

初级经济师

人力资源管理专业知识与实务

教材精讲班

第二节 绩效考核指标体系设计



知识点

绩效考核指标体系的构成

（一）绩效考核指标

1. 概念

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。典型人物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）专题访谈法

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；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）

【例题·多选】下列方法中，属于绩效考核指标设计方法的有（ ）。

- A. 经验判断法
- B. 个案研究法
- C. 业务流程分析法
- D. 专题访谈法
- E. 工作分析法

【答案】BCDE

【解析】绩效考核指标设计方法包括：工作分析法、个案研究法、业务流程分析法、专题访谈法、问卷调查法。

（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概念。一方面，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；另一方面，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

设计方法	内容
①经验判断法	由决策者根据历史数据和他们自己的直观判断来确定权重的方法
②按照重要性排序法	根据每个考评指标的重要程度得分在所有绩效指标整体重要程度得分之和中所占比重来确定各个考评指标的权重
③对偶比较法	将各考评指标进行比较，然后再将比较结果汇总进行比较，从而得出权重的权重设计方法
④倍数加权法	选择出被考评指标组合中最次要的考评指标，并将其重要性程度记为 1，将其他考评指标的重要性与这个最次要的考评指标的重要性进行比较
⑤权值因子判断法	组成专家考评小组，制定考评权值因子判断表

【例题·多选】以下属于绩效考核指标权重的设计方法的是（ ）

- A. 经验判断法
- B. 按照重要性排序法
- C. 对偶比较法
- D. 倍数加权法
- E. 特殊事件法

【答案】ABCD

【解析】本题考查的绩效考核指标权重的设计方法。还包括权值因子判断法。

（三）绩效考核指标评价标准

1. 概念

一般来说，绩效指标指的是从哪些方面来对工作绩效进行衡量或考评；绩效标准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

评价标准	内容
①描述性标准 与量化标准	描述性标准 是用比较详细的 文字来描述 期望所达到的状态，是非数量化的标准 量化标准 是用具体的 数字来描述 期望达到的状态，是非数量化的标准
②基本标准与 卓越标准	基本标准 是指企业期望某个被评价对象达到的绩效水平 卓越标准 是指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

【例题·多选】属于绩效考核指标评价标准类型的是（ ）。

- A. 量化标准
- B. 卓越标准
- C. 基本标准
- D. 客观标准
- E. 描述性标准

【答案】ABCE

【解析】绩效标准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；包括：描述性标准与量化标准；基本标准与卓越标准

3. 制定步骤

- （1）描述性标准的制定步骤（5个基本步骤）
- （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个步骤）

4. 注意事项

- （1）指标评价标准的压力要适度。考核标准要使大多数人经过努力可以达到。绩效标准的可实现性会促使员工更好地发挥潜能。实践表明，员工在适当的压力下可以取得更好的绩效，标准产生的压力以能提高劳动生产率为限。
- （2）指标评价标准要有一定的稳定性。

【例题·多选题】关于绩效考核指标评价标准的说法，正确的是（ ）。

- A. 考核标准要使大多数人经过努力可以达到
- B. 考核标准的可实现性会促使员工更好地发挥潜能
- C. 员工受到的压力越大，取得的绩效越好
- D. 绩效标准要适当稳定，以保证标准的权威性
- E. 为了及时反映和适应工作环境的变化，需要对绩效标准的基本框架进行修订

【答案】ABD

【解析】指标评价标准的压力要适度；实践表明，员工在适当的压力下可以取得更好的绩效，指标评价标准要有一定的稳定性，无须对绩效标准的基本框架进行修订

 **知识点**

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. 考核指标要使员工能控制
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