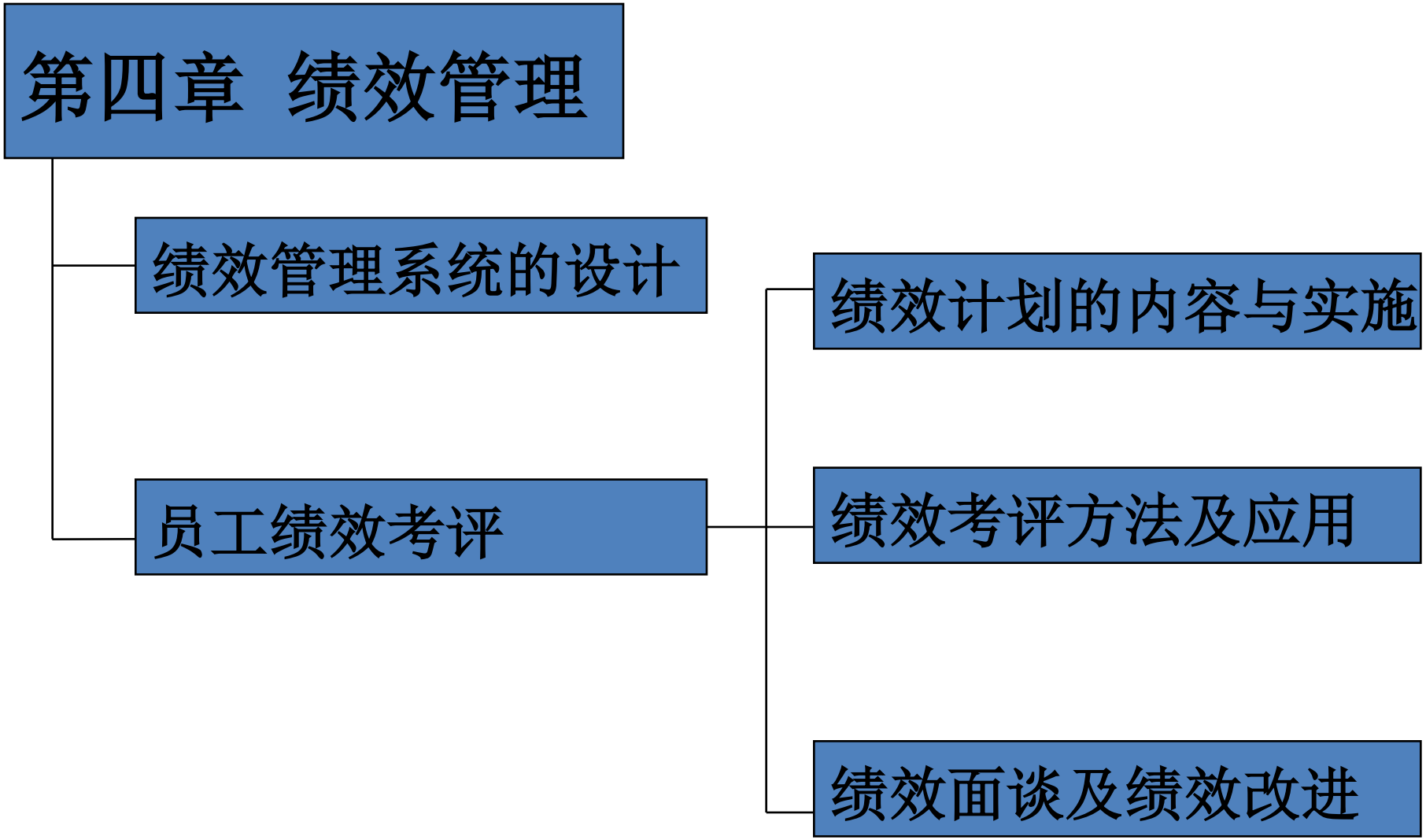
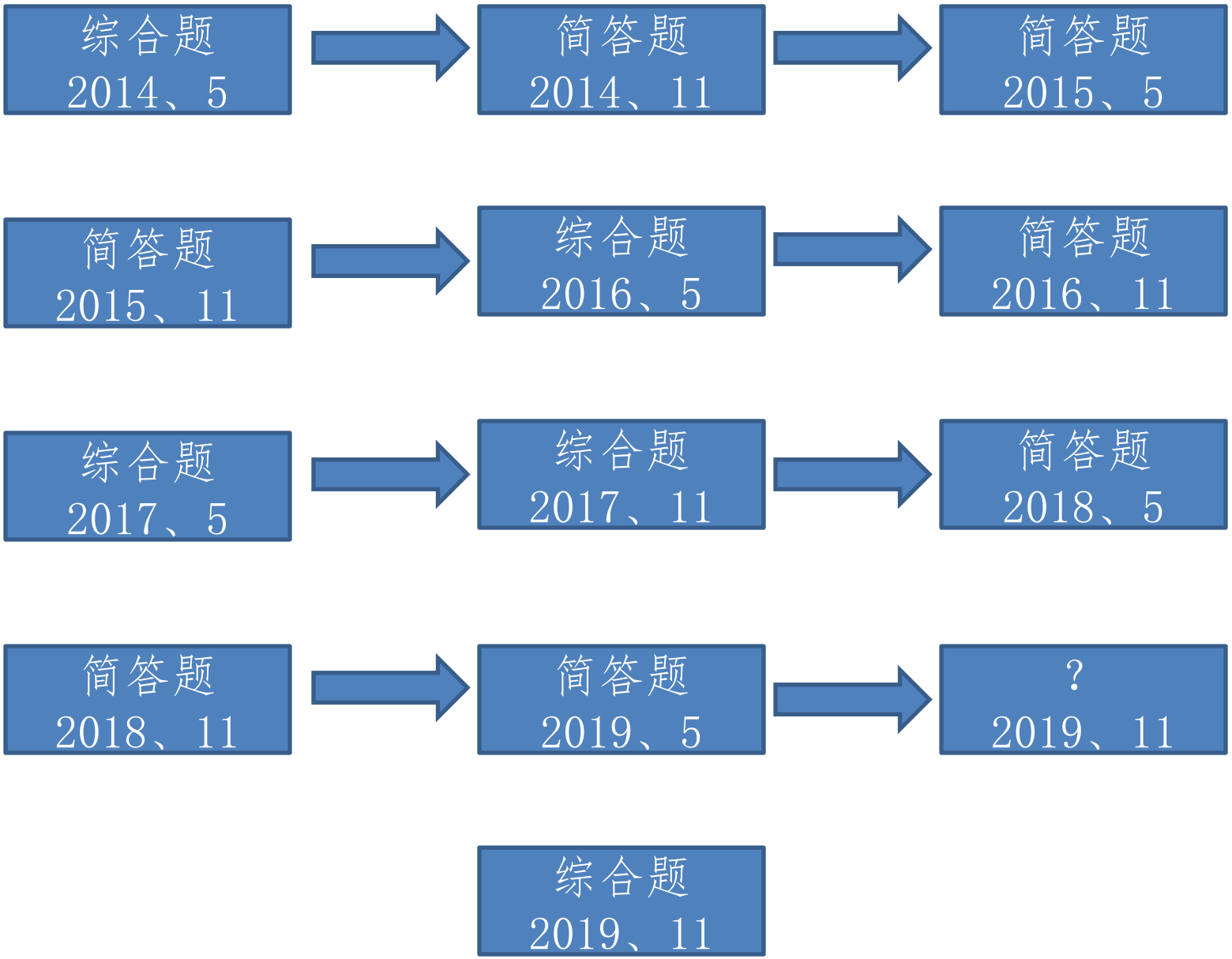
第四章　绩效管理

主讲人：黄快生

2019年10月

思维导图


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


综合题
2014、5
简答题
2014、11
简答题
2015、5
简答题
2015、11
综合题
2016、5
简答题
2016、11
综合题
2017、5
综合题
2017、11
简答题
2018、5
简答题
2018、11
简答题
2019、5
?
2019、11
综合题
2019、11

一、简答题

（一）设计绩效考评方案时，在被考评者明确的情况下，考评者组成的影响因素有哪些？怎样正确选择考评者？P221

（二）选择确定绩效考评方法时，应考虑哪些重要要素？提出绩效管理运行程序、实施步骤的具体要求时，应考虑哪些基本问题？（15 分）P223-224

（三）建立绩效管理信息原始记录登记制度的具体要求（15分）P227

（四）导致绩效考评出现偏误或者误差的原因有哪些？如何规避？P227-228

（五）请问在绩效管理总结阶段进行绩效诊断时，主要诊断哪些内容？P229-230

（六）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。P221-231

（七）请问绩效管理评估的内容具体包含哪些？P232

（八）绩效计划的实施流程有哪些？P239-241

（九）请简述绩效合同的内容。P241

（十）简述行为锚定等级评价法的步骤、优点和不足。P249-250

（十一）请简述成绩记录法适应范围、操作步骤、不足之处。P255

（十二）行为导向型的主观考评方法和客观考评方法有哪些？P245-256

（十三）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？P266

（十四）简要说明绩效面谈的种类。P270

（十五）简述绩效改进的方法与策略P275

（一）设计绩效考评方案时，在被考评者明确的情况下，考评者组成的影响因素有哪些？怎样正确选择考评者？P221

1、设计绩效考评方案时，在被考评者明确的情况下，考评者的组成取决于三种因素：被考评者的类型、考评的目的、考评的指标和标准。

2、具体来说，应该根据以上三种影响因素来正确选择考评者：

（1）在一项旨在了解员工绩效提高程度的对操作工人的考评中，应以该员工的直接主管作为信息的主要来源，以他们为主进行考评评价；

（2）如果考评的目的是为了培训和开发人才，应该在上级考评的同时，进行自我考评和同事考评；

（3）如对专业技术人员考评，应该召开由主管主持的，由被考评即专业人员自己、下级、有关的同事，以及其他相关人员共同参与的绩效考评会议讨论；

（4）如果企业人文环境良好，采用自我考评与同事考评相结合为主，以上级主管考评为辅的方法；

（5）如考评的目的是为了发掘人员潜力，也应采取这些考评方式；

（6）如对教师工作和教学效果的考评，应该有学生的参与。

（二）选择确定绩效考评方法时，应考虑哪些重要要素？提出绩效管理运行程序、实施步骤的具体要求时，应考虑哪些基本问题？（15 分）P223-224

1、在选择确定进行绩效考评方法，应当充分考虑以下三个重要的因素：（1）管理成本（3 分） 在设计考评方法时，需要进行管理成本的分析，包括考评方法的研制开发成本，执行前的预付成本， 实施应用成本，以及隐含成本等问题。 （2）工作实用性（3 分） 任何一种考评方法，都必须体现实用性的原则要求，即考评方法应充分满足组织绩效管理的需要， 能在实际考评中推广应用。（3）工作适用性（3 分）考评方法的适用是指考评方法、工具与岗位人员的工作性质之间的对应性和一致性，切实保证考评 方法能够体现工作的性质和特点。

2、对提出绩效管理的运行程序的具体要求时，主要考虑以下 2 个问题： （1）考评周期的确定（3 分） 考评周期取决于绩效考评的目的，还应服从于企业人力资源与其他相关的管理制度。

（2）工作程序的确定（3 分） 上级主管与下属之间所形成的考评与被考评的关系，是企业绩效管理活动的基本单元。从企业单位 的全局来看，绩效管理需按一定的时间按部就班地推进。

（三）建立绩效管理信息原始记录登记制度的具体要求（15分）P227

答案：1、所采集的材料尽可能以文字的形式证明所有的行为，应包括有利和不利的记录。

2、所采集的材料，应当说明是考评者直接观察的第一手资料，还是间接的由他人观察的结果。

3、详细记录事件发生的时间、地点以及参与者。

4、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作出说明。

5、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。

（四）导致绩效考评出现偏误或者误差的原因有哪些？如何规避？P227-228

1、导致绩效考评出现偏误或者误差的原因：

（1）考评标准缺乏客观性和准确性；

（2）考评者不能坚持原则，随心所欲，亲者宽，远者严；

（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

（6）信息不对称，资料数据不准确，以及其他因素的影响。

2、规避措施

（1）建立公司员工绩效评审系统；

（2）建立公司员工申诉系统。

（五）请问在绩效管理总结阶段进行绩效诊断时，主要诊断哪些内容？P229-230

在绩效管理总结阶段，必须多企业绩效管理系统进行全面诊断，具体包括：

（1）对企业绩效管理制度的诊断；

（2）对企业绩效管理体系的诊断；

（3）对绩效考评指标和标准体系的诊断；

（4）对考评者全面全过程的诊断；

（5）对被考评者全面全过程的诊断；

（6）对企业组织的诊断

（六）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。P221-231

1、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。

2、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。

（七）请问绩效管理评估的内容具体包含哪些？P232

绩效管理系统评估是对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，评估的具体内容主要包括：

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、对绩效管理体系与人力资源管理其他系统的衔接的评估

（八）绩效计划的实施流程有哪些？P239-241

1、准备阶段。这一阶段的主要工作时交流信息和动员员工。

2、沟通阶段。

（1）回顾有关信息

（2）确定关键绩效指标

（3）讨论主管人员提供的帮助

（4）结束沟通。

3、形成阶段。当绩效计划结束时，管理人员和员工应在沟通之后确认一下双方是否能达成共识。

（九）请简述绩效合同的内容。P241

1、受约人信息。即被考评对象的基本信息，包括员工的姓名、职位、所在的部门等。

2、发约人信息。常常由被考评员工的上一级正职担任。

3、合同期限。规定了绩效合同生效截止时间，一般而言为一个绩效管理周期。

4、计划内容。主要是绩效指标、考评权重、考评标准等，用于衡量被考评员工的重要工作成果，是绩效合同的主要组成部分。

5、考评意见。在绩效考评完成之后，由发约人根据受约人的实际表现填写，用于分析绩效完成的亮点与不足，以达到绩效提升和改进的目的。

6、签字确认。绩效合同需要由发约人和受约人双方签字确认后方可生效，因此绩效合同的最后部门要留出相应的空间，以供签字使用。

（十）简述行为锚定等级评价法的优点和不足。（15分）（教材P249-250)

答:行为锚定等级评价法也称行为定位法、行为决定性等级量表法或行为定位等级法。这法是关键事件法的进一步拓展和应用。其优点和不足如下:(1分)

1、优点:

（1）对员工绩效的考量更加精确。(2分)

（2）绩效考评标准更加明确。(2分)

（3）具有良好的反馈功能。(2分)

（4）具有良好的连贯性和较高的信度。(2分)

（5）考评的维度清晰,各绩效要素的相对独立性强,有利于综合评价判断。(2分)

2、不足:

（1）设计和实施的费用高。(2分)

（2）费时费力。(2分)

（十一）请简述成绩记录法适应范围、操作步骤、不足之处。P255

1、成绩记录法的适应范围。比较适合于从事教学、科研工作的教师、专家们采用。

2、操作步骤：

首先，先由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；

然后由其上级主管验证一下这些成绩是否真实准确；

最后由外部的一些专家就这些材料进行分析，从而对被考评人的绩效进行评价。

3、不足之处。因本方法需要聘请外部专家参与评估，使其时间、人力和成本等耗费较高。

（十二）行为导向型的主观考评方法和客观考评方法有哪些？P245-256

1、（1）行为导向型的主观考评方法是将所有员工的个体工作绩效，通过一个共同的标准即整体绩效来进行衡量。（2）包括：排列法、选择排列法、成对比较法、强制分布法、结构式叙述法。

2、（1）行为导向型的客观考评方法是偏重考评员工行为的方法，对员工为有效完成工作所必须具有的行为进行界定。（2）包括：关键事件法、行为锚定等级评价法、行为观察法、加权选择量表法、强迫选择法。

（十三）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）P266

（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)

（十四）简要说明绩效面谈的种类。(10分)P270

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）

（十五）简述绩效改进的方法与策略。P275

所谓绩效改进就是指确认组织或员工工作绩效的不足和差距，查明产生的原因，制定并实施有针对性的改进计划和策略，不断提高企业员工竞争优势的过程。

1、分析工作绩效的差距：

（1）目标比较法。

（2）水平比较法。

（3）横向比较法。

2、查明产生差距的原因：

可以借用要素因果分析图（简称鱼刺图）进行分析，查找产生差距的原因。

3、制定改进工作绩效的策略：

（1）预防性策略与制止性策略。

（2）正向激励策略与负向激励策略。

（3）组织变革策略与人事调整策略。

二、计算题

某公司采用成对比较法对员工进行考评，其有关考评数据如表所示。请把表格补充完整，并对参与考评的员工排名。说明成对比较法的优缺点。P247

	A	B	C	D	E	F	排序
A							
B	—						
C	—	—					
D	—	—	+				
E	—	+	+	+			
F	—	—	—	—	—		
汇总							

	A	B	C	D	E	F	排序
A		+	+	+	+	+	6
B	—		+	+	—	+	4
C	—	—		—	—	+	5
D	—	—	+		—	+	3
E	—	+	+	+		+	5
F	—	—	—	—	—		1
汇总	—5	—1	+3	+1	—3	+5	

优点：能够发现员工哪些方面出色，哪些方面存在明显不足和差距，在涉及的人员范围不大、数目不多的情况下宜采用本方法。

缺点：如果员工数目过多时，不但费时费力，其考评质量也将受到制约和影响。

三、综合题

（一）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。P222

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）

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）

按照不同的培训对象和要求，对绩效考评者的技能培训与开发，可以分为专业工作人员的培训、一般考评者培训、中层干部培训、考评者与被考评者培训。

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）

（1）企业绩效管理制度的内容和要求，绩效管理的目的、意义，考评者的职责和任务，考评者与被考评者的角色扮演等；

（2）绩效管理的基本理论和基本方法，成功企业绩效管理的案例剖析；

（3）绩效考评指标和标准设计的原理，以及具体应用中应注意的问题和要点；

（4）绩效管理的程序、步骤，以及贯彻实施的要点；

（5）绩效管理的各种误差与偏误的杜绝和预防；

（6）如何建立有效的绩效管理运行体系，如何解决绩效管理中出现的矛盾和冲突，如何组织有效的绩效面谈等。

（二）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？

（1）A公司的绩效评估所存在的问题有：
①考核目的不明确。绩效评估的目的是发现员工工作的长处与不足，改进员工以及组织的整体绩效，促进员工与组织的提高与发展，而不是为了考评而考评。②绩效标准不清楚。考评者和被考评者对于被考评者的绩效标准竟然模糊，使得考核没有了对比标准.③平常的工作过程中没有关于员工工作行为的记录，使得考评时缺乏证据性资料，使得考评结果的可靠性降低。④在考核过程中，考评者以被考评者近期的绩效表现代表整个考核期的表现，这种“以近概全”的方式，使得考评结果的正确性降低。⑤考核周期设置不当。营业部门的业绩考核周期过长，不利于发现、解决问题，也不利于平时收集员工的绩效信息。⑥ A公司也没有就绩效考核的结果进行绩效面谈，更没有制定员工的绩效改进计划。

（2）应该注意：首先要考虑管理成本、工作实用性、工作适用性。同时还要：① 明确考核的目的；②注意让员工参与，听取员工意见； ③重新设计考核周期； ④加强员工绩效信息收集和资料的积累整理；⑤重视绩效面谈的作用；⑥制定绩效改进计划，为员工的绩效改进作必要的指导。

（三）某汽车工业公司正在进行第三季度绩效管理工作的总结，在听取了各个部门主管的总结之后，分管人力资源部的张副总经 理提出了以下意见：公司绩效管理的体系已经进入了良性循环的轨道，无论从绩效考评的指标体系、考评的标准、作业程序， 还是从各级主管的认知程度乃至具体贯彻落实的情况来看，总体上达到了公司绩效管理的预定目标和要求，下一步的关键是如 何将绩效考评落到实处，真正提高各个部门特别是每个员工的工作绩效。 假如您是人力资源绩效主管，请说明一个有效的绩效管理系统需要通过哪些工作环节才能提高员工绩效，保持和增强企业竞争优势。(15分) P226-227

一个有效的绩效管理系统主要通过以下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。

1、目标第一。

2、计划第二。

3、监督第三。

4、指导第四。

5、评估第五。

（四）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： P246-247

(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？

答案：(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？

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

①可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生，克服平均主义　。

②适用范围有限，如果员工的能力不呈正态分布，该方法就不适合了。

③只能把员工分为有限的几种类别，难以具体比较每个员工的绩效差距。

④ 不能为诊断组织与员工工作中存在的问题提供准确可靠的信息。

（五）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。 P249

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)

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)

答：

1)进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员作出明确简洁的描述。 (2分)

2)建立绩效评价的等级，一般为5-9级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义。(2分)

3)由另一组管理人员对关键事件做出重新分配，将他们归入最适合的绩效要素及指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系。 (2分)

4)审核绩效考评指标等级划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件，由优到差，从高到低进行排列。 (2分)

5)建立行为锚定法的考评体系。 (2分)

2、行为锚定等级评价法具有哪些优势和不足?(10分)

优势:

1)对员工绩效的考量更加精确。 (1分)

2)绩效考评标准更加明确。 (1分)

3)具有良好的反馈功能。 (1分)

4)具有良好的连贯性。 (1分)

5)具有较高的信度。 (1分)

6)考评的维度清晰。 (1分)

7)各绩效要素的相对独立性强。 (1分)

8)有利于综合评价判断。 (1分)

不足:

1)设计和实施的费用高。 (1分)

2)费时费力。 (1分)

（六）某公司销售主管王成对下属赵云飞说：“你下班前到我办公室来一趟，我想就你的工作表现和你谈一下，也算是年终的考评。”赵云飞等这句话很长时间了，因为公司业务发生了重大改变，自己的工作也有所调整，因此他很想与主管讨论一下，可否根据自己工作的变化重新制定新的考评标准。此外，他对考评结果也有一些担心，因为他认为自己上一年中的工作表现不是太好。

下班前，在王成主管的办公室，王成对赵云飞说：“我已经填好了你的考评表，你不用看了，我在你所有的方面都评了优，签上名吧！今年大家都得了优，因为这个月大家都加班加点把订单都赶出来了——这批订货对公司实在太重要了。所以我没有什么可多说的了，继续好好干吧，我会给你加工资的。”

赵云飞看过考评表后签了字，他可以看出主管确实很忙，所以他觉得自己还是离开为好。可是，当赵云飞离开主管办公室时，还是有一种强烈的失落和无助感——“又重复进行了一次无效的交流”。

请结合本案例，说明各级主管作为考评者，应当采取哪些有效的措施和方法来提高绩效反馈面谈的质量？P273

各级主管作为考评者，可以采取以下措施与方法提高绩效面谈质量：

（一）做好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

（二）采取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

（七）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。

请结合本案例回答以下问题：P275

（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）

(1)可以采取以下三种方法分析员工的工作绩效存在的差距利不足：

①目标比较法　　(2分)

②水平比较法　　(2分)

③横向比较法。　　(2分)

(2)企业可以采取以下改进工作绩效的策略：

①预防性策略和制止性策略：　(4分)

②正向激励策略和负向激励策略；　　(4分)

③组织变革策略与人事调整策略。　(4分)

（八）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、说明企业绩效管理具体工作流程图。P225

1、内容：
①考评主体：规定了考评者和被考评者。
②考评方法：采用了多角度评价的考评方法，涉及上级、本人、人事部、下级等方面。
③考评指标：包括业绩、态度、能力三个方面。
④考评时间和期限：规定了月末位考评时间，月度为考评期限。
⑤考评流程：规定了员工与部门经理考评，人事部汇总等考评执行流程。
2、主要问题：
①员工只参与评价，没有参与目标制定。
②参与人员的评价权重不合理，一般而言，自平河下级评价的券种不宜过高，绩效评价应以上级评价为主。
③人力资源部考评角色定位有问题，人事部不应直接参与考评，而应对整个考评的流程进行监督。

（九）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。

1、使用考评方法：

第一步使用了多考核主体，或多维度、多视角、360度考评方法。采取领导、部门内同事、下属分别评分的方法。短文法和目标管理法。

第二步使用了强制分布法，将一般员工、主管、部门经理、高层领导四组进行排序，每组分五个等级，这种方法称为强制分布法。

2、考评方法的不足与改进建议：

①领导、部门内同事、下属能反映管理者或员工行为的多维度水平，但尚不够全面。还应增加自我考评，必要时增加外部考评，提高考评者的全面性。

②强制分布比例可以进一步优化，E级的比例偏低，而A级和B级的比例偏高。应克服强制分布法的不足，根据自身情况适当调整比例。

③考评结果只应用到晋升和淘汰，使用范围较窄。还可以应用于人力资源管理多个方面，扩大激励效果。

（十）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

大江公司绩效管理受阻原因在于：

①出现了考核标准的误区。考评指标的社顶应该以合理先进为标准。具体说应该是少部分人可超，大部分人通过努力可接近或达成，极少数人达不到。建议：管理人员与被考评者共同认真设置考核目标。

②出现了考评指向的误区，考评指向应该是多层面、全方位，全员参与。考上不考下是空中楼阁，考下不考上是束之高阁。建议：实行360度绩效考评法，努力避免影响考评准确的几个方面原因，还应建立员工考评申诉系统。

③出现了考评目标的误区，绩效管理不等于绩效考核，绩效考核也不等于奖惩，如果单纯把考核结论兑现奖励，就算完成了绩效考评，这就失去了绩效考评的真正意义。

建议：还要做好绩效面谈、结果反馈（结果的应用开发），真正达到改进绩效的目的。

总之，应该从准备阶段、实施阶段、考评阶段、总结阶段和应用开发阶段进行认真的检讨和改进。

（十一）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。

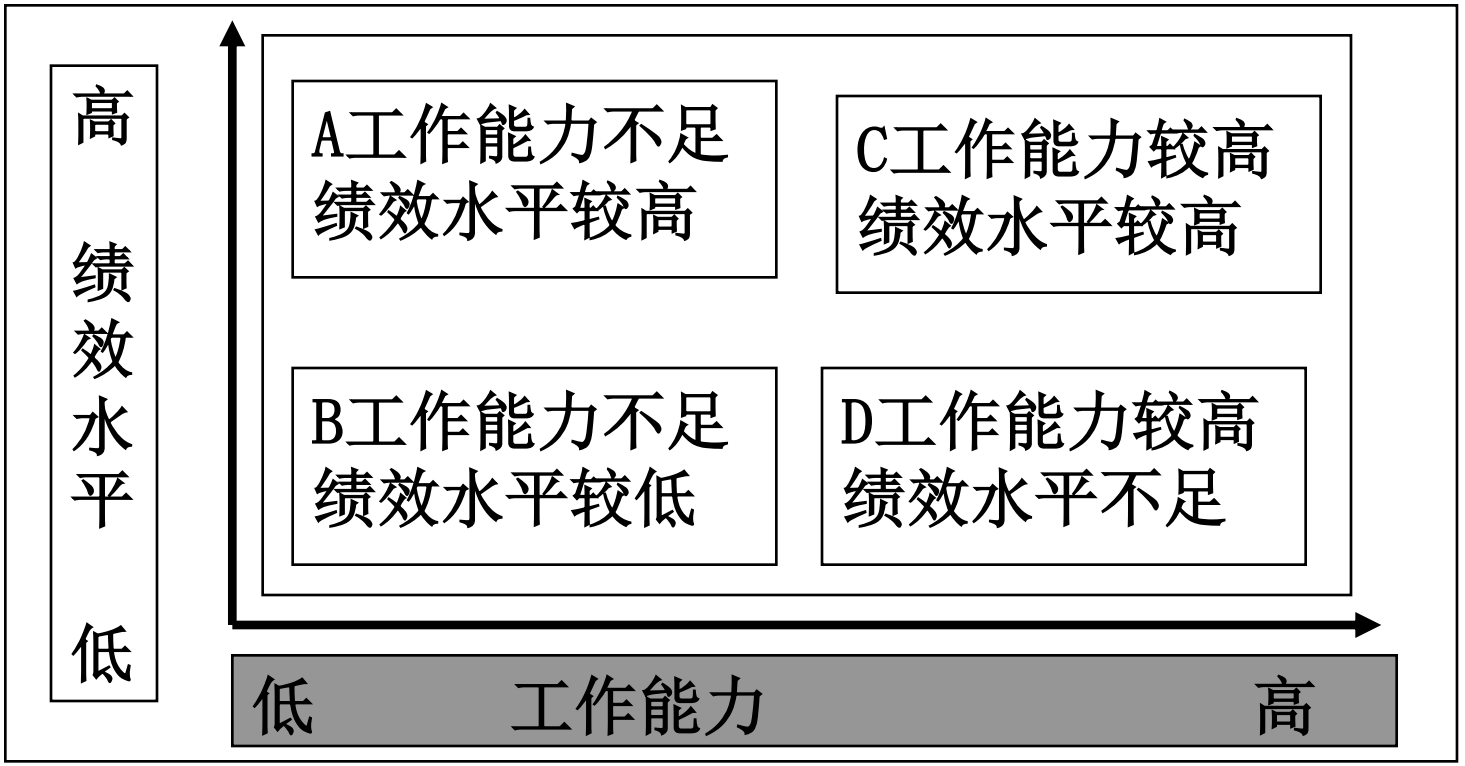


图1 某部门人员使用效果分析

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，工作表现一直很忧秀，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？

1、评分标准：

（1）企业最需要培训的人员：

①通过必备技能缺项测评，确实需要补充单项技能的人。

②因组织需要，要提拔、转岗、晋升的人，或因新技术、新工艺、新设备、新流程的推广、使用而需要培训的人。

③因组织需要，或因个人长远发展的需要而需培养的人

（2）答案：

①王波属于A类人。

对王波的培训与使用计划应重点放在培训必备的技能缺项。在为其制定培训和使用方案时，要充分考虑如何减少工作失误，提高业务能力，保持较高的销售业绩。

②张蕊属于C类人。
对张蕊的培训与使用计划应重点放在后备力量培养和晋升需求上。张蕊有很强的工作能力，绩效表现也一贯优秀，具备了提升为管理者的部分素质，应当是公司重点培养的后备力量。可以分析其目前能力状况与新职位能力要求的差异，有针对性的进行培训。鼓励其向同事宣讲自己的成果，分享销售经验和体会。
③李勇属于D类人。
首先要弄清李勇工作积极性不高的原因，并对症下药，提出具体的对策。若该员工认为公司不能为其提供良好的个人发展空间，或现有的岗位不适合他，则公司可以根据实际情况做相应的调整。如果是不愿意对工作投入精力，经过沟通也不愿意改善工作态度，或已经决定离开公司，则停止对该员工的培训投入，并做好解除劳动合同的准备。

（十二）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？

1．该部门在考评中存在的问题有：

（1）考评方法不合理，缺乏客观标准。对于生产人员和管理人员的考评，应首先将员工的工作表现与客观标准相比较，而不能仅仅采用排队法这一员工之间主观比较的方法。

（2）考评方式不合理。生产人员和管理人员的工作性质、工作过程和结果有着本质的不同，因此，应采用不同的标准分别进行考评，而不能混在一起互相打分。

（3）对生产人员和管理人员进行考评时，都应以上级考评为主，而不能以同级考评为主，这样会影响考评的客观公正性。

（4）主管平时缺少与员工的沟通，很少对员工进行指导，这影响了考评结果的客观性。

（5）绩效考评应按步骤进行，这样才能有效发挥绩效考评的作用。

（6）考评周期不合理。生产人员和管理人员的考评周期不应都为一年，生产人员应相对短一些。

2．产生问题的原因可能是：

（1）主管李某可能缺乏绩效管理的相关知识，不能科学有效地在本部门实施绩效管理。

（2）绩效管理目的不明确。绩效管理的根本目的是促进企业和员工的共同发展，而不仅仅是为了发放奖金。

四、方案设计题

主要是两个点：

1、关键事件法关键事件的收集设计

2、行为观察法的行为发生频率的设计

（一）T集团是一个大型生产制造企业，领导人很重视企业管理，建立了包括绩效考核在内的相对而言比较完备的管理体系。T集团的员工考核分为年度考核、年中考核和月度考核，而且对于普通员工和管理者分开进行考核。此外，考核结果与员工奖金挂钩的机制也确立了起来。
其中对工厂助理管理人员的绩效考核运用行为导向型的关键事件法进行考评。下面是该类员工第四季度记录的工作行为：为工厂建立新的生产计划系统；为工厂建立了一套机器维护和保养系统；十月份的指令延迟率降低了10%；十月份使原材料库存成本上升了15%；十一月份提高机器利用率20%；十一月份由于及时检修机器保证了生产进展；十二月份“A”部件和“B”部件的订购富裕了20%，而“C”部件的订购却短缺了30%；十二月份由于及时发现机器部件故障而阻止了机器的损坏。P248

（1）请按照下表中的工作责任和目标的描述，把相应重要事件填入表中。（8分）

工作责任	目　标	关键事件
安排工厂的生产计划	充分利用工厂中的人员和机器；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的前提下，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	

（2）关键事件法具有哪些特点？（6分）

（3）为了有效避免、防止和解决在绩效考评中可能出现的各种各样的偏误，以及其他不利情况和问题，应注意采取哪些必要措施和方法？（6分）

答案：评分标准：（20分）

（1）请按照下表中的工作责任和目标的描述，把相应重要事件填入表中。（8分）

工作责任	目　标	关键事件（1分/条）
安排工厂的生产计划	充分利用工厂中的人员和机器；及时发布各种指令	为工厂建立新的生产计划系统；十月份的指令延迟率降低了10%；十一月份提高机器利用率20%；
监督原材料采购和库存控制	在保证充分的原材料供应的前提下，使原材料的库存成本降低到最小	十月份使原材料库存成本上升了15%；十二月份“A”部件和“B”部件的订购富裕了20%，而“C”部件的订购却短缺了30%；
监督机器的维修保养	不出现因机器故障而造成的停产	为工厂建立了一套机器维护和保养系统；十一月份由于及时检修机器保证了生产进展；十二月份由于及时发现机器部件故障而阻止了机器的损坏。

2、关键事件法具有哪些优缺点？（6分）
优点：（1）为考评者提供了客观的事实依据；（1分）
（2）可以贯穿考评期的始终；（1分）
（ 3 ）可以全面了解下属是如何消除不良绩效，如何改进和提高绩效； （1分）
缺点：（1）关键事件的记录和观察费时费力；（1分）
（2）能作定性分析，不能作定量分析；（1分）
（3）不能具体区分工作行为的重要性程度，很难在员工之间进行比较。（1分）

（二）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。P251

答：1．表格设计中考虑行为发生频率。2．表格设计中考虑权重。3．计算总分的。4．设计总分所对应的标准。

售票员行为观察量表

1．能有效地保证票款的收取					权重
从不	偶尔	有时	经常	总是	
1分	2分	3分	4分	5分	50%
2．微笑服务，礼貌用语					
从不	偶尔	有时	经常	总是	
1分	2分	3分	4分	5分	20%
3．注重仪表 ，形象良好					
从不	偶尔	有时	经常	总是	
1分	2分	3分	4分	5分	10%
4．熟悉相关线路的中转情况					
从不	偶尔	有时	经常	总是	
1分	2分	3分	4分	5分	10%
5．熟悉沿途的重要设施的分布情况					
从不	偶尔	有时	经常	总是	
1分	2分	3分	4分	5分	10%
总分=					
不足	尚可	良好	优秀		
1-3	3-4	4-4.5	4.5-5		

（三）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。P251

(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)

绩效考评的类型及管理人员的考评方法：

①由于的效标不同，考评方法可分为品质主导型、行为主导型和效果主导型三种。 (3分)

②对管理人员的考评，宜采用行为主导型的考评方法。(2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)

公司管理人员考评表

【基本资料】 (2分)

考评岗位：( ) 所在部门：( ) 被考评者：( ) 考评者：( )

【考评说明】 (4分)

考评管理者的行为，用5～1和NA代表下列各种行为出现的频率，评定后填在括号内：

5表示95%～100%都能观察到这一行为；

4表示85%～94%都能观察到这一行为；

3表示75%～84%都能观察到这一行为；

2表示65%～74%都能观察到这一行为；

1表示0～64%都能观察到这一行为；

NA表示从来没有这一行为。

【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

本章重点（综合题、简答题）

1、设计绩效考评方案时，在被考评者明确的情况下，考评者组成的影响因素有哪些？怎样正确选择考评者？P221

2、绩效管理要对哪些人培训？其内容是什么？P222

3、选择确定绩效考评方法时，应考虑哪些重要要素？提出绩效管理运行程序、实施步骤的具体要求时，应考虑哪些基本问题？P223

4、导致绩效考评出现偏误或者误差的原因有哪些？如何规避？P227

4、请问在绩效管理总结阶段进行绩效诊断时，主要诊断哪些内容？P229

5、简述绩效管理系统评估的主要内容。P232

6、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。P221-P231

7、绩效计划的实施流程有哪些？P239-241

8、请简述绩效合同的内容。P241

9、请简述成绩记录法适应范围、操作步骤、不足之处。P255

10、行为导向型的主管考评方法和客观考评方法有哪些？P245-256

11、简要说明绩效面谈的种类。P270

12、简述绩效改进的方法与策略。P275-279

本章结束，谢谢聆听！