



對外經濟貿易大學

第七专题

领导的绩效

领导的绩效是一切领导活动的出发点和归宿，是反映领导者能力和领导活动成效的一项综合性指标。严格考核和正确评价领导绩效，既是提高领导工作水平的重要途径，也是领导科学研究的重要内容。

一、领导绩效的特点和作用

（一）领导绩效的含义与特点

1、领导绩效的含义

绩效指工作的效率和效果。
效率就是工作量与时间之比。
以最少的时间办最多的事情，
效率就高。

效果，是指行为产生的有效的结果或成果，是指实践的客观后果。效果是动机的体现，又是检验动机的标准。

综上所述，所谓领导绩效，是领导者实施领导的行为能力、工作状态和结果的总和，即领导者进行领导活动的效率、效果、能力、成绩、业绩的通称。有的也把它称为领导效能，它是对领导者的领导活动进行全面、正确评价的一项综合指标。

2、领导绩效的特点

第一、社会性；

第二、多样性；

第三、相继性（或中介性）；

第四、辐射性；

第五、主、客观统一性；

第六、多因性

(二) 领导绩效的地位和作用
领导绩效，在领导活动中有着重要的地位和多方面的作用，主要表现在：

1、领导绩效，是领导活动的出发点和归宿

2、领导绩效，是衡量领导成功与否的综合尺度；

3、领导绩效，是考察领导者的重要标准；

4、领导绩效的正确考评，是领导工作发展的动力之一。

二、领导绩效考评的内容和原则

（一）领导绩效考评的内容

1、领导绩效考评的含义

领导绩效考评，是对领导者领导能力和成果的考核和评价，通过领导绩效考评，可以检验领导者在领导活动中的成绩与既定目标之间的吻合程度，以及与成绩相关的各种因素的作用程度。

2、领导绩效考评的内容

(1) 考评的总的内容

考评的总的内容，是领导者进行领导活动的德、能、勤、绩。四项中，前三项既是内容，又是取得领导绩效的保证和前提条件。所以，绩，才是考评领导者的最主要的内容。

德，从考评绩效的内容来说，主要是看干部的政治立场和思想品质、看他是否坚持拥护党的政治路线和思想路线，看他对事业的忠诚程度，考核干部的党性、党风和道德品质的表现程度。

能，从考评绩效的内容看，主要是考核干部的业务、技术、管理水平，工作效率和文化程度，看领导者自身能力发挥的程度。

勤，从绩效考评的内容看，主要是看干部的工作态度和事业心，看他勤奋和发挥主观能动性的程度。勤，并非是指不分巨细，事必躬亲。这其中一个十分重要的内容是考评他创造性思维和创造性工作的情况。

绩，是考评绩效的最主要的内
容，是因为它是领导活动的出
发点和归宿，是考评的综合尺
度和最终标准。主要考核干部
的工作成绩，看他对现代化建
设所作的直接或间接的贡献。

(2) 考评的具体内容

领导绩效考评可分为四个方面的内容：

第一、用人绩效

第二、办事绩效

第三、时间绩效

第四、组织的整体贡献绩效

领导绩效的四个方面，是一个完整的综合体，在考察领导绩效时，必须全面进行，切不可偏概全。领导绩效尽管表现的具体内容有所差异，但以组织的整体贡献为最终体现。

（3）考评的内容分类

第一、按时间标准。可分为平时考评、年终考评、阶段考评。

第二、按对象层次标准。可分为对高层领导者考评，对中层领导者考评，对基层领导者考评。

第三、按对象的工作性质标准。可分为对党务工作领导者考评，对政府工作领导者考评，对企业领导者考评等等。

第四、按领导班子角色标准。可分为对正职领导者考评，对副职领导者考评其五，按考评方式标准。可分为定性考评，定量考评、综合考评。

第五、按考评方式标准，可分为定性考评、定量考评、综合考评。

(二) 领导绩效考评的原则

1、领导绩效考评的基本原则

(1) 严肃认真的原则

(2) 客观公正的原则

(3) 民主公开的原则

(4) 贡献为主的原则

2、领导绩效考评，就内容来说，应遵循的原则

- (1) 政治与业务相统一的原则；
- (2) 全局与局部相统一的原则；
- (3) 内在要素与外界环境相统一的原则；
- (4) 显绩与隐绩相统一的原则。

3、领导绩效考评，就其方法而言，应遵循如下原则：

- (1) 领导与群众相结合的原则**
- (2) 定性分析与定量分析相结合的原则**
- (3) 考评与奖惩相结合的原则**
- (4) 实用性和有效性相结合的原则**

（三）领导绩效的考评方法

1、群众评议法

第一、布署：讲清评议的目的、范围、内容、程序及组织领导。

第二、被评议者拿出自我评估的书面材料印发给组织成员或有关人员，亦可由被评议者向组织的成员或有关人员做工作报告。

第三、群众评议：组织的成员或有关人员，遵循考评的原则，评定和议论被评议者的领导绩效。

第四、汇集群众意见：上级领导者或组织人事部门对意见进行分析，作出综合评价。

第五、向本人反馈：实事求是，一分为二地反馈群众的意见和组织的综合评价意见。

第六、被评议者对群众的意见和组织的评价，表示原则性态度。

第七，拿出整改措施：领导者与群众相结合，群众与组织相结合，根据评议中的问题，共同研究改进措施。

2、定量分析法

对领导绩效进行定量分析，可以围绕用人、办事、时间节约和整体贡献等四个方面进行，从中找出有效量之间的比率。

第一、用人绩效方面

用人绩效指领导者对部属的选拔、配备、使用等方面的成效。其实质是如何发挥部属的积极性问题。领导者用人绩效的考评：一是看用人恰当数和用人总数之间的比例关系。在用人总数中，用得恰当的人数越多，比率越高，反之就低。

二是看部属能力的发挥情况与潜在能力之间的比例关系。部属中蕴藏的潜力发挥的越充分，比率越高；反之，部属的潜力调动不出来，比率就低。

好的领导在工作的同时，要带出一支队伍。

松下公司的创始人松下幸之助就曾说过：松下公司首先生产的是一流的人才，其次才是一流的产品。所以在对领导绩效的考评中，用人的绩效是重要的指标和内容。

《三国演义》中描述，刘备死后，诸葛亮怕别人不尽忠职守，立了一条“罚二十以上皆亲览”的制度，即事无巨细，一概由诸葛亮亲自处理，外连东吴、内平南越、整顿戎装、工械技巧等等，他都揽在身上。

结果忙得日理万机，汗流浹背，以致中途夭折，留下“出师未捷身先死”的千古遗恨。有人曾劝诸葛亮：“治家之道，在于各司其职，如果凡事家主必亲躬，将形疲神困，终无一成。”但平生谨慎的诸葛亮没有听得进去。

第二、办事绩效方面
领导者处理问题的绩效难以
精确考评。

能够定量分析的办事绩效主要有：

- ①已办事件数与应办事总件数之比；
- ②已办事件数中， 正确处理的件数与处理不当的件数之比， 有效决策与错误决策之比；

③正确处理的重大事件数与一般事件数之比;

④应由下级处理而领导者包揽的件数同处理问题总件数之比。

前三种比率越高,说明领导者办事绩效越高;第四种比率越高,说明领导者办事绩效越低。

领导办事的绩效，不仅要看数量，还要看他办的是些什么事：是正经的事、值得领导去做的事，还是无关紧要、鸡毛蒜皮的事，后一种办得越少越好。所以，办事的绩效中也有个“定性”的问题，看看所做之事有没有实质性的价值。

第三、时间绩效方面

- ①领导者自己时间的有效利用率;
- ②部属的时间的有效利用率;
- ③组织整体的时间有效的利用率。

第四、组织的整体贡献绩效方面
领导的绩效是对其工作总体的考评，领导的工作一定要落实在整个集体的活动效果上。

3、目标考评法

(1) 目标考评的内容与保证

目标具有综合性、可分性、层次性和阶段性的特点，可以从内容上、层次上和时间上进行分解，组成一个目标体系。

(2) 目标考评的形式

在目标考评中，一般采用成果汇报的方式，这可由领导者作述职报告，也可以组织群众参加评议，以取得真实、客观、公正的考评效果。

(3) 目标考评的目的

按可考核的目标来考评领导者，实际上就是观察和评价领导者确定目标、实现目标的能力和所取得的成效。

采用这种方法进行考评时，应注意目标的实现程度，除领导者的能力和智力之外，还应考虑那些领导者无法控制的因素，予以具体分析，才能增强考评结果的客观性。

(三) 提高领导绩效的途径

- 1、提高领导者的个体素质
- 2、端正领导作风
- 3、搞好班子建设
- 4、认识、掌握、运用领导规律

**5、正确而综合地运用领导的
职能**

**6、正确确立组织结构，科学
设立组织机构，并努力寻求组
织的良好运行机制**

7、科学地运用领导的方法

8、要研究领导艺术

9、更新观念

10、开拓进取