



绩效考核

一建立高效的绩效管理系统

清华大学 经济管理学院

郑晓明博士

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：注册高级职业经理、人力资源总监、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、品质经理、生产经理、营销策划师、项目经理、广告策划师等高级资格认证。
- 颁发双证：通用高级职业经理资格证书（全国通用钢印证书）+ **MBA** 高等教育研修结业证书（随证书附全套学籍档案与高等教育人才推荐函）
- 收费标准：仅收取**1280元** 网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**0451—88723232** 咨询教师：王海涛老师
- 地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学**109**室美华教育。



国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

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

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.mh jy.net

员工绩效考核

- 绩效考核及其在HRM中的地位
- 建立绩效考核系统
- 如何建立绩效标准
- 绩效考核方法的选择
- 绩效考核的程序
- 绩效考核面谈
- 绩效考核中应注意的问题
- 讨论与思考

一、员工绩效考核及其在HRM中的地位

■ 员工绩效考核

收集、分析、评价和传递有关某员工在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的信息情况的过程。

简单地说，就是对员工在一个既定时期内对组织的贡献做出评价的过程。

一、员工绩效考核及其在HRM中的地位

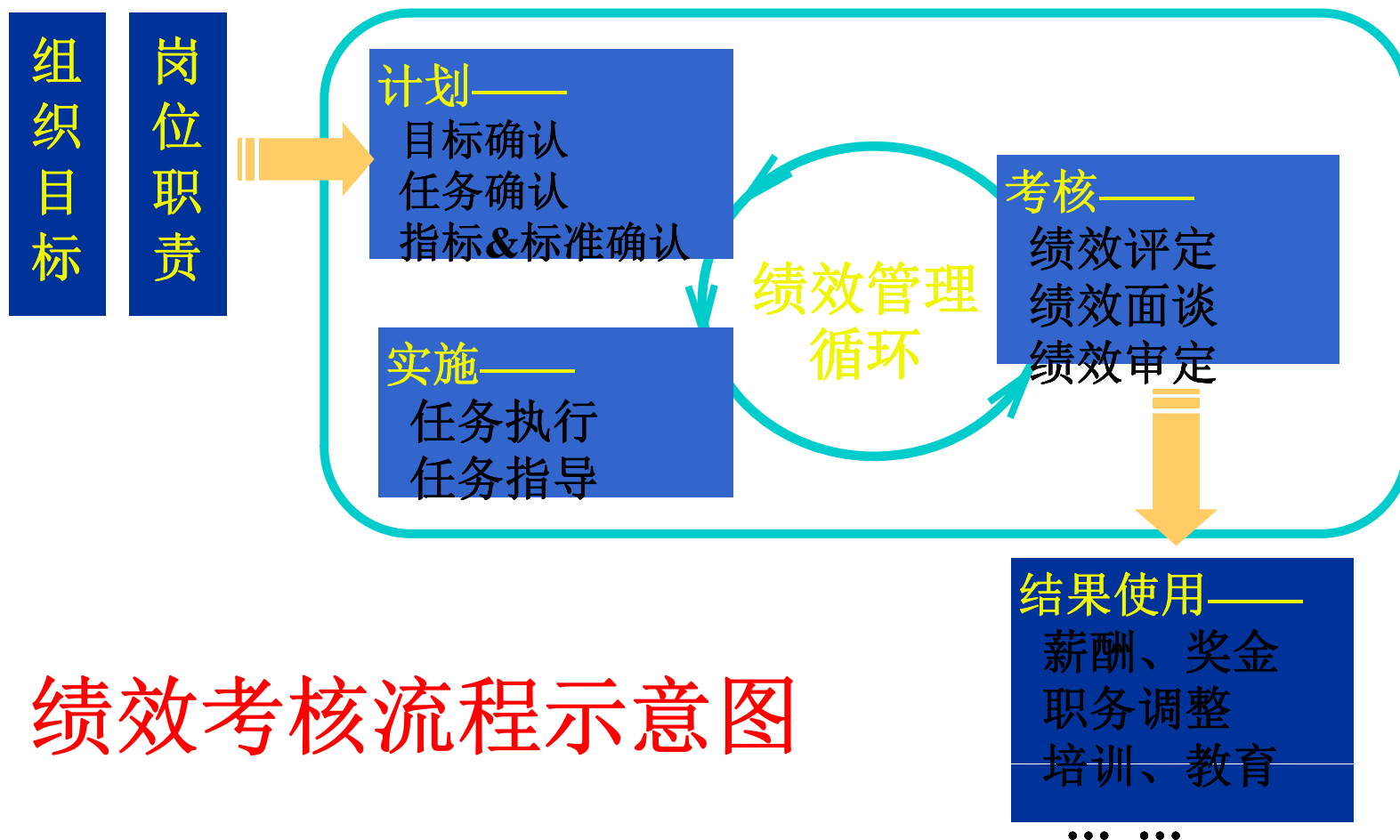
■ 员工绩效考核的种类

- ◆ 按时间分

- ◆ 按内容分

- ◆ 按考核主体分

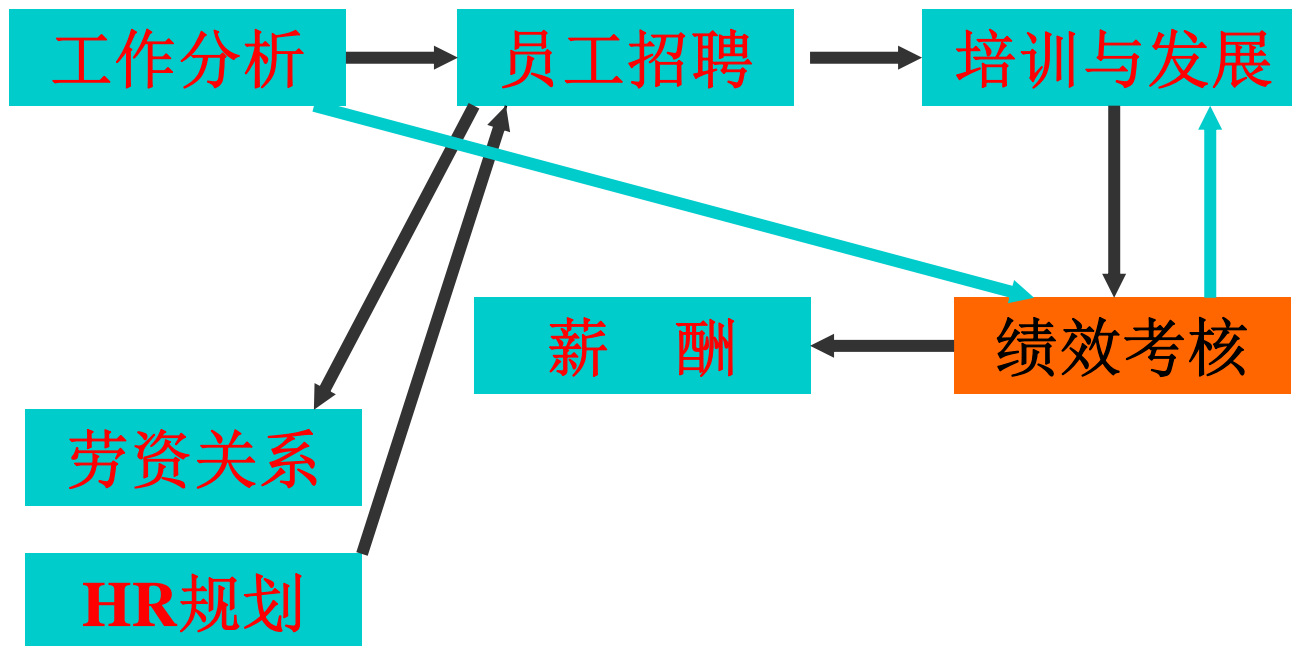
一、员工绩效考核及其在HRM中的地位



绩效考核流程示意图

一、员工绩效考核及其在HRM中的地位

■ 员工绩效考核在HRM中的地位



一、员工绩效考核及其在HRM中的地位

■ 员工绩效考核的用途

奖金分配

管理沟通

工作指导

薪资调整

职务升迁

人职匹配

培训发展

人员评价

... ..

一、员工绩效考核及其在HRM中的地位

分析员工绩效考核结果的使用途径，可分为两类

利益分配 评判标准

正式的员工绩效考核结果作为物质激励（工资调整、奖金分配）和人员调整（人员晋升、降职调职）的评判标准

进程或阶段的绩效考核结果作为日常精神激励的评判标准。

工作改善 有效途径

通过规范化的计划、沟通和绩效审查的工作，改进和提高管理人员的管理能力和成效；同时改进考核对象的工作方法和绩效。

通过管理者和被考核对象的工作改善，以及给予绩效考核对人力资源配置的优化，从而提高组织整体的工作方法和工作绩效

一、员工绩效考核及其在HRM中的地位

■ HRM部门在绩效考核中的责任

考核主要是直线管理人员的责任，但HRM部门也负责相应的责任。主要有：

- ◆ 设计、完善考核体系。
- ◆ 宣传、培训考核的目的、意义、方法和要注等。
- ◆ 督促、检查各部门的贯彻实施。
- ◆ 收集反馈信息，以作改进。
- ◆ 根据考核结果，进行人力资源管理决策及作出相应的人力资源开发计划。

二、建立员工绩效考核系统

■ 确立员工绩效考核的目的（一）

其核心目的：绩效考核是人力资源管理的核心工作。通过对组织、个人的工作绩效的管理和考核，提高个人的工作能力和工作绩效，从而提高组织整体的工作效能，最终实现组织战略目标。

二、建立员工绩效考核系统

■ 确立员工绩效考核的目的（二）

基本目的：建立高素质、高境界和团队协作精神的人力资源队伍；自我激励、自我约束和优秀人才脱颖而出的人力资源管理体制；培育与弘扬独特的企业文化以提高整体运作能力和核心竞争能力；为员工确定工作目标，不断改进工作，提高工作效率，从而实现个人职业生涯的辉煌。

二、建立员工绩效考核系统

■ 员工绩效考核的原则

- ◆ 以部门为单位分层分类进行考核原则
- ◆ 公开、公正和公平原则:方案公布. 员工参与
- ◆ 民主原则
- ◆ 考核的重点是工作业绩的原则
- ◆ 各级管理者承担绩效考核责任的原则 (逐级考核) 量化. 反馈. 激励. 记录

二、建立员工绩效考核系统

■ 考核者

- ◆ 上级领导
- ◆ 同级（同事）
- ◆ 下级
- ◆ 自我考核
- ◆ 客户
- ◆ 考核小组

二、建立员工绩效考核系统

■ 被考核者

总经理以下的公司全体员工

二、建立员工绩效考核系统

■ 员工绩效考核的内容

员工的工作表现和工作结果（工作过程之外的言行不算）

◆ 工作态度（德，勤）

◆ 工作能力（能）

◆ 工作绩效（绩）

业绩考核

工作成绩与态度考核表

工作完成情况						
职 务 工 作		期 望 目 标		自我评价		上司评价
指导与改进						
需要改进的方面			如何改进			
考核评价						
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					

业绩考核

工作能力考核表

综合考核						
一次		二次		三次		综合
具体事实						
分析考核						
考核内容	考核要素	考核要点		一次	二次	三次
知识性能力	知识					
	技能					
经验性能力	判断力					
	计划力					
能力	指导力					
能力开发						
脱产培训		岗位培训		自我开发		
综合意见						

业绩考核

能力开发卡

填写时间_____年____月____日										填写者_____	
部门		职务		等级		工龄		姓名			
所承担的工作	难易度	自我评价			上司评价			上司评价的			
	等级	完全胜任	胜任	不能胜任	完全胜任	胜任	不能胜任	事实依据			
我的目标与想法					结 果 如 何						
教育培训计划					上司意见	好的方面		应改进的方面			
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						

二、建立员工绩效考核系统

■ 员工绩效考核的指标与标准

- ◆ 指标

- ◆ 标准

注意：绩效标准就像指挥棒一样，它体现组织目标及组织所倡导的文化。

二、建立员工绩效考核系统

■ 考核周期

- ◆ 年度考核
- ◆ 月度考核
- ◆ 专项考核

二、建立员工绩效考核系统

年度考核

正式的综合考核——

- 对考核对象的年度工作进行整体和综合的评估
- 考核结果直接作为利益分配的评判标准。

二、建立员工绩效考核系统

月度考核

进程或阶段的考核——

- 对考核对象的月度增值产出和结果进行具体的评价，并对其工作表现进行评估
- 考核结果不作利益分配的评判标准，而用于工作改善，同时为正式综合的考核提供素材和事实依据

二、建立员工绩效考核系统

专项考核

专项问题的审查（可以不定期进行）——

- 以满意度调查（民主评议）的方式，对管理者的管理状况进行调查和评估
- 考核结果主要用于改善管理者的管理能力，同时为正式综合的考核提供素材和事实依据

二、建立员工绩效考核系统

- 考核面谈与反馈
- 考核结果的应用
- 监督与申诉机制

三、如何建立绩效标准

■ 绩效标准

☞ 考核的主要内容

- ◆ 责任心和态度
- ◆ 知识和技能
- ◆ 工作品质
- ◆ 工作效率
- ◆ 团队合作
- ◆ 服务意识和职业意识
- ◆ 个人成长和发展

☞ 考核的主要标准

- ◆ 实际指标完成情况
- ◆ 工作中的行为表现
- ◆ 对组织的贡献
- ◆ 改善与提高幅度
- ◆ 与同事的相对比较
- ◆ 主管、同事、客户的反馈

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：注册高级职业经理、人力资源总监、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、品质经理、生产经理、营销策划师、项目经理、广告策划师等高级资格认证。
- 颁发双证：通用高级职业经理资格证书（全国通用钢印证书）+ **MBA** 高等教育研修结业证书（随证书附全套学籍档案与高等教育人才推荐函）
- 收费标准：仅收取**1280元** 网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**0451—88723232** 咨询教师：王海涛老师
- 地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学**109**室美华教育。



国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

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

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.mh jy.net

三、如何建立绩效标准

■ 绩效种类

- ◆ 任务绩效

- ◆ 周边绩效

三、如何建立绩效标准

任务绩效

与被考核人员（部门）的职责（职能）、任务的工作结果直接相联系，从工作的数量、质量和时效等方面加以评价。结合工作产出确定衡量标准。

三、如何建立绩效标准

任务绩效的衡量指标

数量

- ❖ 利润
- ❖ 产量
- ❖ 收入

质量

- ❖ 准确性
- ❖ 可靠性
- ❖

时间

- ❖ 限期
- ❖ 到市场时间

....

成本

- ❖ 单元的成本
- ❖ 与预算的对比
- ❖

人的反应

- ❖ 投诉
- ❖ 称赞
- ❖ 反馈

❖
.....

三、如何建立绩效标准

周边绩效

对达成职责、任务，以及对组织运行有影响的支持性工作因素，涉及到工作态度、工作风格、组织协作、人员与团队管理等方面。以典型性的行为描述来评价。

三、如何建立绩效标准

周边绩效衡量标准举例

组织责任感

接受组织的责任，承担职责之内甚至超出职责的任务，把组织的利益放在优先的位置。

衡量标准

- 5: 当组织目标需要时，愿意接受牺牲本部门的局部利益，并能说服下属接受。
- 4: 对职责界定不够清晰的任务，以组织成效为重，主动承担，不推卸给他人。
- 3: 对职责范围内的工作，努力按质量与时间要求完成。
- 2: 接受分派的工作，不借故推辞。
- 1: 借故推卸自己的责任或牺牲组织利益谋取个人或局部利益。

四、绩效考核方法的选择

- 评级量表法
- 等级择一法
- 普洛夫斯特法
- 混合标准测评法
- 个体排序法
- 配对比较法
- 人物比较法
- 关键事件记录评价法

四、绩效考核方法的选择

■ 评级量表法

是采用最普遍的一种方法。它是指由考核者根据量表，对员工每一个考核项目的表现作出评价和记分，常用5点量表。

四、绩效考核方法的选择

■等级择一法

先给评价档次ABCDE赋予相应的等级内涵。
在此基础上可根据这些内涵，对考核项目
作出单项选择。

四、绩效考核方法的选择

■普洛夫斯特法

考核者只需要掌握被考核者的事实即可。具体操作步骤：

- ❖制作“对照评价表”，根据被考核者的工作事实进行逐项核定；
- ❖在相应的空格中打“☑”；
- ❖对照记分表计算分值；
- ❖根据换算表换算评价等级。

四、绩效考核方法的选择

■混合标准测评法

- ❖包含许多组概念上相容的描述句（通常是3个一组），用来描述同一考核项目的高、中、低三个层次。
- ❖描述句在测评量表中是随机排列的，考核者只需指出被考核者的表现是“好于”、“相当于”、还是“劣于”描述句中所叙述的行为即可。
- ❖能鉴别出那些“没有逻辑性”的考核者。

四、绩效考核方法的选择

■个体排序法

也叫做排队法，就是把员工按从好到坏的顺序进行排列

四、绩效考核方法的选择

■ 配对比较法

- ❖ 把每一位员工与其他员工一一配对，分别进行比较。
- ❖ 每一次比较时，给表现好的员工记“+”，另一个员工就记“-”。
- ❖ 所有员工都比较完后，计算每个人“+”的个数，“+”个数多者名次在前。

四、绩效考核方法的选择

■人物比较法

在考核之前，先选出一位员工，以他的各方面表现为标准，对其他员工进行考核。

四、绩效考核方法的选择

■ 关键事件记录评价法

- ◆ 由匹兹堡大学的弗拉纳根于上世纪四十年代末五十年代初提出的。
- ◆ 通过观察，记录下有关工作成败的关键性事实，依此对员工进行考核评价。

四、绩效考核方法的选择

■ 关键事件法步骤

- ◆ 首先，收集职务行为的各种轶事即事件，这些事件一般来说都表明一项特定职务或一级职务上个人的工作绩效特别好或特别差的特征。
- ◆ 第二步，由专家评定这些事件是否真的就是好、或坏的行为，因为有些任职者认为是好的事件其实是坏事件，反过来也一样。
- ◆ 第三步，由三个任职者将已写出的事件归到一定的类别（或维度）中去。不同的维度之间的重要性是不同的。
- ◆ 第四步，由另外三个任职者再次将写出的事件进行归类，并把归类的结果与第三步中的结果进行比较。对于那些不能一致归类的事件则把它排除或归到另一类。
- ◆ 最后对分析提炼、划分类别的结果进行列表，从而得出一幅职务基本特性的总体画面。

四、绩效考核方法的选择

■ 关键事件法举例： 关键事件实例（关于打字员工作准确、整洁的能力）

工作：打字员工

维度：工作准确、整洁的能力

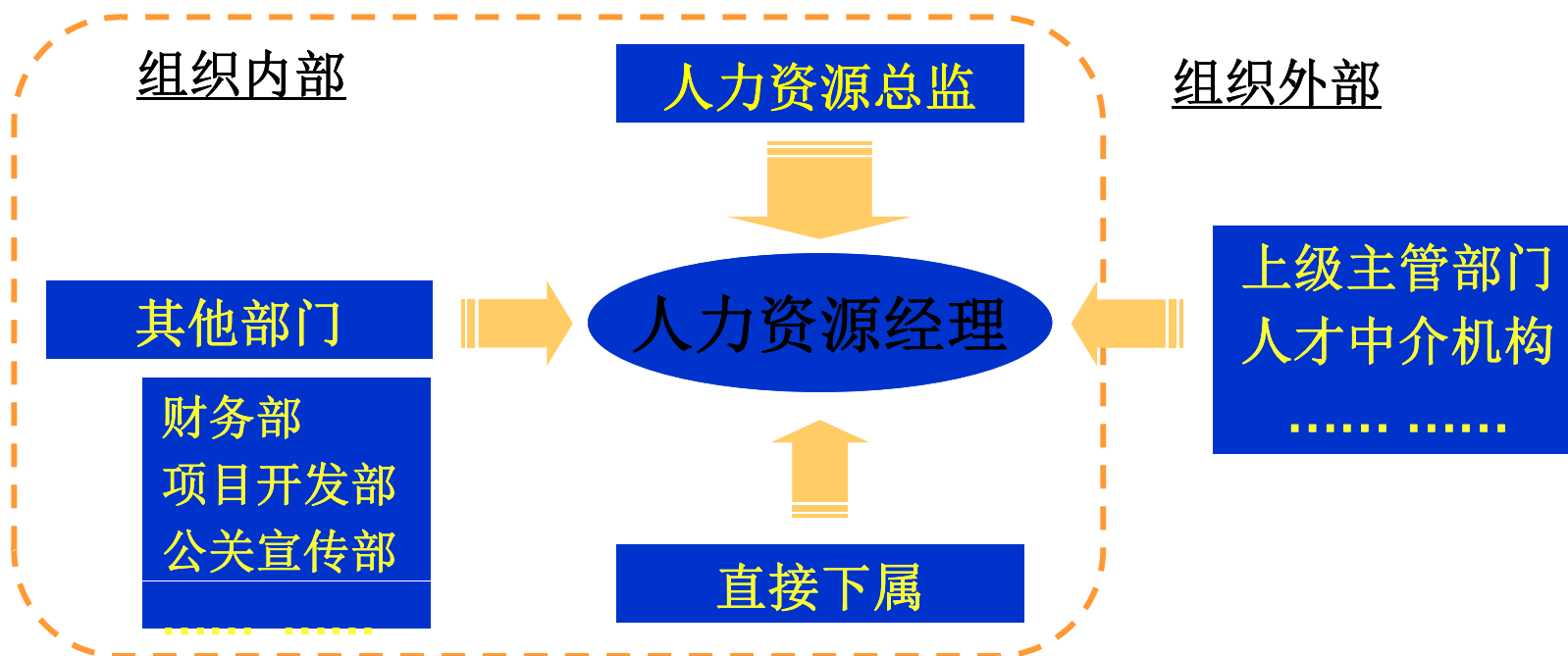
关键事件：

1. 查出信件、报告中显得不正确的地方，检查出来并改正之。
2. 书写每一侧都是对齐的稿件，使它看起来象印刷版。
3. 检查并纠正在给顾客邮寄的资料中的错误地址。
4. 当怀疑有不适合的做法是时，不使用秘书手册。
5. 按常规将图表、信件错误地归档。
6. 由于粗心以颠倒的次序打出大小、位置及其它数据等关键信息。
7. 当某字可能是错误时，因为不怀疑它而经常不查字典。
8. 产生打字错误和弯曲的边，以致于必须重新打字50—100页。

四、绩效考核方法的选择

- **360度绩效考核法：**以上级对下级的直接考核为主，综合组织内外多方面、多角度的绩效评价的信息。

例：人力资源部经理



四、绩效考核方法的选择

■ 其它考核方法

- ◆ 目标管理法
- ◆ 强制分布法
- ◆ 行为锚定等级评价法

五、绩效考核的程序

- 计划

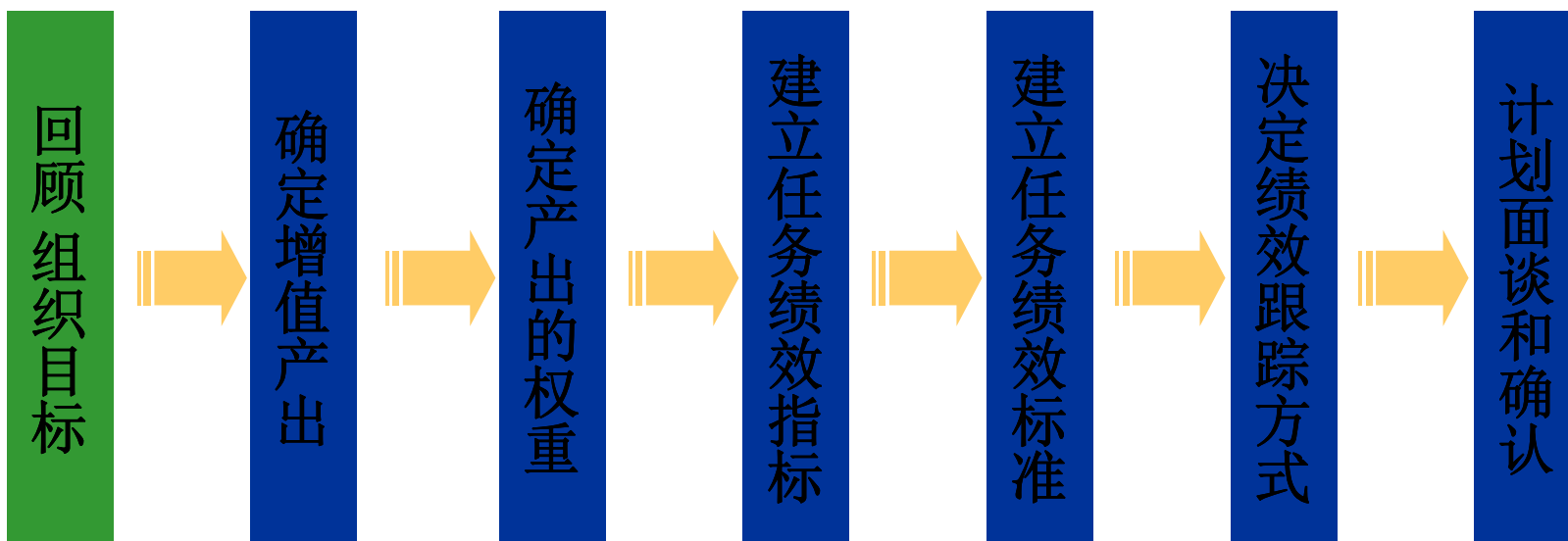
- 实施

- 考核

Step 1 计划

计划——

- 是绩效考核的首要工作，是决定绩效考核成效的核心步骤。
- 是考核对象的直接主管的管理职责，一般由主管为主进行。
- 被很多企业所忽视。



Step 2 实 施

在考核期内，考核对象按照确定的计划任务书开展工作，主管实施监督与指导——

任务执行

考核对象按照本工作期的工作计划书开展工作，达到工作目标。

监控与指导

管理人员依据下属的工作计划书指导、监督下属的工作进展；同时依照组织目标和任务的调整，协调、变更下属工作任务。

任务变更

原则上，任务调整和变更都应当以书面的形式记录和备案。实际操作中，可以根据情况作相应的调整。

Step 3 考 核

在考核期结束后，按照以下程序评定本阶段的绩效表现——

绩效评定



绩效面谈



绩效审定

依据计划任务书和任务变更记录——主管和考核对象分别填写绩效考核表；

针对考核对象的实际增值产出，主管和考核对象进行面对面的沟通，确定绩效评定的一致意见，并讨论绩效改进的方式和途径。

越级主管负责审定隔级下属的工作绩效，并负责处理绩效评定过程中的争议。

六、绩效考核面谈

■ 考核面谈目的

- ◆ 在于讨论工作绩效，而并不讨论涉及人格问题
- ◆ 是注重未来要做的，而不是既往已做的

六、绩效考核面谈

■ 考核面谈的具体目的

- ◆ 对员工的表现达成双方一致的看法
- ◆ 指出优点所在
- ◆ 指出待改进的缺点所在
- ◆ 对改进计划达成一致
- ◆ 协议下一个考核周期的工作要项及绩效标准

六、绩效考核面谈

■ 考核面谈十项原则（一）

- ◆ 建立并维护彼此的信任
- ◆ 清楚地说明面谈的目的
- ◆ 鼓励员工说话
- ◆ 倾听而不要打岔
- ◆ 避免对立与冲突

六、绩效考核面谈

■ 考核面谈十项原则（二）

- ◆ 集中在绩效，而不在个性性格
- ◆ 集中于未来而非过去
- ◆ 优点与缺点并重
- ◆ 该结束时立刻停止
- ◆ 以积极的方式结束面谈

六、绩效考核面谈

■ 绩效考核面谈过程

准备阶段

- ☺ 心理准备
- ☺ 确定面谈时间
- ☺ 决定最佳场所
- ☺ 集中资料
- ☺ 计划开场白
- ☺ 计划采取的方式
- ☺ 计划面谈收场：制成具体行动安排

面谈中

- ☺ 尽量掌握员工“诚实”的回答，取得他们的信任
- ☺ 与雇员坦诚相见
- ☺ 解释给雇员听
- ☺ 评价只是暂时性的
- ☺ 摘述要点

业绩考核

这样的人

😊优秀的下级

😞一直无明显进步的下级

😞绩效差的下级

👴年龄大、工龄长的下级

💡过分雄心勃勃的下级

😐沉默内向的下级

★发火的下级

怎么谈

●鼓励；制定发展计划；莫急于许愿

●开诚布公；讨论现职位是否适合他；使认识不足

●具体分析原因；不要认准是个人问题

●尊重；肯定贡献；耐心而关切；为其出主意

●耐心开导；用事实说明其差距；不能只泼冷水；讨论未来发展可能性和计划，但不要让其产生错觉；水到渠成

●耐心启发；提非训导性的问题；征询意见

●耐心听完；尽量不马上争辩；找原因，冷静分析

六、绩效考核面谈

■ 面谈检查表

- ◆ 注重结果
- ◆ 注重实例
- ◆ 决定原因
- ◆ 双向交流
- ◆ 建立目标
- ◆ 激励部属

六、绩效考核面谈

■ 衡量考核面谈的效果

- ◆ 面谈目的是否达到？
- ◆ 是否对下属有帮助？
- ◆ 如何才能更加有效？
- ◆ 下次如何改进？
- ◆ 是否注意到下属的谈话？
- ◆ 等等

七、绩效考核中应注意的问题

■ 员工对绩效考核的常见态度

- ♥ 员工对任何正式的考核都是敏感的
- ♥ 想了解上司对他们的评价
- ♥ 想知道上司对他们的特别要求
- ♥ 希望了解上司对自己的期望和发展设想
- ♥ 希望考评工作公正和公平
- ♥ 内心会感觉自己的品格和责任受到质疑
- ♥ 可能会因此产生升职和加薪的期望

七、绩效考核中应注意的问题

■ 员工对绩效考核的常见态度

- ♥ 若平时缺乏信任感，内心易产生抵触
- ♥ 把绩效考评本身作为上司管理能力的指标来观察
- ♥ 认为是形式主义，走过场
- ♥ 无所谓

七、绩效考核中应注意的问题

■绩效考核应注意的方面

- ◎ 以相对轻松的方式进行，避免考试和压抑感
- ◎ 客观地讨论部属的优缺点，避免言过其实
- ◎ 避免把应该赞美或批评的事保留到下次才提出
- ◎ 批评中肯，同时提出改进建议
- ◎ 慎重填写考核表，并与相关经理人员沟通
- ◎ 对工作规范的改变持较开放的态度
- ◎ 考核的真正目的在于激励优秀员工

七、绩效考核中应注意的问题

■ 绩效考核中应当避免

- ✍ 把考核工作复杂化，使部属觉得似乎主管对自己不满意
- ✍ 以为必须打较差的考绩，才能促使部属改进
- ✍ 将团队的好坏归因于某个成员，忽视其它影响因素
- ✍ 批评时暧昧不清，没有清晰表明真正意见
- ✍ 一味反驳部属对自己管理风格的批评
- ✍ 对部属的考核结果进行平衡，使大家没有分别
- ✍ 考虑到部门间的比较因素，给部属偏高的评价
- ✍ 对私人问题随便提出评价或建议

七、绩效考核中应注意的问题

■ 注意：

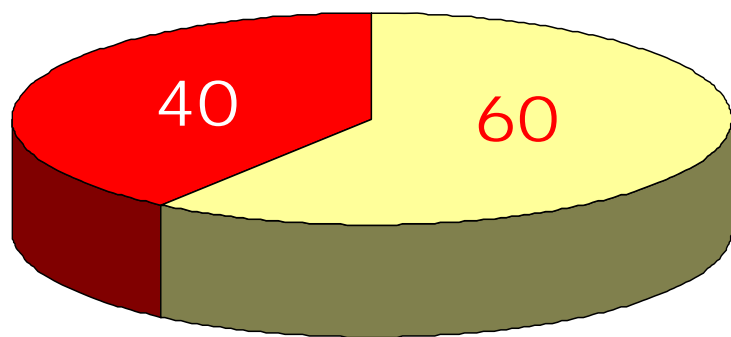
- ◆ 评价太宽或者太严
- ◆ 趋中倾向
- ◆ 光环效应
- ◆ 对比效应
- ◆ 近期效应
- ◆ 邻近性偏见
- ◆ 评定者与被评人之间的关系

七、绩效考核中应注意的问题

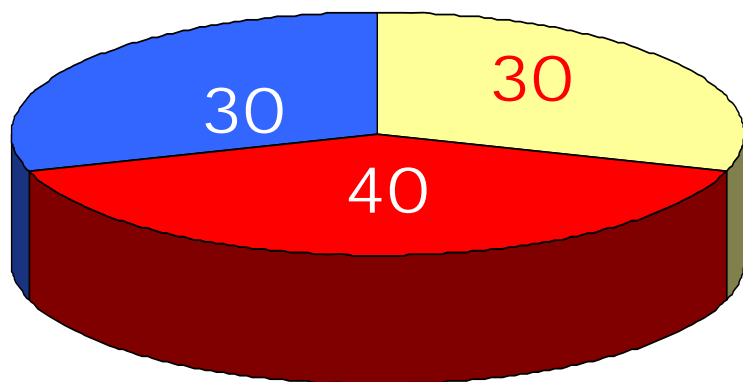
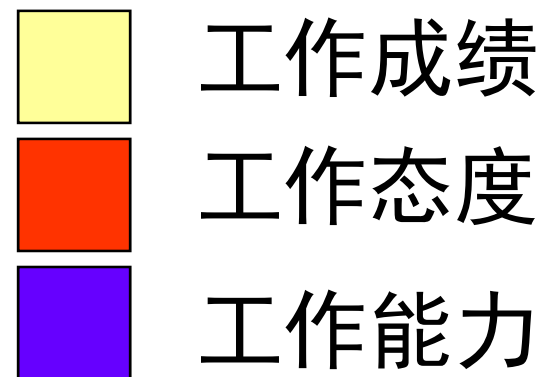
■不可避免的负面效应

- ☹考核制度、考核标准、考核方法不可能绝对合理
- ☹有些方面只能定性考核
- ☹领导的偏见往往使员工的绩效成为牺牲品
- ☹员工的自我评估难以准确无误
- ☹考核方式选择的难度较大
- ☹过细的考核耗费时间、精力，难以做到

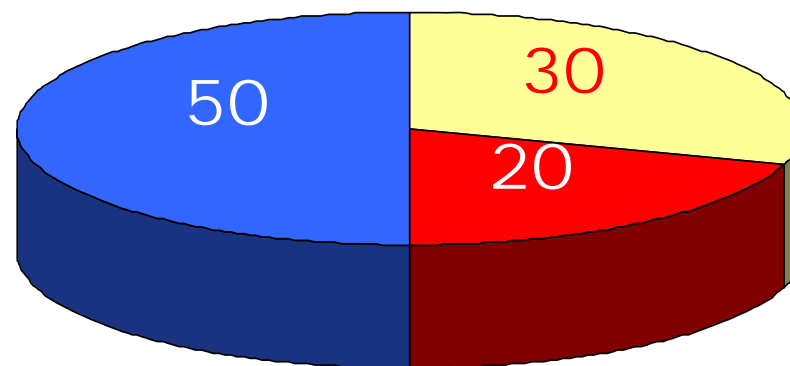
考核结果的运用



奖金



提薪



晋升

八、讨论与思考

如何在自己企业中有效进行考核？

工作分析

对某特定的工作作出明确规定，并确定完成这一工作所需要的知识技能等资格条件

**WHO WHAT WHICH WHOM HOW WHEN
WHERE**

工作分析的工具—职务说明书

基本资料：职务名称

工作描述：工作概要：活动内容：时间 职责：关系：人员

任职资格说明：最低

工作描述：