

第二节 绩效考核

考点一 绩效的含义与特点

一、绩效的含义

绩效分为：**企业的绩效、部门绩效、员工个人绩效**三种。

员工个人绩效：是指员工个人从事其本职工作后所产生的成绩和成果。

二、绩效的特点

(1) **多因性**——是指员工个人绩效的优劣及形成是多种因素综合作用的结果，而不是由某个单一的因素能够决定的。

(2) **多维性**——是指员工个人的绩效往往是从多方面体现的。

(3) **变动性**——是指员工个人的绩效不是固定不变的，随着时间的推移和主客观条件的变化，绩效也会发生变化，因此，要用变化发展的观点看待员工的绩效。

考点二 绩效考核的含义与功能

一、绩效考核的含义

绩效考核：是指组织根据既定的员工绩效目标，收集与员工绩效相关的各种信息，借助一定的方法，定期对员工完成绩效目标的情况进行考查、评价和反馈，从而促进员工绩效目标的实现，并促进部门和企业整体绩效目标实现的管理活动。

二、绩效考核的功能

(1) 管理功能

如：根据绩效考核结果对员工进行**奖惩、晋级、培训**

(2) 激励功能

如：对绩效好的员工进行奖励。

(3) 学习和导向功能

(4) 沟通功能

(5) 监控功能

(6) 增进绩效的功能

【例-单选题】企业对年度销售部门绩效考核前3名员工进行奖励5万元，该公司主要是利用绩效考核的()。

- A.协调功能
- B.沟通功能
- C.监控功能
- D.激励功能

答案：D

解析：本题考查绩效考核的功能。绩效奖金属于激励功能。

考点三 绩效考核的内容和标准

一、绩效考核的内容

具体包括：绩效考核项目、绩效考核指标。

(1) 绩效考核项目：是指绩效考核的维度，即要从哪些方面对企业员工进行考核，指明了绩效考核内容的范围，包括：**工作业绩、工作能力、工作态度**。

(2) **绩效考核指标**：是指绩效考核项目的具体内容，是对绩效考核项目的**细化和分解**。

分为：分析判断能力、沟通协调能力、组织指挥能力、开拓创新能力、公共关系能力、决策行动能力等。

二、绩效考核标准

确定绩效考核标准，应注意的问题：

- 1、绩效考核标准必须**明确、具体、清楚**，不能模棱两可，应尽量使用量化标准。
- 2、绩效考核标准必须**适度**。
- 3、绩效考核标准必须**具有可变性**。

【例-多选题】企业对于员工绩效考核的项目主要包括（ ）。

- A.工作目标
- B.工作业绩
- C.工作职能
- D.工作能力
- E.工作态度

答案：BDE

解析：本题考查绩效考核的功能。绩效考核的项目是指绩效考核的维度，即要从哪些方面对企业员工进行考核。主要包括工作业绩、工作能力、工作态度三个项目。

考点四 绩效考核的步骤与方法

一、绩效考核的步骤

1、绩效考核的准备阶段

主要任务：

(1) **制订绩效考核计划**

包括：明确绩效考核的目的和对象，确定适宜的考核内容和时间。

(2) **做好技术准备工作**

包括：选择考核者、明确考核标准、确定考核方法等。

2、绩效考核的实施阶段

主要任务：

(1) **绩效沟通**——贯穿于绩效考核的整个周期内和整个过程中。

(2) **绩效考核评价**——指在一定的考核周期结束时，选择相应的考核主体和考核方法，收集和整理相关信息，对组织成员完成绩效目标的情况作出整体考核和综合评价的过程。

(2) **绩效考核评价**

①绩效考核的主体包括：**上级、同事、下级、本人、客户**。

②导致绩效考核出现误差和错误的原因：**晕轮效应、从众心理、优先与近期效应、逻辑推理效应、偏见效应**。

3、绩效考核结果的反馈

主要任务：是上级领导就绩效考核的结果与考核对象沟通，具体指出员工在绩效方面存在的问题，指导员工制定出绩效改进的计划，还要对该计划的执行效果进行跟踪并给予指导。

4、绩效考核结果的运用

主要任务：是将考核结果的大量信息、资料进行分析整理，把这些结果合理地运用到人力资源开发与管理工作的各个环节上去，使之成为人力资源开发与管理各个环节工作的重要依据，而这也正是绩效考核工作的归宿。

二、绩效考核的方法

1、民主评议法——是指在听取考核对象**个人的述职报告**的基础上，由考核对象的上级主管、同事、下级以及与其有工作关系的人员，对其工作绩效作出评价，然后综合分析各方面的意见得出该考核对象的绩效考核结果。

(1) 适用：常用于对企业中层和基层管理人员的绩效考核。

(2) 优点：**民主性强、操作程序比较简单、容易控制。**

(3) 缺点：难免会有人为因素导致的评价偏差。

2、书面鉴定法——是指考核者以**书面文字**的形式对考核对象作出评价的方法。

(1) 适用：常用于对企业中初、中级专业技术人员和职能管理人员的绩效考核。

(2) 优点：**明确灵活、反馈简洁。**

(3) 缺点：只涉及总体，缺乏精确的维度和衡量标准，只有定性分析没有量化的数据，所以很难进行相互比较，也无法作为人事决策的可靠依据。

3、关键事件法——就是通过观察，用**描述性的文字**记录下企业员工在工作中发生的直接影响工作绩效的重大和关键性的事件和行为。

(1) 优点：**考核结果以事实为依据**，说服力强，也能够使被考核者明了自己目前存在的不足和今后努力的方向。

(2) 缺点：缺少唯一的考核标准，因此考核结果难以进行横向比较，不适于为员工的奖励分配提供依据。

4、比较法——是将一名员工的工作绩效与其他员工进行比较，排出所有被考核者的绩效优劣顺序，进而确定其绩效水平的考核方法。

适用：**被考核者人数较少的情况。**

比较法常用的三种方法：直接排序法、交替排序法、一一对比法。

4、比较法

(1) 直接排序法：即考核者以自己^对考核对象工作绩效的整体印象为依据进行评价，将考核对象从绩效最高者到绩效最低者排出一个顺序来，如下表：（由高到低排序）

顺序	等级	员工姓名
1	最好	王××
2	较好	刘××
3	一般	赵××
4	较差	张××
5	最差	李××

(2) 交替排序法：是直接排序法的一个变形，考核者先从所有的考核对象中选出最好和最差的两名，然后在余下的人员中再选出最好和最差的两名，以此类推，直至全部人员的顺序排定，如下表：

顺序	等级	员工姓名
1	最好	王××
2	较好	刘××
3	一般	赵××
3	差	张××
2	较差	李××
1	最差	胡××

5、量表法——是指把绩效考核的指标和标准制作成量表，根据量表对考核对象的工作绩效进行考核的方法。量表法常用的两种方法：评级量表法、行为锚定评价法。

(1) **评级量表法**——也叫评价量表法或图表评价尺度法，是指在量表中列出需要考核的绩效项目和绩效指标，然后将每个指标的评价尺度划分为若干等级。

通常是采用 5 点尺度：即优秀、良好、合格、基本合格、不合格 5 个等级，每个等级对应一个分数，如 5，4，3，2，1 或 10，8，6，4，2。此外，量表中还要确定出总考核结果的等级分数标准，如优秀：90~100 分。

良好：80~89 分；合格：70~79 分；基本合格：60~69 分；不合格：60 分以下。在考核时，考核者根据被考核者的表现对每个指标都确定一个等级，然后把所有指标等级对应的分数加在一起，就得出了被考核者的考核结果，最后再对这个考核结果的等级加以确定。

【例-多选题】企业对员工进行绩效考核时，常用的方法有（ ）。

- A. 职位等级法
- B. 职位分类法
- C. 民主评议法
- D. 书面鉴定法
- E. 关键事件法

答案：CDE

解析：常用的绩效考核方法主要有：①民主评议法；②书面鉴定法；③关键事件法；④比较法，包括直接排序法、交替排序法和一一对比法；⑤量表法，包括评级量表法和行为锚定评价法。选项 A、选项 B 属于基本薪酬制度设计的方法。