

自测 1：激励性工作设计

管理者倾向于把员工的低绩效归因于低动机。也就是说，当员工没有达到期望的绩效水平时，管理者往往会认为责任在于员工努力不够。管理者一般相信如果工作努力一点，他们就能做得更好。因此，他们认为这个经验对自己的员工也是适用的，而无论这些员工的职位和环境如何。这种问题诊断的错误在于将解决方法简单化了。研究表明，我们需要超越对于不良行为的“低绩效等同于低动机和低承诺”的简单解释。为了避免简单化的、信息不全的工作绩效问题诊断，管理者需要一个模型或者框架从而了解他们的探询过程。众多组织学专家将工作绩效的决定因素总结如下：

$$\text{绩效} = \text{能力} \times \text{动机（努力）}$$

其中：能力=才智×培训×资源 动机=愿望×承诺

请以你目前的（或最近的）工作情形为基础对下列陈述作出回答。

评估尺度：1-非常不同意；2-不同意；3-无所谓；4-同意；5-非常同意。

1. 我和我的主管对于我的绩效质量意见相同。
2. 我觉得我接受了足够的培训，可以完成我现在的工作任务。
3. 我相信，我具有的技能和能力能够与我的工作职责很好地匹配。
4. 我相信，我拥有把工作做好的足够资源和储备。
5. 我了解老板的期望，并且总的来说觉得它们是现实的。
6. 我相信报酬是基于绩效公正地分配的。
7. 如果我干得很好，那么我可以获得的报酬和机会对我个人而言是诱人的。
8. 我的主管认为，我并没有尽我所能去完成工作，我对此并不同意。
9. 如果经过更多的培训，我可以干得更出色。
10. 我认为我的工作对于我的能力水平而言太难了。
11. 我认为我的工作绩效由于缺乏供应和资源而受到阻碍。
12. 我认为老板的期望是不明确、不现实的。
13. 我认为老板在分配报酬时会偏心。
14. 我并没有发现高绩效者可获得的报酬和机会很有吸引力。

评分要点：

第一步：在下面的横线上填上你的得分。

正常评分：填入你的答案数字；

反向评分：用 6 减去你的答案数字，填入结果。

项目		得分	项目		得分
1.	反向		8.	正常	
2.	反向		9.	正常	
3.	反向		10.	正常	
4.	反向		11.	正常	
5.	反向		12.	正常	
6.	反向		13.	正常	
7.	反向		14.	正常	

第二步：根据绩效问题的类型将你的得分相加。得分超过 7 的问题是高性能的障碍。总分超过 50 表明存在明显的和广泛的动机缺失。

总得分表

绩效问题的类型	项目的得分		两个项目的总分
知觉	1.	8.	
培训	2.	9.	
资质	3.	10.	
资源	4.	11.	
期望	5.	12.	
激励物	6.	13.	
奖励的突出性	7.	14.	
总分			

对比数据（N=5000 名学生）

平均值：29.94 分前 25%：36 分或以上 25%~50%：30~35 分 50%~75%：24~29 分后 25%：23 分或以下。

自测 2：理想与现实中的绩效管理体系对比

下面的表格对理想的绩效管理体系应当具备的关键特征进行了总结，其内容与我们在第“理想绩效体系”讨论的相一致。请仔细思考一下你所了解的某个组织的绩效管理体系，这个绩效管理体系可以是你目前所在组织之中的，也可以是你此前不久还在的组织之中的。如果你实在没有这方面的信息，也可以去找一个正在工作的朋友或熟人，通过他们来搜集其组织中的绩效管理体系的相关信息。请在下表中的“是或者否”一列中标明，这个组织的绩效管理体系在每一项特征上是符合的（填写“是”），还是不符合的（填写“否”）。在有些情况下，可能会涉及某些特征表现出来的程度问题，这时可能需要你在“注释”一栏中填写一些额外的信息。

接下来，请准备一份简短的报告说明以下几个方面的问题：

第一，在表中所列的这 14 个关键特征中，有多少个出现在你正在评价的组织的绩效管理体系之中？

第二，请找出在你评价的组织的绩效管理体系中根本就不存在或很少出现的两个关键特征，并说明缺乏这两个方面的特征将会给绩效管理体系的有效性带来怎样的影响。

第三，请找出在你评价的组织的绩效管理体系中明显具备的某个关键特征。请说明，这一特征对该组织的绩效管理体系的有效性会产生何种影响。

第四，请找出你评价的组织的绩效管理体系与理想的绩效管理体系之间存在差距最大的特征。为了使当前的绩效管理体系与理想的绩效管理体系在这一特征上更好地吻合，应当采取哪些措施？谁应该负责完成这些任务，以使当前组织的绩效管理体系在这一特征上也变成“理想”的？

理想的绩效管理体系特征表

特征	是或否	定义	注释
战略一致性		个人目标、部门目标与组织目标相一致	
环境一致性		绩效管理体系要与组织文化和组织规范保持一致	
		绩效管理体系要与组织所在的民族和国家文化和规范保持一致	
完整性		所有的员工都需要接受绩效评价	
		绩效评价涵盖整个绩效审查周期	
		承担所有的主要工作职责都要接受评价	
		无论对优良绩效还是不良绩效都应当提供反馈	
实用性		可用性强	
		容易使用	
		利用其进行决策的人接受这套体系	
		这套体系的收益大于成本	
有意义性		每一种工作职责的绩效标准和评价内容都是重要的而且是相关的	
		只对员工具有控制能力的工作职责进行衡量和评价	
		绩效评价定期进行并且时机恰当	
		这套体系能够为评价者提供持续性的技能开发	
		绩效评价结果被用于重要的管理决策	
明确具体性		这套体系能够给员工提供详细的指导，让他们知道组织对他们的期望是什么，同时他们在多大程度上达到了组织的这些期望	
绩效辨别性		这套体系应当能够识别出有效和无效的行为和结果，因此也能够识别出具有各种不同绩效水平的员工	
可靠性		绩效衡量指标是一致的	

		绩效衡量指标是没有偏差的	
有效性		在绩效衡量指标中包含了所有的关键绩效内容	
		绩效衡量指标没有遗漏任何重要的绩效内容	
		绩效衡量指标中不能包含员工不可控的因素	
可接受性 和公平性		员工认为绩效评价结果以及根据绩效评价结果确定的报酬是公平的（分配公平）	
		员工认为决定绩效评价等级以及后来的报酬的程序是公平的（程序公平）	
		员工认为在设计和实施绩效管理体系时自己受到对待的方式是公平的（人际公平）	
		员工认为绩效管理体系中自己得到的信息和解释是公平的（信息公平）	
参与性		在举行绩效评价会议之前，首先从员工那里收集他们的个人绩效信息	
		员工通常对如何衡量自己的绩效提供建议，以参与到绩效管理体系的创建过程中	
开放性		经常对绩效进行评价，同时持续性地提供绩效反馈	
		绩效评价会议是一个双向沟通过程，而不是一个管理者直接将信息传递给员工的单向过程	
		绩效标准是清晰的，并且持续性地传递给员工	
		绩效沟通是以事实为依据的、公开的、坦诚的	
可纠正性		绩效体系中应当有一个申诉程序，以使员工可以通过这个程序对不公平或不正确的决定提出质疑	
标准化		绩效评价对于不同的人以及在不同的时间里是具有一致性的	
伦理性		管理者在进行绩效评价时必须抛开其个人好恶	
		员工的隐私应当得到尊重	

自测 3：填写员工绩效评价表

员工绩效评价表

员工姓名：_____

所属部门：_____

就职日期：_____

绩效评价日期：_____

等级评价：请对员工在以下几种要素上的情况进行评价：

	未能达到 期望要求	达到大部分 期望要求	达到期望 要求	达到期望要求 并略有超越	大大超过 期望要求
灵活性	1	2	3	4	5
团队合作	1	2	3	4	5
口头沟通	1	2	3	4	5
书面沟通	1	2	3	4	5
主动性	1	2	3	4	5
决策能力	1	2	3	4	5
工作知识	1	2	3	4	5
工作质量	1	2	3	4	5
生产率	1	2	3	4	5
				总分：	

绩效等级	绩效描述	加薪
不令人满意 (0~15 分)	没有达到本职位的职责要求。需纳入个人绩效改进计划。	无
需要改进 (16~31 分)	达到了主要工作职责的要求,但是没有能够充分履行所有工作职责。在各种工作任务之间的绩效水平不一致。	1%~2%
完成工作要求 (32~37 分)	达到了所有关键职责的要求。绩效自始至终都能够达到既定标准的要求。	3%~4%
超额完成工作要求 (38~48 分)	不仅能够达到关键职责的要求,而且能够承担和完成更多的职责。一贯是一位高绩效者。	4%~5%
大大超过工作要求 (49~55 分)	在所有领域中远远超过工作职责的要求,掌管主要工作项目。始终保持高水平的绩效,并且是本职位上的专家。	5%~6%

注：表中所列出的上升百分比仅供参考。

员工的优势或擅长的领域：
需要开发的领域：
与工作职责和开发领域相关的来年工作目标：
员工本人的评论（可选项）：
员工签字： _____ 日期： _____
评价者签字： _____ 日期： _____