

人力资源开发与管理

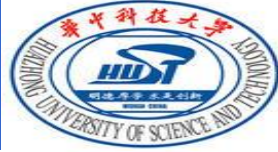
第六章 员工绩效考评与管理

学习目标



- ◆ 了解员工绩效考评的基本概念、目的、原则及类型。
- ◆ 掌握员工绩效考评的基本方法及各种方法的优劣之处。
- ◆ 掌握绩效考评的操作过程。
- ◆ 了解绩效考评中的常见问题及其解决办法。

主要内容



- ◆ 绩效考评的理论基础
- ◆ 绩效考评的方法
- ◆ 绩效考评的指标体系
- ◆ 绩效考评的实施与反馈
- ◆ 绩效考评中的问题



第一节 绩效考评的理论基础

一、绩效的概念

强调绩效的结果

伯纳德
王忠宗
许玉林和付亚和
劳埃德·拜厄斯和
莱斯利·鲁
(Lloyd L. Byars &
Leslie W. Rue)

强调绩效的行为

墨菲 (Murphy)
埃里根 (Ilgen)
坎贝尔 (Campbell)
麦克乐 (McCloy)
奥普莱 (Oppler)
塞奈尔 (Sager)

强调绩效是结果和行为的统一

韦氏词典
王怀明



二、绩效的类型

卡兹和卡恩
(Katz & Kahn)

把绩效分为三个方面：

- (1) 加入组织并留在组织中；
- (2) 达到或超过组织对员工所规定的绩效标准；
- (3) 自发地进行组织对员工规定之外的活动。

波曼和托维德罗
(Borman & Motowidlo)

Title

提出了任务绩效
(task performance) 和关系绩效 (contextual performance)

R·阿普勒

绩效包括组织绩效、部门绩效和员工绩效三个层次。

三、绩效考评的类型



1

以员工特性为
基础的考评

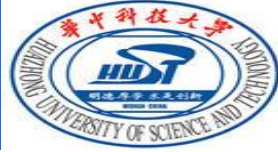
2

以员工行为为
基础的考评

3

以员工的工作
结果为基础的
考评

四、绩效考评的目的



为员工的晋升、降职和离职提供依据。

组织对员工绩效的反馈。

为员工的薪酬决策提供依据。

对员工招聘和工作分配的决策进行评估。

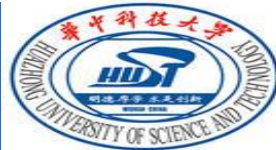
了解员工或团队在培训和教育方面的需求。

对员工职业生涯规划效果的评估。

五、绩效考评的原则



六、效度和信度



- ❖ 效度 (validity), 就是指考核评估的标准要正确、合理和合法, 即考核所获信息与待评的真正工作绩效之间的相关程度。
- ❖ 信度 (reliability) 是指绩效评估结果的一致性和稳定性。一致性是指不因所采用考评方法和考评主体的改变而引起考评结果的不同, 稳定性是指在不同的时间内多次考评所得结果应该相同或接近。

第二节 绩效考评的方法



❖ 一、基准考评法

- ❖ 首先需要开发职务执行能力测定表，以职务分析的结果作为考评标准，并针对考核的各项评价项目，分别列出数项具体的工作内容作为检验要点，从而分别予以评定。



二、图尺度评价法

- ❖ 各种评估方法中最为简便、使用最多的一种方法。这种方法是综合各种维度(绩效因素)，把有关绩效的各种因素列举出来，还列举出跨越范围很宽的工作绩效等级(从“不令人满意”到“杰出”)。

表 6-1 图尺度评价量表

指导语	
用下列评定量表按每一品质评价该员工。	
5=优秀：你所知道的最好的员工。	
4=良好：满足所有的工作标准，并超过一些标准。	
3=中等：满足所有的工作标准。	
2=需要改进：某些方面需要改进。	
1=不令人满意：不可接受。	
A. 衣着和仪表	_____
B. 自信心	_____
C. 可靠程度	_____
D. 机智和圆滑	_____
E. 态度	_____
F. 合作	_____
G. 热情	_____
H. 知识	_____



三、强制分布法

- ❖ 依据“两头小、中间大”的正态分布规律。其核心思想就是通过对考核结果进行修正和调整，来实现考核结果满足预先设定的等级分布。
- ❖ 例如，许多公司按照下述比例原则来确定员工的工作绩效分布情况：

❖ 优等	10%
❖ 良等	20%
❖ 中等	40%
❖ 差等	20%
❖ 劣等	10%

四、关键事件法



- ❖ 关键事件法 (critical incident method) 是由美国学者弗拉赖根和伯恩斯 (Flanagan & Baras) 提出的。该方法是指员工的上级在绩效考核的过程中回忆他所观察到的员工突出的工作行为，列出一张员工行为的清单，从而将员工好的行为和差的行为分别记录在表格中，据此对员工进行评价。

五、行为锚定等级评价法



- ❖ 该方法的实质是图尺度评价法与关键事件法的结合，该方法在评估的过程中需要确定一定数量的考核维度，在考核每个维度的绩效等级时，在不同的级别都有一个关于该级别的一些关键事件描述（即列举一个该级别的典型事例）。

表 6-2 行为锚定等级评价表

等 级	关 键 事 件
优秀	关注顾客的潜在需求，起到专业参谋作用
良好	为顾客而行动，提供超常服务
合格	与顾客保持紧密而清晰的沟通
较差	被动地回应顾客，有问必答
非常差	被动地响应顾客的需求，回答拖延、含糊

六、排序法



简单排序法

简单排序法就是在全体被考评员工中挑选出绩效最出色的一个排在第一位，然后在剩下的员工中寻找最为出色的人将其排在第二位，以此类推，直到剩下最后一个员工，排在末位。

对偶比较法

逐个将员工两两比较，在所有被考评的员工中找出最优者，排在第一位，然后在剩下的员工中找出表现最差的员工将其排在最后一位。

配对排序法

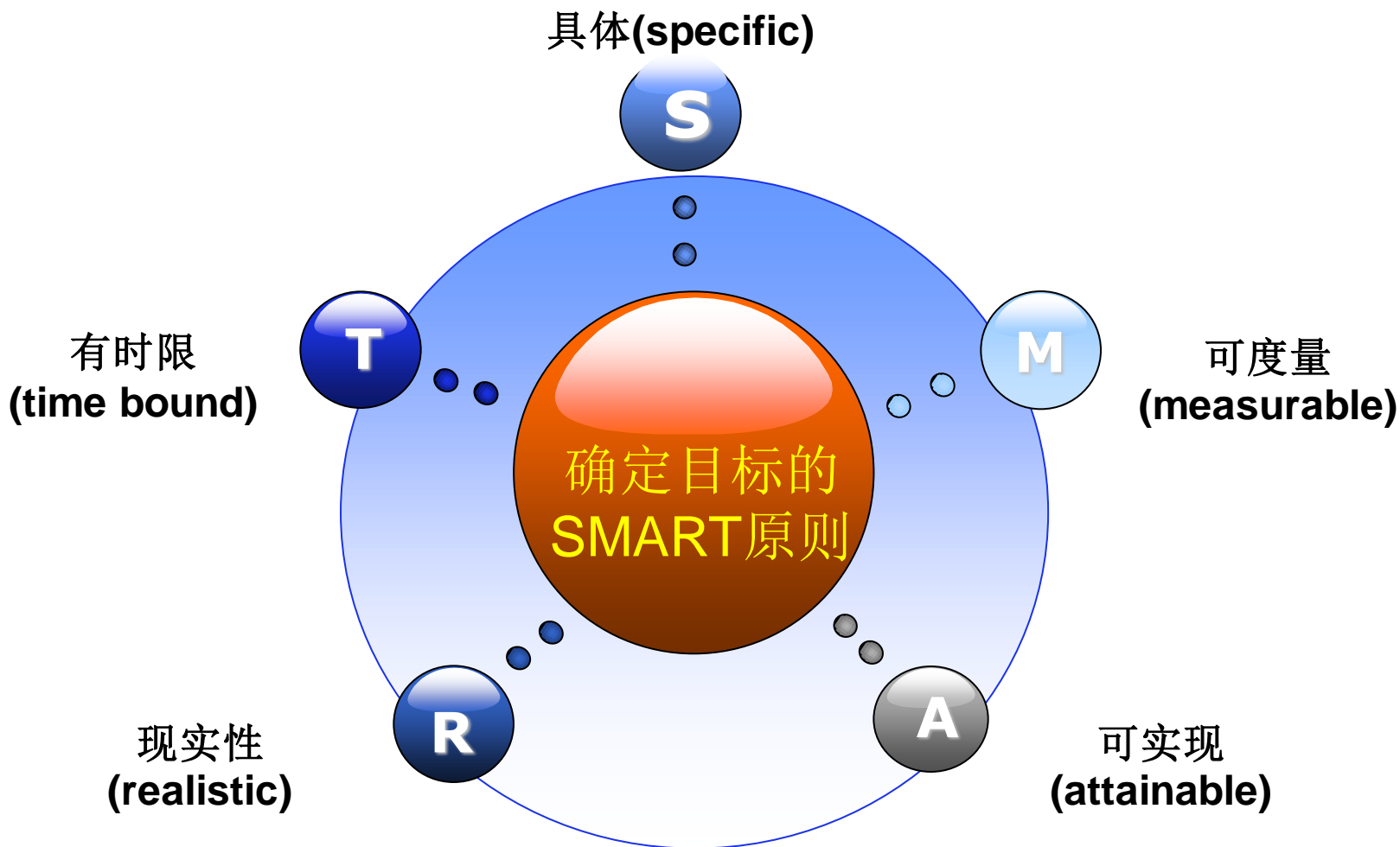
将全体员工逐一配对比较，按照逐对比较中被评为较优的总次数来确定等级名次。

七、目标管理法



- ❖ 目标管理 (management by objective, MBO) 是根据重成果的思想, 先由企业确定、提出在一定时期内期望达到的理想总目标, 然后由各部门和全体员工根据总目标确定各自分目标并积极主动、想方设法使之实现的一种管理方法。

八、确定目标的SMART原则



九、典型具体步骤



1

绩效目标的
设定

2

目标的执
行、追踪
与修改

3

目标成果
的考评和
奖励

各种绩效考评方法的主要优点和缺点



表 6-3 各种绩效考评方法的主要优点和缺点

考评方法	优点	缺点
图尺度评价法	使用起来较为简单;能为每一位员工提供一种量化的绩效评价结果	绩效评价标准可能不够清楚;晕轮效应、居中趋势、偏松倾向等评价者偏见问题都有可能发生
交替排列法	便于使用(但可能不如图尺度评价法简单),能够避免居中趋势以及图尺度评价法所存在的其他一些问题	可能会引起员工的不同意见,而且当所有员工的绩效事实上都较为优异的时候,会造成不公平
强制分布法	在每一绩效等级中都有预定数量的人数	评价结果取决于最初确定的分布比例
关键事件法	有助于确认员工的何种绩效为“正确”,何种绩效为“错误”;确保主管人员是对员工的当前绩效进行评价	对员工之间的相对绩效进行评价或排列比较困难
行为锚定评价法	能够为评价者提供一种“行为锚”,评价结果非常精确	设计较为困难
目标管理法	有利于评价者与被评价者对工作绩效目标的认同	耗费时间

(资料来源: 奎利嘉. 如何评估和考核员工绩效 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2001.186.)

华中科技大学管理学院 胡蓓教授

第三节 绩效考评的指标体系



❖ 一、确定绩效考评指标的原则

- ❖ (1) 考评指标与职务需求相一致，不同的职务有不同的指标；
- ❖ (2) 指标必须是某一职务要求的关键要素，职务对能力、素质的要求是多方面的，测评指标不可能包罗万象，一一罗列，要抓住其中最关键的；
- ❖ (3) 指标间要有相对的独立性，不能相互包容、交叉，每个指标都有相对独立的内涵和外延；
- ❖ (4) 具有普遍性和足够的代表性，适用于所有考评对象，不能仅反映或适用个别的考评对象，因此要选择那些共性的特征作为考评指标；
- ❖ (5) 具有完备性，指标体系总体上要能反映考评对象的主要特征；
- ❖ (6) 指标的定义必须明确、具体，不能让人感到模棱两可，难以操作；
- ❖ (7) 指标必须与企业目标相结合，且能够适应当前环境的要求。

二、关键绩效指标



- ❖ **概念：**关键绩效指标是用于评估被评价者绩效的定量化或行为化的标准体系，体现绩效中对组织目标增值的部分。
- ❖ **两方面含义：**
- ❖ 一必须是定量化的，如果难以量化，那么也必须是行为化的。
- ❖ 二是体现绩效中对组织目标增值的部分。这就是说，关键绩效指标是连接个体绩效与组织目标的桥梁。

三、关键绩效指标的确定原则

- ❖ (1) 重要性原则。对公司的整体价值和业务重点的影响大小。
- ❖ (2) 可操作性原则。指标必须有明确的意义和计算方法，以及数据来源。
- ❖ (3) 职位可控性原则。该岗位人员有较大控制力的指标。

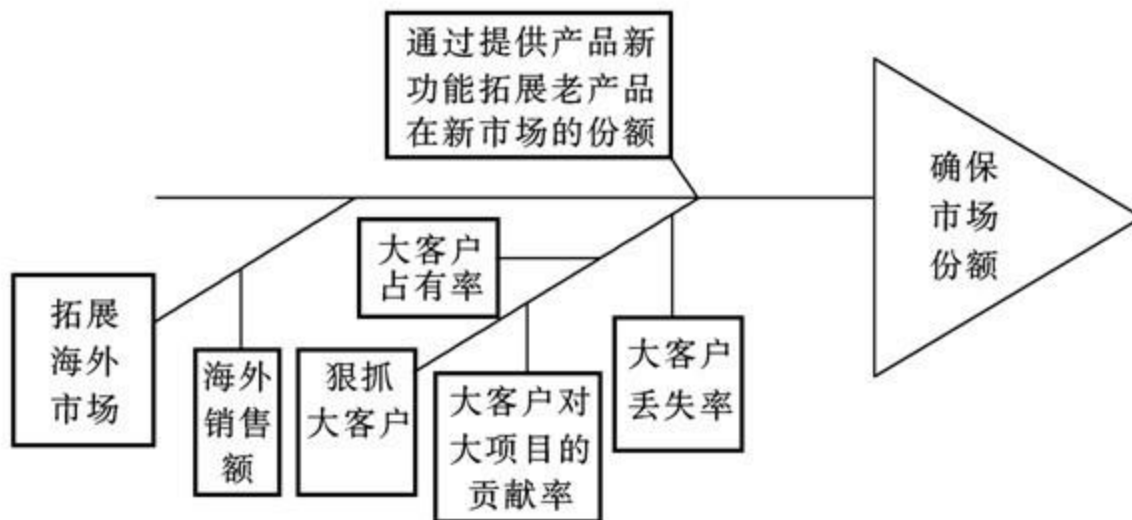


图 6-1 某公司关键绩效指标确定的鱼刺图

(资料来源：张建国，徐伟. 绩效体系设计——战略导向设计方法 [M]. 北京：北京工业大学出版社，2003.7.)

四、确定关键绩效指标的程序



- ❖ (1) 找到关键绩效指标，针对目标职位的业务，运用价值创造树进行仔细分析，找到影响该职位对企业贡献大小的关键因素；
- ❖ (2) 再根据关键因素找出该职位的关键业绩指标，并确定各个指标的权重和评分标准；
- ❖ (3) 最后，与该职位及相关职位人员讨论关键业绩指标的可行性和可操作性，以及职位的可控制性。

五、平衡计分卡



- ❖ 平衡计分卡的核心思想就是通过财务、客户、内部经营流程、学习与成长四个方面指标之间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现从绩效考核到绩效改进以及从战略实施到战略修正的战略目标实现过程：。

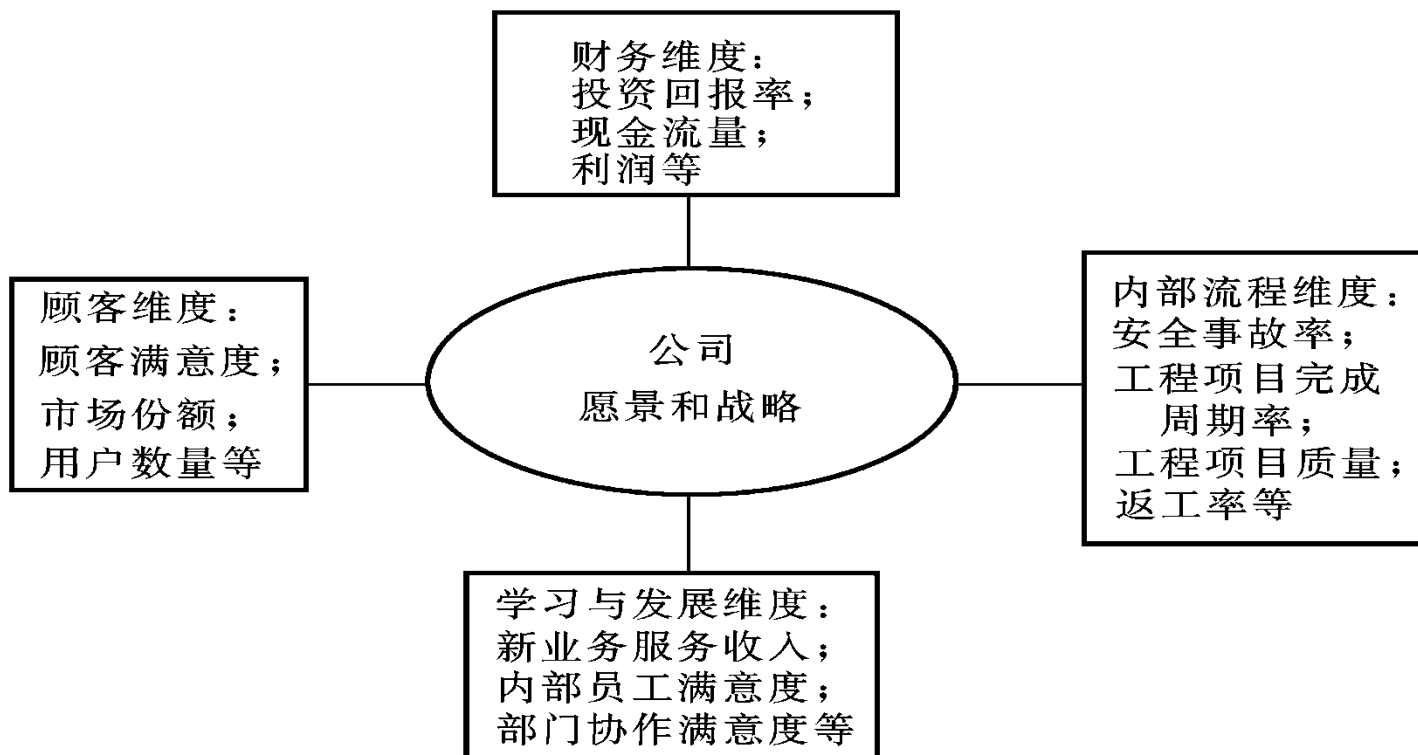




表 6-4 ECI 公司的平衡计分卡评价指标

财务指标	顾客指标
(1) 现金流 (2) 各事业部的季度销售增长率和经营收入 (3) 市场份额增加额和权益报酬率	(1) 新产品销售所占百分比 (2) 按时交货率 (3) 重要账户的购买份额 (4) 合作性工程活动的数量
内部运作指标	学习、创新与成长指标
(1) 相对于竞争的生产规律 (2) 循环周期单位成本报酬率 (3) 硅片效率 (4) 工程效率 (5) 相对于计划的实际新产品引入进度	(1) 开发新一代产品所需时间 (2) 产品成熟过程所需时间 (3) 占销售额 8% 的产品所占百分比 (4) 相对于竞争的新产品收入

(资料来源:罗伯特 S 卡普兰,大卫 P 诺顿. 平衡计分法:良好绩效的测评体系[J].哈佛商业评论,1992,70(1):

71-79.)

六、平衡计分卡的基本内容



- ❖ 1. 财务指标和非财务指标的平衡
- ❖ 2. 长期目标和短期目标的平衡
- ❖ 3. 结果性指标与动因性指标的平衡
- ❖ 4. 组织内部群体与外部群体的平衡
- ❖ 5. 领先指标与滞后指标的平衡



七、平衡计分卡的实施流程

- ❖ (1) 简洁明了地确立公司的使命、愿景与战略。
- ❖ (2) 成立实施团队，解释公司的使命、愿景与战略。
- ❖ (3) 在企业内部各层次展开宣传、教育、沟通。
- ❖ (4) 建立财务、顾客、内部经营流程、学习与成长四类具体的指标体系及评价标准。
- ❖ (5) 数据处理。根据指标体系收集原始数据，通过专家打分确定各个指标的权重，并对数据进行综合处理、分析。
- ❖ (6) 将指标分解到企业、部门和个人，并将指标与目标进行比较，从而发现数据变动的因果关系。以部门层面的平衡计分卡作为范例，各部门将自己的战略转化为自己的平衡计分卡。在此过程中要注意结合各部门自身的特点，在各自的平衡计分卡中应有自己独特的、不同于其他部门的目标与指标。
- ❖ (7) 预测并制定每年、每季、每月的绩效衡量指标具体数值，并与公司的计划和预算相结合。
- ❖ (8) 将每年的报酬奖励制度与经营绩效平衡表相结合。
- ❖ (9) 实施平衡计分卡，进行月度、季度、年度监测和反馈实施的情况。
- ❖ (10) 不断采用员工意见修正平衡计分卡指标并改进公司战略。

八、权重系数的确定



头脑风暴法

排序加权法

对偶加权法

倍数加权法

层次分析法

九、绩效考评标准的确定

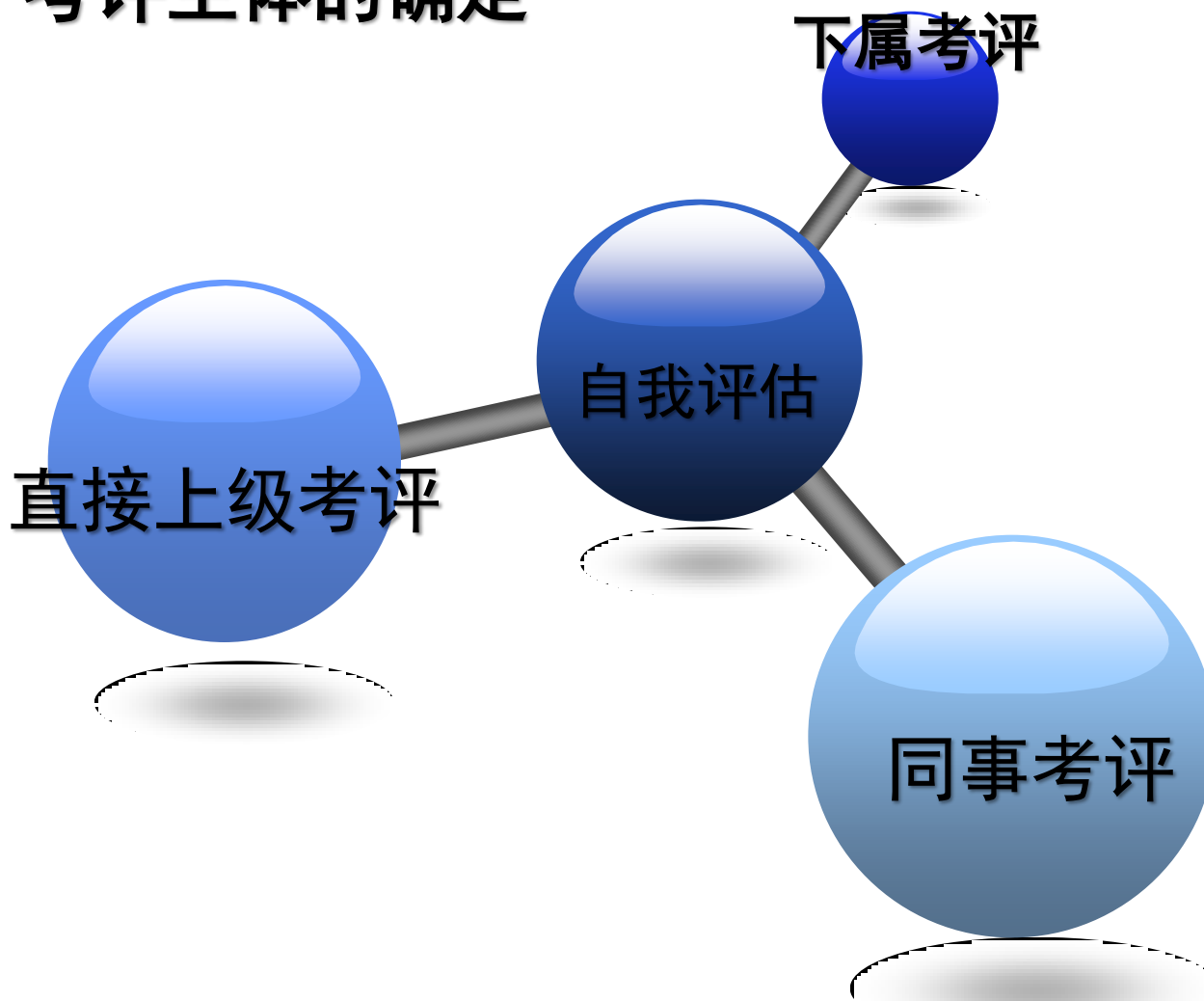


- ❖ 用来衡量员工的尺度标准必须明确、具体，不能使人感到模棱两可，有效的工作绩效标准具有以下特征：
- ❖ (1) 标准是针对工作而不是针对工作者确定的。
- ❖ (2) 标准是可以达到的。
- ❖ (3) 标准为人所知。
- ❖ (4) 标准是执行者和主管协商而定的。
- ❖ (5) 标准尽可能具体且可以衡量。
- ❖ (6) 标准有时间的限制。
- ❖ (7) 标准记录在案。
- ❖ (8) 标准是可以改变的。

第四节 绩效考评的实施与反馈



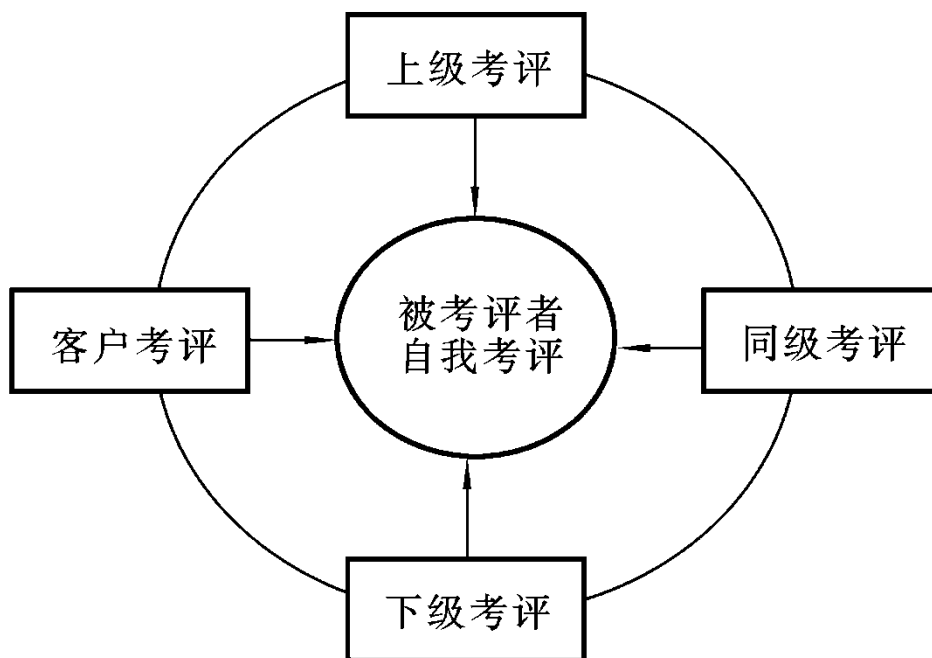
❖ 一、考评主体的确定



二、360度考评反馈



- ❖ 360度反馈评价则由与被评价者有密切关系的人，包括被评价者的上级、同事、下属和客户等，分别匿名对被评价者进行评价。由专业人员根据有关人员对被评价者的评价，对比被评价者的自我评价向被评价者提供反馈，以帮助被评价者提高其能力水平和工作业绩。



三、考评前的培训



考评前的培训

培训内容

- (1) 绩效考评的含义、用途和目的；
- (2) 企业各岗位绩效考评的内容；
- (3) 企业的绩效考评制度；
- (4) 考评的具体操作方法；
- (5) 考评评语的撰写方法；
- (6) 考评沟通的方法和技巧；
- (7) 考评的误差类型及其预防。

培训程序

- (1) 受训者首先看一部反映一名员工工作情景的录像带；
- (2) 受训者根据确定的评价方法对这位员工进行评价，并把评语写在卡片上；
- (3) 教员引导受训者对不同的评价及其原因进行讨论；
- (4) 受训者就工作标准和有效与无效工作行为的界限达成一致；
- (5) 重新播放录像带；
- (6) 受训者在看录像带时记录典型的工作行为，然后重新对该员工进行评价；
- (7) 根据上一批受训者最终达成的共同评价结果，对这一批受训者的评价进行衡量；
- (8) 给每位受训者以具体的反馈。



四、考评的周期

所谓考评周期，就是指多长时间进行一次考评，可以是一个月、一个季度、半年或者一年等。考评的目的、被考评的职位、被考评的工作性质和考评指标等因素影响考评周期的长短。

五、考评结果的统计和分析

杰克·韦尔奇按业绩把员工分为三类，前面最好的20%，中间业绩良好的70%和最后面的10%。它有助于人力资源部门更科学地制定和实施各项人力资源管理政策，如招聘政策、选拔政策、培训政策等。

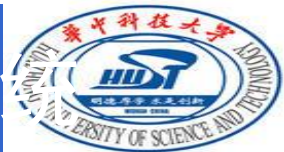


六、考评结果的反馈

表 6-6 工作绩效考评的应用

一般应用	具体应用
(1) 员工发展	<ul style="list-style-type: none"> ①从员工发展的角度确定员工培训的需要。 ②工作绩效的反馈，将结果告诉员工，及时调整员工的行为。 ③确定员工的调动和分配，实现人力资源的优化配置。例如，对于不符合岗位要求的员工，可以调整、培训；也可以调动、招聘，确定将合适的人用在合适的位置上。 ④指出员工的优点和需改进的地方，通过考评促进个人发展。 ⑤根据德能勤绩的考评结果考虑该员工的使用。
(2) 管理决策	<ul style="list-style-type: none"> ①工资标准的制定、个人奖励标准的制定。 ②组织内员工的去留，根据工作绩效的考评作出决定。
(3) 组织发展 (组织层次分析：通过绩效评价，从战略上、客观上决定组织的发展)	<ul style="list-style-type: none"> ①人力资源规划的制定，基础是考评结果。 ②从组织需要的角度确定培训的需要。 ③评估组织目标达成度。 ④评价组织的人力资源管理系统的效用性。 <p>工作绩效考评在人力资源管理的各个子系统中效用如何，可以通过对考评结果的分析作出评价。总的效用性可归结为组织的工作绩效(含有形、无形)。因为不仅是经济效益，还有社会效益，应进行综合考评。即从总体上把握：如果组织的绩效差，说明该组织人力资源管理有问题。因为人力资源管理的效用性可以从员工绩效考评的结果中得到检验。</p>

七、建立全面的绩效考评结果反馈系



**书面
通知**

**当面
反馈
(面谈)**

**考评结果
与工资、
晋升等挂钩**

第五节 绩效考评中的问题



❖ 一、绩效考评的影响因素

环境因素

绩效标准
因素

考核者的
因素

被考核者
的因素

二、考评指标体系中易出现的问题



考核指标不合理，导致考核失去效度

绩效考评标准不明确

三、考评过程中易出现的误差



四、考评反馈过程中易出现的问题

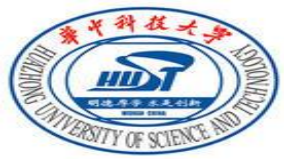


- ❖ 绩效反馈不良是企业在绩效考核中常犯的错误，主要表现在以下几个方面。
- ❖ (1) 反馈制度不健全。有的企业甚至根本就没有反馈制度，更不用谈如何反馈。
- ❖ (2) 反馈方式有问题。有些管理者不具备较好的沟通能力，与被考核者谈话时，不能把握谈话的氛围。
- ❖ (3) 反馈出发点有问题。有些经理片面地强调批评或表扬，使对方获得片面的反馈信息，或者觉得上司对自己评价不公，使得自己没有信心，前途无望。
- ❖ (4) 反馈内容不客观。在反馈沟通时，没有以绩效评价标准为尺度，而是谈主观想法。
- ❖ (5) 消极沟通。在评价过程中，评价者或被评价者持一种消极态度，

复习思考题



- ❖ 1. 员工绩效考评有哪些类型？每种类型的优缺点和适用范围分别是什么？
- ❖ 2. 员工绩效考评的方法有哪些？各有什么优缺点？
- ❖ 3. 如何建立评估指标体系及绩效评估系统的标准？
- ❖ 4. 绩效考评中常见哪些方面的问题？如何解决？



Thank You !