



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

绩效改进是指通过找出组织或员工工作绩效中的差距，制订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

2 组建绩效改进部门

3 选择绩效改进方法

4 绩效改进实施管理

5 绩效改进效果评价



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. 绩效诊断与分析	是绩效改进过程的第一步，是基本环节。
	两个关键步骤：发现问题和解决问题。
2. 组建绩效改进部门	如果条件允许，组织可根据绩效改进的实际需求设立专门的绩效改进部门。
	绩效改进部门从传统的培训部门演变而来。
3. 选择绩效改进方法	主要有卓越绩效标准、六西格玛管理、ISO质量管理体系和标杆超越。（见下页）



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

绩效改进方法	概念	核心理念/特点
卓越绩效标准	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。
六西格玛管理	六西格玛管理通过减少组织业务流程中的偏差，使组织的绩效提升到更高的水平。	核心理念：在组织整个业务流程的所有环节中都运用科学的方法提高效率、减少失误率，使整个流程达到最优状态，从而满足客户的要求。



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

(续表)

绩效改进方法	概念	核心理念/特点
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提供的服务提升到更高的水平，从而增强客户的满意度。	(1) 明确了管理层在质量管理中的职责； (2) 强调纠正和预防措施； (3) 强调审核和监督。
标杆超越	通过对比和分析领先组织的经营方式，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，组织既可以将优秀组织的某个管理“片断”作为标杆，也可以将优秀组织整体作为标杆。



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	(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。 (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。
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馈。 (2) 能力，即绩效改进实施后，员工能力素质的提升程度。 (3) 转变，即绩效改进活动对工作方式的影响。 (4) 结果，即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

【例·单选题】下列关于绩效改进方法的说法，正确的是

()。

A. 标杆超越法更强调本组织固有的管理概念

B. 卓越绩效标准通过强化个体卓越绩效指标推动组织战略目标的实现

C. ISO质量管理体系更关注产品的生产过程，努力提高产品质量或者服务水平

D. 六西格玛管理关注业务流程设置的合理性，以提升企业运行的效率



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：C

解析：本题考查绩效改进。选项A错误，标杆超越是通过对比和分析领先组织的经营方式，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。选项B错误，卓越绩效标准通过描述卓越组织的管理信念和行为，改进组织的整体效率和能力。选项D错误，六西格玛管理通过减少组织业务流程中的偏差，使组织的绩效提升到更高的水平。



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

三、绩效考核结果的分析与应用★★

(一) 绩效考核结果的分析



2. 安分型

必要的培训以提升其工作技能。



3. 堕落型

适当的惩罚，敦促其改进绩效。



1. 贡献型

给予必要的奖励。



4. 冲锋型

进行绩效辅导。

工作态度

安分型	贡献型
堕落型	冲锋型

工作能力



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

【例·多选题】下列关于绩效考核结果的分析，说法正确的有（ ）。

- A. 对于贡献型员工，组织给予必要的奖励
- B. 对于安分型员工，主管应对其进行绩效辅导
- C. 堕落型员工工作态度不好，工作能力低
- D. 对于冲锋型员工，主管人员应当对其进行绩效辅导
- E. 安分型员工工作态度好，工作能力低



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：ACDE

解析：本题考查绩效考核结果的分析与应用。选项B错误，对于安分型的员工，组织要对其进行必要的培训以提升其工作技能。



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

【例·单选题】下列关于绩效考核结果的分析与应用的说法，错误的是（ ）。

- A. 应用于员工的职业发展规划
- B. 为奖金分配提供依据
- C. 用于职业评价
- D. 衡量招聘结果



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：C

解析：本题考查绩效考核结果的分析与应用。从人力资源管理的各个环节看，绩效考核的结果可以应用于招聘、人员调配、奖金分配、员工培训与开发、员工职业生涯规划。



本节小结

