



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 (二级)

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

（二级）

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：二级/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 978-7-5167-1010-4

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 038460 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)

\*

北京市艺辉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 37印张 681千字

2014年3月第3版 2014年4月第2次印刷

定价：78.00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（二级）

### 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、时勘主编，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、时勘、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、聂鲲鹏、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

<b>第一章 人力资源规划</b> .....	( 1 )
<b>第一节 企业组织结构的设计与变革</b> .....	( 1 )
<b>第一单元 企业组织结构的设计</b> .....	( 1 )
<b>第二单元 企业组织结构的变革</b> .....	( 23 )
<b>第三单元 工作岗位设计</b> .....	( 31 )
<b>第二节 企业人力资源规划的基本程序</b> .....	( 46 )
<b>第三节 企业人力资源的需求预测</b> .....	( 54 )
<b>第一单元 人力资源需求预测的基本程序</b> .....	( 54 )
<b>第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法</b> .....	( 62 )
<b>第三单元 企业人力资源需求的总量预测</b> .....	( 72 )
<b>第四单元 企业人力资源需求的结构预测</b> .....	( 83 )
<b>第四节 企业人力资源供给预测与供需平衡</b> .....	( 87 )
<b>第一单元 企业人力资源供给分析</b> .....	( 87 )
<b>第二单元 企业人力资源供给与需求平衡</b> .....	( 94 )
<b>第五节 人力资源管理制度规划</b> .....	( 96 )
<b>第二章 招聘与配置</b> .....	( 109 )
<b>第一节 员工素质测评标准体系的构建</b> .....	( 109 )
<b>第二节 应聘人员笔试的设计与应用</b> .....	( 140 )
<b>第三节 面试的组织与实施</b> .....	( 150 )
<b>第一单元 面试的基本程序</b> .....	( 150 )
<b>第二单元 结构化面试的组织与实施</b> .....	( 164 )
<b>第三单元 群体决策法的组织与实施</b> .....	( 173 )
<b>第四节 无领导小组讨论的组织与实施</b> .....	( 176 )
<b>第一单元 无领导小组讨论的操作流程</b> .....	( 176 )
<b>第二单元 无领导小组讨论的题目设计</b> .....	( 187 )
<b>第五节 企业人力资源的优化配置</b> .....	( 192 )
<b>第三章 培训与开发</b> .....	( 211 )
<b>第一节 企业培训计划设计与实施</b> .....	( 211 )

第一单元	企业员工培训规划的设计	(211)
第二单元	企业年度培训计划的设计	(222)
第三单元	企业员工培训计划的实施	(233)
第二节	培训课程设计与资源开发	(238)
第一单元	培训课程体系的开发与管理	(238)
第二单元	企业培训资源的开发与利用	(256)
第三节	管理人员培训与开发	(260)
第四节	员工培训效果评估	(282)
第一单元	培训评估方案设计与实施	(282)
第二单元	培训评估指标与标准设计	(292)
第三单元	员工培训评估方法与应用	(299)
<b>第四章</b>	<b>绩效管理</b>	<b>(319)</b>
第一节	绩效考评指标与标准设计	(319)
第一单元	绩效考评指标体系设计	(319)
第二单元	绩效考评标准的设计	(330)
第三单元	关键绩效指标的设计与应用	(336)
第二节	绩效监控与沟通	(347)
第一单元	绩效监控与辅导	(347)
第二单元	绩效沟通	(350)
第三节	绩效考评方法应用	(358)
第一单元	绩效考评方法的比较与误差控制	(358)
第二单元	360度考评方法	(371)
第三单元	基于信息化的绩效考评	(375)
第四单元	考评结果的反馈与应用	(380)
第五单元	绩效管理系统总体评估	(386)
<b>第五章</b>	<b>薪酬管理</b>	<b>(394)</b>
第一节	薪酬调查	(394)
第一单元	市场薪酬调查	(394)
第二单元	薪酬满意度调查	(421)
第三单元	岗位分类与分级	(426)
第二节	薪酬制度设计	(442)
第一单元	不同类型薪酬制度的设计	(442)
第二单元	宽带薪酬体系设计	(467)
第三单元	薪酬制度的诊断与调整	(476)
第三节	薪酬计划的制订	(484)

第四节 企业补充保险管理·····	(491)
<b>第六章 劳动关系管理·····</b>	<b>(498)</b>
第一节 劳务派遣用工管理·····	(498)
第二节 工资集体协商·····	(519)
第三节 劳动安全卫生管理·····	(533)
第四节 企业劳动争议处理·····	(540)
<b>参考书目·····</b>	<b>(574)</b>





# 第四章 绩效管理

## 第一节 绩效考评指标与标准设计

### 第一单元 绩效考评指标体系设计

#### 【学习目标】

通过学习，掌握绩效考评指标体系的内容、绩效考评指标的作用和来源，以及绩效考评指标体系的具体设计方法、程序和基本原则。

#### 【知识要求】

##### 一、绩效考评指标体系的内容

由于绩效考评的对象、目的和性质的不同，绩效考评指标体系的结构和内容也不相同。

##### （一）适用不同对象范围的考评体系

如果从绩效考评和范围上区分，有以下两类体系：

##### 1. 组织绩效考评指标体系

按考评对象的对象和范围，绩效考评可以分为组织绩效考评和个体绩效考评。其中，组织绩效考评根据其工作性质的不同，又可分为生产性组织的绩效考评、技术性组织的绩效考评、管理性组织的绩效考评和服务性组织的绩效考评等。对于生产性组织，它一般有客观的物质产出，因此，对其考评一般应以最终的工作成果如生产数量、生产质量等为主要考评指标，同时也要考评其工作方式、组织气氛等指标。对于管理性组织和服务性组织，其性质是比较相似的，它们一般不会有客观的物质性成果的产出，因此考评中应主要考评其整体素质、工作效率、出勤率、工作方式、组织的气氛等指标。而科技性组织则可能会有一定的物质性的工作成果，也可能没有直接的物质性的工作成果，与上述三种组织不同，因此应兼顾工作过程与工作成果两个方面。实际上，企业内更多的、更常见的还是对个人的考评。

##### 2. 个人绩效考评指标体系

对个人的绩效考评，由于考评的具体对象和岗位工作性质的不同，其绩效考评指标体系也不完全相同。一般情况下，可根据企业岗位分类分级的结果，分别对各类各级人员制定出相应的绩效考评指标体系。当然，其粗线条

度，即是否会对企业内每一小类每一级岗位均制定出绩效考评指标体系，要视企业的规模、被考评者人数以及考评目的等因素来确定。对于一般的企业，主要根据被考评者工作的性质，即根据岗位横向分类的结果来确定。

企业的岗位分类尚无统一标准或规定，以下几种方式可供参考。

(1) 按岗位实际承担者的性质和特点，对岗位进行横向区分。如将企业全部岗位分为管理岗位和生产岗位两大类。然后再按照工作职能、劳动分工等性质，将岗位划分为若干个中类或小类，划分层次最多不要超过这两个分层次。例如，某企业将管理岗位归为 10 小类：生产管理类、经营管理类、财务审计类、科技管理类、人力资源管理类、质量管理类、物资管理类、行政管理类、综合管理类等。生产岗位大致可再细分为基本生产岗位、辅助生产岗位、生活服务岗位等若干小类。

(2) 按岗位在企业生产过程中的地位和作用可划分为：生产岗位、技术岗位、管理岗位和服务岗位四大类。每一大类，可以分为若干小类，如技术岗位可分为：科研、设计、工艺、理化分析、质量检测等若干小类。再如，生产岗位可分为：车工、铣工、测工、磨工、钳工等若干小类。

除了按岗位横向分类对担任不同岗位的人员分别制定绩效考评指标体系外，制定时还应充分考虑绩效考评的具体目的和要求，如用于奖励的考评应侧重于工作成果，而用于培训的考评则侧重于考评工作过程。国外有些公司在制定绩效考评指标体系时，先把企业工作分为监督工作和非监督工作两大类，然后再制定出监督者用和非监督者用两类绩效考评标准书，非监督类岗位又分为：高级人员、一般人员与推销员三种具体的绩效考评标准书。

在明确岗位工作的类别、性质和特点的情况下，应从人员品质特征要求、工作行为表现和产出结果三个方面，深入实际调查研究，采集相关数据资料，找出所有的相关指标以及相关的具体的生产技术经济指标，经过评比筛选，最终建立起员工个体的绩效考评指标体系。

## (二) 不同性质的绩效考评指标体系

如果从绩效考评指标的性质和结构以及侧重点上区分，有三类绩效考评指标体系：

### 1. 品质特征型的绩效考评指标体系

这种考评指标体系是以反映和体现被考评者的品质特征的指标为主体构成的考评体系，品质特征性的考评指标主要有：性格特征、兴趣爱好、举止（含仪表、风度和气质等）、记忆能力、语言表达能力、思维判断能力、理解想象能力、逻辑思考能力、综合分析能力、计算能力、自学能力、注意力分配能力、听写能力（含速记、书法等）、组织管理能力、调研能力、独创见解和创新能力、专业知识面、操作技能（含工作经验、业务水平）、应变能力（含应答速度、反应灵敏度和灵活性等）、进取精神（含事业进取心、责任感、成就感、使命感、竞争意识等）、人际关系（如合作精神、协作交往

等)、思想政策水平(思想境界、价值观、人生观、世界观等),等等。运用上述各种反映员工个体品质特征的指标,可以对员工的性格特征和心理品质等潜能作出较为全面准确的测量和评定,从而说明某员工是一个何种类型具有何种潜质的人。以这些考评指标为主体构成的考评指标体系,被大量重复地运用于企业单位人员招聘面试、人才甄选、职务晋升以及绩效考评等人力资源管理活动中。

## 2. 行为过程型的绩效考评指标体系

行为过程型的绩效考评指标体系是以反映员工在劳动工作过程中的行为表现的各种指标为主体构成的指标体系,见表4—1。表中所列出的行为指标,可以经过多次优选优化以后,组成以行为指标为主体的绩效考评体系。这些行为指标可以说明员工在某个方面是如何表现的,他们又是采用什么方式方法完成本职工作任务。

表4—1 行为过程考评指标体系举例

1. 在实际工作中注意更新知识,努力扩大知识面	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2. 了解本单位员工思想动态,善于做思想工作	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3. 在其领导的范围内具有权威性,能做到令行禁止	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4. 处理日常工作有条不紊	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5. 重视专家作用,听取专家组意见,请其为企业出谋划策	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
6. 因协调不当而使工作失败的例子很少	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
7. 在其领导下有才能的人得到提拔,其能力得到充分发挥	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
8. 鼓励下级有创造性地工作并敢于为此承担责任	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
9. 不满足于听汇报,重要问题深入实际调查研究亲自了解	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
10. 善于思考和总结带有规律性的经验,并上升到理论	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
11. 工作尽心尽责,任劳任怨	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
12. 在班子中与大家配合默契	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
13. 重视建立情报信息网络,信息渠道通畅	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
14. 工作中能发动和依靠多数人积极努力一起工作	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
15. 时刻将集体利益放在第一位,个人物质利益不伸手	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
16. 对本系统、本部门有一个中长期发展规划	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
17. 不因下级办错一件事就一笔抹杀其所取得的成绩	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
18. 为人正直公道,办事公平合理	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
19. 乐于参加社交活动,对各种新的信息有强烈兴趣	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
20. 对工作要求很严,赏罚分明	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
21. 与下级相处融洽,善于使下级了解他的设想和意图	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
22. 实事求是,敢于报忧	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
23. 办事不拖拉,今天的工作绝不拖到明天再做	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

续表

24. 竞争意识强,有“争第一”的思想,时时处处走在前面	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
25. 不越级指挥,使下级无所适从	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
26. 能虚心听取别人的批评,即使被批评错了也不计较	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
27. 不计较个人名利地位	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
28. 所领导的各部门之间处于主动合作状态	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
29. 能听取各方面意见,尤其注意听取相反的意见	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
30. 敢于抵制不正之风,不怕得罪人	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
31. 善于了解下级的长处和短处,择其长而用之	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
32. 特别欣赏事业心强,想干别人没干过的事的人	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
33. 作风正派,个人道德、品质高尚	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
34. 制订的计划很少因考虑不周而更改	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
35. 工作目标明确,实施方案切实可行	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
36. 善于发现、纠正下级的缺点,帮助他们提高	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
37. 遇到困难坚定、机敏、沉着	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
38. 善于说服上级采纳他的正确意见	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
39. 要别人做到的自己都先做到	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
40. 举荐、起用优秀人才,鼓励他们超过自己	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
41. 发挥职能部门作用,下属工作机构运转有效	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
42. 凡是确定了的目标不轻易改变	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
43. 能积极主动地为基层解决问题	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
44. 善于发现识别人才	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
45. 对下级的工作能作出不带成见的评价	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
46. 对意外事件能迅速作出决断	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
47. 对工作现状总是不满足,经常提出改进的意见	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
48. 善于处理局部与整体的关系	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
49. 没有两个以上的方案作比较不作决策	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
50. 经常提出新思想、新见解	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
51. 对计划执行情况能经常检查督促	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
52. 能主动解决工作中出现的争执和纠纷	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
53. 能有计划地培训下级	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
54. 贯彻上级精神,能根据本系统的特点有新的创造	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
55. 在作出重大决策时能进行专门的可行性论证	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
56. 善于独立思考,对任何事不盲从	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
57. 工作富有创造性,受到上级和群众的好评	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

注:1代表表现非常突出;2代表表现较为突出;3代表本项表现一般;4代表较少有此表现;5代表没有本项表现。

### 3. 工作结果型的绩效考评指标体系

无论组织或员工个人，他们的工作绩效总是表现为某种实际的产出结果，无论这些结果是物质性的实物产品，还是精神性的非实物的成果，都是可以采用一定的生产技术经济的指标，进行衡量和评定的。这些指标与那些潜藏在人体之中的反映人们的品质特征的指标不同，它们是潜在劳动的结果，是劳动的固化和凝结，如产品产量、商品销售量、劳动定额完成程度等反映劳动数量的指标；再如，产品品种、产品合格率、商品一次开机合格率、客户投诉率、产品返修率等质量指标。反映科技人员的指标有：科研成果的水平（获得国际或国家科学奖励的等级）、获得专利权的项目数、科研成果的推广率和转换率、科研成果所产生的经济效益（直接或间接的），等等。以实际产出为基础的考评指标体系，能清楚地说明组织或员工个人在考评期内完成什么样的工作任务，其所取得的具体成果或业绩是什么，其贡献率到底有多大？

### 二、绩效考评指标的作用

绩效考评指标是实施绩效考评的基础，它不仅影响着绩效考评的成败，而且对组织和员工都具有重要的影响作用。

1. 绩效考评指标有助于战略的落实和达成。平衡计分卡的创始人卡普兰和诺顿指出，战略“如果不能描述，就不能衡量；如果不能衡量，就不能管理”，因此组织战略的落实有赖于绩效考评指标体系的支持，绩效考评指标来自于组织战略的分解，对组织战略的实现具有重要的支撑作用。通过绩效考评指标的构建，能够将抽象的战略转化为明确的、量化的、可操作的内容，通过绩效考评指标的实现来促进组织战略的落实和达成。

2. 有效的绩效指标有助于改善组织的内部管理。毫无疑问，在组织的管理过程中，绩效指标能够为各级管理者提供有关效率、效益以及质量的各种有用信息。与组织中的其他信息所不同的是，绩效指标所反映的信息应该与组织使命以及各层级的目标体系密切相关。如果缺乏有效的绩效指标体系，组织就难以知道当前的组织绩效是否得到提高，以及组织绩效与期望的绩效之间是否还存在着差距，就无法了解当前组织目标实现的程度如何。正因为如此，很多企业在实施绩效管理中，普遍都重视管理信息系统的建设，并且将绩效指标体系视为管理信息系统中的重要内容。

3. 有效的绩效指标有助于指引员工的行为朝向组织正确的方向上来。在实施绩效管理过程中，切忌将绩效指标仅仅置于“控制”的目的，即强调“纠正错误的行为或活动”，从而使员工的主动性、积极性和创造性难以得到有效发挥，甚至造成员工的情绪低落和心理抵触。有效的绩效指标应该立足于“发展”的目的，即强调绩效指标是“旨在改进和提高管理绩效的学习过程的其中一个部分”，因此，它们必须能够切实得到尽可能多的员工的内心认可。

### 三、绩效考评指标的来源

在进行绩效考评指标体系设计时，首先要绩效考评的指标来源，这是指标设计的前提和基础，一般而言，绩效考评指标的来源主要包括以下三个方面：

1. 组织战略与经营规划。绩效考评作为一种落实战略的有效手段，其指标体系设计必须坚持战略导向，在充分研究企业的战略规划与年度经营计划的基础上，逐级构建指标体系。因此，组织战略和经营规划是企业绩效考评指标的首要来源，对绩效指标的设计具有指引作用。如果企业追求质量，那么它的绩效考核就应该引入产品质量指标，以及控制产品质量的过程指标；如果企业追求顾客满意度，就要考核顾客满意指标，以及考核影响顾客满意的过程指标。清晰的企业战略与明确的年度经营计划是绩效指标设计的前提，企业战略规划的实施，必须通过战略导向绩效指标的设计来实现，而根据企业战略、年度经营计划分解、提炼出来的绩效指标，被称为关键绩效指标。

2. 部门职能与岗位职责。通过工作分析明确工作职责，是设计绩效指标的基础性工作。绩效指标要解决的是工作的哪些方面需要考核，因此，管理者必须依据工作分析的结果，研究、分析被考核者所在部门及岗位的工作内容、性质及完成工作所具备的条件等。在企业内，部门职责主要包括企业设立本部门的目的是、本部门职权以及部门工作对企业战略实施的帮助。对于那些与企业战略目标、年度经营计划的联系并不是很密切的部门和岗位，比如行政后勤部门、保安员岗位等，其部门与岗位绩效指标可以根据其部门职责与岗位职责来提取。

3. 绩效短板与不足。在绩效内容选取时，需要把握一个原则，即“要什么，考什么；缺什么，考什么”，所谓“要什么，考什么”就是要对与实现组织战略和完成岗位职责所需要完成的工作内容进行考核，而“缺什么，考什么”则是要对员工绩效中存在的“短板”和不足进行考核，以达到绩效提升和改进的目的。因此，绩效指标的另一个来源是企业 and 各部门存在的主要问题及其改进程度，以及被考核者绩效沟通与改进的结果等，这样才能保证指标来源的针对性和可操作性。

### 四、绩效考评指标体系的设计原则

绩效考评指标林林总总、不一而足，很多企业在进行绩效指标体系设计时，常常会因为纷繁庞杂的指标体系而不知所措，针对这种情况，在进行绩效指标设计时，要重点把握好以下八个主要原则：

1. 针对性原则。由于绩效考评的目的、对象和侧重点不同。在选择确定绩效考评的要素和具体指标时，应从实际情况出发，使其具有较强的针对性，充分体现出所考评对象的性质和特点。例如，所考评的对象是从事科技岗位工作的人员，其考评的要素除了应包括品质特征的基本要素和指标之

外,还应包括一些行为表现或结果的特殊要素和指标。

2. 关键性原则。关键性体现了对实现组织战略目标的重要支撑作用,这就要求企业在设计绩效指标时,必须要把那些战略性、关键性绩效指标纳入考核体系,通过对绩效的考评和监控,来促进组织战略的达成。

3. 科学性原则。绩效考评要素指标体系确定,应以科学的绩效指标设计思路为依据,采用科学的调查研究方法(如问卷调查法、个案研究法等),借用先进的测量工具,通过数据资料的采集、整理、汇总、分析和处理,以保证所选择确定的要素指标,能够系统、全面、正确地反映和体现岗位工作性质和特点的要求。

4. 明确性原则。在所确认的绩效考评体系中,每个考评要素指标都要有明确的内容、定义或解释说明,必要时还要列出计算公式,使考评要素和指标的概念内涵明确、外延清晰。同时考评要素指标的文字表述应力求精练、直观、通俗,所选择的要素指标要少而精,考评体系的设计达到规范化和标准化的要求。

5. 完整性原则。该原则要求在设计绩效指标时要能够完整地反映考评对象系统运行总目标的各个方面,从多个角度对考评对象的绩效进行考评,全面衡量员工绩效,如果绩效指标过于单一,则有可能产生“晕轮效应”的绩效考评偏误,影响考核结果的准确性。

6. 合理性原则。合理性主要包括两个方面:一是指绩效指标要能够准确反映考评对象的绩效,例如战略决策能力适用于对高管人员的考核,但却不能放入一般员工的考评体系;二是指绩效指标要能够科学引导员工的行为,如果指标设计不合理,则会导致员工行为出现偏差。

7. 独立性原则。独立性原则指的是考评指标之间的界限应清楚明晰,不会发生含义上的重复。各个考评指标之间的内容可以比较,能明确分清它们的不同之处,在内涵上明显的差异。考评指标名称的措辞要讲究,使每一个指标的内容界限清楚,避免歧义性。在必要的时候通过具体明确的定义给出操作性的定义,避免指标之间出现重复。

8. 可测性原则。考评指标之所以需要测量和可以测量,最基本的特征就是该考评指标指向的变量具有变异性,即考评能够产生不同的考评结果。另外,在确定绩效考评指标时还要考虑到考评中可能遇到的种种现实问题,确定获取所需信息的渠道和是否有相应的考评者能够对该指标做出考评。因此,考评指标本身的特征和该指标在考评过程中的现实可行性共同决定了考评指标的可测性。

## 【能力要求】

### 一、绩效考评指标体系的设计方法

#### (一) 要素图示法

绩效要素图示法就是将某类人员的绩效特征，用图表描绘出来，然后加以分析研究，确定需考评的绩效要素。这种方法一般将某类人员的绩效要素按需要考评程度分档，然后根据少而精的原则进行选取。调查表中对考评要素和指标的需要程度的判定，可以分成三档（即绝对需要考评、较为需要考评和需要考评），也可以分成五档（即需要考评程度极高、需要考评的程度很高、需要考评的程度一般、需要考评程度低、几乎不需要考评）等。一般来说，工作岗位分析是绩效考评要素的选择的前提和基础。采用绩效要素图示法时，首先，应根据工作岗位分析所提供资料，将各个相关要素和指标一一列出，经过初选后排列在要素分析图的横坐标上，纵坐标为极为（完全）需要、较为需要和需要三个档次，如图4—1和图4—2所示；然后，请专家和有关人员进行图上作业，在集中大多数人意见的基础上，优选出若干项指标，从而构成绩效考评指标体系。

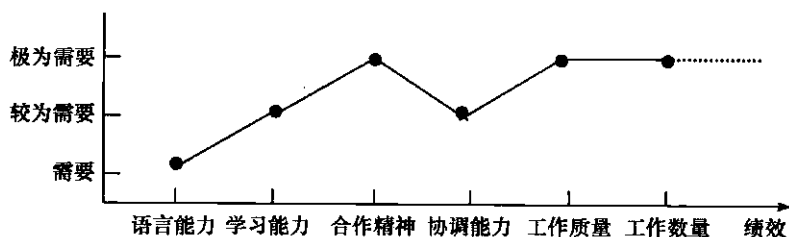


图 4—1 某类生产人员绩效考评要素图示法举例

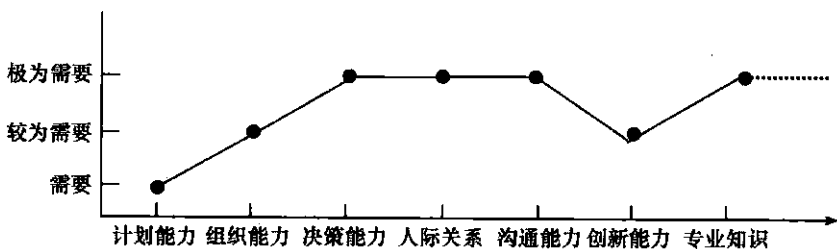


图 4—2 某类管理人员绩效考评要素图示法举例

例如，某公司根据工作岗位分析的结果，采用图示法经过反复的比较分析，最终认定推销员的绩效考评体系由以下指标构成：销售额及其增长率、销售费用、合同履行率、服务态度、客户投诉率五项主要指标。

## （二）问卷调查法

问卷调查法是采用专门的调查表，在调查表中将所有与本岗位工作有关的要素和指标一一列出，并用简单明确的文字对每个指标作出科学的界定，再将该调查表分发给有关人员填写，收集、征求不同人员意见，最后确定绩效考评指标体系的构成。问卷调查法的具体步骤是：

第一步，根据绩效考评目的和对象，查阅工作岗位说明书，通过必要的



现场调查,详细地采集与工作绩效各种要素和指标相关的数据和资料。

第二步,列出所有相关的影响和制约工作绩效的要素及具体的指标,并进行初步筛选。

第三步,用简洁精练的语言或计算公式,对每个相关要素(指标)概念的内涵和外延,作出准确的界定。

第四步,根据调查的目的和单位的具体情况,确定调查问卷的具体形式、所调查对象和范围,以及具体的实施步骤和方法。

第五步,设计调查问卷。将需要调查的内容,以一定的格式编制成问卷。这一步是很重要的。对于调查问卷中所提的问题、问题的回答方式、答题次序等都要慎重考虑。调查问卷中所提的问题,应当“直截了当,不能绕弯子”。在一个问题中不要包含两个或两个以上问题,提问的措辞要认真推敲,要防止诱导。回答问题的方式可采用封闭式或开放式,两者各有优点,应根据实际的需要作出选择。调查问卷中需要回答或作出判定的问题,在次序上应按逻辑性、先易后难的顺序排列。

第六步,发放调查问卷。通过一定的渠道将调查问卷分发给调查者,选择的渠道应是可靠的。

第七步,回收调查问卷,进行整理汇总和统计分析,取得最后的调查结果。

表4—2是一张适用于公司推销人员绩效考评指标的调查访谈表,通过该调查表可以进行调查,利用算术平均或加权平均法来计算指标的需要程度,然后经排序后遴选出最需要考评的指标。

表4—2 某公司推销员绩效考评要素调查表

绩效考评指标	指标内容	对需要程度的判定
1. 出勤率	实际出勤时数/应出勤时数×100%	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2. 销售额	考评期内各类产品销售总金额=∑ 销量×价格	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3. 销售费用	推销产品过程中全部费用总和	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4. 不良债权率	不良债权发生额/销售总额	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5. 销售增长率	(报告期销售额/基期销售额)× 100%—100%	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
6. 顾客投诉率	投诉件次/接待顾客总人数×100%	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
7. 年度接待客户数	本年度通过各种方式接待客户总数	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
8. 商品知识更新程度	所有产品新知识培训考试成绩优良	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
9. 推销技术创新程度	写出年度报告说明自己在推销技术上的新观念、新方法及其取得的成效	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

注:1代表必须进行考评;2代表较为需要考评;3代表可以进行考评;4代表不太需要考评;5代表根本不需要考评。

### （三）个案研究法

个案研究法就是通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的性能特征进行分析研究，来确定绩效考评指标和考评要素体系。

个案研究可分为典型人物研究和典型资料研究两种形式。典型人物研究就是以表现典型人物的工作情况，具体表现为研究的直接对象，通过对其观察分析，确定出其所代表的人物或岗位的性能考评要素体系，典型资料研究就是以典型人物或事件的文字资料为直接研究对象，通过对这些材料的总结分析，归纳出绩效考评要素体系，在实际应用时，应根据研究情况和条件而定，如能同时具备则更好。

选择典型人物和资料时，可以选择成功的典型人物和资料，也可选择失败的，也可将两者结合起来。

### （四）面谈法

面谈法是通过与各类人员，如被考评者的上级、人力资源管理人员、被考评者以及与被考评者有较多联系的有关人员的访问和谈话收集有关资料，以此作为确定考评要素的依据，它有两种具体的形式：

1. 个别面谈法。该法是指与某类岗位有关的人员，通过面对面的访谈，以深入全面了解和掌握该类岗位人员工作绩效的主要影响和制约因素，然后将所采集的各种相关数据资料，进行整理汇总归纳总结，找出那些具有共性和相关性的指标，由专家小组进行进一步的筛选，最终构成绩效考评的要素体系。

2. 座谈讨论法。本方法是召集有关部门具有一定知识和经验，以及对本类工作岗位比较熟悉了解的人员（参加座谈的人员一般应控制在5~8人之内），围绕“被考评对象的工作性质”“本岗位工作绩效的表现形式”“影响和制约本岗位工作绩效的主要因素”等一系列相关问题展开讨论，通过座谈研讨，集思广益，为绩效考评要素的确定提供依据。

### （五）经验总结法

根据特定时期的用人政策、本单位的具体情况，以及考评单位所积累的经验来确定考评的要素，或者参照总结一些较为权威的绩效考评要素体系以及同行业单位人员绩效考评的经验，再结合本单位的情况以及考评目的来确定。

### （六）头脑风暴法

头脑风暴法是最负盛名的促进创造力的技法之一，它是由亚历克·奥斯本（Alex F. Osborn）提出的，所以大家都称他为“头脑风暴法之父”。这种方法的目的是：寻求新的和异想天开的解决自己所面临难题的途径与方法。在使用“头脑风暴法”进行集体讨论时，应遵守以下四个基本原则：（1）任何时候都不批评别人的想法；（2）思想愈激进愈开放愈好；（3）强调产生想法的数量；（4）鼓励别人改进想法。

头脑风暴法出现以后,受到社会的普遍关注,被人们广泛地接受,并在各自的实际工作中推广应用,其根本原因在于本方法更加强调团队合作的精神和发挥集体的力量。但也有的专家对此提出异议,认为依靠个人的冷静思考,可能比一群人在一起七嘴八舌、东拉西扯、无章无序的讨论,会更有效更具创新力。然而,大量的研究表明,在某些情况下,集体讨论的方法还是很有成效的。比如,当信息在集体里的各种人中间传播的时候,或者当一个较差的集体决策比一个更好的个人决策更容易接受的时候,因为个人决策,可能会受到贯彻执行这一决策的那些人的反对,所以,集体决策可能更容易被接受。还有一点更为重要,即当这种决策是由负责具体挑战的集体作出的时候,那么,新思想通常更容易被群体所接受,并成为团队的真正动力。本方法与上述的座谈讨论法在形式上非常相似,不过它更强调聚集团体的优势,集中大家的聪明才智,启发人们的创新思维,通过“神侃”找出解决难题的办法。

在选择确定一些特殊岗位人员绩效考评指标的过程中,可以应用头脑风暴法。其根本原因在于这些特殊岗位人员的工作绩效受到多种复杂因素的制约和影响,如果简单依靠工作说明书的文件解决不了问题,很难提出比较详尽的方案,如集中群体的智慧,可能会使难题迎刃而解。

## 二、绩效考评指标体系的设计程序

确定绩效考评指标体系,一般可分为四个步骤:

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应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所采取的工作方式等,初步确定出绩效考评指标。

2. 理论验证。依据绩效考评的基本原理与原则,对所设计的绩效考评指标进行论证,使其具有一定的科学依据。

3. 进行指标调查,确定指标体系。根据工作分析所初步确定的指标,运用绩效考评指标体系设计方法进行指标调查,最后确定绩效考评指标体系。在进行指标调查和指标体系的确定时,往往将几种方法结合起来使用,使指标体系更加准确、完善、可靠。

4. 进行必要的修改和调整。为了使选择确定后的指标体系更加趋于合理,还应对其进行必要的修改和调整。修改和调整分为两种:一种是考评前的修改调整,通过进一步调查分析,将所确定的指标体系提交领导、专家会议讨论,征求相关主管人员和专家的意见,修改、补充、完善绩效考评指标体系。另一种是考评后的修改调整。根据考评的过程及考评结果应用之后,所发现的问题,经过认真对照比较和分析,对指标体系进行必要的修改,使考评指标体系更加充实和完善。

## 第二单元 绩效考评标准的设计

### 【学习目标】

通过学习，掌握绩效考评标准的基本内涵、主要类型和设计原则，以及绩效考评标准量表的设计和考评指标标准的评分方法。

### 【知识要求】

#### 一、绩效考评标准的类型

如前所述，绩效考评标准主要由标志和标度两部分构成。绩效考评的结果通常表现为将某种行为、结果或特征划归到若干个级别之一，标志即是指考评指标中用于区分各个级别的特征规定，通常用字母（如 A、B、C、D 等）、汉字（如甲、乙、丙、丁等）或数字来表示。标志没有独立的意义，只有赋予它某种意义时，才具有意义。而标度用于对标志所规定的各个级别包含的范围做出规定。或者说，标度是用于揭示各级别之间差异的规定，就是测量的单位标准。它可以是经典的测量尺度（即类别、顺序、等距和比例尺度），也可以是现代数学的模糊集合、尺度；可以是数量化的单位，也可以是非数量化的标号。总之，可以是定量的，也可以是定性的。标度是评价标准的基础部分，它同评价的计量与计量体系有密切的关系。下面以“产品合格率”这一绩效指标为例，具体对指标的标志和标度进行解释，见表 4—3。

表 4—3 考评指标举例

标志	1	2	3	4	5
标度	100%	90%~99%	80%~89%	70%~79%	70%以下

从上面这个例子我们可以看到，绩效考评指标的标志和标度是一一对应的。标志和标度就好比一把尺子上的刻度和规定刻度的标准。根据标志和标度的不同形式，考评尺度存在多种具体的表现形式。为了使整个考评工具具有统一性，人们在针对不同指标设计不同标度的基础上规定统一的标志，以便于进行综合统计。在这种情况下，标志和标度是可以相互区别的。可是当标度本身就较为简单时，标志和标度往往合二为一。标度规定本身就形成了一系列的标志。区分不同考评尺度的关键问题并不在于是否同时具有标志和标度，而在于考评尺度以什么样的形式规定了考评中所应依据的标准。常见的考评尺度主要包括以下四种：

1. 量词式的考评标准。这种考评标准采用带有程度差异的形容词、副词、名词等词组表示不同的等级水平，例如“较好”“好”“一般”“差”“较差”。
2. 等级式的考评标准。这种考评标准使用一些能够体现等级顺序的字

词、字母或数字表示不同的考评等级，例如“优”“良”“中”“差”，“甲等”“乙等”“丙等”“丁等”以及“1”“2”“3”等。

3. 数量式的考评标准。数量式的考评标准是用具有量化意义的数字表示不同的等级水平，包括离散型和连续型两种。下面的两个例子分别是离散型的考评标准（见表4—4）和连续型的考评标准（见表4—5）。其中，后者又可以看成是连续型的考评标准与量词式的考评标准的混合使用方法。

表4—4 离散型的考评标准

考评指标	指标定义	考评标准				
		0分	3分	6分	9分	12分
计划能力	是否能够有计划、有步骤地完成领导交给的工作，使本业务领域的工作能与整个部门或所在工作团队的工作目标相匹配					

表4—5 连续型的考评标准

客户满意度	标志	优秀 (A)	良好 (B)	合格 (C)	需改进 (D)
	标度		90% ≤ 满意度 ≤ 100%	80% ≤ 满意度 < 90%	60% ≤ 满意度 < 80%

4. 定义式的考评尺度。当指标的考评尺度中规定了定义式的标度，我们就将这种考评指标的尺度称为定义式的考评尺度。相对于前面三种考评尺度而言，定义式的考评尺度则较为复杂。在前面的三种情况中，有的指标也规定了定义式的标度，但往往是非常简单的定义，而且往往在各个不同的指标之间通用。在定义式的考评尺度中，制度的设计者针对每一个考评指标的不同标志设定了相应的标度。这种考评尺度体现出的考评标准更为具体并有针对性。定义式的考评尺度制定的方法较为复杂，但能够有效地提高考评的客观程度，更好地实现考评的行为引导作用，因此在绩效考评中得到了越来越广泛的运用。表4—6是定义式考评尺度的一个例子，在这个例子中，设计者为“内部沟通制度建设”这一指标设计了不同的定义式考评尺度。

表4—6 定义式考评尺度示例

评估要素	优秀 (A)	良好 (B)	合格 (C)	需改进 (D)
团队凝聚力	部门人员团结、相互间工作配合好，团队凝聚力强	部门人员较团结、相互间工作配合较好，团队凝聚力较强	部门人员一般团结、相互间工作配合一般，团队凝聚力一般	部门人员不团结、相互间工作配合较差，团队凝聚力较低

续表

评估要素	优秀 (A)	良好 (B)	合格 (C)	需改进 (D)
组织文化建设	建立了规范的内部沟通制度,能够及时有效传递和正确诠释公司文化导向,组织氛围良好;积极在部门内部推行导师制,自身也能很好地履行导师职责	建立了较规范的内部沟通制度,能够有效传递和正确诠释公司文化导向,组织氛围较好;较为积极地在部门内部推行导师制,自身也能较好地履行导师职责	建立了内部沟通制度,能够传递和正确诠释公司文化导向,组织氛围一般;在部门内部推行导师制,自身也能履行导师职责	内部沟通制度不完善,无法有效传递和正确诠释公司文化导向,组织氛围差;不能在部门内部推行导师制,自身不能履行导师职责
项目管理	“建设项目动态表”上报及时率为100%,完整性好;项目分析对计划和预测能提供强有力的依据;对大项目监控得力	“建设项目动态表”上报及时率大于80%,完整性好;项目分析对计划和预测能提供比较有力的依据;对大项目监控比较得力	“建设项目动态表”上报及时率大于60%,完整性较好;项目分析对计划和预测能提供一定的依据;对大项目监控效果一般	“建设项目动态表”上报及时率小于60%,完整性差;项目分析对计划和预测能提供的依据不明显;对大项目监控不得力

为指标确定考评尺度,实际上就暗含了一个因素,那就是指标的目标值。对于任何一套绩效考评指标体系来说,指标的目标值是其基本构成要素,每一个指标的目标值反映了组织要在这个指标所衡量的绩效领域要达到的目标,因此,整个绩效考评指标体系反映了要达到的绩效目标。因此,我们在确定绩效指标的同时,要为指标设定一个合理的目标值,目标值既要达到绩效优化的目的,又要保证被考评者通过努力确实能够达到,任何脱离实际的目标值都会使绩效考评工作陷入混乱,导致整个绩效考评指标体系失去实际意义。

## 二、绩效考评标准的设计原则

所谓标准就是衡量事物的依据和准则。绩效考评标准是指对员工绩效考评进行考量评定分级分等的尺度。对组织或员工的绩效进行系统全面的考评,单有考评的指标体系是不够的,它仅仅解决了考评的具体项目和内容,只是“质化”,还没有实现“量化”,只有使绩效考评指标有了确切的衡量尺度即考评的标准,才能提高考评的质量,更好地发挥绩效管理的功能和作用,使组织与组织、员工与员工之间,不但能用自己的现在与过去进行纵向性对比,看到自己的进步和不足,还能以自己与别人进行横向对比,找出自己的优势和差距,以便取长补短,确认下一步的目标,积极创造出新的业绩。

有些人认为,企业只要制定绩效考评的指标体系,由考评者掌握每一指标的衡量标准就行了,没有必要再提出非常具体细致的衡量考评标准。当然,企业要不要制定统一的考评标准,不仅涉及考评的目的和要求,还牵涉到采用何种具体考评方法等一系列问题,如果对绩效考评的要求不高,没有可靠性、准确性和有效性的限制,不需要考评结果达到较高水准,企业既不需要采用复杂的考评方法(如等级量表考评法),也无须制定什么考评标准。如果对绩效考评的结果具有一定信度和效度的要求,那么就必须投入一定的精力和时间,下一定的功夫,制定出与绩效考评指标体系完全对应的考评标准。

和绩效考评指标的设定一样,绩效考评标准对于一定时期员工的努力方向和积极性有重要影响,因此应慎重对待。在编制时要遵循如下原则:

#### (一) 定量准确的原则

首先,绩效考评标准应当达到准确量化的要求,考评指标凡是能用量化的,应尽可能使用数量表示和计量。例如,推销员的销售额指标如果分成三个档次的话,采用“50万以上为‘合格’,得5分;100万以上为‘良好’得10分;150万以上为‘优秀’得15分”的标准,就比采用“‘较少’为5分,‘较多’为10分,‘很多’为15分”的衡量标准,更容易进行考量评定,使考评者容易掌握。同时,标准的定量必须准确。所谓“定量准确”:一是指各指标的考评标准的起止水平应是合理确定的;二是指各标准的含义、相互间的差距应当是明确合理的,评分尽可能采用等距式量表;三是指选择的等级档次数量要合理,不宜过多或太少,控制在3~9级为宜。

#### (二) 先进合理的原则

考评标准的选择确定必须满足先进合理的要求,所谓先进是指考评标准不但要反映企业单位的生产技术和管理水平,还应当具有一定超前性,不至于使员工每项绩效指标的考评结果出现严重的偏向,要么过宽,要么过松;所谓合理是指考评标准水平,应当反映出企业在正常的生产技术组织条件下,员工中少部分人可以超过,大部分人经过努力可以接近或达到,极少数的人可能达不到的水平。一般情况下,应以多数员工(70%~80%)能达到的水平作为绩效考评指标的评定标准。

#### (三) 突出特点的原则

绩效考评标准要突出各类工作岗位的性质和特点,在设计考评标准时,应针对不同的岗位,以及承担本岗位工作的所有被考评人的素质结构的特点而制定。同样的指标,对于不同的工作岗位的要求是不同的。例如,对“出勤率”指标的考评标准的确定,对于推销员来说,就不必过于苛求(如95%为一般标准水平),甚至不必要求天天检查;而对于门岗门卫这一类岗位,其考评标准应当是非常严格的,不仅要有较高水平的出勤率要求(如98%为一般标准水平),而且不能迟到或早退(如对其发生次数作出严格限定)。

#### （四）简明扼要的原则

绩效考评的各项标准的定义、计算公式和说明，应尽量使用人们常用的大众化语言和词汇，表达力求简明扼要，尽量避免使用专业性很强的术语及模棱两可的词语，以减少考评者对概念或词汇产生误解和歧义，从而影响绩效考评结果的准确性和可靠性。

### 【能力要求】

#### 一、绩效考评标准量表的设计

一般来说，在考评标准的设计过程中，需要选择确定能满足测评要求的量表，它对保证和提高考评的质量具有十分重要的意义。

从实验心理学和测量学的角度看，按照测量水平的不同，考评量表可以分成以下四类：

##### （一）名称量表

名称量表或称类别量表（Nominal Scale）。它是量表在测量上一种最低的形式，在这里根据一般原则指派给事物某一类别（特征）的数字或其他标志，仅仅是符号或称呼，没有任何数量大小的含义，因此用这类数字表示的量表叫作类别量表或名称量表。例如，如果用数字“1”代表男性员工，用数字“0”代表女性员工，那么如果在量表上见到数字“1”，就知道是指男性员工而不是女性员工；反之，见到数字“0”，就会认为是指女性员工。事实证明，数字也同样具有区别事物的特性，但数字在这里并没有序列性、等距性、可加性。在类别量表中，通过统计计量，可以掌握考评要素中含有某种数字（代号）、符号、标记等出现的次数或频数，即同类事件究竟出现了多少次，从而为汇总说明绩效考评的结果提供依据。

##### （二）等级量表

等级量表亦称位次量表（Ordinal Scale），等级量表和类别量表都是在一个分类基础上或者说是在一个变量上对事物进行分类，但是根据事物的特性和分类原则，这时量表上每一个类别只具有序列性，因而指派给每一类别的数字就具有等级或序列的特性，但不表示数与数之间的差距是相等的。例如，将员工能力分为三个等级：上、中、下，相应地指派3、2、1数字。在这种场合下，数字3、2、1，构成了 $3>2>1$ 的位次关系，但并没有规定各数之间的距离（或单位）相等。

##### （三）等距量表

等距量表（Interval Scale）除了具有类别和等级量表的性质外，它要求一定数量差距在整个量表的阶梯上都是相同的。换句话说，根据事物的性质和特点，以及分派原则，这时量表的各个部分的单位是相等的，但没有绝对的零点。例如，在绩效考评中所采用的量表大多数属于等距量表。等距量表没有绝对的零点，只能做加减的运算，不好做乘除的运算。心理学家比较重



视等距量表的应用,其根本原因在于:第一,根据观测值间一致变化的效应规律,在一组资料中,能加减或乘除同一个常数于每一个观测值,而并不破坏这些数值的关系,因此,在一个等距量表上所得到的测值,可以转换到另一个与该组资料计算的参照点和单位不同的等距量表上去;第二,它能最广泛地应用统计方法,如计算均数、变差、相关系数以及应用t、F检验等。

#### (四) 比率量表

比率量表(Ratio Scale)是在量表中测量水平最高的量表,也被科学家认为是较为理想的量表。一个比率量表除含有类别、等级、等距量表的特征外,还有一个只有实际意义的绝对零点。如果一项测量结果在比率量表上是零,那么可以说,某个事物并未具有这种被测量的属性或特征。由于它具有绝对的零点且量表上的单位相等,因此它就可以进行加减乘除的四则运算。在绩效考评的测量中,很多要素的绝对零点可能是不存在的或者是难以决定的,由于等距量表对于大多数岗位的工作绩效测量已经足够,所以就不必再采用比率量表的方法。比率量表的统计方法,除与等距量表相同外,还可使用几何平均数和相对差异量等统计方法。

为了保证绩效考评标准设计的科学性和有效性,在使用上述任何一种量表时,都应该充分认识其性质、结构和特点,明确量表中“数字”的性质,并根据绩效考评的对象和特点,以及绩效考评指标和标准的设计要求,正确地选择确定适用的测量量表。

### 二、考评指标标准的评分方法

对考评指标、考评标准的计分,可采用自然数法和系数法。自然数法计分可以是每个等级只设定一个自然数,也可以是每个等级有多个自然数可供选择。多个自然数的选择可以是百分制,也可以采用非百分制,见表4—7。

表 4—7 考评标准的计分方法

等级	评定依据	单一自然数	多个自然数	
			百分法	非百分法
1	初中文化程度初级技术水平	1	60以下	9以下
2	初中文化程度中级技术水平	2	69~60	11~9
3	高中文化程度中级技术水平	3	79~70	14~12
4	高中文化程度高级技术水平	4	89~80	17~15
5	高中以上文化技师技术水平	5	100~90	20~18

系数法可分为函数法和常数法两种计分方法。函数法是借用模糊数学中隶属度函数的概念,按考评标准进行计分。如等级H(0.9~1.0)、A(0.8~0.7)、B(0.6~0.5)、C(0.4~0.3)、D(0.2~0.1)。常数法是在考评要素分值( $x$ )之前设定常数( $a$ ),将其乘积作为评定结果( $ax$ )。

采用上述计分方法时,可直接计分或间接计分。直接计分就是由考评人

员直接打分，间接计分是考评人员只判断等级，分值最后统一由专门人员进行汇总，以减少个人因素的干扰。

系数计分法同自然数计分法的根本区别在于自然数法是一次性获得测评的绝对数值，而系数法获得的只是相对数值，还需要同指派给该要素的分值相乘，才能得到绝对数值，因此，也称为相乘法。

### 第三单元 关键绩效指标的设计与应用

#### 【学习目标】

通过学习，掌握关键绩效指标的基本概念、选择关键绩效指标的原则，提取和设定关键绩效指标的方法，以及提取关键绩效指标法的实施步骤和要求。

#### 【知识要求】

##### 一、关键绩效指标的定义

关键绩效指标简称为 KPI，亦即英文 Key Performance Indicator 的缩写。作为一个相对独立的术语，可以将其理解为一种考评的新方法，或者说是一种绩效管理的新模式。

实际上，关键绩效指标不仅特指绩效考评指标体系中那些居于核心或中心地位，具有举足轻重的作用，能以制约影响其他变量的考评指标，而且也代表了绩效管理的实践活动中所派生出来的一种新的管理模式和管理方法。因此，可以将其定义为关键绩效指标法。更具体地说，关键绩效指标法是检测并促进宏观战略决策执行效果的一种绩效考评方法，它首先是企业根据宏观的战略目标，经过层层分解之后，提出的具有可操作性的战术目标，并将其转化为若干个考评指标，然后借用这些指标，从事前、事中和事后多个维度，对组织或员工个人的绩效进行全面跟踪、监测和反馈。

关键绩效指标法的核心是从众多的绩效考评指标体系中提取重要性和关键性指标，它不但是衡量企业战略实施效果的关键性指标，也是试图确立起一种新型的激励约束机制，力求将企业战略目标转化为组织内部全员、全面和全过程的动态活动，不断增强企业的核心竞争力，持续地提高企业的经济和社会效益。使 KPI 不仅成为一种检测的手段，更应该成为实施企业战略规划的重要工具。

因此，建立战略导向的 KPI 体系具有以下意义：

1. 使 KPI 体系不仅成为激励约束企业员工行为的一种新型的机制，同时还要发挥 KPI 体系战略导向的牵引作用。
2. 通过企业战略目标的层层分解，将员工的个人行为与部门的目标相结合，使 KPI 体系有效地诠释与传播企业的总体发展战略，成为实施企业战略规划的重要工具。

3. 彻底转变传统的以控制为中心的管理理念。战略导向的 KPI 体系更加强对员工的行为激励,最大限度地激发员工的斗志,调动全员的积极性、主动性和创造性。

战略导向的 KPI 体系与一般绩效考评体系的主要区别是:

1. 从绩效考评的目的来看,前者是以战略为中心,指标体系的设计与运用都是为战略目标服务的;而后者是以控制为中心,指标体系的设计与运用来源于控制的意图,为了更有效地控制员工个人的行为。

2. 从考评指标产生的过程来看,前者是在组织内部自上而下对战略目标进行层层分解产生;而后者通常是自下而上根据个人以往的绩效与目标产生的。

3. 从考评指标的构成上看,前者是通过财务与非财务指标相结合,体现关注短期效益,兼顾长期发展的原则;指标本身不仅传达了结果,也传递了产生结果的过程,而后者是以财务指标为主,非财务指标为辅,注重对过去绩效的考评,且指导绩效改进的出发点是过去绩效存在的问题,绩效改进行动与战略需要脱钩。

4. 从指标的来源看,前者来源于组织的战略目标与竞争的需要,有助于推进组织战略的实施;而后者与组织战略的相关程度不高,来源于特定的程序,即对过去行为与绩效的修正,与个人绩效的好坏密切相关。

## 二、设定关键绩效指标的目的

从企业绩效管理系统设计与运行的要求来看,除了要正确地回答谁是考评者与考评者,用什么样的方法考评,如何对组织和员工个人进行考评等几个基本问题之外,还有一个非常重要的需要面对和解决的实际问题:考评什么,即采用什么样的指标和标准对员工的绩效进行考评。

在绩效管理的实践活动中,企业各级主管往往受到两个方面问题的困扰:一是可以选择的考评指标很多,如财务性或非财务性指标,数量或质量指标,相对数或绝对数指标等。到底选择哪些指标作为主要考评的内容呢?大家无所适从。二是企业很多岗位的工作难以找出客观的量化的绩效指标。对于生产型或销售型的工作,比较容易设定量化的评估指标,可以较为客观地进行考评,而对于其他一些技术性 or 管理性岗位来说,采用客观的量化指标进行绩效考评就十分困难。

一般来说,主要有以下三个方面的原因:

1. 绩效管理的参与者对绩效考评的结果并不是很清楚。对组织或员工个人来说,绩效的最终成果应当是什么并不是十分清楚,人们并不知道工作的产出是什么,也无从知道工作如何做才符合标准和要求,如何做就是工作任务完成得好,如何做就是工作任务完成得不好。特别是那些在企业主要从事脑力工作的人员,他们对企业的实际贡献很难用有形的产品来表现和衡量。

2. 绩效管理的参与者即使知道工作绩效应该从什么方面进行考评,也不知道该如何去衡量。由于不是所有的工作都能轻易地通过数字来衡量,特别是当面临一些具有创新性或挑战性很强的工作时,考评者往往举步维艰、手足无措。

3. 此外,由于考评对象和范围的多样性,也增加了考评指标选择的难度。企业是由多种职能和业务部门组成的,各个部门内部又是由多种性质不同的岗位组成的,因此,对绩效考评的对象,既可以是部门、工作项目组和作业小组,亦可以是员工个体。在没有明确目标定位定向的情况下,要想建立一套十全十美的考评指标体系,既能支持团队绩效的考评,又不与个人绩效考评发生冲突,的确是一件非常困难的事情。

那么,在企业进行绩效管理时,为什么特别强调要提取和设定关键绩效指标呢?

1. 从绩效管理的全过程来看,不提取并设定关键绩效指标对绩效进行管理,就无从提高组织或员工个人的绩效。不设定关键绩效指标,就无法知道现在的绩效表现与期望是否有差距,也不知道该提高到什么程度。而且也无法掌握绩效提高前后的关键性信息资料,也就无从检查和对员工绩效是不是真正有所提高。

2. 对于管理者来说,提取并设定关键绩效指标对组织或员工个人的绩效进行考评,能够把握全局,明确目标,突出重点,简化程序,满足企业绩效管理的各种需要。

3. 对于被考评者来说,提取并设定关键绩效指标,有利于被考评者——无论是团队还是员工个人都有明确的努力方向和清晰的目标地位,他们清晰地知道自己将要做什么,以及将要做到什么程度。

总之,为了满足企业绩效管理的科学性、可行性、可靠性和准确性的要求,无论对于团队的绩效还是个人的绩效,都需要构建一个完整的关键绩效指标和标准体系,并且它应当具有以下几个基本特点:

1. 能够集中体现团队与员工个人的工作产出,即所创造的价值;
2. 采用关键绩效指标和标准突出员工的贡献率;
3. 明确界定关键性工作产出即增值指标的权重;
4. 能够跟踪检查团队与员工个人的实际表现,以便在实际表现与关键绩效指标标准之间进行对比分析。

### 三、选择关键绩效指标的原则

1. 整体性。关键绩效指标必须具有整体性,它应当是一个完整的用于管理被考评者绩效的定量化、行为化的指标和标准体系。也就是说,关键绩效指标作为绩效考评的指标与标准的结合体,它必须是定量化的,如果难以定量化,那么也必须是行为化的。如果定量化和行为化这两个特征都不具备,那么就无法对组织或员工个人的关键绩效指标进行测评。

2. 增值性。关键绩效指标标准体系必须具有增值性，它作为一个完整的指标和标准体系，应当对企业的发展具有举足轻重的作用，能够对公司整体价值和业务重点产生重要的影响，使组织目标不断增值。同时，关键绩效指标还是连接个体绩效与组织绩效的一个桥梁。关键绩效指标是针对组织目标起到增值作用的工作产出而设定的指标，基于关键绩效指标对绩效进行管理，就可以保证员工个人的良好行为受到鼓励，对组织的贡献受到褒奖。虽然，KPI 是通过对公司整体价值的创造以及工作业务流程的分析，要找出影响程度较大的若干指标。但需要注意的是，在不同的市场形势、公司目标和发展阶段，同一指标的重要性可能会不同。

3. 可测性。KPI 指标标准体系必须具有可测性，不但各个指标标准有明确的界定和简便易行的计算方法，还能够有利于管理人员采集获取和处理，以保障相关数据资料的可靠性、公正性和准确性。

4. 可控性。KPI 指标标准体系必须具有可控性，KPI 体系的结构和内容，不但应当在相关岗位人员可以控制范围之内，而且指标的先进与落后，其数值的大小或高低，也都应当限定在员工通过积极努力和辛勤劳作可以达到的水平上。如果 KPI 指标标准体系可望而不可即，就失去了绩效考评激励鞭策员工的真正意义。

5. 关联性。KPI 指标之间必须具有一定的关联性。关键绩效指标之间只有在时间和空间上具有相互依存性，不但有利于组织和员工个人绩效目标的确定、实施、执行和评估，同时，也有利于各级主管与下属员工围绕着工作期望、工作表现、工作成果和未来发展等方面的问题进行沟通，促进组织和员工绩效水平的不断提高。

总之，可以说具有整体性、增值性、可测性、可控性和关联性的关键绩效指标体系，既是员工绩效管理的重要基石，也是组织中进行绩效沟通的共同语言。

## 【能力要求】

### 一、提取关键绩效指标的方法

#### (一) 目标分解法

目标分解法采用的是平衡计分卡设定目标的方法，即通过建立包括财务指标与非财务指标的综合指标体系对企业的绩效水平进行监控。

##### 1. 确定战略的总目标和分目标

企业各级组织目标必须服从企业的总体战略目标，只有经过对企业总体战略目标的层层分解，才能保证所有的部门和员工的努力方向与企业保持一致。

企业的战略目标是根据内外部环境条件和自身的发展状况确定的，但又必须不断地随着形势的变化进行调整，企业及其下属的各个部门在不同的发

展阶段会有不同的生产经营或工作的重点。

### 2. 进行业务价值树的决策分析

业务重点是各个部门为了实现企业的战略目标必须完成的重点，这些业务重点就是企业的关键绩效领域。战略目标确定以后，就要利用业务价值树进行决策分析，对战略方案和计划进行评价，并按照它们对企业价值创造的贡献大小进行排序，分别建立企业的价值体系，并以此找出企业中数目有限的关键战略价值驱动因素，进而确定关键的部门和岗位。

### 3. 各项业务关键驱动因素分析

在确定了总目标和分目标，进行了业务价值的对比分析之后，通常要完成以下两个方面工作：第一，进行关键驱动因素的敏感性分析，找出对企业整体价值最有影响的几个财务指标；第二，将滞后的财务价值驱动因素与先行的非财务价值驱动因素连接起来。一般情况下，是借用平衡计分卡的分析思路，通过目标分解来建立这种联系。

#### (二) 关键分析法

关键分析法就是通过多方面信息的采集和处理，寻求一个企业成功的关键点，弄清到底是什么原因导致企业克敌制胜的，并对企业成功的关键点进行跟踪和监控。

关键分析法的基本思想是：通过分析企业获得成功或取得市场领先地位的关键因素，提炼出导致成功的关键绩效模块，再把业绩模块层层分解为关键要素，为了便于对这些要素进行量化评价与分析，必须将这些要素细分为各项具体的指标，即提出 KPI。如图 4—3 关键因素指标分解图所示。

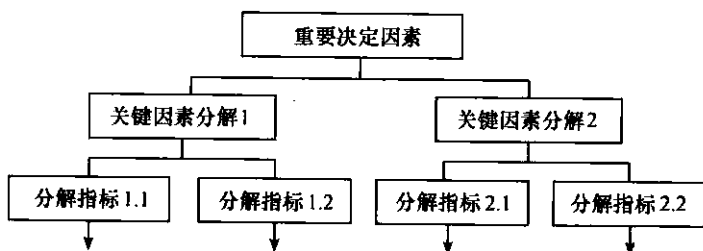


图 4—3 关键因素指标分解图

#### (三) 标杆基准法

标杆基准法是企业将自身的关键绩效行为，与那些在行业中领先的、最具影响的或最具竞争力企业的关键绩效行为作为基准，进行深入全面的比较研究，探究这些基准企业的绩效形成原因，在此基础上建立企业可持续发展的关键绩效标准，并提出改进员工绩效的具体程序、步骤和方法。

在 KPI 指标和指标值的设定上，可以选择的参考企业至少存在三种情况：一是本行业领先的最佳企业；二是居于国内领先地位的最优企业；三是

居于世界领先地位的顶尖企业。

选择标杆企业作为对比的基础很有必要，它有利于企业设定目标，明确方向，找出差距，确立重点，改进工作。但是，在具体 KPI 指标的设计上，除了应当考虑选择什么样水平的企业作为参照之外，还应该充分考虑企业所处的发展阶段，以及自身的生产、经营、技术和组织特点。在行业中居于领先地位、具有很强竞争力的标杆企业，由于它们所处的发展阶段，面临的竞争环境，自身技术业务状况和管理水平等方面的条件各不相同，因而这些标杆企业所设定的 KPI 会存在着很大的差异，如果一味地模仿，很容易使学习企业误入歧途。

## 二、提取关键绩效指标的程序和步骤

### (一) 利用客户关系图分析工作产出

在企业中，无论是某一部门还是某个岗位的工作产出都会涉及一个或多个服务的对象，即所谓的客户，客户通常分为企业内部客户和外部客户两类。客户关系图就是通过图示的方式显示某一团队或员工个体对组织内部和外部客户的工作产出。

通过绘制客户关系图，不但可以观察到某一团队或个体为哪些内外客户提供了工作产出，全面掌握为每个客户所提供的工作产出的具体项目和构成，还可以根据绩效考评的要求，分析内外客户对这些工作产出的满意度标准，从而设定考评标准用来衡量团队或个体的绩效。

例如，某电器销售公司下属的销售部根据业务分工的要求，在销售部经理之下，按照销售的家用电器类别设置了若干项目小组，图 4—4 就是彩电项目组绘制的一张客户关系图。

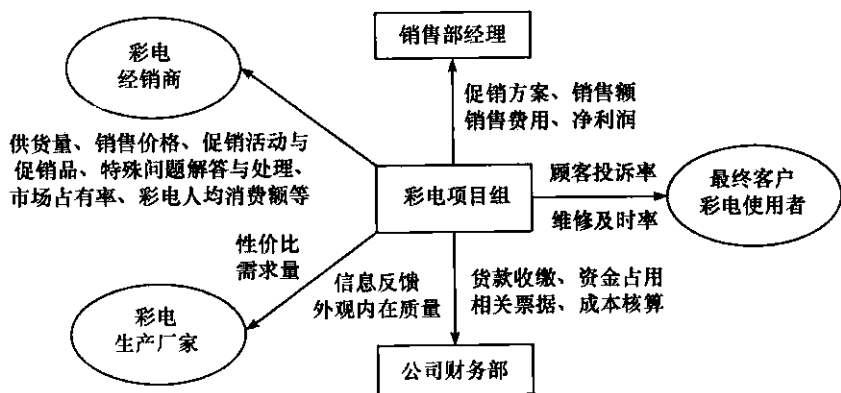


图 4—4 某电器公司销售部彩电项目组客户关系图

从图 4—4 可以看出，彩电项目组直接接受销售部经理的领导，对彩电经销商、最终客户——彩电的使用者、彩电生产厂家以及本公司的财务部分别有工作产出的关系。

彩电项目组向销售部经理提供的工作产出主要有：促销方案、销售额、净利润和销售费用。在这些工作产出上，主要体现在项目组要完成自己承诺的工作目标，在提出让上级满意的促销方案的同时，实现销售额、净利润和销售费用的预定指标。

同时，该公司销售部的销售渠道主要是本地区彩电的经销商，最终客户——消费者会在各经销商开办的专卖店中订货，而彩电项目组按照订单的需求，按时按量为经销商及专卖店供货。彩电项目组向专卖店提供的工作产出主要有：供货量、销售价格、促销活动与促销品、特殊问题解答和处理等，而衡量的指标主要有市场占有率、本地区彩电人均消费额，以及涉及营销策略和公共关系等方面的其他指标。

在对彩电项目组向专卖店提供的这些工作产出进行评估时，应主要考虑的因素有：供货是否及时、准确；是否能准确清晰地向专卖店提供有关产品和价格的信息；促销活动开展情况和促销品发放的数量、质量；当专卖店遇到一些难以回答的特殊问题时，彩电项目组是否能及时提供令人满意的解答和解决方案。

由于彩电产品最终要提供给消费者，那么最终用户对彩电的满意程度以及售后服务至关重要。对最终用户彩电项目组提供的工作产出是：用户对彩电的外观和内在质量，以及对售后服务的满意度，主要衡量指标有客户投诉率、维修的及时率等。

对于彩电的生产厂家来说，彩电项目组必须提供给生产厂家以下工作产出：需求量、性价比、顾客对产品外观和内在质量的意见等各种有关产品意见的反馈。

此外，公司财务部门也是彩电项目组的一个内部客户。项目组要向财务部门及时、准确地提供与财务有关的数据和票据，及时将货款收缴入账，加快流动资金的周转速度。

采用客户关系图的方式界定某一团队和员工个人的工作产出，进而对绩效指标进行评估这种做法的好处是：首先，能够用工作产出的方式将个体或团队的绩效与组织内外其他个体和团队联系起来，增强每个团队或员工的客户服务意识；其次，能够更加清晰地显示团队或员工对整个组织的贡献率；最后，采用这种直观的方式，能够更全面、更深入地分析掌握团队和员工的工作产出，不会遗漏较大的或重要的考评项目。

客户关系分析图法的应用范围很广，不仅可以用于分析企业下属的各个职能和业务部门，也可以用于各部门内部各种各样的工作岗位；不仅可用于团队的工作产出评估，亦可用于员工个人的工作产出分析。

## （二）提取和设定绩效考评的指标

在确定了团队或个人的工作产出，并从中汇总整理出各种相关的绩效考



评指标之后，应当运用 SMART 方法提取关键绩效考评指标<sup>①</sup>。

SMART 方法是 5 个英文单词第一个字母的结合，其中的 S 代表的是 Specific，其含义是指绩效指标必须是具体的；M 代表的是 Measurable，其含义是指绩效指标必须是可以衡量的；A 代表的是 Attainable，其含义是指绩效指标必须是可以达到的、可实现的；R 代表的是 Relevant，其含义是指绩效指标是要与目标具有较高的相关性；T 代表的是 Time-bound，其含义是指绩效指标必须是有时限的，即应具有明确的截止期限。

表 4—8 具体说明了在确定绩效指标时，应当如何运用 SMART 方法，才能有效地保证所提取的考评指标是真正的关键性绩效考评指标。

表 4—8 提取关键绩效指标的 SMART 原则

	原则要求	正确的方法	错误的方法
1	具体的 Specific	切中目标，适度细化，随情景环境变化	抽象的，未经细化，复制其他情境中的指标
2	可衡量的 Measurable	数量化的，行为化的，数据或信息具有可获得性	主观判断，非行为化描述，数据或信息无法获得
3	可实现的 Attainable	在付出努力之后可以实现，在适当时空范围内可以实现	过高或过低的目标，员工经过艰苦努力也难以达到
4	相关性的 Relevant	具有相关性，且密切相关的	无相关性的或相关性极低的
5	有时限的 Time-bound	可以采用时间单位计量，关注产出效率	不考虑时效性，时间概念模糊，考评期限过长或过短

此外，在提取关键绩效指标时，还应当关注考评指标的性质和特点。一般来说，关键绩效指标主要可以区分为数量指标、质量指标、成本指标和时限指标四种类型。例如，产品产量、销售量、销售额、利润等指标属于数量性指标，通常可以通过工作记录、统计报表、财务票据等方式获取这类指标的数值；破损率、独特性、准确性、一次检验合格率、废品率等属于质量性指标，一般可以通过生产记录、上级评估、客户反馈等方式获取这类指标的数值；而成本指标如单位产品的成本、投资回报率等指标，则可以通过财务方面获取有关数据。此外，反映时限的指标主要有供货及时性、供货周期、到货时间、最后完工时间等，可以通过上级评估或客户评估等方式获取数据。

### （三）根据提取的关键指标设定考评标准

如前一节所述，考评指标和标准是两个不同的概念。

<sup>①</sup> 该原则首先出现于管理学大师德鲁克（Peter Drucker）在 1954 年出版的著作《管理的实践》（*The Practice of Management*）一书中。

一般来说,考评指标是指从哪些方面对工作产出进行衡量或评估,而考评标准则是指各个考评指标在数值上应当达到什么样的水平。

考评指标所要解决的问题是:需要对被考评者“什么样”的绩效进行考评。

考评标准所要解决的问题是:要求被考评者做得“如何”“怎样”,完成了“多少”工作任务。例如,企业税前利润率不低于18%,产品月销售额达到500万元,至少完成3种新产品试制任务,净产值增长率达到15%,等等。

在正确地界定了绩效指标之后,设定绩效考评标准就成了一件比较容易的事情。对于数量化的绩效指标,设定的考评标准通常是一个范围,如果被考评者的绩效表现超出标准的上限,则说明被考评者做出了超出期望水平的卓越绩效;如果被考评者的绩效表现低于标准的下限,则表明被考评者存在明显的不足和缺陷,需要加以改进。

对于非数量化的绩效考评指标,在设定绩效标准时,往往从客户的角度出发,需要对“客户期望被考评者做到什么程度?”作出正确的回答,即对行为指标作出明确的范围界定,并划出具体的考评等级。

在设定标准过程中,对关键绩效指标标准水平的控制是一个极其重要的问题,应当引起足够的重视。如果标准的水平定得过高,被考评者可望而不可即,经过多方努力工作产出还是达不到要求,将会挫伤员工的积极性;如果标准的水平定得过低,被考评者不费吹灰之力即可达到并超过标准,那么,考评标准就失去存在的意义。KPI的标准水平可作出以下区分:

1. 先进的标准水平,包括本行业先进水平,国内同类企业的先进水平,国际同类企业的先进水平。
2. 平均的标准水平,包括本行业平均水平,国内同类企业的平均水平,以及国际同类企业的平均水平。
3. 基本的标准水平,它是指期望被考评者达到的水平。这种标准的水平是每个被考评者经过一定程度的努力都能够达到的水平。

基本标准的作用主要是用于判断被考评者的绩效是否能够满足企业基本的要求。采用这类标准所获得的考评结果,主要用于决定一些非激励性的工资待遇,如基本工资支付等。

#### (四) 审核关键绩效指标和标准

在设定了绩效考评标准之后,还需要进一步对这些关键绩效指标和标准进行审核,以确认这些关键绩效指标和标准是否能够全面客观地反映被考评对象的工作绩效,是否具有科学性、可行性、可测性和实用性。

审核关键绩效指标的要点包括:

1. 工作产出是否为最终产品。由于通过关键绩效指标进行评价主要是对结果的评价,因此在设定关键绩效指标的时候也主要关注最终结果。在最

终结果可以界定和衡量的情况下，就尽量不去追究过程中微小的细节问题。

2. 多个考评者对同一个绩效指标和标准进行评价，其结果是否具有可靠性和准确性。如果关键绩效指标和标准真正是依据 SMART 方法设定的，那么它就应该具有清晰明确的行为性或数量化评价标准，在这样的基准上，不同的考评者对同一个绩效指标进行评价时就有了一致的评价标准，能够取得可靠、真实、正确的评价结果。

3. 关键绩效考评指标的总和是否可以解释被考评者 80% 以上的工作目标。关键绩效指标是否能够全面覆盖被考评者工作目标的主要方面，也就是所抽取的关键行为的代表性问题，也是应当密切加以关注的一个重要问题。因此，在审核关键绩效指标和标准时，需要重新审视被考评者主要的工作目标，逐一对照检查所选择的关键绩效指标是否可以解释被考评者主要的工作目标。

4. 关键绩效指标和考评标准是否具有可操作性。不仅要关注关键绩效指标的提取和设定，还要充分考虑如何依据这些关键指标的考评标准，对被考评者的工作行为或结果进行衡量和评价，因此，必须有一套可以实施的跟踪和监控关键绩效指标的操作性方法。如果无法得到与关键绩效指标有关的被考评者的行为表现和结果，那么关键绩效指标和标准也就失去了意义。

5. 关键绩效指标的考评标准是否预留出可以超越的空间。值得注意的是，关键绩效指标考评的标准水平通常是要求被考评者达到工作目标的基本标准。也就是说，它是一种合格的工作产出标准。因此，绩效标准水平应该控制在大多数被考评者通过努力可以达到的范围之内，对于超越这个范围的绩效表现，就可以将其认定为卓越的绩效表现。

#### （五）修改和完善关键绩效指标和标准

关键绩效指标和考评标准初步设定之后，还需要对团队和员工个体的绩效管理活动进行跟踪调查，以进一步对关键绩效指标标准体系进行补充、修改，不断提高关键绩效指标体系的科学性、可行性和准确性。

为了全面掌握新的指标标准体系的实际执行情况，需要通过各种渠道采用有效的手段，对组织和员工个体的绩效表现进行相关数据资料和文字信息的采集，弄清在执行新的关键绩效指标和标准过程中，每个被考评者在各项绩效考评指标上的实际表现，他们是否达到了绩效标准？是否有超越绩效标准的表现？在跟踪调查中，对于数量化的指标，例如销售额、生产的数量等，可以直接从相关的记录中获得，而有些来自客户评估的数据则无法直接获得较为全面的数据，只能通过抽样调查的方式，运用样本数据对总体情况进行统计推断。

在跟踪调查关键绩效指标标准体系的实际运行情况之前，应制定出具有可操作性的跟踪调查计划，这一调查计划需要正确回答以下几个基本问题：需要采集哪些数据？需要采集多少数据（收集数据的样本大小）？在什么时

候采集数据？由哪些人员采集数据？由谁负责接收这些数据？由谁完成数据资料的整理、汇总、处理和存储？等等。

在制订跟踪调查的计划之后，还需要对这个计划作出必要的检查，如该计划是否对每项关键绩效指标的执行情况都能进行跟踪调查？它是否能够保证有关人员采集到相关的数据？它是否可以对信息采集处理的程序、步骤和方法作出明确具体的指导？该计划是否能够使获取的信息具有较高的使用价值和可比性？经过采集处理的信息是否有助于 KPI 指标标准体系的补充、修改和完善？等等。

### 三、设定 KPI 时常见的问题与解决方法

在表 4—9 中列出了设定关键绩效指标常见的问题，以及解决这些经常出现问题的方法。

表 4—9 设定关键绩效指标常见问题及解决方法

常见问题	问题举例	解决和纠正方法
工作的产出项目过多	列出 15~20 项的工作产出	删除与工作目标不符合的产出项目；比较产出结果对组织的贡献率，合并同类项，将增值贡献率的产出归到一个更高的类别
绩效指标不够全面	对某项产出可从质量、数量和时限几个方面进行衡量，但在关键绩效指标中仅仅给出了数量标准，如发展客户的数量	设定针对强的更全面、更深入的绩效考评指标
对绩效指标的跟踪和监控耗时过多	正确回答客户问题的比率	跟踪“正确率”比较困难，但可以跟踪“错误率”
绩效标准缺乏超越的空间	绩效标准中使用“零错误率”“100%”“从不”“总是”“所有”等指标	如果 100% 正确的绩效标准确实必须达到，那么就将其保留；如果不是必须达到的，就修改绩效标准，以预留出超越标准的空间

资料来源：杜映梅. 绩效管理 [M]. 北京：对外经济贸易大学出版社，2003；武欣等. 绩效管理实务手册 [M]. 北京：机械工业出版社，2002

## 第二节 绩效监控与沟通

### 第一单元 绩效监控与辅导

#### 【学习目标】

通过学习,掌握绩效监控的内涵、目的和内容,以及绩效辅导的作用,能够把握绩效监控的关键点,确定绩效辅导的时机与方式。

#### 【知识要求】

##### 一、绩效监控的内涵

对于绩效监控,如同对于管理学原理上“控制”的概念一样,不能将之简单视为一个束缚下属手脚的贬义词,而应视为管理者始终关注下属的各项活动,以保证它们按计划进行,并纠正各种重要偏差的过程。

过去在研究投入—产出问题时,更多关注的是输入与输出这两个端点的问题。然而,现在越来越多的学者和实践者已经认识到,在输入与输出之间存在着一个过程,而这个过程往往会影响输出结果。我们知道,在播种之后还需要一系列像杀虫、除草这样辛勤的田间劳动,才能有一个好的收成。同理,在明确绩效计划之后,只有持续不断地监控绩效,才能得到一个好的结果。那种认为员工在了解绩效计划之后就能够正确地执行计划,等到绩效周期结束后再进行绩效考评的想法,是十分错误的。在整个绩效期间内,管理者与员工之间进行的持续的绩效监控则是绩效管理最直接发挥作用的环节。因此,在整个绩效周期内,管理者必须实施有效的绩效监控。管理者进行绩效监控主要承担两项任务:一是通过持续不断地沟通对员工的工作给予支持,并修正工作任务实际完成情况与目标之间的偏差;二是记录员工工作过程中的关键事件或绩效数据,为绩效考评提供信息。

##### 二、绩效监控的目的和内容

绩效监控始终关注员工工作绩效,旨在通过提高个体绩效水平来改进部门和组织的绩效。一个优秀的管理者必须善于通过绩效监控,采取恰当的领导风格,进行持续有效的沟通,指导下属的工作,提高其绩效水平。因此,对管理者而言,其管理水平和对下属的辅导水平,往往也构成对其绩效进行考评的一个重要方面。

绩效监控的内容和目的具有高度的一致性。换言之,绩效监控的内容一般是在确定的绩效周期内员工对绩效计划的实施和完成情况,以及这一过程中的态度和行为。因此,管理者绩效监控的具体内容就是在绩效计划环节中确定的考评要素、考评指标和绩效目标,而监控过程中得到的信息也正是绩效周期结束时绩效考评阶段所需要的。这样,绩效监控与前面的绩效计划环

节和后面的绩效考评阶段在内容上保持了一致，保证了整个绩效管理系统的有效性。由此可知，对不同性质的组织、不同类型的部门、不同特点的职位、不同层级的管理者而言，绩效监控的具体内容并非固定统一的，而是根据实际工作的不同而具体确定的。但在绩效管理实践中，不同管理者针对具体工作和下属员工实施绩效监控的过程中也有一些共通之处，这些就是绩效监控的关键点。

### 三、绩效辅导的作用

绩效辅导就是在绩效监控过程中，管理者根据绩效计划，采取恰当的领导风格，对下属进行持续的指导，确保员工工作不偏离组织战略目标，并提高其绩效周期内的绩效水平以及长期胜任素质的过程。要想成为一名合格的指导者，并不一定需要成为该领域的专家。对员工进行指导关注的基本问题是帮助员工学会发展自己：通过监控员工的工作过程，发现员工存在的问题，及时对员工进行指导，培养其工作中所需的技巧和能力。优秀的指导者或管理者应该在以下三个层次上发挥作用：

1. 与员工建立一对一的密切联系，向他们提供反馈，帮助员工制定能“拓展”他们目标的任务，并在他们遇到困难时提供支持。

2. 营造一种鼓励员工承担风险、勇于创新的氛围，使他们能够从过去的经验中学习。这包括让员工反思他们的经历并从中获得经验，从别人身上学习，不断进行自我挑战，并寻找学习新知识的机会。

3. 为员工提供学习机会，使他们有机会与不同的人一起工作。把他们与能够帮助其发展的人联系在一起，为他们提供新的挑战性的工作，以及接触某些人或情境的机遇，而这些人或情境是员工自己很难接触到的。

## 【能力要求】

### 一、绩效监控的关键点

绩效监控的有效性主要取决于以下三个关键点：

首先是管理者领导风格的选择和绩效辅导水平。研究表明，管理者的领导风格及其绩效辅导水平与下属工作绩效的关系很大，因此，管理者需要针对不同的下属和权变因素，积极地开展有效的绩效指导。不会指导下属的管理者不是有效的管理者，不愿指导下属的管理者是最差的管理者。从某种意义上说，绩效监控过程也就是绩效辅导的过程，正是从这个意义出发，也有学者将绩效监控阶段定义为绩效辅导阶段。

其次是管理者与下属之间绩效沟通的有效性。管理者与下属之间能否做好绩效沟通，是决定绩效管理能否发挥重要作用的重要因素。只有在管理者与员工之间就各种绩效问题进行了沟通的基础上，才可能实现绩效管理的目的。没有了绩效沟通，绩效管理就只剩下纸面上的计划和考评，完全失去了存在的意义。

最后是绩效考评信息的有效性。绩效监控过程是整个绩效管理周期中历时最长的,在这一过程中持续、客观、真实地搜集、积累工作绩效信息,对于评估绩效计划的实施情况,客观、公正地评价员工工作,实现绩效管理的三个目的具有重要意义。如果这一过程中,绩效计划不在具体的工作实践中进行有效的调整、修订、落实和完成,这些工作的信息得不到及时、有效的整理、记录和积累,后面的绩效考评工作就会走到“就人评人”的老路上去,整个绩效管理和考评系统的失败往往也就不可避免。因此,做好这三点,是确保绩效监控过程有效并保证整个绩效管理成功的关键。有鉴于此,本章后面的内容将围绕这三个关键点展开。

## 二、绩效辅导的时机与方式

### (一) 辅导时机

为了对员工进行有效的辅导,帮助员工发现问题、解决问题,更好地实现绩效目标,管理者必须掌握进行辅导的时机,确保及时、有效地对员工进行指导。一般来说,在以下时间进行指导会获得较好的效果:

1. 当员工需要征求你的意见时。例如,员工向你请教问题或者有了新点子想征求你的看法时,你可以在这个时候不失时机地对员工进行辅导。
2. 当员工希望你解决某个问题时。例如,员工在工作中遇到障碍或者难以解决的问题希望得到你的帮助时,你可以传授给员工一些解决问题的技巧。
3. 当你发现了一个可以改进绩效的机会时。例如,当你发现某项工作可以用另外一种方式做得更快更好时,就可以指导员工采用这样的方法。
4. 当员工通过培训掌握了新技能时,如果你希望他能够将新技能运用于工作中,就可以辅导他使用这种技能。

对员工进行指导时,管理者需要获得关于他们绩效的信息。持续的监督有助于管理者获得反映员工绩效所必需的信息。监督不是一种被动行为或一项偶尔为之的活动,而是通过使用一种(或几种)特定的方法收集所需数据,如关键事件记录法等,使管理者获得足够的信息,确保管理者的指导有的放矢。

### (二) 辅导方式

每个人都有一种天生的或者具有倾向性的辅导风格,但为了取得满意的指导效果,必须采用权变观点,根据具体情况采用不同的风格来进行指导。管理者需要了解自己的指导风格以及应用时机,这样才能使管理者对员工的指导更加有效。常见的辅导方式有以下几种,对于不同类型的员工可以酌情予以使用。

1. 指示型辅导:主要针对那些完成任务所需的知识技能比较缺乏的员工,给予他们一些有关怎样完成任务的具体指示,然后一步一步地传授完成任务的技能,并且跟踪员工执行情况。

2. 方向型辅导：员工基本掌握完成任务的知识技能，但是有的时候还会遇到一些特殊的情况无法处理；或者员工掌握了具体的操作方法，但需要主管人员进行大方的方向性引导。

3. 鼓励型辅导：对于具有完善的知识技能的专业人员，主管人员的辅导不必介入到具体的细节，只需要给予他们鼓励和适当的建议，使员工充分发挥自己的创造力。

## 第二单元 绩效沟通

### 【学习目标】

通过学习，掌握绩效沟通的内涵、内容和重要性，能够采用多种方式和技巧进行绩效沟通，明确不同绩效管理阶段沟通的目的和侧重点。

### 【知识要求】

#### 一、绩效沟通的内涵

绩效沟通是绩效管理的核心，是指考核者与被考核者就绩效考评反映出的问题以及考核机制本身存在的问题展开实质性的面谈，并着力于寻求应对之策，服务于后一阶段企业与员工绩效改善和提高的一种管理方法。

绩效沟通在整个人力资源管理中占据着相当重要的地位，能够帮助管理者和员工前瞻性地发现问题并在问题出现之前把它解决掉，而且它能把管理者与员工紧密联系在一起。管理者与员工经常就存在和可能存在的问题进行讨论，共同解决问题，排除障碍，达到共同进步和共同提高的目的。可以说如果缺乏了有效的绩效沟通，那么企业的绩效管理就不能被称为绩效管理，至少在某种程度上讲是不完整的绩效管理。通过妥善有效的绩效沟通将有助于及时了解企业内外部管理上存在的问题，并可为之采取相应的措施，防患于未然，降低企业的管理风险。同时也有助于帮助员工优化后一阶段的工作绩效，提高工作满意度，从中推动企业整体战略目标的达成。此外，和谐的企业文化的构建、优秀的人力资源品牌的建立也离不开妥善有效的绩效沟通的助推作用。

需要注意的是，虽然本书将绩效沟通放在绩效监控部分论述，但绩效沟通并不仅限于此，而是贯穿于整个的绩效管理过程，在绩效管理的各个阶段，都需要通过有效的沟通，来实现绩效管理效用的最大化。

#### 二、绩效沟通的内容

企业绩效管理就是上下级间就绩效目标的设定及实现而进行的持续不断双向沟通的一个过程。在这一过程中，管理者与被管理者从绩效目标的设定开始，一直到最后的绩效考评，都必须保持持续不断的沟通，任何的单方面决定都将影响绩效管理的有效开展，降低绩效管理体系效用的发挥。

##### （一）绩效计划沟通



在绩效计划部分我们已经了解到，传统行政命令式的绩效管理，绩效目标的制定是通过采取行政手段，逐级施加的，它是单向的、命令式的、由上至下的。而现代绩效管理的观点则认为，绩效目标计划需要通过上级与下级之间的双向沟通而形成。因此在绩效计划阶段，绩效沟通非常重要，具体而言，绩效计划沟通的内容主要包括以下两个方面：

1. 目标制定的沟通。直线经理必须向员工讲清楚：企业发展的蓝图是什么；要实现这个蓝图，企业发展的目标是什么；为了完成企业发展整体目标，各个部门的发展目标是什么；为了完成部门的发展目标，企业对员工的期望是什么；为了实现企业对员工的期望，岗位要完成多少目标任务，工作要达到什么标准；完成了工作目标会怎样，没有完成工作目标又会怎样。千斤重担众人挑，人人头上有指标，让员工知道，我们干的不是一个简单工作，而是从事一份伟大的事业，明确自己工作岗位的责任、使命和愿景。

2. 目标实施的沟通。管理者在分配绩效指标任务时，还必须和员工就完成目标采取什么措施和手段、需要什么资源和条件进行沟通。例如，实现目标过程中，哪些是关键环节，工作重点是什么，会遇到什么矛盾和问题，应对的办法是什么等，要和员工进行沟通。又如，完成目标需要什么支持条件，需要什么资源，需要企业提供什么帮助，这也要在目标沟通中确定，以便管理者提早做好相应准备。

### （二）绩效辅导的沟通

绩效辅导的作用是将问题解决在执行过程中，而不是解决在事后。因此，管理者要通过报表、文件、检查、汇报等方式，对员工工作绩效目标执行情况及时进行了了解，跟踪计划进度，当部属在目标完成过程中出现问题、困难和挫折时，主管应及时跟进，帮助部属分析原因，找出解决问题的办法，提供支援帮助。

绩效辅导沟通，要求员工不仅要有好的绩效也要有好的过程，对员工实施目标的手段进行监督，防止员工以牺牲长远利益追求短期利益，以牺牲整体利益追求局部利益，避免员工为实现绩效目标不择手段。违规办坏事不行，违规办好事也不行，对员工实现目标过程中执行的制度、流程、机制进行监督，发现问题及时纠正。

### （三）绩效反馈沟通

绩效考评结束后，并不意味着绩效管理的结束，而是要把考评结果有效反馈给员工。让员工知道自己做了什么？做得怎样？为什么？后面怎么办？和员工一起共同分析成功的原因和失败的教训。

对未完成目标的员工，要分析是外因还是内因所致。如果是外因，是因为客观环境变化、天灾人祸造成的，还是企业内部制度、流程、机制不合理造成的。如果是内因，是员工的知识能力不足、经验不够造成的，还是员工思想、态度欠缺造成的，要分清责任，找准病根，考核结果要让员工心服

口服。

对完成目标的员工，也要分析是如何完成目标的，是个人努力的结果还是外部环境有利。如果是个人努力的结果，要找到自己的优势和劣势，不能满足现状，还要再接再厉，树立更加宏伟的目标。如果是外部环境有利，如市场、政策、区域优势，就要分析这种优势是暂时的还是长久的，我们是否需要修改应对措施。

#### （四）绩效改进沟通

绩效考评的完成，既是一个过程的终点，又是下一个过程的起点，因此绩效管理不仅要谈过去，更重要的是还要谈未来，做好绩效改进沟通。在此过程中，管理者与员工之间需要提出绩效改进目标，为绩效改进提供基础的依据。同时要制定绩效改进方案。完不成目标计划，如果是员工知识能力不足的，就需要安排相应的培训辅导；如果是经验不足的，就需要安排锻炼机会；如果是员工自身态度问题，就需要批评教育，必要时进行惩罚和辞退；如果是外部的的问题，就需要完善制度、流程和机制。最后还要检查绩效改进效果。检查员工绩效改进目标是否明确、绩效改进措施是否落实、绩效改进效果是否明显，并将检查信息通过沟通的形式及时反馈给员工，使员工更好地完成绩效改进目标、提升绩效水平。

### 三、绩效沟通的重要性

如前所述，绩效沟通就是指管理者与员工在共同工作的过程中分享各类与绩效有关的信息的过程，或者我们可以将绩效沟通理解成对提高员工绩效有益的各类管理者与员工的沟通。随着生产方式的演变和科技的进步，绩效沟通的意义越发突出。

在工作场所相对固定、工作内容也相对固定的情况下，员工往往只需要根据既定的工作计划，按照明确的工作流程按部就班，就能够实现职责对他的要求。只要员工掌握了工作所需的知识和技能，绩效沟通就变得不再那么必要。而在科技迅猛发展、信息日益膨胀的今天，人们的工作性质发生了重大的变化。不论是管理者还是员工，都面临着一个不断变化的工作环境。为了适应这种变化，管理者和员工都需要通过双方之间的沟通，解决各自面临的种种问题。

#### （一）通过沟通，才能设定共同认可的绩效目标

作为企业组织中的一员，要界定员工在企业中所处的角色，角色的定位决定了员工将担当的功能是什么，他的能力要求是哪些，需要承担什么样的工作职责。通过有效的绩效互动沟通，才能对上述进行规划谈判，才能清晰地了解期望员工做些什么，在什么样的情况和环境下履行哪些职责，让管理者与被管理者都做到对绩效目标结果何为优何为劣“心中有数”。做到了“心中有数”，员工对实现目标有了努力的方向和动力，管理者对量化考核员工也就有了双方都认可的标准。

在设定绩效目标的过程中，能使制定的目标信息互通，在这一环节中，如果管理者忽视了沟通的作用，使双向互动沟通在这一环节缺失，形成绩效目标信息的下达而无上传的单流向，这不单影响员工对绩效目标的了解和认可，还极可能造成制定的目标偏离客观实际、空洞、片面甚至重大失误。因为没有上传的绩效目标信息流，管理者或者说绩效目标设定者，就不可能全面具体地了解、掌握下一级员工所在职位绩效目标设定的最优化。套用篮球场上的一句名言：离篮筐最近的人，离总冠军最近。那么，离基层最近的人，离真理也就最近。例如在一个销售部门，部门经理在给员工下达销售任务时，就必须从员工那里了解其产品过去的销售情况：市场占有率、销售地区分布、竞争对手情况等，了解员工对未来销售市场的分析，他们的分析很有价值，也最值得信赖。如果部门经理闭门造车，臆断市场行情，凭空设定销售目标，很可能出现企业产品市场占有率下降，甚至于企业产品在市场上遭遇灭顶之灾。所以，通过绩效沟通，才能使设定的绩效目标最优化，绩效目标要求才能达成一致，并得到共同认可。

### （二）通过沟通，才能在履行目标职责过程中不断勘误，提高效率

管理者与员工就员工工作目标和工作任务完成情况，以及工作中存在的问题进行沟通，这是员工的业绩反馈和管理者的业绩指导阶段，员工要反馈预定的工作目标完成情况，从管理者那里得到支持和帮助，而管理者需要了解员工的工作进展情况，了解员工所遇到的障碍。通过了解，才能帮助员工清除工作的障碍，提供员工所需要的培训，提供必要的领导支持和智力帮助，将员工的工作表现反馈给员工，包括正面的和负面的。

从绩效管理流程来看，绩效沟通是串联绩效管理过程的重要环节，它贯穿于整个过程的始终。当绩效目标在实施过程中朝良性方向发展时，通过不间断的沟通与对话，管理者掌握员工在目标实施过程中继续提升业绩的空间有多大，员工在后期工作中有什么样的期望和要求；通过沟通，员工能及时地反馈工作完成情况，从上级主管那里得到必要的帮助，有利于从胜利走向胜利。当绩效目标在实施过程中朝恶性方向发展，偏离正确的轨道，这个时候的绩效沟通尤显重要，对企业而言，它有助于降低负面影响，及时阻止损失的继续蔓延，甚至及时的沟通会将企业的负面影响和损失全面清除，重新为提升企业整体业绩起到助推作用；对员工而言，及时的沟通有助于员工改进方法、措施，重回正确轨道，有助于改变糟糕业绩，避免成为企业整体业绩提升的“罪人”。在这一过程中，管理者如果假设员工自己知道而一味姑息，一味不管不问，其最终结果只能是害了员工，于员工绩效的提高和职业生涯的发展无益。

（三）通过沟通，才能使绩效目标考核思想深入人心，考核结果令人信服

通过绩效沟通，使员工（包括被考核的员工和作为考核者的各级主管）

认识到对绩效目标的考核有利于提升企业整体业绩和长远发展以及员工的职业生涯发展,并清除和澄清对绩效考核的错误及模糊认识。绩效管理不是考核者对被考核者滥用手中职权的“撒手锏”,也不应成为无原则的走过场、走形式。通过沟通,使绩效考核者和被考核者都认识到,绩效考核不是为了制造员工之间的差距,不是把员工分为三六九等的标尺,而是实事求是地挖掘员工工作的长处,发现其短处,以扬长避短,以史为鉴,有所为有所不为,有所改进有所提高。

通过沟通,考核者把工作要领、目标以及工作价值观传递给被考核者,使考核者明白要考核什么、考核谁、如何考核,被考核者明白自己该干什么、怎么干,什么是干得好、什么是干得不好,最终让双方达成共识与承诺,避免了在绩效考核实施过程中出现分歧,影响考核结果的认可度。

通过绩效沟通,才能使绩效考核思想深入人心,绩效考核这一工具的使用和考核结果才能得到认可,绩效考核结果才能被广泛认同。

## 【能力要求】

### 一、绩效沟通的方式

绩效沟通是一个充满细节的过程。管理者与员工的每一次交流(不论是书面的还是口头的)都是一次具体的沟通。总的来说,绩效沟通可以分为正式的绩效沟通和非正式的绩效沟通两大类。正式的绩效沟通是企业管理制度规定的各种定期进行的沟通。非正式的绩效沟通则是员工与管理者在工作过程中的信息交流过程。首先,我们来看一看如何进行正式的绩效沟通。

#### (一) 正式的绩效沟通

通常,正式的沟通方式主要有以下两种:正式的书面报告和管理者与员工之间的定期会面。其中,管理者与员工之间的定期会面又包括管理者与员工之间一对一的会面和有管理者参加的员工团队会谈。下面分别进行介绍。

##### 1. 正式的书面报告

有很多管理者都会要求员工定期上交工作汇报,以了解员工的工作情况和遇到的各种问题,并要求员工提出“建设性意见”。书面报告最大的优点就是简单易行,而且能够提供文字记录,避免进行额外的文字工作。但是,大多数情况下,他们只是浪费了大量的时间,制造出一大堆毫无疑义的文字垃圾。实际上,正是书面报告的优点带来了非常大的问题:书面报告简单易行的原因在于它不需要双方之间进行面对面的会谈,从而使沟通成为一种单向方向的信息流动。这种单向流动使大量的信息变成摆设。因此,我们往往通过将书面报告与其他沟通方式结合使用来克服这个问题。例如,当管理者通过报告中提供的信息了解到工作进程中发生的某个问题时,就可以到工作现场指导员工解决这个问题,或通过面谈与员工进行交流,共同寻求解决问题的途径。

书面报告不受欢迎的一个很重要的原因是，许多员工将这项工作视为额外的负担，因此，他们只是应付了事。为了让员工更好地完成书面报告，管理者应该让员工有机会决定他们应该在报告中写些什么，而不应由管理者一厢情愿地决定。当双方就这个问题达成一致后，管理者可以设计出一个统一的样表，以方便员工填写。这种表格的形式非常多。通常我们可以看到这样一些栏目：工作目标的进展情况、工作中遇到的问题、建议和意见等。另外，书面报告的形式在很大程度上还要取决于员工的文化水平。对不同文化程度等级的员工，工作报告的要求往往是不同的。

## 2. 定期会面

书面报告毕竟不能够代替管理者与员工之间面对面的口头沟通。为了更好地寻求解决问题的途径，管理者与员工之间的定期会面是非常必要的。这种面对面的会谈不仅是信息交流的最佳机会，而且有助于在管理者与员工之间建立一种亲近感。这一点对于培育团队精神、鼓励团队合作是非常重要的。

最常见的形式就是管理者与员工之间一对一的会面。在每次会面的开始，管理者应该让员工了解这次面谈的目的和重点。例如，管理者可以说这样的开场白：“今天我想和你谈一谈你的工作进展情况。上次会谈中谈到的问题是否得到了解决，是否又有什么新的问题……”由于是一一对一的会谈，管理者应该将会谈的问题集中在解决员工个人面临的问题上，以使会谈更具实效。例如，让员工了解企业整体经营方向的变化非常重要，但更关键的是要让他明确各种变化对于他个人的工作产生了什么影响。也就是说，应该将问题集中在调整员工的工作计划、解决员工个人遇到的问题上。

大多数管理者都会犯的一个错误就是过多地“教训”而忘记倾听。管理者应该更多地鼓励员工进行自我考评和报告，然后再进行评论或提出问题。如果问题是显而易见的，就应该鼓励员工尝试着自己找出解决问题的方式。另外，管理者应该在面谈的最后留出足够的时间让员工有机会说说他想说的问题。员工是最了解工作现场情况的人，从他们的口中了解情况是非常重要的。

在面谈中，管理者还应该注意记录一些重要的信息。特别是在面谈中涉及一些计划性的事务时，更应如此。例如，对于工作计划的变更、答应为员工提供某种培训等，都应该留有记录，以防止过后被遗忘。

不论是书面报告还是一对一的双方会谈，一个共同的缺陷就是涉及的信息只在两个人之间共享。如果员工所处的是一个以团队为基础的工作环境，那么这两种方式都不能够实现沟通的目的。这时，我们需要采用一种新的方式——有管理者参加的员工团队会谈。

由于员工是以团队的形式参加会谈的，因此选择恰当的交流内容就变得更加重要了。不恰当的内容会浪费更多人的时间，而且可能造成员工之间不

必要的摩擦或矛盾。这时就要求管理者对哪些信息需要共享做出判断。

在团队的工作环境中，员工与员工在工作中相互关联并发生影响。每个员工都能够自然地了解和掌握其他员工的工作情况，而且每个员工都能够通过解决大家共同面对的问题提高个人乃至团队的绩效。因此，群策群力是解决问题的最好方式之一。

需要注意的是，涉及个人绩效方面的严重问题不应轻易成为团队会谈的话题。任何人都有犯错的时候，这种公开的讨论是最严厉的惩罚。不同的文化背景决定了人们对这种情况的承受能力和接受能力。通常情况下，这种针对个人的绩效警告应该在私下进行。

团队形式的会议意味着更多的时间和更大的复杂性。而且，要确定一个适合所有人的开会时间有时也不是件容易的事情。对于较小的团队，这种问题还比较容易解决。如果涉及的团队较大，这种会议就不能过于频繁。有时可以采用派代表参加的方式来解决这个问题。

团队会谈更要注意明确会议重点，控制会议的进程。管理者可以要求每个人都介绍一下工作的进展和遇到的困难。我们可以使用一些结构化的问题提纲和时间表来控制进程。例如，管理者可以要求每个参会员工谈一谈工作的进展情况、遇到的问题以及可能的解决方法。如果找到了问题并能够很快地解决，就应立即安排到人，以确保问题得到及时解决。如果不能在规定的时间内找出问题的解决方法，可能的解决方式是：计划开一个规模更小的小组会或要求某个人在规定时间内草拟一份方案等。不能由于个别难以解决的问题而影响整个会谈的进度。毕竟，这种团队式会谈的时间是十分宝贵的。只有充分利用每一分钟，才能够使会谈发挥最大的效益。因此，强调时间限制是十分重要的。

与一对一的面谈相同，团队式的会谈也应该做好书面的会议记录。参会人员可以轮流做这项工作。对于定期会面式的绩效沟通，应当注意以下两个问题。

(1) 不论是一对一的面谈还是团队式的会谈，会谈形式最大的问题就是容易造成事件的无谓耗费。如果管理者缺乏足够的组织沟通能力，这种面谈就可能成为无聊的闲谈，也可能变成人们相互扯皮、推卸责任的场所。因此，掌握一定的沟通技巧对管理者而言是非常必要的。这一点我们将在下面详细讲解。

(2) 沟通频率是管理者需要考虑的另一个重要问题。从事不同工作的员工可能需要不同的沟通频率，甚至从事同一种工作的人需要的交流次数也不尽相同。管理者应该根据每个员工的不同情况，安排绩效沟通（书面的或口头的）的频率。对于团队会谈，管理者更应该充分考虑所有团队成员或参会人员的工作安排。

## （二）非正式的绩效沟通

管理者与员工之间的绩效沟通并不仅仅局限于采取正式会面或书面的形式。事实上,管理者和员工在工作过程中或工作之余的各种非正式会面为他们提供了非常好的沟通机会。

非正式绩效沟通的最大优点在于它的及时性。当员工在工作中发生问题时,管理者可以与之进行简短的交谈,从而促使问题得到及时解决。毕竟问题并不总是发生在计划会面的前一天。对于各种亟待解决的问题,必须采取更加灵活的沟通方式——非正式绩效沟通。非正式绩效沟通没有固定的模式。有的管理者喜欢每天都花一些时间在工作现场或公司食堂等公共场所与员工交谈。并不是所有的管理者都必须或可能做到这一点,但是四处走动并进行非正式交谈的确是一个好的管理手段。

有的管理者感到,自己非常愿意通过这样的沟通促进团队或部门的工作业绩,但是员工好像都不愿意把那些管理者希望了解的情况告诉管理者。这时,管理者应该注意检讨一下自己的态度。在大多数情况下,问题出在管理者一方。管理者应该注意学习各种各样的沟通技巧,成为一个合格的倾听者。不论对于正式沟通还是非正式沟通来说,这都是绩效沟通得以顺利进行的重要条件。

目前,越来越多的企业开发了企业内部的局域网。员工可以通过在网上留言与管理者或其他员工探讨工作中的各种问题。在这种情况下,非正式绩效沟通也可以是书面形式的。但是在更普遍的情况下,非正式绩效沟通还是员工与管理者之间面对面的交流。面谈是管理者与员工之间最主要的沟通方式。

## 二、不同绩效管理阶段沟通的目的和侧重点

在绩效计划阶段:沟通的目的和侧重点是管理者就绩效目标和工作标准经与员工讨论后达成一致。在此期间管理者要当好辅导员和教练员,指导和帮助下属制订好计划。如我们公司实行的“三级负责制”就是如此。

在绩效执行阶段:沟通的目的主要有两个,一个是员工汇报工作进展或就工作中遇到的障碍向主管求助,寻求帮助和解决办法;另一个是主管人员对员工的工作与目标计划之间出现的偏差进行及时纠正。员工在完成计划的过程中可能会遇到外部障碍、能力缺陷或其他意想不到的情况,这些情况都会影响计划的顺利完成。员工在遇到这些情况的时候应当及时与主管进行沟通,主管则要与员工共同分析问题产生的原因。如果属于外部障碍,在可能的情况下主管要尽量帮助下属排除外部障碍。如果属于员工本身技能缺陷等问题,主管则应该提供技能上的帮助或辅导,辅导员工完成绩效目标。

在绩效考评和反馈阶段:员工与主管进行沟通主要是为了对员工在考核期内的工作进行合理公正和全面的评价;同时,主管还应当就员工出现问题的原因与员工进行沟通分析,并共同确定下一阶段改进的重点。

在考评后的绩效改进与在职辅导阶段,沟通的目的主要是跟踪了解整改

措施的落实情况，并提供相关支持。具体地说，一是要经常性地关注员工的绩效发展，对绩效进行前后对比，发现偏差，及时纠正。二是要将整改的落实情况，纳入到下一轮绩效考核的依据收集中，做到闭环管理。

总之，只有把握不同绩效管理阶段沟通的目的和侧重点，沟通时才能做到有的放矢。

### 三、绩效沟通的技巧

“沟通”两字看似简单，就是沟通双方之间的对话和交流，但事实上远非如此，沟通是一门艺术，管理者在进行绩效沟通时需要掌握一些技巧。

1. 沟通时态度应该坦诚，给员工以信任感和安全感，不可使用带威胁性的词语，以询问的方式进行，通过询问获取员工更多的信息，以便帮助员工解决问题。

2. 沟通时应该具体，尽量获得与员工绩效有关的具体信息（表扬时应指出员工在哪一点上做得好，反映了员工的哪方面品质，其所带来的影响如何）。

3. 要让员工知道自己的想法和需要，以便员工更好地配合工作，不能简单地认为员工应该知道自己的想法，想当然在这里只有百害而无一益。

4. 不能仅仅看到问题，更要看到成绩，鼓励多于批评的沟通才更加有效，更具前瞻性，更符合绩效管理的原则。

5. 注意倾听，少说多听是沟通的又一个重要的技巧，因为多听才能获得更多需要的信息。

6. 沟通应及时，出现问题及时组织沟通，消极等待只能使事情更加恶化，后果更加不可想象。

7. 沟通应具有建设性，作为沟通的结果，管理者应提出建设性的意见，以帮助员工更好地调整自己，更好地完成绩效目标。

沟通作为一个重要的管理技巧，在管理活动中的运用非常广泛，其所带来的影响也非常大，管理者应该结合自己的管理实践，不断探索和提高沟通技巧，以更高的效率获得更大收益。

## 第三节 绩效考评方法应用

### 第一单元 绩效考评方法的比较与误差控制

#### 【学习目标】

通过学习，掌握绩效考评的概念和种类，绩效考评的结果主导型和综合型的各种具体方法，绩效考评中的误差识别，绩效考评者的培训内容及形式。



## 【知识要求】

### 一、绩效考评的效标

效标(Criteria)即指评价员工绩效的指标及标准,为了实现组织目标,对个人或集体的绩效应当达到的水平要求。根据内容的不同,效标可以分为以下几种类型:

第一类属于特征性效标,即考量员工是怎样的一个人,侧重点是员工的个人特质。如忠诚性、可靠度、沟通能力、领导技巧等,是最常用来作为考评绩效的特征。这类效标,考量“员工是怎么样的一个人”,而不是他是否完成上级交付的工作任务。虽然特征性考评工具很容易设置,但它们并不是非常有效的绩效衡量指标,因为人格特征与工作绩效并没有直接关系。

第二类属于行为性效标。其侧重点是考量“员工如何执行上级指令,如何工作的”,这类效标对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。例如,商业大厦的警卫或服务人员是否对顾客保持愉悦的笑容和友善的态度,对公司影响很大。因此,公司可将所期望的行为一一列出,经过选择可作为员工绩效考评的效标。此外,企业采取“以多元化的价值观为中心”的企业文化策略时,由于企业文化的内涵是一种抽象的概念,很难有具体的指标可以衡量主管与下属的绩效,这时,采用行为性效标也可以弥补其不足。例如,我们可以观察部门经理制订年度计划时,是否秉持了企业多元化的文化策略;过去一年有无组织或参与了多元化的讨论会或研讨会;该主管有无歧视他人表现,特别是那些持不同意见者。

第三类属于结果性效标,其侧重点是考量“员工完成哪些工作任务或生产了哪些产品,其工作成效如何?”结果性效标最常见的问题是若干质化指标较难以量化。例如,律师的接案数或医师的诊病人数是很容易检测的,但由于每件案例的困难度与耗费的时间、精力不同,律师的咨询服务、办案能力,医师的诊断水平和医术,是难以进行有效的量化和测定的。当然,并非每样工作的品质都无法衡量,例如打字员可采用“每分钟的输入字数”衡量其操作水平和工作成果,还可用“每千字差错率”测量其工作质量。

### 二、绩效考评方法的种类

绩效考评的方法,按照所选择的效标不同,可以区分为五种类型,除品质主导型的考评方法没有专门介绍过之外,其他四种类型的考评方法主要的内容如下:

1. 行为导向型的主观考评方法,主要有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法和结构式叙述法。
2. 行为导向型的客观考评方法,主要有关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法和加权选择量表法。
3. 结果导向型的绩效考评方法,主要有目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法和劳动定额法。

4. 综合型的绩效考评方法，主要有图解式评价量表法、合成考评法。

### 三、绩效考评方法的比较

绩效考评方法的选择是绩效评价的重点与难点，也是绩效管理中的一个技术性很强的问题。只有正确地选择并恰当地运用绩效考评方法，才能得到公正、客观的评价结果。从品质主导型、行为主导型和结果主导型的方法比较来看，每种方法的侧重点各不相同，也都有各自的优缺点和适用对象，见表4—10。

表 4—10 不同的绩效考评方法的比较

方法类型	优点	缺点	适用的行业或职业
品质主导型	操作简单，能够激励员工提高技能或培养职业需要的个人素质	主观性强，标准设定和描述比较困难，技能好未必会带来良好的工作业绩	变化剧烈、需要大量的知识能力作为业绩支持的行业，比如IT行业
行为主导型	开发成本小，反馈功能好，具有较强的连贯性	受主观影响大，需要经常关注员工的行为	管理人员、行政人员、流水线工人等单个个体难以量化衡量或者在团队中完成工作的人
结果主导型	实施成本低廉	短期效应比较强	销售人员等容易单独量化计算的职位

从表中可以看出，各类方法各具特点，应该说迄今为止，还没有一种方法可以堪称最优或能够满足实践中的所有要求。在管理实践中，它们往往被综合使用，以适应不同组织不同发展阶段对绩效评价的不同需要，满足绩效评价的不同目的。

再具体到绩效考评方法，企业人力资源管理师（国家职业资格三级）教材中总结介绍了四大类 18 种方法，这些方法各具特点，既有自己的优势，又有缺陷和不足，有些方法适合于大型企业单位，有些则适合于中小企业；有些方法适用于企业生产一线的人员，有些则适用于企业管理人员或技术人员，它们各有各的适用范围（见表 4—11）。根据企业实际运行的情况来看，大多数企业在制定绩效管理制度的过程中，虽然预先由人力资源方面专家（可能由企业内的专业人员，也可能聘请企业外的专家承担）根据企业的实际情况，设计了一套绩效考评指标和标准体系，并确定了不同人员的具体考评方法，但在绩效管理 with 考评体系的试行过程中，会出现大量不可预见的困难和令人难以预料的问题。这些困难和问题，需要经过一段相当长的时期，才能逐步解决和克服，因为这些困难和问题，有些是“先天不足”，属于设计方案上的缺欠，有些则是人们头脑中思想上的不正确的观念和认识，或者是考评者的管理水平、实务技术上的缺点等诸多不利因素的影响和作用造成的，严重地阻碍了企业绩效管理活动的正常实施和运行。因此，绩效管理作

为一项基础管理，不但具有深奥的理论性，还具有很强的实践性和丰富的艺术性。

表 4—11 绩效考评方法汇总表

绩效考评方法	主要特点					
	经济性	可行性	准确性	功能性	开发性	有效性
行为导向型 主观考评方法 (5)						
• 排列法	X	X	Z	Z	Z	Z
• 选择排列法	X	X	Z	Z	Z	Z
• 成对比较法	X	X	Z	Z	Z	Z
• 强制分布法	X	X	Z	Y	Y	Z
• 结构式叙述法	X	Y	Z	Z	Z	Z
行为导向型 客观考评方法 (5)						
• 关键事件法	Y	Y	Y	Y	Y	Z
• 强迫选择法	Z	Y	Y	Y	Z	Z
• 行为定位法	Z	Y	Y	Y	Y	X
• 行为观察法	Z	Y	Y	Y	Y	Y
• 加权选择法	Z	Y	Y	Y	Y	Y
结果导向型 考评方法 (6)						
• 目标管理法	Z	Y	Y	X	X	X
• 绩效标准法	Y	Y	Y	X	Y	Y
• 短文法	Y	Y	Z	Y	Z	Y
• 直接指标法	X	X	Y	Y	Z	Y
• 成绩记录法	Y	X	Y	X	X	Y
• 劳动定额法	Z	X	X	X	X	X
综合型 考评方法 (2)						
• 图解式评价量表法	Y	Y	Y	Y	Y	Y
• 合成考评法	Y	Y	Y	Y	X	Y

注：经济性——在制定实施本方法过程中所耗费的各种成本；  
 可行性——在执行本方法的过程中是否容易贯彻实施；  
 准确性——采用本方法所得到的考评结果误差偏向的程度；  
 功能性——本方法在一般性评比、薪酬奖励和人事决策等诸方面的作用；  
 开发性——对于员工职业技能开发和行为激励方面可发挥的作用；  
 有效性——大多数人认为本方法是可靠、实用、有效的方法。  
 X代表特别好；Y代表比较好；Z代表比较差。

## 【能力要求】

### 一、绩效考评误差的识别

绩效考评方法在实际应用中可能出现的偏误如下：

由于绩效考评对象与考评的方法的多样性，使绩效考评的过程中出现各种各样的问题在所难免。绩效考评的正确性、可靠性和有效性，主要受到以下各种问题的制约和影响：

#### （一）分布误差

从理论上分析，员工现职的工作表现和绩效应服从于正态分布，即最好和最差占少数，中等一般的或正常工作水平的员工占大多数。然而，在实际活动中，被考评单位的员工往往出现不服从正态分布的情形，常见的有三种：

##### 1. 宽厚误差

宽厚误差亦称宽松（Leniency）误差，即评定结果是负偏态分布，也就是大多数员工被评为优良。

究其原因，有几种可能：①因为评价标准过低造成的；②主管为了缓和关系，避免冲突和对抗，给下属过高的评价；③采用了主观性很强的考评标准和方法；④在考评中曾与被考评者反复多次进行沟通；⑤“护短”心理，为了避免本单位不光彩事情的扩散，担心如不良记录人员过多，会“砸牌子”，影响本部门的声誉；⑥对那些已经付出很大努力的员工进行鼓励，或希望提高那些薪资水平低的员工的薪酬待遇；⑦“水至清则无鱼，人至察则无徒”，认为考评过于严格和精确，不利于激励员工；⑧尽量避免产生长久的、消极的影响，如怕影响员工今后的提升；⑨对那些一贯优秀的业务骨干，即使他们有一定的失误，也要予以保护。

考评结果过松过宽，容易使低绩效的员工滋生某种侥幸心理，持有“蒙混过关”的心态，不仅不利于组织的变革和发展，形成狭隘的内部保护主义的错误倾向，更不利于促进个人绩效的改进和提高，特别容易使那些业绩优秀的员工受到伤害。

##### 2. 苛严误差

苛严误差亦称严格、偏紧（Strictness）误差，即评定结果是正偏态分布，也就是大多数员工被评为不合格或勉强合格。

究其原因。主要是：①可能是因为评定标准过高造成的；②惩罚那些难以对付不服管理的人；③迫使某些有问题的员工辞职或为有计划的减员提供有说服力的证据；④压缩提薪或奖励人数的比例；⑤自认为应当严格执行上级对优秀者的评估标准。

考评结果过于苛刻，对组织来说，容易造成紧张的组织氛围；对个体来说，容易增加工作压力，涣散员工的士气和斗志，降低工作的满意度，不利

于调动业务骨干的积极性、主动性和创造性。

### 3. 集中趋势和中间倾向

集中趋势和中间倾向亦称居中趋势 (Central tendency), 即评定结果相近, 都集中在某一分数段或所有的员工被评为“一般”, 使被考评者全部集中于中间水平, 或者说是平均水平, 没有真正体现员工之间的实际绩效存在的差异, 这往往是评定标准不明确或主管在评定工作中平均心理造成的。这种考评结果造成绩效管理的扭曲, 出现“好人不好, 强人不强, 弱者不弱”, 某些人的考评结果偏高, 而某些人偏低的现象。

克服分布误差的最佳方法就是“强迫分布法”, 即将全体员工从优到劣依次排列, 然后按各分数段的理论次数分布分别给予相应的评分。

#### (二) 晕轮误差

晕轮误差亦称“晕轮效应”、晕圈错误、光环效应 (Halo effect)。指在考评中, 因某一个人格上的特征掩盖了其他人格上的特征。例如, 某考评者特别注重“交往能力”这一评价要素, 因而他对“交往能力”很强的人, 在其他评定要素的判断上, 也容易给出很高的评分。再如, 某一公司行政部经理认为, “仪表工整整洁”是考评体系中一个重要的因素, 当他考评一个极不注重仪表整洁的下属时, 他不仅在这一项给该下属打了一个最低分, 还有意或无意地殃及其他项目, 使所有评价项目评分处于低水平, 与该下属的实际绩效极不相符。当然, 如果该下属是一个非常整洁注重仪表的人, 则可能会得到完全相反的考评结果。

这种效应在评定工作中的主要表现是: 考评者往往带着某种成见来评定, 或者凭着最初、最近印象来评定员工绩效。这种误差主要是由于缺乏明确、详尽的评价标准, 或考评者没能按照评价标准进行评定造成的。纠正这种误差的方法: 一是建立严谨的工作记录制度; 二是评价标准要制定得详细、具体、明确; 三是对考评者进行适当培训, 端正考评者的认识, 提高考评的技巧技术水平, 或者将评价结果与实际绩效的误差大小作为对考评者评价的重要内容。

#### (三) 个人偏见

个人偏见亦称个人偏差、个人偏误, 即基于被考评者个人的特性, 如年龄、性别、宗教、种族、出身、地域等方面的差异, 因考评者个人的偏见或者偏好的不同所带来的评价偏差。这种偏差有时利于受评人, 有时则不利于受评人。比如, 有些人不喜欢太爱初露锋芒或过于沉默寡言的人, 有些则不喜欢外地人或女性, 那么在评分时, 不论他们的表现多好, 分数往往偏低。即使有客观的绩效衡量标准, 这些“不讨人喜欢”的人表现得再好, 也往往比表现相同的人所得的评分要低。目前, 尚无好的方法来预测这种偏差会给绩效评价带来多大影响。

#### (四) 优先和近期效应

所谓优先效应是指考评者根据下属最初的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出的总评价，以前期的部分信息替代全期的全部信息，从而出现了“以偏概全”的考评偏差。

所谓近期效应是指考评者根据下属最近的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出的总评价，以近期的部分信息替代全期的全部信息，从而出现了“以近代远”的考评偏差。

这类效应可谓“以时点代时段”“只见树木，不见森林”。

上述两种偏差，主要的欠缺是所依据的有关绩效的信息，“一前一后”都是被考评者的局部性的信息（数据资料），信息资料的局部性、片面性，制约和影响了绩效考评的正确性和准确性。要克服纠正这两种偏差，要求所有的考评者，必须掌握全面的数据资料，不仅在事前注意了解相关资料，在事中、事后也要掌握翔实的数据资料，依据全面真实的信息，根据绩效标准进行科学系统的考评评价。

### （五）自我中心效应

这种误差表现为考评者按照自己对标准的理解进行评价，或按照自己认为恰当的标准进行评价，因而偏离了评价标准。具体表现有两类：

一是对比偏差，即考评者按照自己的标准寻找被考评者与其不同的方面进行评定。当考评者对下属进行考评时，如果根据自己心目中的假设，对不同表现的人员进行比较时，就会产生对比偏差。如对乙员工进行考评时，如果前一个被考评者——甲员工被认为是表现“差”的人，那么，如果乙员工虽然表现一般，但考评者却给出很高的评分；而与被认为“表现突出”的人进行比较时，一般水平的员工有可能被考评者评定为“较差”表现的人。

二是相似偏差，即考评者按照自己的标准寻找被考评者与其相同的方面进行评价。当考评者在评价过程中，如果根据自己心目中的假设，更倾向于进行相同表现的人员比较时，就会产生相似偏差。如考评者认为某人是员工中的模范，这人就成为考评者依据，凡是与“榜样”相似的下属都可能得到很高的评分。反之，在考评者心目中，某人是“极差”的，则与其相似的下属，就可能有“极差”的表现评定。

自我中心效应误差的原因与晕轮效应误差相同，因此纠正的方法也相同。

### （六）后继效应

后继效应亦称记录效应，即被考评者在上一个考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用和影响。其原因是：考评者不能认真地按照评价标准，不受上期考评记录的影响，对每个员工独立地进行每一次的评价。克服的方法是，训练考评者一次只评价全体员工绩效的某一方面，然后再评价另一个方面，最后再将每个员工的所有评价结果汇总

起来。

### (七) 评价标准对考评结果的影响

工作绩效评价标准的科学性、系统性和精确程度，对考评方法即工具运用和考评的结果具有重要的影响和制约作用。绩效考评标准不明确、不清楚、不规范是考评工具失常的主要客观原因。比如，图解式评价量表中所列举评价标准，表面上看是比较详细和具体的，但实际上由于各个评价因素和优良差劣的分级是完全开放式，何种为最优？何种为最差？完全取决于考评者的控制，因此，很可能生成不合理、不公正的考评结果。而有些评价标准就避免了此类问题的发生。再如，合成考评方法的应用标准，就对各个评定项目作了具体的描述，不但有效地保证了考评内容的连贯性，使考评者明确了考评的指标及其内涵，还能使考评者更清晰地解释和说明评价的结果。

总之，评价标准的不明确是影响考评结果的客观原因，而上述所介绍的其他六类绩效考评中常见的误差和偏误，基本上属于主观性的，即由考评者主观方面的因素造成的，如图 4—5 所示。

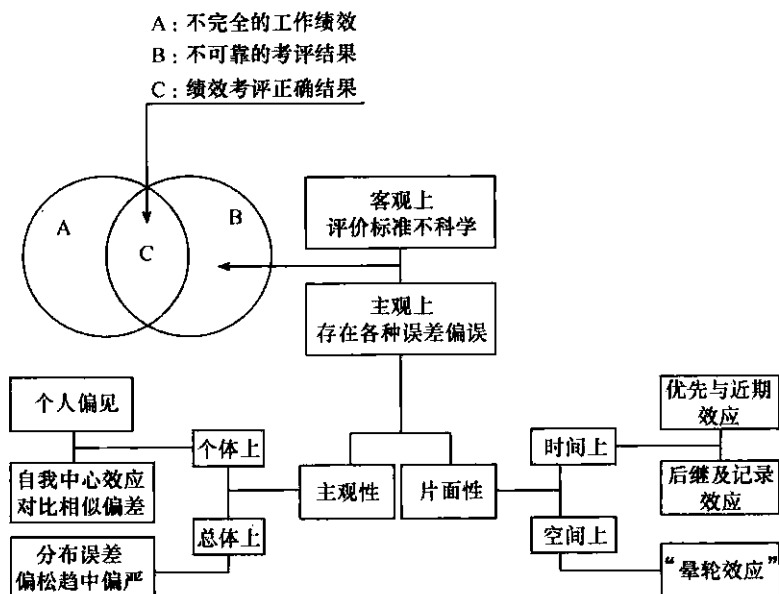


图 4—5 考评误差分析图

## 二、避免考评者误差的方法

为了有效避免、防止和解决在绩效考评中可能出现的各种各样的偏误，以及其他方面不利的情况和问题，应注意采取以下各种必要措施和方法。

1. 以工作岗位分析和岗位实际调查为基础，以客观准确的数据资料和各种原始记录为前提，明确绩效管理的重要意义和作用，制定出科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系。

2. 从企业单位的客观环境和生产经营条件出发, 根据企业的生产类型和特点, 充分考虑本企业员工的人员素质状况与结构特征, 选择恰当的考评工具和方法, 更加强调绩效管理的灵活性和综合性, 一切从实际出发, 有的放矢, 不断总结成功的经验, 认真汲取失败的教训, 从而有效地避免各种考评误差和偏颇的出现。

3. 绩效考评的侧重点应当放在绩效行为和产出结果上, 尽可能建立以行为和成果为导向的考评体系。虽然, 一般来说, 具有良好心理、品质素质的员工, 能带来较好的业绩, 但大量事实证明, 能力潜力只是一种可能性, 并非现实性, 一个优秀的员工不仅在于他有多大的能力, 更重要的是看他能否投身到实际工作中去, 勤奋学习, 积极向上, 努力工作。因此, 绩效管理必须不图虚名, 扎扎实实, 落到实处, 一步一步去推动。

4. 为了避免个人偏见等错误, 可以采用 360 度的考评方式, 由多个考评者一起来参与, 由较多的考评者参与, 虽然可能会增加一些费用, 但可以使绩效考评作出更准确可靠的判断。此外, 考评者与被考评者的组织联系越紧密, 层次距离越近, 对考评的结果越有利, 只有在考评者自己对考评标准和内容, 以及考评的对象比较熟悉, 而且容易观察到被考评者的行为和绩效的情况下, 才能有效地避免和防止一些不必要的误差偏误出现。

5. 在可能出现的各种各样的问题中, 绝大多数是因考评者引起的, 考评者自身的素质和绩效管理的水平, 对绩效考评工作的影响很大。因此, 企业单位必须重视对考评者的培养训练, 定期总结考评的经验并进行专门的系统性培训, 使他们不断地增长绩效考评及其各种相关的管理理论知识, 掌握绩效考评的各种方法, 具有实际运作的操作技能, 能独立地调整、处理绩效考评中出现的偏误和问题。

6. 为了提高绩效管理的质量和水平, 还应当重视绩效考评过程中各个环节的管理, 如加强组织沟通和反馈, 消除被考评者的紧张、抵触等不良心理; 重视绩效考评的各种见面会谈活动的开展; 注意不断地调整劳动关系, 完善薪酬奖励制度等。实际上, 如果在思想理论上, 提高考评者与被考评者的认同度; 在绩效管理方式方法上, 提高考评者的认知理解度; 在绩效考评的评定要素指标和标准上, 提高其精确度; 在绩效考评的全过程中, 提高企业全员对事前、事中和事后的关注度, 绩效管理一定会达到预定的目标, 取得令人满意的成果。

### 三、考评者的培训

考评者是在绩效考评中对考评对象的绩效表现做出考评的人员, 在绩效管理的过程中扮演着重要的角色。考评者培训对于实现绩效考评目标乃至绩效管理目标都是一个非常重要的环节。

#### (一) 考评者培训的目的

即使组织的绩效考评系统对员工的工作标准以及绩效考评的程序进行了



明确的规定,也未必能确保绩效考评的结果得到员工的认同,并产生预期的行为引导作用,因为绩效考评的效果不仅取决于考评系统本身的科学性,还取决于考评者的评价能力。考评者的主观失误或对考评指标和考评标准的认识误差,都会在很大程度上影响考评的准确性,进而影响人力资源管理其他环节的有效性。

绩效考评的意义并不在于如何准确地考评出人的“三六九等”,而在于提供一种行为引导,使员工的工作行为符合组织对他们的期望,从而实现组织的战略目标。考评者对于考评系统的认识不仅会影响到考评结果的准确性,而且会影响员工对于组织期望的理解,从而对于整个组织的绩效产生影响。考评人与测量物体的物理量是完全不同的,现实中还没有哪种手段可以精确地考评人的优劣好坏。在这种情况下,考评者对于考评手段、考评目的的理解甚至具有比考评方法本身更大的意义。

当员工的上级管理者作为绩效考评者时,考评者在绩效考评乃至绩效管理中更是承担了重要的职责。考评者不仅是对员工的绩效做出考评的人,也是与员工进行持续的绩效沟通,帮助员工提高绩效,实现绩效计划的引路人。当考评者是考评对象的直接上级时,考评者培训的重要性就显得更为突出。

因此,一个完整的绩效考评制度不能缺少考评者培训这一重要的环节。离开了人,任何绩效考评制度就是一堆没有用的文件。人力资源管理部门应设计出完善的考评者培训制度,通过培训者考评达到以下几个方面的目的:

1. 使考评者认识到绩效考评在人力资源管理中的地位 and 作用,认识到自身在绩效考评过程中的作用。
2. 统一各个考评者对于考评指标和考评标准的理解。
3. 使考评者理解具体的考评方法,熟悉绩效考评中使用的各种表格,并了解具体的考评程序。
4. 避免考评者误区的产生,使考评者了解如何尽可能地消除误差与偏见。
5. 帮助管理者学习如何进行绩效反馈和绩效指导。

考评者误区是在介绍考评者培训时涉及的一个新的概念,也是考评理论中的一个非常重要的概念。它特指在考评过程中,由于考评者的主观原因而导致的各类常见的误差。考评者培训的一个重要的目的就是为了避免考评者误区的产生。

## (二) 考评者培训的主要内容

员工的上级管理者是最常见的考评者。对管理者进行考评者培训所涉及的内容比对其他类考评者进行考评者培训的内容更广泛。因此,我们在这里仅介绍如何对管理者进行考评者培训。当涉及对其他类型的考评者进行培训时,可参见对管理者进行考评者培训所涉及内容中的相关部分。一般来说,

考评者培训主要包括以下六个方面的内容。

### 1. 考评者误区培训

对于绩效考评中发生的不准确的问题最常见的解释就是考评者的主观错误。因此，考评者培训中的一项重要内容就是通过培训，告诉考评者在考评过程中可能会产生的考评误差有哪些，以防止这些误差的产生。例如，在一次与此类问题有关的培训课程中，培训者先为考评者们放映了一部反映员工实际工作情况的录像，然后要求他们对这些员工的工作绩效做出考评。接着，培训者将不同考评者的考评结果展示出来，并且针对在工作绩效考评中可能出现的问题，如“晕轮效应”、严格化倾向等，逐一进行解释。如果有受训的考评者对所有考评要素（工作质量、工作积极性等）都给出了同样水平的考评，培训者可以指出这位考评者可能是犯了“晕轮效应”的错误。最后，培训者将会给出比较客观的考评结果，并对考评者们在考评过程中出现的各种错误一一进行分析。通过这种形式的考评者培训，考评者能够对种种考评者误区有更深刻的认识，从而有效地避免此类问题的发生。

### 2. 关于绩效信息收集方法的培训

如何收集绩效信息也是考评者培训中的一个重要项目。前面我们谈到，考评之前的信息收集阶段是绩效考评系统的一个重要环节。为了使考评的结果更有说服力，并且为考评之后的绩效反馈提供充分的信息，考评者必须充分收集各种与员工的绩效表现相关的信息。这方面的培训一般以讲座的形式进行。另外，还可以通过生动的录像来进行现场的演示或练习。需要注意的是，收集绩效信息不仅要依靠上级的观察，还可以通过员工口头汇报或书面工作进展报告来进行。事实上，根据不同职位的不同工作性质，能够获取有关工作绩效信息的渠道各不相同。在进行这方面的培训时，应根据考评对象的不同情况有针对性地进行培训。

### 3. 绩效考评指标培训

绩效考评指标培训指的是通过培训，使考评者熟悉在考评过程中将使用的各个绩效指标，了解它们的真正含义。考评者只有在正确理解各个绩效维度的基础上，才能够将绩效考评体系所要传达的信息传达给员工。另外，针对员工的绩效考评指标往往是由人力资源部门在与管理者进行充分沟通的基础上确定的。因此，对于绩效考评指标的培训，更重要的是让管理者接受专业人员的最终选择，不要因制定过程中的矛盾影响了考评过程中对考评指标的理解。

### 4. 关于如何确定绩效标准的培训

绩效标准培训指的是通过培训向考评者提供考评时的比较标准或者参考的框架。考评者如何理解绩效标准将在很大程度上影响他们对每个考评对象的考评结果。进行绩效标准培训是实现绩效管理中程序公平的前提。

### 5. 考评方法培训

绩效考评中可能采用的具体方法是多种多样的，每种方法都有其优点和缺陷。应该通过考评者培训使考评者充分掌握在实际考评时需要采用的各种操作方法、填写表格的注意事项等，以充分发挥该考评方法所具有的优势，并使考评者对考评方法产生认同和信任感。这种认同将有助于绩效考评结果得到管理者乃至所有考评对象的认同。

#### 6. 绩效反馈培训

绩效反馈是考评者与考评对象之间的沟通过程。通过这一过程，考评者将绩效信息反馈给考评对象，帮助后者弥补自己的绩效不足。绩效反馈并不是一次简单的谈话，考评者应该通过这一沟通过程帮助考评对象更好地认识自身在工作中存在的问题。通过考评者培训，管理者应该能够掌握绩效反馈面谈中应当运用的各种技巧。绩效反馈培训是考评者培训中的一项重要内容，它关系到绩效管理系统能否达到预期的目标。

考评者培训的主要内容要根据组织不同的情况而确定，并没有统一的模式，每一次的培训内容可以针对不同的问题来进行。一种被称作考评者效能培训（Rater Effect Training, RET）的培训方式被证明是相当有效的。考评者效能培训通过向考评者传授每种绩效维度的意义、每一种维度代表的工作行为以及每一种行为的效果，来改进考评者准确评分的能力。某企业所使用的考评者效能培训方案的内容如下：

(1) 建立工作期望，包括有关如何设定绩效目标和召开目标设定会议的方法。

(2) 通过观察收集资料并记录行为形成文件的方法。

(3) 指导员工改善绩效的方法。

(4) 考评绩效的方法。

(5) 各种考评者误区的形成原因和避免这些错误的方法。

(6) 绩效考评反馈的方法，即反馈面谈的程序和解决分歧的方法。

(7) 企业提供的技能开发计划。

#### (三) 考评者培训的时间

现在我们已经对考评者培训的必要性有了一定的了解。那么，应该在什么时候进行考评者培训呢？下面是四个可能的时间。

1. 管理者刚到任的时候。当有员工晋升为新职位上的管理人员时，由于工作的需要，他们必将面对管理工作带来的新挑战。此时，这些人员都希望能够接受考评者培训，以帮助自己更好地适应新工作。另外，组织也希望通过充分的培训，尽快提高员工的管理水平，避免不必要的摩擦和损失。

这一时期进行的考评者培训往往是与各类管理技能培训同期进行的。对实施绩效管理制度的企业来说，考评者培训是管理技能培训中的“重头戏”。管理者应该尽快学会如何正确地考评下属员工的工作绩效，如何更有效地改善员工的绩效表现。管理者很快将面对定期进行的绩效考评工作，这些技能

很快就能在实际工作中得到运用。此时恰恰也是评价这次考评者培训效果的最佳时机。

2. 进行绩效考评之前。在进行绩效考评之前对考评者进行培训是十分必要的，因为平时大家都忙于具体的工作，难以集中时间进行专门的考评者培训，即使举行培训也难以受到足够重视。不过，在进行绩效考评之前组织考评者培训虽然能够引起足够重视，但最好是有针对性地对当期考评中的注意事项进行短时间的讲授。集中进行完整的培训会由于人员难以到齐、部分管理者无法腾出足够的时间参加培训等原因而影响效果。

在进行绩效考评之前进行的考评者培训可以采用实际的范例作为培训的教材。这种生动的培训内容能够更好地满足管理者的现实需要，是一种非常有效的方法。

3. 修改绩效考评办法之后。组织往往需要根据现实情况的变化对绩效考评办法进行修订，这种修订可能涉及考评标准、考评方法、考评工具等的变化。在这种情况下，进行考评者培训的必要性是显而易见的。为了使考评者能够彻底地理解修订的目的和修订的内容，在这个时候进行的考评者培训往往具有特定的内容：通过培训发布和宣讲新修订的内容，并通过对比新旧考评办法使管理者对绩效考评的原理有更加深入的理解和认识。

4. 在进行日常管理技能培训的同时进行考评者培训。管理者的一个重要管理角色就是绩效考评中的考评者，考评者培训是管理技能培训中的一项重要内容。许多企业都对管理者进行长期的、系统化的管理技能培训。在这种日常的管理技能培训中纳入考评者培训的内容是非常必要的。

#### （四）考评者培训的具体形式

根据各企业的实际情况，考评者培训有不同的具体实施方式。根据课程的安排主要分为以下两种：一种是与日常的管理技能培训同时进行，另一种则是以独立课程的形式举办。

许多建立了正规培训制度的企业都向管理者提供系统化的管理技能培训课程。有关人员通常都会在整个课程中抽出一段时间就绩效考评中的有关问题进行讲解。这必然是管理者们关心的问题，也是提高管理者管理技能的重要方面。

通常这类管理技能培训的时间不超过一周，而常见的做法是安排其中的一天讲解有关绩效考评的内容。培训的具体形式和内容主要包括：直接授课，讲解有关绩效考评的原理及现行的考评制度和考评技巧等方面的内容。另外，为了增强培训的效果，还会进行5小时左右的实战性质的现场培训。如果没有足够的时间，例如只能用半天的时间介绍绩效考评的内容，后面的演练也无法进行了。

以独立课程的形式进行考评者培训的培训对象应该是接受过一般性的基础管理技能培训的人员。在这种情况下，企业通常会安排2~3天的培训时

间,主要包括绩效考评的实战培训、绩效反馈面谈的实战培训和培训总结三个方面的内容。

1. 绩效考评的实战培训。在本节内容的后半部分,我们对绩效考评的实战培训有比较具体的介绍。简单地说,在培训的这个阶段,培训师应该就所设计的案例要求学员进行“个人考评”“分组考评”以及“全体考评和讨论”。通过这些实战性的训练方式,帮助学员尽快将培训中学到的内容转化为绩效考评中的实际技能,并通过实际的演练找出一些新的问题,从而帮助公司更好地完善现有的制度。最后,培训师会把分组考评的结果整理成书面报告,再进行一次全体学员都参与的大讨论。

2. 绩效反馈面谈的实战培训。在本节内容的后半部分,我们对绩效反馈面谈的实战培训有比较具体的介绍。简单地说,在培训的这个阶段,培训师应该就所设计的案例要求学员进行“角色扮演”,并在此基础上辅以一定的讲解。这种反馈面谈的实战培训通常都是分组进行的。

3. 培训总结。这部分的内容并不是培训课程的核心内容,但缺少了这部分的内容将会影响整个培训的效果。在培训课程的最后阶段,应安排一段时间将所有受训人员集中起来进行一个总结。总结包括下面几个部分:首先,由人力资源管理部的经理对整个培训课程进行概括性的总结,说明本公司绩效考评系统中的问题和今后的展望。其次,由学员代表进行总结,将各个分组讨论内容进行汇总和汇报。最后,如果有一些内容是在各组培训中发现的共性问题,应进行统一的讲解,尽可能将培训中发现的问题在培训结束之前就予以解决。

## 第二单元 360 度考评方法

### 【学习目标】

通过学习,了解 360 度考评的产生与发展背景,掌握 360 度考评的内涵、特点、实施程序和注意事项。

### 【知识要求】

#### 一、360 度考评方法的产生与发展

360 度考评方法产生于 20 世纪 40 年代,最初被运用于英国军方所设立的评价中心,在评价部队战斗能力以及选拔士兵等活动中发挥了重要作用。从 50 年代起,360 度考评方法被推广到工商企业,主要用于工作岗位分析,以及管理人员的能力评价、筛选与安置。到了 80 年代,360 度考评方法日趋完善,成为跨国公司人力资源管理与发展的重要工具之一。

360 度考评方法的产生和发展适应了现代经济、科技飞速发展带来的客观要求。随着知识经济时代的到来,企业管理环境发生了巨大的变化:外部市场变化越来越快;企业内组织结构扁平化,管理者职权范围扩大化;参与

式管理、团队协作、矩阵式管理模式的出现，等等。这些变化要求企业采用参与式管理和更多的授权，更加关注客户服务质量，加快建立职业经理人队伍，以及采用更加科学的考评方法。

360度考评的方法主要强调全方位客观地对员工进行考评，它既注重考评员工的最终成果，又将员工的行为、过程和个人努力的程度纳入考评的内容，使得绩效考评更能客观全面地反映员工的表现和业绩。因此越来越多的国际知名大企业开始使用它，并将之与公司员工的开发、晋升等相联系。据调查，在《财富》杂志排名前100位的企业中，已有90%的企业将不同形式的360度考评用于人力资源管理和开发，如IBM、摩托罗拉、诺基亚、福特、迪斯尼、美国联邦银行等。目前，360度考评在国内也开始被一些企业采用，例如金蝶软件、李宁公司等。

360度考评方法又称为全视角考评方法，它是指由被考评者的上级、同事、下级和（或）客户（包括内部客户、外部客户）以及被考评者本人担任考评者，从多个角度对被考评者进行360度的全方位评价，再通过反馈程序，达到改变行为、提高绩效等目的的考评方法。其具体内容如图4-6所示。

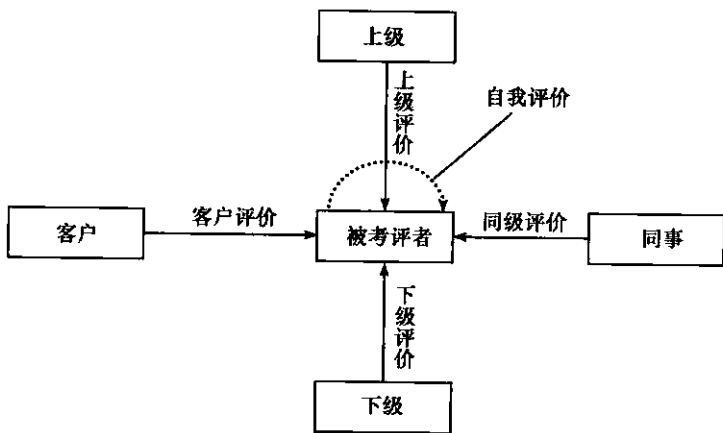


图4-6 360度考评图示

## 二、360度考评方法的优缺点

### (一) 360度考评方法的优点

1. 360度考评具有全方位、多角度的特点。即360度考评的考评者来源广泛，既有来自企业内部的人员，也有来自企业外部的人员；既包括被评者的主管，也包括被评者的下属；既包括产品服务的接受者——客户，也包括产品服务的提供者——员工自己。因此360度考评是一种全方位、多角度的考评方法，通过这种方法搜集到的考评信息较全面，得到的考评结果较科学、客观，误差较小。

2. 360度考评方法考虑的不仅仅是工作产出,还考虑深层次的胜任特征。胜任特征是指能将绩效优秀者与绩效一般者区分开来的个体潜在的深层次特征。360度考评是基于胜任特征的一种考评方法,通过这种方法得出的考评结果更加全面、深刻。

3. 360度考评有助于强化企业的核心价值观,增强企业的竞争优势,建立更为和谐的工作关系,这样一方面能够帮助管理者发现并解决问题,从总体上提高组织绩效;另一方面能够防止被考评者只追求某项业务指标完成的短期行为,使其着眼于公司或部门的长远发展,全面提高自己的绩效水平。

4. 360度考评采用匿名考评方式,消除考评者的顾虑,使其能够客观地进行评价,保证了考评结果的有效性。

5. 360度考评充分尊重组织成员的意见,这有助于组织创造更好的工作气氛,从而激发组织成员的创新性。而创新性又恰恰是现代企业,尤其是高新技术企业的生命线。

6. 360度考评加强了管理者与组织员工的双向交流,提高了组织成员的参与性。根据组织公平理论,组织成员的充分参与可以提高组织成员的组织公平感(包括制度公平、结果或分配公平、程序公平和人际关系公平),进而提高组织成员的工作满意度,降低员工流失率。同时,员工参与企业管理,能增强员工归属感和自信心,增进员工之间的相互了解,加深工作的默契程度,从而促进企业的团队建设,增强团队的凝聚力,促进企业的变革与发展。

7. 促进员工个人发展。360度考评的反馈结果,通常包括专门的职业生涯规划指导建议,这些咨询意见和建议一旦被受评人员接受,就能够改善个人的职业生涯规划,促进员工的个人发展。

#### (二) 360度考评方法的缺点

1. 360度考评侧重于综合评价,定性评价比重较大,定量的业绩评价较少,因此经常与KPI关键绩效评价相结合,使评价更全面。

2. 360度考评的信息来源渠道广,但是从不同渠道得来的并非总是一致的。例如,对某员工的沟通能力的考评结果是:上级评为优、下级评为中、而客户评为差,这就给对这个员工的整体考评带来了困扰。

3. 360度考评收集到的信息比单渠道考评方法要多得多,这虽然使考评更加全面,但同时也增加了收集和数据处理的成本。而且需要汇总的信息量很大,360度考评法有可能趋向于机械化或追逐文字材料,即从两人的直接沟通演变成表格和印刷材料的沟通。

4. 在实施360度考评的过程中,如果处理不当,可能会在组织内造成紧张气氛,影响组织成员的工作积极性,甚至带来企业文化震荡、组织成员忠诚度下降等现象。

## 【能力要求】

### 一、360度考评的实施程序

#### (一) 考评项目设计

1. 进行需求分析和可行性分析，决定是否采用360度考评方法。
2. 编制基于岗位胜任特征模型的考评问卷。问卷的来源主要有两种：企业针对自身特点和具体要求进行设计；向咨询公司购买成型问卷。相关工作人员应事先做一些需求调查，考虑周全，再决定采用什么考评问卷，若采用后者，应注意不能简单地照搬照抄基于异国文化、不同行业的问卷。

#### (二) 培训考评者

1. 组建360度考评者队伍。考评者的来源有两种：由被考评者自己选择；由上级指定。无论是哪一种，都应该得到被考评者的同意，这样才能保证被考评者认同和接受考评结果。

2. 对选拔出的考评者进行如下培训：沟通技巧、考评实施技巧、总结考评结果的方法、反馈考评结果的方法等。

#### (三) 实施360度考评

1. 实施考评。对具体实施过程进行监控和质量管理。例如，对问卷开封、发放、宣读指导语、疑问解答、收卷和加封保密等一系列过程实施标准化管理。如果没有控制好考评实施的过程，可能导致整个考评结果无效。

2. 统计考评信息并报告结果。现已有专门的软件用于对360度考评信息进行统计评分，并报告结果，包括对多种统计图表的绘制和及时呈现，使用起来相当方便。

3. 对被考评人员进行如何接受他人的考评信息的培训，让他们体会到360度考评最主要的目的是改进员工的工作绩效，为员工的职业生涯规划提供咨询建议，从而提高被考评人员对考评目的和方法可靠性的认同度。具体可以采用讲座和个别辅导等培训方法。

4. 企业管理部门应针对考评的结果所反映出来的问题，制定改善绩效（或促进职业生涯发展）的行动计划。这一环节也可以由咨询公司协助实施，由它们独立进行信息处理和结果报告。这样做的优越性在于，报告的结果比较客观，并能提供通用的解决方案和发展计划指南。但是，咨询公司毕竟只是一个旁观者，他们对企业存在的关键问题没有切身的体会，由他们独立给出的报告结果很可能针对性不足。因此，企业的人力资源管理部门应当尽可能地在考评实施过程中起主导作用，配合咨询公司，尽量使考评效果达到最佳。

#### (四) 反馈面谈

1. 确定进行面谈的成员和对象。
2. 有效进行反馈面谈，及时反馈考评的结果，帮助被考评人员改进自己的工作，不断提高工作绩效，完善个人的职业生涯规划。



### （五）效果评价

1. 确认执行过程的安全性。360度考评中包括上级、下级、同事及其他人员的评价，要检查信息收集的过程是否符合评价的要求，并验证各种评价结果的准确性。

2. 评价应用效果。

3. 总结考评过程中的经验和不足，找出存在的问题，不断完善整个考评系统。

### 二、实施 360 度考评需要注意的问题

实施 360 度考评方法时，应密切关注如下几个问题：

1. 确定并培训公司内部专门从事 360 度考评的管理人员。如果本公司内部没有专门从事 360 度考评的部门或人员，可以聘请专门从事这一事务的机构来帮助完成这个过程，除非管理者在这方面是个专家，否则不应在没有助手的情况下使用这一评价工具。

2. 实施 360 度考评方法，应选择最佳的时机，在组织面临士气问题、处于过渡时期，或走下坡路时，不宜采用 360 度考评的方法。

3. 上级主管应与每位考评者进行沟通，要求考评者对其意见承担责任，确保考评者的意见真实可靠。

4. 使用客观的统计程序。如使用加权平均方法或其他量化方法，整理汇总核算多位考评者的评价结果，需要注意的是：对不同的被考评者，应使用相同的权数以确保使用者无法操纵评价结果。

5. 防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为。

6. 准确识别和估计偏见、偏好等对业绩评价结果的影响。如考评者对年龄、性别、教育水平、个性等的个人偏见对评价结果的主观影响。

7. 对考评者的个别意见实施保密，确保每位接受评价的员工无法获知任一考评者的评价意见，上级评价除外。

8. 不同的考评目的决定了考评内容的不同，所应注意的事项也有所不同。如果 360 度考评的方法是用于管理人员能力提高、员工个人培养、同伴指导和团队建设，则应把 360 度考评贯彻到企业员工整体发展计划的实施过程中，帮助每一个员工，促进他们的全面发展，并在指导计划完成后，把所有评价结果反馈给员工本人，作为员工完善职业生涯规划的重要依据。

## 第三单元 基于信息化的绩效考评

### 【学习目标】

通过学习，了解基于信息化的绩效考评及其优缺点，绩效考评系统的构成，以及基于信息化绩效考评的实施流程。

## 【知识要求】

### 一、基于信息化的绩效考评

信息技术飞速发展改变着我国传统经济结构和社会秩序，企业所处的不再是以往物质经济环境，而是以网络为媒介、客户为中心，将企业组织结构、技术研发、生产制造、市场营销、售后服务紧密相连在一起的信息经济环境。信息带动管理的转变对企业成长有着全方位影响，它将彻底改变企业原有经营思想、经营方法、经营模式，通过业务模式创新、产品技术创新，或对各种资源加大投入，借助信息化提供强有力的方法和手段进行实现，其成功的关键是企业不同成长阶段与信息化工具的有机结合。信息化的发展要求企业管理的变革，同时信息化的发展也为企业绩效评价提供了先进的工具和手段，特别是在管理效率的提升和管理成本的控制方面，发挥了越来越重要的作用。在传统手工处理方式下，抛开评价的工作量和繁杂性不提，收集上来的这些材料如何整理、归档并如何在日后需要之时及时调用就更为复杂。包括绩效管理信息、登记表格等在内的所有人力资源资料均以堆积如山的表格及文档形式加以保存。一方面，工作人员很难从中快速查找出所需的信息；另一方面，这也占用了人力资源管理专业人员大量的时间及精力，使他们无暇顾及战略流程及沟通等更能创造价值的工作，而恰恰是这些工作才是培育组织生存所需要的竞争能力的关键。人力资源管理水平的提升不仅需要高素质的管理人员，更需要信息化工具进行辅助。组织绩效管理亟须新技术的帮助，以便把管理者从文件堆中解放出来，去创造附加值更大的工作。而企业绩效管理系统能够提供轻松快捷的在线信息访问与业务处理方式，大大优化了企业的人力资源管理业务流程。

基于信息化的绩效管理系统依托于企业内部网的安全可靠的站点，负责为员工提供与绩效管理有关的信息、表格及服务支持。它允许企业内的员工登录，对绩效管理过程、绩效评价登记表格等进行访问，由于采取了基于信息化的方式实现，有利于采取易于使用的程序使员工方便快捷地通过电子方式提交各种绩效评价报告，并访问有关绩效管理的内部站点，及时获取组织绩效管理政策，并由于采用个人账户登录的方式，还可以设计个性化的绩效帮助。更为重要的是，绩效管理系统所采用的这种实现方式进一步提高了人力资源部门的工作效率，使人力资源部门优化了业务处理流程和信息访问方式，从而获得了更加快捷的事务处理速度，并且网络化绩效管理系统缩短了其他部门以及其他地域的员工向人力资源部门提交相关信息所需占用的时间。此外，这种基于信息化的方式可以使数以千计的员工放弃纸面文档方式，转而访问在线人力资源门户网站，得以削减各种打印表格以及与其相关的大量处理费用，由此节省的经费总额也将是一笔可观的数目。

### 二、基于信息化绩效考评的优势与不足

如前所述，基于信息化的绩效考评在提高管理效率、降低管理成本等方

面优势巨大，但是也由此带来了一些不足之处。具体来看，其优势和不足主要体现在以下几方面：

#### （一）基于信息化绩效考评的优势

1. 克服地域性差异给绩效考评带来的问题。
2. 信息化系统可简化考评管理工作，降低考评过程的复杂性。
3. 保持了整个考评过程的适时性和动态性。一方面，考评者和被考评者可以在网上进行一定的交流，并对考评过程提出修改意见与建议；另一方面，整个考评过程都在信息系统上进行，增大了考评过程的灵活性，使考评更加方便快捷。

4. 大大降低了考评成本。基于信息化的绩效考评，主要是通过考评过程的自动化来节约行政管理成本。如无纸化办公就可节约大量的行政管理费用。另外，采用这种绩效考评模式还有利于实现资源共享，形成行业规范。

5. 增加了绩效考评的保密性。在传统的绩效考评方式下，考评者会担心自己对别人的评分信息被泄露，特别是在评价上级的时候，因此往往存在顾虑，无法进行真实的评价。而通过信息化的方式，在一定程度上能够防止别人看到自己的考评记录，使考评者可以放心大胆地进行考评。

#### （二）基于信息化绩效考评的不足

1. 受公司信息化程度影响大。基于信息化的绩效考评，要求每个参与人员熟练地使用系统，但我国目前大多数公司的信息化建设刚刚起步，并且一些员工（特别是信息化操作不是很熟练的人员）对系统不是很了解，因此操作起来比较困难。

2. 存在信息安全隐患。基于信息化的绩效考评要求被考评者、考评者、协调人员之间通过信息系统进行联系和交流，如果操作不当或出现事故，则会对考评工作造成严重打击，因此需要采取有效的措施进行安全保护。

### 【能力要求】

#### 一、基于信息化绩效考评系统的构建

一般而言，绩效管理系统往往由以下三个部分构成：

##### （一）绩效考评后台系统

绩效考评后台系统主要是为了搭建绩效考评的基础平台，并对具体的考评任务进行管理，其主要功能如下：一是要搭建组织架构，即按照真实的组织机构状况，将全体人员按照级别、部门以及岗位集成到绩效考评系统之中，作为绩效考评的基础。二是要构建考评体系，将事先设计好的考评指标体系、考评标准、指标权重、考评方法等内容集成到绩效考评系统之中，并根据实际情况对相关内容进行适时调整。三是明确考评权限，对各级管理人员以及员工进行不同的权限设置。例如，高管人员具有针对全体员工的考评权、监督权和绩效结果的审查权；而部门主管的权限内容往往只集中在本部

门；对于基层员工来说，则只能对部分人员的个别指标进行考评，只能查看自己的绩效结果。四是设定运算方法，具体包括根据不同考评主体的打分及权重计算对某项指标的评分、根据不同绩效指标的得分及权重计算总体得分等等。五是管理考评结果。个人绩效结果得出以后，后台管理人员还要承担绩效结果维护的职责，包括处理绩效结果申诉、绩效结果分析等，有时还需要根据部门考评系数、工作难度系数等对绩效结果进行调整，以确保绩效结果的科学、准确、公平。

### （二）绩效考评实施系统

绩效考评实施系统的主要功能包括：支持绩效数据的录入，帮助考评者对考评对象进行打分，以及计算绩效考评分数。对于一些定量性质的指标而言，例如产品数量、财务回报率以及市场份额等，可以有客观数据的支持。对于这些指标而言，就可以通过绩效考评系统，由相关人员将收集得来的数据进行录入，作为绩效考评的数据支持。而对于一些定性类指标而言，主要是对工作能力和工作态度方面的评价，则需要由各类考评者来进行打分。通过后台系统的设置，每位管理者和员工在登录绩效管理系统后都可以看到自己所要评价的人员及其考评指标，然后就可以根据自己的了解比照考评标准进行打分。定量指标和定性指标的数据全部形成之后，就可以通过后台设置的运算方式对指标进行加权汇总，最后形成每位被考评者的考评结果。

### （三）绩效结果分析系统

绩效管理的最终目的并不是要得出绩效考评结果，而是要在考评的基础上实现绩效改进，因此对绩效结果的分析 and 反馈至关重要。绩效结果计算得出之后，绩效结果分析系统便可以根据实际需要，以智能化的形式将绩效结果展示，并可以进行详细的分析比较。管理人员可以查看下属的绩效，了解下属人员的优势与不足，帮助下属进行绩效改进，或者将绩效结果作为培训、晋升和奖金发放的依据。每位员工也可以对自己的绩效进行分析，如果绩效结果分析系统做得精细，每位员工甚至可以查看所有指标的得分，以及不同类型考评者对他的评价，当然这必须基于匿名的原则。因此，通过绩效结果的分析与反馈，可以有效促进个人绩效的改进和组织绩效的提升。

## 二、基于信息化绩效考评的实施流程

随着信息技术的不断发展，当前基于信息化的绩效管理已经成为企业特别是一些大中型企业的常用手段，在企业绩效管理中发挥着日益重要的作用。尽管具体的操作界面和管理办法不同，但是大体的操作步骤基本一致，具体包括：

### （一）绩效考评体系的构建

信息技术使绩效管理的操作变得简洁易行，传统上一些非常难以实施的绩效管理手段也可以得以实现，但无论如何，绩效管理的科学性还有赖于绩效管理体系本身，而信息化只是实现绩效管理的技术手段。在绩效管理系统

从无到有的过程中,人力资源部门、信息部门以及相关领域的专家需要跟组织绩效管理体系来进行系统架构的设计,当然随着绩效管理信息化的日益深入,这些架构已经有很多成熟的模板可供参考,组织只需要在借鉴的基础上根据组织实际情况微调即可,而这里的重点工作主要是将绩效指标体系、标准、权重以及权限等设置清楚,通过调试确保绩效管理系统能够顺利运行。而随着绩效管理系统的不断应用和修正,这部分工作的内容便不再那么复杂,相关负责人只需要根据新一年的情况对相关内容进行调整即可。

## (二) 实施绩效考评

绩效考评体系构建完成之后,就可以利用系统来实施绩效考评。在这一阶段,每名员工有一个“账号”,登录后一方面可以看到自己的绩效考评指标体系,明确自身工作任务,为实现绩效目的而努力;另一方面则可以看到自己所要评价的对象和指标,具体何时可以进行评价要根据考评周期的设定情况而定。有些指标考评周期较短,需要按周录入;有些指标考评周期较长,只需要在年底进行评价即可。对考评者的各个评价指标进行打分后,考评者就可以按“提交”按钮将结果发送到系统的数据库中,系统在收到所有的考评结果后,将进入处理程序进行数据整理。这一过程包括对于定量指标,根据预先设定的计算规则计算得出指标的具体得分。以表4—12中产品合格率指标为例,假如评价期内该员工产品合格率为96%,则该指标在评价期内的得分则为9.6分(96%对应的分值为96分,再乘以10%的权重,计算得分为9.6分);对于定性指标,分类计算出各类考评者对每个绩效指标评价的平均分,将得到的平均分按事先确定的权重进行加权计算,初步得

表4—12 产品合格率指标的评价办法

指标描述					
指标名称	产品合格率		责任人		
指标解释	评价期内责任人生产产品的合格率。				
计算公式	产品合格率=合格产品数量/产品总数量×100%				
指标衡量					
评价周期	周	考评权重	10%	数据来源	客观数据
评分标准	等级描述			分值(100)	
	S: 100%			100	
	A: 90%~99%			90~99	
	B: 80%~89%			80~89	
	C: 70%~79%			70~79	
D: 69%以下			69以下		

出被评价者的总的绩效评分。表 4—13 为某生产组长的能力指标考评结果，可以看出其最终得分是通过上级、同事和下级的考评结果加权平均计算得出。

表 4—13 某生产组长工作能力的考评结果

能力指标	上级评价 (50%)	同事评价 (30%)	下属评价 (20%)	得分
执行能力	85	85	90	86
创新能力	80	85	80	81.5
团队管理能力	90	88	90	89.4
沟通协调能力	95	80	90	89.5
时间管理能力	90	86	85	87.8
合计	88	84.8	87	86.84

### (三) 考评结果分析

在计算机得到绩效评价结果后，应当及时将考评结果反馈给员工。这时员工在登录自己的绩效考核“账户”时可以得到以下信息：各类人员对自己的评分和考核表上各个项目的评分，以及这些评分经过加权后的总分。要特别指出的是这种分数是上级、同级、下级对自己的打分情况，而不是具体某个人对自己的打分情况，正如表 4—13 就可以反映出不同级别人员对其能力的评价结果。系统还可以向员工提供其在某个具体指标上的统计分析结果，并给出等级。在一些类似于能力、态度等有全体可比性的项目上，系统还可以向员工提供查询自己在这一单项指标上的排队情况。另外，员工还可以查看自己的历史数据并进行纵向比较，看自己各个方面的进步情况和改进效果。当然，如果员工认为自己的绩效结果存在问题，还可以通过系统向绩效管理部門进行申诉，以保证绩效结果的准确性。

对于管理者而言，可以查看自己绩效结果的同时，还可以对下属员工的绩效进行比较，具体包括：不同员工总体绩效的比较、不同员工单项指标的比较、个体员工绩效数据的历史比较，等等。在对绩效结果进行分析之后，就可以与员工共同制定绩效改进计划。

## 第四单元 考评结果的反馈与应用

### 【学习目标】

通过学习，明确绩效面谈的类型、绩效考评结果的应用范围，掌握绩效考评结果反馈体系的设计方法，并使员工绩效考评结果在企业培训与开发、薪酬制度制定与调整等诸多方面发挥积极作用。

## 【知识要求】

### 一、绩效面谈的类型

按照绩效面谈的具体过程及其特点，绩效面谈又可以分为以下四种类型：

1. 单向劝导式面谈。单向劝导式面谈亦称单向指导型面谈，它是通过对员工现时工作行为和表现剖析，说明哪些行为是正确的、有效的，哪些行为是错误的、无效的。根据工作说明书，尽可能说服下属，让他们接受并提出新的、更高的工作目标，不断提升其绩效水平。采用本面谈方式，对于改进员工行为和表现，效果是十分突出的，尤其适用于那些参与意识不强的下属。但由于这种单向性的面谈缺乏双向的交流和沟通，容易堵塞上下级之间的言路，从而难以给下属申诉的机会，使沟通渠道受阻。使用这种方式要求主管具备劝服员工改变自我的能力，并且能够熟练运用各种激励下属的模式和方法。

2. 双向倾听式面谈。双向倾听式面谈并没有严格的程序和格式。这种面谈形式为下属提供了一次参与考评以及与上级主管进行交流的机会。在面谈中，首先要求下属回顾总结自己的工作，然后上级主管根据下属的自评报告，在综合归纳各个方面考评意见的基础上，提出自己的看法，并作出总体的评估。最后，主管再听取下属的意见，给下属充分发表意见的机会，使其毫无顾虑地表达自己对考评结果的直接感受和真实看法；遇到不同意见时，也允许下属保留自己的看法。采用本面谈方式时，上级主管应具有与员工沟通其工作优缺点的能力，主管应能够认真地倾听员工的不同意见，对员工的陈述或过激的言辞不予反驳，不置可否，以缓解员工的抵触情绪，采用这种方式，可以在员工受到挫折时，减少或消除员工的不良情绪。双向倾听式面谈要求参加者事先准备一些问题，而且要掌握提问和聆听的时机。它的目的是让下属了解上级对其优缺点的评价，并就此作出反应。这种形式的主要缺点是：难以向被考评者立即提出下一步工作改进的具体目标，虽然员工对考评结果感到满意，但其工作的改进程度不会太大。

3. 解决问题式面谈。基于上述各种面谈方式的一些不足，出现了一种通过绩效面谈解决下属实际问题的新形式，即解决问题式面谈。使用解决问题的面谈方式时，应创造一种活跃的、开诚布公的能够进行有效交流的环境和氛围，主管应倾听员工的陈述，对员工的感受作出正确的回应，并针对上次面谈以来，员工所遇到的困难、需求、工作满意度等各种问题，逐一进行剖析，以达成共识，从而促进员工成长和发展。在本次面谈中，对下属所遇到的困难和提出的问题，应当抓住主要矛盾，深入进行讨论和剖析，寻求解决问题的途径，提出具体措施和办法。并在此基础上，帮助下属提出改进工作绩效的计划和目标。这种面谈的形式对大部分考评者来说，具有一定的难度，为此，需要组织相关的培训，以提高考评者的管理技艺和水平。

4. 综合式绩效面谈。综合式绩效面谈是将上述各种面谈方式，经过合理的搭配综合而成的一种绩效面谈方式。当上级主管经过专门的管理技巧培训，掌握了一定的技能以后，为了实现绩效面谈的多重目标时，该方式就显得十分有效了。所谓综合式绩效面谈，也就是在一次面谈中，采取灵活变通的方式，由从一种面谈形式转换过渡到另一种面谈形式。例如，单向劝导式面谈适用于评估绩效计划目标的实现程度，而解决问题式面谈更适用于促进员工潜能开发和全面发展。将两个目标区分开来面谈显然需要耗费很多时间和精力，如果采用综合式绩效面谈可以“一箭双雕”，何乐而不为之。

## 二、绩效考评结果的应用范围

作为人力资源管理职能中的核心环节，绩效评价与各人力资源管理职能之间存在着非常密切的关系，绩效评价的结果可以作为人力资源管理系统中的招募与甄选环节、培训与开发环节、职位变动与解雇退休环节以及薪酬福利环节的决策依据。

1. 用于招募与甄选。绩效评价的结果是组织作出招募计划的重要依据。另外，在研究招募与甄选的效度时，通常都选用绩效评价结果作为员工实际绩效水平的替代，在人员招募与甄选的过程中担当重要的效标作用。也就是说，如果甄选是有效的，那么甄选时表现很好的人员的实际绩效评价结果也应该很好；反之，就有两种可能，要么甄选没有效度，要么甄选评价结果不准确。

2. 用于人员调配。员工绩效评价的结果是人员调配的重要依据。人员调配不仅包括纵向的升迁或降职，还包括横向的工作轮换。如果绩效评价的结果说明某些员工无法胜任现有的工作岗位，就需要查明原因并果断地进行职位调换，将他从现有的岗位上换下来，安排到其他他能够胜任的岗位。同时，通过绩效评价还可以发现优秀的、有发展潜力的员工。对于在潜力测评中表现出特殊的管理才能的员工，可以进行积极的培养和大胆的提拔。这种培养还包括在各个职位之间的轮岗，培养其全面的能力并熟悉组织的运作，为其今后在部门间的交流与协调做好准备。

3. 用于人员培训与开发决策。人力资源的培训与开发是企业通过培训和开发项目提高员工能力和企业绩效的一种有计划的、连续性的工作。从传统的意义上讲，培训的主要目的是使员工获得目前工作所需的知识和能力，帮助员工完成好当前的工作；而开发的主要目的则是使员工获得未来工作所需的知识和能力。通过绩效评价的结果可以发现人员培训和开发的需要，也就是将员工的实际评价结果与职位要求相比较，一旦发现员工在某方面存在不足而导致不能完全胜任工作，但可以通过培训弥补，就需要对员工进行培训。另外，企业也有可能对未来的变化进行考虑，当绩效评价结果显示员工不具备未来所需要的技能或知识时，对员工进行开发是常见的选择。另外，绩效评价结果还可以作为培训的效标，也就是用绩效评价结果衡量培训的



效度。

4. 用于确定和调整员工薪酬。这是绩效评价结果最主要的一种用途。绩效评价最初的目的就是为了更好地评价员工对团队或组织绩效的贡献,以更好地在薪酬分配的过程中体现公平性原则。一般而言,为了强调薪酬的公平性并发挥薪酬的激励作用,员工的薪酬中都会有一部分与绩效挂钩,当然因职位不同,与绩效挂钩的薪酬在总薪酬中所占的比例也会有所不同。如何有效地发挥薪酬的激励作用,寻求绩效管理 with 薪酬管理有机结合的方式,是大多数企业面临的一个难题。

### 三、绩效考评结果的效标作用

绩效考评结果的效标作用体现在两个方面:

#### (一) 用于计算人员选拔的预测效度

选拔录用是企业通过运用一定的手段和工具,对求职者进行鉴别和考察,区分他们的人格特点与知识技能水平,预测他们的未来工作绩效,从而最终挑选出企业所需要的、适当的职位空缺填补者的过程。人员选拔工作效果如何决定了企业人力资源的初始质量,是人力资源管理决策中最困难,也是最重要的决策之一。

在通常情况下,当人们研究的是选拔录用程序的预测效度时,就直接以绩效评价的成绩作为员工实际绩效水平的反映。因此,绩效评价的结果在人员选拔录用的过程中担当了重要的效标作用。

#### (二) 用于进行培训评估

前面我们谈到,绩效评价的结果可以运用于进行人员培训的决策。另外,绩效评价的结果还可以运用于对培训的效果进行评估。

美国经济学家加里·贝克尔(Gary Becker)在《人力资本》一书中谈到,教育、职业培训和专门机构的培训以及用于改善健康状况的开支都属于人力资本。人力资本与工厂、住房、机器及其他实物资本一样,是国家财富的一部分。对企业而言,通过进行有效的培训提高本企业人力资本的存量,已成为增强企业竞争能力的一个重要手段。因此,越来越多的企业重视员工培训的工作,并将大量的财力和物力资本投入员工培训之中。

任何投资都需要考虑效益的问题。作为企业投资与人力资本的具体形式,我们应该如何评价培训活动的投资效益呢?下面要介绍的效益差额法为我们提供了一种思路。

效益差额法首先找出影响培训效益的因素,然后把培训的效益分解为一些具体的指标,找出这些指标与培训效益之间的关系表达式,最后通过测量这些指标计算投资效益的值。下面列出的就是对企业员工培训的经济效益进行计算的公式:

$$B = T \cdot N \cdot (X_1 - X_0) - N \cdot C$$

式中,  $T$  为培训将产生效益的时间;  $N$  为受训者的数量;  $X_1$  为受训者

的平均工作绩效； $X_0$ 为未受训者的平均工作绩效； $X_1 - X_0$ 为员工受训前后平均工作绩效的变化水平； $T \cdot N \cdot (X_1 - X_0)$ 为培训  $N$  名员工所能够获得的总收益； $C$  为人均培训成本； $N \cdot C$  为培训活动的总成本； $B$  为员工整个培训活动的净收益。

在这个公式中， $X_1$ 和 $X_0$ 是值得计算的两个最关键的因素。在绩效评价手段科学、有效，并且其他外部因素没有发生变化（包括生产技术的变化、员工个人情况的变化等）的前提下，收益能够直接通过培训前后绩效评价结果的差异表示出来。因此，学者通过实验的方法对其他影响员工绩效的因素进行控制，试图准确地测量出培训对员工绩效水平的影响。20世纪80年代中期的一项研究表明，每1美元的培训费用可以在3年内实现30美元的生产收益，但这些数字没有足够的说服力。人们质疑的原因主要是，这种试验环境中测量出的培训效果是否具有足够的外部效度？能否适用于实际的工作环境？另外，由于培训的收益不但有有形的一方面，还有无形的一方面，而无形收益的测量是不可能精确进行的。

上面的模型向我们提供了一个思考培训效果的模式。实际上，目前还没有可靠的标准来衡量培训的效益。但是，无法进行准确的衡量并不意味着没有进行培训评价的必要性。评价培训的重要意义不但在于测量培训的成效，还在于能够帮助培训者寻找更好的培训方法和手段，从而进一步提高培训的效果，充分利用有限的培训资金。绩效评价的结果就是实际工作者用于衡量培训效果的最重要的依据，因此，我们将绩效评价的结果称为衡量培训的效标。

## 【能力要求】

### 一、绩效考评结果反馈体系设计

绩效考评结果反馈是绩效管理体系中重要的子系统，从企业员工绩效管理的全过程来看，它既是重要收尾阶段，也是一个承上启下的转换阶段。该体系的主要功能是：通过绩效面谈向被考评者（包括员工个人或某一部门）反馈绩效考评的结果，帮助他们汲取成功的经验，总结失败的教训，找出工作中存在的关键问题与主要不足，并提出具体改进计划。

#### （一）绩效反馈面谈的程序

绩效面谈包括如下八个步骤：

1. 为双方营造一个和谐的面谈气氛。
2. 说明面谈的目的、步骤和时间。
3. 讨论每项工作目标考评结果。
4. 分析成功和失败的原因。
5. 与被考评者讨论考评的结果，特别是双方要围绕优势与不足、存在的重要困难和问题、在计划期内亟待改进的方面进行深入的讨论，并达成

共识。

6. 与被考评者围绕培训开发的专题进行讨论, 提出培训开发的需求, 共同为下一阶段的员工培训开发工作设定目标。

7. 对被考评者提出的需要上级给予支持和帮助的问题进行讨论, 提出具体的建议。

8. 双方达成一致, 在绩效考评表上签字。

### (二) 绩效反馈面谈的技巧

在绩效面谈时, 考评者(一般来说都是直接上级主管)应关注以下五方面的技巧问题:

1. 考评者一定要摆好自己与被考评者的位置, 双方应当是具有共同目标的交流者, 具有同向关系, 双方是完全平等的交流者。面谈不是宣讲, 而是沟通。

2. 通过正面鼓励或者反馈, 关注和肯定被考评者的长处。

3. 要提前向被考评者提供考评结果, 强调客观事实。这里, 尤为重要是提请员工注意在绩效指标的标准设计中、在绩效合同中双方达成一致的内容, 提示员工事先的承诺。

4. 应当鼓励被考评者参与讨论, 发表自己的意见和看法, 以核对考评结果是否合适。

5. 针对考评结果, 与被考评者协商, 提出未来计划期内的工作目标与发展计划。

## 二、绩效考评结果的具体应用

绩效考评结果的用处很多, 这里主要介绍基于考评结果的培训体系设计和薪酬体系的变动, 这也是绩效考评结果应用最主要的两个方面。

### (一) 基于绩效考评的培训开发

员工培训从管理方面看, 基本上可以分为计划阶段、培训实施阶段、评估阶段。在计划阶段, 主要是确定培训目标和培训内容, 即要进行培训的需求分析; 在培训实施阶段, 主要是选择培训方法、学习方式以及具体实施培训的过程; 在评估阶段, 主要内容是培训成效的具体测定与衡量。而绩效考评和培训系统的联系, 主要体现在培训的需求分析和培训成效的测定和衡量上。

员工培训的需求分析可以从战略层次、组织层次和个人层次进行。从战略层次分析可以确定企业对员工培训的总体需求, 将员工培训必然同企业发展的总目标密切联系; 从组织层次分析, 即从组织对员工的需要角度, 运用工作分析的方法, 确定员工要达到良好的工作绩效, 将员工培训又同企业的各项具体工作目标相联系; 从个人层次分析, 就是针对每个员工所完成工作任务的好坏, 从而对培训有什么具体需求。从这一角度考察, 员工培训需求可由以下公式来表示:

个人培训需求 = 理想工作绩效 - 实际工作绩效

上面公式中的“理想工作绩效”是指规定的工作绩效标准，即绩效指标的目标值，而“实际工作绩效”是指员工实际工作绩效的考评值。

如果由于员工个人绩效考评结果的原因而产生了培训的需求，则衡量这部分培训效果的最佳途径还是绩效考评，即根据现期与上期的绩效考评结果进行比较，来衡量培训效果。

### （二）基于绩效考评的薪酬调整

基于绩效考评结果的薪酬变动主要表现在薪酬等级的变动和奖金额度的确定两个方面。而第一个方面主要和个人的岗位等级挂钩，比如企业可以规定连续两年绩效评价总分在本单位所属系统内排名第一位的，可以上浮一级岗级；年度考评为不合格的，下浮一级岗级或调整工作岗位。岗位等级的变动，必然伴随着薪酬等级的变动。

奖金额度的确定比较复杂，为了将考评周期内的企业业绩与个人业绩相结合，首先要在企业 KPI 考评得分的基础上确定总体薪酬额度，再根据部门考评得分确定部门奖金总额，再根据个人考评得分确定最终奖金额度。

绩效管理与薪酬管理相结合的另一部分内容为绩效矩阵（参见本书第五章第二节第一单元内容）。

## 第五单元 绩效管理系统总体评估

### 【学习目标】

通过学习，明确绩效管理系统总体评估的内容和指标，掌握绩效管理系统总体评估的方法，能够设计绩效管理评估问卷，并根据评估结果对绩效管理系统进行完善和维护。

### 【知识要求】

#### 一、绩效管理系统总体评估的内容

绩效管理系统总体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：

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、绩效管理评估的指标

对绩效管理系统的评估应包括对制度的反映,也应当涉及制度的操作性和技术性要求。一般而言,可以用以下这些指标来定期监测和评估企业绩效管理系统。<sup>①</sup>

1. 被评估的人数。最基本的一项指标是真正参与到绩效管理制度中的人数,如果还有没纳入到绩效管理中的人员,找出为什么没有对其进行评估。

2. 绩效等级的分布。体现绩效考评质量的一个指标是全部或多数人的绩效结果分数是否过高、过低或趋中。如果存在这样的情况,那么说明可能因为管理不当出现了考评误差。绩效等级的分布可以按照业务单元划分或监管,以确定是否存在失真的趋势,以及这些偏误是否只存在于某些特定的单元里。当然,也可能某一单元的员工绩效确实都很出色,或全都不尽如人意,这还要根据实际情况具体分析。

3. 信息质量。还有一个可以用于评估绩效考评质量的指标是,绩效评估问卷中开放式问题中所收集的信息的质量。例如,评价者写了多少?其中提及的事件和绩效的相关性如何?

4. 绩效面谈的质量。可以定期对所有员工进行匿名调查,了解主管们如何管理绩效面谈。例如,反馈是否有用?主管是否提供了相关的资源以保障员工实现发展计划的预设目标?绩效回顾面谈与员工工作的相关性程度如何?

5. 绩效管理制度满意度。可以通过问卷调查来收集制度参与者(包括评价对象和评价主体)对制度的看法,常见的调查内容包括公平性、满意度、准确性等。

6. 总体成本/收益比。通过这样一个指标的衡量,有助于判断绩效管理的实用价值。在具体收集信息时,可以分别就回答者个人、工作及其所在业务单元分别进行提问。需要注意的是,感知到的成本/收益比可能和实际值有所区别,但这并不能否认感知的重要作用,因为它决定干预能否获得支

<sup>①</sup> [美] 詹姆斯·W. 史密瑟, 曼纽尔·伦敦. 绩效管理: 从研究到实践 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2010: 14-15

持，能否得到所需的资源。

7. 单元层次和组织层次的绩效。具体的指标可以是顾客满意度，也可以是单元或组织层次的财务指标，一般来说，绩效管理的实施应该有助于单元和组织绩效的提升。

### 【能力要求】

#### 一、绩效管理系统的评估方法

绩效管理系统对于企业管理而言具有重要意义，如果企业绩效管理系统失控，不但基本功能难以得到发挥，还可能在员工中造成混乱，引发严重的冲突和矛盾。一个极端的例子是在某个企业中，由于系统设计和考评方法选择的失误，导致员工不良情绪迅速扩散和蔓延，使生产停顿，产品滞销，企业遇到了前所未有的困难，最后，董事会召开紧急会议不得不罢免了总经理，才算平息了事件。

为了检查和评估企业绩效管理系统的有效性，通常可以采用以下四种方法：

1. 座谈法。通过召开不同人员参加的专题座谈会，可以广泛地征询各级主管、考评者与考评者对绩效管理制度、工作程序、操作步骤、考评指标和标准、考评表格形式、信息反馈、绩效面谈、绩效改进等各个方面的意见，并根据会议记录写出分析报告书，针对目前绩效管理系统所存在的主要问题，提出具体的调整和改进的建议。

2. 问卷调查法。有时为了节约时间，减少员工之间的干扰，充分了解各级主管和下属对绩效管理系统的看法和意见，可以预先设计出一张能够检测系统故障和问题的调查问卷，然后发给相关人员填写，采用问卷调查的方法，好处是有利于掌握更详细、更真实的信息，能对特定的内容进行更深入、全面的剖析，见表4—14。

表 4—14 绩效管理系统评估的调查问卷

请您仔细阅读下列提问	请您根据自己的认识作出判断
1. 绩效管理系统能促进下属绩效目标的实现	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
2. 绩效管理系统能促进组织发展目标实现	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
3. 在进行人事决策时绩效考评结果发挥了重要作用	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
4. 在绩效管理中所采用的考评方法可靠准确并适用	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
5. 在绩效面谈中主管能与我进行沟通使我受益匪浅	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>

续表

请您仔细阅读下列提问	请您根据自己的认识作出判断
6. 绩效管理中上级考评对我职业生涯发展极为有利	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
7. 绩效管理信息反馈渠道畅通能及时得到有益信息	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
8. 当取得突出业绩时我获得了上级物质或精神鼓励	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
9. 绩效管理的组织环境和氛围与过去比有一定改观	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
10. 绩效管理系统增强了同事之间的谅解与合作精神	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>

3. 查看工作记录法。为了检验管理系统中考评方法的适用性和可行性,可以采用查看各种绩效管理原始记录的方法,对其作出具体的评价,如考评的结果是否存在集中趋势、过松过宽偏误、“晕轮效应”等现象。再如,通过查看各个下属单位的奖励记录可以发现绩效考评被利用的程度,通过查看绩效面谈的记录,可以发现绩效面谈中存在的问题等。

4. 总体评价法。为了提高绩效管理的水平,可以聘请企业内外的专家,组成评价小组,运用多种检测手段,对企业绩效管理系统进行总体的评价。在评价中,应从以下内容入手进行调查研究与分析。

(1) 总体的功能分析,检查本系统在人事决策和员工开发两个方面实际发挥作用的情况,是否保障了员工绩效目标的实现?是否有利于组织与员工的开发,促进了员工职业生涯的发展?绩效管理的结果都在哪些方面得到应用?

(2) 总体的结构分析,检查本系统从准备阶段到实施、考评、总结、应用开发等各个阶段的实际运行情况,在实际运行的过程中各个阶段是否环环相扣没有疏漏或缺口,每个阶段所存在的主要问题是什么?其产生的根本原因是什么?

(3) 总体的方法分析,检查本系统中所采用的各种考评方法的准确性、有效性、适应性和可行性,各种考评方法的误差和偏误主要表现在哪些方面?这些偏误是如何产生的?其主要根源是什么?

(4) 总体的信息分析,检查本系统在运行中各种信息的传递手段、方法和渠道是否存在问题?考评者是如何采集存储处理反馈信息的?被考评者又是通过何种方式获得信息的,其真实、准确、及时程度如何?上级又是如何利用这些信息的?

(5) 总体的结果分析,检查本系统所涉及的所有活动和结果的有效性,

如组织与员工绩效目标的确定是否合理有效？绩效面谈活动是否积极有效？上下级的考评过程是否公正公平有效？绩效改进计划的制订与实施是否有效？与绩效管理配套的活动如培训等是否科学有效？

通过对上述诸方面的深入全面探讨和剖析，可以揭示绩效管理系统中所存在的各种问题，从而为绩效管理系统的调整提供了客观的依据。

## 二、绩效管理评估问卷设计

绩效管理评估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—15。通常评估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，绩效管理评估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：包括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问问题。

4. 意见征询：在问卷末尾，要求填写问卷者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—15 企业绩效评估调查问卷

编号：			
姓 名 _____	岗 位 名 称 _____	岗 位 等 级 _____	任 职 年 限 _____
学 历 _____	所 属 部 门 _____	所 属 班 组 _____	主 管 姓 名 _____

本调查问卷目的在于了解与分析各部门和岗位的绩效管理现状。  
问卷的结果不会对您有任何不良影响。请您根据题目的要求进行作答。  
感谢您的合作！

**【答卷说明】**

(1) 对于下面的问题描述，请根据您所在单位目前的实际情况认真作答；  
(2) 请为每个题目选择一个合适的答案，并将答案选项填写在问卷后面的答题表格内；  
(3) 对于要求您书面作答的题目，请直接写在问卷指定的答题处。

---

1. 您对企业的中长期规划：

(A) 非常清楚 (B) 清楚 (C) 有所了解 (D) 不了解 (E) 从未听说过

2. 您对企业的年度计划：

(A) 非常清楚 (B) 清楚 (C) 有所了解 (D) 不了解 (E) 从未听说过

3. 您对本部门的职责：

(A) 非常清楚 (B) 清楚 (C) 有所了解 (D) 不了解 (E) 从未听说过

4. 您对所在部门的年度工作任务：

(A) 非常清楚 (B) 清楚 (C) 有所了解 (D) 不了解 (E) 从未听说过

5. 您所在部门的员工能否紧密合作完成工作？

(A) 总是 (B) 大多数情况 (C) 有时候 (D) 从不



6. 您的直接上级每年都与您分析您的工作目标。  
 (A) 总是 (B) 大多数情况 (C) 有时候 (D) 从不
7. 每年您完成上级交给您的任务。  
 (A) 非常轻松 (B) 如期完成, 但有难度 (C) 很吃力, 但能如期完成 (D) 无法完成
8. 企业的岗位说明书:  
 (A) 非常完备 (B) 有, 但很简单 (C) 有, 但只是摆设 (D) 没有
9. 对自己的工作职责您:  
 (A) 非常清楚 (B) 基本清楚 (C) 不太清楚 (D) 不清楚, 领导吩咐什么干什么
10. 您实际的工作与您的岗位说明书:  
 (A) 非常一致 (B) 基本一致 (C) 不太一致 (D) 不知道一致不一致
11. 作为企业的成员之一, 您:  
 (A) 非常自豪 (B) 有点儿自豪 (C) 没有感觉 (D) 生怕别人知道
12. 企业员工能够交流分享新的想法和知识。  
 (A) 总是 (B) 大多数情况 (C) 有时候 (D) 从不
13. 您认为企业目前业绩良好的原因有 (可多选):  
 (A) 人员素质 (B) 先进的管理  
 (C) 客户资源 (D) 产品以及服务质量 (E) 母公司的支持及企业规模  
 其他 (请注明): \_\_\_\_\_
14. 您认为企业目前最主要的优势在于 (可多选):  
 (A) 人员素质 (B) 先进的管理  
 (C) 客户资源 (D) 产品以及服务质量 (E) 母公司的支持及企业规模  
 其他 (请注明): \_\_\_\_\_
15. 违反企业制度和与同事搞好关系, 后者有时候:  
 (A) 非常重要 (B) 重要 (C) 不能确定 (D) 不很重要 (E) 不重要
16. 您向上级或企业领导反映的事情, 能够妥善解决并及时反馈。  
 (A) 总是 (B) 大多数情况 (C) 有时候 (D) 从不
17. 企业的规章制度:  
 (A) 非常完备 (B) 有, 但很简单 (C) 有, 但只是摆设 (D) 没有
18. 企业规章制度执行:  
 (A) 非常严格 (B) 不是很严格 (C) 不按照制度执行
19. 企业所有员工目标一致, 共同取胜的愿望很强。  
 (A) 非常同意 (B) 同意 (C) 不能确定 (D) 不同意 (E) 很不同意
20. 您的上级主管有时很官僚, 并不真正了解您工作的具体情况。  
 (A) 非常同意 (B) 同意 (C) 不能确定 (D) 不同意 (E) 很不同意
21. 企业在未来三年里, 能在销售额和利润增长方面有一个大的飞跃。  
 (A) 非常同意 (B) 同意 (C) 不能确定 (D) 不同意 (E) 很不同意
22. 企业组织架构的设置:  
 (A) 非常合理 (B) 合理 (C) 不能确定 (D) 不合理 (E) 很不合理
23. 企业主要业务流程:  
 (A) 非常合理 (B) 合理 (C) 不能确定 (D) 不合理 (E) 很不合理
24. 您能及时了解企业的动态与新的政策。  
 (A) 总是 (B) 大多数情况 (C) 有时候 (D) 从来都不能

25. 企业很有必要对员工的工作进行考评。  
 (A) 非常同意 (B) 同意 (C) 不能确定 (D) 不同意 (E) 很不同意
26. 绩效考评对企业和员工来说:  
 (A) 非常重要 (B) 重要 (C) 不能确定 (D) 不很重要 (E) 不重要
27. 您对自己的绩效指标:  
 (A) 非常清楚 (B) 清楚 (C) 有所了解 (D) 不清楚  
 (请详细列出您的考评指标)
- 
28. 您的绩效指标与企业的发展目标有很大关系。  
 (A) 非常同意 (B) 同意 (C) 不能确定 (D) 不同意 (E) 很不同意
29. 您参与了自己的绩效指标的制定。  
 (A) 总是 (B) 大多数情况 (C) 有时候 (D) 从来不
30. 您认为您的绩效指标:  
 (A) 非常合理 (B) 合理 (C) 不能确定 (D) 不合理 (E) 很不合理  
 (如不合理请给出您的修改建议):
- 
31. 您认为现在的考评方式:  
 (A) 非常合理 (B) 合理 (C) 不能确定是否合理 (D) 不合理 (E) 很不合理
32. 您认为您的考评结果:  
 (A) 非常合理 (B) 合理 (C) 不能确定是否合理 (D) 不合理 (E) 很不合理
33. 企业的薪酬和考评结果的联系:  
 (A) 紧密 (B) 有联系但不紧密 (C) 有很小联系 (D) 没有联系 (E) 不能确定
34. 企业晋升和考评结果的联系:  
 (A) 紧密 (B) 有联系但不紧密 (C) 有很小联系 (D) 没有联系 (E) 不能确定
35. 企业的培训和考评结果的联系:  
 (A) 紧密 (B) 有联系但不紧密 (C) 有很小联系 (D) 没有联系 (E) 不能确定
36. 您能够通过绩效考评发现自己工作中的不足。  
 (A) 总是 (B) 大多数情况 (C) 有时候 (D) 不能够
37. 您对在企业内部实行末位淘汰制:  
 (A) 非常赞成 (B) 赞成 (C) 无所谓 (D) 不赞成 (E) 很不赞成
38. 绩效考评结束后, 您能很快地得到反馈。  
 (A) 总是 (B) 大多数情况 (C) 有时候 (D) 从不
39. 每次考评结束, 您的上级主管会就考评结果与您进行交流。  
 (A) 总是 (B) 大多数情况 (C) 有时候 (D) 从不
40. 总体而言, 您对企业的绩效管理工作:  
 (A) 非常满意 (B) 满意 (C) 无所谓 (D) 不满意 (E) 很不满意
41. 您认为企业的绩效管理还有需要修改的地方, 比如:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
42. 您对本次问卷调查有什么意见或建议: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 本章小结

本章的主要内容如下:

1. 绩效考评指标体系的内容、设计原则, 以及具体设计方法和程序。
2. 绩效考评标准的种类、设计原则, 绩效考评标准量表的种类和评分方法。
3. 关键绩效指标的定义, 设定关键绩效指标的目的, 选择关键绩效指标的原则, 确定工作产出的基本原则。
4. 提取关键绩效指标的基本方法、程序和步骤, 提取设定关键绩效指标的应用实例, 以及企业关键绩效指标标准体系的构建。
5. 绩效监控的目的、内容及关键点, 绩效辅导的作用、时机与方式。
6. 绩效沟通对于绩效管理的重要意义, 不同绩效管理阶段绩效沟通的目的和侧重点, 绩效沟通的技巧。
7. 绩效考评的效标的概念和种类, 绩效考评方法的种类与比较。
8. 绩效考评中的误差识别及规避措施, 绩效考评者的培训内容及形式。
9. 360度考评的内涵、特点、实施程序和注意事项。
10. 基于信息化的绩效考评的优势与不足, 考评系统的具体构成及考评实施步骤。

## 本章习题

1. 简述绩效考评指标体系设计的内容、原则, 以及具体设计方法和程序。
2. 简述绩效考评标准的种类、设计原则, 绩效考评标准量表的种类和评分方法。
3. 简述关键绩效指标的定义, 设定关键绩效指标的目的, 选择关键绩效指标的原则, 以及确定工作产出的基本原则。
4. 简述提取关键绩效指标的基本方法、程序和步骤。
5. 简述绩效监控的目的、内容及关键点。
6. 简述绩效辅导的作用、时机与方式。
7. 简述不同绩效管理阶段绩效沟通的目的和侧重点, 绩效沟通有哪些技巧。
8. 简述绩效考评效标的概念和种类, 对不同类型的考评方法进行比较。
9. 简述在绩效考评活动中可能出现的各种偏误, 并提出避免绩效误差的方法。
10. 说明构建和完善企业关键绩效指标和标准体系的基本方法。
11. 简述360度考评的内涵和特点, 以及实施程序和实施过程中的注意事项。
12. 基于信息化的绩效考评系统包括哪些部分? 其实施流程如何?