

人力资源与社会保障部职业资格认证

人力资源管理师（二级）课程

主讲:陈友志　　2018.长沙

思考

- 什么是绩效？
- 企业为什么要做绩效？
- 怎么来做绩效管理？

- 什么是人力资源管理？
- 企业为什么要做人力资源管理？
- 怎么来做人力资源管理？

什么是绩效？

绩效

●绩效是指一个组织为了达到目标而采取的各种行为及结果。可分为组织绩效和员工绩效。

- 组织绩效是组织为了实现一定的目标所完成的各种任务的数量、质量及效率。
- 员工绩效是指员工在工作岗位上的工作行为表现与工作结果，体现员工对于组织的贡献大小和价值大小。包括员工的工作业绩、工作能力和工作态度。

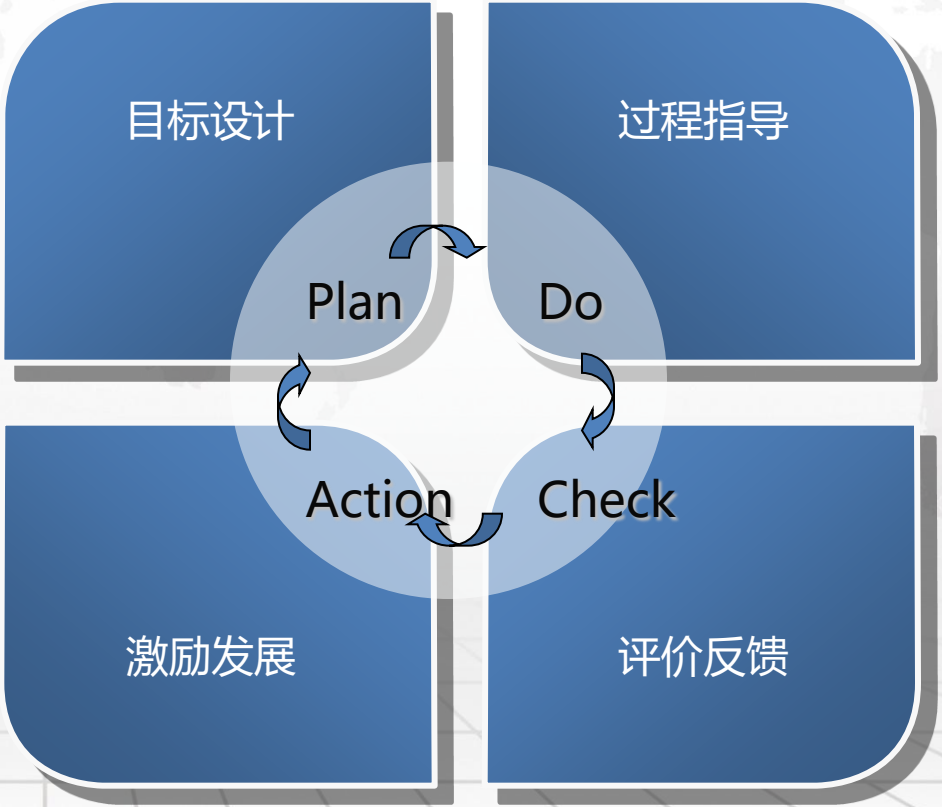
企业为什么要做绩效？



- 一个成功的现代企业的历史，就是一部企业管理学的发展史，企业管理的历史就是人力资源管理的历史，人力资源管理的历史就是绩效管理的历史。

应该怎么来做绩效管理？

- 目标设计
  - 指标与标准设计
  - KPI设计
- 过程指导
  - 监控辅导沟通
- 考评反馈
  - 绩效考评
  - 绩效面谈
- 激励发展
  - 考评结果应用
  - 绩效改进
  - 系统评估



目录



1.绩效考评指标与标准设计

2.绩效监控与沟通

3.绩效考评的方法

4.绩效考评结果的应用



1.绩效考评指标与标准设计

- 绩效考评指标体系设计
- 绩效考评标准的设计
- 关键绩效指标的设计与应用

1.1绩效考评指标体系设计：内容（按对象）



三层级绩效架构

组织绩效考评指标体系

类别	生产性组织	管理性组织 服务性组织	科技性组织
分析	主要考察客观产出	主要考察综合指标	研究有延时性和不可预测性
考核指标示例	利润、数量和质量	整体素质、工效、组织气氛	态度考察和结果考察结合

根据企业岗位分类结果以及绩效考评的具体目的与要求设计

个人绩效考评指标体系

1.1绩效考评指标体系设计：内容（按性质）

类别	指标举例	考察点	应用
品质特征型	性格特征、兴趣爱好、举止风度、记忆能力、语言表达能力、计算能力、学习能力、成就感、责任心、价值观等	潜在能力和基本素质	招聘面试、人才甄选 晋升选拔 管理人员绩效考评
行为过程型	工作尽职尽责、任劳任怨 与班子成员配合默契 办事不拖拉，今日事今日毕	劳动工作过程中的行为表现	科研部门\服务部门等
工作结果型	产品产量、产品合格率、产品返修率	实际产出结果	对实际生产部门

1.1绩效考评指标体系设计：作用



1.1绩效指标体系的设计：来源

指标

组织战略与经营规划

组织战略和经营规划是企业绩效指标的首要来源，对绩效指标的设计具有指引作用。根据企业战略、年度经营计划分解、提炼出来的绩效指标，被称为关键绩效指标。

部门职能与岗位职责

通过工作分析明确工作职责，是设计绩效指标的基础性工作。

绩效短板与不足

在绩效内容选取时，需要把握一个原则，即“要什么，考什么；缺什么，考什么”。前者指要根据战略与职责要求来考核；后者指要根据绩效短板来考核。

1.1绩效指标体系的设计：原则

针对性原则

- 指标要充分体现出所考评对象的性质和特点。

科学性原则

- 应采用科学的调查研究方法，借用先进的测量工具来设计指标体系。

关键性原则

- 必须要把那些战略性、关键性绩效指标纳入考核体系 。

可测性原则

- 指标指向的变量要具有变异性，具有衡量的意义；可以借助技术与工具对其进行测量。

明确性原则

- 考评指标概念内涵明确、外延清晰。指标少而精，体系规范标准 。

合理性原则

- 一是绩效指标要能够准确反映考评对象的绩效；二是绩效指标要能够科学引导员工的行为。

完整性原则

- 指标要能够完整地反映考评对象系统运行总目标的各个方面，全面衡量其绩效……

独立性原则

- 考评指标之间的界限应清楚明晰，不会发生含义上的重复。

1.1绩效指标体系的设计：技巧

某某公司人力资源主管工作说明书（节选）

工作职责：

1)组织制定公司年度人力资源需求计划;

2)组织人员招聘，通过多种渠道为公司寻求合适的人才;

3)制定公司培训计划，组织人员参加培训，评估培训效果;

4)负责组织公司员工的考核，处理员工针对考核结果的申诉;

5)依据公司工资总额，编制公司年度薪资调整方案，审核公司员工每月的薪酬;

6)负责处理各种与劳动合同相关的事宜。

素质与其它要求：

1）具有较强的计划能力、战略管理能力、组织能力、协调能力

2）以身作则，示范与践行公司各种规章制度

1.1绩效指标体系的设计：技巧QQTC

岗位职责		指标示例
✓ 职责一：负责前台接待 ✓ 职责二：负责办公用品的采购； ✓ 职责三：负责文书的起草	Quantity 数量 Quality 质量 Time 时限 Cost 成本	– 接待人次； – 客户满意度； – 客户平均等待时间 – 采购计划完成率； – 产品合格率； – 采购及时性； – 成本控制 – 起草文书数量（字数）； – 差错率； – 及时性

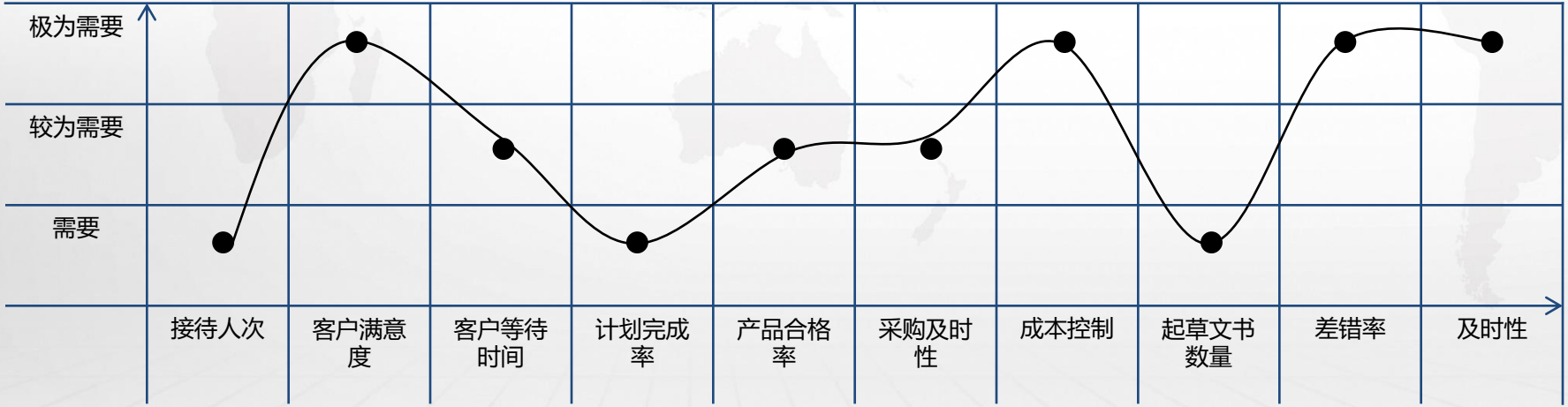
问题：我们提取的指标是否都要作为考核指标？

1.1绩效指标体系的设计：方法



1.1绩效指标体系的设计：方法（要素图示法）

•要素图示法是将某类人员的绩效特征，用图表描绘出来，然后加以分析研究，确定需要考评的绩效要素。然后根据少而精的原则，形成指标体系。



•1、根据工作分析所提供的资料，将备选指标列出，并排列在要素分析图的横坐标上，纵坐标为极为需要、较为需要、需要三个档次；2、请专家和有关人员在图上作业；3、在集中大多数人意见的基础上，根据少而精的原则，优选出若干项指标，从而构成绩效指标体系。

1.1绩效指标体系的设计：方法（问卷调查法）

•问卷调查法是采用专门的调查表，在调查表中将所有与本岗位工作有关的要素和指标一一列出，并用简单明确的文字对每个要素作出科学的界定，再将该调查表分发给有关人员填写，收集、征求不同人员意见，最后确定绩效考评指标体系的构成。



1.1绩效指标体系的设计：方法（个案研究法）

•通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的绩效特征进行分析研究，以确定绩效考评指标体系。

典型人物研究

以表现典型人物的工作情况，具体表现为研究的直接对象，通过对其观察分析，确定出其所代表的人物或岗位的绩效考评要素体系。

典型资料研究

以典型人物或事件的文字资料为直接研究对象，通过对这些材料的总结分析，归纳出绩效考评要素体系

1.1绩效指标体系的设计：方法（经验总结法）

•根据特定时期的用人政策、本单位的具体情况，以及考评单位所积累的经验来确定考评的要素。

•或者参照总结一些较为权威的绩效考评要素体系以及同行业单位人员绩效考评的经验，再结合本单位的情况以及考评目的来确定。

总结自己经验

总结他人经验

1.1绩效指标体系的设计：方法（面谈法）

- **个别面谈法**：与某类岗位有关的工作人员，通过面对面的访谈，以深入全面了解和掌握该类岗位人员工作绩效的主要影响和制约因素，找出具有共性和相关性指标，进一步筛选后构成最终绩效考评要素体系。

面谈法

- **座谈讨论法**：召集有关部门具有一定知识和经验，以及对本类岗位比较熟悉的人员（5～8人），围绕相关问题展开讨论，通过座谈研讨，集思广益，为绩效考评要素的确定提供依据。

1、被考评者的上级；
2、人力资源管理人员；
3、被考评者
4、与被考评者有较多联系的有关人员

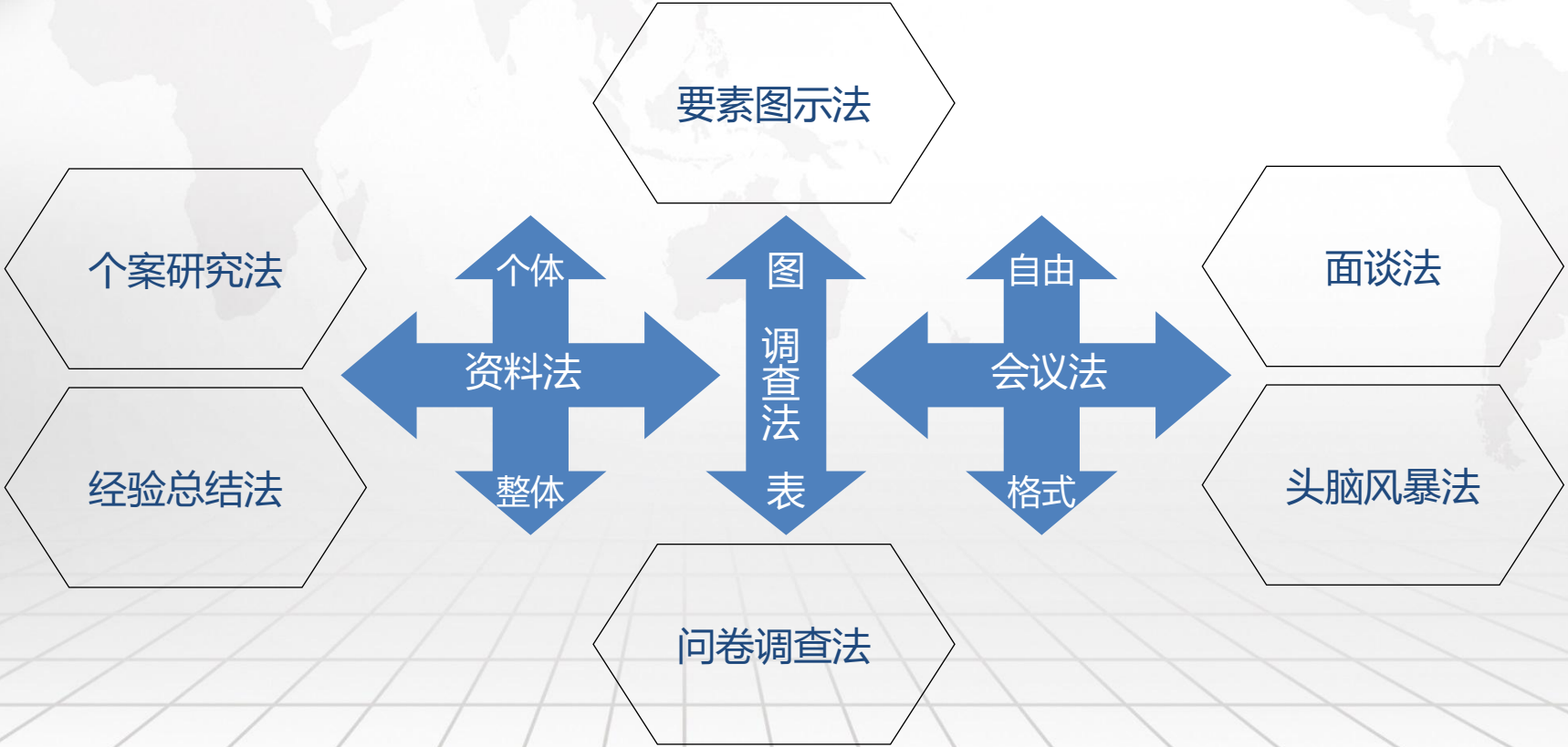
通过与各类人员访谈收集有关资料，以此作为确定考评要素的依据。

1.1绩效指标体系的设计：方法（头脑风暴法）

- **头脑风暴法。**又称智力激励法，BS法，它是由美国创造学家奥斯本发表的一种激发创造性思维的方法。它是一种通过小型会议的组织形式，让所有参加者在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由交换想法或点子，并以此激发与会者创意及灵感，使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性“风暴”。它要遵守四个基本原则：
  - **任何时候不要批评别人的想法；**
  - **思想愈开放愈激进愈好；**
  - **强调产生想法的数量；**
  - **鼓励别人改进想法。**



1.1绩效指标体系的设计：方法（头脑风暴法）



1.1绩效指标体系的设计：程序



1

工作分析

根据考评目的，进行工作分析，形成工作说明书，从工作说明书里提取绩效考评的指标。

2

理论验证

根据绩效考评指标设计的原理原则，对所设计的指标进行论证，使其具有科学依据。

3

指标调查

运用指标体系设计的方法，对指标进行调查，最后确定绩效考评指标体系。

4

修改调整

为了使绩效指标体系更加合理，应在考评前和考评结束后对其进行必要的修改和调整。

1.2绩效考评标准的设计：内涵

◆标志即是指考评指标中用于区分各个级别的特征规定；
◆通常用字母（ABCD）汉字（甲乙丙丁）或数字来表示；
◆标志没有独立的意义。

指标名称：客户满意度	（绩效考评标准是指对员工绩效进行考量评定分级分等的尺度。）				
等级（标志）	1（A）	2（B）	3（C）	4（D）	5（E）
范围（标度）	100%	90%-99%	80%-89%	70%-79%	70%以下

◆标度用于对标志所规定的各个级别包含的范围做出规定。或者说，标度是用于揭示各个级别之间差异的规定，就是测量的单位标准。
◆它可以是经典的测量尺度（类别、顺序、等距、比例尺度），也可以是现代数学的模糊集合尺度；
◆可以是数量化的单位，也可以是非数量化的标号。
◆可以定量的，也可以是定性的。

1.2绩效考评标准的设计：类型

程度式考评标准

指标名称：客户满意度					
等级（标志）	好	较好	一般	较差	差
范围（标度）	100%	90%-99%	80%-89%	70%-79%	70%以下

等级式考评标准

指标名称：客户满意度					
等级（标志）	1（A优）	2（B良）	3（C中）	4（D差）	
范围（标度）	100%	90%-99%	80%-89%	80%以下	

数量式考评标准

（离散型和连续型）

指标名称：客户满意度					
评分（标志）	5（1.0-0.9）	4（0.9-0.8）	3（0.8-0.7）	2（0.7-0.6）	1（0.6以下）
范围（标度）	100%	90%-99%	80%-89%	70%-79%	70%以下

定义式考评标准

指标名称：学习能力				
等级（标志）	1（A优）	2（B良）	3（C中）	4（D差）
范围（标度）	时刻具有求知意识、新知识技能一教就会	具有求知意识，尊长知识技能较快掌握	求知意识一般，新知识技能要一段时间消化	无进取求知意识，默守陈规。

1.2绩效考评标准的设计：类型

概念辨析

- 指标
- 标准
- 目标

1.2绩效考评标准的设计：原则

定量准确

•各指标的标准能够量化的，应准确量化

•各指标的标准起止水平应该是合理的

•各标准的含义、相互间的差距应当明确合理，评分尽可能采用等距式量表

•选择的等级档次数量要合理，控制在3-9级为宜

先进合理

•先进是指考评标准不但要反映企业的生产技术和管理水平，还应当具有一定的超前性，避免因为指标的标准问题出现分布误差

•合理是指考评的标准水平，应当反映企业正常的生产技术组织条件下，员工少部分可以超过，大部分人经努力可达到，极少数人可能达不到的水平。



突出特点

•绩效考评标准要突出各类工作的性质和特点，在设计考核标准时，应针对不同的岗位，以有承担本岗位工作的所有被考评人员的素质结构的特点而制定。

简明扼要

标准的定义、计算公式和说明，尽量使用大众化语言和词汇，表达力求简单明了。

1.2绩效考评标准的设计：原则

指标	标准1	标准2	评分1	评分2	要点
销售额	80万以上	大大高于平均水平	5	10	✓各指标的标准能够量化的，应准确量化 ✓各指标的标准起止水平应该是合理的 ✓各标准的含义、相互间的差距应当明确合理，评分尽可能采用等距式量表 ✓选择的等级档次数量要合理，控制在3-9级为宜。
	60-80万	高于平均水平	4	8	
	40-60万	平均水平	3	5	
	20-40万	低于平均水平	2	4	
	20以下	大大低于平均水平	1	1	

1.2绩效考评标准的设计：量表设计

名称量表

- 是量表在测量上的最低形式；
- 没有任何数学含义；
- 仅仅区分事物；无序列性、等距性、可加性。

等级量表

- 是在一个变量上对事物进行分类；
- 具有序列性、等级性，无等距性。

等距量表

- 它除了类别量表与等级量表的性质外，还要求数量差距是相同的；
- 它没有绝对零点；只能做加减，不好做乘除。

比率量表

- 是测量中测量水平最高的量表；
- 除了具有类别、等级、等距量表的特征外，还具有绝对零点；
- 可以做四则、几何运算和相对差异量统计

1.2绩效考评标准的设计：量表设计

名称量表

姓名	性别
张三	□ 1 □0
李四	□1 □0

等级量表

姓名	沟通能力等级（3 > 2 > 1）
张三	□ 3 □2 □1
李四	□ 3 □2 □1

等距量表

姓名	沟通能力得分
张三	□ 10 □9 □ 8 □7 □6
李四	□ 10 □9 □ 8 □7 □6

比率量表

姓名	沟通能力得分
张三	□ 10 □8 □6 □4 □2
李四	□ 10 □8 □6 □4 □2

1.2绩效考评标准的设计：评分方法

指标	标准1	自然数法		系数法		要点
		单个自然数	多个自然数	函数法	常数法(a)	
销售额	80万及以上	5	100-90	A（1.0-0.9）	x	系数法和自然数法的根本区别在于自然数是一次性获得测评的绝对值，是直接计分。而系数法获得的只是相对数值，还需与指派的分值相乘，是间接计分。间接计分的目的是减少个人因素的干扰。
	（含）60-80万	4	89-80	B（0.8-0.7）	x	
	（含）40-60万	3	79-70	C（0.6-0.5）	x	
	（含）20-40万	2	69-60	D（0.4-0.3）	x	
	20以下	1	60以下	E（0.2-0.1）	x	

1.3关键绩效指标的设计与应用：定义

KPI

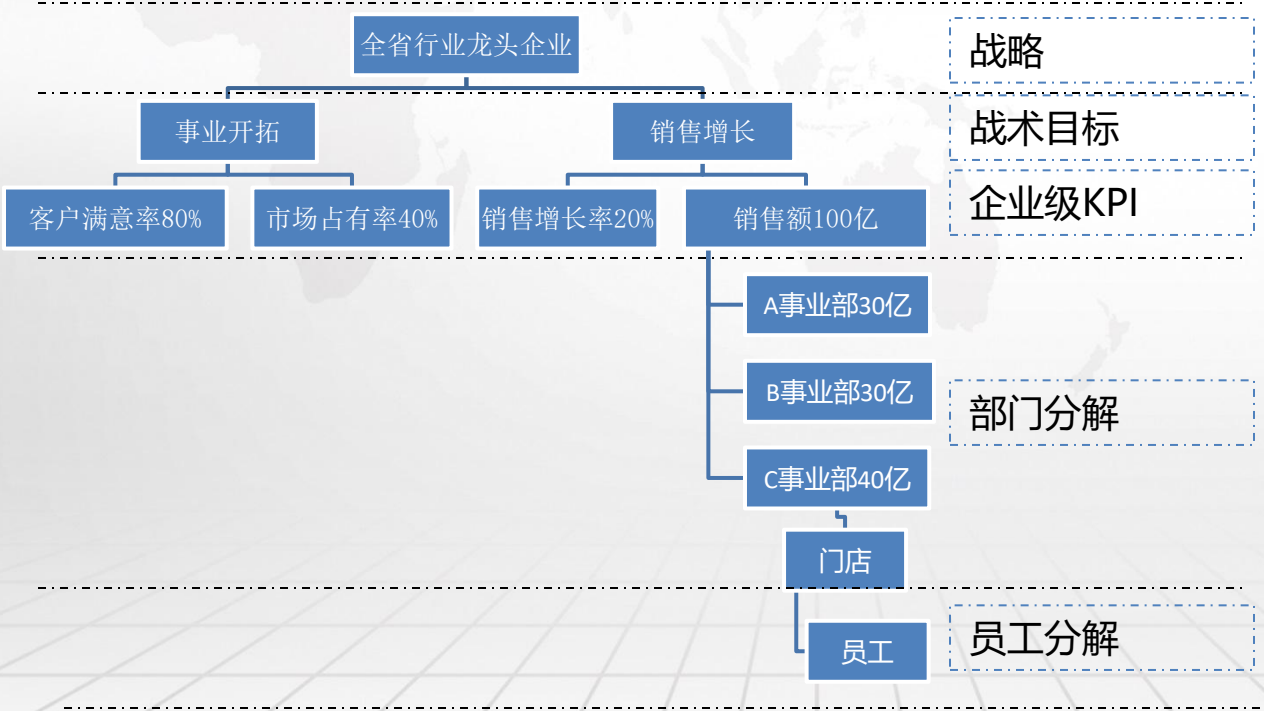
◆关键绩效指标（KPI）是检测并促进宏观战略决策执行效果的一种绩效考评方法，它首先是企业根据宏观战略目标，经过层层分解之后，提出具有可操作性的战术目标，并将其转化为若干个考评指标，然后借用这些指标，从事前、事中和事后多个维度，对组织或员工的绩效进行全面跟踪、监测和反馈。

◆KPI是一种考评的新方法

◆KPI特指绩效考评指标体系中那些居于核心或者中心地位，具有举足轻重的作用，能够制约影响其他变量的考评指标

◆KPI是一种绩效管理的新模式

1.3关键绩效指标的设计与应用：意义



建立KPI体系的意义

◆KPI以战略为中心，有利于调动全员的积极主动创造性；

◆KPI可以激励、约束员工行为；

◆KPI具有战略牵引作用；

◆KPI有效诠释与传播企业战略；

◆KPI是企业战略规划的重要工具。

KPI与一般评价体系的区别：

◆从目的看：战略中心

◆指标产生过程看：自上而下

◆从指标构成看：财务与非财务结合

◆从指标来源看：战略与竞争

1.3关键绩效指标的设计与应用：选择原则

整体性原则

KPI应当是一个完整的用于管理被考评者绩效的定量化、行为化的指标和标准体系。

增值性原则

KPI应当对企业的发展具有举足轻重的作用，能够对公司整体价值和业务重点产生重要的影响，使组织目标不断增值。

可控性原则

KPI通过努力应该是可以达到的。

可测性原则

KPI不但要有明确的界定和简便易行的计算方法，还能够有利于管理人员采集获取和处理绩效信息。

关联性原则

KPI应该在时间与空间上是相互关联的。

1.3关键绩效指标的设计与应用：提取方法



目标分解法采用的是平衡计分卡（BSC）设定目标的方法，即通过建立包括财务指标与非财务指标的综合指标体系对企业的绩效水平进行监控。

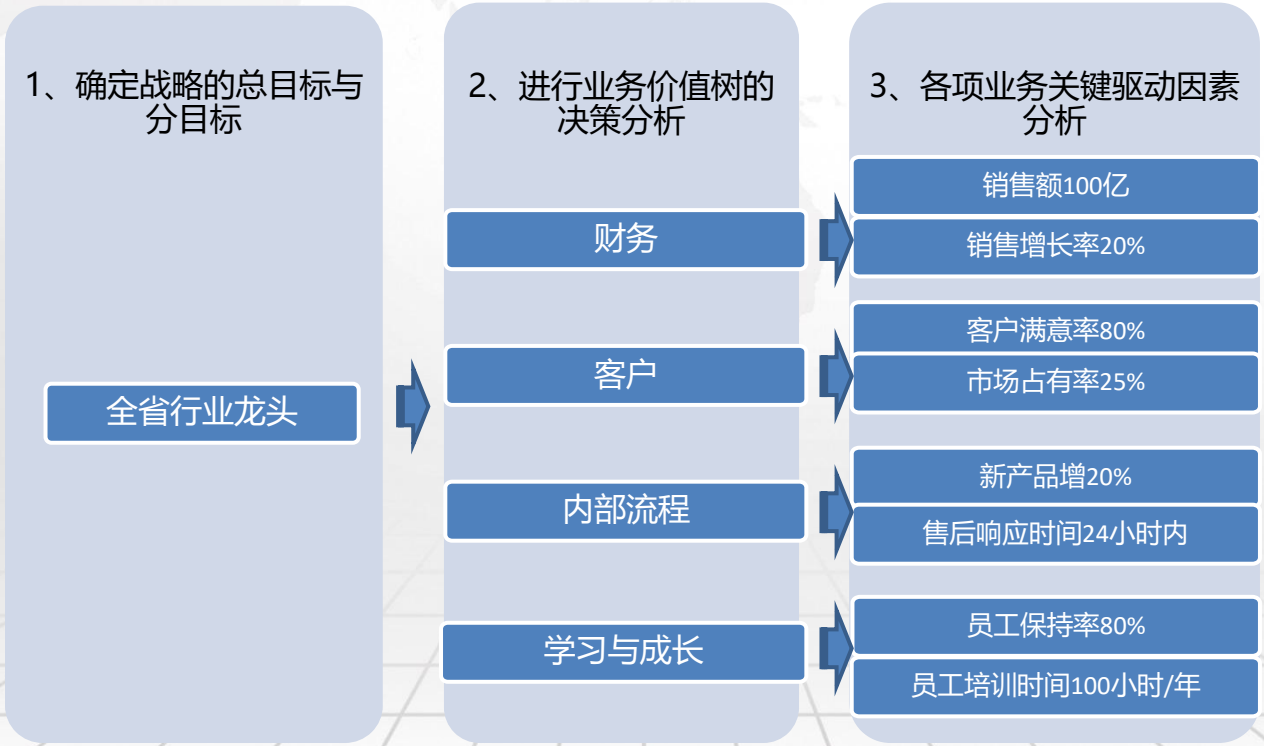


通过分析企业获得成功或取得市场领先地位的关键因素，提炼导致成功的关键业绩模块，再把业绩模块层层分解为关键要素，并将要素细分为各项具体的指标，即提出KPI。



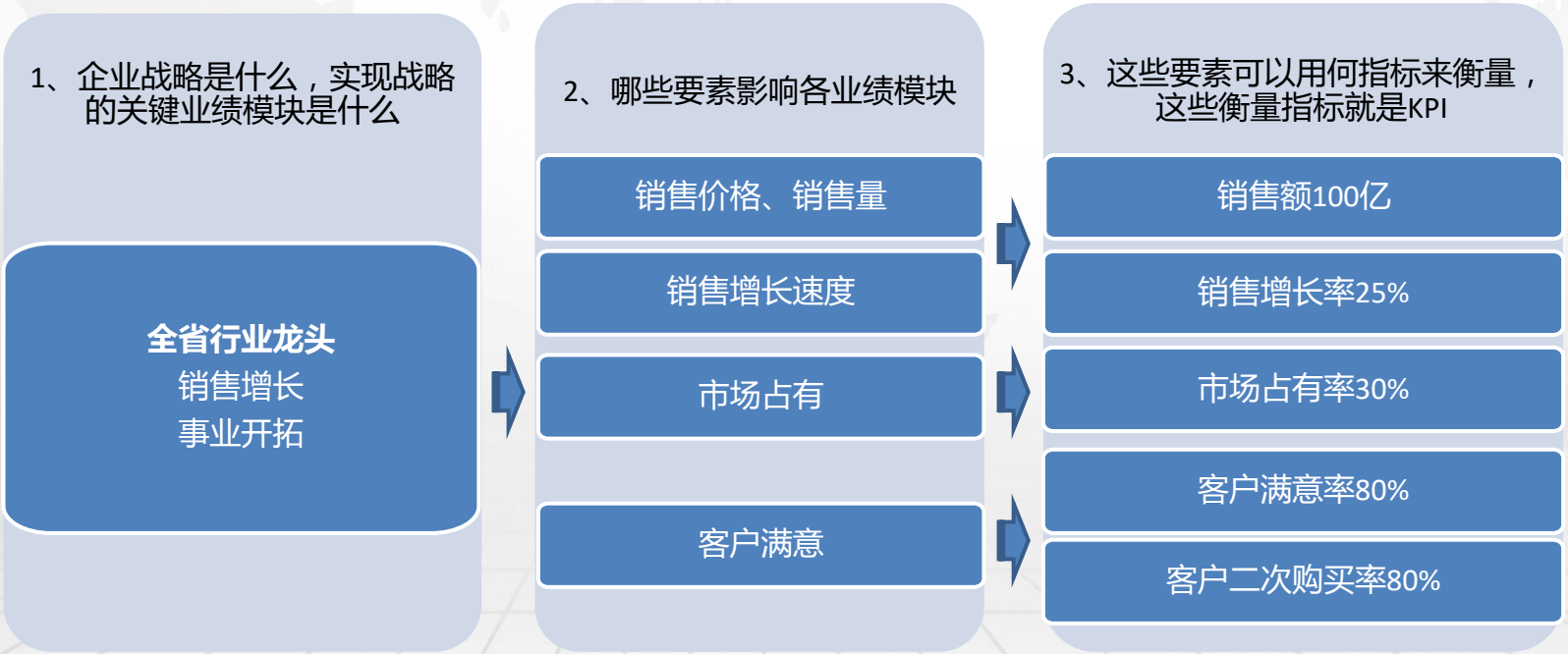
标杆基准法是企业将自身的关键绩效行为，与那些在行业中领先的、最具有影响的或最具竞争力的关键绩效行为进行深入比较研究，在此基础上建立企业可持续发展的KPI。

1.3关键绩效指标的设计与应用：提取方法（目标分解法）



将企业战略从财务、客户、内部流程、学习与成长四个互为因果关系的维度进行分解。

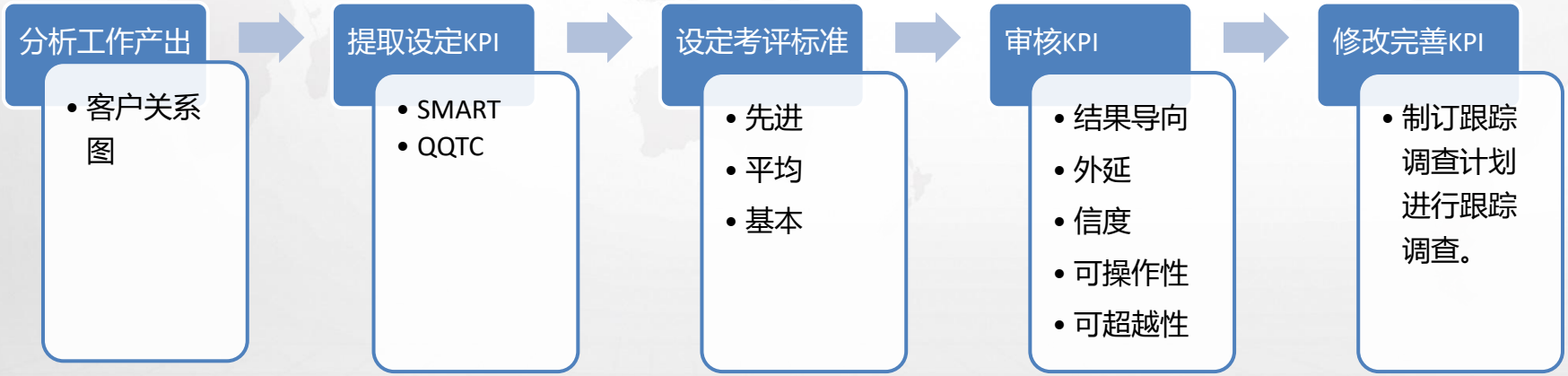
1.3关键绩效指标的设计与应用：提取方法（关键分析法）



标杆基准法基本思想：

A、本行业领先的最佳企业；B、居于国内领先地位的最优企业；C、居于世界领先地位的顶尖企业。

1.3关键绩效指标的设计与应用：程序步骤

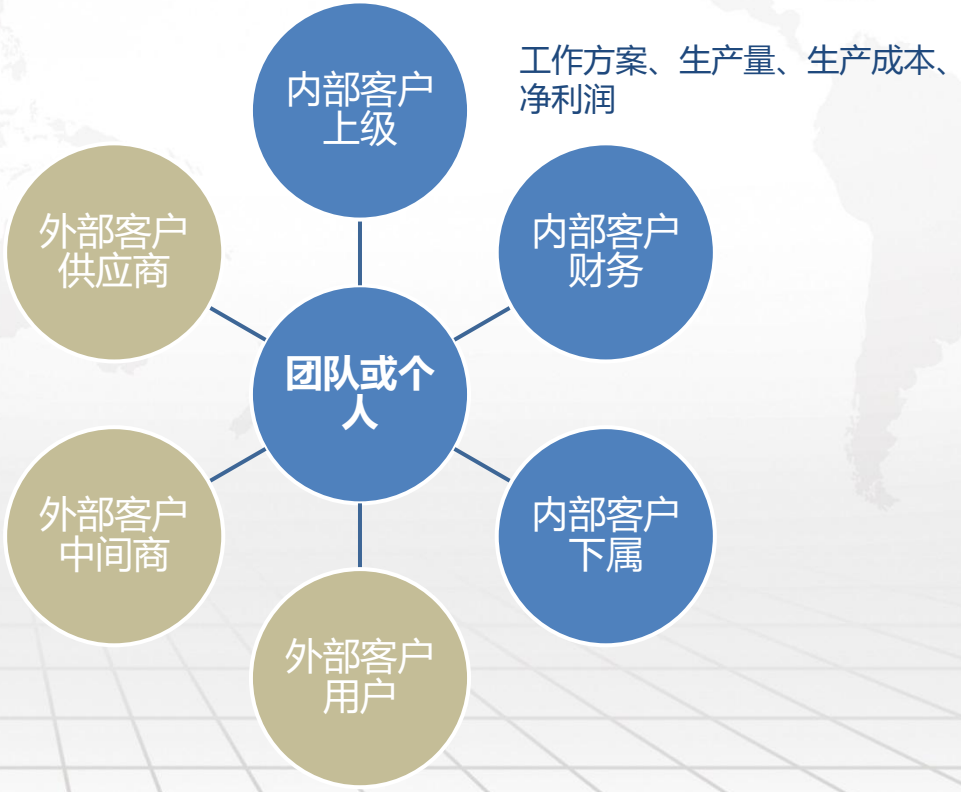


1.3关键绩效指标的设计与应用：程序步骤（客户关系图）

客户关系图就是通过图示的方式显示某一团队或个体对组织内部和外部（客户）的工作产出。

客户关系图的作用：

- ◆可以无遗漏地分析客户；
- ◆可以确定每个维度客户的工作产出；
- ◆可以分析各工作产出的具体项目和构成；
- ◆可以为工作产出设定客户满意的标准
- ◆可以用来衡量团队和个体的绩效



1.3关键绩效指标的设计与应用：程序步骤（客户关系图）

客户关系图的优点：

- 增强每个员工或团队的客户服务意识；
- 能够清晰地显示团队或员工个人对整个组织的贡献率；
- 能够全面、深入地分析掌握团队与员工的工作产出；

客户关系图的适用范围：

- 分析企业下属的各个职能和业务部门；
- 分析各种各类工作岗位；
- 分析团队
- 分析员工个人。



1.3关键绩效指标的设计与应用：程序步骤（SMART原则）

	原则要求	正确的方法	错误的方法	举例
S	具体的 specific	切中目标，适度细化，随情景环境变化	抽象的，未经细化，复制其它情境中的指标	迅速减肥（自我目标）
M	可度量的 measurable	数量化的，行为化的，数据或信息具有可获得性	主观判断，非行为化描述，数据或信息无法获得	迅速招聘到合格员工（人力资源部）
A	可实现的 attainable	在付出努力或者适当时空范围内可以实现	过高的目标，员工经过努力难以达到	出勤率达到100%（所有员工）
R	相关性的 Relevant	具有相关性，且密切相关的。	无相关性的或相关性极低的。	人力资源经理（销售额）
T	有时限的 time-bound	可以采用时间单位计量，关注产出效率	不考虑时效性，时间概念模糊	办公成本降低到50万元（行政经理）

1.3关键绩效指标的设计与应用：程序步骤（QQTC）

数量指标(Quantity) 产品产量、销货量、销售额、利润等 可以通过工作记录、统计报表、财务票据等方式获得。	**质量指标(Quality)** 差错率、破损率、独特性、准确性、一次检验合格率、废品率等 可以通过生产记录、上级评估、客户反馈等方式获得。
时限指标(Time) ●供货及时性、供货周期、到货时间、最后完工时间等 ●可以通过上级评估或客户评估等方式获得。	**成本指标(Cost)** ●单位产品成本、投资回报率、比上期或上个季度所节省的金额、完成每个单位工作的时数等 ●可以通过财务等方式获得。

1.3关键绩效指标的设计与应用：程序步骤

客户	工作产出	SMART原则	QQTC法	KPI
销售部经理	促销方案	√	×	
	销售额	√	√	销售额
	销售费用	√	√	销售费用
	净利润	√	√	净利润
公司财务部	货款收缴	√	√	货款收缴
	资金占用	×	√	
	相关票据	×	×	
	成本核算	√	√	成本核算
彩电使用者	顾客投诉率	√	√	顾客投诉率
	维修及时率	√	√	维修及时率
彩电厂商	性价比	×	√	
	需求量	√	√	需求量
彩电经销商	供货量	√	√	供货量
	销售价格	√	√	销售价格
	市场占有率	√	√	市场占有率

1.3关键绩效指标的设计与应用：程序步骤（标准设计）

◆考评指标所需要解决的问题是：需要对被考评者“什么样”的绩效进行考评。
◆考评标准所要解决的问题是：要求被考评者做得“如何”“怎样”，完成了多少工作任务。

彩电项目绩效组KPI库（部分）			
KPI	基本标准	平均标准	先进标准
1、销售额	1500万以内	1500-3000万	3000万以上
2、销售费用	6%以上	5%-6%	5%以内
3、净利润	10%-12%	12%-15%	15%以上
4、市场占有率	5%-8%	8%-10%	10%以上

◆对于**数量化**的绩效指标，设定的考评标准通常是一个范围；
◆于**非数量化**的绩效考评指标，对行为指标作出明确的范围界定，并划出具体的考评等级。

◆对于绩效标准水平的控制尤其重要，如果标准的水平定得过高，被考评者可望而不可及，经过多方努力工作产出还是达不到要求，**将会挫伤员工的积极性；**如果标准水平定得过低，被考评者不费吹灰之力即可达到并超过标准，那么，考**评标准就会失去存在的意义。**KPI的标准水平可作出以下区分：
◆1．先进的标准水平。2．平均的标准水平。3．基本的标准水平。

1.3关键绩效指标的设计与应用：程序步骤（标准设计）

职位	要素	基本标准	先进标准
司机	准时性	按时、准确将乘客载至目的地	
	安全性	遵守交通规则	不开快车，注意力集中，不猛踩刹车或油门，车速平稳。
	舒适/宜人性	随时保持车辆良好的性能与卫生； 车内一般放着比较悠扬的轻音乐	着西装穿皮鞋，穿白色衬衣系领带。 车里一尘不染，空气新鲜。 乘客上下车时，提前打开车门，一手扶住车门，一手挡着车顶上边，说：“您好，请当心。” 如果乘客有需要，能够专业流利地介绍本城市与本公司概况。
	成本控制	不装载与目的地无关的乘客或货物	与上年度相比，用车总成本增幅控制在5%以内。
	基本标准的主要用于决定一些非激励性的工资待遇，如基本工资的支付。		对卓越标准的评估结果可以决定一些激励性的人事待遇，如额外的奖金、分红、职位的晋升等。

1.3关键绩效指标的设计与应用：程序步骤（审核要点）

客户	KPI	标准	审核
销售部经理			
	销售额	1000万/年	√
	销售费用	10%以内	√
	净利润	200万以上	√
公司财务部	货款收缴	80%以上	√
	成本核算	准确率100%	4
彩电使用者	顾客投诉率	低于2%	√
	维修及时率	24小时以内	4
彩电厂商			
	需求量	同比增加20%	1
彩电经销商	供货量	同比增加25%	1
	销售价格	增5%	1
	市场占有率	25%	√

审核关键绩效指标的要点：

1、工作产出是否为最终产品；

2、多个考评者对同一个绩效指标和标准进行评价，其结果是否具有可靠性和准确性；

3、关键绩效指标的总和是否可以解释被考评者80%以上的工作目标；

4、关键绩效指标与标准是否具有可操作性；

5、关键绩效指标与标准是否预留出可以超越的空间。

1.3关键绩效指标的设计与应用：程序步骤（常见问题）

常见问题	问题举例	解决和纠正方法
工作的产出项目过多	列出15-20项的工作产出	剔除与工作目标不符合的产出项目； 比较产出结果对组织的贡献率； 合并同类项，将增值贡献率的产出归到一个更高的类别。
绩效指标不够全面	KPI中仅仅给出了数量指标，如发展客户的数量	设定包括QQTC在内的更全面、更深入的考评指标
对绩效指标的跟踪和监控耗时过多	正确回答客户问题的比率	跟踪“正确率”比较困难，但可以跟踪“错误率”
绩效标准缺乏超越的空间	绩效标准中使用“零错误率”、“100%”“总是” “从不”等	如果100%正确的标准确实必须达到，则保留，否则修改，以预留出超越标准的空间

本节小结

◆本节主要讲三个问题：指标(PRI)、标准和关键绩效指标（KPI）。

◆ 指标：绩效指标体系的内容（对象、性质）；绩效的作用（战略落地、改善管理、牵引行为）；指标的来源；指标体系设计的8个原则。技能要求有绩效考评指标体系设计的方法与程序。

◆标准：绩效考评标准的类型（程度、等级、数量、定义）；设计原则；技能要求有标准量表的类型及评分方法。

◆关键绩效指标：KPI与PRI的区别；选择KPI的5个原则；技能要求有提出KPI的3种方法、提取KPI的步骤；设定KPI的常见问题。

1、对于管理性组织和服务性组织的考评，一般不采用的指标是（　　）

（A）工作方式　（B）工作产出　（C）组织气氛　（D）工作效率

2、设计绩效考评指标体系的程序包括①理论验证；②工作分析；③指标调查；④修改调整。其正确顺序是（　）

（A）②③①④（B）③①②④（C）②①③④（D）①②③④

3、(　　)是绩效考评要素选择的前提和基础。

(A) 工作岗位分析　(B) 工作岗位评价　(C) 企业绩效考核　(D) 员工薪酬设计

4、语言表达能力属于（　）。

(A)行为过程型的绩效考评指标　(B)品质特征型的绩效考评指标

(C)工作结果型的绩效考评指标　(D)工作方式型的绩效考评指标

5、(　　)一般作为生产性组织的主要绩效考评指标。

(A)工作效率　(B)成本控制　(C)工作过程　(D)工作成果

6、客户投诉率属于(　)的绩效考评指标。

(A)行为过程型　(B)品质特征型　(C)工作结果型　(D)工作方式型

7、获得专利权的项目数属于（　　）的绩效考评指标。

（A）行为过程型　（B）品质特征型　（C）工作结果型　（D）工作方式型

8、绩效指标要充分体现出所考评对象的性质和特点，指的是绩效指标设计的（　　）原则

（A）针对性原则（B）关键性原则　（C）明确性原则　（D）科学性原则

9、考评指标之间的界限应清楚明晰，不会发生含义上的重复，指的是绩效指标设计的（　　）原则。

（A）关键性原则（B）明确性原则　（C）完整性原则　（D）独立性原则

10、个案研究可分为典型人物研究和（　　）两种形式

（A）典型资料研究（B）典型事物研究（C）典型岗位研究（D）典型企业研究

11、采用座谈讨论法设计绩效考评指标，座谈人员一般应控制在（　　）人

（A）3人以内　（B）3-5人　（C）5-8人　（D）8-10人

12、根据特定时期的用人政策、本单位的具体情况，以及考评单位所积累的经验来确定考评要素的方法称为（　　）

（A）个案研究法　（B）经验总结法　（C）头脑风暴法　（D）要素图示法

13、在设计绩效考评标准时，应针对不同的岗位，以及承担本岗位工作的所有被考评人的素质结构的特点而制定，指的是绩效考评标准的（　　）原则。

（A）定量准确原则 （B）先进合理原则 （C）突出特点原则 （D）针对性原则

14、一般情况下，应以(　　)员工能达到的水平作为绩效考评指标的评定标准。

（A） 100%　（B）90%-100%　（C） 70%-80%　（D） 50%以内

15、系数法和自然数法的根本区别在于（　　）

（A）前者是直接计分，后者是间接计分 （B）前者是间接计分，后者是直接计分

（C）前者是一次计分，后者二次计分　（D）前者是二次计分，后者是一次计分

16、关键绩效指标作为绩效考评的指标与标准的结合体，它必须具备的条件是(　　)。

A、定性化、结果化　B、定性化、行为化　C、定量化、结果化　D、定量化、行为化

17、KPI不但要有明确的界定和简便易行的计算方法，还能够有利于管理人员采集获取和处理绩效信息，指的是选择KPI的（　　）原则

(A)整体性原则　(B)增值性原则　(C)可测性原则　(D)可控性原则

18、（　　）就是通过图示的方式显示某一团队或个体对组织内部和外部的工作产出。

（A）客户关系图　（B）流程图　（C）鱼骨图　（D）任务分解矩阵

19、关键绩效指标包括数量指标、质量指标、成本指标和（　　）。

（A）产量指标　（B）时限指标　（C）利润指标　（D）收益率指标

20、提取关键绩效指标的方法不包括(　　)。

(A) 问卷调查法　(B) 目标分解法　　(C) 关键分析法　　(D) 标杆基准法

21、采用(　　)所获得的考评结果，可用于决定一些非激励性的工资待遇。

(A) 先进标准　　(B) 平均标准　　(C) 基本标准　　(D) 落后标准

22、设定KPI指标和指标值时，一般不会选取（　　）作为参考标杆。

（A）国内收益最高的企业　　（B）居于国内领先地位的优秀企业

（C）本行业领先的企业　　（D）居于世界领先地位的顶尖企业

23、当绩效指标的跟踪和监控耗时过多时，可采取的改进措施是(　　)。

(A) 缩短跟踪和监控的时间　　(B) 增加人力、物力的投入

(C) 设置更为精细的跟踪指标　(D) 跟踪“正确率”指标转为跟踪“错误率”指标

24、对于（　）的绩效指标，设定的考评标准通常是一个范围。

(A)数量化　(B)质量化　(C)描述性　(D)目标化

25、在设定关键绩效指标时，（　）不适合用来解决工作产出项目过多的问题。

（A）设置更为全面的指标体系　（B）比较产出结果对组织的贡献率

（C）删除与工作目标不符合的产出项目（D）将增值贡献率的产出归到一个更高的类别

1、下列属于品质特征性考评指标的有（　　）

（A）记忆能力（B）责任感（C）成就感（D）出勤率（E）应变能力

2、下列关于绩效考评指标体系的作用，说法正确的有（　　）

（A）有利于激发员工斗志

（B）有助于指引员工的行为朝向组织正确的方向上来

（C）有助于改善组织的内部管理

（D）有助于战略的落实与达成　　（E）有助于提升团队协作

3、绩效指标主要来源于（　　）

（A）组织战略与经营规划　（B）岗位职责　（C）绩效短板与不足

（D）企业规章制度　　（E）上级意愿

4、绩效指标体系设计的原则包括

（A）针对性原则（B）关键性原则（C）科学性原则（D）明确性原则（E）独立性原则

5、绩效指标体系设计的合理性原则指的是（　　）

（A）考评指标概念内涵明确、外延清晰（B）指标少而精，体系规范标准

（C）指标要充分体现出所考评对象的性质和特点

（D）指标要能够科学引导员工的行为 （E）指标要能够准确反映考评对象的绩效

6、采用面谈法确定绩效考评指标体系，面谈的对象可以选择（　　）

（A）高校老师 （B）被考评者上级 （C）人力资源管理人员

（D）被考评者 （E）与被考评者有较多联系的有关人员

7、头脑风暴法应该遵循的基本原则包括（　　）

（A）鼓励别人改进想法 （B）依靠个人的冷静思考 （C）思想愈激进愈开放愈好

（D）强调产生想法的数量 （E）任何时候都不批评别人的想法

8、下列属于绩效考评指标体系设计方法的有（　　）

（A）要素图示法 （B）图解式评价量表法 （C）问卷调查法

（D）个案研究法 （E）头脑风暴法

9、关于绩效考评标准的标志，下列说法正确的有（　　）

（A）是指考评指标中用于区分各个级别的特征规定　（B）可以用字母来表示　（C）可以用汉字来表示　（D）可以用数字来表示　（E）标志没有独立的意义

10、关于绩效考评标准的标度，下列说法正确的有（　　）

（A）是用于对标志所规定的各个级别包含的范围做出规定

（B）是测量的单位标准　（C）它可以是经典的测量尺度，也可以是现代数学的模糊集合尺度

（D）可以是数量化的单位，也可以是非数量化的标号

（E）可以是定量的，也可以是定性的。

11、绩效考评标准的类型包括（　　）

（A）量词式考评标准　（B）等级式考评标准　（C）数量式考评标准

（D）定义式考评标准　（E）封闭式考评标准

12、设计绩效考评标准时．应遵循的基本原则包括(　　)。

（A）突出特点的原则　　（B）公平民主的原则　　（C）先进合理的服则

（D）简洁扼要的原则　　（E）定量准确的原则

13、“定量准确”原则指的是（　　）

（A）各指标的考评标准的起止水平应是合理确定的；

（B）各标准的含义、相互间的差距应当是明确合理的；

（C）评分尽可能采用等距式量表；（D）选择的等级档次数量要合理，一般为3-9级；

（E）考评标准的选择确定必须满足先进合理的要求。

14、以下关于等距量表的说法正确的有（　　）。

（A）有绝对零点　（B）数量差距相同　（C）只能做加减运算，不好做乘除运算

（D）没有绝对零点 （E）在一个变量上对事物进行分类

15、以下关于比率量表的说法正确的是（　　）

（A）表中没设立绝对零点 （B）可以进行四则运算 （C）测量水平最高的量表

（D）可以用几何平均数　（E）采用的统一方法

16、以下关于名称量表的说法正确的是（　　）

（A）又称类别量表　（B）数字没有任何数量大小的含义　（C）数字没有序列性、等距性、可加性　（D）可以用于频数统计　（E）它是量表在测量上一种最低的形式

17、战略导向的KPI体系的意义体现在（　）。

（A）具有战略导向的牵引作用　（B）是企业实施战略规划的重要工具

（C）可以有效地诠释与传播企业战略　（D）能够调动全员的积极性、主动性和创造性

（E）是激励和约束企业员工行为的一种新型机制

18、以下关于战略导向的KPI体系的说法正确的有（　）。

(A)KPI体系以控制为中心　(B)财务与非财务指标相结合

(C)战略目标自上而下分解　(D)最大限度激发员工的斗志　（E）强调对员工行为的激励

19、选择关键绩效指标的原则包括(　)。

(A) 整体性　(B) 增值性　(C) 可测性　(D) 可控性　(E) 关联性

20、关于客户关系图的作用，下列说法正确的有（　）

（A）可以无遗漏地分析客户　（B）可以确定每个维度客户的工作产出

（C）可以分析各工作产出的具体项目和构成

（D）可以为工作产出设定客户满意的标准　（E）可以用来衡量团队和个体的绩效

21、关系客户关系图优点与适用，下列说法正确的有（　　）

（A）可以增强每个员工或团队的客户服务意识

（B）能够清晰地显示团队或员工个人对整个组织的贡献率

（C）能够全面、深入地分析掌握团队或员工的工作产出

（D）可以用于分析企业下属的各个职能和业务部门以及各种各类工作岗位

（E）可以用于分析团队和员工个人

22、SMART原则的内容包括（　　）

（A）具体的specific （B）可度量的measurable （C）可实现的attainable

（D）相关性的Relevant （E）有时限的time-bound

23、审核关键绩效指标的要点包括(　)。

(A)是否具有可操作性　(B)是否留有可以超越的空间

(C)工作产出是否为最终产品　(D)多个考评者参与，结果是否可靠、准确

(E)KPI能否解释被考评者50%以上的工作目标

简答题

1、请谈谈绩效考评指标体系设计的方法与步骤？（P325-329）

2、请谈谈提取关键绩效指标的程序？并说明审核关键绩效指标的要点有哪些？（341-345）

3、请谈谈关键绩效指标标准设计的要点（P344）

4、设定关键绩效指标的常见问题有哪些？如何解决？（P346）

综合题

1、请为某公司的推销员设计一个绩效考评要素调查表，并谈谈问卷调查法的实施步骤？（p326-327）

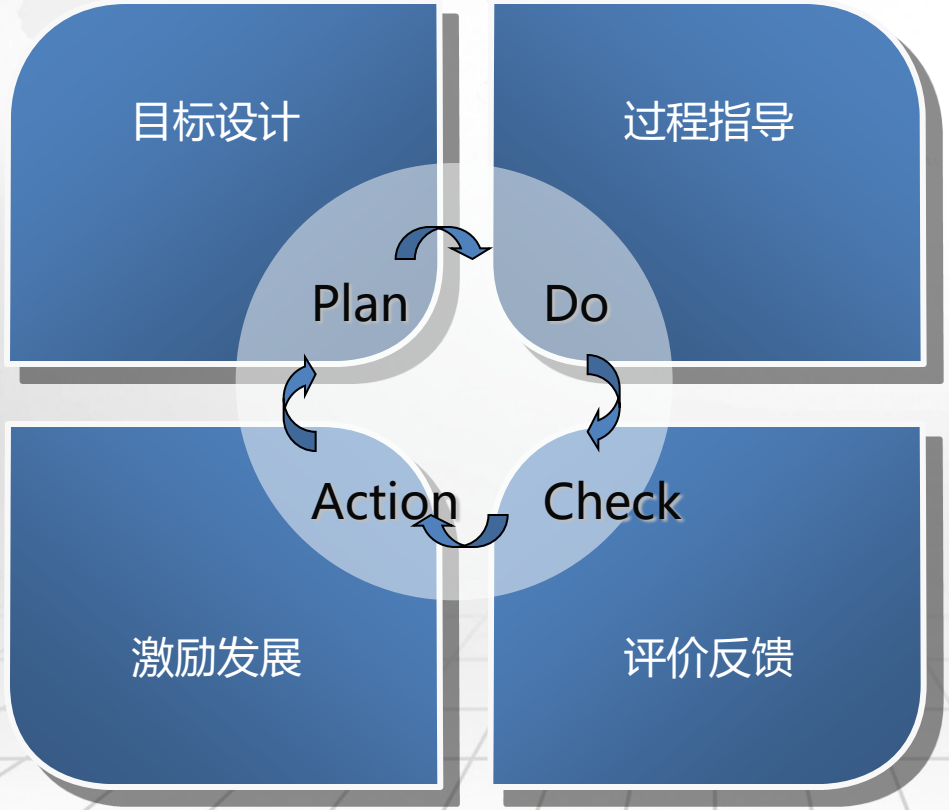
2、请绘制出某电器公司销售部彩电项目组客户关系图，并说明客户关系图的作用与优势（P341-342）



2.绩效监控与沟通

- 绩效监控
- 绩效辅导
- 绩效沟通

2.1绩效监控



几个需要讨论的问题：

- 什么是过程指导？
- 为什么需要进行过程指导？
- 如何进行过程指导？

2.1绩效监控


目标设计
制订员工绩效目标与行动计划
过程指导
上级指导员工实现绩效目标，并收集绩效信息
评价反馈
对员工绩效进行考评，并将结果反馈给员工
激励发展
根据员工绩效考评结果，给予员工激励，并提出培训开发与改进方案
1月
4月
6月
8月
10月
11月
12月
沟通（监控+辅导）

2.1绩效监控：目的和内容



绩效监控的任务：一是修正工作任务与目标之间的偏差； 二是记录与收集员工绩效信息。

绩效监控的目标：通过提高个体绩效水平来改进部门和组织的绩效。

绩效监控的内容：绩效周期内员工对绩效计划的实施和完成情况，以及这一过程中的态度和行为（行为和结果）。

2.1绩效监控：关键点

有效绩效监控的关键点

管理者的领导风格（个性）

勒温领导风格的三种类型：专制型、民主型、放任型。专制型的领导者只注重工作的目标；民主型的领导注重鼓励指导；放任型的领导采用无政府主义的领导方式。

管理者的绩效辅导水平（能力与态度）

不会指导下属的管理者不是有效的管理者；不愿指导下属的管理者是最差的管理者。

管理者与下属绩效沟通的有效性（结果）

绩效沟通是否能够改变员工的行为、态度？是否能够修正员工的绩效偏差？

绩效考评信息的有效性（信息）

是否持续、客观、真实地搜集、积累员工绩效信息，关系到是否能够客观、公正地评价员工。

2.2绩效辅导：作用



绩效监控的任务：一是修正工作任务与目标之间的偏差； 二是记录与收集员工绩效信息。

绩效监控的目标：通过提高个体绩效水平来改进部门和组织的绩效。

绩效监控的内容：绩效周期内员工对绩效计划的实施和完成情况，以及这一过程中的态度和行为（行为和结果）。



绩效辅导的任务：培养员工工作中所需要的技巧和能力。

绩效辅导的目标：提升员工的长期胜任素质。

2.2绩效辅导：时机与方式

◆当员工征求你的意见时。

（这样做好不好？封闭）

◆当员工希望你解决问题时。

（怎么办？开放）

◆当员工通过培训掌握了新的技能时。

◆当你发现了一个可以改进绩效的机会时。

辅导方式

◆**指示型辅导**：当员工缺乏完成任务所需的知识技能时，具体指示——传授技能——跟踪完成。

◆**方向型辅导**：当员工基本掌握完成任务的知识技能，但特殊情况无法处理，进行方向性引导。

◆**鼓励型辅导**：对于具有完善的知识技能的专业人员，只需要给予他们鼓励和适当的建议，使员工充分发挥自己的创造力。

绩效辅导的时机

2.3绩效沟通：内涵



- 绩效沟通是绩效管理的**核心**。是指考核者与被考核者就绩效考评反映出的问题以及考核机制本身存在的问题展开实质性的**面谈**，并着力于寻求应对之策，服务于后一阶段企业与员工**绩效改善和提高**的一种管理方法。
- 绩效沟通贯穿于绩效管理全过程，在**绩效管理的各个阶段**，都需要通过有效的沟通，来实现绩效管理效用的最大化。帮助员工。帮助员工拓展目标并提供支持。其重要性体现在三个方面：
  - 通过沟通，才能设定共同认可的绩效目标
  - 通过沟通，才能在履行目标职责过程中不断勘误，提高效率
  - 通过沟通，才能使绩效目标思想深入人心，考核结果令人信服

2.3绩效沟通：内容与目的

P绩效计划沟通

◆目标制订沟通

企业蓝图—企业目标—部门目标—岗位目标—工作标准—激励机制。

◆目标实施沟通

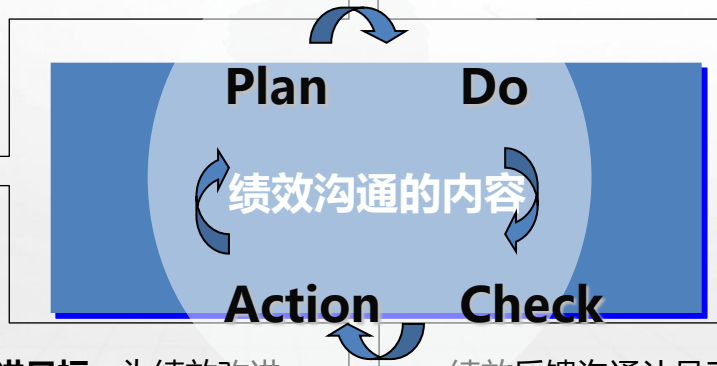
措施和手段—资源支持—关键与重点—问题与应对。

目的是确定目标并制定计划

D绩效辅导沟通

通过报表、文件、检查、汇报等方式，对员工工作绩效目标执行情况及时进行了解，跟踪计划进度，当部属在目标完成过程中出现问题、困难和挫折时，主管应及时跟进，帮助分析原因，找出解决问题的办法。

目的是解决问题与纠正偏差



A绩效改进沟通

管理者与员工之间需要**提出绩效改进目标**，为绩效改进提供基础的依据。同时要**制定绩效改进方案**。最后还要**检查绩效改进效果**。

目的是跟踪了解整改措施的落实情况

C绩效反馈沟通

绩效反馈沟通让员工知道自己做了什么？做得怎样？为什么？后面怎么办？并和员工一起分析成功的原因和失败的教训。

目的是公正评价员工与确定改进重点

2.3绩效沟通：方式



正式的绩效沟通

- 正式的书面报告（优点是简单易行，而且能够提供文字记录，避免进行额外的文字工作。缺点是有可能浪费时间；单方向的沟通；员工视为额外的负担，应付了事。）
- 定期会面（包括一对一的面谈和有管理者参加的员工团队会谈。定期会面要注意无谓耗费和沟通频率。）



非正式的绩效沟通

- 非正式沟通的最大优势在于它的及时性。非正式沟通没有固定的模式；员工可以通过网络进行非正式沟通，它有可能是书面形式的。

2.3绩效沟通：技巧

1. 沟通进态度要坦诚，给人以信任感和安全感，不可带威胁性的词语，以询问的方式进行。
2. 沟通时应具体，尽量获得与员工绩效有关的具体信息。
3. 要让员工知道你的想法和需要，以便让员工更好地配合你的工作。
4. 不能仅仅看到问题，更要看到成绩，鼓励多于批评。
5. 注意倾听，少说多听。
6. 沟通要及时。
7. 沟通应具有建设性，管理才应提出具有建设性的意见。

本节小结

本节小结

◆本节主要讲三个问题：绩效监控、绩效辅导和绩效沟通。

◆ 绩效监控包括：绩效监控的任务（纠偏与收集绩效信息）、目的（提高绩效）、内容（过程与结果）和关键点（个性、能力与态度、结果、信息）。

◆绩效辅导包括：绩效辅导的作用（帮助、激励、寻机）；绩效辅导的时机（4）与方式（指示、方向、鼓励）。

◆绩效沟通包括：绩效沟通的内容（计划、辅导、反馈、改进）、绩效沟通的重要性（确认目标、勘误改进、沟通结果）；技能要求有绩效沟通的方式（正式与非正式）、不同绩效管理阶段沟通的目的和侧重点、绩效沟通的技巧（8）

1、对于具有完善的知识技能的专业人员，采用的辅导方式一般为（　　）

(A)指示型辅导　(B)方向型辅导　(C)鼓励型辅导　(D)综合型辅导

2、（　　）是绩效管理的核心。

（A）绩效监控　（B）绩效辅导　（C）绩效沟通　（D）绩效评价

3、绩效沟通发生在（　　）阶段

（A）目标设计阶段　（B）绩效监控阶段

（C）绩效评价阶段　（D）绩效管理各个阶段

4、非正式沟通的最大优点在于（　　）

（A）及时性　（B）有效性　（C）客观性　（D）主动性

1、绩效计划沟通包括（　　）

（A）绩效辅导的沟通（B）绩效考评的沟通（C）绩效改进的沟通

（D）目标制定的沟通（E）目标实施的沟通

2、在绩效改进沟通过程中，管理者和员工之间需要做好的工作有（　　）

（A）沟通企业发展蓝图　（B）提出绩效改进目标　（C）制定绩效改进方案

（D）沟通工作重点与关键　（E）检查绩效改进效果

3、绩效监控的任务包括（　　）

（A）设计员工绩效目标　（B）对员工绩效进行评价　（C）提出绩效改进计划

（D）收集员工绩效信息　（E）通过沟通修正偏差

4、绩效辅导的作用包括（　　）

（A）帮助员工拓展目标并提供支持　（B）适时给员工肯定或正面反馈

（C）为员工寻找学习与发展的机会　（D）对员工的不当行为进行批评

（E）为惩罚员工寻找依据

5、有效绩效监控的关键点包括（　　）

（A）管理者的领导风格　（B）管理者的绩效辅导水平

（C）管理者与下属绩效沟通的有效性

（D）绩效考评信息的有效性　（E）绩效指标的有效性

6、一般来说，在（　　）时间进行绩效辅导会获得较好的效果

（A）当员工出现错误时　（B）当员工需要征求你的意见时

（C）当你发现了一个可以改进绩效的机会时　（D）当员工希望你解决某个问题时

（E）当员工通过培训掌握了新技能时



3.绩效考评的方法

- 绩效考评的一般方法
- 绩效考评的误差与控制
- 360度考评方法
- 基于信息化的绩效考评

3.1绩效考评的一般方法：校标的概念

绩效考评的效标即评价员工的**指标**及**标准**，为了实现组织目标，对个人或集体的绩效应达到的水平要求。

绩效考评的效标

效标：是指与被试群体无关的外部客观标准，是明显可见无可争议的。
如：百分制考试中，理论考试60分及格，则60分就是效标。

类型

特征型效标

行为型效标

结果型效标

3.1绩效考评的一般方法：校标（特征型校标）

	考核指标	指标内容	考核结论
特征型效标	战略管理能力	包括战略思考能力、人际洞察力、风险意识、全局观念、规划能力	□5□4□3□2□1
	自我意识	正直、心胸开阔、敬业、自律、自信	□5□4□3□2□1
	领导技能	包括领导动机、影响力、展示能力、授权能力。	□5□4□3□2□1
	成就意识	成就导向、坚韧性	□5□4□3□2□1
	市场意识	市场拓展能力、市场导向	□5□4□3□2□1

- 考评员工在工作中表现出来的品质，用于评价员工的个性或个人能力；着眼于“他这个人怎么样”。
- 是最常用来作为考评绩效的特征；
- 特征型考评工具容易设置；
- 效度比较差，因为人格特征与工作绩效没有直接关系。

3.1绩效考评的一般方法：校标（行为型校标）

	考核指标	考核标准	考核结论	
行为型校标	安全操作	是否准确拟定了检查项目	0	1
		按正确方法检查炉内温度	0	1
		是否配备了灭火器	0	1
		材料放置是否正确	0	1
		是否做了准备活动	0	1
		是否上油	0	1
	个人防护	是否戴了安全帽	0	1
		是否穿了安全鞋	0	1
		是否正确穿戴了安全服	0	1

- 考核内容以员工的工作行为为主，重点评价员工的工作行为表现。着眼于“他干什么，如何去干”。
- 对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要；适用于绩效难以量化或需要某种规范行为来完成工作任务的员工，如服务员。

3.1绩效考评的一般方法：校标（结果型校标）

	考核指标	标准	考核结论
结果型效标	销售额	季度销售额达到300万元	□5□4□3□2□1
	回款率	回款按季度结算不低于80%	□5□4□3□2□1
	客户满意率	客户满意率达到80%	□5□4□3□2□1
	销售成本	销售成本控制在销售额5%以内	□5□4□3□2□1
	达到或超过标准5分； 与标准相差10%以内4分； 20%以内3分； 30%以内2分； 30%以上1分。		

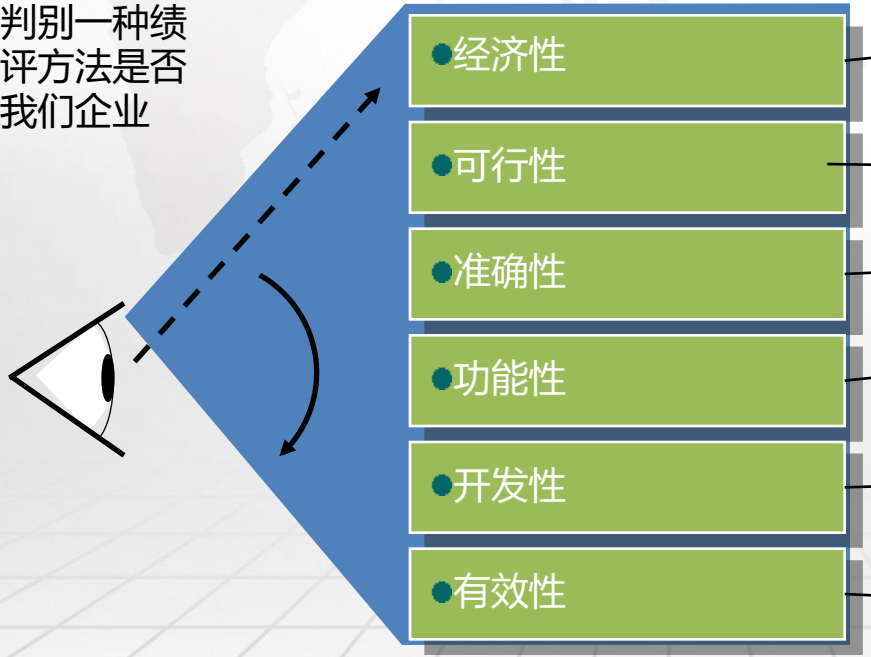
- 以考核工作效果为主，考核的重点在于产出和贡献，而不关心行为和过程。着眼于“干出了什么”。
- 最常见的问题是若干质化指标比较难以量化。
- 适合于一线生产工人和销售员；

3.1绩效考评的一般方法：种类

方法种类	方法名称	优点	缺点	适用行业或职业
行为导向型主观	排列法、选择排列法、成对比较法、强制分布法、结构式叙述法	1、开发成本小 2、反馈功能好 3、具有较强的连贯性	1、受主观影响大 2、需要经常关注员工行为	管理人员、行政人员、流水线工人等单个个体难以量化衡量或在团队中完成工作的人
行为导向型客观	关键事件法、行为定位法、行为观察法、加权选择法、强迫选择法			
结果导向型	目标管理法、绩效标准法、直接指标法、短文法、成绩记录法、劳动定额法	1、实施成本低廉	1、短期效应比较强	销售人员等容易单独量化计算的职位
品质导向型	360度	1、操作简单 2、能够鼓励员工提高技能或培养职业需要的个人素质	1、主观性强 2、标准设定和描述比较困难 3、技能好未必会带来良好的业绩	变化剧烈，需要大量的知识能力作为业绩支持的行业，如IT行业
综合型考评方法	图解式评价量表法、合成考评法			

3.1绩效考评的一般方法：比较

如何判别一种绩效考评方法是否适合我们企业



- 经济性 → 成本的高低
- 可行性 → 贯彻实施是否容易
- 准确性 → 考评结果误差偏向的程度
- 功能性 → 人力资源管理各方面的作用
- 开发性 → 员工职业技能开发和激励方面的作用
- 有效性 → 大多数人认为方法可靠、实用、有效。

3.1绩效考评的一般方法：比较

绩效考评方法		主要特点					
		经济性	可行性	准确性	功能性	开发性	有效性
行为导向型主观考评方法（5）	排列法	X	X	Z	Z	Z	Z
	选择排列法	X	X	Z	Z	Z	Z
	成对比较法	X	X	Z	Z	Z	Z
	强制分布法	X	X	Z	Y	Y	Z
	结构式叙述法	X	Y	Z	Z	Z	Z
行为导向型客观考评方法（5）	关键事件法	Y	Y	Y	Y	Y	Z
	强迫选择法	Z	Y	Y	Y	Z	Z
	行为定位法	Z	Y	Y	Y	Y	X
	行为观察法	Z	Y	Y	Y	Y	Y
	加权选择法	Z	Y	Y	Y	Y	Y
结果导向型考评方法(6)	目标管理法	Z	Y	Y	X	X	X
	绩效标准法	Y	Y	Y	X	Y	Y
	短文法	Y	Y	Z	Y	Z	Y
	直接指标法	X	X	Y	Y	Z	Y
	成绩记录法	Y	X	Y	X	X	Y
	劳动定额法	Z	X	X	X	X	X
综合型考评方法（2）	图解式评价量表法	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	合成考评法	Y	Y	Y	Y	X	Y

3.2绩效考评的误差与控制：误差

- 老刘是一家IT公司的项目经理，多半年以来一直带着团队在客户的公司工作现场中做软件系[illegible]天到晚忙得不亦乐乎。正在这时，到了公司的绩效考核时间，人力资源部催促老刘按期完成考核工[illegible]礼。虽然当时论证绩效考核制度的会议自己也参加了，可事到临头，看到绩效考核表格上的那一个个的指标，老刘心里还是觉得没底。老刘心想，我这一落笔，不但关系到面子，而且关系到票子，大伙出差这么久，功劳苦[illegible]

绩效标准不科学

晕轮效应

- 新婚的小李，为了赶项目进度，蜜月刚刚过了两天就跑回来工作了，多不容易啊。想到这里[illegible]项评价指标上填了一串的满分5分。

自我中心效应

- 秘书小孙是新招来的毕业生，她比刚辞职的小安机灵多了，什么事情一教就会，不像小安[illegible]手教了半天，所以小孙也应该给高分。

优先与近期效应

- 至于小赵，老刘皱了皱眉头，小赵刚来的时候，有一回在客户的机房值班时玩电脑游戏，被[illegible]没面子，想到这里，老刘又把小赵在“责任感”这一栏的得分打了3分。

后继效应

- 还有小钱，工作一般般，没什么亮点也没什么大的错误，在公司人缘比较好，去年考核是5[illegible]

个人偏见

- 至于小朱吧，得好好考虑考虑，这小子工作不怎么样，还好高鹜远，总觉得在这个部门淹没了他的能耐，老跑到老王那个部门去转悠，搞的老王还以为他很能干，前两天还透露出想调他过去的想法，这小子给3分就[illegible]

分布误差

- 就这样，部门20个人，老刘将其中的18个评为了优秀，2个评为了合格。

3.2绩效考评的误差与控制：误差

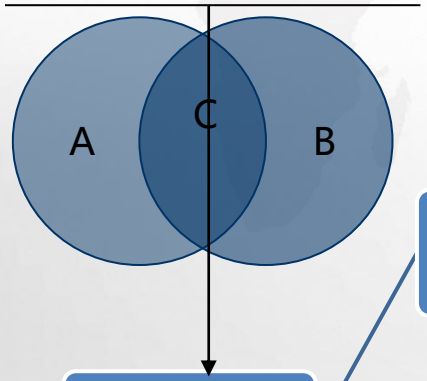
误差	定义	具体表现	原因	避免
晕轮误差/晕圈错误/光环效应	在考评中，因某一个人格上的特征掩蔽了其他人格上的特征	带某种成见评定，最初、最近印象评定员工绩效	缺乏明确详细的标准；或者没按标准评价员工	严谨的工作记录/明确详细的标准/培训考评者/对考评者评价
自我中心效应	考评者按照自己对标准的理解进行评价，或按照自己认为恰当的标准进行评价，因而偏离了评价标准。	对比（相似）偏差：按自己的标准寻找被考评者与其不（相）同的方面进行评定。		
优先与近期效应	优先效应指考评者根据下属前期的部分绩效信息替代全期的全部信息，从而出现了“以偏概全”的考评偏差。	以前期绩效信息做出整体绩效评价。	绩效信息记录的局部性、片面性/评价时不以绩效信息为依据	严谨、全面的工作记录/科学系统的绩效考评体系
	近期效应指考评者根据下属近期的部分信息替代全期的全部信息，从而出现了“以近代远”的考评偏差。	以近期绩效信息做出整体绩效评价		

3.2绩效考评的误差与控制：误差

误差	定义	具体表现	原因	避免
记录效应/后继效应	考评者在上一个考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用和影响	本期考评结果与上期雷同。	考评者不能认真地按照评价标准进行考评，而是根据上期结果考评。	每次评价一个维度，最后再将结果加总。
个人偏见	因考评者个人的偏见或者偏好的不同所带来的评价偏差。	“不讨人喜欢的人”评价结果偏低	习惯成自然，心智模式定型	无法避免，只能在考评前列出有关思维定势，提醒格外注意。
分布误差（宽厚/苛严/趋中）	宽厚误差评定结果是负偏态分布。	大多数员工被评为优良	标准过低/避免冲突/方法主观/护短/激励心理/怕影响员工提升/保护下属等	强制分布法
	苛严误差评定结果是正偏态分布。	大多数员工被评为不合格或勉强合格。	标准过高/惩罚/迫使辞职/降低成本/自恋或苛严	
	即评定结果相近。	被考评者全部集中于中间水平	标准不明确/平均心理	

3.2绩效考评的误差与控制：误差

A：不完全的工作绩效；
B：不可靠的考评结果；
C：绩效考评正确结果



绩效考评的误差

考评误差分析图

- 主观
  - 主观性
    - 整体上
      - 分布误差（趋中宽厚苛严）
    - 个体上
      - 个人偏见
      - 自我中心效应（对比相似）
  - 片面性
    - 空间上
      - 晕轮误差
    - 时间上
      - 优先与近期效应
      - 后继效应
- 客观
  - 绩效标准不科学

3.2绩效考评的误差与控制：避免

◆**指标与标准**：根据工作说明书、战略、调查结果制定

◆**工具与方法**：根据企业环境、生产特点、员工特点选择。

◆**考评体系**：建立以行为和结果为导向的考评体系

◆**考评方式**：考虑采用360度考评方式。

误差、优先与近期效应、晕轮效应

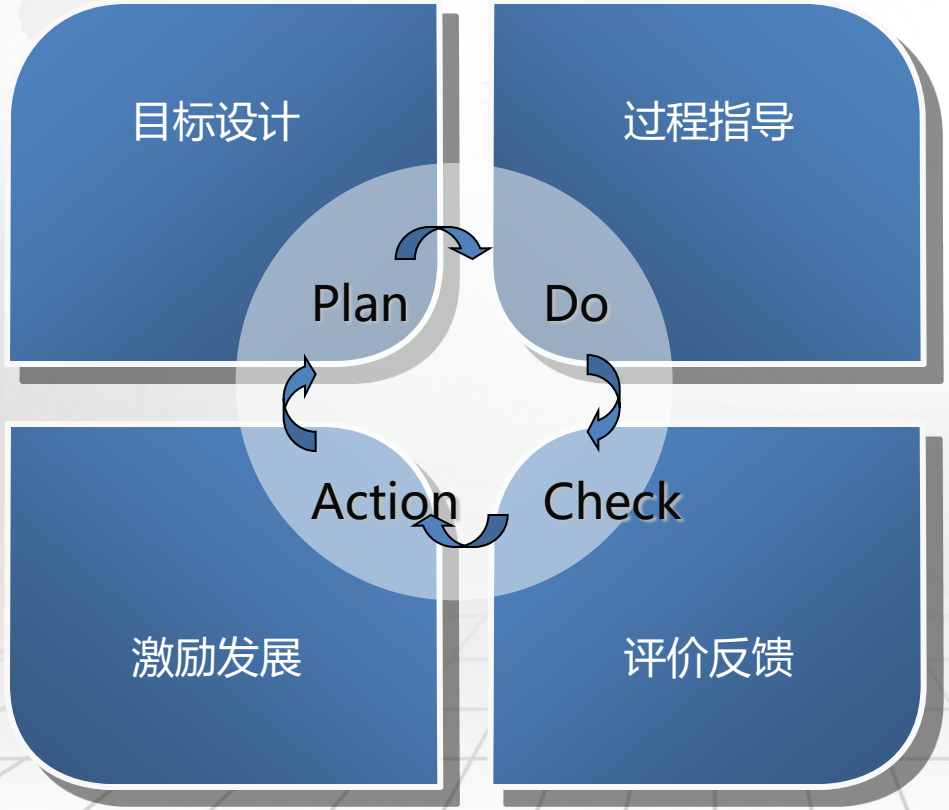
个人偏见、后继效应、自我中心效应

避免

◆**考评主体**：系统性地培训考评者。

◆**管理环节**：做成绩效管理而非单纯考核，重视沟通。

3.2绩效考评的误差与控制：避免（考评者培训）



目的

- 认识绩效考评在HRM中的地位与作用，考评者在绩效考评中作用；
- 统一考评者对指标与标准的理解；
- 使考评者掌握方法、表格和程序；
- 避免考评误差的产生；
- 帮助管理学习绩效反馈与指导技巧。

内容

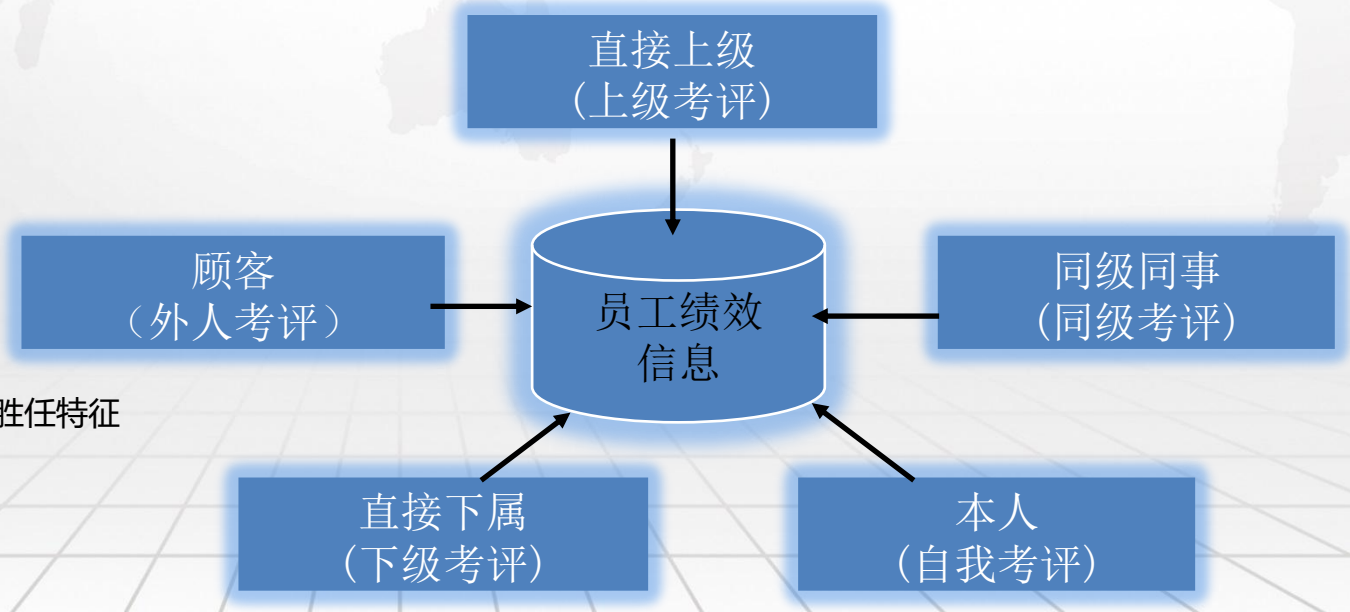
- 绩效考评指标培训；
- 关于如何确定绩效标准的培训；
- 关于绩效信息收集方法的培训；
- 考评方法培训；
- 考评误区的培训；
- 绩效反馈培训。

时间

- 管理者刚上任时；
- 绩效考评之前；
- 修改绩效考评办法之后；
- 管理技能培训的同时。

3.3 360度考评：概念

360度考评方法又称为全视角考评方法，它是指由被考评者的上级、同事、下级和(或)客户(包括内部客户、外部客户)以及被考评者本人担任考评者，从多个角度对被考评者进行360度的全方位评价，再通过反馈程序，达到改变行为、提高绩效等目的的考评方法。



要点：

- 问卷内容的特殊性：基于胜任特征
- 评估主体的多样性：5类
- 评估过程的特殊性：匿名

3.3 360度考评：优缺点

优点

- 全方位，多角度，结论客观
- 不仅考虑工作产出，还考虑深层次的胜任特征
- 有助于强化企业核心价值观，增强企业竞争优势
- 有助于创造更好的工作气氛，激发员工的创新性
- 加强了管理者与组织员工的双向交流，提高员工的参与性
- 匿名消除顾虑，结论客观有效
- 促进员工个人发展

缺点

- 侧重于综合评价，定性不定量——结合KPI
- 多样性导致的非一致性
- 成本增加，数据影响直接沟通
- 处理不当可能会造成紧张气氛而影响员工积极性

3.3 360度考评：实施程序



1、进行需求分析和可行性分析，决定是否采用360度考评。
2、编制基于岗位胜任特征模型的考评问卷。

1、组建360度考评者队伍（被考评者选择或上级指定）。
2、对选拔出来的考评者进行培训。

1、实施考评。
2、统计考评信息并报告结果。
3、对被考评者进行如何接受他人考评信息的培训（讲座和个别辅导）。
4、企业管理部门针对考评结果反映出来的问题制定改善计划。

1、确定进行面谈的成员和对象。
2、有效进行反馈面谈。

1、确认执行过程的安全性。
2、评价应用效果。
3、总结考评经验，完善考评系统。

3.3 360度考评：注意问题



人员

确定并培训公司内部专门从事360度考评的管理人员。

时机

实施360度考评方法，应选择最佳的时机，有士气问题和过渡、下坡时期不宜。

沟通

上级主管应与每位考评者进行沟通，要求考评者对其意见承担责任。

统计

使用客观的统计程序。确保使用者无法操纵考评结果。

预防

防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为。

误差

准确识别和估计偏见、偏好等对业绩评估结果的影响。

保密

对考评者个别意见实施保密，上级评价除外。

适应

不同考评目的决定了考评内容的不同，所应注意的事项也有所不同。

3.4 基于信息化的绩效考评：优势与不足

优势

- 克服地域性差异带来的问题
- 网络系统可简化评价管理工作，降低评价过程的复杂性。
- 保持了整个评价过程的适时性和动态性。
- 大大降低了评价成本。
- 增加了绩效考评的保密性。

不足

- 受公司信息化程度影响大。
- 存在信息安全隐患。

3.4 基于信息化的绩效考评：考评系统构建



绩效考评后台系统

- 搭建组织架构
- 构建考评体系，将事先设计好的指标体系、考核标准、指标权重、考评方法等内容集成到绩效考评系统中。
- 明确考评权限
- 设定运算方法
- 管理考评结果。

绩效考评实施系统

- 支持绩效数据录入
- 帮助考评者对考评对象打分
- 计算绩效考评分数

绩效结果分析系统

- 以智能化的形式将绩效结果展示，并可以进行详细的分析比较；
- 管理人员可以查看下属的绩效，了解下属的优势和不足，以帮助下属改进绩效；
- 每位员工可以对自己的绩效进行查看与分析。以不断提升自己。

本节小结

◆本节主要讲四个问题：绩效考评的方法比较、绩效考评的误差控制、360考评与基于信息化的绩效考评。

◆ 绩效考评的方法比较：绩效考评的3类效标；5类19种方法；方法比较的维度。

◆绩效考评误差控制有绩效考评的7种误差、避免误差的6种方法；考评者培训的目的、内容、时间。

◆360度考评：360考评方法的优缺点；技能要求有考评实施程序、注意事项。

◆基于信息化的绩效考评：包括优势与不足；能力要求有基于信息化绩效考评系统的构成与实施流程。

1、（　　）侧重点是考量“员工如何执行上级指令，如何工作”，这类效标对人际接触和交往频繁的工作岗位尤为重要。

（A）特征型效标（B）行为型效标（C）结果型效标（D）综合型效标

2、（　　）不属于行为导向型考评方法。

（A）强制分配法（B）强迫选择法（C）成对比较法（D）直接指标法

3、(　　)不属于结果导向型考评方法。

（A） 成绩记录法　　（B） 排列法　　（C） 劳动定额法　　（D） 短文法

4、加权选择量表法属于(　)绩效考评方法。

（A）品质导向型　（B）结果导向型　（C）行为导向型　（D）综合型

5、劳动定额法属于（　　）的绩效考评方法。

（A）品质导向　　（B）结果导向型　（C）行为导向型　（D）综合型

6、克服绩效考评宽厚、苛严和居中趋势误差的最佳方法是(　　)。

（A）简单排列法　　（B）强迫分布法　　（C）成绩记录法　（D）成对比较法

7、（　　）不是由考评者的主观性带来的。

（A）晕轮误差（B）自我中心效应（C）分布误差（D）评价标准误差

8、“以近代远”的绩效考评偏差属于（　　）。

（A）优先效应　（B）首因效应　（C）后继效应　（D）近期效应

9、考评者不喜欢太爱初露锋芒的人，在评分时，无论他们表现多好，分数往往偏低，这是（　　）

（A）晕轮误差（B）个人偏见（C）苛严误差（D）自我中心效应

10、(　)表现为被考评者上一个考评期内的评价结果，对其本考评期内的评价产生影响。

（A）后继效应　（B）晕轮误差　（C）个人偏见　（D）优先效应

1、下列属于特征性效标的有（　　）

（A）忠诚度（B）可靠性（C）合格率（D）沟通能力（E）领导技巧

2、绩效考评效标是指评价员工绩效的指标及标准，具体包括（　　）。

（A）优越性效标　（B）特征性效标　（C）结果性效标

（D）行为性效标　（E）一般性效标

3、结果导向型的绩效考评方法包括(　　)。

（A）目标管理法　（B）绩效标准法　（C）劳动定额法

（D）成绩记录法　（E）合成考评法

4、关于行为导向型考评方法，下列说法正确的有（　　）

(A)开发成本小　(B)反馈功能好　(C)具有较强的连贯性

(D)受主观影响大　(E)需要经常关注员工的行为

5、下列适合采用行为主导型考评方法是有（　　）

（A）科研人员　（B）管理人员　（C）行政人员

（D）流水线工人　（E）销售人员

6、绩效考评方法在应用中可能出现的偏误有（　　）。

（A）分布误差　（B）自我中心效应　（C）个人偏见

（D）优先和近期效应　（E）晕轮误差

7、自我中心效应的具体表现为（　　）。

（A）相似偏差　　（B）优先效应误差　　（C）对比偏差

（D）晕轮效应误差　（E）共同偏差

8、绩效考评结果的分布误差主要包括（　　）

（A）相似偏差　（B）宽厚误差　（C）苛严误差　（D）集中趋势　（E）对比偏差

9、宽厚误差形成的可能原因有（　　）

（A）评价标准过低　（B）主管为了缓和关系

（C）采用了主观性很强的考评标准和方法

（D）惩罚那些难以对付不服管理的人　（E）激励员工心理

10、绩效考评方法的对比分析可以从(　　)等方面进行。

（A）经济性　（B）可行性　（C）规范性　（D）功能性　（E）有效性

11、考评者培训的时间可以选择在（　　）

（A）管理技能培训的同时（B）管理者刚上任时（C）绩效考评之前

（D）绩效考评之后（E）修改绩效考评办法之后

12、关于360度考评的优点，以下说法正确的有（　　）

（A）具有全方位、多角度的特点

（B）不仅仅考虑工作产出，还考虑深入层次的胜任特征

（C）有助于强化企业的核心价值观

（D）采用匿名评价方式，使评价更客观

（E）促进员工个人发展

13、关于基于信息化绩效考评的优势，下列说法正确的有（　　）

（A）克服地域性差异带来的问题

（B）网络系统可简化评价管理工作，降低评价过程的复杂性。

（C）保持了整个评价过程的适时性和动态性。

（D）大大降低了评价成本。（E）增加了绩效考评的保密性

7、绩效考评的误差有哪些？如何避免考评者误差？（P362-366）
8、请谈谈考评者培训的目的与主要内容（P366-367）
9、请谈谈360度考评的注意事项（P374-375）



4.绩效考评结果的应用

- 绩效面谈
- 绩效考评结果的应用
- 绩效管理系统的总体评估

4.1绩效面谈：类型

单向劝导式面谈

- 亦称单向指导型面谈。通过对员工现时工作行为和表现剖析，说明哪些行为正确有效，哪些错误的无效。并根据工作说明书，说服下属接受新的、更高的工作目标。
- 对于改变员工行为和表现，效果突出。
- 适用于参与意识不强的下属。
- 适用于评估绩效目标的实现程度

双向倾听式面谈

- 没有严格的程序和格式。
- 为下属提供了一次参与考评以及与上级主管进行交流的机会。
- 程序一般为下属回顾工作—主管提出看法并作出总体评估—下属发表意见。
- 缺点是难以向被考评者立即提出下一步工作改进的具体目标 。



解决问题式面谈

- 应创造一种活跃的、开诚布公的能够进行有效交流的环境。
- 主管应倾听员工的陈述，对员工的感受作出正确的回应，并针对各种问题，逐一剖析，以达成共识，从而促进员工成长和发展。
- 这种面谈有难度，因此需要组织培训。
- 适用于促进员工潜能开发和全面发展。

综合式面谈

- 将上述三种面谈方式，经过合理的搭配而成的一种绩效面谈方式。

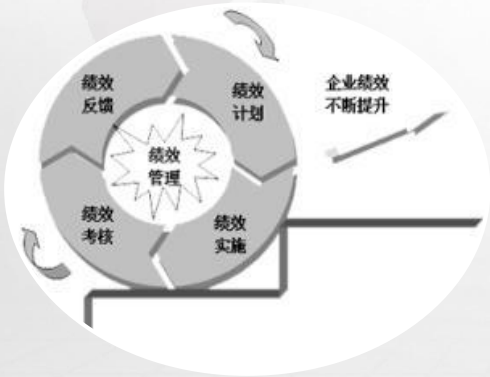
4.1绩效面谈：面谈程序

准备	• 1.为双方营造一个和谐的面谈环境
单向劝导	• 2.说明面谈的目的、步骤和时间 • 3.通报每项工作目标考评结果
双向倾听	• 4.分析成功和失败的原因 • 5.与被考评者讨论考评结果，特别是优势与不足、困难与问题、改进点
解决问题	• 6.围绕培训开发专题，提出培训需求与目标 • 7.对被考评者提出的需要上级给予支持和帮助的问题进行讨论，提出建议。
达成一致	• 8.双方达成一致，在绩效考评表上签字。

4.1绩效面谈：面谈技巧

平等	• 1.考评者一定要摆好自己与被考评者的位置，平等沟通。
表扬	• 2.通过正面鼓励或者反馈，关注和肯定被考评者的长处
知会	• 3.要提前向被考评者提供考评结果
讨论	• 4.鼓励被考评者参与讨论，发表自己的意见和看法。
目标	• 5. 与被考评者协商，提出计划期内的目标与发展计划

4.2绩效考评结果应用：应用范围



用于招募与甄选

◆绩效评价结果是组织作出招聘计划的重要依据。

◆绩效评价结果作为员工实际绩效水平的替代，在人员招选过程中担当效标作用。

用于人员调配

◆绩效评价结果是人员晋升、降职、横向轮换的依据。

◆绩效评价结果也可用于解雇退休环节。

用于人员培训与开发决策

◆通过绩效评价结果可以发现培训与开发需求。

◆绩效评价结果可以作为培训的效标。

用于确定和调整员工薪酬

◆这是绩效评价结果最主要的一种用途。

4.2绩效考评结果应用：效标作用

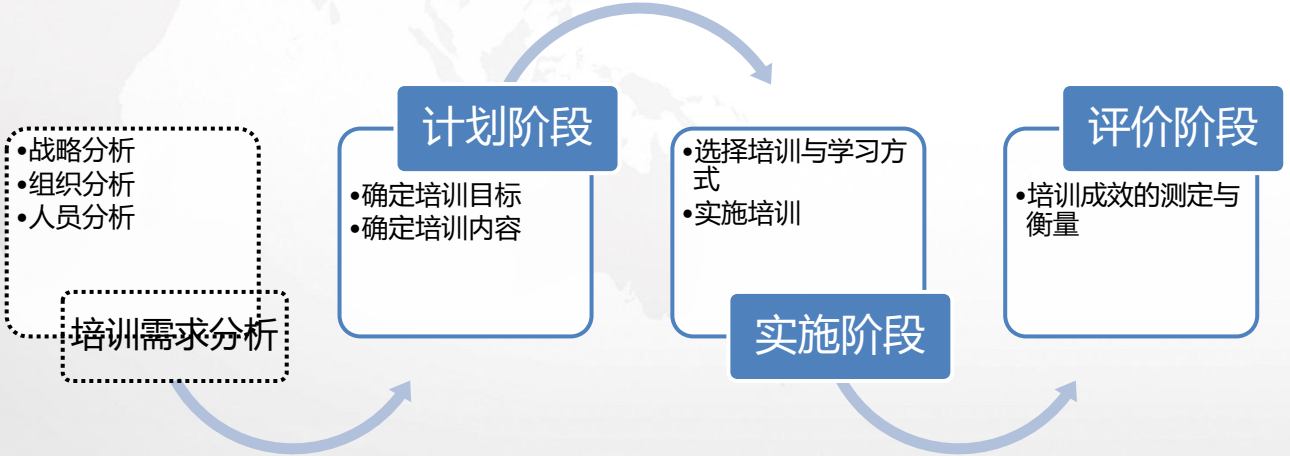
绩效评价结果在人员选拔录用的过程中担当了重要的效标作用。

绩效评价结果可以作为衡量培训效果的效标。



- 采用效益差额法进行培训评估
- 效益差额法首先找出影响培训效益的因素，然后把培训的效益分解为一些具体的指标，找出这些指标与培训效益之间的关系表达式，最后通过测量这些指标计算投资效益的值。其计算公式如下：
- $B=T\times N(Xt-X0)-N\times C$
- 式中：T——培训将产生效益的时间；
- N——受训者的数量；
- Xt——受训者的平均工作绩效；
- X0——未受训者的平均工作绩效；
- (Xt-X0)——员工受训前后平均工作绩效的变化水平；
- C——人均培训成本；
- B——员工培训活动的净收益

4.2绩效考评结果应用：培训开发



用于培训需求分析（个人培训需求=理想工作绩效-实际工作绩效 ）

用于衡量培训的效标（培训投资净收益=培训总收益-培训总成本）

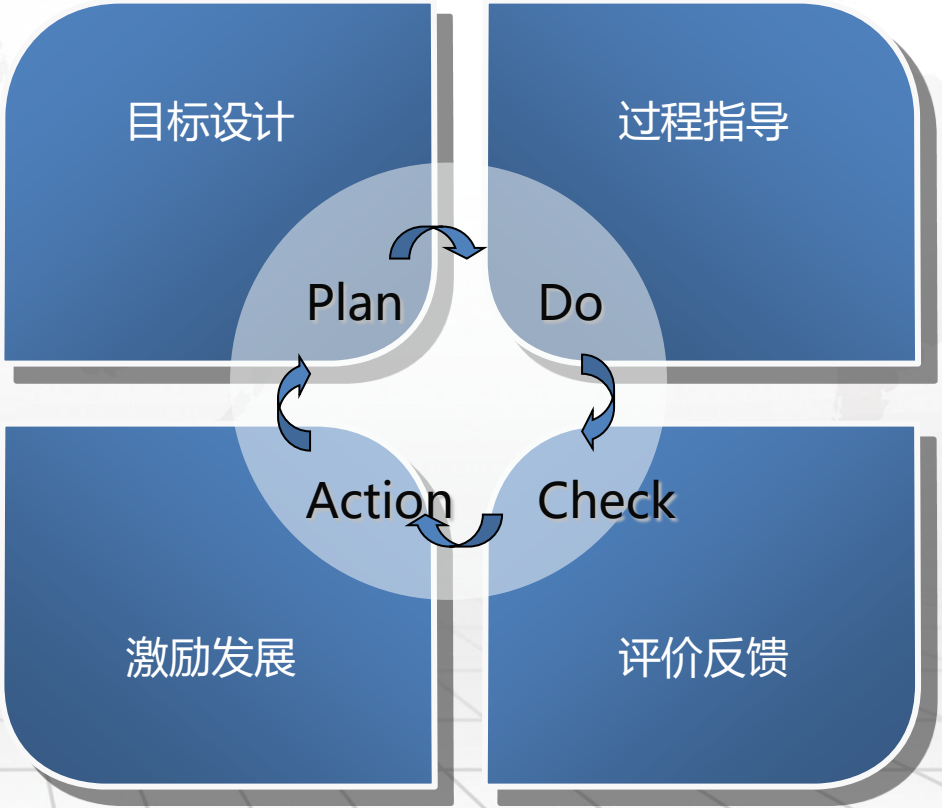
4.2绩效考评结果应用：薪酬调整



4.3绩效管理系统总体评估：内容

评估的总体思路：由外到内； 由总到分。

- 绩效管理制度的评估
- 对绩效管理体系的评估
- 对绩效考评指标体系的评估
- 对考评全面全过程的评估
- 绩效管理系统与HRM其它系统衔接的评估



4.3绩效管理系统总体评估：指标



是否包括企业全部人员

是否不合理的存在分布误差

绩效评估问卷中开放式问题中所收集的信息的质量

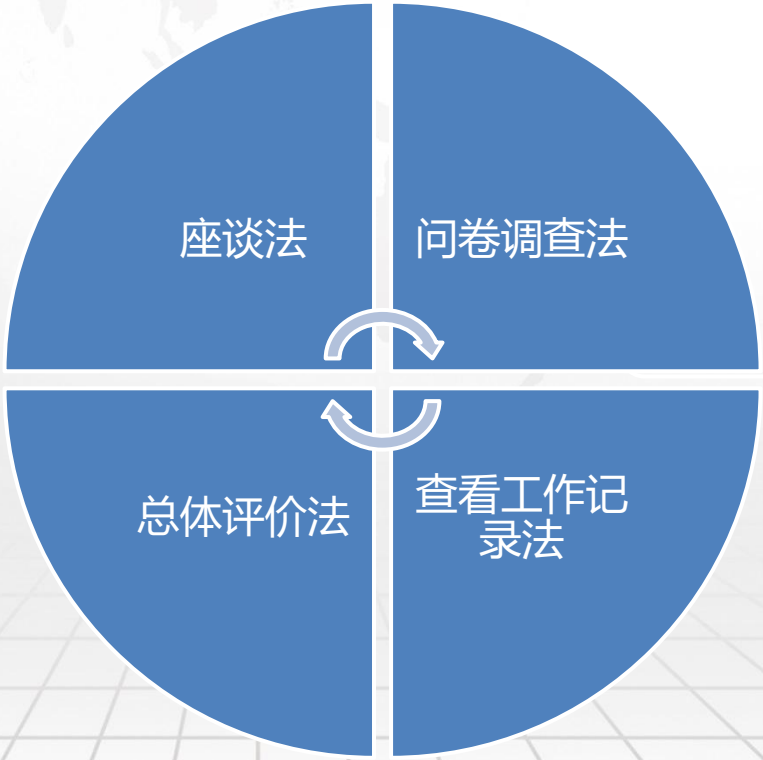
绩效反馈是否得到员工认可

绩效问卷的结果如何

顾客满意度或者财务指标

4.3绩效管理系统总体评估：方法

- 征询各级主管、考评者与被考评者各个方面的意见。



- 节约时间、减少员工之间干扰；有利于掌握更详细、更真实的信息；进行更深入更全面的分析。

- 聘请企业内外专家对绩效管理系统进行整体评价。
- 包括：总体的功能分析；总体的结构分析；总体的方法分析；总体的信息分析；总体的结果分析。

- 为检验考评方法的适用性和可行性，可以采用查种原始记录的方法，对其进行具体的评价。

4.3绩效管理系统总体评估：方法（问卷调查法）

本调查问卷目的在于了解与分析部门与岗位绩效管理现状，调查结果不会对您产生任何不良影响，请您根据题目的要求如实作答，谢谢您的合作！

【答题说明】（1）请为每个题目选择一个合理的答案；（2）对于要求书写的题目，请在指定的位置填写。

问卷说明

姓名————　年龄————　学历————　工龄————　岗位————　岗位等级————

所属部门————————　所属班组————————　主管姓名————

基本信息

1、您对企业的绩效管理制度的条款（　）A非常清楚　B清楚　C有所了解　D不了解

2、您对企业的中长期战略与规划（　）A非常清楚　B清楚　C不了解　D从未听说过

3、您对本部门的职责（　）A非常清楚　B清楚　C不了解　D从未听说过

4、您对自己岗位的职责（　）A非常清楚　B清楚　C有所了解　D不了解

5、您对自己的绩效目标（　）A非常清楚　B清楚　C有所了解　D不了解

问题主体

【分析】这组问题的设计目的就是为了了解员工对绩效管理制度的知晓程度，可以折射绩效管理运作体系的部分问题，如果得分比较低的话，说明绩效管理组织系统没有充分发挥其职能，对绩效管理制度的宣传不够，在绩效指标的设计过程中，员工参与的程度不够。

……

N、您认为企业的绩效管理还有哪些地方需要修改？如：————————————————————————————————————（开放式问题）

您对本次问卷调查有什么意见或建议？——（开放式问题）

意见征询

本节小结

本节小结

◆本节主要讲三个问题：考评结果的反馈面谈、结果应用、绩效管理系统的评估。

◆ 考评结果的反馈：绩效面谈的4种类型（单向、双向、解决问题、综合）；技能要求包括绩效面谈的8步程序5项技巧。

◆绩效考评结果应用：4种应用范围和2个效标作用、2种核心应用；

◆绩效管理系统总体评估：绩效管理体系总体评估的5项内容7项指标；技能要求有绩效管理系统评估的4种方法；绩效管理评估问卷的设计等。

1、适用于促进员工潜能开发和全面发展的面谈方式是（　　）

(A)单向劝导式面谈　(B)双向倾听式面谈

(C)解决问题式面谈　(D)综合式绩效面谈

2、从绩效的角度，员工培训需求可以用公式表示为（　　）

（A）个人培训需求=理想工作绩效-实际工作绩效

（B）个人培训需求=实际工作绩效-理想工作绩效

（C）个人培训需求=理想工作绩效+实际工作绩效

（D）个人培训需求=理想工作绩效÷实际工作绩效

3、下列不属于绩效管理系统总体评估内容的是（　　）

（A）对管理制度的评估　　（B）对绩效管理体系的评估

（C）对绩效考评指标体系的评估　（D）对薪酬体系公平性的评估

45、关于单向劝导式面谈，下列说法正确的有（　　）

（A）通过对员工现时工作行为和表现剖析，说明哪些行为正确有效，哪些错误无效

（B）对于改变员工行为和表现，效果突出。

（C）适用于参与意识不强的下属。

（D）适用于促进员工潜能开发和全面发展。

（E）适用于评估绩效目标的实现程度

46、绩效考评结果作为员工实际绩效水平的替代，在（　　）过程中可以担当重要的效标作用

（A）招募和甄选　（B）人员调配　（C）培训评估

（D）员工开发　（E）薪酬调整

47、绩效管理评估的指标包括（　　）

(A)被评估的人数　(B)绩效等级的分布　(C)信息质量

(D)绩效面谈的质量　(E)总体成本/收益比

简答：

10、请谈谈绩效面谈的步骤与技巧（P384-385）

11、绩效考评结果可以应用在哪些方面？

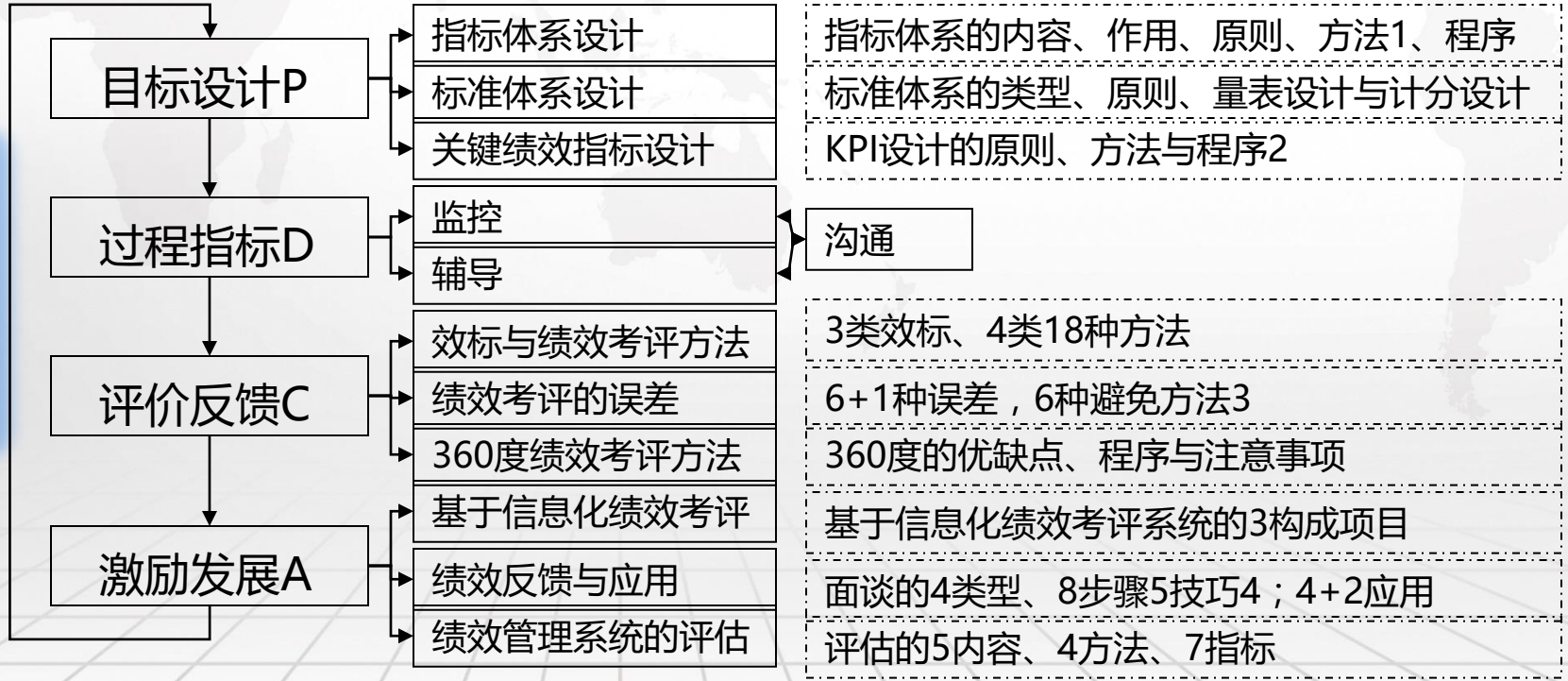
综合：

3、绩效管理系统评估的方法有哪些？请设计一个绩效管理系统评估的调查问卷（P388）

4、绩效管理评估问卷的主要内容有哪些？请设计一个企业绩效评估调查问卷（P390）

本章小结

绩效管理


目标设计P
过程指标D
评价反馈C
激励发展A
指标体系设计
标准体系设计
关键绩效指标设计
监控
辅导
效标与绩效考评方法
绩效考评的误差
360度绩效考评方法
基于信息化绩效考评
绩效反馈与应用
绩效管理系统的评估
指标体系的内容、作用、原则、方法1、程序
标准体系的类型、原则、量表设计与计分设计
KPI设计的原则、方法与程序2
沟通
3类效标、4类18种方法
6+1种误差，6种避免方法3
360度的优缺点、程序与注意事项
基于信息化绩效考评系统的3构成项目
面谈的4类型、8步骤5技巧4；4+2应用
评估的5内容、4方法、7指标

人力资源与社会保障部职业资格认证课程



■ 课件制作：陈友志；
■ 主　　讲：陈友志；
■ 修改时间：2018年3月
■ 联系方式：1553992584@qq.com

请尊重知识产权，切勿上传互联网