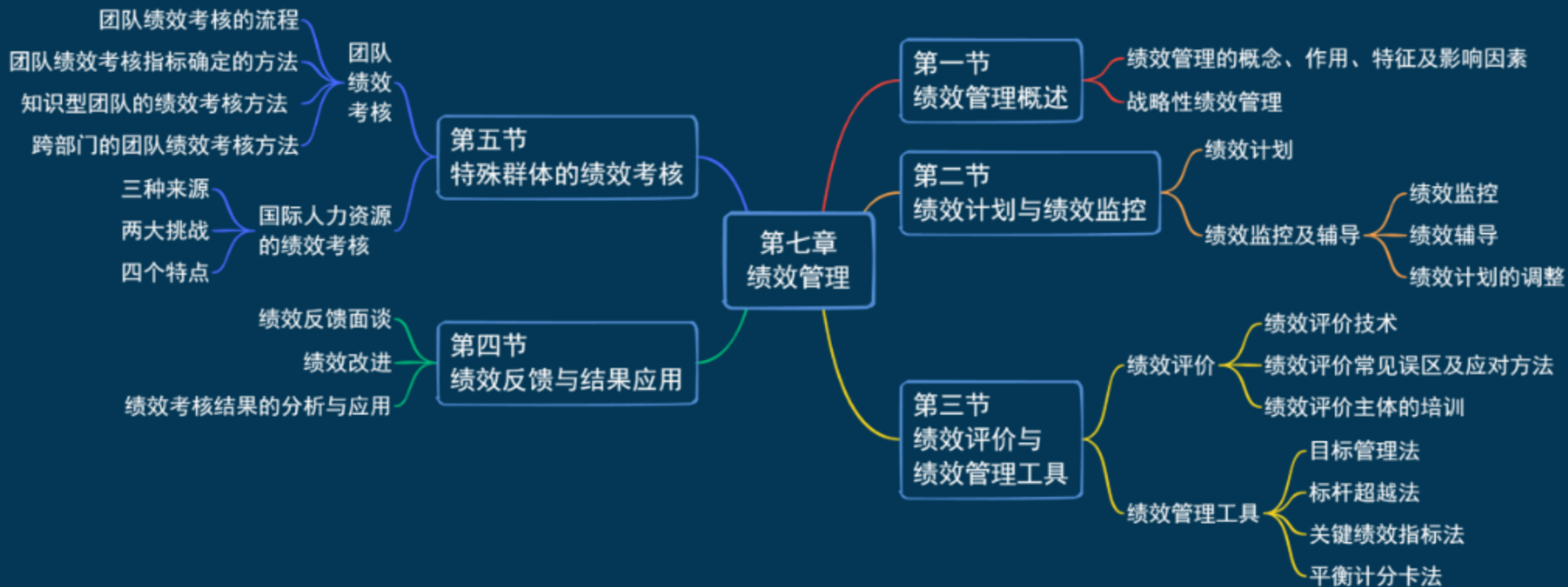




第七章 绩效管理

第七章 绩效管理



第七章 绩效管理

考点一：绩效管理与绩效考核的概念及关系

1. 绩效考核与绩效管理不是等价的	绩效管理	一个完整的过程	侧重于信息的沟通和绩效的提高
	绩效考核	绩效管理的一个环节	侧重于绩效的识别、判断和评估
2. 绩效管理的作用	在组织管理中的作用	<ul style="list-style-type: none">(1) 有助于组织内部的沟通；(2) 有助于管理者节约成本；(3) 有助于促进员工的自我发展；(4) 有助于建设和谐的组织文化；(5) 是实现组织战略的重要手段。	
	在人力资源管理中的作用	<ul style="list-style-type: none">(1) 绩效管理为其他人力资源管理环节的有效实施提供依据。（薪酬的发放、配置和甄选、员工开发）(2) 绩效管理可以用来评估人员招聘、员工培训等计划的执行效果。	

第七章 绩效管理

考点二：有效的绩效管理的特征

敏感性	可以明确区分高效率和低效率员工。✓
可靠性	不同评价者对同一个员工所作的评价基本相同。✓
准确性	把工作标准和组织目标联系起来确定绩效的好坏。
可接受性	组织上下对绩效工作共同支持。
实用性	成本小于收益。

第七章 绩效管理

考点三：战略性绩效管理

（一）取得竞争优势战略的绩效管理

1. 成本领先战略	成本领先战略是指组织在内部加强成本控制，在研发，生产，销售，服务等领域内都力图将成本降到最低，从而成为行业的成本领先者。	
	绩效计划、反馈和监控	管理者应强化员工的 成本意识 ，引导员工通过对自身工作的改进节约组织运行的成本。
	绩效考核	①在绩效考核中，尽量选择以 结果 为导向的、实施 成本较低 的评价方法（如目标管理法）； ②选择 客观的财务指标 引导员工的工作行为； ③选择 直接上级 作为评价主体，以节约实施成本； ④考核 周期不宜太短 ，因为频繁的绩效考核会增加组织的管理成本。
	绩效改进与结果	①在绩效 改进 时，可以选择 标杆超越 的方法，将行业的领先者作为绩效改进标杆； ②绩效考核的结果要充分应用于 成本的改进和控制 ，对那些绩效水平较好的员工也要进行 一定的奖励 。

第七章 绩效管理

考点三：战略性绩效管理

(一) 取得竞争优势战略的绩效管理

2. 差异化战略	差异化战略是指组织通过提供与众不同的产品和服务满足客户的特殊需求，形成竞争优势。这种战略的核心是独特的产品与服务，而不是标准化。	
	绩效计划、反馈和监控	管理者应当鼓励员工发挥创造性思维。
	绩效考核	①组织在绩效管理中应当弱化员工工作结果，鼓励员工进行创新活动； ②在绩效考核中，组织也应选择以行为为导向的评价方法； ③为了对员工的结果进行客观的评价，评价的主体也应当多元化； ④考核周期不宜太短，因为革新的效果不一定能够在短期内见到成效。
	绩效改进与结果	评价的结果可以充分应用于员工的开发、培训活动。

第七章 绩效管理

考点三：战略性绩效管理

(二) 不同竞争态势战略的绩效管理

3

防御者战略	防御型组织会选择一个狭窄、稳定的细分市场作为产品和服务的输出地。为了适应外部市场环境，防御型组织应尽量维持内部的稳定性。
	①考核方法：系统化评价方法，多角度选择考核指标（如平衡计分卡法）。 ②考核周期：与奖金发放周期相一致，便于考核的操作。 ③绩效管理的沟通环节：调动员工潜能，发挥员工工作的积极性。 ④考核结果运用：员工的开发、培训、职业生涯规划。
探索者战略	探索型组织总是不断地开发新产品、挖掘新市场，寻找更广阔的市场机会。
	①考核方法：以结果为导向的评价方法，强化员工新产品、新市场的开发成功率。 ②沟通环节：管理者的重点是将组织目标融入员工的个人发展目标。 ③考核结果运用：更多地应用于薪酬分配，激励员工最大限度地发挥潜能。
跟随者战略	跟随型组织靠模仿生存，通过复制探索者战略取得成功。实行这种战略的核心是学习。
	①考核方法：标杆超越法，通过树立标杆组织来确定绩效指标和衡量标准。 ②考核主体：尽量多元化。 ③沟通环节：采用与标杆组织作对照的方式与员工分析绩效现状并加以改进。 ④考核结果运用：绩效改进与标杆组织的对比，为下一个绩效考核周期新目标的设定奠定基础。

第七章 绩效管理

考点四：绩效计划

(一) 概念	(1) 绩效计划是绩效管理的第一个环节，是绩效管理的起点，是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。	
	(2) 绩效计划不但包括组织对员工工作成果的期望，还包括组织希望员工表现的行为和使用的技能。	
	(3) 绩效计划还是主管人员与员工在绩效年开始之初围绕绩效目标进行反复沟通的过程，它要求组织与员工对绩效目标有清晰、明确的认识，并将这种认识落实到绩效计划书上。	
	(4) 绩效计划的制订需要组织中不同人群的参与，人力资源管理部门对绩效管理的监督与协调负主要责任，各级主管人员要参与绩效计划的制订，员工也要积极参与计划制订的过程。	
	(5) 绩效计划的制订是一个自上而下的过程，也是将组织绩效分解成个人绩效目标的过程。	
(二) 目标 种类	绩效目标	来源于组织目标、部门目标和个人目标，主要用于描述员工应执行的岗位职责和应完成的量化产出指标（有一定挑战性的目标有利于员工的发展）。
	发展目标	支持员工实现绩效目标、促进员工自身发展的能力标准，强调与组织目标相一致的价值观、能力和核心行为。

第七章 绩效管理

考点四：绩效计划

(三) 内容	1. 绩效计划开始执行之前，管理者需要和员工签订针对员工的工作达成一致的合同。
	2. 在达成绩效合同的过程中，员工和管理者有必要进行真诚高效的双向沟通。
(四) 制定原则	<ul style="list-style-type: none">① 价值驱动原则② 战略相关性原则③ 系统化原则④ 职位特色原则⑤ 突出重点原则⑥ 可测量性原则⑦ 全员参与原则
(五) 制定步骤	1. 准备阶段：是收集制订绩效计划所需要的各种信息。
	2. 沟通阶段：是管理者与员工通过反复的沟通就绩效计划的内容达成一致的过程。

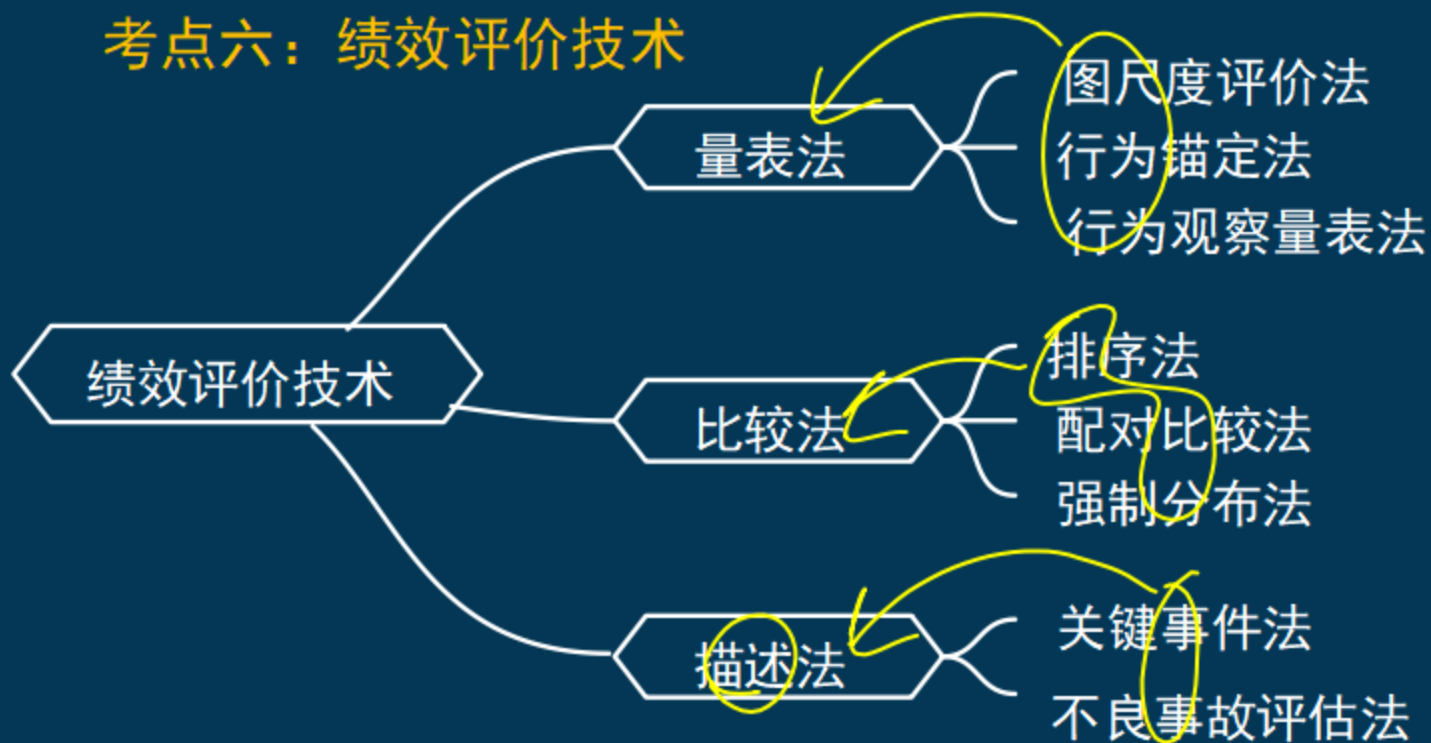
第七章 绩效管理

考点五：绩效监控及辅导

绩效监控	含义	绩效监控是在绩效考核期间内管理者为了掌握下属的工作绩效情况而进行的一系列活动。
		通过管理者与员工进行持续的沟通，预防或解决绩效周期内可能存在的问题，以确保更好地完成绩效计划。
		管理者需要完成两项任务： ①准确记录并定期汇总员工工作中的关键事件； ②就绩效执行情况与员工进行必要的沟通、交流。
评价	优点：可以随时发现员工工作中出现的问题并及时加以调整。	
	局限：工作行为和工作结果相比更加主观，有时很难进行客观、准确的评价。	
绩效辅导	含义	绩效辅导是指在掌握了下属工作绩效的前提下，为了提高员工绩效水平和自我效能感而进行的一系列活动，包括探讨绩效现状和寻找改进绩效的方法。
		绩效辅导贯穿于绩效实施的全过程，是一种经常性的管理行为。

第七章 绩效管理

考点六：绩效评价技术



口诀：图尺行为是量表，排比分是比较，描述事情很重要

第七章 绩效管理

考点六：绩效评价技术

(一) 量表法

图 尺 度 评 价 法	概念	也称 <u>等级评价法</u> ，列举一些特征要素，为每个特征要素列举绩效的 <u>取值范围</u> 。
		是 <u>最简单也最常用</u> 的绩效评价方法。
	优点	具有普遍适应性、实用且开发成本小。
	缺点	(1) 与组织战略之间常常 <u>完全不一致</u> ；
		(2) 只有模糊和抽象的 <u>绩效标准</u> ；
(3) 绩效评估受评估者的 <u>主观因素影响比较大</u> ；		
	(4) 不利于 <u>绩效评估的反馈</u> 。	

第七章 绩效管理

考点六：绩效评价技术

(一) 量表法

行为锚定法	概念	将每项工作划分为各种行为级别，评价时评估者只需将员工的行为对号入座。
	优点	(1) 使工作的计量更为准确； (2) 使工作绩效的评价标准更为明确。 ①排除了评估者的主观臆断，评估结果具有较高的信度； ②评估结果具有良好的反馈功能； ③通过等级尺度上的关键事件，评估者很容易向员工解释其优势与不足，同时明确改进方向。
	缺点	(1) 开发成本很高，操作流程复杂； (2) 付出大量人力、物力、财力才能够制定出合理的行为等级表。

第七章 绩效管理

考点六：绩效评价技术

(一) 量表法

行为观察量表法	概念	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。列出评估指标，要求评估者在观察的基础上将员工的工作行为与评价标准进行对照，以判断该行为出现的频率或完成程度。
	优点	(1) 内部一致性令人满意；
		(2) 用使用者提供的数据针对使用者而开发，因而对于量表的理解和使用比较便利；
		(3) 利于绩效反馈，鼓励管理者和员工间就员工优缺点进行讨论；
		(4) 清晰的绩效反馈结合明确的目标设定，可以促进产生和保持积极的行为变化；
		(5) 可以单独作为职位说明书的补充。
	缺点	(1) 根据行为清单对员工进行观察，很难包含所有的行为指标的代表性样本；
(2) 效度有待提高；		
(3) 主管人员单独考核工作量太大，不具有可操作性。		

第七章 绩效管理

考点六：绩效评价技术

(二) 比较法

排序法	概念	将员工的业绩按照从高到低的顺序进行排列。 ①简单排序法（把所有员工按照业绩的顺序排列起来）； ②交替排序法（是将员工从业绩最好到最差进行交替排序，最后根据序列值来计算得分的一种考评方法）
	优点	操作简单，评估结果简单明了，实施成本低。
	缺点	容易使员工有心理压力，不容易接受评估的结果，很难提供详细具体的绩效评估结果。
	配对比较法	将每位员工逐一与其它员工比较，选出每次比较的优胜者。
配对比较法	优点	比排序法更科学，能在人数较少时快速比出员工绩效水平。
	缺点	只能得到员工绩效的排名，不能反映员工绩效的差距和他们工作能力的特点。
强制分布法	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。
	优点	有效避免考核结果趋中趋势；有利于管理手段的实施。
	缺点	当一个部门的员工都非常优秀时，使用强制分布法强行划分员工等级就显得有失公平。

第七章 绩效管理

考点六：绩效评价技术

(三) 描述法

关键事件法	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，并将他们作为绩效评估的事实依据。 只记录工作中非同寻常的行为
	优点	(1) 工作行为与绩效评估结果联系在一起，评价结果更客观，削弱了评估者的偏见对于考核结果的影响； (2) 管理者可以有针对性地进行培训； (3) 为绩效反馈面谈奠定基础。
	缺点	(1) 关键事件法非常费时； (2) 无法提供员工之间、部门之间和团队之间的业绩比较信息。
不良事故评估法	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。
	优点	迎合企业需要，使企业尽量避免巨大的损失。
	缺点	(1) 不能提供丰富的绩效反馈信息； (2) 不能用来比较员工、部门、团队的绩效水平。

第七章 绩效管理

考点七：绩效评价常见误区及应对方法

晕轮效应	因对被评价者的某一特质强烈而清晰的感知，而掩盖了该人其它方面的品质（消除评价者的偏见）
趋中倾向	将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中，评价结果无好坏的差异（全面了解被评价者基本情况，采用非系统的绩效考核）
过宽或过严倾向	主管人员采取了主观评价标准，忽略了客观评价标准（建立评价者的自信心或举行角色互换培训，采用强制分配法）
年资或职位倾向	主管倾向于给予那些服务年资较久、担任职务较高的被评价者较高的分数（建立“对事不对人的”观念）
盲点效应	主管难于发现员工身上存在的与主管自身相似的缺点和不足（将更多类型的考核主体纳入考核）
刻板印象	个人对他人的看法，往往受到他人所属群体的影响（主要从员工的工作行为处罚，而不是员工的个人特征）
首因效应	人们在交往的过程中，往往根据最初的印象去判断一个人（多角度的考核方式）
近因效应	最近的或最终的印象往往是最强烈的，可以冲淡之前产生的各种因素（先由员工进行自我总结，以便使评价者能够全面回顾）

第七章 绩效管理

考点八：绩效管理工具

(一) 目标管理法

概念	目标管理法是一种沟通的程序或过程，强调企业上下一起协商，适用企业战略相对稳定时期。
设计流程	(1) 绩效目标的确定； (2) 确定考核指标的权重； (3) 实际绩效水平与绩效目标相比较； (4) 制定新的绩效目标。
优势	(1) 有效性； (2) 目标管理法启发了员工的自觉性； (3) 目标法的实施过程比关键指标法和平衡计分卡法更易操作； (4) 目标管理法较为公平。
劣势	(1) 目标管理法倾向于聚焦短期目标，可能牺牲企业长远利益； (2) 认为员工是乐于工作的，高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性； (3) 可能增加企业的管理成本； (4) 目标有时可能难以制定。

第七章 绩效管理

考点八：绩效管理工具

(二) 标杆超越法

概念	<p>标杆超越的实质是企业的变革，通过学习同行业经验，改掉制约企业发展陋习的过程。</p> <p>(1) 标杆是最佳实践或最佳标准，是企业在产品或服务、经营管理、运作方式等方面的榜样； (2) 标杆的寻找范围并不局限在同行业； (3) 更重视比较和衡量。</p>
设计流程	<p>(1) 发现“瓶颈”； (2) 选择标杆； 应遵循两个标准：①标杆企业要有卓越的业绩；②被瞄准的领域与本企业有相似特点。根据标杆对象所处的位置不同，可以划分为内部标杆、竞争标杆、行业标杆和最优标杆四类 (3) 收集数据（标杆企业的和本企业的）； (4) 确定绩效标准； (5) 沟通与交流； (6) 采取行动。</p>
优势	<p>(1) 有助于激发企业中员工、团队和整个企业的潜能，提高绩效； (2) 促进企业经营者激励机制的完善，如董事会把标杆超越作为经营者业绩的标准。</p>
劣势	<p>(1) 容易使企业陷入模仿标杆企业的漩涡中，失去自身的特色； (2) 标杆的选取出现偏差，可能导致自身经营决策失误。</p>

第七章 绩效管理

考点八：绩效管理工具

(三) 关键绩效指标法

概念	适用于企业战略有重大调整时期，从以下几方面了解关键绩效指标：	
设计流程	(1) 确定考核指标 5/4	要遵守SMART原则，即具体的、可测量的、可实现的、相关的、有时限的。
		关键绩效指标有四种类型： ①数量类，如产品的数量、销售量等； ②质量类，如合格产品的数量、错误的百分比等； ③成本类，如单位产品的成本、投资回报率等； ④时限类，如及时性、供货周期等
	(2) 确定评估标准	①基本标准（基本绩效工资的实施依据）；
		②卓越标准（额外的奖金、晋升）。

第七章 绩效管理

考点八：绩效管理工具

Key

(三) 关键绩效指标法

注意 事项	(1) 关键绩效指标的 数量不宜过多 ；
	(2) 同类型职位 的关键绩效指标必须 保持一致 ；
	(3) 关键绩效指标要彻底贯彻 企业战略重点 。
优势	(1) 企业绩效指标与企业战略目标 紧密联系在一起 ；
	(2) 自上而下 地确定各个级别绩效目标，将企业和个人目标 很好地整合在一起 。
缺点	(1) 某些职位设计关键绩效指标比较困难，如 知识型员工 贡献是无形的；
	(2) 缺少一套完整的 对操作具有指导意义的 指标框架体系 。



第七章 绩效管理

考点八：绩效管理工具

4

(四) 平衡计分卡法

1. 概念及内涵	是一种新型的战略性绩效管理的工具和方法，也比较适用于企业战略进行重大调整的时期。
	它着眼于公司的长期发展，从四个角度关注企业的绩效，即客户角度指标、内部流程角度指标、学习与成长角度指标、财务角度指标。
2. 注意事项	(1) 高层管理者参与平衡计分卡的实施，鼓励员工参与绩效体系的设计过程，提高员工的理解与支持；
	(2) 防止平衡计分卡使用目的的单一，既是绩效考核办法，又是战略管理工具；
	(3) 要谨慎选择考核指标。指标要正确反映战略目标，能够客观、可量化，同时指标数量不宜过多；
	(4) 要充分重视平衡计分卡法实施的连续性和持久性。
3. 优势	(1) 消除了财务指标一统天下的局面；
	(2) 从企业的战略层次考虑问题，并提示了四个考核角度之间的因果关系，发展了战略管理系统；
	(3) 实现了评估系统与控制系统的结合；
	(4) 迫使管理者将所有的重要绩效指标放在一起综合考虑，提高了企业发展的协调性。
4. 劣势	实施成本很高，需要耗费大量的人力、物力和财力。

第七章 绩效管理

考点九：绩效反馈面谈

(一) 绩效反馈面谈的操作流程

3

1. 面谈准备阶段	(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	(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： 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。

第七章 绩效管理

考点九：绩效反馈面谈

(二) 绩效反馈面谈的内容及注意事项

1. 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。
2. 注意事项	(1) 采取 <u>赞扬与建设性批评相结合</u> 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 <u>解决问题</u> 上。
	(3) 鼓励 <u>员工积极参与</u> 到反馈过程中。

第七章 绩效管理

考点九：绩效反馈面谈

(三) 面谈中主管人员的误区和技巧

1. 误区	<ul style="list-style-type: none">(1) 不适当发问(2) 理解不足(3) 期待预期结果(4) 自我中心和感情化的态度(5) 以对方为中心及同情的态度
2. 技巧	<ul style="list-style-type: none">(1) 时间场所的选择(2) 认真倾听(3) 鼓励员工多说话(4) 以积极的方式结束对话

第七章 绩效管理

考点十：绩效改进方法

口诀

(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。
(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高的水平。
	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。
(4) 标杆超越	是通过对比和分析业内外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。

第七章 绩效管理

考点十一：绩效考核结果的分析

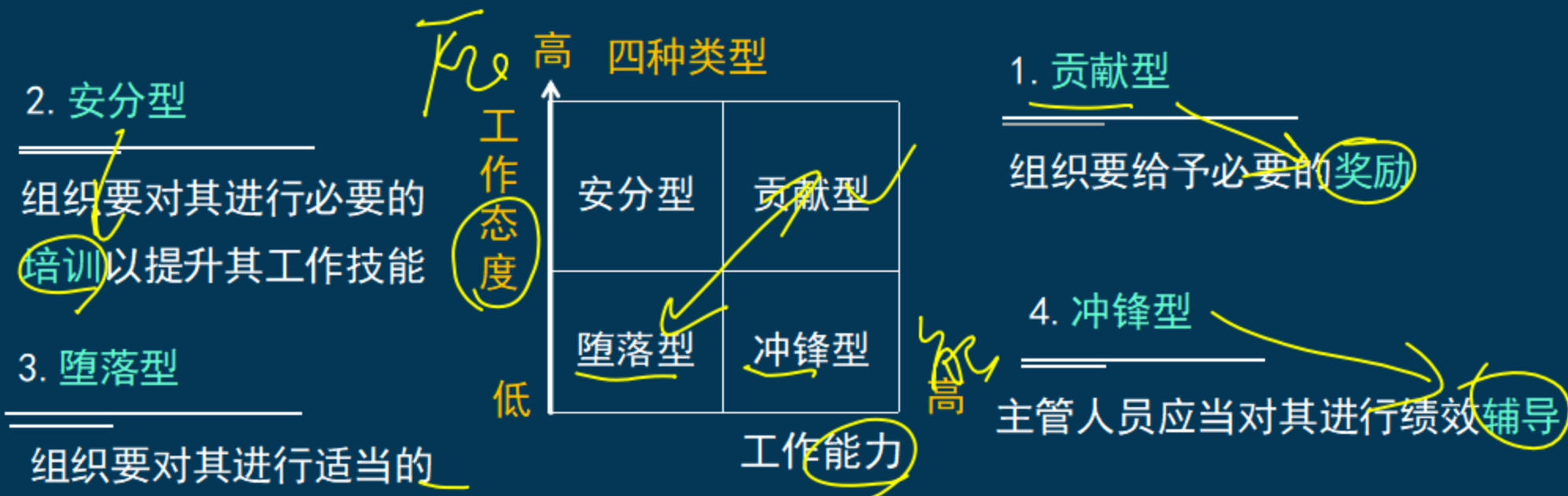


图7-1 根据绩效考核结果划分的四种员工类型

第七章 绩效管理

考点十二：团队绩效考核

团队绩效考核指标确定的方法	<ul style="list-style-type: none">(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。
知识型团队的绩效考核方法 (结果导向)	<p>知识型团队的绩效考核要以结果为导向，而不是以行为为导向。</p> <ul style="list-style-type: none">(1) 效益型指标：成果(2) 效率型指标：比例(3) 递延型指标：长远(4) 风险型指标：危害
跨部门的团队绩效考核方法	<ul style="list-style-type: none">(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；(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。(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。(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。

第七章 绩效管理

考点小结

- ✓ 绩效管理与绩效考核的概念及关系
- ✓ 有效的绩效管理的特征 5
- ✓ 战略性绩效管理 2/3
- ✓ 绩效计划
- ✓ 绩效监控及辅导
- ✓ 绩效评价技术

3. 评价技术

第七章 绩效管理

考点小结

- ✓ 绩效评价常见误区及应对方法
- ✓ 绩效管理工具 4
- ✓ 绩效反馈面谈 2
- ✓ 绩效改进方法 4
- ✓ 绩效考核结果的分析 4
- ✓ 团队绩效考核



谢谢观看

THANK YOU