

目 录

第一章 绩效测评基础与方法

第一节 绩效测评——理论基础	猿
第二节 绩效测评——方法技巧	愿
第三节 绩效测评——设计原理	愿
第四节 绩效测评——指标确立	缘
第五节 绩效测评——实施程序	愿

第二章 生产主管工作绩效测评

生产组织指挥绩效测评	猿
生产队伍建设与管理绩效测评	猿
生产目标管理绩效测评	愿
生产计划制定工作绩效测评	愿
生产运作控制绩效测评	愿
生产调度管理绩效测评	缘
生产成本管理绩效测评	缘
定额管理绩效测评	愿
定员管理绩效测评	猿
生产质量管理绩效测评	猿
生产工艺管理绩效测评	猿
生产设备管理绩效测评	猿
安全生产管理绩效测评	猿
安全文化建设绩效测评	愿
生产异常管理绩效测评	愿

标准制订绩效测评	怨园
生产信息管理绩效测评	怨猿
仓储管理绩效测评	怨远
粤税库存管理绩效测评	怨怨
劳动保护工作绩效测评	员园
厂区环境管理绩效测评	员缘
岗位责任制实施绩效测评	员怨

第一章

绩效测评基础与方法

第一节 绩效测评——理论基础

孕燥聩 核心要点

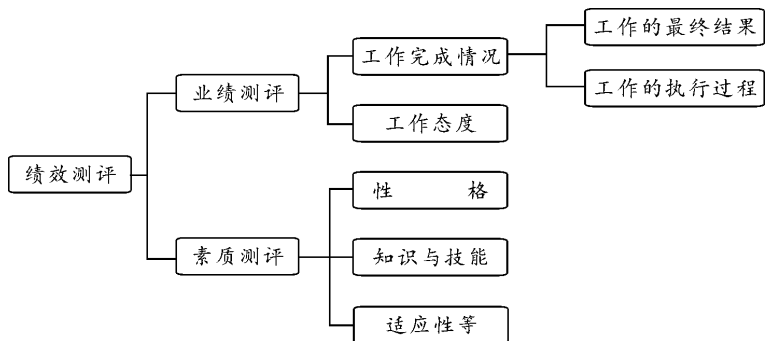
绩效测评的目标,是推动组织各级管理人员不断地提高自己岗位上的实际工作能力,以适应管理工作和组织发展的需要。它是组织推进管理工作规范、管理者职业化,从而提高工作绩效的重要手段。

一、什么是绩效测评

绩效测评包括企业的绩效测评、部门的绩效测评和员工的绩效测评。由于企业、部门绩效的基础就是员工的绩效,因此,一般意义上的绩效测评就是指以员工绩效测评为基础的整个部门、企业的绩效测评体系。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测评评价的结果反馈给员工的过程,同时绩效测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,绩效测评包括人员素质评价和业绩评定两个方面。

素质评价涉及到测评对象的性格、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测评最基本的核心内容,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。



绩效测评是一个先进的管理系统。该系统的建立与实施为其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。

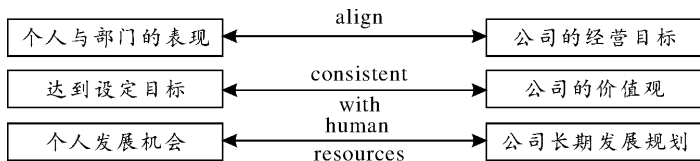
对大部分企业来说,如果能有效考核评价员工绩效,则不仅能掌握每一位员工对公司的贡献或不足,更可在整体上为人力资源管理提供决定性的评估资料。当然,在作出管理决策参考之前,绩效测评必须先有一套正确的(有意义的)衡量标准与程序,否则,不正确的绩效测评结果可能导致错误的管理决策,没有意义的绩效测评结果则徒然浪费金钱、精力和时间。

二、绩效测评的目的

组织建立绩效测评体系,实施绩效测评,一般来说有如下动机和目的:

- 作为一般人事决策的参考,如升迁、轮调或资遣等。
- 作为甄选及培训计划的依据。
- 提供员工资讯,使他们了解组织对其绩效的反应。
- 作为奖金分配的基础,如加薪、晋升及其他报酬。
- 了解个人及部门高层次目标的贡献程度。
- 提供资讯作为工作时序计划、预算编制及人力资源规划的依据。

绩效测评的目的可以如下图所示。



三、绩效测评

绩效测评必须遵循的基本原则有以下几条：

员公平原则

公平是确立和推行人员绩效测评制度的前提。不公平,就不能发挥绩效测评应有的作用。企业的绩效测评标准、测评程序和考评责任都应当有明确的规定,而且在绩效测评中应当严格遵守这些规定。同时,绩效测评标准、程序和对绩效测评责任者的规定应当向全体员工公开。这样才能使员工对绩效测评工作产生信任感,对绩效测评结果抱以理解、接受的态度。

圆严格原则

绩效测评严格性包括:要有明确的考核评价标准;要有严肃认真的考核评价态度;要有严格的考核评价制度与科学而严格的程序及方法等。

猿结果公开原则

绩效测评结论应对本人公开,这是保证绩效测评民主的重要手段。这样做,一方面可以使被测评者了解自己的优点和缺点,从而使测评成绩好的人再接再厉,继续保持先进;也可以使测评成绩不好的人心悦诚服,奋起上进。另一方面,还有助于防止绩效测评中可能出现的偏见以及种种误差,以保证绩效测评的公平与合理。

源奖惩结合原则

依据绩效测评的结果,应根据工作成绩的大小、好坏,有奖有罚,有升有降,而且这种奖惩、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,才能达到绩效测评的真正目的。

客观考评的原则

绩效测评应当根据明确规定的测评标准,针对客观测评资料进行评价,尽量避免渗入主观性和感情色彩。首先要做到“用事实说话”。绩效测评一定要建立在客观事实基础上。其次要做到把被测评者与既定标准作比较,而不是在人与人之间比较。

反馈的原则

绩效测评的结果(评语)一定要反馈给被测评者本人。在反馈测评结果的同时,应当向被测评者就评估进行说明解释,肯定成绩和进步,说明不足之处,提供今后努力的参考意见。

差别的原则

绩效测评的等级之间应当有鲜明的差别界限,针对不同的测评评语在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别,使测评带有激励性,鼓励员工的上进心。

除了以上原则之外,对测评承担者进行充分培训,使其尽量排除主观因素,并能够对测评标准有准确、统一的理解,也是非常重要的。

四、绩效测评工作失败原因分析

有许多企业已经建立了绩效测评体系,并每年组织绩效测评,然而效果并不明显,究竟是什么原因呢?

其实,导致绩效测评工作失败的原因很多,它包括因测评步骤的不明确而导致的走过场现象,因实际考评方法使用不当而造成的考评结果失真等。有些情况下,测评的失败则是由于事先没有准确地说明工作行为“优秀”、“良好”、“一般”、“差”的具体标准和界限,造成了评估者概念上的模糊,从而根据各自的理解而造成结论的参差不齐。除此之外,面谈测评过程中的辩论和拙劣的沟通,都会影响测评结果的质量。

具体来说,测评工作中经常遇到的问题包括:

1. 缺乏标准

没有测评标准,评估的结果就失去了其客观性,测评只能根据

其主观臆断或感觉去进行,这样的测评不可能是有效的。

圆环 恰当的或主观的标准

测评标准的设立,应该是在对工作进行分析的基础上产生的,这一标准必须与工作相关。

猿猴 现实的标准

测评的根本目的在于改进今后的工作,所以对测评标准的设置必须适当,不能过高,避免使众人可望而不可及;也不能太低,使人人都安于现状,不求上进。测评标准的设立应以能激励人们向上为目标,因此,这些标准应该是合理且具有挑战性的。

源对 工作行为的检测不当

为了增加测评结果的客观条件和有效性,一些测评的项目必须有可比性,即把测评考核标准或成绩量化,以数字说话。对一些抽象的标准也尽量在质上有明确的规定。

缘评 估者的错误

评估者的错误包括评估者的偏见或偏爱、晕轮效应、中心化倾向(不愿做“最好”、“最差”的判断)、对质的压力、观察性误差等。

远对 员工的反馈不够

测评的标准或测评的方法必须通知员工,目的是使工作行为的评估更有效,切忌秘密进行,这样会使员工产生一种被“调查”的感觉。

苑否 定的沟通

如果组织以否定的态度去测评,例如采用单向的、被动的及不开放的方法与员工进行沟通,那么,测评过程就必定受阻。

愿适 用评估资料的失败

评估资料是与测评标准对照的依据,如果评估资料失真或运用不当,那么测评结果也必然受到影响,所以必须予以重视。

第二节 绩效测评——方法技巧

孕燥耻斌 核心要点

组织绩效测评若想取得明显的成效,恰当地运用绩效测评的方法与技巧很重要。一般来说,绩效测评有等级评定法、强迫分布法、排序法、要素比较法等。

一、等级评定法

等级评定法是最容易操作和普遍应用的一种绩效测评方法。这种方法的~~操作形式~~是先制定具体的测评标准,在进行绩效测评时,按已制定的有关各项测评标准来测评每一个被测评对象的业绩和效益。同时,对每一个被测评对象的每一项又设立评分等级数,一般分为五个等级:最优的为五分,次之为四分,依次类推。最后把各项得分汇总,总评分越高,工作绩效就越好。

伊伊公司绩效测评估表

被测评者:陈伊伊 职位:生产部主管
所属部门:生产部 直接主管:刘伊伊
绩效时间:2006年 1月 1日至 2006年 12月 1日

工 作 目 标	主 要 产 出	完 期 成 限	衡 量 标 准	自 评 我 估	主 管 评 估
综合测评等级:					
被测评者签字:					
主管签字:					
时 间:					

测评标准

粤(满分)出色。工作绩效始终超越本职位常规标准要求,通常具有下列表现:在规定的时问之前完成生产任务,完成生产任务的数量、质量等明显超出规定的标准,得到客户的高度评价。

用(愿分)优良。工作绩效经常超出本职位常规标准要求,通常具有下列表现:严格按照规定的时间要求完成生产任务并经常提前完成生产任务,经常在数量、质量上超出规定的标准,获得客户的满意。

悦(远分)可接受。工作绩效经常维持或偶尔超出本职位常规标准要求,通常具有下列表现:基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准,没有客户的不满意。

阅(源分)需改进。工作绩效基本维持或偶尔未达到本职位常规标准要求,通常具有下列表现:偶尔有小的疏漏,有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准,偶尔有客户的投诉。

耘(圆分)不良。工作绩效显著低于本职位正常工作标准的要求,通常具有下列表现:工作中出现大的失误,或在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准,经常突击完成任务,经常有投诉发生。

这种方法的缺点是:

- 测评工作量大而繁重,而且权数不易设置准确。
- 较多的主管人员和员工习惯于评定为较高的等级,因此常常出现大量的绩效测评为优秀的工作或员工。

二、强迫分布法

为了避免由于前述等级评定法所出现的大多数工作或员工都得到比较高的等级,而没有真正把优秀的绩效区分出来,可以使用强迫分布法,即对各个等级的数量比例作出限制。通常来说,各个等级的比例分布越接近正态分布越好。例如对于“卓越”、“优秀”、“良好”、“一般”、“不足”五个等级的比例分布按照强迫分布法设定如下:

卓越	优秀	良好	一般	不足
粤(缘)	圆(缘)	源(缘)	圆(缘)	缘(缘)

强迫分布法的比例规定相对广泛和确定,具体到各个部门,可以有一定的上下浮动。同时,在使用强迫分布法时,应将单个员工绩效与整个部门绩效结合在一起。当部门整体的业绩完成情况较好时,部门内部员工被测评为较高的绩效等级的比例相对就比较高;反过来也如此。

还是以前面的等级测评为例,将部门整体业绩完成情况分为粤月悦阅耘缘个等级。当部门整体业绩完成情况为粤级时,部门内部员工绩效等级比例分布如下:

等级	卓越	优秀	良好	需改进	不足
比例	员缘	猿缘	源缘	员缘	园缘

当部门整体的业绩评定为阅时,部门内部员工绩效等级比例分布如下:

等级	卓越	优秀	良好	需改进	不足
比例	园缘	员缘	园缘	源缘	园缘

为了使评价标准尽量保持一致,一方面在定义标准时要尽可能运用比较清晰明确的语言;另一方面,在进行绩效测评之前要对测评主体进行系统地培训,使他们掌握一致的测评标准。

三、排序法

排序法是一种相对比较的方法,主要是将员工按照某个评估因素上的表现从绩效最好的员工到绩效最差的员工进行排序。

排序法通常的做法是:将所有参加测评的人选列出来,分别针对每一个评估要素开展评估,首先找出该因素上表现最好的员工,将他排在第一的位置上,再找出在该因素上表现最差的员工,将他排在最后一个位置上;然后找出次最好的员工,将他排在第二的位置上,然后再找出次最差的员工,将他排在倒数第二的位置上,依此类推。然后以同样的方法就第二个因素进行评估,排列员工的顺序。

排序法可以比较清楚地看到在每一个因素上表现好和表现不足的员工,但排序法的不足是它只适合对人数较少的团队进行绩效测评,因为人数过多将会使排序的工作变得非常繁琐。

以下表格是用排序法进行绩效测评的结果。(见下表)

因素一:工作责任感		因素二:问题解决能力		因素三:团队合作	
名次	姓名	名次	姓名	名次	姓名
员		员		员	
圆		圆		圆	
猿		猿		猿	
源		源		源	
缘		缘		缘	
远		远		远	
苑		苑		苑	
愿		愿		愿	
怨		怨		怨	
员		员		员	

四、要素比较法

将测评对象分为若干要素或项目,每一个要素的评分又分为若干等级,一般分为三到五个等级,三个等级为好、中、差,五个等级为优秀、良好、一般、较差、最差。

使用要素比较法时,测评主体根据自己对被测评对象的了解,在每一个等级中选择一个最符合被测评对象实际情况的答案,并在该等级中做上标记。一般来说,人们在三个等级的测评中容易产生趋中心理,也就是说易将等级评为中等。相对而言,五个等级更为科学一些,对被测评对象的绩效和测评更确切一些,但测评要素的划分不可过细。

这种评价方法适用范围很广,既可用于企业生产工作绩效测评,也可用于员工工作绩效的测评。

第三节 绩效测评——设计原理

孕燥耻 核心要点

良好的绩效测评体系必须遵循相应的设计原则,以确保其设计指标的准确、及时、可测量、可理解,从而达到有效测评激发员工潜力的作用。

一、绩效测评体系设计原则

任何一个体系的设计都同组织结构有着密不可分的关系,适应企业生产经营的组织结构,有助于实施适当控制,同时组织结构也影响着信息的流向与流量。企业生产绩效测评体系是设计在整个组织结构之内的,这个体系的设计必须满足以下需求:

员难确性

要想使测评结果具有准确性,与绩效相关的信息必须真实精确。在测评过程中,计量什么、如何计量,都必须十分清楚,才能保证量化值的准确。

圆毅时性

信息有一个时效的问题,只有及时获取,才能及时测评、及时分析,迟到的信息会使测评失真或无效。因此,何时计量及以怎样的速度将计量结果予以报告,是企业生产绩效测评体系设计的关键。

猿野接受性

企业生产绩效测评体系,只有被人们乐意接受,才能正常运转。如果不受欢迎或勉强接受,就是一个失败的体系。勉强被接受,信息可能是不准确、不及时、不客观的。所以,在体系设计时必须满足使用者的需求。

源可理解性

能够被测评的主体和客体双方理解的信息才是有价值的信息。难以理解的信息会导致各种各样的错误,所以确保信息的清晰度是设计企业生产绩效管理体系的一个重要方面。

缘反映企业的特性

一个有效的企业生产绩效测评体系,必须能够反映企业独有的特性。从控制的观点出发,绩效测评的焦点一般集中在测评企业生产的业绩及效益上。

远目标一致性

有效的企业生产绩效测评体系的测评指标与发展战略目标应该是一致的。

苑可控性与激励性

对管理者的测评必须限制在其可控范围之内。如果对测评对象无法实施控制,管理者就没有能力对该项指标的完成情况负责。另外指标水平应具有一定的先进性、挑战性,这样才能激发其工作潜能。

愿应变性

良好的绩效测评体系应对企业生产系统战略调整及内外部的变化非常敏感,并且体系自身能够做出较快的、相应的调整,以适应绩效管理要求。

二、绩效指标设计原则

指标是实施测评的基础。任何测评行为都要使用一定的指标来进行,有的是采用定性指标,有的是采用定量指标,有的是定量指标与定性指标相结合。比如,测评一个人的基本素质,就要涉及知识结构、工作能力、道德修养、健康状况(身体素质)等,这些都属于测评指标,如果没有这些指标,就会得出无根据的、空洞的、不可捉摸的结论。绩效测评指标以绩效测评的基本内容为基础而确定。有效的绩效测评指标是绩效测评取得成功的保证,因此也成为建立绩效测评体系的中心环节。

为了保证绩效指标的有效并在测评工作中切实可行,绩效指标体系的设计应遵循以下基本原则:

贵精忌多

很多人可能感到,绩效指标越多,反映绩效也就越全面,因而效果也就越好。其实,绩效指标越多虽然可能越全面,但却因此增加了测评的难度与复杂程度,使绩效测评无法对众多的指标作出有效的测评与处理,而且有些指标可能对绩效来说并非必要。因此,对绩效指标的选择应该贵精,虽然不多,仍比较全面。

贵明确忌模糊

绩效指标的选择必须是非常明确的,是能够被有效或精确度量的。如果指标是模糊及很难度量的,这样的指标宁愿不要。

贵敏感忌迟钝

绩效指标的敏感性表现在绩效指标能够区分出不同测评对象的不同程度与差别。选择绩效指标就是要选择那些区分出各个个体好坏、高低差别的指标。如果指标无法区分,每个个体的测评结果可能都一样,这样的指标也不能采用。

贵关键忌空泛

在绩效指标的设计中,抓住关键是最重要的一条设计思路,也就是要通过对公司整体价值创造业务流程的分析,找出对公司价值创造影响较大的指标,而不是“胡子眉毛一把抓”。

第四节 绩效测评——指标确立

孕燥七城 核心要点

任何绩效测评行为都要使用一定的指标来进行。没有指标的测评是无根据、空洞、不可捉摸的测评。没有指标的生产绩效测评,就不会有准确的、有价值的测评结论。

一、绩效测评指标确立步骤

确定绩效测评指标体系,一般可以分为以下几个步骤:

岗位工作分析(岗位分析)

根据考核目的,对被测评者的工作内容、性质以及完成这些工作所具备的条件等进行研究和分析,从而了解被测评者在该岗位工作所应达到的目标、采取的工作方式等,初步确定绩效测评的各项指标。

对一个岗位进行分析需要对其进行调查、职位分类与岗位分析三个过程。

(岗位调查是岗位职务分析的必要阶段,可通过岗位调查表来完成。岗位调查表可以根据以下内容直接设计:

- 岗位工作内容。岗位做什么工作,工作要项是什么。
- 岗位工作量。完成各项岗位工作所耗费的工作时间或难易程度。
- 岗位在本部门的作用。这是从纵向上反映岗位层次性的一个标志,同一部门内,不同的岗位按不同作用分别处于不同的层次。作用大的处于高层次。
- 和其他岗位的联系。这是从横向上衡量岗位重要性的标志。联系越广,岗位的地位越重要,联系越少,岗位的地位越一般,没有联