



# HRM(绩效管理)

---

余泽忠



# 摩托罗拉的绩效管理

---

- 企业=产品+服务，企业管理=人力资源管理，人力资源管理=绩效管理
- 将绩效管理置于战略层面
- 绩效定义：绩效管理是一个不断进行的沟通过程，在这个过程中员工与主管以合作伙伴的形式就以下问题达成一致（员工应该完成的工作；员工工作如何为组织作贡献；用具体内容描述如何才能把工作做好；员工与主管如何共同帮助员工改进绩效；如何衡量绩效；确定影响绩效的障碍并将其克服）
- 绩效管理是一个公司人力资源战略的组织部分；评价个人绩效的方式；将个人绩效与公司任务与目标联系的工具
- 绩效管理由五部分组成（绩效计划；持续不断的沟通；事实的收集、观察、记录；绩效评估会议；绩效诊断与提高）

# 绩效管理

一、什么是绩效？什么是绩效管理

二、绩效管理的目的、意义

三、绩效管理的过程

四、绩效评价的方法

五、影响绩效评价的因素

# 绩效含义

绩效一个永恒的话题！

绩效到底是什么？

绩效有标准吗？

绩效是可以衡量的吗？

是否有什么可以用来预测绩效？对绩效的考核是有价值的吗？

为什么绩效考核总是要面对种种问题与冲突？

有了绩效考核就能保证组织实现目标吗？员工的工作态度与责任心会影响绩效吗？如何科学的运用绩效考核的结果？

如何才能改进与提高员工的绩效？

# 绩效是什么

亚理士多德说过，世上最难的莫过于定义了  
绩效是一个多维建构的，观察和测量的角度不同，  
其结果也不同。

从管理学角度：绩效是组织期望的结果是组织为实现  
其目标在各层面上的有效输出包括个人绩效与组织绩效。

从经济学的角度：绩效与薪酬是员工与组织间对等的  
承诺关系，绩效员工对组织的承诺，薪酬则是组织对  
员工的承诺。

从社会学的角度：绩效是每个社会成员按社会分工所  
确定的角色承担的职责。

# 绩效的含义是发展的

目前对绩效的界定有三种：

- 绩效是结果：绩效是工作所达到的结果，是一个人工作成绩的记录。
- 绩效是行为
- 绩效不再是对过去的反应，而强调员工潜能与绩效的关系，关注员工的素质，关注未来的发展。


# 绩效是行为的依据是什么？

许多工作结果并非行为所致，可能会受与工作无关因素的影响；

员工没有平等完成工作的机会，而且在工作中的表现不定期一定都与工作任务有关；

过分关注结果会导致忽视重要的行为过程，而对过程控制的缺乏会导致工作结果的不可靠，不当强调结果可能会在工作要求上误导员工。

# 绩效是员工潜能与绩效的关系



随知识性工作与知识型员工对组织绩效影响不断增强，许多企业将以素质为基础的员工潜能列入绩效考核的范围，对绩效问题的研究不再是对过去的重视，而是更加关注员工的潜能，更重视素质与绩效的关系



# 绩效是什么呢？

绩效就是完成工作任务； 生产线， 体力工作类型

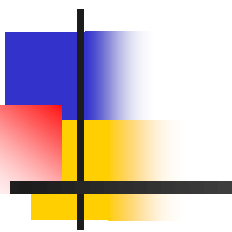
绩效就是工作结果与产出：（责任、目标、指标、任务、关键绩效指标）

绩效就是行为：

绩效是结果与过程的统一体（结果（做什么）+行为（如何做）=高绩效）

绩效=做了什么（实际收益）+能做什么（预期收益）

# 结果绩效与过程绩效比较



比较	优点	缺点
注重结果 产出	<ul style="list-style-type: none"><li>■鼓励产出</li><li>■员工有成就感</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■在未见结果前难发现不正当行为</li><li>■当出现责任人不能控制的因素时无法评价</li><li>■不能指导员工</li><li>■短期效益</li></ul>
注重过程/ 行为	<ul style="list-style-type: none"><li>■有利员工指导</li><li>■成功创新者不利</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■过分强调工作步骤与方法</li><li>■有时忽视工作结果</li></ul>

# 对结果绩效与过程绩效应用

不同企业和企业中不同人员对结果与过程的重点不一

高速发展的企业或行业，一般重视结果；发展相对平稳的企业或行业，更注重过程

强调反应迅速，注重灵活创新工作文化的企业一般注重结果；而强调流程、规范、规章，注重规则工作文化的企业更强调过程

具体到企业不同类型的人员、不同层次人员，高层次人以结果为主，低层次的人以过程为主。所谓：高层做正确的事、中层把事做正确、基层要正确的做事。

# 绩效指标与绩效标准

绩效可以是过程，也可以是结果，也可能是二者结合，但不管如何界定绩效，绩效都要是可以理解的、可以衡量的和可以控制的，否则绩效对组织就没有意义。只有当绩效是可衡量与可控制的，才可以设置绩效指标与绩效标准。

指标与标准：指标是从哪些方面来对工作产出进行衡量与评估。而标准是在指标上分别要达到的水平。对数量化的指标设置标准往往是一个范围，对非数量化指标通常要从目标角度了解要达到什么程度。



# 绩效管理理念的出现

---

- 经济全球化与知时代，竞争加剧，为了提高竞争力，企业都在寻找提高生产力和改善组织绩效的途径。组织结构调整、组织减员、扁平化、分散化----组织变革成为主流，但这些只是为改善绩效提供了机会，真正使组织绩效提高的是组织成员行为的改变，如建立学习型组织形成有利于调动员工积极性、创造性、合作的组织文化与工作氛围，于**20世纪 70年代**后期提出绩效管理的概念。



## 对绩效管理的三种认识

---

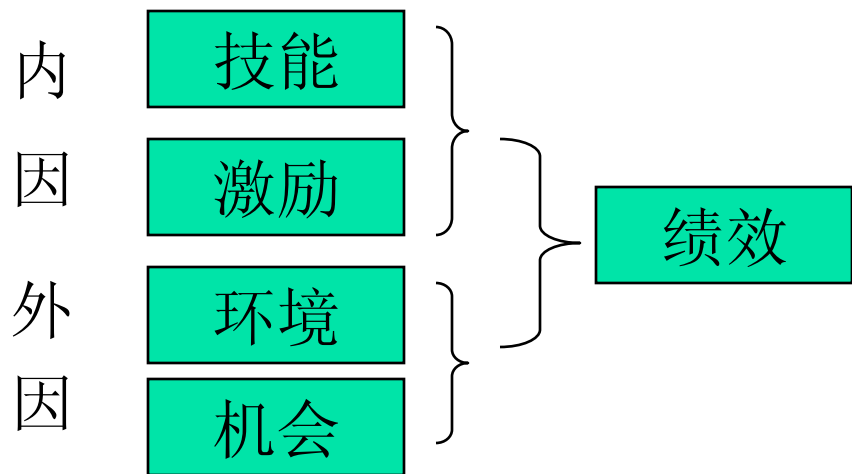
- 绩效管理是管理组织绩效的系统。英国罗杰斯和布瑞得鲁普。其核心在于与组织战略、结构及技术事业系统联系。
- 绩效管理系统是管理员工绩效的系统绩效管理是组织对个人关于其工作绩效以及发展潜力的评估与奖惩。如艾恩斯沃斯、奎因
- 绩效管理系统是管理组织与员工绩效的综合体

# 绩效的特征

员工的工作绩效，常常是指员工的经过考评的工作行为、表现及结果。对企业而言，绩效就是任务在数量、质量及效率方面的完成情况；对员工而言，则来源于组织对员工的工作评价。

绩效评价的困难是因为绩效本身的特点。实际中，绩效的产生的其多因性、多维性与动态性。

绩效的多因性，是指绩效的优劣不是取决于单一因素，而是受主、客观多种因素影响。如图工作绩效模型，影响工作绩效的四种因素即员工的激励、技能、环境与机会。 $P=(S,O,M,E)$ （P是绩效，S是技能，O是机会，M是激励，E是环境）



绩效是技能、激励、环境与机会的函数。

激励是指员工的工作积极性。激励本身又取决于员工个人的需求结构、个性、感知、学习过程与价值观等。当然需求结构影响最大。

技能是员工具有的工作技巧与能力的水平，它决定于个人的天赋、智力、经历教育与培训等个人特点。

影响绩效的客观因素即环境与机会。环境是员工工作所面对全部环境因素，如物理环境（硬环境）、社会环境（软环境，如人际关系，文化氛围等）。机会是偶然的，也是不可控的。员工要正确的看待机会。

绩效的多维性，即评价需要从多层面去评价才是合理的。

绩效的动态性。即绩效是不断变化的，绩效好与差会随很多内外因素、主、客观因素而发生改变。



# 什么是绩效管理

说到绩效管理，要想到可以同时是企业的绩效管理和员工的绩效管理。二者应该是一致的，而且也要一致。二者不一致绩效管理就达不到目的或是失去意义。但二者在具体管理与评价时也是有区别的。

绩效管理对组织而言就是公司的绩效管理。如何进行公司绩效管理。学者们提出了很多研究。

- USA学者罗伯特。D。巴泽尔将绩效与战略联系；
- 罗伯特。G。英格尔斯则从产品质量、消费者满意度、市场份额和创新能力等角度去反映；
- 英国学者罗杰斯则认为公司绩效管理是一个一体化的年度管理。
- 总之几点是一致的：绩效管理是一个系统过程；绩效管理是从公司目标与计划开始的；对绩效的评价与衡量；用评价结果指导公司的改进。

员工的绩效管理，是组织对员工的工作绩效进行识别、测评与开发的过程。

绩效管理是管理者为确保员工的工作活动及工作活动的产出与组织目标、战略保持一致的过程。

**绩效管理是赢得竞争优势的中心环节所在。**绩效管理是以目标为导向的，管理者与员工在确定目标与任务要求以及努力方向达成共识的基础上，形成利益与责任共同体，共同制定并促进组织与个人努力创造高业绩，成功地实现目标的过程。**绩效管理不仅仅是一种量才的手段，是一种管理方式**，既把员工的绩效提升到管理层面上，通过对员工工作绩效良莠的评价，保持对员工的有效反馈，激起员工的工作热情和创新精神，并通过绩效信息的分析，帮助员工提出改进措施，制定有效的培训计划，将员工的职业生涯规划与企业的发展紧密结合起来，提高员工的个人工作绩效，从而推动企业达到既定的战略目标，实现企业的持续、稳定发展。

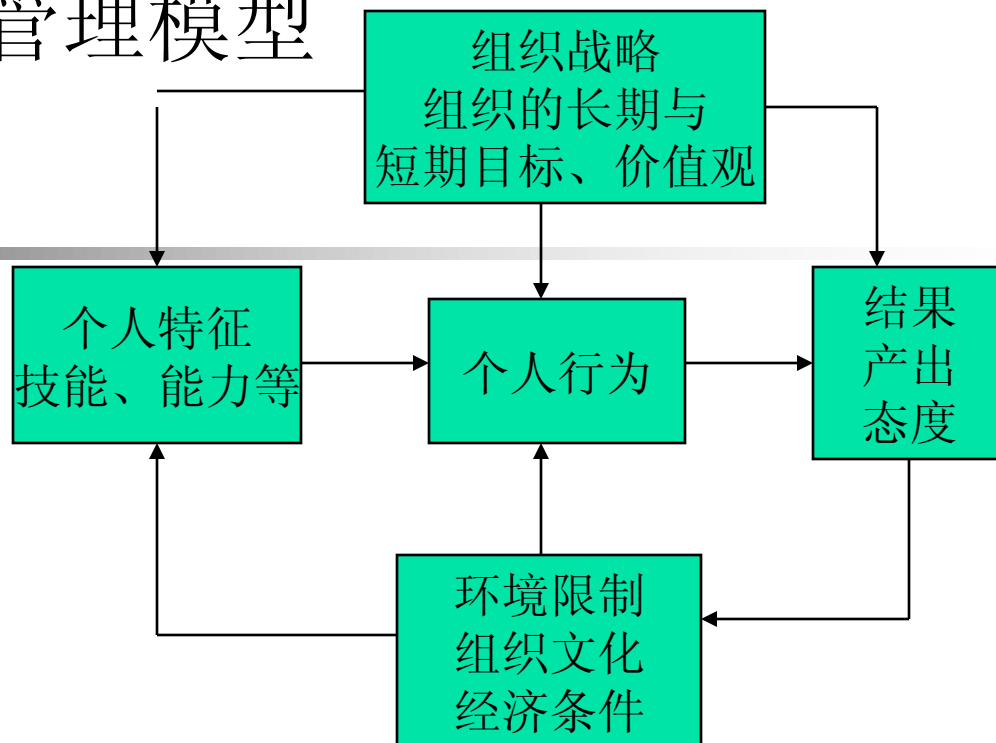
# 绩效管理模型

## （一）绩效管理系统

## （二）绩效管理模型

绩效管理系统由三个部分组成：绩效标准的界定、绩效的衡量（考核）与绩效信息的反馈。

绩效管理模型图



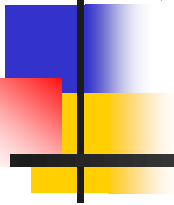
模型图描述的组织战略、环境以及员工个人素质对员工工作行为的影响，并对绩效工作结果的影响的关系，我们可以知道有效地实施绩效管理应把握以下几个问题：

员工个人特征如技能、能力等是绩效即客观结果产生的基础或内因。如，对于从事销售工作的员工来讲，组织期望其有良好的人际关系技巧和关于产品系列知识。但这些内因是通过员工个体行为转化为客观结果的。只有当员工具有必要的知识、技能并想发挥它们的时候，才能执行某些行为

绩效管理与组织的战略及其目标之间具有密切联系。这种关系是通过绩效计划与评价系统完成，即分析为了执行公司的战略，需要完成哪些工作以及需要什么样的行为。具体方法是，在绩效评价过程的一开始就具体说明，为了实现企业的战略，企业所需要的绩效类型与达到的绩效水平；然后在绩效评价的后期根据员工个人及团队的实际绩效与绩效计划比较进行评价。在理想的情况下，绩效管理系统将会确保组织内所有的活动都是支持组织的战略目标。

管理者应重视环境约束在绩效管理中的作用。这些环境因素首先是组织的客观条件，如劳动场所的布局与物理条件、任务性质、工作设计的质量；工具设备与原材料的供应；上级的领导风格与渐空监控方式；组织结构与环境政策；工资福利、培训机会以及企业的文化、宗旨及氛围等。当然也包括企业外部的客观因素环境如社会政治、经济状况，市场竞争强度等宏观条件，但这些是较间接的。

为了获得竞争优势，企业应创造有效的工作环境。员工必须具有工作完成所需要的知识、技能等，同时采取一系列的正确行为，然后才能取得某些结果。而员工的个人特征在工作环境中所存在的一些约束因素对员工采取某些行为起着重要的作用。



# 绩效管理与绩效评价的区别

1。从内容比较，绩效管理内容更丰富。传统绩效评价更重视工作考核结果。忽视绩效的分析与改进。

2。从实施过程分析，绩效管理更具有连续性和灵活性，作为一个过程存在企业运作全过程中。

3。结果的应用。绩效管理不仅要与薪金联系更重要的是多用于员工潜能开发培训以提高绩效

4。从实施的角度上看，绩效管理更强调从组织的战略整体出发。传统绩效评价标准更多地是以单个员工为基础，强调“衡量”或考核员工的工作绩效；但绩效管理更多是强调从整体、战略角度出发，强调“衡量”的过程——员工与管理者之间的沟通



# 绩效管理与绩效考核的差异

- 绩效考核是人们很熟知的，而且对其存在的问题及效果评价不好，其关键是将绩效考核看成一个孤立的过程。其问题如判断的主观、不同评价不能比较、反馈不足，而解决的最好途径是绩效管理。
- 绩效管理：帮助实现绩效的持续发展开成绩效导向的企业文化；开发员工潜能，提高员工的满意度；增强团队凝聚力，改善团队绩效；通过工作沟通与交流改善管理者与员工间的关系。绩效管理是一个互动的过程。
- 绩效考核是绩效管理的关键环节，绩效管理是事前事中事后一体的。考核只是对事后结果




# 二者联系

---

- 绩效管理是一个完整的系统，考核只是系统的部分；
- 绩效管理是一个过程，是对过程的管理，考核只是阶段性的总结；
- 绩效管理是前瞻性的，考核只是回顾过去；
- 绩效管理强调完善的计划、监督、控制的方法和手段，考核只是提取绩效信息的手段；
- 绩效管理注重能力的培养，而考核只注重绩效的大小；
- 绩效管理能建立经理与员工的合作伙伴关系，考核只是让二者站在对立面。



# 有效绩效管理系统的标准



战略一致性

准确性

可靠性

可接受性

明确性

绩效考核系统  
既要达到目的，  
又要为员工接受，七大原则。

全面性与完整性

相关性与有效性

明确性与具体性

可操作与精确性

原则性与可靠性

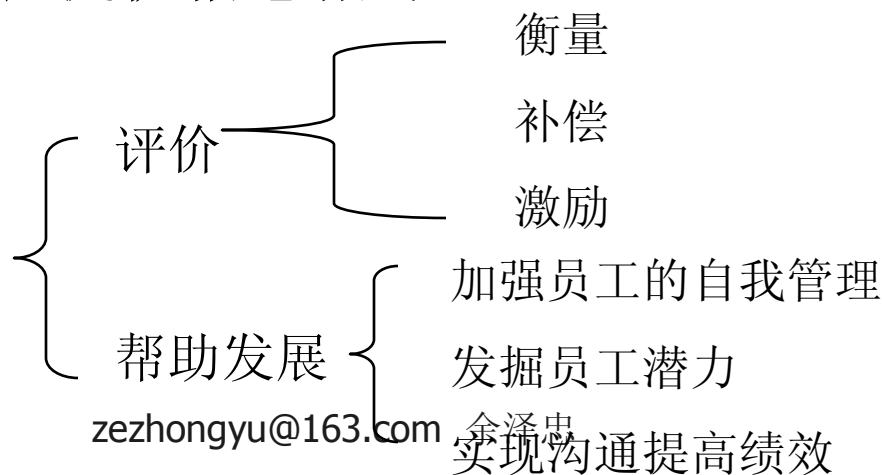
公正性与客观性

民主性与透明性

# 绩效管理的目的

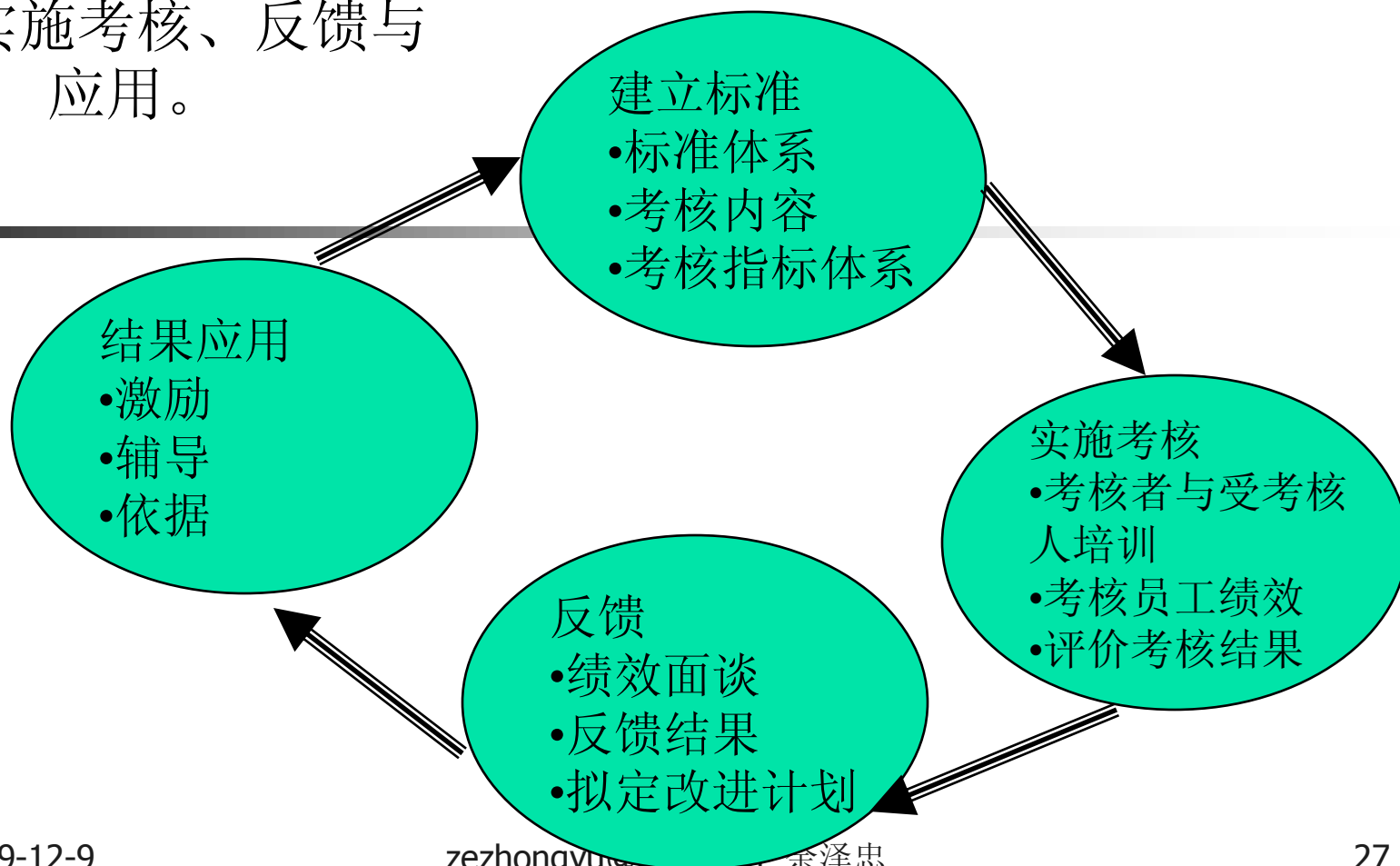
1. 有利于了解员工工作实绩，促进员工工作做得更好。
2. 有利于发现员工工作的不足或开发潜能，为员工培训定向指导。
3. 有利于组织甄别员工绩效高低，为组织奖惩系统提供依据。
4. 建立员工的绩效档案，为HRM提供依据
5. 影响组织的生产力与竞争力
6. 为员工职业生涯提供信息指导。

进行员工管理  
两个目标




# 绩效管理过程

一个完整的管理系统，  
基本分四阶段。建立标  
准、实施考核、反馈与  
应用。



# 建立绩效评价标准

- 
- 什么是绩效评价标准
  - 绩效评价标准的分类
  - 确定绩效评价标准体系
  - 绩效评价标准的原则

# 什么是绩效评价标准

绩效评价标准是对员工绩效的数量和质量进行监测的准则。绩效评价的标准由三个要素组成:标准的强度和频率、标号、标度。

所谓的标准强度和频率,是指评估标准的内容,也就是各种规范行为或对象的程度或相对次数。标准强度和频率属于评估的主要组成部分。

所谓标号是指不同强度的频率的标记符号,通常用字母(如A,B,C,D等)、汉字(如甲乙丙不等)或数字来表示。标号没有独立的意义,只有我们赋予它某种意义时,它才具有意义。

所谓标度,就是测量的单位标准。它可以是经典的测量尺度(即类别、顺序、等距和比例尺度),也可以是现代数学的模糊集合、尺度;可以是数量化的单位,也可以是非数量化的标号。概言之,可以是定量的,也可以是定性的。标度是评估标准的基础部分,它同评估的计量与计量体系有密切的关系。

# 绩效评价标准的分类

评估标准从不同的角度可以有不同的分类。通常的分类方法有四种：按评估手段分类；按评估的尺度分类；按标准的属性分类；按标准的形态分类

第一，按评价的手段分。按评估的手段可把评估标准分为定量标准和定性标准

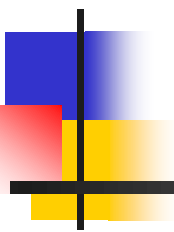
第二，按评价的尺度分。按照评估的尺度可将评估标准分为类别标准、等级标准、等距标准、比值标准和隶属度标准

第三，按标准的属性分类。按标准的属性可将评估标准分为主观标准和客观标准，相对标准与绝对标准。

第四，按标准的形态分类。按标准的形态可分为静态标准与动态标准  
静态标准主要包括分段式标准、评语式标准、量表式标准、对比式标准和隶属度标准等五种形式

动态标准主要有：行为特征标准、目标管理标准、情景评估和工作模拟标准

# 确定绩效评价标准

- 
- 进行工作分析
  - 理论验证
  - 确定指标体系
  - 修定与完善

## 确定评价标准的原则

- 公正性与客观性
- 明确性与具体性
- 一致性与可靠性
- 民主性与透明性

# 绩效标准的特征

- 标准是基于工作与非人的；
- 标准是可以达到的，员工努力可达成；
- 标准是为人所知的；
- 标准是经过协商的；
- 标准是可以有效衡量的；
- 标准是有时间限制的；
- 标准是有意义的；
- 标准是可以改变的。

## 指标

绝对指标：建立员工工作行为特征，达标

相对指标：比较，排序

客观指标：定位、记录

单一指标：工作简单 素质低（刚性）

多项指标：工作复杂，素质高（弹性）



# 确定绩效评价内容

员工绩效考核的内容多种多样，一般来说，员工的工作绩效评价大致可以分为德、能、勤、绩四个方面。

- 德，就是指员工的工作态度和职业道德。对德的方面评估员工，主要就是评估员工的敬业精神和责任心以及社会主义觉悟和相应的法律道德意识。
- 能，主要是指员工从事工作的能力。具体包括体能、学识、职能和专业技能等内容。
- 绩，就是指员工的工作效率及效果。绩效主要包括员工完成工作的数量、质量、成本费用以及为组织作出的其他贡献
- 勤，就是指员工的积极性和工作中的敬业精神，主要指员工的工作积极性、创造性、主动性、纪律性和出勤率。

不能把勤简单的理解为出勤率。出勤率高是勤的一种表现，但并非内在的东西，他也可能是出工不出力，动手不动脑。真正的勤，不仅出勤率高，更重要的是以强烈的责任感和事业心，在工作中投入全部的体力和智力，并投入全部的精力。勤是联系德、能、绩之间的纽带。

# 绩效评价的实施

(一) 考评者与被考评者的培训

(二) 考核的实施

- 成立评价小组

- 收集相关绩效的信息与工作表现

- 员工自评

- 汇总分析比较

(三) 评价结果的评定

在比较分析的基础上得出结论。评价结论一般包括被评估者的成绩(优点)、缺点(需要改进的地方)、以及有关评估建议等内容

# 绩效考核的反馈与应用

- 反馈考核结果，进行绩效沟通。
- 应用考核结果。如与薪酬的联系（以后章节讲）制定绩效改进计划是十分重要的工作，也是绩效管理目的的要求。现实中多被忽视。

# 绩效考核的方法

绩效考核方法  
的基本类型：

- 综合型
- 品质基础型
- 行为基础型
- 效果基础型

综合型：对员工工作的总体评价与鉴定；不以职务分析为基础，往往涉及员的道德品质、工作作风、基本能力与智力，。

品质基础型：此评价要细点，通常有维度分解，从多维度进行评价。但内容仍然是较抽象的人的基本品质。

行为基础型：此法细微，不但是多维的，而且每个维度都会进行定量的测定。仅用1、2、3、4、5或是仅以优、良、中、差、不合格都有一定局限。适用于以脑力为主的管理人员、工程技术人员。

效果基础型：着重是做出了“什么”而不是在做“什么”；有时虽然是多维的，但重点是产出与贡献。重视短期、具体的操作性工作。

# 绩效考核技术方法

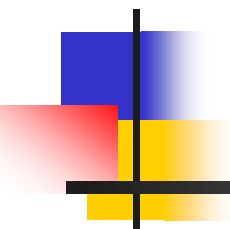
比较法

特征法

行为法

结果法

质量法



# 比较法

比较法是指按被考评者绩效相对优劣程度，通过比较，确定每位被考评者的相对等级或名次的方法。按照比较的程度不同，比较法又可分为以下三种：排序法、强制分布法、配对比较法。

## （排序法

有简单排序法和交替排序法两种。

简单排序法就是考评者将所有被考评（或本部门）的员工从绩效最高者到绩效最低者（或从最好者到最差者）排出一个顺序来。

交替排序法就是考评者首先在被考评的员工中找出最优者，然后再找出对比最鲜明的最劣者；下一步接着找出次优者、次劣者；如此循环程序，由易渐难，绩效中等者较为接近，必须仔细辨别直到全部排完为止。

## （强制分布法

强制分布法此法是按照事物“两头小，中间大”的分布规律。

先确定好各等级在总数中所占的比例

## 配对比较法

配对比较法要求考评者（或管理者）将每一位员工与工作群体中的其他每位员工逐一比较，按照配对比较中被评价为较优的总次数来确定等级名次。这是一种比较系统的程度，当全部的配对比较都完成后，评价者再统计每一位员工获得较好评价的次数（即对所得分数汇总），即员工的绩效评估分数。

配对比较法对于评价者来说是一项很花时间的绩效评估方法，并且随着组织变得越来越扁平化，控制幅度越来越大，这种方法会变得更加耗费时间。如果有 $n$ 名员工参加考核，将共有 $n(n-1) / 2$ 次比较。

# 比较法的优点与缺点

优点：


设计简单，能排除出现居中趋势误差、过度严格误差出现的可能性。其结果用于加薪、晋升等是有价值的。

缺点：

- 难以将个人绩效与组织目标战略联系；
- 难以对员工进行绩效反馈；
- 员工与管理者可以都难以接受比较法的结果。



# 特性法



特性法即通过关注员工在多大的程度上具有的、被认为对企业的成功非常有利的特性。在这种方法中所使用的一些技术通常都要对一系列的特性如主动性、领导力、竞争力等—加以界定，并且根据这些特质来对员工进行绩效评估

图评价尺度法

混合标准尺度法

# 图评价尺度法

图评价尺度法是一种最常用的绩效管理方法。这种方法首先挑选出对企业成功有利的一些特征，并对它们进行界定或分级

其次，评价者一次只要考虑一位员工，然后对照图评价尺度，从中圈出与被评价者所具有的特性程度最为相符的分数。

绩效维度	评价尺度				
	优秀	良好	一般	合格	较差
知识	5	4	3	2	1
沟通能力	5	4	3	2	1
判断能力	5	4	3	2	1
管理技能	5	4	3	2	1
质量绩效	5	4	3	2	1
团队合作	5	4	3	2	1
人际关系	5	4	3	2	1
主动性	5	4	3	2	1
创造性	5	4	3	2	1
解决问题的能力	5	4	3	2	1

# 混合标准尺度法

混合标准尺度法解决了图评价尺度法所存在一些问题或不足。这种方法

首先是对相关的绩效维度进行界定；

其次分别对每一个维度的“好”、“中”、“差”的绩效内容与标准进行阐明或界定；

最后，在实际评价表格的基础上，将这些说明与其他维度中的各种绩效等级说明结合在一起，就形成了一种混合标准尺度

被评价特征		等级说明
主动性		高
智力		中
与他人的关系		低

主动性	高	员工工作一向主动积极，做事从不需要上级监督	+
主动性	中	员工工作是积极，但有时需要上级监督	+
主动性	低	员工有坐等指挥的倾向	+
智力	高	员工非常聪明，学东西的速度非常快	-
智力	中	尽管不是天才，但他比许多人都聪明	+
智力	低	员工接受新东西慢点，但还是有一般的智力水平	+
与人关系	高	员工与每个人关系都好，即使有意见能友好相处	-
与人关系	中	员工与大多数相处较好，只是偶尔在工作上与人有点小冲突	-
与人关系	低	员工有与别人发生不必要冲突的倾向	0

## 赋分标准

陈述			得分
高	中	低	
+	+	+	7
0	+	+	6
-	+	+	5
-	0	+	4
-	-	+	3
-	-	0	2
-	-	-	1

评价者评价某一员工的表现，各维度分相加得员工的总分

	陈述			得分
	高	中	低	
主动性	+	+	+	7
智力	0	+	+	6
与他人关系	-	-	0	2

绩效等级说明：当员工表现高于陈述时记（+）；相当于陈述时记（0）；  
低于陈述时记（-）

# 特征法的优点与缺点

优点：

易开发；

而且对不同的工作、不同的战略及不同的组织都有适用性；  
只要界定合理，可以保证其信度与效度。

缺点：

与组织战略间常常难一致；

绩效标准模糊不清，会导致不同评价者对标准的不同的理解  
而产生差异；

不适用作为员工的工作指导；

可能导致员工的情绪；



# 行为法

行为法是一种试图对员工（或被评价者）为有效完成工作所必须显示出来的行为进行界定的绩效管理方法。这种方法的主要内容是：首先利用各种技术来对这些行为加以界定，然后要求管理者对于雇员在多大程度上显示出了这些行为做出评价。

关键事件法

行为锚定等级法

行为观察法

组织行为正位法

评价中心法

## 关键事件法

采用一定形式记录工作中的关键绩效行为，要具体化。

便于向员工进行绩效反馈与指导；

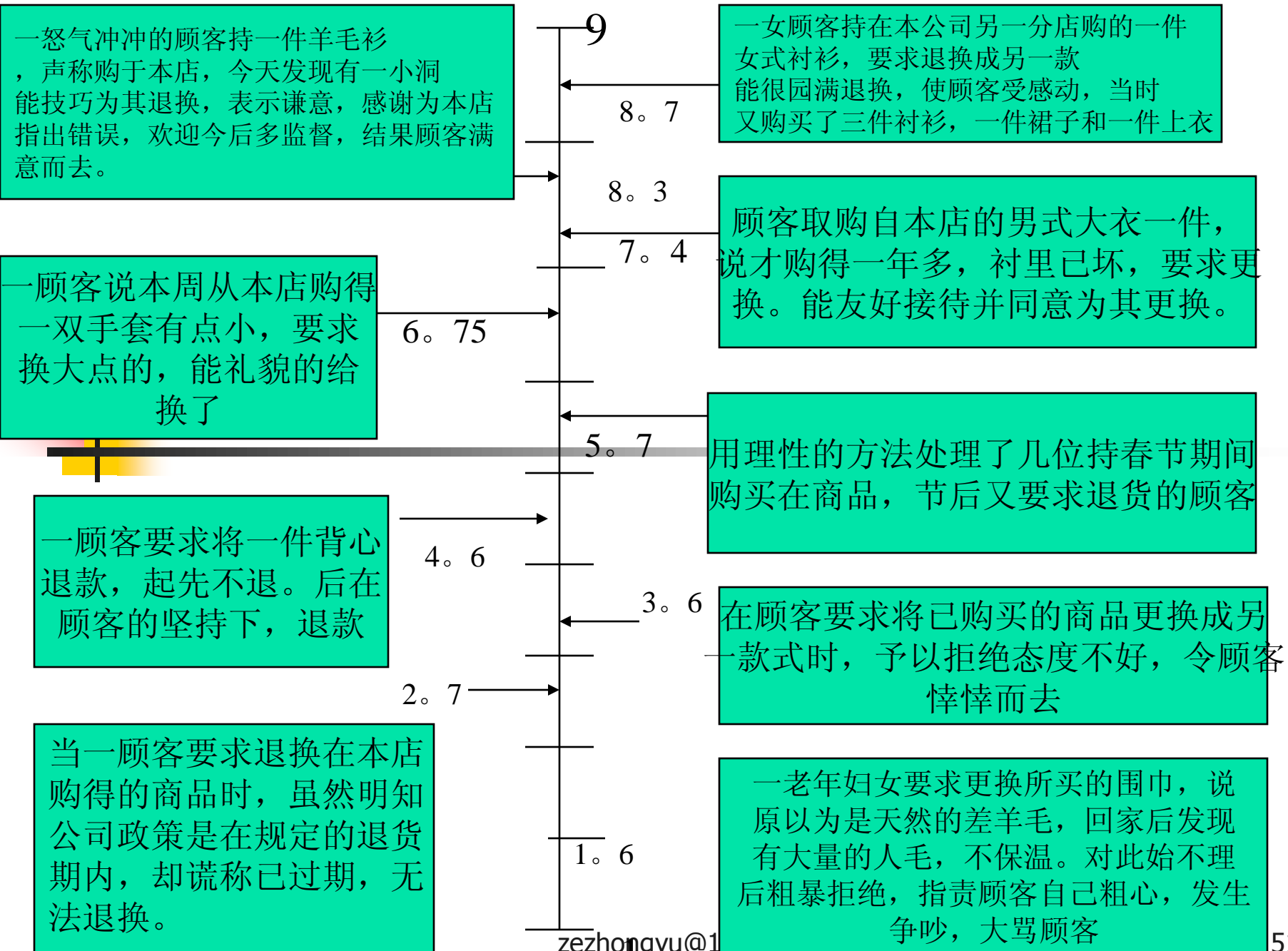
同时也便于将关键行为与组织战略目标联系。

## 行为锚定等级法（BARS。USA，斯密斯。肯德尔于1963年提出）

行为锚定等级评价法是建立在关键事件法基础之上的。该方法的目的在于：通过建立与不同绩效水平相联系的行为锚定来对绩效维度加以具体的界定。在同一个绩效维度中存在着一系列的行为事例，每一种行为事例分别表示某一维度中的一种特定绩效水平。

实施行为锚定等级评价法，首先，必须搜集大量的代表工作中“优秀”和“无效绩效”的关键事件。然后，再将这些关键事件划分为不同的维度，把能清楚代表某一特定绩效水平的关键事件挑选出来。评价者根据每一维度来分别考察员工的绩效，然后以行为“锚定”为指导，确定与员工情况最相符的每一维度的关键事例，这种评价就成为员工在这一绩效维度上的得分。

行为锚定既的优点在于：可以通过提供一种精确、完整的绩效维度定义来提高评价者的信度。其缺点在于：员工的那些行为是与行为“锚定”最为近似，往往是考评者容易被回忆起来的信息，评价者也可能存在偏见。



# 行为观察法

行为观察评价法是行为锚定等级评价法的一种“变形”。行为观察评价法也是从关键事件中发展而来的方法。但与行为锚定等级评价法不同。首先它不剔除不能代表有效绩效和无效绩效的大量非关键行为，而是用“事件”中的许多行为来具体地界定，并构成有效绩效（或无效绩效）的所有必要行为。其次，它并不是要评价哪一种行为最好地反映了员工的绩效，而是要求评价者或管理者对员工在评价期内表现出来的每一种行为的频率进行评价。最后再将所得的评价结果进行平均之后得出总体的绩效评估等级。


行为观察评价法的优点在于：它能够将高绩效者和低绩效者区分开来；能够维持客观性；便于提供信息反馈；便于确定员工是培训需求。但不足之处就是过于烦琐。因为它所需要的信息可能会超出大多数管理者所能够加工或记忆的信息量。一个行为观察评价体系可能会涉及到80或80种以上的行为，评价者在评价时，还必须回忆每一位员工在6个月或12个月的评价期间内所表现出的每一种行为的发生频率。

# 组织行为正位法

组织行为位正法就是通过一套正式的行为反馈与强化系统来管理员工的行为。该系统建立在行为学家的动机观点基础之上，员工的未来行为是由其得到过正面“强化”的过去行为所决定的。组织行为修正法比较灵活，不断变化。

该方法都由四个组成部分：首先，需要界定必要的一套关键行为；其次运用一套衡量系统来评价这些行为是否被表现出来；再次，管理者或咨询人员将这些关键行为告知员工，并且，为员工制定下期的目标，要求员工必须表现这些行为的“频率”；最后，向员工提供反馈与强化

# 评价中心法



评价中心经常被用在员工或管理者的选拔和晋升中，目前，它也被用作考核管理绩效的方法。在评价中心里，被评价者需要完成大量的模拟任务，比如无领导小组讨论、公文处理、角色扮演等。观察者或评价者则会对他们在完成各种任务时所表现出来的行为进行观察，然后，评价他们作为一名管理者所具有的相关技能或潜力。

评价中心法的优点在于：它对被评价者在从事管理任务方面的绩效或能力能够提供客观性的衡量。并且能够提供特定的绩效反馈，有针对性地设计出个人化的绩效开发计划。

# 行为法的优点 与缺点

行为法是一种非常有效的评价方法。因为：第一，它可以将企业的战略与执行这种战略所必需的一些特定行为联系起来；第二，它能够向员工提供关于企业对于其绩效期望的特定指导，并进行信息反馈；第三，行为法都依赖详细的工作分析，因此被界定及被评价的行为都是很有效的；第四，由于使用这一系统的人也参与该系统的开发和设计，因此其可接受性通常也很高；最后，由于要对评价者进行大量的培训投资，因此这些方法是相当可靠的。

行为法的主要不足在于：它与企业的组织背景有关。虽然行为法与企业的战略紧密联系，但必须对行为及行为的评价进行超常性的监控和修正，以确保其与组织战略重点的联系。该方法假设存在一种完成工作的最好办法，构成最好办法的行为也是可以确认出来的。因此它最适合不太复杂的工作（达到结果的最好方法是比较清楚的工作），而不太适合那些比较复杂的工作（取得成功的途径和行为都是多种多样的工作）。



# 结果法

结果法注重对员工的一种工作或某一工作群体的可衡量性结果的考核。该方法假设，绩效考核的过程中的主观因素是可以消除的，同时，工作结果也是对员工为组织作出贡献而进行评价的最为接近的指标。结果法有两种：目标管理考评法与生产率衡量与评价系统法

结果法的长处在于：评价者的考评的根据是客观的、可量化的绩效指标，因而能将评价的主观性减少到最低限度，其评价结果对管理者和员工都是极为容易接受的；另外，该方法也能够将员工的绩效结果与企业战略和目标结合起来。

结果法也有不足之处：（1）员工所有的绩效并非都能用客观指标衡量，员工的绩效水平有时会受其自身难以控制因素（如经济衰退）的影响，结果法就难以真实反映员工绩效。（2），由于重视对员工工作结果的考评，员工将会把其注意力集中于被评价的工作方面，而忽略不被评价的方面。比如，若绝大多数员工的目标都与生产率有关，那么他们就不会关心对客户提供的服务。（3）该方法也会导致员工只注重个人绩效水平，而使同事之间的相互帮助减少。（4），尽管对结果的评价能提供一种比较客观的反馈，但也不能帮助员工理解为什么他们需要改变自己的行为来提高自己的绩效水平。如，一个击球命中水平处于低迷时期的棒球运动员们，仅告诉他说，他的平均击球得分只有0.190分可能无法起到激励他们提高分数的作用。在这种情况下，一些特定行为的反馈将会更有帮助。



# 质量法

- 质量法绩效管理系统的特点
- 质量法出现的原因
- 质量法绩效考评方法

# 质量绩效系统方法的特点

质量法的基本特征就是顾客导向性和误差的预防性。提高客户满意度是质量法的一个主要目标。这里的顾客既可以指组织外部的顾客，也可以指组织内部的顾客。

以质量导向的绩效管理系统的特点是：首先，在绩效衡量系统中既强调人的因素，也强调系统的因素；其次，强调管理者与员工应共同努力来解决绩效问题；再次，将组织内部和外部的“顾客”吸收到绩效标准的确定与评价中来；最后，采用多种信息来源来对人和系统的因素进行评价。

# 质量法出现的原因

大多数企业的绩效管理制度都是根据数量而不是质量来评价绩效

尽管员工对其工作结果的好坏要负责任，但对其工作结果并不具有完全的控制权

许多公司并不是根据员工对于企业所作出的贡献程度来与员工分享成功后的经济报酬

员工的报酬与企业的经营结果没有被联系起来

作为员工绩效指标都是“人为”基础的，没有考虑员工的不可控因素问题

# 质量绩效考核方法

企业要实施质量法进行员工的绩效考评，应把握以下几方面的要点。

第一，员工的绩效考核不应利用员工的工作结果指标来评价员工绩效，而应把绩效评估的重心放在对员工提供反馈上，告诉员工哪些领域可以有所改善的方面。其中有两种反馈是很必要的：一是从上级管理人员、同事、客户那里所得到关于员工个人品性的主观反馈，并且这种反馈应建立在如合作性、态度、主动性以及沟通技能等考核的维度上；二是运用统计质量控制方法提供的关于工作流程本身的客观反馈。

第二，绩效评估过程中还应当与员工的职业生涯发展计划相结合；

第三，绩效评价应尽量避免对员工的总体绩效进行评价。例如，如果优秀、良好、较差的等级划分来考核员工，这样的归类，员工就会误认为，这是管理者鼓励他们按照其所获得的绩效评估等级来确定自己的行为，比如绩效“一般”的员工，就没有受到改善自己绩效的激励，相反，他们会继续按照所得评价等级的期望来重复原来的行为。

第四，如果员工的工作系统质量不是完全由员工自身的努力程度决定或完全控制，那么员工绩效评价结果就不能作为员工薪酬水平的基础，其薪资率应当依据现行市场工资率、资历与公司经营结果而定。

第五，统计性过程控制技术是质量法中非常重要的。这些技术能为员工提供引起其绩效不佳的原因以及改善绩效、解决问题的潜在办法。这些技术主要包括流程分析、因果图、帕累托图、控制图、直方图以及散点图等。

流程分析就是确定完成工作所必需的每一项行动和每一个决策。流程分析对于发现生产过程中的多余步骤是非常有用的。

因果图主要用来发现主要的导致不理想的工作结果的事件或者原因。它对原因出现的可能性并不进行评价，因此利用因果图最终可能会得到一份长长的各种可能原因的清单

帕累托图通常被用来揭示导致一个问题出现的最重要原因。在帕累托图中，根据它们的重要性大小进行排列可以找出导致问题出现的原因，所谓重要性即某种原因导致结果出现的频率高低。帕累托分析的假设前提是，大多数问题都是由少数原因引起的

控制图是根据在多种不同时间点上搜集的数据而绘制出来的图形。通过搜集不同时间上的数据，员工们就能够知道是哪些要素导致了某种结果的出现，以及这些要素在什么时候会发生。内部控制图的使用可以帮助员工理解企业每年预期从内部雇佣的员工人数

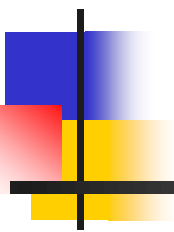
直方图是用来展示多组数据的分布情况的图形。在直方图中，所有的数据都被划分成几种或几类。直方图可以用于了解员工某种工作结果与期望价值或者平均结果之间的差异大小。

散点图通常是用来表明两个变量、两个事件或者两种不同类型数据之间的关系。散点图有助于员工确定两个变量或两个事件之间的关系到底是正相关的、负相关的还是零相关的


# 质量法的评价

质量法是特性法与结果法的结合。不过，传统的绩效评估制度更为重视对员工个人绩效的评价，而质量法所采纳的则是一种制度导向型的绩效评估方法。许多公司可能不愿意完全抛弃他们的传统绩效管理系统，因为传统的绩效管理系统是人事甄选的有效性、培训需求的确定或者薪资决策的基础。此外，质量法倡导对人格特性（比如合作性）的评价，而这些人格特性是很难与工作绩效直接联系在一起的，除非企业的组织结果是以团队为基础的。

# 绩效评价的实施与执行

- 
- 绩效评价的原则
  - 360度评价
  - 绩效评价的处理
  - 绩效评价反馈

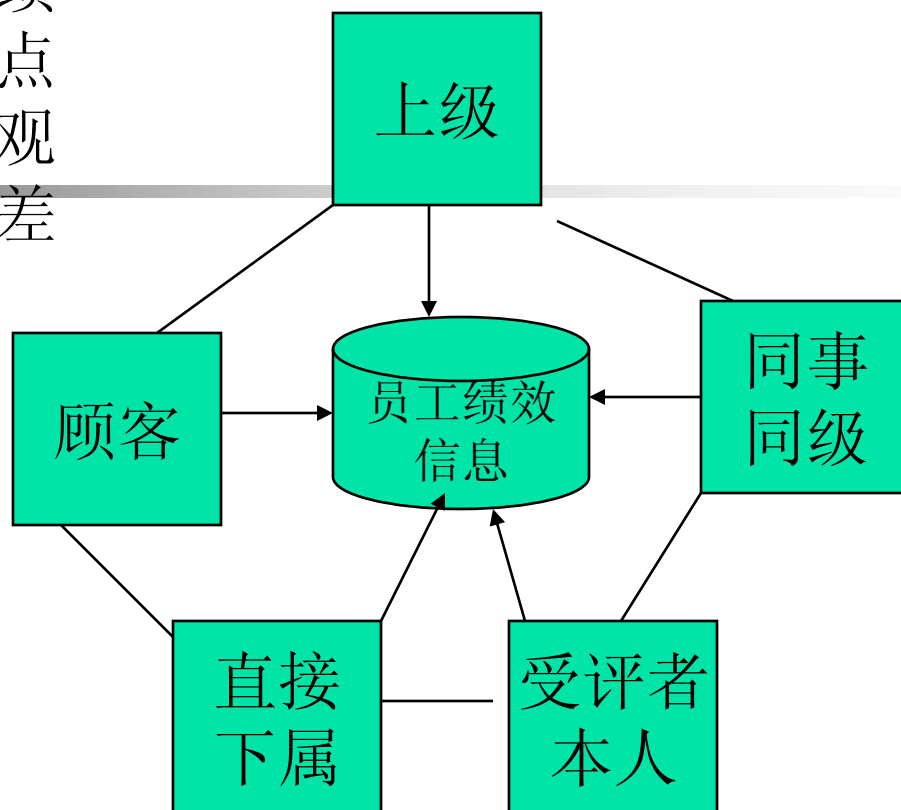
# 绩效评价的原则

- 
- 明确化与公开化原则
  - 客观评价原则
  - 单头评价原则
  - 反馈原则
  - 差别原则
  - 平时评价与定期评价结合




# 360度评价

这种方法就是让多为不同的评价者对一位管理人员的绩效进行评价的方法，其优点就是提供了一种将在其主观评价方法中容易出现偏差减少到最少的有效手段。



# 绩效评价结果的处理

- 
1. 考核数据的分类与汇总
  2. 确定权重系数
  3. 结果的表示
    - 数字表示法
    - 文字表示法
    - 图线表示法
-

# 绩效反馈

向员工反馈绩效信息的面谈既是一种机会也可能是一种风险。由于管理者必须传递表扬和建设性批评两方面的信息。这对管理者与员工双方都有“动怒”的时刻。在这样的谈话中，管理者主要关注的是如何既强调员工表现中的积极性方面，同时仍就员工应如何改进员工进行讨论

绩效面谈的原则：

对事不对人；

反馈要具体，不要泛泛谈；

不仅要结果反馈，还要原则分析；


双向沟通，共同解决问题；

落实改进计划。

# 绩效评价误差分析

- 方法的选择问题
  - 主观评价问题
  - 组织环境问题
-

# 主观原因

- 
- 缺乏客观性
  - 晕轮效应
  - 过高、过低评价
  - 趋中评价
  - 近期行为偏见
  - 个人偏见

# 有效绩效评价

- 有效的评价系统
- 评价方法的质量（相关性、清晰性）
- 评价的准确性。（防止主客观错误，常常用到的是培训，如评价者错误培训、绩效维度培训、绩效标准培训、职业道德培训）
- 评价的合法（制度、程序、机制）

# 评价方法的发展趋势

- 评价项目量化;
- 同一项目不同方法综合
- 对不同的考核结果加以综合。
- 结果运用时各评价因素的综合。  
(晋升看能力, 奖励看贡献)

日本企业提薪时有关考核因素权重

因素		管理层	中间层	操作层
成绩	工作量	25	20	-
	工作质	25	10	-
	小计	50	30	-
态度	纪律性	-	8	20
	协作性	-	8	20
	积极性	10	12	20
	责任性	10	12	20
	小计	20	40	80
能力	知识	4	8	10
	判断	6	5	-
	筹划	5	5	-
	交涉	5	5	-
	指导管理	10	7	10
	小计	30	30	20
合计		100	100	100



