

数字化技术在绩效管理中的应用与反思

胡静雯¹

(太原明远工程监理有限公司, 山西 太原 030001)

摘要: 传统绩效管理长期受制于指标主观、反馈滞后、数据分散等问题, 而数字化的介入使目标对齐、过程追踪、评估校准和反馈沟通等环节获得了新的技术支撑。本文在梳理传统绩效管理结构性困境的基础上, 分析数字化技术如何重构绩效管理全流程, 并结合企业实践探讨 AI 预测、可视化平台、持续反馈等具体应用。同时, 本文也关注数据隐私、算法偏见、数字素养不均衡等现实问题, 主张技术应用必须嵌入人文判断。本文认为, 数字化绩效管理的核心价值不在于“算得更准”, 而在于让绩效对话更有质量。

关键词: 数字化; 绩效管理; 人工智能; 数据驱动; 人机协同

DOI: doi.org/10.65436/hssj.v1i9.54

一、引言

绩效管理大概是企业管理中最让人“又爱又恨”的环节之一。说“爱”, 是因为它承担着战略落地、人才识别、激励分配等多重功能, 任何组织都离不开它; 说“恨”, 是因为在实际操作中, 它常常变成一件让人疲于应付的例行公事——季度末填表、打分、签字、归档, 然后一切照旧。员工觉得考核是走形式, 管理者觉得打分是负担, HR 觉得数据收不齐、结果用不上。这种尴尬并非偶然, 而是传统绩效管理体系与当下经营现实之间张力不断累积的结果。

传统绩效管理在设计之初, 假设的是相对稳定的商业环境和层级分明的组织结构。但在今天的经营现实中, 市场变化以月甚至以周为单位, 项目制、远程协作、跨部门组队等灵活工作方式日益普遍, 以年度或季度为周期的“事后打分”模式越来越不能适应当前的管理要求。更关键的是, 传统考核所依赖的数据往往分散在多个系统和表格中, 收集成本高、整合难度大, 最终评价不得不依赖管理者的主观印象, 而主观印象恰恰是绩效管理最容易被诟病的地方。

数字化转型为这一困局提供了新的解题思路。近年来, 越来越多的企业开始将人工智能、大数据分析、云计算等技术引入绩效管理领域, 试图用数据驱动替代经验驱动, 用实时反馈替代滞后评价, 用透明化的目标对齐替代模糊的层层传达^[1]。但技术并非万能药, 数字化在提升管理效率的同时, 也带来了新的问题。本文试图在梳理这一变革过程的基础上, 分析数字化技术究竟在哪些环节发挥了实质作用, 又带来了哪些值得警惕的新问题, 并进一步讨论企业应如何更稳妥地推进绩效管理数字化。

二、传统绩效管理的结构性困境

要理解数字化为什么能改变绩效管理, 首先需要弄清楚传统模式到底“卡”在哪里。从实践来看, 问题主要集中在四个方面。

指标设置的主观化。很多企业的绩效指标由管理者凭经验“拍”出来, 缺乏数据支撑和科学分解, 导致指标要么过于笼统, 要么与实际业务脱节, 员工看到这样的指标, 往往不知道该往哪个方向使劲。

过程追踪的滞后性。大多数企业的绩效考核仍然以季度或年度为周期, 管理者在考核时才发现问题, 但此时调整的窗口期已经过去。考核所依据的数据需要临时从各部门收集, 等数据汇总完毕, 市场环境可能已经变了。

¹ **作者简介:** 胡静雯(1987—), 女, 硕士, 咨询工程师, 从事人力资源管理工作。

通讯作者: 胡静雯

这种“事后算账”的模式，让绩效管理更像是一次年度总结，而不是持续的管理过程，员工在过程中得不到及时反馈，也就失去了改进的机会^[2]。

第三，评估偏差难以消除。即便有明确的评分标准，管理者在打分时仍然难以避免晕轮效应、趋中倾向、近因效应等认知偏差。当评价缺乏客观数据支撑时，员工对结果的公平感就会下降，绩效管理的激励作用也会大打折扣。

第四，目标传导的衰减。在大型组织中，高层制定的战略目标经过层层分解后，传到到基层员工时往往已经变得面目模糊，员工看不到自己的工作与组织大目标之间的关联，执行的动力自然打了折扣。有些企业试图通过层层签订责任书来解决这个问题，但纸质责任书的信息传递效率低、更新速度慢，很难真正实现动态对齐。

这些问题的根源，在于传统绩效管理缺乏实时采集、自动整合、智能分析的数据基础设施。当数据无法有效流动时，管理就只能退回到“人治”的老路上。数字化技术之所以有价值，正是因为它有可能从底层改变这种数据流动方式。

三、数字化绩效管理的内涵与技术基础

数字化绩效管理并不是简单地把纸质表格搬到线上，也不是给考核系统加一个手机端，它的实质是用数字技术重构绩效管理的流程、逻辑和决策方式，使绩效管理从周期性事件转变为持续性过程，从经验判断转向数据辅助判断，从封闭的上级评价转向多源反馈^[3]。

从技术基础看，数字化绩效管理主要依赖几个层面的支撑。一是数据采集与整合技术。通过 API 接口、数据中台、物联网设备等手段，企业可以将业务系统、项目管理系统、客户关系系统、考勤系统等不同来源的数据汇聚起来，形成员工绩效相关的底层数据。二是云计算与可视化技术。云平台提供了弹性算力和存储能力，使大规模绩效数据的实时处理成为可能；可视化看板则让管理者能够直观地看到目标进度、团队表现和异常信号。三是人工智能与机器学习技术。AI 可以在绩效预测、异常识别、反馈草拟、偏见检测等方面发挥作用，帮助管理者从海量数据中提取有价值的信息。四是移动互联与协同技术。移动端应用使持续反馈、即时认可、目标更新等行为可以随时随地进行，打破了绩效管理的时空限制。

与传统绩效管理相比，数字化绩效管理呈现出几个明显特征。其一是实时性。数据不再按季度汇总，而是随着业务活动持续更新。其二是透明性。目标、进度、评价依据在系统中留痕，减少了信息不对称。其三是交互性。员工不再是被动接受考核的对象，而是可以主动查看目标、更新进度、发起反馈的参与者。其四是预测性。系统不仅记录过去，还可以基于历史数据预测未来表现，为人才决策提供参考。其五是个性化。不同岗位、不同层级的员工可以看到不同的绩效视图，获得更有针对性的反馈和建议。

当然，数字化绩效管理并不等于“全自动绩效管理”。技术可以承担数据采集、计算、提醒、初步分析等工作，但目标设定中的战略判断、绩效对话中的情感交流、评价决策中的价值权衡，仍然需要人来完成。数字化真正的价值，是让人从繁琐的数据处理中解放出来，把更多精力投入到有质量的管理互动中。

四、数字化在绩效管理关键环节的应用

数字化技术在绩效管理中的应用，并非简单地把纸质表格搬到线上，而是沿着绩效管理的全流程，在每一个关键环节嵌入数据采集、分析和反馈的能力。以下从目标对齐、过程追踪、评估校准、反馈沟通和激励发展五个环节展开分析。

4.1 目标对齐：从“层层衰减”到“穿透式传导”

目标对齐是绩效管理的起点，也是最容易“掉链子”的环节。数字化系统在这一环节的核心贡献，是建立了一条从战略到个人的透明传导链。

一些大型集团企业通过自主研发绩效智控平台，构建了“战略—企业—部门—员工”四级联动考核机制，将“横向到边、纵向到底”的管理体系嵌入数字系统。平台通过战略解码功能，把集团的年度战略拆解为可执行的任务，再逐层分解到各部门和员工个人。员工登录系统后，能够清楚地看到自己的绩效目标与集团战略之间的关联路径。这种“看得见”的目标对齐，改变了以往战略目标“悬浮”在高层、基层员工无感的局面^[4]。

在科技企业和互联网公司中，OKR 与数字化工具的结合更为常见。通过在线 OKR 系统，员工的个人目标与团队目标、公司目标形成对齐关系。当公司战略调整时，系统可以自动提示相关目标需要更新，避免了目标僵化。一些工具还支持目标地图功能，让员工直观地看到自己的工作如何支撑更大的组织目标。这种透明性不仅提升了方向感，也增强了员工的意义感。

4.2 过程追踪：从“期末算账”到“实时看板”

如果说目标对齐解决的是“往哪走”的问题，过程追踪解决的就是“走得怎么样”的问题。数字化系统在这方面的核心价值，是将绩效数据从“事后汇总”变为“实时呈现”。

一些制造企业的绩效数字化平台实现了绩效数据的统一归集和可视化呈现。管理人员可以在平台上实时追踪绩效差异化率、序列排名等关键指标，及时掌握员工的绩效表现。这意味着管理者不再需要等到季度末才知道团队的执行情况，而是可以在过程中随时发现偏差并做出调整。当某个部门的指标连续几周低于预期时，系统会自动预警，提醒管理者关注。

金融企业的绩效考核模块则构建了“指标制定—完成填报—评审反馈—结果应用”的线上闭环。系统利用数据中台辅助经营数据指标的填报与审核，提升了数据的准确性和时效性。全过程留痕的设计让绩效沟通变得透明可追溯，改变了以往“反馈靠口头、记录靠回忆”的随意状态。员工可以随时查看自己的目标完成进度，也可以看到上级的评审意见，减少了信息不对称带来的焦虑。

4.3 评估校准：从“经验打分”到“数据支撑”

绩效评估是最容易产生争议的环节。数字化技术在这一环节的作用，不是替代人的判断，而是为判断提供更充分的数据依据^[1]。基于机器学习的AI预测分析模型在这方面展现出了潜力。将员工的历史绩效数据、培训参与记录、项目贡献、工作投入度等多维数据输入预测模型，可以提升绩效预测的准确性，并且能够为员工提供个性化的反馈建议。这种预测能力让绩效评估从“回顾过去”延伸到了“预判未来”——管理者可以在员工出现绩效下滑迹象之前就介入辅导，而不是等到考核结果出来才“秋后算账”^[1]。

在评估校准方面，数字化系统还可以通过多源数据的交叉验证来减少单一评价者的偏差。360度评估的无纸化采集、通过匿名互评表收集多方反馈，并与系统自动计算的加权得分进行比对，可以帮助管理者看到不同视角下的评价差异。一些AI绩效助手能够识别评分趋中、部门歧视等评价偏见，并提示管理者进行校准。这种“数据提示+人工判断”的模式，既保留了管理者的决策权，又降低了明显偏差出现的概率。

4.4 反馈沟通：从“年终谈话”到“持续对话”

绩效反馈是绩效管理中最容易被忽视、却对员工发展影响最大的环节。传统的年度绩效面谈往往流于形式——管理者不知道该说什么，员工也不愿意听。数字化系统在这一环节带来的改变，是让反馈从“事件”变成了“习惯”。

通过持续反馈功能，管理者可以随时在系统中记录对员工的观察和建议，这些记录会自动沉淀为绩效档案的一部分。到了考核周期，系统会自动抓取这些过程中的“绩效事件”，作为评分的佐证材料。这样一来，管理者必须“在平时做管理”，而不是在期末临时凑评语。员工也可以主动发起反馈请求，向上级、同事或下属征求对自己工作的看法。这种双向的反馈机制，让绩效沟通不再是单向的“上级点评”，而更接近平等的对话。

AI在反馈沟通中的辅助作用也值得关注。基于员工的数据表现，AI可以草拟一份结构化的反馈建议，指出亮点和改进空间，管理者在此基础上进行个性化修改即可。这种方式降低了管理者的认知负担，同时提升了反馈的质量和针对性。但需要注意的是，AI草拟的反馈只能作为参考，不能直接发送给员工。绩效反馈中包含大量情境信息和情感因素，这些是机器难以完全捕捉的。

4.5 激励发展：从“分奖金”到“促成长”

绩效管理的结果应用，传统上主要集中在奖金分配和晋升决策上，数字化技术让绩效结果可以与更多人才发展环节打通，形成“绩效—激励—发展”的闭环。

例如，系统可以根据员工的绩效表现和能力短板，自动推荐相应的培训课程或发展项目。当员工在某个能力项上持续表现不足时，系统会提示管理者与其讨论发展计划，而不是简单地在考核表上打一个低分。绩效数据还可以与内部人才市场、岗位轮换、导师制等机制联动，帮助员工看到更清晰的职业发展路径。这种从“分奖金”到“促成长”的转变，让绩效管理更贴近员工长期发展的需求，也更容易获得员工的认同^[9]。

五、实践案例：不同行业的探索

数字化绩效管理并非某一类企业的专利，不同行业、不同规模的企业都在根据自身特点进行探索，形成了各有侧重的实践路径。

大型制造集团的穿透式管理是一个典型方向，这类企业组织层级多、业务板块复杂，战略传导容易衰减。通

过自研绩效智控平台，企业将战略解码、目标分解、过程监控和结果应用整合到一个系统中，实现了从集团到班组的目标穿透。员工可以在手机上查看自己的目标完成情况，管理者可以在看板上看到各层级的绩效进度。这种穿透式管理不仅提升了战略执行效率，也让绩效数据成为经营决策的重要参考。

烟草行业的可视化绩效平台则更强调过程管理和差异化评价。一些卷烟厂通过自主研发的员工绩效数字化管理平台，实现了绩效数据的统一归集和可视化呈现。管理人员可以实时追踪绩效差异化率、序列排名等指标，及时掌握员工表现。平台还支持绩效面谈记录、改进计划跟踪等功能，让绩效管理从“打分”延伸到“改进”。

金融企业的线上闭环考核是另一个有代表性的实践。财务公司、银行等机构对合规性和数据准确性要求高，绩效管理系统的线上化不仅提升了效率，也强化了流程规范。通过数据中台辅助指标填报与审核，系统可以自动校验数据异常，减少人为错误。评审反馈环节的全过程留痕，则为绩效申诉和审计提供了依据。

科技企业的持续反馈与 OKR 实践则更注重敏捷和员工体验。这类企业变化快、项目制工作多，传统的年度考核很难适应。通过 OKR 工具和持续反馈系统，团队可以按季度甚至按月调整目标，管理者可以随时给予认可和建议。一些企业还引入了同行认可、即时奖励等机制，让激励更加及时和具体。这种模式虽然不一定适合所有企业，但它展示了数字化绩效管理在提升敏捷性方面的潜力。

六、数字化绩效管理面临的现实张力

数字化技术为绩效管理打开了很多扇窗，但每扇窗外都有需要正视的风景和风险。如果只看到技术的光鲜面而忽略其内在张力，数字化很可能从“赋能”变成“增负”。

第一，数据隐私与员工信任的平衡。绩效管理数字化意味着员工的工作行为将被更全面地记录和分析。考勤定位、工作效率追踪、项目贡献量化等数据化手段，在提升管理精度的同时，也容易让员工产生“被监视”的负面感受。当员工认为监控侵犯了个人边界时，可能会采取非合作甚至提供误导性数据的方式来“对抗”系统。这提醒我们，数字化绩效管理必须在数据采集的“必要性”和员工隐私的“边界感”之间找到平衡点，而不是把所有能采集的数据都采集上来。企业需要明确数据使用规则，向员工说明采集目的和使用范围，并给予员工一定的知情权和异议权。

第二，算法偏见与“客观性幻觉”。人们通常假设算法比人更客观，但事实并非如此。如果训练数据本身包含了历史上的偏见，比如某类岗位的晋升记录中男性占绝对多数，那么算法就会“学会”这种偏见，并以看似客观的分数呈现出来。更棘手的是，这种偏见往往隐藏得很深。算法不会告诉你它歧视谁，只会“客观地”给出一个带有偏见的分数。因此，AI 辅助绩效评估的决策，不能缺少人工复核和校准的环节。企业应定期审查算法输出，检查是否存在系统性偏差，并保留员工申诉的通道。

第三，数字化能力的不均衡分布。数字化绩效管理系统的有效运行，依赖于管理者和员工具备基本的数字素养。但现实是，不同年龄、不同岗位的员工对数字化工具的接受程度差异很大。一些年长的管理者可能不习惯在系统中实时更新目标，一些一线员工可能没有方便的设备访问平台。如果系统设计得过于复杂，或者培训支持不到位，数字化工具反而会成为新的管理负担。企业需要根据不同群体的特点提供分层培训，并尽量降低系统的使用门槛。

第四，“技术至上”对管理温度的挤压。绩效管理归根到底是关于人的管理，其中包含着大量无法被量化的因素——员工的努力程度、团队协作的质量、面对困难时的坚持。当数字化系统把一切都转化为数字和图表时，那些无法被量化的价值就有被边缘化的风险。员工一方面认可 AI 带来的速度和客观性，另一方面也对“非人格化的反馈”和“上下文盲区”感到担忧^[1]。管理者需要意识到，数据是辅助，不是替代。真正有效的绩效管理，仍然需要面对面的交流、真诚的反馈和对员工处境的共情。

七、实施路径与保障机制

数字化绩效管理要真正落地，不能只靠买一套系统或上线一个平台，它需要从顶层设计、数据治理、管理者赋能、员工参与和迭代优化等方面系统推进。

顶层设计方面，企业需要明确数字化绩效管理的目标是什么，是为了提升战略执行效率、还是为了加强人才发展，或者是为了提高考核公平性？不同目标对应不同的系统功能和实施重点。如果目标不清，很容易陷入“为了数字化而数字化”的陷阱，最后只是把纸质流程电子化，管理逻辑并没有改变。顶层设计还应明确绩效管理数字化的范围和节奏，避免一次性铺得太大、太快。

数据治理方面，绩效数据的准确性、完整性和安全性是系统有效运行的基础。企业需要建立数据标准，明确

哪些数据可以用于绩效管理，数据从哪里来，由谁负责维护，如何保证及时更新。同时，要建立数据安全机制，防止绩效数据泄露或被滥用。数据治理不仅是技术问题，也是管理问题，需要 HR、IT、业务部门共同参与。

管理者赋能方面，数字化绩效管理对管理者提出了更高要求。管理者不仅要会使用系统，还要学会用数据开展绩效对话，学会在系统中及时记录和反馈，学会识别数据背后的管理问题。企业需要通过培训、辅导、案例分享等方式，帮助管理者从“打分者”转变为“绩效教练”。如果管理者只是把系统当成填表工具，数字化绩效管理的价值就很难发挥出来^[1]。

员工参与方面，绩效管理数字化不应是自上而下的强制推行，而应给员工一定的参与空间。在系统设计阶段，可以征求员工意见，了解他们希望看到什么数据、需要什么反馈。在实施过程中，可以向员工说明数字化的目的和规则，减少不必要的猜疑。员工如果能够主动使用系统查看目标、更新进度、请求反馈，数字化绩效管理才能真正活起来。

迭代优化方面，数字化绩效管理系统不是一次上线就万事大吉。企业需要定期收集用户反馈，分析系统使用数据，发现哪些功能常用、哪些功能闲置、哪些环节仍然卡顿。根据反馈持续优化系统，调整指标设置和流程设计，让数字化绩效管理逐步贴近实际管理需求。

八、未来趋势

展望未来，数字化绩效管理可能会呈现几个趋势。一是从“绩效管理”走向“绩效赋能”。系统不再只是考核工具，而是帮助员工了解目标、获取反馈、寻找发展资源的工作伙伴。二是从“单点应用”走向“生态整合”。绩效数据将与招聘、培训、薪酬、晋升等模块更紧密地打通，形成人才管理的整体视图。三是从“标准化”走向“个性化”。不同岗位、不同代际的员工对绩效管理的期待不同，系统可以提供更灵活的配置和更个性化的体验。四是从“人工判断”走向“人机协同”。AI 承担数据处理、模式识别和初步建议，人负责价值判断、情感沟通和最终决策。五是从“结果导向”走向“过程与结果并重”。实时数据让过程管理成为可能，绩效管理将更关注员工在过程中的成长和贡献。

与此同时，数字化绩效管理也面临新的挑战。随着生成式 AI 的发展，AI 可以自动生成绩效评语、分析报告甚至发展建议，这既提高了效率，也带来了新的真实性和责任归属问题。如果 AI 生成的评语与实际情况不符，责任由谁承担？如果员工对 AI 的评估结果提出异议，如何申诉？这些问题需要企业在制度层面提前考虑。此外，随着远程办公和混合办公的普及，绩效管理数字化还需要解决分布式团队的目标对齐、过程可见性和信任建设等问题。

九、结语

数字化技术在绩效管理中的应用，本质上是一场关于“如何更好地理解和管理人的表现”的实验，它用数据的语言重新描述了目标、过程和结果，让原本模糊的管理判断有了更清晰的依据。从大型集团的穿透式管理到制造企业的可视化看板，从 AI 辅助的绩效预测到持续反馈的数字化沉淀，这些实践都在不同程度上回应了传统绩效管理的结构性困境。

但这场变革的最终成效，并不取决于技术有多先进，而取决于管理者如何使用技术。如果数字化只是把纸质表格变成了电子表格，把年度考核变成了月度打卡，那么它不过是换了一个形式的形式主义。真正有价值的数字化绩效管理，应该是让管理者有更多时间和精力去做那些机器做不了的事——与员工进行有质量的对话，理解他们的困难，帮助他们成长。数据是工具，对话才是目的。技术可以算出分数，但算不出人的潜力；系统可以记录行为，但记录不了人的心意。数字化绩效管理的未来，不在于用机器取代人，而在于让人和机器各自发挥所长，共同推动组织和员工走向更好的状态。

参考文献：

- [1] 刘盈君. 人工智能在人力资源绩效管理中的应用策略[J]. 中国集体经济, 2026(20): 129-132.
- [2] 数字化转型背景下企业绩效管理的优化策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2025(17).
- [3] 丘裕兰, 罗淑霞. 数字化技术背景下人力资源绩效管理模式创新探究[J]. 商展经济, 2025(20).
- [4] 数智穿透强管理 改革赋能增活力——贵州磷化集团绩效管理系统建设与实践[N]. 贵州磷化集团, 2026-07-09.
- [5] 2026 绩效管理四大新趋势：从考核工具到战略引擎的变革之路[R]. 北森, 2026-04-02.

Application and Reflection of Digital Technology in Performance Management

Hu Jingwen

Taiyuan Mingyuan Engineering Supervision Co., Ltd., Taiyuan, China

Abstract:Traditional performance management has long been constrained by problems such as subjective indicators, delayed feedback, and fragmented data, while the intervention of digitalization has provided new technological support for goal alignment, process tracking, evaluation calibration, and feedback communication. On the basis of reviewing the structural dilemmas of traditional performance management, this paper analyzes how digital technology reconstructs the entire process of performance management, and, in combination with corporate practice, discusses specific applications such as AI prediction, visualization platforms, and continuous feedback. At the same time, this paper also pays attention to practical issues such as data privacy, algorithmic bias, and uneven digital literacy, arguing that technological application must be embedded in humanistic judgment. This paper holds that the core value of digital performance management lies not in “calculating more accurately,” but in enabling higher-quality performance conversations.

Keywords: digitalization; performance management; artificial intelligence; data-driven; human-machine collaboration