第四章　绩效管理

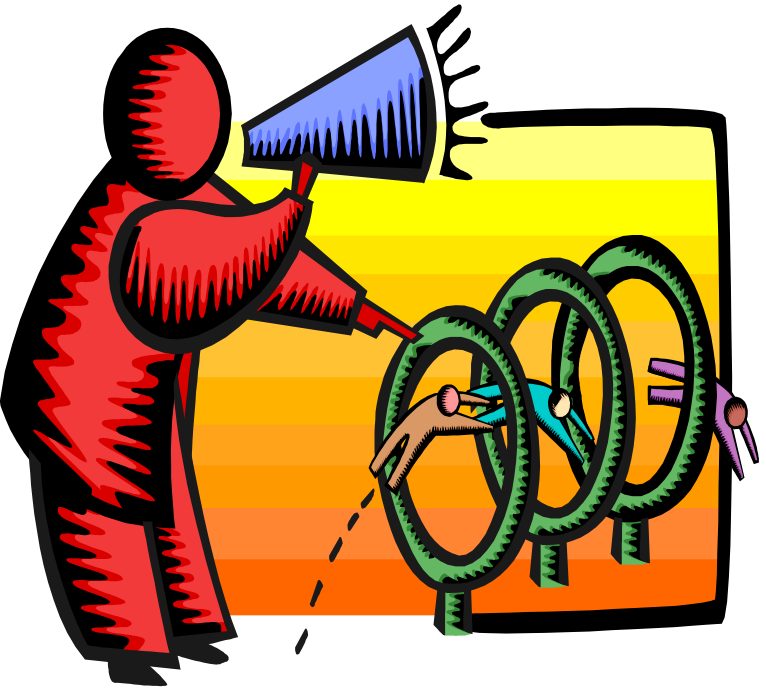
主讲人：黄快生教授

湖南●长沙



那好好学学，
天天向上吧！

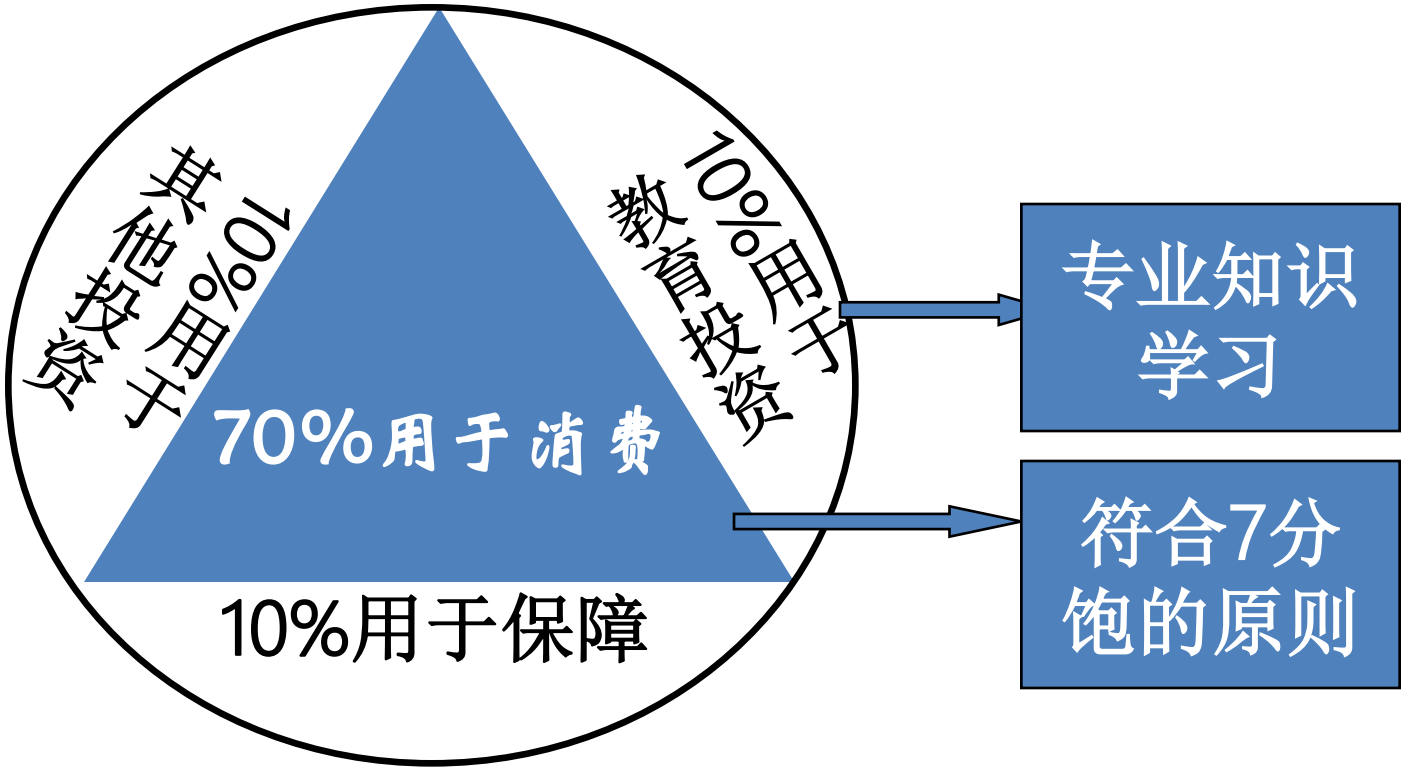
温馨提示



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



第四章　绩效管理

1 绩效管理系统的确立

第一单元　绩效管理系统的设计

第二单元　绩效管理制度的内容和要求

第三单元　人力资源部门的管理责任

2 绩效考评的内容和方法

第一单元　绩效考评的程序和方法

第二单元　绩效考评的数据的处理

第三单元　考评数据分析与总结工作

理论考试比重：约10%
专业能力考试比重：约15%

案例：唐僧师徒的故事

唐僧团队乘坐飞机去旅游，途中，飞机出现故障，需要跳伞，不巧的是，四个人只有三把降落伞，为了做到公平，师傅唐僧对各个徒弟进行了考核，考核过关就可以得到一把降落伞，考核失败，就自由落体，自己跳下去。 于是，师傅问孙悟空，“悟空，天上有几个太阳？”悟空不假思索地答道：“一个。”师傅说，“好，答对了，给你一把伞。”接着又问沙僧，“天上有几个月亮？”沙僧答道：“一个。”师傅说，“好，也对了，给你一把伞。”八戒一看，心理暗喜：“啊哈，这么简单，我也行。”于是，摩拳擦掌，等待师傅出题，师傅的题目出来，八戒却跳下去了，大家知道为什么吗？师傅带的问题是，“天上有多少星星？”八戒当时就傻掉了，直接就跳下去了。这是第一次旅游。

过了些日子，师徒四人又乘坐飞机旅游，结果途中，飞机又出现了故障，同样只有三把伞，师傅如法炮制，再次出题靠大家，先问悟空，“中华人民共和国哪一年成立的？”悟空答道：“1949年10月1日。”师傅说：“好，给你一把。”又问沙僧，“中国的人口有多少亿？”沙僧说是14亿，师傅说，“好的，答对了。”沙僧也得到了一把伞，轮到八戒，师傅的问题是，14亿人口的名字分别叫什么？八戒当时晕倒，又一次以自由落体结束旅行。

思考：这个案例说明了什么？

第一，对于相同的岗位考核内容必须相同；
第二，对于工作内容相同的岗位，考核指标体系必须相似或相同；
第三，绩效考核指标值的设定要在员工的能力范围之内，员工跳一跳可以够得着，如果员工一直跳，却永远也够不着，那么员工的信心就丧失了，考核指标也就失去了本来的意义；
第四，帮助员工制定达成目标的行动计划，并帮助员工去实现。

第一节　员工绩效管理系统的确立

第一单元　绩效管理系统设计

【知识要求】

一、绩效及其特点

（一）含义

绩效就是指活动的结果和效率水平。

其他理解（了解）：

1、“绩效”就是“完成工作任务”

2、“绩效”就是“工作结果”或“产出”

3、“绩效”就是“行为”

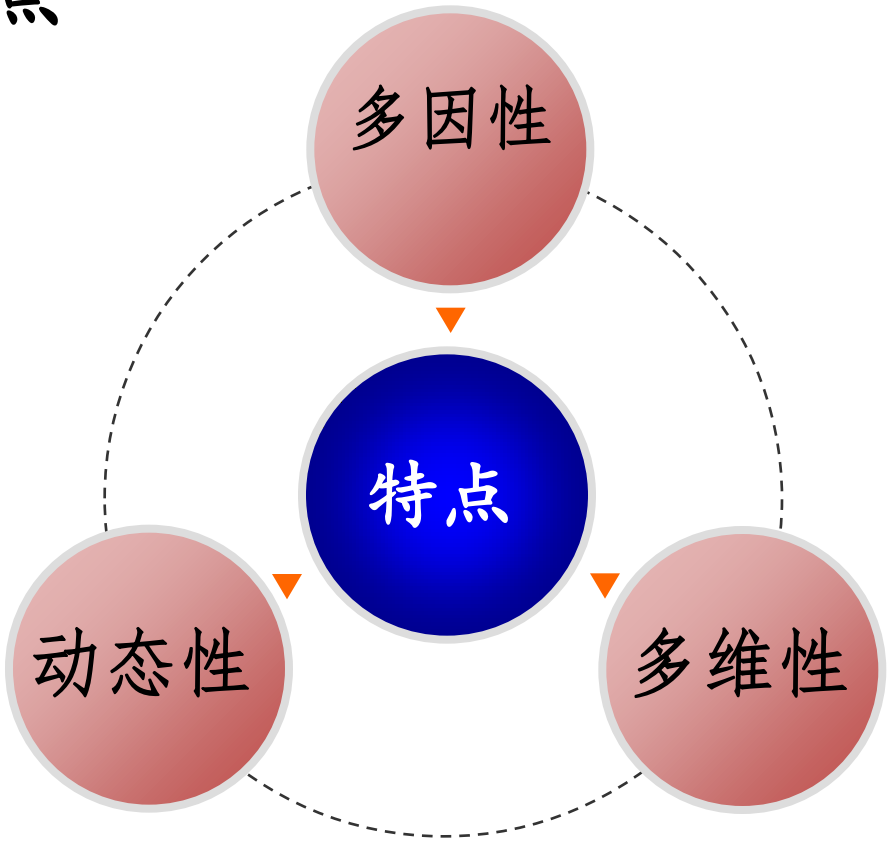
4、“绩效”是“结果”与“过程”（行为）的统一体

5、绩效=做了什么（实际收益）＋能做什么（预期收益）

绩效定义适用情况对照表

绩效含义	适应的对象	适应的企业或阶段
1.完成了工作任务	• 体力劳动者 • 事务性或例行性工作的人员	
2.结果或产出	• 高层管理者 • 销售、售后服务等可量化工作性质的人员	高速发展的成长型企业强调快速反应，注重灵活、创新的企业
3.行为	• 基层员工	发展相对缓慢的成熟型企业，强调流程、规范，注重规则的企业
4.结果+过程（行为/素质）	• 普遍使用各类人员	
5.做了什么（实际收益）+能做什么（预期收益）	• 知识工作者，如研发人员	

（二）特点



1、多因性—受许多主客观因素影响：能力、激励、机会、环境

P=F(SOME)（S是技能，O是机会，M是激励，E是环境 ）

——S、O是员工自身的、主观性影响因素，M、E是客观性影响因素 ）



例：马云、俞敏洪等

2、多维性—员工的工作绩效要从多方面考察，不能只看一个方面

例：公务员德能勤绩廉

例：企业态度、行为和业绩

3、动态性—员工的绩效是发展变化的

思考：失败是成功之母，成功是失败之母；

跨界打击——方便面与外卖、小偷、盗版碟与外卖

例：沈从文

这里主要是理论题的两个考点：

1、绩效的含义

2、绩效的特点：（1）哪三个特点？（2）多因性包含什么内容？（3）从多个角度考核员工体现了什么特点？（4）员工的绩效随着时间的推移会发生变化，这是什么特点？

单选

1、活动的结果和效率是指（ A ）。

A、绩效　B、业绩　C、利润　D、成绩

2、绩效的多因性中，激励本身取决于员工很多因素，其中（　）是。 B

A、感知　B、需要层次　C、学习过程　D、价值观

3、我们要多个角度考核员工才正确和全面，这体现了绩效的（ C

A、多因性　B、动态性　C、多维性　D、多层性

4、员工的绩效会随着时间发生推移，说明了绩效具有（ D

A、多因性　B、多层性 C、多维性　D、动态性

5、管理者不凭一时印象，以僵化的观点看待员工的绩效，因为绩效具有（ C 特征。

A、多因性　B、多维性　C、动态性　D、相关性

6、绩效的优劣受到多种因素的影响，如 A 员工客观性影响因素。

A、机会、环境B、激励、技能　C、个性、动机　D、技能、环境

多选

1、绩效具有（ ACD ）等特点。

A、多因性　B、多层性 C、多维性　　D、动态性　E、变化性

2、激励本身取决于（　　）个人特点有关。

ABCDE

A、需要层次　B、个性　C、感知　　D、学习过程　E、价值观

3、影响绩效优劣的因素包括 ABCDE 。

A、技能，即员工的工作技巧和能力水平 B、激励，即调动员工的工作积极性 C、企业内部的客观条件 D、机会的偶然因素 E、企业之外客观环境

二、绩效管理的基本概念

（一）绩效管理

为实现组织发展战略目标，采用科学的方法，通过对员工个人或组织的综合素质、态度行为和工作业绩的全面监测分析与考核评定，不断激励员工，改善组织行为，提高综合素质，充分调动员工的积极性、主动性和创造性，挖掘其潜力的活动过程。

基本特点

1. 绩效管理的目标（改善、优化、激励、提高）
2. 绩效管理的范围（覆盖所有人员和所有活动过程）
3. 由一系列具体的工作环节组成
4. 是一套正式的、结构化的制度
5. 是以绩效考评制度为基础的人力资源管理子系统

（二）绩效考核（了解）

绩效考核是指考评者按照特定的程序，采用一定方式、方法，根据预定的量化指标和标准，对员工个人或团队的行为和结果所进行测量、考核、评价的过程。

绩效管理与绩效考核的比较

绩效管理	绩效考核
绩效管理是一个完整的系统，	绩效考核只是绩效管理系统中的一部分。
绩效管理是一个过程，注重过程的管理	绩效考核是一个阶段性的总结
绩效管理具有前瞻性，能帮助企业前瞻性地看待问题，有效规划企业和员工的未来发展	绩效考核则是回顾过去的一个阶段的成果，不具备前瞻性
绩效管理有着完善的计划、监督和控制的手段和方法	绩效考核只是提取绩效信息的一个手段
绩效管理注重能力的培养	绩效考核则只注重成绩的大小
绩效管理能建立经理与员工之间的绩效合作伙伴的关系	绩效考核则使经理与员工站到了对立的两面，距离越来越远，甚至会制造紧张气氛和关系

案例：由师长父亲笑话想到国内的绩效管理

建国初期，一位功勋师长的父亲从农村来探亲。每次开饭的时候，师长总是抓起电话，吩咐部队食堂送一些饭菜过来。在父亲临走的时候，师长问父亲要带点什么回家去，父亲指着儿子办公桌上的电话机说：“我就要这个。”师长虽然有些不解，但还是把电话机摘下来让父亲带走了。这位老先生一回到家里就迫不及待地跟老伴得意地说：“这下好了，我带回来一个宝贝。这个宝贝只要抓起来对着它说几声，一会工夫就会有人大鱼大肉地送到桌面上！”

思考：从绩效管理的角度来看，这个案例给我们什么启示？

国内企业进行绩效管理时往往也象师长父亲一样，只学表面文章，为了绩效考核而考核，以为只要用了绩效考核的一些形式，企业绩效就一定提升了。事实上，目前流行的一些绩效考评的工具，象BSC、KPI、图尺度法、关键事件法、行为锚定法、目标管理法、简单排序法、成对比较法等都是来自于西方，企业在运用过程当中，往往没有掌握其真正要义，只学到了表面，比如一些繁琐的表格、员工签名等等，从而搞得员工怨声载道。

这里的考点主要是对绩效管理含义的理解。

1、为实现组织发展战略目标，采用科学的方法，通过对员工个人或组织的综合素质、态度行为和工作业绩的全面监测分析与考核评定，不断激励员工，改善组织行为，提高综合素质，充分调动员工的积极性、主动性和创造性，挖掘其潜力的活动过程是（ A ）

A、绩效管理　B、绩效考核　C、绩效评价　D、绩效考评

2、绩效管理是以（ B ）为基础的人力资源管理的子系统。

A、绩效管理制度　B、绩效考评制度　C、绩效评价制度　D、绩效考核制度

3、在绩效管理的全过程中居于举足轻重的地位，成为绩效管理系统运行的重要支撑点是（ C ）

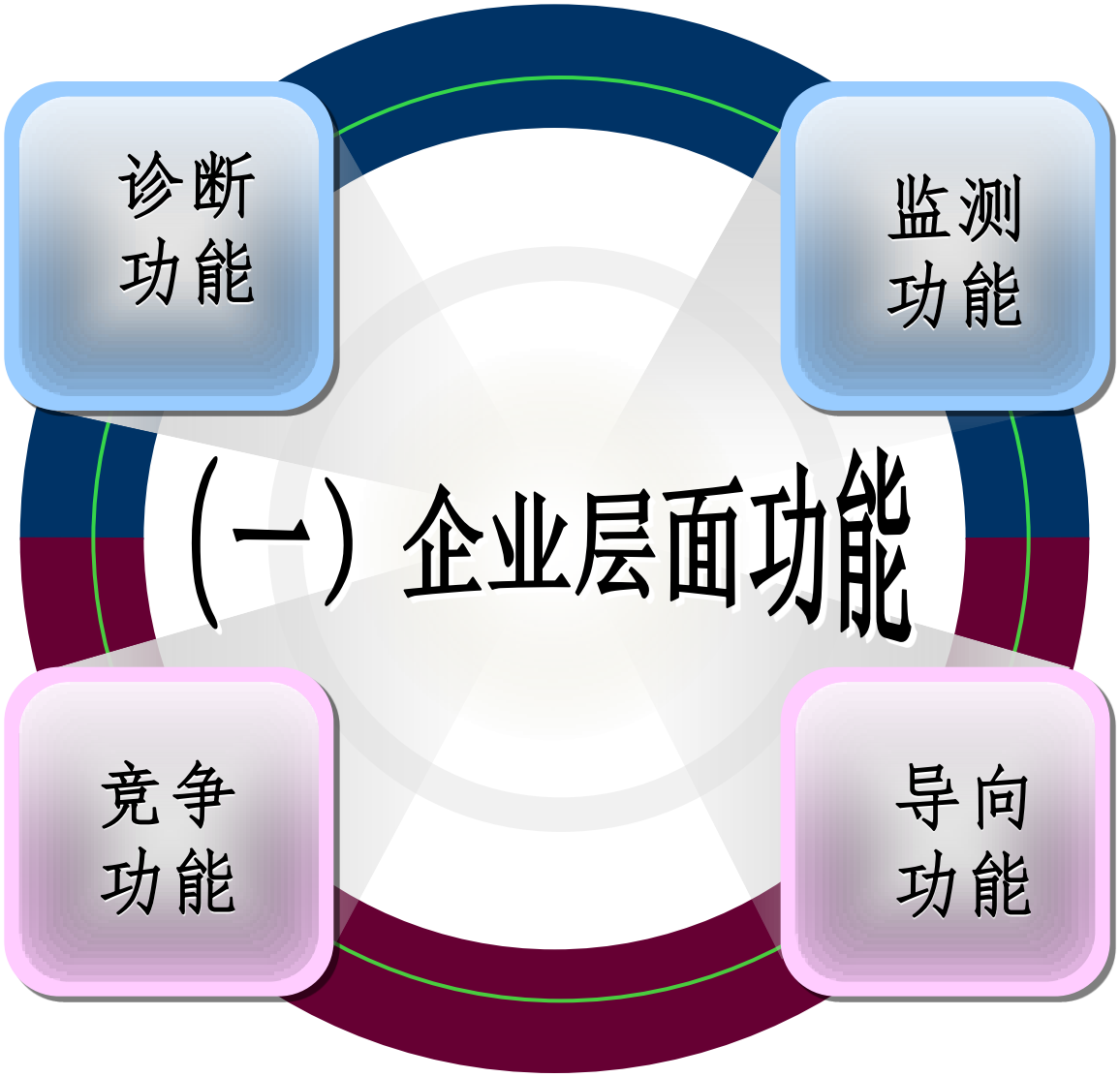
A、绩效考核　B、绩效管理C、绩效考评D、绩效评价

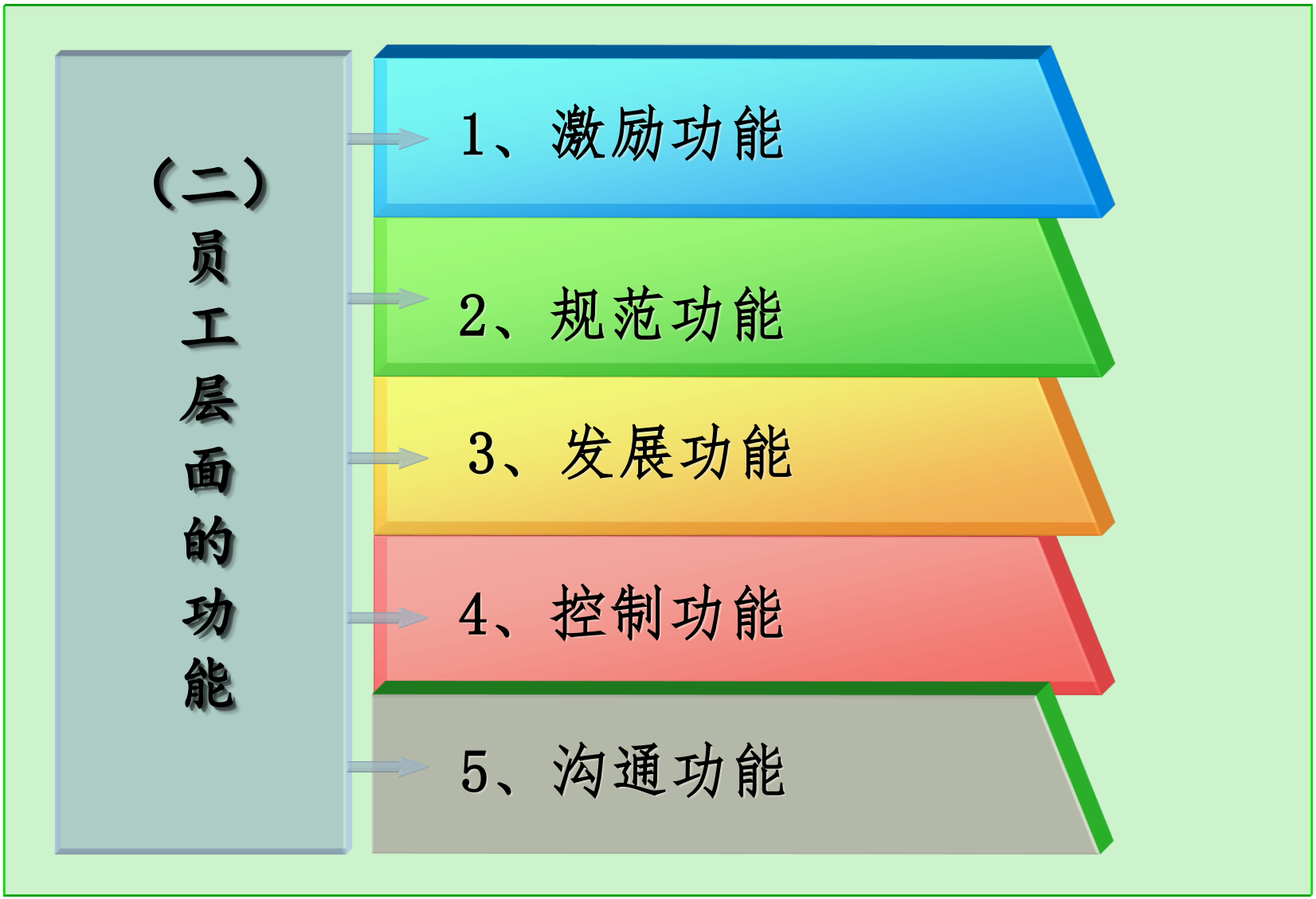
4、（ D ）专指绩效管理活动的各个环节中所具体涉及的程序、步骤、方式和方法。

A、绩效考核　B、绩效管理　C、绩效评价D、绩效考评

1、下列关于绩效管理说法正确的是（ ACDE ）。
A、绩效管理的目标是不断改善组织氛围、优化作业环境、持续激励员工、提高组织效率 B、绩效管理主要针对基层员工的活动过程 C、绩效管理是企业人力资源管理制度的重要组成部分 D、绩效管理是指一套正式的结构化的制度　E、以绩效考评为基础

三、绩效管理的功能




（二）员工层面的功能
1、激励功能
2、规范功能
3、发展功能
4、控制功能
5、沟通功能

（三）其他功能

1、人力资源规划：为分析现有的HR和建立HR接替模型提供准确的依据

2、员工测评：为评价员工的优缺点和分析其潜能提供依据

3、劳动关系：为调整劳动关系提供技术支持

考点：主要掌握企业和员工层面的功能，并要区分

1、就绩效管理的功能而言，企业层面的功能包括（ ABCD ）。
A、诊断功能　B、监测功能　C、导向功能　D 、竞争功能　E、激励功能

2、绩效管理第二大企业层面的功能是（ B ）
A、诊断功能　B、监测功能　C、导向功能　D 、竞争功能

3、通过绩效管理，发现组织存在的问题和不足，为组织变革和发展提供重要的依据，这是绩效管理的（ A ）
A、诊断功能　B、监测功能　C、导向功能　D 、竞争功能

4、绩效管理能为各项人事管理提供一个客观而有效的标准和行为规范，使企业人力资源管理标准化，这体现了（ C ）
A、激励功能　B、发展功能　C、规范功能　D 、沟通功能

5、就绩效管理的功能而言，员工层面的功能包括（ ABCDE ）
A、激励功能　B、规范功能　C、发展功能　D、控制功能　E、沟通功能

6、就绩效管理的功能而言，企业层面的功能不包括（ D ）
A、诊断功能　B、监测功能　C、导向功能　D、激励功能

四、绩效管理系统与其他子系统的关系



这里主要掌握PPT后面的选择题。

1、绩效管理制度与薪酬制度是否挂钩在很大程度上会影响员工对于（ AB ）的看法。

A、组织文化　B、价值观　C、组织愿景　D 、组织战略　E、组织目标

2、设计一套符合本企业（ ADE ）绩效管理系统是人力资源管理系统设计中一项核心工作。

A、实际的　B、理论的　C、发展的　D 、科学的　E、动态的

3、人力资源管理的最直接目标是（ A ）

A、提高员工的工作绩效　B、提高组织利润　C、促进员工发展　D 、促进组织发展

4、（ B ）提高员工的工作绩效的最直接体现。

A、绩效开发　B、绩效管理的结果 C、绩效管理的目的　D 、绩效考评

5、绩效管理的结果成为指导各项人力资源管理职能的（ C ）。

A、指南针　B、方向盘　C、风向标　D 、引擎器

6、为了确保绩效管理具有系统具有较高的（D），就必须尽力减少考评指标中缺失部分和受污染部分。

A、准确度　B、可靠度　C、信度　D、效度

7、工作分析对绩效管理系统的作用表现在（A）。

A、考评内容必须与工作内容密切相关　B、指标内容必须与工作内容密切相关　C、考评的内容必须与工作职责密切相关　D、考评内容必须与工作任务密切相关

8、关于绩效管理与培训开发关系说法错误的是（A）。

A、它们之间的关系时单向的 B、绩效管理的目的中包括开发目的 C、通过对比受训者在培训前后的绩效表现对培训开发手段的效果进行考评，从而对培训方案进行调整，从而提高培训的有效性 D、绩效管理与培训开发通过对员工行为的引导，强化引导的效果

【能力要求】

一、绩效管理的流程设计

（一）绩效管理四阶段模型之一



1、绩效计划

（1）内容（了解）

- 应该做什么（绩效指标）
- 做到什么程度（绩效目标）
- 怎么做（行动方案）
- 工作的轻重缓急（权重）
- 什么时候做（起点、终点、绩效周期）

重点关注

做什么？　如何做？

（2）特点（了解）

✓绩效计划是管理者与被管理者双向沟通的过程

✓绩效计划是关于工作目标和标准的契约

✓绩效计划是全体员工参与和承诺的

宏正公司绩效目标计划表

受约人：王红军　　职位：大客户部经理　　直接主管：市场部经理

绩效期间：2008年8月1日至2009年1月31日

工作目标	主要产出	完成期限	衡量标准	评判来源	所占权重
完善《大客户管理规范》	修订后的《大客户管理规范》	2008年8月底	`大客户管理责任明确 大客户管理流程清晰 大客户的需要在管理规范中得到体现	主管评估	20%
调整部门的组织结构	新的团队组织结构	2008年9月15日	能够以小组的形式面对大客户； 团队成员的优势互补能够进行互补和发挥	主管评估 下属评估	10%
完成对大客户的销售目标	大客户的数量 销售额 客户保持率	2009年1月底	大客户数量达到30个 销售额达到2.5亿元 客户保持率不低于80%	销售记录	50%
建立大客户数据库	大客户数据库	2008年12月底	大客户信息能够全面准确及时的反应数据库中 该数据库具有与整家公司管理信息系统的接口等	主管评估	20%

受约人签字：_____

主管签字：_____

时间：_____

2、绩效监控：在工作过程中，对员工进行指导、监督和控制。

监控的方法：

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、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?

1

管理者领导风格和绩效辅导水平 例

2

管理者与下属之间绩效沟通的有效性

3

绩效考评信息的有效性

绩效监控的关键点

肯德基特殊顾客 ：谈肯德基的员工行为监督

美国肯德基国际公司的子公司遍布全球60多个国家，达9900多个。然而，肯德基国际公司在万里之外，又怎么能相信他的下属能循规蹈矩呢？

一次，上海肯德基有限公司收到了3份总公司寄来的鉴定书，对他们外滩快餐厅的工作质量分3次鉴定评分，分别为83、85、88分。公司中外方经理都为之瞠目结舌，这三个分数是怎么评定的？原来，肯德基国际公司雇佣、培训一批人，让他们佯装顾客潜入店内进行检查评分。

这些“特殊顾客”来无影，去无踪，这就使快餐厅经理、雇员时时感到某种压力，丝毫不敢疏忽。

很多企业，员工与老板经常打游击战。当老板在的时候，就装模做样，表现卖力，似乎是位再称职不过的员工了；而等老板前脚刚走，底下的人就在办公室里大闹天宫了。很多老板，会在这个时候杀个回马枪，嘿嘿，刚好逮个正着。不过，这样也不是个长期办法，老板也没有这么多精力去跟员工玩游击战，主要还是制度的确立。如果建立了一套完善的制度，让员工意识到，无论任何时候，都须一如既往地认真工作，那么，底下的员工就不会钻空子翘懒了。

做一次自我检查容易，难就难在时时进行自我反省，时时给自己一点压力，一点提醒。公司管理者就需要充当这个提醒者，时时给他们一点压力，一点动力，以保持员工不懈的进取心。

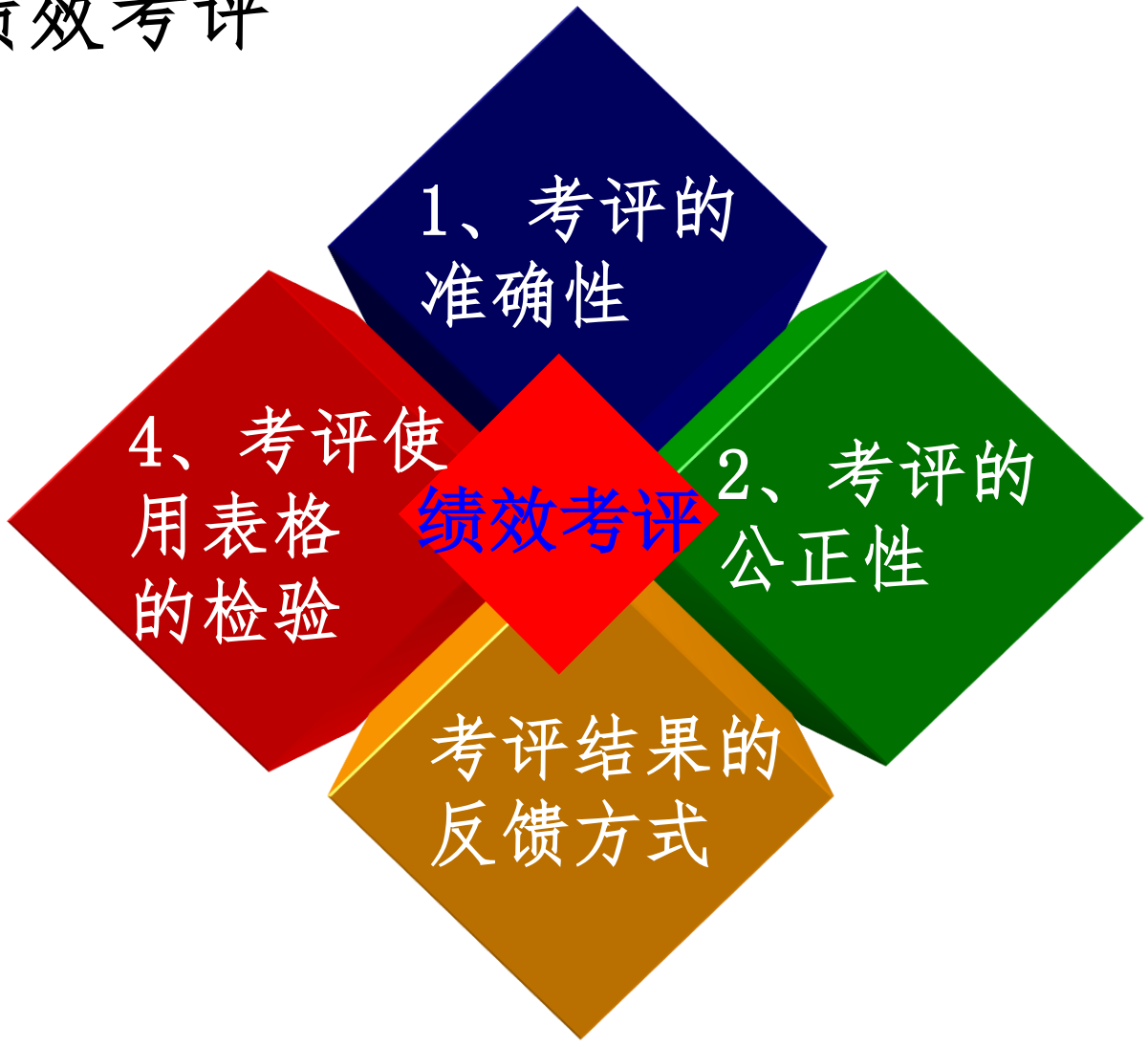
经理的最大考验不在于经理的工作成效，而在于经理不在时员工的工作时效。

监督与制约:昭君的故事

由于后宫嫔妃多，汉元帝不能一一遍视亲选，便命画家毛延寿画出嫔妃们的画像进呈，然后按图择美召见。嫔妃们为了得到皇帝的召幸，纷纷贿赂毛延寿，要求把自己画得漂亮些，但其中一个叫王昭君的漂亮姑娘却不买账，最后被毛延寿丑化了，失去了被汉元帝召幸的机会，就在王昭君悲怨欲绝之时，匈奴呼韩邪单于来长安朝见汉元帝，提出和亲。王昭君义无反顾地要求去匈奴和亲。汉元帝审阅了她的画像，见其姿色平平，也就同意了。待到单于偕王昭君与汉元帝辞别时，汉元帝才发现王昭君美艳绝伦，痛悔不已，欲收回成命，又恐失信于单于，只好忍痛割爱。事情败露后，汉元帝把一腔炉火发泄到毛延寿身上，下令将其问罪斩杀。

毛延寿犯了受贿罪和欺君之罪，理应当诛。但从某种意义上来讲，毛的死是缺少监督与制约，假如毛延寿作画时有人监督，假如皇帝设立了畅通的信访渠道，毛延寿即使有天大的胆也不想、不会、不敢受贿和欺君，更不会因此白白丢了性命。

3、绩效考评



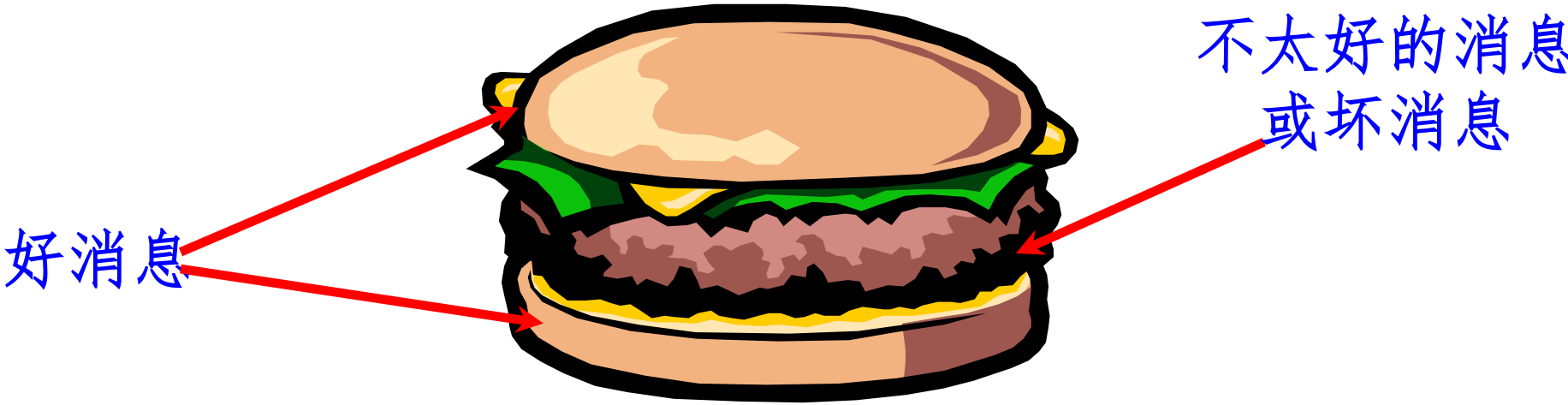
4、绩效反馈

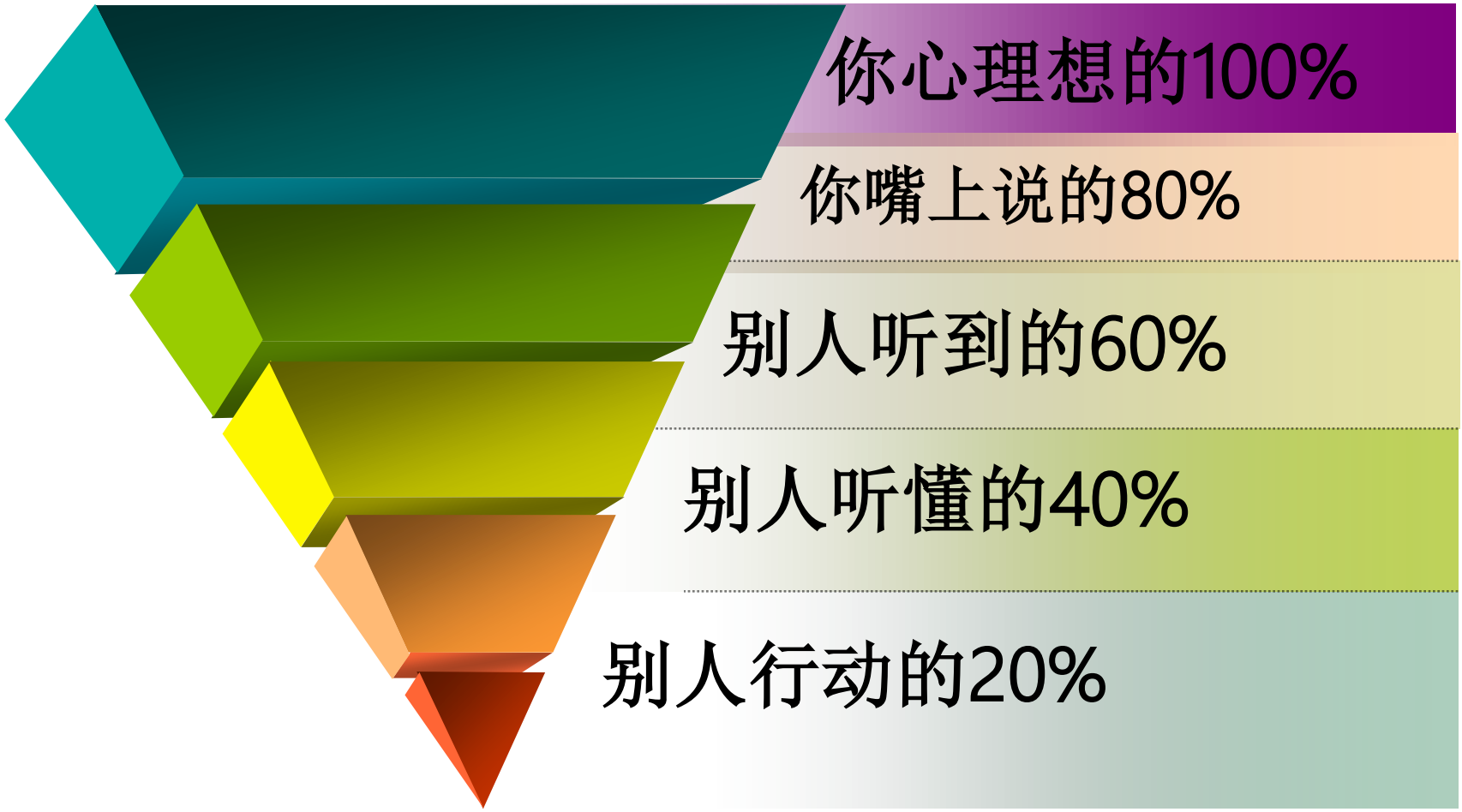
沟通的 “汉堡”原则

1、先表扬特定的成就，给予真心的肯定

2、然后提出需要改进的“特定”的行为表现

3、最后以肯定和支持结束





沟通反馈漏斗

绩效反馈的内容

- 通报员工当期绩效考核结果
- 分析员工绩效差距与确定改进措施
- 沟通协商下一个绩效考评周期的工作任务与目标
- 确定与任务与目标相匹配的资源配置

绩效反馈的技巧

1、具体的而非原则性的。

2、注重员工的行为表现，而非其人格特质。要看结果，不要批判人格。

3、替被考评者考虑与设想。考虑面子、难度及干扰因素。

4、强调被考评者可以努力改善的事情。

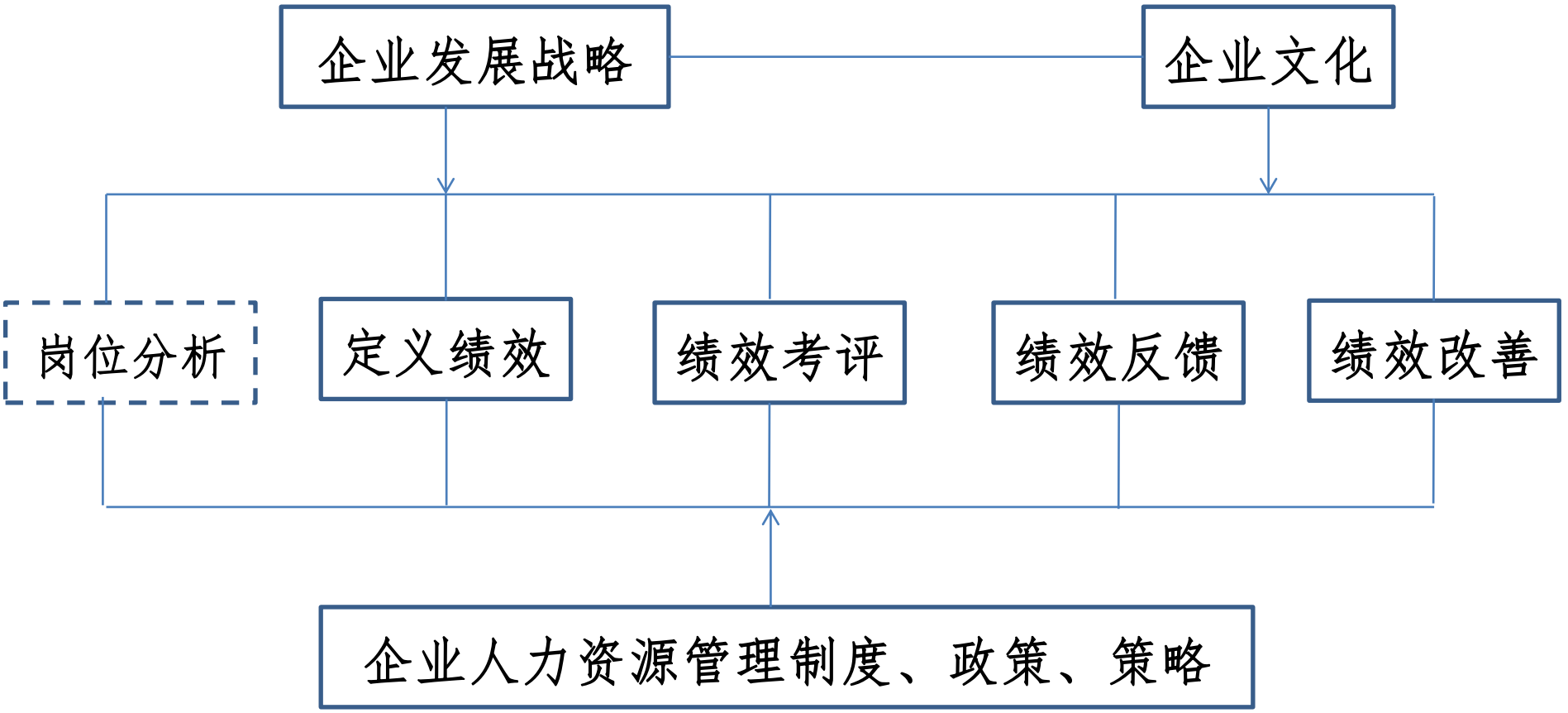
5、尽量寻求共识而非强制性地采取行动。

6、分享经验与信息，少指导，少命令。分享成功经验，少指责。如：人家谁如何如何做，很成功，你试一下看！

7、清晰明确的沟通。话要说到明处，一有问题就告知他，保持及时善意的沟通。


厉害

（二）绩效管理四阶段模型之二



1、定义绩效

就是界定绩效的具体维度及各维度的内容和权重，也就是让各层次的员工都明确自己努力的目标，这是进行绩效考评的基础。

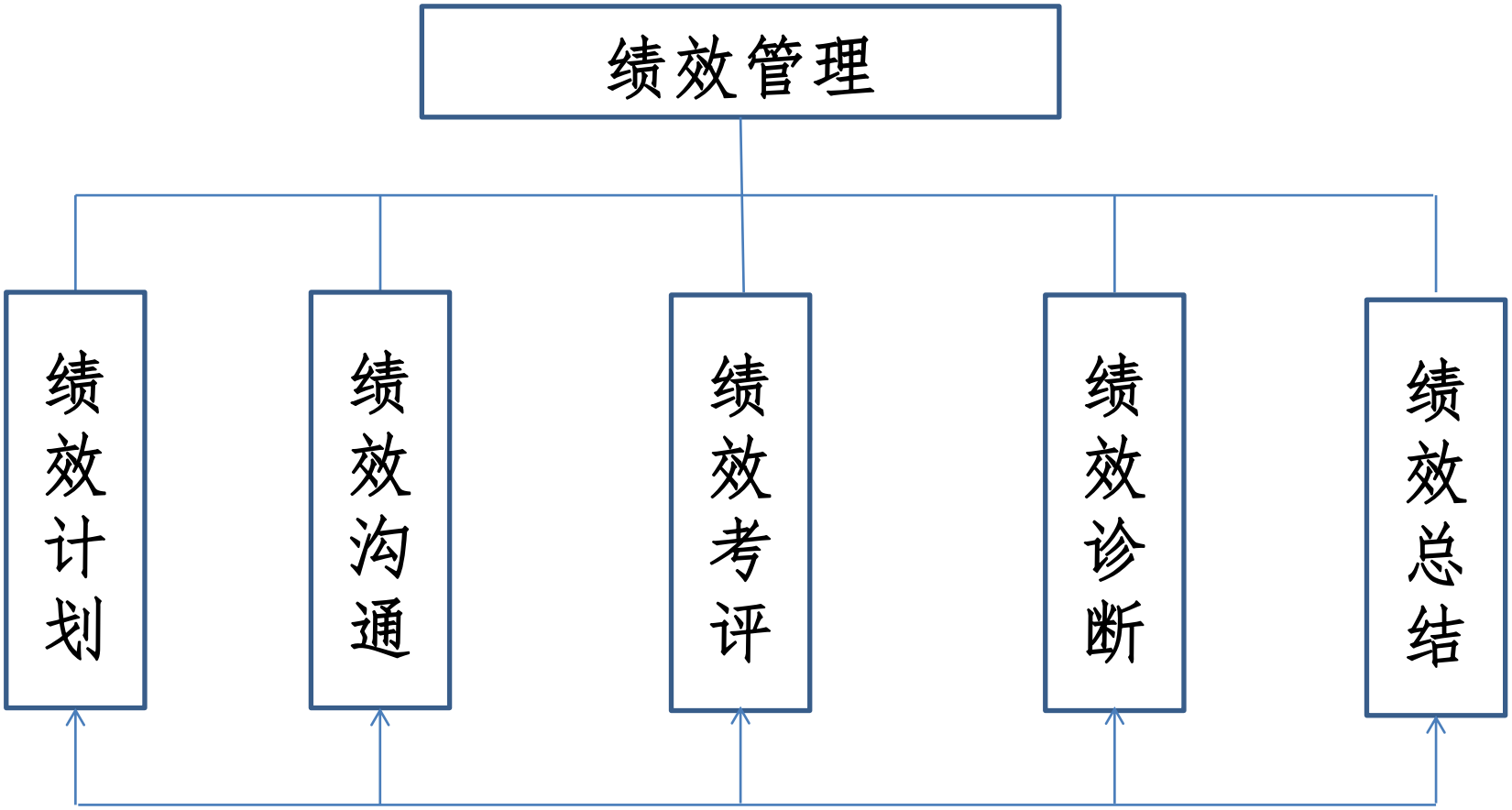
2、绩效考评

这是绩效管理系统的主体部分，

3、绩效反馈

4、绩效改善

（三）绩效管理五阶段模型



1、绩效计划

绩效计划是整个绩效管理体系中非常重要的环节，它具有前瞻性，其作用在于帮助员工认清方向，明确目标。

2、绩效沟通

绩效沟通与指导是绩效管理体系的灵魂。

3、绩效考评

绩效考评是绩效管理活动的中心环节，是管理人员与考评对象双方对考核期内的工作绩效进行全面回顾和总结的过程。

4、绩效诊断

（1）对管理制度的诊断

（2）对企业绩效管理体系的诊断

（3）对绩效考评指标体系的诊断

（4）对考核者全面、全过程的诊断

（5）对被考核者全面、全过程的诊断

绩效诊断活动中，最重要的是及时发现员工绩效低下的原因。

5、绩效总结

简答：绩效诊断包含哪些内容？

设计绩效管理系统的8大基本问题

——注意事项

- 绩效考评前:

1. Why: 为什么要绩效管理
2. What: 考评什么，指标和标准是什么
3. How: 如何组织实施
4. Who: 谁是考评者和被考评者



- 绩效考评过程中

5. Where and When: 何时何地举行

- 绩效考评后:

6. 何时何地如何反馈: Where and When， How
7. 谁研究发现的问题，如何改进和落到实处: Who， How
8. 如何总结经验教训，如何组织新的绩效管理循环期: How

绩效管理系统的8大内容：

——注意事项

1. 绩效管理的目的、方向和绩效考评目标
2. 绩效管理组织机构、人员及其工作职责
3. 绩效考评的指标体系与考评标准和范围
4. 根据不同类别人员采用不同的考评方法
5. 实施绩效考评的具体时间和期限
6. 绩效考评具体实施的程序和步骤
7. 绩效考评结果整理与反馈的步骤和方法
8. 绩效管理总结考评结果应用与工作改进

考点：

1、掌握两种四阶段模型和一种五阶段模型的表述以及一些关键句子

2、绩效诊断的内容最重要，既有可能多选，也可能简答，务必引起重视。

1、绩效管理过程的起点是（A）。

A、绩效计划　B、绩效目标 C、绩效指导 D、绩效考评

2、在绩效管理过程中，管理者要及时发现问题并解决问题，并根据实际情况及时对绩效计划进行调整，这是（B）。

A、绩效计划　B、绩效监控 C、绩效考评 D、绩效反馈

3、绩效管理过程中的核心环节，也是技术最强的一个环节是（C）

A、绩效计划　B、绩效监控 C、绩效考评 D、绩效反馈

4、贯穿于整个绩效管理的周期的绩效管理工作是（D）。

A、绩效计划　B、绩效监控 C、绩效考评 D、绩效反馈

5、界定绩效的具体维度及各维度的内容和权重是（A）

A、定义绩效 B、设计绩效指标 C、说明绩效 D、绩效改善

6、绩效管理系统的主体部分是（B）

A、绩效计划　B、绩效考评 C、绩效监控 D、绩效反馈

7、被称为绩效管理的中心环节是（C）

A、绩效计划　B、绩效反馈 C、绩效考评D、绩效监控

8、绩效管理中各个环节和工作要素进行全面监测分析的过程是（ D ）。

A、绩效计划　B、绩效反馈 C、绩效监控 D、绩效诊断

9、绩效管理的目的是 A 。

A、促进企业和员工的共同提高和发展 B、促进企业经济效益的提高 C、减少管理矛盾的出现 D、促进企业和员工目标的实现

10、在绩效诊断活动中，最重要的是 B 。

A、发现绩效管理中存在的问题 B、发现员工绩效低下的原因 C、改进和完善绩效管理制度 D、发现人力资源管理的问题

11、绩效管理体系的灵魂是（ C 。

A、绩效考评 B、绩效结果应用开发 C、绩效沟通与指导 D、绩效结果应用

12、绩效诊断活动中，最重要的是及时发现员工绩效低下的原因，绩效低下的原因很多，首先是要寻找（ D 。

A、客观原因 B、主观原因 C、个体原因 D、组织或系统原因

1、下列属于绩效管理五阶段模型内容的是（ ABD
A、绩效计划 B、绩效沟通 C、绩效反馈D、绩效考评 E、绩效改善
2、绩效诊断包含内容有（ ABCDE
A、对管理制度的诊断 B、对企业绩效管理体系的诊断 C、对绩效考评指标体系的诊断 D、对考核者全面、全过程的诊断E、对被考核者全面、全过程的诊断
3、绩效诊断活动中，最重要的是及时发现员工绩效低下的原因，首先要找出（ DE
A、企业原因 B、社会原因 C、个人原因D、组织原因 E、系统原因
4、在绩效考评中，最关键也是最困难的工作是（ AB
A、选择合适的考评方法 B、设计可行的考评表格 C、设计科学合理的绩效指标 D、确定合理的考评程序 E、明确考评者
5、关于绩效沟通与指导阶段说法正确是（ ABCD
A、主管与下属共同实施计划的过程 B、主管全程指导、交流、沟通并产生互动的过程 C、不断完善充实计划的过程D、对计划进行必要的调整修订的过程 E、双方共同提高和发展的过程

二、绩效管理中的职责划分

（一）各级管理人员的职责

1、高层主管的职责

（1）确定部门主管绩效指标

（2）绩效考评

（3）绩效反馈与面谈

2、部门主管的职责

（1）确定班组主管绩效指标

（2）绩效考评信息采集

（3）绩效考评

（4）绩效反馈与面谈

3、班组主管的职责

（1）确定下属员工绩效指标

（2）绩效考评信息采集

（3）绩效考评

（4）绩效反馈与面谈

（二）人力资源部门的职责

1、设计、试验、改进和完善绩效管理制度，并向有关部门建议推广

2、在本部门认真执行企业的绩效管理制度，以起到示范作用

3、宣传企业员工的绩效管理制度，说明贯彻该项制度的重要意义、目的、方法与要求

4、督促、检查、帮助本企业各部门贯彻现有绩效管理制度，培训实施绩效管理的人员

5、收集反馈信息，包括存在的问题、难点、批评与建议，记录和积累有关资料，提出改进方案和措施

6、根据绩效管理的结果，制订相应的人力资源开发计划，并提出相应的人力资源管理决策

考点：这里最重要的内容是人力资源部门的职责

1、这里的内容主要是选择题。要注意掌握人力资源部门的职责。

2、简答题，注意人力资源部门职责内容。

1、下列不属于人力资源部门职责的是（ D ）。
A、设计、试验、改进和完善绩效管理制度 B、宣传绩效管理制度 C、培训绩效管理实施人员 D、绩效反馈与面谈
2、下列属于高层主管职责的是（ BCD ）。
A、根据绩效考核结果，制定相应的人力资源开发计划B、确定部门主管绩效指标 C、绩效考评 D、绩效反馈与面谈、E、绩效考评信息采集
3、下列属于部门主管职责的是（ BCDE ）。
A、根据绩效考核结果，制定相应的人力资源开发计划B、确定班组主管绩效指标 C、绩效考评 D、绩效反馈与面谈、E、绩效考评信息采集

第二单元　绩效管理制度与考评指标设计

【知识要求】

一、绩效管理制度的基本构成

绩效管理制度一般由总则、主文和附则等章节构成具体包括：

1、说明绩效管理的重要性和必要性；

2、对绩效管理相关内容做出具体规定；

3、明确应遵守的基本原则和具体要求；

4、对绩效考评方法、依据、原理、指标和标准体系作出解释和说明；

5、详细规定绩效考评的类别、层次和期限；

6、对绩效管理中所所使用的资料提出具体要求；

7、对绩效结果运用做出明确的规定；

8、对年度绩效管理总结、表彰活动和要求做出原则规定；

9、对绩效考评中员工申诉等做出明确详细的规定；

10、对绩效管理制度的解释、实施和修改等做出必要的说明。

恒大：目标联结，鼓励高效

恒大创始人、董事局主席许家印认为，绩效管理重在考核，严在执行。恒大全面采用目标计划管理、绩效考核等一系列管理手段，以刚性的制度和强大的执行力来推动绩效目标的实现。

恒大的绩效考核原则是“追求内部公平、鼓励高效工作、提倡优胜劣汰”。员工考核周期为月度和季度考核，考核内容包括月度计划考核和季度综合考评。其中计划考核内容来自组织绩效目标，涵盖本部门计划完成率及各地区公司当月平均计划完成率；综合考评内容的构成为：综合素质占20%、精神作风占40%、工作业绩占40%。

恒大将绩效考核结果作为员工月度和年度奖金分配的核心依据。其中，月度计划考核结果决定了奖金发放倍数；季度综合考评结果作为奖金发放的调节系数，采用强制排序分为三个等级，对应人数比率分别为20%、60%和20%，相应的绩效系数为1.2、1、0.8；员工月度奖金基数由占月薪资额50%的月浮动奖金及月薪资额30%～60%的额外奖金共同组成。恒大对考核结果的应用采取正负双向激励，体现奖罚对等，即绩效考核有倒扣机制，绩效奖金甚至可能是负数。

恒大创造性地将组织绩效直接纳入员工考核，通过重奖重罚以强化执行，并有效地将个人绩效与组织绩效联结，形成“心往一处想、劲往一处使”的局面，使得企业可以敏捷应对持续变化的环境。

二、起草绩效管理制度的基本要求

1、全面性和完整性
2、相关性和有效性
3、明确性和具体性
4、操作性与精确性
5、原则一致性与可靠性
6、公正性与客观性
7、民主性与透明度

1、下列属于绩效管理的多维性带来的要求是（ A ）。
A、全面性与完整性　B、相关性与有效性　C、明确性与具体性 D、可操作性与精确性
2、在起草绩效管理制度的基本要求中，属于对绩效管理制度在内容上的要求的是（ B ）。
A、全面性与完整性　B、相关性与有效性　C、明确性与具体性 D、可操作性与精确性
3、下列起草绩效管理制度的基本要求中，属于对绩效管理标准要求的是（ C ）。
A、全面性与完整性　B、相关性与有效性　C、明确性与具体性 D、可操作性与精确性
4、在制定绩效管理制度时，对绩效管理标准在适用程度上的要求是（ D ）。
A、全面性与完整性　B、相关性与有效性　C、明确性与具体性 D、原则一致性与可靠性

5、在制定绩效管理制度时，对绩效管理管理的执行实施过程要求的是（ D ）。

A、全面性与完整性　B、相关性与有效性　C、明确性与具体性　D、公正性与客观性

6、实现绩效管理客观公正的必要条件是（ C ）。

A、全面性与完整性　B、相关性与有效性　C、民主性　D、明确性与具体性

7、制定绩效管理制度时，要体现（ B ）考评标准应适合相同类型的所有员工。

A、公正性 B、原则一致性 C、民主性　D、明确性

8、在设计绩效管理制度内容方面，如个人生活习惯、癖好之类的琐碎内容不宜包括其中，这体现了起草绩效管理制度基本要求的（ A ）

A、相关性与有效性　B、全面性与完整性 C、明确性与具体性　D、可操作性与可靠性

9、既要求绩效管理的程序要员工公开，还要求绩效管理结果应向被考评者进行必要和及时的反馈，这要求绩效管理制度有（　）

A、相关性B、透明度C、明确性D、可靠性

D

1、下列关于绩效管理制度的叙述正确的有(ABC)

A. 绩效管理制度是企业组织实施绩效管理活动的准则和行为规范

B. 绩效管理制度对绩效管理的目的、性质、意义作了规范

C. 它对组织绩效管理的程序和步骤以及方法做了统一规定

D. 它由总则和主文组成，不包含附则

E. 绩效管理制度是对绩效考核的具体规定

2、在人力资源管理制度的基本内容中，应对绩效考评结果的应用和要求，以及与之相配套的(ABCD)等规章制度的贯彻实施做出明确规定。

A. 薪酬奖励 B. 人事调整 C. 职务晋升 D. 人员培训

E. 职责范围

3、在绩效管理制度中，要明确规定绩效的管理的（ADE）。

A. 目标 B. 责任 C. 权限 D. 程序E. 步骤

4、绩效管理制度包括（BCD）。

A. 前言 B. 总则 C. 主文 D. 附则E. 附件

考点：

1、简答题：绩效管理制度的基本内容

2、综合题：起草绩效管理制度的基本要求

简答题：

1、一项健全和完善的绩效管理制度。将有利于企业绩效管理目标的实现。企业绩效管理制度的起草者，试具体说明绩效管理制度的基本内容。P229

2、起草绩效管理制度的基本要求有哪些？P230-231

【能力要求】

案例笑话：黑人的愿望

有个黑人男人到沙漠做冒险之旅，由于迷路而且准备的水已用完，口干舌燥已多日，行将渴死之际，他幸运的捡到一个神灯，怀着一丝希望，他有气无力地搓揉着神灯，果然出现了一位灯神。

灯神就告诉他：“主人，你把我从灯中救出，为了回报你的恩德，你可以提出三个愿望，我一定让你如愿以偿。”

黑人喜出望外，迫不及待地提出他的三个愿望：

一、希望每天都有水喝。

二、希望皮肤变白，不再黝黑。

三、希望能够每天都看的到女人的臀部。

大家想，灯神会把黑人变成什么？

哈哈

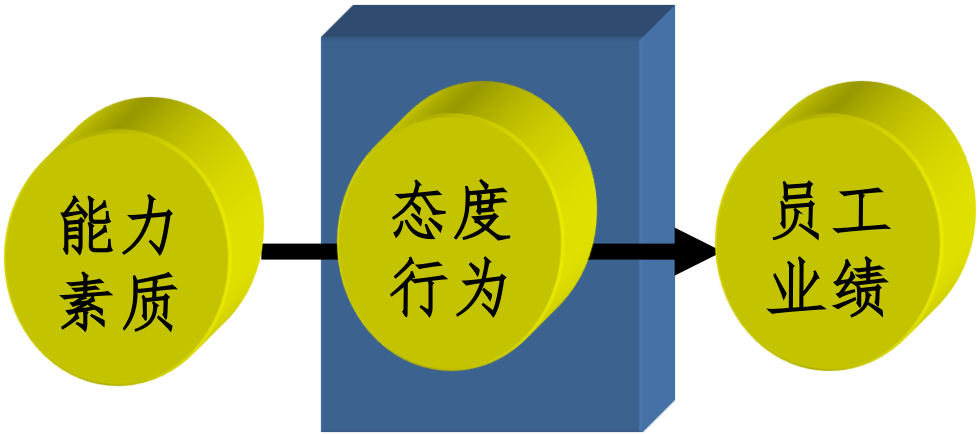
白色瓷砖的抽水马桶

给我们什么启示？

虽然变成马桶完全符合黑人的三个愿望，但是这肯定不是黑人许愿之时所构想的梦想图景，因为指标不清楚和明确，但是灯神理解错误，那么绩效考核中的绩效指标设计何尝不是这样？

（一）绩效考评指标的类型

1、根据绩效的内容，可以分为能力指标、态度指标和结果指标



员工绩效的形成要素图

2、根据绩效的重要程度，可以分为关键绩效指标（KPI）、一般绩效指标和否决指标

（1）关键绩效指标

完整的KPI指标库包括：

指标的编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、计算方法、计分方式、考评周期等。

关键绩效指标可以从四个方面衡量：

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。

要用SMART原则设计

	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	现实的 realistic	可以证明的，可以观察到的	假设的，无法观察或证明	语言标准率（客服人员）
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（办公室主任）

设定KPI时常见的问题与解决方法

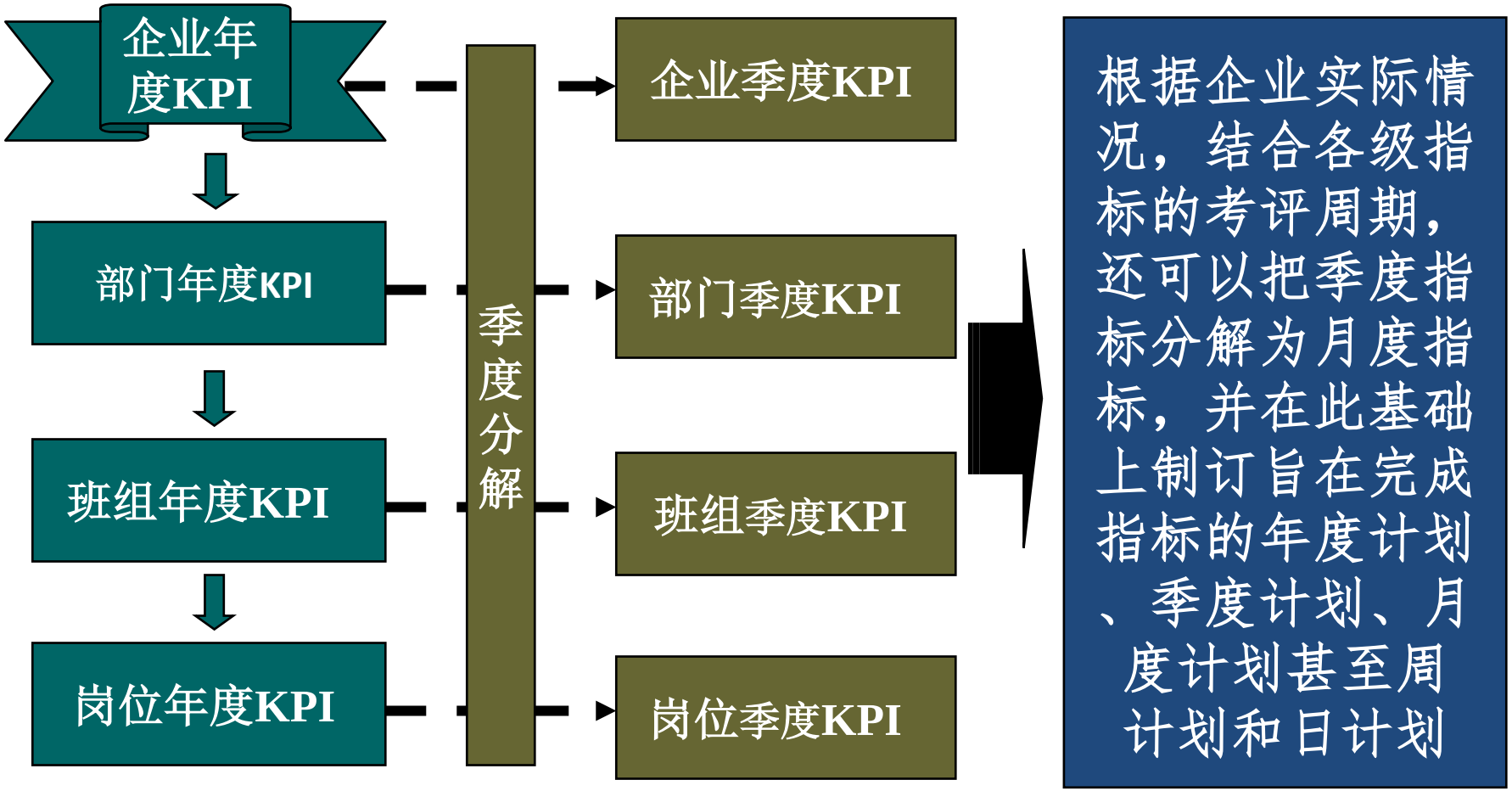
常见问题	问题举例	解决和纠正方法
工作的产出项目过多	列出15-20项的工作产出	剔除与工作目标不符合的产出项目； 比较产出结果对组织的贡献率； 合并同类项； 将增值贡献率的产出归到一个更高的类别。
绩效指标不够全面	KPI中仅仅给出了数量指标，如发展客户的数量	设定包括QQTC在内的更全面、更深入的考评指标
对绩效指标的跟踪和监控耗时过多	正确回答客户问题的比率	跟踪“正确率”比较困难，但可以跟踪“错误率”
绩效标准缺乏超越的空间	绩效标准中使用“零错误率”、“100%”“总是”“从不”等	如果100%正确的标准确实必须达到，则保留，否则修改，以预留出超越标准的空间

不符合SMART原则的目标

序号	任务目标
1	提高电话接听质量
2	提升客户服务满意度
3	按时完成销售计划

符合SMART原则的目标

序号	任务目标
1	提高电话接听质量，于10月25日前按照公司规定100%完善客户档案资料
2	本月底确保客户投诉为零
3	本月计划完成回款200万元，完成销售目标300万元


企业年度KPI
部门年度KPI
班组年度KPI
岗位年度KPI
季度分解
企业季度KPI
部门季度KPI
班组季度KPI
岗位季度KPI
根据企业实际情况，结合各级指标的考评周期，还可以把季度指标分解为月度指标，并在此基础上制订旨在完成指标的年度计划、季度计划、月度计划甚至周计划和日计划

企业ＫＰＩ分解图

思考：设计女性择偶的关键绩效指标。

指标类别	战略目标	关键成功因素	关键绩效指标
财务方面	提升获利能力	收入方面	每年纯收入、纯收入稳定性、纯收入增长率、每年平均增长率
		降低成本	是否有效节约了（一年观察）
		控制风险	自我控制能力（上网、诳夜店等，一年观察）
顾客方面	取悦岳母娘、闺中密友、自己的能力	多方满意	满意度和投诉（批评）（一年观察）
		各方好评次数	增加率以及变化（一年观察）
		好评人数	占你朋友数的比例（有没有培养被收买）
		陌生朋友面前表现	打开局面的效果

内部业务流程	提升效率促进成效	创新能力	改变在你面前表现方式、有新意、又没有过分浪费
		服务质量	效率（要求半小时到）、质量（买礼物）、身高、相貌。
学习与成长	增加学习能力经营爱情和家庭	生活精神状态	对你是否一直热情
		有效激励	你对他的感觉是否提升
		信息反馈	能否与你分享嘻怒哀乐
		发展能力	人品、家庭背景、职业、考取证书、学历提升、新技能和知识的学习

（2）一般绩效指标

①岗位职责指标（PRI）

1. 岗位职责指标对象——部门和个人
2. 依据——部门工作说明书、岗位工作说明书
3. 指标来源——工作说明书中“工作职责、工作内容”
4. 工作说明书内容——基本信息、工作任务、职责权限、关联关系、工作条件与环境、任职资格条件等
5. 工作说明书形成—工作岗位调查和分析
6. 工作说明书是企业管理中最为基础和必要的工作

②工作态度指标设计（WAI)

第一、工作态度会影响业绩指标完成的结果

第二、工作态度是工作能力转化为工作业绩的中介

第三、工作态度考评要剔除本人以外的因素和条件，以保证考评的公正性。

第四、态度考评不论职位、能力高低，考评的指标重点是一样的，即积极性、责任感、纪律性、工作热忱等。（与其他考评办法的不同之处）

③岗位胜任特征指标设计（PCI）

1

来源—通过企业构建的岗位胜任特征模型获得

2

指标对象—指那些胜任岗位工作、创造优异绩效的能力素质指标

3

考评目的—着眼于员工能力素质的提升，指导员工职业发展方向和目标。

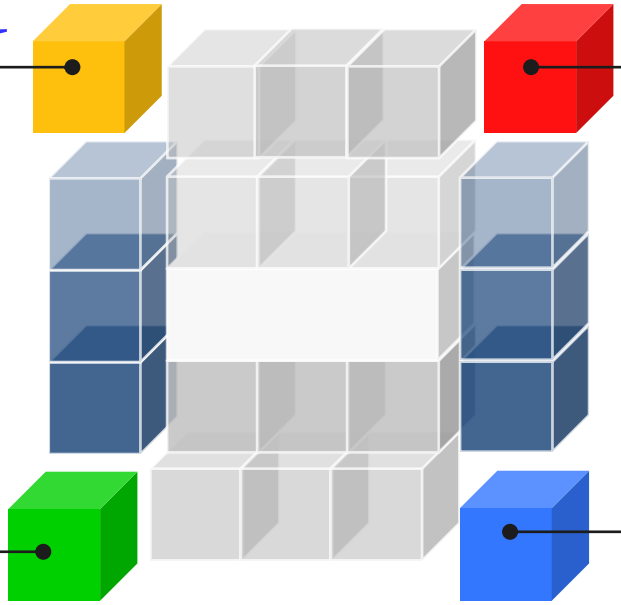
4

PCI只适用于对人员的考评，不适用于组织和部门

（3）否决指标（NNI）　（雷区指标、高压线或一票否决）

1、否决指标要根据企业的实际情况而设定

2、否决指标对企业、部门、个人具有重要和特殊意义



3、否决指标具有一票否决作用，考评成绩和绩效奖金均为0。

4、否决指标因企业类型、性质的不同而不同。

□根据企业的实际设计的最关键的指标。其关键之处在于如果这种指标对应的指标没做好，将对企业带来直接且严重的后果

营销高压线设计

许多企业采取了事先警示的方法，明确提出一些不可以触犯的营销戒律，我们称其为“营销高压线”。营销人员绝对不允许触犯“高压线”，否则必将遭受严厉的处罚。某企业的八条“营销高压线”：

①虚增人员数量；
②与外部人员勾结，进行不正当交易，损害公司利益；
③报销作假；
④泄露公司商业秘密；
⑤冲货；
⑥客户信息作假；
⑦工作日志作假；
⑧信息调查作假。

该企业还明确规定，如果触犯“高压线”①、②、③、④条者，予以解雇；触犯⑤、⑥、⑦、⑧条者，给予严重警告，年度考核结果为差；累计两次严重警告者，予以解雇，等等。

教育部师德建设“六禁令”“红七条”

教育部“六禁令”

一、严禁以任何方式索要或接受学生及家长赠送的礼品礼金、有价证券和支付凭证等财物。

二、严禁参加由学生及家长安排的可能影响考试、考核评价的宴请。

三、严禁参加由学生及家长安排支付费用的旅游、健身休闲等娱乐活动。

四、严禁让学生及家长支付或报销应由教师个人或亲属承担的费用。

五、严禁通过向学生推销图书、报刊、生活用品、社会保险等商业服务获取回扣。

六、严禁利用职务之便谋取不正当利益的其他行为。

高教教师师德“红七条”

一、不得有损害国家利益、损害学生和学校合法权益的行为；

二、不得在教育教学活动中有违背党的路线方针政策的言行；

三、不得在科研工作中弄虚作假、抄袭剽窃、篡改侵吞他人学术成果、违规使用科研经费以及滥用学术资源和学术影响；

四、不得有影响正常教育教学工作的兼职兼薪行为；

五、不得在招生、考试、学生推优、保研等工作中徇私舞弊；

六、不得索要或收受学生及家长的礼品、礼金、有价证券、支付凭证等财物；

七、不得对学生实施性骚扰或与学生发生不正当关系。

习近平总书记对党员干部提出“五个必须 五个决不允许”的要求

一是必须维护党中央权威，决不允许背离党中央要求另搞一套，必须在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致，听从党中央指挥，不得阳奉阴违、自行其是，不得对党中央的大政方针说三道四，不得公开发表同中央精神相违背的言论。

二是必须维护党的团结，决不允许在党内培植私人势力，要坚持五湖四海，团结一切忠实于党的同志，团结大多数，不得以人划线，不得搞任何形式的派别活动。

三是必须遵循组织程序，决不允许擅作主张、我行我素，重大问题该请示的请示，该汇报的汇报，不允许超越权限办事，不能先斩后奏。

四是必须服从组织决定，决不允许搞非组织活动，不得跟组织讨价还价，不得违背组织决定，遇到问题要找组织、依靠组织，不得欺骗组织、对抗组织。

五是必须管好亲属和身边工作人员，决不允许他们擅权干政、谋取私利，不得纵容他们影响政策制定和人事安排、干预日常工作运行，不得默许他们利用特殊身份谋取非法利益。

3、根据指标的可量化程度，可以分为定量指标和定性指标

定量指标：可分为绝对指标和相对指标

比如绝对指标：销售额10万、生产产品28件等

相对指标：客户满意度98%；产品不合格率1%等。

定性指标：饱满的工作热情、高度的责任心、严明的组织纪律、形象好、气质佳、亲和力强等。

4、根据考评的性质，可以分为主观判断指标和客观考评指标

（二）绩效考评指标设计的依据

1、绩效考评的目的

薪酬奖金：结果的完成

晋升：潜力、能力

培训：存在的技能、知识的不足

2、被考评人员所承担的工作内容和绩效标准

3、取得考评所需信息的便利程度

例：正确率

1、根据绩效的内容，绩效考核指标可分为（ABC）。
A、能力指标 B、态度指标 C、业绩指标 D、关键绩效指标 E、一般指标
2、下列属于常见的态度指标的是 BCD 。
A、沟通协调能力 B、纪律性 C、责任意识 D、合作意识E、工作效果
3、根据绩效指标中的重要程度，可以分为 CDE 。
A、能力指标 B、态度指标 C、否决指标 D、关键绩效指标 E、一般指标
4、根据指标的可量化程度，可以分为 AB
A、定量指标 B、定性指标 C、客观指标 D、关键绩效指标 E、一般指标
5、绩效考评指标设计的依据是（ABCDE）。
A、绩效考评目的 B、被考评者工作内容 C、获取考评信息的便利程度 D、企业战略 E、被考评者的绩效标准
6、绩效考评指标要以 AC 为基本参考。
A、组织战略B、岗位任务 C、岗位职责D、企业短板E、外部环境

1、由企业战略目标经过层层筛选产生的可操作性的指标体系，体现了对组织战略目标的增值作用的指标是（ D ）。

A、能力指标B、一般指标 C、否决指标 D、关键绩效指标

2、影响企业基础管理的一些指标，体现对企业各层次的履行规定与职责的基础管理要求的是（ B ）。

A、能力指标 B、一般指标 C、否决指标 D、关键绩效指标

3、无须考评主体进行考评，有客观数据予以支撑的指标是（ B ）

A、主观指标B、客观指标 C、定量指标 D、定性指标

4、在企业中，安全工作很重要，党政同责，对于安全，企业可设计（ C ）指标。

A、能力指标B、一般指标 C、否决指标 D、关键绩效指标

5、下列属于不属于定量指标的有（ A ）。

A、客户满意 B、销售量 C、库存率 D、资金周转率

二、绩效考评权重的计算

（一）专家经验判断法

（二）排序法

（三）层次分析法

1、建立层次结构模型

2、确立思维判断定量化的标度

3、构造判断矩阵

4、计算权向量并做一致性检验

1、绩效指标权重设计方法有（BCD）。

A、因素分析法 B、专家经验判定法 C、排序法 D、层次分析法E、强制分配法

2、下列属于绩效指标权重设计方法中最简单的方法是（B）。

A、因素分析法 B、专家经验判定法 C、排序法 D、层次分析法

3、是对人们主观判断做形式表达、处理与客观描述，通过判断矩阵计算出相对权重后的一种绩效指标权重设计方法是（D）。

A、因素分析法 B、专家经验判定法 C、排序法 D、层次分析法

注意：这里主要是选择题

第二节　绩效考评的内容和方法

第一单元　绩效考评的程序和方法

【知识要求】

一、绩效考评的基本特点

1、绩效考评不是孤立的事件

2、绩效考评具有指向性

3、绩效考评具有层次性和针对性

4、绩效考评具有时限性

5、绩效考评是一个过程

6、对员工绩效考评可以是正式的也可以非正式的

万科：团队互信，共创共享

万科创始人、时任董事长王石在2012年万科发生一系列质量事件后表示：“绩效主义看似公平，但缺少内涵，只能靠利益刺激，未结成精神共同体，最终将走向平庸。”他认为，企业如果实行员工收入与业绩完全挂钩，一些实际工作往往容易被忽视，将削弱员工对企业的信任。

因此，万科提倡“健康丰盛人生”的管理理念，坚持“公正透明、全面考察、及时跟踪、帮助改进”的绩效考核原则，员工考核周期为季度和年度考核。普通员工的季度考核内容包括工作绩效模块和行为绩效模块两部分，权重分别为70%和30%；管理者在普通员工季度考核内容基础上增加管理绩效模块，三个模块的权重分别为工作绩效70%、行为绩效10%、管理绩效20%。其中，工作绩效模块以工作计划形式体现。年度与季度考核内容相同，年度考核得分采用四个季度考核的平均值。

万科将考核结果与员工季度奖金、年终奖金分配直接关联。参照考核得分，采用强制排序确定被考核人的考核评定等级及对应绩效系数，绩效系数在0.8～1.2之间。其中，部门内员工考核等级的分布比例按“六舍七入”的原则满足25：60：15的比例，即考核等级为1.1及以上的员工占部门人数的25%，等级1.0的员工占60%，等级0.9及以下的员工占15%。员工奖金不设个人基数，根据公司经营效益而定。可见，万科对考核结果应用以正向激励为主。

万科的绩效管理强调开放信任，员工深度参与目标制定、自主提报工作计划，管理者及时跟踪反馈并提供帮助，通过真实透明的工作互动打造精神共同体。

同时，万科还别出心裁地设置了均值较高但差距较小的绩效系数：均值高，有助于强化激励和维持员工队伍稳定；奖金差距越小，团队成员拆台的动机就越弱，从而有助于团队合作、共同进步。万科不仅实行利润分享，还从2014年开始实施事业合伙人制，与员工进一步形成利益共同体。由此可见，万科的绩效管理创新加强了团队互信，促进了共创共享，增强了组织应对复杂环境的能力。

二、绩效考评的内容

（一）关于绩效的三种典型观点

1、结果观：绩效是员工最终行为的结果

2、行为观：任务绩效和关系绩效

3、综合观：个人绩效是行为和结果的统一

（二）绩效考评的内容

1、业绩考评：QQTC+频率指标+客户满意度指标

2、能力考评

（1）基于任职资格的能力考评指标

（2）基于胜任特征的能力考评指标（PCI）

（3）基于潜在能力的能力考评指标

3、态度考评

优秀绩效=能力（能做什么）＋行为素质（如何做）+结果（做到什么）

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

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

三、绩效考评主体

人力资源部部笑话： 救火角色

- 人力资源部原来叫人事部，倒过来念就成了“不是人”
- HR不仅是人力资源的缩写，还是另外一个词的缩写——消防栓（英文）。
- 很多人力资源管理者的工作可以用三个字概括：“茫、盲、忙”，也就是“茫然”、“盲目”、“忙碌”

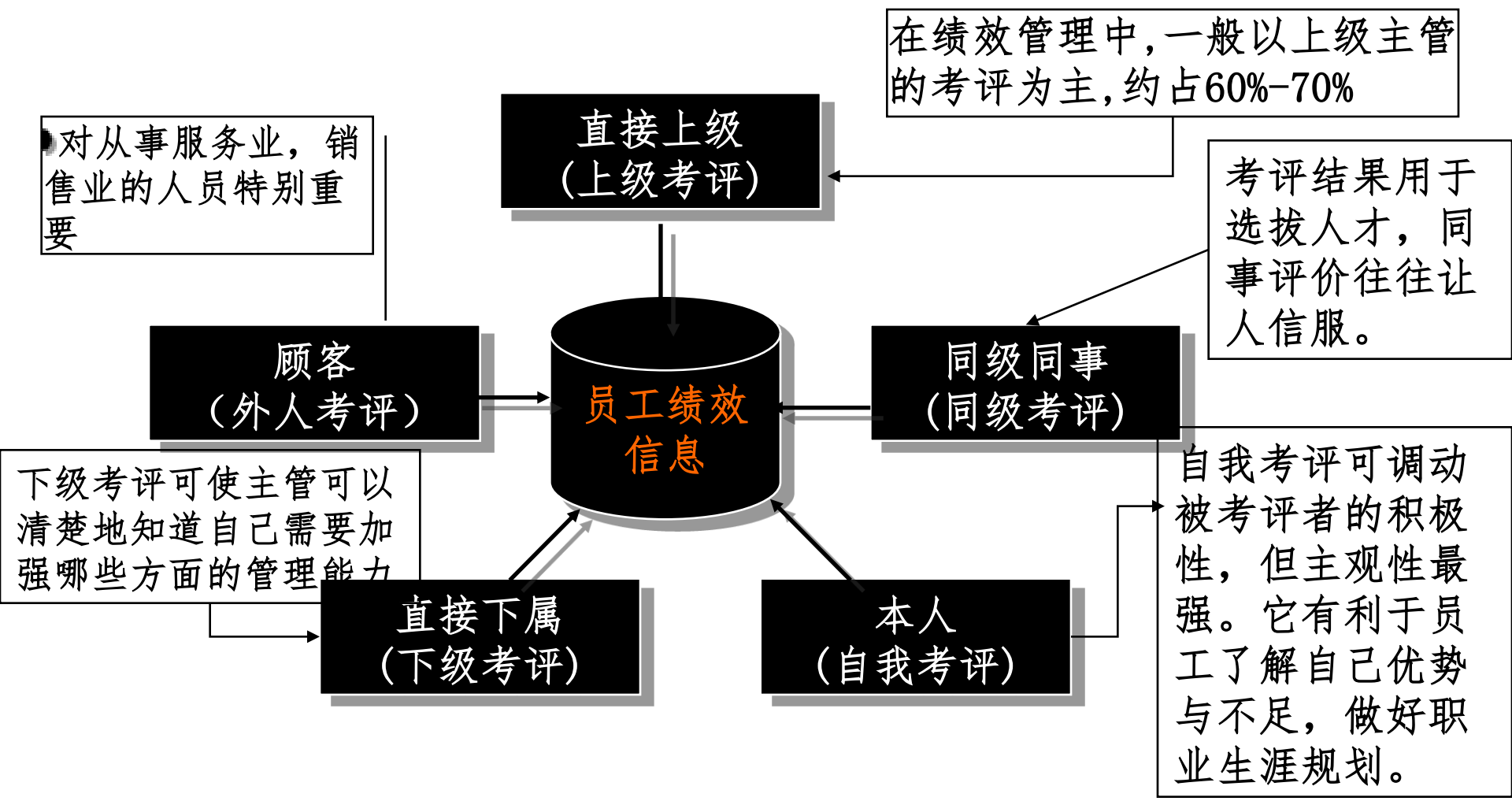
案例：三人评画

一个英国人、一个法国人、一个朝鲜人共同来到一个画展厅，他们同时站到一幅画作前，画作的内容为伊甸园里的亚当和夏娃。他们肯定是英国人，英国人若有所思地分析道，“这个女人只有一个苹果，却送给那个男人吃。”

“不，我不这么认为，”法国人摇了摇头，“他们一起裸体吃苹果，他们一定是法国人。”

“他们肯定是朝鲜人，”朝鲜人不容置疑地说，“他们没有穿衣服，也没有什么东西吃，却仍然以为自己生活在乐园里。”

不同的人知识背景、经验、技能和生活环境、文化不同，对同一幅画得出不同的结论。那么360度绩效评价何尝不是这样呢？



360度绩效考评的内涵：360度考评法又称全视角考评法、多源评估和多评估者评估。它是指由被考评者上级、同级、下级、客户和本人担任考评者，从多个角度对考评者进行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。

360度考评方法

优点

1、全方位，多角度，结果客观、科学
2、既考虑工作产出，又考虑深层次的胜任特征
3、有助于强化企业核心价值观
4、匿名消除顾虑，保证考评结果的有效性
5、有助于创造更好的工作气氛，激发员工的创新性
6、加强了管理者与组织员工的双向交流，提高员工的参与性
7、促进员工个人发展

缺点

1、侧重于综合评价，定性不定量——结合KPI
2、多样性导致的非一致性
3、成本增加
4、处理不当可能会造成紧张气氛而影响员工积极性

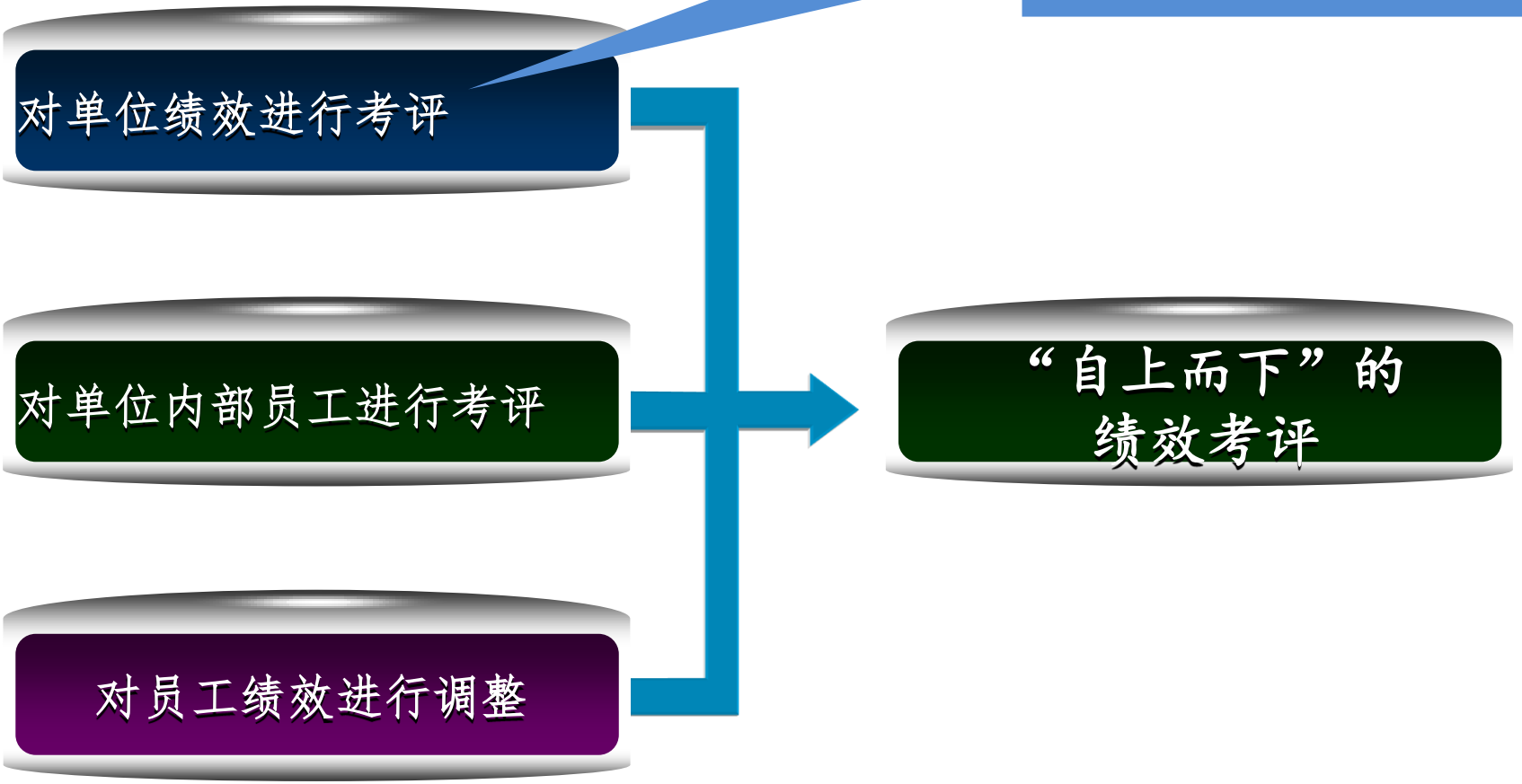
要点：
1、问卷内容的特殊性：
2、基于胜任特征
3、评估主体的多样性：5类
4、评估过程的特殊性：匿名

【能力要求】

一、绩效考评的基本程度

（一）“自上而下”的绩效考评

需要对关键绩效指标进行甄选，选择最关键、最核心的指标进行评价。



案例：对单位绩效进行考评——经济增加值（ EVA体系）

EVA体系是20世纪90年代初美国斯腾思特公司创立的一套进行业绩评估和管理的理论与操作体系。其含义是企业税后净营业利润减去企业所占用资本（债务和股本）成本后的剩余收益，是所有成本被扣除后的剩余收入。EVA的基本计算公式为：EVA=税后营业净利润-资本总成本=税后营业净利润-资本*资本成本率

可口可乐公司从1987年开始正式引入EVA指标。实践中可口可乐公司通过两个渠道增加公司的经济附加值：

一方面将公司的资本集中于盈利能力较高的软饮料部门，逐步摒弃诸如意大利面食、速饮茶、塑料餐具等回报低于资本成本的业务；另一方面通过适度增加负债规模以降低资本成本，成功地使平均资本成本由原来的16%下降列12%。

结果，1987年开始可口可乐的EVA连续6年以平均每年27%的速度增长，该公司的股票价格也在同期上升了300%，远远高于同期标准普尔指教55%的涨幅。

2009年12月国资委发布了《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》(以下简称《暂行办法》),其明确规定从2010年1月1日开始,中央企业全面推行经济增加值考核,将经济增加值作为中央企业负责人年度经营业绩考核的基本指标之一。

案例：两熊赛蜜

黑熊和棕熊喜食蜂蜜，都以养蜂为生。它们各有一个蜂箱，养着同样多的蜜蜂。有一天，它们决定比赛看谁的蜜蜂产的蜜多。

黑熊想，蜜的产量取决于蜜蜂每天对花的“访问量”。于是它买来了一套昂贵的测量蜜蜂访问量的绩效管理系统。在它看来，蜜蜂所接触的花的数量就是其工作量。每过完一个季度，黑熊就公布每只蜜蜂的工作量；同时，黑熊还设立了奖项，奖励访问量最高的蜜蜂。但它从不告诉蜜蜂们它是在与棕熊比赛，它只是让它的蜜蜂比赛访问量。

棕熊与黑熊想得不一样。它认为蜜蜂能产多少蜜，关键在于它们每天采回多少花蜜--花蜜越多，酿的蜂蜜也越多。于是它直截了当告诉众蜜蜂：它在和黑熊比赛看谁产的蜜多。它花了不多的钱买了一套绩效管理系统，把蜜蜂分组，首先测量每只蜜蜂每天采回花蜜的数量和整个蜂箱每天酿出蜂蜜的数量，并把测量结果张榜公布；然后还要测量每个小组所酿出的蜂蜜并公布。它也设立了一套奖励制度，重奖当月采花蜜最多的蜜蜂。如果一个月的蜜蜂总产量高于上个月，那么所有蜜蜂都受到不同程度的奖励。

请问哪只熊的效果更好？为什么？

（二）“自下而上”的绩效考评

1、以基层为起点，由基层部门的领导对其直属下级进行考评

2、在基层考评的基础上，对各个中层部门进行考评

3、在完成逐级考评之后，由企业的上级机构或董事会对企业高层领导进行考评

简答：简述员工绩效考评的基本程序

二、绩效考评的基本步骤（重点）

1、科学地确定考评的基础

（1）确定工作要项。一般不超过4—8个要项

（2）确定绩效标准

2、评价实施

3、绩效面谈

4、制订绩效改进计划

5、改进绩效指导

这一单元的重点内容：

1、业绩指标的内容

2、绩效考评的主体

3、“自下而上”的绩效考评程序

4、绩效考评的基本步骤

案例：李某是桂林伐木装饰公司销售部门主管，该部门有10多名员工，其中既有销售人员又有管理人员。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，上级打分占比例30%，同事打分占比例70%。在考评时，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。

依据案例材料回答：

1、该公司考核存在哪些问题？

2、绩效考评的基本步骤是怎样的？

1、该公司考核存在哪些问题？

（1）对销售人员考核周期太长，质量是一个过程的输出，没有过程的监督和及时的纠偏，结果无从保证。

（2）部门主管平时没有沟通交流，对员工没有辅导，对员工情况不熟悉，考评缺乏依据，考评结果很难让人信服。

（3）考核目的存在问题。考核的目的是为了反馈改善绩效，不单纯是为了作为奖金分配的依据，考核目的不正确。

（4）权重设置不合理，上级打分的权重，同时打分权重偏高，根据平时表现，这样的指标全是定性的，没有量化，很难做到公平，人为影响会导致考评结果的偏离。

（5）考核方法有问题。对销售人员采用排队法这种主观的考评方法不太合适，应该采用结果导向型的绩效考评方法。

2、步骤：P248-249

1、企业绩效管理过程是以（ A ）为基本单元进行系统全面的计划、组织、监督、协调和控制的过程。

A、员工绩效 B、部门绩效 C、组织绩效 D、组织利润

2、下列关于绩效考评说法错误的是（ A ）。

A、上级主管必须介入到绩效管理所有事务中去 B、绩效考评不是孤立事件 C、员工绩效考评可以是正式的，也可以是非正式的 D、绩效考评有时间限制

3、绩效考评体系设计的前提是（ C ）。

A、确定绩效考评程序 B、明确绩效考评任务 C、明确绩效考评内容 D、设计绩效考评指标体系

4、下列不属于数量指标的有（ D ）。

A、销售增长率 B、利润额 C、销售量 D、产品合格率

5、下列不属于质量指标的有（ B ）

A、现金周转率 B、销售增长率C、库存率 D、产品合格率

6、下列属于完成岗位工作所需要的最低要求的（ C ）

A、招聘标准 B、录用资格 C、任职资格 D、岗位胜任资格

7、指将某一工作（或组织、文化）中有卓越成就者与表现水平者区分开来的个人的潜在特征的是（ C ）。

A、招聘标准 B、录用资格 C、任职资格 D、岗位胜任特征

8、下列属于能力项目的是（ B ）。

A、职业道德 B、经验阅历 C、责任感D、积极性

9、下列属于态度项目的是（ A ）。

A、职业道德 B、知识 C、责任感D、技能熟练程度

10、下列绩效考评主体，占主导地位的是 D 。

A、同级 B、下级 C、自己 D、上级

11、下列主体考评时，考评结果有可能缺乏客观公正性的的主体是（ B

A、同级 B、下级 C、自己 D、上级

12、由于可能不太了解被考评者及其能力、行为和实际工作情况，使其考评结果的准确性和可靠性大打折扣的考评是（ A

A、外人 B、下级 C、自己 D、上级

13、绩效考评的基本步骤中，第一步是（C）。
A、绩效面谈B、评价实施 C、确定考评基础 D、绩效改进
14、绩效考评的最终落脚点是（D）。
A、绩效面谈B、评价实施 C、确定考评基础 D、绩效改进计划
15、考评者与被考评者讨论的核心问题是（A）。
A、保证岗位工作的有效性 B、共同发展和提高 C、设计绩效指标体系 D、明确考核的内容
16、下列属于绩效考评基本步骤中的考评基础的是（B）。
A、确定绩效指标 B、确定绩效标准 C、开展绩效诊断 D、进行绩效沟通
17、下列不属于绩效考评内容的是（C）。
A、业绩考评 B、能力考评 C、岗位职责考评 D、态度考评

1、下列关于绩效考评说法正确的是（BCDE）。

A、上级主管必须介入到绩效管理所有事务中去 B、绩效考评不是孤立事件 C、员工绩效考评可以是正式的，也可以是非正式的 D、绩效考评有时间限制 E、绩效考评是一个过程

2、下列属于绩效考评内容的是（ABD）

A、业绩考评 B、能力考评 C、岗位职责考评 D、态度考评 E、潜力考评

3、下列属于业绩指标的有（ABCDE）

A、数量指标 B、质量指标 C、成本指标 D、时限指标 E、频率指标

4、下列属于数量指标的有（ABE）

A、销售增长率 B、市场占有率 C、产品合格率D、正确率 E、税前利润率

5、下列属于质量指标的有（ACD）

A、现金周转率 B、市场占有率 C、产品合格率D、正确率 E、税前利润率

6、下列属于能力指标的有（ BCE ）。
A、职业道德 B、经验阅历 C、知识 D、积极性 E、技术熟练程度
7、下列属于态度项目的是（ ABC ）
A、职业道德 B、积极性 C、责任感D、技能熟练程度E、经验阅历
8、根据考评主体不同，绩效考评可分为 ABCDE 。
A、上级考评 B、同级考评 C、下级考评 D、自我考评 E、外人考评
9、“自上而下”的绩效考评包括 CDE
A、高层考评 B、基层考评 C、对单位绩效进行考评 D、对单位内部员工进行考评 E、对员工绩效进行调整
10、绩效考评的基本步骤包括（ ABCDE ）
A、确定考评基础 B、评价实施 C、绩效面谈 D、制订绩效改进计划 E、改进绩效的指导

第二单元　绩效信息的收集与处理

【知识要求】

绩效信息收集

（一）表格的设计与发放

（二）绩效信息收集与记录

【能力要求】

一、绩效考核信息采集方法

1、实地调查法

2、现场记录法

3、数据积累法

4、问卷调查法

现在用问卷星。一般分为封闭式问题和开放式问题。

思考：问卷调查法的步骤应该有哪些？

5、抽样调查法

（1）单纯随机抽样。单纯随机抽样是在总体中以完全随机的方法抽取一部分观察单位组成样本（即每个观察单位有同等的概率被选入样本）

（2）系统抽样。又称为等距抽样或机械抽样，即先将总体中的全部个体按与研究现象无关的特征排序编号；然后根据样本含量大小，规定抽样间隔k；随机选定第i（i＜k）号个体开始，每隔一个k，抽取一个个体，组成样本。

（3）整群抽样。整群抽样是先将总体划分为K个群，每个群包含若干个观察单位，再随机抽取k个群（k＜K），由抽中的各群的全部观察单位组成样本。

（4）分层抽样。分层抽样是先将总体中全部个体按对主要研究指标影响较大的某种特征分成若干“层”，再从每一层内随机抽取一定数量的观察单位组成样本。

二、绩效信息失真及处理

（一）绩效信息失真的原因

1、组织内部绩效信息传输渠道不畅

2、绩效信息提供者提供虚假数据

3、虚假信息监督机制的缺失

（二） 绩效信息失真的处理

1、科学构建绩效考评指标体系

例：三一重工班组绩效考核指标体系

思考：可用哪些方法构建绩效指标体系？

2、不断完善绩效信息的收集方式

3、健全绩效信息资源开发质量保障体系

4、不断提高绩效信息提供者的职业道德和责任意识

三一集团 班组建设月度考核指标及评分细则

序号	考核指标		权 重（%）	目标值	定义	计算公式	评分方式	数据来源	计划组织部审核方式	计划组织部审查来源	自评分	最终评分	备注
1	计划完成率	生产计划完成率	30	100%	月度计划内有效完成的数量占计划的比例	实际/计划*100%	每低 1%，扣除该项分数 2 分，扣完为止	各事业部/职能部门	班组计划完成率得分*85%+一级部门计划完成率*15%*30	计划推进本部			本项仅考核制造类班组
		任务完成率		100%	月度计划内有效完成的任务量占计划的比例	实际/任务*100%	每低 1%，扣除该项分数 2 分，扣完为止	各事业部/职能部门	班组计划完成率得分*85%+一级部门计划完成率*15%*30	计划推进本部			本项仅考核服务类班组
		库存数据准确率		100%	盘点抽查帐实相符的物料金额与盘点抽查样本金额的比率；	1—不符合的物料项目金额/抽样物料的总金额	每降低 1%，扣除该项分数的 10%，扣完为止	财务本部		财务会计			本项仅考核仓储类班组
2	产品质量	产品合格率	30	95%	经检验合格产品数量占实际生产产品数量	合格产品数量/实际生产产品数量	每低 1%，扣除该项分数 2 分，扣完为止	各公司质保部	单项得分低于 90 分，取消当月评优资格	各公司质保部			本项仅考核制造类班组
		满意度		100 分	相关单位对其职能履行、协调服务的评价	/	班组互评+投诉/故障率扣分，出现一次投诉/故障，则扣除 10 分，直至扣完为止	各事业部/职能部门	单项得分低于 95 分，取消当月评优资格	相关协调单位			本项仅考核仓储类、服务类班组

www.0mbang.com

3	安全生产		10	100分	事故发生情况的控制	无轻伤以上事故，根据实际情况评分 有轻伤事故，当月0分 有重伤事故，当年0分	每发生一起轻伤事故当月得0分，发生重大事故当年得0分	各事业部/职能部门	无轻伤以上事故，自评分数*30%+现场检查分数*70% 有轻伤事故，当月取消资格； 有重伤事故，全年取消资格	工伤事故报告/现场检查			
4	设备管理	设备维护与保养	5	100分	设备日常维护保养、一级保养及二级保养情况	/	每发生一起保养不合格事件，扣除该项20分，扣完为止	设备动力部	自评分数*30%+现场检查分数*70%+设备管理扣分	设备保养奖罚通报/现场检查			
		设备违章操作控制	5	100分	设备违章操作及事故发生情况的控制	/	每发生一起违章操作扣除该项20分，发生重大事故该项得0分		有重大设备事故，取消当月评优资格				
5	成本控制		10	≤0%	成本费用控制在成本定额内的程度	实际成本金额-成本定额/成本定额*100%	每超过定额1%，扣除该项10%，扣完为止	财务本部		财务会计			
6	6S管理		10	100分	按公司6S标准实施	/	以行政扣分为依据，行政扣分1分，扣除该项1分，扣完为	各事业部/职能部门	自报分数*30%+现场检查分数*70%	6s扣分/现场检查			

www.3bbang.com

三、绩效考评表格设计

1、绩效考评表标识
2、员工基本信息
3、考评指标及标准
4、绩效考评权重
5、绩效考评周期
6、绩效考评主体
7、员工意见陈述
8、审核意见
9、绩效考评跟踪管理记录
10、备注说明
11、签字

这一单元的重点内容：

1、绩效考核信息采集的方法

2、绩效信息失真的原因及处理方式

3、绩效数据分析的方法

某员工360度绩效考核表

被评价者姓名：　　部门：　　职务：

评价尺度及分数：杰出(10分) 优秀（8-9分）良好 （6-7分）一般 （5分）差（4分及以下）

评价项目		评价得分				
		上级评价 70%	同级评价 10%	下级评价 10%	自我评价 10%	得分
工作态度（20%）	工作热情20%	8	8	8	9	1.62
	责任感50%	8	8	7	9	4
	纪律性30%	9	9	9	10	2.73
工作能力（20%）	文字表达能力30%	6	7	8	9	
	逻辑思维能力30&	7	7	6	8	
	人际交往能力40%	8	7	7	9	
工作成果（60%）	工作目标的达成30%	9	9	9	10	
	工作质量50%	6	7	7	8	
	工作成本控制20%	7	6	6	8	
	分数合计					

请计算总分，该员工能否评优秀？

四、绩效数据分析的方法

1、顺序法

可以分为简单顺序法、交替顺序法等

2、能级分析法

指用一定的临界点将考评得分划分为若干等级

0-59差，60-69合格，70-79中，80-84良，85以上优

3、对比分析法：也叫比较分析法

比较常用的成对比较法——人比人气死人

4、综合分析法

全面细致综合考评

5、常模分析法

例：飞行员体检——只要符合飞行员的体检标准就可以，没有比例限制

1、在考评数据的分析方法中，（D）同顺序法的主要区别是顺序法只将分数排队，它是将分数划区间。

A. 常模分析法　　B. 综合分析法　　C. 对比分析法　D. 能级分析法

2、下列不属于绩效信息采集方法的有（C）。

A. 实地调查法　　B. 现场记录法　　C. 对比分析法　D. 问卷调查法

3、考评人员到有关数据统计或汇总的权威部门查证有关数据采集考核信息的方法是（B）。

A. 实地调查法　　B.　数据积累法　　C. 现场记录法　D. 问卷调查法

4、在总体中以完全随机的方法抽取一部分观察单位组成样本的绩效考核信息采集方法是（A）。

A. 单纯随机抽样　B. 系统抽样　C. 整群抽样　D. 分层抽样

5、绩效信息收集的基础是（A）。

A. 绩效指标设计　B. 绩效标准设计　C. 绩效程序设计　D. 绩效方法选择

6、绩效考评表格核心内容是（B）。

A. 绩效考评标准　B. 绩效考评指标　C. 绩效程序　D. 绩效方法

1、绩效数据分析的方法有（ ABCDE ）。

A.顺序法　B.能级分析法　C.对比分析法 D.综合分析法 E、常模分析法

2、绩效考评表编号设置的主要目的有（ CDE 。

A.为员工查阅绩效结果提供方面　B.为实施标准化管理奠定基础　C.规范绩效文件管理 D.方便绩效考评资料归档管理 E、方便绩效考评资料归档查询

3、绩效考评跟踪管理记录主要是对（ ABCD ）的说明。

A.考评项目　B.权重　C.绩效标准调整 D.变更情况 E、绩效指标

4、绩效信息失真的原因有（ ABC 。

A.传输渠道不畅　B.虚假数据　C.监督机制缺失 D.没有责任心 E、制度不完善

5、绩效信息采集的方法有（ ABCDE

A.实地调查法　B.现场记录法 C.数据积累法 D.问卷调查法 E、抽样调查法

6、以下关于考评数据分析方法的说法正确的是（ ACDE 。
A. 能级分析法只将分数排队
B. 顺序法只能依据总分排序
C. 对比分析法可以采取要素得分来比较
D. 综合分析法要求不与别人的考评结果进行对比
E. 常模分析法将考评结果与某个固定岗位模式进行对比
7、要解决好绩效信息失真的问题，可以采取（ ABCD 。
A. 科学构建绩效考评指标体系
B. 不断完善信息收集方式
C. 健全绩效信息资源开发质量保障体系
D. 不断提高绩效信息提供者的责任意识
E. 建立绩效信息管理平台和系统

1、简述绩效考评数据分析的方法有哪些？（12分）

2、绩效信息失真的原因及处理方式有哪些？（14分）

第三单元　绩效考评结果评定与总结

【知识要求】

一、绩效结果的强制分布

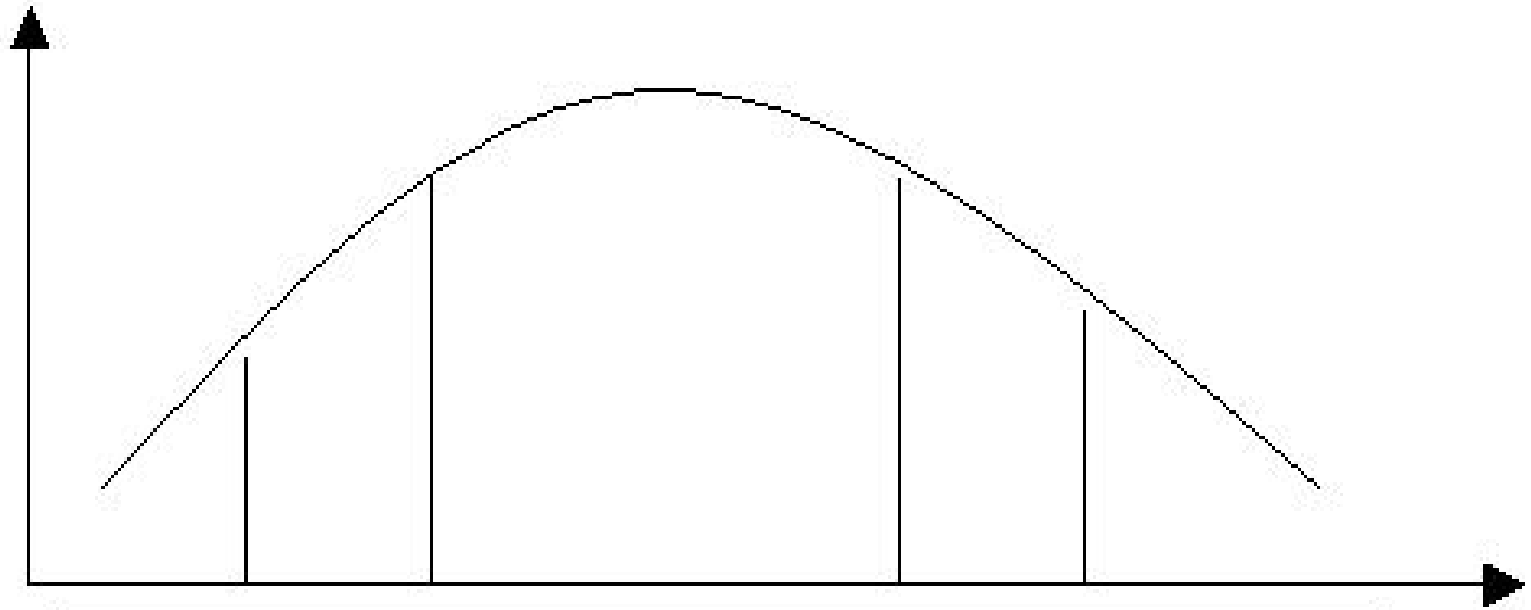
（一）定义

就是按事先确定的比例将被考评者分别分配在各个绩效等级上，有时我们称之为硬性分布法

（二）优缺点

1、优点

2、缺点



优秀	良好	中等	较差	最差
10%	20%	40%	20%	10%

案例：美国通用电气（GE）组织的考核等级处理

S：（顶尖人才）占10%，晋等或升级。100%得到股票期权。

A：占15%。90%得到股票期权。

B：（中等）占50%。变动弹性最大。50%得到股票期权。

C：占15%。需要敲警钟，督促上进。

D：占10%。辞退。

二、绩效管理文档的保管

（一）优点

1、可以避免绩效管理资料的重复和浪费

2、只需要一种存档的程序

3、工作人员能提供质量更好的服务

4、不会出现积压等待归档的资料

（二）不足

1、不同部门可能会需要某些考评记录，导致这些记录必须复制

2、一种归档制度不能满足各部门的需求

【能力要求】

一、强制分布法的实施

（一）体系设计

1、确定如何使用排名

2、确定如何处理排名结果

3、确保排名所使用的标准与绩效有关

4、确保强制分布的可接受性和合法性

（二）系统的实现

1、评估者应该接受一些培训

2、排名过程本身需要精心设计

3、组织必须有明确的规范程度来确保在评估完成后与被排名员工进行讨论

二、绩效考评得分的计算

1、判断策略

2、机械策略

（1）简单相加法

（2）加权法

（3）连乘积法

（4）百分比系数法

三、绩效考评等级的确定

1、绝对定级法

2、相对定级法

四、绩效管理的总结

定期总结的工作重点

1、为企业提供薪酬方面的相关信息

2、为员工晋升、调动等人事计划的制订提供依据

3、对企业员工士气和工作氛围进行评估，完善企业文化建设

4、对部门及员工的业绩作出评估，提出改进的方针和措施

5、不断挖掘员工的潜力，探索员工与企业共同发展的途径与方法

6、分析员工总体素质状况，进行培训需求分析，提出员工技能开发的改进措施和计划

五、绩效管理文档的分类管理

（一）绩效文档分类方法

（二）绩效文档的安全性

1、相关资料应立即归档，不应留在桌子上

2、文件柜应锁好

3、当离开办公室时，应注意锁上办公室的门和抽屉

4、复印考评资料完成后，不要忘记从复印机的玻璃板上拿走原件

5、只供有此权限的人使用，借用要签收

6、清理不再需要的考评资料时，用碎纸机粉碎

7、考评文档在办公室之间相互传递时，应始终放在文件夹中携带，以防考评资料散落丢失

本单元重点内容：

1、强制分布法的运用及优点和缺点

2、绩效文档的安全性

1、对绩效管理进行的定期总结主要应围绕 ABCDE 展开。

A. 为企业提供薪酬方面的相关信息

B. 为员工晋升、调动等人事计划的制订提供依据

C. 对员工士气和工作氛围进行评估，完善企业文化建设

D. 对部门和员工的业绩作出评估，提出改进的方针和措施

E. 挖掘员工的潜力，探索实现员工与企业共同发展的途径和方法

2、以下关于考评文档安全的说法正确的是（ ABCDE

A、资料借用要签收

B、考评资料不应留在桌子上

C、传递时放入文件夹中携带

D、不用的资料用碎纸机粉碎

E、离开办公室时，应注意锁好抽屉

3、下列关于强制分布法说法正确的是（ ABCDE
A. 事先确定比例，将被考评者分配到各级绩效等级中去
B. 等级比较清晰，操作简便
C. 强制区分
D. 如果员工的业绩水平事实上不遵从所设定分布式样，容易引导考评者不满
E. 难以具体比较员工的差别
4、绩效考评得分的计算有很多策略，其中机械策略包含的方法有（ ABE
A. 简单相加法 B. 加权法 C. 单一系数法
D. 自然数法 E. 连乘积法
5、绩效管理文档集中归档说法正确的有（ ABCD
A. 只需要存一种程序 B. 工作人员能提供质量更好的服务
C. 不会出现积压等待归档的资料
D. 可以避免绩效管理资料的重复和浪费 E. 可以满足各个部门的需求

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。公司采用强制分布的末位淘汰法，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强制分布法进行绩效考评？为什么？

（2）强制分布法有何优点和不足？

（3）如果重新设计该公司财务部门的绩效考评方案，您认为应该注意哪些问题？

答案：(1)请问财务部是否适合采用强制分布法进行绩效考评？为什么？

①强制分布法是假设组织中员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布，那么按照正态分布的规律，员工的工作行为和工作绩效好、中、差的分布存在一定的比例关系，在中间的员工应该最多，好的、差的是不少数。

②从案例中可以看出，财务部门员工的工作行为与工作绩效并不符合正态分布，员工业绩之间的差距很小，不具备推行强制分布法的前提。

（2）该方法的优缺点　P261-262

（3）为财务部门设计绩效考评方案，应该注意以下问题：

①明确考评目的；

②根据目标确定考核指标，考评指标要全面，业绩指标、能力指标、态度指标都要包括；

③考核指标的比重分配要合理；

④选择合适的考评方法，建议使用行为观察量表法，它要求考评者根据某一工作行为发生频率或次数的多少对被考评者进行评价打分

1. 甲公司是个中等规模的企业，近年来，随着市场竞争的加剧，公司越来越意识到，要想把企业做大做强，必须加强绩效管理。今年，该公司在各部门推行了新的绩效管理制度，希望以此来调动员工的积极性。但是，研发部门的人员对绩效管理方案意见很大。公司对研发部门的考评方法如下：每季度考评一次，主要考核研发人员为企业创收的情况，连续四个季度部门排名在最后两名的员工将被辞退。被考评人平时很难从主管处获得对自己业绩优劣评枯的反馈和相关的指导，只是到了季度考评时，部门领导才会对其做一次排序。

请问：甲公司研发部门的绩效管理存在哪些问题？

1．答：

（1）考核指标和标准的确定缺乏科学性：研发人员的考核不应以其创收情况为主。

（2）主管和被考评者平时缺乏有效的沟通。

（3）主管对被考评者缺乏有效的绩效指导。

（4）考核周期不合理：研发人员不应实行季度考评，可按产品开发时间规律进行考评。

（5）对考评结果的处理不合理：研发人员工作性质具有长期性，而每年进行排序，辞退员工是不合理的，容易引起研发人员的短期行为。

2.陈某是A公司的人力资源部总监，以前在设计绩效管理方案时，因为指标缺乏客观化、定量化，无法和薪酬、奖金紧密地挂钩，所以很多部门并不重视，绩效管理成了形式主义。因此，陈某今年非常重视有关考评表格的设计，并尽量量化考评指标．以便将员工薪酬与考评结果挂钩，调动员工积极性。然而，事与愿违：虽然年终奖金大幅增长，工资也增长了20%可是员工仍然意见很大，觉得奖金分配与薪酬调整不公平

请你分析一下产生下述情况的原因。

2．答：

（1）混淆了绩效管理与绩效考评的关系。陈某认为设计表格，量化考评指标就等同于绩效管理。

（2）绩效管理是一个有序的复杂的管理活动过程，包括事前策划、过程监测、信息反馈、事后考评、改进提高等全过程，绩效考评是绩效管理中的一个重要环节。

（3）绩效考评指标设计不合理，绩效标准缺乏客观公正性。

（4）平时缺少与员工的及时沟通，不了解员工的想法，因此员工对考评结果意见很大。

（5）绩效管理的目的不清。绩效管理的根本目的是促进企业和员工的共同发展，而不仅仅是与薪酬奖金挂钩。

本章内容结束

谢谢聆听！