

发达国家企业员工绩效管理特征及启示

赵 涛,李永壮

(天津大学 管理学院,天津 300072)

摘 要:通过对美国、日本等发达国家企业绩效管理的理论研究及实践进行分析,总结了他们在绩效管理理念、环境支持体系、绩效管理内容及方式方法等方面的特征,提出了对我国企业员工进行绩效管理的启示,为我国企业员工绩效管理理论与实践提供一定的指导。

关键词:发达国家;员工绩效管理;特征;启示

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1009—9107(2005)04—0082—04

面对国际市场大环境的新一轮挑战,研究国外先进的绩效管理理论与方法,借鉴吸收发达国家在绩效管理方面的实践经验,结合中国企业实际,创造出适合我国企业的管理模式,具有非常重要的现实意义。

绩效管理是指为了达成组织的目标,通过持续开放的沟通过程,实现组织所预期的利益和产出,并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。^[1]绩效管理是企业管理工作中的重点和难点,国内对此的理论研究非常薄弱,实践应用还很很不成熟。本文通过对美国、日本、新加坡、德国、加拿大等发达国家企业绩效管理的理论研究及实践分析,总结了他们在企业绩效管理理念、环境支持体系、运行机制及方式方法等方面有效运作的共同特征,以期对中国企业的绩效管理理论与实践有所裨益。

一、绩效管理特征

(一)绩效管理理念特征

发达国家的企业绩效管理,是基于绩效形成的本质规律性和绩效管理的内在本质特征,在组织中建立和完善一套运作高效的管理体系,以规范化、科学化来保证绩效管理的公正性、客观性。其绩效管理理念的

实质主要体现在以下几个方面:

1. 重视绩效管理本土化。不同国家所特有的文化积淀背景与价值观决定了其绩效管理体系的内在独特性。发达国家特别注重管理文化的本土化,注意吸收其他国家绩效管理思想精华与本国具体环境的有机结合,开发适应于本国特色的绩效管理体系。如美国企业的能力型考核,根据员工的工作业绩记录及可见的事实进行正确公平的测量,注重对解决问题的实际能力和专业能力的考核;日本的开发型考核,主要包括成绩考核、态度考核和潜能考核,这种考核思想能够刺激企业员工学习和工作的积极性,增强人力资源的利用与开发;新加坡的东方“情”与西方“法”的融合型考核,既有考评分数,又有综合评价,把定性与定量方法有机结合起来,兼顾西方国家的先进考核方法和东方国家的重视群体中个体差异的区别对待,知人善任;德国的专长型考核,注重专长与实际能力的测评,有利于工作效率的提高;加拿大的潜力型考核,强调对员工的潜力的考核,如考核员工是否具备工作潜力、具备什么样的潜力以及这种潜力的特点和作用是什么等。这些考核不仅注重表面,而且着重于更深层次的考核,保证了员工潜在能力的发挥。^[2]

2. 强化绩效的过程管理。发达国家企业非常重视

* 收稿日期:2004-09-03

作者简介:赵 涛(1960—),男,吉林长春人,天津大学管理学院教授,博导,研究方向为人力资源、工业工程。

绩效的过程管理。他们绩效管理的全过程就是从绩效管理准备、规划、实施、评估、反馈及应用六大阶段入手,关注全过程,实施全面控制,尤其强调绩效管理准备、反馈及应用三阶段。他们认为绩效管理过程准备阶段不充分,任务不清,绩效评估指标不明确,管理中评估客体就没有努力的方向和目标,绩效管理难以进行,提高绩效也就无从谈起。他们还强调绩效评估完毕后的及时反馈和应用。反馈是基于评估结果的评估主体、客体的交流和沟通并达成共识;绩效管理应用是依据评估结果对评估客体进行一系列激励措施来达到提高个人及组织绩效的目的。

3. 提倡以人为本的绩效管理理念。国外发达国家企业在绩效管理过程中始终坚持以人为本的思想,充分重视人、尊重人、开发人,真正意识到人是企业的核心竞争力和原动力,并且这种思想贯穿于绩效管理的各个阶段。他们在绩效管理的准备阶段进行工作分析和素质测评,既考虑到工作特殊性又注意到人的素质的个体差异;在绩效管理的规划阶段,绩效管理主体和客体进行充分的沟通,制定出适合考评客体的绩效规划;在绩效管理实施阶段,强调对绩效客体的工作辅助和各种资源的支持,对绩效客体的工作方向和成效进行有效控制;在绩效管理考评阶段,努力消除因考评主体的偏见而对客体的绩效结果造成评价偏差;在反馈阶段,绩效管理主体与客体双方开诚布公,各抒己见,最终达成一致意见;在绩效管理应用阶段,把绩效考评结果与职务晋升、加薪及培训等各种激励手段及时结合起来,给个人的发展提供有序、宽松的环境。

(二)绩效管理环境支撑体系特征

绩效管理环境支撑体系是绩效管理系统的基础保障。环境支撑体系包括一般环境支撑体系和具体环境支撑体系。一般环境支撑体系特征包括体制特征、网络信息工具特征、职业经理人市场特征等;具体环境支撑体系特征包括企业文化特征、绩效管理培训特征等。

1. 一般环境支撑体系特征。(1) 体制特征。发达国家企业的绩效管理注重提高企业整体绩效,并通过一系列规范程序进行实施。尽管各国企业组织机构、具体部门设置各不相同,但其体制特征却具有相似性,那就是在完全市场经济条件下,谁拥有企业管理权,谁全权负责,统一进行绩效管理,防止出现多头管理的混乱局面。(2) 网络信息工具特征。目前,发达国家网络信息化建设已经成熟,信息化已经成功应用于管理各个领域,他们在绩效管理领域普遍应用数据库统计技术、电子会议、视频技术及信息网络工具,大多数企业已经建立了决策支持系统,有的企业如摩托罗拉甚至

开发出了具有自己特色的绩效管理信息系统。绩效管理规划、进度报告、反馈等一系列活动均可在局域网上实施。通过网络信息先进工具的应用,不仅节约时间、提高效率、诚实可信,还可以使绩效管理评估主体充分表达自己意愿而不受约束,在一定程度上有效消除了评估主体的羊群效应。(3) 完善的职业经理人市场。发达国家企业的职业经理人市场比较完善,具有一批素质全面、业务知识扎实的职业经理人队伍,他们不仅具有管理学、法学、心理学以及计算机知识而且具备较高的职业操守,在实际工作中注重实践,不拘泥于理论,大胆创新,这为绩效管理创造了基础条件。

2. 具体环境支撑体系特征。(1) 重视企业文化。发达国家企业都非常重视企业文化的营造与保持,他们认为企业文化是企业赖以生存与发展的根本,是绩效管理的基础,企业文化因其国度不同企业自己的价值观不同而各有特色,但他们共同的文化核心特征是尊重人,充分发挥人的主观能动性,培养良好企业文化氛围,为绩效管理奠定了适宜的人文环境。(2) 重视企业绩效管理培训。发达国家企业在绩效管理过程中,充分重视培训,其中包括评估主体、客体培训对评估程序、指标体系及反馈技巧培训等,扎实、详细的专业培训为绩效管理有效运转奠定了坚实基础。一些专家采用认知心理学方法研究表明评估主体在进行评估时,通过观察、信息存储、提取、分类及沟通中所产生的直觉和认知的偏差可能比评估量表本身所造成的误差更大,所以对评估技能的培训成了绩效管理的热点,甚至形成了一种尽可能提高主观评价的准确性而非一味地追求评估量表细分化和客观化的一种趋势。

(三)绩效管理内容基本特征

发达国家企业绩效管理内容具有丰富的内涵,这也决定了其独特的基本特征。其特征主要包括系统性、阶段性、层间差异性。

1. 系统性。系统性特征具体为兼顾素质绩效、重视过程绩效、强调结果绩效。他们认为素质绩效是完成绩效目标所需的基本能力(包括敬业精神、专业知识、创新能力、组织能力、沟通能力、学习能力等)也是完成绩效结果的必要条件;过程绩效是在评估客体为完成组织目标而产生的一系列行为过程所形成的绩效,是最终绩效的过程化和具体化;结果绩效是评估客体行为的结果,是历来绩效管理中的重点,大部分绩效管理的评价模式是以成果的质和量、财务、效率等指标为中心进行评价,结果绩效也是绩效结果应用的重要依据。^[3]他们认为必须把素质绩效、过程绩效和结果绩效系统性地有机结合起来,才能使绩效管理体系健康

运行。

2. 阶段性。发达国家企业绩效管理内容的阶段性特征主要体现在绩效管理过程不同阶段具有不同的内容。在绩效管理准备阶段主要内容是明确岗位职责、确定评估指标体系。绩效管理规划阶段主要内容是依据战略目标,结合员工综合能力,就绩效管理目标、标准达成共识,并以书面形式予以记录。绩效管理实施阶段主要内容是评估主体经常对评估客体观察、沟通,针对评估客体出现的临时绩效偏差,及时发现并予以纠正。绩效管理评估阶段主要内容是依据标准对评估客体的工作过程及结果进行公正性评价。绩效管理应用阶段主要内容是依据绩效管理结果对评估客体实施具体措施(包括激励措施和惩罚措施,如培训、加薪、升迁、调离、降职、辞退等)。

3. 层间差异性。发达国家绩效管理内容的层间差异性主要是指不同层级之间(一般员工、中层管理人员、高层管理人员)的绩效管理内容具有不同的内涵及形式。尤其表现在绩效管理中绩效考核的内容上,如随着层级的升高,考核的周期逐渐增大,如一般员工考核周期为季度,中层管理人员为半年,高层管理人员为一年;考核的具体指标设计也逐渐倾向于宏观性、战略性、抽象性,如一般员工考核重点为具体工作的实施情况(工作是否积极、是否遵守规章制度等),而高层管理人员考核重点为计划的制定和执行情况以及创新性和对下属的培养等。

表 1 和表 2 列出了住友海上火灾保险公司绩效考核具体的内容。

表 1 住友海上火灾保险公司绩效考核内容(适用于考评周期为年度的高层管理人员)^[4]

项目	概念	考评标准	备注
工作态度	在实施计划和完成目标时表现出的积极性和创造性	是否积极挑战难度大的崭新的课题	50:在各方面都很优秀
		是否根据公司重点战略订立工作计划	40:工作积极并具有创新性
		是否提出新的设想,促进业务的创新	30:工作很积极
		是否专注于计划的实施	20:工作比较积极
		是否为提高自身的水平而努力	10:工作较努力
		是否有计划地实施对下级的培训与开发	0:只是维持现状
工作业绩	相对于计划和目标工作业绩是否显著	在艰难的客观环境下取得相对显著的工作业绩	50:对目标实现做出很大贡献
		在中长期计划实施过程中应评价的方面	40:工作成绩显著
		对部门的贡献度	30:工作成绩一般
		培训下级方面的工作业绩	20:工作成绩低
			10:没有可见的工作成绩
			0:没有工作成绩

表 2 住友海上火灾保险公司绩效考核内容(适用于考评周期为季度的一般员工)^[4]

项目	概念	考评标准	备注
工作态度	在实施计划和完成目标时表现出的积极性和创造性	是否用极大热情和积极性完成工作(积极性)	超出期望的水平 达到了期望的水平 比预期水平要低
		是否明确自己的职责,从而为完成工作努力到最后(责任感)	
		是否与其他成员维持较好的人际关系并相互协助。(团队意识)	
		是否遵守工作规定,诚实地完成工作(纪律性)	
		是否努力开发自己的能力(自我开发)	
工作业绩	相对计划和目标工作业绩是否显著	是否正确无误地完成了工作,成绩如何(工作的质)	超出期望的程度
		是否出色地完成了任务(工作的量)	达到了期望的水平
		是否自主地完成任务	比预期的水平要低

(四)方式方法特征
国外绩效管理的方式方法主要具有先进性、多样性的特征。

1. 先进性。是指发达国家企业绩效管理方式方法的更加科学性与先进性,更能有效的保证绩效管理的客

观性、公正性。比如利用群体决策 AHP 法有效地解决单一评估主体已出现的较大偏差,同时利用信息技术、网络技术可以极大地提高工作效率,并节约大量人力、物力等。

2. 多样性。在不同绩效管理阶段,管理的重点不

同,方式方法各异,体现其丰富性和多样化特征。比如准备阶段利用问卷调查、专家采访咨询、集体讨论等方法重视基础工作的准确性、翔实性。^[5]如职务说明书、岗位规范等是否职责清晰;而在评估阶段则更重视评估方法的科学性、可操作性及程序的规范性。方法应用的多样化如 AHP 法、DEA 法等方法的充分应用。

二、国外经验对我国企业员工进行绩效管理的启示

(一)完善绩效管理的社会环境

政府应从大环境入手继续加强体制改革,促进公平竞争,社会还应营造出宽松的人文环境,通过绩效管理促进重视人、尊重人、激励人的良好氛围的形成。

(二)强化企业绩效管理具体环境

企业具体环境主要是指重视企业文化的营造,形成绩效管理良好的氛围。绩效管理的刚性化建立在企业文化的柔性氛围之上,企业文化具有较强的凝聚功能,可以把共同的理想与信念紧紧融合在一起。同时,企业文化还具有较强约束力,他强调自律、自觉地接受规范和约束,并按企业特有的价值观的指导进行自我管

理与控制,使绩效管理过程中的沟通更有效。

(三)重视绩效管理中的培训工作

许多绩效管理偏差是由于评估主体、客体的绩效管理培训不够造成,所以应对其从方法、手段、程序等方面的科学性、实用性、可操作性和易出现的失误及偏差等方面进行培训与指导,从而达到有效降低主观失误的作用。一般应注意以下几点:

1. 着重提高管理效率。制定规范的职务说明书作为评估体系的基础,有助于评估有章可循,提高效率。

2. 科学选择评估主体群。利用绩效管理专家库,从库中随机挑选,同时对库中专家进行跟踪评价,一旦发现专家本身有失道德水准、违反职业道德,应及时从专家库中剔除。

3. 科学有效的评估方法。积极追踪借鉴国外发达国家行之有效的评估工具、方法、手段,对其进行消化、吸收和改造。

4. 本土化。对国外先进的理念、方法、手段切不可全盘西化,应吸收其精华,剔除其糟粕,紧紧抓住自己企业的特点,结合国内的文化背景、行业应用现状,开发出适合自己企业发展的绩效管理体系。

参考文献:

- [1] 武 欣. 绩效管理手册[M]. 北京:机械工业出版社,2003.
- [2] 廖泉文. 人力资源开发和管理员研究[M]. 上海:同济大学出版社,1998.
- [3] 方振邦. 绩效管理[M]. 北京:中国人民大学出版社,2003.
- [4] Alain Abran, Luigi Buglione. A multidimensional performance model for consolidating Balanced Scorecards[J]. *Advances in Engineering Software*, 2003, (34): 339~349.
- [5] Stan Davis & Tom Albright. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance[J]. *Management Accounting Research*, 2004, (15): 135~153.

Characteristics and Enlightenment of Performance Management of Enterprises Employee in Developed Countries

ZHAO Tao, LI Yong-zhuang

(School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

Abstract: By analyzing the theory and practice of enterprise employee performance management in developed countries like USA and Japan etc, this paper summarizes characteristics in performance management conception, environment supporting system, content of performance management and ways, and at meantime it supplies enlightenment for enterprise employee performance management in China. It also puts forward the guideline for employee performance management theory and practice for Chinese enterprises.

Key words: developed countries; employee performance management; characteristics; enlightenment

作者：[赵涛](#)，[李永壮](#)，[ZHAO Tao](#)，[LI Yong-zhuang](#)
作者单位：[天津大学, 管理学院, 天津, 300072](#)
刊名：[西北农林科技大学学报 \(社会科学版\)](#)
英文刊名：[JOURNAL OF NORTHWEST A&F UNIVERSITY \(SOCIAL SCIENCE EDITION\)](#)
年，卷(期)：2005，5(4)
被引用次数：3次

参考文献(5条)

1. [武欣](#) [绩效管理手册](#) 2003
2. [廖泉文](#) [人力资源开发和管理员研究](#) 1998
3. [方振邦](#) [绩效管理](#) 2003
4. [Alain Abran](#), [Luigi Buglione](#) [A multidimensional performance model for consolidating Balanced Scorecards](#) 2003(34)
5. [Stan Davis](#), [Tom Albright](#) [An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance](#) 2004(15)

相似文献(3条)

1. 学位论文 [杨冬](#) [P公司绩效管理体系研究](#) 2006

在现代市场经济条件下，企业所面临的市场竞争更加激烈，企业面临的环境越来越复杂，市场的不确定性、技术的创新性、组织的变革性、人员的流动性等。企业要获取和保持竞争优势，在激烈的市场竞争中保持有利的竞争地位，要求企业必须建立和完善员工绩效管理体系，并使之发挥作用。

绩效管理是指为达成组织目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织目标所预期的利润和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。绩效管理包括组织绩效管理、部门绩效管理与员工绩效管理。由于员工绩效是组织绩效的基础，因此，绩效管理的重点在于员工绩效管理。

员工绩效管理，就是在将企业战略目标分解到各个部门，并落实到每个员工的基础上，通过对每个员工的绩效进行管理、改进，使企业整体绩效不断改进，使企业的生产力和价值不断提高，从而使企业获得更大竞争优势的管理过程。如何通过科学有效的员工绩效管理体系增强企业的竞争力，使企业获得竞争优势，以促进企业战略目标实现一直是企业亟待解决的课题。

绩效管理是企业变革的核心，只有高质量的绩效管理，才能创造出高品质的管理模式与运作机制，从而使企业在一个全新的平台上获得竞争优势。发达国家的企业绩效管理理念的实质主要体现在一是重视绩效管理本土化，不同国家所特有的文化积淀背景与价值观决定了其绩效管理体系的内在独特性。发达国家特别注重管理文化的本土化，注意吸收其他国家绩效管理思想精华与本国具体环境的有机结合，开发适应于本国特色的绩效管理体系。二是强化绩效的过程管理，发达国家企业非常重视绩效的过程管理。他们绩效管理的全过程就是从绩效管理准备、规划、实施、评估、反馈及应用六大阶段入手，关注全过程，实施全面控制。

关于绩效管理理论，西方国家已有一整套系统的理论，如何将这些理论与我国企业的实际相结合，将理论很好地应用于我国企业的实践，找到理论与实践的最佳结合点，这也是本次课题中探索的内容之一。为此，本文以绩效管理及其相关理论为指导，结合P公司业务运作特点和管理模式的基础上，创新性的提出了将团队绩效考核与员工素质考核相结合的设计思路，从建立绩效管理体系组织机构着手，设计出包括制定组织绩效目标，确定绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈这一整套适合P公司情况的绩效管理体系。满足了P公司营造和谐的工作氛围和强调团队合作精神的要求，同时也减少了系统运行过程中所受到的来自员工和管理层的阻碍。

作者设计的P公司运行绩效管理体系，具有如下作用：

一是绩效管理进行了工作分析，每一个职位都有相应的职位说明书，使得员工清楚各自的岗位职责，避免了工作中职责不清的问题；二是绩效管理提倡员工参与，从绩效计划到实施、评估及绩效反馈，都强调员工的参与，起到较好的激励作用；三是由于每一个员工都有明确的绩效计划，包括在绩效期内要实现哪些目标，各项目标应达到的工作要求等，因此进行评估时，自我评估的结果和主管进行评估的结果相差不大；特别在进行绩效管理后，将评估结果与奖励挂钩，这些都事先得到员工认可，因此实施起来将比较顺利；四是绩效管理实施后，由于管理体系的系统性和科学性，并体现了人本管理的思想，打消了员工原来认为绩效管理不过是重新制定一些条款来控制员工的顾虑；五是绩效评估将员工的岗位目标完成情况与公司经营目标完成情况结合起来进行考核，在提高个人绩效的同时，也提高了组织绩效。

因此，本文根据绩效管理及相关的基本理论，以绩效管理体系设计作为研究方向，通过对P公司现行绩效管理体系现状的分析，努力从科学性与实用性结合的角度为P公司设计出一种新的绩效管理体系，以增强员工绩效与战略目标的关联程度。

本文由五部分组成，各部分的主要内容如下：

第一部分，为引言部分，介绍论文的研究背景、研究思路、论文结构及方法。

第二部分，绩效管理相关管理理论的简介。从系统管理理论简介出发，说明绩效管理体系是建立在系统论、控制论和信息论基础上的，对指导绩效管理的相关理论如目标理论和目标管理理论等进行描述，同时，对绩效、绩效考核、绩效管理概念和绩效管理体系的目的、作用等作较为全面的阐述。

第三部分，从公司背景、组织结构、人员构成、经营理念及管理特点等方面介绍P公司的概况，分析绩效管理体系存在问题的原因。

第四部分，论述P公司绩效管理体系的设计思路，绩效管理体系设计的主要内容，并结合P公司的发展现状，设计出全新的员工绩效管理制度。

第五部分，论述P公司员工绩效管理体系运作中应注意的问题。

2. 期刊论文 [陈晶瑛](#) [员工绩效管理问题及应对策略-佛山科学技术学院学报\(社会科学版\)](#) 2004, 22(1)

我国有不少大型企业开始涉及绩效管理，甚至把绩效管理作为培养提升公司核心竞争力的手段进行了实践，但仍有一些企业对绩效管理不够重视，有些虽涉及该领域的管理，但达到预期目标的却很少。因此，如何针对我国企业的具体情况，并借鉴发达国家和国内一些成功的经验，多方面探讨绩效管理 with 提升企业的竞争力的有效途径，以便更好发挥企业对我国经济发展的促进作用有着一定的现实和理论意义。

3. 学位论文 [吕亚明](#) [湖北网通公司员工绩效管理体系分析](#) 2006

在现阶段，我国企业既面临着机遇，也面临着来自国内外激烈的挑战。企业要提高自身竞争力必需依靠人才。对人力资源的充分开发和合理使用，是企业获得成功的关键。而要抓住这一关键，则在于正确管理员工的绩效。建立科学有效的员工绩效管理体系，可以为员工的新酬决策、奖惩、培训等提供决策依据，从而改善员工的绩效，达到企业的战略目标。本文通过对国内外企业绩效管理实践的比较，具体分析了湖北网通公司的员工绩效管理体系，并针对其存在的问题提出改善建议。

本文内容如下：

第一章首先从绩效管理的产生、绩效管理系统和绩效管理理论基础等方面对绩效管理研究现状做了阐述，指出了绩效管理的未来发展趋势，并在此基础上提出本文的研究背景和研究目的。

第二章绩效管理相关基本理论：对绩效和绩效管理的概念、绩效管理的基础工作、绩效管理系统以及绩效考核方法等方面作了阐述。

第三章简要介绍了几个发达国家的企业绩效管理实践状况，并分析了我国企业的绩效管理现状及存在的问题，最后得出国外先进企业绩效管理经验对我国企业的启示。

第四章从理论到实践，分析湖北网通的具体实践进行。并提出改善建议。

引证文献(3条)

1. 韩宝森 [对提高绩效管理有效性的一些认识](#)[期刊论文]-[吕梁高等专科学校学报](#) 2008(4)
2. 黎明 [D-N汽车公司战略性绩效管理体系设计](#)[学位论文]硕士 2006
3. 杨冬 [P公司绩效管理体系研究](#)[学位论文]硕士 2006

本文链接：http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_xbnlkjdxxb-sh200504020.aspx

授权使用：西北农林科技大学图书馆(wflsxbt)，授权号：e0dd1617-f511-4104-9b31-9df8017f50c1

下载时间：2010年9月21日