



第五章 工作分析



第五章 工作分析

考点-1 工作分析及相关概念★★

（一）概念

工作分析即通过系统分析的方法来确定工作的职责，以及所需的知识和技能的过程。



第五章 工作分析

（二）与工作有关的概念

	含义
职业	在跨行业、跨部门基础上的综合层次的工作，它不局限于一个企业内部。
工作族	是企业中相似工作的集合
工作	也称职务，是由一组在任务的构成及重要性方面都极其相似的职位构成。
职位	也称岗位，是对某人所从事的职责及任务的规定。
职责	是个体从事工作的主要组成部分，由一些相关任务构成
职权	是指与职位的职责所对应的工作权力范围。职权范围大小与职位的职责大小成比例
任务	是指个体从事工作活动的单元。在完成某项职责时通常要经过一系列的步骤，每一步都有明显的开始和结束，这些步骤就是任务



第五章 工作分析

考点-2 工作分析的内容 ★

（一）工作设立的目的

是该工作为何存在，有何意义。

（二）工作内容

工作活动：任职者所要完成的工作活动、任职者的工作活动产出、任职者的工作活动标准。

工作责任：管理责任和非管理责任。

主要包括：工作活动程序与流程、工作活动设计的工具与机器设备、工作活动设计的文件记录以及工作中的关键控制点。



第五章 工作分析

（三）工作联系

横向联系：与部门内其他职位的工作联系，与企业内部其他部门或职位的工作联系以及与企业外部的的工作联系；

纵向联系：与该职位的上、下级发生的工作联系。

（四）工作发生时间：指该项工作活动进行的时间安排。

主要包括：工作时间安排是否有固定时间表，工作时间制度是什么；工作活动的频繁程度区分，如每日进行的活动、每周进行的活动、每月进行的活动等。



第五章 工作分析

（五）工作环境：工作的自然环境、工作危险性以及工作的社会和心理环境。

（六）工作任职者要求：指完成该项工作所需具备的基本条件，包括经验、教育、培训、知识、生理要求、协调或灵活性、心理能力、职能和社会技能等方面。



第五章 工作分析

考点-3 工作分析在人力资源管理中的作用★

工作分析贯穿在人资的规划、招聘、培训与开发、绩效管理、工作评价、薪酬管理、员工职业生涯规划各个链条发挥作用。



第五章 工作分析

考点-4 工作分析的实施流程★★★

1. 确定工作分析的目标	决定了在调查、分析过程中需要收集的信息侧重点、收集信息的方法、形成的工作分析结果以及结果的用途等
2. 调查工作相关背景信息	企业战略、企业文化，规章制度、组织机构图、作业流程说明、ISO质量文件、部门分工、职位配置图、办事细则、劳动合同及原有的对部门或职位的职责界定
	行业或专业领域内的相关政策规定、其他企业相似工作的信息、国内外职业标准或工作规范等



第五章 工作分析

3. 制定总体实施方案	总目标、总任务、组织形式与实施者、实施步骤、时间安排、信息、预期成果
4. 建立良好的工作分析氛围	工作分析所需收集的信息多、影响面广、参与和涉及人员多



第五章 工作分析

（二）实施阶段

1) 制订具体实施计划

2) 运用工作分析技术收集工作相关信息（访谈法、观察法、工作实践法、问卷调查法、工作日志法、文献分析法及主题专家会议法等，此外还有一些现代的工作分析方法）

3) 整理和分析工作相关信息

整理工作信息、分析工作信息



第五章 工作分析

（三）结果形成阶段

1. 审查和确认收集到的信息
2. 制定职位说明书

（四）结果应用阶段

职位说明书等文件的管理和使用是一个动态的过程。



第五章 工作分析

考点-5 工作分析的实施技巧★★★

1. 实施时机的选择：新企业、新职位、新技术、新方法等

2. 实施主体：企业内人力资源管理部门、企业内各部门、

咨询机构

3. 标杆职位的选取

4. 取得相关人员的支持

5. 其他：避免员工产生恐惧心理、控制活动



第五章 工作分析

考点-6 传统的工作分析方法★★★★

工作分析的常用基本技术，包括概念、基本操作流程及各种方法的优缺点。

表5-1 各种传统工作分析方法的适用范围

类别	适用范围
访谈法	适用范围比较广泛，几乎适用于各类性质的工作
观察法	适用于工作简单、标准化、重复性的操作类工作或者基层文员的工作
工作实践法	适用于短期内可以掌握的工作，或工作内容比较简单、不具危险性的操作类工作
调查问卷法	适用于各种类型的工作，但以非操作类工作为主
文献分析法	适用于各种工作
主题专家会议法	适用于中高层管理职位
工作日志法	适用范围比较广泛，几乎适用于各类性质的工作



第五章 工作分析

考点-7 现代的工作分析方法★★

（一）以人为基础的系统性工作分析方法

1. 职位分析问卷法（194个项目；七个步骤）

工作要素法（包括知识技术能力愿望兴趣等；四个步骤）

临界特质分析系统（能力特质与态度特质；三种分析技术）



第五章 工作分析

2. 以工作为基础的的系统性工作分析方法

管理职位描述问卷法（以管理职位为分析对象）

关键事件法（基于特定的关键行为与认为信息来描述具体工作活动）

功能性工作分析方法（九个步骤）

工作任务清单分析方法（高度结构化的调查问卷，三个步骤）



第五章 工作分析

考点-8 职位说明书的概念★★

（一）概念

职位说明书是工作分析的成果文件之一，又称岗位说明书或者工作说明书，它是以标准的格式对职位的工作及任职者的资格条件进行规范化描述的文件。



第五章 工作分析

（二）内容

包括：工作描述和工作规范（又称任职资格）。工作描述主要涉及工作执行者实际在做什么、如何做以及在什么条件下做的一种书面文件；

工作规范说明工作执行者为了圆满完成工作所必须具备的知识、能力、技术以及其他要求。



第五章 工作分析

考点-9 职位说明书编写的注意事项 ★

	注意事项
工作描述	①明确职权范围； ②描述职责时，语言应具体、简明，避免歧义。
工作规范	①应制定职位标准去规范任职者，而不是让职位适应任职者； ②用语要符合法律条文，严禁种族、宗教、性别、年龄、身体残疾等方面的歧视； ③切记工作规范是对任职者的要求，而非对现有职位人员的要求； ④一般所列出的任职资格是履行工作职责的最低要求



第五章 工作分析

考点-10工作研究概述 ★★★

运用系统分析方法将工作中不合理和不经济的因素排除，寻求更经济和更容易操作的工作方法，以提高系统的效率。工作研究的基本目标就是避免在时间、人力、物力和资金等多方面的浪费。



第五章 工作分析

（一）方法研究

三个部分	含义
过程分析	是一种以产品制造过程为研究改进对象的一种分析技术，采用图式分析法，包括整体生产程序分析、产品或材料流动分析和工作地布置与路线分析
作业分析	主要研究与分析作业组成部分和影响作业时间的因素，进而改进操作方法、协调人——机配合及各操作工人的配合，最终提高作业效率、减轻工人劳动强度。常用图表技术有：人——机程序图表、操作人操作程序图表、线图 etc
动作分析	以一项操作为对象，对动作活动进行详细的分析研究。在对操作者身体各部位的动作进行分析与研究后，剔除多余无效的动作，把必要的有效动作合成标准动作系列，并与之相配合设计适当的工具、工作地布置等



第五章 工作分析

（二）时间研究

1. 秒表时间研究
2. 工作抽样法
3. 预定动作时间标准法
4. 标准资料法



第五章 工作分析

考点-11 作业能力★

（一）概念

即完成某种作业所具备的生理、心理特征。这些生理、心理特征，可以从作业者单位作业时间内生产的产品产量和质量间接地体现出来。



第五章 工作分析

（二）影响作业能力的主要因素

三大因素	内容
生理因素	体力劳动的作业能力，随作业者的身材、年龄、性别、健康和营养状况的不同而异
环境因素	常指工作场所范围内的空气状况、噪声状况和微气候等（温度、湿度、风速等）
工作条件和性质	主要包括以下四个方面：生产设备与工具、劳动强度、劳动企业、锻炼与熟练效应



第五章 工作分析

考点-12 作业疲劳 ★★

指劳动者在作业过程中，由于连续工作致使身心劳累而引起工作能力下降的一种现象

分为：

生理疲劳—由于人的生理机制局限性而引起的疲劳，

心理疲劳—由于心理机能的变化而引起的疲劳。

作业疲劳的外在表现

生理疲劳：体力不足、肌肉酸痛、工作效率下降；

心理疲劳：不仅表现为体力上的不支，还伴随多种感受体验，如无力感、注意力的失调、意志衰退等。



第五章 工作分析

产生原因：

三个原因	内容
工作环境因素	引起疲劳的因素包括工作强度、工作速度、工作方式以及工作持续的时间等，是引发疲劳最客观、最直接的原因
生理因素	疲劳本身所固有的复杂性，决定了即使在同一环境中的人们对疲劳的感觉性也不一样，性别、年龄都是能够导致对生理疲劳和心理疲劳的感受不同的因素
心理因素	个体的情绪、兴趣、态度、动机、意志等都会对疲劳发生作用 and 影响



第五章 工作分析

作业疲劳测定方法

生化法（通过检查作业者的血液等，根据成分变化来判断）

生理心理测试法（膝腱反射技能等）

他觉观察和主诉症状法（每隔半小时询问疲劳程度）

工作绩效测定法



第五章 工作分析

考点-13 劳动强度 ★

（一）概念

劳动强度表明生产过程中的繁重和紧张程度，也可以说是劳动力消耗的密集程度。它是用来计算单位时间劳动力消耗的一个指标。



第五章 工作分析

（二）体力劳动强度的分级

1. 根据劳动时的氧气消耗划分
2. 根据能量消耗划分
3. 根据劳动时一些生理指标变动情况划分
4. 根据饮食营养及各种活动的能量代谢需要划分
5. 根据劳动强度指数划分



第五章 工作分析

考点-14 提高作业能力和降低劳动疲劳的措施★★

（一）改进操作方法

1. 正确选择作业姿势和体位
2. 合理设计作业中的用力方法

（二）合理安排作息时间

1. 合理确定工作率
2. 轮班制度
3. 休息日制度



第五章 工作分析

（三）改善工作内容

1. 单调感的心理特征
2. 单调感的克服

（四）合理调节作业速率

1. 作业速率对疲劳和单调感的产生影响明显
2. 合理调节作业速率的方法



第五章 工作分析

考点-15 劳动安全与事故预防★

（一）安全目标管理

（1）安全目标体系的设定；

（2）安全目标的内容；

（3）安全目标的实施

（二）事故预防

事故的四要素，即人的不安全行为（men）、物的不安全状态）（ machine ）、不良环境与媒介（ medium ）、管理缺陷(management)



第五章 工作分析

考点-16 工作设计概述★

工作设计是将任务组合成一套完整的工作方案，重新确定工作的内容和流程安排。

（一）目的

工作设计的目的：

（1）为了使企业内部职位的职责、工作关系更科学、合理，提高工作效率；

（2）也希望通过改进工作的方法、流程使工作更加人性化，进而达到激励的效果。



第五章 工作分析

（二）内容

包括：工作活动、工作责任、工作中的协作、工作方法、工作权限、工作关系等。通过有效的工作设计，保证组织目标和组织功能的高效率实现；保证事得其人，人事相宜，为员工自身能力的发挥和自我价值的实现创造条件。



第五章 工作分析

考点-17 工作设计方法★★

（一）传统的方法

1. 机械型工作设计法

（确定工作中的每一个要素，减少动作和时间上的浪费，提高生产率，从而提高经济效益，强调围绕工作任务的专门化、技能简单化、重复性）



第五章 工作分析

2. 生物型工作设计法

工效学思想，人一机-环境系统的角度。人的生理心理规律的最佳方案。

3. 知觉运动型工作设计法

关注人的心理能力和心理局限。

确保工作的要求不会超过人的心理能力和心理局限。



第五章 工作分析

（二）现代的工作设计方法

1. 激励型工作设计方法

工人是社会人不是经济人。情感逻辑，重视非正式组织。

工作特征模型理论：五个核心维度，技能多样性；任务完整性；工作自主性；工作反馈性；任务重要性

人际关系理论及特征模型理论的激励型工作设计方法：工作扩大化；工作丰富化；工作轮换；自主性工作团队；工作生活质量。



第五章 工作分析

2. 社会技术系统方法

20世纪80年代创建的。

如果工作设计要使员工更具生产力而又能满足他们的成就需要，就必须兼顾技术性与社会性。

（企业文化、员工价值观等）



第五章 工作分析





第六章

招募与甄选



第六章 招募与甄选

考点-1 招募的内涵与战略★★★★

（一）招募影响因素

主要表现：

组织外部：劳动力市场上的供求松紧情况、政府和工会对劳动力市场所施加的限制等，都会影响一个组织的招募工作难度。（供>求，从组织外部招募合格求职者的难度较低，反之则难度增大；政府对招募限制越多，招募工作的难度有时候会越大）。

从组织内部：招募人员的职位本身的特点、组织的人力资源管理政策以及组织的形象。



第六章 招募与甄选

（二）招募的基本战略

1. 高薪战略

为空缺职位确定高于市场水平的薪酬，从而增强对求职者的吸引力。

优点：能够快速吸引到高质量的求职者，招募工作比较容易完成，

问题：组织将来可能要承担较高的人工成本，因而必须有能力强通过高水平的管理和激励将高薪酬成本转化为高生产率。



第六章 招募与甄选

2. 培训战略

组织对求职者的基本素质有要求，对工作经验却没有太高的要求，只要求职者的基本素质较好，那么组织在雇佣员工之后会向他们提供较多的培训。

优点：对求职者的工作经验要求较少，容易完成招募工作。

问题：组织将来必须配置相当多的培训资源来提高员工的工作能力，而一旦员工培训之后又不能留住员工，则会损失组织已经付出的人力资本投资。



第六章 招募与甄选

3. 广泛搜寻战略

该战略是一种既要求候选人能够胜任职位的需要，同时又不想支付较高水平薪酬的战略。在这种情况下，招募工作的难度就会很大。尽管组织最终或许能够找到这种符合要求同时薪酬水平要求也不是很高的人员，但是搜寻的时间成本很高。



第六章 招募与甄选

（三）招募的内部和外部来源

1. 内部招募

优点：

（1）增加了组织内部现有员工的晋升机会，而且有利于通过员工在组织内部的流动来优化员工与职位之间的匹配，从而有利于提高员工的满意度。此外，也可以视为对员工忠诚于组织的一种回报。



第六章 招募与甄选

(2) 内部招募的做法能够降低招募的风险，这是因为组织对内部候选人的工作经验、技能、历史绩效甚至优点和不足等都能够做出相对全面和准确的评价，因用人失误而给组织带来的损失可能性更小。

(3) 内部候选人在组织内部的工作经历决定了他们了解组织的工作程序、组织文化、领导方式等情况，通常能够较快地适应新的工作需要，不需要经过过多岗前引导和培训，从而为组织节约一些成本。



第六章 招募与甄选

(4) 内部招募的做法减少了组织对外部招募的需要，从而减少了应收集和处理的求职者信息和对求职者进行筛选而产生的成本。



第六章 招募与甄选

问题：

(1) 职位的空缺导致员工之间过度竞争；

(2) 给优胜者带来困扰。

(3) 同样提出申请却没能得到新职位的员工可能会感到不满或者不公平。

(4) 内部招募容易形成所谓近亲繁殖现象。（官僚主义、同质化）



第六章 招募与甄选

2. 外部招募

指组织到外部劳动力市场上寻找合适的人员来填补组织内出现的职位空缺的做法。（组织内没有合适的人，或者组织目前的情况不适合进行内部招募）

比如：非常初级的入门职位或者对候选人的要求特别高的特定高层职位。



第六章 招募与甄选

优点：

(1) 扩大了候选人的选择范围，因而更有助于组织招募到最为合适的潜在任职者。

(2) 从外部招募员工可以为组织带来一些新的思想方式或者新的理念。

(3) 有助于削弱组织内部人员由于相互之间进行职位竞争而造成的紧张气氛，同时有利于抑制组织内部人员可能会形成的论资排辈和熬年头的思想。



第六章 招募与甄选

问题：

(1) 打击组织内部员工的积极性；

(2) 外部招募成本高，需要较长的适应期；

(3) 组织对外部求职者的情况缺乏深入了解，在后期的甄选工作出现失误的情况下，会为组织带来损失。

特别是，外部招募的人员可能并不认同组织的价值观和文化。

总之，组织需要注意内部招募和外部招募的优缺点之间做出适当的平衡。

特定组织文化和领导者个人的偏好也会对招募来源选择产生影响。



第六章 招募与甄选

考点-2 招募的基本程序★★★

（一）确定招募需求

招募需求是在人力资源规划的基础上，根据各部门的实际用人需求确定的。具体取决于需要招募人员的职位本身。

在确定招募需求的同时还需要作出另一个相关的决定是：当组织中出现了一个职位空缺之后，还必须决定，到底是应采用内部招募的方法来填补职位空缺，还是通过外部招募的方法来达到目的。

后者比较简单，发布职位公告即可。



第六章 招募与甄选

(二) 制订招募计划

(1) 招募范围（范围主要取决于职位本身的要求、填补职位候选人的地区可得性，以及组织的战略定位）

(2) 招募规模

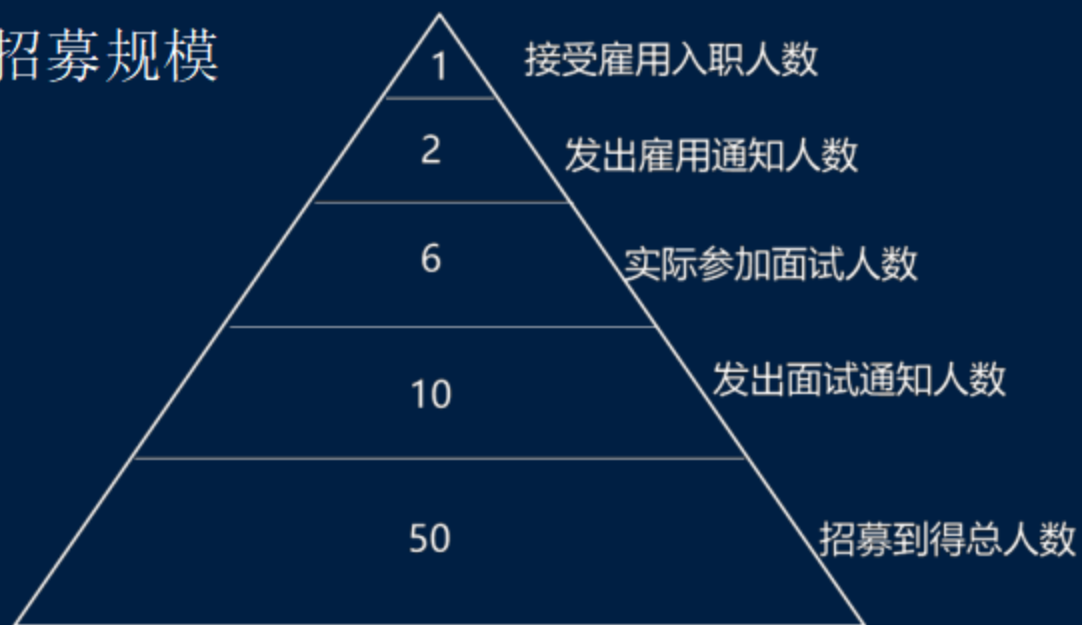


图6-1 招募甄选金字塔



第六章 招募与甄选

(3) 招募渠道

(4) 招募时间

对整个招募活动所需要的总时间长度以及招募活动各个阶段的时间进度所做的安排。

(5) 招募预算



第六章 招募与甄选

（三）实施招募活动

组织发布的招募信息必须简洁、明确。而且注明接收简历的截止时间以及组织中的联系人和联系方式，以备求职者查询。



第六章 招募与甄选

在发布招募信息的时候，组织人力资源部门需要和用人部门共同拟订准备招募员工填补的职位的简要说明书。

其中特别需要注意的是：任职资格条件的描述一定要清楚，避免导致大量的无效简历投递过来。

在招募阶段，招募者需要特别注意：

- 热情和礼貌
- 提供充分、真实的信息。



第六章 招募与甄选

（四）评估招募效果

对招募工作的最终效果以及招募过程中每一个环节的实施情况进行评价。

最主要：看职位空缺最终是否得到了填补，以及用人部门对所招募和最终雇用的人员是否满意。

此外，招募评估的内容还可以包括招募的时间是否按照计划进行、工作完成是否及时、时间进度安排是否妥当，预算是否得到了很好的执行等。



第六章 招募与甄选

考点-3 外部招募的主要渠道★★★★

（一）社会招募

通过在街头广告栏、报纸、杂志以及互联网上刊登招募广告的做法面向社会招募人才的一种招募途径。



第六章 招募与甄选

1. 传统招募广告

设计招募广告时，需要明确两个问题

- (1) 想要对谁说？
- (2) 想要对他们说什么？



第六章 招募与甄选

2. 电子招募广告

两种形式：

(1) 本公司的网站上开辟专门的招募专栏。

(2) 通过网络与一些著名的大型招募网站建立业务联系，到这些专门的人才招募网站上发布人才招募信息。（规模较小、知名度不高的企业）

优点：

(1) 收益成本高。

(2) 速度快，查询方便。

(3) 有助于减少组织的时间投入和文案工作。



第六章 招募与甄选

广告设计应该遵循AIDA原则。

- ①必须引起求职者的注意；
- ②要激起求职者的兴趣；
- ③唤起求职者的求职愿望；
- ④要促使求职者采取行动。



第六章 招募与甄选

（二）校园招募

两种形式：

1. 直接与学校的就业服务机构或相关院系取得联系，由这些机构推荐。
2. 用人单位选择合适的时间在校园中进行公开的宣讲会。



第六章 招募与甄选

作用：

(1) 组织需要招募和雇佣新人之时，帮助组织获得恰当的候选人。

(2) 通过校园招募活动来宣传自己，从而提高组织的知名度，为组织未来的招募活动打下良好的基础。

问题：

(1) 需要付出一定的成本，时间耗费多。

(2) 校园招募有时候会给组织带来负面影响。



第六章 招募与甄选

（三）内部员工推荐

组织在出现职位空缺或者需要招募新员工时，往往会由内部的员工推荐自己认识或了解的外部候选人来到组织来应聘。

优点：

（1）成本低

（2）得到内部员工推荐者最终被录用并达到组织绩效要求的可能性大，同时流动率低。

（3）内部员工推荐的求职者进入组织之后的适应速度快，工作态度往往较好。



第六章 招募与甄选

（四）公共（非营利）和私营就业服务机构

（1）由政府举办的各级公共就业服务机构以及由各种非营利机构举办的就业服务机构。

（2）由私营部门举办的各种职业介绍服务机构（如猎头公司）

（五）劳务派遣机构



第六章 招募与甄选

（六）人才招聘会

国家相关部门、公共就业服务机构甚至私营就业服务组织举办的各类人才交流会，往往在体育馆或者展览馆的大型场地举办。

类型：大学毕业生的交流会、复员退伍军人的专场交流会、残疾人的交流会、下岗失业人员的交流会、退休人员交流会等。



第六章 招募与甄选

考点-4 甄选的基本程序和参考依据★★

（一）甄选及其基本程序

审查求职申请表或求职简历——甄选测试——面试——初步雇佣决策——雇佣候选人背景核查——体检——发出雇佣通知书

1. 审查求职申请表或求职简历

任务：

（1）剔除明显不合格的简历或者辨别在简历中可能隐藏的虚假信息；

（2）确认简历的重点信息。



第六章 招募与甄选

2. 甄选测试与面试

可以是考察专业知识和技能的书面考试，也可以是对认知能力、人格等进行的各种心理测验。还可以是一些基于情境模拟的评价中心测试，如无领导小组讨论、公文筐测试等。

另外还有面试，面试往往必须邀请用人部门的负责人共同参加。



第六章 招募与甄选

3. 背景核查与体检

通过接触求职者过去的同学、同事、直接上级、雇主甚至客户等，对求职者提供的信息加以考证，或者对组织通过甄选测试获得的求职者印象加以证实或证伪。

雇佣求职者之前的最后一个重要程序是要求求职者进行体检。

4. 雇用决定通知书

通知的方式可以是口头，也可以是电话，还可以通过邮寄正式的录用通知书或发电子邮件信函的方式通知。



第六章 招募与甄选

（二）甄选的参考依据

1. 受教育程度
2. 工作经验和历史绩效
3. 身体特征
4. 个人特征与人格类型



第六章 招募与甄选

考点-5 甄选的主要方法★

（一）心理测试

1. 能力测试（认知能力、运动和身体能力测试）
2. 人格测试（MBTI 和大五人格）
3. 职业兴趣测试（霍兰德职业兴趣测试）



第六章 招募与甄选

（二）成就测试

1. 知识测试

2. 工作样本测试

在一个对实际工作的一部分或全部进行模拟的环境中，让求职者实地完成某些具体的工作任务的一种测试方式。

优点：测试内容与实际工作相关度非常高，

缺点：专门针对特定的职位设计，无法适用于其它职位，开发成本高。



第六章 招募与甄选

（三）评价中心技术

主要用于考察求职者是否具备从事管理类工作所需要的人格特征、管理技能以及人际关系技能。

1. 公文筐测试
2. 无领导小组讨论
3. 角色扮演



第六章 招募与甄选

（四）面试

发生在面试考官与被面试者之间的一个面对面的对话过程。

1. 非结构化面试、结构化面试、半结构化面试
2. 单独面试、系列面试、小组面试和集体面试
3. 压力面试



第六章 招募与甄选





第六章 招募与甄选





第六章 招募与甄选





第七章 绩效管理



第七章 绩效管理

考点-1 绩效管理概述★★★

（一）概念

管理学：绩效是企业期望的结果；即企业绩效和个人绩效；
个人绩效是企业绩效的根基。

经济学：绩效是个人对企业的承诺，体现了等价交换原则。

社会学：绩效是每个社会成员按照社会分工承担的职责。



第七章 绩效管理

	含义
绩效考核	一套正式的、结构化的制度，它用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果。通过绩效考核，可以评估员工的工作效果，控制员工的工作过程，并对其进行针对性的奖励和惩罚，了解员工的发展潜力，最终实现员工与企业的共同发展。
绩效管理	管理者与员工通过持续开放的沟通，就企业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企业的行为、达成企业目标、取得卓越绩效的管理实践。



第七章 绩效管理

（二）绩效考核与绩效管理的区别和联系

	内容
联系	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，还取决于与考核相关的整个绩效管理过程。有效的绩效考核是对绩效管理的有力支撑，成功的绩效管理也会推动绩效考核的顺利开展。
区别	（1）绩效管理是一个完整的管理过程，而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，绩效考核则侧重于绩效的识别、判断和评价。



第七章 绩效管理

（三）绩效考核在人力资源管理中的作用

1. 人员配置和甄选的依据。
2. 人员开发的依据。
3. 薪酬分配的依据。（薪酬中变化的部分主要由绩效决定。

比较稳定的部分由职位的价值决定）

4. 评估人员招聘、员工培训等执行效果的依据。



第七章 绩效管理

考点-2 绩效考核体系★★★

（一）绩效考核的目的

	内容
企业战略目标层面	高效的绩效考核和绩效管理可以提高企业的核心竞争力，使企业长期目标和短期目标相结合，完成企业的战略转型，满足企业生存和发展的需要
人力资源管理层面	绩效考核的目的主要有两个：（1）可以帮助员工了解自身目前的工作成绩，并找到提升绩效的方法；（2）为企业的人力资源决策提供依据



第七章 绩效管理

（二）绩效考核技术的选择

- （1）环境——是否稳定；
- （2）工作内容——是否程序化。
- （3）员工——是否独立性。



第七章 绩效管理

（三）绩效考核指标体系

1. 绩效考核指标

指、对员工绩效进行考核与评价的项目。

2. 绩效考核指标权重

对于各项指标重要程度的权衡和评价，权重的大小反映了企业各项工作的重点、难度以及在资源精力投入上的差别。不同权重导致不同评估结果。



第七章 绩效管理

3. 绩效考核指标评价标准

在各个标准上员工绩效应该达到什么样的水平，是一种被期望达到的水平，绩效指标是工作要求的具体化。绩效考核指标的评价标准要使大多数人经过努力可以到达。



第七章 绩效管理

（四）绩效考核主体

五主体	内涵
上级	由直接上级进行考核是企业中 最常用 的方法。
下级	员工通常不愿反映其对管理者的真实看法，使考核结果在一定程度上失真。
同事	会从工作行为的角度审视其他人的绩效。因此将同事纳入绩效考核的主体，对上级评价加以补充，以便更加全面地了解员工的工作情况。
外部人员	可增强绩效评估的导向性、公正性和专业性。但是，外部评估人员可能不了解企业内部的具体情况，造成存在偏见的评价。有时外部评价的成本也要高于内部评价。
员工自己	在自评中，员工通常对自己 过于宽松 。
360° 评估	减少单一评估主体在评价时可能存在的主观偏见，更加客观



第七章 绩效管理

（五）绩效考核周期

设置周期的影响因素：

1. 奖金发放周期
2. 工作任务完成周期
3. 工作性质



第七章 绩效管理

考点-3 绩效考核指标体系的构成★★★

（一）绩效考核指标

1. 概念

对员工绩效（态度、行为、能力和业绩等因素）进行考核与评价的项目。在对员工绩效进行考评时，会对某些方面的情况进行评价，而指向这些方面的概念或项目就是绩效考核指标。



第七章 绩效管理

2. 类型

(1) 硬指标与软指标。

硬指标：以统计数据为基础，把统计数据作为主要评价信息，建立评价数学模型，以数学工具求得评价结果，并以数量表示评价结果的评价指标。

软指标：通过人的主观评价方能得出评价结果的评价指标，这种评价指标完全依赖于评价者的知识和经验，容易受主观因素的影响。



第七章 绩效管理

(2) “特质、行为、结果”三类指标。

特质类关注：员工的素质与发展潜力，在选拔性评价中更为常用；

行为类关注：绩效实现的过程，适用于通过单一方式或程序化的方式达到绩效目标的职位；

结果类关注：绩效结果或绩效目标的实现程度。



第七章 绩效管理

(3) 结果指标与行为指标。

结果指标一般与公司目标、部门目标及员工的个人指标相对应；

行为指标一般与工作态度、协调能力、合作能力、知识文化水平、发展潜力等指标相对应。



第七章 绩效管理

3. 设计方法

- (1) 工作分析法
- (2) 个案研究法
- (3) 业务流程分析法
- (4) 专题访谈
- (5) 问卷调查法



第七章 绩效管理

（二）绩效考核指标权重

1. 概念

用来区分指标的相对重要性程度的数据。

（1）在同一个绩效周期内，考核员工绩效的一组指标中，每一个指标的重要性程度是不一样的；

（2）对于同一个员工在不同的绩效周期，即使绩效指标是相同的，但这些指标重要性程度也会不同。



第七章 绩效管理

2. 设计方法

- (1) 经验判断法
- (2) 按照重要性排序法。
- (3) 对偶比较法
- (4) 倍数加权法
- (5) 权值因子判断法。



第七章 绩效管理

（三）绩效考核指标评价标准

1. 概念

在各个指标上员工绩效应该达到什么样的水平，是一种被期望达到的水平。

2. 类型

（1）描述性标准与量化标准。

（2）基本标准与卓越标准。



第七章 绩效管理

考点-4 绩效考核指标体系的设计★

（一）设计步骤

1. 通过工作分析与业务流程确定绩效评价指标

2. 粗略划分绩效指标的权重

3. 通过各个管理阶层员工之间的交流，确定绩效评价指标

体系

4. 对绩效考核指标体系进行修订（考评前修订；考评后修

订）



第七章 绩效管理

（二）注意事项

1. 考核指标要与企业战略相结合
2. 防止绩效考核指标受制于某一个体
3. 考核指标要做到不缺失，不冗余
4. 对不同性质的工作要设定不同的绩效标准
5. 各维度的考核指标要恰当分配权重
6. 考核指标的确定过程要加强员工的参与



第七章 绩效管理

考点-5 排序法 ★

（一）概念

分为：

简单排序法是指评价者把所有员工按照总业绩的顺序排列起来。

交替排序法是对简单排序法的一种改进，评价员工业绩时，采取“掐头去尾”和“逐层评价”的方法，最终获得员工业绩的排序。



第七章 绩效管理

考点-6 图评价尺度法 ★

（一）概念

一种最简单和运用最普遍的绩效评价方法；首先给出不同的等级并加以明确的定义和描述，然后由考核者针对每一个绩效指标、管理要项和标准，按照给定的等级进行评估，最后再给出总的评价。



第七章 绩效管理

考点-7 配对比较法★

（一）概念

根据某一评价标准将每一员工逐一与其他员工比较，选出每次比较的优胜者，最后根据每位员工获胜的次数进行绩效排序。



第七章 绩效管理

考点-8 强制分布法★★

（一）概念

要求评估者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。

基于一个有争议的假设：在被评估者中，优秀、一般、较差的员工同时存在。



第七章 绩效管理

考点-9 关键事件法★

（一）概念

要求评估者在绩效周期内，将发生在员工身上的关键事件都记录下来，并将它们作为绩效评估的事实依据。这些关键事件包括员工在工作中非同寻常的行为；一般的工作表现不被考虑。

操作核心：明确关键事件的定义和所包含的项目。



第七章 绩效管理

考点-10 不良事故评价法★

（一）概念

通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核。



第七章 绩效管理

考点-11 行为锚定法★

（一）概念

将每项工作的特定行为用一张等级表进行反映，该等级表将每项工作划分为各种行为级别（从最积极的行为到最消极的行为），评价时评估者只须将员工的行为对号入座即可。



第七章 绩效管理

考点-12 行为观察量表法★

（一）概念

在关键事件法的基础上发展起来的；是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。



第七章 绩效管理

