

# 绩效管理

天津农学院人文社会科学系 李厚本

[lihouben@126.com](mailto:lihouben@126.com)

18602260000

# 学习目标

- 能够独立设计某组织的完整的绩效考核体系
- 能够作为被管理者制订绩效计划和绩效改进计划
- 能够作为管理者实施绩效沟通
- 掌握基本的知识、技能

# Section1 绩效管理概述

# 1-1 绩效

---

人力资源管理体系中的绩效管理

绩效的内涵

绩效的特征

绩效的影响因素

# Topic1-1 人力资源管理体系的构成

---

Discussion: 5 minutes

Presentation: 5minutes

Conclusion: 5minutes

# Topic1-1 人力资源管理体系的构成

---

人力资源管理是一个有机的体系，各模块之间相互影响，相互促进。

# Topic1-2 以绩效为核心的人力资源 管理体系如何运行？

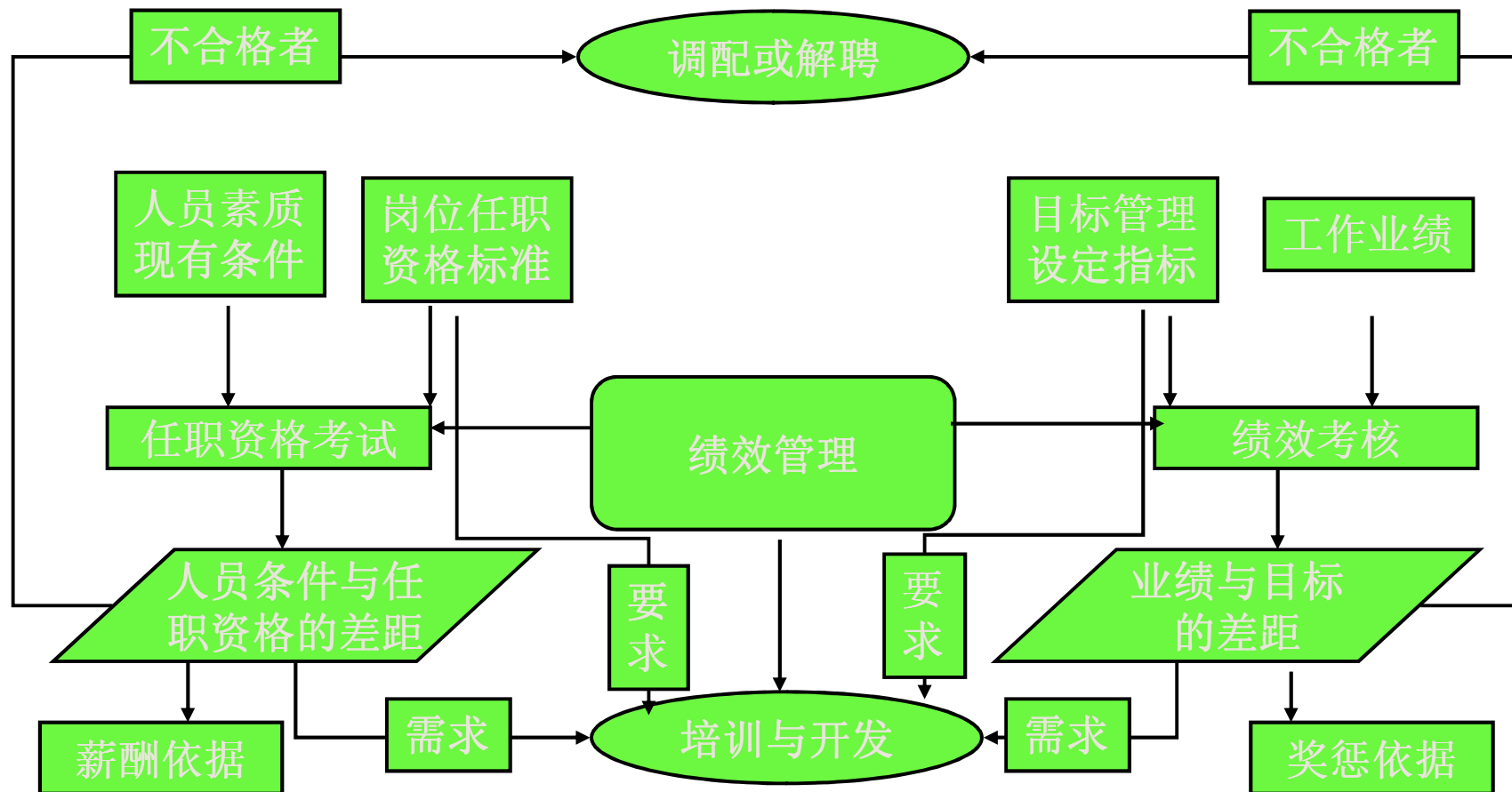
---

Discussion: 5 minutes

Presentation: 10minutes

Conclusion: 10minutes

# 以绩效为核心的人力资源管理体系





# Topic1-2 以绩效为核心的人力资源 管理体系如何运行？

---

有效的绩效考核能够促进人力资源管理其他模块的有效运行，有助于提高组织的绩效，激发员工队伍的活力。

# Topic1-3 为什么要考核？

---

Discussion: 5 minutes

Presentation: 5minutes

Conclusion: 10minutes

# Topic1-3 为什么要考核？

股东：了解组织的目标是否实现，实现的程度如何，需要引入一种评价手段，评价的对象就是绩效。

管理者：了解员工工作的成果、工作行为以及员工的潜力。

员工：希望得到关于工作的反馈，以指导自身职业技能的提高和职业生涯的发展。

管理学者：希望找到一种理想的管理方法，能够兼顾组织利益和个人利益。

# Topic1-4 考核什么？

---

Discussion: 10 minutes

Presentation: 10minutes

Conclusion: 20minutes

# 考核什么？——对绩效的不同理解

- “经理，我总是按时完成你交给我的工作，从没出过错，怎么我的考核成绩只是中等呢？”
- “今年我的销售额达到100万，绩效考核成绩应该是优了吧？”
- “公司太不公平，像我这样兢兢业业，每天早来晚走，认真听从领导指示的老员工，怎么才给这一点奖金呢？”
- “我认为对于我们职能人员的考核，只看结果是不全面的。有的时候，工作效果不理想是由于很多客观因素的影响，并不代表我们没有努力呀！”
- “我认为我是一个很优秀的程序员，但是在这样只关注短期效益的公司，我似乎没有前途，看来我只能选择离开了。”

# 绩效的含义

- **绩**：功业、成果
- **效**：效果、功用
- **绩效**：成绩、成效
- **成绩**：工作或学习的收获
- **成效**：功效、效果
- **Performance**: the act of doing a piece of work, duty etc; how well or badly you do a particularly job or activity.

# 绩效的含义

绩效含义	适应的对象	适应的企业或阶段
1. 完成工作任务	<ul style="list-style-type: none"><li>• 体力劳动者</li><li>• 事务性或例行性工作的人员</li></ul>	
2. 结果或产出	<ul style="list-style-type: none"><li>• 高层管理者</li><li>• 销售、售后服务等可量化工作性质的人员</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 高速发展的成长型企业强调快速反应，注重灵活、创新的企业</li></ul>
3. 行为	基层员工	<ul style="list-style-type: none"><li>• 发展相对缓慢的成熟型企业，强调流程、规范，注重规则的企业</li></ul>
4. 结果+过程（行为/素质）	普遍适用各类人员	
5. 做了什么（实际收益）+能做什么（预期收益）	知识工作者	

# Topic1-4 考核什么？

---

绩效的内涵：素质——过程——结果

绩效的特征：多因性、多维性、动态性



# 绩效的特征

- 多因性。是内因和外因多方面作用的结果。
- 多维性。从态度、能力和业绩（工作的质量、数量、效率和效益）等多方面体现出来。
- 动态性。有着时间上的波动（周期和幅度的变化）

# Topic1-5 哪些因素影响绩效？

---

Discussion: 10 minutes

Presentation: 15minutes

Conclusion: 20minutes

# 哪些因素影响绩效？

## 个人因素

- 能力
- 经验
- 态度

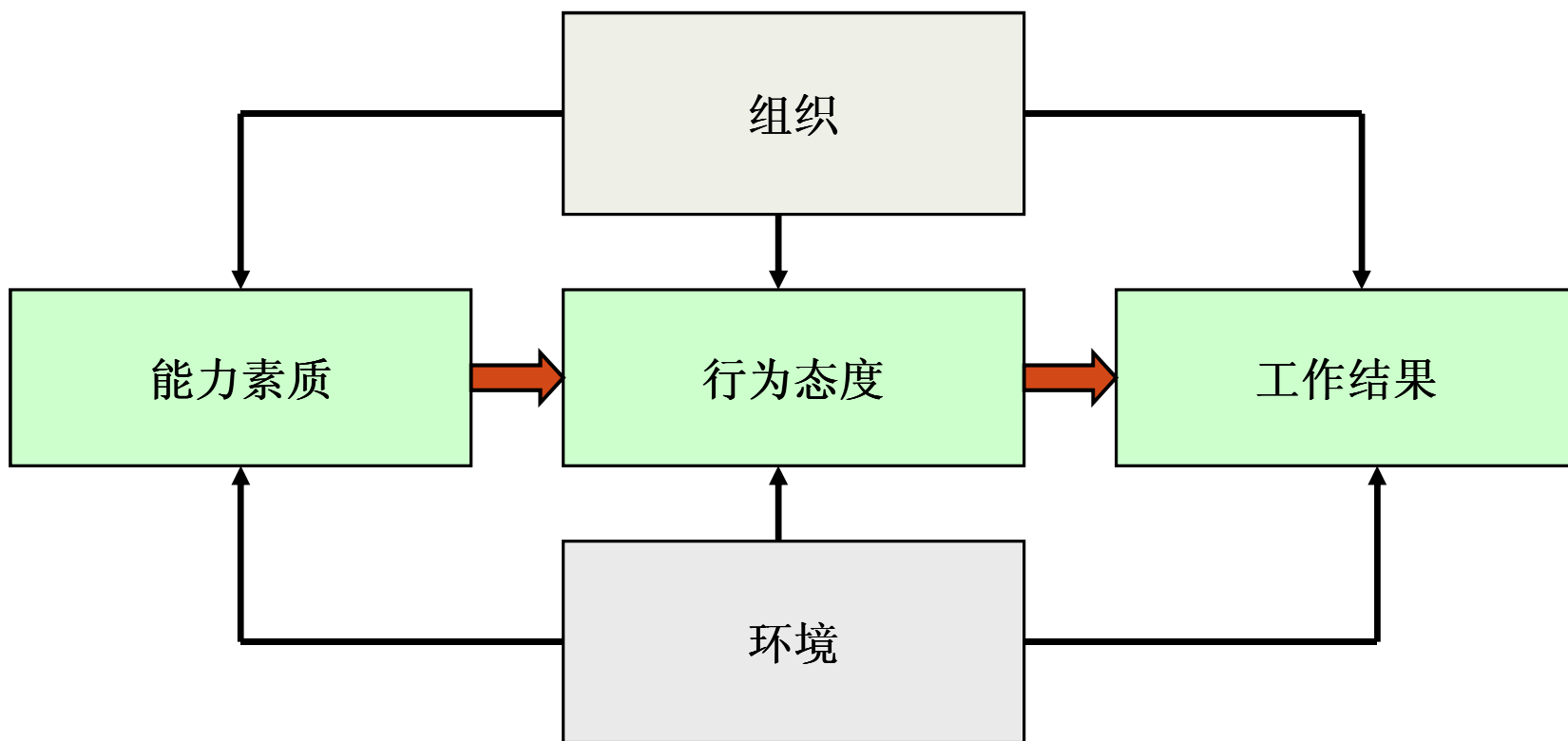
## 组织因素

- 工作条件、工具设备
- 岗位设计与分工、工艺流程与技术
- 工作难易程度
- 领导方式及上下级关系
- 公司政策、制度，包括薪酬、激励、培训等
- 组织文化

## 环境因素

- 政治因素（政策、法律）
- 经济因素（景气程度）
- 行业发展阶段（竞争强度、发展态势）
- 机会

# 绩效内涵及其影响因素



# 绩效考核

---

- 绩效考核的定义
- 绩效考核的目的
- 绩效考核的原则
- 绩效考核体系
- 绩效考核制度

# 绩效考核的定义

绩效考核是指考评主体对照工作目标或绩效标准，采用科学的考评方法，评定员工的工作任务完成情况，员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并且将评定结果反馈给员工的过程。

## Topic1-6 绩效考核的目的有哪些？

---

Reading & Discussion: 15minutes (p11, p29)

Presentation: 10minutes

Conclusion: 10minutes

# 绩效考核的目的

- 作为员工个人发展工具的目标
- 作为组织人力资源管理职能的目标
- 作为组织战略管理手段的目标



# 作为员工个人发展工具的目标

帮助员工提高职业技能，促进职业生涯的进步

- 客观了解、评价、分析员工的业绩、能力、素质，为员工提供客观、科学的反馈
- 帮助员工了解组织和上司的期望，将员工的个人目标和组织目标进行有效的整合
- 制订培训、发展和成长计划

# 作为组织人力资源管理职能的目标

保证和提高人力资源管理系统的有效性

- 决定报酬和奖惩
- 决定晋升、调配、解雇
- 为培训和开发提供依据
- 作为招聘有效性的评价依据
- 提供诉讼的依据
- 制订人力资源规划

# 作为组织战略管理手段的目标

确保组织成员以符合组织核心价值观的方式工作，并保证组织目标的实现

- 一个成功的考核体系，往往表达了这个组织的价值导向，指引成员以组织所期望的方式朝所期望的方向努力
- 通过绩效目标的分解，组织目标被分解为各个团队和成员的目标。团队和成员通过完成自身的目标，保证组织目标的实现。

# 绩效考核的基本原则

- 公开与开放的原则
- 反馈与提升的原则
- 定期化与制度化的原则
- 可靠性与正确性的原则
- 可行性与实用性的原则

## Topic1-7 绩效考核体系由哪些因素构成？

---

Discussion: 5minutes (p11, p29)

Presentation: 10minutes

Conclusion: 20minutes

# 绩效考核体系的构成

- ① 绩效考核的参与人和相关人
- ② 绩效考核的指标和标准
- ③ 绩效考核方法
- ④ 绩效考核程序
- ⑤ 绩效考核组织机构

# 绩效考核的参与人和相关人

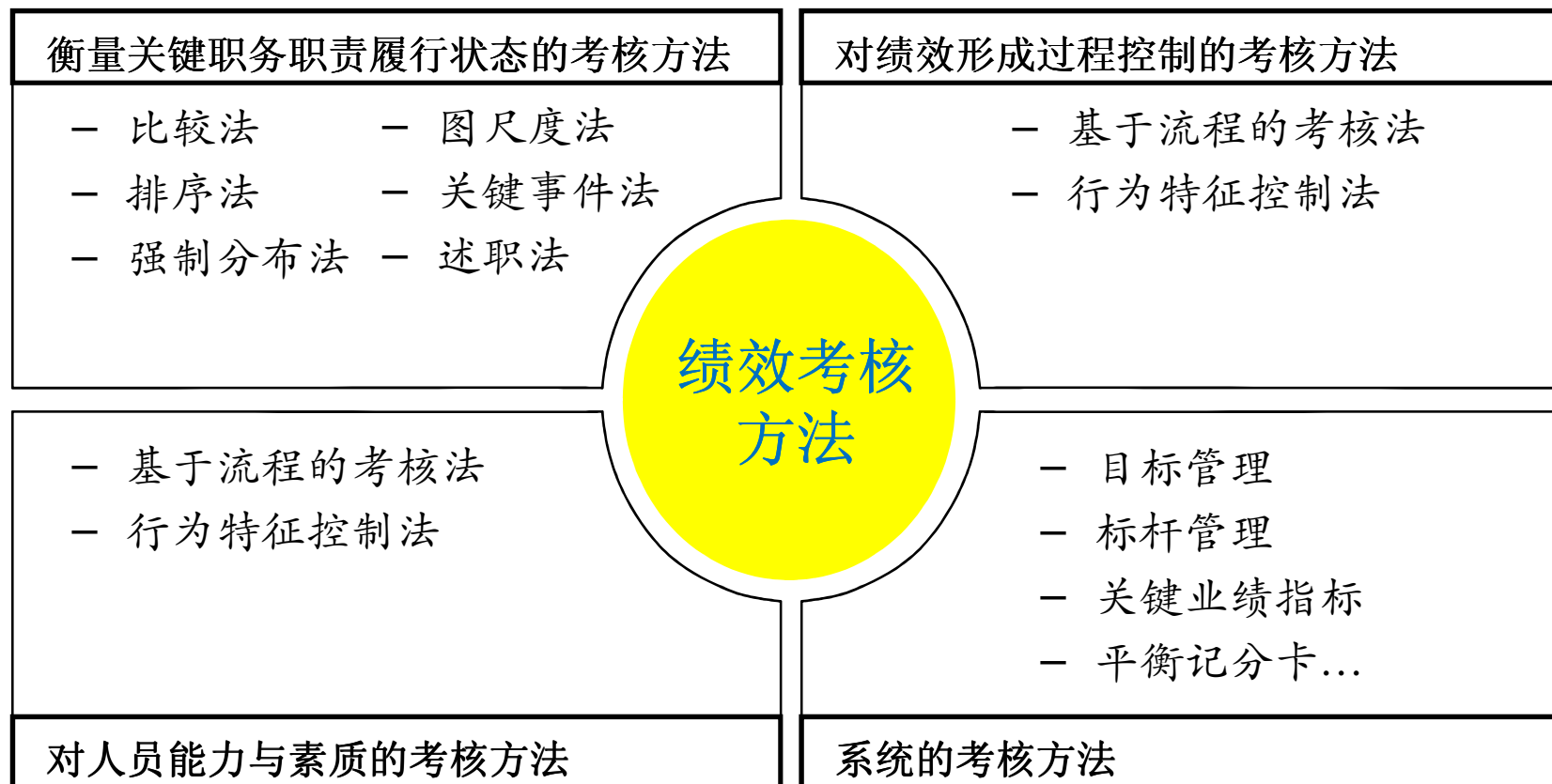
- 参与人
  - 考核者（上司、越级上司、同事、下属、顾客、供应商、外部专家）
  - 被考核者
  - 专业支持者（人力资源专业人员、外部顾问）
- 相关人
  - 公司总经理
  - 部门经理
  - 外部顾问

# 绩效考核的指标和标准

- 评价指标选取的基本原则：
  - 少而精
  - 代表性
  - 互斥性
- 制订标准的基本原则
  - 压力适度
  - 稳定性



# 绩效考核的方法



# 绩效考核的方法

## 考核方法的选择

- 组织文化
- 考核目的
- 考核对象
- 方法的实用性
- 成本
- 管理者的能力和态度

## Topic1-8 绩效考核的基本步骤有哪些？

---

Discussion: 5minutes (p11, p29)

Presentation: 10minutes

Conclusion: 5minutes

# 绩效考核程序

- ↓ 制订考核制度/方案
- ↓ 制度/方案介绍，宣传发动
- ↓ 培训参与者
- ↓ 考核数据收集、绩效沟通
- ↓ 评价与反馈
- ↓ 总结与调整
- ↓ 考核结果应用

# 绩效考核组织机构

- 绩效考核委员会
- 组织执行机构
- 监督机构

# 绩效考核制度

一般包括：

- 企业绩效管理制度的目的、意义
- 考核相关人员的职责和任务
- 考核指标和标准
- 绩效考核的程序、步骤，以及贯彻实施的要点
- 考核日程安排
- 考核制度与其他制度的联接

# 绩效管理

---

- 从绩效考核到绩效管理
- 绩效管理与组织战略
- 绩效管理在人力资源管理系统中的定位
- 绩效管理的流程

# Case Study1-1 唐僧的考核有什么问题？

---

Discussion: 5minutes

Presentation: 5minutes

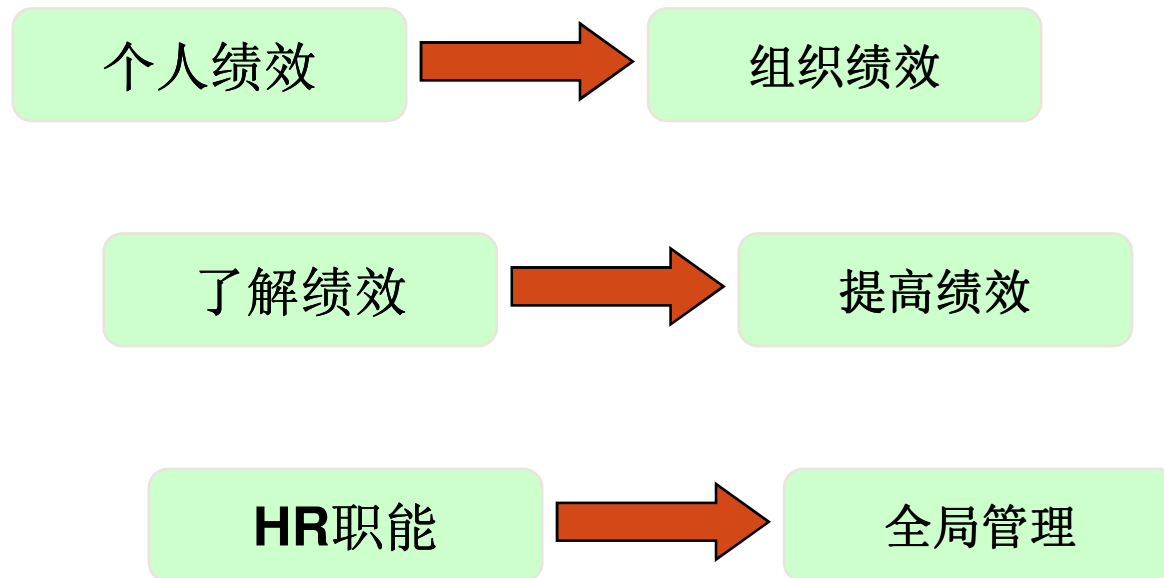
Conclusion: 5minutes



Microsoft Office  
Word 文档



# 从绩效考核到绩效管理



# 绩效管理与绩效考核的区别

## 绩效考核 (技术层面)

管理过程中的局部环节和手段

更多关注结果

更多地回顾过去

提取绩效信息

注重成绩的考核

对立

## 绩效管理 (组织层面)

一个完整的管理过程和系统

更多关注过程及对过程的管理

具有前瞻性

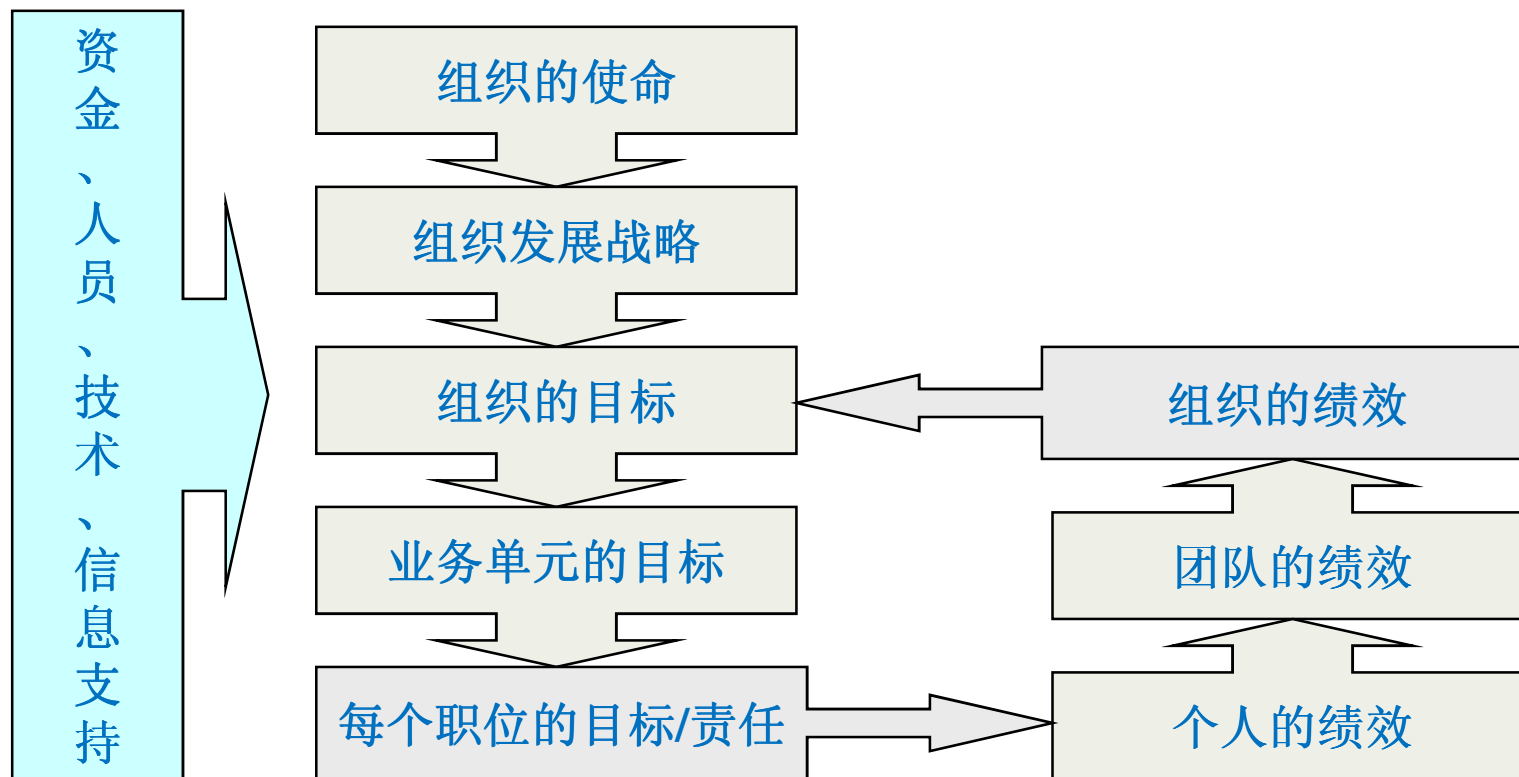
完善的计划、监督和控制

注重能力的培养

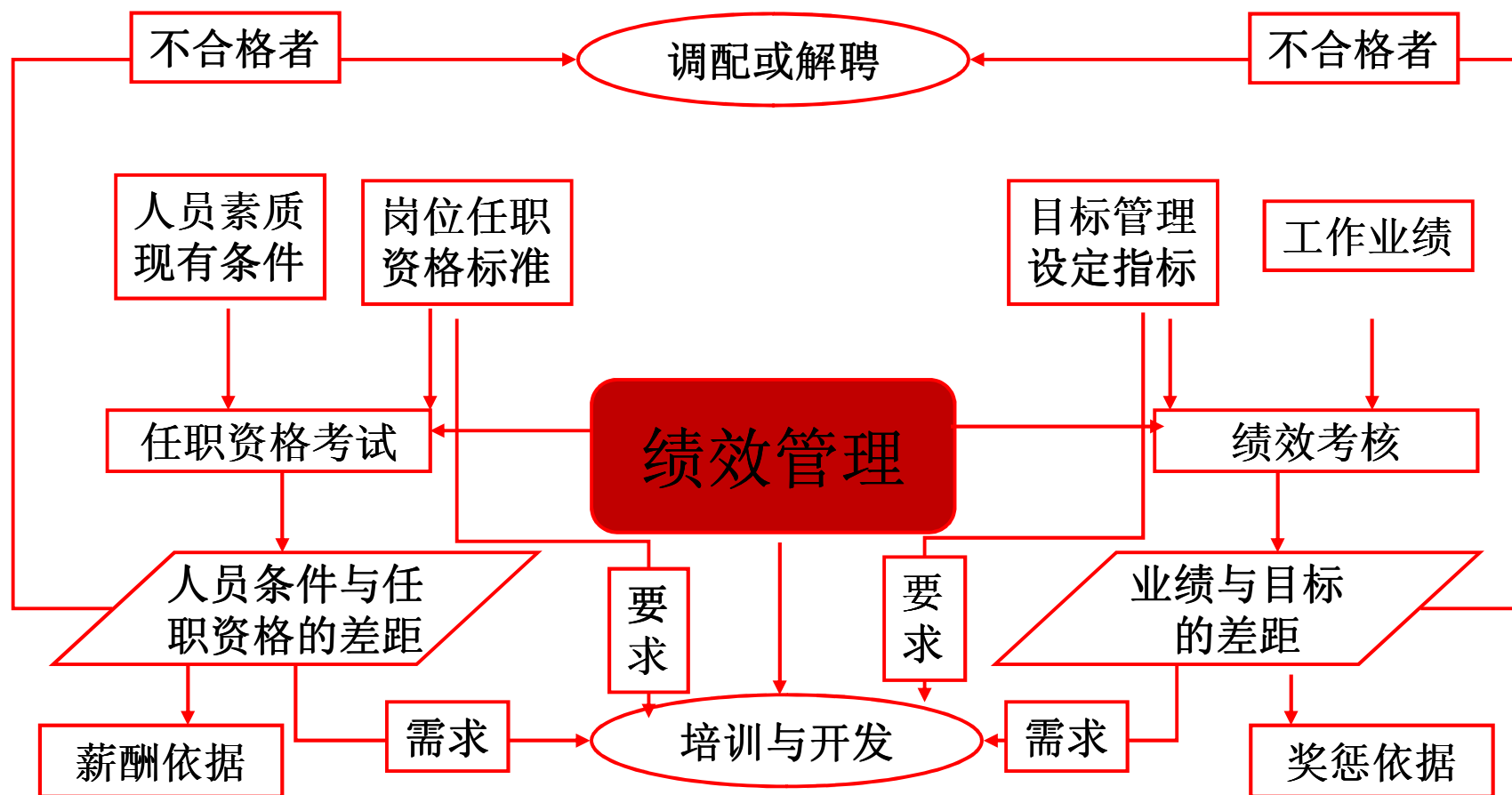
合作关系



# 绩效管理与组织战略



# 绩效管理在人力资源管理系统中的定位



# 绩效管理的流程



# *Questions & Answers*

谢谢大家!