

# 第七章 绩效管理

## 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 <b>正式的、结构化的</b> 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 <b>沟通</b> ，就企业目标和目标实现方式 <b>达成共识</b> 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 <b>信息的沟通和绩效的提高</b> ，绩效考核则侧重于绩效的 <b>识别、判断和评价</b> 。

#### (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。

## （三）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。

## （四）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

## （五）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

### (2) 个案研究法

### (3) 业务流程分析法

### (4) 专题访谈

### (5) 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

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。

#### (2) 基本标准与卓越标准。

## 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

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

## 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。

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。

本章内容总结

