

全国精品教材

《绩效管理》

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、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、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：**13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：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

千本好书 **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

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《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《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《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《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《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《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《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《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



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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，是职业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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

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

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一章 绩效管理概述

◎【引导案例】 第一节 绩效、绩效 考评与绩效管理

◎第二节绩效管理的职能地 位、管理责任与存在问题

※〈标题一〉

【引导案例】

某企业到年底又开始了每年一度的绩效考评工作，人力资源部必然是这项工作的组织者与运作者。人力资源部会将一些固定的表格发放给各个部门的经理，各个部门的经理则需要在规定时间内填完这些表格，交回人力资源部。于是，对于业绩指标不是很具体的部门经理们忙得不亦乐乎地在这些表格中圈圈勾勾，再加上一些轻描淡写的评语，然后就表中的内容同每位下属谈话十几分钟，最后在每张评估表中签上名。这次评估工作就算是完事大吉了。对于业绩指标比较具体的业务部门，绩效考评完全就是以业绩为依据，奖金也是直接与业绩挂钩，因此年终的评估相对来说比较简单，就是对完成额的情况统计和回顾，而不考虑完成业绩的过程中的客观情况的变化。更有有的部门采用的是强迫分布法，年终绩效考评的时候，从主管到员工每个人都惴惴不安，主管人员就需要按照 A、B、C、D、E 5 个等级给定的比例将部门内的员工分配到各个档次上去。这是令主管人员非常头疼的事情，特别是谁把谁评为 E 等确实很难办，需要煞费苦心斟酌许久。员工们更是在内心猜测着自己会被评为几等，甚至于会对主管人员察言观色。如果看到这段时间主管对自己总是笑容可掬的，心里就会猜想自己的评估结果应该不会差了；如果看到主管人员总是对自己板着脸，那自己说不定就成了 E 等的牺牲品。但是无论怎么样进行绩效考评，考评过后每个人又回到现实工作当中，至于如何利用考评结果发挥作用？考评方法是否符合实际？考评是否公平公正？真的是没有多少人关心它们。

※〈标题二〉

第一节 绩效、绩效考评与绩效管理

一、绩效

（一）什么是绩效

绩效，简单地说，绩是指员工的工作业绩或工作成果，体现的是工作的最终结果；效是指员工能力产生的工作效率，体现的是员工的工作的过程。所以，绩效一般包括两个方面：一方面指工作结果，如工作的效果、工作产生的效益或利润等；另一方面指影响工作结果产生的关键行为、技能、能力和素质等。从而可以看出，绩效既包括静态的结果内容，也包括动态的过程内容。两者相辅相成，形成绩效的统一体，绩效结果是工作的最终实现目标，绩效过程则影响和制约着目标的最终实现。

绩效可以定义为在一定时期内企业绩效管理过程中，员工为了工作目标所体现出的自身各项素质与工作对象、工作条件等相关因素相互作用的结果。同时，企业绩效还可分为三个层面：企业整体绩效、部门或团队绩效、员工个人绩效。企业整体绩效强调全局性，通常包含产量、盈利、成本等经济性内容，也包含员工满意度、员工成长与发展等非经济性内容。组织部门绩效是强调集体性绩效，包括部门业务指标、客户满意度、部门之间合作性、团队精神等。员工个人绩效一般指个体性绩效，它既表现为员工的工作结果，也表现为员工的工作过程，如员工的行为、技能、能力和素质等。企业绩效包括员工个人绩效、部门或团队绩效和企业整体绩效。一方面，员工个人绩效是根基，部门或团队绩效为支撑，企业整体绩效为总体；另一方面，部门或团队绩效是员工个体绩效的整合和放大，企业整体绩效又是部门或团队绩效的整合和放大。

（二）绩效的特点

员工的绩效是企业的绩效考评人员对他的工作成绩的客观考评，是客观事实的直接反映，同时也是鼓励员工和员工的动力所在。绩效一般有以下特点：

1. 多因性

多因性主要是指绩效的高低不是只受到单一因素的制约，而是会受到多种主客观因素的影响。这种受制于主客观多种因素的特点，使得绩效具有多因性的特征。现代科学技术与心理学的研究表明，员工的绩效是主要由以下四个因素决定：技能(skill)、机会(opportunity)、激励(mettle)、环境(environment)。绩效(Performance)可以用以下的公式来表示： $P=f(s,o,m,e)$ 。这个公式表示，绩效是技能、机会、激励、环境这四个变量的函数。在这个函数中，每个因素都与绩效高低成正比关系。

2. 多维性

多维性是指员工的绩效要从多方面去考评，即需沿多种维度去分析与考评。

3. 动态性

动态性是指员工的绩效会随着时间的推移发生变化，并不是固定不变的，而是处于动态的变化之中。

二、绩效考评

(一) 什么是绩效考评

绩效考评就是定期对绩效的考评和评价。考评是指按照工作标准进行对照衡量，一般是从数量指标上判断员工的工作差距；评价是指按照工作标准从员工工作的总体上进行全方位的定量和定性的判断。所以，绩效考评是指企业利用一套正式的结构化的制度，考评主体按照工作目标或绩效标准，采用科学考评方法，评定员工工作任务完成情况、工作职责履行程度和员工发展情况，并且将考评结果反馈给员工的过程。

绩效考评主要用来衡量、考评并影响与员工工作有关的特性、行为和结果，考察员工的实际绩效，了解员工可能发展的潜力，以期获得员工与企业的共同发展。绩效考评作为绩效管理重要的支撑点，它从制度上明确地规定了员工和企业绩效考评的具体程序、步骤和方法，从而为绩效管理的运行与实施提供了前提和依据。

(二) 绩效考评的功能

1. 控制功能

2. 标准功能

3. 沟通功能

4. 发展功能

（三）绩效考评过程的原则

1. 客观公正原则

2. 公开原则

3. 反馈原则

4. 定期与不定期相结合考评原则

5. 多层次、多渠道、全方位考评原则

三、绩效管理

（一）什么是绩效管理

绩效管理是指为实现组织发展战略和目标，采用科学的方法，通过对员工个人或群体的行为表现、劳动态度和工作业绩，以及综合素质的全面监测、考评、分析和考评，充分调动员工的积极性、主动性和创造性，不断改善员工和组织的行为，提高员工和组织的素质，挖掘其潜力的活动过程。

由此可以看出，绩效管理是从绩效计划（绩效目标的确定）到考评标准的制定，从具体考评、考评的具体实施，乃至信息反馈、总结和改进工作等全部活动的过程，是一个外延比较宽泛的概念。

（二）绩效管理的特点

1. 目标性

2. 整体性

3. 系统性

4. 动态性

5. 沟通性

6. 发展性

（三）绩效管理与绩效考评的联系与区别

绩效考评只是完整的绩效管理过程中的一个环节，不能以绩效考评来代

替绩效管理。绩效管理是依据员工和他们的直接主管之间达成的协议，来实施一个双向式互动的沟通过程。该协议对员工的工作职责、工作绩效如何衡量、员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的工作绩效、员工的工作对企业目标实现的影响、找出影响绩效的障碍并排除等问题做出了明确的要求和规定。绩效管理与绩效考评是不同的，绩效考评是事后考评工作的结果，而绩效管理是事前计划、事中管理和事后考评所形成的三位一体的系统。可见绩效考评只是绩效管理过程中的一个重要环节。

绩效考评与绩效管理并不是等价的，绩效管理是人力资源管理体系中的核心内容，而绩效考评只是绩效管理中的关键环节，但企业在实际运用时却往往容易忽视绩效管理的系统过程。绩效管理是一个完整的管理过程，它侧重于信息沟通与绩效提高，强调事先沟通与承诺，它伴随着管理活动的全过程；而绩效考评则是管理过程中的局部环节和手段，侧重于判断和评估，强调事后的考评，而且仅在特定的时期内出现。所以，绩效管理与绩效考评的主要区别可归纳如表 1-1 所示。

表 1-1 绩效管理与绩效考评的主要区别

	绩效管理	绩效考评
从系统上看	一个完整的系统	只是这个系统中的一部分
从过程上看	一个全过程，注重过程的管理	只是一个阶段性的总结
从阶段上看	具有前瞻性，有效规划未来发展	只是回顾过去的一个阶段性成果
从手段上看	有完善的计划、监督、控制手段	只是提取绩效信息的一个手段
从员工上看	注重能力的培养	只注重成绩的大小
从合作上看	建立绩效合作伙伴的关系	对立两面，易形成紧张的气氛和关系
从沟通上看	事先的沟通与承诺	事后的考评

第二节 绩效管理的职能地位、管理责任与存在问题

一、绩效管理的职能地位

（一）绩效管理的职能地位

人力资源管理是获取企业竞争优势的有力工具，能够从根本上提升企业的生产力和价值，从而提高企业竞争优势。而绩效管理活动又在整个人力资源管理系统中有非常重要的地位。

1. 绩效管理能够推进企业改革观念的不断创新

- （1）从一定意义上讲，管理就是对绩效的管理。
- （2）企业中的部门经理和主管与员工应该是绩效合作伙伴关系
- （3）员工的绩效高低是部门经理和主管的重要职责
- （4）员工是自己的绩效专家

2. 绩效管理能够提升企业计划管理的有效性

3. 绩效管理能够促使部门经理和主管提高管理技能

4. 绩效管理能够有助于开发员工能力和职业生涯发展

5. 绩效管理能够有助于企业基础管理的健全和完善

（二）绩效管理的功能

绩效管理的功能可以从企业方面和员工方面两方面来体现。

1. 绩效管理对企业的功能

- （1）诊断功能
- （2）监测功能
- （3）导向功能
- （4）竞争功能
- （5）规范功能

2. 绩效管理对员工的功能

- （1）激励功能
- （2）发展功能
- （3）控制功能
- （4）沟通功能

（三）绩效管理与人力资源管理其他职能的关系

1. 绩效管理与人资源规划的关系

绩效管理的主要目的是为了了解和掌握员工在工作过程中的基本工作状态，通过绩效考评，发现组织和员工的优势与不足，进而改进和提高绩效。在绩效考评之后，主管人员往往需要根据被评估者的绩效现状，结合被评估者个人发展愿望，与被评估者共同制定个人的绩效改进计划和未来发展计划。人力资源管理部门则根据员工绩效考评的结果，以及绩效改进计划和未来发展计划，对人力资源规划进行必要的修改和修正，使其更加符合企业的发展要求。所以绩效管理是人力资源规划得以落实和执行的重要前提。

2. 绩效管理与工作分析的关系

绩效管理的重要基础支撑是工作分析。工作分析能够为绩效管理提供顺利进行了最基本的依据，因为工作分析的目的，就是决定某个岗位是干什么工作的？工作怎么样干？由什么样的人来干？这样就确定了一个岗位的工作职责以及它所提供的重要工作产出，由此来制定对这个岗位进行绩效考评的关键绩效指标项目，这些关键绩效指标项目就为绩效管理提供了考评该岗位任职者的绩效标准。反过来，绩效管理反馈的效果又为工作分析的进一步修正提供了依据。可以说，绩效管理与工作分析互为因果，工作分析是基础，绩效管理是结果的应用与推动。

3. 绩效管理与培训开发的关系

通过绩效管理能够显现部门和员工业绩的好坏和差距，能够发现员工工作中的能力水平高低。这就使得人力资源管理部门和业务部门能够根据员工的不同情况，按照员工不同能力的表现，不同的个性发展空间，结合被评估者个人发展愿望，共同设计并制定员工的整体培训开发计划，并帮助员工共同实施培训开发。可以说，培训开发是在绩效考评之后的重要工作。

4. 绩效管理与人员甄选的关系

企业在对人员进行甄选的过程中，通常采用各种人才测评手段，包括纸笔形式的能力测验和个性测验、行为性面谈以及情境模拟技术等，侧重考察被测试人的一些价值观、态度、性格、能力倾向或行为风格等特征，以此来判断被测试人在未来岗位上的适应性和符合程度。而绩效管理则主要是针对员工在工作过程中已经表现出来的业绩和行为进行考评和认定，是对员工已经过去的表现的评估。所以，绩效管理能够为人员甄选提供许多岗位特征信息和现实标准，使人员甄选更加符合企业选人的要求，减少失误性。

5. 绩效管理与薪酬体系的关系

在不同的企业中，对不同性质的岗位，有不同的薪酬体系，其中绩效所决定的薪酬成分和比例会有所区别。目前比较盛行的制定薪酬体系的原理是3 P 模型，即以岗位价值决定薪酬（Pay for Position）、以绩效决定薪酬（Pay for Performance）和以任职者的胜任力决定薪酬（Pay for Person），以及三者的有机结合来决定薪酬。一般来说，岗位价值和任职者的胜任力决定了薪酬中比较稳定的部分，即基本薪酬；而绩效则决定了薪酬中变化的部分，即可变薪酬；如绩效工资、奖金等。随着薪酬体系的发展，基本薪酬和可变薪酬的比例大有接近1比1的趋势，从而绩效对于决定薪酬体系的作用将越来越大。因此绩效是决定薪酬的一个非常重要的直接因素。

二、绩效管理的管理责任

（一）各业务部门的管理责任

1. 人力资源管理部门在绩效管理中的主要责任

在企业绩效管理的过程中，人力资源管理部门是最重要的绩效管理部门，它是绩效管理的启动者和发动者，是企业绩效管理制度的计划、设计和制定部门，在整个绩效管理中负有主要的监管责任，要参与企业绩效管理的全过程，同时也要对企业的绩效管理作出整体评价，但是人力资源管理部门自身也有绩效管理实施的责任和义务。

人力资源管理部门通过企业绩效管理的活动，承担的主要责任有：

（1）在绩效管理系统的建立和实施过程方面，必须从企业目标角度决定绩效管理的政策，指引绩效管理的方向。

（2）在企业 and 部门使用员工方面，必须对照岗位要求和标准，负责员工的招聘、入职、调动、离职管理；按照岗位的情况，与直线管理部门配合，适时进行员工调整和变动；及时了解并掌握员工在工作中的变化，进行人性化的动态管理，为员工分别提供个性化的发展机会，通过薪酬或其他方式对员工的绩效进行奖励。

（3）在企业 and 部门的员工提升方面，按照绩效管理的结果，及时发现优秀员工、发现人才，建立企业重要岗位的梯次人才接替队伍，负责进行企业后备干部的考察、培养和选拔，为企业稳定和可持续发展做好管理队伍的建设，必须就企业的长期目标、短期目标和基本价值理念与企业员工实现有效沟通。

(4) 在企业劳动关系方面，负责进行企业管理人员和员工的人事档案、劳动合同管理，对所有员工进行动态管理，适时进行员工的培训和开发计划，并与其他部门配合共同完成及实施。

(5) 在员工的工作能力认定上，严格按照绩效管理的考评结果，正确使用绩效考评的数据和信息。对员工工作能力进行区分和判别的基础上，负责进行组织和实施企业内各专业序列技术职务的考试与评聘工作。

(6) 负责管理并组织实施企业员工的业绩考评工作，按照绩效管理的结果，提供各类人力资源数据统计及分析总结，并且为企业的高层决策者提出人力资源管理方面的决策和制度建议。

2. 其他业务部门的管理责任

(1) 业务部门的首要管理责任就是企业的绩效管理制度和策略在本部门是怎样进行正确贯彻的，怎样对员工进行正确绩效辅导的，应该提供哪些和多少关于组织和工作的信息，只有部门正确的把握绩效管理的内涵，让员工正确的了解和理解绩效管理，才能够使绩效管理顺利进行。

(2) 业务部门还必须做好工作目标的分配，明确员工完成的工作职责，让所属员工去接受各自的工作目标，以明确的条款说明“工作完成得好”的标准。如果员工对工作岗位目标的理解和接受程度比较低，绩效管理活动就会遇到阻力和困难，所以目标的分配是绩效管理工作顺利实施的关键。

(3) 作为业务部门必须准确把握的考评指标，并以此与所属员工的工作有效性结合起来，这样才能够促进员工之间和上下级之间的合作团队精神，才能够维持、完善和提高员工的绩效，增强员工的工作满意度和工作积极性。

(二) 部门各类人员的管理责任

1. 部门经理或主管的管理责任

在绩效管理的过程中，部门经理或主管是实施绩效管理的主体，起着桥梁的作用，上对企业的绩效管理体系负责，下对下属员工的绩效提高负责。不同层次的部门经理或主管对员工进行管理和考评，都是考评中员工绩效管理的主导者和最主要的考评者，所以，在实施绩效管理过程中，必须要做好部门经理或主管的工作，使之真正发挥绩效部门经理和主管的角色，承担自己应该承担的责任，做自己应该做的工作，只有让部门经理或主管真正发挥作用，企业绩效管理才能按预想的方向前进，得到有效实施。

(1) 部门经理或主管必须负责下属（被考评者）的工作目标的设定，设

定的目标要符合员工的能力水平发挥，并且要进行员工工作的组织和管理，为员工进行必要的工作训练和指导。

(2) 部门经理或主管必须负有按照企业的绩效管理政策，做好员工绩效管理指标标准、程序等工作的宣传、辅导、解释和制定工作的责任。同时，应该恰当的、合理的进行员工工作进度的安排，帮助下属（被考评者）提高他们的工作绩效。

(3) 部门经理或主管必须负有让下属充分发挥他们的知识和技能的责任。要提供机会来阐述他们的观点、目标和问题，形成和推动部门中的团队精神与合作，充分提供与工作有关的信息并把它们传递给下属（被考评者），以保证他们以可接受的方式执行他们的任务。

(4) 部门经理或主管必须负有解决绩效管理矛盾的责任和能力。及时发现影响下属（被考评者）绩效的问题，获得员工的信任与支持，提高员工的工作满意度，帮助并支持员工的成长和发展。

2. 员工的管理责任

员工在绩效管理中通常是以被管理者和被考评者的角色出现的，考评对他们来说常常是一件有压力的事情，是与不愉快的情感联系在一起的。然而，当企业的绩效管理系统如果能够充分的、科学的、合理的进行设计的话，而且能够很好的理解了员工对工作的内在需要之后，就会发现绩效考评与管理对于员工来说也是他们成长的过程中所必需的，实际上被考评者在绩效考评的过程中也不应该是完全被动的地位。

作为被考评者的员工，在企业的绩效管理过程中，对企业的绩效管理系统的有效性也负有管理责任。

(1) 在日常的工作中，员工应该从绩效考评中获得能够使你正确从事你工作的信息；应该准确地知道自己应该做什么、应该做得多好、应该在什么时候完成工作；应该从绩效管理过程中正确判定自己工作行为的有效性；应该能够愉快地接受管理者帮助你提高你的工作绩效。

(2) 在企业的绩效管理过程中，员工认为企业需要改进的方面，应该主动配合主管进行个人目标和部门目标的沟通，积极阐述自己的观点，利用不同的方法使主管注意并接纳你的观点和建议，使主管能够充分相信分配给你的工作任务，且能够胜任并完成。

(3) 为了使企业绩效管理步入科学化、规范化，员工有责任自动发表对

绩效标准的建议和看法，将自己对绩效指标的理解利用面谈机会，参加到影响你绩效的决定之中，完善和提高绩效管理的水平也是每个员工的必要责任。

（4）员工应该感到是绩效考评帮助了你的成长和发展，员工的知识和技能就是在绩效管理的过程中得到体现的，员工的职业生涯发展计划或职业生涯阶梯计划也是在绩效管理的过程中进行制定和提高的。只有员工在绩效管理中得到尊重和认可，才能够最终提高员工工作的满意度。

三、目前企业绩效管理存在的主要问题

- （一）绩效管理方案设计的非科学性
- （二）绩效管理与考评信息来源的单一性
- （三）绩效管理过程的形式化
- （四）使用绩效管理新方法的盲目性
- （五）对绩效管理考评结果的封闭性和结果资源的浪费性
- （六）考评者态度的极端性和特权性
- （七）绩效考评方法的不适用性和指标选择的单调性
- （八）绩效考评反馈面谈的缺位性

第二章 绩效管理系统

◎【引导案例】◎第一节 绩效 ◎第三节 影响绩效管理 管理系统概述 理体系设计的因素

※<标题一>【引导案例】

Y 公司是 D 公司通过上市募集资金而投资设立的一家大型印务公司，其主要业务是印刷烟标，销售对象为全国各大主要卷烟厂。由于 Y 公司是 D 公司的主要利润来源，迫于中报和年报的压力，D 公司对 Y 公司下达了较高的销售、利润等指标。为完成任务，Y 公司经过分析后决定，从市场营销着手，加大市场开发和销售奖励力度。为调动营销人员的积极性，Y 公司出台了一系列奖励措施：（1）营销人员获得卷烟厂所需的打样产品（即根据卷烟厂要求，Y 公司负责对某一新产品设计一套不同的款式，并生产出样品交与卷烟厂进行挑选，以确定下一步是否正式投产），就得到奖励，并为其提供更多的市场开发资金。（2）当营销人员获得卷烟厂订单后，公司立即给予一次性奖励，并可在以后的产品销售额中长期获得一定提成。（3）对于 Y 公

司原来生产的老产品，则按每月新增订单量给予相应人员奖励。Y公司在实施一系列鼓励营销的措施后，公司营销人员积极性大为提高，在短短数月内，就接回大批打样产品，公司销售额亦出现快速上升势头。但好景不长，接回的打样产品迟迟达不到卷烟厂的要求，原来生产的老产品也不断出现质量问题或交货延期。上述问题严重损害了公司形象，使Y公司在竞争中处于非常不利的地位。

为抢占市场份额而对营销人员进行高额奖励的做法在很多公司普遍存在，但Y公司并没有因为营销人员积极性提高、市场开发力度加大而带动企业迅速做大做强。出现这种情形，与Y公司片面追求销售额增长，忽视企业全面规划与制定均衡发展的绩效管理机制有直接关系。

※〈标题二〉

第一节 绩效管理系统概述

一、什么是绩效管理系统

绩效管理是一个完整的系统。一般来说，绩效管理系统包括四个环节，即目标设计、过程指导、考核反馈和激励发展。

（一）目标设计

目标设计是绩效管理系统中的第一个环节，发生在新的绩效期间的开始。制定目标设计的主要依据是工作目标和工作职责。在目标设计阶段，管理者和被管理者之间需要在对被管理者绩效的期望问题上达成共识。在共识的基础上，被管理者对自己的工作目标做出承诺。管理者和被管理者共同的投入和参与是进行绩效管理的基础。绩效管理是一项协作性活动，由工作执行者和管理者共同承担。并且绩效管理的过程是连续的过程，而不是在一年内只进行一两次的活动。

（二）过程指导

进行目标设计之后，被评估者就开始按照目标开展工作。在工作的过程中，管理者要对被评估者的工作进行指导和监督，对发现的问题及时予以解决，并对绩效目标进行调整。绩效目标并不是在制定了之后就一成不变，随着工作的开展会根据实际情况不断调整。在整个绩效期间内，都需要管理者不断对员工进行指导和反馈。

（三）考核反馈

在绩效期结束的时候，依据预先制定好的计划，主管人员对下属的绩效目标完成情况进行评估。绩效评估的依据就是在绩效期间开始时双方达成一致意见的关键绩效指标，同时，在绩效实施与管理过程中，所收集到的能够说明被评估者绩效表现的数据和事实，可以作为判断被评估者是否到达关键绩效指标要求的证据。

（四）激励发展

绩效管理的过程并不是到绩效评估打出一个分数就结束了，主管人员还需要与下属进行一次面对面的交谈。通过绩效反馈面谈，使下属了解主管对自己的期望，了解自己的绩效，认识自己有待改进的方面；并且，下属也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难，请求上司的指导。

经过上面的四个环节，就完成了—个绩效管理的循环。

绩效管理是一个将公司与部门、员工个人目标紧密联系在一起的、科学的考评方法，从目标、程序导向到意愿、行为、效果导向，从事前策划到过程的监测，从事后考评到绩效改进的动态过程。绩效管理过程的每一次循环都将使企业、组织或员工迈上一个新的台阶，有所提高，有所发展，有所创造，有所前进。

二、绩效管理系统的设计

（一）绩效管理系统设计的基本内容

绩效管理系统的设计包括绩效管理制度的设计与绩效管理程序的设计两个部分。绩效管理制度是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范，它是以企业单位规章规则的形式，对绩效管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施绩效管理的程序、步骤、方法、原则和要求所作的统一规定。

绩效管理程序的设计，由于涉及的工作对象和内容不同，可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。总流程设计是从企业宏观的角度对绩效管理程序进行的设计，而具体程序设计是在较小的范围内，对部门或科室员工绩效考评活动过程所做的设计。

绩效管理制度设计与绩效管理程序设计，两者相互制约、相互影响、相互作用，缺一不可。绩效管理制度设计应当充分体现企业的价值观和经营理念，以及人力资源管理发展战略和策略的要求，而绩效管理程序设计应当从

程序、步骤和方法上，切实保障企业绩效管理制度得到有效贯彻和实施。

（二）绩效管理系统设计的基本原则

1. 公开与开放的原则
2. 反馈与修改的原则
3. 定期化与制度化原则
4. 可靠性与有效性原则
5. 可行性与实用性原则

（三）绩效管理制度的设计

1. 绩效管理制度的基本结构

绩效管理制度作为企业人力资源管理制度的重要组成部分，一般应由总则、主文和附则等章节组成。在起草和编写企业员工绩效管理制度时，至少应当包括以下十个方面的基本内容：

（1）概括说明建立绩效管理制度的原因，绩效管理的地位和作用，即在企业单位中加强绩效管理的重要性和必要性。

（2）对绩效管理的组织机构设置、职责范围、业务分工，以及各级参与绩效管理活动的人员的责任、权限、义务和要求做出具体的规定。

（3）明确规定绩效管理的目标、程序和步骤，以及具体实施过程中应当遵守的基本原则和具体的要求。

（4）对各类人员绩效考评的方法、设计依据、基本原理、考评指标和标准体系做出简要确切的解释和说明。

（5）详细规定绩效考评的类别、层次和考评期限（何时提出计划，何时确定计划，何时开始实施，何时具体考评，何时面谈反馈，何时上报结果等）。

（6）对绩效管理中所使用的报表格式、考评量表、统计口径、填写方法、评述撰写和上报期限，以及对考评结果偏误的控制和剔除提出具体要求。

（7）对绩效考评结果的应用原则和要求，以及与之配套的薪酬奖励、人事调整、晋升培训等规章制度的贯彻实施和相关政策的兑现办法做出明确规定。

（8）对各个职能和业务部门年度绩效管理总结、表彰活动和要求做出原则规定。

（9）对绩效考评中员工申诉的权利、具体程序和管理办法做出明确详

细的规定。

（10）对绩效管理制度的解释、实施和修改等其他有关问题做出必要的说明。

2. 起草绩效管理制度的基本要求

（1）全面性与完整性。这是绩效管理的多维性带来的要求，绩效管理虽不能包罗万象，过于烦琐，但必须包括影响工作绩效的各种因素，只有这样才能避免片面性。

（2）相关性与有效性。这是对绩效管理制度在内容上的要求，如个人生活习惯、癖好之类琐碎内容就不宜包括在绩效管理的内容之中。一定要切实保障绩效管理的效度，使绩效管理名副其实。

（3）明确性与具体性。这是对绩效管理标准的要求，如果考评标准含混不清、抽象深奥，则无法使用。

（4）可操作性与精确性。

（5）原则一致性与可靠性。这是对绩效管理标准在适用程度上的要求，考评标准应适合相同类型的所有员工，即一视同仁，不能区别对待或经常变动，致使考评结果的横向与纵向可比性降低或丧失，绩效管理就失去了必要的可信度。

（6）公正性与客观性。这是对绩效管理执行实施过程的要求，绩效管理指标的贯彻执行必须保证绩效管理的科学性、合理性和公平性，剔除个人偏好等感情因素。

（7）民主性与透明度。绩效管理要达到使被考评者心服口服、诚心接受，确非易事。事实上，民主性常常是实现客观公正的必要条件。这是指在制定标准时要听取员工的意见，在条件允许时，应吸收各类员工推选的代表参与绩效管理制度的制定过程，在执行绩效管理时要切实保障被考评者申诉与解释的权利。透明度既要求绩效管理的程序向员工公开，还要求绩效管理结果应向被考评者进行必要和及时的反馈。

（四）绩效管理总流程的设计

绩效管理总流程的设计，可包括五个阶段，即准备阶段、实施阶段、考评阶段、总结阶段和应用开发阶段。

1. 准备阶段

本阶段是绩效管理活动的前提和基础，需要解决四个基本问题。

(1) 明确绩效管理的对象，以及各个管理层级的关系。正确地回答“谁来考评，考评谁”。

(2) 根据绩效考评的对象，正确的选择考评方法。回答“采用什么样的方法”组织企业绩效管理活动，对员工进行全面的考评。

(3) 根据考评的具体方法，提出企业各类人员的绩效考评要素（指标）和标准体系。明确地回答“考评什么，如何进行衡量和评价”。

(4) 对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求，说明“如何组织实施绩效管理的全过程，在什么时间做什么事情”。

2. 实施阶段

实施阶段是在完成企业绩效管理系统设计的基础上，组织全体员工贯彻绩效管理制度的过程。在这个过程中，无论是主管上级，还是下级，他们作为绩效的考评者与被考评者，都必须严格地执行绩效管理制度的有关规定，严肃认真地完成各项工作任务。作为企业绩效管理的领导者和考评者，在贯彻实施阶段应当注意以下两个问题：

(1) 通过提高员工的工作绩效，增强核心竞争力。

(2) 收集信息并注意资料的积累。

3. 考评阶段

考评阶段是绩效管理的重心，它不仅关系到整体绩效管理系统运行的质量和效果，也将涉及员工的当前和长远的利益，需要人力资源部门和所有参与考评的主管高度重视，并注意从以下几个方面做好考评的组织实施工作。

(1) 考评的准确性。

(2) 考评的公正性。

(3) 考评结果的反馈方式。

(4) 考评使用表格的再检验。

(5) 考评方法的再审核。

4. 总结阶段

总结阶段是绩效管理的一个重要阶段。在这个阶段上，各个管理的单元即主管与下级（考评者和被考评者）之间需要完成绩效考评的总结工作，各个部门乃至全公司，应当根据各自的职责范围和要求，对绩效管理的各项活动进行深入全面的总结，完成绩效考评的总结工作，同时做好下一个循环期的绩效管理的准备工作。

绩效管理的最终目标是为了促进企业与员工的共同提高和发展，因此，每一轮绩效管理活动结束之前，各级主管都要将考评的结果反馈给每个被考评者，上下级之间对本期绩效管理活动作一次全面的回顾，总结经验，发扬成绩，纠正错误。

绩效管理的总结阶段，不仅是在各个层面上下级之间进行绩效面谈，沟通管理信息，相互激励的过程，也是对企业整体绩效管理体系，乃至企业总体管理状况和水平进行必要的检测、评估和诊断的过程。

5. 应用开发阶段

应用开发阶段是绩效管理的终点，又是一个新的绩效管理工作循环的始点。

在这个阶段，应从重视考评者绩效管理能力的开发、被考评者的绩效开发、绩效管理的系统开发、企业组织的绩效开发等方面入手，进一步推动企业绩效管理活动的顺利开展。

第二节 绩效管理体系设计与实施的前提

一、高层领导的亲自参与

企业的高层人员，特别是事实上的一把手亲自参与，才有可能把公司的战略目标逐级分解下去，同时将绩效管理的理念和方法渗透到企业的各个角落，推动直线经理和员工参与到绩效管理中来。

二、明确绩效管理的主体

（一）直线经理的责任

（二）员工的责任

（三）人力资源部门的责任

（四）财务部门的责任

我们要清晰地认识到：直线经理而不是其他任何人才是绩效管理的真正责任主体，人力资源部门、财务部门以及专门的绩效管理部门只是参谋部门、推进部门而已，离开了直线经理的理解和支持，绩效管理必然会流于形式。

三、明确可运行的战略目标（目标管理与绩效管理）

绩效管理使一种企业执行力体系，是贯彻企业战略目标的重要管理手段。绩效管理是围绕绩效目标来运行的，没有绩效目标就无从谈论绩效管理。

四、建立一致的责权利结构（工作分析、组织设计与绩效管理）

绩效管理体系的成功建立在一致的责任、权力、利益结构上，即企业对于每一个职位上的员工都应当通过工作分析，界定其工作职责，明确每个员工的工作范围、可以采取措施的权力、对自己采取措施所承担的利益和责任。工作分析甚至可以解决绩效管理的主要内容是什么的问题。绩效管理是一种授权管理，它的前提是员工清楚自己的职责范围，能够在规定的范围内对自己的工作采取的措施进行控制，发挥其主观能动性影响工作产出。如果员工没有对相应的事项进行控制、施加影响的权力，他就不应当对相应的绩效承担责任。

五、优秀的企业文化是绩效管理的支撑

企业的核心是企业的价值准则，一个企业的文化往往可以用精练的语句来概括，并会在企业经营活动中无形地左右企业的各种活动。但如何将企业文化精神的具体内容让广大员工理解和认同就非易事了。绩效管理的运行就是要为广大员工指明工作的努力方向，使员工一开始就明确自己的目标，清楚地指导自己在企业战略中所扮演的角色。绩效管理系统的运行过程，实际上也是企业文化灌输的过程，它作为企业高层表达和宣扬企业文化的重要途径，使各层管理者和广大员工清楚地了解企业所推崇的行事方式，从而明确企业鼓励什么行为，不鼓励什么行为，最终使企业文化理念被员工理解、接受并贯彻执行。

六、信息透明度是绩效管理有效性的前提和条件

绩效管理能否真正发挥企业运营的预警作用，能否真正发挥企业人事决策基础的作用，或者绩效管理本身能否在企业中长久存在下去，有赖于解决企业中的信息不对称问题，建立透明的信息体系。信息透明度的含义是主管在需要的时候能够获得真实的、所需要的信息，而不是获得虚假的、杂乱无章的信息，陷入信息的海洋，失去管理的有效性。

※〈标题三〉

第三节 影响绩效管理体系设计的因素

绩效管理体系的设计简单而言就是要考虑谁（绩效管理主体），通过什么方式（绩效管理方法），在什么时间（绩效评价周期），对谁（被评价主体），对什么内容（绩效目标），用什么标准（绩效评价尺度）进行管理。这个体系的设计不是一劳永逸的，它受到很多因素的影响，随着相关因素的变化需要进行持续的调整和优化。影响绩效管理体系设计的因素主要包括企业利益相关者的利益诉求及其优先关系、企业的发展周期及其战略选择、行业特点、具体层级、企业控制模式等。

一、企业利益相关者

第一个重要的问题是——要注意绩效管理的背后是满足不同相关利益群体的需要。

二、企业生命周期与战略目标

必须注意的是，绩效目标的内容不是一成不变的，而是需要根据企业的发展阶段、文化革命、战略导向等因素及时修改，与企业的战略目标随时保持一致。

三、行业与技术特点

选择绩效管理方法时要充分考虑行业以及技术的特点，根据行业和技术特点来确定具体的绩效管理内容和管理方法。

四、组织所处的地位——投资中心、利润中心与成本中心

在绩效管理的过程中，处于投资中心、利润中心、成本中心地位的组织，其负责人绩效管理体系存在较大的差异，特别是在财务指标方面差异显著。这样的差异同样可以向下延伸到企业内部不同层次的员工。

五、员工所处的具体层级

按照上文所述，企业的绩效目标应当在战略导向下层层分解，但是这种分解不是简单或者机械的数据分解，而是要根据员工所处的职位层阶不同，所承担的职责不同，确定不同的绩效管理重点，这种目标结构的不同往往决定了绩效管理体系的不同。

有的行业能够做到利润和成本核算到人，但如果一味地追求这种核算到人的管理，往往会形成各自为战、缺乏团队合作意识的企业文化。利润、成本等指标核算到哪一层级，要考虑团队建设方面的需要和绩效最大化的需

要。

第三章 绩效考评方法与绩效管理模式

◎第一节 绩效◎第二节 绩效

◎【引导案例】

考评分类 考评方法

◎第三节 几种常用的

绩效管理模式

※<标题一>【引导案例】

张强是某电子公司的生产总监，他平时总是尽个人所能帮助他的员工，如帮员工度过“经济危机”，帮员工减少离职损失，为此他备受下属的爱戴。

快到年底了，张强的一个下属马艳却经常不来上班。据他了解，马艳的丈夫得了重病，至今仍在家修养；不久前她的女儿又得病住院，这对于债台高筑的马艳来说，无疑是雪上加霜。

到了年底绩效评估的时刻了，张强决定尽可能地帮助马艳。虽然，马艳在工作各个方面都不突出，但实际上张强在每一项的评估上都给她评估为“优秀”。由于公司的薪酬制度与绩效评估的结果紧密相连，所以马艳除了正常的生活补贴及福利提高之外，也有资格得到丰厚的年终奖金，还有可能因此而加薪。

由于张强所在的部门今年超额完成了指标，所以他在所有下属评估表格的工作数量和工作质量情况位置均记为“优秀”。而在合作态度上则填上了良好或一般。由于赵明在工作中经常“突发奇想”，有“偷懒”现象，张强多次劝说无效，于是在他的工作态度栏下填上了较差，但在表格的评估栏中没有具体记录原因，也没有任何说明。当填到李杰的评估表时，张强心中升起一股罪恶感，他知道李杰被调离现职与自己有关，因而，为了避免面临的尴尬，便给李杰较高的分数。当张强吧绩效评估表叠好时，脸上露出了轻松的笑容。一年一度的评估难关终于过去了。

第一节 绩效考评分类

一般来说，由于员工绩效具有多因性、多维性和动态性等三个方面基本特征，在设计 and 选择绩效考评方法和指标时，可以根据被考评对象的性质和特点，分别采用品质特征性、行为性和结果性三大类效标，对考评对象进行全面的考评。这里的效标指的是评价员工绩效的指标及标准，即绩效管理所要考评的内容。

由于采用的效标不同，从绩效管理的考评内容上看，绩效考评可以分为品质主导型、行为主导型和效果主导型及综合型四种类型。

一、品质主导型绩效考评方法

品质主导型的绩效考评方法，采用特征性效标，考评涉及员工信念、价值观、动机、忠诚度、诚信度，以及一系列能力素质，如领导能力、人际沟通能力、组织协调能力、理解力、判断力、创新能力等。以考评员工的潜质为主，着眼于“他这个人怎么样”，重点是考虑该员工是一个具有何种潜质（如心理品质、能力素质）的人。

由于品质主导型的考评需要使用如忠诚、可靠、主动、创造性、自信心、合作精神等定性的形容词，所以很难具体掌握，并且考评操作性及其信度和效度较差。品质主导型考评方法主要有图尺度评估法。

二、行为主导型绩效考评方法

行为主导型的绩效考评，采用行为性效标，以考评员工的工作行为为主，着眼于“干什么”“如何去干的”，重点考虑员工的工作方式和工作行为。由于行为主导型的考评，重在工作过程而非工作结果，考评的标准较容易确定，操作性较强。行为主导型适合于对管理性、事务性工作进行考评，特别是对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。例如商业大厦的服务员应保持愉悦的笑容和友善的态度，其日常工作行为对企业影响很大，因此，企业要重点考评其日常行为表现。

行为导向型的绩效考评方法，依据对被考核者进行考评时是否参照客观的考评指标，分为主观考评和客观考评方法：主观考评方法主要基于员工之间的比较来评价绩效高低，它的作用是用于排序而不是用于评分，主要有简单排序法、交替排序法、成对比较法、强制分布法和结构式叙述法；客观考评方法则要求评定者依据某些客观标准来评价员工的绩效，主要有关键事件法、行为锚定等级评价法、行为观察量表法和强迫选择法。

三、效果主导型绩效考评方法

效果主导型的绩效管理方法，采用结果性效标，以考评员工或组织工作效果为主，着眼于“干出了什么”，重点考量“员工提供了何种服务，完成了哪些工作任务或生产了哪些产品”。由于效果主导型的考评，注重的是员工或团队的产出和贡献，即工作业绩，而不关心员工和组织的行为和工作过程，所以考评的标准容易确定，操作性很强。例如，著名管理学家德鲁克设计的目标管理法就是属于效果主导型的考评方法。效果主导型的考评方法具有滞后性、短期性和表现性等特点，它更适合生产性、操作性，以及工作成果可以计量的工作岗位采用，对事务性工作岗位人员的考评不太适合。

结果导向型的绩效考评方法，主要有报告法、目标管理法、绩效标准法、直接指标法、成绩记录法和劳动定额法。

四、综合型绩效考评方法

综合法顾名思义，就是将各类绩效管理的方法进行综合运用，在实际工作中，很少有企业使用单独的一种考核方法来实施绩效考核工作，而是运用各种考评方法将几种比较有效的绩效考评方法综合在一起，对组织或员工个人进行考评。综合型的绩效考评方法主要有：日清日结法、合成考评法和评价中心法。

当然，不是每一种的绩效考评方法都严格属于这四类分类方法中的一类，对于有些方法可能同时会同时属于上述分类法中的一种或两种，如图表评定法，结构式叙述法，短文法等。

※<标题三>

第二节 绩效考评方法

一、品质主导型绩效考评方法

品质导向型绩效管理方法主要有图尺度评估法，又称因素评价法、图表评定法或特质法（由于图表评定法有时也涉及到对工作结果的考评因此有些教材也将其归为结果主导型的绩效管理方法）。图表评定法是考核绩效中最简单也是最常用的工具。

这种评定法有多种具体的形式。可以是列出需要考核的特质，如执行能力，服从能力等，同时给出评价等级，三等或五等（从“不令人满意”到“杰出”）；也可以把特质变成具体行为，如按时完成领导交给的任务，保证工作质量等，相应的每种行为都有评价等级，每个员工根据评价要素进行逐项评价。有的企业在实践运用中进一步把每一个

等级转换为实际分数，在进行工作评价时，首先针对每一位员工从每一项评价要素中找出最能符合其绩效情况的分数，然后将每一位雇员所得到的所有分数值加总，即得到其最终的工作绩效评价结果。图表评定法操作起来比较简单，但由于等级之间的区分没有足够明确的标准，主观性较强。

二、行为主导型考评方法（主观考评）

（一）简单排序法

亦称排序法，是绩效考评中比较简单易行的一种综合比较方法。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，也可以将工作内容作出适当的分解，分项按照优良的顺序排列，再求总平均的次序数，作为绩效考评的最后结果。

这种方法的优点是简单易行，花费时间少，能使考评者在预定的范围内组织考评并将下属进行排序，从而减少考评结果过宽和趋中的误差。在确定的范围内可以将排列法的考评结果，作为薪资奖金或一般性人事变动的依据。但是，由于排序法是相对对比性的方法，考评是在员工间进行主观比较，不是用员工工作的表现和结果与客观标准相比较，因此具有一定的局限性，不能用于比较不同部门的员工，个人取得的业绩相近时很难进行排列，也不能使员工得到关于自己优点或缺点的反馈。

（二）交替排序法

通常来说，根据某些工作绩效评价要素将员工们从绩效最好的人到绩效最差的人进行排序，要比绝对地对他们的绩效进行评价容易得多，交替排序法就是运用的非常普遍的工作绩效评价方法，其操作方法是：

1. 将需要进行评价的所有下属人员名单列举出来，然后将不是很熟悉因而无法对其进行评价的人的名字划去；
2. 用表 3—4 所示的表格来显示在被评价的某一特点上，哪位员工的表现是最好的，哪位员工的表现又是最差的；
3. 再在剩下的员工中挑出最好和最差的。依次类推，直到所有必须被评价的员工都被排列到表格中为止。

很显然，运用交替排序法进行绩效考核的最大优点是简单实用，其考核结果也令人一目了然，但是这种方法是在员工中间进行比较，会迫使员工相互竞争，容易对员工造成心理压力，而且笼统的用“最好”或“最坏”来表示绩效衡量而不能准确定义贡献大小也是这一方法的局限性。另外还有些人力资源管理者对这种方法也存在一些异议，他

们的观点是员工所要达到的是他们的任务目标，而不是他们取得的目标要比工作小组的其他人更好。这种缺陷也是后面所要介绍的其他比较法所共同具有的，这类考核方法的使用，事实上已经超出了个人绩效领域，因此应在一个更广泛的基础上进行考虑。

（三）成对比较法

成对比较法，又称对偶比较法，这种方法会使排序型的工作绩效变得更为有效。其基本做法是，将每一位员工按照所有的评价要素（工作数量、工作质量等）与其他员工进行比较，根据配对比较的结果，排列出他们的名次，而不是把各被考评者笼统地排队。假定需要对 5 位员工进行工作绩效评价，那么在运用配对比较法时，首先应列出一张像表 3—4 所示那样的表格来，其中要标明所有需要被评价的员工的姓名以及需要评价的所有工作要素。然后，将所有员工根据某一类要素进行配对比较，然后用“+”（好）和“—”（差）标明谁好一些，谁差一些。最后将每一位员工得到的“好”的次数相加。在表 3—5 中，员工玛丽的工作质量是最高的，而阿特的创造性却是最强的。

表 3—5 配对比较法对员工绩效评价表

就“工作质量”要素所做的评价						就“创造性”要素所做的评价					
被评价员工姓名：						被评价员工姓名：					
比较对象	A 阿特	B 玛丽	C 曲克	D 蒂恩	E 琼斯	比较对象	A 阿特	B 玛丽	C 曲克	D 蒂恩	E 琼斯
A 阿特		+	+	—	—	A 阿特		—	—	—	—
B 玛丽	—		—	—	—	B 玛丽	+		—	+	+
C 曲克	—	+		+	—	C 曲克	+	+		—	+
D 蒂恩	+	+	—		+	D 蒂恩	+	—	+		—
E 琼斯	+	+	+	—		E 琼斯	+	—	—	+	
	2+	4+	2+	1+	1+		4+	1+	1+	2+	2+

（资料来源：[美]加理·德斯勒著．人力资源管理．刘昕等译．北京：中国人民大学出版社，1999）

配对比较法的缺点是，一旦下级人数过多（大于 5 人），手续就比较麻烦，它只适用于人数较少的组织，而且只能评出下级人员的名次，不能反映出他们之间的差距有多大，也不能反映出他们工作能力和品质的特点。

（四）强制分布法

强制分布法又称强迫分布法，该法按照公司管理者想要达到的员工分布曲线效果进行评定，即事先确定员工在每一个绩效等级上所占的比例，如：15%表现上等；20%表现中上等；30%表现中等；20%表现中下等；15%表现下等。然后按比率把员工强制分布到各个等级上去。

该评价方法通常是这样操作的：首先根据每一种评价要素对每一位员工进行单独的评价，然后根据员工的评价结果按比例把他们强制分配到各个绩效等级上去。实施强制分布法的主要目的是在员工之间形成更大的等级差别，避免评价结果出现“居中趋势”，这样就比较容易发觉出那些工作确实优秀的员工来。

但是我们也不难发现这种方法基于这样一个有争议的假设，即所有小组中都有同样优秀、一般、较差表现的员工分布。可以想象，如果一个部门全是优秀员工，则部门经理可能难以决定应该把谁放在较低等级的小组中。

使用员工比较系统，员工的绩效是通过与其他员工的绩效相比较来评价的，换句话说，员工比较系统是用于排序，而不是用于评分。也就是说，考核是一种相互比较判断的过程，这类考核系统的优点是成本低、实用，评定所花费的时间和精力非常少。而且，这种考核法有效地消除了某些评定误差，如避免了宽厚性错误及评定者的居中性错误。当然员工比较系统也有几个固有的缺陷。首先，因为判定绩效的评分标准是模糊或不实在的，评分的准确性和公平性就可能受到很多质疑。其次，员工比较系统没有具体说明一个员工必须做什么才能得到好的评分，因而它们不能充分地指导或监控员工行为。最后，公司用这样的系统不能公平地对待来自不同部门的员工的绩效进行比较。比较常见的例子，如 A 部门排在第六名的员工可能比 E 部门的第一名做得更好。

（五）结构式叙述法

结构式叙述法通常也把它作为行为导向型主观考评的方法，它是采用一种预先设计的结构性的表格（见表 3—6），由考评者按照各个项目的要求，以文字对员工的行为作出描述的考评方法。采用本方法，考评者能描述出下属员工的特点、长处和不足，并根据自己的观察分析和判断，对其提出建设性的改进意见和建议。该法简便易行，特别是要有被考评者的参与，使其正确性有所提高。但本方法由于受考评者的文字水平、实际参与考评的时间和精力的限制，使其可靠性和准确性大打折扣。

表 3—6 结构式叙述法示例

被考评者姓名		岗位名称		岗位编码	
--------	--	------	--	------	--

举例说明下属员工的有效行为:

举例说明下属员工的无效行为:

为了改变下属员工的无效行为采取了哪些具体的措施?

工作说明书有无需要修改之处, 如需修改说明原因。

上级主管评语:

签字: 日期:

被考评者自述 (可对考评结果提出申诉亦可对异议之处作出解释):

签字: 日期:

双方面谈纪要 (上下级所达成的共识与对尚未统一问题作出说明):

考评者的签字:

被考评者签字: 日期:

三、行为主导型考评方法（客观考评）

（一）关键事件法

本方法是由美国学者弗拉赖根和伯恩斯共同创立的，在某些现代考核中应用关键事件法，会使考核更具有针对性。关键事件法利用一些从一线管理者或员工那里收集到的工作表现的特别事例进行考核（见表 3—7）。这里的特别事例或称关键事件是指被考核人的异常优秀表现和不良表现，对这些表现要形成书面记录。而对普通的工作行为则不必进行记录。根据这些书面记录进行整理和分析，最终形成考核结果。例如，一个门卫发现一个存有重要文件的文件柜忘记了上锁，于是他报告了保安人员，然后保安人员立刻采取补救措施补救了可能发生的意外事件，这就是一个成功的关键事件；再如，办事员没有将加急邮件立即寄出，而是将其与其他普通邮件放在一起，延误了邮寄时间，这就是一个失败的关键事件。在实施这种方法对员工进行考核时，考核者应时刻对被考核者的行为进行密切观察，一经发现关键事件，就

立即记录在案。

表 3—7 关键事件法示例

职责	目标	关键事件记录
安 排 工 厂 的 生 产 计 划 监 督 原 材 料 采 购 和 库 存 控 制 监 督 机 器 的 维 修 保 养	充分利用工厂的人员和机器，及 时发布各种生产指令 在保证充足的原材料供应的前 提下，使原材料的库存成本降到最 低 杜绝因机器故障而造成的停产	为建立新的生产计划系统； 使生产指令计划全年延误率下 降 10%，检修停工同比减少 5 次 上个月使原材料库存成本 上升了 15%；A 零件和 B 零件 的定购富余了 20% 为工厂建立了一套新的机器 维护和保养系统；由于及时发 现机器部件故障而阻止了机器 的损坏

（资料来源：[美]加理·德斯勒著．人力资源管理．刘昕等译．北京：中国人民大学出版社，1999）

- 这种方法通常可以作为其他绩效评估方法的有效补充，它具有的优点是：
1. 它为管理人员向下属员工解释绩效评估结果提供了一些确切的事实证据。
 2. 由于这些关键事件记录是在一个相当长的时间段里（整个绩效实施阶段）积累起来的，而不仅仅是针对员工最近一段时间的表现，所以比较具有说服力。
 3. 一份动态的关键事件记录还可以清楚地展示员工是如何消除不良绩效的。

关键事件法适用于那些工作职责的目标相对难以量化，但是工作流程和行为标准比较明确的职位。比如饭店的服务员，工作流程和行为标准明确，我们只要观察他符合工作流程和行为标准的卓越行为和不符合标准的行为就可以了。如果工作流程和行为标准不明确，就难以使用这种方法了。这种方法同样需要注意观察记录，主管人员往往难以坚持。另外这种方法在用于员工之间比较做出与之相关的薪资提升决策时，可能不会有太大的用处。

（二）行为锚定等级评价法

这是一种基于关键事件的量化的评定方法。和前面所述关键事件法不同的是，行为锚定等级评价法是以员工完成其工作职责所需要的能力和技能为基础的，而不是以其工作流程和完成情况为基础，即行为锚定等级评价法反映的是员工履行职责的能力，而前关键事件法反映的是员工履责的情况。

行为锚定等级评价法的目的在于：通过一个像上表所示的那样一种等级评价表，将关于特别优良或特别劣等绩效的叙述加以等级量化，从而将描述性关键事件评估法和量

化等级评价法的优点结合起来，因此具有更好和更公平的评估效果。

建立行为锚定等级评价法的基本步骤包括：

1. 获取关键行为。由了解这项工作的人员，比如专家、资深职员、上级主管，采用头脑风暴等方法对那些代表了优秀绩效和不合格绩效的关键行为进行描述。

2. 建立绩效评价因子。通过工作分析和对上述获取的各种关键行为进行分析，将各种关键行为进行分类合并，把内容相近的行为合并为同一个考评因子，最终形成该职位的各项绩效考评因子。比如把商店销售员的绩效因子分为商品知识、推销能力、包装技能、计算能力等要素。

3. 把体现各项因子的各种关键行为进行再进行分级，比如把推销能力定义为4级，把搜集的各种行为分别归类到1、2、3、4级中去。

4. 在上述行为归类、分级的基础上用规范的词语进行描述性定义或者用代表频率的量词对各个等级进行定义。

5. 把关键行为和关键事件与已经定义好的绩效因子、等级分离，由其他资深职员或者主管人员把这些关键行为或者关键事件与定义好的绩效因子、等级进行排列组合，如果比较一致，就可以进行使用。如果有不一致的地方，就需要进行进一步的修改。

从行为锚定与前图尺式评定的比较上看，两者都要求评估者根据个人特征评定员工，典型的行为锚定等级评价量表包括几个的个人特征，被称作维度，每一个维度又被几个量表加以锚定。相对来说行为锚定法能较准确的进行评分，因为它更好的诠释了评定量表上不同评分的含义绩效的重点更加明确。另外行为锚定等级评价法的优点还在于它指导和监控行为的能力，行为锚定式员工知道他们被期望表现哪些类型的行为，从而给评估人提供以行为为基础的反馈机会。

当然这种方法的缺点也是明显的：

✎ 上述标准的制定是一件复杂的事情，对行为的观察也是一件颇为耗时的事情，企业在实际运作中往往不可能进行实时观察，一年才能进行1~2次，不能准确地判断员工的绩效。

✎ 对所有岗位的关键行为和关键事件的列举不可能时穷尽的而且往往时非常有限的，所以仍然给主管留下了自由裁量的空间。

✎ 评估者在尝试从量表中选择一种员工绩效水平的行为时所遇到的困难，有时一个员工会表现出处在量表两端的行为，因此，评定者会不知应为其分配那种评分。

（三）行为观察量表法

它是行为锚定等级评价法的一种变异形式，也是从关键事件中发展出来的一种总体的绩效评价方法。但是行为观察量表法并不排斥那些不代表有效绩效和无效绩效的非关键行为，相反，它采用了这些事件中的许多行为来更为具体地界定构成有效绩效的所有必要行为。同时，行为观察法并不是要评价那一种行为更好地反映了员工绩效，而是要要求管理者对员工在评价期内表现出来的每一种行为的频率进行评价，最后将所得的评价结果进行平均之后得出总体的绩效评价等级。

行为观察评价法容易将高绩效与低绩效区分开来，能够维持客观性，便于提供反馈，便于确定培训需求，很容易被使用。可见下表 3—9 例子。

表 3—9 行为观察量表法示例

克服变革的阻力						
1. 向下属描述变革的细节						
几乎从来不	1	2	3	4	5	几乎常常如此
2. 解释为什么必须进行改革						
几乎从来不	1	2	3	4	5	几乎常常如此
3. 与员工讨论变革会给员工带来何种影响						
几乎从来不	1	2	3	4	5	几乎常常如此
4. 倾听员工的心声						
几乎从来不	1	2	3	4	5	几乎常常如此
5. 在使变革成功的过程中请求员工的帮助						
几乎从来不	1	2	3	4	5	几乎常常如此
6. 如果有必要，会就员工关系的问题定一个具体的日期来进行变革之后的跟踪会谈						
几乎从来不	1	2	3	4	5	几乎常常如此
						总分数= _____
很差	尚可		良好		优秀	出色
6—10	11—15		16—20		21—25	26—30

这种方法一般适用于行为模式比较固定、简单的职位，它不需要复杂的操作技术，简单容易理解。但是这种方法也存在考核不能量化，主观性太强，考核结果不精确的缺点，往往会导致员工的抱怨。

（四）强迫选择法

强迫选择法，亦称强制选择业绩法，它是一种行为导向型的客观考评方法。在强迫选择法中，考评者必须从 3~4 个描述员工某一方面行为表现的项目中选择一项（有时选两项）内容作为单项考评结果。考评者可能会发现所有的选项都描述员工

的绩效，不过他只能从中选出一个或两个最能描述员工行为表现的项目。和一般的评级量表的方式不同，本方法在各个项目中对所列举的工作行为表现，由于谨慎地使用了中性的描述语句，使考评参与者对该工作表现是积极的还是消极的认知是模糊的。因此，考评者不知道下属员工的考评结果是高、是低，还是一般。采用强迫选择法可以避免考评者的趋中倾向、过宽倾向、晕轮效应或其他常见的偏误。如表 3—10 所示，强迫选择法不但可用来考评特殊工作行为表现，也可适用于企业更宽泛的不同类别人员的绩效描述与考评。与其他评级量表法一样，强迫选择法同样是一种定量化考评方法。

表 3—10 强迫选择法举例

	A	B	C	D	汇总
1.1	a. 及时回复客户的呼叫	b. 在工作时间学习新产品	c. 不容易发怒情绪平和	d. 讨厌循规蹈矩	
1.2	a. 精确地运用数字	b. 与管理者合作	c. 不在打电话上浪费时间	d. 保障汽车干净	
1.3	a. 喜欢按自己的路线走	b. 友好地对待地方官员	c. 经常超过销售目标	d. 不抱怨不发牢骚	
1.4	a. 无争辩地遵守上级指令	b. 忠于公司	c. 聪明伶俐	d. 需要最低限度的监督	
1.5	a. 很少批评公司制度	b. 不超出规定花钱	c. 与别的员工关系好	d. 保持良好的仪表	
1.6	a. 及时汇报	b. 遵守交通法规	c. 不需要激励	d. 得到顾客的好评	

强迫选择法在使用的过程中，往往容易使考评者试图揣测哪些描述是积极的，哪些描述是消极的。此外，本方法难以在企业人力资源开发方面发挥作用，因为考评者完成考评工作填写考评表格以后，将其交给人力资源管理部门或直接上级，最终的考评结果不会反馈给员工个人。

四、结果主导型绩效考评方法

（一）短文法

短文法是利用书面的形式进行总结的一种方法，包括自评和他评的两种形式，自评法是指员工对自己的工作进行总结及评价；他评法是指由考评者写一篇短文或通过填写一份员工业绩鉴定表来描述员工绩效，并特别列举其突出的长处和短处的事实。

无论由谁来撰写绩效总结的报告，其内容和形式具有一定的相同性。由被考评者自

已撰写考评短文，虽然节省了上级主管的时间，但受到个人写作能力的限制，水平低的人往往不得要领，表述不清，水平高的人，又容易夸大其词，文过饰非。由考评者撰写绩效考评的报告，迫使考评者讨论绩效的特别事例，从而能减少考评的偏见和晕轮效应。由于考评者以事例说明员工表现，而不是使用评级量表，也可以减低考评的趋中和过宽的评价误差。但是，其最大问题是：由考评者为每个员工写一篇独立的短文，其所花费时间和精力是可想而知的，因此，在下属众多的情况下根本无法推行本方法。另外，由于短文法仅适用于激发员工表现，开发其技能，而不能用于员工之间的比较，以及重要的人事决策，使它适用范围很小。

1.自评法

自评法亦称报告法或自我评估，是员工对自己一段工作的结果的总结。通常让被评估者填写一份员工自我鉴定表（如表 3—11 所示），对照岗位要求，回顾一定时期内的工作状况及列出将来打算，并举出在这段时间内 1~3 件重大贡献事例及 1~3 件失败的事，给出相应的原因，对不足之处提出有待改进的建议。一般每年在年终进行，要求大家集中在一起，预先不清楚集中的目的，且要求没有助手参加，自己独立完成总结。

表 3—11 员工自我鉴定表

自我鉴定表					
姓 名		学 历		专 业	
部 门		入本部门日期		现任岗位	
项 目					
目前工作	(1) 本月（年）你所实际担任的工作是什么 (2) 在执行工作时，你曾感到有什么困难				
工作目标	本月（年）你的工作目标是什么				
目标实现	本月（年）你的目标实现程度				
原因	你的目标实现（或不能实现）的原因				
贡献	你认为本月（年）对公司较有贡献的工作是什么？你做到了什么程度				

工作构想	在你担任的工作中，你有什么更好的构想？请具体说明
------	--------------------------

2.他评法（业绩评定表法）

他评法又称评语法，是一种被广泛采用的考核方法，该法类似于前面介绍的行为导向型方法中的结构式叙述法，只是前法侧重于评定行为，而该法侧重于评价结果。它根据所限定的因素对员工进行考评。采用这种方法，主要是在一个等级表上对业绩的判断进行记录。这个等级被分成几类（通常是一个5级或7级的量表），它常常采用诸如优秀、一般和较差这些形容词来定义。当给出了全部等级时，这种方法通常可以使用一种以上的业绩考核标准。业绩评定表受到欢迎的原因之一就是它的简单、迅速。

评价所选择的因素有两种典型类型：与工作有关的因素和与个人特征有关的因素。如表3—12所示，注意到与工作有关的因素是工作质量与工作数量，而涉及个人因素的有诸如依赖性、积极性、适应能力和合作精神等特征。评价者通过指明最能描述出员工及其业绩的每种因素的比重来完成这项工作。

表 3—12 员工业绩评定表

员工业绩评定表					
员工姓名	_____	评价说明			
工作头衔	_____	1、每次仅考虑一个因素，不允许因某个因素给出的评价结果而			
部 门	_____	影响其他因素的评价。			
基层主管	_____	2、考虑整个评价时期的业绩，避免集中在近期的事件或孤立事			
评价时期	_____	件中。			
从_____到_____		3、记住业绩为一般水平的员工所应达到的工作业绩，高于一般水平或优秀的评价，表明该员工与一般的员工有明显的区别。			
评价等级	较差，不符合要求	低于一般，需要改进，有时不符合要求	一般，符合要求	良好，经常超出要求	优秀，不断地超出要求
评价因素					
工作量 考虑完成的工作量，生产率达到了可接受的水平了吗					
工作质量 在进行任务指派时要考虑到准确、紧密、整洁和完成情况					

可靠性 在进行任务指派时要考虑到准确、紧密、整洁和完成情况					
积极性 对该员工实现工作承诺的信任程度					
适应能力 考虑是否具备对需求变化和条件变化的反映能力					

合作精神：考虑为了他人及与他人共同工作的能力。如果让他加班，是否愿意接受

未来成长和发展的潜力

□当前工作的最好或接近最好的业绩

□ 这个工作中最高或按照最高的业绩，但在另一工作中有成长的潜力。例如.....

□ 经过进一步培训和实践能取得进步

□ 没有明确的限定

员工声明

我同意 ☐

不同意 ☐

这个评价

评论：

员工	负责人	审查人
日期	日期	日期

有些公司为评价人对给定的每一个因素做出评价，提供了一定灵活运用空间。当评价者做出最高或最低评价时，要求应注明理由，即使是被要求这样做，这种做法也会受到鼓励。例如，如果对一名员工的积极性评价为不满意，则评价者需提供这种较低评价结论的书面意见。这种书面要求的目的在于，避免出现武断或草率的判断。

在表 3—12 中，对每一种因素和每一等级也做出定义。为了得到一个对工作质量较优秀评价，一个人必须不断地超额完成其工作要求。对各种因素和等级定义得越精细，评价者就会越完善地考评员工的业绩。当每个评价者对每个因素和等级都按同样的方法解释时，则会取得整个组织评价上的一致性。

（二）目标管理法（Management By Objectives, MBO）

目标是指在一定时期内对组织、部门及个体活动成果的期望，是组织使命在一定时期内的具体化，如何使组织全体员工、各个部门积极主动为实现组织的目标努力工作就决定了管理活动有效性的关键，目标管理正是解决这一问题的具体方法。“目标管理”的概念是管理专家德鲁克 1954 年在其名著《管理实践》中最先提出来的，其后他又提出“目

标管理和自我控制”的主张。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作，因此管理者应该通过目标对下级进行管理。当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

目标管理法是众多国内外企业进行绩效考核的常用方法之一，目标考核法根据被考核人完成工作目标的情况来进行考核。在开始工作之前，考核人和被考核人应该对需要完成的工作内容、时间期限、考核的标准达成一致。在时间期限结束时，考核人根据被考核人的工作状况及原先制定的考核标准来进行考核。这种方法随后被演化为更为简练而明确的关键绩效指标法（此法在下一节会做详细论述）。

1. 目标管理法的优点

与其他的绩效管理方法相比，目标管理法具有的优点在于：

（1）把绩效管理的关注重点放在履行工作职责本身的结果而不是需要履行这些职责所需的能力和技能上，更加直观、易于操作和具有针对性。

（2）开始倡导主管与员工对绩效目标的共同关注，是绩效管理从简单的绩效考评环节发展为完整的绩效管理。

2. 目标管理法的不足

（1）以结果为导向，重视结果轻视过程。片面关注结果会造成员工急攻近利，采取一些违背企业价值观、伤害企业长期利益的方式来获取短期的结果。

（2）不是每一项目标都可以设立量化标准的，比如“能够很好地对员工技能进行培训，使员工技能得到提升”的目标是难以衡量的，只有“通过新一轮的技能培训，使 20% 以上的员工能够通过国家二级工的考试”才是可以衡量的。然而不是每一个目标都可以通过这种描述的精确化而得到量化，同时难以对不同的员工设定不同的工作目标；

（3）对考核人员的素质提出了很高的要求；绩效管理从简单的考评环节发展到目标制定、辅导等环节，主管人员需要投入更多的时间用于管理，这不是每一个主管人员都能够理解的，很多主管仍旧习惯通过最后一次考评来解决问题。另外，目标的设定往往是一个讨价还价的过程，这个过程对主管人员是一种挑战。

3. 在战略管理层次，目标管理方法的基本步骤

目标管理法和关键绩效指标法在战略管理的方法发展起来之后被赋予了战略管理的理念和任务，成为与整个企业目标关联，促进企业目标逐级分解的方法。目标管理的方法发展到战略管理的层次后，其基本步骤为：

（1）确定企业的战略方向，制定企业的战略规划。

(2) 根据企业的战略规划确定年度工作计划和预算目标。

(3) 各部门领导和他们的上级基于企业工作计划和预算目标制定本部门的目标。

(4) 部门领导与员工讨论本部门的目标,并要求员工围绕目标制定工作计划和目标,以便保证部门目标的实现。根据这样的程序,员工个人目标与企业的目标有机地结合起来,员工工作成为整个企业实现绩效目标不可分割的一部分。

(三) 绩效标准法

本方法与目标管理法基本接近,它采用更直接的工作绩效衡量的指标,通常适用于非管理岗位的员工,采用的指标要具体、合理、明确,要有时间空间、数量质量的约束限制,要规定完成目标的先后顺序,保证目标与组织目标的一致性。

绩效管理法比目标管理法具有更多的考评标准,而且标准更加详细具体。依照标准逐一评估,然后按照各标准的重要性及所确定的权数,进行考评分数汇总。

由于被考评者的多样性,个人品质存在明显差异,有时某一方面的突出业绩和另一方面的较差表现有共生性,而采用这种方法可以克服此类问题,能对员工进行全面的评估。绩效标准法为下属提供了清晰准确的努力方向,对员工具有更加明确的导向和激励作用。本方法的局限性是需要占用较多的人力、物力和财力,需要较高的管理成本。

(四) 直接指标法

直接指标法在员工的衡量方式上,采用可监测、可核算的指标构成若干考评要素,作为对下属的工作表现进行评估的主要依据。如对于非管理人员,可以衡量其生产率、工作数量、工作质量等。工作数量的衡量指标有:工时利用率、月度营业额、销售量等;工作质量的衡量指标有:顾客不满意率、废品率、产品包装缺损率、顾客投诉率、不合格返修率等。对管理人员的考评,可以通过对其所管理的下属,如员工的缺勤率、流动率的统计得以实现。

直接指标法简单易行,能节省人力物力和管理成本,运用本方法时,需要加强企业基础管理,建立健全各种原始记录,特别是一线人员的统计工作。

(五) 劳动定额法

劳动定额法是比较传统的绩效考评方法,它的具体步骤是:

1. 进行工作研究,从宏观到微观,运用科学方法对工作地上的生产流程、作业程序和员工的操作过程进行全面的调查分析,使其组织形式和作业方法达到精简、高效、健康、舒适、安全等方面的要求,最终实现劳动组织最优化,工作环境条件安全化,作业流程序标准化,人工操作规范化,人机配置合理化,生产产出效率化的目标。

2. 在工作研究即方法研究和动作研究的基础上,进行时间研究,运用工作日写实、

测时和工作抽样等工时研究的方法，采用经验估工、统计分析、类推比较或技术测定的技术，对劳动者在单位时间内生产某种产品或完成某项工作任务的活的劳动消耗量作出具体限定，即制定出工时定额或产量定额，作为员工绩效考评的主要依据。

3. 通过一段试行期，开始正式执行新的劳动定额，根据不同的工种和工序，企业可以采取多种不同形式的劳动定额，如工时定额、产量定额、综合定额、单项定额、看管定额、服务定额、工作定额，以及计划定额、设计定额、现行定额和不变定额等多种多样的形式和方法，对员工绩效进行考评。

（七）成绩记录法

成绩记录法是一种新开发出来的绩效考评方法。这种方法比较适合从事教学、科研工作的教师、专家们采用，因为“成绩记录本身就代表一切”，同时也适用那些与教师、专家工作具有相同性质工作的人员，即他们每天工作的内容是不同的，无法用完全固化的衡量指标进行考量。采用这一方法的步骤是，先由被考评者把自己与工作职责有关的成绩写在一张成绩记录表上，然后由其上级主管验证这些成绩是否真实准确，最后由外部专家就这些材料进行分析，从而对被考评人的绩效进行评价。

因此方法需要聘请外部专家参与评估，使其时间、人力和成本等耗费较高。据有关资料介绍，国外应用该方法对律师的工作绩效进行评估，取得了满意的成果。

目前，许多高等学校为了加强对教职员工的绩效管理，采用了成绩记录法对一些专业人员进行季度或年度考评，取得了令人满意的效果。专家普遍认为，该方法具有很强的适用性和有效性，特别是与行为量表等考评方法结合在一起使用，考评的效果会更好。

五、综合型绩效考评方法

（一）日清日结法

日清日结即 OEC 法（overall every control and clear），是指全方位地对每人每天每事进行清理控制，做到“日清日毕，日清日高”。其中“O”代表“Overall”，意为“全面的”；“E”代表“Everyone, Everything, Everyday”，意为“每个人、每件事、每一天”；“C”代表“Control”，意为“控制和清理”。OEC 管理法是根据企业总体发展战略所确认的方向和目标，在层层分解量化为具体指标的前提下，通过有效的整体控制和员工自我控制，对企业和员工的每一种行为、每一项活动进行精细量化监控与激励性管理的一种方法。所谓“清理”就是对企业的人、事、物、时间、空间进行全面清理，所谓“控制”就是在工作目标和要求清楚，劳动者的责任清楚的前提下，使每个员工的行为与企业目标始终保持一致，确保企业整体计划目标的实施和完成。

为了保证本方法得到有效的贯彻和实施，必须始终坚持三个基本原则：

1. 闭环原则

凡事都要善始善终，坚持 PDCA（plan do check action）的循环原则，使各项工作保持螺旋式上升和发展。

2. 比较分析原则

纵向与自己的过去比，横向与同行业比，没有比较就没有发展。

3. 不断优化的原则

根据木桶理论，找出薄弱环节，及时整改，从而提高全系统水平。

（二）合成考评法

合成考评法是将几种比较有效的绩效考评方法综合在一起，对组织或员工个人进行考评的一种方法。它有以下几个特点：

1. 它所考评的是一个团队而不是某个员工，说明该公司更加重视集体的凝聚力，立足于团队合作精神的培育。

2. 考评的侧重点具有双重性，既考虑到岗位职责和本岗位的现实任务，又注重对团队员工个人潜能的分析与开发。

3. 表格现实简单便于填写说明。

4. 考评量表采用了三个评定等级，即极好、满意和不满意，使被考评者更容易分析判断实际工作中什么是“正确的”，什么是“错误的”。表 3—13 就是某公司采用合成考评方法的实例。

表 3—13 团队成员绩效考评记录表

1. 岗位职责：团队成员在完成岗位工作任务方面，是否按照标准按质按量按时进行操作？	很好	满意	不满意
	评述：		
2. 合作精神：团队成员如何与同事、监督者和顾客相处？在工作中是否乐于帮助同事，上级指令下达后是否认真贯彻执行，礼貌待客，是否热情为顾客提供各种帮助？	很好	满意	不满意
	评述：		
3. 工作情况：团队成员每天完成工作任务量有多大？工时利用率是否提高，工作效率和服务质量如何？	很好	满意	不满意
	评述：		
4. 创新性：团队成员在工作中有何新思路、新方法、新创意、新发现和新发明，其产生了什么样的实际效果？	很好	满意	不满意
	评述：		

5. 个人仪表（略）	很好	满意	不满意
	评述：		
6. 其他要素（略）	很好	满意	不满意
	评述：		
考评者总评述：		签字：	日期

合成考评法的开发与应用实例说明，由于企业单位的主客观环境和条件的不同，企业完全可以因地制宜、因人制宜、因时制宜，设计更加适用可行的绩效考评方法。

（三）评价中心技术

评价中心主要采用以下六种方法技术，广泛地观察被考评者的特质和行为，从而为绩效考评提供可靠真实的依据。

1. 实务作业或称套餐式练习

实务作业是模拟某一个管理岗位，让被考评者在一定的时间内，参与所有相关文件、文书（包括备忘录、信函等）的起草和处理，并解决工作中出现的各种问题。例如，让参与者（假设他是经理）处理这些信函及备忘录，并在两个小时内做出批复；或者由下属提出几个工作中遇到的难题，请求其立即做出指示或决断。被考评者在限定的时间内比如两小时之内完成作业后，由考评者对其作业的完成情况做出评定。通过对被考评者的“工作环境的适应性”“文件处理的质量和速度”“对待专业问题的认识和理解以及决断情况”等诸多方面的考评，以检验其决策能力、分析判断能力、授权技巧以及应变能力等。

2. 自主式小组讨论

被考评者参加一个多人以上的团体讨论会议，讨论会可在有领导者主持或没有指定领导者的情况下进行，与会者围绕某些专题进行讨论，并最终作出一个整体的决定。讨论的题目可以包括组织变革和组织发展、人事决策、薪酬福利政策等等。考评人仔细观察小组讨论的互动情况，如对各种问题的诊断分析、策略的制定、资源的分配等，根据与会者的表现，对其人际关系技巧、团队合作精神、领导能力、语言表达感染力、个人魅力和影响力等做出评价。

3. 个人测验

在评价中心被考评者要完成数种测验，如智力测验、人格测验、对管理与督导的态

度测验等。如果评价中心的活动时间太短，这些测验可以在参加评价活动之前，个人先在家里完成。

4. 面谈评价

被考评者在评价活动期间，接受由一人或多人主持的面谈。面谈的主要内容涉及个人职业生涯的设计和发展，主要是为了解其成长背景、以往的经验、学习经历、工作表现、未来的期待、兴趣及目标等。

5. 管理游戏

企业管理游戏是通过被考评者的某种角色扮演或团体讨论，在一定的情景模拟的环境和条件下，考察其策略思想、谋划能力、组织能力，以及分析解决问题的能力。管理游戏活动的内容涉及市场竞争策略、生产计划与组织、商品推广与营销、仓储调运与管理、作业流程与优化等多领域问题。

6. 个人报告

在评价中心，被考评者需要根据某一特定的管理题目，在众人面前作一陈述分析报告，考评者通过陈述报告，检测其表达能力和雄辩能力。

※<标题四>

第三节 几种常用的绩效管理模式

一、360 度绩效评估

(一) 360 度评估的含义

360 度绩效评估，也称全方位反馈评估或多源反馈评估。传统的绩效评价，主要由被评价者的上级对其进行评价；而 360 度反馈评价则由与被评价者有密切关系的人，包括被评价者的上级，同事、下属和客户等，分别匿名对被评价者进行评价。被评价者自己也对自己进行评价。然后，由专业人员根据有关人员对被评价者的评价，对比被评价者的自我评价向被评价者提供反馈，以帮助被评价者提高其能力水平和业绩。作为一种较新的业绩改进方法，360 度反馈评价得到了广泛的应用。

如图 3—1 所示，上级评估处于 0 度位置，顺时针旋转 90 度为同级评估，180 度为下级评估，270 度为客户评估，中间为被评估者本人的自我评估。这种方法的出发点就是扩大评估者的范围与类型，从不同层次的人员中收集评估信息，从多个视角对员工进行综合评估，对比被评估者的自我评估向被评估者提供反馈，以帮助被评估者提高其能

力水平和业绩。这种方法的目的是为了达到有效的评估，从所有可能的渠道收集信息，获取组织成员行为观察资料，集中各种评估者的优势互补，是评估结果公正而且全面。因此，它与传统的自上而下评估的本质区别就是其信息来源具有多样性，从而保证了评估的准确性、客观性和全面性。

（二）360 度评估的优点

360 度反馈评价的重点在于围绕目标个体的所有职位的人的整体观点，其主要优势体现在：

1. 比较公平、公正

单纯由直线经理对下属进行评估可能会有两个弊端：其一、滥用权力，打击报复“异己分子”，或有意拔高“溜须拍马者”；其二、主观性强。虽然直线经理对员工任务完成情况的判断较准确，但对其他方面的判断就不一定准确，而且容易出现晕轮效应。而在 360 度绩效考评中，评估团成员通过听取被考核人的陈述，再结合各自对被考核人多个侧面的了解和认识给予评价，就可以弥补单纯由直线经理进行考评的不足。

2. 加强了部门之间的沟通

360 度绩效评估程序包括含直线主管介绍员工岗位职责和部门工作的内容，特点，职责、成绩和困难，以及为克服这些困难员工所付出的努力，因此这种方式增进了整个企业内员工的相互了解，促进了员工再以后的工作中能从对方的角度出发考虑问题，化解矛盾，相互配合。

3. 人事部门据此开展工作较容易

从 360 度绩效评估中获得的比较客观公正的评估结果，使人事部门依据它实行的奖惩措施较易推行。如采用 360 度考评发放年终奖的做法就获得了大多数员工的支持，领导也较满意。

（三）360 度评估的主要内容

与传统的一些评估方法相比，360 度绩效评估系统从多个角度来反映员工的工作，它基于上级、同事、下级和客户等信息来源收集信息、评估绩效并提供反馈，这使得结果更加客观、全面和可靠，特别是对反馈过程的重视，使评估起到“镜子”的作用，并提供了相互交流和学习的机会。

下面我们以 Intel 公司实施的 360 度绩效评估来了解一下 360 度绩效评估的主要内容。Intel,这个被誉为“美国力量象征”的典范企业，其成功秘诀除了长期重视“速度”（研发、产量、销售）与“品质”所带给顾客的满意与信赖外，另一个重要的因素是能以“全方位的观点”进行“人才评估”。而依据这个观点所建立的绩效评估制度，就是所

谓的“360度绩效评估制度”。

1. 员工自评

所谓“员工自评”，是让员工针对自己在工作期间的绩效表现，或根据绩效表现评估其能力和潜能并据此设定未来的目标。因为，当员工对自己做评估是，一般会降低自我防卫的行为，而为了了解自己的不足，进而愿意加强、补充自己尚待开发之处。

一般而言，员工自评的结果通常会与主管评估相比较。但大部分的研究指出，与主管或同事的评估相比较，员工常会给予自己较高的分数。因此，使用自我评估时应该特别小心。而主管在要求部署自评时，应知道其评估和员工的自评可能会有差异，而且可能形成双方立场的僵化。这也是使用自评时应特别注意的事项。

2. 同事评估

同事评估，是指由同事互评绩效的方式来达到绩效评估的目的。对一些工作而言，部属彼此间一起工作的时间很长，所以他们相互间的了解可能会比主管对部属来的多。此时他们之间的互评，可能比较客观。

3. 下属评估

由下属来评估主管，这个观念对传统的人事工作者而言似乎优点不可思议。但今日却有愈来愈多的公司让员工评估其主管的绩效，此过程称为“向上回馈”。而这种评估方式对主管发展潜能上的开发特别有价值。主管可以透过员工提供的回馈，清楚地知道需要加强哪些方面的管理能力。

4. 客户评估

客户评估，对从事服务业、销售业的人员特别重要。因为唯有客户最清楚员工在客户服务关系、行销技巧等方面的表现和态度如何。所以，在类似的相关行业中，在绩效评估的制度上不妨将客户评估列入评估系统之中。

5. 主管评估

主管评估，意味着绩效评估的工作是由主管来执行。事实上主管评估也是绩效评估中最常采用的方式。因此，身为主管必须熟悉评估方法，并善用绩效评估的结果作为指导部属、发展部属潜能的重要依据。

当然 360 度反馈评价法也不是十全十美的方法，也存在自己的缺点，比如这种过程在收集信息、整理信息和提供反馈时，为了保证评价者的匿名性和结果的保密性，花费的管理精力比较多。同时，由于来自不同方面的意见可能会发生冲突，在综合处理来自各方面的反馈信息时仍然会比较棘手。因此，有人提出 360 度反馈评价主要应该服务于员工的发展（与报酬、晋升等并无关联），因为实践证明，当用于不同的目的时，同一评

价者对同一被评价者的评价会不一样；反过来，同样的被评价者对于同样的评价结果也会有不同的反应。当 360 度反馈评价的主要目的是服务于员工的发展时，评价者所做出的评价会更客观和公正，被评价者也更愿意接受评价的结果。当 360 度反馈评价的主要目的时进行人事管理，服务于员工的提升、工资确定时，评价者就会考虑到个人利益得失，所做的评价相对来说难以客观公正；而被评价者也就会怀疑评价者评价的准确性和公正性，在这种情况下，360 度反馈评价甚至不如仅仅由直接上司进行的评价。

（四）企业在实施 360 度考评方法时，应密切关注的几个问题

1. 确定并培训公司内部专门从事 360 度考评的管理人员。如果本公司内部没有专门从事 360 度考评的部门或人员，可以聘请专门从事这一事务的机构来帮助完成这个过程，除非管理者在这方面是个专家，否则不应在没有助手的情况下使用这一评价工具。

2. 实施 360 度考评方法，应选择最佳的时机，在组织面临士气问题，处于过渡时期，或走下坡路时，不宜采用 360 度考评的方法。

3. 上级主管应与每位考评者进行沟通，要求考评者对其意见承担责任，确保考评者的意见真实可靠。

4. 使用客观的统计程序。如使用加权平均方法或其他量化方法，整理汇总核算多位考评者的评价结果，需要注意的是：对不同的被考评者，应使用相同的权数以确保使用者无法操纵评价结果。

5. 防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为。

6. 准确识别和估计偏见、偏好等对业绩评价结果的影响。如考评者对年龄、性别、教育水平、个性等的个人偏见对评价结果的主观影响。

7. 对考评者的个别意见实施保密，确保每位接受评价的员工无法获知任一考评者的评价意见，上级评价除外。

8. 不同的考评目的决定了考评内容的不同，所应注意的事项也有所不同。如果 360 度考评的方法是用于管理人员能力提高、员工个人培养、同伴指导和团队建设，则应把 360 度考评贯彻到企业员工整体发展计划的实施过程中，帮助每一个员工，促进他们的全面发展，并在指导计划完成后，把所有评价结果反馈给员工本人，作为员工完善职业生涯规划的重要依据。

二、关键绩效指标法（KPI）

KPI（Key Performance Indications, KPI）考核是通过对工作绩效特征的分析，提炼出的最能代表绩效的若干关键指标体系，并以此为基础进行绩效考核的模式。关键绩效指标的提炼是绩效评估体系设计的基础，我们可以从以下三个方面深入理解关键绩效指标

的具体含义：

- 1. 关键绩效指标是用于考核和管理被评估者绩效的可量化的或可行为化的标准体系。也就是说，关键绩效指标是一个标准化的体系，它必须是可量化的，如果难以取量化，那么也必须是可行为化的。如果可量化和可行为化这两个特征都无法满足，那么就不是符合要求的关键绩效指标。
- 2. 关键绩效指标体现为对组织战略目标有增值作用的绩效指标，这就是说，关键绩效指标是连接个体绩效与组织战略目标的一个桥梁。既然关键绩效指标是针对组织战略目标起到增值作用的工作产出而设定的指标，那么基于关键绩效指标对绩效进行管理，就可以保证真正对组织有贡献的行为受到鼓励。
- 3. 通过在关键绩效指标上达成的承诺，员工与管理人员就可以进行工资期望、工作表现和未来发展等方面的沟通。关键绩效指标是进行绩效沟通的基石，是组织中关于绩效沟通的共同辞典。有了这样一本辞典，管理人员和员工在沟通时就可以有共同的语言。

表 3—14 就是典型的关键绩效指标示例。

表 3—14 广告公司美术设计师的关键绩效指标	
广告公司美术设计师的关键绩效指标	
完成的工作量	关键绩效指标
所提供的 设计服务	<div>1、100%达到时间限制的要求</div> <div>2、出资人的成本相对于预算的变化在 5%范围内</div> <div>3、主管人员对以下方面感到满意：<ul style="list-style-type: none">● 使用了比较现代的设计风格，而不是已经过时的风格● 使用了正确的类型● 照片和图画的质量很高● 总体质量比竞争对手的好● 向读者提供了清晰的信息，并且使用了有创造性的方法● 公司的 CI 出现在广告中，并且字体符合公司的 CI 标准手册</div> <div>4、客户对如下方面感到满意<ul style="list-style-type: none">● 向公众传递的公司形象恰恰是公司高层想要传递的形象● 向客户传递信息清晰● 对一些重点的概念加以强调● 设计独特，优于竞争对手</div>

三、价值法（EVA）与企业绩效

（一）附加经济价值的含义

经济增加值法（Economy Value Added,EVA）是基于工作目标的绩效管理方法中的新贵，它由斯登——斯图尔特公司（Stern Stewart & Co.）创立。之所以被广泛使用是因为现金流的价值被广泛认可，人们普遍认为现金流驱动股东价值的增加，市场经济情况和

竞争地位驱动股东价值的增加。经济增加值更贴近一个企业的真实经济利润，同时也是与股东价值创造关系最为直接的绩效目标。其基本思想是从现金流量折现模型中引申出来的，即利润率不能超过资本成本的公司，在浪费投资折的资金。一个公司或经济单位仅在它的营业收益超过所有利用的资本成本时，才为其所有者创造了价值。附加经济价值法是全面衡量企业生产经营真正创造价值的一种方法。

经济增加值的计算公式为： $EVA = (r - c) \times \text{资金总额}$ ， r 代表单位资金汇报率， c 代表单位资金成本，资金总额指投入某项业务中的帐面资金总额，它的变形公式是： $EVA = \text{经营利润} - \text{资金总成本}$ 。

（二）附加经济价值的特点

附加经济价值作为一种新的业绩评估指标，具有区别于传统业绩评估指标的明显特点。

1. 它用经济利润代替了会计利润

会计核算受到公认会计原则的约束，使会计利润与反映企业创造财富真实情况的经济利润之间产生了偏差。在 EVA 的计算过程中，为更真实地反映企业的业绩，对由会计原则导致的在衡量企业创造价值方面进行了调整。如研究开发费用。顾客与市场开发。员工技能培训等费用是对未来的竞争力、客户、人力资源方面的投资，公认会计原则将其计入当期的成本，扭曲了利润。EVA 的做法是将这些会计处理调整为资本化，即从利润中剔除这一部分费用的影响，并在适当的时期内分期摊销。对于商誉，应该把当前阶段的商誉摊销加到税后净营业利润中，把过去年份已经摊销的商誉加到资本中。其余的财务调整还涉及到存货成本、货币贬值、坏帐准备金、商誉摊销等诸多方面。

2. 向管理者灌输资本增值的理念

缺乏股权资本成本概念是中国企业管理层的普遍现象。随着资本市场的建立和完善，股东可以自由地将他们投资于企业的资本变现，并将其投资于其他资产，因此股东的投资必须获得回报，而且这种回报是与投资风险相联系的。按照风险与收益匹配的原理，股权资本成本高于债务资本成本。如果他们投资于企业的税后净营业利润低于用同样的资本投资于其他风险相近的有价证券的最低回报，那么这笔投资对他们来说不仅无利可图，甚至是很吃亏的事情。EVA 强调了只有在资本投资于现有资产上的实际收益大于资本供应者的预期收益时，才能确认资本增值。

3. 在同一起跑线上评估

EVA 将不同资本规模、不同资本结构、不同经营风险的企业放在同一起跑线上进行业绩评估。

股权资本收益率时股东期望在现有资产上获得的最低收益，对于不同风险的企业，他们所预期的资本收益时不一样的。EVA 考虑了所有投入资本的成本，股权资本不再是免费的，资本结构的区别不再会对经营业绩产生影响。因此，EVA 能够公平合理地评估不同投资风险，不同资本规模和不同资本结构的企业的经营业绩。

使 EVA 增加的途径由三种：提高单位资金回报率，具体的措施包括降低企业的各项成本，从回报率低的领域退出、转向回报率高的领域；降低单位资金成本，具体措施包括提高资金周转率、采用各种融资措施降低资金使用成本等；扩大资金总额，具体包括扩大生产规模等。

EVA 更多地运用在企业高层人员，它在概念上简明易懂操作起来方便实用，便于为董事会以及公司主管人员提供一些制定有利于股东的短期和长期决策的信息，驱动主管人员为股东创造价值，同时也方便股东方对主管人员根据创造价值的结果予以激励。在时间上也有较强的适应性，既可以用于短期的评价，也可以用于中长期的评价。它的主要不足之处在于：

它不是对于所有的企业都具有同样的适应性，并且该体系普及到一般员工层面存在较大的困然。

四、平衡计分卡（BSC）模式

20 世纪 80 年代末 90 年代初，欧美很多学者和大公司发现，传统的以财务为单一衡量指标评价企业经营绩效的方法是妨碍企业进步的主要原因之一，这主要表现在以下两个方面：一方面，由于受多种因素的影响，传统的单一财务评价体系只提供了关于企业的有限财务信息，而且越来越多地得出一些歪曲企业实际经营能力和管理能力的评价报告，从而影响企业股东和投资者的决策。另一方面，传统的单一财务评价体系偏重有形资产的评估和管理，对无形资产和智力资产的评估与管理显得无力，这导致传统的单一财务评价体系已难以适应信息时代下快速变化的、不确定性和风险性日益增加的竞争环境。

正因为这样一些原因，西方很多学者以及实务界兴起对平衡财务与非财务指标的综合绩效评估方法的研究，其中较有代表性的实由卡普兰（Robert S.& Kaplan）和诺顿（David P. Norton）共同开发的名为“平衡计分卡”的绩效评估方法。他们通过对绩效评估测评方面处于领先地位的 12 家公司进行了为期一年的研究之后，推出了一套综合平衡财务指标和非财务指标的评价体系——BSC（Balanced Scorecard），我们称之为“平衡计分卡”。该方法从四个角度关注企业绩效：顾客角度、内部流程角度、学习与发展角度和财务角度。在每个方面都可以设定行动措施与完成标准，具体化为工作目标。这种新的绩效测

评体系使高级经理们可以快速而全面地考察企业。

（一）顾客角度

和

企业为了获得长远的财务业绩，就必须创造出受客户满意的产品

出了两个层次的绩效评估指标，一是企业在客户服务方面期望达

到绩效而必须完成的各项目标，主要包括市场份额、客户保有率、客户获得率、客户满

意等；二是针对第一层次各项目标进行逐层分细分，选定具体的评价指标，形成具体的

绩效评估量表。

（二）内部流程角度

我们必须擅长什么？这是平衡记分法突破传统绩效评价显著特征之一。传统绩效评价虽然加入了生产提前期、产品质量回报率等评价，但是往往停留在单一部门绩效上，仅靠改造这些指标，只能有助于组织生存，而不能形成组织独特的竞争优势。平衡记分卡从满足投资者和客户需要的角度出发，从价值链上针对内部的业务流程进行分析，提出了四种绩效属性：质量导向的评价、基于时间的评价、柔性导向评价和成本指标评价。

（三）学习与发展角度

我们能否继续提高并创造价值？这个方面的观点为其他领域的绩效突破提供手段。平衡记分法实施的目的和特点之一就是避免短期行为，强调未来投资的重要性，同时并不局限于传统的设备改造升级，更注重员工系统和业务流程的投资。注重分析满足需求的能力和现有能力的差距，将注意力集中在内部技能和能力上，这些差距将通过员工培训、技术改造、产品服务加以弥补。相关指标包括新产品开发循环期、新产品销售比率、流程改进效率，等等。

（四）财务指标

我们怎样满足企业的所以者？作为市场主体，企业必须以赢利作为生存和发展的基础。企业各个方面的改善只是实现目标的手段，而不是目标本身。企业所有的改善都应该最终归于财务目标的达成。平衡记分法将财务方面作为所有目标评价的焦点。如果说每项评价方法是综合绩效评价制度这条纽带的一部分，那么因果链上的结果还是归于“提高财务绩效”。

平衡记分卡把战略置于中下地位，它根据公司的总体战略目标，将之分解为不同的目标，并为之设立具体的绩效评估指标，还通过将员工报酬于测评指标联系起来的办法促使员工采取一切必要的行动去达到这些目标。这就使得公司罢长期战略目标和短期行动有机地联系起来，同时它还有助于使公司各个单位的战略与整个管理体系相吻合。因

第四章 绩效考评指标设计

◎第三节 关键绩效

指标的设定

※〈标题一〉【引导案例】

考核 HR：考彼之道 还诸己身

职能部门的绩效考核是企业内部管理的核心，同时也是企业绩效考核中的难点。这些部门通常具有事务性工作居多、不易测量、工作任务时间跨度长、和正常的考核周期相悖、计划性较弱、临时性工作较多，成果不显化等特点。而人力资源部总是很难给职能部门制订出一个可以量化、令人信服的考核方案，特别是考核指标的量化、评估，由于缺乏与经营部门类似的详细数据而过度依赖定性指标，考核的公平、公正性经常遭受质疑。而一旦考核兑现，矛盾就会集中到人力资源部门：员工指责考核指标的公正性、部门经理抱怨指标难于贯彻落实……人力资源部夹在两头，左右为难。

久而久之，职能部门的考核逐渐流于形式化……

怎样在尽可能公平的前提下制定职能部门的考核指标？怎样保障职能部门的考核顺利推行？华为公司的一些做法也许能给出一些启示。

一、将指标量化为具体步骤

刚到华为时，作为人力资源部负责招聘工作的孙维(化名)并没有体验过一次真正的绩效考核。当时的华为对于孙维这样的人，只关注其有没有及时填补公司的岗位空缺，招聘成功率及新聘员工的离职率等考核指标基本不会出现在孙维的工作范围之内，定性的考核指标让孙维对考核结果几乎漠不关

心。

看似对孙维有利的“糊涂工作状态”却遭到了抱怨：“我与同事的上升空间和年终奖励好像更多的是依照上司的心情而定”。孙维渴望也能像业务部门一样在年终时拿到一张清晰的绩效考核单。

华为在懵懂中摸索着自我改变，这让孙维的愿望变成了现实。

事情微妙地发生了变化，2001年前后，孙维发现，工作指标越来越细化了，任务书里开始有一些对工作任务的清晰描述。

2006年3月，孙维拿到的主要考核指标有三项：一是满足公司某研发部门新产品研发人手不足的需求，二是完成人力资源管理工作，三是完成对某销售部门新进员工的入职培训。

可以看出，这三个指标是从不同角度为孙维设置的。第一个指标是从公司目标的角度自上而下往下分解、支撑公司战略。为了协助公司新业务的发展，人力资源部必须提供人员数量、质量支持，对HR考核的是招聘率的对应，人员是否按时到位？新聘员工素质是否符合业务需求？新聘员工会否在短时间内离职？这些成为考核孙维的关键指标。

第二个指标基于岗位职责，职能部门岗位工作的一大特点是与战略结合不是非常紧密，但每个岗位还是有其突出贡献表现方式的，这些表现方式就可作为一个关键指标来考核。孙维说，作为人力资源经理，他的日常工作是保证部门的正常运行。“这里面会细分出很多量化的指标来，包括公司人力资源信息的定时上报、人力资源管理成本削减多少等等。”

第三个指标基于流程或客户，职能部门是保证生产销售部门服务质量的，与这些业务部门组成完整的流程，如果某部门提供的服务质量没有跟上，可能就会造成业务部门的滞后。“如果没能及时完成对新进员工的入职培训，肯定会影响销售部门在4月份的市场销售业绩。”孙维说。

目前，在华为考核职能部门的关键业绩指标，一般是按这三个方向来确定。

二、努力量化业务指标

不止工作指标越来越细化，孙维的工作内容也越来越强调用数字说明工作的完成情况。

孙维开始接到写计划书的工作安排。“月初先把该月计划要做的工作列出来，月底看完成情况。”孙维说：“不仅如此，许多以前没有见过的细化

指标也出现在我的工作计划书里。”

在他的工作计划书中，“招聘成功率”及“新聘员工的离职率”代替了原来的“是否招到人”和“招到几个人”的考核条目。

此外，许多之前难以考核的定性指标也逐渐量化，比如实施公司 HR 信息的管理或上报提交。“这是人力资源部的一个常规工作，每个月都做，有时候可能信息根本就无须改动，也要报上去，原来的考核指标是：你报还是没有报？这是纯定性的，作为上司，只有是与否的二个定性的选择。这在操作过程中显然有不尽合理之处。”孙维举例说，“比如，有时候可能按时报上来了，但数据有一些小差错，你怎么衡量？有时候可能是推迟一天报上来了，但信息是准确无误的，这又该如何判定？”

后来，考核孙维的这个指标也实现了数字化，分解为“员工人力资源信息与实际情况的吻合程度”、“员工信息有变动的时候是否及时更新(如每周更新)”、“是否按时上报”等考核指标，把这些指标套进 A、B、C、D、E 五级评分标准中进行评估，如此，对员工的工作要求就一目了然，HR 信息定时上报的情况得到了彻底改变。

值得注意的是，在华为，考核推行的步骤也被量化了，实施强制分布原则，分为 ABCD 四个档次，规定每年底，属于最低 D 档级的不得少于员工数的 5%，管理人员不得少于 10%。普通员工和基层管理人员(三级主管以下)季度考、中高层管理人员半年述职一次，在考核的同时，设定下季度的目标。如果属于 D 档的，晋升与薪酬都会受到影响。

(资料节选：余小莉 张一君．考核 HR：考彼之道 还诸己身．北京：中国经营报，2006.11.21)

※〈标题二〉

第一节 绩效考评指标的概述

一、绩效目标与绩效考评效标

绩效目标是指部门和员工在某一绩效周期内的工作目标，它由一组绩效指标及考核标准组成。所谓绩效考评指标就是考评因子或考评项目。在考评过程中，人们要对被考评对象的各个方面或各个要素进行考评，而指向这些

方面或要素的概念就是考评指标。部门和员工的绩效目标一定要细化为可衡量的绩效指标及其考核标准。所谓标准就是衡量事物的依据和准则。绩效考评标准是指对部门和员工绩效考评进行考量评定分级分等的尺度。对部门或员工的绩效进行系统全面的考评，单有考评的指标体系是不够的，它仅仅解决了考评评价的具体项目和内容，只是“质化”，还没有实现“量化”，只有使绩效考评指标有了确切的衡量尺度即考评的标准，才能提高考评的质量，更好地发挥绩效管理的功能和作用。指标指的是从哪些方面来对工作产出进行衡量或评估；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平。指标解决的是我们需要评估“什么”的问题，标准解决的是要求被评估者做得“怎样”、完成“多少”的问题。评价员工绩效的指标及其标准统称绩效考评的效标，是对员工个人或集体的绩效应当达到的水平要求。

二、绩效考评指标类别

绩效考评指标可以从不同得角度进行多种区分：

（一）从绩效考评指标的性质和结构以及侧重点上区分，绩效考评的指标可分为以下三大类：

- 1. 品质特征型的绩效考评指标(也称特征性效标)。
- 2. 行为过程型的绩效考评指标(也称行为性效标)。
- 3. 工作结果型的绩效考评指标。

通过综合运用品质特征型、行为过程型、工作结果型这三类指标进行绩效考评指标体系的设计，是一种较为常见的方式。这三类评估指标各自有特殊的适用范围和局限，设计绩效考评指标体系时应综合考虑，如表 4—2 所示。有些西方学者指出，选择的最好方式就是：将评估指标名称冠以“品质特征”的标签，考评指标的定义和尺度则采用行为导向和结果导向相结合的方式。

表 4-2 三类评估指标的比较

	品质特征型指标	行为过程型指标	工作结果型指标
适用范围	适用于对未来的工作潜力做出预测	适用于评估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	适用于评估那些可以通过多种方法达到绩效标准或绩效目标的岗位

不足	<ul style="list-style-type: none"> • 没有考虑情景因素，通常预测效率较低 • 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方式进行区分，以选择真正适合组织需要的方式，这一点是十分困难的 • 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评估对象的控制 • 容易诱使评估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
----	--	---	--

（资料来源：杜映梅编著．绩效管理．北京：对外经济贸易大学出版社，2003）

（二）从绩效考评的对象和范围上区分，绩效考评指标可分为以下两类：

1. 组织绩效考评指标。
2. 个人绩效考评指标。

（三）根据绩效考评的内容可以将绩效评估指标分为以下几类。

1. 工作能力考评指标
2. 工作态度考评指标

3. 工作业绩考评指标

工作业绩指标通常具体表现为完成工作的数量指标、质量指标、工作效率指标以及成本费用指标等，一般可以分为以下几种：

1. 数量指标。指那些直接显示绩效成果的数字化标准，包括产品的销售量、销售额、利润额、市场占有率、生产产品的数量、裁减员工的数目，也包括比例性的指标等，如，销售增长率、税前利润率。

2. 质量指标。指绩效成果内在的、质的数字化标准，包括产品合格率、不同等级产品的分布率、逾期应付账款率、库存率、现金周转率、独特性、准确性等等。

3. 成本指标。反映了实现直接绩效成果的代价，包括人工成本、产品成本、销售成本、管理费用等，有时会区分单项工作核算，如招聘成本、培训成本等。

4. 时间进度指标。要求责任人在特定的时间内达到特定的进度，如 7 月 1 日前完成销售收入的 50%，10 月 1 日前完成大坝的主体结构施工等。对于一些日常性的工作，不能用“全年、日常”作为时间标准，而应当是完成每一次动作需要的时间。比如收发员的职责是按时收发信件和报纸，他的时限不是全年或者每天这样的词语，而是“每天 8：30 以前将所有信件报纸分

发到人”。

5. 频率指标。主要用在行为产出，也有的用在产品产出。通常是要求在一定的时间内，员工实施该行为的次数，如“每 30 分钟巡视一遍保洁区，保证出现的垃圾及时得到清理”，“每周与客户联络一次，发现有关最新需求和服务问题”。

6. 客户满意度指标。指绩效产出满足客户需求的程度，包括客户满意度、客户流失率、投诉率、客户服务周期等，也可以设定员工满意率等内部客户的满意度指标。

[5](#)

※〈标题三〉

第二节 绩效考评指标体系设计

绩效考评指标体系的建立是有效地组织绩效考评、实现企业绩效管理目标和要求的重要前提和基本保证。

一、绩效考评指标体系的设计程序

确定绩效考评指标体系，一般可分为四个步骤：

1. 工作分析(岗位分析)。
2. 理论验证。
3. 进行指标调查，确定指标体系。
4. 进行必要的修改和调整。

二、绩效考评指标体系的设计原则

在选择确定绩效考评指标体系的过程中，应当达到以下要求：

1. 针对性原则。
2. 科学性原则。
3. 明确性原则。

三、绩效考评指标的选择依据

1. 绩效考评的目的
2. 被考评人员所承担的工作内容和绩效标准
3. 取得考评所需信息的便利程度

四、绩效考评指标体系的设计方法

(一)要素图示法

(二)问卷调查法

问卷调查法是采用专门的调查表，在调查表中将所有与本岗位工作有关的要素和指标一一列出，并用简单明确的文字对每个指标作出科学的界定，再将该调查表分发给有关人员填写，收集、征求不同人员意见，最后确定绩效考评指标体系的构成。

表 4—3 某公司推销员绩效考评要素调查表

绩效考评指标	指标内容	对需要程度的判定
1. 出勤率	实际出勤时数 / 应出勤时数 $\times 100\%$	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2. 销售额	考评期内各类产品销售总金额 \div 销量 \times 价格	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3. 销售费用	推销产品过程中全部费用总合	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4. 不良债权率	不良债权发生额 / 销售总额	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5. 销售增长率	(报告期销售额 / 基期销售额) $\times 100\% - 100\%$	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
6. 顾客投诉率	投诉件次 / 接待顾客总人数 $\times 100\%$	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
7. 年度接待客户数	本年度通过各种方式接待客户总数	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
8. 商品知识更新程度	所有产品新知识培训考试成绩优良	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
9. 推销术创新程度	写出年度报告说明自己在推销技术上的新观念、新方法及其取得的成效	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

1: 代表必须进行考评; 2: 代表较为需要考评; 3: 代表可以进行考评}

4: 代表不太需要考评 5: 代表根本不需要考评。

(三)个案研究法

个案研究法就是通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的绩效特征进行分析研究，来确定绩效考评指标和考评要素体系。

(四)面谈法

面谈法是通过与各类人员，如被考评者的上级、人力资源管理人员、被考评者以及与被考评者有较多联系的有关人员的访问和谈话收集有关资料，以此作为确定考评要素的依据。它有两种具体的形式：

1. 个别面谈法。该法是指与某类岗位有关的人员，通过面对面的访谈，

以深入全面了解和掌握该类岗位人员工作绩效的主要影响和制约因素，然后将所采集的各种相关数据资料，进行整理汇总归纳总结，找出那些具有共性和相关性的指标，由专家小组进行进一步的筛选，最终构成绩效考评的要素体系。

2. 座谈讨论法。本方法是召集有关部门具有一定知识和经验，以及对本类工作岗位比较熟悉了解的人员(参加座谈的人员一般应控制在 5~8 人之内)，围绕“被考评对象的工作性质”“本岗位工作绩效的表现形式。影响和制约本岗位工作绩效的主要因素有哪些”等一系列相关问题展开讨论，通过座谈研讨，集思广益，为绩效考评要素的确定提供依据。

(五)经验总结法

根据特定时期的用人政策、本单位的具体情况，以及考评单位所积累的经验来确定考评的要素，或者参照总结一些较为权威的绩效考评要素体系以及同行业单位人员绩效考评的经验，再结合本单位的情况以及考评目的来确定。

(六)头脑风暴法

在选择确定一些特殊岗位人员绩效考评指标的过程中，可以应用头脑风暴法。其根本原因在于这些特殊岗位人员的工作绩效受到多种复杂因素的制约和影响，如果简单依靠工作说明书的文件解决不了问题，很难提出比较详尽的方案，如集中群体的智慧，可能会使难题迎刃而解。

五、绩效考评指标的权重分配

绩效指标的权重的确定是绩效指标设定过程中一项十分重要的工作。权重即绩效指标在整个绩效指标体系中的重要性或绩效考评指标在总分中所应占的比重。各个考评指标相对于不同的考评对象来说，会有不同的地位与作用。因此，要根据不同的测评主体、不同的测评目的、不同的测评对象、不同的测评时期和不同的测评角度，以及各考评指标对考评对象反映的不同程度而恰当地分配与确定不同的权重。

(一)确定指标权重的目的

1. 权重突出了绩效目标的重点要项，避免执行人避重就轻；
2. 权重体现出意图引导和价值观念；
3. 权重直接影响员工的工作重点；
4. 权重是企业评估的杠杆；

5. 权重是企业文化的表现和促成，最终将左右和影响企业文化建设。

(二) 确定指标权重的原则

- 1. 以战略目标和经营重点为导向的原则；
- 2. 所有绩效指标或所有工作目标的权重之和为 100%；
- 3. 各指标或目标权重比例应该呈现明显差异，避免出现平均主义；
- 4. 评估者的主观意图与客观情况相结合的原则。

(三) 确定指标权重的方法。

通常来说，加权的方法有以下几种：

- 1. 经验法。即依靠历史数据和专家的主观判断进行权重分配。
- 2. 权值因子判断法：是通过对各个项目进行一对一对比、赋分的过程。

具体分为以下几个步骤：

第一步：将所有考核项目以表 4—4 的形式列出。

表 4-4 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							

第二步：确定两项目相比较时的分值差额。如，A 和 B 相比时，A 显得非常重要：4 分；比较重要：3 分；同样重要：2 分；不太重要：1 分；很不重要：0 分。除了相同的两个外，任何两个都要比较。

第三步：进行对比打分。如表 4-5 所示，进行依次比较并打分。

表 4—5 对考核项目依次比较和打分

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	—	4	4	3	3	2	16
2	指标 2	0	—	3	2	4	3	12
3	指标 3	0	1	—	1	2	2	6
4	指标 4	1	2	3	—	3	3	12
5	指标 5	1	0	2	1	—	2	6
6	指标 6	2	1	2	1	2	—	8

第四步：求出平均分和权重。在所有人对所有项目进行了比较并打分之后，按照表 4—6 所示分别计算出评分总计、平均评分、权重，并对权值进行调整。

权重=该项平均评分 / 60。

表 4—6 评分和权重计算

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	5	6	7	8				
1	一	15	14	16	14	16	16	15	16	122	15.25	0.25417	0.25
2	二	16	8	10	12	12	12	11	8	89	11.125	0.18542	0.20
3	三	8	6	5	5	6	7	9	8	54	6.75	0.11250	0.10
4	四	8	10	10	12	12	11	12	8	83	10.375	0.17292	0.20
5	五	5	6	7	7	6	5	5	8	49	6.125	0.10208	0.10
6	六	8	16	12	10	8	9	8	12	83	10.375	0.17292	0.15
合计		60	60	60	60	60	60	60	60	480	60	1.00001	1.00

值得注意的是，权值因子判断法仍然是人凭感觉对比打分，这样仍然会出现不同的人因为对每个项目的了解情况不一样，在对两个项目比较的时候，他给的评判标准也是不一样的。那么如何使他们打出来的总分更符合客观现实呢？

具体可以这样做：

第一，成立一个评估小组，由评估小组来为项目评分；

第二，为了防止由于不同的人对岗位认识的不同而出现打分不同，造成打分不客观的情况，可以通过给每一个人的打分加权重的方式平衡。比如说评估人为 5 个，本岗位的上司因为他比较了解该岗位，他的权重为 40%，然后对其他人的打分也赋予相应的权重，这样就保证了相对的准确性。

（四）分配权重时应注意的事项

分配绩效考评权重时首先，权重应该根据实际情况的变化而变化，要考虑企业不同阶段的发展重点。我们知道，市场的季节性、竞争要素的变化性、资源供给的变化性等都会影响企业的经营状况，员工和部门的业绩也会不可避免地受到影响。作为业绩评估系统，绩效考核应该体现外界环境的变化，而这主要体现在考核项目权重的变化上。此外，绩效考核目标也应该是渐进式的，不同的阶段应该有所不同。所以考核项目的权重应该体现外界环境变化的要求，做出相应的调整。

第二，权重要引导被考核者重视自己的短处，达到绩效改进的目的。考核一方面是为了检验计划的完成情况，但更大的目的是为了发展存在的问题，并通过考核来解决这些问题，使绩效不断地得到提高。作为考核中的一个关键要素，权重应该起到引导被考核者重视自己短处，改进绩效的作用。

六、确定绩效考评标准

绩效指标与指标权重确定以后，就要确定评估标准了。

指标值在确定的时候要分为定性和定量两类指标分别进行标准设定，在设定标准的时候，首先要确定基准值，如果我们的评估体制是五层次的话，那么处于中间层次的标准就应当视为基本标准，也就是在正常情况下多数人员都可以达到的水平。超出基准值就称为卓越绩效标准。

（一）制定定量指标的考评标准方法

定量的指标一般有两种制定考评标准的办法。

1. 加减分法

采用加减分的方式确定指标标准，一般适用于目标任务比较明确，技术比较稳定，同时鼓励员工在一定范围内做出更多贡献的情况(如表 4—8 所示)。

应该注意的是采用加减分的方式来计算指标值的时候，最大值应当以不超过权重规定值为限，最小值不要出现负数。

表 4—8 定量指标标准设定示例（一）

指标	评估要素		权重	评估标准
KPI	1	产量	25 分	按照标准折合为标准产量，90 箱/台班为基数，得分为 20 分，每±5 箱则±1 分，最多加 5 分。折算标准参照相关文件规定
	2	消耗	15 分	按照标准折合为标准消耗，以 1.5 kg 为基数，基数得分 13 分。每±0.01kg/件则±0.1 分，15 分封顶，8 分保底。折算标准参照相关规定
	3	质量检验	20 分	自检滞后-2 分/次；自检漏项-1 分/次；记录不真实-2 分/次；记录不及时-1 分/次；记录不规范-1 分/次，不保底

2. 规定范围法

经过数据分析和测算后，考评双方根据就标准达成的范围约定来进行考评(见表 4—9)。

表 4—9 定量指标标准设定示例(二)

指标	评估要素	权重	评估标准			
			A	B	C	D

KPI	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
	项目管理	20分	项目进度报表上报及时率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	项目进度报表上报及时率≥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	项目进度报表上报及时率≥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	项目进度报表上报及时率≤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

（二）制定定性指标的考评标准方法

定性指标通常对指标的达成状况给予尽可能详尽的描述，然后以考评表的形式加以明确(见表4-10)。

表4-10 定性指标考评表示例

评估要素	优秀(A)	良好(B)	合格(C)	需改进(D)
团队凝聚力	部门人员团结、相互间工作配合性好，团队凝聚力强	部门人员较团结、相互间配合性较好，团队凝聚力较强	部门人员团结、相互配合性一般，团队凝聚一般	部门人员团结、相互配合性较差，团队凝聚力较低
组织与文化建设	建立了规范的内部沟通制度，能够及时有效地传递和正确诠释公司文化导向，组织氛围良好；积极在部门内部推行导师制，自身也能很好地履行导师职责	建立了较规范的内部沟通制度，能够有效传递和正确诠释公司文化导向，组织氛围较好；较为积极在部门内部推行导师制，自身也能较好地履行导师职责	建立了内部沟通制度，能够传递和正确诠释公司文化导向，组织氛围一般；在部门内部推行导师制，自身也能履行导师职责	内部沟通制度不完善，无法有效传递和正确诠释公司文化导向，组织氛围差；不能在部门内部推行导师制，自身不能履行导师职责
项目管理	“建设项目动态表”上报及时率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	“建设项目动态表”上报及时率大于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	“建设项目动态表”上报及时率大于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	“建设项目动态表”上报及时率小于60%，完整性较差；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

(以上资料来源：杜映梅编著，绩效管理，北京：对外经济贸易大学出版社，2003)

※<标题四>

第三节 关键绩效指标的设定与应用

一、关键绩效指标的内涵

关键绩效指标简称为 KPI，亦即英文 key performance indicator 的缩写。由于绩效指标会集中在对一项工作来说最关键的一系列指标上，因此，绩效指标又可称为关键绩效指标。关键绩效指标指的是对组织目标具有增值意义的，用于沟通和考评被考评对象绩效的定量化或行为化的标准体系。作为一个相对独立的术语，可以将其理解为一种考评的新方法，或者说是一种绩效管理的新模式。

实际上，关键绩效指标不仅特指绩效考评指标体系中那些居于核心或中心地位，具有举足轻重的作用，能以制约影响其他变量的考评指标，而且也代表了绩效管理的实践活动中所派生出来的一种新的管理模式和管理方法。因此，可以将其定义为关键绩效指标法。更具体地说，关键绩效指标法是检测并促进宏观战略决策执行效果的一种绩效考评方法，它首先是企业根据宏观的战略目标，经过层层分解之后，提出的具有可操作性的战术目标，并将其转化为若干个考评指标，然后借用这些指标，从事前、事中和事后多个维度，对组织或员工个人的绩效进行全面跟踪、监测和反馈。

关键绩效指标法的核心是从众多的绩效考评指标体系中提取重要性和关键性指标，它不但是衡量企业战略实施效果的关键性指标，也是试图确立起一种新型的激励约束机制，力求将企业战略目标转化为组织内部全员、全面和全过程的动态活动，不断增强企业的核心竞争力，持续地提高企业的经济效益和社会效益。使 KPI 不仅成为一种检测的手段，更应该成为实施企业战略规划的重要工具。

二、选择关键绩效指标的原则

(一)整体性

(二)增值性

(三)可测性

(四)可控性

(五)关联性

三、提取关键绩效指标的方法

(一)目标分解法

目标分解法采用的是平衡计分卡设定目标的方法，即通过建立包括财务指标与非财务指标的综合指标体系对企业的绩效水平进行监控。

1. 确定战略的总目标和分目标

企业各级组织目标必须服从企业的总体战略目标，只有经过对企业总体战略目标的层层分解，才能保证所有的部门和员工的努力方向与企业保持一致。

企业的战略目标是根据内外部环境条件和自身的发展状况确定的，但又必须不断地随着形势的变化进行调整，企业及其下属的各个部门在不同的发展阶段会有不同的生产经营或工作的重点。

2. 进行业务价值树的决策分析

业务重点是各个部门为了实现企业的战略目标必须完成的重点，这些业务重点就是企业的关键绩效领域。战略目标确定以后，就要利用业务价值树进行决策分析，对战略方案和计划进行评价，并按照它们对企业价值创造的贡献大小进行排序，分别建立企业的价值体系，并以此找出企业中数目有限的关键战略价值驱动因素，进而确定关键的部门和岗位。

3. 各项业务关键驱动因素分析

在确定了总目标和分目标，进行了业务价值的对比分析之后，通常要完成以下两个方面工作：第一，进行关键驱动因素的敏感性分析，找出对企业整体价值最有影响的几个财务指标；第二，将滞后的财务价值驱动因素与先行的非财务价值驱动因素连接起来。一般情况下，是借用平衡计分卡的分析思路，通过目标分解来建立这种联系。

(二)关键分析法

关键分析法就是通过多方面信息的采集和处理，寻求一个企业成功的关键点，弄清到底是什么原因导致企业克敌制胜的，并对企业成功的关键点进行跟踪和监控。

关键分析法的基本思想是：通过分析企业获得成功或取得市场领先地位的关键因素，提炼出导致成功的关键绩效模块，再把业绩模块层层分解为关

键要素，为了便于对这些要素进行量化评价与分析，必须将这些要素细分为各项具体的指标，即提出 KPI。

在 KPI 指标和指标值的设定上，可以选择的参考企业至少存在着三种情况：一是本行业领先的最佳企业；二是居于国内领先地位的最优企业；三是居于世界领先地位的顶尖企业。

选择标杆企业作为对比的基础很有必要，它有利于企业设定目标，明确方向，找出差距，确立重点，改进工作。但是，在具体 KPI 指标的设计上，除了应当考虑选择什么样水平的企业作为参照之外，还应该充分考虑企业所处的发展阶段，以及自身的生产、经营、技术和组织特点。在行业中居于领先地位、具有很强竞争力的标杆企业，由于它们所处的发展阶段，面临的竞争环境，自身技术业务状况和管理水平等方面的条件各不相同，因而这些标杆企业所设定的 KPI 会存在着很大的差异，如果一味地模仿，很容易使学习企业误入歧途。

四、提取关键绩效指标的程序和步骤

关键绩效指标的设计通常可分为以下几个步骤：

(一)利用客户关系图分析工作产出

由于关键绩效指标体现了绩效对组织目标增值的部分，是针对对组织目标起到增值作用的工作产出来设定的，因此要想设定关键绩效指标首先要确定工作产出。由于个体的工作目标是由组织总体的目标分解而成的，因此在设定个人的关键绩效指标时，首先要按回顾组织整体的目标和业务单元的工作目标。

确定工作产出的基本原则是：

1. 增值产出的原则。即工作产出必须与组织目标相一致，即在组织的价值链上能够产生直接或间接增值的工作产出。

2. 客户导向的原则。
3. 结果优先的原则。
4. 设定权重的原则。

明确了确定工作产出的基本原则后，就可应用客户关系示图法来确定工作产出。

客户关系示图就是通过图示的方式表现一个个体或团队对组织内外客户的工作产出。在这个客户关系示图中，我们可以看到一个个体或团队为那些内外客户提供工作产出，以及对每个客户提供的工作产出分别是什么。那么在进行绩效评估时，就可以考虑内外客户对这些工作产出的满意标准，以这些标准来衡量个体或团队的绩效。

客户关系示图的方法不仅是用于对个体的工作产出进行分析，也同样适合于对团队的工作产出进行分析。使用客户关系示图的方式来界定工作产出，进而对绩效指标进行评估这种做法的好处是：首先，能够用工作产出的方式将个体或团队的绩效与组织内外其他个体和团队联系起来，增强每一个个体或团队的客户服务意识；其次，能够使我们更加清晰的看到个体或团队对整个组织的贡献；最后，这种直观的方式使我们全面的了解个体或团队的工作产出，不易产生大的遗漏。

(二)提取和设定绩效考评的指标

在确定了团队或个体的工作产出，并从中汇总整理出各种相关的绩效考评指标之后，应当运用 **SMART** 方法提取关键绩效考评指标。 SMART 的含义为：

Specific—具体的。即绩效指标是具体目标，而非意向、抽象目标。诸如“发展新客户”之类的目标就不如“通过拜访全国排名前 100 名的纺织企业，尝试在冶金行业之外发展纺织行业新客户”来得具体。当然，具体指标应当是重点性与具体性的统一——达成的目标应该体现该员工主要的、突出的、能够体现进步和着重点的工作成果，不是琐碎的日常工作，也不是对职位说明书上工作任务的简单罗列，而是各项工作任务在该阶段的重大行动或具体进展计划。

Measurable—可度量的。通常指指标可以被量化考评，提出的指标应具有时间、数量、质量、成本等方面的衡量标准，如果无法设定类似标准，可能会成为无效的指标。但是有价值的未必都可以量化考评，也有的需要通过

非量化指标来衡量，所以可衡量的意思就是：可以通过主管的判断来确定是否实现了目标。比如研发部门因为产出的周期不可确定，在一定的周期内无法衡量产出，只能采用观察行为和测量技能的方法。但是这种技能一般都可以通过考试、观察等方式衡量，同时可以通过学习不断提高，所以也符合绩效“可以衡量”的标准。但是放大到一个合适的周期，技能必须表现为产出，否则就会遭致失败。

Aligned 一 一致性。指员工的目标与公司 and 部门目标保持一致。绩效管理具有强烈的导向性作用：每个员工的目标应与公司的发展战略、所在经营单位和职能部室的工作目标保持一致。公司重点推进的改革措施可以作为目标之一列入考评，以此推动公司的变革。

Realistic 一 现实的。目标当然应具有挑战性，需要保持领先竞争对手的优势，但是也必须是通过努力可以实现的、合理的，而不是难以达到的。

Time. bound 一 时间限定的。要求目标在一定时间期限内完成。

对绩效进行评估时，数量化的指标是最好的。然而，并不是所有的工作产出都可以进行数量化。因此，在设定绩效指标时，我们需要依据前面提到的 SMART 原则来做。下面我们可以通过几个例子来看一下这些原则的应用。

行为性的指标还体现在这些指标是可以观察得到的，一些心理状态的指标就不是外显的可以观察到的，这样的指标就不能用作关键绩效指标，例如听课时的注意力集中程度，这样的指标是内部的心理活动，不易衡量和验证，因此不宜使用这样的指标。在时限性的指标上，应该尽量避免使用“尽快”、“较快”等这样的模糊时间概念，应该给出清晰的时间限制。

(三)根据提取的关键指标设定考评标准

如前一节所述，考评指标和标准是两个不同的概念。一般来说，考评指标是指从哪些方面对工作产出进行衡量或考评，而考评标准则是指各个考评指标在数值上应当达到什么样的水平。考评指标所要解决的问题是：需要对被考评者“什么样”的绩效进行考评。考评标准所要解决的问题是：要求被考评者做得“如何”“怎样”，完成了“多少”工作任务。例如，企业税前利润率不低于 18%，产品月销售额达到 500 万元，至少完成 3 种新产品试制任务，净产值增长率达到 15%，等等。

在正确地界定了绩效指标之后，设定绩效考评标准就成了一件比较容易的事情。对于数量化的绩效指标，设定的考评标准通常是一个范围，如果被

考评者的绩效表现超出标准的上限，则说明被考评者做出了超出期望水平的卓越绩效；如果被考评者的绩效表现低于标准的下限，则表明被考评者存在明显的不足和缺陷，需要加以改进。

对于非数量化的绩效考评指标，在设定绩效标准时，往往从客户的角度出发，需要对“客户期望被考评者做到什么程度？”作出正确的回答，即对行为指标作出明确的范围界定，并划出具体的考评等级。

在设定标准过程中，对关键绩效指标标准水平的控制是一个极其重要的问题，应当引起足够的重视。如果标准的水平定得过高，被考评者可望而不可即，经过多方努力工作产出还是达不到要求，将会挫伤员工的积极性；如果标准的水平定得过低，被考评者不费吹灰之力即可达到并超过标准，那么，考评标准就失去存在的意义。**KPI** 的标准水平可作出以下区分：

- 1. 先进的标准水平，包括本行业先进水平，国内同类企业的先进水平，国际同类企业的先进水平。
- 2. 平均的标准水平，包括本行业平均水平，国内同类企业的平均水平，以及国际同类企业的平均水平。
- 3. 基本的标准水平，它是指期望被考评者达到的水平。这种标准的水平是每个被考评者经过一定程度的努力都能够达到的水平。

基本标准的作用主要是用于判断被考评者的绩效是否能够满足企业基本的要求。采用这类标准所获得的考评结果，主要用于决定一些非激励性的工资待遇，如基本工资支付等。

（四）确定工作表现跟踪计划

在确定了绩效标准之后，更进一步的问题是我们需要知道每个被评估者在各个绩效指标上实际表现怎样，是否达到了绩效标准？是否有超越绩效标准的表现？

因此，我们需要通过各种各样的手段对绩效表现进行跟踪。有些数量化的指标，例如销售额、生产的数量等，可以直接从相关的记录中获得。而有些来自客户评估的数据则无法穷尽的获得，只能通过取样的方式获得部分数据。绩效跟踪计划格式可参见表（4-11）绩效表现追踪表。

表 4-11 绩效表现追踪表

工作产出	绩效标准	实际表现
------	------	------

销售利润	<ul style="list-style-type: none"> • 年销售额在 20 万~25 万元 • 税前利润率 18%~22% 	<ul style="list-style-type: none"> • 年销售额 21 万元 • 税前利润率 20.2%
新产品设计	上级评估： <ul style="list-style-type: none"> • 至少有 3 种产品与竞争对手不同 • 使用高质量的材料，恰当的颜色与样式代表和提升公司的形象 客户的评估： <ul style="list-style-type: none"> • 产品的价值超过了它的价格 • 在不告知品牌的情况下对客户进行测试，发现选择本公司产品比选择竞争对手产品的概率要高 • 客户反映与他们见到过的同类产品是不同的 • 产品使用的时间足够长 	上级评估： <ul style="list-style-type: none"> • 有 5 种产品与竞争对手的产品不同 • 除了 1 种产品之外，其他产品的材料、颜色与样式均能代表和提升公司的形象 客户的评估： <ul style="list-style-type: none"> • 80% 的客户认为产品的价值超过了它的价格 • 在不告知品牌的情况下对客户进行测试，发现 90% 的客户会选择本公司产品而非竞争对手的产品 • 40% 的客户反映本公司产品与他们见到过的同类产品是不同的 • 80% 的客户认为对产品的耐用性表示满意
零售店销售额	• 销售额比去年同期增长 5%—8%	• 销售额比去年同期增长 7.5%
竞争对手总结	上级评估： <ul style="list-style-type: none"> • 覆盖了所有已知竞争对手的所有产品 • 提供的数据包括对产品的详细描述，如产品的成本、广告费用、回头客的比例等 能在指定的期限之前提供关于竞争对手的总结数据	上级评估： <ul style="list-style-type: none"> • 覆盖了所有已知竞争对手 90% 的产品 • 提供的数据包括对产品的详细描述如产品的成本、广告费用、回头客的比例等 能在指定的期限之前 3 天提供关于竞争对手的总结数据
销售费用	• 实际费用与预算相差 5% 以内	• 实际费用超出预算的 1%

（资料来源：武欣等编著，绩效管理实务手册，北京：机械工业出版社，2002）

（五）审核绩效指标

绩效跟踪的计划制定后，我们还必须进一步对前一步骤确定的关键绩效指标进行审核。对关键绩效指标进行审核的目的主要是为了确认这些关键绩效指标是否能够全面、客观地反映被评估者的工作绩效，以及是否适合于评估操作。

1. 工作产出是否为最终产品

2. 关键绩效指标是否可以证明和观察

3. 多个评估者对同一个绩效指标进行评估，结果是否能取得一致

4. 这些指标的总和是否可以解释被评估者 80% 以上的工作目标
5. 是否从客户的角度来界定关键绩效指标
6. 跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作
7. 是否留下超越标准的空间?

第五章 绩效计划

◎【引导案例】 ◎第一节 绩效计划 ◎第二节 绩效计划的制定程序
◎第三节 绩效合约样例

※<标题一>【引导案例】

这是某公司市场部经理林力与销售主管李帆关于第一、二季度末销售总结的对话。

第一季度：

林：“李主管，上次你跟我说你的销售成果会有显著改善的，对吗？现在根据你上两个月的销售成果，你的总销售量好像是上去了一点，但增长的部分多半来自小客户。”

李：“我并不想忽略大客户，但我认为提高自己销售量最好的办法是在一些中等的客户上下功夫。这样做可能不是很引人注目，但它确实有效。”

林：“但是，无论如何，我还是希望每个人都将精力放在大客户上。这样，一小批客户就能将销售额提高很多。”

李：“哦，你难道是要我提高销售额吗？我还以为要从增加销售给每个客户的产品种类起步呢。”

林：“增加产品种类当然也没错，但这并不能增加销售额。”

李：“那你的意思是我做的这一切毫无价值？！”

第二季度：

对上个季度的销售业务，李主管承诺过会有所改善，现在我们来看看改善情况。

林：“嗯，你的销售量好像是上去了一点。”

李：“确切地说，是百分之六点七。我很是引以为豪。”

林：“当然是有了提高，李主管。但我想要的是百分之十五或百分之二十的增长，至少也应该有百分之十。”

”

李：“百分之十？你可知道我干得多辛苦才达到现在的水平的？！”

林：“好了，我们先在这儿打住吧……我发觉你在找一些新客户。”

李：“实际上找得不多，但我力争每个星期找一个新客户。”

林：“我想你应该多找一些，比如一周找两到三个。”

李：“两到三个？——再让我多找一个都有问题！……”

分析：第一个季度，管理者没有提出明确而具体的目标，员工按照自己的想法去实现目标，最终却发现这根本不是管理者所需要的。在案例中，李主管的目标是提高销售量，特别是增加卖给每个顾客的产品种类，然而经理要求的却是增加销售额。

第二个季度，员工具有明确的目标，这保证他们按管理者的意图做事（上一个实例已经指出了其重要性）。但是员工们也同样需要明确的标准——他们必须知道管理者如何判断结果的成功与否。在本案例中，经理与主管之间出现分歧，并不是因为主管没有做出行动，而是因为他们对什么是成功的工作有各自不同的评价标准。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、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、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：**13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：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

※<标题二>

第一节 绩效计划

一、绩效计划的含义

对于绩效计划的含义，可以从两个角度加以理解。一个角度是把绩效计划理解成动词，绩效计划就是管理人员和员工相互沟通，形成对工作目标和工作标准的一致意见，并最终拟定绩效合约的过程；另外一个角度是可以把绩效计划理解为名词，绩效计划就是关于工作目标和工作标准的合约。既然绩效计划可以有这样两层含义，因此，在绩效管理过程中绩效计划既要注重动态的沟通过程，又要关注最终拟定的绩效合约。

从总体上看，绩效计划就是管理者和员工依据工作目标和工作标准对员工的工作绩效进行沟通，以达成共识，在共识基础上，员工对自己的工作目标和标准做出承诺，订立正式书面合约的过程。

因此，绩效计划的制定过程中，既需要员工的参与和承诺，又需要管理者与员工的互动沟通，才能最终形成关于工作目标和标准的绩效合约。

（一）员工的参与和承诺是制定绩效计划的前提

（二）绩效计划的制定是管理者与员工互动沟通的过程

（三）绩效计划的最终目标是达成关于工作目标和标准的合约

在绩效管理过程中，绩效考评是一个非常重要的环节，但要进行绩效考评就需要事先确定考评的依据，绩效计划最主要的目的就是拟定绩效考评的依据，也就是确定关于以后工作的目标、标准的合约。在绩效计划中用书面形式确定以后工作目标和标准的合约称为绩效合约。

在绩效合约中，对员工的工作目标和标准应涉及以下五个方面：

1. 员工在绩效考评期间需要达到的工作目标是什么；
2. 达到工作目标的具体结果是什么；
3. 从哪些方面，依据什么标准衡量工作目标的具体结果；
4. 获取员工工作目标具体结果的来源在哪里；
5. 各项工作目标在员工总的工作目标中所占的权重如何。

二、绩效计划的构成要素

绩效计划的具体内容大致可以包括以下八项：

（一） 被考评员工信息

被考评员工信息包括员工的姓名、职位等，如被考评员工李伟，职位为销售员。

（二） 考评者信息

考评者是按照业务管理权限来确定的，常常是由被考评员工的上一级正职（或正职授权的副职）担任。考评者的信息可以便于了解被考评员工的直接负责人和所属管理部门。如销售部门员工的绩效考评者一般就是他们的上级销售经理。

（三） 关键职责

关键职责是制定绩效计划及考评内容的基本依据，如销售助理的关键职责是：协助销售人员与客户联系、提高服务质量等。

（四） 计划内容

主要是绩效目标，可以用来衡量被考评员工的重要工作成果，是绩效考评项目的主要组成部分。如客户经理的绩效目标就是完成对大客户的销售目标，建立大客户数据库，完善《客户管理规范》等。

（五） 权重

列出按绩效计划和考评内容划分的大类权重，以体现工作的可衡量性及对组织整体绩效的影响程度，便于查看不同职位类型在大类权重设置上的规律及一致性。

（六） 标准的设定

对绩效目标设定基本标准和卓越标准两类，以界定绩效目标实际完成情况与绩效目标所得绩效分值的对应关系。

（七） 考评周期

绩效计划考评周期原则上以年度为单位。但对某些特殊职位，如销售人员、市场人员等，可以根据其职务和应完成的工作目标等具体工作特点，以月度或季度为考评周期。

（八） 能力发展计划

为了让员工明确为实现绩效目标需要发展什么样的能力、如何发展，把企业对员工能力的要求落实到人，以具体技能知识的方式，制定能力发展计划。

三、绩效计划的作用

我们之所以重视绩效计划，不仅因为绩效计划是绩效管理的一个重要环节，而且还是绩效管理过程中的一个有用工具。通过制定绩效计划可以使组织各层级之间形成明确一致的工作目标，决策层能致力于关系组织发展前景的经营决策，各部门、每个员工都根据各自工作目标为组织的总体战略实施和年度工作目标的实现尽自己的职责。

※<标题三>

第二节 绩效计划的制定程序

绩效计划的制定并不是盲目的，它需要遵循一定的指导原则，并按照严格程序才能制定出相对完善的绩效计划。

一、绩效计划制定的原则

在制定绩效计划时应遵循以下十个原则：

- （一）价值驱动原则
- （二）流程系统化原则
- （三）与组织发展战略和年度经营计划相一致原则
- （四）突出重点原则
- （五）可行性原则
- （六）全员参与原则
- （七）足够激励原则
- （八）客观公正原则
- （九）综合平衡原则
- （十）职位特色原则

二、绩效计划制定的程序

在以上原则指导下，绩效计划的制定程序可分为准备、沟通、审定和确认三个阶段，具体制定程序如下：

（一）绩效计划的准备阶段

1. 准备必要的绩效知识和工具

在绩效计划之前，管理者要熟悉绩效管理操作过程中的各项内容，并准备好绩效计划要使用的文档和表格。

2. 准备必要的信息

制定绩效计划首先要了解组织、部门、员工个人的相关信息。如关于组织的战略发展目标和计划、年度的组织经营计划、业务部门的经营和工作计划、员工所在部门的目标和计划、员工个人的职责描述以及员工上一绩效期间的绩效考评结果等。

这些信息主要可以分为以下三种类型：

（1）关于组织的信息

为了使员工的绩效计划能够与组织的目标相一致，管理者与员工需要了解组织的目标，包括组织的战略目标、公司的年度经营计划等，如某公司年度经营目标是：市场占有率扩展 8%，在产品的特性上实现不断创新，推行预算、降低管理成本。

（2）关于部门的信息

每个部门的目标是根据组织的整体目标逐渐分解而来的。不仅经营目标可以分解到生产、销售等业务部门，而且对于财务、人力资源部等业务支持性部门，其工作目标也会与整个公司的经营目标紧密相连。

例如，某公司的整体经营发展目标是：市场占有率扩展 8%；人力资源部的工作目标就是建立激励机制，鼓励开发新客户，招聘开拓性人才，提供开发客户方面的培训。

该公司的整体经营发展目标是：在产品的特性上实现不断创新；相应的人力资源部的工作目标就是建立激励机制，管理创新行为，招聘具有创新精神的人才，提供提高创造力方面的培训。

该公司的整体经营发展目标是：推行预算、降低管理成本；人力资源部的工作目标就是激励降低成本行为，招聘具有关注成本素质的人才，提供预算管理和成本控制方面的培训。

（3）关于个人的信息

关于被考评员工个人的信息主要包括两方面的信息，一是工作描述的信息，二是上一个绩效期间的考评结果。在员工的工作描述中，通常规定了员工的主要工作职责，以工作职责作为出发点设定工作目标可以保证个人的工作目标与职位的要求联系起来。如秘书的主要工作职责是：录入、打印各种文件，起草通知、便笺和日常信件等。随着组织内外部环境的变化，工作要求也不断变化，工作描述也需要不断地修订，在设定绩效计划之前，对工作描述进行回顾，重新思考设置职位的目的，并根据变化了的环境调整工作描述也是非常必要的。

另外，员工在每个绩效期间的工作目标通常是连续的或有关联的，因此，在制定本次绩效期间的工作目标之前有必要回顾上一个绩效期间的工作目标和考评结果。而且，在上一个绩效期间内存在的问题和有待于进一步改进的方面也需要在本次绩效计划中得到体现。

3. 绩效计划的沟通准备

沟通最根本的目的就是实现绩效管理的目的，就是既达到组织目标的实现，又能使员工个人的绩效和能力得到提升。要实现这个最重要的目的，就必须在绩效计划沟通的初始阶段就向员工明确指出组织绩效管理的目的，使他们了解绩效管理对自己有什么样的好处，获取他们的理解，可以更好地实现下一步的合作沟通。在绩效计划的最初沟通过程中要让员工和管理者对绩效管理目标和操作程序达成一致的认识，才有助于绩效计划后面各个环节的操作。

另外，采取什么样的方式对绩效计划内容进行沟通也是非常重要的问题，这会影响到绩效计划下一步的执行效果。进行沟通的方式有很多，不同的环境因素会影响到绩效沟通方式的选择。例如，达成的工作目标的特点会影响到沟通方式的选择。如果管理者希望借制定绩效计划的机会向员工做一次工作动员，就可以召开员工大会；如果一项工作目标需要小组成员之间协调配合共同完成，就可以召开小组讨论会议，小组成员在讨论过程中更可能及早发现可能出现的问题并及时解决。

不仅可以采取召开员工大会或小组讨论的形式进行绩效计划制定中的沟通，而且还可以采取管理者与员工单独交谈的方式进行沟通。但这种单独沟通的方式会因沟通主体的不同而有所差异，例如，有的管理者喜欢先向员工介绍公司未来的发展前景和计划，然后再和员工一起讨论员工个人的工作目标；有的管理者喜欢先请员工谈一谈对个人未来发展的想法，然后再与员工讨论工作目标的问题；而有的管理者则比较直截了当，会直接与员工谈工作目标的问题。

虽然以上的各种沟通程序和表达方式有所不同，但在这里并不能一概而论说哪种沟通方式就一定比另外的沟通方式好，究竟选择采用什么样的沟通方式达到的效果比较好，这要根据具体情况来选择。

（二）绩效计划的沟通阶段

沟通阶段是整个绩效计划阶段的核心。在这个阶段，管理者与员工经过充分交流，对员工在本次绩效期间的工作目标和计划达成共识。但绩效计划的沟通过程并不是千篇一律的，可以根据组织和员工的具体情况进行，在这里只是介绍沟通过程中的一般情况。

1. 选择适宜的沟通环境

首先，选择恰当时间。

其次，选择合适地点。

另外，营造宽松气氛。

2. 沟通的原则

在沟通过程中，管理人员应遵循以下四个原则：

（1）相对平等原则。管理者和员工在沟通中是一种相对平等的关系，双方的目的都是为了业务部门的成功而做计划。

（2）发挥员工主动性原则。一般来讲，员工最了解自己所从事的工作，可以说是其所在工作领域的专家，因此在制定工作的衡量标准时应更多听取员工的意见，发挥员工的主动性。

（3）协调配合原则。在沟通过程中要使员工个人工作目标与整个业务部门乃至整个组织的目标结合在一起，并使员工在组织内部与其他人员或其他业务部门中的人进行协调配合。

（4）共同决定原则。管理人员应该与员工一起做决定，而不一定是代替员工做决定，员工自己做决定的成分越多，绩效管理就越容易成功。

3. 沟通的过程

在前面我们已经提到绩效计划是一个双向沟通的过程，究竟这种沟通过程具体是怎样进行的，不同情况下，沟通过程会变化多样，在此我们介绍沟通过程中的一般程序。

（1）回顾有关的信息

在绩效计划沟通之初，首先需要回顾已经准备好的各种信息，其中包括组织的经营计划信息、员工的工作描述和上一个绩效期间的考评结果等。

（2）确定关键绩效指标

在明确了组织经营目标的基础上，每个员工都需要设定自己的工作目标，并针对自己的工作目标确定关键绩效指标。所谓确定关键绩效指标，就是首先确定关键的工作产出，然后针对这些工作产出确定考评的指标和标准，并决定通过何种方式来跟踪和监控员工在这些指标上的实际表现。

需要注意的是，确定的关键绩效指标必须是具体的、可衡量的，而且要有时间限制。

（3）讨论主管人员提供的帮助

在绩效计划沟通过程中，主管人员还需要了解员工在完成计划时可能遇到的困难和障碍，并且对员工遇到的困难提供可能的帮助。

（4）结束沟通

在将要结束绩效计划会谈时，管理者要感谢员工的参与，再次重申沟通的重要性和作用，对交流的重点进行简单的总结，同时安排制作相关的文档和计划，并提出解决遗留问题的后续步骤。另外，在结束会谈时，双方还要约定下一次沟通的时间。

（三）绩效计划的审定和确认阶段

经过充分的准备，与员工的有效沟通，管理者与员工对工作目标 and 标准基本达成了共识，绩效计划初步形成。但此时形成的绩效计划还只是初步的，为了进一步确认组织中不同层次的人对组织目标是否达成一致见解，有必要对绩效计划进行审定和确认。

1. 检验双方是否达到共识

在绩效计划过程结束时，为了确认双方是否达成了共识，管理者和员工应该能以同样的答案回答下列问题：

（1）员工在本绩效期内的工作职责是什么？

（2）员工在本绩效期内要完成的工作目标是什么？

（3）如何判断员工的工作目标完成的怎么样？

- (4) 员工应该在什么时候完成这些工作目标？
- (5) 各项工作职责以及工作目标的权重如何？哪些是最重要的，哪些是其次重要的，哪些是次要的？
- (6) 员工的工作绩效好坏对整个企业或特定的部门有什么影响？
- (7) 员工在完成工作时可以拥有哪些权力？可能得到哪些资源？
- (8) 员工在达到目标的过程中会遇到哪些困难和障碍？
- (9) 部门管理者会为员工提供哪些支持和帮助？
- (10) 员工在绩效期内会得到哪些培训？
- (11) 员工在完成工作的过程中，如何去获得有关他们工作情况的信息？
- (12) 在绩效期间内，部门管理者如何与员工进行沟通？

2. 绩效计划制定后的，应达到的效果

- (1) 员工的工作目标与企业的总体目标密切结合，并且员工清楚地知道自己的工作目标与企业的整体目标之间的关系；
- (2) 员工的工作职责和描述已经按照企业环境现状进行了修改，可以反映本绩效期内主要的工作内容；
- (3) 部门管理者和员工对员工的主要工作任务、各项工作任务的重要程度、完成任务的标准、员工在完成任务过程中享有的权限都已经达成共识；
- (4) 部门管理者和员工都十分清楚在完成工作目标的过程中可能遇到的困难和障碍，并且明确部门管理者所能提供的支持和帮助；
- (5) 形成一个经过双方协商讨论的文档，该文档中包括员工的工作目标、实现工作目标的主要工作结果、衡量工作结果的指标和标准、各项工作所占的权重，并且部门管理者和员工双方都要在该文档上签字确认。

※<标题四>

第三节 绩效合约样例

根据以上对绩效计划相关知识及程序的介绍，最后可以拟定一份正规的书面绩效合约。下面提供的是一个具体的绩效合约例子：

绩效合约书

销售部 经理：

出于以下考虑：

- 一、确保完成集团下达给公司的各项考评目标；
- 二、推进经营管理工作的效率并谋求公司的可持续性健康发展；
- 三、贯彻绩效考评的四项基本原则—系统性、公平性、适应性和导向性原则；

四、维护甲乙双方权利与义务。

考评责任人代表某公司总经理（甲方）与被考评对象代表销售部经理（乙方）就以下条款达成共识：

1、本年度绩效考评的应用时段为：

自 2006 年 3 月 1 日至 2007 年 1 月 31 日。

2、本年度绩效考评的绩效目标调整方式：

由公司绩效管理部每月公布一次确认的绩效目标。

3、绩效考评日常工作的执行部门：

公司人力资源部 责任人

4、本年度绩效考评在 销售部 实际应用的绩效目标计划见下表：

员工姓名： 李伟 职位：销售部经理 所属部门：市场部								
维度	工作职责	考评指标	完成期限	衡量标准		考评来源	权重	得分
				基本标准	卓越标准			
	负责货款回收工作	全面完成对华北地区的货款回收工作	2006年8月底	1. 货款回收率95% 2. 在2006年,把货款回收周期从2005年的平均100天降低到平均80天	1. 货款回收率100% 2. 在2006年,把货款回收周期从2005年的平均100天降低到平均60天	主管考评	20%	
	调整部门内的组织结构	新的团队组织结构	2006年9月15日	1. 能够以小组的形式面对大客户 2. 团队成员的优势能够进行互补和发挥	1. 能够以小组的形式开拓市场 2. 团队成员能够有效合作	主管考评 下属考评	10%	
	完成对大客户的销售目标	1. 大客户的数量 2. 销售	2006年12月底	1. 大客户数量达到30个 2. 销售额达到2.5亿元	1. 大客户数量达到40个 2. 销售额达到3亿元	销售记录	50%	

		额 3. 客户 保持率		3. 客户保持率 不低于 80%	3. 客户保持率 不低于 90%			
	提 高 交 货 准 时 率	交 货 准 时 率	2006 年 1 2 月底	2006 年第四季 度交货准时率 比第二季度提 高 3%	2006 年第四季 度交货准时率 比第二季度提 高 5%	主 管 考评	20%	
小 计	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —	— — —	100%	

被考评对象代表：

部门负责人签字：

日期：

考评责任人代表：

公司总经理签字：

日期：

注：本绩效计划若在实施过程中发生变更，应填写绩效计划变更表。最终的绩效考评以变更后的绩效计划为准。

上面这个例子就是某公司销售部经理的绩效合约。制定了绩效合约之后，销售部经理就需要按照合约中规定的绩效目标和标准履行自己的职责。

第六章 绩效沟通与辅导

◎【引导案例】

◎第一节 绩效沟通 ◎第二节 绩效数据的收集和记录

◎第三节 绩效辅导过程中的一线经理

※<标题一>【引导案例】

A 公司管理层的人员每年会接受一次小组评估。这个小组的组成人员有：被评估人的经理，经理的经理以及另外一个部门里比被评估人级别高的经理。评估小组的会议由

一位人力资源部的人员主持，不邀请被评估人参加。会议讨论的结果被记录下来，有时便被用来作为评定绩效工资和决定培训发展计划的依据。

无论是在召开评估会议之前，还是评估会议结束之后，小组都不会同被评估人进行沟通。至于与被评估人沟通是否会与规章相违背，组织并没有对此做任何明确的表示。而有一点倒是十分明确：被评估人绝对不会知道评估小组的总结报告、自己的绩效等级和潜力等级。

只有少数一些经理人会对即将进行的评估事宜进行商谈。有的经理人负责确定员工可能希望得到哪方面的反馈意见，确定员工对自己事业前景的看法和对培训的要求；有的经理人负责研究评估小组的总结报告；还有的经理人根据评估的结果为被评估者制定相应的培训发展计划。

这种评估方式招来各种抱怨，有人说公司实施的同一套评估制度，但执行评估的经理人却有各自不同的方式，评估是否具有真实性和公平性；被评估人从来都不知道自己绩效完成的情况，不知自己的优势和劣势在哪儿；员工弄不清楚自己的发展方向；员工只是一味地按要求工作，没有人征求他们的意见。

绩效辅导指的是管理人员就员工完成工作目标的过程进行辅导。现代的绩效管理与传统的绩效考评一个很重要的区别就在于：在绩效计划制定和最终绩效评价和反馈期间，绩效实施不再是员工或管理者单方面的事，而是管理者和员工不断反馈，反复沟通，共同完成的过程。这个中间环节是绩效管理过程中耗时最长、最关键的一个环节。在整个绩效期间管理者和员工之间是否能做好持续的绩效辅导与沟通决定着绩效管理的成败。在这里管理人员更多的是扮演者辅导员的角色，帮助员工不断的改进工作方法和技能，解决工作中遇到的困难。具体来讲，这一过程主要包括两个方面的工作：一是持续不断的绩效沟通，二是数据的收集和记录。

贯穿全年的绩效沟通是绩效管理发挥作用的关键，也是出色绩效管理必不可少的部分。在绩效计划阶段，管理者和员工通过对工作目标和考核标准达成了共识，在绩效实施的过程中沟通体现在管理者与员工在共同工作中分享各类与绩效有关的信息的过程，这些信息包括：有关工作进展情况的信息、有关员工工作中的潜在障碍和问题的信息，各种可能的解决措施等。持续的绩效沟通是连接绩效计划和绩效评价的中间环节，是实现绩效改进和实现绩效目标的重要手段。

第一节 绩效沟通

一、绩效沟通的意义

所谓的绩效沟通就是指管理者与员工在共同工作的过程中分享各类与绩效有关信息的过程。经常性的沟通会使员工感觉到主管在关心他们所做的工作，从而提高完成目标的积极性。沟通的重点在于关心他们所做的工作，从而提高完成目标的积极性。随着生产方式的演变和科技的进步，绩效沟通的意义越发突出。

持续的沟通对于管理者和员工双方都是有利的，一方面，管理人员可以及时了解员工的工作动态，有针对性的提供辅导和帮助，还能更加全面地掌握今后对下属进行绩效考核的信息（关于绩效辅导和数据收集会在后面论述）；另一方面，员工可以在工作中及时解决困难，并能得到上级关于自己工作表现的反馈，得以不断提高技能，改进绩效。

二、绩效沟通的主要内容

对于管理者和员工来说，绩效沟通的最终目的都是提高员工的工作绩效。但是，对于二者来说，通过绩效沟通所要了解的信息内容却是不同的。

对于管理者而言，他们需要得到有关下属员工工作情况的各种信息，以帮助他们更好地协调下属员工的工作。当下属员工工作中出现各种问题的时候，管理者应该及时地掌握情况，以避免不必要的浪费和麻烦。另外，他需要了解工作的进展情况，以便在必要的时候向上级汇报。如果不能掌握最新的情况，管理者可能会面临许多不必要的麻烦。在一些情况下，管理者还应该有意识地搜集一些绩效评价和绩效反馈时所需要的信息。这些信息将帮助管理者更好地履行他们在绩效评价中所担负的职责。

与此同时，员工也需要有关信息。通过与管理者之间的绩效沟通，员工可以了解到自己的表现获得了怎样的评价，以保持工作积极性，并且更好地改进工作。另外，员工还需要通过这种沟通了解管理者是否知道自己在工作中遇到的各种问题，并从中获得有关如何解决问题的信息，当工作发生变化时，员工能够通过绩效沟通了解自己下一步应该做什么，或者应该着重去做什么。总之，这些信息应该能够帮助员工更好地完成他们的工作，应对工作中遇到的各种变化和问题。

序 号	工作计划（主管与员工共同制定）				
	工作任务 描述	关键点/结果 输出/衡量标 准	完成时限	完成情况及 完成时间	备 注

关键事件（重大事件说明）	事件 1:				
	事件 2:				

表 6—3 周报

本周工作任务	工作要点	准备完成时间	实际完成情况

表 6—4 工作日志

姓名:		职位:		所属部门:	
序 号	开始时间	结束时间	活动内容	备 注	
重大事件说明					

2. 一对一的正式会谈

由于书面报告的单向性无法使管理者和员工之间形成有效的双向沟通，管理者和员工之间的定期会面就显得非常必要了。这种面对面的会谈不仅是信息交流的最佳机会，而且还有助于在双方之间建立一种亲近感，培养团队精神。定期会面最常见的就是管理者和员工之间一对一的会面，在每次会面的开始，管理者应该让员工了解到这次会谈的目的和重点，并且将会谈的问题集中在解决员工个人所面对的问题上，以使会谈更具实效。

大多数管理者都会犯的一个错误就是过多地“教训”而忘记倾听。应该更多地鼓励员工进行自我评价和报告，然后在进行评论或提出问题。如果问

题是显而易见的，就应该更多地鼓励员工尝试着自己找出解决问题的方式。在面谈中，管理者还应该记录一些重要的信息，特别是在面谈中涉及一些计划性的事务就更应该如此。例如，对于工作计划的变更、答应员工提供某种培训等，都应该留有笔录，以防止过后遗忘。

3. 员工团队会谈

不论是书面报告还是一对一的双方会谈，都有一个共同的缺陷，就是这两种方法都只涉及信息在两个人之间的共享如果员工所处的是一个以团队为基础的工作环境，那么这两种方式都不能实现沟通的目的，这时就需要通过管理者参加的员工团队会谈这种方式了。

（二）非正式的绩效沟通

主管与员工之间有关工作进展情况的沟通，并非事先计划好的或者必须采取会议或书面形式。事实上，非正式的会议、闲聊、喝咖啡的间歇时进行的交谈，或者是著名的“走动式管理”都为他们提供了非常好的沟通机会。

1. 非正式沟通的优点

非正式沟通最大的优点在于它的及时性，当员工在工作中发生时，管理者可以与之进行简短的交谈，从而使问题能够得到较快的解决。另外非正式沟通还具有形式多样，灵活，不需要刻意去准备，也不易受到时空限制等优点，更容易拉近主管人员与员工之间的距离。

2. 非正式沟通的主要方式

- 走动式管理。
- 开放式办公。
- 工作间歇时的沟通。
- 非正式的会议。

四、主管人员应掌握的沟通技巧

（一）营造和谐的气氛

（二）沟通技巧

值得一提的是：不论你的想法再好，不论你采用哪种沟通方式，都可能会因为绩效沟通的方法问题而造成负面影响。下面这些“沟通技巧”将有助于防止负面影响。

1. 通时要把重心放在“我们”上面。“我们如何解决这个问题？”“我们如何使它更容易一些？”或者更好一点是：“我如何才能帮助你？”

2. 不要在询问时进行威胁和恫吓。要通过询问得到足够的信息，以便你和员工解决问题。

3. 要让员工知道你需要什么，想要什么和期待什么，以便员工为你进行准备。

4. 不要仅仅看到问题，也要看到成绩。员工不仅仅需要知道哪些工作做的不好，也需要知道哪些工作做的好。有成绩时应该祝贺他们。

5. 鼓励员工自己评估他们的进展和工作情况。他们很清楚工作现状，因为他们比你更接近工作。有时你需要知道员工进行更准确的评估，但一般来说，如果他们知道你是想帮助他们成功而不是挑毛病时，员工们是很诚实的。

目前，越来越多的企业通过开通自己企业内部的局域网，员工可以通过在网上留言于管理者和其他员工探讨工作中的各种问题。在这种情况下，非正式绩效沟通也可以是书面形式的。但是在更普遍的情况下，非正式的绩效沟通还是员工于管理者之间面对面的交流。

※<标题三>

第二节 绩效数据的收集和记录

一、绩效数据收集和记录的主要目的

（一）提供绩效评估事实的依据

（二）提供改进绩效事实依据

（三）发现绩效问题和产生有效绩效的原因

（四）劳动争议中的重要证据

二、收集绩效信息的方法

（一）观察法

观察法是指主管人员直接观察员工在工作中的表现，并记录员工的表现。例如，一个主管人员看到员工粗鲁地与客户讲话，或者看到一个员工在完成了自己的工作之后热

情地帮助其他同事工作，等等。这些就是通过直接观察得到的信息。

（二）工作记录法

员工的某些工作目标完成情况通过工作记录体现出来的。例如财务数据中体现出来的销售额数量，客户记录表格中记录下来的业务员与客户接触的情况，整装车间记录下来的废品个数等，这些都是日常工作记录中体现出来的绩效情况。

（三）抽查法

定期或不定期对员工的生产、加工和服务的数量、质量等情况进行抽查，并由专人记录抽查情况。

（四）问卷调查法

采用问卷调查形式一般是指员工的某些绩效不是管理人员可以直接观察到的，也缺乏日常的工作记录的情况，这时就需要派专人对员工进行多方面考察评定。例如，对于从事客户服务工作的员工，主管人员可以通过发放客户满意度调查表以与客户进行电话访谈的方式了解员工的工作业绩。

（五）减分搜查法

按职位或岗位要求规定应遵守的项目，定出违反规定的减分，定期进行登记。

另外，在数据收集和记录过程中，主管除了平时注意跟踪员工计划进展外，对于无法直接观察和进行日常工作记录的绩效情况，还应当注意让相关人员提供相关数据，即采用他人反馈的信息。

有效的数据收集方法能为接下来的辅导提供坚实的基础。我们提倡各种方法综合运用，因为单一的方法可能只能了解到员工绩效的一个或几个方面，而不能面面俱到。此外，主管必须清楚数据记录和收集重点一定是以绩效为核心的。

三、收集绩效信息的内容

收集绩效信息是一项非常重要的工作，但通常我们不可能将所有员工的绩效表现做出记录，因此我们必须有选择的收集。

（一）首先要确保所收集的信息与关键绩效指标密切相关。

如表 6—6 就是一些关键绩效指标，结合这些绩效指标，可以进一步知道需要收集哪些信息。

表 6—6 一些关键绩效指标

工作产出	指标类型	具体指标	绩效标准
销售利润	数量	● 年销售额	● 年销售额在 20 万—25 万
		● 税前利润百分	元
		比	● 税前利润率 18%—22%

新产品设计	质量	上级评估： <ul style="list-style-type: none"> ● 创新型 ● 体现公司形象 客户评估 <ul style="list-style-type: none"> ● 性价比 ● 相对竞争对手产品的偏好程度 ● 独特性 ● 耐用性 	上级评估： <ul style="list-style-type: none"> ● 至少有3种产品与竞争对手不同 ● 使用高质量的材料，恰当的颜色与样式代表和提升公司的形象 客户评估： <ul style="list-style-type: none"> ● 产品的价值超过了它的价格 ● 在不告知品牌的情况下对客户进行测试，发现选择本公司产品比选择竞争对手产品的概率要高 ● 客户反映与他们见到过的同类产品是不同的 ● 产品使用的时间足够长
零售店销售额	数量	<ul style="list-style-type: none"> ● 销售额比去年同期的增长 	<ul style="list-style-type: none"> ● 销售额比去年同期增长5%—8%

针对表 6—6 列出的关键绩效指标，该表所要收集的信息基本可以分为三类。

第一类：来自业绩记录的信息

例如：

- 年销售额在 20 万元—25 万元
- 税前利润率 18%—22%
- 销售额比去年同期增长 5%—8%

销售额和税前利润率是可以在销售记录和财务资料种查找到的。

第二类：由主管人员进行观察得到的信息

例如：

上级评估：

- 至少有 3 种产品与竞争对手不同
- 使用高质量的材料，恰当的颜色与样式代表和提升公司的形象

这些主要是通过主管的直接观察得到的。主管人员需要注意收集与这些方面有关的

信息。

第三类：来自他人评估的信息

例如：

客户评估：

- 产品的价值超过了它的价格
- 在不告知品牌的情况下对客户进行测试，发现选择本公司产品比选择竞争对手产品的概率要高
- 客户反映与他们见到过的同类产品是不同的
- 产品使用的时间足够长

为了收集到这些信息，可以采用对客户进行问卷调查、访谈或召开专场座谈会的方式，了解客户对产品的评估。

通常来说，收集绩效信息的内容主要包括：

- 工作目标或任务完成情况的信息。
- 来自客户的积极和消极的反馈信息。
- 工作绩效突出的行为表现。
- 绩效有问题的行为表现。

（二）记录什么

对绩效管理本身来说，你可能还要对下列情况做文档：

1. 目标和标准达到/未达到的情况；
2. 员工因工作或其他行为受到的表扬和批评情况；
3. 证明工作绩效或其他行为受到表扬和批评情况；
4. 证明工作绩效突出或低下所需要的具体证据；
5. 对你和员工找到问题（或成绩）原因有帮助的其他数据；
6. 你同员工就绩效问题进行谈话的记录，问题严重时还应该让员工签字；
7. 关键事件数据。

四、收集信息中应注意的问题

（一）让员工参与收集信息的过程

（二）收集信息时要有目的性

（三）可以采用抽样的方法收集信息

（四）要把事实与推测区分开来

在实际工作中，绩效沟通与数据收集和做文档是同时进行的，绩效沟通的过程也就是数据收集和做文档的过程。许多管理者会认为数据收集和做文档增加了其工作量，是一种额外的负担，而事实上，数据收集和做文档是完全可以而且必须和管理者们的日常工作联系起来的。要充分利用现有的文档、报表及工作程序来收集所需要的信息。如充分利用原有的每日例会、每周例会制度，充分利用现有的各种生产进度表，这些都是数据收集的方式和渠道。

据访问，很多企业的部门主管往往把绝大部分的时间花费在具体的技术工作和具体的问题解决上，忽略了自身的管理者职能。而管理者职能很重要的一个体现就是管理者要在日常工作中通过观察和沟通，收集被管理者的绩效表现数据和信息，协调被管理者之间的工作，带领他们完成工作任务，并引导他们和公司一起共同发展。所以数据收集和做文档工作的好坏是一个管理者成熟的标志之一。

※<标题四>

第三节 绩效辅导过程中的一线经理

一、一线经理在绩效辅导中的职责

很多企业都是由于绩效沟通环节运行不畅，致使整个绩效管理体系出现问题。导致这一情况出现，主要有两个方面的问题，一方面主要是管理者对自身角色认识不清，或者还不太适应现在企业环境赋予其的职责；另一方面大多数管理者缺乏沟通与辅导的技巧和方法。

管理者对自身角色的认识很重要，具有下列角色特征的管理者员工通常很不喜欢：

1. 主管人员在别人面前批评某个员工；
2. 把坏情绪发泄到员工身上；
3. 只听取汇报而不与下属沟通的主管；
4. 言行前后不一致的主管；
5. 总以老眼光看人。

如果能让员工更满意，在绩效辅导中必须掌握与员工沟通的技巧和方法：

1. 走出办公室，到员工中去，表示出对员工工作成果的兴趣和关注；
2. 明确指出要称赞的行为，而不是笼统地说“你做得很好”；
3. 给予员工的肯定要及时，肯定员工的同时帮助员工设立更高的工作标准；
4. 经理人员应该经常给员工一些正面的建议，对员工及时改正错误表示赞赏；
5. 提供倾听下属意见的机会。

二、一线经理如何辅导员工

员工在完成工作的过程中，常常需要一线经理的辅导。员工通常需要的是一位能够信任自己、平等对待自己、同时在自己需要帮助时给予帮助的“成人型”管理者^{1[1]}。不幸的是，很多员工遇到的却是“父母型”管理者^{2[2]}，或者对自己发号施令，或者对自己万般呵护，不给自己独立的机会。

（一）为什么要辅导员工

- 帮助员工取得成功。
- 确保员工尽可能有效地处理即将的问题以及潜在的问题和挑战。
- 帮助员工提高能力。
- 使员工改进工作行为，使其符合公司的要求。
- 帮助员工加强某一特定领域的业绩表现。
- 认同员工良好的业绩，鼓励员工保持其良好的工作表现。

（二）辅导员工时应注意的问题

- 对员工信任。主管人员首先要相信员工愿意把工作做好以及有能力做好
 - 对员工的辅导应该是经常性的，而不是出了问题才进行辅导。
 - 注意挖掘员工的潜能。每个人都有自己的优势，主管人员的作用就是帮助员工释放出这些潜能。
 - 给员工独立工作的机会。主管人员应该让员工大胆尝试，而且对一些过程中的错误表示宽容。
 - 注意提升员工的能力。辅导不应该仅仅停留在解决一些具体的问题上，而是应该
-

以提高员工自身的能力为目标。这样，员工以后如果遇到类似的问题或者其他新问题，就有能力去应对了。

- 将传授和启发相结合。主管人员不应总是直接告诉员工该怎么做，还应该启发员工自己思考和探索解决问题的方法。
- 当员工绩效表现出色时也应辅导。一方面要认可员工的表现，另一方面要鼓舞员工以后做得更好，以更大的工作热忱来回应你所给予的辅导。

（三）三种基本的辅导

- 具体指示型辅导：注意针对那些完成任务所需的知识技能比较缺乏的员工，给予一些有关具体怎样完成任务的指示，然后一步一步的传授完成任务的技能，并且跟踪员工执行情况。

- 方向引导型辅导：员工基本掌握完成任务的知识技能，但是有的时候还会遇到一些特殊的情况无法处理；或者员工掌握了具体的操作方法，但需要主管人员进行大方的方向性引导。
- 鼓励型辅导：对于具有完善的知识技能的知识技能的专业人员，主管人员的辅导不必介入到具体的细节，只需要给予鼓励和适当的建议，使员工充分发挥自己的创造力。

（四）四种适当的辅导时机

- 当员工需要征求你的意见时。例如员工向你请教问题或者有了新点子想征求你的看法时，你可以在这个时候不失时机地对员工进行辅导。
- 当员工希望你解决某个问题时。例如员工在工作中遇到障碍或者难以解决的问题希望得到你的帮助时，你可以传授给员工一些解决问题的技巧。
- 当你发现了一个可以改进绩效的机会时。例如当你发现某项工作可以用另外一种方式做得更快更好时，就可以知道员工采用这样的方法。
- 当员工通过培训掌握了新技能时，如果你希望他能够将新技能运用与工作中，就可以辅导他使用这种技能。

第七章 绩效考评实施

◎【引导案例	◎第一节 绩效考 评实施概述	◎第二节 绩效考 评的内容和周期
◎第三节 绩效考评 的程序和步骤	◎第四节 考评主 体的选择与培训	◎第五节 绩效考 评结果的分析
※〈标题一〉【引导案例】		

林某是一家高科技企业的年轻的客户经理，有着双学位的学历背景和较好的客户资源，但是个性较强的林某，常常是公司各种规章制度的“钉子户”，果不其然在公司新的绩效考评方法推行的过程中，林某又一次“撞到枪口上”。

林某所在的公司所推行新的考评办法是根据每个员工本月工作的工时和工作完成度对其工作进行考评，考评结果与工资中的岗位工资和绩效工资挂钩，效益工资和员工创造出的相关效益挂钩。因为该公司有良好的信息化基础，工时是根据员工每日在信息化系统上填写的工作安排和其直接上级对员工工作安排工时的核定来累计的，员工的工作完成度也是上级领导对员工本月任务完成情况的客观反映。上月月末，该公司绩效考评专员朱某根据信息化系统所提供的数据，发现林某上月的工时离标准工时差距很大，而且林某的工作完成度也偏低，经过相关工资计算公式的演算，林某这个月的工资中的岗位工资和绩效工资要扣掉几百元钱。

拿到工资后的林某，面对工资数额的减少，非常激动，提出了如下几点质疑：1. 工作安排不妥不应该是他的错，因为上级没有及时下达任务；2. 没有完成相关的经济目标责任也不应该全由他承担，因为这和整个公司的团队实力有关；3. 和他同一岗位的同事相比，他认为自己的成绩比别人好，而拿到手上的工资却比同事低的多，这太不公平。

带着一身的怨气，林某走进了一向以严明著称的公司董事长赵某办公室……

第一节 绩效考评实施概述

一、绩效考评实施的内涵

绩效考评实施是人力资源管理上不可缺少的环节，是对员工工作的观察和评价。考评的目的并不仅是为了奖惩，员工的调任、升迁、加薪等重大决定都必须依据精确的考评结果。因此，如何在员工日常表现中制定一些明确的绩效标准以期奖惩分明，同时据此施行适当的在职训练，有系统地持续绩效考评工作，这是人力资源管理的一个重要内容。

绩效考评实施，就是检查和评定员工对职务所规定的职责的履行程度，以评定其工作成绩的过程。考绩的意义不仅是一个企业对其员工工作绩效情况的考评，同样也是员工心理上的一种高层次的需求——成就感需要得到认可；通过目标考评，员工需要感到有为实现公司目标出力的参与感；通过对员工本人发展意识的了解，使员工感到有培养提高和升迁发展的机会，有一种需要目标导向和参与的组织归属感。所以，绩效考评结果不仅在分配和人力选拔上有指导意义，而且有更广泛的激励作用。通过绩效考评实施也能使企业了解在实施目标过程中的状况与企业人力资源对目标完成的影响，以便对下一步行动作出正确的导向。

二、绩效考评实施的意义

- （一）绩效考评实施给员工提供了自我评价和提升的机会
- （二）绩效考评实施可使各级主管明确了解下属的工作状况。
- （三）绩效考评实施有利于多种人群之间的沟通
- （四）绩效考评实施有利于推进企业目标的实现

三、绩效考评实施的作用

- （一）员工任用的依据。
- （二）人员调配和职务升降的依据。
- （三）人员培训的依据。

（四）员工报酬的依据。

（五）激励的手段。

※〈标题三〉

第二节 绩效考评的内容和周期

一、绩效考评的内容

绩效考评考什么，就是考评的内容，针对不同的考评主体有不同的考评内容，一般可分为组织绩考评和员工绩效考评。但在实际绩效考评活动中，又是以员工考评为主。

针对员工考评而言，一般可以分为德、能、绩、勤四个方面。根据不同岗位的员工需要，考评时有应不同的侧重。对于特殊的岗位，比如管理者岗位，还要考评其“廉”。

（一）“德”

主要是员工的工作态度和职业道德。现代企业里，员工不再处于跟着机器转的从属地位，不再是机器的支配对象。整个企业经营管理都以人为中心，这一点尤其集中地体现在企业人才的作用上。企业技术骨干和经营骨干的一个点子，往往能给企业增加极大的效益，而这种点子仅用监督的办法，是难以从人头脑中开发出来的。为此，不仅需要企业的有适当的激励办法，而且需要企业员工具有较强的敬业精神和企业责任心。从德的方面考评员工，主要也就是考评这种精神和责任心。

（二）“能”

主要是员工的专业技能，也包括一般能力。企业考评不同岗位上的员工，有不同的能力要求。一般来说，理解能力、操作能力、交往能力、创新能力、组织能力等，是员工技能考评比较普遍的内容。对于一般员工，比较侧重前两种；对于技术骨干，是员工发挥作用的基础，与他企业对企业的贡献直接相关。具体地说，它主要包括学识水平、工作能力和身体能力等三个方面：

一是学识水平。

二是工作能力。

三是身体能力。

（三）“勤”

就是指勤奋精神。主要是指员工的工作态度，即处理本职工作的方式，例如事业心、出勤率等。企业的工作是在分工协作中进行的，一个员工的工作与其他员工有直接关系，例如流水线上的操作工。即使是比较独立的岗位，例如推销员，也不是只看他能否完成推销任务就行，还要看他是如何工作的，是否尽到了自己的责任。尽职尽责但完不成任务，和能完成任务但不努力，都不是好的状态，说明管理中存在问题。合理的情况应该是员工愿意也能够较好地完成任务。勤是联系德、能、绩之间的纽带。它要包括积极性、纪律性、责任感、出勤率四个方面。

（四）“绩”

就是工作人员的实际贡献，即完成工作的数量和质量，包括岗位上取得的成绩和岗位之外取得的成绩。岗位成绩与岗位职责有关，是员工成绩的主体。在企业管理中，岗位职责体现为一系列任务标准和操作标准，这种标准是要求每一个员工能达到的，达标成绩是员工的起码要求。在此之上，根据工作任务和工作规范的执行情况，表现出不同的业绩水平。除了本职工作之外，作为企业的一员，员工还可能为企业做出其他方面的成绩，例如合理化建议。这些成绩也体现着员工对企业的贡献，考评时不能忽视。

二、绩效考评的周期

所谓考评的周期，就是指多长时间进行一次考评。这与考评的目的、被考评职位以及考评指标类型有关系。

（一）月度考评

（二）季度考评

（三）年度考评

三、绩效考评应注意的事项

为了正确而有效地进行绩效考评，就要明确在进行考评时应注意的一些问题。

（一）考评要公平

（二）考评要严格

（三）考评要公开

（四）奖惩要适度

（五）考评要重客观轻主观

（六）考评要重视反馈

（七）考评要以工作为重点

（八）考评要重视时效

※<标题四>

第三节 绩效考评的程序和步骤

一、绩效考评的程序

一般来说，一种绩效考评程序应相对稳定和统一，组织不应随意变动考评程序，也不应对同样的员工采取不同的考评程序。通常一个完备的考评程序应具备以下内容：

1. 绩效考评目的确定；
2. 确定绩效考评机构及职责；
3. 明确绩效考评标准和范围；

4. 选择绩效考评方法;
5. 选定绩效考评的时机和时间;
6. 组织绩效考评;
7. 整理绩效考评结果和进行绩效考评结果的应用与反馈。

二、绩效考评的步骤

(一) 准备绩效考评

考评前的准备工作非常重要,为了使考评工作公正、公平、客观,考评的结果能达到预期的目标,必须做好以下工作:

1. 考评前动员

在考评中,考评人员都存在着一种心理偏差,这些心理偏差直接影响着考评效果。因此,在考评前应有针对性地宣传动员。向他们宣传考评的科学性、目的和意义、考评方法的合理性及考评的有关纪律和要求。

2. 考评方式及地点的选择

考评方式有集中和分散两种。集中考评就是将考评主体集中在某一场所进行考评。分散考评就是在明确考评要求以后,考评主体各自分散对照参照标准进行考评。考评时可根据实际情况选择具体的考评方式,有时也可以将两者结合起来使用。

3. 考评的资料来源

绩效考评的资料来源主要有三种:客观数据、人力资源资料和评判数据。

(1) 客观数据。许多企业和单位都用客观的生产与数据作为员工工作成效的指标。

(2) 人力资源管理资料。绩效考评的另一种资料来源,是人力资源管理数据和资料。采用的比较多的有缺勤率、离职率、事故率和迟到情况等。在这些人力资源管理数据和资料中,缺勤率是工作表现的最灵敏的指标之一。

(3) 评判数据。评判数据是绩效考评中运用最广泛的资料。剑桥大学受聘的教授们曾经对 1500 多种考评测量标准作考察,发现有 60% 的测定采用了管理人员对下级工作情况评判的方法,而主观评判却适用于几乎所有工作职务。评判数据以管理人员(上级)的评定为主,还包括员工本人的评判、

同事的评判以及下属人员的评定等。

（二）实施绩效考评

在确定了考评的时间、地点、方式及获得了资料之后，就可以进行具体考评。具体的考评主要是考评主体根据已有的资料和对考评对象的情况的了解，对照考评标准对考评对象进行考评。考评主体应该客观、公正、实事求是地填写考评表。

考评进行完毕以后，考评表应由部门主管或专职人员回收，并注意为考评主体保密，以避免考评者因怕泄漏考评情况而造成的心理压力。

（三）整理绩效考评结果

考评数据的整理就是通过对考评实施所获得的数据进行汇总与分类，利用概率论、数理统计等方法进行加工、整理、以得出考评结果的过程。

1. 考评数据的汇总与分类。考评数据的汇总与分类，就是将收集上来的不同考评人员对同一考评对象的考评表进行汇总，然后根据考评对象的特点，对考评结果汇总表进行分类。

2. 考评结果的计算。在获得大量考评数据之后，可利用数理统计的方法计算考评结果。

3. 考评结果的表示方法。

（1）数字表示法。这种方法是考评结果表示的最基本形式。它是直接利用考评结果的分值对考评对象的绩效情况进行描述的方式。

（2）文字表示法。文字表示法是用文字描述的形式反映考评结果的方法。它是建立在数字描述基础上的，有较强的直观性，重点突出，内容集中，具有适当的分析。

（3）图线表示法。此方法是通过建立直角坐标系，利用已知数据，描绘出图线来表示考评的结果的方式。

（四）进行绩效评价

工作绩效评价有两个基本目的：第一，是有助于人力资源管理者制定有关晋升、培训、报酬和纪律方面的方针与政策；第二，是有助于员工本身的发展。对人力资源管理部门来说，有能力比较和评价员工的工作绩效这一点是极为重要的。例如，如果要依据过去的工作绩效而从三个员工中提拔一人到更高一级的职位上去的话，就需要指明这三个员工中谁有最佳的工作绩效。同样，为帮助员工提高技能和寻求发展，了解记录员工个人的优点和缺

点也是十分重要的。

※〈标题五〉

第四节 考评主体的选择与培训

一、考评主体的选择

（一）常见的考评主体类型及考评方式

绩效考评主体的选择与单位采用的考评方法及考评的目的有关。但是不管采用何种方法，参与考评的当事人主要可以分为：直接主管、本人、同事。考评的方式可以分为目标考评、自评、互评、上级考评及书面评价等。

尽管不同绩效考评方式涉及到的考评主体不同，但总体看来，企业的人力资源部门应该是绩效考评制度的制定者和组织实施者，同时被考评的员工的上级主管在绩效考评中的作用也不容忽视。

（二）绩效考评主体的选择

正如上面提到的，考评对象的主管、考评对象的同事和考评对象本人都可以作为绩效考评主体，但究竟谁来担任考评主体的角色主要根据所采用的绩效考评的方法来定。

1. 主管作为考评主体
2. 考评对象的同事作为考评主体
3. 考评对象本人作为考评主体
4. 客户作为考评主体

正是因为不同的考评主体或多或少都具有一定的片面性，所以才产生了相对理想的 360 度绩效考评的方法，即能够从各个方面对该员工的工作技术、能力和工作绩效进行有价值的评价，这些多角度的考评主体能够提高绩效考评结果的可靠性和有效性。

二、考评主体的培训

（一）绩效考评主体应具备的素质要求

尽管考评主体可能是来自多方面的人员，如在 360 度绩效考评中，考评

主体可能是主管、同事、员工自己、客户、供应商等，但是最终实施绩效考评的考评主体还是考评对象的主管。主管属于企业的管理人员，所以考评主体首先要具备企业对管理人员提出的众多要求，同时还要具备作为考评主体的具体要求。

1. 考评主体应具备诚实正直的高尚品德；
2. 考评主体应具备分析问题的能力；
3. 考评主体应具备决策的能力；
4. 考评主体应具备良好的沟通能力；
5. 考评主体应具备良好的领导能力；
6. 考评主体最好具有与绩效考评相关的工作经历。

（二）考评主体应具备的技术培训

以上讨论的是考评主体应具备的基本素质，但要有效地实施和完成绩效考评，考评主体还需要具备一些必备的专业技术，它们分别是：

1. 确定期望达到的绩效考评的目标技术，主要包括确定绩效目标和确定绩效目标的方法的培训；
2. 观察、记录和辅导的技术，包括观察行为的方法，如何利用关键事件来记录员工的行为，以及设计有效的辅导策略；
3. 了解和纠正绩效考评可能出现的误差的技术，包括如何考评中常出现的考评误差及如何避免这些误差；
4. 设计有关绩效考评的讨论和解决分歧的程序，包括设计出讨论绩效考评的适当的程序及如何解决出现的分歧；
5. 制订发展计划的技术，包括了解有效的发展计划应该具有哪些属性和特点。

※〈标题六〉

第五节 绩效考评结果的分析

绩效考评结果的精确性主要是从绩效考评结果的可靠性和考评内容的有效性两个方面来衡量，即绩效考评的信度（Reliability）和效度（Validity）。绩效考评结果的信度与效度分析主要应用于分析绩效考评的

结果，完善绩效考评指标体系，调整和修正员工的考评等方面。

一、考评效度与信度的概念和分类

（一）考评信度

一般情况下，我们可以用重测信度、复本信度、内在信度、评分者信度等来检验绩效考评结果信度的高低。

1. 重测信度

重测信度又称稳定性信度或再测信度，是指以同样的考评工具、按照同样的方法、对相同的被考评者在不同的时间进行考评，所得先后结果的一致性，它用于分析两次间隔一定时间的考评结果之间的相关性。

利用重测信度检验考评结果的可靠性的一个前提条件是被考评者的工作表现是稳定的，如果两次测评成绩是一致的，说明考评结果是值得信赖的。如果两次结果相去甚远，说明考评人态度不稳定，考评结果不可靠，不值得信赖。

另外，在重测检验法中，把握好重测的时间间隔是至关重要的。时间间隔过长，被考评者的特征将随时间的增加而发生变化，导致两次测验的不一致性程度加大，从而人为地降低了检验的重测信度；相反，若时间间隔太短，考评主体对前一次考评结果还记忆犹新，就会使两次考评分数一致性程度提高，从而人为地提高了检验的重测信度。一般情况下，绩效考评的重测时间间隔为1~3个月，这个时间应根据被考评对象的工作性质不同而有所区别。

2. 复本信度

复本信度又称为等值系数，是指用不同的考评工具、不同的考评方法、对相同的考评对象就相同的考评项目进行考评，所得结果之间的相关性，它用于分析使用不同考评工具或方法的考评结果之间的相关性。复本是针对原本而言的，考评一个员工的绩效时，让被考评者接受考评表的测量，并同时接受该考评表的副本的测量，然后根据两次考评结果计算原本和复本的相关系数，就得到复本信度。显然，人力资源部必须设计两种考评工具（方法、技术）以测量同一对象。这种考评方法要求复本在项目数量、内容及其难度等方面力求一致。

3. 内在信度

内在信度也称内在一致性系数或内部信度，它主要反映考评内部各项目

之间的关系，考察考评的各个项目是否测量了相同的内容和特质。如果张三的出勤状况考评比其他人分数高，纪律性考评也比其他人分数高，工作积极性考评又比其他人分数高……相反，李四的出勤状况考评比其他人分数低，纪律性考评也比其他人分数低，工作积极性考评又比其他人分数低……那么毫无疑问，我们认为张三和李四的工作态度考评结果比较可靠。

内在信度一般有三种：折半信度、考评量表同质性信度和 α 信度系数。折半信度是指在考评实施后，将考评对象测评分数分成奇偶两半，分析者两部分考评结果的相关系数。当一次测评无法分成对等的两半时，不宜使用折半信度，此时可考虑使用 α 系数分析信度， α 系数是目前计算信度较常用的一种方法。考评量表同质性信度是指考评内部的各项目在多大程度上考察了同一内容，它能够反映量表的内部一致性，显示同一量表里的所有项目是否在测评同一维度（如质量）。比如，设计用来测量产品质量的量表时，提高市场份额就与质量无关，应该将其去掉。理想状况下，同质性信度系数应该最低不小于 0.8，在某种情况下，同质性信度也可以作为效度的一种指标。

4. 评分者信度

评分者信度指评分者评分的稳定性和可靠性，是不同评分者对同一对象进行评定时的一致性，它可以通过两个或更多考评主体独立考评员工的一致性来确定。这种方法是在测量工具的标准化程度较低的情况下进行的，不同评分者的判分标准也会影响测量的信度，要检验评分者信度，可计算一个评分者的一组评分与另一个评分者的一组评分的相关系数。在 360° 考评系统中，如果不同考评人对同一个项目的考评结果差异很大，那么这个项目的考评结果的可靠性就很低，反之，则考评结果可信度就很高。

综上所述，影响考评信度的因素有两类。一类是来自于考评的主体，包括考评者的个人态度、动机、情景等人格因素而引入的干扰。另一类来自考评的客体，也即考评的总体和考评的工具，包括来自考评量表或考评手段的质量而引入的干扰。主体因素和客体因素是相互作用、密切联系的。有了好的考评工具而考评者偏执无能，可以致使考评无效；有了好的考评者而考评工具不好，也难保考评可信。

在大多数条件下，信度指标都是以信度系数体现的。信度系数就是两次考评得分的相关系数。信度系数一般在 $-1 \sim +1$ 之间，信度系数小于 0 说明考评结果与真实分数负相关，根本不可信，信度系数越大，说明考评方法的

可靠性越强；信度系数越小，说明考评方法的可靠性越差。国际先进企业通用的标准是信度系数必须大于或等于 0.80，才可在人力资源工作的实践中使用。

（二） 考评效度

效度就是正确性程度，即测量工具在多大程度上反映了我们想要测量的概念的真实含义，效度越高，即表示测量结果越能显示出所要测量的对象的真正特征。

考评效度即考评的有效性，指运用考评量表或其他手段获得结果达到期望目标的程度。一般而言，考评的效度高，其信度也高，而信度高的考评，其效度未必高，因此，效度是考评的中心问题。

效度按侧重面不同分为内容效度、结构效度和效标关联效度三种。

1. 内容效度

内容效度是指考评要素和考评标准等子系统能够达到考评目标内容的程度，是检查所测内容是不是所要测量的行为领域的代表性取样指标，也就是指标与标准是否符合该类人员的功能特征。检验内容效度就是检验由概念到指标的经验推演是否符合逻辑，是否有效。常用的考评内容效度的方法是：请人力资源专家或其他精通该学科的专家，按照一定的标准评价考评指标是否具有代表性。

2. 结构效度

结构效度又称为建构效度，是考评能够测量到的理论上的构想或特质的程度，了解测量工具是否反映了概念和命题的内部结构，它是通过与理论假设相比较来检验的，因此建构效度也被称为理论效度。结构效度关注的问题是：考评是否正确地反映了理论构想特性。例如：营销人员的绩效考评，主要通过业绩考评（70%）、能力考评（20%）、态度考评（10%）三个方面来进行，能否真实地反映一个营销人员的理论绩效呢？很显然，这种考评的结构效度不高，很容易引导营销人员的短期效益、投机取巧行为，对企业的长期发展不利。因为从理论上来说，除了这三个方面外，还应该考评他的业务质量，包括呆坏账率、回款率、成本费用率和顾客满意率等指标。

3. 效标关联效度

效标就是效度标准，即考评预测成功性的标准，是反映考评目的、独立

于考评之外的行为变量，是假定的客观标准，它可以是另一种测量的结果，也可以是标准测验的结果。效标关联效度指考评结果同效标的相关程度，又称为经验效度或统计效度。效标关联效度按照效标与考评时间关系的不同，分为同时效度和预测效度。

（1）同时效标。同时效标是检验通过量表考评所获得的结果符合同时存在的效标的程度指标。效标可以是工作实绩、自我考评、组织考评、他人考评，并且可以综合运用。

（2）预测效标。预测效标是检验考评所获得的结果符合未来产生的特定标准的程度指标。在实际工作中，常用考评半年后或一年后的工作实绩作为效标，通过分析考评结果和半年后或一年后的实际工作成绩之间的关系来衡量预测效度。

二、反馈调查检验法

考评结果的检验除了运用信度和效度这两个指标进行有效的理论分析外，还应增加反馈式的民意调查来检验员工绩效考评工作的可靠性和有效性，这种方法就是反馈调查检验法。它虽然不能为人力资源部门提供理论上的信度和效度指标，但却揭示了民意倾向，反映了有关考评者的总的心理效应，为分析考评工作的效果和不断发现问题、解决问题提供有效的信息，这种方法容易操作，没有复杂、高深的数学计算，在实际工作中，经常被人力资源部门采用。

民意调查样本的选择方法采用随机取样和类别取样两种方式交叉进行。随机取样通过采用抽取档案编号，查阅随机数字表的手段进行，能保证所有人都有均等的机会选取；类别取样是种特殊的随机取样，按被调查者的类别抽取。根据职位、部门、性别、年龄等在员工中的比例随机抽取。另外，反馈调查最好采取无记名调查问卷，这样，有利于被调查者在填写调查问卷时表达其内心真实感受和评价，提高反馈调查本身的可信度。

反馈调查问卷的内容应该包涵反映考评体系信度与效度的各种问题，题型应该以选择、判断为主，尽量避免主观题。调查问卷的结构应该是关于考评结果效度和信度的题目分值各占 50%。

三、考评实施应避免的倾向

（一）晕轮效应

晕轮效应：当认知者对一个人的某种特征形成好或坏的印象后，他还倾

向于据此推论该人其他方面的特征。晕轮效应是一种“以偏概全”的考评倾向，严重者可以达到“爱屋及乌”的程度。考评主体在进行绩效考评时，如果只根据某些考评项目的表现(好的或坏的)来依此类推，将其作为全面考评的依据，那么，这样的考评结果的可信度就会大打折扣。

（二）首因效应

首因效应就是人们常说的“第一印象”，是指人们根据最初获得的信息所形成的印象不易改变，甚至会左右对后来获得的新信息的解释。管理者以第一印象对部属做绩效考评，难免发生偏颇，尤其是对新聘员工或实习员工的绩效考评，考评主体很容易根据“第一印象”考评，从而产生不公平现象，挫伤其他员工积极性。

（三）近因效应

近因效应与首因效应相反，指人们根据最后获得的信息所形成的印象不易改变，例如：一个工人一直都很勤勤恳恳的工作，但是到了即将绩效考评的时候，他却因为一些原因而无法尽心工作，通常管理者都只会认为他偷懒，而给他一个不太好的评价；相反的，一个平时偷奸耍滑惯的工人到了考评的时候，却做出了很好的表面工作，管理者却认为他一直都很努力，而给了他一个很好的评价。

（四）归因理论

归因理论指考评主体将员工工作绩效表现不佳归咎于努力不够、能力不足、工作特别艰难，或是运气不佳，它会影响考绩等级的评定。例如，下属与主管之间若常有面对面的工作互动或交流，主管会倾向于将其绩效差的原因归于其他客观因素，而给予其较高的考评结果。

（五）趋中倾向

趋中倾向指有些主管可能不愿得罪人，也有可能由于管理的部属太多，对部属的工作表现好坏不是很清楚，因而给部属的考评可能都集中在某一固定的范围内变动(平均值)，比较常见的是大多数的考评都集中在中间等级(平均值)，而没有显著的表现好坏之别。

（六）资历或职位倾向

资历或职位倾向指有些考评主体倾向给予服务年资较久或担任职务较高者以较高考评。换言之，对于与上司合作时间较长的员工予以较高的评价，反之，对于新进人员则评价较低，甚至于对于自己所训练的员工评价较高，

而对于未经考评人训练的员工评分较低。

（七）过宽或过严倾向

过宽指有些主管为了避免与部属起冲突，倾向给与大多数员工高估的考评；过严则指有些主管可能因为不了解外在环境对员工绩效表现的限制或自卑感作祟，或由于自己被考评的结果偏低等原因，因而倾向给员工偏低的考评。

四、考评结果的统计和分析

绩效考评完毕后，人力资源部门应该及时的对绩效考评结果进行归档、整理，并进行统计和分析。需要进行的统计和分析主要有：

1. 各项结果占总人数的比例是多少？其中优秀人数比例和不合格人数比例各为多少？
2. 不合格人员的主要不合格原因是什么？是工作态度问题，还是工作能力问题？
3. 是否出现员工自评和企业考评差距过大的现象？如果出现，主要原因是什么？
4. 是否有明显的考评误差出现？如果出现，是哪种误差？如何才能预防？
5. 能胜任工作岗位的员工比率占多少？

企业人力资源部门可以根据不同的需要，进行不同的统计和分析。它有助于人力资源部门更科学的制定和实施各项人力资源管理政策，如招聘政策、选拔政策、培训政策等。

第八章 绩效反馈与面谈

- ◎【引导案例】
- ◎第一节 绩效反馈与面谈
- ◎第二节 绩效面谈原则的确定
- ◎第三节 不同类型员工绩效面谈的基本要求
- ◎第四节 绩效面谈中的技巧
- ◎第五节 绩效面谈中常见问题及其控制
- ※<标题一>【引导案例】

被人们称为“管理之父”的法国工业家亨利·法约尔曾经做过这样一个实验：他挑选了20名技术水平相当的工人，每10人一组，把他们分成了两

组。然后，在相同条件下，让他们同时进行生产。每隔一个小时，他就回去检查一下工人们的生产情况。对第一组工人，法约尔只是记录下他们各自生产的产品数量，但是并不告诉工人他们的生产速度。对第二组工人，法约尔不但对生产的产品数量进行了登记，而且告诉每个人他们各自的生产速度。每一次考评完，法约尔都根据考评的结果，在生产速度最快的两个工人的机器上各插一面小红旗；速度居中的4个人，每人插上一面小绿旗；最后的那4个人，则各插一面黄旗。这样一来，每个工人对自己的生产速度到底如何，就一目了然了。

实验的结果表明：第二组工人的生产效率远远高于第一组工人。可见把考评的结果反馈给员工是非常重要的，绩效反馈是绩效考评的延续，不仅能够为员工努力指明方向，更能激发员工的上进心和积极性，从而提高企业的整体绩效。因此，能否及时有效地对考评结果进行反馈、面谈，将直接影响到整个绩效考评工作的成效。

※〈标题二〉

第一节 绩效反馈与面谈

一、绩效反馈的目的

绩效反馈是指组织在绩效考评结束后选择适当时机将考评的结果告知于被考评者，充分吸取被考评者的意见和建议的过程。绩效反馈的目的主要有：

1. 通过向员工反馈其工作完成的情况和结果，使员工了解自己的优缺点，培养员工以自我认知为基础的自我开发精神。
2. 通过反馈之面谈双方就工作中出现的某些问题和员工的发展需求探讨改进措施，并共同制定工作绩效提升计划。
3. 在上级管理人员的协助下，员工独立自主地制定自我开发目标，加深员工对所从事工作的认识，以培养员工的责任感。
4. 正确地把握员工的心理特点、能力及素质，为人力资源管理的运用提供參考。

二、主管面谈前的准备工作

（一）准备面谈资料

绩效面谈之前不但要做好准备，而且要做好充分的准备，最好事前做好演练，针对每个员工的绩效考评结果，结合员工的特点，事前要预料到员工可能会对哪些内容有疑问，哪些内容需要向员工作特别的澄清说明，只有每项内容都准备充分了，才能更好地驾驭整个面谈的局面，使之朝积极的方向发展，而不是陷入尴尬的僵局或面红耳赤的争吵，僵局和争吵都会损坏与员工的关系，不利于以后工作的安排。事前要收集以下资料：

1. 员工的绩效考评表
2. 目标管理卡
3. 岗位说明书
4. 员工的绩效档案
5. 员工绩效面谈记录表

（二）确定面谈时间

选择绩效面谈时间非常关键。最恰当的时间是主管与员工都能腾出来，且不受干扰的时候。当主管拟定一个面谈时间后，一定要询问员工这个时间是否可行，这样一方面可以表示对员工的尊重，另一个方面可以问员工这段时间是否有其它的安排。另外，还应该计划好面谈将要花费的时间，这样有利于安排好手头的工作，给绩效面谈留下足够的时间，避免讨论受到干扰。面谈的时间不宜太长，一般为 30 分钟至一个小时。

（三）安排地点和设备

面谈的地点最好选择一间单独的办公室或小会议室，面谈场所要完全与外界隔离，既要保证不受到其它干扰，不被其他人看到室内进行面谈的过程，又要让面谈双方感到舒适、轻松。

在布置面谈场地时，主管可根据员工的职位、性别和个性安排好谈话者的空间距离和位置，以便于双方沟通。距离太远，沟通的双方无法清晰地获得信息；距离太近，又会使双方感到压抑。

（四）开场白、谈话过程及结束方式

1. 如何开场

开场白有很多种形式，可先谈最近发生的大事和新闻，也可先谈员工家里最近发生的小事或其引以为傲的好事，或者干脆单刀直入谈本次面谈的目

的。到底采用何种方式开始面谈，取决于具体的谈话对象和情况，不管采用何种方式，一定要是最自然，且能营造最佳面谈气氛的。

2. 谈话过程与方式

绩效面谈的过程有多种方式，如：（1）首先谈员工本期工作表现的优点，对成绩加以肯定，再谈不足和有待改进的地方。（2）在提出自己的评价之前，先要下属员工自己说出他（她）的看法；或让下属把考评表上的所有项目都先看完，再逐项让其先说。（3）直接就考评表中的内容逐项与员工进行沟通，如果双方的认识一致就进行下一项讨论，如果双方意见不一致就通过讨论争取达成一致，对于实在无法达成一致的意見，可暂时放在一边，事后再做进一步沟通。不论采用哪种方式，目的在于双方能就如何提高工作绩效达成一致的看发。

3. 如何结束面谈

一般来说，在双方对绩效考评中的各项内容基本达成一致意见后，就可以结束面谈了。如果某些问题还未达成一致，面谈结束时要向员工提出自己的建议，并约定再次面谈的大致时间。

（五）通知面谈

通常一个主管有若干个下属，但不可能同时面对一群人来面谈，只能一个一个单对单地面谈。所以必须有一个统筹的安排，根据自己的工作安排，与员工进行适当的沟通之后，拟订一个行之有效的面谈计划，并告诉员工面谈的时间、地点、目的与准备事项，让员工有一个心理和行动上的准备。

三、员工面谈前的准备工作

只有经理本人做准备是不行的，面谈是经理和员工两个人共同完成的工作，只有双方都做了充分的准备，面谈的成功才成为可能。所以，在面谈计划下发的同时也要将面谈的重要性告知员工，让员工做好充分的准备。

（一）收集本考评期与绩效有关的资料

这些资料包括本期所做的工作和成就，对于完成得好的工作任务，需要以事实为依据具体说明。

（二）做好自我评估工作

绩效面谈注重现在的表现，更注重将来的发展。因此，主管除了想听到员工个人过去的总结和评价外，还希望了解员工个人的未来工作计划，特别是针对不足的方面如何改进和提高的计划。为了能更好地做好对自己的工作

实现进行了解和检讨，应先填好“自我评估表”，参见表 8—2。

表 8—2 员工自我评估表

姓名：	部门：	职位：
任职起算时间	评价区间：	年 月—— 年 月
目标项目：		
具体内容：		
绩效的自我评价、反省与计划：		
主管的评价及意见：		

（三）准备向管理人员提出的问题

绩效面谈是一个双向沟通的过程，员工也可主动向主管提出一些自己所关心的问题。因此，员工可准备一些与绩效管理有关的问题，以便在面谈中向主管提问。

（四）安排好自己的工作

工作交代妥当，面谈时才能集中精力。面谈一般会占用 1—2 小时的时间，如果这段时间有急事，可与上司商量调整一下时间，或请同事帮忙处理。

※<标题三>

第二节 绩效面谈原则的确定

- 一、真诚性原则
- 二、实效性原则

三、着眼未来原则

四、畅所欲言原则

※〈标题四〉

第三节 不同类型员工绩效面谈的基本要求

下面将根据几种不同的分类方法分别谈谈不同类型的员工绩效面谈的基本要求。

一、根据考评结果

（一）考评为优秀的员工绩效面谈的基本要求

同考评为优秀的员工进行绩效面谈时，应肯定和感谢员工的贡献，并为其未来的发展规划出谋划策。告知具体的奖励意见，但最好不要向员工许过高的愿，以免日后不能兑现，反而打击员工的积极性。

（二）考评为合格的员工绩效面谈的基本要求

同考评为合格的员工进行绩效面谈时，既要鼓励员工上进，争取更上一层楼，又要帮助员工找差距和不足，并帮助拟定下一阶段改进的方向和计划。对于雄心勃勃但绩效一般的员工，不要泼冷水，打击其积极性，应耐心开导，用事实说明愿望与现实的差距，勉励其继续努力，说明水到渠成的道理。

（三）考评为差的员工绩效面谈的基本要求

同考评为差的员工进行绩效面谈时，要帮助员工具体分析差距，诊断出不足的原因，还要帮助制定改进措施，但切忌不问青红皂白地兴师问罪。对于连续考评为差、又无明显进步地员工，应开诚布公地让其意识到自己的不足，揭示其是否不适合该职位，需要调换岗位。

二、根据入职年限

（一）老资格员工绩效面谈的基本要求

同老资格员工进行绩效面谈时，应特别尊重，不要使他们的自尊心受到伤害；对于他们过去的贡献应充分肯定，并表示理解他们对未来出路或退休的担心，询问是否有什么困难需要组织帮助解决的，鼓励他们继续为企业的

发展贡献力量。

（二）入职 3—5 年的员工绩效面谈的基本要求

同入职 3—5 年的员工有一定的工作经验，对自己和工作都有比较客观的认识，但阅历尚浅，比较浮躁。因此，在与这类员工进行绩效面谈时，应以工作为重，在肯定成绩之余，要帮助他们找不足，并协助他们规划今后的职业生涯。

（三）新入职员工绩效面谈的基本要求

同新入职员工进行绩效面谈时，既要帮助新员工认识自己工作中的不足，以及今后努力的方向，又要关心他们平时的学习与生活，让他们感觉到集体的温暖，帮助他们尽快融入新的工作环境，使其能快速成长。

三、根据在组织的位置

（一）核心型员工绩效面谈的基本要求

核心型员工指与主管关系密切，对企业忠诚，又很有才华的员工。同这类员工进行绩效面谈时，可直接表明组织对其的期望和要求，鼓励他（她）能做得更加出色。

（二）伙伴型员工绩效面谈的基本要求

伙伴型员工指与主管关系一般，对企业忠诚，但才华一般的员工。同这类员工面谈时，应多与他们进行情感交流，以进一步加强其忠诚度；还应帮助他们找问题和改进的措施，以便今后能委以重任。

（三）防范型员工绩效面谈的基本要求

防范型员工指才华出众，但对企业忠诚度不高的员工。这类员工在企业中是最令人不放心，但有时又是不可或缺的，所以，在面谈时要让他们感觉组织对他们的尊重，谈话内容应以关心个人的发展为主，以工作方面的问题为辅，尽量提高他们对组织的忠诚度。

（四）边际型员工绩效面谈的基本要求

边际型员工指能力不佳，与组织关系一般的员工。同这类员工面谈时，主要谈工作中的问题，并帮助他们找到改进的方法和措施。

第四节 绩效面谈中的技巧

一、倾听的技巧

二、提问的技巧

三、正反馈的技巧

（一）正反馈的内容越具体越好

很多管理者在进行正反馈时，往往只是很笼统的说明员工做的不错。这样做并没有到达正反馈的目的，正反馈是让员工更清晰的了解自己到底好在哪、为什么好、如何做才能做得更好。所以管理者在面谈时，应具体地向员工说明，有时还要帮助员工分析为什么能取得绩效。

（二）使用第三者赞扬

“第三者赞扬”是管理者使用从第三方那儿得到的员工表现的赞扬对员工进行表扬。比如“我昨天听小王说，你前天很晚了还在帮他整理材料，我觉得你这种团队精神很好”。如果信息可靠，这比从管理者自己的直接赞扬更有效。因为这既可表明管理者对员工的关注和尊重，又可增强员工之间的信任与关系。

四、负反馈的技巧

（一）洞悉员工的防卫心理

当员工的绩效不佳时，常会出现“自我防卫行为”。身为管理者一旦发觉员工有该行为时，首先要特别营造适合面谈的信任且愉快的气氛，以减少员工的恐惧与心慌；再以真诚的态度，告诉员工愿与他齐心协力共同解决问题；此后再以具体而直接的话语，提出要其改善绩效的要求。

（二）处理好彼此的情绪

面谈之前，要先处理好自己的情绪，也要处理好员工的情绪。然后再以具体的方式，告诉对方问题所在，并心平气和地与员工共同讨论解决问题的方案。

（三）给员工下台阶

面谈中，员工有时已清楚自己做得不好，在管理者给出具体的事例与记录后，却不好意思直接承认错误，这时管理者就不要进一步追问，而应设法

为对方挽回面子。通常可以这么说：“我记得你以前在这方面做得很好，这次是不是大意了”。这样一方面给员工搭了个“台阶”，使其对管理者心存感激，同时又引导员工承认自己的不足，可谓一举两得。

（四）先扬再抑后扬

真诚的赞美往往可以消除员工的防御心理。赞美表现不佳的员工不是要赞美他的整体表现，而是针对员工完成的几件特定的事情来赞美。当建立起彼此的信任后，再与其谈论负面反馈的事情，并向其说明既往不咎和你对员工的希望和要求。谈话即将结束之前，再次给予员工鼓励，使他能从抑郁中奋起，鼓起勇气继续努力。

五、结束面谈的技巧

※〈标题六〉

第五节 绩效面谈中常见的问题及其控制

一、离题甚远

绩效面谈中，有时为了活跃气氛、拉近交谈双方的距离，往往会谈到一些题外话。或是谈到某个话题一时兴起偏离了主题，作为管理者应能够控制住谈话的局面，既要防止谈话跑题，又要使谈话对象能够无所顾及的侃侃而谈。

为避免离题甚远，面谈要遵循共同的标准程序。避免只凭主观印象与面谈对象毫无目的、漫无边际的交谈，关键是要准备好谈话计划，包括关键问题的准确措辞以及对谈话对象所做回答的分类方法。也就是说要事先做好如下准备：

1. 谈话进行的方式；
2. 提问的措辞及其说明；
3. 必要时的备用方案；
4. 规定对调查对象所做回答的记录和分类方法。

二、僵持对立

在进行负反馈时，如果言辞不当，往往会出现僵持对立的局面。为避免这种场面的出现，面谈时应把握以下原则：

（一）反馈对事不对人

永远不要因为一个不恰当的活动而指责个人，面谈针对的是员工的绩效，而不是员工的性格。

（二）勿将考评结果与工资混为一谈

将考评结果与工资一起说会使得员工误入歧途，员工注意力转移到其薪酬以及薪酬与考评之间的关系上，而非绩效考评结果如何、有什么不足与过失、有什么地方提升与改进，这样的绩效面谈是不可能成功的。

一旦出现僵持对立的局面，最好的办法是尽快结束面谈，提出自己的建议，希望员工面谈后再考虑一下，以后再谈。

三、中途被打断

面谈双方在交流过程中被意外打断有时也很难避免。如果事情不是很紧急，可请来访者稍等片刻，并告诉结束面谈的大致时间，这样既让来访者能安心等待，又可提示员工尽快把重要的事情说完。如果情况紧急，可告诉员工：“很抱歉，现在有很紧急的事情要处理，下次再约时间继续沟通”。

为避免此类事情的发生，一般在面谈前要提前和员工约好双方都比较闲的日子和时间段，最好不要把绩效面谈的时间安排在刚上班或快下班的时间。此外，谈话双方应尽量在面谈前将该交代、该做的事情都处理好，避免中途被叫出去。

四、抱怨投诉

有的员工会借面谈的机会，向管理者抱怨企业里他认为不满或不公平的人和事。面对抱怨，主管往往只要耐心地倾听，让那些受到委屈的人有机会申诉，就解决了问题的一大半，只要听得够久，对方总会自己找出适当的解答。

如果出现员工对本部门或其它部门的人或事投诉时，除了认真倾听，并做好相应记录外，还应进一步收集信息，了解问题所在，提出解决方案或让员工参与提出解决方案。如果一时不能确定投诉内容的真实性，或暂时找不到解决问题的方法，可告诉员工已经知道该事，你会继续跟踪此事，不久会给他一个满意的答复。

第九章 绩效考评结果应用与绩效改进

◎【引导案例】
◎第一节 绩效考评结果的应用
◎第二节 绩效改进计划

※<标题一>【引导案例】

如何应用绩效结果？

天宏公司总部会议室，赵总经理正认真听取关于上年度公司绩效考评执行情况的汇报，其中有两项决策让他左右为难。一个是经过年度考评成绩排序，成绩排在后面的几名人员是否按照原先的方案降职和降薪？排在前面的几名人员是否按照原先的方案进行不同方面的奖励，怎么做更加有效？另一个是人力资源部提出上一套人力资源管理软件来提高统计工作效率的建议，但一套软件能否真正起到支持绩效提高的效果？

天宏公司成立仅四年，为了更好地进行各级人员的评价和激励，天宏公司在引入市场化的用人机制的同时，建立了一套绩效管理制度。对于这套方案，用人力资源部经理的话说是，细化传统的德、能、勤、绩几项指标，同时突出工作业绩的一套考评办法。其设计的重点是将德、能、勤、绩几个方面内容细化延展成考评的 10 项指标，并把每个指标都量化出 5 个等级，同时定性描述等级定义，考评时只需将被考评人实际行为与描述相对应，就可按照对应成绩累计相加得出考评成绩。

目前的绩效考评是取得了一定的成果，各部门都能够很好地完成，惟一需要确定的是对于考评排序在最后的人员如何落实处罚措施？对于这些人降职和降薪无疑会给其他人员造成工作压力，但是不落实却容易破坏考评制度的严肃性和连续性。对于考评排序在前面的人员如何落实奖励措施？措施不适合、不到位，不容易产生激励性，还容易造成负面影响。另一个问题是，在本次考评中，统计成绩工具比较原始，考评成绩统计工作量太大，人力资源部就三个人，却要统计总部 200 多人的考评成绩，平均每个人有 14 份表格，统计，计算，平均，排序发布，最后还要和这些人分别谈话，在整个考评的一个半月里，人力资源部几乎都在做这个事情，其他事情都耽搁了。

赵总想：如果公司的绩效管理体系本身设计得就有问题，直接应用绩效考评结果就会出现大问题？有了相对合理的绩效管理体系，对于绩效结果的

应用还更应该进行谨慎，否则将会得不偿失，功亏一篑。另外，公司是否同意人力资源部门提出购买人力资源管理软件方案？目前能否有一个最有效的方法解决目前的问题？总经理陷入了深深的思考中。

※〈标题二〉

第一节 绩效考评结果的应用

传统上，人们进行绩效考评最主要的目的是帮助做出一些薪酬和晋升方面的决策，例如奖金分配、工资晋级、提拔干部等。很显然，这种做法是片面的。因为对于一个企业或组织来说，实现组织的战略目标必须依靠一支高绩效的员工队伍，获得员工的高绩效就必须将考评结果应用于能够激发员工潜能的所有方面。因此，根据激励原理，我们应该将绩效考评的结果应用于以下管理活动：薪酬管理、人事调整、员工培训、人力资源规划、激励机制、业务流程优化、价值链分析、执行力提升。

一、考评结果与薪酬管理

（一） 考评结果应用于定薪和加薪

薪酬管理中最重要工作就是评定员工薪酬等级和业绩加薪。为了确定某个员工的固定工资（年薪），必须对员工进行定薪考评。由于固定工资（年薪）是关系到员工长期绩效的重要部分，因此应该对员工的能力和绩效各方面进行综合考评。定薪考评主要考查员工以下 4 方面的绩效和表现情况：

1. 工作业绩
2. 工作态度
3. 核心能力
4. 专业技能

这些考评项目和指标在组织的绩效考评系统中都已经涉及到了，因此，人力资源部门只要将以往的考评结果按照以上各项目进行统计分析就可以

得到员工薪酬等级评定所需的数据，然后根据定薪考评结果划分薪资等级，各员工按照自己的考评结果对号入座。固定工资（年薪）一旦确定下来以后，通常不会轻易改变，如果某位员工的工作绩效特别优异或很差，人力资源部门将会相应地进行岗位和薪资级别的调整。

表 9-1 各等级岗位的加薪矩阵

	绩 效 考 评 结 果					等(级)
	A 优秀	B 良好	C 合格	D 基本合格	E 不合格	
高层 管理 员工	加 1/4 级	加 1/6 级	0	0	0	1
						2
	若 5 年中*有 4 次获得“优秀”，则可以在下一年初升一级	若 5 年中*有 5 次获得“良好”，则可以在下一年初升一级	不升	不升	不升，连续 2 年将一级	升级依据
中 层 管	加 1/2 级	加 1/4 级	0	0	0	3
						4
						5

理 与 基 层 员 工	若 5 年中*有 3 次获得“优秀”，则可以 在下一年初 升一级	若 5 年中*有 4 次获得“良好”，则可以 在下一年初 升一级	不升	不升	不升，连 续 2 年将 一级	升级依 据
备 注	*（1）升级者在 5 年中经考评没有“基本合格”或“不合格”，即必须为“合格”、“良好”或“优秀”。 （2）5 年的业绩档案的加薪记录（1/2、1/4、1/6 等级） 可以累计计算，达到加一级的增幅即可以在下一年加薪。					

另外，加薪比例可以根据公司的业绩和消费者价格指数（CPI）而有所调整，当企业经营业绩较好的情况下，大多数绩效良好的员工的加薪比例应至少能够和当年的 CPI 上涨幅度持平，同时，公司高层也可以根据企业战略目标完成情况和市场薪资状况来确定公司的平均加薪水平，然后根据不同员工层级加以校正，适当拉开高绩效和低绩效之间的差距。通过这样的加薪调整，企业的薪酬管理活动就更具有激励作用，更加有利于企业战略目标的完成。

（二） 考评结果应用于奖金分配

将绩效考评结果应用于奖金分配又称为绩效奖，绩效奖可以分为年度绩效奖、季度绩效奖和月度绩效奖，一般情况下，企业给高层管理人员发年度绩效奖，给中层管理人员发季度或年度绩效奖，给普通基层员工发月度绩效奖。有的企业无论层级高低全部采用年终绩效奖或浮动年薪。

1. 一线生产人员的绩效奖金分配

针对一线生产人员的工作特点，他们的工资制度可以有以下几种：

（1）计件工资制：依据工人生产的产品的件数和每件产品的计件工资率来确定他们的报酬；

（2）标准工时制：工人享有固定的基本工资，另外依据工人绩效高于标准水平的百分比付给工人同等比例的奖金；

（3）班组或团队激励计划：主要有以下几种操作形式，第一种形式是确定团队中各成员的工作标准，并记录每个成员的产出水平，团队成员按以下几种方式之一计算报酬：所有成员都按产量最高的工人的标准计算报酬，所有成员都按产量最低的工人的标准计算报酬，所有成员都按团队平均水平计算报酬；第二种形式是根据团队最终的整体产出水平确定产量标准，然后，所有成员都根据团队所从事的工作的既定计件工资率获得同样的报酬，团队激励既可以以计件工资制为依据，也可以以标准工时制为依据，但后者更为流行；第三种形式是简单地选定团队所能控制的绩效或生产率的测量标准，例如，雇主可以使用每件产成品所耗总工时这样的概括性指标，换言之，这种形式并不要求计件工资制或标准工时制所需的精确的工业工程标准。

显然，一线生产工人的绩效最容易考评，他们的绩效奖金已经被包涵在月工资里，有的企业老板逢年过节再另外发红包以示奖励。目前，计件工资制最简单易行，使用最广泛；团队激励计划是一种最新的、十分有效的激励机制，值得我们广泛运用推广。

2. 销售人员的绩效奖金分配

（1）佣金计划

佣金计划是指直接按销售额的一定比例确定销售人员的报酬，即根据业绩来确定报酬，类似于工人的计件工资。在大多数企业里，销售人员的绩效奖金表现为销售佣金的激励形式。销售佣金的激励形式主要基于以下原因：传统上，多数销售工作具有无法监督的特点，销售工作绩效很容易进行量化考评，销售业绩主要依靠销售人员的个体实力，佣金对销售人员的激励是必要的手段。这种绩效奖金分配制度的最大优点是简单易行，最大缺点是缺乏长期激励效果，可能导致销售人员的某些急功近利行为。

（2）薪资计划

薪资计划中，销售人员的报酬主要是固定基本工资（年薪）和绩效奖金，偶尔也可能获得红利、销售竞赛奖之类的奖励。其中的绩效奖金分配与中层管理人员的奖金分配类似。实施直接薪资制的企业的销售工作一般具有以下特点：销售业绩必需依靠团队力量来完成，销售的主要目标是进行市场开发（如寻找新顾客、区域市场开发），或者销售人员主要是从事一些具体事务性工作（如展销活动、客户关系维护、销售跟踪），而且薪资计划实施效果很好。这种情况下，销售人员的绩效考评就显得非常重要，考评结果直接决

定其绩效奖金的多少，有利于销售人员的工作稳定和长期激励。

（3）复合计划

复合计划就是对销售人员实施薪资和佣金相结合的报酬激励方式。这种销售绩效奖金分配方式在很多企业中应用效果最好，既考虑了销售人员的短期激励因素，又考虑了销售人员的长期激励因素。销售人员的收入中 50~80% 是固定工资收入，佣金或绩效奖金只占 20~50%。销售人员的固定工资可以确保维持其家庭生活开支，公司也可以通过基本工资来评估和指导其销售活动，佣金则可以激励能力突出和绩效显著的销售人员做出更好的销售业绩。

例如：某服装公司对销售人员的绩效薪酬制度制定如下：

第一级：月销售额在 5 万元以下， $1200 \text{ 元} + 3\% \times \text{销售额}$

第二级：月销售额在 5~10 万元， $1200 \text{ 元} + 4\% \times \text{销售额}$

第三级：月销售额在 10 万元以上， $1200 \text{ 元} + 5\% \times \text{销售额}$

其中，1200 元是月基本薪资，根据每月实际绩效考评结果进行结算，3~5% 的销售佣金中，50% 结算到每月工资，另外 50% 佣金到年底根据该销售人员全年的任务目标考评情况，按照目标完成比例结算为年终绩效奖金。

3. 基层管理人员的绩效奖金分配

基层管理人员主要是指日常行政事务、办公室、财会、仓储配送以及其他后勤保障工作人员，他们的工作事务繁杂，很多都是难以量化考评的工作，工作质量的稳定性很重要，因此，对他们的绩效激励也应体现在月度绩效奖金上，每个月的考评结果都必须与他们的奖金挂钩，让绩效高的员工马上得到激励，也让绩效差的员工得到及时的鞭策，以激励他们更好地做好日常行政、后勤服务工作。一般情况下，基层管理人员的月度绩效奖金应占该员工所有奖金的 80% 左右，年终绩效奖金只占 20% 左右。对于基层管理员工，年度绩效考评结果则更多地应用于人力资源管理的其他方面，如员工培训、绩效改进、晋升或岗位调整。

4. 中高层管理人员的绩效奖金分配

中高层管理人员是指部门经理及以上职位的管理人员，他们的绩效激励主要包括短期激励和长期激励两部分，职位越高或职位越关键，长期激励所占的比重越大。一般来说，高层管理人员奖金的数额比较大，有的企业，年薪 30 万元以上的高层管理人员，年度奖金可能高达年薪的 60%，年薪为 10 万以下的中层管理人员，年终奖金仅为年薪的 30%，基层管理人员的年终奖

金可能至多只有年薪的 15%。也就是说，处于不同层次的管理员工，绩效考评结果应用于年终奖金分配的比例不同，职位越低越注重短期绩效激励，职位越高、越重要越注重长期绩效激励。

很多薪资专家认为：大多数组织的中高层管理人员的奖金或红利应该同个人和团队的绩效相联系，也就是说，中高层管理人员的绩效应该包括个人绩效和所在团队的整体绩效两部分，他们的奖金或红利也应该由其个人绩效结果和团队绩效结果决定；而且，应该根据中高层管理人员的个人绩效和团队或组织绩效设定一定的绩效奖金门槛，两个绩效指标只要有一个低于“良好”水平，他就得不到任何红利或绩效奖金。对于绩效确实突出的中高层管理人员，无论组织的绩效如何，都应该支付给他们高于组织正常水平的绩效奖金；对于绩效水平恰好或略低于平均水平的管理人员，其绩效奖金就应该低于正常水平或平均水平；对于绩效低劣的管理人员，他们就不应该得到任何奖励，从他们身上省下来的红利应该发给那些绩效水平显著的管理者。

另外，对于某些关键岗位或有特殊贡献的中高层管理人员，企业还可以每年或若干年发给这些员工诸如个人购房、购车、商业补充保险等多种福利补贴，也可以奖励给他们股票期权或虚拟股份，长期享受企业发展的红利，以激励他们为企业做出更大的业绩贡献。

（三） 考评结果应用于薪酬管理的注意事项

1. 绩效薪酬方案应该公之于众，让所有员工都意识到企业是在“为绩效付酬”，从而为此改进自己的绩效水平。考评结果应用于奖金分配情况如表 9-2：

表 9-2 根据考评结果分配奖金情况

考评等级	奖金额度
A 优秀	奖金基数×100%
B 良好	奖金基数×80%
C 合格	奖金基数×60%
D 基本合格	奖金基数×40%
E 不合格	0

2. 绩效奖金的基数可以由公司高层领导、人力资源部和财务部根据公司的整体业绩状况进行调整。
3. 依据考评结果所划定的绩效等级应该实事求是，尊重员工的实际绩

效水平，而不能人为框定范围或进行“强制分布比例”。

4. 考虑到员工隐私和自尊，绩效结果或奖金分配情况不宜全部公开，只宜公布排列居前的员工名单，以树模范和榜样；但绩效结果和奖金分配情况应通知到个人。

二、考评结果与员工培训

员工培训是企业根据组织或个人的实际工作需要，为提高员工专业技能、知识素养、管理能力，并最终提高员工现在或将来的工作绩效而进行的有计划、有组织的培养和训练活动。绩效考评结果主要应用于员工培训中的培训需求分析和培训规划。

培训需求分析主要包括以下内容：① 分析组织整体和各个部门、各个岗位的培训需求以及各类员工的个人学习需求；② 分析组织战略目标与组织绩效状况之间的差距，以及员工绩效目标与员工现有绩效状况之间的差距；③ 根据组织和个人之间的绩效差距，分析哪些员工需要培训以及培训的内容是什么。

绩效差距分析法是一种被广泛采用、非常有效的培训需求分析方法。绩效差距分析法，也称为问题分析法，就是把绩效考评的结果与绩效的标准和目标进行对比，分析绩效结果与绩效标准之间存在差距的原因：是不能做还是不想做？然后进一步分析知识、能力和行为改善方面存在的差距程度，最后确定培训的具体选择——培训的内容、类型和方法。传统上，绩效差距分析侧重于考查实际绩效与绩效指标之间的差距，现代培训需求分析的重点是考查未来组织战略目标和绩效需求与现实绩效考评结果之间的差距。因此，绩效差距分析应将组织战略目标、绩效考评结果、员工培训三者紧密结合起来。

绩效差距分析主要集中在个体绩效问题而不是组织系统问题，其推动力在于解决绩效问题而不是系统分析；重点分析员工绩效差距产生的原因而不是问题的后果，因为这直接关系到培训能否解决实际绩效问题。原因分析实际上就是搞清“不能做”和“不想做”的问题，当然，更进一步的原因可能来自组织，也可能来自个人，培训需求分析中主要是了解来自个体方面的原因，了解员工的知识技能、工作能力、工作方法、工作态度以及工作认识方面的不足或薄弱环节，了解员工是否有通过培训提高其能力和绩效的潜力。

如果差距是来自组织或个人其他方面的原因，如工作设计不合理、薪酬设计不合理、绩效标准定得太高、工作过程中组织没有提供必需的条件和支持、激励手段运用不当、人际关系矛盾等，那么这种难题就不是仅靠培训可以解决的。

根据以上绩效差距分析，培训经理和直线经理通过充分协商，制定出一份详细的员工培训规划，针对不同的需求采取不同的培训方法和培训内容。

三、考评结果与人事调整

人事调整主要是指根据员工绩效考评结果的优劣，人力资源部门或直线经理对该员工进行职位晋升、降级、岗位调动以及解雇，职位晋升或降级的具体条件可以参照表 9-1 制定相应的人事调整制度。

（一）职位（级）晋升

企业在发展过程中，因业务扩大或原有职位的员工离职而产生职位空缺时，内部选拔和招聘往往是企业补充人才空缺的重要途径，选拔往往表现为职位的晋升或薪资的增加，相应地，被选拔者所承担的责任也增大、所需的知识、经验、技能也更多。在内部选拔和招聘过程中，绩效考评结果发挥着举足轻重的作用。在绩效考评结果中，业绩又是最重要的，在考评分数中占有很高的比重，很多企业的绩效中，业绩占 70%。好的业绩意味着较高的工作质量、较高的工作效率以及较低的工作误差，因此，企业将业绩考评结果作为人才选拔的先决条件，以鼓励员工创造出更高的业绩。但是如果仅凭业绩高低选拔人才，可能会陷入彼得原理中，即企业的员工有可能被选拔到不称职或不胜任的职位上。因为，业绩是过去行为的结果，业绩优秀表明该员工胜任现在的工作职位，但并不一定能证明他有能力胜任将要被选拔到的工作职位。因此，在人才选拔过程中，绩效结果中的能力指标和道德素质指标的考评分数也是选拔的制约条件。

传统上，晋升意味着管理职位的提升或向管理职位的提升，如员工升为科长、科长升为处长或经理，经理升为副总经理等，但是，管理职位在企业中是稀缺资源，是相当有限的，如果企业把管理职位的提升作为晋升的唯一通道，对广大员工和专业人员是不公平的，而且，企业中的管理人员会越来越多，而优秀的普通员工和专业人才会越来越少，不利于企业的长远发展。因此，对于绩效优秀的员工，职位晋升不宜过多、频繁地使用，而应设立不

同的职位等级族，在不改变现在工作职位或岗位的基础上，可以提升他们的职位等级，如1~8级技工、1~5级主管、1~5级经理。这样，企业就形成了以职位族为基础的晋升通道，借助于绩效考评的结果，来实现科学的职位优化和绩效激励。

（二） 职位（级）降低

在一个企业里，绩效优秀的员工可以升职，绩效低劣的员工也应该可以降职。降职（级）是把某位绩效低劣的员工调到低一级职位或保留原来职位而降低等级，由此工资也会相应低一级。一个人被降职（级）时，通常会情绪激动，在同事中失去自尊，感到被出卖、尴尬、愤怒和失望，其工作绩效可能会进一步降低，所以，企业在使用降职时通常应谨慎。一般来说，这种人事调动是以绩效考评结果为依据的，也是公正、合理、理所当然的，但是，人力资源部门在对某人做出降职决定时，也应该注意方式方法，事先征求当事人的意见，应该充分肯定当事人为公司所做的贡献，努力维护当事人的自尊，并说明晋升通道是永远畅通的，只要他在今后的工作中表现优秀，符合晋升条件，还有机会被提拔上来。这样，我们就可以在企业里营造一种员工能上能下、能降能升的良好工作氛围，真正达到通过绩效来激励员工努力工作的理想效果。

（三） 职位调动

职位调动是指企业内员工的横向移动，调动可以由人力资源部门提出，也可以由员工提出申请。调动可以满足以下几种目的：首先，可以满足企业调整组织结构的需要，通过绩效考评，可以反映出组织机构设置的效率，当组织机构不合理，影响整体运营效率时，就可以考虑对组织机构进行调整，相应地进行人员调动；第二，有利于优化人力资源配置，将合适的人调配到合适的岗位上，对于工作绩效总是表现一般的员工，也许换个岗位更有利于发挥他的潜能，在另一个岗位上，他的工作绩效可能会很出色；第三，有利于缓解紧张的人际关系给员工绩效带来的压力，有的企业在实施绩效考评制度时，片面重视个人绩效和能力，员工们为了个人绩效而互相排挤，尤其是在实行“末位淘汰”制的企业，人人自危，团队合作精神十分淡薄，员工关系十分紧张，有的人换个环境后可能绩效表现会更好。

（四） 解雇

解雇就是淘汰企业中无法完成预期绩效目标或者表现出拙劣绩效水平

的员工，因此，绩效考评结果往往成为员工优胜劣汰的晴雨表。常用的解聘员工办法是“末位淘汰”制，这是企业纯粹为了追求高绩效所采用的一种极端手段。随着市场竞争的加剧，“末位淘汰”制在全球企业界被普遍采用，有资料显示，美国已有 20%的企业采用了类似制度，其中包括著名的高盛、微软、美国运通和惠普等公司，越来越多的国内企业也开始采用“末位淘汰”这一法宝，深圳华为公司鲜明地指出：一切员工在公司长期工作的基础是诚实劳动和胜任本职工作，通过坚定不移地铲除沉淀层，保持市场压力在公司内部的无依赖传递。

但是，“末位淘汰”在实际运用中也有许多负面效应：首先，由于员工对“末位淘汰”目的的误解，可能导致内部过度竞争，部门之间、个人之间不合作，例如，为避免“教会徒弟，淘汰师傅”，老员工不愿意“传帮带”新员工。其次，由于经验不足，导致操作过程的不公平。例如，有的企业通过员工互评来产生“末位员工”，留下了平庸的老好人，淘汰了有潜力的但不注意人际关系的“棱角分子”。第三，强制性的“末位淘汰”容易使员工不稳定情绪，员工难以产生归宿感和主人翁责任感，更不可能产生献身精神，因此员工忠诚度很低。第四，企业实施“末位淘汰”制以后，对绩效差的员工往往一脚揣开，容易忽略员工的在职培训，从市场上招聘来的新员工可能又难以满足企业的需要，这样，企业可能会陷入“淘汰——招聘——再淘汰”的恶性循环，人力资源开发不足最终可能导致人力资源的长期匮乏。第五，新员工被招聘进来之后，往往并不能马上适应工作，工作绩效与老员工相比可能差距很大，新员工的绩效损失加上原来被淘汰员工的补偿，实际管理成本会有所上升。

四、考评结果与人力资源规划

绩效考评结果在以下方面对人力资源规划发挥着极大地作用：

- （一） 提供人力资源信息
- （二） 预测人员需要
- （三） 清查内部人力资源情况
- （四） 确定招聘内容和条件

（五）帮助员工制定职业规划

五、考评结果与激励机制

战略性激励就是针对企业的长远发展战略而实行的综合性激励。它不仅是一套激励方案，还是一种企业文化，涵盖了企业相关利益群体价值观的形成、制度建设、岗位设计与晋升、责权利有机结合等一系列重要企业文化内容。因此，企业应该迅速而广泛地应用绩效考评结果，建立一套创新性、战略性绩效激励体系。

从员工的角度来看，他们希望企业的激励机制公平合理。每一个员工的工作动机、工作需要、工作态度以及工作方法都可能有很大的差异，因此，每一个员工的工作业绩和贡献也存在差异。根据公平理论，不公平的激励机制可能影响员工的工作动机，进而影响他们的工作态度，而工作态度不仅影响和决定员工本人的工作绩效，还会影响公司的凝聚力和竞争力。在员工心里，“多劳多得，少劳少得，不劳不得”的观念已经根深蒂固，每个员工心里都有一杆公平秤。有些员工，尽管相当有工作能力，但工作态度不好，常发牢骚，做一些不利于企业发展的事，工作绩效自然不会高。一方面，如果是员工自身的原因，公司就要教育他，帮助他认识自己的错误，或采用负激励，即惩戒的手段来对其进行惩罚，帮助他改变工作态度。另一方面，如果是因为激励机制不公平，公司就应该调整激励措施和手段，形成一种不同绩效享受不同待遇、公平合理、关心员工切身利益的激励机制。

六、考评结果与流程优化

基于绩效的业务流程优化就是根据企业实际绩效与战略目标绩效之间的差距分析，理清企业管理流程方面存在的问题，并围绕提高企业绩效进行业务流程优化的过程。现在，越来越多的企业认识到：对客户需求的理解将决定企业的绩效水平，企业管理流程中的各个环节都应该以客户为中心，而不是以“业务”为中心，更不是以“管理者”为中心，企业应该根据客户需求不断地对业务管理流程进行优化，同时，建立以满足客户需要为核心的绩效考评体系，以改善组织和员工的绩效考评结果。

业务流程优化对组织绩效的作用体现在以下方面：首先，以客户为中心的绩效考评体系使组织内各部门之间的“边界”大大淡化，齐心协力满足客户需求，员工直接服务的对象是客户，而不是“上司”，只要让客户满意了，上司对他们的绩效考评分数自然较高；第二，由于将“流程”设为工作重点，分析并量化了工作流程，因此各级管理人员的绩效考评依据将不再是各种行政级别，而是整个流程的执行结果；第三，业务流程顺畅了，企业经营管理效率也提高了，整个业务流程的管理成本也大大降低了，从而提高了整个组织的绩效水平；第四，优化后的流程确保了企业对客户需求的响应速度和沟通效果，提高了客户满意度和企业竞争能力，为企业的迅速发展奠定了良好的流程管理基础。

※〈标题三〉

第二节 绩效改进计划

一、绩效改进的指导思想

绩效改进就是指确认组织或员工工作绩效的不足和差距，查明产生的原因，制订并实施有针对性的改进计划和策略，不断提高企业和员工竞争能力的过程。

绩效改进的指导思想应该是：

一是绩效考评强调的是人与标准的比较，因此，绩效改进方案是以实际工作表现与绩效考评标准之间的差距为基础的，而不是员工之间互相比较；

二是绩效改进活动必须自然地融入部门日常管理工作之中，而不是额外的工作负担；

三是帮助下属改进绩效、提升能力，与其他管理任务一样是管理者义不容辞的责任，管理者不应以“没时间、没精力”，“绩效改进效果不明显”等理由来加以推辞。

二、绩效改进流程

（一）绩效诊断与分析

绩效诊断与分析就是找出绩效差距，分析绩效不好的原因。可以根据绩效考评标准和员工实际绩效表现之间的比较来确定绩效差距，如表 9—4 所示：

表 9—4 绩效诊断与分析表

制表时间：_____年____月__

日

姓名：		部门：		职位：		
序号	考评项目	绩效标准	实际绩效	差距原因	是否改进	改进策略
被考评者签字：		直接主管签字：		部门主管签字：		
备注：本表必须交人力资源部备案。						

一般而言，绩效不佳并不能简单地归咎于员工工作不努力，而应从员工、部门经理及环境因素 3 个方面分析原因。

1. 员工自身的原因

从员工身上找原因，主要有主观和客观两个方面，具体分析如下：

(1) 知识。是否因为员工相关知识的不足影响到绩效的产出？是哪些知识上的不足？如何弥补？

(2) 技能。是否因为员工技能的不足影响到绩效的产出？如何弥补？

(3) 态度。是否因为员工态度的问题影响到绩效的产出？员工为什么会存在态度问题，深层次的原因是什么？可以改善吗？如何改善？

(4) 外部障碍。是否因为外部条件的不足影响到绩效的产出？我们能改善吗？怎么改善？

2. 部门经理也要自查

工作上缺乏沟通，对员工没有提供足够的帮助和支持，没有给员工适当的鼓励和激励，这些都是部门经理的责任，不能一味地把责任推给员工。

3. 企业外部环境因素

企业内部资源的缺乏，制度不完善（如责权利分配不合理）、岗位变动等影响员工的工作效率和工作质量。而企业外部环境如宏观经济的变动、国家新政策的出台、全行业的萎缩等，以员工个人的力量是无法抗拒的，甚至连企业也无能为力。在这种情况下，企业要做的就不是绩效改进而是绩效目标的调整。所以，我们在行动之前，要先查明原因，看清方向，避免徒劳无功。

确定具体绩效差距，找到绩效不佳的原因之后，我们还应该考虑是否有必要采取改进措施来消除差距。因为绩效差距有大有小，有轻有重，我们应该把时间和精力花费在纠正重大的绩效差距上。判断员工是否需要改进某项工作时，可以考虑以下问题：① 员工是否有潜力或能力来改进此项工作？组织是否有时间来允许员工改进次项工作？② 绩效差距对员工本人的工作、对部门或整个企业的工作、对客户以及供应商等相关利益者有多大的影响程度？③ 绩效差距是否会导致安全问题、危险的工作情景、或违反组织纪律或法律？

（二）制定改进策略

既然产生绩效问题的原因多种多样，那么，解决问题的方法或策略也应该因事而异，对症下药。直接主管应与下属一起讨论并制定绩效改进策略，可以采用“头脑风暴法”和“鱼刺图”的方法，找出所有可能的改进办法，最好能按照员工、部门经理等职位，划分不同项目列出一张详细的绩效改进表格。如表 9—5 所示，就是一个销售代表职位的绩效改进项目的表格。

1. 制定员工绩效改进策略时，应遵循以下原则：

- ① 及早发现问题，及时处理问题；
- ② 客观、彻底地调查分析；
- ③ 给予员工改善绩效的指导和机会；
- ④ 充分发挥员工的主观能动作用，结合员工的实际情况给予改进建议；
- ⑤ 以正式的文件明确绩效改进策略，并交人力资源部备案；
- ⑥ 采取行动前，应与高层管理者和人力资源顾问协商。

2. 绩效改进的方法主要有四种：

① 波多里奇的卓越绩效标准。此绩效标准是在企业组织经营成果的顾客、产品或服务、财务、人力资源和组织的有效性这五个方面来建立绩效管理的框架，为企业的绩效改进从以上五个方面提供标准。

② 六西格玛（6 σ ）管理。六西格玛管理强调全员参与，通过建立一个由倡导者、黑带主管、黑带、绿带主管、绿带和项目团队构成的组织框架，让大家都参与到绩效改进的过程中来。

③ ISO 管理体系。ISO 质量认证体系是一个产品（服务）符合性模式，企业通过建立这样一个完整的、标准化的过程控制体系，来对绩效进行管理，以实现绩效的不断改进。

④ “标杆超越”（Benchmarking）法。“标杆超越”法是由美国的施乐公司首创的，它通过与同行业的先进企业进行对比，对本企业的产品、服务、过程等关键的成功因素进行改进和变革，使之成为同行业最佳的系统性过程。

（三）制定改进计划

一套完善的绩效改进计划应该符合下列要求：

1. 计划内容切合实际。拟订的计划内容必须与待改进的绩效相关，拟订具体的行动方案，如阅读指定的书籍、报纸、杂志等，参加脱产培训和经验交流、在职培训、实际观摩与指导等活动。

2. 计划要有时间限制。计划的拟订必须有截止日期，而且应该有分阶段的时间进度表。

3. 计划要获得认同。主管人员和员工都应该接受这个计划并致力于实行，都应该保证计划的实现，而不是仅做表面文章，为此，人力资源部门应派专人检查监督。

4. 制定绩效改进计划要确定改进目标，包括工作绩效改进目标和个人能力提升目标，目标要求明确、具体、难度适当。

5. 明确资源方面的保障。明确绩效改进所需要的外部资源和内部资源，这些资源包括：组织与上级、同事、客户、培训教师、企业培训制度等。

6. 计划中要明确改进计划的效果评价方法。

绩效改进计划的实例如表 9—5 所示：

表 9—5 绩效改进计划

姓名：_____

职位：销售代表

部门：业务一部

直接主管：_____

制表时间：2006 年 10 月

15 日

改进项目	改进原因	目前水平	期望水平	发展的措施与所需资源	考评时间
客户沟通技巧	与客户沟通是销售代表的主要工作，本人在这方面有较大欠缺	评估分数 2.5 分	3.5 分	① 参加 11 月份人力资源部举办的“有效的客户沟通技巧”培训； ② 自己注意收集和体会客户的反馈； ③ 与优秀的销售员一同会见客户，观察学习他人与客户沟通时的好做法	2006 年 12 月 15 日
医疗设备专业知识	销售人员需要了解较多的产品知识，而本人以前对这些知识接触较少	评估分数 3 分	4 分	① 阅读有关书籍、资料； ② 参加 12 月份产品部举办的培训班； ③ 多向他人请教	2007 年 1 月 31 日
撰写销售报告	销售人员需要以书面的形式汇报销售情况，与主管和同事交流信息	评估分数 3 分	4 分	① 学习他人撰写的销售报告； ② 主管人员给予较多的指点	2006 年 11 月 30 日

（四） 实施改进方案

改进方案实施的主体包括：需要改进的员工、主管、绩效改进专员以及其他支持资源，员工是改进的主体，主管和绩效改进专员既是支持者又是监督者。

组建绩效改进部门。由于绩效改进是绩效管理的关键环节，因此，必须由专门的部门来负责此项工作，绩效改进部门与传统的培训部门有很大区别，在绩效改进部门，对员工的培训只是他们的工作的一部分，他们还要负责构建企业的绩效与胜任模型、确定绩效差距、分析绩效差距的原因、评估为改进绩效而采取的培训和非培训措施的效果、针对今后的业务目标及需求积极确定绩效的意义。

（五） 检测改进效果

对绩效改进计划实施之后的效果评估可以从以下方面进行：

1. 周边反应

企业内与之接触的各类成员（员工、管理者）对改进活动及其对他们的影响的反应如何？客户和供应商的反应如何？

2. 学习或能力

在实施改进计划之后，考查该员工所了解或掌握的知识和技能与改进之前有多大的变化？

3. 转变

改进活动对该员工的工作方式是否产生了预期的影响？他在工作中是否开始运用新的技能、工具、程序等？

4. 结果

改进活动对该员工绩效的影响如何？绩效差距的缩小与改进活动是否很大关联？

三、绩效改进方案

（一） 绩效改进的前提

绩效改进方案的设计需要以下管理前提：

1. 人们有能力，并且渴望学习并提高自身的能力，从内心深处宁愿接

受激励和挑战，也不愿意碌碌无为；

2. 意识和觉悟能够让人们做出不同的选择，一旦意识到了以前那些处于无意识状态的态度、信念、动机和行为，人们就能够使用他们的意志和清醒的头脑去改变自己的行为；
3. 主管能意识到：给予下属关爱和帮助时自己也能获得收益；
4. 员工加入到一个有建设性的互动行为的团队中，他们的能力提高更快、学到的东西更多、获得的满足感更强。

（二） 设定绩效改进目标

为了改进绩效、提高能力，理想的情况是既设定绩效改进目标，又设定能力发展目标。绩效改进目标是指与经营业绩挂钩的目标，如销售额提高20%，离职率降低3%，能力发展目标是指那些和提高员工完成工作以及创造性业绩的能力有关的目标，如提高人际关系能力、提高影响力等。

1. 设定绩效改进目标

设定绩效改进目标，要解决好以下几个问题：

① 改进目标由谁设定。如果员工参加了改进目标的设定，那么，他们将会投入更多的时间、精力和情感来完成这些目标，但是，主管人员常常发现自己制定的某些改进目标要比员工自己制订的目标明智、合理得多。如销售代表可能认为销售额提高10%比较容易实现，而他的主管可能认为该员工应有提高20%的潜力。

无论谁设定改进目标，有一点必须确定，组织的管理层应该成为目标的最终决定者，管理层必须知道员工正努力提高工作业绩来帮助组织完成它的总体目标。组织应制定一种程序，通过该程序，管理者能够审核员工的目标。

② 改进目标应该和岗位规范中规定的工作目标相互关联，也应符合SMART原则，即具体、可衡量、可达到、相关联和时限性。

③ 根据各目标的相对重要程度来区分改进目标的优先次序。例如，销售人员的一个改进目标是销售额提高10%，另一个改进目标是及时完成所有文书工作，很显然，第一个目标比第二个目标重要的多。

④ 确定改进目标的评估方式，评估改进目标的完成情况。

2. 设定能力发展目标

① 员工制定自己的能力发展目标。每个员工都应该设定自己的能力发展目标，无论他是首席执行官还是普通销售代表，提高工作中最重要的能力可

以使每一位员工把工作做得更好；

② 员工一次可以提高多少能力。能力的提高不是一件容易的事，一次提高许多方面的能力是不可能的，我们建议一次提高 2~3 项能力；

③ 每项能力可以设置 1~3 个发展目标；

④ 由员工和主管一起来选择需要发展的能力目标。

⑤ 用“SMART”原则描述能力发展目标。

⑥ 能力发展目标应该能够帮助绩效改进目标的完成。

（三）确定改进项目的优先次序的原则

确定绩效改进目标之后，我们通常要对改进办法进行筛选，选出最有效、最经济的一种或几种办法综合考虑，确保计划切实可行。

1. 重审绩效不足的方面。主管的评价是否都合乎事实？也许主管没有真正察觉员工引起绩效差距的缺点，也许主管认为的缺点事实上却是员工的优点。

2. 从员工愿意改进之处着手。这可能激发员工改进工作的动机，因为员工通常不会在他根本不想改进的方面真正下工夫。

3. 从易出成效的方面开始改进。立竿见影的经验总使人较有成就感，也有助于再继续其他方面的改进。

4. 以所花的时间、精力和金钱较少的方面优先进行改进。

（四）制定完成绩效改进目标的行动步骤

1. 绩效改进方案一定要有可操作性，要有“行动步骤”。如果只停留在理论上的话，绩效改进方案根本没有存在的必要。绩效改进方案的指导性一定要强，最好是能详细到具体的每一步骤。

2. 绩效改进方案制定的原则也要符合“SMART”原则，做到具体、可衡量、可达到、相关联和有时限。这是制定任何一个方案都必须考虑的原则。

3. 绩效改进方案可以与计划目标制定相结合，也可以独立制定，目的都是为了提高员工的绩效。计划目标的范围较大，既包括了以前做得好的日常工作内容，也包括了需要提高的改进内容。与之相比，绩效改进方案虽然也是根据上一阶段绩效考评结果而制定的，但其更具有针对性，是着重针对绩效低下的原因而制定的。在实际工作中，由于时间等因素的限制，可以将制定绩效改进方案与计划目标相结合，通过一份绩效改进计划反映来绩效改进方案。

4. 绩效改进方案的形式可以多样，但关键是要控制过程，给员工以指导。任何方案都需要付诸实施，绩效改进工作可以有各种各样的方案，但是改进的过程只有一个。绩效改进能否成功，关键就在于是否能控制改进的过程。只有各级主管在过程中给予员工指导和帮助，修正改进方案，才能保证绩效改进的效果。

第十章 绩效管理培训与实施

◎【引导案例】制定
◎第一节 培训方案
◎第二节 培训组织与实施

※<标题一>【引导案例】

年底将至，又是一个总结以往成绩并设定未来目标的时节。移动通信某分公司人力资源部邀请西三角副所长任赫奕老师，希望通过短期而有效的绩效管理实施的辅导培训，从观念上、技术上对公司中层经理人员进行培训，帮助公司实现全面绩效管理的变革，实现人力资源管理水平的提升。

绩效管理水平的提升，既是上级主管单位的要求，也是该客户改善内部管理的需要。目前现行的绩效管理体系严格上讲只是一套绩效考评机制，公司的经营目标落实到各个营业部一层，而没有科学的手段向下分解给员工，各营业部经理承受了绩效考评的压力，下级员工没有被充分激励而发挥潜力，绩效管理陷入了考评—惩罚的怪圈内。

通过老师为期三天的辅导式培训，从以下几个方面帮助客户解决了绩效管理的难题：

1. 观念改变：任老师从职业经理人职责入手，阐释了经理人员要在快速发展的环境下转变观念，转向关注更广阔责任范围，能够站在公司目标的更高的角度去思考问题、承担责任和接受挑战，不要把绩效管理当作是额外的负担，而是作为实现管理目的、履行管理职责的一种方式途径，从公司发展和个人发展两个角度接纳、理解并且认同公司全面绩效管理制度的推行。

2. 绩效指标分解：任老师以公司绩效目标到各个部门业绩目标的分解为例，讲解了实现上一级业绩指标的措施才是下一级职位的业绩指标的来源，而不是简单的数量分解，另外还分析了绩效指标中业绩指标和行为指标之间的关联与区别——业绩指标是可量化的结果性指标，而行为指标是不可量化的、任务结果指标，两类指标从指标设定和评价标准设定上都有不同的原则和方法。

3. 绩效考评方法：绩效考评是将实际绩效与计划的绩效目标进行对照考评的过程，也是评价结果应用的依据，因此绩效考评一直成为管理人员的难点，培训中介绍了一系列工具和方法，帮助经理人员理解并掌握如何平衡、解决考评时公正和人际关系的难题，保证绩效管理对员工起到有效的激励和行为导向作用。

4. 绩效面谈：绩效结果的反馈与达成一致是绩效管理的一个重要环节，在绩效面谈中经理人员要准确地把握员工的工作业绩、行为表现事实，更要控制绩效面谈的节奏与情绪。培训中以一对一角色扮演的形式模拟了绩效面谈中可能出现的矛盾、僵持，培训师对经理人员在绩效面谈中可能遇到的问题一一作了剖析，并实战演习了如何解决分歧、达成共识，鼓舞员工着眼于未来的改善与进步。

5. 实施指导：中层经理人员在全面绩效管理体系的推行中不仅仅应该做好执行者，还要扮演好宣传员的角色，如何扭转员工的畏难情绪，帮助员工转变观念并了解绩效管理体系是经理人员在实施前期就要面临的一个实际问题。培训中以集中讲授、个别答疑两种方式为经理人员解除了他们对于绩效管理实施的种种疑惑，使经理人员掌握了实施绩效管理的实战技能。尽管培训活动由于时间和干预程度等限制不能解决客户在绩效管理中的全部问题，但与会的经理人员都表示从观念上和技能上都受益匪浅，相信他们能够在新的年度中能够成为更加优秀的绩效管理者和人力资源管理者。

※〈标题二〉

一、绩效管理培训的原因

- （一）业绩标准发展变化
- （二）岗位业绩出现很大的差距
- （三）对绩效管理存在错误认识

二、绩效管理培训的作用

- （一）消除误解和认识上的偏差
- （二）学习绩效管理的操作技能
- （三）可以减少绩效考评的误差

（四）可以纠正绩效管理过程中的偏差

三、绩效管理培训方案的内容

一个完整的培训方案，必须包括：培训目标、培训对象、培训内容、培训形式、培训师、培训时间、培训地点、培训组织、培训评价以及培训费等。

1. 培训目标

培训目标为培训提供学习的方向和学习各阶段要达到的标准。通过对绩效管理、绩效考评、关键绩效指标、绩效考评工具、绩效反馈面谈及实施和绩效改进的介绍与培训，从而更好地开展绩效管理工作。提高企业或公司的组织绩效。

2. 培训对象

培训对象作为培训方案的主体，也是培训方案的一个要素。绩效管理培训根据企业的具体情况，培训对象既可以是管理者也可以是员工，或者同时都可成为绩效管理培训的对象。

3. 培训内容

（1）绩效管理的介绍。这是大多数绩效管理的培训课程都有的开始课程。对任何绩效管理课程来说，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管理系统等。本课程概要地讲解关于绩效管理总体的知识。讲师将通过讲解，举一些组织中的例子让学员了解绩效管理的目的和过程，消除由于不了解绩效管理而带来的紧张和焦虑。课前要发给学员一份绩效管理手册，内容包括：

- ✍ 什么是绩效管理？
- ✍ 绩效管理的方法和提供的信息有什么用？
- ✍ 组织中用什么样的程序保证绩效管理的客观性和准确性？
- ✍ 在绩效管理中使用什么工具？

（2）绩效考评的介绍。讲师将与学员讨论和分析目前绩效考评中存在的问题，包括绩效考评方法的选择、工作描述的准确性和绩效标准设定中的问题等，通过实际操作的活动使学员学会如何做出好的工作描述。这一课程的最重要内容是关于绩效考评中的误差和偏差。使用角色扮演、案例分析、录像带等方法使学员认识到晕轮效应、趋中误差、近因效应、对比效应等考评误差以及避免的方法，使考评者了解自己的失误会对绩效管理操作过程产生的影响，以便更好地实施绩效管理，参加培训的人员一般为参

加绩效管理的考评人员（主要是管理人员）。

（3）关键绩效指标的介绍。关键绩效指标的设定是进行绩效管理的基础。讲师将与学员讨论和分析目前绩效指标设定中的问题。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。本课程主要是为了让员工了解：

- ✍ 关键绩效指标的定义、内容，学会设定关键绩效指标。
- ✍ 讨论设定关键绩效指标的重要性。
- ✍ 了解关键绩效指标的 SMART 原则。
- ✍ 学会建立客户关系示图和定义工作产出。
- ✍ 学会设定关键绩效指标与标准。

（3）绩效考评工具的介绍。本课程通过讲解、练习等方法使考评者正确掌握考评工具的使用，并了解考评者对考评结果的影响。本课程主要是为了让员工了解：

- ✍ 绩效考评中常用的考评工具，学会正确使用这些考评工具。
- ✍ 描述考评工具的设计。
- ✍ 解释如何将考评者的行为对应到考评量表中。
- ✍ 了解不同考评者考评的差异。

（4）绩效反馈面谈的介绍。本课程通过讲解、练习等方法使考评者正确掌握如何准备绩效反馈面谈，各个环节的时间分配等。本课程主要是为了使员工了解：

- ✍ 如何有效地准备绩效反馈面谈。
- ✍ 列出绩效反馈面谈中所要做的活动。
- ✍ 计划绩效反馈面谈的时间。

（5）实施绩效反馈面谈的介绍。本课程通过讲解、练习等方法使考评者正确掌握如何实施绩效反馈面谈，掌握面谈中的各种技巧，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。本课程主要是为了使员工了解：

- ✍ 如何有效地实施绩效反馈面谈，提高面谈技巧。
- ✍ 对照有效的和无效的绩效反馈面谈技巧。
- ✍ 描述非语言行为在绩效反馈面谈中的作用。
- ✍ 掌握如何控制面谈的过程使之不偏离预期的轨道。

（6）绩效改进的介绍。对于一名合格的主管和考评者来说，指导和咨询的技能是基本必备的技能。讲师将帮助学员了解下属在绩效方面存在问题

的可能原因，以及如何给下属提供一些指导和帮助。本课程主要是为了使被培训者了解：

- ✍ 绩效中出现的问题和障碍，并学会怎样克服它们。
- ✍ 了解员工在绩效方面可能存在的有关知识、技能、兴趣、动机、努力程度等方面的问题。
- ✍ 掌握针对各种具体问题给予督导和帮助的方法要领。

4. 培训形式

培训形式主要指的是学习活动的安排和教学方法的选择，培训形式有直接传授培训（包括讲授法，专题讲座法，研讨法）、实施型培训（包括工作知道法，工作轮流法，特别任务法，个别知道法）、参与型培训（包括自学，案例研究法，头脑风暴法，模拟训练法，敏感训练法，管理训练法）、态度型培训（包括角色扮演法，拓展训练等）、科技时代的培训（包括网上培训，虚拟培训）等。企业应根据自己的实际情况和传统管理的需要，选择适合自身特点的培训形式。现介绍几种常用的形式。

（1）讲演。讲演是指对某一议题有深入研究的专家，经过充分准备后，以口头叙述的方式，将该议题系统地讲述给学员。

讲演法的优点为：1）易于安排整个讲述程序；2）比单纯的阅读成效高；3）适合任何数量的听众。讲演法的局限性在于：1）学员处于被动的位置，不容易调动其积极性；2）不容易找到所谓的“名嘴”或“讲手”；3）专家并不见得就具备良好的表达能力；4）不适当的环境容易影响倾听的效果；5）由于是单向沟通，学员的回馈有限，学习的成效并非很高。

因此，要组织好演讲，就应注意以下的问题：1）妥善安排好演讲的环境，如场地、音响、辅助媒体等，使所有的学员都能清晰地听到其声音；2）事先发给学员讲演的大纲与摘要，以便于学员了解演讲者的意图、方向和重点；3）避免在太短的时间内灌输给学员太多的资讯，以造成接收不良；4）演讲结束后，适当安排问答或讨论，以便于双方沟通，提高学习成效。

（2）参观。参观就是指针对某一特殊环境或事件组织学员作实地的考察和了解。参观主要适用于某些无法或不易于在课堂上讲述的议题。通过参观帮助学员了解现实世界的一些真实情况，了解理论与实际之间的差距。

参观的优点有：1）能够激发学员对实际问题的关注；2）可加强学员与外界间的联系；3）学习气氛较为轻松。参观的局限性为：1）交通与食宿费用可能较高；2）计划与安排行程可能相当费时；3）实际行程的安排不见得合乎学习目标；4）学员的实际参与程度可能较低；5）学习成效可能不高，易流于玩乐而忽略了学习。

如何组织好参观至关重要：1）应事先详细计划与联系参观的地点及有关人员；2）准备详细的行程表、地图、参观地点简介等书面材料；3）出发前，应使学员了解参观的目的及学习目标，以提高学习的兴趣及成效。4）每一参观行程结束后，进行简短的讨论以加强学习效果。

(3) **程式化教学**。程式化教学是指根据学员的学习步调，以小单元、由浅至深、由简至繁等程序化的步骤，使学员逐渐学得所需的知识技能。学习的内容可能为书面资料、录音影带、电脑软件等。

程式化教学主要适用于长距离学习或学习地点太过分散时；以及自我学习或进修。

程式化教学的优点是：1) 学员可自行决定深入学习的方向；2) 比某些传统的教学法更有成效；3) 学员自行决定学习的进度，可减少其焦虑感；4) 学员对学习成效进行自我评量，有助于自我调整。程式化教学的局限性为：1) 教材所涵盖的议题有限；2) 欠缺学员间或与教师间的沟通与交流；3) 预设的教学程序可能太过僵化，反而失去弹性；4) 学员数量过多时可能会因争取设备而引起纷争。

程式化教学若要取得成效：1) 准备安静的学习场所与必要的设备；2) 让学员预先阅读有关的学习手册，并了解其中各学习单元的划分；3) 配合学员程度，适度调整学习单元的长短，使学员能够依据教材指示循序渐进；4) 教材中的内容应具挑战性、激励性和趣味性，以丰富学习内容，提高学习兴趣；5) 进行讨论或练习以增强学习效果。

(4) **个案研究**。个案研究就是指藉由口头、书面、或影片等辅助资料，再经讨论程序，以求得对特殊议题的确认与了解。

个案研究适用的时机为：学习解决问题的技巧或教授解决问题的程序。

个案研究的优点是：1) 可以帮助学员学习分析问题和解决问题的技巧；2) 能够帮助学员确认和了解不同解决问题的可行方法。个案研究的局限性有：1) 需要较长的时间；2) 可能同时激励与激怒不同的人；3) 与问题相关的资料有时可能不甚明了，影响分析的结果。

成功的个案研究要求：1) 研讨前要提供充裕的时间让学员阅读相关的资料；2) 主持人应详细介绍议题，并解释研讨之个案与学员应有的表现或成果；3) 主持人要适时引导研讨以便于达到研讨的目标；4) 所选案例最好来自真实的问题，但切忌透露相关人员的真实姓名。

(5) **多媒体教学**。多媒体教学是指针对某一特殊议题所设计的自学教材，其中可能包括影片、幻灯片、自学手册、讨论问题、参考资料等。现在的多媒体教学多强调应用电脑科技，配合光碟设备，以满足学员个别差异、自学步调与双向沟通的需求。

多媒体教学适合学员自我学习的情况。它几乎可以涵盖任何专业主题，可满足标准化、长距离或学习地点分散的需求。

多媒体教学的优点有：1) 适合重复与大量使用；2) 大多不需要专人在旁指导；3) 学习的程序与成效标准化，较易考评学习成果；4) 电脑可储存所有学员的学习记录，易于分析比较；5) 学员能马上知道学习成效，能够满足其立即回馈的需求；6) 学习资讯经严格的选择、设计与测试，符合大多数学员的需要。多媒体教学的缺陷在于：1) 制作成本较昂贵；2) 有时缺乏弹性；3) 制作耗费相当的时间以 CD-ROM 而言，每小时的教学至少需要 400 小时设计与发展。

多媒体教学的运用需要一定的技术设备与条件的支持：1) 准备适当的教学软件、电脑与其它辅助设施。如 CD-ROM 或触摸式监视器等。2) 要求学员先阅读相关资料或手册后再依各单元顺序学习，直至结束。3) 学习结束后召集学员进行讨论或问题解答。4) 避免将多媒体教学流于追求时尚的形式；5) 强化学员的电脑知识，消除其对高科技的恐惧感。

(6) **辩论**。辩论就是不同立场的参与者面对争议性的议题提出自身看

法并反驳对方论点的公开竞赛。

辩论的目的主要是为了训练参与者的逻辑思考能力和表达与思辨能力。

辩论的优点有：1) 能够激发学员参与的热情；2) 能为学员提供动态学习的机会与经验；3) 能够为学员提供生动、活泼、热烈的学习气氛；4) 能够提高学员在具有一定压力的情形下独立思考问题和随机应变的能力。辩论的局限性为：1) 议题的研究与准备需耗费相当的时间；2) 学员的个性差异可能会影响辩论的程序与效果。

辩论的组织与实施是需要周密的准备工作：1) 需挑选正反双方至少各有3人参与辩论；2) 需要挑选一位有经验的主持人和裁判团；3) 准备一个为双方都能接受且具有争议性的论题；4) 明确辩论的规则；5) 准备一个能够容纳参与者和听众的场地；6) 正反双方依序进行论述，最后再进行总结；7) 裁判团作胜负决定，并作简短的讲评。

(7) 网上培训。这是一种新型的计算机网络信息培训方式，主要是指企业通过内部网，将文字、图片及影音文件等培训资料放在网上，形成一个网上资料馆。网上课堂供员工进行课程的学习，这种方式由于具有信息量大，新知识，新观念，传递有时明显，更适合成人学习。因此，特别为实力雄厚的企业所青睐，也是培训发展规律的一个必然趋势。

优点：使用灵活，符合分散式学习的新趋势，学员可灵活选择学习进度，灵活选择学习的时间和地点，灵活选择学习内容，节省了学员集中培训的时间与费用；在网上培训方式下，网络上的内容易修改，且修改内容时，不须重新准备教材或其他教学工具，费用低，可及时低成本地更新培训内容；网上培训可充分利用网络上大量的声音，图片和影音文件等资源，增强课堂教学的趣味性，从而提高学员的学习效率。缺点：网上培训要求企业建立良好的网络培训系统，这需要大量的培训资金，该方法主要适合知识方面的培训，一些如人际交流的技能培训就不是用于网上培训方式。

除了以上这些培训方式外，还有自学计划、角色扮演等形式。总之，培训单位应根据自身的实际情况和所具备的条件与能力选择恰当而有效的培训形式。

5. 培训师

培训师是培训的执行者，是可根据课程的目标和内容要求进行选择。“能者为师”是一个基本原则。根据本次绩效管理培训的内容和要求去选择既有能力驾驭课程，又能引导培训对象达到培训目的的培训师。

6. 培训时间

时间是不可再生的有限资源，要最大限度的利用它。绩效管理培训管理者要巧妙的利用有限的培训时间。根据培训对象时间分配情况不失时机进行

有效地培训。除了利用课堂时间外，也可以采用课后作业的形式要求培训对象合理开发利用时间，从而来增加培训时间。

7. 培训地点

培训地点主要指培训教室。充分利用固定的培训场所，还可以利用特殊的空间；如图书馆、实验室、研讨室、运动场等。实在这些场所还不够话，可以象单位租用利于培训的场所。

8. 培训组织

根据绩效管理培训的要求，以及培训对象和人数的不同，既可以采用面向全体培训对象的班级授课制，也可根据培训对象的学习能力的相似和学习进度的相同的分组教学制。

9. 培训评价

绩效管理培训结束后，应对其进行很好、很中肯的评价，以便于提高下次类似培训的效果。绩效管理培训评价的重点应放在定量的测定上，衡量可以观察到的行为。

10. 培训经费

培训经费包括：场地费、交通费、授课费、餐费、住宿费、教材费、设施费、文具用品费等。进行绩效管理培训所需的经费。应进行较科学全面的预算，需要分析以下指标和因素：

- (1) 确定绩效管理培训经费的来源：企业承担，企业与员工共同承担。
- (2) 确定绩效管理培训经费的分配与使用。
- (3) 进行绩效管理培训成本——收益计算。
- (4) 制定绩效管理培训预算计划。
- (5) 绩效管理培训费用的控制及成本降低。

值得注意的是，管理人员的绩效管理培训方案同员工的绩效管理培训方案一样，包括制定培训目标，确定培训对象和内容，选择培训师，安排培训时间、地点、培训组织、培训考评以及培训费用等。但是有的部分的具体内容有很大差异，主要体现在以下几个方面：

1. 培训目标

培训的目标，就是培训工作想要达到的境地和标准。对绩效管理人员进行培训时，一般来说是要提高其在绩效管理上的技能，而在技术要求上要比员工培训目标低一些。主要达到四个方面的目标：

第一、在管理方面，要清楚地了解组织的目标、政策和管理原则；

第二、在实务操作方面，要明白工作程序、工作标准和工作细则；

第三、在人际关系方面，要了解员工并能够影响他们的工作态度和行为；

第四、在思想意识方面，能设想采用不同的工作方法并预见其所带来的结果。

总之，应加强其在计划、组织、指挥、协调和控制等方面的管理知识的培训，努力提高其规律水平。同时，着重培训绩效管理人员的沟通技能、倾听技能、反馈技能、授权技能、训导技能、冲突管理技能、激励技能、时间管理技能等，从而增强其工作能力。

2. 培训形式

培训形式主要指的是学习活动的安排和教学方法的选择。对绩效管理人员的培训形式除利用一定的理论课外。重点应采用自我启发、上级指导、交流经验、出席会议、出国学习等形式。

3. 培训师的选择

对给绩效管理人员挑选培训师应该比给员工绩效管理培训挑选培训师更为严格，因为培训对象是绩效管理人员，他们的工作要比员工的工作复杂的多，其管理能力比一般员工高得多，所以，为他们进行绩效管理培训的培训师应该有丰富的绩效管理的经验和高超的绩效管理培训技巧。

4. 培训的评价

绩效管理人员培训效果的评价要比员工绩效管理效果的评价难一些，因为绩效管理人员的工作很难用工作量来衡量，所以评价程序要安排好，制定好。此评价可以用来确定受训管理人员在多大范围内和何种程度上掌握了学习内容，达到了课程设定的行为目标。

※〈标题三〉

第二节 培训组织与实施

一、选择培训机构

绩效管理培训既可以自行开发，也可以从咨询公司或培训供应商获得培训项目和服务。如果通过培训供应商来完成绩效管理培训，企业就应利用征询建议书来选拔能够提供绩效管理培训服务的咨询机构和供应商。在挑选培

训供应商时，要多方考虑例如考虑该培训供应商是否有丰富的实践经验，拥有固定的服务客户，收费情况及外人对其的评价等。企业在选择绩效管理培训供应商时，一定要根据①培训的内容；②接受课程培训的学员；③企业自身特点做出正确的选择，因为这三种基本资源依据已被人们用来作为进行培训机构选择决策的基础。

二、培训课程设置

根据绩效管理的目的精心进行培训课程的设置；在设置时必须牢牢抓住培训课程设置的基本环节：课程定位——确定目标——注重策略——选择模式——进行评价。同时在设置绩效管理培训课程时必须遵循三条原则：1.符合企业和学者的要求；2.培训课程设置要符合成人学习的认知规律；3.体现绩效管理培训工人的基本目标。

三、选配培训教师

1. 确定培训教师的选配标准

- (1) 具备人力资源管理和培训内容方面的专业理论知识；
- (2) 对绩效管理培训内容所涉及的问题应有实际工作经验；
- (3) 具有绩效管理培训授课经验和技巧；
- (4) 能够熟练运用绩效管理培训中所需的培训教材和工具；
- (5) 具有良好的交流与沟通能力；
- (6) 具有引导学员自我学习的能力；
- (7) 善于在课堂上发现问题和解决问题；
- (8) 积累与绩效管理培训内容相关的案例和资料；
- (9) 掌握绩效管理培训内容所涉及的一些相关前沿问题；
- (10) 拥有培训热情和教学愿望。

2. 正确选择绩效管理教师来源

其来源主要有企业外部聘请和企业内部开发。企业绩效管理培训的管理者应根据实际情况，确定适当的内、外部教师的比例，尽量做到内外搭配、相互学习。

四、员工和管理人员绩效管理培训方案的实施

(一) 员工绩效管理培训方案的实施

1. 培训准备

(1) 落实场所与实施。由于培训场所对培训会产生很大的影响，并关系到培训实施的效果，所以必须慎重选择。特别是在利用外界的培训场地时，场地的大小，通风，噪声，安全等必须做详细的检查。

(2) 通知培训对象。为了使培训对象对培训课程的意义，目的，内容等要点事前有所了解，以便有正确的心里准备，并使其在培训前自觉地进行一写必要的调查研究。培训部门在可能的情况下，应准备一些相关的资料在课前发给培训对象，这些资料最好在培训前 10 天~20 天发。开班前 2 天，要再次确认培训对象能否参加培训。

(3) 联系培训师。培训需要哪方面的专家要在培训实施前尽早确定，然后把希望讲授的内容，培训对象，培训要求，用何种方法授课明确地传达给培训师，并请其提供培训大纲，以便进行审核。在审核时主要看内容是否完整，重点是否突出，同时要主意培训师之间所培训的内容有交叉，有无漏洞。对接送培训师的时间和方法，食宿的安排，酬金的支付，以及培训师对教材，教室，教学器材，座位的安排等有何要求也要提前沟通好。

2. 培训介绍

做好培训准备工作，待培训对象报到后，就进入正式的培训实施阶段。

(1) 介绍培训主题。主要是向培训对象说明培训的目的，并对培训对象提出学习期望。

(2) 课程介绍。为了使培训对象了解培训课程的意义，目的，要求，培训方法等，要进行简短的课程介绍。此介绍最好在开训式之后进行，有利于清除学员的紧张感。

(3) 介绍培训师。培训师可以自我介绍，也可以由培训负责人代为介绍。目的是让培训对象了解培训师工作经历，对与培训主题有关的工作经历可以介绍得详细些，这会增加培训对象的信任。

(4) 介绍日程安排。介绍这次培训中将要涉及的问题，哪些内容需要考试，以增强培训对象的注意力，促进其学习。通过介绍，使培训对象明确，经过这次培训后应达到的目的。说明如何通过这些安排达到预定的目标，即培训对象在培训班结束后能做什么。

3. 课程讲解

大多数企业中，培训负责人要亲自进行课程讲解。其形式主要有课堂讲授，媒体教学，组织讨论和解答问题。

(1) 课堂讲授。讲课往往是培训负责人的重要工作之一，也是培训负责人显示工作能力的重要途径之一。

有经验的负责人知道应把课程内容分为几部分，通过讲授—活动—总结的循环，避免培训对象感到乏味，也使其有足够的时间消化吸收。在设计课程内容时，要把自己放在这些内容一无所知的培训对象的位置上，从他们

的角度考虑课程安排。在讲课过程中，可以使用一些辅助设备如投影仪等，帮助强调重点，吸收培训对象的注意力。

（2）媒体教学。有时课程的内容需要通过录像，幻灯片等媒体传授，这时要避免学员陷入被动的“看电视”中，其方法是尽量使多媒体教学成为双向的交流。

（3）组织讨论。组织讨论是课程讲解的重要手段之一。讨论是方式有两种；一种为正式的讨论，一种为非正式讨论。例如，培训负责人可以先发给大家有关的阅读材料和一些书面问题，让其做准备，然后就这些问题进行讨论。在讨论中不可以不时地插入一些问题，引导培训对象考虑如何把学到的知识运用到他们的工作中去。非正式的讨论是指在课程讲解计划中没有正式安排，而在培训过程中随时进行的讨论，以此来检查培训对象的掌握情况，鼓励其更多地参与大批培训中来。

（4）解答疑问。课程讲解完毕之后，一般都要进行疑问解答。培训负责人最好对可能提出的问题事先有所准备，以便更好地解答问题。

4. 课程管理

（1）课前准备工作的内容

1) 上课前与培训师的联系。培训的实施必须按照课程的设计进行，因此培训主管一定要与培训师和培训对象进行沟通。

2) 培训教室及设备的准备。培训主管必须确保教室清洁，布置座位要准备无误。教室的大小、教学器材的准备，尤其是投影仪、电脑、麦克风、白板笔等在开课前做最后的检查与调整。

3) 关心前排坐位的空席。如果培训对象的座位没有固定，培训对象常会坐后排，前排座位容易成为空席，这时要引导培训对象到前排就座，先让前排的座位坐满，这样有利于营造培训的气氛。

4) 培训师休息室的安排。最好在教室附近安排一间房，供培训师休息使用，并对其中的卫生设备等事先进行检查。

（2）上课中的管理

1) 对教室环境的关心。要关注来自道路的汽车声、施工噪声、其他培训班的声音、走廊的脚步声、谈话声等、如噪声不能克服应尽快准备替代的教室。

2) 外来电话的应对。课程进行中原则上不允许培训对象接电话特殊情况（下除外）。可将对方的姓名、单位、事由等记录下来，等下课后再交给培训对象。最好把教室内的电话线暂时掐断。上课时，要求培训对象一律关闭手

机或调为振动。

3) 注意上课情况。培训主管应注意有无打瞌睡的人。培训对象打瞌睡一方面与培训师的授课水平有关,另一方面与培训对象有关,也可能与教室的环境有关。不管什么原因,如果出现类似情况要采取适当的方式,提醒培训对象注意。同时,还要防止培训对象中途离席。

4) 上课禁止吸烟。休息时可以吸烟,但要到固定的场所,并要求培训对象将烟蒂、空杯子等放到指定的地方。

5) 旁听讲课。培训主管及工作人员要尽量去听课,一方面可以了解培训师的教學情况;另一方面可以观察培训对象的反应,以便及时与培训师沟通。

6) 培训师的食宿安排。培训师用餐的时间要短,用餐后尽快让培训师休息;晚餐后为了不影响次日的上课,喝酒和娱乐活动要适度;和培训师聊的话题要以其关心的问题为主。

(3) 下课后的收尾工作

1) 在培训师讲课结束时进行归纳。培训主管在培训师授课结束后,对培训师的讲课进行简要的归纳,并对培训师的付出表示感谢。

2) 与培训师交换意见。就培训师通过讲课与培训对象的接触,以及在上課期间对企业的感觉,虚心听取培训师对企业工作的意见,并将其记录下来。

5. 培训评价

一项培训项目结束以后,还应对此培训进行评价并做一些扫尾工作。做任何事情都要有始有终,培训也是一样。当然,好的开始可以给培训对象和培训主管带来信心,而整个培训过程更是传授新知识和技能的主要环节,所以使培训有一个好的结束,更会取得意想不到的效果。

(1) 培训考评。对培训对象培训效果的确定,要通过考试(对成人的考试主要以分析问题和解决问题的能力为主)、写论文、答辩、案例分析等方式进行。

(2) 培训效果调查。要听取培训对象对培训的意见,可通过座谈、问卷等形式进行。

(3) 结业仪式。结业仪式致辞、颁发结业证书、培训总结、培训对象代表致辞、宣布培训结束。

(4) 学员的送别。全体培训工作人员应给培训对象送行,对培训对象在培训期间的努力和合作表示感谢,并祝愿培训对象将培训得到的知识运用到日后的工作中去。

(5) 整理。送走培训对象之后,培训负责人要整理培训教室、办公室、

休息室等。同时，要将培训课程实施的材料、文件加以整理，连同资料一起存档。

（6）实施过程的检讨。由全体培训工作人员对整个培训过程做完整的回顾，找出问题和不足。这项工作要在培训实施完成后马上进行。

（7）培训跟踪。培训对象培训后在知识、技能、态度等与培训前有无提高，培训负责人和工作人员要主动、及时地到培训对象所在部门去听取其上司和同事的反应。还可征求培训对象对培训的意见。培训效果有时很难马上反映出来，所以培训负责人要有长期跟踪的心理准备。

（二）管理人员绩效管理培训方案的实施

同员工绩效管理培训方案的实施一样培训组织者要告知受训管理者此次培训的目标、培训的重点和特点，以及在培训过程中做好各种配合工作，包括培训的介绍、讲解和评价等。

五、绩效管理培训方案实施和控制

1. 收集绩效管理培训相关资料；
2. 比较目标和现状的差距；
3. 分析实际目标的绩效管理培训计划设计培训计划检讨工具；
4. 对绩效管理培训计划进行检讨，发现偏差；
5. 绩效管理培训纠偏；
6. 公布培训计划跟进培训计划落实。

六、绩效管理培训效果的考评

绩效管理者可以通过资料、观察、访问和培训之间收集绩效管理培训效果的有关信息，包括培训及时性信息、培训目的设定合理与否的信息、培训内容设置方面的信息、教材选用和编辑方面的信息、教师选定方面的信息、培训时间选定方面的信息、培训场地选定方面的信息、受训群体选择方面的信息、培训形式选择方面的信息、培训组织与管理方面的信息。

培训效果的好坏应利用相关指标进行考评，其绩效管理培训效果的考评指标包括五个方面的指标，即认知成果、技能成果、情感成果、绩效成果、投资回报率。