

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。

(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

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、标杆超越和六西格玛管理、ISO 质量管理体系（见下页）

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

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“片段”作为标杆，也可以将优秀组织整体作为标杆
------	--	--

（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
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

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
--	----------------------------------

【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

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。

【例·单选题】绩效改进实施管理过程中需要注意的问题，表达错误的是（ ）。

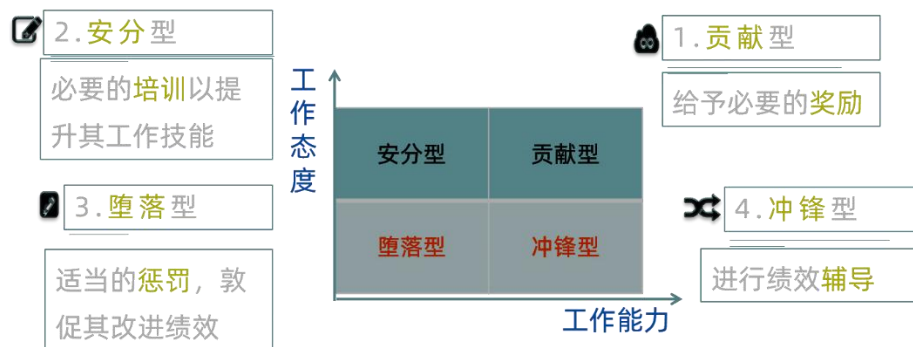
- A. 恰当选择绩效改进方案执行的时机
- B. 给予员工改善绩效的机会
- C. 绩效改进方案要以正式的文件传达下来
- D. 采取进一步行动前需要与员工充分沟通

答案：D

解析：本题考查绩效改进。选项D错误，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。

三、绩效考核结果的分析与应用★★

（一）绩效考核结果的分析



【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

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。

（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**。

【记忆要点】三用两配

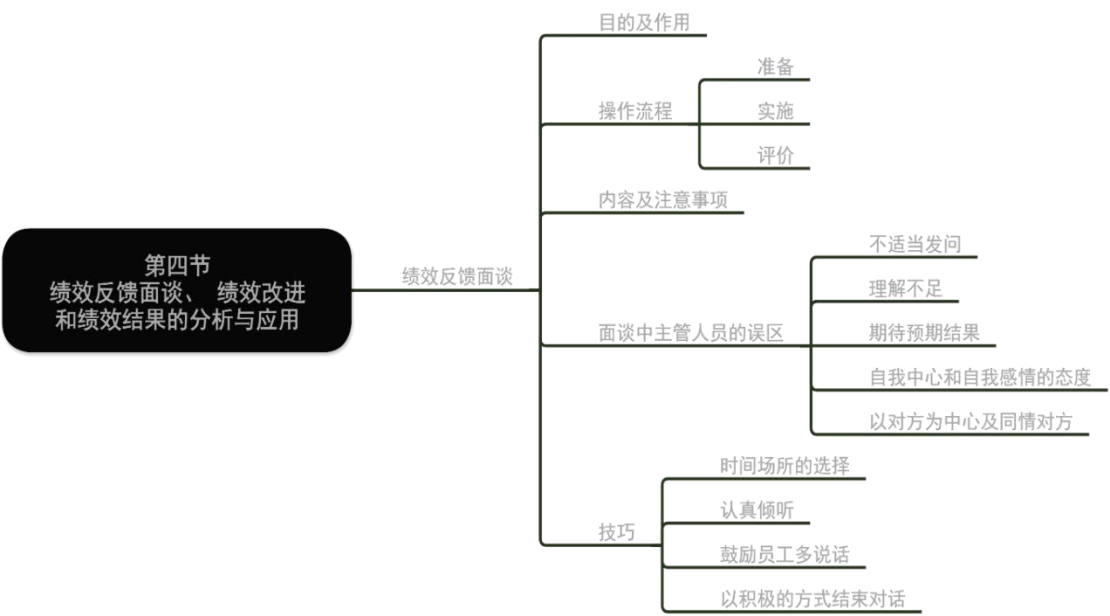
【例·单选题】下列关于绩效考核结果的分析与应用的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效考核结果可为员工晋升决策提供支持
- B. 绩效考核结果可用于职位评价
- C. 绩效考核结果可用于衡量培训的有效性
- D. 绩效考核结果可用于员工的职业生涯规划

答案：B

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



（接上图）

