

绩效管理： 既爱又恨的现实局面

刘帮成¹ 赫尔曼·阿吉斯²

(1.上海交通大学, 上海 200030; 2.印第安纳大学, 美国 印第安纳 47405)

[摘要]绩效管理是一个让人既爱又恨的棘手问题:几乎所有人都认为其重要,但却又不知道如何更好地操作。究其根本,几个问题值得商榷:绩效管理究竟管理的是什么,或者说“绩效是什么”?绩效管理为什么能让人“爱”,又为什么让人“恨”呢?如何打破这种既恨又爱的现实局面?本文在对中、西方文献梳理的基础上,结合两位作者分别在中国和美国的咨询和培训经历,对这几个重要问题进行探讨。

[关键词]绩效概念,绩效管理,绩效评估,尴尬局面,理论-实践整合

[中图分类号] D921 **[文献标识码]** A

无论管理研究者还是管理实践者,几乎都认识到绩效管理实践中的挑战和困难,比如目前甚至同绩效管理的现实重要性,但同时几乎又都意识到对“什么是绩效”这个基本问题都没有达成广泛

[基金项目]国家自然科学基金项目“中国公共部门人员公共服务动机:内容结构、心理机制及跨层次模型研究”(项目编号:71002035/G020401)、上海交通大学-SMC晨星青年学者计划(B类)、上海市浦江人才计划(C类)、中国教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目《人才强校战略理论与实践研究》之子课题《人才强校的投入保障及薪酬体系》、上海交通大学-上海申虹公司及其成员公司绩效考核评价体系研究项目以及上海交通大学-上海电力修造总厂有限公司人力资源优化研究项目联合支持。

[作者简介]刘帮成,上海交通大学国际与公共事务学院行政管理系副教授,博士;赫尔曼·阿吉斯(Herman Aguinis),印第安纳大学凯利商学院管理学与创业系人力资源与组织行为学教授,博士。

的共识，特别是中、西方文化和实践的差异下，对绩效及绩效管理的看法更是差异明显^[1]。究其根本，几个问题值得再次探讨：（1）绩效管理究竟管理的是什么，或者说“什么是绩效”？（2）绩效管理为什么能让人“爱”，又为什么让人“恨”呢？（3）如何打破这种既恨又爱的现实局面？接下来，我们将在对中、西方文献梳理的基础上，结合我们在中国及美国的咨询和培训经历，对这几个重要问题进行再次探讨。

一、什么是绩效？

西方关于绩效的认识经历了绩效结构的单一维度（比如“整体绩效”模型）、^[2]二维度（比如“任务-关系绩效”模型）^[3]及多维度的变化（比如“八维度绩效”模型），^[4]比较一致的看法是将绩效认为是员工的行为，但特别强调绩效并不包括员工行为所产生的结果。^[5]即使当前学术界热烈讨论的适应性绩效（Adaptable Performance）、创新绩效（Innovative Performance）^[6]等等，也无非是这种“绩效行为化”理念基于具体情景中的拓展，并没有实质性的差异。

我们根据中国社会科学评价中心公布的2010-2011年中文社会科学引文索引中“管理学”期刊列表，通过中国期

刊网（CNKI），对《管理世界》、《中国软科学》、《科研管理》、《管理科学学报》等刊物上在2000-2011年发表的以“绩效”作为关键词的论文进行检索和分析（见表1）。虽然有证据表明中国人在公元三世纪就开始绩效管理实践，^[7]我们的文献分析表明目前在中国关于“绩效”的研究仍然相当热烈。

综观国内2000-2011间的

在一些差异。如果从中、西方这个大背景对比审视的话，中、西方关于“什么是绩效”的观点差异更是异常明显。其中最重要的差异莫过于员工行为的结果究竟是否属于绩效内容。西方主流的文献旗帜鲜明地认为“只有员工的行为才属于绩效，而行为本身的结果并不属于绩效范畴”^[12]。西方学者所提供的最重要的论据是员工行

表1：以“绩效”作为关键词的论文数量（2000-2011年）

管理世界	197
中国软科学	156
科研管理	239
管理科学学报	51
南开管理评论	147
中国管理科学	102
心理学报 ^b	56
中国社会科学 ^c	28
中国人力资源开发 ^d	463

说明：a—以“绩效”作为关键词的论文数量（2000年1月1日——2011年7月1日）。b、c和d—考虑到国内刊物的特点以及与国际刊物之间的差异，为相对完整统计国内刊物上出现的相关高水平论文，我们也分别对《心理学报》（国内心理学刊物权威期刊）、《中国社会科学》（国内社会学刊物权威期刊）以及《中国人力资源开发》（国内专门关注人力资源研究与实践的学术刊物）等三个刊物近10年发表的以“绩效”作为关键词的论文进行了统计。

研究，一般不外乎三种思路：（1）直接介绍西方绩效理论，^[8]并对国外绩效模型在中国进行跨文化检验；^[9]（2）根据西方研究文献，考虑到中国背景特点，提出中国文化和实践中的修正后的绩效模型；^[10]（3）根据中国现实背景，开发中国本土的绩效模型。^[11]

由于国内研究者们采用了不同的研究策略，因此他们关于“什么是绩效”的看法也存

为的结果并不完全由员工所能控制，结果的实现会受到许多环境或其他因素影响的，因此如果以结果来论绩效则会显示公平。^[13]

这一点与国内学者的看法上差异突出。国内学者赞同应该同时将员工的行为和结果都纳入到绩效的范畴之中。^[14]而且，考虑到国内当前的管理实践（比如“德、能、勤、绩、廉”、“德才兼备，以德为先”等等），

国内学者认为应该将员工的个人品质和素质纳入到绩效范畴之列。^[15]这种观点主要强调对员工未来的关注,不仅关注员工当前做了什么,还要考察员工未来能做什么。^[16]可以看出,与西方同行相比,国内学者关于“绩效”是“什么”的看法更加宽泛。这种宽泛的绩效观点除受到中国传统儒家文化和礼仪的熏陶之外,更与从计划经济向市场经济转型过渡过程中,片面追求效率和结果的思维分割不开。然而,或许某种程度上也正是这种“宽泛的绩效观”加剧了中国当前绩效管理实践中的“难以操作”或“形式大于内容”现象。^[17]

关于“什么是绩效”的探讨或许可以退一步思考:为什么我们要思考绩效?答案是不言而喻的:为了实现战略目标,为了完成任务。因此,从某种程度上讲,“什么是绩效”并不重要,“实现战略目标和完成任务”则更为关键。之所以我们谈及绩效,研究绩效,是将其作为实现战略和任务的一个过程工具而已。从这一点上讲,战略制定和目标任务的分解则应该作为“什么是绩效”的原始答案来源^[18]。战略性人力资源管理实践强调具体人力资源管理实践(人力资源规划、招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬与福利等)与组织战略的高度匹配性,绩效管理实践作

为完整人力资源实践的一个重要环节自然也不例外。^[19]有什么样的战略目标,就会有有什么样的绩效内容。组织的战略目标有长期、中期和短期之分,因此,为了与战略目标匹配,绩效内容在不同战略重点指引下也相应地应有差异。

二、绩效管理:既爱又恨的现实局面

埃森哲咨询公司(Accenture)与经济学家情报机构(Economist Intelligence Unit)在对经营主管进行的“展望2010:设计明天的组织”全球调查中发现,75%的管理者认为人力绩效(Human Performance)在组织竞争力三大来源中最为重要,其次是生产率和技术。^[20]而且,现在几乎所有组织,无论是学校、政府部门还是各类企事业单位,都在实施着某种类型的绩效管理活动。^[21]绩效管理实践之所以让几乎所有组织都去尝试,是因为大家都相信绩效管理实践可以为员工、管理者及组织带来好处。比如对员工而言,绩效管理可以让员工体验到更高的自尊、更好地理解所在职位的行为和结果要求、更好地认同能最大程度上发挥自己优势和最小程度上规避自己劣势的方法等;对管理者而言,绩效管理可以让管理者更好地激发员工的工作动力、可以更好地理解其下属、可以

让下属更具有胜任能力、可以更好地区分不同员工以及更清晰地与员工进行绩效沟通等;对组织而言,绩效管理可以让管理行为更具合理性、可以让管理者和员工更清楚所在组织的目标、可以降低员工不端行为、可以更好地规避组织受到与人事相关的法律诉讼案件、可以促使组织变革、可以强化员工的组织承诺以及提高员工的工作参与性等。^[22]

然而想让组织管理者们真诚地对绩效管理表达“爱意”却有困难,因为现实中的绩效管理实践效果收效却甚微。^[23]究其原因,与科学绩效管理相关的知识上的缺陷以及不同认知、文化和制度上的差异,使得绩效管理在实践中困难重重。比如,一个重要原因是绩效管理实践中往往仅仅关注绩效评估这一个环节上,在一些组织管理实践中,甚至绩效管理干脆等同于绩效评估。^[24]虽然我们经常被告诫“如果你不能测量它,你将无法管理它”,但这种告诫并不是说将测量或评估等同于管理,只是强调在整个环节中,“测量”和“评估”的重要性而已。更为糟糕的是,即使在绩效评估这个核心环节上,现实操作中的绩效评估也往往缺乏科学性和合理性。^[25]

绩效管理是一个根据组织战略目标,而对个体和团队的绩效进行识别、测量和开发的连续

过程；而绩效评估则仅仅是一个识别员工在特定时间内的优势和劣势的单一环节而已。^[26]虽然按照许多现有法律和法规，绩效评估是组织管理中的一个必须环节和“规定动作”，但如果没有将这个绩效评估结果严格地与个人奖惩和晋升等关键人事决策关联起来，也难怪管理实践中绩效评估往往被认为是“浪费时间”或“形式大于内容”而已。自然，这种绩效活动难免让人产生讨厌，甚至憎恨。

关于绩效评估一直有两种观点争论不休：绩效评估的目的观以及绩效考核的工具观。^[27]绩效评估的目的观点持有者认为通过绩效评估来进行奖惩、晋升以及是否继续雇佣等重要人事决策；而绩效评估的工具观点持有者则认为绩效评估应该重在识别员工的优势和劣势，注重通过绩效评估发现的问题进行反馈和辅导来帮助员工在接下来的评估周期中进行针对性的培训、开发和获得可能的进步和成长。就合作者之一提供咨询和培训过的国内单位来看，管理实践中持有“绩效评估目的观”的单位居多。毕竟有关法律、法规以及单位内部规章制度等都需要依据一定的证据来对员工进行奖惩、晋升、是否继续雇佣等重要人事决策。然而这并不能忽视绩效评估工具观的存在及其积极作用。从某种程度上讲，管理实践中无

论是评估者还是被评估者都对绩效管理既“恨”又“爱”的矛盾心理也正是因为将绩效管理仅仅当作是目的性的绩效评估工作而已，即通过考核来决定奖惩、晋升及是否继续雇佣等重要人事决策，^[28]而忽视其工具性的积极作用。从这个意义上讲，学校老师们经常讲的“考试不是目的而是一种手段”或许可以借鉴作为规避组织绩效管理困境的一种参考。

三、打破现实局面：建立有效的绩效管理系统

要改变绩效管理实践中的现实局面，决策者必须设法在组织中建立有效的绩效管理系统。一个优秀的绩效管理系统一般应具备如下一些特点：(1) 个体绩效目标与单位和组织战

略目标的一致性；(2) 绩效管理系统必须与组织文化及组织当地的社会文化一致性；(3) 所有员工（包括管理层）的所有工作责任都要进行评估，而且评估过程应该贯穿于整个绩效周期。进行绩效反馈时，必须同时对积极和消极的绩效信息都进行反馈；(4) 绩效管理系统带来的可能效益应超越系统本身的成本投入，使其具备现实可行性；(5) 绩效考核指标应该是被考核人可以控制的，而且考核得到的绩效信息对管理决策具有重要参考；(6) 对考核者及被考核者有具体的操作指导；(7) 系统应能提供有效区分员工的绩效表现的证据；(8) 考核分数具有一致性和零误差；(9) 系统应仅对界定清晰并在组织内达成广泛认同的绩效内容进行评估；(10) 系统



应该具有广泛的可接受性，其过程及结果应该被所有当时人认为是公平和合理的；(11) 在设计和实施绩效管理系统时，应充分听取所有可能受到该系统影响的当事人的声音和建议，并进行完善；(12) 好的绩效管理系统应该是开放性的，没有什么秘密或“不可告人”的地方，经得起质疑者的检验；(13) 没有一个系统是 100% 完备的，因此组织应该有建立申诉程序，员工对有异议的地方可以进行核查。一旦核查属实，一个优秀的绩效管理系统可以进行纠错处理；(14) 一个优秀的绩效管理系统应该是标准化的，不同的人以及不同时间段内进行的同一个绩效指标的考核应该是标准一致的；(15) 优秀的绩效管理系统应该最大程度可以降低考核者的非道德行为倾向，比如，尊重被考核者的隐私、考核者只允许对其能够掌握充分信息的绩效维度进行考核等等。^[29]

结合合作者之一所咨询或培训过的国内单位而言，国内当前的绩效管理实践中在上述的(1)、(2)、(3)、(14)及(15)等方面的差距比较明显。(1)方面的差距主要体现在，要么是战略目标不清晰或没得到广泛的员工认同，要么是战略分解时无法有效处理长期目标和短期目标之间的协调，经常是牺牲长期目标而换来短期目标



来的实现。我们曾经服务过的一家公司部门经理抱怨“不清楚单位的发展战略和目标，很担心自己所在部门某个时候可能被合并或撤消”。一个中层领导坦言“考虑不到那么远，还不知道我的领导更替后会是什么样的打算呢。所以完成当前的任务是最重要的”。这种现象在当前国内地方政府部门中的绩效考核中也尤其明显。^[30](2)中所描述的情形在一些单位中也非常突出，尤其是一些在华的中外合资企业中。曾经有一家上海的汽车配件合资公司将美国方面的绩效管理系统全盘引入到合资公司，最后发现上海本地公司的管理层和员工并不适应这个系统，一些他们认为在中国更重要的绩效指标(比如谦虚、尊重上司等)在日常的考核系统中却并没有包含在内。(3)中所描述的差距在中国的组织管理实践中尤其明显，特别是在绩效反馈和沟通方面的

缺乏。我们所服务过的单位中，基本上大多数都经常忽视绩效反馈这个重要环节，往往是绩效考核结束就意味着绩效管理活动的全部结束。这种牺牲绩效考核的工具性功能的做法不但让员工不知道下一个考核周期中该如何调整和努力，更让单位为绩效管理所付出的投资收益大打折扣——往往会形成“认认真真走形式”的印象。(14)所描述的特点在国内的管理实践中也是屡见不鲜，比如经常会发现不同的人对同一个被考核者的评价差异差距悬殊，究其原因还是缺乏标准化的绩效指标。(15)中提及的问题在一些单位中也很明显，比如曾经有一家事业型单位的一把手领导希望其能对所有员工进行评估，无论是不是自己的直接下属，也无论是否自己能掌握充分的评估下属的信息。或许领导的初衷是好的，但这种好意可能并不被下属接受，因为领导的

事务繁忙，而一些绩效指标可能又是琐碎和具体的，很有可能领导无法充分监督或觉察下属的关键绩效指标。因此这种绩效评估很可能以牺牲“客观和公正”作为代价。

绩效管理是确保组织上下（部门、团队和个人）朝着既定的战略目标和愿景前进的重要利器，自然受到几乎所有人的关注。绩效管理遭遇的既爱又恨的现实局面一方面反映在相关知识方面的缺陷，另一方面则体现在认知、文化和制度上的差异。一个界定清晰和具有广泛认同基础的绩效概念是这种利器发挥功效的基础，而科学、合理和有效的绩效管理系统则是这种利器发挥功效的保障。

参考文献

- [1][17][18][25]刘帮成,唐宁玉.对团队绩效考核体系的战略性思考[J].上海管理科学,2003,24(3):59-60.
- [2]Schmit, N., & Chan, D. Personnel Selection: a theoretical approach [M]. Thousand Oaks, CA: Sage,1998.
- [3]Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In M. J. Schmit, & W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations: 71-98. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- [4]Campbell, J. P., Mccloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. A theory of performance. In M. J. Schmit, & W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations: 35-70. San Francisco: Josey-Bass,1993.
- [5][12][13][19][22][26][28][29]Aguinis, H. Performance management (3rd edition)[M]. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013.
- [6]Hesketh, B., & Neal, A. Technology and performance. In D. R. Ilgen, & E. D. Pulakos (Eds.), The changing mature of performance: implications for staffing motivation and development: 21-55. San Francisco: Jossy-Bass, 1999.
- [7][11][15]王登峰,崔红.中国基层党政领导干部的工作绩效结构[J].西南师范大学学报(人文社会科学版),2006,32(1):1-8.
- [8]仲理锋,时勘.绩效管理的几个基本问题[J].南开管理评论,2002,5(3):15-19.
- [9]王辉,李晓轩,&罗胜强.任务绩效与情景绩效二因素绩效模型的验证[J].中国管理科学,2003,11(4):79-84.
- [10][14]杨杰,方俐洛,凌文铨.关于绩效评价若干基本问题的思考[J].自然辩证法通讯,2001,23(2):40-51.
- [16]陈亮,段兴民.基于行为的工作绩效结构理论研究述评[J].科研管理,2008,29(2):133-141.
- [20]Neill, T. V., & Borell, M. H. Maximizing your return on investment in human performance [J]. Outlook, 1999, 2(2): 25-31.
- [21][24]Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. Why we hate performance management—and why we should love it [J]. Business Horizons, 2011, 54(6): 503-507.
- [23]Holland, K. Performance reviews: many need improvement [N], The New York Times, Vol. Money and Business / Financial Desk, 2006.
- [27]Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. W. Fundamentals of Human Resource Management (3rd ed.) [M]. New York: McGraw-Hill, 2009.
- [30]中国行政管理学会课题组.政府部门绩效评估研究报告[J].中国行政管理,2006,21(5):11-16.

责任编辑：闫志刚

本文图片取自：http://www.chinahrkey.com/Public/kindeditor/attached/20111205/20111205091424_26413.jpg.