



知识点七：绩效评价常见误区 ★★

晕轮效应	对一个人进行评价时，往往会因为对他的某一特质强烈而清晰的感知，而掩盖了该人其他方面的品质
趋中倾向	主管不愿意得罪人，将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中
过宽或过严倾向	过分严厉或过分宽大评定员工的倾向
年资或职位倾向	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
盲点效应	主管难以发现员工身上存在的与主管自身相似的缺点和不足
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
首因效应	根据最初的印象去判断一个人
近因效应	最近或者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



知识点八：绩效管理工具 ★★★

目标管理法

概念：强调企业上下一起协商，将企业目标分解成个人目标

适用：企业战略相对稳定时

绩效目标：◆各层级目标必须与企业层次上所设定的目标相一致

◆目标必须具体化、相关的、可实现的、可测量的

优势：①有效性；②启发了员工的自觉性、调动了员工的积极性；③目标管理法的实施过程比关键指标法和平衡计分卡法更易操作；④目标管理法较为公平。

劣势：①目标管理法倾向于聚焦短期目标，可能牺牲企业长远利益为代价；②认为员工是乐于工作的，高估了企业内部自觉、自治氛围；③可能增加企业的管理成本；④目标有时可能难以制定。



知识点八：绩效管理工具 ★★★

标杆超越法

概念：标杆超越的实质是企业的变革：通过学习同行业经验，改掉制约企业发展陋习的过程

- ◆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
- ◆标杆超越法相比其他系统的考核方法更重视比较和衡量

设计流程：◆发现“瓶颈”◆选择标杆

（标杆企业要有卓越的业绩；标杆企业被瞄准的领域与本企业有相似的特点）

优势：①有助于激发企业中员工、团队和整个企业的潜力，提高绩效；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，导致自身经营决策失误。



知识点八：绩效管理工具 ★★★

关键绩效指标法

适用：适用于企业进行重大调整时期

关键绩效概念：①对企业战略目标的分解，连接个人绩效与企业绩效的桥梁；②主管人员决策并被员工认可的绩效指标；③对重点经营活动的反映，不是所有业务流程活动的概括；④必须是可量化的或可行为化的；⑤关键绩效指标不是一成不变的，随企业战略的变化而调整

考核指标：遵守 SMART 原则，即具体的、可测量的、可实现的、相关的、有时限的。

关键绩效指标有：①数量类②质量类③成本类④时限类

评估标准：

◆基本标准：是基本绩效工资的实施依据

◆卓越标准：即超额完成任务，如额外的奖金、晋升



知识点八：绩效管理工具 ★★★

关键绩效指标法

注意事项：

- ①关键绩效指标的数量不宜过多
- ②同类型职位的关键绩效指标必须保持一致
- ③关键绩效指标要彻底贯彻企业战略重点

优势：①企业绩效指标与企业战略目标紧密联系在一起；②自上而下地确定各个级别绩效目标，将企业和个人目标很好的整合在一起

劣势：①某些职位设计关键绩效指标比较困难，如知识型员工贡献是无形的；②缺少一套完整的对操作具有指导意义的指标框架体系



知识点八：绩效管理工具 ★★★

平衡计分卡法

概念：平衡计分卡法是一种新型的战略性绩效管理系统和方法，它着眼于公司的长远发展，从四个角度关注企业的绩效，即**财务角度、客户角度、内部流程角度、学习与发展角度**

注意事项：①**高层管理者参与平衡计分卡的实施，并鼓励员工参与绩效体系的设计过程，提高员工的理解与支持。**②**防止平衡计分卡使用目的的单一。是绩效考核办法，又是战略管理工具。**③**要谨慎选择考核指标。指标要正确反映战略目标，能够客观、可量化，同时指标数量不宜过多。**④**要充分重视平衡计分卡法实施的连续性和持久性**

优势：①**消除了财务指标一统天下的局面；**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；**③**实现了评估系统与控制系统的结合；**④**使管理者将所有的重要绩效指标在一起综合考虑，提高了企业发展的协调性**

劣势：实施成本很高，需要耗费大量的人力、物力和财力



知识点九：绩效反馈面谈 ★★

注意事项	<ul style="list-style-type: none">◆采取赞扬与建设性批评结合的方式，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◆把重点放在解决问题上。反馈面谈的最终目的是改进绩效◆鼓励员工积极参与到反馈过程中
主管人员的误区	<ul style="list-style-type: none">◆不适当发问；避免诱导发问、发问内容没有逻辑性、同时对两件以上的事情发问；◆理解不足；管理者要将对方的谈话加以归纳回馈质疑后在确定；◆期待预期结果◆自我中心和感情化的态度；◆以对方为中心及同情的态度；可能会使对方产生厌烦
技巧	<ul style="list-style-type: none">◆时间场所的选择；面谈时间避开上下班、开会的时段◆认真倾听；切忌主管人员喋喋不休，时常打断对方谈话◆鼓励员工多说话◆以积极的方式结束对话



知识点十：绩效改进 ★★

概念	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
绩效诊断与分析	是绩效改进第一步，也是基本环节
绩效改进方法	<ul style="list-style-type: none">◆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，其实质是组织变革



知识点十一：绩效考核结果的分析与应用

通过★绩效考核，组织可以掌握员工的工作态度和工作能力

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



知识点十二：团队绩效考核 ★★

团队绩效考核指标	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
知识型团队的绩效考核方法	考核要以 结果为导向 ，而不是行为 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 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 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



知识点十三：团队绩效考核 ★★

跨部门团队的绩效考核方法

1. 跨部门绩效考核的关键是做好标准化工作
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
 - ◆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。
 - ◆**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



知识点十四：国际人力资源的绩效考核 ★

国际人力
资源的绩
效考核

1. 突出战略方向，强调企业的长远发展
2. 重视个人、团队和公司目标的密切结合
3. 基于结果的绩效考核而不是基于员工特征的绩效考核
4. 传统的考核更加注重管理者和员工的沟通