

绩效管理的几个基本问题*

仲理峰 时勤

摘要 本文从适应变革的人的心理行为的角度,介绍了绩效的基本概念、管理绩效的必要性、绩效管理的基本程序及其应注意的问题。本文认为,有效的绩效管理的核心包括绩效计划、管理绩效、绩效考核和奖励绩效四个环节的循环过程;它是全体员工参与的自下而上的过程;绩效管理的沟通包括沟通组织的价值、使命和战略目标、对员工的期望结果和评价标准以及如何达到该结果、组织的信息和资源,强调员工之间相互支持和鼓励;绩效管理是一个强调发展的过程,目标之一是建立学习型组织,最终目标是建立企业的绩效文化,形成具有激励作用的工作氛围。

关键词 绩效;绩效管理;概念;沟通;文化

* 本研究得到了国家自然科学基金委管理科学部重点项目的资助,项目资助号:79930300。

随着经济的全球化和信息时代的到来,世界各国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、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),它们并不一定能改善绩效;不论是在哪一水平(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,也就是说,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。80年代后半期和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。

一、绩效的概念

Bates和Holton(1995)指出,“绩效是一多维建构,测量的因素不同,其结果也会不同”^[1]。因此,我们要想测量和管理绩效,必须先对其进行界定,弄清楚确切内涵。

一般可以从组织、团体、个体三个层面上给绩效下定义,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。就个体层面来讲,人们给绩效所下的定义,尚未达成共识。目前主要有两种观点:一种观点认为绩效是结果;另一种观点认为绩效是行为。Bernadin等(1995)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最为密切”^[2]。Kane(1996)指出,绩效是“一个人留下的东西,这种东西与目的相对独立存在”^[3]。不难看出,“绩效是结果”的观点认为,绩效的工作所达到的结果,是一个人的工作成绩的记录。表示绩效结果的相关概念有:职责(Accountabilities)、关键结果领域(Key Result Areas)、结果(Results)、责任、任务及事务(Duties, Tasks and Activities)、目的(Objectives)、目标(Goals or Targets)、生产量(Outputs)、关键成功因素(Critical Success Factors)等等。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。

现在,人们对绩效是工作成绩、目标实现、结果、生产量的观点提出了挑战,普遍接受了绩效的行为观点,即“绩效是行为”。这并不是说绩效的行为定义中不能包容目标,Murphy(1990)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”^[4]。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年给绩效下的定义是,“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^[5]。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系绩效两方面,其中,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;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^[6]。上述认为绩效不是工作成绩或目标的观点的依据是:第一,许多工作结果并不一定是个体行为所致,可能会受到与工作无关的其它影响因素的影响(Cardy and Dobbins, 1994; Murphy and Clebeland, 1995)^[7]第二,员工没有平等地完成工作的机会,并且在工作中的表现不一定都与工作任务有关(Murphy, 1989)^[8];第三,过份关注结果会导致忽视重要的过程和人际因素,不适当地强调结果可能会在工作要求上误导员工。

我们认为,在绩效管理的具体实践中,应采用较为宽泛的绩效概念,即包括行为和结果两个方面,行为是达到绩效结果的条件之一。这一观点在Brumbrach(1988)给绩效下的定义中得到很好的体现,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”^[9]。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);绩效应该包括应该做什么和如何做两个方面。

二、管理绩效的必要性

为什么要管理绩效?为什么越来越多的企业要建立绩效管理系统?我们认为,要回答这个问题,至少应该考虑以下几个方面:

1. 绩效评价的不足和绩效管理的有效性

自20世纪80年代以来,经济全球化的步伐越来越快,市场竞争日趋激烈,在这种竞争中,一个企业要想取得竞争优势,必须不断提高其整体效能和绩效。Levinson(1976)曾指出,“多数正在运用的绩效评价系统都有许多不足之处,这一点已得到广泛的认可。绩效评价的明显缺点在于:对绩效的判断通常是主观的、凭印象的和武断的;不同管理者的评定不能比较;反馈延迟会使员工因好的绩效没有得到及时的认可而产生挫折感,或者为根据自己很久以前的不足做出的判断而恼火”^[10]。实践证明,提高绩效的有效途径是进行绩效管理。因为,绩效管理是一种提高组织员工的绩效和开发团队、个体的潜能,使组织不断获得成功的管理思想和具有战

略意义的、整合的管理方法。通过绩效管理,可以帮助企业实现其绩效的持续发展;促进形成一个更以绩效为导向的企业文化;激励员工,使他们的工作更加投入;促使员工开发自身的潜能,提高他们的工作满意感;增强团队凝聚力,改善团队绩效;通过不断的工作沟通和交流,发展员工与管理者之间的建设性的、开放的关系;给员工提供表达自己的工作愿望和期望的机会^[11]。

2. 绩效管理可以促进质量管理

组织绩效可以表现为数量和质量两个方面。近年来,质量已经成为组织绩效的一个重要方面,质量管理已经成为人们关注的热点。Kathleen Guin(1992)指出,“实际上,绩效管理过程可以加强全面质量管理(TQM)。因为,绩效管理可以给管理者提供‘管理’TQM的技能和工具,使管理者能够将TQM看作组织文化的一个重要组成部分”^[12]。可以说,一个设计科学的绩效管理过程本身就是一个追求“质量”的过程——达到或超过内部、外部客户的期望、使员工将精力放在质量目标上等。

3. 组织结构调整和变化后,需要采用新的管理绩效的措施

多数结构调整都是对社会经济状况的一种反应,其表现形式各种各样,如减少管理层次(De-layering)、减小规模(Downsizing)、适应性(Flexibility)、团队工作(Team-working)、高绩效工作系统(High Performance Work Systems)、战略性业务组织(Strategic Business Units)、授权(Empowering)等等。组织结构调整后,管理思想和风格也要相应地改变,如:给员工更多的自主权,以便更快更好地满足客户的需求;给员工更多的参与管理的机会,促进他们对工作的投入,提高他们的工作满意感;给员工更多的支持和指导,不断提高他们的胜任特征,等等,而所有这一切都必须通过建立绩效管理系统,才能得以实现。

三、绩效管理的过程

绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动。绩效管理的最终目标是充分开发和利用每个员工的资源来提高组织绩效,即通过提高员工的绩效达到改善组织绩效的目的。近两年来,我们对绩效管理进行了大量的理论和实证研究,曾先后帮助一些企业成功地建立了绩效管理系统,并取得了较好的经济和社会效益。我们认为,有效的绩效管理的核心是一系列活动的连续不断的循环过程,一个绩效管理过程的结束,是另一个绩效管理过程的开始,具体包括绩效计划(Performance Planning)、管理绩效(Managing Performance)、绩效考核(Performance Appraisal)和奖励绩效(Rewarding Performance)四个环节。

1. 绩效计划(Performance Planning)

绩效计划是一个确定组织对员工的绩效期望并

得到员工认可的过程。由于绩效包括结果绩效和行为绩效两个部分,因此,绩效计划必须清楚地说明期望员工达到的结果以及为达到该结果所期望员工表现出来的行为和技能,即确定工作目标(Work Objectives)和发展目标(Development Objectives)。

(1) 工作目标及其衡量标准

工作目标的设计是一个自下而上的目标确定过程,通过这一过程将个人目标、部门或团队目标与组织目标结合起来。目标设计也是一个员工全面参与管理、明确自己的职责和任务的过程,是绩效管理的一个至关重要的环节。因为,员工只有知道了组织或部门对自己的期望是什么,他们才有可能通过自己的努力达到期望的结果。

在目标设计过程中,应注意以下几个方面:第一,个人目标应与部门或团队目标保持一致。个人目标的设计应体现为一个从组织目标到部门或团队目标再到个人目标的目标逐步分解的过程,个人目标是部门、组织目标的细化,个人目标的实现应能促进部门或组织目标的实现。个人目标的确定应考虑组织的战略目标、自己所在岗位的主要职责以及内部和外部客户的需求。第二,工作目标的设计是员工与部门主管共同的任务,员工应自主设计自己的目标并与部门主管达成一致。在过去的绩效评价中,员工的目标设计往往是一个自上而下的过程,目标是强加给员工的,不管员工愿不愿意去做,也不关心员工能否实现。一般做法是年初上级领导为员工设计目标,年终进行目标完成情况考核,没有任何中间过程。正是因为这种“强加性”和缺乏员工的全面参与,使得绩效评价受到越来越多的批评。第三,所确定的目标的表述应简洁明了,符合“SMART”目标原则,即Special: 工作目标是准确界定的;Measurable: 工作目标是可测量和评价的;Agreed: 工作目标是双方认可的;Realistic: 工作目标是可达到且富有挑战性的;Timed: 工作目标是明确规定了最后期限和回顾日期的。第四,应确定主要目标,一般为5—7个目标,而且,每一个目标都应赋予权重,并按重要程度进行排列,最重要的排在最前面。第五,每一个目标都应有可衡量的标准,所定标准应尽可能量化,可根据可量化的程度选择数量、质量、时间、成本等作为衡量指标。

(2) 发展目标及其衡量标准

我们知道,工作目标的实现,离不开员工的实际工作行为表现,员工的行为表现应该保证主要工作目标的实现。因此,在确定工作目标的同时,还应该确定和认可相应的工作行为要求即胜任特征(Competencies)。设计目标时考虑到发展目标,这是与目前绩效管理系统主张发展导向(Development Orientation)相一致的。强调发展目标既可满足组织发展需要,也可为员工个人赢得利益。

确定胜任特征的要求的方式就是建立该岗位要求的胜任特征模型(Competency Model),具体包括如下五个步骤:

第一,确定绩效标准。理想的绩效标准是“硬”指标,如,销售额或利润、获得的专利和发表的文章、客户满意度等。如果没有合适的“硬”指标,可以采取让上级、同事、下属和客户提名的方法。

第二,选择效标样本,即根据已确定的绩效标准,选择优秀组和普通组,也就是达到绩效标准的组和没有达到绩效标准的组。

第三,获取与效标样本有关的胜任特征的数据资料。收集数据的主要方法有BEI(行为事件访谈(Behavioral Event Interview, BEI))、专家小组、360°评定、问卷调查、胜任特征模型数据库专家系统和直接观察。目前,采用的最主要的方法是行为事件访谈法。

第四,分析数据资料并建立胜任特征模型。通过对从各种途径和方法中所得到的数据进行分析,鉴别出能区分优秀者和普通者的胜任特征。这一步具体包括假设产生、主题分析和概念形成等环节。

第五,验证胜任特征模型。一般可采用三种方法来验证胜任特征模型:(1)选取第二个效标样本,再次用行为事件访谈法来收集数据,分析建立的胜任特征模型是否能够区分第二个效标样本(分析员事先不知道谁是优秀组或普通组),即考察“交叉效度”;(2)针对胜任特征编制评价工具来评价第二个样本在上述胜任特征模型中的关键胜任特征,其评价结果是否与效标一致,即考察“构念效度”;(3)使用行为事件访谈法或其它测验进行选拔,或运用胜任特征模型进行培训,然后,跟踪这些人,考察他们在以后工作中是否表现更出色,即考察“预测效度”。

根据“SMART”目标原则,个体所设计的工作目标应该是可达到但有挑战性的,也就是说,工作目标应略高于自己的实际能力。因此,为了保证顺利实现所确定的工作目标,员工必须有一个提高自己的胜任特征的过程,而且,通过提高自己的胜任特征,还可以促进员工完成更高的工作目标。在这里,可以根据前面所建立的胜任特征模型,编制工作行为评价问卷,并采用360°评定方法来确定员工实际具有的胜任特征与岗位要求的胜任特征的差距,即培训需求,然后,就可以确定员工的发展目标和计划了。

制定发展计划时应注意以下几个方面:第一,领导与员工应就员工个人发展目标达成一致。第二,员工有权利和有责任决定自己的发展目标。第三,培训和发展活动应支持所确定的工作目标的实现。第四,培训和发展活动应符合员工学习的风格。因此,应该采用多种方法,如在职培训、进修、研讨会等。

2. 管理绩效 (Managing Performance)

管理员工的绩效是绩效管理非常重要一个阶段,也是常常被忽视的一个过程。在绩效管理实践中,管理的主要功能是保证员工能够按照第一阶段设定的目标,顺利地在规定时间内完成工作任务。管理绩效主要采用以下三种形式:

(1) 辅导 (Coaching)

辅导是一个改善员工知识、胜任特征(行为)和技能的过程。辅导的主要目的是:第一,及时帮助员工了解自己工作进展情况如何,确定哪些工作需要改善,需要学习哪些知识和掌握哪些技能;第二,在必要时,指导员工完成特定的工作任务;第三,使工作过程变成一个学习过程。有效的辅导具有这样一些特征:辅导是一个学习过程,而不是一个教育过程;员工个人负责制定工作计划并努力达到预期目标,在学习过程中能得到管理者的支持、咨询和监控;反馈应该具体、及时并集中在好的工作表现上。

进行辅导的具体过程是:第一,确定员工胜任工作所需要学习的知识、技能,提供持续发展的机会,掌握可迁移的技能;第二,确保员工理解和接受学习需要;第三,与该员工讨论应该学习的内容和最好的学习方法;第四,让员工知道如何管理自己的学习,并确定在哪个环节上需要帮助;第五,鼓励员工完成自我学习计划;第六,在员工需要时,提供具体指导;第七,就如何监控和回顾员工的进步达成一致。

(2) 咨询 (Counselling)

有效的咨询是绩效管理的一个重要组成部分。在绩效管理实践中,进行咨询的主要目的是:员工没能达到预期的绩效标准时,管理者借助咨询来帮助员工克服工作过程中遇到的障碍。领导在进行咨询时,应该做到:第一,咨询应该是及时的,也就是说,问题出现后立即进行咨询。第二,咨询前应做好计划,咨询应在安静、舒适的环境中进行。第三,咨询是双向的交流。管理者应该扮演“积极的倾听者”的角色。这样,能使员工感到咨询是开放的,并鼓励员工多发表自己的看法。第四,不要只集中在消极的问题上。谈到好的绩效时,应具体并说出事实依据;对不好的绩效应给予具体的改进建议。第五,要共同制定改进绩效的具体行动计划。

咨询过程包括三个主要阶段:(1)确定和理解:确定和理解所存在的问题。(2)授权:帮助员工确定自己的问题、鼓励他们表达这些问题、思考解决问题的方法并采取行动。(3)提供资源:即驾御问题,包括确定员工可能需要的其它帮助。

(3) 进展回顾 (Progress Review)

绩效进展回顾应该是一个直线管理过程,而不是一年一度的绩效回顾面谈。工作目标和实现目标的实现组织的成功是至关重要的,应该定期对其进行监测。在绩效管理实践中,人们主张经常进行

回顾。对一些工作来讲,每季度进行一次会谈和进展总结是合情合理的。但对其它短期工作或新员工,应该每周或每天进行反馈。在进展回顾时,应注意:第一,进展回顾应符合业务流程和员工的工作实际。第二,将进展回顾纳入自己的工作计划。第三,不要因为其它工作繁忙而取消进展回顾。第四,进展回顾不是正式或最后的绩效回顾,进展回顾的目的是收集信息、分享信息并就实现绩效目标的进一步计划达成共识。第五,如果有必要,可以调整所设定的工作目标和发展目标。

(4) 自我监控

由于组织的扁平化和分散化,必须鼓励员工进行自我管理,员工应该能够管理自己的绩效,而不过多地依赖领导。员工应该从了解自己日常工作的同事那里获得具体的指导和反馈,主动随时回顾自己的绩效,在正式的绩效回顾之前,先对自己的绩效进行判断,并根据结果调整自己的计划。

3. 绩效考核 (Performance Appraisal)

工作绩效考核可以根据具体情况和实际需要,进行月考核、季考核、半年考核和年度考核。工作绩效考核是一个按照事先确定的工作目标和目标及其衡量标准,考查员工实际完成的绩效情况的过程。考核期开始时签订的绩效合同或协议 (Performance Contract or Agreement),一般都规定了绩效目标和绩效测量标准。绩效合同一般包括:工作目的描述、员工认可的工作目标、发展目标及其衡量标准等。绩效合同是进行绩效考核的依据。绩效考核包括工作结果考核和工作行为评价两个方面,其中,工作结果考核是对考核期内员工工作目标实现程度的测量和评价,一般由员工的直接上级按照绩效合同中的绩效标准,对员工的每一个工作目标实际完成情况进行等级评定;工作行为的评价工具是工作行为评价问卷,该问卷以工作岗位要求的胜任特征模型中所包含的胜任特征为结构维度编制而成,一般采用自评和360°评定相结合的方式,由员工本人及其上级、同事、下级、客户对被考核的员工在考核期内的可观察到的具体行为进行等级评定。

4. 奖励绩效 (Rewarding Performance)

一般的讲,无论是结果绩效还是行为绩效,只要达到或超过了绩效考核期开始时确定的绩效标准,都应该给予奖励。但是,奖励的方式不一定都与钱有关。而且,奖励只有符合下列两个条件时才具有激励作用:一、为被奖励者重视;二、与被奖励者付出的努力和取得的绩效相一致。由于人的需要是千差万别的,对一个人具有较大激励作用的事情,对另一个人来说也许会毫无激励作用,因此,有效的奖励系统应能反映不同员工的需要。通常的奖励方式有:绩效工资;表扬;晋升;个人奖金;团队奖金;奖品;特殊津贴等。

目前,人们对绩效工资持有两种相反的观点:

一种是支持，另一种是反对。在引进绩效工资系统时，应考虑这些不同的观点。

(1) 支持绩效工资的观点

Heneman(1992)的报告指出，“许多研究都表明了绩效评定和工资变化相关”。也就是说，绩效评定的分数高，绩效工资的增加额也高。公司能够把绩效工资与过去的绩效联系起来。但是，Heneman(1992)又进一步指出，“工资与绩效的相关程度不高”。因为，除了绩效外，其它因素也可能影响绩效工资的确立。况且，这些研究并没有谈到工资的激励作用^[13]。

(2) 反对的观点

绩效工资是一种激励因素吗？它能够改善绩效吗？此类问题是非常难于回答的。因为，动机和绩效受许多因素的影响，二者还相互影响^[14](Kanfer, 1995)。某种干预(如绩效工资)与特定结果之间不一定存在相关。即使发现了相关，也不一定就是因果关系。Fletcher & Williams(1992)对管理人员的调查表明，“在对组织HR和直线管理人员的访谈中，人们对金钱的激励作用几乎没有一致的看法。大多数人觉得管理层的真正激励因素是达到绩效标准后的职业和个人自豪感，或者是对组织的忠诚，或者是来自同事的压力。相反，也有一些人认为金钱是激励改善绩效的最重要的因素”^[15]。Thompson(1993)对三个组织的员工调查后总结到，“在实践中，并没有看到人们经常谈到的绩效工资的益处。第一，绩效工资没有激励作用(即使对绩效评定高的人)，相反却很有可能挫伤员工的积极性。第二，几乎没有证据说明绩效工资能够留住高绩效者，也没有确切的证据表明绩效较低者会寻求离开组织。第三，即使在已经实施三年多的情况下，员工对绩效工资带给组织文化的影响方面仍持消极或中立的态度。最后，员工对绩效工资是否公平不清楚”^[16]。

四、小结

第一，有效的绩效管理的核心是一系列管理活动的连续不断的循环过程，具体包括绩效计划、管理绩效、绩效考核和奖励绩效四个环节；一个绩效管理过程的结束，是另一个绩效管理过程的开始，通过这种循环，个体和组织绩效得以持续发展。

第二，绩效管理是一个强调全体员工参与的自下而上的过程，每一个员工都应该设计自己的绩效目标，并与领导达成一致；高层管理者的支持和参与是决定绩效管理成败的关键。

第三，绩效管理是一个强调沟通的过程，包括：沟通组织的价值、使命和战略目标；沟通组织对每一个员工的期望结果和评价标准以及如何达到该结果；沟通组织的信息和资源；员工之间相互支持、相互鼓励。

第四，绩效管理是一个强调发展的过程，通过

为每一个员工提供支持、指导和培训，提高员工的胜任特征；每一个员工都应该主动地学习，相互学习，绩效管理的目标之一是建立学习型组织。

第五，绩效管理是一种绩效导向的管理思想，其最终目标是建立企业的绩效文化，形成具有激励作用的工作气氛。

参考文献

- [1][2][3][9][10][11]Michael Armstrong and Angela Baron1. Performance Management. London: The Cromwell Press, 1998: P. 15, P.16, P.41, P52.
- [4][7][8][14][15][16]RichardS Williams. Performance Management, London: International Thomson Business Press, 1998: P.93, P.173, P.175.
- [5] Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. and Sager, C. E. A Theory of Performance. In N. Schmitt, W. C. Borman and Associates Personnel Selection in Organizations, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- [6] In N. Schitt & W. Borman (Eds), Personnel Selection in Organizations. New York: Jossey-Bass, PP. 71-98.
- [12] Franklin Hartle. How to Re-engineer Your Performance Management Process, London: Clays Ltd. St Ives plc, 1995: P.95.
- [13] Heneman, R. L. Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992: P.47.

作者简介 仲理峰，中国科学院心理研究所博士生，主要研究人力资源管理。时勤，中国科学院心理研究所研究员，博士生导师，主要研究人力资源管理。

Several Basic Issues of Performance Management

Zhong Lifeng, Shi Kan

Abstract From the perspective of psychology and behavior adapting to change, we introduce the definition of performance, necessity of managing performance, main procedure of performance, and the issues to be paid attention to. We think that effective performance management is a circulating process that includes four steps: performance planning, managing performance, performance appraisal, and rewarding performance; it is an from-top-to-bottom process with all subordinates involved; Things to be communicated in performance management includes organizational value, mission and strategic aim, expectations of subordinates and assessment criteria and how to get the results, information and resources of organization, stressing employees' supporting and participating; it is also one process emphasizing development, one of its targets is to form learning organization, and build the performance culture and inspiring atmosphere of the organization in the end.

Key Words Performance; Performance Management; Definition; Communication; Culture