

绩效与绩效考核

“茶壶里的饺子，倒不出来，不产生贡献，我们是不承认的。”

——华为技术有限公司创始人 任正非

“如果说，在我奉行的价值观里，要找出一个真正对企业经营成功有推动力的，那就是有鉴别力的考评，也就是绩效考核。”

——通用电气原 CEO 杰克·韦尔奇



学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 掌握绩效的含义，举例说明绩效好坏的具体表现。
2. 理解绩效的多层次性，阐释不同层次绩效的联动关系。
3. 掌握能力—动机—机会模型，分析绩效好坏的影响因素。
4. 掌握绩效考核的基本概念，了解绩效考核的优缺点。



引导案例

这样的晋升公平吗？

春天来临时，河东的县长着眼于河堤的加固和水利设施的修复。他深知保护水利工程的重要性，于是组织了大批人力物力，全力以赴地加固河堤，确保河流在春季雨水增加时能够正常流动，使县城及周边地区免受洪水的侵袭。而河西的县长则显得较为消极，他认为河流一直以来都很平静，没有必要过度投入资源去加固河堤。

然而，夏天来临时，洪水席卷而至。河东的河堤经过加固，安然无恙，县城百姓平安无事。河西的河堤却开始频频出现问题，情况变得岌岌可危，濒临决堤。面对突发情况，河西的县长只能匆忙组织人力，日夜守候在河堤上，全力以赴地与洪水搏斗。

一个月后，洪水逐渐退去。两个月后，全国范围内的抗洪表彰大会举行。在这次表彰大会上，河西的县长因英勇抗洪行为受到了极大的褒奖，他的勇敢和决断受到了全国人民的赞扬。半年后，河西的县长升官了，河东的县长还是县长。

资料来源：华为的《管理优化报》。

1.1 绩效的含义

要想管理好绩效就必须回答“何谓绩效”。管理大师彼得·德鲁克认为：“所有的组织都必须思考‘绩效’为何物。这在以前简单明了，现在却不复如是。”因此，我们需要深入分析和界定绩效的内涵，以便更好地指导和支持组织进行绩效管理工作。目前，关于绩效的含义主要分为“结果”视角、“过程”视角、“能力”视角以及“综合性”视角四种。

1.1.1 绩效“结果论”

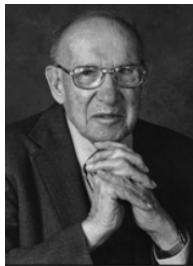
绩效“结果论”（又称“产出论”）认为，绩效是员工最终行为的结果，是在特定的时间内，由特定的工作职能或者活动所创造的有商业价值的产出。绩效“结果论”有两个要点：一是强调结果性，关注的是任务完成的最终状态；二是服务价值创造。例如，1868年，爱迪生发明了第一项专利——一台自动记录投票数的装置，尽管是一种结果性的产出，但是这项发明并不被当时的美国政客所接受，因为他们并不希望加快这一进程。因此，爱迪生的这一发明对其所在的组织而言并不算是绩效。又如，华为的基础研究人才在某项关键技术突破中经历6次失败，尽管结果不尽如人意，但也能从失败中总结出一些规律，让组织少走弯路，实现更好的研发与产品创造，6次失败也是一种绩效。

在“结果论”的观点下，于组织而言，绩效是收入、利润、投资回报和客户满意等；于员工而言，绩效是职责履行、任务完成和目标实现等。这种观点有其合理性，彼得·德鲁克曾指出，“经济绩效是企业的首要职能。管理机构在做出每项决策和行动时，都必须始终将经济绩效放在首位”。许多企业，如IBM、华为等，以及我国的公务员考核都强调以“实绩为主”，任正非更是明确表示“茶壶里的饺子，倒不出来，不产生贡献，我们是不承认的”。

然而，仅仅基于“产出”界定绩效考核容易违反考核的“公正”原则。正像雷军所说，“站在风口上，猪都能飞起来”，但这并不意味着这头飞起来的猪本身就具有优秀的品质。因此，是否因为“猪”会飞就认定它是一头优秀的“猪”呢？问题正是出在这里。如果组织内部对此存在分歧，组织很难就最终的绩效达成一致，进而在后续的绩效管理过程中面临诸多困难。

1.1.2 绩效“过程论”

《史记》里曾提到秦始皇出巡时，项羽和刘邦看到后各自发出了一句感慨，项羽说“可取而代之”，刘邦则说“大丈夫当如是也”。从绩效角度来看，项羽是个“过程派”，注重取



彼得·德鲁克



扩展阅读 1.1 彼得·德鲁克

代秦始皇的过程，即使他一路所向披靡终结了秦朝，却为了衣锦还乡而放弃了关中，最终落得兵败垓下自刎乌江的下场；而刘邦则是个“结果派”，注重要做皇帝这一结果，屡战屡败，最终建立了四百多年的汉朝基业。

从过程和行为的视角出发，绩效被理解为“个人或系统的所作所为”“活动本身，而不是活动的结果”。可见，绩效“过程论”强调实现最终产出的过程而非最终产出本身，认为只要过程是好的，自然就会产生好的结果。对组织而言，将绩效视为过程有助于组织通过管控过程不断改善员工的态度和行为，从而持续提升绩效水平。同时，将员工的关注点放在“做对过程”而非“做好结果”上，有助于减少员工的短期导向行为。丰田汽车的管理哲学便为“过程论”观点做了最好的说明，即强调员工要认真按照既定的工作要求在相应生产过程做好每个动作。

◇ 跨课程知识点链接

角色内绩效：员工在其正式岗位或职责范围内所展现的工作绩效，如常规任务绩效。

角色外绩效：员工在超出其正式职责范围之外所展现的绩效，如组织公民行为。

参考书目：潘清泉. 管理心理学[M]. 武汉：华中科技大学出版社，2020.

随着分工协作的发展与社会的进化，员工工作的过程逐渐受到组织的重视。考察员工或者组织的行为过程有其必要性：①结果是综合因素相互作用的结果，并不一定体现员工的努力程度；②结果的好坏不仅与员工努力程度相关，也与员工完成的任务相关，而任务通常是组织或者上级指派的；③过分关注结果，容易导致短期主义。

对过程绩效的考察，主要包括三个方面：①价值观行为，如组织强调“艰苦奋斗”，华为 13 级以上的员工如果与组织签订奋斗者协议，同意服从组织安排去一些艰苦的地方工作，本身就是一种绩效；②角色内绩效，主要是员工按照工作说明书中规定的核心职责、动作与角色要求所采取的行为；③角色外绩效，这些行为通常是在工作职责之外的行为，与个人业绩未必直接相关，但对团队或组织有利，如知识共享、助人行为等。角色内绩效、角色外绩效的对比如表 1-1 所示。

表 1-1 角色内外绩效的对比

区别	角色内绩效	角色外绩效
定义差异	事先规定的，工作职责之内的	没有事先规定的，工作职责之外的
岗位差异	各岗位不同	各岗位相似
达成前提	能力与技能	人格

资料来源：[美]赫尔曼·阿吉斯. 绩效管理（第 3 版）[M]. 刘昕，柴茂昌，等译. 北京：中国人民大学出版社，2013.

将过程纳入考核，需要两个要件：一方面，组织拥有较高的管理水平，组织必须经过长期的经验积累才能建立起相对科学合理的“过程”体系；另一方面，“过程”经得起“结果”的检验，因为“结果”是判断组织运行状况的关键标准。即使“过程”再优秀，

若没有相应的“结果”支持，组织仍可能面临失败。例如，公司的小王最近读了 MBA，学历有了提升。这个行为未必能够提升绩效，不应该纳入过程绩效，除非证明读 MBA 确实能够提升绩效。持“过程论”观点的管理者要根据实际情况把握好“度”，避免过分注重程序、过程的正确性而忽略了结果。组织不仅要正确地做事，还要确保在做正确的事。



实践观察

信誉楼一线员工考核关键行为

国内连锁零售企业信誉楼在管理门店时提出员工薪资不与业绩挂钩。该公司通过岗位研究找到影响“结果”的几个关键因素，比如，柜组主任岗位包括“柜组定位、商品结构、市场考察、维护供应商利益、导购培养”等关键因素，通过对这些因素进行管理和改进，“结果”就会变好，所以该公司并不考核员工的“结果”。

资料来源：潘鹏飞. 为何你的绩效管理总是以失败告终？（4大误区及8个失败成因）[EB/OL]. (2022-03-20) [2024-03-26]. <https://mp.weixin.qq.com/s/Fi1Pr6vW8CwMfDd6Fx-RXw>.

1.1.3 绩效“能力论”

“能力论”认为组织必须具备创造长期绩效的能力，能够持续创造价值，而不是只关注一两个周期的绩效表现。因此，“能力论”将组织能力和个人能力纳入绩效的范畴。比如，华为提出的“不仅要多产粮食，还要增加土地肥力”便是形象说明，肥沃的土地是未来产出更多粮食的能力基础。由此可见，“结果论”着眼于过去的表现，“过程论”看重的是当下的行为，而“能力论”则基于未来界定绩效。

“能力论”在评价组织的创新工作上具有重要作用，有利于鼓励组织创造长期价值。创新工作对组织的可持续发展尤为重要，但也很难在短期内转化为看得见、摸得着的具体业绩，甚至可能因创新失败而只见损失、不见业绩。如果仅基于“结果论”或“过程论”的视角进行评价就会有失公正，而通过评价“能力”则弥补了这一不足。把“能力”视作绩效也消除了组织投资未来的顾虑，管理者不用担心侵蚀了当期利润而放弃诸如研发投入、信息化建设等关键组织能力的战略性投资。

当然，“能力论”也并非十全十美。“能力”只代表有创造价值的潜力和更大的可能性，与真实的产出之间还有一定的距离。但是，在现实的管理实践中，很多企业似乎无视了这段距离，认为有能力就有产出。例如，企业对通过某项技能考试的员工进行奖励，而不问这项技能是否真的提升了组织绩效。甚至有人靠着高学历、大把的证书进入企业并拿到高薪之后，就躺在自己的老本上享清福，这种员工虽有能力却不能有效地为组织创造产出。任正非曾说：“如果以考试来定级，不做贡献就给他升职，我不同意，考试怎么能证明他可以多拿工资和奖金呢？”



华为绩效考核，不看学历

之前，华为每年的《汇报提纲》里关于人员情况的介绍中，总会提到华为的本科生、硕士生、博士生分别占公司员工数的百分比，但是任正非对此不予赞同。任正非认为，华为的绩效考核考的不是员工的学历，而是能力、业绩、适应力、潜能。谁能力强、业绩高、适应能力强、能吃苦、肯钻研，那么谁就是优秀的员工，就是华为的骨干。任正非说：“我们不唯学历论，学历是重要的，但不是唯一的，到公司后一个星期内所有的学历都丧失。所有干部评价统计表上，唯有填学历这一栏没有，填的都是你在公司的实践工作，防止干部评价完全躺在学历簿上。”

资料来源：汪廷云. 华为绩效管理法[M]. 广州：广东经济出版社，2017.

1.1.4 绩效“综合论”

“结果论”“过程论”“能力论”都是从单一维度解读绩效的内涵，均存在一些不足。因此，一种综合了“结果”“过程”“能力”三种观点的“综合论”逐渐发展起来，即“绩效=能力+过程+结果”。无论是绩效管理，还是绩效考核，组织都需要综合考虑三个维度，其差异仅在于针对不同群体时，三个维度的侧重程度不同。比如，我国公务员的整体绩效包含了“德、能、勤、绩、廉”五个方面，其中“绩”是“结果”，“勤、廉”可视为“过程”，“德、能”可视为“能力”。因此，一名具备出色能力、能够处理好每个过程并做出实绩的公务员才是最符合“优秀”标准的。而在企业中，对于高层管理者，“结果”维度的权重可能更高一些；而对于一些基层员工，“过程”和“能力”的权重则会更高。

表 1-2 总结了不同视角下对绩效含义的解读。

表 1-2 关于绩效含义的不同观点及划分

名称	观点	核心特点总结
结果论	• 绩效是在特定时间范围内，对特定工作职能、活动或行为产出的结果记录（Bernadin 等，1995）； • 绩效是一个人留下的东西，这种东西与目的相对独立存在（Kane，1996）	绩效是工作所达到的结果，是一个人的工作成绩的记录
过程论	• 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（Murphy，1990）； • 员工所控制的与组织目标有关的行为（Campbell 等，1990）； • Borman 与 Motowidlo（1993）提出“任务绩效-关系绩效”二维模型，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； • 牛津词典（Oxford Dictionary）中对绩效的解释是“执行或完成一项活动、任务或职能的行为或过程”	绩效是与一个人所属组织或组织单元目标有关的一组行为

续表

名称	观点	核心特点总结
能力论	用发展的眼光看待员工的绩效。绩效不是对历史的反映，也不是对当下表现的总结，而是强调员工潜力与绩效的关系，关注员工素质提升与未来发展	绩效指有助于提升绩效的能力与潜力
综合论	- 绩效指行为和结果。其中行为由从事工作的人表现出来，人又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，而且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（Brumbrach, 1988）； - 绩效是工作的过程及其达到的结果（Otley, 1999）； - 绩效是一个综合的概念，它应包含三个因素：行为、产出和结果（Mwita, 2000）； - 绩效是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的能够被评价的工作行为与结果（董克用，李超平，2015）； - 绩效是具备一定素质的人通过符合组织要求的行为达成的效果和效率（彭剑锋，2018）	绩效既是行为又是结果，是两者的综合

本书中探讨的绩效，本质上也是一种综合了员工能力、行为与产出的整体性概念。绩效是指组织及个人在履行职责、执行任务过程中表现出来的符合组织要求的能够被评价的工作能力、过程与产出，其示意图如图 1-1 所示。

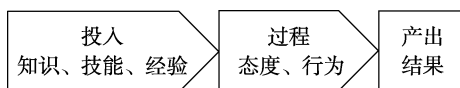


图 1-1 员工绩效示意图

资料来源：彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 第3版. 上海：复旦大学出版社，2018.



编者观点

1. 尽管能力、过程与结果都是绩效的表现，但实际考核中更多地关注结果与过程。
2. 能力是抽象的，往往也通过过程中的行为来评价。
3. 区分量化与结果，能够量化的未必是结果，结果导向价值创造。

1.2 绩效的层次与影响因素

1.2.1 绩效的层次

绩效有三个层次，即组织绩效、群体绩效和个体绩效。这三个层次相互影响、彼此支撑，有十分紧密的关联。同时，根据绩效“综合论”的观点，各个层次的绩效都遵从“投入—过程—产出”的逻辑。

1. 组织绩效

组织绩效通常是指整个组织的表现，例如企业绩效或经营单位绩效。经营单位通常是指能够独立核算业绩的内设机构，可以是子公司、事业部或分公司，其绩效内涵与企业绩效基本相同。组织绩效的核心问题是：各部门究竟创造了哪些可分配的价值。在组织绩效中，“投入”表现为组织的人力资源、技术、组织结构资源等；“过程”表现为组织文化、共享价值观、集体信念等；“产出”表现为组织的利润率、市场占有率等。

2. 群体绩效

群体绩效通常是指部门层级或团队层级的绩效，是组织绩效向下一个层级的分解。在群体绩效中，“投入”表现为部门/团队的技术、知识、人才储备等；“过程”主要表现为部门/团队的工作流程效率和跨部门/团队协同效果，如人力资源部门的招聘周期，财务部门的应收账款周期，IT 部门的需求响应时间，内部客户的协同满意度等；“结果”表现为部门/团队的职责履行、任务完成和目标实现，是部门/团队的主要产出和价值贡献，如采购部门的采购成本和品质，生产部门的产能，销售部门的销售收入等。

3. 个体绩效

个体绩效通常是指岗位任职者的绩效表现，是部门/团队绩效向下一个层级的分解。在个体绩效中，“能力”表现为个体的知识、经验、技能等任职资格的水平，以及诸如组织、沟通、执行力、领导力等相关方面的胜任力水平；“过程”表现为个体在完成任务过程中所使用的方式、方法，以及呈现的态度，如敬业、责任心、专注等；“结果”表现为个体履行工作职责、完成工作任务和实现工作目标的具体情况。

组织本质上是一个复杂系统，因此组织绩效并不仅仅是部门与团队绩效的直接相加，部门与团队绩效也不是简单地由个体绩效累加而成。需要明确的是，个体绩效是部门与团队绩效的基础，而部门与团队绩效是组织绩效的基础。个体、团队、组织绩效的联动关系如图 1-2 所示。

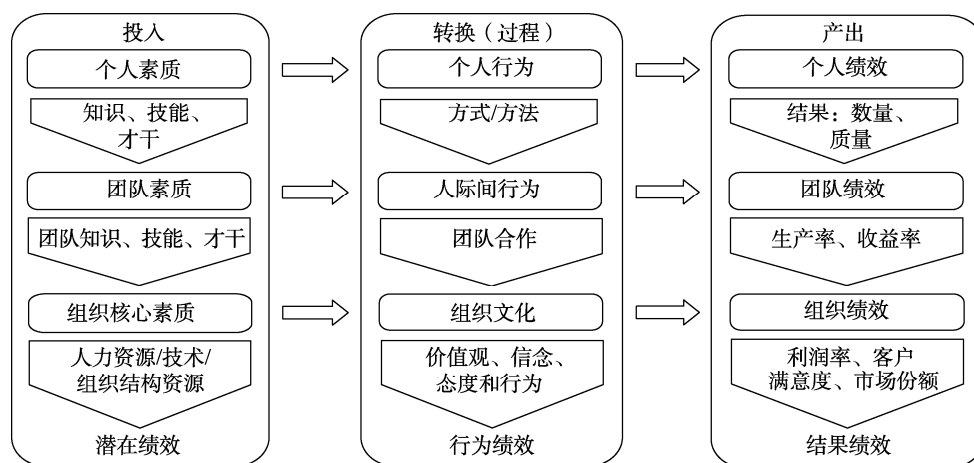


图 1-2 三个层级绩效的联动关系

资料来源：彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 3 版. 上海：复旦大学出版社，2018.

在实践中往往会出现个人绩效平均分大于部门绩效平均分、部门绩效平均分大于组织绩效平均分的情况，例如，员工年底考核平均 90 多分，而到了组织层面，集团在考核组织时给了 70 多分。这种情况的出现将极大地破坏绩效管理的激励性。试想一下，年底发奖金时员工认为绩效考核结果很好，但拿到的奖金比去年少了会是什么样的感受。为什么会出现这种情况呢？以下是一些可能的解释：①个人目标是组织目标的分解，年初分解目标的时候不合理；②外部环境变化大，组织的业绩受到外部环境影响，而员工考核的调整没跟上；③员工的考核标准定得过低，很容易达成；④管理者打分普遍宽松，年底评价时对员工打分较高；⑤部门之间没有协同或者建立良好的“握手”关系，没能实现“1+1>2”的效果。

1.2.2 绩效的影响因素

绩效具有多因性特征，即绩效不仅仅受某个单一因素的影响，还受到组织内、外部多项因素的影响，是多种因素共同作用的结果。总体而言，环境、机会、技能、激励是影响绩效的主要因素。经典管理学理论——AMO 理论为此提供了理论基础（见图 1-3）。

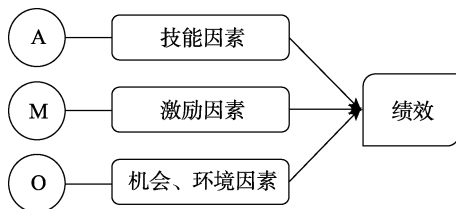


图 1-3 绩效的影响因素

在 20 世纪 70 年代中后期，梅尔文·布隆伯格与同事在美国的一家地下煤矿开展了一个关于提升安全性和工作满意度对工作绩效影响的项目。在该煤矿进行了 13 个月的现场观察之后，他们提取出了一系列影响工作绩效的变量。经过分析比较，梅尔文·布隆伯格与同事在 1982 年将这变量归为机会（Opportunity）、能力（Capacity）、意愿（Willingness）三个维度（如表 1-3 所示）。

表 1-3 工作绩效的维度

维度	包含的变量
机会	工作条件、组织政策、工具、设备、材料、供应物资……
能力	知识、技能、智力、健康水平、受教育水平、体力……
意愿	动机、工作满意度、工作状态、焦虑、参与的合法性、态度……

资料来源：Blumberg M, Pringle C D. The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance[J]. Academy of Management Review, 1982, 7(4): 560-569.

而后，学者将 OCW 模型发展至人力资源管理领域，并进一步在此基础上提出了 AMO 理论，指出能力（A-ability）、动机（M-motivation）、机会（O-opportunity）是影响绩效的重要因素（如图 1-3 所示）。具体而言，技能因素是 AMO 理论中能力的体现，激励因素是

AMO 理论中动机的体现，机会因素、环境因素是 AMO 理论中机会的体现。

1. 技能因素——能力（A）

技能是指员工的工作技巧和能力水平。技能直接关系到员工在工作中的执行效率和质量。一个技能娴熟的员工往往能够更加熟练地完成任务，减少错误和重复性工作，提高工作效率。特别是面对复杂的工作情境时，具备多方面成熟技能的员工能够更快地找到解决方案，完成工作任务。

◇ 跨课程知识点链接

激励：组织通过设计适当的外部奖励形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效实现组织及其成员个人目标的系统活动。

参考书目：周三多，陈传明，鲁明泓，等. 管理学——原理与方法（第七版）[M]. 上海：复旦大学出版社，2018.

需要注意的是技能不只是单纯的专业技术能力，还包括沟通、团队合作、领导力等软技能。这些软技能对员工在团队中的角色定位、与同事之间的协作以及解决工作中的人际关系问题都至关重要。那些在工作中熟练运用软、硬技能的员工往往能表现出较高水平的绩效。因此，企业在招聘、培训等过程中，不仅要关注员工的专业技术能力，软技能同样不容忽视。

2. 激励因素——动机（M）

激励是组织通过提高员工的工作积极性来发挥作用的。如果员工能够积极承担责任、主动思考并解决工作中遇到的问题，那么他们将以更高的工作效率完成工作任务，取得更高水平的绩效。为了使激励手段真正发挥作用，组织应根据员工个人的需要结构、个性等因素，选择适当的激励手段和方式，最大化地提高员工的积极动机。

3. 环境、机会因素——机会（O）

影响绩效的机会因素可以包括环境因素与偶然性机会因素。

环境因素包含组织内部环境因素和组织外部环境因素两类。组织内部环境因素一般包括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，上级的领导作风与监督方式，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。组织外部环境因素包括社会政治、经济状况、市场的竞争强度等。不论是组织的内部环境还是外部环境，都会直接或间接地增加或减少员工提高绩效的机会。例如，领导刚正不阿的作风和鼓励创新、实干的行为为员工提供了提升绩效的机会，而不担当不作为、敷衍塞责的领导就极大地减少了员工绩效提升的机会。因此，组织要尽量减少或避免环境中的不良因素，进而增多而非减少员工绩效提升的机会。



实践困惑

绩效的影响因素

公司每年绩效优秀的员工都是那几个人，绩效差的员工往往与生产安排有关，并非员工自主决定。例如，某款车的市场反馈不好，所以该段长 A 负责的工段经常被动安排放假，年底绩效评价时就会受影响。

资料来源：MBA 学员分享。

1.3 绩效考核

1.3.1 绩效考核的含义

绩效考核是指考核主体对照绩效目标、绩效标准，采用科学的考评方法，对员工的素质、工作行为和工作结果进行全面、系统、科学的分析、评估，并传递考核结果、处理结果申诉的过程。从绩效考核的层次上来看，绩效考核对应绩效的三个层次，也分为组织、部门和员工三个层次的考核。组织绩效指标要求客观且可量化，主要在于“核”，个人绩效主要在于“评”。从绩效考核的性质来看，绩效考核不是一项简单的任务判断性工作，而是一项发生在复杂环境下且具有较高要求的任务，涉及动机和认知。此外，需要明确的是，不能为了做绩效考核工作而进行考核，即绩效考核本身不是目的，而是一种手段。绩效考核本质上是服务于绩效管理和人力资源管理工作，为人力资源管理开发提供现有员工的信息，为员工的奖励、晋升、调配、培训、激励、辞退和职业生涯管理等工作提供科学的依据，它的合理与否，将深刻影响企业的经营管理与发展。



编者观点

1. 组织绩效的重要性大于个人绩效的重要性，应该特别关注团队或组织层次绩效考核的正确性。
2. 严格意义上，绩效考核包括打分与周期性反馈两个核心动作，而实践中大多认为绩效考核≈打分。

1.3.2 绩效考核的分类

绩效考核依据时间、主体、形式和内容的不同可以进行以下分类。

第一，根据考核内容的不同，绩效考核又分为能力导向型、行为导向型、结果导向型以及综合导向型，如表 1-4 所示。能力导向型考核的中心围绕员工的个人能力，如专

业技术能力、沟通能力、合作能力等；行为导向型考核的中心围绕员工在工作过程中表现出的工作行为，如按标准和程序工作，服从上级安排等；结果导向型考核的中心围绕工作数量、质量，如销售员的销售量、销售额等；综合导向型是对上述三类考核内容的综合。

表 1-4 不同绩效考核导向的考核指标

能力指标	行为指标	结果指标	综合指标
专业知识	服从指令	销售额	综合前面三个方面
成就欲望	按时出勤	利润	
领导力	热情待客	浪费	
自我认知与自我控制	服务周到	事故	
创造性	按标准和程序办事	客户满意度	

资料来源：彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 第3版. 上海：复旦大学出版社，2018.

第二，根据考核时间的不同，绩效考核可以分为周期性考核与日常考核。周期性考核是指按照一定固定周期进行的考核，如月度考核、季度考核和年度考核。日常考核则是指对被管理者的日常工作行为所做的经常性考评。

第三，根据考核主体的不同，绩效考核可以分为自我考核、他人考核（包括同事考核、上级考核、下属考核和顾客考核），企业中最常用的就是上级考核。

第四，根据考核形式的不同，绩效考核可以分为定量考核与定性考核。定量考核是以分数的形式呈现考核结果，结果通常以分值的形式表现，如“98、95、88、78”。定性考核是利用划分等级或使用精练的短语来评价员工工作表现和能力的方法，结果通常以文字表现，如“优秀、良好、及格、不及格”。

第五，从考核的目的来看，绩效考核可以分为评估型绩效考核、发展型绩效考核。前者强调以区分、评价为主要目的，强调通过绩效评价为薪资分配提供依据，后者强调员工发展与绩效提升，关注组织未来的发展需求。已有研究证实了发展型绩效考核能够提升员工的公平感，进而提高其工作投入度。

1.3.3 绩效考核的一般流程

绩效考核有一套相对统一的流程，主要包括以下步骤。

第一，人力资源部发起考核。人力资源部负责根据绩效计划和绩效沟通结果草拟绩效考核方案，设计绩效考核工具，并对管理者进行培训。

第二，部门负责人组织员工进行绩效考核。部门负责人根据被管理者的工作目标完成程度、考勤记录、统计资料、个人述职等，在对被管理者的各方面表现充分了解的基础上，负责进行客观、公正的考核评价，并提出对被管理者的期望或工作建议，交由部门上级主管审核。

第三，员工本人进行绩效自评。所有员工对本人在考评期间的工作业绩及行为表现（工

作态度、工作能力)进行总结,核心是根据企业对自己的职责和目标要求进行自我评价。

第四,直接上级进行绩效打分。员工的直接上级对员工本人所做的绩效自评进行客观、公正的绩效打分。

第五,部门负责人根据绩效得分评定绩效等级。部门负责人分别听取员工的汇报,对重点结果进行讨论和平衡,纠正考核中的偏差,确定最后的绩效等级。

第六,单位审核绩效等级。单位对部门负责人与员工确定的最后绩效等级进行审核确认,形成对被管理者的最终评估结果。

学生可以通过对老师的教学情况进行全面评价来感受绩效考核的流程,如图 1-4 所示。

对老师的教学情况进行全面评价有助于他们更好地理解和改进自己的教学实践。请对下面 8 个项目分别打分,其中最高分 7 分代表“优秀”,4 分表示“一般”,最低分 1 分表示“需要改进”,另外,对于您认为不适用的问题请用“不适用”表示。

_____ 这位老师能够认真备课。

_____ 这位老师实际讲授的课程与课堂目标是一致的。

_____ 这位老师最后给我的课程分数是公平的。

_____ 这位老师对课程进行了仔细的规划和组织。

_____ 这位老师在公布的学生接待时间是在办公室的。

_____ 这位老师能及时回复学生的在线咨询。

_____ 这位老师的知识和(或)经验能够胜任教授这门课程。

_____ 对这门课程的总体评价如何?

图 1-4 学生对教师的模拟评价

资料来源:[美]加里·德斯勒.人力资源管理[M].刘昕,译.北京:中国人民大学出版社,2023.

1.3.4 绩效考核的作用

1. 实现上下目标融合

绩效考核通过设定指标和标准,并对员工的职责和目标任务进行后续评估,有意识地将个体的努力与组织的整体发展目标相结合。这种紧密联系的建立是确保组织更好地发展的关键。在此过程中,绩效考核为员工提供了清晰的方向和目标,并通过引导和约束,确保他们朝着组织规划的方向努力。员工在面对考核时会更加注重自身行为和工作结果,努力使其与组织期望一致。这种注重个人绩效与组织目标的一致性有助于提高组织绩效,并确保员工的行动与组织的使命和价值观保持一致。

2. 塑造组织绩效文化

组织进行绩效考核就必然得出绩效考核的结果,组织根据绩效考核结果,严格按照既定标准对不同人员实施不同强度的激励,建立起“绩效高者优”的奋进、向好文化氛围,进而打破员工“当一天和尚撞一天钟”“差不多就行”的应付心态。通过奖励行为、业绩好的员工可以起到正强化的作用,对行为、业绩差的员工进行适当惩罚可以使当事人吸取教训、继续改进。

3. 服务组织管理决策

绩效考核的首要目标在于有力支持组织目标的达成。尤其是在制定关键决策时，绩效考核能够为管理者和团队成员提供关键支持。通过及时发现问题并纠正，绩效考核有助于确保在制订初始计划阶段就能够避免偏差，减少工作失误。这为制定最佳决策提供了至关重要的参考依据。

4. 调动员工工作动力

企业的发展与员工的工作积极性息息相关，绩效考核可以让员工端正思想，让员工认识到自己在企业的价值和责任，明确个人目标与企业目标的关联。这种清晰的认知能够进一步调动员工的积极性，激发员工的工作热情。

5. 鉴别员工发展潜力

若不进行绩效考核，员工之间的行为态度、业绩表现就难以分辨。通过对组织中的员工实施全面考核，客观评价其行为表现和工作绩效，可以鉴别其素质、才能、实绩和贡献。这样“优、良、中、差”就一目了然，有助于识别能为组织绩效带来更大贡献的高绩效的员工。

6. 帮助员工个人发展

绩效考核不仅能够反映员工的优势，还能揭示员工的不足和改进空间，充当一面有益的“镜子”。在这个过程中，员工不仅能够获得来自他人的评价和反馈，也有机会深入了解自己的工作表现。这有助于员工更好地认识自己，更具体地了解自己在当前组织情境中的优势，以及需要进一步完善的地方。通过绩效考核，员工能够明确自己的发展方向，以及如何在后续的工作中保持优点、改进不足，努力争取在下一阶段取得更佳的绩效表现。

1.3.5 绩效考核的不足

绩效考核对组织、群体、个体有利无弊吗？答案是否定的。索尼公司前常务董事天外朗通过《绩效主义毁了索尼》一文的发声便是最佳的佐证。因此，绩效考核无疑是一把“双刃剑”，使用得当，可以大幅提升企业的管理水平；使用不当，则不仅会增加企业的用工成本，还会造成员工与企业关系紧张、员工士气低落等管理混乱的现象。具体表现在以下几方面。

1. 强化员工“计算式”思维

员工的“计算式”思维是指他们通过“成本—收益分析”来做决策的思维方式。尽管绩效考核能调动员工的积极性、提高工作效率和企业绩效，但也可能导致员工过度追求业绩指标，而忽视其他方面。特别是绩效考核常常与员工之间形成经济交换关系，激励个体完成其角色内的行为。在此过程中，员工的“计算式”思维可能会被激发和加强，导致员工更加关注并对比自身每一步行动所带来的成本与收益，短视地聚焦于眼前的利益，甚至为取得高绩效而不择手段，忽视可能会给组织带来的长期负面结果。

2. 引发员工的工作压力与职业倦怠

绩效考核通常分为周期性考核和日常考核。然而，一旦确定了考核标准和指标，员工

工作的全方位、全过程以及各个环节都会自然而然地受到考核的影响。这种情况会给员工带来绩效考核的压力，特别是在考核标准较高、任务时间紧迫、难度较大的情况下，员工会感到更大的绩效考核压力，进而产生工作的紧迫感和危机感。在这种情况下，员工可能会选择“躺平”，即对工作感到厌倦并消极地对待工作，甚至选择“摆烂”。因此，组织在设置绩效考核标准时，应该根据实际情况，尤其需要考虑员工的能力，把握好绩效压力的尺度，避免让员工感受到过大的工作压力。

3. 导致同事间关系紧张，恶化组织氛围

在绩效考核中，往往会出现员工之间、部门之间相互对比绩效的情况。有时，组织甚至会公开强调绩效的高低，并将不同员工/部门之间的绩效进行对比。这种比较往往会激发员工之间的竞争心态，使工作环境的气氛变得紧张并加剧竞争。员工可能会感受到来自同事的竞争压力，不得不努力追求更好的绩效，但同时也可能陷入恶性竞争的境地，导致团队合作与协作氛围削弱，造成内部关系紧张和氛围恶化，进而影响组织整体的运作效率。因此，组织要善用绩效排名等，并时刻关注组织氛围，避免员工或部门之间陷入不良竞争。

4. 容易出现主观偏差

绩效考核成功与否主要取决于评估者提供的评估结果是否准确和公正。组织中时常有人抱怨“现在的绩效考核不公平，那些不努力的人反而比工作努力的人得到更多的奖励”。这恰恰反映了绩效考核的“系统偏差性”。即使现在有不少企业在绩效考核过程中应用了数字化工具，但现阶段绝大多数企业的绩效考核工作仍然离不开人（评估者）的作用。评估者正是绩效考核体系中最薄弱的环节，因为他们是人，会因犯错误或是受情绪、利益关系的影响而无法客观、全面地考核。例如，评估者在考核的过程中为了打压与自己关系不好的人而特意给其较低的评价，或是因为害怕得罪有关系的被评估者而给其高的评价。



实践困惑

绩效考核中的怪相“轮流坐庄”

我在某企业总部工作，总部所有部门均为职能部门，与业务不挂钩。最近两年的部门考核中，我均圆满完成了年初定的目标，并及时向领导汇报，但是这两年的考核结果却有较大差距，令人费解。经过与领导沟通反馈，领导对我的工作结果、工作态度都比较满意，但本着好事轮流上的态度，还是调整了我的考核等级。

资料来源：MBA 学员分享。

本章小结

结果论、过程论与综合论是三种常见的绩效含义解读方式。其中，综合论观点，即认为绩效是一个“行为+结果+能力”的综合概念，得到了更广泛的支持。

绩效包括个体绩效、群体绩效、组织绩效三个层次，三个层次互相影响和作用。

根据 AMO 理论，影响绩效的因素可以分为三类：能力、动机、机会。

绩效考核是指考核主体根据绩效目标、绩效标准，采用科学的考评方法，对员工的素质、工作行为和工作结果进行全面、系统、科学的分析、评估，并传递考核结果、处理结果申诉的过程。

绩效考核是组织的必要性工作，在激励员工、为组织决策提供依据等方面具有重要作用，但也不全是优点，同时存在着评估者主观偏差、加大员工压力等不足之处。

复习思考题

1. 常见的绩效含义解读方式有哪些？哪种观点应用最为广泛？
2. 绩效有哪些层次？相互之间的关系如何？
3. 绩效的影响因素有哪些？理论基础是什么？
4. 绩效考核的含义是什么？有什么作用？

拓展阅读

- [1] 朱飞. 绩效管理：如何“治乱”不“添乱”[EB/OL]. (2020-06-19) [2024-04-15]. <https://mp.weixin.qq.com/s/qx6H48qoc98gyrxvZ8ap7w>.
- [2] 加布里埃拉·罗森·凯勒曼，马丁·赛利格曼. 绩效与幸福感，可以兼得吗？[EB/OL]. (2023-08-14) [2024-04-15]. <https://mp.weixin.qq.com/s/iEI2BVNnYzJpI3NupXl1Zg>.
- [3] 穆胜. 大厂的绩效考核，也治不了“造轮子”？[EB/OL]. (2022-07-28) [2024-04-15]. <https://www.huxiu.com/article/620652.html>.
- [4] 孙波. 绩效不是管出来的[EB/OL]. (2020-11-06) [2024-04-15]. <https://mp.weixin.qq.com/s/mpPnTGfWbosf5t2tEkSvQQ>.
- [5] MBA 学员自制视频：中后台职能部门员工绩效考核的难点。

应用案例

腾达公司绩效考核的问题

腾达公司是一家生产精密仪器配件的私营企业，每年临近年终时，按照公司惯例，各部门经理必须对自己部门的工作人员进行一次年度绩效评估。李军是腾达公司的营销部门经理，下属有 B、C、D、E 和 F 五名员工。其中 B 工作业绩一般，而且体弱多病，经常向李军请假去医院看病。李军考虑到她年纪比较大，又是公司的老员工，因此将她的工作表现记为“优秀”。C 是腾达公司人力资源总监的亲戚，虽然工作能力不强，并且在工作中时有偷懒现象，但李军怕得罪人力资源总监，也将 C 的工作表现记为“优秀”。D 的性格耿直，情绪容易激动，曾多次在部门会议上对李军表达过不同意见，甚至有理有据地顶撞李军，让李军说不出反驳的理由，虽然 D 工作效率较高，还时常超额完成工作任务，但李军将他的工作表现记为“一般”。E 性格温和，但做事比较缓慢，为此还经常加班。F 头脑比较灵活，精力充沛，完成工作任务一般比其他人快，工作完成后他喜欢浏览新闻网站，还多次被李军看到。因此，李军认为 E 工作非常努力而 F 相反，分别将 E 和 F 的工作表现记为“优

秀”和“一般”。另外，在“团队精神”一栏中，除了D一人记为“一般”，李军将其他人都记为“优秀”。绩效评估完成后，李军将评估结果直接送往人力资源总监处归档，评估结果并不对被评估者公开，也根本谈不上绩效评估信息的反馈。同时，虽然名义上评估结果与被评估者年终奖金挂钩，但最后B、C、D、E和F年终奖数额全部相同。

腾达公司其他部门同样存在类似的问题。公司员工的工作积极性由此受到压制，许多人甚至公开表示自己是在混日子，反正干与不干、干多干少都是一个样，公司的销售业绩近年不断下滑。为此，公司各个部门之间相互指责，认为正是对方的原因才造成了这种局面，公司的战略目标形同虚设，公司的生存和发展也受到严重威胁。在这种情况下，公司紧急召开董事会议，经过讨论，大家一致认为问题的关键在于公司没有一套完善的绩效评估系统。会议最后决定由人力资源部总监主持开发和实施一套绩效评估系统，以使公司的人力资源管理工作走上正轨和实现高效。然而绩效评估系统运行一年多后，效果并不理想。虽然整个绩效评估系统设计得较为合理，但评估者仍然不知道如何对工作人员进行迅速、合理和真实的评估，甚至有评估者认为评估过程太过烦琐，简直就是在耽误时间；一部分被评估者也对绩效评估提出质疑，认为公司的绩效评估就是烦琐地填表和交表，更有甚者认为评估就是找自己的不足与缺陷，是某些人故意给自己“穿小鞋”。每当绩效评估结束后，被评估者经常以评估结果不公正为由，直接向人力资源部申诉，搞得人力资源总监疲于应付而影响了其他工作。

资料来源：吴志华，刘晓苏，路锦非. 人力资源开发与管理[M]. 2版. 北京：高等教育出版社，2016.

思考题：通过阅读以上案例，你发现腾达公司在绩效考核方面存在哪些问题？

即测即练

自
学
自
测



扫
描
此
码