

人力资源管理操作实务丛书

THE PRACTICE AND
OPERATION OF PERFORMANCE APPRAISAL

绩效考评 操作实务

● 刘 韬 编著

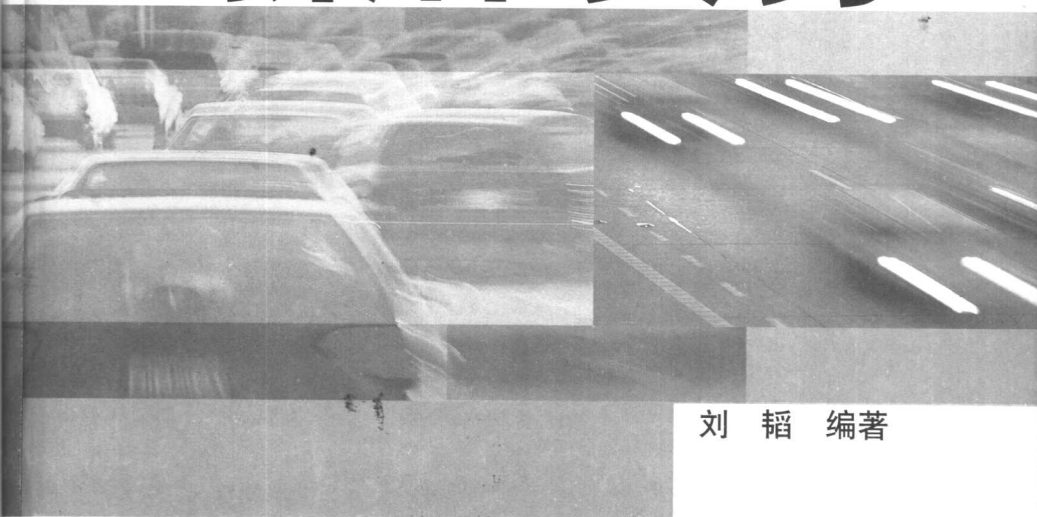
本书系统全面讲述了绩效考评的最新理念

以及这项现代人力资源管理技术

在企业中的操作应用

河南人民出版社

绩效考评 操作实务



刘 韜 编著

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效考评操作实务/刘韬编著. — 郑州:河南人民出版社,2002.4

(人力资源管理操作实务丛书)

ISBN 7-215-05009-2

I. 绩… II. 刘… III. 企业管理:人事管理—考核 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 094502 号



河南人民出版社出版发行

(地址:郑州市经五路 66 号 邮政编码:450002 电话:5723341)

新华书店经销 黄委会设计院印刷厂印刷

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张 9

字数 214 千字 印数 1-5 000 册

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

定价:20.00 元

前 言

我们正在进入一个新的时代,WTO 将把我们融入到一个没有边界的经济体系和全球化的商业环境中,面对新的竞争环境与挑战,有效管理人力资源将成为企业组织获取竞争优势的重要来源。对企业组织中最重要资产——人员进行战略性的管理,应成为 21 世纪企业组织最高领导人的重要使命,这也将是企业组织获得最大价值增值和丰厚利润回报的最大秘密,同时也是杰出组织与一般性组织区别的根本所在。

面对经济全球化、信息网络化的时代大背景,现代企业组织和人力资源管理又面临许多新的情况。最突出的特色是:以市场化为主要特征的社会变革的加剧;以网络化为主要特征的数字革命的冲击;以跨国经营为主要特征的国际化潮流的涌现;以自我意识增强为主要特征的企业员工价值观念的迅速转变。在这个大背景下,实现对人员的有效管理意味着将是一场最富有意义的挑战。

对人员的有效管理的根本就是对员工绩效的管理,如何进行成功的绩效管理是现代人力资源管理的中心问题。作为一种现代化的管理工具与手段,有效的绩效考评能够帮助企业有效达成使命,创造高绩效,并成为企业成长发展的持续动力源泉。因此,如



何建立有效的绩效考评体系,受到国内企业的高度关注,也是当今企业管理咨询与培训中的一个热点。

然而,实施有效的绩效考评并不是一件容易的事情,它可能是人力资源管理领域中最棘手的任务。有调查认为,当人力资源专业人员被问及他们的考评制度时,最频繁的回答是“我们正在用一种新的制度工作”或者“我们正在考虑用一种新的制度工作”。在美国有这样一项调查研究资料,通过对使用绩效考评制度的 92 家俄亥俄州的公司进行的研究表明:大约有 65% 的公司对他们的绩效考核评价制度有一定程度上的不满;而另一份资料来源则显示,有 80% 以上的公司都对其绩效考核评价制度不满意。一位杰出的管理权威甚至提出一种更为消极的观点,他把绩效考核评价过程称为管理的七大致命疾病之一。

很显然,企业在实施的绩效考核评价的过程中一定要经过充分周密的调研与准备,并建立起完整的制度方案与实施方案,形成绩效管理的有效系统。目前,虽然很多国内企业都已经建立了或正在建立绩效考核评价制度,但通过调查研究,本人保守地认为,其中不少考评体系沦入形式主义或者并没有取得应有的效果。

对于电脑玩家而言,令他们兴奋的事情就是自己装机(DIY—Do It Yourself),这样可以更好地满足他们的专业要求。本书的主旨也是一部 DIY 之作,目标是让企业的经理们通过对绩效考评的系统认识和理解,自己动手,建立起适应本企业要求的规范化绩效考核评价体系,并成功有效地操作。为此,本书系统全面地讲述了绩效考评的最新理念以及这项现代人力资源管理技术在企业中的操作应用:包括考核评价程序、考核评价指标体系、考核评价标准、考核评价过程等设计操作,并切实帮助企业专业人员将绩效考评同公司的人力资源管理系统、业务系统结合起来,从而使之成为企业战略与目标实现的有效管理工具。

本人从1998年起开始专注于研究绩效考评的问题,为此,本人放弃了在武汉一所高校任教,先后在多家国有企业、民营企业、合资企业担任过人力资源经理和管理咨询顾问,以及到后来自己创办了韬略咨询,这些经历都给了我很多宝贵的经验。同时还有不少的老师与朋友给了我很多启迪。在此,本人深表感谢!我要感谢我的老师秦在东教授,是他给了我知识的动力,也为我的工作提供了有益的指导和支持。

同时我也要把我的这份成果与我的妻子分享,这份成果也有她的一半,同时还有我降临不久的孩子,这个活泼可爱的小精灵让我感受到了做父亲的喜悦和责任。

在写作过程中,参考了许多国内外专家学者的资料,他们在这领域的卓越成就使我受益匪浅,能站在他们的肩膀上我感到无比的荣幸,在此对他们表示深深的感谢。同时也感谢本书的编辑鲁元军先生。

欢迎各位读者对本书进行批评与指正,或者与我进行交流与探讨,我的网址为:<http://www.TaoLue.com>,E-mail为:taolue@hrdm.net。

刘 韬

2002年3月

人力资源管理操作实务丛书



目 录

第一章 企业为什么要进行绩效考评	2
一、绩效:现代企业的生命	2
二、什么是绩效考评	4
三、绩效考评中的误区	7
四、现代绩效考评的目的	10
五、绩效考评的原则与效益	13
六、绩效考评为何绩效不彰	19
七、考核评价:竞争的加油站	26
第二章 与绩效考评相配套的支持:绩效管理系统 ...	28
一、绩效管理系统	28
二、与战略使命及企业文化的一致性	32
三、与企业人力资源规划策略的一致性	38
四、与企业薪酬制度的一致性	40
五、与企业内部培训机制的一致性	44

第三章 绩效考评的基本程序	47
一、确定绩效考评目标	47
二、建立工作期望	55
三、管理绩效工作过程	58
四、进行考核评价	61
五、绩效考评面谈	70
六、绩效改进辅导	82
第四章 绩效考评的结果应用与辐射作用	92
一、选拔与招聘	94
二、人力资源开发与培训	98
三、报酬方案的设计与调整	100
四、处理内部员工关系	109
五、认识和调动员工潜能	112
第五章 绩效考评中的角色	115
一、考评者	115
二、被考评者	119
三、人力资源部门	121
四、其他部门	125
第六章 绩效考评的内容与指标体系	129
一、员工绩效考评的基本内容	129
二、绩效指标的设计原则与方法	137
三、确定绩效指标的技术介绍	143
四、KPI 的设计	159

五、一些岗位的绩效考评指标体系	163
第七章 如何建立绩效标准	172
一、定义绩效标准	172
二、绩效标准的定义形式	175
三、绩效标准的特征	177
四、如何制订绩效标准	178
第八章 绩效考评的有效实施	184
一、考评前的动员与培训	184
二、目标管理的实施	186
三、绩效考核评价方法	193
四、360°评价反馈	211
五、避免落入心理误区	216
六、绩效考评实施中的规则	224
第九章 绩效考评的效果分析	231
一、绩效考评取得效果的关键	231
二、绩效考评分析	235
三、绩效考评诊断	240
四、提高绩效考评效果	244
附 录	246
一、案例 1:联想集团的考核机制	246
二、案例 2:先明公司的全员考评	259
三、公司绩效考评制度范本	261

企业的人力资源既是企业扩张的引致性因素，
又是扩张速度的限制性因素。

——Penrose, 1997

我们正在进入一个新的时代，WTO 将把我们
融入到一个没有边界的经济体系和全球化的商业环
境中，面对新的竞争环境与挑战，有效管理人力资源
将成为企业组织获取竞争优势的重要来源。对企业
组织中最重要资产——人员进行战略性的管理，
应成为 21 世纪企业组织最高领导人的重要使命，这
也将是企业组织获得最大价值增值和丰厚利润回报
的最大秘密，同时也是杰出组织与一般性组织区别
的根本所在。

——刘韬, 2001

《绩效考评操作实务》让您轻轻松松，自己动手，
有效建立并操作您企业组织机构的绩效考核评价体
系。

第一章 企业为什么要进行绩效考评

一、绩效：现代企业的生命

对于中国人而言,绩效并不是一个很新鲜的名词,然而就是这个名词,在国内从 20 世纪 90 年代开始到现在,却成为企业家、经理人、管理学者们谈得最多、最为关注的一个名词。的确,从计划经济条件下的生产单位到现代市场经济条件下的竞争主体,企业如果没有绩效,就只能被无情的市场竞争所淘汰。如何创造高绩效、保持持续高绩效,就理所当然地成为企业经营管理过程中最现实、最重大的问题,因此也就成为了现代企业的生命。

随着我国成功地加入世界贸易组织(WTO),国内市场将逐步对外开放,对我国企业而言,市场竞争无疑会变得更加剧烈,当然,也给了国内企业开拓新市场的机遇。市场的边界已经被打破,国内市场已成为国际市场,国际市场也是国内市场,可谓挑战与机遇并存。商业环境的根本变化,国内企业不仅将面临更大的 3C (Customer、Competition、Change)挑战,同时也将更真切地感受到商业环境的瞬息万变与捉摸不定:没有边界的经济体系和全球化的商业,全球范围的劳动力市场,即时信息和通讯,反应灵活的公

司。随着现代信息技术革命的深入,这些特征将变得越来越真切。这也注定了现代企业将比以前任何时候都更加注重绩效。

除了由于市场竞争日益激烈而带来的市场环境变化而导致企业更加关心绩效改进的这一重要影响因素之外,还有以下因素也导致了企业日益关注绩效。

(一)追求卓越和注重质量

企业追求卓越与注重质量的运动给企业创造与管理绩效带来了深远的影响。它们重塑了我们思考绩效的方式与模式,例如,如何接近顾客以发现顾客的需求,从而识别并满足不断变化的顾客需要和期望(需求),这一观点被企业界普遍接受,并由此带来了生产服务制造与交付过程的变革。彼得斯(Peters)和沃特曼(Waterman)提出“卓越”企业应具备以下八条特征与原则:

- ①偏重行动;
- ②接近顾客;
- ③自主性和企业家能力;
- ④激励雇员发挥潜能以实现生产率;
- ⑤共同参与,价值驱动;
- ⑥各尽所能;
- ⑦体制简单,员工精干;
- ⑧亦松亦紧。

上述关于卓越的八大原则对企业管理绩效具有相当的影响。

(二)技术进步

从一定意义上而言,技术既是企业绩效管理的一部分,又是企业绩效管理的工具之一。实际上,技术尤其是信息技术,在许多情况下已经被用来作为企业绩效考核评价的手段与工具,帮助企业提高绩效管理的效率与效益,获得竞争优势。例如,美国微软公司的 MS Review 以及美洲航空公司 SABRE 系统就是很好的例子。

几年来,许多技术发展使企业组织对其系统加以变革,以有效提高管理生产过程与服务交付过程,从而提高企业绩效,例如,计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助生产(CAM)、零库存(just in time, JIT)、业务流程重组(business process reengineering, BPR)以及企业资源计划(enterprise resources plan, ERP)等。

(三)组织变革

组织的变革与调整已经是国内企业提升绩效的最重要的部分,为了适应竞争的需要,这几年,国有企业通过下岗分流、减员增效、组织机构调整,民营企业通过组织发展与创新等方式,大大提升了企业的绩效。

此外,保持组织灵活性、塑造高效团队工作、建立高业绩工作系统、战略性事业单位(SBU)、特许经营、授权与分权等,都是近几年来企业通过组织开发变革、组织控制方式调整以取得绩效的一些尝试。

21世纪是经济全球化与贸易自由化的世纪,企业将面对全球化的竞争挑战,要想获得成功,企业必须在以下三个领域取得更高层次的绩效:产品和服务的质量、生产成本、创新及将新产品和服务投入市场的速度。通过建立与实施有效的绩效考核评价体系,必定成为现代企业的首要选择。

二、什么是绩效考评

要清晰地操作与实施绩效考评体系,首先我们有必要对绩效考评的基本概念作一些初步的了解。

(一)什么是绩效

所谓绩效(performance)是指一个组织的成员完成某项任务,以及完成该项任务的效率与效能。

企业的绩效是和员工的绩效紧密相连的,只有员工的高绩效

才能形成企业的高绩效。因此,员工绩效的良莠显然是完成公司目标、创造企业高绩效最直接的一环。高效率、高效能的员工更能成功地履行职责,对公司的贡献也更大。这也是为什么当今的企业主及经营者,不分行业、规模,都相信人力资源是企业良性营运和目标达成的关键,都把人力资源管理、培养高绩效的员工作为企业管理中的重中之重。

(二)什么是考评

考评(evaluation 或 appraisal)包括两个方面:即考核与评价。考核偏向于从定量的角度进行评价,具有客观性;评价偏向于从定性的角度进行的评价,具有主观性。事实上,任何一项考核评价都是定量与定性的结合与统一,在绩效考评中,绩效考评、绩效考核、绩效评价等都是同一个意思。

那什么是考核评价呢?考核评价是指为达到一定的目的,运用特定的指标,比照统一的标准,采取规定的方法,对事物做出价值判断的一种认识活动。简单地说,考核评价就是通过比较分析做出全面判断的过程。

考核评价由考核评价要素和内容构成,考核评价要素包括考核评价主体、考核评价客体、考核评价指标和考核评价方法。考核评价主体是考核评价的行为主体,可以是特定的组织机构和部门,也可以是自然人;考核评价客体是考核评价的行为对象,它是根据不同的需要和目的而确定的,如某一行业、某一区域或某一实体、某一个人等;考核评价指标是据以对考核评价对象实施考核评价的重要依据,通常包括计量指标和非计量指标两类;考核评价方法是具体实施考核评价的技术规范,包括定量计算方法、定性分析方法,或两者结合使用。

(三)什么是绩效考评

绩效考评(performance evaluation 或 performance appraisal)包括企业的绩效考评、部门的绩效考评和员工的绩效考评。由于企业、部门绩效的基础就是员工的绩效,因此,我们一般意义上称的绩效考评就是指的以员工绩效考评为基础的整个部门、企业的绩效考评体系。它是工作行为的测量过程,即用过去制定的标准来比较工作绩效的记录以及将绩效考评评价的结果反馈给员工的过程,同时绩效考评也是对组织成员的绩效进行识别、测评和开发的过程,是人力资源开发与管理中一项重要的基础性工作。

从内涵而言,绩效考评包括人员素质评价和业绩评定两个方面。

素质评价涉及到考评对象的性格、知识、技术、能力、适应性等方面的情况。而业绩评定一般又包括工作态度评定和工作完成情况的评定。工作态度评定是对员工进行工作时的态度所做的评定,它与工作完成情况的评定相互关联,但二者的评定结果也可能不一致。工作完成情况评定是绩效考评最基本的核心的内容,它一般要从工作的最终结果(工作的质与量)和工作的执行过程两个方面进行分析。(如图 1—1 所示)

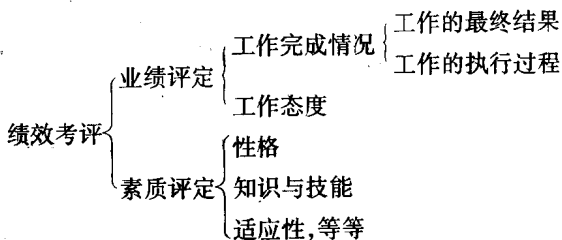


图 1—1 绩效考评的内涵

绩效考评是一个先进的管理系统,该系统的建立与实施提供了一个有效的方式,可以使企业按其远景规划与价值来制订公司

的经营策略,并将企业的经营目标转换成可操作的具体工作计划,制订出部门与个人的工作目标。

对大部分企业来说,如果能有效考核评价员工绩效,则不仅能掌握每一位员工对公司的贡献或不足,更可在整体上为人力资源管理提供决定性的评估资料。当然,在做出管理决策参考之前,绩效考评必须先有一套正确的(有意义的)衡量标准与程序,否则,不正确的绩效考评结果可能导致错误的管理决策,没有意义的绩效考评结果则徒然浪费金钱、精力和时间。

创立一个有效的绩效考核评价制度应该成为并将继续成为人力资源管理中优先考虑的事。通过这种努力必须记住,绩效考核评价本身不是目的,而只是为获得一个更高的业绩水平而使用的手段。同时,考核评价者也必须要考虑那些在员工的控制之外但却能影响他们业绩的制度因素。

三、绩效考评中的误区

对员工进行考核评价,在我国企业中,并不是一件新鲜的事,只不过我们没有叫做绩效考评,没有认识到绩效考评的科学性。在传统的考核评价中,存在以下的误区:

(一)政治挂帅

新中国成立后,我们的国营企业也摸索出了许多人才管理的经验,提出了许多优秀的人才管理思想,诸如人才要“德才兼备”,对人才的考核要通过“德、能、勤、绩”四个方面。

然而,这里存在的一个最大的误区就在于把“德”放在了过于重要的位置。而且,这里“德”并不是一般意义上的人的道德品行,而是指的一种政治信仰与觉悟。“又红又专”就是当时对人才要求的生动写照。

虽然“政治挂帅”的考评方式已经被抛弃,然而在一些老的国