

第八章 绩效管理

—— 主讲人：谌新民、李萍 ——

目录

CONTENTS

1 / 绩效管理的相关概念

2 / 绩效管理流程

3 / 绩效考评指标体系

4 / 绩效考评方法

学习要点

- 1 掌握绩效、绩效管理、绩效考评的含义
- 2 掌握并熟悉绩效管理的流程
- 3 了解绩效考评与绩效管理的区别与联系
- 4 掌握并熟悉绩效考评体系的设计步骤
- 5 掌握绩效考评的各种方法及优缺点

第一节 绩效管理的相关概念

一 | 绩效管理的涵义

绩效管理

- 可以从**组织**、**团体**和**个人**三个层面来定义绩效。
- 主要考察个体层面的绩效。
- 绩效是指员工按照职责所达到的阶段结果以及在达到阶段性结果过程中的行为表现。
- 在绩效管理中，产生了绩效的两种不同观点：一种观点认为绩效是结果，另一种观点认为绩效是行为。

一 | 绩效管理的涵义

■ 1、绩效的多因性

- 员工绩效的优劣不明取决于单一的因素，而受到主、客观多种因素的影响，即员工的激励、技能、环境(企业内部及外部的客观条件)、机会，前两者是员工自身的主观性影响因素，后两者则是客观性影响因素。
- 用公式表示为： $P=f(M, A, E, O)$
- 其中，P (performance) —— 绩效；M (motivation) —— 激励；A (ability) —— 能力；E (environment) —— 环境；O (opportunity) —— 机会。

一 | 绩效管理的涵义

■ 2、绩效的多维性

- 一名员工的绩效，除了产量指标完成情况外，质量、原材料损耗率，能耗、出勤，甚至团结、服从纪律等硬软方面的表现，都需要综合考虑，逐一考评，即需沿多种维度进行分析与考评。

一 | 绩效管理的涵义

■ 3、绩效的动态性

- 员工的绩效随着时间的转移会发生变化。
- 由于激励状态、能力水平、环境因素或者机会的变化，原本绩效差的员工可能改进转好，绩效好的员工也可能退步变差。
- 因此，管理者对下级绩效的考察，应该是全面的、发展的、多角度的和权变的，力戒主观片面和僵化。

一 | 绩效管理的涵义

- **绩效管理**是指管理者与员工之间在确定目标与如何实现目标上所达成共识的过程，是增强员工成功达到目标的能力，促进员工取得优异绩效的管理过程。
 - 绩效管理的目的在于提高员工的能力素质，改进与提高企业绩效水平。
 - 绩效管理是将“绩”与“效”进行最有效的结合过程，是一个在管理大系统中运行的小系统，绩效考评是绩效管理系统中的一个重要构件。

一 | 绩效管理的涵义

- 绩效管理是一个连续的过程，包括几个相互衔接的阶段：**绩效计划、绩效沟通、绩效考评、绩效反馈、绩效改进。**

■ 绩效计划

- 绩效计划是绩效管理的起点。在每一个绩效周期开始的时候，主管和员工都需要一起讨论需要做什么、如何做，并就这些问题达成一致意见。

一 | 绩效管理的涵义

■ 绩效沟通

- 绩效沟通贯穿于绩效管理的全过程，是绩效周期中历时最长的环节，作为连接绩效计划和绩效考评的中间环节，对绩效计划的实施和绩效的公正评价有着极其重要的作用；作为绩效反馈的主要方式，决定了绩效考评结果是否被接受。

一 | 绩效管理的涵义

■ 绩效考评

- 在这一阶段各级考评者根据被考评者的实际工作表现对其展开评估。
- 在考评完成后主管人员需要与员工进行一次或多次面对面的交谈，以便让员工了解主管对自己的期望、自己的绩效，认识自己有待改进的方面；
- 同时，员工也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难，请求上级的指导。

一 | 绩效管理的涵义

■ 绩效反馈与改进

- 绩效考评结果通过绩效面谈的方式反馈给员工，管理者和员工一同进行绩效改进。
- 绩效改进首先要分析员工的绩效考评结果，然后在此基础上制定合理的具有针对性的改进方案，并确保其能够有效地实施。
- 绩效管理的根本目的在于员工能力的不断提高以及绩效的持续改进。

一 | 绩效管理的涵义

绩效管理和绩效考评的区别

绩效考评	绩效管理
	计划式
	更好地解决问题
	双赢
	结果与过程并重
	关注未来的绩效

二 | 绩效管理的意义

- **（一）绩效管理促进组织和个人绩效的提升**
- 组织目标、部门目标和个人目标，为企业员工指明了努力方向。
- 绩效辅导沟通，及时发现下属工作中存在的问题
- 绩效考核评价，督促低绩效的部门和员工找出差距改善绩效。
- 绩效反馈面谈，鼓励下属扬长避短；帮助被考核者制定详细的绩效改善计划和实施举措；
- 在绩效反馈阶段，考核者应和被考核者就下一阶段工作提出新的绩效目标并达成共识，被考核者承诺目标的完成。

二 | 绩效管理的意义

• (二) 绩效管理促进管理流程和业务流程优化

➤ 组织有三方面的流程:

- 一是在公司战略制定的情况下，进行组织设计、明确部门职责和员工岗位职责
- 二是系统的业务流程和具体事务流程；
- 三是年度、季度或者每日工作目标传达到基层岗位。

➤ 在绩效管理过程中，不断进行调整优化，使组织运行效率逐渐提高，在提升了组织运行效率的同时，逐步优化了公司管理流程和业务流程。

二 | 绩效管理的意义

- **(三) 绩效管理保证组织战略目标的实现**

- 企业一般比较清晰的发展思路 and 战略，有远期发展目标及近期发展目标，在此基础上根据外部经营环境的预期变化以及企业内部条件制定出年度经营计划及投资计划，在此基础上制定企业年度经营目标。
- 企业管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解就成为部门的年度业绩目标，各个部门向每个岗位分解核心指标就成为每个岗位的关键业绩指标。

二 | 绩效管理的意义

- **（四）绩效管理是一种有效的组织沟通方式**
 - 管理沟通是围绕企业经营目标而进行的信息、知识传播和理解的过程。
 - 绩效管理制度可以充当良好的沟通工具,从绩效管理制度这个沟通渠道中, 员工可以得到上级及时的反馈和指导, 知道哪些方面是最重要的, 做哪些事是有助于达到即定的目标, 这些措施对于企业的管理沟通来说是至关重要的。

二 | 绩效管理的意义

- **(五) 绩效管理推进和落实企业文化建设**

- 绩效管理是人员管理的落脚点，它更有助于员工认同公司、产生归属感；
- 绩效管理与奖惩机制相结合更具有激励作用；
- 对管理人员而言，以管理方式进行绩效反馈和有效控制，在提升团队绩效的同时能更好地与员工进行沟通，有利于开展针对性的培训。

第二节 绩效管理流程

一 | 绩效计划

- **(一) 绩效计划的含义**
- **绩效计划**是绩效管理体系的**第一个关键步骤**，也是实施绩效管理系统的主要平台和关键手段，通过它可以在公司内建立起一种科学合理的管理机制。
- **制定绩效计划、设定绩效目标是绩效管理的关键环节**，它的成功与否将直接决定着绩效管理进程的成败。

一 | 绩效计划

- **绩效计划**是管理者和员工就绩效周期内应该实现的绩效结果进行沟通的过程，并将沟通的结果落实为订立正式书面协议即绩效计划和评估表，它是双方在明晰责、权、利的基础上签订的一个内部协议。
 - 制定绩效计划的主要依据是工作目标和工作职责。

一 | 绩效计划

- 在绩效计划阶段，管理者和员工之间需要在对员工绩效的期望问题上达成共识。
- 在共识的基础上，员工对自己的工作目标做出承诺，管理者和员工共同的投入和参与是进行绩效管理的基础。
- 绩效计划包括**定义企业的目标、制定全局战略以实现这些目标、开发一个全面的分层计划体系以综合协调各种活动。**

一 | 绩效计划

- **(二) 制定绩效计划的原则**

- **1. 参与原则**

- **2. 系统性原则**

- 员工各层次计划的安排，不同期限的计划安排，都要贯彻系统的思想。个人计划必须服从总体计划，脱离总目标是不可取的。

一 | 绩效计划

•3、限制因素原则

- 在制定绩效计划时，各个层次的员工要充分考虑自己的知识能力、精力、可支配的资源、可获得的支持等各种因素，找出自己最短的那块木板，量力而行。

•4、承诺原则

- 计划应当反映当前决策对未来的影响，而不是对未来的决策。

一 | 绩效计划

•5、灵活性原则

- 把付出的灵活性成本与它所带来的好处相权衡。
- 一是在制定计划时要留有余地。
- 二是制定计划要有较大的弹性，并有应对紧急情况的处理方案。

•6、导向变化原则

- 计划是不可能面面俱到的，环境在不断的变化，所以要定期进行检查和调整，修正计划。

一 | 绩效计划

绩效计划的制定过程

绩效信息准备

制定绩效目标

绩效计划的审
定和确认

一 | 绩效计划

■ 1、绩效信息准备

- 组织的发展战略规划
- 组织的年度经营计划
- 业务单元的工作目标和工作计划
- 员工所处团队工作目标和工作计划
- 员工个人的职责描述员工上一绩效期间的绩效评估结果

一 | 绩效计划

■2、制定绩效目标

- 确定了员工个人工作中应该达到的绩效水平。
 - (1) **主管与员工之间共同商讨，确定目标**
 - (2) **重新审议，职责分工**。目标管理要求每一个分目标都有确定的责任主体，因此预设目标之后要重新审视现有的部门结构，根据新的目标分解进行调整，明确目标责任者和协调关系。

一 | 绩效计划

- (3) **明确规划，协调一致**。在确定目标之前，主管首先要明确部门的规划和目标，然后才有可能商定下级的分目标。每个员工的分目标要同其他部门员工的分目标协调一致，共同支持企业总体目标的实现。
- (4) **配置权利，责权统一**。分目标确定后，要赋予员工相应的资源配置权力，实现责权利的统一。在设置目标过程中，主管和员工应该考虑的一个问题就是什么样的目标才是恰当的目标。

一 | 绩效计划

- 制定绩效目标遵循原则，简称为**SMART原则**：
 - **明确具体** (Specific)
 - **可衡量** (Measurable)
 - **行为导向** (Action-oriented)
 - **切实可行** (Realistic)
 - **受时间和资源限制** (Time and resource constraint)

一 | 绩效计划

- (1) **明确具体 (Specific)**。指绩效目标是对绩效标准的进一步细化和具体化，需要具体体现管理者对每一位员工的绩效要求，这样才能更好地体现绩效管理的引导性。
- (2) **可衡量 (Measurable)**。绩效目标的设定是为了更好地衡量和监控员工的行为，因此目标应当尽可能地体现为一种可供比较的标准，以期对员工行为进行有效反馈。在目标设置中尽量避免使用形容词等概念模糊、无法衡量的描述。
- (3) **行为导向 (Action-oriented)**。绩效目标应当具有行为导向的特征，即绩效目标不仅能够衡量最终结果，而且应当包含对员工在达成绩效过程中应有的行为方面的约束

一 | 绩效计划

- (4) **切实可行 (Realistic)**。目标制定应当强调根据员工的潜力制定，要具有一定的挑战性但必须是员工通过努力可实现的。
- (5) **受时间和资源限制 (Time and resource constraint)**。管理者和员工共同制定的绩效目标应当带有时限要求和资源限制。目标设置时要根据工作任务的权重、事情的轻重缓急，拟定出完成目标项目的时间要求和可提供的资源，定期检查项目的完成进度，以方便对下属进行及时的工作指导，并根据绩效计划执行过程中发生的异常情况变化及时调整目标。

一 | 绩效计划

■ 3、绩效计划的审定和确认

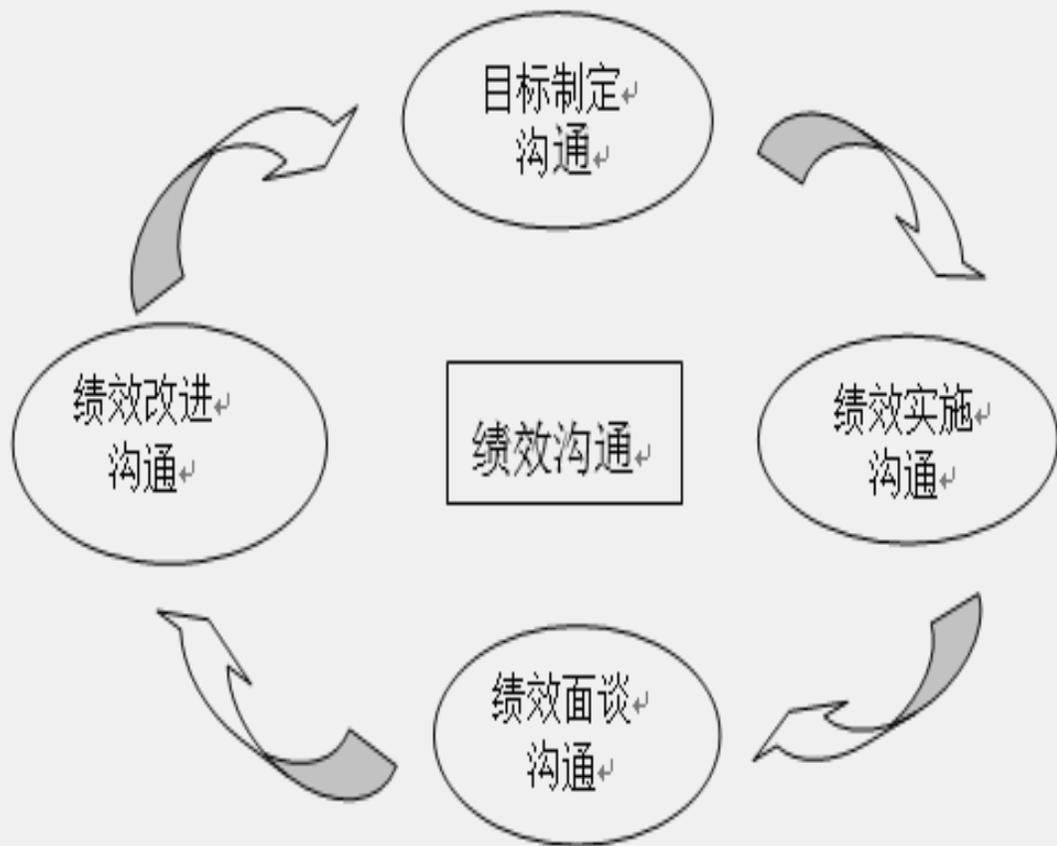
- (1) 员工在本绩效期的工作职责是什么，工作重点是什么？
- (2) 员工在本考核期关键业绩指标有哪些，各个指标的权重是多少？
- (3) 对应各个考核指标的评价标准是什么？
- (4) 各个考核指标的绩效目标或工作标准是什么？
- (5) 员工在完成绩效目标的过程中会遇到哪些问题和障碍，管理者会提供哪些帮助和支持。
- (6) 员工、部门和组织的工作目标以及相互之间的支持制约关系。

二 | 绩效沟通

- **绩效沟通**是指在绩效管理的过程中管理者与被管理者双方就工作绩效方面的问题进行的交流。
- **绩效沟通**的必要性体现在以下几个方面：
 - 一是作为绩效考评基础的目标责任书、工作计划表必须在有效沟通的基础上完成；
 - 二是正向激励作用的发挥需要通过有效的双向沟通来实现；
 - 三是有效的绩效沟通是提升管理者素质的重要手段。

二 | 绩效沟通

- 绩效目标沟通
- 绩效辅导沟通
- 绩效反馈沟通
- 绩效改进沟通
- 绩效沟通贯穿于绩效管理过程的始终。



二 | 绩效沟通

■ 2、绩效沟通的必要性

- (1) 设定共同认可的绩效目标
- (2) 履行目标职责过程中不断勘误
- (3) 使考评思想深入人心，考评结果令人信服
- (4) 反馈绩效评估效果，制定绩效改进计划

二 | 绩效沟通

■ 绩效沟通的时机：

■ 1、制定绩效计划时

- 管理人员和员工经过沟通就目标和计划达成一致。

■ 2、实施绩效计划过程中

- 解决员工在权力、技术、资源、经验、方法上的困难，确保他们在顺利完成目标的同时能获得最直接的指导、帮助和经验积累。

■ 3、绩效反馈沟通

- 对员工在考核期内的工作进行合理公正和全面的评价；
- 共同确定下一阶段改进的重点。

二 | 绩效沟通

- 绩效沟通方式可分为**正式绩效沟通**与**非正式绩效沟通**。
- 正式的绩效沟通是事先计划和安排好的，如定期的**书面报告**、**面谈**、**有经理参加的定期的**小组或团队会等。
- 非正式沟通是未经计划的，其沟通途径是通过组织内的各种社会关系。其形式如非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等。

二 | 绩效沟通

- **(1) 定期的书面报告**
- 员工可以通过文字的形式向上司报告工作进展、反映发现的问题，主要有：周报、月报、季报、年报。
- 当员工与上司不在同一地点办公或经常在外地工作的人员可通过电子邮件进行传送。
- 书面报告可培养员工理性、系统地考虑问题，提高逻辑思维和书面表达能力。但应注意采用简化书面报告的文字，只保留必要的报告内容，避免繁琐。

二 | 绩效沟通

- **(2) 一对一正式面谈**
- 正式面谈对于及早发现问题，找到和推行解决问题的方法是非常有效的；可以使管理者和员工进行比较深入的探讨，可以讨论不易公开的观点；使员工有一种被尊重的感觉，有利于建立管理者和员工之间的融洽关系。
- 但面谈的重点应放在具体的工作任务和标准上，鼓励员工多谈自己的想法，以一种开放、坦诚的方式进行谈话和交流。

二 | 绩效沟通

- **(3) 定期的会议沟通**
- 会议沟通可以满足团队交流的需要；定期参加会议的人员相互之间能掌握工作进展情况；通过会议沟通，员工往往能从上司口中获取公司战略或价值导向的信息。
- 但应注意明确会议重点；注意会议的频率，避免召开不必要的会议。

二 | 绩效沟通

- 绩效沟通的内容应由三部分组成，即**工作目标和任务、工作评估、要求与期望**。
 - **工作目标和任务**。主要包括：双方各自阐述自己的工作目标。明确团体目标，并努力把二者统一起来，讨论确定下个绩效考评周期的工作计划和目标，以及为此应采取的措施，制定短期和长期个人发展计划。

二 | 绩效沟通

- **工作评估。**主要包括：讨论工作计划完成情况及效果，目标实现与否，讨论个人发展计划落实情况。如工作能力、经验的提高等，回顾过去一段时间工作表现情况，如工作态度、工作绩效等；讨论工作现状及工作环境情况。如工作量、工作动力、与同事合作、工作方法等；工作中存在的问题和不足。
- **要求与期望。**主要包括：针对工作中存在的问题和不足提出改进措施或解决方法；明确应进行哪方面的培训；提出对员工工作和个人发展的期望；讨论员工可以从上级得到的支持和帮助；了解员工对上级提出的工作建议和意见。

三 | 绩效考评

■ (一) 绩效考评的涵义

- 绩效考评是考评和评价员工个人工作绩效的过程和方法。
- 它侧重于回答“员工在考评期内工作完成得怎么样？”这一问题，从这层意义上我们可以看出，绩效考评并不是目的，而是一种管理的手段。

三 | 绩效考评

- **绩效考评的种类可有多种划分方式：**

- 1、按绩效考评的**性质**划分有：(1)定性考评、(2)定量考评。

- 2、按考评的**主体**划分有：(1)上级考评、(2)自我考评、(3)同级考评、(4)下级考评

- 3、按考评的**时间**进行划分有：(1)日常考评、(2)定期考评、(3)长期考评、(4)不定期考评。

三 | 绩效考评

- **绩效考评的种类可有多种划分方式：**

- 4、按考评的**形式**划分有：(1)口头考评与书面考评、(2)直接考评与间接考评、(3)个别考评与集体考评。

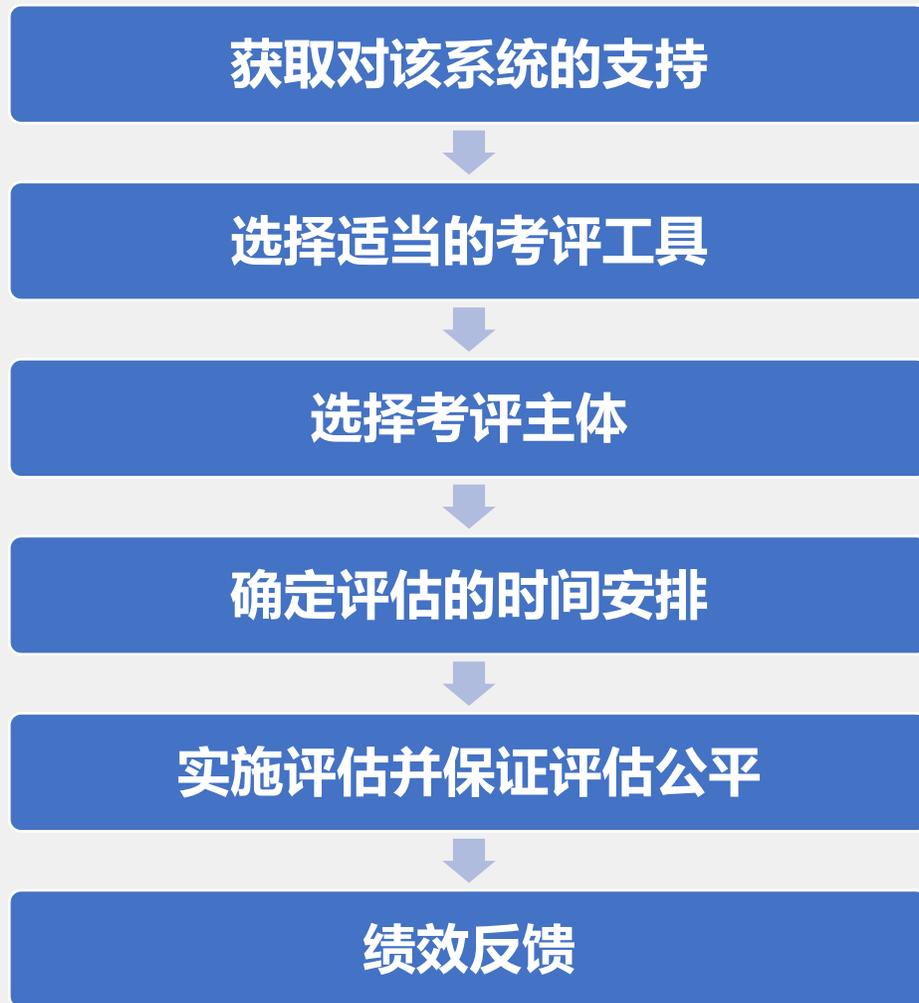
- 5、根据考评**标准**的设计方法划分有：(1)绝对标准考评、(2)相对标准考评。

- 6、根据考评的**目的和用途**，还可以把绩效考评划分为：例行考评、晋升考评、转正考评、评定职称考评、转换工作考评等。

三 | 绩效考评

(二) 绩效考评流程包含步骤

:



三 | 绩效考评

■ 1、获取对该系统的支持

- 第一，要取得最高管理层的支持。
- 第二，要获得所有员工的投入。

■ 2、选择适当的考评工具

- 第一，是不是很实用，是不是很好填，是不是空格都留的足够大等。
- 第二，成本怎么样。考评管理系统的成本怎么样。有的表格是要请专家顾问来开发，成本很高，需要花很多的时间和精力。
- 第三，工作性质。也就是说，我们是否决定，销售考评用一种考评系统，技术考评用另外一种系统，研发人员又用另外一种系统，行政人员又换一种系统。还是选择对各种工作性质的人，用同样一份表格。

三 | 绩效考评

■ 3、选择考评主体

- 评定者包括上级、同事、下属、自我和客户，需根据企业的实际需要和所选用的考评方法来选择到底哪些主体参与绩效考评。

■ 4、确定评估的时间安排

- 时间安排可以有很多种，比如，一些著名的外企，每年一次考评，为什么这样呢？组织足够成熟，考评期可以拉得长一些。一般的公司至少要半年考评一次。
- 从时间轴上讲，绩效考评是一个点，而绩效管理是一个面。管理是不间断的，不管是一年一考评，还是半年一考评，绩效反馈管理，必须是不间断的。

三 | 绩效考评

■ 5、公平施行绩效考评

- **(1) 可以通过管理层评审来保证公平施行绩效考评。**
- 在公司里抽出四到六个人，可以包括公司老总、大区域的总经理、部门或者区域或者人力资源部总监或经理以及不参与业务的和跟他工作最近的员工，组成一个评审团。最重要的是与被考评者没有利害关系。评审团来听员工的申诉，并由这个评审团来收集证据，在此基础上做出最后的评价。
- **(2) 设置E-mail上诉系统。**

三 | 绩效考评

■ (三) 绩效考评的内容:

■ 1、业绩考评

- 业绩考评通称“考绩”，是对员工承担工作的结果或履行职务的结果进行考察与评价。
- 对组织成员贡献程度的衡量，是所有工作关系中最本质的考评。它直接体现出员工在企业中价值的大小，与被考评者担当工作的重要性、复杂性、和困难程度呈正相关关系。

三 | 绩效考评

■ 2、能力考评

- 能力考评是考评员工在职务工作中发挥出来的能力。
- 比如，在工作中判断是否正确、工作中协调能力怎样等。根据被考评者在工作中表现出来的能力，参照标准和要求，对被考评者所担当的职务与其能力是否匹配做出评定。
- 这里的能力主要体现在四个方面：**常识、专业知识和其他相关知识；技能、技术和技巧；工作经验；体力**。需要指出的是，企业人事考评中的能力考评和能力测试不同，前者是同被考评者所从事的工作相关，而后者是对员工的能力从人的本身属性进行评价，分出优劣，强调人的共性，不一定要和员工的现任工作相联系。

三 | 绩效考评

■ 3、态度考评

- 态度考评是考评员工为某项工作而付出的努力程度，比如是否有干劲、有热情、是否忠于职守、是否服从命令等。
- 态度是工作能力向业绩转换的中介，在很大程度上决定了能力向业绩的转化。

三 | 绩效考评

■ 4、潜力考评

□ 潜力相对于“在职务工作中发挥出来的能力”而言，是“在工作中没有发挥出来的能力”。

- 机会不均等，即没有经过公平竞争获得发挥能力的机会；
- 人员配置不合理，存在大材小用或小材大用；
- 领导命令或指示有误；
- 能力开发计划不周。

三 | 绩效考评

■ 4、潜力考评

- 潜力考评就是通过各种手段了解员工的潜力，并找出阻碍员工潜力发挥的原因，更好地将员工的潜力发挥出来，进而将潜力转化为员工现实的工作能力。
- 能力考评解决的员工通过“职务”媒介发挥出来的能力的评价问题；潜力考评针对的问题是：员工在现任职务工作中投机发挥出来，能力如何评价。通过潜力评价我们可以为工作轮换、员工晋升等人力资源管理决策提供依据。

三 | 绩效考评

■ 1、选择的基本原则

- **(1) 最近相关原则。** 考评主体应是与考评客体紧密联系，密切相关，处于观察考评客体工作表现的理想位置。
- **(2) 有机结合原则。** 结合不同考评主体参与考评的优缺点，合理选择考评主体，设置考评内容和考评重点，确定考评权重，形成考评主体的有机组合体系。
- **(3) 经济可行原则。** 在根据企业实际情况和考评目的，在有效保证考评信度与效度的基础上，合理选取考评主体，力争以最小的成本达到对考评客体客观公正的评价。

三 | 绩效考评

■ 2、不同考评主体

- **(1) 上级考评。**指由直接上级对下属员工进行考评。
- 这种由上而下的考评，由于考评的主体是主管领导，所以能较准确地反映被考评者的实际状况，也能消除被考评者心理上不必要的压力。
- 但有时也会受主管领导的疏忽、偏见、感情等主观因素的影响而产生考评偏差。

三 | 绩效考评

- **(2) 同事考评。** 由一起共事的同级员工对其进行考评。
- 体现了考评的民主性，但考评结果往往受被考评者的人际关系的影响。
- 同事考评适用于同事间关系融洽、相互信任，并且具有较高协作性与依赖性的专业性组织或专业性很强的部门。同事考评随着自我管理小组与全面质量管理理念的兴起，越发显得重要。

三 | 绩效考评

- **(3) 自我考评。** 由被考评者对其自身工作绩效进行描述、评价和总结。
- 通常管理人员适用于工作述职，一般员工适用于员工自评。员工自评首先用于绩效反馈与面谈之前，员工对其绩效进行自我评价；其次进行适应性自我申报，并结合上级对员工的能力考评，制定相应的发展规划与培训方案等。

三 | 绩效考评

- **(4) 下级考评。**由下属员工对自己的上级主管进行考评。
- 员工对上级主管的授权、计划、组织和沟通等方面的能力以及工作表现有切身体会。
- 下级考评可能是上级的一面最好的“反光镜”，是其管理行为的最好反馈。

三 | 绩效考评

- **(5) 相关客户考评。** 由有业务往来的企业内外部客户对服务质量进行考评。
- 客户反馈在某些情况下可以为组织和个人提供重要的信息。因此，宜采用相关客户考评，以此增强服务意识，提高团队合作精神。

三 | 绩效考评

- ◆ 对企业而言，首先，要根据考评主体的选择原则，针对具体的考评客体和考评目的，结合实际情况，因时因地制宜，灵活选择考评主体和考评频率。
- ◆ 其次，立足考评主体的观察视角与考评优势，确定考评重点，制定考评量表。
- ◆ 最后，根据考评客体的工作性质及考评主体考评的有效性、重要性等赋予考评主体不同的权重，在考评主体优化组合的基础上，将考评结果有效综合，达到考评的经济合理性与结果的客观真实性。

三 | 绩效考评

考评客体类型	不同考评主体所占比重			
	上级考评	同事考评	下级考评	客户考评
管理人员	60%	/	30%	相关部门10%
财务人员	70%	10%	/	相关部门20%
研发人员	80%	10%	/	相关部门10%
人事人员	70%	10%	/	相关部门20%
生产人员	100%	/	/	/
生产辅助人员	70%	10%	/	相关部门20%
营销人员	70%	/	/	外部客户满意度30%
营销服务人员	60%	10%	/	外部客户满意度30%
行政人员	70%	/	/	相关部门30%

三 | 绩效考评

考评主体	优点	缺点
上级	对考评内容比较熟悉；容易获得考评客体的工作业绩；利于发现员工的优缺点，使员工培训、能力开发、职业生涯设计等更加切合实际	无法了解自身监控之外的员工表现，易造成以偏概全；受个人偏好及心理影响，易产生偏松偏紧倾向或定式思维
同事	接触频繁，评价更加客观全面；利于提高工作热情和协作精神；易发现深层次问题，提出改进方向	工作量大，耗时多；易受私心倾向、感情因素、人际关系等的影响
自己	对自身有更清楚的认识，评价更为客观；利于增强参与意识、提高工作热情；利于对问题等达成共识，降低抵触情绪	易于高估自己；易夸大成绩、隐瞒失误；善于为自己寻找借口，积极开脱
下级	利于管理的民主化；使员工有认同感，从而调动工作积极性；利于发现上级工作的不足，使其改进工作方式；形成对上级工作的有效监督，使其在行权时有所制衡	受自身素质的限制，易拘泥于细节；只说好话，不讲缺点；担心上级的打击报复或为取悦上级，可能导致上级为取得下级的好评而放松对其的管理
相关客户	所受干扰少，评价更真实客观；利于强化服务意识、提高服务能力；利于发现自身优劣势及潜在需求	操作难度大；耗时久、成本高；考评资料不易取得

四 | 绩效反馈

■ (一) 绩效反馈的涵义

- 绩效反馈是绩效管理过程中的一个重要环节。它主要通过考评者与被考评者之间的沟通，就被考评者在考评周期内的绩效情况进行面谈，在肯定成绩的同时，找出工作中的不足并加以改进。

四 | 绩效反馈

- 绩效反馈的目的是为了让员工了解自己在本绩效周期内的业绩是否达到所定的目标，行为态度是否合格，让管理者和员工双方达成对评估结果一致的看法；
- 双方共同探讨绩效未合格的原因所在并制定绩效改进计划，同时，管理者要向员工传达组织的期望，双方对绩效周期的目标进行探讨，最终形成一个绩效合约。

四 | 绩效反馈

- 1、按照**反馈方式**分类，绩效反馈可分为语言沟通、暗示以及奖励等。
 - **语言沟通**是指考核人将绩效考核通过口头或书面的形式反馈给被考核者，对其良好的绩效加以肯定，对不良业绩者予以批评；
 - **暗示方式**是指考核者以间接的形式（如上级对下级的亲疏）对被考核者的绩效予以肯定或否定；
 - **奖惩方式**是指通过货币（如加薪、奖金或罚款）及非货币（如提升、嘉奖或降级）形式对被考核者的绩效进行反馈。

四 | 绩效反馈

- 2、按照**反馈中被考核者的参与程度**分类，绩效反馈可分为指令式、指导式、授权式。
 - **指令式**的主要特点是管理者只告诉员工：他们所做的哪些是对的，哪些是错的；他们应该做什么，下次应该做什么；他们为什么应该这样做，而不应该那样做。员工的任务是听、学，然后按管理者的要求去做事情。
 - **指导式**以教与问相结合为特点。这种方式同时以管理者和员工为中心，同时管理者对所反馈的内容更感兴趣。
 - **授权式**的特点是以问为主、以教为辅，完全以员工为中心。管理者主要对员工回答的内容感兴趣，而较少发表自己的观点，而且注重帮助员工独立地找到解决问题的办法。

四 | 绩效反馈

■ (二) 绩效反馈的原则:

■ 1、经常性原则

- 绩效反馈应当是经常性的，而不应当是一年一次。立即去纠正它。其次，绩效反馈过程有效性的一个重要决定因素是员工对于评价结果基本认同。

■ 2、对事不对人原则

- 在绩效反馈面谈中双方应该讨论和评估的是工作行为和工作绩效，也就是工作中的一些事实表现，而不是讨论员工个性特点。

四 | 绩效反馈

■ 3、多问少讲原则

- 员工往往比经理更清楚本职工作中存在的问题。

■ 4、着眼未来的原则

- 任何对过去绩效的讨论都应着眼于未来，核心目的是为了制定未来发展的计划。

■ 5、正面引导原则。

- 让员工把一种积极向上的态度带到工作中去。

四 | 绩效反馈

- **(三) 绩效反馈的作用:**
 - 1、正确评估员工的绩效
 - 2、使员工正确认识自己的绩效
 - 3、保证绩效考核的公开公正性
 - 4、制定绩效改进计划并确定下一绩效目标

四 | 绩效反馈

- **(四) 绩效反馈的内容**

- 1、通报员工当期绩效考评结果。
- 2、分析员工绩效差距与确定改进措施。
- 3、沟通协商下一个绩效考评周期的工作任务与目标。
- 4、确定与任务与目标相匹配的资源配置。

四 | 绩效反馈

- **(五) 绩效面谈**
- **绩效面谈**指在绩效管理过程中，绩效评估结果确定后，部门主管与员工针对绩效评估结果，结合员工自身进行面对面的交流与讨论，从而指导员工工作绩效持续改进的一项管理活动。

四 | 绩效反馈

1. 通过绩效面谈使员工正确认识自己的绩效，保证绩效考核的公开公正性；
2. 有助于使员工明确自己的长处与不足，提高自主管理能力；
3. 有助于员工制定改进计划，提升员工个人能力与绩效；
4. 有助于明确下一阶段的绩效目标，推动绩效管理的执行和优化；
5. 有助于拓展上下沟通的渠道，找出影响部门绩效的原因。

四 | 绩效反馈

■ 1、绩效面谈准备事项

面谈双方	管理人员	被考核员工
需要准备事项	<ol style="list-style-type: none">1.收集并准备面谈材料，如：岗位职责、绩效考评表、被考核员工绩效档案等2.拟订面谈计划，包括面谈内容、地点、时间和人员等3.下发面谈通知书，将面谈时间、地点提前告知被考核员工	<ol style="list-style-type: none">1.准备前一阶段绩效回顾、个人工作表现描述、自我评价等2.准备好改进计划等。

四 | 绩效反馈

■ 2、绩效面谈对象

- 通常选择绩效较差人员进行绩效反馈面谈，即考核周期内同类排名末位或考核分较低的人员。
- 对其他绩效结果的员工也可以适当选择进行反馈面谈，针对不同类型的员工选择不同的面谈策略，才能做到有的放矢，取得良好的反馈效果。依据员工工作业绩和工作态度将员工分为以下四种类型。

四 | 绩效反馈

类型	员工表现	员工特点	面谈对策
贡献型	工作业绩好 +工作态度好	是创造良好团队业绩的主力军，是最需要维护和保留的	在了解公司激励政策的前提下予以奖励，提出更高的目标和要求
冲锋型	工作业绩好 +工作态度差	工作忽冷忽热，态度时好时坏（性格使然或沟通不畅导致）	通过良好的沟通建立信任，了解原因，改善工作态度；通过日常辅导改善工作态度，不要将问题留到下一次绩效面谈。
安分型	工作业绩差 +工作态度好	工作兢兢业业，认真认真，认同上级、认同公司，但业绩就是上不去	以制定明确的、严格的绩效改进计划作为绩效面谈的重点；严格按照绩效考核办法予以考核。
堕落型	工作业绩差 +工作态度差	想尽一切办法来替自己辩解，或找外部因素，或自觉承认工作没做好	重申工作目标，澄清员工对工作成果的看法

四 | 绩效反馈

■ 3、面谈内容

- (1) 管理人员首先向被考核员工说明面谈的目的和程序。
- (2) 被考核员工对照最初制订的工作计划目标简要汇报上一阶段的工作。
- (3) 管理人员根据被考核员工绩效考核的结果做出分析。
- (4) 双方商讨被考核员工绩效中尚需改进的地方。
- (5) 制订下一阶段的行动计划。
- (6) 面谈信息的确认与汇总。

四 | 绩效反馈

正确的做法	不正确的做法
	批判考核评价结果
	评级结果是笼统的
	制止员工发言
	话题重点是与绩效无关的其他方面

五 | 绩效改进

- **(一) 绩效考评结果的应用**

- **1、选拔与招聘**

- (1) 企业选拔依赖于考评结果。
- (2) 考评结果有助于提高招聘有效性。

- **2、人力资源开发与培训**

- (1) 使人力资源开发与培训更具有针对性。
- (2) 有助于人力资源开发与培训效果的判定。

五 | 绩效改进

■ 3、报酬方案的设计与调整

■ 4、协调处理内部员工关系

- (1) 促进企业与员工的沟通交流。
- (2) 塑造员工的共同心智。
- (3) 调和劳资关系。

• 5、认识和调动员工潜能

五 | 绩效改进

- **(二) 绩效改进**
- **绩效改进**是绩效考核的后续应用阶段，是连接绩效考核和下一循环计划目标制订的关键环节。
- 绩效考核的目的不仅仅是作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的标准，员工能力的不断提高以及绩效的持续改进才是其根本目的，而实现这一目的的途径就是绩效改进。

五 | 绩效改进

■ 1、员工绩效改进的内容

- 待考评结果出来后，企业的管理者与员工进行绩效反馈后，制定员工绩效改进计划，通常包括以下几方面的内容：

1. 有待发展的项目；
2. 发展这些项目的原因；
3. 目前的水平和期望达到的水平；
4. 发展这些项目的方式；
5. 设定达到目标的期限。

五 | 绩效改进

■ 2、绩效改进的基本步骤

- (1) 分析员工的绩效考评结果，找出员工绩效中存在的问题；
- (2) 针对存在的问题，制定合理的绩效改进方案，并确保其能够有效的实施，如个性化的培训等；
- (3) 在下一阶段的绩效辅导过程中，落实实施已经制定的绩效改进方案，尽可能为员工的绩效改进提供知识、技能等方面的帮助。

五 | 绩效改进

■ 3、绩效改进的方法

• (1) 分析工作绩效差距

□ ① **目标比较法**: 将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比, 寻求工作绩效的差距和不足的方法。

□ ② **水平比较法**: 将考评期内员工的实际业绩与上一期的工作业绩进行比较, 衡量和比较其进步或差距的方法。

□ ③ **横向比较法**: 在各部门或单位间, 各员工间进行横向比较。

五 | 绩效改进

- **(2) 查明产生差距的原因**

- ①**个人体力条件**：性别、年龄、智力、能力、经验、阅历；

- ②**心理条件**：个性、态度、兴趣、动机、价值观、认识论；

- ③**企业外部环境**：资源、市场、客户、对手、机遇、挑战；

- ④**企业内部环境**：资源、组织、文化、人力资源制度。

五 | 绩效改进

- **(3) 改进工作绩效的策略。**

- **①预防性策略与制止性策略**：预防性策略是在作业前明确告诉员工应该如何行为。制止性策略是及时跟踪员工的行为，及时发现问题予以纠正。
- **②正向激励策略与负向激励策略**：正向激励策略主要通过鼓励手段，负向激励策略主要通过惩罚手段。
- **③组织变革策略与人事调整策略**：针对考评中反应出的问题，及时对组织结构、作业方式、人员配置等方面进行调整。

五 | 绩效改进

- **(4) 绩效管理中的矛盾冲突与解决方法。**
 - ① **员工自我矛盾**：员工一方面希望得到真实评价，另一方面又希望得到表扬；
 - ② **主管自我矛盾**：过松无法完成改进目的，过严影响关系；
 - ③ **组织目标矛盾**：组织目标与个人目标冲突。

第三节 绩效考评指标体系

一 | 绩效考评指标概述

- **绩效考评指标**是用来评价员工在达成每一项目标方面做得如何的标准，它提供了员工的绩效能否被接受的信息。
- 指标必须包括行动、期望的程度结果、到期时间以及某种形式的质量或数量指标。
- 从绩效考评指标的性质和结构以及侧重点来看，目前企业常用的考评指标可分为三类：

一 | 绩效考评指标概述

□1、品质特征型考评指标

- 这类考评指标主要是以评估员工的个性、品质、潜能、兴趣为主。
- 主要是通过员工过去的工作行为表现出来的个人品质和发展潜力进行评估。
- 品质特征型考评指标适用于员工能力评估。

一 | 绩效考评指标概述

□2、行为过程型考评指标。

- 这类考评指标主要侧重于对员工工作过程的考评，包括员工工作中的工作方式和行为。
- 此类指标适用于无法直接产生绩效结果的岗位，如一些辅助性岗位和服务性岗位。

一 | 绩效考评指标概述

□3、工作结果型考评指标。

- ◆ **工作结果型考评指标**通常具体表现为任务完成性指标、质量指标、工作效率指标以及成本费用指标等，例如，任务完成性指标一般包括产量、销售额、增长率等能直接显示绩效成果的指标；
- ◆ **质量指标**通常会包括产品合格率、报废率等绩效成果内在的、质的数字化标准；成本指标指人工成本、物料成本等反映实现直接绩效成果的代价；
- ◆ **效率指标**则反映了员工的工作效率。如货款回收及时性、招聘及时率等。

一 | 绩效考评指标概述

	特质	行为	结果
适用范围	适用于对未来的工作潜力做出预测	适用于评价可以通过单一的方法或程序化的方式实现绩效标准或绩效目标的岗位	适用于评价那些可以通过多种方法达到绩效标准或绩效目标的岗位
不足	没有考虑情境因素，通常预测效度较低；不能有效地区分实际工作绩效，员工易产生不公正感；将注意力集中在短期内难以改变的人的特质上，不利于绩效改进	需要对那些同样能够达到目标的不同行为方式进行区分，以选择真正适合组织需要的方式；当员工认为其工作重要性较小时意义不大	结果有时不完全受被评价对象的控制；容易诱使评价对象为了达到一定的结果而不择手段，使组织在获得短期效益的同时丧失长期利益

一 | 绩效考评指标概述

• (二) 绩效考评指标的制定原则

- (1) 与企业的战略目标相一致
- (2) 抓住关键绩效指标
- (3) 素质和业绩并重
- (4) 适应企业自身情况
- (5) 注重考核指标的信度和效度。

一 | 绩效考评指标概述

- 在设计绩效指标时，常见的问题主要有两方面：
- 一是缺乏论证的严肃性，事前的设计预案较少科学分析；事中的讨论只是在经营班子中象征性地吵一顿，没人提出异议就算通过，难做深入推敲；事后的反馈也往往被忽略。
- 二是缺乏论证的专业性，参加讨论的人，大多不是内行的设计者，讨论的重点也往往是“公平性”，而不是“科学性”。因此，要对绩效指标记性信度和效度分析。

一 | 绩效考评指标概述

- **所谓员工绩效考核指标的信度**，是指这个考核指标的真实程度，这个指标是企业运作过程一个确实存在的工作环节？能用数据或者信息表达？能被证明是可观察的，它所用到的数据的采集方法是科学的，可靠的吗？
- **所谓员工绩效考核指标的效度**，是指这个考核指标的有效程度：用这个指标能考察出员工的工作态度如何？用这个指标能反映员工的工作能力高低，用这个指标能计算出员工的工作业绩，照指标来评价员工工作，大家会认可它是公正的？照这个指标来引导员工劳动对企业实现经济目标真有正面作用？

二 | 绩效考评指标体系的设计

(一) 绩效考评指标的设计方向和基础

1、以战略为导向的
指标设计

2、以工作分析为基
础的指标设计

3、综合业务流程进
行绩效考核指标设计

二 | 绩效考评指标体系的设计

■ 1、以战略为导向的指标设计

- 绩效考评指标是对真正驱动公司战略目标实现的具体因素的发掘，是公司战略对每个职位工作绩效要求的具体体现。
- 绩效考评指标是对公司战略目标的进一步细化和发展。当公司战略侧重点转移时，绩效考评指标必须予以修正以反映公司战略新的内容，考评指标随公司战略目标的发展演变而调整。

二 | 绩效考评指标体系的设计

■ 2、以工作分析为基础的指标设计

- 工作分析是一切人力资源管理工作的基础，是设计绩效考核指标的基础依据。
- 根据考核目的，对被考核对象的岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所具备的条件等进行研究和分析，从而了解被考核者在该岗位工作所应达到的目标、采取的工作方式等，初步确定绩效考核的各项要素。

二 | 绩效考评指标体系的设计

■ 3、综合业务流程进行绩效考核指标设计

- 绩效考核指标必须从流程中去把握。根据被考核对象在流程的扮演的角色、责任以及同上游、下游之间的关系，来确定其衡量工作的绩效指标。
- 如果流程存在问题，还应对流程进行优化或重组。

二 | 绩效考评指标体系的设计

- **(二) 绩效考评指标的设计步骤**

- 1、工作分析
- 2、工作流程分析
- 3、绩效特征分析
- 4、确定绩效指标
- 5、审核考评指标
- 6、修订

二 | 绩效考评指标体系的设计

■ 1、工作分析

- 根据考评目的，对被考评对象的岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所具备的条件等进行研究和分析，从而了解被考评者在该岗位工作所应达到的目标、采取的工作方式等，初步确定绩效考评的各项要素。

■ 2、工作流程分析

- 根据被考评对象在流程的扮演的角色、责任以及同上游、下游之间的关系，来确定其衡量工作的绩效指标。此外，如果流程存在问题，还应对流程进行优化或重组。

二 | 绩效考评指标体系的设计

■ 3、绩效特征分析

- 可以使用图标标出各指标要素的绩效特征，按需要考评程度分档，如可以按照非考评不可、非常需要考评、需要考评、需要考评程度低、几乎不需要考评五档对上述指标要素进行评估，然后根据少而精的原则按照不同的权重进行选取。

■ 4、确定绩效指标

- 对绩效考评要素指标进行验证，保证其能有效可靠反映被考评对象的绩效特征和考评目的要求；根据上述步骤所初步确定的要素，运用多种灵活方法进行要素调查，确定绩效考评指标体系。

二 | 绩效考评指标体系的设计

■ 5、审核考评指标。

- 对绩效指标进行审核的目的是为了确认这些绩效指标是否能巩固全面、客观地反映被考评者的工作绩效，以及是否适合于考评操作。
- **审核考评指标可以从以下几个方面着手：**工作要项是否为最终产品；绩效考评指标是否可以证明和观察；多个评估者对同一个绩效目标进行评估，结果是否能取得一致；这些指标的综合是否可以解释被评估者80%以上的工作目标；是否从客户的角度来界定绩效指标；跟踪和监控这些绩效指标是否可以操作。

二 | 绩效考评指标体系的设计

■ 6、修订

- **考评前修订**。通过专家调查法，将所确定的考评指标提交领导、专家会议及咨询顾问，征求意见，修改、补充、完善绩效考评指标体系；
- **考评后修订**。根据考评及考评结果应用之后的效果等情况进行修订，使考评指标体系更加理想和完善。

三 | 确定关键绩效指标（KPI）

- **关键绩效指标（KPI）** 是对公司及组织运作过程中关键成功要素的提炼和归纳，可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标，使业绩考评建立在量化的基础之上。

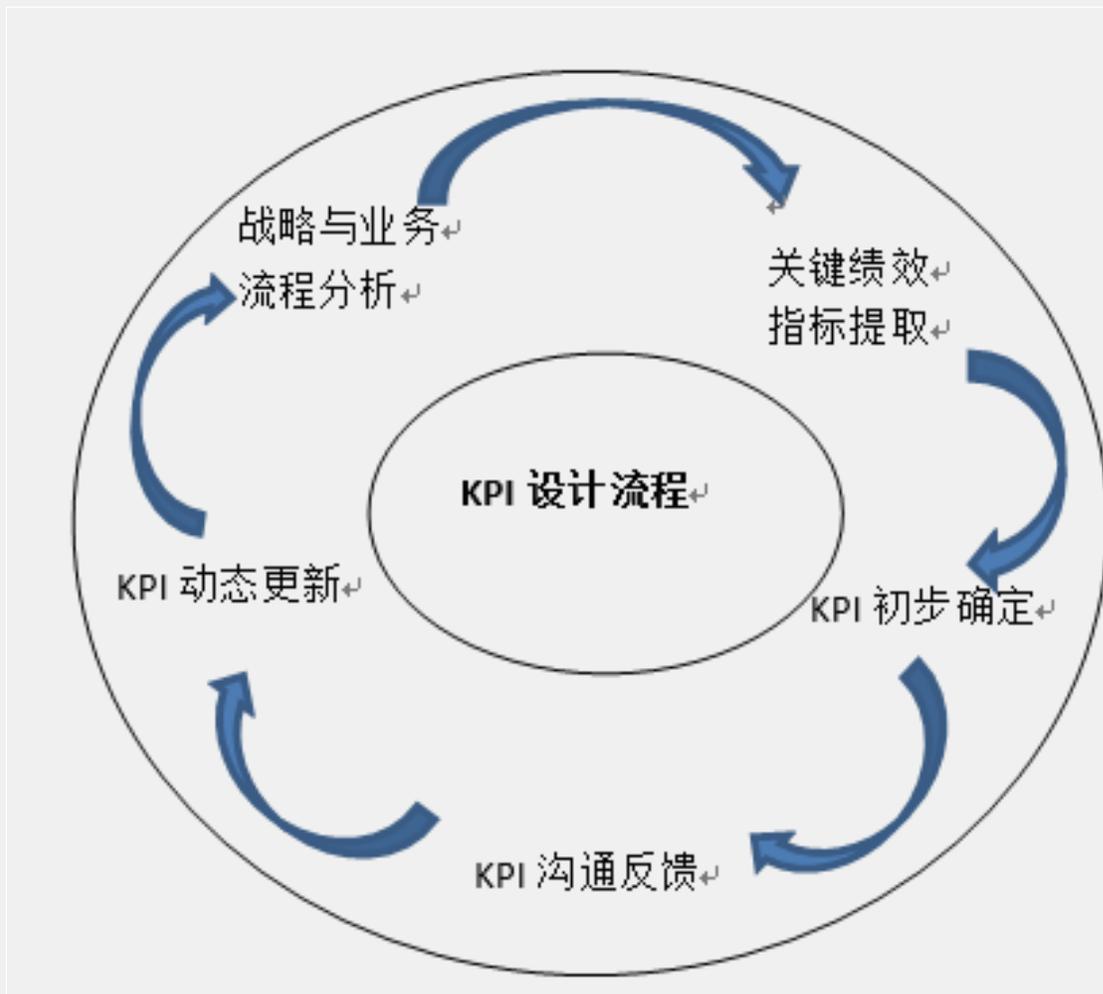
三 | 确定关键绩效指标（KPI）

- **关键绩效指标具有以下特征：**

- （1）将员工的工作与公司远景、战略与部门相连接，层层分解，层层支持，使每一员工的个人绩效与部门绩效，与公司的整体效益直接挂钩。
- （2）保证员工的绩效与内外部客户的价值相连接，共同为实现客户的价值服务。
- （3）员工绩效考核指标的设计是基于公司的发展战略与流程，而非岗位的功能。

三 | 确定关键绩效指标 (KPI)

- 确定关键绩效指标的要点在于流程性、计划性和系统性



三 | 确定关键绩效指标（KPI）

- 关键绩效指标的初步确立是对战略目标的层层分解，可按照从宏观到微观的顺序，依次建立各级的指标体系。
- 明确企业的战略目标，找出企业的业务重点，并确定这些关键业务领域的关键业绩指标，从而建立企业级关键绩效指标。
- 各部门的主管需要依据企业级关键绩效指标建立部门级关键绩效指标，各部门的主管和部门人员一起再将关键绩效指标细化成员工考评的要素和依据。

三 | 确定关键绩效指标（KPI）

确定关键绩效指标的步骤

(一) 确定业务重点

(二) 分解出部门级关键绩效指标

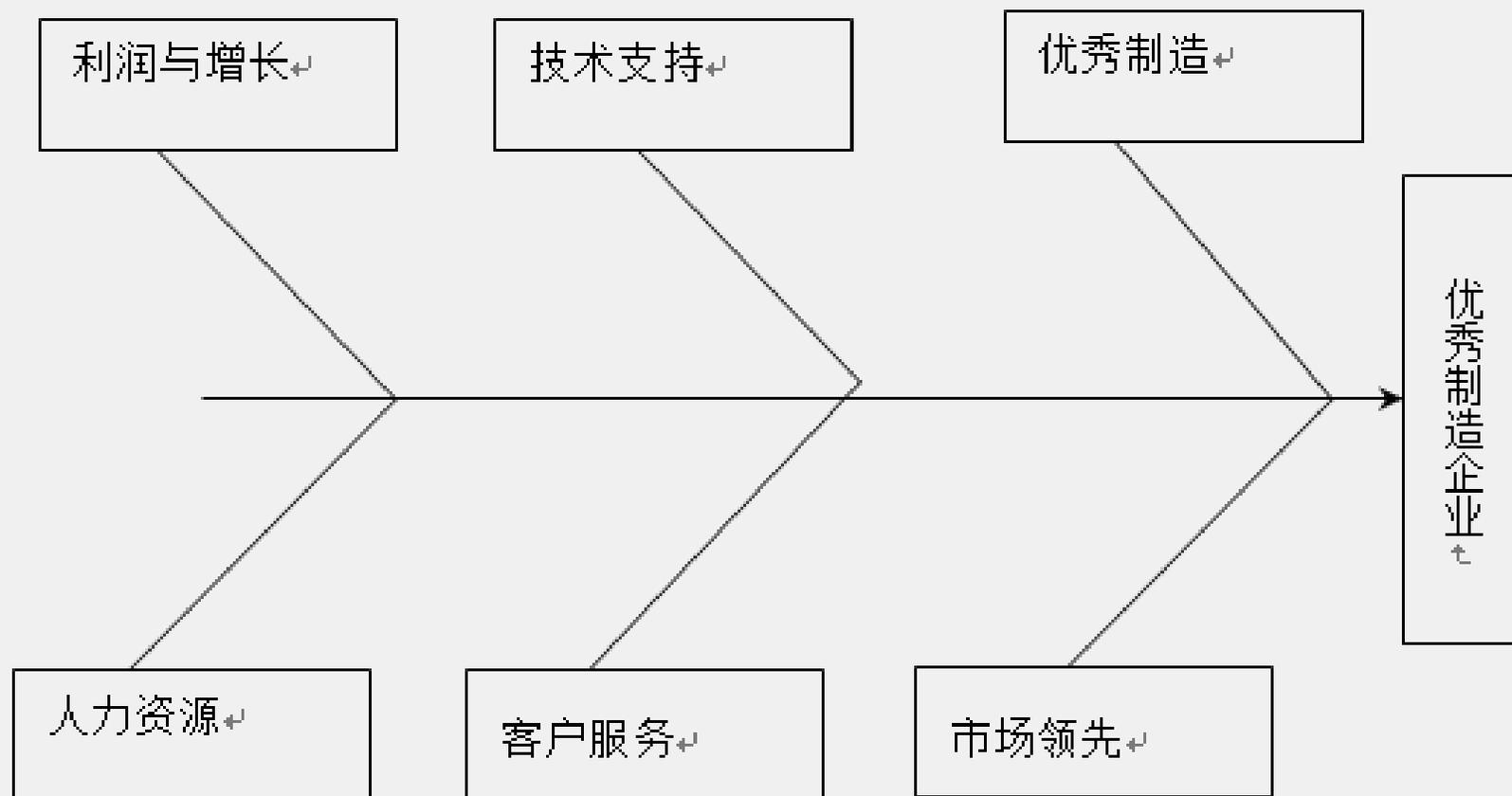
(三) 分解出个人的关键绩效指标

(四) 设定评价标准

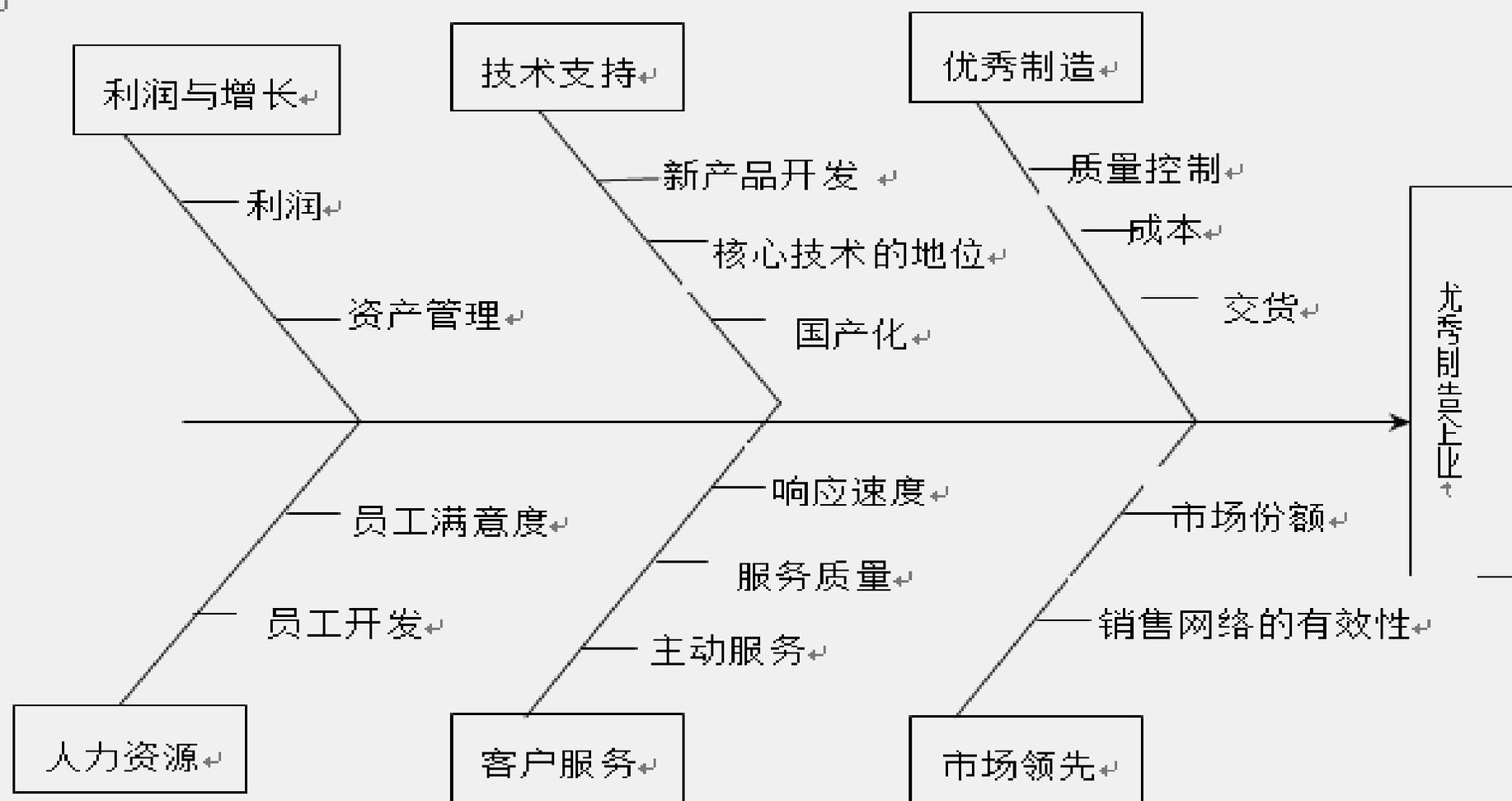
(五) 审核关键绩效指标

三 | 确定关键绩效指标 (KPI)

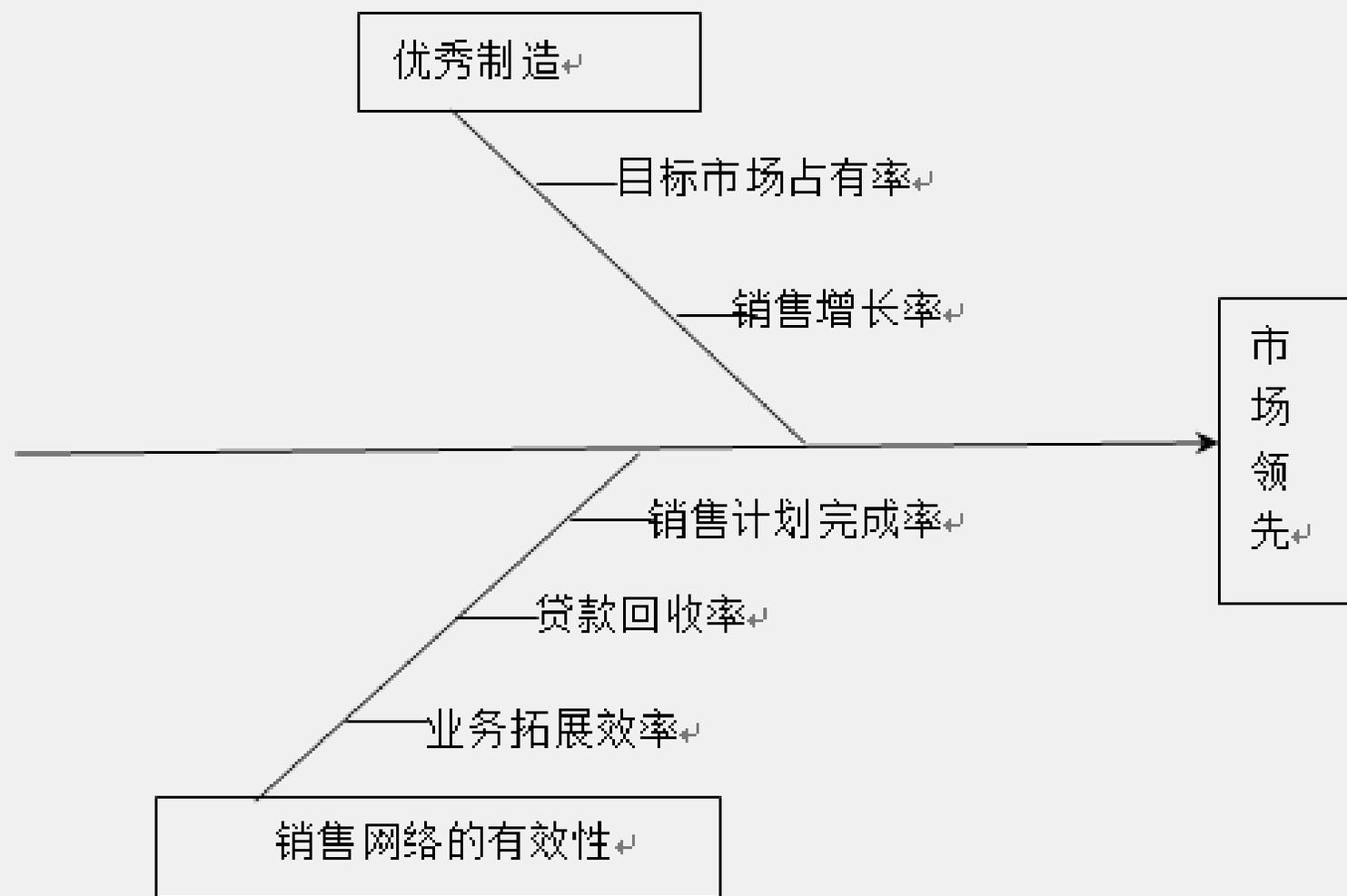
(一) 确定业务重点



三 | 确定关键绩效指标 (KPI)



三 | 确定关键绩效指标 (KPI)



三 | 确定关键绩效指标（KPI）

- **（二）分解出部门级关键绩效指标**
- 获得企业级关键绩效指标后，确认指标能否直接被企业内的相关部门承担。
 - 有些关键绩效指标是可以直接被部门承接的，比如新产品立项数；
 - 另一些关键绩效指标不能被直接承担或由一个部门单独承担，这就必须对这些指标进行进一步的分解。
- 分解通常有两条主线：一是按照组织结构分解；二是按主要流程分解，比如“次品废品降低率”这一指标需要由采购部门的“采购有效性”、品质保证部的“不合格品再发生率”和生产部的“生产技术问题处理的有效性”几个指标共同支撑才能实现。

三 | 确定关键绩效指标（KPI）

□（三）分解出个人的关键绩效指标

- 各部门的主管和部门员工一起再将关键绩效指标进一步细分，分解为更细的关键绩效指标及各职位的业绩衡量指标。
- 业绩衡量指标是员工考评的要素和依据。
- 对关键绩效指标体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门治理者的绩效治理工作起到很大的促进作用。

三 | 确定关键绩效指标（KPI）

□（四）设定评价标准

- 指标指的是从哪些方面来对工作进行衡量或评价；
- 标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平。
- 指标解决的是我们需要评价“什么”的问题，标准解决的是要求被评价者做得“怎样”、完成“多少”的问题。

三 | 确定关键绩效指标（KPI）

■ （五）审核关键绩效指标

- 多个评价者对同一个绩效指标进行评价，结果是否能取得一致？
 - 这些指标的总和是否可以解释被评估者80%以上的工作目标？
 - 跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作？
- 审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。
- 考虑职位的任职者是否能控制该指标的结果，如果任职者不能控制，则该项指标就不能作为任职者的业绩衡量指标。

四 | 绩效考评指标的计分方法

- 常用的考评指标的计分方法有五种：**层差法、减分法、比率法、非此即彼法和说明法。**

■ （一）层差法

- 层差法是将考评结果分为几个层次，实际执行结果落在哪个层次内，该层次所对应的分数即为考评的分数。

四 | 绩效考评指标的计分方法

□如：人员招聘周期=用人单位提出用人申请经确认的时间到员工入职到位的时间段。

➤如果设定的最低完成时间为30日，期望完成时间为25日。

➤招聘周期指标在考评中所占有的权重为15%，即15分。

➤计分方式可以分为三种：

1. 25日以内完成，得15分；

2. 25~30日之间完成，得10分；

3. 30日以后完成，得0分；

四 | 绩效考评指标的计分方法

□对于定性指标，根据其完成的质量和效果分为优、良、中、差四个等次，分别按分值的95%、85%、75%、65%评分。

➤某项工作，甲单位被评为优，乙单位被评为良，丙单位被评为中，丁单位被评为差。该项工作分值为3分，则：

1. 甲单位指标得分=95%×3=2.85分,
2. 乙单位指标得分=85%×3=2.55分,
3. 丙单位指标得分=75%×3=2.25分,
4. 丁单位指标得分=65%×3=1.95分。

四 | 绩效考评指标的计分方法

■ (二) 减分法

- 减分法是针对标准分进行减扣而不进行加分的方法。在执行指标过程中当发现有异常情况时，就按照一定的标准扣分，如果没有异常则得到满分。每多(少)一个比例点(数量)扣减一个等值的分，扣完为止。
- 如，初中在校生辍学率，目标值是3%，该指标分值为1分，每高一个百分点扣0.3分。实际完成值为4%，则指标得分= $1 - (4\% - 3\%) \times 100 \times 0.3 = 0.7$ 分。

四 | 绩效考评指标的计分方法

■ (三) 比率法

- 比率法就是用指标的实际完成值除以计划值（或标准值），计算出百分比，然后乘以指标的权重分数，得到该指标的实际考评分数。
- 完成比率=实际完成值/目标值
- 指标得分=完成比率×分值
- 如，某项工作指标分值为1分，年终完成目标值的为80%，则指标得分=80%×1=0.8分。

四 | 绩效考评指标的计分方法

■ (四) 非此即彼法

- 非此即彼法是指结果只有几个可能性，不存在中间状态。
- 例如：信息部是负责公司一级流程发布计划达成率。
- 假如季度指标中所占的权重为10%，即10分，由于每个部门的流程不会很多，人力资源部门也许只有8个流程，财务部门也许只有7个流程，故信息部所统计的每个季度完成的流程数量不会很高，所以该指标的最低要求为100%，计算时，只有两个结果，100%完成，没有完成。假如是100%完成，得10分；假如没有100%完成，得0分；

四 | 绩效考评指标的计分方法

■ (五) 说明法

- 说明法：无法用以上几种方法考评时所使用的一种方法。说明法主要是需要对绩效考评结果可能出现的几种情况进行说明，并设定每一种情况所对应的计分方法。
- 例如：员工满意度调查及分析指标就可以用说明法来计分。假如该指标为某岗位的20%，则四项分值分别为：2分、8分、4分、6分；六位老总分别针对四项内容分别打分，将六位老总对四项打分之总和即为最后得分。

四 | 绩效考评指标的计分方法

■ (六) 超目标递增法

- 设定指标的基础分和最高分，完成目标值得基础分，每多1个比例点（数量）增加1个等值的分，至最高分为止。
- 如，某项目指标目标值是100，该指标的基础分1分。
 1. 在100-150的目标值内，每超1加0.05分，最高分为2分。
 2. 实际完成值130，则该指标得分= $1+(130-100) \times 0.05=1.15$ 分。
 3. 在150-200的目标值内，每超1加0.1分，最高分为2分。
 4. 实际完成值180，则该指标得分= $1+(150-100) \times 0.05 + (180-150) \times 0.1=1.45$ 分。

第四节 绩效考评方法

| 绩效考评方法

一、行为导向型主观考评方法

- (一) 直接排序法
- (二) 对偶比较法
- (三) 强制分布法

二、行为导向型客观考评方法

- (一) 书面描述法
- (二) 关键事件法
- (三) 要素评级法
- (四) 行为观察量表法
- (五) 行为锚定等级法
- (六) 360度反馈评价法

三、结果导向的考评方法

- (一) 目标管理法 (MBO)
- (二) 关键绩效指标法 (KPI)
- (三) 岗位绩效指数化法
- (四) 层次分析法 (AHP)
- (五) 平衡计分卡法 (BSC)

一 | 行为导向型主观考评方法

- **行为导向的评价方法**分为**行为导向型主观考评方法**和**行为导向型客观考评方法**。
- 行为导向型主观考评方法主要是依据一定的标准或设计好的维度对被考评者的工作行为进行主观评价的方法：
 - **(一) 直接排序法**
 - **(二) 对偶比较法**
 - **(三) 强制分布法**

一 | 行为导向型主观考评方法

□ (一) 直接排序法

- 直接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员工进行排序。**
- 直接排序法是一种定性评价方法，其操作方法是：将所有参加评估的人选列出来，就某一个评估要素展开评估，首先找出该因素上表现最好的员工，将其排在第一的位置，再找出在该因素上表现差的员工，将他排在最后一个位置，然后找出次最好、次最差，依此类推。
- 用排序法考评绩效，**考评的要素可以是整体绩效，也可以是某项特定的工作或体现绩效某个方面。**

一 | 行为导向型主观考评方法

□ 优点

1. 比较容易识别好绩效和差绩效的员工；
2. 如果按照要素细分进行评估，可以清晰的看到某个员工在某方面的不足，利于绩效面谈和改进；
3. 适合人数较少的组织或团队，如某个工作小组和项目小组。

一 | 行为导向型主观考评方法

□ 缺点

1. 如果需要评估的人数较多，超过20人以上时，此种排序工作比较繁琐，尤其是要进一步细分要素展开的话；
2. 严格的名次界定会给员工造成不好的印象，最好和最差比较容易确定，但中间名次是比较模糊和难以确定的，不如等级划分那样比较容易使人接受。

一 | 行为导向型主观考评方法

□ (二) 对偶比较法

- 对偶比较法是针对某一绩效评估要素，把每一个员工都与其他员工相比较来判断谁“更好”，记录每一个员工和任何其他员工比较时被认为“更好”的次数，根据次数的高低给员工排序。
- 对偶比较法不仅仅对一个员工的评价，而且还把每个员工与群体中的其余每一位员工相比较。这种方法不仅仅反映一个员工工作完成好坏，还可说明与其他员工相比干得怎么样。
- 和直接排序法类似，对偶比较法也是一种相对的定性评价方法。

一 | 行为导向型主观考评方法

- 在每一次比较时，给表现好的员工记“+”，另一个员工就记“-”。所有员工都比较完后，计算每个员工的“+”的个数，依此对员工作出评价——谁的“+”个数多，他的名字就靠前。
- 员工E从工作数量来看是最优的，而员工D的工作质量是最好的。这种方法适用于工作绩效能够比较准确量化的工作，这样才能展开两相比较。

一 | 行为导向型主观考评方法

就工作质量所做的比较						就工作数量所做的比较					
对比对象	被考评员工的姓名：					对比对象	被考评员工的姓名：				
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
A		-	+		+	A		-	+	+	+
B	+		+	+	+	B	+		+	+	+
C	-	-		-	+	C	-	-		+	+
D	+	-	+		+	D	-	-	-		-
E	-	-	-	-		E	-	-	+	+	

一 | 行为导向型主观考评方法

□ 优点

- 通过两两比较而得出的次序，得到的评估更可靠和有效。

□ 缺点

- 和直接排序法相似，仅适合人数较少的情况，且操作比较麻烦。

一 | 行为导向型主观考评方法

□ (三) 强制分布法

- 此法是按事物“两头小，中间大”的分布规律，先确定好各等级在总数中所占的比例，然后按照每人绩效的相对优劣程度，强制列入其中的一定等级。
- 最简单的强制分布法就是由评价者通过主观判断将评价对象归于特定的等级。
- 这种方法适用于工作绩效难以通过数量来衡量的工作，特别要注意各个职位的区别，不能将比例统一划定。实际上，强制分布法往往与各种各样的绩效考评方法结合使用。

一 | 行为导向型主观考评方法

整体绩效水平		
	比例	姓名
	10%	李某
	20%	干某、刘某等
	40%	张某、曹某等
	20%
	10%

一 | 行为导向型主观考评方法

□ 优点

1. 等级划分清晰，不同的等级赋予不同的含义，区别显著；
2. 只需要确定各层级比例，简单计算即可得出结果；
3. “强制分布法”常常与员工的奖惩联系在一起，对绩效“优秀”的重奖，绩效“较差”的重罚，强烈的正负激励同时运用，给人以强烈刺激；
4. 强制区分，由于必须在员工中按比例区分出等级，会有效避免评估中过严或过松等一边倒的现象。

一 | 行为导向型主观考评方法

□ 缺点

1. 如果员工的业绩水平事实上不遵从所设定分布样式，那么按照考评者的设想对员工进行硬性区别容易引起员工不满；
2. 只能把员工分为有限有几种类别，难以具体比较员工差别，也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的信息。

二 | 行为导向型客观考评方法

- 行为导向型客观考评方法就是根据一定的客观评价标准对员工进行评价的方法。
 - (一) 书面描述法
 - (二) 关键事件法
 - (三) 要素评级法
 - (四) 行为观察量表法
 - (五) 行为锚定等级法
 - (六) 360度反馈评价法

二 | 行为导向型客观考评方法

□ (一) 书面描述法

□ 书面描述法是一种由评价者按照规范的格式写下员工的工作业绩、实际表现、优缺点、发展潜力等，然后提出改进建议的定性评价方法。

□ **优点**：简单、快捷，适合人数不多，对管理要求不高的组织。

□ **缺点**：其评价的有效与否不仅取决于员工的实际绩效水平，也与评估者的主管看法以及写作技能有直接关系。

二 | 行为导向型客观考评方法

□ (二) 关键事件法

- 由上级主管者纪录员工平时工作中的关键事件：一种是做的特别好的，一种是做的不好的。在预定的时间，通常是半年或一年之后，利用积累的纪录，由主管者与被考评者讨论相关事件，为绩效考评提供依据。
- 该方法包含了三个重点：观察；书面记录员工所做的事情；有关工作成败的关键性的事实。

二 | 行为导向型客观考评方法

□ 优点

1. 将考评焦点集中于职务行为，为你向下属人员解释绩效考评结果提供了一些确切的事实证据；
2. 确保主管在对下属的绩效进行考评时，所依据的是员工在整个年度中的表现（因为这些关键事件肯定是在一年中累积下来的），而不是员工在最近一段时间的表现；
3. 保存一种动态的关键事件记录还可以使主管获得一份关于下属员工是通过何种途径消除不良绩效的具体事例。

二 | 行为导向型客观考评方法

□ 缺点

1. 如果考察期较长，基层主管的工作量较大。
2. 由于每一关键事件可能都会对绩效考评结果产生重大影响，因而要求管理者在记录过程中不能带有主观色彩，必须始终如一地坚持客观、全面、精确的原则。这在实际操作过程中往往很难做到。

二 | 行为导向型客观考评方法

□ (三) 要素评级法

- 把被考评岗位的工作内容划分为相互独立的几个考评要素，并把每个考评要素划分为若干等级，且对每个等级均用明确的定义或说明来描述达到该等级的标准，然后按此进行评估，最后再综合得出总的评价。
- 根据不同的工作性质，它的考评因素也会做出相应的变化，但一般都包括基本能力、业务能力和工作态度等。评级量表法以其简单、迅速的特点广为企业所采用。

二 | 行为导向型客观考评方法

□优点：

1. 因为相对规范、比较容易操作，故应用非常普遍，是其他综合评价方法的基础

□缺点：

1. 使用这种量表，考评者很容易产生晕轮误差和趋中误差，过于宽大的或中庸的考评者，就会把每个人的每个项目很快地评为高分或平均分；
2. 多数评级量表并不针对某一特别岗位，而是适用于组织的所有单位，因而不具有针对性。

二 | 行为导向型客观考评方法

□ (四) 行为观察量表法

- 行为观察量表法是各项评估指标给出一系列有关的有效行为，将观察到的员工的每一项工作行为同评价标准比较进行评分，看该行为出现的次数频率的评估方法，每一种行为上的得分相加，得出总分结果比较。如：从不（1分）、偶尔（2分）、有时（3分）、经常（4分）、总是（5分）。
- 既有评定量表的优点，又克服了各种主观判断所造成的偏误。

二 | 行为导向型客观考评方法

□ (四) 行为观察量表法

- 行为观察量表法具体指出了员工需要做什么才能获得高绩效得分。管理人员也可以根据行为量表去监控员工行为，并用具体的行为条件给出反馈，这样员工们便知道他们正在做什么正确的事，哪些行为需要加以矫正。
- 行为观察量表法包含特定工作的成功绩效所需求的一系列合乎希望的行为。运用行为观察量表，不是要先确定员工工作表现处于哪一个水平，而是确定员工某一行为出现的频率，然后通过给某种行为出现的频率赋值，从而计算出得分。

二 | 行为导向型客观考评方法

■ 优点

1. 基于系统的工作分析，是从员工对员工所做的系统的工作分析中设计开发出来的，有助于员工对考评工具的理解和使用；
2. 鼓励主管和下属之间就下属的优缺点进行有意义的讨论，有助于产生清晰明确的反馈，避免了一般化；
3. 考评者必须对员工作出全面的评价而不只是强调考评他们所能回忆起来的内容，从考评工具区分成功与不成功员工行为的角度来看，行为观察量表法具有内容效度；
4. 明确说明了对给定工作岗位上的员工的行为要求，关键行为和等级标准一目了然，本身可单独作为职位说明书或作为职位说明书的补充；
5. 允许员工参与工作职责的确定，从而加强员工的认同感和理解力。

二 | 行为导向型客观考评方法

■ 缺点

1. 需要花费更多的时间和成本，每一工作都需要一种单独的工具(不同的工作要求有不同的行为)，除非一项工作有许多任职者，否则为该工作开发一个行为观察量表将不会有成本效率。
2. 过分强调行为表现，这可能忽略了许多工作真正的考评要素，特别是对管理工作来说，应更注重实际的产出结果。而不是所采取的行为；
3. 在组织日益趋向扁平化的今天，让管理者来观察在职人员的工作表现，这似乎不太可能，但却是行为观察量表法所要做的。

二 | 行为导向型客观考评方法

□ (五) 行为锚定等级法

- 行为锚定等级量表法由传统的绩效评定表演变而来的，是要素评级法与关键事件法的结合，兼具两者之长。
- 它为每一职务的各考评维度都设计出一个评分量表，并有一些典型的行为描述性说明词与量表上的一定刻度（评分标准）相对应和联系（即所谓锚定），供操作中为被考评者实际表现评分时作参考依据。



二 | 行为导向型客观考评方法

- (1) **进行岗位分析**，获取关键事件，以便对一些代表优良绩效和劣等绩效的关键事件进行描述。
- (2) **建立进行评价等级**。一般分为5—9级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义。
- (3) **对关键事件重新加以分配**。由另一组管理人员对关键事件作出重新分配，把它们归入最合适的绩效要素指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系。
- (4) **对关键事件进行评定**。审核绩效考评指标登记划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件有优到差，从高到低进行排列。
- (5) **建立最终的工作绩效评价体系**。

二 | 行为导向型客观考评方法

• 优点

1. 对员工绩效的考量更加精确。由于参与本方法设计的人员众多，对本岗位熟悉，专业技术性强，所以精确度更高。
2. 通过行为表述锚定评定等级，绩效考评标准更加明确。评定量表上的等级尺度是与行为表现的具体文字描述一一对应的。
3. 具有良好的反馈功能。评定量表上的行为描述可以为反馈提供更多必要的信息。
4. 具有良好的连贯性和较高的信度。使用本方法是对考评者使用同样的量表，对同一个对象进行不同时间段的考评。
5. 考评的温度清晰，各绩效要素的相对独立性强，有利于综合评价判断。

二 | 行为导向型客观考评方法

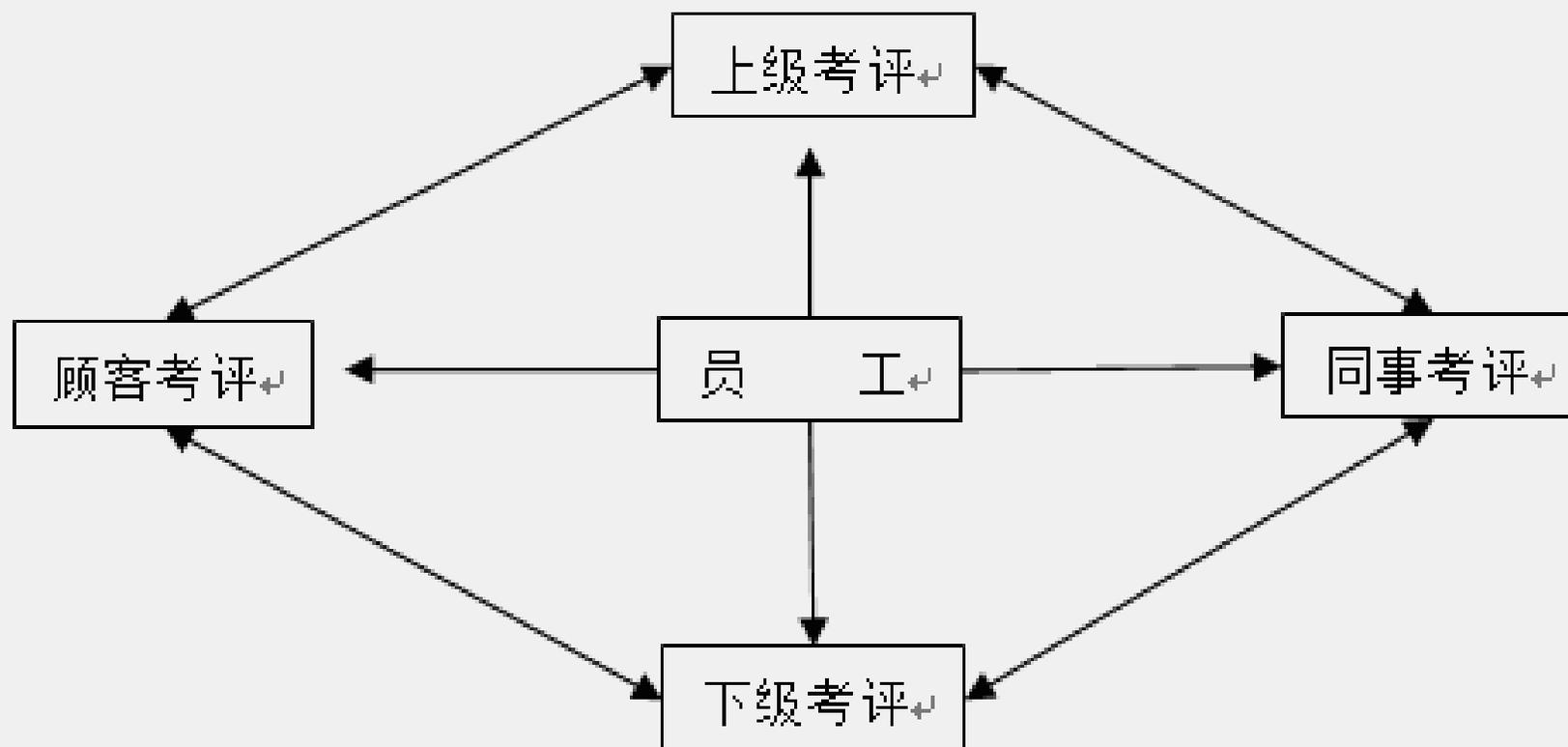
• 缺点

1. 设计和实施的费用高，比许多考评方法费时费力；
2. 而且考评某些复杂的工作时，特别是对于那些工作行为与效果的联系不太清楚的工作，管理者容易着眼于对结果的评定而非依据锚定事件进行考评。

二 | 行为导向型客观考评方法

- **(六) 360度反馈评价法**
- 360度考评法又称全方位绩效考评，即由被评价者上级、同事、下属和客户等对被评价对象了解、熟悉的人，不记名对被评价者进行评价，被评价者也进行自我评价，然后由专业人员向被评价者提供反馈，以帮助被评价者提高能力、水平和业绩的一种考评评价法。

二 | 行为导向型客观考评方法



二 | 行为导向型客观考评方法

■ 1、360度反馈评价法的评价内容

• (1) 上级评价。

- 上级主管对员工工作绩效的评估是大多数评估制度的核心所在。因为主管人员不但能够比较容易的了解其下属员工的工作业绩，而且对评估的内容也较为熟悉，因此能比较客观地评估员工的工作业绩。

• (2) 同事评估。

- 当员工所在的工作团队较为稳定，团队成员在合作中相互了解时，就可以采用同事评估的方法。团队成员比非团队成员对彼此的业绩更为了解，能更为准确地作出评估。

二 | 行为导向型客观考评方法

- **(3) 下级评估。**

- 为了使企业管理者能过对企业的管理作风进行诊断，认识到公司潜在问题，可以让下属人员对他们的主管人员的工作绩效进行评估。

- **(4) 客户评估。**

- 工作中与顾客的接触机会多的岗位，被考评者可以从客户中获得反馈信息，以客户的满意度来衡量被评估者工作能力和表现。

- **(5) 自我评估。**

- 在员工了解组织所期望他们取得的目标以及对他们的评估标准时，就能进行自我评估。

二 | 行为导向型客观考评方法

•优点

1. 打破了由上级考评下属的传统考评制度，可以避免传统考评中考评者极易发生的“光环效应”、“居中趋势”、“偏紧或偏松”、“个人偏见”和“考评盲点”等现象。
2. 一个员工想要影响多个人是困难的，管理层获得的信息更准确。
3. 可以反映出不同考评者对于同一被考评者不同的看法。
4. 防止被考评者急功近利的行为（如仅致力于与薪金密切相关的业绩指标）
5. 较为全面的反馈信息有助于被考评者多方面能力的提升。360度考评法实际上是员工参与管理的方式，在一定程度上增加他们的自主性和对工作的控制。

二 | 行为导向型客观考评方法

• 缺点

1. 考评成本高。当一个人要对多个同伴进行考评时，时间耗费多，由多人来共同考评所导致的成本上升可能会超过考评所带来的价值。
2. 成为某些员工发泄私愤的途径。
3. 当评价主要目的是确定个人发展需要时，评价结果可信度高，若目的是服务于激励性人事政策时，评价者往往会考虑个人利益得失，所做评价相对来说难以客观公正，而被评价者也会怀疑评价的准确性和公正性。
4. 考评培训工作难度大。组织要对所有的员工进行考评制度的培训，因为所有的员工既是考评者又是被考评者。

二 | 行为导向型客观考评方法

- 一个寺庙里面有个撞钟的小和尚，专门负责敲响寺庙里的大钟。这个小和尚每天按时上班撞钟，从来没有迟到早退过。
- 但是有一天方丈把他炒了。小和尚很不平，说方丈你给我安排撞钟的任务，我每天按时上下班，从来没有偷懒过，你为什么炒我？
- 方丈回答他说，你的工作是撞钟，你从没偷懒是事实。但是撞出来的钟声不宏亮，不深远，不能起到警醒世人的作用。这样的钟声不符合我们寺庙的标准，所以炒你。

三 | 结果导向的考评方法

- 如果这个寺庙是一个公司，小和尚是一位员工，那么这位员工对自己工作的认识是什么？
- “不迟到早退，按时上下班，按照领导的安排做事”这个就是小和尚同志对自己工作的认识。但从方丈这方面看来，只是不迟到早退，按吩咐做事是不够的。
- 方丈更看重的是一个结果：钟声是否宏亮深远，是否能警醒世人。方丈的这个思路就叫以结果为导向。

三 | 结果导向的考评方法

- 结果导向型评价方法就是根据员工的工作成果对员工进行绩效考评的方法。以员工的工作结果为基础的评价方法是衡量员工的最终工作结果，它体现员工凝结形态的劳动。这种方法为员工设定一个最低的工作成绩标准，然后将员工的工作结果与这一明确的标准相比较。
 - **(一) 目标管理法 (MBO)**
 - **(二) 关键绩效指标法 (KPI)**
 - **(三) 岗位绩效指数化法**
 - **(四) 层次分析法 (AHP)**
 - **(五) 平衡计分卡法 (BSC)**

三 | 结果导向的考评方法

□ (一) 目标管理法 (MBO)

- 由下级与上司共同决定具体的绩效目标，并且定期检查完成目标进展情况的一种管理方式。
- 由此而产生的奖励或处罚则根据目标的完成情况来确定。
- 目标管理法以实际绩效为基础，考评的重点是员工工作绩效与目标的比较。

三 | 结果导向的考评方法

- 目标管理法是由员工与主管共同协商制定个人目标，个人的目标依据企业的战略目标及相应的部门目标而确定，并与它们尽可能一致。
- 该方法用可观察、可测量的工作结果作为衡量员工工作绩效的标准，以制定的目标作为对员工考评的依据，从而使员工个人的努力目标与组织目标保持一致，减少管理者将精力放到与组织目标无关的工作上的可能性。

三 | 结果导向的考评方法

- ①确定组织的整体目标和战略；
- ②在经营单位和部门之间分配主要的目标；
- ③各单位管理者和他们的上级一起设定本部门具体目标；
- ④部门的所有成员参与设定自己的具体目标；
- ⑤明确业绩衡量标准和方法
- ⑥实施行动计划；
- ⑦定期检查实现目标的进展情况，并向有关单位和个人反馈；
- ⑧基于绩效的奖励将促进目标的成功实现。

三 | 结果导向的考评方法

■ 优点

1. 有利于工作行为与组织整体目标一致。
2. 为控制提供明确的标准。
3. 有利于沟通，减少工作中的冲突和紊乱。
4. 使工作任务和人员安排一致。

■ 缺点

1. 易发生短期行为，且有时不易被使用者所接纳。
2. 它没有具体指出达到目标所要求的行为；
3. 绩效标准因员工不同而不同，也没有为相互比较提供共同的基础，难以对员工和不同部门之间的工作绩效横向比较。

三 | 结果导向的考评方法

- **(二) 关键绩效指标法 (KPI)**
- 把对绩效的评估简化为对几个关键指标的考评，将关键指标当作评估标准，把员工的绩效与关键指标作出比较地评估方法。

三 | 结果导向的考评方法

- 确立企业的业务重点后，分解出部门关键绩效指标，继而分解出员工个人关键绩效指标，建立关键绩效指标体系。然后设定评价标准、审核关键绩效指标，收集数据，实施绩效考评。



三 | 结果导向的考评方法

■ 优点

1. 目标明确，有利于公司战略目标的实现。KPI是企业战略目标的层层分解，通过KPI指标的整合和控制，使员工绩效行为与企业目标要求的行为相吻合，不至于出现偏差，有利地保证了公司战略目标的实现。
2. 提出了客户价值理念。KPI提倡的是为企业内外部客户价值实现的思想，对于企业形成以市场为导向的经营思想是有一定的提升的。
3. 有利于组织利益与个人利益达成一致。策略性地指标分解，使公司战略目标成了个人绩效目标，员工个人在实现个人绩效目标的同时，也是在实现公司总体的战略目标，达到两者和谐，公司与员工共赢的结局。

三 | 结果导向的考评方法

■缺点

1. KPI指标比较难界定。KPI更多是倾向于量化的指标，这些量化的指标是否真正对企业绩效产生关键性的影响，如果没有运用专业化的工具和手段，是很难界定的。
2. KPI会使考评者误入机械的考评方式。过分地依赖考评指标，而没有考虑人为因素和弹性因素，会产生一些考评上的争端和异议。
3. KPI并不是针对所有岗位都适用。比如部分职能型的职务，它出绩效周期需要很长时间，而且外显的绩效行为不明显，运用KPI来考评就不是很适合。

三 | 结果导向的考评方法

- **(三) 岗位绩效指数化法**
- 对考评对象的业绩与所确定的岗位指数之间进行比较的评估方式。
- 由于岗位指数是职位要素、岗位目标和影响目标达成的各种因素的综合指标，岗位绩效指数一旦确定，评估就有了一个动态的、相对固定的参照坐标。
- 原有的不确定因素和不可控因素在固定的岗位绩效指数面前有了清晰的显现，从而使得考评有了较为现实的依据。

三 | 结果导向的考评方法

- 模糊理论为岗位绩效指数化方法提供了理论依据。
- 随着模糊数学的发展，人事考评和评价系统也开始引进隶属度，即把对象属于某个事物的程度用 $(0, 1)$ 之间的一个实数来表示。隶属中0与1是两种极端，0表示差，1表示最好。其他情况处于0和1之间。
- 能客观地描述人员功能的差异。

三 | 结果导向的考评方法

被评估者姓名												
		从 年 月 至 年 月			评估时间			从 年 月 至 年 月				
	目 标 难 度	达标情况			努力程度			外界影响			权 重	小 计
		未完 成	完成	超 额 完成	不 努 力	一般	努力	有利	一般	不利		

三 | 结果导向的考评方法

- **优点:**

- 能够简便得出员工的绩效成绩，并且将员工之间的绩效具有可比性，形成明显差异。

- **缺点:**

1. 要求考评人具有比较高的个人素质;
2. 岗位指数难以精确确定，从而影响到绩效结果的精确度。

三 | 结果导向的考评方法

□ (四) 层次分析法 (AHP)

- 层次分析法 (Analytic Hierarchy Process) 把复杂的个体分成若干个组成因素，将这些组成因素按层级关系分成有序的阶梯层次结构，通过各因素两两比较，确定层次中各因素的相对重要性，然后综合人的判断来决定各因素相对重要性的排序。
- 在许多情境下，衡量绩效的指标也是很难直接客观测量的，需要做一些主观的判断。**层次分析法具有的定性与定量分析相结合的特性，将其运用在绩效考评中，可以科学地定出评价指标的权重，并通过两两比较评分，更准确地对测评对象进行评价。**

三 | 结果导向的考评方法

- 1. 分析各因素之间的关系，建立阶梯层次结构。一般分为三层：即目标层、指标层和对象层。**
 - 2. 对某一层次下的各因素的相对重要性进行两两对比，构造两两比较矩阵，确定其相对重要程度，对两个因素的重要性程度可以赋值1-9。**
- 各数值的含义如下：1表示两个因素同等重要；3表示一个因素比另一个略微重要；5表示一个因素比另一个相当重要；7表示一个因素比另一个明显重要；9表示一个因素比另一个绝对重要。在两个相邻判断中可以分别用2、4、6、8来表示。

三 | 结果导向的考评方法

3. 由判断矩阵计算被比较元素的相对权重并作一致性检验 (C.R.) 。
 - 若 $C.R. > 0.1$ ，说明各元素的估计一致性太差，应重新估计。
 - 若 $C.R. < 0.1$ ，则可认为各元素的估计基本一致，这时可以求得的 W ，作为 n 个目标的权。
4. 计算各层次的组成因素相对总目标的合成权重，并根据权重大小进行重要性排序。

三 | 结果导向的考评方法

■ 优点

1. 集定性与定量于一身，能够很好地提高绩效的可比性与客观性，对人事测评指标体系和权重体系的确定更为合理；
2. 采用多因素综合评价，不仅可以获得人力资源的总体状况的评价，而且可以获得其不同侧面素质高低的评价，满足多方面的需要。
3. 对人进行评价时，采用两两比较法，可以提高测评准确性；
4. 对结果进行分析处理时，可以对测评人评判结果的逻辑性、合理性进行辨别和筛选；
5. 层次分析法通过计算机编制程序，可以提高考评效率，减少主观因素的干扰。

三 | 结果导向的考评方法

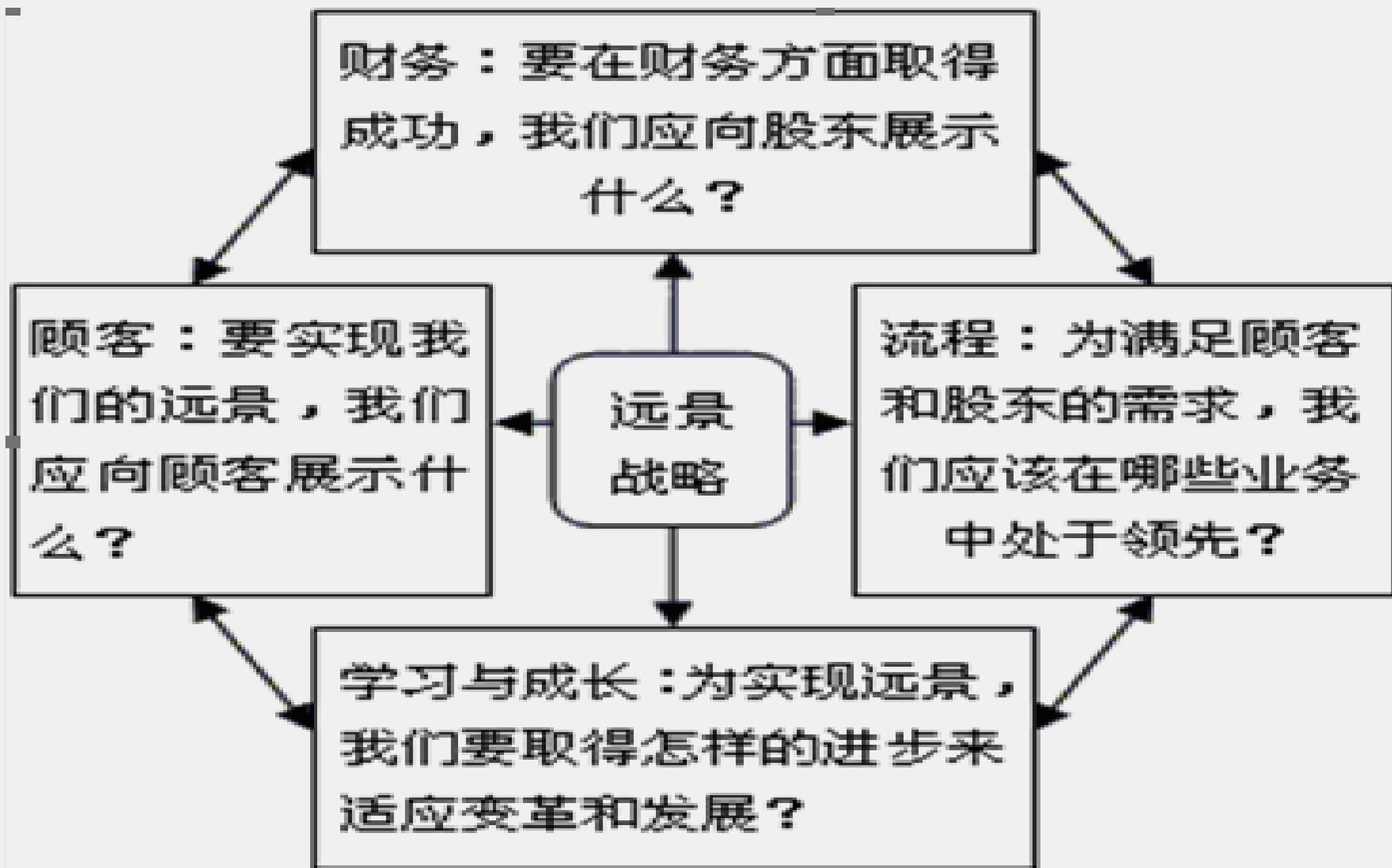
■ 缺点

- 对考评人员自身的素质提出了更高的要求，不仅要求考评人员熟练地掌握计算机程序的应用，而且要求考评人员具有良好的运筹学的基础，限制了它的广泛应用。

三 | 结果导向的考评方法

- **(五) 平衡计分卡法 (BSC)**
- 平衡计分卡 (Balanced Score Card) 是一种综合绩效评价体系：
- 与企业远景和战略紧密联系，从顾客角度、内部经营角度、财务角度和学习成长角度出发，**综合了财务指标与非财务指标、长期与短期、内部与外部的企业绩效测评方法**，促使管理者更加全面地考察企业业绩，提供了更加综合的企业业绩的提升方式，有效地实现了股东、员工与顾客三者的利益兼顾。

三 | 结果导向的考评方法



三 | 结果导向的考评方法

■ 1、平衡计分卡的维度

• (1) 财务维度

- 从财务角度看，企业怎样满足股东、满足投资者？怎样实现股东价值的最大化？
- 由此产生的第一类指标，即财务绩效指标，是公司股东、投资者最关注的反映公司绩效重要参数。
- 这类指标能够全面、综合的衡量公司经营活动的最终结果，衡量公司为股东创造价值的的能力。

三 | 结果导向的考评方法

• (2) 顾客维度

- 为了满足股东、投资者，使他们获得令人满意的回报，企业必须关注自己的利益攸关者——顾客，关注于市场表现。
- 交货期、质量、产品性能、服务、成本五要素，是顾客最关心的，企业要提高盈利能力，必须降低生产成本、提升产品质量、改善产品性能，提高服务水平。

三 | 结果导向的考评方法

- **(3) 内部运营维度**

- 为了满足顾客，获得令人鼓舞的市场表现，从内部运营角度考虑，企业应该具有什么样的优势？必须擅长什么？回答了这两个问题，就是回答了企业的核心竞争力问题。

- 找出企业的竞争优势，制定考评指标，改进完善这些方面的运营。

三 | 结果导向的考评方法

• (4) 学习发展的维度

- 为提升企业的运营效率，持续满足顾客、为股东创造可持续价值，企业必须不断成长。由此，围绕组织学习与创新能力提升，对“人力资本、信息资本、组织资本”的管理设定的学习和发展指标。
- 衡量相关职务在追求运营效率的同时，是否为长远发展营造了积极健康的生产环境和企业文化；是否培养和维持了企业中的人员竞争力。
- 企业的内部运营机制，就人的方面来讲，主要是三个方面，**一是员工管理、二是员工激励、三是职业发展**。学习发展类关键绩效指标用来评估这三各方面，其目的就是要保持公司长期稳定发展的能力与潜力。

三 | 结果导向的考评方法

- **(1) 建立企业的远景和战略任务。**
- 通过调查采集企业各种相关信息资料，对企业内外部环境和现状进行系统全面的分析，进而确立企业的远景和战略任务。
- **(2) 就远景和战略任务达成共识。**
- 与企业的所有员工沟通企业的远景与战略任务，使其对企业的远景和战略任务达成共识。根据企业的战略，从财务、客户、内部运营、学习发展四个方面设定具体的绩效考核指标。
- **(3) 确定量化考核指标。**
- 为上述四个方面的目标找出具体的、可量化的业绩考核指标。

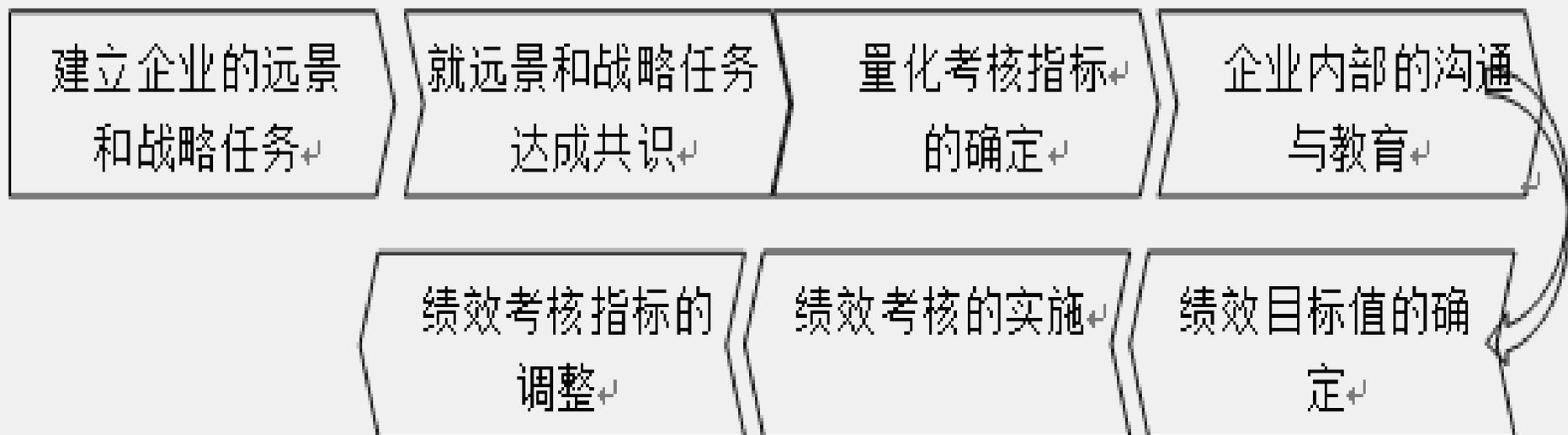
三 | 结果导向的考评方法

- **(4) 企业内部的沟通与教育。**
- 加强企业的内部沟通，利用各种信息传输的渠道和手段，如刊物、宣传栏、电视、广播、标语、会议等，对企业的远景规划与战略构想在全员员工中进行深入的传达和解释，并把绩效目标以及具体的衡量指标逐级落实到各级组织，乃至基层的每一位员工。
- **(5) 绩效目标值的确定。**
- 确定每年、每季、每月的业绩衡量指标的具体数字，并与企业的计划和预算相结合。将每年企业员工的浮动薪酬与绩效目标值的完成程度挂钩，形成绩效奖惩机制。

三 | 结果导向的考评方法

- **(6) 绩效考核的实施。**
- 为保障平衡记分卡的顺利实施，应当不断强化各种管理基础工作，完善人力资源信息系统。
- **(7) 绩效考核指标调整。**
- 考核结束后，及时汇报企业各个部门的绩效考核结果，听取员工的意见，通过评估与反馈分析，对相关考核指标做出调整。

三 | 结果导向的考评方法



三 | 结果导向的考评方法

■ 优点

1. 克服财务评估方法的短期行为；
2. 使整个组织行动一致，服务于战略目标；
3. 能有效地将组织的战略转化为组织各层的绩效指标和行动；
4. 有助于各级员工对组织目标和战略的沟通和理解；
5. 利于组织和员工的学习成长和核心能力的培养；
6. 实现组织长远发展，提高组织整体管理水平。

三 | 结果导向的考评方法

■ 缺点

1. 指标覆盖面较大，作为绩效考评系统，指标计算以及评价结果过于琐碎；
2. 一些非财务指标难以量化，难以建立有效的指标计量；
3. 没有把其他重要的利益相关者（如供应商、政府等）的利益包括在内；
4. 平衡计分卡适用于同一企业不同时期的纵向比较，不适用于企业间的横向比较。

本章总结

- 绩效管理就是依据员工和直接主管之间达成的协议来实施的一个动态的、持续的沟通过程，是双方共同学习和提高的过程。
- 绩效管理过程包括绩效计划、绩效监控、绩效考评和绩效改进四个模块。有效的绩效管理系统能够帮助企业落实战略目标，促使员工和企业绩效的持续改进。

本章总结

- 绩效考评指标是进行绩效考评的基本要素，是建立绩效考评体系的中心环节。关键绩效指标是对公司及组织运作过程中关键成功要素的提炼和归纳，集中测量企业需要的行为，指标数量少而精，可控与可管理。
- 确定关键绩效指标时，首先明确企业的战略目标，找出企业的业务重点，并确定这些关键业务领域的关键业绩指标，从而建立企业级关键绩效指标。

本章总结

- 绩效考评是绩效管理中的核心环节。在选择绩效考评主体时要考虑绩效考评的目的和考评的对象等因素，并就绩效考评中容易犯的错误进行培训；绩效考评方法有多种，面向结果的、过程型的，每种方法都有其优缺点和适用范围，企业要依据自身的情况进行选择。