

人力资源管理实战精解

第二辑

Performance Evaluation Methods

总策划：辛民工作室

编著：谌新民 武志鸿

绩效考评方法

你不一定要成为HR专家，
但一定要了解HR技巧

广东经济出版社

P

人力资源管理实战精解

第二辑

Performance Evaluation Methods

总策划：辛民工作室
编著：湛新民 武志鸿

绩效考评方法

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考评方法/谌新民, 武志鸿编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.6

(人力资源管理实战精解: 第二辑)

ISBN 7-80677-219-7

I. 绩… II. ①谌…②武… III. 企业管理: 人事管理—经济评价—方法 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 035752 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	10 2 插页
字数	208 000 字
版次	2002 年 6 月第 1 版
印次	2002 年 6 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-219-7 / F·703
定价	全套 (1-6) 120.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

总 序

随着中国融入国际经济体系步伐的加快，作为管理科学核心部分的人力资源管理也日益受到重视。人力资源管理是现代管理理论和实践中发展极为迅速的部分，虽然它在总体上属于起步不久的新兴学科，但由于它有效地运用了经济学、管理学、心理学、行为科学等学科的经典理论和最新研究成果，加之当今经济发展对人的因素依赖程度加强，而有效利用人力资源取得成功的案例也越来越多，使得它成为人们关注的焦点。

人力资源管理引入我国为时不久，也陆续引进和出版了一些人力资源管理的书籍，但运用人力资源最新理论并结合中国具体实践的应用性强的丛书可谓凤毛麟角。为此，我们决定出版一套针对人力资源管理工作者的丛书“人力资源管理实战精解”，以应读者之急需。

“人力资源管理实战精解”力求以新理论为指导，以实用性为准则，以可读性为导向，既讲究形式上的灵活，更求内容上的实用；既重视引入最新学科动向，更着重解决国外理论的水土不服问题。在选题上，丛书十分关注人力资源管理中的新趋势、新问题、新方法、新技巧，十分关注我国企业内部人力资源管理的难题，力求对解决本土问题有所帮助。

本丛书分十个专题分别对人力资源管理的重点内容作

了较精彩的分析，这十个专题涵盖了人力资源管理的主要内容。购置成套丛书可使读者综览人力资源管理全貌，选购某些专题亦可解决遇到的重点问题。

我们出版这套丛书的目的之一就是使更多的有志于人力资源管理研究和实践的同仁共同努力推进我国的人力资源管理事业，探索符合中国传统文化和适应中国经济体制改革与发展状况的人力资源管理模式，以指导实践，解决实际问题。

希望读者与我们一起关心、爱护这套丛书，共同推进中国人力资源管理事业的发展。

编 者

2002 年 5 月

目 录

总 序	(1)
第一章 叩响绩效考评的大门	(1)
一、绩效考评是什么	(4)
二、绩效考评的原则	(19)
三、制约考评的因素	(23)
四、运用绩效考评会有何回报	(27)
五、绩效考评的挑战性	(31)
第二章 走进绩效考评系统	(35)
一、绩效考评的功能	(38)
二、绩效考评系统的操作流程	(43)
第三章 工作性行为的考评	(65)
一、分级法	(68)
二、清单考评法	(77)
三、量表考评法	(79)
四、针对不同考评者的考评方法	(88)
五、其他考评法	(92)

第四章 工作成果的考评技术	(111)
一、目标管理法	(114)
二、岗位绩效指数化法	(123)
三、层次分析法 (AHP)	(131)
四、关联矩阵法	(137)
五、单项考评	(142)
第五章 实施绩效考评	(147)
一、谁来考评	(150)
二、考评中应注意的问题	(159)
三、考评的信度和效度分析	(165)
四、考评的实施与激励措施相配合	(177)
第六章 绩效考评的反馈——面谈	(189)
一、考评中的内在冲突	(192)
二、所谈面谈的主要类型	(197)
三、如何准备反馈面谈	(201)
四、面谈中常见的误区	(208)
五、如何进行反馈面谈	(212)
六、面谈的衡量与评价	(221)
第七章 绩效考评的变异技术	(227)
一、360 度反馈评价法	(231)
二、双向评估	(243)
三、效力增强法	(245)

四、“使用你的头脑”法	(250)
第八章 绩效考评的误区	(255)
一、考评者易陷入的误区	(258)
二、考评活动中的四大误区	(270)
三、几点建议	(274)
第九章 绩效考评发展趋势	(277)
一、自我管理法	(280)
二、计算机的应用	(282)
三、走向绩效管理	(287)
四、边际雇员的绩效管理	(293)
五、绩效管理实例	(296)
参考文献	(311)

叩响绩效考评的大门

绩效考评是对每个员工的工作行为及实际效果运用各种科学的方法进行考核和评价的过程。

考评者应明白有哪些因素制约考评，在实际考评中应遵循哪些原则。

如果你知道绩效考评的效果，你就能告诉你的员工这将对他们有什么好处，从而赢得他们对这项工作的支持。

作为一名考评者，你将在未来遇到很大的挑战，是什么呢？随我来吧！



一语中的

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，我们只能依靠一线监督者的意见。

——法兰克富·H·巴比森



案例透视

薛枫从大学毕业后进入了一家国内大型公司当营销员。在工作的头两三年，他的销售业绩的确不尽如人意。但是，随着对业务的熟悉，社会实际范围的扩大，他的销售额开始直线攀升。到第三年年底，他根据与同事们的接触，估计自己当属全公司的销售冠军。不过，公司的政策是不公布每个营销员的销售业绩，避免造成相互比较，影响人际关系，所以薛枫不能够肯定。

去年，他干得特别出色，10月底就完成了全年的销售额，但销售部经理对此却无动于衷。尽管工作上很顺利，薪水也不低，但小薛总觉得自己的劳动没有得到应有的回报，公司从来都不公开每个人的业绩，也从不关注营销员个人的销售业绩。

他听说另外两家外资企业都在搞销售竞赛和奖励活动，公司内部定期将营销员的销售业绩进行通

报、评价，并且通过各种形式对每季和年度的最佳营销员予以奖励。特别让薛枫恼火的是：在上星期与经理的谈话中，经理以这是既定政策，是公司的文化特色为由，拒绝了他的建议。

因此，当猎头公司与他接洽时，薛枫毫不犹豫地挂职而去。

正是由于缺乏有效的、正规的绩效考评系统，使得该公司无法根据员工绩效对薛枫的骄人业绩给予肯定和应有的奖励，从而使竞争对手有可乘之机，使公司失去了一名优秀的员工。

那么，到底什么是绩效考评？怎么样的绩效考评才能留住优秀员工呢？权且让我当一次“导游”，带您走进绩效考评的世界。

一、绩效考评是什么

绩效考评是企业人力资源管理的重要内容，更是企业管理强有力的手段之一。绩效考评的目的是通过考评提高每个个体的效率，最终实现企业的目标。在企业的绩效考评工作中，首先要对绩效考评的涵义做一详细的了解，使得整个组织对其有一个统一的、系统的认识，“知然后才可以行”。

1. 绩效考评的涵义

绩效考评有着悠久的历史，古今中外都有许多关于人员考评的记载。十六国时期，前秦皇帝苻坚召见高秦，问及治理国家的根本要点，高秦答曰：“治本在得人，得人在慎举，慎举在核真，未有官得其人而国家不治者也”。可见古人对于考评就有深刻的认识。那么究竟什么是绩效考评呢？

绩效



概念提示

绩效是相对于一个人的工作而言的，即按照其工作性质，员工完成工作的结果或履行职务的结果。换句话说，就是指组织成员对组织的贡献，或对组织所具有的价值。

在企业中，员工的绩效具体表现为完成工作的数量、质量、成本费用以及为企业作出的其他贡献等。它具有多因性、多维性和动态性。

● **多因性。**是指一个人的绩效的优劣取决于多个因素的影响，包括外部的环境、机遇，个人的智商、情商和它所拥有的技能和知识结构，以及企业的激励因素。

● **多维性。**就是说一个人绩效的优劣应从多个方面、多个角度去分析，才能取得比较合理的、客观的、易接受的结果。

● **动态性。**即一个人的绩效随着时间、职位情况的变化而变化的。

考评

考评是考核和评价的总称。考核是为评价提供事实依据，只有基于客观的考核基础上的评价才是公平合理的。考核的结果也只有通过评价才得以进一步的运用。为了考核而考核是毫无意义的。



概念提示

绩效考核：绩效考核是用数学的方法对员工的业绩进行客观描述的过程。

绩效评价：绩效评价是应用考核结果的描述，并根据描述来确定绩效的高低，作出评价。

绩效考评



概念提示

绩效考评就是针对企业中的每个员工所承担

的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对员工行为的实际效果及其对企业的贡献、价值进行考核和评价。

需要注意的是绩效考评和岗位评价、职位分析是大不相同的。

- 对象不同。岗位评价以岗位为中心；而绩效考评的对象是以员工为中心，是对日常工作中的人进行的考评，强调的是人的特殊性，并在对人进行考核评价的过程中包含着对人的管理、监督、指导、教育以及激励等功能。

- 目的不同。岗位评价的目的是测定每个岗位的职责、任务以及和其他岗位的关联性，关键在于择人；而绩效考评的目的是考评人，衡量员工的工作业绩，为员工的晋升、薪酬等决策提供依据。

绩效考评系统

对大部分企业来说，如果能够有效地考核评价员工的绩效，则不仅要掌握个别员工对公司的贡献与不足，更可在整体上为人力资源的管理提供决定性的考评资料。由于绩效考评体系并非孤立的、完全固定的，而是受多种因素影响、与多种因素相互作用的，因此称之为绩效考评系统，具体如图1-1所示。

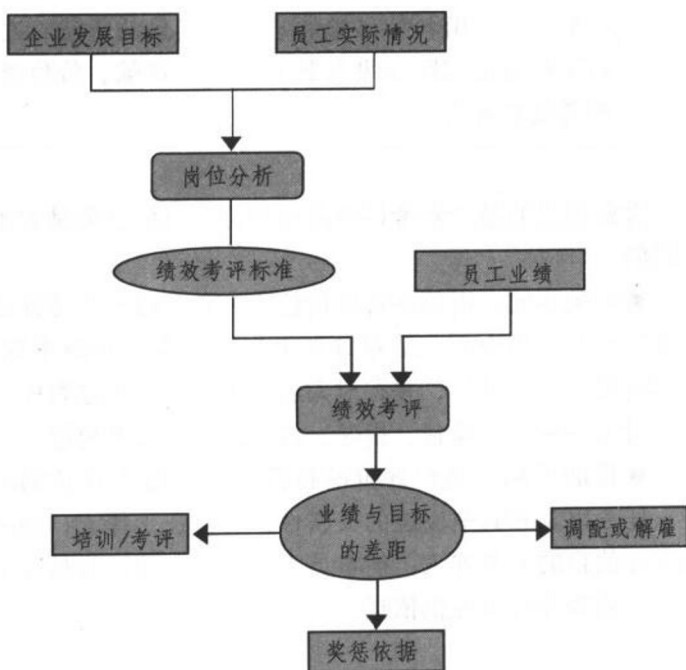


图 1-1 绩效考评系统

2. 绩效考评，考什么

要进行一项考评，首先需要确定考什么，即考评的内容。一个公司有着不同的职位，各个职位对人员的要求不同，因此在进行考评的时候不能一概而论，而要针对不同的员工采取不同的考核指标。通常针对不同员工的绩效考评结构如图 1-2 所示。

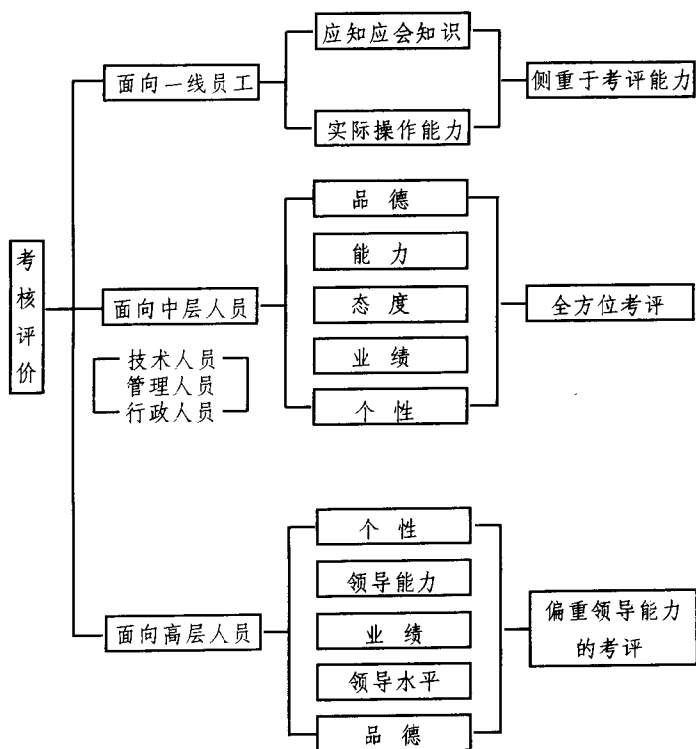


图 1-2 绩效考评结构图

面向一线人员的考评

对一线人员的考评主要以能力为主，以他们经过培训应知、应会的知识以及实际操作的技能为标准进行考核。

面向中层人员的考评

中层人员主要包括技术人员、一般管理人员以及行政