



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### 二、绩效改进

#### （一）绩效改进的概念

是指通过找出组织或员工工作绩效中的差距，制定并实施有针对性的改进计划来提高员工绩效水平的过程。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### （二）绩效改进的程序

#### 1、绩效诊断与分析

绩效诊断与分析是绩效改进第一步，也是基本环节。

（1）发现问题：发现组织的关键绩效问题和不良绩效员工；

（2）解决问题：为改进方案制订做好准备。

#### 2、组建绩效改进部门

组织可根据绩效情况设立专门的绩效改进部门。通过提供咨询、培训、分析和评价服务来确保个人与组织绩效的不断改进。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### 3、选择绩效改进方法

- ◆ 卓越绩效标准：关注组织的**管理理论**。
- ◆ 六西格玛管理：关注**组织流程的误差率**。
- ◆ ISO 质量管理体系：关注组织产品（或服务）的**生产过程**。
- ◆ 标杆超越：关注点可以**灵活多变**。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### (1) 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。

通过卓越绩效标准，组织可以分析出自身与卓越组织的差别，探索组织的最佳运作方法，提高组织的绩效水平。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### (2) 六西格玛管理

核心理念：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**，使整个流程达到最佳状态，从而满足客户的要求。

通过一系列统计工具分析企业流程，分析影响流程的要素，进而改进流程，控制错误和废品的增加。

通过六西格玛管理，组织可以科学地**提升业务流程的工作效率和工作质量**。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### (3) ISO 质量管理体系

通过在组织内部制定、实施和改进质量管理体系，使组织生产的产品或服务提升到更高的水平，从而增强客户的满意度。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### （4）标杆超越

标杆超越通过对比和分析领先企业的经营方式，对本组织的产品或服务、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。

标杆的设立比较灵活：可以将优秀组织的某各管理“片断”作为标杆，也可以将优秀企业整体作为标杆。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

【单选】关于绩效改进方法的说法，错误的是（ ）。

- A. 卓越绩效标准关注组织的管理理念
- B. 六西格玛管理关注组织业务流程的误差率
- C. ISO 质量管理体系关注组织产品或服务的生产过程
- D. 标杆超越法中的企业标杆必须是管理水平相当，业绩相近的企业





## 第四节

绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

答案：D

解析：标杆的设立比较灵活：可以将优秀组织的某各管理“片断”作为标杆，也可以将优秀企业整体作为标杆。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### 4、绩效改进实施管理

需要注意如下问题：

- (1) 恰当选择绩效改进方案执行的时机；
- (2) 给予员工改善绩效的机会；
- (3) 绩效改进方案要以正式的文件传达下来；
- (4) 采取进一步行动前，要与人力资源顾问及组织的高层管理者进行充分的沟通。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### 5、绩效改进效果评价

- (1) **反馈**：即员工、客户、供应商对改进结果的反应；
- (2) **能力**：绩效改进实施后，员工能力素质的提升程度；
- (3) **转变**：绩效改进活动对工作方式的影响；
- (4) **结果**：绩效改进所达成的结果与预期的对比。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### 三、绩效考核结果的分析与应用

#### （一）绩效考核结果的分析

通过绩效考核，组织可以掌握员工的工作态度和工作能力。

根据考核结果的工作态度和工作技能两个维度的交叉，组织员工可以划分为四种类型。





## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

针对不同类型的员工，组织应当有的放矢地采取人力资源政策：

员工类型	组织行为
贡献型	组织要给予必要的奖励
安分型	组织要对其进行必要的培训以提升其工作技能
堕落型	组织要对其进行适当的惩罚、敦促其改进绩效
冲锋型	主管人员应当对其进行绩效辅导



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

【多选】企业可以根据绩效考评结果划分出四种类型的员工，关于针对这四种员工应当采取的措施的说法，正确的有（ ）。

- A. 应该对堕落型员工进行适当的惩罚以促使其改善绩效
- B. 应该对贡献型员工给予必要的奖励
- C. 应该对冲锋型员工进行绩效辅导
- D. 应该对安分型员工进行必要的培训以提升其工作技能
- E. 应该对防守型员工加以更严密的监督



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

答案：ABCD

解析：贡献型，组织要给予必要的奖励；

安分型，组织要对其进行必要的培训以提升其工作技能；

堕落型，组织要对其进行适当的惩罚、敦促其改进绩效；

冲锋型，主管人员应当对其进行绩效辅导。



## 第四节 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

### （二）绩效考核结果的应用

- 1、绩效考核应用于衡量招聘结果
- 2、绩效考核为人员调配提供依据
- 3、绩效考核为奖金分配提供依据
- 4、绩效考核应用于员工的培训与开发
- 5、绩效考核应用于员工职业生涯规划





## 第四节

### 绩效反馈面谈、绩效改进和绩效考核结果的分析与应用

#### 绩效反馈与结果应用

##### 绩效反馈面谈

目的：反馈考核结果、传递远景目标、弄清不合格原因、为下一绩效周期工作的开展做好准备

流程：准备阶段（收集资料、准备提纲、选择时间地点和对象）  
实施阶段（分析结症、协商办法、原则与技巧）  
评价阶段

内容：就绩效现状达成一致、探讨改进之处、商讨下一年的工作目标

注意事项：肯定员工并指出改进之处、重点放在解决问题上、鼓励员工积极参与反馈

技巧：时间场所的选择、认真倾听、鼓励员工多说话、以积极的方式结束对话

##### 绩效改进

卓越绩效标准：通过描述卓越企业的管理信念和行为，改进组织的整体绩效和能力

六西格玛管理：关注组织流程的误差率

ISO质量管理体系：通过在内部制定、实施和改进质量管理体系，使产品和服务提升更好的水平

标杆超越：通过对比和分析领先企业的经营方式，对本企业进行改进