为评估者的主管应该意识到自己与员工的关系是合作伙伴的关系，只有与员工达成关于绩效目标的一致意见，才便于主管以后对员工进行有效的评估。

2、辅导员

在主管与员工进行充分的沟通、确定绩效目标以后，主管的角色发生了变化，从合作伙伴转变成员工实现绩效目标的辅导员。所谓辅导员，是指主管及时与员工沟通，不断辅导员工，帮助员工在完成工作的过程中得到知识和技能的帮助，以提高员工的绩效水平。在辅导员工完成绩效目标的过程中，主管的有效沟通能力是至关重要的。主管对员工的业绩辅导实际上贯穿于整个绩效评估过程的始终，这对主管也是一个挑战。

3、记录员

所谓记录员，是指主管需要走出办公室、观察员工的工作并进行记录。记录的内容一定是主管亲自观察到的，而不能道听途说；而且观察员工时，要注意不能影响员工的工作。主管需要记录有关员工的绩效表现的细节，并整理成绩效管理的档案，作为绩效评估的依据。只有在主管掌握了第一手的员工工作的资料时，才能对员工的表现更加了解，从而保证评估的真实和公正。

4、公证员

所谓公证员，是指主管在进行绩效评估时不仅是评估者，而且应该站在第三方的角度公正地评估员工的绩效水平。实际上，对员工的绩效评估就是对员工工作绩效的总结和评价，评价的结果会影响到员工的薪酬水平和职业的发展，所以，主管在评估员工的绩效水平时一定要做到公平、公正、公开。

¹ 赵日磊，“绩效管理者的四个角色”，《计算机世界》，2003年2月13日，见 <http://article.zhaopin.com>。

第三节 评估者应具备的技术

以上讨论的是评估者应具备的基本素质，但要有效地实施和完成绩效评估，评估者还需要具备一些必备的专业技术，它们分别是¹：

- 确定期望达到的绩效评估的目标技术，主要包括确定绩效目标和确定绩效目标的方法的培训；
- 观察、记录和辅导的技术，包括观察行为的方法，如何利用关键事件来记录员工的行为，以及设计有效的辅导策略；
- 了解和纠正绩效评估可能出现的误差的技术，包括如何评估中常出现的评估误差及如何避免这些误差；
- 设计有关绩效评估的讨论和解决分歧的程序，包括设计出讨论绩效评估的适当的程序及如何解决出现的分歧；
- 制订发展计划的技术，包括了解有效的发展计划应该具有哪些属性和特点。

实际上，这些技术也是培训评估者的基本内容。但是，除了这些技术之外，在实施绩效评估的过程中，尤其是在评估面谈中，评估者良好的沟通技巧也是有效反馈绩效评估结果的前提。

表 7—2 沟通技巧

沟通技巧	益处	具体表现	举例说明
非语言的关照	表示有兴趣且在认真地倾听。	评估者的坐姿要求上身自然微微前倾、与被评估者有目光接触、且说话的语速缓慢，具有抚慰作用。	在被评估的员工说话时，评估者要正视被评估者，并不断轻轻地点头表示感兴趣。
开放式和封闭式的问题	适时的采用开放式和封闭式的问题能够保证在面谈时沟通的通畅。	——开放式的问题鼓励信息共享，且适合在面谈开始时或在复杂和不明朗的情况下使用。 ——封闭式的问题的回答可以非常简短，且在集中说明问题的情况下非常有用。	——开放式的问题通常一般是，“能……”，“将……”，“如何……”，“什么……”，“为什么……”等。 ——封闭式的问题为一般疑问句，即“是不是……”的问题。
释义	释义表明评估者正在积极地倾听被评估者的阐述。	释义是用自己的话重新准确地说明其他人已经说过的话，应该真实且没有偏见。	评估者可以说，“如果我没有说错的话……”，或者“您说的是……”，最后加上“是这样吗？”或者“这是您要说的吗？”
情绪反应	情绪反应表明评估者在努力理解工作场所的情绪方面的问题。情绪反应的移情作用和敏感性会打开沟通的大门，并且会使面谈更加有针对性。	与释义相似，情绪反应实际上是评估者对被评估者的情绪的一个表述。这个技巧在使用时要谨慎。	评估者可以开始就说，“听起来您感觉……”，最后再说，“是这样吗？”

¹ 劳伦斯·S·克雷曼(Lawrence S. Kleiman)著,《人力资源管理》(英文版)(Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage),机械工业出版社,1999年,第241页。

文化敏感性	当评估者对文化差异可能产生的影响敏感时，沟通会更有效。	评估者要关注对被评估者的沟通及评估者自己的沟通产生影响的那些文化差异。	如果被评估者来自一个非常正式的文化，评估者应避免在工作场所直呼其名，这样做可能会被理解为不尊重他人。
-------	-----------------------------	-------------------------------------	--

资料来源：Performance Appraisal, Chapter 7, BAUD 260, 见
<http://classwork.busadm.mu.edu/classwork/Griffin/BUAD%20260/1>

第四节 针对评估者的培训

企业的人力资源部门不仅可以给予评估者一些实际的帮助，而且在有些情况下，人力资源部门的经理可能已经充当了绩效评估的评估者。但总来的来说，人力资源部门在实施绩效评估方面起到三个重要的作用：开发绩效评估制度、向评估者提供培训以及监督和评价绩效评估制度的实施。

人力资源部门首先需要帮助企业设计开发出一套行之有效的绩效评估制度。没有有效的绩效评估制度，评估者进行的绩效评估也就失去了应有的意义。其次是向评估者提供培训，因为评估者必须了解为什么评价的准确性和反馈的有效性是非常重要的，以及如何才能实现评价的准确性和反馈的有效性。人力资源部门对评估者的培训的内容通常包括如何进行评估面谈、提供日常绩效反馈、确定绩效标准、识别好的绩效及避免评估误差等。此外，人力资源部门还负责对整个绩效评估制度的监督和评价。所谓监督，是指采取步骤以保证每一次评估的及时完成并且相关的指示已经得到遵守。所谓评价，是指多数企业都会通过使用者的满意度来评价自己的绩效评估制度的有效性，如果员工不喜欢，就说明该绩效评估制度存在的问题。通常，人力资源部门通过察看组织记录或通过调查评估者和被评估者的态度来确定绩效评估制度的合适与否。

对评估者进行培训是提高绩效评估质量的一种方法。众所周知，所谓绩效，实际上是评估者“眼中”的绩效，也就是说，不同的评估者对同一个员工的评价可能是不同的，甚至在提供给他们相同的评估信息的情况下也会如此。这主要是因为不同的评估者具有不同的个人看法或偏见、动机，或者就是简单因为评估者在决定评估结果是并不都是以相同的信息为基础的。因此，在人力资源部门在绩效评估中的三大作用中，对评估者的培训显得尤为重要。

对评估者的培训的目的当然是为了提高绩效评估结果的准确性和有效性，具体要做到如下一些方面¹：

- 保证评估者理解评估的标准，评估者要理解评估的每个项目的尺度上不同的点的相关的行为，使用同一个参照框架来评估员工；
- 保证评估者有机会充分地观察在某一个具体的绩效表现；
- 使评估者意识到人们会倾向于过分依赖一些突出但并不具普遍代表性的事件来评价员工工作的其他方面；
- 保证评估结果的差异能够反映不同员工的绩效水平；
- 使评估者意识到人们会倾向于把员工于自己进行比较，而不是根据他们实际的工作绩效来评估。同时，还要意识到评估的顺序会影响评价的结果。

¹ Rater Training, 见 <http://cba.fiu.edu/mgmt/sanchezj/ch04.ppt>。

- 使评估者意识到评估中会出现光环效应；
- 使评估者意识到监控和记录绩效的重要性。

总的来说，对评估者进行培训的目的就是增强评估结果的相关性。众多关于改进绩效评估质量的研究表明，有三种方法可以达到此目的，它们是：（1）避免评估者的偏见。例如，培训评估者避免所谓的“光环效应”，即避免评估者可能认为被评估者什么都好的偏见。（2）通过教会评估者有效的观察方法，鼓励评估者收集信息，来改进评估者的观察技巧。（3）为评估者提供一个统一的评估绩效的参照框架（Framework of Reference, FOR），使所有的评估者对有效绩效和无效绩效达成一致的看法。

实际上，上面提到的这三种方法也就构成了对评估者培训的主要内容，即培训评估者避免评估误差，培训评估者观察和收集信息的能力，以及培训评估者理解和采用统一的评估标准。

在这三方面的培训内容中，劳恩·萨尔斯基（Lorne Sulsky）和简·寇恩（Janine Keown）对向评估者提供统一的可以参照的框架进行了研究¹。对于统一的参照框架的研究，最早是由 H·J·伯纳丁（H.J. Bernardin）和 M·R 巴克莱（M.R. Buckley）两位学者进行的，目的是培训评估者以使他们对将要评估的绩效的各方面形成统一的意见，并采用统一的有关“有效绩效”和“无效绩效”的标准对被评估者的绩效进行评估。

研究显示，与没有受过培训的评估者相比，受过培训的评估者得到的评估结果的质量较好，并且研究还显示出，培训评估者能够提高评估结果的准确性。例如，由加拿大军队的 L·努南（L. Noonan）进行的一项研究表明，当军官接受过有关同一评估参照标准的培训后，军官对士兵表现评估的质量也大有改进。

那么，究竟该如何对评估者进行统一参评估参照标准的相关培训呢？实际上，进行相关的统一绩效标准的培训非常简单。具体步骤如下：

第一步，发给受训的评估者每人一份将要评估的绩效的各个方面的标准，每个标准都有具体说明。例如，“领导技巧”这一项会有从“差”到“优秀”5个等级的评价标准，并且还有具体的例子加以说明。这些有关评估标准的说明是帮助评估者提高评估质量的一个很好的开始。受训的评估者应该与被评估者一起阅读这些标准的说明，共同解决相关的一些问题。

第二步，让受训的评估者观看员工表演的“工作样本”的录像。看完录像后，受训的评估者被要求用已发放的评估标准对该员工进行评估。评估完成后，受训的评估者与培训师一起讨论他们的评估结果。主要是根据发放的评估标准的内容，来讨论受训的评估者对员工的工作样本的评估，让所有受训的评估者共同来解决关于可能存在的误差或意见不一致的地方。培训师应该引导受训的评估人员，把他们的注意力转到发放的评估绩效的标准上来，这样才能够达成一致的标准。

第三步，重复让受训的评估者观看有员工表演的“工作样本”的录像。当然，是否重复看录像要根据具体的情况来定。如果没有办法录制录像，可以让员工进行角色表演，也能起到同样的效果。

从劳恩·萨尔斯基（Lorne Sulsky）和简·寇恩（Janine Keown）研究的实际经验看，这样的培训通常会用大约 2-3 个小时的时间。他们的研究还表明，进行统一参照框架培训的最大的挑战是描述绩效标准。绩效标准表述的准确与否，会影响到受训的评估者对绩效标准的理解，而且受训的评估者可能根本不同意既有的一些标准，而且对于那些有经验的评估者来说，仅仅靠培训也很难改变他们固有的想法，因为经过一段时间的评估后，在评估者心目中已经有了对“优秀”和“差”的理解。因此，在培训评估者的工作中，进行统一参照框架的培训最为关键，因为它迫使组织认真思考究竟何为有效的绩效，何为无效的绩效的问题。

¹ Lorne Sulsky & Janine Keown. Improving the Quality of Performance Appraisals Through Rater Training. 见 <http://startribune.hr.com>。

表 7—3 统一参照框架的培训

根据“口头沟通”（指能够在任何小组内有效表达的能力）能力的水平排出下行为所代表得的顺序（1=最差绩效，4=最好绩效）：
该员工说话不能抓住要点。
该员工说话太无力。
该员工经常被要求重复自己说过的话。
该员工在别人没有说完话时经常打断别人的说话。

资料来源：Lorne Sulsky & Janine Keown. Improving the Quality of Performance Appraisals Through Rater Training. 见 <http://startribune.hr.com>。

无论如何，这种对统一参照标准的培训能够提高绩效评估者准确评估员工绩效的能力。随着 360 度绩效评估的广泛使用，不同的评估者可能对相同的员工会有不同的评价，因此，统一的参照标准显得尤其重要，只有在所有的评估者使用相同的评估标准对员工进行评价，才能提高评估的准确性和公平性。

□ 表格

对评估者的培训——评估员工 A 的工作绩效¹

1. 培训说明：

1. 分小组来讨论案例。
2. 阅读下面关于员工 A 的描述。
3. 指定几个评估员工 A 的经理并指派他们根据提供的表格对员工 A 进行绩效评估。
4. 根据已有的绩效水平标准来制定出合适员工 A 的未来工作绩效计划。
5. 作为员工 A 的经理，制定出您将采取的有效实施未来工作绩效计划关键步骤。
6. 向全班同学说明您的评估标准和未来工作绩效计划。

2. 评估员工 A 的工作绩效

假设您是评估者

您是一家生产高端医疗器械的 GX 公司的一位区域销售经理。该公司的主要客户是与医院、诊所和大学有关的医生和医学研究人员。这是一个由许多竞争者参与的竞争残酷的市场，在该市场中取胜的关键在于能够提供高质量的产品、有竞争力的价格以及优质的客户服务。

被评估者员工 A

员工 A 是一位 GX 公司的、向您汇报的销售代表，担任此工作已由 12 个月，所以这是第一次对她进行的年度绩效评估。这是员工 A 大学毕业后工作的第一年，在大学学的是工商管理，研究方向是市场营销。

¹

[http://instruction.bus.wisc.edu/lkuzuhara/mhr305/documents/MHR%20305%20-%20Conducting%20an%20Employee%20Performance%20Appraisal%20Exercise%20\(Spring%202002\).doc](http://instruction.bus.wisc.edu/lkuzuhara/mhr305/documents/MHR%20305%20-%20Conducting%20an%20Employee%20Performance%20Appraisal%20Exercise%20(Spring%202002).doc)

员工 A 在大学期间的平均成绩积分为 3.5-4.0 之间，并且积极参与市场营销学生会而且经历过许多次市场营销的实习。

员工 A 是一位非常上进且具有成就欲望的青年，工作非常努力，可且渴望成功。

员工 A 的工作内容是给 GX 公司中西部销售区域打销售电话，以满足前在客户的需求，并推荐适当的产品来满足客户的需求。一旦成交一笔交易，员工 A 必须努力保持这种客户关系，并希望能够扩大与客户的合作关系，从而是客户能购买公司更多的产品。

3. 员工 A 的绩效概述

作为主管，您直接观察到的员工 A 的工作绩效

1. 员工 A 在寻找客户和与客户会面讨论 GX 公司的产品以满足客户需求时表现得非常努力。
2. 总的说，员工 A 是一位乐观、向上的年轻人，但是当压力大时或当他失去一个大客户时，她会失去镇定。
3. 员工 A 要求反馈关于她如何才能改进自己的绩效的方法。
4. 员工 A 通常能与销售团队中的其他成员合作，尽管在销售量上与其他成员竞争十分激烈。
5. 员工 A 还没有充分注意到对客户的售后服务。这已经导致了一些客户的抱怨和几个客户的流失。
6. 员工 A 在对 GX 公司的产品了解方面还存在一些问题。
7. 员工 A 从 2002 年 10 到 2003 年 9 月的销售工作绩效如下：

月份	实际销售额	销售目标	销售团对成员平均销售额
10/00	\$50,000	\$100,000	\$103,000
11/00	\$120,000	\$150,000	\$170,000
12/00	\$185,000	\$200,000	\$207,000
1/01	\$201,000	\$200,000	\$208,000
2/01	\$275,000	\$300,000	\$311,000
3/01	\$297,000	\$300,000	\$304,000
4/01	\$320,000	\$300,000	\$310,000
5/01	\$240,000	\$200,000	\$220,000
6/01	\$250,000	\$200,000	\$225,000
7/01	\$210,000	\$200,000	\$210,000
8/01	\$275,000	\$300,000	\$320,000
9/01	\$270,000	\$300,000	\$330,000

4. 绩效评估表

标准：

- 1 = 不能接受的绩效（远远低于在大多数情况下绩效的期望值）
- 2 = 少量的绩效（没能满足在许多情况下的绩效期望值）
- 3 = 令人满意的绩效（满足了绩效期望值）
- 4 = 好的绩效（在许多情况下超过了绩效期望值）
- 5 = 突出的绩效（在大多数情况下远远超过了绩效期望值）

评估项目	1	2	3	4	5
绩效质量					
绩效数量					
客户服务定位					
态度					
努力程度					
可靠性					
团队精神					

5. 未来工作绩效计划

2001 年 12 月到 2002 年的主要绩效目标:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

☐ 讨论题

1. 谁来对员工进行绩效评估?
2. 评估者应具备哪些素质?
3. 评估者应该具备哪些专业技术?
4. 人力资源部门在绩效评估中起到什么作用?
5. 对评估者的培训内容有哪些?
6. 什么是同一参照标准培训? 步骤如何?

☐ 参考文献

1. 甘华鸣主编. 《人力资源: 组织和人事》. 中国国际广播出版社. 1999 年.
2. 洪荣昭著. 《人力资源发展: 企业教育培训完全手册》. 台湾五南图书出版公司. 民 91 年.
3. 李剑编著. 《人力资源管理实务必备手册》. 中国言实出版社. 2000 年.
4. http://www.365hr.com.cn/qyzx/xnoffice/ofgl/ofgl_6.htm
5. 劳伦斯·S·克雷曼 (Lawrence S. Kleiman) 著. 《人力资源管理》(英文版) (Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage). 机械工业出版社. 1999 年.
6. 吴昭德. “绩效评估的方法”. 吴昭德资讯网. 2003 年 1 月 24 日.
7. 俞雷. 年度绩效评估的意义和实施. 中国营销传播网. 2002 年 11 月 29 日.
8. Lorne Sulsky & Janine Keown. “Improving the Quality of Performance Appraisals Through Rater Training”. See <http://startribune.hr.com>.
9. <http://cba.fiu.edu/mgmt/sanchezj/ch04.ppt>

10. <http://lamar.colostate.edu/~heggesta/PY440-Perf%20Appraisal.ppt>。
11. [http://instruction.bus.wisc.edu/lkuzuhara/mhr305/documents/MHR%20305%20-%20Conducting%20a%20Employee%20Performance%20Appraisal%20Exercise%20\(Spring%202002\).doc](http://instruction.bus.wisc.edu/lkuzuhara/mhr305/documents/MHR%20305%20-%20Conducting%20a%20Employee%20Performance%20Appraisal%20Exercise%20(Spring%202002).doc)
12. 赵日磊，“绩效管理者的四个角色”，《计算机世界》，2003年2月13日，见<http://article.zhaopin.com/pub/view.jsp?id=18291>。
13. “科龙的绩效评估”，见http://www.cwmc.com.cn/cases_56.asp#top。
14. 赵曙明、罗伯特 L. 马西斯、约翰 H. 杰克逊，人力资源管理，中国人民大学出版社，2003年
15. 赵曙明. 人力资源管理研究. 北京：中国人民大学出版社, 2000

第八章 绩效管理的实施

□ 学习目标

1. 掌握制定绩效管理计划过程
2. 掌握实施绩效评估的步骤
3. 掌握绩效诊断的方法
4. 掌握绩效改进的管理方法

□ 案例

让我们一起克服

当汤姆·贝克把最后 12 张绩效评价表格放在一边时，他想：“现在，最终完成了”。对汤姆来说，这是个十分繁忙的一周。他负责管理佐治亚高速公路的一组养路工。几天前，市长途经汤姆的管区时，向该地区的总监抱怨说几条高速公路都需要维修。正因为如此，总监分配给汤姆的养路工一个不寻常的重任。另外，那一周汤姆接到人事办公室的一个电话，告诉他他负责进行的绩效评价已经有所耽误了。汤姆解释他的困境，但人事专家坚持必须立即完成评价表。

汤姆又浏览了绩效评价表，想起了几个工人。该绩效评价表格中标明了工作数量、工作质量和合作态度情况的位置。对每一特征来说，能将工人评为杰出、良好、一般、一般偏下或较差，由于汤姆的养路工在那周已完成了分配的所有额外工作，所以他给每位工人的工作量记为“杰出”。由于乔·布卢那周对汤姆的一个决定提出了异议，因此他给乔在合作态度方面记为“一般”。汤姆决定修补一条路上的路洞，而乔认为这一小段路面应当被起掉重新铺。但汤姆在表格的评价栏中没有记录这一点。事实上，他在任何表上都没有做出评论。

每当汤姆想起罗杰·肖特就有一种负罪感，他知道罗杰已被开除了，而其他工人在相当一些时间里一直谈到他。他还知道如果罗杰发现他的分数比其他的人都低，将会很难过。因此，他为了避免面临的尴尬，便给罗杰记了同样的分数。汤姆想：“无论如何，这些事情都会带来不可避免的痛苦，而我真的不应该使

他们烦忧。”

当汤姆把绩效评价表格叠起来，并将它们放入信封里准备发出时，他脸上露出了笑容。他很高兴他将不必再为另6个月的绩效评价冥思苦想了。

（本案例来自韦恩·蒙迪、罗伯特·诺埃的《人力资源管理》，经济科学出版社，1998）

绩效管理的实施是指为贯彻已选定的绩效管理目标，运用绩效管理系统进行的管理活动，包括制定实施的行动计划、明确实施的有关策略和执行过程的日常管理活动、建立实施的控制系统，评价绩效管理的有效性并进行反馈控制。

绩效管理的实施是整个绩效管理系统中不可忽视的一个环节，它最终决定着绩效管理系统的有效性。绩效管理是一项连续的螺旋上升的循环过程，上一个周期的实施为下一个绩效管理周期提供基础和依据。

第一节 绩效管理实施过程

一旦绩效评估系统被设计出来，管理者的工作重点就将转向在组织内对该系统加以实施。任何一个绩效评估系统都不会自动地发挥管理功能，需要进一步确定目标、制定计划、分配资源、落实进度，合理控制。许多企业面临着这样的问题：企业花费了大量的金钱和精力制订了绩效评估方案，却推行不下去，于是，我们经常看到的是“匆匆过客”般的绩效考核：又到绩效考核的时间了，人力资源部照例将一些固定的表格发给各个部门经理，各个部门经理则需要在规定时间内填完这些表格，交回人力资源部。于是经理们忙得不亦乐乎地在这些表格中圈圈勾勾，再加上一些轻描淡写的评语，然后就表中的内容同每位下属谈话十几分钟，最后在每张考核表上签上名。这次考核工作就算万事大吉了。每个人又回到了现实工作当中，至于那些表格去哪里发挥作用了，也就不了了之，也没有人再关心它们。造成绩效考核流于形式原因很多，例如管理者应付了事，绩效目标难以衡量，管理者缺乏相关的训练，拉不开面子，打分标准不一等等，但更根本的往往是忽视了对绩效管理全过程的把握，只问结果、不问过程，忽视了绩效管理的实施这一重要环节，导致绩效管理过程偏离预定的方向和目标。

一、绩效管理的过程性

认识绩效管理的过程特性，首先必须区分传统的绩效考核观念和绩效管理理念。

绩效考核，又可称为绩效评估或工作表现鉴定。就是组织的各级管理者通过某种方法对其下属的工作完成情况进行定量与定性评价，通常被看作管理人员一年一度的短期阶段性事务工作。在单纯的绩效考核中，管理者和下属关注的焦点主要集中在考核的指标和考核的结果上。这种关注的焦点往往导致企业将现有绩效考核系统的失败归咎于考核指标的不完美、不够量化等，进而不断花费成本寻求更完美的考核指标。管理者和下属对考核结果的关注，则容易产生对立情绪。管理者面对着打分的压力，下属则普遍保有抵触情绪，双方处于矛盾和对立之中。

绩效管理，是包含着绩效考核的管理过程。它以目标为导向，将企业要达到的战略目标层层分解，通过对员工的工作表现和业绩进行诊断分析，改善员工在组织中的行为，通过充分发挥员工的潜能和积极性，

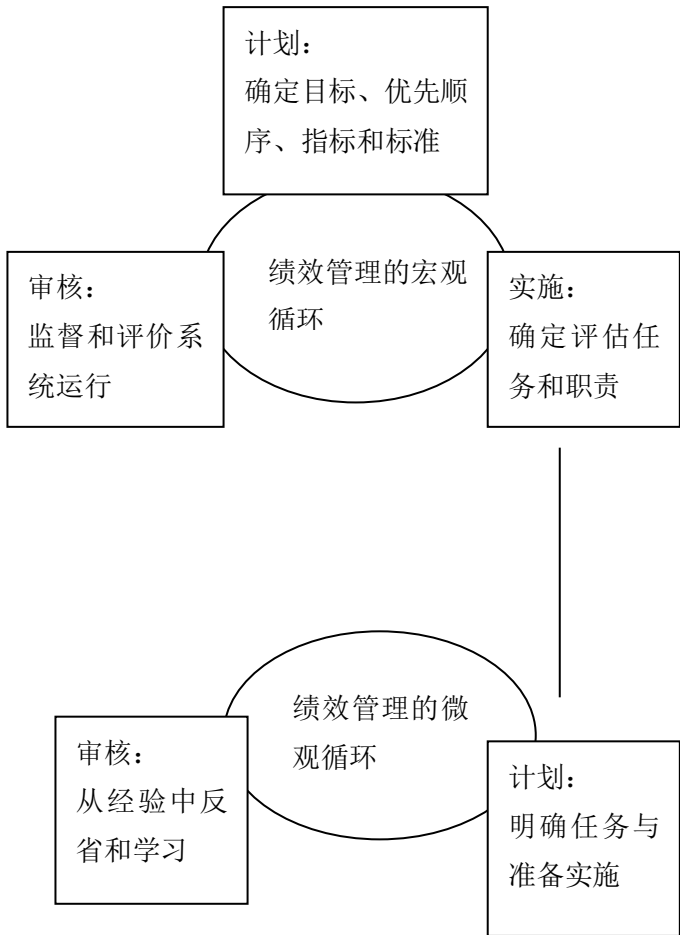
提高工作绩效，更好地实现企业各项目标。绩效管理更突出的是过程管理，它以改善行为为基础，通过有计划的双向沟通和培训辅导，提高员工绩效，最终实现提高部门绩效和企业整体绩效的目的。绩效管理对企业来说，使一项管理制度，对管理者个人来说，则是管理技能和管理理念。在进行绩效管理的企业中，绩效管理是贯穿各级管理者管理工作始终的一项基本活动。

绩效管理是可以说是在绩效考核基础上发展起来的一种以人为本的先进的管理理念和方法，二者的主要区别如下：

- 1、绩效考核强调事后判断，运用的是单纯的事后管理方法；绩效管理则强调事先的目标确认，不仅注重事后的控制，更重视预先的计划和事中的指导，运用的是全面的控制方法。
- 2、绩效考核中的考核者是“裁判员”，与被考核者的关系是对立的，考核建立在强制性和惧怕的基础上；绩效管理中的管理者是“教练员”，强调的是对下属的培训和推动，建立在下属的主动性基础上。
- 3、绩效考核只注重结果，绩效管理则不仅注重结果，还注重产生结果的行为以及行为的基础。
- 4、绩效考核只有单向沟通渠道，绩效管理则强调双向沟通，通过双向沟通不断的确认目标，实现绩效的提高。
- 5、绩效考核是管理者的一项短期活动，要完成它，只需了解和运用考核系统和方法；而绩效管理则是要求管理者转变管理理念，改变工作方法，提高管理技能，善于沟通和培训下属。绩效管理的实施贯穿于管理的全过程。

二、绩效管理的实施循环

了解了绩效管理和绩效考核的区别，我们可以进一步认识绩效管理的实施过程。绩效管理的实施，和任何一项管理过程一样，始终是一个从计划、实施到反馈控制的循环过程。见图 8 -1。



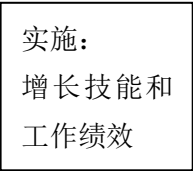


图 8-1 绩效管理实施循环图
本循环图参照威廉姆斯，《人员管理》，中信出版社，1997 年版改写

从图中可以看出，绩效管理的实施，可以分成两个层面：一是组织的宏观层面，二是管理人员在微观层面上实施绩效管理。

(一) 宏观层面上的绩效管理实施过程

在宏观层面上，绩效管理的实施过程分为三个阶段：

- 1、制定整体实施计划阶段。这一阶段的计划针对如何在公司范围内顺利实施绩效管理。整体实施计划应当包括：确定绩效目标、选择评估方案、落实评估的时间、频率、责任人等行动要项，建立反馈的沟通渠道等。同时整体实施计划还应当包括随附的支持性计划，如宣传动员计划、培训计划、监控计划等等。不少企业将组织宏观层面的绩效管理实施计划作为制度细则确认下来，形成稳定的管理政策，每年再根据企业战略对目标加以确认。
- 2、实施阶段。宏观层面的实施主要包括目标分解、落实绩效管理责任、推动绩效管理按时间进度运行、进行相应的奖惩以及保持反馈系统畅通。对于准备实施新的绩效管理系统的组织，在整体实施之前，还需要先在局部范围内进行试验。取得实施的经验后，再在全公司内广泛推行。
- 3、评估审核阶段。主要是通过对一个周期的企业整体实施效果进行分析，发现问题，找出对策，为下一阶段的实施提供条件。

组织中各类人员在宏观层面的绩效管理实施中承担不同责任，见下表 8-1。

表 8-1 绩效管理实施中各类人员的职责

人员类别	承担职责
最高管理层	确认企业总体目标，审核绩效管理实施的计划和政策；做有关绩效管理的总动员，为全面推广实施营造氛围；接受实施过程的反馈信息；检查绩效管理的整体效果
人力资源部	制定绩效管理实施计划和随附计划；组织、落实动员宣传工作；组织落实对管理人员的培训；设计并保持反馈渠道畅通，对整体实施效果进行评估。
部门经理和基层管理人员	熟悉绩效评估系统，并掌握绩效管理的技能；明确本部门绩效目标；负责在本部门按人力资源部制订的绩效管理计划落实实施绩效管理。
被评估者	为自己的职业承担起责任；做现实的自我评估；为评估者提供有效信息；熟悉和学习考评体系与有关技能

摘自石金涛主编《现代人力资源开发与管理》，上海交通大学出版社，1999 年

（二）微观层面上的绩效管理的实施

绩效管理的微观实施，指管理人员在管理过程中，根据宏观绩效管理实施计划对目标进行分解，明确下属绩效目标，对下属员工的工作绩效进行诊断、沟通，提高下属工作绩效的过程。微观层面的绩效管理同样可以分为三个阶段：

- 1、制订绩效计划。微观层面的绩效计划具有上下级协商制订、共同认可的特点。通过绩效计划，主管人员让下属明确任务和完成任务的标准。
- 2、管理实施阶段。主要通过主管人员收集绩效信息，与下属进行面谈，反馈和指导帮助下属实现目标。
- 3、评估审核阶段。主管人员依据设定的评估方法和标准对下属进行的正式评价，并与下属进行反馈面谈，通过沟通达成共识，找到改进绩效的方向和措施，进而制订下一步的绩效改进计划。

第二节 实施绩效评估

一、实施试验

（一）进行实施试验的意义

绩效评估的实施可能会使组织发生大规模的变化。系统的适用范围越大，实施任务的规模也就越大。由于绩效管理与所有员工的工作和利益直接相关，因此，我们不能轻易假定系统肯定会按照其设计的目的平稳的运行，也不能忽视系统实施的艰巨性。

在组织内大范围推广实施绩效以前，进行分阶段的实施试验，具有以下优点：

- 1、测试评估系统本身的有效性。在暴露出一些问题时，可以及时对系统进行一些调整。
- 2、能够测试与评估系统相配套的支持系统的有效性。如宣传效果和培训的组织。绩效评估中出现问
题，可能是评估系统的问题，也可能是组织环境的某些方面需要做出改变。
- 3、绩效管理实施试验的参加者，可以成为进一步大规模推广的促进者。
- 4、小范围试验可以检验绩效管理的组织沟通机制，为大范围内管理和维护绩效管理系统奠定基础。

（二）实施试验的几个关键环节

进行小规模的实施试验，有几个关键环节需要特别关注：

1、试验场所的选择

选择适当的试验场所、试验对象，对试验结果影响很大。墨赫曼等人（1979）提出在选择合适进行试验的场所时，首先应该回答六个问题：（见表 8 - 2 ）

表 8 — 2 选择试验场所

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">1、这个单位的规模是否合适？它是否足够效以便能仔细的研究，同时又足够大以便能进行各种必要的概括？2、这个单位的结构是否具有典型性？3、能否对这个单位的功能进行概括？4、这个单位在政策上是否可以接受？其他单位是否会认为它是具有代表性的试验场所？5、这个单位是否具有一定的特征？（它是否被认为是生产率最高、或时管理最松散、或是 |
|---|

工作最努力、或是工作最懒散？)

6、高层管理者是否支持？试验经常是十分艰苦，有时是具有破坏性的，因此要是没有高层领导的支持的话，在你还没有得出任和结果之前就有可能被要求离开。

资料来源：威廉姆斯，绩效管理，中信出版社，2001 年

如果在回答完这六个问题后，发现没有一个单独的部门是适合进行试验的场所，可以选择在几个部门内同时进行试验。

2、进行宣传

试验不仅提供了测试评估系统本身的机会，还具有测试附带支持系统的作用。宣传的内容应该包括采用评估系统的目的、为什么建立系统以及它是如何产生的。表 8 -3 是一系列宣传的内容：

表 8 -3 绩效管理简报的内容

- 1、绩效管理的目的和目标
 - 2、评估系统是如何开发出来的
 - 3、他是否符合公司战略
 - 4、与其它系统的关系
 - 5、各关键方——员工、部门经理和组织会得到的利益
 - 6、绩效管理周期、系统的各种要素（其中包括方法和文献，即程序、方案以及他如何运行等）的详细说明
 - 7、各方在绩效管理周期不同阶段的预期
 - 8、绩效管理的结果：绩效管理周期完成的情况如何，绩效管理资料情况如何（其中包括资料的保密性）

培训问题

资料来源：威廉姆斯，绩效管理，中信出版社，2001 年

3、进行培训

尽管简报在很大程度上是信息公开、透明，但仅有宣传还是不够的。就评估实施而言，积极参与绩效管理的双方都需要接受培训。培训的具体内容应根据系统的不同特点。表 8 -4 列出了一些根据其他文献总结出来的培训内容：

表 8 -4 绩效管理实施的培训内容

- 1、目标设定和工作计划，其中包括业绩衡量制度的建立——培训不仅仅包括系统方面的问题，如什么是“好”的目标，还应包括激励问题以及相关的人际关系技能
 - 2、管理工作环境——协助寻找克服制约因素的方法
 - 3、理解权力/行为范围——在组织中使用的特定权力和行为范围
 - 4、收集绩效信息和进行绩效评估——目的、目标、结果、行为和能力
 - 5、提供反馈和对反馈作出接受/应答
 - 6、检查/确认产生工作绩效的原因——区分系统因素和个人因素
 - 7、指导下属

- 8、讨论员工的发展
9、进行非正式和正式的绩效检查
10、管理激励

资料来源：威廉姆斯，绩效管理，中信出版社，2001 年

弗莱彻和威廉姆斯发现，许多组织提供的培训水平较低，只有偶尔进行的大范围的管理培训，而且通常不是专门针对绩效管理实施的。另外，被评估者通常被排除在培训之外。造成这种现象的人认为，经理人员可以身兼两种角色：评估者和被评估者。尽管对是否应对普通员工进行培训存在争议，但仍有专家给出了一些对员工进行培训的建议（见表 8 -5）。

表 8 -5 对员工进行绩效管理培训的内容

- 参与目标设定——工作目标和发展目标
理解能力/行为——在组织中使用的特动能力和行为
自我检查/自我评价
自我管理行为
提供向上反馈
接受反馈

资料来源：威廉姆斯，绩效管理，中信出版社，2001 年

二、绩效管理的实施步骤

绩效管理的实施可以分为六个阶段：

第一阶段：根据企业总目标确定部门及个人工作目标

制定目标的主体：管理者与员工共同制定：

制定目标的依据：参照企业或部门的经营计划和工作目标，结合员工个人实际工作，确定员工工作目标。设立绩效目标着重贯彻三个原则。其一，导向原则，依据公司总体目标及上级目标设立部门或个人目标。其二，SMART 原则，即目标要符合具体的(Specific)、可衡量的(Measurable)、可达到的(Attainable)、相关的(Relevant)、基于时间的(Time-based)五项标准。其三，承诺原则，上下级共同制定目标，并形成承诺。

在企业中，如果说所有人都实现了他们各自的目标，则他们所在部门的目标将可能达到，因而企业整体目标的实现也就成为可能。

第二阶段：根据工作要点确定绩效考核标准

一项工作往往由许多活动所构成，但考核不可能针对每一个工作活动内容来进行，因为这样一来，一是没必要，二是不易操作。所以在确定考核标准之前，首先要确定工作要点。在工作要点的基础上确定评价指标和绩效考核的标准。

工作要点主要是指出了在工作中该做的主要任务，它包括两类：一类是虽然占用的工作时间不多，但非常重要；一类是虽看起来重要程度不高，但占用了大量的工作时间。总之，我们应精选出少量具有该工作特征的任务，同时又能覆盖 80%以上的工作职责。

评价指标是指对哪些方面进行评价，而绩效考核的标准则说明指按什么尺度进行评价。

一般地说，应该以完成工作所达到的可接受程度为标准，不应定得过高或低。考核指标和评价标准是绩效考核的难点和重点，因为它关系着部门与部门之间以及个人的切身利益。

在绩效管理的实施过程中应当让管理人员认识到：

（一）考核的标准是基于工作而非基于工作者。它表明员工完成其工作达到令人满意和可以接受的水平是什么，即考核标准应是依据工作本身建立的，因此通常通过工作分析将工作要求转化为工作考核标准。

（二）考核标准是应当是经过努力可以实现的。考核标准应该在员工能力所及范围内，但又比一般水平高一些，使其具有挑战性。

（三）考核标准要预先公布于众，让下属清楚地了解。即标准应该经过主管和员工共同讨论，主管和员工都能对标准达成共识，这样的标准才能够反映他们的共同期望。

（四）考核标准要尽可能具体而且可以衡量，衡量的结果应具有良好的稳定性和一致性。

（五）考核标准要有时间限制，即明确规定此标准的适用期限。

（六）考核标准要记录在案，进入人力资源信息管理系统。

第三阶段：根据考核标准实施绩效考核

在实施绩效考核过程中，如何消除非客观因素的影响是考核的关键环节。在考核中，容易产生两个方面的问题：一是主观效应；二是成见效应。这些都是考核者应该避免的。

（一）主观效应的产生

1、受过去记录的影响：因为某个员工以前的工作绩效很好，因此会推断其现在的工作绩效也好。

2、近期效应：由于某人最近表现好而推断其一贯表现好。

3、相容性：对那些观点和性格等方面与自己相同的人有宽容的倾向

4、独具效应：因某人的某一特殊条件(如仪表不凡、高学位、善于交往、同乡等)而在考核时宽容对待。

5、盲点效应：因考核者本人也具有类似的缺点，而在考核时忽视被考核者的某些缺点。

（二）成见效应的产生

1、完美主义：考核者总是用近乎完美的标准要求下属，过于严格和苛刻导致对下属的评价一向很低，造成下属对自己没有信心。

2、部下反调：考核者本人不善于听取反面意见，对经常提意见的下属评价过低。

3、骤变效应：考核者因为下属最近工作中的一次失误，而使原来的有利印象完全改变。

4、自我比较效应：考核者用自己的工作风格和行为方式为参照，对下属进行评价。

第四阶段：根据考核结果实施考绩面谈

管理者有责任向下属员工不断提供信息反馈，及时而准确的信息反馈对成功的绩效管理和员工的职业发展意义重大。对下属的工作提出建议和评价，目的在于保证员工的活动和行为不偏离既定的绩效目标。

目前很多企业的管理者不愿意将绩效考核的结果告诉员工因何在？概括起来主要有四个方面的原因：

1、管理者对于自己所使用的绩效考核方法及测评指标缺乏足够的信心。

2、管理者在对下属进行绩效考核时，缺乏平时详细的有关员工的业绩表现记录，往往在判定等级时，缺乏足够的证据。

3、当下属的绩效考核等级不理想时(如很差或比较差时)，有些管理者害怕会激发矛盾而不敢面对下属，将其真实结果反馈给员工。

4、缺乏足够的对企业和员工负责的责任意识。然而，作为称职的管理者，不应回避矛盾，需要通过正式的面谈方式将员工的绩效考核结果反馈给他，使员工真正了解自己哪些地方表现得很出色，今后需要保持和发扬；哪些地方需要在今后工作中加以改进，以及如何改进等。为此，作为管理者，应该积极准备与下属员工的绩效考核的面谈。

准备绩效考核的面谈应做到以下几点：

1、提前 1—3 周确定讨论时间；

- 2、参照绩效目标，鼓励员工自评；
- 3、预定一个不受干扰的面谈地点；
- 4、回顾员工的主要工作职责；
- 5、回顾员工的工作表现记录、过去的考核结果、绩效目标。

6、在绩效面谈中要注意展望未来而不是追究既往，应该通过面谈焕发起员工积极的心态和斗志，使其对自己的未来发展和绩效改进充满信心。

第五阶段：根据绩效面谈制定绩效改进计划

在绩效面谈中讨论员工存在的不足的原因及成功的原因，诊断原因后，双方就应该对今后应采取的措施达成共识，讨论进一步提高的方法。通常在什么情况下需要制定改进绩效的计划呢？一般来说，当员工的工作绩效未达到最低的期望，或其工作绩效明显下降，应格外重视绩效改进计划。绩效改进的计划应主要包括三方面内容：

- 1、明确的改进目标；
- 2、改进绩效的具体方案；
- 3、达到改进目标的时间期限

第六阶段：根据绩效改进计划进行绩效改进指导

有了绩效改进计划后，最重要的是要确保计划落到实处。管理者要随时追踪计划的实施情况。如果下属员工在计划实施的过程中遇到了障碍，管理者应及时给予支持和帮助。必要时，可以和员工一起对计划作出调整。另外，作为管理者，应该重视在日常工作中对下属的培养。要经常带头与下属讨论工作，并及时对下属的工作和绩效改进予以具体的忠告和指导。管理者要时刻牢记：下属的工作绩效就是你自己的绩效，下属的失误就是你自己的失误，如果不能有效地指导下属改进工作，就是你的失职。

三、对实施过程进行监控

对实施过程的监控可以分为几个层次：

（一）对操作程序进行监控。例如，如果希望员工将填写好的表格返回到人力资源部门，最终是否做到这一点？员工不返回表格就说明存在着问题，可能出于某种原因，系统没有被接受，因此应对所出现的问题进行调查。

（二）对评价结果进行监控。这包括对员工在表格中填写的信息和管理人员的评价两方面进行分析。例如，分析工作目标是否符合（SMART）要求。可以截取公司的一个纵面进行分析，考察员工绩效目标是否与组织目标和部门目标相关？目标设定程序是否按照公司所提倡的“瀑布式连接方式”在运行？目标是否与工作结果相关？能否识别出于目标相联系的“业绩逻辑”等。这种分析本身就是一种诊断业绩问题的工具，也是改进和管理绩效的工具。

（三）对人员的接受和参与程度以及行为进行监控。这一层次的监控应根据不同群体来进行。

- 1、通过询问高级管理者对绩效管理管理实施进行监控。

了解高级管理者对绩效管理实施的看法，可以采用问卷调查的方法。通常调查的项目集中在组织宏观运作的方面：见表 8-6

表 8-6 高级管理人员绩效分析问卷

1、询问对组织目标的看法，如：

<p>——公司对其使命和核心价值是否有清晰而明确的观点？</p> <p>——公司是否有一套明确的目的和目标？</p> <p>2、询问组织的经营计划</p> <p>3、询问对绩效考核的看法，如：</p> <p>——是否广泛地使用绩效指标来对投入、产出、服务效率、和服务有效性进行监控？</p> <p>——当定量指标不实际也不相关时，是否使用了定性指标？</p> <p>——绩效评估是否导致了改进不良业绩行为的产生？</p> <p>4、询问对绩效管理实施中个体评价的看法，如：</p> <p>——这是否是一个有效的双向程序（例如在目标设定中包括自我评价、自下而上的评估和员工参与）</p> <p>5、询问组织的外部沟通效果</p> <p>6、询问组织的内部沟通情况，如：</p> <p>——是否有效地将公司目标和部门目标在整个公司内进行了传达？</p> <p>——部门经理和基层员工是否积极地参与到目标开发之中？</p> <p>——是否向所有职员提供了有关公司目标完成情况的充足信息？</p>
--

资料来源：威廉姆斯，绩效管理，中信出版社，2001 年

通过对高级管理者进行调查，可以掌握绩效管理在组织宏观层面的实施效果，发现问题，及时调整，通过及时反馈实现有效控制。

2、通过了解中、基层管理人员看法，对微观绩效管理的实施进行监控。

了解部门经理和基层管理人员的看法，可以采用会谈、小组讨论、和问卷调查等多种方式。每种方法都有其各自的优缺点，例如，问卷调查可以大规模收集定量资料，但即使其中包括了一些开放式的、可以书写个人意见的资料，其格式仍然会起到限制作用。会谈和小组讨论可以使参加者更加自由地表达自己的观点，但数量、范围受到人力和时间的限制。因此，将各种方法综合运用，效果会更好。

对中基层管理人员的询问调查，主要可集中在以下几方面：见表 8 -7

表 8 -7 中基层管理人员绩效分析问卷

<p>1、目标和目标设定方面：</p> <p>——在设定下属的工作目标时，员工感觉参与的程度如何？</p> <p>——员工感觉他们的目标的清楚性、具体性如何？</p> <p>——员工是否清楚他们的工作群体的目标？</p> <p>——员工是否清楚组织的目标？</p> <p>——员工是如何认为他们的工作会对部门和组织目标做出贡献的？</p> <p>——员工清楚他们的短期目标吗？</p> <p>——对目标困难的认识如何？</p> <p>2、对工作的其他方面的看法，如工作需求</p> <p>3、对个体绩效的反馈情况</p> <p>4、组织沟通方面</p> <p>——有关组织宗旨的沟通</p> <p>——有关经营计划的沟通</p> <p>——关于组织业绩的沟通</p> <p>5、组织风气方面：</p> <p>——对坦率 / 信任的认识 ：</p> <p>——对公平的认识</p> <p>——授权意识</p> <p>——参与意识</p> <p>——对小组工作 / 合作意识的感想</p> <p>——对管理 / 监督方式的认知</p>

——对学习 / 开发风气的认识

7、组织的投入力度等等

资料来源：威廉姆斯，绩效管理，中信出版社，2001 年

3、了解员工的看法

建立一个适用的针对员工的调查问卷，作为日常监控和诊断活动的一部分，可以在较长时间和较大范围内反复使用。反复使用调查问卷可以抵消最初的开发成本，具有较好的成本效益比。

以下是一些针对员工对于绩效管理看法的典型问卷问题：

表 8-8 员工绩效管理分析分卷

- | |
|---|
| <p>1、有关目标设定</p> <ul style="list-style-type: none">◇ 在我确定我的工作目标时，我可以施加很大影响◇ 在制定我的工作目标时，我没有什么发言权◇ 制订我的工作目标完全在我的掌握之中◇ 在确定我的工作目标时，我的上司经常询问我的意见和想法 <p>2、有关目标具体性</p> <ul style="list-style-type: none">◇ 我的工作目标明确而具体，我确切地知道工作中应该做什么◇ 我认为我的工作目标模棱两可，毫不清楚◇ 我完全明白在我的工作目标中，哪些更重要一些；对于这些目标，我完全清楚他们的先后次序 <p>3、关于目标难度</p> <ul style="list-style-type: none">◇ 我应该毫无困难地达到我的工作目标，他们看起来相当容易◇ 要完成我的工作目标，我得做出相当努力◇ 要完全达到我的工作目标，需要相当高的技巧和知识水平◇ 我的工作目标很难达到 <p>4、有关讨论和审查绩效管理中的公平方面，请说明你的上司在以下各方面的表现：</p> <ul style="list-style-type: none">◇ 对你诚实，合乎职业规范◇ 给你表达意见的机会◇ 在评价你的业绩时所使用的标准始终如一◇ 考虑你关于自己业绩的意见◇ 向你提供有助于你了解自己工作情况的反馈◇ 对你完全是公正并坦率的◇ 表现出力求做到公平的意愿◇ 对你的业绩非常熟悉◇ 考虑到非你所能控制的因素◇ 在提出建议之前听取你的意见◇ 清楚地说明对你的预期 <p>5、在上司奖励行为方面</p> <ul style="list-style-type: none">◇ 当我表现好时，我的上司经常向我做出积极的反馈◇ 当我的业绩特别好时，我的上司给予我特别的承认◇ 我的上司会迅速地认识到我工作质量上的进步◇ 当我的工作好于一般水平时，我的上司会给予我嘉奖◇ 当我的工作非常出色时，我的上司会亲自表扬我◇ 当我的工作非常出色时，我的上司会告知老板和其他人◇ 如果我工作做得好，我知道我的上司会奖励我◇ 如果我的工作一直好于一般水平，我的上司会尽其所能帮助我在组织中取得我想取得的地位◇ 我的良好的业绩经常得不到我的上司的承认◇ 我在工作中经常表现得很好，但仍得不到上司的表扬 |
|---|

资料来源：威廉姆斯，绩效管理，中信出版社，2001 年

以上问题很多是关于上司行为的，这些行为向部门经理一样在绩效管理中起到中心作用。问卷调查的资料在一个部门或在整个组织中积累起来后，通过分析就可以成为实施绩效管理的工具。

调查可以提高人们对绩效管理系统的预期，但同时相应的改进措施必须配套实行。如果组织采取了这样的反馈行动，但又没有准备对发现的问题采取行动，即可能对组织产生危害。因此，对资料进行反馈，寻求有关绩效管理中运行不好的方面的改进建议，十分必要。

第三节 绩效的诊断与提高

一、绩效诊断

明确了员工的绩效目标和每个员工要完成的活动任务后，下一步就要找出可能妨害员工实现各方面目标的问题。有四个方面的原因可能影响员工完成承担的任务和履行责任，这四个方面也可以用来预测员工在从事新工作时可能碰到的问题。它们是：

- 一、他（她）有做这方面工作的知识和经验吗？
- 二、他（她）有应用知识和经验的技能吗？
- 三、他（她）对工作有正确的态度吗？他（她）的态度能否使他得心应手地运用他的知识和经验？（态度包括自信心）
- 四、他（她）不可控的外部障碍使他（她）绩效不佳吗？

威廉姆斯把这四个问题的答案组合成一个矩阵图，见图 8 -2。提出了一个管理者对下属进行诊断分析的有效工具。

知识	技能
态度	外部障碍

图 8 -2 绩效诊断分析图

资料来源：威廉姆斯，《人员管理》，中信出版社，1997 年

图 8 —3 是运用诊断分析方格图对一个推销人员的绩效进行诊断的实例。该推销人员在维持老生意方面绩效较差。通过分析，可以看出，他与工程师的关系较差，但还没有严重到成为解决问题的先决条件。他缺乏自信，还必须使他认识到，仅仅成为面向非技术人员推销产品的专家是不够的，同时在放开手脚做大生意的同时不能失去小生意。他必须认识到在新的领域要实现目标，必须不断增强自信，提高能力，才能实现目标。

知识： <ul style="list-style-type: none">● 弄清工作的优先顺序● 缺乏推销经验	技能： <ul style="list-style-type: none">● 不擅长向非技术人员推销● 依赖上级管理人员的帮助
--	---

	● 不擅长闯难关
态度： ● 愿意在大宗生意上下功夫 ● 对不熟悉的推销领域缺乏信心 ● 愿意成为专家	外部障碍： ● 工程师没能发挥相应作用 ● 目标难度较大，迫使他寻求大宗生意 ● 推销范围过广

图 8-3 推销人员绩效诊断实例

资料来源：威廉姆斯，《人员管理》，中信出版社，1997 年

一旦弄清了下属绩效差的原因，管理者就可以进行战略思考，寻找具体的解决办法来帮助员工解决他们的问题，实现管理者的预期目标。

解决下属绩效问题的战略可以分为两大类：一是管理战略，着重于改变员工的工作态度或工作环境；二是发展战略，着重于提高员工各方面的工作能力。威廉姆斯的绩效诊断矩阵图可以帮助我们进一步做出如何员工改善绩效的决定，还有助于我们确定解决问题的方案和程序。见图 8-3。

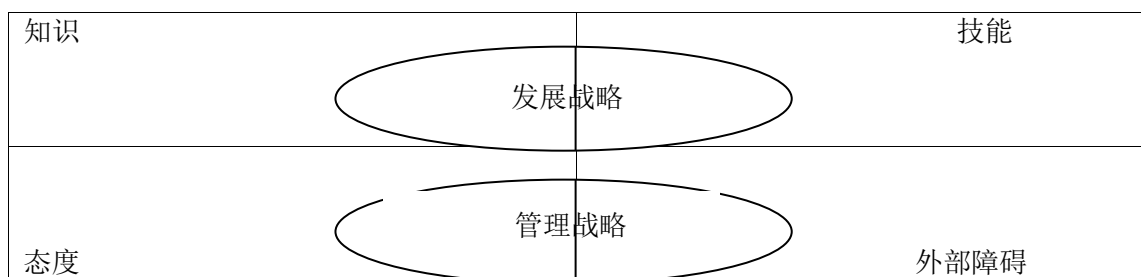


图 8-4 鉴别适当的战略图

资料来源：威廉姆斯，《人员管理》，中信出版社，1997 年

根据图 9-4，管理人员可以鉴别出绩效问题产生的原因。如果员工绩效问题仅仅是由于图中某一个象限的原因，管理人员可以很有把握地选择合适的战略，如送下属培训或通过管理手段奖励处罚。但通常产生问题的原因不止一个，而是各种原因复杂地交织在一起，这需要遵循以下原则：

- 1、如果存在外部障碍，应该首先考虑在你权限范围内是否能排除它们，或者至少减少其影响。管理人员应采取管理措施在最大限度内限制外部障碍的影响。
- 2、如果存在态度问题，必须在解决发展问题之前首先对此加以解决。如果态度问题不被解决，一切预期的变化都不会发生。发展活动可以同时进行，但不能替代对态度问题的解决。
- 3、如果既缺乏知识和经验，又缺乏技能，最好优先解决知识和经验问题。

根据威廉姆斯的诊断图，我们还可以选择具体详细的解决顺序和方法。图 8-5 提供了一些管理战略和发展战略所设计的一些可供选择的方法。

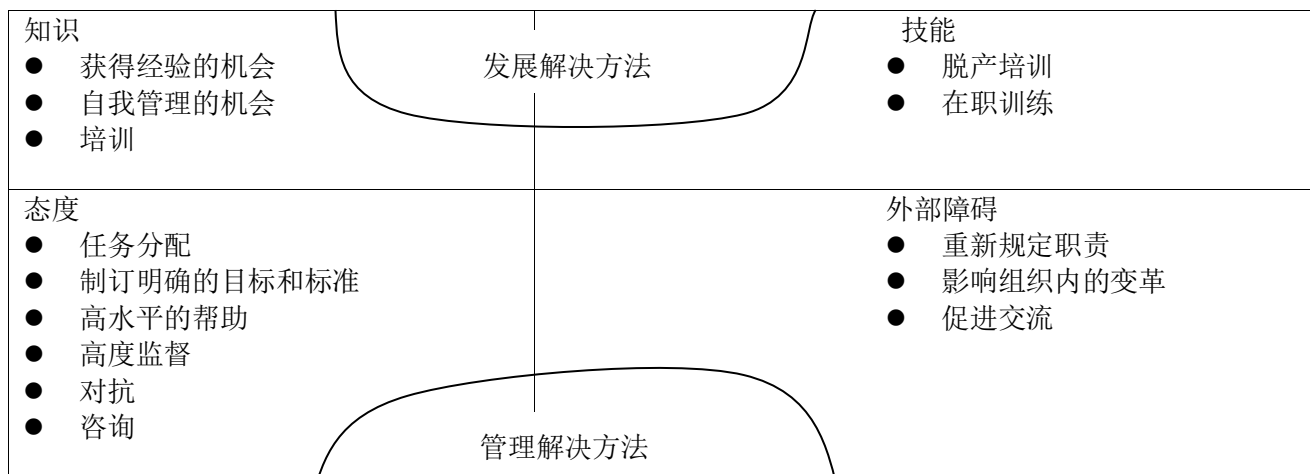


图 8-5 绩效问题解决方法图

资料来源：威廉姆斯，绩效管理，中信出版社，2001 年

二、制定绩效改进计划

在制定绩效改进计划时，对绩效改进计划的要求如下：

（一）计划要切合实际。为了使绩效改进计划能够执行，在制定绩效改进计划时要本着这样三条原则：即容易改进的优先列入计划，不易改进的列入长期计划，不急于改进的暂时不要列入计划。也就是说，容易改进的先改，不易改进的后改，循序渐进，由易到难，以免使员工产生抵触情绪。

（二）计划要有明确的时间性。绩效改进计划应该有时间的限制，在某一时间段之内完成该计划，这样有利于管理者的监督、控制和指导。同时也能给员工造成一定的心理压力，使其能认真对待，避免使计划流于形式：

（三）计划要具体。列入绩效改进计划的每一项内容都要十分具体，便于操作。例如，为了提高某员工的销售技能，可以安排他参加有关如何提高销售技巧…何与顾客打交道”“谈判艺术”等培训课程；可以安排有销售经验的老员工带他实习一个阶段；也可以推荐他读几本相关书籍等。总之，计划一定要具体可行。

（四）计划要获得认同。绩效改进计划一定要经过双方的讨论，获得双方一致认同，才会行之有效。作为管理者不要将自己的意志强加于人，要讲究方式方法，使员工真正感到不是上级强加给自己的任务，而是自己自觉自愿的事情，自己会主动按计划安排去行事，从而使自己的工作绩效有所改进。

三、绩效改善的管理方法

通常，管理者对于低能力、低绩效者倾向于采取辞退、惩罚或集中培训的方法，希望能够一劳永逸；对于环境或条件引起的低绩效情况，则倾向于采取改变组织政策的方法。事实上，绩效问题归根结底是由人的行为产生的，因此改变员工行为入手，也能获得较好的效果。以下是几种常见的改变员工行为的方法：

（一）正强化。这种方法是指当员工达到绩效目标时，给予肯定、认可或表扬等激励。

该方法要求根据绩效管理标准，建立一个具体明确、具有挑战性的目标体系，当员工的绩效达到目标要求

时，持续实行正强化。

（二）员工帮助计划。员工帮助计划主要是帮助员工解决工作中一些习惯性的缺点，而这些缺点是影响他们绩效的主要因素。

（三）员工忠告计划。这种方法常用于员工经常出现低绩效，且正强化不起作用的情况。这种方法首先要确认经常出现低绩效的员工，记录这些员工的有关信息，如能力、原因、频次、周期等，并将纪录的信息分析处理；其次，主管人员要让这些员工意识到问题的严重性，并让他们熟悉组织的绩效标准。若这些低绩效员工不能主动改进不足，提高绩效，主管人员则要与之面谈，帮助其找出原因，给予必要的建议和忠告；若仍达不到预期效果，则主管人员、主管人员的上级和该员工三方面进行面谈，并限期整改。若限期整改无效，则可运用组织程序解聘该员工。

（四）负强化。负强化与前三种方法不同，这种方法的要求是，员工一出现组织部希望出现的行为，就立即给予惩罚，防止改行再次发生。在使用该方法在使用该方法时要注意：惩罚要根据具体情况有轻重之分，如首次违反，可给予口头警告，第二次违纪则给予书面警告，第三次则给予降职处分，第四次则给予解雇；惩罚要做到公平及时，对事不对人，不能因人而异，不公平的惩罚可能引起员工的不满，不及时处罚，则会失去了处罚的作用。

四、绩效改进指导

企业中管理者可以说和教练是一样的，就是要把一群人纳入一个有效的团队来共同完成任务，同时也要辅助团队中的每个人达到他们自己的目标。为了改进员工的工作绩效，可以采用两种途径对员工进行指导，一种是日常指导，二是绩效改进指导。

日常指导主要是指在平时的工作和生活中，随时随地对员工进行辅导。当员工犯了错误时，立即给予纠正；当员工表现出色时，给予及时的表扬和鼓励，使其继续发扬优点。通过这种日常的辅导，可以密切与下属的关系。

日常指导是讨论员工工作表现的基础，而有关绩效改进的指导则是有计划的行动，是根据详细的绩效改进计划书和时间进度安排，对员工进行必要的指导和帮助。在绩效管理工作中，作为管理者，应该重视在日常工作中对下属的培养。要经常带头与下属讨论工作，并及时对下属的工作和绩效改进事宜予以具体的忠告和指导。作为管理者如果不能有效地指导下属改进工作，就不是一个完全称职的管理者。

五、帮助员工进行职业发展规划

目前，很多企业的管理者不仅关注对员工进行在职指导，还开始关注对员工进行职业发展规划，以使员工的个人目标与企业发展目标紧密结合起来。员工的职业生涯是指从首次参加工作开始的一生中的所有的工作活动与工作经历，按时间的顺序组成的整个过程。因

为这个过程大部分时间是在组织中度过的，所以它与组织密切相关。职业发展规划是指个人发展与企业发展相结合，对决定个人职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定，并通过设计、规划、执行考核和反馈的过程，使每位员工的职业生涯目标与企业发展的战略目标相一致。

现代企业可以说对员工个人的职业发展道路越来越关心了。由于市场竞争的加剧，企业对员工在工作中的主动性和创造性的要求提高了；同时，随着员工教育水平的提高，他们对个人的职业发展道路以及个人潜能能否充分发挥也越来越关注了。这样一来，企业逐渐意识到，在工作中如果企业能够重视员工的职业发展，适时进行绩效改进发展规划，不仅能使组织拥有

必要的人才，同时还能提高企业吸收和保留高素质的核心骨干人才的能力。通过双方共同努力，就可以使企业目标与员工个人目标很好地结合在一起，从而实现双赢的方针。

第四节 绩效管理中容易出现的问题

一、准备不充分

不少企业在实施绩效管理时忽视实施前的准备工作。绩效管理的实施覆盖面广，涉及到每一个员工的具体利益和工作生活，因此任何一套新系统的实施都意味着组织内的一次变革。变革能否获得成功，关键在于系统和组织文化适应性。系统实施前的充分准备可以减少阻力，为下一步的贯彻实施打下重要的基础。

准备不充分的情况经常表现为：

（一）宣传教育不够。员工不理解什么是绩效管理，为什么要进行绩效管理，绩效管理对与企业和员工来说有什么好处，指标和评价标准有什么合理性，因此容易产生抵触情绪，认为绩效管理仅仅是针对员工的一项不愉快的管理措施。在这样的文化和氛围下，很难做到在实施中下属和主管共同协商，制定目标和改进计划，通过持续的管理实现提高绩效的目的。

因此，各种形式的宣传教育对于成功实施绩效管理是不可忽视的前提条件。高层管理者在宣传教育的准备工作中必须发挥强有力的推动作用，表明组织变革的决心，影响企业文化和氛围，才能为管理系统的顺利实施创造良好的环境条件。不少企业花费高昂成本开发绩效管理系统，但最终系统实施失败，往往并不是系统本身不好，实施准备不充分，高层领导不重视宣传教育工作，可能是重要原因。

（二）缺少培训。绩效管理的实施需要主管人员掌握目标管理、绩效沟通、评估技术、反馈面谈等多项技能，如果不重视管理培训，实施过程中不可避免会由于管理人员的认识偏差和技能缺乏，造成整个系统的运行偏离预定轨道。任何管理活动都要消耗资源，会给组织带来成本。绩效管理的失败给企业带来的不仅仅是已经发生的开发成本、实施成本，更重要的是会破坏组织氛围，降低员工信心，给组织带来长期的潜在的损失。培训是一种有效的预先控制，将失误控制在潜在的可能阶段，对组织来说是降低成本、提高收益的有效手段。

（三）管理政策不配套。绩效管理的实施必须和奖惩制度、晋升制度、权责界定等一系列管理政策相配套。缺少管理政策，系统的实施就得不到制度保证，很难长期、有序地进入良性循环。

二、过于强调评估标准的量化，导致评估系统过于复杂

绩效评估的指标通常是绩效评估系统的焦点问题。很多企业将关注的焦点集中在评估指标的量化上，期望通过设定量化指标，保证评估系统透明、公正，管理人员也欢迎量化指标，因为量化指标简化易行，容易解释，可以减轻评估压力。

但客观上，评估指标的完全量化对许多岗位是不适应的。过于追求量化还可能导致评估系统过于复杂，增加操作上的难度。而评估系统的简便易行是系统实施成功的先决条件。正确的做法是，重视评估指标的可验证性，描述性指标如果能被验证，同样是适用的。这就要求评估人员重视信息的收集和记录、整理，

为评估结果提供可验证的信息。

三、忽视资料收集的重要性

绩效评估结果常常决定一个人在组织中的地位和前途，所以作为评估基础的信息必须真实、有效、可靠。不少企业忽视资料收集的重要性，主管人员在日常工作中，也常常视资料收集为一种工作负担，结果导致评估时缺少能够说明问题的可靠数据。在这种情况下，为了不引起评估和被评估双方的冲突，评估只能趋向平均化，最终可能导致绩效管理流于形式。而将系统实施失败的原因归咎于评估指标的不合理上。

避免这种问题的有效措施是，加强收集基础信息的制度管理，将行之有效的生产记录法、考勤纪录、原始台帐等基础信息管理落实到位，同时可以在相应监控的情况下让员工参与收集数据，保证能为绩效评估提供上下级双方认可的可靠信息。

四、评估过程的误区

管理人员在评估过程中容易产生一些偏差，主要集中在几个方面：

1、由于对系统本身认识不够产生的问题。如对绩效评估标准认识不一致。同样的好、中、差三项标准，可能有的评估者掌握过宽，有的过严，进而影响考评结果。

2、由于主管人员在评估过程中的心理误区造成评估偏差。比较常见的有晕轮效应、对照效应、类己效应、近因效应等

3、由于评估人员主观上利用评估权力造成的偏差。如挟私报复等。对于前两类偏差，可以通过加强对评估人员的培训指导改善和避免；对于第三类偏差，则需要在评估系统中制订完善的反馈控制渠道，给员工以申诉的机会，来避免这种情况的发生。

五、绩效反馈失败

绩效反馈在绩效管理系统中存在于两个层次。

一是主管人员对下属的绩效反馈。主管人员必须将绩效评估结果反馈给被评估人，通过反馈沟通达到双方认可绩效改进计划，提高绩效的目的。绩效反馈在这一层次的实施使绩效评估在质上演变成了绩效管理。这一层次的绩效反馈失败，主要原因存在于两方面，一方面主管人员不愿意将评估信息反馈给评估者，因此在实施反馈时不能完全遵守反馈要求，另一方面是管理双方对评估结果认识不一致，发生冲突，导致绩效反馈不能实现良好效果。解决这一层次绩效反馈的问题，可以通过加强宣传教育，同时加强监督，贯彻落实绩效反馈的制度。

绩效反馈的另一个层次存在于组织层面，组织必须设计一个员工可以申诉的通道，来保证对整个系统的实施进行监控。当员工对上级主管的评估意见不满时，可以向更上一级主管申诉，也可以向人力资源管理部门申诉。这一层次的反馈失败，常常由于对申诉处理得不及时，或者对员工申诉的处理没有制度化而造成。解决的方法是加强员工申诉处理的制度化建设，对员工申诉设立规范的处理程序，包括调查、纪录、处理、存档，建立起员工对申诉渠道的认可和信心。

□ 本章小结

绩效管理的实施是绩效管理过程中的重要环节，关系着绩效管理的目标能否最终实现。绩效管理的实施在组织的两个层面上运行。在宏观管理层面主要涉及宏观绩效计划、实施和审核评估；在微观管理层面

则涉及主管人员对下属制定绩效管理计划、监督帮助下属实现绩效目标和反馈沟通。绩效目标的制订要符合 SMART 的要求。绩效评估的实施要考虑到组织的环境和系统状况。小范围的试验能够帮助企业避免失误。宏观层面的实施分为六个步骤。实施监控在实施循环中起着系统控制的作用。绩效的诊断与提高是微观绩效管理实施的核心部分。本章详细介绍了绩效诊断和帮助下属绩效提高方法，最后描述了绩效管理实施中可能出现的一些失误和偏差，及预防避免的措施。

□ 表格和问卷

员工绩效归因分析问卷

请仔细阅读下列问题，并在“是”与“否”之间作出选择。

- 1、技能与知识

是 否

A. 员工是否具备所期望的技能?

□ □

B. 员工是否达到期望的绩效标准?

□ □
- 2、个性、兴趣与爱好

A. 员工的个性与兴趣是否符合期望的要求?

□ □

B. 员工是否明确工作所需的个性与兴趣?

□ □
- 3、工作目标

A. 工作目标是否已建立?

□ □

D. 目标是否非常具体?

□ □

C. 目标是否明确?

□ □

D. 员工实现这些是否困难?

□ □
- 4、个人的期望

A. 对应得的奖励，员工是否有明确的期望?

□ □

B. 员工是否有其他明确的期望?

□ □
- 5、工作反馈

A. 员工是否得到关于工作量与质的信息?

□ □

B. 员工是否得到关于如何改进工作的信息?

□ □

C. 员工是否能及时地、不被延误得到工作绩效信息?

□ □

D. 是否向员工解释绩效的有关信息?

□ □
- 6、奖惩

A. 当员工未达到应有的绩效水平时，是否立即受到惩罚?

□ □

B. 当员工超过或达到应有的绩效水平时，是否立即得到奖励?

□ □
- 7、责任与权力

A. 员工是否明确自己的责任与权限?

□ □

B. 在职权范围内，员工是否可利用有效的资源来完成工作?

□ □

C. 员工是否影响他人帮助完成工作? ☐ ☐

D. 员工在组织中是否明显比他人具有更重要的地位? ☐ ☐

7、发展与晋升

A. 员工是否有机会发挥自己的能力和专长? ☐ ☐

B. 组织是否为员工设计发展计划? ☐ ☐

资料来源：余凯成等，《人力资源管理》，大连理工大学出版社，1999.7

☐ 讨论题

1. 绩效管理和绩效考核有什么不同?
2. 绩效管理的实施是如何在宏观和微观两个层面上运行的?
3. 为什么要对绩效管理的实施进行监控? 如何进行监控?
4. 如何运用威廉姆森的诊断图进行绩效诊断?
5. 帮助下属改进绩效的方法有哪些?
6. 绩效管理的实施中容易出现哪些问题?

☐ 主要参考文献

- (1) 赵曙明.《人力资源管理研究》.北京:中国人民大学出版社,2001年
- (2) 赵曙明.《国际人力资源管理》(第二版),南京大学出版社,1992年
- (3) 赵曙明.《中国企业人力资源管理》,南京大学出版社,1995年
- (4) 武欣编著.《绩效管理实务手册》,机械工业出版社,2001年
- (5) 付亚和,徐芳等.《中小企业人力资源管理》,中国经济出版社,1999年
- (6) 余凯成,程文文等.《人力资源管理》,大连理工大学出版社,1999年
- (7) 石金涛主编.《现代人力资源开发与管理》,上海交通大学出版社,1999年
- (8) 乔治.斯坦纳.《战略规划》,华夏出版社,2001年
- (9) 林友孚主编.《现代企业管理》,中国统计出版社,1996年
- (10) 威廉姆斯,《人员管理》,中信出版社,1997年
- (11) 威廉姆斯,《绩效管理》,中信出版社,2001年
- (12) 罗伯特.巴克沃,《绩效管理》,中国标准出版社,2000年

第九章 绩效沟通

□学习目标

通过本章学习，你应当能够：

- 认识绩效沟通意义
- 了解绩效沟通的各种形式；
- 掌握绩效沟通的基本方法；
- 识别绩效沟通中的诸多障碍及其形成原因。

□案例

打保铃球的启示

假设你在保铃球馆里准备好开始打球。一切似乎都没有什么问题，但是当你掷出第一球时，照射保铃球瓶的灯就熄灭了。你听到球瓶倒下的声音，但是你无法确定倒了几只。你看了看周围，但是看不到任何人，所以你大喊：“喂！保铃球瓶上面的灯熄灭了，我看不到倒了几只。”在球瓶附近有一个声音回答你：“有两只没倒。”你大声地问：“哪两只？”那个声音回答你：“别吵我，你继续玩。”显然别无选择，所以你对着那两只看不到的球瓶又掷了一颗球。你没有听到球瓶倒的声音。过了片刻灯亮了，你看到保铃球瓶又排好了。你告诉自己：“嗯！这样好多了。”接着你准备好要玩第二局。但是在你掷球的同时，灯又熄灭了。你又大喊：“喂！要不把灯点亮，要不就告诉我到底发生什么事。”你又听到那个声音说：“请你别吵我，我在这里很忙。你继续玩，两个小时后我会回来，到时候再告诉你结果。”

假设你在这样的情况下继续玩球，即使你的球技不错，你也不会对两个小时后的成绩感到吃惊，原因是没有人与你沟通，你没有得到任何信息反馈，你看不到每个动作的结果，因此你无法对你的表现做出有效的修正。

实际上，缺乏信息反馈所引起的绩效问题是普遍存在的。在企业绩效管理实践中，要有效改进员工绩效，经理必须与员工进行积极、充分和持续的绩效沟通。

第一节 绩效沟通的目的

绩效沟通就是经理和员工共同讨论员工工作绩效，以分享有关信息的过程。这些信息包括工作进展情况、潜在的障碍和问题、解决问题的措施以及经理如何才能帮助员工等。它是连接绩效计划和评估的中间环节，且贯穿于绩效管理循环的整个过程。

绩效沟通的目的是广泛，如应对外部刺激、传递组织战略、培养使命感；开发员工潜能、改善员工绩效、以及提升整个组织的竞争力等。具体来说，主要有以下几个方面：

一、应对变化，保持工作过程的适应性

现代企业面临的是高度动荡与混沌的环境，变化的速度随竞争的激烈程度在不断加剧。适时调整绩效计划以回应巨变的环境对组织战略的不断挑战，是绩效沟通的首要目的。任何组织在绩效期开始

时制定的绩效计划都会随着环境因素的变化变得不切实际或根本无法实现。例如，由于顾客需求的变化或由于竞争对手产品的变化而不得不改变自身产品的性能要求；由于意外的困难或障碍的出现而不得不将业绩标准的数量降低或时限放宽；各项工作目标的权重可能也会随着环境因素的改变而发生变动等等。因此，通过在绩效实施过程中经理与员工的积极沟通，及时变更工作目标和工作任务，形成新的或不同的任务重要性次序，以保持工作过程是动态的、柔性的和敏感的，亦即具有适应性。

二、获取信息，保持员工和经理工作行为的方向性

绩效沟通可以帮助组织应对变化。但即使没有变化组织也需要绩效沟通，因为第一，组织中每一个人都需要信息，尤其是与绩效有关的特定信息。离开这些信息，无论是员工还是经理，工作都会失去基本的方向和动力，更不可能持续产生组织期望的优秀表现与行为；第二，员工和经理所需要的这些特定信息只有在充分的、持续的绩效沟通中才能挖掘出来。因此，绩效沟通的基本目的就是要使员工和经理都能获取关于员工绩效改进和提高的有价值的信息，以便双方达成理解与合作，并确保各自行为的正确与有效。当然，由于员工和经理在绩效管理中的角色不同，他们在沟通过程中所获取的信息也是不同的。

（一）员工在沟通中主要获取的信息为：

1. 经常的、具体的有关他们工作现状和绩效的反馈信息。研究人类行为的心理学家早就发现，“反馈”是人类行为中持续产生优秀表现最重要的条件之一。若没有频繁、具体的反馈，常常会变差。现实中，员工自然也都希望在工作中取得成绩、得到激励、提高技能并不断发展。如果在一个完整的绩效期内，经理从不向员工提供这一信息，只是在期末评估时列出一大堆缺点来集中数落他们，员工的行为就不可能改进；技能也不可能提高。据近期国外的一项研究，企业绩效不彰的原因 50%都是缺乏信息反馈。因此，通过持续的绩效沟通，创造一个正常的反馈系统，让员工不断检视并修正自己行为，是绩效管理最有效的工具。

2. 识别与排除绩效障碍的指导与帮助。现代组织中的员工及其工作不是孤岛，而与组织系统有着复杂的关联，其绩效水平经常受到诸如制度、决策及资源等众多非自身因素的控制与干扰而难以正常发挥，往往需要其它同事、部门、特别是上司的帮助与指导才能达到一定的绩效标准。原材料没有及时送达、前置作业未完成、延误的报告、不正确的资料、设备故障或自相矛盾的指示等，随机因素潜伏在组织内部，极易形成基层员工的绩效障碍，需要经理人员运用自身的知识、经验及影响力，方能帮助员工及早鉴别并予以排除。但在缺乏沟通的情况下，员工需要支援时无法得到，而经理人员却根本不知道。因此，只有通过持续的沟通，员工才能从经理处得到必须的帮助与指导。

3. 了解他们的工作与其他人的工作、本单位的任务、组织使命及目标之间的关系，以便产生自豪感和激励。

4. 提高和成长的机会。通过与经理人员的充分沟通，员工在需要学习新知识、掌握新技能情况下可以及时获得培训和发展的机会，从而不断完善自己的职业生涯。

（二）经理从沟通中主要获取的信息有：

1. 掌握下属员工的工作状况，以便适时的给予激励和指导，促使员工产生持续的优秀表现和绩效。

2. 诊断员工的绩效问题。尤其是对于员工无法控制的绩效障碍，经理需要特定信息予以识别，努力将问题解决在萌芽状态，从而切实帮助员工改进绩效。

3. 广泛的信息来协调团队工作，力争团队行为与组织目标相一致。

4. 记载绩效问题的途径和渠道。如果经理与员工不保持正常的沟通与交流，就不能准确把握绩效

信息；难以承担帮助和指导员工进步的责任；同时也无法在绩效评估时对员工进行客观、公正的评价。

总之，积极、充分、持续的绩效沟通，对于员工和经理获取各种信息、确保各自行为的正确与有效，具有重要意义。

三、实施管理，保持绩效管理系统的稳定性

由于绩效管理是一个持续的沟通过程，沟通的目的是为了执行经理与员工之间达成的绩效计划或绩效契约，确保个人和组织“双赢”。因此，该过程是绩效管理最有效的工具，它可将受益的组织、员工和经理真正融入绩效系统，从而达到系统目标的稳定性。若去掉绩效沟通，就不是绩效管理，仅仅是计划和评估而已！为了实施绩效管理，实现从计划——评估——反馈面谈各环节的管理功能，防止任何人或环节的绩效不佳，保持绩效系统的稳定与可靠，组织需要员工和经理的相互理解与共同合作，即需要双方进行持续的绩效沟通。

第二节 绩效沟通的形式

绩效沟通有各种各样的形式：口头形式与书面形式、会议形式与谈话形式等等。随着现代通讯和网络技术的发展，人们也愈来愈多地采用打电话、发电子邮件以及其它形式的网上沟通。各种沟通形式都有优点和缺点，也都有其适合的情境，关键是要针对具体情况选择合适的沟通形式。

绩效沟通形式可以分为两大类：正式沟通形式与非正式沟通形式。

一、正式沟通形式

正式沟通形式是指事先经过计划和安排，在正式的情境下按照一定规则和方式进行的沟通。在绩效管理中，常见的正式沟通形式有：书面报告、会议、正式会谈。

（一）书面报告

在绩效管理中，书面报告是比较常见的一种正式沟通方式。从形式上看，它可以是纯文字性的书面报告，也可以是经特定设计的结构化表格，还可以是文字、图形与表格的混合体；从内容上看，书面报告可以是员工向主管人员报告工作的进展情况，也可以是个人向组织、下级向上级反映问题、请求资源、请示解决方案等；从时间上看，书面报告可以是定期的，也可以是不定期的。前者如：工作日志、周报、月报、季报、年报等；后者如临时性的请示报告等。

下面是一个结构化表格的示例：

表 9 —1 一种简单的结构化书面报告

目标/工作任务	现 状	困难和问题	解决建议	需要的支持

书面报告的形式有很多优点，主要表现在以下几个方面：

1. 书面报告的方式比较严谨，反映的信息真实度高，便于保存与核查。
2. 书面报告的方式可以培养员工理性、系统思考问题的能力，增强思想方法中的逻辑性。
3. 书面报告可以在比较短的时间内收集到大量的关于员工工作状况的信息。
4. 主管人员与员工在异地工作时，书面报告的方式非常方便和适用。

当然，书面报告也有自身的缺点，主要表现为：

1. 书面报告的信息是从员工单向传递至经理人，缺乏双向的信息交流，不能及时商定问题的解决方案。
2. 一般书面报告的文字工作量较大，容易引起员工反感，也极易导致沟通流于形式。
3. 书面报告仅仅是单个员工与经理人之间的信息交流，如果在以团队为基础的环境中工作，或是在要求有许多人共享信息的环境中工作，书面报告都不能达到有效沟通的目的。

（二）会议沟通

由于书面报告不能提供面对面交流、并及时讨论解决问题的措施，因此，会议沟通自然成为另一种主要的沟通方式。通过会议进行沟通，员工和经理可以直接探讨问题及其解决方案；可以使团队成员共同分享有关信息，满足团队交流的需要；经理人员也可以借此机会传递公司理念、文化与战略；同时，良好的会议氛围也有助于经理和员工之间形成亲近与合作关系。

但是，会议沟通的缺陷也很明显，主要为：

1. 会议的组织既耗时又费力，而且对经理人员的管理和沟通技能要求较高。若会议组织的不好或经理的沟通技能较差，会议可能达不到应有的沟通目的。
2. 不是所有的绩效问题都能在小组座谈会或团队中公开讨论的，经理人员需要对会议交流的内容慎重决策。
3. 与会者对会议提供的信息需求可能有所不同，他们对信息的选择性过滤势必影响沟通效果。
4. 与会者需暂离工作岗位，如不能合理安排会议时间与频率，就会影响员工完成正常工作。

因此，要克服会议沟通的缺点，使之发挥应有的功能，必须切实做好会前的准备与会中的组织工作。

对于会前的准备，应主要围绕这样几个方面进行：

1. 会议的主题、重点和目的均应明确。
2. 会议的程序应围绕主题合乎逻辑地展开。
3. 会议的时间和场所的确定：时间方面，要尽量考虑于会者的工作限制；具体场所，要以沟通效果最大化为原则。
4. 会议所需材料的准备。与会议主题以及重点内容相关的资料应尽可能充分。如书面报告、磁盘、录像带等。
5. 会议中可能出现的问题及其相应的解决方案均应考虑周到。

对于会议中的组织问题，原则上讲应是科学性与艺术性的有机结合。其中，科学性体现在会议是在既定的主题和程序下进行的；而艺术性则表明会议的氛围轻松愉快、演进方式自然和谐且能控制有度。这就要求对会议的开始、进展和结束应有起码的把握。

1. 会议开始：即启动会议。首先应对会议沟通的重点、目的、程序和相关要求进行简短而又清晰的陈述，强调时间等限制因素，尽快导入议题。

2. 会议进展：即推进会议。会议应围绕主题按既定程序逐渐展开。主持会议的经理在设置一定气氛、控制好进程的前提下要引导与会者积极参与，充分发表意见，使会议沟通真正成为员工和经理深度投入、

倾心交谈的讨论过程。与此同时，应做好会议记录，以便会后分发于会者，使大家能够完整、清晰并长时间的共享会议信息。

3. 会议结束：即结束会议。会议该结束时应及时结束。主持者通过做一简单小结，对于会人员表示感谢，也可议定下次会议的时间。

（三）正式会谈

正式会谈也称面谈沟通，即经理与员工进行一对一的交谈，就员工的绩效问题共同磋商、达成一致意见的过程。这是绩效沟通中最常用的一种沟通方式。因为与其它沟通方式相比，它具有以下一些显著特点：

1. 可以深入探讨有关员工工作的各种问题，信息传递快，情感交流充分，双方在信息与情感的互动中既容易产生创意，又能增进关系，对于形成相互理解、通力合作、有效解决问题的双向沟通非常有益。

2. 可以根据具体员工的具体绩效情况，给予特定的帮助与指导，针对性强。

3. 可以体现经理对员工的尊重与重视，激发员工对谈话的开放、坦诚与投入，对于发扬成绩、克服困难、提前识别并及时排除绩效障碍有显著的激励和指导作用。

4. 可以对私人信息进行保密，使面谈沟通既能改进绩效，又能维护员工的人际关系和相关权益。

当然，面谈沟通也有它的缺点，主要表现为：

1. 对经理人员的人际关系和沟通技能要求较高。否则，原本是经理和员工间双向信息交流可能会演变为经理对员工的训话，甚至引发矛盾和冲突，从而使面谈很难达到预期目的。

2. 面谈的信息只在特定员工和经理间流动，而团队其它成员不能参与沟通，无法共享信息。这既不利于团队绩效的改进与提高，也不利于组织学习与成长。

为了克服面谈沟通的缺点，发挥其在绩效管理中应有的作用，主管人员在采用这一方式与员工沟通时应力争做到：

第一，要向员工阐述组织的战略、目标和发展方向，同时指出员工个人工作在组织生存与发展中的重要意义，以激励个人行为与组织目标相一致。

第二，掌握技能，持续沟通。经理与员工面谈的成功与否，取决于经理的人际关系与沟通技能。其中，人际方面的要求意味着经理要同员工建立一种建设性的、足够和睦的良好关系，以便坦诚的交流从而有效解决问题；技能方面的要求则需要经理虚心学习沟通的知识和技术；认真研究员工的行为与表现；持之以恒的进行沟通实践。在学习、研究与实践的基础上熟练掌握各种沟通技巧。

二、非正式沟通形式

除了正式沟通形式之外的所有沟通形式都可以称为非正式沟通。经理与员工之间的有关工作进展情况的沟通并非都是事先计划安排好的，或者并非必然采取正式会议或书面形式。事实上，非正式的会议、闲聊、喝咖啡的间歇时进行的交谈，或者是著名的“走动式管理”等都有许多优点。也就是说，各种各样的非正式沟通都有独特之处因而被广泛的应用。

常用的非正式沟通形式有：

1. 非正式会议

非正式会议形式很多。如重大事件或重要纪念日的庆祝会、节假日的联欢会、员工生日晚会以及其它各种形式的集会、聚会等。由于非正式会议的气氛多是热烈、轻松和愉快的，经理很容易观察和接近员工，并与之交谈，发现问题，获取许多在正式场合无法获取的个人和团队相关信息。

2. 开放式办公

为了去除官僚作风，及时获取来自第一线的重要信息，许多公司都规定直线主管的办公室要对下属员

工敞开大门，热忱接待反映问题的员工。特别地，为了在内容和形式上保持统一，有些公司主管人办公室干脆不设门，只用很薄的隔板挡一下，以求能缩小员工与管理者的心理距离。很显然，这种形式对员工主动走近管理者、分担绩效沟通重任是非常有利的。

3. 走动式管理

技巧性的、且保持一定敏感性的四处走动进行非正式交谈，是经理与员工沟通的另一种好方式。它能在工作现场及时发现并解决问题，特别是对于优秀员工的优秀行为能及时回应和激励。这是绩效管理中普遍受欢迎的一种有效沟通方式。

4. 工作闲暇时的沟通

经理可以利用各种各样的工作闲暇与员工进行沟通。如与员工共进午餐；在喝咖啡时聊聊天；休息日或外出旅游时打个电话或发个电子邮件等等。这种交流方式不一定能解决重大的绩效问题，但是，它非常有利于经理建立和维护良好的人际关系，有利于鼓舞士气，有利于把问题解决在萌芽状态，更有利于在以后的正式沟通中解决实质性的问题。现实中许多年轻员工都很喜欢这种方式，他们对有经理参加的只有 20 分钟喝咖啡时的交谈比任何长时间的正式会议更满意。

对于以上正式沟通与非正式沟通的各种方法，组织应根据实际情况进行选择。但有时，将多种方法加以组合效果更好。

三、沟通实例

作为一家公司部门经理的王林直接管理 16 名员工。他刚上任时采用了两种同员工沟通的方式。第一，要求每人每月准时上交月度报表；第二，他每月就月报情况同每位员工面谈 10——15 分钟。

在开始的半年时间内，员工们都能准时地将月报交上来。但后来，部门的业务逐渐进入了高峰期，每个人的工作都特别繁忙，要收回月报就相当困难，连续两三个月总有 4——6 名员工没有按时上交月报，经过催促后才交上来。上个月已经到了交月报的截止日期，但只有 4 个人匆匆将月报交了上来。

王林开始思考这个问题：员工不能按时上交月报的原因到底是什么？是因为员工却实太忙？还是月报这种沟通形式本身有问题？或者两者兼而有之？为了诊断原因，他与员工进行了进一步的交流，从而证实了上述推测。现在，他决定按下面的办法进行尝试：

他取消了每月一次的月度报表（正式书面报告）和 10——15 分钟的一对一会谈。取而代之的是，在喝咖啡时同员工进行非正式交谈；或者通过“走动式管理”适当看望员工并进行随机沟通；与此同时，每周一上午召开一次简短的全体员工会议，指出一些必须立即引起注意的问题。

上述新的沟通方式，既能使他与员工保持经常性的接触；又能帮助他预警一些潜在的问题；还能在消除大量的文字工作、节时省力的前提下及时获取更好的信息；效果是明显的。

第三节 主持评估面谈的方法

评估面谈或许是整个绩效评估过程中最重要的一部分。评估面谈给经理一个与下属讨论其工作业绩、并挖掘其工作中可以提高和发展的领域的机会。另外，通过面谈也能使经理更全面地了解员工的态度和感受，从而促进双方的进一步交流。

评估面谈的方法很大程度上取决于面谈的目的、评估所选用的程序和工具以及面谈的组织形式等。绝

大部分的评估面谈是要给员工有关其工作业绩的反馈信息和未来发展的指导信息，因此，应该尽早提前制定评估面谈日程，并通知面谈双方分别做好有关准备。通常，应提前 10——15 天通知参加面谈的双方。

一、评估面谈的基本方法

诺曼·R·F·梅尔可在《评估面谈》中，他分析了谈与劝、谈与听和问题解决这三种评估面谈基本方法的因果关系。

谈与劝面谈。使用谈与劝这种形式的评估面谈要求经理具备劝服员工改变某一工作方式的能力。这种面谈可能会要求员工采用一种新的工作方式，而且要求评估人能够熟练使用动机激励手段。

谈与听面谈。这种面谈方法将面谈过程划分为两个部分：谈与听。而且一般是先谈后听。即经理/上司在面谈的第一部分，以评估者的角色对员工的工作先进行回顾，并将具体的业绩信息反馈给员工。这开始的部分要求经理具备与员工沟通其工作优缺点的能力，亦即“谈”的能力。接下来，面谈进入第二部分：听。即在经理谈完之后，员工应对评估的结果有一个基本感受，并且能够直接地、彻底地表达出来，因此，要求经理在此阶段应具备“听”的能力，亦即要倾听。尽管这时上司的角色仍然是一个评估者，但谈与听面谈方法要求经理能够听取员工的不同意见并缓解员工的抵触情绪，而不去反驳员工的陈述。谈与听面谈方法的基本假设是：让员工在受到挫折时有机会发泄从而可以减少或消除不良情绪。

问题解决面谈。在使用问题解决面谈方法时，经理应该具备的能力与使用谈与听方法时相似，即倾听、接受和回应员工的感受。然而，这种方法并不仅仅关注员工的感受，它还试图通过讨论自上次评估面谈后员工遇到的问题、需求、创新、满意与不满意之处，并给予相应的建议和指导，从而激发员工的成长与发展。梅尔推荐使用这种方法，因为评估的目的就是要促使员工成长与发展。

另外，梅尔建议，经理在每次评估面谈时，不应限于使用一种方法。相反，他们应该有能力依据评估的目的或员工的工作类型，灵活使用一种或多种面谈方法。总之，评估面谈应该使用一种有弹性的方法。

二、评估面谈的常用方法

上面介绍的关于梅尔的三种评估面谈的基本方法，实质上是梅尔对各种评估面谈方法的概括与总结。在企业评估面谈的实际操作过程中，人们对这三类方法加以创造性地应用，形成了众多简洁、实用并且是非常有效的方法。在经理主持评估面谈时，综合应用这些方法，可以使员工更容易接受反馈信息、对面谈感到满意并乐意在未来有所改善与提高。这些方法主要有：

（一）首先鼓励自我评估。

在面谈开始时先让员工进行自我评估是非常有益的。即使这些自我评估信息没有在正式评估时被采用，自我评估仍然可以引起员工对自己工作的思考。在员工进行自我评估后，评估面谈就可以集中力量讨论经理和员工意见不一致的地方，并努力寻求解决问题的方法，使得双方对绩效的看法最终能达成一致。

（二）引导员工积极参与

绩效评估面谈的主要目的是创造一个对话机会，帮助员工克服困难、提高其工作水平。从员工积极参与一次谈话的程度来看，工作的障碍和根本原因被分析的越透彻，员工越是可能提出改进绩效、提高工作水平的建设性意见。另外，最近的研究也显示，员工对评估反馈信息的满意度和员工改善表现、提高工作水平的意图，均与员工参与程度有很大的关联。因此，在评估面谈中，经理讲话的时间应该仅占 30%——35%，而余下的时间应该去倾听员工对问题的回应。

（三）表示赞赏

赞扬和欣赏是一种很好的催化剂，在评估面谈中特别如此。因为员工总是期望得到正面的回应。在评

估面谈开始时就对员工工作中的优点进行表扬，对员工取得的成绩表示欣赏，对于面谈的顺利进行非常有益。因为这样会使员工减少抵触情绪，并更加愿意谈论自己工作中的不足之处，从而使评估面谈真正成为双方相互理解、共同探讨解决方案的交流过程。当然，经理人员在对员工进行赞扬或欣赏时，要有艺术性，要尽量避免明显地使用“三明治方法”：即在表扬之后紧接着就是批评，然后又是表扬。避免使用这种方法有许多原因。比如，表扬经常会使员工感到批评即将来临；而在批评之后的表扬，又会使员工认为，至少在随后的一段时间内不会再有批评，等等。如果经理人员能事先制定面谈程序，在实施评估面谈时严格执行这一程序，“三明治”问题通常可以避免。

（四）最少的批评

在评估面谈的实际操作中，普遍存在这样一种现象：那些与经理人员有较好关系的员工，和那些与经理关系一般或者较差的员工相比，可能会将经理人员的批评处理得更好。即与经理人员有良好关系的员工对来自经理的批评有较强的承受力。另外，情商较高的人亦能承受较大的批评压力。然而，无论从理论上还是从实践上来看，即使是最有自控力的、同时也与经理关系很好的员工，他对批评的接纳程度也都是有限的，超过限度就会产生抵触感。对于那些情商和彼此关系均较差的员工，经理在评估面谈时一定要慎用批评。一般来说，如果一个员工有很多方面需要改进，经理应该尽量选择最严重的问题或对工作绩效最重要的问题，着重与员工进行严肃、认真的讨论，以把批评降到最低限度。

（五）改变行为方式而不是改变人

在日常管理中，经理常常试图去扮演心理学家的角色，来解释员工为什么会有某种行为。其实，这种“读心事业”无论对于经理的管理，还是对于员工绩效的改善，益处都不大。从实际的绩效管理角度来说，比心理学更好的选择是行为管理学。因为行为是经理人可以管理的。当员工行为不好时，经理人可以看得见，可以用标准去衡量，也可以在评估面谈中去冷静地讨论它，还可以在反馈面谈后观察它的改变情况。也就是说，身为经理人，很难成为心理学家，但却可能成为行为专家。为此，在实施评估面谈时讨论员工的绩效表现，一定要舍弃那些导致行为的内在心理因素，转而着重行为本身。经理一定要记住，错误的是员工的行为方式，而不是他的人。同时，经理人员应该避免提出有关改变个人性格的建议；相反，应提出一个更容易接受的改变行为方式的建议。比如，经理人员不要针对员工的“不可靠”，而应针对员工“这个月经常迟到”这一事实。要求员工改变性格是很困难的，但要求其改变某一行为表现则较容易。

（六）注重解决问题

评估面谈的主要任务是向员工反馈绩效信息、激励其保持优秀行为、帮助其解决工作中的问题。在谈到问题时，经理和员工经常会相互责备，从而陷入一个潜在的无休止的有关问题发生原因的争论。尽管解决问题需要对原因进行分析，但评估面谈最终还是应该注重于提出解决问题的方法。因为对导致绩效问题的原因的诊断，是在此之前所实施的持续的绩效沟通过程应予以解决的。

（七）表示支持

在评估面谈中，员工经常会将绩效问题归因于真实存在的、或感知存在的客观障碍，比如：官僚制度或资源不足等。假若经理采取公开和支持的态度，如明确表示：“你分析得很对！”或主动询问：“我能帮你什么吗？”等，那么，他向员工传递的信息是：他或她将尽力为员工消除外部障碍、并与员工一起努力使工作达到更高水平。这种面谈将对员工未来的工作有实质性的帮助和激励。

（八）建立目标

由于评估面谈的一个主要目的，是为员工未来发展制定计划，因此，经理应使员工将注意力放在将来而不是过去，即注重未来发展目标的确立，而不纠缠于以往的不足之处。在与员工一起制定下一步工作目标时，经理应注意以下几个关键点：

1. 应强调员工能够发展的强项，而不是强调他应该克服的缺点。
2. 注重存在于员工现时职位中的发展机会。
3. 将发展计划限定为能在合理时间段内完成的最重要的几个项目。
4. 为特定项目制定计划，以详细描述达到每个目标的过程。这些项目计划可能还包括合约、资源和时间表的清单，而这些资料可能对后继者有所帮助。

三、评估面谈的十项要求

（一）建立和维护彼此之间的良好关系

评估面谈是在绩效评估之后，由经理人员主动向员工反馈绩效信息、并对有关问题及其可能的解决方案共同协商、力求达成一致的交流过程。该过程需要员工的理解、支持与配合，但是经理负有启动和引导该过程的责任。因此，为了使绩效反馈面谈顺利进行，并实现其基本目的，经理人员首先要以良好的心态，与员工坦诚相见。其次，要运用有效的交际技能和沟通技巧，与员工建立一种彼此信任的良好关系。第三，要选择安静的场所、宜人的环境并设置坦率的、轻松的氛围，让员工在没有压抑、没有上级对下级的威严、相互、尊重和亲切的感受中，与经理建立起友好、和睦与信赖的关系，从而自愿融入面谈过程。

（二）明确陈述面谈的目的

在面谈开始的时候，如果经理人员能够简明扼要的陈述面谈的目的，让员工对谈话的主题、方向和目标有清晰的了解，对于评估面谈的成功非常重要。因为这有利于经理人控制谈话的范围和进程；同时，也有利于员工的思考、理解与回应；特别是，双方都能在一致目标的基础上围绕主题进行交流，面谈过程一定是高效的。

（三）鼓励员工充分发表自己的意见

评估面谈是一个双向的沟通过程。经理人员在有效发出必要信息的同时，一定要启发、诱导并鼓励员工真正参与，即让员工思考与说话，充分发表自己的意见。其原因主要有三个方面：第一，在平时的工作中，总是经理对员工发号施令的多，而员工显然没有足够的机会来表达自己的观点。第二，员工最了解自己的工作，一般来说应是自己工作领域的专家，他们对本期绩效的认识、对未来绩效的改进与提高，都有自己独特的见解。第三，评估面谈不仅要向员工反馈绩效信息，而且还要和员工共同讨论有关绩效问题的解决途径。如果整个过程只是经理人在滔滔不绝，那面谈就不是双向交流，而是经理人的专场演讲。因此，经理人要实现面谈的目的，必须借此良机让员工说出自己的真实想法与看法，并从中获得有价值的信息。此时，性格外向的员工可能会迫不及待地表达自己的意见，经理人在这种时候不要过多地打断和压制他们；而性格内向的员工仍然难免害羞与胆怯，需要经理人的进一步鼓励才有可能打破僵局。

（四）善于倾听

太多的人把倾听技能作为一种理所当然具备的能力。他们把听与倾听混为一谈，但实质上两者有很大的不同。听主要是对声音的获得，倾听则是弄懂所听到的内容的意义。它要求对声音刺激给予注意、解释和记忆。

评估面谈中经理在鼓励下属说话的同时，一定要认真倾听。倾听并非仅仅保持沉默的听，而是要付出热情、全神贯注、真正用心去听懂对方的话语。良好的倾听要保持目光接触，并不时的用点头或积极的神态来表示对对方语言的接纳。实践中，那些真正善于倾听的经理人能够做到不带任何偏见，同时又能听出弦外之音。这需要遵循以下有关倾听的原则：

1. 不要事先做出估计；
2. 把对方的话听完；

3. 要听出讲话者的感情和情绪
4. 重复对方的言语或看法
5. 细心询问，设法让对方把话讲下去。

（五）避免对立与冲突

由于评估面谈是双方思想与观点的交流与碰撞的过程，因此，出现争论是在所难免的。作为经理人员应该尽量避免激烈的对立与冲突的出现。在有的情况下，当出现意见分歧时，经理往往习惯于居高临下，用领导的权威对下属进行压制，这样做的结果是以某一方得或失而结束，必然会加剧经理与员工之间的对立和不信任。正确的做法是，经理应就有不同见解的问题向员工沟通清楚原则和事实，争取员工的理解，同时要尽量站在员工的角度，设身处地为员工着想。对自己错误的观点要勇于当着员工的面承认。承认自己的错误不但不丢面子，反而会赢得员工的信任。只有这样做才能达到 双赢。

（六）重点在绩效而非性格

在评估面谈中，员工和经理讨论的重点应该是工作绩效，也就是工作中的一些事实表现，而不是讨论员工个人的性格。员工的性格特点不能作为绩效评估的依据。但是，在谈到员工的主要优点和不足时，可以谈论员工的某些性格特征，但要注意这些性格特征必须是与工作绩效有关的。例如，一个员工性格特征中有不太喜欢与人沟通的特点，这个特点使他的工作绩效因此受到影响，由于不能很好地与人沟通，影响了必要的工作信息的获得，也不能得到他人很好的支持与配合，从而影响了绩效。这样关键性的影响绩效的性格特征还是应该指出来的。

（七）面向未来而非过去

评估面谈的内容一般涉及两大方面：工作回顾部分和发展计划部分。其中，在工作回顾部分主要讨论员工过去的工作业绩，总结出成果与缺陷，肯定其正确而有效的行为，同时指出需要改进之处。这一部分通常会花去面谈的相当一部分时间。但是，必须强调这不是面谈的主旨。面谈的主要目的是面向未来，即在发展计划部分，因为在这一部分主要是讨论员工的未来发展目标。很明显，工作回顾是为制定发展计划做准备。讨论员工过去的工作业绩是为了发扬成绩、纠正缺点、以利再战。因此，回顾过去不能仅仅停留在过去，任何对以往绩效的回顾与总结都应着眼于未来。

（八）兼顾优点和缺点

由于评估面谈是总结过去、面向未来的沟通过程，因此，为了确立未来的行动方向和发展目标，经理人员需要对员工的优点和缺点进行客观的评价。在回顾与评价的过程中，尤其是对于下列两类员工应注意优点和缺点要同时兼顾：1、对于绩效优良的员工，尽管成绩是主要的、优点是显著的，但是为了争取更大的进步，经理人在肯定其优秀行为和业绩的同时，仍然需要指出其不太严重的、或者是潜在的缺点和障碍；2、对于绩效一般或者较差的员工，其急待改进之处无疑很多，经理人在指明问题、剖析原因、建议采取修正措施之前，一定要对其取得的成绩（虽然相对少一些）进行首肯，使其也能产生“成就感”，在受到鼓励的心态下去克服困难、超越障碍。

（九）适时结束面谈

经理人员在主持评估面谈时，对面谈的持续时间要把握好。一般来说，当评估面谈的目的已经达到时，应该尽快结束面谈，不要拖延。但值得说明的是，在很多情况下，绩效反馈面谈的目的并没有完全达到，也应该停止面谈。例如，双方的信任关系出现裂痕；下班的时间到了；员工已经面带倦容，注意力不能集中了；出现意外的急事打断；对某个问题有分歧等等。在这种情况下，面谈都要适时结束。结束时可以约定另外一个时间继续进行面谈。

（十）常规的后续工作

绩效面谈只有导致改进的实效，才算是成功的。为此，在评估面谈结束后，不能简单地将评估结果存档了事，还应根据面谈中员工的具体情况，展开有针对性地、正常地、持续地绩效沟通。由于不同员工在本绩效期内的表现不同，所确立的未来发展目标也不同，因此，他们的精神状态和行为表现也会有所不同。做为经理人，有义务跟踪面谈中所讨论的问题进展情况，帮助和指导员工履行自己的工作承诺，与员工进行持之以恒的交流和沟通。

四、评估面谈的成功标准

衡量评估面谈是否成功的标准概括起来有两个方面：员工满意度和员工未来工作绩效的改进程度。

（一）员工对评估面谈的满意度

一项研究显示，员工是否对绩效评估面谈表示满意，在很大程度上取决于以下三个方面的情況：

1. 在面谈过程中不会感到威胁；
2. 有机会表达自己的意见和感受，并对面谈的过程有所影响；
3. 有一位乐于助人和富有建设性的上级主管者来主持面谈。

（二）员工未来工作绩效的改善

绩效评估面谈的目标并非仅仅让员工对面谈感到满意。除此之外，主要目标是使他们改进将来的工作绩效。从这方面来说，下述做法通常是有效的：

1. 与员工一起设法解决现有工作中的具体问题；
2. 与员工一起设立可以衡量的工作目标；
3. 与员工一起制定达到这些目标的行动计划；
4. 与员工一起落实新的行动计划。

五、几种典型面谈情况的处理

在评估面谈中，我们所遇到的员工类型是多种多样的。不同类型的员工，对于同种信息的接收方式和反映程度有着很大差异。如何根据他们的各自特点，分别进行具有针对性的交流与沟通？这将是决定面谈效果的关键。

（一）绩效优秀的员工

绩效优秀的员工，通常有鲜明的个性、很强的能力以及强烈的发展愿望。主管人员在与他们进行工作回顾时，由于所反馈的绩效信息多是正面的、积极的，因此一般都比较顺利。只是在发展计划部分，主管者要充分考虑他们的需求，鼓励其设置较高的业绩目标，同时协助其制定好未来的发展计划。当然，主管人员在考虑员工个人需求时，要客观、冷静，要对组织的需要和现实条件心中有数，不要承诺那些不太实际的、或在短期内组织无法兑现的员工需求。

（二）始终没有明显进步的员工

有些员工的绩效总是存在许多问题，始终没有明显的进步。如何同这种员工进行评估面谈呢？此时，需要主管人员帮助员工进行绩效分析，找对原因，并排除障碍。一般来说，这类员工的绩效问题可能产生于以下几个方面的原因：

1. 工作方法不对。有的员工虽然在某一岗位上干了很长的时间，但却一直没有找到正确的或适当的工作方法。如此年复一年的干下来，工作没少辛苦，但就是业绩上不去。
2. 现职岗位不适合。这样的员工通常能力并不弱，而且也有一定的事业心，但在现有职位上总有“有劲使不出”的感觉，诸多潜能均得不到正常发挥。

3. 个人目标定位较低。这类员工自认为比较“务实”和“知足”，一般倾向于为自己设立较低的工作目标，不想出人头地，也不需要费什么力气，更无须承担多大风险。这是典型的动机问题。

4. 存在其它的个人困难。

总之，对待始终没有明显进步的员工，应该开诚布公地与他们交流，弄清他们没有进步的真实原因，然后有针对性地加以解决。比如，第一，若员工的工作方法不对，则要帮助他寻找、掌握正确的方法，必要时建议或安排员工接受培训；第二，若现有工作岗位不适合这位员工，那么，主管在和员工共同商讨的前提下，将其调换工作岗位；第三，若具体员工的工作目标设定偏低，动机不足，则要首先肯定员工的能力，再运用激励理论的思想和方法，激励员工重新评价和认识自己，重新设立奋斗目标。第四，对于有其它个人困难的员工，总的原则依然是：具体情况具体对待。既要让员工看到自己的不足，又要切实为员工着想，帮助他们找到有效的改进与提高方法。

（三）绩效差的员工。

主持过评估面谈的管理者可能有一个共同感觉：与优秀员工做绩效反馈面谈是一件轻松、愉快的事；而与那些绩效差的员工进行评估面谈则可能就是一件令人头疼的事。绩效差的员工可能不太容易面对一个分数很差的事实，但主管者又不得不让他们去面对。面谈中，绩效差的员工有着各种各样难以处理的不良反映。比如，有的员工可能并不认为自己绩效差；有的员工把绩效差的原因全部归结为客观因素等等。这就非常容易导致面谈的冲突。还有的员工在得到绩效差的信息反馈后，马上就表现出极度的自卑，认为自己一无是处，甚至于不可救药。在这种情境下，主管人员要完成面谈任务也是很困难的。对于绩效差的员工诸如此类的过度反映，需要主管人员极强的忍耐力和极细的归因分析能力。要通过具体问题具体分析来确诊原因，并采取相应的措施，切忌主观武断，认定是员工个人的问题。

（四）年龄大、工龄长的员工。

主管人员在与一些年龄大、工龄长的员工作评估面谈时一定要特别慎重。他们在过去都为组织做出过很大的贡献，而现在可能对一些新知识、新技能的掌握比较慢，不能很好地适应工作要求，因此绩效可能不高。这些员工也许会有复杂的心态，比如说，他们看到年轻人业绩突出、后来居上，自尊心会受到伤害，由此认为组织在对他们的价值提出质疑，想渐渐地用年轻人来取代他们。对待这群员工，主管者首先要尊重他们，明确肯定他们过去为组织所做出的贡献，并对他们表示真切的感谢与关怀，但同时还要让他们知道，过去的成绩是不会被抹杀掉的，然而它也不能代表现在和将来。绩效评估是对一定时间内员工工作产出的测定和认可，而且是有客观依据的，因此应该让他们能够接受现实的差距。

（五）过分雄心勃勃的员工

组织内有些员工可能成就动机太强，表现的雄心勃勃。他们对自己的能力信心十足，总想尽快地建功立业，在为组织做出更大贡献的同时，能实现自己的人生抱负。为此，他们可能会提出许多关于未来的设想和规划。对于这样的员工，虽然要用事实向他们表明一些客观的限制和差距，但是不宜对他们一味地泼冷水，要与他们认真讨论未来发展目标的可能性，帮助他们制定出比较切合实际的行动计划。

（六）沉默内向的员工

在评估面谈时，遇到沉默内向的员工怎么办？因为这种员工的显著特点就是不爱开口，或者话语很少，所以，负责面谈的主管者一定要诱导、启发甚至于迫使他们开口说话。具体来说，第一，要主动提问，而且要尽可能地多问。因为他们不善于积极主动的表达自己的观点，除非有明确的问题提出来。第二，要多提一些开放性的问题。因为他们倾向于简短作答，除非有需要阐述逻辑关系的问题在等着。第三，提出问题后要保持沉默。因为他们有保持沉默的习惯，而沉默的确令人感到不安，所以除非你用沉默令他们局促不安，否则，他们有可能表现出沉静、冷漠与矜持。

（七）发火的员工

评估面谈的一些关键性问题容易引起意见分歧，对于自控力较差的员工，或者对于与主管者关系一般或较差的员工，由于强烈的坚持己见而会向主管者发火。在这种情况下，主管人员应该耐心地听员工把话说完，不要急于和员工争辩，而是要等到员工冷静下来后，再同员工一起找原因，分析问题并设法解决。

第四节 影响绩效沟通的因素

绩效沟通是绩效管理的重要工具。良好的沟通不仅是信息的传递，同时也是思想的交流。它能使双方保持相互理解与信任，共同推进工作绩效的改进与提高。为了实现这种良好的沟通，我们需要在了解沟通原理的基础上，进一步讨论影响绩效沟通的因素，以及超越沟通障碍的基本方法。

一、沟通的原理

（一）沟通的模式和过程

沟通是信息发送者通过一定的沟通渠道把信息传递给其他人的活动。它由信息发送者、信息、沟通渠道和信息接收者组成。见图 9—1。

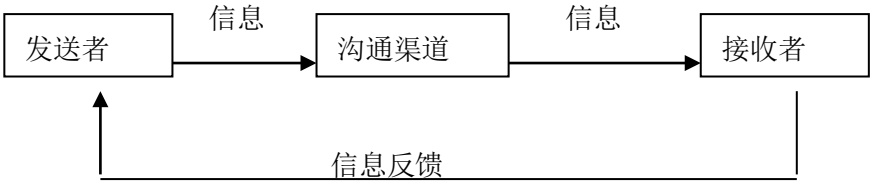
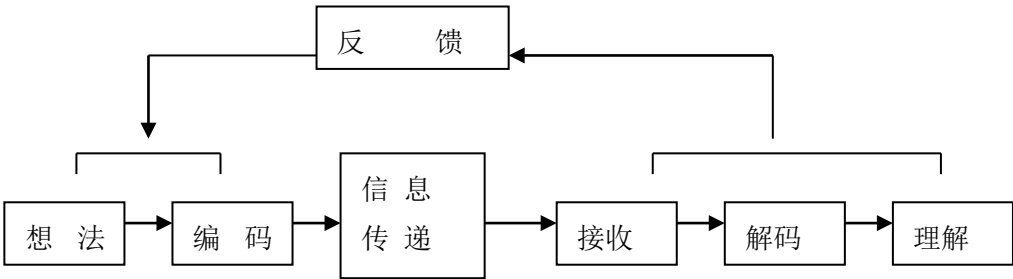


图 9—1 基本的沟通模式

沟通必须有其对象，管理中所讲的沟通一般是两人或多人之间的沟通；信息是沟通的主题，换言之，沟通都是有目的的，没有任何信息内容的沟通不称其为沟通；沟通具有方向性，沟通可以是单向的也可以是双向的，现实中，双向沟通的情况更为普遍。另外，沟通不同于简单的信息传递和信息反馈，简单的信息传递和信息反馈仅仅是传送信息，它不带任何感情色彩，而沟通不仅具有信息传递和信息反馈功能，它还带有感情色彩，具有激励功能，并可以影响人的行为。

沟通过程主要包括发送过程、传递过程和接收过程，见图 9—2。



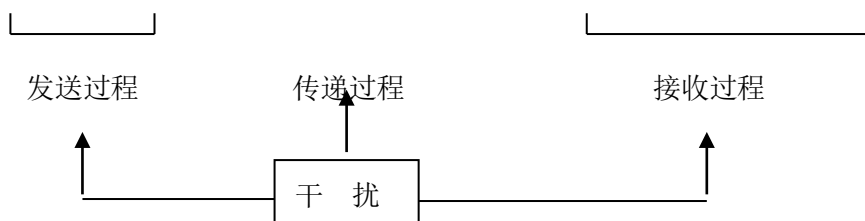


图 9—2 沟通过程

发送过程首先起源于某位信息发送者，起源于发送者发送信息的欲望，为了把要传递的信息准确地发送出去并被接收者准确地接收，便要根据接收者的情况把所要传递的信息转变成可以发送的形式，然后借助于一定的沟通渠道发出，至此，沟通的发送过程已经完成。发送者所要传递的信息以不同的形式在沟通渠道中进行传递，并最终被转换成接收者可以理解的方式送到接收者手中，这一过程一般要包括传递、译码等多种活动，其任务仅仅是传递，即保证发送者发送的信息不被任何更改。信息接收者接到信息后，会以不同的方式向发送者反馈收到的信息及其它反应。有时，无任何举动本身可能就是一种反馈，在充分相信信息传递不会有任何失误的情况下，发送者可能认为这是一切正常。通过上述过程，一个完整的沟通过程实现了。

（二）沟通的噪音

信息发送者希望接收者能够准确无误地接收信息，进而实现有效的沟通。但实际生活中有许多因素可能影响沟通的有效性，这些影响因素可以统称为沟通噪音。如图 9—3 形象地反映了沟通噪音引起沟通失败的现象。

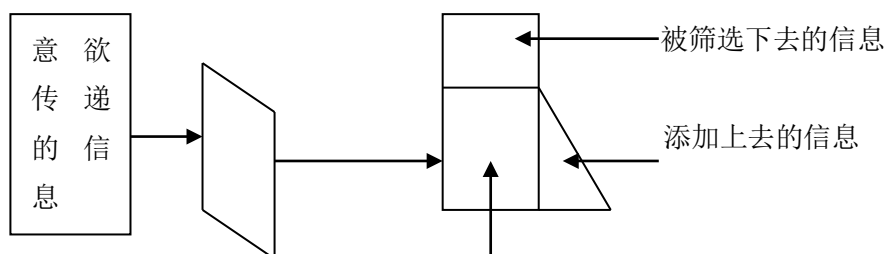


图 9—3 信息传递失真

沟通中的噪音很多，它存在于沟通过程的各个环节，并有可能造成信息失真。比如：模棱两可的语言、难以辨认的字迹、不同的文化背景等都是噪音。典型的噪音包括以下几个方面的因素：

1. 影响信息发送的因素。这方面容易出现的噪音主要有：

（1）表达能力不佳，词不达意，或者逻辑混乱，艰深晦涩，从而使人无法准确对其进行译码。

（2）“信息——符号系统”差异。信息沟通使用的主要符号是语言。语言也只是一种符号，而不是客观事物本身。它只有透过人们的“符号——信息”联系才能导致对信息的理解。由于不同的人往往有着不同的“信息——符号系统”，因而接收者的理解有可能与发送者的意图存在着偏差。

（3）知识经验的局限。你无法向一个小学生解释清楚相对论，因为他只能在自己的社会经历及知识经验范围内译码，当信息超出这一范围时，他是无法理解的。企业内不同部门、不同层次人员之间的沟通、交流也会因各自使用的专业知识、术语而困难重重。

(4) 形象因素。如果接收者认为发送者不守信用，即使其发出的信息是真实的，接收者也极有可能用怀疑的、排斥的眼光去理解它

2. 影响信息传递的因素。

(1) 信息遗失。

(2) 外界干扰。比如，在机器轰鸣的条件下交谈将是一件十分吃力的事情。

(3) 物质条件的限制。如没有电信设备，自然无法与千里之外的总部进行口头沟通。

(4) 媒介的不合理选择。比如，用口头方式布置一个意义重大、内容庞杂的促销计划将使实际效果大打折扣。

3. 影响信息接收和理解的因素。

(1) 选择性知觉。由于每个人的心理结构及需求、意向系统各不相同，这些差异性直接影响到他们接收信息时知觉的选择性，即往往习惯于对某一部分信息敏感，而对另一部分信息“麻木不仁”、“充耳不闻”。不难理解，我们能对印证自己推断、论点的信息常表现出高度的兴趣，而对相反的信息却漠然视之，正如有学者指出，我们不是看到事实，而是对我们所看到的東西进行解释并称之为事实。

(2) 信息“过滤”。接收者在接收信息时，往往根据自己的理解和需要对信息加以“过滤”。如图 9—3 所示：

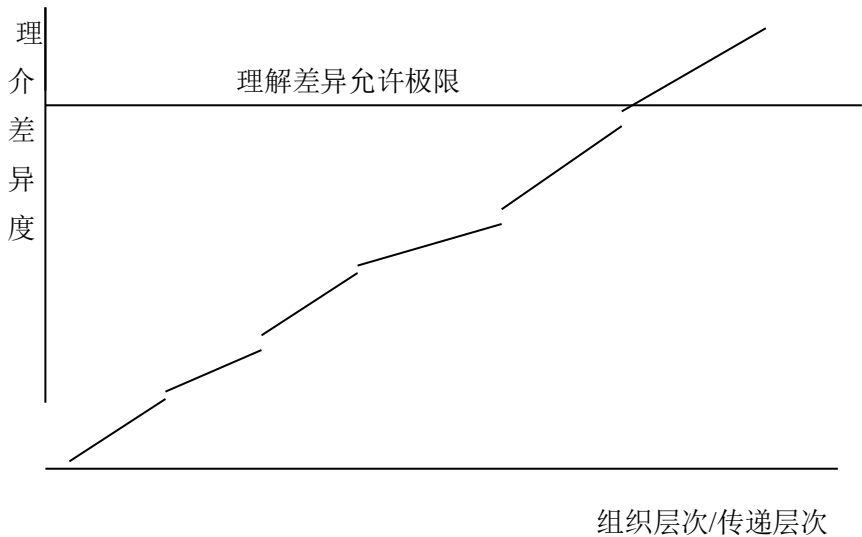


图 9—3 信息过滤图

图 10—3 反映了多层次的信息过滤情况。图中横坐标表示信息传递层次或是组织层次，纵坐标表示接收者理解与最初发送者思想之间的差异，这种差异有一极限，在此极限范围内的差异是可以接受的。可以看到，当一个信息发送出来，每经过一个层次，都要产生新的差异，最后则突破了允许极限范围。过滤的程度与组织结构的层次、组织文化密切相关。

(3) 接收者的译码和理解偏差。现实中，由于个人所处社会环境不同，在团队中角色、地位、阅历也各异，从而对同一信息符号的译码、理解都各异。即使同一个人，由于接收信息的心情、氛围不同，也会对同一信息有不同的解释。

(4) 信息不足或过量。信息不足可能会使员工得不到充分的信息，影响沟通；但若信息过量，则可

能使管理者无法分清主次，或是浪费大量时间，同样达不到沟通效果。

（5）特别需要强调和说明的是，社会地位的差距对沟通发生着十分重大的影响。

二、影响绩效沟通的因素

了解沟通原理和众多噪音所产生的沟通障碍之后，我们就可以进一步探讨影响绩效沟通的具体因素，以便在沟通实务中有效克服。一般来说，影响绩效沟通的主要因素产生于主管人员（通常是信息发送者）、组织环境（构成信息传递渠道）、下级员工（一般是信息接收和反馈者）这三个方面。

（一）来自主管人员的影响因素：

各级主管人员通常都是绩效沟通的实施者，他们负有启动、引导和控制沟通过程的责任。因此，他们的沟通知识、技能和努力程度对绩效沟通的成功与否有着决定性的影响。通常情况下，来自主管人员的影响因素主要有以下几个方面：

1. 消极的态度

绩效沟通本是绩效管理循环过程中难度最大、耗时最长、也是最为重要的一个环节，需要主管人员投入大量的时间和精力持续不断的与员工进行各种沟通。但是，不少主管人员往往忽视了这一点，反而误认为，绩效管理重要的是计划和评估，中间的过程是员工自己工作的过程，不需要管理者进行过多的干预。由于他们把绩效沟通看成是可有可无的、甚至于是干涉员工正常工作的多余过程，因此，在与员工进行实际沟通时，自然会以消极的情绪和态度来对待。比如，没有让员工真正投入，只是和他们谈一谈；不去强化和激励员工的正面行为和表现；更不会同员工一起查清工作中的障碍并设法排除掉；若当沟通不畅时，极易压制员工、主观武断等等。

2. 模糊的思维

有些主管人员在与员工沟通的过程中，常常会有许多似是而非的表现。比如：

- （1）没有针对特定问题进行讨论或给予回应，只谈一些笼统的、甚至是抽象的问题；
- （2）将重点放在人、心态或性格上，而不是员工的行为或表现上；
- （3）只关注问题本身，而不去挖掘问题产生的原因及其解决的办法。

绩效沟通中主管人员的诸如此类表现足以说明其思维的模糊与混乱。因为他们似乎并不清楚沟通的目的、沟通的内容；他们仿佛不知道沟通能够解决哪些问题、应该解决哪些问题；他们好像也不理解什么是沟通。试想，以这样的思维方式来主持与员工的正常沟通，能有好的效果吗？

3. 无效的方法

有些主管人员可能缺乏沟通培训，在实施绩效沟通的过程中，往往会使用一些明显无效的方法，使得沟通效果非常差。比如：

- （1）不充分的沟通。即沟通过程没有让员工深度参与。亦即沟通时没有让员工开口说话，充分表达自己的真实想法。这种沟通情形，只是主管者在滔滔不绝，而员工仅仅被动接收，原本双向的思想交流与信息沟通演变为单向的信息传递。
- （2）不平等的沟通。即主管者与员工的谈话不是公平的、相互尊重的，而是主管人员临驾于员工之上的。涉及到工作方法和绩效问题时，主管者总是自以为是，很少征询员工的意见；并且惯用训导取代协商和探讨。
- （3）不完全的沟通。即对问题的沟通类似于蜻蜓点水或浅尝即止，不能深入下去。绩效沟通的一个重要内容就是要对绩效问题进行追踪处理。双方首先要对问题进行确认，然后要共同诊断原因，最后还要对解决方法达成一致意见，直到问题彻底解决。而不完全的沟通只能停留在问题的表面，最多解决的是问

题的有或无、是或否，而不能促进绩效的改进与提高。

（4）不正常的沟通。即主管人员没有同员工进行持续的沟通。绩效沟通作为一种重要的管理手段，不像计划和评估过程在很短的时间内就可以完成，它需要主管人员连续不断的、持之以恒的努力。在实际操作中，不仅要进行有计划的正式沟通，而且要进行随机的非正式沟通。要通过与员工随时随地的交流信息、沟通思想，来促使其工作不断有所改善。显然，不能持续进行的非正常沟通是达不到改进绩效目的的。

4. 病态的语言

我们都知道绩效沟通处理不当容易产生冲突。但是，最易导致冲突的原因，是来自于主管人员的“病态语言”，即那些不明确的、不恰当的、甚至是离题的、且极易引起冲突的语言和语调。比如：

（1）不信任的语言

有些误入歧途的经理人员在试图从员工那里得到某种承诺时，会说一些带伤害性的话，因为这些话意味着经理对他或她的不信任。例如：

你确信你能准时完成吗？

我以前也听你这么说过嘛！

这些评论都意味着不信任，它势必影响经理同员工的合作关系。

（2）挑衅性的提问

用提问来引起员工的注意是必要的，不仅在绩效沟通的讨论中是这样，且在其它管理过程中也是这样。但有些主管人员的提问却表达的是轻视、攻击和贬低的意思。例如：

你到底为什么要说那些？

你能否行行好对你的观点进行详细的阐述？

又是什么使你想到了……？

到底你是怎么得到这个结论的？

类似上述的提问会使员工特别被动，尤其是当主管人员用一种微怒的、或是一种轻视的语调说出的时候，很容易恼怒员工，引发一场冲突。

（3）命令式的建议

有些主管者，平时习惯于发号施令，和员工沟通时依然不愿意忘记自己的上司角色，经常以命令的口吻提建议，弄得员工很窘迫，特别是在公开场合发出这样的建议更是如此。例如：

我告诉你！这是唯一的办法。

你必须这样做！

今天把这个干完！然后把它放到我的桌子上。

在绩效沟通的实际操作中，要求主管人员必须实现从上司到合作伙伴的角色转换。否则，沟通效果将大打折扣。但是，像上述建议，却很难让员工感到公平、被尊重，因为它不是建设性的，而是破坏性的。

（4）引导内疚的企图

可能一些主管认为，沟通中如果设法让员工感到内疚的话，也许他们就会更加努力地工作。但是，通常情况下，主管们的这种努力都会产生事与愿违的恶果，因为员工们感到受到了愚弄。这里是几个应该避免的引导内疚的例子：

如果你真关心这个团队，工作就该更努力些。

我是真心为你着想，但你似乎不怎么欣赏我为你所做的一切。

你们中的大多数人好像挺希望这项工作失败的，

我猜想你不太关心我们这个项目。

（5）针对过去的评论。

尽管谈论过去发生的事没有什么错，特别是在回顾绩效时更是这样，但用过去的错误来攻击员工则是不合适的。回顾过去的唯一原因就是为了防止问题再次发生，而不是为了羞辱或恼怒员工。因此，沟通中要避免发表毫无意义的针对过去的评论，比如：

多年以来，你总是不能按时完成工作。

你们过去又不是没试过，根本没有用。

在你的职业生涯中，如果你每次迟到时给我 5 分钱，我现在退休都够花了。

（6）针对人的评论或批评

沟通中，假若主管人员使用评论或批评、而且把评论或批评的目标设定为员工这个人而非问题本身，那就很容易引起冲突。比如：

你是谁？还告诉我……

你根本就不知道你在说什么。

（7）空洞的安慰和肯定

不是所有的引起冲突的语言都是批评性的或否定的。有些话听起来似乎是肯定的，但也可能引发问题。当评论绩效问题时，经理也许会试图安慰员工以使他们能够克服困难，亦即经理原本是要传递信任，然而，这种安慰本身并不能发挥帮助作用，因为它们没有说清如何才能克服困难，或者经理将如何提供帮助。下面列出了几个空洞安慰的例子：

现在形势是困难的，但我相信你会战胜困难的。

我清楚你好像不知道如何办才好，不过你会找到办法的。

我知道项目是迟了，但我确信你还会赶上来。

你将会做好的，你会明白的。

（8）言过其实。

进行绩效沟通，主管人员应避免使用那些夸张性的词语，像“总是”、“从不”、“每次”等这样的词语。使用夸张性的词语经常会导致争论。因为大多数的夸张性说法都不准确。当经理夸大某一事的时候，很少能收到强化效果。原因在于将它夸出了事实的范围。同时，员工也会对他们认为是不公平的攻击进行反击。现给出几例夸张的说法：

你从来都不按时完成工作。

每次我让做这种事的时候，你都搞得一团糟。

你总是设法拒绝我的建议。

5. 轻率的举动

实际沟通过程中，主管人员的行为举止若缺少约束、随意而为，就会对绩效沟通有很大的负面影响。比如，主管者的下属表现就是沟通中的大忌：

（1）不能倾听的行为。如：

接电话；

翻报纸；

摆弄电脑、铅笔；

随便插话；

不必要的提问；

随机接待来访客人

不时起身走动等。

（2）不得体的形体语言。如：

高高在上的坐姿；

马马虎虎的表情；

张牙舞爪的手势；

不屑一顾的眼神等。

（二）来自员工的影响因素

沟通不畅或效果不佳的原因，除了主管人员的诸多干扰因素之外，也有许多是来自于员工的影响因素。概括起来主要有：

1. 观念问题。

现实中，不少员工对于绩效沟通缺乏应有的认识，在观念上形成了许多误区。如有人认为，绩效沟通是可有可无的，因为没有沟通也会照常工作；也有人认为，绩效沟通是管理者的事，自己只要干好份内的事就行了，等等。正是由于有这样或那样的不正确认识，才导致实际参与沟通时，这类员工非常消极与被动。他们的典型表现就是不思考、不发言、不对主管者发出的信息给予必要的反馈与回应。显然，员工的观念问题是绩效沟通的一大障碍因素。

2. 心理问题。

有些员工在绩效沟通中不能很好的发挥作用，是由于多种心理问题造成的。比较典型的心理问题有：

（1）儿童心理。

这是一种不成熟的心理状态。具有这种心态的员工，在沟通中表现出对主管人员的强烈依赖、对自身工作的不敢决策与不负责任。这种心理现象是由加拿大学者贝恩在他的交互作用分析理论，或称 **Parent, Adult and Children** 即父母、成人和儿童理论中总结出来的，也可叫做儿童心态。

该理论认为，人们在沟通的过程中通常表现出 3 种心理状态，即“父母”心态、“成人心态”和“儿童心态”，也就是说，一个人的人格结构中包含 P、A、C 三部分。

“父母”心态通常表现为权威和优越感，常常认为自己有能力，别人不行。表现为独断、主观、支配他人、或者对他人过分呵护，不给别人独立自主的权力。

“成人”心态主要具有客观理智的特点，表现为冷静、谨慎和尊重别人。在这种心态下，通常表现出对他人的信任，认为别人和自己都同样有能力。

“儿童”心态则表现为不成熟、无主见、服从和听任他人摆布。在这种心态下，人们通常认为自己缺乏做决策的能力，从而过分依赖他人。因此，以这种心态处理事情或进行沟通时，就会表现出退缩和感情用事。

应该说，“父母”、“成人”与“儿童”这 3 种在沟通中表现出来的心理状态在正常人身上都有不同程度的表现，只不过对于不同的人来说，每种心理各自所占的地位不同而已。对于良好的沟通来说，主管人员不应该让“父母”心理占据主导地位；而对于员工来说，“儿童”心理不能占据主导地位。否则，沟通的效果都会大打折扣。

（2）防御心理。

防御心理是现实生活中的一个重要现象。而在绩效沟通中，这种心理现象是指当某人在受到批评或指责时，往往会退缩到一个保护壳之中去，使你无法接近他，从而使得沟通受阻或发生中断。

在实施绩效沟通时，当主管人员将绩效不佳的信息传递给下属员工时，他或她的第一个反映很可能是

矢口否认。因为员工一旦否认自己绩效差、有过错，他或她就不会去认真反省自己是否称职。恼怒和攻击是受到批评时的另外一种反映。但是，不管是否否认还是恼怒或攻击，都是防御心理的必然反映。这种心理反映，虽然有助于他们释放情绪，并使他们能够推迟直接面对问题的时间，但是，它极易引发冲突，形成对抗，导致沟通失败。因此，员工的防御心理也是沟通的一个障碍因素。

3. 情感问题。

绩效沟通的有效性有时取决于参与沟通的员工对实施沟通的主管者的关系远近或情感的喜好与憎恶。一般来说，对于自己一贯尊敬、信任或关系亲密的主管者，沟通时员工能热情参与，愉快地做出各种回应；而对于自己不喜欢、不认可、或关系很差的主管人员则不予配合。这种情感偏向也是影响沟通的重大障碍。

4. 方法问题。

员工出现沟通的方法问题虽然是多种多样的，但是，最常见的一种是有选择性的过滤信息的方法。运用这种方法可能是无意识的，但是，它却导致员工难以进入充分沟通的境界，易于遗漏一些可能是很重要的信息，从而出现沟通故障。

（三）组织环境与条件

绩效沟通的渠道基本上是由组织系统的重多要素构成的，它对绩效沟通的影响也是不容忽视的。通常，这些重要的组织要素包括：

1. 领导者对于绩效沟通的重视与支持程度；
2. 组织的文化、制度与各种管理政策的先进性；
3. 绩效评估的标准、方法和程序的客观、公正与科学性；
4. 绩效评估和沟通的结果在薪酬福利、培训开发与人事决策等方面的应用程度；
5. 各级主管人员在绩效沟通方面的培训情况等。

三、越过绩效沟通的障碍

上述各种影响因素无疑都会产生绩效沟通的障碍。如何越过这些障碍呢？可从以下几个方面来考虑：

1. 系统思考，充分准备。凡事预则立，不预则废。在进行绩效沟通之前，管理者必须对其想要传递的信息有详尽的准备，并据此选择适宜的沟通渠道、场所等，也就是先必须加以系统思考。

2. 沟通要因人制宜。管理者必须充分考虑员工的心理特征、知识背景等状况，依此调整谈话方式、措词或是服饰仪态。比如，在车间与一线工人沟通，如果你西装革履且又咬文嚼字，势必在沟通的双方之间造成一道心理上的鸿沟，技术出生的上司在与普通员工沟通时，也要尽量避免使用专业词汇。

3. 充分运用反馈。许多沟通问题是由于接收者未能准确把握发送者意思造成的，如果双方在沟通中积极使用反馈这一手段，就会减少这些问题的发生。管理者可以通过提问以及鼓励员工积极反馈来取得回馈信息，当然，管理者也可以通过仔细观察对方的反应或行动来间接获取反馈信息。

4. 积极倾听。积极倾听要求管理者能站在员工的立场上，运用对方的思维架构去理解信息。亨利·福特曾说过，任何成功的秘诀，就是以他人的观点来衡量问题。积极倾听有许多原则和方法。前文已略有讨论，这里不再详述。

5. 调整心态。人们的情绪对沟通过程有着巨大影响，过于兴奋、失望等情绪一方面易造成对信息的误解，另一方面也易造成过激的反应。因而，管理者与员工在沟通前都应主动调整心态至适宜状态。

6. 注意非言语信息。非言语信息往往比言语信息更能打动人，影响人。因此，在绩效沟通中，如果你是发送者，你必须确保发出的非语言信息能强化语言的作用；如果你是接收者，你同样要密切注视对方的非语言提示，从而全面理解对方的思想、情感。

7. 组织沟通检查。组织沟通检查是指检查沟通政策、沟通网络以及沟通活动的一种方法。这一方法把绩效沟通看成是实现组织目标的一种重要手段，而不是为沟通而沟通。需要加以检查的四大沟通网络如下：

- (1) 属于政策、程序、规则和上下级关系的管理网络或同绩效有关的网络。
- (2) 解决问题、提出建议等方面的创新网络。
- (3) 包括表扬、奖赏、提升以及联系企业目标和个人需求事项在内的整合性网络。
- (4) 包括公司出版物、布告栏和小道消息在内的新闻性和指导性网络。

这四个网络构成了组织绩效沟通的基本环境，对绩效管理的成败有重大影响。因此，组织在实施持续的绩效沟通过程中，应对这四个网络定期进行检查，以保证各网络的畅通无阻。

□本章小结

本章首先从现代组织所面临的内外环境角度，阐述了绩效沟通的目的和意义；接着，详细介绍了绩效沟通的多种形式及其优缺点；并在此基础上，重点介绍了评估面谈的主要方法、基本要求和操作中的注意事项及相关技能；最后以沟通原理为指导，详细分析了影响绩效沟通的各种因素，并给出了越过绩效沟通障碍的可行建议。

□个人沟通技能自测量表

1. 评价标准

非常不同意/不符合（1分）

不同意/不符合（2分）

比较不同意/不符合（3分）

比较同意/符合（4分）

同意/符合（5分）

非常同意/符合（6分）

2. 测试问题

1. 我能根据不同对象的特点提供合适的建议或指导。
2. 当我劝告他人时，更注重帮助他们反思自身存在的问题。
3. 当我给他人提供反馈意见、甚至是逆耳的意见时，能坚持诚实的态度。
4. 当我与他人讨论问题时，始终能就事论事，而非针对个人。
5. 当我批评或指出他人的不足时，能以客观的标准和预先期望为基础。
6. 当我纠正某人的行为后，我们的关系常能得到加强。
7. 在我与他人沟通时，我会激发出对方的自我价值和自尊意识。
8. 即使我并不赞同，我也能对他人观点表现出诚挚的兴趣。
9. 我不会对比我权力小或拥有信息少的人表现出高人一等的姿态。
10. 在与自己有不同观点的人讨论时，我将努力找出双方的某些共同点。
11. 我的反馈是明确而直接指向问题关键的，避免泛泛而谈或含糊不清。
12. 我能以平等的方式与对方沟通，避免在交谈中让对方感到被动。
13. 我以“我认为”而不是“他们认为”的方式表示对自己的观点负责。
14. 讨论问题时，我通常更关注自己对问题的理解，而不是直接提建议。
15. 我有意识地与同事和朋友进行定期或不定期的、私人的会谈。

3 自我评价

如果你的总分是：80—90 你具有优秀的沟通技能

70—79 你略高于平均水平，有些地方尚需要提高

70 以下你需要严格训练你的沟通技能

□ 复习思考题

- (1) 绩效沟通的目的和意义是什么？
- (2) 口头沟通与其它沟通形式相比有何优缺点？如何提高口头沟通的有效性？
- (3) 评估面谈的基本方法有哪些？各有什么要求和技巧？
- (4) 如果你是公司的一位部门经理，将如何实施同下属员工的评估面谈？
- (5) 沟通的要素是什么？如何克服面谈沟通中的障碍？

□ 参考文献

- (1) (美) 亚瑟·W·小舍曼, 乔治·W·勃兰德, 期科特·A·斯耐尔著,《人力资源管理》,第11版, 张文贤主译, 大连, 东北财经大学出版社, 2001年
- (2) (美) 费迪南·佛尼斯著,《绩效! 绩效!》, 丁惠民、游琬雯译, 北京, 中国财政经济出版社, 2002年
- (3) (美) 罗伯特·巴克沃著,《绩效管理》, 陈舟平译, 绩效管理, 北京, 中国标准出版社, 2000年
- (4) (英) 理查德·威廉姆斯著,《组织绩效管理》, 蓝天星翻译公司译, 北京, 清华大学出版社, 2002年
- (5) 魏江著,《管理沟通》, 北京, 科学出版社, 2001年
- (6) 苏勇、罗殿军著,《管理沟通》, 上海, 复旦大学出版社, 1999年
- (7) 武欣著,《绩效管理实务手册》, 北京, 机械工业出版社, 2001年
- (8) 张玉利著,《管理学》, 天津, 南开大学出版社, 1999年
- (9) 赵曙明著,《人力资源管理研究》, 北京, 中国人民大学出版社, 2001年
- (10) 王垒著,《管理沟通》, 北京, 石油工业出版社, 2001年
- (11) (澳) 克里斯·科尔著,《沟通的技巧》, 北京, 中央编译出版社, 1999年
- (12) (美) 盖伊·拉姆斯登, 唐纳德·拉姆斯登著,《群体与团队沟通》, 冯云霞等译, 北京, 机械工业出版社, 2001年
- (13) Ron Ludlow, Fergus Panton “Effective Communication”, Prentice Hall 出版公司, 中国人民大学出版社, 1998年

第十一章 绩效评估结果的运用

□ 学习目标

通过本章学习，你应该能够：

1. 掌握绩效评估在薪酬奖励方面的运用；
2. 了解绩效评估在培训和生涯发展方面的指导作用；
3. 学习如何公平、有效处理绩效评估后可能的员工解聘工作。

□ 案例

XX 银行是某市的一家地方性金融机构，得益于地理优势、经济发达的环境及领导的正确决策，该行各项存款余额和贷款余额一直都稳居全市各金融机构之首，经济效益也持续稳步增长。但由于属于地方性金融机构，员工素质低、电子化建设滞后和结算渠道不畅等问题也制约着该行的发展。几年前，行领导班子决定投入巨资进行金融电子化建设，首先与 IT 公司合作建设综合业务网络信息系统。经过反复比较、筛选，最后通过招标的方式确定了与国内一家著名的 IT 企业合作。为此，行里成立了项目开发组，下设需求测试组、开发组、网络设备组三个小组。需求测试组负责业务需求的提出和软件测试、开发组负责与公司合作开发软件、网络设备组负责机房建设及主机和网络设备的安装调试等。由三个项目经理分别负责这三个组的工作。

在项目进行过程中，由于时间紧、任务重，行领导为激励士气促进项目建设能够按期、按时、保质、保量完成，决定对项目人员进行奖励，要求人力资源部制定奖励方案，奖励要与绩效挂钩，要体现多劳多得，要有具体的量化考核指标。人力资源部的同志来到项目组听取有关人员的意见，几个项目经理都觉得，做技术的吗，谁的水平高、做的事多，他们心里十分清楚，而且对他们的工作考核靠几个量化指标是不可能做到的，难道以每人编写了多少个交易、多少行程序来考核吗？这可把人力资源部难住了，但领导布置的任务是必须完成的，最后他们绞尽脑汁起草了一份考核方案，结果可想而知，领导对这份考核奖励方案十分不满意，说没有量化指标，起不到考核作用，没有激励效果，拿到项目组实施，大家也根本没有根据方案进行考核评分，全凭自己的感觉评分。

考核奖励方案

XX 银行综合业务网络信息系统项目人员考核奖励方案

为激励士气，促进项目建设能够按期、按时、保质、保量完成，特制定本考核奖励方案。

一、奖励前提

本方案针对“XX 银行综合业务网络信息系统”项目建设而设。奖励前提：项目建设能够按期、按时、按质完成。

二、考核内容和方法

1. 按工作岗位的不同，将项目组人员分成项目经理、开发人员、需求测试人员、系统管理员、网络管理员、文档管理员、设备管理员和机房值班员分别进行考核。主要考核他们的工作态度，工作能力和工作绩效等三个方面，各岗位具体的考核内容见考核评分表。

2. 所有岗位人员的考核得分满分均是 100 分，得分为 90 分以上的（含 90 分）为“优”，80 至 89 分的为“良”。

3. 首先项目组每一个员工将自己在项目建设中所做的工作列出来。然后由项目经理根据考核表给自己部（组）的员工评定等级、评分，即为部（组）员工的得分，要求各部（组）评定为“优”的不能超过该部（组）人员的 30%，评定为“良”的不能超过该部（组）人员的 40%；项目经理的评分由主管领导、其他项目经理、本部（组）员工分别评分，分别计算平均分再按 4:3:3 的比例计算出项目经理的得分，即

项目经理的得分=主管领导的评分*40%+其他项目经理评分的平均分*30%+本部（组）员工评分的平均分*30%

4. 根据各岗位人员参与项目建设时间长短、在项目建设中所承担的责任、技术要求以及完成的任务不同，分别给予加权系数。

5. 奖金的计算方法：

1) 总分=1.5*(所有项目经理的得分之和)+1.2*(所有开发人员得分之和)+1.0*(需求测试人员得分之和)+0.8*(网络管理员的得分之和)+0.6*(系统管理员得分之和)+ 0.6*(文档管理员得分之和)+0.4*(机房值班员得分之和)+0.3*(设备管理员得分之和)

2) 每分奖金额=奖金总额/总分

3) 个人实得奖金额=个人实得分*每分奖金额*加权系数

.....

（资料来源：http://www.chinahrd.net/hr_anli/anli_js/alfx_jt.asp?AnliID=231&AnliType=1）

考核不仅要考核出员工全年的工作业绩是多少，更重要的是员工获得比较高的绩效或比较差的绩效的原因是什么，这是人力资源管理与开发的基础。组织的绩效评估可以用于多个目的，比如以绩效结果为基础的薪酬分配、晋升工资或其他奖酬等；绩效评估结果还可以用于确定培训开发的需求，确认员工目前不能满足工作要求的能力或技能；同时，评估结果也可以通过考察员工的绩效对其职业生涯开发计划的有效性做出评价；另外，员工的调职、解聘等都要以绩效评估结果为基础。本章就是对绩效评估结果在管理中的运用进行讨论。

第一节 绩效评估与薪酬奖励¹

一、个人绩效与薪酬奖励

（一）经理人员绩效薪酬

由于管理人员在决定个人和团队的利益中所起的作用，多数雇主为中高层经理人员提供某种形式的以绩效为基础的管理红利或奖金。在美国大约 90%的大公司为中高层经理人员提供年度（短期）红利，约 70%的小企业也有同样的激励计划。另外，50%以上的美国企业使用长期激励计划（如股票期权）作为管理人员的绩效激励和奖励，以促进和维护公司的长期发展与利益。这些红利的广泛使用说明，通过提高管理绩效，从而提高组织的绩效。管理人员的绩效薪酬主要包括短期和长期两种激励形式。

1. 短期（年度）绩效奖金

多数企业具有旨在激励其中高层管理人员提高短期绩效的年度奖金（annual bonus）计划。不像薪资（它

¹本节内容参考加里·德斯勒著，人力资源管理（第六版），中国人民大学出版社，1999

很少随绩效的下降而削减)，短期绩效激励奖金的总额一般随绩效的改变发生波动。

在实施短期绩效激励计划时，通常要考虑三个基本问题：资格条件、奖金规模的确定和个人奖励额。资格条件主要用以下两种方法之一来确定：第一种方法是关键职位，这需要对职位进行逐个评价以确定关键职位（通常是直线职位），这些职位对企业利益的影响是可以测算的。第二种方法是通过设定薪资水平的限制来确定资格条件，任何收入超过这个限定的员工都当然有资格参加短期绩效激励计划。例如规定年薪在 2 万以上的员工都有资格领取奖金。

一般来说，高层经理人员奖金的数额较大。在美国，对于年薪在 15 万美元以上的高层管理人员来说，奖金可能多达其年薪的 80%。而在同一企业的年薪为 8 万美元的中层管理人员，其奖金仅为年薪的 30%。类似地，基层经理人员的红利可能至多只有其年薪的 15%，奖金的平均水平一般是在年薪的 10%~80% 之间。一家公司通常的奖金计划可能是：高层管理人员的奖金相当于年薪的 45%；中层管理人员为 25%；基层管理人员为 12%。

接下来，必须做出有关奖励基金规模的确定，即多大的奖金数额是合适的。这可以通过几种办法予以解决。例如，可以采用非扣除法，即按公司净利益的固定比例作为短期激励基金。另外可以使用扣除法，即企业只有在其净盈利达到一定水平以后才会建立短期绩效激励基金。

在实际操作中，红利所占利润份额并没有一个一成不变的原则，有些企业甚至不设分红基金的制度。一种可能方案是预留最低限度数量的利润，譬如说是 10%，用以保证持股人的投资，然后在扣除此项的基础上，将公司税前营业利润的 20% 作为奖励基金。例如某企业的营业利润为 100 万元，管理人员的绩效奖励基金就应该是 90 万元的 20%，即为 18 万元。

确定高层管理人员绩效奖励基金还有其他一些方案，例如：净收入在扣除平均为 5% 的资本投入后，余额的 10% 作为红利基金；净收入在扣除 6% 的股东收益后，余额的 12.5% 作为红利基金；净收入在扣除 6% 的资本净额后，余额的 12% 作为红利基金。

第三步是个人绩效奖励的确定。通行的做法是先制定每个具备资格的职位的奖金标准，然后再依据实际绩效上调或下调，实际所获奖金最多可以是标准奖金的两倍。要制定每个管理人员的绩效标准，并对其所获奖金额进行初步估算。为此，要对短期绩效激励奖金的开支总额进行估算并同可用的奖金额进行比较，最后再调整个人的奖金估算额。

与之相关的问题则同是根据管理人员的个人绩效、公司绩效，还是二者的混合形式分享红利奖金有关。这里要注意的是利润分享计划和真正的个人奖金计划之间的区别。在利润分享计划中，每个人都根据公司的经营状况获得红利，而不论个人的实际业绩水平如何。在真正的个人激励计划中，则是依据管理人员的个人业绩确定其所获奖金的数量。

2. 长期激励计划

长期激励计划的目的在于：为公司的长期发展和繁荣，激励和奖励管理人员，并使高层管理人员在决策时更注重长期观念。例如，如果依据短期标准，一位管理人员可能会采用减少设备保养，减少员工培训等手段来提高短期获利的增长。当然，这种策略在两三年内会提高公司的绩效，但损害了公司长期增长能力。长期激励计划的另一个目标是：在企业长期成功发展的基础上，通过为高层管理人员提供积累财富（如公司股票）的机会鼓励他们与企业共同奋斗。长期激励或资本积累方案（capital accumulation programs）通常只用于高层管理人员，它通常有 6 种形式：股票期权、股票增值计划、绩效达成计划、定量股票计划、影子股票计划和股票面值计划。这些计划使用的普遍程度随经济的发展状况和发展趋势、公司内部的财务压力、对长期激励计划态度的变化、税法的变更及其他因素的变化而不同。我们在此对有关激励计划作简要介绍。

（1）股票期权

股票期权（stock option）是指在一定时间内，以特定价格购买一定数量公司股份的权利。因此，高层管理人员希望利用这种期权，以现在的价格购买股票，并在将来获利。这里存在的假设是：股票价格以后会上涨，而不是下跌或停滞。然而，这有时取决于高层管理人员不能控制的因素，如经济的整体状况。但同时股票价格受企业获利能力和利润增长的影响，高层管理人员在一定程度上是可以影响这些因素的，这样股票期权就能具有较强的激励作用。

股票期权的另一个替代方案是股票面值计划。这个计划允许中层管理人员以目前的股票面值（这个面值通过对公司资产的评估确定）购买股票，高层管理人员可以获得自有股票的股息，随着公司的发展，他们所持股票的面值可能会随之增长。当这些员工离开公司时，他们可以以新的、较高的面值卖回给公司。股票面值法避免了股票市场的不稳定性，更强调股票面值的合理增长。

（2）其他计划

还有其他几种类型的长期激励计划。股票增值优惠权（SARs）通常同股票期权结合在一起，这种优惠权允许计划受惠者采用（购买股票的）自由权或其他使股票升值（以现金、票值或二者的混合形式）的计划。绩效达成计划依据预先制定的财务目标（如每股股票的收益或股息的增长额）的达成情况，确定高层管理人员应得的股票份额。在内部股票计划中，通常无偿地把股票分发给高层管理人员，但需要依据内部股票法规对其进行限制。例如，如果某位高层管理人员在规定的时间限制到来之前就离开公司，他就要冒股票被没收的风险。最后，在影子股票计划中，发给高层管理人员的不是股票，而是类似于股票份额的“股票单元”，以后他们可以按所持“影子”股票的增值额获取（现金形式的）收益。

无论使用何种形式的长期激励计划，雇主现在更关心的是高层管理人员如何在个人动机的经济激励及他们对持股人所负的信托责任之间，达到一个更好的平衡关系。通常的问题是用于高层管理人员的传统激励方式通常并不为他们带来任何风险，这样高层管理人员与持股人的利益可能会分离。例如，高层管理人员通常只需花费很少或无需花费现金即可购买股票，然后他们再转手并很快卖出他或她的股票。因此，现在日益强调高层管理人员的长期激励计划要具有一定的风险性。

（二）营销人员绩效薪酬

虽然所处产业不同，典型的销售人员报酬计划都非常依赖于销售佣金形式的奖金。在许多行业，销售人员的收入几乎全部以佣金的形式支付。只有在较少的行业中，销售人员的收入才以薪资的形式支付。然而，销售人员最通行的报酬方式是佣金和薪资的混合支付。

在销售人员中广泛使用绩效奖金是由于销售工作无法监督，而且奖金对于销售人员的激励是必要的假设。在此介绍薪资计划、佣金计划和复合计划的特点。

1. 薪资计划

根据薪资计划，销售人员报酬的主要形式是薪资，当然偶尔也可能获得红利、销售竞赛奖之类的奖励。

使用直接薪资制是基于以下方面的考虑。a)公司的主要目标是从事开发性工作（包括寻找新顾客），而且计划实施效果很好；b)或者销售人员主要从事事务性工作，如开发和执行企业对销售人员进行有关销售和生产方面的培训；c)参与国家与当地的贸易展销活动。在销售技术产品的行业中经常有此类职位，例如航空航天及运输设备行业更重视其销售人员直接薪资计划。

对销售人员采取直接薪资制的优点表现在：销售人员预先知道他们的收入是多少，雇主也有固定的、可预知的销售人员开支计划。这就便于改变销售人员的工作范围或工作定额，或重新为他们分派工作，并可以培养销售人员高度的忠诚感。佣金制倾向于使销售人员“扩大销售额”而不是发掘和培养长期顾客。

直接薪资制则更多地鼓励销售人员培养企业的长期顾客。

然而不足之处在于，最主要的一点是它与员工个人绩效无直接关系。薪资通常与资历（而不是与绩效）相联系，这会降低具有潜在高绩效的员工的进取精神，因为他们知道是根据资历，而不是个人绩效来付酬。

2. 佣金计划

佣金计划是直接按销售额的一定比例确定销售人员的报酬，它根据，也只根据业绩来确定报酬。

佣金计划有几个优点。a)销售人员可以得到最多的奖金；b)由于报酬明确地同绩效挂钩，因此它可以吸引高绩效的销售人员；c)由于销售成本同销售额成比例（而不是固定不变），因此可以减少公司的销售投资。另外，佣金基准量也易于理解和计算。

但佣金计划的不足之处在于：销售人员只注重扩大销售额和推销高额项目，而忽视培养长期顾客，不愿推销难以出售的商品。销售人员之间的收入差距会拉大，从而使人认为计划不公平。更严重的是，鼓励销售人员不去推销获利小的商品。此外，在经济繁荣时期，销售人员收入往往过高；而在萧条时期，其收入又往过低。

3. 复合计划

多数公司对销售人员实施薪资和佣金复合形式的计划，在此类计划中，销售人员的收入中有相当一部分是薪资形式的收入。根据美国的研究，最常见的搭配比例是 80%的薪资加 20%的奖金；其次是 70%和 30%的搭配比例；再次是 60%和 40%的搭配比例。

复合计划不仅具备直接薪资计划和直接佣金计划的优点，同时也具备二者的缺点。销售人员有基准收入，因此可以确保维持其家庭生活开支。而且，公司可以通过确定销售人员的薪资来指导其活动，而佣金则是激励绩效显著的销售人员的一种手段。

然而，薪资并不同绩效挂钩，因此，雇主实际上把销售人员的一部分奖金让渡为工资。复合计划由于变得越来越复杂，会使员工产生各种误解。

（三）生产人员绩效薪酬

1. 计件工资制

计件工资制（piece work）是最古老的激励形式，也是使用最广泛的形式。它通过确定每件产品的计件工资率，将工人的收入和产量直接挂钩。建立有效的计件工资制要求进行职位评价和工业工程设计。职位评价使企业可以确定职位的小时工资率。但计件工资制的关键问题是产量标准，而这些标准通常通过工业工程设计制定。其表达形式一般为单位产品的标准时耗或每小时的标准产量。

计件工资激励计划具备几个优点：它便于计算，易于为员工所理解，计量原则公平，由于报酬直接同业绩挂钩，因此有较好的激励效果。

计件工资制也有一些缺陷，最主要的是：某些企业一旦发现其工人的收入高于平均水平，便随意提高产量标准，这就使计件工资制在员工中声名狼藉。此外，由于计件工资率是货币形式的，因此，如果新的职位评价确定了新的小时工资率，那就必须修订计件工资率，这将是一项非常繁琐的事情。另外，因为计件工资率表明了每件产品的价值中所含的工资额，在工人看来，产量标准就不可分割地同收入标准相挂钩，只要试图修改产量标准，即使对修改做出了充分合理的解释，也会引起相当多工人的抵制。

2. 标准工时制

标准工时制（standard hour plan）同计件工资制非常相似，其主要不同之处在于：计件工资制依据产品的计件工资率确定工人的报酬；而标准工时制则依据工人绩效高于标准水平的百分比付给工人同等比例的奖金。这个计划假定工人都有固定的基本工资。

标准工时制具有计件工资制的大多数优点，它便于计算，易于理解；而且，奖励以时间为单位而不是以货币为单位。因此，部分工人不再过于倾向于将其收入同产量标准挂钩。最后，重新制定小时工资标准之后，不必重新计算计件工资率。

3. 班组或团队激励计划

有些企业利用班组或团队激励计划（team or group incentive plans）。这种计划有几种操作形式：

第一种形式是确定团队中各成员的工作标准，并记录每个成员的产出水平。然后，团队成员按以下三种方式之一计算报酬：（1）所有成员都按产量最高的工人的标准计算报酬；（2）所有成员都按产量最低的工人的标准计算报酬；（3）所有成员都按团队平均水平计算报酬。

第二种形式是根据团队最终的整体产出水平确定产量标准，然后，所有成员都根据团队所从事工作的既定的计件工资率获取同样的报酬。团队激励既可以以计件工资制，也可以以标准工时制为根据，但后者更为流行。

第三种形式是简单地选定团队所能控制的绩效或生产率的测量标准。例如，企业可以使用每件产成品所耗总工时这样的概括性指标。换言之，这里并不要求计件工资制或标准工时制所须的精确的工业工程标准。

有几个理由主张使用班组激励计划。有时，在一个项目小组中，几个职位是相互关联的。一个工人的绩效不仅反映他或她自己努力的结果，也反映其同事努力的结果，这时班组激励就很有意义。班组计划还加强了团体制定计划和解决问题的能力，并有助于确保工人的相互合作。

团队计划最大的缺点在于：不再依据工人个人的绩效确定其报酬。这样工人就看不到他或她的努力可以带来所期望的报酬。因此，团队计划可能比个人计划缺乏效率。然而，有研究表明，有证据说明在提高绩效方面，团队激励计划和个人激励计划具有相同的功效。

（四）其他绩效奖励计划

1. 对关键有功人员的奖励

组织如何奖励其关键有功人员？国外在对高技术企业中高层管理人员和关键有功人员报酬状况的调查发现，约 76% 的企业有各种形式的正式或非正式的奖励关键有功人员的计划。83% 的企业采用现金即付的形式；约半数的企业采用支付股票的形式（如购股优先权或股票赠与）。其他奖励还包括获得汽车、旅游、研究基金和年休假，得到公众的赞扬以及可以自由选择研究项目和“职业生涯者到全面改善”等。

2. 改进顾客服务质量的激励计划

企业还制定绩效工资计划以奖励员工为提高企业的顾客服务质量标准做出的贡献。这项计划包括企业对关键有功人员实行不同奖励计划的比例。员工的基本报酬方案以其绩效的总体状况为依据，以顾客服务质量为基础的绩效计划则为绩效显著（尤其是在为顾客服务方面）的员工提供周期性的奖励。这首先要制定顾客服务标准，包括：员工对顾客需求的了解程度；员工对其看法的关注程度；员工被顾客认可的程度等。绩效显著的员工可获得年终分红，数额为年薪的某一百分比。

二、组织的整体绩效薪酬

许多雇主都制定了全体员工均可参与的奖励计划，包括所谓的利润分享计划、员工持股计划和风险计划。

（一）利润分享计划

在利润分享计划（profit-sharing plan）中，多数员工均可获得一部分公司利润。现在对其实施效果的

研究还很粗略。研究发现，约半数的公司认为虽然实施利润分享计划很有用，但就提高绩效和增进激励效果而言，这项福利并不是必需的；相反，这项福利所起的作用相当微妙。例如，这项计划可能既会增加工人的义务感、参与感和合作感，又会减少员工流动，鼓励员工勤奋工作。

利润分享计划有几种形式。其中，最流行的是现金计划，即每隔一定时间，把一定比例（通常为15%~20%）的利润作为利润分享额。一个著名的例子就是所谓的林肯激励体制，它由俄亥俄州林肯电气公司创立。在这项计划中，每年都依据对员工绩效的评估来分配年度总利润（扣除税额、6%的持股人收益和投资积累金）。林肯计划还包括提案制度，工人可以从实施其建议而节约的资金中获得奖励。林肯计划的实施是非常成功的。

还有一种延期利润分享计划。在监督委托管理的情形下，企业按预定比例把一部分利润存入员工帐户。这类计划使员工要以享受税收优惠，因为个人收入所得税的支付要延期到员工退休后，这样，他或她只需以较低的税率纳税。

（二）员工持股计划

员工持股计划（employee stock ownership plan）的基本形式一般是，公司把其一部分股票（或可以购买同量股票的现金）交给一个信托委员会（它的作用就是为员工购买一定数额的企业股票）。其数额通常依据员工年报酬总额的一定比例确定，但一般不超过15%。信托委员会把股票存入员工的个人帐户，在员工退休或不再工作时再发给他们。

员工持股计划有几个优点。公司在分配股额时可以享受税收优惠，优惠额相当于转给信托委员会的股票的市场值。公司可以要求减让员工的股息收入所得税。员工只有从信托委员会得到收益后才要纳税，这时，他们已经退休，只需按较低的税率纳税。

有关研究表明，员工持股计划确实加强了员工的合作精神和对企业的义务感。部分原因是这类计划增加了提供物质刺激的机会，创造了新的合作精神，并有助于团队完成工作。

（三）风险工资计划

越来越多的企业，包括丰田汽车公司、杜邦公司都在制定新的组织激励计划。这类计划有时称为可变工资计划，它们对于组织都是必需的。它的基本要点是每个员工都领取风险工资，即工资同企业经济目标的完成水平挂钩。

所以风险工资计划的基本特点是，员工底薪的一部分是有风险的。例如，在杜邦公司的计划中，员工的风险工资比例至多为6%，这意味着每个员工基本工资的94%是没有风险的。“风险”工资计划的部分目的在于：更多地像对待合伙人一样付给员工工资。它实际上类似于日本的综合程度更高的激励计划。在那些计划中，风险工资所占的比例可能高达年薪的50%~60%。风险工资只有成为覆盖面更广的计划的一部分（该计划旨在使员工转变为企业合伙人，并强调信任和尊重、广泛交流、参与和升迁机会的价值）时才会取得成功。

三、绩效薪酬中存在的问题

有许多原因可以解释激励计划为什么会失败，其中多数可以用我们所知道的人类动机方面的原因来解释。要使员工愿意工作，就必须让他或她知道工作带来的报酬，而且这种报酬是他或她所必需的。激励计划失败的多数原因就是不符合以上两种或一种要求。因此，不公平的标准（标准太高或无法实现）是导致计划失败的一个重要原因。第二个原因是员工担心其绩效长期超过既定标准后，企业会降低激励率或提高

标准。降低激励率长期以来一直是激励计划的顽疾，这个问题到现在仍然存在。例如，在制造业中，如果某位销售人员的佣金收入“过高”，雇主就会减少他或她的工作内容。团体限制和同事施加的压力也都不利于计划的实施。如果一个团体认为计划是公平的，它能使散漫的个人有效地组织起来并具有很高的生产效率。但如果由于某种原因，该团体认为计划不公平，它就会通过说服、排斥或惩罚等方式使团体成员的生产水平下降。其他计划失败是因为员工不理解计划，原因可能是计划过于复杂或雇主没有以可以理解的方式与员工进行交流。

1. 确信业绩同报酬相挂钩。雇主的激励计划应把员工的报酬同他们提高的生产效率直接挂钩。员工也必须知道他们确实可以完成所要求的任务。因此，标准必须是通过努力可以达到的，雇主也应提供必要的工具、设备和培训。

2. 计划必须易于为员工所理解，其收益要易于计算。个人应该能方便地计算出各绩效水平所对应的收益。

3. 制定绩效标准。这要求做好几件事：标准应被员工认为是公平的；标准应定得高一些，但必须合理，即要有约 50%的成功机会；目标必须明确，这比告诉员工“尽你所能”要有效得多。

4. 确保标准能被执行。要把所定标准看成同员工订立的合同。一旦计划开始动作，在降低激励规模前，无论如何也要极为小心。

5. 确保基本小时工资率。尤其是对工厂人事管理人员来说，确保员工基本工资率的做法通常是可取的。因为这样，员工会知道无论如何都会获得有保障的基本工资。

(一) 何时使用激励计划

员工报酬有两种基本形式：计时和计件。直接薪资或工资以时间增加量作为员工计酬的基础（如小时、天或周）；激励计划（计件制或佣金制）则以产出量作为员工计酬的标准。根据什么标准来采取计时制或计件制呢？下面给出一些基本原则（见表 1 0 -1）。

表 1 0 -1 何时使用计件制或计时制

	计 件 制	计 时 制
产品单位	易于测量	难以测量
员工对产品的控制	可以控制	不能控制
工作延误	受控	不可控
质量	不太重要	很重要
良好的监督和对“日工作”良好标准的协议	没有	有
是否必须精确地了解劳动成本	要	不要

何时采取计时制

1. 产品单位难以测量和分辨。直接薪资和工资（如可能是团体激励计划）更合适。
2. 员工不能控制产品质量。当员工几乎不能控制产品质量时（如机器装配流水线）。
3. 工作延误经常发生，并且是员工不能控制的。如果产量延误不是工人所能控制时，就不适宜将工人的报酬同产量相联系。
4. 当质量问题特别重要时。一般激励计划总是将报酬同产量而不是同质量相联系，而当质量是首先要考虑的问题时，就宜采用计时制。
5. 当竞争形势不要求精确了解单位劳动成本时。制定激励计划通常要投资于工业工程设计、方法分析和计算单位劳动成本。如果竞争环境不要求这样精确的成本控制的话，可能就不值得费心将这样的成本控制因素纳入激励方案。

何时采用计件制

类似地，如果是以下情形，就适且采用计件制：

1. 产品单位可以测量。
2. 员工绩效与产品数量之间的关系明确。
3. 工作是标准化的，工作流程是规则的，很少或偶尔出现延误。
4. 质量相对于产量来说不那么重要，或者质量容易测量和控制。
5. 竞争形势要求精确地了解单位劳动成本。

第二节 评估结果与培训开发

一、培训需求分析

(一) 培训需求分析

开展培训活动的第一步就是要确定需要进行什么培训。绩效考核本身也是一次培训需求评估，通过对员工绩效和能力的考核，达到一个培训需求分析和培训问卷调查的目的。

评估从事新工作的员工的培训需求是相当简单的，主要任务就是对该工作进行分析，确定新工作对员工的具体能力和资格要求。在企业中更为流行，而且也是经常用在绩效考核之后的是在岗培训(OJT)。在岗培训这种技术在高层管理人员培训中也得到广泛应用。例如，助理职务通常就是用于培训和开发本企业的未来高层管理人员。让员工（一般是接受管理培训的人）在预订时期内变换工作岗位的工作轮换是一种在岗培训技术。同样，特别任务法也是让基层管理人员学习获得解决实际工作问题的第一手经验的方法。

在岗培训的优点是比较省钱，受训者边干边学，不需要像教室或教学计划要求的教学手段一类花钱较多的脱产培训设施。同时这种方法也能促进学习，因为受训者通过实干来学习，能够迅速得到有关他们工作行为正确与否的反馈。但是，在设计在岗培训培训计划时，要牢记几个与实施培训者有关的因素。实施培训的人应当接受严格的训练，掌握必需的培训资料，但实际情况往往是，企业有关人员对一个有经验的工人说：“你去培训小张”。应当对被选作培训教师的有经验的人时行有关指导方法的全面培训，尤其要让他们了解那些学习的原理和工作指导技术。

(二) 培训的种类¹

1. 工作指导培训

许多工作都是由一系列有逻辑顺序的步骤组成的，那么最好是一步一步地来教。这种逐步渐进的过程被称作工作指导培训（Job Instruction Training, JIT）。它包括依照适当的逻辑顺序列出某项工作中必需的所有步骤。同时，还要在每个步骤旁列出相应的“要点”（如果有的话）。这些步骤说明要做些什么，而这些要点则说明怎样完成这些步骤以及原因。下面是一份教授训如何操作一台大型机械化切纸机的工作指导培训范例单。

步骤	要点
1. 开机	无
2. 设定切距	仔细阅读尺度，以防弄错切纸尺码
3. 将纸放在切纸台上	确定纸是平的，以防切歪

¹参见加里·德斯勒著，人力资源管理（第六版），中国人民大学出版社，1999

- | | |
|------------------|---------------------------|
| 4. 将纸推进切纸机 | 确定纸是紧的，以防切歪 |
| 5. 用左手抓住安全释放装置 | 不要松开左手，以免手被机器夹住 |
| 6. 用右手抓住切刀释放装置 | 不要松开右手，以免手被机器夹住 |
| 7. 同步拉动切刀和安全释放装置 | 保持双手都在相应的释放装置上，不要将手放在切纸台上 |
| 8. 等候切刀缩进 | 保持双手都在相应的释放装置上，不要把手放在切纸台上 |
| 9. 将纸撤下 | 确定切刀已经缩进，保证双手离开释放装置 |
| 10. 关机 | 无 |

2. 讲座

讲座有几个优点。它是一种迅速、简捷地同时向许多受训人传授知识的方式，例如，当销售人员必须了解某些新产品的特点时，就可采用讲座的方式。有时用书籍、手册等书面材料也可以代替讲座，但这些资料的印刷费用可能比较高，而且，用书面资料不能像讲座那样可以让人提问并得到解答。

3. 视听技术

利用电影、闭路电视、录音带或录像带等可以产生很好的效果，因此，这种技术得到广泛的应用。例如，福特汽车公司在其经销商训讨论会上，用电影来模拟处理各种客户投诉问题和回应。视听手段比一般讲座花钱多些，但它有一些长处。请考虑在以下场合运用视听手段：(1)在需要描述一段时间内应如何遵循某种特定次序时，例如在培训电线焊接或电话修理技术时，视听手段的动作静止、直接回答、快速和慢速运动功能可能是很有用的。(2)在需要向受训者展示一般讲座中难以表明的事情时，例如，一次生动的工厂参观，或参看体外循环心脏手术录像。(3)在对整个组织的所有人员进行培训时，如果让培训教师一个地方一个地方地去讲，成本太高。

在你公司购置录影带时，可能有三种选择：你可以买现成的录像带或影片；可以自己制作；也可以请某个生产厂家为你们制作影像。目前有许多企业发行视听节目目录，主题很广泛，从求职面试到动物园管理，应有尽有。

4. 远距离培训

目前，有些企业还在尝试进行远距离培训。使用这种技术，通过电视接收台，培训教师在中心地点可以对许多边远地方的员工进行培训。例如，AMP 公司利用卫星对其在美国 165 个地方以及 27 个其他国家的工程师和技术员进行培训（该公司制造电及电子通讯设备）。为降低一个培训计划的成本，AMP 提供教学节目内容，PBS 会员机构宾夕法尼亚哈里斯堡的第 33 频道 WTIF 为 AMP 在北美的五个工厂提供播送培训节目所必需的设备和专业人员。

5. 程序化教学

程序化教学（programmed learning）指传授工作技能的系统方法，包括提出疑问或事实，让学习者回答，对其准确的回答及时给予反馈。无论用教科书还是计算机作为程序化教学手段，程序化教学都有三种功能：

- （1）向学习者提出疑问、事实或问题；
- （2）让学习者回答；
- （3）对学习者的正确回答给予反馈。

二、管理人员的培训方法

管理人员开发（management development）是指一切通过传授知识、转变观念或提高技能来改善当前或未来管理工作绩效的活动。它包括企业内教学计划，如授课、辅导和轮流作业；专业教学计划，如美国管理协会研修班、大学开设的经营管理人员 MBA 教学计划。

当然，这种开发活动的最终目的是提高组织的未来工作绩效。由这个最终目的所决定，管理人员开发过程要：(1)评估和满足本企业的需要（例如，为管理职位空缺充实人员，或使企业更善于应变）；(2)评价特定管理人员的工作绩效和需求；(3)开发这些管理人员¹。

管理人员开发是一项很重大的业务。据估算，美国每年有 100 多万管理人员参加管理开发计划活动^[2]，仅美国工业企业每年就为此投资 70 亿美元。

管理人员开发之所以重要有几个原因。其中一个重要原因就是：内部提升已成为管理人才的主要来源。一项对 84 位雇主的调查表明，约有 90% 的主管人员，73% 的中层管理人员，51% 的高层管理人员是从内提升的。反过来说，事实上这些管理人员都需要以过某种开发活动以具备承担其新工作或未来可能的工作的能力。同样，通过让接受管理培训的人树立为本企业工作的正确价值观和态度，管理开发可帮助这些个人完成社会化过程。

（一）管理人员开发过程

根据管理人员开发的目的（即满足企业管理人员开发的需求），管理人员开发过程包括两项其本任务：(1)人员（管理人员）规划与预测；(2)管理人员需求分析与开发。正如本书第 4 章“人员规划与招募”中所阐述的，人员规划过程包括确定要充实的人员（在本章中指管理人员）的职位，将预计的职位空缺与企业内部及外部可能的候选人相比较。然后制定整个企业的管理人员开发计划和适应个别需要的管理人员开发计划，以保证在企业需要时能得到经过适当培训和开发的管理人员。

管理人员开发计划可能是全公司性的。这种计划为公司所有或大多数新的或潜在的管理人员招募活动服务。例如，某个新毕业的大学生可能是刚进入 Enormous 公司就成为一个全公司性管理人员开发计划的参加者（与数十位同事一起）。在实施这个计划的过程中，她可能要完成一系列事先设计好的部门工作任务及教育活动。所有这些任务和活动的目的均在确定（为她，也为公司）她的管理潜能，使她拥有较广泛的工作经验（比如说，生产和财务方面的经验），这些经验将使她在担任第一项“实际”工作任务——任生产小组组长时能更有效地工作。在这个过程中，可能将优秀的候选人置于“破格提拔”之列，通过实施开发计划使这些人能更快担任高级职务。

另一方面，管理人员开发计划也可能相当个别化的。这种计划直接为某一具体职务（如 CEO 职务）配置人员（也许是从两个候选人中挑一个）的目的服务。在为经营管理职务配备人员的活动的过程被称作接班计划（succession planning）。接班计划活动包括：(1)进行个人预测，制定个人计划；(2)为设定的、最终要配备人员的高级职位进行管理人员需求分析和开发。

职业兴趣与志向以及工作绩效评价在管理人员开发中具有相当重要的作用。人在从事自己喜爱的并适合自己特点的工作时，工作绩效最佳。因此，在管理人员开发计划中，应给参加者以评价个人兴趣的机会，包括进行一些比较正规的职业兴趣测试。同时，工作绩效评价可用以了解一个人的进步和潜力，说明可能需要开展哪些开发活动去纠正或修正这个人的不足之处。

一般来说，一个管理人员开发计划包括以下几个步骤：(1)制作一个组织设计图，在这里，你要根据业务扩展或缩减等因素来设计你部门的管理人员需求。(2)由人事管理部门盘点本企业管理人才库，以确定当前聘用的管理人才状况。你可能还记得，这种人才库的内容包括教育和工作经历、职业爱好、工作绩效评

¹加里·德斯勒著，人力资源管理（第六版），中国人民大学出版社，1999

价等方面的资料。(3)画出管理人员安置图。用这种图概括每个管理职位可能的候选人,以及每个人的开发需求。一个未来的部门副总经理的开发需求可能包括:工作轮换(在本企业的财务部门和生产部门去获取更多经验),经营能力开发(提供有关战略规划的培训),在本企业内部管理开发中心学心两周。

(二) 各种开发技术的普及程度

在职体验(辅之以教练、轮流作业及其他厂内培训)是管理开发中使用最为普遍的方式,表 1 0 -2 也说明了这一点。此表是根据人事经理提供的各自企业认为是“最重要的开发手段”而制作的,用以说明各种开发技术的普及程度。

表 1 0 -2

开发手段	认为是最重要的比例 (%)
在职体验	68.2
由上司辅导	20.9
厂内课堂教学	4.7
轮流作业	2.4
大学教学计划	2.3
咨询顾问计划	1.1
其他	1.1

(三) 高级管理人员的培训开发

对 12 个主要企业高级管理人员开发活动的调查结果说明,一个高级管理人员开发计划的成功有几个关键因素。研究发现,这 12 家企业对高级管理人员开发过程的有效特征的看法高度一致,特别是 75%以上的调查参加者都列出了五个主要的成功标准¹。

1. 最高经营管理者(CEO)的广泛而直接参与至关重要。几乎所有的企业都将 CEO 的广泛而直接参与作为高级管理人员开发计划成功“必不可少”和“独一无二的、最重要的、决定性的”因素。这种广泛参与有助于保证企业的高级管理人员开发活动与其 CEO 所希望看到的企业发展方向保持一致。同时,它也能使这个活动具有以其他方式所不能取得的可靠性。

2. 高级管理人员开发成功的企业者有清晰、便于理解的高级管理人员开发政策和哲学。换言之,理想地说,应当围绕清晰的哲学和目的来开展高级管理人员开发活动。例如,在被调查的 12 家公司中有 10 家列出了四个共同的高级管理人员开发目标:(1)确保当前和未来工作得到合格的高级管理人才;(2)作为使本组织的传统永远不朽并形成传达其使命、信念、价值观和管理惯例的文化的主要手段;(3)通过为管理人员提供其承担未来工作所必需的经验、知识和技能,使他们能够适应不断变化的环境中复杂的经营问题;(4)培养个别骨干以承担高级综合管理职责。

3. 成功的高级管理人员开发政策和战略直接与本企业的经营战略、目标及面临的挑战相联系。12 家公司中有 9 家强调他们有意愿地将高级管理人员开发政策及战略与本公司的经营规划及目标联系起来。例如,海外业务发展计划、发展多种新生产线或合并生产业务等在管理经营能力开发活动中都有反映。这种成功的计划都是围绕本公司的规划来设计开发活动的。

4. 成功的高级管理人员开发活动包括三个主要因素,即每年的接班计划有计划的在职开发活动;企业内部特定的经营管理教育计划加选用某些大学教学计划。被调查的企业一致强调指出,没有以上这三个组成因素,开发计划就不可能成功。而且这三个组成部分——接班计划、开发活动以及特制的计划三者不

¹加里·德斯勒著,人力资源管理(第六版),中国人民大学出版社,1999

可分割，加在一起构成一个整体的高级管理人员开发过程。

在接班计划（关于可以让哪些人去填充哪些职务空缺的计划）方面，所有这些公司都开展一些特殊的活动：(1)这 12 家公司都重视人员安置计划并用它来有效管理关键职位和人员。(2)不断确定开发需求（根据这些人员安置计划），制定并实施开发计划以满足这些开发需求。(3)重视通过正式的年度性计划和评审阶段来评价每个候选人的进步，对公司的人员安置计划做出评估。

所有参与研究的人一致认为，在职开发（即第二个组成部分）是组织可利用的独一无二的最有效的开发手段。最常用的四种在职开发方式是：（1）让人们以小组成员身分形成一个工作小组，就具体问题给予指导；（2）为期一年至两年的工作轮换；（3）派往海外任职；（4）安排任期较短的临时工作任务。

在第三个组成部分，即经营管理教育方面，所有这些公司都实施了一种企业外部大学教学计划与企业内部特定计划相结合的计划。虽然所有公司都选送员工去企业外学习，但其中有些公司表达了对这种外部计划成本高昂问题的关注。

5. 高级管理人员开发是业务管理部门的职责，而不是人力资源部门的职能。几乎所有被调查的公司都认为人力资源部门极其重要但只是参谋咨询部门。具体地说就，人事部门人员或培训工作人员是作为这种高级管理人员开发活动的促进才，作为帮助业务管理人员考虑采用什么开发计划和活动以及如何利用这些计划和活动的参谋。而实现高级管理人员开发计划目标的实际职责，即为未来职位补充人员，或克服目前管理能力之不足等，则是业务管理部门和人员的职责。

第三节 评估结果与生涯发展

一、员工晋升的决策管理

企业要求做出的与晋升有关的决策一共有三种，做出这些决策的方式将影响到企业员工的工作动力、工作绩效以及献身精神的强弱¹。

（一）决策一：以资历为依据还是以能力为依据

在做出是否提升某人的决定时所遇到的最重要决策也许是：是以资历为依据还是以能力为依据，或者是以两者某种程度的结合为依据。从激励的角度来说，以能力为依据晋升是最好的。然而，能否将能力作为惟一的晋升依据将取决于多种因素，其中最需要注意的是，企业中是否有工会以及企业是否受联邦公务员委员会基本管理原则的限制。工会合同中通常包含有在晋升时强调资历的条款，比如：“在需要提升员工到工资更高的工作岗位上时，如果员工的工作能力、工作绩效以及合格性是相同的时候，应当优先考虑具有较高资历的员工。”尽管这看上去为那些资历较浅（但是能力稍强）的人提供了一个晋升到高工资岗位的机会，但是劳动争议仲裁人员却通常公说，在有这种条款制约的情况下，只有当两位员工在能力上有显著差别的情况下，企业才能考虑优先晋升资历浅者。比如，在一个劳动争议案件中，仲裁者判定，只有当一位资历较浅的员工在能力上比资历较深的员工“高出一头”时，企业才能忽略资历因素。类似地，许多受美国公务员委员会规定管辖的公共企业，也强调将资历而不是能力作为晋升的依据。

（二）决策二：如何对能力进行衡量

当晋升是以能力为依据的时候，企业还必须决定如何对能力加以界定和衡量。对过去的工作绩效进行界定和衡量是一件很容易的事情：工作本身的界定是清楚的，工作目标也已经确定下来，只要运用一、两种评价工具来对员工的工作绩效加以记录就可以了。但是，在进行晋升决策时，还要求对员工的潜力做出

¹参见加里·德斯勒著，人力资源管理（第六版），中国人民大学出版社，1999

评价，这样，企业就必须制定一些有效的程序来预测候选人的未来工作绩效。

许多企业只是运用过去的工作绩效作为标准来简单地推断或假定他或她在新的工作岗位上仍然能够顺利完成各项工作任务。这是可以应用的一种最简单做法。

另一方面，一些企业运用测试的方法来评价员工的可提升性，判断这些员工在管理方面的发展潜力。还有一些企业则运用评价中心技术来评价候选人的管理潜力。

（三）决策三：晋升过程正规化或非正规化

下面（尤其是当企业决定以能力作为晋升依据时），企业还必须决定晋升过程应当是一个正规的过程，还是一个非正规的过程。许多企业仍然依靠非正式渠道来提升员工。在这些企业中，是否存在空缺职位以及空缺职位的要求是什么往往是保密的。于是，晋升决策往往是由企业的主要管理人员从他们所认识的员工中或是从某些给他们留下过印象的员工中挑选出来。但这种做法的问题在于，在企业不能让员工知道企业中有怎样的职位空缺、晋升的标准是什么，以及晋升决策的如何做出的情况下，工作绩效和晋升之间的关系就被卡断了。晋升作为一种奖励的效用就大大降低了。

因此，许多企业制定并发布了正规的晋升政策和晋升程序。在这种情况下，企业通常向员工提供正式的晋升政策解释，详细说明员工获得晋升的资格是什么。这表示，空缺职位及其对从业者的要求都将公布出来被传达到每一位员工。正如我们在本书第4章中所说过的，许多企业还借助汇编合格员工的详细信息来进行晋升决策，另有一些企业则运用人员配置图来帮助进行决策。对于需要保持有成百上千员工在内的人才库的企业来说，计算机化的信息系统显然是非常有用的。这种做法的净效应是两方面的：（1）企业确保在出现空缺职位时，所有合格的员工都能被考虑到；（2）在员工的脑子里，晋升变成了一种与工作绩效紧密相连的奖励。

二、员工调动的管理¹

（一）调动的原因

调动通常意味着在不改变薪资或薪资等级的情况下从一个工作换到另外一种工作。发生工作调动的原因有几种。员工个人有可能会从以下几个方面的愿望出发要求调动工作：丰富个人的工作内容、从事自己更有兴趣的工作、从事能够为个人提供更大便利条件（如更好的工作时间、工作地点等等）的或者追求能够提供更大发展潜力的工作等等。而从企业这方面来说，也有可能因以下几种情况而调动员工的工作：将工人从一个不需要人手的工作上调往需要人手的工作上、留住资深员工（将在另外一个部门中资历较浅的某一位员工调来）、或者（更为经常的）是在企业内为某一位员工找到一个更为适合的工作。最后，许多企业还热心于通过减少管理层级来提高生产率。调动就越来越成为许多企业为那些在企业中无法得到晋升的员工提供实现工作多样化，从而实现自我成长的机会。

（二）对家庭生活的影响

要么是为了使员工获得工作范围更宽的职位，要么是为了满足组织填补空缺职位的需要，许多企业都有按常规将员工从一地调往另一地的政策。然而，这种简单化的调动政策常常是员工们所不愿意的。这一方面是因为地理上的迁移往往会给员工带来一些成本（比如，支付迁移费用、回购现有的房屋、为购买下一处房屋支付钱款等等）；另一方面是因为人们一般都认为，频繁地调动工作对员工的家庭生活会产生不良的影响。

一项研究表明，人们对后一种问题的担心并非无稽之谈。这项研究是通过对比“流动”家庭和“稳定”家庭的对比得出结论的。所谓“流动”家庭，其定义是平均每两年迁移一次的家庭；而“稳定”的家庭，

¹参见加里·德斯勒著，人力资源管理（第六版），中国人民大学出版社，1999

则是指已在当前的社区中生活了 8 年的家庭。

总的来说，稳定的家庭比流动的家庭对他们的婚姻、家庭生活或者孩子的富余程度更不满意。事实上，流动家庭的男女主人认为他们的生活更有趣味一些，他们的能力也比稳定家庭的男女主人更强一些。此外，流动家庭中的人也比稳定家庭中的人对于他们的婚姻和家庭生活更为满意。

然而，流动往往与社会关系方面的不满联系在一起，流动家庭中的人都有这种感觉（比如，从对“在工作中或在社区中认识朋友的机会”这一问题的回答就可以看出来）。对于处于不断流动中的父母和孩子来说，要想建立新的社会关系看来是一个大问题，而“丧失老朋友再交新朋友”对于许多青少年来说，比对于小孩子而言更成问题。

尽管研究结果表明，对于流动家庭和稳定家庭的人来说，在一些主要析方面都并未出现太大的差别。但是在流动工作群体中几乎没有哪一个家庭认为流动是件容易的事情。不过，这些家庭几乎在所有的方面都与稳定家庭表现出同样的满意感（除了社会关系这一个方面之外）。但是（虽然这项研究没有揭示出来），一个很显然的事实是，即使是与几年前相比，在今天，对地理上的迁移加以抵制的人是越来越多了。

三、员工发展与工作再设计

（一）帮助员工自我实现

当你试图自问：根据自己的技能、天资以及梦想，我是否已经完全实现了自己所能达到的成就的时候以及开始痛恨阻止自己达成个人目标的企业的时候，你就已经到了一个紧要关头。很少有哪种需要能够比实现自己的梦想、充分发挥才能，取得与他们的能力相称的成就这种需求更为强烈。那些未能满足员工这方面需要的企业，往往会失去它们最优秀的员工，或者是导致员工越来越愤怒、越来越不满，献身精神越来越差。心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）提出，人的最终需要就是“越来越接近自己希望的那种样子，越来越变成自己能够成为的那种人。”马斯洛所说的自我实现的意思是指“人能够做到的，他就一定要做到……它是指一种自我满足的愿望，即变成他具有潜在能力去做的那种人。”赢得员工献身精神的一个关键因素就是帮助他们完成自我实现——使他们都充分发挥自己的潜能并获得成功。

然而遗憾的是，许多企业不仅不努力帮助员工满足他们的这种需要，反而对员工的这种需要横加干涉。克里斯·阿基里斯（Chris Argyris）认为，正如一个健康的人必然要逐渐成熟并变成一个大人一样，他们也同样要逐渐地向一种越来越活跃、越来越独立、兴趣越来越强烈的境界演化。人们还会变得越来越会用多种办法来做事情，变得越来越具有长远的眼光。随着一个人从具有孩子特征的服从角色逐渐演变成具有成熟的成人特点的平等角色或监督角色，他们对自己的行为也会越来越有听意识，同时对自己行为的控制力也越来越强。阿基里斯说，一般公司的典型做法是提供短期的工作、实行独断的监督、只给予员工相对较少的发展机会，而这种做法实际上是通过迫使员工成为一个具有依赖性的、消极的、服从的角色来阻碍员工完成上述成熟过程。

毫无疑问，像德尔塔航空公司、萨顿公司以及联邦快递公司这些比较先进的企业的做法是完全不同的。他们所实行的管理实践是以确保所有员工都有机会完成自我实现（发挥他们的潜能并获得成功）为出发点的。当然，“实现”并不一定意味着得到晋升或者是获得职业上的成功。虽然这些方面确实十分重要，但更为关键的是员工们是不是有机会充分发挥自己的所有能力并获得成功。通过对员工进行培训扩展他们的技能以及在工作中解决问题的能力，丰富他们的工作内容、授权他们自己进行工作的计划和监督（第 9 章）、帮助他们进行继续教育和不断成长，都是达到帮助员工自我实现这一目标的重要方法¹。

（二）工作再设计

¹加里·德斯勒著，人力资源管理（第六版），中国人民大学出版社，1999

如果管理人员想重新设计或改变员工的工作结构，他们所能选择的方案有哪些呢？下面讨论 3 种选择方案：工作轮换、工作扩大化、工作丰富化¹。

1. 工作轮换

如果员工的工作过于例行化，那么就可以选择工作轮换（Job rotation）方法（也叫交叉培训法）。当员工觉得一种活动已不再具有挑战性时，就把员工轮换到同一水平、技术要求相近的另一个岗位上去工作。

美国匹兹堡的特兰斯考姆数据系统有限公司（G. S. I. Transcomm Data System Inc.）为了使公司 110 多名员工免受工作枯燥之苦，就使用了工作轮换法。最近两年中，公司近 20% 的员工进行了工作轮换，管理人员认为，公司每年的流动率之所以从 25% 下降到不足 7%，主要应该归功于工作轮换法。巴西的西姆料（Semco SA）公司广泛采用了工作轮换法。该公司总裁说：“事实上，没有一个员工在同样的位置上所呆的时间超过 3 年，我们总是尽量鼓励员工时常更换工作岗位，这样，他们才不会受到技术知识的困扰，才不会深陷于习惯行为模式的泥潭之中。”麦克·康威（Mike Conway），美国西部航空公司的首席执行官，描述了他的公司是如何对服务人员进行交叉培训的：“让员工去做一种更好的工作，这种工作内容更丰富，更具有挑战性。对于想往公司上层发展的人来说，这种工作会让他了解公司大约 16 个不同领域的情况。但是如果实施工作专门化，员工就只能面临一种工作领域。”

工作轮换的优点在于，通过丰富员工工作活动内容，它会减少员工的枯燥感，使员工积极性得到增强。当然，它也能给公司带来间接好处。因为这种工作设计方法能使员工扩大技能范围，这样管理人员在安排工作、适应变革、填补职位空缺时，就可以更灵活一些。但是，工作轮换也不是没有缺点的。比如，培训费用会提高；当员工在原先岗位上效率已经较高时，让他轮换到一个新岗位，会使组织生产力下降；实行工作轮换后，工作小组的成员要调整与新成员的关系，管理人员也要花费更多时间来帮助新成员适应新的工作，并督促他的工作；最后，工作轮换对于那些愿意在自己的专业领域内做一番深入研究的员工来说，无疑有许多不利之处。

2. 工作扩大化

30 多年前，横向扩展工作即我们所说的工作扩大化（job enlargement）这个概念就已经开始流行起来了。增加员工的工作数量，丰富工作内容，能够使工作本身更具有多样性。例如，一个邮件分检员的工作可以不仅仅是分检收到的各部门的邮件，而且可以扩展到把邮件送往各个部门，或寄送一些外发邮件。

实行工作扩大化的效果并不尽人意，经历过这种工作重塑方案的一位员工评论说：“以前我只有 1 件讨厌的工作，经过工作扩大化后，我有 3 件讨厌的工作了！”但是，也存在着一些成功运用工作扩大化的例子。比如，美国鞋业公司在其下属的一半工厂中，用一种新型的组合工作区域代替了生产线。在传统生产线上，每个员工只需完成一项工作任务，而在这种新型工作单位中，员工要承担两三个制鞋步骤的工作任务。这样做的结果是，制鞋效率提高了，质量问题也得到了更多的关注。

因此，尽管工作扩大化在克服专业性过强、工作多样性不足方面成绩显著，但在给员工活动注入挑战性和意义性方面却没有多大作用。工作丰富化的引入正是为了克服工作扩大化的不足。

3. 工作丰富化

工作丰富化（job enrichment）指对工作内容的纵向扩展。这样做可以增强员工对工作计划、执行和评估的控制程度。实行工作丰富化后，安排工作时就要注意保证：使员工所做活动具有完整性，增强员工的自由度和独立性，增强员工的责任感，及时提供工作反馈，以便于员工了解自己的绩效状况，并加以改进。

管理人员是如何来丰富员工工作的呢？以下几点基于工作特性理论的建议，具体说明了在工作中应该采取哪些措施，来提高员工的潜在动机。

¹斯蒂芬·P·罗宾斯著，组织行为学（第七版），中国人民大学出版社，1997

(1) 任务组合。管理人员首先清理现有的零散工作任务，把它们组织在一起，形成一种新的、内容更多的工作单位，这样做会增强技术的多样性和任务的同一性。

(2) 建构自然的工作单位。其意思是，让一个员工负责一个独立而有意义的工作整体，这样做会加强员工的“工作主人翁”意识并且还会促使员工认识到自己的工作很有意义，很重要，要不是无关紧要的。

(3) 建立员工——客户关系。客户是员工所生产的产品或服务的使用者（可能是“内部顾客”，也可能是公司外的顾客）。管理人员应该尽可能地建立员工与客户之间的直接关系，这样会提高员工的技能多样性、自主性以及反馈程度。

(4) 纵向的工作负荷。这样做能够使员工拥有一些以前属于管理人员的责任与控制权，在某种程度上，可以弥合工作中“执行”与“控制”之间的鸿沟，并使员工的工作自主性增强。

(5) 开通反馈渠道。通过加强反馈，员工不仅能了解到自己的工作做得如何，而且还能了解到自己的工作绩效是在提高、下降，还是保持不变。理想的情况是，员工在工作过程中就能直接了解有关绩效状况的反馈，而不是不定期地从管理人员那里得到有关信息。

第四节 评估结果与解聘

一、解雇的原因

解雇（dismissal）指员工与企业的雇佣关系的非自愿性终止¹。解雇是你对员工可采取的最严厉的纪律处分，因此，它也是必须慎重采用的步骤。具体地讲，解雇应当是正当的，有充分理由的。而且，只有在采取了所有帮助改善或挽救该员工的适当步骤均告无效的情况下才应采取解雇。但毫无疑问，在需要解雇的时候，应当立即解雇。

解雇的原因可分为工作业绩不合要求、行为不当、缺乏从事本职工作的资格、工作要求改变等几类。工作业绩不合要求可界定为，一直没有完成指定任务或一直不符合规定的工作标准。这里，具体的原因包括旷工过多，行动迟缓，一直不符合额定的工作要求，或对公司、主管或同事持反感的态度。行为不当可界定为：蓄意、有目的地违反雇主的规定，可能包括偷盗、吵闹和不服从。缺乏从事本职工作的资格界定为：某员工虽然很勤奋但没有能力从事指定的工作。在这种情况下，因为这人员工可能在努力工作，所以尽一切努力帮助他或她尤其重要。工作要求改变可界定为：在工作性质改变以后，员工没有能力从事指定的工作。同样，在其本职工作被淘汰时，员工可能得被解雇。这里再强调一下，该员工可能很勤恳，因此，如果可能，应尽一切努力留住这个人，或给他调动工作。

不服从指故意蔑视或不服上司的权威或正当的指挥；当众批评上司等。不服从时常是解雇的原因，虽然它可能比其他解雇原因更难证明。偷盗、大声吵闹以及工作质量差是清楚有形的解雇原因，而不服从则往往更难以讲清楚。因此，记住一些不服从或应被视为不服从的举动（不管它们是在何时和何地发生的）可能是有用的。这些举动包括：

1. 直接蔑视上司的权威。在海上，这叫做暴动。
2. 完全不服从或拒绝遵照上司的命令，尤其是当着其他人的面。
3. 故意蔑视明确规定的公司政策、规章、制度和程度。
4. 当众批评上司。与上司对抗或争执也是消极和不适当的。
5. 公开无视上司的正当指令。

¹加里·德斯勒著，人力资源管理（第六版），中国人民大学出版社，1999

6. 不尊重的轻蔑表示，例如提出蛮横无理的批评，更重要的是在工作时态度上表现出这些情绪。
7. 通过绕过顶头上司或经理提申诉、建议或政治策略来表示对指挥链的蔑视。
8. 领导或参与暗中削弱和取消上司权力的活动。如果这些活动不成功（它很少能成功），那些参与者都将陷于困难。

当然，如同在人类其他活动中一样，认为任何这类行为都应“总是”导致解雇的观点是危险的。因此，这样的情况应由基层主管的上司来审查。

二、组织的公正原则¹

绩效考评中的公正原则

判断一个绩效考评是否适当，要分析它的效度、信度、实用性和是否无偏见。有学者认为，人们过分强调了考评工具的效度、信度及对考评者培训以提高其准确度的问题，而很少有人关注绩效考评中的被认为的公平，而恰恰是正当程度对产生公正考评感到很重要。他们说，正当程序的基本特征是通过强调他人的权利来约束个人自我利益的影响。正当程序包括充分的通知、公平的听证和基于证据做出的评定。

实践中做出充分的通知应该较简单，它包括公告、散布材料、解释绩效标准和为正式考评的讨论给人们足够的准备时间等。然而，在对通用电气公司的 700 个经理及下属的配对研究中发现，下属在正式考评中接到简短的面谈通知后，经常感到吃惊，有三分之二的下属报告说考评不是基于原煤来的目标。充分的通知必须包括对考评标准详细的讨论，并让人们充分理解这些标准，以及向员工反馈本年度他的绩效不足的方面。

考评中的公平听证，指进行与主管评估相结合的自我考评。自我考评包括收集要评估的信息、对这些信息进行评估和参与对这些信息的评估。这种程序已经被证明可以提高人们的公平感。

为了让绩效考评的“证据”被员工认为准确有效，考评应以工作分析为基础，编制行为考评表并对考评者进行培训，这些可以增强员工认为考评有理性基础的感觉。研究发现，员工认为那些在考评期间用日记记录有关信息的考评者比那些不用日记的考评者更公平。

研究还表明，对结果的公正感与对程序的公正感是两回事。考评都应致力于做出合理的决策而不是给员工安慰性的夸张评分。总之，考评者必须要与员工讨论所做评定的理由，讨论考评结果之所以合理而依据的考评程序本身的合理性。

三、员工解雇²

即使采用了上述正当的程序也不能保证考评结果一定对员工有利。如果一个员工表现不好，公正也将要求对他采取降级等管理措施。一个主管如果给予了充分的通知、进行了公平听证并在有证据的基础上做出决策，他在解员工工时就没有必要感到有负罪感了，因为后者有足够的机会让他去纠正自己的不足。

无论是组织中的独立员工还是工会成员，对其惩罚时都必须遵守渐进的程序。事实上，许多希望维持非工会化的组织经常遵守下列四个程序：口头警告，书面警告，解雇前的暂时停职，解雇。前三步强调给员工以辅导，使其增强自己的动机和提高自己的能力以便有效工作。一个渐进的惩罚程序被认为是公平的，因为员工在被解雇前员工已经被给予了大量的机会来改正自己的不足。

显而易见，在对员工进行渐进的处罚时，要考虑该员工行为的严重程度。比如，对一位向老板开枪的员工不可能只做口头警告。渐进处罚的潜在道理是行为可以得到纠正，因此，要给员工足够的通知和纠正

¹参见加里·P·莱瑟姆等著，绩效考评，北京，中国人民大学出版社，2000

²参见加里·P·莱瑟姆等著，绩效考评，北京，中国人民大学出版社，2000

它的合理期限。

管理先进的组织可以用一个五步程序来纠正有关的绩效问题。第一步是解决问题，要假设这是第一次而不是第二十一与员工讨论绩效的问题，步骤如下：

1. 集中于绩效方面的问题，而不是人格（对事不对人，译者注）。比如，你可以说：“山姆，有一个产品问题要解决，我想听听你的意见，产品质量下降了，我希望你能采取措施去提高它。”

集中于人格方面的讨论，相当于是一种批评，常会引起员工的防御反应。他会感到有必要为自己的行为辩解而拒绝改正。然而许多主管感觉自己的角色是惩罚代理人，就像一位年级教师或警官那样习惯于批评他人。主管的职责是有效地解决问题。瞄准于绩效问题而非人格是解决问题的有效方式。

2. 请求员工的帮助并与之讨论解决问题的方法。员工的参与有助于减少其抵制的行为。在讨论过程中，要肯定员工意见中可行的方面。事实上，讨论的结果可能表明，绩效不佳不是员工的过错，而是由不适当的工作程序引起的。不管原因如何，当员工提出一个方案时，应该予以肯定并加以讨论，因此，这一步的关键是能得到员工好的方案而不是他的抱怨。

3. 就你们各自要采取的步骤达成一致。这一步很关键。它不仅可以保证具体目标的设定，而且可以保证双方都弄清目标和理解目标，达到说话者本人同样的了解和理解目标的程度，其中的关键在于你复述或重复你自认为听到的内容。比如：“山姆，如果我没听错，你会在星期一检查电脑，并且最迟在星期三之前清除程序中的病毒。”

4. 计划一个“具体”的追踪会。“具体”一词用来强调如果有问题需要解决，就有必要将它清楚地告知员工。

5. 问题解决了以后，要给予员工表扬。

如果员工在第二步给出的回答明显不是能用来解决问题的借口，公司劳动关系协调工作人员、工会业务代理和研究资料都表明，即使如此，同样还要遵守这一步。这个程序可以保证给员工留下面子，并保护他们的自尊心。员工知道你了解的问题之所在，并知道改正的时间期限。在这些场合下大多数员工会对现状进行改变，并因此记住了你给了他改变的机会而没有予以批评或给予处罚。

（一）讨论不良的工作习惯

有时批评不可避免，如果绩效差又没有得到改正，或如果不可避免地要指名道姓地指出存在的问题（如某员工提前离岗），则应该考虑以下几点：

1. 不含敌意地向员工解释你所看到的和你所担忧的理由。在你这一方，讨论不要带上什么感情色彩，你作为经理拿工资就是为了解决问题，你的角色不是作为法官或陪审团，你的语调应与新闻播音员的一样。

2. 用员工可以理解的语言向他解释为什么这种行为不能继续下去了。比如，如果提交的报告迟了会发生什么事？如果员工缺岗，整个部门工作确实会停下来吗？如果你很难找到理由，也许该行为不是问题，也许是有关的管理规定应该改变。

3. 请员工解释行为的理由并以开放的心态予以倾听。这一步很关键，可以保证你的决策是在了解所有可得到的事实基础上做出的。

4. 集中于讨论一个具体的问题。不要让员工引导你讨论一个与你的计划无关的问题，比如，你可能计划与他讨论早退的事，但他可能会回应你说他的工作质量和数量都不错，没有造成生产率损失，你可能会反驳说，他的工作质量有待进一步改善。在热烈的讨论中，原来要讨论的早退的问题早被忘掉了。

5. 请员工提出解决问题的意见。再一次参与解决问题可以使员工投入精力去改变现状。因为员工的行为是问题之所以，所以必须听从他的意见。

6. 当员工在解决问题时，你要提供应有的帮助。这样，你传递给员工的意思就是，你真正关心的是

解决问题而不是要采取惩罚措施。

7. 对引起问题的原因双方形成一致的看法后，就你们各自要采取的步骤达成一致。这可以保证你们之间就解决问题要做的事情达成具体的目标，使双方对该目标有一个清楚的了解。

8. 确定一个具体的跟踪会日期。这最后一步是制定一个时间表，以保证问题得以解决。公司劳动关系协调工作人员和研究资料都表明，为了减少或赢得诉讼以及解决工会问题，这种讨论可以叫做“问题解决会”。会议的记录应被存档，包括日期、讨论的内容、双方同意的步骤、完成步骤的时间表等等，员工应得到讨论的备忘录。如果因为问题没解决，有必要召开第二、第三、第四次会议，员工应该分别得到正式的口头警告、书面警告、暂时停职或被解雇的通知。

对没有加入工会的员工，应该像对待工会成员那样。在许多场合下，前者仅被解雇了事，但工会为了保证其成员的安全，清楚地规定了组织解雇其成员必须遵守的程序。组织可能对没有加入工会的员工没有好感，因为组织有必要为他们单设一个内部工会，以保证他们得到工会化员工同样的对待。

（二）惩罚措施

如果绩效问题没有解决，后面的讨论应该遵守下面几点：

1. 描述自上次讨论以来没有得到纠正的错误问题。或者说，应该指出没有解决的具体问题。

2. 再次用员工可以理解的语言，解释为什么行为不能这样继续下去。不要只是援引公司规章或工会合同条款，要解释其中包含的道理，并表明这与个人的人格无关。

3. 请员工解释有关错误行为延续至今的原因，并以开放的态度倾听，即使数月前就这个主题讨论过，还是要经过这一步，因为在你做出处罚决定前，尽可能地收集所有的事实是绝对必要的。譬如，我们了解到一个员工因为资历老而从白班转到晚班，然而总是旷工，或上班时经常离岗，或几乎总是能在洗手间找到他。这是为什么？

公司曾经和工会协商达成过一项无过失旷工的条款，即一个人一年中如果有 16 天的请假，是允许的，但员工是否会利用此政策来延长其休假时间呢？

因此，17 天以后，经理就要其解释原因。员工解释说他得了癌症，他利用这些天去 90 英里外的医院进行了治疗。化疗使他作呕，这就是他为什么经常去洗手间的原因。他没有将病情告诉其他人，因为不想看到其他人奇怪地看着他并询问一些问题。显然，在这种情况下我们没有必要去讨论采取什么惩罚措施的问题。

4. 如果有必要采取处罚措施，则应该具体指明将采取什么措施，为什么和什么时候开始执行。必须清楚地说明惩罚措施是否包括口头警告、书面警告或暂时停职。比如，如果没有用“口头警告”一词，仲裁员或法院很可能裁决为没有采取任何措施。

5. 如果惩罚够不上解雇某个员工，则强调必须由他自己来负责解决所存在的问题，并说明你可以提供有关帮助。这里的关键是要证明你不是故意为难他，他应该为采取了不得已的惩罚措施，对他表示真诚的歉意，说明你的工作就是既要对其好的绩效进行表扬也要对问题进行纠正。比如，员工不断迟到这种行为本身也许不是你的错，但是你有责任与员工一起找到解决问题的办法。

6. 计划召开一个具体的跟踪会，对员工改进了工作进行表扬。

虽然让没有加入工会的员工临时停职，但开明的公司仍然会照常给他们付工资，因为临时解雇的目的不是要去想方设法使员工减少收入，而是要使他改变行为。因此，离职回来后，员工要提交一份三页至五页的行动计划，内容包括为了纠正自己的现状将开始做什么，停止做什么，以及准备做与以前不同的什么事等等，如果他没有提交，就可以与他商量离开公司的解职金问题了。

如果第四步要求做出解职决定，讨论或许应该简短些，因为前面已经有了解决问题会、口头警告、书

面警告和临时解职决定等程序。一旦宣布解职，主管应该离开会议室，留下来将会自找骂。这个建议就是说解雇应在会议室而不是在主管办公室做出。老板离开会议室，第三方，例如人力资源部工作人员，进来和他讨论他关心的一些问题。一般来说，被解雇的人员经常会问的典型的问题包括：

1. 我可以调到组织的另外一个地方去吗？
2. 我的福利到什么时候为止？
3. 是否有解职一揽子计划？
4. 我什么时候离开办公室？
5. 你要我什么时候归还公司财产（如计算机）？
6. 你就此事对同事和下属怎么说？
7. 可以为我写一封推荐信吗？
8. 我希望有一次机会见一见上级（如老板的老板）来讨论这件事。

管理先进的公司允许中立的第三方和该员工有足够的时间在私下讨论这些事。中立方的基本工作是帮助他理解公司做出此决定的理由，并积极想办法来帮助被雇者保持或恢复自控。经常，中立的第三方会送该员工回家，因为极度不安会影响他开车，在接下来的几天里中立的第三方可以主动与他联系并回答一些他在解雇时没有想到的问题。

为了减少对员工考评的偏见，经理位应该利用可以得到的最好的考评技术，包括工作分析，作为评分表，以及对考评者进行系统化培训等。但是有一点非常重要，即考评得不能认为一系列的考评技术本身可以保证考评程序的公正性。采用的考评技术最好已得到科学办的认可。然而没有任何证据表明，经过科学设计的系统会在考评人性弱点时不犯错。因此，经理们应该在考虑他们做出的决策的信度与效度的同时，也考虑其公正性。即使决策完全正确，如果员工认为决策的某些方面或执行程序违反了程序公正，他们可能仍然感到受到了不公正的对待。“正当程序表明，如果我们不能确保正确，我们至少要努力让人们感到公正……”让员工体面地离开组织要求考评遵循正当的程序，并使员工感觉到该程序得到了遵循。如果我们从法律和心理学两个角度来看待解雇问题，那么对于减少组织与员工在解雇过程中的麻烦会大有帮助。

□ 本章小结

本章从四个方面讨论了绩效评估结果的相关运用。首先是绩效评估结果对企业中不同人员的薪酬运用，分别对管理人员、销售人员、生产人员等的绩效薪酬进行了讨论，并介绍了组织整体的有关绩效奖励方法。其次，探讨了绩效评估结果在企业培训中的运用，以及对员工职业生涯发展的相关影响。最后，绩效评估结果可能导致的最负面的是员工解聘，文中就如何公平、有效、平稳地解决这一问题提出了相关建议。

□ 复习思考题

1. 如何对管理人员进行绩效奖励？
2. 简述绩效评估与职业生涯发展的关系。
3. 绩效薪酬失败的主要原因是什么？

□ 主要参考文献

- (1) 罗伯特·巴克沃著，绩效管理，北京，中国标准出版社，2000

- (2) 理查德·威廉姆斯著, 组织绩效管理, 北京, 清华大学出版社, 2002
- (3) 沃尔里奇. 人力资源管理教程. 北京: 新华出版社, 2000
- (4) 于子明编著. 现代人力资源开发与管理, 中国展望出版社, 1986 年
- (5) 余凯成、陈维政主编. 人力资源开发与管理, 企业管理出版社, 1997 年
- (6) 张德编著. 人力资源开发与管理, 清华大学出版社, 1998 年。
- (7) 赵曙明. 国际企业经营管理总论, 南京大学出版社, 1993 年。
- (8) 赵曙明. 国际人力资源管理(第二版), 南京大学出版社, 1992 年。
- (9) 赵曙明、罗伯特 L. 马西斯、约翰 H. 杰克逊, 人力资源管理, 中国人民大学出版社, 2003 年
- (10) 赵曙明. 人力资源管理研究. 北京: 中国人民大学出版社, 2000
- (11) 赵曙明. 中国企业人力资源管理, 南京大学出版社, 1995 年。
- (12) 赵曙明等. 国际企业: 跨文化管理, 南京大学出版社 1994 年

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、企业合规师、薪税管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **微信:** 122285053 **网站:** <http://www.mh jy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com 颁证单位: 中国经济管理大学 主办单位: 美华管理人才学校

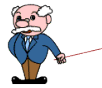
全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班 (26年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

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（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《精益管理师》MBA 高等教育双证班	高级精益管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
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。



【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】

美华企业管理有限公司、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。

【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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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】 (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mh jy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1998



你该充电了！请参加26年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生