

目 录

高绩效员工面谈技巧	1
低绩效员工面谈技巧	3
绩效停滞员工面谈技巧	5
绩效反馈面谈评价要点	7
绩效反馈修正方法	9
员工能力考核工作标准	12
能力考核基准	15
员工业绩、态度考核表的设计方法	19
员工能力开发表的设计方法	21
员工适应性考核基准	24
员工能力评定标准	28
公司分类职位人员工作考核标准	30
管理人员指导能力检测标准	34
理货员绩效考核标准	35
监控岗位绩效考核标准	38
开发部人事考核规定	40
中基层员工人事考核体系构建标准	48
中基层员工绩效考核制度	50

中基层员工任职资格能力考察制度	53
中基层员工绩效改进工作实施要点	55
从业人员考核制度	59
基层员工责任岗位的绩效考核细则	61
基层员工责任津贴管理办法	62
基层员工责任岗位薪酬调整方法	66
试用期员工综合考核管理标准	68
试用员工考核形式、周期及内容确定办法	71
试用员工考核的准备及结果应用规定	73
员工月度考核表	76
试用期满考评表	77
员工日常考核考勤总成绩表	79
管理人员定期考核评分表	80
员工定期考核评分表	81
操作人员考核表	82
员工日常成绩记录表	83
考绩总评表	84
公司员工中期考绩标准	85
人事评议委员会工作标准	87

人事评审执行标准	89
技能检定工作标准	92
高级管理人员综合能力考核表（一）	94
高级管理人员综合能力考核表（二）	95
执行总监绩效测评标准	96
总经理绩效测评标准	102

高绩效员工面谈技巧

在企业中总是有一些员工在工作中表现得十分出色，在绩效考评中获取较高的分数，这些就属于高绩效员工，与高绩效员工沟通时要注意以下几点：

一、认可成绩，多加鼓励

与高绩效的员工面谈的时候要注意以鼓励为主。因为高绩效员工在其职责范围内的工作上一定做得非常好，并且有很多别的员工所不具备的优异表现，所以一定要对员工的优秀表现加以认可。

二、提供发展的条件

高绩效员工往往有比较强烈的个人发展愿望，在绩效反馈面谈时可以花比较多的时间来了解员工的未来发展设想，这样可以更好地为其发展创造机会和空间，管理者和员工可以一同来制定发展计划。

三、不轻易许下承诺

高绩效员工往往对自己比较自信，对提升和加薪等事情也觉得在自己应得的范围之内。在这种情

况下，管理者就更应该谨慎对待，不要轻易做出加薪或晋升的承诺，以免不能兑现而影响员工的心态。

低绩效员工面谈技巧

对管理者来说，与绩效差的员工进行绩效反馈面谈是一件比较令人头疼的事情，绩效差的员工很不希望面对一个很差的分类事实，但这个结果还一定要让员工知道，这时管理者要把握以下几个要点：

一、发现长处，树立信心

绩效差的员工可能会比较自卑，认为自己一无是处，破罐子破摔，情绪十分低落，管理者要想帮助其改进，首先要树立其自信，使其认识到自己也有长处，而不是将自己完全否定。

二、认真了解，查找原因

管理者和员工面谈时一定要认真分析原因，切不可在开始就将原因完全归咎于员工，而要查找是否存在其他影响因素，否则很难与员工沟通下去，员工会认为不公平，造成抵触情绪。

三、心平气和，避免冲突

有些绩效差的员工可能并不认为自己绩效差，这样在绩效反馈面谈中就容易与管理者产生冲突，

这时如果管理者也针锋相对，就可能使关系激化，影响面谈的进行，甚至影响日后的工作，此时管理者应心平气和，以事实依据说话，同时表示愿帮助其提高。如果员工反应过于激烈致使面谈无法继续进行，管理者应及时结束而另外安排时间，避免陷入长时间的争吵之中。

绩效停滞员工面谈技巧

一、原因分析

有的员工绩效总是徘徊不前，没有什么明显的进步，对待这种员工，应该对其进行分析，员工一直没有明显进步的原因可能是什么？不外乎有以下几点：

1. 目标过低

自己为自己设立的目标比较低，没有提出较高的要求。

2. 职位偏差

有的员工也许有许多潜能，也有成就愿望，但是没有办法在现在的职位上发挥出来。

3. 工作方法不合适

有的员工可能在一个职位上做了很长时间，但是却一直没有找到适当的工作方法，这样他的工作绩效始终原地踏步。

二、查明原因，对症下药

对待一直没有明显进步的员工，应该开诚布公地进行交流，查明没有进步的原因，然后对症下药。

如果是个人的动机不足，那么应该充分肯定员工的能力，必要的时候可以使用“激将法”，这样可能会激起员工的上进心。

如果是现在的工作职位不适合这位员工，就可以一方面帮助员工分析适合什么职位，另一方面听听员工自己想做什么，再做出决定。

如果是员工的工作方法不对，就可以帮助一起分析在哪些方面可以改进。

总之，不论使用何种方法，宗旨只有一个，就是肯定成绩，指出不足和指导改进，因为绩效考评不是打击员工，而是找出差距，实施改善。

绩效反馈面谈评价要点

一、绩效反馈面谈评价的必要性

绩效反馈面谈是在绩效考评结束之后的沟通、改进活动，它本身也存在效用高低的问题，有效地反馈面谈可以发现不足，提升技巧，为制定下一阶段的绩效目标起着重要作用。

二、绩效反馈面谈评价内容

在衡量绩效反馈面谈效果时，有以下几个问题必须了解、掌握：

①此次面谈是否达到了预期的目的？

②再次进行面谈时，应该如何改进谈话的方式？

③有哪些遗漏须加以补充？又有哪些无用的问题须加以删除？

④此次面谈对评估者改进工作是否有所帮助？

⑤自己学到了哪些面谈技巧？

⑥面谈中谁说的话最多？自己是否真正注意到对方所说的话？

⑦对于此次面谈结果,自己是否满意?面谈结果是否增进了双方的理解?

⑧自己觉得下次面谈是否会更加有效?

绩效反馈修正方法

一、数学调整法

1. 数学调整法的定义

数学调整法就是把绩效评估个人所得分数，以数学方式加以调整，各部门的数学特点可以从平均和分散这两个方面来看。

2. 数学调整法适用范围

数学调整法是以 50 人以上的部门为对象的。如果部门的成员不到 50 人，应该把几个小部门合并，组成 50 人以上的部门。也就是说，数学调整法一定要在部门成员有 50 人以上，或者至少 30 多人的情况下使用，否则不能使用。

利用数学调整法时另一个注意点是，象晋级那样用绝对区分方式评定时，绝对不能使用。这是因为晋级时，是否达到及格的分数，分数的绝对值本身是个问题。所以这种调整，只有采取人物比较法来调整。

3. 数学调整法的运用程序

①首先决定按哪个类型来区分等级比例。

②按各部门算出平均值(百分数)。

③按各部门算出标准偏差 S 。

④根据等级间分类界线法计算出每个部门的界线分数，按各部门制定“等级别界线分数表”。

⑤根据“等级别界线分数表”，按各人的得分数，确定每一个人的等级。

二、概略报告成绩法

1. 概略报告成绩法的定义

概略性报告，一般在总结性、安置性与选拔性绩效评估中最为常用。它把绩效评估中的各种信息进行高度抽象，综合成某一个非常简洁的数字、量词、符号或等级。

2. 概略报告成绩法的优势

(1) 概略报告成绩法能使第三者迅速而直觉地从总体上把握被评估者所处的水平位置，把握各被评估者之间及其与评估标准之间的关系或差异。有利于分清优劣，区分等级，有较强的指挥作用与激励作用。

②概略报告成绩法便于采用电脑等现代化手段来辅助分析绩效，建立各种模式。

3. 概略报告成绩法的缺点

①概略报告成绩法要求人们更多地注意统一，注意共同性，因而对个性反映不够，在综合的过程中概括报告会遗漏、丢失许多信息。而且，概括的内容越复杂则可能产生的误差越大，概括的绩效越抽象，则丢失的信息越多。

(2) 概略报告由于可比性强容易造成被评估者心理上的焦虑情绪或被动感觉。

三、表格报告反馈法

1. 表格报告反馈法的优点

(1) 表格报告反馈法简洁、便于比较，它通过表格中的总标题、主词与宾词等可以避免其他报告形式中的重复现象，使之更醒目。

(2) 表格报告反馈法便于各项内容之间的互相比较，也容易从中看出有关绩效评估内容的差异与重点，便于在短时间内，从有限的视野中把握全部评估内容，便于检查各评估的内容有无遗漏。

2. 表格报告反馈法的缺点

表格报告反馈法不能详细地反映每个具体的被评估者的情况，信息有局限性。

员工能力考核工作标准

第一条 能力评价

能力评价分为实务能力评价与测验、考试。

第二条 实务能力评价、实施期

实务能力评价每年一次，即上年的3月1日至当年的1月31日。在这期间，对被考核者通过工作及成果所反映出来的能力进行评价。

第三条 评价者与调整者

1. 实务能力评价，按照一次评价、二次评价和调整的顺序进行，评价者和调整者如下表所规定。

被评价者	一次评价者	二次评价者	调整者
普通员工	管理员	主管	部长
一般管理人员	主管	—	部长
中层管理人员	部长	—	—

2. 在一次评价与二次评价为同一人时，二次评价省略。

第四条 实务能力评价实施细则

实务能力实施细则以及实施要领另作规定。

第五条 实务能力评价的档次决定

1. 实务能力评价的档次，根据评分以及全员的

整体水平决定。

2. 实务能力评价的档次决定者规定如下表。

被评价者	档次决定者
普通员工	各部门主管
一般人员	人事部主管
中层管理人员	副总经理
高层管理人员	总经理

第六条 实务能力评价档次

实务能力评价档次分为五档，规定如下。

I	极优秀
II	优秀
III	良好
IV	中
V	差

第七条 测验与考试

测验与考试，是本公司特殊的能力考评方法。

第八条 种类

按照职务工种的要求，以及考核对象的具体情况，采用公认的方法进行测验和考试。

第九条 测验与考试的实施期

测验与考试的实施期以“职能资格规程”第六条第三项所规定的晋升日为基准，一年一次。具体实施细则届时公布。

第十条 特殊职务

担任特殊职务者不参加能力评价。