



现代管理 制度·程序·方法 范例全集

人 事 考 核 卷

彭剑锋 包政 编著



**现代管理
制度·程序·方法
范例全集**

彭剑锋主编

中国人民大学出版社

人 事 考 核 卷

彭剑锋 包政 编著

(京)新登字 156 号

现代管理制度·程序·方法·范例全集

人事考核卷

编著者：彭剑锋 包政

出版者：中国人民大学出版社

发行者：中国人民大学出版社

(北京海淀路 39 号 邮码 100872)

印刷者：北京印刷一厂

经销者：新华书店总店北京发行所

开 本：787×1092 毫米 16 开

字 数：1 000 千字

印 张：44 1/16

版 次：1993 年 4 月第 1 版

印 次：1993 年 4 月第 1 次印刷

册 数：1·5 000

书 号：ISBN7-300-01700-2/F·456

定 价：精装本 80.00 元

《现代管理制度·程序·方法·范例全集》

编 委 会 名 单

- 主 编** 彭剑锋（中国人民大学劳动人事学院副教授，阶梯股份有限公司高级管理顾问）
- 副主编** 包 政（经济学博士，中国人民大学工经系副教授）
张豫杰（中国台湾，台燕国际开发股份有限公司董事长，北京日龙科技开发有限公司总裁）
刘大为（博士，美籍华人，美国硅谷系统公司总裁）
李宏毅（美国俄亥俄州立大学经济系博士生）
沈炳熙（经济学博士，中国人民银行体改司副研究员）
吴春波（中国人民大学国民经济管理系副教授，教研室主任）
- 编 委**（按姓氏笔划为序）
- | | | | |
|-----|-----|-----|-----|
| 于建民 | 王小明 | 文跃然 | 申杲华 |
| 包 政 | 付亚和 | 刘 昕 | 许玉林 |
| 沈炳熙 | 吴春波 | 邹卫东 | 李 安 |
| 李志东 | 张树人 | 张延军 | 张豫杰 |
| 黄 谷 | 盛亚飞 | 彭剑锋 | 熊向清 |
| 颜守谦 | | | |

人 事 考 核 卷

- 主要撰写人：**彭剑锋 包 政
- 参与撰写者：**刘 昕 吴春波 李 昕 李 安
刘梅海 张里鸣 王宏学 唐 序

《现代管理制度·程序·方法·范例全集》

总 序

中国在改革开放十几年之后，经过理论界一大批人的共同努力，科学的管理理论和原则在中国已广为传播，管理在企业成长以至整个国民经济发展中的地位已为越来越多的人所认识，追求卓越的管理已成为企业家的奋斗目标。这就是说，我们在解放思想、转变观念、开阔视野方面取得了相当大的成就。然而，仅仅做到这一步还显然不够，如何将这些抽象的、相对独立的管理理论和原则贯彻运用于管理实践，如何在管理的微观层次上设计出操作性很强的细致的处理程序和方法，如何制订出适合本企业需要的科学的、具体的管理制度，这些问题能否解决已成为先进的管理思想和管理技术能否在我国产生巨大的经济效益的关键所在。因此，对世界发达国家和地区的日常管理活动和企业内部的管理制度加以研究、整理，编辑出一套现代管理的实务性著作，并使之应用于中国的管理实践中，促进我国管理现代化，将具有十分深远的意义。

中共十四大明确提出在我国实行社会主义市场经济。随着社会主义市场经济体制的确立和中国加入关贸总协定，一个更加开放的中国将迎接更为严峻的经济挑战。这就迫使我国的企业尽快转换经营机制，走向市场并广泛地参与国际竞争，而要在竞争激烈的国际市场上占有一席之地，就必须尽快熟悉了解国际惯例及通用准则，自觉吸收利用国外先进的管理技术，使我国的管理逐步走向规范化、现代化，以调动我们的所有资源，提高资源的使用效率。这样，尽快地但又高质量地完成这套著作，以使我国企业管理者以最快的速度了解目前国外的管理现实，触及现代世界先进管理技术的前沿，加快借鉴和消化吸收过程，为我国企业参与国际竞争做好充分的准备工作，就成为本书编撰者们的一致目标。

在本书的编撰过程中，我们非常重视其操作性和实用性。在对大量资料进行系统研究的基础上，我们精选了美国、英国、日本、港台地区一些先进企业、公司、金融机构及其它管理机构的成功的管理范例，在每一卷的开篇，对这些范例加以理论概括和系统解说。可以说，书中的每一范例都是对普遍正确原理的具体体现，而所阐明的理论又是对这些成功的管理经验的总结。对于我国的管理者来说，这套书的内容贴近日常管理的实际，一看即懂，并可将其与自己的管理活动进行直观的对照。由于本套书的内容涵盖

管理活动的各个方面，可以说它是对科学化管理过程的微观的准确详细的描述，其本身就构成了一个完整的管理实务体系。

由于本套书所需材料的内容比较丰富，涉及面也很广，加之参与这套书筹划和编写工作的人员分布在世界各地，在组织协调方面存在一定的困难，所以在内容的衔接上，资料的编排与取舍上尚有许多不尽如人意的地方。我们恳请广大读者在使用过程中不吝赐教，以便再版时，使其渐臻完善。

彭剑锋

1993年1月于中国人民大学

《人事考核卷》前言

中共中央十四大明确提出在我国实行社会主义市场经济，要把企业特别是国有企业推向市场，让企业通过市场谋求生存和发展。

对每个企业来说，形势是非常严峻的，谁也不能料想今后的竞争格局，谁也不能设想一旦脱离了行政权利系统的母体，投入市场经济的海洋，企业能依靠什么。每个企业都清楚现实的处境：厂房需要改造、产品大量积压、资金十分短缺、设备急待更新……。企业所能仰仗的只有人这一能动的资源。这正好应了R·阿普勒的一句话：“经济就是人的管理”。

企业有“以人为中心的管理”，哲人们有“人是生产力中最活跃因素”之精辟论断，可是企业究竟对自己的职工知道多少。企业的责任者可以毫不费劲地告诉你，产品积压了多少，积压了什么；资金短缺多少，缺在哪里；然而却很难回答你，职工工作能力缺多少，应有的工作成果缺多少，他们是否适应自己的岗位，等等。企业责任者只能遗憾地告诉你：职工肯定还有潜力。这就令人想起古人的一句话：人类从很早起就开始研究自身，然而历经千年，人类最不了解的依然还是人类自身。

经济责任制的建立，已经使许多经营者难以回答职工这样的提问：为什么我拿三块钱奖金，他拿五块钱奖金。今后怎样，可以肯定地说诸如此类的提问和质疑将更多，企业一旦成为市场经济的主体，必须能够明确且清楚地回答一系列类似的问题：为什么给他提薪，而不给你晋升；为什么要让他去培训，而不让你去培训；为什么要给他提职，而不给你提职。如果经营者不能了解把握有关人的每项决策和措施的“依据”，就不可能充分开发和利用其可贵的人力资源。

由于我们知道“钱”是很重要的，需要细致管理，为此，设立了台帐，设立了财会制度，把流动在每个角落中的“资金”管了起来。如果我们意识到“人”也是很重要的，需要细心照料的话，我们也会设立制度，对日常工作中的全体职工进行观察、记录和评价，在企业中彻底变革传统的劳动人事考核制度，建立新的考核制度体系。

要彻底变革传统的劳动人事考核制度，建立与市场经济相适应的新的考核制度体系，其问题的实质涉及三个方面的转变。

1. 观念和概念的转变。劳动人事考核作为企事业人员的考核，不是贯彻政府干部政策的手段，也不是单纯奖金工资的依据分配；而是收集人员信息的工具，是经营管理的组成部分，是指导、教育、帮助和激励职工的手段。与此相适应，必须对原有的概念进

行转换。过去是把人事与劳动对立起来的，“人事科”管干部，“劳动工资科”管工人，此其一；其二，过去传统的劳动人事方面的考核，只有“干部选拔”、“评先进”、“评劳模”，只有“考勤”和“考绩”。现在需要将二者予以统一，对企业中全体职工进行制度性考核，建立新的人事考核制度。

2. 系统内容和结构的转变。人事考核，就是对人及其工作进行考核，一旦企业实行“干部聘任制”、“劳动合同制”，我们就可以把人事和劳动作为一个系统，即作为人及其工作系统设在一个部门加以管理，统称为“人事部门”或“人事管理部门”；并且，按照企业经营目标与方针，建立人事考核的规程，对企业全体职工的日常工作进行考核、评价。进而，按照评价考核的结果，予以应有的人事方面的待遇，诸如晋升、提薪、奖励、培训、调迁等等。使企业中的“人及其工作”即人事工作系统化、制度化、规范化和经常化。

3. 方法与手段上的转变。传统劳动人事方面的考核不仅零碎，挂一漏万，随机，而且在方法与手段上不科学，单一和静态，尤其是在干部的选拔上，档案万能，主观随意、主观印象色彩很浓，加上神秘化，弊端很多，因此必须在方法与手段上实施变革，确立一套科学的考核体系，包括考核标准、考核对象、考核内容、考核程序、考核日期、考核方法、以及考核结果的使用与保管等等，使人事考核，即人及其工作的考核能够做到科学、客观和公正。

中国正处于变革时期，以转换国有企业经营机制为核心的变革正在全方位展开，如何顺应这种变革形势，在人事考核的操作程序、方法上实现现代化、制度化，是编写人事考核卷的立足点；换言之，我们正是从中国变革现状和现实的需要出发，在对发达国家和地区的人事考核实践活动进行总结的基础上，汇集编撰了这部现代人事考核范例全集，并在本卷的第一篇中研究提出了中国人事考核的变革思路，力图促使国外先进的人事考核系统能与我国现行的变革接轨，并逐步深化，形成富有中国特色的现代人事考核制度体系。

因此，本卷的研究和编撰方法有以下几方面的特点：

1. 破除传统人事劳动考核中的落后陈旧观念，提出了一系列现代人事考核的新观念及建立具有中国特色的人事考核体系的新思路，这一点，在第一篇的“人事考核理论与方法指南”中有充分体现。

2. 寻求新人事考核制度在我国企业变革中的生长点。人事考核制度说到底只是一种方法、一种手段、一种观念，如同它的产生和发展一样，是为某种目的和需要而存在的；考核本身不是目的，只有企业有了对这种制度性考核的需要，考核制度才能得到具体应用。所以，首先，我们在第一篇中花费大量笔墨介绍新人事考核制度体系在我国企业变革中的地位和作用及其实施中将要遇到的问题，如何在企业变革中寻求新人事考核制度的生长点。其次，我们从实际出发，实事求是地介绍和引进了国外许多先进企业的人事考核规程，尽量选编那些能与我国改革现实、改革趋势相适应的人事考核范例。

3. 强调全书编撰的应用性、针对性和操作性。本书所编撰的范例都配有简明扼要的解说，并将考核案例按一定的性质和特点进行分类。所编撰及介绍的考核量表都是成套的，并配有答案和信息处理方法，阅读这些范例，企业人事管理人员可对照操作，在短

时间内成为人事考核行家。

由于人事考核制度体系的建立在我国是一个新问题，加上我们水平所限，书中不妥之处，恳请专家读者批评指正。

借用 F·培根的一句话来结束我们的前言，“期望能够做出从来未曾做出过的事而不用从来未曾试用过的办法，这是不健全的空想，是自相矛盾的。”^①

彭剑锋、包政

1992年12月

^① [英] 法兰克富·培根：《新工具》，商务印书馆 1984 年版，第 8 页。

目 录

第一篇 人事考核指南	(1)
第一章 人事考核的基本内涵	(2)
一、以往的人事考核	(2)
二、新经济环境下的人事考核	(3)
三、人事考核的基本概念	(4)
四、人事考核的基本原则	(5)
五、人事考核的限制性因素	(6)
第二章 人事考核的构成内容	(7)
一、成绩考核与业绩考核	(7)
二、能力考核	(8)
三、态度考核	(9)
四、潜力测评与能力开发卡	(10)
五、适应性评价与适应性卡	(11)
第三章 人事考核的位置	(13)
一、考核与考核标准	(13)
二、考核与提薪、奖金	(16)
三、考核与晋升、调动	(19)
四、考核与教育培训	(22)
五、人事考核的地位	(24)
第四章 考核标准的设计	(27)
一、考核标准设计的现实基础	(27)
二、考核标准的设计思路	(29)
三、考核标准的具体设计	(32)
第五章 考核用表的设计	(45)
一、考核阶层与类别的划分	(45)
二、成绩考核表的设计	(47)
三、能力考核表的设计	(49)
四、能力开发卡的设计	(53)
五、适应性卡的设计	(55)
六、考核量表的流程设计	(58)

第六章	考核者训练	(60)
一、	考核者与被考核者的划分	(60)
二、	考核者训练的目的	(61)
三、	考核者训练要领	(62)
第七章	考核规程设计	
附：	考核规程标准格式	(68)
第八章	考核的方法选择	(72)
一、	事实记录法	(72)
二、	相对考核法	(78)
三、	绝对考核法	(80)
四、	量表测评法	(86)
第二篇	人事考核规程范例精选	(102)
A	以职能资格等级制为基础，制定相应的“职务标准”和“职能标准”进行测评	(103)
B	以评定尺度为工具，根据评价项目和要点，在收集和观察“具体事实”的基础上进行测评	(137)
C	强调使用目的的人事考核规程范例	(250)
D	把“自我评价”“自我考核”机制引入人事考核规程，通过人事考核，促使职工在自我研究、自我开发基础上提高水平和能力	(306)
E	突出“人物特性评价”的人事考核规程范例	(345)
F	通过反馈“考核结果”，来达到提高本人自觉开发能力、提高上司指导能力	(402)
第三篇	人事考核手册及其操作	
—	8家先进企业人事考核手册的制定与运用	(433)
第四篇	管理者素质评价与能力开发范例	(510)
A	管理者素质评价与能力开发程序和方法设计	(510)
B	管理者素质与能力评价操作内容设计	(530)
C	管理者素质与能力评价——公文处理法案例设计	(548)
D	管理者素质与能力评价——无领导小组讨论法案例设计	(594)
E	经营管理游戏法	(599)
F	领导行为与效能评价量表的设计	(604)
第五篇	目标管理法与人事考核范例精选	(633)

◇ 第一篇 ◇

人事考核指南

考核评价是一种社会现象，在有人群的地方就有考核评价。人们为了保证自己的权益得到尊重，为了维持与他人的相互关系，保持相对稳定的地位，自然而然地对他人评头论足、察言观色。在孔子《论语》中就有这样的记载：“视其所以，观其所由，察其所安。”孟子则更为直接了当，认为对人和对物一样，需要权衡与度量。孟子说：“权然后知轻重，度然后知长短，物皆然，心为甚。”不仅如此，人们为了不被他人遗忘、冷落和抛弃，还希望周围的人对自己进行评价，以及自我评价，所谓“一日三省吾身”，“人贵有自知之明”等等。

在有组织、有目的的人群或机构中，这种自然状态下的社会群体中的评价，就为有组织、有意识和系统的考核所取代。中国西周时期的《周礼·大司徒》中记载的乡里教化察举制度和欧美 19 世纪初建立的公务员制度，是东西方最早见诸于文献的“制度性考核”。

工业化，以及后来的社会机构化、职工社会化，使制度性考核跨越了社会和政治的范畴，成为经济、卫生保健、科学技术、教育培训、环境保护、军事防卫等社会性机构组织普遍采用的“技法”、“职能”和“手段”。

企业作为社会的经济组织，承担着社会的经济任务和社会责任；为了使企业富有前途，工作富有挑战，职工富有成就，就需要建立、健全人事制度以及相应的人事考核制度，正如法兰克富·H·巴比森指出的那样：“不管有无制度，经营上总是要经常对人进行考核；如果缺少对业绩、能力的制度性考核，我们只能依赖一线监督者的意见作出人事安排，稍有疏忽，稍不注意就会出现不平、不公，导致不满，损害士气和效率等等，所以，有作为的经营者都会采用人事考核制度，努力对职工的能力和业绩作出客观而公正的评价。”

考核评价是客观的，制度性考核是客观的，在社会的经济组织、企业中建立健全人事考核制度是明智的。

第一章 人事考核的基本内涵

评价总是为了某种目的，人事考核也是这样，不是为了考核而进行考核，人事考核是为人事工作需要而存在的一种手段，人事工作的特殊需要规定了人事考核的特定内涵。

对人事工作需要产生影响的因素主要有三项，一是经济环境，二是在经济环境约束下的企业目的和使命，三是在特殊企业目的和使命规定下的人事方针和政策以及人事管理目标。

人事考核的内涵取决于这三位一体的因素。

一、以往的人事考核

1. 从五十年代起，我国实行计划经济的体制，换言之，按产品经济的方式组织社会再生产。在这种经济环境下，企业只是行政权力系统的一级基层组织，企业的目的和使命是完成上级交办的任务，执行上级的指令；一切生产要素，人、财、物都纳入计划和分配的渠道，人员的管理沿用战争年代的方式和做法，从中央组织部、劳动人事部直至企业组织部、劳动人事科，自上而下，分两个系统管理干部和普通职工，从组织上保证政治路线的贯彻执行。人事政策、方针和目标的“政治”或“行政”倾向很明显，所谓“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”

为满足这种人事工作的特殊要求，人事考核的实质是“组织（干部）考核”，人事考核的基本内涵是“干部的选择与培养，以及为选拔培养干部提供依据。”

至于非干部人员的考核，仅限于“考勤”和“等级考试”。前者是为“扣发工资”提供依据，后者是为等级工资制的提薪提供依据。到了“文革”期间，工资事实冻结，以及政治上的“停产闹革命”，非干部人员的考核事实上不再进行。

围绕着干部的选拔和培养的“考核”有以下几方面的特点：一是按照上级的秘密指令，由组织人事部门依靠档案物色对象；二是按照德才兼备，而主要是政治思想素质的标准，对内定对象进行秘密考察，逐渐公开；三是结合领导推荐、群众评议以及由组织部门出面的个别谈话，进行综合评价；四是最终由主管领导或企业负责人审定并上报上级机关任命。

2. 从七十年代末，八十年代初起，我国开始推行改革开放政策，原有的经济环境发生了实质性的变化，作为承担政治使命的政府与作为经济组织的企业实现分离，即所谓政企分开。原来由政府机构承担的经济责任和经济权力，落在企业身上，并以承包经营责任制的方式，确定企业经营权力、经济责任和经济利益，即权、责、利；确定企业与全体职工的经济权益与经济责任关系。

由于承包制改变了原来外部经济环境对企业的约束方式，即变原来主要是行政权力约束为经济责任和经济利益约束；同时，承包制又没有打破国家所有制的形式，企业没有获得产权或财产上的约束，加上市场经济没有建立，企业的目的和使命主要是完成承包指标，与此相应的人事方针、政策与目标是利用经济利益原则，把工资、奖金与责任挂钩，调动职工的工作热情，实现企业的承包指标。

在这种条件下，人事考核的基本内涵是，按照岗位责任制，对职工的工作结果，包括指标（工作和任务）完成情况、责任和义务承担情况进行考核，为工资和奖金的发放提供依据。

这是一种按承包经营责任制方式建立起来的人事考核职能。作为一种考核职能，在考核的“内容”上是封闭的，形成一个完整的考核体系，在这一考核体系中明文规定了考核标准、考核担当者和组织者、考核程序、考核方法以及考核结果的运用和保管。作为承包经营责任制的手段，在考核的“形式”上并不独立，没有独立的规程和制度，依附承包经营责任制，成为承包经营责任制的一个组成部分，排斥于人事管理系统之外，由“企管办”而不是“人事劳资科”担任组织者。

除此之外的人事目标、方针和政策，包括干部的选拔与委任，大致沿用改革前的做法，因此，其它方面的人事考核依然是块空白。

二、新经济环境下的人事考核

中共中央十四大的召开，确立了我国实行社会主义市场经济的基本方针，这将根本改变我国社会再生产的经济形态。社会再生产循环将依靠市场实现，进入市场的，不仅是商品，还包括生产要素，包括产权。

在新经济环境约束下，企业的目的和使命不再是完成承包任务和承包指标，而是面对市场，依靠经营战略和决策，谋求在市场经济中的生存与发展空间，谋求竞争的优势位置或地位，使企业富有前途和成就。

企业的生产经营过程，本质上讲是人员的组织过程，人事工作在内涵上扩张的同时，在实现企业目的和使命中的地位也日益上升，成为企业经营战略的一个组成部分。正如R·阿普勒指出的那样：“经营与人事管理密不可分，经营就是人事管理。”人事工作作为企业特殊的管理职能，主要任务是最大限度地利用职工的内在能力，激发职工的热情与干劲，最大限度地创造成果和业绩，以及公正合理地处置工资、奖励、晋升、调配、教育培训、福利保障等人事待遇，使每个职工为企业经营目标作出努力。

人事考核的内涵必然发生根本性的变化，这种内涵上的改变主要表现在以下方面：

1. 人事考核的基础发生根本变化。过去人事考核的基础是建立在政治目的，或者经济与政治的混合目标基础上的；今后人事考核必须建立在单一的而且是具有特殊内涵的企业经营目标、方针之上。

2. 企业一旦成为经济实体，在生产经营上自然形成相对独立的经济系统，系统内各种活动或工作具有系统一贯性。这就要求对系统内各种活动的观察、记录、分析和评价，即要求人事考核形成完整统一的体系；在这考核体系中包括系统一贯的考核宗旨和目的、考核基准和规范、考核手段与方法、考核时期与程序、考核组织和考核者，实施动态而持久的考核。这就改变了过去那种经验式的、就事论事的、挂一漏万的、支离破碎的、手段和方法单一的、静态的、目的意图多重的考核。

3. 市场经济只承认竞争的权威，组织中每一个成员都是平等的，都有公平竞争的机会，都有晋升、提薪的资格，都有获得奖励、接受教育培训的机会；每个成员在进入组织之际，就应该了解到该干什么、怎么干，以及怎样才能得到良好的评价，获得所期望的人事待遇。因此，今后的人事考核必须是分开的，面向全体组织成员的。并使这种公

开且开明的人事考核制度成为约束、诱导、激励、指导和帮助全体职工为实现企业经营目标作出努力的手段；成为每个职工行为规范和权益的制度性保障。过去的企业干部任命制度、劳动人事或用工制度以及工资制度都缺乏这种功能特性，再加上习惯上的做法，使干部的考核弄得非常神秘，不透明，缺乏公平感；使劳动人事考核成为单纯利益分配手段，缺乏公开竞争性和激励作用。

在实践中，一些国营大中型企业实施的企业三项制度（人事制度、劳动用工制度和工资制度）的配套改革，已经显示出上述人事考核制度的特征内涵。在另外一些中外合资企业中已经开始实行带有上述内涵特征的人事考核制度。

三、人事考核的基本概念

R·C·Smith 认为，所谓人事考核，就是“对组织中成员的贡献进行排序”。

A·Longsner 认为，人事考核就是“为了客观制定职工的能力、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、方法的总和”。

E·B·Flippo 认为，人事考核是指“对职工现任职务状况的出色程度，以及担任更高一级职务的潜力，进行有组织的、定期的并且是尽可能客观的评价”。

松田宪二认为，“人事考核是人事管理系统的组成部分，由考核者（上司）对被考核者（部下）的日常职务行为进行观察、记录，并在事实的基础上，按照一定的目的进行评价，达到培养、开发和利用组织成员能力的目的”。

承前所述，人事考核本身不是目的，而是手段，人事考核概念的外延和内涵随经营管理需要而变。从内涵上说，就是对人与事的评价，两层含义，一是对人及其工作状况进行评价；二是对人的工作结果，即人在组织中的相对价值或贡献程度进行评价。

从外延上说，就是有目的、有组织地对日常工作中的人进行观察、记录、分析和评价。三层含义，一是从企业经营目标出发进行评价，并使评价以及评价之后的人事待遇管理有助于企业经营目标的实现；二是作为人事管理系统的组成部分，运用一套系统一贯的制度性规范、程序和方法进行评价；三是对组织成员在日常工作中所显示出来的工作能力、工作态度和工作成绩，进行以事实为依据的评价。

人事考核与目前国内流行的人员功能测评、人员素质评价、领导行为与效能测定、及其它心理、行为测评方法是不同的。

1. 人事考核是企业内的管理活动；而人员功能测评等活动，只是一种咨询诊断工作。
2. 人事考核是一种例常性制度，为企业经营战略服务，为企业人事管理服务；人员功能测评等活动只是一项例外性工作，并根据某个企业或组织的临时性要求，从外部帮助企业，通常是帮助企业招聘、选拔、录用、评价和开发人才。
3. 人事考核是对日常工作中的人进行评价，根据事实和职务工作要求，考核人对组织的实际贡献，强调人的特殊性；人员功能测评则依据“标准量表”、“统计分析”，对人本身的属性进行评价，分出优劣，强调人的共性。
4. 人事考核在对人进行评价过程中包含着对人的管理、监督、指导、教育、激励和帮助等功能；而人员功能测评不具有这些功能，测评活动本身要求“中立”，测评过程开始至结束，不对被测评对象的行为发生实质性的影响。

同理，人事考核与干部录用考试工作也是不同的。

不可否认，人事考核与人员功能测评，都是一项对人进行科学评价的活动，有着共同的“对人管理”的理论基础和见解，在对人进行评价的方法上不无相互借鉴之处。尤其在评价要素分类、记分、评价档次划分、权数设置等方面，有惊人的内容或形式上的相似。

另外，同是作为评价人的方法，人事考核与人员功能测评等活动是不矛盾、不相互排斥的。在进行人事考核的企业中，完全可以适时展开人员功能测评、人员素质评价以及领导行为与效能测定。相反，人员功能测评等活动具有“中立”和“咨询”特性，可以弥补人事考核的制度性强制所带来的缺陷，使对人的评价更趋于客观公正。

事实也是这样，在一些企业的人事考核科目中直接引入“性格”、“兴趣”、“爱好”等单纯生理和心理方面的人物属性评价内容；在另外一些企业中则依赖外部诊断法帮助企业开展人事考核工作。

四、人事考核的基本原则

在建立人事考核制度及实施人事考核时，必须遵循一些基本原则，这些原则既是人事考核制度建立的重要理论依据，同时又是良好的、行之有效的人事管理考核体系应满足的基本条件：

1. 公开与开放。建立公开性要求下的开放式人事考核制度。

开放式的人事考核制度首先是评价上的公开和绝对性，借此而取得上下认同，推行考核。其次是评价标准必须是十分明确的，上下级之间可通过直接对话，面对面沟通进行考核工作。在贯彻开放性原则时，应注意做到以下几点：

(1) 通过工作分析（或职务分析）确定组织对其成员的期望和要求，制订出客观的人事考核标准，通过制订职能资格标准及考核标准，将组织对其成员的期望和要求，公开地表示和规定下来，这样，人事考核具有总体性、全局性的特点，成为人事管理的组成部分；

(2) 将人事考核活动公开化，破除神秘观念，进行上下级间的直接对话，并把现代人事考核的本来目的，即能力开发与发展的要求和内容引入人事考核体系之中；

(3) 引入自我评价及自我申报机制，对公开的绝对评价作出补充。通过自我评价，可增进组织目标的实现。进一步说，如果这种相对评价，能侧重于能力评价，并在职能资格等级制度的范围内进行的话，至少能发现职工自身差距，弥补自身的不足；

(4) 根据企业不同，分阶段引入人事考核评价标准、规则，使其职工有一个逐步认识、理解的过程。

2. 反馈与修改。即把考核后的结果，及时反馈，好的东西坚持下来，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，缺少反馈的人事考核没有多少意义，既不能发挥能力开发的功能，也没有必要作为人事管理系统的一部分独立出来。顺应人事管理系统变革的需要，必须构筑起反馈系统。

3. 定期化与制度化。人事考核是一种连续性的管理过程，因而必须定期化、制度化。人事考核既是对员工能力、工作绩效、工作态度的评价，也是对他们未来行为表现的一

种预测，因此只有程序化、制度化地进行人事考核，才能真正了解员工的潜能，才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。可靠性又称信度，是指某项测量的一致性和稳定性。人事考核的信度是指人事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一组人评价的一致性。如果考核因素和考核尺度是明确的，那么，测评者在同样的基础上评价员工，从而有助于改善信度。

效度是指某项测量有效地反映其所测量内容的程度。人事考核的效度是指人事考核方法测量人的能力与绩效内容的准确性程度，它强调的是内容效度，即测评反映特定工作的内容（行为、结果和责任）的程度。

可靠性与正确性是保证人事考核有效性的充分必要条件，所以一个人事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。所谓可行性是指任何一次测评方案所需时间、人力、物力、财力要为使用者的客观环境条件所允许。因此，它要求在制定测评方案时，应根据测评目标，合理设计方案，并对测评方案进行可行性分析。在对测评方案进行可行性分析时应考虑以下几个因素。

(1) 限制因素分析。任何一项测评活动者是在一定条件下进行的，必须研究该测评方案所拥有的资源、技术以及其他条件，分析测评方案适用对象如何，适用范围如何。

(2) 目标、效益分析。全面分析和确定测评所要实现的目标，全面评价测评方案对人力资源管理所能带来的直接和间接的效益包括经济效益和社会效益。

(3) 潜在问题分析。预测每一测评方案可能发生的问题、困难、障碍，发生问题的可能性和后果如何，找出原因，准备应变措施。解决这一问题的办法是在实施测评活动前，对各种测评工具进行预试，通过预试发现问题，减少测评误差。

所谓实用性，包括两个方面的含义：一是指测评工具和方法应适合不同测评目的的要求，要根据测评目的来设计测评工具。二是指所设计的测评方案应适应不同行业、不同部门、不同岗位的人员素质的特点和要求。

五、人事考核的限制性因素

人事考核涉及面很广，特别是它对其他管理活动产生广泛的影响，因此是一项复杂的综合性的管理过程，它必然受到多种因素的限制。

1. 政治和法律方面的限制。在我国，对国家行政人员及企业管理人员的考核往往包含政治因素，强调对“德、能、勤、绩”的考核，“德”既包含政治素质，又包括道德品质因素。在美国，民权法案规定在雇佣、升学等决策过程中，不得因当事人的年龄、性别、种族、国籍等因素不同而有歧视性行为。同理，由于人事考核涉及到一系列雇佣决策，所以组织在实行人事考核时，必须保证其客观性和公正性，否则就必须承担可能因测评标准的不公正性而带来的法律责任。

2. 组织内部特点的限制。如组织内部的沟通程度、组织文化的特点，都要影响人员考核体系的有效执行。在一个开放的、民主的、具有良好的内部沟通的组织中，进行人事考核则具备较好的支持环境和氛围。如在美国，作为压力团体的工会对人事考核的计划和执行都有重要影响。