绩效管理



类目：行政管理类
书名：绩效管理
主编：马海燕　祝红艳　向倩雯
出版社：中国商业出版社
开本：大 16 开
书号：978-7-5208-3787-3
使用层次：通用
出版时间：2026 年 3 月
定价：48.00 元
印刷方式：双色
是否有资源：有

责任编辑：滕　耘
封面设计：旗语书装

绩效管理

行政管理类创新融合精品教材
“互联网＋”教育改革新理念教材
绩效管理
马海燕　祝红艳　向倩雯◎主编

中国商业出版社

行政管理类创新融合精品教材
“互联网＋”教育改革新理念教材

绩效管理

马海燕　祝红艳　向倩雯◎主编

学习资源库

ISBN 978-7-5208-3787-3
定价：48.00元

中国商业出版社

行政管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

绩效管理

马海燕　祝红艳　向倩雯 ◎ 主　编

中国商业出版社

图书在版编目（CIP）数据

绩效管理 / 马海燕，祝红艳，向倩雯主编．-- 北京 ：中国商业出版社，2026. 3. -- ISBN 978-7-5208-3787-3

Ⅰ. F272.5

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2026PQ7742 号

责任编辑：滕　耘

中国商业出版社出版发行

（www.zgsycb.com　100053　北京广安门内报国寺 1 号）

总编室：010-63180647　编辑室：010-83118925

发行部：010-83120835/8286

新华书店经销

唐山唐文印刷有限公司印刷

*

880 毫米 ×1230 毫米　16 开　12.5 印张　340 千字

2026 年 3 月第 1 版　2026 年 3 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

*　*　*　*

（如有印装质量问题可更换）

编　委　会

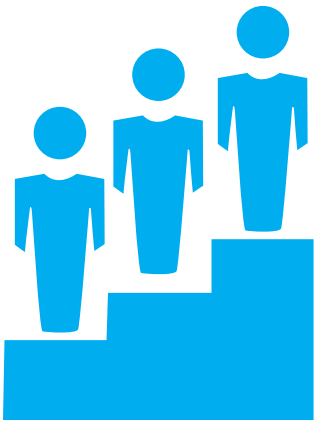
主　编

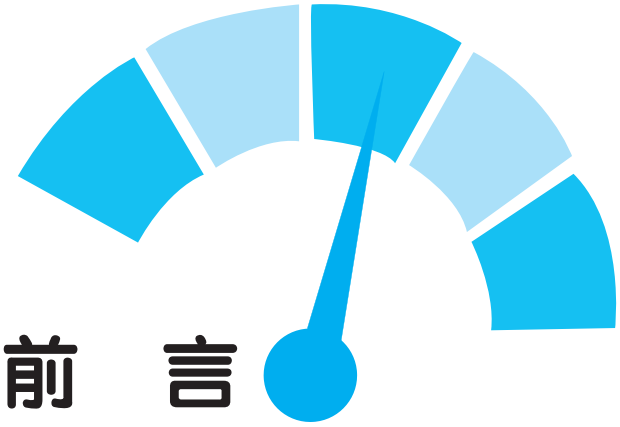
马海燕　祝红艳　向倩雯

副主编

姜海新　彭雪薇　闻学颖

王　玉　张燕华　王立朋　程留仓





前　言

人力资源是实现高质量发展的最重要的资源之一，有效管理员工绩效、利用有限的人力资源为企业创造无限的发展潜力，不仅是企业需要探索的主题，也是实现员工个人价值与企业价值融合的着力点。多年来，随着人力资源管理理论研究的不断深入，绩效管理受到越来越多的关注，与绩效管理相关的理论、观念、技术、方法等也逐步为人们所了解。基于此，编者综合吸纳近年来优秀的学术成果编写本书，希望本书不仅成为认识绩效管理的工具，更能启发大家塑造先进的绩效管理理念，建立适切的绩效管理思维模式，并建构科学的绩效管理体系。

本书以绩效管理岗位职责和能力要求为主线，从绩效专员、绩效经理和人力资源总监的职业能力要求出发，全面梳理并建立企业绩效管理过程中的知识体系和管理体系。本书的特色在于易读性、生动性、实用性。主要内容包括绩效之基——理论构建与战略解码、考核之钥——多维工具的实战演练、目标编织——绩效计划与精准定位、过程掌舵——绩效执行的动态护航、考核实施——流程淬炼与数据精算、反馈回响——绩效改进的闭环之道、结果转化——价值激发的多维链路、组织愿景——绩效与高效的共生逻辑、精准画像——关键岗位的定制化考核、薪酬生态——绩效与激励的共生体系。

本书特色可概括如下。

1. 历史纵深与现代视角结合

梳理我国古代从秦汉到明清的考核制度，如唐代的“四善”“二十七最”、明代的“三等八法”，提炼与现代相通理念；阐述现代绩效管理四阶段演进路径，构建古今贯通的认知框架，展现绩效管理发展脉络。

2. 理论系统且实操性强

深入讲解关键绩效指标、平衡计分卡、目标与关键结果等考核工具的内涵、实施流程与适用场景，提供绩效计划制订、信息收集、考核、面谈、申诉处理等全流程操作方法，还附有模板、案例与实战演练，兼具理论深度与实践指导价值。

3. 战略导向与多模块协同

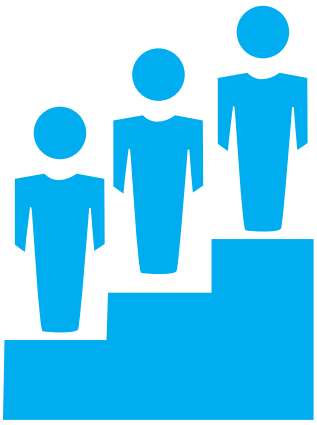
强调绩效管理与组织战略绑定，阐述绩效管理与薪酬、培训、招聘等人力资源模块的关联，突出其在人力资源体系中的核心地位，助力战略落地与组织协同。

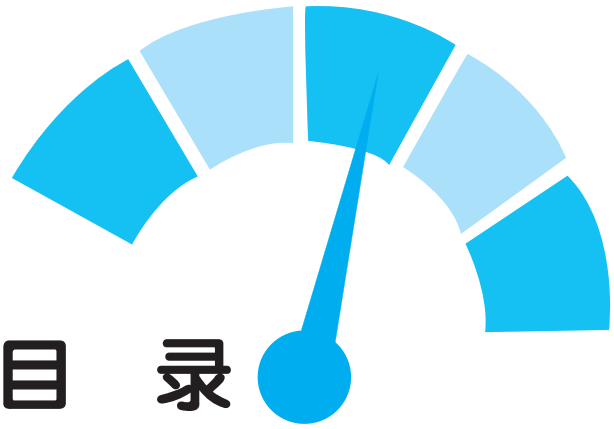
4. 结构清晰且逻辑严密

各章节内容从理论到工具、从流程到应用层层递进，引入“开篇导引”“目标罗盘”“知识图谱”“案例导入”“复盘总结”“场景实操”“能力校验”等板块，各部分衔接紧密，形成完整的绩效管理知识与实践体系。本书不仅适合人力资源从业人员学习，也适合企业各级管理者借鉴，还可以作为企业管理咨询界人士的参考用书。

在编写本书的过程中，参阅了大量的文献资料，借鉴了许多著作的精华。在此，向各位专家一并表示感谢。由于编者理论素养和实践经验水平有限，书中难免存在疏漏，敬请广大师生和教育界同行批评指正。

编者





目　录

第一章

绩效之基——理论构建与战略解码 \ 1

第一节　我国绩效管理的发展与探索 \ 3
第二节　绩效管理与绩效考核的异同 \ 13
第三节　绩效管理的战略意义 \ 19

第二章

考核之钥——多维工具的实战演练 \ 30

第一节　KPI 的设计与应用 \ 32
第二节　平衡计分卡的结构与实践 \ 37
第三节　OKR 的制定与实施 \ 45

第三章

目标编织——绩效计划与精准定位 \ 54

第一节　绩效计划概述 \ 56
第二节　绩效目标的分解与权重设计 \ 62
第三节　绩效行动计划 \ 64

第四章

过程掌舵——绩效执行的动态护航 \ 76

第一节　绩效信息收集 \ 78
第二节　绩效沟通与反馈和绩效沟通与辅导策略 \ 83
第三节　绩效执行中的常见问题 \ 88

第五章

考核实施——流程淬炼与数据精算 \ 92

第一节　考核流程与组织职责 \ 94
第二节　考核数据的收集 \ 105

第六章

反馈回响——绩效改进的闭环之道 \ 110

第一节　绩效面谈的要点 \ 112
第二节　绩效申诉处理流程 \ 119
第三节　绩效改进的影响因素与流程 \ 121

第七章

结果转化——价值激发的多维链路 \ 128

第一节　绩效考核结果诊断 \ 130
第二节　绩效考核结果与薪酬管理的结合 \ 131
第三节　绩效考核结果在培训与其他方面的应用 \ 133

第八章

组织愿景——绩效与高效的共生逻辑 \ 140

第一节　战略性绩效管理 \ 142
第二节　高绩效团队的创建与管理 \ 148

第九章

精准画像——关键岗位的定制化考核 \ 155

第一节　战略发展领域管理者量化考核 \ 157
第二节　专业技术类员工考核策略 \ 162
第三节　操作辅助类员工考核案例 \ 168

第十章

薪酬生态——绩效与激励的共生体系 \ 175

第一节　绩效奖励计划 \ 178
第二节　个体激励模式 \ 180
第三节　群体激励模式 \ 188

参考文献 \ 192

第一章

绩效之基——理论构建与战略解码

【开篇导引】 >>>

绩效管理并非现代专属，其思想在我国古代便已萌芽并逐步形成体系。从秦汉的年考课殿，到唐代的“四善”“二十七最”、明代的“三等八法”，古代考核制度中蕴含的分类考核、结果应用等智慧，与现代绩效管理诸多理念相通。进入现代，我国绩效管理历经人事考核、绩效考核、绩效管理、战略绩效管理四个阶段，不断迭代升级。

本章将系统梳理绩效管理的发展历程，深入剖析绩效管理与绩效考核的异同，阐释战略性人力资源管理的内涵与特征，揭示绩效管理对组织战略的意义，为读者搭建起从理论到战略价值的完整认知框架。

【目标罗盘】 >>>

· 知识目标

1. 掌握我国古代绩效管理的发展历程与典型制度，明晰现代绩效管理四个阶段的演进逻辑。
2. 理解绩效管理与绩效考核的核心区别与联系，熟知战略性人力资源管理的理论基础与特征。
3. 把握战略性绩效管理对组织战略的意义，明确其与人力资源管理其他模块的关联。

· 能力目标

1. 能够从历史维度分析古代考核制度对现代绩效管理的借鉴意义，具备梳理制度演变脉络的能力。
2. 可运用理论知识区分绩效管理与绩效考核，能初步设计符合战略导向的绩效管理框架。
3. 具备结合组织实际，分析绩效管理与人力资源其他模块协同关系的能力。

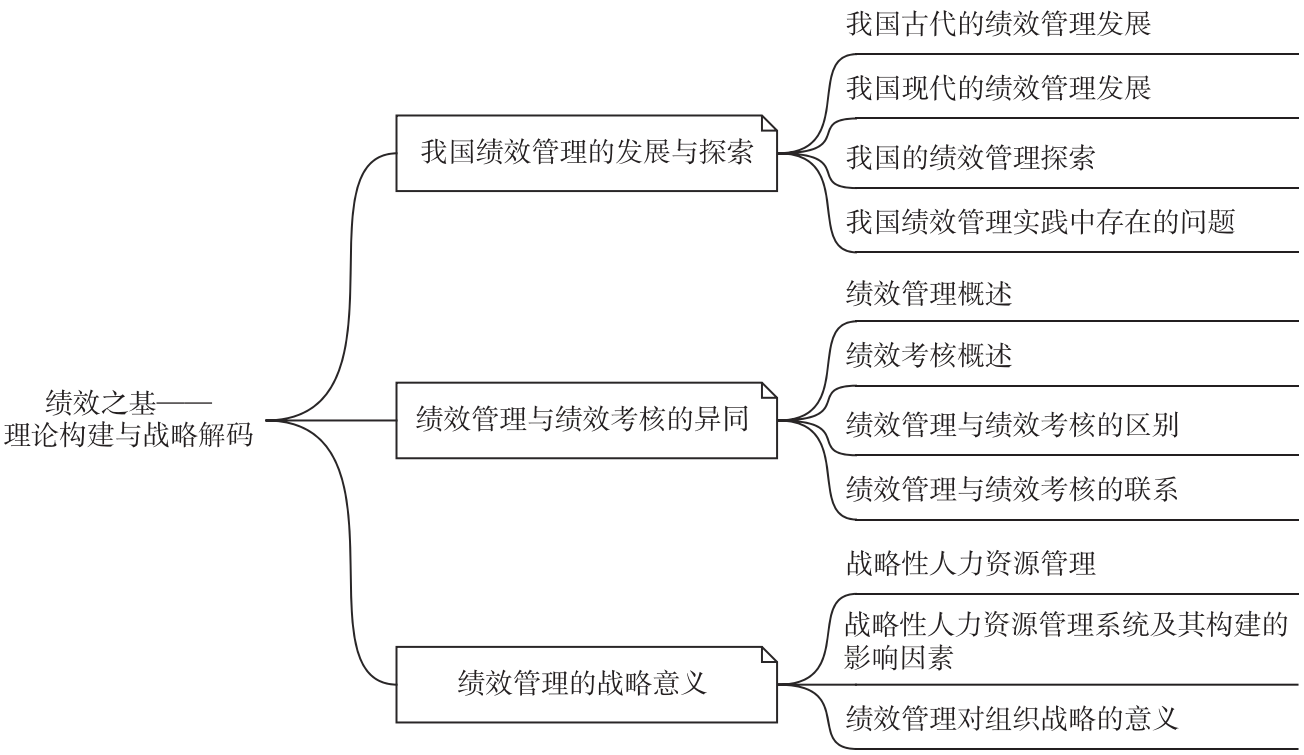
· 素质目标

1. 树立战略思维，培养从组织全局视角看待绩效管理价值的素养。
2. 形成历史辩证思维，善于从古今管理实践中汲取经验，提升管理认知深度。
3. 增强系统思考能力，能够整合多模块知识，构建完整的绩效管理认知体系。

· 思政目标

传承我国古代考核制度中的优秀管理思想，树立以战略为引领、以价值创造为核心的管理理念，培养坚守职业操守、追求卓越的管理素养。

【知识图谱】



【案例导入】

企业如何做好绩效管理

要准确认识人力资源管理，了解绩效考核是基础。绩效考核标准的制定有一个核心原则：既不是由考核者坐在办公室里面想出来的，也不是考核者对被考核者有一个要求就定成一个指标，而是由双方一起制定的。原因很简单，首先是被考核者多为员工，他们对岗位的描述更准确；其次是依据员工的能力制定标准更容易保证实现，脱离了员工实际操作情况的考核标准都不具可操作性。

某餐饮连锁企业在整个绩效考核过程中使用了五种颜色卡，其中红卡代表服务，黄卡代表出品，白卡代表设备，绿卡代表食品安全，蓝卡代表环境卫生。黄卡、白卡、绿卡、蓝卡代表的内容是可以量化的，但是红卡代表的内容是很难量化的，所以红卡考核的只有服务的速度和态度。服务的速度又分为上菜的速度、结账的速度和处理客人投诉的速度。

怎么考核 >>>

该餐饮连锁企业的考核体系基本是由上级考核下级，上级考核有一个班子和团队，这个团队在企业中工作了很多年，相对有经验，而且很多成员当过店长，之后才进入绩效考核团队。

更具体点，绩效考核团队到一个餐厅主要观察几个现象：客人在等候区的时候有没有很焦急，有没有东张西望到处找人，甚至大吼大叫；到了就餐区，客人有没有大声喊服务员，就餐区是不是很干净；服务员、管理者有没有聊天、打盹。

如何打分 >>>

考核之后就要打分，该餐饮连锁企业采取的是小区域考核门店。因为每个区域打的分值不一样，该餐饮连锁企业就采用绝对值判断，分为A、B、C三个等级。这个机制出来之后，每个店的分数上涨较快，因为大家形成了你追我赶、相互竞争的态势。大家在不知道自己店的分数排到第几名的时候，都会努力地提高自己店的绩效分数，为此也愿意在各方面都努力做好。

考核结果一定要应用 >>>

考核结果要和被考核者沟通。特别是对于不认同考核结果的这一部分人，一定要做好沟通工作。沟通的过程其实是一个培训的过程。考核出来的A、B、C等级一定要和被考核者的薪酬、升迁对应上，如果不对应好，被考核者前面的绩效就白做了，培训也白做了。

思考：

该餐饮连锁企业在考核过程中使用了五种颜色卡，其中红卡考核服务的速度和态度，这种设置的依据是什么，对服务质量的提升有何作用？

第一节　我国绩效管理的发展与探索



一、我国古代的绩效管理发展

在我国古代，绩效管理理论已逐步形成体系并对治国理政发挥了巨大的作用。早在秦汉时期，中央政府就对官员实行一年一考、三年课殿一次的考核制度。年考从秋天开始至次年年初，各级官府首先将考课簿册集中到中央，于次年的正月初，群臣朝会时举行考课大典，然后按分工分别进行考课。

魏晋时期基本因循此制，但由于战乱频仍，多不能正常实行，于是改由皇帝不定期地下诏考课百官。东晋南朝时期，考课与任期相结合，以三年为“小满”、六年为“秩满”。北魏孝文帝改革后，实行“三载一考，三考黜陟”（三年一次，九年三次，按优劣决定升降）。

在历朝历代中，唐朝和明朝的考核制度最有代表性。唐朝建立了“四善”“二十七最”两个标准，而明朝建立了较为完善的考核制度体系。

（一）唐朝

唐朝的文官考核制度比较完善，主要表现是明确了文官考核的两个标准，即品德和业务方面，形成了所谓的“四善”“二十七最”两个标准。

“四善”主要是关于文官的政治素养和品质方面的要求，包括“德义有闻”“清慎明著”“公平可称”“恪勤匪懈”四个方面。“德义有闻”主要强调文官的品行及其在百姓心中的形象，这是最主要的；“清

慎明著”要求文官时刻做到清白正直；“公平可称”要求文官在行政方面做到公平公正、实事求是，不畏惧权贵，不欺凌百姓；“恪勤匪懈”要求文官时刻勤勉，熟悉政务，及时发现行政过程中所存在的问题。

“二十七最”主要是针对各个方面的官员制定的相应的标准，涉及政治、经济、军事和文化教育等方面。其中，“献可替否，拾遗补阙，为近侍之最”主要考核中书、门下两省的官员；“铨衡人物，擢尽才良，为选司之最”主要考核吏部和兵部的文官，其中兵部的文官主要负责官员的选拔及相关的文书草拟等工作；“扬清激浊，褒贬必当，为考校之最”主要考核主管考校的官员；“礼制仪式，动合经典，为礼官之最”主要考核太常寺和鸿胪寺的官员；“音律克谐，不失节奏，为乐官之最”主要考核太常寺中掌管乐律的官员；“决断不滞，与夺合理，为判事之最”主要考核五监九寺的官员。

（二）宋朝

在经历了唐朝之后的政权分裂后，宋朝又重新统一了全国。宋太祖时期，文官考核制度已经粗具规模。宋太宗时期，承袭五代的旧制，即由吏部南曹将印纸历子发给各州的官员，不再另发公据，再命州郡长官在上面写上其过失和政绩，在官员任满后，送交有关机构以决定其优劣升降。印纸在文官的考核方面起着很大的作用。宋真宗时期，开始由审官院负责考核外任京朝官，再引对磨勘，又命令各部划分三等考核所部官员的能力，上等为公勤廉干、惠及民者，中等为干事而无廉誉、清白而无治声者，下等为畏懦贪猥者。宋神宗以后，文官考核制度逐渐完备，而且更加严格。

宋朝的文官考核基本上是一年一考、三年一大考，京官的考核由审官院负责，地方官的考核由考课院负责，一级一级逐层考核，将最后的结果上报中央，考核的标准为“四善”“四最”两个方面。

（三）明朝

明朝是中国历史上吏治相对严明的时期，建立了严格完备的考核制度体系，包括考察、考满、奖惩、考察拾遗、辩白申诉等制度。

考察制度分京察和外察。外察针对地方官，有朝觐考察和巡察两种形式。朝觐考察三年一次，地方官先逐级考核上报，再由吏部和都察院“过堂”核实，上报皇帝确定奖惩人员。巡察由监察官吏进行，中央和地方监察御史可依职权开展，或由皇帝委派，地方按察司负责常态化监督。巡察后需撰写详尽报告，监察御史每次巡察后上报，地方按察司按季度考察，年终上报。京察针对京官，四品及以上由皇帝裁定述职报告，五品及以下由吏部会同都察院及各部门考察，上报皇帝批准。

考满制度是对官吏任期届满进行考核，九年任期内满三年、六年、九年各考核一次，分类分级管理，四品及以上由皇帝考核，五品及以下由吏部等共同考核。考核结果按“三等八法”划定，区分“事简”“事繁”调整结果。“三等”为称职、平常、不称职，“八法”含贪、酷等八种情形，后四种需“误事废政”才予以惩罚。考核后对官吏进行奖惩。奖励多为象征性和导向性的，如赐宴、赐物、赐敕等，外官朝觐按考核等次赐宴，体现皇恩或警示。惩罚法规完备，方式有责令致仕、冠带闲住等。

考察拾遗制度可弹劾考察中遗漏的应查处官吏，经吏部上报皇帝裁决，监督考察工作。

辩白申诉制度授予被考察官吏陈述申辩权。

（四）清朝

清朝在遵循明朝官吏考核基本制度框架基础上，取消考满制度，将外察改为“大计”，并在多方面做了调整。在考核周期上，京察和大计均三年一次。在考核标准方面，最初实行“四格八法”，后改为“四格六

法”，是对明朝“三等八法”的继承沿用。“四格”涵盖才、守、政、年；“六法”是剔除“八法”中贪、酷后的六种情形，对贪、酷官吏有严格的惩罚规定。考核等次仍分三等，改为称职、勤职和供职，并细化奖惩情形。官吏奖励增加“议叙”条例，分记录和加级；惩罚分罚俸、降级留任、革职，各有等级划分。

从我国古代绩效管理发展史看，很多内容与现代相通。古代和现代都注重绩效考核，有完善且具体的考核制度。如唐朝“四善”类似现代的“德能勤绩廉”，“二十七最”体现考核的细致性。考核对象按级别区分考核者，结果细分影响职位和薪酬，明朝还建立了辩白申诉制度。

现代绩效管理的诸多内容，如年度述职、奖优罚劣、与薪酬挂钩、上级考核下级、绩效监督、结果申诉等，早就在我国古代官员的绩效管理体系中有所体现。

课堂讨论

我国古代绩效管理（如唐朝“四善”“二十七最”、明朝“三等八法”）与现代绩效管理[如关键绩效指标（Key Performance Indicator，KPI）、平衡计分卡]在核心逻辑上有哪些共通点？又存在哪些差异？这些差异反映了管理理念怎样的变迁？

二、我国现代的绩效管理发展

（一）人事考核阶段

“德能勤绩”是对人事考核的高度概括，其考核历史悠久。我国各朝各代依据社会实际状况和需要制定绩效考核标准，侧重点不同。从先秦到明清，绩效考核标准内容上由重工作实绩转向实绩与德行结合且德行成分渐重，形式上由繁杂转向简化、概念化，这与古代皇权专制发展及考核对象的变化相关。

1997 年前，我国多数企业在实行人事考核时，内容分工作态度、能力和业绩三个方面，业绩非主要考核方面，以人为主，强调对品格或特征评估，德排首位，其次是能、勤，最后是绩。人事考核多为定性指标，评价标准模糊、主观性强，公平性和精确性相对较差，受考核者喜好、心情影响，考核者主要是人事部门人员，上级主管考核权少。

从应用实效来看，“德能勤绩”式绩效管理有积极作用，可加强基础工作管理、增强员工责任意识、督促完成岗位工作，但它是相对简单粗放的绩效管理，对组织和个人绩效提升作用有限。企业发展、基础管理水平提高后，对绩效管理精细性、科学性要求更高，“德能勤绩”式绩效管理就不适用了。

（二）绩效考核阶段

现代意义上的绩效考核是指企业在既定的战略目标下，运用特定的标准和指标，对员工的工作行为及取得的工作业绩进行评估，并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩进行正面引导的过程与方法。

现代意义上的绩效考核最早进入我国应该是 20 世纪 90 年代。1998 年以后，我国经济与国际进一步接轨，为应对全球企业竞争的压力，我国企业逐步从人事考核迈入绩效考核阶段。绩效考核不再以人为

中心，而是以工作为中心，绩效考核强调对工作任务、工作事项的考核。

绩效考核强调工作的结果，对工作任务、工作事项的完成情况要分出好坏，并强调对绩效结果的运用，对高绩效给予提高薪酬、提升职位等奖励，对低绩效进行相应的惩罚。从考核机构来看，考核者已经由原来的人事部门人员转移至上级主管。绩效考核比较偏重事后奖惩，容易忽视绩效沟通、绩效改进，经过几年的实践，弊端逐步显现。

（三）绩效管理阶段

2002 年以后，我国不少企业逐步认识到绩效考核的弊端。在一些先进绩效理论的指引下，部分企业引入绩效管理体系，逐步从绩效考核迈入绩效管理阶段。绩效管理的重点不再是工作任务，而是工作目标，是基于工作职责提炼的 KPI。

绩效管理是一个循环体系，它以绩效目标为中心，强调目标的引导作用，强调绩效辅导、沟通与反馈，并强调绩效的进一步改进。绩效管理推动员工在目标指引下自我管理，形成自我激励和约束机制，不断提高工作效率，提高自我绩效，从而提高企业绩效。现在，更多的企业加入建设企业绩效管理体系的队伍中来。在绩效管理阶段，绩效管理已经成为每一个管理者的核心工作。

严格来讲，人事考核和绩效考核都不是绩效管理。许多企业做的绩效管理其实是绩效考核，这些企业把绩效考核误认为绩效管理。绩效管理与绩效考核的区别是明显的。简单而言，绩效考核是以强调绩效评估为核心的管理方式，它的内涵与绩效评估差不多。而绩效管理不同，它是指从绩效计划制订，到绩效辅导，再到绩效评估，最后到绩效运用的整个循环过程，它不只强调绩效评估，更强调绩效的引导、绩效的诊断、绩效的改进等环节。绩效管理的范畴比绩效考核宽广得多。绩效考核的核心内容——绩效评估只是绩效管理中的一个环节。

（四）战略绩效管理阶段

虽然绩效管理相对绩效考核来说是一种飞跃式的进步，但基于职责提炼出来的 KPI 与目标的绩效管理模式仍是一种面向日常事务的绩效管理，绩效目标的完成只有助于维持现有绩效，对企业的提升和发展作用相对有限，对企业的战略发展帮助相对有限。

如何使绩效管理与企业战略结合起来，使绩效管理能有效帮助企业实施战略，成为企业战略落地的工具，一直是企业绩效管理的一个难题。随着美国管理学家卡普兰和诺顿的《平衡计分卡——驱动业绩的衡量体系》《平衡计分卡——化战略为行动》《战略地图——化无形资产为有形成果》《战略中心型组织》等著作的翻译出版，平衡计分卡和战略地图战略绩效管理方法引入我国，部分企业开始尝试战略绩效管理，由此我国进入战略绩效管理萌芽阶段。

战略绩效管理相对于基于职责提炼的 KPI 的绩效管理是一大突破，它使绩效管理真正从事务管理走向战略管理，强调绩效管理为实现企业战略服务。它通过企业战略目标与规划的分解，转化成企业自上而下各层级的目标与计划，并通过对目标与计划的有效管理，使个人绩效、部门绩效和企业绩效有效达成，从而保证企业战略目标的实现。

如前所述，我国已经经历人事考核、绩效考核与绩效管理三个绩效管理阶段，目前正处于第四代绩效管理——战略绩效管理的萌芽期，一些比较超前的企业已经开始了战略绩效管理的探索，使绩效管理与企业战略有效联系起来，推动企业战略的实施。

三、我国的绩效管理探索

（一）我国企业组织的绩效管理探索

改革开放以后，特别是20世纪90年代中期以来，绩效管理在我国企业中得到了长足发展，基于战略的绩效管理也取得了全面提升。经过多年的实践，绩效管理在不同行业、不同企业取得了不尽相同的效果。有些企业建立了比较规范的战略性绩效管理体系，对企业的发展起到了重要的推动作用。从整体来看，我国企业在绩效管理方面的探索主要有以下几个方面。

1. 引入经济增加值

经济增加值（Economic Value Added，EVA）也称经济附加值，是指从企业的税后净营业利润中扣除包括股权和债务的全部投入资本成本后的所得。其基本假设是股东对企业的资本投入是有成本的，企业的盈利只有高于资本成本（包括股权成本和债务成本）时才会为股东创造价值。在EVA出现之前，传统的衡量企业业绩的指标仅仅是简单的收入减成本，即会计利润。但会计利润并不能很好地衡量企业真正带给股东的价值回报。比如，某家企业的税后净利润是1000万元，税后债务资本成本为500万元，股本资本成本为700万元，仅从会计利润的角度来看，该企业的利润为500（1000-500）万元，但如果从经济增加值的角度来看，则为-200（1000-500-700）万元。这说明虽然该企业在账面上盈利500万元，但实际上股东的价值却受到了损害。企业的财务目标是股东价值的最大化，这就要求衡量企业经营业绩的指标必须准确反映企业为股东创造的价值。EVA很好地迎合了这一要求，能够使企业聚焦股东价值的创造，而不是账面利润的多少。

2. 应用全面质量管理、精益生产和6σ

兴起于20世纪中叶以改进企业绩效状况为核心的“质量管理运动”席卷全球，在许多国家和地区掀起了一浪高过一浪的热潮。全面质量管理、精益生产和6σ都强调对质量的严格管理。

全面质量管理是以质量为中心，以广泛的员工参与为基础，以让顾客满意为最终目的的管理方式。全面质量管理中的“全面”强调的是全过程、全员和全方位。全面质量管理遵循PDCA循环，即戴明环，分别代表计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）和处理（Action）。

“精益生产”（Lean Production）一词发轫于日本汽车工业，用来形容日本汽车企业对高质量和低成本的追求。精益生产的目的是消除生产中任何细微的资源浪费，通过持续的流程改进来提升产品的质量，并使生产时间和成本得到缩减。

“σ”是希腊字母，原用于统计上描述误差。其含义经过引申之后，6σ变成了用来描述企业生产质量的一个标准，后来发展成为一套管理理念。6σ理念由摩托罗拉公司创立，在通用电气取得了举世瞩目的成就，并被广泛应用。6σ指的是每百万次机会出现的缺陷是3.4次。6σ中的“缺陷”不光用来描述质量缺陷，而是泛指产品、服务没有达到顾客要求的各种事件。6σ强调的是通过对流程的改进达到提升产品和服务质量进而提升绩效水平的目的，是各种类型的企业都期望达到的近乎零缺陷的质量状态。

我国企业尤其是具有生产职能的制造业企纷纷采用这些质量改进思想来指导绩效管理工作的开展，如在绩效计划过程中对绩效目标与指标的设定要以产品和服务质量为核心，在绩效监控过程中要将质量

作为监控重点，在绩效评价过程中要对改进质量的行为进行奖励，在绩效反馈过程中要紧紧围绕如何改进质量进行沟通等。

3. 运用先进的绩效管理工具

企业是各种管理理论和管理工具应用于实践的前沿阵地。任何理念与工具的诞生都会在企业中得到淬炼，如目标管理、标杆管理、KPI、平衡计分卡和目标与关键结果（Objectives and Key Results，OKR）等绩效管理工具都是在企业的应用过程中得到检验与发展的。我国企业在应用这些绩效管理工具时进行了批判性吸收，将理论工具与具体实际相结合，取得了很好的效果。尤其是近几年来，越来越多的企业将平衡计分卡作为绩效管理工具，并取得了良好效果。

4. 建设以绩效为导向的企业文化

企业文化是指在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的，并为全体员工所遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和，是一个企业在发展过程中对外部环境适应和对内部资源整合时形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。优秀的企业文化能够引导员工树立与组织目标一致的个人奋斗目标，实现个人成长与组织发展共赢；能为员工提供一种积极的工作氛围、共享的价值观念和管理机制，对企业的绩效产生强大的推动作用。我国企业已经逐步建设起以绩效为导向的企业文化，使绩效观念和责任意识渗入每一个组织成员的灵魂深处，从而有利于战略性绩效管理的推行和组织目标的实现。

课堂讨论

某传统制造业企业计划从“求稳文化”转型为“创新文化”，请设计“绩效管理与文化融合”的实施方案（需包含考核指标调整、激励机制优化、文化宣贯三个方面），并讨论转型过程中可能遇到的阻力（如老员工抵触创新风险）及应对措施。

（二）我国公共组织的绩效管理探索

公共组织绩效管理是一种以绩效为导向，以提高公共资源使用效能和完善公共责任机制为目标，以管理和服务对象的满意为最终衡量标准，适应经济市场化和社会信息化发展要求的新公共管理模式。在我国，对公共组织绩效管理这一概念的理解关键是界定公共组织的外延，狭义的公共组织通常指行使公共权力的组织，包括各级党组织、行政组织、立法和审判机关，通常概括为党政机关。广义的公共组织则包括非营利性组织等在内的从事公共事务管理，提供公共产品或服务，实现、维护和提高公共利益的所有组织。鉴于党政机关是我国最主要也是最重要的公共组织，下面将以党政机关为主体对我国公共组织的绩效管理探索趋势进行分析。

随着行政体制改革和干部人事制度改革的逐步深入，我国积极学习现代绩效管理理论和经验，坚持从实际出发和以实绩为导向，陆续进行政府绩效管理模式探索和试点，出现了一批具有影响的典型代表，为推进我国的政府绩效管理工作积累了宝贵经验。纵观历年来的政府绩效管理实践，主要形式有以下几种。

1. 实行目标管理责任制

目标管理责任制是我国地方政府开展最早、最广泛的绩效管理方式。这主要是由于我国早在 20 世纪 80 年代初就开始试行机关工作人员岗位责任制，为目标管理责任制的形成和推行奠定了基础。进入

21 世纪后，一些地方在实践中不断改革和完善目标管理的方式和手段。总体来说，我国的目标管理责任制具有以下几个基本特点。

（1）目的：改进机关作风，提高机关效率，保证党政部门的工作目标顺利实现。

（2）范围：主要在党政工作部门推行，少数省市也将下级政府纳入目标管理。

（3）绩效计划：以部门职能和当年政府工作报告确定的重点任务为依据。

（4）绩效监控：实行自查与上级检查相结合。

（5）绩效评价：实行年度考核。评价主体分两种情况：一是主管领导考核；二是从各部门抽调人员成立专门的考核小组进行集中考核。此外，有少数城市引入了第三方评估。

（6）结果应用：实行目标奖励，根据考核的不同等级，与奖金和干部任用挂钩或进行表扬 / 批评。目前，我国政府的目标管理实践正向现代绩效管理和评估的方向转型发展。

2. 开展绩效督查考评

随着我国经济、政治、社会、文化等各项事业的全面展开和迅速发展，为有效保障中央和上级的各项决策部署落到实处，切实提高各级机关和部门的执行力，近年来许多省市创新管理机制，不断强化督查考评职能。绩效督查考评是在原督查工作之上的创新和发展，在绩效管理各环节展现出以下特点。

（1）绩效计划：绩效目标和评价指标的设置紧扣党政中心工作和重大决策部署，并根据各部门职责和各地区情况，进行目标分解和任务落实。

（2）绩效监控：督查的重点在于工作过程监控，常用的监控方式有领导检查、单位自查、考评办抽查、群众投诉、职能部门督促等。

（3）绩效评价：绩效评价是绩效督查区别于传统督查的核心环节。评价方式以内部评价为主，外部评价为辅。内部评价主体包括上级领导、职能部门、人大代表和政协委员；外部评价主体主要是专家学者、公民、管理和服务对象等。

（4）结果应用：许多地方建立了激励机制和问责制度，将评价结果应用于干部任免、物质奖励、年终评优、通报表扬或批评、行政记功或记过等方面。

3. 实行预算绩效评价和绩效审计

公共预算资金使用效益是我国政府绩效的重要组成部分，实行绩效预算和绩效审计是我国绩效管理改革的重要方向。2005 年，财政部出台《中央部门预算支出绩效考评管理办法（试行）》，在总结前期预算绩效考评试点经验的基础上，统一规定了部门绩效预算考评的各项基本制度，明确了绩效评价的组织管理体系和评价机构制度，将实施范围由前期的针对财政投资性支出及一般预算支出项目的单项评价，扩展到对整个部门预算进行评价的综合评价。我国的政府绩效审计以专项审计调查为主要方式，以提高财政资金使用效益和管理水平为主要目标，重点调查国家政策法规执行中存在的问题和重大决策的落实情况，关注财政资金使用效益和涉及群众切身利益的突出问题，促进国家相关政策制度的落实和完善。

4. 开展公民评议活动

公民通过评议方式参与对政府绩效进行评价是现代政府绩效评估的重要内容，是提高行政管理体系透明度的关键举措和建设服务型政府的必然要求。一些地方政府积极探索公民参与政府绩效考核评价的方式，不断拓宽公民和服务对象考评政府部门和公务员的渠道，逐步实现公民评议活动的规范化和制度化。总体来说，公民评议在绩效管理各环节呈现出以下特征。

（1）评议内容：主要包括政府部门职能履行情况、重点任务完成情况、公共服务效率和质量、行业风气情况等。

（2）评议主体：参加评议的人员有广泛的代表性，一般包括人大代表、政协委员、专家学者、企业职工、普通群众和基层干部等。

（3）评议方式：主要通过发放问卷、网上评议、电话调查等方式进行。

（4）结果应用：评议结果一般在一定范围内公开，同时作为部门评优和公务员奖惩的重要依据。

5. 建立健全党政领导班子和领导干部综合考核评价体系

班子考核和干部考核历来是干部工作的重中之重。2009 年，中共中央办公厅印发《关于建立促进科学发展的党政领导班子和领导干部考核评价机制的意见》，从完善考核内容、改进考核方式、扩大考核民主和强化考核结果运用四个方面对领导班子和领导干部的考核评价工作作出了原则性的规定。与此相配套的由中共中央组织部制定的《地方党政领导班子和领导干部综合考核评价办法（试行）》《党政工作部门领导班子和领导干部综合考核评价办法（试行）》《党政领导班子和领导干部年度考核办法（试行）》则从具体操作层面分别针对地方党政领导班子和领导干部的综合考核评价、党政工作部门领导班子和领导干部的综合考核评价、领导班子和领导干部的年度考核工作作出了细致规定。“一个意见”“三个办法”的颁布实施标志着促进科学发展的党政领导班子和领导干部的综合考核评价机制的建立。

2019 年 4 月，中共中央办公厅印发《党政领导干部考核工作条例》，在完善考核内容，结合平时考核、年度考核、专项考核和任期考核四种考核方式，科学确定考核结果，以及强化考核结果运用等方面作出了更加科学的规定。随后，中共中央组织部于 2019 年 11 月发布《公务员平时考核办法（试行）》，2020 年 10 月发布《关于改进推动高质量发展的政绩考核的通知》，2020 年 12 月发布《公务员考核规定》，进一步对领导班子和领导干部的综合考核评价进行了完善与细化，新时代中国特色党政领导班子和领导干部综合考核评价机制基本建立。在以上文件的指导下，各地各部门纷纷结合各自实际探索完善体现新时代特色的领导班子和领导干部综合考核评价体系。

6. 建立基于平衡计分卡的政府绩效管理体系

作为一种先进的绩效管理工具，平衡计分卡自问世以来被世界各类组织广泛采用。从实施效果来看，在导入平衡计分卡体系之后，各部门在工作思路的谋划水平上得到了显著提高，在战略工作的高效落实上得到了大力推进，在绩效管理体系的建设上得到进一步完善，组织的整体战略执行能力得到全面提升，综合实力逐渐增强。随着平衡计分卡在我国的逐步应用和推广，我国越来越多的政府机构将平衡计分卡作为战略管理和绩效管理的系统工具。

四、我国绩效管理实践中存在的问题

我国绩效管理经过多年的实践探索，在各种类型的组织中取得了丰富的实践成果，积累了大量的实践经验。但从目前的情况来看，我国的绩效管理实践中仍然存在以下几个问题，需要引起高度重视。

（一）绩效管理与组织战略脱节

组织战略是组织管理系统的起点和核心。绩效管理体系的设计和运转也要紧紧围绕组织战略来开展。

但实践中组织的绩效管理与战略脱节的现象比比皆是。这种脱节现象主要有两种表现情形：第一种情形是组织没有明确的战略，甚至没有思考过战略，因此无从将绩效管理系统与战略相连接，导致绩效管理系统既没有组织战略的引导，也无法对组织战略的实现起到支撑作用；第二种情形是组织有明确的战略，但是战略管理和绩效管理是两个独立的系统，没有很好地衔接，这既不利于战略的落地，也会导致绩效管理失去方向。

（二）将绩效评价错误等同于绩效管理

我国许多组织对绩效管理的认识和实践还仅仅停留在绩效评价的层面上，而忽视了绩效计划、绩效监控、绩效反馈等环节，导致绩效管理系统的作用仅限于绩效考核与评价。有些管理者将绩效评价与绩效管理等同，只重视绩效评价指标体系的构建和评价，而忽视了绩效监控和沟通，并且对绩效管理与其他人力资源管理职能的衔接也不够重视，导致绩效评价与绩效管理其他环节脱钩、绩效管理系统由于流于形式而无法发挥应有作用等情况出现。

（三）绩效管理体系不够科学和规范

设计一套科学规范的绩效管理体系是确保绩效管理活动顺利开展的重要前提。然而在现实中存在很多绩效管理体系不够科学和规范的情形：在绩效管理体系的整体结构上没有按照战略性绩效管理系统模型的三个目的、四个环节和五项关键决策严谨地设计绩效管理系统及其相关的配套制度，存在遗漏残缺和相互脱节等现象；在绩效管理体系的内容上没有按照系统论的观点将组织战略转化为组织、部门和个人层面的目标、指标以及行动方案等，尤其是在组织协同上的努力仍然不够，往往采取指标分解的简单做法，从而导致组织、部门和个人层面的绩效无法对组织战略的实现提供有效支撑。

（四）绩效评价主体相对单一

评价主体多元化既是确保绩效评价结果客观性和准确性的必要条件，也是保证绩效评价公正性和民主性的重要因素。单一的绩效评价主体往往是从自身的立场或者角度进行判断，带有较强的主观色彩，甚至还会受到晕轮效应、近因效应等评价主体误区的影响。在绩效评价过程中，充分采纳客户等外部评价对象的意见已经成为业内的普遍共识。特别是对于政府组织而言，政府的绩效表现如何，是否有效回应了公众需求或者提高了公众满意度，公众自身的评价具有重要的参考价值。然而，当前我国的绩效管理实践还主要局限于组织的内部评价，忽视了外部评价，这必将影响绩效评价结果的准确性和有效性。

（五）缺乏有效的绩效沟通和辅导

绩效沟通和辅导是绩效管理体系顺利实施的重要保证。绩效计划阶段缺乏沟通，就容易使管理者和员工在该绩效周期内要做什么、为什么做、做到什么程度、何时做完等一系列问题上产生分歧，进而影响整个绩效管理体系的运转。绩效监控过程是执行绩效计划以达成绩效目标的关键阶段，更加需要上下级之间进行持续不断的沟通，而且管理者要对下属出现的问题及时辅导和纠偏，保证绩效管理过程的有序开展。绩效评价阶段涉及绩效信息的收集、分析、验证和处理，最终将形成关乎组织成员利益的评价结果，因此及时有效的沟通非常必要。绩效反馈可以说是一个正式的绩效沟通过程，在这个阶段，应该让被评价者充分了解和接受评价的结果，并由管理者指导其在下一周期如何改进绩效。相对来说，绩效计划阶段由于涉及指标体系设计，绩效评价阶段需要平衡组织成员的情绪和利益，因此实践中管理者和下属的沟通还或多或少存在。但是，实践中管理者对绩效监控和绩效反馈阶段的沟通与辅导要么关注

不够，采取“设定目标—秋后算账”的管理方式，要么与绩效管理系统联系不紧密，沟通与辅导带有随意性。

（六）缺乏高层领导和专业人员的有力支持

绩效管理是一项系统性工作，需要组织内所有成员的共同努力才能取得成功。但在管理实践中，绩效管理工作往往缺乏有力的支持。一方面，绩效管理工作得不到高层领导的重视。高层领导是制定组织决策、决定组织发展的关键人物，如果高层领导对绩效管理工作不重视，绩效管理工作将难以在组织内得到良好开展。在现实中，许多高层管理者没有充分认识到绩效管理工作的重要性，将其视为一种增加管理成本的额外任务，导致绩效管理工作在组织内部得不到有效的开展。另一方面，绩效管理工作缺乏专业力量的支撑。具有人力资源管理理论背景的专业人员是保证绩效管理工作有效运作的基本力量，其能力水平高低、技术力量大小是制约组织推行战略性绩效管理的瓶颈。但在很多组织中，从事绩效管理工作的人员往往缺乏专业背景，对绩效管理或人力资源管理的相关理论和方法技术了解不够，不利于战略性绩效管理的有效实施。

（七）过分关注短期绩效而忽视长期绩效

战略性绩效管理要求以战略为导向，有效平衡组织的短期目标和长期目标，并以此为依据调配人财物资源，实现组织的可持续发展。然而部分企业或迫于市场需求、股东期望、竞争格局等客观因素，或出于个人或者团队的利益诉求，牺牲长期绩效以获得短期利益，严重干扰了组织的整体战略布局。一般来说，部分企业倾向于关注运营问题和市场业务，而在技术研发、人才培养、品牌建设上投入不足，甚至出现“寅吃卯粮”的现象。

（八）过分重视指标而忽视目标

在战略性绩效管理系统中，目标是实现组织战略要做的重点工作或预期达到的结果，是连接战略与指标的桥梁，相互之间具有因果联系。而指标则是衡量目标实现程度的标尺，相互之间有相关性。但在实践中，由于评价的内容是指标而不是目标，一些组织会出现“唯指标论”的现象，即只关注具体指标的完成而忽视了与战略紧密相连的目标是否达成。

（九）重视绩效结果而轻视绩效取得过程

绩效是过程与结果的统一体，战略性绩效管理强调要对绩效取得过程与结果进行平衡管理。我国现阶段很多组织只关注绩效周期结束时的考核与评价，而对绩效取得过程重视不够。换句话说，现在很多组织都只有年度的考核与评价，即重视“期末成绩”，而缺少对平时工作的监控与管理，即轻视“平时成绩”。这种做法的缺点在于无法对绩效取得过程进行实时监控与调整，无法及时发现并解决问题，并把问题控制在最小范围内。

（十）对评价结果的运用不够充分

绩效管理的“指挥棒”作用的充分发挥主要取决于评价结果的运用能否落到实处。如前所述，评价结果的运用一方面是对组织、部门和个人绩效的改进，即通过绩效评价发现绩效差距，分析原因并采取相应措施来改善存在的绩效问题；另一方面是为人力资源相关决策提供依据。但从目前的情况来看，评价结果与绩效改进的关系在各种类型组织中都不够紧密。很多组织并没有充分利用绩效评价的结果来寻找在组织、部门和个人层面存在的绩效差距与绩效问题，以此为契机来改进与提升绩效水平。

第二节　绩效管理与绩效考核的异同

一、绩效管理概述

（一）了解绩效与绩效管理

1. 绩效

绩效是什么？有人认为绩效就是结果，这个答案较为常见，符合很多管理者的认知，很多企业都喜欢打着以结果为导向的旗号，提倡员工别为工作绩效差找任何借口。但影响结果的因素是非常复杂的，甚至是不可控的。由于不了解导致结果的行为信息，结果就无法复制，所以又有人认为绩效是行为，企业可根据员工的结果判断行为的有效性，再以有效的行为产生期望的结果。还有人认为绩效是素质和能力，员工具备工作所需的素质和能力，企业自然会得到期望的结果。事实上，企业对绩效的定义会依据其价值导向有所偏重。

提示

无论是结果、行为还是素质能力，绩效都是指组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。

2. 绩效管理

绩效管理是企业基于战略，对绩效实现过程中各要素进行管理的一种方法。企业通过建立战略、分解目标、评价业绩，并将绩效成果用于各项管理活动之中，以激励员工持续改进业务，最终实现企业战略及目标。战略本质上就是一个期望系统，绩效管理则是从企业战略执行到闭环反馈的系统工程。

宏观层面的绩效管理包括企业战略制定和实施系统设计，称为战略绩效管理。支持绩效管理从企业战略分解到组织层面目标的系统，称为组织绩效管理体系。支持组织层面目标分解到个人绩效目标并落地实施的体系，称为员工绩效管理体系。企业分层绩效管理系统如图 1-1 所示。员工绩效的管理和激发是企业整体效率与效能提升的基础，而通常所称的绩效管理多指员工绩效管理，这也是绩效经理和专员绩效管理活动中的主要部分，是本部分重点介绍的内容。员工绩效管理是确立员工目标、明确目标意义，并以此促进员工取得优异绩效的管理过程。

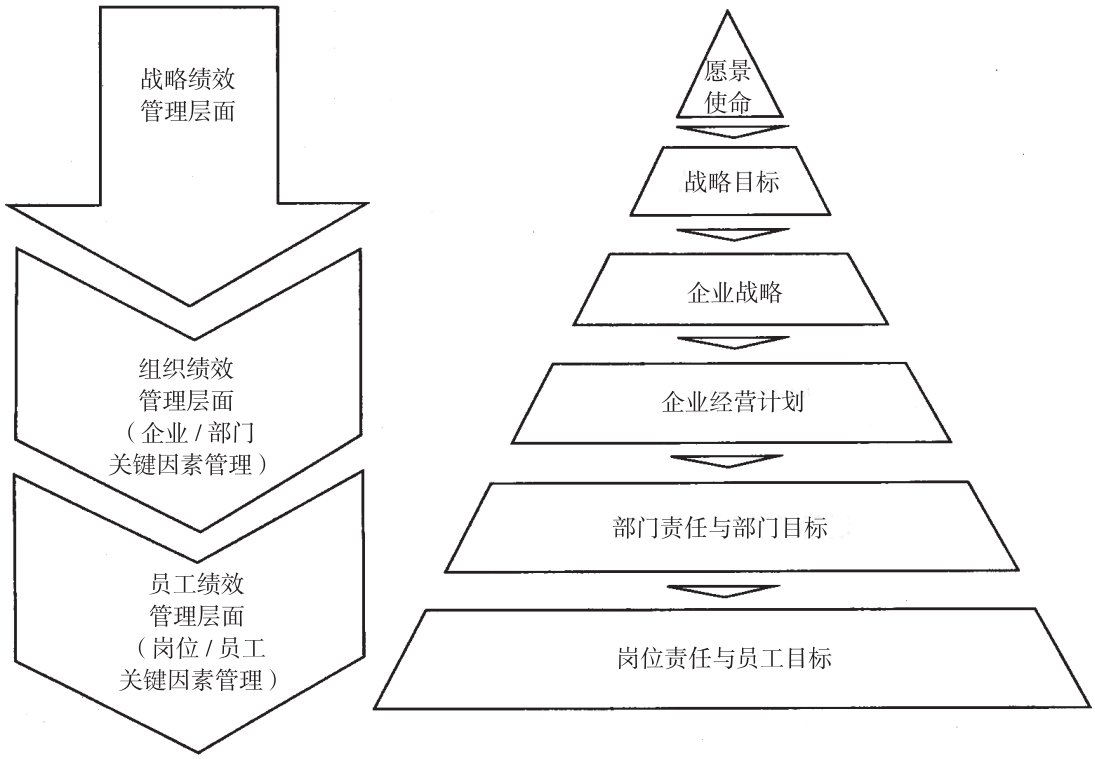


图 1-1　企业分层绩效管理系统

绩效管理是一个完整的管理系统，事前计划、事中管理和事后考核“三位一体”，绩效考核则是绩效管理中的关键环节。企业内部通常所说的绩效考核是对组织成员的贡献进行评估和排序，在绩效管理的绩效考核环节，由考评责任主体对照员工的工作目标或绩效标准，评定任务完成情况、职责履行情况并将评定结果反馈给员工。绩效管理循环如图 1-2 所示。

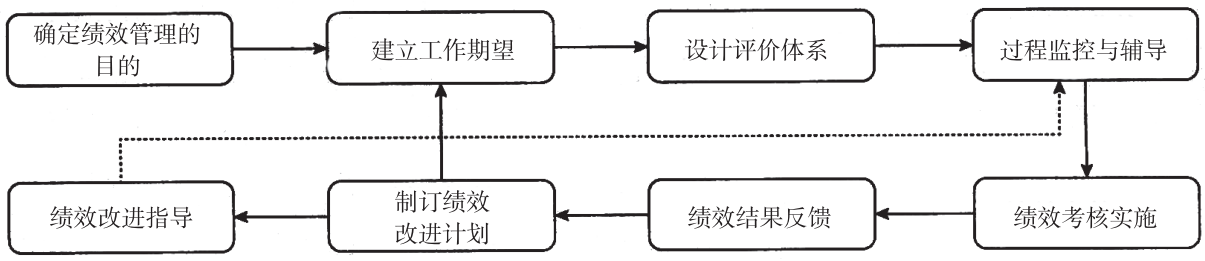


图 1-2　绩效管理循环

（二）绩效管理的功能定位

一个高效能的人力资源管理系统是建立在企业愿景和战略的基础之上的，通过系统的有机分解和各领域的彼此支撑，来协同业务目标的实现。通过对企业战略的分析，在人力资源体系中，可以寻找到相应的核心能力并以某种组织形态与之匹配。组织绩效管理将战略目标分解到各业务单元和岗位，而岗位的绩效目标最终通过员工来实现，因此，在保证有效协同的前提下，提升员工的绩效通常有助于提升企业整体的绩效。绩效管理在企业人力资源管理体系中占据核心地位，并与人力资源管理系统中的其他模块实现了对接，如图 1-3 所示。

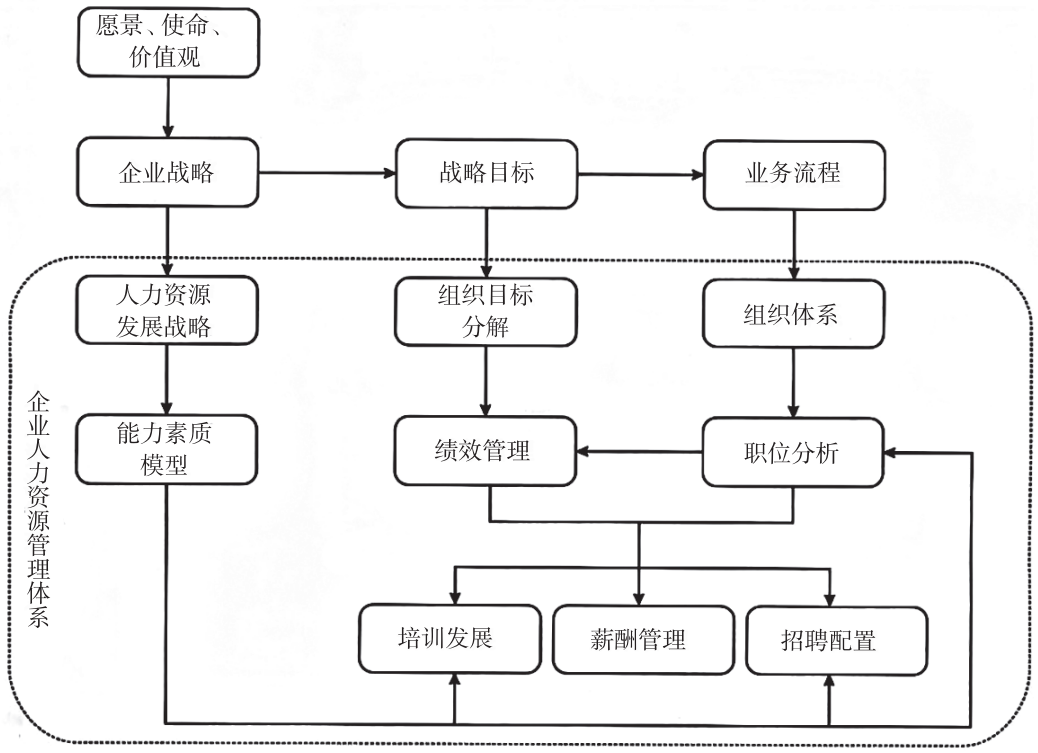


图 1-3　绩效管理在企业人力资源管理体系中的定位

1. 绩效管理与职位分析

职位分析的目的是明确这个职位是干什么的、由什么样的人来干，据此确定该职位的工作职责、绩效衡量标准和任职资格。职位分析为绩效管理提供了一些基本依据，它是绩效管理的重要基础。

2. 绩效管理与培训发展

通过绩效评价，可以了解员工达成期望目标的能力差距或进一步提升的空间，据此制订员工的能力发展计划。绩效差距是培训需求的重要输入。

3. 绩效管理与薪酬管理

将绩效与薪酬挂钩，是很多企业打破“大锅饭”、在待遇上向高绩效员工倾斜的重要做法。绩效和职位评估、任职能力成为决定员工薪酬的三大内部因素。一般来讲，职位评估决定固定薪酬，绩效决定浮动薪酬或奖金等。

4. 绩效管理与招聘配置

通过分析员工绩效，可以总结一些高绩效员工的特质，这也是很多企业设计人才甄选标准的重要参考依据。对于优秀员工的高绩效行为和特质的评估，有助于企业招募到合适的员工并节省大量的试错成本。同时，企业要想合理配置人员，也需要对员工有一定的了解，而这一切都依赖于绩效考核的实施。

对于绩效管理在人力资源体系中的核心地位，有人评论：“员工考核在人力资源管理中的作用，就好比油盐酱醋，不论你要做好哪道菜，都离不开它们。”

（三）绩效管理与企业价值链

企业的生存基础是面向客户的价值创造，围绕客户满意的价值链开展经营活动。现代人力资源管理体系由价值创造、价值评价和价值分配构成循环链。需求从客户中来，在客户需求得到满足的过程

中，企业和员工获得发展和增值。人力资源管理的过程，实质上是各模块协同价值链的过程，如图 1–4 所示。

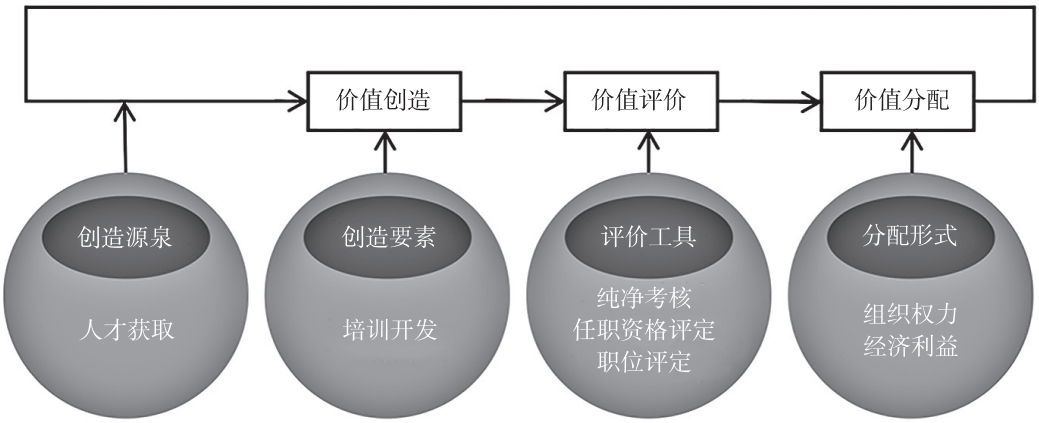


图 1–4　企业人力资源管理体系的价值链

二、绩效考核概述

在当代管理实践中，绩效考核一直是一个敏感的话题。所以，清晰界定绩效考核的内涵以及了解相关知识是很有必要的。

（一）绩效考核的概念

绩效考核通常也称为业绩考评或“考绩”，是针对企业中每个员工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对员工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行的考核和评价。它是企业人事管理的重要内容，更是企业管理强有力的手段之一。绩效考核的目的是通过考核提高每个个体的效率，最终实现企业的目标。在企业中进行绩效考核工作，需要做大量的相关工作，首先必须对绩效考核的含义作出科学的解释，使整个组织有一个统一的认识。

绩效考核是现代组织不可或缺的管理工具。它是一种周期性检查与评估员工工作表现的管理系统，是指主管或相关人员对员工的工作做系统的评价。有效的绩效考核，不仅能确定每位员工对组织的贡献或不足，还可从整体上为人力资源管理提供决定性的评估资料，从而改善组织的反馈机能，提高员工的工作绩效、激励士气，同时可作为公平合理地奖惩员工的依据。

（二）绩效考核的分类

1. 按时间分类

（1）日常考评：对被考评者的出勤情况、工作实绩（产量和质量）、平时的工作行为等所做的经常性考评。

（2）定期考评：按照一定的周期所进行的考评，如年度考评、季度考评等。

2. 按主体分类

（1）主管考评：上级主管对下属员工的考评。这种由上而下的考评，由于考评的主体是主管领导，所以能较准确地反映被考评者的实际状况，也能消除被考评者心理上不必要的压力。但有时它也会受主管领导的疏忽、偏见、感情等主观因素的影响而产生考评偏差。

（2）自我考评：被考评者本人对自己的工作实绩和行为表现所做的评价。这种考评透明度较高，有利于被考评者在平时自觉地按考评标准约束自己，但最大的问题是有“倾高”现象存在。

（3）同事考评：同事之间互相考评。这种考评体现了考评的民主性，但考评结果往往受被考评者的人际关系的影响。

（4）下属考评：下属员工对他们的直接主管领导的考评。这种考评一般选择一些有代表性的员工，用比较直接的方法，如直接打分法等进行考评，考评结果可以公开或不公开。

（5）客户考评：由客户对企业员工进行考评。许多企业把客户也纳入员工绩效考评体系中。在一定情况下，客户常常是唯一能够在工作现场观察员工绩效的人，此时，他们就成了最好的绩效信息来源。

3. 按形式分类

（1）定性考评：其结果表现为对某人工作评价的文字描述，或对员工之间评价高低的相对次序，以优、良、中、及格、差等形式表示。

（2）定量考评：其结果以分值或系数等数量形式表示。

4. 按内容分类

（1）特征导向型：考核的重点是员工的个人特质，如诚实度、合作性、沟通能力等，即考量员工是一个具有什么特征的人。

（2）行为导向型：考核的重点是员工的工作方式和工作行为，如服务态度、待人接物的方法等，即对工作过程的考量。

（3）结果导向型：考核的重点是工作内容和工作质量，如产品的产量和质量、劳动效率等，侧重点是员工完成的工作任务和生产的产品。

5. 按依据的考核指标体系分类

（1）客观考核方法：是对可以直接量化的指标体系所进行的考核，如生产指标和个人工作指标。

（2）主观考核方法：是由考核者根据以一定的标准设计的考核指标体系对被考核者进行主观评价，如工作行为和工作结果。

三、绩效管理与绩效考核的区别

绩效管理与绩效考核的主要区别，见表 1–1。

表 1–1　绩效管理与绩效考核的区别

方面	绩效管理	绩效考核
假设前提的区别	假定人们都愿意与组织同舟共济，会主动采取必要的行为以努力实现事先确定的组织目标和个人目标	假定人们不会也不知道采取主动的行为以实施组织的目标，战略目标的制定和实施与一般员工无关
出发点的区别	以战略为中心，绩效管理体系的设计和运用都是为战略服务的	以控制为中心，是为了更有效地控制部门和员工个人的行为
对象的区别	对整个过程的监控与管理	对某一时间段或时间点的考核
	事前、事中、事后相结合	仅仅是事后的考核评估
	关注过去，更关注未来的发展	主要评估过去的表现，向后看

续表

方面	绩效管理	绩效考核
方法的区别	计划、监控、考核、沟通、反馈相结合，被考核者主动参与，全员参与	主要手段就是考核，自上而下地单向考核，被考核者只是被动接受
目的的区别	主要目的是促进企业战略的落地、绩效的改进和员工的共同成长	主要目的是为实施奖惩提供依据，主要是薪酬调整和奖励

通过表 1–1 可以看到，绩效管理与绩效考核的区别主要表现在以下几个方面。

（1）绩效管理是一个有关企业战略、绩效、竞争力和人力资源管理，以及计划、促进、考核、反馈、结果应用等各环节的完整系统，绩效考核是这个系统中的一个环节、一个部分。

（2）绩效管理是一个过程，它不仅关注结果，更关注过程；绩效考核是一个阶段性的总结，关注的是一段时期工作完成的结果。

（3）绩效管理具有前瞻性，由于它关注过去的同时也关注未来，因而能帮助企业和管理者前瞻性地看待问题，以有效地规划企业和员工未来的发展；绩效考核只关心过去一个阶段的工作绩效，不具备前瞻性。

（4）绩效管理是一套从计划、促进、监督、控制，到考核、反馈、沟通的完整的体系和方法；绩效考核是一种简单、被动地接收与提取信息的手段。

（5）绩效管理注重组织竞争力和员工能力的培养，实现的是企业和员工的双赢；绩效考核只关注员工的考核结果，以一时的得失论英雄，以简单的结果论成败。

（6）绩效管理能够促进管理者与员工之间建立互信合作的伙伴关系，有利于双方朝着共同的目标努力；绩效考核可能使管理者和员工处于对立的状态，甚至造成“考了还不如不考”的负面影响。

（7）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特有的绩效文化，形成具有激励作用的工作氛围；绩效考核是为了监督员工工作、督促员工改进绩效，并没有把绩效考核上升到企业文化的高度。

提示

不能因为绩效管理与绩效考核的种种区别而忽视了绩效考核在绩效管理甚至人力资源管理中的关键地位和基础作用。

四、绩效管理与绩效考核的联系

绩效管理和绩效考核是紧密联系的两个概念。

（一）绩效考核是绩效管理的组成部分

绩效管理概念的提出本身就是源自绩效考核的片面性和孤立性，绩效考核是绩效管理的组成部分。因此，绩效考核始终是绩效管理过程中一个十分重要的环节，也是绩效管理的核心技术。绩效管理是对绩效考核的补充，包括行为计划、行为标准、行为目的、行为反馈。以往的绩效考核相对片面和孤立，在使用中难以真正做到公平，不利于企业掌握员工的真实情况，也不利于形成凝聚力。但又不可否认绩

效考核具有的激励作用，在绩效考核向绩效管理的转变过程中，将原本孤立的程序发展为较为全面的系统，也代表了绩效管理的核心技术和水平。从另一层面来说，绩效考核在实施环节上与绩效管理息息相关，上连考评，下连面谈，可以说所有考评行为都在为考核做准备。

（二）绩效管理是绩效考核的改进与发展

绩效管理是绩效考核的改进与发展，是制定职工行为标准、定位岗位责任与能力的管理过程。与绩效考核相比，绩效管理更加强调过程的实施准则、制度与改进措施，通过开放式的沟通交流，促使职工作出有利于企业的行为，满足组织期望，并综合提升职工的整体职业素质与能力。绩效考核的成功与否不仅取决于评估本身，在很大程度上还依赖于与评估相关的整个绩效管理过程，即有效的绩效考核必须依赖于管理系统开展，而高效的绩效管理则离不开科学、有效的绩效考核。因此，两者是相互依存、相辅相成的关系。

第三节　绩效管理的战略意义

战略性绩效管理是战略性人力资源管理系统的核心职能模块，全面深入理解战略性人力资源管理系统模型及其构成，对理解战略性绩效管理有重要作用。同时，将战略性绩效管理置于战略性人力资源管理系统之中，有利于更加深入地理解战略性绩效管理对战略性人力资源管理的重要意义，也有利于更加系统全面地理解组织如何通过人力资源管理赢得竞争优势。

一、战略性人力资源管理

（一）战略性人力资源管理的出现

1. 人力资源管理的发展阶段

在管理学领域，人力资源管理已经发展成为一门重要的学科。人力资源管理主要经历了人事管理、专业人力资源管理以及战略性人力资源管理三个阶段。

第一阶段：人事管理。现代意义的人事管理是随着工业革命的演进而发展起来的，工业革命的爆发引发劳动力雇佣需求的增加，因而必须有人处理组织中与人相关的一系列事宜，如管理福利计划、人事档案、上岗培训、工时记录、报酬支付等。20 世纪上半叶，在以泰勒为代表的科学管理理论的指导下，逐渐形成了现代人事管理理论的基本框架。到第二次世界大战期间，人事管理基本成熟，在招募、甄选、培训、考核、劳动关系管理等方面发挥越来越大的作用。

第二阶段：专业人力资源管理。20 世纪 50 年代，德鲁克提出人力资源的概念，并指出“传统的人事管理即将成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来”。伴随对人的重视程度的提升，行为科学学派的出现促使有关人力资源的研究进一步发展。人事管理理论和实践发展到了一个全

新的阶段——专业人力资源管理阶段。人力资源部门除了从事传统的事务性工作，还增加了人力资源规划、人力资源开发、职业生涯管理、工作分析与设计等职能，并且开始参与组织战略的制定与执行。

第三阶段：战略性人力资源管理。随着竞争的日益激烈，学者和管理者意识到以战略性为导向实施人力资源管理能够为组织提供一种更持续的竞争优势。许多学者相继对战略性人力资源管理进行研究，并作出了重要的贡献；众多优秀组织也积极开展战略性人力资源管理实践，取得了显著的业绩。自此之后，人力资源被看作一种战略性资源，人力资源管理也逐渐上升到组织发展的战略性地位；同时，人力资源管理部门的角色开始向组织的战略合作伙伴转变，人力资源管理者的角色向战略规划者转变。在此背景下，战略性人力资源管理的实践与理论应运而生。

人事管理、专业人力资源管理和战略性人力资源管理这三个阶段既有联系又有区别。通过对三者的分析比较，将人事管理、专业人力资源管理、战略性人力资源管理的区别归纳为表 1–2。

表 1–2　人事管理、专业人力资源管理、战略性人力资源管理的区别

项目	人事管理	专业人力资源管理	战略性人力资源管理
理念	“人”是一种工具性资源，服务于其他资源	人力资源是组织的一种重要资源	人力资源是组织最重要的资源，是战略资产
与战略的联系	单向执行联系	双向联系	一体化联系
职能	参谋职能	直线职能，辅助决策	直线职能，决策制定
职责	行政事务性工作	战略执行 行政事务性工作	战略制定 行政事务性工作
角色	具体执行者	战略决策辅助者 战略决策信息提供者 战略执行者	战略合作伙伴 战略规划者 战略执行者
绩效	部门绩效导向	兼顾部门绩效 / 组织绩效	个人 / 部门 / 组织绩效一体化，竞争优势导向
变革	被动适应	主动调整	领导变革
时间视野	短期	短、中期	短、中、长期
工作方式	被动的工作方式	灵活的工作方式	主动的工作方式
关键投资	资本	资本、产品	人、知识
经济责任	成本中心	成本中心	投资中心

2. 战略性人力资源管理的理论基础

战略性人力资源管理是在不断吸收和借鉴相关理论的基础上发展起来的，有着深厚的理论基础，其中最重要的包括资源基础理论、人力资本理论、行为角色理论、人力资源优势理论以及一般系统理论等。这些理论为战略性人力资源管理提供了有力的理论支撑，是战略性人力资源管理不断发展的思想源泉。

（1）资源基础理论。20 世纪 80 年代以来，战略性人力资源管理研究的深入，得益于战略管理领域以资源为基础的观点引入，被欧美日企业实践证明是获得长期竞争优势的战略途径。企业资源基础理论源于 20 世纪 50 年代彭罗斯的《企业增长理论》，此后，沃纳菲尔特首次完整阐述，巴尼提出 VRIO 框

架并研究异质性资源。90 年代中期，该理论与战略性人力资源管理研究结合，认为组织竞争优势源于自身异质性资源，是由内到外的过程。它区分出实体资本、人力资本、组织资本三种组织资源，并强调获取持续竞争优势依赖的组织内部资源需有价值、稀缺、不可模仿和难以替代。该理论为人力资源管理与战略管理结合架桥，解释了“人力资源能产生竞争优势”。

（2）人力资本理论。人力资本概念由沃尔什提出，经舒尔茨发展成形，是体现在人身上可提供未来收入的资本。扬德等人认为，组织成员的知识技能有经济价值，人力资源管理活动能提升人力资本。人力资本有显著特征：一是稀缺性，因其时限性和不可完全让渡性；二是价值性，包括递增性和投资收益多重性；三是具有可变性等复杂特征，增加模仿和替代的难度；四是存在移动障碍，因其依附性。组织应将人看作资本，投资于人以最大化人力资本优势。

（3）行为角色理论。该理论源于权变理论，社会心理学将行为角色定义为与他人行为关联产生预期结果。不同组织特性和战略引发不同态度行为需求，人力资源管理实践可引导控制员工态度行为。舒勒等人提出战略性人力资源管理的 5P 模型，迈尔斯和斯诺认为人力资源管理实践应随战略改变，弗雷德里克森认为有效的人力资源管理活动能使组织角色期望与战略要求一致。通过与战略一致的人力资源管理活动激发员工角色行为可获得竞争优势。

（4）人力资源优势理论。博克塞尔以企业资源基础理论为基础提出该理论，认为组织可通过获取人力资源优势获得竞争优势。人力资源优势源于两个方面：一是人力资本优势，组织在拥有高技能和高认可度的“内圈核心”和“外圈核心”时具备；二是人力整合过程优势，在有效解决员工关系和协作问题时获得。两种优势的整合使人力资源成为组织具备持续竞争优势的源泉。

（5）一般系统理论。该理论由贝塔朗菲创立，认为系统是有机整体，各要素相互关联。怀特和斯内尔根据此理论提出用开放性系统观点解释组织竞争管理模式，将员工能力技能、行为、满意度与绩效分别视为“投入”“转换”“产出”。有效的管理才能包括取得、利用、维持、剔除，管理行为包括控制和协调。战略性人力资源管理系统可通过整合协同职能活动提升组织效能。

（二）战略性人力资源管理的内涵

战略性人力资源管理于 20 世纪 80 年代产生，是相对于传统人力资源管理而言的一种新的人力资源管理形态。美国学者沃克在《将人力资源规划与战略规划联系起来》一文中，第一次从理论角度深入阐述了如何更好地实现人力资源管理机制与组织发展战略同步，提出了将战略规划与人力资源规划联系起来的思想，被认为是战略性人力资源管理理论的萌芽。《人力资源管理：一个战略观》是战略性人力资源管理产生的标志性论文，被认为是战略性人力资源管理史上的一个重要里程碑。这篇论文深刻分析了组织战略与人力资源管理的关系，指出了组织有效运作的三个核心要素，即使命和战略、组织结构以及人力资源管理。战略性人力资源管理把各项职能活动，如招募与甄选、培训与开发、绩效管理及薪酬体系等，与战略管理过程紧密地联系起来。一方面，人力资源管理活动要与组织战略保持动态协同；另一方面，人力资源管理活动要为组织战略的实施创造适宜的环境，发挥战略伙伴的作用，从而实现组织目标，为组织创造持续的竞争优势。戴瓦纳等人提出了关于战略性人力资源管理的基本框架，认为当组织外部环境，如经济、政治、文化或技术环境变动时，将会促使组织内部的使命和战略、组织结构及人力资源管理作出适应性调整，并通过相互间的协调与配合，帮助组织迅速适应环境的变化。如图 1–5 所示。同样，

组织内部也要自发地调整使命和战略、组织结构以及人力资源管理，从而构建出完整的战略性人力资源管理系统。

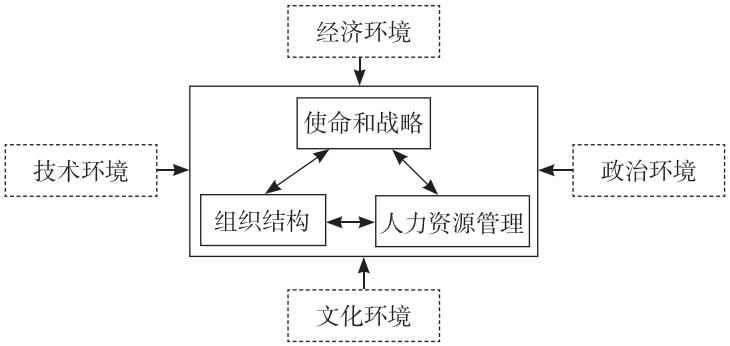


图 1–5　戴瓦纳等人的战略性人力资源管理基本框架

虽然战略性人力资源管理从产生到目前仅有 40 余年时间，然而在这么短的时间内，关于战略性人力资源管理的研究却蓬勃发展。研究者从不同角度提出了战略性人力资源管理的定义，到目前为止，关于战略性人力资源管理的概念还没有完全达成共识。

米勒认为，战略性人力资源管理是企业中所有与人力资源有关的决策，这些决策主要是为了协助组织实施战略以获得竞争优势。

赖特和麦克马汉将战略性人力资源管理定义为：使组织实现其战略目标的有计划的人力资源部署和管理行为。具体包括：①将人力资源视为获取竞争优势的一种首要资源；②强调通过人力资源规划、人力资源政策及具体的人力资源活动，达到可以获取竞争优势的人力资源配置；③强调获取竞争优势的人力资源配置，能够与组织战略垂直匹配，并能在组织内部各种活动间水平匹配；④强调所有人力资源活动皆为一个目的，即实现企业目标。

舒勒将战略性人力资源管理定义为运用整合和调整的方式，以确保：①人力资源管理活动与组织的经营战略及战略性需求相匹配；②人力资源政策与组织内的水平职能政策及垂直层级结构保持一致；③人力资源管理实践是经过调整修正得到的，需要管理者与员工共同参与，并且能够为组织成员所接受。

泰森将战略性人力资源管理界定为整合企业与战略业务单元（SBU）的人力资源战略，包括把员工视为资产、分析组织变革的需求、提出并购或合并的建议、确认人才需求以及战略性人力资源规划等。

马特尔和卡罗尔认为，战略性人力资源管理具有以下特性：①长期的观点；②人力资源管理与战略规划有新的联系；③人力资源管理与组织绩效有关联；④直线主管参与人力资源政策制定过程。具体内容如表 1–3 所示。

表 1–3　战略性人力资源管理的特性与内涵

特性	内涵
长期的观点	在战略性导向人力资源功能的演进中，建立人力资源使用的长期计划通常是第一优先考虑的
人力资源管理与战略规划有新的联系	这是许多战略性人力资源管理模型的重要因素，一种联系方式是人力资源管理可以支持战略推行，另一种联系方式则是人力资源管理可以主动地影响战略的形成

续表

特性	内涵
人力资源管理与组织绩效有关联	多数战略性人力资源管理者认为人力资源管理对达成组织的目标扮演关键的角色；由于战略的结果是增加企业的经济价值，人力资源管理直接对企业的获利产生影响
直线主管参与人力资源政策制定过程	认识到人力资源管理的战略重要性使人力资源管理的责任会渐渐落在直线主管身上，尤其是关于经理人的甄选和薪酬

德勒瑞和都狄认为，战略性人力资源管理是组织为实现所制定的经营战略而采取不同的人力资源管理活动，即不同的经营战略需搭配不同的人力资源管理活动。

德斯勒将战略性人力资源管理定义为制定和实施那些能够带来企业战略目标所必需的胜任能力和行为的人力资源政策和实践。

不同的学者从不同角度提出了多种关于战略性人力资源管理的定义，也达成了很多共识。比如，战略性人力资源管理有别于传统人力资源管理所扮演的职能性角色，而以战略导向的方式，探讨人力资源管理与组织战略的动态互动关系，将人力资源管理的各项活动与组织战略紧密结合，从而提升组织人力资源管理的地位，协助组织获取竞争优势，达成组织目标。综合上述学者的观点，在此提出战略性人力资源管理就是“以组织战略为导向，通过动态协同人力资源管理的各项职能活动，确保组织获取持续竞争优势，达成组织目标的过程”。

（三）战略性人力资源管理的基本特征

战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的新阶段，无论是在实践方面还是在理论创新方面，都体现了很大的进步。与传统人力资源管理相比，战略性人力资源管理是一种新概念、新模式，不仅具有新的内容，而且具有新的特征，主要表现在以下几个方面。

1. 系统性

战略性人力资源管理的系统性主要体现在以系统论的观点看待人力资源管理。人力资源管理自身构成一个系统，包含若干子系统。同时，人力资源管理系统又处于组织这个大系统之中。系统性强调的是系统各要素间的协调与配合，追求系统整体功能的最优。战略性人力资源管理的系统性既要求人力资源管理决策的系统性，又强调人力资源管理者的全局思想和整体观念。人力资源管理的业务边界逐渐淡化，人力资源管理不再只是人力资源管理部门的职责，非人力资源部门管理者的人力资源管理职责日益突出。同时，系统性也要求人力资源管理部门更多地了解组织内其他部门的业务，以便更好地为组织战略服务。

2. 战略性

战略性是战略性人力资源管理的本质特征。战略性人力资源管理强调所有人力资源管理活动的开展皆指向一个目标，即组织战略的实现。战略性人力资源管理不再局限于人力资源管理系统本身，而是自觉地将人力资源管理与组织的战略结合起来，让人力资源管理为组织战略目标的实现服务。在这种理念下，战略性人力资源管理的目标不再仅是满足组织的短期发展需要，而是着眼于未来，更加关注影响组织长期发展的战略性因素，注重从人力资源的角度构建组织的核心竞争力，确保组织持续、稳健地发展。同时，战略性人力资源管理使人力资源管理职能在组织中的地位发生转变，人力资源管理部门的地位得

到提升，人力资源管理方式发生根本性改变。传统人力资源管理中大量具体、琐碎的日常事务被外包或被计算机代替，人力资源管理的重心向战略性工作转移。

3. 匹配性

匹配性是战略性人力资源管理的核心要求。匹配性包括纵向匹配和横向匹配。纵向匹配包括三个方面：人力资源规划、组织结构及组织文化与战略的匹配，人力资源具体的实践活动与人力资源规划的匹配，个体目标与组织目标的匹配。横向匹配也包括三个方面：人力资源规划与组织结构及组织文化的匹配，人力资源各种实践活动间的匹配，个体成员间的匹配。因此，战略性人力资源管理非常关注人力资源管理战略与组织战略的契合性，重视员工目标与组织目标的一致性，强调人力资源管理各项实践活动间的协作性。通过战略整合来实现人力资源管理实践与组织战略的动态纵向匹配以及各项人力资源政策、职能活动之间的动态横向匹配，从而发挥战略性人力资源管理活动的协同效用，实现组织协同和促进战略达成。

4. 动态性

战略性人力资源管理的动态性基于这样的基本假设，即组织的内外部环境是不断变化的。组织在进行战略性人力资源管理时，需要考虑战略性人力资源管理对组织内外部环境的适应性和灵活性。动态性对组织和管理者都提出了全新的要求，组织追求的不再是“最佳的”人力资源管理实践，而是要求人力资源管理实践与组织的内外部环境保持持续适应的动态过程。因此，需要不断增强战略性人力资源管理的战略弹性，提高组织的学习创新能力：面对外部环境的改变能够积极地调整人力资源管理战略，在组织内部进行战略匹配时能够保持灵活的动态互动过程，从而确保组织能够有效应对不同的发展需求和多变的竞争环境。

二、战略性人力资源管理系统及其构建的影响因素

根据系统论的观点，战略性人力资源管理是一个系统。战略性人力资源管理系统通过人力资源规划来实现人力资源战略与组织战略的匹配，通过人力资源管理关键职能活动的开展来打造满足组织战略所需的核心人力资源队伍，并通过人力资源管理的基础建设来保证战略性人力资源管理系统的有效运行，从而不断提升组织的竞争优势，实现组织的战略目标。下面简要地介绍战略性人力资源管理系统的构成及其构建的影响因素。

（一）战略性人力资源管理系统

战略性人力资源管理系统的构建始于对组织使命、价值观、愿景及战略的明确。组织的使命、价值观是组织所信奉的核心理念，愿景是组织所期望的美好未来，这些因素直接影响并引导组织战略的制定与执行，是构建有效的战略性人力资源管理系统的重要前提。一个较为完整的战略性人力资源管理系统通常由组织架构设计、工作设计与工作分析、招聘与甄选、职业生涯管理、培训与开发、员工流动管理、劳动关系管理、薪酬管理以及绩效管理等职能活动组成，如图 1–6 所示。这些职能活动受组织文化和员工激励政策的影响，并且各项职能活动相互联系、相互影响，共同为组织的人力资源战略与规划提供支撑。战略性人力资源管理系统模型全面展示了战略性人力资源管理的主要职能及其关系，将战略性人力资源管理活动与相关运作情境结合起来，从战略的角度诠释了人力资源管理的实质。

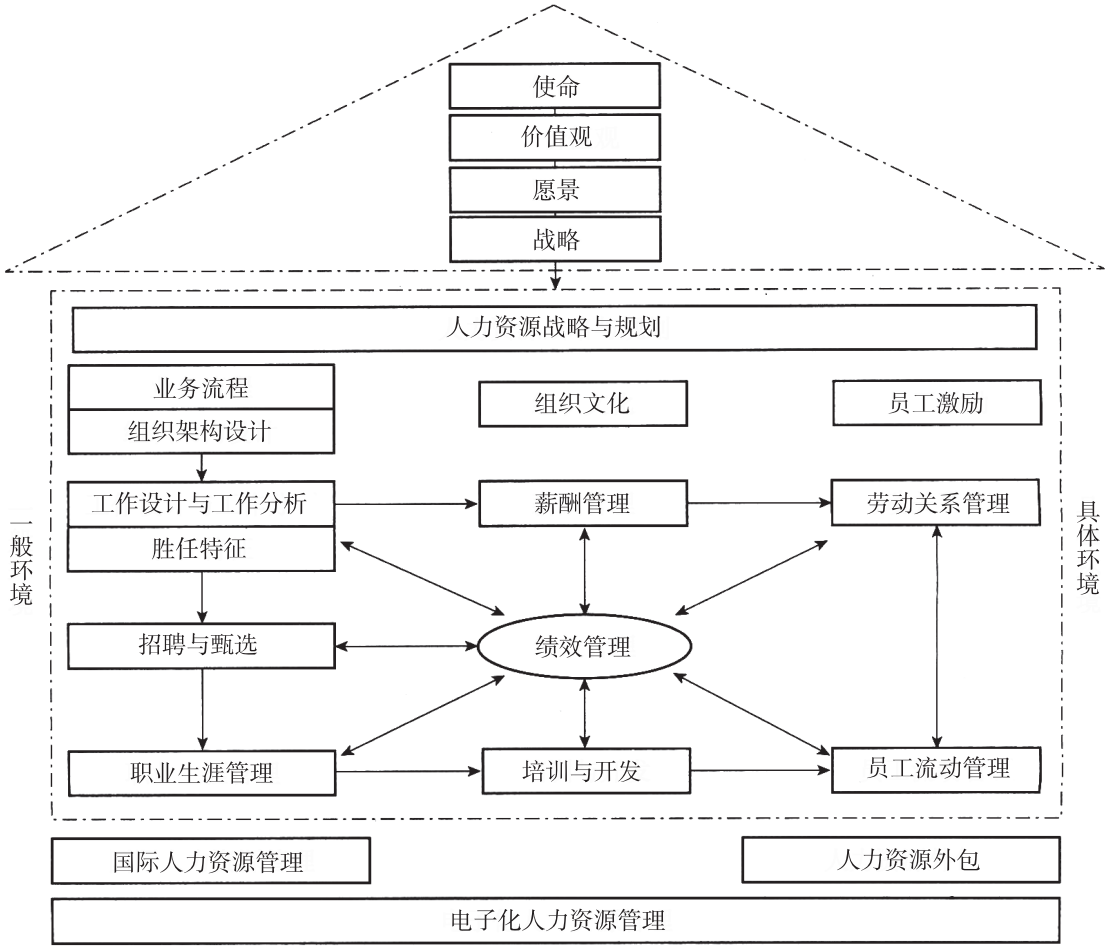


图 1-6　战略性人力资源管理系统

（二）战略性人力资源管理系统构建的影响因素

影响战略性人力资源管理系统构建的因素既包括组织环境（一般环境和具体环境），也包括组织的使命、价值观、愿景及战略。这些因素是战略性人力资源管理系统设计的基础和依据，对组织战略性人力资源管理实践起着决定性作用。

组织环境是组织生存的土壤，它既为人力资源管理活动提供条件，同时也影响着人力资源管理活动的开展。根据组织界限，可以将组织环境划分为一般环境和具体环境。一般环境是指组织所处的整体社会环境和经济环境，主要包括经济、政治、文化、法律、技术、资源等环境。一般环境从总体上说是难以控制的，当一般环境发生剧烈变化时，甚至会导致组织发展的重大变革。对一般环境进行分析，目的是要找出可以把握的机会和需要回避的风险，从而确保组织持续、健康发展。具体环境是指与组织关系紧密的、对组织影响较大的局部环境。影响人力资源管理活动的具体环境包括物理环境、心理环境以及文化环境等。物理环境要素包括工作地点的空气、光线和照明、声音（噪声和杂音）、色彩等，物理环境对员工的工作安全、工作心理、工作行为以及工作效率有着重要的影响。心理环境是指组织内部的精神环境，对人力资源管理的有效性具有直接影响，主要包括组织内部的人际关系、组织成员的责任心、归属感、合作精神和奉献精神等。组织文化环境主要有两个层面的内容。一是组织的制度文化，包括组织的工作流程、规章制度、考核奖励制度以及健全的组织架构等；二是组织的精神文化，包括组织的价值观念、经营哲学以及精神风貌等。一个良好的组织文化是组织生存和发展的基础和动力。

课堂讨论

分析若组织忽视战略性绩效管理，可能对人力资源管理其他模块（如薪酬管理、培训开发、招聘配置）产生哪些连锁影响，请举例说明。

使命和价值观都是组织的动力源泉和根本信条，指引着组织愿景和战略的方向。在目前这个环境多变和竞争激烈的时代，组织比以往任何时候都更需要明确自身的使命，这样才能使组织的工作变得更有意义，更能吸引、激励和留住杰出的人才。价值观是促使组织长盛不衰的根本信条，不能将其与特定的文化或作业方法混为一谈，也不能为了经济利益或短期效益而自毁立场。愿景反映的是人们发自内心的对组织的美好愿望和宏伟蓝图，具体包括宏大的目标和对目标的生动表述两部分。其中，生动表述要求用激情、情感和信念等形式，生动描述愿景，吸引并激励组织的员工，鼓舞他们为实现美好的愿景而不懈努力。

提示

组织的战略选择对人力资源战略有决定性的影响，决定了人力资源战略规划以及“选、用、育、留”等具体的人力资源管理政策和实践。

三、绩效管理对组织战略的意义

绩效管理在组织战略管理中有着极其重大的意义。绩效管理的目的不仅仅在于评价执行者的任务完成度，更重要的是保障组织战略的成功实施。绩效管理操作得不好，不但无助于组织战略管理，反而会在一定程度上对组织战略造成影响。

（一）绩效管理具有战略导向作用

绩效管理可以通过特定的指标体系将总体战略目标转化为具体的阶段目标，并自上而下逐层分解，使得各个层级的部门和人员能够在战略的统一指导下协调配合，实现组织整体利益最大化，真正服务于组织战略。绩效管理系统不仅可以反映组织前一阶段的经营活动成果，还能反映组织现状以及未来发展趋势，及时发现并解决问题，保障战略目标的实现，发挥绩效管理的战略导向作用。

（二）绩效管理反映了战略利益相关者的需要

经济全球化和一体化进程不断加快，市场的深度和广度得到扩展，组织的发展与员工、客户、供应商、监管方等之间的关系也随之加强。这些利益相关者对组织的关系成了最重要的战略资源，被视为组织的构成要素之一且被纳入组织管理范畴中，成为组织战略管理研究的新领域。绩效管理可以从多角度综合考虑各个利益相关者的需求，有助于战略的实施。

（三）绩效管理有助于实现组织战略绩效管理效用的最大化

组织内部财务指标侧重于观察财务因素对组织战略的影响，而组织外部财务指标则重视客户满意度、

产品的市场份额、技术和产品创新等非财务指标对组织战略运行的影响。财务指标数据取自会计报表，具有固有的滞后性。而非财务指标常常能够反映组织未来的发展趋势，具有预示作用，可以在一定程度上弥补单一财务指标易导致短期行为的缺陷。绩效管理可以从全面管理出发，将财务指标和非财务指标结合使用，有助于实现组织绩效管理效用的最大化。

（四）绩效管理有利于组织和个人绩效的提升

绩效管理通过设定科学合理的组织目标、部门目标和个人目标，为组织员工指明了方向。管理者通过绩效辅导沟通及时发现下属工作中存在的问题，给下属提供必要的工作指导和资源支持；下属通过工作态度以及工作方法的改进，保证绩效目标的实现。

在绩效考核环节，管理者对个人和部门的阶段工作进行客观公正的评价，明确个人和部门对组织的贡献，通过多种方式激励高绩效部门和员工继续努力提升绩效，督促低绩效部门和员工找出差距并改善绩效。

在绩效反馈面谈过程中，考核者与被考核者进行面对面的交流沟通，帮助被考核者分析工作中的长处和不足，鼓励被考核者扬长避短，促进个人发展；对绩效水平较差的组织和个人，考核者应帮助被考核者制订详细的绩效改善计划和实施举措。

在绩效反馈阶段，考核者应和被考核者就下一阶段工作提出新的绩效目标并达成共识，被考核者承诺完成目标。在组织正常运营的情况下，部门或个人的新目标应高于前一阶段目标，从而激励组织和个人进一步提升绩效。经过这样的绩效管理循环，组织和个人的绩效就会得到全面提升。

（五）绩效管理有助于推动组织整体的战略业务流程管理

判断组织优劣的传统依据是财务指标，但在经济全球化的时代，组织之间竞争的核心已经逐渐转变为供应链系统的效能，即谁能够以最快的速度和最低的成本满足客户个性化的产品需求。为了在竞争中得以生存和发展，组织必须从以成本为中心转向以客户为中心。组织与竞争对手之间价值链的差异是其竞争优势的关键来源，有效的绩效管理应当是对整个供应链系统的现实评价，有利于推动组织整体的战略业务流程管理。

【复盘总结】

本章首先学习了绩效管理的发展历程，梳理我国古代从秦汉时期到明清时期的考核制度演变，如唐代的“四善”“二十七最”、明代的“三等八法”，同时阐述我国现代绩效管理历经人事考核、绩效考核、绩效管理、战略绩效管理四个阶段的特征。其次分析了绩效管理与绩效考核的异同，明确两者在假设前提、出发点等多方面的区别，以及绩效考核是绩效管理关键环节的联系。再次探讨了战略性人力资源管理的内涵、发展阶段与理论基础，解析其系统构成及影响因素，强调战略性绩效管理的核心地位与相关关联。最后阐释了绩效管理对组织战略的意义，包括战略导向、反映利益相关者需求等。通过本章的学习，读者能掌握绩效管理的理论渊源与发展脉络，理解其本质区别与战略价值，为后续实践奠定理论基础。

【场景实操】

【实操名称】

企业绩效管理阶段诊断与战略绩效管理适配分析实操。

【实操目的】

1．帮助学习者熟练掌握我国绩效管理发展的四个阶段的核心特征与差异。

2．提升学习者运用战略性人力资源管理理论，诊断企业当前绩效管理所处阶段，并分析其与战略适配性的能力。

3．培养学习者结合平衡计分卡等工具，为企业初步设计战略绩效管理方向的思维。

【实操准备】

1．资料准备：收集 2 ～ 3 家不同行业、不同规模的企业案例资料（如制造业中小企业、互联网大厂、传统服务业企业），包含其现有绩效管理流程、考核指标、战略目标描述等内容。

2．工具准备：准备“绩效管理阶段诊断清单”（包含各阶段核心特征、考核重点、工具方法等维度）、平衡计分卡模板（财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度框架）。

3．分组准备：将学习者分为 3 ～ 4 人一组，每组选定一个案例企业。

【实操步骤】

1．案例研读与阶段诊断：每组研读选定的企业案例资料，对照“绩效管理阶段诊断清单”，从考核重点、指标类型、结果应用等维度，判断企业当前所处的绩效管理阶段，并标注诊断依据。

2．战略适配性分析：结合企业战略目标，分析现有绩效管理模式与战略的适配问题。例如，若企业战略为“产品领先”，但当前仅考核销量等财务指标，需指出其缺乏创新流程、研发能力等非财务指标的问题。

3．战略绩效管理方向设计：基于平衡计分卡模板，为企业初步设计战略绩效管理框架。在财务维度明确战略相关目标，在客户维度确定价值主张，在内部流程维度梳理关键流程，在学习与成长维度提出能力要求。

4．成果展示与点评：每组派代表展示诊断结果、适配问题及设计框架，其他小组提问交流，教师结合理论知识对每组成果进行点评，重点关注阶段判断的准确性、适配分析的深度及战略框架的合理性。

【能力校验】

一、选择题

1．下列哪个朝代建立了“四善”“二十七最”的文官考核标准（　　）？

A．秦朝　　B．唐朝　　C．宋朝　　D．明朝

2．我国现代绩效管理发展的哪个阶段，开始引入关键绩效指标（KPI），强调基于工作职责提炼目标（　　）？

A．人事考核阶段　　B．绩效考核阶段

C．绩效管理阶段　　D．战略绩效管理阶段

3．下列关于绩效管理与绩效考核的说法，错误的是（　　）。

A．绩效管理是完整的系统，绩效考核是其中的一个环节

B．绩效管理关注过程与未来，绩效考核侧重过去的结果

C．绩效管理仅以控制为中心，绩效考核以战略为中心

D．绩效管理注重员工成长，绩效考核侧重奖惩依据

二、填空题

1．明朝的考核制度体系较为完备，其中考察制度分为对地方官的_____和对京官的_____。

2．战略性人力资源管理理论基础中，_____认为组织的竞争优势来自自身异质性资源，需具备价值性、稀缺性、不可模仿性和难以替代性。

3．平衡计分卡从_____、客户、内部业务流程、_____四个维度构建绩效评价体系，助力战略落地。

三、简答题

1．简述我国古代绩效管理中，明朝“三等八法”考核结果划定方法的具体内容。

2．简要说明绩效管理在战略性人力资源管理系统中的核心地位，以及其与薪酬管理的关系。

第二章

考核之钥——多维工具的实战演练

【开篇导引】 >>>

在绩效管理实践中，选择适配的考核工具是提升考核科学性与有效性的核心。KPI、平衡计分卡、OKR 等工具各具特色，适用场景与操作逻辑各不相同。

本章将逐一剖析主流考核工具：讲解 KPI 如何从组织战略分解而来，构建起分层分类的指标体系；解读平衡计分卡如何通过财务、客户、流程、学习与成长四个维度，实现战略与绩效的深度绑定，并探讨其在公共部门的应用；阐述 OKR 的样式、设计，并对比其与平衡计分卡的异同。此外，本章还将梳理个人绩效考核的分类、原则与方法，为不同组织、不同岗位提供工具选择与组合的实用指南。

【目标罗盘】 >>>

· 知识目标

1. 掌握 KPI、平衡计分卡、OKR 等考核工具的内涵、类型与实施流程。
2. 理解不同考核工具的适用场景与优缺点，熟知个人绩效考核的分类、原则与方法。
3. 了解各类考核工具的组合逻辑，掌握公共部门平衡计分卡的特殊设计要点。

· 能力目标

1. 能够根据组织规模、岗位特性，选择适配的考核工具，具备工具应用与优化能力。
2. 可独立设计 KPI 体系、绘制平衡计分卡战略地图、制定 OKR，具备工具实操能力。
3. 具备分析不同考核工具应用效果的能力，能结合实际调整考核方案，提升考核有效性。

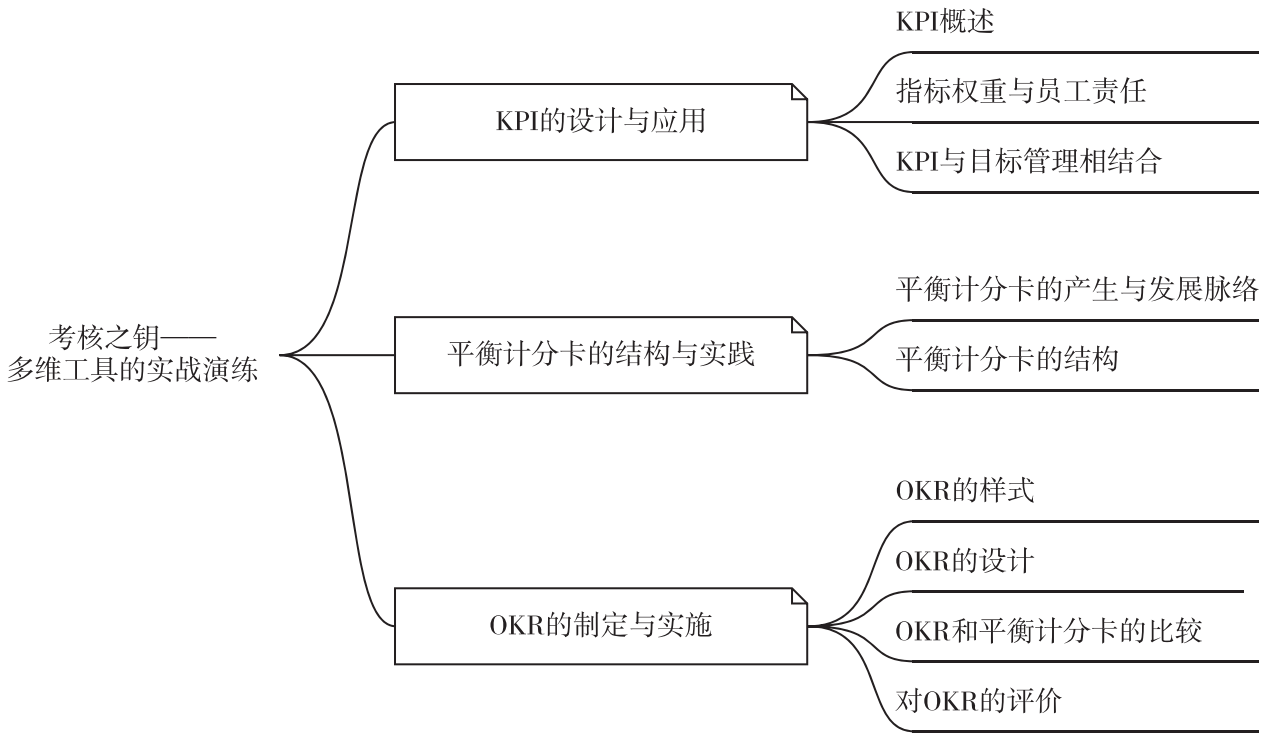
· 素质目标

1. 培养工具理性思维，提升根据管理需求灵活选择与运用考核工具的能力。
2. 增强创新意识，能够在工具应用中结合组织实际进行优化，避免形式主义。
3. 养成客观公正的考核素养，确保考核过程与结果的公平性、科学性。

· 思政目标

坚守考核工作的公平正义底线，在工具应用中践行实事求是原则，培养尊重差异、注重实效的管理理念，树立以考核促发展、以激励促成长的价值导向。

【知识图谱】



【案例导入】

备受追捧的 OKR，为何成为大家口中比 KPI 还要“内卷”的绩效考核工具?

近几年，备受谷歌、字节跳动等互联网大厂追捧的 OKR 火了。似乎不采用 OKR，企业的管理就跟不上时代大潮了。

字节跳动自创立就开始采用 OKR，随着字节跳动的成功崛起，国内对于 OKR 的关注持续升温，这一工具也被许多创业公司视为管理“灵药”。百度、小米、阿里巴巴、京东、腾讯、网易、美团……众多国内互联网巨头，在过去几年，纷纷开始引入 OKR。一时间，OKR 风头无两，被许多公司当成了替代 KPI 的工具。好像只要用了 OKR，就能够激发大家的主动性，就能在不确定的商业环境里取得成功，OKR 就这样一步步被推上了“神坛”。

但当老板一声令下在企业内部推行 OKR 时，企业上下并未对 OKR 进行太多的培训和了解。企业和员工对于 OKR 的本质和土壤环境并未做好充分的准备，越是要求做好 OKR 规定的各种标准动作，员工越是深受其累，非但整个企业的业绩没有提升，反而效率下降了。于是，OKR 就成了员工口中“变种的 KPI”，认为企业只是把绩效考核改了个名字而已，本身工作压力就很大，结果考核更加频繁，OKR 成了大家纷纷吐槽的比 KPI 还要“内卷”的绩效考核工具。

事实上，OKR 仅仅是一个目标管理工具，而非绩效考核工具。OKR 和 KPI 虽然相似，但是两者在本质上存在诸多差异。归纳起来，OKR 不仅是一个目标管理工具，还是一种能够促进员工协同创新的思维模式，而 KPI 主要是一个考核工具。OKR 主要强调的是对项目的推进，而 KPI 主要强调的是达成目标，前者要求的是如何更有效率地完成一个有野心的项目，而后者强调的则是如何保质保量地实现预定目标。与 KPI 最大化集中注意力完成指标不同，OKR 弱化了绩效与奖惩的关系，它的核心优势就是激发创新。但无论是 OKR 还是 KPI，思想的转变比工具的使用更重要，很多人把 OKR 当作类似 KPI 的绩效考核工具，本质上是忽视了 OKR 背后信任、透明、自主的文化土壤。

思考：

OKR 为何在被众多互联网大厂追捧后，却成为大家口中比 KPI 更“内卷”的绩效考核工具？

第一节　KPI 的设计与应用

进入 20 世纪 80 年代，随着管理实践的发展，绩效管理作为人力资源管理的重要方面，受到了更加广泛的关注。这一时期，管理学界开始关注将绩效管理与企业战略相结合，并采用各种评估方法，将结果导向与行为导向的评估方法的优点相结合，强调工作行为与目标达成并重。在这种背景下，KPI 应运而生。

一、KPI 概述

（一）KPI 的内涵

KPI 在实践中使用广泛。它是绩效管理诸多工具中运用目标管理思想最直接、最彻底的工具。组织常以 KPI 为抓手，完成组织目标—部门目标—岗位目标的传递，从而形成从组织战略到个体行为的引导。关于 KPI 的概念有很多说法，人们往往将它与组织战略目标联系起来。比如，KPI 是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，来衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具。

关键成功领域（Key Result Areas，KRA）、关键绩效要素（Key Performance Factors，KPF）和 KPI 始终保持着战略导向性，三者的关系如图 2–1 所示。