

一部实用性与操作性兼备的绩效考核与量化管理工具书

| 卫尔琦◎著 |

绩效考核与 量化管理全案

为什么要考核？为什么要量化？
考核什么？量化什么？
如何进行绩效考核？如何进行量化管理？

绩效考核和量化管理不仅是一门专业，更是一门艺术。
合理的绩效考核与量化管理为管理者提供强有力的指导和支持，
推动企业管理水平迈上新的台阶。

涵盖各大行业，适合各级管理者；CEO必读，HR必备



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

· 014059816

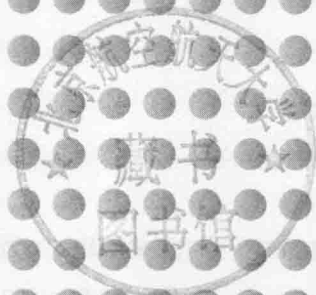
一部实用性与操作性兼备的绩效考核与量化工具书

| 卫尔琦◎著 |

F272.92

1437

绩效考核与 量化管理全案



F272.92
1437



立信会计出版社



北航

C1746779

01029818

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考核与量化管理全案 / 卫尔琦著. — 上海 :

立信会计出版社, 2014.8

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4263-0

I. ①绩… II. ①卫… III. ①企业管理-人力资源管
理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第140438号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 宋 娟

封面设计 久品轩

绩效考核与量化管理全案

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号 邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389 传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net 电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 22.5 插 页 1

字 数 412千字

版 次 2014年8月第1版

印 次 2014年8月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4263-0/F

定 价 49.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换



序 言

华为一位高级副总裁曾透露华为的管人方法：①进行职位分析和评估，华为仅为职位而不是为人付钱；②找到符合职位要求的员工，进行任职资格评估，看看他们是否适合这些职位；③确定、分解公司的任务和目标，对这些人进行绩效考核。

绩效考核最初起始于政府部门，主要用于考核官吏和政府工作人员的政绩。早在秦汉时期，我国统治者就开始对官吏实行考课制度。考课制度可以说是绩效考核制度的雏形，它以考绩的标准来约束和激励官员，以考课结果的优劣来决定对官员的赏罚黜陟，以便劝善戒恶，使考绩得以发挥作用。秦代的考课是通过上计制度进行的。所谓上计制，即郡臣在年初把1年的赋税收入预算写在木券上，小心、谨慎地呈送给国君，因为木券上的内容决定着自己的政治前途。国君把呈上来的木券一分为二，国君拿着右券，郡臣拿着左券。合乎标准的留任，不合乎标准的则被罢免。上级官吏对下级官吏的考课也采取同样的办法。考课后分列等级，宣明优劣，以此作为升迁黜罚的依据。西方的绩效考核同样萌发于公共管理部门。1912年，美国通过了第一部与绩效考核有关的法律，这部用于拨款领域的法律要求美国文官委员会（即后来的美国联邦政府人事管理署）建立一套适用于联邦政府所有机构的统一的效率评价系统。自1923年的《职位分类法》颁布以后，从1924年到1935年，美国政府开始用“图评价尺度法”来对公务员进行绩效评价，不过，尽管这种评价方法比较有效，却并未得到广泛的使用。

直至今日，绩效考核已经从公共管理领域延伸到企业管理领域，很多企业将绩效考核视为提升企业竞争力的救命稻草，期望像神话中的阿里巴巴一样借此“芝麻开门”，全面提升企业的各项效益。然而，在现实的管理实践中，绩效考核却让很多企

业高层管理者以及人力资源部门的负责人苦不堪言，他们对于绩效考核欲说还羞，使绩效考核蒙上了一层灰色的尘埃。索尼公司前常务董事天外伺朗就曾经撰写了《绩效主义毁了索尼》一文，深情阐述了索尼公司的“绩效之痛”：“由于尊崇绩效主义，索尼近几年已经风光不再，并且在一些管理问题上积重难返。”天外伺朗痛定思痛，在该文中一一罗列了绩效管理对企业造成的负面影响。

1. 过于注重绩效考核结果与薪酬的关系

“业务成果和金钱报酬直接挂钩，职工是为了拿到更多报酬而努力工作，而不再具有过去的奉献精神。”

2. 出现量化主义导向

“为衡量业绩，首先必须把各种工作要素量化。但是工作是无法简单量化的。公司为统计业绩，花费了大量的精力和时间，而在真正的工作上却敷衍了事，出现了本末倒置的倾向。因为要考核业绩，几乎所有人都提出容易实现的低目标。”

3. 追求短期利益

“因实行绩效主义，索尼公司内追求眼前利益的风气蔓延。这样一来，短期内难见效益的工作，如产品质量检验以及‘老化处理’工序都受到轻视。”

4. 利益主义抬头，责任感缺失

“索尼公司不仅对每个人进行考核，还对每个业务部门进行经济考核，由此决定整个业务部门的报酬。最后导致的结果是，业务部门相互拆台，都想方设法从公司的整体利益中为本部门多捞取好处。”

5. 不信任感破坏团队精神

“绩效主义企图把人的能力量化，以此作出客观、公正的评价。但我认为事实上做不到。它的最大弊端是搞坏了公司内的气氛。上司不把部下当成有感情的人看待，而是一切都看指标、用‘评价的目光’审视部下……于是大家都极力逃避责任。这样一来就不可能有团队精神。”

按照天外伺朗的阐述，绩效管理的罪过可谓是罄竹难书，然而，绩效考核真的如此劣迹斑斑吗？其实不然，很多企业因实施绩效管理而走向了卓越之路：

因为绩效管理——海尔集团将企业目标细化到每位员工的工作，形成了OEC日清体系，使管理人员和员工对自己的工作内容和职责有了充分的了解，PDCA管理方法则保证了工作迅速、及时的执行，企业最终崛起于中国企业界，产品敲开了国际市场的大门。

因为绩效管理——联想集团通过静态的职责分解和动态的目标分解，详细罗列

了每一岗位的岗位责任书和目标责任书，建立了目标与职责一致的岗位考核体系。在“能量化的量化，不能量化的细化”的思想指导下，联想运用多种方式综合评价部门业绩和员工业绩，对干部和业务的管理采用定期检查评议的方式，并注重业绩核实，用制度化保证了预期目标的实现。

因为绩效管理——金地集团在既定的绩效管理体系下，实施了有效的绩效考核，考核过程公正客观，不流于形式，由于采用了末位淘汰制，全体员工明白了“逆水行舟、不进则退”的公司管理理念，注重实效，注重竞争，企业保持着奋发的激情。

通过正反对比，可以发现，绩效考核其实是一把双刃剑，运用得当，企业便能够从平庸走向卓越，像阿里巴巴一样推开宝藏大门；运用不当，企业则可能从卓越走向平庸，徒费了功夫，难以顺利推开宝藏大门。因此，如何让绩效考核对企业运营与管理发挥正面效用，并不在于绩效考核本身，而取决于企业以怎样的方法实施绩效考核。关于如何正确实施绩效考核，不妨先看这两个故事。

故事一

唐僧团队是一个知名的团队，他们的故事经常被引为课堂案例，然而百密一疏，这个团队的绩效管理却做得不太好。

一次，唐僧团队乘坐飞机去旅游，途中飞机突然出现故障，需要大家紧急跳伞。然而，不巧的是，四个人却只有三个降落伞。为了做到公平，师傅唐僧准备对各个徒弟进行考核，考核过关就可以得到一个降落伞；考核失败，就自由落体，自己跳下去。

考核开始，唐僧问孙悟空：“悟空，天上有几个太阳？”悟空不假思索地答道：“一个。”师傅说：“好，答对了，给你一个降落伞。”他接着又问沙僧：“天上几个月亮？”沙僧答道：“一个。”师傅说：“好，也对了，给你一个降落伞。”八戒一看，心理暗喜：“啊哈，这么简单，我也行。”于是，摩拳擦掌，等待师傅出题。可是师傅提问后，八戒却悲壮地纵身跳了下去。原来，师傅的问题是：“天上有多少星星？”八戒当时目瞪口呆，抓了抓头，就跳下去了。

过了一段日子，师徒四人又乘坐飞机旅游，结果非常不幸，途中飞机又出现了故障，同样只有三个降落伞，师傅如法炮制，再次通过提问来考核大家，以此决定获得降落伞的人选。唐僧先问悟空：“中华人民共和国是哪一年成立的？”悟空答道：“1949年10月1日。”师傅说：“好，给你一个降落伞。”又问沙僧：“中国的人口有多少亿？”沙僧说是13亿。师傅说：“好的，答对了。”沙僧也得到了一个降落伞。轮到八戒，师傅的问题是：“13亿人口的名字分别叫什么？”八戒立刻晕倒，又一次以自由落体方式结束旅行。

第三次旅游的时候，飞机再一次出现故障，这时候，八戒说：“师傅，你别问了，我跳。”然后纵身一跳。师傅双手合十，说：“阿弥陀佛，殊不知这次有四个降落伞。”

故事二

在一次企业季度绩效考核会议上，营销部门经理A说：“最近的销售业绩不太好，我们有一定的责任，但是主要的责任不在我们，竞争对手纷纷推出新产品，比我们的产品好。所以我们也很有被动，研发部门要认真总结。”

研发部门经理B说：“我们最近推出的新产品时少，但是我们也有困难呀。我们的预算太少了，就是这少得可怜的预算，也被财务部门削减了。没钱怎么开发新产品呢？”

财务部门经理C说：“我是削减了你们的预算，但是你要知道，公司的成本一直在上升，我们当然没有多少资金投在研发部了。”

采购部门经理D说：“我们的采购成本是上升了10%，你们知道为什么吗？因为俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢的价格上升了。”

这时，A、B、C三位经理一起说：“哦，原来如此，这样说来，我们大家都没有多少责任了。哈哈哈哈哈！”

人力资源经理F说：“这样说来，我只能去考核俄罗斯的矿山了。”

如果你任职于人力资源部门，或者曾经参与过企业的绩效考核工作，一定对上面的故事深以为然。故事一中折射出绩效考核的这样一个误区：企业的绩效指标与公司的战略管理脱节，相关部门为被考核者制定了过高的绩效指标，导致有的员工只有像八戒一样无语问苍天；关于故事二，我们可以发现，该公司将绩效考核演绎为相继推脱责任的闹剧，大家就像抛绣球一样，拼命地把对绩效不佳应该承担的责任推给其他人。

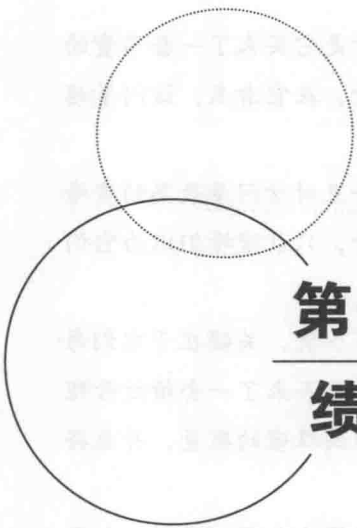
手术刀既可以成为拯救病人生命的神器，也可以成为夺人性命的武器，手术刀到底具有哪种性质属性，取决于人们用手术刀做了什么。绩效考核亦然，绩效考核作为一项有效管理的工具，只要被正确的人在正确的场合正确地使用，才会发挥全面提升企业绩效的功能。本书以绩效考核为核心内容，详尽阐述何谓“正确的人”“正确的场合”以及“正确地使用”，在内容和体例安排上注重绩效考核的系统性和工具性，希望能够对企业正确实施绩效考核助以一臂之力。



目 录

第一章 绩效考核	1
如何设计绩效指标.....	3
常见的绩效考核方法.....	4
360度绩效考评.....	12
影响绩效考核有效性的因素.....	29
绩效考核常见误差.....	30
本土企业推行绩效考核的十二个误区.....	35
绩效反馈.....	40
绩效申诉.....	49
绩效考核实用表格.....	52
第二章 绩效管理	61
绩效管理的概念.....	62
绩效管理的基本流程.....	63
实施绩效管理的前提条件.....	65
成功实施绩效管理的关键.....	66
成功实施绩效管理的三个基础保障.....	68
某公司绩效管理制度.....	69
某公司经营绩效检讨会议制度.....	80
绩效管理的职责分工.....	82
第三章 目标管理与绩效指标	91
目标管理.....	92
关键绩效指标.....	97
平衡计分卡.....	108

第四章 组织设计与工作分析	125
组织设计.....	127
工作分析.....	163
职位说明书.....	180
第五章 绩效计划	273
绩效计划的概念.....	274
绩效计划阶段的工作成果.....	277
制订绩效计划的原则.....	278
如何制订绩效计划.....	279
第六章 绩效实施	295
绩效辅导.....	297
绩效沟通.....	301
第七章 绩效管理常见问题	311
人力资源部门对绩效考核认识不够.....	312
绩效考核成为人力资源部门的独角戏.....	314
办公室代替人力资源部门开展绩效考核工作，但没有把角色发挥到位.....	317
设定过高的绩效目标.....	319
第八章 绩效考核实用工具	323
战略规划部.....	324
财务部.....	326
投资证券部.....	332
生产管理部门.....	335
质量管理部.....	338
技术研发部.....	343
市场营销部.....	347



第一章

绩效考核

绩效是分享，是共赢。绩效考核是现代企业不可或缺的管理工具，它是企业组织以既定的标准为依据，对其所有的员工在工作岗位上的工作行为表现和在工作结果方面的情况进行收集、分析、评价和反馈的过程。

案例：

黑熊和棕熊是邻居，它们都很爱吃蜂蜜，它们各自有一个蜂箱，里面养着同样多的蜜蜂。一天，黑熊和棕熊决定比比看谁的蜜蜂酿的蜜多。

黑熊认为，蜂蜜的产量取决于蜜蜂每天对花的访问量。于是它买来了一套昂贵的绩效管理系统，这套系统可以有效地测量出蜜蜂对花的访问量，在它看来，访问量越高，便意味着蜜蜂的工作量越多。

于是，在每个季度末，黑熊就公布每只蜜蜂的访问量，并且对访问量最高的蜜蜂实施奖励。不过，黑熊并没有告诉蜜蜂们，它正在跟棕熊较量，只让蜜蜂们以为它们在内部竞赛。

棕熊采取了与黑熊不一样的考核方法，它认为蜜蜂能产多少蜜，关键在于它们每天采回多少花蜜——花蜜越多，酿的蜂蜜也越多。于是，棕熊也买来了一套绩效管理系统，用来测量每只蜜蜂每天采回花蜜的数量和蜂箱每天酿出的蜂蜜的数量，并且将测量结果公之于众。

同时，棕熊也设立了一套奖励制度，对每月采蜜最多的蜜蜂实施高额奖励，如果一个月的蜂蜜总产量高于上个月，那么所有蜜蜂都会受到不同程度的奖励。

此外，棕熊还直言不讳地告诉蜜蜂们，它正在跟附近的黑熊进行比赛，希望蜜蜂们能同仇敌忾地超过黑熊的蜜蜂。

转眼1年的时间过去了，黑熊和棕熊查看比赛结果：黑熊的蜂蜜竟然还不及棕熊的一半。

之所以会出现这样相差悬殊的结果，原因便在于黑熊和棕熊采取了不同的绩效考核体系。

黑熊的考核体系确实很精确，但是它评估的行为与最终的绩效并不直接相关。由于黑熊只推崇访问量，所以蜜蜂们为了尽可能提高访问量，每次便只采很少的花蜜，因为采的花蜜越多，飞起来就越慢，每天的访问量就越少。

此外，黑熊并没有告诉蜜蜂它们真正的竞争对手是棕熊的蜜蜂，而是鼓励内部竞争，结果蜜蜂之间相互暗暗较劲，它们为了获得奖励，甚至向其他蜜蜂封锁消息，以垄断有价值的信息。比如，即使一只蜜蜂发现了一片广阔的槐树林，也不愿将这个信息与其他蜜蜂分享。

而棕熊所实施的绩效考核体系，评估的行为直接与绩效相关，结果蜜蜂都争着采

更多的花蜜回来。此外，棕熊也不限于只奖励一只蜜蜂，而且会实施团体奖励，所以蜜蜂们为了采集到更多的花蜜，它们相互合作，彼此分工，嗅觉灵敏、飞得快的蜜蜂负责打探哪儿的花最多、最好，然后回来告诉力气大的蜜蜂一起到那儿去采集花蜜，剩下的蜜蜂负责贮存采集回的花蜜，将其酿成蜂蜜。

虽然采集花蜜最多的能得到最多的奖励，但其他蜜蜂也能从中获益，所以蜜蜂之间保持了密切的合作，而不是相互拆台。

由此可见，绩效考核体系的好坏直接影响被考核者的行为与态度。一般而言，企业所考核的行为，正是员工乐于采取的行为，因此企业所制定的绩效考核体系一定要指向组织所期望的结果，以避免员工的行为不仅对实现绩效毫无益处，反而与组织所期望的结果南辕北辙。

如何设计绩效指标

是否能正确制定绩效指标是成功实施绩效考核的关键，因为绩效指标决定了企业将会考核什么，决定了被考核者将会采取哪些态度和行为来获得组织的认可。如果绩效指标偏离了组织的战略使命，绩效考核只会演变为一项毫无意义的劳民伤财的管理活动。因此，企业在确定绩效考核指标时，切不可掉以轻心。

所谓绩效指标，就是以量化的形式来表述某种活动特征的一种测量工具，这种测量既可以是绝对性的，也可以是相对性的，从某种意义上来看，绩效指标等同于一种行为的信号。关于绩效指标的制定，应该遵循如下原则。

1. 具体的 (specific)

绩效指标不是笼统的描述，而是指向具体的工作行为和态度，它需要密切击中特定的工作目标，并且随着情境的变化而变化。

2. 可度量的 (measurable)

不论所制定的绩效指标是数量化的还是行为化的，都需要确保验证这些绩效指标的数据或信息是可以获得的。

3. 可实现的 (attainable)

绩效指标不能过于超出被考核者的能力范围，否则所指定的绩效指标毫无意义。因此，组织不要为被考核者制定过高的指标，不要以为目标越高，员工的工作动力就越强，因为过高的指标只会挫伤员工的工作信心，使其索性放弃实现目标。

4. 现实的 (realistic)

绩效指标是实实在在的,是可以证明和观察得到的,是现实的而并不是假设的。

5. 有时限的 (time-bound)

绩效指标的达成只有在特定的时间期限里才有意义,因此,组织还要为完成绩效指标确定一定的期限,这样才会增强员工的执行力。

一般而言,设计绩效指标的常用方法有如下三种:

(1) 通过逐级分解企业的经营目标来设计绩效指标。以企业战略使命为纲领,将企业经营目标逐级分解到每个部门和相关人员,这是一种基于企业经营目标分解的绩效指标设计方法。通过这种方法所确定的绩效指标直接或间接指向每位被考核者最关键的那部分工作。

(2) 通过工作分析来设计绩效指标。通过职务说明书或岗位职责说明可以把多种类型的工作分成必须做 (must)、应该做 (ought) 和要求做 (need) 三种,而这种指标设计法就是找出必须做、可衡量的工作,并把它们设为绩效考核的指标。

(3) 通过分析综合业务流程来设计绩效指标。这种设计方法是根据被考核者在流程中所扮演的角色、肩负的责任以及同上游、下游之间的关系,来确定其工作的绩效指标的,这是一种基于综合业务流程的设计方法。

常见的绩效考核方法

一、实绩统计法

实绩统计法又称成果记录法,这种方法主要是利用各种原始生产(工作)记录和其他记录统计资料直接反映员工的工作成果,以此来考核员工的绩效。

实绩考评法主要适用于工作任务明确、稳定,且工作成果能够用量化形式予以表示的工作岗位,如生产线上的工人便适用于这种考评方法。企业在应用实绩考评法时,应尽可能把反映员工工作成果的所有指标都包括进来,以便全面考察每一位员工的工作成果。

二、调查询问法

所谓调查询问法,即通过访谈、座谈、问卷等形式对工作人员实施考核评价。根

据调查询问的手段不同,可将调查询问法分为以下三种形式。

1. 访谈法

应用访谈法时,可选择的访谈对象有两种:一是被考核者本人;二是与被考核者有关联的第三人。访谈法的突出优点是,使考核更加深入具体,有助于从多角度审视员工的绩效;不过访谈法也有一定的局限性,那就是工作量大,耗时较长,如果被考核者的人数比较多的话,将不适用访谈法。

2. 座谈会

座谈会即通过召开各种形式的座谈会,来收集对被考评者的评价意见,从而对被考评者的工作表现作出论断。

座谈会适用于需要得到全面、细致且有一定深度评价意见的考核,如对企业各级管理人员的考核。通过座谈会实施绩效考核有如下注意事项:

(1) 选择合适的与会者,与会者既要有一定的代表性,也必须能够发表具有评价参考价值的意见。

(2) 会议主持人员要善于创造大家能够畅所欲言的会场气氛。

(3) 会议主持人员要善于驾驭、控制、引导会议的进程。

(4) 会议开展的过程中要做好记录和意见整理。

3. 问卷法

问卷法是通过发放、填写、回收、整理、汇总各种考核问卷表,对人员进行考核评价的方法。问卷法的优点是能够收集到大量人员的评价信息,能够综合反映出人们的倾向性意见,并且所需的工作量也不大。

问卷法的缺点则表现在,由于受文字表达和问卷格式的限制,导致很难使意见得到充分发挥,因而难以实现较深层次的分析评价。

三、图尺度评价法

图尺度评价法(graphic rating scale)也称为图解式考评法,是最简单和运用最普遍的工作绩效评价工具之一。在应用图尺度评价法时,事先要列举出一些组织所期望的绩效构成要素(如质量、数量或个人特征等),还要列举出跨越范围很宽的工作绩效等级(从“不令人满意”到“非常优异”)。在进行工作绩效评价时,首先针对每一位员工从每一项评价要素中找出最能符合其绩效状况的分数,然后将每一位员工所得到的所有分值进行汇总,即得到其最终的工作绩效评价结果。

图尺度评价法有很多种变形。比如,通过对指标项的细化,可以用来测评某一职

位人员的具体表现。通常来说，考评者可以先从被考评者所在职位的职位说明书提取指标的维度，然后从职位说明书中选取与该职位密切相关的关键职能领域，再总结分析出关键绩效指标，并为各指标项标明重要程度，即确定出权重，就完成了指标细化的工作。

图尺度评价法使用起来比较方便，能为员工提供一种量化的绩效考核结果。然而，图尺度评价法也不可避免地存在一些缺点，如不能有效地指导行为，该法只能提供考评的结果而无法提供解决问题的方法；该法的准确性不高，因为评定量表上的分数没有给出明确的评分标准，所以很可能得不到准确的评定，考评者只是主观地实施考评。

四、关键事件法

关键事件法是由上级主管记录员工平时工作中的关键事件，一种是做得特别好的，另一种是做得不好的，在预定的时间内，通常是半年或1年以后，根据积累的记录，由主管与被考评者讨论相关事件，为测评提供依据的一种考评方法。关键事件法包含三个重点：

- (1) 观察。
- (2) 书面记录员工所做的事情。
- (3) 有关工作成败的关键性事实。

关键事件法的主要原则是确定员工的职务行为，并选择其中最重要、最关键的部分来评定其结果。这一方法对每一事件的描述包括了如下内容：

- (1) 事情发生的原因和背景。
- (2) 员工特别有效或多余的行为，即关键行为。
- (3) 关键行为的后果。
- (4) 员工能否支配或控制关键行为所带来的后果。

关于如何有效记录员工的关键行为，可以参考STAR法。所谓STAR法，即Situation（情境）、Target（目标）、Action（行动）和Result（结果）4个英文单词的首字母组合。

Situation——行为发生时的情境是怎么样的？

Target——为什么要做这件事？

Action——当时采取什么行动？

Result——采取这个行动获得了什么结果？

关键事件法是由美国学者福莱·诺格和伯恩斯在1954年共同创立的，这种考核方法的主要优点是将研究的焦点集中在职务行为上，因为行为是可观察的、可测量的，通过这种方法可以确定行为的任何可能的利益和作用。具体来说，关键事件法具备如下优点：

(1) 主管向下属解释绩效考评结果时，可以提供确切的事实依据，增强了考评结果的说服力。

(2) 确保组织对员工的绩效进行考评时，所依据的是员工在整个年度的表现，而不是最近一段时间的表现，从而有效地避免了近因效应。

(3) 有助于员工有针对性地改善绩效。

同时，关键事件法也存在如下两个显著缺点：

(1) 费时费力，需要主管花费大量时间去观察、收集那些关键事件，并将其加以概括和分类。

(2) 过于注重员工的关键绩效，便忽略了员工的平均绩效，以致难以客观地评价中等员工的绩效。

为了尽可能使关键事件法扬长避短，企业在应用关键事件法时，应注意如下几个事项：

(1) 所记录的事件必须是关键事件，即属于典型的“好的”或“不好的”事件，所记录的关键事件必须是与被考评者的关键绩效指标有关的事件。判断是否属于关键事件，其主要依据是事件的特点和事件所产生的影响。

(2) 关键事件法一般不单独作为绩效考评的工具来使用，而是应和其他绩效考评方法结合使用，为其他考评方法提供事实依据。

(3) 记录的关键事件应当是员工具体的行为，而不是考评者的主观评价，要把事实与推测区分开来。

(4) 关键事件的记录要贯穿于整个考核周期，不能仅仅集中在接近考核的最后几个星期或几个月里。

(5) 关键事件法不适用于以结果来衡量绩效的工作，因为关键事件法是一种基于行为的绩效考评工具，所以如果员工的绩效主要通过工作结果来体现的话，应用关键事件法就难以取得理想的结果。

五、评级量表法

评级量表法就是把员工的绩效分成若干项目，每个项目后设定一个量表，由考核

者实施考评。评级量表法是最古老、也是用得最多的考核方法之一，该法应用简便、费时较少、有效性也很高。

评级量表法创造了一种数量化考核方式，它把与员工绩效相关的每一个因素都反映了出来，因而可以较好地达到考核的目标。概括来说，评级量表运用起来既简单又省事，考核的结果可以有效地用作员工调薪、职位变动的依据。

评级量表法也有缺陷，使用这种量表，考核者很容易产生晕轮误差和趋中误差，过于宽大的或中庸的考核者，就会把每个人的每个项目都评定为较高分或平均分，失去了实施绩效考核的意义。此外，很多评级量表并不针对于某一个特别的岗位，而是适用于组织的每一个岗位，这便导致评级量表针对性不强，难以全面、具体地反映员工的绩效水平。

评级量表法的举例见表1-1。

表1-1 评级量表举例

考核内容	考核项目	说明	评定
基本能力	知识	是否充分具备现任职务所要求的基础知识和实际业务知识	A B C D E 10 8 6 4 2
业务能力	理解力	是否能充分理解上级指示，高效地完成被指派的工作任务，在执行过程中不需要上级的反复指示	A B C D E 10 8 6 4 2
	判断力	是否能充分理解上级意图，正确认清工作形势，从而随机应变地妥当处理	A B C D E 10 8 6 4 2
	表达能力	是否具备现任职务所要求的口头表达力和文字表达力，能否进行一般的联络、说明工作	A B C D E 10 8 6 4 2
	谈判能力	在和企业内外的人员谈判时，是否具备使对方心悦诚服地接受意见、乃至达成协议的能力	A B C D E 10 8 6 4 2
	纪律性	是否严格遵守公司的各项规章制度，是否严格遵守工作汇报制度，定期向上级汇报工作	A B C D E 10 8 6 4 2
	协作性	在工作中，是否充分考虑别人的处境，是否主动协助上级、同事完成工作	A B C D E 10 8 6 4 2
	积极性	是否毫无抱怨地、主动积极地完成被指派的任务，是否善于挑战困难	A B C D E 10 8 6 4 2
评定标准： A. 非常优秀，理想状态 B. 优秀，满足要求 C. 基本满足要求 D. 略有不足 E. 不满足要求	分数换算： A. 80分以上 B. 60~79分 C. 40~59分 D. 20~39分 E. 20分以下	合计分数	
评语			
考核人签字			