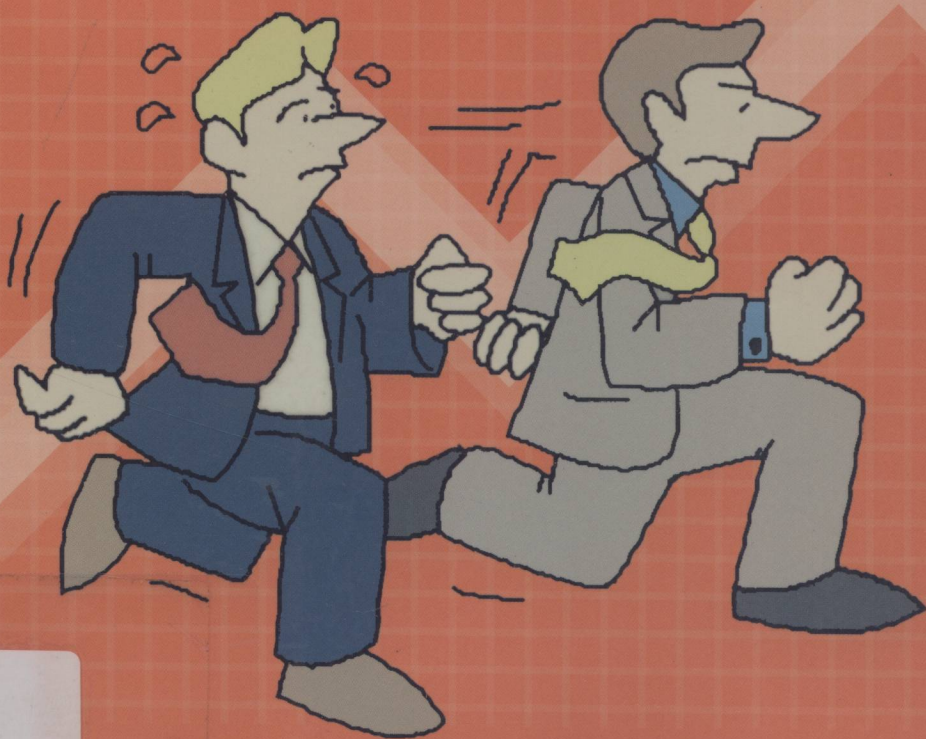


理制度化 人事經理操作手冊 員工招聘技巧 員工績效考核技巧 職位分析與工作設計

員工績效考核技巧

Performance Appraisals



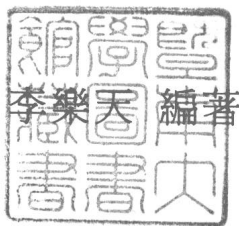
麥可國際出版公司

F272.92

200816

經營顧問叢書 (113)

員工績效考核技巧



憲業企管顧問有限公司 發行

經營顧問叢書 (113)

售價：360 元

員工績效考核技巧

西元二〇〇六年九月

初版一刷

編著：李樂天

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

校對：洪飛娟

打字：張美嫻

編輯：劉卿珠

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

常年法律顧問：江祖平律師（代理版權維護工作）

本公司徵求海外銷售代理商

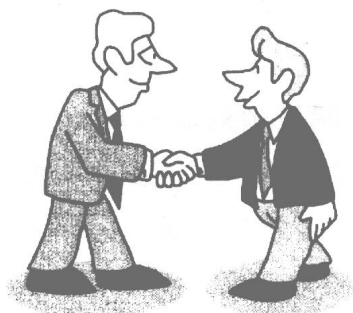
局版台業字第 6380 號

ISBN 13: 978-986-6945-12-0

ISBN 10: 986-6945-12-X

《員工績效考核技巧》

序 言



無論你是主管、經理還是團隊領導，你所帶領的成員必然有所進步和發展，而這種進步和發展是可進行管理的！重要的是你應該明白，你並不是因為自己所做的工作而得到酬勞，你之所以得到報酬，是因為「你擔任主管，而你的下屬工作績效表現出色」。

績效到底是什麼？對績效進行考核的價值何在？

是否有什麼方法可以用來預測績效？

為何有那麼多的人雖然頭腦聰明卻績效平平？

為什麼我們的員工不能更積極些？

為什麼績效考核總要面對那麼多的衝突？

為什麼我們的績效考核總像是在做無用功？

考核指標體系能保證實現 單位目標嗎？

怎樣才能找到依據來支持在績效評估時的主觀感覺？

爲什麼很多人都不清楚自己的表現是怎樣被評判的？

如何評價員工的工作態度和責任心？

怎樣科學運用績效評價的結果？

怎樣改善和提高員工的績效？

……………績效，一個永遠的話題！

實施績效考核，關注績效改進是企業自我提升的重要保證，但幾乎沒有那個企業對自己的績效管理體系感到滿意。幾乎所有的企業都苦於缺乏有效的績效考核工具，企業無法從績效考核中提取有效的績效資訊，無法運用這些資訊有效地進行獎懲管理、人員晉升管理、培訓與開發等人力資源管理。

企業在實際工作中暴露出的績效考核問題，主要有：缺乏考核知識的學習；沒有真正落實考核；沒有反饋；害怕衝突；考核過程中缺乏員工的參與，不夠透明、公開；考核結束後缺乏績效改進方案，對員工的職業生涯規劃不詳盡。

企業生存的關鍵是要有良好的效益，員工發展的關鍵是要有突出的業績，人力資源管理的核心問題是績效管理。對於企業來說，如何找到能鑒別員工能力、激勵員工潛力、發揮員工聰明才智的績效管理實用方法和技術，是企業管理所面臨的最大挑戰。

通過閱讀本書，你將學會如何營造一種有利於業績評估的工作氣氛，使你能夠在對屬下進行工作評估時始終與他們保持積極的對話。你還將學會如何制定目標並取得更大的成績。

這套《人力資源管理叢書》是提供人力資源日常管理所需

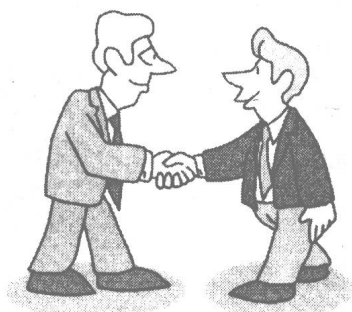
要的一系列工具：第①本是《人事管理制度化》，第②本是《人事經理操作手冊》，第③本是《員工招聘技巧》，第④本是《員工績效考核技巧》，第⑤本是《職位分析與工作設計》。

本書《員工績效考核技巧》從實際操作的角度，來講述各種常用的績效考核技術，對績效考核與績效管理的各個環節具體的介紹，並結合具體的實例，提出了具體的解決方法，有助於企業管理者明確思路，改善經營，並可為企業制定績效管理制度提供一個良好的借鑒作用。

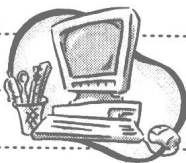
2006 年 9 月

《員工績效考核技巧》

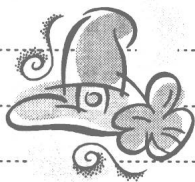
目 錄



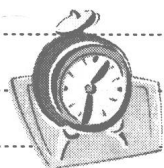
1、為何不喜歡績效考核	1
2、為什麼需要績效管理	6
3、關於績效管理，我們應該反思	12
4、績效考核的誤解	19
5、不要把績效管理誤認為是績效考核	28
6、績效管理的循環流程	34
7、績效管理分為那幾個步驟	39
8、績效考核	41
9、傳統績效考核的缺陷	45
10、HR 和部門經理的評估角色分工	55
11、績效考核：績效管理的試金石	59
12、執行員工績效考評時常見的誤解	62
13、建立績效考核系統的七大原則	75



14、員工考核的內容構成	78
15、績效考核過程的關鍵指標	87
16、設定關鍵績效指標的程序	92
17、績效考核指標的六種編制方法	115
18、關鍵績效指標的實例	118
19、常用的考核標準	128
20、績效考核的主要方法	138
21、員工考核的時間	152
22、標準與目標的區別	162
23、設定目標的四個要素	165
24、如何使用目標設置與績效檢查表	167
25、績效考核的流程	174
26、考核員工時應有的數據資料	181
27、績效反饋面談前的準備	188
28、績效面談的過程	200
29、績效面談時的溝通技巧	209
30、績效考核的面談	219
31、做好評估討論前、中、後的準備	235
32、令員工明白績效考核的優劣	240
33、成功反饋面談的幾種技巧	246
34、考核失真的根源	252
35、考核結果失真的調整	263
36、考評結果的統計	266
37、如何處理員工的績效問題	270



38、三種評估結論的運用.....	277
39、績效考核結果分析應用.....	280
40、績效管理培訓班的導入.....	282
41、提高績效管理培訓的效果.....	290
42、運用考核結果來進行工作設計.....	301
43、人事考核技術案例分析.....	304
44、績效考核後的改進.....	313





1

為何不喜歡績效考核

管理者和員工打心裏都不太喜歡這件事情，績效考核是一件容易讓人焦慮的事情。因為當一個人知道自己將要被別人評估時，或者當一個人評估別人時，往往會感到有些焦慮，而績效考核就是一個評估與被評估的過程，所以由此而產生的焦慮就是不可避免的。這種焦慮有時也會引起對評估的回避，甚至抵制。

被評估者是最容易感到焦慮的群體，評估者也會對績效考核感到焦慮。

人們不喜歡績效考核的另一個原因是，他們沒有意識到這件事情的必要性與重要性。許多管理者對績效考核持懷疑態度，他們始終在問的一個問題就是：績效考核對我到底有什麼用？包括被評估者也常常不很清楚績效考核的作用。當人們不清楚一件事情對自己有什麼好處的時候，他就很難喜歡這件事情，尤其是要花費他很多時間和精力而他卻不很確定能給自己帶來什麼好處時，人們通常採取的行動就是回避。



一、為什麼被評估者不喜歡績效考核

績效考核常常引起被評估者的焦慮，這往往是由人的一些心理觀念決定的。例如，人們常常處於一種矛盾的狀態之中，即既想成為「第一」，又害怕由於傑出的績效而遭到打擊，俗話說「槍打出頭鳥」；人們也常常擔心一次不良的績效記錄不僅會帶來目前的懲罰，往往還會在主管心目中形成不良的印象，會影響對自己將來績效的評估，甚至影響個人的職業生涯。所以當績效考核開始時，員工往往心中充滿焦慮。

被考核員工的焦慮

- 「我和老闆關係一般，他能給我個好分數嗎？」
- 「幹嗎弄得這麼緊張，像考試一樣，其實評不評我都會努力工作的。」
- 「也不知道主管按照什麼標準打分，我能得高分嗎？」
- 「今年幹的工作跟去年沒什麼區別，年復一年、日復一日的，幹嗎又要評估了？」
- 「最近業務進展得不太順利，這下可慘了！年終獎金要泡湯了。」
- 「主管總是說要末位淘汰，我真擔心自己會被淘汰。」
- 「唉，還不知道這次漲工資有沒有我的份呢？」
- 「把大家放在一起一比較，我的銷售業績排在最後，多沒面子呀！」
- 「我覺得自己幹得不錯，可誰知道主管會不會偏心呢？平時默默地幹了好多事，主管都沒看見，可有些人經常在主管面前表現自己。」



被評估者的焦慮常常表現在幾個方面：

1. 由於蒙在鼓裏而帶來的擔心

在很多企業的績效考核當中，被評估者常常感到自己對工作的要求並不十分清楚，並且也不知道衡量工作績效的標準，沒有機會瞭解到自己的工作結果，也沒有人同被評估者溝通對其完成該項工作的期望。這就讓被評估者感覺到自己是否能在績效考核中取得好的成績完全不是自己所能控制的，績效考核的標準是琢磨不定的，不知道自己到底該做到什麼程度才算是好。

2. 對批評或懲罰的焦慮

很多員工害怕評估，主要是因為擔心評估的後果。平常可能有些事情做得並不能讓經理完全滿意，因此到了評估的時候就擔心主管人員會來個秋後算賬。很多員工都有不愉快的評估經歷。例如，有家公司的評估標準幾乎完全是採用倒扣分形式的，對員工績效的每個方面，並沒有給出做得好的是什麼樣的標準，而全是給的怎樣做是不好的標準，如一次沒有按時交計畫扣一分，遲到一次扣一分等。結果是按照扣分的情況進行罰款或扣獎金。這樣，員工就會對績效考核的令人不愉快的後果倍感焦慮。

3. 害怕自己的弱點暴露出來

即使沒有懲罰的後果，僅僅是被評估本身也足以使被評估者感到焦慮。任何人都害怕自己的缺點或弱點被別人知道，而評估恰恰提供了這樣的機會。如果對評估的結果沒有相應的保密措施，使其散佈的範圍過廣，就會給某些被評估者帶來不必



要的傷害。

二、為什麼主管人員不喜歡績效考核

主管人員在績效考核中常常充當評估者的角色，是績效考核的主要實施者。如果沒有主管人員的積極參與，績效考核也就無法開展了。然而主管人員常常是出於被迫不得不參與到評估中來，在他們的心中常常會有許多焦慮、不情願、反感的情緒。

主管人員的抱怨

- 「真要命！兩週內要完成九份這樣的任務，我得趕快把它們弄完。」
- 「我自己的事情多得要命，那有時間與員工面談？還要監控他們的工作進展，談何容易？」
- 「現在我必須給每個員工打分，而且要讓他們看結果，跟他們面談，萬一他們不接受我的評估結果，或者員工之間鬧意見，怎麼辦？」
- 「給誰打的分數不好，都會有意見、鬧情緒，弄不好還會影響一大片。如果我給自己的部門打分嚴一些，而其他部門經理打分打得多，那樣到分獎金的時候，別的部門就拿得多，我們部門的員工該有意見了。」
- 「談了半天，給員工制定的發展計畫，公司不給提供資源落實不了，員工該失望了。」
- 「我不認為花的這個時間有什麼用，反正也是走過場。」
- 「要填這麼多表格，還要上級簽字、員工本人簽字，還要做360度反饋，還要績效面談。我那有這麼多時間？」



他們不喜歡績效考核通常會有以下幾個方面的原因：

1.認為這件事情沒有意義，浪費時間

很多主管人員都會認為，在績效考核中他們要填寫許多表格，這純粹是一種乏味的文書工作，對自己的管理工作沒有任何幫助，只會浪費時間。因此，在他們的心目中，績效考核不是管理工作中必不可少的一個環節，而是一件多餘的事情。

2.擔心由於這件事情會與員工之間發生衝突

主管人員往往對評估別人感到忐忑不安。在評估的過程中，難免有時會發生意見不一致的情況。許多人不喜歡發生衝突，對員工的評估有時會引起員工的爭論，或者評估結果會在員工之間引發矛盾，這些都是某些主管人員不願看到的尷尬局面。他們常常把績效考核看做是一種對立的過程，在這種過程中員工與主管人員是處在對立的地位上的。當把績效考核看做是對員工的評判而不是對員工的幫助的過程時，就很容易造成衝突的氣氛而產生焦慮。

3.績效管理體系設計的問題

許多主管人員不喜歡績效考核，也許是因為他們經歷了一些設計得不好的績效考核程序。在這些績效考核過程中，他們花費了大量精力卻沒有獲得任何益處，因此他們有理由不喜歡這件事情。主管人員不喜歡的績效考核體系常常是：

- 程序過於繁瑣。例如，每個月都要填寫大量的表格，有些環節在做重覆的工作。
- 缺乏公正性，特別是對自己部門的員工造成傷害。主管人員通常是很愛護自己的部下的。如果由於績效考核造



成了利益分配時對自己部門的不利，主管人員就不會喜歡這樣的績效考核。

- 缺少績效考核所需的資源。例如，主管本身就不瞭解公司的戰略目標，沒有對主管進行績效考核技能的培訓。

2

為什麼需要績效管理

雖然很多人不喜歡績效管理，或者對績效管理存在一些誤解，但我們仍然需要對績效進行管理，因為無論從組織的角度來說，還是從管理者或者員工的角度來說，績效管理都可以解決我們所需要的一些問題，並能給我們帶來一些益處。

一、企業組織為什麼需要績效管理

「績效管理」是企業的執行過程加以督導，而「績效考核」或「績效考核」是對其結果加以評估。

商業環境中，企業面臨越來越多的挑戰。高層管理者思考的一個核心問題就是：如何使自己的組織更有競爭力？

企業面臨的壓力主要表現在：

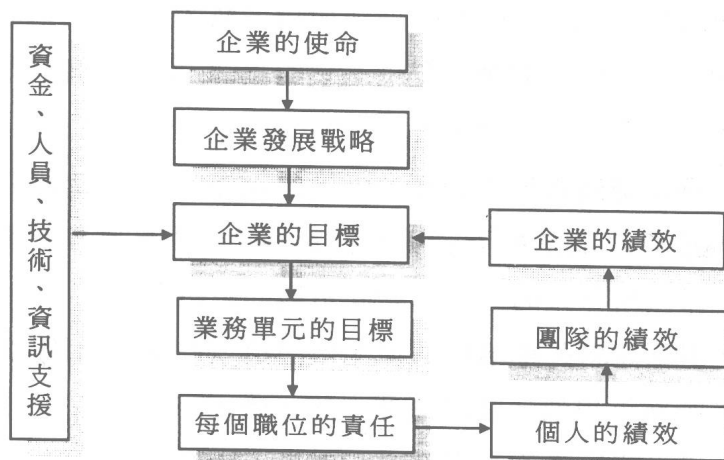
- 如何將戰略迅速轉化成行動。



- 將有限的資源用在做最重要的事上。
- 不斷提升獲取成功的能力。
- 如何保留最有價值的員工。

從整個組織的角度來看，組織的目標是被分解到了各個業務單位的目標以及各個職位上的每個工作者的目標；而個人目標的達成構成了業務單位目標的達成，組織的整體目標是由各個業務單位的績效來支援的，也就是由每個員工的業績來支持的（見圖 2-1）。

圖 2-1 企業目標與績效管理



既然這樣，那麼企業就不可避免的關心以下這些問題：

1. 組織需要將目標有效的分解到各個業務單位和每一個員工，並使得各個業務單位和員工都積極向著共同的組織目標努力。



2.組織需要監控目標達成的過程中各個環節上的工作情況，瞭解各個環節上的工作產出，及時發現阻礙目標有效達成的問題並加以解決。

3.組織需要得到最有效的人力資源，以便高效率的完成目標。一方面，通過人員的調配，使得人員充分的發揮作用；另一方面，加強對現有人員的培訓和發展，增強組織的整體實力。

績效管理恰恰是解決上述這些問題的有效途徑。通過績效目標的設定與績效計畫的過程，組織的目標被有效地分解到各個業務單位和個人。通過對團隊和個人的績效目標的監控以及對績效結果的評估，組織可以有效地瞭解到目標的達成情況，可以發現阻礙目標達成的問題。績效考核的結果可以為人員的調配和人員的培訓與發展提供有效的資訊。因此，績效管理正是組織所需要的一項活動。

組織從績效管理中的獲益主要體現在：

- 通過組織目標的分解，保證組織中所有的事情都有人做。
- 保證所有人的努力都朝向組織的戰略目標。
- 組織能對外部環境的變化做出迅速的反應，因為戰略的調整會很快反映到每個人的行動上。
- 通過高績效的工作系統和對員工貢獻的認可形成良好的組織氣氛和士氣。
- 績效管理體系是組織的學習過程，有效的做事方式被保留下來，無效的被淘汰，有差距的地方不斷提升。