

浅谈企业绩效考核工作

文 / 程玉坤

如何对员工的绩效进行有效地考核,是企业管理者面临的一个重大问题,也是人力资源管理的核心内容之一。很多企业已经认识到绩效考核的重要性,并在绩效考核工作中投入了较大的精力,但仍然存在一些误区,导致工作的效果不够理想。本文着重就企业如何有效开展绩效考核工作进行浅析,共同探讨具体工作中应该把握的几个环节,达到真正提高组织和个人的绩效、实现企业目标、促进员工自身发展的目的。

一、实现全员观念的转变

现代的绩效考核是一个系统工程。它主要包括:绩效计划和标准的制定、绩效的沟通、绩效的考评、绩效的反馈与辅导、绩效的提升与再计划、绩效考核结果的运用。在此过程中,管理者既是合作伙伴,又是提供帮助者和记录员,提高员工的绩效是自己工作的一部分,培养员工是义不容辞的责任。员工的转变是整个绩效目标实现的核心,员工必须了解到绩效考核是为了本身绩效的提高而不是为了对自己进行约束。可在较大范围内,利用内刊、宣传栏、局域网等媒体对绩效考核的理论、方法、意义、作用进行宣传,提高经理、员工对绩效考核的认识,树立正确的绩效观,为企业绩效考核的实践打下坚实的基础。

二、确定适宜的考核内容

单位之间、单位内部的不同部门和不同岗位之间,考核指标要完全依据实际需要而设立。一是指标的针对性要强。依据岗位描述,抓住关键的绩效指标进行考核,不搞面面俱到,也就是说考核指标的个性化要强,能充分反映岗位职责的要求和岗位的特点。二是定性和定量指标要紧密结合。业绩指标多以定量为主,考核其完成率;能力指标大多定性考核,采取打分的办法进行评估。三是绩效

目标与企业目标、企业目标与企业战略密切结合。要采取自上而下、层层沟通的方式,局部目标以整体目标为依据,下层目标以上层目标为依据,岗位目标以组织目标为依据,从而保证所有部门、员工年度绩效目标与企业战略的一致性。

三、建立基于发展的绩效评估、反馈与辅导

评估和反馈的过程就是和员工交流、对话的过程。通过评估,对任务和项目进行盘点,哪里有进一步改进的必要?出现问题的原因是组织的、专业的还是信息交流方面的?员工融入企业、对企业的满意程度以及工作的主动性如何?要采取哪些措施来保证计划的实施?在反馈过程中,员工应始终处于主动、积极的位置,他们可以提出自己的培训需求和职业发展愿望。这样的评估、反馈是循环往复的。所有这些,都紧紧围绕保证员工的主观能动性、创造性以及对职业的兴趣,要充分体现“以人为本”。

绩效考评的结果应该反馈给被考核者。如果绩效没有达到计划的要求,最重要的是找出原因。一旦查出原因,管理者和员工就要齐心协力排除障碍,以提高组织和员工个体的绩效,这就是辅导。考核反馈的最好方式是面谈。面谈除了要选择一个恰当的时间、安静独立的场所,建立一个融洽的气氛外,面谈的领导还要掌握良好的反馈技巧。比如,在IBM至少有四条制度化的反馈通道,一是与高层管理人员的面谈,二是员工意见调查,三是直言不讳,四是门户开放政策。正是通过对反馈的正确对待,形成了IBM公司制胜、执行、团队精神的绩效文化。

四、培养直线经理

直线经理在绩效考核中起着很重要的作用。要让他们深刻掌握绩效考核的理念,改变旧有的管理观念,掌握

绩效考核的流程、方法和技巧,使得每个直线经理都喜欢绩效考核,都掌握并运用绩效考核这样一种有效的管理方法,管理自己的部门和下属,促进团队和员工工作绩效的改善和提升。

五、认真做好职位描述

职位描述就是在对岗位进行分析的基础上制定职位说明书,这是推行企业绩效考核必不可少的基础工作,因为绩效考核的许多信息和数据都是从员工的职位说明书得来的。根据企业的组织结构需要设多少岗位,该岗位在企业中的位置,每个岗位的工作职责是哪些,完成这些职责需要什么样的知识和能力等等,必须针对每一个岗位的工作进行认真细致的分析。这也是整个企业人力资源管理工作的基础。

六、建立健全绩效考核的相关制度和配套措施

在相关制度和配套措施的制定上,一方面要加快企业流程再造和定岗定员,使岗位和员工的配置更趋科学,减少不合理的岗位、职位,给绩效考核创造好的环境。另一方面要建立严格、科学的岗位说明和各类人才的评价标准及方法,把人才评价和绩效评价有机结合起来,实现按岗位需要用人,减少绩效考核结果在干部任用与解聘中的作用,真正发挥绩效考核的天平作用。

总之,绩效考核体系是绩效的“计划—产生—考评—反馈—提升—再计划”的一个循环上升的过程。在这个循环往复的过程中,注重组织与员工之间动态的沟通和改进,注重组织与员工之间的真诚合作,注重领导和下属之间的辅导和协助。只有正确了解绩效考核的实质,才能真正走出传统绩效考核的误区,从而不断提高人力资源的素质、提高员工个人和整个组织的绩效。(作者单位:中原油田人力资源部)

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】

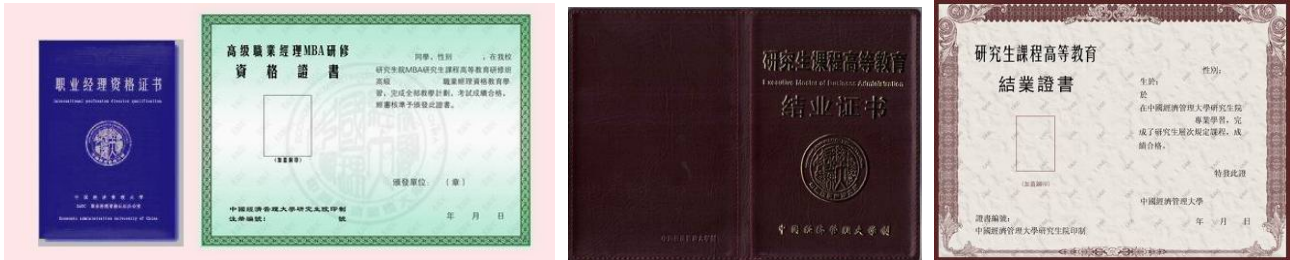
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。