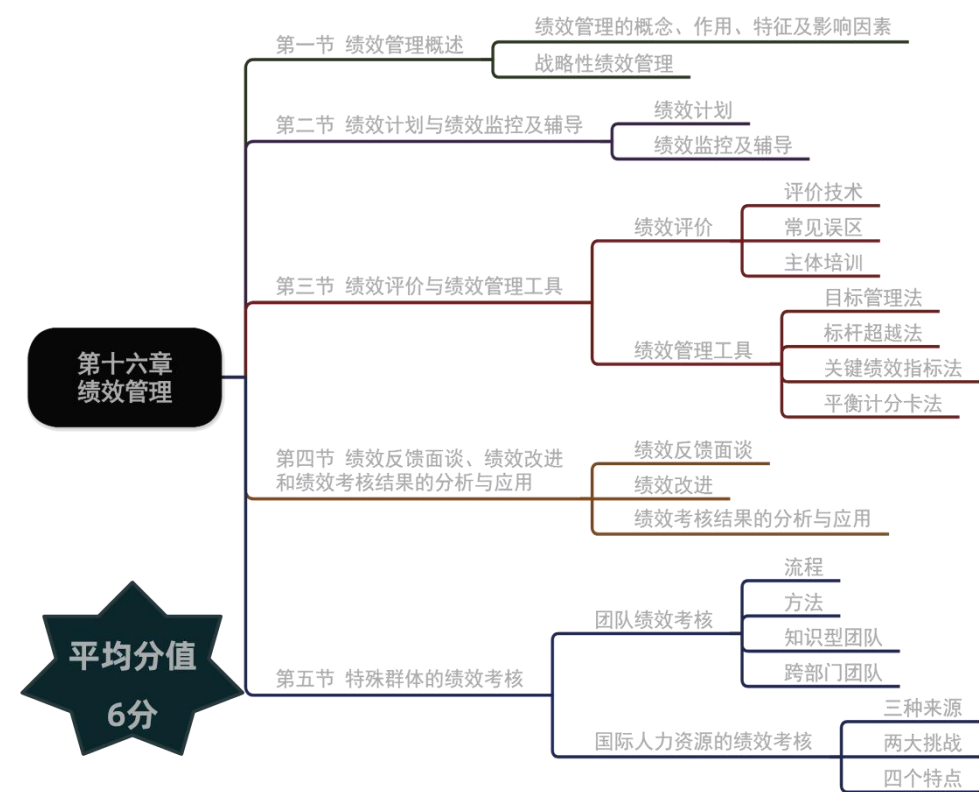


第十六章
绩效管理



第一节
绩效管理概述

知识点名称	重要程度
1. 绩效管理的概念、作用、特征及影响因素	★★★★
2. 战略性绩效管理	★★★★

一、绩效管理的概念、作用、特征及影响因素★★★★

（一）绩效管理的概念

概念	绩效	员工个人或群体在完成工作任务时实现的工作结果和在此过程中表现出的行为
----	----	------------------------------------

	绩效管理	管理者与员工通过持续开放的沟通，就组织目标和目标实现方式达成共识的过程，也是促进员工作出有利于组织的行为、完成组织目标、取得卓越绩效的管理实践
		主要目的是建立客观、简洁的绩效优化体系，实现组织与员工绩效的紧密结合
	绩效考核	绩效管理的重要组成部分，它是一套正式的、结构化的制度，用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果

（续表）

关系	联系	有效的绩效考核是对绩效管理的有力支撑，成功的绩效管理也会推动绩效考核的顺利开展
	区别	绩效考核与绩效管理不是等价的： （1）绩效管理是一个完整的管理过程，而绩效考核只是绩效管理中的一个环节。 （2）绩效管理侧重于信息的沟通和绩效的提高，绩效考核则侧重于绩效的识别、判断和评价

【例·单选题】下列关于绩效管理与绩效考核关系的说法，正确的是（ ）。

- A. 绩效管理重点关注绩效提高，绩效考核重点关注绩效衡量
- B. 绩效管理是绩效考核的前提
- C. 绩效管理是绩效考核的一个重要环节
- D. 绩效管理与绩效考核是等价的

答案：A

解析：本题考查绩效管理的概念、作用、特征及影响因素。选项B错误，有效的绩效考核是对绩效管理的有力支撑，成功的绩效管理也会推动绩效考核的顺利开展。选项C错误，绩效管理是一个完整的管理过程，而绩效考核只是绩效管理中的一个环节。选项D错误，绩效管理与绩效考核不是等价的。

（二）绩效管理的作用

1. 绩效管理在组织管理中的作用	(1) 有助于组织内部的沟通； (2) 有助于管理者节约成本； (3) 有助于促进员工的自我发展； (4) 有助于建设和谐的组织文化； (5) 有助于实现组织战略
2. 绩效管理在人力资源管理中的作用	(1) 绩效管理为其他人力资源管理环节的有效实施提供依据。 (薪酬的发放、人员的配置和甄选、员工开发) (2) 绩效管理可以用来评价人员招聘、员工培训等计划的执行效果

【例·单选题】下列关于绩效管理与绩效考核的说法，正确的是（ ）。

- A. 绩效考核侧重于信息的沟通和绩效的提高
- B. 绩效管理有助于组织战略目标的实现
- C. 绩效管理是绩效考核的重要组成部分
- D. 绩效考核有助于建设和谐的组织文化

答案：B

解析：本题考查绩效管理的概念、作用、特征及影响因素。选项A错误，绩效考核侧重于绩效的识别、判断和评价。选项C错误，绩效管理是一个完整的管理过程，而绩效考核只是绩效管理中的一个环节。选项D错误，绩效管理有助于建设和谐的组织文化。

（三）绩效管理的特征

特征	内容
敏感性	可以明确区分高效率员工和低效率员工
可靠性	不同的评价者对同一个员工所作的评价基本相同
准确性	把工作标准和组织目标联系起来确定绩效的好坏
可接受性	组织上下共同支持绩效工作，才能促成绩效管理的成功
实用性	绩效管理体系的建立和维护成本要小于绩效管理体系带来的收益

一般来说，只要绩效管理体系满足**敏感性**、**可靠性**和**准确性**，就可以认为它是有效的

【例·单选题】建立和维护绩效管理体系的成本应小于该体系带来的收益，这体现出绩效管理的特征是（ ）。

- A. 敏感性
- B. 可靠性
- C. 实用性
- D. 可接受性

答案：C

解析：本题考查绩效管理的概念、作用、特征及影响因素。绩效管理应当具备以下五个特征：

- （1）敏感性。有效的绩效管理体系可以明确地区分高效率员工和低效率员工。
- （2）可靠性。有效的绩效管理体系能使不同的评价者对同一个员工所作的评价基本相同。
- （3）准确性。绩效管理的准确性是指应该把工作标准和组织目标联系起来确定绩效的好坏。
- （4）可接受性。组织上下共同支持绩效工作，才能促成绩效管理的成功。
- （5）实用性。绩效管理体系的建立和维护成本要小于绩效管理体系带来的收益。

【例·多选题】绩效管理体系只要满足（ ），就可以认为是有效的。

- A. 敏感性
- B. 可靠性
- C. 准确性
- D. 可接受性
- E. 实用性

答案：ABC

解析：本题考查绩效管理的概念、作用、特征及影响因素。一般来说，只要绩效管理体系满足敏感性、可靠性和准确性，就可以认为它是有效的。

（四）绩效管理的影响因素

1. 管理者对绩效管理的认识程度	是影响绩效管理效果的重要因素
------------------	----------------

2. 高层领导支持	使绩效管理水平和得到有效的提升
3. 人力资源管理部门的尽职程度	在整个绩效管理的过程中扮演组织协调者和推动者的角色
4. 员工对绩效管理的态度	直接影响绩效管理的实施效果
5. 绩效管理与组织战略的相关性	员工绩效、部门绩效应当与组织的战略目标具有一致性
6. 绩效目标的设定	具体、可衡量、可实现、与工作相关等要求
7. 绩效指标的设置	清晰明确、重点突出
8. 绩效系统的时效性	需要根据组织内部、外部的变化进行调整

【例·多选题】影响组织绩效管理效果的因素主要有（ ）。

- A. 员工的年龄构成
- B. 企业的办公环境
- C. 人力资源部门的尽职程度
- D. 员工对绩效管理的态度
- E. 管理者对绩效管理的认识程度

答案：CDE

解析：本题考查绩效管理的概念、作用、特征及影响因素。绩效管理影响因素：（1）管理者对绩效管理的认识程度；（2）高层领导支持；（3）人力资源管理部门的尽职程度；（4）员工对绩效管理的态度；（5）绩效管理与组织战略的相关性；（6）绩效目标的设定；（7）绩效指标的设置；（8）绩效系统的时效性。