

成功企业人力资源管理操作手册系列

# 绩效考核

PERFORMANCE APPRAISAL

欧阳洁 曹晓峰 陈竞晓 范 岚 著

72.92  
132



清华大学出版社

成功企业人力资源管理操作手册系列

# 绩效考核

PERFORMANCE APPRAISAL

欧阳洁 曹晓峰 陈竞晓 范 岚 著

清华大学出版社  
北 京

## 内 容 简 介

本系列丛书的几位作者是长期从事企业人力资源科学管理研究的专家教授、知名企业的 CEO 和人力资源高级管理人员。他们在国内首创了企业员工能力开发管理和绩效考核管理相结合的“一岗一表”能力绩效管理新模式,并进行了成功应用。本书即为根据该研究成果写成的系列操作手册丛书的第一本。

《绩效考核》一书中研究设计的企业典型岗位的职能基准、职务基准、考核赋分标准等,都是经过知名企业的管理实践而积累和沉淀的“一岗一表”的规范模式。另外,用于企业员工绩效考核的各种制度、方案等,在研究设计上具有创新性和可行性,便于操作。对广大企业有借鉴意义。

本书供从事人力资源管理的专业人士使用,可作为大专院校开设“人力资源管理”课程的教材,也可作为从事人力资源管理的专业人士进行专业设计或开发的工具和参考书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

### 图书在版编目(CIP)数据

绩效考核/欧阳洁等著. —北京:清华大学出版社,2004.8

(成功企业人力资源管理操作手册系列)

ISBN 7-302-08669-9

I. 绩… II. 欧… III. 企业管理:人事管理—手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 047395 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客 户 服 务:010-62776969

组稿编辑:于 明

责任编辑:陆滟晨

版式设计:刘祯森

印 装 者:北京国马印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:12 字数:246千字

版 次:2004年8月第1版 2004年8月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-08669-9/F·812

印 数:1~4000

定 价:28.00元

---

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103或(010)62795704

## 作者简介

欧阳洁(又名阳洁),女,汉族,湖南长沙市人,1962年11月生。1986年首都经济贸易大学研究生毕业,获经济学硕士学位。现任中山大学管理学院教授。

多年来累计在学术杂志上发表学术论文100余篇,在国内及境外出版著作和教材10余部。曾获得过部委级“优秀教学成果”一等奖;部委级“重大科技成果”三等奖。目前担任广州市科技局软科学专项顾问、广州市东山区政府科技顾问,同时还担任多家企业的决策管理咨询顾问和人力资源管理顾问。



作为上市公司“粤高速”的管理顾问,率先提倡由能本管理提升人本管理的人力资源科学管理理念,与粤高速的合作者一起,在国内首创了“一岗一表”能力绩效管理模式并加以了成功实践。2001年参与完成了“粤高速工作职位分析与研究”项目,在国内首次提出了“企业工作职位要素可变条件下的评价分值自动生成量化评价方法”。2002年主持完成了“粤高速员工绩效考核体系”研究项目,独自研究解决了困扰企业多年的员工能力绩效考核评价中不同岗位工作、不同能绩指标、不同量纲赋分的效度和信度统一的问题,为员工通过能力开发而提升工作绩效的考核评价分值的可比排序提供了有效的方法支持。2003年主持完成了“粤高速招聘和培训体系”研究项目,为切实提升粤高速员工的能力素质,保证粤高速“一岗一表”能力绩效管理模式的运作,提供了科学、创新的人力资源管理机制、方法和制度支持。以粤高速“一岗一表”能力绩效管理模式研究成果为背景的“粤高速人力资源战略管理”,2002年荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。2003年,粤高速《人力资源差异化管理》

荣获中国企业管理现代化优秀成果二等奖。



曹晓峰,男,1965年生,浙江省兰溪市人,中共党员,暨南大学企业管理硕士研究生毕业,现任广东省高速公路发展股份有限公司董事长、党委书记,高级经济师,广东省人力资源管理协会理事。作为国有控股、中外合资的上市公司领导人,一直大力推行企业规范化管理,倡导企业管理创新,曾先后主持了企业可持续发展战略研究、企业管理课题调研、建立现代人力资源管理体系等大型的管理研究工作,曾在国内核心期刊发表多篇论文。2002年,作为成果主要创造人员,粤高速《人力资源战略管理》荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。

陈竞晓,女,1965年生,山西省运城市人,中共党员。1989年毕业于东南大学,获经济学学士学位。现任广东省高速公路发展股份有限公司人力资源部经理、高级经济师。曾在广东交通集团内率先组织研究并实施了职位分析、员工招聘等多项企业人力资源管理课题,正式发表过多篇人力资源管理方面的论文。作为成果主要参与人员,粤高速《人力资源战略管理》荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。



范岚,女,1969年生,湖北省武汉市人,中共党员。1992年毕业于武汉交通科技大学,获法学学士学位,现任广东省高速公路发展股份有限公司(简称粤高速)人力资源部副经理、经济师。作为主要工作人员曾参与完成多项企业人力资源管理课题研究及具体实施,积累了丰富的现代人力资源管理经验,如员工绩效考核、员工培训等。作为成果主要参与人员,粤高速《人力资源战略管理》荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖;2003年,粤高速《人力资源差异化管理》荣获中国企业管理现代化优秀成果二等奖。

## 写在前面

### 本

系列丛书的几位作者是长期从事企业人力资源管理研究的专家教授、知名企业的 CEO 和人力资源高级管理人员。通过管理实践,他们深深认识到企业员工的绩效考核管理、员工培训管理、企业招聘管理是有效提高企业人力资源竞争优势价值链中的关键环节。他们在国内首创了企业员工能力开发管理和绩效考核管理相结合的“一岗一表”能力绩效管理新模式,并且得到了成功应用。包括该成果在内的粤高速“人力资源战略管理”的研究成果,获得了 2002 年度广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。2003 年,粤高速《人力资源差异化管理》荣获中国企业管理现代化优秀成果二等奖。他们希望将自己的这一成果与其他从事企业人力资源管理研究与应用的同行分享,“成功企业人力资源管理操作手册系列”丛书即根据该研究成果编写而成。

目前的许多人力资源管理信息化支持系统,都是注重设计漂亮的人机交互界面或各类管理表格的信息化处理流程。但人力资源管理的先进理念和科学模式却很难得到实质性的体现。而粤高速“一岗一表”能力绩效管理新模式经过试运行,充分体现了其众多的优越性,是一种创新的企业人力资源科学管理模式。

本系列丛书分为《绩效考核》、《有效招聘》、《员工培训》3 本。

《绩效考核》中设计的企业典型岗位的职能基准、职务基准和考核赋分标准等,都是经过知名企业的管理实践而积累和沉淀的“一岗一表”的规范模式。另外用于企业员工绩效考核的各种制度、方案等在设计上具有创新性和可行性,便于操作。

《有效招聘》中设计的企业招聘系列管理的标准题库或题库,涉及典型岗位的角色意识,典型管理层级的管理素质、情感智能、职业安全性,以及典型部门的工作场景模拟,共 5 大类、近 50 个测评指标的 1000 多道题,是专门针对企业的内聘和外聘而量身定做的各类标准题库,具有测评客观公正、记分简洁规范、评判标准有效等显著特点。这套题库经过知名企业的试用,与现在流

行的各类心理学测试题相比,更科学、更实用。

《员工培训》为配合企业典型岗位的任务培训需求分析,设计了企业典型岗位的岗位技能知识规范表,涉及典型岗位的工作目标、工作特点、能力要求、关键绩效、知识框架、工作经验、信息获取、新员工应会知识等内容。另外还提供了职员管理培训经典读本,以及员工培训制度的范本,对企业有很大的借鉴意义。

本系列丛书是一套难得的集创新性的管理理念、可操作的实务方案、推广性的应用指南为一体的研究范例系列操作手册。对比许多概念堆积、操作空洞、方法落后的企业人力资源管理书籍,本系列丛书具有新颖性、实用性、可操作性的特点,更适合广大 CEO、EMBA、MBA、HR 经理阅读和操作。

在企业克服未来挑战的历程中,人力资源管理是关键所在。对于为提高竞争实力的企业而言,人力资源管理是打开未来成功之门的钥匙。如果您希望您所在的企业能尽快地取得成功,本系列丛书一定会让您受益匪浅!

# 目 录

## 第一部分 建立员工绩效考核体系的意义 1

- 一、绩效考核是人力资源管理的关键环节 2
- 二、员工绩效考核的作用 2
- 三、企业开展员工绩效考核的目标 3

## 第二部分 员工绩效考核体系总体设计 5

- 一、企业员工绩效考核制度规范化的基本原理 6
  - 附 1: 综合绩效考核要素及内容总表 8
  - 附 2: 员工品德基准说明书 9
  - 附 3: 员工工作态度基准说明书 13
  - 附 4: 员工职能基准说明书 16
  - 附 5: 员工职务基准说明书 68
  - 附 6: 月工作记录表 138
- 二、员工绩效评价系统设计的总体思路 139

## 第三部分 员工绩效考核体系的设计 141

- 一、员工绩效评价方法的选择和设计 142
- 二、先进考评统计方法的运用 145
  - 附 7: ××公司员工综合绩效考核汇总表 147
  - 附 8: ××公司员工德、能、勤考核赋分表 151



附 9: ××公司员工业绩考核权重赋分表 163

#### 第四部分 员工绩效考核系统的实施与控制 171

- 一、企业员工绩效考核系统的具体实施方案 172
- 附 10: 月工作记录表 176
- 附 11: 员工自我评价表 177
- 附 12: 员工绩效改进意见书 178
- 附 13: 员工绩效考核调整处理意见表 179
- 附 14: 员工绩效考核手册 180
- 二、“一岗一表”员工绩效考核模式的优越性 181

#### 第五部分 企业员工绩效考核制度 182

- 一、考核依据 183
- 二、操作流程 184
- 三、实施细则 184

# 第一部分

## 建立员工绩效考核体系的意义

- 一、绩效考核是人力资源管理的关键环节
- 二、员工绩效考核的作用
- 三、企业开展员工绩效考核的目标

— 绩效考核 —

企业的运行和发展以达到企业的目标为根本目的。企业中个体工作成效最终体现在绩效整体水平上,企业经营与管理效果也表现为企业的整体绩效。人力资源管理的其他活动,如员工培训、工作评价、员工激励、人事变动等,其最终目的都是为了提高员工的绩效水平,从而达成企业的终极目标。因此,绩效考评是企业人力资源管理的重要组成部分,其作用在于通过公平合理的评价手段对员工工作作出评价,以此来确定每一位员工对企业的贡献,并作为人力资源管理的决策依据,促使员工行为更加优化,从而提高企业整体效率。

## 一、绩效考核是人力资源管理的关键环节

绩效考评几乎贯穿于人力资源管理的方方面面。培训要以员工能力、专业、素质和培养前景的考评结果分析为依据;奖惩要以员工贡献或错误大小的考评结果为基础;招聘要考虑应聘者的素质和岗位能力考评标准;晋升要在对员工能力、素质、业绩、态度、潜力的综合考评后进行,等等。企业在人力资源开发与管理中,任何一项重要决策,均须与考评相联系,考评使企业的管理者做事公平、奖惩分明、决策正确、选人用人调动有度。

绩效考评与人力资源管理各方面的关系可如图 1-1 所示。

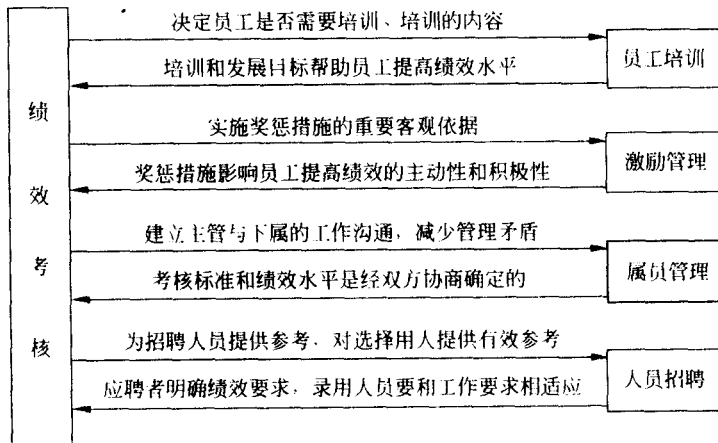


图 1-1 绩效考核与人力资源管理的关系

## 二、员工绩效考核的作用

员工绩效考核的作用主要表现在以下几个方面。

### 1. 为员工培训提供明确方向

没有绩效考核结果指导的培训是盲目的,培训工作必须和考核结果紧密联系起来。通过绩效考核找出对员工绩效产生不利影响的缺陷,确定需要开展的培训内容。如员工工作能力水平导致绩效水平低时,可针对提高岗位技能制定培训计划和有效实施培训。

### 2. 为制定激励措施提供客观依据

无论是年终的评优评先还是日常的奖惩措施,都是为了有效调动员工的工作积极性,从而达到鼓舞士气,确保完成企业工作目标的作用。如果激励措施不是根据员工实际的绩效水平制定的,那么激励措施不但不能有效发挥作用,而且还会产生不良的影响。

### 3. 为融洽员工关系搭建沟通桥梁

制度化、规范化的绩效考核加强了主管与下属的沟通,对不同岗位人员的分工和工作要求更加明确。同时,通过绩效考核,被考核者明确自身的工作绩效水平,如果有不同意见,可以通过正常渠道沟通,从而减少上下级的矛盾,给员工创造一个良好的心理环境。

## 三、企业开展员工绩效考核的目标

企业开展员工绩效考核的目标主要有以下几点。

### 1. 改进组织的管理效率,提高工作质量

绩效评价是一种检查工作与任务完成情况的手段。通过记录的绩效,对照预定工作标准,可以了解组织完成任务的情况,包括成绩、差距、困难,提出改进工作质量的意见(包含对于标准是否恰当的重新审查)。同时,也是建立管理者与员工之间的沟通渠道,表达管理层对员工工作和生活的关怀,从而改善上下关系的一种方式。企业可以通过开展员工绩效的考评,增进员工对组织、对管理层以及对工作的认同感,调动全体员工的积极性,共同为实现企业目标服务。

### 2. 帮助员工改进工作,谋求发展

通过绩效评价,可以让员工明确自己的工作任务、职责、组织要求和完成工作的实绩,使员工自己在工作中的需要获得组织的理解和帮助。通过绩效评价,还可以使组织了解员工的发展要求,以便使员工在得到组织支持和帮助的前提下,更好地找出差距、调整工

作方式、提高工作绩效。

### 3. 为日常人力资源管理工作提供依据

企业组织在多项管理决策中都要使用到绩效管理信息(尤其是绩效评价的信息),如薪资管理(加薪)决策、晋升决策、保留—解雇决策以及对个人绩效的认可决策,等等。员工绩效考评工作的开展,可以促使企业的人力资源规划更具有科学性,使得有关人事决策及其调整更加及时,也能促使企业今后的员工招聘、人力资源的培训与发展更具有前瞻性,同时将促使奖惩制度与薪酬制度的激励机制更加规范和完善。员工绩效评价的结果为人力资源部门做好这些工作,提供了客观的依据。

总之,企业在基于前期职位分析和研究的基础上,进一步开展员工绩效考评的研究并予以实施,是企业现代人力资源管理的一项重要的基础工作。今后,员工绩效考评应成为企业定期考察和评价个人和部门工作业绩的一种正式的制度。这项制度的规范和完善,将通过不断建立健全员工的职务行为标准和与此相联系的奖励机制,激励员工更加努力地工作,进而有效改进员工的工作绩效,提升公司的管理效率,从而促使企业的人力资源管理水平跃升现代管理的新台阶。

# 【 第二部分 】

## 员工绩效考核体系总体设计

- 一、企业员工绩效考核制度规范化的基本原理
- 二、员工绩效评价系统设计的总体思路

— 绩效考核 —

## 一、企业员工绩效考核制度规范化的基本原理

许多企业先期的员工绩效考核制度,是一种较为简化的制度。虽然在过去也对企业的员工绩效考核发挥了一定的作用,但的确存在一些缺陷。如考核结果过于主观化、考评激励作用不突出,等等。为了建立科学规范的先进的员工绩效考评体系,人力资源部门应本着求索、求实的宗旨,构建科学规范的员工绩效考评体系的基本框架(具体内容见后)。这个基本框架的构建,是基于以下几个基本原理。

### 1. 结构—功能原理

结构和功能原理表明:客观事物都有自身的结构,任何结构都由一定的要素构成。任何一个要素的功能都由它的结构所决定,并对结构具有反作用。因此,依据结构—功能原理,就应该科学地设计员工绩效考评指标体系。绩效考评指标体系的功能结构是一个系统,是素质结构、能力结构、态度结构和业绩结构等子系统的有机结合。这些子系统中体现功能的各个评价要素指标,又反映了不同员工绩效的不同功能,如素质结构中的各项评价指标反映了员工的思想品质功能,能力结构反映了员工的实际能力或特殊能力的功能,业绩结构则反映了实际工作效果的功能,等等。

员工绩效考核体系基本框架见附1《综合绩效考核要素及内容总表》。

### 2. 测量—评定原理

员工绩效考核是一个有机的整体,测量是它的基础,评定是它的关键环节。为了使测量更加公正客观,我们建立了企业的《员工职能基准说明书》和《员工职务基准说明书》两份规范化文件,见附4及附5,同时对“德”和“勤”评价子系统的各项指标也给予了较准确的界定,见附2及附3,以保证员工绩效的评定更加科学合理。同时,员工绩效评价的实施,也可以为进一步补充和调整上述规范化文件,提供有价值的参考依据。测量和评定都是员工绩效考核的重要内容,两者相辅相成,互为补充。

### 3. 定性—定量原理

我们选择的员工绩效考评方法,是一种兼有测量之长和评定之优,对所有员工的素质(德)、能力(能)、态度(勤)、业绩(绩)进行计量、鉴别的方法,是一种定性定量相结合的方法。

传统的考评方法带有很强的个人主观意志,而《员工职能基准说明书》、《员工职务基准说明书》等规范化文件,对全体员工的能力和业绩标准给予了客观全面的定性规定。同时,在具体考评方案中,设计了各项业绩等级的量化等级分值,使得员工的实际绩效能够转化为合乎要求的数据系统,从而便于排序和统计。

运用定性一定量原理,我们将人力资源管理的丰富经验与先进的考评方法有机结合起来,从而实现了测评标准和计量方法的有机统一。

#### 4. 静态—动态原理

静态评价是指一定阶段内,员工绩效评价诸要素的相对稳定状态。动态评价则是指一定的时间、空间和情景序列上员工绩效的变化状态。

从根本上说,员工的职务内容及绩效指标具有动态性和过程性。我们目前建立的《员工职务基准说明书》是建立在相对稳定的职务说明书的基础上的。这样做便于我们将评价要素在各项制约的条件下予以简化,并把评价的标准和尺度稳定在相对稳定的条件下开展。当然,在建立相对稳定的评价要素系统和评价标准系统的基础上,我们还需要从一些关键行为和事件中考核员工的业绩和能力。因此,我们又专门设计了《月工作记录表》(见附 6),用以记录那些员工在职务说明书之外所做的创新性工作或关键事件的业绩,从而从动态评价的角度完善员工的工作业绩。



[ 附 1 ]

综合绩效考核要素及内容总表

