

2013 人力资源总监实训教材

《绩效考核实务》

实战讲义+表格+参考实例
图文并茂 通俗易懂

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mh jy. net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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：313261018034</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。

第一章

绩效考核：系统化和流程化

第二节 积极备战，全面布局：绩效考核的流程及关键环节

一、绩效考核从流程着手

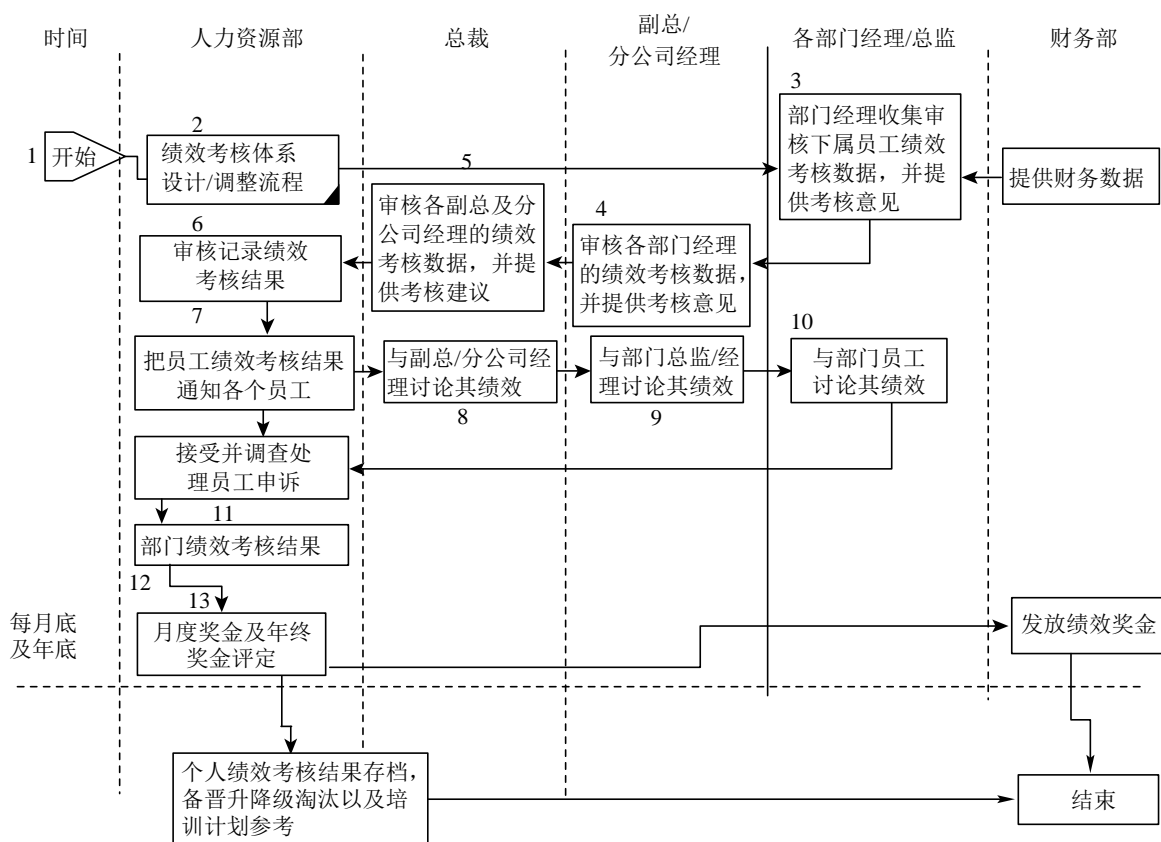


图 1-3 绩效考核流程

二、绩效考核中的关键环节

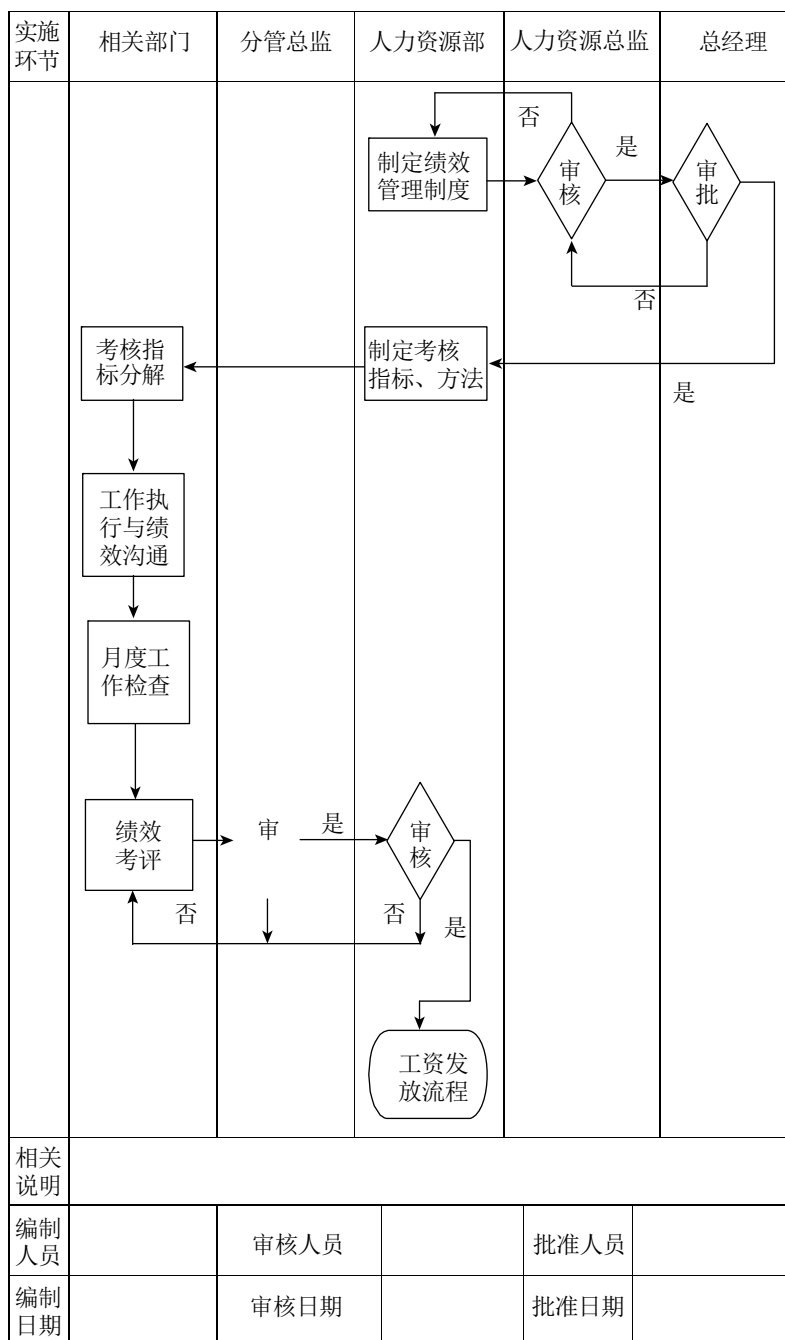


图 1-4 绩效考核工作流程

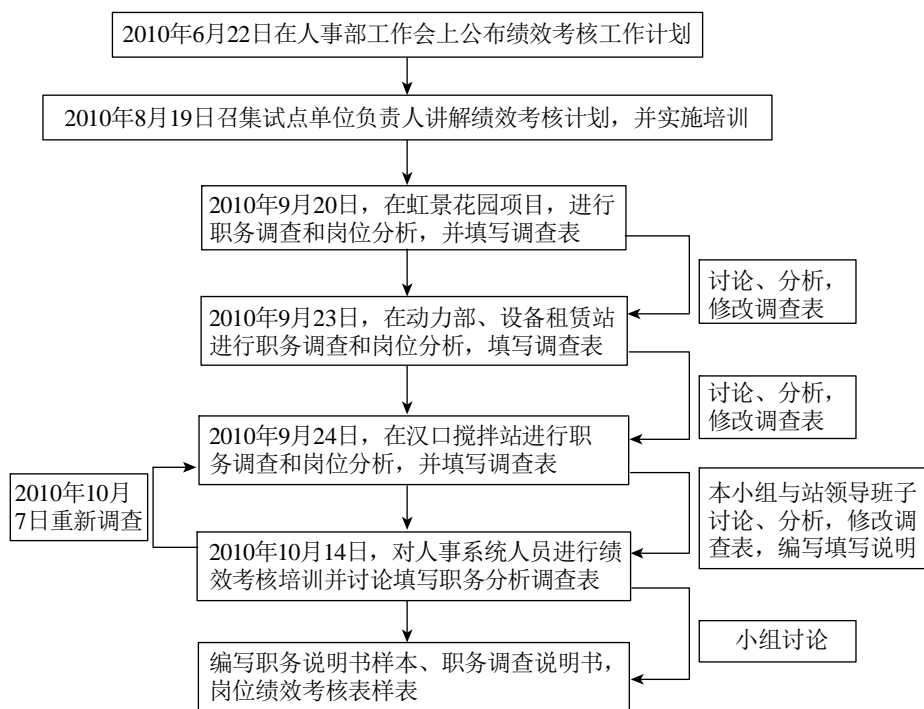


图 1-5 某企业的绩效考核流程

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师、工厂管理等高级认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

表 1-5 绩效反馈沟通的内容

内 容	要 求
(1) 阶段工作目标、任务完成情况	应对照绩效考核表、岗位说明书和工作计划,就每项工作完成情况进行沟通,上级主管可以就岗位职责、各项指标的完成情况进行逐项讨论、确定。这主要是对员工过去一个阶段绩效考评结果交换看法,以寻求达成共识
(2) 完成工作过程中的优良表现	主要是挖掘下属工作中的闪光点,最好列出具体事例加以证明。这项沟通要求主管注意观察和发现员工在日常工作中表现出的优秀方面,及时给予表扬和奖励,以扩大正面行为带来的积极影响。要做到这一点,主管首先要切实发现员工身上的闪光点,如一些不是员工职责范围内的事情(哪怕再小的事情)员工主动去完成,对待工作完成结果超出标准或预期很多等。但要注意不要表扬一些不值得表扬的行为,如员工应该做到的事情。其次要注意表扬一定要具体,表扬的内容要以事实为依据,态度要明确
(3) 指出需要改进的地方	应针对具体问题,明确指出员工在工作过程中哪些地方做得不到位,哪些地方还可以提高;请员工本人分析问题的原因,描述下一步该如何克服和改进,同时提出自己的建议
(4) 描述公司领导或他人对下属工作的看法和意见	对正面的反馈,一定要及时告知员工具体表扬人和内容,并向员工为部门挣得的荣誉表示感谢。对于负面的反馈,可以转述反馈的内容,根据不同情况(事实严重程度、员工个性特点等)确定是否需要说明反馈部门或人员。询问员工对反馈意见的看法,帮助制订改进措施,或与员工一起向有关部门解释原因,通报解决方案等
(5) 协助下属制订改进工作的计划	帮助下属对需要改进的地方制订改进措施和行动计划,对实施过程中遇到的问题或需要的支持提供指导和帮助
(6) 下一阶段绩效工作目标、计划的制订和确认	要点在于和员工一起讨论、确定工作目标、完成进度表和检查考核计划,让员工对完成的目标、阶段性目标、何时反馈等有明确的认识

表 1-6 效沟通各阶段工作要点及方式

沟通阶段	沟通时机	沟通方式	沟通内容要点
目标制定沟通	员工绩效目标制定时进行沟通	正式面谈交流	目标本身、目标实施措施、完成目标的支持
绩效实施沟通	目标执行、实施过程中进行例行和随机的沟通	例会、正式交流、非正式交流、例行检查、文件汇报等	关键节点沟通、员工问题沟通和目标实现手段沟通
绩效反馈沟通	主管对员工的绩效评估打分结束后进行	正式面谈沟通	评估结果说明、员工完成 / 未完成目标原因分析、下一阶段目标交流
绩效改进沟通	贯穿于目标完成的全过程	例会、正式 / 非正式交流、例行检查、文件汇报	员工的绩效改进情况

小提示

沟通的两种方法

一般来说，沟通有正式和非正式两种方法可供选择。

第一种，正式沟通方法。正式沟通方法就是事先计划和安排好的，如定期的书面报告、面谈、有经理参加的定期的小组或团队会等。

（1）定期的书面报告。员工可以通过文字的形式向上司报告工作进展、反映发现的问题，主要有：周报、月报、季报、年报。当员工与上司不在同一地点办公或经常在外地工作，可通过电子邮件进行报告。书面报告可培养员工理性、系统地考虑问题，提高逻辑思维和书面表达能力；但应注意采用简化书面报告的文字，只保留必要的报告内容，避免烦琐。

（2）一对一正式面谈。正式面谈对于及早发现问题，找到和推行解决问题的方法是非常有效的。它可以使管理者和员工进行比较深入的探讨，可以讨论不易公开的观点，使员工有一种被尊重的感觉，有利于建立管理者和员工之间的融洽关系。但面谈的重点应放在具体的工作任务和标准上，鼓励员工多谈自己的想法，以一种开放、坦诚的方式进行谈话和交流。

（3）定期的会议沟通。会议沟通可以满足团队交流的需要，使定期参加会议的人员相互之间能掌握工作进展情况。通过会议沟通，员工往往能从上司口中获取公司战略或价值导向的信息。但应注意明确会议重点，注意会议的频率，避免召开不必要的会议。

第二种，非正式沟通方法。非正式沟通是未经计划的，通过组织内的各种社会关系作为其沟通途径。其形式有非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等。

非正式沟通的好处是形式多样、灵活，不需要刻意准备；沟通及时，当问题发生后，马上就可以进行简短的交谈，从而使问题很快得到解决；容易拉近主管与员工之间的距离。

表 1-7 评估中常犯的错误及改善方法

种 类	偏差情况	改善方法
宽松 错误	当评估者以宽大为怀的标准来进行评估时，就会有宽松错误。宽松的评估者所给予的分数往往高于员工的真实水平。这样会造成企业延误确认及纠正员工缺点的机会，更让绩效低的员工得到不该得的报酬，对于真正应受奖励的员工造成不公平的影响 一般来说，当绩效评估的目的是用于行政管理如加薪或升迁时，会比用于员工发展的目的评估更为宽松	1. 以事实为根据 2. 彻底与评估标准作对照，执行绝对标准 3. 评估者在评估时要不断地留意有无陷入宽松 / 严苛化的陷阱
严苛 错误	当评估者在考核过程中过于严厉时，就容易犯严苛错误。他们在评分时，所给的分数往往会低于员工真实的能力水平 当绩效评估的目的是用在员工咨询、绩效反馈、纠正不良业绩以及其他与员工发展相关的事项时，	

集中 错误	评估者不愿意给员工极端的分数。例如，评分尺度是 1 ~ 7，评估者为避免给太高（6，7）或太低（1，2），大多都打 3 ~ 5 分，在评估者眼中每个人都是表现平平者。员工的绩效没有差距时，也就失去了评估的意义。当评估者对被评估者的工作或表现不是很熟悉，而又不敢承担责任时，就很容易犯这种错误	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作期间与下属密切接触，观察下属的工作情况并记录下来，并且认真执行对部属的指导与培养 2. 彻底与评估标准作对比 3. 进行评估者培训时，要确认评估者对评估制度已经熟悉，消除评估者的后顾之忧，让评估者知道评估尺度代表的意义，避免有太极端的评分 4. 避免让评估者去评估不熟悉的员工
两极化 趋势	与集中趋势相反，评估者倾向于对被评估者的某些项目给予极高或极低的评价。这样一来，绩效评估的结果会造成很大的误差与不公平的现象	
月晕 效应	部分的印象影响全体就是月晕效应。这是评估者仅以员工表现中某一方面形成整体感觉，而评估者就以这样的整体感觉来扩展到对这名员工的所有评估上。受到月晕效应的评估者，无法区分员工工作表现中的各个方面。如某位员工在人际关系上极佳，结果评估者在工作态度、工作效率等评估项目也给予高分	<ol style="list-style-type: none"> 1. 设定不同的落脚点，实施从各种角度进行的分析评定 2. 要彻底与评估标准作对比 3. 日常工作期间要与下属密切接触，观察下属的工作情况并记录下来 4. 评估者在评估时要不断留意有

种 类	偏差情况	改善方法
近期 偏差	通常平均评估期是6个月,但是拿来作评估参考的信息大多是接近评估时的一些信息,如果在这个时候下属刚好有很特殊的表现,主管就很容易对这个信息给予较大权重的评价。这就是近期偏差。另外员工知道快要接近绩效考核的时间,也可能因此表现格外认真。如果评估者没有警觉,很有可能就会犯近期效果的偏差	<ol style="list-style-type: none"> 1. 针对被评估者的全期表现作全面性的评估。在日常工作中要勤于搜集资料。平时如有观察到被评估者的特殊表现,切记要以书面形式记录下来 2. 每个月进行一次简单的月绩考核,当每半年或每季需要作绩效考核的时候,就有清楚的依据 3. 评估时,要从每个评估角度逐一检查
逻辑 偏差	逻辑偏差是指评估者顺着评估维度逐一进行评估到某项评估因素时,发现前面也有类似的维度,认为这一维度与相似的维度应该有差不多的评估结果,就给予相近的分数。如,评估者认为该员工有良好的工作知识,就认为他一定有警觉性,有很好的记忆力等。在这种情况下,考核维度的解释变成了问题,而真正重要的被评估者表现却被丢在一边	<ol style="list-style-type: none"> 1. 彻底相信事实资料 2. 了解人的行为有时从表面上看是矛盾的行为,事实上却是有道理的 3. 理清维度设计的初衷。如果实在无法分辨其中的不同,可以询问相关人员也不要员工的权益丢在一边
对比 偏差	评估者容易以自己的能力或行为作为标准来评价下属,在这种情况下,行为积极的主管会认为所有的下属都是消极的;专业知识丰富的主管会认为下属对专业都没有什么概念。这样的评估对下属而言是不公平的	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解自己与下属是不同的人,在公司里也扮演着不同的角色 2. 要明确表示对每一位下属所希望的绩效水平 3. 不要过于自信,应积极培养有弹性的心态
完美主义 偏差	评估人是完美主义分子,他很容易放大被评估者的缺点,因而优点理所当然不被理会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对评估者讲清楚评估的原则和方法 2. 增加员工自评来和评估者评分作比较。如果差异过大,需要进行进一步的分析和理清
盲点 偏差	评估者有某种缺点,而无法看出与被评估者相同的缺点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 明确制订评估内容和评估标准 2. 要求评估人严格按照评估要求来进行评估
主观 偏见	评估者对自己喜欢或比较熟悉的员工给予较高的成绩,对不喜欢的员工给予较低的成绩。也有可能发生评估者与被评估者有某些相同性。例如同样的宗教信仰、业余爱好,或是毕业于同一学校、来自同样的家乡,这些都容易造成偏见	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以小组评估或员工互评的方式来中和个人的偏见 2. 评估者要在平时多注意自己对员工是否能做到公平客观

(续)

种 类	偏 差	改 善
压力 误差	当评估者知道绩效考核关系着被评估者的薪资或职务变动时,害怕在评估时受到被评估人的责难,在此压力下评估者倾向给予较高的成绩	1. 对评估结果的用途保密,以免造成评估者与被评估者之间关系的紧张 2. 在评估者培训时教导其更有效的沟通技巧,可以增加评估者的信心
刻板 印象	刻板印象是指我们对人看法很容易凭着对他所属团体的印象而作判断。例如,我们容易认为年轻人对工作比较不熟悉,所以当要评估一个年纪较轻的员工时,就认为他对工作的熟悉度较低	1. 以具体事实为根据 2. 平时记录下员工的重要事迹,进行评估时不要以一时印象来评分
标准 不明 确	由于评估者对评估指标的定义不同而造成的偏差,不同的评估者对同一名员工的表现,可能一人给予“优”,另一评估者却给予“良”	1. 修改评估内容,尽量使内容更明确,可以量化的项目就以量化的方式制订标准,让评估者有清楚的评估依据 2. 在同一项目尽可能由同一人进行评估,如此员工之间的评估成绩可以较公平的比较
缺乏与 工作 有关的 证明	在评估尺度法中普遍使用的维度,如态度、忠诚度、人格,皆难以权衡,而且这些维度和员工工作绩效的关联可能不高,而主观的评估总是存在这样的评估方法;遇到诉讼问题时,在法律上却站不住脚	绩效评估的相关维度要与工作有关,并且可以拿出员工工作的表现来证明

表 1-8 绩效考核中的保证机制

保证制度	保证方	保证效果
三级考评体系	通过层层权力制约，达到限制权力滥用的目的	直接保证
考核制度公开	操作方法与流程公开，避免暗箱操作	间接保证
考评结果的沟通交流	通过与被考核者沟通、交流考评结果，避免暗箱操作	间接保证
人力资源部门的支持监督	通过独立部门的监督，保证有非利害关系者以中立立场维持考核的公正	间接保证
投诉机制	通过员工个人的直接投诉，对考核过程中出现的不合理现象直接予以揭露	直接保证

第三节 绩效考核中的角色和职责分工

四、员工也要拥有发言权

表 1-10 绩效评价和反馈中合作伙伴的角色和主要职责

直线经理	人力资源专业人员	员 工
与人力资源专业人员及员工开发与经营有关的评价标准	与直线经理和员工一起开发评价标准	与直线经理和人力资源专业人员一起开发评价标准
理解怎样消除常见的评价误差	培训每一个提供评价信息的人，如同事、下属、管理者，怎样消除评价误差	公正地评价其他员工（上司、同事等）的工作
认真仔细地填写评价表	协调评价过程的管理	参与自我评价
给员工提供建设性的和诚实的反馈	培训直线经理怎样提供反馈	寻求并接受建设性和诚实的反馈
寻求并接受关于个人绩效的建设性反馈	培训自我管理的团队怎样提供反馈	学习怎样给其他人提供建设性和诚实的反馈
利用绩效信息进行决策	监督管理决策以确保它们以绩效为基础	准确地理解绩效期望和评价标准
诊断绩效中存在的缺陷	培训自我管理的团队怎样诊断绩效中存在的缺陷	学习诊断自己的绩效存在缺陷的原因
与员工一起制订绩效改进战略并监督员工的绩效变化	保证经理和员工了解所有可能解决绩效缺陷的方法	与经理一起制定绩效改进战略
为改善绩效提供必要的资源	制定和主持诉讼程序	发展确定目标和自我管理的技能

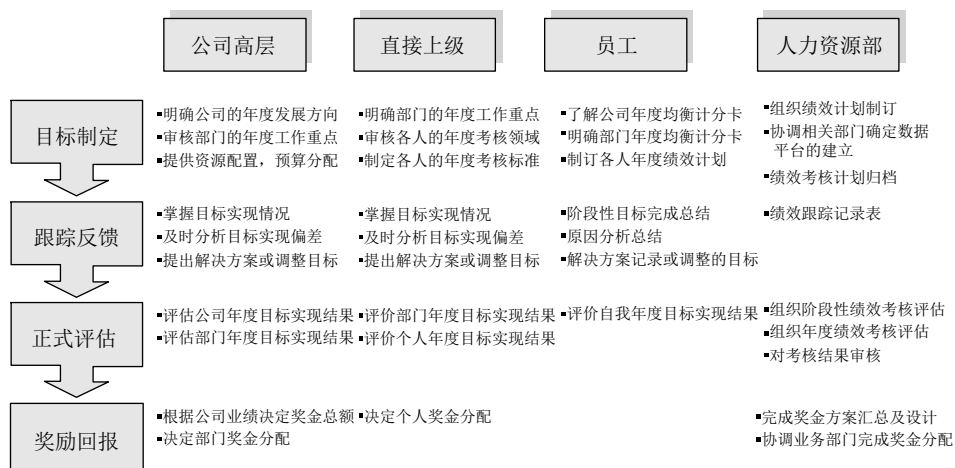


图 1-8 某公司绩效考核流程中的职责分工

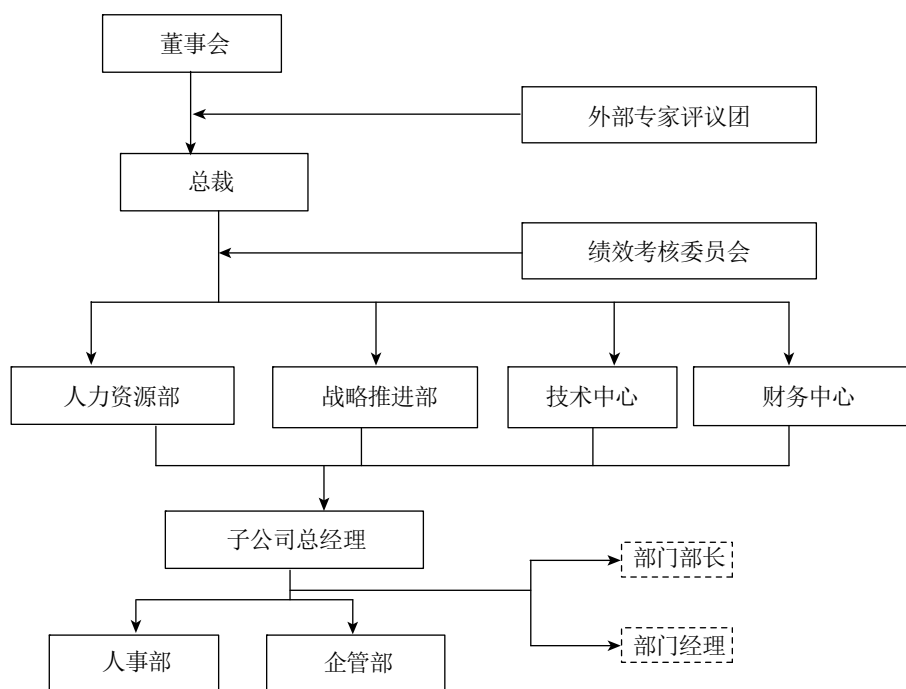


图 1-9 一个完整的绩效考核责任体系

第二章

有的放矢：设定绩效目标

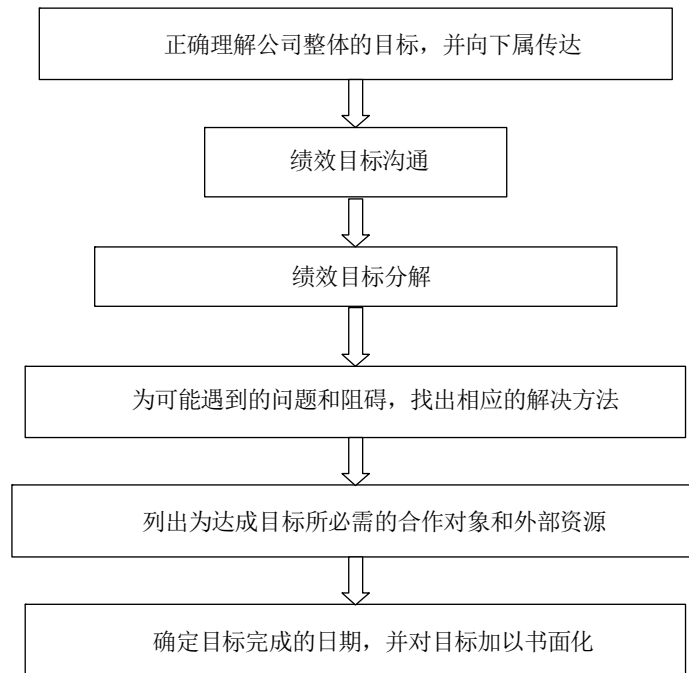


图 2-1 设立目标的流程

第一节 解读绩效目标

一、绩效目标的内在要求

表 2-1 绩效目标的种类及内在要求

绩效目标种类	考核要求
短期目标	在绩效周期内完成，通常是在几个星期或几个月内完成
长期目标	可能要在整个绩效周期或更长时间内完成，可能要分成 2 ~ 3 个目标，或分散于多个关键阶段中
常规或维持目标	帮助员工把绩效维持在目前可接受的水平上，或使事情保持在最低标准
组织目标	直接有助于组织的发展。例如，在一个单位中建立一个新的程序
问题解决目标	确立的目的是提高已经降到可接受水平以下的绩效
创新目标	确立的目的是刺激创造力、新思维或采取新方法
个人发展目标	是强化员工长期发展的绩效

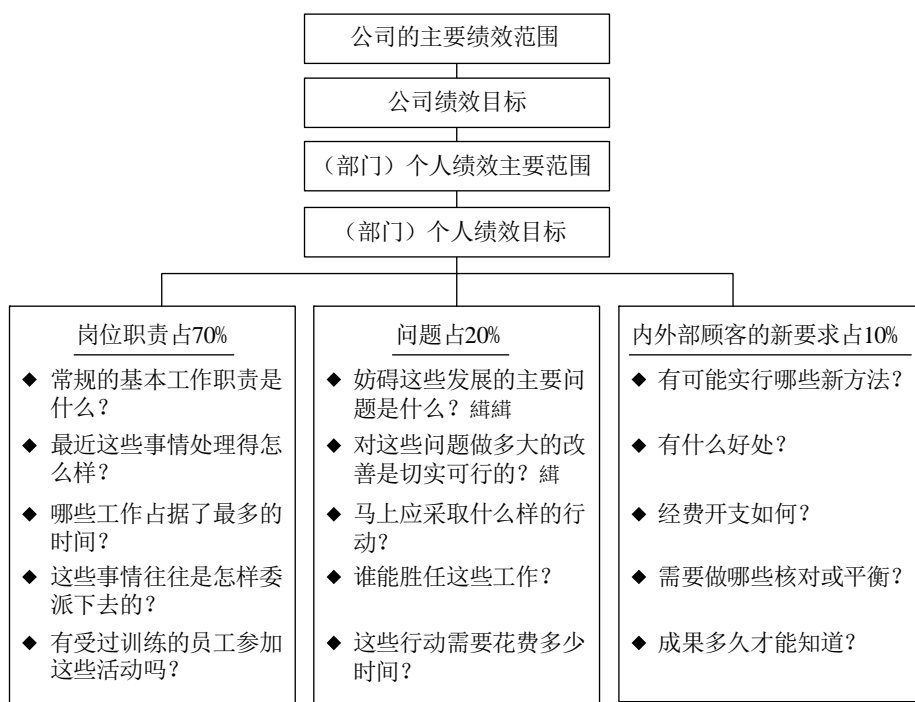


图 2-2 绩效考核目标的来源

表 2-2 内外部客户及其要求示例

内、外部客户	要 求
人力资源总监	协助人力资源总监处理日常事务，包括文件编辑、信函处理、客人接待、差旅安排
人力资源部门员工	协助人力资源部内部员工处理相关事物，包括文具领用、会议安排、问题咨询、5 S 管理
IT 部、财务部	协助公司 IT、财务部门管理部门资产和信息文档，协助宣传 IT、财务知识

表 2-3 绩效目标的衡量标准

数 量	成 本
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 产品的数量 ◆ 处理零件的数量 ◆ 接听电话的次数 ◆ 销售额 / 利润 ◆ 拜访客户的次数 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 支出费用的数额 ◆ 实际费用的预算
质 量	时 间

<ul style="list-style-type: none"> ◆ 合格品的数量 ◆ 错误比率 ◆ 投诉数量 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 期限
--	--

表 2-4 目标衡量值类型

人员类型举例	结 果 型	行 为 型
	大多数可以用数量进行衡量	大多数可以用数量进行衡量 在完成目标的过程中，
工厂厂长	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 在 2 0 0 万元费用内完成上级核定的新厂建造计划 ◆ 在 X 成本内生产 Y 产品 Z 数量 ◆ 安装及运转上期尚未完成的××包装工作 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 编制主管人员品质管理手册 ◆ 改进并简化各项统计报表以缩短发生日期与公布日期的时差
业务处长	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 增加××产品销售额 3 % ◆ 降低外销佣金 0 5 % ◆ 将广告费用维持在上半年的金额水平 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 加速滞销货品的清理工作 ◆ 制定各区销售实绩竞赛奖励办法 ◆ 使广告重点从批发商转向直接用户
董事会主席秘书	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 减少邮寄股东函件次数及其费用 7 % ◆ 在股东年会召开前 3 0 日完成一切书面准备工作，并以预算 2 万元编印股东名册 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 定期公告董事持有股份异动情形 ◆ 加强对股东查询的服务工作 ◆ 整理董事会各项议事记录及其归档保存
工程处处长	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 按照原定预算完成第二号锅炉的安装与运转 ◆ 完成第二工厂改用天然气制氮计划工作的 3 5 % ◆ 降低蒸汽管路维护费用 3 % ◆ 减少××产品退货数量 5 % 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 草拟各生产单位共用器材管理办法 ◆ 研究第十号包装工作线装置高速自动打包机的可行性 ◆ 举办技术训练班以提高仪器工程师的技能

四、绩效目标制定中的权责分工

表 2-6 绩效目标制定中的职责分工

绩效目标类型	制定权限
普通员工的绩效目标	制定及考评由其主管直接负责，部门经理作为第二考核人参与普通员工的绩效考核过程，员工作为直接参与人
主管级员工的绩效目标	制定及考评由部门经理直接负责，总经理 / 事业部总监作为第二考核人，参与主管级员工的绩效考核过程，员工作为直接参与人
部门经理 / 事业部总监的绩效目标	制定及考评由总经理直接负责，董事总经理作为第二考核人参与部门经理的绩效考核过程，经理或总监作为目标的直接参与人
总经理的绩效目标	制定及考评由董事总经理直接负责，总经理作为直接参与人
分公司经理的绩效目标	制定及考评由事业部总监直接负责，总经理作为第二考核人参与部门经理的绩效管理过程，公司经理作为直接参与人
分公司员工的绩效目标	制定及考评由分公司经理及事业部业务线主管共同负责，员工作为直接参与人

第二节 互动参与的绩效目标沟通

二、绩效目标沟通的进程和方式

表 2-7 绩效目标的沟通形式和要点

形 式	要 点
上级部门目标	让员工了解上级部门绩效指标或目标
培训	组织一次培训，将目标设定的方法及原理告诉员工
员工自定目标	当员工基本掌握设计目标的方法后让其自行制定目标

<p>经理和员工讨论目标</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 强调员工自己参与工作目标设定的重要性,告诉员工最终要争取达到或超越工作目标的是员工本人。介绍一下需讨论的两大内容——绩效目标与能力选择,帮助员工理解这两步骤强调了“要干什么”和“怎么干”的联系 2. 在向下一步进展前,先询问一下员工是否有什么要在此会议中讨论的内容以表达你对员工意见的兴趣 3. 逐条讨论每项目标,引导员工自己列出所有重要的绩效区域及可衡量的目标并获得员工的承诺 4. 双方共同讨论每项列出的目标与完成上级部门目标 and 公司整体目标的联系,这样能帮助员工认识到自己的工作对公司绩效的影响,加强会后他/她对目标的投入 5. 表示对员工达到那些具有挑战性目标的信心,以建立员工对完成挑战性目标的信心及承诺 6. 征求员工的意见,在整个讨论过程中,自始至终征求员工的看法,寻求对完成目标的担忧,并确认员工是否已清楚了解目标 7. 共同讨论并认可完成目标所需的资源及协助。员工对完成自己工作所需的资源和协助会有较清晰的了解 8. 讨论如何跟踪每次目标及下次回顾的时间 9. 确认最后的目标 10. 让员工重新整理一下双方讨论后的目标,这是再次确认员工是否已清楚理解目标的机会,同时让员工认识到这是员工本人的职责。重申您对员工达到目标的信心,结束讨论
------------------	--

第三节 绩效目标落地——层层分解

一、第一步：分解总目标

表 2-10 战略目标的公司层级分解

战略目标：提高利润率			
关键要素	目的	衡量目标	具体措施
收入增长	增加新产品的收入 年收入	新产品收入百分比 单位客户消费增长率	优质服务、满足客户对优质服务的要求、客户数据库建立、深度营销技能提升
新产品开发	加速新产品开发	提升产品功能性 缩短推向市场时间	开拓市场、参与生产设计、C A D 推广应用
成本控制	减少公司成本支出	降低管理成本 降低采购成本	完善流程、定岗定编、建立集中采购体系
高效的人才队伍	获得和保留战略性人才	提高人员效率 留住关键员工	企业绩效薪酬变革、培训晋升规划

二、第二步：目标分解到部门

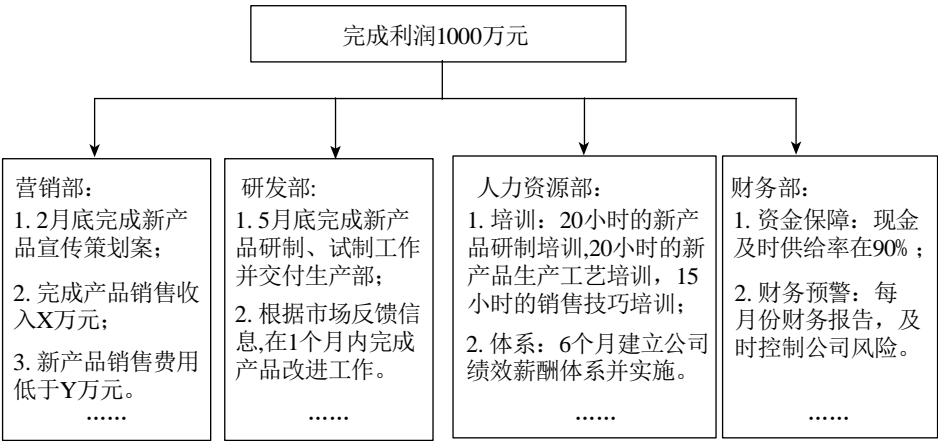


图 2-8 横向目标分解关联图

三、第三步：目标分解到个人

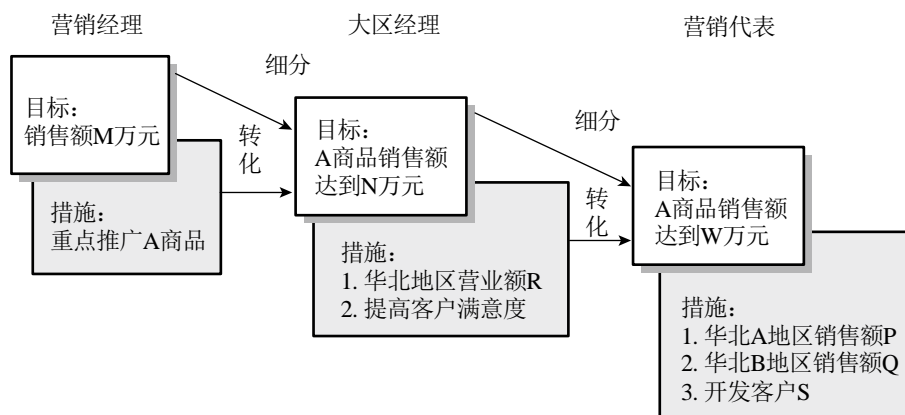


图 2-9 可控目标上下分解

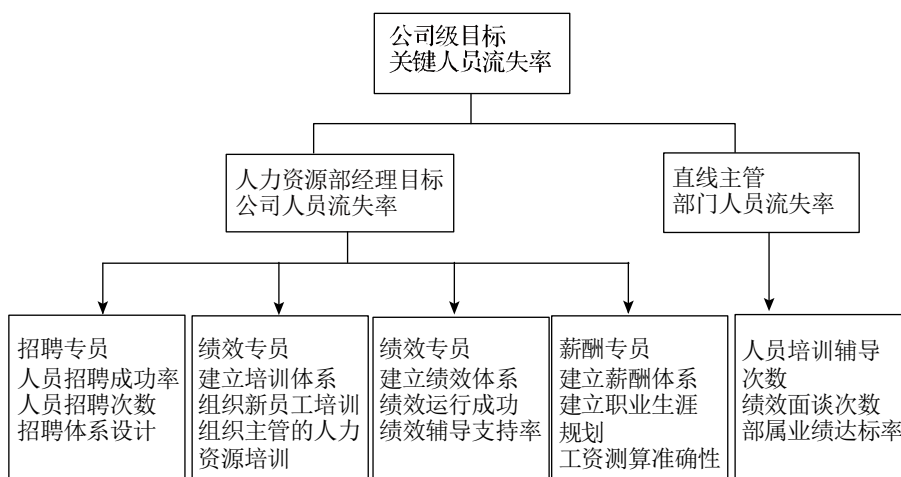


图 2-10 可影响目标分解

第四节 获得有效的支持——问题、资源的提出和确认

二、列出实现目标所需要的技能和知识

案例

任经理实现自己所制订的目标，需要的知识和技能如下表（见表 2-12）：

表 2-12 实现目标需要的知识和技能	
人力规划技能	在同行业中寻找一份人力资源规划书
招聘与面试技术（已具备）	聘用专业的人力资源公司
目标管理考核技术	参加专题培训，尽快学会应用
.....

三、列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源

案例

1．任经理为达到目标，需要合作的对象有：

- ◆ 销售副总：确认销售队伍招聘计划。
- ◆ 销售经理：确认招聘人员所需的条件，招聘的程序。
- ◆ 市场经理：确认招聘人员所需的条件，招聘的程序。
- ◆ 研发中心主任：确认招聘人员所需的条件，招聘的程序。
- ◆ 生产厂长：确认生产厂培训计划以及新的考核办法。
- ◆ 行政部经理：确认培训时的软硬件支持。
- ◆ 总办主任：起草有关的制度、通知、文件。
- ◆ 财务部经理：确认以上计划的预算。
- ◆ GMP 推广办主任：确认 GMP 所需的支持人员。
-

2．任经理为达到以上目标，需要的外部资源有：

- ◆ 有一定的预算保证。

- ◆ 专业的人力资源公司（包括猎头公司、培训公司、管理顾问公司）。
- ◆ 同行业公司的支持。

第五节 绩效目标的确定和归档

二、承诺——绩效目标书面化

表 2-14 员工与上级达成绩效协议的内容

序 号	员工与上级达成绩效协议的内容
1	对员工既定的工作职责进行要求和规定
2	对员工的工作、对公司实现目标的影响进行要求和规定
3	对员工和上级之间应如何共同努力以提高员工的绩效进行要求和规定
4	对工作绩效如何衡量进行要求和规定
5	对如何排除影响绩效的障碍等方面进行明确的规定

表 2-15 员工年度绩效协议表

单位：

员工：

关键绩效指标（员工在岗位职责范围内所应完成的工作任务）

关键绩效指标	标准	权重	自评	领导 评	得分	备注
等级评定：	100～90分，优秀 89～80分，良好； 79～70分，中等；69～60分，合格； 59分以下，较差。				合 计	
单位负责人意见：						
绩效目标确认：	被考核员工_____（签字） 年 月 日 单位负责人_____（签字） 年 月 日					
考核结果确认：	被考核员工_____（签字） 年 月 日 单位负责人_____（签字） 年 月 日					

注：本表可另加附页。

表 2-16 经理业绩合同（ 年 月 日）

受约人姓名	发约人姓名	权重汇总
职位	职位	A. 一般性指 %
部门	对受约人评价权 %	B. 数据类指 %
签字、日期	签字、日期	C. 项目类指 %

关键职责描述

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

绩效指标	权重	本考核期的 特殊说明	实际完成 情况	%	自评 分数	终评 分数
A. 一般性指标						
B. 数据类指标 (财务 / 营运 / 组 织)	目标					

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

C. 项目类指标		评估时间	评估标准			
----------	--	------	------	--	--	--

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

第三章

绩效考核的平台和框架：绩效考核指标体系

第一节 解析绩效考核指标

一、绩效考核指标描述

表 3-1 特质、行为、结果指标的比较

	特 质	行 为	结 果
适用范围	适用于对未来的工作潜力作出预测	适用于考核可以通过单一的方法或程序化的方式，实现绩效标准或绩效目标的岗位	适用于考核那些可以多种方法达到绩效标准或绩效目标的岗位。依据组织目标、工作流程、岗位职责确定，不同岗位有不同的指标
不足	<ul style="list-style-type: none"> 没有考虑情景因素，通常预测效度较低 不能有效地区分实际工作绩效，员工易产生不公正感 将注意力集中在短期内难以改变的人的特质上，不利于改进绩效 	<ul style="list-style-type: none"> 需要对那些同样能够达到目标的不同行为进行区分，以选择真正适合组织需要的方式，这一点十分困难 当员工认为其工作重要性较小时意义不大 	<ul style="list-style-type: none"> 结果有时不完全受被考核对象的控制 容易诱使考核对象为了达到一定的结果而不择手段，使组织在获得短期利益的同时丧失长期利益

第二节 绩效考核指标制订线路图

三、确定绩效指标的设计工具

表 3-3 推销员绩效考核指标调查表

要 素	要素内容	重要程度			
		必须考核	应该考核	可以考核	不需考核
出勤率	出勤天数 / 应出勤天数				
销售额	销售产品的价值额				
销售费用率	(本人薪金 + 推销经费) / 销售额 × 100 %				
遵守秩序	严守工作纪律、勤奋工作				
不良债权比例	不良债权发生额 / 销售额 × 100 %				
销售增长率	本期销售额 / 上年同期销售额 × 100 %				

对客户、顾客礼貌	对客户、顾客以诚相待，提高了公司信用				
从全局出发	能照顾全公司利益				

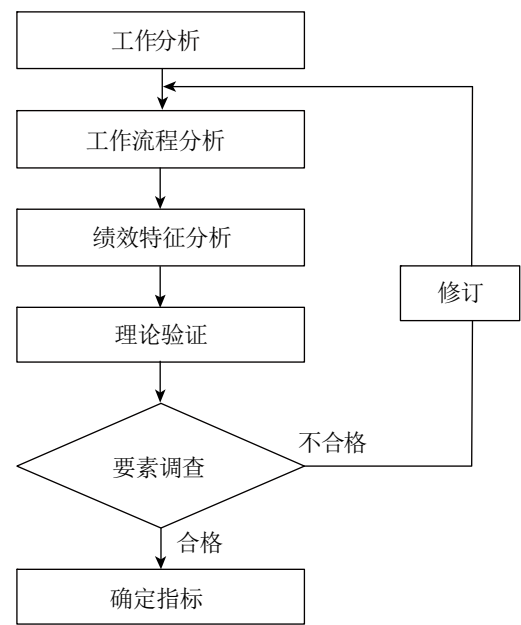


图 3 - 1 绩效考核指标制订流程

第三节 绩效指标的发言权——确定权重、赋值

一、确定指标的权重

表 3 - 5 考核项目及评分

序 号	评估指标	评估指标						评分值
		指标 1	指标 2	指标 3	指标 4	指标 5	指标 6	
1	指标 1							
2	指标 2							
3	指标 3							
4	指标 4							

5	指标 5							
6	指标 6							

表 3-6 考核项目依次比较和打分表

序号	评估指标	评估指标						评分值
		指 标	指 标	指 标	指 标	指 标	指 标	
1	指标 1	—	4	4	3	3	2	1
2	指标 2	0	—	3	2	4	3	1
3	指标 3	0	1	-	1	2	2	6
4	指标 4	1	2	3	—	3	3	1
5	指标 5	1	0	2	1	—	2	6
6	指标 6	2	1	2	1	2	—	8

表 3-7 对比打分表

序号	评估 指标	评分人								评分 总计	平均 评分	权值	调整后 权值
		1	2	3	4	权值	6	7	8				
1	一	15	14	16	14	16	16	15	16	122	15.250	0.254	0.25
2	二	16	8	10	12	12	12	11	8	89	11.125	0.185	0.20
3	三	8	6	5	5	6	7	9	8	54	6.750	0.113	0.10
4	四	8	10	10	12	12	11	12	8	83	10.375	0.173	0.20
5	五	5	6	7	7	6	5	5	8	49	6.125	0.102	0.10
6	六	8	16	12	10	8	9	8	12	83	10.375	0.173	0.15
合计		60	60	60	60	60	60	60	60	480	60	1.000	1.00

第四节 区别绩效优劣的尺度——绩效标准的建立

一、绩效考核标准导入

表 3-10 良好绩效考评标准的特征

衡量可靠	应该以客观的方式衡量行为和结果
内容有效	同工作绩效合理地联系起来
定义具体	包括所有可识别的行为和结果
独立	重要的行为和结果应该包含在一个全面的标准之中

非重叠	标准不应重叠
全面	不应忽略不重要的行为或结果
易懂	应以易于理解的方式对标准加以解释和命名
一致	标准应与组织的目标和文化一致
更新	应根据组织的变化而定期对标准进行审定

表 3-11 绩效考核标准制定中的责任分工

考核标准类型	责 任
公司统一标准	人力资源部为主要设计者，少部分内容由部门负责人决定
自行制定标准	部门经理制定，员工参与
共同确定标准	直接上司为主要制定者，人力资源部门代表公司制定统一标准

二、确定绩效考核标准内容项目

表 3-12 评价标准

维度	要素	评价标准
工作态度	责任感	对自己的任务持有：（1）不管怎样必须将任务完成的态度；（2）哪怕有一点迟延也要完成任务的态度；（3）往往会忘记或有回避的态度
	积极性	对自己的任务范围以外的工作：（1）常常自发地协助工作或提出意见；（2）偶尔自发地协助工作或提出意见；（3）回避自己任务范围以外的工作
	工作联络	对上级、下属、同事或相关部门：（1）经常进行事前、事后的报告和联络，在必要时能迅速地传达信息；（2）偶尔进行事前、事后的报告和联络，传达必要的内容；（3）偶尔在上级询问时才报告，不利的信息往往不传达
	接待	对顾客：（1）常常站在顾客的角度上考虑，对顾客服务周到；（2）对顾客比较礼貌，给顾客以好感；（3）经常对顾客态度冷淡或恶劣
工作能力	判断力	对自己的部门所处的情况：（1）可以正确地分析内外情况，从长远角度正确地判断目前的任务；（2）只对目前的问题、目前的任务作出短期的判断；（3）时常由错误的认识作出错误的判断
	计划能力	对自己的销售计划：（1）订立创新有效的计划；（2）只对眼前的变化作出计划；（3）完全没有创新
	谈判能力	对公司其他部门或对外（顾客、利益相关者）的谈判能力：（1）能说服对方使之有利于自己业务的展开；（2）双方互相说服；（3）经常被对方的主张压倒，而不利于自己业务的展开
	领导、统率能力	对部门整个业务的进度及下级：（1）能彻底理解部门的目标，带领部门员工为达到目标而努力；（2）偶尔与全体员工就部门的目标及其达成程度进行讨论；（3）不与下级进行沟通，只是对结果进行管理监督
工作	销售数量	有没有达到初期的目标（评价以实际成绩为标准）

业绩	销售额	有没有达到初期的目标（评价以实际成绩为标准）
	利润	有没有达到初期的目标（评价以实际成绩为标准）

三、准确定量标准

表 3-15 品质考核标准

要求	品德诚信，为人廉洁，顾全大局，尊重他人
很好	为人品行诚实，工作实事求是，工作中无虚假信息；行事公正，尊重他人，主动关注企业利益，能够起到榜样的作用
较好	为人品行诚实，工作中无虚假信息；能够平易近人，能够遵从企业利益，对他人有积极的影响
一般	为人品行诚实，平易近人；工作偶尔有失误，但不损害企业利益，对他人无不良影响
较差	为人品行尚可，工作中偶尔有不负责的行为，并对工作造成轻度的不良影响，对他人有轻微的负面影响
很差	为人品行欠佳，过于关注个人利益，工作中时有不良行为和不真实的信息，对他人易于造成不良影响

表 3-16 考核标准等级分数

等级	标准	定义	分值
A 出色	工作绩效始终超越本职工作常规标准要求	在规定时间内之前完成任务，完成任务数量、质量明显超出规定的标准，得到客户高度评价	10分
B 优良	工作绩效经常超出本职工作常规标准要求	严格按照规定时间要求完成任务，并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准，获得客户满意	8分
C 正常	工作绩效经常维持或偶尔超出本职工作常规标准要求	基本达到规定的时间、数量、质量等工作标准，没有客户不满意	6分
D 需要改进	工作绩效基本维持或偶尔未达到本职工作常规标准要求	偶有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，偶尔有客户投诉	4分

表 3-17 十分制标准

分 数	定 义
1	——在多方面表现均低于工作要求，不能适应岗位工作 ——严重缺乏专业和工作技能
2	
3	
4	
5	

6	—工作表现需要改善 —只是部分达到先前约定的目标 —缺乏岗位所需的部分专业和工作技能 —需要安排周密的指示和引导
7	—表现能达到工作要求 —基本具备某一岗位上应有的专业和工作技能 —时常需要指示和引导
8	—在某方面表现经常超过工作要求 —显示出在某一岗位上一个完全有经验的员工 / 经理应有的专业和工作技能，在某一特定方面能力较为突出 —需要一些指示和引导
9	—在多方面表现均远超过工作要求
10	—显示出很强的专业水准和工作技能 —只是偶尔需要指示和引导 —时常能够预期到变更并且作出适当的响应

表 3-18 定量指标考核标准示例

绩效指标	指标定义	考评标准	被考评部门	数据来源 (考评部门)
当期销售收入计划完成率	$(\text{当期实际销售收入} / \text{当期计划销售收入}) \times 100\%$	每减 1 % 扣 1 分， 每增 1 % 加 2 分，增 减分幅度 30 分	分公司、区域市场	财务部
当期销售回款实现率	$(\text{当期实际回款额} / \text{当期计划回款额}) \times 100\%$	每减 1 % 扣 1 分， 每增 1 % 加 2 分，增 减分幅度 30 分	分公司、区域市场	财务部
应收账款回收率	$(\text{当期应收账款回收额} / \text{去年应收账款总额}) \times 100\%$	当期以月计算，要求标准每月下降 10%，每增 1%，增 2 分，每减 1%，扣 1 分。增减分幅度为 10 分	分公司、区域市场	财务部
当期新增经销商个数	指当期已签经销协议，已开始销售公司产品并有销售回款的经销商个数	按公司规定要求，以当期需要发展的经销商个数为标准，少一个经销商扣 2 分，多一个经销商加 3 分	分公司、区域市场	营销服务部

当期新增装饰公司个数	指当期已签合作协议，已开始与公司建立业务关系，并有销售回款的装饰公司个数	按公司规定要求，以当期需要发展的装饰公司个数为标准，少一个装饰公司扣 2 分，多一个装饰公司加 3 分	分公司	营销服务部
当期费用预算控制率	(当期费用发生总额 / 当期费用预算总额) × 100%	每增 1% 扣 1 分，每减 1% 加 1 分，增减幅度为 5 分	分公司、区域市场	财务部
当期解决投诉率	当期解决的投诉数 / 当期投诉总数	标准为 95%，每增 1% 加 1 分，每减 1% 扣 1 分，增减幅度为 5 分	营销服务部	客户投诉记录及客户反馈情况
当期客户投诉回复不及时次数	指未按规定在 24 小时内未给客户回复或有处理意见后未及时告之客户的次数	每发现一次回复不及时扣 3 ~ 10 分，扣分幅度为 20 分	营销服务部	客户投诉记录及客户反馈情况

表 3-19 定量考核标准示例

指标	考评项目	权重	评估标准			
			A	B	C	D
关键绩效指标	销售预测	30分	90%≤销售预测准确率≤100%	80%≤销售预测准确率<90%	60%≤销售预测准确率<80%	销售预测准确率<60%
			30~29分	28~25分	24~20分	19~10分
关键绩效指标	项目经理	20分	项目进度报表上及时率100%，完整性好；项目分析对计划和预测能提供强有力的依据；对大项目监控得力	项目进度报表上及时率≥80%，完整性好；项目分析对计划和预测能提供比较有力的依据；对大项目监控比较得力	项目进度报表上及时率≥60%，完整性较好；项目分析对计划和预测能提供一定的依据；对大项目监控效果一般	项目进度报表上及时率≤60%，完整性差；项目分析对计划和预测能提供的依据不明显；对大项目监控不得力
			20~19分	18~15分	14~12分	11~6分

表 3-20 工作改进考核标准表

绩效指标	指标定义	考评标准	被考评部门	数据来源 (考评部
工作方法、流程等持续改进	指工作方法、态度、技能、工作流程等应月结月高	无持续改进扣0.5~3分,扣分幅度3分	职能部门	直接上级
改进建议	指对公司管理方面提出合理化建议	提出的建议被公司采纳,每个建议加2~5分,对有建设的建议(未采纳)加0.5~2分,加分幅度10分	职能部门	直接上级
培训与讨论等活动的参与性	指对公司组织的培训、讨论、座谈会等活动的参与程度	无故不参与者,每次扣0.5~2分,扣分幅度5分	职能部门	直接上级、活动主持者
员工考勤	指工作期间的迟到、早退、旷工、脱岗、睡岗等基本劳动纪律情况	按公司规定处理;无规定的情况,每次扣1~10分,扣分幅度30分	职能部门	直接上级、行政监督情况

五、考核标准审核

表 3-26 岗位绩效标准

部门: 行政人事部

岗位: 秘书

制订日期: 2003年4月

考核要项	重要程度	考核标准
文件、档案管理	A	1. 文件分类清楚,有目录 2. 文件及时归档,每月对归档文件核对一次 3. 不得随意将文件外借,借重要文件要写借条,借条必须由上级领导签字 4. 每周对借条清理一次 5. 文件、档案不得丢失
合同管理	A	1. 按质量体系认证标准对每份合同编号登记,随到随编 2. 合同不得外借
统计	B	1. 每月10日前按财务报表数据报送经济指标报表 2. 每周至少登记一次统计台账,并真实无差错
备注		

制订者:

第五节 建立绩效考核指标体系

二、建立绩效指标体系的关键步骤

表 3-27 技术开发部考核标

考核对象：技术开发部

考核时间：

指标类别	指标	分值	实际得分	备注
定性指标	(1) 参与生产计划制订的情况	10		
	(2) 产品设计计划及日程制订、实施与质量控制质量情况	20		
	(3) 技术能力负荷分析情况	10		
定量指标	新产品增加值率	60		
合计		100		

参考评分方法

1 定性指标。

(1) “参与生产计划制订的情况”：优秀10分，良好6分，一般2分，差0分。

(2) “产品设计计划及日程制订、实施与控制质量情况”：优秀20分，良好15分，一般8分，差0分。

(3) “技术能力负荷分析情况”：优秀10分，良好6分，一般2分，差0分。

2 定量指标。“新产品增加值率”：以历史最佳水平为基数，达到历史最佳水平给50

分；每超过历史最佳水平 1 %则在50分基础上加 1 分，60分为上限；每低于历史最佳水平 1 %则扣 1 分，扣完为止。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

表 3-28 绩效考核指标体系

考核项目	考核要素	考核要点	评定等级			
			S	A	B	C
态度考核 指标	积极性	<ul style="list-style-type: none"> 是否积极地学习业务、工作上所需要的知识 对自己的工作是否有抵触情绪、严重程度如何 是否主动承担一些额外任务 是否经常提出新的思路和合理化建议 	10	8	6	4
	协作性	<ul style="list-style-type: none"> 是否主动协助上级、做好工作 是否能保持与同事良好的合作关系 	10	8	6	4
	责任性	<ul style="list-style-type: none"> 对工作的失误是否往往逃避责任或辩解 对上司是否有敷衍的行为 	10	8	6	4
	纪律性	<ul style="list-style-type: none"> 是否能遵守工作规则，标准，以及其他规定 是否能够保守公司的秘密与技术成果 	10	8	6	4
能力考核 指标	知识 学习力	<ul style="list-style-type: none"> 是否具备本职工作所必需的管理理论和知识 能否快速吸收并掌握新的理论和方法 	10	8	6	4
	理解 判断力	<ul style="list-style-type: none"> 能否准确理解上级的意图和指示，并在职权范围内作出行动，制订出相应的工作计划 能否对工作中出现的问题，迅速把握其实质，随机应变，作出正确地判断与决定，进而适宜地予以处理 	10	8	6	4
	开拓 创新力	<ul style="list-style-type: none"> 是否勤于思考，善于捕捉各种信息，不断提出新的工作方法 能否创造性地解决工作中的问题 	10	8	6	4
	协调 交涉力	<ul style="list-style-type: none"> 能否清晰、正确地表达自己的意图，说服对方，有效地实现目标 能否在上下级之间进行有效的口头或书面沟通 在交涉过程中能否存异求同，避免冲突，减少摩擦 	10	8	6	4
	指导 统帅力	<ul style="list-style-type: none"> 是否掌握下属的能力与性格，合理地分配任务，组织、统一下属去实现目标 能否为实现目标而积极指导下属工作 能否与下属保持良好的关系 	10	8	6	4
素质考核 指标	沟通协 调服务	<ul style="list-style-type: none"> 能否站在公司的立场上，选择有效的沟通方法，协调处理本部门与相关部门间的工作关系，正确解决工作中遇到的问题；能否提供优质高效的服务 	10	8	6	4
	沟通监 督指导	<ul style="list-style-type: none"> 能否经常与下属进行有效的沟通；能否根据下属的个性和能力合理地分配工作，并给予及时必要的指导；是否关心下属的自身发展，并经常提出改进的要求或建议 	10	8	6	4

第四章

不同的钥匙开不同的锁：选择绩效考核方法

第一节 量表法

一、量表法释义

表 4-1 员工绩效考评量表法

员工姓名 _____	职务 _____	考 评 日 期 _____			
工作部门 _____	工 号 _____	评 估 人 _____			
工作绩效维度	绩效等级				
	最 差 ：	差 ：	中 ：	良 ：	优 ：
工作质量					
工作质量					
工作纪律					
设备维护与物耗					
创新意识与行为					
考评意见：_____	考评人签名：_____		最差：不能完成任务		
员工签名：_____	人力资源部		差：勉强完成任务		
员工意见：_____	门审核意见：_____		中：基本完成任务		
	负责人签名：_____		良：完成任务较好		
			优：完成任务特别杰出		

第二节 分级法

二、交替排列法：一高一低的列队组合

表 4-2 交替排列考核表

评估要素	勤勉性——上下班准时出勤率、
	A、B、C、D、E、F、G、H
1．评价等级最高的员工 C	5．B
2．A	6．F
3．G	7．D
4．H	8．评价等级最低的员工 E

备注	请将工作绩效评价最高的员工列在第一行的位置上，将评价最低的员工列在第八行的位置上；然后将次好的员工姓名列在第二行的位置上，将次差的员工列在第七行的位置上。依次交替排序下去，直到所有的员工都被排列出来
----	---

三、成对比较法：变化的两人循环对比

表 4-3 工作态度成对比较法示例

	A	B	C	D	E	汇总	排 序
A		+	+	+	-	2	2
B	-		+	+	-	0	3
C	-	-		-	+	-	4
D	-	-	-		-	-	5
E	+	+	+	+		4	1

四、强制分配法：你能排在哪个位置

表 4-4 强制分配法评估表

考评单位					
被考评者代码	1 王 大 新	2 郑 小 川	3 王 小 嘉		
分配人数	1	2	4	2	1
等级	最	优	良	尚	劣
得分	1	8	6	4	2
积极性	3	1、 2	4、 5、 8、 9	6、 7	1
协调性	1	6、 7	2、 3、 4、 5	9、 10	8
稳定性	6	8、 9	1、 2、 3、 5	4、 7	1
领导能力	3	1、 2	4、 5、 8、 9	6、 7	1
规划能力	1	6、 7	2、 3、 4、 5	9、 10	8
判断能力	3	1、 2	4、 5、 8、 9	6、 7	1
理解能力	3	1、 2	4、 5、 8、 9	6、 7	1
知识技能	1	6、 7	2、 3、 4、 5	9、 10	8
工作数量	6	8、 10	1、 2、 3、 5	4、 7	9
工作品质	3	1、 2	4、 5、 8、 9	6、 7	1

被考评者总分	1. 王大新 82	4. 林莉 56	7
	2. 郑小川 70	5. 吴天和 60	...
	3. 王小嘉 80	6. 李亮 64	8
			...
考评者		考评日期	
总评			

第三节 行为锚定法

二、行为锚定法的特点及适应范围

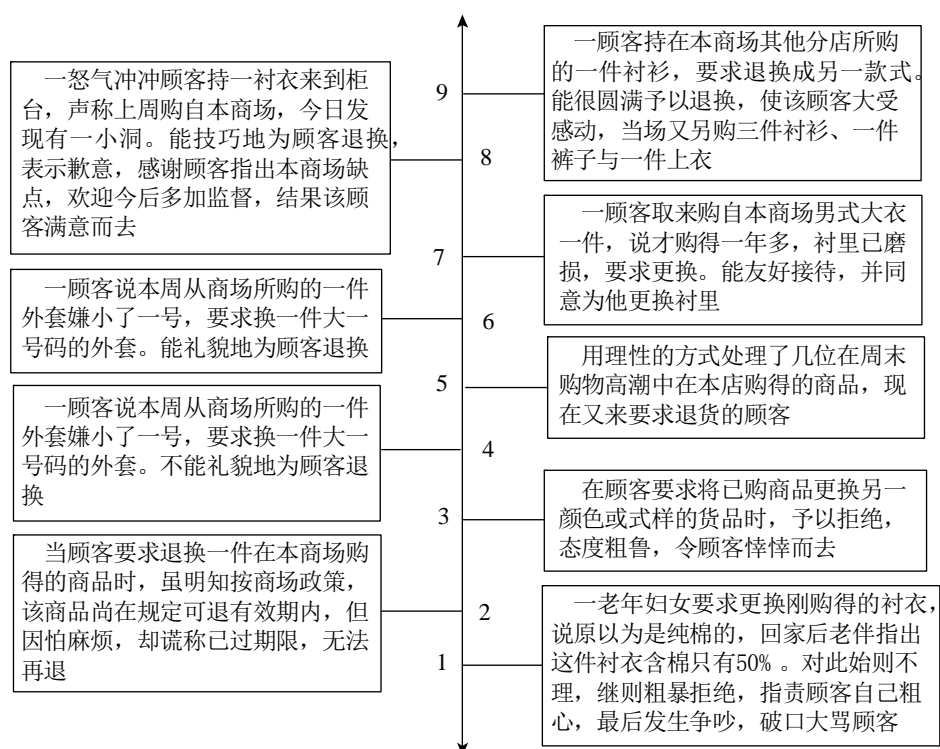


图 4-1 考评商场售货员处理顾客退货行为的锚定量表图示

第四节目标管理法

二、目标管理流程

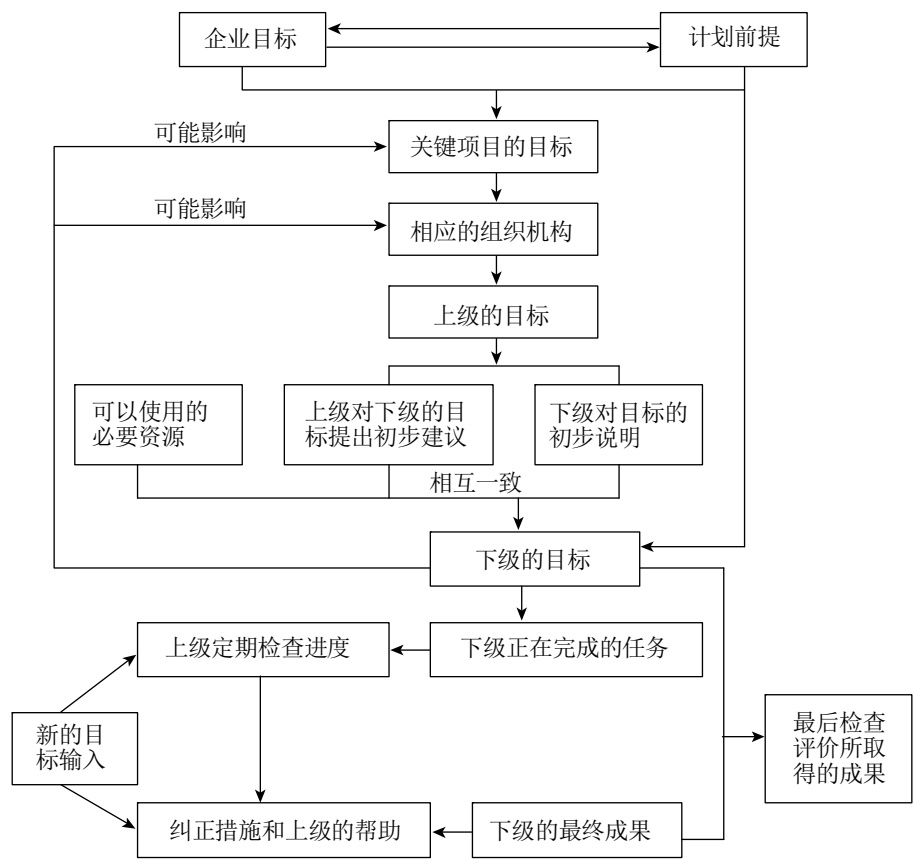


图 4-2 目标管理和考评的流程

表 4-6 职能部门季度主要工作任务目标协议书

部 门 ：		负责人 ：		填表时间 ：	
主要工作任务目标 (60分)	目 标	效果要求 (质 量、数 量)	时限要求		
目标确认	对上述达成目标是否同意： 职能部门负责人签字：时间： 公司分管副经理签字：时间：				

注：1. 本表一式两份，职能部门负责人一份，人力资源部存档一份。
2. 本表可另加附页。

表 4-7 职能部门年度主要工作任务目标协议书

部 门 :

负 责 人 :

填 表 时 间 :

主要工作任务目标 (50分)	目标	效果要求 (质量、数量)		时限要求	
内部管理改进目标 (50分)	内容	成果形式	效果要求	时限要求	
目标调整					
目标确认	对上述达成目标是否同意： 职能部门负责人签字：时间： 公司分管副经理签字：时间：				

注：1.本表一式两份，职能部门负责人一份，人力资源部存档一份。

2.本表可另加附页。

表 4-9 某公司岗位目标考核表

姓 名：周聪

岗 位：推销员

主管：曹勇

考核期间 自 _____ 至 _____

目标 序号	目标名称	计划 目标	重 要 性	完成日期	截至 5 月 1 日目标 进展情 况	截至10月 1 日目标 进展情 况	年度考核		困难及 不可控 因素说 明	考核 分数
							完成 数	完成 %		
1	销售电 话拨打次 数 (次)	100	3	2010/12/20	33	76	104	104.0		3.12
2	接触新顾 客 (人)	20	4	2010/12/20	14	18	18	90.0		3.60

3	批发 3 号 产品数(个)	30	5	2010/12/20	7	22	30	100.0		5.00
4	销售 1 号 产品数(个)	10000	5	2010/12/20	4360	7100	9750	97.5		4.88
5	销售 2 号 产品数(个)	17000	5	2010/12/20	8320	14200	18700	110.0		5.50
6	客户投诉 /服务电话 (个)	35	2	2010/12/20	2	6	11	31.4		1.26
7	成功完成销 售函授课程 (次)	4	0	2010/12/20	0	1	2	50.0	上半年 外地出 差太多	1.00
8	月底完成销 售报告次数 (次)	12	5	2010/12/20	5	10	10	83.3	10/11月 工作太忙	1.67
目标考核基数		30		考核等级	优	目标整体完成率		87%	考核 总分数	26.03

表 4-10 职能部门年度绩效目标考核表

部门：

负责人：

考核时间：

	目标完成程度	
	自我评价 (打√)	公司绩效管理委员会评价 (打分)
主要工作任务 目标完成情况	完成100%以上，_____	完成100%以上 (50分)，_____
	80%以上，_____	80%以上 (40~50分)，_____
	70%以上，_____	70%以上 (40~45分)，_____
	60%以上，_____	60%以上 (30~40分)，_____
	60%以下，_____	60%以下，与各项目均有差距 (30分以下)，_____
内部管理改进 目标完成情况	完成100%以上，_____	完成100%以上 (50分)，_____
	80%以上，_____	80%以上 (40~50分)，_____
	70%以上，_____	70%以上 (40~45分)，_____
	60%以上，_____	60%以上 (30~40分)，_____
	60%以下，_____	60%以下，与各项目均有差距 (30分以下)，_____
有关原因分析		公司绩效委员会对存在问题的意见：
经验与教训		公司绩效委员会对存在问题的期望：
考核评分	评价总分 = 主要工作任务目标完成情况的得分 + 内部管理改进目标完成情况的得分	
公司绩效管理 委员会评语	职能部门负责人签字：_____ 公司总经理签字：_____	

注： 1.本表一式两份，职能部门负责人一份，人力资源部存档一份。

2.本表可另加附页。

第五节 360度绩效考核

二、360度考核的流程

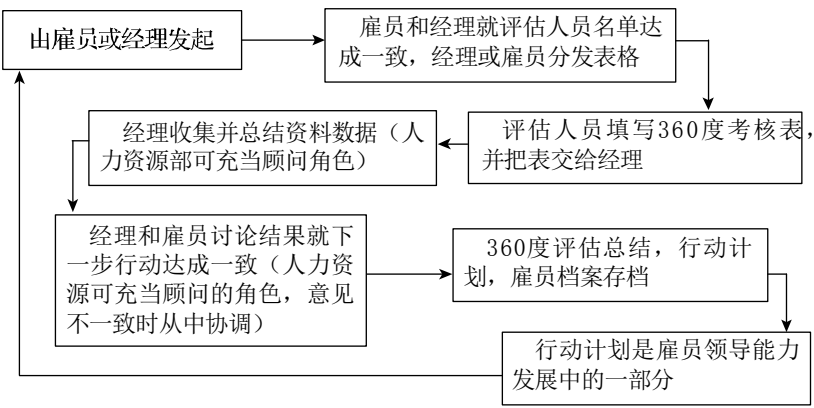


图 4-4 360度考核流程

表 4-11 员工360度绩效考核表

单位名称：_____ 填表时间：_____ 年 _____ 月 _____ 日

被评价者姓名：	部门：	职务：
评价者姓名：	部门：	职务：
评价区间：_____ 年 _____ 月至 _____ 年 _____ 月		

评价尺度及分数							
杰出 (4 分) 优秀 (3 分) 良好 (2 分) 一般 (1 分) 较差 (0 分) 极差 (- 1 分)							
评价项目		评价 得					备注
		上级评价	同级评价	下级评价	自我评价	权重	
个 人 素 质 (20 分)	品德修养					%	
	个人仪表仪容					%	
	坚持真理，实事求是					%	
	意志坚定，不骄不躁					%	
	谦虚谨慎，勤奋好学					%	
工 作 态 度 (20 分)	热情度					%	
	信用度					%	
	责任感					%	
	纪律性					%	
	团队协作精神					%	
	专业业务知识					%	
	相关专业知识					%	

专业 知识 (20分)	外语知识					%	
	计算机应用知识					%	
	获取新知识					%	
工作 能力 (20分)	文字表达能力					%	
	逻辑思维能力					%	
	指导辅导能力					%	
	人际交往能力					%	
	组织、管理与协调能力					%	

第六节 KPI法

一、KPI理念

表 4-13 关键业绩指标分类

	界定	考核目的	类别细分	举例
效益类	实现公司价值 增长的重要营运 结果与控制变量	衡量创造股东 价值的能力	资产盈利效率	投资资本回报率
			现金获利能力	自由现金流
			盈利水平	利润总额
营运类	体现公司价值 创造的直接财务 指标	衡量通过各种 营运活动推动整 体战略目标完成 的能力	成本控制	部门管理费用率
			收入管理	市场份额
			结构优化	平均毛利率
			投资管理	投资收益
			进度管理	产量计划完成率
			研发管理	新产品推出平均周 期
组 织 类	实现积极健康工 作环境与公司文化 的人员管理指标	衡量建立企业 价值观与人员组 织竞争力的能力	人员规划	员工人均创利
			企业文化建设	培训覆盖率
			与制度建立	员工满意度

二、KPI指标体系建立流程

表 4-15 公司级KPI的分解

序 号	公司级KPI	公司级 K P I 的分解
1	人与文化	人员、工作氛围、文化
2	技术创新	产品多样性、响应市场的速度、研究开发的有效性
3	制造优秀	供应商管理、物料管理、质量改善
4	顾客服务	服务质量、培训顾客、主要项目管理
5	市场领先	市场份额、营销网络、市场形象、市场竞争力
6	利润与增长	资产管理、收入管理、成本管理

表 4-16 部门级KPI 体系： 市场领先

要 素	目 标	序号	主要测量指标
市场份额	精确把握细分市场，洞晓顾客多样化的产品需求，致力于市场渗透，赢得高速成长	1	市场与产品份额的增长速度
		2	引领产品革新运动
		3	产品组合在新市场的占有率
		4	产品组合在现有市场的占有率
		5	维持与延展产品生命周期的能力
营销网络	建设、运营一个高效率、有效的分销网络	1	营销费用降低率
		2	顾客增长率
		3	顾客保有率
			回应顾客请求的时间
		5	赢得竞争对手的客户数目
		6	新客户的成长情况
市场形象	在国内乃至全球范围拓展公司的品牌知名度		分销渠道管理
		1	品牌认知
		2	市场对公司品牌形象的期望与实际感受到的品牌形象之间的差异程度

表 4-17 市场部KPI

KPI	考核目的
市场营销策略的有效性	品牌定位，策划不同产品、不同客户群的市场营销策略
市场信息的及时性、准确性	区域市场、客户、新产品、竞争对手、经销网络分析
渠道管理	考察企业销售渠道的管理和控制能力
目标市场的认可度	考察客户对企业的认知度
营销费用	反映企业对营销费用的投入规模
营销费用占销售收入比例	反映企业对营销费用的投入比重

表 4-18 某公司人力资源部经理的关键绩效指标

序号	关键绩效 指	考评目的 / 内容	考评方法	考评主体
1	人员供应	保证人员供应	主管以上，技术、营销等关键岗位空缺率不高于 x %	总经理
2	招聘效果	保证招聘质量	新员工试用不合格的比例不超过 x %	总经理
3	培训效果	培训计划执行情况	培训效果满意度调查	总经理
4	人员教育结构提高程度	促进员工自我教育，引进高素质员工	全体员工受教育平均年限提高数	总经理
5	考核薪酬 工作差错率	提高计算准确性	考核薪酬计算错误次数	总经理
6	员工流失 率	降低员工流失率	年员工流失不超过 x %	总经理
7	任务完成情况	公司下达的重要活动	期初确定里程碑（截止时间、阶段性任务、质量标准），期末检查完成情况	总经理
8	预算控制	控制费用，降低成本	是否按预算制度使用资金，是否有超预算情况	总经理

表 4-19 某通讯公司业务主管KPI 考核标准

权重 评估方面	优（100%）	良（75%）	中（50%）	差（0%）
部门协调能力	主动协调相关部门，全面开展各项工作，流程运作非常顺利	能够协调相关部门开展各项工作，流程运作没有严重问题	基本能协调相关部门开展各项工作，流程运作有较少问题	无法协调相关部门开展工作，流程无法运作
政府协能力	主动、及时地走访政府相关部门，与其沟通融洽，使企业各项工作	能按计划与政府相关部门沟通，基本能开展各项工作	基本能与政府相关部门保持沟通，但工作开展不顺利	不能与政府相关部门保持联系，各项工作无法开展
关键岗位人才的培养	注重后辈人才的发掘，有计划、有针对性地提供培训、锻炼机会，定期充实关键岗位人才资源储备库	能够提供后辈人才的培训、锻炼机会，基本能满足关键岗位人才需求	不能按计划地开展后辈人才的培训、锻炼，关键岗位人才培养发展不平衡	不能提供培训、锻炼机会，造成后辈人才的短缺
客户响应	主动分析市场发展，对新业务需求有预见性，并协调后端对新业务进行测试、论证及网络承受能力的预测，以主动向客户提供	对客户提出的电信业务需求能及时协调后端，在客户要求时间内满足	对客户提出的电信业务需求不能主动协调后端支撑，能满足客户基本求，但时限较长，不能令客户满意	不能满足客户提出业务需求，不能协调后端，努力提供服务
网络分析的有效性	对话务量等网络数据十分熟悉和敏感，并能从其他系统得到有用数据进行系统分析。对网络、网元情况熟悉分析推断的结论与事实吻合，并能指导问题	对话务量数据比较熟悉和敏感，知道从其他系统得到有用数据进行系统分析的途径。对网络、网元情况了解分析推断的结论与事实基本吻合，基本上	对话务量了解一般，但不敏感，不会从其他系统得到有用的数据进行系统分析。对网络、网元情况了解一般，分析推断的结论与事实方	对话务量数据不了解、不敏感，对网络、网元情况不了解，分析推断的结论与事实方向上不吻合，需重新分析

表 4-20 KPI业绩考评体系

	分解经营计划与财务预算	确定每一岗位的关键业绩指标	定期跟踪指标并制作报表	以指标为中心进行工作管理和业绩考评
工作要点	每年年初由总经理、副总经理和财务部门制订公司整体经营计划和财务预算，再由人力资源部门统一制订每个部门、职位的具体指标	根据三个判断依据选择各职位的关键业绩指标： 1.对公司价值 / 利润的影响程度 2. 指标计算的可操作程度 3.该岗位对指标的可控程度	每个经营期末，由人力资源部负责计算结果，将报表作为公司上下级讨论业绩的依据 召开总经理办公会，针对指标进行工作总结及计划	年终根据关键业绩指标的表现对各位干部进行业绩考评和实施奖惩
负责人	管理高层、财务部	总经理、副总经理、部门经理	人力资源部	依据考评管理流程

表 4-21 服务部门关键绩效指标考核表

绩效指标	指标定义	考评标准	被考评部门	数据来源 (考评部门)
机要文档归档及时性与安全性	指公司重要、秘密文件等(电子) 于每月30日前归档，并采取相应措施保证文件资料(电子文档) 的安全性	未按时归档每次扣0.5 ~ 3分，秘密信息泄露每次扣2 ~ 10分，扣分幅度15分	职能部门	直接上级
印章使用准确性	指用章类型、流程、批准程序的正确性，借章的手续齐备	乱用、乱借印章每次3 ~ 10分，扣分幅度15分	行政服务部	直接上级
司机出车安全性	指出车过程中无安全事故、无违章违纪现象	出现一次安全事故扣5 ~ 20分，出现违章违纪现象每次扣2 ~ 10分，扣分幅度30分	行政服务部	直接上级
出车手续齐全性	指不能随意出车，手续不齐全不出车，严禁利用车辆办私事	每发现一次扣1 ~ 5分，扣分幅度10分	行政服务部	直接上级

产品出入库 手续齐全 性	指严格按出入库手续办理产 品出入库，对手续不清的产 品，严禁出入库	每发现一次扣 2 ~ 7 分，扣分幅度20分	仓储部	直接上级
产品出入库 正确性	指严格按产品出入单规定的 内容出入产品，严禁乱发、乱 收	每发现一次扣 5 ~ 20 分，扣分幅度 4 0 分	仓储部	直接上级、 客户的反映
库存账准 确性	指仓库库存（含进、出、存） 账需按规定建账，且数据准 确，账卡物一致，字迹清晰	未按要求建账扣 5 ~ 10分， 数据不准确每次扣 4 ~ 10 分，字迹不清楚每次扣0.5~3 分，账卡物不一致， 每次扣 1 ~ 5 分，扣分幅度30分	仓储部	直接上级
设计制作 及时性	指工程效果图、销售工具等设 计制作在规定时间内完成，使 用客户不处于等待或追问状 态	发现一次不及时扣 1 ~ 8分，扣分幅度15分	营销 服务部	直接上级、 客户的反映
设计制作 出借次数	指未按图样或要求进行设计 制作出现的次数，不得擅自改 变客户的设计要求	发现一次扣 2 ~ 10分， 扣分幅度20分	营销 服务部	直接上级、 客户的反映
设计制作 效果	指客户对所设计图样及销 售工具的满意度	客户反映一次不满意扣 1 ~ 5 分，扣分幅度10分	营销 服务部	直接上级、 客户的反映
客户档案及 有关个案的 及时更新	指客户档案及有关个案按规 定及时更新，保证数据时效	未及时更新，每次扣 2 ~ 5 分，扣分幅度10分	营销 服务部	直接上级、数据 需求部门的反 映

第七节 平衡计分卡

一、从四个方面透视平衡计分卡理念

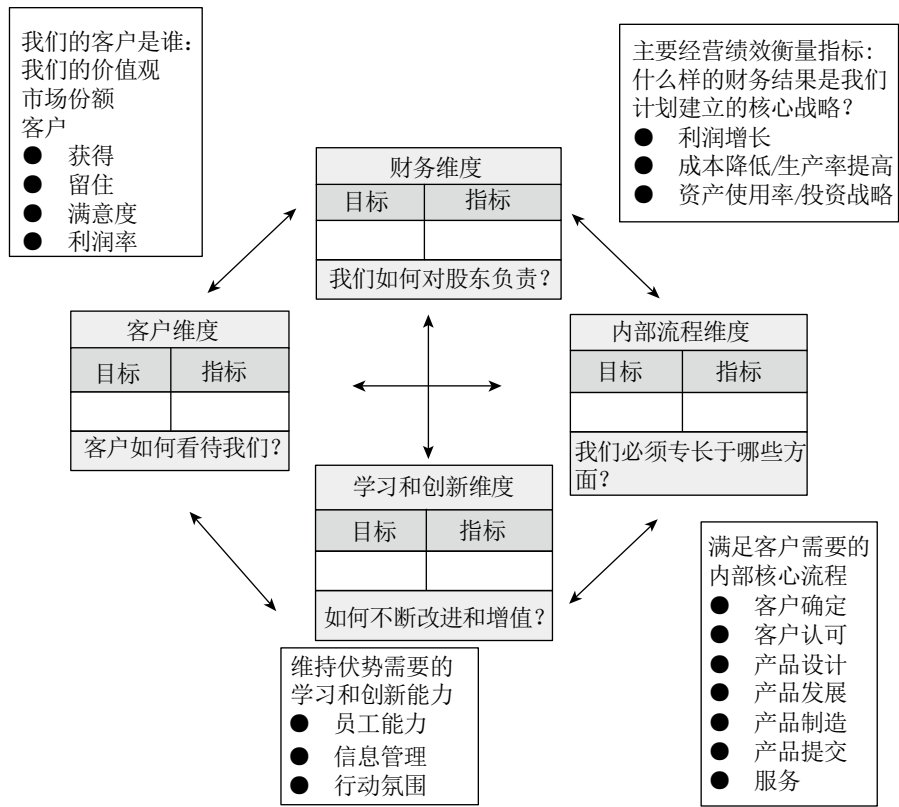


图 4-6 平衡计分卡的内容框架

二、以战略为出发点构建平衡计分卡

表 4-23 平衡计分卡考核表

类 别	衡 量	权重 %
财务（60%）	利润与竞争者比较	18.0
	投资者报酬率与竞争者比较	18.0
	成本降低与计划比较	18.0
	新市场销售成长	3.0
	现有市场销售成长	3.0
顾客（10%）	市场占有率	2.5
	顾客满意度调查	2.5
	经销商满意度调查	2.5
	经销商利润	2.5

内部营运 (10%)	社区 / 环保指数	10.0
学习与成长 (20%)	员工工作环境与满意度调查	10.0
	策略性信息提供情况	10.0

表 4-24 某企业 建立平衡计分卡示例表

步 骤	内 容
1.准备	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业应首先明确界定适于建立平衡计分卡的业务单位 ◆ 一般来说，有自己的顾客、销售渠道、生产设施和财务绩效评估指标的业务单位，适于建立平衡计分卡
2.首轮访谈	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 业务单位的多名高级经理（通常是 6 ~ 12 位）收到关于平衡计分卡的背景材料，以及描述公司的愿景、使命和战略的内部文件 ◆ 平衡计分卡的推进者（外部的顾问或者是公司中组织这一行动的经理）对每位高级经理进行访谈，以掌握他们对公司战略目标的了解情况
3. 首轮经理讨论会	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 高级经理团队与推进者一起设计平衡计分卡 ◆ 在这一过程中，小组讨论提出对公司使命和战略的各种说法，最终应达成一致 ◆ 在确定了关键的成功因素后，由小组制订初步的平衡计分卡，其中应包括对战略目标的绩效评估指标
4.第二轮访谈	推进者对经理讨论会得出的结果进行考察、巩固和证明，并就这一暂定的平衡计分卡与每位高级经理举行会谈
5. 第二轮经理讨论会	高层管理人员和其直接下属，以及为数众多的中层经理集中到一起，对企业的愿景、战略陈述和暂定的平衡计分卡进行讨论，并开始构思实施计划
6.第三轮经理讨论会	高级经理人员聚会，就前两次讨论会所制订的愿景、目标和评估方法达成最终的一致意见，为平衡计分卡中的每一指标确定弹性目标，并确认实现这些目标的初步行动方案
7.实施	由一个新组建的团队为平衡计分卡设计出实施计划，包括在评估指标与数据库和信息系统之间建立联系，在整个组织内宣传平衡计分卡，以及为分散经营的各单位开发出二级指标
8.定期考察	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 每季或每月应准备一份关于平衡计分卡评估指标的信息蓝皮书，以供最高管理层进行考察，并与分散经营的各分部和部门进行讨论 ◆ 在每年的战略规划、目标设定和资源分配程序中，都应包括重新检查平衡计分卡指标

第五章

沙盘演习：进行绩效考核培训

第一节 绩效考核培训：做胜于不做

二、培训，获取“上岗证”

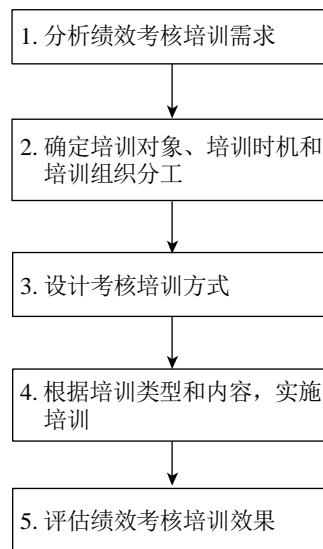


图 5-1 绩效考核培训流程

第二节 培训的前奏：三个层面的绩效考核培训需求分析

三、人员层面的绩效培训需求分析

案例

索尼(中国)公司人力资源部从1996年开始实施年度绩效考核，在不断完善考评系统的同时，制订了一系列的针对考核者的培训指导方案，并且逐年不断修正，使一大批中层管理人员通过这一体系迅速成长起来。无论从处理日常管理问题的方式方法，到沟通技巧、指导能力和处理员工关系能力等等，管理素质都有不同程度的提升。

其对于考核者的培训方案的核心概念在于“针对性”上，一方面是对考核人员个人特点的针对性，另一方面是对操作过程中疑难点的针对性。

对于考核人员可以简单分成两类：一是有考核下属经验的经理人；二是新晋升或是未曾有过考核下属经验的管理人员。人力资源部门在对考核者进行培训指导前会事先做好充分的准备，有选择地征询一些经理人的意见，在原先的辅导方案中找出需改进部分，适时调整以适应“新人”和“新情况”。此外，除根据上述调查情况制订有针对性的“个别”特点的培训指导之外，其辅导内容至少还包括以下三方面内容：

（1）考核系统讲解。

（2）考核流程，由人力资源部门设定的考核实施时间、反馈时间、结果公布时间等。

（3）考核相关量表、评分标准。量表及标准设定的依据和关键概念的解释等。

第三节 确定培训对象、时机和组织分工

三、培训的职责分工

表 5-1 绩效考核培训的类型、内容与组织

培训类型	培训目的	培训内容	培训对象	培训课时	培训师资
各部门绩效责任人培训	1. 了解绩效管理含义 2. 统合绩效理念 3. 了解绩效管理动向 4. 熟练构建绩效体系 5. 掌握绩效操作方式 6. 绩效结果与激励 7. 掌握绩效培训方法	1. 绩效管理意义 2. 绩效管理体系构成 3. 绩效目标设计分解 4. KPI、CPI有效运用 5. 考核方式方法 6. 绩效过程沟通与辅导 7. 绩效结果运用与薪酬激励 8. 绩效面谈与改进	各阶层、各部门绩效负责人及HR	24小时	绩效专家
全员普及培训	同上	内容大同小异，重点放在KPI的设计与提炼（大公司可以分部门进行，小公司可以全员实施培训）	全体员工	12小时	绩效专家和HR 绩效经理

分系统、 部门培训	1. 本部门绩效诊断 2. 统合绩效理念 3. 本部门绩效难点 4. 公司级KPI如何分解到部门和岗位？ 5. 掌握绩效操作方式	1. 绩效理念统合 2. 绩效问题如何解决？ 3. 绩效指标如何分解？ 4. 绩效辅导如何做？ 5. 绩效考核操作办法 6. 绩效面谈与改进	本系统、 部门管理者及员工	6 小时	以HR负责人和部门绩效责任人为主
绩效实施 操作培训	1. 绩效体系设计 2. 绩效流程设计 3. 公司级绩效与部门级、岗位级的匹配	1. 绩效计划体系如何做？ 2. 绩效流程体系如何走？ 3. 绩效数据如何来？ 4. 部门与HR如何配合？ 5. 绩效结果传递、考评操作	各部门管理者及员工	32小时	绩效专家 绩效经理 部门负责人
绩效考核 模拟	1. 操作有否掌握 2. 绩效异常如何处理 3. 模拟考核问题解决	1. 通过培训解决模拟中问题 2. 培训操作工具与技巧 3. 员工绩效障碍解除 4. 绩效指标、权重修正	各部门管理者	3 小时	绩效专家 绩效经理 部门负责人
绩效推行标 准化	1. 绩效管理体系固化 2. 操作标准、规范化 3. 全面有效应用执行	1. 绩效操作方式统一 2. 绩效考核制度执行统一 3. 绩效结果运用与反馈	各部门管理者	3 小时	绩效专家 绩效经理 部门负责人

备注：不同企业的规模、员工素质、管理者水平不一样，培训的频率、次数、课时、细节不一样，视情况而培训；但必须是全员、全过程、全方位、全部理解、认同、实施、执行。

第四节 感同身受，提高考核能力：设计绩效考核培训的方式

表 5-2 绩效考核培训的具体组织形式

1. 讲义
2. 放映幻灯
3. 讲师在重新放映前提出注意事项
4. 重新放映幻灯
5. 填写人事考评表
6. 制作和展示评定一览表
7. 指出评定类型以及倾向
8. 个人发表意见
9. 讲师解说
10. 小组讨论
11. 小组报告会
12. 放映解答问题幻灯
1 3 讲师讲评
1 4 解答问题

二、案例法

表 5-3 考评案例的制作

制作过程	内 容
1. 设定背景状况，选定被考评人	首先要设定公司的某部门、某工作场所、某职种里面的一个虚构的人物作为考评对象，并设定考评的背景情况，作为考评的参照。选定被考评对象的原则是为所有受训考评人员所能了解的部门和职责
2. 确定考评者和被考评者的关系	受训考评人员为受考评人的上级，同时也是考评者。即受训考评人员应该把被考评人当作自己的下属看待
3. 编辑考评项目	在案例描述的内容里面，把大致上可以涵盖公司的考评项目都编进去。但必须预先从过去的人力考评或针对性设计中，寻找搜集一些能够明显表示考评项目特色的考评案例或考评根据，以作为参考资料来应用
4. 决定固名词	除了被考评人之外，还有上级、同事、公司内外关系人等许多人被编入，对于这些人物应避免用真实姓名或可直接联想到的姓名或名称，用以提供考评素材的各种事项，也不要把现实上实际发生的事原封不动搬上台面
5. 将过去考评上的问题、内容穿插进去	将过去考评中发生问题的事项、考评困难，或有特别标准需要统一等重点，都可以筛选出来，设法编入案例中，使学员能先行预习，以期将来考评主管于实际考评时能够站在共同的基础上作思考
6. 案例的结构编排	<p>中编案例，大体上是 16 开本、15 ~ 20 页左右，其内容结构如下：</p> <p>（1）前文：说明案例的状况，使之能够了解案例大概的背景全貌。例如，从公司的所在地、规模、业绩、主要产品、员工等开始说明，然后说明受训主管（评定者）所处的假设状况</p> <p>（2）组织图：将案例中所出现人物的关系、公司的组织概况等，以图标方法表示，使读者一目了然</p> <p>（3）被考评者的简介：姓名、年龄、职务、学历、进公司前后的经历、家</p>

	<p>庭状况、兴趣、运动、资格执照、实际考评中对其本人的调查记录、人力记录上的背景信息等等，都须一一记述下来</p> <p>（4）被考评者所担任的职务：由于是进行与职务有关的人力考评，所以必须列举其职务内容、工作内容等，作为帮助了解复述案例及状况的基本资料</p> <p>（5）跨考评期间内的事实表现：考评期间通常为一年或至少半年，在这段期间内所发生的主要事实或有助于考评内容，均须按时间顺序加以记述，而且，在选择考评项目时尤须注意广泛变化的状况</p> <p>（6）参考资料：尽量引用数据、账票等可作依据的资料，例如：销售额、销售量、利率、索赔件数、日程、具体的业绩、处理件数、不良品率等数字</p> <p>（7）出题：最后针对考评案例的内容出题，包括希望考评人员做哪些考评，或检讨哪些问题，提供给受训主管实习作答。比如，①个人考评结果及测评依据。② 团体考评结果及其依据。③ 指出该案例中不足的事实信息，及需要补充或必要的前提条件。④ 面谈指导要点等</p>
--	---

表 5-3 案例培训流程

1. 讲师解说	<p>（1）受训主管说明考评实习的步骤，即先从个人的考评开始，之后再团体考评（分组评议），以求水准统一和便于分数的调整，最后做整体考评（调整与确认）。受训主管经由这些步骤实习，可将考评项目的看法、考评水准的定位、考评依据的应用方法等实际观念，通过各考评主管之间相互的调整而达到统一，从而满足考评水准一致的要求</p> <p>（2）就考评所必需的资料加以解说。例如，对人力考评表、人力考评手册、适应性考评表、业务执行基准等分别加以说明。“考评案例”应在开课前分发到考评人员手上，要求大家先仔细研读，在课堂上就不必重复解说，只确定一下大家有没有疑问，以及就“问题练习”的宗旨稍微说明即可进入实习</p>
2. 个人考评	<p>（1）大约以一个小时左右的时间，对案例中的人物进行考评。即对“员工”在“××年××月××日到××年××月××日”这段期间内的“实绩”和“能力”分别作考评评定</p> <p>（2）“业绩”考评的部分，是依据公司人力考评手册的规定，对应该考评的“实绩”——包含有两个项目，即“业绩”和“勤奋态度”两项。前一个项目含“任务执行度”“接洽报告”和“经营意识”三个考评项目；后一个项目则包含“纪律性”、“协调性”、“积极性”和“责任感”四个考评项目，总共有七个考评主项目需要做考评</p> <p>考评表是使用专门的“实绩考评表”。按照每一个考评项目分别从“案例”中的记述找出考评依据，对照考评尺度的五个等级，决定符合的“评定等级”，填入考评表，再乘以所占比重算出分数记入评分栏</p>

	<p>(3)“能力”部分的考评，仍使用专门的“应用能力考评表”，需要考评到的项目共七个，即“业务上的知识”、“判断力”、“折中力”、“企划力”、“实践力”、“指导力”和“创造力”等，以同样的要领填写考评依据，评定结果以“10、9、8、7、6”（即超群、优秀、尚可、稍差、须加强）的评定等级表示，乘以所占比重，算出分数填入评分栏。再对每一个人所采用的考评依据，都应具体详细地做笔记，以备在下面的“分组讨论”时使用</p>
3.团体讨论和做成报告书	<p>(1) 将个人的考评结果进行分级讨论，讨论的目的是为了互相的对比和调整，使每一个项目的“考评结果”和“考评依据”，都能获得大家一致的同意或认同</p> <p>(2) 分组讨论的结果，可当作分组评定，而将其填写在如下所示“考评实习报告书”格式中。此报告书依照所提示问题的需要设定考评项目。报告书的填写与制作方法如下：</p> <p>① 封面：考评实习报告书的格式</p> <p>a.标题：标题的写法最好能以“画龙点睛”的方法，将受训考评人员对本案例认真的态度，用简单扼要的一句话表达出来，这样有助于凸显讨论成果或增强深刻印象</p> <p>b.副标题：本项仅填写案例的名称即可。如“××员工的考评”，其他内容按实际情况填写即可</p> <p>c.所属单位和姓名：把小组成员写出来，为表示对本报告书的讨论结果负责，每人须在此签字</p> <p>d.编号表示：每页右上角的编号在表示页码时的1、2、3之前都有培训课程编号和分组编号连在一起</p> <p>② 考评结果及考评依据一览表</p> <p>考评结果及考评事实或资料不足和前提条件</p> <p>a.考评结果：个人对自己的考核倾向——例如比给别人打分更宽或更严、评断有无偏差、是否集中于中心点、类似的测评项目是否分不清楚、是否犯了中心化倾向或逻辑的错误等，都能一目了然</p> <p>b.分组考评：将小组成员所同意的“考评结果”，用评语填写</p> <p>c.考评依据：以案例中的事实或资料为准，填写“分组评定”（协商结果）的依据，并把正面或负面的事实，亦即优点与缺点分开填写，这样较易阅读</p> <p>③ 事实或资料不足与前提条件</p> <p>a.主管在进行考评实习作业时，如果碰到对特定的“考评项目”认为有事实或资料不足，或对某些事项感觉资料不足，都需要把它标记下来</p> <p>b.这些“事实或资料不足”的各点，须经由小组成员的磋商，以案例前后进展脉络判断，定出大家可接受的补充解释，称之为“前提条件”——种推测事实的方法</p> <p>④ 面谈指导的要点</p> <p>本部分是为了达到“面谈指导实习”而做准备，并借此以建立受训主管对“人力考评”的再认识，确立人力考评的正确观念。经过以上的过程而做成的各组报告书，应该拷贝后发给全体考评人员，以备综合协商时用。以上的“分组讨论”全部过程，大约需时5～6个小时</p>

4.综合协商 (分数调整), 即将各组评定 结果报告书作 为素材来进行 调整	<p>(1)由各小组选出“调整委员”参加全体“调整会议”,将评定结果进行讨论及协议,以求全体一致同意的评定结果</p> <p>(2)这个调整过程,通常需3~4个小时,委员会议可以推选“会议主席”和“会议记录”两人共同主持,将各考评项目逐一检查以便整理出全体同意的考评结果</p> <p>(3)会议记录要将会议通过的考评结果,依照报告书的格式逐条写在黑板上。而主办培训的事务处人员应该将黑板上所写的予以整理记录,并在综合协商后,迅速把记录拷贝发给每一位考评人员</p>
5.实习总结	<p>综合协商完毕之后,对本实习课程的主题也已讨论出“统一见解”,至此“考评实习”算是告一段落。最后,由讲师对本次考评实习做讲评和总结。在总结讲评中常被指出的问题,大致可归纳如下:</p> <p>(1)考评依据很抽象——必须有具体的证据</p> <p>(2)考评依据仍有看漏或看错之处,所凭依据不够彻底——日常须收集事实及资料</p> <p>(3)关于被考评人员的态度、行动等的解释有偏差、不够深入——需要做多方面的观察与了解</p> <p>(4)到处可见晕轮效果、扩大化倾向或中心化倾向的现象——需要更客观、更具体地分析事实</p> <p>(5)能指出“事实或资料不足”的地方太少,仍然有太多以推测做考评的地方——对推测式的评定,应加以避免</p> <p>(6)希望实习时所具有的客观及公正性,在将来实际进行考评时,能继续保持对考评者的培训工作标准</p>

三、角色扮演

表 5-6 面谈指导实习人员分配表(三组)

角色扮演		评 议	
约见人	被约见人	主持人	记录
(考评主管)	(被考评人)		
A 1	B 1	C 1	C 3
B 2	C 2	A 2	A 3
C 4	A 4	B 3	B 4

注: 1.A、B、C表示组别。

2.1 2 3表示担任人员。

3.时间以(角色扮演)20分钟、评议40分钟为原则。

表 5-5 面谈指导实习评议记录

事 例	状 况	时 间 分 秒	
角 色 扮 演		评 议	
约见人	被约见人	主 持	记 录
优 点	待改进之处	着 重 点	
		1. 导入主题的方法	
		2. 话题的运用方法	
		3. 发问的方法	
		— 具体性	
		— 开放性	
		— 密切性	
		4. 面谈的态度	
		— 诚意	
		— 亲切	
		— 冷静	
		— 开心	
		5. 谈话的方法	
		— 速度、间隔	
		— 用语、遣词	
		— 连贯性	
		— 随声附和	
		6. 内容	
		— 准备及计划	
		— 内容之掌握	
		7. 场所、时间	
		8. 结束语	

表 5-7 角色扮演

-
1. 角色扮演的部分，由各组分别派出“约见人”与“被约见人”各一名进行演练
 2. 评审的部分，则由各组同时派出“主持人”与“记录”各一名，以评审各组的演练，并主持后续的评议研讨会
 3. 演练的时间，原则上以 20 分钟较适合，如时间有所拖长亦无不可，依情况而定。但在时间许可的范围内，应尽量避免中途被打断
 4. 在演练时，“约见人”本身最好不要携带太多的笔记或数据。因为频频看资料，视线落在资料上，则降低了视线对交谈对方的作用力，而且会令对方产生既应付又不受重视的感觉。但在人力测评的面谈上，准备自我报告书、测评谈话表或指导要点等起码的资料还是必要的
 5. 其余考评人员须一面填写评议表，一面观察两人演练，应时时留意观察的重点，将约见人的态度、行动、言语，依照时间顺序摘记下来
 6. 在填写评议表时，尽量避免使用武断或评价性质的语句，仅止于判断优点与需要改善之处即可
-

小提示

面谈计划的制作

面谈指导实习的基本解说与“面谈计划”制作过程如下：

- (1) 将面谈实习的步骤、“考评实习报告书”中所准备要做的面谈要点、角色扮演及讲评或研讨会的实习方法等一一加以说明。
- (2) 将“考评案例”及事实的来龙去脉详加分析，并将被考评人的模样重新描绘一次，以做“考评结果”的总复习。
- (3) 由于“考评结果”上已有详细的记录，“事实或资料不足”的事项也都很清楚，所以站在主管的立场，应该讲些什么或问些什么，都已非常明确。实习主管需要把这些内容编进面谈计划。其次，各小组须同时推举“约见”和“被约见人”两种人物登场，因此对于“被约见人”应讲、应答的内容也须一并考虑好以做准备。
- (4) 因面谈是属于“面谈指导”的性质，所以在约见人这一方，须从“评定报告书”中预先汇

集整理“面谈指导的要点”，以备应用。其次，再依表 5-4 “面谈指导实习人员分配表” 的方式选派人选。由于“仿真演练”是有对象的关系，什么情况都有可能发生，因此，也要准备候补人选，以备临时接替之用。

(5) 各组人员的推选，对其他组有保密的必要，到实习开始才可曝光。

表 5-8 评议与总结

1 . “评议” 的实施	<p>(1) 进行的方法。首先，由主持人询问约见人的感想；其次，询问被约见人的感想。这样的发问对演练双方具有“催化作用”，一定要做这种发问，才能引出更多的体验报告；最后，将录像带放映给大家观看，以全部收看为原则。如果时间不够，也要做重点的播放。例如，导入正题部，最重要的激励及指导场面，还有结尾确认的部分等</p> <p>(2) 在观摩完了录像带之后，就要进入正式的“评议” 和“反映”的阶段</p> <p>① 主持人首先依“着重点”的“优点” 或“适当” 的地方，询问考评人员的意见。</p> <p>② 发问的内容，应依顺序并有连贯性地问，不可把主题换来换去。</p> <p>③ “优点”都列举完了之后，就接着问“需要改善之处”。这时发言人，在用语上须留意，不要使用“非常不好”、“很坏” 等强烈批评性的语气，应该客气委婉地表达：“我想这个地方如果能这样改一下，也许会好一点”，“您认为怎么样？” “还是……” 这类的正面态度通常更受欢迎。</p> <p>④ 主持人本身不要谈的太多。他的任务是在开始时引导带动气氛，在谈话中断时则予以联结，或当话题沉闷不活泼时进行气氛转换，由他的主持使测评人员的发言更为积极活泼即可。</p> <p>⑤ “评议记录表”在讨论会使用后，将评议会中记录的底稿，交由事务处整理修正后，再予拷贝给本人。</p> <p>(3) 评议的时间至少为演练的两倍，因此，每一组所需的时间大约为40~60 分钟，如此才能做到较为深入的实习和探讨</p>
2 . 讲评和 总结	<p>(1) 每一组的评议讨论会完了之后，都要由讲师做简单的讲评和总结</p> <p>(2) 各组的演练全都做过之后，也需要由担任讲师者把共通点或重要的地方做总结性的强调，以利于加强受训考评人员的印象和理解</p>

四、行为模仿

表 5-9 行为模仿培训

1 . 评价者得到一份职务说明书，在培训者的引导下找到适当的对该职务作出评价的标准
2 . 达成一致意见之后，评价者共同观看某一雇员实际执行该项工作的录像
3 . 运用组织绩效评价体系，各评价者独立地对录像中反映的绩效水平作出评价
4 . 将各评价者的评价结果进行相互对比，并与职务专家的评价结果进行对比
5 . 在培训者的主持和推动之下，每一个评价者都必须解释自己作出这种评价的理由是什么，同

时，培训者也可以要求其他评价者给出评价的理由

6. 培训者帮助各评价者就某一具体的工作行为和整个绩效水平的价值达成一致意见

7. 再播放一段新的录像，各评价者独立地作出评价

8. 直到各评价者达成一致意见之前，这一过程仍将继续下去

9. 增强评价者的自信心水平。一次好的培训经历有助于评价者认识到自己，能够作出准确的评价，能够处理提供了负面反馈之后引发的一系列后果。通过观察其他评价者成功地处理了评价过程中遇到的各种问题、在评价过程中应该表现哪些行为，以及接受了如何才能更好地开展绩效评价工作的辅导和反馈，也能够增强评价者的自信心

五、视听培训

表 5-10 视听培训观察表

1. 片中主管有向部属解释绩效面谈目的吗
2. 片中主管是否有给部属足够的时间解释自己在绩效上的自我评估
3. 片中主管在对部属的绩效评估回馈上表现如何
4. 片中主管在绩效面谈过程中是否有积极的倾听部属的解释或说明
5. 片中主管在面谈气氛的营造上表现如何
6. 片中主管在绩效面谈过程中是采用哪种方式：是问题解决导向呢？还是训斥、命令、建议？还是其他方式
7. 对于片中这位主管在绩效面谈上的表现，你自己还有什么建议或评论

第五节 分类施教，区别培训

二、按不同考核内容，安排培训

表 5-11 绩效考核的介绍

题目	绩效考核的介绍
本单元目标	使学员了解绩效考核的目的和操作方法获得员工对绩效考核的接纳
行为性目标	了解组织关于绩效考核的政策和程序 了解自己在绩效考核中的角色 了解评估者和被评估者在绩效考核中的互动关系 列出绩效评估信息的用途 了解进行有效绩效考核应注意的事项
讲师	专业培训师、咨询顾问、其他掌握绩效考核知识和技能的授课者
时间	1 ~ 2 个小时
受训者	参加绩效考核的所有员工
受训者准备	阅读员工绩效考核手册

形式	讲授与问答
辅助材料	<p>视听设备、投影仪、印刷好的讲义</p> <p>课前要发给学员一份绩效考核手册，内容包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆什么是绩效考核 ◆绩效考核的方法和提供的信息有什么用 ◆组织中保证绩效考核的客观性和准确性达到何种程度 ◆在绩效考核中使用什么样的工具
讲课内容介绍	<p>这是大多数绩效考核都有的开始性课程。对任何绩效考核课程来说，比较符合逻辑的开端是向员工解释组织为什么要使用绩效考核管理系统，它的目的是什么，有什么用途，以及组织中现在要使用的是一套怎样的绩效考核管理系统等</p> <p>本课程概要性讲解关于绩效考核整个过程的知识。讲师将通过讲解、举一些组织中的例子让学员了解绩效考核的目的和过程，消除由于不了解绩效考核而带来的紧张和焦虑</p>

表 5-12 考核者的责任培训

课程设计	课程主题：绩效考核中考核者的责任
培训目标	使评估者了解和理解自己在有效的绩效考核操作过程中的影响，以便
行为性目标	<p>讨论正确进行工作描述和较好的定义绩效标准的重要性</p> <p>识别评估者的错误和偏差</p> <p>掌握如何减少评估误差</p>
讲师	专业培训师、咨询顾问、其他掌握绩效考核知识和技能的授课者
时间	8 ~ 16 个小时
学员	参加绩效考核的评估者和审核者（主要是主管人员）
学员的准备	阅读预习资料“绩效评估中常见的误差”和“正确作出工作描述”
形式	讲授、角色扮演、案例分析、团队互动
辅助材料	视听设备、投影仪、角色扮演脚本、案例、摄影机
讲课内容介绍	<p>讲师将与学员讨论和分享目前绩效评估中存在的影晌准确性的因素，包括绩效评估方法的选择、工作描述的准确性和绩效标准设定中的问题等</p> <p>通过实际操作性的活动使学员学会如何作出好的工作描述。这一课程的重要内容是关于绩效评估中的误差和偏差，使用角色扮演、案例分析、录影带等方法，使学员认识到光环效应、趋中误差、首因效应、对比效应等评估误差以及避免的方法</p>

参加活动或练习	有关工作描述的活动与练习
	活动 1：每个学员完成自己工作的活动与任务的问卷
	活动 2：每个学员完成自己的工作任务列表
	活动 3：完成工作职责的描述
	有关评估误差的活动与练习
	第一组
	活动 1：讲师描述评估误差并举例
	活动 2：将班级分成小组（4 ~ 7 人一组），每组从自己过去的经验中举出一些评估误差的例子，并讨论为什么会产生这些误差以及如何减少误差
	活动 3：每个小组派代表讲出自己小组所识别出的评估误差的例子，由全班学员给出解决办法，同时讨论这些误差所带来的危害
	活动 4：讲师点评总结各小组的发言
	第二组
	活动 1：讲师描述评估误差并举例
	活动 2：观看录像，录像中有一位评估者对他的下属进行评估
	活动 3：学员作出两种评估，一种是他们认为录像中的评估者会对下属作出怎样的评估，一种是他们自己实际会对录像中的下属作出怎样的评估
	活动 4：讲师讲解评估的过程并给出结论，由学员讨论为什么会有不同的评估结果，存在哪些误差，如何避免
	活动 5：讲师总结并强调重点概念
	第三组
	活动 1：讲师描述评估误差并举例
	活动 2：讲师将角色扮演的脚本发给学员，一部分学员充当评估者和被评估者，其余的学员作为观察者，记录出现的评估误差
	活动 3：学员进行表演，并且进行录像
	活动 4：各组的观察者发言，识别出评估误差
	活动 5：放映录像，观察者和演员重新回顾角色扮演中出现的误差，并讨论如何减少误差
	活动 6：讲师总结评估误差并强调重点

表 5-13 记录工作现场行为的培训

课程设计	课程主题：记录工作现场的行为
培训目标	使评估者了解如何识别和记录实际工作现场中的行为
行为性目标	如何实记录工作现场中的行为 如何存储和提取行为记录
讲师	专业培训师、咨询顾问、其他掌握绩效考核知识和技能的授课者
时间	2 ~ 4 个小时
学员	参加绩效考核的评估者（主要是主管人员）
学员的准备	预习材料“记录工作现场行为的必要性”
形式	讲授、角色扮演、团队互动

辅助材料	视听设备、角色扮演、案例、讲义、工作表现记录表
讲课内容介绍	本课程通过讲解、练习等方法使评估者正确掌握如何在工作现场记录员工的工作表现

表 5-14 正确使用评估工具培训

课程设计	课程主题：正确使用评估工具
培训目标	使学员了解绩效评估中常用的评估工具，学会正确使用这些评估工具
行为性目标	描述评估工具的设计 解释如何将评估者的行为对应到评估量表中，了解不同评估者评估的差异
讲师	专业培训师、咨询顾问、其他掌握绩效考核知识和技能的授课者
时间	8 ~ 10 个小时
学员	参加绩效考核的评估者和审核者（主要是主管人员）
学员的准备	回顾当前的评估工具，识别它们存在的问题，所存在的优势和不足
形式	讲授、个人演说、小组练习
辅助材料	评估工具
讲课内容介绍	本课程通过讲解、练习等方法使评估者正确掌握评估工具的使用并了解评估者对评估结果的影响
参加活动或练习	<p>活动 1：讲师讲述评估工具的开发，并以具体的评估表格来说明表格中每一项为什么要这样设计，如何完成这些项目的评估等</p> <p>活动 2：将班级分成小组，每组将得到一个绩效维度，分别讨论在这个绩效维度上可接受的行为是什么样的，优异的行为是什么样的，不可接受的行为是什么样的。这样，把各小组的结果收集到一起，就得到一个评定量表，几个维度上都包含从最好的行为到最不好的行为</p> <p>活动 3：将这些行为样本打乱，各组重新对这些行为进行排序</p> <p>活动 4：各个小组进行结果汇报</p> <p>活动 5：讲师点评和总结如何制订行为锚定量表</p>

表 5-15 设定关键绩效指标培训

课程设计	课程主题：如何设定关键绩效指标
讲师	专业培训师、咨询顾问、其他掌握绩效考核知识和技能的授课者
时间	6 ~ 8 个小时
学员	参加绩效考核的评估者和被评估者
学员的准备	阅读预习资料 —— 什么是关键绩效指标和客户关系示图
形式	讲授案例分析，分组讨论
辅助材料	投影仪案例讲义

讲课内容介绍	<p>关键绩效指标的设定是进行绩效考核的基础。讲师将与学员讨论和分享目前绩效指标设定中的问题</p> <p>通过实际操作性的活动，使学员学会如何运用客户关系示图的方法，定义工作产出和关键绩效指标</p>
--------	---

表 5-16 准备绩效反馈面谈培训

课程设计	课程主题：准备绩效反馈面谈
培训目标	使评估者了解如何有效地准备反馈面谈
行为性目标	<p>列出绩效反馈面谈中所要做的活动</p> <p>计划绩效反馈面谈的时间</p>
讲师	专业培训师、咨询顾问、其他掌握绩效考核知识和技能的授课者
时间	2 个小时
学员	参加绩效考核的评估者（主要是主管人员）
学员的准备	预习绩效反馈面谈、准备考核表
形式	讲授、问答、个人作业
辅助材料	案例、绩效评估工具、绩效考核政策和程序手册
讲课内容介绍	本课程通过讲解、练习等方法，使评估者正确掌握如何准备绩效反馈面谈，预期在面谈中可能出现的问题，以及如何计划时间等

表 5-17 实施绩效反馈面谈培训

课程设计	课程主题：实施绩效反馈面谈
培训目标	使评估者了解如何有效地实施反馈面谈
行为性目标	<p>比较有效和无效的绩效反馈面谈技巧</p> <p>描述非语言行为在绩效反馈面谈中的作用</p>
讲师	专业培训师、咨询顾问、其他掌握绩效考核知识和技能的授课者
时间	8 ~ 16 个小时
学员	参加绩效考核的评估者（主要是主管人员）
学员的准备	预习“如何实施绩效反馈面谈”
形式	讲授、角色扮演、团队互动
辅助材料	视听设备、案例、角色扮演、幻灯片、投影仪、录像设备、讲义
讲课内容介绍	本课程通过讲解、练习等方法，使评估者正确掌握如何实施绩效反馈面谈的各种技巧，例如，如何建立双向沟通关系，如何利用非语言交流，如何控制谈话的方向等

表 5-18 解决考评误区的培训

常见误区	趋中现象	有些经理人以搞好部门团结为借口，把自己定位成“老好人”，抱着谁也不得罪的想法，既不愿给表现不佳的下属打低分，也不愿给表现出色的员工打高分。表面上大家一团和气，实际效果往往适得其反。绩效好的下属肯定不满意，他的努力付出显然没有得到充分认可；而业绩差的员工其实也并不会心存感激，因为没有人会真正认为自己做得差，而且即使觉得自己有所不足，但领导既无不满亦无指点，也乐得轻松混日子了
	首因效应和近因效应	从心理学角度来说，一个人对另一个人产生的印象以首次见面，以及最近发生的相关事件造成的印象最深刻，而且会直接影响到对对方以往行为和未来关系的判断和评价。普通意义上的绩效考核应该是对整个考核期内员工的总体表现和业绩进行评估，而非仅凭借对其某一事件或某一时刻的印象做评价
常见误区	类比错误	很多经理人在评分时，常常会自觉不自觉地将下属相互之间来回比较，以权衡分值甚至是优劣，而忽视了应针对每个下属各自的表现和特点进行纵向比较，看一看他对工作目标的完成情况，以及与上年度的比较有何改进之处、下年度又将从哪方面争取提高
	照镜原理	每个人在评价事物时都难免会有一种个人倾向，那就是习惯以自己的个性偏好和工作方式来衡量他人。这就像是我们常常在照镜子时看惯了自己的轮廓和表情，一旦有所异样就觉得怎么打量都不舒服一样。这种现象在绩效考核当中是极其普遍并且很难克服，除了需要在培训时多次强调，也很有必要从心理学角度反复训练，让经理人能掌握适度调节、自省的方法
消除误区的措施	<p>由于受评估中各种因素的影响，信度和效度再高的评估体系也会大打折扣。因此，经理人要采取有效措施减少误差，使评估有效性最大化。可采取的措施如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 对工作中的每一方面进行评价，而不只是笼统评价 ◆ 评估人的观察重点应放在被评估人的工作上，而不要太过注重其他方面 ◆ 在评估表上不要使用概念界定不清的措辞，以防不同的评估者对这些用词不同的理解 ◆ 一个评估人不要一次评估太多员工，以免评估先松后紧或前紧后松，有失公允 ◆ 对评估人和被评估人都进行必要的培训 ◆ 采用多个评价者进行评价 	

第六章

有条不紊，实施绩效考核

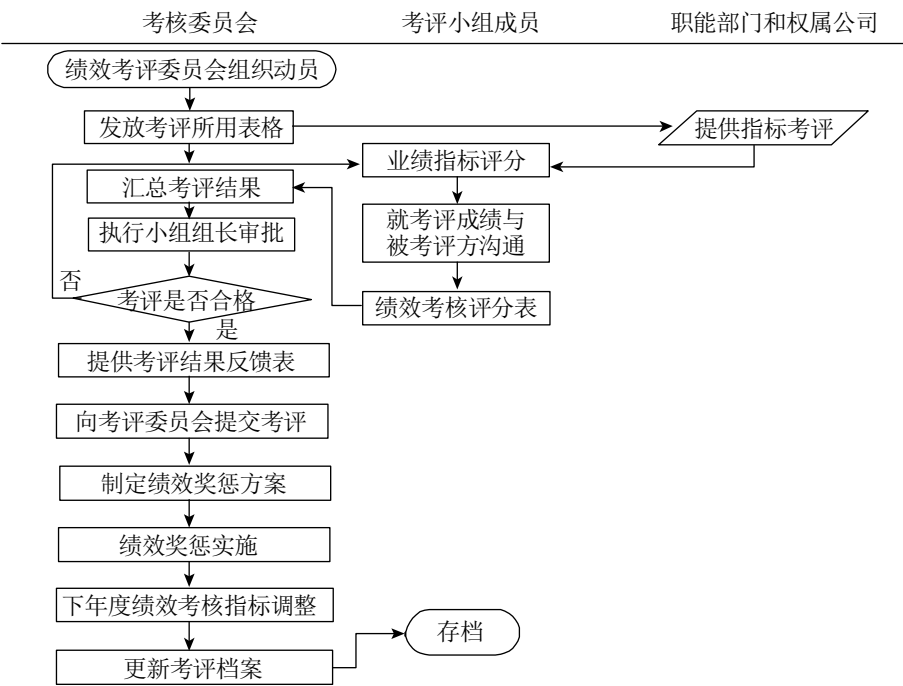


图 6 - 1 绩效考核实施流程

第一节 考核者和被考核者的选择

一、谁有资格做考核者

表 6 - 1 考评者及其优缺点

考评	优点	缺点
直接上级	<ul style="list-style-type: none">◆ 直接上级对下级比较熟悉，容易进行观察◆ 有利于将考评结果用于奖励、提薪等◆ 有利于与下级进行沟通和交流	<ul style="list-style-type: none">◆ 下级心理压力较重◆ 上级容易被假象迷惑◆ 上级有可能缺乏考评的技能◆ 上级有可能由于心理偏见而作出过高或过低的评价

同 级	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 同级之间的了解最全面、最真实 ◆ 同级之间的竞争具有促进作用 ◆ 同级考评提供了许多独立判断，有利于综合评价 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 同级之间可能因关系好坏而作出过高或过低的评价 ◆ 同级之间可能因利益竞争而互相贬低
直接下级	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 能够揭示上级的不足，帮助上级的发展 ◆ 有利于权力制衡，在一定程度上制约上级的独断专行 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 下级不敢真实地发表意见 ◆ 可能引不起上级的重视 ◆ 下级对上级的评价可能过多的带有主观色彩
自 己	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 比较轻松，压力小 ◆ 增强参与意识 ◆ 产生具有建设性的效果，有利于改进绩效 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 倾向于评价过高 ◆ 不适合用于作为奖惩、提薪、晋升等的根据，只能用于绩效的改善
专 家	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 专业性强，可靠性强 ◆ 没有利益关系，比较客观公正 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 成本高 ◆ 专家对被考核者的专业可能不了解
客 户	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 使企业重视企业形象 ◆ 比较客观公正 ◆ 强化消费者导向的观念 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 客户的考核标准不同，难以操作 ◆ 费时费力

表 6-2 考核类型与适用范围

绩效评估项目名称	适用范围	使用的评估表格
部门绩效评估	各部门	部门绩效目标与评估表
自我评估	所有员工	个人绩效目标与评估表
直接主管评估	所有员工	个人绩效目标与评估表
隔级主管评估	评估分数为 5 分的员工	个人绩效目标与评估表
同事评估	所有员工	同事评估表
下属评估	所有管理人员	下属评估表
企业外部客户评估	业务人员	客户满意度调查表
企业内部客户评估	业务支持部门	相关部门满意度调查表

表 6-3 考核者与绩效考核内容

考核内容项目	内容特点	考 核 者
工作业绩考核	主要是依据工作管理关系和各项计划目标来核定，能够快速、直接地了解并评价	上级 外部客户 内部客户
个人品质考核 核心能力考核	每个人各有偏见，需要全方位的综合了解	直接上级评价 直接下级评价 相关同级评价

二、考核谁，考什么

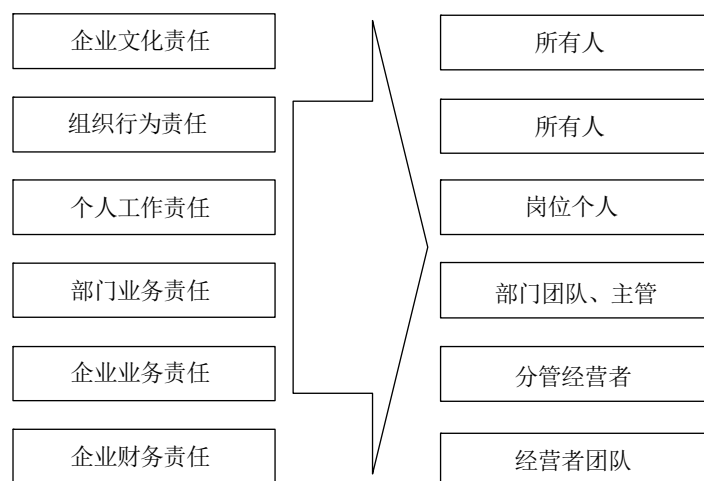


图 6-2 工作责任与考核对象的对应关系

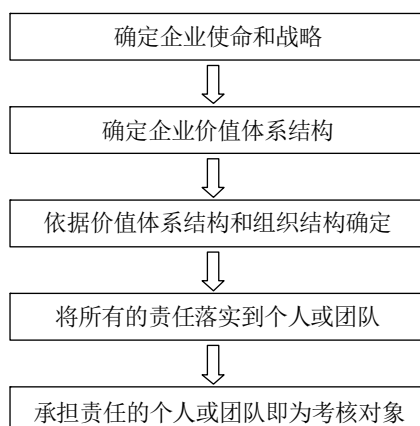


图 6-3 责任考核对象的确定方法

表 6-5 国安×××绩效考核体系

	月度考核	季度考核	半年评价	年度考核
考核对象	事业部销售人员 财务部结账组人员	公司全体员工	公司全体员工	公司全体员工
考核内容	任务完成指标	KPI 指标	能力指标、态度指标	以员工四次季度考核分数平均值为年度考核得分
评分方式	根据实际业绩核算	每项指标 5 分制打分，其中 3 分为满足岗位要求	每项指标 5 分制打分，其中 3 分为满足岗位要求	按员工考核结果划分等级
结果使用	决定相应岗位人员 月度业绩奖金发放	按员工考核结果划分等级，与下季度浮动工资发放挂钩	用作员工职业发展、培训参考依据	与职级调整挂钩
考核时间	每月末	每季度末月 3 0 日 至下季度首月 1 5 日	同第二、四季度	同第四季度

第二节 考核时间和周期

一、确定考核周期或频次

表 6-6 绩效考核内容与绩效考核周期

考核内容	绩效内容特点	考核周期
工作（项目）任务	以月度或项目阶段为变化周期，需要经常性的考核	月度或按项目阶段
操作规范执行	违反规范事件会随时发生、随时变化	按事件发生时间考核
工作行为表现	变化周期比较短，需要经常性的考核	月度考核
综合绩效指标	变化和实现周期较长，需要在较长的时间里考核	季度或年度考核
个人品质、核心能力	变化周期较长，需要在很长的时间里考核	年度考核

表 6-7 考核目的与考评周期

考评种类	评价因素	考评方法	实施时期	考评对象	主要目的
奖金考评	工作绩效 工作态度	人事考评表	每年一次	全体员工	分配奖金
提薪考评	工作能力 工作绩效 工作态度	人事考评表	每年一次	全体员工	决定提薪额
职务考评	职务熟练度	熟练度评定表	每年一次	符合评定 资历者	调整职务
调动考评	工作能力适 应性	能力评定档案	不定期	职务调整 对象	调整职务
晋升考评	工作能力 工作绩效 工作态度 适应性人品	晋升推荐书 论文审查 面谈答辩 适应性考察 考评档案	每年一次	符合晋升 资历、受到 推荐的晋升 对象	决定晋升

二、考核的时机和时间表

表 6-9 各类人员绩效考核时间安排

人员	月度	事件发生时间	项目阶段	季度	年度
管理人员	工作任务	—	—	业绩指标	综合绩效考核
技术人员	常规工作任务	—	项目考核	—	综合绩效考核
操作人员	—	操作规范考核	工作项目考核	—	综合绩效考核

表 6-12 绩效评估实施时间进程示例

工作内容	实施时间
1. 绩效评估沟通与培训会议	2009年12月26日
2. 部门绩效评估，由各部门的上级主管与部门负责人进行沟通	2010年1月4日
3. 业务支持部门进行相关部门满意度评估	2010年1月4日至8日
4. 确定部门内部员工绩效评估分数分布比例限制	2010年1月10日
5. 员工进行自我评估，主管人员评估并与员工沟通，确定评估结果并讨论制订个人发展计划	2010年1月4日至22日

6 . 填写同事评估表格	2010年 1 月12日至18日
7 . 填写下属评估表格	2010年 1 月12日至18日
8 . 发放客户评估表并回收	2010年 1 月 4 日至18日
9 . 综合各项分数，确定最终评估结果，上报上级主管审批	2010年 1 月24日
10. 人力资源部与各部门经理共同制订员工奖金分配方案、薪酬调整方案和职位调整计划，报公司领导审批	2010年 2 月 8 日

第三节 考核责任落实到位

二、考核组织的职责分工步骤

表 6-13 考核参与者责任

参与者	责任
人力资源部	<p>绩效评估实施办法的培训与沟通，确保参与绩效评估的员工和管理者明确绩效评估的目标和意义，掌握绩效评估的标准和方法</p> <p>准备绩效评估所用的各种表格</p> <p>负责组织协调绩效评估工作进行时间、进度控制、答疑等</p> <p>撰写绩效评估的总结报告，就存在的问题和今后的建议向公司管理层报告</p>
各级经理	<p>负责指导下属进行自我评估，并客观公正地对下属的绩效进行评估</p> <p>与下属进行沟通，帮助下属认识到工作中存在的有待解决的问题，并与下属共同制订绩效改进计划和培训发展计划</p> <p>针对绩效评估中出现的问题，随时与人力资源部沟通，向人力资源部提出建议</p>
所有员工 (包括经理)	<p>认真进行自我评估，并与主管和经理进行开放式交流与沟通</p> <p>主动制订个人发展规划</p> <p>认真进行对相关同事、上司或有关部门工作的评估</p>

表 6-14考核人与被考核人的责任分工

角 色	操作	操作时间
考核人	创建考核表	上一考核期末，为被考核人创建《绩效考核表》
	计划面谈	与被考核人就考核期工作计划进行面谈，并确认
	汇报反馈	对被考核人提交的《工作进度汇报表》及时反馈
	对被考核人评分	在被考核人自评后对其评价
	绩效面谈	在评分之后对其评价
被考核人	计划面谈	上一考核期末，被考核人确认考核人所创建的《绩效考核表》，并制订本期详细工作计划
	工作进度汇报	考核期内定期向考核人提交《工作进度汇报表》
	自评	考核期结束后，依据工作计划对工作结果进行自评
	绩效面谈	在考核人评分之后与考核人进行绩效面谈
	确认考核成绩	对考核人的评分签字确认
审批人	审核	在被考核人确认考核评分后进行
评审委员会	确定各部门修正系数	在所有绩效考核表汇总后进行

表 6-15 考核进程中的责任

流程步骤	工作内容的简要描述	重要输入	重要输出	相关表单
1	人力资源部每个月底及年底定期收集考核指标的数据		考核指标数据	
2	根据对国内、外同行业参考指标和财务部提供的财务数据的比较，作出本公司绩效考核指标的分析			
3	向各组织单元通报考核结果		绩效考核结	
4	考核结果与部门目标挂钩	绩效考核结果		
5	考核结果与公司财务指标挂钩	绩效考核结果		
6	经过各层次讨论之后，制订改善行动方案，以便在下一年的绩效考核制订中加以考虑			

三、评估数据的回收确认

表 6-16 员工考勤记录表

<div>日期</div> <div>项目</div>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
本日正常公时																															
本日加班公时																															
本日正常公时																															

表 6-17 主管助理人员考勤表

职 称	姓 名	工 时 类别	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
		正常																															
		加班																															
		正常																															
		加班																															
		正常																															
		加班																															
		正常																															
		加班																															
审 核	组长																																
	厂长																																

注意事项：

1. 本资料为薪资和加班费计算依据，希各单位准时填报。

2. 每日正常上班时间以 8 小时计算。

3. 各单位向外借调人员时，有借调单位填报，原单位不得重复填报。

4. 本资料由各单位班长填报，每日转呈厂长核阅。

缺勤借调代号							
类别	事假	病假	旷职	离职	公假	迟到	借调
代号	事	病	旷	离	公	迟	入出

表 6-18奖惩呈报表

年 月 日 编号：

当事人姓名		奖（惩）事发日期	
奖（惩）级次			
具体内容			
核实情况			
核实日期		核实人签字	
当事人签字		经办人签字	
部门意见		审批人签字	

附
证
明
材
料

份

页

各部室组					
单位	职务	姓名	奖惩事由	奖惩办法	备注

上述各项希即知照行

此令

[illegible]

表 6-21 事实与情况记录

姓 名	地 点	部 门	年 月 日
起因：			
事情经过（或行为）：			
后果与结果：			
分析与判断：			
忠告与意见（肯定与否定意见）：			
归类： a：劳动纪律 <input type="checkbox"/> b：工作态度 <input type="checkbox"/> c：工作能力 <input type="checkbox"/> d：工作成绩 <input type="checkbox"/> （在□中打√）	事实来源： a：记录者 <input type="checkbox"/> b：被记录者 <input type="checkbox"/> c：其他 <input type="checkbox"/> （姓名）		事实记录者签名： 年 月 日

表 6-22 重要工作表现记录

关键指标	观察要点	主要表现
工作责任感	维护组织利益的行为 接受额外任务与加班 承担责任 出勤记录	
客户服务意识	客户服务的态度 客户活动的行为	
工作品质	服从指示 遵守规则 工作质量稳定性等	
工作效率	时效性 效率改进的行为	
工作技能	职业基本技能 专业业务技能	
团队合作	沟通 团队意识 同事合作 跨部门合作	
个人发展	个人发展提高的愿望 寻求发展提高的行为	

表 6 -23通员工每月工作表现记录卡

姓 名 _____ 部 门 _____ 2002年 _____ 月 _____ 日 — _____ 月 _____ 日 NO : _____

出勤情况		旷工 _____ 迟到 _____ 早退 _____ 病假 _____ 事假 _____ 工假 _____
工作表现	完成岗位工作情况	
	完成特殊任务情况	
	流程标准完成情况	
	工作态度	
	工作质量	
	工作效率	
	与他人协调情况	
	独立处理问题的能力	
	在工作中的创新能力表现	
	遵守公司规章制度情况	

填表人：

员工签字：

四、数据收集过程中应注意的问题

表 6-25 主要考核信息提供一览表

考核指标	信息提供单位和职责			考核 / 审批人	结果传递
	主责单位	关联单位	职责		
损失 xxx 产量	调度室	生产技术部、机械动力部	负责界定、落实责任单位	生产副总经理	将审批后的结果按要求报送绩效考核办公室
物料平衡和装置匹配协调	调度室	物资部、相关车间	数据收集、统计、协调、指挥		
原料、原材料单耗	生产技术部	工艺车间、物资部、财务部	数据收集、整理、分析		
生产成本	财务部	各车间、综合管理部	数据核算和分析		
财务指标	财务部	相关单位	数据核算和分析		
厂控工艺指标	生产技术部	相关车间、综合管理部	数据收集、整理、统计	生产副总经理	
技改措施指标	生产技术部 机械动力部	相关车间	数据统计和效果评价		
事故认定	安全环保部	生产技术部、机械动力部及相关车间	组织事故认定	生产副总经理	
产品质量、分析检验、计量和质量事故	质检中心	物资部、工艺、仪表、电气车间	分析检验、计量测量数据统计 , 质量事故的认定		
化验室费用	质检中心	工艺车间、财务部	数据收集、整理统计	设备副总经理	
维修费用	机械动力部	相关车间、综合管理部、财务部	数据收集、整理统计、分析		

低值易耗品、库存金额	机械动力部	相关车间、物资部、财务部	数据收集、整理统计		
------------	-------	--------------	-----------	--	--

(续)

考核指标	信息提供单位和职责			考核 / 审批人	结果传递
	主责单位	关联单位	职责		
可控管理费用（车间经费）	财务部	生产技术部、机械动力部	数据收集、整理统计	总经理	将 审 批 后 的 结 果 按 要 求 报 送 绩 效 考 核 办 公 室
采购、销售、市场分析及预测	物资部	财务部、调度室	数量、价格的预测、核准及市场分析	总经理	
	生产技术部	财务部、相关单位	市场分析、预测和价格的审核		
安全环保指标	安全环保部	相关单位	组织事故认定、实施监督、检查	生产副总经理	
绩效评估	综合管理部	相关单位	提供评估报告并组织评估	总经理	
违反计生政策、治安案件	政工部	相关单位	调查、处理和监督检查	总支副书记	
项目建设进度	机械动力部	调度室、相关单位	对实际进度进行对比、统计	设备副总经理	
项目建设质量	机械动力部	相关单位	组织对项目建设质量进行认定	设备副总经理	
项目建设用款	财务部	相关单位	组织对实际用款和计划用款相对比	总经理	

装置运转率	调度室	机械动力部 生产技术部	数据收集、整理分析	生产副总经理	
-------	-----	----------------	-----------	--------	--

第六节 进行考核评估

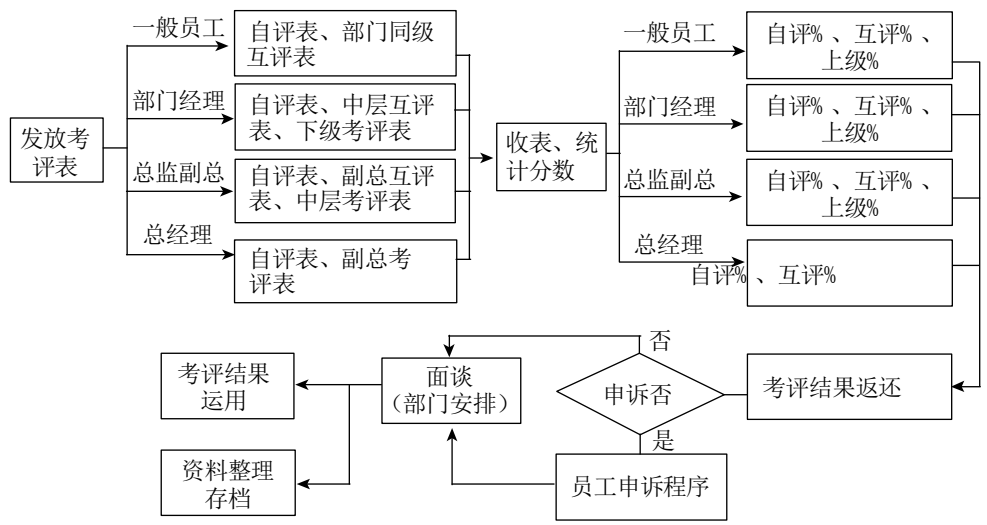


图 6-4 评估实施流程

一、发放考核表

表 6-34 度考评表

岗位：		在岗人员：	
岗位主要职责：			
岗位关键业绩指标			
指标	目标	权重	完成情况（分值）
综合考评分值：			
主要成绩、缺点及改进建议			
工作态度方面			
工作能力方面			
工作绩效方面			
工资水平建议：			
直接领导人：			
人事负责人：			
审批：			

表 6-35 普通员工年度考核表

姓 名 : 部 门 : 岗 位 : 考评日期 :

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评价尺度				
		优	良	中	可	差
勤务态度	A.格遵守工作制度，有效利用工作时间。	14	12	10	8	6
	B.新工作持积极态度。	14	12	10	8	6
	C.于职守、坚守岗位。	14	12	10	8	6
	D.协作精神工作，协助上级，配合同事。	14	12	10	8	6
受命准备	A.确理解工作内容，制订适当的工作计划。	14	12	10	8	6
	B.需要上级详细的指示和指导。	14	12	10	8	6
	C.时与同事及协作者取得联系，使工作顺利进行。	14	12	10	8	6
	D.速、适当地处理工作中的失败及临时追加任务。	14	12	10	8	6
业务活动	A.主人公精神与同事同心协力、努力工作。	14	12	10	8	6
	B.确认识工作目的，正确处理业务。	14	12	10	8	6
	C.极努力改善工作方法。	14	12	10	8	6
	D.打乱工作秩序，不妨碍他人工作。	14	12	10	8	6
工作效率	A.作速度快，不误工期。	14	12	10	8	6
	B.务处置得当，经常保持良好成绩。	14	12	10	8	6
	C.作方法合理，时间和经费的使用十分有效。	14	12	10	8	6
	D.作中没有半途而废、不了了之和造成后遗症的现象。	14	12	10	8	6
成果	A.作成果达到预期目的或计划要求。	14	12	10	8	6
	B.时整理工作成果，为以后的工作创造条件。	14	12	10	8	6
	C.作总结和汇报准确真实。	14	12	10	8	6
	D.作熟练程度和技能提高较快。	14	12	10	8	6

1. 通过以上各项的评分，该员工的综合得分是： 分

2. 你认为该员工应处于的等级是：(选择其一) [] A [] B [] C [] D

A：240分以上 B：240~200分 C：200~160分 D：160分以下

3. 考核者意见

考核者签字： 日期： 年月日

以下部分为行政人事部及总经理填写

人力资源部评定

评语

考核结果	<input type="checkbox"/> 转正：在_____任 <input type="checkbox"/> 升职至_____任 <input type="checkbox"/> 续签劳动合同自_____年_____月_____日至_____年_____月_____日 <input type="checkbox"/> 降职为_____ <input type="checkbox"/> 提薪 / 降薪为_____ <input type="checkbox"/> 辞退_____ <input type="checkbox"/> 其他_____ 经理签字：_____日期：_____年_____月_____日
------	--

总经理核准

经理签字：_____日期：_____年_____月_____日

表 6 -36 部门中层领导年度考核表

_____公司部门中层领导

年度考核表

(年度)

姓名

职务

姓名_____

职务_____

何时任现职_____

一、述职报告摘要 (由本人填写)

签名

年 月 日

二、民主评议情况

参加评议人数		任职情况综合分析			
		优秀	称职	基本称职	不称职
本部门员工					
其他人员					
总结					

三、考核领导小组意见

组长

年 月 日

四、被考核者意见

签名
年 月 日

五、董事会意见

董事长签字
年 月 日

表 6-37 中层以上领导综合考核表

考核项目	考核内容	评分等级			
		好	较好	一般	较差
工作实绩评价	职责范围完成情况				
	公司布置的任务完成情况				
	年度工作目标完成情况				
德能素质评价	思想理论水平：能掌握政策并指导工作				
	本职业务能力：熟悉本职与相关业务，能完成业务				
	组织协调能力：能合理安排工作，协调与其他部门的关系				
	调研综合能力：进行组织调查研究，提出对策				
	用人能力：能指导下级工作，并对下级作出公正评价				
	口头表达能力：口头表达逻辑清楚，有说服力				
	文字表达能力：能独立完成各种文字工作				
	法纪观念：廉洁奉公，遵守并维护法纪				
	改革创新能力：能接受新事物，工作有创造性				
自我述职评价	职责范围完成情况				
	自我评价客观，对自身问题能认真分析				
	对今后努力方向明确，整改措施切实可行				
	综合评价等级				

表 6-38 总经理年度考核表

考评内容	指标类型	具体指标	分值	考核	依据来源
董事会满意度 (10%)		董事会决议的执行效果	10	全体董事	全体董事
		综合能力			
		战略规划能力			
实际业绩 (80%)	财务指标 (60%)	公司经营利润 (与本年度计划比较)	45		财务总监
		公司销售额	15		
	管理指标 (20%)	公司发展规划及年度经营计划的制订和执行的合理性、及时性	5		全体董事
		对各职能部门的督导 (计划的执行 , 人员的配备)	5		
		各级部门间的协作	5		
		制度建设和落实情况	5		
其他 (10%)		发现、培养下属能力	5		
		各高管的重大成绩 / 失误	5		

表 6-39 选拔干部候选人评分表

姓 名 : 部 门 :
年 月 日

服务单位		到职日期		年 月 日		年 资			
出生年月	年 月 日	籍贯	省 县 / 市	性别		学历			
现职任务									
本 职 位 经 验	十年以上	五年以上	三年以上	一年以上	执 行 公 司 政 策	贯彻	大部	部分	小部分
	10	7	4	2		1	8	6	2
统 驭 性	有领导力	稍具领导力	需加训练	无能力	熟 悉 制 度 程 度	熟悉	尚熟 悉	部分	不太熟悉
	10	6	2	0		1	8	6	2
有能 力 对 公 司 提 建 议	十次以上	五次以上	一次以上	无能力	工 作 态 度	忠贞	热诚	合作	保守
	五次以上					1	8	6	2
	10	7	4	0					
发 展 潜 力	智慧	知识	判断力	主见	计 分	评 语 :			
	10	10	10	10					
以上由评审小组评分									
学 历	大学	专科	高中	初中	本公 司年 资	十年 以上	五年 以上	三年 以上	一年 以上
	10	8	6	4		10	7	4	2
以上由评审小组评分									
学 历	大学	专科	高中	初中	本公 司年 资	十年 以上	五年 以上	三年 以上	一年 以上
	10	8	6	4		10	7	4	2
以上由评审小组评分									
学 历	大学	专科	高中	初中	本公 司年 资	十年 以上	五年 以上	三年 以上	一年 以上
	10	8	6	4		10	7	4	2
出 勤 情 形	准时到班	偶有迟到	常请假	不守规则	热 诚 参 加	参加	部分	偶尔	不参加
	10	6	2	0		10	7	4	0

					公司				
奖 励 分	大功	小功	嘉奖	表扬	惩罚 分	大过	小过	申饬 (敕)	警告
	9	3	1	0.5		9	3	1	0
以上由人事单位评分					计分：				
批示					人事单位： 盖章				

表 6-40 人事考评表

姓名		性别		年龄		岁考评		初评	调整	批	
职别		部门				者		(章)	(章)	者	(章)
评定 因素	评定项目	奖金考评			提薪考评			特记事项			
		初评		调整	初评		调整				
成绩 评价	质量										
	数量										
	教育指导										
	创新改										
工作态 度评价	纪律性										
	协调性										
	积极性										
	自我开发 热情										
能力 评价 工作态 度评价	知识技能										
	判断决断										
	交涉协调										
	应用开发										
	指导监督										
评 语		考 评	分	分	考 评	分	分	人事部 记入栏			
S 1 8 0 以上		合 计			合 计						
A 1 5 0 ~ 1 7 9		评 语			评 语			最终 评语	奖金	提薪	
B 9 0 ~ 1 4 9		申 请 评 语			申 请 评 语						
C 6 0 ~ 8 9											
D 5 9 以下											

填写注意点：

- ① 评定时，请在应得分数下面打“√”，最后将合计分数填入合计栏。
- ② 根据合计分数确定评语。
- ③ 当初评评语与调整评语不一致时，由双方协商确定出一致意见后填入“申请评语”栏。
- ④ 评定中需特殊说明的问题，填入特记事项栏内。
- ⑤ 有 符号的栏目请勿填写。

评语的含义：

- 秀——非常优秀、毫无过失。
 优——毫无过失。
 良——符合要求，基本满意。
 可——最好再努把力。
 劣——尚需非常努力才行。

二、进行评分

表 6-4 1 相互评价表

项目 \ 计分者与分数											平均 分数	5	4	3	2	1
1.生活是否规律？												:	:	:	:	:
2.情绪是否安定？												:	:	:	:	:
3.是否讨厌推销工作？												:	:	:	:	:
4.服装、仪容是否整齐？												:	:	:	:	:
5.工作耐力是否充足？												:	:	:	:	:
6.是否具有积极性？												:	:	:	:	:
7.谈话是否粗俗？												:	:	:	:	:
8.是否有自我启发？												:	:	:	:	:
9.是否遵守时间？												:	:	:	:	:
10.是否遵守约定？												:	:	:	:	:
11.对工作是否热心？												:	:	:	:	:
12.目标意识高不高？												:	:	:	:	:
13.是否努力达成目标？												:	:	:	:	:
14.是否欠缺计划性？												:	:	:	:	:
15.行动日数、行动时间是否恰当？												:	:	:	:	:
16.行为举止是否合宜？												:	:	:	:	:
17.是否有丰富的商品知识？												:	:	:	:	:
18.是否具备与客户洽谈的技巧？												:	:	:	:	:
19.与客户的关系是否良好？												:	:	:	:	:
20.团队默契是否												:	:	:	:	:

表
6
-
4
2

员工绩效考评表

	员 工 甲				员 工 乙				员 工 丙			
	主管	自评	互评 1	互评 2	主管	自评	互评 1	互评 2	主管	自评	互评 1	互评 2
工作数量	1 8	1 8	1 8	1 8	1 7	1 7	1 7	1 7	1 7	1 7	1 7	1 7
工作质量	好	好	较好	好	较好	好	较好	较好	好	好	好	好
创造性成果	2	2	2	2	0	0	0	0	1	1	1	1
职业道德	好	好	好	较好	较好	较好	较好	较好	好	好	好	好
事业心	较好	好	好	较好	一般	较好	一般	较好	好	好	较好	好
纪律性	较好	较好	较好	一般	较好	较好	一般	一般	较好	较好	好	较好
出勤率	好	好	好	好	好	好	好	好	好	好	好	好
积极性	较好	较好	好	较	一般	一般	一般	一般	好	较好	好	较好
责任心	好	好	较好	较好	一般	较好	一般	较好	较好	好	好	一般
协作性	较好	较好	一般	好	较好	较好	好	一般	好	好	好	好

表 6-4 6 员工每月考评成绩登记表

部 门：

年度

第 页

[illegible]

登记：

复核：

第 页

复 核：

页

[illegible]

复 核：

第七节 考核得分的控制和评定

一、绩效得分的控制

表 6-50 考核结果控制

绩效等级	分值区间	人员比例
A 等	120% 以	不超过5%
B 等	110% ~ 120%	20% 左
C 等	90% ~ 110%	50% 左
D 等	70% ~ 90%	20% 左
E 等	70% 以	5% 左

表 6-51 绩效考核等级

绩效等级 (分5等)	考核得分 (分9级)	绩效等级系数	占人数比例	备注
出色 (A) (90 ~ 100)	A 1 (96 ~ 100)	1.3	不超过部门总人数的 20% (无符合条件的可 空缺, 下同)	超额 绩效 奖金
	A 2 (90 ~ 95)	1.1		
优良 (B) (80 ~ 89)	B 1 (86 ~ 89)	1.0	不超过部门总人数的50%	基础绩 效奖金
	B 2 (80 ~ 85)	0.95		
可接受 (C) (70 ~ 79)	C 1 (76 ~ 79)	0.9	总体比例不得少于部门总 人数的30%, 每等无比例限 制, 但需拉开差距	减额绩 效奖金
	C 2 (70 ~ 75)	0.8		
需改进 (D) (60 ~ 69)	D 1 (66 ~ 69)	0.7		
	D 2 (60 ~ 65)	0.6		
表现不良 (E) (59 及以下)	E (59 及以下)	0		

第七节 核得分的控制和评定

二、年终考核成绩评定

表 6-52 个人绩效分数汇总核算例表

人员类别	绩效分数类型	分数核算方式
副总	半年绩效分数	半年绩效分值×80% + 半年周边绩效分值×10% + 半年员工满意度分值×10%
	年度绩效分数	(半年绩效分值) / 2
部门第一负责人	季度绩效分数	部门季度绩效分值×80% + 季度周边绩效分值×10% + 季度员工满意度分值×10%
	年度绩效分数	(季度绩效分值) / 4
其他管理人员	季度绩效分数	季度任务绩效分值×80% + 季度周边绩效分值×20%
	年度绩效分数	(季度绩效分值) / 4
销售业务员	季度绩效分数	季度任务绩效分值×90% + 季度周边绩效分值×10%
	年度绩效分数	(季度绩效分值) / 4
基层员工	季度绩效分数	季度任务绩效分值×80% + 季度周边绩效分值×20%
	年度绩效分数	(季度绩效分值) / 4

第七节 核得分的控制和评定

三、考核分数修正

表 6-54 普通员工全员排名示例

部门	姓名	得分	部门平均分	一次调整比例	一次调整后得分	部门得分	部门权重	二次调整得分
A	A01	86	78	$100 / 78 = 1.282$	110.252	70	1.000	110.25
	A02	84			107.688			107.69
	A03	80			102.560			102.56
	A04	78			99.996			100.00
	A05	76			97.432			97.43
	A06	72			92.304			92.30
	A07	70			89.7400			89.74
B	B01	80	72	$100 / 72 = 1.389$	111.120	81	1.157	128.57
	B02	78			108.342			125.35
	B03	70			97.230			112.50
	B04	60			83.340			96.42
C	C01	100	72	$100 / 96 =$	104.200	85	1.214	126.50
	C02	96			100.032			121.44

	C03	92		1.042	95.864			116.38
D	D01	100	84	$100 / 84 =$ 1.190	119.000	76	1.086	129.23
	D02	96			114.240			124.06
	D03	88			104.720			113.73
	D04	76			90.440			98.22
	D05	60			71.400			77.54

第七章

不容忽视的环节：绩效结果反馈面谈

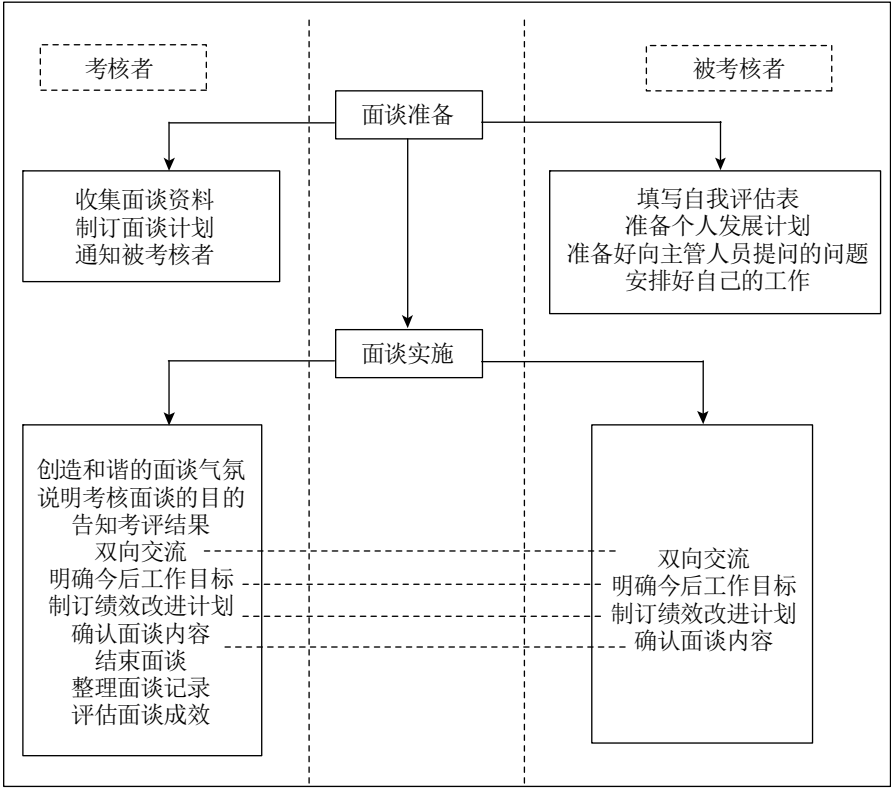


图 7-1 绩效反馈流程

第一节 前奏曲——面谈的必要准备

一、经理人员的准备

表 7-1 面谈计划表

被约谈者									
姓名		年龄		工作年限		所属		职务	
经历		最近的绩效				家庭状况			
面谈要点						面谈注意事项			
面谈的时间、地点									
时间	年 月 日 (星期)			场所布置					
地点	时 分 ~ 时 分								
面谈事项 (问题分析)									
问题概要						面谈目的			
面谈类型		情报收集型		指导、激发向上型		问题解决型			
事前调查事项									
面谈内容									
解决方法									

表 7-2 面谈内容和顺序

面谈步骤	实施者	内容
暖场	主管人员	放下其他工作 建立依赖的气氛 慰问员工的辛劳 使员工放松心情
进入主题	主管人员	告知面谈的目的
告知评估结果	主管人员	说明考绩的结果 表现优良之处 表现不佳之处 肯定员工自评表
请员工发表意见	员工	主管专心倾听 鼓励员工发言 对照员工自评表
讨论沟通	主管人员与员工	讨论评估结果与员工自评表的差异 相同点 不同点
制订工作改进计划和下期工作目标	主管人员与员工	设定改进项目 针对事实 设立榜样 设定下期工作目标 目标必须具体可行 尽量计量化、数值化 以期待的状态、失败或容许范围来表示 双方达成一致 避免发生争议
确认面谈内容	主管人员与员工	确认讨论之后的结果 达成协议项目 意见相异点 主管人员与员工共同签名
结束面谈	主管人员	表达谢意 积极的方式结束 肯定员工的努力 员工高期待以激励员工
整理面谈记录	主管	检讨面谈得失 补充说明事项 依作业规定呈报

表 7-4 面谈通知书

面谈通知书

被通知人：

主旨：绩效面谈

时间： 月 日 点

地点：科长办公室

准备事项：

一、填写自我评估表

二、事先详细阅读工作职位说明书

二、员工的准备

表 7-6 员工自我鉴定表

姓名		部门		职位	
入司日期		学历		出生日期	
现任主要工作					
项目					
目前工作	你认为目前担任的工作对你是否合适？工作量是否恰当？ 在你执行工作时，你曾感到什么困难？				
工作希望	你认为你比较适合哪些方面的工作？ 你不适合哪些方面的工作？ 其中最适合你的工作是什么？ 你对你现在的工作有什么希望？				
薪资及职位	你认为你的工作报酬是否合理？ 职位是否合理？ 职称是否合理？ 理由何在？你的希望？				
教育训练	这些年你是否参加过公司内部或外部举办的训练？ 曾参加什么训练？ 你希望接受什么项目的训练？你对本企业训练的意见如何？				
工作分配	你认为你的部门当中工作分配是否合理？ 什么地方急待改进？				
工作目标	你的工作目标是什么？ 这个目标你已做到了什么程度？				
贡献	认为本年度对公司有较大贡献的工作是什么？ 你做到了什么程度？				

工作构想	<p>在你担任的工作中，你有什么更好的构想？请具体说明：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 . 2 . 3 .
------	--

表 7-7 绩效面谈前作业检核表

主管的准备事项	是 / 否
1 . 部属工作内容的掌握 —部属的个人资料与历史档案 —工作职位说明书 —工作计划目标 —绩效评估相关评估标准 2 . 部属绩效表现的确实掌握 —绩效评估表 —您对部属在职务上的绩效要求是什么？ —他在各工作要项上的表现如何？哪些需要讨论？ —有无其他值得讨论的事情？ 3 . 计划面谈内容 —您是否已确实评定他的绩效？ —你要如何告诉他工作表现是好是坏？ —你是否确定工作绩效目标？ —你是否已确定下次工作绩效目标？ —你及部属要如何实现理想的改善目标？其步骤与达成期限？ —你是否已定立该员工职业生涯发展应有的工作目标？ —你是否已有绩效衡量的方法，并予以解释说明？ —你是否已拟定面谈要点？ —你要如何安排面谈的顺序？ —对可能谈的所有陈述，你是否已准备好充分的事实、成果？ 4 . 衡量的方法、例证、事件等来支持你的论点 —新绩效目标与旧目标之间的关联如何？ —所有新定目标中是均为部属所欣然接受？ —你准备如何激励士气并取得承诺？ 5 . 面谈通知 —时间、地点与概略长度 —准备事项	
下属准备事项	是 / 否
1 . 仔细填写自我评估，以确实自我了解与掌握 2 . 面谈时间的安排 3 . 重新审视工作职位说明书 4 . 整理相关资料与回顾以往的谈话纲要	

第二节 细节、技巧决定面谈的成败——实施面谈

一、暖场，创造和谐的面谈气氛

表 7-8 面谈气氛

和谐的气氛	缺乏融洽的气氛
自在、轻松	紧张、恐惧、急躁
舒适	不舒服
友善、温暖	正式、冷峻
敢自由开朗地说话	不敢开放地说话
信任	挑战、辩解
倾听	插嘴
明白	不明白
开放的胸怀	闭塞的胸怀
接受批评	怨恨别人的批评
不同意别人的意见时，也不攻击对方	争辩、侮辱对方

表 7-9 气氛控制技巧

方式	内容
联合	以兴趣、价值、需求和目标等强调双方所共有的事务，营成和谐的气氛而达到沟通的效果
参与	激发对方的投入态度，创造一种热忱，使目标更快完成，并为随后进行的推动创造积极气氛
依赖	创造安全的情境，提高对方的安全感，并接纳对方的感受、态度与价值等
觉察	将潜在“爆炸性”或高度冲突状况予以化解，避免讨论演变为负面或破坏性

三、告知考评结果

“三明治法则”案例：

会计小张，有一段时间总是迟到，财务部经理采用“三明治法则” 对她进行了批评。

第一步，表扬特定的成就，给予真心的肯定。经理找到会计，笑着说：“小王，最近工作做得不错，账目没有什么差错，上级领导很满意。” 出纳面露喜色。第一步就完成了。

第二步，提出需要改进的特定行为表现。“但是你最近总是迟到，这个星期已经迟到两次了吧？” 会计点头。“销售部的同事找你报销，几次没找到你，对你很有意见。”会计面有歉意。第二步就完成了。

第三步，最后以肯定和支持来结束。“你一向工作是很认真的。希望你能改了迟到的毛病，如果有什么困难可以提出来，大家帮你一起解决。” 第三步就完了。后来，这位出纳果然不再迟到。

四、双向交流沟通

小提示

理解身体语言的含义

理解身体语言的具体含义,可以使你面谈中少犯细节错误,也可以使你微调自己的姿态,使你看起来更可靠。体态语的含义解释如表 7-11 所示。

表 7-11 体态语释义

体 态 语	基本含义
说话时捂上嘴	说话没把握或撒谎
摇晃一只脚	讨厌
把铅笔等物放到嘴里	需要更多的信息,焦虑
没有眼神沟通	试图隐瞒什么
脚置于朝着门的方向	准备离开
擦眼睛或抠耳朵	疑惑
触摸喉部	需要加以重申
触摸耳朵	准备打断别人
擦鼻子	反对别人所说的话
紧握双手	焦虑
紧握拳头	意志坚决、愤怒
手指头指着别人	谴责、惩戒
坐在椅子的边侧	随时准备行动
坐在椅子上往前移	以示赞同
双臂交叉置于胸前	不乐意
衬衣纽扣松开,手臂和小腿均不交叉	开放
小腿在椅子上晃动	不在乎
背着身坐在椅子上	支配性
背着双手	优越感
脚踝交叉	收回
搓手	有所期待
手指叩击皮带或裤子	一切在握
无意识的清嗓子	担心、忧虑
有意识的清嗓子	轻责、训诫
双手紧合指向天花板	充满信心和骄傲
一只手在上,另一只手在下置于大腿前部	十分自信
坐时跷二郎腿	舒适、无所虑
一个人有太多的体态语如眨眼过于频繁、说话时掩嘴、用舌头润湿嘴唇、清嗓子、不停地做吞咽动作、冒虚汗和频繁地耸肩	撒谎

五、共同制订工作改进计划和下期工作目标

表 7-12 绩效改进计划

部门 / 处		时间	年 月 日
被考核人	姓名：	职位：	
直接上级	姓名：	职位：	
不良绩效描述：(含业绩、行为表现和能力目标，请用数量、质量、时间、成本 / 费用、顾客满意度等标准进行描述)			
原因分析：			
绩效改进措施 / 计划：			
直接上级：被考核人：年 月 日			
改进措施 / 计划实施记录：			
直接上级：被考核人：年 月 日			
期末评价：			
<input type="checkbox"/> 优秀：出色完成改进计划 <input type="checkbox"/> 符合要求：完成改进计划 <input type="checkbox"/> 尚待改进：与计划目标相比有差距			
评价说明：			
直接上级：被考核人：年 月 日			
期末签字：被考核人_____ 直接上级_____ HR专员_____			

六、确定面谈内容，形成面谈记录

表 7-13 绩效考核面谈表

部门	职位	姓名	考核日期
			年 月 日
工作成功的方面			
工作中需要改善的地方			
是否需要接受一定的培训？			
本人认为自己的工作在本部门和全公司中处于什么状况？			
本人认为本部门工作最好、最差的是谁？全公司呢？			
对考核有什么意见？			
希望从公司得到怎样的帮助？			

下一步的工作和绩效的改进方向	日期：
备注：	

说明：

- 1.绩效考核面谈表的目的是了解员工对绩效考核的反馈信息，并最终提高员工的业绩。
- 2.绩效考核面谈应在考核结束后一周内由上级主管安排，并报行政人事部备案。

八、整理并检讨面谈结果

表 7-14 绩效反馈面谈效果评价表

(1) 此次面谈是否达到了预期的目的？
(2) 再次进行面谈时，应该如何改进谈话方式？
(3) 有哪些遗漏需要加以补充？又有哪些无用的讨论需要删除？
(4) 此次面谈对评估者改进工作是否有帮助？
(5) 自己学到了哪些面谈技巧？
(6) 面谈中谁说的话最多？自己是否真正注意到对方所说的话？
(7) 对于此资助面谈的结果，自己是否满意？面谈结果是否增进了双方的理解？
(8) 自己觉得下次面谈是否会更有效？

第八章

考核并未终结：绩效考核结果的合理应用

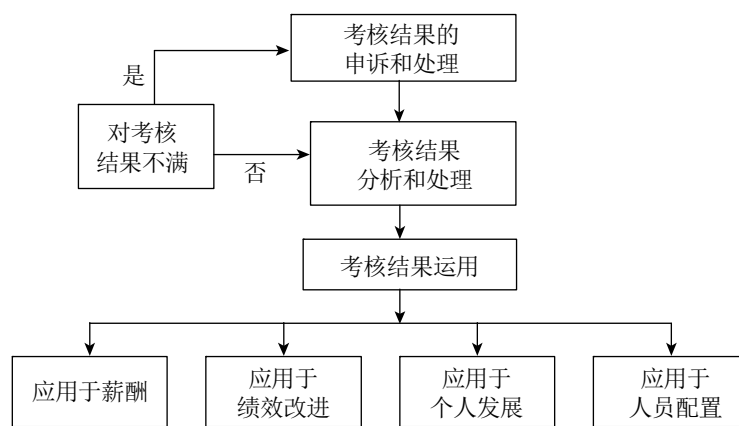


图 8-1 绩效考核结果应用流程

第一节 事后的公平维护机制——考核结果的申诉和处理

一、考核过程的公正性比结果更重要

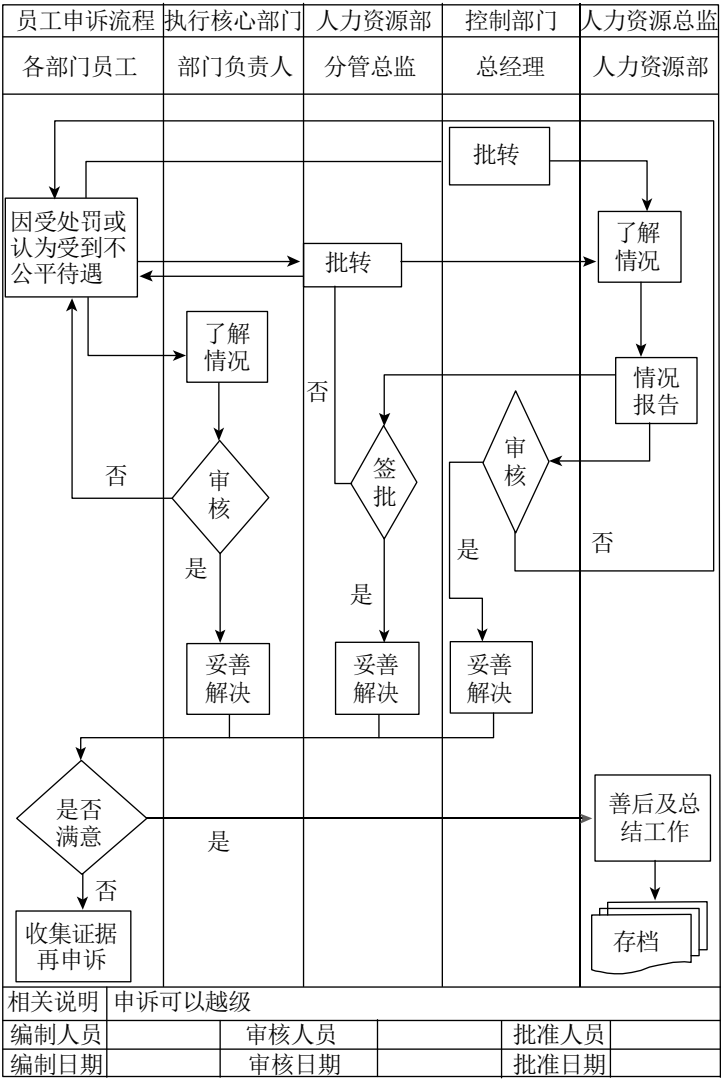


图 8-2 员工申诉流程

表 8-1 员工投诉书

投诉人		部门		岗位	
被投诉人		部门		岗位	
投诉内容			投诉理由		
企管部意见					
间接上级意见					
最终处理结果					
签字	投诉人	人力资源部	间接上级	相关人员	

第二节 考核结果分析，确定员工位置落差

三、综合分配考核结果

表 8-3 综合素质、绩效评价结果九方格

综合素质	高	有欠缺者 暂停加薪及晋升机会 •要求努力工作提高绩效 •轮换岗位给予第二次机会	优秀者 奖励：加薪及较多的奖金 •鼓励：争取更大绩效 •机会：具有晋级的条件	非常优秀者 各种机会和奖励： •高额加薪及奖金 •连续获得则可优先晋级 •其他各种奖励
	中	有问题者 •停止一切机会与奖励 •在绩效方面严格要求，并要求参加培训和学习 •进入观察期，考虑下一步如何处理 •考虑减薪	表现尚可者 •对加薪和晋级均需慎重考虑 •提出绩效要求 •培训提高能力 / 技能，但不要让他们阻碍部门中有才华的员工发展	优秀者 •奖励：加薪及较多的奖金 •鼓励：继续提高素质 •机会：具有晋级的条件

		失败者 •立即淘汰	有问题者 •停止一切机会与奖励 •在能力和素质方面严格要求，并要求增加绩效 •进入观察期，考虑下一步如何处理 •考虑减薪	有欠缺者 •暂停加薪及晋升机会 •给一年的机会要求其提高能力和素质 •要求其参加培训和学习
	低			
		低	中	高
		工作绩效		

案例

职业升迁：我处在哪一格？

“九方格图”是花旗“人才库盘点”的精髓。它把员工分为九类，每个员工都处在对应的一个特定格子里。现任花旗集团中国区企业传播及公共事务总监王力，她于1990年加入花旗，曾经担任过4年花旗银行北京分行的副行长，继而调到纽约总部负责亚太地区金融同业事务，2001年回国就任花旗银行深圳分行行长。在花旗的人才库盘点中，王力通常处于“2格”或“1格”，这样在去年花旗内部出现“公共事务总监”职位空缺的时候，通过“岗位对调”，王力成为合适的胜任者。

另一位花旗银行深圳分行行长张之皓，于1996年取得复旦大学工商管理硕士学位，毕业后进入花旗银行接受为期一年的见习管理生轮训。之后进入花旗上海分行企业金融部担任助理。1999年赴新加坡参加花旗“速成干部培训班”，在资金管理部门工作。2001年回国，担任电子商务产品开发部主管。2003年聘任花旗银行深圳分行行长。他7年的花旗职业生涯中，通常的考核结果总是“成绩优秀、具有转变潜能”，处于“1格”的位置。花旗的员工职位晋升政策规定，“1格”代表着“通常会在6个月内被提升到高级职位”。当深圳分行行长的职位出现空缺的时候，张之皓的发展机遇也就接踵而来。花旗的高级管理者就是这样炼成的。

第三节 论功行赏——考核结果应用于薪酬

一、考核结果与绩效奖金挂钩

表 8-4 绩效等级与绩效工资挂钩考核表

绩效等级	A 等	B 等	C 等	D 等	E 等
绩效工资	150%	120%	100%	80%	60%

表 8-5 绩效考核等级与工资等级调整挂钩考核表

条件：绩效等级	控制幅度	调级
全年至少 8 个 A	占总人数的 5 %	+ 2 级
全年至少 8 个 B 或 A	占总人数的 20 %	+ 1 级
不符合上面或下面的条件占总人数的 50 %	0	不符合上面或下面的条件占总人数的 50 %
全年 8 个 D 或 E，或连续 3 个 E	占总人数的 20 %	- 1 级
全年 8 个及 8 个以上 E	占总人数的 5 %	- 2 级

第四节 发现问题，解决问题——绩效改进

一、选取待改进方面

表 8-8 部属产生低绩效的原因

娥◆员工不知道为什么该做这项工作
娥◆员工不知道如何做这项工作
娥◆员工不知道自己该做什么工作
娥◆员工觉得你的做法行不通
娥◆员工觉得自己的做法比较好
娥◆员工觉得其他事情更重要
娥◆员工的努力得不到任何回报
娥◆员工觉得自己正照着你的指示在做事
娥◆员工没有做该做的事，却受到奖励
娥◆员工做了该做的事，却受到了惩罚
娥◆员工觉得做对了事反而会招来负面后果
娥◆即使员工表现差劲，也不会招来任何负面后果
娥◆超过员工所能控制的各种障碍
娥◆员工受限于个人能力，无法有良好表现

案例

摩托罗拉的“绩效改进计划”

对于绩效落后的员工，摩托罗拉实行了“绩效改进计划”。通过这个计划，跟落后的员工一起分析原因，进行资源的重新分配和技能的进一步培训，帮助他们改进绩效。如果有的员工还是达不到标准，但发现他适合别的工作，就考虑给他更换一个工作岗位。

在摩托罗拉中国公司，很多落后员工参加了绩效改进计划后，绩效表现得到了非常好的提升。

比如，有的员工，上半年表现很好，下半年却像变了一个人。通过绩效改进计划，分析到底是为什么——是态度的问题、能力的问题，还是兴趣的问题。经过沟通和了解，公司发现他非常适合做项目管理，对程序化的工作兴趣不大。后来就把他调整到项目管理岗位，结果他发挥得很好；有的员工在摩托罗拉待了十几年，业绩平平。通过绩效改进计划，发现他很有耐心，善于沟通。经过与其本人交流后，公司认为他较适合做到政府关系部门的工作，

并给他一些新的培训，最后做得非常成功；还有一个员工，在销售部门表现并不突出。通过绩效改进计划，发现他对中国的国营企业非常了解。正好公司在上海有一个合资项目，就把他派过去后，结果他扮演了很好的桥梁角色。

二、拟订绩效改进计划

表 8-9 绩效改进计划表

部：

根据本次考评，你部职员须进行诸项改善，以提高绩效，现将改善计划表发给你部，请指导执行。

人力资源部

年 月 日

姓 名	岗 位	部 门	计划项目	指导者	执行时间
			1. 本职工作技能的提升 2. 企业文化理念的认识加强 3. 工作态度改进 4. 工作计划性和目的性改进 5. 面对困难时的决心和意志改进 6. 合作意识提升 7. 团队精神的培养 8. 敬业精神的提升 9. 忠诚度的提升 10. 生涯规划的指导 11. 责任意识的提升 12. 服务意识的提升 13. 与上司、同事相处的礼节培养 14. 产品知识丰富 15. 制造流程了解程度的加深 16. 沟通意识加强 17. 报告意识加强 18. 基本礼仪的培养 19. 会客禁忌的了解 20. 接听电话的礼仪培养 21. 应对客户抱怨的技能提升 22. 工作效率的提升 23. 工作差错率的降低 24. 向部门老员工学习工作方法 25. 实施部门内部训练 26. 实施岗位竞赛 27. 阅读书籍 (1) 自我发展 (2) 有效的沟通 (3) 职业生涯规划		
待改善人员签字				部门负责人签字	

四、绩效改进六步走

表 8-11 绩效改进完成情况表示例

员工类型	客户代表
绩效改进项目	增强“客户导向意识”
具体措施 1：在未来 6 个月中，与职责范围内的每位客户通电话，并对客户反映的情况做记录	
资源保障：客户	
完成时间：6 月 15 日	
评估方法：上级的观察和反馈，客户的反馈意见	
具体措施 2：通过参加培训和在工作中向“客户导向”意识强的同事学习，提高年度考核中“客户意识”一项的得分	
资源保障：上司，同事，人力资源部	
完成时限：12 月 5 日前	
评估方法：年终关于“客户意识”的评价得分是否有所提高	

表 8-12 绩效改进评价表

工作完成情况						
职务工作		期望目标		自我评价		上级评价
指导与改进						
需要改进的地方				如何改进		
考核与评价						
考核内容	考核要求	考核要点	一次	二次	三次	综合
工作成绩	工作数量					
	工作质量					
工作态度	纪律性					
	协作性					
	积极性					
	责任心					

第五节 前程规划——考核结果应用于个人发展

二、设计员工职业生涯通道

表 8-14 能力开发卡

部门		职务		等级		工龄		姓名	
难易度		上级评价			自我评价			上级评价的事 实依据	
所承担的工作	等级	完全 胜任	胜任	不能 胜任	完全 胜任	胜任	不能 胜任		
我的目标与想法				结果如何					
教育培训计划				上级意见		好的方面		应改进的地方	
1. 脱产培训				知识					
				技能					
2. 在职培训				判断力					
				计划力					
3. 自我开发				协调力					
				指导力					

表 8-15 员工个人发展计划表

制订日期：				有效期：			
员工姓名		部门		员工职位			
主管姓名				主管职位			
发展计划内容	达到目标		实施方式		评估时间		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
员工签名：				主管签名：			

- 注：1. 本计划指结合员工岗位需要及个人发展意向，双方经沟通协商达成的促使员工个人发展的计划。可以发挥员工自身的潜力及利用部门或公司的资源，如参加培训、特别指导、岗位轮换等。
2. 至少每半年制订一次，一式三份，员工与主管各一份，交人力资源部门存档一份。

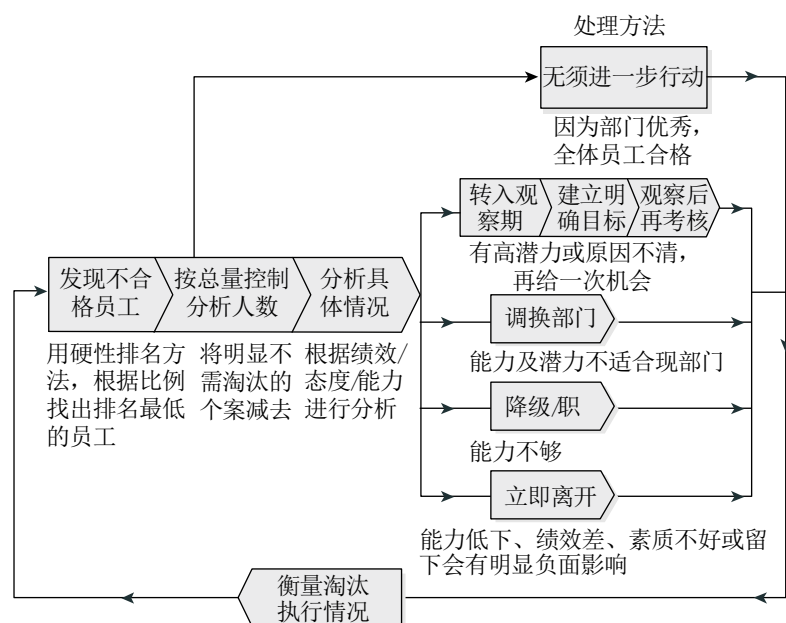


图 8-3 淘汰决策流程示例

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mh.jy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址: www.mhjy.net