



第十六章

绩效管理



第十六章 绩效管理

考点一：绩效管理的概念

考点二：绩效管理的特征

考点三：战略性绩效管理

考点四：绩效计划

考点五：绩效监控及辅导

考点六：绩效评价技术

考点七：绩效评价常见误区及应对方法

考点八：绩效管理工具

考点九：绩效反馈面谈

考点十：绩效改进方法

考点十一：绩效考核结果的分析

考点十二：团队绩效考核



第十六章 绩效管理

考点一：绩效管理的概念

绩效考核与 绩效管理不 是等价的	绩效管理	整体：侧重于信息的沟通和绩效的提高。
	绩效考核	部分：侧重于绩效的识别、判断和评估。
绩效管理的作用	在组织管理中的作用	(1) 有助于组织内部的沟通； (2) 有助于管理者节约成本； (3) 有助于促进员工的自我发展； (4) 有助于建设和谐的组织文化； (5) 有助于实现组织战略
	在人力资源管理中的作用	(1) 为其他人力资源管理环节的有效实施提供依据； (2) 评价人员招聘、员工培训等执行效果。



第十六章 绩效管理

考点二：绩效管理的特征

特征	内容
敏感性	可以明确区分高效率员工和低效率员工
可靠性	不同的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
可接受性	组织上下共同支持绩效工作，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
一般来说，只要绩效管理体系满足敏感性、可靠性和准确性，就可以认为它是有效的	



第十六章 绩效管理

考点三：战略性绩效管理

战略性绩效管理

适用于不同组织整体战略的绩效管理

探索者战略

防御者战略

分析者战略

适用于不同竞争战略的绩效管理

成本领先战略

差异化战略

市场集中战略



第十六章 绩效管理

（一）适用于不同组织整体战略的绩效管理

组织整体战略	绩效管理	绩效考核	绩效沟通	考核结果运用	考核周期
探索者战略	鼓励创新与尝试，容忍合理失败，强调灵活性和外部导向性	侧重对新产品开发、新市场突破、创新成果进行考查，采用结果与过程并重、长期与短期结合的考核方式	重点是将组织目标融入员工的个人发展目标，使组织和员工的利益趋向一致	更多地应用于薪酬分配，激励员工最大限度地发挥潜能	与奖金发放的周期相一致，便于考核的操作
防御者战略	强调成本控制、生产效率、质量稳定、运营规范	（1）以量化、短期、结果导向的指标为主，考核标准清晰、流程严格，强调稳定性与可控性。 （2）绩效考核方法：选择系统化的评价方法，多角度选择考核指标	重点是调动员工潜能、发挥员工工作的积极性	绩效考核提供的反馈信息应当更多地运用到员工的培训与开发中	



第十六章 绩效管理

组织整体 战略	绩效管理	绩效考核	绩效沟通	考核结果 运用	考核 周期
分析者战略	强调双维度重点，即提倡效率和适度创新，平衡短期业绩与长期发展，兼顾控制与灵活	(1) 考核指标：既有保障现有业务的效率指标，也有探索新业务的创新指标； (2) 考核体系：兼具规范性与适应性； (3) 考核方式：可以选用标杆超越法，通过树立标杆组织来确定绩效指标和衡量标准，采用与标杆组织进行对照的方式，与员工分析绩效现状，促使其提高绩效水平，从而为下一个绩效考核周期新目标的设定奠定基础			



第十六章 绩效管理

（二）适用于不同竞争战略的绩效管理

竞争战略	绩效管理	绩效计划、监控和反馈面谈	绩效考核			绩效改进与结果
			评价方法	评价者	周期	
成本领先战略	强调极致效率、规模经济和成本控制	强化员工的成本意识，引导员工通过对自身工作的改进节约组织运行的成本	评价方法：以结果为导向的、实施成本较低的； 绩效考核：重点以财务与运营效率指标为主	直接上级	不宜太短	绩效改进：可以选择标杆超越法； 考核的结果应用：成本的改进和控制
差异化战略	强调创新与体验，核心是客户感知价值、创新能力和品牌溢价	关注长期价值而非短期利润，鼓励试错和跨部门协作，重视创新与专业能力，容忍短期亏损	评价方法：以行为为导向	多元化	不宜太短	评价结果应用：员工的开发、培训活动



第十六章 绩效管理

竞争战略	绩效管理	绩效计划、 监控和反馈 面谈	绩效考核			绩效改进 与结果
			评价方法	评价者	考核周期	
市场集中战略	强调客户粘性与响应力，核心是细分市场深度渗透、定制化响应速度	(1) 绩效考核高度聚焦特定客户群体； (2) 绩效考核指标通常包括目标客户市场份额、客户留存率、定制交付周期、客户生命周期价值、细分市场利润率等				



第十六章 绩效管理

考点四：绩效计划

内涵	(1) 是绩效管理的第一个环节，是绩效管理过程的起点 (2) 是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。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 (3) 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。它要求组织与员工对绩效目标有清晰、明确的认识，并将这种共识落实到绩效计划书上
制订	(1) 需要组织中不同人群的参与：人力资源管理部门对绩效管理的监督与协调负主要责任，各级主管人员和员工也要参与 (2) 自上而下：将组织绩效目标分解成个人绩效目标的过程



第十六章 绩效管理

目标 种类	绩效目标：来源于组织目标、部门目标和个人目标。
	发展目标：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	(1) 价值驱动原则； (2) 战略相关性原则； (3) 系统化原则； (4) 职位特色原则； (5) 突出重点原则； (6) 可测量性原则； (7) 全员参与原则。



第十六章 绩效管理

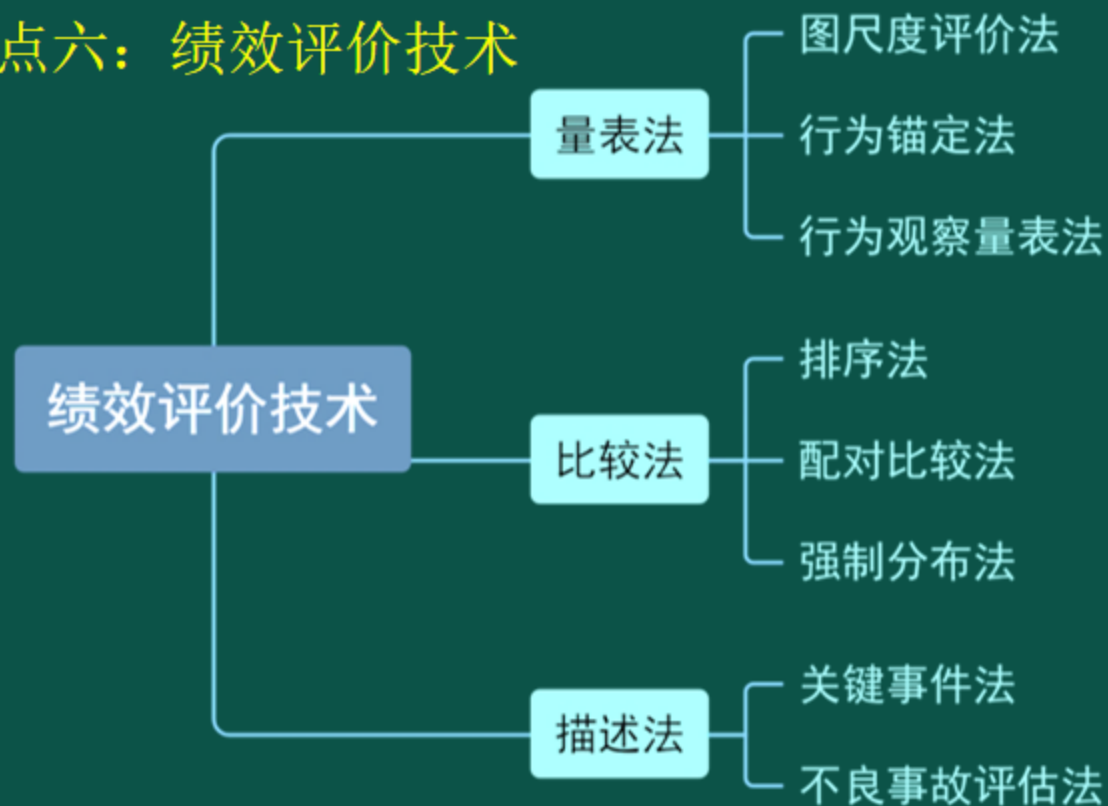
考点五：绩效监控及辅导

绩效监控	目的	为了掌握员工的工作绩效情况
	方法	通过管理者与员工进行持续的沟通。
	评价	优点：管理者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：工作行为和工作结果相比更加主观，有时很难进行客观、准确的评价
绩效辅导	目的	已经掌握，为提高员工绩效水平和自我效能感
	特点	贯穿于绩效管理实施的整个过程。



第十六章 绩效管理

考点六：绩效评价技术



图尺行为是量表，排比分是比较，描述事情很重要



第十六章 绩效管理

(一) 量表法

	概念	优点	缺点
图尺度评价法	也称等级评价法，列举一些特征要素，为每个特征要素列举绩效的取值范围。最简单也最常用。	具有普遍适应性、实用且开发成本小。	(1) 与组织战略常常差异较大； (2) 只有模糊和抽象的绩效标准； (3) 绩效评价结果受评价者的主观因素影响比较大； (4) 不利于绩效评价的反馈。
行为锚定法	将每项工作划分为各种行为级别，评价时评估者只需将员工的行为对号入座。	(1) 使工作的计量更为准确； (2) 使工作绩效评价的标准更为明确。	(1) 开发成本很高，操作流程复杂； (2) 行为等级表的制定需要付出大量人力、物力、财力。



第十六章 绩效管理

	概念	优点	缺点
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。 列出评价指标，要求评估者在观察的基础上将员工的工作行为与评价标准进行对照，以判断该行为出现的频率或完成程度。	(1) 内部一致性令人满意； (2) 用使用者提供的数据针对使用者而开发，便于对量表的理解和使用； (3) 利于绩效反馈，鼓励在管理者和员工间就员工的优缺点进行讨论； (4) 可以促进产生和保持积极的行为变化； (5) 可以单独作为职位说明书的补充。	(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，效度有待提高； (2) 管理者单独考核工作量太大，不具有可操作性。



第十六章 绩效管理

(二) 比较法

	概念	优点	缺点
排序法	将员工的业绩按照从高到低的顺序进行排列。	操作简单，评估结果简单明了，实施成本低。	容易使员工有心理压力，不容易接受评估的结果，很难提供详细具体绩效评估结果。
配对比较法	将每位员工逐一与其它员工比较，选出每次比较的优胜者。	比排序法更科学，在人数较少时快速比出员工绩效水平。	只能得到员工绩效的排名，不能反映员工绩效的差距和工作能力差距。
强制分布法	将被评价者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。	有效避免考核结果趋中趋势；有利于管理手段的实施。	当一个部门的员工都非常优秀时，就显得有失公平。



第十六章 绩效管理

(三) 描述法

	概念	优点	缺点
关键事件法	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价的事实依据。只记录工作中非同寻常的行为。	(1) 评价结果更客观； (2) 管理者可以有针对性地进行培训； (3) 为绩效反馈面谈奠定基础。	(1) 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	通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核。	迎合企业需要，使企业尽量避免巨大的损失。	(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。



第十六章 绩效管理

考点七：绩效评价常见误区及应对方法

误区	表现	应对方法
晕轮效应	因对被评价者的某一特质强烈而清晰的感知，而掩盖了他其它方面的品质。	消除评价者的偏见。
趋中倾向	将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中，使评价的结果缺少好与坏的差异。	全面准确了解被评价者的工作情况；采取强制分布法、排序法
过宽或过严倾向	过分夸大或过分严厉评定员工的倾向。原因是评价者采取了主观的评价标准，忽略了客观的评价标准	建立评价者的自信心或组织角色互换培训；可以采用强制分布法
年资或职位倾向	倾向于给予那些服务年资较久、经验较为丰富、担任职级较高的被评价者较高的分数	建立“对事不对人”的观念



第十六章 绩效管理

误区	表现	应对方法
盲点效应	评价者难以发现员工身上存在的与自身相似的缺点和不足	将更多类型的考核主体纳入考核
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。	注意从员工的工作行为而不是个人特征出发
首因效应	人们在相互交往的过程中，往往根据最初的印象去判断一个人	多角度的考核方式
近因效应	最近或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	先由员工进行自我总结，以便使评价者能够全面回顾



第十六章 绩效管理

考点八：绩效管理工具

（一）目标管理法

概念	强调企业上下一起协商，适用企业战略相对稳定时期。
优势	（1）有效性； （2）启发了员工的自觉性； （3）实施过程比关键指标法和平衡计分卡法更易操作； （4）较为公平。
劣势	（1）倾向于聚焦短期目标，可能牺牲企业的长远利益； （2）认为员工是乐于工作的，高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性； （3）可能增加企业的管理成本； （4）目标有时可能难以制定。



第十六章 绩效管理

(二) 标杆超越法

概念	通过对比和分析 业内外 领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务、业务流程等关键成功因素进行 改进和变革 ，使企业成为同行业最佳的方法。
设计流程	(1) 发现“ 瓶颈 ”。 (2) 选择标杆 。应遵循两个标准： 卓越 ； 相似 。 划分为四类： 内部标杆 、 竞争标杆 、 行业标杆 和 最优标杆 。 (3) 收集 数据 。 (4) 通过比较分析确定 绩效标准 。 (5) 沟通与交流 。 (6) 采取 行动 。
优势	(1) 激发员工、团队和整个企业的 潜能 ，提高企业的绩效； (2) 促进企业经营者 激励机制 的完善。
劣势	(1) 容易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 ，可能导致自身经营 决策失误 。



第十六章 绩效管理

（三）关键绩效指标法

适用	适用于企业战略有重大调整时期。	
概念	KPI是反映个体关键绩效贡献的评价依据和量化指标	
设计 流程	（1）确定 考核指标	SMART原则，即具体的、可测量的、可实现的、相关的、有时限的。
		四种类型：数量类，质量类，成本类，时限类。
	（2）确定 评估标准	基本标准（基本绩效工资的实施依据）；
		卓越标准（额外的奖金、晋升）。



第十六章 绩效管理

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	将企业绩效指标与企业的战略目标紧密联系在一起，自上而下地确定各个级别的绩效目标，能够将企业目标和个人目标很好地整合在一起
劣势	(1) 对某些职位而言，设计关键绩效指标比较困难，如知识型员工的许多贡献是无形的。 (2) 缺少一套完整的对操作具有指导意义的指标框架体系



第十六章 绩效管理

(四) 平衡计分卡法

概念

新型的战略性绩效管理的工具和方法，适用于**战略调整**时期。
它着眼于公司的**长远**发展，从**四个角度**关注企业的绩效





第十六章 绩效管理

注意 事项	(1) 高层管理者需要积极参与，多与下级沟通。 (2) 防止平衡计分卡使用目的过于单一。 (3) 要谨慎选择考核指标。 (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) 改变了财务角度指标一统天下的局面。 (2) 从企业的战略层次考虑问题，并揭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) 迫使管理者将所有的重要绩效指标放在一起综合考虑，提高了企业发展的协调性
劣势	实施成本很高，要完成四个维度指标科学合理的定义和评价，需要耗费大量的人力、物力和财力



第十六章 绩效管理

考点九：绩效反馈面谈

（一）绩效反馈面谈的目的及作用

目的	（1）向员工反馈绩效考核结果； （2）向员工传递组织远景目标； （3）弄清员工绩效不合格的原因； （4）为下一个绩效周期工作的开展做好准备
作用	（1）为评价者与员工提供了沟通的平台，使考核公开化。 （2）能够使员工客观地了解自己工作中的不足，有利于改善绩效。 （3）可以通过主管人员和员工的真诚沟通，消除组织目标与个人目标之间的冲突，增强组织的竞争力



第十六章 绩效管理

（二）绩效反馈面谈的操作流程

1.面谈准备阶段	(1) 全面收集资料; (2) 准备面谈提纲; (3) 选择合适的时间和地点, 并提前通知面谈对象
2.面谈实施阶段	(1) 分析绩效差距的症结所在; (2) 协商解决办法; (3) 遵循绩效反馈面谈的原则: ①建立彼此之间的信任。 ②开诚布公、坦诚沟通。 ③避免对立与冲突。 ④关注未来而不是过去。 ⑤该结束时立即结束
3.面谈评价阶段	面谈结束后, 主管人员应当对面谈的效果进行评价



第十六章 绩效管理

（三）绩效反馈面谈的内容及注意事项

内容	（1）就绩效现状达成一致； （2）探讨绩效中可改进之处，并确定行动计划； （3）商讨下一年的工作目标
注意事项	（1）主管人员应当采取赞扬与建设性批评相结合的方式； （2）把重点放在解决问题上； （3）鼓励员工积极参与到反馈过程中



第十六章 绩效管理

（四）面谈中主管人员的误区和技巧

误区	（1）不适当发问； （2）理解不足； （3）期待预期结果； （4）自我中心和感情化的态度； （5）以对方为中心及同情的态度。
技巧	（1）时间场所的选择； （2）认真倾听； （3）鼓励员工多说话； （4）以积极的方式结束对话。



第十六章 绩效管理

考点十：绩效改进方法

卓越绩效标准	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	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
六西格玛管理	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
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



第十六章 绩效管理

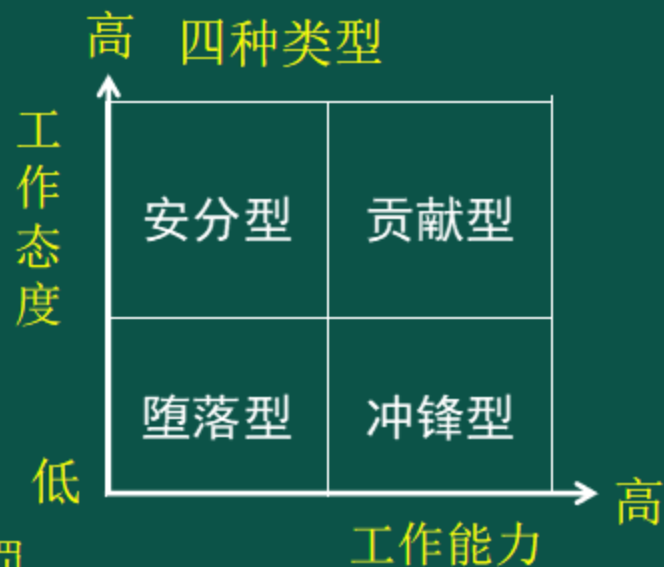
考点十一：绩效考核结果的分析

2. 安分型

组织要对其进行必要的培训以提升其工作技能。

3. 堕落型

组织要对其进行适当的惩罚，敦促其改进绩效。



1. 贡献型

组织要给予必要的奖励。

4. 冲锋型

主管人员应当对其进行绩效辅导。



第十六章 绩效管理

考点十二：团队绩效考核

知识型团队的绩效考核方法 (结果导向)	(1) 效益型指标：成果； (2) 效率型指标：比例； (3) 递延型指标：长远； (4) 风险型指标：危害。
跨部门团队的绩效考核方法	(1) 建立以人为本的跨部门考核制度，矩阵形式的组织结构比较适用； (2) 关键是做好标准化工作； (3) 对于性质相同的部门要采用同一评价的方法，使结果有可比性。 (4) 做好沟通协调工作，及时组织跨部门考核培训。



小结

	考点
第一节	➤ 绩效管理的概念 ➤ 绩效管理的特征 ➤ 战略性绩效管理
第二节	➤ 绩效计划 ➤ 绩效监控及辅导
第三节	➤ 绩效评价技术 ➤ 绩效评价常见误区及应对方法 ➤ 绩效管理工具
第四节	➤ 绩效反馈面谈 ➤ 绩效改进方法 ➤ 绩效考核结果的分析
第五节	➤ 团队绩效考核