



人力资源管理卷
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

The Assessment
and Upgrading
of Personnel

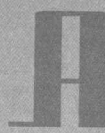
绩效考核的规则和标准设计

绩效考核的方法与应用

绩效考核提升实务

员工业绩 考核与提升

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College

3
人力资源管理卷
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

F244
S705
**员工业绩
考核与提升**

[美] 威廉·沙门 ● 主编

William A. Sarcman

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.

2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1738-2

I. 人… II. ①威… III. 经济管理-教程 IV. 1247. 7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004522号

(哈佛商学院MBA管理全集人力资源管理卷).

员工业绩考核与提升

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 170.5千字

印 张: 7.75印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1738-2/I·1645

定 价: 16.00元

目 录

第一章 绩效考核概述	(1)
第一节 绩效管理与绩效考核	(1)
一、绩效管理的发展	(1)
二、绩效考核的目的与功能	(4)
三、绩效考核与绩效管理的区别	(6)
第二节 绩效考核的规则	(6)
一、绩效考核的频率	(7)
二、运用绩效考核来激励员工	(9)
三、绩效考核的价值与成功几率	(12)
第二章 绩效考核内容	(15)
第一节 分类考核	(15)
第二节 考评项目	(20)
第三章 绩效考核标准	(31)
第一节 考核标准设计	(31)
一、考核标准设计的基础	(31)
二、考核标准设计思路	(33)
三、考核标准的具体设计	(37)
第二节 考核标准的计量	(53)
第三节 考核标准与发挥能力	(55)
一、能力、成绩与考核标准	(56)
二、运用考核标准发掘能力	(56)
三、运用考核标准应注意的问题	(58)

第四节	绩效标准体系的建立	(59)
第四章	绩效分析	(63)
第一节	绩效的心理学分析	(63)
一、	管理心理学模式	(63)
二、	需求层次理论	(68)
三、	动机发展理论	(71)
四、	挫折理论	(73)
第二节	绩效与管理技术	(76)
一、	绩效与激励	(76)
二、	绩效评价中的目标管理	(82)
三、	绩效与控制	(89)
四、	评价中心	(94)
第五章	绩效考核方法与应用	(100)
第一节	绩效考核的方法	(100)
一、	考核时间的确定	(100)
二、	由谁来考核工作绩效	(101)
三、	决定绩效考核的方法	(101)
第二节	绩效考核的应用	(117)
一、	不晋升就淘汰	(117)
二、	调职还是升迁	(119)
三、	采用绝对绩效还是相对绩效	(120)
四、	如何对绩效不佳的员工进行管理	(123)
第三节	绩效评估与经验	(124)
第四节	试用期长短的决定	(129)
第五节	绩效考核与面谈指导	(131)
一、	面谈指导的必要性	(131)
二、	选择绩效面谈的形态	(133)

三、面谈的计划与准备·····	(134)
四、进行面谈的注意事项·····	(141)
五、约谈者容易陷入的谬误·····	(144)
六、面谈后的检讨·····	(146)
七、IM 介绍 ·····	(148)
第六章 绩效考核提升实务 ·····	(152)
第一节 绩效发展的概念及其重要性·····	(152)
一、谁需要绩效发展·····	(152)
二、绩效发展的重要性·····	(154)
第二节 DPM 流程简介 ·····	(156)
一、DPM 流程 ·····	(156)
二、采用 DPM 的原因分析 ·····	(158)
三、DPM 表格介绍 ·····	(160)
第三节 确定工作任务·····	(167)
一、为什么要先确定工作任务·····	(167)
二、确定工作任务的步骤·····	(168)
三、理清职位的职责——工作分析·····	(172)
第四节 工作目标的制定与协调·····	(177)
一、制订工作目标的考虑步骤与目标展开·····	(177)
二、员工主管的目标对话·····	(184)
三、追踪绩效的面谈·····	(192)
第五节 考核发展·····	(197)
一、早期评估制度的缺点·····	(197)
二、绩效发展·····	(199)
三、发展设计·····	(202)
第六节 员工发展计划·····	(212)
一、生涯规划·····	(212)

- 二、如何实施生涯规划..... (214)
- 第七节 总体薪资制度..... (228)
 - 一、总体薪资的概念..... (228)
 - 二、金钱酬赏..... (229)
 - 三、非金钱酬赏..... (232)
 - 四、总体薪资制度的实行..... (235)

第一章 绩效考核概述

第一节 绩效管理 with 绩效考核

不管是营利性或是非营利性的企业组织，都会面临一个共同的问题，就是如何有效地考核、运用及发展员工的工作能力与技巧，以达成组织目标。除此之外，还需考查员工对组织的贡献。随着市场竞争加剧，企业寻求生存的惟一基础在于提升组织效能，因此必须日益重视绩效考核与管理工作。

一、绩效管理的发展

早在 1813 年，美国军队就已经开始采用文字描述的方式评核军、士官的绩效。企业界也自 19 世纪初期开始引进绩效考核制度，最早的记录出现在苏格兰地区的一家棉纺厂，该厂采用颜色等级制度作为员工工作产出的评核标准。

不过，早期的绩效管理着重个别员工的产出，一直到 19 世纪末期人们才开始注意到组织的绩效问题，在此之前大多凭感觉或直觉来管理公司。今日的绩效管理概念很多源自那个时期的理论基础，包括泰勒的科学管理理论及费尧和韦伯的理论。这两派学者都主张任务导向的生产与管理，他

们相信金钱诱因可以促进生产。

但是，梅育于 1927 到 1932 年间在西方电器公司所进行的霍桑研究结果，推翻了“胡萝卜与棒子”可使生产力提高的看法，反而认为主管的关怀才是关键。由于论点并不一致，所以当时的主管人员有些采纳任务导向，有些则采纳关系导向，有些干脆两者并用。

在 20 世纪 50 年代，最典型的绩效考核方法为特征考核，由主管针对部属与工作有关的工作与人格因素进行考核等，目前仍有许多公司采用这个方法，不过由于太过倚重质化的资料，难免因主管的主观或偏见而失真。所以到 20 世纪 50 年代末期，特征考核法即不再那么受欢迎。

1954 年重要事件法出现，该法由主管有系统地记录部属特定的工作行为，再根据这些资料来完成观察行为的查核清单。这个方法虽然较为客观，但由于某些工作的性质或某些行为无法观察，或由于考核者缺乏考核技巧，使得这个方法也慢慢地不再流行。

由于以往的考核方法都不是很理想，加上为了增加市场竞争力，组织的需要逐渐纳入考核的考量中，于是杜拉克的目标管理概念在 20 世纪 60 年代被应用在绩效管理上。目标管理强调由主管与部属根据组织设定的目标，共同商定在特定时间内所需达成的工作目标，所以目标管理可以说是第一个结合个人与公司目标的考核方法。

当然，目标管理也有缺点，例如有些经理认为目标设定后，剩下的工作应该由部属个人努力达成，因此缺乏来自主管的回馈与指导。再者，目标管理太过于强调量化的资料（即应达成哪些任务），而较忽视行为（即如何达成这些目标）。

到了 20 世纪 70 年代以后，考核中心的方法开始受到欢迎，考核中心包括一系列被考核者与工作有关的行为向度，由于考核中心的考核项目涵括实际的工作能力、人际关系与行为态度等向度，所以许多实证资料都证实它的有效性。

20 世纪 70 年代中期，行为锚定评等量表也开始被采用。行为锚定评等量表是另一种质化的考核方法，主管针对某工作职务的部属，将他们工作项目中各种好或不好的行为予以记录评等，作为考核员工绩效的依据。行为锚定评等量表的优点是提供较为客观的比较标准，不过，仍属主观的认定，尤其是会受到考核者是否能正确搜集资讯、考核员工行为的影响。

到了 20 世纪 80 年代，由于各种绩效考核方法都有缺点，所以开始结合各种考核方法，将结果导向与行为导向考核法的优点加以整合，其基本理念在于，希望员工不仅重视目标的达成，也要看重达成目标的行为过程。也就在这个时候，人力资源学界已逐渐将“绩效考核”一词改为“绩效管理”。事实上，这个趋势与当时流行的组织扁平化、加强员工参与、充分授权赋能等有密不可分的关系。

到了 20 世纪 90 年代，绩效管理已逐渐被设计为改善组织绩效、激励员工的管理制度。具体而言，绩效管理的任务包括结合薪资与绩效、改善组织文化、吸引优秀人才、改善训练及发展方案，及协助达成全面品质管理等。尽管如此，英国的实证结果显示，许多企业仍停留在绩效考核的阶段，尚未进入绩效管理的境界。

安得森对英国人事管理协会于 1973、1977 及 1986 三次全国性绩效考核措施调整资料所作的分析发现，英国企业的绩效考核制度有以下几种发展趋势：

(1) 更公开化。大部分企业允许员工看到完整的考核报告，绩效考核结果由员工签署，已是相当典型的方式，目的在于使考核的过程与结果更公正。

(2) 更多员工参与。包括建立绩效考核面谈制度与事前的员工自我考核。

(3) 结果导向的考核方式愈来愈受重视。以目标为基础的考核制度已大幅取代传统的特征导向考核方式。

(4) 综合式考核制度愈来愈多被采用。企业使用一系列不同的方法与标准进行绩效考核。

(5) 直线部门负起更多的职责。包括在绩效考核标准形成与执行阶段，充分纳入直线经理的意见、建议与行动投入。

(6) 适用于更广泛的对象。绩效考核已扩大适用于各级别的员工，包括主管、职员与现场员工。由于涵盖范围广及非管理职员工，许多企业也依工作性质的差异引进不同的绩效考核方案。

二、绩效考核的目的与功能

绩效考核的主要目的是提供资讯，作为企业人事决策及员工发展的参考。麦克奎格将绩效考核的目标归类成：

(1) 管理的目标：提供企业决定员工晋升、转调、调薪与奖惩的参考。

(2) 资讯的目标：提供管理者员工绩效的资讯，并让员工了解自己的优缺点。

(3) 激励的目标：创造学习的气氛，激励员工发展本身潜能，以改善或提高工作绩效。

实际上每个企业由于策略与管理模式不同，赋予绩效考核及管理工作的目标也有所不同。企业绩效考核管理制度如能有效实施，对被考核者、考核者以及组织都有正面的效益。

就被考核者而言，其效益为：

- (1) 更加了解组织对绩效的要求。
- (2) 对过去的绩效能有建设性的回馈。
- (3) 更加知悉自己的优缺点。
- (4) 发展一套能强化优势的发展计划。
- (5) 有机会向上报告自己对工作的感受与观点。
- (6) 有机会了解主管对工作的期望及单位目标的先后顺序。

序。

(5) 更清楚认识本身职务的网络关系。

至于考核者的效益则有几项：

- (1) 衡量与认知部属的绩效表现。
- (2) 更进一步了解部属，包括他们所担忧的事项、他们的意见与希望。

(3) 更进一步理清考核者自己的目标与期望。

(4) 增强部属的主动性。

(5) 发展部属的绩效。

(6) 确认调整与改变部属工作的时机。

最后，对组织而言，其效益为：

- (1) 改善组织内部沟通的方式。
- (2) 普遍地加强员工的主动性。
- (3) 增进组织目标的一致性。
- (4) 最主要的，是改善组织的整体绩效。

三、绩效考核与绩效管理的区别

绩效考核与绩效管理两个概念有时混合使用，其实两者所涉及的范围并不一致。绩效管理比绩效考核涵盖的范围更广。绩效考核通常指的是一套正式的、结构化的制度，用来衡量、考核员工的绩效和表现，以影响员工今后的表现和能力的提高，这对员工和组织都有好处。

至于绩效管理则是一套有系统的管理活动过程，用来建立组织与个人对目标以及如何达成该目标的共识，进而采取有效的员工管理方法，以提高目标达成的可能性。所以绩效管理不仅包括个别员工的绩效考核，更将个别员工的绩效与组织的绩效结合，最终目的是提高整体组织的效能。

第二节 绩效考核的规则

员工绩效考核的目的是什么？绩效考核的目的在于让员工从一家公司转换到另一家公司，从一个职位转换到另一个职位，或者，用来决定他的薪资。什么时候员工应该由一个职位转换到另一个职位呢？基本上，当员工在原公司的生产力高过在其他公司的生产力时，他就应该留下来。双方一定可以找到一个两方都满意的薪资与工作条件。以下我们要分析公司方如何考核员工绩效，以及何时该考核员工绩效。

一、绩效考核的频率

公司该多久进行员工绩效考核？又该对哪些人进行考核呢？根据专属性人力资本理论，有两个原则：

原则一：拥有公司专属人力资本的员工，其绩效考核频率应该比较低。

原则二：员工绩效考核的频率，应该与其工作年资或公司年资成反比。

以下我们将逐项说明。

假设有一名员工，对公司的价值是每周 1000 元，但是，目前只领 800 元周薪。有一家公司认为这名员工对他们的价值是 900 元，并且愿意以 875 元挖走。于是，这名员工心动了。此时，如果原来的公司提议以 900 元留下这名员工，显然就能留住这名员工，并且双方都能获益。因为，如果公司能留下这名员工，每周仍然可以从这名员工身上赚得 100 元，反之，如果不能留住这名员工，则公司一毛钱也赚不到；同理，员工留在原来的公司，现在有 900 元周薪的收入，比跳槽到 875 元周薪的公司划算。

然而，哪种员工对原来公司的生产力会较外部公司高？显然，拥有越多公司专属人力资本的员工，对公司的生产力或价值就越高。当员工拥有公司专属的人力资本时，那么，外部公司通常不可能提供比原来公司更高的薪资。

如果外部公司所提供的薪资低于员工在公司所领得的薪资时，员工通常便不会离开。所以，当员工拥有公司专属人力资本越多时，绩效考核便越不可能造成双方分开的结果。换言之，当员工拥有公司专属人力资本时，公司大费周章地

进行绩效考核，将不会产生什么效益。

当然，绩效考核仍然有助于公司决定员工薪资。但是，当员工拥有公司专属人力资本时，员工生产力与薪资之间仅有粗略的关系。当有人向公司挖人时，公司只要以较高的薪资回应就可以，而无须事先设定先占性薪资，来防止员工被挖走。

根据同样的道理，员工在工作初期，公司对他所进行绩效考核的频率应该比较高。一旦员工在公司任职几年之后，他对公司的了解一定比其他公司了解多，而公司对他的了解，也一定比对任何新进员工多。此时，该员工一般应该留在原公司工作。按理说，经过了这么长的时间，如果这名员工有问题，公司早就有很多机会淘汰这名员工，但是，既然没有发生这种事，那就表示这名员工应该适合在该公司任职。此外，随着职位年资的增加，员工所累积的公司专属性人力资本也越多，公司和员工的配合也越默契。当公司与员工配合越默契时，员工就越不可能转移到另一公司，因为其他公司通常不可能提供员工更高的薪资。

随着员工年资的增加，其他公司愿意提供的薪资，相当于员工在原来公司所领得的薪资会越差越多，所以，资深员工离职的可能性便越来越小。正因为如此，公司对资深员工进行绩效考核的作用，也就越来越小。公司对资深员工进行绩效考核，通常不利于公司员工的流动。即使公司发现某位资深员工生产力并不高，但是，通常这名员工在其他公司的生产力还会更低。公司也许可以降低这名员工的薪资，但是，降低后的薪资可能还比员工所能找到的其他公司所给的薪资还高。总之，在原来公司生产力不高的资深员工，在其他公司的生产力可能更低。

二、运用绩效考核来激励员工

既然资深员工更适合留在原来公司任职，公司为什么还要付给员工高于他生产力的薪资呢？前面不是说，绩效考核有助于决定员工的薪资吗？问题的关键在于努力对薪资的反应程度。

假设，员工对薪资的调整完全没有反应，譬如，员工的工作速度与品质完全由技术所决定，或者，除非薪资大幅调整，否则员工不会调整他们的劳动供给。在这种情况下，公司便没有理由配合员工生产力来调薪。

假设，员工在 35 岁时进入公司。他在前 10 年的生产力是每年 50000；10 年之后，同一群员工中有些人的生产力更上层楼，其他人的生产力则开始下降。因此，在 45 岁到 65 岁之间，他的生产力可能一年 80000，也可能是一年 40000。那些更上层楼的员工，在其他地方的生产力是每年 60000，生产力开始下降的员工是 30000。假设，员工更上层楼或生产力开始下降的几率，各为 50%，也就是说，45 岁员工有一半几率的年生产力是 80000，还有一半几率是 40000。如表 1 所示。

再假设，虽然公司进行绩效考核所费不貲，但是，可以提供公司有关个别员工的生产力资讯，知道谁的生产力价值 80000，谁价值 40000。请问，公司取得这样的资讯是否有价值？答案是，除非这些资讯能带来影响，否则就是没有价值。譬如在本例中，公司取得这类资讯便没有价值。

表 1 年龄别生产力

	35 岁~45 岁的 生产力	45 岁~65 岁的 生产力
机率	1	0.5
在原来公司的生产力价值	50000	80000
在其他公司的生产力价值	50000	60000

首先，请注意，无论员工后来的产出是每年 80000 还是 40000，他都会希望留在公司。如果员工后来的生产力价值是 80000，那么，他在其他公司生产力价值将会是 60000，因此，原公司总是能够提供比竞争对手更高的薪资来留住员工。如果员工后来的生产力价值是 40000，那么，他在其他公司生产力价值将会是 30000，于是，原公司还是能提供比竞争对手更高的薪资来留住员工。因此，公司考核员工绩效所得到的资讯，并不会影响员工任职的地方。

此外，公司也没有必要完全根据员工的生产力来核薪。如果公司不对资深员工进行绩效考核，那么，便没人确知资深员工的生产力。不过，公司还是知道资深员工的生产力有一半几率是 80000，另一半几率是 40000，因此，只要公司付给资深员工的平均年薪 60000，那么，就会比个别针对员工的生产力来核薪划算。因为，公司付出的总员工薪资不变，但是可以节省与员工绩效考核有关的所有成本。此外，员工也会喜欢这种制度，因为，公司进行绩效考核，将会对员工的薪资带来不必要的风险，也就是说，对新进员工而言，他也无法保证 10 年后他的生产力是否能更上一层楼，