

经理人必备

绩效考评

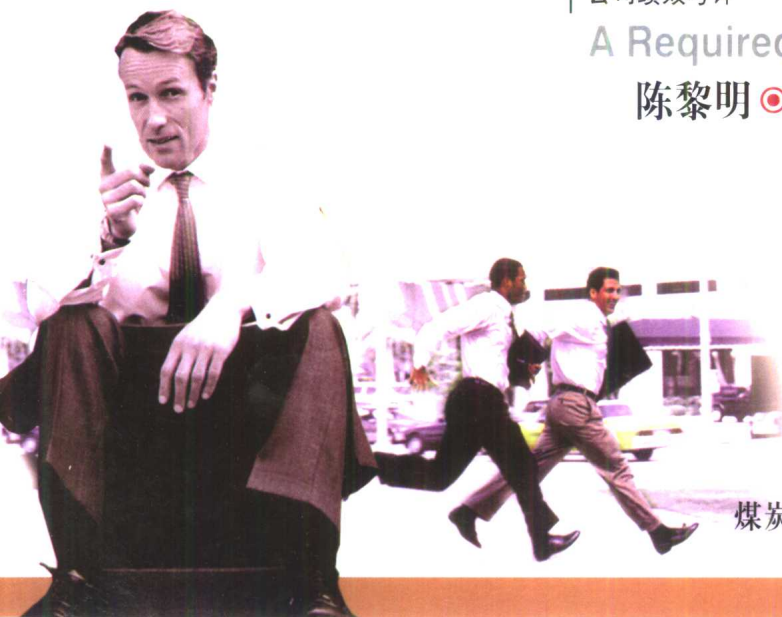
绩效考评是人力资源开发与管理的核心

绩效考评的方法
绩效考评的工作流程
绩效考评系统
员工绩效考评

管理人员绩效考评
团队绩效考评
公司绩效考评

A Required Course

陈黎明◎主编



煤炭工业出版社

经理人必备——

绩效考评

陈黎明 主 编

煤炭工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考评/陈黎明主编. —北京: 煤炭工业出版社,
2001

(经理人必备)

ISBN 7-5020-2008-X

I. 绩… I. 陈… III. 企业管理: 人事管理—考核
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 18837 号

经理人必备
绩 效 考 评
陈黎明 主编
责任编辑: 顾建中

*
煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
文物出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*
开本 $850 \times 1168 \text{mm}^{1/32}$ 印张 $12\frac{1}{2}$
字数 260 千字 印数 1-1,0000
2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷
社内编号 4779 定价 25.00 元
(全套共四本 共 100.00 元)

版权所有 违者必究
本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

《经理人必备》编委会

主编：陈黎明

编委：姜 龙 王 焱 王 飞
 陆强华 黄前松 钟俊华

前 言

不知道自己怎么样的企业注定不是个好企业。

不知道自己怎么样的员工注定不是个好员工。

绩效考评是定期考察和评价个人或工作小组业绩的一种正式的制度安排。绩效考评在西方的企业中已发展得较为完善。尽管如此，在 90 年代后，西方企业中以人为本主义管理理念的确立、企业外部环境变化及组织模式和人力资源多元化的一系列动因使绩效考评遭到一部分人的攻击。一位人力资源高级管理人员曾把考评过程描述为“寻找圣怀”。

但与此同时，绩效考评的功能反而得到强化。也许，如果经理不必就发展需求、提升薪资、裁员、转岗、培训方案及在与法律有关的领域做出决策的话，有些组织会放弃绩效考评，而事实上，以上所列的领域几乎包括了人力资源管理中的所有领域。所以，很多企业将得出同一结论：虽然绩效考评的修订和实施都是一个艰难的过程，但它却是一种组织和员工的真正需求。

在中国企业，绩效考评刚刚起步，还没有形成一整套完整的考评制度，即使有，在执行中也往往遇到种种困难和阻力。在绩效考评的实施中，我们更强调两点：①制度化建设。没有一套规范合理制度支持的绩效考评是不堪一击的。因为一般来说，这种考评缺乏客观性和公正性（即使有时绩

效考评结果是可以接受的)，不能获得员工的信任和支持，而这种信任和支持正是绩效考评合理存在的基础。②注重绩效考评文化的培养。绩效考评只有在一定的文化氛围中才能获得理解。企业必须努力营造一种公平竞争、平等交流的文化氛围，而这在中国企业中尤为缺乏。这一点也正是我们推出本书的初衷，希望本书能对中国企业的绩效考评有所帮助。如果真是这样，编者几年的心愿也了了。

目 录

前 言	1
-----------	---

第一篇 绩效考评原理及方法

第 1 章 绩效考评概述	3
1.1 绩效考评的诠释	4
1.2 绩效考评的价值取向	7
1.3 绩效考评的基础	11
1.4 绩效考评在人力资源管理中的核心地位	16
第 2 章 绩效考评的主体	19
2.1 绩效考评主体的界定	19
2.2 对绩效考评主体的要求	24
2.3 绩效考评主体的培训	25
第 3 章 绩效考评的方法	30
3.1 绩效考评方法选择	30
3.2 绩效考评方法的比较	45
3.3 影响绩效考评方法选择的因素	49
第 4 章 绩效考评的工作流程	52
4.1 绩效考评的要素分解	52
4.2 绩效考评的程序与过程	64
第 5 章 考评会见	76

5.1	考评会见的主要类型	78
5.2	考评会见的准备	80
5.3	进行有效的考评会见	82
5.4	考评会见的几种技巧	84
5.5	考评会见的评价	86
第6章	绩效考评的反馈	89
6.1	反馈的重要性	89
6.2	什么是正确的反馈	92
6.3	反馈的过程和具体方法	93
6.4	反馈的技巧	96
第7章	绩效考评系统	100
7.1	优秀绩效考评系统的特征	101
7.2	绩效考评制度	109
7.3	绩效考评系统的模型	121
7.4	建立绩效考评系统	128
第8章	考评中心	133
8.1	考评中心的价值	133
8.2	考评中心的运作	140
8.3	考评中心现状	147
第9章	绩效考评的偏差	151
9.1	绩效考评偏差的类型	151
9.2	绩效考评偏差的避免	160
第10章	各国绩效考评	168
10.1	日本公司的绩效考评	168
10.2	台湾公司的绩效考评	177
10.3	美国公司的绩效考评	183

第二篇 对不同对象的绩效考评

第 11 章 员工绩效考评	191
11.1 员工绩效考评的目的和原则	191
11.2 员工绩效考评的评价因素	194
11.3 员工绩效考评的内容	203
11.4 员工绩效考评的程序	207
11.5 员工绩效考评的偏差和预防办法	208
第 12 章 管理人员绩效考评	210
12.1 管理人员绩效考评	211
12.2 传统的品质考评	214
12.3 按可核实的目标来考评	218
12.4 按管理人员的标准来考评	222
12.5 管理人员领导效能的绩效及其考评	226
12.6 现代管理者应具备的条件	233
第 13 章 团队绩效考评	244
13.1 团队特色	244
13.2 团队绩效考评的实施	254
第 14 章 公司绩效考评	264
14.1 公司绩效考评	264
14.2 公司市场绩效考评	272

第三篇 绩效考评是人力资源开发与管理的核心

第 15 章 绩效考评与招聘	281
----------------------	-----

15.1	招聘原理	281
15.2	绩效考评在招聘中的应用	287
第 16 章	绩效考评与人力资源规划	295
16.1	人力资源规划原理	295
16.2	人力资源规划的实施	305
第 17 章	绩效考评与人力资源开发	311
17.1	人力资源开发原理	312
17.2	绩效考评与人力资源开发的链接	321
第 18 章	绩效考评与激励机制	326
18.1	激励原理	326
18.2	激励的实施	333
第 19 章	绩效考评与内部员工关系	344
19.1	绩效考评与人事处理	345
19.2	绩效考评与人员晋升	347
第 20 章	绩效考评与职务分析	351
20.1	职务分析原理	351
20.2	职务分析的实施	355
20.3	职务考评	368
第 21 章	绩效考评信息系统	374
21.1	人力资源信息系统原理	375
21.2	绩效考评信息系统是人力资源信息 系统的核心	379
参考文献		383

第一篇 绩效考评 原理及方法

第1章 绩效考评概述

绩效考评是管理人员必须从事的众多人力资源管理活动之一，是唯一具有总结性和承接性的人力资源活动。绩效考评是一项系统性的评价工程，而这种评价的过程和结果将直接对人力资源其他方面的工作产生影响，并随着人力资源管理的更加慎重，更加注重其评价功能和企业内部平衡的功能。

- ◇ 什么是绩效
- ◇ 绩效考评的原则
- ◇ 绩效考评的基础工作
- ◇ 绩效考评与人力资源管理

1.1 绩效考评的诠释

□ 绩效的含义与特征

绩效的含义特别丰富，从广义上讲是指各目标主体在一定时期内通过“在特定组织中的多样化行为特征和由此而导致的结果”。这种结果可以是好的，也可以是坏的。绩效是一种客观的现象，可以为人辨识和确认，但同时由于环境、标准及人的主观因素等方面存在差别，这种辨识和确认是不精确的，可以说是存在争议的。而我们一般所讲的绩效，主要用于人力资源管理中，指员工或员工的集合体的行为状态及行为结果。

绩效有三个显著的特征：多因性、多维性和动态性。

1. 多因性

绩效的多因性，是指绩效的优劣不是取决于单一的因素，而是由多种因素共同决定。影响职工工作绩效的因素主要有活力、技能与环境。其中活力与技能为员工自身拥有，属于主观因素，它直接对绩效产生影响；环境则是客观性的间接因素。

活力是指员工的工作状态，也就是他们的工作积极性。在其他条件相同的情况下，一个活力强即工作积极性高的员工所取得的工作绩效必然高于其它员工。员工活力的高低、强弱，既取决于职工本人的需要结构、个性、感知、学习过程与价值观等个人特点，又取决于企业组织文化、工作本身具有的挑战性，及竞争环境。

技能是指职工的工作技巧与能力水平。它取决于个人天赋智力、个人经历、教育与培训背景等个人特点。在认识职工技能的过程中必须注意以下两点：

(1) 一个组织内，员工的技能必然有差异，这是不可避免的现象。这是因为除艺术、音乐、体育等少数特殊技能外，人们技能总体状态是呈正态分布的，即特强与特弱者都比较少，多数人都处于中等水平。

(2) 单就员工而言，他在各个不同的方面技能也是有差异的，大多数员工掌握的技能运用性较大。

环境因素，首先指的是企业内部的客观条件。它包括很多方面，如：工作场所的布置与物理条件（室温、通风、照明等）；工具、设备及原材料的供应；企业的组织机构与规章制度；上级的领导作风与人们之间的相互关系；工资福利与培训机会等等。良好的企业文化是员工创造优良绩效的重要条件。健康向上的企业文化，将会鼓励员工努力工作，积极寻求突破。

2. 多维性

是指职工的工作绩效是在多方面表现出来的。所以，在对员工进行考评时，应全面考核、综合分析。只有这样才能得出较为正确的结论。如要考评一个工人的工作绩效，要看他的产量指标完成情况，同时也要考评质量指标及节约状况，还要对他平时的工作状态、人生价值观等作出考评。多维性有所不同，考评侧重点就会有所差异。

3. 动态性

绩效是职工在一定时期之内的工作行为和工作结果，也就是说职工个人的工作绩效在不同时期，可能会有所差异，

所以要用动态的眼光来考评员工，而不能用老眼光来看人。

□ 绩效考评的定义

对于一个部门的高级主管来说，没有什么比与一位勉强合格的员工接受同样标准的提薪更令他沮丧的了，而其他成员的积极性也遭受打击。同时，如果工作由各个相关部门组成，并且每个部门的努力却是至关重要的，则部门的业绩也必须被考虑到。

对经理来说，应该意识到绩效考评必须是全面的，并且是一个连续的动态过程，而不是每年发生一次的事件，这一点特别关键。绩效考评是定期考察和评价个人或小组在组织运行中的行为状态和行为结果的一种正式的制度安排。考评的过程是一种信息获得和应用的过程。

实施绩效考评可能是人力资源管理领域最棘手的任务。当人力资源专业人员被问及到他们的考评制度时，最常见的回答是“我们正在用一种新的制度工作”或者“我们正在考虑用一种新的制度工作”。对使用绩效考评制度的 100 家公司进行的研究表明：大约有 65% 的公司对他们的考评制度有一定程度上的不满。

既然绩效考评常被看做是一种消极的、令人沮丧的活动——并且常使管理者感到困惑——为什么组织不放弃它呢？事实上，如果经理不必就发展需求、提升、增加工资、解雇、转岗、接纳培训计划及在与法律有关的领域中做出决策的话，有些组织一定会放弃绩效考评制度。如果经理能够获得保证，他们永远不会被要求到法庭上保护自己免于由错误解雇所引起的诉讼或歧视性指控，也许绩效考评会被管理者

所忽视。然而，考虑到对绩效考评数据的多重需求，大多数组织都被引到这样一个结论上来：虽然修订和实施都是一个痛苦的经历，但实施绩效考评却是一种组织和员工的真正需求。

从以上分析我们可以理解到为什么创立一个有效的绩效考评制度应该成为，并将继续成为人力资源管理中优先考虑的事。通过这种努力我们应该牢记，绩效考评本身不是目的，而只是为获得一个更高的业绩水平必然要使用的一种手段。同时考评者必然要对那些在员工的控制之外的、却能对他们的业绩产生影响的制度因素加以考虑，如绩效考评与岗位分析，人力资源开发，企业文化等等。

绩效考评是管理人员必须从事的众多人力资源管理活动之一，是唯一具有总结性和承接性的人力资源活动。我们可以认识到，人力资源专业人员在制定和协调绩效考评制度所起的重要作用。然而，要使绩效考评工作顺利、有效地展开，并获得成功，全体直线管理人员必须成为制度参与者的主力。以这种方式进行的绩效考评是最优的选择。

1.2 绩效考评的价值取向

绩效考评是人力资源开发和管理所必不可少的。它为人力资源开发和管理提供及时、有用的信息，并提供相应的决策性意见，是其他人力资源管理活动获取相关信息的基本手段。绩效考评的目的和作用就与这种获取和使用信息的功能紧密相关。