

免费提供
精品教学资料包
服务热线: 400-615-1233
www.huatengedu.com.cn



绩效管理

主编 王伟 刘新华



21世纪高等教育应用型系列教材

绩效管理

JIXIAO GUANLI

绩效管理

JIXIAO GUANLI

主编 王伟 刘新华



定价: 48.00元

 同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

21世纪高等教育应用型系列教材

绩效管理

主 编 王 伟 刘新华
副主编 许鸣宇 马 超
参 编 马伟伟 郭 伟

同济大学出版社·上海

内 容 提 要

本书根据应用型本科的教学要求,结合具体的典型实例,系统阐述了绩效管理系统在不同阶段的不同特点,旨在让学生掌握解决问题的方法,从而将方法运用到企业绩效管理的活动中。全书共十章,包括绩效管理概述、绩效目标与计划、绩效管理实施、绩效考核概述、绩效考核的主要方法、绩效考核指标体系、绩效辅导与监控、绩效评价反馈与改进、绩效考核实务与绩效管理制度、绩效管理与企业文化等内容。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 / 王伟, 刘新华主编. --上海: 同济大学出版社, 2017. 10(2024. 1 重印)

ISBN 978 - 7 - 5608 - 7446 - 3

I. ①绩… II. ①王… ②刘… III. ①企业绩效 - 企业管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F272. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 254706 号

绩效管理

王 伟 刘新华 主编

责任编辑 李 雪 刘 睿 责任校对 徐春莲 封面设计 刘文东

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址: 上海市四平路 1239 号 邮编: 200092 电话: 021 - 65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 三河市众誉天成印务有限公司

开 本 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张 16.5 插页 1

字 数 402 000

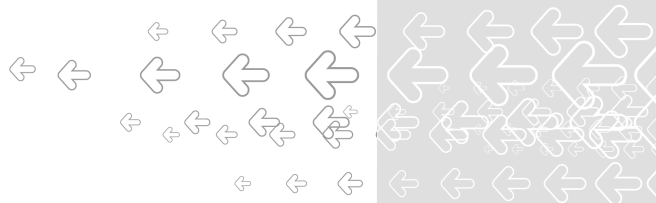
版 次 2017 年 10 月第 1 版

印 次 2024 年 1 月第 4 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5608 - 7446 - 3

定 价 48.00 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究



前言 Preface

21 世纪是充满竞争与机遇的世纪,全球经济发展的关键已经转向科技的竞争与知识的竞争。传统工业经济逐步向新兴的知识经济转型,而知识经济的内涵在于人力资源经济。所以,国际竞争归根结底是人力资源的竞争。资本、劳动力、厂房、机器在生产过程中起着重要作用,人力资源在国家、地区和组织的生存中越发重要,逐步成为生存的根本。因人力资源在生产中最积极活跃,故有人将人力资源作为推动经济和社会发展的第一资源。当今世界,国家科学技术进步、产业结构调整和经济实力增强的首要决定因素已不再是资本的拥有量,而是人力资源的拥有量。谁能掌握科技,谁能掌握市场,谁能掌握生产力,谁能有效开发和管理人力资源,谁便能保持旺盛的生命力和活力。人力资源作为经济发展的关键因素,其重要地位和作用已经成为世界各国政府、组织和民众的共识。

绩效管理是组织管理工作的重要组成部分,同时是人力资源管理环节的核心,任何人力资源管理都离不开工作绩效管理。绩效管理是制订人力资源计划和人力资源决策的重要依据,同时也是检验其他人力资源管理活动的手段。绩效考评的有效性关系到员工自身发展和组织的兴衰,是促进人力资源管理科学化、规范化的重要方法。当然,绩效管理作为人力资源管理的核心内容,也是最复杂、最难实施的部分。

为了给普通高等院校人力资源管理专业提供一本理论性和实践性都很强的教材,并为人力资源管理工作者提供一本实用的参考用书,编者编写了这本《绩效管理》。目前,无论在学术界还是在实践中,对绩效管理都没有明确的定义,编者在整合前人各种有关绩效管理的论述的基础上,结合在人力资源管理工作中的感悟,以创新性、操作性、生动性为原则,围绕着绩效管理概述、绩效目标与计划、绩效管理实施、绩效考核概述、绩效考核的主要方法、绩效考核指标体系、绩效辅导与监控、绩效评价反馈与改进、绩效考核实务与绩效管理制度、绩效管理与企业文化展开论述。每章开头部分安排有“案例导读”,结尾部分有“案例分析”,这些鲜活、生动的案例有力地说明了实行绩效管理的有效途径,为

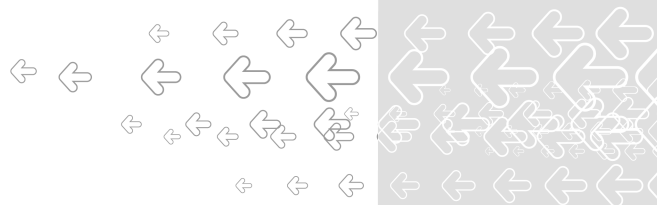
II 绩效管理

组织决策提供了明晰的方向,具有很高的参考价值。

本书由王伟、刘新华任主编,许鸣宇、马超任副主编。王伟负责全书体例设计、统稿并编写第一章、第二章、第八章,刘新华编写第九章、第十章,许鸣宇编写第三章、第五章,马超编写第四章、第六章,马伟伟编写第七章,郭伟参与了部分章节的修改工作。在本书的编写过程中,编者参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文,在此谨向这些文献的作者表示最诚挚的谢意。

由于编者的水平和经验有限,本书难免存在疏漏之处,诚恳希望广大专家和读者提出宝贵的意见。

编 者



目 录 Contents

第一章 绩效管理概述	1
学习目标	1
案例导读	1
第一节 绩效与绩效管理	2
第二节 绩效管理思想的历史发展演变	10
第三节 绩效管理的理论基础	13
第四节 绩效管理的实践意义	19
思考与练习	22
案例分析	22
第二章 绩效目标与计划	24
学习目标	24
案例导读	24
第一节 绩效目标的设计	25
第二节 绩效计划的确定	32
思考与练习	37
案例分析	37
第三章 绩效管理实施	39
学习目标	39
案例导读	39
第一节 绩效管理培训	40
第二节 绩效沟通	57
第三节 绩效信息的收集	68
思考与练习	72

案例分析	73
第四章 绩效考核概述	75
学习目标	75
案例导读	75
第一节 绩效考核简述	76
第二节 绩效考核的实施	85
思考与练习	97
案例分析	97
第五章 绩效考核的主要方法	99
学习目标	99
案例导读	99
第一节 关键绩效指标	100
第二节 目标管理	109
第三节 360 度绩效考核	119
第四节 平衡计分卡	125
思考与练习	134
案例分析	134
第六章 绩效考核指标体系	136
学习目标	136
案例导读	136
第一节 绩效考核指标设计	137
第二节 绩效考核权重设置	146
第三节 绩效考核表的设计	157
思考与练习	162
案例分析	163
第七章 绩效辅导与监控	166
学习目标	166
案例导读	166
第一节 绩效辅导的内容与意义	167
第二节 绩效辅导的步骤与程序	174
第三节 绩效监控的主要环节与方法	181
思考与练习	190
案例分析	190
第八章 绩效评价反馈与改进	192
学习目标	192

案例导读	192
第一节 绩效评价反馈的原则与目的	193
第二节 绩效评价反馈的方法与策略	195
第三节 绩效面谈	198
第四节 绩效改进	204
思考与练习	216
案例分析	216
第九章 绩效考核实务与绩效管理制度	219
学习目标	219
案例导读	219
第一节 高层管理人员的绩效考核	220
第二节 中层管理人员的绩效考核	225
第三节 一般员工的绩效考核	230
第四节 绩效管理制度	233
思考与练习	236
案例分析	237
第十章 绩效管理与企业文化	239
学习目标	239
案例导读	239
第一节 企业文化	240
第二节 企业文化对绩效管理的作用	249
第三节 以绩效为导向的企业文化塑造	253
思考与练习	256
案例分析	256
参考文献	257

第一章

绩效管理概述

学习目标

掌握绩效的内涵与性质。
了解绩效考核与绩效管理的区别。
掌握绩效管理的特点、作用和主要内容。
了解绩效管理思想的历史发展演变。
理解绩效管理的理论基础。
了解绩效管理的实践意义。

案例导读

为什么员工表现不尽如人意^①

M企业是一家有名的培训公司,这家公司用了五年的时间,走访了世界各地各种类型的几百家公司,召集了几乎所有的部门经理来研究“为什么员工表现不尽如人意”,而且回答不能只说“动力”这两个字。因为“动力”是比较含糊、摸不透的概念,结果回答的方式各异,如“员工家里出问题了,他的表现就有可能不尽如人意了”,“员工遇到纠纷,他的表现就可能不尽如人意”,等等。将问题具体化后,部门经理们的思路就被打开了,大家滔滔不绝地说出很多原因。调查结果出来后,M企业发现,世界各地的部门经理们总结出来的原因非常集中,分为两类:一类是员工开始工作之前的原因,另一类是员工开始工作之后的原因。

1. 员工开始工作之前的原因

他们不知道该做什么;他们不知道怎么做;他们不知道为什么做;他们认为上级领导的

^① 张建国,曹嘉晖.绩效管理[M].成都:西南财经大学出版社,2009:1-2.

方法不会奏效;他们认为他们的方法更好;他们认为其他的事情更重要;他们预测到做这件事的负面结果;他们预测到存在超出他们控制范围的事情;私人问题;个人能力限制;也许根本没有人能做这件事。

2. 员工开始工作之后的原因

他们认为他们是在做事;做这项工作对他们没有好处;出现他们不能控制的障碍;他们认为其他事情更重要;他们认为做了该做的事反而受到惩罚,没做这件事却得到肯定,事情做得不好也没有负面影响;私人问题;个人能力限制。

如果你在企业的经理层,请你考虑企业应当怎样做才能使得员工表现满意呢?作为经理,你是否有过面对“员工表现不尽如人意”的经历?

第一节 绩效与绩效管理

绩效管理作为一个必要的管理程序,被当前每个组织运用。如果组织中绩效管理各种规范和内容设计合理、执行到位,那么组织中每个部门的活动和每名员工的努力在绩效管理的作用下都会对企业目标的实现有利,绩效管理会成为企业战略落地不可缺少的管理工具和手段。同时,绩效管理对于员工能力的提高和职业的发展等多方面也都有促进作用。在绩效管理的作用下,组织的管理者与员工可以共同对员工的工作绩效进行管理与分析,找到工作中问题产生的原因及其改进的方向,以便促进员工能力的提高和职业的发展。

一、绩效

(一) 绩效的内涵

对于绩效的理解,学者们有很多观点。本书中主要归纳了三种观点:一是把绩效看作结果,二是把绩效看作行为,三是把绩效看作素质。

1. 把绩效看作结果

有学者在吸取前人研究成果的基础上,把绩效定义为“在特定的时间里,由特定的工作职能或活动产生的产出记录”。而英国多维绩效理论代表人物伯纳丁(Bernardin,1995)等学者认为,“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、顾客满意感及所投资金的关系密切”。这种观点便于人们理解,因为把绩效定义为产出的结果与人们日常的感受相符合;同时,结果作为绩效,在进行绩效衡量时操作性强,有利于明确具体的指标,如生产总量、次品率、销售量等,容易保持客观性。

但是,“把绩效看作结果”的观点也遭到了质疑,主要反映在以下方面:

(1) 绩效结果受多因素影响。很多时候,绩效的结果受到多种因素的影响,如因为不同区域内的经济发展状况不同,销售员的绩效结果在很大程度上将受到影响。这也表明在许多情况下,员工的工作结果不一定由员工自己的行为产生,也可能是与工作的人无关的其他因素在起作用。

(2) 绩效结果受工作性质的限制。在组织中,有些岗位很难将结果作为衡量员工绩效的标准,如组织中的职能管理人员、行政人员等。

(3) 绩效结果忽略了过程和行为。如果人们在进行工作时单纯地追求结果,很可能导致一些不当行为,如追求短期利益、同事之间恶性竞争、忽视组织整体利益等。

2. 把绩效看作行为

美国行为绩效论的代表人物坎贝尔(Campbell,1990)指出,“绩效是行为,应该与结果区分开,因为结果会受系统因素的影响”。他在1993年提出,“绩效是行为的同义词,它是人们实际的并能观察到的行为表现。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(贡献水平)来测量。绩效不是行为后果或结果,而是由行为本身决定的,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”。

伯曼和莫特维多(Borman&Motowidlo,1993)提出了绩效的二维模型,认为行为绩效包括任务绩效和关联绩效两方面。任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为,是正式定义的工作的各个方面;关联绩效指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为,属于超职责行为。

任务绩效和关联绩效的提出更加符合社会发展与管理发展的现实。在20世纪末,任务绩效更加强调组织对员工绩效的要求是完成本职工作,即按照工作说明书中规定的工作职责来完成任务;关联绩效的提出与组织变革和组织再造中的组织结构扁平化所倡导的团队协作,以及工作丰富化的多技能要求、合作与奉献的要求相适应。由此,任务绩效与关联绩效的提出也为传统的考核方法增加了新的内容,即考核行为的方法,如关键事件法、行为锚定法等。

3. 把绩效看作素质

把绩效看作素质的观点在伯姆瑞(Brumbrach,1998)的定义中得到了很好的体现,即“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来,将工作任务付诸实施。行为不仅仅是结果的工具,行为本身也是结果,是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果,并且能与结果分开进行判断”。该观点强调员工潜能与绩效的关系,不再认为绩效是对历史的反映,而更关注员工素质,关注未来发展。对绩效概念的这一认识,实际上已将个人潜力、个人素质纳入绩效考核的范畴。

事实上,绩效各种观点的发展表现了人们对绩效认识不断深化的过程,这一过程是员工绩效产生的客观存在。“潜在绩效”或“素质绩效”是员工绩效产生的动力和源泉,员工只有在投入知识和技能的基础上才能具备产生与组织目标一致的行为;“行为绩效”是员工知识、技能与态度的表现,是显现的、可观察的;员工通过不同的方式,使用不同的方法将个人知识和技能转换为工作结果,从而实现提高组织和个人的绩效的目的。

随着人们对员工绩效研究的不断深入,绩效的内涵也越来越丰富,在不同时期、不同发展阶段,针对不同对象,绩效有其不同的含义和适用对象。当员工的工作更适合用结果来衡量时,结果导向的绩效观点更适用;当员工个人的工作结果不明显或受很多因素影响时,行为导向的观点更适用;同理,当更加关注员工未来能做什么,能给组织带来什么价值时,素质导向的观点更适用。

从上述观点可以看出,绩效是一个多义的概念,在不同情境下有不同的解释和侧重。从管理实践的历程来看,人们对于绩效的认识是不断发展的:从单纯地强调结果绩效到强调行为绩效,从强调绩效是过去历史的反映发展到强调绩效在未来的潜力。因此,人们应综合考虑素质、过程、方式、结果及时间的因素来理解绩效的概念。将上述观点结合起来,就能够对绩效有一个比较完整的认识:绩效是员工在一定时期内以个人知识、技能等的投入,通过某种方式、方法实现某种结果的过程。

(二) 绩效的性质

根据绩效的定义,绩效可以理解为员工自身各项素质在具体条件下的综合反映,是员工素质与工作对象、工作条件等相关因素相互作用的结果。因此,绩效会因时间、空间、工作任务和工作条件(环境)等相关因素的变化而不同,从而呈现出明显的多因性、多维性与动态性。

1. 多因性

绩效的多因性是指绩效的优劣不是取决于单一因素,而是要受制于主、客观等多种因素的影响。其中的四种主要因素是指技能、激励、环境与机会。

(1) 技能。技能是指员工的工作技巧与能力。通常,影响员工技能的因素有天赋、智力、经验、教育、培训等。员工技能是可以改变的,组织为了提高员工技能,会投入大量资源为员工提供各种形式的培训,鼓励员工以各种方式主动来学习、提高。

(2) 激励。激励作为影响员工工作绩效的因素,是通过改变员工的工作积极性来发挥作用的。激励不仅对任务绩效,更对关联绩效有很大的影响和积极作用。为了使激励手段能够真正发挥作用,组织尤其是与员工直接接触的经理和主管人员,一直在依据不同员工的特点和需求层次探索与尝试有效的激励手段和方式。

(3) 环境。影响工作环境因素分为组织内部因素和组织外部因素。组织内部的客观环境因素一般包括以下方面:劳动场所的布局与物理条件;工作设计的质量及工作任务的性质;工具、设备、原材料的供应;上级领导的作风与监督方式;公司的组织结构与政策;工资福利水平;培训机会;企业文化和组织氛围;等等。组织外部的客观环境因素包括社会政治、经济状况、市场的竞争强度等。

(4) 机会。机会是指一种偶然性。对任何一名员工来说,被分配从事什么样的工作往往在客观必然性之外还带有一定的偶然性。在特定的情况下,员工如果能够得到机会去完成特定的工作任务,则可能达到在原有岗位上无法实现的工作绩效。

2. 多维性

绩效的多维性是指需要从多个角度或方面去分析与评价绩效。例如,考察生产线上工人的绩效,不仅要求产量,还要综合考虑产品质量、原材料消耗、出勤情况、团队意识、服从意识、纪律意识等,通过综合评价得出最终结论。但是并不是所有的情况都需要全面考虑所有可能的评价维度,根据不同的评价目的,可能选择不同的维度和不同的评价指标,而且各个维度的权重也可能不同。因此,在设计绩效评价体系时,往往要根据组织战略、文化及岗位特征等方面的情况设计出一个由多维度评价指标、不同权重组成的评价指标体系。

3. 动态性

员工的绩效只是一段时间内工作情况的反映,它会随着时间的推移而发生变化。这就

要求在评价员工的绩效表现时应充分注意绩效的动态性,而不能用一成不变的思维来对待绩效问题。

绩效的多因性、多维性为绩效考核与绩效管理提出了多角度、全面、系统的绩效考核思路,绩效的动态性解释了为什么在绩效考核和绩效管理中存在一个周期的问题。在确定绩效考核周期时,应该考虑绩效的动态性特征,如能力指标和态度指标更适合长期考核,结果指标更适合短期考核等;还应根据各类绩效指标的动态性强度进行分类设置,确定恰当的绩效考核周期,从而保证组织能够根据评价的目的及时、充分地掌握员工的绩效状况。

(三) 绩效考核

绩效考核是指考核主体对照绩效标准和工作目标,采用科学的考核方法,评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况,并且将评定结果反馈给员工的过程,是对员工工作行为与工作结果进行全面、系统、科学的考察、分析、评估与传递的过程。绩效考核的本质是考核员工对组织的贡献,它是管理者与员工之间为提高员工能力和绩效,实现组织战略目标的一种管理沟通活动。

关于绩效考核的其他术语有绩效评估、绩效评价、员工评价和员工评估等。

由于绩效考核本身不是目的而是手段,所以其概念的内涵和外延应该随着经营管理的需要而变化。

1. 从内涵上说

从内涵上说,绩效考核就是对人与事的考核,具体有以下两层含义:

- (1) 绩效考核是对人及其工作状况进行考核。
- (2) 绩效考核是对人的工作结果,即人在组织中的相对价值或贡献程度进行考核。

2. 从外延上说

从外延上说,绩效考核就是有目的地、有组织地对日常工作中的人进行观察、记录、分析和考核,具体有以下三层含义:

- (1) 绩效考核从组织目标出发进行考核,并使考核及考核之后的人事决策有助于组织目标的实现。
- (2) 绩效考核作为人力资源管理系统的组成部分,运用系统的制度性规范、程序和方法进行考核。
- (3) 绩效考核对员工在日常工作中所显示出来的工作能力、工作态度和工作成绩进行以事实为依据的考核。

在传统的人事管理中,绩效考核只停留在获取员工工作绩效的相关信息层面上,只注重个人考核和奖励的分配过程,是“立足现在看过去”的一种考核方法。而在现代人力资源管理中,绩效考核中的工作信息收集只是考核过程的一个步骤,关键在于信息如何以组织需求为衡量标准并及时反馈给员工,不断改进绩效。所以,现代人力资源管理中的绩效考核是“立足现在看将来”的考核方法,在注重数量的同时更注重工作的质量,在注重个人成就的同时更注重团队合作,在注重工作结果的同时更注重工作过程。因此,现代人力资源管理理论将绩效考核的过程上升为一种重要的管理方法,提出了绩效管理的概念。

二、绩效管理

（一）绩效管理的定义

关于绩效管理的定义有以下三种观点：

1. 绩效管理是管理组织绩效的系统

该观点将绩效管理理解为组织绩效管理,通过绩效计划、绩效考核、绩效改进等过程对组织绩效进行管理。它不但强调结果导向,而且重视达成目标的过程。其核心在于决定组织战略及通过组织结构、技术作业系统和程序等加以实施,更像战略或事业计划。个体因素及员工虽然受到组织结构、技术作业系统等变革的影响,但在此种观点看来,它不是绩效管理所要考虑的主要对象。

2. 绩效管理是管理员工绩效的系统

该观点将绩效理解为单纯的员工绩效,强调以员工为核心的绩效管理概念。将绩效管理看作组织对个人工作成绩及其发展潜力的评估和奖惩,假设组织目标已经确定,并在向所涉及的员工传达之后得到他们的认同。

3. 绩效管理是综合管理组织和员工绩效的系统

对任意组织进行绩效管理的目的都是实现组织目标。因此,对员工的绩效管理总是发生在一定的组织背景下的,离不开特定的组织战略、组织目标;而对组织绩效进行管理也离不开对员工的绩效管理,因为组织的目标是通过员工来实现的。卡斯泰罗(Costello,1994)提出,绩效管理通过将各个雇员或管理者的工作与整个组织的宗旨连接在一起,来支持公司或组织的整体事业目标。维尔特(Walters)提出,绩效管理就是结合组织需要对雇员进行指导和支持,以尽可能高的效率获得尽可能多的成果。

绩效管理作为一种整合的观点出现,更适合人力资源管理行为和组织目标的配合。在此基础上可以认为,绩效管理是一个这样的过程:管理者用来确保员工的工作活动和工作产出与组织目标一致的手段和过程。绩效管理是一个完整的管理过程,它侧重于信息沟通与绩效提高,注重能力的培养,强调沟通与承诺贯穿于管理活动的全过程。

（二）绩效管理循环

1. 绩效管理循环的阶段

绩效管理是由六个相互联系、相互依存的部分组成的循环系统。绩效管理反复经历的六个阶段分别是绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核、绩效辅导与监控、绩效评价反馈与改进、绩效结果应用。

(1) 绩效计划。绩效计划是绩效管理的起点,也是绩效管理的关键。制订绩效计划的主要依据是组织的战略目标和工作岗位职责。在绩效计划阶段,管理者与员工之间需要在对员工绩效期望问题上达成共识,然后在共识的基础上使各层次的人员都明确自己努力的目标,并要求员工对自己的工作目标做出承诺。

(2) 绩效实施与管理。在制订绩效计划后,员工开始按照计划开展工作。在工作过程中,管理者要对员工的工作进行指导和监督,对发现的问题及时予以解决,并对绩效计划随时进行调整。整个绩效实施期间都需要管理者不断地对员工进行指导和反馈,进行持续的

绩效沟通。

(3) 绩效考核。绩效考核一般按照绩效计划事先制定的考核标准及工作目标,考察员工实际完成绩效的情况。在定义绩效的基础上制定出一个合理的考核方案,主要包括考核内容、考核方法、考核程序、考核者等。在绩效实施与管理过程中所收集到的能够说明员工绩效表现的数据和事实,是判断员工是否达到绩效标准更客观、更准确的依据。

(4) 绩效辅导与监控。绩效辅导就是管理者与员工在绩效实施过程中分享各类与绩效有关的信息、辅导员工共同达成目标或计划的过程。绩效监控指的是在绩效考核期间,管理者采取恰当的领导风格,通过与员工持续的沟通、观测、预防或解决周期内可能发生的各种问题,以更好地帮助其完成绩效计划,以及记录工作过程中的关键事件或绩效信息,为绩效评价提供依据的过程。它是连接绩效计划和绩效评价的纽带,是持续时间最长的环节,贯穿于整个绩效实施与实现的过程。

(5) 绩效评价反馈与改进。在绩效考核结束后,主管人员会对考核结果进行评价,并与下属进行面对面的交谈。绩效反馈面谈可以使员工了解自己的工作情况,了解主管对自己的期望,认识自己有待改进的方面;同时,员工也可以就其在工作中遇到的问题和困难请求主管的指导,以达到提高绩效的目的。绩效改进是绩效管理过程中的一个重要环节,绩效管理的目的不仅仅限于将绩效考核结果用作确定员工薪酬、晋升、奖惩的依据,员工能力的不断提高、绩效的持续改进才是其根本目的。因此,该过程的成功与否是绩效管理过程是否发挥效用的关键,主管人员应根据绩效考核结果对员工进行有针对性的培训,对技能缺乏的员工安排特定的培训项目,及时弥补员工工作能力的不足。

(6) 绩效结果应用。在绩效考核完成后,考核结果并不是被束之高阁或置之不理,而是要与相应的其他管理环节相衔接,如通过沟通改进工作、调整薪酬奖金或职务、决定是否继续聘用、进行培训与教育等。

主管人员为了做好组织的绩效管理工作,首先要制订绩效计划;为了实现绩效计划中的目标就要分析员工在工作计划执行过程中的绩效现状、存在的问题、问题形成的原因、需要提出哪些改进措施等;进行绩效考核是对员工一个阶段的绩效评价与总结;通过绩效辅导与监控,管理者可准确记录员工工作中的关键事件,把绩效执行的情况与员工进行必要的沟通,经过双方交流,就绩效问题达成一致,并探讨改进的方法;通过绩效反馈与面谈,员工客观地了解自己的成绩、进步与不足,绩效改进为每个员工能力与业绩的提升创造了条件;在下一期的绩效计划中,提出新的、更高的绩效目标,开始完成新一轮的绩效实施、绩效考核、绩效评价与反馈、绩效改进等。待每期绩效管理的六个阶段完成后,管理者都要对绩效计划的执行情况进行分析,总结经验教训,巩固成绩,改正缺点。绩效管理的过程就是这样一个循环往复的过程,每经过一轮循环,员工的工作绩效和组织绩效就提高一步。因此,绩效管理循环的过程就是在认识问题和解决问题中不断提高员工绩效和组织绩效的过程。

2. 绩效管理循环的特点

绩效管理循环具有以下三个特点:

(1) 连续性。每次循环都从组织的战略目标分解开始,制订绩效计划,对绩效计划实施进行管理、定期考核与反馈,以达到绩效改进的目的,最后以绩效结果应用来结束一个

周期的绩效管理循环。每次循环有先有后,有始有终,循环的六个阶段是连续的,不能割裂开来。

(2) 同步性。绩效管理循环是一个大环套中环、中环套小环的体系。在一个组织中,组织的绩效管理是一个大循环,部门或科室的绩效管理是中循环,班组的绩效管理是小循环。部门或科室根据组织总体战略要求,结合本部门或科室的实际情况,制订具体的绩效计划,形成其绩效循环,并把目标、任务落实到班组、员工,形成更小的绩效管理循环。这样大、中、小循环一环套一环,每个循环都运转起来同步进行,使员工、班组、部门或科室的绩效管理工作一步一步地提高,最终保证整个组织目标和计划的实现。

(3) 上升性。绩效管理循环每循环一次,员工的工作质量和部门业绩就应该提高一步,就像转动的滑轮,每转动一周就上升一级,达到一个新的、更高的水平,不停地转动,不断地提高。这种循环过程就是绩效的管理过程,使组织建立起健康、良性的绩效管理机制,逐步提高个人与组织的绩效。

(三) 绩效管理的作用

对绩效管理的一些误解致使很多主管或员工不喜欢绩效管理,但组织仍然需要对绩效进行管理,因为无论是从组织的角度还是从管理者和员工的角度,有效的绩效管理都会给管理工作带来益处。

1. 绩效管理对组织的作用

面对越来越大的竞争压力,组织必须将战略目标迅速转化为行动,将有限的资源进行合理配置,不断提升获利能力。绩效管理为组织战略贯彻落实提供了有效途径,绩效目标通过上级与下级之间的绩效目标协议可以实现有效的工作授权,将组织目标切实地分解到各个部门和岗位;通过日常工作中上级对下级提供有效的工作指导(这对一些新加入公司的员工尤其重要),组织可以有效地了解目标的达成情况,可以及时发现目标实施过程中的问题,找出工作的优点、差距,有效确定改进方向和改进措施,考核结果将成为人员调配和人员培训的客观依据。绩效管理为组织的工作带来的益处如下:

(1) 将组织战略转化成实际的定量目标与定性目标,管理报告更完整、更清楚地反映重要的经营活动。一方面,部门和职责的关系很清楚;另一方面,部门和绩效的关系也很清楚。将管理的重点放在了组织重要的问题上。

(2) 组织战略能够根据外部的环境变化,迅速调整并反映到员工的任务绩效中,很快得以实施。

(3) 有效的绩效管理程序具有预警功能,一旦发现潜在的问题即发出信号,避免发生重大问题。

(4) 学习型组织的理念得到加强。员工注重不断进步,不断发展,不断提高绩效,故而加强充实知识、提高技能的学习意识,有利于建立学习型组织。

(5) 组织文化受到影响。因为绩效管理程序要求组织提倡的价值与它实际衡量的价值保持一致,所以组织文化因绩效管理的实施而受到影响。

(6) 组织通过对高绩效员工贡献的认可,形成良好的组织氛围,留住高绩效人才。

2. 绩效管理对管理者的作用

对各级管理者而言,他们常常因为事务的冗繁和时间不够用而烦恼:员工对自己的工作

缺乏了解,工作显得不够积极主动;员工对谁应该做什么和谁应该对什么负责有异议;员工给经理提供的重要信息太少;问题发现得太晚以致无法阻止其扩大;员工重复犯相同的错误;等等。

尽管绩效管理不能直接解决所有的问题,但它为处理好其中大部分管理问题提供了工具。只要管理者投入一定的时间与员工形成良好的合作关系,绩效管理就可以为管理者的工作带来极大的便利:

(1) 上级主管不必介入所有的具体事务中,因为下属知道自己应该做什么。

(2) 上级主管通过赋予下属必要的权力来帮助他们进行合理的自我决策:员工知道上级希望他们做什么,自己可以做什么样的决策,必须把工作做到什么程度,何时上级必须介入。

(3) 上级主管减少下属员工之间因职责不明而产生的误解。

(4) 上级主管及时得到来自下级的信息。

(5) 上级主管通过帮助下属找到出错和低效率的原因,来减少其出错和偏差(包括重复出错的问题)。

对主管人员工作的评价要视其下属的表现而定:当你的下属成功时,你就是一名成功的主管;当你的下属失败时,不管你做了多少事,你都会被认为是一名失败的主管。因此,下属员工的表现对主管来说特别重要,这也就是主管人员要对下属员工的绩效进行管理的一个重要原因。

3. 绩效管理对员工的作用

绩效管理对员工来说是一件有压力的事情,然而在很好地理解员工对工作的需求之后,绩效管理对于员工的成长也是必需的,是“激励因素”的体现。员工希望了解自己的绩效表现,更多的是为了提高自己的绩效,提高自己的能力,增强自身的竞争力。因此,员工在工作中产生的诸多烦恼包括:不了解自己工作做得怎样,不知道自己有什么权力,工作完成很好时没有得到认可,没有机会学习新技能,缺乏完成工作所需要的资源,等等。这些问题都需要由绩效管理的方式来解决。

绩效管理要求为提高工作质量定期进行面谈,这一环节能使员工得到有关他们工作业绩和工作现状的反馈。有了定期交流,员工对自己得到的评价就会非常清楚;同时,由于绩效管理能够帮助员工明确他们应该做什么和为什么要这样做,因而它能够使员工了解自己的权力,即进行日常决策的能力,从而提高工作效率。员工在绩效管理中得到的益处如下:

(1) 了解自己的绩效,提高个人能力。

(2) 使个人的职业规划更切合实际。

(3) 了解别人眼中的自己。

(4) 得到与自己贡献相匹配的薪酬。

4. 绩效管理对绩效考核的作用

绩效管理是主管与员工就绩效目标的完成进行沟通、协商的过程,目的是帮助员工确定绩效目标、完成绩效计划和提高绩效能力,使员工的努力与组织的远景规划和任务目标一致,使员工和组织实现共同发展。

绩效考核是对员工一段时间的工作结果、绩效目标进行考核、评价,是对员工一段时间工作的总结;同时,考核结果可以为相关人事决策(晋升、解雇、加薪、奖惩等)提供依据。

由此可见,绩效考核是绩效管理的一个不可或缺的组成部分。绩效考核可为组织绩效管理的改善提供依据,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。

第二节 绩效管理思想的历史发展演变

自1911年美国著名管理学家弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)的《科学管理原理》一书出版,管理开始成为一门学科并不断发展,绩效测评和绩效管理问题一直是管理学关注的主要问题。从传统财务观点到后来相继出现的杜邦财务分析体系、平衡计分卡、经济增加值(EVA)等综合评价法,这些企业绩效评价方法中都蕴含着丰富的管理理念,影响着企业的管理实践。近年来,伴随着市场的变化和技术水平的提高,企业经营模式不断调整和转变,企业绩效管理也经历了相应的发展和进步。

一、绩效管理溯源

说起绩效管理,也许很多人都认为这是一个新的概念,其实并非如此,人们很早就认识到了绩效需要管理。在过去的日子里,人们已经创造了许多以绩效管理为对象的实践手段、技术、工具、体系和指导观念。事实上,绩效管理本身就代表着一种观念和系统,特别是到了20世纪80年代后期和90年代早期,绩效管理逐渐成为一种非常流行的观点。但是,绩效管理的本质含义仍然比较模糊,目前对绩效管理仍存在着大量的不同见解。

绩效管理是管理者与被管理者(包括董事会与管理层)双方就被管理者的产出目标及如何实现这些目标互相沟通、达成共识、周期性地持续关注,促进企业及员工成功实现预定产出的管理方法。

绩效管理的思想精髓是以人为本,让员工充分参与组织的管理过程,重视员工的发展,在完成组织目标的同时实现员工个人价值和职业生涯计划。员工绩效管理不仅是对员工行为结果的管理,更强调对员工行为过程的监控。

纵观绩效管理理论的发展,研究者们先后提出了组织效能评价标准、目标管理、关键绩效指标、平衡计分卡等绩效管理的理论、方法与技术。一方面,绩效管理的评价范围在横向上不断扩展,从单纯的财务指标扩展到了全面地考察企业。另一方面,绩效管理在纵向上也不断提升,关注经营功能,从单纯的测评上升到对企业进行战略管理。

相对于传统的绩效考核而言,绩效管理是一个更加完整、科学的概念,绩效考核只是绩效管理流程中的一个环节而已,战略开发和制定预算工作的重要性丝毫不比绩效考核差,甚至更为重要。绩效管理也不是简单的目标管理,而是特别强调持续的沟通、反馈,甚至强调辅导的过程,以帮助企业和员工提高实现工作目标的能力,实现既定的目标。从某种意义上说,绩效管理的真正内涵在于其过程管理,而不是目标管理。

二、传统绩效考核的缺陷

传统的绩效考核是通过对员工工作结果的评估来确定奖惩,以期实现对员工的激励。然而,这种考核方法在理论和实践上都存在问题,这些问题主要表现在以下几个方面:

1. 容易产生消极影响

传统的绩效考核过分依赖于奖惩制度来促使员工绩效改善和能力的不断提高。它所带来的消极影响表现在以下几个方面:

(1) 员工改善绩效的动力来自利益的驱使和对惩罚的惧怕。因利益的驱使而产生的动力是有限度的:每个人都知道努力是有回报的,但是又有多少人努力了呢?而对惩罚的惧怕并不一定产生人们所期望的行为和结果,因为规避责任往往是逃避惩罚最直接、最有效的措施。心理学的研究表明,很少有人是通过被惩罚而改变的,除非这种惩罚的频率极高。在一年一度的考核中,惩罚所带来的痛苦毕竟是短暂的。

(2) 过分依赖制度而削弱了组织各级管理者对改善绩效方面的责任。人们常常强调每个人要对自己的责任负责,这并没有错。但是,如果管理者仅仅依赖制度而忽略了对员工工作过程的关心和对结果所承担的管理责任,那么就没有什么绩效是可以保证的。制度是必要的,但是制度的功能不可能是完备的,没有管理者的关心和努力,制度不过是一个空壳。

2. 忽略了对过程的控制

传统绩效考核单纯地依赖定期的、既成的绩效评估而忽略了对工作过程的控制和督导。传统绩效考核所关注的只是结果,放弃了对过程的控制,致使结果已经变得没有意义。显而易见,对结果的评估不能改变结果本身。一个业绩形成的过程如果是不可控的,其结果一定是不可靠的。在结果不理想的时候,即使惩罚了员工,结果也并不能因此而改变。而如果一个业绩形成的过程是可控的,结果也一定是可靠的。只问结果而不问过程的绩效考核方式是懒汉的管理哲学在管理中的反映。

3. 容易产生角色冲突

由于传统管理者的角色像“警察”,考核就像要挑员工的毛病,因此造成了管理者与被管理者之间的对立和冲突。其实,管理者应该更像“教练”。教练也在挑学员的毛病,但挑毛病的目的是让学员做得更好。由于员工的业绩就是管理者的业绩,教员工做得更好也就支持了自己的业绩。因此,考核双方的利益是一致的,就从根本上减少了双方的矛盾和冲突。

4. 不利于对新员工的培养

传统的绩效考核只问结果不问过程的管理方式,不利于培养缺乏工作能力和经验及资历较浅的员工。当员工发现无法达到工作标准时,就会自暴自弃,放弃努力或归因于外界和其他人。

5. 导致员工规避责任

在工作标准不能进行确切的衡量时,会导致员工规避责任。在工作中不可能对所有的工作都进行确切衡量,即便可以进行确切的衡量,商业的成本也可能会大于考核的收益。在对惩罚的惧怕下,只要追究不到自己的责任就是胜利,即便存在问题也无所谓。

6. 容易产生对优秀者的抵制

在传统绩效考核下,员工容易产生对成绩优秀者的抵制情绪,使得成绩优秀者成为被攻击的对象等。对惩罚的恐惧和绩效的相对优劣性,排斥成绩优异者的动机是明显的。

7. 员工存在侥幸心理

员工在传统绩效考核中存在这样的侥幸心理:抓到了是我的成本,抓不到就是我的收

益。而这种侥幸心理增加了管理成本。

8. 缺乏反馈系统

传统绩效考核缺乏反馈系统,是开放的。

以上种种问题是传统绩效考核本身存在的致命缺陷。只要不改变传统绩效考核本身,这些缺陷就不能被克服。

三、绩效管理的历史沿革

在“绩效”逐渐引起人们的关注之后,西方学者于20世纪70年代后期提出了“绩效管理”的概念;80年代后期和90年代早期,随着人们对人力资源管理理论和实践研究的重视,绩效管理逐渐成为一个被广泛认可的人力资源管理过程。

在绩效管理思想的发展过程中,主要有以下三种有代表性的观点:

1. 将绩效理解为组织绩效

支持将绩效理解为组织绩效观点的代表人物是英国学者罗杰斯(Roger,1990)和布雷德拉普(Bredrup,1995)。罗杰斯在其1990年的研究成果中说明了在地方政府中施行绩效管理共同的权力范围体系。布雷德拉普认为,绩效管理是由计划、改进和考察三个过程组成的。计划主要是制定组织愿景和战略,以及对绩效进行定义等活动;改进主要是从过程的角度对企业管理流程再造、持续性过程改进、基准化和全面质量管理等活动的分析和提升;考察主要是对企业绩效成果的考核与评估。这一观点的核心在于通过组织结构、技术、经营体系和程序等手段确定企业的战略并加以实施,它是一种以组织为中心的管理模型,强调以组织绩效为核心的管理。个体因素即员工虽然会受到整个系统的影响,却不是绩效管理所要考虑的主要对象。

2. 将绩效理解为员工绩效

持将绩效理解为员工绩效观点的学者将绩效管理看作一个周期,如安史沃斯和史密斯(Ainsworth&Smith)提出了一个三步骤循环模型,认为要用计划、评估和反馈的循环过程来描述绩效管理;特灵顿和霍尔(Torrington&Hall,1995)也提出了一个三步骤模型,分别是计划、管理和绩效考查。这些研究有一个共同点,就是管理者和员工应该在对员工的期望值问题上形成一致的认识,提倡员工对组织活动的直接投入和参与。其中,计划是指建立绩效目标、明确行动方向、确定衡量标准,为员工的行动提供指导和初步动力等具体内容;管理则主要是对行动和目标的监督,强化目标的实现程度,修订不适当的行为,提供相应的控制和支持;绩效考查主要是通过会议、书面报告、表格等系列手段对绩效管理的结果进行描述和应用。它是一种在组织目标和框架内对员工绩效的管理活动,虽然也强调组织的重要性,但已开始重视员工对绩效管理活动的参与和投入了。

3. 将绩效理解为综合体系

将绩效理解为综合体系的观点可以视作前两者的结合。这种观点把绩效管理视为一种综合体系,在这一综合体系中,一方面对组织框架的阐述更加清楚,认为绩效管理是通过将各个员工或管理者的工作与整个工作单位的宗旨连接在一起,来支持公司或组织的整体事业目标;另一方面又都无一例外地强调以员工为中心的参与,认为绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力,提高他们的绩效,并通过将员工的个人目标与企业战略结合在一起来提高公司的绩效。

四、绩效管理思想的演变过程

绩效管理的思想源于 20 世纪 30 年代美国贝尔实验室的质量管理专家舒哈特(She-whart)提出的质量持续改进循环,即著名的 PDCA 循环,也被称为戴明循环,而戴明本人一直将其称作舒哈特循环。绩效管理作为现代人力资源管理理念,它与传统意义上的绩效评价有一定的差异。可以说,绩效管理是传统的员工绩效考核的升华。

绩效管理是管理者确保员工的工作活动及工作产出能够与组织的目标保持一致的过程,是赢得竞争优势的中心环节所在。绩效管理以目标为导向,管理者与员工在确定目标和任务要求及努力方向达成共识的基础上,形成利益与责任共同体,共同制定目标并促进组织与个人努力创造高业绩,成功地实现目标。绩效管理既把员工的绩效提升到管理层面上,通过对员工工作绩效良莠的评价和反馈,激起员工的工作热情和创新精神;又通过绩效信息的分析,帮助员工提出改进措施,制订改进计划,将员工的职业生涯规划与组织的发展紧密结合,提高员工的个人工作绩效,从而推动组织达到既定的战略目标,实现组织的可持续发展。

随着经济的全球化和信息时代的到来,世界各国的企业都面临着越来越激烈的国内和国际市场竞争。为了提高自己的竞争能力和适应能力,许多企业都在探索提高生产力和改善组织绩效的有效途径,组织结构调整、组织裁员、组织扁平化和组织分散化成为当代组织变革的主流趋势。但是实践证明,尽管上述的组织结构调整措施能够减少成本(因此提高生产力),但并不一定能改善绩效;不论是哪一层次的(组织、团队、个人)评价绩效和如何界定绩效,它们只是提供了一个改善绩效的机会,真正能促使组织绩效提高的是组织成员行为的改变,即要建立学习型组织,形成有利于调动员工积极性、鼓励创新、进行团队合作的组织文化和工作气氛。在这一背景下,研究者拓展了绩效的内涵,并在总结绩效评价不足的基础上,于 20 世纪 70 年代后期提出了“绩效管理”的概念。20 世纪 80 年代后半期至 90 年代早期,随着人们对人力资源管理理论和实践研究的重视,绩效管理逐渐成为一个被广泛认可的人力资源管理过程。

员工的工作绩效是指那些经过考核的行为、表现及其结果,而绩效管理则是依据主管与员工之间达成的协议来实施的一个动态的沟通过程。它通常被定义为系统地对一个组织或员工所具有的价值进行评价并给予奖惩,以促进系统自身价值的实现。从不同的角度认识和理解事物,所得到的结果也会不尽相同。

第三节 绩效管理的理论基础

管理理论自诞生以来经历了若干发展阶段。从 19 世纪末 20 世纪初到 20 世纪五六十年代,先后产生了科学管理理论、人际关系理论及行为科学理论等。20 世纪 60 年代末 70 年代初,随着科学技术、生产和人类社会的进一步发展,管理理论有了迅速发展,各种观点和学派如雨后春笋般相继出现,形成了百家争鸣的局面,其中较为著名的有管理过程学派、权变理论学派、经理角色学派、经验主义学派等。自进入 20 世纪 90 年代以来,新的管理思想仍然层出不穷,如学习型组织、流程再造等。

绩效管理理论产生于管理理论百家争鸣的 20 世纪 70 年代,在此后的几十年中逐渐发展成为人力资源管理理论研究的重点。绩效管理的理论基础有四个,即组织公平感、目标管理

和工作分析、激励理论、组织效能。

一、组织公平感

（一）组织公平感在绩效管理中的意义

组织公平感是指组织内的成员对与个人利益有关的组织制度、政策和措施的公平感受。组织中的公平可以划分为两个层面：一是组织公平的客观状态。在这一层面上，人们可以不断地改善和发展各种组织制度、建立相应的程序和措施来达到组织公平，但是绝对的、终极的组织公平是很难实现的。二是组织公平感，即在组织中成员对组织公平的主观感受。两者既有联系又有区别。一个“公平的制度”如果不被员工所认识和接纳，它对员工行为的影响力就不能得到充分的发挥。因此，从组织行为学的角度上讲，组织公平感更为重要，对组织公平问题的探讨主要也是从对组织公平感的探讨出发的。

公平一直是人们十分关心的问题。从个体的角度看，公平涉及每个人当前和长远的物质利益与精神利益；从人际互动的角度看，公平涉及人的尊严、地位及相互关系；从组织管理的角度看，公平涉及上下级关系、群体氛围、团队凝聚力及组织绩效、可持续发展等方面。过去，在我国的企业里，所谓公平就是绝对的平均，随着人们观念的发展，有人觉得多劳多得比较公平，有人觉得按社会地位分配、按能力分配比较公平，还有人觉得按需分配比较公平。虽然随着市场经济的建立和受西方价值观的影响，人们的观念也在发生变化，但人们的公平观仍然在很大程度上受着传统的观念和习惯思维的影响。另外，人们对公平与不公平的感受也有区别。一般来说，人们对不公平的事比较敏感，而对公平的事则不太敏感。

绩效管理主要是通过绩效评估来确定员工的绩效等级，然后将其作为员工晋升、解雇、培训、奖励、惩罚、转岗等其他人力资源管理活动的参考依据。这种将评估结果与员工利益结合起来的做法就使得绩效管理成为一个重要而敏感的话题。整个绩效管理过程的合理、公平与否决定着员工积极性能否发挥，企业或组织目标能否圆满实现。

如今所倡导的绩效考核系统在一定程度上建立在组织心理学的三大里程碑——关键事件技术、目标管理和强化原理的基础上。关键事件技术将绩效考核集中到对一项工作来说最关键的一系列指标上；目标管理要求组织中的上、下级一起协商，根据组织的使命确定在一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励的标准；强化原理是指对正在进行的满意行为的肯定与促进。然而，莱瑟姆和韦克斯利(Latham&Wexley)认为，绩效考核还应建扩在另一个里程碑上，这就是组织公平感。研究表明，员工的公平性感受将影响员工评判员工所属组织的公平与公正性和员工后续的绩效表现。例如，当员工认为不公平时，就会导致低水平的员工绩效和员工流动率及缺勤率的攀升；在员工感到公平时，员工更愿意接受组织制定的决策，而在相反条件下，员工的接受程度就会大大降低。这些都在一定程度上影响着组织的发展。为此，企业在进行绩效管理的过程中应当充分重视组织中员工的公平感受。

（二）员工组织公平感的来源

根据现有的研究成果，员工的组织公平感主要来自三个方面，即分配公平感、程序公平感和互动公平感。

1. 分配公平感

分配公平感是指员工对组织报酬的分配结果是否公平的感受。分配不公平感导致员工

降低其工作绩效,与同事合作减少,降低工作质量甚至产生偷窃行为。

2. 程序公平感

程序公平感是指员工对用于做出报酬决策的方法(程序)是否公平的感受。当人们认为决策过程不公平时,员工会降低对组织的承诺,产生更多的偷窃行为、高离职倾向及低绩效行为。因此,使影响公平决策过程的因素更清晰,更呈现系统性,对组织来说是非常重要的。

3. 互动公平感

互动公平感也可称为人际关系公平,顾名思义,是指个人所感受到的人与人之间交往的质量。不论分配结果是否公平,员工最早获得了这些信息,还会对这些信息产生反应,信息提供者需要对员工的反应做出回应。毕斯和牟格(Bles&Moag)注意到分配结果反馈执行时的人际互动方式对公平感有一定的影响,他们将其称为“互动公平”。他们发现,互动公平也会影响结果公平。

二、目标管理和工作分析

(一) 目标管理

20世纪50年代,美国的管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)在《管理实践》一书中首先提出了“目标管理”。目标管理作为一种完整的管理思想和管理方法,是以往管理理论的历史延续,也是在管理实践中逐步发展并完善起来的。从理论上说,目标管理的思想批判地吸收了古典管理理论和行为科学的优秀成果,通过目标把人和工作统一起来。从实践上说,这种理论和方法既注意了人与人之间的关系,又遵循了目标管理的思想,还总结了以往大量的实践管理经验和教训提出来的原则。因此,它一经产生,便很快引起了世人的瞩目。20世纪60年代后,目标管理迅速传播到世界各地,成为现代管理的新趋势。此后,这方面的著述和实证研究颇多,这项制度不仅被管理学者推为管理技术之一,更被视作在组织中改善个人工作行为绩效的组织发展干预技术之一。

目标管理简言之就是根据目标进行管理,即围绕确定目标和实现目标开展一系列的管理活动。目标管理的关键不是目标,而是管理。当把目标当作关键词时,常常会出现在管理制度中过分强调目标,盲目崇拜制定目标,要求各级管理人员编写自己的工作目标的管理情况。这些孤立地制定出来的目标事先不做任何必要的准备,对管理人员来说只不过是一纸未经过协调和平衡的目标清单,其意义、重要性和作用都会使人无法理解或感到困惑。因此,这样制定的目标实际上只能妨碍而不是有助于管理。

目标管理是一种管理思想,它有两个显著特点:一是强调组织计划的系统性,即通过组织计划的系统性来保证组织活动内部的逻辑联系;二是强调目标制定过程本身的激励性,因为人的积极性来自人对目标价值的认同和对该目标实现可能性的估计,并且建立在对工作本身理解的基础上的热情要胜于由金钱刺激出来的干劲儿。目标管理又是一套管理制度,组织凭借这种制度可以使其成员亲自参加工作目标的制定,实现“自我控制”,并努力完成工作目标。而对于个人的工作成果,由于有明确的目标作为考核标准,从而可对个人的评价和奖励做到更客观、更合理,因此可以大大激励个人为完成组织目标而努力。

(二) 工作分析

工作分析是一种在企业组织内所执行的管理活动,专注于收集、分析、整合工作相关信

息,以提供企业组织规划与设计、人力资源管理及其他管理机能的基础。企业通过绩效分析可确定一个职位的工作职责及所提供的重要工作产出,据此制定对该职位进行评估的关键绩效指标,按照这些关键绩效指标确定对该职位任职者评估的绩效标准。应该说,职位特点决定了绩效评价所采用的方式,职位描述是最直接影响绩效的因素,是设定绩效指标的基础。工作分析有着举足轻重的作用。其重要性在于阐明公司内谁应该负责什么工作,有助于在职者了解该职位的责任,帮助管理阶层分析并改进公司的组织结构和作为职位评价、薪资调查及建立薪资结构的基础。

三、激励理论

与绩效管理密切相关的三个激励理论是目标理论、强化理论和期望理论。

(一) 目标理论

把有效目标的制定作为激励技术的管理方式具有以下特点:目标具有特定性;目标富有现实性和挑战性;目标公正且合理;组织成员完全参与目标的制定;反馈能保证人们完成富有挑战性且很公正的目标,并从实现目标的经历中获得自豪感和满足感;用反馈来获得更高目标的承诺。

目标还为绩效管理理论的几个关键部分——评估、反馈、强化、权变管理提供基础。

1. 评估

评估要求依据收集的绩效资料建立起一个起点(基础线)并形成一個反映绩效发展变化的动态曲线。建立基础线是为了知道目前的绩效水平及在什么基础上提高绩效,而建立动态的绩效曲线是为绩效管理的持续发展提供信息。

2. 反馈

通过管理者、评估中心及下属的自我反馈,既可以检验绩效,又可以及时纠正自己的行为。最近几年管理信息系统的迅猛发展已经增强了提供定量分析和适时反馈的能力。

3. 强化

当提高绩效的行为被意识到时,强化便产生。强化理论就是“为成功鼓掌而忘掉失败”,“错误应当是学习的机会”。强化的目的是在事件之后尽可能迅速地意识到绩效的提高。这就是绩效管理被看作一个持续过程的原因。

4. 权变管理

权变理论认为每个行为都有一个结果。如果管理者和组织成员根据协议或期望的结果来行事,那么将会有好的绩效。因为在他们的日常行为中,明确或不明确地都会有一个对“成则奖、败则罚”的深刻理解。

(二) 强化理论

强化理论是美国心理学家斯金纳(B. F. Skinner)提出的。强化是心理学术语,是指通过不断改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消失某种行为的过程。斯金纳认为,人类的行为可以用过去的经验来解释,人们会通过过去的行为和行为结果的学习来影响将来的行为。当行为的结果对自己有利时,这种行为就会重复出现;反之,该行为就会减弱直至消失。前者称为“强化”,后者称为“弱化”。

（三）期望理论

期望理论是美国心理学家弗鲁姆(Victor H. Vroom)于 20 世纪 60 年代中期提出的。该理论认为,人总是期望满足一定的需要和实现一定的目标,目标本身对于激发人的动机具有一定的影响,而激发力量的大小又取决于两方面的因素:一是目标效价,二是期望值。其关系式为

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

其中,激励力是指个人受到激励的强度;目标效价又称目标价值,是指个人对其所从事的工作将要达到的目标的效用价值的估价,即对组织所提供的诱因或报酬的全部预期价值的主观估计,衡量其价值大小的依据是这些诱因或报酬能够在多大程度上满足个人的需要;期望值又称期望概率,是指个人根据过去的经验判断自己实现某种目标、取得报酬的可能性大小的估计。上式表明,一个人把目标价值看得越大,估计能实现目标的概率越高,则被激发出来的力量就越强烈,越愿意为实现目标而积极努力;反之,则会降低对人的激发力。

弗鲁姆提出,根据人的期望模式,要想更好地调动人的积极性,应当在激励时正确处理以下三个方面的关系:

1. 努力与绩效的关系

在正常情况下,人们总是希望通过自己的努力实现预期的目标。当人们在主观上认为达到目标的期望值很高时,就会对目标的实现充满信心,从而积极、努力地投入工作。组织目标的制定要适当,既不能过高,又不能过低;既要使人们经过努力能够取得一定绩效,达到既定目标,又要保证绩效的取得、目标的实现依赖于一定的努力。

2. 绩效与奖励的关系

绩效是取得组织提供的报酬的依据。人们总是希望在达到组织要求的预期绩效后得到相应的报酬,即物质方面和精神方面的奖励,包括奖金、晋升、表彰、学习机会、增加责任等。

3. 奖励与个人需要的关系

人们之所以致力于实现组织目标,是希望通过自己的努力得到组织奖励,以满足个人需要。所以,只有那些能够满足人的需要的奖励才具有激发人们持续努力的刺激作用。

四、组织效能

组织效能对绩效管理的影响主要有三个方面:阐明组织的战略和价值;为双方的沟通提供重要渠道;从学习型组织的运行中获得利益。

（一）阐明组织的战略和价值

阐明组织的总体战略和价值是组织走向管理成功的关键。它解释着组织的发展方向,决定着组织目标,并为持久的绩效管理提供肥沃土壤。组织战略和价值是由组织中上下、左右的目标整合来完成的。

1. 自上而下整合

组织整合为组织目标阶梯式的连接提供一个过程,并在组织的每层级延伸。组织高层管理者的首要任务是组织战略和价值转化为组织的总体目标、主要任务、绩效标准。中下层根据协议目标(基于同样的价值)与上层的协议目标保持一致。这就为管理者与被管理者之间的联系提供了便利的通道。在这一整合过程中,个人和群体也被激励起来来制定自己

的目标,以及探讨如何与上级的、与价值有关的目标保持一致。这样,组织的战略和价值、使命可以建立在组织的各个层面上,并为各个层面提供行为绩效的评估标准。

2. 横向整合

如果不能单独确定和完成个人或部门的目标,就必须注意到组织内横向的相互配合和合作关系。

(二) 为双方的沟通提供重要渠道

组织内部关于组织价值、使命、目标、任务及行为的沟通,有效的绩效管理为其提供基础。这种沟通的最高水平是形成一种有利于组织发展的组织文化。因为在绩效管理的沟通过程中特别强调下属评论领导,尤其评价领导者和各级管理者任何阻止他们完成目标的强制行为。

(三) 从学习型组织的运行中获得利益

1990年,美国麻省理工学院的彼得·圣吉(Peter M. Senge)教授出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书,此书的出版引起了世界管理理论界的轰动。从此,建立学习型企业、学习型城市和学习型社会成为管理与实践的热点。

学习型组织是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力,具有高于个人绩效总和的综合绩效。

1. 第一项修炼:自我超越

只有通过个人学习,组织才能学习。自我超越是一个建立愿景和实现愿景的过程,是一个学习、创造和个人成长的过程,是一项终身修炼。

2. 第二项修炼:改善心智模式

在学习型组织理论中,心智模式是指根深蒂固于每个人或组织之中的思想方式和行为模式。它影响人或组织如何了解这个世界及如何采取行动的许多假设,甚至是图像、印象。

3. 第三项修炼:建立共同愿景

共同愿景是一个期望的未来景象和意象,是一种召唤及驱使人向前的使命,能不断地扩展人们创造生命里真正内心所向往的能力。

4. 第四项修炼:团体学习

团体学习是发展团体成员整体合作与实现共同目标能力的过程,是通过开放型的交流,发现问题、互相学习、取长补短来达到共同目的的过程。

5. 第五项修炼:系统思考

系统思考是学习型组织的核心。只有掌握了用系统观点观察、分析问题的方法,组织的学习才能避免重大的失误。

实行绩效管理的组织应当是学习型组织,应当尽力地重视组织的发展。它的管理哲学强调的不单是反馈、检查和评估,还包括发展。绩效管理的每个层面和过程都或多或少地会为组织的发展提供机会。它由绩效协议开始,经过检查,然后伴随着绩效评估完成一个循环。与此同时,在循环中修订协议,为下一轮的循环做好准备。

第四节 绩效管理的实践意义

绩效管理尽管表现形式不尽相同,却是任何一个企业都需要的管理工具。绩效管理也是经理们管理下属员工的主要工具。绩效管理越来越不是自发的行为,而是管理变革、法律环境强制要求的自觉行为。绩效管理主要有以下实践意义:

一、有效推进战略实施与企业变革

人们在探讨如何提高企业执行力的时候常常忽视一个事实,即绩效管理是提高执行力的核心工具。“被衡量的才是你所获得的”是许多管理学者心中的格言。绩效管理程序把战略转化为实际的定性目标和定量目标,这些目标被自上而下地层层分解,转化为各级部门和员工实际的行动计划,使整个企业成员的目标与企业目标保持一致,而不是偏离目标,即通过经常性的考核来推动目标转化为实际的结果。

绩效目标是最好的指挥棒,设定什么样的目标就会把企业引导到相应的方向。例如,企业重视销售收入,销售收入就成为绩效考核的重点,全体员工都会围绕它去运作;学校重视升学率,升学目标就成为教师和学生共同努力的方向。企业在变革的过程中特别要善用绩效管理的导向作用,如中石化公司从1999年开始推行风险管控,把逾期应收账款和不良贷款与利润的比例列入绩效考核指标,到2003年,仅仅4年时间就将这一比例从100%以上降低到1.5%。所以,绩效管理是推进企业实现战略目标重要而有效的工具。

二、提升企业计划管理的有效性

在现实中,一些企业的管理没有一定的计划性,管理的随意性很大,企业经营经常处于不可控状态,而绩效管理则可以弥补这一缺陷。因为绩效管理系统强调,认定合理的目标,通过绩效考核这一制度性要求,加强各部门和员工工作的计划性,提高公司经营过程的可控性。

不少管理者往往是为工作而工作,很少考虑和分析这些工作对组织目标的关系和贡献。绩效管理则告诉管理人员保持忙碌与达到组织目标并不是一回事。绩效管理的贡献就在于它对组织最终目标的关注,促使组织成员的努力方向从单纯的忙碌向有效的方向转变。

企业中的员工存在很多的烦恼。作为员工,管理者需要自己做什么?对自己的工作是否满意?满意的标准是什么?如果不满意,该如何改进?管理者所说的优秀究竟要做到什么程度?对于这些问题,员工都不清楚。而作为管理者,也因为下属不能领会其要求而整天无所事事,或者总是因下属不能达到自己要求的工作标准而苦恼,不知道是否应该对下属讲“你最近的表现不能令人满意”,也不敢轻易授权,害怕局面失去控制。绩效管理很重要的作用就是要使主管与下属之间就以下问题进行沟通:

(1) 确定对员工的期望:员工的工作责任、目标、结果应当是什么样的?通过什么标准来衡量?

(2) 获得员工工作进度的信息,提供给员工有关他们绩效的反馈:主管是否满意员工的绩效进度、结果及实现绩效的手段、过程。

(3) 获得员工对资源和困难的需求信息,主管向员工提供改进绩效的建议和方法的支持。

这样的沟通方式改变了以往纯粹的自上而下发布命令和检查成果的做法,它要求管理者与被管理者双方定期就其工作行为与结果进行沟通,被管理者主动报告自己的工作,管理者对被管理者的工作进行评判、反馈、辅导;同时,管理者要对被管理者实现目标的能力进行培训、开发,对其职业发展进行辅导与激励。这从客观上为管理者与被管理者之间提供了一个十分实用的、规范而简捷的沟通平台,这种沟通使监督和授权得以平衡,使授权成为可能。

三、塑造契约化管理的高绩效企业文化

企业通过制定公开的绩效评价制度,明确由谁、通过什么标准、按照什么样的目标顺序来对工作进行评价,使员工可以明晰企业的游戏规则(这种游戏规则会产生什么样的企业奖励就获得什么样的效果)。企业通过明确的绩效标准对员工的业绩进行对照考核可以形成公正评价的氛围,通过建立在业绩基础上的分配机制促进分配的公平性。上述这些标准和评价构成企业透明的文化氛围,帮助企业形成公开、公正、公平的价值观,这种价值观的形成便于员工与企业建立起心理契约,形成契约化的管理氛围。

在设定绩效目标的过程中,员工参与设定自己的业绩目标,在客观上起到了自我激励、自我约束和提高自我实现感的作用。这对于企业形成追求高绩效的氛围、塑造高绩效的文化具有重要的意义。

绩效管理是一个整合的管理系统,是人力资源管理的核心。要使绩效管理真正发挥其整合与管理的作用,尽可能避免绩效管理的误区与问题,进一步明确绩效管理的地位与作用则非常必要。

有的企业的绩效管理体系不仅提倡结果导向,而且关注绩效结果形成的过程,在其绩效报告中不仅包括工作结果要求,还包括了在达到目标的过程中要遵循企业规定的行为方式,在价值观和行为表现方面对员工提出了要求,便于形成企业自己的文化特征。

四、价值分配与人力资源管理决策的基础

绩效管理也是企业价值分配体系的重要基础。绩效管理不仅决定了企业创造什么样的价值,也决定了企业价值如何分配。通过绩效管理,管理者对员工的产出实施考核,可以发现员工适合做什么,不能够胜任什么,需要做的做到了什么程度等;为企业对员工的管理决策,如职位升降、辞退、转岗、薪酬等(这些都可以被认为是价值分配的具体形式)提供了必要的依据;同时也解决了员工的培训、职业规划等问题,有助于员工个人的职业生涯发展,更好地促进了企业和部门的人力资源开发。这也是绩效管理成为人力资源管理各个环节中的核心环节的原因。

五、促使管理者提高管理技能

在许多企业中,部分管理人员缺乏必要的管理技能,或忙于具体的业务工作,或为琐碎事务脱不开身,不知道如何管理人和如何发挥部门优势。而绩效管理的制度性和系统性的要求将迫使部门主管必须制定工作计划目标,必须对员工做出评价,必须与下属充分讨论工作和沟通并帮助下属提高绩效。绩效管理要求管理者必须具备以下几个方面的管理技能:

1. 分解目标与制定目标的能力

绩效管理是将企业的战略规划、远景目标和员工的绩效目标有效结合起来。而员工的

目标就是企业的战略目标的分解。因此,管理者必须掌握分解战略目标、制定部门目标和员工目标的能力。

2. 帮助员工提高绩效的能力

帮助员工提高绩效的过程就是管理者的管理过程。如何有效地帮助员工实现绩效目标需要管理者动一番脑筋,需要管理者具备指导、鼓励和监控等能力。

3. 沟通的技能

管理即沟通,而沟通的技能恰恰是很多管理者所欠缺的。因此,要想管理好员工的绩效,管理者必须不断研究沟通的技巧、方法,提高沟通的能力。

4. 评估员工绩效的能力

员工的绩效最终要通过评估来检验,管理者必须掌握如何才能公平、公正地考核员工,给员工一个令人信服的评价。

5. 绩效分析与诊断的能力

为使绩效管理更加合理、有效,管理者必须分析和诊断员工绩效,找出绩效管理中存在的不足,以便查漏补缺,不断提高和完善管理工作。

在理论上,这一系列的技能要求是每名管理者都应具备的;但事实上许多企业因为未能明确规定,所以在无形中就淡化了管理者的管理要求和责任。绩效管理则需要设计一套制度和程序来规范每位管理者的行为。换言之,管理者必须具备相应的管理技能才可能做好绩效管理工作。因此,绩效管理实施正是提高管理者水平的一种有效途径。

六、符合劳动法律的强制要求

绩效管理的上述作用,特别是作为人力资源管理决策的基础,在法律上是非常重要的。在欧美等劳动法律健全的国家,招聘、录用、考核、辞退,甚至企业内部的奖金分配、职位晋升都要受到国家或社会公平就业机构的监督;如果不能拿出足够的证据来说明人事决策的理由,企业往往会遭受法庭或者社会公平就业机构的制裁,而这种证据一般都来自绩效管理。所以,绩效管理也被称为业绩合同,具有法律上的意义。为此,绩效管理程序必须有明确的成文制度和流程,在新员工入职之后必须明确告知,在绩效管理的每个环节都必须按照规定的程序填写表格、互相沟通并要求双方签字确认。

七、核心目的是提升企业绩效和实现企业目标

虽然绩效管理的实施可以实现上述种种目标,但是人们应当看出,无论是主管对下属的辅导,还是将薪酬、职位与业绩挂钩,其核心目的都是要通过提高员工的绩效水平来提高企业、团队的绩效,实现绩效目标。在实施绩效管理的过程中,因管理成本过高而放弃量化程度高的方法,或者因定性指标标准界定不清晰等而发生诸多的问题是很常见的,而这些往往导致员工对评价结果的质疑。追求细节的完美是经理们最容易犯的错误,也是经理们常常困惑不已而经常质疑于绩效管理部门的理由。简单的也许是最好的,而且直线主管人员不可能花费很多时间去掌握和执行一套很复杂的工具。经理们绝不能让细节的东西冲击核心目标——提高员工、团队、企业的绩效,只要达到这一目标,细节的地方不妨从宽考虑、从长计议,逐步地去完善、改进,绝不能因噎废食。

当然,绩效管理也涉及了企业里并不直接创造利润的部门和人员,如绩效管理委员会或者专门的分析评价部门和人员;也带来了很多看似与经营无关的工作,包括招致直线经理批评的各种表格,为绩效而进行的会议、会谈和培训。另外,绩效管理也不是总能带来积极的作用,如果方法不当,那么还可能会出现降低绩效的现象。

尽管“绩效管理是帮助企业赢得竞争优势的重要手段之一”不容否认,但实际上,许多企业对绩效管理系统的心态却是“想说用你,但不容易”,还有专家戏称“绩效管理是心中永远的病”。人力资源管理人員称绩效管理为“心中永远的痛”——费事费力又不被认可;部门经理称绩效管理为“每季度每月的填表”——费事费力的形式主义;员工称绩效管理为“公司卡我们工资和奖金的工具”——费事费力的鬼门关。从上面的说法中得知,绩效管理对于企业来说是一件困难而又复杂的事情,运用得好,事半功倍;运用得不好,劳民伤财。



思考与练习 >>>>

- (1) 如何理解绩效内涵的三种观点? 这三种观点的发展说明了什么?
- (2) 绩效具备怎样的性质? 这些性质对绩效考核指标的设置了怎样的要求?
- (3) 绩效管理经历了哪些历史发展过程?
- (4) 绩效管理的理论基础是什么?
- (5) 绩效管理的研究方法有哪些?
- (6) 什么是组织公平感? 它包括哪些内容?



案例分析 >>>>

B 城猫王的绩效管理

A 城猫王小白与 B 城猫王小黑自幼就是好朋友,每隔一段时间就会相互走访一番。这一年也不例外,小白走访小黑,在走访的过程中,小白惊奇地发现了 B 城的变化,这就是 B 城的整体城市建设要比 A 城好得多。比如,楼层建得又高又漂亮,花园等公共设施均处于猫世界领先水平;B 城的猫无论做什么节奏都很快,就连走路都要快于 A 城猫几倍;更为重要的是,B 城仓库里耗子的存量竟是 A 城的两倍……林林总总真是让人羡慕呀!

于是在一次单独的烛光晚宴上,小白就向小黑说出了心中的不解,并向小黑请教繁荣城市的“良方”。小黑在几番“谦虚”之余也道出了自己的“良方”。

原来,A 城与 B 城在两年前起步是一样的,都处于猫世界的中等城市水平。但是,这并不是小黑心中想要的。小黑想要的是一个非常富足的 B 城。于是,它就冥思苦想可以让 B 城富裕起来的方法。B 城有居民 100 只猫,其经济来源就是居民上缴的耗子量。也就是说,要想 B 城富裕起来,在很大程度上取决于居民上缴的耗子数量。在猫世界里,耗子资源的分布大体上是均等的,看来还是要在这一 100 只猫上缴的耗子数量上打主意。但是,它发现居民们捉耗子的数量始终上不去。

几经调查得知,原来当时 B 城处于吃“大锅饭”状态,耗子捉多捉少都一样,最后都只是分“一块肉”而已,努力抓耗子“累个半死”的成了公认的“傻子”,跟着“混饭”反而弄了个“大智”的象征。如此这般,“富城”梦想如同水中月。经过反复考虑后,小黑做出如下规定:

- (1) 每只猫月底均需上缴 50 只耗子。
- (2) 每多上缴 1 只耗子者,就可在原有基础上多分得一块肉。
- (3) 每少上缴 1 只耗子者,则要在原有基础上少分得一块肉。
- (4) 耗子上缴的数量上、下均不设限。

3 个月时间过去了,居民们的工作热情上来了,因为谁都希望自己的碗里装得更满一些、肚子吃得更饱一些,纷纷努力去追捕耗子。B 城仓库里耗子的库存也开始明显增加。

一年时间过去了,小黑去仓库视察,发现仓库里耗子的数量虽然多起来,但是耗子是小得多、大的少:这样看来数量倒还可以,质量可是个问题!小耗子在交易时卖不上好价格呀!经过调查得知,居民们认为捉耗子反正只算数量不算质量,小耗子好捉,大耗子难捉,无论耗子大小,其分得的都是一样数量的肉,捉小耗子反而捉得多,分得的肉多,谁会去做“傻事”呀!于是,小黑又决定将规定调整如下:

- (1) 原来的 5 条原则不变。

(2) 耗子“1 只”的上缴计算标准为 0.5 千克,不足 0.5 千克者将累计 0.5 千克后结算,且耗子需皮毛光鲜。

3 个月过去了,小黑发现仓库里耗子的数量和质量都达到了标准,但是居民们的情绪始终不理想,尤其是那些青年小猫总是提不起精神来。小黑很是不解!

经过调查,得知有两点原因:

(1) 老猫由于年龄大、技术成熟,捉的耗子就多,有很多老猫依仗着资历老、辈分高在工作中经常晚来早走,对主管猫不敬、欺压小猫。而小猫虽然早来晚走、听从管理、尽职尽责,但终究因捕捉经验少、能力有限,其捉耗子的数量不如老猫多。这样,小猫不仅分到的肉要比老猫少得多,还时常要忍受老猫的欺负,很是郁闷,而分肉的多少只取决于捉耗子的水平,小猫们看到自己前途无望,故而倍感“绝望”。

(2) 一些居民为了多捉耗子竟然抢同伴的耗子,背后下黑手的现象时有发生,更有甚者竟打伤同伴……

小黑得知这些后,心想:这样还了得,人心要是散了,队伍可就不好带了。再说,团结就是力量,这样下去如何是好?于是,小黑决定将现有规定再度调整如下:

- (1) 原来分肉只取决于耗子的数量和质量,现在调整为取决于最后的综合评定分数。
- (2) 综合评定分数分别由态度和能力组成。
- (3) 综合评定分数在月底公开,并成立评定组,由公众选举产生 8 名评定组成员。

经过几番苦心经营,B 城在小黑的领导下,耗子的数量成倍增长,城市经济也屡创新高,城富随之带来的就是民强。所以,B 城终于成为猫王国里的超级“城市”,猫儿们也过上了富足的生活……

思考:

- (1) 通过案例的分析陈述,你从中受到了哪些启发?
- (2) 这一案例给你带来了哪些绩效管理创新方面的思考呢?
- (3) 通过这一案例,你认为对企业进行绩效管理应考虑哪些内容?