

学习情境二 员工任用



【知识目标】

- 了解劳动合同的内容、形式和种类；掌握劳动合同管理的方法。
- 了解劳动争议的种类；掌握劳动争议的处理原则和处理程序。
- 了解组织沟通的渠道、沟通的障碍；掌握有效沟通的方法
- 掌握绩效考核方案设计的原则、要求和内容
- 了解绩效考核的实施应该注意的问题；掌握常见的绩效考核的方法。



【能力目标】

- 能够制订并签订劳动合同；会实施劳动合同管理。
- 能够处理与解决劳动争议。
- 设计简单的绩效考核方案。
- 能够实施绩效考核方案。



【学习重点】

- 劳动合同的内容、形式和种类。
- 劳动争议的处理原则和程序。
- 绩效考核的类型。
- 绩效考核的方法及应用。



【学习难点】

- 劳动合同的内容。
- 劳动争议的处理原则和程序。
- 进行绩效考核方案的设计。
- 绩效考核的方法。

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。

任务一 签订并管理劳动合同



【知识目标】

- 了解劳动合同的内容、形式和种类;
- 掌握劳动合同管理的方法。



【能力目标】

- 能够制订并签订劳动合同;
- 会实施劳动合同管理。



【学习重点】

- 劳动合同的内容、形式和种类。



【学习难点】

- 劳动合同的内容。



【案例导入】

- 一、见 P53 页本学习情景的背景资料：柏美国际（清远）化妆品制造有限公司的员工招聘。
- 二、学习情境三中同学们所制作的个人简历。



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，把学生分成 10 组，每组 6 人。学生完成的任务结果，按小组进行展示、分析和上交。

2. 各小组首先讨论分析案例资料，查阅其他小组同学的个人简历，完成如下任务：

- (1) 请根据同学们的个人简历，为柏美公司选择一名行政管理人员。
- (2) 请与本小组所选择的人员沟通，并签订劳动合同。

3. 要求

- (1) 严格按照简历的要求来筛选简历。
- (2) 筛选简历时必须依照公平、公正的原则。

(3) 选择出合适的行政管理人员，必须与该人员沟通后方可谈签订劳动合同的问题。



【结果展示与分析】

每小组出一名代表，陈述本小组筛选简历与选择人员的理由，并把签订劳动合同的过程及签订合同双方谈妥的问题作出说明。



【上交材料】

每小组代表柏美公司与选择的行政管理人员签订的劳动合同。



【知识链接】

一、劳动合同概述

1. 劳动合同的概念

劳动合同是一种民事法律文件，是用人单位与劳动者之间为确立劳动关系并明确相互权利和义务所达成的协议，是劳动交易的结果。从劳动合同的概念中，不难看出以下特点。

(1) 劳动合同引起用工单位（含企业、事业单位、机关、团体、个体工商户）和劳动者之间的社会劳动关系。

(2) 劳动合同以用工单位实现用工权、劳动者实现择业权为目的。

(3) 劳动合同当事人，即用工单位和劳动者法律地位平等。

(4) 劳动合同是用工单位和劳动者经过平等协商后，就劳动的权利义务问题所取得的一致意志。

(5) 劳动合同的合法性为合同的有效前提条件，合法有效的劳动合同具有法律约束力。

综上所述，劳动合同是确定和调整劳动关系的法律形式，它体现着市场经济中劳动关系法制化的必然要求。企业和员工按照劳动合同，享有权利和承担义务。劳动合同不是一般的用工形式，而是市场经济体制中确定和调整劳动关系的基本方式。因此实行劳动合同制，是一个重新构造劳动关系的过程。它涉及各方面的责任、权利和利益的调整。

2. 劳动合同的种类

按照不同的标准，劳动合同可以划分为不同的种类。

(1) 按照劳动合同期限的长短，劳动合同可分为三种。

① 有固定期限的劳动合同，是指企业等用人单位与劳动者订立的有一定期限的劳动协议。合同期限届满，双方当事人的劳动法律关系即自行终止。如果双方同意，还可以续订合同，延长期限。

② 无固定期限的劳动合同，是指企业等用人单位与劳动者订立的，没有期限规定的劳动协议。

劳动者在参加工作后，长期在一个企业等用人单位内从事生产或工作，不得无故离职，用人单位也不得无故辞退。这种合同一般适用于技术性较强，需要持续进行的工作岗位。

③以完成一定工作为期限的劳动合同，是指以劳动者所担负的工作任务来确定合同期限的劳动合同。如以完成某项科研，以及带有临时性、季节性的劳动合同等。合同双方当事人合同存续期间建立的是劳动法律关系，劳动者要遵守劳动单位内部规则，享受各种劳动保障待遇。

我国劳动合同法就是按照劳动合同的期限长短，将劳动合同的期限分为有固定期限、无固定期限和以完成一定的工作为期限，充分保护了劳动者的合法权益，《劳动合同法》第十四条规定“劳动者在该用人单位连续工作满十年的”，劳动者提出或者同意续订订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同，避免用人单位只使用劳动者的“黄金年龄”。

(2)按照劳动合同产生的方式来划分，劳动合同也可分为三种。

①录用合同，是指用人单位通过公开招收、择优录用的方式订立的劳动合同。录用合同一般适用于招收普通劳动者。目前，全民所有制企业、国家机关、事业单位、社会团体等用人单位招收录用劳动合同的特点是：用人单位按照预先规定的条件，面向社会，公开招收劳动者；应招者根据用人单位公布的条件，自愿报名；用人单位全面考核、择优录用劳动者；双方签订劳动合同。

②聘用合同，也被称为聘任合同，指用人单位通过向特定的劳动者发聘书的方式，直接建立劳动关系的合同。这种合同一般适用于招聘有技术业务专长的特定劳动者。如企业聘请技术顾问、法律顾问等。

③借调合同，也被称为借用合同，是借调单位、被借调单位与借调职工个人之间，为借调职工从事某种工作，明确相互责任、权利和义务的协议。借调合同一般适用于借调单位急需的职工。当借调合同终止时，借调职工仍然回原单位工作。

(3)按照劳动者一方人数的不同来划分，劳动合同可分为两种。

①个人劳动合同，一般是由劳动者个人同用人单位签订。

②集体合同，一般是由工会代表劳动者集体同企业签订的合同。

(4)按照生产资料所有制性质的不同，劳动合同可划分为以下几种。

全民所有制单位劳动合同、集体所有制单位劳动合同、个体单位劳动合同、私营企业劳动合同和外商投资企业劳动合同等。

3. 劳动合同的特点

劳动合同具有以下三个特点：

(1) 劳动合同必须在用人单位与劳动者之间签订

用人单位的代表是单位行政部门，而不能是党群组织或其他部门；劳动者则以自然人的身份出现，必要时可以委托他人或一定的组织代行自己作为自然人的权利。这是由劳动关系的特殊性决定的。

(2) 劳动合同必须在双方协商的基础上签订

劳动合同不是劳动纪律，不能由一方说了算，必须双方同意。这是为了保证用人单位与劳动者法律上的平等地位。

(3) 劳动合同必须是关于双方权利义务协定

劳动合同的目的，是协调用人单位和劳动者在有偿劳动过程中的利益关系。一方的权利是另一方的义务，一方的义务是另一方的权利，这种权利义务关系必须在劳动合同中载明。劳动合同一经签订，就具有法律效力，是约束用人单位和劳动者之间劳动关系的依据。

4. 劳动合同的内容

劳动合同的内容分为法定内容和约定内容。

劳动合同的法定内容，由法律规定，是所有劳动合同都必须具有共性的东西。它主要包括劳动合同期限、工作任务与要求、劳动报酬与条件、劳动纪律、劳动合同的终止及违反劳动合同的责任等。这些内容构成了劳动合同的基本框架。

劳动合同的约定内容，由用人单位和劳动者协商产生，在不同的情况下，有不同的内容。但是，它必须在法定内容的基础上产生，不得违反法定内容的要求。劳动合同的内容是劳动关系诸要素和劳动关系双方权利义务在劳动合同中的体现。它应该包括下列内容：

(1) 劳动岗位

劳动岗位是企业实现用工权，完成生产任务的场所，是劳动者实现劳动权利的场所，也是劳动关系双方共同为社会进行创造性劳动，实现人、机、物有机结合的场所。劳动岗位涉及企业的基础管理工作，即定岗、定员、定额，企业优化劳动组合的真正含义就从这里产生。因此，劳动岗位是劳动合同的基础内容，表现为企业提供的岗位条件，对劳动者素质的要求及完成生产任务的数量、质量要求。

(2) 劳动合同期限

合同期限是指合同有效期的时间界限。合同期限的长短由企业 and 劳动者平等协商确定。作为企业方来说，合同期限反映企业的用工形式，是企业实现经营目的在用工形式上的客观要求。

(3) 劳动报酬

劳动报酬就是劳动力价格的体现。劳动报酬是一种分配手段，是连接国家、集体和个人的链条，也是形成企业内部竞争机制的核心内容。在劳动力市场上，劳动力的价格就是工资，是通过市场功能形成的，是决定市场竞争机制运行的内在动力。因此，劳动报酬是劳动合同最关键、最敏感、最活跃的内容。

（4）社会保险

社会保险包括法定保险金和企业补充保险金。法定保险金的交纳是企业用工的基本条件；企业补充保险金的交纳则是企业对外增强凝聚力，对内鼓励竞争的手段之一。接受物质帮助是劳动者在一定条件下应当享受的权利。因此，社会保险也是劳动合同的活跃内容。

（5）上岗培训

在现代化生产中，上岗培训是处理好人、机、物等生产要素之间关系的必要条件，因此是企业应尽的义务。员工接受培训后，有努力为企业服务的义务，应按照岗位有关要求完成一定数量和质量的生产任务。

（6）劳动纪律

在企业生产过程中，劳动纪律是进行有效生产经营活动的保证条件。因此，企业内部的规章制度是企业内部经营机制的重要部分。企业内部的规章制度不是法律，不具有法律效力，但是，合法可行的规章制度可以作为劳动合同纪律条款的有关内容，附进劳动合同，使之同劳动合同一并发生法律效力，成为仲裁庭和人民法院处理劳动争议的依据。

（7）违约责任

违约，就是不履行或不完全履行劳动合同规定的条件。不具备免责条件的违约就应当承担违约的责任，因此违约责任是整个劳动合同的制约性条款。

（8）变更、解除条件

劳动合同一经订立，不得擅自变更和解除。因此，除遵守法定变更、解除劳动合同的条件以外，在劳动合同中约定变更、解除条件，有利于根据企业生产条件的变化调整劳动关系，保证合同双方当事人的合法权益。

以上是劳动合同能够起到确定和调节劳动关系作用的必要条件。除此以外，劳动合同的双方当事人还可以将补充的其他条件写进合同，以调节劳动关系。

二、劳动合同的订立和变更

1. 劳动合同的订立

劳动合同的订立，是指用工单位与劳动者就劳动合同条款经协商，取得一致达成协议的法律行

为。劳动合同订立是引起合同双方当事人之间劳动法律关系开始的事实。

(1) 劳动合同的订立原则

我国《劳动合同法》规定，当事人签订劳动合同应当坚持以下原则。

①合法原则。合法原则在订立劳动合同的过程中应从以下三个方面体现出来，一是双方当事人的主体资格要合法，符合法律规定的条件；二是合同内容要合法；三是订立合同的程序和形式要合法。

②平等、自愿、协商、一致的原则。平等，即合同当事人法律地位平等，这是合同关系的本质；自愿，即当事人具有真实的订立合同的愿望，在平等的基础上，自愿是订立合同的前提条件；协商，即双方当事人要约和承诺的过程；一致，即双方当事人完全相互承诺对方的提议，取得一致的意愿。

③合理原则。合理原则是指合理规定双方当事人的劳动权利和义务。

(2) 劳动合同的订立程序

按照《劳动合同法》第十条的规定，建立劳动关系应当订立劳动合同。用人单位录用的职工，有的属于干部，有的属于工人，因此订立劳动合同的程序是不完全相同的。根据劳动合同法及有关法规的规定，订立劳动合同的主要程序有以下几步。

①自愿报名，提交证明文件。

②全面考核，择优录用。

③填写新职工审批表，报请市、县人民政府劳动主管部门审批或备案。

④被录用者提交报到文件和其他证明文件。

⑤用人单位向被录用者介绍拟订劳动合同的内容和要求。

⑥双方协商一致，签订劳动合同。

⑦工会对录用职工实行必要的监督。

⑧办理法定手续。

劳动合同约束力自双方当事人签字开始，劳动合同规定的权利和义务自合同约定的日期开始履行。劳动合同的签字将在双方当事人自愿的基础上进行。

2. 劳动合同的法律效力

劳动合同一经签订，就具有法律效力，受法律保护，双方必须严格遵照执行。劳动合同的法律效力来自国家的依法承认和保护，但前提条件是劳动合同必须合法有效。也就是说，只有合法有效的劳动合同，才能受到国家法律的承认和保护，才具有法律效力。

有效劳动合同的条件是：主体合法、内容合法、体例形式符合要求、文字明确、清楚。违反上

述条件的一项或多项，将出现劳动合同无效或部分无效的后果。无效劳动合同从订立时起，就不受国家法律承认和保护，不具备法律效力。

3. 劳动合同履行的原则

劳动合同的履行是指劳动合同当事人依合同规定的条件，享有各自的权利，承担各自的义务的法律行为。

根据《劳动合同法》的规定，我国劳动合同的履行必须坚持以下原则。

(1)全面履行的原则，就是按照劳动合同规定的全部内容履行，不能以部分代替全部。

(2)实际履行的原则，就是按照劳动合同规定的标准去履行，不得以其他内容代替。

(3)不得擅自变更、解除的原则，就是在不具备法律规定的双方当事人约定的条件下，未经对方同意，不得单方随意改变或提前终止劳动合同。

(4)在履行劳动合同发生争议时应及时协商、调解和仲裁的原则，这样做的目的是避免更大的损失。

4. 劳动合同的变更

劳动合同的变更，是指劳动合同主体或履行合同的条件发生变化，通过双方当事人的协商，改变原合同某些内容(补充或废除)或者终止履行的法律行为。

在下述两种情况下，劳动合同当事人有变更权。

(1)法定条件下的变更，就是出现了符合法律规定允许变更合同的情况时，合同当事人享有变更权。

(2)约定条件的变更，就是出现了合同中已经约定的允许变更合同的新情况之后，双方当事人享有变更权。

除以上两种情况外，当需要变更合同的新情况出现后，双方当事人可以即时协商，达成变更合同的协议，然后实施变更合同的行为。

终止履行劳动合同是合同变更的一种特殊情况，是指当某种法定原因出现，致使劳动合同无法履行时，暂时停止履行劳动合同。当该原因消失以后，继续履行原劳动合同。例如，在企业生产过程中出现工伤事故，工人受伤后治疗期间，因无法继续工作，而且劳动能力的丧失以及伤残程度尚未确定，所以受伤工人劳动合同中的岗位终止履行。待工人伤残程度确定后，能完全恢复劳动能力，继续履行原合同；丧失部分劳动能力，要求调换工作岗位，变更原合同；丧失全部或大部分劳动能力，无法继续坚持工作的，需要解除劳动合同，享受社会保险待遇。

三、劳动合同的解除和终止

1. 劳动合同的解除

劳动合同的解除，是指提前终止劳动合同的法律行为。

(1) 劳动合同解除的条件

劳动合同解除的条件，就是法律规定的解除劳动合同的情况发生时，当事人依法解除劳动合同，不承担违约责任。

《劳动合同法》对解除劳动合同的条件规定如下。

用人单位可以解除劳动合同的情况：

①用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。

②在试用期间被证明不符合录用条件的。

③严重违反用人单位的规章制度的。

④严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的。

⑤劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的。

⑥以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同，致使劳动合同无效的。

⑦被依法追究刑事责任的。

用人单位提前 30 日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同的情况：

①劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的。

②劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的。

③劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

劳动者可以解除合同的情况：

①用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。

②劳动者提前 30 日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同，劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。

③未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的。

④未及时足额支付劳动报酬的。

⑤未依法为劳动者缴纳社会保险费的。

⑥用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的。

⑦用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。

⑧以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同，致使劳动合同无效的。

但是，从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；女职工在孕期、产期、哺乳期的；在本单位连续工作满15年，且距法定退休年龄不足五年的；以上情况企业不得解除劳动合同。

劳动合同双方当事人还可以就劳动合同的解除在合同书中事先约定条件。

(2) 劳动合同解除的程序

《劳动合同法》对劳动合同解除的程序规定如下：

①提前一个月通知对方；②征求本企业工会意见；③报有关部门备案；④清理债权债务关系；⑤办理有关手续。

2. 劳动合同的终止

劳动合同的终止，是指劳动合同期限届满，双方当事人权利、义务履行完毕，结束劳动合同法律关系的行为。

劳动合同终止的条件：合同期限届满；双方当事人权利、义务履行完毕；双方当事人无续订意愿，或未达成续订协议。

根据《劳动合同法》的规定，劳动合同期限届满，应立即终止执行，因此劳动合同的期限不能自动延长。劳动合同期限届满，根据生产需要和双方当事人协商同意，应办理续订劳动合同的手续。该手续在劳动合同终止之前办理，在劳动合同终止之后生效。



【拓展案例】

SQ 汽车股份有限公司的工会组织

SQ 汽车股份有限公司是一家合资企业。但是在这家企业里面，并没有人们想像的劳资关系紧张，原因就是有一支为表明强干的工会队伍，在公司的发展中起到积极作用，对于稳定职工队伍、紧密

公司管理层和职工的关系、创造良好的工作和生活氛围作出重要贡献。

多年来，工会一直致力以下工作：

（1）履行好“双维护”职能。维护好企业和员工双方的权益，维护企业的稳定，为企业发展创造良好的环境，既是工会维护工作的重点，也是代表先进生产力和代表最广大员工的根本利益。

员工利益与公司的发展息息相关，只有公司发展了，员工的利益才得到保障。工会维护企业的总体利益，就是依法行使职能，做好民主管理和监督工作，使公司得到健康稳步快速的发展，在市场竞争中立于不败之地。通过动员、组织和带领员工积极参与公司的各项管理，投身公司的生产经营、改革和发展工作，完成公司的生产经营目标，促进公司经济效益提高。

工作积极主动地与公司行政部门进行沟通，反映员工的意见和要求，兼顾好公司与员工的利益，主动参与公司有关规章制度制定的讨论，尤其是涉及员工切身利益的重大事项，使公司的决策更加准确，使员工的利益在决策的过程就得到维护。

（2）履行好建设职能。工会围绕公司各个时期的发展目标和经营活动的重点和难点，积极开展以业务技术创新为主要内容、形式多样的劳动竞赛，如员工合理化建议、技术革新和发明创造等活动，推进公司的技术进步，推进“用户满意工程”建设，提高经济效益，促进公司发展。

（3）履行好参与职能。加强工会自身建设，提高参与的水平。健全和完善各级工会组织，要筹备建立基层分会组织。工段、班组建立工会小组，从而健全和完善公司三级工会组织网络，为履行参与职能提供组织保证。

（4）履行好教育职能。教育员工不断提高思想道德素质和科学文化素质，是工会的应尽职责，也是工会的重要任务。工会要通过不断引导和教育，使员工树立强烈的市场意识和观念，正确看待劳动价值、劳动关系和利益分配，尤其要加强员工对企业忠诚度教育。

工会要配合做好员工的培训工作，维护员工的学习权利，支持和鼓励员工参加各种形式的技能培训和学习，开展丰富多彩的群众性文化体育活动，寓教于乐。

（5）加强企业精神文明建设。加强公司精神文明建设，是建设适应公司发展的高素质员工队伍的重要手段。工会要努力配合，积极探索开展精神文明建设的新路子，积极引导广大员工认真推行公民道德建设规范纲要，开展职业道德、社会公德和家庭伦理道德教育，充分利用典型事例、先进事迹来教育和激励员工，努力提高员工队伍的整体素质。

任务二 处理与解决劳动争议



【知识目标】

- 了解劳动争议的种类;
- 掌握劳动争议的处理原则和处理程序。



【能力目标】

- 能够处理与解决劳动争议。



【学习重点】

- 劳动争议的处理原则和程序。



【学习难点】

- 劳动争议的处理原则和程序。



【案例导入】

背景资料

冯某(以下简称申诉人)是北京某合资公司(以下简称被诉人)的保管员,依照当初双方签订的劳动合同的约定,2002年12月31日是劳动合同的期满日期。

2002年12月19日,劳动合同终止前,被诉人人事部经理找到申诉人,正式向其提出终止劳动合同的意向,同时将一份《终止劳动合同意向通知书》交给了申诉人,申诉人未表示任何反对意见。数天后,申诉人在通知书的回执上签了字,结算了2002年12月31日以前的工资。在双方办理终止劳动关系手续时,申诉人因神经疼、支气管哮喘等病卧床不起,于12月23日上午将病假条送至公司人事部申请病假,人事部经理看了申诉人送交的病假条后,当即表示“因公司与其终止了劳动合同,申诉人送交请假条申请病假已无意义”。

申诉人认为,自己与被诉人签订的合同到12月31日方才到期,员工在合同有效期间患病应当享受医疗期待遇,而在医疗期,企业是不能与职工终止劳动合同的。于是,申诉人请求被诉人将合同延续至医疗期满。被诉人认为,劳动合同期内直至办理终止劳动合同手续时,申诉人从未请过病假,也没向被诉人交过任何诊断证明,公司与其终止劳动合同根本不涉及医疗期的问题。因此,对申诉人的请求,被诉人未予理睬。对被诉人的上述做法,申诉人感到非常不解,于2002年12月28

日愤然向北京市劳动争议仲裁委员会提出申诉，要求被上诉人将双方的劳动合同延续期满。

北京市劳动仲裁委员会受理申请后，迅速组成合议庭，对案件事实进行了调查核实，查明上述情况属实。劳动争议仲裁会认为，申诉人在《终止劳动合同意向通知书》的回执上签字并结清了 2002 年 12 月 31 日前的工资，并不表明双方已从法律意义上真正终止了劳动合同。申诉人在 12 月 23 日交到人事部的假条是在劳动合同的有效期内递交的，按照有关的医疗期的规定，申诉人可以享受医疗期，公司只能在职工医疗期满后才可以与其终止劳动合同。由于双方意见分歧较大，仲裁庭多次调解未能达成一致意见。最后，经开庭审理，劳动争议仲裁委员会做出裁决，确认被上诉人做出的与申诉人终止劳动合同的决定无效，双方的劳动关系延续至申诉人医疗期满。



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，把学生分成 10 组，每组 6 人。学生完成的任务结果，按小组进行展示、分析。

2. 各小组首先讨论分析案例资料，完成如下任务：

分析该劳动争议处理是否符合程序，该劳动争议仲裁委员会的裁决是否正确？

3. 要求

在实际管理中难免发生劳动争议，它需要企业思想上高度重视，及时处理，以免危害企业利益或打击员工的积极性。完成该任务需要掌握劳动争议的处理类型、程序及要求，在符合程序的基础上，结合有关法律，分析该项裁决是否正确。



【结果展示与分析】

找出小组代表，对本小组案例的分析作出陈述，并形成组间讨论。



【知识链接】

一、劳动争议概述

1. 劳动争议的概念及产生的原因

劳动争议，也叫人事纠纷，是劳动关系当事人之间因劳动问题而产生的纠纷。它表明：

(1) 劳动争议的当事人必须是劳动力的所有者与劳动力的使用者。

(2) 劳动争议的内容必须涉及劳动管理过程中的相关问题，如劳动合同、劳动报酬、社会保险、劳动保护、职业培训、劳动关系解除等。劳动过程中，劳动者与劳动力的使用者之间就上述问题会

在权利的享受与义务的履行方面产生矛盾，这些矛盾尖锐化、公开化之后就形成了劳动争议。

劳动争议的产生有社会外部原因和企业内部原因。劳动制度不适应劳动关系的变化，劳动合同法宣传不适应劳动关系的发展，劳动关系协调机制的建立不够及时、完善，都会导致劳动争议的出现。我国过去单一公有制计划经济体制下形成的劳动关系比较简单，不需要为此立法。改革开放后，特别是向市场经济转轨后，劳动关系日益复杂，矛盾也日益突出，原来的法制背景不适应现实情况的发展，许多问题缺乏规范，因此出现了许多争议。《劳动合同法》及配套措施的出台，缓解了某些问题。但是，由于对《劳动合同法》的宣传还不够，很多劳动者与企业还不清楚自己有哪些权利、义务，这也导致了劳动争议的产生。劳动关系双方产生矛盾后，如果有一定的机制对此进行调解并化解矛盾，也不至于产生争议，但目前这种机制还未能普遍地建立起来，劳动关系缺乏协调，致使劳动过程中产生的矛盾因得不到及时解决而转化为劳动争议。此外，由于部分劳动者观念尚停留在计划经济时代的“国家职工”上，不能适应市场经济下劳动用工制度的变化，也容易发生劳动争议。有的企业领导者素质不高，领导方法不对，不认真遵守法规，使劳动关系双方产生纠纷。

对于劳动人事纠纷，企业管理者必须高度重视。因为纠纷如果不能得到正确及时的处理，就会危害企业利益。处理不好争议，员工的工作热情会立即消退，无法调动起他们的积极性，工作马马虎虎，出勤不出力。有些员工会因为劳动争议处理不当而与企业终止劳动关系，另谋高就，从而影响企业员工队伍的稳定，导致人才流失。

2. 劳动争议类型

随着我国社会主义市场经济体制的建立和完善，企业中劳动关系发生的变化和随之产生的问题越来越突出。在企业内部，员工与企业因劳动问题发生争议的现象逐渐增加。争议的内容广泛，争议的焦点难以集中和争议处理难度增大是其显著的特点，但归纳起来，劳动争议大致可分为以下几类。

(1) 终止劳动关系的劳动争议，指企业开除、除名、辞退职工或职工辞职、离职而发生的劳动争议。

(2) 执行劳动法规劳动争议，指企业和职工之间因执行国家有关工资、保险、福利，培训和劳动保护规定而发生的争议。

(3) 履行劳动合同劳动争议，指企业和职工之间因执行、变更、解除劳动合同而发生的争议。

(4) 其他劳动争议。

3. 劳动争议的处理原则

(1) 着重调节，及时处理

①调解是处理劳动争议的基本手段，并贯穿于劳动争议处理的全过程。企业调解委员会处理劳动争议的工作就是进行调解。仲裁委员会和人民法院处理劳动争议，应当先行调解，即使进入裁决或判决程序，在裁决或判决之前还要为当事人提供一次调解解决争议的机会。

②调解应在当事人双方自愿的基础上进行。调解必须是双方当事人自愿的，不能有丝毫的勉强或强制，否则企业调解委员会调解协议的执行力、仲裁委员会或人民法院调解书的法律效力会受到影响。

③调解应依法进行。调解劳动争议应依法进行，既依实体法，又依程序法，而不是无原则地“和稀泥”。

④对劳动争议的处理要及时。及时处理劳动争议包括三层意思：一是企业调解委员会对案件调解不成，应在规定的时间内及时结案，不要使当事人丧失申请仲裁的权利；二是劳动争议仲裁委员会对案件先行调解不成，应及时裁决；三是人民法院在调解不成时，应及时判决。

(2)事实清楚，依法处理

①调查取证与举证责任的关系处理好，才能查清事实。调查取证是劳动争议处理机构的权力和责任，举证是当事人应尽的义务和责任，只有将两者有机结合，才能达到查清事实的目的，为处理劳动争议提供依据。

②处理劳动争议既要依程序法，又要依实体法，而且要掌握好依法的顺序，即有法律依法律，没有法律依法规，没有法规依规章。不同层次的法规相矛盾，依据高层次的法规。

③处理劳动争议既要有原则性，又要有灵活性，坚持原则性与灵活性相结合。

(3)法律面前人人平等

劳动争议当事人法律地位平等，双方具有平等的权利和义务，任何一方当事人都不得有超越另一方当事人的特权。由于员工一方实际处于弱者的地位，劳动立法的目的之一是侧重保护劳动者，向弱者倾斜，以保障员工一方当事人与企业一方当事人平等地参与仲裁活动。

二、劳动争议的类型及处理程序

劳动争议双方先协商解决；不愿协商或协商不成的，可申请企业劳动争议调解委员会调解；调解不成或不愿调解的，可申请劳动仲裁机构仲裁；不服从裁定的，可向法院提起诉讼。

1. 劳动争议调解

企业可以设立劳动争议调解委员会，负责调解本企业的劳动争议。

(1)企业劳动争议调解委员会可依法调解企业与员工之间发生的下列劳动争议

①因开除、除名、辞退员工和员工辞职、自动离职发生的争议。

②因执行国家有关工资、社会保险、福利、培训、劳动保护的规定发生的争议。

③因履行劳动合同发生的争议。

④法律规定的其他劳动争议。

(2) 劳动争议调解委员会由下列人员组成

①员工代表(由代表大会推举产生)。

②企业代表(由企业行政领导指定)。

③企业工会代表(由企业工会指定)。

(3) 调解委员会的职责

①按照法律规定的原则和程序处理本单位的劳动争议，回访、检查当事人执行调解协议的执行情况，督促当事人履行调解协议。

②开展劳动法律法规、企业内部劳动管理规定的宣传教育工作，预防劳动争议的发生。

③建立必要的工作制度，进行调解登记、档案管理和分析统计工作。

(4) 调解委员会调解劳动争议案件的程序

①申请和受理。由劳动争议当事人口头或书面提出申请。口头申请的，调解组织应当当场记录申请人基本情况、申请调解的争议事项、理由和时间。

②调查和调解。调解委员会接到申请书后，应该立即进行研究，审核该事由是否属于劳动争议，是否属于调解委员会调解范围，调解请求与事实根据是否明确。审核研究后，无论是否受理，都应该尽快通知提出调解申请的劳动争议当事人。

调解委员会受理调解申请书后，必须着手进行事实调查。调解必须在查清事实、分清是非、明确责任的基础上进行。只有查清争议事项的原委，才能分清是非，明确责任。调查的主要内容包括：劳动争议产生的原因、发展经过和争议问题的焦点；劳动争议所引起的后果；劳动争议当事人双方各有什么意见和要求；劳动争议所涉及的有关人员及有关的其他情况；企业职工对争议的看法等。

经过一定的调查准备后，劳动争议调解委员会以会议的形式实施调解。由调解委员会主任主持，有关单位和个人可以参加调解会议协助调解。会议首先听取当事人双方对争议案件的陈述，然后，调解委员会根据查明的事实，在分清是非的基础上，依据有关法律、法规，公正地将调解意见予以公布，并听取当事人双方对所公布的案件调查情况和调解意见的看法，在此基础上进行协商。

③制作调解协议书或调解意见书。无论调解成功与否，应该提供调解协议书或调解意见书。

当事人双方经协商一致，可以达成调解协议。自劳动争议调解委员会收到调解申请之日起十五日内未达成调解协议的，当事人可以依法申请仲裁。无论达成协议还是未达成协议，都是调解终结。

对于简单的劳动争议，也可以由调解委员会指定 1—2 名调解委员进行调解。

2. 劳动争议仲裁

劳动争议仲裁，指劳动争议仲裁委员对申请仲裁的劳动争议案件依法进行裁决的活动。仲裁是我国处理劳动争议的一种基本形式，在劳动争议处理工作中具有重要作用。

(1) 劳动争议仲裁委员会的设立

劳动争议仲裁委员会是国家授权，依法独立处理劳动争议的专门机构。劳动争议仲裁委员会由劳动行政管理部门负责组建。

(2) 劳动争议仲裁委员的受案范围及管辖

劳动争议仲裁委员会受理劳动争议案件范围包括：因用人单位开除、除名、辞退职工和职工辞职，自动离职发生的争议；因执行国家有关工资、保险、福利、培训、劳动保护的规定发生的争议；因履行劳动合同发生的争议；法律、法规、规定由仲裁委员会处理的其他劳动争议。

劳动争议仲裁委员会处理劳动争议案件，一般实行属地管辖原则。

(3) 劳动争议仲裁程序

劳动争议仲裁程序主要分为 4 个阶段：

①由劳动争议当事人向劳动争议仲裁委员会提出申请，要求依法裁决，保护自己的权益。提出申请必须符合以下条件。

第一，申诉必须在规定的时效以内进行。《劳动争议调节仲裁法》第二十七条规定：“劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。”

第二，应当提交书面申请。《劳动争议调节仲裁法》第二十八条规定：“申请人申请仲裁应当提交书面仲裁申请，并按照被申请人人数提交副本。仲裁申请书应当载明下列事项：

(一)劳动者的姓名、性别、年龄、职业、工作单位和住所，用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人的姓名、职务；(二)仲裁请求和所根据的事实、理由；(三)证据和证据来源、证人姓名和住所。”

第三，申诉人必须与该劳动争议有直接利害关系。

第四，申诉人必须有明确的被申请人以及具体的申诉请求和事实依据。

第五，申诉的案件必须在受理申诉的劳动仲裁委员会管辖范围之内。

②劳动争议仲裁委员会收到仲裁申请之日起 5 日内，认为符合受理条件的，应当受理，并通知申请人；认为不符合受理条件的，应当书面通知申请人不予受理，并说明理由。

③仲裁委员会在受理劳动争议后，应按《劳动争议调节仲裁法》及有关条例规定，组成仲裁庭，

仲裁庭由 3 名仲裁员组成。组成仲裁庭之后，仲裁庭成员应认真审查申诉、答辩材料，调查搜集证据，查明争议事实。调查取证是仲裁活动的重要阶段，是弄清事实真相，明确案件性质，正确处理争议案件的前提和基础。调查主要是为了查清争议的时间、地点；原因、经过、双方争议的焦点、证据和证据的来源。

④在调查取证的基础上，开庭审理。仲裁庭处理劳动争议，首先应当进行调解，促使当事人双方自愿达成协议。经调解达成协议的，仲裁庭制作仲裁调解书，送达双方。一经送达，调解书即具有法律效力。若不能达成调解协议，则进行仲裁庭辩论。当事人按申诉人、被诉人的顺序，围绕争议进行辩论。仲裁员应根据情况，将辩论焦点集中在需要澄清的问题和应该核实的问题上。为了进一步查明当事人双方的申诉请求和争议事项，还必须进行仲裁庭调查，由证人出庭作证，仲裁机关出示证据等。仲裁庭最后应根据调查结果和有关法律及时进行裁决。

当事人对仲裁决定不服，且劳动争议不属于“（一）追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金，不超过当地月最低工资标准 12 个月金额的争议；（二）因执行国家的劳动标准在工作时间、休息休假、社会保险等方面发生的争议”的，自收到裁决书之日起 15 日内，可向人民法院起诉，期满不起诉的，裁决书发生法律效力。

仲裁庭处理劳动争议，应当自劳动争议仲裁委员会受理仲裁申请之日起 45 日内结束。案情复杂需要延期的，经劳动争议仲裁委员会主任批准，可以延期并书面通知当事人，但是延长期限不得超过十五日。逾期未作出仲裁裁决的，当事人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

3. 劳动争议的司法审判

劳动争议司法是我国司法制度的一个重要组成部分。国家司法机构依法定程序，根据《劳动合同法》、《劳动争议调解仲裁法》及相关法律、法规，对劳动争议案件进行审理，做出判决，从而以司法方式处理劳动争议。劳动争议司法包括劳动争议案件的审判和劳动争议案件的检察，分别由人民法院和人民检察院承担。

劳动争议仲裁没有解决的劳动争议，最后由人民法院做出判决。审判是劳动争议的最后解决方式。人民法院对劳动争议案件的审理，适用《民事诉讼法》规定的程序，分为起诉和受理、调查取证、调解、开庭审理等几个阶段。

（1）起诉与受理

原告向人民法院提出诉讼请求，要求人民法院行使审判权以保护自己的合法权益，起诉人必须与该劳动争议有直接的利害关系，必须有明确的被告、具体的申诉请求和事实根据。劳动争议案件未经仲裁的，人民法院不予受理。人民法院只受理已经由劳动争议仲裁委员会裁决后，仲裁裁决非

终局裁决且当事人不服裁决的争议。人民法院在收到原告的起诉后，要对起诉依法进行审查并决定是否受理。经审查符合条件的应当在7日内立案，并通知当事人，自立案之日起5日内将起诉状副本发送被告。被告在收到之日起15日内提出答辩状。经审查不符合条件的，应当在7日内裁定不予受理。原告对裁定不服的，可以上诉。

(2) 调查取证

人民法院要对劳动争议仲裁机关掌握的情况、证据进行核实，对与争议有关的事实进行调查、取证，弄清事实，然后是调解阶段。人民法院审理劳动争议案件，根据当事人自愿的原则，在事实清楚的基础上分清是非，进行调解。达成调解协议的，由人民法院制作调解书。调解书在经当事人双方签收后，即发生法律效力，当事人必须执行。

(3) 开庭审理

调解不成的，或当事人在调解书送达之前反悔的，人民法院应及时判决。人民法院在开庭前3日内将开庭时间、地点通知当事人和其他诉讼参与人。开庭要进行法庭调查，由当事人陈述争议事实，法庭出示有关证据，当事人双方进行法庭辩论。在辩论结束后，法庭做出判决，并按规定向当事人发送判决书。

当事人不服一审判决的，有权在判决书送达之日起15日内，向上一级人民法院提起上诉。到期没有上诉的，判决书自动发生法律效力。人民法院对劳动争议的判决是终审判决。

三、劳动争议的预防

预防劳动争议的主要措施有以下几点。

(1) 依法加强劳动合同管理，从源头规范劳动关系。主要表现在以下三方面：

- ①企业要实行劳动合同的全面签订；
 - ②要注意劳动合同的合法性、有效性和完备性；
 - ③加强劳动合同履行的管理，尤其是合同变更、解除以及续订时，应及时履行必要的程序。
- (2) 依法建立和完善企业规章制度，杜绝无章可循的现象。
- (3) 加强培训，避免有法不依。
- (4) 合理处置违纪职工，规避法律风险。
- (5) 借鉴他人经验，利用外部资源，预防劳动争议。



【拓展案例】

青工李某 2009 年 8 月与某企业签订了为期 6 年的劳动合同。2010 年 9 月，公安机关因怀疑其与一起抢劫案有关系，涉嫌盗窃犯罪，将其逮捕。2011 年 2 月，经过几个月的调查，人民法院最终因证据不足将其无罪释放。李某回到原企业，但对于李某被错误关押期间的各种待遇，该企业拒绝予以补发。李某因此而提出申诉。

任务：请分析企业的做法是否正确？如不正确，李某该如何申诉？

任务三 设计员工绩效考核方案



【知识目标】

- 理解绩效考核的方法;
- 掌握绩效考核方案设计的原则、要求和内容。



【能力目标】

- 能够设计简单的绩效考核方案
- 能对现有的方案提出评价或修改意见。



【学习重点】

- 绩效考核的内容。
- 绩效考核的类型。



【学习难点】

- 进行绩效考核方案的设计。



【案例导入】

背景资料

尖端公司是一家生产软件的公司，是由一群大学毕业生创立的。在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦不怕累，从早到晚拼命干。公司发展迅速，几年之后，员工由原来的几个人发展到十几人再发展到几百人，业务收入由原来的每月十几万发展到每月上千万。因为扩展过快，公司更多地注重业务的发展，但管理制度并没有随之完善。与此同时，公司领导明显感觉到，员工的工作积极性越来越低，离职率也逐年增加。

随着软件市场竞争越来越激烈，尖端公司的老总意识到员工较低的工作效率和较高的离职率会影响公司的发展，于是召开高层会议，希望能够扭转公司当前不稳定的状况，稳定军心。在会议上，各高层各抒己见，但大家都同意一个观点，就是通过高薪来留住和激励员工，他们相信：重赏之下必有勇夫。公司老总也想，公司发展了，确实应该考虑提高员工的待遇，一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报，另一方面是吸引高素质人才加盟公司的需要。于是，尖端公司重新制定了报酬制度，大幅度提高了员工的工资，并且对办公环境进行了重新装修。

高薪的效果立竿见影，尖端公司很快就吸引了大批有才华有能力的人。一时间所有的员工都很满意，大家的热情高，工作积极，公司发展势头也逐步高升。但这好景不长，不到半年，公司的状况又回到了从前。

尖端公司的高工资没有换来员工工作的可持续的高效率，公司领导陷入两难的困惑境地，既苦恼又彷徨不知所措。到底该如何提高员工的积极性呢？



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，把学生分成 10 组，每组 6 人。学生完成的任务结果，按小组进行展示、分析和上交。

2. 任务要求

各小组首先讨论分析背景资料，根据自己的理解，结合相关专业知识，为尖端公司的销售人员设计一套绩效考核方案。



【结果展示与讨论分析】

每组找出学生代表，展示说明本小组为尖端公司设计的销售人员绩效考核方案。



【上交材料】

尖端公司销售人员的绩效考核方案。



【知识链接】

一、绩效考核方案概述

绩效考核就是对员工的工作状况和工作成果进行考察、测定和评价的过程。

（一）作用

1. 为员工的薪酬调整、职务调整、工作培训等提供依据。
2. 为上级和员工之间提供一个正式沟通的机会，促使相互之间相互了解和信任。
3. 让员工能够更好的了解自己及企业对他的期望，进行自我管理。
4. 企业也可以及时准确的获得员工的工作信息，了解员工对企业的贡献程度，为改进企业政策提供依据。

（二）特征

1. 绩效的多因性

多因性是指绩效的优劣不是取决于单一的因素，而是受到主、客观多种因素的影响，即员工的激励、技能、环境与机会。

2. 绩效的多维性

绩效是员工工作成果的总称，它涉及事前、事中和事后等多个方面，因此绩效的另一个特点是它的多维性，即需要从多种维度去分析与考核。

3. 绩效的动态性

员工的绩效随着时间的推移会发生变化。在绩效管理中对员工的绩效考评，考察内容只是过去一段时间内工作情况的反映。

二、绩效考核方案设计的原则

1. 绩效考核指标必须简单、明确、清晰、尽量可以计量。

2. 绩效指标的处理要灵活，应尽可能用最少的绩效指标获得最大的绩效考核结果，绩效指标并不是越多越好。

3. 要尽力寻找素质指标、基本技能指标和发展潜力指标之间的平衡，尽可能简化绩效评价体系。

4. 要寻求量化指标、基本技术指标之间的平衡，两者之间没有绝对的优势，但要适用。

5. 要重视绩效指标设的“本土化”问题。在引进国内外先进的指标设计理念的同时，要结合本企业的实际情况，设计合适的绩效考评指标体系。

6. 在制定绩效考核方案的时候要做反复的反馈和修正，积极听取员工的意见，依据员工的意见做相应的修改。

三、绩效考核方案的内容

绩效考核方案中主要有以下几个部分：

1. 考核目的。

2. 考核方案适用的范围。

3. 考核的内容。

4. 绩效考核的周期和考核的时间安排。

5. 绩效考核方案执行的步骤。

6. 绩效管理工作中各部门或管理人员的责任划分。

7. 绩效考核申诉制度。主要是针对当员工对考核结果提出异议时，该如何解决的问题。

8. 绩效管理与绩效考核应该达到的效果。

9. 绩效考核结果的处理。

10. 附则。

11. 各种附表等。

四、绩效考核方案设计的基本类型

1. 品质导向型的考核。

它主要考核的是员工的个人特性，如忠诚度、主动性、创造力、自信心、合作精神和沟通能力等内容，而不是工作能力。这种考核类型主要回答的是“人”怎么样，而不是“事”做得怎么样。这种考核简单易行，但有效性差、主观性强、不具体、不准确，评价过程中所衡量的员工的特性与其工作行为和结果中间缺乏确定的联系。

2. 行为导向型的考核。

这种考核是多维的，并且每个维度都需要设计标准的尺度以供定量性的测定。一般用优、良、中、合格等量度。这种考核类型有利于为员工提供有助于改进工作绩效的有效信息，但是无法涵盖员工达成理想工作绩效的全部行为。它适用于绩效难于量化考核、以脑力劳动为主的管理人员和工程技术人员等专业工作者的考核。

3. 效果导向型的考核。

它侧重考核的是员工的工作成绩。给员工设定一个最低的工作成绩标准，然后将员工的工作结果与这一明确的标准比较。考核的重点是产出和贡献，而不在于行为与活动。这种方式可能会强化员工的短期行为和不择手段的倾向，加剧员工之间的不良竞争，妨碍彼此之间的协作和帮助，不利于整个组织的工作绩效。它一般适用于从事具体生产操作、体力劳动的工人。



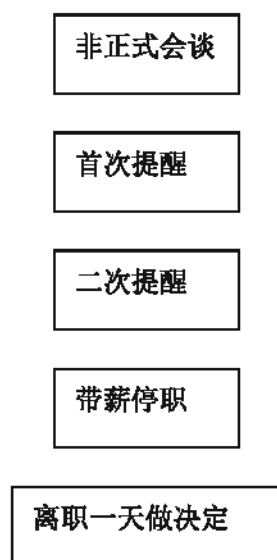
【拓展案例】

一个成功的绩效改善的例子

康宏公司人力资源部制定处理绩效问题的全新办法：非惩罚性处分，其核心思想是倡导责任和尊重的处分，认为每个员工都是成熟、负责、可堪信任的成年人。如果企业像成年人那样对待他们，他们就会表现得像个成年人。

这种新的绩效改善方法强调不使用惩罚，取消了警告、训斥、无薪停职，着眼于要求个人承担责任和决策。最后，公司管理层还进行非常大胆而令人吃惊的改革——取消传统的最后处分步骤——无薪解雇，代之以大胆的新方法，带薪停职处分。新绩效改善的最后处分是通知员工第二天将被停职；他必须在停职日结束时回来做出决定，要么解决当前问题并完全承诺在各方面工作中达到令

人满意的表现，要么就另谋高就。公司负担那天的工资，以表示希望看到员工改正并留下来的诚意。但是，如果员工再次犯错就会遭到解雇。何去何从，主动权完全掌握在员工自己手里。具体实施步骤如图 5-6 所示。



非惩罚性处分法先从非正式会谈开始。如果这些会谈未能产生结果，就会采取进一步的处分措施。

当非正式的会谈过程和绩效改进讨论不能成功地解决员工的绩效或行为问题时，主管所采取的第一级正式处分措施是“首次提醒”，也就是讨论员工存在的问题，提醒员工注意自己有责任达到组织的标准，并争取员工同意重返令人满意的表现。

如果问题继续存在，主管就进而给予“二次提醒”。主管将再次跟员工会谈，争取他同意解决问题。会谈后，主管将讨论内容正式编写成备忘录，交给该员工。“提醒”一词不同于“警告”或“训斥”，而是提请员工注意两个问题：首先，提醒他注意现在有绩效和期望绩效之间的具体差距；其次，提醒他注意，他有责任拿出合格的表现，做好他该做的工作。

如果正式处分措施的初始步骤不能成功地说服某人解决绩效问题，就需要果断采取行动——带薪停职。

有权威力的最后步骤是离职一天做决定。

通过这种新的绩效改善方法，公司紧张的气氛才得到缓解。员工消极怠工等现象得到了遏制。

任务四 实施绩效考核方案



【知识目标】

- 了解绩效考核的组织工作及绩效考核实施过程中应该注意的问题;
- 理解绩效考核沟通、绩效面谈等方法;
- 掌握常见的绩效考核的方法。



【能力目标】

- 能够实施绩效考核方案。



【学习重点】

- 绩效考核的方法及应用。



【学习难点】

- 绩效考核的方法



【案例导入】

背景资料：IET 公司的部门职员绩效考核制度

一、部门职员考核

1.1 月度考核

1.1.1 月度业绩考核流程

| 流程图 | 时 间 | 活 动 |
|-----------|----------------|---|
| 部门目标任务的分解 | 上月 月底 | 部门经理根据公司的年度经营方针、本阶段的工作安排、月度 KPI 及高层领导的安排将本部门的目标任务/KPI 分解到员工层面。 |
| 员工目标任务的确定 | 考核 周期 期初 | 每月 30 日前, 上下级沟通制定员工月度工作任务、KPI、考核要求及权重, 填写《__部员工月度任务考核表》, 考核表由直接上级保管, 月底考核结果由部门文件管理员存档, 并负责做好保密工作。 |
| 目标任务的实施管理 | 考核 周期 期间 | 1、上级对下级的工作进行观察、沟通、指导和监督, 下级要向上级及时汇报工作情况。 2、如中途需变更目标任务, 由上下级共同协商修订。 |

| | | |
|---------|----------------|--|
| 绩效沟通与评价 | 考核 周期 期末 | 每月 28 日前，上下级对考核任务的达成情况进行沟通，确定考核结果。第一考核者填写《员工绩效贡献分析表》，第二考核者签字确认后，交至 HR 部。 |
| 考核结果的应用 | / | 考核结果是月度绩效工资发放、薪资调整、人事变动、员工教育培训、职业生涯规划的重要依据。 |

1.1.2 考核办法

(1) 实行月度工作任务考核的员工，其月度考核等级根据工作任务的考核成绩而定。

(2) 因岗位职责特点不能进行工作任务考核的员工通过关键事件法进行定级考核，考核者做好日常工作中“优秀绩效”与“不良绩效”的记录（见表 6），月底第一考核者根据关键事件与被考核者进行沟通考核，考核结果分为 A、B、C、D、E 五级，通过交错排序法进行定级。（注：交错排序法：考核者首先选出最好的和最差的员工，列为第一名和最后一名，再选出次强、次差的，依次类推，直到将所有员工排列完毕，根据考核结果的排序及部门级别比例的分布进行定级（见 7.1.2）。）

1.2 季度考核

季度考核工作业绩、工作态度、工作能力（见表 8），三方面考评按 4:3:3 计总分，业绩考核为月度考核等级换算分值的平均值，等级分值换算如下：

| | | | | | |
|--------|----|----|----|----|---|
| 月度考核等级 | A | B | C | D | E |
| 等级换算分值 | 40 | 32 | 24 | 16 | 8 |

工作态度及工作能力考核办法主要通过行为锚定等级评定法进行。

（注：行为锚定等级评定法：一种将关键事件描述法和量化评价技术结合在一起的工作绩效评价技术，它将定量评价尺度与关于特定的优良绩效或劣等绩效的实例描写结合在了一起。）

工作态度考核 5 项指标，评级标准如下：

| |
|---|
| 1 人际关系 |
| (1) 释义 |
| <p>人际关系：指员工对其他人的影响，包括建立和维持积极有效工作关系的能力。</p> <p>基本原理：如果员工缺乏交际技巧，就无法与同事，上级，客户，供应商和其他人紧密合作并有效工作。可能会导致很多严重问题的产生，诸如矛盾，猜疑，压力，团队破裂、合作失败以及士气低落等。</p> |
| (2) 考核标准 |

| |
|---|
| <p>优秀(A): 交际水平一向很高, 与同事, 下级, 上级, 顾客, 客户和供应商建立了良好广泛的工作关系, 极少卷入不必要的或者琐碎的纠纷和误解中; 为促进信任与合作而不断努力, 对培养积极有效的团队精神发挥重要作用; 这类人也可能在说服他人, 解决矛盾, 激励员工或者领导能力方面极具天赋, 是不可或缺的团队成员。</p> |
| <p>良(B): 表现出较高的交际水平, 与大多数同事, 下级, 上级, 顾客, 客户和供应商建立了良好的工作关系。他们通常不会卷入不必要的或者琐碎的纠纷和误解中。有时候, 在树立团队精神, 促进员工间的信任和合作方面发挥重要作用。也可能在说服他人, 解决矛盾, 激励员工或者领导能力方面富有天分。他们在团队中的作用不容忽视。</p> |
| <p>一般(C): 人际交往水平能够满足一般工作需要, 与周围的同事, 上级, 供应商, 客户等人之间形成良好的工作关系, 他们通常能认识到建立和维持积极的工作和团队关系的重要性, 他们偶尔会卷入琐屑的纠纷和误解中, 但通常能找到自我解决人际关系问题的方法, 是稳定可靠的团队成员。</p> |
| <p>需改进(D): 人际交往存在问题。比如, 对同事, 客户和其他人抱怨过多。这类员工可能会陷入误解和烦琐的争执中, 而这些问题可能源自员工自身的处事方式。他们多少也能意识到建立良好工作关系的必要性, 但只与工作中合作愉快的同事形成很小的交际圈。这类员工的交际方式往往影响团队的表现。</p> |
| <p>不足(E): 无法满足工作中人际交往的需要。他们的人际交往方式往往不合时宜, 甚至会给同事, 客户, 供应商和其他人造成很多本可避免(有时很严重)的问题。这类员工在解决这些问题方面几乎毫无办法, 团队士气也会受到负面影响, 而他们可能并未意识到, 或者根本无视自身的处事方式对他人的影响, 他们经常碰壁却埋怨他人。</p> |
| <p>2 团队沟通</p> |
| <p>(1) 释义</p> |
| <p>团队沟通: 指员工所具备的能清楚有效地进行口头或书面交流的能力, 也指快速清楚地理解接收到的沟通信息(如指示, 命令、抱怨或投诉)的能力。</p> <p>基本原理: 如果在需要帮助时, 或者难以恰当地理解或回应他人的沟通信息时, 员工之间缺乏有效的交流, 必然导致诸如计划失败, 合作的努力功亏一篑, 内部效率低下, 错失机会和成本增加等问题。</p> |
| <p>(2) 考核标准</p> |
| <p>优秀(A): 一向表现出很高的沟通能力, 口头或书面交流往往清楚有效; 能非常迅速地把握沟通信息的重要性并以恰当、及时、全面的方式进行交流或者回应沟通信息; 沟通方式灵活多样, 令人叹服; 往往能简化复杂信息以帮助其他员工理解。</p> |

| |
|--|
| <p>良(B)：表现出较高的沟通水平，口头和书面交流往往清楚有效；通常能迅速有效地把握沟通信息的重要性；也能以恰当、及时、全面的方式进行交流或回应沟通信息；有时也表现出简化复杂信息以帮助其他员工理解的能力。</p> |
| <p>一般(C)：能满足工作中沟通交流的基本要求；能认识到以恰当、及时、全面的方式进行交流的必要性；口头和书面交流恰当易懂但水平一般；有时也会出现沟通障碍；通常能快速理解口头或书面的指示和要求；也不会因沟通不当而发生误解或造成其他员工的误解。</p> |
| <p>需改进(D)：沟通交流存在问题，例如，表现出信息传递缓慢，对接收到的信息反应迟钝或理解缓慢的趋势；需要重复和解释才能理解指示和要求；口头或书面交流时表达不全面，令其他员工费解或误解；可能从中看出其文化水平低，倾听技巧差等问题。</p> |
| <p>不足(E)：口头或书面交流能力往往不能满足工作需要，经常出现无法沟通，倾听不利或误解信息、指示，有提出抱怨或投诉的情况；很难把握沟通信息的重要性，也不了解以适当及时的方式传递和回应信息的重要性；甚至经常在处理日常事务信息时发生误解；这类员工可能存在文化水平低，倾听技巧差等问题。</p> |
| <h3>3 工作纪律</h3> |
| <p>(1)释义</p> |
| <p>工作纪律：指对公司规章制度的服从的意愿以及执行的力度。</p> <p>基本原理：公司的规章制度是对可预见的威胁或问题的预防性对策，如果员工不执行，会给公司或客户带来本可避免的问题或威胁。</p> |
| <p>(2)考核标准</p> |
| <p>优秀(A)：一向能全面而深刻地理解公司的规章制度，表现出服从公司规章制度的强烈愿望以及执行的能力；他们的知识水平在公司中得到广泛的认可，而其他员工也经常得到他们的帮助和指教，在教育和说服其他员工执行制度规范方面，这类员工发挥着举足轻重的作用。</p> |
| <p>良(B)：能较好地理解公司的规章制度，往往表现出服从公司规章制度的主动性以及适应制度的能力；此类员工的特长可能表现在某些特殊的领域，在这些领域中，这些员工可能帮助和指教其他员工，有时也教育和说服其他员工执行制度。</p> |
| <p>一般(C)：能满足公司制度执行的基本要求，对工作产生直接影响的制度和规范有足够的了解；即使在没有不断的监督和提醒的情况下，他们也能主动地服从所有合理要求；通常能自觉地适应日常的制度，但特殊情况下也可能需要帮助；他们通常不会有意或者无心忽视重要的制度和规范。</p> |
| <p>需改进(D)：可能在对制度和规范（甚至直接影响工作和工作环境的政策策略）的理解和适应方面存在问题；可能遵循某些制度和规范，但是往往不能或者不愿服从于他人；他们尽力给人留下服从的印象但往往走捷径，对公司造成威胁；对公司制度和规范了解有限，是潜在的不合作因素。</p> |

| |
|--|
| <p>不足(E)：无法满足制度执行的要求，对合理且重要的制度和规范（甚至最基本的制度和规范）表现出明显的无知，抵触或者不计后果的无视；可能无法理解和接受制度执行的必要性，也可能公然或者秘密地故意逃避这种执行；可能积极地鼓动其他员工去无视制度和规范，并在相当长的时间内形成了故意或者习惯性的不合作。</p> |
| 4 工作勤勉 |
| (1) 释义 |
| <p>工作勤勉：指员工能按时上班并保证正常的工作时间。无故迟到，旷工和早退都会影响工作。</p> <p>基本原理：如果员工不能按时出勤，就会影响公司的正常运作，打乱工作计划。其他员工可能被迫放弃手边的工作来弥补同事缺勤遗留的问题。如果员工无故缺勤频繁必将造成严重后果。</p> |
| (2) 考核标准 |
| <p>优秀(A)：极少无故缺勤或者迟到，若有缺勤或迟到必定提前向上司请假并提供合理的解释或出示必要的证明；休假极少超过带薪假期期限；与其他员工相比，此类员工的缺勤率非常低。</p> |
| <p>良(B)：很少无故缺勤或者迟到，若有缺勤或迟到情况通常会提前向上司请假并提供合理的解释或出示必要的证明；休假也很少超出带薪假期期限；与其他员工相比，此类员工的缺勤率很低。</p> |
| <p>一般(C)：出勤率能满足工作的需要，若有迟到或者缺勤情况，往往能提前请假并提供合理的解释；若需必要的证明，往往也能提供；偶尔也会出现迟到的情况，但绝非经常；此类员工的缺勤率不高，属于公司允许范围之内。</p> |
| <p>需改进(D)：出勤率不高，存在潜在的旷工因素，休假时间往往超出带薪假期的期限；可能在未提前请假或未提供合理解释或未出示有效证明情况下无故旷工，而且这种缺勤是经常出现的；与其他员工相比，缺勤率中等偏高。</p> |
| <p>不足(E)：出勤率无法满足工作需要；往往不愿或者不能为自己的旷工或者迟到提供合理的理由或者有效的证据；未经批准，无故缺勤；休假超出带薪假期的期限；在相当长的时间内常常缺勤；这些员工可能并未意识到缺勤后果的严重，或者无视缺勤对同事和公司造成的影响。</p> |
| 5 主动性 |
| (1) 释义 |
| <p>主动性：在没有详尽指导下表现出来的工作热情、责任感、积极性、应变才智。</p> <p>基本原理：员工主动性工作有利于提高工作效率，完成工作任务。</p> |
| (2) 考核标准 |
| <p>优秀(A)：一直是主动工作，自动安排工作任务，十分有才智。</p> |
| <p>良(B)：多半场合流露机智，极少需要监督，主动从事改进。</p> |
| <p>一般(C)：经常性工作无需批示，新事物需要监督。</p> |
| <p>需改进(D)：处理新事物经常出错，需要经常监督。</p> |
| <p>不足(E)：只能照章办事，遵从批示做事，需不断的监督。</p> |

工作能力考核 3 项指标，评级标准如下：

| |
|--|
| 1 工作质量 |
| (1) 释义 |
| <p>工作质量：指员工以降低成本、减少问题出错率为前提，不断达到预期目标的程度。</p> <p>基本原理：如果努力工作却未取得预期的成果，或者未避免全部或部分本可避免的错误和问题，或者消耗了过多的资源，那么工作的成本、损耗会增加，工作效率、服务质量和产品质量会降低，甚至错失商机，危及与客户间的关系。</p> |
| (2) 考核标准 |
| <p>优秀(A)：工作质量一向超凡卓越；往往利用最低的消耗和花费取得预期的成果；工作中出错率一向很低，并常常能通过自我检查和自我纠正来避免那些可避免的错误和问题；在同事中，他们以工作高效和树立典范而闻名；同时也在不断追求更高效的工作方法。</p> |
| <p>良(B)：工作质量往往高于基本要求，也表现出高效工作的天赋和技能（即使他们不能自始至终处于这一状态）；工作中出错率总体不高，常常能通过自我检查和自我纠正避免错误和问题；通常能合理利用资源；表现出对高效力和高效率原则的彻底理解，常常探寻更有效的工作方法。</p> |
| <p>一般(C)：通常能满足工作效率的基本要求；工作产出往往达到预期效果，出错率在可接受的范围之内；有时候可能无法很好地完成工作，也可能需要返工；但此类员工往往具备自我纠正的能力；也通常能合理利用资源来处理手中的工作。</p> |
| <p>需改进(D)：可能无法满足工作效率要求；出错率往往高于正常水平，这意味着别人必须对他们的工作时常予以纠正；可能只完成部分工作；可能出现无法完成工作的倾向；可能偶尔会自我检查并对出现的问题和错误自行纠正；也可能表现出过度使用资源的倾向。</p> |
| <p>不足(E)：往往不能满足工作效率的要求；工作常常无法达到预期的成果或者只能部分获得预期的成果；出错率很高，以致于别人不得不经常重复，否决或者纠正他们的工作；这类员工的工作会造成大量的资源消耗和浪费；不对工作自我检查，缺少自我纠正错误和问题的技能；甚至还未意识到自身工作效率低下或对此问题无动于衷。</p> |
| 2 工作知识 |
| (1) 释义 |
| <p>工作知识：指员工的专业知识和专业技能。</p> <p>基本原理：若缺乏应有的工作知识，员工将不能完成本职工作，甚至导致工作无效，成本增加，管理浪费，安全隐患甚至影响客户关系。</p> |
| (2) 考核标准 |
| <p>优秀(A)：一向表现出超群的工作知识水平，不仅能独立完成全部本职工作，还能独立地应对突发情况，处理棘手问题；别人会经常向他们请教，而且也因具备很高的工作知识水平而得到同事的认可和信任；意识到工作知识的重要性，不断学习新知识，并鼓励或引导其他员工不断学习。</p> |

| |
|--|
| 良(B):表现出较高的工作知识水平并在某些方面表现突出;通常能独立地完成本职工作;有时也能独立地应对突发事件,处理棘手问题;同事偶尔会向他们请教;能意识到工作知识的重要性并不断地学习新知识。 |
| 一般(C):通常具备本职工作所需的基本工作知识,不需要领导的指导和同事的支持也能完成本职工作;有时也需要帮助,比如,面临突发情况或者遇到特殊问题;认识到学习和掌握工作知识的重要性并为此付出努力。 |
| 需改进(D):不能完全达到本职工作所需工作知识的水平;有时在缺少指导和支持的情况下,就很难完成本职工作;可能意识不到学习和掌握工作知识的重要性,也可能没有为掌握必要的知识和技能付出应有的努力。 |
| 不足(E):缺少完成本职工作所需的工作知识;在缺少他人的有效指导和支持的情况下,往往难以完成本职工作;可能意识不到自身工作知识的匮乏,并且很难意识到改善这种现状的必要性。 |
| 3 工作效率 |
| (1) 释义 |
| <p>工作效率:指在工作中,以最佳的效率在规定的时间内有效地完成工作。</p> <p>基本原理:如果员工的工作效率极低,不能及时完成所安排的任务和项目,就可能导致诸如计划破产,合作的努力功亏一篑,工作失职,错失机会和成本增加等组织方面的问题。</p> |
| (2) 考核标准 |
| 优秀(A):工作产出一向又高又稳,工作一贯聚精会神并且具备明显的耐疲劳能力,往往提前完成分配的任务和项目;经常主动承担额外的任务和项目或者帮助其他员工完成工作;他们总是或者通常具备自我监督和自我调节工作产出的能力,以确保能完成必要的工作 |
| 良(B):往往表现出较高较稳定的工作产出;能提前完成某些任务和项目;其余大部分工作也能按时完成;有时可能会主动承担额外的任务、项目或者帮助其他员工完成工作;通常能自我监督和自我调节工作产出,以确保能按时完成必要的工作。 |
| 一般(C):产出可以满足工作的基本需要;能按时完成分配的任务和项目,偶尔也会出现稍稍延时的情况,但都不会造成严重的后果;意识到保证一定工作产出的重要性,通常也具备自我监督和调节产出的能力以确保按时完成必要的工作。 |
| 需改进(D):可能难以保证必要的工作产出,也可能难以达到应有的工作效率水平;工作效率很低,或者无法集中注意力,无法保持努力工作的状态;明显延误或者根本无法完成工作任务和项目并造成严重后果或者造成潜在隐患;可能缺乏自我监督和自我调节工作效率的能力;通常能意识到这个问题以及提高工作产出的必要性。 |
| 不足(E):工作产出持续低下,常常不能按时完成工作任务;这种问题的产生可能有很多原因,包括明显的犹豫不决,过多的重复检查,低工作效率,注意力不集中或者努力不够;可能不具备自我监督和调节工作效率的能力;也可能未意识到工作产出的这个问题。 |

1.3 年度考核

年度考核结果等于各季度考核等级换算分值的平均值，分值换算办法见下表：

| 季度考核等级 | A | B | C | D | E |
|--------|------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| 等级换算分值 | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 |
| 年度等级评定 | $A \geq 9$ | $8 \leq B < 9$ | $6 \leq C < 8$ | $4 \leq D < 6$ | $E < 4$ |

二、考核结果

2.1 考核结果的排序及等级的强制正态分布

第一考核者根据被考核者的考核成绩进行自上而下排序并划分考核等级。

部门当月的考核结果影响部门职员当期的各等级比例分布，部门绩效考核结果 A、B、C 分别对应表 A、B、C 所示的职员等级比例分布。

部门/办事处职员等级比例分布表：

表 A

| 等级/比例 部门人数 | A | B | C | D | E |
|---------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| | 15% | 25% | 50% | 5% | 5% |
| 100 | ≤ 15 | ≤ 25 | ≥ 50 | ≥ 5 | ≤ 5 |
| 80 | ≤ 12 | ≤ 20 | ≥ 40 | ≥ 4 | ≤ 4 |
| 70 | ≤ 10 | ≤ 18 | ≥ 35 | ≥ 3 | ≤ 3 |
| 60 | ≤ 9 | ≤ 15 | ≥ 30 | ≥ 3 | ≤ 3 |
| 50 | ≤ 7 | ≤ 13 | ≥ 25 | ≥ 3 | ≤ 3 |
| 30 | ≤ 4 | ≤ 8 | ≥ 15 | ≥ 2 | ≤ 2 |
| 20 | ≤ 3 | ≤ 5 | ≥ 10 | ≥ 1 | ≤ 1 |
| 15 | ≤ 2 | ≤ 4 | ≥ 8 | ≥ 1 | ≤ 1 |
| 10 | ≤ 2 | ≤ 3 | ≥ 5 | ≥ 1 | ≤ 1 |
| 5 | ≤ 1 | ≤ 2 | ≥ 3 | ≥ 0 | ≤ 0 |

表 B

| 等级/比例 部门人数 | A | B | C | D | E |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| | 10% | 25% | 50% | 10% | 5% |
| 100 | ≤ 10 | ≤ 25 | ≥ 50 | ≥ 10 | ≤ 5 |
| 80 | ≤ 8 | ≤ 20 | ≥ 40 | ≥ 8 | ≤ 4 |
| 70 | ≤ 7 | ≤ 17 | ≥ 35 | ≥ 7 | ≤ 3 |
| 60 | ≤ 6 | ≤ 15 | ≥ 30 | ≥ 6 | ≤ 3 |
| 50 | ≤ 5 | ≤ 13 | ≥ 25 | ≥ 5 | ≤ 3 |

| | | | | | |
|----|----|----|-----|----|----|
| 30 | ≤3 | ≤8 | ≥15 | ≥3 | ≤2 |
| 20 | ≤2 | ≤5 | ≥10 | ≥2 | ≤1 |
| 15 | ≤2 | ≤4 | ≥8 | ≥2 | ≤1 |
| 10 | ≤1 | ≤3 | ≥5 | ≥1 | ≤1 |
| 5 | 0 | ≤1 | ≥3 | ≥1 | 0 |

表 C

| 等级/比例 部门人数 | A | B | C | D | E |
|---------------|----|-----|-----|-----|----|
| | 5% | 25% | 50% | 15% | 5% |
| 100 | ≤5 | ≤25 | ≥50 | ≥15 | ≤5 |
| 80 | ≤4 | ≤20 | ≥40 | ≥12 | ≤4 |
| 70 | ≤3 | ≤17 | ≥35 | ≥11 | ≤4 |
| 60 | ≤3 | ≤15 | ≥30 | ≥9 | ≤3 |
| 50 | ≤2 | ≤13 | ≥25 | ≥7 | ≤3 |
| 30 | ≤2 | ≤8 | ≥15 | ≥5 | ≤2 |
| 20 | ≤1 | ≤5 | ≥10 | ≥3 | ≤1 |
| 15 | ≤1 | ≤4 | ≥8 | ≥3 | ≤1 |
| 10 | 0 | ≤2 | ≥5 | ≥2 | ≤1 |
| 5 | 0 | ≤1 | ≥3 | ≥1 | ≤1 |

2.2 等级系数分布

| 考核等级 | A | B | C | D | E |
|------|-----|-----|---|-----|-----|
| 等级系数 | 1.4 | 1.2 | 1 | 0.8 | 0.5 |

2.3 考核结果应用

HR 部为每位员工建立考核档案，考核结果作为薪资调整、奖金发放、评选先进、职务晋升、岗位调整、教育培训、末位淘汰等的重要依据。

2.3.1 薪资发放

2.3.1.1 月度考核结果应用

与被考核者月度浮动工资直接挂钩，计算公式如下：

职员月度浮动工资=公司基数×部门浮动系数×岗位浮动系数×个人月度考核系数；

2.3.1.2 季度考核结果应用

与被考核者季度的浮动工资挂钩，3月、6月、9月、12月份发季度浮动工资，不发月度浮动工资。计算公式如下：

部门经理/职员季度浮动工资=公司基数×部门浮动系数×岗位浮动系数×个人季度考核系数；

2.3.1.3 半年度/年度考核结果应用

半年度/年度考核结果作为被考核者奖金发放、薪资调整的重要依据。(参见《薪资福利制度》及《IEA 经营方针蓝皮书》)

2.3.2 绩效改进

季度考核为 D 或连续两个月考核为 D 的员工需在岗培训或转岗培训, 在岗培训者需直接上级与员工制订书面的《绩效改进计划表》, 转岗培训者需由新岗位的直接上级与员工制订书面的《绩效改进计划表》, 改进期为 2 个月。

2.3.3 降级\辞退

季度考核为 E 的员工或月度考核为 E 的员工薪资降级, 并由直接上级与员工制订书面的绩效改进计划(见表 9), 改进期为 2 个月, 经绩效改进合格者(达到 C 以上)继续留任, 不合格者予以辞退, 解除劳动合同。

年度考核为 E 的员工, 予以辞退, 解除劳动合同

2.3.4 晋级

主管级以下人员(包括主管级人员)、办事处人员

在 6 个月的考核期内, 累计四次 A, 且六个月的考核结果无 C, 列为晋升储备人员。



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数, 把学生分成 10 组, 每组 6 人。学生完成的任务结果, 按小组进行展示、分析和上交。

2. IET 公司销售部共 12 人, 如果本部门本年度各月的考评均为 B 级, 每位员工前三月份的月度业绩考评结果如表中所示, 请对第一季度本部门的员工进行考评。

表 6-1 销售部员工月度业绩考核结果表

| 姓名 \ 月份 | 1 月 | 2 月 | 3 月 |
|---------|-----|-----|-----|
| 赵 | A | B | A |
| 钱 | C | C | B |
| 孙 | C | B | C |
| 李 | C | A | C |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 周 | B | B | B |
| 吴 | B | C | C |
| 郑 | C | C | B |
| 王 | D | E | C |
| 冯 | C | C | C |
| 陈 | B | C | E |
| 褚 | E | C | C |
| 卫 | C | D | D |



【结果展示与分析】

每组找出学生代表，展示说明本小组绩效考评的结果，并说明用到了哪些绩效考评的方法。



【上交材料】

IET 公司销售部的绩效考评结果。



【知识链接】

一、绩效考核的方法

1. 排列法

排列法也称排序法、简单排列法，是绩效考核中比较简单易行的一种综合比较的方法。它通常是由上级主管根据员工工作的整体表现，按照优劣顺序依次进行排列。有时为了提高其精度，也可以将工作内容做出适当分解，分别按照优良的顺序排列，再求总平均的次序数，作为绩效考核的最后结果。

2. 选择排列法

选择排列法也称交替排列法，是简单排列法的进一步推广。选择排列法利用的是人们容易发现极端，不容易发现中间的心理。在所有的员工中，首先挑选出最好的员工，然后挑出最差的员工，将他们作为第一名和最后一名，接着在剩下的员工再选择出最好的和最差的，分别将其排列在第二名和倒数第二名，依次类推，最终将所有的员工按照优劣的先后顺序全面排列。

3. 成对比较法

成对比较法也称配对比较法、两两比较法等。首先，根据某种考核要素，如工作质量，将所

有参加考核的人员一一比较，按照从最好到最差的顺序对被考核者进行排序。然后，再根据下一个考核要素进行两两比较，得出本要素被考核者的排列次序。依次类推，经过汇总整理，最后求出被考核者所有考核要素的平均排序数值，得到最终考核的排序结果。

4. 强制分布法

强制分布法也称强迫分配法、硬性分布法。假设员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布，那么按照正态分布的规律，员工的工作行为和工作绩效好、中、差的分布存在一定的比例关系。在中间的员工应该最多，好的、差的员工是少数。强制分布法就是按照一定的百分比，将被考核的员工强制分配到各个类别中。类别一般是五类，从最优到最差的具体百分比可根据需要确定，既可以是10%、20%、40%、20%、10%，也可以是5%、20%、50%、20%、5%等。采用这种方法，可以避免考核者过分严厉或过分宽容的情况发生，克服了平均主义。当然，如果员工的能力呈偏态分布，该方法就不适合了。强制分布法只能把员工分为有限的集中类型，难以具体比较员工差别，也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的信息。

5. 关键事件法

关键事件法也称重要事件法。在某些工作领域，员工在完成工作任务过程中，有效的工作行为导致成功，无效的工作行为导致失败。关键事件法的设计者将这些有效或无效的工作行为导致成功，无效的工作行为导致失败。关键事件法的设计者将这些有效或无效的工作行为称之为“关键事件法”，考核者要记录和观察这些关键事件，因为它们通常描述了员工的行为以及工作行为发生的具体背景条件。这样，在评定一个员工的工作行为时，就可以利用关键事件法行为考核的指标和衡量的尺度。

关键事件法对事不对人，以事实为依据。考核者不仅要注重对行为本身的评价，还要考虑行为的情景，可以用来向员工提供明确的信息，使他们知道自己在哪些方面做得比较好，而在哪些方面做得不好。

6. 行为锚定业绩评定表法

行为锚定业绩评定表法也称行为锚定等级评价法、行为定位法、行为决定性等级量表法或行为定位等级法。这一方法是关键事件法的进一步拓展和应用。它将关键事件和等级评价有效地结合起来，通过一张行为等级评价表可以发现，在同一个绩效维度中存在一系列的行为，每种行为分别表示这一维度中的一种特定绩效水平。将绩效按等级量化，可以使考核结果更有效、更公正。

7. 图表评定法

图表评定法是应用最为普遍的考核方法之一。它首先要确定出与被考核的工作相适应的几项

基本考核要素，然后对应于各项考核要素列出各种行为程度的选择项。当对员工进行绩效考核时，相对应于每个考核要素，对员工的工作表现确定出一定的行为程度，进行汇总，可得出员工的绩效结果。

图表评定法操作比较简单，使用方便，而且有利于在员工之间进行详细的对比，因此得到了广泛的应用。

8. 目标管理法

目标管理体现了现代管理的哲学思想，是领导者与下属之间双向互动的过程。目标管理法由员工与主管共同协商制定个人目标，个人目标依据企业的战略目标及相应的部门目标而确定，并与它们尽可能一致。该方法用可观察、可测量的工作结果作为衡量员工工作绩效的标准，以制定的目标作为对员工考核的依据，从而使员工个人努力目标与组织目标保持一致，减少管理者将精力放到与组织目标无关的工作上的可能性。

二、绩效考核实施过程中应注意的问题

1. 首因效应

它指考核者对被考核者的第一印象的好坏对考核结果影响过大。如果第一印象好，对被考核者各方面的评价比较高；第一印象不好，则对其各方面的评价较低。

2. 晕轮效应

考核人在对被考核人的工作业绩考核时，对被考核人某种与业绩考核无关的特性看得过重，进而以偏概全，产生考核误差。例如，有的考核人对被考核女性员工的衣着打扮看不习惯而影响了对她的工作业绩的评价。

3. 过宽、过严、趋中

过宽误差是一些考核人出于各种主客观原因，总是以评定量表的高分来进行评价，这就是所谓的过宽评价导致过宽误差；

过严误差是一些考核人总是以评定量表的最低分数来进行评价，这就是所谓的过严评价导致过严误差；

趋中误差就是一些考核人不管员工的表现存在多大差异，总是将他们归入一般或者高于一般。

4. 近因效应

对他人最近、最新的认识占主体地位，掩盖了以往形成的他人的评价。例如，因为推销人员在考核前的两周时间销售情况优异，而认为该销售人的销售业绩优秀，实际上他的销售表现只是

一般水平。当确定了一定的考核周期，考核人的评价必须严格控制在整个周期内，而不是仅仅考核近期发生的事件。考核人要对周期内员工的表现进行全面的了解，注意防止近因效应的误差。

5. 感情效应

考核人与被考核人通常是在同一组织中，考核人与被考核人之间也存在着一种感情关系。考核人可能会因他与被考核人的感情好坏程度而自觉或不自觉地对被考核人的工作业绩评价偏高或偏低。为了避免感情效应造成对被考核者工作业绩评价中的误差，考核者一定要克服在工作业绩评价中的个人情感因素，要努力站在客观的产场上，力求公正，真正做到对事不对人，即“内举不避亲，外举不避仇”。

6. 暗示效应

所谓暗示，即指用含蓄、间接的方法对人的心理状态产生直接而迅速影响的过程。这种影响是深刻而有效的，权威暗示尤为如此。考核人在领导者或权威人士的暗示下，很容易接受他们的看法而改变自己原来的看法。

7. 偏见误差

由于考核人对被考核人的某种偏见影响对被考核人工作业绩的评价而造成的误差就称为偏见误差。例如，考核人对某一群体具有强烈的反感情绪，这种偏见就会使他很难在考核时坚持客观性和公正性。

8. 定势误差

定势误差是指人们根据过去的经验和习惯的思维方式，在头脑中形成对人或事物的不正确看法，从而导致考评中出现误差。例如，一些年轻的考评者根据自己的生活经历，总认为老年人墨守成规，缺乏进取心，压制年轻人；而一些老年人的考评者则按照自己的经验，总觉得年轻人缺乏经验、爱冲动、办事不可靠。在这种思维定势的影响下，做出的评价结果必然会产生误差。



【拓展案例】

松下电器管理人员的考核

管理过程的评价比效果更重要。

在松下电器，评价对象主要是决策层、管理层和执行层，对管理层的评价是其中重要的一环。松下对管理层的考核和评价主要是从五个方面进行的。

1、计划统率力。在松下电器，评价一个管理人员是否具有统率力，主要看他会不会作计划，该

部门所有的管理是否建立在事前管理上。据说世界上有办公室使用铅笔和橡皮最多的是日资企业，管理人员要不断地作计划，不断地修改。曾有一位松下公司的管理人员在考虑良久后，对“管理”下的定义是“就是作计划”。

2、预见力，再好的计划执行中也会遇到各种各样的问题，一个好的管理人员就必须有问题意识，每天要不断地思考还有什么问题。松下公司认为，“着火”了知道找盆水，什么人都可以做到，而管理者的责任在于不“着火”。

3、协调配合力。各部门之间是平级的，平级能不能主动配合，是考核中层管理人员是否具有管理水平的重要标准。两个平级的管理人员遇到问题总让上级裁决，就是没有协调配合力的表现。松下公司曾经有一个管理人员工作很努力，但这人有一个特点是拿到有价值的资料就锁到抽屉里，有时宁可回家加班也不愿意在办公天之骄子与大家共享资料，结果就被辞退了。松下公司坚信：现在社会竞争激烈，没有群体作用，什么事都做不好。

4、培育部下的能力。松下公司有一个规定，权力必须下放，但责任不能下放。比如一个部门有7个人，每个人都能代表这个部门出去变业务，但出了问题，责任是部门负责人一个人的。别人看一个部门也是看群体能力，部门负责人有责任使每个人不断提高。

5、全局观和创新力。这一点是要求所有的中层管理人员能站在公司总经理的角度看问题，一切工作都要从公司的大局出发，而在工作中又要有所创新，不循规蹈矩。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：13684609885 0451—88342620
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net