目录

01 绩效考评指标与标准

02 绩效监控与沟通

03 绩效考评的方法

04 绩效考评结果的应用

绩效监控与沟通



绩效监控与辅导 1

技能：绩效监控的关键点 1

技能：绩效辅导的时机与方式 2

绩效沟通的内容与重要性 3

技能：绩效沟通的方式与侧重点 3

技能：绩效沟通的技巧 3

绩效监控



绩效监控过程

任务：

◆通过沟通修正偏差；

◆收集员工绩效信息

目的：

◆通过提高个体绩效水平来改进部门和组织的绩效

内容：

◆绩效目标的完成情况，以及员工行为与态度。

技能：绩效监控的关键点

- **管理者的领导风格（个性）**

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

- **管理者的绩效辅导水平（能力与态度）**

不会指导下属的管理者不是有效的管理者；不愿指导下属的管理者是最差的管理者。

有效绩效监控的关键点

- **管理者与下属绩效沟通的有效性（结果）**

绩效沟通是否能够改变员工的行为、态度？是否能够修正员工的绩效偏差？

- **绩效考评信息的有效性（信息）**

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

绩效辅导的含义与作用

◆绩效辅导就是在绩效监控过程中，管理者根据绩效计划，采取恰当的领导风格，对下属进行持续的指导，确保员工工作不偏离组织战略目标，并提高其绩效周期内的**绩效水平**以及长期**胜任素质**的过程。其作用体现在三个方面：

- ◆**帮助员工**。帮助员工拓展目标并提供支持；
- ◆**激励员工**。适时给员工肯定或正面反馈；
- ◆**寻求机会**。为员工寻找学习与发展的机会。

技能：绩效辅导的时机与方式

◆当员工征求你的意见时。
（这样做好不好？封闭）

◆当员工希望你解决问题时。
（怎么办？开放）

◆当员工通过培训掌握了新的技能时。

◆当你发现了一个可以改进绩效的机会时。

辅导方式

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

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

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

绩效辅导的时机

绩效沟通的内涵

绩效沟通的内涵与重要性

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

绩效沟通的内容与目的

P绩效计划沟通

◆目标制订沟通

企业蓝图—企业目标—部门目标—岗位目标—工作标准—激励机制。

◆目标实施沟通

措施和手段—资源支持—关键与重点—问题与应对。

目的是确定目标并制定计划

D绩效辅导沟通

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

目的是解决问题与纠正偏差



A绩效改进沟通

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

目的是跟踪了解整改措施的落实情况

C绩效反馈沟通

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

目的是公正评价员工与确定改进重点

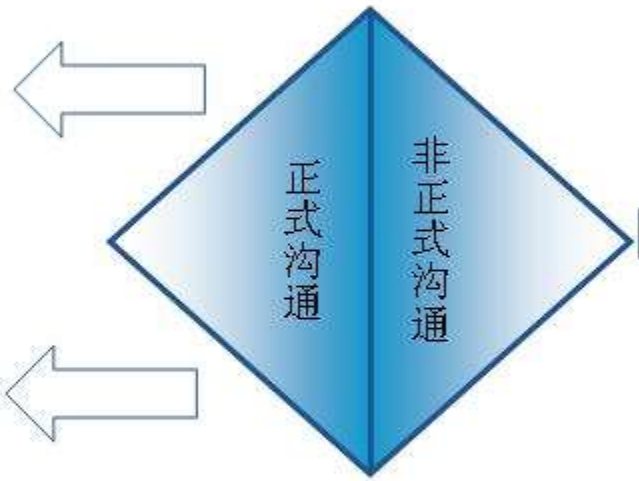
技能：绩效沟通的方式

◆**正式的书面报告**

优点是简单易行，而且能够提供文字记录，避免进行额外的文字工作。缺点是有可能浪费时间；单方向的沟通；员工视为额外的负担，应付了事。

◆**定期会面**

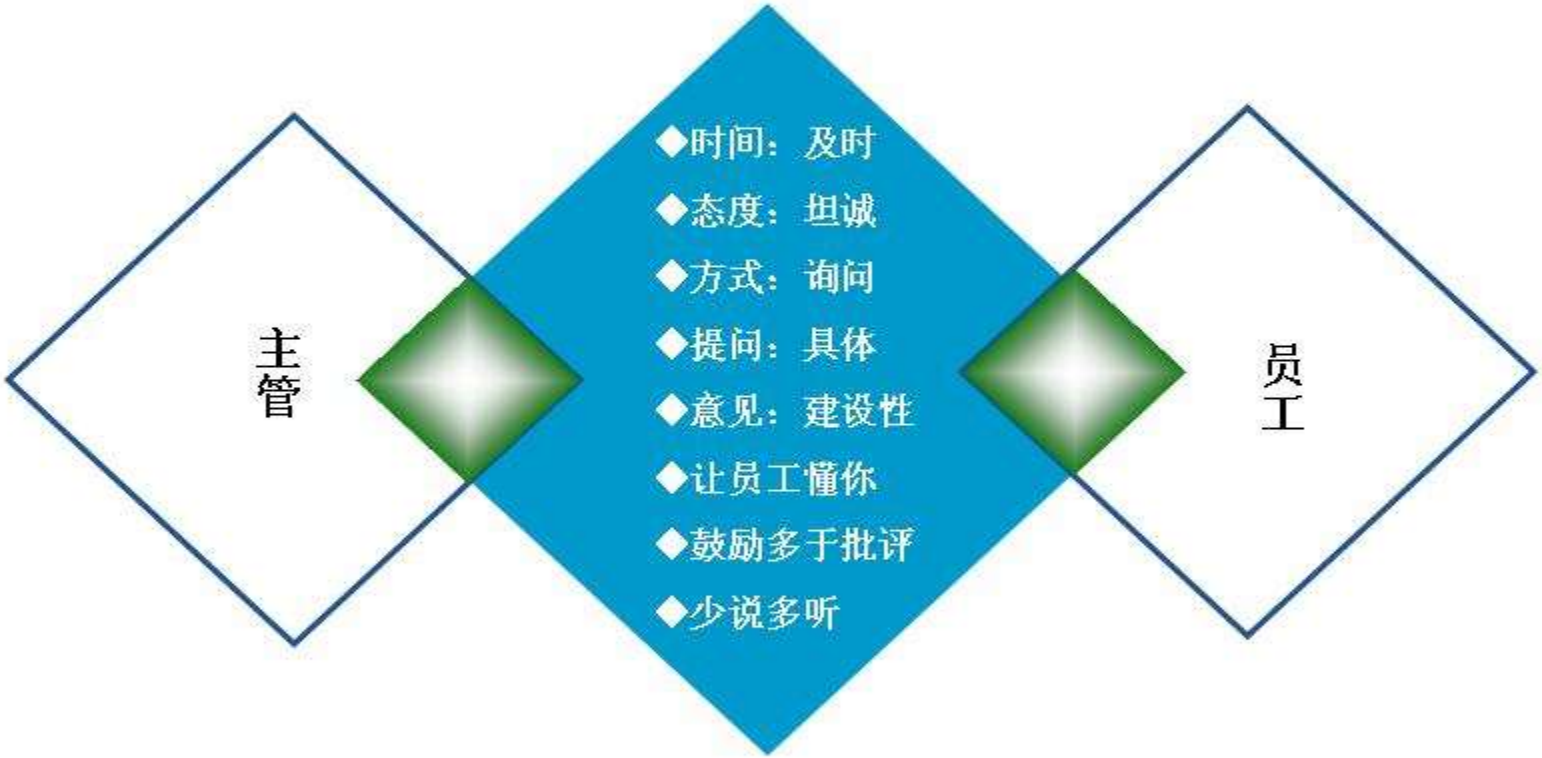
包括一对一的面谈和有管理者参加的员工团队会谈。



非正式沟通

非正式沟通的最大优势在于它的及时性。

技能：绩效沟通的技巧



本节小结

◆本节主要讲三个问题：绩效监控、辅导、沟通

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

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

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

精练精进:单选

26、对于具有完善的知识技能的专业人员，采用的辅导方式一般为（　　）

(A)指示型辅导　　(B)方向型辅导　　(C)鼓励型辅导　　(D)综合型辅导

27、（　　）是绩效管理的核心。

（A）绩效监控　　（B）绩效辅导　　（C）绩效沟通　　（D）绩效评价

28、绩效沟通发生在（　　）阶段

（A）目标设计阶段　　（B）绩效监控阶段

（C）绩效评价阶段　　（D）绩效管理各个阶段

29、非正式沟通的最大优点在于（　　）

（A）及时性　　（B）有效性　　（C）客观性　　（D）主动性

30、设定KPI指标和指标值时，一般不会选取（　　）作为参考标杆。

（A）国内收益最高的企业　　（B）居于国内领先地位的优秀企业

（C）本行业领先的企业　　（D）居于世界领先地位的顶尖企业

精练精进：多选

26、绩效监控的任务包括（　　）

（A）设计员工绩效目标　（B）对员工绩效进行评价　（C）提出绩效改进计划

（D）收集员工绩效信息　（E）通过沟通修正偏差

27、绩效辅导的作用包括（　　）

（A）帮助员工拓展目标并提供支持　（B）适时给员工肯定或正面反馈

（C）为员工寻找学习与发展的机会　（D）对员工的不当行为进行批评

（E）为惩罚员工寻找依据

28、有效绩效监控的关键点包括（　　）

（A）管理者的领导风格　（B）管理者的绩效辅导水平

（C）管理者与下属绩效沟通的有效性

（D）绩效考评信息的有效性　（E）绩效指标的有效性

29、一般来说，在（　　）时间进行绩效辅导会获得较好的效果

（A）当员工出现错误时　（B）当员工需要征求你的意见时

（C）当你发现了一个可以改进绩效的机会时　（D）当员工希望你解决某个问题时

（E）当员工通过培训掌握了新技能时

精练精进：多选

30、绩效计划沟通包括（　　）

（A）绩效辅导的沟通（B）绩效考评的沟通（C）绩效改进的沟通

（D）目标制定的沟通（E）目标实施的沟通

31、目标制定沟通过程中，直线经理必须向员工讲清楚的问题有（　　）

（A）企业发展的蓝图是什么？

（B）企业发展的目标是什么？

（C）企业对员工的期望是什么？

（D）岗位的目标任务是什么？

（E）工作达到的标准是什么？

32、在绩效改进沟通过程中，管理者和员工之间需要做好的工作有（　　）

（A）沟通企业发展蓝图　　（B）提出绩效改进目标　　（C）制定绩效改进方案

（D）沟通工作重点与关键　　（E）检查绩效改进效果

精练精进：技能

5、请谈谈绩效辅导的时机与方式（P349-350）

6、不同绩效管理阶段沟通的目的和侧重点有哪些？绩效沟通过程中应该注意哪些技巧？（P357-358）

目录

01 绩效考评指标与标准

02 绩效监控与沟通

03 绩效考评的方法

04 绩效考评结果的应用

绩效考评的方法



绩效考评的效标 1

绩效考评的方法与比较 2

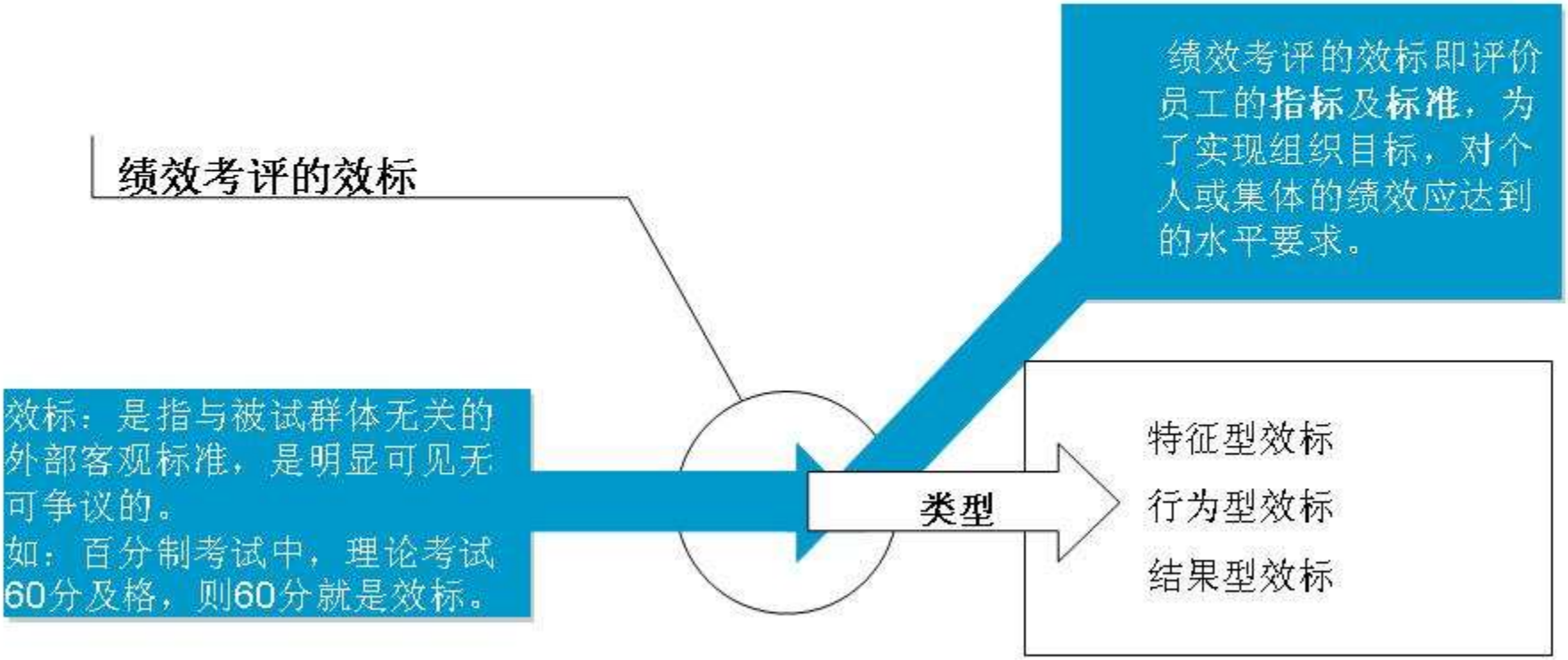
技能：绩效考评的误差 3

360度考评的优缺点 4

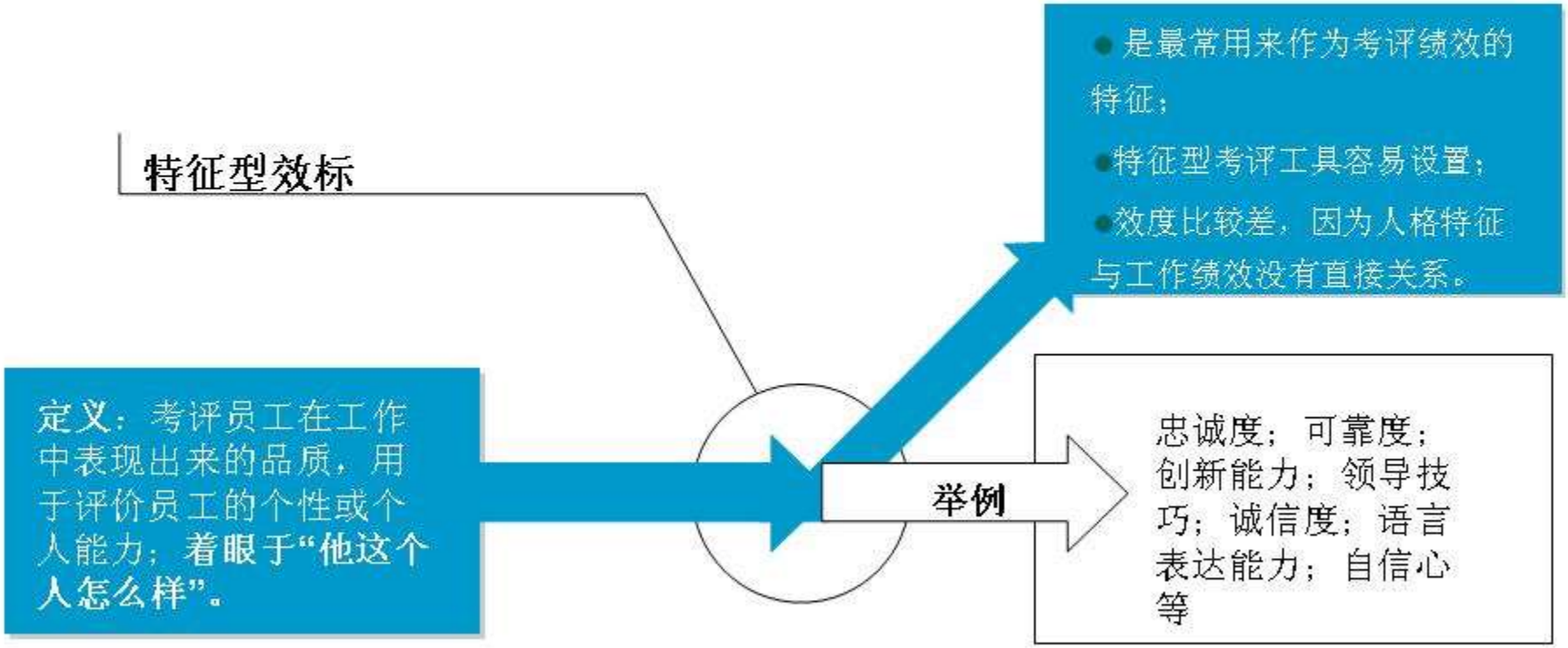
技能：360度考评的实施程序 4

基于信息化的绩效考评 5

绩效考评的效标


绩效考评的效标
绩效考评的效标即评价员工的指标及标准，为了实现组织目标，对个人或集体的绩效应达到的水平要求。
效标：是指与被试群体无关的外部客观标准，是明显可见无可争议的。
如：百分制考试中，理论考试60分及格，则60分就是效标。
类型
特征型效标
行为型效标
结果型效标

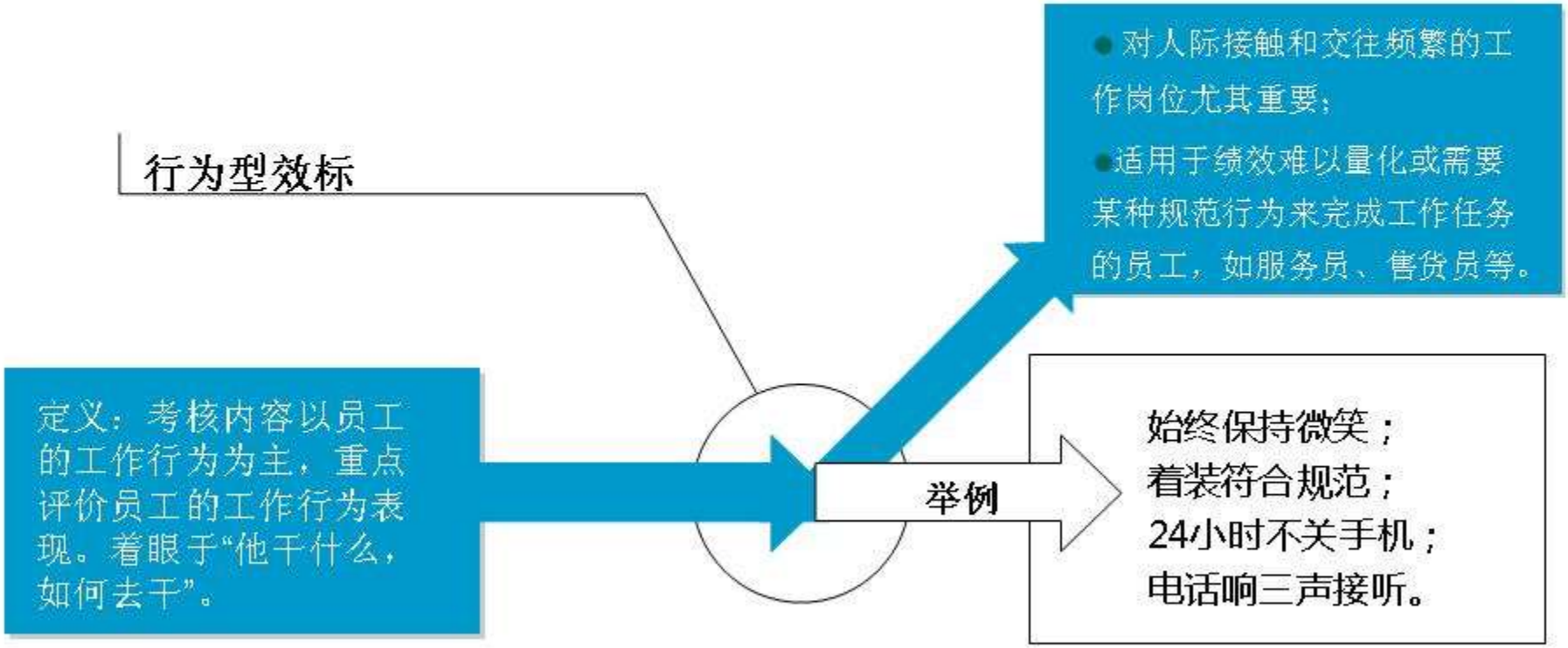
绩效考评的效标：特征型效标



基于特征型效标的考核表

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

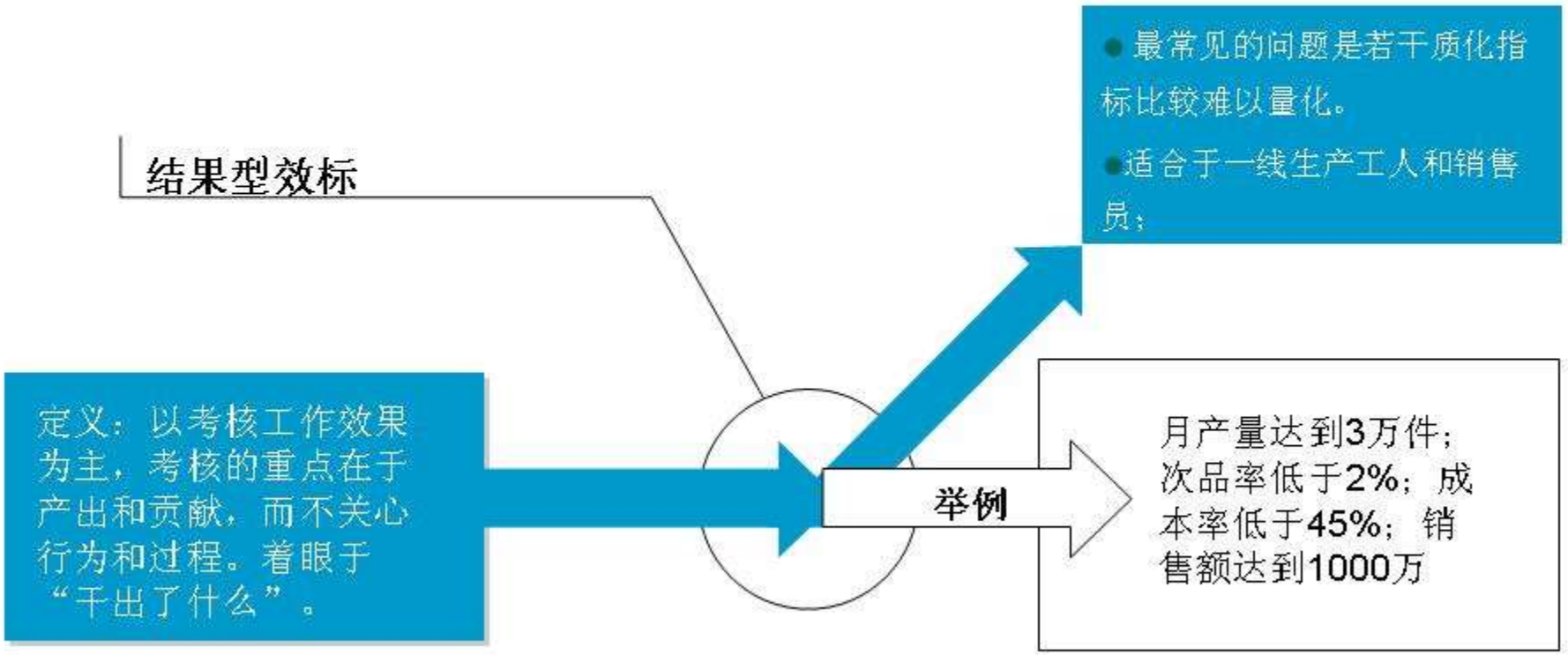
绩效考评的校标：行为型效标



基于行为型效标的锅炉工考核表

	考核指标	考核标准	考核结论	
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

绩效考评的效标：结果型效标



绩效考评的方法


1
2
3
4
行为导向型主观考评方法
排列法、选择排列法、成对比较法、
强制分布法、结构式叙述法
行为导向型客观考评方法
关键事件法、行为定位法、行为观察法、
加权选择法、强迫选择法
结果导向型考评方法
目标管理法、绩效标准法、直接指标法、
短文法、 成绩记录法、劳动定额法
综合型考评方法
图解式评价量表法、合成考评法

不同类型的绩效考评方法的比较

方法类型	优点	缺点	适用的行业或职业
品质主导型	◆操作简单； ◆能够激励员工提高技能或培养职业需要的个人素质。	◆主观性强； ◆标准设定和描述比较困难 ◆技能好未必会带来好的业绩	◆变化剧烈，需要大量的知识能力作为业绩支持的行业，如IT、咨询业。
行为主导型	◆开发成本小 ◆反馈功能好 ◆具有较强的连贯性	◆受主观影响大 ◆需要经常关注员工的行为	◆管理人员、行政人员、流水线工人等单个个体难以量化衡量或者在团队中完成工作的人。
结果主导型	◆实施成本低廉	◆短期效应比较强	◆销售人员等容易单独量化计算的职位

不同绩效考评方法的比较

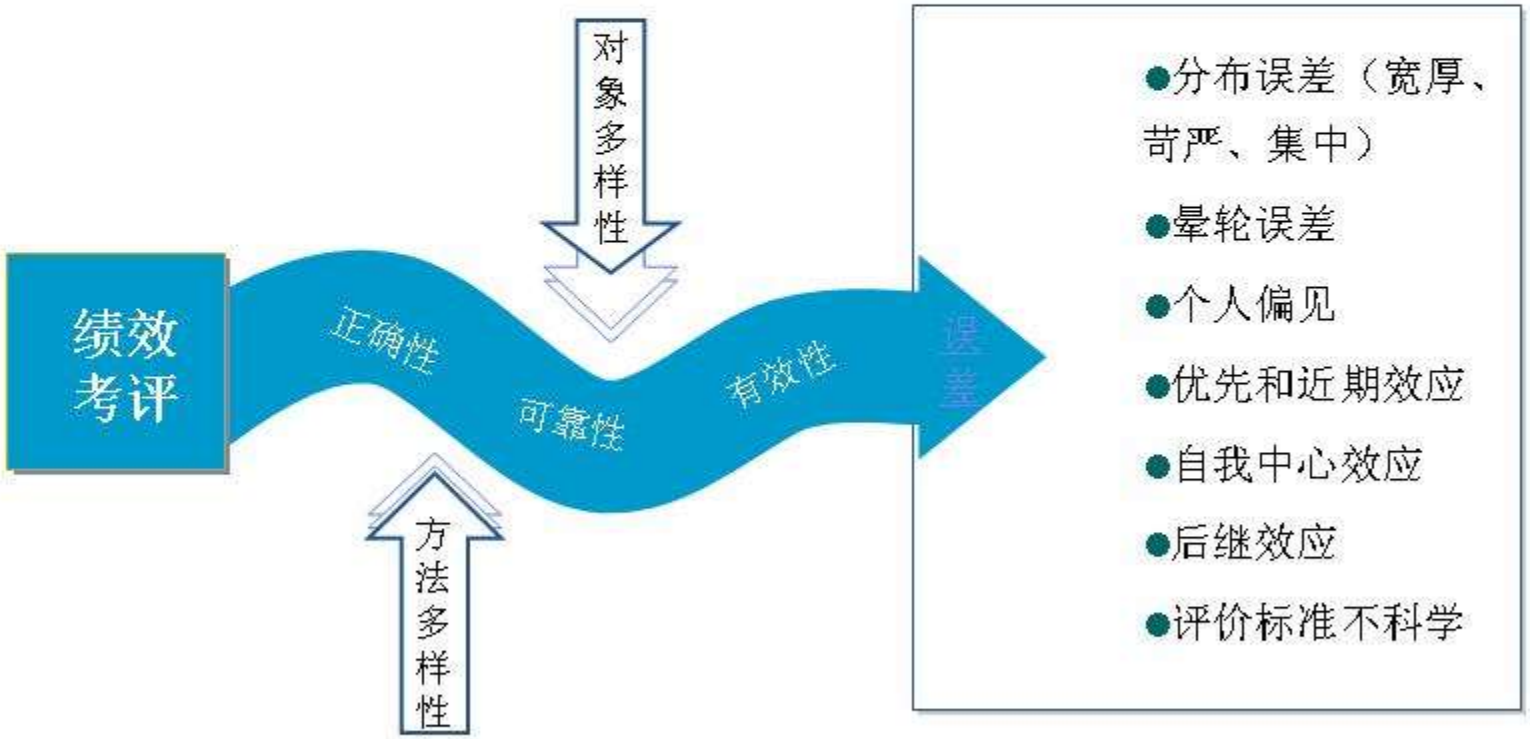
如何判别一种绩效考评方法的好坏



不同绩效考评方法的比较

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

技能：绩效考评的误差


绩效考评
正确性
可靠性
有效性
误差
对象多样性
方法多样性
●分布误差（宽厚、苛严、集中）
●晕轮误差
●个人偏见
●优先和近期效应
●自我中心效应
●后继效应
●评价标准不科学

技能：绩效考评的误差

- 老刘是一家IT公司的项目经理，多半年以来一直带着团队在客户的公司工作现场中做软件系统的测试和维护工作，一天到晚忙得不亦乐乎。正在这时，到了公司的绩效考核时间，人力资源部催促老刘按期完成考核工作的电话让他感到心烦意乱。虽然当时论证绩效考核制[illegible]加了，可事到临头，看到绩效考核表格上的那一个个的指标，老刘心里还是觉[illegible]想，我这一落笔，不但关系到面子，而且关系到票子，大伙出差这么久，功劳苦劳都得记上。
- 新婚的小李，为了赶项目进度，蜜月刚刚过了两天就跑回来工作了，多不容易[illegible]刘顺手就给小李在各项评价指标上填了一串的满分5分。
- 秘书小孙是新招来的毕业生，她比刚辞职的小安机灵多了，什么事情一教就会，[illegible]传真机都让自己手把手教了半天，所以小孙也应该给高分。
- 至于小赵，老刘皱了皱眉头，小赵刚来的时候，有一回在客户的机房值班时玩[illegible]逮住了，弄得自己也没面子，想到这里，老刘又把小赵在“责任感”这一栏的[illegible]
- 还有小钱，工作一般般，没什么亮点也没什么大的错误，在公司人缘比较好，[illegible]今年还是5分吧。
- 至于小朱吧，得好好考虑考虑，这小子工作不怎么样，还好高骛远，总觉得在[illegible]的能耐，老跑到老王那个部门去转悠，搞的老王还以为他很能干，前两天还透露出想调他过去的想法，这小子给3分就够了…。
- 就这样，部门20个人，老刘将其中的18个评为了优秀，2个评为了合格。

绩效标准不科学

晕轮效应

自我中心效应

优先与近期效应

后继效应

个人偏见

分布误差

技能：绩效考评的误差

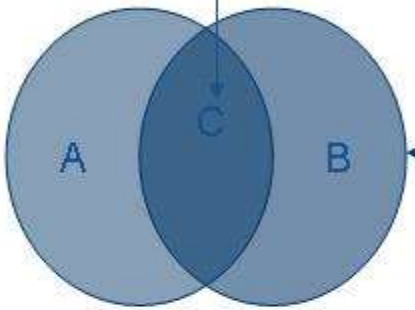
误差	定义	具体表现	原因	避免
晕轮误差/晕圈错误/光环效应	在考评中，因某一个人格上的特征掩蔽了其他人格上的特征	带某种成见评定，最初、最近印象评定员工绩效	缺乏明确详细的标准；或者没按标准评价员工	严谨的工作记录/明确详细的标准/培训考评者/对考评者评价
自我中心效应	考评者按照自己对标准的理解进行评价，或按照自己认为恰当的标准进行评价，因而偏离了评价标准。	对比（相似）偏差：按自己的标准寻找被考评者与其不（相）同的方面进行评定。		
优先与近期效应	优先效应指考评者根据下属前期的部分绩效信息替代全期的全部信息，从而出现了“以偏概全”的考评偏差。	以前期绩效信息做出整体绩效评价。	绩效信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

技能：绩效考评的误差

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

技能：绩效考评的误差

A：不完全的工作绩效；
B：不可靠的考评结果；
C：绩效考评正确结果



考评误差分析图

- 客观上
  - 评价标准不科学
- 主观上
  - 主观性
    - 个体上
      - 个人偏见
      - 自我中心效应对比相似
    - 总体上
      - 分布误差偏松趋中偏严
  - 片面性
    - 时间上
      - 优先与近期效应
      - 后继或记录效应
    - 空间上
      - 晕轮效应

技能：绩效考评的误差：避免

◆**指标与标准：**根据工作说明书、战略、调查结果制定

◆**工具与方法：**根据企业环境、生产特点、员工特点选择。

◆**考评体系：**建立以行为和结果为导向的考评体系

◆**考评方式：**考虑采用360度考评方式。

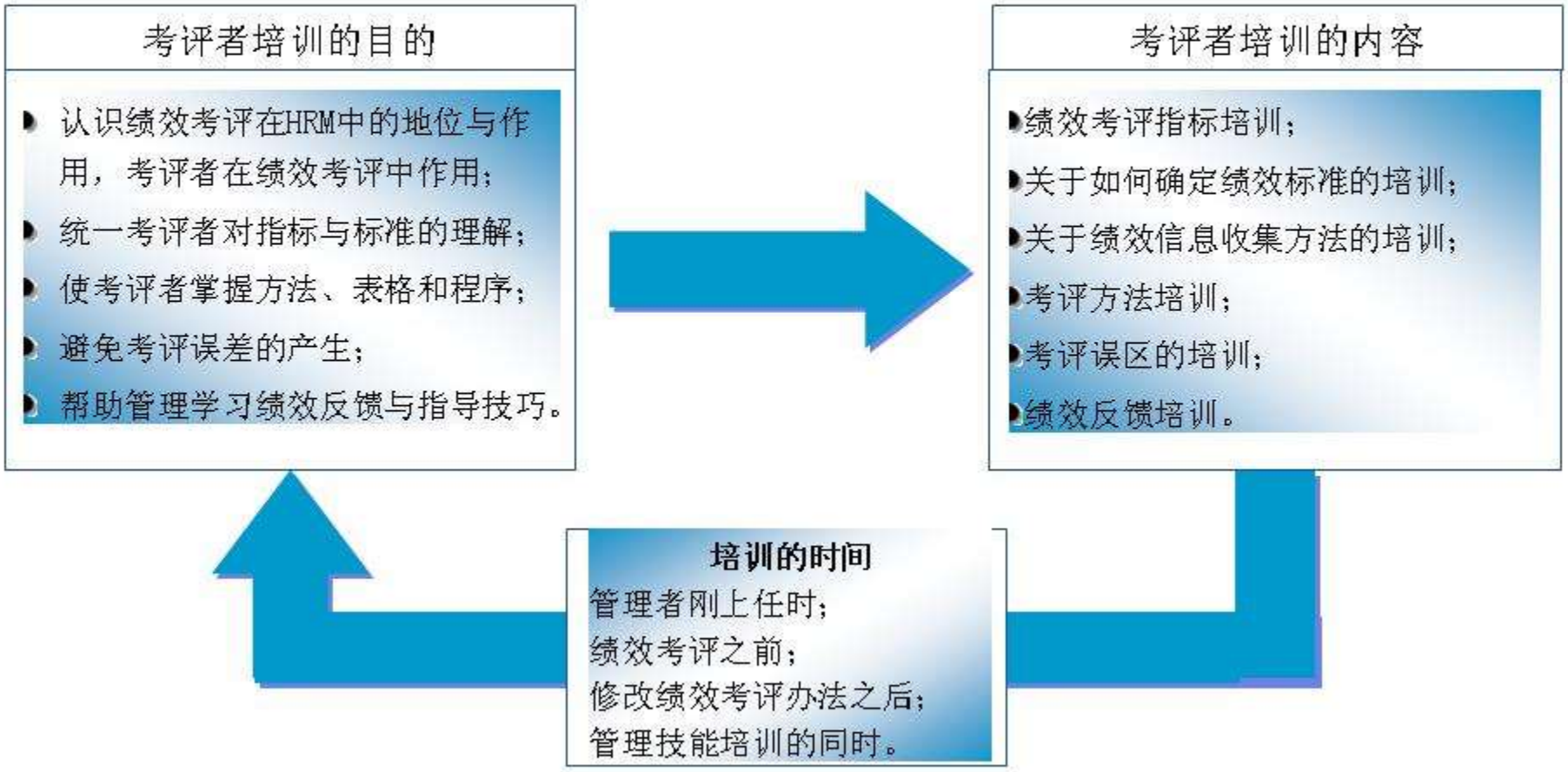
分布误差、优先与近期效应、晕轮效应
个人偏见、延续效应、自我中心效应

避免

◆**考评主体：**系统性地培训考评者。

◆**管理环节：**做成绩效管理而非单纯考核，重视沟通。

技能：考评者培训

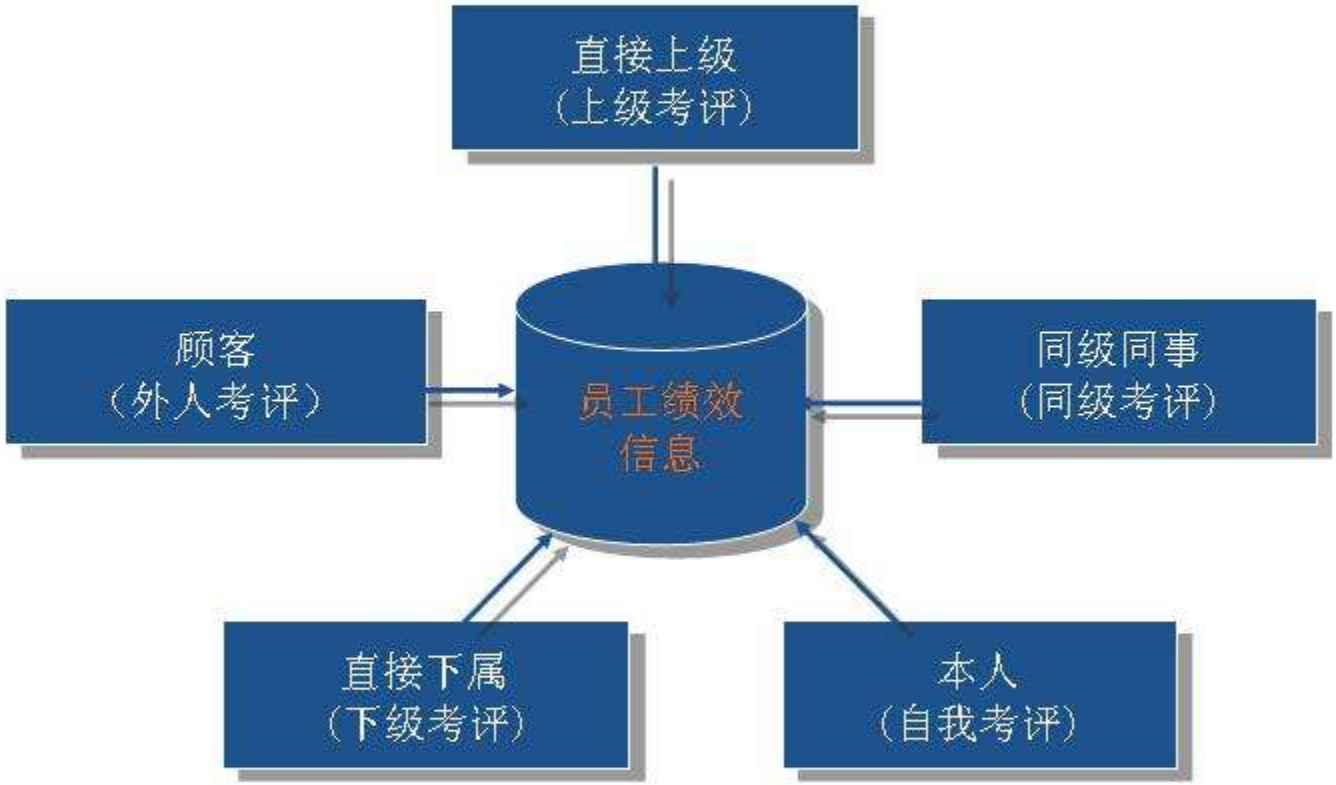

考评者培训的目的
认识绩效考评在HRM中的地位与作用，考评者在绩效考评中作用；
统一考评者对指标与标准的理解；
使考评者掌握方法、表格和程序；
避免考评误差的产生；
帮助管理学习绩效反馈与指导技巧。
考评者培训的内容
绩效考评指标培训；
关于如何确定绩效标准的培训；
关于绩效信息收集方法的培训；
考评方法培训；
考评误区的培训；
绩效反馈培训。
培训的时间
管理者刚上任时；
绩效考评之前；
修改绩效考评办法之后；
管理技能培训的同时。

360度考评：定义

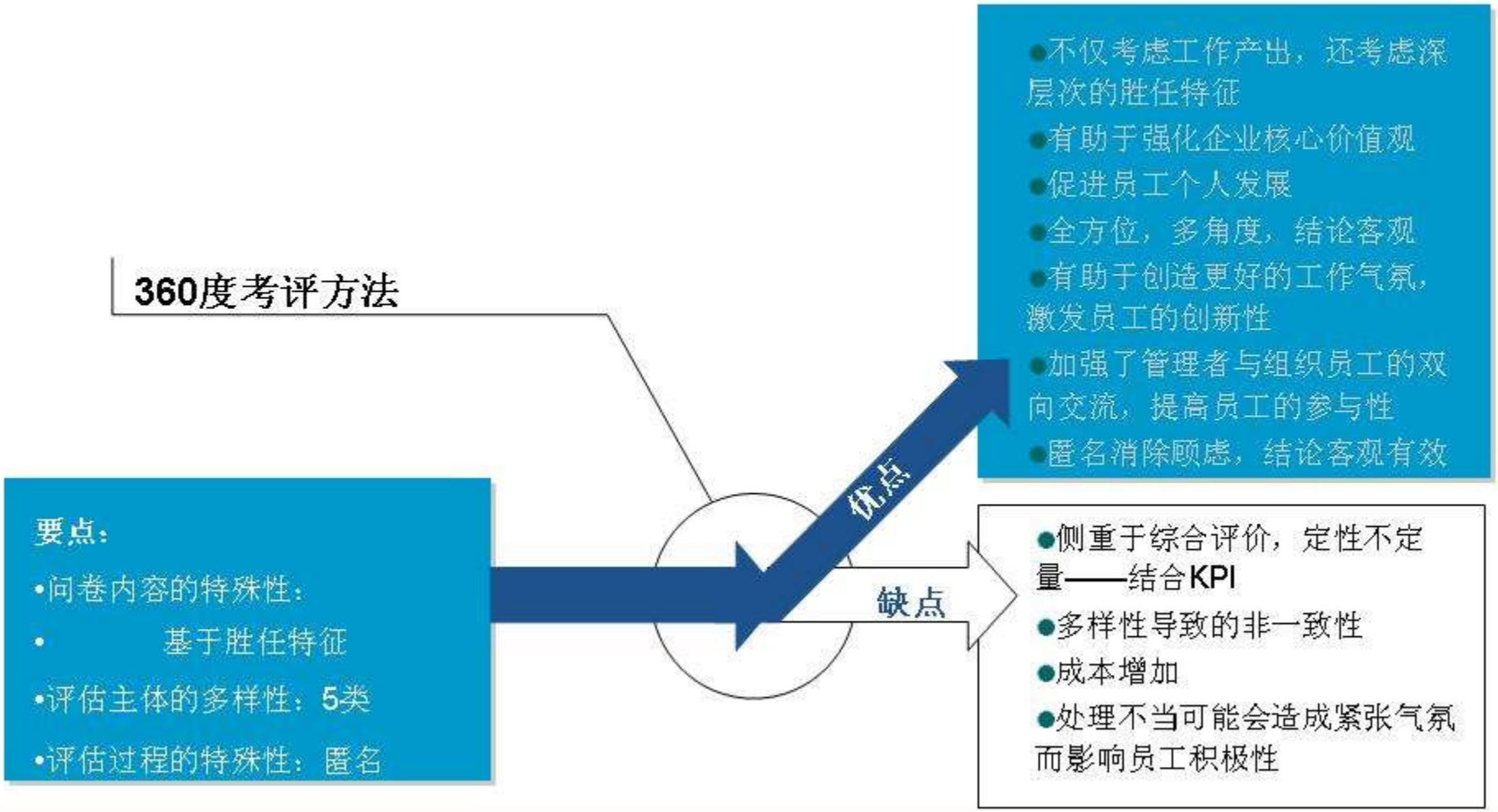
360度考评

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

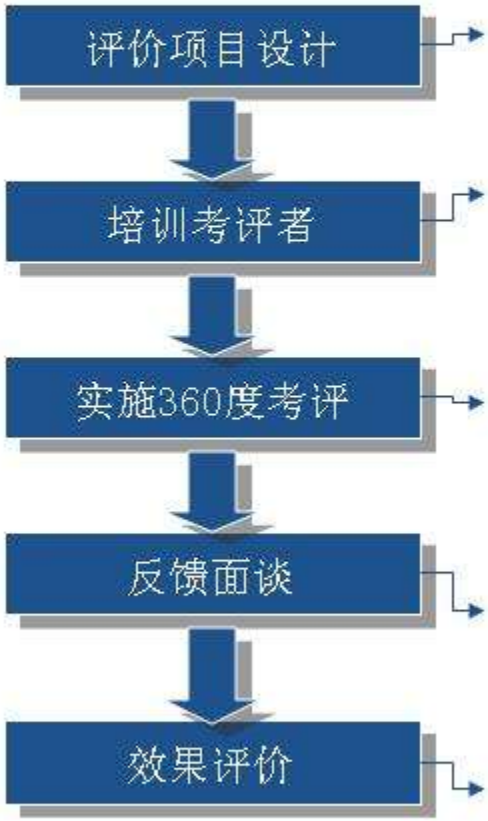
360度绩效考评方法



360度绩效考评：优缺点

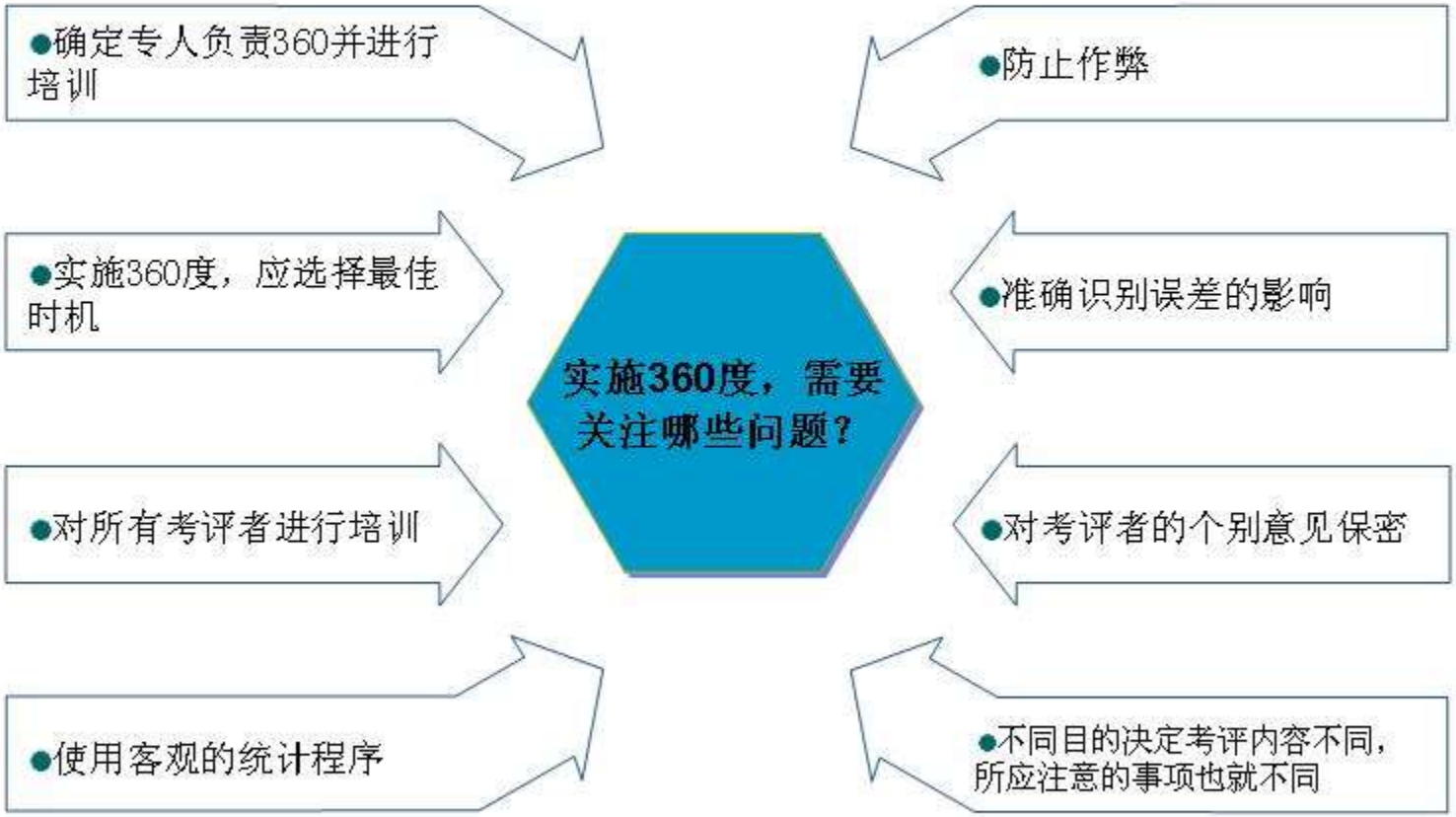


技能：360度绩效：实施程序

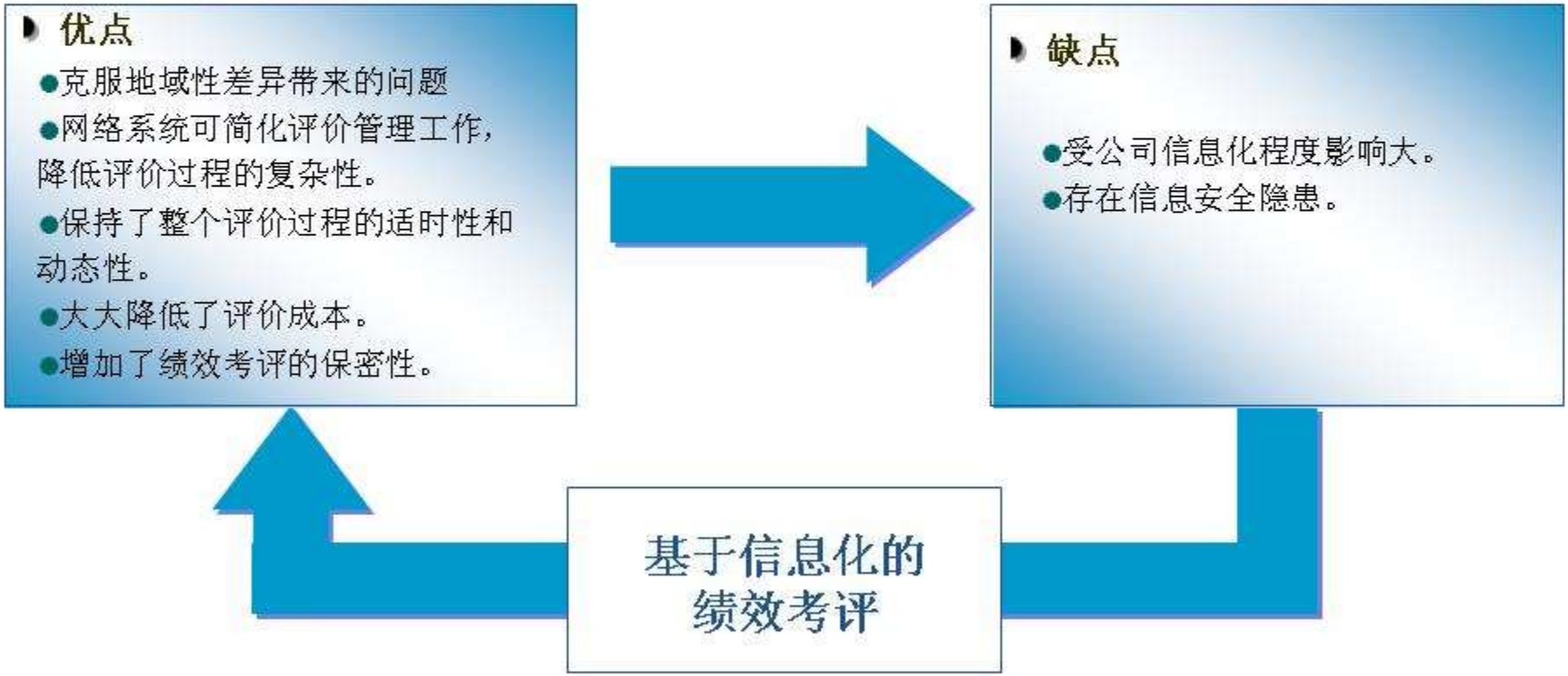


- 进行需求分析和可行性分析，决定是否采用360度考评方法。
- 编制基于岗位胜任特征模型的评价问卷。（设计或购买）
- 组建360度考评者队伍。（被考评者选择或上级指定）
  - 考评者必须得到被考评者的认可
- 对选拔出的考评者进行培训
  - 沟通技巧/考评实施技巧/总结评价结果的方法/反馈评价结果的方法
- 实施考评。
- 统计评价信息并报告结果。
- 对被考评人员进行如何接受他人的评价信息的培训。
- 企业管理部门应针对考评的结果所反映出来的问题，制定改善绩效（或促进职业生涯发展）的行动计划。
- 确定执行面谈的成员和对象。
- 有效进行反馈面谈
- 确认执行过程的安全性。
- 评价应用效果。
- 总结考评过程中的经验和不足，找出问题，不断完善整个考评系统。

360度绩效考评方法


●确定专人负责360并进行培训
●实施360度，应选择最佳时机
●对所有考评者进行培训
●使用客观的统计程序
实施360度，需要关注哪些问题？
●防止作弊
●准确识别误差的影响
●对考评者的个别意见保密
●不同目的决定考评内容不同，所应注意的事项也就不同

基于信息化的绩效考评：优势与不足



技能：基于信息化的绩效考评：系统构成

绩效考评后台系统

主要功能有五个：

◆一是搭建组织架构；

◆二是构建考评体系，将事先设计好的考评指标、考评标准、指标权重、考评方法等内容集成到绩效考评体系之中；

◆三是明确考评权限；

◆四是设定运算方法；

◆五是管理考评结果。

绩效考评实施系统

主要功能包括：

◆支持绩效数据录入；

◆帮助考评者对考评对象进行打分；

◆计算绩效考评分数。

绩效结果分析系统

◆以智能化的形式将绩效结果展示，并可以进行详细的分析比较；

◆管理人员可以查看下属的绩效，了解下属的优势和不足，以帮助下属改进绩效；

◆每位员工可以对自己的绩效进行查看与分析。以不断提升自己。

本节小结

◆本节主要讲三个问题：绩效考评的方法比较与误差控制、360考评与基于信息化的绩效考评。

◆ 绩效考评的方法比较与误差控制：绩效考评的3类效标；4类20种方法；方法比较的6个维度。技能要求有绩效考评的7种误差、避免误差的6种方法；考评者培训的目的、内容、时间等。

◆360度考评：360考评方法的优缺点；技能要求有考评实施程序、注意事项。

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

精练精进:单选

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

（A）特征型效标（B）行为型效标（C）结果型效标（D）综合型效标

32、（　　）不属于行为导向型考评方法。

（A）强制分配法（B）强迫选择法（C）成对比较法（D）直接指标法

33、(　　)不属于结果导向型考评方法。

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

34、加权选择量表法属于(　　)绩效考评方法。

（A）品质导向型　（B）结果导向型　（C）行为导向型　（D）综合型

35、劳动定额法属于（　　）的绩效考评方法。

（A）品质导向　　（B）结果导向型　　（C）行为导向型　　（D）综合型

精练精进:单选

36、克服绩效考评宽厚、苛严和居中趋势误差的最佳方法是(　　)。

（A） 简单排列法　　（B） 强迫分布法　　（C） 成绩记录法　（D） 成对比较法

37、（　　）不是由考评者的主观性带来的。

（A）晕轮误差（B）自我中心效应（C）分布误差（D）评价标准误差

38、“以近代远”的绩效考评偏差属于（　　）。

（A）优先效应　　（B）首因效应　　（C）后继效应　　（D）近期效应

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

（A）晕轮误差（B）个人偏见（C）苛严误差（D）自我中心效应

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

（A）后继效应　　（B）晕轮误差　　（C）个人偏见　　（D）优先效应

精练精进:多选

33、下列属于特征性效标的有（　　）

（A）忠诚度（B）可靠性（C）合格率（D）沟通能力（E）领导技巧

绩效考评效标是指评价员工绩效的指标及标准，具体包括（　　）。

（A）优越性效标　（B）特征性效标　（C）结果性效标

（D）行为性效标　（E）一般性效标

34、结果导向型的绩效考评方法包括(　　)。

（A）　目标管理法　　（B）　绩效标准法　　（C）　劳动定额法

（D）　成绩记录法　　（E）　合成考评法

35、关于行为导向型考评方法，下列说法正确的有（　　）

(A)开发成本小　　(B)反馈功能好　　(C)具有较强的连贯性

(D)受主观影响大　(E)需要经常关注员工的行为

36、下列适合采用行为主导型考评方法是有（　　）

（A）科研人员　　（B）管理人员　　（C）行政人员

（D）流水线工人　　（E）销售人员

精练精进:多选

37、绩效考评方法在应用中可能出现的偏误有（　　）。

（A）分布误差　（B）自我中心效应　（C）个人偏见

（D）优先和近期效应　（E）晕轮误差

38、自我中心效应的具体表现为（　　）。

（A）相似偏差　（B）优先效应误差　（C）对比偏差

（D）晕轮效应误差　（E）共同偏差

39、绩效考评结果的分布误差主要包括（　　）

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

40、宽厚误差形成的可能原因有（　　）

（A）评价标准过低　（B）主管为了缓和关系

（C）采用了主观性很强的考评标准和方法

（D）惩罚那些难以对付不服管理的人　（E）激励员工心理

41、绩效考评方法的对比分析可以从(　　)等方面进行。

（A）　经济性　（B）　可行性　（C）　规范性　（D）　功能性　（E）　有效性

精练精进:多选

42、考评者培训的时间可以选择在（　　）

（A）管理技能培训的同时（B）管理者刚上任时（C）绩效考评之前

（D）绩效考评之后（E）修改绩效考评办法之后

43、关于360度考评的优点，以下说法正确的有（　　）

（A）具有全方位、多角度的特点

（B）不仅仅考虑工作产出，还考虑深入层次的胜任特征

（C）有助于强化企业的核心价值观

（D）采用匿名评价方式，使评价更客观

（E）促进员工个人发展

44、关于基于信息化绩效考评的优势，下列说法正确的有（　　）

（A）克服地域性差异带来的问题

（B）网络系统可简化评价管理工作，降低评价过程的复杂性。

（C）保持了整个评价过程的适时性和动态性。

（D）大大降低了评价成本。

精练精进:技能

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

目录

01 绩效考评指标与标准

02 绩效监控与沟通

03 绩效考评的方法

04 绩效考评结果的应用

绩效考评结果的应用



- 绩效面谈的类型 1
- 绩效结果的应用 1
- 技能：绩效考评反馈体系设计 1
- 绩效管理系统评估的内容与指标 2
- 技能：绩效管理系统的评估方法 2
- 技能：绩效管理评估问卷设计 2

绩效面谈的类型

单向劝导式面谈

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

双向倾听式面谈

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

绩效面谈的类型

解决问题式面谈

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

综合式绩效面谈

- 将上述三种面谈方式，经过合理的搭配而成的一种绩效面谈方式。

技能：绩效考评结果反馈体系：面谈程序

（如何营造？时间：双方都不忙的时候，预先约定；地点：相对单独和清静的空间；面谈位置：相对平等的位置；开场白：找一个轻松的话题。）

先单向通报，后双向交流



环境、导入、通报、分析

讨论、培训、支持、签名

技能：绩效考评结果反馈体系：面谈技巧

绩效面谈的技巧

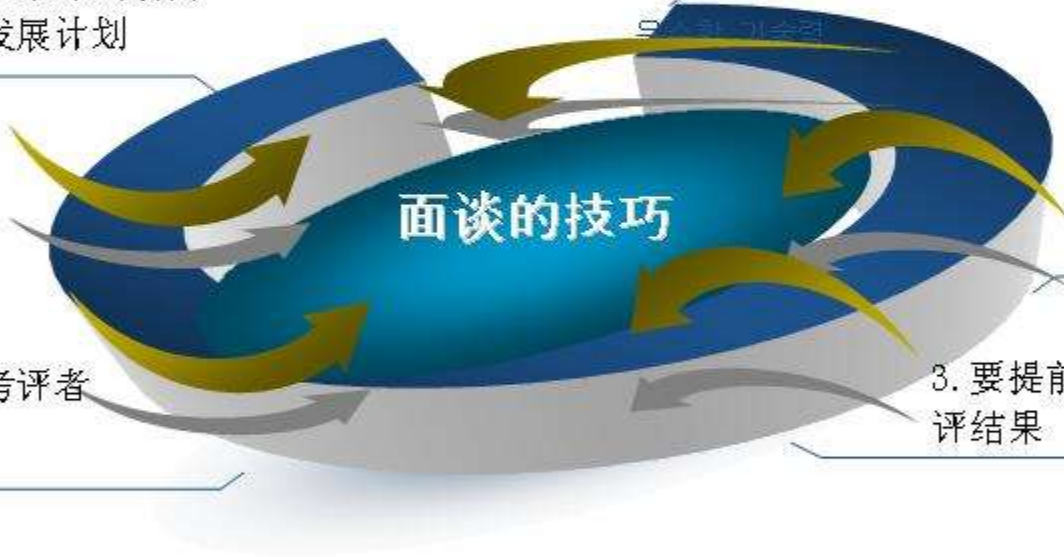
1. 考评者一定要摆好自己与被考评者的位置，平等沟通。

2. 通过正面鼓励或者反馈，关注和肯定被考评者的长处

3. 要提前向被考评者提供考评结果

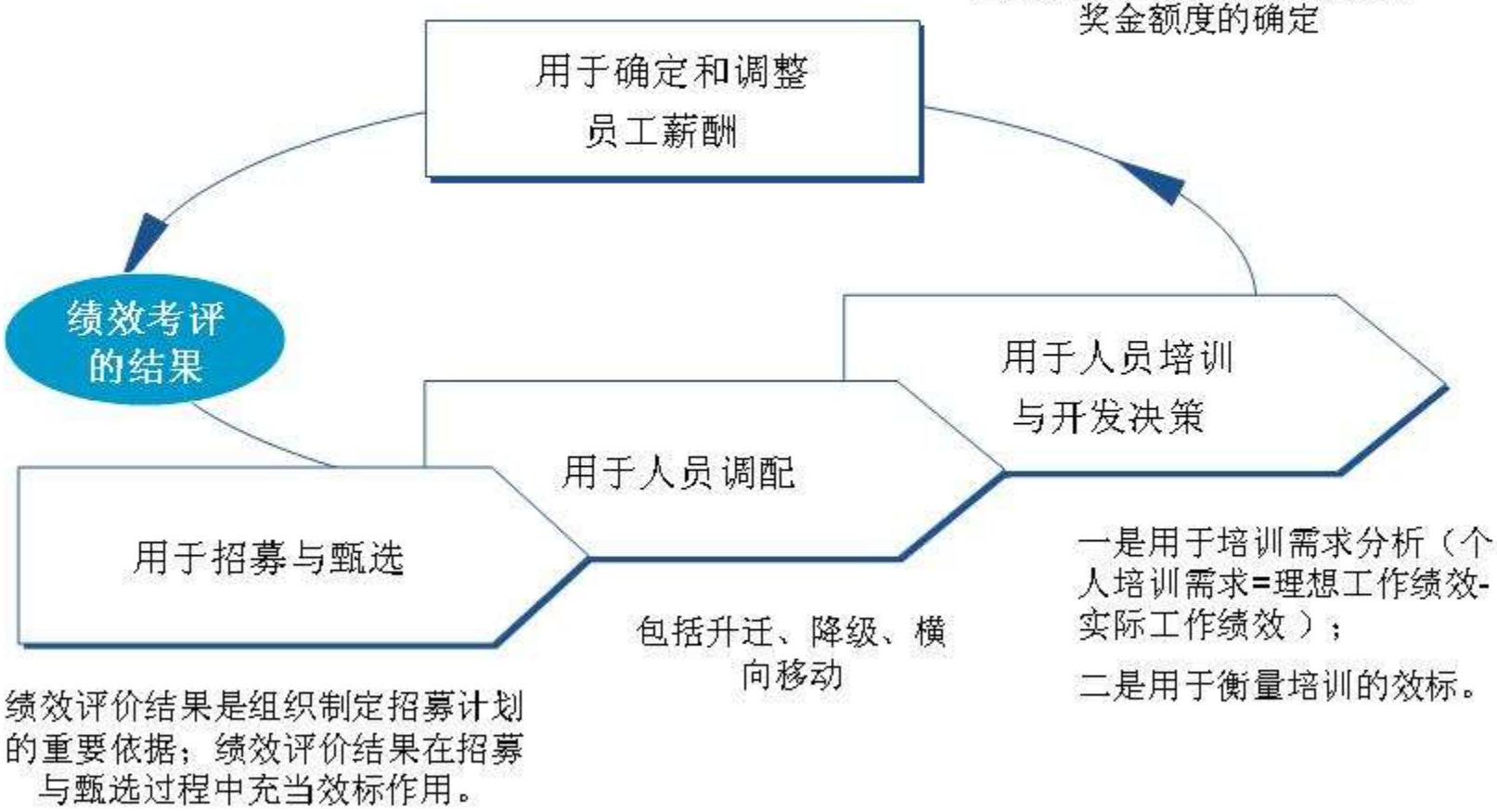
4. 应当鼓励被考评者参与讨论

5. 针对考评结果，与被考评者协商，提出未来计划期内的工作目标与发展计划



平等、表扬、知会、参与、计划

绩效结果的应用

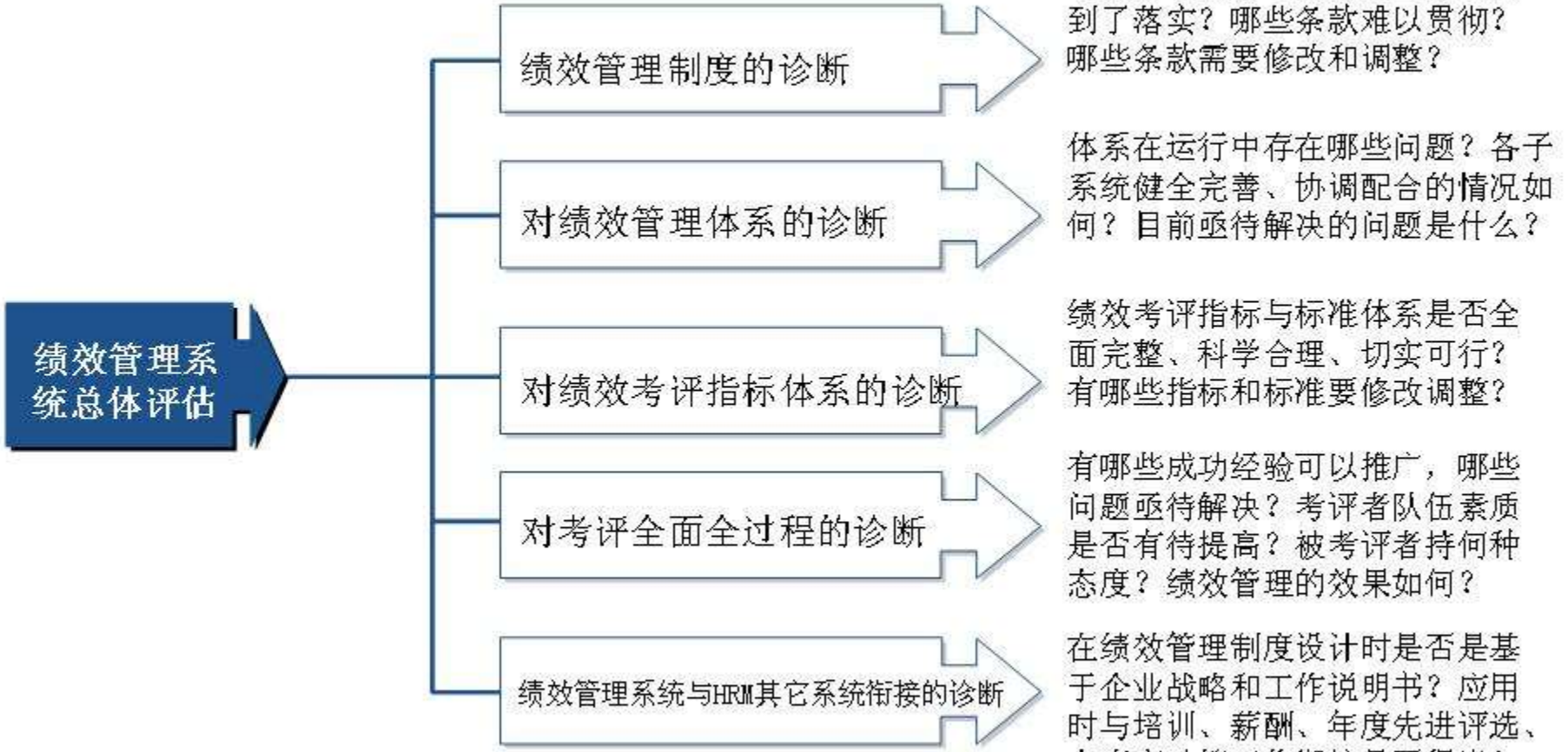

绩效考评的结果
用于确定和调整员工薪酬
主要表现在薪酬等级的变动和奖金额度的确定
用于人员培训与开发决策
一是用于培训需求分析（个人培训需求=理想工作绩效-实际工作绩效）；
二是用于衡量培训的效标。
用于人员调配
包括升迁、降级、横向移动
用于招募与甄选
绩效评价结果是组织制定招募计划的重要依据；绩效评价结果在招募与甄选过程中充当效标作用。

我们如何来做绩效管理

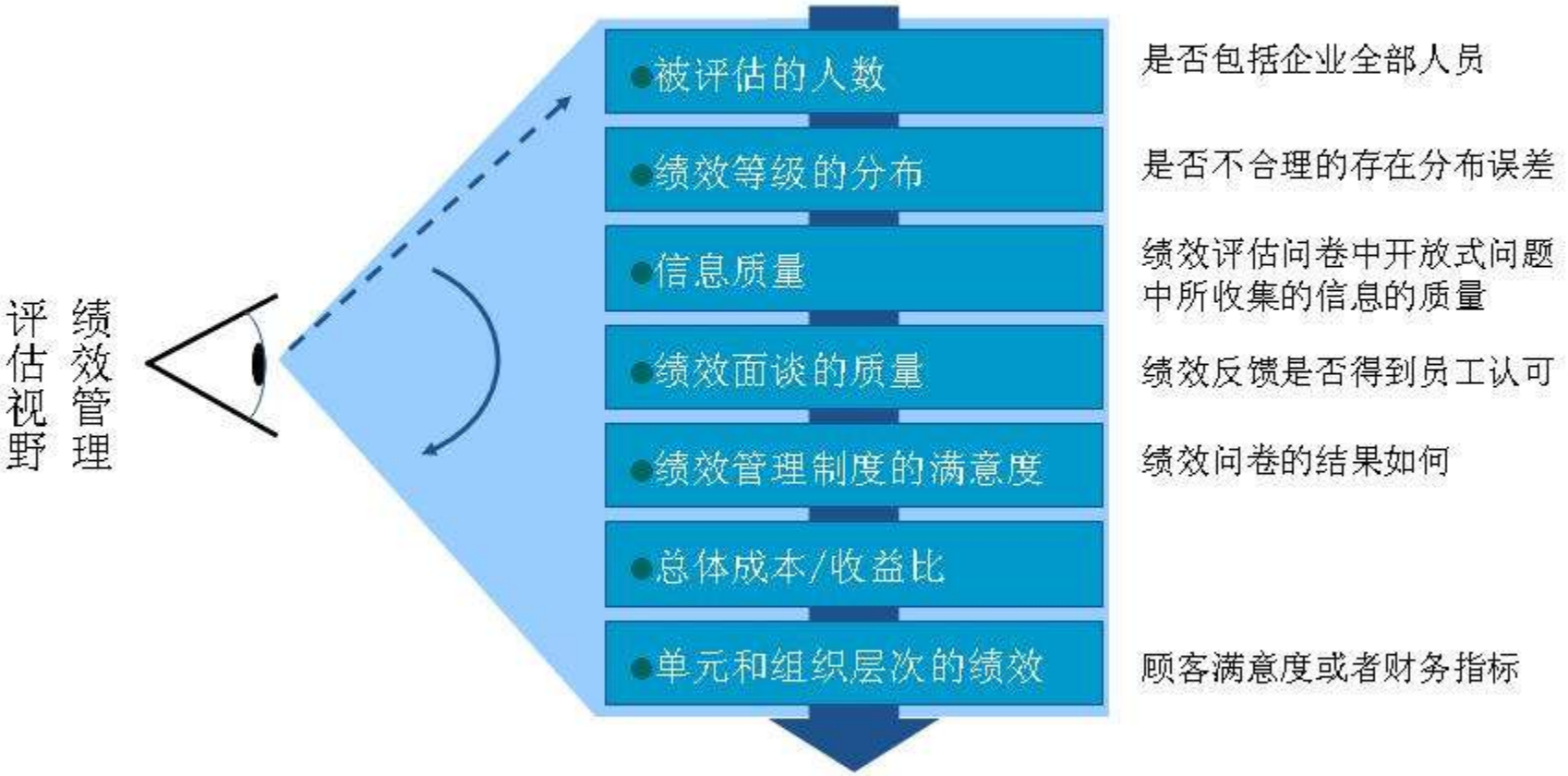
- **目标设计**
  - 指标与标准设计
  - KPI设计
- **过程指导**
  - 监控辅导沟通
- **考评反馈**
  - 绩效考评
  - 绩效面谈
- **激励发展**
  - 考评结果应用
  - 绩效改进
  - 系统评估



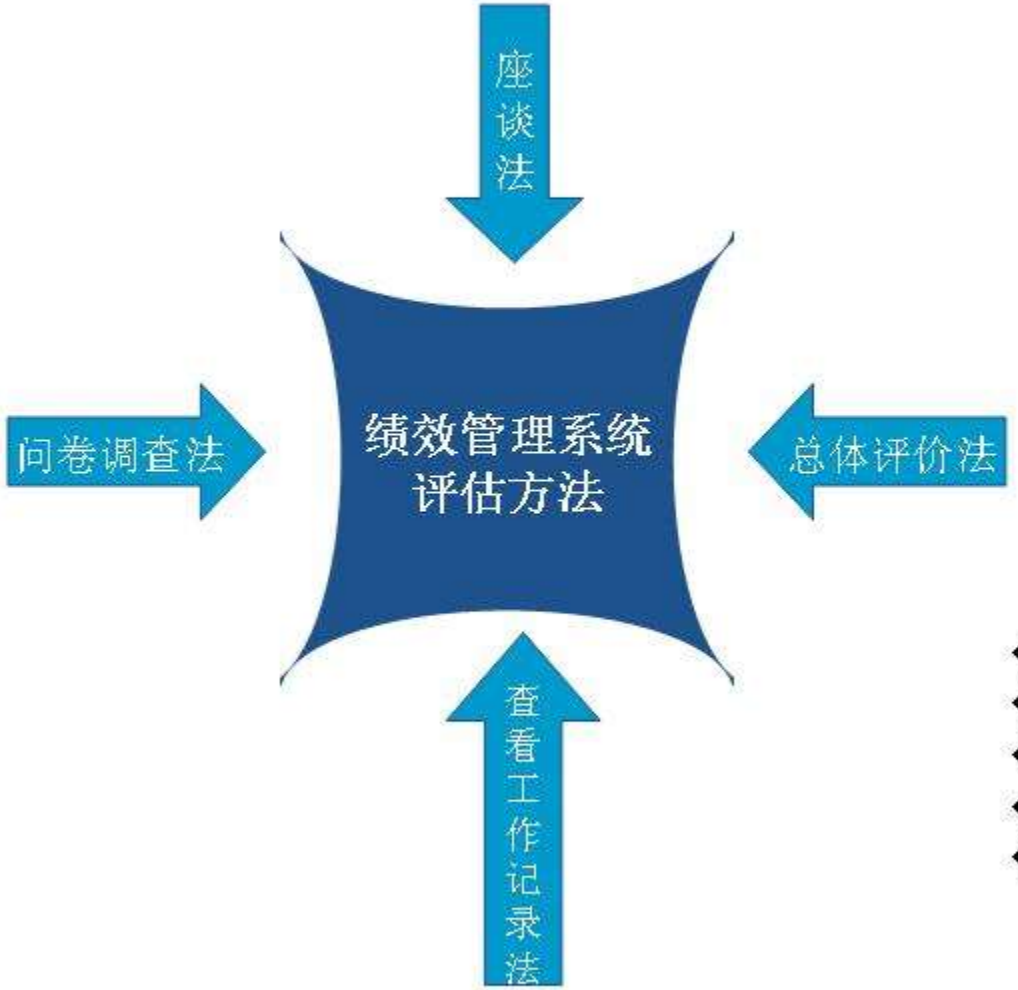
绩效管理系统总体评估：内容



绩效管理总体评估：指标


绩效管理评估视野
被评估的人数
绩效等级的分布
信息质量
绩效面谈的质量
绩效管理制度的满意度
总体成本/收益比
单元和组织层次的绩效
是否包括企业全部人员
是否不合理的存在分布误差
绩效评估问卷中开放式问题中所收集的信息的质量
绩效反馈是否得到员工认可
绩效问卷的结果如何
顾客满意度或者财务指标

技能：绩效管理系统评估方法



- 总体的功能分析
- 总体的结构分析
- 总体的方法分析
- 总体的信息分析
- 总体的结果分析

技能：绩效管理调查问卷设计

绩效管理调查问卷设计

绩效管理调查问卷是诊断企业绩效管理问题最常用也是最有效的工具。通常诊断问卷的内容涉及到绩效管理工作的所有方面。一般来说，绩效管理诊断问卷的内容包括：基本信息、问卷说明、主体部分和意见征询。

基本信息：填写问卷者的相关信息，包括姓名（注意一般不采用匿名，如果是绩效管理满意度问卷则可以考虑匿名）、岗位、部门、年龄、学历、工龄等。

问卷说明：包括本问卷的目的、填写方法和填写原则等内容。

主体部分：问卷的问题部分，即根据绩效管理系统的组成设计的问题。注意这些问题一般采用封闭式提问方法，开放式的问题一般控制在三个以内为宜。

意见征询：在问卷末尾，要求问卷填写者对本次问卷调查的意见和建议，以便为下次问卷调查提供经验。

绩效管理调查问卷

编号：

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

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

问卷说明

姓名——— 年龄——— 学历——— 工龄——— 岗位——— 岗位等级———

所属部门——————— 所属班组——————

基本信息

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

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

3、您对本部门的职责（ ）A非常清楚 B清楚 C不了解 D从未听说过

4、您对自己岗位的职责（ ）A非常清楚 B清楚 C有所了解 D不了解

5、您对自己的绩效目标（ ）A非常清楚 B清楚 C有所了解 D不了解

问题主体

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

……

N、您认为企业的绩效管理还有哪些地方需要修改？如：————————————

————————————————————————（开放式问题）

您对本次问卷调查有什么意见或建议？————————————

意见征询

————————————————————————————

————————————————————————（开放式问题）

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

本节小结

◆本节主要讲二个问题：考评结果的反馈与应用、绩效管理系统的评估。

◆ 考评结果的反馈与应用：绩效面谈的4种类型（单向、双向、解决问题、综合）；绩效考评结果的4种应用范围和2个效标作用；技能要求包括绩效面谈的8步程序5项技巧。

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

精练精进:单选

42、360度考评法是基于(　　)的一种考评方法。

（A） 性格特征　　（B） 胜任特征　　（C） 外貌特征　　（D） 品质特征

43、360度考评的实施程序包括①培训考评者②评价项目设计③实施360度考评④效果评价⑤反馈面谈，其正确的顺序是（　　）

（A）②-①-③-⑤-④　（B）②-①-③-④-⑤

（C）①-②-③-⑤-④　（D）②-③-①-⑤-④

44、适用于促进员工潜能开发和全面发展的面谈方式是（　　）

(A)单向劝导式面谈　　(B)双向倾听式面谈

(C)解决问题式面谈　　(D)综合式绩效面谈

45、从绩效的角度，员工培训需求可以用公式表示为（　　）

（A）个人培训需求=理想工作绩效-实际工作绩效（B）个人培训需求=实际工作绩效-理想工作绩效

（C）个人培训需求=理想工作绩效+实际工作绩效（D）个人培训需求=理想工作绩效÷实际工作绩效

46、下列不属于绩效管理系统总体评估内容的是（　　）

（A）对管理制度的评估　　（B）对绩效管理体系的评估

（C）对绩效考评指标体系的评估　（D）对薪酬体系公平性的评估

精练精进:多选

45、关于单向劝导式面谈，下列说法正确的有（　　）

（A）通过对员工现时工作行为和表现剖析，说明哪些行为正确有效，哪些错误的无效

（B）对于改变员工行为和表现，效果突出。

（C）适用于参与意识不强的下属。

（D）适用于促进员工潜能开发和全面发展。

（E）适用于评估绩效目标的实现程度

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

（A）招募和甄选　　（B）人员调配　　（C）培训评估

（D）员工开发　　（E）薪酬调整

47、绩效管理评估的指标包括（　　）

(A)被评估的人数　　(B)绩效等级的分布　　(C)信息质量

(D)绩效面谈的质量　(E)总体成本/收益比

精练精进:技能

简答:

10、请谈谈绩效面谈的步骤与技巧（P384-385）

综合:

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

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


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



人力资源与社会保障部职业资源认证

人力资源管理师·绩效管理课程

请尊重知识产权，切勿上传互联网

PPT制作：陈友志；主讲：陈友志；修改时间：2017年8月

联系方式：15539925840qq.com