



## 第五节

# 特殊群体的绩效考核



## 第五节 特殊群体的绩效考核

主要内容



团队绩效考核



国际人力资源的绩效考核



## 第五节 特殊群体的绩效考核

### 一、团队绩效考核

#### (一) 团队绩效考核的流程

- 1、人力资源部发布考核通知，启动考核程序，公布考核要求；
- 2、对各个团队负责人的绩效进行考核；
- 3、根据员工所在团队负责人的评价结果确定团队成员的评价结果分布；



## 第五节 特殊群体的绩效考核

4、进行团队成员评价（间接上级、直接上级、员工本人都应参与）；

5、员工的直接上级与员工就绩效考核结果进行沟通，并制定来年的工作目标。



## 第五节 特殊群体的绩效考核

### （二）团队绩效考核指标确定的方法

建立团队绩效考核体系，分三个步骤：

（1）确定团队和团队成员两个层面的绩效考核指标。

（2）划分团队和个体绩效所占的权重和比例。

（3）分解绩效考核的关键要素，用具体的评价指标来衡量他们。

在这个几个步骤中，团队层面的绩效考核指标是该体系的关键点。



## 第五节 特殊群体的绩效考核

建立团队层面的绩效考核指标有四种方法：

- (1) 利用**客户关系图**来确定团队绩效考核指标；
- (2) 利用**组织绩效指标**来确定团队绩效考核指标；
- (3) 利用**绩效金字塔**来确定团队绩效考核指标；
- (4) 利用**工作流程图**来确定团队绩效考核指标。



## 第五节 特殊群体的绩效考核

【多选】建立团队层面绩效考核指标的方法包括（ ）。

- A. 利用客户关系图来确定团队绩效考核指标
- B. 利用组织绩效指标来确定团队绩效考核指标
- C. 利用能力素质图来确定团队绩效考核指标
- D. 利用绩效金字塔来确定团队绩效考核指标
- E. 利用工作流程图来确定团队绩效考核指标



## 第五节 特殊群体的绩效考核

答案：ABDE

解析：建立团队层面的绩效考核指标有四种方法：利用客户关系图来确定团队绩效考核指标；利用组织绩效指标来确定团队绩效考核指标；利用绩效金字塔来确定团队绩效考核指标；利用工作流程图来确定团队绩效考核指标。





## 第五节 特殊群体的绩效考核

### （三）知识型团队的绩效考核方法

知识型团队的任务一般是创造性的而不是重复性的。

考核要以**结果为导向**，而不是行为。

考核需要综合以下四个角度的指标进行：

#### 1、**效益型指标**

可以直接用来判断知识型团队的**工作产出成果**，即团队的产出满足客户要求的程度。

#### 2、**效率型指标**

为获得效益型指标所付出的**成本和投入产出**的比例。



## 第五节 特殊群体的绩效考核

### 3、递延型指标

团队工作过程和工作结果对客户、投资者、团队成员的长远影响。

### 4、风险型指标

判断不确定性风险的数量和对团队及其成员的危害程度的指标。

确定四类指标后，为四类指标设置权重，将这四类指标加权平均即可得到知识型团队的综合绩效成绩。



## 第五节 特殊群体的绩效考核

【多选】关于知识型团队的绩效考核的说法，正确的有（ ）

。

- A. 效率型指标能够反映知识型团队的工作产出成果
- B. 风险型指标能够判断不确定性风险的数量和对团队及其成员的危害程度
- C. 效益型指标能够反映知识型团队所付出的成本和投入产出比
- D. 递延型指标能够反映知识型团队的工作过程和工作结果对客户、投资者、团队成员的长远影响
- E. 知识型团队的绩效考核应该以行为为导向



## 第五节 特殊群体的绩效考核

答案：BD

解析：效率型指标，为获得效益型指标所付出的成本和投入产出的比例，选项A错误。效益型指标，可以直接用来判断知识型团队的工作产出成果，即团队的产出满足客户要求的程度，选项C错误。知识型团队的绩效考核应该以结果为导向，选项E错误。



## 第五节 特殊群体的绩效考核

### （四）跨部门的团队绩效考核方法

1、跨部门绩效考核的关键是做好标准化工作

（1）考核目标的标准化

（2）考核程序的标准化

（3）组织的标准化

（4）方法手段的标准化



## 第五节 特殊群体的绩效考核

2、建立以人为本的跨部门考核制度

3、矩阵形式的组织结构比较适合跨部门的团队绩效考核

4、统一标准

(1) 对于性质相同的部门要采用同一评价的方法，使考核结果具有可比性。

(2) 考核的手段也应该标准化，评价卡片、绩效目标资料都要由人力资源部统一印刷。



## 第五节 特殊群体的绩效考核

### 二、国际人力资源的绩效考核

国际人力资源的绩效考核具有以下特点：

#### 1、从绩效考核的目标看

国际人力资源绩效考核不但关注业绩，而且突出战略方向，强调企业的长远发展。

#### 2、从绩效考核的目的看

加入了新的目的，比如重视个人、团队和公司目标的密切结合，寻找在工作要求、个人能力兴趣和工作重点之间发展最佳契合点等。



## 第五节 特殊群体的绩效考核

### 3、从绩效考核的侧重点看

更倾向于基于结果的绩效考核而不是基于员工特征的绩效考核。

### 4、从绩效考核的操作过程看

在绩效的评价与反馈的过程中，比传统的考核更加注重管理者和员工的沟通。





## 第五节 特殊群体的绩效考核

### 特殊群体的绩效考核

团队绩效考核指标：客户关系图；组织绩效指标；绩效金字塔；工作流程图

知识型团队考核的四个角度：效益型、效率型、递延型、风险型

国际人力资源考核的特点：强调长远目标；注重个人、团队和公司目标的密切结合；关注结果；注重管理者和员工的沟通

谢谢 观看  
THANK YOU