

第四章 绩效管理

国家人力资源管理师二级职业资格认证

本章理论考试分值分布

项 目		四级企业人力资源 管理师(%)	三级企业人 力资源管理 师(%)	二级企业人 力资源管理 师(%)	一级企业人 力资源管理 师(%)
基本要求		30	20	10	0
相 关 知 识	人力资源规划	15	15	15	17
	招聘与配置	10	15	15	17
	培训与开发	10	15	15	17
	绩效管理	10	10	15	17
	薪酬管理	15	10	15	17
	劳动关系管理	10	15	15	15
合 计		100	100	100	100

本章**操作**考试分值分布

项 目		四级企业人力资源 管理师(%)	三级企业人 力资源管理 师(%)	二级企业人 力资源管理 师(%)	一级企业人 力资源管理 师(%)
能力要求	人力资源规划	15	15	20	20
	招聘与配置	20	20	15	15
	培训与开发	15	15	15	15
	绩效管理	15	15	15	15
	薪酬管理	20	20	20	20
	劳动关系管理	15	15	15	15
合 计		100	100	100	100

最近本章考试题型和分值分布

试卷	题型	分值
基础知识	单项选择题	9分
	多项选择题	6分
专业技能	简答题或综合题	简答题12-16分/ 综合题18-20分

现行教材专业能力卷已考试情况汇总

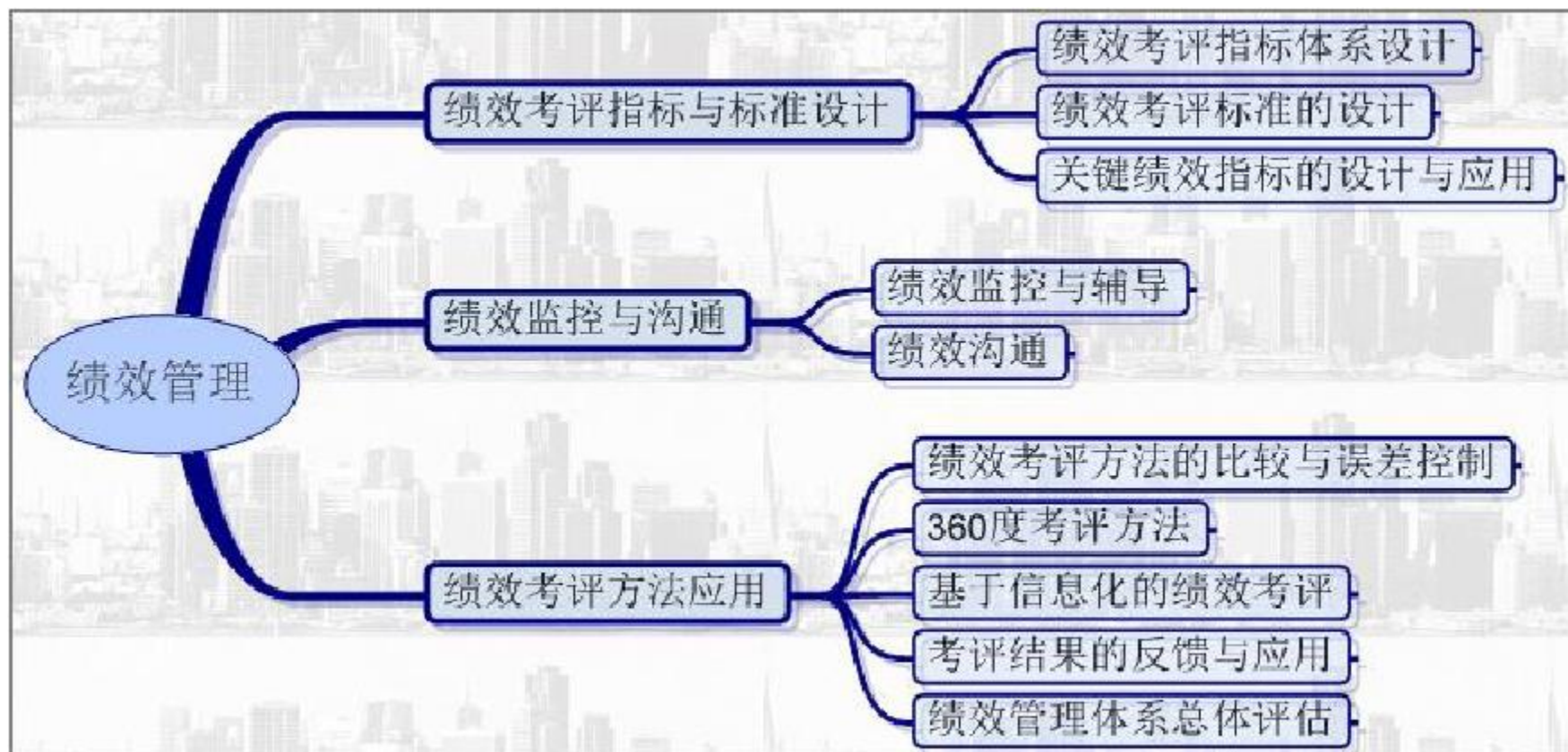
年 份	历 年 题 目	所属章节
2007.5	改错题一、1、绩效考评方法的分类。 简答题二、1、在实施360度考评方法时，应密切关注哪些问题？	第一节绩效考评的方法与应用 第一单元绩效考评方法P205； 第四节360度考评方法p267
2007.11	改错题一1、绩效考评方法在实际应用中，可能出现各种偏误 简答题二2、在企业人力资源管理师培训课程中，总共介绍了四大类 20多种绩效考评方法，这些方法各具特点，各有各的使用范围。请问：在选择时可以从那些方面对其进行分析比较	第一节绩效考评的方法与应用 第二单元绩效考评方法的应用 P221
2008.5	综合题：（1）根据该公司个人业务承诺（PBC）即三个承诺的考评体系要求，采用定性表述，给出PBC的四级评等标准，并填入表1的第二栏中。 （2）对该公司所推行PBC考评法进行剖析，说明其优点和不足。	
2008.11	简答题：2、简述绩效考评指标体系设计的程序以及绩效考评标准的设计原则。	第二节绩效考评和标准体系设计 第一单元绩效考评指标体系设计P234和P238
2009.5	（1）该公司在绩效管理主要存在着哪些等待改造的问题（2）请针对该公司绩效管理存在的诸多问题，提出具体对策。	第三节关键绩效指标的设定与应用P256
2009.11	简答题：3、在审核关键绩效指标和标准时应当关注哪些要点？	第三节关键绩效指标的设定与应用P255
2010.5	2。简要说明提取关键绩效指标的程序和步骤？	第三节关键绩效指标的设定与应用P251-256

第四章 绩效管理

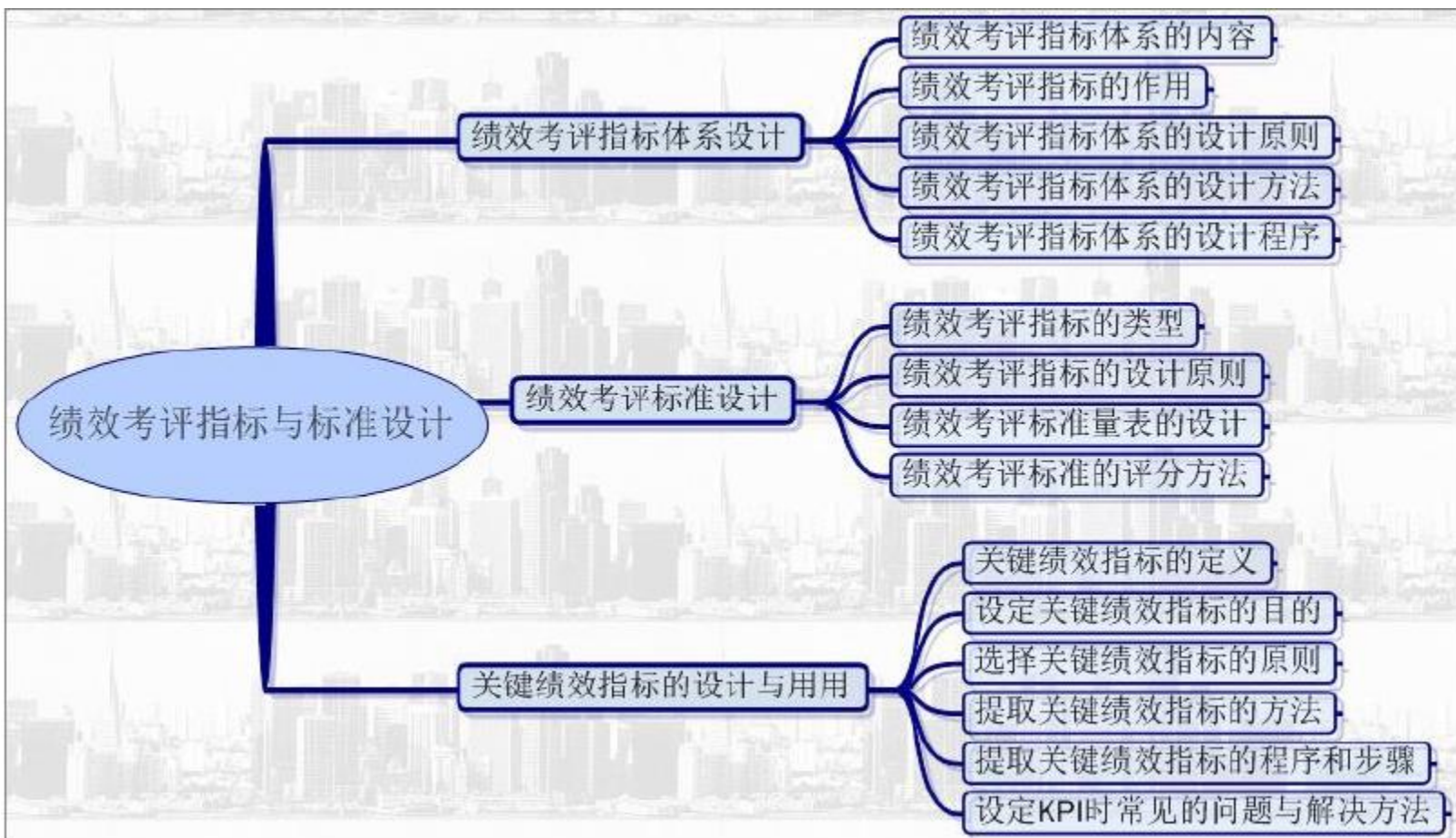
提 纲

- ① 绩效考评指标与标准体系设计
- ② 绩效监控与沟通
- ③ 绩效考评方法应用

章节介绍



第一节 绩效考评指标与标准设计_{p319}



指标和标准的概念

指标：从某些方面对工作进行的衡量和评价，解决的是需要对被考核者考核什么问题；



标准：指各个指标上分别应该达到什么样的水平，解决的是衡量被考核者做的怎么样的问题；

第一单元 绩效考评指标体系设计

绩效考评指标体系的内容

绩效考评指标的作用

绩效考评指标体系设计

绩效考评指标体系的设计原则

绩效考评指标体系的设计方法

绩效考评指标体系的设计程序

一、绩效考评指标体系的内容p319

● 适用不同对象范围的考评体系

- 组织绩效考评指标体系
- 个人绩效考评指标体系

● 不同性质指标构成的考评体系

- 品质特征型的绩效考核指标体系
- 行为过程型的绩效考评指标体系
- 工作结果型的绩效考评指标

（一）适用不同对象范围的考评体系

1、组织绩效考评指标体系

生产性组织： 以最终的**工作成果**如生产数量、生产质量等为主要考评指标，同时考评**工作方式**、**组织气氛**等指标；

管理性组织和服务性组织： 主要考评**整体素质**、**工作效率**、**出勤率**、**工作方式**、**组织气氛**等指标；

科技性组织： 兼顾了**工作过程**和**工作成果**两个方面；

（一）适用不同对象范围的考评体系

2、个人绩效考评指标体系

1、按岗位**实际承担者的性质和特点横向区分**，再按工作职能、劳动分工划分若干小类：如管理、生产（大类）；生产管理、经营管理、科技管理等（小类）；

2、按**岗位在企业生产过程中的地位和作用划分**：生产岗位、技术岗位、管理岗位和服务岗位四大类；

(二) 不同性质的绩效考评指标体系

类别	品质特征型 绩效考评指标体系
考评指标	性格特征、兴趣爱好、举止、语言表达能力、其他能力、与业知识面、操作技能、人际关系
适用范围	运用于企业人员 招聘面试 、 人才甄选 、 职务晋升 以及 绩效考评 等人力资源管理活动中

（二）不同性质的绩效考评指标体系

类别	行为过程型绩效考评指标体系
考评指标	表4-1（行为过程考评指标体系列并）
适用范围	以反应员工在劳动工作过程中的行为表现的各种指标为主体构成的指标体系

(二) 不同性质的绩效考评指标体系

类别	工作结果型 绩效考评指标体系
指标	反映 劳动数量的指标 ：产品产量、劳动定额完成程度； 反映 质量指标 ：产品合格率、客户的投诉率； 反映 科技人员指标 ：获得与利权的项目数、科研成果所产生的经济效益；

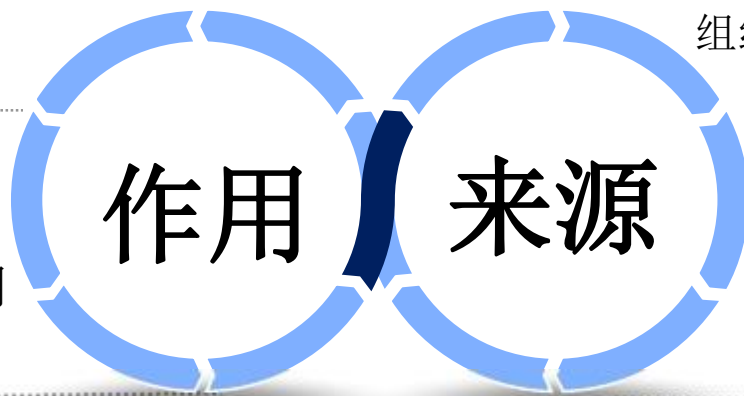
二、绩效考评指标的作用 VS 三、绩效考评指标的来源

绩效考评指标

有助于**战略**的落实和达成

有助于改善**组织**的内部管理

有助于指引愿**员工**的行为朝向组织正确的方向上来



组织**战略**与经营规划

部门职能与岗位职责

绩效短板与不足

p323

四、绩效考评指标体系的设计原则p325

- 1 针对性原则
- 2 关键性原则
- 3 科学性原则
- 4 明确性原则
- 5 完整性原则
- 6 合理性原则
- 7 独立性原则
- 8 可测性原则

五、绩效考评指标体系的设计方法

- 要素图示法
- 问卷调查法
- 个案研究法
- 面谈法
- 经验总结法
- 头脑风暴法

(一) 要素图示法p325

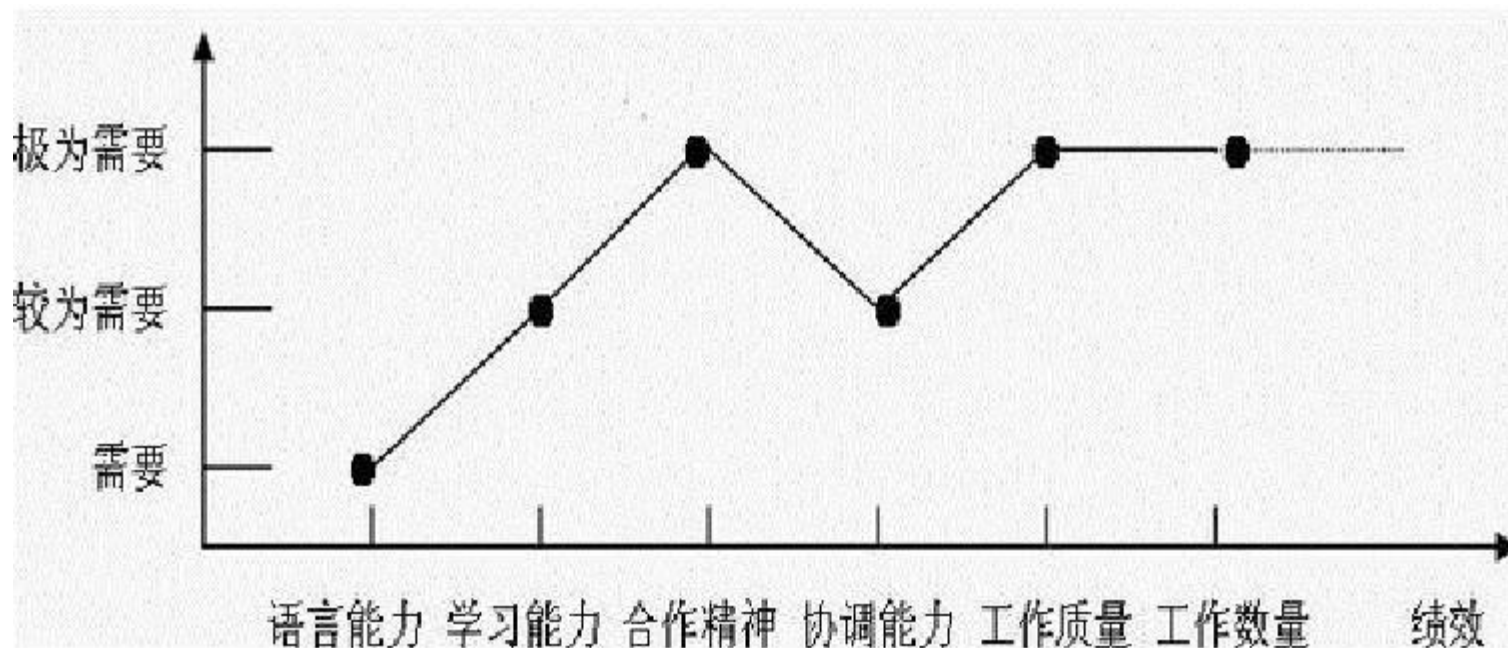


图4-1 生产工人绩效考评要素

可分三档：绝对需要 / 较为需要 / 需要考评

可分五档：极需要/很需要/需要/可需要/不需要考评

工作岗位分析是绩效考评要素选择的前提和基础

（二）问卷调查法

问卷调查法的具体步骤是：

第一步：采集数据资料：岗位说明书+现场调查（收集信息）

第二步：列出所有相关绩效要素和指标，进行初步筛选

第三步：用简洁精炼的语言或计算公式作出准确的界定

第四步：确定调查问卷的具体形式、调查对象和范围、实施的步骤和方法

第五步：设计调查问卷

第六步：发放调查问卷

第七步：回收调查问卷

(三) 个案研究法 p328

- 通过选取若干有代表性的**典型人物、事件或岗位**的绩效特征分析研究来确定考评指标
- 典型人物研究：以代表典型人物工作情况、具体表现为研究对象，通过对其观察、分析，确定其代表的人物或岗位的绩效考评要素体系；
- 典型资料研究：以典型人物或事件的文字资料为研究对象，通过对这些材料的总结分析，归纳出考评要素体系。

（四）面谈法

通过与各类人员的访问和谈话收集有关资料，以确定考评要素的依据，有两种形式：



（五）经验总结法

以考评单位所积累的经验来确定考评要素，或者参照总结一些较为权威的绩效考评要素体系以及同行业单位人员绩效考评经验，在结合本单位的情况以及目的来确定



(六) 头脑风暴法

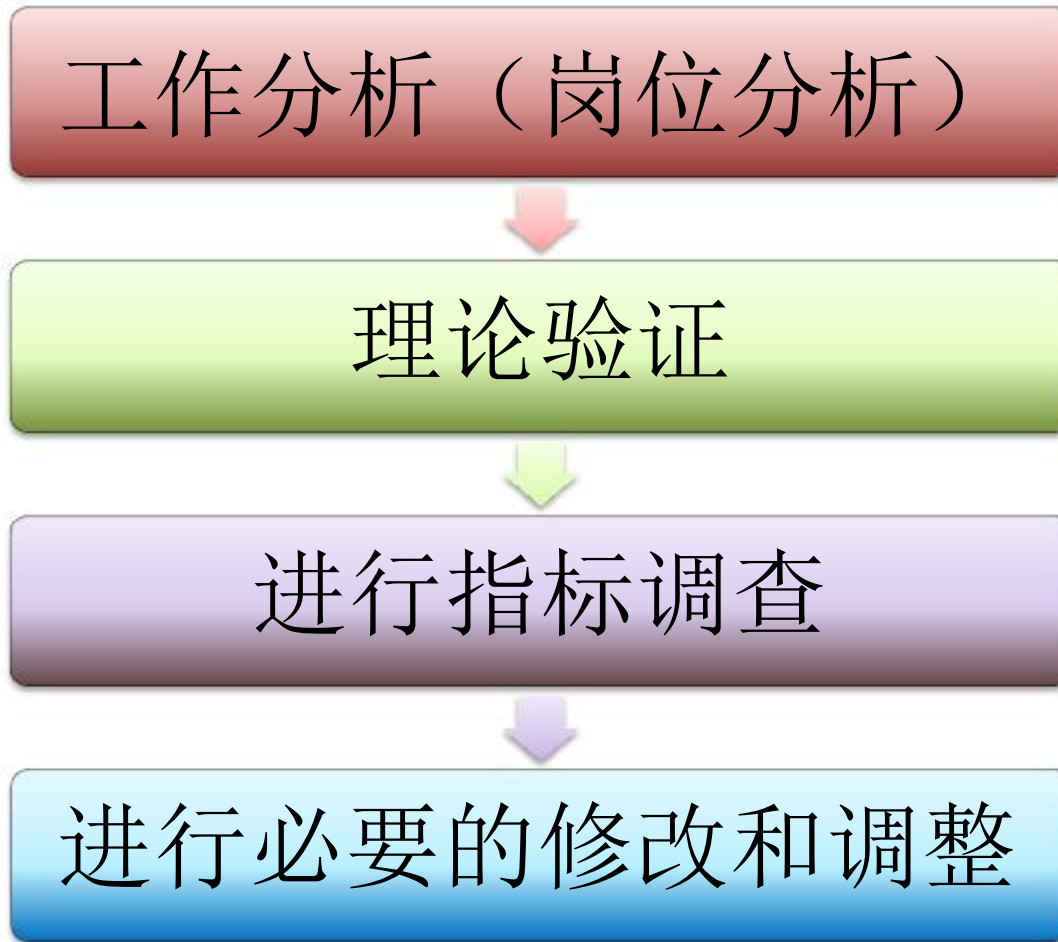
目的： 寻求新的和异想天开的解决自己所面临难题的途径和方法



应遵循的四个原则：

- 1、任何时候**不批评**别人的想法；
- 2、思想**愈激进愈开放愈好**；
- 3、**强调**产生想法的**数量**；
- 4、**鼓励**别人**改进想法**

六、绩效考评指标体系的设计程序p329



第二单元 绩效考评标准的设计

p330

绩效考评标准设计

```
graph LR; A([绩效考评标准设计]) --- B[绩效考评指标的类型]; A --- C[绩效考评指标的设计原则]; A --- D[绩效考评标准量表的设计]; A --- E[绩效考评标准的评分方法];
```

绩效考评指标的类型

绩效考评指标的设计原则

绩效考评标准量表的设计

绩效考评标准的评分方法

一、绩效考评标准的类型

量词式的考评标准

等级式的考评标准

数量式的考评标准

定义式的考评尺度

考评尺度种类	比例说明
量词式的考评标准	较好、好、一般、差、较差
等级式的考评标准	甲等、乙等、丙等、丁等或1、2、3
数量式的考评标准	包括离散型或连续性
定义式的考评标准	反映了组织要在这个指标所衡量的绩效领域要达到的目标

二、绩效考评标准的设计原则

定义、公式、说明表达简洁，减少误解和歧义



前瞻性不现实性

突出岗位性质和特点

三、绩效考评标准量表的设计p334

名称量表	分级				得分
等级量表	很好	较好	一般	较差	
	第一名	第二名	第三名	第四名	
等距量表	很好	较好	一般	较差	
	100	90	80	70	
比率量表	很好	较好	一般	较差	
	100	80	60	40	

四、考评指标标准的评分方法

单一自然数

不满意 (2)	勉强通过 (4)	表现好 (6)	非常好 (8)	非常出色 (10)
-----------	------------	-----------	-----------	-------------

1、工作质量：主要考查工作的准确性、全面性以及技巧性

2 经常犯错误工作表现让人难以接受	4 偶尔有马虎和出错的时候	6 管理者在场时，工作表现令人满意	8 工作表现高于一般人的水平	10 无不准确的工作，一般情况无需监督
-------------------	---------------	-------------------	----------------	---------------------

2、工作数量：考查工作完成的数量以及工作需要的时间

2 不能完成所分派工作，低于最低要求	4 有时需要别人帮助才能完成	6 通常能按时完成分派的任务	8 产量通常能超出一般水平	10 是效率特别高的员工，不需任何帮助
--------------------	----------------	----------------	---------------	---------------------

多个自然数

一般性绩效评价要素	评价尺度		考评的依据与评分
1、工作质量：所完成工作的精确度以及到国家标准要求的程度	最优	100~90	事实依据与评语
	良好	89~80	
	一般	79~70	
	较差	69~60	本项目最后评分
	极差	60以下	
2、生产率：在某一特定时间内的劳动效率或完成合格产品的数量	最优	100~90	事实依据与评语
	良好	89~80	
	一般	79~70	
	较差	69~60	本项目最后评分
	极差	60以下	

系数法

被评价岗位：行政秘书

A 打字速度（权重：30%）

评价等级 1 2 3 4 5

以每分钟60个单词的速度按照适当的格式准确地将来自以下各个方面的指令打印成文件：口头指示、录音内容、手写笔记或对日程进行有效管理

评述：

B 接待（权重：25%）

评价等级 1 2 3 4 5

当面或通过电话核定已签订的合同，热心地帮助来电话者和来访者；回答打进来的电话，转达消息提供信息或将电话例行转给某人；接待来访者，提供信息或直接将客人引导相应的办公室或个人处；

评述：

第三单元 关键绩效指标的设计与应用

关键绩效指标的设计与应用

关键绩效指标的定义

设定关键绩效指标的目的

选择关键绩效指标的原则

提取关键绩效指标的方法

提取关键绩效指标的程序和步骤

设定KPI时常见的问题与解决方法

一、关键绩效指标的定义

关键绩效指标的**核心**是从众多的绩效考评指标体系中提出重要性和关键性指标



● 战略导向KPI的意义： p336

- 1、约束企业行为的一种新型的机制，同时还是发挥KPI体系战略导向的牵引作用；
- 2、成为实施企业战略规划的重要工具；
- 3、战略导向的KPI体系更加强调对员工的行为激励，最大限度地激发员工的斗志，调动全员积极性、主动性和创造性；

战略导向的KPI体系与一般绩效考评体系的主要区别

	战略导向KPI	一般绩效评价体系
从绩效考评的目的来看	以战略为中心	以控制为中心
从考评指标产生的过程看	自上而下	自下而上
从考评指标的构成看	财务与非财务指标相结合	以从财务指标为主，非财务指标为辅
从指标的来源看	组织的战略目标与竞争的需要	来源于特定的程序

二、设定关键绩效指标的目的 p337

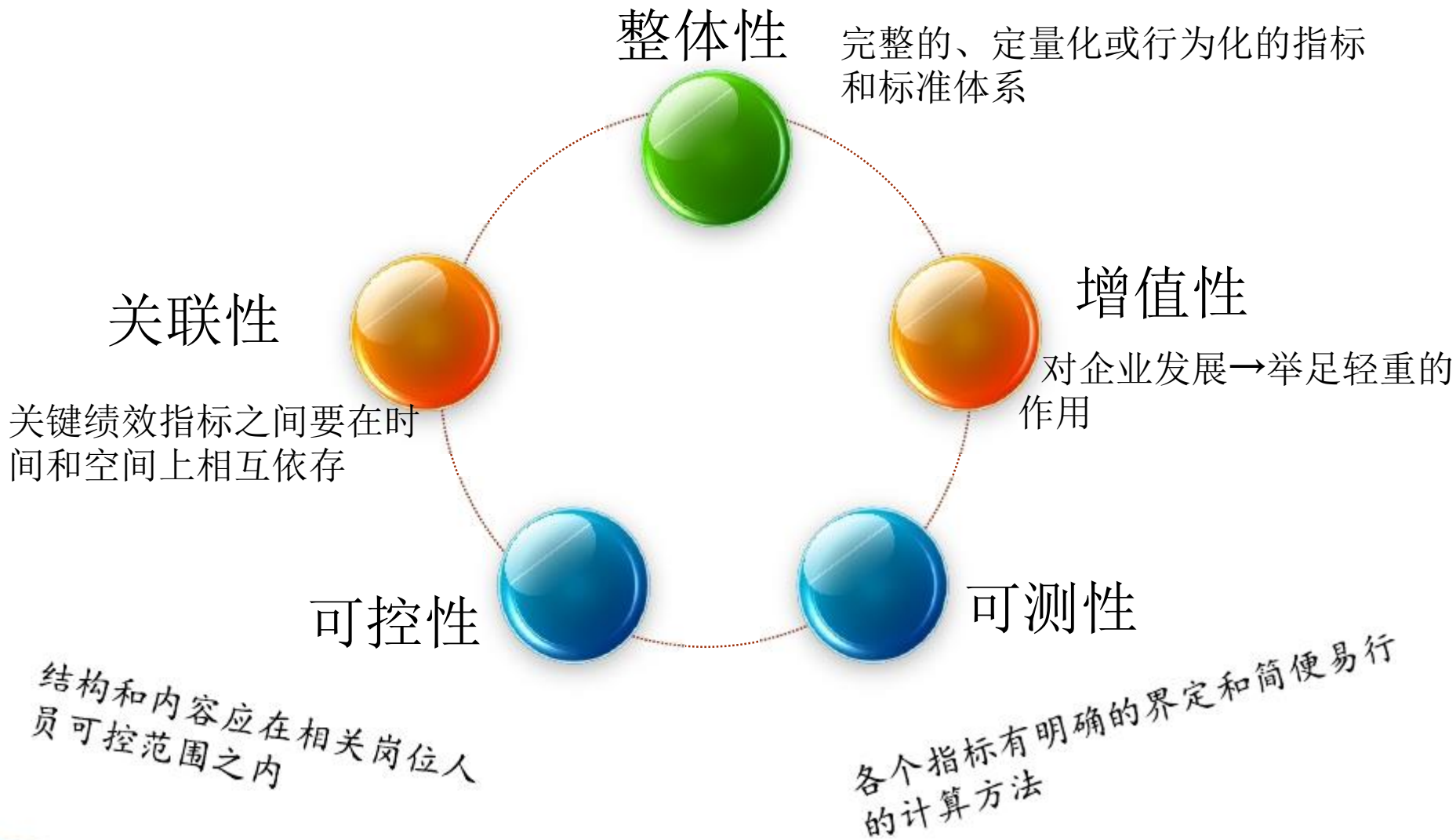
● 量化指标困难的原因：

1. 绩效管理参与者对绩效考评结果的不清晰；
2. 不知道该如何衡量
3. 由于考评对象和范围的多样性，也增加了考评指标选择的难度。

● 构建完整关键绩效指标和标准的几个特点：

1. 能够集中体现团队与员工个人的工作产出，即所创造的价值；
2. 采用关键绩效指标和标准突出员工的贡献率
3. 明确界定关键性工作产出即增值指标的权重
4. 能够跟踪检查团队与员工个人的实际表现，以便在实际表现与关键绩效指标标准之间进行对比分析。

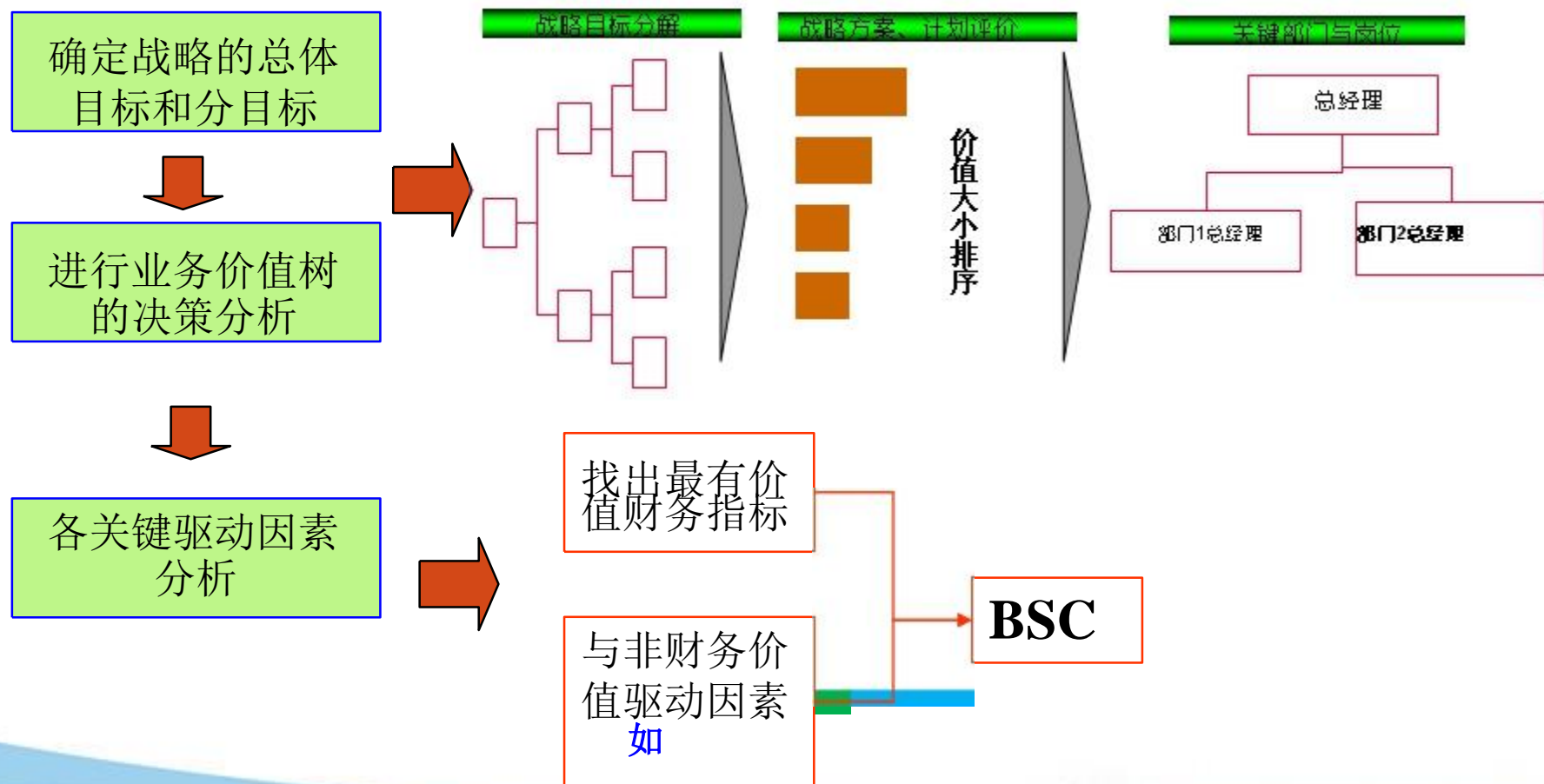
三、选择关键绩效指标的原则 p339



三、提取关键绩效指标的方法

(一) 目标分解法

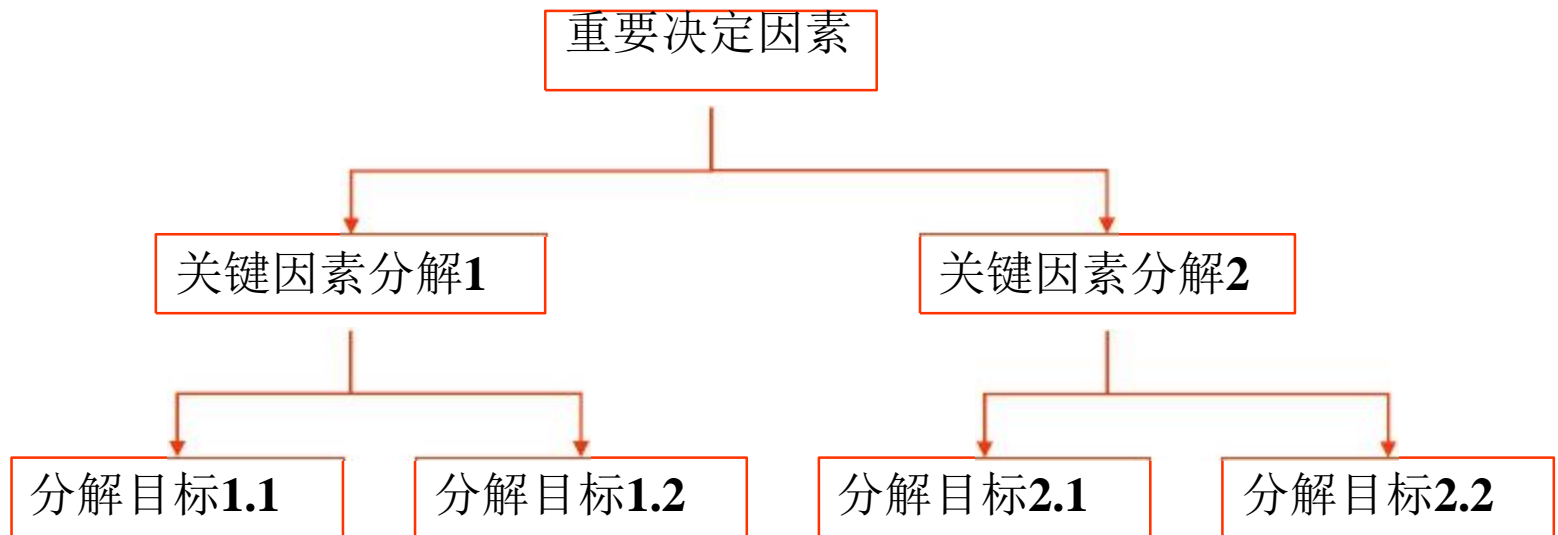
目标分解法通过建立包括财务和非财务指标的综合指标体系对企业的绩效水平进行监控提取关键绩效指标的方法



三、提取关键绩效指标的方法

(二) 关键分析法

- 关键分析法通过多方面信息采集和处理，寻求企业成功关键点并进行跟踪和监控
- 基本思想：通过分析关键因素→提炼关键绩效模块→分解为关键要素→细分为各项具体指标，提出KPI



三、提取关键绩效指标的方法

（三）标杆基准法

标杆基准法： 企业将自身关键绩效行为与行业中领先的、最具影响的或最具竞争力企业的关键绩效行为进行深入全面的比较，探究其形成原因

选择企业标准：

- 一、本行业领先的最佳企业
- 二、居于国内领先地位的最优企业
- 三、居于世界领先地位的顶尖企业

四、提炼关键绩效指标的程序和步骤p341

利用客户关系图分析工作产出

提取和设定绩效考评的指标（SMART）

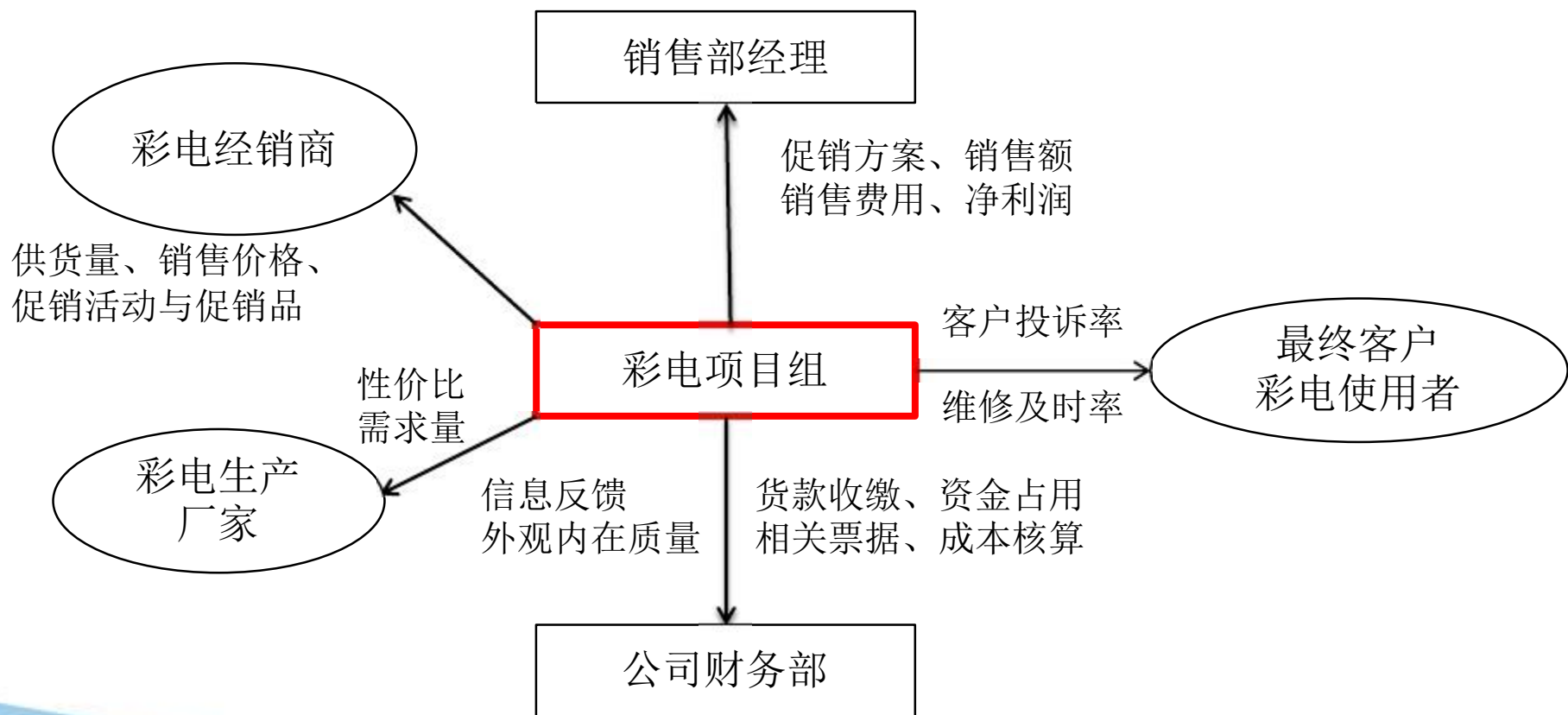
根据提取的关键指标设定考评标准

审核关键指标和标准

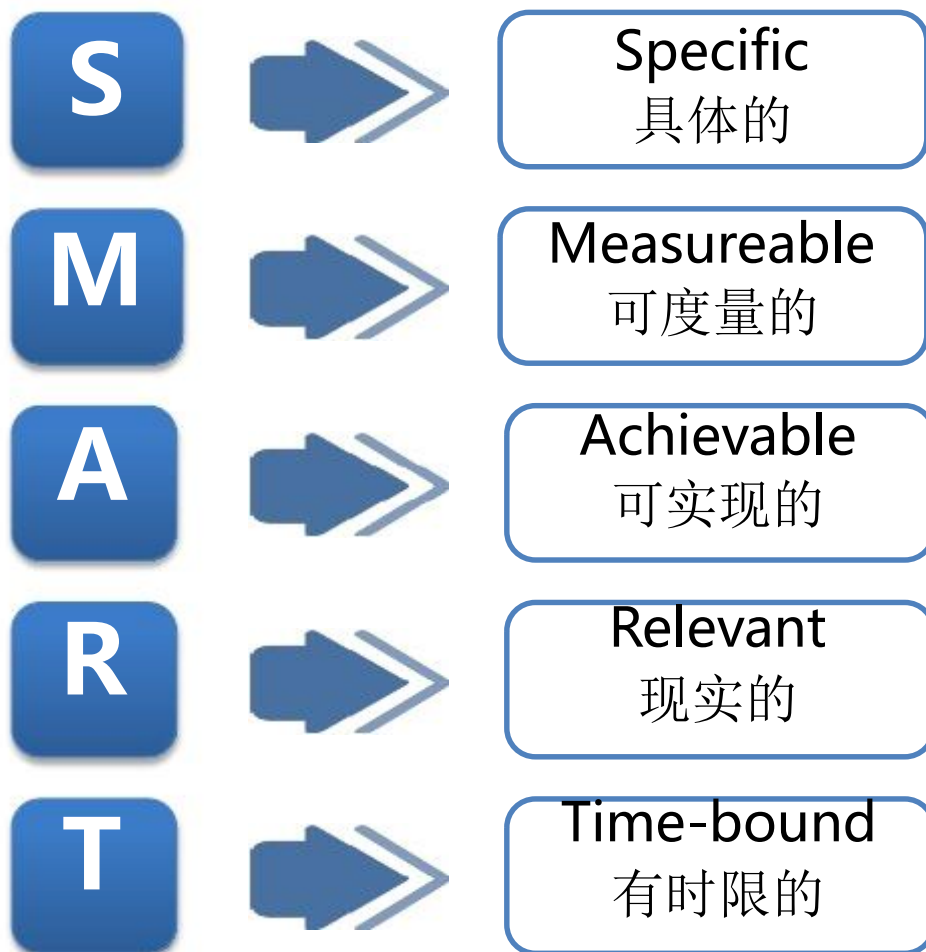
修改和完善关键绩效指标和标准

（一）利用客户关系图分析工作产出

所谓客户，通常分为企业内部客户和外部客户两类。客户关系图就是通过图示的方式显示某一团队或员工个体对组织内部和外部客户的工作产出



(二) 提取和设定绩效考评的指标(SMART)



(三) 根据提取的关键绩效指标设定考评标准p343

序号	绩效指标	权重	完成标准	考核得分
1	培训计划完成率	30%	考核期内培训计划完成率在80%以上	
4	培训目标达成率	15%	考核期内培训目标达成率在95%以上	
5	培训考核达标率	15%	考核期内培训考核达标率在95%以上	



对于数量化的绩效指标，设定的考评标准通常是一个范围

（四）审核关键绩效指标和标准

- 1、工作产出是否为最终产品
- 2、多个考评者对同一个绩效指标和标准进行评价，其结果是否具有可靠性和准确性；
- 3、关键绩效考评指标的总和是否可以解释被考评者80%以上的工作目标；
- 4、关键绩效指标和考评标准是否具有可操作性；
- 5、关键绩效指标的考评标准是否预留出可以超越的空间；

(五) 修改和完善关键绩效指标和标准p345

在追踪调查关键绩效指标标准体系的实际运行情况前，应制定出具有可操作性的追踪调查计划

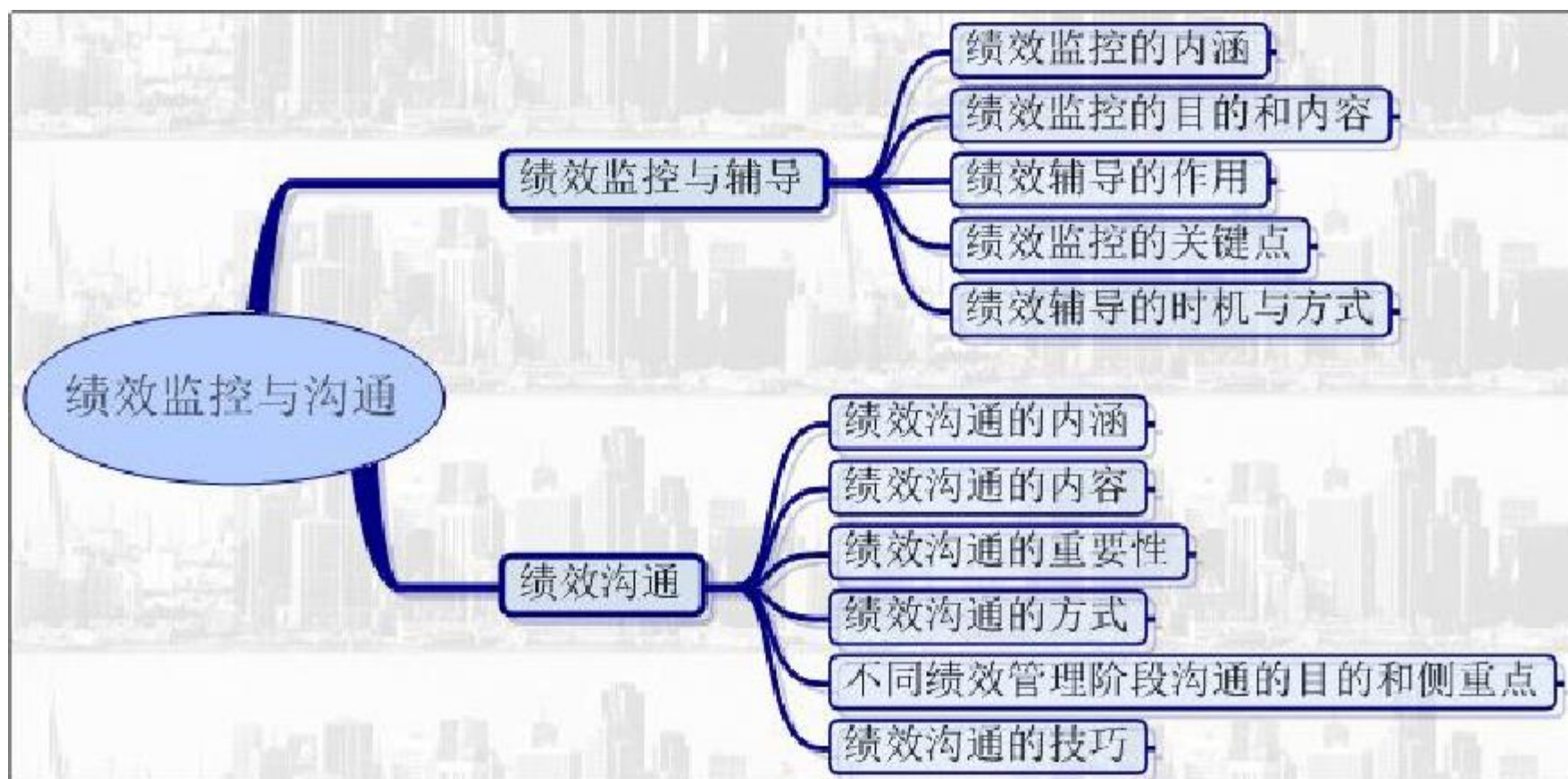


五、设定KPI时常见的问题与解决方法

常见问题	问题举例	解决和纠正方法
1、工作的产出项目过多	列出15—20项的工作产出	删除不工作目标不符合的产出项目； 比较产出结果对组织的贡献率； 合并同类项，将增值贡献率的产出归到一个更高的类别
2、绩效指标不够全面	对某项产出可从质量、数量和时限几个方面进行衡量，但在关键绩效指标中仅仅给出了数量标准，如收展客户的数量	设定针对性强的更全面、更深入的绩效考评指标
3、对绩效指标的跟踪和监控耗时过多	正确回答客户问题的比率	跟踪“正确率”比较困难，但可以跟踪“错误率”
4、绩效标准缺乏超越的空间	绩效标准中使用“零错误率”“100%”“从不”“总是”“所有”等指标	如果100%正确的绩效标准确实必须达到，那举就将其保留；如果不是必须达到的，就修改绩效标准，以预留出超越标准的空间

第二节 绩效监控与沟通

p347



第一单元 绩效监控与辅导

绩效监控与辅导

绩效监控的内涵

绩效监控的目的和内容

绩效辅导的作用

绩效监控的关键点

绩效辅导的时机与方式

一、绩效监控的内涵

管理者进行绩效沟通监控主要承担两项任务：



持续不断的沟通

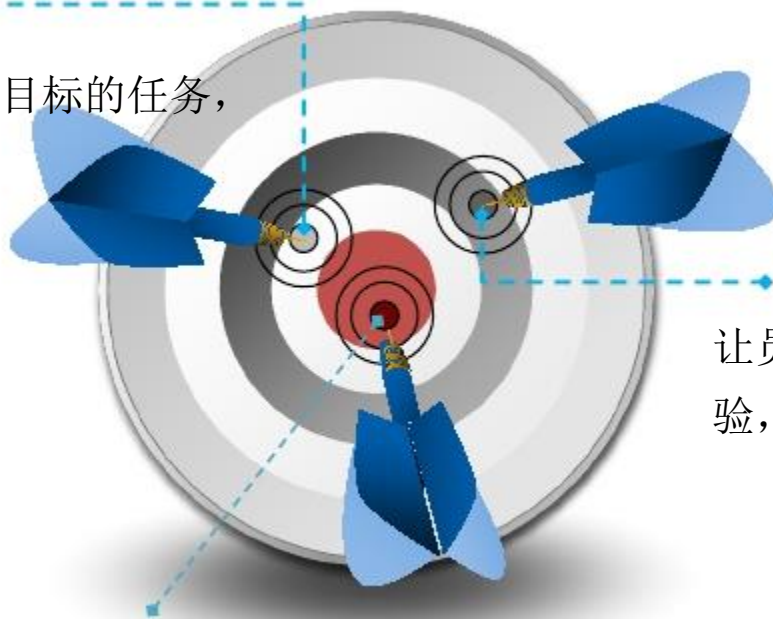


记录员工的工作

二、绩效辅导的作用 p348

一对一的密切联系

帮助员工制定能“拓展”他目标的任务，
遇到困难时提供支持



承担风险，勇于创新

让员工反思他工作从中获得经验，不断自我挑战

提供学习机会

把他够与绩效成绩差的员工联系在一起，为他提供新的挑战性的工作

三、绩效监控的关键点p348

绩效监控的有效性主要取决于以下三个关键点：



绩效监控的 关键点

1

管理者领导风格的选择和绩效辅导水平

2

管理者与下属之间绩效沟通的有效性

3

绩效考评信息的有效性

四、绩效辅导的时机与方式

(一) 辅导时机

一般来说，在以下时间进行指导会获得较好的效果：



1 当员工需要征求你的意见时

2 当员工希望你解决某个问题时

3 当你发现了一个可以改进绩效的机会时

4 当员工通过培训掌握了新技能时

四、绩效辅导的时机和方式

(二) 辅导方式



指示型辅导



鼓励型辅导



方向型辅导

第二单元 绩效沟通

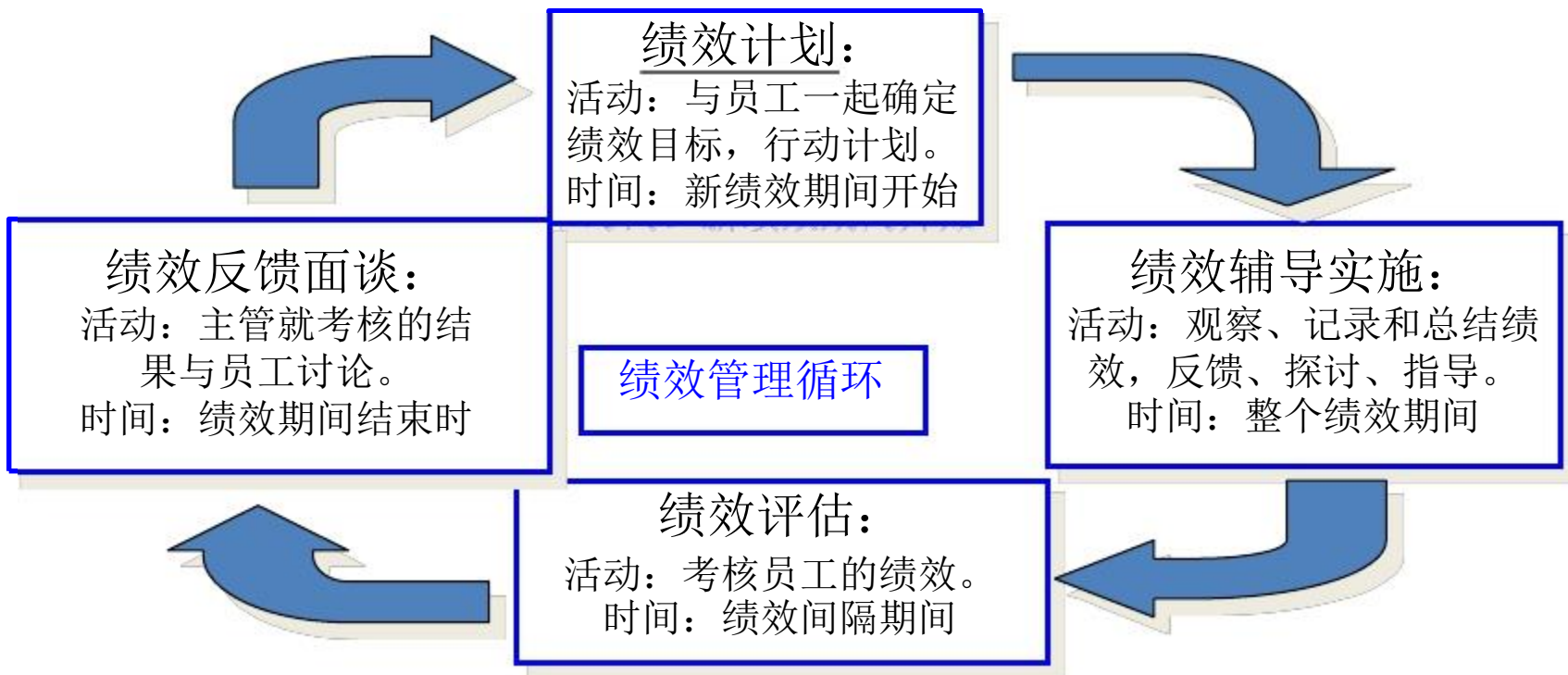
p350



一、绩效沟通的内容

绩效辅导沟通





二、绩效沟通的内容

(一) 绩效计划沟通

目标制定的沟通



- 企业蓝图是什么？
- 为实现蓝图的，企业的发展目标是什么？
- 为了企业整体的发展目标，各部门的发展目标是什么？
- 为了实现部门目标，员工个人期望是什么？
- 为实现个人期望，岗位需要多少目标任务，工作达到什么标准？



三、绩效沟通的内容

(一) 绩效计划沟通

目标实施的沟通



- 不员工沟通完成目标过程中，哪些是关键环节，工作的重点是什么，会遇到的问题；
- 完成目标需要什么支持条件，需要什么资源，需要企业提供什么帮助；



四、绩效沟通的重要性p352



- (一) 通过沟通，才能设定共同认可的绩效目标；
- (二) 通过沟通，才能在履行目标职责过程中不断勘误，提高效率；
- (三) 通过沟通，才能绩效目标考核思想深入人心，考核结果令人信服；

五、绩效沟通的方式p354

绩效沟通可以分为**正式的绩效沟通**和**非正式的绩效沟通**两大类。



正式的绩效沟通



非正式的绩效沟通

(一) 正式的绩效沟通

1、正式的书面报告

季 报

姓名:	职位:	所属部门:	年 月 日至 年 月 日		
序号	工作计划（主管与员工共同制定）				
	工作任务描述	衡量标准	完成时限	完成情况及完成时间	备注
关键事件 (重大事件说明)		事件1:			
		事件2:			

（一）正式的绩效沟通

2、定期会面

最常见的形式就是管理者与员工之间
一对一的会面



(二) 非正式的绩效沟通p356



六、不同绩效管理阶段沟通的目的和侧重点

不同阶段	目的和侧重点
绩效计划阶段	绩效目标和标准达成一致
绩效执行阶段	遇到障碍寻求帮助和解决办法； 工作与目标计划之间出现偏差的纠正；
绩效考评和反馈阶段	对考核期内工作进行全面评价； 对下一步工作进行确定

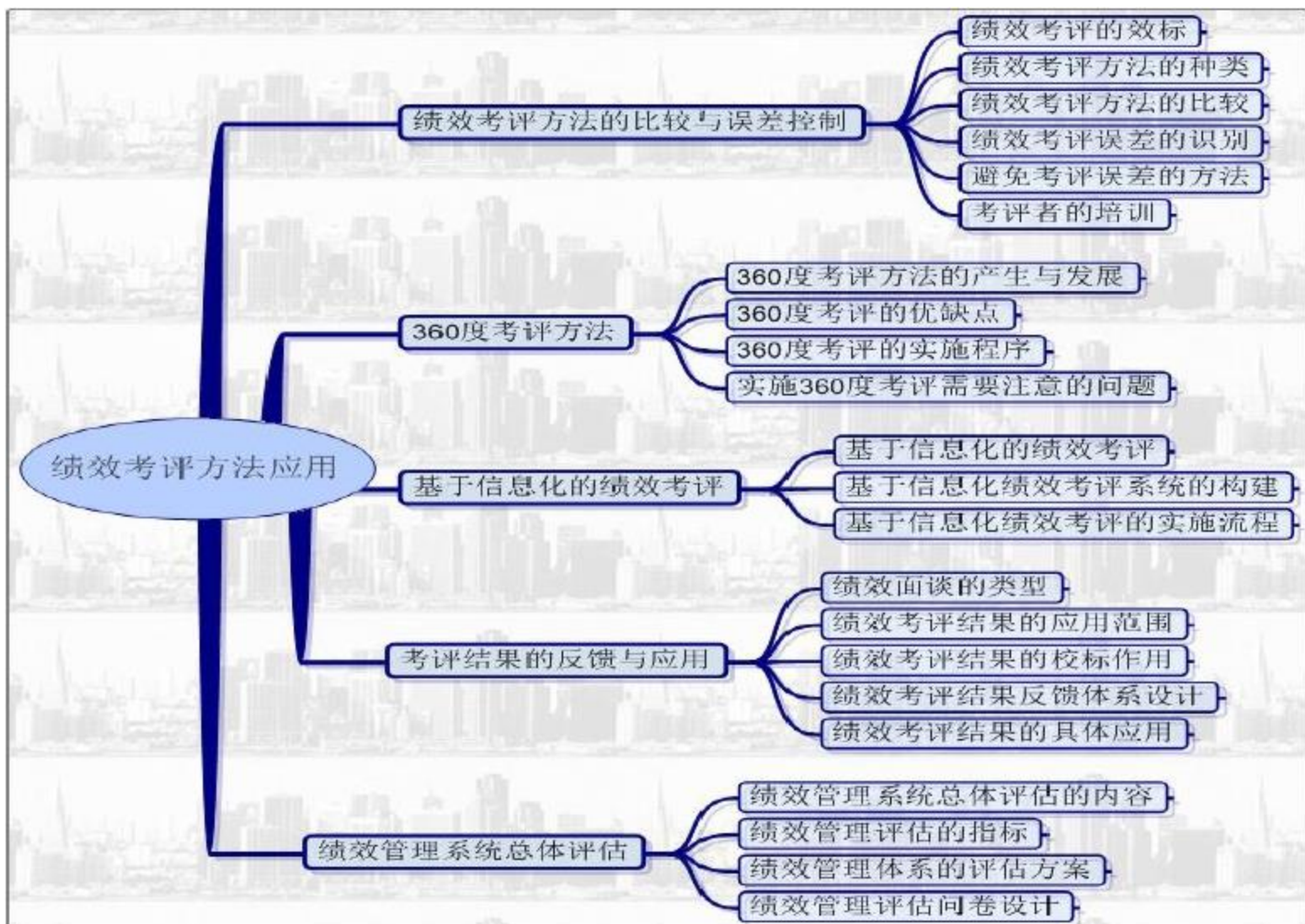
七、绩效沟通的技巧

- 1、沟通时态度要诚恳
- 2、要有员工绩效的具体信息
- 3、让员工了解自己的想法和需要
- 4、即看问题又看成绩
- 5、注意倾听
- 6、沟通要及时
- 7、沟通要有建设性



第三节 绩效考评方法的应用

p358



第一单元 绩效考评方法的比较与误差控制

绩效考评方法的比较与误差控制

绩效评估的效标

绩效考评方法的种类

绩效考评方法的比较

绩效考评误差的识别

避免考评者误差的方法

考评者的培训

一、绩效考评的效标

效标：评价员工绩效的**指标及标准**，为了实现组织目标，对**个人或集体**的绩效应当达到的**水平要求**；



第一类：特征性效标 p359

类别	侧重点	
特征性效标	员工是怎样一个人， 员工的个人特质	不是非常有效，人格 特征与工作绩效没有 直接的联系

第二类：行为性效标

类别	侧重点	
行为性效标	员工如何执行上级指令，如何工作	对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。

第三类：结果性效标

类别	侧重点	
结果性效标	员工完成那些生产任务或生产了哪些产品，其工作成效如何	可测量的工作结果

小结

类别	侧重点	
特征性效标	员工是怎样一个人，员工的个人特质	不是非常有效，人格特征与工作绩效没有直接的联系
行为性效标	员工如何执行上级指令，如何工作	对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。
结果性效标	员工完成那些生产任务或生产了哪些产品，其工作成效如何	可测量的工作结果

二、绩效考评方法的种类

行为导向型

- **主观考评方法**：排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法、结构式叙述法
- **客观考评方法**：关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法、加权选择量表法

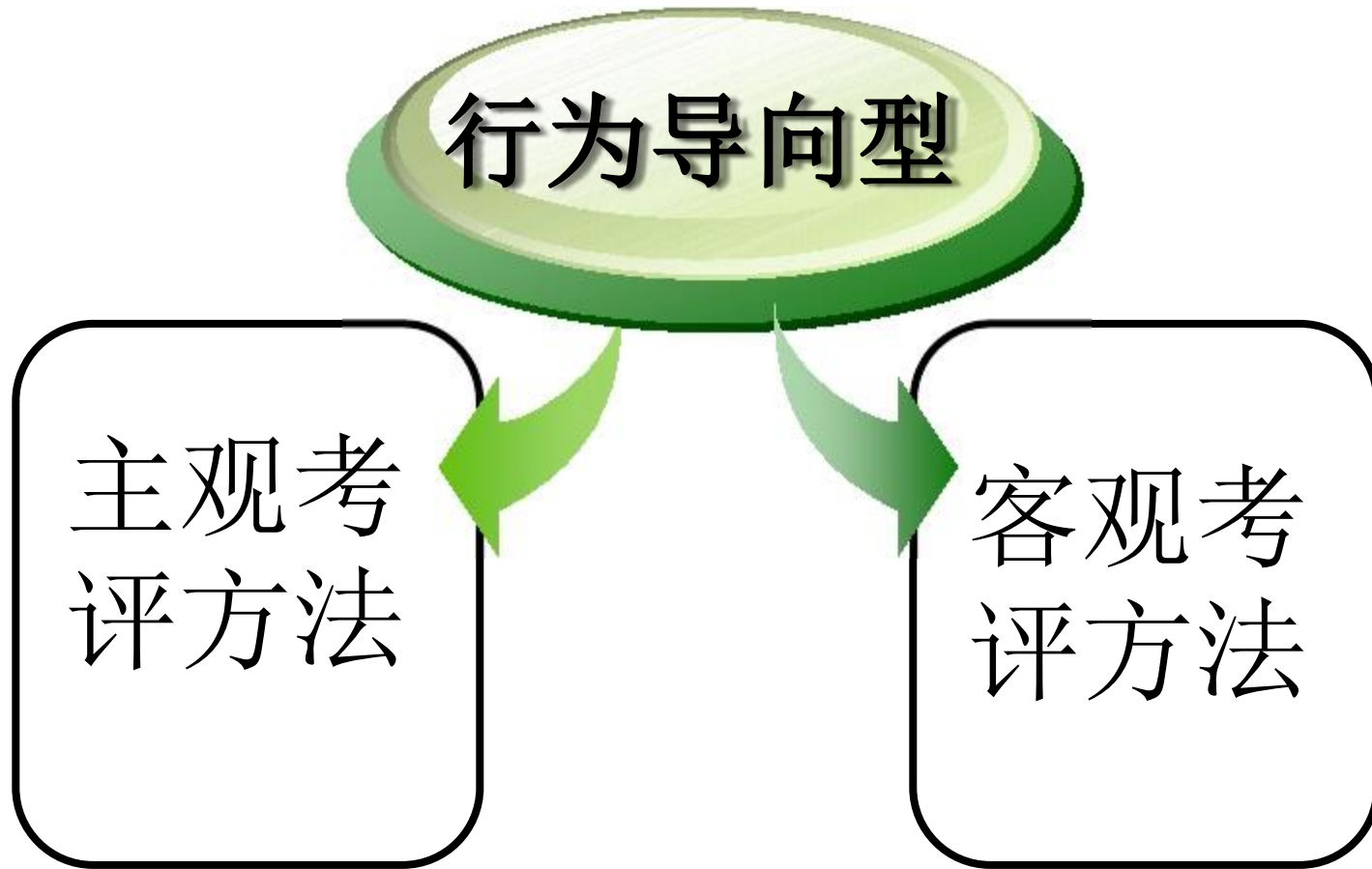
结果导向型

目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法、劳动定额法

综合型

图解式评价量表法、合成考评法

1、行为导向型的考评方法



主观考
评方法



排列法

选择排列法

成对比较法

强制分配法

结构式叙述法

排列法又称排序法、简单排列法



上级主管根据员工工作的整体表现，按照优劣顺序依次进行排列

选择排列法又称交替排列法



最好的员工

次好的员工

次差的员工

最差的员工

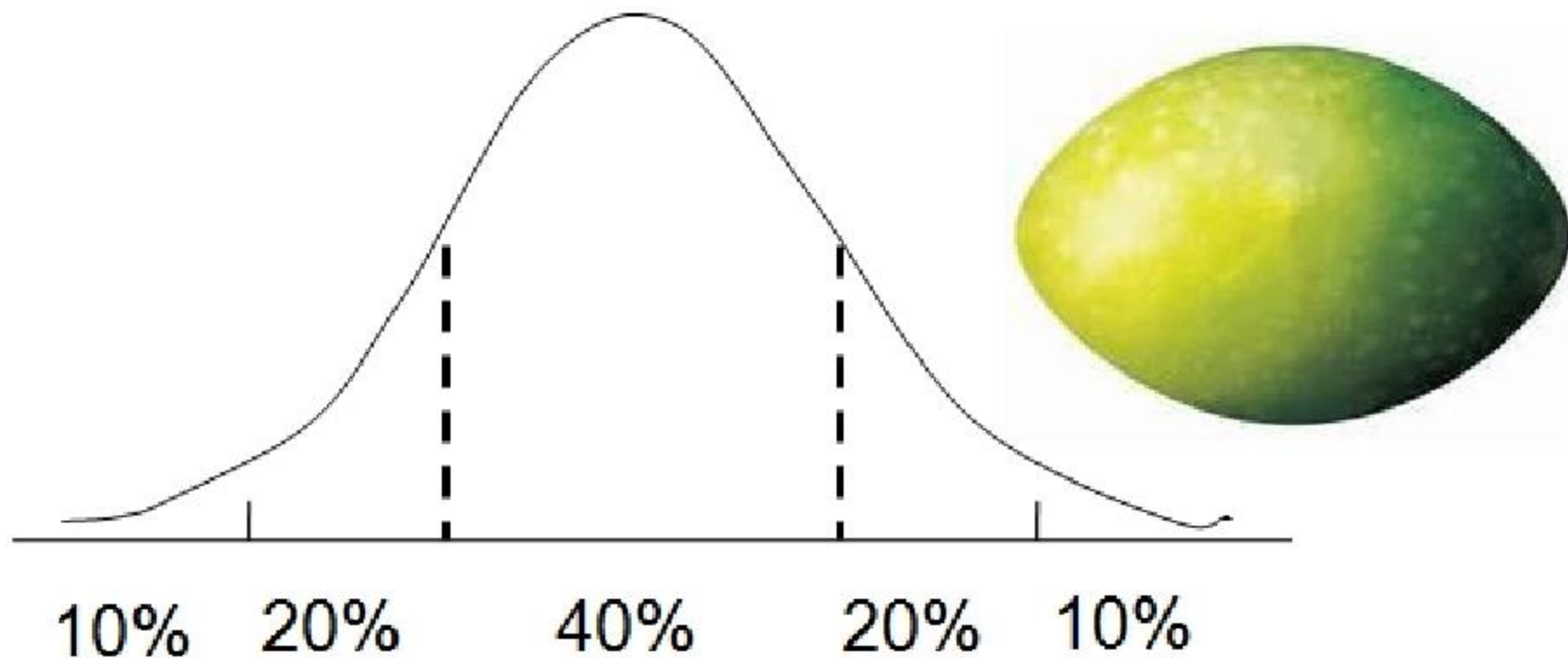
成对比较法又称配对比较法、两两比较法

某行为要素：“耐心回答客户问题”

	赵一	钱二	孙三	李四	周五	吴六	
赵一	0	+	+	+	+	+	6
钱二	-	0	+	+	-	+	4
孙三	-	-	0	-	-	+	2
李四	-	-	+	0	-	+	3
周五	-	+	+	+	0	+	5
吴六	-	-	-	-	-	0	1
	-5	-1	+3	+1	-3	+5	

用纵列员工与横列员工对比，以横列员工为对比基础，如果优于就用+。差着用-。

强制分布法又称强迫分配法、硬性分布法



结构式叙述法

被考评者姓名		岗位名称		岗位编码	
并例说明下属员工的有效行为:					
并例说明下属员工的无效行为:					
为了改发下属员工的无效行为采斐哪些具体的措施:					
上级主管评价:					
被考评者自述 (可对考评结果提出申诉亦可对异讷处作出解释):					
双方面谈记要 (上下级所达成的共识不对尚未统一问题作出说明)					

客观考
评方法



关键事件法

强迫选择法

行为定位法

行为观察法

加权选择量表法

强迫选择法又称强制选择业绩法

	A	B	C	D	汇总
1.1	a、及时回复客户呼叫	b、在工作时间学习新产品	c、不容易发怒情绪平和	d、讨厌循规蹈矩	
1.2	a、精确运用数字	b、不管理者合作	c、不在打电话上浪费时间	d、保障汽车干净	
1.3	a、喜欢按自己的路线走	b、友好的对待地方官员	c、经常超过销售目标	d、不抱怨不发牢骚	
1.4	a、无争辩遵守上级指令	b、忠于公司	c、聪明伶俐	d、需要最低限度的监督	
1.5	a、很少批评公司制度	b、不超出规定花钱	c、与别的员工关系好	d、保持良好的外表	
1.6	a、及时汇报	b、遵守交通法规	c、不需要激励	d、得到顾客的好评	

关键事件法又称重要事件法

特点

员工在完成工作过程中，有效的工作行为导致了成功，无效的工作行为导致了失败

优点

- 1、提供客观事实依据；
- 2、以事实为依据，可以全面了解

缺点

关键事件的记录和观察
费时费力；

行为定位法

又称行为锚定等级评价法、行为决定性等级量表法

员工在工作中的行为表现

7

该员工以极高的热情对待组织的工作，自觉地投入组织中的各项工作活动

6

该员工在领导不在的情况，可以自觉地完成本职工作和额外的工作任务

5

4

在日常工作中，员工能达到工作的基本标准和要求

3

当工作负担过重时，员工就会借口生病而缺勤

2

1

员工有意地放慢工作，或者消极怠工

行为观察法

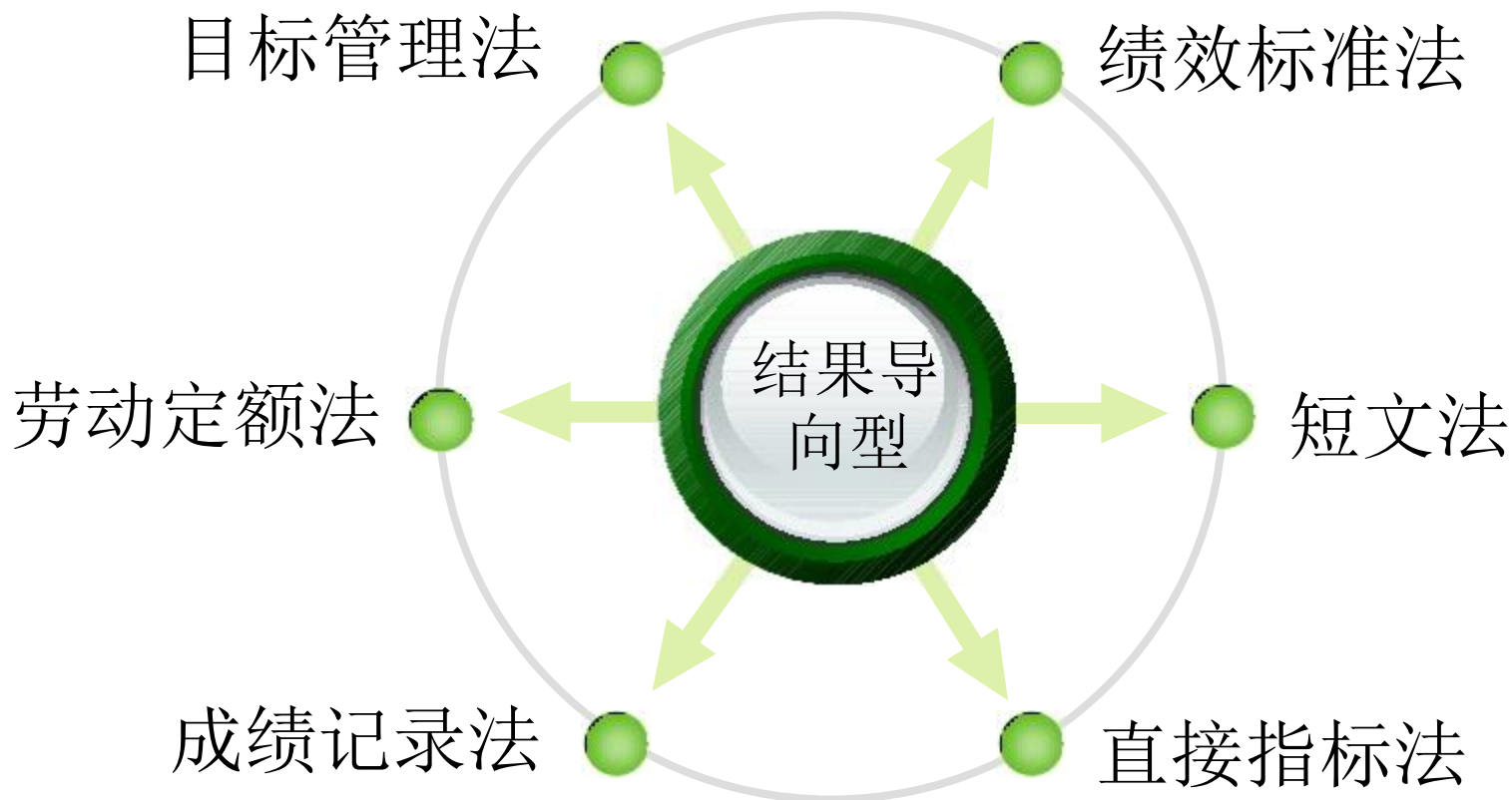


加权选择量表法

具体设计方法：

- 1、通过工作岗位调查和分析，采集涉及本岗位人员有效或者无效行为表现资料，并用简洁的语言作出描述；
- 2、对每一个行为项目进行多级（一般为5~9个等级）评判，合并同类项目，删除缺乏一致性和代表性的事项；
- 3、求出各个保留项目评判分的加权平均数，将其作为该项目等级分值。

2、结果导向型的考评方法



短文法 又称书面短文法或描述法



第一种说法：被考评人在考评期撰写一篇短文，对再考评期内的**重大业绩**进行描述，作为上级考评的依据；

另一种说法：有考评者写一篇短文，列举被考评人的优点和缺点；

成绩记录法

实施步骤：

- 1、被考评者将成绩写在一张记录表上
- 2、由上级主管验证这些成绩的真实准确
- 3、外部专家进行分析对被考评人员进行评价

单位	姓名		
职务	时间		
项目名称			
工作目标			
完成情况			
与去年同期比			
本月主要工作			
存在的主要问题			

劳动定额法



弗雷德里克·温斯洛·泰勒（1856—1915）

一个在死后被尊称为“科学管理学之父”的

1856年3月20日出生于美国费城一个律师家庭。

1874年考入哈佛大学法律系；不久因眼疾辍学。

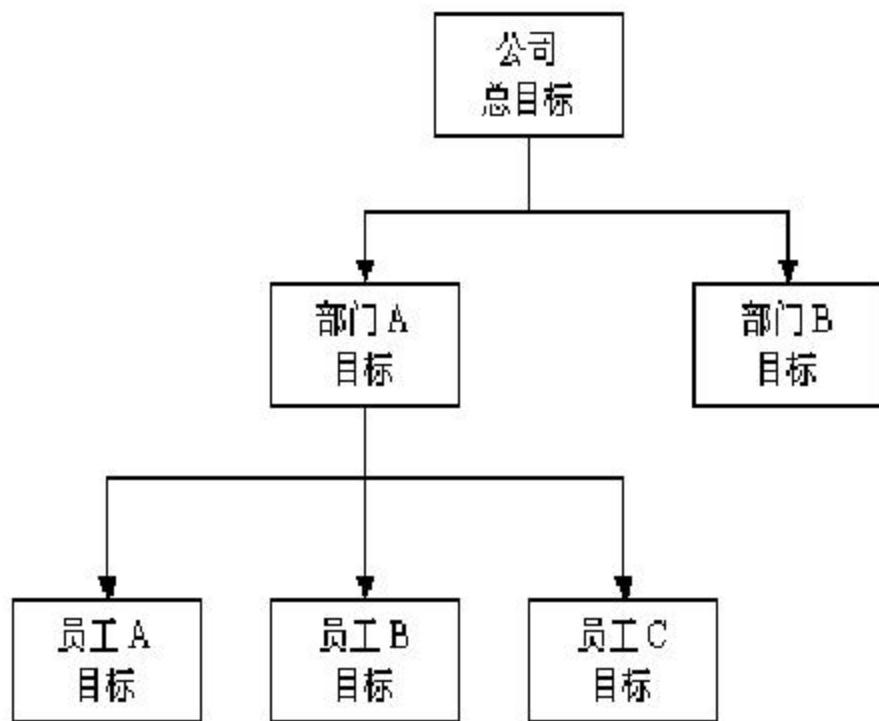
1875年，进入恩特普里斯水压工厂当模具工和机工学徒。

1878年，转入米德维尔公司从机械工人做起，历任车间管理员、小组长、工长、技师等职。

1881年，开始进行劳动时间和工作方法的研究，给工人制定了一套工作量标准

目标管理法简称MBO

目标分解示意图



(图1)



绩效标准法

化妆品店卫生检查表					
店名:		检查时间:		检查人:	
				合计得分:	
				负责人签字:	
检查项目	标准	满分	得分	不合格位置	
斗柜	标示干净整齐, 四壁干净无污物, 货品干净, 安全丰满	9			
背柜	层板、背板、隔板干净无污物灰尘, 货品整齐丰满	9			
岛柜	层板、背板、隔板干净无污物灰尘, 货品整齐丰满	9			
收银台	物品整齐, 设备干净, 换购货架整齐, 票据资料整齐	9			
试用装	摆放整齐, 瓶口干净, 无残留妆品污物, 无破瓶, 易拿易放	9			
彩妆柜台	干净无杂物, 无灰尘, 无污物, 无残留妆品	9			
柱形陈列架	商品整齐卫生安全, 层板无污物灰尘, 标示醒目干净	7			
标示	干净, 清晰, 位置真确, 放置整齐, 分类牌无灰尘	8			
门窗	把手、玻璃、边框干净无污物, 关开到位	7			
地板	干净无杂物, 无灰尘, 无标签纸,				

3、综合型的考评方法



图解式评价量表法

姓名		岗位名称		评估日期	
编号		岗位编码		上次评估日期	

不满意 (2)	勉强通过 (4)	表现好 (6)	非常好 (8)	非常出色 (10)
---------	----------	---------	---------	-----------

1、工作质量：主要考查工作的准确性、全面性以及技巧性

2 经常犯错误 工作表现让人 难以接受	4 偶尔有马虎 和出错的时候	6 管理者在场 时，工作表现 令人满意	8 工作表现高 于一般人的水 平	10 无不准确的工 作，一般情况无 需监督
---------------------------	-------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------------

2、工作数量：考查工作完成的数量以及工作需要的时间

2 不能完成所 分派工作，低 于最低要求	4 有时需要别 人帮助才能完 成	6 通常能按时 完成分派的任 务	8 产量通常能 超出一般水平	10 是效率特别高 的员工，不需任 何帮助
----------------------------	------------------------	------------------------	-------------------	-----------------------------

被考评者的优势和特长：

员工自己的评述：

被考评人签字：

三、绩效考评方法的比较 p360

不同的绩效考评方法的比较（重点）

方法类型	优点	缺点	适用的行业或职业
品质主导型	操作简单，能够激励员工提高技能或培养职业需要的个人素质	主观性强，标准设定和描述比较困难，技能好未必会带来良好的工作业绩	变化剧烈、需要大量的知识能力作为业绩支持的行业，比如IT业
行为主导型	开发成本小，反馈功能好，具有较强的连贯性	受主观影响大，需要经常关注员工的行为	管理人员、行政人员、流水线员工等单个个体难以量化衡量或者在团队中完成工作的人
结果主导型	实施成本低廉	短期效应比较强	销售人员等容易单独量化计算的职位

表4-11 绩效考评方法汇总

在企业人力资源管理师的培训过程中，总共介绍了四大类20多种绩效考评方法，这些方法各具特色，各有各的适用范围。

请问：在选择时可以从哪些方面对其进行分析比较？

答：

经济型：在制定实施本方法过程中所耗费的各种成本；

可行性：在执行本方法的过程中是否容易贯彻实施；

准确性：本方法所得到的考评结果误差偏向的程度；

功能性：本方法在一般性评比、薪酬奖励和人事决策等诸方面的作用；

开发性：对于员工职业技能开发和行为激励方面可发挥的作用；

有效性：大多数人认为本办法是可靠、实用、有效的方法

四、绩效考评误差的识别 p362

(一) 分布误差

员工的表现和绩效应服从**正态分布**，即最好和最差占少数，一般或正常工作水平的员工占多数。

绩效的正态分布

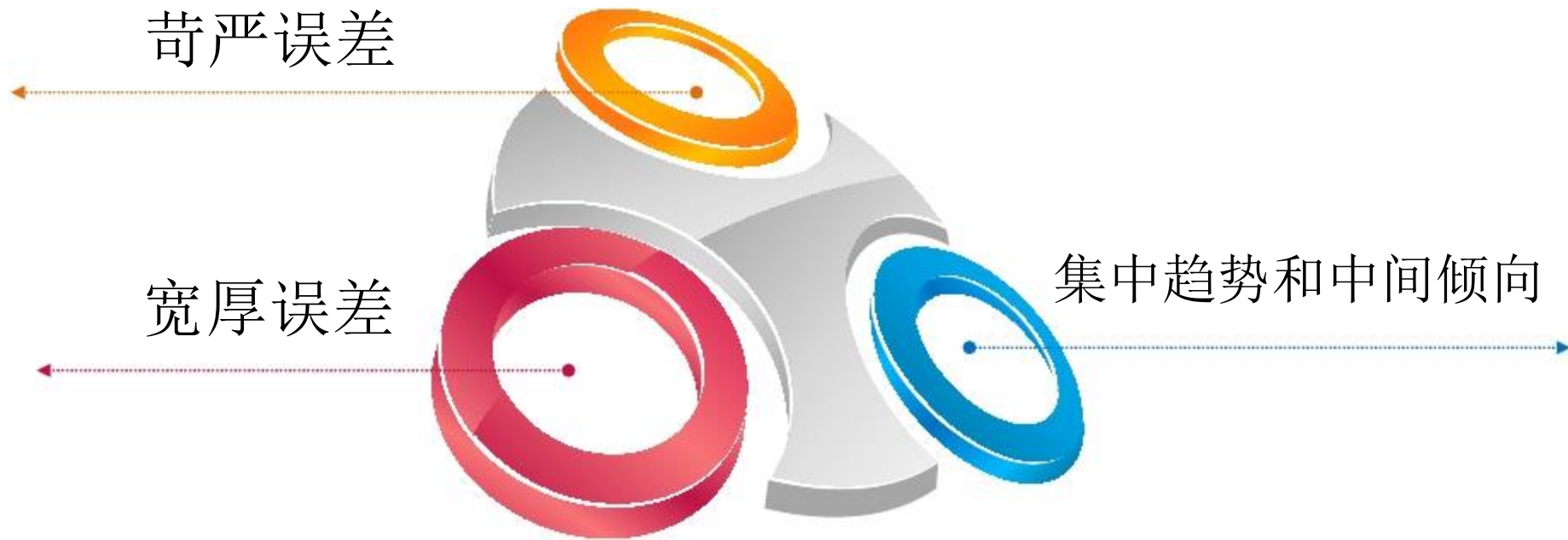
较差

一般

满意

极好

- 但实际活动中，被考评单位的员工往往出现不服从正态分布的情况，常见三种：p362



1、**宽厚误差**亦称宽松误差，也就是大多数员工被评为优良

宽厚误差

较差

一般

满意

极好

1、宽厚误差出现的原因： p362

- 1、因为评价标准过低造成的；（标准低）
- 2、主管为了缓和关系，避免冲突和对抗，给下属过高的评价；（缓和关系）
- 3、标准主观性强
- 4、反复沟通
- 5、护短
- 6、鼓励员工和提高薪酬
- 7、考评严格不利于激励员工：（水至清则无鱼，人至察则无徒）
- 8、避免消极影响
- 9、保护骨干

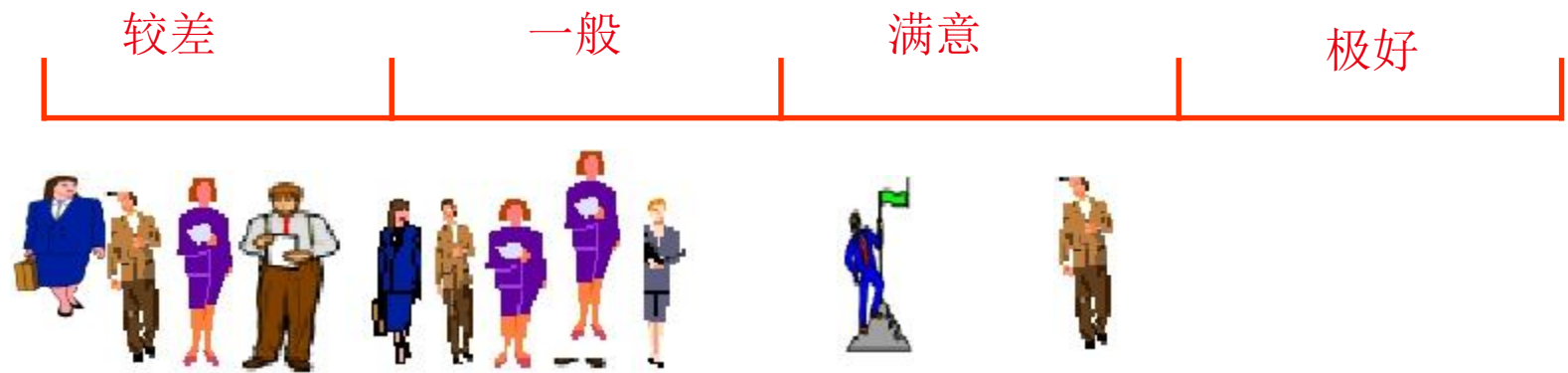
宽厚误差的缺点：

- 1、容易使低绩效的员工滋生某种侥幸心理，持有蒙混过关的心态；
- 2、不利于促进个人绩效的改进和提高；
- 3、容易使业绩优秀员工受到伤害；
- 4、不利于促进组织的变革和发展；



2、**苛严误差**亦称严格、偏紧错误，大多数员工被评为不合格或勉强合格

苛严误差



主要原因：

1、标准高

2、惩罚不服管的人

3、迫使有问题员工辞职和有计划的减员提供有说服力证据

（迫使辞职和裁员）

4、压缩提薪

5、严格执行标准

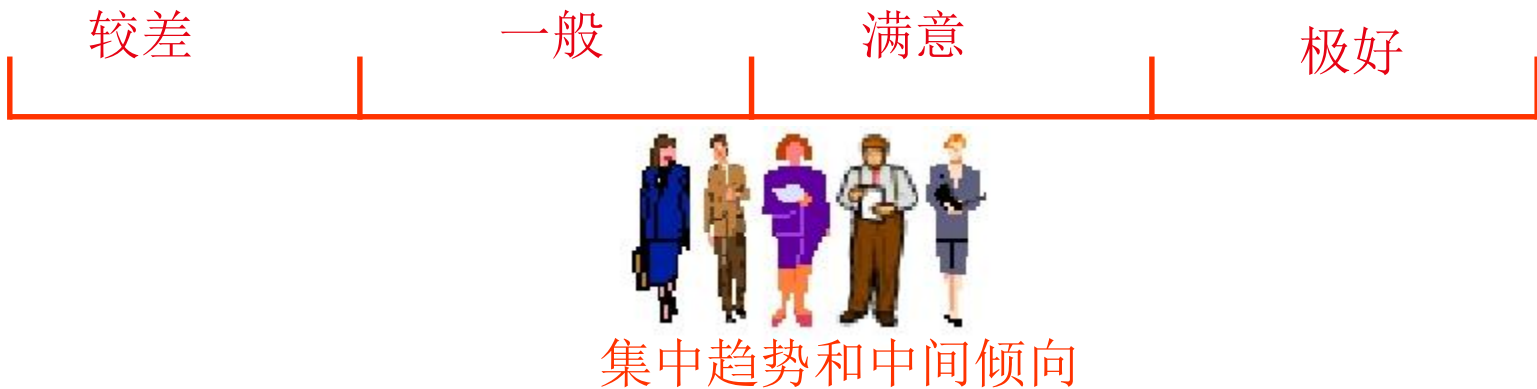


苛严误差的缺点：

- 对组织来说，容易造成紧张的组织氛围；
- 对个体来说，容易增加工作压力，涣散员工士气，降低工作满意度，不利于调动业务骨干的积极性、主动性和创造性。



3、集中趋势和中间倾向亦称居中趋势，即评定结果相近，都集中在某一分数段或所有的员工被评为“一般”，使被考评者全部集中于中间水平



(二) 晕轮误差

晕轮误差亦称晕轮效应、晕圈错误、光环效应



主要表现：考评者带着某种成见或凭着最初、最近印象来评定员工



原因：缺乏明确的评价标准或没按标准评价

纠正晕轮误差的方法

纠正方法

1

建立严谨的工作记录制度；

2

评价标准要制定得详细、具体、明确；

3

对考评者进行适当培训；



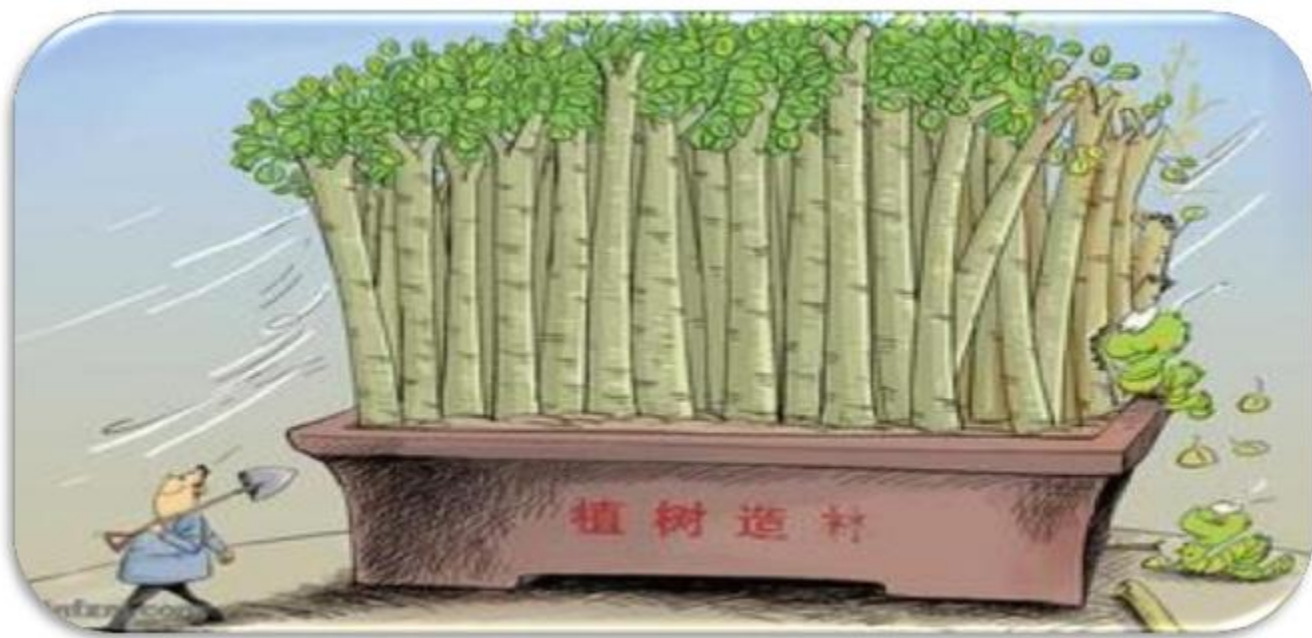
(三) 个人偏见

个人偏见亦称个人偏差、个人偏误，基于被考评者的个人特性，因考评者的个人偏见带来的评价偏差

- 1、年龄42岁，四个孩子的母亲；
- 2、从事过文秘、档案管理和会计员等不少后勤工作。
- 3、因家庭原因近两年一直在家里操持家务。



（四）优先和近期效应



优先效应是指考评者根据下属**最初**的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出总评价

近期效应是指考评者根据下属**最近**的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出总评价

（五）自我中心效应 p364

自我中心效应 考评者按照自己对标准的理解或自己认为恰当的标准进行评价。

有两类表现：

对比偏差

考评者按照自己的标准寻找被考评者与其不同的方面进行评价

相似偏差

考评者按照自己的标准寻找被考评者与其相同的方面进行评价

自我中心效应误差的原因不纠正方法同晕轮效应

(六) 后继效应

后继效应亦称记录效应，即被考评者在**上一个考评期内**评价结果的记录，对考评者在**本考评期内的评价**所产生的作用和影响



（七）评价标准对评价结果的影响

考评标准不明确是影响考评结果的**客观原因**

后继效应

分布误差

晕轮误差

考评者的**主观因素**

自我中心效应

个人偏见

优先和近期效应

五、避免考评者误差的方法 p365

1. 制定合理的评价要素指标和标准体系
2. 选择恰当的考评工具和方法
3. 侧重点放在考评行为和结果上
4. 为避免个人偏见，可采用**360度**考评方式
5. 必须重视对考评者的培养训练
6. 重视绩效考评过程中各个环节的管理

六、考评者的培训 p366

(一) 考评者培训的目的

- 1、考评者认识到自身在绩效考评过程中的作用；
- 2、统一考评者对指标和标准的理解；
- 3、考评者理解考评方法；
- 4、避免考评者误区的产生；
- 5、帮助管理者学习如何进行绩效反馈和绩效指导；

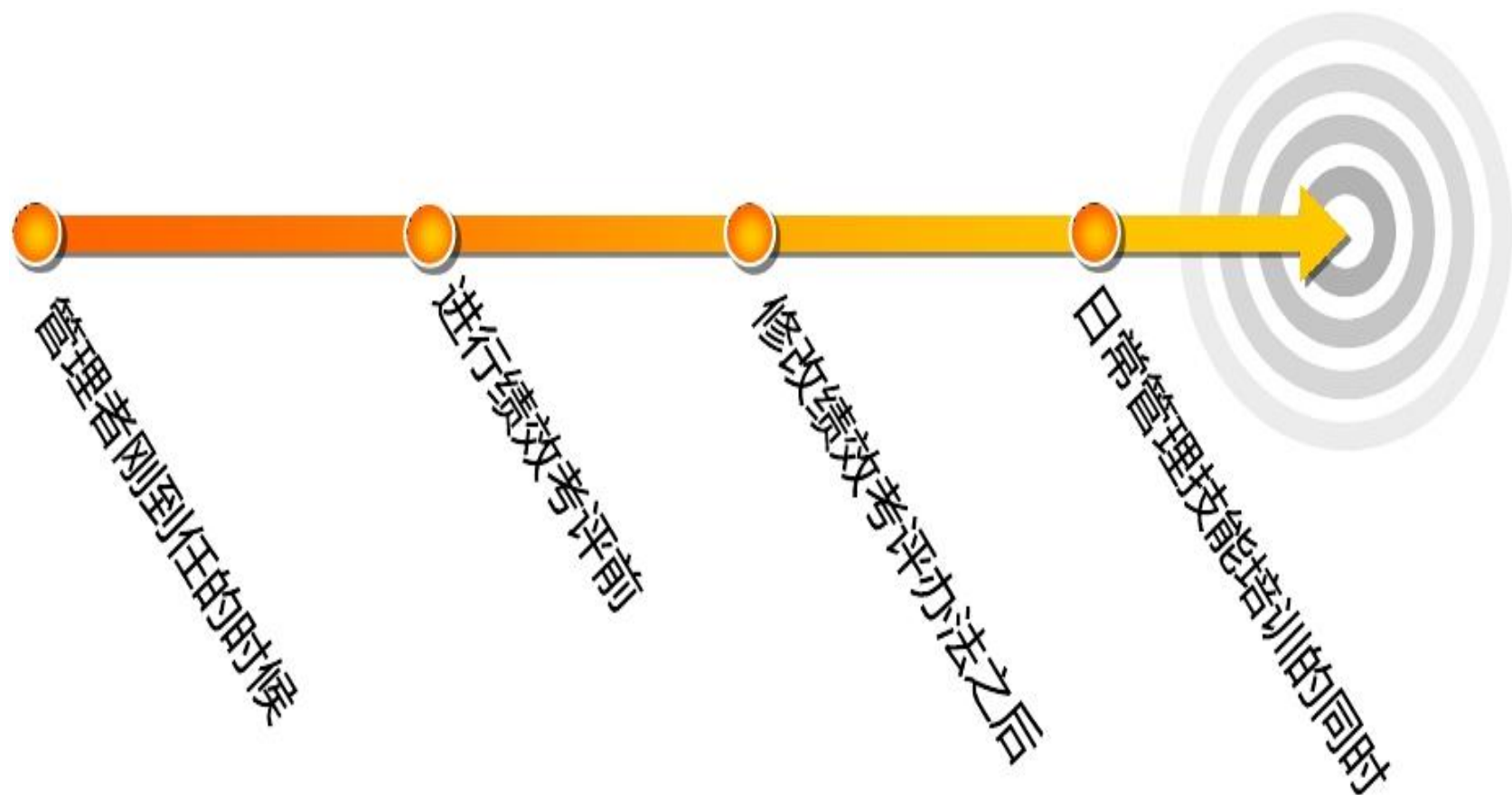
（二）考评者培训的主要内容

考评者培训**六个内容**

- 考评者**误区**培训
- 绩效**信息**收集方法的培训
- 绩效考评**指标**培训
- 绩效**标准**的培训
- 考评**方法**的培训
- 绩效**反馈**培训



(三) 考评者培训的时间



（四）考评者培训的具体形式

绩效考评的实战培训



培训总结

绩效反馈面谈的实战培训



第二单元 360度考评方法

360度考评方法

```
graph LR; A(360度考评方法) --- B[360度考评方法的产生与发展]; A --- C[360度考评的优缺点]; A --- D[360度考评的实施程序]; A --- E[360度考评需要注意的问题];
```

360度考评方法的产生与发展

360度考评的优缺点

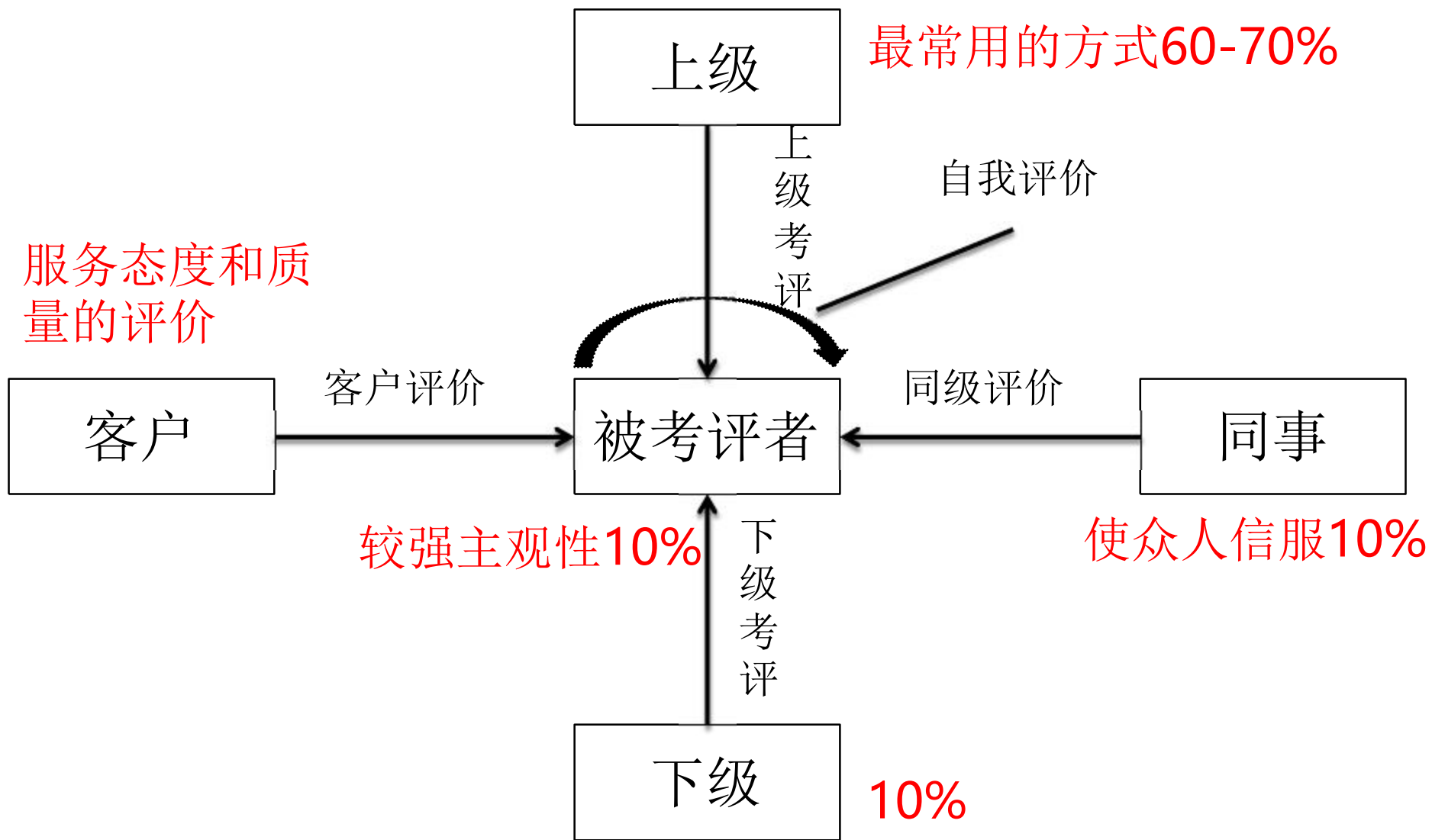
360度考评的实施程序

360度考评需要注意的问题

一、360度考评方法的产生和发展

360度考评方法主要**强调全方位客观地**对员工进行考评，它既注重**考评员工的最终成果**，又将员工的**行为、过程和个人努力的程度**纳入考评的内容





二、360度考评方法的优缺点

优点：

- 1、全方位、多角度特点；
- 2、不仅仅考虑工作产出，还考虑**胜任力特征**；
- 3、强化核心价值观；
- 4、采用匿名评价方式
- 5、尊重组织成员的意见
- 6、双向交流
- 7、促进个人发展

缺点：

- 1、侧重于综合评价，定性评价比重较大；
- 2、从不同**渠道**得来的信息**并非总是一致的**；
- 3、**增加了**收集信息和处理数据的**成本**；
- 4、如果处理不当，可能会在组织内**造成紧张气氛**；

三、360度考评的实施程序 p374



四、360度考评需要注意的问题

- 1、确定并培训管理人员；
- 2、选择最佳的时间；
- 3、与考评者进行沟通，确保意见真实可靠；
- 4、使用客观的统计程序；
- 5、防止考评过程出现作弊、合谋等违规行为；
- 6、准确识别和评估偏见、偏好等对业绩评价结果的影响；
- 7、意见实施保密（上级评价除外）；
- 8、根据评价目的采用不同考评方式；

第三单元 基于信息化的绩效考评

p375

```
graph LR; A([基于信息化的绩效考评]) --- B[基于信息化的绩效考评]; A --- C[基于信息化绩效考评系统的构建]; A --- D[基于信息化绩效考评的实施流程];
```

基于信息化的绩效考评

基于信息化的绩效考评

基于信息化绩效考评系统的构建

基于信息化绩效考评的实施流程

一、基于信息化的绩效考评

茗素绩效管理系统

济南茗素信息科技有限公司
400-618-8645 www.mq-it.com

2012年10月15日 9:21:06 星期一

产品信息管理

序号	产品编号	产品名称	销售价格
1	test_cp_001	IPHONE手机	1800.00
2	test_cp_002	IPHONE 手机	1200.00
3	test_cp_003	IPHONE 手机	2200.00

新增产品 修改 删除 退出

联系人: 谢成峰 15004499878 杨成峰 13849009076 刘云 238893078 0863863574 销售网站: <http://www.mq-it.com>
客服电话: 400-618-8645 地址: 山东省济南市历下区经二路100号 一 公司网址: www.mq-it.com
济南茗素信息科技有限公司

一、基于信息化的绩效考评

金锐绩效管理系统 (Golden Eagle Performance Management System)

当前人员: admin | 2015年7月16日

管理指标列表

指标名称: [查询] [导入指标] [重置]

指标分类

选中后点击右侧可增加指标。

- 指标分类
 - 人力资源部
 - 人力资源部招聘
 - 人力资源部培训
 - 人力资源部绩效
 - 总经理办公室

指标分类	指标名称	指标描述	分数	操作
人力资源部	人员入职办理、考勤数据汇总、人事公告发布	人员入职以及考勤数据汇总准确、及时、完成全部人事公告发布工作 准确率95%以上	15.0	编辑 删除
人力资源部	社保公积金汇总上报	计算和汇总5月份的社保和公积金,并上报相关部门 准确率100%	10.0	编辑 删除
人力资源部	公积金申报	做好公司在公积金年度清算申报工作 按期节点完成工作	15.0	编辑 删除
人力资源部	E-HR系统	社保、住房公积金模块的数据准确进行维护 数据准确率,准确率100%	20.0	编辑 删除
人力资源部	后备人才选拔工作	完成第一批后备人才选拔工作 保质保量完成	20.0	编辑 删除
人力资源部	招聘工作	继续与猎头公司做好招聘工作,联系新增招聘岗位 按时保质保量完成	10.0	编辑 删除
人力资源部	制度修订	完成公司在招聘考核制度修订工作 保质保量完成	10.0	编辑 删除

版权所有 © 西安金锐软件有限公司 | 电话: 029-82211111 | 029-82211178

二、基于信息化绩效考评的优势和不足



优势

克服地域差异
简单化考评管理，降低过程复杂性
整个过程适时性和动态性
降低考评成本
增加考评保密性

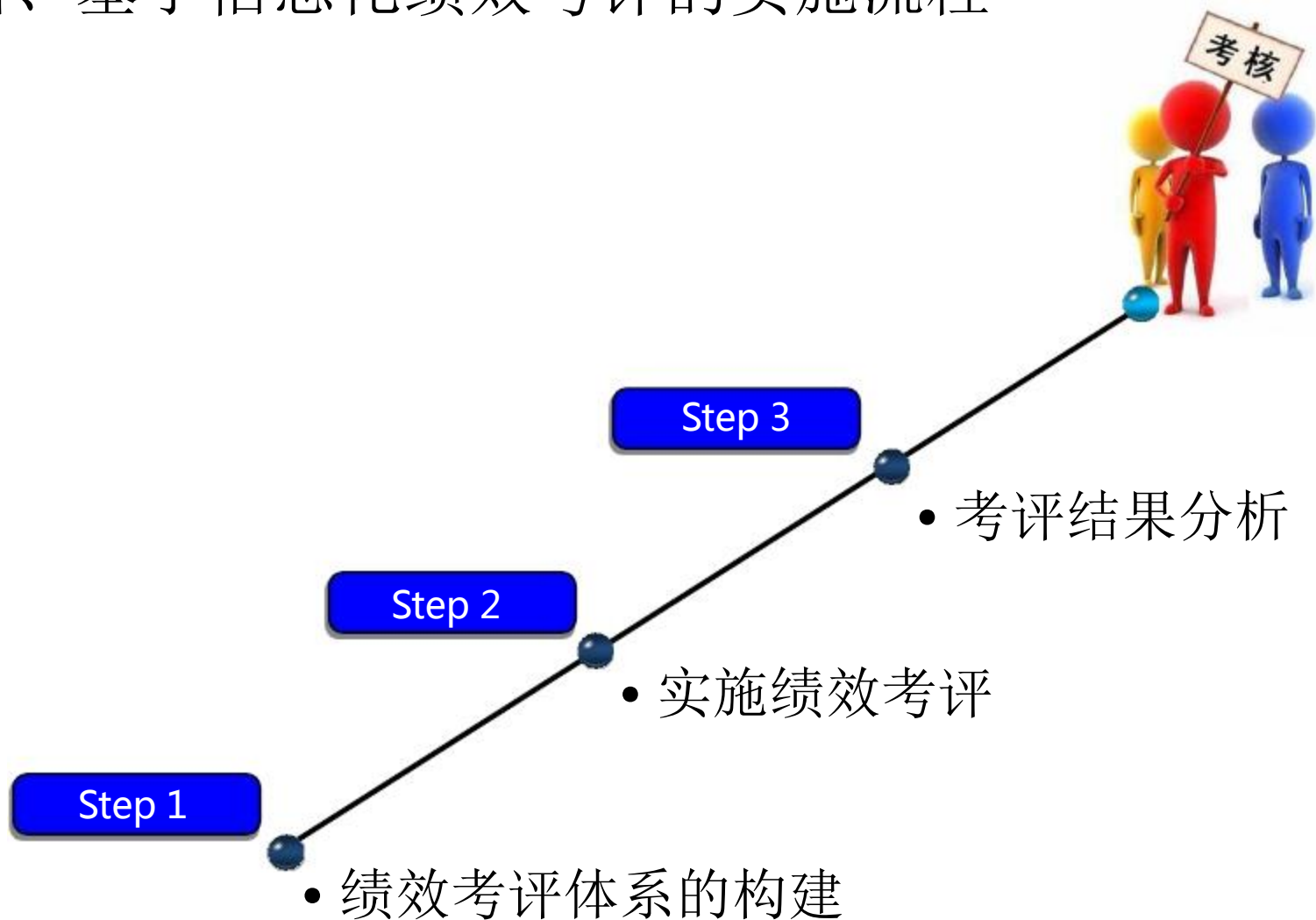
不足

公司信息化绩效考评影响大
存在信息安全隐患

三、基于信息化绩效考评系统的构建



四、基于信息化绩效考评的实施流程



第四单元 考评结果的反馈与应用

p380



一、绩效面谈的类型

综合式绩效面谈



单项劝导式面谈



双向倾听式面谈



解决问题式面谈

二、绩效考评结果的应用范围

1、用于招募与甄选



招聘

2、用于人员调配



人力资源规划

3、用于人员培训与开发决策



培训

4、用于确定和调整员工薪酬



薪酬

三、绩效考评结果的效标作用

(一) 用于计算人员选拔的预测效度

(二) 用于进行培训评估



三、绩效考评结果反馈体系设计

(一) 考评反馈面谈的程序

绩效面谈的步骤

1. 营造一个和谐的气氛
2. 说明面谈的目的、步骤和时间
3. 讨论每项工作目标考评结果
4. 分析成功和失败的原因
5. 讨论被考评者的考评结果，对改进意见达成共识
6. 为下一阶段的工作设定目标
7. 对需要上级给予支持和帮助的问题进行讨论
8. 达成一致，双方签字

● 面谈座位安排



（二）考评反馈面谈的技巧

- 1、摆好自身位置，交流沟通为主；
- 2、正面鼓励，关注长处；
- 3、提前提供考评结果，强调客观事实；
- 4、鼓励被考评者参与讨论，提供意见；
- 5、针对结果，共同制定未来计划和目标；

沟通+鼓励

四、绩效考评结果的具体应用 p385

(一) 基于绩效考评的培训开发

个人培训需求 = 理想工作绩效 - 实际工作绩效

(二) 基于绩效考评的薪酬开发

第五单元 绩效管理系统总体评估

p386

绩效管理体系总体评估

绩效管理系统总体评估的内容

绩效管理评估的指标

绩效管理系统的评估方案

绩效管理评估问卷设计

一、绩效管理系统总体评估的内容

1

对管理制度的评估

2

对绩效管理体系的评估

3

对绩效考评指标体系的评估

4

对考评全过程的评估

5

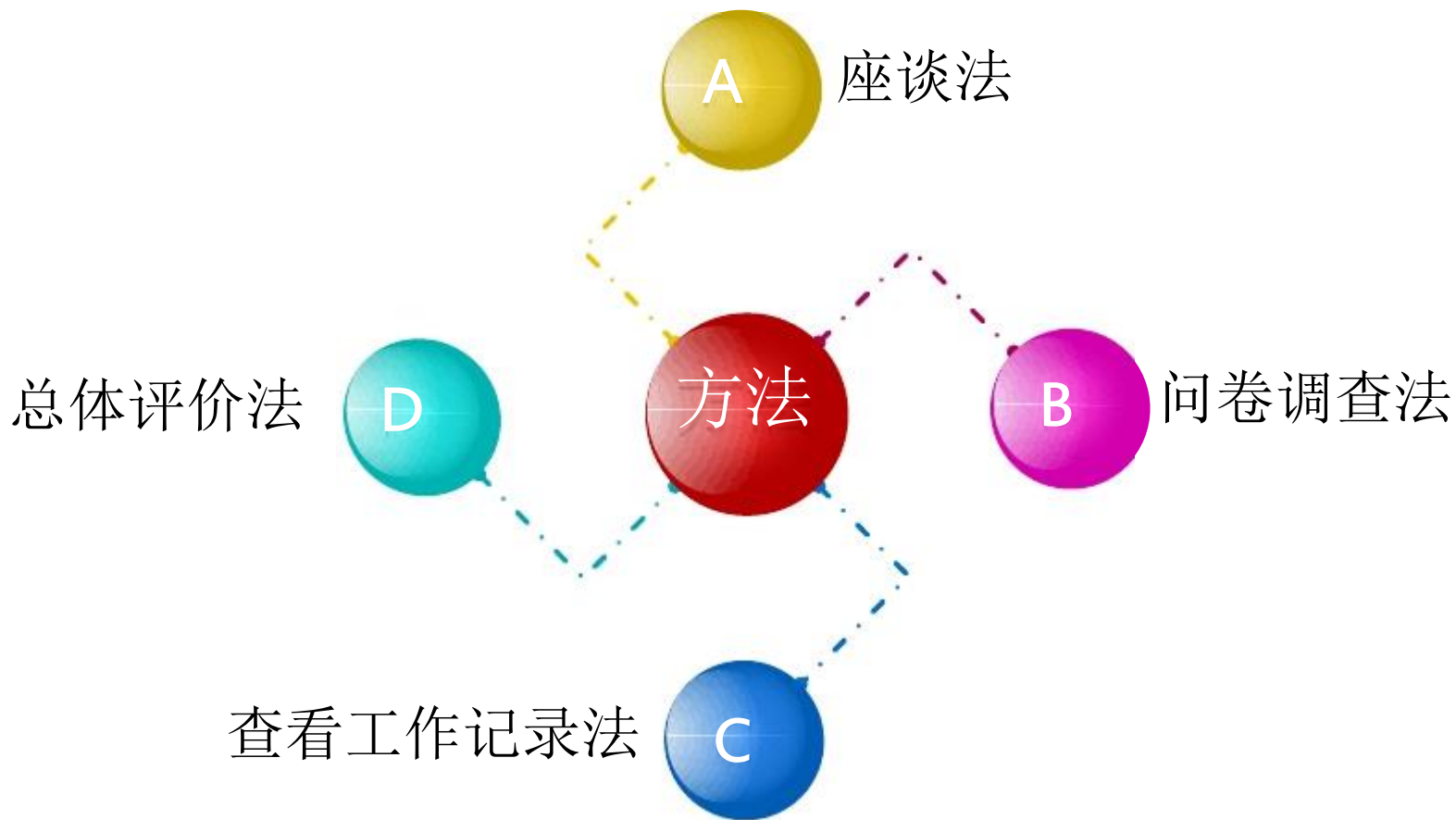
对绩效管理系统与人力资源管理其他系统衔接的评估

二、绩效管理评估的指标

一般而言，可以用以下这些指标来定期监测和评估企业绩效管理系统

- 1、被评估人数
- 2、绩效等级的分布
- 3、信息质量
- 4、绩效面谈的质量
- 5、绩效管理制度满意度
- 6、总体成本/收益比
- 7、单元层次和组织层次的绩效

三、绩效管理系统的评估方法



四、绩效管理评估问卷设计

企业绩效评估调查问卷

基本信息

编号:

姓名: 岗位名称: 岗位等级: 任职年限:

学历: 所属部门: 所属班组: 主管姓名:

问卷说明

本调查问卷目的在于了解与分析各部门和岗位的绩效管理现状。

【答卷说明】

(1)对于下面的问题描述,请根据您所在单位目前的实际情况认真作答;

(2)请为每个题目选择一个合适的答案,并将答案填入括号内

(3)对于要求您书面作答的题目,请直接写在问卷指定的答题出

主体部分

1、您企业的中长期规划 ()

(A) 非常分清楚 (B) 清楚 (C) 有所了解 (D) 不了解

2、您企业的年度计划 ()

(A) 非常分清楚 (B) 清楚 (C) 有所了解 (D) 不了解

.....

意见征询

您认为企业绩效管理还需要修改的地方,比如:

Thanks
for watching !