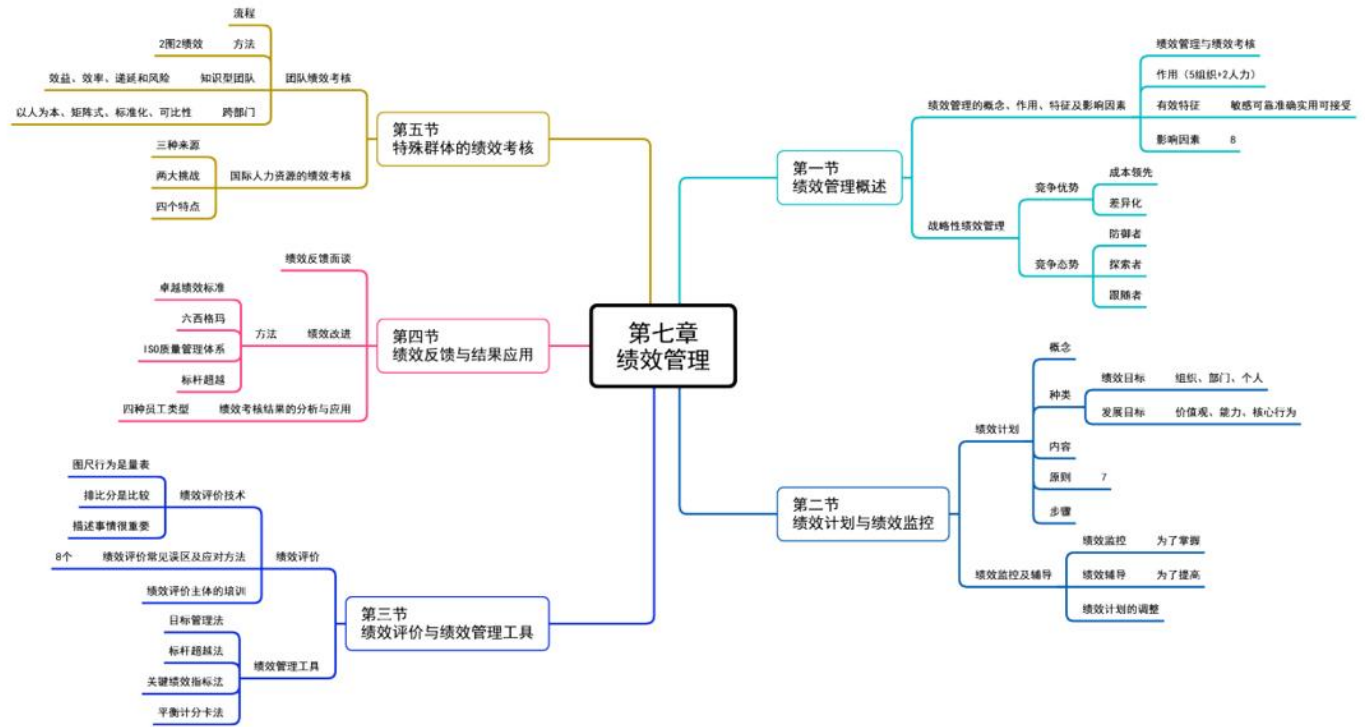


第七章 绩效管理



考点一：绩效管理与绩效考核的概念及关系

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
绩效管理的作用	在 组织管理 中的作用	(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	(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 。	

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。

一般来说，只要绩效管理体系满足**敏感性、可靠性和准确性**，就可以认为它是有效的。

考点三：战略性绩效管理

(一) 适用于不同竞争优势战略的绩效管理

	含义	绩效计划、反馈和监控	绩效考核	绩效改进与结果
成本	将成本降		①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	①在绩效 改进 时可以选择 标杆超越 ；②

领先战略	到最低	管理者应强化员工的 成本意识	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。	应用于 成本的改进和控制 。
差异化战略	独特的产品与服务	管理者应当鼓励员工发挥创造性思维	① 弱化员工工作结果 ，鼓励员工进行 创新活动 ；②以 行为为导向 的评价方法；③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。	应用于 员工的开发、培训活动 。

(二) 适用于不同竞争态势战略的绩效管理

	特点	考核方法	沟通环节	结果运用	其他
防御者	尽量维持 内部的稳定性	系统化评价方法， 多角度 选择考核指标（如平衡计分卡法）	调动 员工潜能 ，发挥员工工作的积极性	员工的 开发、培训、职业生涯规划	考核周期与 奖金 发放周期相一致，便于考核的操作
探索者	不断地开发 新产品、挖掘新市场	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	将组织目标融入员工的个人发展目标	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	靠 模仿生存 ，通过 复制 探索者战略取得成功	标杆超越法	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	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	考核主体尽量 多元化

考点四：绩效计划

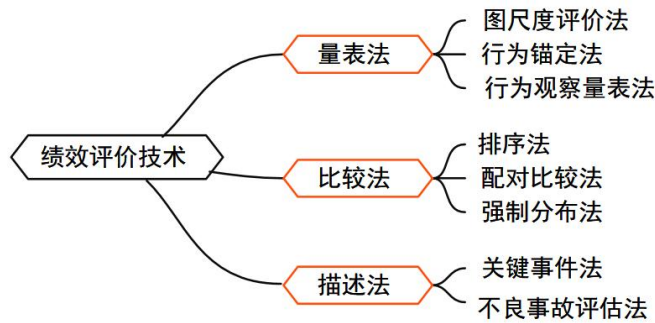
概念	(1) 绩效计划是绩效管理的 第一个 环节，是绩效管理的 起点 ，是一个确定组织对员工的 绩效期望 并得到员工 认可 的过程。
	(2) 不但 包括组织对员工工作 成果 的期望， 还 包括组织希望员工表现的 行为 和使用的 技能 。
	(3) 绩效计划还是主管人员与员工在 绩效年开始之初 围绕绩效目标进行 反复沟通 的过程，它要求组织与员工对绩效目标有清晰、明确的认识，并将这种认识落实到 绩效计划书 上。
	(4) 制订需要组织中 不同人群的参与 ： 人力资源管理部门 对绩效管理的监督与协调负主要责任， 各级主管人员 要参与绩效计划的制订， 员工 也要积极参与计划制订的过程。
	(5) 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。

目标种类	绩效目标 来源于 组织目标、部门目标 和 个人目标 。 发展目标强调与组织目标相一致的 价值观、能力和核心行为 。
制定原则	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
制定步骤	准备阶段 ：是收集制订绩效计划所需要的各种信息。 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。

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。
	方法	通过管理者与员工进行 持续的沟通
	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。
	特点	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。

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

(一) 量表法

图尺度评价法	概念	也称 等级评价法 ，列举一些特征要素，为每个特征要素列举绩效的 取值范围 。 最简单也最常用
	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完全不一致； (2) 只有模糊和抽象的绩效标准； (3) 绩效评估受评估者的主观因素影响比较大； (4) 不利于绩效评估的反馈。
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 。
	缺点	(1) 开发 成本 很高，操作流程 复杂 ； (2) 行为等级表的制定需要 付出大量人力、物力、财力 。
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 ，便于对量表的理解和使用； (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) 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 ， 效度有待提高 ； (2) 主管人员单独考核工作量太大 ，不具有可操作性。

（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。包括： 简单排序法 和 交替排序法
	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	概念	将每位员工 逐一 与其它员工比较，选出每次比较的优胜者
	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	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，就显得有失公平

（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 评价结果更客观 ；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。

考点七：绩效评价常见误区及应对方法

误区	表现	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	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

考点八：绩效管理工具

（一）目标管理法

概念	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) 启发了员工的自觉性； (3) 实施过程比关键指标法和平衡计分卡法更易操作； (4) 较为公平。
劣势	(1) 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。

(二) 标杆超越法

概念	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、业务流程等关键成功因素进行改进和变革，使企业成为同行业最佳的方法。 标杆指的是最佳实践或最佳标准；标杆的寻找范围并不局限在同行业，应该有更广阔的视角；相比企业系统的考核方法更重视比较和衡量。
设计流程	(1) 发现“瓶颈” (2) 选择标杆。应遵循两个标准：卓越；相似。划分为四类：内部标杆，竞争标杆，行业标杆和最优标杆 (3) 收集数据 (4) 通过比较分析确定绩效标准 (5) 沟通与交流 (6) 采取行动
优势	(1) 有助于激发企业中员工、团队和整个企业的潜能，提高企业的绩效； (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。
劣势	(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。

(三) 关键绩效指标法

适用	适用于企业战略有重大调整时期，
设计流程	(1) 确定考核指标 SMART 原则，即具体的、可测量的、可实现的、相关的、有时限的。 四种类型：数量类，质量类，成本类，④时限类
	(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）。
注意事项	(1) 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) 彻底贯彻企业战略重点
优势	(1) 将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； (2) 缺少一套完整的对操作具有指导意义的指标框架体系

(四) 平衡计分卡法

概念	新型的战略绩效管理工具和方法，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、内部流程角度、学习与发展角度、财务角度。
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 (2) 防止平衡计分卡使用目的单一

	<p>(3) 要谨慎选择考核指标。</p> <p>(4) 要充分重视平衡计分卡法实施的连续性和持久性</p>
优势	<p>(1) 消除了财务指标一统天下的局面</p> <p>(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</p> <p>(3) 实现了评估系统与控制系统的结合</p> <p>(4) 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</p>
劣势	实施 成本很高 ，要完成四个维度指标科学合理的定义和评价，需要耗费大量的人力、物力和财力

考点九：绩效反馈面谈

(一) 绩效反馈面谈的操作流程

1. 面谈 准备 阶段	<p>(1) 全面收集资料；</p> <p>(2) 准备面谈提纲；</p> <p>(3) 选择合适的时间和地点提前通知面谈对象。</p>
2. 面谈 实施 阶段	<p>(1) 分析绩效差距的症结所在；</p> <p>(2) 协商解决办法；</p> <p>(3) 绩效反馈面谈的原则和技巧：</p> <p>①建立彼此之间的信任；②开诚布公、坦诚沟通；</p> <p>③避免对立与冲突；④关注未来而不是过去；</p> <p>⑤该结束时立即结束</p>
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。

(二) 绩效反馈面谈的内容及注意事项

内容	<p>(1) 就绩效现状达成一致；</p> <p>(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；</p> <p>(3) 商讨下一年的工作目标。</p>
注意事项	<p>(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。</p> <p>(2) 把重点放在解决问题上。</p> <p>(3) 鼓励员工积极参与到反馈过程中。</p>

(三) 面谈中主管人员的误区和技巧

误区	<p>(1) 不适当发问</p> <p>(2) 理解不足</p> <p>(3) 期待预期结果</p> <p>(4) 自我中心和感情化的态度</p> <p>(5) 以对方为中心及同情的态度</p>
技巧	<p>(1) 时间场所的选择</p> <p>(2) 认真倾听</p> <p>(3) 鼓励员工多说话</p> <p>(4) 以积极的方式结束对话</p>

考点十：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 。
(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 。
(4) 标杆超越	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。

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

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）	<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； (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) 做好沟通协调工作、及时跨部门考核培训。

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
- 战略性绩效管理
- 绩效计划
- 绩效监控及辅导
- 绩效评价技术
- 绩效评价常见误区及应对方法
- 绩效管理工具
- 绩效反馈面谈
- 绩效改进方法
- 绩效考核结果的分析
- 团队绩效考核