

# 概念

---

## 绩效考核

收集、分析、评价和传递有关某一个人在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的信息情况的过程。

组织绩效：任务数量、质量及效率

个体绩效：上级和同事对自己工作状况的评价

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学**109**室美华教育。

国际认证 权威认证



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
  - 请速登陆：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

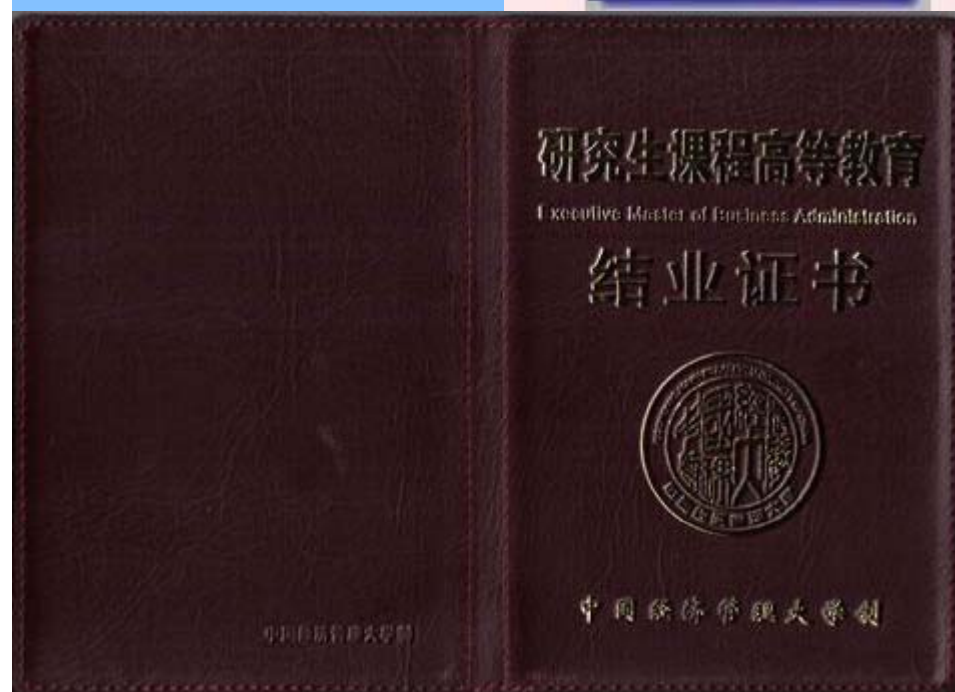
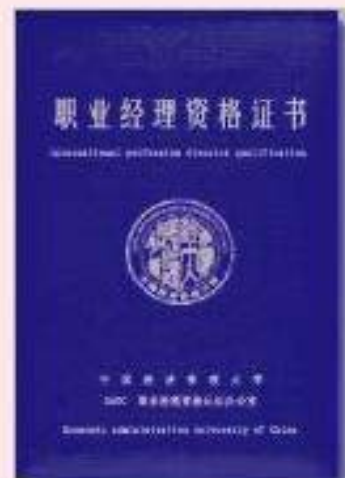
近千本MBA职业经理教程免费下载

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



- 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)





美华论坛  
www.mhjj.net

# 概念

## 考核与测评

考 核	测 评
是企业内部管理活动	是咨询诊断活动
是例行性制度	是例外性工作
为企业经营战略服务，为 HRM 服务	为企业选拔、评价和开发人才服务
根据事实和职务要求，对员工的实际贡献进行评价，强调人的特殊性	用标准量表和统计分析方法对人本身的属性进行评价，强调人的共性
包含对人的管理、监督、指导、教育、激励和帮助等功能	要求“中立”，不对测评对象的行为发生实质性的影响

# 绩效意义和性质

---

- 意义：反馈和监控功能
- 绩效的多因性、多维性与动态性
- $P = (S, M, E, O)$
- 技能、激励、环境和机会
- 多维度分析考察
- 中长期变化指标

# 绩效考核程序：横向程序和纵向程序

准 备



1. 确立考核体系，制定考核计划
  - 考核谁？
  - 考核标准是什么？
  - 谁来进行考核？
  - 怎样进行考核？
  - 什么时间考核？
2. 把考核目的、意义和做法告诉被考核人
3. 对考核人进行必要的培训

实 施



1. 自我考核
2. 上级、同事、下属等评定
3. 反馈

使 用

HRP、培训、激励、工资奖励等



# 绩效考核程序： 横向程序和纵向程序

---

- 基层考核
- 中层考核
- 高层考核



## 考核的生命线：双向沟通

---

- 考核初期：确认考核标准和考核方式；
- 考核期间：建立并保持相适应的各种畅通的沟通渠道，及时交流意见；
- 考核后：考核者按照组织规定与被考核者正式面谈，就考核结果及其原因、成绩与问题及改进措施进行沟通。

# 主管人员的活动

---

## 考核前

- 经常同雇员们交换工作意见。
- 参加绩效考核会见的培训。
- 采用问题-处理的方式去行事，而不要打算使用“我说-你听”的方法。
- 鼓励雇员为参加考核做好准备。

## 考核中

- 鼓励雇员参与。
- 评价雇员的工作，而不要去评价他们的个人性格和习惯。
- 评价要具体。
- 注意倾听雇员的意见。
- 双方为今后的工作改进目标达成一致协议。

## 考核后

- 经常同雇员们交换工作意见。
- 定期检查工作改进的进程。
- 根据雇员的工作表现及时给予奖励。

# 考核的目的和责任

---

- 目的

- 评估目的：绩效控制
- 激励目的：薪酬控制
- 发展目的：培训开发

- 责任

- 人力资源部门：程序、方法和工具
- 直线经理：实施

# 有效考核的要求

---

- 全面性与完整性
- 相关性和有效性
- 明确性与具体性
- 可操作性与精确性
- 原则性与可靠性
- 公正性与客观性

# 考核的原则

---

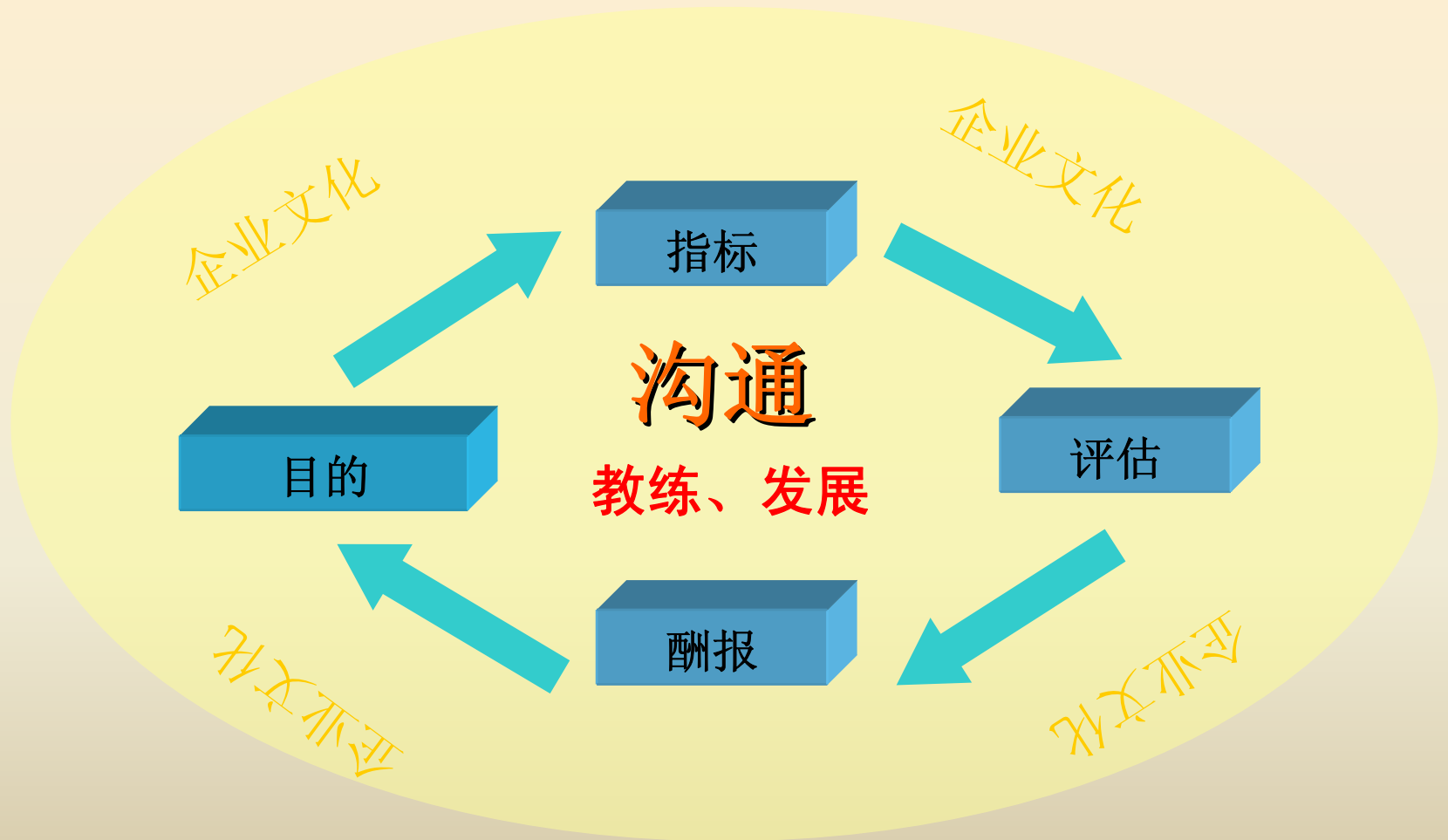
- 公开：评价标准明确，考核过程公开
- 实证依据：实例、数据取代抽象字眼
- 记录：详尽记录考核过程和结果
- 定期化，制度化
- 双向与双赢
- 反馈与修正

# 绩效考核与绩效管理

---

- 个体或部门评价/组织绩效长远发展
- 事后考核/整体流程
- 判断评估/信息沟通绩效提升
- 特定时期/管理全过程
- PDSF
- 计划—执行—考核—反馈

# 绩效管理模型：持续改善





# 绩效考核标准概念

---

绩效评价标准是对员工绩效的数量和质量进行监测的准则；

标准的强度和频率、标号和标度

考核标准的内容（规范行为或对象的程度或相对次数）

标记符号；测量的单位标准

绝对标准—绝对评价（绝对考核）：人与工作比较

相对标准—相对评价（相对考核）：人与人比较

## 相对评价标准的弊端

- 不可比因素太多
- 容易背离日常工作的具体性，忽视工作上的客观标准。
- “永远的先进”，先进成为特殊阶层

# 考核标准的分类

---

- 手段：定性标准和定量标准
- 尺度：类别标准、等级标准、等距标准、比值标准、隶属度标准
- 主观标准和客观标准
- 静态标准和动态标准
- 行为特征标准
- 目标管理标准
- 情景评估标准
- 动态模拟标准

# 绩效考核方法

---

- 基本类型
- 综合型
- 品质基础型
- 行为基础型
- 效果基础型
- 客观考绩法和主观考绩法

# 绩效考核技术

---

- 分级法（简单、交替、范例、对偶、强制）
- 考核清单法
- 量表考绩法
- 混合标准法
- 强制选择法
- 关键事件法
- 评语法
- 行为锚定评分法

# 绩效考核实施

---

- 考核执行者
- 直接上级执行考核
- 同级同事
- 被考核者本人
- 直接下级
- 顾客或供应商
- 业绩专家或者顾问

# 绩效考核实施

---

- 绩效考核周期
- 季度、半年和一年
- 绩效考核信度和效度
- 一致性和稳定性
- 相关程度
- -考核者的判断
- -与被考核者的关系
- -考核标准和方法
- -组织条件

# 绩效考核面谈

---

## 准备阶段

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

## 面谈中

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



# 考核面谈

## 这样的人

## 怎么谈

😊优秀的下级

😞一直无明显进步的下级

😞绩效差的下级

👴年龄大、工龄长的下级

💡过分雄心勃勃的下级

😐沉默内向的下级

★发火的下级

●鼓励；制定发展计划；莫急于许愿

●开诚布公；讨论现职位是否适合他；使其认识不足

●具体分析原因；不要认准是个人问题

●尊重；肯定贡献；耐心而关切；为其出主意

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

●耐心启发；提非训导性的问题；征询意见

●耐心听完；尽量不马上争辩；找原因，冷静分析

# 考核结果的运用

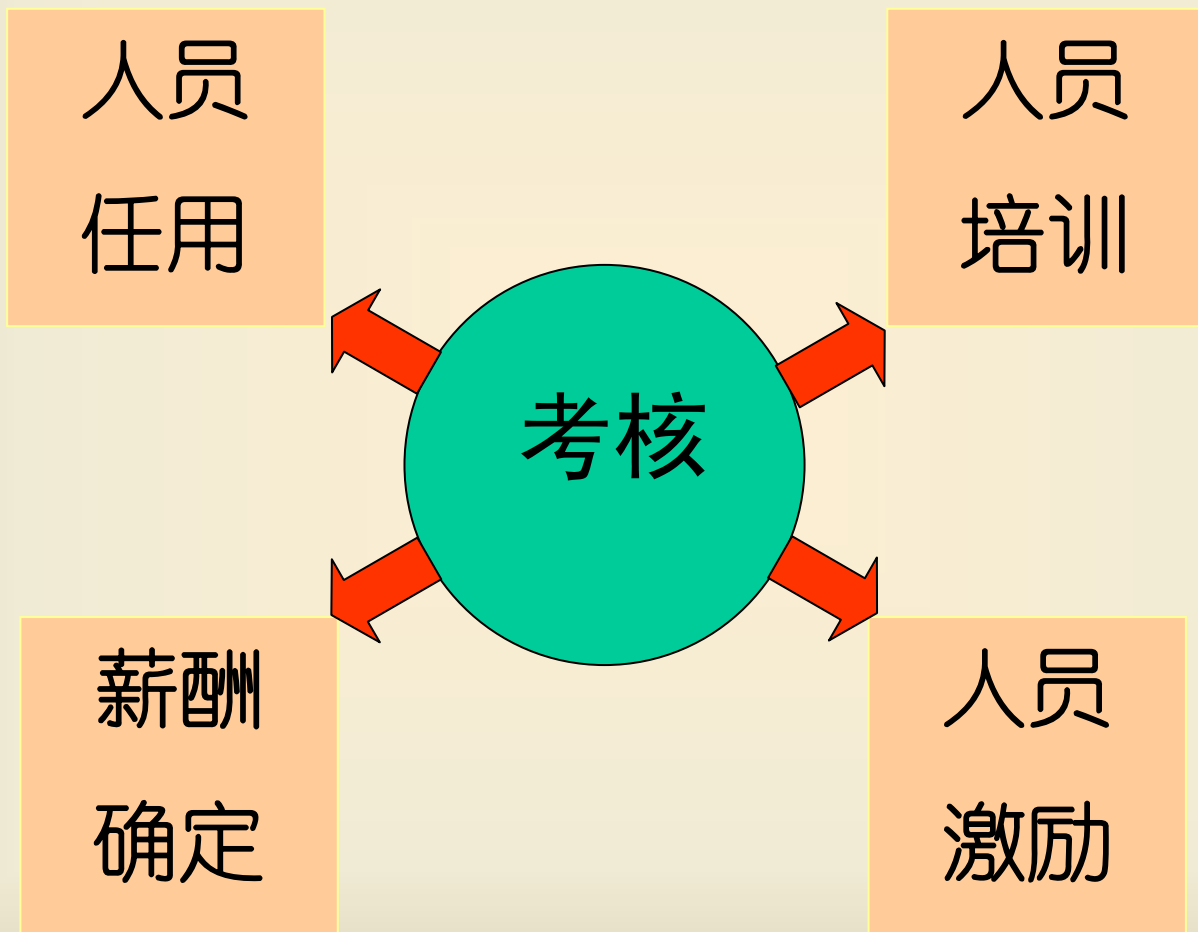
---

## 考核与培训

- 上司或管理者的责任，考核要素之一。
- 教育、指导和培养部下的过程（“在岗培训”）。
- 培训部门制定和实施培训计划的依据。

# 绩效考核应用

---



# 业绩考核中要注意的问题

---

- 客观因素问题
- 主观因素问题：
  - 晕轮效应
  - 近因效应
  - 感情效应
  - 暗示效应
  - 对比效应

# 不可避免的负面效应

---

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

# 考核用表的设计

## 工作成绩与态度考核表

工作完成情况						
职 务 工 作		期 望 目 标		自我评价		上司评价
指导与改进						
需要改进的方面			如何改进			
考核评价						
考核内容	考核要求	考核要点	一次	二次	三次	综合
工作成绩	工作数量					
	工作质量					
工作态度	纪律性					
	协作性					
	积极性					
	责任心					

# 考核用表的设计

## 工作能力考核表

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

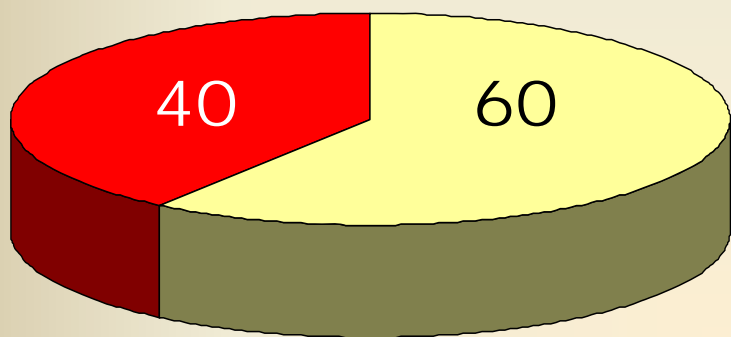


# 考核用表的设计

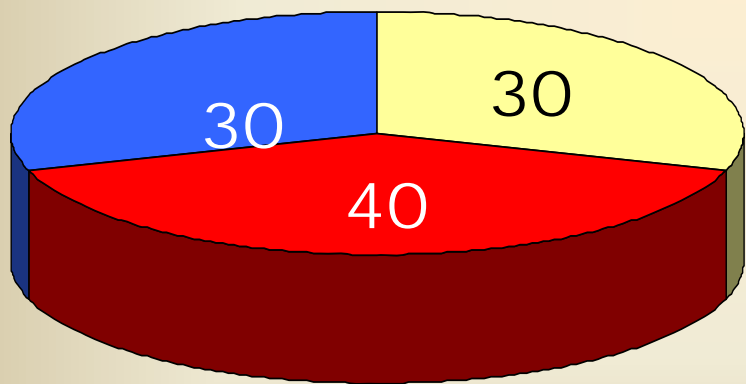
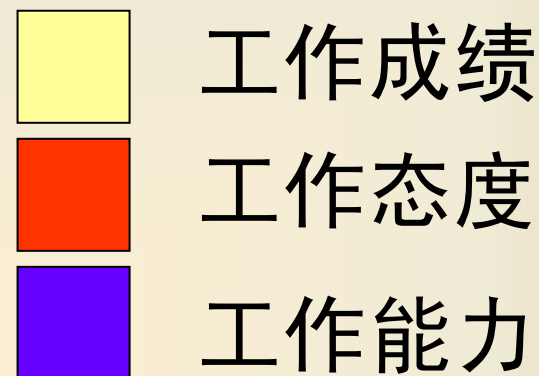
## 能力开发卡

填写时间_____年____月____日										填写者_____		
部门		职务		等级		工龄		姓名				
所承担的工作	难易度	自我评价			上司评价			上司评价的事实依据				
	等级	完全胜任	胜任	不能胜任	完全胜任	胜任	不能胜任					
我的目标与想法					结果如何							
教育培训计划					上司意见	好的方面		应改进的方面				
1. 脱产培训					知识							
					技能							
					2. 在职培训					判断力		
										计划力		
					3. 自我开发					协调力		
										指导力		

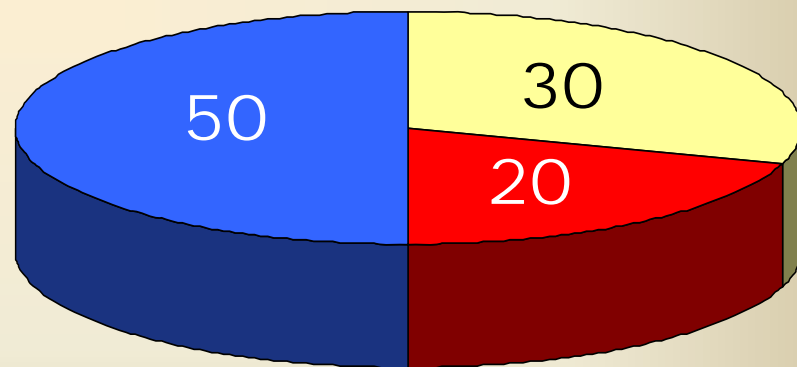
# 考核结果的运用



奖金



提薪



晋升

# 绩效考核工具——新进展

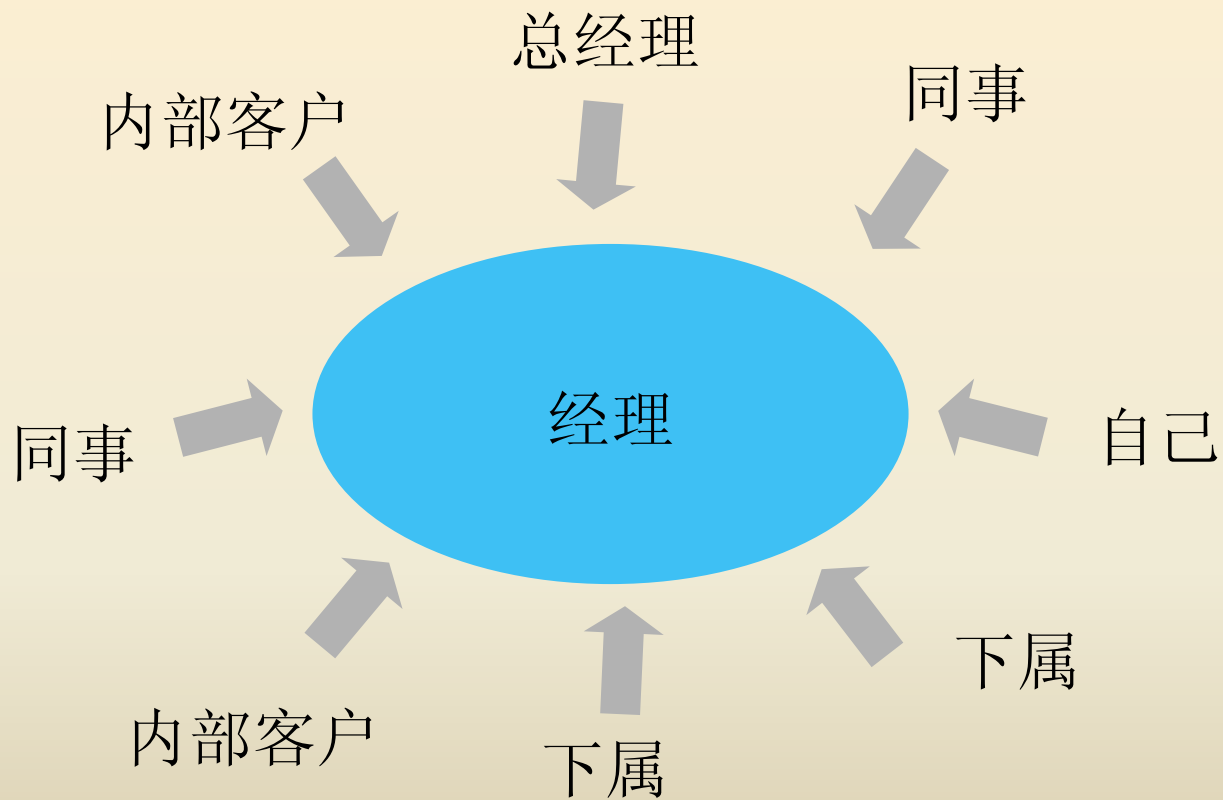
---

- 360度绩效考核
- 目标管理与关键绩效指标（KPI）
- 平衡计分卡

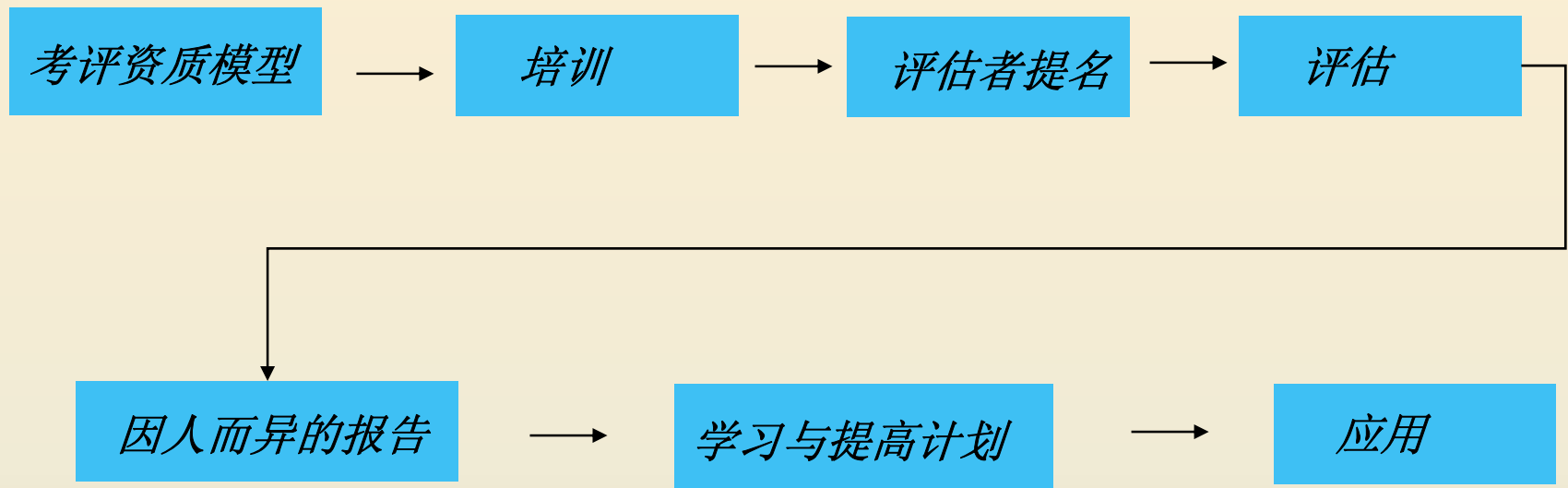
# 360° 绩效评估 (1)

---

---

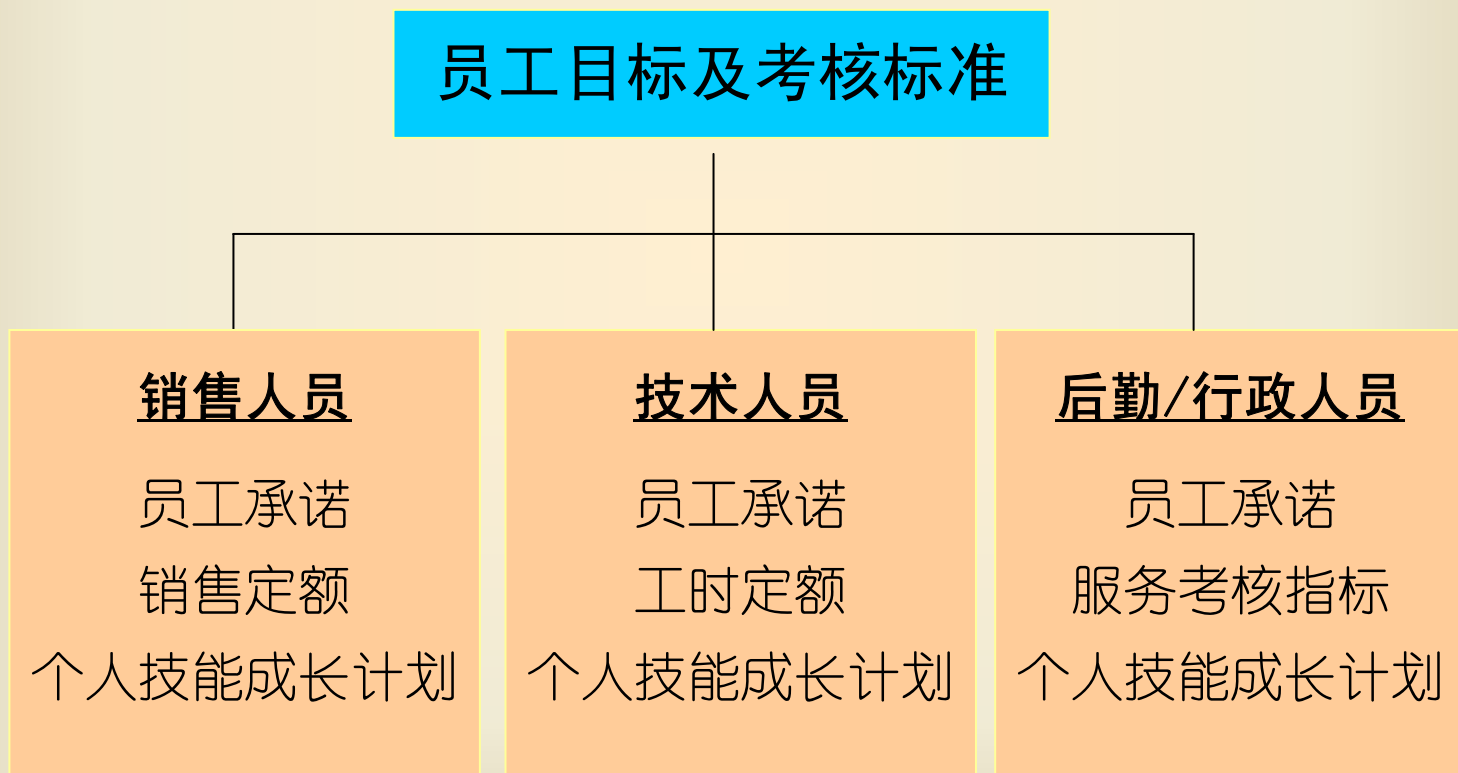


## 360° 绩效评估 (2)



# 实例——目标管理

## 考核目标与标准体系



# 实例——目标管理

---

## 员工承诺/个人业绩承诺

## Personal Business Commitment ( PBC )

为协调个人行动、组织目标和部门发展而设置，主要是描述如何同各部门协调工作，以及对个人本年度目标的补充说明。



# 实例——目标管理

---

## 销售定额（Sales Plan）

销售人员年初为自己设立的销售目标，通常分几个档次，每个档次的奖励程度不一样，员工可根据自己的情况进行合适的选择。如果完不成销售目标，会有一定的惩罚。

# 实例——目标管理

---

## 工时定额（Time Record System）

技术人员承诺的工作量百分比。能直接创造效率或为其他部门借用的为Billable（工作量清单），其他属于Unbillable。技术人员每天的工作，根据上述原则，记录billable多少小时，unbillable多少小时，年终汇总，加以考核。

# 实例——目标管理

---

## 个人技能成长计划

## Individual Skill Development Plan

为提高员工素质，管理部门同员工个人讨论确定的技能成长计划。根据现在的职位，参考项目需要及公司期望进行确定，并作为员工年终考核的重要内容。

# 实例——目标管理

---

## 月度考核

- 每月月底经理找下属逐个谈话
- 对照年初设立的目标逐项检查
- 对未达成的目标，经理层帮助分析原因，并提出建议
- 对于因情况变化确实不可实现的目标，经讨论批准进行调整。

# 实例——目标管理

---

## 年终考核

- 主要是进行总结
- 经理与员工回顾目标中所有的项目
- 进行评估时，下属不满意，可拒绝签字，由上一级管理部门重新考核
- 同时讨论下一轮的个人目标

# 目标设置的smart原则

---

S——Specific和Stretching

- 明确的、具体的，可拓展的

M——Measurable

- 可衡量的

A——Attainable和Accepted

- 可达到的和可接受的

R——Relevant and Recorded

- 有关联的、能记录的

T——Traceable and Time-bound (deadline)

- 可追踪的、有时限的



# 关键业绩指标（KPI）的定义和价值

## 定义

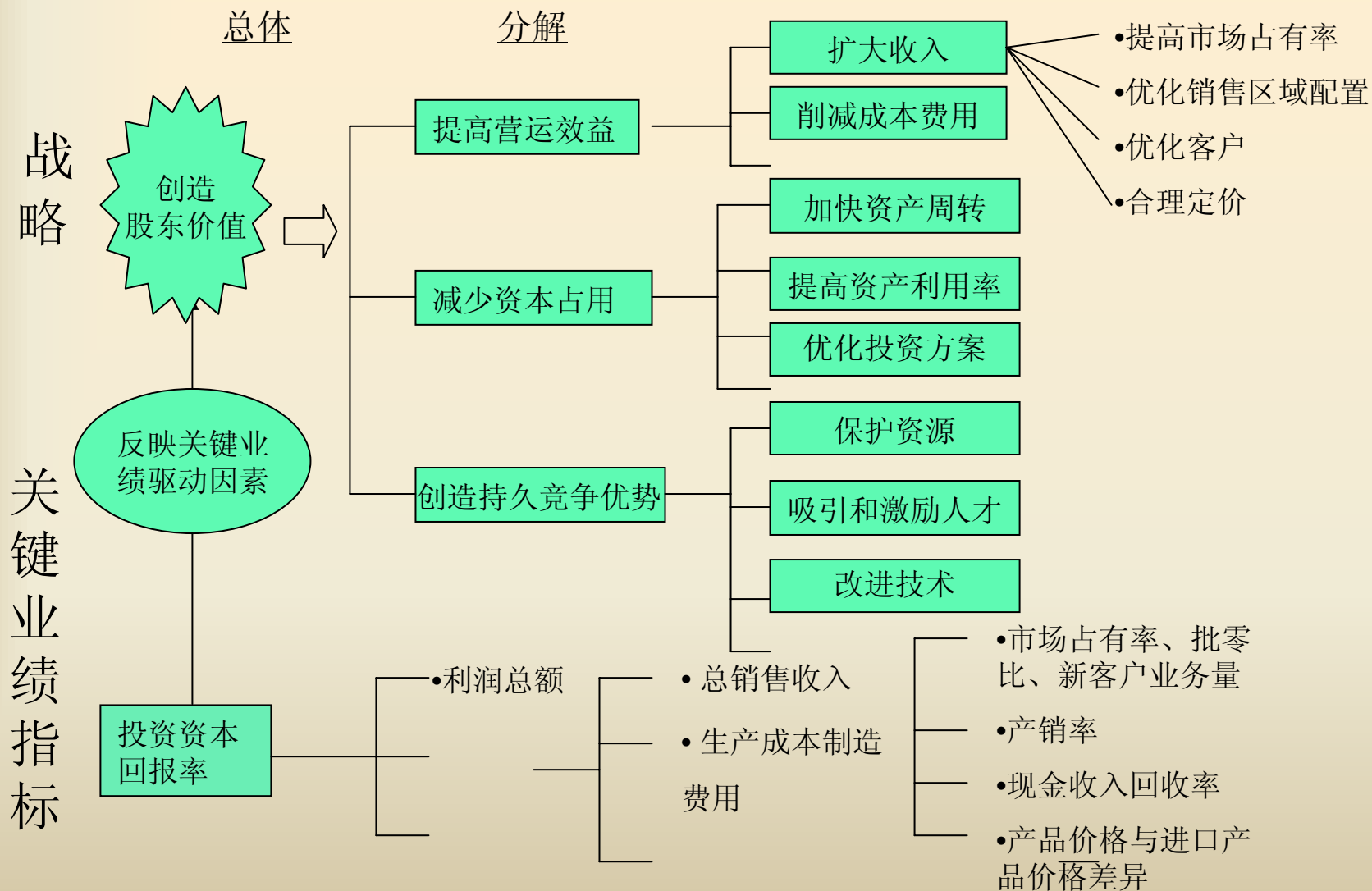
关键业绩指标是用来衡量某岗位工作业绩表现的量化指标，是业绩合同的重要组成部分

### 关键业绩指标

- 基于对公司战略目标的分解，并随公司战略的演化而被修正
- 是能有效反映关键业绩驱动因素的变化  
的衡量参数
- 是对业绩结果中可影响部分的衡量
- 是对关键重点经营行动的反映，而不是  
对所有操作过程的反映
- 是由高层领导决定并被考核者认同的，  
在组织横向和纵向保持一致性

- 有力推动公司战略的执行
- 为业绩管理和上下级的交流沟通奠定  
客观基础
- 使高层领导清晰了解对公司价值最关  
键的经营操作的情况
- 使管理人员集中精力于对业绩有最大  
驱动力的经营活动
- 使管理人员能及时诊断经营中的问题  
并采取行动

# 关键业绩指标基于对公司战略目标的分解， 并反映关键业绩驱动因素





# 关键业绩指标分类

	界定	考核目的	细分指标	举例
效益类	.. 体现公司价值创造的直接财务指标	.. 全面衡量创造股东价值的能力	资产盈利效率 现金获利能力 盈利水平	.. 投资资本回报率 .. 自由现金流 .. 利润总额/税息前利润
营运类	.. 实现公司价值增长的重要营运结果与控制变量	.. 衡量通过各种营运活动推动战略目标完成的能力	成本控制 收入管理 质量安全环保管理 资产管理	.. 部门管理费用 .. 市场份额 .. 事故率 .. 实际资本支出与预算差异 .. 产量计划完成率 .. 科技进步贡献率
组织类	.. 实现积极健康工作环境与公司文化的人员管理指标	.. 衡量推动企业价值观建立与人员组织竞争力的能力	岗位聘用 考核、培训与培养 薪酬福利	.. 员工总数 .. 培训覆盖率 .. 员工满意度

# 关键业绩指标的选择标准

---

基于\*\*\*\*公司整体业务  
战略设定

一切指标完成的最终结果必须是  
“增加股东价值”

与业务单位的经营目标相关

体现业务单位的工作重点，如  
“部门管理费用”

与受约人岗位职责直接相关

包括直接管理的工作及密切参与  
协调支持的工作

体现各岗位工作重点

促使管理者集中注意力，为工作  
有限排序

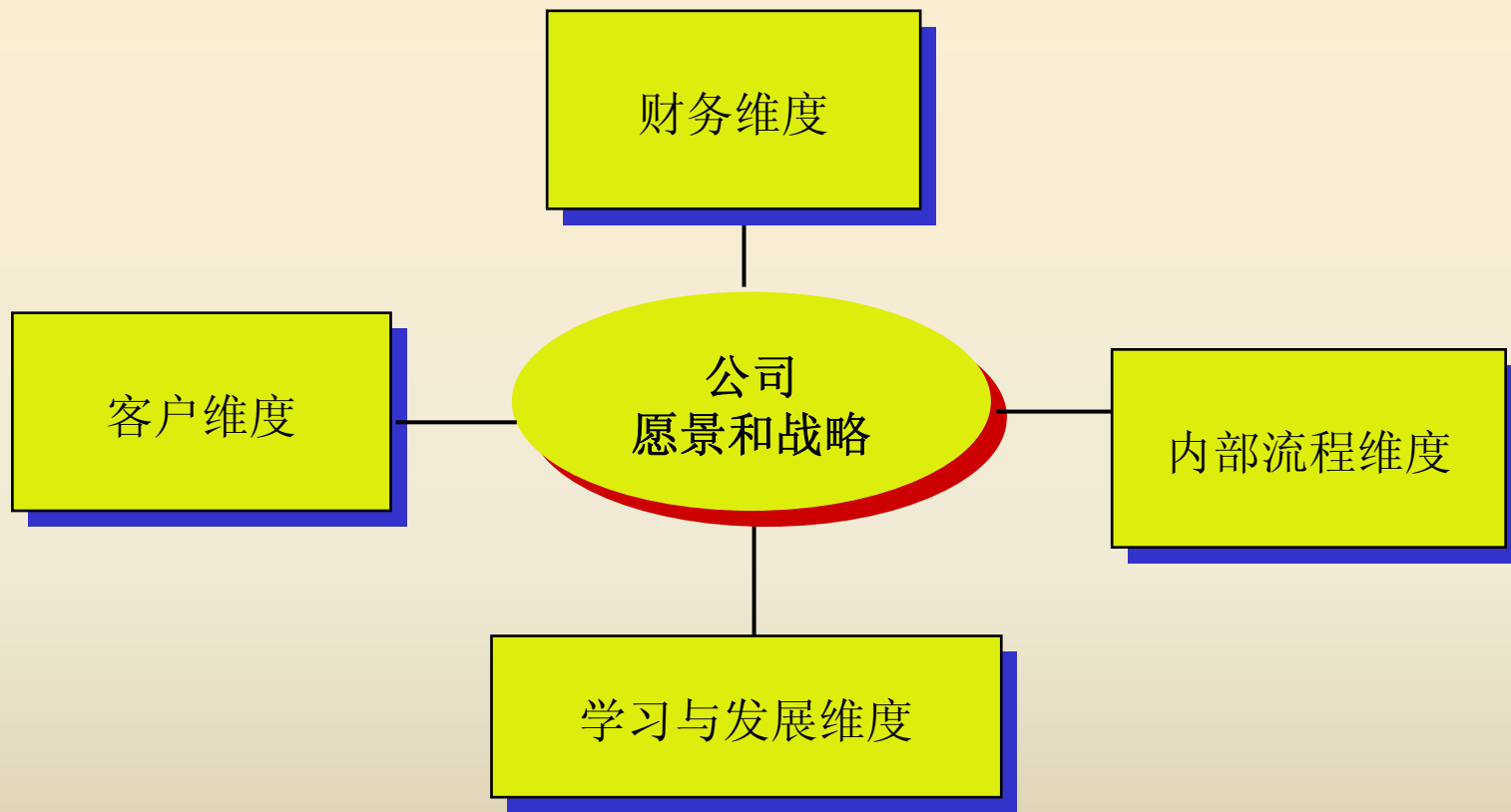
确保可衡量

计算方法，数据来源及信息采集  
计算渠道均需具备

# 平衡计分卡 (BSC)

---

---



# 平衡计分卡 (BSC)

---

---

## BSC制定步骤:

- 建立BSC项目组
- 收集数据、安排各项准备工作
- 就公司愿景、战略及目标达成共识
- 确定测量方式
- 决定具体测量指标
- 制定行动方案

# 平衡计分卡 (BSC)

---

---

顾客维度			
方向性目标 (Objectives)	测量内容 (Measures)	具体进度 (Targets)	行动方案 (Initiatives)

# 财务维度

---

- 目标

—

—

—

—

—

- 测量

—

—

—

—

—

# 内部流程维度

---

---

- 目标

—

—

—

—

—

- 测量

—

—

—

—

—

# 客户维度

---

- 目标

—

—

—

—

—

- 测量

—

—

—

—

—



# 学习与发展维度

---

---

- 目标

—

—

—

—

—

- 测量

—

—

—

—

—