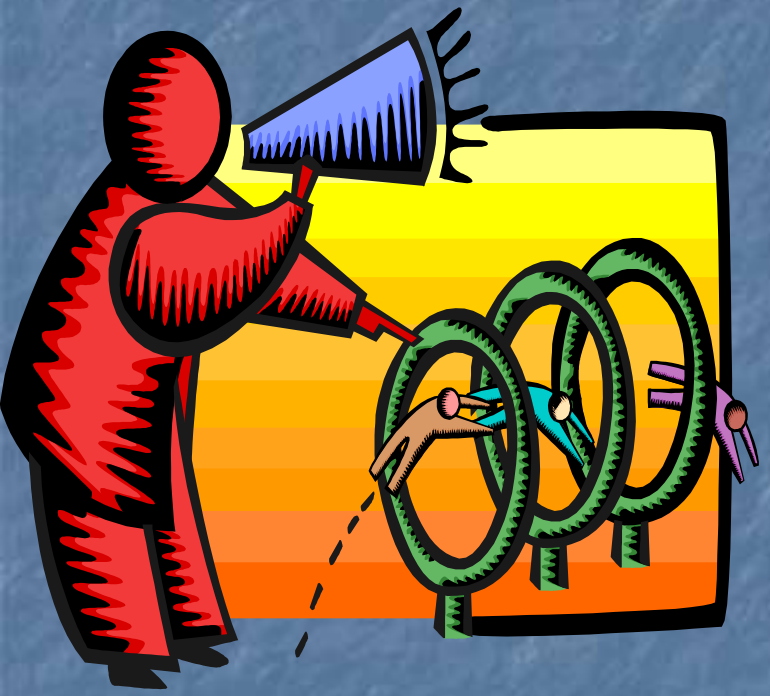
# 第四章　绩效管理

# 温馨提示



1、用正确的心态对待培训
2、用务实的精神掌握知识
3、用辨证的思维对待观点

# 导 入

一个人的资金使用




专业知识学习

符合7分饱的原则

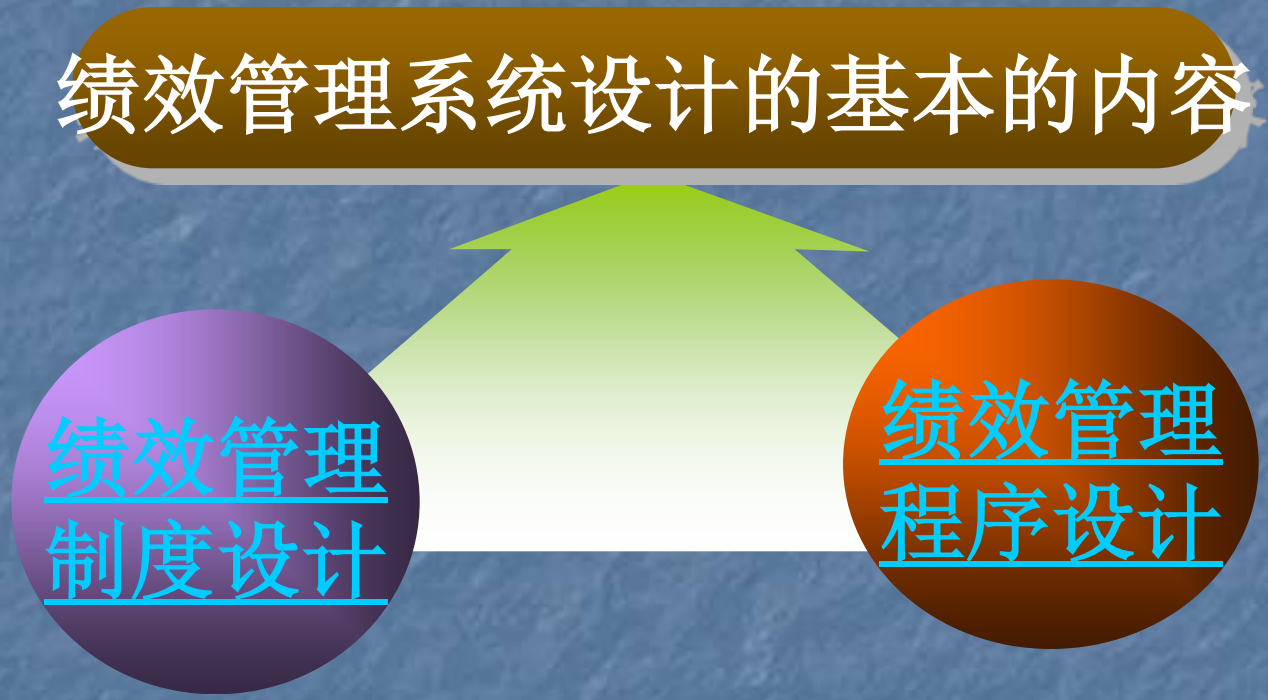
# 内容预览

## 第四章 绩效管理

- 绩效管理系统的设计
- 员工绩效考评
  - 绩效计划的内容与实施
  - 绩效考评方法及应用
  - 绩效面谈及绩效改进

# 第一节　绩效管理系统的设计、运行与开发

## 一、绩效管理系统设计的基本的内容



# 一般企业绩效管理制度的内容

一、总则

（一）重要性和必要性

二、主文

（一）组织机构

（二）程序步骤

（三）方法原理

（四）具体计划

三、附则

（一）补充说明



绩效管理总流程

具体考评程序

绩效管理程序设计

练习一

一、单项选择题

1、它是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范，它是以企业单位规章制度为表现形式，它被叫做（） B

A、绩效管理程序　B、绩效管理制度 C、绩效管理流程 D、绩效管理规范

二、多项选择题

1、绩效管理系统的设计包括（） BC

A、绩效管理流程的设计　B、绩效管理制度的设计　C、绩效管理程序的设计　D、绩效管理方法的设计　E、绩效管理指标的设计

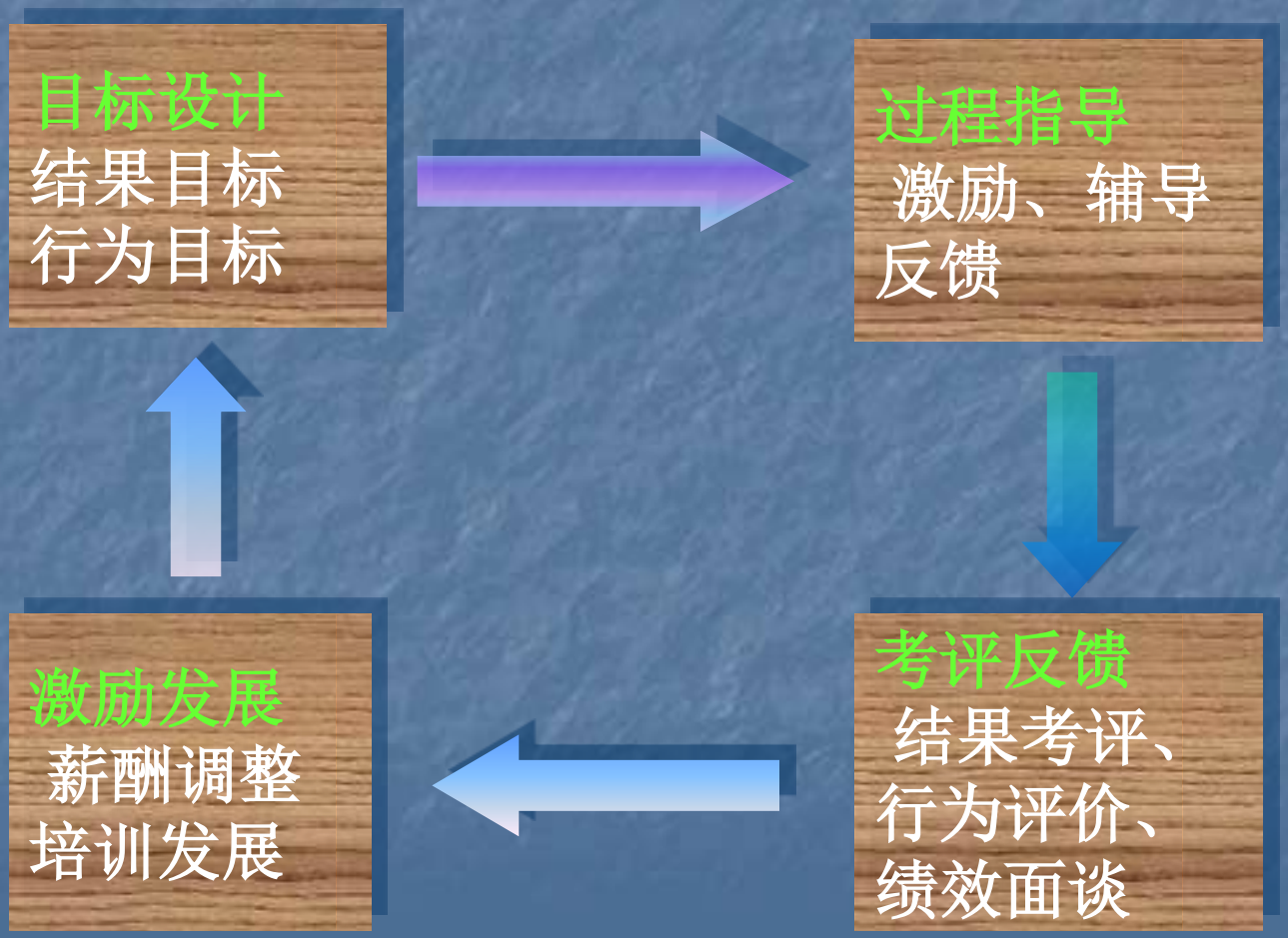
2、由于涉及的工作对象和内容不同，绩效管理程序的设计包括 DE

A、绩效管理指标体系设计　B、绩效管理制度的设计　C、绩效管理流程的设计　D、绩效管理具体考评程序的设计　E、绩效管理总流程设计

## 二、对绩效管理系统的不同认识

### 故事：盲人摸象

### （一）国内（“目过靠记”）



1、目标设计：SMART法则

◆数量：比如产品数量、处理零部件数量、接听电话数量、约见客户次数、销售额、利润等

◆成本：比如支出费用数额、实际费用和预算的对比等

◆质量：合格产品数量、错误的百分比和投诉的数量等

◆时间：完成任务的期限等

◆行为：基于胜任特征模型的行为考评指标，可以通过关键行为事件访谈等方法来加以确定等。

2、过程指导

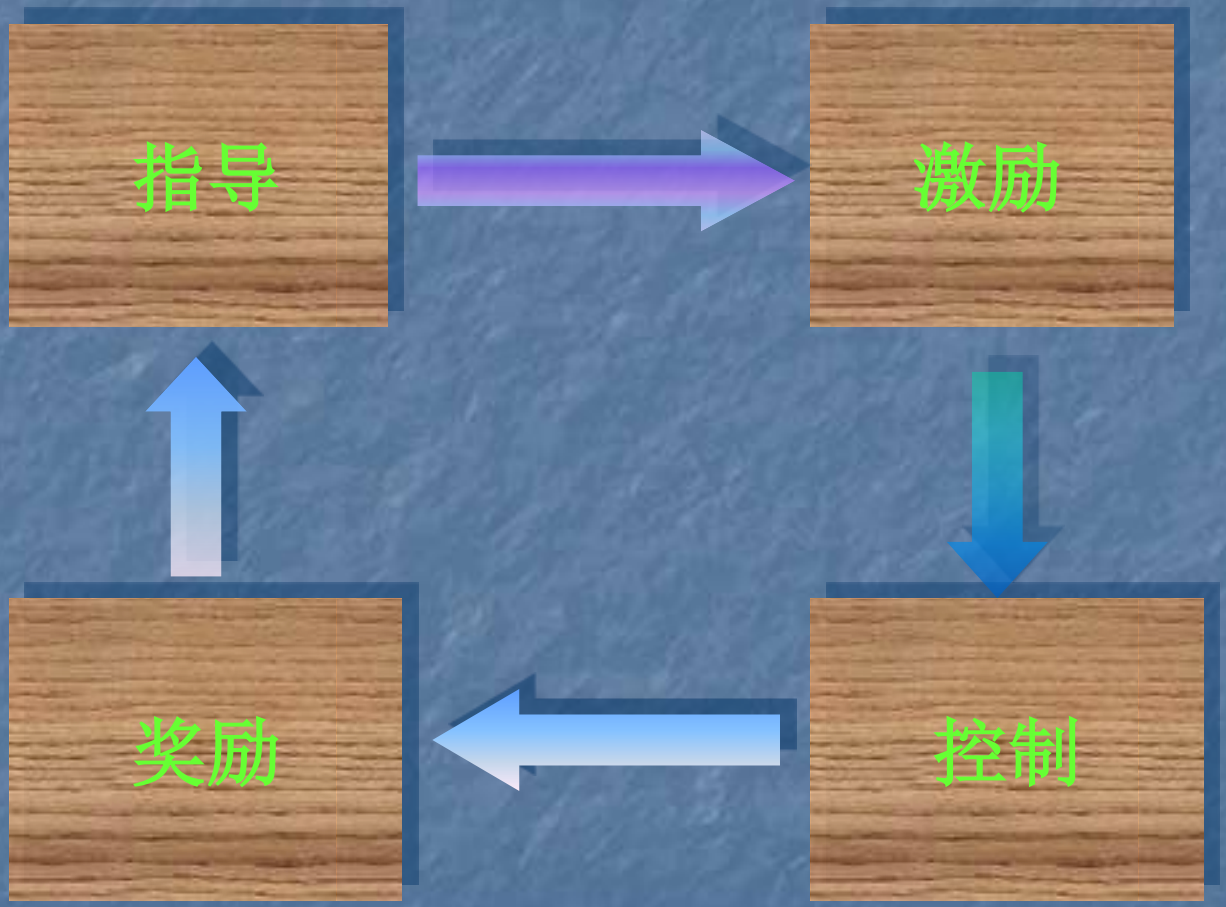
◆过程：明确绩效标准、绩效监控、进展回顾

◆方法：激励、反馈、辅导

3、考评反馈：准备（管理者准备、员工准备）、考评和评价、面谈

4、激励发展：薪酬调查、培训发展

# （二）国外



练习二

一、单项选择题

1、国内许多人认为绩效管理包含四个环节，他是将绩效管理评价的结果用于实际的关键环节是（ D

A、目标设计 B、过程指导 C、考核反馈 D、激励发展

2、绩效管理是一系列以（ C ）为中心的干预活动

A、 一般人员B、领导干部 C、组织员工 D、特定人员

3、根据国外的观点，绩效管理活动过程中的最后一个要素是 A

A、 奖励 B、指导 C、控制 D、激励

二、多项选择题

1、从目前国内来看，绩效管理系统由以下几个环节组成（ ACDE

A、目标设计 B、激励 C、过程指导

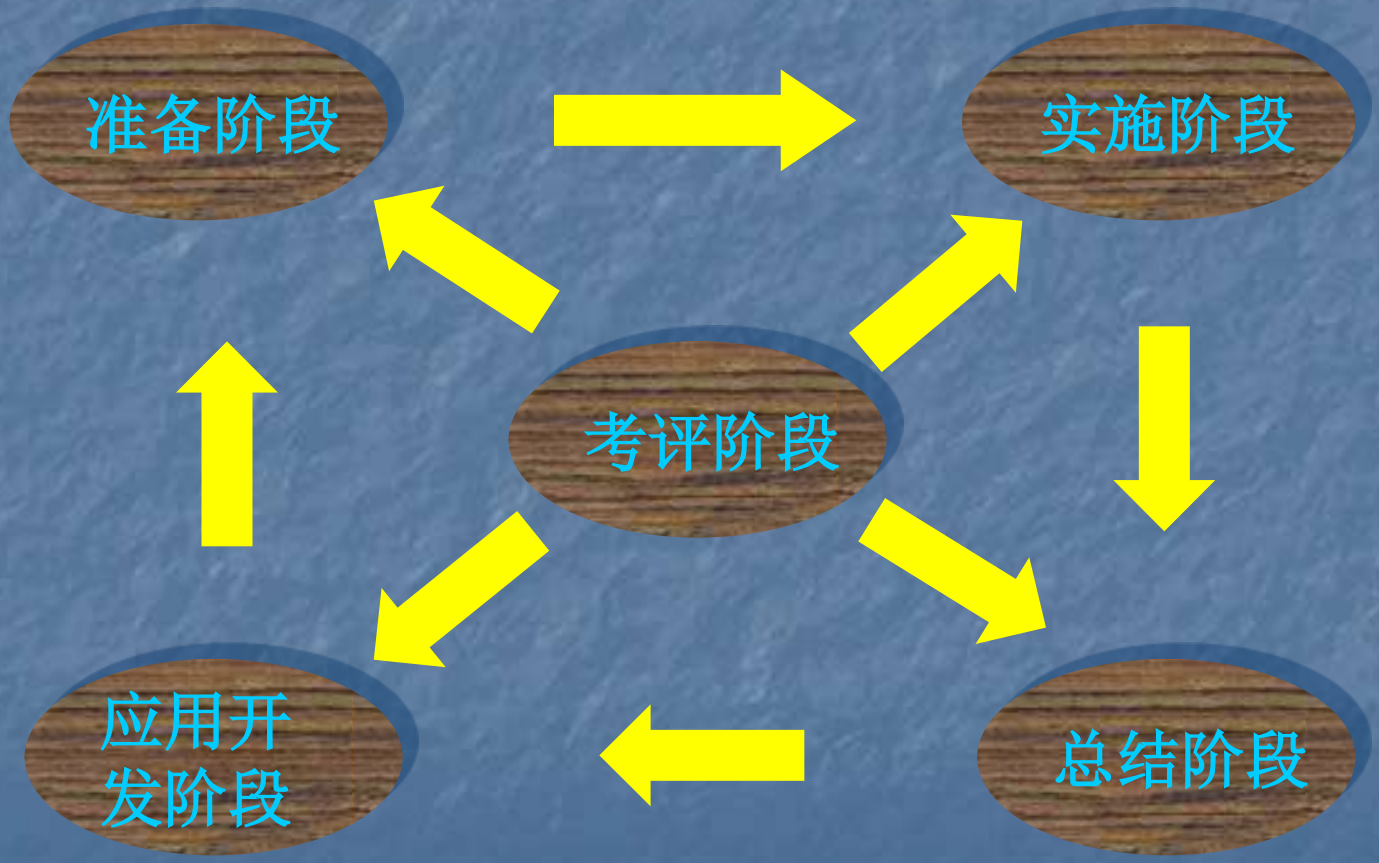
D、考核反馈 E、激励发展

2、从目前国外来看，绩效管理系统由以下几个环节组成（ ABCE

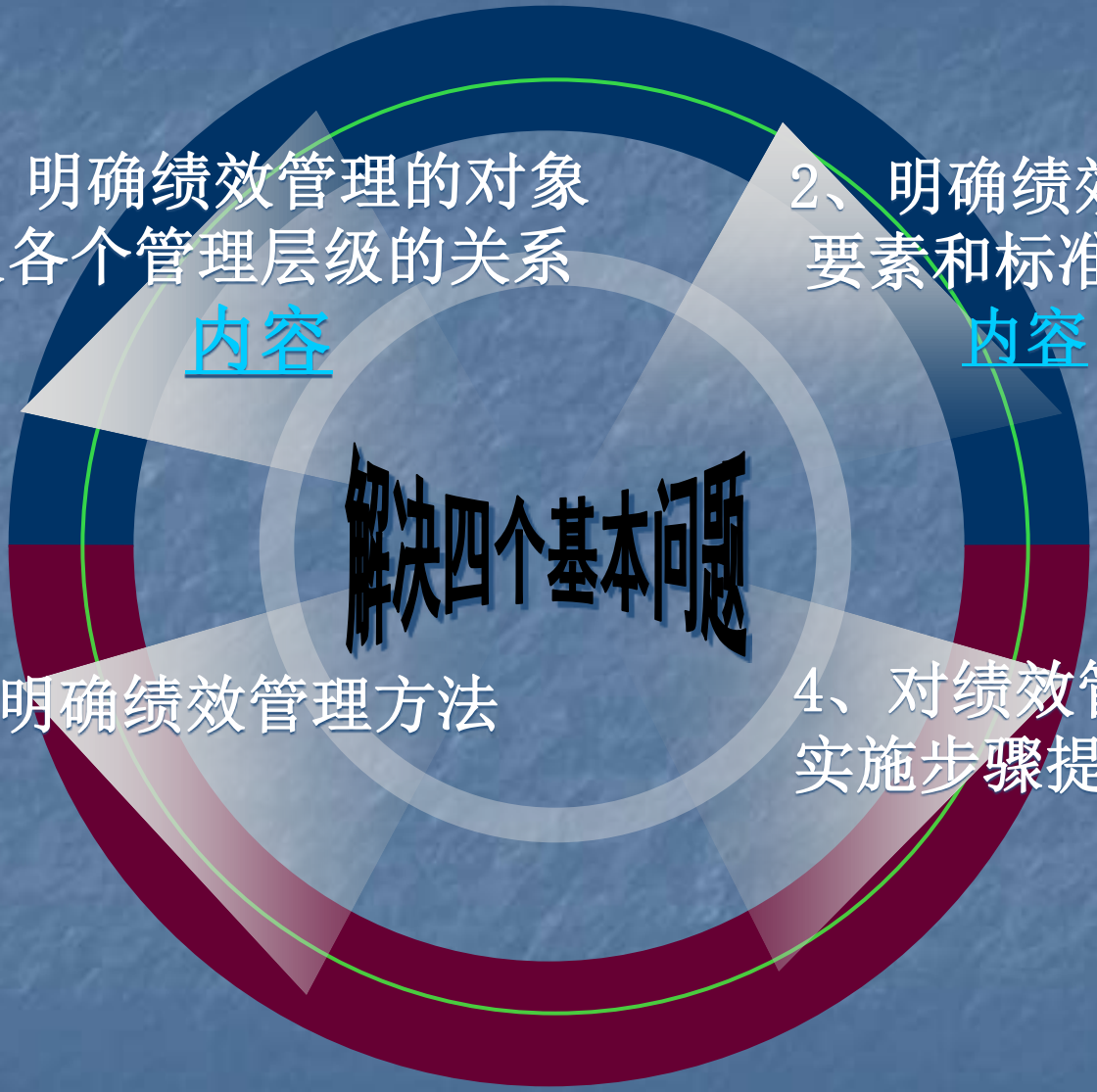
A、指导 B、激励 C、控制 D、目标设计 E、奖励

# 【能力要求】

## 一、绩效管理的总流程（“准考试总应行”）



# 一、准备阶段需要解决的四个问题




1、明确绩效管理的对象及各个管理层级的关系

内容

2、明确绩效考评要素和标准体系

内容

3、明确绩效管理方法

4、对绩效管理运行程序、实施步骤提出具体要求

# 1、明确绩效管理的对象及各个管理层级的关系

- 绩效考评涉及五类人员
  - 考评者
  - 被考评者
  - 被考评者的同事
  - 被考评者的下级
  - 企业外部人员
- 绩效考评的类型
  - 上级考评
  - 同级考评
  - 下级考评
  - 自我考评
  - 外人考评

360度绩效考评

在被考评确定的情况下，选择考评参与人员取决于三种因素：被考评者的考评类型、考评的目的、考评指标和标准。

实际运用：

1、执行型岗位员工以直线领导为主要评价者

2、服务型岗位员工以服务对象为主要评价者

3、直线领导必须参与考评，以保证其命令得以有效执行

4、服务对象必须参与考评，以保证服务质量到位

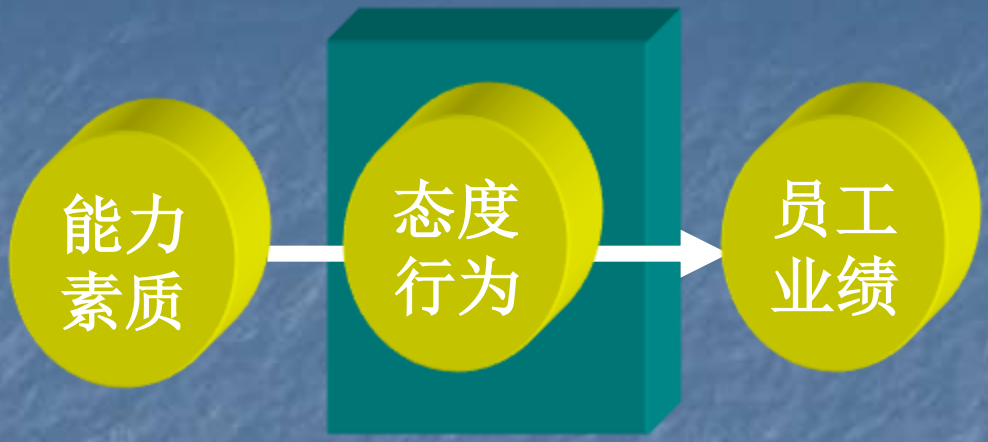
5、协作性强的岗位必须将协作岗位、同行纳入考核主体

6、培训和开发人才，上级+自我考评+同事考评

7、对专业技术人员的考评，由主管主持，由专业人员自己+下级+同事+其他相关人员参与等等。

8、自我评价有利于员工参与意识与自我管理

# 2、明确绩效考评要素和标准体系




员工绩效的形成要素图

**绩效考评的内容**

◆业绩考评：对员工承担岗位工作的成果所进行的评定和估价。

- 工作业绩
- 员工综合素质
- 员工对企业的贡献

◆能力考评：知识、技能和能力的评价

◆态度考评

# 业绩考评项目与重点

| 考核项目 | 重点考核内容 |
| --- | --- |
| 任务完成度 | 是否以公司的战略方针为准则，依照计划目标将业务完成，使其成果的质与量均达到要求的标准 |
| 工作质量 | 无论业务处理的过程或成果是否正确，都达到了标准的要求，可以信赖 |
| 工作数量 | 规定期间内的业务处理量或数额是否达到标准或计划内要求的水平；总做的速度或时效的把握情况如何 |
| 研究能力 | 为了执行工作业务是否经常组织有关的调查研究，并将研究成果运用在业务上 |
| 理解判断能力 | 是否能正确把握工作中存在的问题，做出适当正确的判断 |
| 计划能力 | 为了达成目标，能从理论与实际的结合方式进行密切的分析，提出由创造性的方案或能否结合工作环境和条件提出计划 |
| 领导能力 | 为了提高下属的知识、技能水平能否做出指导或启发，能否与下属沟通，互信互赖，同心协力的一起工作，从而指导下级，统帅全局，提高效率 |
| 协调能力 | 为了达到目标，能否与企业员工围绕生产经营管理中出现的各种问题进行圆满的沟通、协调 |

# 能力考评的项目和重点

| 考评项目 | 重点观察内容 |
| --- | --- |
| 经验阅历 | 生活、生产、社会、的经验阅历如何？知识与经验丰富程度，思想认识水平高深的程度，对外界事物分析、判断、理解的能力如何？目光是否短浅或远大？ |
| 知识 | 业务所需要的“实际知识”“相关知识”以及“社会的常识”的程度 |
| 技能熟练程度 | 执行本岗位工作的极能熟练程度，感知力、识别力、耐力要求 |
| 判断力 | 以正确的知识技能经验为依据，能准确把握事物的现状，及时做出正确的结论，以及随机应变的采取相应对策的能力及程度 |
| 理解力 | 以知识、经验为依据，能把握业务中发生的事物的本质，能充分理解其内容，以致对将来可能发生的变化，又从容应对的能力及程度 |
| 创新能力 | 经常保持不断探索的心态、灵活运用业务上的知识经验并能改善业务，对业务的发展有自己独到见解和创意的能力及程度 |
| 改善力 | 能面对目前的有关问题，研究改善、提升效率或创造新的业务处理方式，以及采用何种手段、方法等得思考能力及程度 |
| 企划力 | 能对企业发生的事件，进行综合分析，并在理论上找到依据，使其系统化，为了实现工作目标，提出具体的对策和计划的能力及程度 |

# 态度考评的项目和重点

| 考评项目 | 重点观察内容 |
| --- | --- |
| 积极性 | 是否经常主动的完成各种业务工作，不用指示或命令，也能自主自发的努力工作，不断改善工作方法 |
| 热忱 | 是否在执行业务之际，以高度的热忱面对挑战，认真而努力工作，表现出不达目的决不罢休的态度 |
| 责任感 | 是否能自觉的尽职尽责工作，在执行公务时，无论遇到何种困难都能不屈不挠、永不停止。对自己或下属的工作或行为，应自始至终的表现出负责的态度 |
| 纪律性 | 是否遵守有关规定、惯例、标准或上司的指示、忠于职守、表里一致，有秩序的进行工作 |
| 独立性 | 是否在职权范围之内，能进行自我管理，不依赖上级或同事，能在准确判断之下，自主自立，自信的处理业务 |
| 协调性 | 是否能以普通一员协调好上下级、同级以及与外界的关系，并能创造和谐的工作环境，圆满完成上级指派的工作 |

指标如何表述

1、做什么？ （动词）：增加；开展.....；更新

2、做的对象？（影响对象）：挖矿量；员工培训；制度建设和更新

3、什么结果？（目标结果）：增长20%；10次员工培训；20%制度更新

4、什么时间？2013年1季度；2013年；2013年前两个季度

在实际工作请大家注意：

◆个人指标要定好，公司方向宣传早，缺陷讨论要大搞；

◆自发制定指标好，交流合作不可少，指标关系要盯牢；

◆自我管理效能高，权力下放不可少，还要沟通和协调。

# 绩效指标的来源

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 来源一 | 组织战略与经营规划 |
| 2 | 来源二 | 部门职能与岗位职责 |
| 3 | 来源三 | 绩效短板与不足：岗位胜任指标 |

目前用得最多的是岗位职责指标

# 岗位职责

- 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

## 岗位职责

- 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 |

## 指标示例

- 接待人次；
- 接待规范性；
- 客户平均等待时间
- 产品质量；
- 采购及时性；
- 成本控制
- 起草文书数量（字数）；
- 差错率；
- 及时性

3、明确绩效管理方法

主要是考虑三个因素：

（1）管理成本

思考：为什么要考虑成本？

（2）工作的实用性

（3）工作适用性

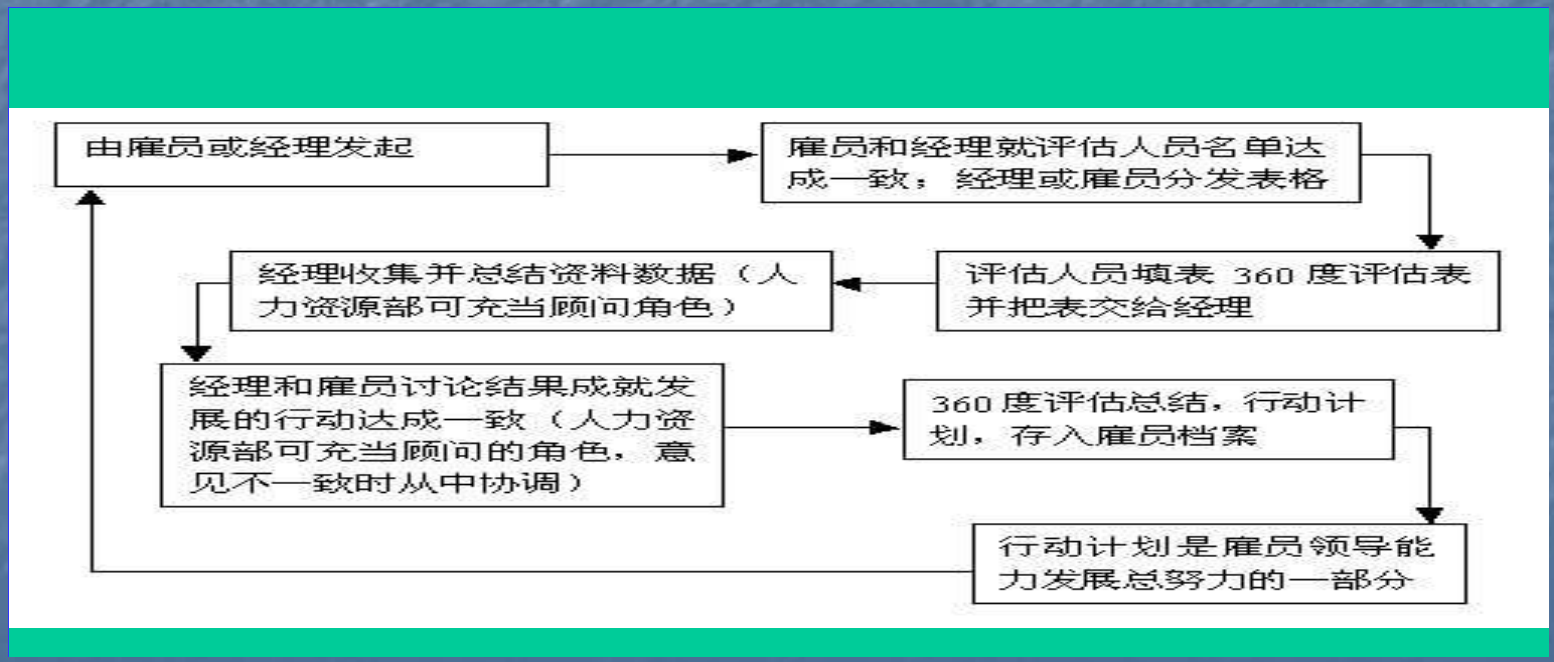


4、对绩效管理运行程序、实施步骤提出具体要求

◆考评周期的确定。主要包括考评时间和考评期限的设计两个方面，考评时间要与考评目的、企业管理制度相协调。

◆工作程序的确定

例：美国GE 绩效 管理



◆确保绩效管理制度和管理系统的有效性和可行性的措施

总原则：抓住两头，吃透中间。

具体办法：

1、获得高层领导的全面支持

2、赢得一般员工的理解和认同

3、寻求中间各层管理人员的全心投入

# 练习三

一、单项选择题

1、符合绩效考核指标设置的陈述是（ D ）

A、让顾客完全满意　　B、熟悉设备的使用和维护

C、尽量节约时间　　D、每月废品率不超过１％

2、符合绩效考核指标设置要求的是（ D 。

A、认真完成自己的工作　　B、客户对我们的服务完全满意

C、顾客的询问立即给予答复，尽快解决他们提出的问题

D、今年内完成两篇市场分析报告，并在《市场观察》杂志上发表

3、下列职位中，出勤率在（ D ）的绩效考核中所占的权重应当较大。

(A)研发工程师 (B)销售主管 (C)总经理助理 (D)生产人员

4、林刚是技术部的员工，由于销售部正在争取一个大项目，林刚加入了这个项目组并负责技术支持工作，同时在业务上接受销售部经理的管理。在这种情况下，由（　）C 对林刚的绩效考核更为合适。

(A)技术部经理 (B)销售部经理 (C)两个部门的经理 (D)更高层的管理者

5、绩效管理活动的前提和基础是（ A

A、准备阶段 B、实施阶段　C、考评阶段　D、总结阶段

6、在选择确定具体的绩效考评方法时，应当充分考虑（ B ）重要因素
（A） 2个 （B）3个 （C）4个 （D）5个 （E）6个
7、为了切实保证企业绩效管理制度和管理系统（ D ）必须采取抓住两头，吃透中间的策略。
A、有效性 B、可行性 C、永久性 D、有效性和可行性
8、在绩效管理的准备阶段,除了需要明确考评者与被考评者之外一项重要的任务就是（ D ）。
（A）培训专职工作人员 （B）培训一般考评人员
（C）培训中层干部 （D）培训考评者
9、企业绩效管理活动的基本单元是（ A ）
A、上级主管与下属之间形成的考评与被考评的关系
B、人力资源管理部门与其他部门之间形成的合作关系
C、专职工作人员 绩效管理工作人员与一般工作人员的关系
D、考评者与被考评者之间形成的考评与被考评关系
10、总经理、管理人员或专业人员宜采用的考评方法是（ A ）
A、以结果为导向 B、以行为为导向 C、以品质为导向 D、以技术为导向
11、了解绩效提高程度的对操作工人的考评中，就应以（ A ）作为信息主要来源
A、直接主管 B、自己 C、同事 D、下属

二、多项选择题

1、绩效管理的总流程有（ABCDE环节。

A、准备阶段B、实施阶段C、考评阶段D、总结阶段　E、应用开发阶段

2、决定一次考评由哪些人员组成取决于 ACD

A、被考评者的类型 B、管理成本　　C、考评目的

D、考评指标和标准　E、适应性

3、以培训和人才开发为导向的绩效考核，应由 ACD 对员工进行考评。

A、上级　B、客户　C、同事　　D、自己　E、下级

4、在选择绩效考评方法时应该考虑（ABC

A、管理成本　B、工作实用性　C、工作适用性　D、时间　E、员工表现

5、绩效管理准备阶段应该做好的工作包括 ABCD

A、明确绩效管理对象B、明确绩效管理方法C、明确绩效考评要素和标准体系D、对绩效管理运行程序、实施步骤提出具体要求E、收集信息资料

6、关于考评时间确定的说法正确的是 BE

（A）用于晋升晋级的考评，属于定期考评（B）每年提薪的企业考评期为一年，应在年终考评 （C）以定期提薪和奖金分配为目的时，要随时考评（D）每年分配两次奖金的企业，考评期控制在3个月（E）员工提出培训申请时，可以进行用于培训的考评

7、从事管理性或服务性工作的人员适宜采用（ AE ）特征为导向的考评方法。

A、行为　B、结果　C、品德　D、绩效　E、品质

8、设计绩教考评方法时，需要进行管理成本的分析。分析的内容包括( BCDE )

(A)不可抗拒力造成的费用 (B)预付成本 (C)考评者定时观察的费用 (D)改进绩教的成本(E)考评方法的研制开发的成本

三、简答题。

1、培训考评者的内容。P222

2、为了搞好绩效考评工作，请问准备阶段应该做好哪些工作？

某公司人力资源部在总结过去一年绩效管理工作时，发现了一些问题和不足。其中最主要问题是：在绩效管理准备阶段的很多工作流于形式，没有认真进行落实，导致考评者对考评的指标和标准概念模糊，把握不准；对具体考评的程序和要求不够明确；没有掌握绩效反馈的技巧，绩效反馈没有达到预定的目标。同样，被考评者也存在着这样或那样的问题，导致绩效管理的效果大打折扣。

该公司为了提高绩效考评的质量和绩效管理的总体水平，计划在绩效管理的准备阶段进行一系列的培训。

请结合本案例，回答以下问题：

（1）按照不同的培训对象和要求，应当分别对哪几类人员进行培训？（4分）

（2）对相关人员绩效管理方面的培训，一般应包括哪些具体内容？（12分）

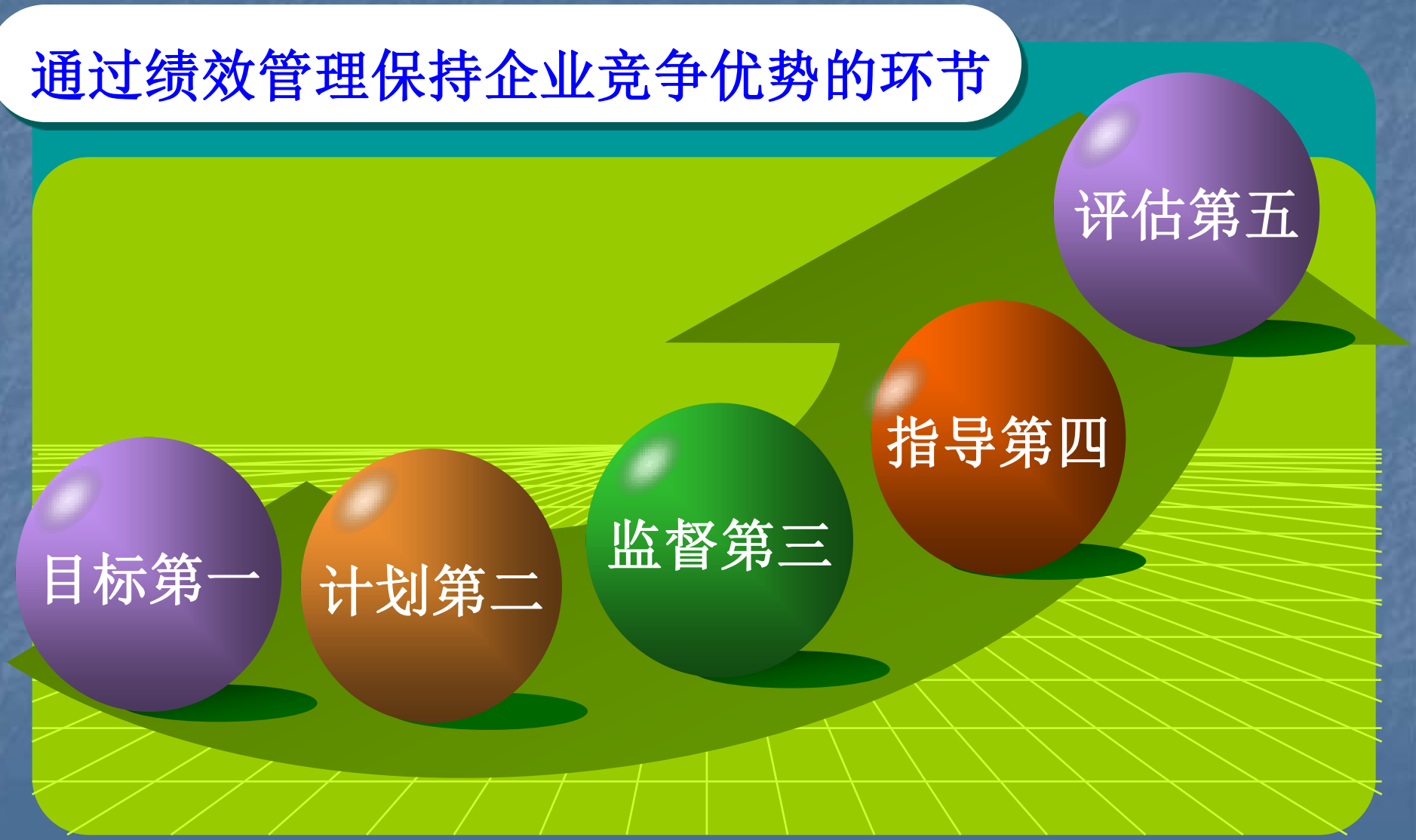
（二）实施阶段

1、通过绩效管理保持企业竞争优势的环节

2、信息收集和资料积累



# 1、通过绩效管理保持企业竞争优势的环节



## （1）目标第一

- SMART原则
- Specific　　具体的
- Measurable　　可衡量的
- Agree　Upon　　双方同意的
- Realties　　现实的
- Time bound　　有时限的

例：目标设计到什么程度最好？

例：猎狗和兔子

例：《致加西亚的一封信》罗文

例：猴子打靶

# 马云语录与“目标第一”的关系

【公司请你来干嘛？】

1、请你来是解决问题而不是制造问题。

2、如果你不能发现问题或解决不了问题，你本人就是一个问题。

3、你能解决多大的问题，你就坐多高的位子。

4、你能解决多少问题，你就能拿多少薪水。

5、让解决问题的人高升，让制造问题的人让位，让抱怨问题的人下课。

【问题就是你的机会】

1、公司的问题：就是你改善的机会；

2、客户的问题：就是你提供服务的机会；

3、自己的问题：就是你成长的机会；

4、同事的问题：就是你提供支持建立合作机会；

5、领导的问题：就是你积极解决获得信任的机会

6、竞争对手的问题：就是你变强的机会。

**思考：成功人士的特征**

## （2）计划第二：按计划进行

例：日本松下公司

计划的内容

- 做什么 What to do it ?
- 为什么做 Why to do it ?
- 何时做 When to do it ?
- 何地做 Where to do it ?
- 谁去做 Who to do it ?
- 怎么做 How to do it ?
- 需要多少经费 How much

例：计划赶不上变化与计划的顺口溜

# 某企业人力资源部绩效目标实施计划

| 目标目的 | 内容活动 | 责任人与人员 | 地点 | 时间 | 措施与手段 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 为了实现企业三年规划，合理配备和储备人力资源 | 举行一次面向全国应届毕业生招聘活动 | 刘主管和招聘专干、其他人员协助 | 全国100所重点大学校园和公司总部 | 2010、1、6-2010、6、1 | 请公司策划部制作招聘广告发布到中国经营报等报纸、网络等、有右招聘主管负责联络、由招聘专干负责到上级主管机构备案等，费用约15万元 |
| 为了提升员工素质 | …… | …… | …… | …… | …… |

## （3）监督第三

例：中国人很聪明，但大多是小聪明，所以需要监督

例：做正确的事情和正确的做事情

**监督的方法：**

1、观察工作过程：参观工作设备、在办公室或工厂查看、观看下属完成某一具体任务

2、阅读书面报告（绩效总结、进展报告和打印资料）

3、查看绩效数据库

4、考察工作样本质量

5、与员工个人或团队进行回顾面谈

6、调查委托人或顾客的消费需求和趋向

7、进行市场调查，确定顾客的消费需求和趋向

8、任务或项目完成后，总结工作中做得好的方面和需要改进的方面

思考：制度是用来管理人还是吓唬人的？

（4）指导第四

实战经验

□绩效指导的方式

1、具体指示型。对于那些对完成工作所需的知识及能力较缺乏的员工，常常需要给予较具体指示型的指导，将做事的方式分成一个一个的步骤传授并跟踪完成情况。

2、方向引导型：对那些具有完成工作的相关知识及技能但偶尔遇到特定的情况不知所措的员工给予适当的点拨及大方向指引。

3、鼓励型：对那些具有较完善的知识及专业化技能的人员给予一些鼓励或建议，以达成更好的工作业绩。

## □指导时机

1、当员工需要征求你的意见时。
2、当员工希望你解决某个问题时。
3、当你发现一个可以改进的机会时。
4、需要辅导员工新技能运用时。

## □指导的方法

1、激励：正式的与非正式、物质和精神的
例：管理中的大拇指和食指、国民党与共产党、中国人和美国人
2、反馈
3、辅导

## □绩效指导的步骤

1、强调此次指导的目的和重要性。
2、询问具体情况。
3、商议期望达到的结果。
4、讨论可采用的解决问题的方法。
5、设定下次讨论的时间

（5）评估第五

做得怎样？做到什么程度？哪些方面做得好？哪些方面做得不够？有什么差距？如何解决？

## 2、收集信息与资料积累

◆信息数据收集主要目的在于：

- 数据可以提供绩效评价的事实依据。
- 提供改进绩效的有力依据。
- 有助于诊断员工的绩效

◆收集信息与资料累积可以参考建立如下原始记录登记制度

- 所采集的材料尽可能以文字的形式说明所有行为，应包括有利和不利的记录。所采集的材料应当说明是考评者直接观察的结果，既是第一手资料，还是间接的第二手资料，由其他人观察的结果。
- 详细记录事件发生的时间地点以及参与者
- 所采集的材料在描述员工的行为时，应尽可能对行为过程、行为的环境和行为的结果做出说明
- 汇集并整理原始记录
- 做好原始记录的保密工作

练习四

1、一个有效的绩效管理系统是通过（　　）环节提高员工工作绩效，从而保证和增强企业的竞争优势。

ABCDE

A、目标第一 B、计划第二 C、监督第三 D、指导第四 E、评估第五

2、下列关于绩效管理信息采集描述正确的是（　　）

BCE

A、所采集的材料尽可能以文字形式证明所有的行为，以有利记录为主

B、所采集的材料可以是第一手资料，也可以是间接的由他人观察的结果

C、要详细记录事件发生的时间、地点，以及参与者

D、所采集的材料在描述员工行为时，只要对行为结果做说明就可以

E、在进行考评时，应以文字描述记录为依据，可以保证考评的质量

3、原始记录的登记制度能保证绩效管理信息的有效性和可靠性，它要求（　　）。 ACDE

(A)说明材料的来源　　(B)以图像记录为依据　　(C)既包括有利记录也包括不利的记录　(D)详细记录事件的时间、地点和参与者　(E)尽可能对行为的过程、环境和结果做出说明

说明材料的来源：是一手资料还是间接的他人观察结果。

4、个有效的绩效管理系统是通过五个环节提高员工工作绩效，从而保持和增强企业的竞争优势。下列对指导环节的工作表述正确的是（ ABE　　P227

A.当下属有困难时，上级主管一定对其作出必要的指导，交换意见

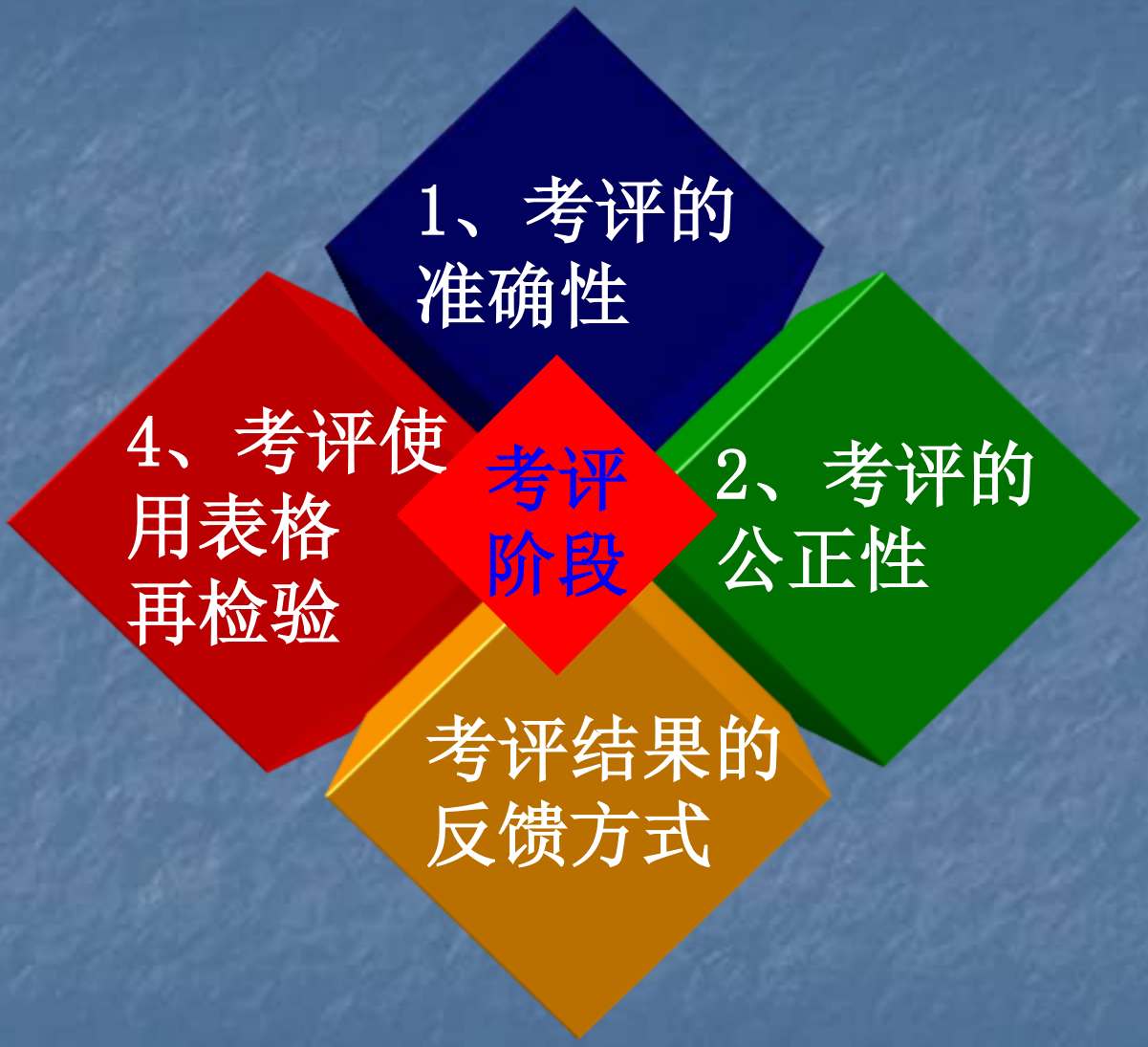
B．可以召集有关人员共同研讨，集思广益，合作攻关

C．对员工的业绩作出评估，找出差距和问题，分析原因并反馈

D．对达不到考评标准的员工，通过监测和确认，帮助其改进工作

E．也可以对不切合实际的计划、目标进行必要的调整，在精神上、物质上给予帮助

# （三）考评阶段



1、考评准确性

（1）考评标准缺乏客观性和准确性；

例：及时收回货款、有效地使用时间和每两周更新一次市场数据

（2）考评者不能坚持原则；

（3）观察不全面，记忆力不好；

（4）行政程序不合理、不完善；

（5）政治性考虑；

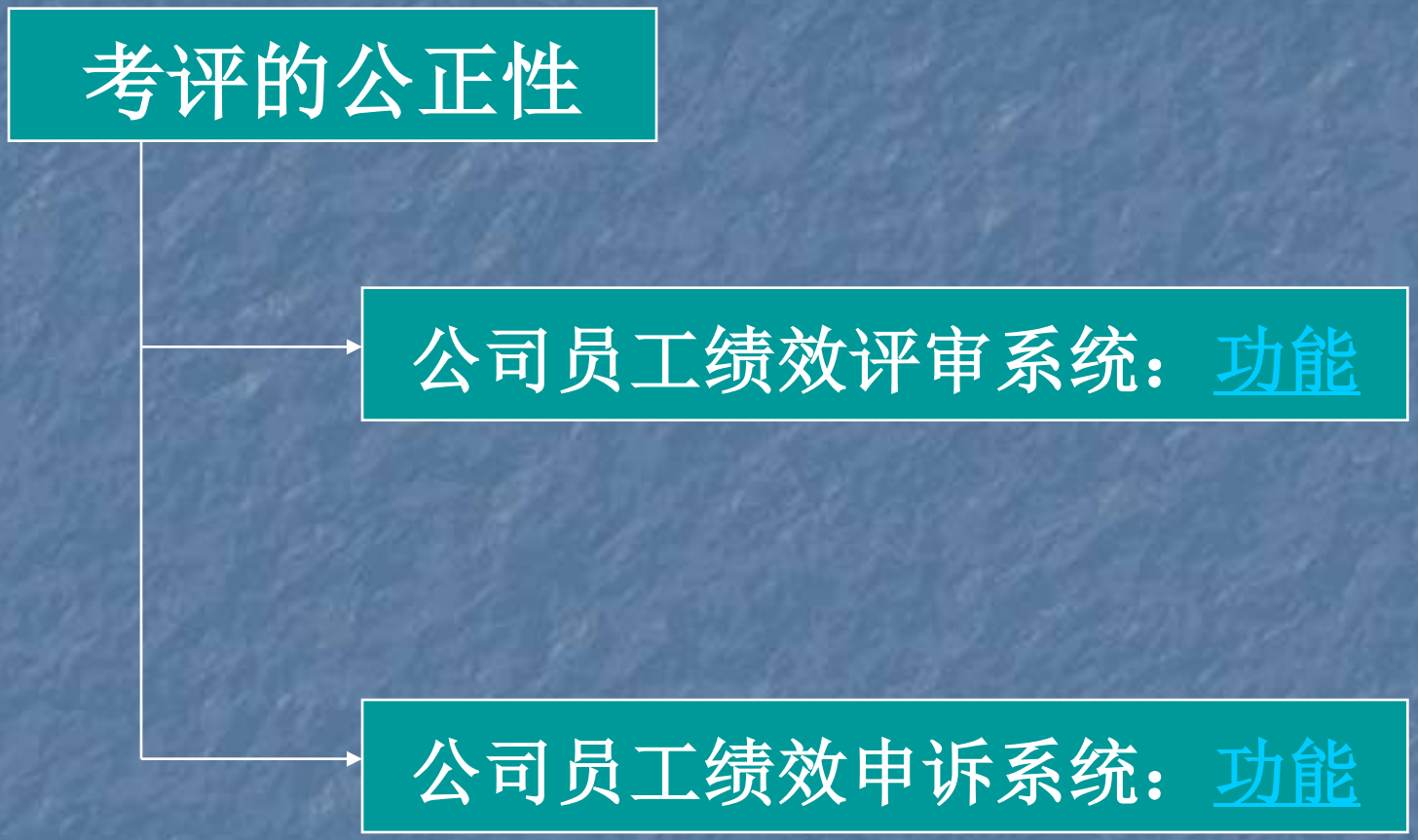
例：高评——鼓励暂时落后但不断进步的员工、家丑不可外扬、特殊前提下照顾弱者、考虑下属占有资源等

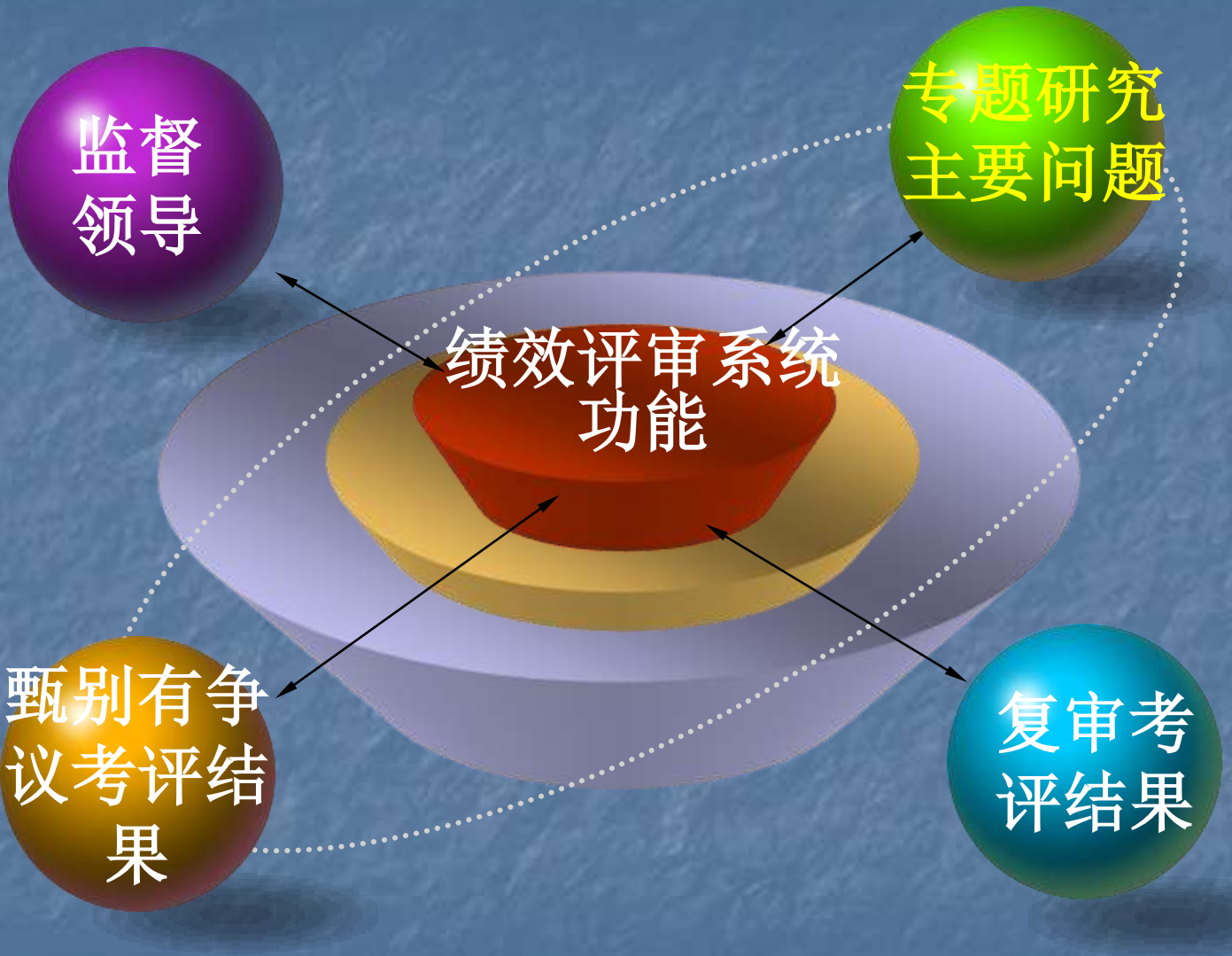
例：低评——树立权威、促其离职、引起关注触动下属

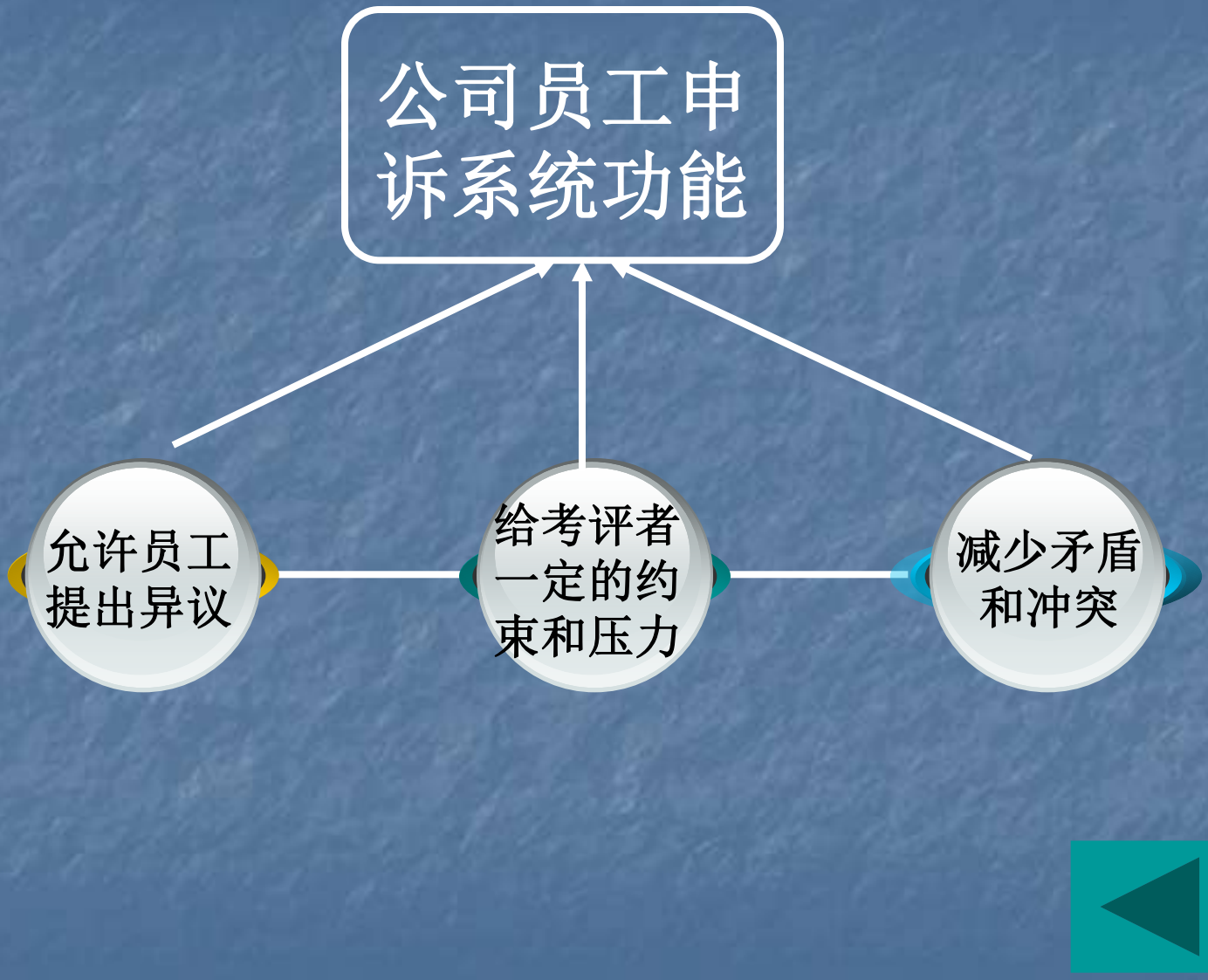
（6）信息不对称、数据资料不准确，以及其他因素的影响。

## 2、考评的公正性

### （1）公司员工绩效评审系统




监督
领导
专题研究
主要问题
绩效评审系统
功能
甄别有争
议考评结
果
复审考
评结果


公司员工申诉系统功能
允许员工提出异议
给考评者一定的约束和压力
减少矛盾和冲突

# 3、考评结果反馈方式


反馈策略
策略1
策略2
策略3
主要目的是为了改进和提高绩效
在面谈时应当是以表扬为主但是不能没有必要的批评指正，特别是对那些不够自觉的下属
选择确定有理有利有节的策略，采用灵活多变的因人而异的信息反馈方式

实战演练：

思考：如何跟以下员工进行绩效反馈？

1、优秀员工

2、一直没有明显进步的员工

3、绩效差的员工

4、年龄大、工龄长的员工

5、过分雄心勃勃的员工

6、沉默内向的员工

7、容易发火的员工

练习五

一、单项选择题

1、整个绩效管理的总流程中，其重心是（ B ）

(A)准备阶段　（B）考评阶段　(C)应用开发阶段 (D)实施阶段

2、绩效反馈的主要目的是（ D ）。

(A)反馈考核结果；(B)挖掘员工潜能；(C)分析存在的问题；(D)改进和提高绩效

3、某企业在绩效考评中存在不客观的现象，主管说了算，员工没有发言权。对此应加强建立（ ）D

(A)监督系统　(B)控制系统 (C)评审系统　(D)申诉系统

4、为了保证考评的公正和公平性，人力资源部门应当确立保障系统，即员工（ D ）系统。

(A)绩效评审　　(B)绩效申诉和监察

(C)绩效监察　　(D)绩效申诉和评审

5、在考评的组织实施阶段，无须注意（　A　）。

(A)考评信息的虚假程度　　（B）考评的准确性

(C)考评结果的反馈方式　　(D)考评的公正性

二、多项选择题

1、公司员工申诉系统的主要功能是( ACD )。

（A）允许员工对绩效考评系统提出异议,就自己关心的事件发表看法;

（B）监督各个部门的领导者有效的组织员工的绩效考评工作;

（C）给考评者一定约束和压力,使他们慎重从事;

（D）减少矛盾和冲突,防患于未然;

（E）保护员工。

2、从考评者角度来看，影响绩效考评质量的因素有( ABCDE )

(A)考评者的多少　(B)考评者的个人素质　(C)考评者对被考评者的熟悉程度　(D)考评者的工作经验　(E)考评者对考评指标及标准的理解程度

3、考评阶段关系到整体绩效管理系统运行的质量和效果,也涉及到员工当前和长远的利益,需从以下方面做好考评的组织实施工作( BCD )

（A）提高考评结果的权威性　（B）提高绩效考评的准确性

（C）保证绩效考评的公正性　（D）对考评结果进行有效反馈

（E） 保证绩效考评的平等性

4、绩效管理的考评阶段需要从（BCD）方面做好组织实施工作。

(A)考评方法的再审核　　(B)考评的准确性

(C)考评结果的反馈方式　　(D)考评的公正性　　(E)考评使用表格的再检验

5、对于绩效结果反馈方式描述正确的是（CD）

A、反馈时只能表扬，不然可能会伤害下属的心　B、这项工作主要是由人力资源部门组织　C、以有理、有利、有节为基本策略　D、对不自觉的下属要有必要的批评指正　E、以下属汇报为主，主管进行指导

6、引起考评偏差的主要原因有（ABCDE）

A、考评者不能坚持原则　B、考评标准不准确　C、观察不全面、记录不准确 D、行政程序不合理 E、信息不对称、资料数据不准确

# （四）总结阶段

对企业绩效管理系统的全面诊断 内容

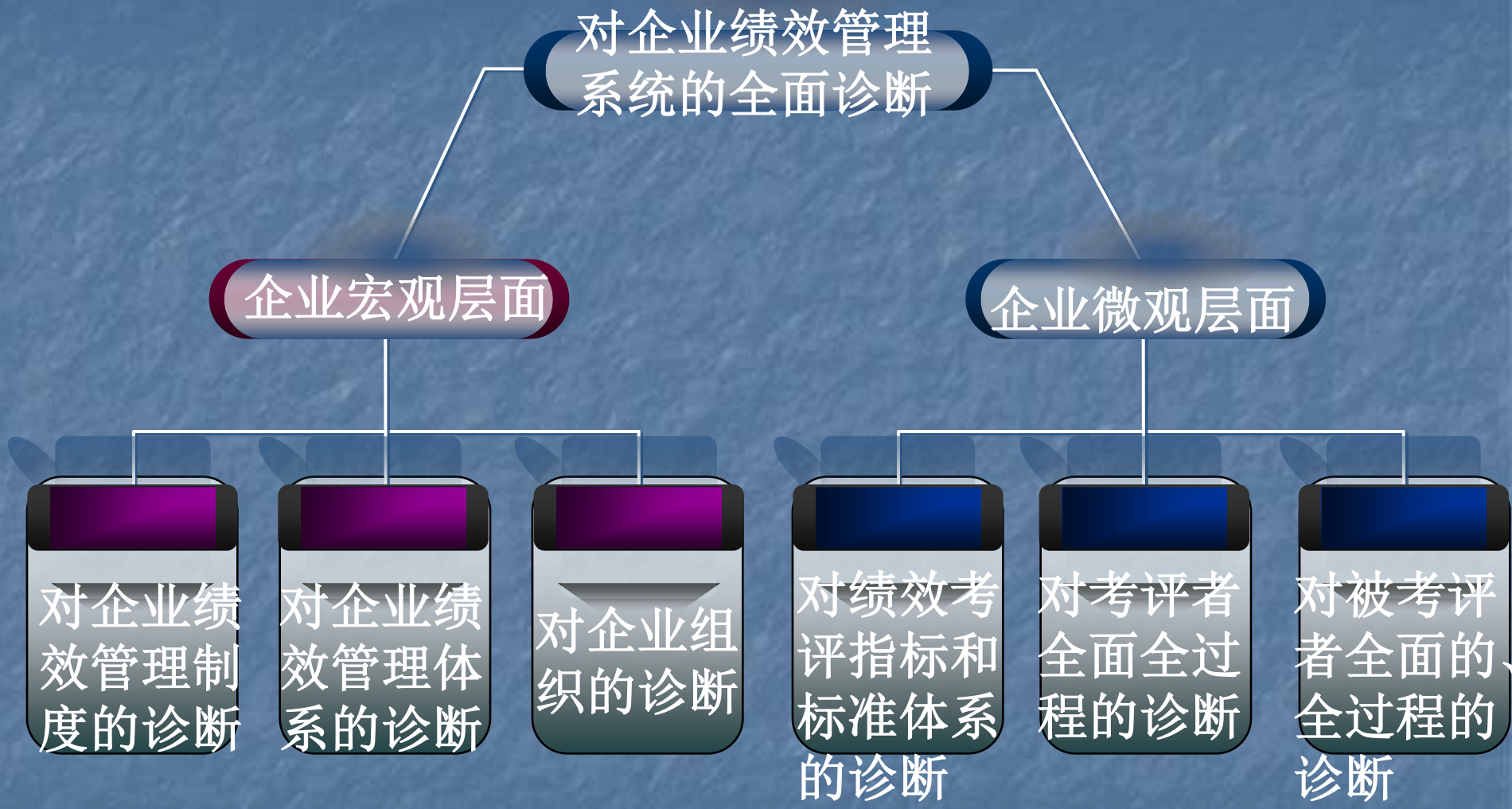
各个单位主管应承担的责任 内容

各级考评者应当掌握绩效面谈技巧

总结阶段工作

例：老张请朋友吃饭。

例：各级管理者绩效面谈什么？


对企业绩效管理系统的全面诊断
企业宏观层面
企业微观层面
对企业绩效管理制度的诊断
对企业绩效管理体系的诊断
对企业组织的诊断
对绩效考评指标和标准体系的诊断
对考评者全面全过程的诊断
对被考评者全面的、全过程的诊断

# 各个单位主管应承担的责任

召开月度或季度总结会

召开年度的总结会

1、考评结果分析报告
2、诊断分析报告
3、制订全员培训开发，以及薪酬、奖励、升迁、补充调整计划
4、汇总提出调整修改计划

例：各级管理者绩效面谈什么？
第一步，对绩效考核结果进行反馈，描述员工工作行为；
第二步，征求员工意见，倾听其对行为的解释；
第三步，表扬良好的行为并巩固员工的行为；
第四步，纠正不佳的行为，提出改进的计划。

练习六

一、单项选择题

1、在绩效管理总结会上应当以（ C ）为中心。

A、主管 B、人力资源部门人员 C、员工 D、外请专家

2、在绩效管理的（ C ），为提高人力资源和企业的整体管理效率，人力资源部门应当对企业绩效管理体系进行一次全面的诊断分析。

（A）实施阶段 （B）考评阶段 （C）总结阶段 （D）应用开发阶段

3、绩效管理的最终目标是（ A ）

A、促进企业与员工的共同提高和发展 B、促进员工发展 C、促进企业利润提高 D、改进和提高绩效

4、对绩效考评指标和标准体系的诊断一般发生在绩效管理的（ C ）

（A） 考评阶段（B） 实施阶段（C） 总结阶段（D）应用开发阶段

二、多项选择题

1、在绩效管理总结会主管的态度应该是（ ）ADE

A、建设性　　B、针对性　　C、鲜明性

D、支持性　　E、指导性

2、在绩效管理总结阶段，绩效诊断的主要内容包括（ ）ABCDE

（A）绩效管理制度的诊断　（B）对企业绩效管理体系的诊断　（C）对企业组织的诊断（D）对考评者全面全过程的诊断　（E）对被考评者全面全过程的诊断

## 三、案例分析题

1、A公司是一家大型商场，公司包括管理人员与员工共有500多人。由于大家齐心努力，公司销售额不断上升。到了年底，A公司又开始了一年一度的绩效考评，因为每年年底的绩效考评是与奖金挂钩，大家都非常重视。人力资源部又将一些考评表发放到各个部门的经理，部门经理在规定的时间内填完表格，再交回人力资源部。

老张是营业部的经理，他拿到人力资源部送来的考评表格，却不知怎么办。表格主要包括了对员工工作业绩和工作态度的评价。工作业绩那一栏分为五档，每一档只有简短的评语，如超额完成工作任务，基本完成工作任务等等。由于年初种种原因，老张并没有将员工的业绩目标清楚地确定下来。因此对业绩考评时，无法判断谁超额完成任务，谁没有完成任务。工作态度就更难填写了，由于平时没有收集和记录员工的工作表现，到了年底，仅对近一两个月的事情有一点记忆。

由于人力资源部又催得紧，老张只好在这些考评表勾勾圈圈，再加上一些轻描淡写的评语，交给人力资源部。想到这些绩效考评要与奖金挂钩，老张感到如此做有些不妥，他决定向人力资源部建议重新设计本部门营业人员的考评方法。老张在考虑，为营业人员设计考评方法应该注意哪些问题呢？

请回答下列问题：（1）该公司绩效管理存在的哪些问题有待于改进和加强？（2）选择营业人员的绩效考评方法时，应该注意哪些问题？

2、大江公司是一家生产家用电器的企业,为了改进企业绩效,决定成立由副总经理、人力资源部长、工会负责人等成员组成的员工绩效考评委员会，并制订了一套自认为比较完善的考核方案。每月五日由考评委员会评审各单位的考评结果，然后把结论传递给相关的部门，张榜公布后与薪酬挂钩。可是，试行两个月后，员工们意见纷纷，主要反映：一是考核指标有的高不可攀，有的随手可得，显失公平；二是考核员工对下不对上，更没有听取用户对质量的意见，资料有水份；三是结论一出来就兑现奖罚，考核工作也就完成了，致使员工与管理层出现了对立。因此，当布置第三个月的绩效考核时，考核委员会成员都顾虑重重，员工也有抱怨情绪。这样，绩效管理工作就很难继续开展下去了。

讨论：

1、分析产生以上情况的原因

2、提出改进意见

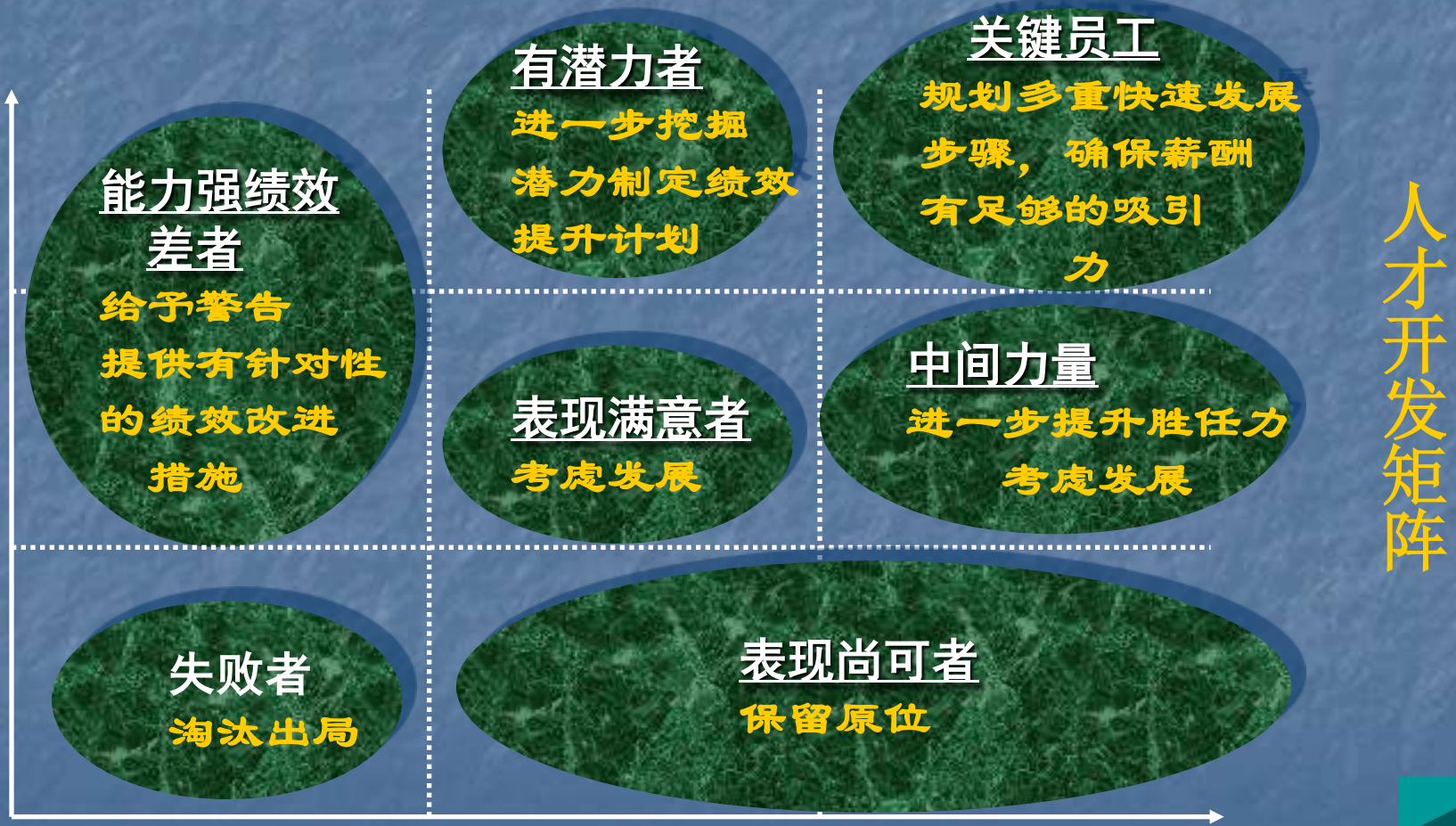
# （五）应用开发阶段



## 2、被考评者的绩效开发

（1）报酬分配和调整（美国ＧＥ）

（2）用于职位变动、员工选拔和培训



某公司年底考评工作刚刚结束，人力资源部对销售部门员工的绩效差距进行了分析。该部门共有员工25名，其中销售员22名，销售主管3名，其人员使用效果如图1所示，部分员工的工作情况和绩效表现如表1所示。

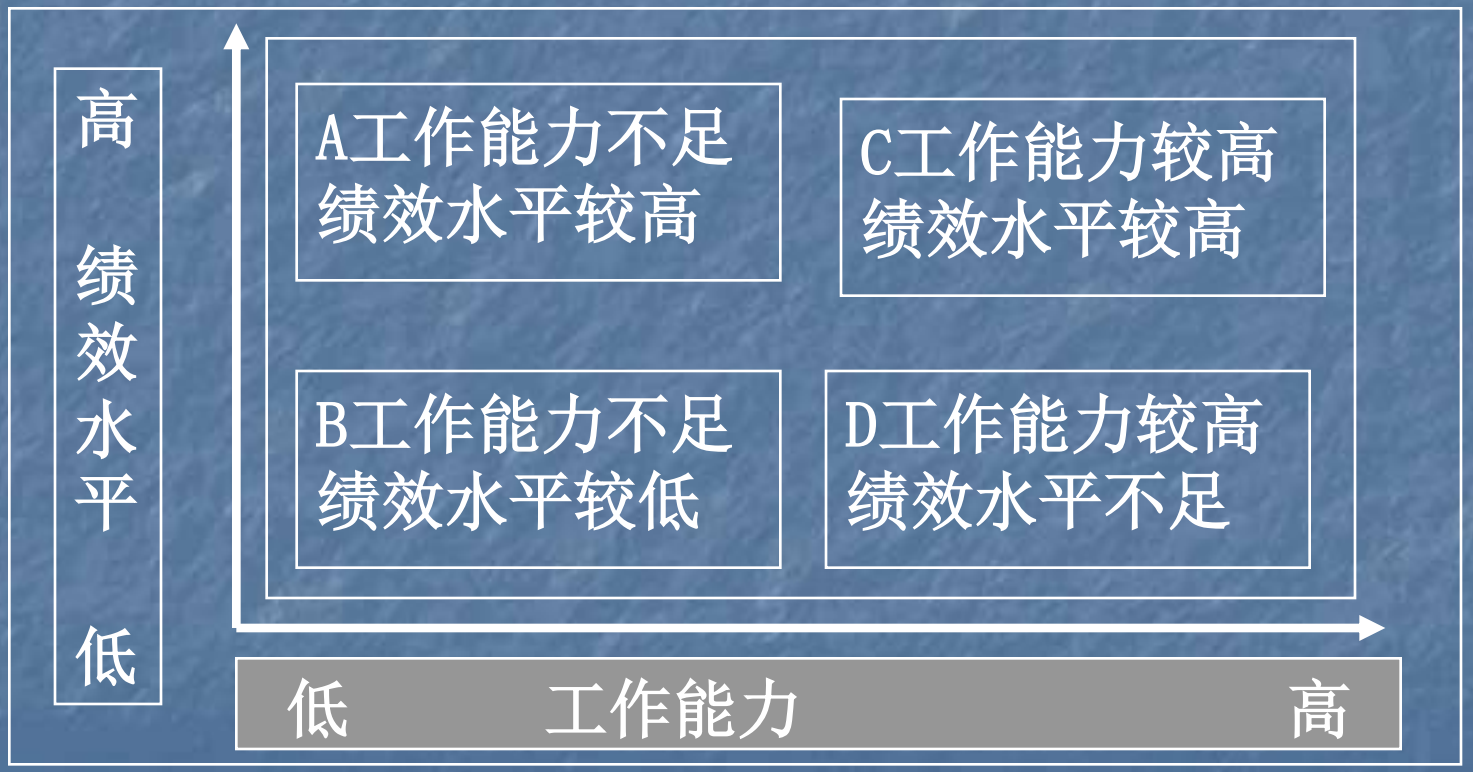



图1 某部门人员使用效果分析

表1　部分员工的工作情况和绩效表现

| 员工姓名 | 职位 | 工作情况 | 绩效表现 |
| --- | --- | --- | --- |
| 王波 | 销售员 | 应届大学毕业生，工作时间不长,业务较为生疏，在工作中频频出现小失误，但勤奋好学，工作态度很积极。 | 刚刚签了一个52万的销售合同，销售业绩（销售员排名）从第19名跃升为第3名，综合考评结果为良好 |
| 张蕊 | 销售员 | 公司的老员工，工作表现一直很优秀，有很强的计划能力和执行能力，市场开拓能力很强，愿意将自己的销售技巧与同事们分享。 | 销售业绩为该部门销售员的第一名，连续三年的综合考评结果为优秀。 |
| 李勇 | 销售主管 | 猎头公司推荐的资深销售人员，在面试的过程中获得了一致好评，但进入公司十年以来，经常迟到早退，有离职倾向，也不愿意和其他同事合作。 | 销售业绩几乎为零，综合考评结果为不合格。 |

请仔细阅读后，回答下列问题：

（1）一般来讲，企业最需要培训的是哪些人员？

（2）表1中的三位员工分别属于图1中描述的哪类人？在为他们制定培训与使用方案时应分别注意那些问题？

练习七

一、单项选择题

1、在绩效管理应用开发阶段,最终目的是( A )

（A）推进企业组织效率和经济效益的全面提高和发展

（B）使员工的绩效得到不断提高

（C）增强企业各级主观对本部门员工工作状况的了解

（D）使企业管理系统运行更加顺畅

2、应用开发阶段是绩效管理的终点，又是一个新的绩效管理工作循环的（ A ）

（A） 始点 （B）中点 （C）终点 （D）总结

3、在绩效管理各个环节，管理者关注的中心和焦点是（ B ）

（A） 考评者 （B）被考评者 （C）员工 （D）主管

4、为了发现绩效管理系统存在的问题，以便查明原因提出改进对策的绩效管理阶段是（ C ）

（A） 准备阶段 （B）实施阶段 （C）总结阶段 （D）应用开发阶段

二、多项选择题

1、在应用开发阶段，要做好的工作包括（ ）ABCD

（A） 重视考评者绩效管理能力的开发 （B）被考评者的绩效开发 （C）绩效管理系统开发 （D）企业组织的绩效开发 （E）部门绩效开发

2、为了检测和验证绩效管理系统的可行性和有效性的绩效管理阶段是（） DE

（A） 准备阶段 （B）总结阶段 （C）应用开发阶段 （D）考评阶段 （E）实施阶段

3、关于应用开发阶段说法正确的是（ ABC

（A） 为了发现绩效管理系统存在的原问题，查明原因，提出对策 （B）最终目的是为了提高企业组织效率和经济效益（C）要搞好被考评者的绩效开发 （D）主管要召开年度绩效管理总结会 （E）要重视部门绩效开发

4、企业绩效管理体系是保证考评者和被考评者正常活动的前提和条件。一个绩效管理系统需要经过多次实践验证、多次修改和反复调整，才能成为一个具有 BCE ）的系统。P231

A.科学性 B. 可靠性 C. 准确性 D. 适用性 E. 实用性

**案例：**李某是某公司生产部门主管，该部门有20多名员工，其中既有生产人员又有管理人员。该部门采用的考评方法是排队法，每年对员工考评一次。具体做法是：根据员工的实际表现给其打分，每个员工最高分为100分，上级打分占30%，同事打分占70%。在考评时，20多个人互相打分，以此确定员工的位置。李某平时很少与员工就工作中的问题进行交流，只是到了年度奖金分配时，才对所属员工进行打分排序。

请分析：

1、该部门在考评中存在哪些问题？

2、产生问题的原因是什么？

## 二、绩效管理系统的评估

### （一）绩效管理系统评估的内容

1、对管理制度的评估

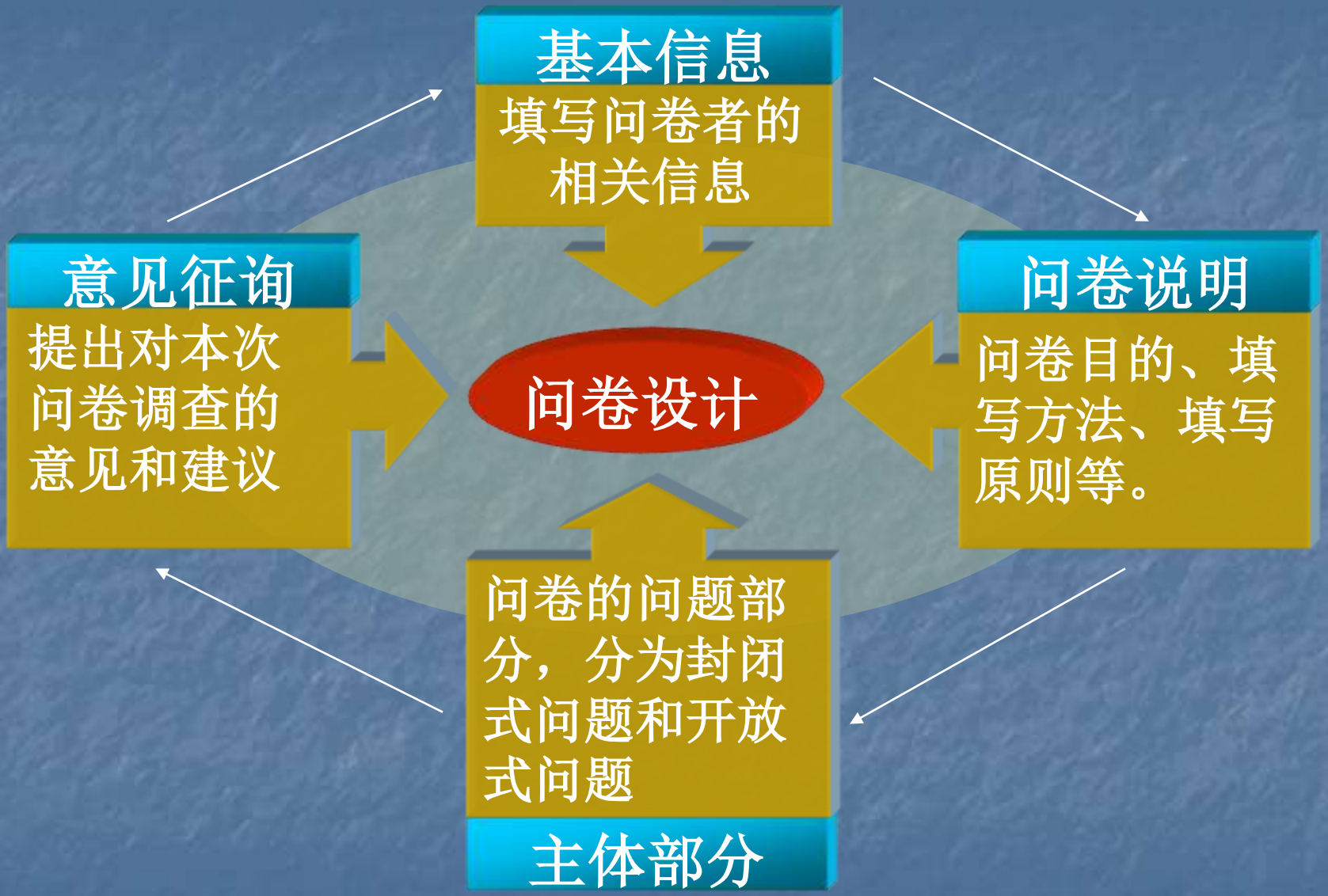
2、对绩效管理体系的评估

3、对绩效考评指标体系的评估

4、对考评全面、全过程的评估

5、对绩效管理系统与人力资源管理其他系统的衔接评估

## （二）绩效管理系统评估的问卷设计




## 三、绩效管理系统再开发

# 绩效管理系统评估的问卷设计

各位亲爱的员工：

您好！这里是一份关于公司绩效管理方面的调查问卷。其主要目的是为了了解大家对公司绩效管理的一些看法，为改进公司绩效管理奠定基础。为了做好这次问卷调查，特做如下说明：

（1）本问卷全部资料只用于统计分析，不做他用，保守您秘密。

（2）您的回答影响到以后工作开展，所以请按真实情况回答。

（3）当超过50%的问题不回答，本问卷将做无效问卷处理。

姓名：　　性别：　　职位：　　部门：

部门：　　入职年限：

1、公司实施实施绩效管理的主要目的是（可多选）：

□ 确定每个员工的绩效目标　　□ 培养员工的能力

□ 检查工作完成情况　　□ 改变企业的组织文化

□ 确定培训需求　　□ 把薪酬与绩效结合起来

□ 评价员工的潜能　　□留住优秀的人才

□ 淘汰不合格的员工

2、员工制定，管理人员根据情况进行调整

□管理人员制定，员工在形式上参与，但是不起真正作用

□管理人员制定，再与员工商量确定

□管理人员与员工一起商量制定　　□没有制定

3、请对以下四个方面按公司绩效考核重要程度排序

财务方面（营业收入、利润等）；内部流程（部门之间的配合、工作效率等）；学习与创新（技术创新、员工培训等）、客户方面（满意度、认可度等）

排序为：

……

11、你认为公司绩效管理系统存在哪些问题？为什么？

12、你认为公司应该如何提高绩效管理的水平？

13、要搞好问卷调查，你有哪些建议和意见？

练习八

一、选择题

1、评估企业绩效管理问题最常用也是最有效的工具是（ A ）

（A）调查问卷　（B）绩效访谈　（C）工作观察　（D）座谈

2、绩效管理调查问卷的内容包括（ ACDE ）

（A）基本信息　（B）企业信息　（C）问卷说明　（D）主体部分　（E）意见征询

3、企业绩效管理系统评估的内容包括（ ABCDE ）

（A）对企业管理制度的评估　（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）对考评全面、全过程的评估　（E）对绩效管理系统与人力资源管理其他系统的衔接的评估

请简要说明企业员工绩效管理总系统的设计流程及各阶段的主要任务。

（一）绩效管理总流程的设计，可包括5个阶段：准备阶段、实施阶段、考评阶段、总结阶段、应用开发阶段。

（二）各阶段的主要任务

1.准备阶段：

（1）明确绩效管理的对象，以及各个管理层级的关系。

（2）正确选择考评方法。

（3）提出企业各类人员的绩效考评要素（指标）和标准体系。

（4）对绩效管理的运行程序实施步骤提出具体要求。

2. 实施阶段

（1）严格执行绩效管理制度的有关规定，认真完成各项工作任务

（2）通过提高员工的工作绩效增强核心竞争力

（3）收集信息并注意资料的积累

3. 考评阶段：

做好考评准确性、公正性、考评结果的反馈方式。

4. 总结阶段

（1）对企业绩效管理系统进行全面诊断。

（2）各个单位主管要召开月度、季度绩效管理总结会和年度绩效管理总结会。

（3）各级考评者掌握好绩效面谈技巧。

5. 应用开发阶段

重视考评者绩效管理能力的开发、被考评者和组织的绩效开发及绩效管理的系统开发。

# 第二节　员工绩效考评

【知识要求】

## 一、绩效计划的目的和内容

### （一）对绩效计划含义的理解

1、把绩效计划理解成动词，绩效计划就是管理人员和员工相互沟通，形成对工作目标和工作标准的一致意见，并最终拟定绩效合约的过程；

2、把绩效计划理解为名词，绩效计划就是关于工作目标和工作标准的合约。

绩效计划既要注重动态的沟通过程，又要关注最终拟定的绩效合同。

从具体工作内容来看，绩效计划的最终结果是签订绩效合同。其目的，一是使员工明确自身的工作目标，从而有目的地高效开展工作；二是形成书面文件，作为年终考评的基础依据。

绩效计划的内容除了最终的个人绩效目标之外，还包括为了达到计划中的绩效结果，双方应作出什么样的努力、应采用什么样的方式、应该进行什么样的技能开发等内容。

# 二、绩效计划的特征

目的：不是为了考核而是指明员工发展和提高的方向。
过程：双向交流，不是下达任务或接受任务。
结果：双方认可，不是强人所难

I 绩效计划是一个双向沟通的过程

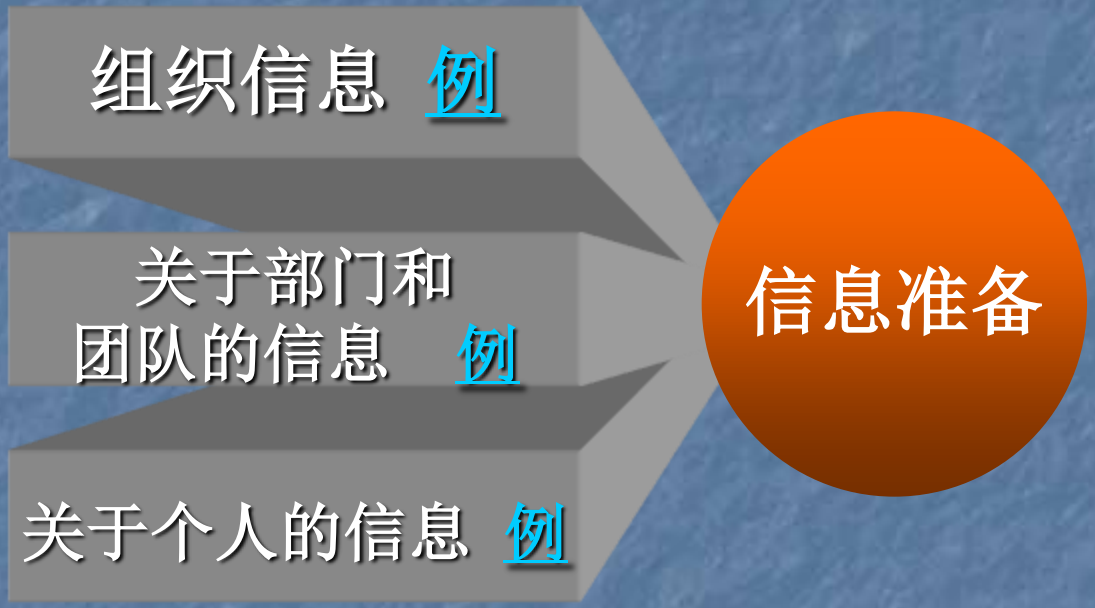
II 参与和承诺是制订绩效计划的前提

III 绩效计划是关于工作目标和 标准的契约

【能力要求】

# 一、绩效计划的实施流程

## （一）准备阶段



## 关于组织的信息

为了使绩效计划中个人目标与组织目标结合在一起，在制订绩效计划前，管理者与被管理者必须弄清楚或回顾组织目标，具体包括组织战略目标和发展规划、年度经营计划等。

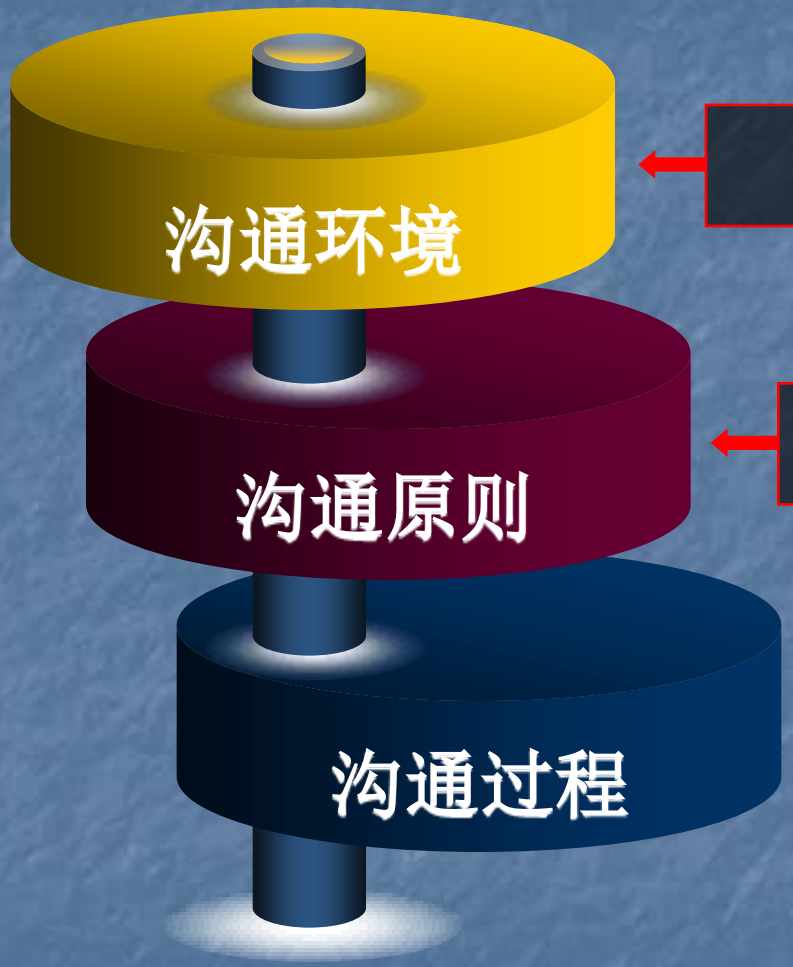
## 关于部门和团队信息

主要是关于部门和团队的工作任务、目标、上下左右关系、人员状况等。

## 关于个人信息

所在岗位工作描述信息和员工上一个绩效考核期间绩效评估结果等。

# （二）沟通阶段




时间、环境、气氛

平等、主动、双向

回顾信息、确定指标、
讨论帮助、结束沟通

例：QQTC

（三）形成阶段

1、员工目标是否与企业总目标紧密相连，并且员工是否清楚知道他们之间的关系；

2、员工的工作职责和描述是否已经按照现有的组织环境进行的修改，可以反映本绩效期内主要工作内容；

3、管理人员和员工的有关事项达成了共识；

4、管理人员和员工是否都十分清楚在完成工作目标的过程中可能遇到的困难和障碍，并且明确管理人员所能提供的帮助；

5、是否形成了一个双方协商讨论的的文档。

## 二、绩效合同的设计

1、受约人信息
2、发约人信息
3、合同期限
4、计划内容
5、考评意见
6、签字确认

# 上海市电力公司市区供电公司绩效合同（部室主任层级）

**基本信息：**

被考核人姓名：朱炯　　部门：设备运行部　岗位：设备运行部主任

考核人姓名：　林志伟　部门：经理室　　岗位：生产副经理

考核期限：从 2004 年 6月 30日 至 2004 年 12 月31日

**考核人声明：**

1、签订本绩效合同前，我已与分公司经理及相关领导进行了充分沟通并达成共识，理解其对被考核人岗位的管理意图并在此合同中体现

2、签订本绩效合同前，我已与被考核人进行了充分沟通。双方均充分了解本绩效合同的所有约定并达成共识

3、被考核人履行其绩效合同过程中，我将提供必要的支持和帮助

签名：

**被考核人声明：**

1、签订本绩效合同前，我已与考核人（有多头业务管理关系的部室主任，考核人包含分公司相关领导；　副总工的考核人包含分管副经理与总工）进行了充分沟通，理解其对本岗位的管理意图并在此合同中体现

2、考核双方均充分了解本绩效合同的所有约定并达成共识

3、在考核人的指导和帮助下，我将认真履行本绩效合同并达成绩效目标

签名：

| 指标类别 | 关键绩效指标 | 权重% | 实绩 | 绩效等级 | | | | | 绩效积分（＝权重＊评分等级） | 结果说明 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 财务类 | 部门预算完成率 | 5% | | | | | | | | |
| 客户类 | 设备检修及时复役率、故障及时排除率 | 10% | | | | | | | | |
| 运营类 | 安全措施有效性 | 20% | | | | | | | | |
| 运营类 | 设备运行管理有效性 | 20% | | | | | | | | |
| 运营类 | 生产运行技术标准和管理规章制度完善性及执行率 | 15% | | | | | | | | |
| 运营类 | 推进绩效管理、培训发展体系建设的计划执行成效（进展、效果） | 10% | | | | | | | | |
| 学习成长 | 部门及班组建设 | 10% | | | | | | | | |
| 学习成长类 | 满意度 | 10％ | | | | | | | | |
| 意见建议 | | | | 绩效总分 | | | | | | |
| 受约人签字 | | | 发约人签字 | | | | | | | |

# 附：绩效目标衡量标准

| 关键绩效指标 | 权重 | 评分要素 | 实绩与绩效评分的对应关系 |
| --- | --- | --- | --- |
| 部门预算完成率 | 5% | | 3分　实际使用数与部门预算误差≤1%。 |
| | | | 2分　实际使用数与部门预算误差≤5%。 |
| | | | 1分　实际使用数与部门预算误差>5%。 |
| 设备检修及时复役率、故障及时排除率 | 10% | 1.设备检修平均检修时间/计划时间、2.设备故障平均修复时间/计划时间 | 5分　检修计划停电时间按时完成率100%、故障及时排除率≥95%。 |
| | | | 4分 检修计划停电时间按时完成率≥98% 故障及时排除率≥90%。 |
| | | | 3分 检修计划停电时间按时完成率≥90% 故障及时排除率为≥85%。 |
| | | | 2分 检修计划停电时间按时完成率≥85% 故障及时排除率>80%。 |
| | | | 1分 检修计划停电时间按时完成率≥80% 故障及时排除率≤80%。 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 安全措施有效性 | 20% | 1.设备安全事故率。<br>2.设备事故分析有效性。<br>3.安全生产体系完善有效性。<br>4.上级部门建立的安全隐患/违章事件相关指标合格率。<br>5.部门人员安全、技能培训有效性<br>6.到岗到位率 | 5分　确保年内无误操作事故，无人身伤亡事故，无有责设备安全事故。查处违章事件数处于市区公司最低。 |
| | | | 4分　安全生产体系完善有效。无误操作事故，无人身伤亡事故。查处违章事件数处于市区公司最低二名。 |
| | | | 3分　安全生产体系完善有效。无误操作事故，无人身伤亡事故。查处违章事件处于市区公司中上水平。 |
| | | | 2分　安全生产体系不完善。且被查处违章事件数高于市区公司平均水平。 |
| | | | 1分　未建立有效的安全生产体系。 被查处违章事件居市区公司最高。 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 设备运行管理有效性 | 20% | 1. 运行分析及时有效<br>2. 主设备完好率100％<br>3. 设备缺陷处理正确性及时闭环<br>4. 设备大修计划完成率<br>5. 外破控制有效性<br>6. 设备竣工验收、增资及时性<br>7. 对非标准设备装置改造及时有效性 | 5分　不发生主设备事故，设备消缺及时并组织对设备缺陷进行分析，正确性达100%。完成7点评分要素。 |
| | | | 4分　及时组织对设备缺陷、事故进行技术分析，正确性达100%。完成5点评分要素 |
| | | | 3分　能组织对设备缺陷、事故进行技术分析，完成前4点评分要素。 |
| | | | 2分　组织对设备缺陷、事故进行技术分析，正确性达〈95%。基本完成前3点评分要素。 |
| | | | 1分　未能组织对设备缺陷、事故进行技术分析。 |

其他指标略

练习九

1、绩效管理系统闭合循环中的第一个环节，整个绩效管理过程的起点是（ C ）

（A）绩效目标　　（B）绩效准备

（C）绩效计划　　（D）绩效考评

2、从具体工作内容来看，绩效计划的最终结果是（ D ）

（A）制订绩效目标　　（B）签订绩效合同

（C）讨论考评结果　　（D）绩效计划实施

3、关于绩效计划说法错误的是（ D ）

（A）绩效计划是一个双向沟通过程

（B）制订绩效计划的前提是参与和承诺

（C）绩效计划是关于工作目标和标准的契约

（D）绩效计划一般是上级制订总体目标，下级接受

4、绩效合同一般包括（ ABCDE ）

（A）受约人信息　　（B）发约人信息

（C）合同期限　　（D）考评意见　　（E）计划内容

# 第二单元　绩效考评方法的运用

## 【知识要求】

### 一、绩效考评方法的分类

#### （一）效标的类型

| 效标类型 | 考核重点 | 体　现 | 特　点 |
| --- | --- | --- | --- |
| 特征性效标 | 员工是怎样一个人 | 忠诚度、可靠度、沟通能力、领导技巧 | 容易设置，不是非常有效，人格特征与工作绩效没有直接的联系。 |
| 行为性效标 | 员工如何执行上级的命令，如何工作 | 日常工作方式及行为 | 此类效标对人际接触和交往频率的工作岗位尤其重要。工作行为是可观察的才适用 |
| 结果性效标 | 员工完成哪些工作任务或生产了哪些产品，工作成效如何 | 可测量的工作结果 | 若干质化的指标难以量化 |

# （二）绩效考评的类型

| 类别 | 效标类型 | 考察内容 | 着眼点 | 考察重点 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 品质主导型<br>举例 | 特征性效标 | 员工的潜质 | 他这个怎么样 | 考量员工具备何种潜质？ |
| 行为主导型<br>举例 | 行为性效标 | 员工的工作行为 | 干什么，如何去干 | 考量员工的工作方式和工作行为 |
| 结果主导型<br>举例 | 结果性效标 | 员工或组织的工作效果 | 干出了什么 | 考量“员工提供了何种服务，完成了哪些工作任务或生产了哪些产品” |

例：俗语“三分做人，七分做事”

## 某类作业人员行为型考核表

| | 考核指标 | 考核标准 | 分数 | |
|---|---|---|---|---|
| 职务行动 | 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 |

注意：实践中必须三种指标配合，不然后果不堪设想。

有一个主人逼迫他家的大花猫必须每天抓一只老鼠来向他报告，以此判断它的能力怎么样，抓到一只老鼠就给一条鱼吃。猫想：我怎么能天天完成任务呢？老鼠也不能天天捉到呀？结果它去找老鼠商量，说咱俩达成一个协议，你每天8点的时候在洞口出现，我就跑过来咬住你的脖子，但是我不吃你，我咬着你到主人那儿转一圈后，我还把你放回去，然后，第二天你我出来，我再咬着你到主人那转一圈，你让我完成指标，让我得到鱼，我保证以后不吃你。最终猫和老鼠达成协议。

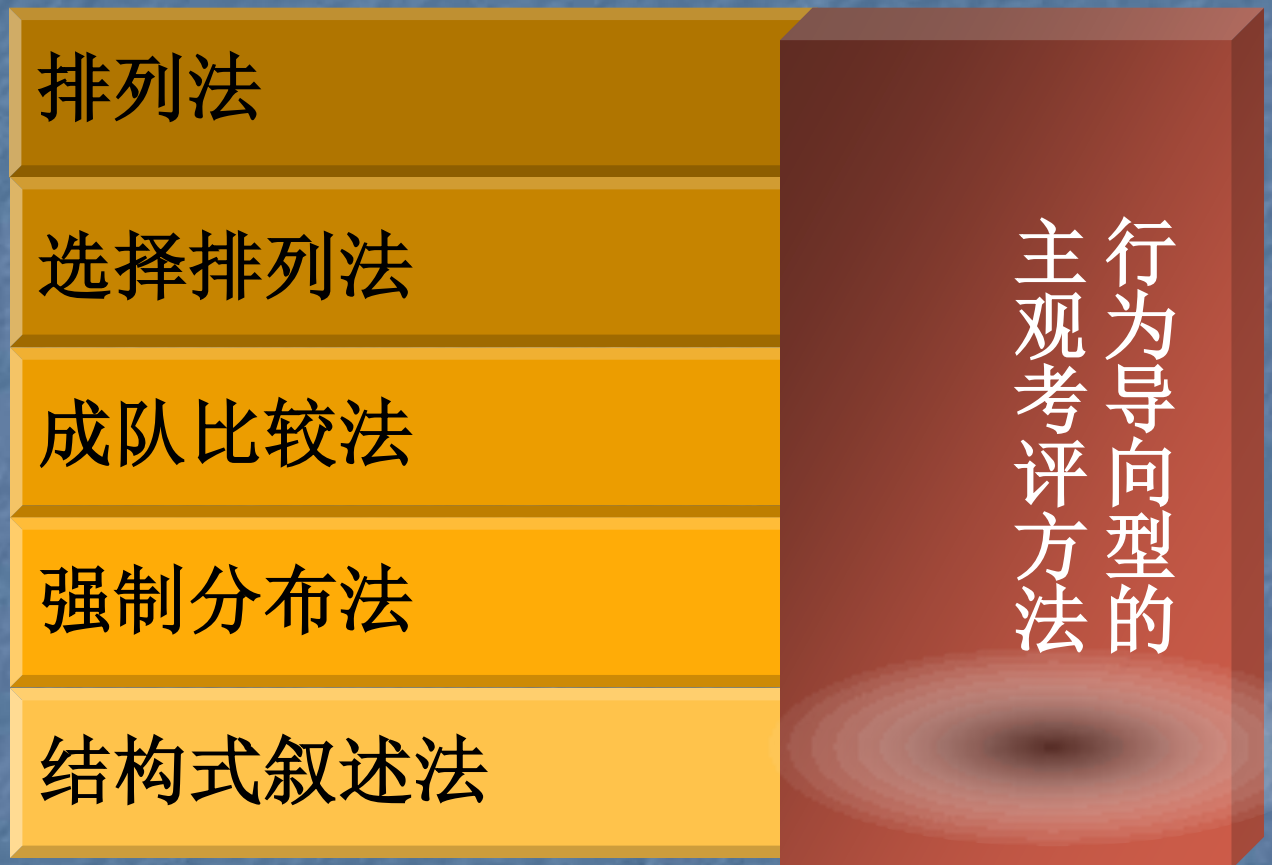
——行为主导型，猫一直在工作，但跟最终的结果几乎是不挂钩的。

## 销售人员结果型考核表

| 考核指标 | 考核标准 | 考核结果 |
| --- | --- | --- |
| 销售计划 | 及时全部完成 | |
| 销售费用 | 控制在1% | |
| 回款率 | １００％ | |
| 市场占有率 | 每年增加1% | |
| 已有重要客户 | 流失率低于1%/年 | |
| 新客户 | 每年增加15% | |
| 客户满意度 | 不低于98% | |
| 销售总结报告 | 及时上交，质量高 | |

例：不管白猫、黑猫。只要抓到老鼠的猫就是好猫。

# 二、行为导向型的主观考评方法



## （一）排列法：排序法、简单排列法

1、操作：通常由上级主管根据员工工作的整体表现按照优劣顺序依次排列。有时为了提高其精度，也可以将工作内容作出适当分解，分项按照优良的顺序排列，再求总平均的次序数，作为绩效考评的最后结果。

2、优点：花费时间少，简单易行，减少了考评结果过宽或趋中的误差。

3、缺点：是相对对比性的方法，不能用于不同部门的员工，员工得不到自己优缺点的反馈。

## （二）选择比较法

选择排列法也称交替排列法，是简单排列法的推广。选择排列法利用的是人们容易发现极端，不容易发现中间的心理，在所有员工中挑出最好的标杆，然后挑出最差的，把他们作为第一名和最后一名，接着在剩下的员工中再挑选出最好和最差的，分别排列在第二名和倒数第二名，依次类推，最终将所有员工按照优劣顺序全部排列。

（三）成对比较法

成对比较法也叫配对比较法，两两比较法。

1、操作：（1）根据某中考评要素将所有参加考评的人员逐一比较，按照从最好到最差的顺序对被考评者进行排序；（2）再根据下一个考评要素进行两两比较，得出本要素被考评者的排列次序。（3）依次类推，经过汇总整理，最后求出被考评者所有考评要素的平均排序数值，得到最终考评的排序结果。

2、优点：能够发现员工在哪些方面比较出色，哪些方面存在不足。

3、缺点：如果员工数目过多时，不但费事费力，其考评质量也将受到制约和影响。

1. 某公司采用成对比较法对现有某部门六位员工进行评价，其结果如表1所示。

| 岗位代码 | A | B | C | D | E | F | 排序 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | 0 | — | — | — | — | — | |
| B | | 0 | — | — | + | — | |
| C | | | 0 | + | + | — | |
| D | | | | 0 | + | — | |
| E | | | | | 0 | — | |
| F | | | | | | 0 | |
| 汇总 | | | | | | | |

请先将表中的空白处添齐，并进行数据汇总，再对这六位员工进行排序。

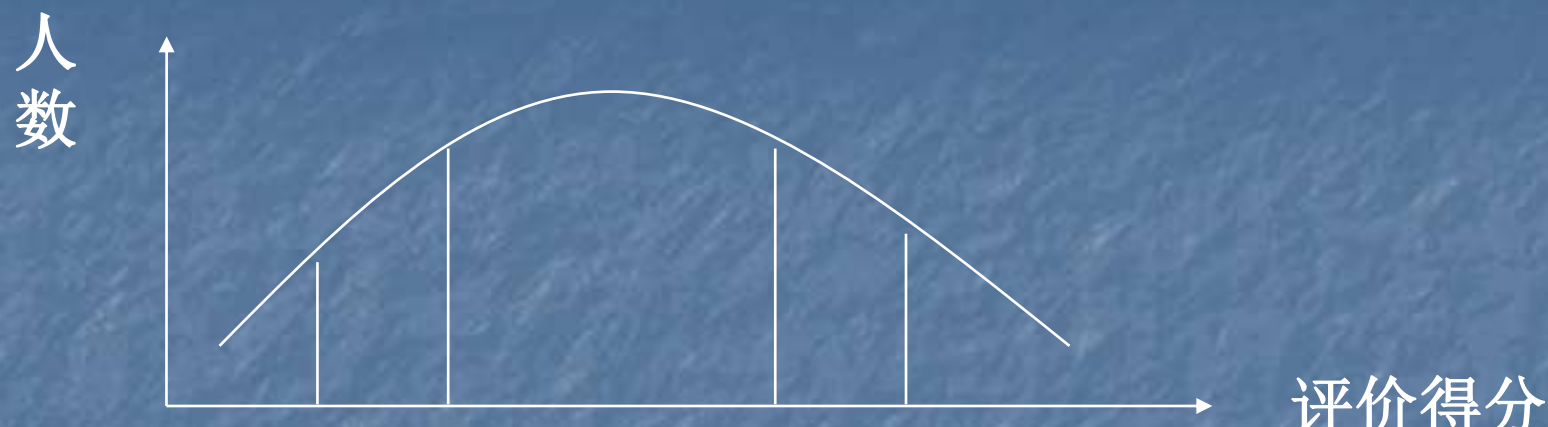
（四）强制分布法

1、前提假设：强迫分配法、硬性分布法。假设员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布，表现分为好、中、差的一定比例关系。在中间的员工应该最多，好的和差的应该是少数。

2、操作：它按照一定的比例，把员工强制分布到各个类别中，一般分五个类别。

3、优点：避免了过宽或者过严，克服了平均主义。

4、缺点：难以具体比较员工差别，诊断问题时不能提供可靠信息。




| 优秀 | 良好 | 中等 | 较差 | 最差 |
|---|---|---|---|---|
| 10% | 20% | 40% | 20% | 10% |

（五）结构式叙述法

1、操作：（1）预先设计的结构化表格；（2）由考评者按照各个项目的要求，以文字对员工的特点、优点和缺点作出描述；（3）考评者根据自己的观察分析和判断用文字描述对下属提出建设性的改进建议和意见。

2、优点：简便易行，特别是要有被考评者的参与，使其正确性有所提高。

3、缺点：（1）受考评者文字水平、实际参与考评的时间和精力的限制，使其准确性和可靠性大打折扣。（2）整体性的定性考核，没有定量标准。

练习十

一、选择题

（一）单项选择题

1、假设员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布的绩效考评方法为( C )

(A)关键事件法 (B)行为观察法(C)强制分布法 (D)目标管理法

2、以下关于行为主导型的绩效考评的说法错误的是( D )P198

(A)操作性较强 (B)适合对管理性工作岗位的考评

(C)重在工作过程 (D)适合生产性、操作性工作岗位的考评

3、( C )是假设员工工作行为和绩效整体呈正态分布的一种方法。

（A）关键事件法 （B）行为观察法 （C）强制分布法 (D)目标管理法

4、( D )采用特征性效标，重点考评员工的潜质，如心理品质，能力素质。

(A)效果导向型考评方法 (B)行为导向型考评方法

(C)价值导向型考评方法 (D)品质导向型考评方法

5、行为主导型的考评方法不太适合对（　　）工作岗位人员的考评。 C

（A）管理性　（B）事务性　（C）操作性　（D）人际接触和交往频繁的

6、需要采用一种事先设计的结构式表格时行为主导型的主观考评方法是（　） B

（A）排列法　（B）结构式叙述法　（C）成对比较法　（D）强制分布法

7、关于结构式叙述法描述错误的是（　） B

（A）要求有被考评者参与　（B）按照一定的百分比，将被考评的员工强制分配到各个类别中去　（C）受到考评者文字水平、实际参与与考评的时间和精力的限制，该方法的可靠性和准确性大打折扣　（D）考评结果受考评者主观因素的制约和影响

8、下列关于结构式叙述法的说法不正确的是（　　） B

(A)该方法简便易行 (B)无需被考评人员参与 (C)属于行为导向型主观考评的方法　(D)可靠性和准确性较差

案例：某公司又到了年终绩效考核的时候，从主观到员工每个人都很紧张，大家议论纷纷。公司采用强迫分布的末位淘汰法，年底时，根据员工的表现，将每个部门的员工绩效结果划分为A、B、C、D、E五个等级，各等级上员工分布比例分别占10%、20%、40%、20%、10%。如果员工有一次被排在最后一级，工资降一级，如果有两次排在最后一级，则下岗进行培训，培训后根据考察的结果再决定是否重新上岗，如果上岗后再排在最后一级，则被淘汰，培训期间只发给基本生活费。

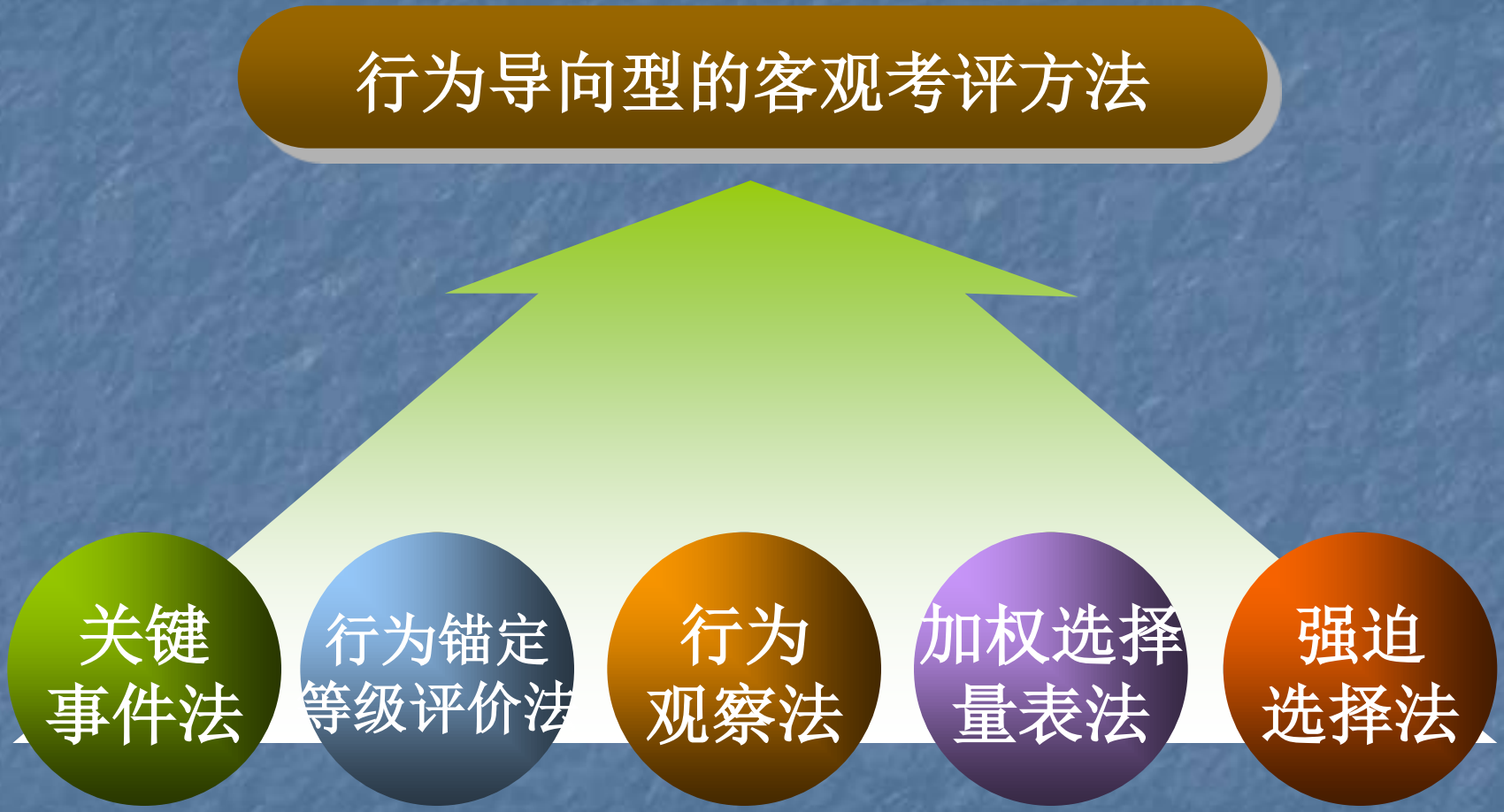
主管与员工对次都有意见，但公司仍然强制执行。财务部主管吴经理每年都为此煞费苦心，把谁评为E档都不合适。该部门是职能部门，大家都没有什么错误，工作都完成得也很好。去年出纳员小丽有急事，请了几天假，有几次迟到了，但是也没有耽误工作，吴经理没办法只好把出纳员小丽报上去了。为此，小丽到现在还耿耿于怀，今年不可能再把小丽报上去了，那又该报谁上去呢？

请结合本案例，回答下列问题：

(1)请问财务部是否适合采用硬性分配法进行绩效考评？为什么？

(2)强制分布法有何优点和不足？

# 三、行为导向型的客观考评方法



（一）关键事件法

1、含义：P248

2、优点：

（1）为考评者提供客观的事实依据；（2）考评的内容不是员工的短期表现，而是一年的整体表现；（3）以事实为依据，保存动态的关键事件记录；（4）对事不对人，不仅注重对行为本身评价，还要考虑行为的情景。

3、缺点：

（1）关键事件的记录和观察费时费力；（2）只能做定性分析不能做定量分析；（3）不能区分工作行为的重要程度，很难在员工之间进行比较。

# 某公司工厂管理人员的职责和工作目标

| 负有的职责 | 目标 |
| --- | --- |
| 安排工厂的生产计划 | 充分利用工厂中人员和机器，及时发布各种指令 |
| 监督原材料采购和库存控制 | 在保证充分的原材料供应前提下，使原材料的库存成本降低到最小 |
| 监督机器的维修保养 | 不出现因机器故障而造成的停产 |

请举例说明应该收集哪些关键事件？

安排工厂的生产计划的关键事件：

为工厂建立了新的生产计划系统，上个月的指令延误率降低了10%，上个月提高机器使用率20%

监督原材料采购和库存控制的关键事件：

上个月使原材料库存成本上升了15%，部件A订购富余了20%，部件C订购短缺了30%

监督机器的维修保养的关键事件：

为工厂建立了一套新的机器维修和保养系统，由于即使发现机器部件故障而阻止了机器的损坏

# 美国通用汽车公司的关键事件评价法

美国通用汽车公司早在1955年扰开始使用关键事件法对员工工作业绩进行评价。公司成立了专门的委员会领导该项工作。

公司对关键事件的记录方法有具体要求。在记录每一关键事件时都应包括以下要点：

- 事实发生前的背景；
- 发生时的环境；
- 行为有效或无效的事实；
- 事实后果受员工个人控制的程度。

例如，一领班对其一下属工作“协作性”有如下记录：

- 有效行为：虽然今天不是杰克加班，但他还是主动留下来加班到深夜，协助其他同事完成一份计划书，使公司第二天能顺利与客户签定合同。
- 无故行为：总经理今天来视察．杰克为了表现自己，当众指出了查理的错误，使得同事之间关系变得紧张，

（二）行为锚定等级评价法

1、工作步骤

（1）开展岗位分析，获取关键事件；

（2）建立5-9级的绩效评价等级，并给与确切定义；

（3）由另一组管理人员确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系；

（4）审核绩效考评指标等级划分的正确性；

（5）建立行为锚定法的考评体系。

2、优点

(1)对员工绩效的考量更加精确。

(2)绩效考评标准更加明确。

(3)具有良好的反馈功能。

(4)具有良好的连贯性。

(5)具有较高的信度。

(6)考评的维度清晰。

(7)各绩效要素的相对独立性强。

(8)有利于综合评价判断。

3、缺点

（1）设计和实施的费用高；

（2）比许多考评方法费时费力。

案例：富凯公司是一家超市连锁公司，在当地拥有相当大的客户群，然而随着几家超市在当地开业，使富凯公司在当地的销售额和日客户量逐渐下降，该公司经调查发现：其下属超市的硬件设施、配套环境、人员比例、所销售货物的质量与数量都与竞争对手没有本质区别，有的方面甚至还有优势。但一线人员在服务态度、责任心、主动性和积极性却存在严重问题，为改变这一现状，富凯公司制定了一系列措施，其中包括要对员工的考评方式和内容进行全面调整。以前，公司将员工绩效考评的核心和重点放在考察其完成任务上，现在决定重点放在工作行为上，拟采用行为锚定等级评价法进行员工绩效考评，从而加大对员工工作积极性和主动性的考评力度。

1、采用行为锚定等级评价法对营业人员进行考评，应采取那些具体工作步骤?(10分)

2、行为锚定等级评价法具有哪些优势和不足?(10分)

（三）行为观察法

它是在关键事件法的基础上发展起来。

本方法不是首先确定工作行为处于何种水平上，而是确定员工某种行为出现的概率，他要求评定者根据某一工作行为发生的频率或次数的多少来对被评定者打分。

优点：能量化，可比以及能区分工作行为重要性

缺点：编制行为观察量表较为费时费力。

案例

某汽车有限公司为了提高公司的效益，树立公司的形象，形成文明礼仪的风气，准备对公司的售票员从以下几方面进行考评：（1）能有效地保证票款的收取；（2）微笑服务，礼貌用语；（3）注意仪表，形象良好；（4）熟悉相关线路的中转情况；（5）熟悉沿途重要设施的分布情况。

请根据以上内容为售票员设计一张行为观察量表，以评选出公司优秀的员工。设计方案时需考虑各因素权重的不同。

案例：光华公司总经理认为，对管理人员评价的核心应放在行为管理，而不仅是考察指标完成了多少，销售额达到多少，利润率是多少。在光华公司对管理人员一般从六个方面采取综合素质的考评，这六个方面分别是：战略力、应变能力、协调配合力、团队精神、全局观、学习力与创新力。

(1)请问按效标的不同，绩效考评方法可分为几类?企业管理人员宜采用哪一类考评方法?(5分)

(2)请运用行为观察量表法就案例中管理人员的“团队精神”指标，设计考评表。(15分)

(1)请问按效标的不同，绩效考评方法可分为几类?企业管理人员宜采用哪一类考评方法?(5分)

(2)请运用行为观察量表法就案例中管理人员的“团队精神”指标，设计考评表。(15分)

【考评项目】（6分）

团队精神

(1)大方地传播别人需要的信息；（ ）

(2)推动团体会议与讨论；（ ）

(3)确保每一个成员的参与经过深思（ ）

(4)为他人提供展示其成果的机会；（ ）

(5)了解激励不同员工的方式；（ ）

(6)若有冲突，第一时间弄清实质，并及时解决。（ ）

【等级划分标准】（2分）

A：06～10分：未达到标准； B：11～15分：勉强达到标准；

C：16～20分：完全达到标准;D：21～25分：出色达到标准；

E：26～30分：最优秀。

本考评项目等级：（ ）

【签字确认】（1分）

考评者： 被考评者： 日期： 年 月 日

（四）加权选择量表法

1、工作步骤

（1）进行工作岗位调查和分析，采集涉及本岗位人员有效或无效行为表现，并用简洁的语言作出描述；

（2）对每一个行为项目进行多等级评判，合并同类项，删去缺乏一致性和代表性的事项；

（3）求出各个保留项目评判分的加权平均数，将其作为该项目等级分值。

2、优点：打分容易，核算简单，便于反馈。

3、缺点：适用范围较小，需根据具体岗位的工作内容，设计不同的加权选择考评量表。

# （五）强迫选择法（要和强制分布法区分）

| | A | B | C | D | 汇总 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 | a、及时回复客户呼叫 | b、在工作时间学习新产品 | c、不容易发怒情绪平和 | d、讨厌循规蹈矩 | |
| 1.2 | a、精确运用数字 | b、与管理者合作 | c、不在打电话上浪费时间 | d、保障汽车干净 | |
| 1.3 | a、喜欢按自己的路线走 | b、友好的对待地方官员 | c、经常超过销售目标 | d、不抱怨不发牢骚 | |
| 1.4 | a、无争辩遵守上级指令 | b、忠于公司 | c、聪明伶俐 | d、需要最低限度的监督 | |
| 1.5 | a、很少批评公司制度 | b、不超出规定花钱 | c、与别的员工关系好 | d、保持良好的仪表 | |
| 1.6 | a、及时汇报 | b、遵守交通法规 | c、不需要激励 | d、得到顾客的好评 | |

考评者必须从描述员工某一方面行为表现的项目中选择一项或两项作为单项的考评结果。

考评表内容为中性的描述语句，都是描述绩效的，并且都是行为表现。考评者不知道考核结果是高，是低，还是一般。

优点：避免趋中、过宽倾向、晕轮效应等常见偏误，可适用特殊工作行为表现和更宽泛的不同类别人员的绩效描述和考评。

缺点：容易让考评者试图揣摩描述内容的积极或消极性；难以在人力资源开发方面发挥作用，最终结果不反馈给员工。

练习十一

一、选择题

（一）单项选择题

1、加权选择量表法用一系列的形容或描述性的语句，说明员工的各种（ C

(A)工作能力 (B)工作态度(c)工作行为 (D)工作潜力

2、关键事件法的缺点是（ ）。B

(A)无法为考评者提供客观事实依据 (B)记录和观察费时费力

(C)不能了解下属如何消除不良绩效 (D)不能贯穿考评期始终

3、（ ）是要求评定者根据某一工作行为发生的频率或次数的多少，对被评定者打分的绩效考评方法。 C

(A)关键事件法 (B)行为锚定量表法

(C)行为观察法 (D)加权选择量表法

4、以下关于行为锚定等级评价法的说法错误的是（ ）。A

(A)设计和实施的费用比较低 (B)将关键事件和等级评价有效的结合 (C)绩效评价的等级是5~9级 (D)是关键事件法的进一步拓展和应用

5、关键事件法的缺点是（ B ）。2011、5

（A）不能了解下属如何消除不良绩效　（B）记录和观察费时费力　（C）无法为考评者提供客观事实依据　（D）不能贯穿考评期始终

6、行为观察法是在关键事件法的基础上发展起来的，与行为锚定等级评价法大体接近，只是在（　　）有所不同。 C

（A）量表的结构上　　（B）确定工作行为的水平上

（C）确认员工某种行为出现的概率上　　（D）量化指标上

7、以下关于行为锚定等级评级法的说法错误的是（ A

（A）设计和实施的费用比较低　（B）绩效评价的等级是5-9级　（C）将关键事件和等级评价有效地结合

（D）是关键事件法的进一步拓展和应用

8、关于强迫选择法说法错误的是（ A

（A）是一种行为导向型的主管考评方法　（B）在描述员工行为的语句中，一般使用中性语句　（C）是一种定量化考评方法　（D）最终考评结果不会反馈给员工本人

（二）多项选择题

1、以下关于关键事件法的说法正确的有（ BD ）

(A)只包含有效的工作行为 (B)描述了员工的行为 (C)描述了员工行为产生的结果(D)描述了行为产生的背景 (E)员工自己描述工作中的关键事件

2、关键事件法可以为其他考评方法提供参考依据，其特点为（ ）。 ACDE

（ A ）时间跨度较大　　（ B ）考评员工的短期表现

（ C ）能做定性分析　　（ D ）记录和观察费时费力

（ E ）提供客观事实依据

3、行为锚定等级评价法的优点有（ ABCD ）

(A)考评更加精准　(B)考评标准明确

(C)反馈功能较好　(D)考评维度清晰　(E)实施的费用低

4、 AE 属于行为导向型客观考评方法。

（A）行为观察法　（B）成对比较法

（C）选择排列法　（D）强迫分布法　（E）关键事件法

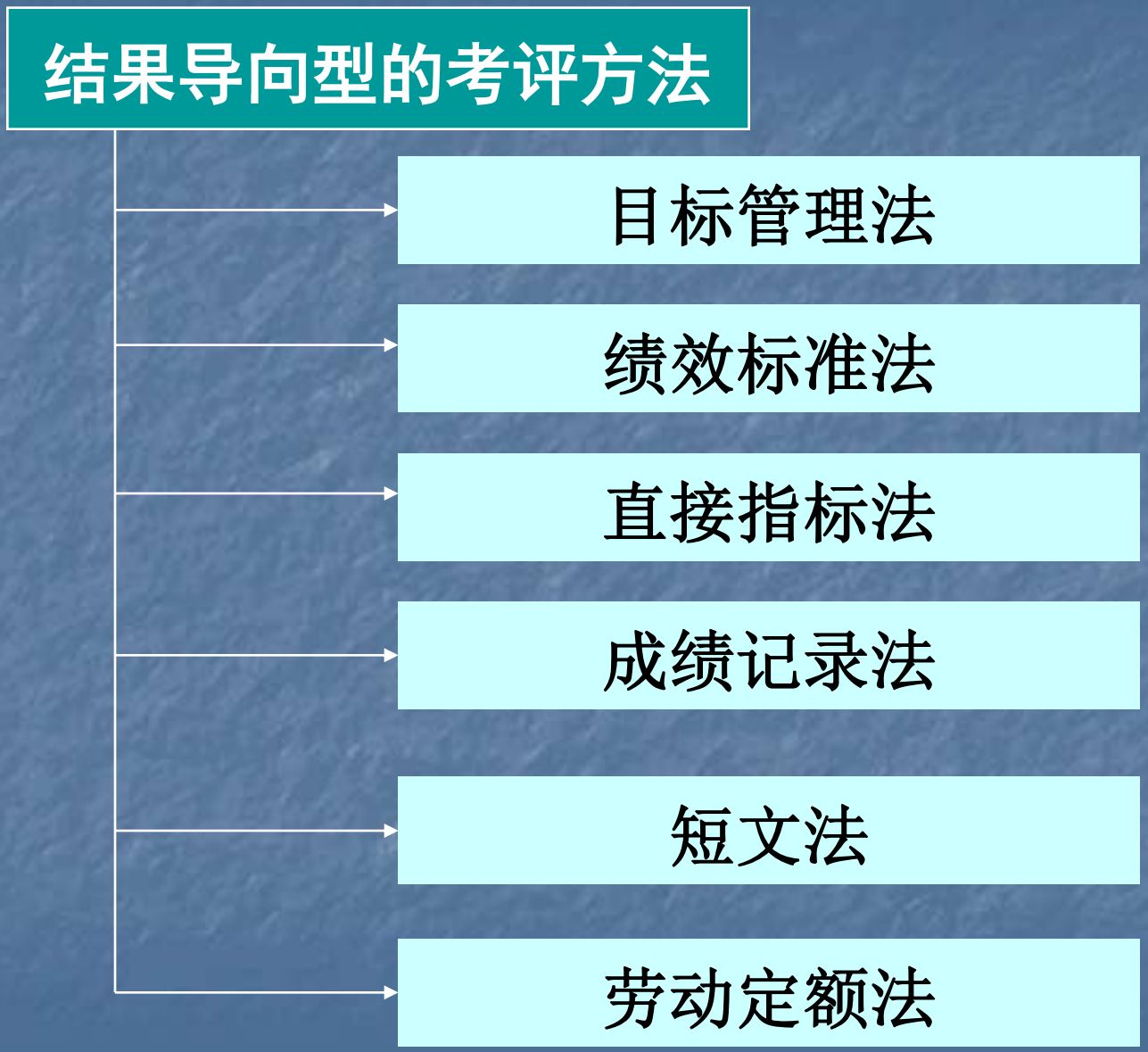
5、关于行为观察法表述正确的是（ CD 2010、11

（A）只能定性分析　（B）不能量化　（C）能区分行为的重要性　（D）费时费力　（E）注重行为过程的结果

6、关于强迫选择法说法正确的是（ BCDE

（A）是一种行为导向型的主观考评方法　（B）在描述员工行为的语句中，一般使用中性语句　（C）是一种定量化考评方法　（D）最终考评结果不会反馈给员工本人　（E）难以在企业人力资源开发方面发挥作用，但可以用来考评特殊工作行为

# 四、结果导向型的考评方法



（一）目标管理法

1、优点

（1）评价标准直接反映员工的工作内容，结果易于观察，便于对员工进行反馈和辅导。

（2）由于员工参与制定目标，因此易于调动员工的积极性，增强事业心和责任感。

2、缺点

没有在不同部门、不同员工之间设立统一目标，难以对不同的员工和不同部门之间的工作成绩做横向比较，不能为以后的晋升决策提供依据。

案例：东芝公司的目标管理

东芝公司的目标管理分为“制定目标——下放权限——评价成果”三个阶段。

1、制定目标

（1）期初或年度之初，部长以下的管理人员要制定下级在本期内的业务目标。

（2）目标的制定期限虽以半年为准，但根据目标的性质可长（如研制目标为一年）可短（如设计目标为三个月）。

（3）目标制定的程序，是事业部长——工厂厂长——部长——课长——主任——担当者，自上而下，逐级落实，这样，就构成一个从部长到担当者各个阶层在内，为达到公司所需要的目标的连锁体系。

2、下放权限

在实施目标管理的过程中，东芝公司尽可能地将权限下放给员工，让其有自由处置的余地。

3、评价成果

（1）下级自我评定本期的成果 ；

（2）下级把必要事项记入目标卡片后，提交上级；

（3）上级审查完目标卡后，根据卡片内容同下级进行个别协商指导；

（4）每一个目标都要按照“达到程度”和“难度”、“努力程度”三个要素进行评价；

（5）保证这些成果评价的连续性。

- 创业期：工作业绩权重58%，工作能力权重22%，工作态度权重20%
- 成长期：工作业绩权重49%，工作能力权重30.5%，工作态度权重20.5%
- 成熟期：工作业绩权重46%，工作能力权重31%，工作态度权重23%

# 企业不同发展时期目标的设定

# GE公司的目标管理系统

- 以季度为小单元，以年度为一个循环的业务管理系统

| 业务主题 | 内容 | 时间 |
| --- | --- | --- |
| 第三季度<br>S1战略规划阶段：提出新举措 | 1）充分沟通交流；2）分析环境；3）提出新举措新战略；4）学习其他公司优秀经验Benchmarking；5）新的优秀业务标准 | 7-9月份 |
| 第四季度<br>S2运营计划阶段 | 1）提出详细运营计划；2）分解到部门业务计划；3）关键措施；4）一年的经验教训分析 | 10-12月份 |
| 第二年第一季度<br>全球运营经理大会<br>实施启动 | 1）启动计划实施；2）检查资源；3）检查计划 | 1-3月份 |
| 第二年第二季度<br>C阶段：检查实施进度与效果 | 1）全员工调查；2）全年绩效考核；3）奖励与提升；4）质询 | 4-6月份 |

# IBM的目标管理循环

**第一季度：自上而下层层下达业绩承诺书(PBC)**

主要内容：

1、承诺取胜：对上级目标的贡献
2、承诺完成：本职位的年度绩效目标
3、承诺合作：对团队或组织的贡献



**第一到第四季度：管理活动**

1、检查
2、辅导
3、培训
4、建议

**第四季度：绩效评估**

1、评估客观表现（主管考评成绩直接影响所辖部门员工考评等级比例）
2、评估个人绩效表现
3、调整工资待遇，评议个人未来发展方向



# **公司目标管理卡

| 目标执行人 | | | 所属部门 | | | | 职务 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 序号 | 工作目标（项目及数量） | 实施计划 | 重要性% | 完成情况 | 时间进度 | | | 工作条件 | 自行检讨 | 考核 |
| | | | | 计划 | 月 | 月 | …… | | | |
| | | | | 实绩 | | | | | | |
| | | | | 计划 | | | | | | |
| | | | | 实绩 | | | | | | |
| | | | | 计划 | | | | | | |
| | | | | 实绩 | | | | | | |

# 形式二（目标责任书）

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 被考评者 | 姓名 | | 面谈日期 | 考评者 | 姓名 | |
| | 职务 | | | | 职务 | |
| | 部门 | | | | 部门 | |
| | 在本职工作时间 | | | | 领导被考评者的时间 | |
| 1、下个月（年度）主要业务指标 | | | 表现形式 | | | |
| | | | | | | |
| 2、下个月（年度）需要改进的方面 | | | | | | |
| 3、为完成任务需要改进的条件、设备 | | | | | | |
| 4、被考评者承担的责任 | | | 签名 | | | |
| 直接主管意见 | | | 签名 | | | |

# 形式三　绩效考核表（营销部门用）

| 姓名 | | 部门 | | 职务 | | 考核者 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 成果指标 | | 上半年/全年目标 | | | 上半年/全年实际完成率 | | |
| 销售指标（万元） | | | | | | | |
| 销售收入（万元） | | | | | | | |
| 销售总成本（万元） | | | | | | | |
| 货款回收（万元） | | | | | | | |
| 其他经营出成果 | | | | | | | |
| …… | | | | | | | |
| 其他辅助指标 | | 本人评价 | | | 上级评价依据 | | |
| 培养和举荐人才 | | | | | | | |
| …… | | | | | | | |
| 考核者评语 | | 高层会议评语 | | 最后考核等级 | | 被考核者签字 | |
| | | | | SABCD | | | |

（二）绩效标准法

1、方法介绍：基本接近与目标管理法，它采用更直接的工作绩效衡量的指标，适用于非管理岗位的员工；

2、绩效标准要求：具体合理明确，注意时间空间、数量质量的约束限制，规定完成目标的先后顺序，保证目标和组织目标的一致性。

3、操作步骤：依照标准逐一评估，然后按照各标准的重要性及所确定的权数，进行考评分数汇总。

4、优点：综合考虑员工业绩表现，能对员工进行全面评估，为下属提供清晰准确的努力方向，对员工具有更明确的导向和激励作用。

5、缺点：需要占用较多的人力、物力和财力，需要较高的管理成本。

（三）直接指标法

（四）成绩记录法

1、操作步骤：（1）自己记录与职责有关的成绩；（2）上级主管（主要是直接主管）验证其真实性和准确性；（3）外部专家就这些材料进行分析，对被考评人绩效作出评价。

2、适用范围：1）从事教学、科研工作的教师、专家；2）那些与教师、专家工作具有相同性质、每天工作的内容是不同的，无法用完全固化的衡量指标进行考量的人员。

3、优点：具有很强的适用性和有效性，特别是与行为量表等考评方法结合在一起使用，考评效果会更好。

4、缺点：需要聘请外部专家参与评估，其时间、人力和成本耗费较高。

# （五）短文法：书面短文法或描述法

| 观　　点 | 优　　点 | 缺　　点 |
| --- | --- | --- |
| 第一种说法认为，该方法是由被考评者在考评期末撰写一篇短文，对考评期内所取得的重要的突出业绩作出描述，以作为上级主管考评的重要依据。<br>另一种说法认为，本方法是由考评者写一篇短文以描述员工业绩，并特别列举其突出的长处和短处的事实。 | 由考评者撰写绩效考评的报告，能减少考评的偏见和晕轮效应，减低考评的趋中和过宽的评价误差。 | 1、由考评者为每位员工写短文耗费的时间、精力大，下属众多根本无法实现。2、此方法不能用于员工之间的比较，以及重要的人事决策，适用范围小。3、由被考评者自己撰写考评短文，受到个人写作能力的限制，本方法具有较大的局限性。 |

例：对武松的描述

| | |
|---|---|
| 本人李佑，作为销售顾问，在同事们的帮助下，一年来接待客户321人，签署销售意向书180份，签署销售合同65份，合同销售额5300万元… … | 被考评者撰写 |
| 李佑同志作为房产销售顾问，勤于钻研业务，一年来合同销售额达5300万元，占总销售额的15%；主动联系、接待客户，一年接待客户321人；销售技巧好，签署180份销售意向书，意向书签署率达56%；签署合同65份，合同签署率达20%… … | 考评者撰写 |

重点：个人业绩
优点：可以节省上级时间
缺点：受到个人写作能力的限制，水平低的人往往不得要领，表述不清，水平高的人，又容易夸大其词，文过饰非。

不能用于员工比较；不能用于人事决策；适用范围小

重点：关键事件
优点：减少偏见与晕轮效应；减少趋中和过宽误差。
缺点：费时费力，下属多时无法实施；

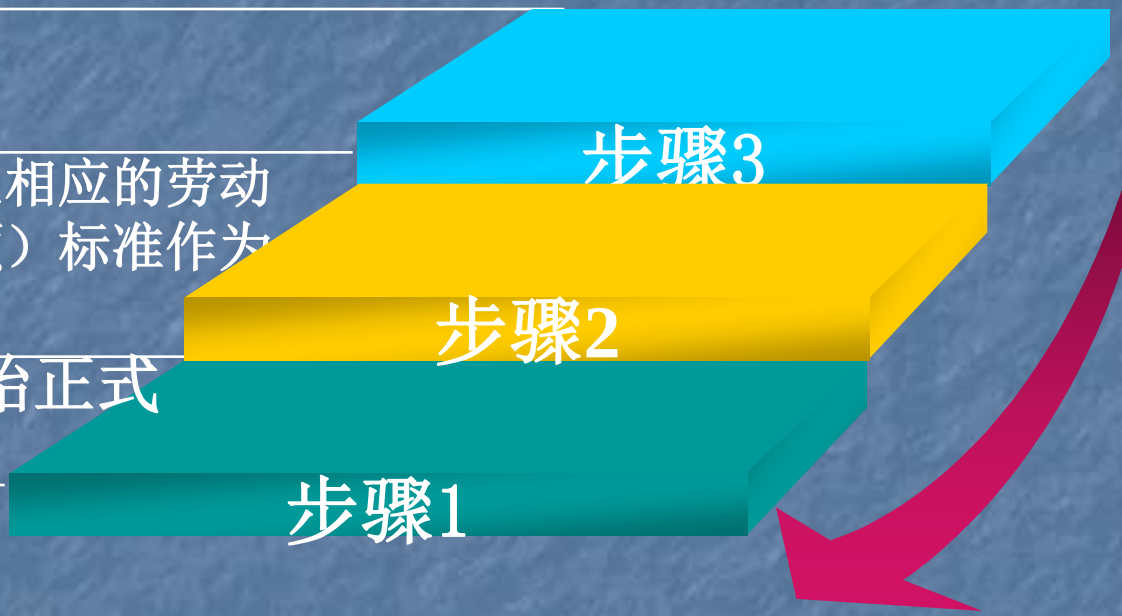
## (六)劳动定额法

### 1、步骤

进行工作研究

在工作研究的基础上，制定相应的劳动定额（工作定额和产量定额）标准作为员工绩效考评的依据

通过一段试行期，开始正式执行新的劳动定额




### 2、定额类别

工时定额、产量定额、综合定额、单项定额、看管定额、服务定额、工作定额、计划定额、设计定额、现行定额、不变定额等

3、劳动定额法的五个基本环节

（1）定额制定

（2）定额贯彻

（3）定额考评

（4）定额统计

（5）定额修订

练习十二

一、选择题

（一）单选

1、以下关于绩效标准法的说法错误的是(　A　)

(A)适用于管理岗位的员工 (B)要规定完成目标的先后顺序

(C)有时间空间、数量质量的约束 (D)采用的指标要具体、合理、明确

2、下列绩效考评方法中人力、物力耗费相对较低的是(　C　)。

(A)成绩记录法 (B)绩效标准法 (C)直接指标法 (D)360度考评法

3、选取可监测、核算的指标，构成若干考评要素，以此来作为考评员工的主要依据的绩效考评方法为　C　。2011、11重复

（ A ）目标管理法 （ B ）绩效标准法 （ C ）直接指标法

（ D ）成绩记录法

4、比较适合对从事科研教学工作的人员进行考评的绩效考评方法是(　D　)

(A)目标管理法 (B)绩效标准法 (c)直接指标法 (D)成绩记录法

5、成绩记录法的步骤包括：①由其上级主管来验证成绩的真实准确性：②由外部的专家评估资料，决定个人绩效的大小：③被考评者把自己与工作职责有关的成绩写在一张成绩记录表上。其正确的排序是（ D ）

(A)③②①　　(B)①③②　(C)②①③　　(D)③①②

6、结果导向型的绩效考评方法的基础是（ A ）。P254

(A)实际产出　　(B)计划产出　(C)工作成效　(D)劳动成果

7、（ B ）与目标管理法相近，采用更直接的工作绩效衡量指标，通常应用于非管理岗位的员工。P206

(A)间接指标法(B)绩效标准法　(C)直接指标法(D)成绩记录法

8、结果导向型考评方法不包括（ D ）　（A）直接指标法　（B）绩效标准法　（C）成绩记录法　（D）关键事件法

9、关于短文法描述错误的是（ C ）

（A）一种结果导向型的考评方法　（B）不能用于员工之间的比较　（C）描述员工绩效的短文只能由主管写　（D）可以减少晕轮效应和考评片偏见

10、关于劳动定额法说法错误的是（ A ）（A）定额无需量化　（B）从泰勒制开始　（C）定额随劳动生产率的变化而变化　（D）首先进行工作研究

11、以下关于成绩记录法的表述不正确的是（ D

（A）需要聘请外部专家参与评估

（B）该方法很强的适应性和有效性

（C）与行为量表等考评方法结合效果会更好

（D）由外部专家验证工作业绩是否真实准确

12、仅适用于激发员工表现，开发其技能，而不适用于员工之间比较的结果导向型的绩效考评方法是（ A

（A）短文法 （B）评价量表法 （C）记录法 （D）强制选择法

1、关于目标管理法说法正确的是（ ABDE ）2011、5又出了

(A)目标管理法的结果易于观测 (B)目标管理法适合对员工提供建议 (C)便于不同部门问绩效横向比较 (D)目标管理法直接反映员工的工作内容 (E)目标管理法适合对员工进行反馈和辅导

2、以下关于目标管理法的说法正确的有（ BCE ）

(A)能为晋升决策提供依据 (B)很少出现评价失误

(C)能提高员工工作积极性 (D)可以进行横向比较

(E)适合对员工提供建议

3、采用目标管理法来考评绩效，在制定目标时应注意（ ABCD ）

(A)目标的具体性 (B)目标数量不宜过多 (C)目标要可测量 (D)员工参与目标制定(E)应制定达到目标的详细步骤和时间框架

4、关于成绩记录法的描述正确的是（ ABCDE ）

（A）成绩记录法比较适合于从事科研教学工作的人

（B）适合大学教师、律师等考评 （C）本方法需要从外部请来专家参与评估 （D）人力、物力耗费较高，时间耗费较长

（E）属于结果导向型考评方法

5、劳动定额法在实施过程中，需要经过的环节有（ ABCDE
（A）定额制定　（B）定额贯彻　（C）定额考评　（D）定额统计　（E）定额修订

6、关于劳动定额法说法正确的是（ ABCDE
（A）是一种结果导向型的考评方法　（B）要进行时间研究
（C）工种和工序不同,劳动定额也不同　（D）随着管理理念和管理模式不同劳动定额管理也会出现新变化　（E）劳动定额的表现形式有很多

7、关于短文法说法正确的是（　） BCE
（A）是一种行为导向型的客观考评方法　（B）适用于激发员工表现，开发技能　（C）不能用于员工之间的比较和重要人事决策　（D）要使用考评量表　（E）由考评者撰写短文，可以减少考评的边检和晕轮效应

8、下列关于结构式叙述法的说法正确的是（　） ACE
A、受到考评者文字水平的限制　B、不受考评者参与考评时间的限制　C、这种方法要有被考评者参与 D、属于行为导向型的客观考评法　E、采用一种预选设计的结构性表格

简答题

1、在绩效考评过程中，实施劳动定额法的具体步骤有哪些？在贯彻实施过程中，需要经历哪些环节？

2、在绩效考评过程中，实施成绩记录法有哪些步骤？其适应范围是什么？有哪些优点和缺点？

# 五、综合的绩效考评方法

## （一）图解式评价量表法

### 1、操作

确定评价要素 → 1、依岗位性质、特点选择若干评价要素：
- ◆ 个体方面：判断力、适应性、积极性等
- ◆ 工作成果方面：工作质量、数量等
- ◆ 行为因素方面：合作程度、工作态度等

↓

确定考评项目 → 2、以评价要素为基础确定考评项目：
每个项目分成5-9个等级，用数字或文字表示（优、良、一般。。。或1、2、3。。。），并对各个等级尺度的含义作出具体说明.

↓

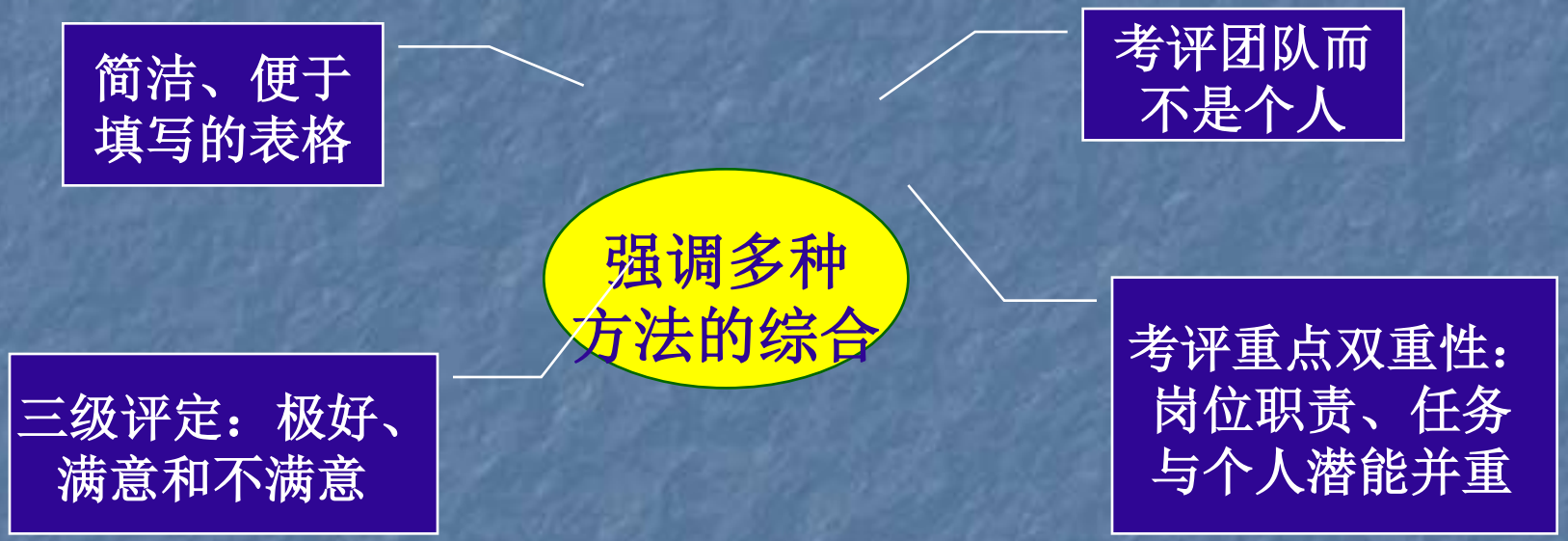
制成量表实施考评 → 3、制成考评量表，实施考评：
考评者只需在量表的每个项目等级评估的尺度上作出选择，最后各项分数相加，即得考评总结果.

2、优点：涵盖员工个人的品质特征、行为表现和工作结果，有广泛适应性，同时简单易行、设计简单、汇总快捷等。

3、缺点：极容易产生晕轮效应或集中趋势等偏误。

## （二）合成考评法

为提高绩效考评质量，将几种比较有效的方法综合在一起，形成合成考评法。



# 练习十三

## 单项选择题

1、在采用合成考评法时，将描述性表格与绩效改进计划合成在一起，其不足之处是(D)。

(A)缺乏针对性 (B)不能满足各类岗位的要求

(C)缺乏导向型 (D)不能进行人员的横向比较

2、以下关于图解式评价量表法的表述不正确的是(D)

A、考评效标涉及的范围较大 B、有广泛适应性

C、可以考评员工的品质特征 D、涉及难度较大

3、以下关于合成考评法的表述不正确的是(D)

(A)有更强的针对性和适用性 (B)使用该方法需要因地制宜

(C)有助于提高绩效管理水平 (D)能进行个人的横向比较

4、D又称业绩评定法，由美国斯科特公司设计，曾在美国工商企业中广泛应用。

(A)合成考评法 (B)OEC法

(C)评价中心技术 (D)图解式评价量表法

多项选择题

1、综合型绩效考评方法包括(　)。AE

(A)合成考评法(B)直接指标法(C)强迫选择法(D)关键事件法(E)图解式评价量表法

2、下列关于合成考评法描述正确的是(ABDE

(A)是几种比较有效的方法的综合　(B)不能进行横向比较

(C)考评量表采用五级评定等级　　(D)对于管理人员来说，有很强的针对性和适应性　(E)一般采用表格的形式

案例：某企业的绩效管理主要采用以下步骤和方法：

第一步，对于部门主管以上领导干部，年终由主管领导召集其下属员工开会，共同听取其撰写的总结报告，再由员工及上级领导根据其一年来的表现以及年初由其领导和他自己所确定个人业绩目标，填写“年度领导干部考核评议表”并打分。该表汇总后将分数按“领导、部门内同事、下属”（2：3：5的权重）加权平均得出总分。

第二步，全体员工共分四组排序：一般员工、主管、部门经理、高层领导。每组按考评结果分五个等级，每一等级所占比例如下表所示：

| 等级 | A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|---|
| 比例 | 10% | 30% | 54% | 5% | 1% |

第三步，考评结果运用：A等级范围的人有机会获得晋升，而E等级的将被淘汰或降级。

1、请指出前两个步骤使用了哪些绩效考评方法。

2、上述考评方法有哪些不足之处？请针对这些不足提出改进建议。

【能力要求】

一、绩效考评中的矛盾冲突分析

1、员工自我矛盾

2、主管自我矛盾

3、组织目标矛盾

二、三种矛盾冲突的解决办法

1、绩效面谈中，应当以“行为为导向、以事实为依据、制度为准绳、以诱导为手段”。

2、适当区分目标（过去、当前、今后；近期与远期）。

3、适当下放权限，鼓励下属参与。

思考：放权时要注意什么？

# 三、绩效申诉及处理

（一）绩效申诉受理内容

1、结果方面

（1）对自身的绩效结果不认同

（2）发现绩效考评数据部准确

（3）申诉部门：人力资源部门

2、程序方面

（1）认为考评者违反了相关程序和政策

（2）认为考评者存在失职行为

（3）申诉部门：人力资源部

（二）绩效申诉处理结构

1、绩效管理委员会：初次申诉无法解决的问题或重大绩效申诉事件的处理

2、绩效管理日常管理小组：负责初次绩效申诉处理

（三）绩效申诉处理流程

1、初次申诉处理

（1）首先与直接上级沟通谋求解决；

（2）解决不了，在规定期限内，向人力资源部门申诉；

（3）人力资源部在规定期限内做出答复；

（4）如果申诉成立，人力资源部与被考评者上级协商，报绩效管理委员会批准，调整考评结果。

2、二次申诉处理

3、申诉材料归档

练习十四

1、负责初次绩效申诉处理的部门是（ D ）

（A）人力资源部门　（B）直线部门　（C ）绩效管理委员会　(D)绩效管理日常管理小组

2、一般而言，如果被考评者对考评结果和程序不认同，可向（　）A 。

（A）人力资源部门　（B）直线部门　（C ）绩效管理委员会　(D)绩效管理日常管理小组

3、对于初次申诉的处理，首先应该是（ B ）

（A）向人力资源部门申诉（B）与直接上级沟通谋求解决（C ）人力资源部与被考评者上级协商　(D)向绩效管理日常管理小组申诉

4、负责重大绩效申诉事件处理的部门是（ C ）

（A）人力资源部门　（B）直线部门　（C ）绩效管理委员会　(D)绩效管理日常管理小组

简述绩效管理的过程中经常会出现哪些矛盾？应如何化解这些矛盾？（12分）

（1）由于考评者与被考评者双方在绩效目标上的不同追求，可能产生三种矛盾：

①员工自我矛盾。(2分)　②主管自我矛盾。(2分)　③组织目标矛盾。(2分)

（２）化解绩效管理中存在的矛盾的措施

①在绩效面谈中，做到以行为为导向、以事实为依据、以制度为准绳、以诱导为手段，本着实事求是、以理服人的态度，克服轻视下属等错误观念，与下属进行沟通交流。(2分)

②在绩效考评中，将过去的、当前的以及今后可能的目标适当区分开，将近期绩效考评的目标与远期开发目标严格区分开，采用具体问题具体分析解决的策略。(2分)

③简化程序，适当下放权限，鼓励下属参与。(2分)

# 第三单元　绩效面谈与绩效改进

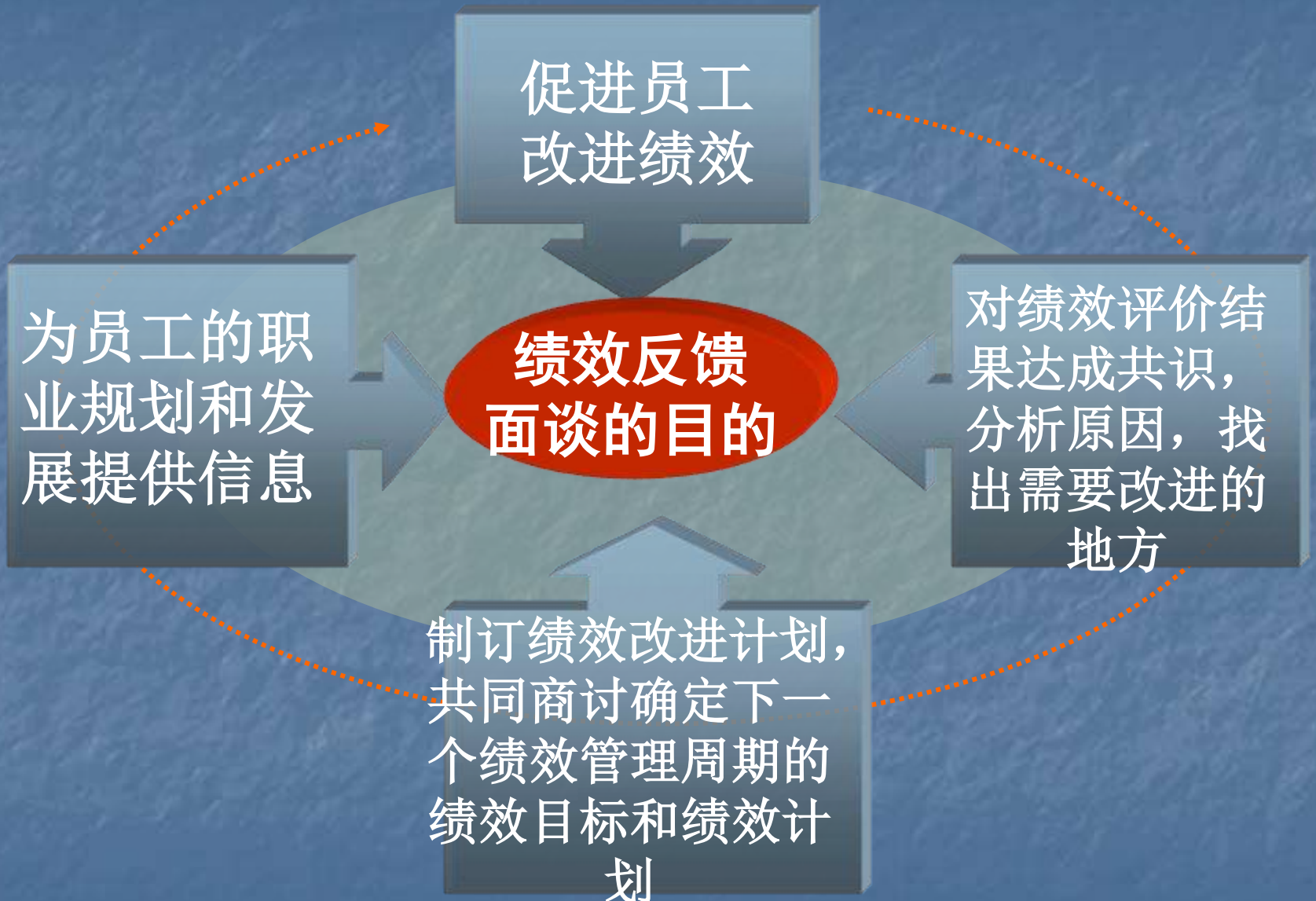
【知识要求】

## 一、绩效面谈的种类

从内容和形式来看，绩效面谈可分为



# 二、绩效反馈面谈的目的


促进员工改进绩效
为员工的职业规划和发展提供信息
绩效反馈面谈的目的
对绩效评价结果达成共识，分析原因，找出需要改进的地方
制订绩效改进计划，共同商讨确定下一个绩效管理周期的绩效目标和绩效计划

【能力要求】

一、提高绩效面谈质量的措施与方法

（一）绩效面谈的准备工作

1、拟订面谈计划

2、收集各种与绩效相关的信息资料

思考：绩效面谈由谁来进行的？

思考：主管和员工分别要做什么准备？

（二）提高绩效面谈有效性的具体措施

1、应具有针对性

2、应具有真实性

3、应具有及时性

4、应具有主动性

5、应具有适应性

（1）因人而异

（2）交流和沟通，不是发号施令

（3）集中重要的、关键的事项

（4）考虑下属承受能力

思考：绩效面谈的障碍

绩效面谈准备

（一）主管人员的准备

1、准备适宜的时间

2、准备适宜的场地

3、准备面谈资料：对员工的绩效进行评估的表格、员工日常工作表现记录等

4、对面谈对象有所准备：个性、本次绩效评估结果对其影响以及他的态度、面谈时的情绪和行为等。

5、计划好面谈程序：如何开始，什么时候结束以及如何结束，先谈什么，后谈什么？

（二）员工应该做的准备

1、准备表明自己绩效的资料或证据

2、准备好个人发展计划

3、准备好想要提的问题

4、将自己的工作安排好

# 绩效面谈实施障碍

1、主管人员不重视或缺乏技巧

（1）没有时间

（2）认为反馈没有必要

（3）缺乏反馈的技巧

2、绩效管理体系设计与实施存在问题

（1）绩效指标设计不科学

（2）打分时主观性比较大

（3）在工作实施过程中，主管人员没有注意与员工沟通以及对员工进行辅导，很多问题没有在过程中及时解决，所有问题都攒到一起与员工秋后算帐，这样就很可能形成对峙和僵局。

3、员工抵制

（1）他们觉得在走形式，只是笼统地说，没有提出针对性意见，对员工没有帮助。

（2）主管人员绩效结果反馈中表现造成员工对绩效结果反馈发怵。

# 实战：怎么提高面谈沟通效果?

1、表达力

例：国民党将领和共产党将领冲锋口号

例：团队这两个字的分析

2、思考力

例：对商人探讨人力资源管理研究热点

例：男孩子被女朋友甩了，不要痛苦，因为你有了重新选择的机会

3、行动力

例：在这里上人力资源管理课，这么连坐在你身边的几个人都不认识，“杯具”。

4、调整好心态。转变心态，也就是说学会变态：心态不好，知识越多越反动；心智不一样，注意力也不一样；心态好，状态才好。转变心态，就是变态。

5、“面谈的5个基本要素：点头、微笑、倾听、回应、做笔记”；
6、注意用好三种语言：文字语言、有声语言、肢体语言。
7、尝试着说说这两句话：
说得好，我怎么没有想到；做得好，没有你真的不行。
8、对地位比自己低的人讲这四句话：第一句：“你很优秀……”第二句话：“你的特长是……”第三句：“你还可以在……改进。”第四句：“……我相信你有能力做得到！”

# 二、绩效改进的方法与策略

## （一）分析工作绩效差距方法与原因

1、具体方法

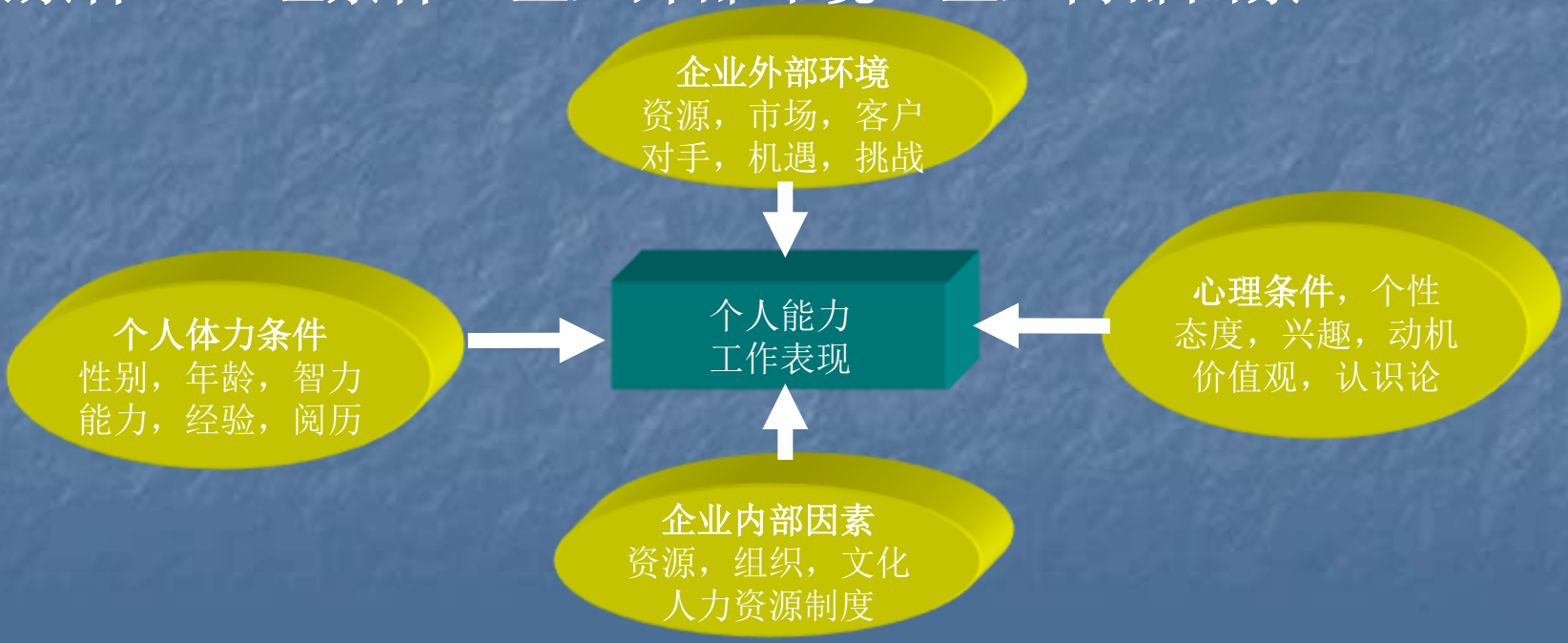
（1）目标比较法：实际工作表现与预定目标比较

（2）水平比较法：实际业绩与上一期业绩的比较

（3）横向比较法：部门与部门、单位与单位、个人于个人比较

2、差距产生的原因

个人条件、心理条件、企业外部环境、企业内部因素



（二）改进工作绩效的策略

1、预防性策略与制止性策略

2、正向激励策略与浮想激励策略 ：

及时性、同一性、预告性与开发性原则

3、组织变革策略与人事调整策略：

劳动组织的调整、岗位人员的调整、非常措施

练习十五

一、单选选择题

1、 B 是在本期绩效管理活动完成之后的面谈·

(A)绩效考评面谈 (B)绩效反馈面谈

(C)绩效计划面谈 (D)绩效指导面谈

2、在绩效考核管理中，通过对下属员工采取惩罚的手段，以防止和克服他们绩效低下的行为，属于绩效改进策略的（ C 。

（ A ）正激励策略 （ B ）预防性策略 （ C ）负激励策略 （ D ）制止性策略P278

3、 D 即在本期绩效管理活动完成之后，将考评结果以及有关信息反馈给员工本人，并为下一期绩效管理括动创造条件的面谈。

(A)绩效计划面谈(C)绩教考评面谈(B)绩教指导面谈(D)绩效反馈面谈

4、 C 即在绩效管理末期，主管与下属就本期的绩效计划的贯彻执行情况，以及其工作表现和工作业绩等方面所进行的全面回顾、总结和评估。

(A)绩效计划面谈 (B)绩效指导面谈 (C)绩效考评面谈 (D)绩效总结面谈

5、（ D ）是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比，寻找工作绩效的差距和不足的方法。

(A)水平比较法(B)横向比较法 (C)纵向比较法 (D)目标比较法

6、（ D ）在各个部门或单位之间、各个下属成员之间进行对比，以发现组织与下属员工工作绩效实际存在的差距和不足。

（A）水平比较法　　（B）目标比较法

（C）纵向比较法　　（D）横向比较法

7、（ D ）是在绩效管理活动的过程中，根据下属不同阶段上的实际表现，主管与下属围绕思想认识、工作程序等方面的问题所进行的面谈。

（A）绩效考评面谈　　（B）绩效总结面谈

（C）绩效计划面谈　　（D）绩效指导面谈

8、可以有效地防止和减少员工在工作中出现重复性差错和失误的绩效改进策略为（ B ）。

A正向激励策略　B预防性策略　C负向激励策略　D制止性策略

二、多选题

1、遵守（ ABDE ）等原则，可以保障激励策略的有效性·

(A)预告性 (B)及时性 (C)同一性 (D)明确性 (E)开发性

2、根据面谈内容的不同，绩效面谈可以区分为（ ACDE ）

(A)绩效计划面谈 (B)绩效提高面谈

(C)绩效指导面谈 (D)绩效总结面谈(E)绩效考评面谈

3、（ BCDE ）等策略的制定可以促进工作绩效的改进与提高。

(A)全面激励 (B)组织变革(C)负向激励

(D)人事调整(E)正向激励

4、分析工作绩效的差距的具体方法（ BCE ）

(A)行为比较法 (B)目标比较法 (C)水平比较法 (D)纵向比较法

(E)横向比较法

5、在新一轮的绩效管理期内，可从组织的实际情况出发，制定（ ）ABCD

(A)预防性策略 (B)人事调整策略

(C)制止性策略 (D)组织变革策略 (E)应急性策略

6、正向激励策略的形式包括（ ABCDE
(A)物质性策略　　(B)货币形式策略
(C)精神性策略　　(D)非货币形式策略
(E)荣誉性策略
7、绩效受多方面因素的影响，其中个人行为和工作的影响因素包括（　）。 ACD
(A)企业外部环境　(B)个人生理条件　(C)企业内部因素　(D)个人心理条件　(E)国内政治局势
8、有效的绩效信息反馈应具有适应性，即 ABDE 。P188
(A)反馈信息要因人而异　　(B)信息反馈是为了沟通而非命令
(C)应解析员工的心理动机　(D)应集中于重要的、关键的事项
(E)应考虑到下属的心理承受能力
9、（ ACD ）可以分析出工作绩效的差距。
（A）目标比较法　　（B）纵向比较法
（C）水平比较法　　（D）组合比较法
（E）横向比较法

案例：A公司是一家具有独立生产能力的、中等规模的医药股份公司，在国内拥有十几家分公司和办事处，经济效益较好，技术研发实力较强。虽然该公司发展较快，但它的绩效管理系统存在很大的问题，特别是在工作绩效的改进方面一直裹足不前，导致企业无法实现跨越式发展。

请结合本案饲回答以下问愿：

（1） 该公司可以采取哪些具体的方法分析员工工作绩效的差距?(6分)

（2） 该公司为了改进并提高全员的工作绩效可以采取哪些策略？（12分）

简要说明绩效面谈的种类。（10分）

答：从具体内容和形式上看，绩效面谈由多种区分，按照具体内容可分为（2分）：

1、绩效计划面谈；初期，让其了解考评内容（2分）

2、绩效指导面谈；中期，指出问题和缺点并指导其改正（2分）

3、绩效考评面谈；末期，告知优缺点使其正确认识自己（2分）

4、绩效总结面谈：束后，结果反馈给员工并提供申诉机会，同时为制定新的绩效管理制度提供依据。（2分）

案例：A公司已有20年的历史，年营业额在12亿元左右。但以往的考评内容一成不变、考评流于形式，不能真实地反映员工的工作绩效。因此，人事部门全面修订考评制度，重新编制了考评表。2004年起，新的考评制度开始实行。公司对普通员工的考评分为自我考评、上级考评和人事部门考评；对部门的考评分为自我考评、上级考评、人事部门考评和下级考评。

每月初部门经理在员工考核表商列出员工本月应当完成的主要工作，将考评表发给员工。考评表除了列出本月的工作要求外，还有固定的考评项目如工作态度、工作品质、纪律性、协调能力、团队精神等，每项都说明了含义和分值。考评项目满分为100分，月末员工填写考评表为自己打分，交部门经理。部门经理在同一张考评表上为员工打分，交给人事部门。人事部门对员工进行最终的考评和分数汇总，并向员工通报当月的考评成绩。员工对考评结果有疑问，可直接向人力资源部反映。

普通员工的考评自评占30%，人事部门评分占10%，部门经理评分占60%。部门经理的考评自评占30%，下级评分占20%，人事部门评分占10%。考评结果应用于薪酬、晋升、培训等各方面。

请根据以上案例，回答下列问题：

1、请指出案例中体现了考评制度设计的那些内容？

2、请指出该公司在绩效管理方面存在的主要问题。

3、说明企业绩效管理作业程序图

回家！谢谢大家！