

前言

PREFACE

随着科技的发展和社会的进步，人力资源的作用日益突出，人力资源管理也发展出了大量的新理念、新方法和新技术。员工绩效管理作为人力资源管理的核心问题，成为最受关注的领域之一。近年来，市场上已经出现了不少有关绩效评价与管理的书籍，或属于应用型书籍，强调经验性，操作性，缺乏系统的理论分析；或属于研究性著作，强调理论性，缺少可以指导和训练操作技能的内容。根据我国高等教育人力资源管理专业人才培养的目标，学生应当在夯实理论基础、了解前沿理论的同时，掌握相应的管理流程、工具和方法，成为符合企事业单位需要的应用型人才。我们认为，教材必须既强调理论体系的完整性，又强调面向实践的应用性和可操作性，对以往传统教科书中过于追求理论体系的全面性，而忽视对学生的技能训练的做法予以改变。这样，在实际教学中，老师可以将系统传授知识和组织学生进行应用性训练较好地结合起来，实现传授知识和培育技能的综合目标。正是基于这样的考虑，我们希望编写出一本符合中国人力资源管理高等教育的实际情况，同时做到理论联系实际的“绩效管理”教材。

本书在总结归纳绩效管理理论与实践的基础上，试图构建一个系统、简易的绩效管理系统模型。本书分为七章。第一章为概论部分，主要界定了绩效管理的关键概念；第二章为绩效管理体系，简单介绍了绩效管理体系构建、绩效管理流程激励与约束机制的设计；第三章详细介绍了四种常见的绩效管理工具，包括目标管理、标杆管理、关键绩效指标以及平衡计分卡；第四章至第七章的内容为本书的核心内容，系统论述了绩效管理系统模型的四个环节，包括绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈。

读者既可以通篇阅读本书，从而建立起绩效管理的系统理论体系，也可以根据实际需要某些章节进行重点研读，以加深对某些具体问题的理解。

总体来说，本书具有以下四大特点。

1. 体系完整，主次分明

本书以绩效管理系统模型的四个环节为主线，对绩效管理的主要知识点进行了系统阐述。本书详细介绍了四种常见的绩效管理工具—目标管理、标杆管理、关键绩效指标以及平衡计分卡，使读者能够系统掌握这四种工具的使用。本书将组织绩效、群体（部门）绩效和个人绩效融入到绩效管理的四个环节中进行了系统描述，体现了不同层次的绩效在绩效管理过程中的差异性。

2. 紧贴实践，内容翔实

本书坚持以问题为导向，着重分析了绩效管理实践中经常遇到的疑点和难点问题，结合实际情境和未来需要，有针对性地对一些容易出现错误的关键技术难题进行说明。



3. 操作性强，深入浅出

本书力求用简洁明了的语言解释复杂的问题和理论，从绩效管理相关概念的界定，到绩效管理系统模型的论述，再到工具、技术和方法的讲解，都以能够解决管理实践中的具体问题为出发点和落脚点，具有很强的指导性和可操作性。

4. 案例丰富，形式多样

本书提供了丰富的案例，可以帮助读者更好地了解绩效管理理论、模型和工具在不同情境下的应用。此外，本书还设置了引导案例、拓展学习、管理故事等栏目，并与时俱进地应用了二维码，以方便读者随时访问延伸阅读资料，加深对绩效管理相关知识的理解。

本书在编写过程中，参阅了大量的相关教材、网络资料、培训资料和专家讲座，作者已尽可能在参考文献中列出，在此对它们的作者表示感谢。因疏漏没有列出或因网络引用出处不详的资源，在此对它们的作者表示深深的歉意。

由于编者水平有限，书中难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正。

目录

CONTENTS



第一章 绩效管理概述	001
第一节 理解绩效和绩效管理	003
第二节 影响员工绩效的因素	008
第三节 绩效管理的作用与地位	012
第四节 有效的绩效管理责任体系	014
第二章 绩效管理体系	019
第一节 绩效管理体系构建	021
第二节 绩效管理流程	026
第三节 激励与约束机制的设计	036
第三章 绩效管理工具	083
第一节 绩效管理工具概述	083
第二节 目标管理	089
第三节 标杆管理	093
第四节 关键绩效指标	098
第五节 平衡计分卡	105
第四章 绩效计划	115
第一节 绩效计划概述	116
第二节 绩效计划的准备	121
第三节 绩效计划的制订	128
第四节 绩效计划的内容	136
第五章 绩效监控	152
第一节 绩效监控概述	152
第二节 绩效沟通	156
第三节 绩效辅导	161
第四节 绩效信息收集	165



第六章 绩效评价	175
第一节 绩效评价概述	175
第二节 绩效评价指标	179
第三节 绩效评价方法	184
第四节 绩效评价实施	188
第七章 绩效反馈	194
第一节 绩效反馈概述	194
第二节 绩效反馈面谈	198
第三节 绩效申诉	202
第四节 绩效改进	206
第五节 评价结果的运用	206
参考文献	219

第一章

绩效管理概述

知识目标：

1. 了解绩效与绩效管理的概念与特性。
2. 熟悉影响员工绩效的因素。
3. 了解绩效管理的地位与作用。
4. 了解企业中各角色的职责分工。

能力目标：

1. 能够区分绩效管理与绩效评价。
2. 发挥好绩效管理的作用，自觉承担相应职责。

思政目标：

培养对组织与集体的认同感，树立责任意识与担当意识。



华为独特的绩效管理：减人、增效、加薪

在瞬息万变的互联网时代，许多传统行业被颠覆。不过，仍然有一家公司不仅没有被颠覆，并且一直保持着持续的增长，并成功超越了对手。其中一个关键性秘诀就是：在慢跑中推进增量绩效管理。这就是赫赫有名的华为公司。那么，华为公司在推进增量绩效管理上有什么样的独特方法？

1. 由工资倒推任务

很多公司做预算时，通常是给员工安排任务，这就等于“逼着”员工去做。华为的做法恰好相反，它只有一个规定：根据工资，按比例倒推出员工的任务。例如：某员工负责的项目有500万元的“工资包”预算，其中该员工的工资预算是30万元，那么员工必然会为这30万去想办法完成绩效。

公司最核心的管理问题是，一定要把企业的组织绩效和部门费用、员工收入相关联。最重要的措施是提高核心员工的收入，“倒逼”他持续成长。所以华为规定必须给核心员工加工资。每年给完成任务的前20名的员工加20%工资，中间20%的员工加10%的工资。此外，做得再差的部门，也要涨工资，不过可以裁减人员。总之，给少数优秀的核心员工涨工资，来“倒推”他提高绩效，这就是增量绩效管理。

2. 提高人均毛利

华为首先将毛利分成六个包：研发费用包、市场产品管理费用包、技术支持费用包、销售费用包、管理支撑费用包、公司战略投入费用包。公司要找到这六个包的“包主”，让这个“包主”去根据毛利来配备团队的成员。

这种做法对于中小企业同样适用。企业一定要注意将人均毛利提上去，人均毛利率的增长，决定着人均工资的增长。如果中小企业的人均工资上不去，一定会成为大企业的黄埔军校，掌握优秀技能的人才就会被别人挖走。

3. 减人，也要增效

一个企业最好的状态是不养闲人。比如：四个人的活儿，由两个人来干，每个人就能拿双倍的工资。这就涉及一个问题：减人增效。这是绩效管理的首要目标。所以，华为人力资源部在确定招聘需求的时候，一定要搞明白三个问题，第一，为什么要招这个人？第二，他独特的贡献是什么？第三，能不能把这个岗位给别人做，给别人加点工资？

在华为，部门经理的首要任务就是精简人员。管理岗位和职能岗位越合并越好，产出岗位越细分越好。产出岗位是什么？就是研发经理、市场经理、客户经理。对于产出岗位，最好要“去行政化”。也就是说，企业一定要提升产出职位的级别，让他们只干产出的事情，但是可以享受总裁级的待遇。

从这个角度来说，企业的行政职位和产出职位要分离，要有明确分工，因为有了分工以后，才能更好地调整工资结构。此外，一定不能亏待产出职位的员工。比如对于优秀的研发经理、产品经理、客户经理，要拿出20%的增量对他们进行激励。

资料来源：杨敏杰. 绩效管理 [M]. 上海：上海交通大学出版社，2021.



第一节

理解绩效和绩效管理

一、绩效

(一) 绩效的概念

广义的绩效包括组织绩效和个人绩效两个层次，其中个人绩效是绩效管理的最小也是最基本的要素。绩效是一个组织或个人在一定时期内的投入产出情况，投入指的是人力、物力、时间等物质资源，产出指的是工作任务在数量、质量及效率方面的完成情况。

单从字面意义上来看，绩效指的是成绩、业绩、效益与成效等，反映的是人们从事组织活动所产生的成绩或成果。从经济学的角度来看，绩效是指员工对组织的承诺；从社会学的角度来看，绩效是指社会成员根据社会分工中扮演的角色所应承担的责任；而从管理学的角度来看，绩效是指组织的期望结果，体现的是为实现目标的有效的输出。

从“全面绩效”的视角来看，绩效是由人的潜能(资质)、潜能发挥(行为)、潜能发挥效果(结果)共同作用的过程，即优秀绩效 = 潜能(能做什么) + 行为素质(如何做) + 结果(做到了什么)。我国组织部门以往经常采用“德、能、勤、绩”四个方面来对干部进行考核评价，这四个方面与“全面绩效”的观点不谋而合。“勤”体现的是行为；“绩”体现的是结果；“能”体现的是胜任；而“德”体现了行为的价值观和方向指引，也是胜任素质的重要组成部分。

当然，绩效是什么及如何衡量，还取决于具体的使用场景和使用要求。对于生产销售人员，其结果易量化、易考核，行为的结构化程度高，可以以结果考核为主；对于职能管理人员，如HR，要加强对其行为的考察和考核；对于知识和创新岗位，如软件研发人员，要重视对胜任能力的考察。对于不同的组织也一样：当需要强调高度的标准化和一致效率时，要加强对组织作业流程的管理与考核；当需要强调组织的灵活与适应能力时，要把构建组织能力的要求贯彻到绩效管理过程中。

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。例如，一位大学教授的绩效也许包括教学、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，工作标准确定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，并与每位员工沟通评价结果。

(二) 绩效的层次

通常一谈到绩效管理，很多人的脑海中可能会马上浮现出“月度评价表”“员工激励”“年终评价”等词汇。事实上绩效管理研究的内容却远远超出了单纯员工个体的范围。按照内容和管理方法的不同，我们一般可以将企业绩效分为三个层面：组织绩效、流程绩效和员工绩效。

1. 组织绩效

组织绩效面向整个企业的任务和目标。企业的使命在企业制订战略计划时确定或者被修改。一般来讲，企业的使命就是向外部客户提供一定的产品或者服务。这些成果一般使用数量、质量、时间和成本这样一些词汇来描述。例如：年销售环比增长 20%、利润率提升 30%、市场占有率比上一年度提高 15%、成本下降 10% 等。

2. 流程绩效

流程是指生产产品或者提供服务的一系列步骤和活动。质量和流程重组是这个领域中提高绩效最重

要的两个方面。组织中有跨越不同部门的众多的流程。流程绩效管理的任务就是考察流程哪里出现了问题或什么地方需要改进以满足组织的战略规划要求。

3. 个人绩效

员工个人绩效管理是最受人关注的一个领域，一般包括员工绩效计划、绩效指导、绩效评价、结果运用(培训和发展、激励)等方面。个人绩效管理集中于怎样促使员工努力工作以达到其工作岗位的要求。

绩效管理的重要工作之一就是企业的战略逐级分解到部门、流程和个人，只有每个级别和层次的绩效管理工作形成一个有机的整体，一个企业才能有好的绩效表现。企业绩效管理是管理者通过一定的方法和制度确保企业及其子系统(部门、流程、工作团队和员工个人)的工作表现和业务成果能够与组织的战略目标保持一致并促进组织战略目标实现的过程。也就是如何密切监控企业运营情况，不断进行反馈控制，使企业向既定的目标迈进的过程。作为一个由不同的部门和人员组成的复杂系统，一个企业内部有各种各样的子系统(部门、流程、团队、员工等等)，绩效管理关注的焦点也在于怎样提高不同领域的工作绩效，使它们能够协同工作，共同为企业的战略目标服务。

(三) 绩效的特性

1. 多因性

绩效多因性是指绩效的优劣不是取决于单一的因素，而是由多种因素共同决定的。很多因素可以影响绩效，影响员工工作绩效的因素主要有能力(ability)、激励(motivation)、机会(opportunity)和环境(environment)四个因素，还包括工作态度、工作热情、工作兴趣等主观因素。

(1)能力。是指员工工作技巧与能力水平，取决于个人天赋、智力、经历、教育与培训等个人特点。在其他因素不变的情况下，员工的能力越高，绩效越显著，即能力与绩效成正比关系。作为组织，可以通过培训提高其能力水平，从而改进绩效水平。

(2)激励。是指员工的工作积极性。激励本身又取决于职工个人的需要结构、个性、感知、学习过程与价值观等个人特点，其中需要结构的影响最大。员工在谋生、安全与稳定、友谊与温暖、尊重与荣誉及实现自身潜能诸层次的需要方面，各有其独特的强度组合，需经企业调查摸底，具体分析，对症下药予以激发。

(3)机会。具有很大的偶然性，如某项任务分配给员工甲，只是由于员工乙当时不在或因纯随机性原因而未被派给任务，可能乙的能力与激励均优于甲，却无从表现。不能否认，“运气”是有的，现实中不可能做到完全的公平。此因素是不可控的。

(4)环境。首先是指企业内部的客观条件，如劳动场所的布局与物理条件(室温、通风、粉尘、噪声、照明等)，任务的性质，工作设计的质量，工具、设备与原料的供应，上级领导的作风和监控方式，公司的组织结构与规章制度，工资福利、培训机会以及企业的文化、宗旨及氛围等。此外还包括企业之外的客观因素，如社会政治状况、经济状况、市场竞争强度及劳动力市场状况等。这些因素的影响都是间接的。

【启示】

- ①尽可能找到影响绩效的各方面因素，才有可能找到问题所在。
- ②由于绩效具有多因性，管理过程中只能抓住最关键的因素进行管理。



2. 多维性

一个人绩效的优劣应从多个方面、多个角度去分析，才能取得比较合理的、客观的、易接受的结果。评价的角度有很多，绩效的多维性体现在评价指标的多样性。

绩效管理目的不同，评价维度和指标的选择也不同，各维度的权重也不同。绩效评价通常要考虑三个维度：工作态度、工作能力和工作业绩。犹如评价学生有“德、智、体、美、劳”和评价公务员有“德、能、勤、绩、廉”五个维度。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，逐一评价，尽管各个维度可能权重不等、评价侧重点有所不同。

3. 动态性

动态性包含两个方面：一是指上面所说影响绩效的“原因”和评价绩效“维度”会随着时间的变化而变化，绩效的内涵也不是一成不变的；二是指员工的绩效表现会因为时间而发生动态的变化。绩效管理系统或者绩效评价均存在一个周期的问题。一般事务性工作的周期为一年，有些长期项目，时间跨度长，需要合理制定周期。由于工作绩效只是一段时间内工作情况的反映，因此，员工的绩效是会变化的。随着时间的推移，绩效差的可能改进转好，绩效好的也可能退步变差，所以管理者切不可凭一时印象，以僵化的观点看待下级的绩效。

总之，管理者对下级绩效的考察，应该是全面的、发展的、多角度的和权变的，力戒主观、片面和僵化。

【启示】

- ①一个公司不同岗位的绩效指标是可以不同的。
- ②一个公司在不同的发展阶段，其绩效管理的制度、方法也是要变化的。

二、绩效管理

绩效管理的本质是一种组织管理活动，只不过管理的对象是绩效而已。它首先符合管理的一般原则，如目标导向原则、效率原则等，其次也有与绩效这一特殊管理对象的独特性。

（一）绩效管理的概念

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。方振邦认为绩效管理是指管理者用来确保自己下属员工的工作行为和工作产出与组织的目标保持一致的手段及过程。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。

人们对绩效管理的理解主要持以下三种观点。

1. 绩效管理是管理组织绩效的系统

组织绩效涉及组织结构、生产工艺、业务流程与组织战略目标的匹配，但忽略了最终绩效的实现是要落实到个人的。

2. 绩效管理是管理员工绩效的系统

这种概念是指组织对个人工作绩效以及潜力的评价、奖惩。这种概念是建立在组织目标已定的前提下假设下，这在当前多变的环境中不太容易实现。

3. 绩效管理是综合管理组织和员工绩效的系统

综合历史上各学者对绩效管理的认识，我们认为：所谓绩效管理，就是指识别、衡量以及开发个人

和团队绩效，并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的持续性过程。绩效管理系统中，为了确保个人目标与组织目标相一致，需要组织先确定好自己的战略定位，然后才能对个人目标进行定位。

（二）绩效管理的特性

1. 绩效管理体系是将人的聪明才智和动机转化为组织的战略优势的重要工具

将绩效管理作为与组织中的所有部门紧密相关的一个有机组成部分，而不是仅仅将其作为人力资源管理职能的一个领域。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。

2. 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限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。

3. 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循环体系。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、绩效评价、绩效的诊断与提高的四步一循环。

（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）绩效监控。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评价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；二是评价不会出乎意料，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，此次绩效评价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“评价者”转变为“帮助者”和“伙伴”。绩效评价沟通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资料、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，则评价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；另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管道，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。

（三）区分绩效管理与绩效评价

在管理实践中，常常将绩效管理与绩效评价混为一谈。所谓绩效评价，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。本书后边的内容会详细阐述。

1. 绩效管理与绩效评价的联系

绩效评价是绩效管理的一个不可或缺的组成部分，通过绩效评价可以为组织的绩效管理的改善提供数据，说明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，说明组织获得理想的绩效水平。绩效管理以绩效评价的结果作为衡量的参照，通过与



标准的比较，寻找它们之间的差距，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回馈影响。

【启示】

- ①尽可能找到影响绩效的各方面因素，才有可能找到问题所在。
- ②由于绩效具有多因性，管理过程中只能抓住最关键的因素进行管理。

2. 绩效管理与绩效评价的区别

绩效管理与绩效评价的区别见表 1-1 所列。

表 1-1 绩效评价与绩效管理的区别

区别点	绩效管理	绩效评价
过程的完整性	一个完整的管理过程	管理过程中的局部环节和手段
侧重点	侧重于信息沟通与绩效提高，强调事先沟通与承诺	侧重于判断和评价，强调事后的评价
出现的阶段	伴随着管理活动的全过程	只出现在特定的时期

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。绩效管理系统是指绩效评价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，还有评价的时间、次数、评价者和评价对象，测量的程序，评价的记录方法，信息的储存与发送方法等。

知识链接

企业绩效管理中普遍存在的误区

误区一：绩效评价就是绩效管理

绩效管理是绩效计划、绩效辅导、绩效评价到绩效反馈的循环过程，绩效管理是贯穿经营全过程。微观的绩效管理则为绩效考核管理，绩效评价即绩效考核，是绩效管理的技术实现部分。

误区二：绩效管理是人力资源部门的事

随着人在企业中的地位的不断上升，人力资源管理成为企业管理中的关键，绩效管理是人力资源管理的一部分，当然由人力资源部来做。公司要提高绩效需要将经营任务落实到具体的人身上，人力资源部门需要为公司建立一个提高绩效的共享的制度平台，公司各部门应在绩效制度的平台上做好部门员工的绩效管理。但各部的主管是所在部门绩效管理的第一责任人。绩效管理实施成功与否关键还在于企业的高层。

误区三：绩效管理主要是经理针对员工

绩效管理的目的并不是纯粹为了进行对个人绩效的评估而设计的，它更深层的目的可是为了有效地推动个人的行为表现，引导企业全体员工从个人开始，促使所有部门共同朝着企业整体战略目标迈进。实施绩效管理时应让员工与经理明白其目的所在，在正式实施绩效管理之前，必须就绩效管理的目的、意义、作用和方法等问题对经理和员工进行认真培训。否则，可能出现事倍功半的效果。

误区四：只有绩效评估没有绩效反馈

绩效反馈的目的是沟通反馈绩效评价结果，并有效地应用绩效评价的结果；通过绩效反馈，共同分析原因，找出双方有待改进的地方；共同确定下一期的绩效计划和改进点。这是整个绩效管理体系循环回路中非常重要的一个结点，也往往是最容易忽视的一个阶段。绩效反馈是为最终的绩效改善提供支持，其作用可以反映出绩效管理体系的动态性和成长性。反馈面谈不仅是主管和下属对绩效评估结果进行沟通并达成共识，而且要分析绩效目标未达成的原因，从而找到改进绩效的方向和措施。由于管理者和员工对反馈面谈的心理压力和畏难情绪，加之管理者缺乏充分的准备和必要的面谈沟通技能，往往使反馈面谈失效甚至产生负作用，这是需要注意克服的。

误区五：绩效管理的目的是扣减绩效工资与发放奖金

绩效评价结果应用的范围很广，它是价值分配的支持系统，可应用于岗位轮换、岗位晋升、聘用、薪酬福利以及培训等。发放奖金与扣减工资只是绩效结果应用的一个方面。绩效管理的目的是在持续提升员工能力水平的基础上，使其持续地改进绩效，从而提升企业的绩效。绩效管理更多是偏向于激励性的，它对企业带来的效益，是来源于整体绩效提升而带来的“开源”功能，而并非克扣员工工资而带来的“节流”作用。绩效管理追求激励性，同时从惩罚中体现激励的公平性。

误区六：指标越多越细越好

指标设立要讲究关键性与协同关联性。要确立关键绩效指标，它是指在某一阶段一个企业战略上要解决的最主要的问题。例如处于超常增长状态的企业，业务迅速增长带来企业的组织结构迅速膨胀、员工队伍极力扩充、管理及技能短缺，流程及规范不健全成为制约企业有效应对高增长的主要问题。解决这些问题便成为该阶段对企业具有战略意义的关键所在，绩效管理体系则相应地必须针对这些问题的解决设计管理指标。

第二节

影响员工绩效的因素

员工绩效即员工的工作绩效，是指员工经过评价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。而员工绩效的变化直接影响着组织的整体绩效。因此，了解影响员工绩效高低、优劣和多少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 (organization) 和工作 (task)。

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

一般来说，在其他因素不变的情况下，员工的能力越强，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，要做到人的能力和岗位能力匹配。

员工能力的大小对员工绩效的提的确起到关键作用，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 and 技能，然后职能匹配，使员工各尽所能，才



能最大限度地提高工作绩效。否则，让能力强的员工从事对其来说过分简单的工作，会令其产生懈怠心理，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，又会令其产生畏惧心理，一样会导致员工的工作绩效下降。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。

2. 性格因素

性格通常是指一个人后天养成的习惯化的行为方式，本身并无好坏之分。但那些包含积极的、主动的、令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。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：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；对于办事周密、行为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。

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。

3. 态度因素

态度是人们在自身道德观和价值观基础上对事物的评价和行为倾向，一个人对工作和工作中的人的态度会影响工作的绩效。态度通过以下六种方式直接或间接地影响着员工的绩效。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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的态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。

(4) 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。

(5) 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，则团体兼容程度就高，人们能和睦相处，有较高的凝聚力。相反的态度，会使团体的兼容程度降低，导致人际关系紧张，团体凝聚力下降。

(7) 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。

职场新人的绩效变化

小王是名牌大学毕业生，毕业后进入某单位工作。由于种种原因，该单位很久没有招聘新人，小王的同事们基本比小王要年长很多。刚刚参加工作的小王认为自己要好好打拼，努力工作，经营好自己的事业。于是，小王虚心向前辈学习，积极主动参与各项工作，经常自发加班，一个人能完成几个人的工作量。领导看了非常满意。渐渐地，小王发现单位在为员工升职加薪时首先考虑的是资历，其次才是工作业绩，加上同事们劝小王“注意身体，不要太拼”，因此小王的绩效呈现出下滑趋势。领导对此表示不解，打算找小王了解情况。

思考：是什么影响了小王的工作绩效？在现实生活中，影响绩效的因素有哪些？

二、组织因素

组织方面的因素包括群体压力因素、激励因素、绩效评价因素、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，即当一个人发现自己的工作绩效水平与群体不一致时，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。

（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，进一步激发其创造性和革新精神，从而实现高水平的工作绩效。

（三）绩效评价因素

绩效评价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、实事求是的评价，它是评价的程序、规范、方法的总和。

绩效评价本身也会影响员工的绩效。绩效评价计划中明确了行为、成果的绩效标准，员工才能明白要做什么和达到什么结果。而不公正的评价结果，会使员工产生消极甚至抵制行为；缺少回馈的绩效评价，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，组织就必须在绩效评价上坚持以下原则。



1. 评价目标明晰化

组织的评价目标应该一目了然，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. 回馈与修改

组织要把评价后的结果及时向员工回馈。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评价才能保证绩效评价的公正性，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

绩效评价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，绩效评价就必须定期化、制度化。

（三）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，使员工缩手缩脚，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。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，就必须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。

第三节

绩效管理的地位与作用

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管理的作用，尽可能避免绩效管理的误区与问题出现，进一步明确绩效管理的地位与作用则非常必要。

一、绩效管理的地位

与绩效评价不同，绩效管理是整合组织绩效与个人绩效的系统管理，具有战略性地位。这意味着绩效管理的一个定位问题，即绩效管理的目标与方向的问题出现。因此，要做好绩效管理，必须首先明确绩效管理的战略性功能，为绩效管理确定其战略地位。

一个企业能否选择正确的战略目标至关重要，而能否有效实现其战略目标也同样至关重要。绩效管理是企业战略目标实现的一种重要的支持手段。因为，企业战略目标的实施必然通过组织体系落实到每个人身上，通过发挥组织中人员的作用来实现目标。职务说明书中的岗位职责、任职标准等只是规定了某个岗位的职责和要求等内容，而绩效管理能像一条线索那样把每个职位的职责和要求串联起来，将承担职位的员工工作任务与企业战略相联系。通过制定每个员工的绩效目标，可以将企业战略目标、岗位、员工合为一体。

绩效管理通过有效的目标分解和逐步逐层的落实，能帮助企业实现预定的战略目标。在此基础上，理顺企业的管理流程，规范管理手段，提升管理者的管理水平，提高员工的自我管理能力的。

二、绩效管理的作用

与绩效管理的战略地位相适应，绩效管理的作用主要体现在以下四个方面。

（一）推进改革管理观念的创新

1. 管理就是对绩效的管理

绩效管理提倡大绩效观，即管理者的所有活动都是围绕绩效的管理进行的，包括组织的绩效、部门的绩效和员工的绩效，而所有的绩效又都是通过员工来实施并体现的，因此，管理即是员工绩效的管理。



2. 管理者与员工是绩效合作伙伴的关系

绩效管理提倡管理者与员工是一种合作伙伴的关系，共同致力于员工的绩效，员工的绩效在某种程度上就是管理者的绩效，管理者的绩效的高低是通过下属员工来实现的，这就使管理者和员工立场与利益趋向一致，而非对立。

3. 员工的绩效是管理者的重要职责

绩效管理提倡将管理员工的绩效作为管理者的主要职责，并明确写入管理者的职务说明书中，以制约管理者的管理行为，同时提醒和强化管理者的责任意识。

4. 员工是自己的绩效专家

绩效管理是需要员工明白绩效对自己的重要意义，教会员工如何进行自己的绩效管理并很好地管理自己的绩效，把员工培养成为自己的绩效管理专家，提高员工自我管理的能力。

（二）提升企业计划管理的有效性

在现实中，一些企业的管理并没有一定的计划性，管理的随意性很大，企业经营常处于不可控状态，而绩效管理则可以弥补这一问题。因为绩效管理系统就强调，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，从而提高公司经营过程的可控性。

若问一些管理者：“最近忙吗？”往往会得到这样的回答：“忙，忙得不得了！”若再问这些管理者：“具体忙些什么呢？”他们会讲出一连串所忙的事情，但却主次不分。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可以从单纯的忙碌向有效的方向转变。

（三）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，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和制定部门目标与员工目标的能力。

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进一步思考，需要有指导、鼓励和监控等能力。

3. 沟通的技能

沟通的技能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，提高沟通的效率。

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能公平、公正地考评员工，才会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，管理者还必须能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。

这一系列的技能要求本来是每位管理者应具备的，但事实上许多企业由于没有明确规定，无形中就淡化了管理者的管理要求和责任。绩效管理就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，绩效管理实施成为提高管理者水平的一种有效途径。

（四）有助于开发员工能力和职业绩效管理

不同于以往的绩效考评，它强调如何使员工以后工作做得更好，重视在员工绩效目标达成过程中与员工的持续沟通、对员工工作的指导，并通过绩效考评反馈，有针对性地提供员工培训和发展的机会，促使员工能力和职业生涯的进步。

第四节

绩效管理的职责分工

绩效管理作为社会组织的一个系统化管理工作，不只是单纯的工具和方法，它牵扯的工作面比较广泛，贯穿着全员参与的思想，所涉及的人员包括企业的全体员工，上至总经理等公司高层，下至普通一线员工。对各层面涉及的人员进行准确定位，明确其角色分工与具体的职责，真正做到各司其职，各负其责，对绩效管理的顺利推进和有效运行发挥着重要作用。

一、绩效考核委员会的组成与职责

为了顺利推进组织整体绩效管理系统的进行，促进绩效管理的目标和企业战略的实现，企业有必要成立绩效考核委员会。根据考核对象的不同，绩效考核委员会的人员组成不尽相同，本着公平、公正、公开的原则和 360 度考评反馈需要，以及企业的实际情况，可以由公司领导或通过公司领导与相关机构等协商而组成绩效考核委员会。一般而言，绩效考核委员会由公司领导班子成员各部门负责人以及外部聘请的专家等组成，有时也可以邀请二级子公司代表各部门员工代表等参加。绩效考核委员会主席一般由公司总裁担任。绩效考核委员会的主要职责有以下几个方面。

- （1）讨论审定公司年度绩效考评指标及目标，并对绩效指标进行分解与沟通。
- （2）审批和下达各子公司各部门的年度绩效考评指标和目标。
- （3）定期对现有的绩效考核体系或制度进行审阅，根据现状对现有系统进行更新和调整。
- （4）协调公司各部门组织进行定期的绩效考核评审，监督部门层面业绩考核的正常进行。
- （5）协调处理员工关于绩效考核问题的申诉，协调各部门与人力资源部组织进行个人层面业绩考核的正常进行。
- （6）讨论决定审批或调整修正绩效考核的最终结果。
- （7）讨论决定绩效考核结果的应用。

在绩效考核委员会当中，各个成员的职责也不尽相同，比如委员会主席，主要负责提出绩效目标的总体要求，因为最了解公司战略的就是最高层。而外聘专家的主要职责是提供制度建议，因为他们处于公司内部政治之外，能够以比较客观公正的角度看待公司所面临的处境，因而可以提出更切合实际的、较为客观的建议。



二、高层管理人员的绩效管理职责

高层管理人员作为绩效考核委员会主要成员，他们的职责主要包括以下几个方面：明确公司层面的业绩指标；参与将公司目标分解至部门层面；监督部门考核的正常进行；对各部门的综合业绩及部门总经理的表现进行评估；与各部门负责人进行沟通，对各部门及部门总经理进行必要的奖励/惩戒，职位调整或业务/管理技能培训等。同时，高层管理人员是绩效管理的决策者、支持者和推动者。

首先，高层管理人员是绩效管理重大政策的制定者，并直接负责将公司的绩效目标分解到各部门，另外，企业导入绩效管理系统之后，整个绩效管理执行过程的督导工作也尤为重要。同时，高层管理人员还负责审批各部门负责人的绩效合约，并对员工个人的绩效申诉进行最终裁决。

其次，绩效管理作为企业战略目标得以有效落实的助推器，必须获得高层管理人员的大力支持和帮助，因为高层管理者的支持是最权威的支持，只有在高层的支持下，绩效管理系统才可能被广泛认识和理解，才能使人力资源部组织的绩效管理宣传、动员、培训等系列活动有效展开。

最后，绩效管理是一个复杂的系统，在设计实施时会花费大量的人力、物力和财力成本，如果缺乏高层管理者的持续关注和大力支持，各部门的直线经理对绩效管理的认识和处理就会敷衍了事，造成绩效管理工作的形式化、表面化。大量的管理实践表明，高层管理人员对绩效管理工作越重视，工作参与度越高，那么企业的绩效管理工作就会开展得越顺畅。

三、人力资源部的绩效管理职责

人力资源部作为绩效管理的主要组织、执行部门，在企业实施绩效管理的过程当中，更多的是扮演顾问或咨询师的角色。

（一）人力资源部在公司绩效管理当中的主要职责

人力资源部在公司绩效管理当中的主要职责有以下几种。

- （1）设计、宣传、试验、改进和完善绩效管理制度。
- （2）督促、检查、协调绩效管理制度的执行。
- （3）培训实施绩效管理的人员。
- （4）受理和调查员工绩效申诉，并将调查结果提供给公司高层决策。
- （5）收集各种考核信息，数据汇总并统计绩效考核结果，根据绩效管理的结果制定相应的人力资源开发计划，并提出相应的人力资源管理决策。

（二）人力资源部在绩效考核上的职能分工

母公司、集团公司总部与子公司和分公司之间的人力资源系统在绩效考核上有以下几种职能分工。

1. 集团公司人力资源部的职能分工

- （1）提出公司统一要求的人事考核计划。
- （2）负责职能部门人事考核的组织实施，并处理有关结果。
- （3）负责公司任命干部的绩效考核及考核结果处理建议。
- （4）指导事业部、分公司实施考核工作，并对考核结果进行备案。

2. 子公司、分公司、各事业部人力资源部门或岗位的职能分工

- （1）组织实施公司统一要求的人事考核工作。
- （2）组织实施本单位内部自定的人事考核并进行结果处理。
- （3）负责本单位内部任命干部的绩效考核及考核结果处理建议。
- （4）将考核结果及处理情况报公司人力资源部备案。

四、直线经理在绩效管理中的角色与职责分工

根据绩效管理的流程及角色分工，直线经理在绩效管理实施过程中，要扮演好以下五个角色。

（一）员工的合作伙伴

直线经理与员工是绩效合作伙伴关系。直线经理的工作目标通过员工完成，因此，可以说直线经理的绩效是通过员工的绩效来体现的。绩效管理使直线经理与员工真正实现风险共担，利益共享，共同进步，共同发展。这也就意味着，在绩效管理过程中，直线经理有责任、有义务与员工一起制订绩效计划，帮助员工持续改进和提高绩效，促进员工实现绩效目标。

员工参与绩效计划的制订并对有关问题做出正式的承诺，会大大提高员工对绩效计划的可接受性，为接下来的绩效管理工作开一个好头。

（二）员工的辅导员

绩效计划制定以后，直线经理要做的工作就是帮助员工实现目标。在员工实现目标的过程中，直线经理扮演的是辅导员的角色。

合理的绩效目标，通常都会略高于员工的实际能力，员工需要经过一番努力才能够得着。所以，难免在实现的过程中出现困难，遇到这样或那样的障碍和挫折。同时，由于市场环境的千变万化，企业的经营方针、经营策略也会出现相应的调整，员工的绩效目标也将不得不做出调整。所有这些都需要直线经理发挥自己的作用和影响力，努力帮助员工排除障碍。此时，与员工做好沟通，不断辅导员工改进和提高业绩，变得必不可少。

需要注意的是，沟通不仅仅是在工作开始时，也不仅仅是在工作结束后，而应贯穿于绩效管理的全过程，需要持续不断地进行。

（三）绩效信息记录（收集）员

记录是指以直线经理为主体，将员工的绩效行为记录下来；而收集则是由其他人员进行观察或记录，直线经理间接获取这些员工的绩效信息。

绩效管理需要达到的一个很重要的目标就是“没有意外”，即在对员工进行绩效考核时，直线经理与其他员工对员工绩效表现或绩效结果的看法和判断应该是一致的。缺乏真凭实据的考核，极易造成争吵的局面，即使员工顾及领导的权威，没有争吵，也会滋生不满。为了避免这种情况的发生，直线经理有必要花时间花心思，认真当好员工绩效信息的记录（收集）员。记录员主要应侧重于围绕员工工作目标或任务的完成情况、来自客户的积极和消极的反馈情况、工作中存在的有代表性的（包括正面和负面的）行为表现，记录（收集）有关员工绩效表现的信息，形成绩效管理的文档，以作为考核时的依据。

（四）员工绩效考核的公证员

在绩效管理过程中，一个倍受员工关注的环节就是绩效考核。考核结果往往和员工发展计划、培训开发、薪酬调整、奖金发放和人事变动等方面紧密联系，关系到员工的切身利益。同时，直线经理比其他人更了解下属员工的工作和行为表现，并对下属员工负有直接的管理责任。因此，在考核过程中，直线经理客观的评价显得至关重要。

此时，直线经理应扮演好“绩效考核公证员”的角色，即客观、公平、公正地评价员工的绩效表现，既要指出员工工作表现好的方面，也要指出员工需要改进的地方。

（五）员工绩效问题的诊断专家

绩效改进是绩效管理过程中的一个重要环节。传统绩效考核的目的是通过对员工的工作业绩进行考核，将考核结果作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的依据。而现代企业绩效管理的目的不仅限于



此，员工能力的不断提高以及绩效的持续改进，才是其根本目的。所以，绩效管理工作不仅要找出员工绩效不佳的方面，而且还要找出导致这种绩效不佳的原因所在，并指导和帮助员工采取针对性措施加以改进和提高。

直线经理的绩效管理职责主要体现在以下几点。

- (1) 对部门目标的达成负责。
- (2) 与员工协商设定员工个人绩效目标。
- (3) 监督、指导、评价及反馈员工的绩效，协助员工改进绩效。
- (4) 协助人力资源部门绩效考评系统的执行运行。

五、员工在绩效管理中的角色与职责分工

员工是绩效管理的具体落实者。绩效管理的终极目标是提升员工的能力、激发员工的潜能。只有员工的绩效提高了，企业目标的实现才能成为可能。员工的绩效管理职责主要体现在以下几点。

- (1) 与部门主管就自身业绩目标或工作要求达成共识。
- (2) 绩效完成过程中与部门主管保持沟通和交流，及时解决工作中发生的问题。
- (3) 就绩效考核的结果与部门主管沟通，以利于改进绩效。



思考题

1. 怎样理解绩效概念?
2. 什么是绩效管理?
3. 怎样才能提高员工的工作绩效?