



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程

(第三版)

企业人力资源管理师

(三级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第三版）

企业人力资源管理师

（三级）

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师：三级/中国就业培训技术指导中心组织编写. —3版. —北京：中国劳动社会保障出版社，2014

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-0972-6

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理-人力资源管理-资格考试-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023726 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 28 印张 514 千字

2014 年 2 月第 3 版 2014 年 3 月第 2 次印刷

定价：48.00 元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

国家职业资格培训教程（第三版）

企业人力资源管理师（三级）

编审委员会

主任	张立新	刘康	郑东亮			
副主任	张亚男	艾一平				
委员	岳威	安鸿章	曾湘泉	时勤	陈蕾	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	仲艳平		

本书编写人员

主编	安鸿章					
编者	安鸿章	岳威	王守志	吴江	余琛	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	康士勇	王宝石	
	许明月	张洪德	张淑华	张兰	荣凤杰	
	杨光	王静	刘焯星			

出版前言

为更好地推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，2007年，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准》（以下简称《标准》），出版了第二版《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）。根据《标准》的要求，《教程》突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各个级别的内容分别对应于《标准》中各个级别的“工作要求”。《教程》适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

至今，第二版《教程》已经使用了6年。在这期间，企业人力资源管理领域发生了诸多发展变化，为此，我们又组织有关专家对第二版《教程》进行了必要的调整和修改，形成第三版《教程》。此次新修订的《教程》结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，更加突出了职业培训特色。

第三版《教程》的一级由安鸿章、时勤主编，二、三、四级由安鸿章主编，基础知识由安鸿章、岳威主编。安鸿章、时勤、岳威、王守志、吴江、余琛、胡小勇、田大洲、鲍春雷、时雨、康士勇、王宝石、许明月、张洪德、张淑华、张兰、刘瑛、荣凤杰、杨光、王静、刘焯星、吴国存、李新建、肖霞、赵慧军、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、韩永江、童天、聂鲲、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了第二版《教程》的编写工作，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴孟捷、何黎明、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了2002年第一版《教程》的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

目 录

第一章 人力资源规划	(1)
第一节 企业组织结构图的绘制	(1)
第二节 工作岗位分析	(13)
第三节 企业劳动定额定员管理	(24)
第一单元 劳动定额水平	(24)
第二单元 劳动定额的修订	(31)
第三单元 劳动定额统计与分析	(35)
第四单元 企业定员人数核算的基本方法	(42)
第五单元 定员标准的编写格式和要求	(54)
第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制	(59)
第一单元 人力资源费用预算的审核	(59)
第二单元 人力资源费用支出的控制	(66)
第二章 人员招聘与配置	(69)
第一节 员工招聘活动的实施	(69)
第一单元 人员招募方法的选择	(69)
第二单元 对应聘者进行初步筛选	(78)
第三单元 面试的组织与实施	(81)
第四单元 人员选拔的其他方法	(89)
第五单元 员工录用决策	(94)
第二节 员工招聘活动的评估	(95)
第一单元 招聘评估指标的统计分析	(95)
第二单元 招聘活动过程的评估	(98)
第三节 人力资源的有效配置	(104)
第一单元 人力资源的空间配置	(104)
第二单元 人力资源的时间配置	(124)

第三章 培训与开发	(131)
第一节 培训项目设计与有效性评估	(131)
第一单元 基于需求分析的项目设计	(131)
第二单元 员工培训的有效性评估	(149)
第二节 培训课程的设计	(174)
第三节 培训方法的选择与组织实施	(186)
第一单元 培训方法的选择与应用	(186)
第二单元 员工培训的组织与实施	(204)
第四节 培训制度的建立与推行	(208)
第四章 绩效管理	(219)
第一节 绩效管理系统的的设计	(219)
第二节 员工绩效考评	(237)
第一单元 绩效计划的内容与实施	(237)
第二单元 绩效考评方法及应用	(244)
第三单元 绩效面谈与绩效改进	(270)
第五章 薪酬管理	(282)
第一节 薪酬制度设计	(282)
第一单元 薪酬体系设计	(282)
第二单元 专项薪酬管理制度	(295)
第二节 岗位评价	(308)
第一单元 岗位评价的基本步骤	(308)
第二单元 岗位评价系统设计	(312)
第三节 人工成本核算	(336)
第四节 员工福利管理	(346)
第六章 劳动关系管理	(355)
第一节 企业民主管理	(355)
第二节 劳动标准的制定与实施	(372)
第一单元 工作时间制度	(372)

第二单元 最低工资保障制度.....	(378)
第三单元 用人单位内部劳动规则.....	(384)
第三节 集体合同管理.....	(394)
第四节 劳动争议的协商与调解.....	(405)
第五节 劳动安全卫生与工伤管理.....	(413)
第一单元 劳动安全卫生保护管理.....	(413)
第二单元 工伤管理.....	(416)
参考书目	(430)



第四章 绩效管理

第一节 绩效管理系统的的设计

【学习目标】

通过学习，掌握绩效考评管理机构的构成、绩效考评周期，能够界定绩效考评管理机构的职责权限，根据相关因素确定绩效考评周期。

【知识要求】

一、绩效管理系统设计的基本内容

绩效管理系统的的设计包括绩效管理制度的设计与绩效管理程序的设计两个部分。

绩效管理制度是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范，它是以企业单位规章规则的形式，对绩效管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施绩效管理的程序、步骤、方法、原则和要求所作的统一规定。

绩效管理程序的设计，由于涉及的工作对象和内容的不同，可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。总流程设计是从企业宏观的角度对绩效管理程序所进行的设计，而具体程序设计是在较小的范围内，对部门或科室员工绩效考评活动过程所作的设计。

绩效管理制度设计与绩效管理程序设计，两者相互制约、相互影响、相互作用，缺一不可。绩效管理制度设计应当充分体现企业的价值观和经营理念，以及人力资源管理发展战略和策略的要求，而绩效管理程序设计应当从程序、步骤和方法上，切实保障企业绩效管理制度得到有效贯彻和实施。

二、对绩效管理系统的不同认识

在企业绩效管理系统设计的诸多方案中，虽然有三阶段、四阶段乃至五阶段等多种不同的设计思路和方法，但作为企业人力资源子系统的绩效管理系统是由多个环节组成的，这一事实是不容置疑的。

目前，国内具有一定代表性的意见认为，绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动过程。它包括四个环节，分别是目标设计、过程指导、考核反馈和激励发展。

1. 目标设计。目标设计既包括作为结果的目标设计，比如数量、质量、成本、时间，也包括作为行为的目标设计，主要指员工在工作中表现出的态



度、努力程度和能力等胜任特征。目标设计主要针对具体的工作岗位职责而设计，但也要考虑企业的组织发展目标及部门目标，使它们之间建立紧密的联系。

2. 过程指导。过程指导强调的是考核之前管理者对于员工的激励、反馈和辅导。这充分体现了绩效管理以人为本，关注员工的思想。在激励阶段，主要强调的是非正式激励的途径和方法。在反馈阶段，强调不仅要考虑正面反馈的方法，而且要考虑负面反馈的方法。最后的辅导阶段，强调管理者，特别是基层管理者要针对员工的行为表现进行及时的纠正、示范和培训，对于出现的问题进行咨询。

3. 考核反馈。考核将涉及结果和行为两个方面。结果考核较容易操作，这里主要介绍行为评价的方法，特别是实际管理中较难掌握的360度反馈评价方法。此外，还将介绍如何进行绩效面谈的方法。

4. 激励发展。它是将绩效管理评价的结果应用于实际的关键环节，包括绩效工资的设计方法和分配方式，以及根据考核结果发现的问题制订培训发展计划。

以上四个环节将根据绩效管理的实施不断循环反复，在达到个人和企业的目标之后，重新设计目标，再进入新的绩效管理阶段，以不断调动员工的积极性，增强组织的竞争力。

而国外的专家对绩效管理系统的的设计则提出了自己的看法，如加拿大的专家认为，组织未来所面临的挑战主要是建于绩效考评之上的一系列绩效改进活动，即可以称之为“绩效管理”。成功的绩效管理主要由以下四部分组成：指导、激励、控制、奖励。尽管这些概念存在着一些差别，但在实际绩效管理的活动过程中是紧密相连的。例如，虽然对员工进行奖励是整个绩效管理活动的最后一部分，但员工想要得到这种奖励的希望，成为一个主要的激励因素。同样，绩效考评过程又为控制活动提供了必不可少的信息反馈。

1. 指导。因为员工并不能对方方面面的工作行为都给以同样的注意，所以就有必要在某些重点之处给予提示。一个比较好的绩效管理活动中，上级主管应该明确每位雇员的工作职责，以及与此相关的特定工作行为。指导活动的主要内容就是给员工清楚地指明：问题是什么，以及应如何去做。

2. 激励。与较强的工作动机相关的有两方面因素：目标设定和员工参与。如果在绩效管理活动中能具备这两方面要素，员工就会积极履行各自的工作职责，具有很高的工作积极性。

3. 控制。控制过程之所以与绩效管理紧密相连是因为它贯穿于绩效考评的整个过程。然而值得注意的是，有时组织只注重于衡量工作表现的某一小方面，而忽视了所应达到的大的目标。换句话说，就是组织要从短期和长期战略出发来设计绩效评估体系。有很多管理者为了在本年度取得辉煌成果竭尽全力，到头来才意识到身患重病（脑力或体力方面），显然在以后的工

作中就不会再达到同样的水平了。总之，控制过程不仅包括阶段性的评估，还应有长远考虑。

4. 奖励。奖励活动是绩效管理活动过程中的最后一个要素。现在，绩效工资制已经成为薪资管理专家们研究的“热点”问题之一。尽管这类薪资制度在研究领域颇为盛行，但许多组织发现这一计划并没有付诸实施。其主要原因就在于：企业有限的资金预算导致了计划的落空。

总之，企业成功的绩效管理活动就是一个基于上述四个基本环节的相互影响、相互作用、相互适应、相互调整、循环往复的动态过程。

【能力要求】

一、绩效管理系统总体设计流程

绩效管理总流程的设计是一项系统工程，大体由五个阶段构成，依次为准备阶段、实施阶段、考评阶段、总结阶段和应用开发阶段。

（一）准备阶段

本阶段是绩效管理活动的前提和基础，需要解决四个基本问题。

1. 明确绩效管理的对象以及各个管理层级的关系，正确地回答“谁来考评，考评谁”。在设计绩效考评的方案时，在被考评者明确的情况下，具体考评者由哪些人员组成，取决于三种因素：被考评者的类型、考评的目的、考评指标和标准。例如，在一项了解员工绩效提高程度的对操作工人的考评中，就应以该员工的直接主管作为信息的主要来源，以他们为主进行考评评价。因为这些人最熟悉员工的工作情况，并能作出比较符合实际的判断。如果考评目的是为了培训和开发人才，通过考评发现员工需要弥补的技能缺陷，那么就应该在上级考评的同时，进行自我考评和同事考评，让员工本人和同事积极参与，通过多视度的考评，全方位地了解被考评者的优势和不足，发现员工存在的主要问题，在哪些方面存在缺陷亟待弥补和提高，为技能培训和开发提供有力的证据。再如企业专业技术人员的绩效考评，如果主管独立完成考评，由于他们对下属具体的技术性工作的内容不够熟悉，难以保证判断和评价的准确性和客观公正性。因此，这时的考评可能又是另一种方式，企业可能召开由主管主持的，有被考评者即专业人员自己、下级、有关同事，以及其他相关人员参与的绩效考评会议，围绕技术绩效的核心问题一起进行讨论，以求获得满意的考评结果。此外，如果企业的人文环境良好，员工个人的素养较高，同事之间的人际关系融洽，彼此之间高度信任，在同事之间工作接触频繁，应采用自我考评与同事考评相结合，以上级主管考评为辅的方法，也可能会获得较好的考评效果。当考评的目的是为了发掘人员潜力，而不是单纯用于人事决策时，也应采取这些考评方式。再如，对教师工作和教学效果的考评，如果没有下级考评，请所教的学生参加的话，不可能得到对教师更准确、更全面的评判。



考评者是保证绩效管理有效运行和工作质量的主体，在一般情况下，所有考评者都应具备以下条件：作风正派，办事公道；有事业心和责任感；有主见，善于独立思考；坚持原则，大公无私；具有实际工作经验，熟悉被考评对象情况等。此外，参与管理的考评者的多少也会影响绩效考评的质量，根据统计测量和数据分析的原理可知，考评者数量越多，个人的“偏见效应”就越小，考评所得到的数据就越接近于客观值。然而，对企业来说，符合考评者的条件和要求，并熟悉被考评者的人数是有限的。因此，在绩效管理的准备阶段，除了需要明确被考评者和考评者之外，一项重要的任务就是培训考评者。

按不同的培训对象和要求，绩效考评者的技能培训与开发，可分专页工作人员的培训、一般考评者的培训、中层干部的培训、考评者与被考评者的培训等。培训的内容一般应包括以下几个方面。

- (1) 企业绩效管理制度的内容和要求，绩效管理的目的、意义，考评者的职责和任务，考评者与被考评者的角色扮演等。
- (2) 绩效管理的基本理论和基本方法，成功企业绩效管理的案例剖析。
- (3) 绩效考评指标和标准的设计原理，以及具体应用中应注意的问题和要点。
- (4) 绩效管理的程序、步骤，以及贯彻实施的要点。
- (5) 绩效管理的各种误差与偏误的杜绝和预防。
- (6) 如何建立有效的绩效管理运行体系，如何解决绩效管理中出现的矛盾和冲突，如何组织有效的绩效面谈等。

在组织培训时，一般以短期的业余培训班为主，由绩效管理的专家或企业专职的绩效管理专家，按照预先设计的教学计划、教学大纲和编写专门教案及实用教材，运用丰富多彩的授课方式，组织教学与培训活动。

在以个体为对象（而不是以组织整体为中心）的绩效考评中，考评者的确定是由被考评者的工作岗位的性质和特点所决定的。在企业中，被考评者大致可以分为四大类：生产人员、管理人员、技术人员和市场营销人员。这四类人员所承担的工作任务的内容，作业环境和条件，劳动强度，工作责任和素质等具有明显的差别，在明确了这些人员的工作性质和特点之后，才能保证所设计的绩效考评体系具有针对性和可行性。

2. 根据考评的具体对象，提出企业各类人员的绩效考评要素（指标）和标准体系，明确地回答“考评什么，如何进行衡量和评价”。大多数人认为，既然是绩效管理，当然考评的中心和重点应当是员工的绩效。其实，这种认识有一定片面性，绩效管理中所说“绩效”，不仅包含着劳动者劳动活动的结果，即凝结劳动，还包含着劳动者的潜在劳动和流动劳动，也就是说，绩效管理不但要考察衡量员工的最终劳动成果，还重视员工在劳动过程中的表现；不但要考察劳动态度、行为和表现，还要研究考察员工的潜质，

即他的心理品质和能力素质，这是因为员工的工作业绩与劳动态度、能力素质和心理品质有极为密切的内在联系，业绩是员工的最终劳动成果，能力和态度是员工业绩变化的内因和根据。其关系如图4-1所示。

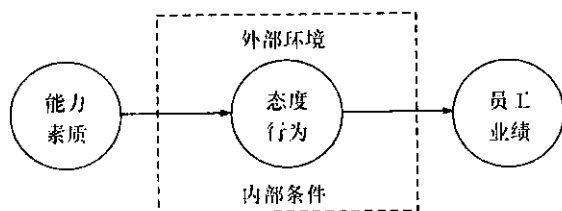


图4-1 员工绩效形成要素图

因此，在考评者和被考评者以及考评方法作出明确的定位之后，需要根据考评方法及其对象的特点，进行绩效考评指标和标准体系的设计。

3. 根据绩效考评的内容，正确地选择考评方法，具体地回答“采用什么样的方法”的问题。目前，适合于企业不同类别岗位人员的考评方法已达几十种，具体在本章第二节进行详细介绍。这些方法各具特色，具有不同的特点和适用范围，为绩效考评提供丰富选择的同时，也给人们的选择带来了困难。为了保证考评方法的科学有效，在选择确定具体的绩效考评方法时，应当充分考虑以下三个重要因素。

(1) 管理成本。在设计考评方法时，需要进行管理成本的分析。管理成本包括考评方法的研制开发的成本；执行前的预付成本，如绩效管理的培训成本，各种书面说明指导书的编写和印制的成本等；实施应用成本，如考评者定时观察的费用，进行评定回馈考评结果、改进绩效的成本。在管理成本之外，还存在着隐含成本，如方法不得当，可能会引起员工的厌烦感和抵触情绪，乃至影响全员的士气，有时如果处理不当，还可能诱发某种冲突或劳动争议，严重影响企业的正常生产经营活动。

(2) 工作实用性。任何一种考评方法，都必须体现实用性的原则要求，即考评方法应充分满足组织绩效管理的需要，能在实际考评中推广应用。如果一种方法需要耗费几年的时间才能研制出来，那么再好的考评工具也失去了实际的使用价值和意义。再如，一种考评方法虽然设计得“有理有据”，其考评的指标体系也十分完整，但是在实际应用时却发现有很多指标根本无法进行测量和评定，使这种方法的实用性受到很大限制，不得不进行全面的整合修改，甚至需要另起炉灶重新设计。总之，所设计的考评方法必须切实可行，便于贯彻实施。

(3) 工作适用性。考评方法的适用性是指考评方法、工具与岗位人员的工作性质之间的对应性和一致性，切实保证考评方法能够体现工作的性质和特点。一般来说，在生产企业中，一线人员宜采用以实际产出结果为对象的考评方法，而从事管理性或服务工作的人员宜采用以行为或品质特征为导



向的考评方法；在一些大的公司中，总经理、管理人员或专业人员宜采用以结果为导向的考评方法，而低层次的一般员工通常采用以行为或特征为导向的考评方法。

4. 对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求，说明“如何组织实施绩效管理的全过程，在什么时间做什么事情”。一般来说，在明确了“考评谁，谁负责考评，用何种方法考评，考评的指标和标准是什么”等一系列问题之后，需要对绩效管理的运行程序、步骤提出具体明确的要求。主要应考虑以下几个问题。

(1) 考评周期的确定。考评周期除取决于绩效考评的目的，还应服从于企业人力资源与其他相关的管理制度。一般情况下，考评时间要与考评目的、企业管理制度相协调，以定期提薪和奖金分配为目的的绩效考评总是定期进行的，而且与企业的薪酬奖励制度的要求相适应相配套。用于培训的考评，可以在员工提出申请时或企业发现员工的绩效降低或是有新的技术和管理要求时组织进行，以便正确地进行员工培训与技能开发的需求分析，制订有针对性的培训计划和培训实施方案。用于员工晋升晋级的绩效考评，其考评时间一般是在出现职位空缺或准备提升某类人员的时候进行，它属于不定期的绩效考评。

(2) 工作程序的确定。上级主管与下属之间所形成的考评与被考评的关系，是企业绩效管理活动的基本单元。从企业单位的全局来看，绩效管理需要按一定的时间顺序按部就班地一步一步推进，其基本作业程序如图 4-2 所示。但对于各个绩效管理的单元来说，其具体的工作步骤如图 4-3 所示。

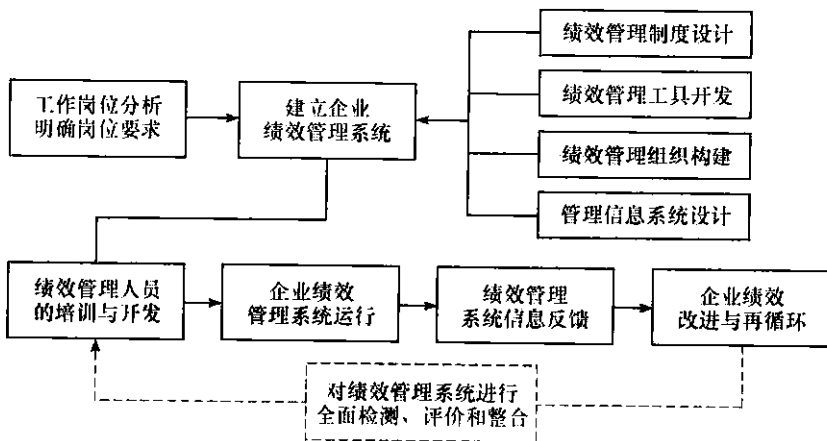


图 4-2 企业绩效管理作业程序图

在绩效管理的准备阶段上，除应完成上述四个方面技术性和组织性工作的设计之外，还必须在思想上、组织上有充分的准备，做好宣传解释工作，使企业单位所有的人员，从高中层管理人员到专业技术人员，乃至一般员



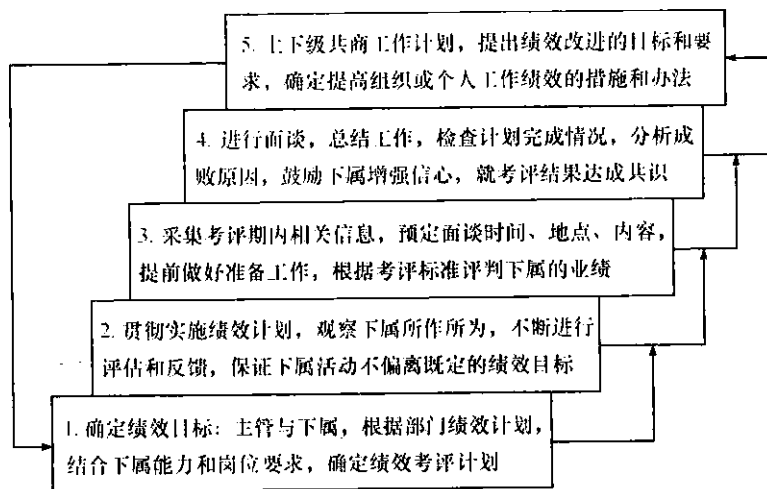


图 4-3 绩效考评具体工作流程图

工，对企业绩效管理制度实施的重要性和必要性有比较深入、全面和正确的认识。事实上，一项管理制度或者一个管理系统，如果没有全体员工的支持和协助，将不可能贯彻到日常的生产经营活动中去，其预定目标也绝不可能实现。

一项没有全员支持和参与的管理制度将是难以得到贯彻实施的制度，一个没有全员理解和认同的管理系统将是难以有效运行的系统。为了切实保证企业绩效管理制度和管理系统的有效性和可行性，必须采取“抓住两头，吃透中间”的策略，具体办法如下。

(1) 获得高层领导的全面支持。实践证明，没有企业高层领导的支持，企业绩效管理系统将寸步难行。高层领导必须对企业绩效管理的制度以及支持系统有充分的理性认识，他们愿意将这套系统推广到企业中，并为之投入足够的人力、物力和财力。绩效管理系统的的设计者应当通过正式的渠道，采用简要概括的方式，向高层领导阐述本套系统的优势，以及实施中可能遇到的障碍和问题，以期获得企业领导层的全面支持和帮助，同时也希望他们能身体力行，模范地遵守和执行绩效管理的各种规范和程序。

(2) 赢得一般员工的理解和认同。企业的一般员工是绩效管理的基本对象，绩效管理对他们来说是一种压力。过去，他们可以以消极的态度完成上级交办的工作，本来今天应当做的事情，可能拖几天再去完成；或者上下级、同事之间和和气气，相安无事，你好我好大家都好，缺乏有效的监督和竞争的意识，凡此种种，不一而足。但是，一旦新的绩效管理系统建立之后，员工就需要有更多的投入和关注，才能取得较好的业绩。因此，绩效管理必须借用各种各样的方式方法，使员工对绩效管理的重要性和必要性，特别是对自己今后职业生涯的发展所具有的积极作用，有所认识、有所

理解，并在思想上、观念上达成一定的共识，才能提高员工参与绩效管理的积极性和主观能动性。有些专家建议，为了提高员工的参与意识，应当吸收员工的代表，参与绩效管理制度和系统的规划与设计的全过程，使他们对绩效管理制度有更加全面深入的理解和认同。

(3) 寻求中间各层管理人员的全心投入。企业中各个层次的管理人员是绩效管理活动的中坚力量，他们既是被考评者，同时也是考评者。中层管理人员的作用发挥得如何，直接关系到绩效管理活动的质量和效果。如果抓住了“企业领导层”和“一般员工”的“两头”，也就为推进绩效管理体系提供了良好前提和坚实基础，但这只是解决了问题的一半。更重要的一半是“吃透”中间，不但使企业各层次的主管即考评者对绩效管理制度和运行体系的贯彻实施充满信心，还要使他们掌握绩效考评的技术技巧，全心全意地投入到企业的绩效管理活动中去。要“吃透中间”，就要加大绩效培训与开发的力度，端正中层主管的认识，提高他们的管理水平，使每个中层主管都成为积极的有效的考评者。

(二) 实施阶段

实施阶段是在完成企业绩效管理系统设计的基础上，组织全体员工贯彻绩效管理制度的过程。在这个过程中，无论是主管上级，还是下级，他们作为绩效的考评者与被考评者，都必须严格地执行绩效管理制度的有关规定，严肃认真地完成各项工作任务。作为企业绩效管理的领导者和考评者，在贯彻实施阶段应当注意以下两个问题。

1. 通过提高员工的工作绩效增强核心竞争力。从宏观上看，企业强化绩效管理的目的是非常明确的，就是要不断地提升企业的整体素质以增强企业的核心竞争力。一个有效的绩效管理系统是通过以下几个环节提高员工工作绩效从而保持和增强企业的竞争优势。

(1) 目标第一。在绩效考评期初，上级主管必须和考评者进行必要沟通，明确工作绩效的目标和要求，使员工正确地理解和接受，并能全身心地投入工作。

(2) 计划第二。主管应根据组织现有的资源和条件，听取员工的意见，分清轻重缓急，选择确定实现绩效目标的具体步骤、措施和方法。

(3) 监督第三。良好的绩效管理系统为各级主管提供了一个系统全面地监督下级的程序和方法，主管知道“员工应当在什么时间和地点，怎样去完成工作任务”，主管可以通过多种监测手段，了解和掌握下属的行为、工作态度以及工作进度和工作质量，并激励下属达到考评标准乃至超越标准。对达不到考评标准的员工，通过监测和确认，帮助他们改进工作，迎头赶上先进者。

(4) 指导第四。员工为了“达标”，在执行计划的过程中，会对上级的指令和工作安排产生疑问，在作业中会遇到很多困难和难题，当下属有困难



的时候，上级主管一定要对其作出必要的指导，可以与下属交换意见，解释有关决策、指令的含义，说明预定的步骤和方法；亦可以召集有关人员共同研讨，集思广益，合作攻关；也可以对不切合实际的计划、目标和措施进行必要的调整，以促进员工工作绩效的提高。在员工按照预定目标努力工作的过程中，如果员工遇到困难，不仅仅应对下属的具体工作进行必要的指导，还应在精神上、物质上给予必要的支持和帮助，主动为下属排忧解难，以增强他们的信心，鼓励他们的斗志。

(5) 评估第五。主管应定期对工作目标进行复查，对员工的业绩作出评估，找出差距和问题，分析原因，并将信息反馈到员工，全力推进工作的开展。

2. 收集信息并注意资料的积累。在绩效管理的实施阶段，无论是从宏观上看，由企业整体到各个业务、职能部门，还是从微观上看，具体到每个绩效管理的单元，在绩效管理系统运行的过程中会产生大量的新信息，这些信息既可能涉及考评指标和标准体系，也可能涉及某些部门或个人，因此，需要各级主管注意定期或不定期地采集和存储这些相关信息，以便为下一个阶段的考评工作提供准确、翔实和可靠的数据资料。

有些企业为了保证绩效管理信息的有效性和可靠性，建立了原始记录的登记制度，该制度提出了以下具体要求。

(1) 所采集的材料尽可能以文字的形式证明所有的行为，应包括有利和不利的记录。

(2) 所采集的材料，应当说明是考评者直接观察的第一手资料，还是间接的由他人观察的结果。

(3) 详细记录事件发生的时间地点以及参与者。

(4) 所采集的材料在描述员工的行为时，应尽可能对行为过程、行为的环境和行为的结果作出说明。

(5) 在进行考评时，应以文字描述记录为依据，可以保证考评的质量。

(三) 考评阶段

考评阶段是绩效管理的重心，它不仅关系到整体绩效管理系统运行的质量和效果，也将涉及员工的当前和长远的利益，需要人力资源部门和所有参与考评的主管高度重视，并注意从以下几个方面做好考评的组织实施工作。

1. 考评的准确性。在绩效考评的工作阶段，如何保证并提高考评的精度是一个极为重要的关键问题。正确的绩效考评结果有利于人事决策的科学性，能有效地激励员工、鼓舞士气；不准确的绩效评分，不但会造成决策上的失误，严重挫伤员工的积极性，还会引起员工较大幅度的流失，给企业正常的生产活动带来极为不利的影响。

通常人们将考评失误的责任归因于考评者，并认为考评的偏误和误差主要来自以下一些原因，如考评标准缺乏客观性和准确性；考评者不能坚持原



则，随心所欲，亲者宽，远者严；观察不全面，记忆力不好；行政程序不合理、不完善；政治性考虑；信息不对称，资料数据不准确，以及其他因素的影响。

2. 考评的公正性。在确保绩效考评准确性的同时，还应当重视考评的公正公平性，带有偏见缺乏公正公平性的考评，可能滋生员工中不良的思想情绪，不但贻害组织和各级主管人员的管理活动，还会对以后的绩效管理活动产生严重的干扰和破坏。为了保证考评的公正公平性，企业人力资源部门应当确立两个保障系统，即：

(1) 公司员工绩效评审系统。公司员工绩效评审系统作为绩效管理系统的子系统，主要有以下功能。

- ① 监督各个部门的领导者有效地组织员工的绩效考评工作。
- ② 针对绩效考评中存在的主要问题，进行专题研究，提出具体的对策。
- ③ 对员工考评结果进行必要复审复查，确保考评结果的公平和公正性。
- ④ 对存在严重争议的考评结果进行调查甄别，防止诱发不必要的冲突。

为了保障子系统的运行，可以由人力资源部门牵头，建立一个由高层领导和专家、专业人员组成的非常任的工作小组，定期开展活动（如每个月开展一次活动），承担起监督评审考评结果的工作任务。

(2) 公司员工申诉系统。为了广开言路给被考评者提供一个发表意见的通道，企业应建立员工申诉的子系统，这一系统主要具有以下功能。

- ① 允许员工对绩效考评的结果提出异议，他们可以就自己关心的事件发表意见和看法。
- ② 给考评者一定的约束和压力，使他们慎重从事，在考评中更加重视信息的采集和证据的获取。
- ③ 减少矛盾和冲突，防患于未然，将不利影响控制在最小程度内。

在人力资源部应建立一个工作小组，全面负责员工的申诉接待和调处。有些企业设立了劳动争议调解小组，本项工作职责也可由其承担。一般来说，在绩效考评的面谈中，考评者应当允许下属就考评结果发表意见，尽可能地达成共识，如果对某项结果争持不下，可以记录在考评回馈的表格上，保存在个人档案里作为以后的参考。如果员工仍不满意，可以通过申诉通道，要求更高一层的领导者听取员工的申诉，并给予解决。有时也可以针对没有解决的不满意问题，召开有员工代表和主管经理参加的专门会议，倾听员工的申诉，寻求解决的对策。

3. 考评结果的反馈方式。绩效反馈主要的目的是为了改进和提高绩效，被考评者应当知道自己在过去的工作中取得了何种进步，自己在哪些方面还存在不足，有待在今后的工作中加以改进提高。人们常说，知人者智，自知者明。但人们往往不自知，对自己的短处、劣势或不足看得过轻，或者根本看不清。实际上即使一名最优秀的主管，也会感到有效批评下属的难度，显

然，“好大喜功”是人之常情，在面谈时应当是以表扬为主，但是不能没有必要的批评指正，特别是对那些不够自觉的下属。

一般来说，过于强烈的指责和批评，特别是在大庭广众之下的斥责，对下属的影响很大，他们会寻求各种办法包装、保护或证明自己，这种自我防卫机制一旦形成，不仅对个人绩效目的和计划的实现极为不利，而且也会严重制约和影响组织绩效的提高和发展。

选择确定有理有利有节的面谈策略，采用灵活多变的因人而异的信息回馈方式，对每个考评者来说都是一门学问和艺术。一名成功的主管应当学会并掌握绩效面谈反馈的技术和技巧。

（四）总结阶段

总结阶段是绩效管理循环期行将结束的一个重要的阶段。在这个阶段上，各个管理的单元即主管与下级（考评者和被考评者）之间需要完成绩效考评的总结工作，各个部门乃至全公司，应当根据各自的职责范围和要求，对绩效管理的各项活动进行深入全面的总结，完成绩效考评的总结工作，同时做好下一个循环期的绩效管理的准备工作。

绩效管理的最终目标是为了促进企业与员工的共同提高和发展，因此，每一轮绩效管理活动结束之前，各级主管都要将考评的结果反馈给每个被考评者，上下级之间对本期绩效管理活动作一次全面的回顾，总结经验，发扬成绩，纠正错误，以利再战。

从企业的全局来看，负责绩效管理的总经理或人力资源部，应当将各个部门的考评结果回馈给各个业务和职能部门的负责人，使他们对本次考评结果有更加全面深入的了解和认识。例如，本单位有何长处和优势；与先进的单位相比，本单位还存在着什么明显的差距；下一步的主攻方向是什么。而从个体来看，每个绩效管理的单元，考评者和被考评者之间也必须进行一次绩效考评的面谈，既要对过去的活动进行必要的回顾和总结，看到自己的长处和所取得的业绩，也要冷静客观地进行分析，找出工作中的薄弱环节和存在的主要问题，查明问题产生的原因，提出今后的绩效改进计划，突出工作的重点，明确努力的方向。

1. 对企业绩效管理系统的全面诊断。绩效管理的总结阶段，不仅是在各个层面上下级之间进行绩效面谈，沟通管理信息，相互激励的过程，也是对企业整体绩效管理体系，乃至企业总体管理状况和水平进行必要的检测、评估和诊断的过程。绩效管理的诊断不仅要发现绩效管理体系中存在的各种问题，还要“以小见大”，通过对众多被考评者工作绩效的透视和分析，揭示企业组织中现存的各种问题，为加强企业总体经营管理水平，增强企业核心竞争力提供依据。

在绩效管理的总结阶段，绩效诊断的主要内容包括对企业绩效管理制度的诊断、对企业绩效管理体系的诊断、对绩效考评指标和标准体系的诊断、



对考评者全面全过程的诊断、对被考评者全面全过程的诊断以及对企业组织的诊断等。通过绩效诊断分析发现的问题，应及时反馈到有关的主管和员工，这样做既有利于保证企业总体系统的有效运行，也有利于提高员工的素质和工作质量。

2. 各个单位主管应承担的责任。在绩效管理的总结阶段，各个单位的主管应当认真地履行以下两项重要的管理职责。

(1) 召开月度或季度绩效管理总结会。各个单位的主管应当定期召开有全体员工参加的绩效管理总结会议，与下属一起讨论和回顾他们在本期内所取得的绩效。绩效管理的总结会应当以员工为中心，使他们在自由宽松的气氛下，对组织的工作进度和成果，以及个人所面临的问题，广泛地发表意见，并针对现存的问题，探讨和寻求具体的解决途径和办法。

在绩效管理的总结会议上，主管的态度应当具有鲜明的建设性、支持性和指导性，讨论中应当注重分析成功的经验，总结失败的教训，帮助员工找出改进其绩效的方法，要避免讨论人事晋升、薪酬调整以及绩效得分的情况。

(2) 召开年度绩效管理总结会。召开本单位年度绩效总结会的目的是：把年度绩效考评的结果以及该结果将被使用的情况（如晋升、加薪）告知员工，进行绩效反馈，让有效率的员工达到预定的目标，同时改进无效率员工的绩效。将考评结果反馈给被考评者，有助于增强考评的透明度与公开性，有利于激励被考评者，从而达到既定的考评目的。

3. 各级考评者应当掌握绩效面谈的技巧。绩效面谈是总结绩效管理工作的重要手段，每个考评者都应当学会并有效地运用这一工具。在将考评结果反馈给下属的过程中，考评者应循循善诱使员工明白其工作中的优缺点，鼓励自己发现和分析问题，实现“自己解放自己”，即使有些问题难以达成共识，也应当允许员工保留自己的意见。绩效面谈为主管与下属讨论工作业绩，挖掘其潜能，拓展新的发展空间，提供了良好的机会。同时，上下级之间进行面谈，能够更全面地了解员工的态度和感受，从而加深双方的沟通和了解。面谈是整个绩效管理中非常重要的一环，应当给予足够充分的重视。

（五）应用开发阶段

应用开发阶段是绩效管理的终点，又是一个新的绩效管理工作循环的始点。

在这个阶段上，应从以下几个方面入手，进一步推动企业绩效管理活动的顺利开展。

1. 重视考评者绩效管理能力的开发。在绩效管理的全过程中，考评者担负着极为重要的“导演”角色，在一定的条件下，绩效管理的成效与结果如何，关键看各级考评者“导演”的如何，如果每个考评者都能理解绩效管



理的“真谛”，熟练地掌握考评的技术、技巧和要领，认真地贯彻执行管理制度和运行程序的规则和要求，即使在考评中会遇到各种各样的困难和问题，也能较为圆满地加以解决。因此，人力资源部门应定期地组织专题培训或研讨会议，组织考评者围绕绩效管理中遇到的各种问题进行培训和讨论，寻求解决问题的办法和对策。采取有效的措施和方法，不断增强各级主管绩效管理的意识和管理技能，对促进企业和员工的绩效的提高具有十分重要的意义。

2. 被考评者的绩效开发。被考评者与考评者的概念，在绩效管理中具有同等重要的地位和作用，如果说考评者是绩效管理的“导演”的话，那么被考评者则是绩效管理表演舞台上的“主角”，考评者运用绩效管理的工具对下属的工作活动和所取得的绩效进行考评，其目的就在于激励员工不断增长自己的才干，在促进企业生产经营增长和发展的同时，使员工获得同步的提高和发展。因此，从这个意义上说，企业绩效管理具有双重功能，一方面是要为企业重要的人事决策如员工薪酬福利、升迁调动等提供依据；另一方面是为了调动全员生产的积极性、主动性和创造性，行使开发企业员工潜能的职能。为了使绩效管理的双重功能得以贯彻和体现，在绩效管理各个环节中，被考评者应当始终是管理者关注的中心和焦点，其一言一行都应当置于考评者的关怀之中，使被考评者在优化的宽松氛围和环境中的提高和发展。

3. 绩效管理的系统开发。企业绩效管理体系是保证考评者和被考评者正常活动的前提和条件。一个绩效管理系统需要经过多次实践验证、多次修改和反复调整，才能成为一个具有可靠性、准确性和实用性的系统。绩效管理的各个阶段，准备阶段是要为这套系统的运行提供各种前期的保全；实施和考评阶段是为了检测和验证这套系统的可行性和有效性；总结阶段是为了发现这套系统所存在的问题，以便查明原因提出改进对策；而在应用开发阶段是将系统改进的计划变为现实，对该体系作出必要的修改调整，进行深层开发的过程，使其在企业的经营管理活动中释放出更大的能量。

4. 企业组织的绩效开发。在绩效管理应用开发阶段，无论是对考评者、被考评者的开发，还是对绩效管理系统的深层开发，其最终目的是一致的，就是要推进企业组织效率和经济效益的全面提高和全面发展。因此，在这个阶段上各个部门主管应当根据本期绩效考评的结果和绩效改进计划，从本部门全局出发，针对现存的各种问题，分清主次，按照重要程度逐一解决。绩效管理中发现的各种问题，究其原因，有的源于本部门的员工，有的属于本部门内部的管理者，有的可能来自上级或同级相关部门。为了推动组织的进步，部门主管首先应当从我做起，认真地转变观念，优化组织的环境，改善各种不合理的规章制度，简化作业程序，提高工作的计划性和指导性，同时，针对员工存在的共性问题组织必要的培训和专题研讨，使员工找到克服



目前困难和问题的途径和办法。对上级和同级部门存在的问题，应当提请上一级领导协助解决，有些问题可能会很快得到解决，但有些短时间内无法解决，对这种“议而不决”短期内难以克服的问题，部门主管应灵活应对，尽可能地平和下属的埋怨情绪，采取机动灵活的策略，保证本部门的工作沿着正常的轨道前进。

二、绩效管理系统的评估

(一) 绩效管理系统评估的内容

绩效管理系统评估是对绩效管理中各个环节和工作要素进行全面监测分析的过程。评估的具体内容包括以下五个方面。

1. 对管理制度的评估。如现行的绩效管理制度在执行的过程中，哪些条款得到了落实，哪些条款遇到了障碍难以贯彻，绩效管理制度存在着哪些地方需要修改调整。

2. 对绩效管理体系的评估。如绩效管理体系在运行中存在着哪些问题，各个子系统之间健全完善的程度如何，各子系统相互协调配合的情况如何，目前亟待解决的问题是什么等。

3. 对绩效考评指标体系的评估。如绩效考评指标体系与考评标准是否全面完整、科学合理、切实可行，有哪些指标和标准需要修改调整等。

4. 对考评全面、全过程的评估。如在执行绩效管理的规章制度以及实施考评的各个环节中，有哪些成功的经验可以推广，有哪些问题亟待解决；考评者自身的职业品质、管理素质、专业技能有哪些提高，还存在哪些不足等；在企业绩效管理的各项活动中，员工持有何种态度，通过参与绩效管理活动，员工有何转变，在实际工作取得何种成果，职业品质和素养有哪些提高等。

5. 对绩效管理系统与人力资源管理其他系统的衔接的评估。主要观察绩效管理与培训、薪酬、年度先进评选、人事变动等工作是否衔接得当。

(二) 绩效管理系统评估的问卷设计

绩效管理调查问卷是评估企业绩效管理问题最常用也是最有效的工具，见表4-1。通常调查问卷的内容涉及绩效管理工作的所有方面，从战略的分解开始直到绩效考评结果的应用。一般来说，绩效管理调查问卷的内容包括基本信息、问卷说明、主体部分以及意见征询。

1. 基本信息。填写问卷者的相关信息，包括姓名、岗位、部门甚至年龄、学历、工龄等个人信息。

2. 问卷说明。主要包括本问卷的目的、填写方法和填写原则等内容。

3. 主体部分。主要是问卷的问题部分，即根据绩效管理系统的组成部分提出问题。

4. 意见征询。在问卷末尾，要求填写问卷者提出对本次问卷调查的意见和建议，以便为下次问卷调查提供经验。



表 4—1

绩效管理调查问卷

调查问卷说明:

- (1) 本满意度调查问卷为绩效管理满意度调查, 有 17 个问题。
- (2) 你可以匿名填写此份调查表。
- (3) 本调查问卷任何信息都将严格受到保密, 所以你可以放心作答。
- (4) 当有超过 50% 的题目不作回答时, 本问卷将作无效处理。
- (5) 请你按实际情况作答, 否则将影响调查结果。

你的姓名: _____ (可以不填) 你的职位: _____

性 别: _____ 所在部门: _____

学历程度: _____ 入职年限: _____

1. 您对公司目前考评制度的科学性评价是 ()。

A. 非常科学合理	B. 较科学合理	C. 不确定
D. 不够科学合理	E. 非常不科学合理	
2. 您对公司考评制度的态度是 ()。

A. 非常支持与赞同	B. 基本支持	C. 不确定
D. 不太赞同	E. 完全反对	
3. 您对公司目前绩效考评的公正性和公平性的评价是 ()。

A. 非常公正和公平	B. 较公正和公平	C. 不确定
D. 不够公正和公平	E. 完全不够公正和公平	
4. 您认为公司绩效考评制度的作用在于 ()。

A. 促进员工努力工作并提升企业绩效	B. 奖金分配	C. 不确定
D. 奖惩的依据	E. 不信任员工的一种监控	
5. 您认为公司的绩效管理制度的建立和修正应该 ()。

A. 在广泛调研分析的基础上进行	B. 高级管理者凭经验决策	C. 不确定
D. 有一定的控制手段, 但缺少科学性	E. 完全处于失控状态	
6. 当上司对您进行绩效考核时, 您的感受是 ()。

A. 非常愉快	B. 比较愉快	C. 不确定
D. 有些失落	E. 心情非常糟糕	
7. 您对公司过去一年在考评方面开展工作的看法是 ()。

A. 卓有成效	B. 基本可以	C. 不确定
D. 较差	E. 非常差	
8. 在过去一年中, 绩效工资的计算和发放 ()。

A. 有科学的正式考核制度和考核表格	B. 有简单的考核制度和考核表格	C. 不确定
D. 没有什么制度和依据, 凭感觉考核	E. 完全失控	
9. 您觉得公司部分员工的辞职 ()。

A. 绝对与绩效管理无关	B. 与绩效管理关系不大	C. 不确定
D. 与绩效管理有一定的关系	E. 因绩效管理的不合理而直接导致	
10. 您认为目前公司绩效考评制度的执行 ()。

A. 非常严格	B. 比较严格	C. 不确定
D. 执行得比较差	E. 管理制度形同虚设, 完全没有人去遵守	
11. 下列关于绩效管理的表述, () 最接近您的观点。

A. 公司制定了明确的工作目标, 唯有努力才能完成	
B. 公司制定了明确的工作目标, 我非常轻松地就可以完成	



- C. 公司制定了明确的工作目标，执行得不好也没有关系
 D. 我不太清楚自己有没有工作目标
 E. 完全没有目标
12. 在过去一年中，您因为自己业绩好而获得的发展机会（ ）。
 A. 非常多
 B. 比较多
 C. 不确定
 D. 较少
 E. 完全没有
13. 为达成更好的工作绩效，您的上司与您（ ）。
 A. 经常主动进行沟通和交流
 B. 偶尔会进行沟通和交流
 C. 不确定
 D. 很少进行沟通和交流
 E. 完全没有过沟通和交流
14. 您认为公司在对员工进行绩效评价时，（ ）。
 A. 非常客观公正，建立在大量的数据和信息基础之上
 B. 比较客观和公正，有一定的数据和信息
 C. 不确定
 D. 比较主观，凭印象和感觉进行评价
 E. 非常主观，对实际状况知之甚少
15. 绩效考核的内容，其形成过程是（ ）。
 A. 由管理人员和员工共同事先商量确定的
 B. 由员工自行提出，再由管理者确认
 C. 不确定
 D. 管理者为员工拟定的
 E. 员工自行拟定的
16. 绩效考核的成绩，在公司的应用情况是（ ）。
 A. 与员工的成长和发展进行了全方位的结合
 B. 与薪酬、晋升等多个方面相结合
 C. 不确定
 D. 与薪酬、晋升结合在一起
 E. 完全是为了分配薪酬
17. 您还有哪些想法和建议，请填写。

三、企业绩效管理系统的再开发

为了保障企业绩效管理系统正常地运行，提高系统的有效性和可靠性，充分发挥绩效管理系统的双重功能，应当加强对总体系统的诊断和分析，及时地发现问题、查找原因，及时地进行必要的调整和改进。

下面所提供的案例证明任何一个管理系统都不是一劳永逸的，需要随时检测随时跟进，有时可以采用打补丁的方法，有时则需要推倒重来、改弦更张，才能保持绩效管理系统始终充满活力。



【企业绩效管理系统再开发的案例之一】

例如，某公司现行的绩效管理系统已经运行了三年。该系统包含常规绩效管理系统所有的要素，如月度考核、季度考核和年度考核，并建立了记录员工工作成果的统计台账，采用了五个等级的考评量表，但一次调查却显示出以下问题。

1. 企业大多数人抱怨该系统缺乏有效性，没有起到调动积极性的作用。
2. 考评结果明显不合理，将近有95%的员工绩效综合评分在三等或四等上。
3. 考评后每等奖金增长1%~2%，根本起不到激励员工调动积极性的作用。
4. 在绩效面谈中上级主管将大部分时间耗费在员工考评结果以及报酬水平上。
5. 那些长期被评为四等的下属员工，怨声载道自暴自弃，认为自己是“二等公民”。
6. 以绩效管理为内容的培训几乎没有开展，特别是没有针对考评者组织过专题培训。

该公司在总结过去经验的基础上，制定出一套新的“绩效反馈与开发”的管理程序。该新系统包括以下内容。

1. 在考评期期初，主管与下属通过认真讨论共同制订绩效计划，明确本期的工作绩效目标。
2. 每个月度末，上下级进行面谈一起总结工作，分析绩效目标达到的程度，评估员工的工作进度，找出差距和不足，明确下一步的改进绩效的步骤和方法，并写出分析结果的书面报告。
3. 每个季度进行一次综合考评，由部门根据员工绩效决定报酬增减的程度和水平。报酬的增加是根据每个员工实现目标的程度确定的。
4. 加强了对各级主管和员工的培训，考评者以提高其管理技能为重点，下属员工以开发其潜质为重点，进行定期的系统培训。
5. 年末每个员工都要采用书面的形式写出绩效自评报告，对个人和组织的进步以及差距作出评述，各个部门主管要根据每个人的自评报告，写出本单位的总体评估报告，建立起“自我剖析、自我评价、自我完善、自我发展”的自己教育自己的管理机制。
6. 在一个新的工作周期开始前，主管和员工除了制定工作计划目标外，还要就人力资源管理和开发的目标达成一致。

本系统经过一年多的试运行，人力资源部门一项专题调查得出如下结果：一年来有81%的员工明确组织中工作群体的目标；有75%的员工理解了自己报酬水平增长的真实原因；有77%的员工认为新管理体系有了很大的进步，能够体现公平效率的原则。



【企业绩效管理系统再开发的案例之二】

美国福特汽车公司已不再实行与工作表现挂钩的薪酬体系^①，原因是这样做对企业雇员的士气损害太大。福特汽车公司将取消对该公司全球经理人员制定的薪酬评级制度，因为有人投诉老年雇员常常在评级中受到歧视对待。根据这个评级体系，有五分之二的经理在评级中被定为“丙级”。换句话说，这些经理将无法得到奖金。老年经理人士在美国对福特汽车公司提出了诉讼，声称老年雇员在被自动评定为5%的最底层“丙级”的人员中占有较高的比例。在另外一个诉讼案中，福特汽车公司被指利用这个评级定薪体系提拔非白人妇女雇员，但此举是以裁减白人男性经理人员为代价的。有鉴于此，福特汽车公司已向全球的白领经理雇员发出一电子邮件，表示原来的评级定薪体系将被弱化修改。

【企业绩效管理系统再开发的案例之三】

某个公司的绩效管理系统存在着明显的缺陷，为了绩效管理的有效性，该公司请咨询专家设计了一种“自我行为控制”的新方法。

它是为解决员工工作行为表现不符合（标准）要求而设计的相对较新的一种考评方法，它是要求员工对自己的工作行为进行控制。自我行为控制法，首先要求员工寻找各自存在的工作差距和不足，并确认有针对性的、与解决问题有关的绩效目标。一旦目标设定以后，员工们就要讨论促使或阻碍目标实现的各种影响因素。这里的关键是采用什么措施和办法，清除前进道路上的主要障碍。换言之，自我行为控制法就是激励和鞭策员工积极主动地进行自我检查，自我评比，自我监控，自我完善和自我发展。下属员工实行自我管理，通过对比分析，查找工作业绩与计划目标的差距，努力改善自己的工作绩效，不断增强自己的竞争优势。

由于自我行为控制法非常有功效，受到企业界人士的重视。一项调查表明，某公司中有20多名出勤率很低的员工，通过自我管理都克服了自己的缺点。这些员工通过多次反复的座谈讨论，找出了常请假的主客观原因，并提出了解决问题的具体措施和办法。在此基础上，为了提高工时利用率，在下一个阶段中他们制定了更加明确的长期工作目标，将这一总目标分解成若干小目标，并且与员工每天的作业计划联系在一起，以保证最终目标的实现。主管要求每个员工各自记录自己的出勤情况，解释说明工时利用率高低的原因，以及下一步工作的具体步骤。上级主管同时采取一系列能够自我实施的奖惩措施，如明确绩效奖励标准和衡量尺度，由员工根据自己的业绩提出奖励分配额度。事实表明，建立以自我行为控制为主导的绩效管理系统比其他方法更能有效地激励和鞭策员工。

① 资料来源：2001年7月30日《北京青年报》“人才时代”，第7版，中文雅虎提供的报告。



第二节 员工绩效考评

第一单元 绩效计划的内容与实施

【学习目标】

通过学习，掌握绩效计划的目的、内容、特征以及作用，能够实施绩效计划并设计绩效合同。

【知识要求】

一、绩效计划的目的和内容

凡事预则立，不预则废。为了要达到各种形式的目标，管理者必须要针对目标作出一系列的安排，以保证各项任务能够顺利完成，这就是计划。计划是未来行动的蓝图，是为实现组织目标而对未来行动所作的统筹安排，它是未来组织活动的指导文件，提供了从当前通向未来目标的路线。从定义上来看，计划既涉及目标，也涉及达到目标的方法；既关系到结果，也关系到手段。

绩效计划是绩效管理系统闭合循环中的第一个环节，对于绩效计划的含义，可以从两个角度加以理解。一个角度是把绩效计划理解成动词，绩效计划就是管理人员和员工相互沟通，形成对工作目标和工作标准的一致意见，并最终拟定绩效合约的过程；另外一个角度是可以把绩效计划理解为名词，绩效计划就是关于工作目标和工作标准的合约。既然绩效计划可以有这样两层含义，因此，在绩效管理过程中绩效计划既要注重动态的沟通过程，又要关注最终拟定的绩效合同。因此，绩效计划是管理者和员工就工作目标和标准达成一致意见，形成契约的过程，它是整个绩效管理过程的起点。绩效计划也并不是说一经订立就不可改变的，在计划实施的过程中，往往需要根据实际情况不断地调整绩效计划。

从具体工作内容来看，绩效计划的最终结果是签订绩效合同。其目的，一是使员工明确自身的工作目标，从而有目的地高效开展工作；二是形成书面文件，作为年终考评的基础依据。但是在实施的过程中，绩效计划并不是仅签订一份绩效合约这样简单，现代绩效管理更加强调通过互动式的沟通手段使管理者与员工在如何实现预期绩效的问题上达成共识。因此，绩效计划的内容除了最终的个人绩效目标之外，还包括为了达到计划中的绩效结果，双方应作出什么样的努力、应采用什么样的方式、应该进行什么样的技能开发等内容。同时，在绩效计划环节，应当根据计划的内容，明确考评指标和考评周期两个关键决策，为下一步绩效执行、绩效考评和绩效反馈提供信息，以利于绩效管理战略目的、管理目的和开发目的的实现。因此，在绩效



计划制订的过程中，既需要员工的参与和承诺，又需要管理者与员工的互动沟通，才能最终形成关于工作目标和标准的绩效合约。

二、绩效计划的特征

作为绩效管理体系的首要环节，绩效计划与传统强压式下任务的考评方式相比，具有以下主要特征。

（一）绩效计划是一个双向沟通的过程

传统上，绩效计划的制订通常是一个单向的过程，即由上级制定总体目标，下级具体执行。在这种体制下，下级在绩效计划环节没有发言权，完全处于被动接受的地位，这不仅会导致绩效指标及标准的设定出现不合理的状况，而且还缺乏对绩效目标实现路径的有效沟通。现代绩效管理理念要求绩效计划必须经过双向沟通，这样做至少有三点好处：第一，通过沟通，上级在制订绩效计划时能够更加全面地考虑下属实际情况，使指标及目标值的设定更加科学；第二，在沟通的过程中，上下级还可就为了达成绩效结果需要采用什么样的方式、作出什么样的努力、进行什么样的绩效改进或技能开发等具体方式交换意见，有助于绩效目标的实现；第三，研究表明，人们对于自己亲自参与作出的选择投入程度更大，如果让下级参与绩效计划环节，则能够增强下级对绩效目标的承诺感，愿意主动地为之付出更大的努力，强化了目标的可执行性。因此，绩效计划应该建立在双向沟通的基础上，这对于绩效管理目标的实现具有非常重要的意义。

（二）参与和承诺是制订绩效计划的前提

社会心理学家进行了大量关于人们对某件事情的态度形成与改变的研究，结果表明，人们坚持某种态度的程度和改变态度的可能性主要取决于两大因素：一是在形成这种态度时参与的程度，二是他是否为此进行了正式承诺。在绩效计划阶段，让员工参与绩效目标的制定，且签订相对规范的个人绩效承诺，实际上就是要体现参与和承诺的思想，这样员工就会更加遵守这些承诺，履行自己认可的绩效目标。

（三）绩效计划是关于工作目标和标准的契约

绩效计划过程中，由上级和下级之间共同制定并修正绩效目标以及实现目标所需的步骤，这包含两个方面的内容：做什么和如何做。所谓做什么，实际上就是组织的绩效目标；而如何做是实现目标的手段，它对不同组织可能包含着不同的内容。绩效计划强调通过互动式的沟通，使上下级之间就制定绩效管理周期内的绩效目标及如何实现预期绩效的问题达成共识。绩效计划的目标内容除了最终的绩效目标外，还包括双方应采用什么样的方式、作出什么样的努力、进行什么样的绩效改进或技能开发等，以达到计划中的绩效结果。也就是说，在这个过程中各级机构和相关人员都负有责任。



【能力要求】

一、绩效计划的实施流程

(一) 准备阶段

在新的绩效周期开始之前，由高层管理者组成的一个战略委员会开始对新的组织战略和具体目标进行规划。当这些新的战略及目标形成时，新一轮的绩效周期也拉开了序幕。实际上这时已经进入了绩效计划的准备阶段，这一阶段主要的工作是交流信息和动员员工。

绩效计划的一项主要任务就是明确企业和企业员工的目标，因此让员工了解企业前进的方向是非常重要的。只有员工对企业的目标和实现目标的途径有了清晰的认识之后，他才可能调整自己的方向和行动，以适应企业的要求，个人的目标才有可能与企业目标结合起来。所以，先要让员工了解“大目标”，即企业的战略、近几年的发展目标、年度计划及其所在部门的战略、经营目标和经营计划等。一般而言，员工拥有的“大目标”信息越多，就越能将个人目标与企业 and 部门的需要结合起来。获得这种“大目标”信息的渠道主要有每年的总结大会，事业部以及各部门的传达会，高层领导的走访，各种文件、通告，企业的内部网以及企业的内部刊物等。当然，当通过正式渠道不能获得完全的信息时，很多流言会通过非正式渠道传播。这些流言就是人们通常所说的“小道消息”。管理者应当注意观察这方面的动向，将流言限定在可控制的范围内。此外，对于许多员工来说，他们可能并不关心企业的战略，但是必须清楚其所在部门的目标与行动计划，这种部门目标是员工制订工作计划的最直接来源。

除了这些大的目标外，员工还要了解与他个人相关的一些信息，比如他所在职位的工作分析和前一绩效周期的情况反馈。工作分析用于说明为达成某一工作最理想的绩效所需要的行动要求。从工作分析入手，可以使员工更好地了解自己所在的职位，并把职位与部门的目标和个人的目标联系在一起。在每个绩效周期的开始，进行工作分析并形成职位说明书不是简单的例行公事，而是一件非常有意义的事情。职位的要求可能随着新的绩效周期的环境和目标的改变而需要调整，旧的职位说明书很可能已经过时，所以重新思考和定位每个职位，并将信息传递给员工是很有必要的。同样，上一绩效周期的反馈也是很重要的信息。工作结束后，员工可能并不清楚造成他们绩效高低的原因。因此，管理者必须对高绩效员工给予肯定，同时提出绩效提升的建议；并帮助低绩效员工分析绩效不佳的原因，指出改进绩效的办法，从而使员工不断提高工作绩效。

同时，信息不但要像前面所讲的那样能够自上而下传递，还要能自下而上传递。这就是IBM的前总裁郭士纳主张到现场走走的原因。他认为，仅仅坐在办公室里不可能成功地管理好自己的企业。下层可能掌握着上层所没有掌握的信息，因此应当广开言路，让信息向上流动。



（二）沟通阶段

沟通阶段是整个绩效计划阶段的核心。在这个阶段，管理者与员工经过充分交流，对员工在本次绩效期间内的工作目标和计划达成共识。

1. 沟通环境。首先，管理人员和员工都应该确定一个专门的时间，放下手头工作，专心致志地进行绩效计划的沟通。其次，沟通的时候最好不要被其他人打扰，否则影响沟通的效果。最后，沟通的气氛要尽可能宽松，不要给人太大的压力。

2. 沟通原则。在沟通时，管理人员应遵循以下原则：首先，双方在沟通中是一种相对平等的关系，大家是共同为了业务单元的成功而编制计划。其次，管理人员在制定工作的衡量标准时应该更多地发挥员工的主动性，更多地听取员工的意见。最后，管理人员应该与员工一起作决定，而一定不是代替员工作决定，员工自己做决定的成分越多，绩效管理就越容易成功。

3. 沟通过程。在前面已经说过绩效计划是一个双向沟通的过程，但沟通的过程并不是千篇一律，这里只介绍最常见的一种。

（1）回顾有关信息。在进行绩效计划沟通时，首先需要回顾一下已经准备好的各种信息，包括组织的经营计划信息、员工的工作描述和上一个绩效期间的评估结果等。

（2）确定关键绩效指标。在组织的经营目标基础上，每个员工需要设定自己的工作目标。员工要针对自己的工作目标确定关键绩效指标。在设定关键绩效指标时，一定要注意这些关键绩效指标必须是具体的、可衡量的，而且应该有时间限制。

（3）讨论主管人员提供的帮助。在绩效计划过程中，主管人员还需要了解员工完成计划中可能遇到的困难和障碍，并就其为员工提供可能的帮助。

（4）结束沟通。在将要结束绩效计划沟通会谈时，双方还要约定下一次沟通的时间。

（三）形成阶段

在经过周密的准备，并且与员工进行了沟通之后，绩效计划就初步形成了。但仍然需要审定一下绩效计划的工作是否成功地完成了。当绩效计划结束时，管理人员和员工应在沟通之后确认一下双方是否能达成以下共识。

1. 员工的工作目标与企业的总体目标紧密相连，并且员工清楚地知道自己的工作目标与组织的整体目标之间的关系。

2. 员工的工作职责和描述已经按照现有的组织环境进行了修改，可以反映本绩效期内主要的工作内容。

3. 管理人员和员工就员工的主要工作任务、各项工作任务的重要程度、完成任务的标准、员工在完成任务过程中享有的权限都已经达成了共识。



4. 管理人员和员工都十分清楚在完成工作目标的过程中可能遇到的困难和障碍，并且明确管理人员所能提供的支持帮助。

5. 形成了一个经过双方协商讨论的文档，该文档中包括员工的工作目标、实现工作目标的主要工作结果、衡量工作结果的指标和标准、各项工作所占的权重，并且双方都要在该文档上签字。

最后要说明的是，要保证计划的时效性。随时补充新的内容使其具有灵活性是十分必要的，也就是说，当情况发生变化时，必须调整或修改整个计划或者其中的一部分内容。

二、绩效合同的设计

在绩效计划的实施阶段，即全企业上下为了设定的目标而努力的过程中，为了使得绩效目标能以书面的形式固定下来，以作为年度绩效考核的基本依据，企业组织常常使用“绩效合同”这一工具。所谓绩效合同，其实就是在绩效指标确定以后，由主管与员工共同商定员工的考核周期内的绩效指标和行动计划，然后以文字的形式确认，作为施行绩效指导方向和考核考评时的对照标准和绩效面谈的纲要，以及以后就考核结果进行个人素质提高的依据。

绩效合同是进行考核的依据，在主管与员工就员工在本考核周期的业绩目标经过反复沟通，双方达成一致后就可以按照企业提供的绩效合同样式，将员工的个人考核指标、预期目标填写完整，签字后双方各执一份备查。绩效合同没有固定的流程和格式，它一般包括以下内容。

1. 受约人信息。即被考评对象的基本信息，包括员工的姓名、职位、所在部门等。

2. 发约人信息。发约人常常是由被考评员工的上一级正职（或正职授权的副职）担任。

3. 合同期限。规定了绩效合同生效到截止时间，一般而言为一个绩效管理周期。

4. 计划内容。主要是绩效指标、考评权重、考评标准等，用于衡量被考评员工的重要工作成果，是绩效合同的主要组成部分。

5. 考评意见。在绩效考评完成之后，由发约人根据受约人的实际表现填写，用于分析绩效完成的亮点与不足，以达到绩效提升和改进的目的。

6. 签字确认。绩效合同需要由发约人和受约人双方签字确认后方可生效，因此绩效合同的最后部分要留出相应的空间，以供签字使用。

除了以上基本内容，一些绩效合同中还规定了合同双方的权利和义务、绩效目标完成与否的奖惩措施、员工能力发展计划、绩效目标修改履历等。绩效合同设计的繁简与否，取决于企业的绩效管理水平和重视程度，不能一概而论，只要适合企业的实际情况即可。表4-2到表4-4提供了几个绩效合同的样本，供读者参考。



表 4—2

《绩效合同》样本一

企业	岗位绩效合同
发约人：	受约人：
发约人职位：	受约人职位：
发约人部门：	受约人部门：
审核人：	审核人：
生效日期：	截止日期：
岗位工作概况：	

项目	项目名称	绩效指标说明与要求	绩效完成情况	备注
关键 业绩 指标 (KPI)				
岗位 职责 指标 (PRI)				
素质 能力 指标 (PCI)				
否决 指标 (NNI)				

总结：

改善意见：

被考核人意见：

考核人：

被考核人：

审核人：

年 月 日

年 月 日

年 月 日



表 4—3

《绩效合同》样本二

员工绩效合同书

为明确工作职责，提高工作效率与工作质量，共同实现绩效目标，经发约人与受约人沟通一致，签订本绩效合同书。受约人岗位的工作标准为本合同书的当然附件，本合同书中的工作目标和关键业绩指标已经双方确认，将作为受约人月度和年度绩效考核的依据。

受约人确认，对上一年度的绩效结果无异议，并确认上一年度公司在工资发放及其他劳动关系方面均不存在未清事项。

受约人同意，如受约人没有达成工作目标，同意按公司《绩效与薪酬考核管理标准》及相关规定接受公司作出的考核处理（包括降薪、降职或调岗处理等）。

受约人姓名		发约人姓名	
受约人职位		发约人职位	
受约人部门		发约人公司/部门	
绩效合同期限	年 月 日到 年 月 日		

第一部分 重点工作目标（权重，%）

工作目标	标准分	衡量标准	完成情况	完成结果评分
得分小计				

第二部分 岗位 KPI（权重，%）

KPI/重点工作	标准分	衡量标准	完成情况	完成结果评分
得分小计				
绩效考核得分		备注		
综合评价意见				
受约人签字		发约人签字		
签字日期		签字日期		

表 4—4

《绩效合同》样本三

××公司高管绩效合同							
被考核人：			直接主管（考核上级）：				
项目	分类	考核指标	权重	指标说明	信息来源	考核说明	
考核项目	公司 KPI 20%	1. 年度收入完成率	10%		财务报表	年度考核	
		2. 利润完成率	10%		财务报表		
	岗位职责 指标 50%						月度考核
	工作任务 指标 10%						月度考核
	能力 态度 指标 20%						季度考核
修订 履历	时间	修订内容		修订者	审核者	审批者	
被考核人：			考核人：		日期：		

第二单元 绩效考评方法及应用

【学习目标】

通过学习，掌握绩效考评方法及差异，能够应用各种行为导向型主观考评方法、行为导向型客观考评方法、结果导向型考评方法以及综合型绩效考评方法。

【知识要求】

一、绩效考评方法的分类

在设计和选择绩效考评方法和指标时，可以根据被考评对象的性质和特



点，分别采用特征性、行为性和结果性三大类效标，对考评对象进行全面的考评。由于采用的效标不同，从绩效管理的考评内容上看，绩效考评可以分为品质主导型、行为主导型和结果主导型三种类型。

（一）品质主导型

品质主导型的绩效考评，采用特征性效标，以考评员工的潜质为主，着眼于“他这个人怎么样”，重点是考量该员工是一个具有何种潜质（如心理品质、能力素质）的人。

由于品质主导型的考评需要使用如忠诚、可靠、主动、创造性、自信心、合作精神等定性的形容词，所以很难具体掌握，并且考评操作性及其信度和效度较差。

品质主导型的考评涉及员工信念、价值观、动机、忠诚度、诚信度，以及一系列能力素质，如领导能力、人际沟通能力、组织协调能力、理解能力、判断能力、创新能力、改善能力、企划能力、研究能力、计划能力等。

（二）行为主导型

行为主导型的绩效考评，采用行为性效标，以考评员工的工作行为为主，着眼于“干什么”“如何去干”，重点考量员工的工作方式和工作行为。由于行为主导型的考评重在工作过程而非工作结果，考评的标准较容易确定，操作性较强。行为主导型适合于对管理性、事务性工作进行考评，特别是对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。例如商业大厦的服务员应保持愉悦的笑容和友善的态度，其日常工作行为对公司影响很大，因此，公司要重点考评其日常行为表现。

（三）结果主导型

结果主导型的绩效考评，采用结果性效标，以考评员工或组织工作效果为主，着眼于“干出了什么”，重点考量“员工提供了何种服务，完成了哪些工作任务或生产了哪些产品”。由于结果主导型的考评，注重的是员工或团队的产出和贡献即工作业绩，而不关心员工和组织的行为和工作过程，所以考评的标准容易确定，操作性很强。例如，著名管理学家德鲁克设计的目标管理法就是属于结果主导型的考评方法。结果主导型的考评方法具有滞后性、短期性和表现性等特点，它更适合生产性、操作性以及工作成果可以计量的工作岗位采用，对事务性工作岗位人员的考评不太适合。

一般来说，结果主导型的绩效考评，首先是为员工设定一个衡量工作成果的标准，然后再将员工的工作结果与标准对照。工作标准是计量检验工作结果的关键，一般应包括工作内容和工作质量两个方面的指标。

二、行为导向型主观考评方法

（一）排列法

排列法也称排序法、简单排列法，是绩效考评中比较简单易行的一种综合比较的方法。它通常是由上级主管根据员工工作的整体表现，按照优劣顺



序依次进行排列。有时为了提高其精度，也可以将工作内容作出适当的分解，分项按照优良的顺序排列，再求总平均的次序数，作为绩效考评的最后结果。

这种方法的优点是简单易行，花费时间少，能使考评者在预定的范围内组织考评并将下属进行排序，从而减少考评结果过宽和趋中的误差。在确定的范围内可以将排列法的考评结果，作为薪资奖金或一般性人事变动的依据。但是，由于排序法是相对对比性的方法，考评是在员工间进行主观比较，不是用员工工作的表现和结果与客观标准相比较，因此具有一定的局限性，不能用于比较不同部门的员工，个人取得的业绩相近时很难进行排列，也不能使员工得到关于自己优点或缺点的反馈。

（二）选择排列法

选择排列法也称交替排列法，是简单排列法的进一步推广。选择排列法利用的是人们容易发现极端、不容易发现中间的心理，在所有员工中，先挑出最好的员工，然后挑出最差的员工，将他们作为第一名和最后一名，接着在剩下的员工中再选择出最好的和最差的，分别将其排列在第二名和倒数第二名，依次类推，最终将所有员工按照优劣的先后顺序全部排列完毕。选择排列法是较为有效的一种排列方法，采用本法时，不仅上级可以直接完成排序工作，还可将其扩展到自我考评、同级考评和下级考评等其他考评的方式之中。

（三）成对比较法

成对比较法也称配对比较法、两两比较法。其基本程序是：首先根据某种考评要素如工作质量，将所有参加考评的人员逐一比较，按照从最好到最差的顺序对被考评者进行排序；然后根据下一个考评要素进行两两比较，得出本要素被考评者的排列次序；依次类推，经过汇总整理，最后求出被考评者所有考评要素的平均排序数值，得到最终考评的排序结果。

应用成对比较法时，能够发现每个员工，在哪些方面比较出色，哪些方面存在明显的不足和差距，在涉及的人员范围不大、数目不多的情况下宜采用本方法。如果员工数目过多，不但费时费力，其考评质量也将受到制约和影响。成对比较法的一个应用实例见表4—5。

（四）强制分布法

强制分布法也称强迫分配法、硬性分布法。假设员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布，那么按照状态分布的规律，员工的工作行为和工作绩效好、中、差的分布存在一定的比例关系，在中间的员工应该最多，好的、差的是少数。强制分布法就是按照一定的百分比，将被考评的员工强制分配到各个类别中。类别一般是五类，从最优到最差的具体百分比可根据需要确定，既可以是10%、20%、40%、20%、10%等百分比，也可以是5%、20%、50%、20%、5%等百分比。



表 4—5 成对比较法：某行为要素考评表

	A	B	C	D	E	F	排序
A	0	+	-	+	+	+	6
B	-	0	+	+		+	4
C		-	0	-	-	+	2
D	-	-	+	0	-	+	3
E	-	+	+	+	0	+	5
F		-	-	-	-	0	1
汇总	5	-1	+3	+1	-3	+5	

注：用表纵列员工与横列员工对比，以横列员工作为对比基础，如果比本员工（例如 A 员工）优，画上正号“+”；如果比本员工差，画上负号“-”。本表是以横列员工作为对比基础，如果以纵列员工作为对比基础，所得出的结果正好相反。

采用这种方法，可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生，克服平均主义。当然，如果员工的能力分布呈偏态，该方法就不适合了。强制分布法只能把员工分为有限的几种类别，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。

（五）结构式叙述法

本方法属于行为导向型主观考评法，它是采用一种预先设计的结构式表格（见表 4—6），由考评者按照各个项目的要求，以文字对员工的行为作出描述的考评方法。采用本方法，考评者能描述出下属员工的特点、长处和不足，并根据自己的观察分析和判断，对其提出建设性的改进建议和意见。该法简便易行，特别是要有被考评者的参与，使其正确性有所提高。但由于受到考评者的文字水平、实际参与考评的时间和精力的限制，使得该法的可靠性和准确性大打折扣。

表 4—6 结构式叙述法示例

被考评者姓名	岗位名称	岗位编码
--------	------	------

举例说明下属员工的有效行为：

举例说明下属员工的无效行为：

为了改变下属员工的无效行为，采取了哪些具体措施？

工作说明书有无需要修改之处，如需修改说明原因。

上级主管评语：

签字： 日期：

被考评者自述（可对考评结果提出申诉，也可对异议之处作出解释）：

签字： 日期：

双方面谈纪要（对上下级所达成的共识与尚未统一的问题作出说明）：

考评者签字： 日期：
被考评者签字： 日期：

从考评的性质和特点上看，行为导向型的主观评价方法是将所有员工的个体工作绩效，通过一个共同的标准即整体绩效来进行衡量，整体绩效作为一个全面的绩效考评指标，它是单一的缺乏量化的没有客观依据的一种考评标准，因而使考评结果受到考评者主观因素的制约和影响。

三、行为导向型客观考评方法

在绩效管理的实践活动中，人们设计出一些偏重考评员工行为的方法，对员工为有效完成工作所必须具有的行为进行界定。其主要内容是：首先利用各种技术，对员工的工作行为加以界定，然后根据员工在多大程度上显示出了这些行为作出评价。常用的考评方法有以下五种。

（一）关键事件法

关键事件法也称重要事件法。在某些工作领域内，员工在完成工作任务过程中，有效的工作行为导致了成功，无效的工作行为导致失败。重要事件法的设计者将这些有效或无效的工作行为称之为“关键事件”，考评者要记录和观察这些关键事件，因为它们通常描述了员工的行为以及工作行为发生的具体背景条件。这样，在评定一个员工的工作行为时，就可以利用关键事件作为考评的指标和衡量的尺度。

关键事件法对事不对人，以事实为依据，考评者不仅要注重对行为本身的评价，还要考虑行为的情境，可以用来向员工提供明确的信息，使他们知道自己在哪些方面做得比较好，而又在哪些方面做得不好。例如，一名保险公司的推销员，有利的重要事件的记录是：“以最快的速度 and 热诚的方式反映客户的不满。”而不利的重要事件的记载是：“当获得保险订单之后，对客户的反映置之不理，甚至有欺骗行为。”重要事件法考评的内容是下属特定



的行为，而不是他的品质和个性特征，如忠诚性、亲和力、果断性和依赖性等等。

由于这种方法强调的是：选择具有代表最好或最差行为表现的典型和关键性活动事例，作为考评的内容和标准。因此，一旦考核评价的关键事件选定了，其具体方法也就确定了。

采用本方法有较大的时间跨度，因此可与年度、季度计划的制订与贯彻实施紧密地结合在一起。本方法可以有效弥补其他方法的不足，为其他考评方法提供依据和参考，其主要特点是：为考评者提供了客观的事实依据；考评的内容不是员工的短期表现，而是一年内整体表现，具有较大的时间跨度，可以贯穿考评期的始终；以事实为根据，保存了动态的关键事件记录，可以全面了解下属是如何消除不良绩效、如何改进和提高绩效的。关键事件法的缺点是：关键事件的记录和观察费时费力；能作定性分析，不能作定量分析；不能具体区分工作行为的重要性程度，很难使用该方法在员工之间进行比较。

（二）行为锚定等级评价法

行为锚定等级评价法也称行为定位法、行为决定性等级量表法或行为定位等级法。这一方法是关键事件法的进一步拓展和应用。它将关键事件和等级评价有效地结合在一起，通过一张行为等级评价表（见表4-7、表4-8）可以发现，在同一绩效维度中存在着一系列的行为，每种行为分别表示这一维度中的一种特定绩效水平，将绩效按等级量化，可使考评结果更有效、更公平。

其具体工作步骤如下。

1. 进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员作出明确简洁的描述。
2. 建立绩效评价等级，一般为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. 由另一组管理人员对关键事件作出重新分配，将它们归入最合适的绩效要素及指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系。
4. 审核绩效考评指标等级划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件，从优到差、从高到低进行排列。
5. 建立行为锚定法的考评体系。

行为锚定等级评价法设计和实施的费用高，比许多考评方法费时费力，但是它的优点还是比较明显的，主要有：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，或者说通过行为表述锚定评定等级，使考评标准更



表 4—7 行为锚定等级评价法 (BARS) 示例 1:
员工在工作中的行为表现考评表

	7	该员工以极高的热情对待组织的工作, 自觉地投入组织中的各项活动
当组织发生危机时, 可以依靠该员工	6	该员工在领导不在的情况下, 可以自觉地完成本职工作和额外的工作任务
	5	
在日常工作中, 员工能达到工作的基本标准和要求	4	
	3	当工作负担过重时, 员工就会借口生病而缺勤
员工对组织利益漠不关心, 当工作中出现问题时, 他不会向上级汇报	2	
	1	员工有意地放慢工作, 或者消极怠工

表 4—8 行为锚定等级评价法 (BARS) 示例 2:
销售营业部经理管理绩效考评表

	9	能全权领导一个全天办公的电器销售营业部, 并能把其中两名新员工培养成本部门的优秀人员
充分信任销售人员, 并把很多重要工作交给他们, 使他们具有很强的责任心	8	
	7	能够胜任培训销售人员的工作任务, 满足每期培训计划和培训大纲的要求
能够听取销售人员所提出的意见和合理化建议	6	
	5	能够及时提醒销售人员热情地接待客户和用户, 认真遵守劳动纪律, 在店面里不交头接耳, 闲谈
根据销售部的实际情况, 能够制定并修订本部门严格的规章制度 (在可能引起不满的情况下)	4	
	3	不论下属个人情况如何, 都要求下属能够坚守岗位, 甚至是在其身体不适或有私事要处理的时候
能够收回对某人某事的承诺, 例如某下属事先曾被告知, 如果其对现在的工作岗位不满意, 可以调回原岗位的承诺	2	
	1	能够在可能违背公司薪酬制度的情况下, 根据本部门销售情况, 确定员工的薪资水平

加明确。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。使用本方法是对被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,能够明显提高考评的连贯性和可靠性。⑤考评维度清晰,各绩效要素相对独立性强,有利于综合评价判断。

(三) 行为观察法

行为观察法也称行为观察评价法、行为观察量表法、行为观察量表评价法。行为观察法是在关键事件法的基础上发展起来的,与行为锚定等级评价法大体接近,只是在量表的结构上有所不同。本方法不是首先确定工作行为处于何种水平上,而是确认员工某种行为出现的概率,它要求评定者根据某一工作行为发生频率或次数的多少来对被评定者打分,如从不(1分)、偶尔(2分)、有时(3分)、经常(4分)、总是(5分)。既可以对不同工作行为的评定分数相加得到一个总分数,也可以按照对工作绩效的重要性程度赋予工作行为不同的权重,经加权后再相加得到总分。总分可以作为不同员工之间进行比较的依据。发生频率过高或过低的工作行为不能选取作为评定项目。

行为观察量表法克服了关键事件法不能量化、不可比以及不能区分工作行为重要性的缺点,但是编制一份行为观察量表较为费时费力,同时,完全从行为发生的频率考评员工,可能会使考评者和员工双方忽略行为过程的结果,见表4-9。

表 4-9

行为观察量表示例

评定管理者的行为,用5~1和NA代表下列各种行为出现的频率,评定后填在括号内。

5表示95%~100%都能观察到这一行为。

4表示85%~94%都能观察到这一行为。

3表示75%~84%都能观察到这一行为。

2表示65%~74%都能观察到这一行为。

1表示0~64%都能观察到这一行为。

NA表示从来没有这一行为。

克服对变革的阻力:

- (1) 向下级详细地介绍变革的内容。()
- (2) 解释为什么变革是必须的。()
- (3) 讨论变革为什么会影响员工。()
- (4) 倾听员工的意见。()
- (5) 要求员工积极配合参与变革的工作。()
- (6) 如果需要,经常召开会议听取员工的反映。()

6~10分:未达到标准;11~15分:勉强达到标准;16~20分:完全达到标准;21~25分:出色达到标准;26~30分:最优秀。

资料来源:唐军,现代人事心理学[M],北京:北京经济学院出版社,1997。

(四) 加权选择量表法

本方法是行为量表法的另一种表现形式。其具体形式是用一系列形容性或描述性的语句，说明员工的各种具体的工作行为和表现，并将这些语句分别列入量表中，作为考评者评定的依据。在打分时，如果考评者认为被考评者的行为表现符合量表中所列出的项目就做上记号，如打“√”或者打“×”，见表4-10、表4-11。

表 4—10 加权选择量表法示例 1

如果该员工有下列行为描述的情况打“√”，否则打“×”	考评结果
1. 布置工作任务时，经常与下级进行详细的讨论	
2. 识人能力差，不能用人所长	
3. 在进行重要的决策时，尽可能地征求下属的意见	
4. 不但对工作承担责任，也能放手让下属独立地进行工作	
5. 经常深入员工当中，观察他们，并适时地予以表扬	
6. 对下级进行空头许诺	
7. 能耐心倾听别人提出的批评，或下级的意见和建议	
8. 在作出重大决策之前，不愿意听取他人的意见	
9. 为保住自己的面子，不考虑下级会有何感受	
10. 明明是自己的失误，错怪了下属，也不向下属道歉	

表 4—11 加权选择量表法示例 2：
某公司对面包店经理考评时使用的加权量表

考评项目	等级分值	考评结果
他偶尔买一些竞争对手的产品	6.8	
在开列烘烤订单的时候，他从来不与销售领班商量	1.4	
他加入了一个地方行业协会	5.9	
他常常无故指责员工	0.9	
商店橱窗的陈列总是显得比较合理	3.1	
他偶尔组织店里的销售人员进行销售技能考试	6.7	
在他的店里，烘烤工作要持续到深夜两点或者更晚	8.7	
他总是抱怨他的员工，但是并不采取补救措施	4.5	
他已经组织实施了一次以上的有效的面包配方	5.6	
他的店里有时某种产品会出现异乎寻常的积压	3.5	
他喜欢与顾客建立私人关系	4.4	
他不知道如何计算生产成本	0.5	
他在经营中目光短浅	3.5	
他的产品总是高质量的	8.5	



续表

考评项目	等级分值	考评结果
他对员工的期望值过高	3.3	
他的周和月工作报告有时是不准确的	4.3	
他对产品订货问题经常考虑不够	1.5	
员工喜欢与他一起工作	7.5	
他不能对他人行使充分的职责	2.8	
他对大部分产品都有准确的成本核算	7.5	
他但愿仅仅是一个面包师	0.8	
他负责的店堂清洁程度属于中等	4.4	
当店中设备出现一些小故障时, 他从不积极主动地修理	1.8	
为保证产品质量, 他定期要对所有的产品进行抽样检验	8.5	

加权选择量表法的具体设计方法如下。

1. 通过工作岗位调查和分析, 采集涉及本岗位人员有效或无效行为表现的资料, 并用简洁的语言作出描述。

2. 对每一个行为项目进行多等级(一般为5~9个等级)评判, 合并同类项目, 删去缺乏一致性和代表性的事项。

3. 求出各个保留项目评判分的加权平均数, 将其作为该项目等级分值。

加权选择量表法具有打分容易、核算简单, 便于反馈等优点, 其主要缺陷是适用范围较小, 采用本方法时, 需要根据具体岗位的工作内容, 设计不同内容的加权选择考评量表。

(五) 强迫选择法

强迫选择法也称强制选择业绩法, 它是一种行为导向型的客观考评方法。在强迫选择法中, 考评者必须从3~4个描述员工某一方面行为表现的项目中选择一项(有时选两项)内容作为单项考评结果。考评者可能会发现所有的选项都描述员工的绩效, 不过他只能从中选出一个或两个最能描述员工行为表现的项目。和一般评级量表的方式不同, 本方法在各个项目中所列举的工作行为表现, 由于谨慎地使用了中性描述语句, 使考评参与者对该工作表现是积极的还是消极的认知是模糊的。因此, 考评者不知道下属员工的考评结果是高或低, 还是一般。采用强迫选择法可以避免考评者的趋中倾向、过宽倾向、晕轮效应或其他常见的偏误。如表4-12所示, 强迫选择法不但可用来考评特殊工作行为表现, 也可适用于企业更宽泛的不同类别人员的绩效描述与考评。与其他评级量表法一样, 强迫选择法同样是一种定量化考评方法。

强迫选择法在使用过程中, 往往容易使考评者试图揣测哪些描述是积极的, 哪些描述是消极的。此外, 本方法难以在企业人力资源开发方面发挥作



表 4—12 强迫选择法举例

	A	B	C	D	汇总
1.1	a. 及时回复客户的呼叫	b. 在工作时间学习新产品	c. 不容易发怒, 情绪平和	d. 讨厌循规蹈矩	
1.2	a. 精确地运用数字	b. 与管理者合作	c. 不在电话上浪费时间	d. 保障汽车干净	
1.3	a. 喜欢按自己的路线走	b. 友好地对待地方官员	c. 经常超过销售目标	d. 不抱怨, 不发牢骚	
1.4	a. 无争辩地遵守上级指令	b. 忠于公司	c. 聪明伶俐	d. 需要最低限度的监督	
1.5	a. 很少批评公司制度	b. 不超出规定花销	c. 与别的员工关系好	d. 保持良好的仪表	
1.6	a. 及时汇报	b. 遵守交通法规	c. 不需要激励	d. 得到顾客的好评	

用, 因为考评者完成考评工作填写考评表格以后, 将其交给人力资源管理部门或直接上级, 最终的考评结果不会反馈给员工个人。

四、结果导向型考评方法

结果导向型的考评方法是以实际产出为基础, 考评的重点是员工工作的成效和劳动的结果。一般来说, 主要有六种不同的表现形式: 目标管理法、绩效标准法、直接指标法、成绩记录法、短文法和劳动定额法。

(一) 目标管理法

目标管理体现了现代管理的哲学思想, 是领导者与下属之间双向互动的过程。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。

目标管理法的评价标准直接反映员工的工作内容, 结果易于观测, 所以很少出现评价失误, 也适合对员工提供建议, 进行反馈和辅导。由于目标管理的过程是员工共同参与的过程, 因此, 员工工作积极性大为提高, 增强了责任心和事业心。但是, 目标管理法没有在不同部门、不同员工之间设立统一目标, 因此, 难以对员工和不同部门间的工作绩效作横向比较, 不能为以后的晋升决策提供依据。

(二) 绩效标准法

本方法与目标管理法基本接近, 它采用更直接的工作绩效衡量的指标, 通常适用于非管理岗位的员工, 衡量所采用的指标要具体、合理、明确, 要



有时间空间、数量质量的约束限制，要规定完成目标的先后顺序，保证目标与组织目标的一致性。

绩效管理法比目标管理法具有更多的考评标准，而且标准更加详细具体。依照标准逐一评估，然后按照各标准的重要性所确定的权数，进行考评分数汇总。

由于被考评者的多样性，个人品质存在明显差异，有时某一方面的突出业绩和另一方面的较差表现有共生性，而采用这种方法可以克服此类问题，能对员工进行全面的评估。绩效标准法为下属提供了清晰准确的努力方向，对员工具有更加明确的导向和激励作用。本方法的局限性是需要占用较多的人力、物力和财力，需要较高的管理成本。

（三）直接指标法

直接指标法在员工的衡量方式上，采用可监测、可核算的指标构成若干考评要素，作为对下属的工作表现进行评估的主要依据。如对于非管理人员，可以衡量其生产率、工作数量、工作质量等，工作数量的衡量指标有工时利用率、月度营业额、销售量等；工作质量的衡量指标有顾客不满意率、废品率、产品包装缺损率、顾客投诉率、不合格返修率等。对管理人员的考评，可以通过对其所管理的下属如员工的缺勤率、流动率的统计得以实现。

直接指标法简单易行，能节省人力、物力和管理成本。运用本方法时，需要加强企业基础管理，建立健全各种原始记录，特别是一线人员的统计工作。

（四）成绩记录法

成绩记录法是一种新开发出来的绩效考评方法。这种方法比较适合于从事教学、科研工作的教师、专家们采用，因为“成绩记录本身就代表一切”，同时也适用那些与教师、专家工作具有相同性质工作的人员，即他们每天工作的内容是不同的，无法用完全固化的衡量指标进行考量。采用这一方法的步骤是，先由被考评者把自己与工作职责有关的成绩写在一张成绩记录表上，然后由其上级主管来验证一下这些成绩是否真实准确，最后由外部的一些专家就这些材料进行分析，从而对被考评人的绩效进行评价。

因本方法需要聘请外部专家参与评估，使其时间、人力和成本等耗费较高。据有关资料介绍，国外应用该方法对律师的工作绩效进行评估，取得了满意的成果。

目前，许多高等学校为了加强对教职员工的绩效管理，采用了成绩记录法对一些专业人员进行季度或年度考评，取得了令人满意的效果。专家们普遍认为，该方法具有很强的适用性和有效性，特别是与行为量表等考评方法结合在一起使用，考评的效果会更好。

（五）短文法



短文法也称书面短文法或描述法。对本方法有以下两种解释。

一种说法认为，该方法是由被考评者在考评期末撰写一篇短文，对考评期内所取得的重要的突出的业绩作出描述，以作为上级主管考评的重要依据。

另一种说法认为，本方法是由考评者写一篇短文以描述员工绩效，并特别列举其突出的长处和短处的事实。

无论由谁来撰写绩效总结报告，其内容和形式都具有一定的相同之处。

由考评者撰写绩效考评报告，迫使考评者讨论绩效的特别事例，从而能减少考评的偏见和晕轮效应。由于考评者以事例说明员工表现，而不是使用评级量表，也可以减少考评的趋中和过宽的评价误差。同时，其最大问题是：由考评者为每个员工写一篇独立的短文，其所花费时间和精力是可想而知的，因此，在下属众多的情况下根本无法推行本方法。另外，由于短文法仅适用于激发员工表现，开发其技能，而不能用于员工之间的比较，以及重要的人事决策，因此它适用范围很小。

由被考评者自己撰写考评短文，虽然节省了上级主管的时间，但又受到个人写作能力的限制，水平低的人往往不得要领，表述不清；水平高的人又容易夸大其词，文过饰非。由此可见，本方法具有较大的局限性。

（六）劳动定额法

劳动定额法是比较传统的绩效考评的方法，它的具体步骤如下。

1. 首先进行工作研究，从宏观到微观，运用科学方法对工作地上的生产流程、作业程序和员工的操作过程进行全面的调查分析，使其组织形式和作业方法，达到精简、高效、健康、舒适、安全等方面的要求，最终实现劳动组织最优化、工作环境条件安全化、作业流程程序标准化、人工操作规范化、人机配置合理化、生产产出效率化的目标。

2. 在工作研究即方法研究和动作研究的基础上，进行时间研究，运用工作日写实、测时和工作抽样等工时研究的方法，采用经验估工、统计分析、类推比较或技术测定的技术，对劳动者在单位时间内生产某种产品或完成某项工作任务的活的劳动消耗量作出具体限定，即制定出工时定额或产量定额，作为员工绩效考评的主要依据。

3. 通过一段试工期，开始正式执行新的劳动定额，根据不同的工种和工序，企业可以采取多种不同形式的劳动定额，如工时定额、产量定额、综合定额、单项定额、看管定额、服务定额、工作定额、计划定额、设计定额、现行定额和不变定额等，对员工绩效进行考评。

劳动定额法在贯彻实施过程中，包括五个基本环节，即定额制定、定额贯彻、定额考评、定额统计和定额修订，这五个阶段的循环往复，使劳动定额的水平不断提升，从而也促进员工的劳动生产率水平不断提高。

劳动定额法从美国泰勒制的出现到今天，已经经历了100多年的发展，



但随着生产率的提高,劳动环境和作业条件的变化,以及企业经验管理理念和管理模式的变革,在不同的时期,它都有不同的内容和新的变迁,使它表现了无限的生命力。特别是进入 21 世纪以后,劳动定额管理也将会发生很多新的变化,但可以预期它在绩效管理活动中将会继续发挥积极的作用。

五、综合型绩效考评方法

(一) 图解式评价量表法

图解式评价量表法也称图表评估尺度法、尺度评价法、图尺度评价法、业绩评定量表法。此表由美国斯科特公司 (Scott) 设计,在美国工商企业中被广泛使用。本方法首先是将岗位工作的性质和特点,选择与绩效有关的若干评价要素,如个体方面的因素,如判断能力、适应性、积极性等;与工作成果有关的因素,如工作质量、数量等;还有与行为有关的因素,如合作程度、工作态度等。其次,以这些评价因素为基础,确定出具体的考评项目(指标),每个项目分成 5~9 个等级,用数字或文字表示,如最优、良好、一般、较差、极差或 1、2、3、4、5,并对各个等级尺度的含义作出具体说明。最后,制成专用的考评量表。在应用的过程中,考评者根据对下属工作的观察和了解,只需在量表的每个项目等级评估的尺度上做记号,待全部项目考评完成后,将各个项目所得的分数相加,即可得到考评的总结果。

由于本方法所采用的考评效标涉及范围较大,可以涵盖员工个人的品质特征、行为表现和工作结果,使其具有广泛适应性,同时该方法具有简单易行、使用方便,设计简单,汇总快捷等优点。但考评的信度和效度,取决于考评因素及项目的完整性和代表性,以及考评人评分的准确性和正确性。在考评要素选择确定以及考评人存在问题的情况下,本方法极易产生晕轮效应或集中趋势等偏误。各种图表格式见表 4-13 至表 4-16。

表 4-13

图解式评价量表法示例 1

用评定量表按每个项目的内容评价该员工。

5 代表优秀:你所知道的最好的工人。

4 代表良好:满足所有的工作标准,并超过一些标准。

3 代表中等:满足所有的工作标准。

2 代表需要改进:某些方面需要改进。

1 代表令人不满意:不能接受。

	1	2	3	4	5	评分
A. 衣着和仪表						
B. 自信心						
C. 积极性和主动性						
D. 工作态度						



续表

	1	2	3	4	5	评分
E. 合作精神						
F. 勤奋程度						
G. 工作质量						
H. 工作数量						

表 4—14 图解式评价量表法示例 2

姓名		岗位名称		评估日期	
员工编码		岗位编码		上次评估日期	
不满意 (2 分)	勉强通过 (4 分)	表现好 (6 分)	非常好 (8 分)	非常出色 (10 分)	
1. 工作质量 主要考查工作的准确性、全面性以及技巧性					
经常犯错误, 工作表现让人难以接受	偶尔有马虎和出错的时候	管理者在场时, 工作表现令人满意	工作表现高于一般员工的水平	无不准确的工作, 一般情况无须监督	
2. 工作数量 考查工作完成的数量以及完成工作所需的时间					
不能完成所分派的工作, 低于最低要求	有时需要别人帮助才能完成	通常能按期完成所分派的任务	产量通常能超出一般水平	是效率特别高的员工, 无须任何帮助	
3. 与工作相关的知识 考查完成工作所需的知识和技能					
不具备完成工作所需的知识	对一些责任有时缺乏理解	具有完成任务所具备的一定知识和技能	能很好地理解工作任务, 有一定的技能	具有全面知识和很强的工作技能	
4. 创造性、进取心 考查一下所具备的完成有效工作的能力					
不能处理非常规性的情况	出现非常规性工作时需要指导帮助	有时在别人的指导下能有效处理特殊事件	对非常事件有较强的判断力	无须帮助就能有效地解决非常事件	
5. 领导力 考查一下其对他人的指导和影响力					
不能进行自我管理	不具备直接影响他人的能力	在正常监督下能与同事合作	有能力直接影响别人	具有很强的影响力	
6. 合作精神 考查一下对工作的态度和与他人共事的能力					
不能遵守规章, 常引起摩擦和冲突	有时不合作, 与一些人交往有一定的难度	比较容易与他人合作, 对工作有兴趣	善于合作, 在避免矛盾时比较机敏	特别具有合作意识, 勇于承担责任	



续表

7. 可靠性——考查员工有效地完成工作的能力				
能够信赖	需要不断指导、 监视	工作表现常能达 到期望值	工作表现超过 一般员工	特别值得信赖
8. 适应性——考查员工应对变化的环境以及工作责任的能力				
能适应变化的 情况	在适应环境方面 常有些困难	能不断调整自 己, 以适应环境需 要	具有较强的适 应能力	对任何变化都有 很强的应变能力
9. 出勤率——考查出勤情况以及遵守时间情况				
经常有缺席和 迟到现象	偶尔缺席或因故 迟到	无缺席现象, 但 有时因故迟到	出勤率较高, 而且很准时	在过去一年中, 无任何缺席和迟到 现象
10. 仪表风度——考查本工作对员工的仪表风度要求				
未达到最低要 求	能让人接受, 但 有时仍需要完善	比较落落大方, 衣着干净得体	穿着品位较 高, 有风度	特别善于修饰自 己, 很有风度气质

综合考评结果汇总

40分以下	40~59分	60~79分	80~89分	90~100分
令人不满意: 分	勉强通过: 分	表现好: 分	非常好: 分	非常出色: 分

被考评者的优势和特长:

需要改进工作的具体建议:

年度综合考评评述:

考评者签字: 日期:

被考评者自己填写: 上级已向我解释了对我的考评结果

我认为这一评估结果是: 客观公正 , 不公正 , 我想与人力资源部讨论一下考评结果

被考评者签字: 日期:

员工自己的评述:

被考评者签字: 日期:

人力资源部经理的评述:

人力资源部经理签字: 日期:



表 4—15

图解式评价量表法示例 3

一般绩效评价要素	评价尺度		考评依据与评分
1. 工作质量：所完成工作的精确度以及达到国家标准要求的程度	最优 <input type="checkbox"/>	90~100 分	事实依据与评语 本项目最后评分
	良好 <input type="checkbox"/>	80~89 分	
	一般 <input type="checkbox"/>	70~79 分	
	较差 <input type="checkbox"/>	60~69 分	
	极差 <input type="checkbox"/>	60 分以下	
2. 生产率：在某一特定时间内的劳动效率或完成合格产品的数量	最优 <input type="checkbox"/>	90~100 分	事实依据与评语 本项目最后评分
	良好 <input type="checkbox"/>	80~89 分	
	一般 <input type="checkbox"/>	70~79 分	
	较差 <input type="checkbox"/>	60~69 分	
	极差 <input type="checkbox"/>	60 分以下	
3. 工作知识与能力：实践经验和技能水平，以及在工作中采集信息和处理、分析、利用信息的能力	最优 <input type="checkbox"/>	90~100 分	事实依据与评语 本项目最后评分
	良好 <input type="checkbox"/>	80~89 分	
	一般 <input type="checkbox"/>	70~79 分	
	较差 <input type="checkbox"/>	60~69 分	
	极差 <input type="checkbox"/>	60 分以下	
4. 可信度：在完成任务和听从指挥方面的可信任、可依赖程度	最优 <input type="checkbox"/>	90~100 分	事实依据与评语 本项目最后评分
	良好 <input type="checkbox"/>	80~89 分	
	一般 <input type="checkbox"/>	70~79 分	
	较差 <input type="checkbox"/>	60~69 分	
	极差 <input type="checkbox"/>	60 分以下	
5. 勤奋度：上下班的准时程度，遵守劳动纪律、工艺纪律以及总出勤率情况	最优 <input type="checkbox"/>	90~100 分	事实依据与评语 本项目最后评分
	良好 <input type="checkbox"/>	80~89 分	
	一般 <input type="checkbox"/>	70~79 分	
	较差 <input type="checkbox"/>	60~69 分	
	极差 <input type="checkbox"/>	60 分以下	
6. 独立性：完成工作时不需要监督或只需要很少监督的程度	最优 <input type="checkbox"/>	90~100 分	事实依据与评语 本项目最后评分
	良好 <input type="checkbox"/>	80~89 分	
	一般 <input type="checkbox"/>	70~79 分	
	较差 <input type="checkbox"/>	60~69 分	
	极差 <input type="checkbox"/>	60 分以下	

考评结果评述与评价总分：

考评者签字：

日期：



表 4—16

图解式评价量表法示例 4

被考评者姓名		所属部门		职务名称	
绩效考评期限	年 月 日到 年 月 日			考评者	

1 代表未达到要求，2 代表基本符合要求，3 代表全面达到要求，4 代表很好达到要求，5 代表超过要求

被评价岗位：行政秘书

A. 打字速写（权重：30%）	评价等级：1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
以每分钟 60 个单词的速度按照适当的格式准确地将来自以下各个方面的指令打印成文件：口头指示、录音内容、手写笔记或对工作日程进行有效管理，包括约见、会议、旅行以及其正式笔记、总经理的手写材料、手写会议纪要等；打印通知、会议议程、工作日程和其他以下内部材料：打印商业协会调查；汇总和打印经营报告及其他各种报告，包括文本和表格；打印从报纸和杂志上摘选下来的文章；整理和打印信件、备忘录、文件副本以及其他要求打印的文件	评述：
B. 接待（权重：25%）	评价等级：1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
当面或通过电话核定已签订的合同，热心地帮助来电话者和来访者：接听打进来的电话，转达消息、提供信息或将电话例行转给某人；接待来访者，提供信息或直接将客人引领到相应的办公室或个人处；作为主人，在客人等待期间提供临时服务；操纵自动应答设施；对来电话者和来访者保持一种合作态度	评述：
C. 计划安排（权重：20%）	评价等级：1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
对工作日程进行有效管理，包括对约见、会议、出差以及其他此类活动的安排；对工作日程进行安排；为总经理、董事会成员和其他人员约见会面人员；为办理出差补贴做好准备；协助进行年度会议的安排；为保证在职培训计划的实施，在房间内、课间提供咖啡以及饮食方面的服务；对组织各项设施的使用进行计划安排；为外部发言人、咨询专家等安排好交通、旅程以及相应的费用	评述：
D. 文件与资料管理（权重：15%）	评价等级：1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
创建并维护一个合适的文件管理系统，能够按照要求迅速地放置和取出文件；制订文件空间分配计划，分别在文件管理系统中为回函、会议记录、报告、规定以及其他相关文件作出妥当的安排；将资料放入文件夹中的适当位置；从文件夹中查找并取出需要的资料；对文件进行挑选、装订和剔除，必要时进行文件汇总或销毁；保存和保护某些重要文件，将文件资料整理成可直接使用的形式	评述：



续表

E. 办公室一般服务 (权重: 10%)	评价等级: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
以一种受欢迎的方式和既定的程序来履行相关办公室职责; 通过邮递中心处理邮件、寄送文件和邮品; 拆阅外来邮件并进行分送; 对文件进行复制; 掌握一定的现金; 从相关报纸和杂志中摘取与组织有关的文章; 负责公告栏的书写, 完成其他预定的工作	评述:
考评者总评述:	
总评分:	考评者签字: 日期:
被考评者自述:	
被考评者签字: 日期:	
上下级双方所达成的共识、异议及其他需补充说明的问题:	
主管签字:	
下属签字:	
审核者意见:	
审核者签字: 日期:	

(二) 合成考评法

为了提高绩效考评的质量, 有些企业将几种比较有效的方法综合在一起, 采用合成考评法, 见表 4-17。

表 4-17 某公司采用合成考评法的示例

团队成员绩效考评记录表			
1. 岗位职责 团队成员在完成岗位工作任务方面, 是否按照标准进行操作, 按质按量按时完成任务?	很好 <input type="checkbox"/>	满意 <input type="checkbox"/>	不满意 <input type="checkbox"/>
评述:			
2. 合作精神 团队成员如何与同事、监督者和顾客相处? 在工作中是否乐于帮助同事? 上级指令下达后是否认真贯彻执行? 是否礼貌待客, 热情地为顾客提供各种服务?	很好 <input type="checkbox"/>	满意 <input type="checkbox"/>	不满意 <input type="checkbox"/>
评述:			



续表

3. 工作情况 团队成员每天完成工作任务量有多大？工时利用率是否提高？工作速率和服务质量如何？	很好 <input type="checkbox"/>	满意 <input type="checkbox"/>	不满意 <input type="checkbox"/>
评述：			
4. 创新性 团队成员在工作中有何新思路、新方法、新创意、新发现和新发明，其产生了什么样的实际效果？	很好 <input type="checkbox"/>	满意 <input type="checkbox"/>	不满意 <input type="checkbox"/>
评述：			
5. 个人仪表（略）	很好 <input type="checkbox"/>	满意 <input type="checkbox"/>	不满意 <input type="checkbox"/>
评述：			
6. 其他要素（略）	很好 <input type="checkbox"/>	满意 <input type="checkbox"/>	不满意 <input type="checkbox"/>
评述：			
考评者总评述：			
		考评者签字：	日期：
被考评者意见：			
		被考评者签字：	日期：

合成考评法的开发与应用实例说明，由于企业单位的主客观环境和条件的不同，企业完全可以因地制宜、因人制宜、因时制宜，设计更加适用可行的绩效考评方法。

此外，还有些企业根据管理人员的特点，采用一定的表格形式，在对各评价要素作出明确的描述和界定的基础上，将考评与绩效改进计划有效地结合在一起，通过管理绩效的考评，找出存在的问题和不足，并提出今后改进的措施和办法，见表4—18。这种描述性表格与绩效改进计划合成在一起的考评方法，虽然不能进行人员的横向比较，但对每个管理人员来说，由于各自岗位的工作内容和特点存在明显的差异，具有更强的针对性和适用性，从而有助于提高管理绩效的水平。

表4—18 管理人员绩效考评与改进计划表（摘要）

工作绩效评价要素：技能要求	评分	绩效分析实例	绩效改进计划
1. 计划能力	10		
采集信息进行预测，明确发展方向、目标，制订战略和行动方案，编制预算，编制工作程序和安排日程的能力	8		
	6		
	4		
出色 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 平常 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 <input type="checkbox"/>	2		

续表

工作绩效评价要素：技能要求	评分	绩效分析实例	绩效改进计划
<p>2. 组织能力</p> <p>为了实现预定的计划目标，进行授权、合理配备人员、开发利用各种可供使用资源的能力</p> <p>出色<input type="checkbox"/> 较强<input type="checkbox"/> 平常<input type="checkbox"/> 较差<input type="checkbox"/> 很差<input type="checkbox"/></p>	10 8 6 4 2		
<p>3. 指挥监督能力</p> <p>有效掌握员工的动态和工作进度情况，善于与员工沟通，对下属工作进行指导、激励和监控的能力</p> <p>出色<input type="checkbox"/> 较强<input type="checkbox"/> 平常<input type="checkbox"/> 较差<input type="checkbox"/> 很差<input type="checkbox"/></p>	10 8 6 4 2		
<p>4. 控制能力</p> <p>通过工作分析，建立工作绩效标准，进行工作绩效评价，采取适当行动，改进组织和员工绩效的能力</p> <p>出色<input type="checkbox"/> 较强<input type="checkbox"/> 平常<input type="checkbox"/> 较差<input type="checkbox"/> 很差<input type="checkbox"/></p>	10 8 6 4 2		
<p>5. 人员开发能力</p> <p>考评人员的工作绩效和潜力，提供培训和技能开发，指导、咨询并协助解决人事方面的问题</p> <p>出色<input type="checkbox"/> 较强<input type="checkbox"/> 平常<input type="checkbox"/> 较差<input type="checkbox"/> 很差<input type="checkbox"/></p>	10 8 6 4 2		
<p>6. 分析能力</p> <p>根据获取的相关信息，由外及里去伪存真，抓住主要矛盾和实质性问题，善于把握显著相关事件，辨明内在联系并提出实用性决策的能力</p> <p>出色<input type="checkbox"/> 较强<input type="checkbox"/> 平常<input type="checkbox"/> 较差<input type="checkbox"/> 很差<input type="checkbox"/></p>	10 8 6 4 2		
<p>7. 决策能力</p> <p>迅速而准确地对多种备选行动方案进行评价并优选优化，作出最终决定的能力</p> <p>出色<input type="checkbox"/> 较强<input type="checkbox"/> 平常<input type="checkbox"/> 较差<input type="checkbox"/> 很差<input type="checkbox"/></p>	10 8 6 4 2		
<p>8. 人际关系能力</p> <p>与组织中各类各个层次的人员建立密切的联系，进行有效的交往，善解人意，了解下属需要的能力</p> <p>出色<input type="checkbox"/> 较强<input type="checkbox"/> 平常<input type="checkbox"/> 较差<input type="checkbox"/> 很差<input type="checkbox"/></p>	10 8 6 4 2		
<p>9. 信息沟通能力</p> <p>倾听并清楚地理解他人的见解，以一种清晰、具有感染力的语言说服对方，阐述并坚持自己主张的能力</p> <p>出色<input type="checkbox"/> 较强<input type="checkbox"/> 平常<input type="checkbox"/> 较差<input type="checkbox"/> 很差<input type="checkbox"/></p>	10 8 6 4 2		



续表

工作绩效评价要素：技能要求	评分	绩效分析实例	绩效改进计划
10. 工作知识	10		
有关某一特殊专业方面的知识水平，即对本职工作各组成部分以及与其相关领域工作的知识水平	8		
	6		
	4		
出色 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 平常 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 很差 <input type="checkbox"/>	2		

考评者评述：

考评者签字：

日期：

使用填写本考评表的说明

一、目的和要求

设计和使用本表格的目的在于，为考评人分析被考评人工作的完成情况提供条件，帮助考评人对下属在工作中运用知识和技能的情况进行评价。采用这种绩效分析方法，目的是通过“一对一”的绩效面谈，帮助被考评人对自己的缺点和不足有正确的认识，并提出改善自己绩效的措施和办法。

二、制订绩效改善计划的程序

1. 工作绩效评价要素与技能要求。表中所列举的绩效评价要素，代表着被考评人在承担本岗位工作任务时所必需的能力。在仔细阅读对每一指标的定义之后，应作出评定（在□处做上记号）。在本表格的下端留有空格，可以提出您自己认为很重要，但表格中未体现出来的绩效要素（指标），请您一定要将与绩效相关密切的指标加进来。

2. 工作绩效分析与实例。本栏目要求填写能够支持您判断的那些反映被考评人工作绩效的具体实例，或者可观察到的行为实例。这些实例均应是与被考评人工作绩效有关系的言谈和举止（在完成一项工作任务的时候）。

3. 工作绩效改善计划。本栏目所要列举的是能够帮助被考评人改善绩效的行动或措施。本项计划最好是由考评人和被考评人通过面谈来共同制订。此项计划所提出的行动和措施应当切合实际，具有可操作性，并且明确负责人、执行人、检查人，时间、期限和进度，以及对绩效改善计划实施效果的监督、评价和反馈过程。

4. 绩效讨论。每一种工作绩效要素的评价和分析都应当与被考评人面谈讨论。讨论的主要目的是为了有效解决问题，鼓励下属对自己过去的工作进行必要的回顾和思考，以期找出问题的根源所在，同时促使他们考虑采取何种措施改进不良的工作绩效。通过主管与下属之间的讨论，共同制订出一个改善绩效的行动方案。总之，绩效改进计划必须具有现实性和可行性，并且在以后的工作中持之以恒，才能取得成效。

【能力要求】

一、绩效考评中的矛盾冲突分析

由于管理者与被管理者，考评者与与被考评者所处的地位不同，观察问题的角度不同，权责与利害关系不同，使他们在绩效管理的活动中，不可避免地经常出现一些矛盾和冲突。在考评活动中，直接主管总是从下属自身的素质、能力、态度和实际表现等方面来考查评定，而下属总是忽视自我检查和自我评价，把注意力放在外部的环境和条件上，认为绩效不高完全是由于别

人的原因引起的，如上级主管支持不力、同事之间缺乏合作精神、没有得到及时的信息反馈等，上下级之间在认知上的差异是导致双方的矛盾和冲突的基本原因。无论是考评者还是被考评者，双方在进行面谈时，受“自我保护意识”的驱使，往往将所取得的成功和业绩归因于主观（本人的能力、态度和表现等），而将失误和不足归因他人和客观（领导、同事和设备，以及环境和条件等）。

由于考评者与被考评者双方在绩效目标上的不同追求，可能产生三种矛盾。

1. 员工自我矛盾。员工一方面希望得到客观公正的考评信息，以便弄清自己在组织的地位和作用，以及今后努力的方向；另一方面又希望上级主管给予自己特别的关照，以树立自己的良好形象，使自己得到一定的认同和有价值的回报。这种个人需求目标的双重性，“自抱琵琶半遮面”式的心理状态，是在绩效管理中常见的一种冲突。

2. 主管自我矛盾。上级主管在对下属进行考评时，当根据绩效计划的目标进行严格地考核评价时，会直接影响到下属的既得利益，如薪酬、奖金和升迁等，主管考评宽松下属员工拍手称快，主管考评过严容易导致关系紧张。如果主管不能持续地完成绩效目标的考评，帮助下属改进绩效，开发员工潜能的目标也就更加难以完成。

3. 组织目标矛盾。上述两种矛盾的交互作用，必然带来组织绩效目标与个人既得利益目标的冲突，组织开发目标与个人自我保护要求发生冲突。

二、避免和解决绩效考评矛盾的方法

员工、主管和组织之间的矛盾冲突在所难免。因此，需要企业人力资源部认真地研究对待，制定行之有效的政策，采取有针对性的策略，要求各级主管掌握并运用人事管理的艺术，通过积极有效的面谈，抓住主要矛盾和关键性问题，尽最大可能及时化解冲突。为了化解矛盾冲突，建议采用以下一些措施和方法。

1. 在绩效面谈中，应当做到以行为为导向，以事实为依据，以制度为准绳，以诱导为手段，本着实事求是、以理服人的态度，改变轻视下属等错误观念，与下属进行沟通交流。

2. 在绩效考评中，一定将过去的、当前的以及今后可能出现的目标适当区分开，将近期绩效考评目标与远期开发目标严格区分开。如果主管要对近期绩效目标考评，为实施奖励方案提供依据，就应当进行一次针对绩效目标的面谈，使上下级之间就事论事，不必言及其他；如果主管要实现开发的目标，应另外组织一次查找差距和不足的面谈，帮助下属制订出切实可行的绩效改进计划。采用具体问题具体分析解决策略，有利于消除下属思想上的种种顾虑，“放下包袱，开动机器，轻装上阵”。

3. 适当下放权限，鼓励下属参与。在绩效管理的各个阶段，上级主管

一定要简化程序,适当下放权限。比如,由原来的主管负责登记记录下属的工作成果,改为由下属自己登记记录。采用放权的办法有三点好处:首先,增强了下属的参与意识和工作的责任感;其次,减轻了上级主管的工作负担和压力,使其有更多的精力去抓大事;最后,由于员工有了一定的支配权,明显减弱了不必要的自我保护的戒备心理。

三、绩效申诉及处理

从某种角度而言,绩效管理既是一门科学,又是一门艺术,尽管其基本思想要求是绩效考评的各个环节都要实现科学与公平,但受考评指标、考评方法、考评主体以及考评程序等多种因素的影响,绩效考评难以做到绝对的客观公正。另外,在具体的考评实施过程中,也难免会因为疏忽、理解偏误等多方面的影响,出现这样那样的问题。而为了避免上述问题带来的不利影响,尽可能地提高绩效考评的准确性,就必须给员工一定的话语权,对考评中不准确或存在争议的地方提出异议,这就要求在绩效考评体系中引入绩效申诉制度。绩效申诉是绩效管理系统的重要环节,可以纠正绩效考评过程中的偏差,提高员工对绩效管理系统的接受和认同程度,增强员工的工作满意度,使员工个人目标与企业目标保持一致。因此,绩效申诉是实现企业绩效管理公平性的重要保障。

(一) 绩效申诉受理内容

绩效申诉受理内容主要包括两个部分:一是结果方面的,如果员工对于自身的绩效结果无法认同,或发现绩效考评数据不准确,可以向人力资源部提出申诉,并阐明申诉理由;二是程序方面的,如果员工认为考评者在进行绩效考评时,违反了相关程序和政策,或存在失职行为,也可以进行绩效申诉,要求人力资源部进行处理。

(二) 绩效申诉处理机构

绩效考评机构一般由绩效管理委员会和绩效管理日常管理小组组成,前者主要负责绩效管理系统的总体设计和重大事项的管理,是绩效考评的领导机构,主要由企业高层和相关部门负责人组成;后者是绩效考评的执行机构,负责绩效考评的具体工作,一般设在人力资源部。绩效申诉处理一般也是由上述两个机构负责,后者主要负责初次绩效申诉处理,前者主要负责初次申诉无法解决的问题或重大绩效申诉事件的处理。

(三) 绩效申诉处理流程

为了保证绩效申诉切实有效,企业一般为员工提供两次申诉机会,具体的申诉处理流程如下。

1. 初次申诉处理。被考评者如对绩效考评结果存有异议,应首先通过与直接上级沟通的方式谋求解决。如解决不了,员工有权在得知考评结果后一定期限内向人力资源部提出申诉,填写绩效申诉表,见表4-19、表4-20,超过期限则不予受理。



表 4—19

员工绩效申诉表示例 1

申诉人		部门		申诉时间	
申诉内容及其依据	申诉内容				
	申诉依据				
调查情况及其协调结果	调查情况				
	协调结果				
所属部门负责人签字：		申诉人签字：		人力资源部签字：	
年 月 日		年 月 日		年 月 日	

表 4—20

员工绩效申诉表示例 2

姓名		工号		部门	
职位		入职日期		直接上级	
申诉人陈述申诉事实及理据					
		申诉人签名：		日期：	



续表

申诉人所在部门处理经过及结论	<p style="text-align: right;">部门经理签字： 日期：</p>
人力资源部受理过程及建议	<p style="text-align: right;">人力资源部经理签字： 日期：</p>
绩效委员会最终意见	<p>本次申诉已完成，最终结论为： <input type="checkbox"/> 维持原来部门经理的绩效评估结果。 <input type="checkbox"/> 调整为_____。</p> <p style="text-align: right;">绩效委员会负责人签字： 日期：</p>
申诉评审反馈	<p>已收到并认可本次申诉的结果。</p> <p style="text-align: right;">申诉人签字： 日期：</p>

人力资源部在接到员工的申诉后，需在一定期限内作出答复。人力资源部经理根据了解到的实际情况和公司制度，出具第三方解决意见与考核人面谈解释原因，并在员工申诉表上签署意见，与员工面谈解释原因并在员工申诉表上签署意见。如果员工的申诉成立，确需改正申诉者的绩效考评结果，人力资源部应当与被考评者的上级协商，报绩效管理委员会批准后，调整该被考评者的绩效考评结果。

2. 二次申诉处理。如果员工对首次处理意见不服，还有权在接到首次处理意见后的一定期限内向公司的绩效管理委员会再次进行申诉，超过期限则不予受理；绩效管理委员会在接到员工的申诉后，需在一定期限内作出裁决。

如果绩效管理委员会认为员工的二次申诉成立，则由人力资源部按照绩效管理委员会的处理意见与被评价者的上级进行协商，调整其绩效评价结



果。如果绩效管理委员会经调查核实认为考评结果不存在问题，则维持原评价结果，员工不得继续申诉。

3. 申诉材料归档。在绩效申诉处理完毕之后，由人力资源部负责进行归档，将员工申诉表归入员工绩效考评档案中，作为绩效考评过程的记录。

第三单元 绩效面谈与绩效改进

【学习目标】

通过学习，掌握绩效面谈的类型及目的，能够通过采取相关措施和方法提高绩效面谈质量。

【知识要求】

一、绩效面谈的类型

从绩效面谈的内容和形式上看，绩效面谈可以有多种区分，按照具体内容区分为以下四类。

1. 绩效计划面谈。即在绩效管理期初，上级主管与下属就本期内绩效计划的目标和内容，以及实现目标的措施、步骤和方法所进行的面谈。

2. 绩效指导面谈。即在绩效管理活动的过程中，根据下属不同阶段上的实际表现，主管与下属围绕思想认识、工作程序、操作方法、新技术应用、新技能培训等方面的问题所进行的面谈。

3. 绩效考评面谈。即在绩效管理末期，主管与下属就本期的绩效计划的贯彻执行情况，以及其工作表现和工作业绩等方面所进行的全面回顾、总结和评估。

4. 绩效反馈面谈。即在本期绩效管理活动完成之后，将考评结果以及有关信息反馈到员工本人，以及为下一期绩效管理活动创造条件的面谈。

二、绩效反馈面谈的目的

作为绩效面谈中非常重要的一项内容，绩效反馈面谈是管理者就上一绩效管理周期中员工的表现和绩效评价结果与员工进行正式面谈的过程。绩效反馈面谈主要有以下四个目的。

1. 使员工认识到自己在本阶段工作中取得的进步和存在的缺点，了解主管对自己工作的看法，促进员工改善绩效。在一个绩效周期结束之前，员工需要了解他在整个绩效周期中的表现以及主管和其他人员对自己的看法，根据这些反馈信息，在下一个绩效周期中不断改进绩效并提高自己的技能。当员工无从了解自身存在的问题时，他们就无法有效地纠正自己的行为。另外，每个人都需要得到来自周围的人的认可，由此产生自我成就感，从而激励他取得进一步的发展。此外，员工也需要就一些他们不理解的地方或自己的一些想法与主管进行交流，绩效反馈的过程实际上也为管理者和员工提供了这样一种交流的机会。

2. 对绩效评价结果达成共识, 分析原因, 找出需要改进的地方。绩效评价往往包含着许多主观判断的成分, 即使是客观的评价指标, 也存在对采集客观数据的手段是否认同的问题。由于评价者与评价对象的立场和角色不同, 双方对于评价结果的认同必然需要一定的过程。在管理者和员工就评价结果达成一致意见之后, 员工和管理者就应该针对面谈中提出的各种绩效问题, 制订一个详细的绩效改进计划。不仅绩效不佳或者绩效平平的员工可能存在一些绩效不足的地方, 绩效优良的员工可能也有需要改进的地方, 因此, 除被告知绩效评价结果外, 员工更希望有人能够帮助自己找出问题的原因, 而且有的时候导致员工绩效不佳的原因并不在于员工本人, 很可能是管理上的问题。因此, 对于双方来说, 共同寻找绩效差距的原因是非常有意义的。

3. 制订绩效改进计划, 共同商讨确定下一个绩效管理周期的绩效目标和绩效计划。在管理者和员工就绩效结果和改进点达成共识之后, 就要制订绩效改进计划, 最终的绩效改进计划往往以书面的形式呈现。在绩效改进计划中, 双方可以共同确定需要解决的问题、解决的途径和步骤以及员工需要管理者提供的帮助等内容。绩效管理是一个各环节首尾相接的循环过程, 制订绩效计划并不只是在绩效管理周期开始时才进行的工作, 在前一个绩效周期将要结束时, 就应该考虑下一个周期的绩效目标和计划。根据整个绩效周期中员工的绩效表现修订原有的绩效计划, 并在进行绩效反馈面谈的过程中就下一周期的绩效目标和计划达成共识, 这样有助于在下一个绩效周期中根据前面所讲的绩效计划方法制定新的绩效目标和标准。绩效计划的制订过程和绩效反馈面谈的过程是不可分割的。一个绩效周期的结束恰恰是下一个绩效周期的开始, 有时绩效反馈面谈与绩效计划面谈可以放在一起进行。在绩效反馈面谈中, 管理者与员工就本绩效周期中的绩效评价结果进行了探讨, 制订了绩效改进计划。双方在制定下一绩效周期绩效目标的时候, 就能够以员工在上一个绩效周期中的绩效表现和存在的问题为依据, 更加有的放矢地帮助员工履行工作责任, 并能够指导员工采用更加科学、有效的工作方法完成预期的工作任务。

4. 为员工的职业规划和提供信息。员工的职业规划和提供信息是建立绩效管理体系的目的之一, 在绩效反馈阶段, 管理者应当鼓励员工讨论个人发展的需要, 以便建立起有利于达成这些发展的目标。由于讨论涉及员工进一步发展所需要的技能以及发展新技能的必要性, 因此, 通常绩效反馈面谈还会讨论员工是否需要以及在哪些方面需要培训。管理者应当保证提供一定的资源, 为员工的学习提供支持。同时, 这一过程也是发掘其他发展机会、检测员工对发展目标考虑的程度的好机会。在反馈面谈结束后, 应当根据反馈结果, 结合组织和员工的下一步计划, 制订员工的发展计划。员工的发展计划是具体的, 应该在以下几个方面与员工达成共识: 员工需要做些什么,



员工什么时候要做到这些；管理者要做些什么，什么时候做；一旦达成了自我发展计划，将如何发挥员工的新技能。

【能力要求】

绩效管理系统运行中将会遇到很多困难和问题，这些问题的产生，究其原因有二：一是系统故障，方式方法、工作程序等设计和选择得不合理、不得当；二是考评者和被考评者对系统的认知与理解上的故障，使其运行不畅。为了保证绩效管理系统运行的有效性，各级主管应当掌握绩效面谈、绩效改进以及解决冲突的策略和方法。

一、提高绩效面谈质量的措施与方法

（一）绩效面谈的准备工作

为了提高和保证绩效面谈的质量和效果，考评者应当注意做好以下两项准备工作。

1. 拟订面谈计划，明确面谈的主题，预先告知被考评者面谈的时间、地点，以及应准备的各种绩效记录和资料。在绩效面谈之前，考评者必须明确本次绩效面谈的目的、内容和要求，即需要明确本次面谈主要交流和沟通的主题是什么？通过面谈要达到什么样的目的，解决什么样的问题？凡事预则立，不预则废。要保证绩效面谈的质量，不但考评者要有充分的思想准备，被考评者也应当有充分的准备，考评者应在面谈前1~2周，以文字通知的形式预先告知被考评者，具体说明绩效面谈的内容、会见的时间和地点，以及应准备好的各种原始记录和资料。同时，考评者还必须以口头的形式，将上述要求亲自通知到每个被评估者，再次作出确认，以使绩效面谈的准备工作真正落到实处。如果仅仅让行政人员编排一份简单的绩效面谈的时间安排表，或者发送一份面谈通知就敷衍了事的话，则会带来很多不必要的误解和麻烦。此外，在面谈通知中一定要给被考评者提供明确的信息，比如面谈是单向的还是双向的，下属可否对上级主管的工作表现或本单位的绩效进行评述等。尽管借助于文字和口头的通知方式，会增加一定的工作量，但却是十分必要的。如果参与绩效面谈的双方都能预先做好思想、技术、物质上的准备工作，各司其职，将会使绩效面谈具有更积极的意义。

2. 收集各种与绩效相关的信息资料。绩效面谈的质量和效果不但取决于考评者与被考评者事先的准备程度，更重要的是取决于双方所提供展示的数据资料的翔实和准确程度。在绩效面谈中，如果主管与下属之间不是以反映客观绩效的真实数据资料为依据，那么将是主管列举不出确凿的数据说服下属，下属也列举不出足够的事实证明自己，从而使绩效面谈失去存在的真正意义。事先确定绩效面谈的内容和时间，对双方来说都十分有利。考评者确认了面谈以后，可有目的地整理汇总被考评者的各种相关资料，而被考评者接到事先通知后，就有充足的时间整理汇总以前工作表现的记录并进行自



我评估，写出自评报告，并将总结报告和主要资料及时呈送上级主管审阅。在面谈之前，如果考评者能够将自己所掌握的有关资料与下属的自评报告及所提供的资料进行对比的话，将会大大提高绩效面谈的质量，提高绩效考评的针对性和有效性。

（二）提高绩效面谈有效性的具体措施

在绩效管理的过程中，由于目的不同，所采用的绩效面谈方式也不同，各级主管应该有能力根据考评的目的和要求，以及不同下属人员工作岗位的性质和特点，决定采用一种或多种面谈形式。在绩效面谈中，仅仅要求员工回顾和总结自己工作绩效是不够的，还必须使考评双方对组织的状况和下属员工的绩效，有深入全面、具体清晰的正确认识，时时保持清醒的头脑，不囿于一时的成功，不因取得成绩而骄傲自满，也不应遇到眼前的一点失败就灰心丧气。因此，绩效面谈必须反馈有效的信息，考评双方只有掌握完全的信息，真正地把握问题的要害，才能明确应当从何处入手，以何种方式更好地解决问题，提高员工的工作绩效，使企业目标得以实现。

企业大量事实证明，要保证绩效面谈的质量，进一步提高其有效性和科学性，除了应做好绩效面谈前的各种准备工作外，更重要的是采取有效的信息反馈方式，并达到以下要求。

1. 有效的信息反馈应具有针对性。在绩效面谈中，考评者所回馈的信息不应当是针对某个被考评者，而应当针对某一类行为，并且这种行为应当是员工通过自身的努力，能够改进和克服的。例如，指出某人某一种工作行为是无效的，比批评他本人如何窝囊、不成大器，如何没有出息、不争气要更为恰当。因为前种行为有改变的可能性，而后者评价则暗指个人固有的个性特征。如果一个人意识到自己的缺点无法改变，以及一些性格、兴趣上的不足或缺陷，往往容易自暴自弃，对自己的未来缺乏足够的信心，放弃在工作学习方面的努力。

2. 有效的信息反馈应具有真实性。在绩效面谈中，反馈的信息应该“去伪存真”，是经过核实和证明的。一个最简单的验证方法，就是让参与者再复述一下所传输信息的内容，看看是否与考评者最初的看法有所不同。不管上级主管出于何种认识、想法和目的，信息反馈总是会给下属带来一定的压力，极容易使信息接受者产生曲解和误会。

此外，有效的信息反馈不仅要具有真实可靠性，还应使其明确、具体而详细，防止过于简单化的表述。

3. 有效的信息反馈应具有及时性。信息反馈的有效性的一个重要表现就是它的及时迅速性，如果能针对被考评者的近期行为提出一些及时的有意义的信息反馈，将会对工作绩效的改进具有较大的裨益。

4. 有效的信息反馈应具有主动性。无论是考评者还是被考评者，都应当提高采集和接受绩效信息的主动性和积极性。特别是对于被考评者来说，



主动获取信息反馈比被动接受更为有效。为了不断地提高自身素质和工作绩效，被考评者应主动提问，寻求上级主管的信息反馈，请求考评者给予必要的解释和说明，以便及时纠正不正确的工作行为。

5. 有效的信息反馈应具有适应性。这里所说的适应性有多种含义：一是反馈信息时要因人而异，应适用于被考评者，不同的人有不同的特点和不同的需要，只有采用不同的反馈方式方法，才能体现信息反馈的初衷。如果仅仅从考评者的角度出发，而不考虑被评估者的实际情况，则是事倍功半，起不到信息反馈的作用。信息反馈的目的是为了给下属提供必要的引导和帮助，绝不是给其造成某种心理压力或情感伤害。二是有效的信息反馈是为了交流和沟通某种绩效的信息，而不是给下属提出某种指令和要求。通过必要的信息交流，使下属可以根据自己的实际情况和工作能力，自主地选择适应性强的途径和方法，作出改进工作的决策。三是有效的信息反馈应集中于重要的关键的事项。尽管考评者可能掌握了大量信息，但只需提供那些关键的特定信息就足以发挥引导员工的功能了。如果信息量过大只能降低反馈信息的适应性，起不到指导帮助下属的作用，满足不了改进工作绩效的要求。四是有效的信息反馈应考虑下属心理承受能力，上级主管所反馈的信息应强调下属所说、所做以及怎么做的，而不是要解析员工为什么要这样做，其心理动机是什么。如果上级主管过多揣测下属的某种行为的动机和意图，就会引起下属的“自我保护意识”的心理反应，对上级主管产生怨恨、怀疑和不信任感，造成上下级之间的隔离和疏远，这种不具有适应性的信息反馈，对于员工潜能的开发和利用是极为不利的。在某种特定环境下，考评者可以试图提及下属的动机和意图，寻求一下基本原因。但非要“打破砂锅问到底”，想当然地认为自己掌握了下属真实的动机，没有任何实际意义。

不管采取了多么有效的信息反馈形式，为了使员工工作绩效达到要求，还必须采取相应的配套措施。因为改变员工的行为是一件很艰苦的事情，但许多上级主管却忽视了配套措施，认为只要填写了绩效考评的表格，就万事大吉了，直到下一次考评时，才想起查对一下过去的考评记录。相反，有效率的管理者决不会“浅尝辄止”，他们一定要将绩效管理进行到底，并辅之必要措施和手段，如薪酬、提升、激励、惩罚等，最终促进组织与员工绩效改进与提高。

二、绩效改进的方法与策略

所谓绩效改进，是指确认组织或员工工作绩效的不足和差距，查明产生的原因，制定并实施有针对性的改进策略，不断提高企业员工竞争优势的过程。

设计并构建了企业单位的绩效管理体系，通过培训各级主管掌握了绩效面谈的技巧，能够使绩效信息得到有效的反馈，这一系列活动极大地增强了有效的绩效管理的可能性，但要使其转变为现实，形成实际意义的生产力，



尚有下列几项重要工作，需要认真研究对待并努力完成。

（一）分析工作绩效的差距和原因

1. 分析工作绩效的差距。在对员工绩效进行考评时，不但要对员工绩效计划的实施情况进行评价，分析其工作行为、工作结果，以及计划目标实现的程度，还要找出其工作绩效的差距和不足，具体有以下三种方法。

（1）目标比较法。它是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。例如，某下属绩效计划的目标是在本期内市场销售额达到100万元，实际只完成了80万元，实际与计划相比，有20万元的差距。

（2）水平比较法。它是将考评期内员工的实际业绩与上一期（或去年同期）的工作业绩进行比较，衡量和比较其进步或差距的方法。例如，某个员工上个季度考评时，一次产品抽查的不合格率为3%，而本季度该员工的一次产品抽查的不合格率为5%，虽然没有超过企业5%的考评标准，但却比上个季度超出2个百分点，说明该员工尚有潜力可挖掘。

（3）横向比较法。为了查找工作绩效上的差距和不足，除了可以采用上述目标比较法和水平比较法之外，还可以在各个部门或单位之间、各个下属成员之间进行横向的对比，以发现组织与下属员工工作绩效实际存在的差距和不足。

2. 查明产生差距的原因。在找出员工工作绩效的差距之后，各级主管还应当会同被考评者，一起查找和分析产生这些绩效差距和不足的真正原因，因为绩效管理的目标是要不断地改进工作，提高组织与员工的业绩水平。

如前所述，影响和制约工作绩效的因素是多方面的，既有员工的主观因素，也有企业的客观因素；既有物质的影响因素，也有精神的影响因素。特别是员工的工作行为和工作表现受到多种因素的影响，如图4-4所示。

各级主管在剖析各种绩效差距的原因时，可借用要素因果分析图（简称鱼刺图）的方式进行分析，如图4-5所示。为了有助于查明工作绩效落后的原因，各级主管可参照表4-21的要素大纲进行提问。

（二）制定改进工作绩效的策略

在查明绩效存在的差距以及产生的原因之后，在新一轮绩效管理期内，可从组织的实际情况出发，制定并采取以下策略，促进工作绩效的改进与提高。

1. 预防性策略与制止性策略。预防性策略是在员工进行作业之前，由上级制定出详细的绩效考评标准，明确什么是正确的、有效的行为，什么是错误的、无效的行为，并通过专门、系统性的培养和训练，使员工掌握具体的作业步骤和操作方法，从而可以有效地防止和减少员工在工作中出现重复性差错和失误。



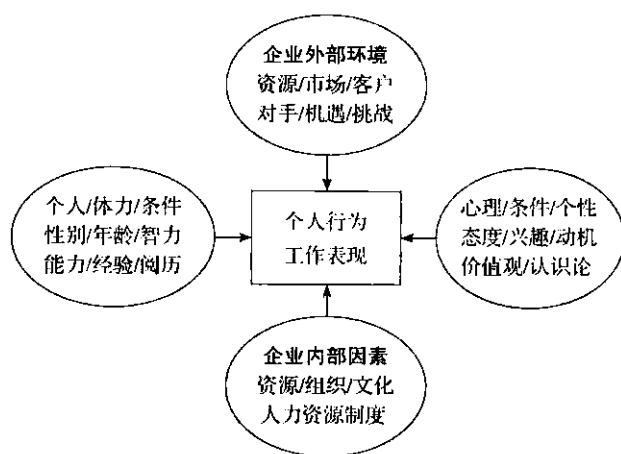


图 4-4 员工绩效影响因素图

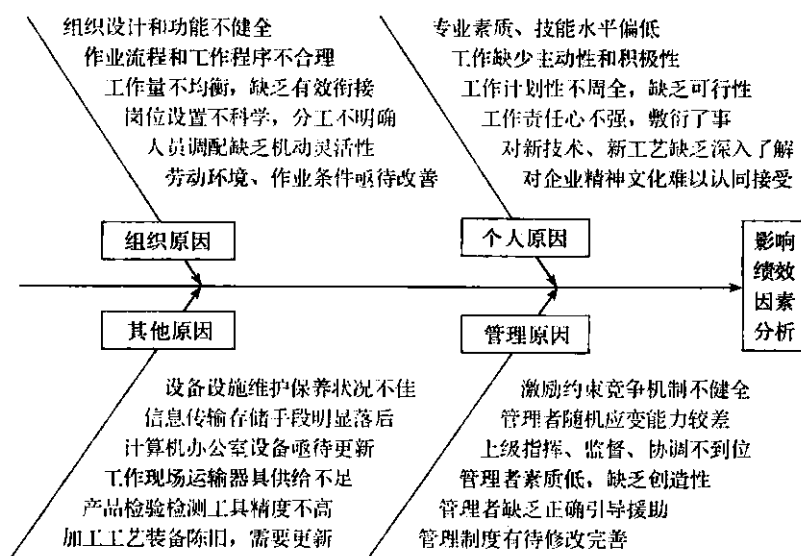


图 4-5 工作绩效影响因素因果分析图

制止性策略是对员工的工作劳动过程进行全面的跟踪检查和监测，及时发现问题，及时予以纠正，并通过各个管理层次的管理人员实施全面、全员、全过程的监督和引导，使员工克服自己的缺点，发挥自己的优势，不断地提高自己的工作业绩。

2. 正向激励策略与负向激励策略。正向激励策略是通过制定一系列行为标准，以及与之配套的人事激励政策，如奖励、晋级、升职、提拔等，鼓励员工更加积极主动工作的策略。



表 4-21 对员工绩效差距及其产生原因的分析问卷

作为考评者,请您对以下问题作出正确答案		备注
1. 被考评者是否意识到自己在工作中存在的差距或不足?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
2. 被考评者是否具备胜任本岗位工作的心理品质和技能?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
3. 被考评者完成本职工作的态度或工作的动机是否端正?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
4. 被考评者的工作环境和作业条件是否影响了工作效率?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
5. 被考评者在遇到困难和难题时上级是否给予必要的援助?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
6. 上级主管的领导行为和管理方式是否阻碍了下属的积极性?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
7. 被考评者对主管的意图和工作的意义是否做到了真正理解?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
8. 被考评者周边的同事对其工作绩效是否存在不利影响?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
9. 被考评者在考评期内接受过何种培训?对其产生何种影响?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
10. 被考评者通过何种方式获得了信息反馈?反馈是否及时?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
上级主管在组织深入式面谈时应探寻的问题		备注
1. 绩效的目标		
(1) 个人是否确立了清晰、明确的绩效目标?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(2) 绩效目标是否具体详细且具有一定难度?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(3) 为了目标的实现,是否制订了具体的实施计划?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
2. 员工的个性 ^①		
(1) 员工的性格特征是否与工作岗位性质和特点相适应?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(2) 员工的兴趣爱好是否与工作岗位性质和特点相一致?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(3) 员工的工作态度是否符合工作岗位的规范和要求?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(4) 员工是否意识到胜任本岗位工作应具备的心理素质和要求?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
3. 员工的机会		
(1) 员工个人的技术技能是否有机会得以施展发挥?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(2) 员工取得突出的绩效后是否能得到奖励增资和提升的机会?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(3) 组织是否给员工提供了职业生涯指导以及发展的机会?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(4) 组织是否给员工发表个人意愿和主张的机会?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
4. 员工的期望		
(1) 员工对于所应得到的报酬是否有明确的认识?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(2) 员工对上级主管的期望值是否有全面正确的理解和认识?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(3) 员工对组织当前以及今后的主要期望值是什么?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(4) 员工受到批评后,近期还能按上级的期望继续努力工作吗?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(5) 员工受到批评后,远期还能按上级的期望继续努力工作吗?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	

① 个性是指个体心理特征,它是带有倾向性的比较稳定的心理本质特征的总和,如兴趣、爱好、能力、态度、性格、气质等。它是在一定的社会生产条件下,通过实践活动逐步形成和发展起来的个人独特的风格。



续表

上级主管在组织深入式面谈时应探寻的问题		备注
5. 员工的信息		
(1) 员工获得信息反馈的渠道是否畅通?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(2) 员工能否不断地、及时地获得有关自己绩效的全面信息?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(3) 员工能否对所获得的信息有正确深入的认识?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(4) 员工能否获得有关自己的缺点、差距和不足的信息反馈?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
6. 员工的特质		
(1) 他是否尊重那些能力强且表现超过自己的人?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(2) 他是否在组织中具有影响力、号召力、感染力?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(3) 他能否有效地支配调动工作中所需要的人力、物力、财力资源?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
7. 员工的业绩		
(1) 员工为什么没有取得令上级主管满意的突出业绩?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(2) 员工为什么没有取得人们所希望的有意义的业绩?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	
(3) 员工改进工作后是否取得了新的更好的业绩?	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	

采用正向激励策略时，必须制定高精度高水平的工作行为和表现的衡量指标和标准，如若采用行为观察法，首先就应该设计出可行性和适应性强、精度较高的行为观察量表，才能保证绩效考评的精度。然后，必须让组织中所有员工对行为标准有明确了解，制订出具体的实施计划，并对实现和达到计划目标后所应受到奖励作出具体详细的规定。

对达到和实现目标的员工所给予的正向激励，可以是物质性的，也可以是精神性、荣誉性的；可以采用货币的形式，也可以采用非货币的形式。激励的形式和内容具有多种类型和多样化的特征。例如，我国有些企业曾采用过“工时奖励”制度，即员工只要在规定的期限内完成上级下达的计划指标和工作任务，至于他们何时上下班，如何倒班，如何考勤，企业不再过问。采用这种激励方式受到一线员工的普遍欢迎，同时还在一定程度上提高了工作的质量和数量。

负向激励策略也称反向激励策略，它对待下属员工与正向激励策略完全相反，采取了惩罚的手段，以防止他们绩效低下的行为。惩罚的手段主要有扣发工资奖金、降薪、调任、免职、解雇、除名、开除等。对下属员工轻微的过错采取劝解告诫的方式，以口头责备和非语言暗示，如皱眉、耸肩等肢体语言，给他们敲警钟。

采用负向激励策略能够起到三个方面的作用：第一，对工作表现差的员工是一种“激励”，使其看到自己的不足和差距，促进其改正错误，迎头赶上先进的员工；第二，对组织中其他的员工起到警示和告诫的作用，使他们在心灵上受到一定的触动，能清楚地分辨什么是正确的、符合标准的行为。



什么是错误的、不符合标准的行为，从而积极努力地工作，达到组织和主管的要求及期望值；第三，有利于健全和完善企业竞争、激励与约束机制，在员工之间营造良好的“比、学、赶、帮、超”的组织文化氛围。与其他激励策略一样，虽然它被企业普遍采用，可以起到“惩一儆百”的作用。但如果应用不当，也会产生消极的负面影响，如员工的工作满意度急剧下降、各种费用开支增加等。

无论采用何种激励的策略，人力资源部门及其各级主管都需要应当认真地做好以下基础工作。

(1) 健全完善企业各项规章制度，特别是与绩效管理有关的培训、奖惩、升降等人力资源管理制度。任何一种组织要保证其高效率地安全运行，必须以健全完善的规章制度为依托、作保障。一般来说，规章制度是对企业长期管理实践经验的高度概括和总结，它不但能够体现和反映企业生产经营活动客观规律的要求，也应当与企业外部环境、国家的法律法规保持统一和一致。因此，它在企业中具有很强的权威性和强制性，要求企业全员认真执行。

虽然从逻辑顺序来看，企业的经营管理者是规章制度的制定者，各级主管是规章制度的贯彻实施者，一般员工是规章制度的遵守者，但对于企业活动的全过程和全体员工来说，它都是大家应当认真遵守和执行的。无论实施哪一种激励策略，都应当认真地维护规章制度的严肃性、客观性、公正性和公平性，只有不偏离规章制度，才能保证激励策略稳定可靠地发挥作用。

(2) 为了保障激励策略的有效性，应当体现以下原则要求。

①及时性原则。无论是正激励还是负激励，都要尽早尽快执行，如果“事过境迁”，时间拖得过长，再大强度的奖励或处罚也将失去意义。

②同一性原则。根据员工实际成败的程度，在任何时间对任何人，采用同一尺度进行衡量，其所得到的奖惩不能有紧有松、前后不一，应当始终保持一致，确保奖惩的同一性和公正性。

③预告性原则。对于员工的奖惩，应当贯彻“预先告知、清楚明确、详细具体”的原则，使他们无论是对成绩还是对失误都有所警觉、有所感悟，特别是那些已经出现多次失误的人，尽早地劝导和告诫，使其不至于越陷越深而无法自拔。

④开发性原则。对各种激励策略的贯彻执行者来说，为了提高激励策略的有效性，必须重视对他们的培训和管理技能的开发，使他们能够熟练地掌握具体的方针政策与激励的技术技巧，并不断地总结成功经验和失败的教训，由“自在”变为“自为”的考评者。

3. 组织变革策略与人事调整策略。大量的事实证明，有时员工的绩效低下并不是其主观因素造成的，可能是由于组织制度不合理、运行机制不健全等原因造成的，这时需要采取组织变革策略，通过系统的组织诊断，找出



存在的问题，有针对性地进行组织的整顿和调整，从而为员工工作绩效的提高创造了优化环境，提供组织上的保障。

当绩效管理发展到一定阶段时，可能会出现员工绩效停滞不前或各种措施失效的情况，这时，作为人力资源部门或上级主管人员不必惊慌，应当冷静面对，采取应急性人事调整策略。

(1) 劳动组织的调整。有时员工工作绩效不高，并不是员工的劳动态度和劳动能力存在问题，可能是由于分工与协作方式、工作地的布置、劳动条件和环境等因素，造成员工心理和生理上的压力和滞胀，使绩效下降。如果采取有效措施，对劳动组织进行必要调整，变换作业环境和方式以后，员工工作绩效也将会发生新的变化。

(2) 岗位人员的调动。有时组织中工作绩效不高，可能是个别人员的问题，如与工作岗位不适应，与同事工作作风、习惯不适应等，这时可以调动员工的工作岗位，将其安排到其他更适合的岗位上去工作，可能会使其绩效明显提高，即所谓“人挪活，树挪死”的道理。

(3) 其他非常措施，如解雇、除名、开除等。有时企业为了维护全局的整体利益，对个别的特殊“人物”，不得不采取非常的人事措施，使其尽快离开单位，对个别的“害群之马”，如不采取果断措施，可能贻害无穷，会影响到一大批员工，严重干扰企业的正常生产经营活动。

本章小结

本章主要介绍了以下内容。

1. 绩效管理系统设计的基本内容。
2. 企业绩效管理的总体设计流程，每个阶段的工作内容和实施要点。
3. 绩效管理系统的评估内容及问卷设计。
4. 绩效计划的目的、内容、特征和实施流程，绩效合同的设计。
5. 各种绩效考评方法的适用范围和主要特点，以及在应用中应注意的问题。
6. 绩效考评中的矛盾冲突分析，避免和解决绩效考评矛盾的方法。
7. 绩效申诉的内容、管理机构及处理流程。
8. 绩效面谈的种类，绩效反馈面谈的目的以及提高绩效面谈质量的措施与方法。
9. 员工绩效改进的方法与策略。

本章习题

1. 简述绩效管理系统设计的基本内容。
2. 企业绩效管理包含哪五个具体阶段？每个阶段的工作内容和实施要点有哪些？



3. 如何对绩效管理系统进行评估?
4. 简述绩效计划的内容、特征及实施流程。
5. 论述各种绩效考评方法的适用范围和主要特点,以及在应用中应注意的问题。
6. 分析绩效考评中的矛盾冲突,简述避免和解决绩效考评矛盾的方法。
7. 简述绩效申诉的内容、管理机构及处理流程。
8. 简述绩效面谈的种类以及提高绩效面谈质量的措施与方法。
9. 简述改进员工绩效的具体程序和方法。

