

中国人事科学研究院权威人力资源管理专家
最新力作



绩效量化考核方法、 案例及模板

罗双平 著

- 涵盖各业务、职能部门及管理岗位量化考核操作细则
- 有针对性地解决绩效量化考核中的量化难点，全景案例展现
- 数百家知名企业和事业单位正在使用的绩效量化考核方案

“用什么样的标准衡量业绩，员工就会以什么样的态度对待工作”

“你考核什么，就会得到什么，考核到什么程度，
员工就做到什么程度”



附赠光盘

案例+模板



化学工业出版社

34
中国人事科学研究院权威人力资源管理专家

最新力作



绩效量化考核方法、 案例及模板

罗双平 著

F272.92
L954



化学工业出版社

· 北京 ·

本书系统介绍了绩效客观量化考核的理论、操作技术和关键绩效指标设定的技巧与分解方法,为读者设计本单位各部门及每个员工的绩效量化考核指标,特别是职能部门和管理岗位的绩效量化考核指标提供了理论指导与操作性强的方法。书中呈现了30个部门及部门经理的量化考核案例及模板,为读者实际设计各部门及部门管理人员量化考核方案提供了有力的支持和技术保证。

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效量化考核方法、案例及模板/罗双平著. —北京:化学工业出版社, 2010.1

ISBN 978-7-122-07123-1

I. 绩… II. 罗… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 211902 号

责任编辑: 罗 琨 黄 犀
责任校对: 顾淑云

装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 北京市彩桥印装有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张 24 $\frac{3}{4}$ 字数 551 千字 2010 年 2 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686)

售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 52.00 元

版权所有 违者必究

要想把工作做好，就要量化 不想把工作做好，就别量化

管理者用什么样的指标考核绩效，用什么样的标准衡量业绩，员工就会以什么样的态度对待工作。实践证明，你考核什么，就会得到什么，考核到什么程度，员工就做到什么程度。从理论上讲，如果一项工作没有量化指标，就等于这项工作没有工作标准，没有工作标准就是随意。如果一个单位的员工工作是随意的，管理也是随意的，工作肯定是马马虎虎，做成什么样都能合格，什么产品质量，什么服务质量也就无从谈起。可是，客户是不含糊的，质量不过关，服务不到位，就不买你的产品，就不接受你的服务，这必然影响一个单位的经济效益和社会效益，影响一个单位的生存与发展。特别是在当今市场竞争日趋加剧的时代，绩效客观量化考核就显得更为重要。

那么，如何才能实现客观量化考核呢？这是人事管理难题之一。特别是对于人事、党务、纪检、行政办公室、工会等职能管理部门及这些部门的员工客观量化考核更是难中之难。笔者经过多年的研究和大量实践，从创新的角度，以创新的理念，提出了现代绩效考评概念、特点和原则，从理论和操作技术层面解决了绩效量化考核疑难问题。为使这些成果得到应用，推动企事业单位和政府机关绩效量化考核机制的建立，促进社会和经济的发展，本书对绩效客观量化考核理论与技术做了系统介绍，并给出绩效量化考核的实际操作案例及模板。本书的核心内容及特点如下。

第一，在本书中明确了绩效考评的主要目的。绩效考评的主要目的不是为员工评优秀、涨工资、发绩效工资、发奖金、晋升职务，而是通过考评改进工作，提高能力，使每个员工的工作一年比一年干得好，使每个员工的能力一年比一年有提高。当然评优秀、涨工资、发绩效工资、发奖金等都是非常需要的，但这不是主要目的。

第二，在本书中阐述了绩效量化考核的基本依据。建立绩效客观量化考评体系的基本依据是组织的使命、愿景、发展战略、岗位分析和能力模型。但过去，这些基本依据往往被忽视，即使是没有忽视，由于不了解其具体内容与操作方法，做得也不规范。

使命是一个组织生存的目的，愿景是一个组织发展的方向，发展战略是一个组织的工作重点，绩效考评是组织具有“法力”的一个指挥棒。这个指挥棒要指向组织的使命、愿景和发展战略。因此，为引起人事干部的重视，本书对使命、愿景、发展战略等有关内容做了简要介绍。

岗位分析和能力模型也是绩效客观量化考核的重要基础。绩效客观量化指标设定困难，员工绩效评价难以进行，是基础工作不到位，即没有进行科学的岗位分析，没有建立科学的岗位能力模型，使得绩效客观量化考评缺乏依据。故本书对岗位分析的要点及方法、能力模型的概念及操作程序做了简要说明。

第三，在本书中详细介绍了绩效客观量化的基本理论与方法。绩效考评方案设计的难点是对绩效指标客观量化，特别是对于职能部门和管理岗位绩效量化指标的设定，其难度更大。在本书中重点对绩效指标客观量化理论与操作方法做了详细的分析与介绍。应用此种方法可使每一项工作都能量化。本书还对关键绩效指标设定方法与技巧进行了阐述，对关键绩效指标分解方法及操作流程做了系统介绍。为读者设计本组织的部门（分支机构）关键绩效量化指标和员工的一般绩效量化指标提供了理论与方法。

第四，在本书中详细介绍了绩效量化考核组织实施的方法与手段。目前在很多单位绩效考核方案走形式，形同虚设，其问题不是考核方案设计得不好，而是组织实施存在问题。为避免问题的发生，使绩效考核方案有效运行，本书以创新的角度，以新的思维观念，提出了绩效客观量化考核组织实施的思路、方法及措施。此方法的应用有助于促进一个组织绩效客观量化考核方案的实施。

第五，在本书中列举了 30 个部门及部门经理的量化考核案例及模板，并将相应的电子文件收录在随书附赠的光盘中，方便读者使用。案例模板包括人事、党务、财务、审计、文秘、后勤、物业、安保、生产、技术、研发、工艺、质检、经营、市场、广告、公关、电子商务、采购、运输、仓储、客服、设备管理、安全监察、企业管理、企业策划、战略规划等部门及部门经理的量化考核指标和考核实施方案。为人事干部设计各部门及部门管理人员量化考核方案提供了有价值的参考资料。

第六，在本书简要介绍了现代绩效考评概念、特点和原则；介绍了现代绩效考评体系及考评方案构成，包括绩效管理体系及构成、战略导向的绩效管理模式、各级直线主管考评思路及体系等内容。

在绩效管理和绩效考评体系中，本书重点介绍了绩效量化考核的依据，绩效客观量化考核的理论、思路、方法、案例及模板，介绍了关键绩效指标设定技巧与分解方法，介绍了绩效客观量化考核组织实施基本思路、方法与操作实例。对于绩效过程管理、绩效考核结果评价、绩效反馈面谈等问题没有阐述。

绩效客观量化考核，在我国甚至在世界范围内尚处于研究试验阶段。由于作者水平有限，难免有不完善或错误之处，敬请读者批评和商榷。

罗双平

2009 年 11 月于北京

第一章 现代绩效考评概念、特点和原则 /1

- 一、现代绩效考评概念 /1
 - (一) 绩效的涵义 /1
 - (二) 考评的涵义 /2
 - (三) 绩效管理涵义 /2
- 二、现代绩效考评特点 /2
 - (一) 以现代绩效管理理论为依据 /2
 - (二) 以开发能力和改进工作为目的 /3
 - (三) 考评方式是以绝对指标为依据 /3
 - (四) 绩效考评结果应用多样化 /3
 - (五) 绩效考评公开化 /4
 - (六) 考评者的培训与提高 /5
- 三、现代绩效考评原则 /6
 - (一) 绩效指标要体现组织特点原则 /6
 - (二) 绩效指标正确导向原则 /6
 - (三) 绩效指标客观量化原则 /6
 - (四) 绩效指标相互关联原则 /7
 - (五) 利益相关考评原则 /8
 - (六) 考评程序规范操作原则 /8

第二章 现代绩效考评体系及考评方案构成 /9

- 一、绩效管理体系及构成 /9
 - (一) 制订发展战略 /9
 - (二) 进行岗位分析 /10
 - (三) 建立能力模型 /11
 - (四) 考评方案设计 /12
 - (五) 绩效过程管理 /13
 - (六) 考核方案组织实施 /14
 - (七) 考核结果评价 /15
 - (八) 评价结果反馈面谈 /15
 - (九) 考评结果应用 /16
 - (十) 不良绩效处理 /16

- 二、战略导向的绩效管理模式 /17
 - (一) 以系统理论为导向的战略管理模式和流程 /17
 - (二) 以发展战略为导向的绩效管理模式 /18
 - (三) 以发展战略为导向的绩效管理流程 /19
- 三、各级直线主管的考评思路及体系 /19
 - (一) 部门业务绩效指标 /20
 - (二) 管理责任指标 /21
 - (三) 个人能力考核指标 /22
 - (四) 年度定性评议指标 /22
 - (五) 直线主管年度工作绩效 /23
 - (六) 考评结果评价 /24
 - (七) 绩效考评结果应用 /24
- 四、一般员工绩效考评思路及体系 /25

第三章 建立绩效客观量化考评体系基础工作 /27

- 一、制订组织发展战略,为绩效量化考评提供依据 /27
 - (一) 陈述组织使命,明确组织存在目的 /27
 - (二) 设定组织愿景,明确未来向往 /29
 - (三) 制订发展战略,明确组织导向 /31
- 二、进行科学岗位分析,为绩效量化考评提供基础 /35
 - (一) 岗位分析要点与内容 /36
 - (二) 岗位分析基本方法 /39
 - (三) 岗位说明书案例 /40
- 三、建立岗位能力模型,明确素质与能力标准 /41
 - (一) 能力模型概念 /42
 - (二) 能力模型构成要素 /42
 - (三) 建立能力模型的基本步骤与操作方法 /45
 - (四) 能力模型的基本架构及格式 /45
 - (五) 岗位胜任能力模型案例 /46

第四章 绩效指标客观量化技术与方法 /51

- 一、绩效指标设计基本依据 /51
 - (一) 根据组织目标设定绩效指标 /51

- (二) 根据岗位职责设定绩效指标 /53
 - (三) 根据工作流程设定绩效指标 /55
- 二、绩效指标量化基本原则 /55
 - (一) 绩效指标要明确而具体 /55
 - (二) 绩效指标可度量并可查证 /57
 - (三) 绩效指标具有挑战性并可实现 /58
 - (四) 员工参与绩效指标设定 /58
 - (五) 绩效指标切合实际并上下关联 /59
- 三、绩效指标客观量化理论与操作方法 /59
 - (一) 绩效指标客观量化理论 /59
 - (二) 绩效指标客观量化方法 /60
 - (三) 绩效指标客观量化策略 /64
- 四、关键绩效指标量化的理论与操作方法 /64
 - (一) 关键绩效指标的内涵及作用 /64
 - (二) 关键绩效指标量化方法 /65
 - (三) 关键绩效指标数量的确定 /66
 - (四) 关键绩效指标调整与修正 /67
 - (五) 常用关键绩效指标案例 /67
- 五、确定绩效量化指标设定主体的思路与方法 /68
 - (一) 确定绩效量化指标设定主体的基本思路 /69
 - (二) 设定关键绩效量化指标主体的人员组成 /69
 - (三) 设定一般绩效量化指标主体的人员组成 /70
- 六、组织级关键绩效指标设定与分解方法 /71
 - (一) 组织级关键绩效指标特点、功能及内容 /71
 - (二) 设定组织级关键绩效量化指标的程序及方法 /73
 - (三) 分解组织级关键绩效指标的方法 /75
- 七、部门及部门主管关键绩效指标设定方法 /77
 - (一) 部门主管的关键绩效指标构成 /77
 - (二) 部门业务绩效考评指标设定方法 /78
 - (三) 依据部门职能设定绩效考评指标方法 /81
 - (四) 部门及部门主管关键绩效指标书面化格式 /83
- 八、一般员工的绩效指标设定方法 /84
 - (一) 讨论部门关键绩效指标 /84
 - (二) 分解并确定每个岗位的绩效指标 /84
 - (三) 拟订每个岗位的工作计划与进度 /84

- (四) 横向协调工作 /85
- (五) 将员工绩效指标书面化 /85
- 九、确定绩效考核指标权重的方法 /87
- 十、绩效指标的变更与修订 /88
 - (一) 绩效指标变更或修订的必要性 /88
 - (二) 绩效指标变更或修正程序 /88
 - (三) 影响绩效指标变更或修订的因素分析 /88
 - (四) 绩效指标变更或修正方法 /89
- 十一、明确完成绩效指标所需资源和条件 /90

第五章 绩效考核组织实施操作方法 /92

- 一、绩效考核信息采集时间的确定 /92
 - (一) 按项目完成时间考核 /93
 - (二) 定时考核 /93
 - (三) 随时考核 /93
 - (四) 绩效考核信息采集时间案例 /94
- 二、绩效考评主体及考核信息采集者的确定 /95
 - (一) 确定绩效考评主体的原则 /95
 - (二) 各层级绩效考评主体及信息采集者的确定 /96
 - (三) 绩效考核信息采集者的职责 /100
 - (四) 绩效考核信息采集者案例 /101
- 三、绩效考核信息采集点的确定 /102
 - (一) 绩效考核信息采集点的内涵 /102
 - (二) 如何采集绩效考核信息 /102
 - (三) 绩效考核信息采集点案例 /103
- 四、各类人员考评期限的确定 /104
 - (一) 按考评对象职级确定考评期限 /104
 - (二) 按考评对象组织方式确定考评期限 /105
 - (三) 按考评目的和用途确定考评期限 /105
- 五、绩效考核信息采集方法 /105
 - (一) 现场笔录法 /105
 - (二) 现场督察法 /106

- (三) 数据查证法 /106
- (四) 问卷调查法 /106
- (五) 抽样检查法 /107
- (六) 绩效考核信息采集方法案例 /109
- 六、绩效考评职责的划分 /110

第六章 行政和党群管理部门量化考核指标案例及模板 /112

- 一、总经理办公室及办公室主任的绩效量化考核指标案例及模板 /112
 - (一) 总经理办公室的绩效量化考核指标案例及模板 /112
 - (二) 总经理办公室主任的绩效量化考核指标案例及模板 /116
- 二、人力资源部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /123
 - (一) 人力资源部的绩效量化考核指标案例及模板 /123
 - (二) 人力资源部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /127
- 三、党委办公室及党委办公室主任的绩效量化考核指标案例及模板 /135
 - (一) 党委办公室的绩效量化考核指标案例及模板 /135
 - (二) 党委办公室主任的绩效量化考核指标案例及模板 /140
- 四、财务部及部门经理绩效量化考核指标案例及模板 /147
 - (一) 财务部绩效量化考核指标案例及模板 /147
 - (二) 财务部经理绩效量化考核指标案例及模板 /153
- 五、审计督察部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /160
 - (一) 审计督察部的绩效量化考核指标案例及模板 /160
 - (二) 审计督察部经理绩效量化考核指标案例及模板 /162
- 六、工会及工会副主席绩效量化考核指标案例及模板 /170
 - (一) 工会组织的绩效量化考核指标案例及模板 /170
 - (二) 工会副主席的绩效量化考核指标案例及模板 /174

第七章 业务综合管理部门量化考核指标案例及模板 /180

- 一、战略规划部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /180
 - (一) 战略规划部的绩效量化考核指标案例及模板 /180
 - (二) 战略规划部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /183
- 二、企业管理部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /189

- (一) 企业管理部的绩效量化考核指标案例及模板 /189
- (二) 企业管理部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /191
- 三、企划部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /197
 - (一) 企划部的绩效量化考核指标案例及模板 /197
 - (二) 企划部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /200
- 四、公关部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /205
 - (一) 公关部的绩效量化考核指标案例及模板 /205
 - (二) 公关部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /208
- 五、安全生产监察部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /213
 - (一) 安全生产监察部的绩效量化考核指标案例及模板 /213
 - (二) 安全生产监察部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /215

第八章 技术研发和信息技术部门量化考核指标案例及模板 /221

- 一、技术部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /221
 - (一) 技术部的绩效量化考核指标案例及模板 /221
 - (二) 技术部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /224
- 二、研发部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /230
 - (一) 研发部的绩效量化考核指标案例及模板 /230
 - (二) 研发部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /233
- 三、信息技术部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /239
 - (一) 信息技术部的绩效量化考核指标案例及模板 /239
 - (二) 信息技术部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /241

第九章 生产和质检部门量化考核指标案例及模板 /248

- 一、生产管理部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /248
 - (一) 生产管理部的绩效量化考核指标案例及模板 /248
 - (二) 生产管理部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /251
- 二、生产工艺管理部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /257
 - (一) 生产工艺管理部的绩效量化考核指标案例及模板 /257
 - (二) 生产工艺管理部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /259
- 三、质量管理部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /265

- (一) 质量管理部的绩效量化考核指标案例及模板 /265
- (二) 质量管理部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /268

第十章 市场和经营部门量化考核指标案例及模板 /274

- 一、营销部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /274
 - (一) 营销部的绩效量化考核指标案例及模板 /274
 - (二) 营销部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /277
- 二、市场部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /282
 - (一) 市场部的绩效量化考核指标案例及模板 /282
 - (二) 市场部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /285
- 三、电子商务部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /291
 - (一) 电子商务部的绩效量化考核指标案例及模板 /291
 - (二) 电子商务部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /294
- 四、广告部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /299
 - (一) 广告部的绩效量化考核指标案例及模板 /299
 - (二) 广告部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /302

第十一章 生产和经营支撑部门量化考核指标案例及模板 /308

- 一、采购部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /308
 - (一) 采购部的绩效量化考核指标案例及模板 /308
 - (二) 采购部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /311
- 二、运输部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /317
 - (一) 运输部的绩效量化考核指标案例及模板 /317
 - (二) 运输部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /319
- 三、供应部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /325
 - (一) 供应部的绩效量化考核指标案例及模板 /325
 - (二) 供应部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /327
- 四、仓储部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /333
 - (一) 仓储部的绩效量化考核指标案例及模板 /333
 - (二) 仓储部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /335
- 五、设备管理部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /340
 - (一) 设备管理部的绩效量化考核指标案例及模板 /340
 - (二) 设备管理部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /343

六、客服部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /349

(一) 客服部的绩效量化考核指标案例及模板 /349

(二) 客服部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /351

第十二章 后勤和安保部门量化考核指标案例及模板 /357

一、物业部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /357

(一) 物业部的绩效量化考核指标案例及模板 /357

(二) 物业部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /360

二、行政后勤部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /365

(一) 行政后勤部的绩效量化考核指标案例及模板 /365

(二) 行政后勤部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /369

三、安保部及部门经理的绩效量化考核指标案例及模板 /374

(一) 安保部的绩效量化考核指标案例及模板 /374

(二) 安保部经理的绩效量化考核指标案例及模板 /377

后记 /382

第一章

现代绩效考评概念、特点和原则

一、现代绩效考评概念

（一）绩效的涵义

绩效是指在特定时间内岗位任职者的工作过程（行为）与工作结果。过程与结果都是绩效的组成部分。

笔者认为，这样定义比较全面，因为只强调过程（行为），不重视结果，有可能导致形式主义。只要自己做了，行为发生，过程有了，其结果如何并不重要，在此种考评理念影响下有可能出现走形式走过场现象。因为，干任何事情，虽然行为发生，过程到位，但用心做和不用心，方法科学不科学，思路正确不正确，时机成熟不成熟，其结果是不一样的。比如有些企业的促销活动一个接一个，就其活动行为而言，是正确的；从经营方式来看，也是需要的，但其活动效果并不理想。如果按过程或行为绩效指标来考核，绩效为优；如果按结果来衡量，考核结果就不能为优。因为，新时期，需要新方法，只有思路创新，方法创新，才能引起客户注意，才能刺激客户的购买欲，取得明显促销绩效。

如果只强调结果，不考虑过程（行为）也存在问题。有时会忽视一些非常重要的过程因素和情景因素，而这些因素却可以催化任务的完成，产生好的绩效，导致好的结果。其次，结果往往受到许多非个人所能控制因素的影响，并不一定是由员工个体行为导致的，会有其他因素起作用。另外，将绩效定义为结果会使个别员工为得到预期结果而不择手段，出现短期行为，影响组织的长期发展和效益。

因此，绩效应包括两个方面：结果和过程（行为），只不过是在绩效考核实际操作中，考核对象不同，其考核重点不一样，如考核一个部门或分支机构，重点考核的是结果；如考核一个员工，重点考核的是过程（行为）。

（二）考评的涵义

绩效考评，“考”指的是考核，“评”指的是评价或评估。

“考核”是核查员工是否完成了工作任务，是否按照考核期初确定的考核指标达到了标准，达到了标准，得分；没有达到标准，扣分。考核的结果是一个分数，相当于学生的考试分数。也可以说，考核是核查一个部门或员工实际完成的工作结果或工作过程。

“评价”是对员工的考核结果进行分析或评议，通过分析或评议找出员工在过去的一个考核期，哪些方面做得好，哪些方面做得不好，下一个考核期在哪些方面需要改进；通过对员工过去一个考核期工作绩效的评价找出员工在知识、技能、综合能力以及工作经验等方面有待改进之处，下一个考核期在哪些方面需要学习，在哪些方面需要提高等。

“考评”是“考核”和“评价”的简称，先对员工绩效进行考核，再对员工考核结果进行评价。考评通常适用于企事业单位和政府机关内部的部门或个人。

“评估”是一种定性的综合估量。它不一定先经过考核，再对考核结果进行评估，而是可以直接对评估对象进行评估，如政府绩效评估，在评估之前，并没有进行绩效考核。所以，评估通常适用于国家某一级政府绩效的定性估量，如北京市政府绩效评估、河北省政府绩效评估、石家庄市政府绩效评估、北京市西城区政府绩效评估等。它不宜用于企事业单位绩效考核，也不宜用于政府机关内部的部门和个人绩效考核。

（三）绩效管理涵义

绩效管理是对一个部门或对一个员工工作全过程的控制与管理。它是一个体系，这个体系包括绩效考核指标设定、绩效考评方案设计、绩效过程管理、绩效考核组织实施、绩效考核结果评价、绩效考核结果反馈面谈、考核结果应用以及不良绩效处理等。但人们往往是将注意力集中在对绩效的定性评价上，想方设法地设计出公正、合理的评价方式，并且希望依据定性评价结果进行奖罚，达到激励员工的目的，或者做出一些决策。实践证明，这种做法不但没有达到目的，反而出现了一些令人头痛的问题。

绩效定性评价是否能够达到期望的目的，取决于考核指标设定、绩效过程管理、绩效考核组织实施等。因为，绩效评价不是一项孤立的工作，它是绩效管理中的一个环节，只有系统考虑，全面运作，才能建立一个完整的绩效考评机制。这个机制就是绩效管理。

二、现代绩效考评特点

现代绩效考评不同于传统的绩效考核，其典型特点有以下几点。

（一）以现代绩效管理理论为依据

现代绩效考评制度，是以科学发展观为指导，是以现代管理理论和现代绩效考评理论为依据，体现以战略为导向的绩效管理功能；体现“以客户为中心”、“以人为本”、“过程管理”、“系统管理”等现代管理原则；应使员工具有能力不断提高、工作不断改进的持续发展功能；应结合组织的实际，便于管理，便于操作等。

现代管理和现代绩效考评理论包括工作绩效客观量化理论、目标管理理论、关键绩效指标设计理论、平衡计分卡理论、标杆管理理论、企业再造理论以及相关理论，如控制论、系统论、信息论、行为科学、信息经济学、代理学说和权变理论等。其中主要理论将在下

面的章节中重点介绍。

（二）以开发能力和改进工作为目的

现代绩效考评制度，是以开发能力，改进工作为主要目的。考评不仅仅是对员工干了什么，干得如何等业绩进行考核，更为重要的是对员工从事的各项工作所需的知识、技能、能力以及工作表现进行评价，即根据绩效考核结果，对员工的工作态度、专业知识、工作能力、基本素质、工作方法、工作思路、工作经验等方面进行分析和评价。如有的员工绩效不理想，是工作态度有问题，还是工作方法有问题；是理论知识缺乏，还是专业知识落伍；是工作技能不足，还是工作经验欠缺；是个人心态不好，还是思想观念落后等，通过评价找出原因，明确下一个考核期改进目标与措施，使每个员工的工作一年比一年做得好，能力一年比一年提高。

因此，现代绩效考评，是以“能力开发，改进工作”为目的，不单纯是为了评几个优秀，发多少绩效工资或奖金，增长多少基本工资等。当然，评优秀、发奖金、发绩效工资、涨工资是非常需要的，它是一种必不可少的激励手段，但这并不是绩效考评的真正目的。

（三）考评方式是以绝对指标为依据

就考评方式类别而言，主要有两类：一类是“相对考评”；另一类是“绝对考评”。

所谓“相对考评”是人与人进行比较，同一部门的人与同一部门的人进行比较。通过比较评出谁比谁好，谁比谁差，评出优秀，评出不合格员工。

实际上，这种考评很难做到公平。因为，员工在日常工作中，工作状态是变化的，有些事情办得漂亮，有些事情办得不怎么样；在某些方面表现得比他人强，在某些方面就不如别人。人的行为随意性很大，很难准确地进行比较。另一方面每个员工所从事的工作、所履行职责也不一样，有的难度大，有的难度小，难度小的不用努力，就可以做得非常好，难度大的付出了努力，结果可能不理想。如果人与人进行比较，显然有失公正。特别是在传统的人事考核中，考评指标大多数是抽象定性的描述。这种抽象定性的描述，用于人与人进行比较，既不科学，也不准确，使考核就失去了其作用。

所谓“绝对考评”是按绝对指标进行考评。考评的要点是将员工的工作结果与其工作标准进行对比，而不是人与人进行比较。其考评方法是，在进行岗位分析的基础上明确考评指标，根据考评指标来考评员工工作能力的发挥程度，考评员工承担的岗位职责完成情况，考评员工工作态度等方面的进步还是后退。工作是客观的，工作是有标准的，而且是根据岗位职责、岗位责任等实际情况确定的。通过员工的工作结果与工作标准比较，确定每个员工在哪些方面做得好，哪些方面做得不好，使得考评相对科学和准确。概括起来，绝对考评有以下优点。

（1）因为考评指标得以明确，考评就容易操作，考评结果与实际情况相差比较小。

（2）对于被考评者来说，当参照考评指标向其说明考评结果时，可用具体的结果明确说明，被考评者也容易接受。

（3）根据考评指标及考评结果，每个员工能够自觉地开发自身能力，不断提高自身素质，适应环境不断变化和知识不断更新的需求。

（4）考评结果相对公平，能够起到调动员工学习、工作积极性的作用。

（四）绩效考评结果应用多样化

过去人事绩效考评的目的，主要是应用于调工资、评优秀、发奖金、发绩效工资、职

务晋升等方面，因此企事业单位以及政府机关的人事绩效考评制度，在制订时并没有考虑与其他各项人事管理制度紧密衔接、相互联系的问题，各项人事管理制度都是自成体系，各自独立运作。

而现代人事绩效考评制度，是根据企事业单位及政府机关的工作与发展，建立在以职务职能为核心的人力资源开发与管理体系的一个子系统上，在制订该系统时就充分考虑了与其他各项人力资源开发、管理体系的紧密衔接和有机联系。主要反映在以下几个方面。

1. 个性特征及岗位适应性分析

分析员工的个性特征及岗位适应性，使每个人的性格与岗位相匹配，兴趣与岗位相吻合，特长与岗位相对应；使每个人的才能和特长得到充分发挥；使每个人得到适性发展（工作职责安排，岗位调动）。

2. 知识与技能分析

分析员工的知识、能力、技能、经验等哪一方面存在不足，有待进一步提高。通过对员工一年工作绩效的评价，有针对性地提出每个员工的开发培训目标。同时，还要根据员工一年的工作，评价员工在哪些方面存在潜力尚未发挥。以便创造条件，使其才能得到充分发挥。

3. 对员工进行综合评价

用明确的标准对员工的工作能力、工作业绩、工作表现等方面做出评价，使员工在工资、评优、升迁等方面得到公平待遇。

因此，现代人事绩效考评制度的应用领域就不单纯是在工资晋级、评优秀、发奖金、职务晋升等方面，更重要的是应用于员工的岗位适应性评价、员工能力开发、潜能发挥等人力资源开发与管理方面。

这一特点应引起我们高度重视，在当今时代，科学技术日新月异，市场竞争不断加剧，员工的素质与能力必须与时俱进，否则员工就难以履行岗位职责，组织就难以生存与发展。

（五）绩效考评公开化

从人事绩效考评目的来看，过去的人事绩效考评，是“由现在考核结果断定过去的工作好与坏”为考评主导思想；而现代绩效考评，是“由现在考核结果分析将来如何做”的前瞻性考评理念。前者重点关注的是过去的对与错，后者重点关注的是将来如何做，这两者是有本质区别的。具体说，后者关注重点是员工的能力如何提高，工作如何改进，考评应重视向前看，绩效考评成了能力开发和工作改进的重要手段。因此，绩效考评指标与结果公开化成为必然。

现代人事绩效考评制度的特点之一，就是让员工直接或间接参与考评全过程，称其为人事绩效考评公开化。人事绩效考评公开化，并不是意味着把考评结果张榜公布，通常采取以下措施保证绩效考评的公开化。

1. 让考评者和被考评者了解考评有关内容

不仅让考评人员，同时也让被考评者充分了解人事绩效考评制度的目的、计划、操作方法等方面的内容。

如果不让每个员工充分理解现代人力资源开发与管理体系的结构，以及人事绩效考评制度在该体系中所发挥的重要作用，那么现代人力资源开发与管理体系的运作就很难进行。特别是在现代人力资源开发与管理体系中，人事考评制度发挥着重要作用，所以要公