第七章

绩效管理

知识点一：绩效管理与绩效考核的概念及关系 ★

绩效管理	管理者与员工通过持续开放的沟通，就组织目标和目标实现方式达成共识的过程，也是促进员工做出有利于组织行为、达成组织目标、取得卓越绩效的管理实践
绩效考核	绩效考核是一套正式的、结构化的制度，用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特征、行为和结果
区别	1. 绩效管理是一个完整的管理过程 绩效考核只是绩效管理中的一个环节 2. 绩效管理侧重于信息的沟通和绩效的提高 绩效考核侧重于绩效的识别、判断和评估
联系	1. 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，更取决于与评价相关的整个绩效管理过程 2. 有效的绩效考核是对绩效管理的有力支撑，成功的绩效考核也会推动绩效管理体系的顺利开展

知识点二：有效的绩效管理的特征 ★★

敏感性	可以明确地区分高效率员工和低效率员工
可靠性	不同评价者对同一个员工所作的评价基本相同
准确性	把工作标准和组织目标联系起来确定绩效的好坏，为实现准确性，必须进行周期性的调整和修改
可接受性	组织上下对绩效工作的共同支持才能促成绩效管理的成功
实用性	绩效管理体系的建立和维护成本要小于绩效管理体系带来的收益
只要绩效管理体系满足前三个特征即可认为它是有效的	

知识点三：战略性绩效管理 ★★

取得竞争优势战略的绩效管理	成本领先战略	◆选择以结果为导向的、实施成本较低的评价方法，如目标管理法 ◆选择客观的财务指标 ◆选择直接上级作为评价主体 ◆考核周期不宜太短 ◆绩效改进选择标杆超越法 ◆考核结果用于成本的改进和控制
	差异化战略	◆以行为为导向 ◆对员工的结果多做客观评价 ◆多元化主体评价 ◆考核周期不宜过短 ◆考核结果用于员工的开发和培训

知识点三：战略性绩效管理 ★★

不同竞争态势战略的绩效管理	防御者战略	◆尽量维持内部的稳定性，将更多的经历致力于组织的长期发展 ◆选择系统化的评价方法、多角度选择考核指标，如平衡计分卡 ◆考核周期可以与奖金发放的周期相一致，便于考核的操作
	探索者战略	◆不断地开发新产品、挖掘新市场，寻找更广阔的市场机会 ◆选择以结果为导向的评价方法，强化员工新产品、新市场的开发成功率
	跟随者战略	◆战略的核心是学习，考虑选择标杆超越法

知识点四：绩效计划 ★

概念	◆绩效计划是绩效管理的第一个环节，是绩效管理过程的起点。 ◆绩效计划不但包括组织对员工工作成果的期望，还包括组织希望员工表现的行为和使用的技能。 ◆绩效计划还是主管人员与员工在绩效年开始之初围绕绩效目标进行反复沟通的过程。 ◆绩效计划的制订是一个自上而下的过程，也是将组织绩效分解成个人绩效目标的过程
绩效目标的种类	绩效目标：源于组织目标、部门目标和个人目标，主要用于描述员工应执行的职位的职责和应完成的量化产出指标 发展目标：支持员工实现绩效目标、促进员工自身发展的能力标准，主要强调与组织目标相一致的价值观、能力和核心行为
制订原则	价值驱动原则；战略相关性原则；系统化原则；职位特色原则；突出重点原则；可测量性原则；全员参与原则

知识点五：绩效监控及辅导 ★

绩效监控	通过管理者和员工持续的沟通，观测、预防或解决绩效周期内可能存在的问题，更好地完成绩效计划 优点：可以随时发现员工工作中出现的问题并及时加以调整。 局限性：工作行为和工作结果相比更加主观，很难客观、准确的评价	
绩效辅导	在掌握了下属工作绩效的前提下，为提高员工绩效水平和自我效能感而进行的一系列活动。 绩效辅导贯穿于绩效实施的整个过程中	
区别	绩效监控	是在绩效考核期间内管理者为了掌握下属的工作绩效情况而进行的一系列相对正式的活动
	绩效辅导	是在掌握了下属工作绩效的前提下，为了提高员工绩效水平和自我效能感而进行的一系列活动

知识点六：绩效评价技术 ★★★

量表法	图尺度评价法	等级评价法，列举一些特征要素，并分别为每一个特征要素列举绩效的取值范围，是一种最简单也最常用的绩效考评方法
	行为锚定法	将每项工作划分为各种行政级别，评估者只需将员工的行为对号入座即可
	行为观察量表法	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，看该行为出现的频率或完成的程度如何
比较法	排序法	将员工的业绩按照从高到低的顺序进行排列 分为：简单排序法和交替排序法
	配对比较法	将每位员工逐一与其他员工比较，选出每次比较的优胜者
	强制分布法	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
描述法	关键事件法	只记录工作中非同寻常的行为
	不良事故评估法	通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核

知识点六：绩效评价技术 ★★★

量表法	图尺度评价法： 优点：具有普遍适应性；实用且开发成本小 缺点：①与组织战略之间常常完全不一致；②只有模糊和抽象的绩效标准；③受评估者的主观因素影响比较大；④不利于绩效评估的反馈
	行为锚定法： 优点：①评价标准更为明确；②排除了评估者的主观臆断，评估结果具有较高的信度；③评估结果具有良好的反馈功能；④评估者很容易向员工解释其优势与不足，明确改进方向 缺点：①开发成本很高，操作流程复杂；②付出大量人力、物力、财力才能够制定出合理的行为等级表

知识点六：绩效评价技术 ★★★

量表法	行为观察量表法： 优点：①内部一致性令人满意；②用使用者的数据针对使用者而开发，因而对于量表的理解和使用比较便利；③利于绩效反馈，鼓励管理者和员工间就员工优缺点进行讨论，清楚的绩效反馈结合明确的目标设定，可以促进产生和保持积极的行为变化；④可以单独作为职位说明书的补充 缺点：①根据行为清单对员工进行观察，很难包含所有的行为指标的代表性样本；②效度有待提高；③主管人员单独考核工作量太大，不具有可操作性

知识点六：绩效评价技术 ★★★

比较法	排序法： 优点：①操作简单，评估结果简单明了；②实施成本低廉 缺点：①容易造成员工有心理压力；②不容易接受评估的结果；③很难提供详细具体的绩效评估结果
	配对比较法： 优点：比排序法更科学，能在人数较少时快速比出员工绩效水平 缺点：当员工人数增加时，评估的工作量会成倍增加。且只能得到员工绩效的排名，不能反映绩效差距和工作能力的特点
	强制分布法： 缺点：评估者可能存在主观意识，将员工的评估分数划定在一个区域内，弱化评估分数的差距 优点：有效避免考核结果趋中趋势、有利于管理手段的实施

知识点六：绩效评价技术 ★★★

描述法	关键事件法： 优点：①工作行为与绩效评估结果联系在一起，评价结果更客观；②有针对性进行培训；③为绩效反馈面谈奠定基础 缺点：①关键事情法非常费时；②无法提供员工之间、部门之间和团队之间的业绩比较信息
	不良事故评估法： 优点：使企业尽量避免巨大损失。 缺点：①不能提供丰富的绩效反馈信息；②不能用来比较员工、部门、团队的绩效水平