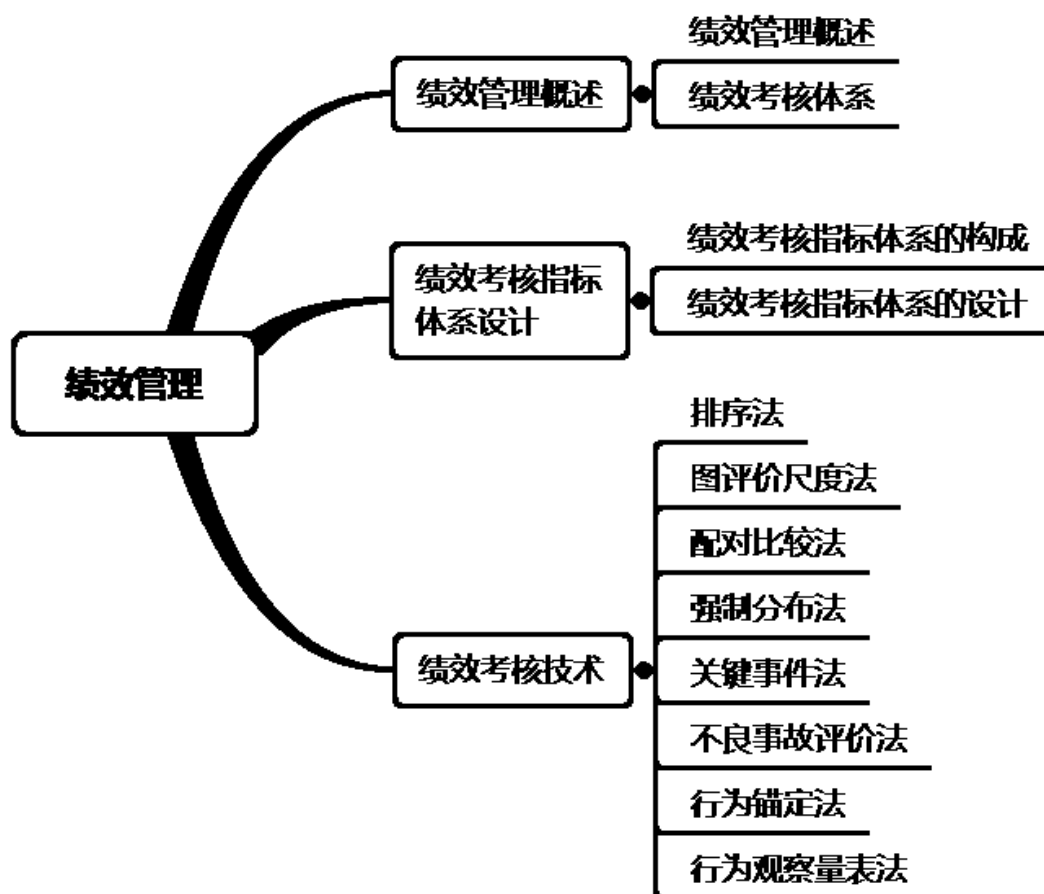


初级经济师

人力资源管理专业知识和实务

考点强化班

第七章 绩效管理
本章考点速览



本章考情分析

章	单选	多选	案例
第七章	5 题左右	1 题左右	11、14、18 出案例

第一节 绩效管理概述

考点-1 绩效管理概述★★★

(一) 概念

具有一定**素质**的员工在职位职责的要求下实现的**工作结果**和在此**过程**中表现出的行为。绩效是对工作行为以及工作结果的一种反映，也是员工内在素质和潜能的一种体现。

管理学：绩效是企业期望的结果；即企业绩效和个人绩效；个人绩效是企业绩效的根基。

经济学：绩效是个人对企业的承诺，体现了等价交换原则。

社会学：绩效是每个社会成员按照社会分工承担的职责。

	含义
绩效考核	一套 正式的、结构化的 制度，它用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果。通过绩效考核，可以评估员工的工作效果，控制员工的工作过程，并对其进行针对性的奖励和惩罚，了解员工的发展潜力，最终实现员工与企业的共同发展。

绩效管理	管理者与员工通过持续开放的沟通，就企业目标和目标实现方式达成共识的过程，也是促进员工做出有利于企业的行为、达成企业目标、取得卓越绩效的管理实践。
------	--

(二) 绩效考核与绩效管理的区别和联系

	内容
联系	绩效考核是绩效管理的重要组成部分，绩效考核的顺利实施不仅取决于考核过程本身，还取决于与考核相关的整个绩效管理过程。有效的绩效考核是对绩效管理的有力支撑，成功的绩效管理也会推动绩效考核的顺利开展。
区别	(1) 绩效管理是一个完整的管理过程，而绩效考核只是绩效管理中的一个环节。(2) 绩效管理侧重于信息的沟通和绩效的提高，绩效考核则侧重于绩效的识别、判断和评价。

(三) 绩效考核在人力资源管理中的作用

1. 人员配置和甄别的依据。
2. 人员开发的依据。
3. 薪酬分配的依据。(薪酬中变化的部分主要由绩效决定。比较稳定的部分由职位的价值决定)
4. 评估人员招聘、员工培训等执行效果的依据。

考点-2 绩效考核体系★★★

(一) 绩效考核的目的

	内容
企业战略目标层面	高效的绩效考核和绩效管理可以提高企业的核心竞争力，使企业长期目标和短期目标相结合，完成企业的战略转型，满足企业生存和发展的需要。
人力资源管理层面	绩效考核的目的主要有两个：(1) 可以帮助员工了解自身目前的工作成绩，并找到提升绩效的方法；(2) 为企业的人力资源决策提供依据。

(二) 绩效考核的技术

- (1) 量表法：①图评价尺度法；②行为锚定法；③行为观察量表法
- (2) 比较法：①排序法；②配对比较法；③强制分布法
- (3) 描述法：①关键事件法；②不良事故评估法

(三) 绩效考核技术的选择

- (1) 环境——是否稳定；
- (2) 工作内容——是否程序化。
- (3) 员工——是否独立性。

(四) 绩效考核指标体系

1. 绩效考核指标

指对员工绩效进行考核与评价的项目。要实现公平而准确的绩效考核，必须要建立合理规范的绩效考核指标。

2. 绩效考核指标权重

对于各项指标重要程度的权衡和评价，权重的大小反映了企业各项工作的重点、难度以及在资源精力投入上的差别。不同权重导致不同评估结果。

3. 绩效考核指标评价标准

在各个标准上员工绩效应该达到什么样的水平，是一种被期望达到的水平，绩效指标是工作要求的具体化。绩效考核指标的评价标准要使大多数人经过努力可以到达。

(五) 绩效考核主体

五主体	内涵
上级	由直接上级进行考核是企业中最常用的方法。
下级	员工通常不愿反映其对管理者的真实看法，使考核结果在一定程度上失真。
同事	会从工作行为的角度审视其他人的绩效。因此将同事纳入绩效考核的主体，对上级评价加以补充，以便更加全面地了解员工的工作情况。
外部人员	可增强绩效评估的导向性、公正性和专业性。但是，外部评估人员可能不了解企业内部的具体情况，造成存在偏见的评价。有时外部评价的成本也要高于内部评价。

员工自己	在自评中，员工通常对自己过于宽松。
360° 评估	减少单一评估主体在评价时可能存在的主观偏见，更加客观

（六）绩效考核周期

设置周期的影响因素：

1. 奖金发放周期
2. 工作任务完成周期
3. 工作性质

注意：周期不能过长，会使评估者淡忘甚至臆断被评估者的工作行为，会导致绩效考核结果失真。绩效考核周期也不能太短，因为过于频繁的考核会浪费大量的企业资源，催生矛盾。

第二节 绩效考核指标体系设计

考点-3 绩效考核指标体系的构成★★★

（一）绩效考核指标

1. 概念

绩效考核指标是指对员工绩效（态度、行为、能力和业绩等因素）进行考核与评价的项目。在对员工绩效进行考评时，会对某些方面的情况进行评价，而指向这些方面的概念或项目就是绩效考核指标。

2. 类型

（1）硬指标与软指标。

硬指标：以统计数据为基础，把统计数据作为主要评价信息，建立评价数学模型，以数学工具求得评价结果，并以数量表示评价结果的评价指标。

软指标：通过人的主观评价方能得出评价结果的评价指标，这种评价指标完全依赖于评价者的知识和经验，容易受主观因素的影响。

（2）“特质、行为、结果”三类指标。

特质类绩效指标关注的是员工的素质与发展潜力，在选拔性评价中更为常用；

行为类绩效指标关注的是绩效实现的过程，适用于通过单一方式或程序化的方式达到绩效目标的职位；

结果类绩效指标更多地关注绩效结果或绩效目标的实现程度。

（3）结果指标与行为指标。

在评价各级员工已有的绩效水平时，通常采用此种绩效指标分类方法。结果指标一般与公司目标、部门目标及员工的个人指标相对应；

行为指标一般与工作态度、协调能力、合作能力、知识文化水平、发展潜力等指标相对应。

3. 设计方法

（1）工作分析法

首先需要分析某一职位的任职者需要具备哪些能力，以及该任职者的工作职责；然后确定以什么指标来衡量任职者的能力和工作职责，并指出这些能力的相对重要性，明确各个职位的绩效评价指标。

（2）个案研究法

对某个个体、群体或者组织在较长时间里连续进行调查研究，并从典型个案中推导出普遍规律的研究方法。常见的个案研究法有典型任务（事件）研究与资料研究两大类。典型任务研究是以典型人物的工作环境、行为表现、工作绩效为直接对象，通过对他们的系统观察、分析研究来归纳总结出他们所代表群体的评价要素。

（3）业务流程分析法

通过分析被考评人员在业务流程中承担的角色、责任及同上下级之间的关系来确定衡量其工作的绩效指标。如果流程存在问题，还应该对流程进行优化或者重组。

（4）专题访谈

研究者通过面对面的谈话，用口头沟通的途径直接获取有关信息的研究方法。研究者通过分析汇总访谈所获得的资料，可以获取许多信息。专题访谈法有个别访谈和群体访谈两种。个别访谈轻松、随便、活跃，可快速获取信息。群体访谈以座谈会的形式进行，具有集思广益等优点。

（5）问卷调查法

设计者以书面形式，将项目和问题表示出来，分发给有关人员填写、收集，征求不同人员意见的一种方

法。调查的问题应设计得直观、易懂，调查数目不宜过多，应尽可能减少被调查对象的回答时间，以免影响回收率和调查质量。（开放式问卷、封闭式问卷）

（二）绩效考核指标权重

1. 概念

用来区分指标的相对重要性程度的数据。

- （1）在同一个绩效周期内，考核员工绩效的一组指标中，每一个指标的重要性程度是不一样的；
- （2）对于同一个员工在不同的绩效周期，即使绩效指标是相同的，但这些指标重要性程度也会不同。

2. 设计方法

- （1）经验判断法
- （2）按照重要性排序法。
- （3）对偶比较法
- （4）倍数加权法
- （5）权值因子判断法。

（三）绩效考核指标评价标准

1. 概念

指的是在各个指标上员工绩效应该达到什么样的水平，是一种被期望达到的水平。

2. 类型

- （1）描述性标准与量化标准。

描述性标准：用比较详细的文字来描述期望所达到的状态，是非数量化的标准。描述性标准常见于特质绩效指标、行为绩效指标之后，在对整体性绩效结果的评价中运用得较多。

量化标准：用具体的数字来描述期望达到的状态，是非数量化的标准，被广泛用于生产、营销、成本控制、质量管理等领域。

- （2）基本标准与卓越标准。

基本标准：企业期望某个被评价对象达到的绩效水平。这种标准是每个被评估对象经过努力都能够达到的水平。基本标准的主要作用是用于判断被评估者的绩效是否能够满足基本的要求。

卓越标准：企业对被评估对象未做要求和期望的、被评估对象可以达到的绩效水平。卓越标准的水平通常只有小部分被评估对象可以达到，因此卓越标准主要是为了识别角色榜样。

3. 制定步骤

- （1）描述性标准的制定步骤（5步骤）
- （2）量化标准的制定步骤（基于企业的历史数据和战略目标制定）（5步骤）

4. 注意事项

- （1）指标评价标准的压力要适度
- （2）指标评价标准要有一定的稳定性。

考点-4 绩效考核指标体系的设计★

（一）设计步骤

1. 通过工作分析与业务流程确定绩效评价指标
2. 粗略划分绩效指标的权重
3. 通过各个管理阶层员工之间的交流，确定绩效评价指标体系
4. 对绩效考核指标体系进行修订（考评前修订；考评后修订）

（二）注意事项

1. 考核指标要与企业战略相结合
2. 防止绩效考核指标受制于某一个体
3. 考核指标要做到不缺失，不冗余
4. 对不同性质的工作要设定不同的绩效标准
5. 各维度的考核指标要恰当分配权重
6. 考核指标的确定过程要加强员工的参与

第三节 绩效考核的技术

考点-5 排序法 ★

（一）概念

将员工的业绩按从高到低的顺序排列。根据操作方法不同，可分为简单排序法和交替排序法。

简单排序法是指评价者把所有员工按照总业绩的顺序排列起来。

交替排序法是对简单排序法的一种改进，评价员工业绩时，采取“掐头去尾”和“逐层评价”的方法，最终获得员工业绩的排序。

（二）操作方法

1. 列出需要被评估的人员名单，划去那些评估者不太熟悉的人员。
2. 评价出表现最好的员工和表现最差的员工。
3. 在剩余的员工中，找出表现最好和表现最差的员工，以此类推，直到完成所有员工的排序。

考点-6 图评价尺度法 ★

（一）概念

一种最简单和运用最普遍的绩效评价方法；首先给出不同的等级并加以明确的定义和描述，然后由考核者针对每一个绩效指标、管理要项和标准，按照给定的等级进行评估，最后再给出总的评价。

（二）操作方法

1. 挑选出对企业成功比较重要的一些特征，并对其进行界定或分级。
2. 评价者一次只考虑一位员工，然后对照评价的图尺度，从中圈出与被考评者所具有的特性程度最为相符的分数。

考点-7 配对比较法★

（一）概念

根据某一评价标准将每一员工逐一与其他员工比较，选出每次比较的优胜者，最后根据每位员工获胜的次数进行绩效排序。

（二）操作方法

1. 将被评估者的姓名列在评估表格的第一行和第一列。
2. 将列在行上的员工与列在列上的员工进行逐一比较，并给优胜者做上记号，注意避免重复比较和自己与自己比较。
3. 所有比较完成后，计算每位员工优胜的次数，并根据该次数对员工的绩效进行排名。

考点-8 强制分布法★★

（一）概念

要求评估者将被评估者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。

基于一个有争议的假设：在被评估者中，优秀、一般、较差的员工同时存在。

（二）操作方法

1. 将绩效表现划分为多个等级，并确定每个等级的人数比例。
2. 将员工按工作情况分配到每个绩效等级内，从而确定最终的绩效评估结果。

考点-9 关键事件法★

（一）概念

要求评估者在绩效周期内，将发生在员工身上的关键事件都记录下来，并将它们作为绩效评估的事实依据。这些关键事件包括员工在工作中非同寻常的行为；一般的工作表现不被考虑。

操作核心：明确关键事件的定义和所包含的项目。

（二）操作方法

1. 确定关键事件的定义或项目
2. 记录员工的关键事件
3. 整理关键事件报告

4. 根据关键事件报告对员工的绩效加以评定
5. 针对绩效评估结果改进绩效

考点-10 不良事故评价法★

（一）概念

通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核。

（二）操作方法

1. 确定不良事故的清单
2. 订立不良事故的监督与预防机制
3. 记录员工在绩效周期内的不良事故
4. 根据不良事故记录，生成员工的绩效评估报告
5. 针对绩效评估报告，对员工实施相应的人力资源政策，如薪酬政策、人员调配政策等

考点-11 行为锚定法★

（一）概念

将每项工作的特定行为用一张等级表进行反映，该等级表将每项工作划分为各种行为级别（从最积极的行为到最消极的行为），评价时评估者只须将员工的行为对号入座即可。

（二）操作方法

1. 关键事件技术列举出有效和无效的工作行为。
2. 将上述确定的工作行为按照工作的特征或工作者的特征划分到各个维度中，并对各维度所包含的行为加以概括，形成维度的定义。
3. 将分析的结果与外部的专家加以讨论，以确保行为划分的科学性和准确性。
4. 建立最终的绩效评价体系。分析者对每个特征构建一个评定量表，该表中应包括该特征的名称、该特征的定义、该特征的各级行为描述。
5. 根据实际评估反馈，适时调整行为评定量表。行为评定量表的开发不可能一次性达到完全的准确和科学，这就需要管理者随着行为锚定法的实施，对评定量表作出及时准确的修订。

考点-12 行为观察量表法★

（一）概念

在关键事件法的基础上发展起来的；是由工作绩效所要求的一系列合乎组织期望的行为组成的表单。

（二）操作方法

1. 根据关键事件技术找出关键行为，将内容相似或者一致的关键事件归为一组，形成一个行为项目。
2. 评定量表的内部一致性。
3. 检查行为观察量表内各考核标准之间的相关性
4. 将每个行为指标划分为五级李克特量表
5. 根据行为观察量表，剔除不具有鉴别度的指标
6. 进行因子分析
7. 为考核指标赋予适当权重

本章内容总结

