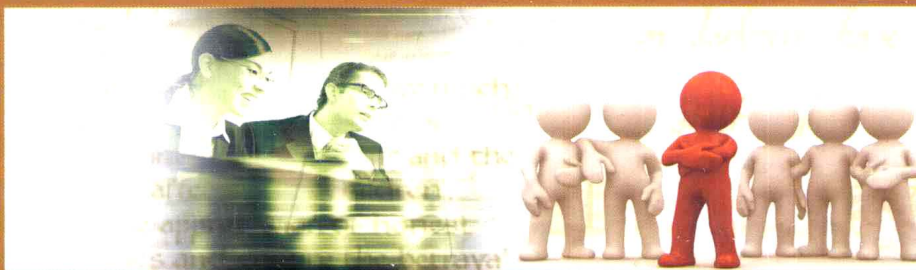


21世纪全国应用型本科人力资源管理特色专业实用规划教材

绩效管理实务

杨新荣 ● 主 编
缪 雄 ● 副主编



Performance Management Practices



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

21世纪全国应用型本科人力资源管理特色专业实用规划教材

绩效管理实务

杨新荣◎主 编
缪 雄◎副主编



Performance Management Practices

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

绩效管理实务 / 杨新荣主编. —北京：电子工业出版社，2010.12
21 世纪全国应用型本科人力资源管理特色专业实用规划教材
ISBN 978-7-121-12196-8

I. ①绩… II. ①杨… III. ①企业管理：人事管理—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 216397 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：18 字数：405 千字

印 次：2010 年 12 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前 言

传统的人力资源管理系列教材往往在讲授一般人力资源管理原理的基础上,就这一原理所涉及的内容进一步细化,开设薪酬管理、绩效考评、人才测评、工作分析、员工招聘等专业课程。其内容往往前后交叉,重视一般理论和一般方法的阐述,缺乏对管理过程的分析 and 现代管理技术在人力资源管理中的应用。近年来,我们一直在思考人力资源管理专业建设中如何培养学生实际动手能力的问题,为此,我们特申报了将这一专业作为教育部特色专业,并于2009年获得评审通过。借助这一平台,从改革教学内容和构建实践教学体系入手,着力培养学生的实践能力。鉴于此,我们通过分析学生现状及企业调研,参考大量人力资源管理的相关文献,运用现代管理技术,试图出版一套实务性较强的系列教材。这本教材就是我们尝试出版的其中一本。

《绩效管理实务》一书的特点主要体现在三个方面:其一,为了避免和其他同类教材的重复,在结构上进行了严密的设计,主要涉及绩效管理与绩效管理系统、绩效目标与考核指标体系的构建及应用、绩效考核体系的设计与应用、主要绩效管理工具及其应用、绩效管理的实施与监控、绩效考核结果的反馈与应用、绩效考核制度的设计与应用、绩效管理操作实践等内容,教材从实践与操作层面上比较系统地分析了绩效管理与绩效考核的主要问题。其二,在写作方式的处理上,力图通过大量的案例、图表和操作技术来分析、归纳和总结绩效管理过程中的相关问题。既有具体分析过程,又有实践环节指导,注重绩效管理与考核的各种表单的设计与应用,凸显其实务性。其三,文字力求通俗易懂,可读性强,适用对象广。本书不仅适合作为高等院校人力资源管理专业的教材,也适合企业从事绩效管理的人员参考。

本书是在湖南理工学院经济与管理学院院长杨新荣教授的倡导下,在深入分析人力资源管理专业本科学生现状及问题的基础上,以培养工商管理类应用型人才为目标,以科学性、系统性、实用性和可操作性为标准,经过教研室老师多次集体讨论形成大纲,再由任教本课程多年的教师分工写作,可以说凝聚了编写组人员多年教学的经验 and 智慧。本书也是教育部特色专业——人力资源管理专业建设的阶段性成果。

参与本书编写的教师主要是人力资源管理专业建设的参与者。具体分工如下:第1章,杨新荣编写;第2、3、6章,缪雄编写;第4、5章,刘清泉编写;第7章,蒯小明编写;

IV ▶▶ 绩效管理实务

第8章，彭十一编写。在本书的编写过程中，我们参阅并借鉴了大量的其他研究成果，在此，向这些成果的作者表示感谢。由于编者水平所限，书中难免存在疏漏或不妥之处，敬请各位同人和广大读者不吝赐教，以便不断修订完善。

杨新荣

2010年8月22日于湖南理工学院

目 录

第 1 章 绩效管理与绩效管理系统	1
1.1 绩效管理与绩效考核	2
1.2 绩效管理系统	11
1.3 绩效管理系统的的设计	15
复习思考题	36
第 2 章 绩效目标与考核指标体系的构建及应用	37
2.1 绩效目标与目标体系	38
2.2 绩效考核指标的制定	49
2.3 绩效考核指标体系的构建	69
2.4 关键绩效指标	72
2.5 绩效考核指标体系的构建与应用实例	84
复习思考题	91
第 3 章 绩效考核体系的设计与应用	92
3.1 绩效考核对象的分层与分类	93
3.2 不同对象的考核内容及指标选择	95
3.3 考核方式与考核周期的选择	104
3.4 绩效考核主体的选择	109
3.5 绩效考核方法的选择与应用	111
3.6 考核量表及表格的设计与应用举例	120
3.7 绩效考核体系的设计与应用举例——××公司员工绩效考核体系	129
复习思考题	135
第 4 章 主要绩效管理工具及其应用	137
4.1 目标管理	138

4.2 标杆管理	143
4.3 平衡记分卡	146
复习思考题	155
第5章 绩效管理的实施与监控	157
5.1 绩效管理的培训	157
5.2 绩效信息的收集与分析	165
5.3 绩效沟通	167
5.4 绩效反馈与绩效辅导	170
复习思考题	172
第6章 绩效考核结果的反馈与应用	173
6.1 绩效考核结果的统计与综合分析	174
6.2 绩效考核结果的反馈与面谈	179
6.3 根据考核结果进行绩效改进	188
6.4 绩效考核结果的应用	190
6.5 绩效考核结果应用实例——绩效考核结果应用：绩效工资的计算	193
复习思考题	195
第7章 绩效考核制度的设计与应用	196
7.1 制度的功能	197
7.2 绩效考核制度的主要内容及其编写	198
7.3 绩效考核制度的设计与应用实例	202
第8章 绩效管理操作实践	238
8.1 绩效管理操作实践的基本条件与要求	238
8.2 绩效管理实践操作	239
8.3 Excel 在员工年度考核系统中的应用	246
8.4 人力资源模拟教学软件综合训练	252
参考文献	281

第 1 章

绩效管理与管理信息系统



引导案例

A 公司绩效管理系统的失败

A 公司是一家民营高新技术企业，2004 年以前未对员工实施绩效管理，薪酬中的绩效工资只与公司的经营效益挂钩，而与员工的个人工作绩效无关。2004 年为了完成公司经营目标，提高公司的市场竞争力，A 公司希望通过建立绩效管理系统将组织和个人的目标联系起来。为此，公司安排人力资源部用 2 个月的时间创建了一个绩效管理系统，并自 2004 年 1 月开始在公司内部实施。

A 公司的绩效管理系统主要包括：制定工作计划、开展工作追踪、实施绩效考核、考核结果反馈、考核结果运用。绩效考核的周期为 1 个月。A 公司先在年底确定公司级的下年度经营目标，并将目标分解到季与月，然后根据上述目标确定各部门的相应工作目标与工作计划；各部门的部门经理在每月月底，根据部门工作目标与工作计划对下属员工提交的个人工作计划进行调整，并由员工确认；每个月由各级主管人员根据工作计划对直属员工进行工作追踪，并在月底对员工的工作表现进行评价考核，向人力资源部提交绩效考核报告；对于绩效考核结果，主要用于调整员工的月度薪酬（绩效工资部分）及做出相关的雇用决定。受到调整的月度薪酬在月薪中所占的比例为 20%。

在实施绩效管理初期，A 公司的员工绩效有一定程度的提高，但随着绩效管理工作的持续实施，员工的工作绩效难以达到预期目标，甚至有些岗位的员工绩效出现了明显的下滑，与此同时，员工的主动离职率也有较大幅度的提高，从中层管理人员到基层员工对绩效管理的负面反馈不断增多，多次出现员工对管理人员的投诉。到 2004 年年底，公司的年度经营目标未能达成。

资料来源：<http://www.miel68.com/read.aspx>。

本章学习目标

1. 了解绩效与绩效管理的内涵与主要内容；
2. 了解绩效管理系统的构成；
3. 掌握绩效管理系统设计的方法和技术。

1.1 绩效管理与绩效考核

1.1.1 绩效

1. 绩效的含义

简单地说，绩是指员工的工作业绩或工作成果，体现的是工作的最终结果；效是指员工能力产生的工作效率，体现的是员工的工作过程。所以，绩效一般包括两个方面：一方面指工作结果，如工作的效果、工作产生的效益或利润等；另一方面指影响工作结果产生的关键行为、技能、能力和素质等。从而可以看出，绩效既包括静态的结果内容，也包括动态的过程内容，两者相辅相成，形成绩效的统一体。绩效结果是工作的最终实现目标，绩效过程则影响和制约着目标的最终实现。

企业绩效还可分为三个层面：企业整体绩效、部门或团队绩效、员工个人绩效。企业整体绩效强调全局性，通常包含产量、盈利和成本等经济性内容，也包含员工满意度、员工成长与发展等非经济性内容。部门或团队绩效是强调集体性绩效，包括部门业务指标、客户满意度、部门之间合作性和团队精神等。员工个人绩效一般指个体性绩效，它既表现为员工的工作结果，也表现为员工的工作过程，如员工的行为、技能、能力和素质等。一方面，员工个人绩效是根基，部门或团队绩效为支撑，企业整体绩效为总体；另一方面，部门或团队绩效是员工个人绩效的整合和放大，企业整体绩效又是部门或团队绩效的整合和放大。

2. 绩效的特点

(1) 多因性。多因性主要是指绩效的高低不只受到单一因素的制约，还受到多种主客观因素的影响。这种受制于主客观多种因素的特点，使得绩效具有多因性的特点。现代科学技术与心理学的研究表明，员工的绩效主要由四个因素决定：技能（skill）、机会（opportunity）、激励（mettle）、环境（environment）。绩效（Performance）可以用公式表示为：

$$P=f(s, o, m, e)$$

这个公式表示，绩效是技能、机会、激励和环境四个变量的函数。在这个函数中，每个因素都与绩效高低成正比关系。

(2) 多维性。绩效的多维性是指需要从多方面或多个角度去分析与评价绩效。例如,考察一线生产作业人员的绩效,不仅要求产量,而且要综合考虑产品质量、原材料消耗、出勤情况、团队合作意识、服从意识和纪律观念等,通过综合评价得出最终结论。但是,并不是所有的情况都需要全面考虑所有可能的考核维度,根据不同的考核目的,可能选择不同的维度和不同的考核指标,而且各个维度的权重也可能不同。因此,在设计绩效考核体系时,往往要根据组织战略、文化及岗位特征等方面的情况设计出一个由多维度考核指标、不同权重组成的考核指标体系。

(3) 客观性。绩效是一定的主体作用于一定的客体所表现出来的效应,即它是在工作过程中产生的,是员工一系列行为综合作用的结果,是目标的完成程度,是客观存在的,而不是观念上的东西。

(4) 可度量性。绩效应具有一定的可度量性,对实际成果的度量需要经过必要的转换方可取得,这具有一定的难度,但这也正是在绩效考核过程中需要加以解决的问题。

(5) 动态性。员工的绩效只是一段时间内工作情况的反映,绩效会随着时间的推移发生变化,绩效并不是固定不变的,而是处于动态的变化之中。这就要求在考核员工的绩效表现时,应充分注意绩效的动态性,而不能用一成不变的思维来对待绩效问题。

1.1.2 绩效管理

1. 绩效管理的含义

绩效管理是指为实现组织发展战略和目标,采用科学的方法,通过对员工个人或群体的行为表现、劳动态度和工作业绩,以及综合素质的全面监测、考核、分析和评价,充分调动员工的积极性、主动性和创造性,不断改善员工和组织的行为,提高员工和组织的素质,挖掘其潜力的活动过程。它是依据主管与员工之间达成的协议来实施的一个动态的双向沟通过程,目的是使员工的努力与组织的远景规划和目标任务一致,使员工和企业实现同步发展,从而促进员工能力和企业整体绩效水平的提升。绩效管理是企业人力资源管理的基础工作,是企业实行科学化、制度化和规范化管理的有效手段,也是建立现代企业制度的需要,是引入竞争、提高员工素质、控制成本、提高管理工作效率的可靠保证。

2. 绩效管理循环

从绩效管理的定义可以看出,绩效管理是从绩效计划(绩效目标的确定)到考核标准的制定,是考核的具体实施、信息反馈、总结和改进工作等全部活动的过程,是一个外延比较宽泛的概念。它主要包含以下四个方面的内容。

(1) 绩效计划,是指通过将公司的经营目标逐层分解到每个部门,再由部门分解到每位员工,形成一定时期内员工的工作计划和责任。

(2) 绩效追踪,是指在明确员工的工作计划和责任之后,还必须通过一系列的手段,对实施计划的进展、完成情况进行跟踪,最大限度地保证绩效计划的正确执行,是一种过

程监控。

(3) 绩效考核，是指通过系列科学的方法和手段对绩效计划的完成情况进行评价，目的是了解特定时期的绩效完成情况，是比绩效追踪更为正规的阶段性考察。

(4) 绩效改进，是指在经过以上三个环节后，各级主管应对员工绩效的不足之处提出改进意见和建议，并在以后的工作中对其进行绩效辅导，从而提升员工本人的工作绩效和绩效潜能，达到最终提升公司经营绩效的目的。

绩效管理循环如图 1-1 所示。

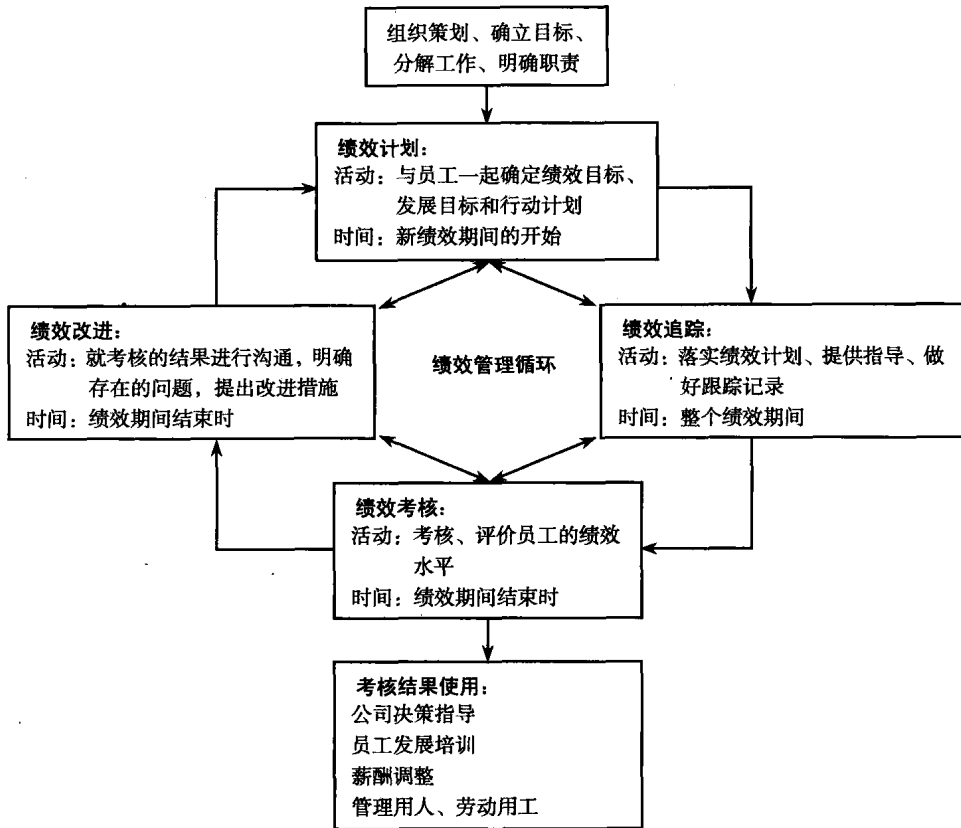


图 1-1 绩效管理循环

3. 绩效管理的作用

绩效管理作为组织人力资源管理的基础工作，在组织中具有十分重要的地位和作用。具体来说，它在以下管理活动中发挥着重要的作用。

(1) 人员的培训与开发。绩效管理信息的重要用途，是对员工提供反馈，让他们了解自己的工作情况，从而改进工作中由于个人的原因而产生的缺陷和存在的不足，为人员的培训提供可靠的依据。为此，绩效考核可以说是一种诊断手段，通过科学的、公正的、积

极的、可靠的考核评价，使人们发现自己的缺点，这比消极地指责与批评，效果好得多。

(2) 工资与报酬的确定。绩效管理，能够根据“效率优先、兼顾公平、按劳付酬”的分配原则，用考核评价的结果公平、合理地确定员工的工资报酬。企业应该尽可能使绩效考核评价系统与报酬升降之间有比较直接的联系，即按照考核结果决定工资报酬的升降幅度，从而充分调动员工的积极性。在实际工作中，可以从以下两个方面运用考核手段。

1) 在全面调整工资时，由人力资源部门对员工的绩效进行全面的考核与评定，并结合工资调整的政策与其他具体要求（如工龄、职务等），确定其应调整的幅度和工资量。

2) 在日常工作中，定期进行考核与评定，用以确定奖金的数额，这种考核已被企业普遍使用。

(3) 员工的岗位调配。绩效管理是员工工作岗位调配决策的重要前提和依据。例如，许多企业或单位对被录用或选拔的人员实行试用期的制度，建立试用期的目的是十分明确的，即通过不同岗位工作的锻炼，以考察评估其综合素质状况，以及工作的适应性、岗位的适合度。例如，让他们在几个部门或车间分别干几个月，承担不同的工作任务，然后对他们的绩效做出全面的考核评价，最后根据考核结果，将他们安排到最能发挥其能力的岗位上。

(4) 员工的晋升与晋级。绩效管理还可以作为人员晋升与晋级的依据。在组织中，每个工作岗位所要求的专业知识和技能水平都不同，而每个员工又都各具特色，既有自己的长处和优势，又有自己的不足和劣势。组织用人就要扬长避短，既不能大材小用，也不能小材大用。对工作岗位的客观要求，可以通过工作岗位分析来衡量和确定。对员工的特点，则可以运用两种测量评定的方法，一是人员素质测评技术，即运用心理测量评定的方法，直接对员工的素质和能力进行考察；二是绩效考核技术，即通过对员工的工作行为、工作过程及工作业绩、成果进行考察。通过绩效管理活动，可以掌握员工各种相关的工作信息，如劳动态度、岗位适合度、工作成就、知识和技能的运用程度等。根据这些信息，企业主管可以正确地做出人事决策，有效地组织员工晋升、晋职、降职、降级等人力资源管理工作。例如，一名员工绩效优秀，并且大有潜力，则可以给予晋升，既发挥其才能，也能增强企业竞争力。一名员工业绩不良，可能是因为他的素质和能力与现在的岗位不匹配，为了扬长避短，可以进行合理的调整或轮换。

(5) 人力资源管理的专题研究。绩效管理也是人力资源部门开展工作研究的重要途径。当人力资源管理部门需要确定新的人员测评指标时，可以借用绩效管理的各种成果，如绩效考核的指标体系和考核标准，作为制定新的测评标准的依据。因此，绩效管理可以用来进行各种人力资源管理的专题研究，如设计各类人员的招聘录用、中高层人员竞聘上岗等人力资源管理方案；检验人力资源管理政策的效用；制定人力资源的长期规划；编制人力资源培训与开发中短期计划；等等。

(6) 基础管理的健全与完善。绩效管理工作涉及企业管理的各个部门、各个方面。首

先，绩效考核的标准要通过工作岗位分析来制定，并以此作为考核工作的基础。因此，加强绩效管理有利于促进企业各项基础工作的健全和完善。其次，在考核中不但要考核评估个人的绩效，而且还要考核评估班组、科室和部门的绩效，乃至整个企业的业绩。因此，绩效管理具有全员性和全面性，它能够对企业单位各种管理信息有效地进行反馈和控制，对企业总体管理具有重要的推动和促进作用。

4. 绩效管理的原则

(1) 公开性原则。管理者要向被管理者明确说明绩效管理的标准、程序、方法和时间等事宜，使绩效管理透明化。

(2) 客观性原则。绩效管理要做到以事实为依据，对被管理者的任何考核评价都应有事实根据，避免主观臆断或掺杂个人感情色彩。

(3) 开放沟通原则。在整个绩效管理过程中，管理者和被管理者要开诚布公地进行沟通与交流，考核结果要及时反馈给被管理者，肯定成绩，指出不足，并提出今后应努力和改进的方向。发现问题或有不同意见应在第一时间进行沟通。

(4) 量化原则。绩效考核实行评分制，管理要求和管理标准要尽可能量化，要用数据说话，便于操作、统计、比较和分析处理。

(5) 差别性原则。对不同部门、不同岗位进行绩效管理时，要根据不同的工作内容制定贴切的衡量标准。考核的结果要适当拉开差距，切忌搞平均主义。

(6) 常规性原则。绩效管理是各级管理者的日常工作职责，对下属做出正确的评估是管理者重要的管理工作内容，绩效管理的工作必须成为常规性的管理工作。

(7) 发展性原则。绩效管理通过竞争促进个人及团队的发展。因此，管理者和被管理者都要把提高绩效水平作为首要目标。

5. 绩效管理的着眼点

(1) 绩效管理应着眼于传达一种观念。与其说绩效管理是一种方法、一种工具，不如说它是一种观念、一种哲学。其实，绩效管理更多的是向企业主管和员工传达一种观念，传达基于绩效而管理、基于绩效而发展的观念。

绩效管理除了对员工的表现做出科学的评价之外，更多地在于它能帮助主管掌握管理的技巧，养成科学的管理习惯，帮助员工提高工作效率，最大限度地开发潜能，从而促成企业的战略规划得到有效的落实。

所以，企业有义务对员工传达绩效管理的观念，让员工的心中都有一个绩效的概念，以便他们在工作中能更加科学地规划工作，更加高效地为完成绩效目标而努力，与企业的要求同步，与企业共进退、同发展。这就要求企业在实施绩效管理之前，一定要做好观念的宣传工作，通过各种方式将绩效管理的观念传达给员工，必要的时候，可以采取研讨会的形式，主管与员工，共同学习和研讨，使绩效管理的观念深入人心，为以后企业开展绩效管理工作争取更多的支持，获得更广泛的人员参与，创造更加良好的管理环境。

只有员工真正理解了绩效管理的内涵，意识到实施绩效管理不是专门为了找员工的麻烦，而是帮助员工在工作中获得提高，帮助企业的管理水平获得提升，他们才会打消疑虑，真正愿意维护企业实施绩效管理的初衷，与企业共同做好绩效管理。

(2) 绩效管理应着眼于前瞻性。过度追求量化，容易陷入为考核而考核的陷阱，使绩效考核成为追究员工过失的工具。仅仅以考核的结果来对员工过去的表现做出判断，这样起不到任何效果，毕竟绩效考核是为了帮助员工提高绩效。

所以，在具体进行绩效管理的时候应该着眼其前瞻性，前瞻性地规划员工的工作，对可能出现的问题和障碍进行有效的预期，帮助员工主动积极地完成工作，获得更加优秀的业绩。

(3) 绩效管理应着眼于提高企业的管理水平。企业中的很多管理人员除了完成上级领导安排的任务和对员工下命令之外，他们很少对自己所管辖的工作做前瞻性的规划，很少对员工进行有效的辅导与帮助，他们更多是与员工一起应付各种事务，忽略员工的能力开发与职业发展。绩效管理对主管人员提出了更高的要求，要求他们把下属的绩效发展当做自己的一项职责，主管人员必须把员工的发展纳入管理工作的日程表，在忙于管理的同时，还要考虑如何管理好，为提高管理水平，自己应在哪些方面做更多的努力。

(4) 绩效管理应着眼于建立主管和员工之间的合作伙伴关系。在绩效管理的框架下，主管人员已不再仅仅意味着权威，而更多的则在于其是否受下属的拥戴，是否能够带领下属获得持续的成功，是否能与下属一起共同创造更加辉煌的业绩。

作为主管，首先必须获取员工的信任，然后才能获得他们的支持与帮助，必须与他们站到同一条船上，与员工成为工作和事业上的伙伴，与员工建立建设性的合作伙伴关系，凭借其智慧和员工的努力，带领员工获得更加卓越的绩效。

(5) 绩效管理应着眼于为员工建立绩效档案。作为绩效管理的一项重要内容，主管必须为员工建立绩效档案，以记录他们的绩效表现，好的表现和不好的表现都要记录在案。

记录绩效档案的最大好处是为以后的绩效考核提供真实的依据，保证所做出的绩效考核是基于事实而不是主观判断，保证绩效考核的公平。

当然，记录绩效档案更大的目的在于对员工的绩效目标实现的过程进行管理，随时与员工保持密切的联系。所以，不但要记录，而且要反馈，要将员工的绩效表现及时地反馈给他们，使员工不断地做出调整，更好地完成绩效目标。

1.1.3 绩效考核

1. 绩效考核的含义

绩效考核就是定期对绩效的测量和评价。测量是指按照工作标准进行对照衡量，一般是从数量指标上判断员工的工作差距；评价是指按照工作标准从员工工作的总体上进行全方位的定量和定性的判断。所以，绩效考核是指企业利用一套正式的结构化的制度，考核

主体按照工作目标或绩效标准,采用科学的考核方法,评定员工工作任务的完成情况、工作职责的履行程度和员工的发展情况,并且将考核结果反馈给员工的过程。

绩效考核主要用来衡量、考核并影响与员工工作有关的特性、行为和结果,考察员工的实际绩效,了解员工可能发展的潜力,以期获得员工与企业的共同发展。绩效考核作为绩效管理重要的支撑点,它从制度上明确地规定了员工和企业绩效考核的具体程序、步骤和方法,从而为绩效管理的运行与实施提供了前提和依据。

2. 绩效考核的意义

绩效考核是绩效管理的一种重要手段,对有效实施人力资源管理具有重要意义。

(1) 绩效考核给员工提供了自我评价和提升的机会。对员工个人而言,随着社会的发展,企业不仅仅是谋生的场所,还应该满足其社交需求、尊重甚至自我实现等高级需求。一方面,对工作成绩突出的员工,希望自己的工作得到企业管理者的承认和肯定,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,工作效率低的员工,如果没有给予评价,就不了解自身的实际情况,在决定报酬和其他人事调配时,会无根据地和别人攀比。所以,如果企业没有实施科学的业绩考核制度,对先进和落后的员工都是不利的。没有给予先进员工肯定,将打击其工作热情;而没有帮助落后员工了解其实际状况,不但业绩无法提高,而且攀比的行为将影响整个组织的士气,容易产生劳动纠纷。

(2) 绩效考核使各级主管明确了解下属的工作状况。对管理者而言,通过对下属的工作业绩进行考核,正确了解本部门的人力资源状况,做到胸中有数,有利于提高管理工作的效率。例如,人员安置、工作指派可以安排得更恰当,培训计划制定更有依据等。

(3) 绩效考核有利于组织内部之间的沟通。在员工绩效考核过程中,加强了上、下级之间的沟通,建立起相互信赖的关系,及时发现工作中的问题,并加以改进。实际上,许多员工遭受挫折和失败,经常是由于他们不清楚组织希望他们怎么做,他们花很多精力做他们认为“该做的”,而不是真正该做的事。所以,绩效考核工作架起了沟通的桥梁,消除了很多不必要的误解,改善了上、下级的关系。

(4) 员工绩效考核有利于促进企业目标的实现。对组织而言,通过对个人或部门业绩的考核,了解他们对更高层次目标的贡献程度,经过对目标和实际业绩间的差异分析,查找影响达到目标的内、外部因素,便可以通过管理的各种职能作用,物质环境的调整,以及人员的共同努力,促进企业目标的实现。同时,将个人目标和企业组织的整体目标加以协调和相互联系,增强了员工的成就感,将提高组织成员的士气,促进业绩水平的提高。

3. 绩效考核的原则

员工在企业工作,希望自己的工作成绩得到企业的认可,并得到应有的待遇;希望通过个人的努力取得事业上的进步;同时更希望得到上级对自己努力方向的指点。为了满足员工渴望公正评价的要求,在绩效考核中应确立以下基本原则。

(1) 公平、公开原则。公平是确立和推行人力绩效考核制度的前提。不公平,就不可

能发挥绩效考核应有的作用。在绩效考核中,企业的考核标准、考核程序和考核责任都应当有明确的规定,并且在绩效考核中应当遵守这些规定。同时,考核标准、程序和对考核责任者的规定在企业内部应当对全体员工公开。这样才能使员工对人事考核工作产生信任感,对考核结果也容易持理解、接受的态度。

(2) 严格原则。绩效考核不严格,就会流于形式,形同虚设。绩效考核不严,不仅不能全面地反映工作人员的真实情况,而且还会产生消极的后果。绩效考核的严格性包括:要有明确的考核标准;要有严肃认真的考核态度;要有严格的考核制度与科学而严格的程序及方法等。

(3) 客观、公正的原则。绩效考核应当根据明确规定的考核标准,针对客观考核资料进行评价,尽量避免掺入主观性和感情色彩。也就是说,首先要做到“用事实说话”。考核一定要建立在客观事实的基础上。其次要做到把被考核者与既定标准做比较,而不是在人与人之间进行比较。

(4) 结合奖惩原则。依据绩效考核的结果,应根据工作业绩的大小、好坏,有赏有罚,有升有降。这种赏罚、升降不仅与精神激励相联系,而且还必须通过工资、奖金等方式同物质利益相联系,这样才能达到绩效考核的激励与促进作用。

(5) 反馈的原则。考核的结果(评语)一定要反馈给被考核者本人,否则就起不到考核的促进作用。在反馈考核结果的同时,应当向被考核者就评语进行说明解释,肯定其成绩和进步,说明不足之处,提供今后努力的参考意见等。一方面,可以使被考核者了解自己的优点和缺点、长处和短处,从而使考核成绩好的人再接再厉,继续保持先进;也可以使考核成绩不好的人心悦诚服,奋起上进。另一方面,有助于防止绩效考核中可能出现的偏见及种种误差,以保证考核的公平与合理。

(6) 差别的原则。绩效考核的结果在等级之间应当有鲜明的差别界限,针对不同的考核结果在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别,使考核带有激励性,鼓励员工的上进心。

4. 绩效考核的流程

(1) 制定考核计划。为了保证绩效考核的顺利进行,必须事先制定计划。首先要明确考核的目的和对象,然后再根据目的、对象选择重点考核的内容、时间和方法。

1) 考核目的不同,则考核的对象也不同。例如,为晋升职称而进行的考核,对象是专业技术人员;为选拔后备领导干部而进行的考核,其对象往往是具备晋升潜质的人员;而评选先进、决定提薪奖励的考核往往是在全体员工中进行。

2) 考核目的和对象不同,重点考核的内容也不同。例如,为发放奖金,应以考核绩效为主,因为发放奖金的目的就是奖励员工以改进绩效,着眼点是当前的工作行为;而提升职务,既要考核业绩,更要注重其品德和能力,着眼点是发展潜力。

3) 考核的目的、对象和内容不同,考核的时间或周期也不一样。例如,思想品德及工

作能力是在短时间内难以改变的。因此，考核的周期可长一些，一般是一年一次。工作态度和业绩则变化快一些，考核的周期应短一些，以便随时发现问题并调整管理措施。不过也要视考核对象而异，一线生产作业人员、销售人员的勤、绩可每月考核，而专业技术人员、管理人员的工作在短期内不易见效，如果考核过于频繁，不仅耗费时间和精力，反而容易助长短期行为。

4) 考核方法与考核内容也是相互关联的。例如，为评选先进，考核往往通过相互比较，择优推举；而决定培训，考核则要以职务或岗位标准为尺度，找出差距。

(2) 技术准备。绩效考核是一项技术性很强的工作。其技术准备主要包括：明确考核标准，选择或设计考核方法，培训考核人员等。

1) 明确考核标准。绩效考核必须有明确的标准作为考核的尺度。考核标准一般分为绝对标准和相对标准。

① 绝对标准，就是建立员工工作的行为特质标准，将达到该项标准的员工列入考核的范围内，而不在员工之间做比较。绝对标准的评价重点在于以固定标准衡量员工，而不是与其他员工的表现做比较。例如，产品的合格率率要达到 98% 以上等。绝对标准又分业绩标准、行为标准及任职资格标准。

② 相对标准，就是将员工的绩效表现相互比较，通过相互比较来评定个人工作业绩的好坏，将被考核者按某种维度做顺序排名，或将被考核者归入先前决定的等级内，再加以排名。

所有对员工的评价是通过相互比较来进行的，每个人既是被比较的对象，又是比较的尺度，因而考核标准在不同的被考核群体中是不一致的。

2) 选择或设计考核方法。根据考核目的确定需要哪些信息、从何处获取这些信息，这就是选择设计考核方法需要解决的问题。常用的收集、记录考核信息的方法有考勤记录、工作日记、生产报表、备忘录、现场观察记录、立功记录和事故报告。

3) 培训考核人员。为了保证考核质量，应对考核人员进行培训，使他们了解考核原则，熟悉考核标准，掌握考核方法，克服常见的偏差。

(3) 收集资料信息。绩效考核结果常常决定一个人在组织中的地位和前途，所以作为考核基础和依据的信息必须真实、可靠、有效。收集信息的方法通常有生产记录法、定期抽查法、考勤记录法、项目评定法、减分抽查法、限度事例法和指导记录法。

(4) 分析评价。这一阶段的任务是对员工个人的德、能、勤、绩等做出综合性的评价。分析评价是一个由定性到定量再到定性的过程。

对员工的每个评价项目，如工作数量、工作质量、出勤率、协作精神、创新意识等分等级进行评定。

对员工的评价项目进行量化。为了将不同性质的项目综合，就必须分别予以量化，即赋予不同评价等级以不同的数值或分数，对同一项目不同考核结果或不同项目的考核结果