

人力资源绩效考核的误区分析

郝 丽

内容提要 绩效考核是人力资源开发和管理的重要组成部分,它促进了企业内部管理机制的有效运行和企业经营管理目标的实现。绩效考核在理论与实践操作上极易出现偏差。本文通过揭示考核中容易产生标准不严谨、程序不科学、考官人为因素等误差的原因,进一步提出了完善绩效考核的五方面具体措施,如参照标准、主考人、方法、公布结果及程序等,使考核的管理制度产生最大效益。

关键词 人力资源 绩效考核

绩效考核是企业对员工在工作过程中表现出来的业绩(工作的数量、质量和社会效益等)、工作能力、工作态度(含品德)进行评价,并用评价结果来判断员工与其岗位的要求是否相称。其目的是:确认员工的工作成就,改进员工的工作方式,以提高工作效率和经营效益。它是人力资源开发与管理中非常重要的范畴,是在管理工作中大量使用的手段,它构成人力资源开发与管理操作系统五大体系之中的一个部分。绩效考核为人力资源管理的其他环节提供确切的基础信息,考绩的结果可以为生产、供应、销售、财务等其他职能部门的决策提供参考依据。没有考核就没有科学有效的人力资源管理。

绩效考核在管理中的功用

绩效考核是企业经营管理工作中的重要任务,是保障并促进企业内部管理机制有序运转、实现企业各项经营管理目标所必须的一种管理行为。具体来说,绩效考核具有如下作用:

1. 绩效考核是企业聘用人员的依据。

要实现一个组织的人与事的科学结合,必须“识事”和“知人”。岗位分析、岗位评价和岗位分类是“识事”的基本活动,考核则是“知人”的主要活动。只有“知人”才能“善任”,通过绩效考核,能够对每位员工的各方面情况进行评估,了解每个人的能力、专长和态度,从而能够将其安置在适合的职位上,达到人尽其才的目的。

2. 绩效考核是员工调动和升降职位的依据。

绩效考核侧重于对员工的工作成果及工作过程进行考察,通过绩效考核,可以提供员工的工作信息,如工作成就、工作态度、知识和技能的运用程度等。根据这些信息,可以进行人员的晋升、降职、轮换、调动等人力资源管理工作。这对个人来说是扬长避短,对组织来说则是实现人力资源的优化再配置。如一个员工绩效优秀而且大有潜力时,可以给予晋升,既发挥其才能,又增强组织的竞争力;一个员工业绩不良,可能是因为他的素质和能力同现在的职务不匹配,这就应当进行工作调动和重新安排,以发挥其长处,帮助其创造更佳业绩。

3. 绩效考核是员工培训的依据。

培训开发是人力资源投资的重要方式,它可以使人力资源增值,是企业发展的战略性任务。绩效考核可以为企业对员工的全面教育培训提供科学依据,知道哪些员工需要培训,需要培训哪些内容,培训开发做到有的放矢,这样才能收到事半功倍的效果。绩效考核在此方面的作用是:一方面能发现员工的长处与不足,对他们的长处给予发扬;另一方面也可以查出员工在知识、技能、思想和心理品质等方面的不足,使培训开发工作有针对性地进行。通过持续的绩效管理,促进培训开发工作的深入。

4. 绩效考核是确定薪酬和奖惩的依据。

现代管理要求薪酬分配遵守公平与效率两大原则,

这就必然要对每一个员工的劳动成果进行评定和计量,按劳付酬。绩效考核为报酬分配提供依据,进行薪资分配和薪资调整时,应当根据员工的绩效表现进行,运用考评结果,建立考核结果与薪酬奖励挂钩制度,使不同的绩效获取不同的待遇。合理的薪酬不仅是对员工劳动成果的公正认可,而且可以产生激励作用,形成进取的组织氛围。考核结果不与薪酬、奖励、提职、培训等挂钩,就等于一句空话,不仅起不到激励效果,反而会挫伤员工的工作积极性,影响工作业绩和效率。

5. 绩效考核有利于形成高效的工作气氛,使个人目标与组织目标相一致,并促进员工的发展。

通过考核,经常对工作人员的工作表现和业绩进行检查,并及时反馈,要求上下级对考核标准和考核结果进行充分沟通,因此,考核有利于形成高效率的工作气氛,有助于组织成员之间信息的传递和感情的融合。通过这样的沟通,可以促进员工相互之间的了解和协作,使员工的个人目标同组织目标达到一致,建立共同愿望,增强组织的凝聚力和竞争力。绩效考核可以促进员工的潜在能力发挥,通过绩效考核,员工对自己的工作目标确定了效价,他就会努力提高自己的期望值,比如学习新知识、新技能,以提高自己胜任工作的能力,取得理想的绩效,个人也就得到了进步。所以,绩效考核是促进员工发展的人力资本投资。

越来越多的企业已认识到绩效考核在企业经营管理工作中的地位与作用,与此相伴的另一个现象是大多数经营者对绩效考核普遍存在困惑,企业如何对员工的工作绩效进行精确的评分,如何真实地反映员工的绩效水平?绩效考核并不完全是一个理性的过程,考核者和被考核者往往都对考核的目的要求不同,考核者关心的是如何利用绩效考核实现自己或小团体的目的;被考核者关心的是如何得到好的评分,如何通过绩效考核得到更多利益。绩效考核结果往往与各种物质和非物质利益挂钩,如果绩效考核出现偏差,必然会误导员工,取得适得其反的效果,可能引起各种利益冲突,引发企业内部各种矛盾,降低企业经营管理的效率,打击员工的积极性,引起员工的抵触情绪,引发员工之间的矛盾。

绩效考核操作中的误区

绩效考核本身不是目的,而是为获得更高的业绩水平而使用的手段。考核者往往背离绩效考核的目的,只是为了考核而考核,绩效考核只是用来评价员工的工作状况,人为地拉开距离,抓住那些绩效低下的员工,甚至把他们淘汰掉。而被考核者对考核标准的不认同,有抵触情绪,从而影响员工的工作绩效。他们往往觉得自己

是被监视、被责备的对象,不被尊重,没有安全感。所以往往会出现消极抵触、防御心理的局面。绩效考核过程中容易出现的问题可以分为两类,一类与考核标准有关,另一类与主考人有关。

1. 与考核标准有关的问题。

首先,考核标准不严谨。考核标准应该根据员工的工作职能而不是职位设定。考核项目设置不严谨、考核标准说明含糊不清,加大了考核的随意性。考核标准大而笼统,没有具体的评价标准;考核标准中有过多难以衡量的因素,难以使员工信服;考核标准与工作职能偏差较大。这些都使考核者打分存在一定的随意性,人为操纵可能性强,考核结果争议性大,很难令员工信服,结果使考核流于形式。

其次,考核的内容不够完整,尤其是不能涵盖全部的工作内容,或以偏概全,如关键绩效指标有缺失等,因此,无法正确评价人的真实工作绩效。许多企业的考核内容大多千篇一律,不同类型部门考核内容差别不大,针对性不强,这在很大程度影响了考核结果的客观性、真实性和准确性。多数企业在考核内容上主要集中在两方面,一方面是员工的德、能、勤、绩,另一方面是员工为企业创造多少经济效益。这两方面内容的考核并不能全面地包括员工工作绩效的所有方面。另外,德、能、勤、绩这类考核指标基本上是属于定性化的指标,过多定性化指标的存在自然无法避免会造成考核者判断的主观随意性,在一定程度上失去了绩效考核的公正性与有效性。只有把定性化的指标以定量的形式表现出来,才能克服其主观随意性。

2. 与主考人有关的问题。

由于考核者的主观随意性及过严、过宽、趋中的心理倾向,使绩效考核出现偏差。

(1) 晕轮效应。晕轮效应是指在考察员工业绩时,由于一些特别的或突出的特征,而掩盖了被考核人其他方面的表现和品质。在考核中将被考核者的某一优点扩大化,以偏概全,通常表现为一好百好,或一无是处,要么全面肯定,要么全面否定,因而影响考核结果。例如,某经理看到某员工经常加班、忙忙碌碌,对他的工作态度很有好感,在年终考核时对他的评价就较高,从而忽略了对他的工作效率和经济效益等综合表现的考察。

(2) 宽严倾向。宽严倾向包括“宽松”和“严格”两个方面。宽松倾向是指考核中所做出的评价过高;严格倾向是指考核中所做出的评价过低。这两类考核误差的原因主要是缺乏明确、严格、一致的判断标准,考核者往往根据自己的人生观和过去的经验进行判断,在评价标准上主观性很强。

(3) 平均倾向。平均倾向也称调和倾向或居中趋势,是指给大多数员工的考核得分在“平均水平”的同一档次,并往往是中等水平或良好水平,这也是考核结果具有统计意义上的集中倾向的体现。无论员工的实际表现如何,统统给中间或平均水平的评价。产生这种现象的原因之一是利益驱动,管理者给自己下属员工普遍高评价,有助于在本部门薪酬预算时得利;原因之二是对绩效考核评价工作缺乏自信,缺乏进行绩效考核的相关事实和依据;原因之三为有些主考人信奉中庸之道,不愿做反面考核,认为被评为劣等表现会对员工造成负面影响,挫伤工作信心和士气。在管理者如此心态下所做的考核必定是含糊的,无法对员工形成正面、有效的引导机制。

(4) 近因和首因效应。近因效应是考核者只看到考核期末一小段时间内的情况,对整个考核期间的工作表现缺乏长期了解和记忆,以“近”代“全”,只是对最后一阶段的考核。首因效应是指考核者凭“第一印象”下判断的问题。这与人的思维习惯有关,考核结果并不能反映整个考核期间内员工绩效表现,在一定程度上影响考核的得分。

(5) 成见效应。成见效应也称定型作用,是指考核者由于经验、教育、世界观、个人背景以至人际关系等因素而形成的固定思维对考核评价结果的刻板化影响,通俗的说法是“偏见”、“顽固”等。凭个人好恶判断是非,是绝大多数人难以察觉、不愿承认的弱点,甚至是一种本能。个人的价值观和偏见可能会代替组织已制定的考核标准,依据个人意愿和个人的理解随意地考核。在考核他人时,很多人都会受到“个人好恶”的影响。成见效应是绩效考核中的常见问题,因此,考核者在考核工作时应时刻注意自己的每一个判断是否因个人好恶而导致不公的结论。针对这种现象,需要对考核者进行培训与心理辅导,使考核人员关注可能导致不正确结果的个人错误观念,从而加以纠正。另外,采用基于事实(如工作记录)的客观考核方法,由多人组成考核小组进行考核,有助于减少个人好恶所导致的考核误差。

减少考核偏差的对策

如何让绩效考核真正发挥作用,成为企业发展的现代化管理工具已刻不容缓地摆在管理者面前。对工作绩效的真实考核,并保持对员工的有效激励和反馈,企业就能激发起每位员工的工作热情和创新精神,推动其能力发展与潜能开发,形成一支高效率的工作团队。为了减少绩效评价中的偏差,提高绩效考核过程和结果的正确性,需要采取以下措施:

1. 制定客观、明确的考核标准。

考核内容是绩效考核的基础,应由专业人员及业务人员结合不同企业、不同部门及不同岗位的具体情况共同研究、制定。在绩效考核中,要尽量采用客观性的、与工作密切相关的考核标准。以职务说明书或职务分析为依据制定考核项目和标准是一个简便有效的方法。考核标准要明确,即含义清楚、不能随意解释,考核者对同一类被考核者使用的考核方法一致。绩效考核的客观性首先是指考核的指标应尽量以可量化的、可实际观察并测量的指标为主。同时,考评的指标应尽量简洁,过多的指标极易导致考核组织者工作量的增加,并且难以区分各考核指标之间的权重对比;其次是确定考核的内容指标时,要考虑企业的实际特点,建立针对性的、切实符合企业自身管理要求的指标体系;第三,在考核工作中,每一项考核的结果都必须以充分的事实材料为依据,如列举员工的具体事例来说明和解释评分的理由。这可以避免凭主观印象考核和由晕轮效应、成见效应等所产生的问题。

2. 选择科学合理的考核方法。

选择考核方法的原则是,根据考核的内容和对象选择不同的考核方法,该方法在该次考核中具有较高的信度和效度,能公平地区分工作表现不同的员工。可选择的方法包括:序列法、配对比较法、强制分配法、标尺法、要素评定法、工作记录法、关键业绩指标法、行为锚定法、目标管理法、360度考核法等。每一种考核方法都有其优点和缺点。例如,标尺法可以量化考核结果,但考核标准可能不够清楚,容易发生晕轮效应、宽松或严格倾向和居中趋势等问题;序列法和强制分配法可避免上述问题,但在所有员工事实上都较为优秀的时候非要人为区分又会造成新的不公正;关键事件法有助于帮助评价者确认什么绩效有效,什么绩效无效,但无法对员工之间的相对绩效进行比较。

3. 挑选适合的考核人员,并对其进行必要的培训。

如果人力资源部门既负责考核工作的组织与策划,同时又承担具体的实施操作职责,这势必影响考核工作的效率与效果。作为企业的核心职能部门之一,人力资源部门的职责应定位于对考核工作的组织及策划,即负责制定考评目标、规范考核的主体内容、指导各具体考核工作单位的考评实施与结果运用。绩效考核工作应当由能够直接观察到员工工作的主管承担,甚至由最了解员工工作表现的人承担。一般情况下,绩效考核的主要责任人是员工的直线经理。这是因为直线经理在观察员工的工作绩效方面处在最有利的地位,而且这也是他应该承担的管理责任。但是,直线经理不可能对下属的所有工作全部了解,他在考核下属时可能会强调某一方面而

忽视其他方面,这种情况在矩阵式组织中更加突出。因此,考核者还应当包括考核对象的同事、下属及其本人。

对考核者进行培训,是提高考核科学性的重要手段。尤其是对考核者进行避免晕轮效应、宽严倾向和集中倾向等培训,有助于减少上述考核误差问题。进行考核培训,首先要让考核评价者认识到,绩效考核是每一个管理者的工作组成部分,要确保考核对象了解对他们的期望是什么。进而要让考核者正确理解考核项目的意义和评价标准,掌握常用的考核方法,并能够选择合适的考核方法。通过培训,还要让考核者了解在绩效考核过程中容易出现的问题、可能带来的后果,以避免这些问题的发生。

4. 公开考核过程和考核结果。

绩效考核结果必须公开公示,这不仅仅是考核工作民主化的反映,也是组织管理科学化的客观要求。考核评价做出以后,要及时进行考核面谈,由上级对下级逐一进行,将考核结果反馈给员工,使员工了解自己的业绩状况和考核结果,也使管理者了解下级工作中的问题及意见,创造一个公开、通畅的双向沟通环境,使考评者与被评对象能就考核结果及其原因、成绩与问题及改进的措施进行及时、有效的交流,并在此基础上制定员工未来事业发展计划。这样,绩效考核才能真正发挥其效用,推动员工素质的提高,实现组织发展目标。对绩效考核结果的保密,则只会起到导致员工不信任与不合作的后果。

5. 设置考核申诉程序。

考核申诉产生的原因,一是被考核员工对考核结果不满,或者认为考核者在评价标准的掌握上不公正;二是员工认为对考核标准的运用不当、有失公平。因此,要设

立一定的程序,以从制度上促进绩效考核工作的合理化,达到提高组织绩效的应有作用。处理考核申诉,一般是由人力资源部门负责。在处理考核申诉时要注意尊重员工个人,申诉处理机构应该认真分析员工所提出的问题,找出问题发生的原因。如果是员工的问题,应当以事实为依据,以考核标准为准绳,对员工进行说服和帮助;如果是组织方面的问题,则必须对员工所提出的问题加以改正。其次,要把处理考核申诉过程作为互动互进的过程,当员工提出考核申诉时,组织应当把它当做一个完善绩效管理体系、促进员工提高绩效的机会,而不要简单地认为员工申诉“是员工有问题”。第三,处理考核申诉,应当把令申诉者信服的处理结果告诉员工。如果所申诉的问题属于考核体系的问题,应当完善考核体系;如果是考核者的问题,应当将有关问题反馈给考核者,以使其改进;如果确实是员工个人的问题,就应该拿出使员工信服的证据和做出合理的处理结果。

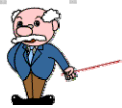
参考文献

1. 姚裕群:《人力资源开发与管理》,中国人民大学出版社 2003 年版。
2. 韩淑娟、赵凤敏:《人力资源管理》,河南人民出版社 2000 年版。
3. 余凯成:《人力资源开发与管理》,企业管理出版社 1997 年版。

作者简介:郝丽,女,1967 年生,中国人民大学书报资料中心编辑。

(责任编辑:李 芸)

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。