




高职高专“十一·五”规划教材

胡勇军 主编

# 绩效考核与管理

(人力资源管理专业适用)

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



高职高专“十一五”规划教材

(人力资源管理专业适用)

# 绩效考核与管理

主 编 胡勇军

参 编 张 翔 梁宏伟

赵云刚 夏慧民

张卡威



机械工业出版社

本书将现代绩效考核与管理方面的理论、方法和技术与国内外企业人力资源管理实践相结合,在阐述了绩效考核、绩效管理、绩效改进以及绩效管理的导入等基本理论知识的基础上,进一步深入介绍了系统绩效考核技术和非系统绩效考核技术。读者在掌握了基本理论的基础上,更深入地掌握实际的绩效考核技术,从而更好地为企业实践服务。本书除了正文有一些案例之外,每章后面还附有相关的案例与复习思考题。本书建议按 54 课时进行教学。

本书体系完整、结构合理、理论联系实际、特色鲜明,可作为高职高专院校、成人高等学校以及其他各类学校人力资源管理及相关经济管理类专业的教材,也可作为相关人员学习和培训的参考用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

绩效考核与管理/胡勇军主编. —北京:机械工业出版社,  
2006.12

高职高专“十一五”规划教材. 人力资源管理专业适用  
ISBN 7-111-20407-7

I. 绩... II. 胡... III. 企业管理: 人事管理—高等学校:  
技术学校—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 140145 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:孔文梅 徐永杰

责任编辑:徐永杰

封面设计:鞠 杨

责任印制:洪汉军

北京汇林印务有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·10.625 印张·387 千字

0001—4000 册

定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页,脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

本社服务邮箱:marketing@mail.machineinfo.gov.cn

投稿热线电话:(010) 88379757

编辑热线:(010) 68354423

投稿邮箱:sbs@mail.machineinfo.gov.cn

封面无防伪标均为盗版

# 高职高专“十一五”规划教材编委会

## (财经大类)

主任委员 刘兴彬

副主任委员 姚立宁 薛威 蓝伙金

委员 (排名不分先后)

常青 常庆森 方仲民 高彩云

黄君麟 刘喜波 莫高兴 田文锦

王文仲 武德春 游金梅 袁炎清

曾剑 曾艳英 张远录 赵志恒

邹敏 孔文梅

## “面向企业，立足岗位；优化基础，注重素质；强化应用，突出能力”

“面向企业，立足岗位；优化基础，注重素质；强化应用，突出能力”，培养一线“技术岗位型”人才，这是我们财经大类高职高专专业的教学模式和培养目标。要实现这一培养目标，我们必须坚持以教学改革为中心，以实践教学为重点，不断提高教学质量，突出高职特色的指导思想。

以往出版的高职教材大多是本科教材的压缩，存在“理论过深、内容过多、缺乏实操”等缺点。另外，由于高职院校的老师大多来自普通高校，因此受传统办学模式影响很深，教学往往跳不出“以学科为中心”的教学模式的框框。为实现培养一代“技术岗位型”人才的目标，必须加强实践教学，使教学变成教师与学生共同参与，教、学、练融于一体的互动式教学，努力调动学生学习的积极性和主动性，提高学生的实操能力。

为了配合这一教学改革的需要，应广大高职院校的要求，按照2004年12月教育部颁布的《普通高等学校高职高专教育指导性专业目录》的要求，由全国近30所高职高专院校共同规划、共同编写了这套“高职高专‘十一五’规划教材”，并成立了“高职高专‘十一五’规划教材编委会”。参与本套教材编写的人员大多是专门从事相关专业教学和教学研究的一线专家、教授和企业管理人员。本套规划教材介绍了当前最新的管理研究成果，具有简洁、实用、操作性强等特点，既可作为高职高专的教材，也可作为各类层次学历教育和短期培训的选用教材。

由于时间仓促，编者水平有限，难免存在不足之处，恳请广大读者提出宝贵意见，以使这套教材与时俱进，保持其先进性和实用性。

高职高专“十一五”规划教材编委会

## 前 言

随着知识经济、信息时代的到来, 21 世纪企业竞争的重点已经转移为人才的竞争。我国的经济已经成为全世界关注的焦点。不管是“世界工厂”也好, 还是“世界制造中心”也好, 所有这一切都离不开“人”这一关键的生产要素。如何招聘适合企业发展需要的人才, 并不断地提升他们, 使他们的职业发展与企业的发展形成一个整体, 所有这一切都离不开绩效管理, 而其具体的操作也是非常讲究技术和艺术的。

目前, 我国尤其是沿海经济发达地区, 人才流动非常频繁, 企业每年的人才流失成本非常高。其中一个最重要的原因就涉及到绩效考核与管理。如何采取系统化的、正确的、公平的又有激励作用的方法考核和管理员工, 是企业人力资源管理所面临的一个非常棘手的问题。

实施绩效考核、关注绩效改进是企业不断实现自我提升和达成战略目标的重要保证。从理论上讲, 绩效考核与绩效管理通过将企业的战略目标逐层分解并层层传递给各级部门直至员工, 以及对绩效考核结果的持续反馈和改进, 使得部门及个人的绩效聚焦, 共同支撑企业战略目标的实现。

几乎所有的企业都会进行绩效考核, 但苦于缺乏有效的绩效考核与管理的工具。本书系统介绍了绩效管理以及绩效考核的系统和非系统技术, 将有助于高职高专院校、成人高等学校以及其他各类学校人力资源管理及相关专业的学生全面把握绩效考核与管理的理论和技术, 也将有助于为人力资源管理及相关人员的学习提供参考。

本书的特点包括以下几个方面。

1) 体系完整、结构合理。本书在阐述绩效考核、绩效管理、绩效改进以及绩效管理导入等基本知识的基础上, 进一步深入介绍了非系统和系统的绩效考核技术, 逐步深入, 有助于读者循序渐进地学习。

2) 本书每章都明确了学习目的, 有助于读者把握每章的学习重点; 而且每章都有相关的、贴切的最新案例以及思考题, 突出专题性, 有利于培养学生分析问题和解决问题的能力, 体现高职高专的特点; 同时, 每章节后面设有一定的复习思考题, 便于学生进一步巩固每章重点内容的学习。

3) 实践性强。本书紧密结合高职高专等院校学生学习和教师教学的实际,

在系统和非系统绩效考核技术方面，以理论联系实际，突出了很强的实用性和操作性，使之更符合高职高专培养目标和教学特点的要求。

4) 为了方便广大教师的备课和教学，本书配有助教多媒体课件，帮助教师组织教学过程，使教学生动直观，从而提高了教学效率。

本书由胡勇军主编，各章编写工作的分工是：张翔（第一章），梁宏伟（第二章、第三章），赵云刚（第四章、第五章），胡勇军（第六章、第七章、第八章），夏慧民（第九章），张卡威（第十章）。

本书可作为高职高专院校、成人高等学校以及其他各类学校人力资源管理及相关经济类专业的教材，也可作为人力资源管理专业学习和培训的参考用书。

由于人力资源理论随着实践的发展不断更新，更由于编者水平有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者提出宝贵意见，以期保持本书的时代性和实用性，使其和高职高专人力资源管理专业教育同步发展。

编者

## 目 录

序 ..... 1

前言 ..... 1

**第一章 绩效与绩效考核** ..... 1

第一节 绩效 ..... 1

第二节 绩效考核 ..... 4

重要概念 ..... 14

本章小结 ..... 14

案例 ..... 14

复习思考题 ..... 15

复习思考题参考答案 ..... 17

**第二章 绩效管理** ..... 18

第一节 绩效管理思想的演变 ..... 18

第二节 绩效管理的基本流程 ..... 23

第三节 绩效计划与实施 ..... 26

第四节 绩效反馈与面谈 ..... 34

重要概念 ..... 40

本章小结 ..... 40

案例 中都公司的绩效考核方案 ..... 41

复习思考题 ..... 46

复习思考题参考答案 ..... 47

**第三章 绩效改进** ..... 49

第一节 绩效改进的指导思想 ..... 49

第二节 绩效改进的流程及  
影响因素 ..... 51第三节 基于能力的绩效  
改进方案 ..... 57第四节 如何设计改进绩效的  
干预活动 ..... 62

第六章 绩效管理 ..... 127

第一节 绩效管理 ..... 127

第二节 绩效管理 ..... 141

第三节 绩效管理 ..... 153

重要概念 ..... 153

本章小结 ..... 153

重要概念 ..... 65

本章小结 ..... 65

案例 金宝电子：步伐稳健行

走于 6S 之路 ..... 66

复习思考题 ..... 69

复习思考题参考答案 ..... 71

**第四章 绩效管理的导入** ..... 72

第一节 绩效管理导入的培训 ..... 72

第二节 绩效管理系统 ..... 77

重要概念 ..... 91

本章小结 ..... 91

案例 1 绩效管理导入陷入

“马拉松”僵局 ..... 92

案例 2 讲求沟通策略，成功

导入绩效管理 ..... 92

复习思考题 ..... 93

复习思考题参考答案 ..... 95

**第五章 员工个体绩效考核技术** ..... 97第一节 员工个体绩效考核系统的  
设计 ..... 97

第二节 员工个体绩效考核方法 ..... 105

重要概念 ..... 121

本章小结 ..... 121

案例 ..... 121

复习思考题 ..... 122

复习思考题参考答案 ..... 124



## VIII

<b>第六章 关键绩效指标法</b> .....	127	案例 1 都是目标管理惹的祸	249
第一节 关键绩效指标概述	127	案例 2 美孚石油的标杆管理	250
第二节 关键绩效指标设计	130	复习思考题	251
第三节 关键绩效指标库	149	复习思考题参考答案	254
重要概念	153	<b>第九章 基于素质的绩效考核</b> .....	256
本章小结	153	第一节 素质与绩效	256
案例 1 KPI 改造电信运营流程	154	第二节 素质库的编制	261
案例 2 汇源的关键绩效指标体系	158	第三节 素质模型的建立	267
复习思考题	160	第四节 对素质进行考核	274
复习思考题参考答案	162	重要概念	282
<b>第七章 平衡计分卡</b> .....	164	本章小结	282
第一节 平衡计分卡概述	164	案例 1 PB 公交公司	283
第二节 平衡计分卡的指标体系	169	案例 2 空中乘务员	284
第三节 平衡计分卡的实施	180	复习思考题	285
重要概念	197	复习思考题参考答案	287
本章小结	197	<b>第十章 基于团队的绩效考核</b> .....	290
案例 第一张平衡计分卡的诞生	197	第一节 团队与团队绩效	290
复习思考题	202	第二节 团队绩效考核	293
复习思考题参考答案	204	第三节 团队绩效考核的新方法	306
<b>第八章 目标管理与标杆管理</b> .....	207	重要概念	316
第一节 目标管理概述	207	本章小结	316
第二节 基于目标的绩效考核	211	案例 打造高绩效团队	316
第三节 标杆管理概述	234	复习思考题	320
第四节 基于标杆的绩效考核	239	复习思考题参考答案	321
重要概念	248	<b>附录 KPI 指标库</b> .....	323
本章小结	248	<b>参考文献</b> .....	328

# 第一章 绩效与绩效考核

**【学习目标】**通过本章的学习，了解绩效及绩效考核的含义、作用和特征；掌握绩效考核指标的设计原则和设计程序；熟悉绩效考核存在的各种误区。

## 第一节 绩效

### 一、绩效的概念

英文的 Performance 翻译成中文有履行、执行、成绩、性能、表演和演奏等含义。绩效考核中的“绩效”究竟是什么含义呢？从字面上来理解，绩效就是业绩与效能。然而业绩与效能又是如何表现呢？不同的职位、员工之间以及员工与团队、组织之间是否具有相同的绩效含义呢？通常的理解有以下4种。

#### 1. 绩效就是结果

绩效就是结果，即对企业具有效益、具有贡献的结果。财务人员比较热衷于这种量化程度高的观点。结果有长期、中期、短期之分，在财务上通常是以年为周期的，但是对于股东而言，基业长青更胜于当期利润。所以无论是长期、中期还是短期的结果都是绩效管理关注的对象，长期结果无法在当期体现，只能通过组织倡导的行为方式来推动。

#### 2. 绩效的目标是行为，而不是结果

但需要补充的是如果行为不能带来结果，比如很高的出勤率并不能代表企业效率的提高，那么这种所谓的绩效对于企业而言就没有什么意义了。

#### 3. 个体特征可以反映绩效水平

工业心理学家的研究结果认为员工的个性特征，比如性格、技能与能力等综合因素可以转化为可量化的工作成果。我们不能否定技能对于提高生产效率的意义，但是一个技能很高的建筑工人，并不等同于他的工作效率比别人高。

#### 4. 绩效管理的对象是战略的实施过程

绩效管理是一个从设定目标、实施计划到绩效考核、结果运用的完整流程，绩效考核只是其中一环。绩效管理所关注的对象也就是管理的过程——在工作的各个阶段和环节对管理对象进行的监控、支持。采用这种论点的组织比较强调辅导、反馈等管理环节。

有些人力资源经理概括说“你期望得到什么，什么就是绩效”。但是绩效管理是由各级经理人员分别具体来执行的，而管理人员由于其位置、利益的不同，其所追求的结果是不一样的，而老板希望得到的往往也包含着多种目标。所以对于绩效，不能由管理人员自己去定义。具体到每一个行业、每一个企业、每一个职位，它的绩效含义是什么，应当根据具体情况来确定，也许包括了以上4个答案，也许只是其中一个。

另一个问题是，组织、团队与个人的绩效含义是否一致？如果一个组织的责权利结构清晰，那么组织的一把手就应当对组织绩效负责，从这个意义上而言，组织绩效与个人绩效是有机联系的。组织绩效建立在个人、团队绩效的基础上，并且它们是可以重合考虑的。

## 二、绩效的性质

为了更深入地理解绩效的内涵，还要了解绩效有哪些性质。绩效有3个性质，即多因性、多维性和动态性。

### 1. 多因性

绩效的多因性是指绩效的优劣并不取决于单一因素，而是受多种主、客观因素的制约和影响。管理学和心理学研究证明，员工绩效是受以下4个方面影响的：①技能。②激励。③机会。④环境。绩效可以用以下公式来表示：

$$P=f(S, M, E, O)$$

式中  $P$ ——Performance, 绩效；

$S$ ——Skill, 技能；

$M$ ——Magnetization, 激励；

$E$ ——Environment, 环境；

$O$ ——Opportunity, 机会。

技能是指员工的工作技巧与能力的水平，它取决于个人天赋、智力、经历、教育与培训等个人特点；其中培训不仅能提高技能，还能使人对一定的计划目标的实现树立自信心，从而加大激励的强度。

激励是指调动员工的工作积极性，激励本身又取决于员工的需求层次、个性、感知、学习过程与价值观等个人特点；其中需求层次影响最大，员工在谋生、安全与稳定、友谊与温暖、尊重与荣誉、自为与自主以及实现自身潜能等层次的需求方面，各有其独特的强度组合。企业需要调查摸底，具体分析，才能对症下药予以激发。

环境因素首先指企业内部的客观条件，如劳动场所的布局与物理条件（室温、通风、粉尘、噪声和照明等），任务的性质，工作设计的质量，工具、设

备与原料的供应,上级的领导作风与方式,公司的组织与规章制度,工资福利、培训机会以及企业的文化、宗旨及氛围等。环境因素当然也包括企业之外的客观环境,如社会政治、经济状况和市场竞争强度等宏观条件,但这些因素的影响都是间接的。

机会指的是一种偶然性,俗称“运气”。如某项任务正好分配给甲员工,当乙员工不在或因纯随机性原因而未被指派承担此项任务时,即使乙的能力与绩效均优于甲,也无从表现。不能否认,现实中不可能做到完全的平等,因此该因素是完全不可控的。

## 2. 多维性

绩效的多维性指的是需要从多个维度或方面去分析与评价绩效,不能单方面来考评。例如:对一名员工进行考核,不仅要看其完成工作的数量,还要看其完成工作的质量,甚至还要看其工作的纪律、态度、团队精神等。因为各维度可能权重不等,考核侧重点也会有所不同。

## 3. 动态性

绩效的第3个性质也需要引起注意,这就是它的动态性,即员工的绩效会随着时间的推移发生变化,原来较差的绩效有可能好转,而原来较好的绩效也可能变差。因此,在评价一个人的绩效时要充分注意绩效的动态性,而不能用一成不变的思维来看待有关绩效的问题。

认清绩效的多因性、多维性和动态性,其目的是要求管理者对绩效考核应全面、多角度地去进行;对员工的绩效要用动态的观点,发展的眼光去看待。

## 三、绩效标准

绩效标准说明的是工作要达到的程度。绩效标准的特征有:

- 1) 标准是针对工作而不是针对工作者而确定的,不管谁来执行该工作均应达到此标准。
- 2) 标准是可以达到的。按照确定的标准,所有在职的员工都应该能达到。
- 3) 标准为人所知,应消除不必要的神秘感。
- 4) 标准是执行者和主管协商而定的。
- 5) 标准要尽可能具体明确,而且可以进行衡量,尽量避免歧义的产生。
- 6) 标准有时间限制,即标准要求何时达成,或标准是否仍然适用。
- 7) 标准要记录在案,随时提醒各方按标准执行任务。
- 8) 标准是可以改变的,进行一个循环过程后,往往要调整原标准。

## 第二节 绩效考核

### 一、绩效考核概述

#### (一) 绩效考核概念

绩效考核有悠久的历史，古今中外有许多关于人员考核的记载。六国时期，前秦皇帝符坚召见高素，问及治理国家的基本要点，高素答曰：“治本在得人，得人在审举，审举在核真，未有官得其人而国家不治者也。”可见对考核古人就有深刻的认识。而现在，世界各国政府和企业对人员绩效考核也越来越重视，特别是发达国家对绩效考核的研究已经有七八十年的历史，取得了丰硕的成果。但是我国对绩效考核的研究则远远落后于发达国家。

对于什么是绩效考核，不同的专家学者给出了不同的答案：

“对组织中成员的贡献进行排序”。

“为了客观判定职工的能力、工作状况和适应性，对职工的个性、资质、习惯和态度，以及对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的评价，包括评价的程序、规范、方法”。

“对职工现任职务状况的出色程度、以及担任更高职务的潜力，进行有组织的、定期的并且是尽可能客观的评价”。

“绩效考核是人力资源管理系统的组成部分，由考核者（上级）对被考核者（下属）的日常职务行为进行观察、记录，并在事实的基础上，按照一定的原则进行评价，以达到培养、开发和利用组织成员能力的目的”。

将上述的观点归纳起来，绩效考核（Performance Appraisal）就是指用系统的方法、原理，评定、衡量员工的工作行为和工作效果。

但是随着全球经济一体化进程的加快，人们对绩效考核的看法与以前有所不同了，因为人具有了比以前更大的价值。现代的绩效考核与管理被赋予了更深刻的含义，即从如何提高组织核心竞争力的角度进行思考，将绩效考核和管理与企业的关键能力连接起来，从而使组织的竞争力不断得到提高。

因此，现代的绩效考核与管理是从组织核心竞争力出发，以提高组织的综合能力为目的，以绩效管理为手段，实现组织与员工的利益共享和双赢。

#### (二) 绩效考核的目的

绩效考核作为现代企业管理的核心环节之一，它对组织业绩影响的重要程度已经为企业界所普遍关注。在传统意义上绩效考核的目的仅限于人力资源管理领域。但是，随着企业管理需求的发展，绩效考核的目的已经扩展到了更为广阔的领域，上到确保企业战略目标的实现，下到保障具体员工的业务实现。

### 1. 确保企业战略目标的实现

现代企业所推行的绩效考核的作用远远超出了人力资源管理的领域。例如通过绩效考核以及相应的管理，可以提高企业的核心竞争力、实现企业战略转型，并能够确保企业将组织短期目标与长期目标相联系等，因而它成为企业在竞争环境中确保生存和发展的有效手段。

### 2. 确保人力资源管理目标的实现

绩效评估作为支撑企业人力资源管理的有力工具，在实际应用中具有多种功能。在人力资源管理领域里，考核的目的有两类：一类是从维持和发展组织的角度出发来考虑绩效问题，另一类是从对员工个人进行管理的角度出发来考虑绩效问题。目前我国往往重视第二类目的而忽略第一类目的对组织的重要性。即便对第二类目的而言，也往往强调考核与利益分配的关系，并没有有效发挥考核的主体功能。值得强调的是，考核的目的并不仅仅是与利益的分配相关，而更多地是通过有效运用考核的手段来提高员工的工作绩效和职业能力。

### (三) 绩效考核的原则

为了正确而有效地进行绩效考核，首先要明确员工绩效考核所必须遵循的基本原则。

#### 1. 公开与开放原则

所谓公开与开放的原则，就是绩效考核必须建立在公开性、开放式的基础上。开放式的绩效考核首先应体现评价上的公开、公正、公平性，借此才能取得上下级的认同，使绩效考核得以推行；其次，绩效评价标准必须是十分明确的，上下级之间可通过直接对话，面对面地沟通，进行绩效管理工作。在贯彻开放性原则时，应注意以下几点：

1) 要通过工作分析（岗位分析）确定对员工的期望和要求，制定出客观的绩效考核标准，通过制定岗位任职资格标准及绩效考核标准，将组织对其员工的期望和要求明确地规定下来，使考核的总体性和全局性得以加强，进而成为人力资源管理的组成部分。

2) 实现绩效考核活动的公开化，破除神秘感，进行上下级的直接对话，将技能开发与员工发展的要求引入考核体系中。

3) 引入自我主体及自我申报机制，对公开的工作绩效评价做出补充。通过自我评价，可增进企业目标的实现。如果这种评价相对侧重于能力的评价，并在职能资格等级制度的范围内进行，则它至少能够使员工发现自身与他人的差距，并弥补自身的不足。

4) 根据企业不同，分阶段引入绩效考核评价标准和规则，使员工有一个逐步认识、理解的过程。

## 2. 反馈与修改原则

反馈与修改原则即把绩效考核的结果及时反馈,作为正确的行为、方法、程序、步骤、计划、措施坚持下来,发扬光大。不足之处,加以纠正和弥补。在现代人力资源管理系统中,没有反馈的绩效考核制度将失去存在的意义,不能发挥员工潜能,调动员工的积极性。

## 3. 定期化与制度化原则

绩效考核是对员工能力、工作绩效、工作态度的评价,也是对员工未来行为表现的一种预测。因此只有程序化、制度化地进行绩效考核,才能真正了解员工的潜能,发现组织中的问题,从而有利于组织的有效管理。

## 4. 可靠性与正确性原则

可靠性又称为信度,是指某项测量的一致性和稳定性。绩效考核的信度是指绩效考核方法保证收集到的人员能力、工作绩效、工作态度等信息的稳定性和一致性,它强调不同评价者之间对同一个人或同一组人考核的结果应该大体一致,如果绩效考核标准和尺度是明确的,那么,考核者就能在同样的基础上评价员工,从而有助于改善信度。

正确性又称为效度,是指某项测量有效地反映其所测量内容的程度。绩效考核的效度是指以绩效考核方法测量员工的能力与绩效内容的准确程度。它强调的是绩效考核内容的效度,即绩效考核事项能否真实反映特定工作行为、结果和责任的程度。

可靠性与正确性是保证绩效考核有效性的充分必要条件,所以一个绩效考核体系要想获得成功,就必须具备良好的信度和效度。

## 5. 可行性与实用性原则

可行性是指任何一个绩效考核方案所需的时间、人力、物力、财力,要被使用者及其实施的客观环境和条件所允许。因此,在制定绩效考核方案时,应根据绩效考核目标和要求,合理地进行设计,并对绩效考核方案进行可行性分析。主要从以下几个方面进行。

(1) 限制因素分析:任何一项绩效考核都是在一定条件下进行的,必须研究该考核方案所拥有的资源、技术以及其他条件,并对绩效考核对象与范围的适用性进行深入全面的分析。

(2) 目标与效益分析:全面分析和确定绩效考核所要实现的目标,全面评价绩效考核方案对人力资源管理所能带来的直接与间接的利益,包括经济效益和社会效益。

(3) 潜在问题分析:预测每一项考核方案可能发生的问题、困难、障碍,问题发生的可能性以及可能产生的不良效果,并找出原因,提出应变措施。解

决这一问题的办法是在实施绩效考核方案前，对各种绩效考核工具进行测试，通过测试发现问题，减少绩效考核的误差。

所谓实用性，包括两个方面的含义：①绩效考核方法应适用于不同的绩效考核目的和要求，要根据绩效考核目的来设计测评工具。②所设计的绩效考核方案应适合企业不同部门和岗位的人员素质的特点和要求。

#### （四）绩效考核的作用

绩效考核是企业经营管理工作中的一项重要任务，是保障并促进企业内部管理机制有序运转、实现企业各项经营管理目标所必需的一种管理行为。具体来说，绩效考核具有如下作用。

##### 1. 绩效考核是企业聘用人员的依据

要实现一个组织的人与事的科学结合，必须“识事”和“知人”。岗位分析、岗位评价和岗位分类是“识事”的基本活动，考核则是“知人”的主要活动。只有“知人”才能“善任”，通过绩效考核，能够对每位员工的各方面情况进行评估，了解每个人的能力、专长和态度，从而能够将其安置在合适的职位上，达到人尽其才的目的。

##### 2. 绩效考核是员工调动和升降职位的依据

绩效考核侧重于对员工的工作成果及工作过程进行考察，通过绩效考核，可以获得员工的工作信息，如工作成就、工作态度、知识和技能的运用程度等。根据这些信息，可以进行人员的晋升、降职、轮换、调动等人力资源管理工作。这对个人来说是扬长避短，对组织来说则是实现人力资源的优化再配置。如一个员工绩效优秀而且大有潜力时，可以给予晋升，这样既能发挥其才能，又能增强组织的竞争力；一个员工业绩不良，可能是因为他的素质和能力同现在的职务不匹配，这就应当进行工作调动和重新安排，以发挥其长处，帮助其创造更良好的业绩。

##### 3. 绩效考核是员工培训的依据

培训开发是人力资源投资的重要方式，它可以使人力资源增值，是企业发展的一项战略性任务。绩效考核可以为企业对员工的全面教育培训提供科学依据，使企业知道哪些员工需要培训，需要培训哪些内容，使培训开发做到有的放矢，这样才能收到事半功倍的效果。绩效考核在这方面的作用是：一方面能发现员工的长处与不足，对他们的长处给予发扬；另一方面也可以查出员工在知识、技能、思想和心理品质等方面的不足，使培训开发工作有针对性地进行。通过持续的绩效管理，促进培训开发工作的深入。

##### 4. 绩效考核是确定薪酬和奖惩的依据

现代管理要求薪酬分配遵循公平与效率两大原则，这就必然要对每一个



员工的劳动成果进行评定和计量,按劳付酬。绩效考核为报酬分配提供依据,在进行薪资分配和薪资调整时,应当根据员工的绩效表现进行,运用考评结果,建立考核结果与薪酬奖励挂钩制度,使不同的绩效获取不同的待遇。合理的薪酬不仅是对员工劳动成果的公正认可,而且可以产生激励作用,形成积极进取的组织氛围。考核结果不与薪酬、奖励、提职、培训等挂钩,就没有实际意义,不仅起不到激励效果,反而会挫伤员工的工作积极性,影响工作业绩和效率。

### 5. 绩效考核有利于形成高效的工作气氛

通过考核,经常对工作人员的工作表现和业绩进行检查,并及时反馈,要求上下级对考核标准和考核结果进行充分沟通,因此,考核有利于形成高效率的工作气氛,有助于组织成员之间信息的传递和感情的融合。通过这样的沟通,可以促进员工之间的相互了解和协作,使员工的个人目标同组织目标达成一致,建立共同愿望,增强组织的凝聚力和竞争力。绩效考核可以促进员工的潜在能力的发挥,通过绩效考核,员工对自己的工作目标确定了效价,他们就会努力提高自己的期望值,比如学习新知识、新技能,以提高自己胜任工作的能力,取得理想的绩效,个人也就得到了进步。所以,绩效考核是促进员工自身发展的人力资本投资。

## 二、绩效考核指标的设计

### (一) 绩效考核指标设计的主体

一般来讲,人力资源部由于缺乏公司内部各个岗位的专业知识,难以准确制定出公司内所有岗位的考核指标。合理的考核指标设计应该是由直接上级和员工共同设计,双方通过讨论,制定直接上级认为员工经过努力,可以达到而且员工本人也承诺达到的考核标准。这样的考核指标才能让员工既有希望,又有信心,从而发自内心地去努力工作,达到设定的绩效标准。

### (二) 绩效考核指标设计的依据

全面合理的考核指标设计应该是以企业发展战略为导向,以工作分析为基础,结合业务流程来进行的。

1) 考核指标的制定必须是在企业发展战略的指导下,根据企业的年度经营计划,将企业的各项指标由公司到部门,由部门到个人,层层分解下去。

2) 根据个人的年度工作目标,结合各个岗位的工作内容、性质,初步确定该岗位绩效考核的各项要素。

3) 综合考虑个人在工作流程中扮演的角色、责任以及同上、下级之间的关系,最终确定各个岗位的绩效考核指标。