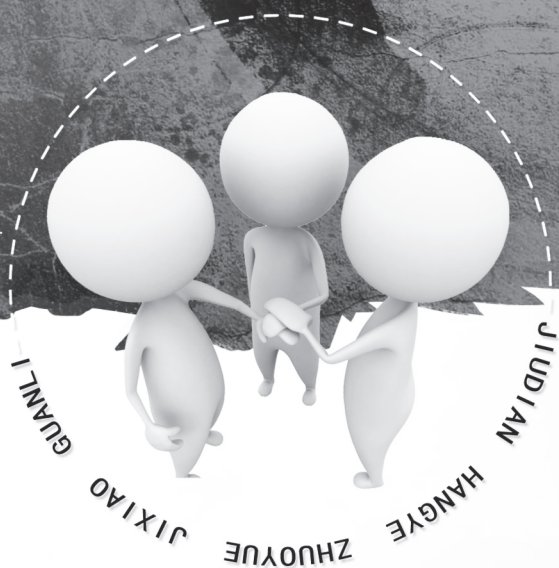


决战2020

——北大纵横管理咨询集团系列丛书

熊浩 编著 ■

酒店行业 卓越绩效管理



清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

酒店行业卓越绩效管理 / 熊浩 编著. —北京:清华大学出版社, 2016
(决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书)
ISBN 978-7-302-44854-9

I. ①酒… II. ①熊… III. ①饭店—企业绩效—企业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 201665 号

责任编辑:王燊娉 张雪群

封面设计:赵晋锋

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:

装 订 者:

经 销:全国新华书店

开 本:180mm×250mm 印 张:15 字 数:261 千字

版 次:2016 年 11 月第 1 版 印 次:2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价:35.00 元

产品编号:

丛书总序 |

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代，这是一个给人很多遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会在2030年发展成为世界第一大经济体，中国也将会成为一个和谐、民主、富强的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，使之变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

我们已成功地为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组、专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功地解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团有出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书的指导下走入咨询行业的，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业在一起成长！

在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师的成果，推出《决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅受到客户的尊重，而且受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终身服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意不断接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中握有的那根撑杆，帮助企业跳得更高、跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2014年1月18日

出版前言 |

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

自从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，我们无时无刻不在汲取营养，这也使诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，使我们能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视他们？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、身处现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们永远明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直追求和探索的领域，这也是出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成：方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理4大系列近20本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推动中国管理咨询业的发展与变革！

感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出！

最应该感谢的是读者，因为我们所有的付出都是因为你们的关注和阅读！

知识改变命运，知识丰富思想，知识更能改变中国，让我们共同努力！

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年1月于后吴村

前言

改革开放以来，我国酒店行业迅速发展，近几年各项规定的出台对于旅游业和酒店服务业有较大影响，酒店行业的竞争也日益激烈。酒店必须提升自身的核心竞争力，以在国内、国际竞争中立于不败之地。酒店通过对顾客高质量的服务，来获得高满意度和竞争优势。显然，酒店的员工成为提升其服务质量和竞争力的关键点。本书针对目前酒店管理的现状，将绩效管理工具与酒店行业的特点相结合，进而提升酒店员工的绩效水平、推动酒店整体业绩增长，帮助酒店提升核心竞争力。

本书第一章从绩效的概念与性质、绩效管理的相关理论、绩效管理的原则与作用等内容入手，介绍绩效管理。第二章阐述了国内酒店行业绩效管理的现状、酒店行业绩效管理的特征和误区等内容，我国酒店绩效管理工作亟待提升。第三章提出平衡计分卡、目标管理法、360度考核、KPI绩效考核等适用于酒店行业绩效管理的工具与方法。第四章至第九章讲述了酒店行业绩效管理计划制订、绩效管理实施、绩效考核、绩效反馈与面谈、绩效考核结果的应用等内容。第十章运用具体案例讲述酒店行业的绩效管理体系。

本书主要具有如下特色：

1. 方法科学，特色鲜明。本书先讲述了绩效管理的基本理论，提供良好的理论基础。对酒店行业的绩效考评，本书摒弃了很多主观方法，主要推荐了一些客观量化的方法，例如：平衡计分卡、目标管理法、360度考核、KPI绩效考核等，能够提高酒店绩效管理科学性。

2. 案例丰富，注重实操。书中结合酒店实践，运用丰富的案例，结合案例中酒店的具体情况说明酒店的绩效管理工作应该如何展开，并运用图表展示部分实操内容。

3. 理论与实践相结合。书中将绩效管理的理论知识、科学的管理方法与

酒店实践结合，运用管理咨询技术来提升酒店绩效管理的水平。

本书是从微观的视角探讨酒店行业的绩效管理问题和改进之策，希望对我国酒店绩效管理有一定借鉴意义。在此，特别感谢本书写作过程中我的夫人吴琮、女儿熊婧一对我的支持和包容，感谢武汉华美达天禄酒店、鄂旅投洪山宾馆、美乔酒店集团、纽宾凯酒店集团武当山建国饭店对我们的大力支持，感谢王茗杰、张昕、程梦雪、袁莉博士、李敏、甘泽浩、吴明等在编写过程中给予的大力帮助，感谢最亲爱的读者朋友的鼓励和包容，谢谢各位！我们将持续关注酒店行业发展和绩效管理工作，结合理论知识和管理实践，不断提升本书的专业水平，以期为酒店行业的绩效管理工作作出一份贡献。

熊 浩

2016年3月

目 录

第一章 绩效管理概述	1
第一节 绩效	2
一、绩效的界定	2
二、绩效的性质	4
三、绩效的影响因素	6
第二节 绩效管理的相关理论	7
一、绩效管理的界定	7
二、国内外绩效管理理论	8
三、绩效考核与绩效管理	10
四、绩效管理的相关理论	16
第三节 绩效管理的原则与作用	22
一、为什么需要绩效管理	22
二、绩效管理的原则	22
三、绩效管理在人力资源管理中的作用与地位	24
第二章 国内酒店行业绩效管理的现状	29
第一节 酒店行业及其绩效管理的特征	30
一、酒店行业的特征	30
二、酒店行业绩效管理的特征	33
第二节 国内酒店行业绩效管理的误区	35
一、忽视战略目标的导向作用	35
二、将绩效考核与绩效管理等同起来	35

三、绩效管理制度宣传不到位	36
第三节 国内酒店行业绩效管理现状的深层分析	37
一、酒店行业绩效管理的最佳实践	37
二、国内酒店行业现状剖析	39
第三章 酒店行业绩效管理的工具与方法	43
第一节 平衡计分卡	44
一、平衡计分卡简介	44
二、平衡计分卡的维度	45
三、平衡计分卡的优缺点	47
四、基于平衡计分卡的绩效体系设计步骤	49
第二节 目标管理法	53
一、目标体系的构成	54
二、目标分解	54
三、目标的SMART原则	55
四、目标设定的步骤	56
五、目标管理法的优缺点	57
六、目标管理法的实施步骤	58
第三节 360度考核	59
一、360度考核法的概念	59
二、实施360度考核法的注意事项	62
三、360度考核法的优缺点	63
四、360度考核法的实施程序	63
五、360度考核法的适用范围	64
六、员工绩效考核的类型	65
第四节 KPI绩效考核	66
一、KPI简介	66
二、KPI的设计思路	68
三、KPI考核的优缺点	69
四、KPI考核的常用方法	69
第四章 绩效管理体系概述	71
第一节 绩效计划	72
一、绩效标准的确定	72

二、绩效目标的制定	73
三、绩效计划的制订流程	74
第二节 绩效实施	78
一、绩效辅导	78
二、绩效辅导的沟通	79
第三节 绩效考核	82
一、绩效考核的内容	82
二、绩效考核的原则	83
三、绩效考核的方法	85
第四节 绩效反馈	86
一、绩效反馈制度	86
二、绩效反馈的实施	87
I第五章 酒店行业绩效计划及KPI体系构建	89
第一节 酒店行业绩效计划的制订	90
一、酒店制订绩效计划的步骤	90
二、制订绩效计划表	91
第二节 酒店行业绩效计划制订中的误区	93
一、关键绩效指标设计与酒店发展战略不一致	93
二、关键绩效指标设计不合理	93
三、缺乏绩效标准	94
四、KPI权重的设计不合理	95
五、考核周期的设定不科学	95
第三节 酒店行业绩效计划制订的原则及关键点	96
一、绩效计划制订的原则	96
二、绩效计划制订的关键点	97
第四节 酒店行业KPI体系构建的实务操作	100
一、关键绩效指标的设计步骤	101
二、关键绩效指标的类型	101
三、关键绩效指标的权重设计	102
四、设立KPI的评估标准	103
五、审核关键绩效指标和绩效标准	104

第六章 酒店行业的绩效实施与管理	111
第一节 酒店行业绩效实施与管理中的误区	113
一、缺少绩效跟踪与沟通	113
二、不注重绩效信息的收集	114
三、信息系统的支持不全面	114
第二节 持续不断的绩效沟通	115
一、绩效沟通的重要性	115
二、酒店绩效沟通的障碍	116
三、改进酒店绩效管理沟通的建议	118
第三节 强大的人力资源信息化系统的支持	122
一、绩效信息的重要性	122
二、绩效信息收集的方法	123
三、绩效考核数据的收集	124
四、绩效考核数据的处理	126
第七章 酒店行业的绩效考核	133
第一节 酒店行业绩效考核中的误区	134
一、绩效文化的缺失	134
二、考核者的主观偏差	135
第二节 酒店行业绩效考核的实施	138
一、实施绩效辅导与培训	138
二、修正完善绩效考评方法	139
三、不断营造绩效考评氛围，塑造绩效文化	140
四、在实践中不断修正考核细节	141
五、做好考核原始记录	142
第八章 酒店行业的绩效反馈与面谈	143
第一节 绩效反馈面谈的目的	148
一、对员工绩效考核的结果达成双方一致的看法	148
二、肯定员工的成绩和优点	148
三、指出员工有待改进的方面	148
四、向员工传递组织的期望	149
五、与员工协商下一个绩效管理周期的目标与绩效标准	149
第二节 酒店行业的绩效反馈与面谈前的准备	150

一、主管人员应做的准备工作	150
二、面谈员工应做的准备工作	153
第三节 酒店行业的绩效反馈与面谈的技巧	155
一、绩效面谈的SMART原则	155
二、绩效反馈面谈的技巧	157
第九章 酒店行业绩效考核结果的应用	161
一、绩效改进	162
二、薪酬分配与调整	166
三、工作调配	167
四、人员培训	167
五、员工职业发展规划	168
第十章 案例分析——天禄酒店绩效管理应用	169
第一节 武汉华美达天禄酒店有限责任公司概况	170
一、武汉华美达天禄酒店介绍	170
二、武汉市酒店业宏观环境分析	172
三、行业现有竞争分析	178
四、SWOT分析	181
第二节 武汉华美达天禄酒店关键绩效指标的设计思路	186
一、关键绩效指标的设计思路：金字塔模型	186
二、关键绩效指标设计的主要步骤	186
三、关键成功因素和KPI的确认	188
第三节 武汉华美达天禄酒店绩效管理体系框架构建	192
一、基于KPI的绩效管理体系框架	192
二、绩效管理的流程	193
第四节 天禄酒店绩效管理体系的应用研究	201
一、考核周期的设计	201
二、KPI指标的选取	205
三、考核权重的设计	211
四、考核目标值的确立	213
五、KPI数据的收集和处理	214
参考文献	223

第一章 | 绩效管理 概述

我们固有的长处，是人们的能力和创造力，它们来自一批不因循守旧、具有挑战性、耐心而又好奇的人们。我们有能力赢得竞争，只要我们将几十年控制的管理方法，改变成十年中的解放措施，让人们敢想、敢干、敢于取得胜利。

——杰克·韦尔奇



第一节 绩效

一、绩效的界定

绩效的含义非常丰富，从不同学科角度来看有不同的特点。

首先，单纯从语言学来看，绩效是“绩”与“效”的组合。“绩”是指业绩，即员工的工作结果，体现着企业的利润目标，包括目标管理和职责要求这两个部分内容。企业要有企业的目标，个人要有个人的目标要求，目标管理能保证企业向着希望的方向前进，实现目标或者超额完成目标可以给予奖励，比如奖金、提成、效益工资等；职责要求就是对员工日常工作的要求，比如业务员除了完成销售目标外，还要做新客户开发、市场分析报告等工作，对这些职责工作也有要求，这个要求的体现形式就是工资。

“效”是指效率，即员工的工作过程，主要表现为员工的行为和素质，就是效果、态度、品行、行为、方法、方式。“效”是一种行为，体现的是企业的管理成熟度目标。“效”又包括纪律和品行两方面，纪律包括企业的规章制度、规范等，纪律严明的员工可以得到荣誉和肯定，比如表彰、发奖状/奖杯等；品行是指个人的行为，“小用看业绩，大用看品行”，只有业绩突出且品行优秀的人员才能够得到晋升和重用。从这一层面上来看，可以发现绩效包括行为和结果两个方面。这一观点在布卢姆布里奇 Brumbrach(1988)给绩效下的定义中得到了很好的体现，即“绩效是指行为和结果。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”。这一定义告诉我们，当对个体的绩效进行管理时，既要考虑投入(行为)，也要考虑产出(结果)。绩效包括应该做什么和如何做两个方面。

其次，从管理学的角度来看，绩效是组织期望的结果，是组织为实现其

目标而展现在不同层面上的有效输出，它包括个人绩效和组织绩效这两个维度。如果我们把整个企业看作一部汽车，那么各个部门就是高速运转的发动机，绩效管理体系则像变速箱，发挥着调控作用。变速箱是由很多齿轮构成的，齿轮之间有关联又有磨合。

“组织绩效”与“个人绩效”就是两个最主要的齿轮。一方面，组织绩效的实现需要建立在个人绩效实现的基础上；另一方面，个人绩效的有效实现并不一定能保证组织绩效的实现。如何在实际操作中有效避免这两个齿轮之间的摩擦呢？当组织绩效是按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候，如果每一个人都达到了组织的要求，那么组织绩效就可以实现了。

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。绩效管理是战略性人力资源管理的重要组成部分，是以实现股东价值为驱动力，以绩效合同、工作目标设定、个人能力发展计划为载体，通过制订绩效计划及其衡量标准、定期指导和强化绩效、最终评估、考核绩效并以此为基础确定员工个人回报三大步骤，实现对公司各层各类人员工作绩效的客观衡量、及时监督、有效指导、科学奖惩，发挥各岗位优势，调动全员工作积极性，从而提高公司绩效，创造股东价值，实现先进、科学的人力资源管理。绩效管理是一个完整的系统，其关键是持续沟通，其核心是持续改进。

一般来说，绩效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。

但目前学术界对绩效并没有形成统一的概念，主要存在三种观点：绩效是结果，绩效是行为，绩效是能力。

目前大多数企业所采用的绩效概念是从“结果”的角度界定的，即强调员工的劳动成果。但绩效等同于任务完成、目标实现以及结果和产出的观点目前受到了管理心理学的挑战。后者认为，绩效可以被视为行为的同义词，它是人们实际采取的行动，而且这种行动可以被他人观察到。

同时，随着知识经济的到来，从事脑力劳动的知识型员工成为员工队伍的主体，而他们的工作行为和工作结果与体力劳动者截然不同，在这种背景下部分学者提出了“绩效是能力”的观点。伍德拉夫1992年指出，能力是行为的基础，是保证一个人成功完成某项工作的一系列明显、可表现的行为。

综上所述，绩效的含义是非常广泛的，根据企业所处时期、发展阶段、

对象的不同,绩效可以表现出不同的内涵,但是这些观点之间并不矛盾,而是相互联系共同构成一个系统而全面的绩效观。因此,本书将绩效定义为全体员工在一定时间与条件下将输入转化为输出的过程,是员工素质与工作性质、工作对象等因素相互作用的结果。

二、绩效的性质

绩效含义的丰富性也决定了绩效具有多因性、多维性、动态性等性质。

1. 绩效的多因性

绩效的好坏受到多种因素的影响,个人绩效和组织绩效是内外因共同作用的结果。就内因来看,员工个人的技能(S)水平,如个人的智力水平、天赋高低、教育程度等特点,在很大程度上决定了员工是否有能力按时完成岗位的职责;激励(M)是指员工的工作态度,包括工作积极性和价值观等各种因素,决定着员工是否有意愿去按时完成岗位的职责。此外,企业所处的环境(E),包括政治、经济、技术和社会环境的变化,都在不同程度上影响着企业的生产经营活动。企业能否在瞬息万变的环境中及时抓住发展的契机,决定着企业的长远发展。员工从企业获得的某种成长机会,如承担某种工作任务的机会,也会对员工的绩效产生影响。因此,环境和机会是影响组织绩效的两大主要客观因素。

以上的分析用公式表示就是: $P=F(SOME)$ 。这表明,绩效是能力、激励、机会和环境四种变量的函数。其中能力和激励为员工自身所拥有,属于主观因素,直接对绩效产生影响;而机会和环境则是客观因素,对绩效产生间接影响,如图1-1所示。

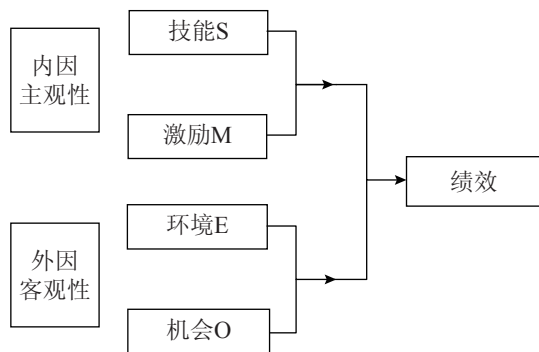


图1-1 绩效的多因性

(1) 技能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。激励本身又取决于员工个人的需要结构、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、宗旨与氛围等。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。

2. 绩效的多维性

介绍绩效概念的时候已经指出，绩效可以表现为行为、结果和能力。基于绩效的多维性，在构建绩效管理体系的过程中，要综合考虑岗位职责和对应人员的特征，从定量和定性两个角度进行全面评估。除了一般的产品产量、利润率、销售收入等易量化和获取数据的指标以外，产品的质量、员工的出勤、纪律的遵守情况等不易量化的指标也需要结合不同岗位的特征，加以综合考虑。对管理人员而言，一般需要从业绩、能力和态度三个方面进行全面评估。不仅要考虑工作行为，还要考虑工作结果。如在实际中不仅要考虑员工完成产量指标的情况，还要考虑其出勤、服从合作态度、与其他岗位的沟通协调等方面，综合性地得到最终评价。

3. 绩效的动态性

员工的绩效是会变化的，不是一成不变的，它会随着时间的推移和员工知识技能等的变化而有所不同，随着时间的推移，绩效差的可能改进较好，绩效好的也可能退步变差。绩效差的员工可能通过自身的学习或者企业的培训项目而改进绩效，绩效好的员工也有可能因满足于现状、不学习新知识和

新技术等而逐步变差。绩效的动态性决定了管理者在绩效考核的过程中不能仅仅凭一时的印象，以僵化的观点看待下级的绩效。

三、绩效的影响因素

组织绩效和个人绩效主要受到外部环境、内部条件、员工技能及激励效应等四个因素的影响。其中，前两个因素主要是客观因素，后两个因素主要是主观因素。

外部环境主要是指组织和个人所面临的客观因素，它不为组织所左右，也不在员工的控制范围内，主要包括硬环境和软环境。硬环境主要是指具体的工作环境、工作条件、工作任务的复杂性，工作目标达成的难易程度等。软环境则是指上司的领导风格、同事的合作程度、工作中相处的融洽程度、企业各自不同的价值观、员工个体的家庭稳定性等因素，都会对员工的绩效管理产生影响。以上几个影响因素，除了员工先天条件所决定的个体差异是人力资源应该在招聘和职位调整时需要关注的要素外，其他几个方面都可以通过绩效管理进行引导和加强。

与外部环境相对应，组织的内部条件是指组织和个人开展工作所需的各种资源，客观性较大，但在一定程度上可以通过采取相应措施来改变内部条件的制约。员工技能主要是指员工所具备的核心技术和能力，它是员工个人的内在因素，可以通过有效的培训和开发来予以提高，而激励效应则是指组织和个人在目标达成过程中所表现出来的积极性和主动性。

在绩效的四个影响因素中，只有激励效应是主观性最强的因素。员工的主动性、能动性是为员工个人所控制的因素，这种积极性、能动性在很大程度上受到组织激励效应的影响。当然，同样的激励机制对不同的员工会产生不同的效应，不同的激励机制也可能对不同的员工产生相同的效应。因此，激励效应的大小会受到员工个人需求曲线的影响，这是组织在设计激励机制的过程中必须考虑的因素。

激励效应同时也是四个因素中最重要、最核心的因素。人的主动性和积极性提高了，组织和员工就会尽力争取内部资源的支持，同时组织和员工技能水平也会逐渐得到提高。因此，可以通过适当的激励机制激发人的主动性、积极性，激发组织和员工改善内部条件、提升技能水平，最终达到改善绩效的目的。



第二节 绩效管理的相关理论

一、绩效管理的界定

绩效管理最早出现于20世纪70年代后期，是由美国管理学家Aubrey Daniels在1978年首次提出，之后人们展开了一系列系统而全面的研究。到了80年代后半期和90年代早期，随着人力资源管理理论重视度的提高以及研究的深入发展，绩效管理也被广泛应用在人力资源管理过程中。

关于绩效管理的概念，西方学者进行了诸多研究。1982年Field和Holley，以及1986年Devries等学者认为，绩效管理(Performance Management)是指按照一定的标准，采用科学的方法，衡量和评定企业雇员在履行职务所规定的职责过程中的行为和绩效，以判断其将来能否提高效率，从而使雇员、组织及社会协调发展的一种系统有效的管理方法。

绩效管理的思想始于绩效评估。考核、评价是一种社会现象，也是一种社会需要。随着管理科学的不断发展，制度性的规范化考核在社会组织中才得到了广泛的应用。“科学管理之父”泰勒，在现代绩效管理的制度安排中体现了其思想基因。

随着现代社会经济与社会的发展，面对日益复杂的管理实践，越来越多的管理者和研究者意识到，组织结构调整、组织裁员、组织扁平化、组织分散化等措施难以持续改善绩效，真正能促进绩效提高的是员工行为的改变。建立学习型组织，形成有利于调动员工积极性、创新精神，构建团队合作的组织文化和氛围成为人们的共识。现代绩效管理理论大量引入现代管理理论、系统控制理论的基本思想，认为绩效管理应是一个完整的系统，绩效管理系统应该与组织的战略和目标相联系，有助于组织总体战略和目标的实现，包括绩效计划、实施、考核、反馈与沟通、结果应用五个步骤的循环过程。认为绩效管理的根本目的是传导、实施企业(组织)战略。绩效管理系统应该与组织的战略和目标相联系，有助于组织总体战略和目标的实现。深层次看，现代绩效管理在促成企业价值创造的同时，又建立了企业价值分配的基础，在促成员工绩效和素质的不断提升的同时，促成组织业绩和素质的持续

改进,实现组织和员工的双赢。其内涵反映了现代企业管理实践的需要,为企业管理开辟了新的思维空间和运作平台,它不仅是企业战略执行力的强大引擎,而且成为提高企业的核心竞争力的中心环节和直接手段。

总之,绩效管理方法经历了非制度化到制度化的演变。在制度化绩效管理阶段,又经历了从传统的重点突出评价功能的绩效管理方法,到现代的全面关注整个流程的系统化绩效管理方法的进化,即全面兼顾绩效计划、实施、沟通、评估、结果应用等管理环节。本书在对绩效考核阐述的基础上,提出企业人力资源中绩效考核出现的问题,并给出相应的对策,以期对企业绩效考核提供借鉴和一定的决策参考。

二、国内外绩效管理理论

在国外,绩效管理的概念是在20世纪70年代后期被提出的,已经构建了比较完善的绩效管理体系,在企业中也得到了广泛推广和实践。不同国家和地区由于管理理念受其地区文化的影响较大,表现在绩效管理的实践上自然也有一些差异。欧美地区的企业绩效管理往往侧重于对员工个体行为与资质的评估和管理。对于资质的评估是近年来在欧美国家兴起的新的评估方式,不仅仅用于企业的人员配置,现在也更加广泛地应用于绩效考核。

罗杰斯(Rogers)和布雷德鲁普(Bredrup)认为绩效管理的特性在于它是一个系统,具有一体化年度周期,其中包括制定团体政策、资源目标与方针,制订一套详细的绩效计划,包括预约、目标、指标和标准,并定期地、有组织地对所有服务绩效进行考察的过程。

艾思斯沃斯(Ainsworth)认为绩效管理是一项周期性的活动。在这个模型中将绩效理解为单纯个体的绩效,强调以个体为核心的绩效管理概念。而个体绩效管理体系主要包括绩效计划、绩效评估及绩效反馈修正阶段。

Diana L. Dead rick认为绩效管理应该分为绩效评估前阶段、绩效评估阶段、绩效评估后阶段三个部分。其中绩效评估前阶段主要是标定工作职责、工作功能以及对工作结果绩效贡献的权值确定等。绩效评估阶段主要是需要评估者估计出被评估者对整体组织绩效基于工作功能的贡献。绩效评估后阶段,主要是依据评估阶段的评估结果对评估人进行激励,包括经济补偿、员工改善计划、工作重新设计等。

Baker提出了绩效管理体系的三步模型。第一步是计划,包括建立绩效目标、明确工作行动、明确绩效衡量基础。第二步是管理,包括行动和目标的

监督、强化预期行动和目标、修正不正当行动和提供控制。第三步是评估，包括未来发展计划、计划调整与新目标设立。

国内已有很多学者和咨询公司在研究绩效管理，并且有不少专家和咨询公司也在为企业提供绩效管理建设的咨询服务，但总体上看，国内绩效管理理论绝大多数都是沿用的西方绩效管理理论。国内在绩效管理方面的研究起步较晚，主要是参考了国外研究者的研究成果而成的。大多是一些实践指导性或研究国有企业的文章。对KPI、BSC、360度考核等考核方法和理论的探讨经常见诸报端，然而真正的创新却少之又少，能把西方绩效考核理论和中国的文化与人文实际结合起来的理论或探索更加少见。盛宇华和潘勤对绩效工资制与绩效工资制进行了研究分析，认为国有企业在选择工资制度时应当从实际情况出发，并综合考虑内外部多种因素的作用和影响，将这两种工资制度加以综合运用。廖建桥教授在2004年创建了人力资源5P模型理论。主要文章如：韩翼和廖建桥的《绩效分离性对任务绩效和关系绩效影响研究》(由武欣主编、于2005年出版的《绩效管理实务手册》)，盛华宇、王平撰写的《岗位绩效指数化方法的设计与应用》，罗江萍、戚焕立发表的《浅析当前国有企业薪酬分配和绩效考评体系存在的问题》等。

随着绩效管理的发展，众多学者对绩效管理也提出了许多不同的观点，归纳总结发现主要有以下三种：

第一种观点由Rogers(1990)和Bredrup(1995)等美国学者提出，认为绩效管理是管理组织绩效的系统，强调回归对组织结构、生产工艺、业务流程等方面的调整实施组织的战略目标。

第二种观点认为绩效管理是管理员工绩效的系统，强调以员工为核心的绩效管理概念。

第三种观点认为绩效管理是综合管理组织和员工绩效的系统。该观点指出，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组织的绩效。

结合以上的不同观点，我们认为绩效管理是为了确保组织期望产生的工作行为、表现及其结果而进行的管理活动。绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力，将个人能力最大限度地转化为产出或组织期望的相关工作行为，并将个人绩效最大限度地转化为组织绩效。组织的绩效管理是组织内部一个完整的管理过程，它侧重于信息沟通与绩效提高，强调事情的沟通与承诺，往往拥有一套为保障组织完成其战略目标而设计的一系列规章和制度，包括组织目标的设计、绩效考核计划、反馈与激励、评估和学习机制等。

绩效管理按层次的不同又可以划分为企业绩效、组织绩效和个人绩效(岗位绩效)。其中,企业绩效是从企业整体绩效的角度来考虑的,主要考核的是高级管理者绩效;组织绩效则主要是针对具体业务部门,考核业务部门负责人的绩效情况;个人绩效或者岗位绩效,考核具体岗位的绩效,主要是针对特定的岗位和员工,如表1-1所示。

表1-1 绩效管理的层次

层次	考核内容	被考核者	考核者
企业绩效	企业整体绩效	高级管理层	董事会
组织绩效	各业务部门绩效	业务部门负责人	高级管理层
岗位绩效(个人绩效)	具体岗位的绩效	各个岗位	流程负责人

三、绩效考核与绩效管理

(一) 绩效考核

1. 绩效考核的定义

所谓绩效考核,是一种正式的员工评估制度,它通过系统的原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果,它是企业管理者与员工之间进行管理沟通的一项重要活动。绩效考核的结果直接关系到薪酬调整、奖金发放及职务升降等诸多员工的切身利益,其最终目的是改善员工的工作表现,在实现企业经营目标的同时,提高员工的满意程度和未来的成就感,最终达到企业和个人的双赢。绩效因为时间、空间、工作任务及工作环境等相关因素的变化而不同,从而呈现出明显的多样性、多维性与动态性等特征,因此,决定了对绩效的考核必须是多角度、多方位和多层次的。

早期的绩效考核观点如下:

- (1) 根据组织中成员的贡献程度进行排序。
- (2) 根据组织成员的性格、能力、态度和习惯以及其对组织的相对价值进行公平合理的考评。
- (3) 根据组织成员对现有工作的完成情况以及是否有能力胜任更高级别工作的能力、潜力进行客观的评价。
- (4) 人力资源管理系统的的重要组成部分,通过考核者对被考核者所进行的观察、记录等日常考评,作出客观合理的评价,达到组织人力资源高效开发和利用,降低人力成本。

(5) 考核评价组织成员工作业绩的一种正式制度。

纵观上述观点，可以从以下三个角度理解绩效考核：

(1) 通过对组织成员有效的绩效考核，达到组织的经营目标，并通过结合其他人力资源管理职能，逐步实现组织目标。

(2) 作为人力资源管理系统中的重要组成部分和子系统，严格遵守系统中规章制度进行考评，不断完善系统中的不足。

(3) 针对组织成员的工作业绩和工作结果进行以事实为依据的评价，充分做到公开、公平和公正。

总的来说，绩效考核是围绕工作目标或绩效标准，采取科学的考核方法，评估员工完成的工作情况、工作职责履行程度以及员工的职业发展情况，同时将评估结果反馈给员工的过程。

2. 绩效考核的内容

绩效考核的内容主要包括业绩考核、能力考核和态度考核三个方面。其中，员工个人的能力和态度主要是通过外在的行为表现出来的。因此，绩效考核的内容又可以进一步概括为业绩考核和行为考核。

在企业中，员工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作出的其他贡献等。业绩考核应该是绩效考评最基本的组成部分。它是对员工及团队或部门的工作成绩进行评价，可以用质量、数量、时效、成本、他人的反应等指标来进行考量评估，是相对于个人或团队所承担的工作任务而言的，衡量的是所完成工作的结果或履行职务的结果。

某一员工即使把工作做好了或完成了某项既定的任务，但如果其在完成工作的过程中，并没有规范自己的行为，表现出良好的素养，则综合起来看，这个员工的绩效至少不能算好。还有一种情况，对于接近生产一线的职位，是容易对其业绩进行考核的，但对于管理职位，尤其是中高层管理职位，其工作的性质决定了业绩不易量化和有效考核。因此，行为考核即能力考核和态度考核，则是对业绩考核基本内容的一个补充。能力考核主要是对员工个人所具有的岗位胜任能力进行评价，如协调能力、计划性等能力指标，这些指标的提取需要结合特定岗位的特征。态度考核是对业绩和能力考核的补充，在服务业中应用尤为广泛。它主要是对员工在工作过程中所表现出来的与岗位职责相匹配的某些态度进行考核，如考核客房服务人员的热忱、责任感等。

(二) 绩效考核与绩效管理的区别与联系

这两个概念既有联系又有区别。首先，绩效考核是绩效管理的重要组成

部分,是绩效管理重中之重的核心环节,绩效管理包含绩效考核。从另一个角度来说,绩效考核又是绩效管理的重要支撑点,绩效管理是通过绩效考核来实现的。通过具体绩效考核的制定,从制度上明确地规定了组织员工和部门绩效考核的规则,具体包括考核的流程、考核的实施步骤、考核的主体、考核的周期和手段,绩效考核为绩效管理的运行与实施提供了前提和基础;反之,成功的绩效管理也会推动绩效考核的顺利开展。

1. 绩效管理与绩效考核的区别

(1) 对人性的假设不同

在管理过程中,管理者作出决策、采取何种方式或手段必然受到其管理思想的束缚。而不同的管理思想有赖于管理者或管理思想家对人性的不同假设。绩效考核的人性观是把人看作经济人,人的主要动机是经济的,即在成本一定的情况下追求个人利益的最大化或在利益一定的情况下追求个人成本的最小化。这种人性观认为员工在没人监督的情况下会尽量少做工作或降低工作质量,而督促员工为企业作贡献的办法就是考核,通过考核这个“鞭策”之鞭提高员工的工作绩效。现代的人力资源管理崇尚“以人为本”的管理思想。所谓“以人为本”就是把人当成人,而不是当成任何形式的工具或手段。人是世间的最高价值,人本身就是目的。作为人力资源管理的一个环节,绩效管理恰恰体现了这种思想。人不再是简单地被控制,更多的是被信任、授权和激励。

(2) 管理的宽度不同

所谓管理宽度,是指管理环节的个数,用以评价管理程序上的完整性。如上所述,绩效管理是一个严密的管理体系,由五个环节组成,即管理宽度等于5。同时,绩效管理又处在人力资源管理这根链条上,它与工作分析、人力资源规划、招聘与安置、薪酬与福利、培训开发等环节共同构成人力资源管理内容。对绩效管理整个体系来讲,绩效考核仅仅是冰山一角。要使绩效考核变得真正有效,任何一个环节都不应忽视。它与其他四个环节共同组成一个完整的管理链条。

(3) 管理的目的不同

由于绩效考核是绩效管理中连接绩效实施和绩效反馈与面谈的环节,因此,它从绩效实施过程中获得员工实际绩效的证据与事实,同时,绩效考核的结果成为绩效反馈与面谈的主题。显而易见,绩效考核的目的是从其作为绩效管理环节这一角度出发的,即对照既定的标准、应用适当的方法来评定员工的绩效水平、判断员工的绩效等级,从而使绩效反馈与面谈有针对性。

与绩效考核相比，绩效管理的目的是从其作为人力资源管理环节的角度而谈的，它服务于其他环节，以提升人力资源管理水平。绩效管理的目的主要体现在以下几个方面：为人员的内部供给计划提供较为详尽的信息；为更有效的职位分析提供依据；为员工薪酬调整提供信息；为制订员工培训与开发计划提供依据，并在此基础上帮助员工制订个人职业生涯发展规划，从而实现企业与员工的双赢。

(4) 管理者扮演的角色不同

在绩效考核环节，管理者的角色是裁判员；在绩效管理过程中，管理者的身份是多重的，即辅导员+记录员+裁判员。绩效考核是对员工一段时间内绩效的总结，管理者需要综合各个方面给员工的绩效表现作出评价，公平、公正是至关重要的。因此管理者更像裁判员，根据事实客观公正地评价员工的绩效水平。在绩效管理中，管理者既是裁判员，也是辅导员和记录员。绩效目标制定以后，管理者要做一名辅导员，与员工保持及时、真诚的沟通，持续不断地辅导员工业绩的提升，从而帮助员工实现绩效目标。另外，要想做一名合格的判断员，管理者要先扮演好记录员的角色，记录下有关员工绩效表现的细节，形成绩效管理的文档，以作为绩效考核的依据，确保绩效考核有理有据、公平公正。

综上所述，绩效管理是一个科学有序的管理系统。该系统包括以下五个重要部件：

- ① 绩效计划——具体指绩效目标的设定。
- ② 绩效沟通与绩效辅导。
- ③ 整理员工业绩档案。
- ④ 绩效考核过程的实施与绩效结果的反馈。
- ⑤ 绩效结果的诊断与绩效提高。

而通常，绩效考核只包括两个简单的组成部分：一是绩效考核量表的设计；二是填表考核。这并不能算是一个系统或体系，仅仅是绩效管理系统的一个组成部分。对于企业管理者来说，无论基于什么样的管理目的，绩效管理都必须基于系统的管理观点，通过建立体系化、科学化的绩效管理制度，来实现绩效管理的真正目的。

作为绩效管理的核心部分和重要的实施环节，绩效考核是否成功，不单单取决于考核本身，而且在很大程度上取决于与考核相关联的绩效管理的全过程。一个成功的绩效考核，需要依靠整个绩效管理体系中每个环节的有序进行，而一个成功的绩效管理，也离不开科学、有效的绩效考核的支持。

如果简单地将绩效管理等同于绩效考核，必然造成“盲人摸象”——只片面看到了组织中需要评估的员工和部门的业绩表现，而忽视了绩效管理在整个管理过程中更为重要的意义。科学有效的绩效管理必须遵循“以人为本”的管理理念，在充分结合公司总体发展战略和员工个人发展意愿的前提下，确定考核的最终目标。然后根据各自行业的特点和不同企业的具体发展状况，在与员工双向互动沟通的过程中来推行绩效考核计划，同时，客观、公正地看待考评结果。在组织的绩效管理系统中，考评结果不仅仅是员工加薪晋级的依据，更多地应当合理利用绩效管理作为员工的激励工具，引导员工实现自我发展。

2. 绩效管理与绩效考核的联系

(1) 绩效管理始于绩效考核

绩效考核有着悠久的历史，在中国，绩效考核的历史可以追溯到三皇五帝时期。《尚书·尧典》里有“纳于大麓，暴风骤雨弗迷”，就是指尧将帝位让给舜之前，对其进行了绩效考核。可见，绩效考核很早就在实践中受到统治者或管理者的重视。在西方工业领域，罗伯特·欧文斯最先于19世纪初将绩效考核引入苏格兰。美国军方于1813年开始采用绩效考核，美国联邦政府则于1842年开始对政府公务员进行绩效考核。随着经济的发展、管理水平的进步，越来越多的管理者和研究者意识到绩效考核的局限与不足。Spangengerg(1992)认为传统的绩效评估是一个相对独立的系统，通常与组织中的其他背景因素相脱离，如组织目标和战略、组织文化、管理者的承诺和支持等。Nickols在1997年发表了一篇题为《不要设计你们公司的绩效评估体系，去掉它！》的文章。不久Tom Coen和Mary Jenkins写了《废止绩效评估：为什么会发生，用什么代替？》，文中给出许多废止绩效评估而进行绩效管理的公司实例。使用一种更加科学的方法代替绩效考核成为必然。在这样的背景环境下，绩效管理应运而生，有关绩效管理的学术文章相继出现在各种期刊上。绩效考核与绩效管理的区别如表1-2所示。

表1-2 绩效考核与绩效管理的区别

	绩效考核	绩效管理
内容	结果	结果与过程
着眼点	监督、控制	激励、发展
重心	考核表格的设计	与战略的关联
上司角色	警察、裁判	教练
流程	一次性的考核	持续考核与沟通
沟通模式	上级主动、单向沟通	上下级互动、双向/多向沟通

(2) 绩效管理是对绩效考核的改进与发展

与绩效考核相比,绩效管理是一个系统,具备管理的五项基本职能,只是在这里被细化成以下几个部分,具体包括:绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与面谈以及绩效结果的应用。

绩效计划是绩效管理的起点,绩效管理成功与否在很大程度上取决于绩效计划制订的及时性与合理性。在制订绩效计划的过程中,管理者与员工根据企业的战略经营计划、本部门目标、员工所在岗位的职责共同分析、探讨员工本年度的工作任务、应达到的程度、衡量的标准以及工作完成的时限,达成共识并签订绩效合约。绩效计划不仅使员工清楚地知道工作的努力方向,而且也将成为绩效考核的指标。

一份好的绩效计划并不代表将来能够形成好的工作绩效。管理者需要对员工绩效进行管理,保证员工沿着计划前进。因此,绩效实施也是绩效管理中占用时间最长的一个环节,因为不仅绩效计划能否落实和完成要依赖它,同时它也为绩效考核提供重要的依据。双方都应在此阶段给予充分关注。绩效计划顺利进行的有效手段是绩效沟通,即在计划实施的过程中,管理者与员工既要解决员工在完成指标过程中遇到的问题,同时对由于客观环境或条件的变化导致的异常指标进行合理的调节和完善。

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

绩效考核工作在整个绩效管理流程中占据较为重要的位置,前期的铺垫在这一环节得到结果性的呈现。双方依据绩效合约、在工作中的实际表现对考核期内的员工进行结果考核和工作行为评估。绩效考核讲求用数据和事实说话,因此管理者需要在平时做好证据的收集工作。

绩效管理的过程并不是为绩效考核打出一个分数就结束了,管理者还需要与员工进行一次甚至多次面对面的交谈。绩效管理是员工和管理者就绩效问题所进行的双向沟通的一个过程。在这个过程中,管理者与员工在沟通的基础上,帮助员工确定绩效发展目标,然后通过过程的沟通,对员工的绩效能力进行辅导,帮助员工不断实现绩效目标。在此基础上,作为一段时间绩效的总结,管理者通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核,确立员工的绩效等级,发现员工绩效中的不足,进而制订相应的改进计划,帮助员工改进绩效提高中的缺陷和不足,使员工朝着更高的绩效目标迈进。通过绩效反馈与面谈,双方可实现以下目的:第一,对被考核者的表现达成一致的看

法,使员工认识到自己的优点,并指出有待改进的缺点和不足;第二,制订绩效改进计划;第三,协商下一个绩效期间的目标与绩效考核标准。最后,将绩效考核结果作如下应用:薪酬的调整与分配;员工的培训与开发;员工职位的变动;为其他过程提供反馈信息,如人力资源规划、工作分析等。

四、绩效管理的相关理论

(一) 绩效管理体系相关理论

绩效管理的目的包括三个方面,即战略目的、管理目的和开发目的。为保证绩效管理系统的有效实施,首先,在为组织各部门和员工制定考核目标时,就要充分考虑到组织的战略目标,将企业的战略目标分解到各个考核目标中,使绩效管理的目标与企业的战略目标保持一致,成为落实公司战略目标的手段。其次,通过绩效管理,在具体实施的各个环节中,应贯彻评价、区分、指导、沟通、激励等管理措施,充分了解每一个体员工的特征,作为人力资源管理的决策依据。最后,在更高的层面上来说,绩效管理应立足于人力资源的持续开发。通过绩效管理,使员工绩效得到持续改善,同时,员工也从中获得持续成长的动力。

每个企业根据不同的经营环境和经营目的,产生了不同的经营战略。企业战略决定了企业的目标,并在一定程度上决定了企业的关键政策和实现目标的具体计划。企业管理控制系统是实现企业战略的工作。不同的企业应根据不同的战略目标,设计不同的管理控制系统,通过这个系统的运作,整合企业内的全部资源,以高效地实现企业的目标。

其中,绩效管理作为企业管理系统的一个子系统,其总目标必然是为企业的战略目标服务。具体而言,企业的战略目标在绩效管理系统中体现为一系列指标和标准。绩效管理系统通过各系统环节构件的综合运作过程,将这些指标和标准在企业内部进行交流和沟通,成为每个部门和员工都能够理解和接受的语言,通过事前和事后的各种管理控制手段,起到行为引导的作用。这些管理控制手段主要包括事前的计划和事后的评价,并在此基础上进行一定的报酬奖励,从而激励与企业战略目标相一致的行为,共同促进企业目标的实现。

根据“系统论”,绩效管理既要关注系统中的部分,又要关注部分组成的整体,还要关注系统与外部环境。处理好整体与部分、目的与手段、过

程与环节的辩证关系，仅仅关注系统的单个构件往往无法实现系统的整体目的和功能。首先，如果没有将绩效管理与企业管理系统中的其他子系统相联系，就不能真正为实现企业管理系统的目标提供支持；其次，如果只是将绩效管理理解为绩效管理系统的某个环节构件，绩效管理就无法起到应有的作用；最后，如果不能准确把握好系统各个环节的衔接以及各个环节需要解决的问题，整个系统就很难实现良性运转。

而一个现代化的企业管理系统必须具有信息系统的功能，要能够对企业内部和外部的信息进行搜集、加工、传递以及使用等，以保障信息流的畅通。

随着信息化时代的到来，信息对于企业发展的作用越来越重要，推动着企业信息化管理的发展，信息化绩效管理也随之被提倡，它有助于大幅度降低绩效管理的工作量，促进绩效管理体系的落地实施。这就要求企业构建一个有效的信息化绩效管理系统。

现代管理学大师彼得·德鲁克在《21世纪的管理挑战》一书中提出“信息是挑战”的观点，即要想衡量指标，企业需要有一套信息化系统，包括基本信息、生产率信息、竞争优势信息以及稀有资源相关信息。一方面，持续不断地收集信息，特别是记录员工在实现绩效目标过程中的关键事件，是为了保证绩效评价时有明确的依据；另一方面，更重要的是，通过持续收集信息，记录关键事件，有助于诊断员工的绩效，进而通过绩效监控、绩效评价和绩效反馈过程中的有效沟通达到改进绩效的目的。

(二) 绩效计划相关理论

绩效计划是管理者和员工就工作目标和标准达成一致意见，形成契约的过程。绩效计划的结果是：员工的工作目标与企业的总体目标紧密相连，并且员工清楚地知道自己的工作目标与组织的整体目标之间的关系。然而现实中经常是组织有一个清晰的战略目标，但是对如何实现目标并不清楚，员工更不清楚他们的工作与组织的战略目标有何关系。

为解决这种问题，1954年，美国著名管理学家彼得·德鲁克在《管理的实践》(*The Practice Management*)一书中提出了“目标管理”。德鲁克认为，古典管理学派偏重于以工作为中心，忽视人性的一面；行为科学又偏重于以人为中心，忽视了与工作相结合。而目标管理则强调工作与人性的综合，人从工作中满足其需求，同时实现企业的目标，这样就可以把工作和人的需要两者统一起来。

目标管理包括以下两方面的重要内容：一是，必须与每位员工共同制定

一套便于衡量的工作目标；二是，定期与员工讨论其目标完成情况。具体来说，主要有计划目标、实施目标、评价结果、反馈四个步骤，如图1-2所示。

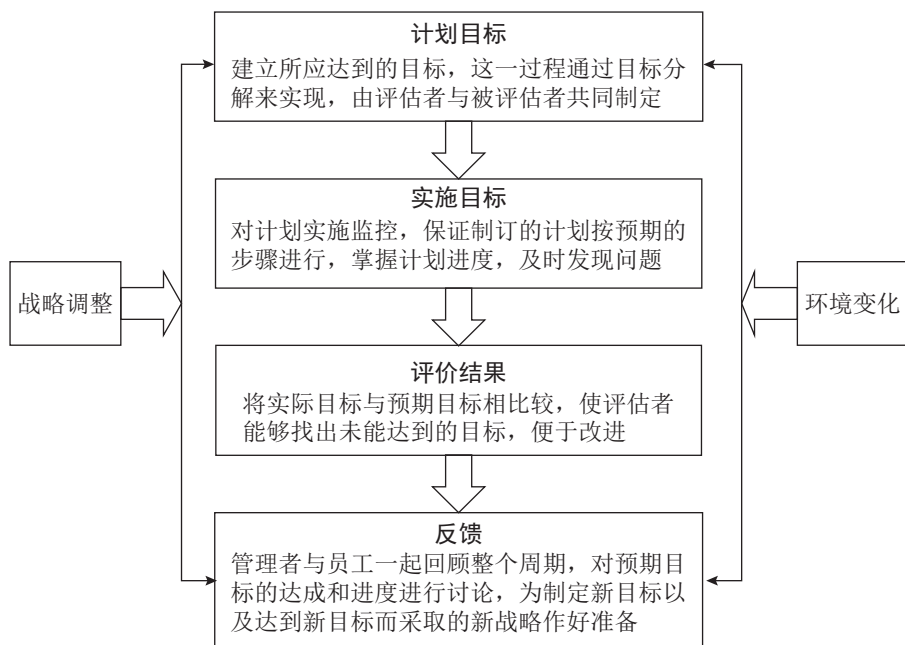


图1-2 目标管理

绩效计划是整个绩效管理过程的起点，但并不是说绩效计划一经订立就不可改变。根据“企业进化论”，当前的核心最终会成为外围，而又迫使竞争参与者去发明新的核心。绩效计划亦是如此，当前的绩效计划或许是企业的核心计划，但是随着企业战略的调整，以及根据内外部环境的变化和需要的变化，管理者需要不断完善甚至重新制订绩效计划。

一个企业从创业初期到成熟期，随着企业的成长和发展，其发展战略会发生相应的变化，与之相配套的职能战略也会有所区别。因此，企业的经营管理者和人力资源部门要针对不同的战略目标和环境变化，有针对性地强化绩效管理，以发展的眼光从战略的角度看待绩效管理，实行差异化管理。

不仅企业的不同发展阶段需要实施差异化的绩效管理，个体的差异同样需要实施差异化管理。

心理学研究表明，个体相互间是有差异的，这种差异是客观存在的，是不为意志所转移的。造成人们素质差异的因素是多方面的，既有先天的因素，也有后天的自然、社会因素。具体到与工作相联系的素质，不同的人做相同的事有着不同的效果和效率。

任何一个人，由于其生长与工作的环境不同，所具有的生理特点与遗

传素质不同,接受的教育程度与形成的素质有别,因此其所形成的个性素质也就互不相同。即使是同一个人,处于不同年龄阶段其个性素质也会发生改变。正是这种个体差异,才使差异化绩效管理显得十分有意义。差异化绩效管理包括绩效计划差异化、绩效计划实施过程中激励的差异化、考核方式的差异化等方面。

综上所述,基于目标的差异化管理,一方面引导员工的工作目标与组织目标紧密相连,另一方面帮助企业克服惯性管理,扭转惯性的方向来为公司的发展服务。

(三) 绩效评价相关理论

绩效评价的关键点在于绩效考核指标的设计、绩效考核标准的制定和绩效考核结果。其中,绩效考核指标的设计应体现系统性、目标一致性;考核标准的制定应体现组织公平感和幸福感;考核结果应注重激励的作用。

1. “目标一致”的系统考核指标

每个组织在设计其绩效指标体系时,通常都是在形成的一个指标库的基础上进行的。该指标库实际上就是围绕着组织的绩效目标和关键成功要素进行分解形成的一个由一定数量的绩效评价指标构成的集合。之后,就可以在这个指标库的基础上,针对所评价职位的特点进行进一步的选择,从而确定与各个职位相对应的评价指标,以形成一个与职位设置相对应的绩效评价指标体系。在这个评价指标体系中,指标库实际上就是一个系统;所评价的每一个职位就是一个小的子系统;用于评价每一个职位的绩效评价指标同样也构成一个系统。因此,在进行指标体系设计时,应充分考虑评价对象和评价指标本身所具有的系统特征,从而设计出科学、合理的绩效评价体系,以实现绩效评价的目的。

绩效考核指标设计过程中,除了考虑系统特征外,还应考虑目标的一致性。“目标一致性理论”指的是在评价系统中,评价对象的系统运行目标、绩效评价的目的与绩效评价指标体系三者之间的目标一致性。包括:绩效评价体系与评价对象的系统运行目标的一致性、绩效评价指标体系与绩效评价目标的一致性、绩效评价的目的与评价对象的系统运行目标的一致性三个方面。

人力绩效评价指标既要与系统目标一致,又要与评价目的一致,这就要求评价目的与系统目标具有良好的一致性。否则,设计人力绩效评价指标体系过程将遇到难以两相适应的局面,导致评价工作的失败。另一方面,系统

目标决定了一切活动，评价工作必须服务于系统目标。评价只是一种手段，为评价而评价的活动是毫无价值的。因此，评价的目的和系统目标的一致性，也是目标一致性原理所要求的。

2. 体现“公平感”和“幸福感”的考核标准

绩效考评标准就是对员工绩效进行考核进行测量评定分级分等的尺度。和绩效考评指标设定一样，绩效考评标准对于一定时期员工的努力方向和积极性与重要的影响。因此，在制定考评标准的过程中，应体现组织公平感和幸福感。

其一，组织公平感是指员工感知的公平性。包括结果公平感、程序公平感和交往公平感、重新分配公平性。

结果公平感，指员工对企业人力资源管理决策结果是否公平的评价。如果人们发现自己的得失之比低于他人的得失之比，就会产生不公平感。换句话说，人们更重视“产出”的结果，而并不关心这个结果的产生过程。

程序公平感，指员工对企业人力资源管理决策过程是否公平的感受。管理人员在企业管理决策工作中给予员工发言权，会影响员工对企业管理决策结果公平性的看法，降低员工对结果不公平的不满程度。

交往公平感，指员工感知管理人员与自己的交往过程是否公平的感受。管理人员是否诚实、礼貌、尊重员工的权利，为员工及时提供反馈，都会影响员工感知的交往公平性。

对于酒店等服务性行业，企业公平地对待员工，员工就更可能公平地对待顾客，即员工感知的组织公平性对顾客的服务公平性有“外溢效应”。服务公平性是指顾客对企业行为是否公平的看法。同样包括结果公平性、程序公平性和交往公平性。因此，制定绩效考核标准的过程中，管理者注重公平性的作用，提高员工对企业公平性的感知。

其二，根据人本经济学的观点，认为经济学是让你的生命成本最小化、幸福满足最大化的学说，幸福是人类唯一有理性的终极目标，而人本经济学要解决的问题就是：“有限生命成本约束条件下的幸福满足最大化。”如马斯洛需求理论，人的需求层次将随着自身所处的环境及自己所能得到的而提升。自我价值的实现是人的追求，也是人的最大幸福。因此，企业存在的使命也必须是最大化组织利益相关者的幸福，这就要求企业建立一个基于员工幸福感的绩效管理体系。

那么企业的人力资源管理部门，可将帮助员工实现自我价值作为其工作指南。员工努力工作，追逐的不一定是高薪，而更多的是一种认同，被企业

领导者认为是“有价值的人才”。因此，能够帮助员工实现自我的价值，对于提升员工幸福感也是具有积极意义的。

3. 考核结果与“弹性化激励”相挂钩

绩效考核的最终目的并不是单纯地进行利益分配，而是促进企业与员工的共同成长。通过考核发现问题、改进问题，找到差距进行提升，最后达到双赢。绩效考核结果的应用重点应放在物质激励和非物质激励的结合上。

根据马斯洛需要层次理论，把人的需要分成五个层次，即生理需要、安全需要、爱和归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要。需要的这五个层次是一个由低到高逐级形成并逐级得以满足的。当较低层次的需要得到基本的满足，较高层次的需要才会出现，已经满足了的需要退居次要的地位，不再是行为、活动的推动力量，新出现的需要转而成为最占优势的需要。当一个人的需要得不到满足或者提供的需要与需要层次不相符时，会降低员工的积极性。因此，绩效不应仅与工资和奖金挂钩，这样会使员工认为实行绩效管理就是涨工资或降工资。根据员工需求的变化，激励的手段应多样化、弹性化，如员工个人能力的发展、工作扩大化丰富化、职位的调整、家庭帮扶或者精神奖励等。随着我国资本市场的成熟和规范，有能力的企业还可以尝试股票期权等激励方式。



第三节 绩效管理的原则与作用

一、为什么需要绩效管理

管理者和员工各自的立场不一样，因此他们对绩效管理需要的目的也不一致。

1. 管理者为什么需要绩效管理

- 组织目标的牵引与传递
- 组织目标的分解与责任承担
- 沟通与授权：传达对员工的工作期望，各项工作的衡量标准以及工作权责
- 了解信息：把握员工工作计划和项目执行情况，员工状况
- 有效监控：及时发现问题并纠正绩效偏差

2. 员工为什么需要绩效管理

- 明确自己的绩效责任与目标(做什么、为什么做、结果是什么)
- 参与目标、计划的制订(组织的要求、目标必须达成理由)
- 寻求上司的支持与所需资源(责权、费用、工具、渠道等)
- 及时获取评价、指导与认同(好不好、是否满意、如何改进偏离)
- 获取解释的机会(消除误解、解释原因)

二、绩效管理的原则

绩效管理的有效实施，是各个方面综合作用的共同结果。在进行绩效管理的过程中，首先需要明确绩效管理的原则，并在此基础上有效指导企业绩效管理的实践。

1. 反映公司绩效管理的价值观

有效的绩效管理是建立在与组织文化契合的基础上，即绩效管理的有效实施需要组织文化尤其是组织价值观的支撑。任何一个组织在构建绩效管理体系的过程中，都不能脱离组织的价值观，否则不仅不能实现绩效管理的目的

标，反而容易引起员工的反感，增加绩效管理的阻力。

绩效管理的目的是激励员工，它倡导的思维模式是：奖励正确的事。大多数员工要从绩效管理中获利，即绩效管理奖励大多数的员工，当然，对于极少数的绩效表现较差的员工，应该采取相对应的措施予以惩罚，同时通过培训、轮岗等方式，帮助员工改善绩效。

2. 获取管理层的承诺和积极参与

任何制度的有效实施，都需要有强大的执行力作保证，管理层尤其是高级管理层的参与，无疑会极大地促进制度的实施。同样，绩效管理作为涵盖整个企业的制度体系，更需要获取管理层的支持。从另一个角度看，绩效考核的主体主要是各级管理者，因此他们的积极参与和支持有效地推动绩效管理的进程。那么，我们应该如何获取他们的支持呢？良好的沟通是必要的，可以通过各种途径让管理层明白绩效管理的真正目的是有效帮助他们管理下级员工，改善团队的绩效。获取了管理层的承诺和支持后，尤其是对于管理基础比较薄弱、对绩效管理存在较大误解的企业来说，可以说绩效管理实施的阻力减少了一大半。

3. SMART原则

目标管理是使得绩效管理由被动变为主动的手段之一，在绩效管理中遵循目标管理的原则可使得员工明确、提升自身工作效率，更为绩效考核制定了明确的标准和目标，提升了绩效考核的有效性和公平、公开、公正性。而运用SMART原则可以更加清晰地明确、制定目标。

4. 提供必要的沟通和培训

持续的绩效沟通是良好绩效管理的前提和基础，它应该贯穿于整个绩效管理过程的始终。不仅在执行环节中需要持续不断的沟通，在其他环节同样如此。计划环节需要管理者与员工的共同参与，达成共识，形成承诺；评估环节需要就绩效进行讨论，形成评估结果，当员工对考核结果存在异议时，应提供可以申诉的通道；考核结果应用中，不管结果是直接与薪酬挂钩，还是作为职位调整、培训机会的依据，都应该建立在与员工事先明确的沟通基础上。清晰明了的制度和程序有利于推进公平公正的绩效管理进程。

此外，在绩效管理的过程中，针对管理者和员工反映出来的比较普遍的问题，人力资源部应该考虑对这一部分疑问组织相应的培训，包括考核技巧、反馈艺术、考核制度等内容的培训。

5. 让经理们承担绩效反馈和差异化的责任

绩效管理的科学分工应该是这样的：由人力资源部负责建立和优化绩效

管理体系，为各级管理者提供相应辅导和培训；而各级管理者尤其是直线经理，才是绩效管理的主体。换句话说，绩效管理的目的是帮助直线经理有效地管理下属，人力资源部应该积极建立与直线经理的互补角色和责任，积极将直线经理纳入绩效管理的主体中来。人力资源部负责建立制度和实施过程中的辅导，而对于具体操作层面的问题，一方面，受制于精力和学识的有限性，人力资源部门的人员也不可能了解和熟悉公司的所有岗位；另一方面，对下属的考核和管理本就属于直线经理的职责和权限，对下属员工的任务完成情况、行为表现等都有比较清晰的了解，由直线经理来考核也比较客观、全面。此外，对于考核过程中的打分等细节问题的把握，如何有效区分优秀员工与绩效差的员工，如何把握具体的差异性，考核结果出来后如何进行良好的反馈，这些都可以在绩效辅导的基础上，由直线经理去具体把握。可以说，让经理们承担起绩效反馈和差异化的责任，本是他们职责份内的事，也是他们的权利。人力资源部在绩效管理过程中，关键注意把握一下自身的角色地位，不是主导，而是互补和辅导。

6. 致力于不断改善

一个好的绩效管理体系的构建，并不是一朝一夕之间的事。在制度建立初期，有可能因为考虑的因素不够全面，或者因为外界环境发生了变化而导致公司战略或岗位关键职责也随之发生变化等。因此，不满足于现状、致力于不断改善也是绩效管理必须遵守的原则之一。它需要随着时间的推移和经验的不断积累，在实践中针对出现的新问题进行不断的优化。绩效管理过程中，人力资源部需要结合企业的实际情况，整合其他业务和人力资源流程，对绩效管理的全过程进行监督和跟踪，对于涌现出来的新问题，要及时予以研讨和解决。只有这样，绩效管理才能越来越接近企业的经营实践，有效引导员工的行为。

三、绩效管理在人力资源管理中的作用与地位

(一) 绩效管理的作用

绩效管理在人力资源管理中的真正意义在于如下几个方面：

1. 明晰目标，确保目标的一致性

将员工的工作目标同部门的目标、企业的目标联系在一起。在战略的基础之上建立科学合理的企业目标，通过层层分解，形成部门的目标和员工的

目标。这就保证了员工工作目标与部门和企业目标的一致性，从而也确保了员工的工作目标和企业战略目标的同步达成。此外，通过绩效管理，可以使各级管理者合理分配工作，确保员工在清晰的目标指引下工作。

2. 有效管理和激励员工

绩效管理的最终目的是改善员工工作绩效，进而实现组织战略目标。它促使管理者对员工进行指导、培养和激励，以提高员工的工作能力和专业水平，持续改进并达到更高的工作绩效。绩效管理是帮助直线经理有效管理下属员工的工具之一，它可以帮助直线经理发现员工之间的差距，找出员工工作中存在的问题，从而使员工扬长避短，在工作中不断进步。通过对这部分绩效优秀的员工进行激励，可以极大地强化员工的行为。

3. 增强企业凝聚力

通过绩效管理，促使各级管理者之间、管理者与员工之间、员工与员工之间进行沟通，有助于增进彼此了解，增强企业的内聚力，树立较强的团队意识和责任感。

(二) 绩效管理与人力资源管理中其他管理的关系

人力资源管理体系包括人力资源规划、工作分析、招募甄选、培训开发、绩效管理、薪酬福利、职业生涯规划、企业文化等多个方面。理论与实践，一直强调战略对人力资源管理的导向作用，因此，战略性人力资源管理势在必行。战略性绩效管理在战略性人力资源管理系统中处于核心地位(如图1-3所示)，它与战略性人力资源管理的其他职能之间存在非常密切的联系。

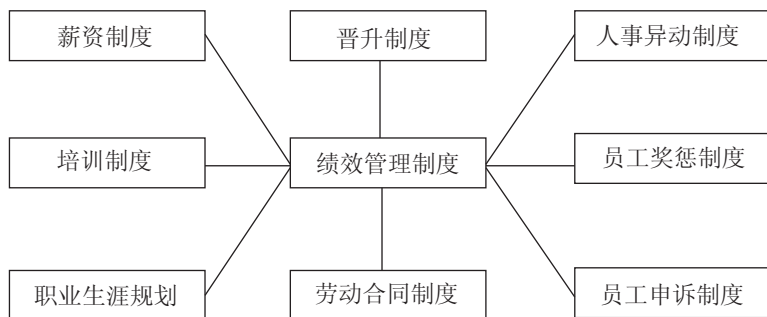


图1-3 绩效管理在人力资源管理体系中的位置

从图1-3可以看出，绩效管理与人力资源管理中其他管理之间存在关联性，下面对这种关联性分别进行解释说明。

1. 绩效管理与工作设计和分析

工作分析主要是对员工当前所从事的工作进行研究，明确成功完成工作所必须履行的职责和达到的要求。而工作设计关注对工作的精心安排，一般能够提高组织绩效和员工的满意度。

工作分析和工作设计的结果是设计绩效管理系统的重要依据。绩效目标的内容，很大程度上来自通过分析所形成的工作说明书，借助工作说明书来设定员工的绩效目标，使绩效管理工作更有针对性。此外，绩效管理也会对工作设计和工作分析产生影响。

2. 绩效管理与企业文化

绩效管理与企业文化是相互促进的关系。一方面，绩效管理体系的构建需要以企业文化为基准，即企业文化为绩效管理的有效实施提供了价值支撑。反过来，良好的绩效管理也会通过引导员工的行为，不断强化企业的文化价值观等。

3. 绩效管理与招募甄选

招募是指组织以发现和吸引潜在员工为目的而采取的所有行动的总称；甄选是组织通过运用一定的工具和手段对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，挑选出最适合的人员的过程。

招募甄选质量高低直接影响到员工乃至组织的绩效水平。另一方面，绩效管理也直接影响着组织的招募与甄选工作，为决策提供依据。这主要表现在：绩效管理是检验组织甄选系统预测效度的有效途径。通过招募甄选环节配置的人员，能否胜任其岗位、岗位职责是否与本人的能力相匹配等问题，在该员工的绩效管理过程中都会有所体现。绩效表现较差的员工，可能是由于被配置到了与其能力不符的岗位，可以考虑重新配置。

4. 绩效管理与培训开发

培训开发是在绩效考核之后的重要工作，它是指组织通过相应的项目来改进员工能力水平和组织绩效的一种有计划、连续性的工作。

绩效管理与培训开发的关系是双向的。一方面，绩效评价的结果为培训开发的需求分析提供了重要信息。通过绩效管理，可以对现有员工的技能和知识等岗位胜任力进行衡量，人力资源部可以根据绩效评价不断改善培训开发方案。这主要是从绩效表现较差的员工来说的，对于这部分员工，应该首先分析产生较差绩效的原因。除了第二点所说的岗位配置方面的原因以外，对于员工自身知识技能落后所造成的差绩效，可以通过相应的培训项目来有针对性地改善员工的知识和技能。

此外, 培训开发是系统化的行为改变过程, 可以改善员工的工作绩效, 实现组织的战略目标。通过培训开发可以弥补绩效管理中发现的不足, 进而重新制定或调整相应的绩效评价指标或权重。如图1-4所示。

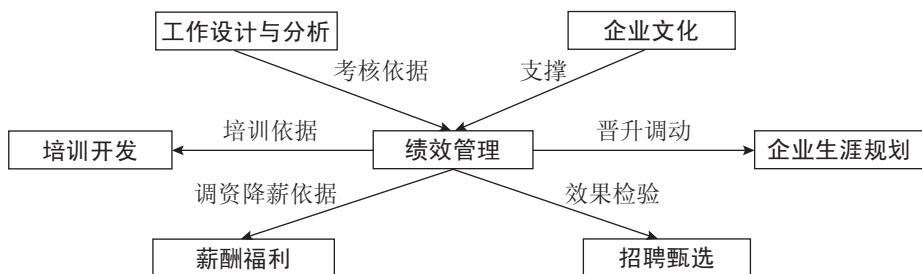


图1-4 绩效管理与人力资源管理中其他管理间的关系

5. 绩效管理与薪酬福利

薪酬福利管理是指组织在综合考虑内外部影响因素的情况下, 根据组织的战略和发展规划, 结合员工提供的服务来确定他们应得的薪酬总额、薪酬结构、薪酬形式以及福利项目的一个过程。

绩效管理与薪酬福利管理是相互联系、相互作用、相辅相成的关系。

一方面, 绩效管理是薪酬福利管理的基础之一, 建立科学的绩效管理体系是进行薪酬福利管理的首要条件。绩效是决定薪酬的重要因素。一般情况下, 职位价值决定了薪酬中比较稳定的部分, 即我们通常所说的“基本工资”; 绩效则决定了薪酬中相对浮动的部分, 即“绩效工资”。绩效工资的发放一般是以基本工资为基数, 根据考核等级所对应的绩效系数或者考核点数来进行计算的。考核结果的好坏直接决定了绩效工资的数额大小。对于考核优秀的员工, 往往会获得薪资的增加, 如薪资等级的提高、绩效工资的增加等; 而对于考核较差的员工, 甚至可能面临着降低薪酬等级、减少绩效工资发放等局面。对于福利部分, 现在越来越多的公司, 尤其是一些跨国企业, 在绩效考核结果的应用中, 往往设计了类似这样的内容: 对于考核结果优秀的员工, 提供与管理层共进餐的机会; 对于连续两年考核结果优秀的员工, 提供携家属免费国外旅游的机会等。这些福利越来越具有吸引力。

另一方面, 针对员工的绩效表现及时给予他们不同的薪酬激励, 能够合理地引导员工的工作行为, 确保组织目标与员工目标的一致性, 同时提高员工的积极性, 增强激励效果, 促使员工绩效不断提升。

6. 绩效管理与职业生涯规划

绩效考核的结果除了与薪酬直接挂钩外, 往往还伴随着职位的调整, 不管是职位晋升、轮岗还是降级, 都体现了绩效管理与员工职业生涯之间的关

系。在实践中比较可取的做法是：公司对连续两年或三年考核优秀的员工给予职位的晋升；对当年考核优秀的员工，可在本人申请、同时又符合企业实际的情况下给予岗位轮换的机会；对连续两年或三年考核都很差的员工，直接予以降级处理等。这些考核结果应用的制度设计，为不同层级的员工指明了职业发展的通道，提供了横向和纵向发展的不同路径。

综上所述，人力资源管理最直接的目标就是提高员工的工作绩效，而绩效管理的结果正是对这一核心目标的直接体现。绩效管理的结果在很大程度上判断了各项人力资源管理职能是否取得了预期的效果，因而成为指导各职能的“风向标”。绩效管理是否能够准确地衡量员工的真实绩效水平，在很大程度上决定了其他人力资源管理职能是否能够充分发挥应有的作用，因此，人力资源管理其他职能也对绩效管理提出了更高的要求，设计一套符合组织实际的、科学的、动态的绩效管理系统成为人力资源管理系统中的一项核心工作。