




第四节

绩效反馈与结果应用

第七章 绩效管理



第一节 绩效管理概述

第二节 绩效计划与绩效监控

第三节 绩效评价与绩效管理工具

第四节 绩效反馈与结果应用

第五节 特殊群体的绩效考核

第四节 绩效反馈与结果应用

知识点名称	重要程度
1. 绩效反馈面谈	★★
2. 绩效改进	★★
3. 绩效考核结果的分析与应用	★★

第四节 绩效反馈与结果应用

一、绩效反馈面谈

(一) 绩效反馈面谈的目的及作用

1. 绩效反馈面谈的目的	(1) 向员工反馈绩效考核结果;
	(2) 向员工传递组织远景目标;
	(3) 弄清员工绩效不合格的原因;
	(4) 为下一个绩效周期工作的展开做好准备。
2. 绩效反馈面谈的作用	(1) 为评价者与被评价者提供了沟通的平台, 使考核公开化。
	(2) 它能够使员工客观地了解自己工作中的不足, 有利于改善绩效。
	(3) 绩效反馈可以通过主管人员和员工的真诚沟通, 消除组织目标与个人目标之间的冲突, 增强组织的竞争力。

第四节 绩效反馈与结果应用

一、绩效反馈面谈

(二) 绩效反馈面谈的操作流程

1. 面谈准备阶段	<ul style="list-style-type: none">(1) 全面收集资料;(2) 准备面谈提纲;(3) 选择合适的时间和地点提前通知面谈对象。
2. 面谈实施阶段	<ul style="list-style-type: none">(1) 分析绩效差距的症结所在;(2) 协商解决办法;(3) 绩效反馈面谈的原则和技巧:<ul style="list-style-type: none">① 建立彼此之间的信任;② 开诚布公、坦诚沟通;③ 避免对立与冲突;④ 关注未来而不是过去;⑤ 该结束时立即结束。
3. 面谈评价阶段	面谈是否达到目的、是否对员工有了更深的了解、面谈如何改进等。

第四节 绩效反馈与结果应用

一、绩效反馈面谈

(三) 绩效反馈面谈的内容及注意事项

1. 绩效反馈面谈的内容	(1) 就绩效现状达成一致；
	(2) 探讨绩效中可改进之处，并确定行动计划。面谈的重点应当放在不良业绩的诊断上；
	(3) 商讨下一年的工作目标。✓ 杯
2. 绩效反馈面谈的注意事项	(1) 采取赞扬与建设性批评相结合的方式，在肯定员工表现的同时，指出其可改进之处，避免员工产生抵触情绪。
	(2) 把重点放在解决问题上。
	(3) 鼓励员工积极参与到反馈过程中。

第四节 绩效反馈与结果应用

一、绩效反馈面谈

(四) 面谈中主管人员的误区

1. 不当发问 ✓	避免诱导发问、发问内容无逻辑性等
2. 理解不足 ✓	将对方谈话归纳、回馈，确保对问题的真正理解
3. 期待预期结果 ✓	往往会在无意识中曲解员工的观点
4. 自我中心和感情化的态度 ✓	会失去面谈的客观性和公正性
5. 以对方为中心及同情的态度 ✓	过度关怀会使对方产生厌烦情绪

误区 } 考核
面谈

问题

第四节 绩效反馈与结果应用

一、绩效反馈面谈

(五) 绩效面谈的技巧

1. 时间场所的选择 ✓	①绩效面谈的时间应尽量避免开上下班和开会等让人分心时段； ②场所应选择安静、轻松的地方。
2. 认真倾听 ✓	管理者应认真倾听员工的讲话内容。
3. 鼓励员工多说话 ✓	在绩效面谈中，管理者应该让下属充分表达自己的观点。
4. 以积极的方式结束对话 ✓	主管人员应尽量采用积极的和令人振奋的方式结束绩效面谈。

第四节 绩效反馈与结果应用

同步练习题

【例-多选题】面谈中主管人员可能走入的误区有（ ）。
考核 (CD)

- A. 理解不足 ✓
- B. 不适当发问
- C. 首因效应
- D. 盲点效应
- E. 期待预期的结果 ✓

网校答案：ABE

网校解析：本题考查面谈中主管人员的误区。选项C和D属于绩效评价中容易出现的问题。

第四节 绩效反馈与结果应用

同步练习题

【例-单选题】关于绩效面谈技巧的说法，错误的是（C）。

- A. 绩效面谈的时间应尽量避免上下班和开会等时段 ✓
- B. 绩效面谈的场所应选择安静的地点 ✓
- C. 在绩效面谈中主管人员应充分表达自己的观点，
员工应认真倾听 ✗
- D. 主管人员应尽量采用积极的和令人振奋的方式结束绩效面谈 ✓

第四节 绩效反馈与结果应用

网校答案：C

网校解析：绩效面谈的技巧包括：①时间场所的选择。绩效面谈的时间应尽量避免上下班和开会等让人分心时段；场所应选择安静、轻松的地方。②认真倾听。管理者应认真倾听员工的讲话内容。③鼓励员工多说话。在绩效面谈中，管理者应该让下属充分表达自己的观点。④以积极的方式结束对话。主管人员应尽量采用积极的和令人振奋的方式结束绩效面谈。

第四节 绩效反馈与结果应用

二、绩效改进

(一) 绩效改进的概念

绩效改进是指通过找出组织或员工工作绩效中的差距，制订并实施有针对性的改进计划，来提高员工绩效水平的过程。

(二) 绩效改进的程序

1. 绩效诊断与分析 (基本环节)
2. 组建绩效改进部门
3. 选择绩效改进方法 (见下文)
4. 绩效改进实施管理 (见下文)
5. 绩效改进的评价 (见下文)

第四节 绩效反馈与结果应用

二、绩效改进

(二) 绩效改进的程序

3. 选择绩效改进方法	(1) 卓越绩效标准	卓越绩效标准通过描述卓越企业的管理信念和行为，改进组织的整体效率和能力。（通过卓越绩效标准组织可以分析出自身与卓越组织的差别，探索组织的最佳运作方法，提高组织的绩效水平。） 核心包括领导的远见卓识、以顾客为导向追求卓越、组织的和个人的学习、尊重员工和合作伙伴、灵敏性、关注未来、管理创新、基于事实的管理、社会责任、重在结果及创新价值、系统观点
	(2) 六西格玛管理	六西格玛管理通过减少企业业务流程中的偏差，使组织的绩效提升到更到的水平。 核心理念是：在企业整个业务流程的所有环节上，都运用科学的方法提高效率、减少失误率，使整个流程达到最优状态，从而满足客户的要求。
	(3) ISO质量管理体系	是通过在企业内部制定、实施和改进质量管理体系，使组织生产的产品或提供的服务提升到更高的水平，从而增强客户的满意度。 特点在于：①明确了管理层在质量管理中的职责；②强调纠正和预防措施；③强调不断的审核和监督。
	(4) 标杆超越	是通过对比和分析业内领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务业务流程、管理方式等关键成功因素进行改进，使组织成为同行业最佳的系统过程。 标杆超越法的企业标杆设立可以比较灵活，组织可以将优秀企业的某个管理“片断”作为标杆，也可以将优秀企业整体作为标杆。

100万 → 3/4

3
100万

第四节 绩效反馈与结果应用

二、绩效改进

(二) 绩效改进的程序

4. 绩效改进实施管理	(1) 恰当选择绩效改进方案执行的时机。
	(2) 给予员工改善绩效的机会。
	(3) 绩效改进方案要以正式的文件传达下来。
	(4) 采取进一步行动前，要与人力资源顾问及组织的高层管理者进行充分的沟通。
5. 绩效改进的评价	(1) 反应，即员工、客户、供应商对改进结果的反应。
	(2) 学习或能力，即绩效改进实施后，员工能力素质的提升程度。
	(3) 转变，即改进活动对工作方式的影响。
	(4) 结果，即绩效改进所达成的结果与预期的对比。



第四节 绩效反馈与结果应用

同步练习题

- 【例-单选题】关于绩效改进方法的说法，正确的是（ ）。
4
- A. 标杆超越法更强调本企业固有的管理概念 ~~也力81.~~
 - B. 卓越绩效指标法通过强化个体卓越绩效指标推动企业战略目标的实现
 - C. ISO质量管理体系更关注产品的生产过程，努力提高产品质量或者服务水平
 - D. 六西格玛管理关注业务流程设置的合理性，以提升企业运行的效率
- 3-4
100%

第四节 绩效反馈与结果应用

网校答案：C

网校解析：本题考查绩效改进。标杆超越的实质是组织的变革，通过学习同行业经验，改掉制约企业发展陋习、提升企业绩效的过程，选项A错误。卓越绩效标准通过描述卓越企业的管理信念和行为，改进组织的整体效率和能力，选项B错误。六西格玛管理通过减少企业业务流程中的偏差，使组织的绩效提升到更高的水平，选项D错误。

第四节 绩效反馈与结果应用

三、绩效考核结果的分析与应用

(一) 绩效考核结果的分析

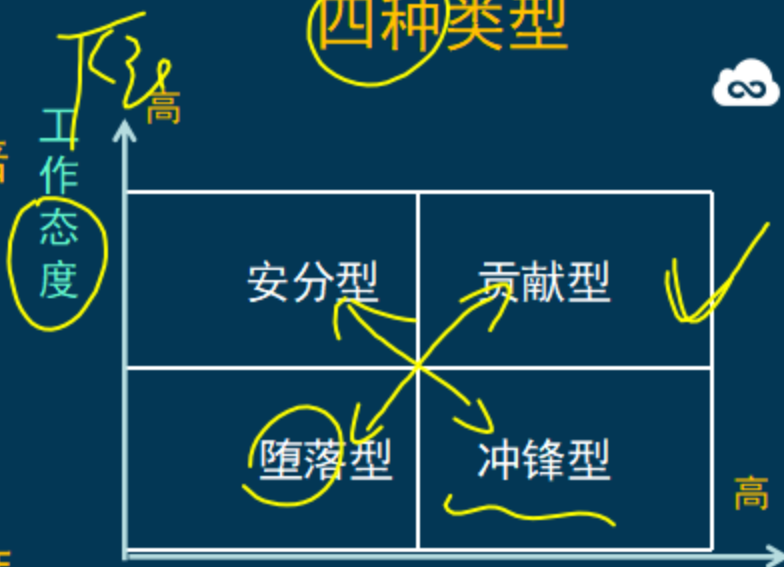
2. 安分型

组织要对其进行必要的培训以提升其工作技能

3. 堕落型

组织要对其进行适当的惩罚、敦促其改进绩效

四种类型



1. 贡献型

组织要给予必要的奖励

4. 冲锋型

主管人员应当对其进行绩效辅导

图7-1 根据绩效考核结果划分的四种员工类型

第四节 绩效反馈与结果应用

三、绩效考核结果的分析与应用

(二) 绩效考核结果的应用

1. 绩效考核应用于衡量招聘结果；
2. 绩效考核为人员调配提供依据；
3. 绩效考核为奖金分配提供依据；
4. 绩效考核应用于员工的培训与开发；
5. 绩效考核应用于职业生涯发展规划。

第四节 绩效反馈与结果应用

同步练习题

【例-多选题】以下说法正确的有（ ）。

- A. 对于贡献型员工，组织给予必要的奖励 ✓
- B. 对于安分型员工，主管应对其进行绩效辅导 ✗ 培训
- C. 堕落型员工工作态度不好，工作能力低 ✓
- D. 对于冲锋型员工，主管人员应当对其进行绩效辅导 ✓
- E. 安分型员工工作态度好，工作能力低 ✓

网校答案：ACDE

网校解析：安分型员工：态度高，能力低，组织要对其进行必要的培训以提升其工作技能。B项错误。

第四节 绩效反馈与结果应用

同步练习题

【例-单选题】绩效考核的结果可以应用的方面不包括（ ）。

- A. 招聘 ✓
- B. 人员调配 ✓
- C. 奖金分配 ✓
- D. 入、离职办理 ✗

网校答案：D

网校解析：绩效考核的结果可应用于招聘、人员调配、奖金分配、员工培训与开发、员工职业生涯规划。

第四节 绩效反馈与结果应用

本节小结

贡献型：奖励

安分型：培训

堕落型：惩罚

冲锋型：辅导

绩效考核
结果的
分析

绩效考核
结果的
应用

绩效考核
结果的
分析与
应用

第四节
绩效反馈与
结果应用

绩效
反馈
面谈

绩效反馈面谈的目的及作用

面谈准备阶段

绩效反馈面谈
的操作流程

面谈实施阶段

面谈评价阶段

绩效反馈面谈的内容及注意
事项

面谈中主管人员的误区

绩效面谈的技巧

绩效改进的概念

绩效诊断与分析

组建绩效改进部门

卓越绩效标准

六西格玛管理

1SO质量管理体系

标杆超越

选择绩效
改进方法

绩效改进
的程序

绩效改进实施管理

绩效改进的评价

绩效
改进

考核




5



第五节

特殊群体的绩效考核

第七章 绩效管理



第一节 绩效管理概述

第二节 绩效计划与绩效监控

第三节 绩效评价与绩效管理工具

第四节 绩效反馈与结果应用

第五节 特殊群体的绩效考核

第五节 特殊群体的绩效考核

知识点名称	重要程度
1. 团队绩效考核	★★
2. 国际人力资源的绩效考核	★

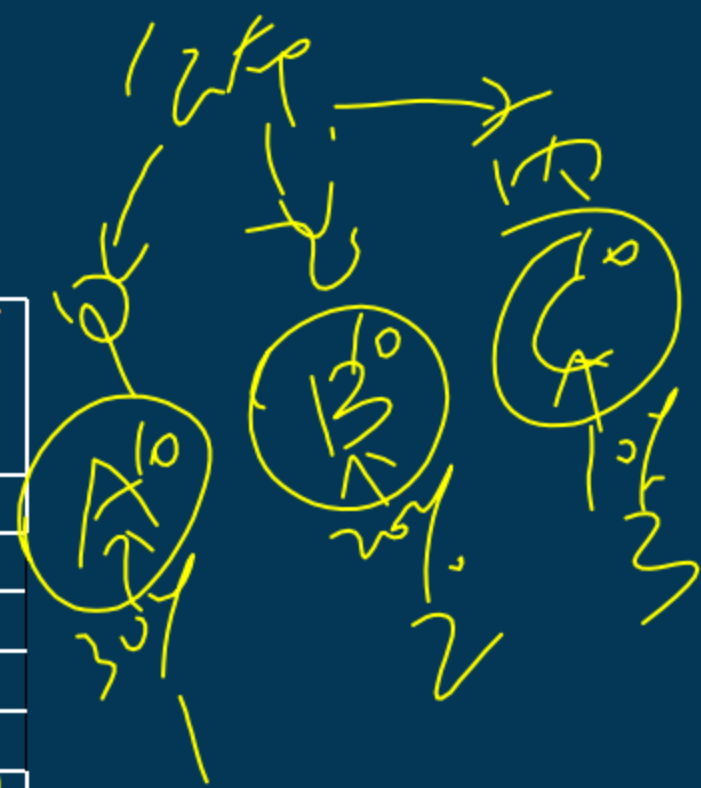
第五节 特殊群体的绩效考核

一、团队绩效考核

团队是指由两个以上具备互补知识与技能的人组成的、具有共同目标和可测量的绩效目标的群体。

特点是目标依赖性、角色依赖性和成果依赖性。

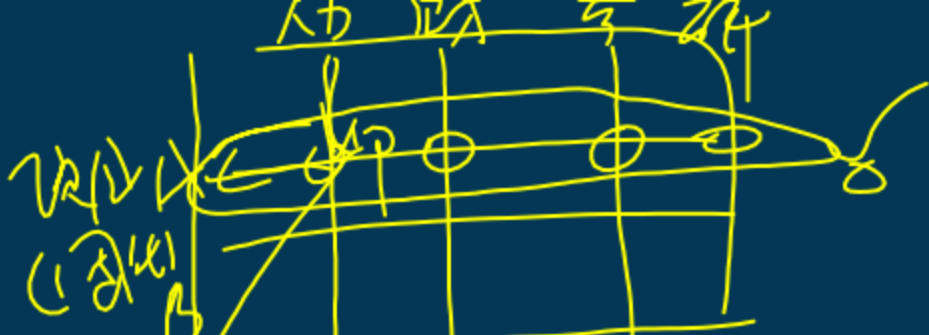
(一) 团队绩效考核的流程	1. 发布考核通知, 启动考核程序, 公布考核要求;	
	2. 对各个团队负责人的绩效进行考核;	
	3. 根据负责人的评价结果确定优秀员工的比例;	
	4. 进行团队成员评价;	
	5. 直接上级沟通, 制订下一阶段的目标。	
(二) 团队绩效考核指标确定的方法	三个步骤	(1) 确定团队和团队成员两个层面的绩效考核指标; (2) 划分团队和个体绩效所占的权重和比例; (3) 分解绩效考核的关键要素, 用具体的评价指标来衡量它们。
	四种方法 (两图两绩效)	(1) 客户关系图: 满足客户需求; (2) 组织绩效指标: 帮助组织改进绩效; (3) 绩效金字塔: 分解组织目标; (4) 工作流程图: 明确重要步骤



第五节 特殊群体的绩效考核

一、团队绩效考核

<p>(三) 知识型团队的绩效考核方法 (结果导向)</p>	<p>(1) 效益型指标：可以直接用来判断知识型团队的工作产出成果，即团队的产出满足客户需求的程度；</p> <p>(2) 效率型指标：为获得效益型指标所付出的成本和投入产出的比例；</p> <p>(3) 递延型指标：团队工作过程和工作结果对客户、投资者、团队成员的长远影响；</p> <p>(4) 风险型指标：判断不确定性风险的数量和对团队及其成员的危害程度的指标。</p>
<p>(四) 跨部门的团队绩效考核方法</p>	<p>(1) 建立以人为本的跨部门考核制度，矩阵形式的组织结构比较适宜于跨部门的团队绩效考核；</p> <p>(2) 关键是做好标准化工作，也就是考核目标、考核程序、组织和方法手段的标准化。</p> <p>(3) 对于性质相同的部门要采用同一评价的方法，使结果有可比性。</p> <p>(4) 跨部门考核涉及的人群比较多，因此人力资源部门有必要做好沟通协调工作、及时组织关于跨部门考核的培训，积极推进跨部门考核的完成。</p>



第五节 特殊群体的绩效考核

同步练习题

- 【例-多选题】建立团队层面绩效考核指标的方法包括（ ）。
- A. 利用客户关系图来确定团队绩效考核指标
 - B. 利用组织绩效指标来确定团队绩效考核指标
 - C. 利用能力素质图来确定团队绩效考核指标
 - D. 利用绩效金字塔来确定团队绩效考核指标
 - E. 利用工作流程图来确定团队绩效考核指标

第五节 特殊群体的绩效考核

网校答案：ABDE

网校解析：建立绩效考核指标的方法；建立团队层面的绩效考核指标有四种基本方法：

- ①利用**客户关系图**来确定团队绩效考核的指标。
- ②利用**组织绩效指标**确定团队绩效考核指标。
- ③利用**绩效金字塔**来确定团队绩效考核指标。
- ④利用**工作流程图**确定团队绩效考核指标。

第五节 特殊群体的绩效考核

特殊群体

同步练习题

- 【例-多选题】知识型团队的绩效考核指标包括（ ）。
- A. 追求员工工作态度的过程型指标
 - B. 判断工作产生出成果的效益型指标
 - C. 追求投入产出比例的效率型指标
 - D. 追求长远影响的递延型指标
 - E. 判断不确定性风险的数量和团队及其成员的危害程度的风险型指标

第五节 特殊群体的绩效考核

网校答案：BCDE

网校解析：本题考查知识型团队的绩效考核方法。知识型团队的绩效考核需要综合以下四个角度的指标进行：

效益型指标：可以直接用来判断知识型团队的工作产出**成果**，即团队的产出满足客户需求的程度；

效率型指标：知识型团队为获得效益指标所付出的成本和投入产出的**比例**；

递延型指标：团队的工作过程和工作结果对客户、投资者、团队成员的**长远**影响；

风险型指标：判断不确定性奉献的数量和对团队及其成员的危害程度的指标。

第五节 特殊群体的绩效考核

同步练习题

【例-单选题】关于跨部门团队绩效考核的说法，正确的是（ ）。

- A. 跨部门团队绩效考核的关键是做好考核的标准化 ✓
- B. 跨部门团队的绩效考核要以部门为单位开展 ✗
- C. 跨部门团队的绩效考核中，各部门要建立不同的考核标准 ✗
- D. 职能制的组织结构适宜采用跨部门团队的绩效考核 ✗

第五节 特殊群体的绩效考核

网校答案：A

网校解析：本题考查跨部门的团队绩效考核。选项B，跨部门团队的绩效考核要以人为单位开展；选项C，跨部门团队的绩效考核中，各部门要建立相同的考核标准；选项D，矩阵形式的组织结构适宜采用跨部门团队的绩效考核。

第五节 特殊群体的绩效考核

二、国际人力资源的绩效考核

1. 三种来源	①从 <u>母公司派遣驻外人员</u> ；
	②从 <u>东道主国选聘人员</u> ；
	③从 <u>第三国选聘人员</u> 。
2. 两大挑战	①各个国家的文化背景和工作环境的巨大差异加大了绩效考核的难度；
	②“ <u>异地管理</u> ”增大了绩效考核的苦难。
3. 四个特点	①从 <u>目标</u> 看，不仅关注业绩，而且突出战略方向，强调企业的 <u>长远发展</u> ；
	②从 <u>目的</u> 看，除了为员工薪酬调整和晋升提供依据外，还加入了 <u>新的因素</u> （如重视个人、团队和公司目标的密切结合，寻找在工作要求、个人能力、兴趣和工作重点之间发展的最佳契合点）；
	③从 <u>侧重点</u> 看，更倾向于 <u>基于结果</u> 的绩效考核而不是 <u>员工特征</u> 的绩效考核；
	④从 <u>操作过程</u> 看，绩效评价和反馈的过程中更加注重 <u>管理者和员工的沟通</u> 。

第五节 特殊群体的绩效考核

同步练习题

- 【例-多选题】跨国公司对员工的绩效考核()
- A. 更关注当期业绩而非长远发展
 - B. 更倾向于基于结果的绩效考核
 - C. 更注重管理者和员工的沟通
 - D. 更重视个人、团队和公司目标的密切结合
 - E. 更强调企业的长远发展

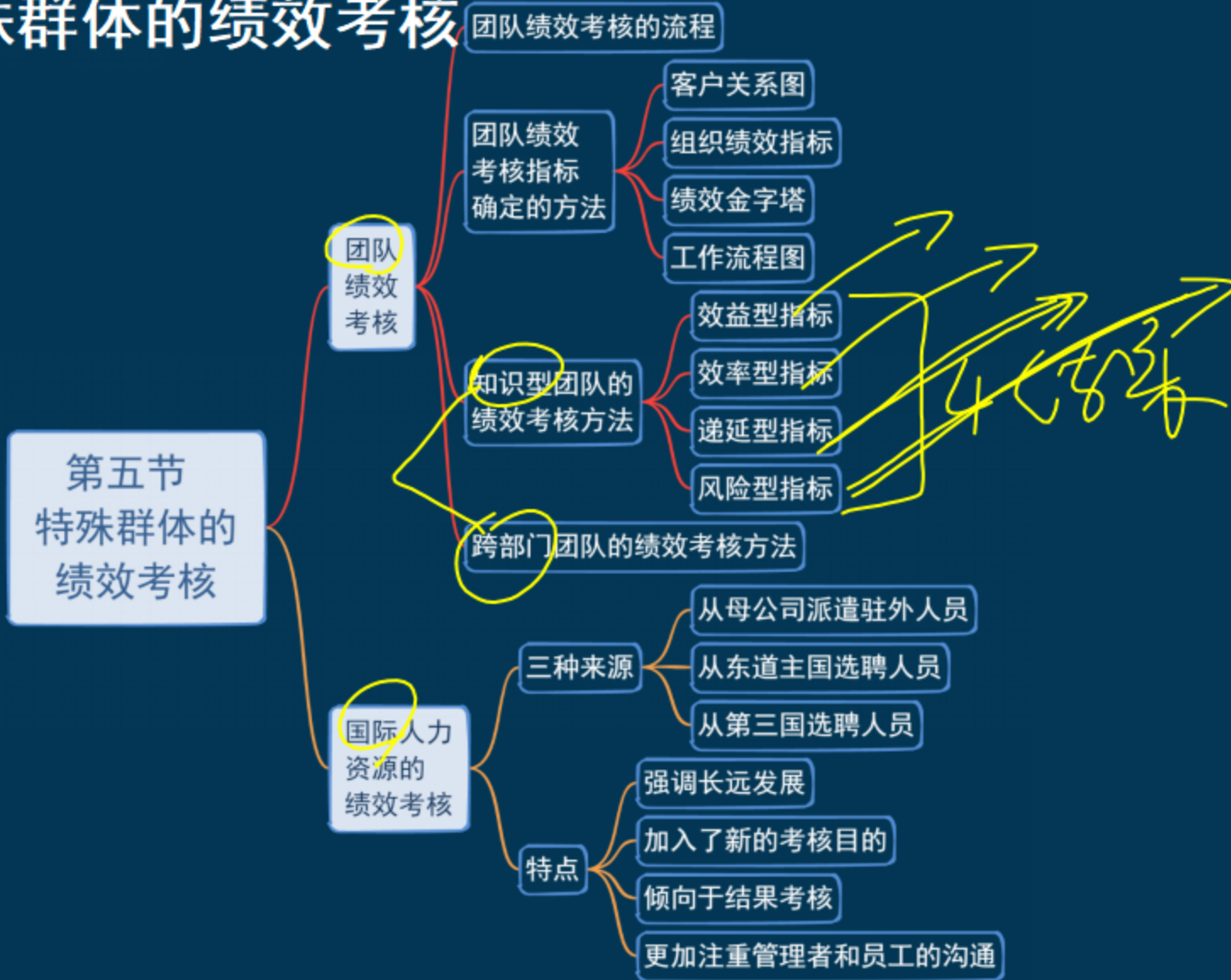
第五节 特殊群体的绩效考核

网校答案：BCDE

网校解析：国际人力资源的绩效考核特点包括：①从目标看，不但关注业绩，而且突出战略方向，强调企业的长远发展；②从目的看，除了为员工薪酬调整和晋升提供依据外，还加入了新的因素（如重视个人、团队和公司目标的密切结合，寻找在工作要求、个人能力、兴趣和工作重点之间发展的最佳契合点）；③从侧重点看，更倾向于基于结果的绩效考核，而不是员工特征的绩效考核；④从操作过程看，更加注重管理者和员工的沟通。

第五节 特殊群体的绩效考核

本节小结





谢谢观看

THANK YOU