

企 业员工管理方法丛书

企业员工考核方法

办企业就是办人

—— 松下幸之助

我们的资产有腿，
每天都下班回家

—— 安迪·葛洛夫

企业之间的竞争说到底
就是人的竞争

企业员工管理方法研究组 编著



中国经济出版社
www.economyph.com

企业员工管理方法丛书

企业员工考核方法

企业员工管理方法研究组 编著

5-12 01

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业员工考核方法/企业员工管理方法研究组编著. - 北京:中国经济出版社,2002.1

ISBN 7-5017-5453-5

I. 企… II. 企 III. 企业管理;人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089275 号

企业员工考核方法

企业员工管理方法研究组 编著

责任编辑 聂无逸(手机:13701326619)

封面设计 高书精

出 版 中国经济出版社北京百万庄北街 3 号(邮编 100037)
销 售 新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销
印 刷 北京市艺辉印刷有限公司
版 次 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
开 本 A5
印 张 12.75
字 数 310 千字
书 号 ISBN 7-5017-5453-5/F·4383
定 价 28.00 元

目 录

第一章 掀起你的盖头来

——直面员工考核

第一节	什么是员工考核	(3)
第二节	明确员工考核的目的	(7)
第三节	认识员工考核的价值	(16)
第四节	员工考核的内容构成	(20)
第五节	员工考核的系统化流程	(29)
第六节	有效考核的原则	(38)

第二章 无以规矩,不成方圆

——员工考核的标准制定

第一节	考核标准的制定流程	(45)
第二节	把握考核标准的制定原则	(47)
第三节	职位分析:考核标准的制定基础	(51)

目录

第四节	职务职能标准:考核标准的关键·····	(67)
-----	---------------------	------

第五节	常用考核标准指引·····	(74)
-----	---------------	------

第三章 员工考核的图表设计

第一节	考核图表的设计流程·····	(84)
-----	----------------	------

第二节	员工业绩、态度考核表的设计·····	(90)
-----	--------------------	------

第三节	员工能力考核表的设计·····	(94)
-----	-----------------	------

第四节	员工能力开发表的设计·····	(97)
-----	-----------------	------

第五节	员工个性调查表的设计·····	(100)
-----	-----------------	-------

第四章 欲善其事,先利其器

——员工考核的技术选择

第一节	印象评判技术·····	(102)
-----	-------------	-------

第二节	静态考核技术·····	(104)
-----	-------------	-------

第三节	员工比较考核技术·····	(112)
-----	---------------	-------

第四节	行为事件考核技术·····	(117)
-----	---------------	-------

第五节	考核技术的发展·····	(127)
-----	--------------	-------

第五章 一将无能,累死千军

——对考核者的培训

第一节	认真对待考核者培训·····	(148)
-----	----------------	-------

第二节	谁是考核者·····	(151)
-----	------------	-------

第三节	对考核者的一般培训·····	(157)
-----	----------------	-------

第四节	对考核者的案例培训·····	(173)
第五节	对考核者的情景培训·····	(183)
第六章 试玉辨材,不涇真金		
——员工考核的实施		
第一节	员工考核的机构组织·····	(189)
第二节	员工考核的时间组织·····	(194)
第三节	选择适合你的考核系统·····	(203)
第四节	数据收集与文档管理·····	(214)
第五节	三连环考核:值得推荐的实施办法 ·····	(225)
第七章 莫让浮云遮望眼		
——考核结构的诊断与修正		
第一节	辨明考核失真的根源·····	(227)
第二节	考核偏差的种类及常见问题·····	(232)
第三节	考核信息资料的一般性鉴别·····	(249)
第四节	检验考核结果的信度与效度·····	(252)
第五节	考核结构失真的调整·····	(274)
第八章 鉴台常设,使知瑕疵		
——员工考核的绩效反馈		
第一节	有效的考核要求解释与反馈·····	(279)
第二节	面谈解释与反馈·····	(293)

目录

第三节 克服自我防卫本能的反馈·····	(316)
----------------------	-------

第九章 术之为御,器之为用

——考核结果的分析应用

第一节 考核结果的比较分析·····	(323)
第二节 运用考核结果诊断绩效·····	(325)
第三节 360 度反馈评价模式 ·····	(335)
第四节 卓有成效的绩效考核·····	(341)
第五节 人力资源体系 3D 检测系统 ·····	(346)
第六节 考核结果在实践中的应用·····	(351)
第七节 人事考核技术应用模拟练习·····	(353)

第十章 一窍通而百妙具

——员工考核与人力资源管理

第一节 员工考核与人员招聘·····	(361)
第二节 员工考核与职业培训·····	(377)
第三节 员工考核与激励机制·····	(381)
第四节 员工考核与有效授权·····	(385)
第五节 两个典型的具体案例·····	(389)

掀起你的盖头来

——直面员工考核

一、案例

李纲和张文都是 96 届大学本科毕业生,毕业后被广州市同一家医药生产企业招聘录用,并被派往华北地区相邻省份从事销售工作。两人工作后都积极努力,互不想让,想在工作中一比高低。两年之后,两人都取得了不错的销售业绩,也取得了不菲的收入。

在这两年里,公司也因业务发展,意欲进一步开发华北市场,决定设立华北大区。需要从公司内部选拔一名大区副经理,负责零售终端渠道开发工作。二人因为表现突出,都进入了公司销售总经理的视野。但是位置只有一个,选择谁呢?经理和大区经理经过一番磋商,最终选定了张文。

张文情绪高昂的为新职位去积极准备了,而李纲则忿忿不平。“我的销售额比他还要高一些。凭什么提升他而不是我?”

李纲主动去找了经理。经理解释说,“这两年来,你们两人干得都挺不错,都是可塑之才。我也看到,你的销售业绩比张文还要高一些。该职位选择张文,公司是考虑到张文在市场尤其是终端市场关注更多,更为熟悉,并且也有一些成熟的想法。”

李纲仍心中不服。心想,还不是你张文往领导那儿跑得多,会拍马屁。原本要好的同事心中有了芥蒂。更严重的是,李纲

心怀不满,工作开始消极,并暗中跟竞争对手联系,三个月后,突然提出辞职,跳槽到了一家竞争对手的公司。

销售总经理很是遗憾,本来对李纲还想另有重用的。没想到……

二、案例分析

抛开李纲的心胸不说,公司在这次人才选拔中,做法欠妥的重要原因便在于没有正式的考核作为根据。如果公司已建立起正式的考核制度,本着公开的原则予以反馈,就不至于损失一名得力的销售干将了。这种由主管主观做出的决定即使正确,也隐藏着诸多的风险。

正如“经营之神”松下幸之助所说,“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做出人事安排,稍有疏忽,稍有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做出客观而公正的评价。”

换句话说,每个组织、每个企业都少不了人事工作,都少不了工作总结、分配方案和人才选拔方案。但怎么样做才能让员工心服口服,充分调动起员工的工作积极性,使企业的效益不断提升呢?对现代企业来说,这一切都需要正式的有效的员工考核制度。

那么,有效的员工考核制度是什么样的,怎么样才能建立起有效地员工考核制度?本章将先对这两个问题予以简要解答。

第一节 什么是员工考核

一、员工考核的内涵

员工考核是一项经常性的人力资源管理活动,一般称之为员工绩效考核,是按照一定的标准,采用科学的方法,对企业员工的品德、工作绩效、能力和态度进行综合地检查和评定,以确定其工作成绩和潜力的管理方法。其实质即是为人力资源管理开发关于现有员工的信息,为员工的报酬、晋升、调配、培训、激励、辞退和生涯管理等工作提供科学的依据。

与绩效考核相比较,员工考核是一个更为科学、更为广义的概念。掌握它的含义,须从以下三个方面来理解。

1. 员工考核是企业人力资源管理活动的重要内容。它为企业其他的人力资源管理活动提供依据。

2. 员工考核是对员工关于职责的履行程度和表现进行的综合性评价。一般包括工作成绩、工作能力和工作态度三方面内容。

单方面的绩效考核只对员工的既往表现加以评定,没能对未来的潜力加以反映。它不能全面反映员工现在的工作状态,包括适应性、态度等,因此也不足以对未来的发展趋势做出科学的预测。

3. 有效的员工考核必须遵循一套科学的原则,是一项重要的管理技术。

不遵循科学原则的员工考核或导致无效的结果,或导致错误的结果。从而会给企业带来重大的浪费或损失。

二、员工考核的种类

明确了员工考核的内涵,我们再简单地介绍一下员工考核的分类,以从不同的角度加深对员工考核的认识。

(一)按考核主体分类,可把绩效考核分为自我考核、上级考核、下级考核、同事考核、外部考核或顾客考核和混合考核等。

(二)按考核的时间分类,可分为年度考核、长期考核和经常性考核。

年度考核是大多数企业和其他组织普遍采用的考核方式,适用于各种人员,主要用于管理的控制和分配,以及制订人力资源计划,其方法多种多样。

长期考核则是对某个个体考核以前若干年的绩效进行考核,主要用于晋升性岗位中。其方法亦多样,包括对历年的工作业绩、道德素质等进行总结评价,一般以访问为主,即征询各方面意见。

经常性考核是指在一年之内,定期或根据生产周期进行若干次绩效的考核,其目的在于对企业进行及时的控制。多用于生产性岗位,对管理岗位和技术岗位一般不采用这种方式。其方法主要表现为对生产进度、销售情况、成本控制、次品率等方面的检查。

(三)按考核所采用的技术手段,可把考核分为定性考核和定量考核以及包括模糊综合考核在内的中性考核。

定性考核是指通过访问、座谈、问卷等方法对考核对象进行大致的考核评价。其优点是简单易行,考核活动耗时较少,容易抓住主要问题,缺点是对考核的了解不够精确。

定量考核则与之恰好相反,采用观察、事件分析、记录分析、指标分析等方法对考核对象进行精确考核。其主要优点是精确具体,缺点主要是耗时多,分析起来要求有很高的分析技术,容

易使考核人员陷于细枝末节之中。

中性考核是指融合定性考核和定量考核的优点的考核手段。即寻求定性标准的定量化。

绩效的考核,大多可采用定量考核,而能力和态度的考核,必须采用定性考核。

(四)按考核主要作用的分类

按考核的主要作用,可把考核分为控制性考核、分配性考核、配置性考核和培训性考核。

控制性考核的目的在于使企业及时发现管理工作中的偏差、纠正偏差,即进行管理控制。经常性考核和年度考核都有此目的,经常性考核目的基本上在此。当企业从外部聘请专家进行诊断时,便称之为诊断性考核。

分配性考核的目的在于进行合理公平的分配和奖惩。先进企业大都实行了岗位责任制,而要将其落到实处,必须建立起合理有效的绩效考核体系。把实际工作的质与量和岗位职责及年度计划的规定相比较,根据考核的结果予以分配。

配置性考核的目的在于把绩效考核的结果作为对考核对象进行重新配置,包括升降、调配、招聘等人事决策的依据。这种考核往往最为详细和慎重,考核的时间跨度也比较长,往往要考核几年,考核活动本身所用的时间也比较长。

培训性考核的目的在于发现任职者知识、技能、能力上的不足,为制订培训计划提供依据。在当前知识结构和产业结构迅速更新的今天,培训已成为公司人力资源管理工作的经常性活动。因此企业必须依据发展的需要,对现有员工的知识进行测评,以确定培训的内容和方向。

(五)按考核目的可划分为诊断性考核、鉴定性考核、评价性考核

1. 诊断性考核

诊断性考核是那种以服务于了解企业管理问题的人事问题为目的的考核。在企业管理中,我们常常遇到这样或那样的问题,需要从人员素质或工作分析方面查找原因,这就需要实施诊断性考核。

诊断性考核与其他考核类型相比,主要特点有三:

(1)考核遵从系统性方法,内容全面广泛,但重点处十分精细。诊断性考核实施的目的是查找问题的原因,因此首先要做全面了解,以不遗漏任何可能的原因。但在重点处,考核时就像医生询问病情一样,任何细节也不放过,考核内容十分精细而深入。

(2)诊断性考核的过程是寻根究底。考核一般是由现象观察出发,层层深入,步步综合,直到找到答案。

(3)考核结果不公开,仅供内部掌握与参考。

2. 鉴定性考核

鉴定性人事考核是以鉴定与验证某种结果或预见为目的的考核形式,如在企业内部甄选管理干部,或做出辞退、下岗的决定时,需要鉴定性考核提供依据。一般说来,鉴定性考核特点有三:

(1)考核主要是为人事管理提供一种证据或根据。

(2)考核所注意的是人与事的现在,而不是它们的过去或将来。

(3)鉴定性考核与其他类型相比,更加注重考核结果的信度与效度,要求所作的结论有据可查,而且充分全面。

3. 评价性考核

评价性人事考核又称总结性人事考核,是一种全面考核评定人事对象的考核类型。一般每月、每季度、每年的常规考核都是评价性考核。考核的标准常常是职责要求,故参照工作说明书来进行考核。

第一章

基于评价性考核的特点,评价性考核应遵从以下原则:

(1)考核的标准应公平合理,能全面反映员工各方面与工作相关的情况。比如既要工作效率又要看工作效益。

(2)考核应遵照公开的原则,即考核要实行公开监督,人人掌握考核方法;考核的内容要公开,考核标准要公开;考核的结果要公开。

(3)考核应尽量做到客观公正。从考核方案的设计,信息资料的搜集,人员的安排上都应尽量使考核结果公正可信。

(4)考核应该具有严明一致的考核标准、严格客观的考核方法、严谨科学的考核制度与严肃认真的考核态度。

(5)评价性的人事考核结果,应该与上岗聘任、职位晋升、在职培训、工资晋级和评选先进挂钩。

第二节 明确员工考核的目的

员工考核的目的主要体现在以下几个方面:

一、人事管理决策

员工考核的实质便是为人力资源开发工作提供信息,因此考核的首要目的便是为招聘、调迁、升降、委任、奖惩等人事决策提供科学的依据。具体来说:

1. 考核是薪酬管理的重要手段。要做出公平合理的薪酬安排与物质奖励方案,使职工普遍感到公平与心服,从而增强其工作满意感,促使其进一步提高工作绩效,健全合理的考核制度与措施是其前提条件。

2. 考核结果是职工调迁、升降、淘汰的重要标准,因为通过考核可以评估职工对任用职位的胜任程度及其发展潜力。在组

织中,提升一个绩效出色的职员,终止一个绩效差的职员的工作,对职员的培训、调动、奖励、惩处以及组织中的各种人力资源管理决策,都要以绩效评价的结果作为依据。

3. 考核结果可以对公司现有员工与组织进一步发展需要之间的差距做出评价,为人力资源管理部门制定人力资源开发计划提出方向和依据。

二、员工职业发展

员工考核的重要目的之一是利用其评价和反馈功能,促进员工的职业生涯发展。具体来说:

1. 考核可以确定员工培训开发的方向。

从企业方面来说:一方面,考核能发现员工的长处与不足,找出培训的需要和进一步开发的方向,据此制订培训措施与计划;另一方面,培训后的考核还可以检验培训措施的效果。从员工个人方面来说,考核则可作为员工个人确定自己发展计划的依据。通过绩效评价结果的反馈,员工个人可以了解到自己的长处和存在的弱点,增加员工个人的自我认识,从而制定自己的最佳发展计划。

2. 考核给员工提供了自我评价和提升的机会。

在考核中,员工的实际工作表现经过上级主管的考察与测评后,可通过面谈或其他渠道,将结果向被考核员工反馈,并听取其反应、说明和申诉。这样,考核可以促进上、下级间的沟通,了解彼此对对方的期望,进一步达成双方的共识,从而可以通过建立共同认可的行为和绩效目标来增加职员的动机。通过考核,员工可以为自己建立新的工作目标,增强追求更高工作成就,达到自我实现的动机。

对职工个人而言,随着社会的发展,企业不仅仅是谋生的场所,还应该满足其社交要求、尊重甚至自我实现等高级的需求。

第一章

对于工作成绩突出的成员,希望自己的工作得到企业当局的承认和肯定,通过工作业绩的考核则可以满足他们这方面的要求;另一方面,工作效率低的人员,如果没有给予评价,就以为“没有消息便是好消息”,不明自身的实际情况,在决定报酬或其他人事调配时,会无根据地和旁人攀比。所以,企业没有采取客观的员工考核制度的话对先进和落后的人员都是不利的:先进者没有及时给予肯定,将打击其工作热情;而落后者没有帮助其了解实际情况,业绩无法提高。而有效地员工考核则会形成正向的攀比,提优汰劣,增强员工的工作动机,激励其取得更高的工作成就。

三、企业管理诊断

员工考核是企业运行状况诊断的重要内容,并可以作为组织绩效改进的一个有力措施。具体来说:

1. 考核结果可以作为评价整个企业生产效率的一个指标。一个企业除了利润、成本等效率指标外,将企业员工的绩效评价结果与工作说明书的要求相比较,或与同类企业相比较亦可反映出整个组织的效率情况。

2. 考核结果可以作为企业管理部门评价检验工时制度、工作方法、组织结构、领导行为方式、工作条件、劳动设备及环境的效果和价值的标准。

3. 考核的结果可提供给企业中生产、供应、销售、财务等其他职能部门,供制订有关决策时作为参考依据。

4. 考核是绩效控制的重要手段。考核既是对合格职工业绩的评定与认可,因此具有激励功能,也是执行惩戒的依据之一,从而促进员工提高工作效率、改善组织绩效。

四、企业不同发展阶段

综上所述,员工考核作为企业人力资源管理工作的主要内容,肩负着多重使命。现实中的企业都有一定的生命周期,一般可分为创业期、成长期、成熟期、衰退期或更生期四个阶段。不同的生命周期有不同的特点,相应地,在战略安排上也有不同的侧重点。同市场营销战略、投资战略一样,人力资源开发战略在企业发展的不同阶段也有不同的特定要求。作者试图在这一角度对企业员工考核制度的权变做一下讨论,以为企业员工考核制度的安排提供一定的指导。

首先让我们看一下企业生命周期。一个典型的企业生命周期曲线如图 1-1 所示。

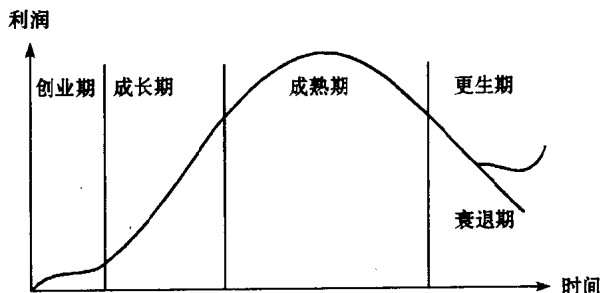


图 1-1 企业生命周期曲线图

1. 创业期

这一阶段,企业的生存能力还比较弱,市场占有率低,管理水平差,市场地位还不稳定,很容易受到原有企业的威胁,风险性较高。企业面临的首要问题不是成长而是生存问题。

企业的特点:

从经营项目上看,创业者正处在不断的摸索过程中,业务方向有一些随机性和易变性。企业家亟待可见的利润收益,因此