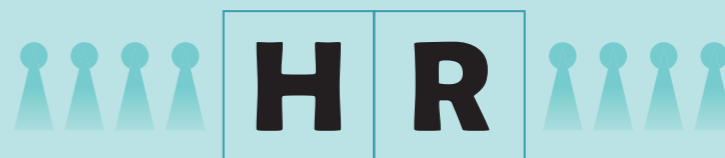


广西壮族自治区“十四五”职业教育规划教材

绩效管理 实务

主 编 李蕙羽



• JIXIAO GUANLI SHIWU •

绩效管理实务

主 编 李蕙羽



• JIXIAO GUANLI SHIWU •

总 策 划 施东毅 梁 琪 张貽松
项目统筹 张貽松 闫 丽
策划编辑 廖 波
责任编辑 闫 丽 李建林
责任校对 王阳雪
责任技编 伍智辉
整体设计 黄璐霜 [广大迅风艺术 设计]



定价：39.00元

广西师范大学出版社
GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS



广西壮族自治区“十四五”职业教育规划教材

绩效管理 实务

主 编 李蕙羽

副主编 李葆华 沈 斌 冯荣珍

王舜华 彭新华

编 者 黄大鹏 蔡益娟 胡 磊



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS
广西师范大学出版社

· 桂林 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理实务 / 李蕙羽主编. — 桂林 : 广西师范大学出版社, 2023.12
广西壮族自治区“十四五”职业教育规划教材
ISBN 978-7-5598-6519-9

I. ①绩… II. ①李… III. ①企业绩效—企业管理—
高等职业教育—教材 IV. ①F272.5

中国国家版本馆 CIP 数据核字 (2023) 第 211289 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市五里店路 9 号 邮政编码: 541004)
网址: <http://www.bbtpress.com>

出版人: 黄轩庄

全国新华书店经销

广西壮族自治区桂林漓江印刷厂印刷

(桂林市叠彩区西清路 9 号 邮政编码: 541001)

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16

印张: 14.5 字数: 300 千

2023 年 12 月第 1 版 2023 年 12 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社发行部门联系调换。



百年未有之大变局下的乌卡(VUCA)时代,易变、不确定、复杂和模糊是这个时代的特征,特别是 AI 时代的到来,个体更是面临巨大的新挑战与新机遇。在这样的时代背景下,社会对人才的要求发生了极大的变化。人力资源管理应如何对接发展变化?高校应如何培养符合时代要求的人力资源管理专业人才?

立德树人是教育的第一要义。除教给学生知识、技能之外,“德”,也可以说正确的价值观,是人才培养的第一要素,对从事“选人、育人、用人、留人”的人力资源管理人才,更是如此要求。

在纷繁变化的时代,应对变化带来的诸多挑战,快速、高质量地解决人力资源管理实践当中出现的各种新情况、新问题,是人力资源管理工作的要求。

基于对上述问题的思考,我们期待在人才培养当中能有融合价值塑造、思维锻造、能力培养的人力资源管理教材。也正是基于这样的期待,我们尝试编撰了这本《绩效管理实务》。本教材是广西壮族自治区“十四五”职业教育规划教材,具有以下特点。

第一,匹配绩效管理课程在人力资源管理专业中的地位。绩效管理是组织人员招聘、培训、薪酬、晋升决策的关键依据。因此,绩效管理课程是人力资源管理专业的核心课程,在课程体系中起着承上启下的重要作用。绩效管理理论性和实操性极强,掌握和应用的难度较大。教材的适切性对学习效果起着关键作用,本教材尝试用通俗易懂的“知识加油站”及“任务实操”,让同学们掌握绩效管理的理论与实操知识,以提升职场竞争能力。

第二,凸显“学做结合”“校企二元”的特色。教材尝试解决价值塑造少、理论传输多、能力培养薄弱、实操训练偏少、形式单一等问题,以满足新时期应用型大学及职业教育提质培优的要求。一方面,本教材将职业精神、工匠精神、创新精神等价值观元素贯通,强调立德树人。另一方面,本教材以工作项目为教学模块,学习任务即工作任务,体现真实管理场景,“讲、做、用”一体。教材实操部分按照“任务目标—任务场景—知识加油站—任务实操—任务复盘”的思路,有步骤、有层次地引导同学们夯实基础、训练思维、提升能力,助力学生向高潜人才快速转型。

第三,凸显思想性。强调思政元素渗透,精心提炼价值观目标,如将向上、向善、双赢、利他、奉献、创新等意识贯穿于每一章节,将价值观塑造渗透于全书所有资源中,包括基础

理论、5个项目19个工作任务,育人于无形,实现课程思政与专业教学的深度融合。

第四,强调应用性。高校教师与企业高管协同开发教材,将传统学科体系式、知识传递式教材转换为能力本位式教材,让同学们在“做中学、训中学”,体验式地进行学习。课堂即职场,学习内容与岗位需求同步,学习过程与绩效管理实践一致,让学习无缝对接实践应用,实现“岗课赛证”融通。

第五,基于任务场景,强调理论与实践相结合。教材不仅设计了绩效管理理论部分,在所有实操任务模块中还增加了“知识加油站”,以帮助同学们巩固理论学习成果。同时,教材通过“任务场景”和“任务实操”,虚拟一位名为“薛德皓”的人力资源管理人员作为每个任务场景中的实施者,贯穿所有任务,逐步分解每一个操作步骤,让同学们理论与实践相结合,学以致用、融会贯通。

教材全面系统地介绍了绩效管理的理论和实操方法,共计2篇,5个项目,分为19个任务场景。其中,上篇为绩效管理理论,内容包括绩效概述、绩效考核、绩效考核系统、绩效管理;下篇为绩效管理实操,通过5个项目19个任务详细介绍了绩效计划的制定、绩效技术工具的使用、绩效执行与辅导、绩效反馈与面谈、绩效结果的运用。

李蕙羽撰写了教材大纲,并负责对书稿进行统稿与定稿。教材具体编写分工如下:李蕙羽编写绩效管理理论部分、项目一的任务1~4、项目二的任务8;李葆华编写项目二的任务5、6、7、13,项目三的任务14、15;沈斌编写项目二的任务9~12;冯荣珍编写项目四的任务16、17;彭新华编写项目五的任务18、19;桂林力源粮油食品集团有限公司党委副书记、副总经理黄大鹏先生负责提供任务8~15的工作场景任务,并审定实操工作流程;锐仕方达人才科技集团有限公司华南区总裁蔡益娟女士负责提供任务1~7的工作场景任务,并审定实操工作流程;全国工商联人力资源服务业委员会委员、北京右迁咨询有限公司CEO胡磊先生负责提供任务16~19的工作场景任务,并审定实操工作流程。王舜华、冯荣珍、李蕙羽负责线上课程数字资源的建设。

教材可作为各应用型本科院校、高等职业院校以及普通高校相关专业的通用教材。教材配套有丰富数字教学资源,包括微课、案例、视频、习题、课件等,可供大家参考学习。读者可以登录学银在线(<https://www.xueyinonline.com/detail/250370919>)参与网络课程的学习,或者登录广西师范大学出版社官网“下载中心”的“职业教育”栏目下载相关教学资源。教材配套的数字教学资源受版权保护,仅限于教学使用,严禁外传。

本书在编写的过程中,得到了校、行、企各方的支持:

感谢北京大学人力资源开发与管理研究中心主任、国家“马工程”人力资源管理首席专家、中国人力资源开发研究会专家委员会副主任委员萧鸣政教授,北京大学教育学院职教专家郭建如教授,全国人力资源和社会保障职业教育教学指导委员会副主任、北京劳动保障职业学院李琦教授,北京师范大学赵向阳教授,广西师范大学廖昌荫教授在编撰过程

中给予的宝贵指导!

感谢广西锦绣前程人力资源股份有限公司、上海踏瑞科技有限公司、广州青木电子商务有限公司、深圳一览网络股份有限公司等给予校企联动的支持!

本书得到 2021 年学校特色教材建设立项资助,感谢桂林师范高等专科学校在经费与精神上给予的帮助和支持!

另外,我们参阅并引用了国内外众多学者的相关著作和论述,并从中受到了很大启迪。在此,向学者们表示诚挚的敬意!

由于编者水平有限、时间仓促,教材难免存在不足之处,欢迎广大读者和同行提出意见建议,以便再版时改正。联系方式:449775320@qq.com。

编者

2025 年 2 月 10 日



扫码可参与本书慕课的学习

目 录 Contents

上篇 绩效管理基础

一、绩效概述	3
二、绩效考核	7
三、绩效考核系统	16
四、绩效管理	20

下篇 绩效管理实操

项目一 绩效计划的制定	28
任务一 绩效考核指标的选择	28
任务二 绩效考核标准的确定	43
任务三 绩效考核周期的确定	54
任务四 绩效考核主体的选择	60
项目二 绩效技术工具的使用	69
任务五 比较评价法的使用	69
任务六 关键事件法的使用	80
任务七 等级评价法的使用	87
任务八 360°评价法的使用	96
任务九 平衡计分卡的使用	107
任务十 关键绩效指标的使用	121

任务十一	目标管理法的使用	137
任务十二	目标与关键成果法的使用	147
任务十三	经济增加值方法的使用	157
项目三	绩效执行与辅导	168
任务十四	绩效信息收集	168
任务十五	绩效辅导	175
项目四	绩效反馈与面谈	182
任务十六	绩效反馈	182
任务十七	绩效面谈	193
项目五	绩效结果的运用	207
任务十八	绩效改进	207
任务十九	绩效考核结果在人力资源管理中的运用	227
参考文献	241

—— 上 篇

绩效管理基础



[职业箴言]

筑牢基础 客观公正 全局意识 系统思维 利他双赢 创新发展

[解读]

基础理论是知识体系的基石,不仅能有效提升专业认知的深度与广度,更是一切应用得以顺利开展的根本前提。在绩效管理领域,基础理论能帮助管理者洞察绩效管理本质,并提供系统框架;能指导技术应用,为使用绩效管理技术工具和手段提供正确的方向指引,助力快速识别、分析和解决实际问题。打牢基础理论知识功底,对绩效管理的整体框架了然于心,在实际工作当中,才能真正做到把握全局,科学应用,勇于尝试管理创新,最终实现个人能力的提升与组织绩效的增长,达成个人与组织的双赢局面,为组织的长远发展注入源源不断的动力。

任务目标

一、知识目标

- (1) 绩效的内涵、性质。
- (2) 绩效考核的概念、目的、原则、作用,以及考核常见的误区。
- (3) 绩效考核系统的设定步骤,绩效考核方法的分类,以及方法使用注意的问题。
- (4) 绩效管理的内涵、作用,基本流程,绩效管理与绩效考核的区别。

二、能力目标

- (1) 训练知识理解与运用能力:理解并将知识灵活运用到实际场景和问题解决中。
- (2) 提升分析与决策能力:用所学知识对现状全面分析,识别的问题,并提出科学合理的改进建议和决策方案。
- (3) 提升新工具、新方法的应用能力:快速习得并熟练使用相关 AI 新工具、新方法。
- (4) 训练沟通能力、协作能力、问题解决能力、灵活应变能力。

三、价值观目标

- (1) 培养严谨踏实、追求极致的职业态度,树立强烈的职业责任感。
- (2) 培养团队合作精神,树立共赢、利他意识。
- (3) 培养创新、进取、敢为天下先的精神及持续探索的韧劲。
- (4) 树立“三公”(公平、公正、公开)意识。

一、绩效概述

(一) 绩效的内涵

绩效考核中的“绩效”的含义究竟是什么呢？从字面上来理解，绩效就是绩与效的组合。然而绩与效又是如何表现的呢？不同的职位、员工之间以及员工与团队、组织之间是否具有相同的绩效含义呢？对于绩效，通常有以下四种理解。

1. 绩效就是结果

绩效就是结果，即对企业具有效益、具有贡献的结果。财务人员比较热衷于这种量化程度高的观点。结果有长期、中期、短期之分，在财务上通常是以年为周期的，但是对于股东而言，基业长青更胜于当期利润。所以，无论长期、中期还是短期的结果，都是绩效管理关注的对象。长期结果无法在当期体现，只能通过组织倡导的行为方式来推动。

2. 绩效的目标是行为，而不是结果

如果行为不能带来结果，比如很高的出勤率并不能代表企业效率的提高，那么绩效对于企业而言就没有什么意义了。

3. 个体特征可以反映绩效水平

工业心理学家研究发现，员工的个性特征，比如性格、技能与能力等综合因素可以转化为可量化的工作成果。我们不能否定技能对于提高生产效率的意义，但是一个技能很高的建筑工人，并不等于他的工作效率就比别人高。

4. 绩效管理的对象是战略的实施过程

绩效管理是一个从设定目标、实施计划到绩效考核和结果运用的完整流程，绩效考核只是其中一环。绩效管理所关注的内容是管理的过程，即在工作的各个阶段和环节对管理对象进行的监控、支持。赞同这种观点的组织比较强调辅导、反馈等管理环节。

有些人力资源经理概括说：“你期望得到什么，什么就是绩效。”但是绩效管理是由各级管理人员分别具体来执行的，由于管理人员的职务和利益出发角度的不同，因此其所追求的结果是不一样的。同样，老板希望得到的往往也包含着多种目标，所以对于绩效，不能由管理人员自己去定义，至于具体在每一个行业、每一个企业、每一个职位，绩效的含义是什么，应当根据具体情况来确定，其含义也许包括了以上四种理解，也许只是其中一种。

另外，组织、团队与个人的绩效，其含义是否一致？如果一个组织的责权利结构清晰，那么组织的领导者就应当对组织绩效负责，从这个意义上来说，组织绩效与个人绩效是有机联系的，组织绩效建立在个人、团队绩效的基础之上，并且是可以重合考虑的。

综上所述，绩效的含义是非常广泛的，不同时期、不同发展阶段、不同对象，绩效都有其不同的具体含义。不论是“结果观”“行为观”抑或“素质观”“战略观”，都代表了从不同

角度对绩效的理解,同时也都难免有所偏颇。其实这些观点之间并不矛盾,而是相辅相成,共同构成了一个全面的绩效观。为此,本书采取综合的办法来定义绩效,试图兼顾工作结果、行为和员工素质,即:

绩效是指个人、团队或组织在一定时间内,依据所具备的与工作相关的能力素质所做出的工作行为及工作结果,这些行为及结果对组织目标的实现具有积极或消极的作用,是完成工作任务的效果和效率的综合体现。

(二) 绩效的性质

为了更深入地理解绩效的内涵,首先要了解绩效有哪些性质。绩效有多因性、多维性和动态性。

1. 多因性

绩效的多因性是指绩效的优劣并不取决于单一因素,而是受多种主客观因素的制约和影响。管理学和心理学研究证明,员工绩效是受技能、激励、环境、机会四个因素影响的。绩效和影响绩效的因素之间的关系可以用公式 $P=f(S,M,E,O)$ 来表示,式中:

P——Performance, 绩效;

S——Skill, 技能;

M——Motivation, 激励;

E——Environment, 环境;

O——Opportunity, 机会。

其中,技能与激励属于主观因素,会直接对绩效产生影响;环境和机会是客观因素,会间接影响绩效。

技能是指员工的工作技巧与能力,它的水平取决于个人的天赋、智力、经历、所受教育与培训等;培训不仅能提高技能,还能使人对计划目标的实现树立信心,从而加大激励的强度。

激励是指调动员工的工作积极性,它的强度取决于员工的需求层次、个性、感知、学习过程与价值观等。其中需求层次影响最大,员工在谋生、安全与稳定、友谊与温暖、尊重与荣誉、自为与自主以及实现自身潜能等层次的需求方面,各有其独特的强度。企业需要对员工进行调查摸底,具体分析,才能“对症下药”。

环境是指企业内部的客观条件,如劳动场所的布局与物理条件(室温、通风、粉尘、噪声和照明等),任务的性质,工作设计的质量,工具、设备与原料的供应,上级领导的作风与方式,公司的组织与规章制度,工资福利,培训机会,企业的文化、宗旨及氛围等。环境还包括企业之外的客观环境,如社会政治、经济状况和市场竞争强度等宏观条件,这些因素都会间接对绩效产生影响。

机会是指一种偶然性,如某项任务正好分配给了甲员工,当乙员工不在或因随机性而

未被指派承担此项任务时,即使乙的能力与绩效均优于甲,他也无从表现。不能否认,现实中不可能做到完全公平,因此该因素是不可控的。

2. 多维性

绩效的多维性是指需要从多个维度或方面去分析与评价绩效。例如,对一名员工进行考核,不仅要看其完成工作的数量,还要看其完成工作的质量,甚至还要看其工作时的纪律、态度、团队精神等。在制定绩效考核标准时,可以根据考核的侧重点来调整各维度的权重。

3. 动态性

绩效的动态性是指员工的绩效会随着时间的推移而发生变化,原来较差的绩效有可能好转,而原来较好的绩效也可能变差。因此,在评价一个人的绩效时要充分注意绩效的动态性,不能用一成不变的思维来评价绩效。

正确认清绩效的多因性、多维性和动态性,目的是要求管理者对绩效考核应全面、多角度地去进行,对员工的绩效要用动态的观点和发展的眼光去看待。

延伸阅读

11 万员工的公司如何做绩效管理?

仅从 2017 年至 2021 年,北京某网络技术有限公司的员工数便从几千人迅速增长至 11 万人。可以预见的是,如果没有好的绩效考核体系,那么管理能力的规模化将成为十分棘手的问题。“你很难给十多个国家的同事做培训,也很难给几千甚至上万的管理者讲怎么做绩效管理。我们当时就认为,公司的高速发展,必然要用一个高效的工具和系统来承载我们的绩效管理理念、方法与实践。”公司员工如此表示。5 年前,为了应对这些问题,公司开始在内部尝试创新绩效管理工具,这就是飞书绩效最初的模型。2021 年,飞书绩效正式开启商业化,其应用外溢到更大的范围。在更多从业者看来,这个脱胎于管理 11 万人实践的工具,带来的不仅是绩效管理的方式,更是对“绩效”这个管理难题的有效解法。

环境变了,绩效管理的方式也要变

2016 年,公司的员工人数达到了 4 000 人,管理的压力随之增加,公司希望更加科学地评价员工业绩、更有效地激励员工。

当年 9 月,飞书绩效的前身正式在该公司上线。与所有的产品一样,飞书绩效的首个版本遭到了公司员工的集体吐槽。顶着初期的不佳反馈,飞书绩效的迭代持续进行。“时代的要求变了,我们管理的方式也要相应做出变化。”飞书绩效产品负责人表示。

进入信息化时代后,大部分公司仍沿袭一种唯指标论:既然企业的经营目标是围绕目标展开的,那么绩效就该考核目标的达成率。比如,年初定的营收目标是 100 万元,年底完成 80 万元,完成率是 80%,绩效得分就是 80 分。但到了当下,企业面临的外部环境迅速

变化,考核目标完成率的绩效模式开始显露弊端,其中尤为突出的问题是,企业越来越难以预测未来业务的变化方向,也越来越难以预设一个“正确”的目标,容易出现绩效目标与实际业务脱钩、偏离等问题。

仅仅靠设定一个目标,年底再看看完成情况,这样的绩效管理科学吗?答案显然是否定的。为了应对这个问题,一种新的绩效管理办法开始被越来越多的现代化公司采用,即通过收集关于员工的全方位信息(如工作产出总结、目标完成情况、协作同事的评价等)对员工进行综合判断,更真实地反映员工实际产出对组织的价值贡献。这成为字节跳动开发飞书绩效时的基本理念。考核一个员工,光有一个目标和基于目标的数字指标是不够的,要想完整地呈现一个员工的绩效表现,管理者需要更多的信息。

更现代的绩效管理需要一个“辅助驾驶”系统

2017年,公司开始使用目标与关键成果法。目标与关键成果法鼓励员工挑战高目标,专注于业务增长创新。如果绩效评价仅仅观测目标与关键成果的完成率,那结果一定是不会有员工挑战高目标。飞书绩效对此做出了大胆的改变:绩效评价不完全参照关键成果或目标。“如果绩效评价要考核目标,员工就不敢设置高目标,自然也不会鞭策自己去追求高产出了。”飞书绩效产品负责人表示。

因此,该公司的绩效评价不看员工的目标与关键成果完成了多少,而是看员工的实际产出有多少。这里既包含一些量化数据,比如产品的日活跃用户数量、营收额,也包含一些不太容易量化的产出,比如推动一个重要项目落地的各种付出,但一定不是简单的目标与关键成果完成率。“这一系列的考虑其实都对管理者提出了更高的要求,因为他们考核的不是员工有没有完成指标,而是员工在工作中的综合表现。如果一个团队负责人要管几十个人,那他怎么知道某个员工的综合表现?信息从哪来?这些都是问题。他们需要‘辅助驾驶’系统。”飞书绩效产品负责人说。

对此,该公司的做法是改进目前的360°评价法。

360°评价法,即只要和你协作过的同事,都可以参与你的绩效评价。360°评价法最大的好处,就是收集了多方面的反馈信息,尽可能真实地还原一个人的绩效表现,而不是只凭借员工的“自卖自夸”,或者上级的印象来决定。360°评价法并不是市场的新发明,飞书绩效基于现状在传统的360°评价法系统上做出了改变。比如,在很多公司,360°评价法容易变成拉帮结派的工具,员工只让跟自己关系好的人为自己打分。飞书绩效目前能基于后台数据,根据协作的紧密程度,智能推荐反馈人,用数据过滤了人的主观偏差。

为了保证绩效结果的公平,飞书绩效在360°评价法的基础上,还增加了一项功能——“绩效校准”。心理学中有一种认知偏差叫“多看效应”,指的是我们会对熟悉的人与事产生过多的好感。引用到绩效评价当中,一些不成熟的管理者可能会把高绩效给自己更“熟悉”的员工,而不是基于员工的业绩产出进行判断。因此,在上级评价完员工绩效后,飞书

绩效又增加了一轮绩效校准,相当于多上了一重保险。借助绩效工具中的报表和矩阵,管理者可以综合全方位的数据进行校准,查看公司的整体绩效分布情况。如果将自己团队的绩效情况放在一个更大的背景板中,那么管理者便能判断团队的绩效分布是否合理。同时,管理者可查看不同分类下的绩效分布。比如,打开“司龄”分类,便可以查看老员工和新员工的绩效分布:老员工是否持续保持高绩效?新员工是否因为刚来而是低绩效的?

在历经这些带有公司独特管理思考的迭代后,如今的飞书绩效已经是该公司进行员工评价最关键的工具。

管理理念开始“走出去”

许多管理者在离开公司以后,会时常询问:“飞书绩效什么时候能对外商业化?”2021年5月,北京某信息科技股份有限公司开始使用飞书办公,与飞书办公一起进入该公司的就有飞书绩效。飞书绩效在一定程度上解决了该公司人力资源部门的痛点。过去每到年终考核时期,人力资源部门就很忙,要在 Excel 表格里按职级、按序列把每一个员工分门别类,然后将表格给各级管理者。各级管理者完成校准工作后,人力资源业务人员再将信息收集起来,以此进行复杂的绩效校准工作。但飞书绩效可以把这一流程“产品化”,具体来说,就是在绩效校准上,校准权限可以自动分配给管理者,可以在其中灵活配置各种条件。简单来说,其各项功能都让绩效管理工作的流程更透明、信息更直观。

还有一些公司也引入了飞书绩效。这些公司的相关负责人表示,飞书绩效在每个绩效启动季自动进行提醒,还直接调用目标与关键成果系统中的目标与关键成果及复盘内容,可以直接将相关工作总结迁移到绩效评价中。员工不需要写个人工作总结,管理者主要基于每个周期的目标与关键成果完成情况进行评价。也就是说,自评、360°环评、上级评估的信息都会自动沉淀在飞书绩效系统中,生成不同维度的校准报表和矩阵,再由相关管理者进行讨论、调整,完成绩效校准。这种模式使用越长,系统内沉淀的相关数据越丰富,就越有利于管理者判断员工能力并进行相关辅助。

“按照飞书绩效的逻辑完整走一轮 360°环评,能让人跳出日常工作去思考背后的本质。”一位飞书绩效的使用者如此评价。

对许多管理者而言,重视管理,乃至采用更加高效科学的管理,可以为企业发展带来更多的助力。如何科学地评估员工的工作,产生一个公平的绩效评价,是一个科学难题。绩效管理工具,或许是一个不错的答案。

二、绩效考核

(一) 绩效考核的概念

关于绩效考核,早在西周时期,中国就有了对官员的考核制度,称为“考绩”。汉代的“上计”制度进一步系统化,通过税收、人口增长等指标对官员的政绩进行评估。十六国时期,前秦皇帝苻坚召见高泰,问及治理国家的基本要点,高泰答曰:“治本在得人,得人在审

举,审举在核真,未有官得其人而国家不治者也。”古埃及和罗马帝国也有类似的官员考核制度,用于评估地方官员的治理能力和忠诚度。可见,对于人员考核,古人已有深刻的认识。

对于绩效考核,大概有以下几种描述:

(1)对组织中成员的贡献进行排序。

(2)为了客观评价员工的能力、工作状况和适应性,对员工的个性、资质、习惯和态度,以及员工对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的考核,包括考核的程序、规范、方法。

(3)对员工完成现任职务状况的出色程度,以及担任更高职务的潜力,进行有组织的、定期的,并且是尽可能客观的考核。

(4)它是人力资源管理系统的组成部分,由考核者对被考核者的日常职务行为进行观察、记录,并在事实的基础上,按照一定的目的进行考核,以达到培养、开发和发挥组织成员能力的目的。

将上述观点归纳起来,绩效考核就是指用系统的方法、原理去衡量、评定员工的工作行为和工作效果的行为。但是,现代绩效考核与管理被赋予了更深刻的含义:从提高组织核心竞争力出发,以提高组织的综合能力为目的,以绩效管理为手段,将绩效考核与管理企业的关键能力连接起来,使组织的竞争力不断得到提高。因此,现代的绩效考核与管理是从组织核心竞争力出发,实现组织与员工的利益共享和双赢。

(二) 绩效考核的目的

绩效考核作为现代企业管理的重要方法之一,对组织业绩影响的重要程度已经为各界所普遍关注。传统意义上绩效考核的目的仅限于人力资源管理领域,随着企业管理需求的发展,绩效考核的目的已经扩展到了更广的领域。

1. 确保企业战略目标的实现

现代企业所推行的绩效考核,其根本目的是公司战略目标的实现。例如,通过绩效考核以及相应的管理,可以提高企业的核心竞争力,实现企业战略转型,并能够确保企业将组织短期目标与长期目标联系起来等,因而绩效考核成为企业在竞争环境中确保生存和发展的有效手段之一。

2. 确保人力资源管理目标的实现

绩效考核作为企业人力资源管理的有力工具,能够确保人力资源管理目标的实现。在人力资源管理领域里,考核的目的主要有两类:一是促进组织与员工的共同成长,二是对员工个人进行管理与提升。值得强调的是,绩效考核的目的并不仅仅是为利益分配提供依据,更重要的是通过有效运用绩效考核来实现组织与员工的双赢。

(三) 绩效考核的原则

为了正确而有效地进行绩效考核,首先要明确绩效考核所必须遵循的基本原则。

1. 公开与开放原则

所谓公开与开放原则,就是绩效考核必须建立在公开性、开放式的基础上。开放式的绩效考核首先应体现在评价的公开、公正、公平上,借此取得上下级的认同,使绩效考核得以推行;其次,绩效考核标准必须是十分明确的,上下级之间通过开放式的对话,面对面地沟通,进行绩效评价工作。

在贯彻公开与开放原则时,应注意以下几点:

(1)通过工作分析(岗位分析)形成工作说明书,进而制定客观的绩效考核标准,将组织对成员的要求明确地规定下来。

(2)实现绩效考核工作的公开化,破除神秘感,使上下级进行直接对话,将技能开发与员工发展的要求引入考核体系中。

(3)引入自我主体及自我申报机制,对公开的工作绩效评价进行补充。通过自我评价,可加快企业目标的实现。如果这种评价侧重于对能力的评价,并在职业资格等级制度的范围内进行,那么它至少能够使员工发现自身与他人的差距,以此为参照弥补自身的不足。

(4)根据企业的实际情况,分阶段引入绩效考核的评价标准和规则,使员工有一个逐步认识、理解的过程。

2. 反馈与修改原则

反馈与修改原则指的是将绩效考核的结果及时反馈,把正确的行为、方法、程序、步骤、计划、措施坚持下来并发扬;对不足之处,应加以纠正和弥补。在人力资源管理系统中,没有反馈的绩效考核无法激发员工潜能、调动员工的积极性。

3. 定期化与制度化原则

绩效考核是对员工能力、工作绩效、工作态度的评价,也是对员工未来行为表现的一种预测。只有定期化、制度化地进行绩效考核,才能正确评价员工的潜能,发现组织中的问题,从而有利于组织的有效管理。

4. 可靠性与正确性原则

可靠性又称为信度,是指某项测量的一致性和稳定性。绩效考核的信度是指用绩效考核方法保证收集到的人员能力、工作绩效、工作态度等信息的一致性和稳定性。它强调不同的评价者对同一个人或同一组人考核的结果应该大体一致,如果绩效考核标准和尺度是明确的,那么,考核者就能按同样的标准评价员工,从而提升信度。

正确性又称为效度,是指某项测量能有效地反映其所测量内容的程度。绩效考核的效度是指以绩效考核方法评价员工的考核结果与真正的工作绩效的相关程度。它强调的

是绩效考核内容的效度,即绩效考核内容能否真实反映特定的工作行为、结果和责任的程度。

可靠性与正确性是保证绩效考核有效的充分必要条件,所以一个绩效考核体系要想获得成功,就必须具备良好的信度和效度。

5.可行性与实用性原则

可行性是指实施绩效考核方案所需的时间、人力、物力、财力等条件,能够为考核对象及客观环境和条件所允许。因此,在制定绩效考核方案时,应根据绩效考核目标和要求合理地进行设计,并对绩效考核方案进行可行性分析。可行性分析主要从以下三个方面进行。

(1)限制因素分析。任何一份绩效考核方案都是在一定条件下进行的,必须研究该考核方案所需要的资源、技术以及其他条件,并对绩效考核的对象与范围的适用性进行深入全面的分析。

(2)目标与效益分析。分析并确定绩效考核所要实现的目标,全面评价绩效考核方案能为企业管理带来的直接与间接的利益,包括经济效益和社会效益。

(3)潜在问题分析。预测每一项考核方案可能存在的问题、困难、阻碍,以及问题发生的可能性和可能产生的不良后果,并找出原因,提出应变措施。解决潜在问题的办法是在实施绩效考核方案前,对各种绩效考核工具进行测试,通过测试发现问题,减少绩效考核的误差。

实用性包括两个方面的含义:(1)绩效考核方案应适用于绩效考核目的和要求,要根据绩效考核目的来设计绩效考核工具;(2)绩效考核方案应适合企业部门和岗位人员素质的特点和企业对员工的要求。

(四)绩效考核的作用

绩效考核是企业经营管理中的一项重要工作,是保障并促进企业内部管理机制有序运转、实现企业各项经营管理目标所必需的一种管理行为。具体来说,绩效考核具有如下作用。

1.绩效考核是企业任用人员的依据

要实现一个组织的“人”与“事”的科学结合,必须“知人”和“识事”。岗位分析、岗位评价和岗位分类是“识事”的基本活动,考核则是“知人”的主要活动。只有“知人”才能“善任”,通过绩效考核,能够对员工的各方面情况进行评估,了解每个人的能力、专长和态度,从而能够将其安置在合适的岗位上,达到人尽其才的目的。

2.绩效考核是员工调动和职位升降的依据

绩效考核侧重于对员工的工作成果及工作过程进行考察,通过绩效考核可以获得员工的工作情况信息,如工作成就、工作态度、知识和技能的运用程度等。根据这些信息,可

以进行职位的晋升、降级、轮换、调动等人力资源管理工作。这对个人来说是扬长避短,对组织来说则是实现人力资源的优化配置。如一个员工绩效优秀而且大有潜力,可以给予职位晋升,这样既能发挥其才能,又能增强组织的竞争力;如一个员工业绩不良,这可能是因为他的个人素质和能力同现在的岗位不匹配,就应当对其进行工作调动,重新安排合适的工作岗位,以发挥其长处,帮助其创造良好的业绩。

3.绩效考核是培训开发的依据

培训开发是人力资源投资的重要方式之一,可以使人力资源增值,是企业发展的一项战略任务。绩效考核可以检查出员工在知识、技能、思想和心理品质等方面的不足,为企业培训提供科学依据,让企业知道哪些员工需要培训,需要培训哪些内容,使培训开发工作有针对性地进行,这样才能收到事半功倍的效果。企业通过持续的绩效管理,可以促进培训开发工作的深入开展。

4.绩效考核是薪酬分配和奖惩的依据

现代管理要求薪酬分配必须遵循公平与效率两大原则,这就必然要对员工的劳动成果进行评定和计量,按劳付酬。绩效考核为薪酬分配提供依据,在进行薪酬分配和薪酬调整时,应当根据员工的绩效表现进行。应建立绩效考核结果与薪酬奖励挂钩制度,使不同的绩效对应不同的待遇。合理的薪酬不仅是对员工劳动成果的公正认可,而且可以产生激励作用,形成积极进取的组织氛围。考核结果不与薪酬、奖励、职位升降、培训等挂钩,就没有实际意义,不仅起不到激励作用,反而会挫伤员工的工作积极性,影响他们的工作业绩和效率。

5.绩效考核有利于形成高效的工作氛围

企业通过绩效考核,可以定期对员工的工作表现和业绩进行检查,及时反馈,并要求上下级对考核标准和考核结果进行充分沟通。因此,绩效考核有利于形成高效的工作氛围,有助于组织成员之间的信息传递和感情交流。这样的沟通可以促进员工之间的相互了解和协作,使员工的个人目标同组织目标一致,建立共同愿景,增强组织的凝聚力和竞争力。绩效考核可以促进员工潜能的发挥,通过绩效考核,员工明确了自己的工作目标,就会努力提高自己的期望值,比如通过学习新知识、新技能,提高自己胜任工作的能力,取得理想的绩效。所以,绩效考核有利于形成高效的工作氛围,是促进员工自身发展的人力资源投资。

(五) 绩效考核常见的误区及对策

越来越多的企业认识到绩效考核在经营管理中的地位与作用,但同时,企业管理者对绩效考核普遍存在困惑:企业如何对员工的工作绩效进行精确的评分?如何真实地反映员工的绩效水平?

绩效考核并不完全是一个理性的过程,考核者和被考核者对考核的目的有不同侧重

点。考核者关心的是如何利用绩效考核实现自己或小团队的目标;被考核者关心的是如何得到好的评分,通过绩效考核得到更多利益。绩效考核结果往往与各种物质和非物质利益挂钩,如果出现偏差,必然会误导员工,打击员工的积极性,引起员工的抵触情绪,引发企业内部的各种矛盾,降低企业经营管理的效率。

绩效考核本身并不是目的,而是为了获得更高的业绩水平。考核者不应背离绩效考核的目的,为了考核而考核,只将绩效考核用于评价员工的工作状况,人为地拉开员工间的距离。而被考核者如果对考核标准不认同,觉得自己是被监视、被责备的对象,不被尊重,没有安全感,那么往往会出现消极、抵触、防御心理,进而影响工作绩效。绩效考核过程中常见的误区可以分为与考核标准有关和与考核者有关的两类问题。

1. 与考核标准有关的问题

(1) 考核标准不严谨。考核标准应该根据员工的工作职务而不是职位来设定。考核项目设置不严谨,考核标准大而笼统,没有具体的考核标准,都会加大考核的随意性;考核标准与工作职务偏差较大,存在过多难以衡量的因素,则会使员工难以信服。考核标准不严谨,会使考核者的评分存在随意性,增加人为操纵的可能性,造成考核结果争议大,使绩效考核流于形式。

(2) 考核内容不完整。考核内容若不能涵盖全部的工作内容,或以偏概全,如关键绩效指标缺失等,则无法正确评价员工的工作绩效。考核内容千篇一律,不同类型部门的考核内容差别不大,针对性不强,这在很大程度上会影响考核结果的客观性、真实性和准确性。多数企业的考核内容主要集中在两方面:一方面是员工的德、能、勤、绩,另一方面是员工为企业创造了多少经济效益。而对这两方面内容的考核并不能全面地反映员工的工作绩效。另外,德、能、勤、绩这类考核指标基本上属于定性化的指标,过多定性化指标会造成考核者判断的主观随意性,从而在一定程度上影响绩效考核的公正性与有效性。只有完善考核的内容,把定性化的指标通过定量的形式表现出来,才能避免考核者的主观随意性。

2. 与考核者有关的问题

与考核者有关的问题主要是由考核者的主观随意性及过严、过宽、趋中的心理倾向造成的,常见的有以下五种情况。

(1) 晕轮效应。晕轮效应是指考核者在考察员工业绩时,员工一些特别的或突出的特征掩盖了其他方面的表现和品质,导致被考核者的某一特点扩大化,使考核者以点概面、以偏概全,要么全面肯定,要么全面否定。例如,某经理看到某员工经常加班、忙忙碌碌,对他的工作态度有好感,在年终考核时对他的评价就较高,从而忽略了对他的工作效率和创造的经济效益等综合因素的考察。

(2) 宽严倾向。宽严倾向包括“宽松”和“严格”两个方面。宽松倾向是指在考核中所

做出的评价过高;严格倾向是指在考核中所做出的评价过低。出现这两类考核误差的原因主要是缺乏明确、严格、一致的判断标准,考核者往往根据自己的观念和过去的经验进行判断,在评价标准的执行上主观性很强。

(3)平均倾向。平均倾向也称调和倾向或居中趋势,是指让大多数员工的考核得分保持在“平均水平”的同一档次,即中等水平或良好水平,这也是考核结果具有统计意义上的集中倾向的体现。产生这种现象的原因主要包括:①利益驱动,考核者给自己的下属员工普遍高评价,有助于本部门在薪酬预算时得利;②对绩效考核评价工作缺乏自信,缺乏进行绩效考核的相关事实和依据;③有些考核者信奉中庸之道,不愿做反面考核,认为员工被评为劣等表现会对其造成负面影响,挫伤其工作信心和士气,考核者在如此心态下所做的考核必定是含糊的,无法对员工形成正面、有效的引导。

(4)近因和首因效应。近因效应是指考核者只看到考核期末一小段时间内的情况,对整个考核期间员工的工作表现缺乏长期了解和记忆,以“近”代“全”,只是对最后一个阶段的表现进行考核。首因效应是指考核者凭“第一印象”判断问题,这与人的思维习惯有关。近因和首因效应使考核结果不能反映整个考核期内员工的绩效表现,在一定程度上会影响考核结果的准确性。

(5)刻板效应。刻板效应也称定型作用,是指考核者由于自身经验、教育经历、价值观、个人背景以及人际关系等因素而形成固定的思维,对考核结果造成刻板化影响,通俗的说法就是偏见、顽固等。个人的价值观和偏见可能会代替组织已制定的考核标准,依据个人意愿和个人的理解随意地考核,凭个人好恶判断是非,这是部分人难以察觉、不愿承认的弱点。

刻板效应是绩效考核中常见的问题,因此,考核者在进行考核工作时应时刻注意自己的每一个判断是否会因个人好恶而导致不公的结果。针对这种现象,需要对考核者进行培训与心理辅导,使考核者关注可能导致不正确结果的个人错误观念,并加以纠正。另外,采用基于事实(如工作记录)的客观考核方法,由多人组成考核小组进行考核,有助于减少刻板效应所导致的考核误差。

3.减少考核偏差的对策

如何让绩效考核真正发挥作用并成为企业发展的现代化管理工具?只有对工作绩效进行真实考核,保持对员工的有效激励和反馈,企业才能激发每位员工的工作热情和创新精神,并推动其能力的发展与潜能的开发,形成高效率的工作团队。减少绩效考核中的偏差,提高绩效考核结果的准确性,应采取以下措施。

(1)制定客观、明确的考核标准。考核内容是绩效考核的基础,应由专业人员及业务人员结合企业、部门及岗位的具体情况共同研究、制定。在绩效考核中,要尽量采用客观的、与工作密切相关的考核标准。以职务说明书或职务分析为依据制定考核指标和标准

是一个简便有效的方法。考核标准要明确,即含义清楚,不能随意解释;考核者对同一类被考核者使用的考核方法应一致。

首先,绩效考核的客观性是指考核的指标应尽量以可量化的、可实际观察并测量的指标为主,同时,考核的指标应尽量简洁,过多的指标极易导致考核者工作量的增加,并且使其难以区分各考核指标之间的权重。其次,确定考核的内容指标时,要考虑企业的实际特点,建立有针对性的、符合企业自身管理要求的指标体系。再次,在考核工作中,每一项考核的结果都必须以充分的事实材料为依据,如列举员工的具体事例来说明和解释评分的理由,这可以避免凭主观印象考核及晕轮效应、刻板效应等问题。

(2) 选择科学合理的考核方法。要根据考核的内容和对象选择不同的考核方法,使考核方法在考核中具有较高的信度和效度,能公平地区分工作表现不同的员工。可选择的方法包括排序法、配对比较法、强制分布法、标尺法、要素评定法、工作记录法、关键绩效指标法、行为锚定法、目标管理法、360°评价法等。每一种考核方法都有其优点和缺点。例如,标尺法可以量化考核结果,但其考核标准可能不够清楚,容易产生晕轮效应、宽严倾向和居中趋势等问题;排序法和强制分布法可避免上述问题,但当所有员工都较为优秀时,强制人为区分又会造成新的不公正;关键绩效指标法有助于考核者确认什么绩效有效、什么绩效无效,但它无法对员工之间的相对绩效进行比较。

(3) 选择合适的考核者,并对其进行必要的培训。如果人力资源部门既负责考核工作的组织与策划,又承担具体的实施操作职责,这势必会影响考核工作的效率与效果。作为企业的核心职能部门之一,人力资源部门的职责应定位于对考核工作的组织及策划,即负责制定考核目标、规范考核的主体内容、指导各具体考核工作单位的考核实施与结果运用。绩效考核工作应当由能够直接观察到员工工作的人员承担,甚至由最了解员工工作表现的人承担。一般情况下,绩效考核的主要责任人应是员工的直接管理人员,因为直接管理人员在观察员工的工作绩效方面处在最有利的地位,而且这也是他的管理职责。但是,直接管理人员不可能全面了解下属的所有工作,他在考核下属时可能会强调某一方面而忽视其他方面,这种情况在矩阵式组织中较为突出。因此,考核者还应当包括考核对象的同事、下属及其本人。

对考核者进行培训是提高考核科学性的重要手段之一。进行考核培训,首先要让考核者认识到绩效考核是每一个管理者的工作组成部分,要确保考核者了解企业对考核对象的期望是什么,进而让考核者正确理解考核指标的意义和考核标准,掌握常用的考核方法,并能够选择合适的考核方法。通过培训,还要让考核者了解在绩效考核过程中容易出现的问题及其可能带来的后果,尤其要对考核者进行避免晕轮效应、宽严倾向和刻板效应等的培训,以避免这些问题出现。

(4) 公开考核结果。若对绩效考核结果保密,则导致员工的不信任与不合作。绩效考

考核结果必须公示,这不仅是考核工作民主化的反映,也是组织管理科学化的客观要求。考核结果公示以后,要及时进行绩效面谈,将考核结果反馈给员工,使员工了解自己的业绩状况和考核结果,也使管理者了解下级工作中出现的问题及意见,创造一个公开、通畅的双向沟通环境,使管理者与员工能就考核结果进行及时、有效的交流,并在此基础上制定员工对未来职业发展的规划。这样,绩效考核才能真正发挥效用,推动员工素质的提高,实现组织发展目标。

(5)设置考核申诉程序。考核申诉产生的原因主要包括:①被考核员工对考核结果不满,或者认为考核者在考核标准的把握方面不公正;②员工认为考核者对考核标准运用不当、有失公平。因此,要设立一定的考核申诉程序,从制度上促进绩效考核工作的合理化,发挥组织绩效应有的作用。一般是由人力资源部门负责处理考核申诉。在处理考核申诉时,首先,要注意尊重员工个人,应该认真分析员工提出的问题,找出问题发生的原因。其次,要把处理考核申诉的过程作为互动互检的过程,当员工提出考核申诉时,组织应当把它当作一个完善绩效管理体系、促进员工提高绩效的机会,而不要简单地认为员工申诉是员工的问题。最后,应当把能使员工信服的处理结果告知员工。如果申诉的问题属于考核体系的问题,那么应当完善考核体系;如果是考核者的问题,那么应当将有关问题反馈给考核者,促使其改进;如果确实是员工个人的问题,那么应当以事实为依据,以考核标准为准绳,拿出使员工信服的证据,合理地处理申诉。

延伸阅读

讲求沟通策略,成功导入绩效管理

B公司是一家IT制造企业,本科及以上学历员工约占50%。在公司领导的支持和倡导下,公司人力资源部拟制了一套绩效管理方案,经公司领导批准后发布实施。方案中规定:公司采用目标管理方法实施绩效管理,分职位类别、层级和岗位制定目标计划和考核方法,考核周期为每月一次,考核结果与绩效工资挂钩,当月兑现,有奖有罚,绩效工资基数为员工原工资的30%,绩效优秀者可上浮原工资30%的30%,绩效不佳者下浮原工资30%的30%。

方案发布的同时,公司人力资源部立即选择了公司内具有典型代表性的员工群体,分别听取大家的反馈。经过调研,他们总结出中层经理和员工对绩效管理的担心与质疑主要有三个:一是“为什么要搞绩效管理,以前没有绩效管理我们不是也在工作吗”;二是“为什么要按月考核,我们没有时间做”;三是“绩效工资基数是原工资的一部分,如绩效不理想,收入会降低,我们不同意”。针对这三个问题,B公司人力资源部首先做了精心准备,然后在全公司进行了宣讲、解释和培训,着重于转变员工观念,提高全员绩效意识,宣讲绩效管理方案,培训各级员工,让上至公司高层领导,下到基层员工,都能掌握绩效管理的操

作技能和初步技巧。此做法赢得了全员的认同和参与。就这样,人力资源部趁热打铁、一鼓作气,化解了各种矛盾,仅一个月的时间就进入了绩效合同的面谈和签订阶段,打赢了导入绩效管理的第一仗,并按照方案规定的流程实施了绩效管理,为公司规范化管理奠定了良好的基础。

思考题:B公司为什么可以成功导入绩效管理?

(资料来源:胡勇军.绩效考核与管理[M].北京:机械工业出版社,2007:92,有改动)

三、绩效考核系统

一个好的员工绩效考核系统,可以支撑企业持续产生高绩效,保障企业的长久发展。但是打造一套适用于企业的良好绩效考核系统,所要做的不仅仅是选择一种适当的评价工具,还必须确定如何去开发和实施它。当企业的绩效考核处于从无到有的阶段时,企业会采取哪些步骤来设计绩效考核系统呢?

(一) 获取支持

能否取得企业高层管理者以及全体员工的支持,是绩效考核系统设计成败的关键,它必须能为考核者、被考核者以及企业高层接受。

(1) 获得企业高层的支持。没有企业高层的支持,该系统注定要失败。高层管理者不仅要同意推广绩效考核系统,而且必须给予政策上与权力上的支持,为该系统的设计与开发提供充分的资源。

(2) 寻求各层级管理者的支持。事实上,各个层级的管理者就是人力资源的第一管理者,他们必须承担相应的人力资源管理工作。考核是各层级管理者不可推卸的责任,因为员工的绩效就是他们的绩效,他们不仅要成为员工绩效的评价者,而且要成为员工绩效改进的有力推动者。

(3) 获得员工的充分理解。绩效考核的目的之一就是实现公平的管理,这也是员工所关心的问题。必须使员工认识到考核的必要性以及考核对员工利益的影响,树立正确的绩效价值倾向,同时鼓励各级员工参与绩效考核系统的设计与开发,加强他们对绩效考核的理解与支持。

(二) 设置绩效考核目标

绩效考核目标也可以称作绩效目标,是对员工在绩效考核期间的工作任务和工作要求所做的界定,这是对员工进行绩效考核的参照系。绩效考核目标由绩效考核指标和绩效考核标准组成。

(三) 选择绩效考核方法

1. 绩效考核方法的分类

绩效考核的方法很多,据统计有百余种,而且分类的方式也很多。从实用的角度出

发,绩效考核的方法可分为两大类。

(1)系统的考核方法。这类考核方法,常用的有与企业年度经营计划相联系的目标管理法、以确保企业在行业内竞争优势的标杆超越法、提高企业核心竞争能力的关键业绩指标法、全面衡量企业经营能力的平衡计分卡等。系统化的考核方法强调企业是一个整体,每一个部门和岗位都是组织系统的有机组成部分。

(2)非系统的考核方法。这类考核方法是与每一个工作或职务的关键工作要项和关键职责领域的达成度相关的考核方法。其中既有相对的方法,如排序法、配对比较法、强制分布法等,也有绝对的方法,如关键事件法、尺度考核法等;既有定性的方法,如述职报告法、人物评估法等,也有定量的方法,如系数法、指标法等。这些方法在实际运用中还存在交叉使用的情况。

2.选择绩效考核方法要考虑的因素

选择绩效考核方法时,可以从以下角度进行考虑。

(1)企业规模。从绩效考核模式而言,关键绩效指标与平衡计分卡都强调绩效考核的战略导向,并以此将企业战略发展内化为企业及员工的具体行动,适应了大企业更重视管理的策略需要。虽然中小企业也有管理上的策略需求,但中小企业一般更重视市场的开发。目标管理模式通过目标的层层传递,重在实现目标所期望的结果,比较适应中小企业追求成长的策略要求。大企业对手管的要求是具备更强的管理能力,360°评价法作为一种能力开发手段,可有效地应用于大企业对手管能力的考核评估,同时这种考核评估可以与主管述职评价结合起来,从全面了解主管的工作技能、方法以及策略出发,来评价一个主管能否胜任相应的工作。

(2)绩效考核方法本身的特性。绩效考核的方法有多种,而每一种考核方法都有其优点和不足,有一定的使用前提。在选择方法的过程中,采用哪一种或哪几种绩效考核方法,要充分衡量组织的战略、文化机制等各种因素。

(3)运作成本。从绩效考核体系运作的成本角度来看,绩效考核体系的价值在于绩效考核所产生的经济收益高于投入的成本。一般而言,绩效考核的成本包括管理运作成本、组织成本以及考核信息收集与管理的成本。

企业规模的大小,直接影响绩效考核的成本,例如收集信息的成本。一般而言,定量考核模式的考核成本要高于定性考核模式的考核成本,但定性考核模式有时又会因为信息传递过程中的失真较大而增加成本。企业规模越大,绩效考核信息传递的失真就会越大,定性考核的成本甚至会超过定量考核的成本。因此,大企业倾向于采用定量考核的形式,许继电气的成功经验之一就在于发展了一套量化动态的人事考核模式。量化考核模式的开发可以结合关键绩效指标与平衡计分卡的模式来发展,采用等级评定和排名的绩效考核方法来实施。

企业组织扁平化管理,管理层次少,信息传递失真小,在绩效考核中可以收集更多的信息,因此可以采用目标管理的方式,当然,借鉴与采用关键绩效指标模式也是相当有效的。

(4)绩效考核的文化背景。从绩效考核的文化背景角度来看,绩效考核要体现客观、公平、公正。很显然,关键绩效指标模式讲求量化管理,一切用数字说话,能够有效抑制不良文化背景的影响。

当企业的人际关系较简单时,在考核模式与方法的选择上灵活性就会大很多。总之,绩效考核模式与方法的选择是一个灵活的过程,适合的就是最好的。对一般企业而言,推荐以平衡计分卡为基础,开发关键绩效指标体系,通过目标管理方法加以有效的贯彻落实。员工以直接主管评价为主,主管以述职评价为主,借鉴360°评价方法,增强全体员工对绩效考核的参与度。

绩效考核方法的选择还应注意以下几个方面:

(1)没有可以直接使用的绩效考核方法。这并非否定专家的理论。绩效考核是人力资源实践界、理论界都非常重视的问题,也是令企业最为头痛的话题。很多企业都慢慢意识到了来自专家、知名公司的经验、理论不可能完全运用到自身的工作当中。所以作为人力资源管理人员,首先,要博学,打好理论基础;其次,要多听,集众家所长,拓宽思路,从每一种观点总结方法;最后,要根据公司的实际情况建立适合的绩效考核体系。

(2)不要迷信任何一种考核方法。目标管理法、标杆超越法、关键绩效指标法、平衡计分卡等每一种考核方法都很科学,在一些情况下也相当有效。但任何一种考核方法都有一定的使用前提,如360°评价法,考核主体包括上级和与员工工作有关联的同级、下级以及外部客户,但问题是:第一,这回避不了考核主体的情感及其他主观因素;第二,为了让自己得到来自被考核者的好的评价,考核主体的原则性会被削弱;第三,如果公司员工人数多,都采用上、中、下几个等级来考核,那么需要的时间、精力、资金都很多,造成的纠纷和内耗也会增加,可操作性不强。另外,360°评价法是对员工的全方位考核,定性考核的标准无法量化,不易把握。同样,定量考核也存在各种问题。首先,并非所有的考核都能量化;其次,即使能够量化,数据的来源和能够收集的渠道也相当有限。所以,在实际工作中要针对不同的对象和考核目的,使用不同的考核方法,或合理运用所有考核方法当中适用的部分。

(3)健康型组织和完善的公司制度是实施绩效考核的前提。绩效考核体系是公司众多的管理制度之一,但其建立和实施是一个系统工程,不可能独立运行,要依赖于健康的组织环境、完善的配套制度等。考核的目的在于对结果的运用,不仅要提高整个组织的绩效,还要奖励个人,但如果没有相应的制度保障考核结果的推广与运用,考核也就失去了意义。

从绩效考核的角度来讲,健康型组织应具有如下特征:

- ①绩效考核能得到领导的重视和支持。
- ②有良好的企业文化及氛围。
- ③有高素质、敢于坚持原则的管理团队。
- ④有完善的相关制度。

与绩效考核体系相辅相成,并对绩效考核体系提供支持的制度包括岗位管理制度和薪酬管理制度等。岗位管理制度主要包括岗位、职位的设立,岗位价值评估,岗位说明书的编撰,岗位调整,职位升降制度等,这些都是进行绩效考核以及整个人力资源管理的基础。薪酬管理制度包括薪酬结构、使用范围、薪酬调整,以及考核结果对它的反作用。

岗位管理制度与薪酬管理制度不仅是绩效考核的基础和前提,还可以使绩效考核的结果得以运用,既是员工考核的激励机制,也是员工参与绩效考核体系的关键。

(4)绩效考核文化的建立。外部的考核理念和考核方法不一定适合所有公司,本公司建立的绩效考核体系也不一定适合公司内的每一个岗位。所以,不要指望每个员工的考核结果都非常精确,不要为了考核而考核。简单、关键且实用的考核方法就是好的考核方法,要建立适合本公司的绩效考核文化,以此让员工感受到公司对他们的要求、鞭策和激励。

(5)管理者的能力和态度。管理者的能力和态度也是影响绩效考核方法选择的主要因素。绩效考核方法在应用中难易程度差异很大,对管理者的能力和素质要求各不相同,所以无论选择什么考核方法,都需要对各级管理者进行必要的培训,以提高考核方法的使用效果。同时,管理者对绩效考核的态度也是影响绩效考核方法选择的关键因素。管理者对绩效考核的态度必须端正,而且需要有制度上的保障,这样才能从观念和行动上真正重视考核方法的选择及使用。

(四) 确定绩效考核周期

详细见下篇项目一任务三绩效考核周期的确定。

(五) 选择考核者

考核者也叫考核主体(详细见下篇项目一任务四绩效考核主体的选择)。

(六) 保证绩效考核公平性的机制

带有偏见的考核对企业、对员工都是有害的。一个企业在进行绩效考核时,必须采取相应的措施,以保证考核过程的公平性。

(1)高层管理机构评审。为了保证考核的公平,多数企业要求对已经完成的考核进行高层管理机构评审。例如,在企业抽4~6人,由区域经理、部门经理、人力资源总监以及与被考核员工工作接近的员工组成一个评审小组。抽取评审小组人员时,最重要的是彼此没有直接利益关系。由评审小组来听取员工的申诉。

(2)建立申诉系统。当员工对于考核结果不满意时,申诉系统为员工提供了一种获得公平待遇的方法和途径。建立这样一个系统的好处在于可以得到更加准确的评分,在很大程度上可以避免外部第三方如法院的介入。如果缺乏这样一个系统,管理者的权力就有可能被滥用,从而对员工产生消极的影响。

延伸阅读

绩效管理改革陷入“马拉松”僵局

A公司是一家传统的制造业企业,在业内有一定的影响力和知名度,本科及以上学历员工占近25%。公司拟以推行绩效管理新机制为突破口,改善产品和服务质量,提高工作效率,提高市场占有率。

A公司在改革绩效管理的初期,遇到了诸多抵触情绪和内部制约因素,比如员工心理的恐惧、中层管理者不能掌握实施绩效管理的技能等。为此,A公司大规模地开展了一系列的宣讲和培训,投入了大量的时间和费用,转变了员工的绩效观念和管理工作的习惯,提高了中层管理者实施绩效管理的技能等,为改革绩效管理进行了“热身”。

但A公司“热身”之后,没有彻底让员工和管理者掌握绩效管理的技能,也没有消除各种质疑(绩效管理方案本身也有问题),公司总经理的决心也有些动摇,支持力度减弱,公司又为争取中层管理者和员工的参与,给予中层管理者和员工更多的理解和掌握绩效管理操作方法的时间,而没有立即进入绩效合同的面谈和签订阶段,时隔3个月再来推行绩效管理,难度已相当大。

为什么会以上情况?首先,公司的做法助长了员工的抵触情绪和畏难的心理,使员工对原有的习惯更加坚持;其次,绩效管理方案没有得到管理者和员工的认同,丧失了实施绩效管理的有利时机;再次,人力资源部门的地位较低,威信不足,工作难开展,被认为是“造事”部门;最后,总经理决心不够,信心不足。由此使绩效管理的推行进入了“马拉松”阶段,以至于绩效管理的改革最终“流产”。

思考题:为什么A公司的绩效管理改革陷入僵局?

(资料来源:胡勇军.绩效考核与管理[M].北京:机械工业出版社,2007:92,有改动)

四、绩效管理

(一)绩效管理的内涵

简单地说,绩效管理是对员工的工作行为进行管理以期实现组织目标的过程。绩效管理包括计划、实施、考核、反馈和改进五个步骤,并通过其循环往复,最终实现组织和员工绩效的改进。绩效管理的过程,就是沟通的过程。

绩效管理的核心思想是以人为本,即让每个员工都充分参与绩效考核的过程,在完成组织目标的基础上,重视员工的发展,使员工通过职业生涯规划来实现个人价值。绩效管

理在执行过程中贯彻以人为本的管理理念,这比单纯的考核更注重员工与组织的未来,比绩效工资激励效果更好,比目标管理、全面质量管理内涵更丰富,基础更牢固,后劲更足。

(二) 绩效管理的作用

绩效管理涉及组织、管理者、员工三个方面。有效的绩效管理既要重视员工的发展又要实现组织的目标。因此,绩效管理对组织和员工来说都是有利的。管理者同样可以通过对原有工作的改进来提高管理水平,提高个人绩效,使个人得到长远发展。由此可见,绩效管理有利于组织目标的实现,有利于员工和管理者个人的长远发展。绩效管理的作用主要表现为以下三个方面。

1. 绩效管理对组织的作用

(1) 引导组织向正确的方向发展,提高组织绩效。社会环境在不断变化,组织的发展方向也在不断发生变化,有效的绩效管理有助于组织向正确的方向发展,能够及时地引导员工朝正确的方向努力,同时也可以充分发挥员工的创造力,最终推动组织的发展。

(2) 有利于组织吸引、留住人才。对一个组织来说,最宝贵的资源是人才,良好的绩效管理能够充分发挥并增长员工个人的才能,使员工的自身价值得到认可。因此,良好的绩效管理有助于加强员工对组织的依赖感和归属感,同时也能吸引更多的有识之士前来,共同促进组织的发展。

(3) 有利于强化正向企业文化。绩效管理系统的运行过程,实际上是组织中高层管理人员的经营思想和价值观的表达过程,它是高层管理者的经营管理哲学的体现,能使员工明白什么是组织鼓励的行为,什么是组织反对的行为。这在无形之中有助于员工形成新的积极的思想和价值观念,有助于形成奋发向上的企业文化。

2. 绩效管理对管理者的作用

(1) 有利于提高管理者的管理水平。在绩效管理的计划、实施、考核、反馈、改进这五个步骤中,管理者需不断地发现问题、分析问题,并对解决方法进行优化改进,这有利于管理者管理水平的不断提高。

(2) 有利于减少管理阻力,提高管理效率。在绩效管理中,员工与管理者进行双向交流,与管理者一起制订工作计划,及时将绩效实施过程中存在的问题反馈给管理者并获得指导和支持,这有助于员工将个人成长与企业的发展结合起来。因而,管理者在对员工进行授权时,减少了阻力,增加了得力助手。

(3) 有利于提高管理者的绩效。良好的绩效管理系统能提高管理者的工作绩效,使管理者获得更大的成就感,进而更加努力工作,谋求更大的发展。同时,管理者也会思考如何提升整个团队绩效,从而提高自己的绩效。

3. 绩效管理对员工的作用

(1) 提高员工的收入,促进员工的成长。从长远的角度来说,绩效管理可以让员工、企

业、管理者多方受益。企业一旦得到发展,经济效益提高,员工收入就会提高,员工晋升和接受培训的机会也会增加。管理者的管理水平提高后会给员工更多的帮助和辅导,员工也会得到成长。

(2)增强员工工作积极性,使他们乐于工作。由于绩效管理更多地让员工参与,使他们受尊重和实现自我价值的需求得到满足,因此员工会更乐于工作,其工作的积极性也得到增强。

(3)为员工提供一个公平竞争的环境。良好的绩效管理系统能克服管理者的偏见,为员工提供一个公平的竞争环境,员工的努力会得到相应的回报。

(三)绩效管理的基本流程

完整的绩效管理依次包括以下五个基本步骤:绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与面谈、绩效改进与导入。它们紧密相联,相互影响。这五个基本步骤对任何一个组织的绩效管理来说,都是不可缺少的。

1.绩效计划

绩效计划是绩效管理的第一个环节,是绩效管理的起点。由此可见,要实现组织的战略目标,必须重视绩效计划,它是确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。

绩效计划的主要制定依据是组织的目标以及对应工作单元的职责。制定时可先将组织的战略目标分解为具体可行的任务或目标,并将其落实到各个岗位,然后再对各个岗位进行相应的职位分析、工作分析、人员资格条件分析。这些步骤完成之后,管理人员就应该和员工一起根据本岗位的工作目标和工作职责进行讨论,清楚地说明期望员工达到的结果以及为达到该结果而期望员工表现出来的行为和技能。

管理者和员工的共同投入与参与制定是进行绩效管理的基础,如果员工参与了计划的制定,他们就会更容易接受绩效计划并对此产生满足感。反之,如果是管理者单方面地布置任务,员工只是被动地接受要求,双方缺少沟通,就会变成传统的管理活动,绩效管理就起不到应有的作用。

2.绩效实施

制定了绩效计划之后,员工就应按照计划开展工作,这就是绩效实施。绩效实施在整个绩效管理过程中处于中间环节,也是绩效管理过程中耗时最长、最关键的一个环节,这个过程的好坏直接影响绩效管理的成败。绩效实施的过程包括两个方面的内容:一是管理者和员工之间持续的绩效沟通,二是对员工工作数据、资料、信息的收集与分析。

在整个绩效实施期间,管理者需要不断地对员工进行指导和反馈,即进行持续的绩效沟通,对沟通过程中发现的问题及时解决。沟通的内容包括:绩效计划制定得是否合理,计划实施起来有哪些困难,双方各需要哪些帮助;员工工作目标是否明确,员工工作是否努力,以前的工作哪些做得好、哪些需要改善;外界环境的变化是否影响工作目标,是否需

要调整工作目标;等等。这种沟通是一个双方追踪进展情况、找到影响绩效的关键以及得到双方实现目标所需信息的过程,它是一种人性化的管理方式。员工无论职位高低,都是平等的。在沟通过程中,管理者要关心、尊重员工,与员工建立平等、亲切的关系和感情,在实现目标的过程中为员工清除各方面的障碍。员工也要相信并配合管理者,消除对管理者的戒备心理。

管理者对员工工作数据、资料、信息进行收集,主要是收集与绩效有关的信息,目的是解决问题或证明问题。解决问题首先需要知道存在什么问题以及什么原因导致了这一问题,证明问题需要有充足的事实证据和可靠的资料数据,这些都需要由收集到的信息来支撑。收集信息的内容应包括以下方面:目标和标准达成或未达成的情况,员工因工作或其他行为受到表扬或批评的情况,证明工作绩效突出或低下所需要的具体证据,对管理者和员工找到问题或取得成绩的原因有帮助的其他数据,同员工就绩效问题进行谈话的记录,等等。绩效的实施需要管理者和员工共同努力,只有这样才能保障制定的组织目标得以实现。

3.绩效考核

在绩效管理中对员工实行绩效考核。绩效考核是绩效管理中的一个重要环节。绩效考核的时间跨度可以根据具体情况和实际需要而定,可进行月度考核、季度考核、半年考核或年度考核。绩效考核包括工作结果考核和工作行为考核两个方面。工作结果考核是对考核期内员工工作目标实现程度的测量和评价,一般由员工的直接上级按组织事先制定好的标准对员工的每一个工作目标的完成情况进行等级评定。工作行为考核是针对员工在考核期内表现出来的具体的行为和态度进行评估。工作行为的考核工具是工作行为考核问卷,该问卷以工作岗位要求的胜任特征模型中的胜任特征为结构维度编制而成,一般采用自评和360°评价相结合的方式,由员工本人及其上级、同事、下级、客户对员工在考核期内的可观察到的具体行为进行等级评定。在绩效实施过程中收集到的能够说明员工绩效表现的数据和事实,是判断员工是否达到关键绩效指标要求的重要证据。

4.绩效反馈与面谈

绩效管理并不只是为绩效打出一个分数,还必须进行绩效反馈与面谈。绩效反馈是管理者与员工之间针对绩效考核结果所做的检查与讨论,是绩效考核的最后一个环节,也是最重要的一个环节。管理者需要与员工进行一次甚至多次面对面的交谈,让员工了解自己的工作情况,并通过沟通与员工在考核结果上达成共识,这是非常重要的。

绩效反馈的内容包括员工取得的优秀业绩方面和不良业绩方面。在绩效反馈与面谈时,管理者要对上一个绩效周期内员工取得的优秀业绩和值得肯定的行为给予表扬,并且鼓励员工在今后的工作中继续保持并不断突破。但面谈的重点应该放在诊断不良业绩上,因为这可能是阻碍员工发展、影响业绩提高的瓶颈,员工的能力欠缺、态度不端的行为

可能就存在于此。管理者在指出不足时,语言要委婉,要动之以情,晓之以理。员工也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难以及困惑,请求上级的指导。通过绩效反馈与面谈,员工能够了解管理者对自己的期望,了解自己绩效周期内的业绩是否达成所定的目标,行为态度是否端正,认识自己有待改进的地方。管理者和员工双方经过交谈后要在考核结果上达成一致,共同探讨绩效不如意的原因,并制定绩效改进计划。

5. 绩效改进与导入

绩效改进是绩效考核的后续工作。首先,分析员工的绩效考核结果,找出员工绩效考核中存在的问题;其次,针对存在的问题制定合理的绩效改进方案,并确保其能够有效地实施。绩效改进是绩效管理过程中的一个重要环节。传统绩效考核的目的是对员工的工作业绩进行考核,将考核结果作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的标准。而现代绩效管理的目的不限于此,促进员工能力的不断提高以及绩效的持续改进和发展,从而促进组织的发展才是其根本目的。可见,只有持续不断地绩效改进才能实现绩效管理的目标。通过绩效的计划、实施、考核、反馈,能够及时发现存在的问题,组织要有针对性地对一些需要解决的问题提出改进方案,并确保方案有效地实施。绩效改进后,应对改进的结果进行评估,以确定是否实现了减小绩效差距的目标。绩效改进工作的成功是绩效管理发挥效用的关键。

绩效导入就是根据绩效考核的结果,为员工和管理者量身定制培训活动。管理者应有针对性地制定培训计划,明确培训原则、培训目标、培训对象、培训时间、培训课时、培训方式、培训内容和培训流程等方面的内容。通过教育培训,管理者可以纠正对绩效管理的错误认识,发现员工的长处和短处,从而扬长避短,使员工的绩效得以改进、提高;通过教育培训,管理者可以真正掌握绩效管理的操作方法和沟通技巧,在企业绩效管理中发挥引导作用,这样才能保证绩效管理的顺利进行。

(四) 绩效管理与绩效考核的区别

对于绩效考核,人们经常将它与绩效管理混为一谈,认为二者是相同的概念。其实不然,绩效管理是管理者与员工就工作目标和如何达成工作目标进行协调并最终达成共识的过程,它至少包括以下几个方面的内容:员工应该达成的工作目标,衡量工作绩效的标准,员工和管理者如何共同努力以完善制度和提高员工的业绩,指明绩效管理中会遇到的障碍并寻求解决的方法。

绩效考核是人力资源管理系统的重要组成部分,它运用一套系统的和一贯的制度性规范、程序与方法对组织成员在日常工作中所表现的能力、态度及取得的成绩进行考评,推动企业经营目标的实现。

绩效管理与绩效考核的主要区别见表 1-1-1。

表 1-1-1 绩效管理与绩效考核的主要区别

不同点	绩效管理	绩效考核
存在阶段	贯穿管理活动的全过程	只出现在特定的阶段
目的	解决问题	事后算账
关注点	注重过程和结果	注重结果
时间因素	关注未来的绩效	关注过去的绩效
工作侧重点	信息沟通与绩效提高	判断
结果	双赢	成或败

(资料来源:胡勇军.绩效考核与管理[M].北京:机械工业出版社,2007:21)

由此可见,绩效考核只是绩效管理中的一个组成部分,二者在基本概念、目的、性质、过程和实际操作等方面都存在着较大的差异:①绩效管理是一个完整的系统,而绩效考核只是这个系统中的一部分;②绩效管理是一个完整的过程,既注重过程,又注重结果,而绩效考核是一个阶段性的总结,只注重结果;③绩效管理具有前瞻性,关注未来的绩效,而绩效考核是回顾过去一个阶段的成果;④绩效管理有完善的计划以及监督、控制手段和方法,而绩效考核只是提取绩效信息的一个手段;⑤绩效管理注重能力的培养,而绩效考核只注重成绩的好坏;⑥绩效管理能建立管理者与员工之间绩效合作伙伴的关系,而绩效考核可能会给管理者与员工制造紧张的氛围和关系。要提升绩效,营造更轻松愉快的工作氛围,就需要绩效管理,而不仅是绩效考核。如果只完成了绩效考核,而没有完成绩效管理的整个过程,员工的工作效率就有可能降低。

延伸阅读

企业的绩效目标

绩效管理的第一步是目标设定,一个是“定”,一个是“晒”。“定”是要回归客户价值,因为绩效管理应从客户价值出发。在制定绩效目标的时候,一定要回答这几个问题:

- (1) 我们的公司或者团队到底是做什么的?
- (2) 我们为谁服务以及要给别人解决什么样的问题?
- (3) 别人能做,为什么我们还要做?
- (4) 我们现在要做的跟原来做的有什么不同?

一定要回答这四个问题。举个例子,我们有一个业务部门的负责人向公司负责人汇报时说,能为商家创造价值,每个商家一天能卖掉 50 万元的货品。负责人说:“你这个还

—— 下 篇

绩效管理实操



项目一

绩效计划的制定

[职业箴言]

牢记初心使命 前瞻思考 未雨绸缪 全局谋划 守正创新

[解读]

凡事预则立,绩效管理也是如此。要想通过绩效管理激发和调动个体、团队、组织的活力,在计划制定环节就需要牢记绩效管理的初心使命,对绩效考核的指标、标准、周期、评价主体等的设置方面进行前瞻性思考,全局谋划,做到未雨绸缪,守正创新,保证后续绩效考核实施的公平、公正,在科学的轨道上勇毅前行,调动员工积极性,最终实现个人与组织的共同发展。

▶ 任务一 绩效考核指标的选择

任务目标

一、知识目标

- (1)掌握绩效考核指标的定义、类型。
- (2)掌握绩效考核指标权重设置的依据、原则。
- (3)理解绩效考核指标设计的主体、依据。
- (4)掌握绩效考核指标设计的步骤及要注意的问题。

二、能力目标

- (1)能够为不同场景中的绩效考核设计指标。
- (2)能够根据具体岗位情况科学设置绩效考核指标权重。
- (3)提升新工具、新方法的应用能力:快速习得并熟练使用相关 AI 新工具、新方法。
- (4)训练知识迁移能力、沟通能力等。

三、价值观目标

- (1)树立凡事公平、公正、公开的“三公”意识。

(2) 树立利他、双赢意识,追求长期价值主义。

(3) 培养全局观念。

任务场景

某饮料生产公司销售部的小张今年干得不错,按照去年的评价办法,对照去年的销售业绩量化评价表,他评估自己应当是全销售部得分最高的。他想到今年的奖金和一系列的奖励措施,心里美滋滋的,因为自己今年的“销售收入”指标完成得非常好,超过标准很多,“销售回款”指标完成得也相当不错。

但是,当小张拿到今年的销售业绩量化评价表时,他发现表中的“销售收入”指标权重被降得很低,即使他今年的销售业绩完成得很好,这对总分的影响也不大,仅此一项他将失去很多分;评价表中增加了一项“老客户保持率”,这项对小张极其不利,他今年的大订单都是新客户,此项失分不少;评价表中还新增了一项“产品订货项数”,这对小张也很不利,虽然他的订单很大,但主要集中在固定的几项产品上,如果按项数计分,小张又会失分很多。

看着今年的评价表,小张感到很失落。自己辛苦忙了一年,如果按照去年的评价要求,能评上“优”,不仅收入会增加,而且自我价值会得到更好体现。可如果按今年的评价要求算下来,小张连评上“良”都很困难。

小张很气愤。为什么去年的评价表说改就改了呢?而且还是在年底评价的时候才改?虽然仔细想一想也有道理,企业抓品种订单量也是对的,不然大家都争着订产值高的产品订单,对企业发展有影响;老客户是企业持续发展的保障,对客户的服务意识应加强,也没错!想来想去小张疑惑了:“难道是自己错了?”可是自己今年这么努力也没错呀,结果却连“良”都评不上,小张质疑:“为什么年初不修订?为什么到年底了才临时更改评价表?”小张想不通,他觉得不是自己的错,最后和销售部经理吵了起来。

企业为了良性发展,改变量化评价指标有其道理,但小张按照去年的评价指标要求努力也是对的,问题出在绩效管理的指标和标准的制定上。企业在年初没有确定绩效评价的指标和标准,到年底突然修改,让员工无所适从,从而挫伤了他们的积极性。

若你是该公司人力资源部门负责人薛德皓(虚设的人力资源管理人员,作为每个任务场景中的实施者,贯穿所有任务),你会如何进行改进呢?

(资料来源:张旭.绩效考核与管理[M].长沙:湖南师范大学出版社,2018:29,有改动)



一、绩效考核指标的定义

绩效考核指标是指绩效的维度,也就是说从哪些方面对员工的绩效进行考核。它可以指从态度、行为、能力和业绩等方面,对员工的表现和贡献进行评估的项目。在对员工绩效进行评估时,我们往往会对其某些方面的情况进行评价,而指向这些方面的概念或项目就是绩效考核指标。比如销售额、利润、货款回收率、顾客满意度、新客户开发量等,是用来评价销售人员工作业绩的绩效考核指标;组织纪律性、出勤率、不听从指挥的次数等,是用来评价职能管理类工作人员日常工作行为的绩效考核指标;计划组织能力、决策能力、创新能力、学习能力等,是用来评价管理人员工作能力的绩效考核指标。^①

二、绩效考核指标的类型

一般来说,根据评估内容的不同,除可以将绩效考核指标分为工作业绩指标、工作能力指标和工作态度指标外,还可以根据考核指标的性质,将绩效考核指标分为定量指标和定性指标。定量指标一般是指可以量化表示的指标类型,定性指标则是指通过文字描述的方式来表示的绩效考核指标。下面着重介绍根据评估内容不同而划分的工作业绩指标、工作能力指标和工作态度指标。

1. 工作业绩指标

所谓工作业绩,就是工作行为所产生的结果。业绩的考核结果直接反映了绩效管理的最终目的,有利于提高企业的整体绩效以实现既定的目标。与组织成功相关的关键要素决定了绩效评估中需要确定的关键绩效结果。这种关键绩效结果规定了在评估员工绩效时应着重强调的工作业绩指标。这些指标可能表现为该职位的关键工作职责或某个阶段性的项目,也可能是年度的综合业绩。在设计工作业绩指标时,通常的做法是将业绩具体表现为数量指标、质量指标、工作效率指标以及成本费用指标。我们可通过表 2-1-1 加强对这四种指标的理解。

表 2-1-1 常见工作业绩指标

工作业绩指标	指标名称
数量指标	生产量、销售量、新产品开发数、维修产品数、销售额
质量指标	合格率、出勤率、出错率、顾客满意度

^① 李浩.绩效管理[M].北京:机械工业出版社,2017:71.



续表

工作业绩指标	指标名称
工作效率指标	采购周期、研发周期、生产周期、人员招聘周期、上市周期
成本费用指标	采购成本、单位产品成本、招聘成本、新产品开发成本

2. 工作能力指标

不同的职位对人的工作能力的要求是不同的,只有在绩效考核指标体系中加入工作能力方面的评估指标,才能使评估的结果真正反映员工的整体绩效。另外,能力指标评估的行为引导作用还能够鼓励员工提高与工作相关的能力,管理者可以通过能力评估的结果做出各种有关人事调整的决定。工作能力,主要包括与工作相关的思维能力、知识能力、技术能力和行为能力。诸如授权、指导、管理、独立工作、以客户导向的方式行动、愿景、合作、人际关系技能、组织、流程导向、提前行动、鼓舞、果断、说服力等,都是重要的工作能力。

3. 工作态度指标

在组织中常常可以见到这样的现象:一个能力很强的人没有全力投入工作,导致工作业绩平平;而一个能力一般的员工兢兢业业,却做出了十分突出的业绩。这两种不同的工作态度产生了截然不同的工作结果。因此,为了对员工的态度进行引导从而达到绩效管理的目的,在绩效评估中应加上对工作态度进行评估的指标。常见的工作态度指标有积极性、协作性、责任性和纪律性。

在实际工作中,通过评估内容对绩效考核指标进行分类的方法最为常见。在表 2-1-2 中,通过对研发人员的绩效考核指标进行分类,我们可加深对以上三种绩效考核指标的理解。

表 2-1-2 研发人员的绩效考核指标

一级指标	二级指标	三级指标
工作业绩指标	项目研发	申请立项的通过率
		项目阶段成果的完成率
		项目完成的及时率
		专利申请数
		预算费用的控制率
	新产品开发管理	新产品开发数量

续表

一级指标	二级指标	三级指标
工作能力指标	文档管理	前期信息收集及时度
		后期对研发资料管理的规范度
	承压能力	对待压力的反应和处理能力
工作态度指标	主动性	工作投入度
		工作积极性
	合作性	团队合作程度
		个人对团队的贡献度

三、绩效考核指标设计的主体

一般来讲,人力资源部由于缺乏公司内部各个岗位的专业知识,因而难以准确制定出公司内所有岗位的考核指标。合理的考核指标应该是由员工的直接上级和员工共同设计,双方通过讨论,制定出员工经过努力可以达到且员工本人也承诺达到的考核指标。这样的考核指标才能让员工既有希望,又有信心,从而发自内心地去努力工作,达到设定的绩效考核标准。

四、绩效考核指标设计的依据

全面合理的考核指标设计应该以企业发展战略为导向,以工作分析为基础,并结合业务流程来进行。

(1)考核指标的制定必须是在企业发展战略的指导下,根据企业的年度经营计划,将企业的各项指标由公司到部门,由部门到个人,层层分解下去。

(2)根据个人的年度工作目标,结合本岗位的工作内容、性质,初步确定该岗位绩效考核的各项要素。

(3)综合考虑个人在工作流程中扮演的角色、承担的责任以及同上下级之间的关系,确定该岗位的绩效考核指标。

五、绩效考核指标的权重设置^①

(一)权重的定义

权重是绩效考核指标体系的重要组成部分,通过对每个被评估者的职位性质、工作特点及对经营业务的控制和影响等因素的分析,设定整体考核指标及其中各项考核指标在

^① 陈洁丹.绩效管理项目化教程[M].大连:东北财经大学出版社,2014:124.

整个绩效考核指标体系中的重要程度,并赋予相应的比例,以促进考核的科学化、合理化。

绩效考核指标的权重是对各项指标重要程度的权衡和评价,权重的大小反映了企业各项工作重点、难点以及在资源、精力投入上的差别。相同的指标体系设置了不同的权重会产生不同的评估结果。因此,确定权重是考核指标设计中非常关键的环节,对于准确客观地反映部门或者员工的实际绩效起着至关重要的作用。权重体系是随指标体系变化的,先有指标体系,才有相应的权重体系。指标权重的设定,实际上是对考核指标进行重要性排序的过程。

(二) 指标权重设置的依据

1. 组织目标

既然绩效考核要突出战略目标导向,那么当然应该赋予与组织目标和经营重点相关的考核指标更多的权重。指标权重的大小不是根据实际工作中其占用的时间来确定的。事实上,耗费时间最长的工作往往不是最重要、最核心的工作。

2. 岗位职责和特征

岗位职责和特征不同,某个考核指标对岗位工作绩效的影响程度也会不同。一般来说,岗位职责说明书中的工作职责的权重会高些;次要的或是辅助类的工作职责的权重会低些。比如,出勤率是考核员工行为的一个常用指标,但是对于不同岗位的工作人员来说,其重要程度不一。对于一般行政人员、一线生产工人来说,出勤率在其工作业绩指标中所占的权重较大;而对于营销人员来讲,其权重相对就较小。

组织文化所倡导的行为特征也会反映在绩效考核指标的设计和其权重的设置上。比如,某企业倡导“真诚服务到永远”的理念,它对员工考核指标的设计和其权重设置就会突出服务的重要性。

(三) 指标权重设置的基本原则

1. 系统优化原则

在指标体系中,每个指标对系统都有其作用和贡献。因此,在确定它们权重的时候,不能只从单个指标出发,而是要处理好各评价指标之间的关系,合理分配它们的权重。应当遵循系统优化原则,把整体最优作为出发点和落脚点。应在这个原则指导下,对评价指标体系中的各项评价指标进行分析对比,权衡它们各自对整体的作用和效果,然后对它们的相对重要性做出判断。确定各自的权重,既不能平均分配,又不能片面强调单个指标的最优化而忽略其他方面。在实际工作中,应该使每个指标都发挥其应有的作用。

2. 评价者的主观意图与客观情况相结合的原则

指标权重反映了评价者和组织对员工工作的引导意图和价值观念。当他们觉得某项指标很重要,且需要突出它的作用时,就必然会分配给该指标较大的权重。但现实情况往往与人们的主观意愿不一致。比如,确定权重时要考虑这样几个问题:历史的指标和现实

的指标,社会公认的和企业的特殊性,同行业、同工种间的平衡。所以,必须同时考虑客观情况,把引导意图与客观情况结合起来。

3.民主与集中相结合的原则

权重是人们对绩效考核指标重要性的认识,是对定性判断的量化,其往往受个人主观因素的影响。不同的人对同一件事情的看法往往是不同的,其中有合理的部分,也有受个人价值观、能力和态度影响而形成的偏见。这就需要遵循群体决策的原则,集中相关人员的意见作为补充,形成统一的方案。这个过程有以下好处:

(1)考虑问题比较全面,使权重分配比较合理,防止个别人认识的局限性而导致的处理问题的片面性。

(2)比较客观地解决了评价各方之间意见不统一的矛盾,经过讨论、协商、考察各种具体情况而确定的方案具有很强的说服力,预先避免了许多不必要的纠纷。

(3)这是一种参与管理的方式,在方案讨论的过程中,各方都提出了自己的意见,而且对评价目的和系统目标都有进一步的体会和了解,从而在日常工作中可以更好地按原定目标执行。

六、绩效考核指标设计的步骤

绩效考核指标是进行绩效考核的基本要素,制定有效的绩效考核指标是绩效考核取得成功的保证。因此,设计绩效考核指标也成为建立绩效考核体系的中心环节,同时也成为企业主管们最关注的问题。下面就来谈一下如何确定绩效考核指标。

1.通过工作分析和业务流程分析确定绩效考核指标

组织应该根据规模、战略和行业特点,选择不同层面的考核指标,并建立一个绩效考核指标库。可以根据考核目的,对考核对象(被考核者)岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所需具备的条件等进行研究和分析,从而了解被考核者在该岗位工作上所应达到的目标以及所采取的工作方式等,初步确定绩效考核的各项要素。还必须从流程中去把握,根据考核对象在流程中扮演的角色、承担的责任以及同上下级之间的关系,来确定衡量其工作的考核指标。如果流程存在问题,那么还应对流程进行优化或重组。

绩效考核指标库的要求是尽量全面,但可能无法实现对每一个岗位的绩效考核指标的全覆盖。许多指标是在绩效管理的不断实践过程中逐步添加到这个指标库中的。以工作分析和业务流程分析来建构绩效考核指标体系的方法,一般适合规模比较大以及发展比较稳定的组织或企业,因为这种方法需要较多的资料,对操作者的专业素质要求较高,成本较高。规模比较小的组织,可以通过标杆超越法参考借鉴同行组织的绩效考核指标,再结合自身实际情况建立绩效考核指标库。

2.通过管理者和员工的沟通确定绩效考核指标体系

在确定绩效考核指标权重并完成对绩效考核指标库的筛选后,需要让与绩效考核相

关的管理者和员工参与确定最终的绩效考核指标体系。管理者和员工参与绩效考核指标体系的建构,不仅可以增强他们对绩效考核指标的认同,还有利于绩效管理的顺利开展。

3.确定不同绩效考核指标的权重

影响各考核指标权重的因素包括考核的目的、考核对象的特征及企业文化的要求。不同类型的考核对象,对其进行考核的指标权重应是不同的。企业文化倡导的行为和特征也应反映到绩效考核指标的选择和权重上。

在操作过程中,可以使用图表标出各指标要素的绩效特征,将其按考核需要的程度分档,如可以按照非考核不可、非常需要考核、需要考核、需要考核程度低、几乎不需要考核五档对上述指标要素进行评估,然后根据少而精的原则按照不同的权重进行选取。

4.理论验证

依据绩效考核的基本原理与原则,对所设计的绩效考核指标要素进行验证,保证其能有效可靠地反映考核对象的绩效特征和考核目的的要求。

5.修订

为了使确定好的指标更合理,还应对其进行修订。修订分为两种:一种是考核前修订,有条件的企业可以通过专家调查法,将所确定的考核指标提交给领导、专家及咨询顾问,并征求其意见,修改、补充、完善绩效考核指标体系;另一种是考核后修订,根据考核及考核指标应用之后的效果等情况进行修订,使考核指标体系更加理想和完善。

七、设计绩效考核指标应注意的问题

在绩效考核过程中,如何进行绩效考核指标的设计呢?一般来说,应当注意以下几个问题。

1.绩效考核指标应当符合实际

绩效考核指标应当根据员工的实际工作内容来确定。由于绩效考核的根本目的是改善员工的工作业绩,因此绩效考核指标应当反映员工的工作内容,这样才有助于发现他们工作中的不足和问题,并对其进行针对性的改进。在企业中,每个员工的工作内容都是不一样的,因此他们的绩效考核指标也应是不同的。

2.绩效考核指标应当有效

绩效考核指标应当包括员工的全部工作内容,这样才能准确地评价员工的实际绩效。它包括两个方面的含义:一是绩效考核指标不能有缺失,员工的全部工作内容都应当包含在绩效考核指标中;二是绩效考核指标不能有溢出,职责范围以外的工作内容不应当包含在绩效考核指标中。

3.绩效考核指标应当具体

绩效考核指标要明确指出到底是考核什么内容,不能过于笼统,否则考核主体就无法进行考核。例如,在考核教师的工作业绩时,“授课情况”就是一个不具体的指标,因为授

课情况涉及很多方面的内容,如果使用这一指标进行考核,考核主体就无从下手。应当将它分解成几个具体的指标——上课的准时性、讲课内容的逻辑性、讲课方式的生动性等,这样考核就更加具体、有针对性。

4.绩效考核指标应当明确

绩效考核指标应当明确,即当指标有多种不同的理解时,应当清晰地界定其含义,不能让考核主体产生误解。例如,对于“工程质量达标率”这一指标,就有两种不同的理解:一是指质量合格的工程在已经完工的工程中所占的比率;二是指质量合格的工程在应该完工的工程中所占的比率。因此,应当指明到底是按照哪种含义来进行考核。

5.绩效考核指标应当具有差异性

对于不同的职位来说,各个指标在总体绩效中所占的比重应当有所差异,因为不同的指标对员工绩效的影响程度不同。例如,对于总经理办公室主任来说,公关能力相对来说就比计划能力重要。这种差异性是通过各个指标的权重来体现的。

对于不同的员工来说,绩效考核指标应当有所差异,因为每个员工从事的工作内容是不同的,例如销售经理的绩效考核指标就应和生产经理的不一样。此外,即便有些指标是一样的,但是权重也应不一样,因为每个职位的工作重点不同。例如,计划能力对企业策划部经理的重要性就比对法律事务部经理的要高。

6.绩效考核指标应当具有变动性

在不同的绩效周期,绩效考核指标应当随着工作任务的变化而有所变化。例如,企业在下个月没有招聘的计划,但是有对新员工培训的计划,那么人力资源部经理下个月的业绩指标中就不应当设置有关招聘的指标,而应当增加有关培训的指标。

在不同的绩效周期,各个指标的权重也应当根据工作重点的不同而有所区别,职位的工作重点一般是由企业的工作重点决定的。例如,企业在下个月准备重点提高产品的质量,那么在整个绩效考核指标中,质量指标所占的权重就应相应地提高,以引起员工对产品质量的重视。

任务实操

一、实操要求

在本任务中,能够根据任务场景中的相关内容,结合该饮料生产公司销售部门及销售岗位的实际情况,完成销售岗位绩效考核指标选择的实训内容。

二、实操方式

在实操方式的选择上,为充分调动参与积极性,可以采用头脑风暴、网络信息收集、小组讨论、展示等方式进行实操,同时,运用不同 AI 工具辅助提升实操效能。

三、实操步骤

步骤一 组建绩效考核体系构建小组

薛德皓明确在今年末或明年初着手构建绩效考核体系。首先组建销售部门绩效考核体系构建小组,成员由销售部经理、销售部员工代表、人力资源部门人员组成。

步骤二 工作和业务流程分析

薛德皓对销售部门的相关岗位及工作流程进行了解、分析。他预约了销售部经理及相关销售部成员(选择有代表性的员工,具体人数可视情况来定),择时进行访谈。访谈内容主要围绕岗位特征、岗位职责与业务流程展开。

步骤三 结合公司战略目标,明确销售人员绩效考核的指标

将访谈的相关信息进行分析,并整理成业务流程图,按照工作业绩指标、工作能力指标和工作态度指标来分类,梳理出具体考核指标。考核指标包含销售收入、销售回款、老客户保持率、产品订货项数、新客户开发率、吃苦耐劳、以客户为中心等。

步骤四 指标排序

结合公司未来一年的销售策略,将各个指标的重要性按照非考核不可、非常需要考核、需要考核、需要考核程度低、几乎不需要考核五档进行排序,并赋予不同的权重。

步骤五 征求意见

构建小组与销售部团队一起针对绩效考核指标体系沟通协商,查缺补漏,最终形成考核指标体系初稿。

步骤六 报备

向分管领导报备,再次征求意见,并作进一步的完善。

步骤七 签发

完成前六个步骤后,由公司领导签发绩效考核体系。

四、实操课时安排及成绩评定

1.实操课时

建议本任务的实操课时为2课时,也可以整合标准的设置进行实操。

2.成绩评定

依据下表进行实操成绩评定。

表 2-1-3 实操成绩考核标准

序号	考核内容	赋分值	考核标准
1	实训态度	10分	态度积极,按时上交实训成果,能主动运用AI工具来提升实训效率和质量

续表

序号	考核内容	赋分值	考核标准
2	内容资料	40分	能够充分利用 AI 工具来收集和整理相关信息,使内容更加具有科学性、可行性、贴切性、创新性等,并符合实际需求
3	知识应用程度	30分	熟悉理论,并能运用所学理论来完成相关实训活动,同时能够结合 AI 工具的使用,更好地完成实训任务,提升知识应用的深度和广度
4	行文与逻辑	10分	实训成果逻辑严密,层次清晰,文理通顺,语言准确生动,能够借助 AI 工具进行文字润色和逻辑优化,使行文更加流畅、逻辑更加严谨
5	格式与规范	10分	格式规范、美观,并能借助 AI 工具来优化展示形式,使其生动活泼、富有创意;小组成员在分工协作过程中,能够合理利用 AI 工具来提高效率和协作效果,同时遵循相关格式和规范要求

备注:考核标准作为满分的参考,其他情况可酌情给分。

任务复盘

- (1)在绩效考核指标选择的任务实操中,你遇到的最大困难是什么?
- (2)你对绩效考核指标相关理论的掌握和应用的程度如何?
- (3)在绩效考核指标选择应用中,你做得好和做得不好的地方分别有哪些?
- (4)在上述任务实操过程中,你认为有哪些事项在今后的工作中需要改进?

观点分享

小微企业有没有必要做绩效管理?

小微企业有没有必要做绩效管理?有两种不同的声音,一种认为不需要做绩效管理,一种观点则相反。下面我们来看看这两种观点吧。

1.为什么很多小微企业不做绩效管理?

很多人认为小微企业不需要做绩效管理,只有管理规范的大中型企业才需要,理由归结起来大概有以下八个方面。

(1)小微企业规模小,老板将员工的一举一动尽收眼底,员工的表现如何老板也心中有数,所以员工做得好与不好一目了然,没有必要做绩效管理。

(2) 小微企业的时间和资源有限,没有多余的时间和资源来开展绩效管理。这些企业经常会以公司急需拓展市场业务,没有多余的时间和资源来做绩效管理等为借口拒绝绩效管理。

(3) 很多成功的企业不做绩效管理,甚至有些大企业还反对绩效管理,所以小微企业也可以不做绩效管理。

(4) 很多开展了绩效管理的企业并没有取得很大的成功,甚至有些企业因此走下坡路。

(5) 小微企业受市场的影响很大,需要快速、灵活地应对市场的变化,导致企业的目标策略和岗位职责变化频繁,所以很难对员工进行考核。

(6) 小微企业注重的是团队文化,过早引入绩效考核,不利于团队文化的形成。

(7) 没有找到因开展绩效管理而走向成功的小微企业案例,也没有可模仿和学习的标杆企业。

(8) 对绩效管理存有偏见或误解,不知道绩效管理的真谛,更不知道如何开展绩效管理。

以上这些理由看似都很有道理,实则不然。主要原因是这些企业缺乏对绩效管理的正确认识,不知道绩效管理是什么,为什么要进行绩效管理,以及如何有效开展绩效管理。而且,他们不愿也承担不起失败的风险,因此索性就拒绝开展绩效管理。

2. 为什么小微企业需要做绩效管理?

对于小微企业来说,生存和发展是每天都必须面对的问题,它们时刻面临着生存的压力。在惊涛骇浪般的市场竞争中,它们需要时刻保持警惕,以便迅速敏捷地做出调整和变化来应对市场的瞬息万变和各种不确定性,可以说小微企业就是在市场的夹缝中求生存,在变化中求发展。

不可否认,很多新兴的创业公司即使没有做绩效管理,也取得了很大的成功,如一些新兴的游戏软件公司、新媒体公司、互联网金融公司、电子商务公司、高科技公司等。这些公司成功的关键因素有两个方面。一方面是创始人的优秀领导力和创始人与核心骨干的独特才能,他们或是突破了某一行业或领域的核心技术(如某些高科技公司),或是创新了某一领域的商业模式(如某些互联网金融公司、新媒体公司),又或是开创新的领域或行业(如某些高科技公司、电子商务公司),所以在这些行业或领域往往没有什么竞争对手,他们也因此在市场发展的初期就在这些领域里掌握了更多主导权,自然也就更容易获得成功。另一方面,这些成功的小微企业,往往在创业之初就有了明确的目标,在创业的过程中往往会根据这些目标的实现路径进行合理的分工和协作,有计划地逐步推进各项工作和任务,然后不断评估目标的完成情况和环境的变化,并持续地修正和推进工作计划,以保障目标的顺利实现。如果我们再深究就会发现,这就是我们所提倡的绩效管理,只不

过他们是在实际的工作当中不断地实践着绩效管理,而不是将绩效管理拿出来作为一项考核工作来专门开展。这使得很多人根本看不出他们的绩效管理,也使得很多人产生了他们没有做绩效管理却取得了巨大成功的错误认识,把他们的成功仅仅归结为创始人的优秀领导力,或是核心骨干的独特才能,或是高效的管理团队,而事实上并不完全如此。

在企业创业时期,创始人的优秀领导力、核心骨干的独特才能和高效的管理团队固然很重要,但这并不能说明小微企业不需要绩效管理。而现实中更多的情况是,有着卓越领导力的创始人和优秀的管理团队的小微企业没有获得成功,其中可能存在的原因很多,主要与小微企业的特征有密切的关系。小微企业通常有以下六个共同特征:

- (1) 规模较小、资金不足、融资较难,容易导致资金链断裂。
- (2) 企业运营非常依赖创始人的领导力和核心骨干的才能。
- (3) 内部管理相对松散,管理制度不规范不健全,人治多于法治。
- (4) 企业目标定位或战略决策一旦失误,容易导致员工无所适从、团队不稳定,企业应对风险的能力很弱。
- (5) 受外部市场影响较大,需要快速响应市场的变化,做出敏捷的反应和调整。
- (6) 业务结构单一,应对和承担外部风险的能力较弱。

正是因为小微企业具有以上显著特征,所以经营稍有不慎,就很有可能面临破产倒闭的风险,这对企业来说是一个巨大的挑战。如果说企业是一条船的话,那么创始人就是船长,员工就是划桨人,如果船长的指令无法传达给每位员工,或者员工不听从船长的指挥,那么这条企业之舟将会原地打转、无法前行。所以,企业能够取得成功,不仅需要企业创始人具有优秀的领导力,为公司指明正确的方向,还需要企业员工目标明确,合理分工,行动一致,高效协作,公司上下一心,快速反应。而要做到这些,绩效无疑是最好的管理工具,因为做好绩效管理可以达到以下五个主要目的:

- (1) 可以有效地将目标自上而下进行分解,明确员工的目标、分工和协作关系。
- (2) 可以统一员工思想和行动,使员工目标聚焦,行动一致,达到“力出一孔,利出一孔”的目的。
- (3) 通过使用合理的绩效管理方法,可以有效应对内外部的变化,敏捷地做出反应和调整。
- (4) 可以有效评估每位员工的绩效产出和价值贡献,为奖金和价值分配提供依据,并起到激励作用。
- (5) 可以营造良好的绩效文化,奖优罚劣,促进员工不断成长、企业绩效持续提升和战略实现。

3. 小微企业如何做好绩效管理?

本文认为小微企业必须做绩效管理。那么小微企业应如何做好绩效管理呢?

经常会听到有企业以各种理由拒绝做绩效管理的案例,就像上面列举的小微企业不做绩效管理的八条理由一样,听起来好像很有道理,但事实却不是这样。因为问题的关键不是小微企业要不要做绩效管理,而是该如何做好绩效管理。

第一,想清楚为什么要做绩效管理。绩效管理的根本目的是高效地促进员工成长和企业绩效的持续提升,最终实现企业的战略目标。对于小微企业来说,首先要思考的是现阶段企业遇到了哪些主要问题,希望通过绩效管理解决什么问题。绩效管理不是“灵丹妙药”,不能“包治百病”,要想清楚哪些问题是绩效管理能够解决的,哪些问题是不能解决的,这是小微企业最容易忽视也最需要思考的问题。

第二,想清楚企业对绩效管理的定位和目标。想清楚了为什么要做绩效管理,也就想明白了希望通过绩效管理达到什么目的,再从这个目的出发来确定绩效管理的定位和目标。不要把绩效管理等同于绩效考核。小微企业的绩效管理要更加重视管理而不是考核,重视战略引导而不是管理控制,重视日常绩效沟通和辅导,而不是为了考核而考核。只有确定了绩效管理的定位和目标,才能确定适合的绩效管理方法和模式。

第三,选择合适的绩效管理方法和模式。现在一说到绩效管理,很多人就会想到关键绩效指标。但关键绩效指标不等同于绩效管理,关键绩效指标不是绩效管理的全部,它只是绩效管理众多考核方法中的一种。它适用于很多企业的很多阶段,但不一定适用于小微企业的各个阶段。所以,因为关键绩效指标不适合某个企业或企业的某阶段就把绩效管理全盘否定,这是一种很不成熟的做法。除了关键绩效指标,绩效管理的方法还有目标管理、平衡计分卡、经济增加值、关键事件、个人绩效、目标与关键成果等方法,而且随着时代的发展,还会产生更多更先进的、更适合时代发展的绩效管理方法。就现今的时代来说,小微企业的绩效管理,使用关键事件、目标管理等方法都是不错的选择。

第四,想好适合企业发展的激励方式。绩效激励的形式有很多,既可以与物质形式的薪酬挂钩进行激励,也可以与荣誉、晋升等精神形式挂钩进行激励,这两者没有好坏、对错之分,只要适合企业的发展需要,就是好的激励方法。不要什么考核结果都和薪酬挂钩,有些考核结果应该和薪酬挂钩,而有些应该和荣誉、晋升等激励挂钩,激励方式如运用得不恰当就会适得其反。

第五,营造良好的绩效文化,让企业的绩效基因深入员工的“骨髓”。从某种意义上来说,绩效管理就等于企业管理或者企业的日常管理。所以,小微企业不要太在意绩效管理的具体形式,而应该注重绩效管理的本质。就如上文所说,虽然表面上看很多企业没有做绩效管理,也没有把考核结果与薪酬等挂钩,但实际上他们的绩效管理是做得很好的,因为他们已经形成了非常好的绩效文化,而这种绩效文化比任何绩效考核工具都有效。小

▶ 任务二 绩效考核标准的确定

任务目标

一、知识目标

- (1) 掌握绩效考核标准的含义、类型和特征。
- (2) 理解绩效考核标准制定的原则及要点。
- (3) 掌握制定绩效考核标准需要注意的问题。

二、能力目标

- (1) 能够为不同的岗位制定科学、合理的绩效考核标准。
- (2) 提升新工具、新方法的应用能力:快速习得并熟练使用相关 AI 新工具、新方法。
- (3) 训练沟通能力、协调能力、问题解决能力。

三、价值观目标

- (1) 尊重他人、发展员工,追求向善、向上。
- (2) 树立长期价值主义及双赢意识。

任务场景

A 公司是一家饮料销售公司,在年初制定了年度销售计划,确定年销售额较上年要提高 90% 的目标。为了目标的达成,公司同时进行了绩效考核办法改革,由原来的季度考核变为月度考核,并且在实行原来正激励的同时增加了负激励。对于公司的一系列改革措施,员工极力反对,但在总经理的坚持之下,新的考核办法还是实施了。结果第一季度后,公司的销售业绩开始下降。员工认为公司制定的计划不切实际,考核目标太高,无法完成,而公司认为员工干劲不足。在数次沟通无效后,很多销售人员纷纷离职。

如果你是人力资源部的负责人薛德皓,你将如何稳妥地完成绩效考核标准的制定工作呢?

▶ 知识加油站

一、绩效考核标准的含义

绩效考核指标是对员工工作绩效进行评价的出发点,绩效考核标准则是组织期望员

工在各个指标上所能达到的程度^①。绩效考核指标为员工提供了行动的方向,对被评估员工的绩效进行具体描述;而绩效考核标准是对被评估员工在绩效考核指标方面应该完成多少或做得怎样的描述,可以说,绩效考核标准是对绩效考核指标的具体化。

对于量化的绩效考核指标,其标准通常是一个范围,如果被考核者的绩效表现超出标准的上限,则说明被考核者做出了超出期望水平的卓越绩效表现;如果被考核者的绩效表现低于标准的下限,那么表明被考核者存在绩效不足的问题,需要改进。制定定量标准时,需关注三个方面:上级期望、历史数据、同行数据。上级期望是指上级期望员工完成的量是多少。历史数据是指以往的完成数据,一般情况下,本月所做的标准不能低于上月,至少要 and 上月齐平。同行数据就是根据同行的标准来制定自己的标准。

对于非量化的绩效考核指标,在设定绩效考核标准时往往要对该指标进行具体描述,比如,在获取竞争对手信息方面有一项绩效考核指标是获取数据的价值,绩效考核标准中将其描述为“提供的数据包括对产品的详细描述,如产品的成本、广告费用、营销渠道和促销手段等”。

表 2-2-1 列举了有关绩效考核指标与绩效考核标准的实例。

表 2-2-1 绩效考核指标与绩效考核标准^②

工作产出	绩效考核指标	绩效考核标准
销售利润	年销售额	年销售额达 100 万元~150 万元
	税前利润	税前利润率达 20%~24%
新产品设计	创新性	至少有 5 种产品与竞争对手不同
	性价比	产品的价值超过了它的价格
	独特性	客户反映与他们见到过的同类产品不同
	耐用性	产品使用的时间足够长
竞争对手信息	全面性	覆盖了所有已知竞争对手的所有产品
	预定的时间表	能在指定的期限之内提供关于竞争对手的总结数据

二、绩效考核标准的类型

1. 根据指标性质划分

根据绩效考核指标的性质,可以将绩效考核标准分为定量指标标准和定性指标标准。

① 李浩.绩效管理[M].北京:机械工业出版社,2017:75.

② 李浩.绩效管理[M].北京:机械工业出版社,2017:75.

(1) 定量指标标准。确定定量指标标准,主要有加减分法和规定范围法两种。加减分法一般适用于目标任务比较明确,技术比较稳定,同时鼓励员工在一定范围内做出更多贡献的情况。应该注意的是,采用加减分法来计算指标值的时候,最大值应当以不超过赋分值为限,最小值则不能出现负数。表 2-2-2 所示的是运用加减分法制定定量指标标准的具体例子。

表 2-2-2 加减分法定量指标标准^①

绩效考核指标	赋分值	绩效考核标准
产量	25 分	按照标准折合为标准产量,9 箱/台班为基数,基数得分为 20 分,每±1 箱则±1 分,最多加 5 分。折算标准参照相关文件规定
消耗	15 分	按照标准折合为标准消耗,以 1.5 千克/件为基数,基数得分为 13 分。每±0.01 千克/件,±0.1 分,15 分封顶,8 分保底。折算标准参照相关文件规定
质量检验	20 分	自检滞后-2 分/次,自检漏项-1 分/项,记录不真实-2 分/次,记录不及时-1 分/次,记录不规范-1 分/次,不保底

规定范围法是指经过数据分析和测算后,评估双方根据标准达成的范围约定来进行评估,如表 2-2-3 所示。

表 2-2-3 规定范围法定量指标标准^②

绩效考核指标	赋分值	绩效考核标准			
		A	B	C	D
销售预测	30 分	90% ≤ 销售预测准确率 < 100%	80% ≤ 销售预测准确率 < 90%	60% ≤ 销售预测准确率 < 80%	销售预测准确率 < 60%
		29 ~ 30 分	25 ~ 28 分	20 ~ 24 分	10 ~ 19 分

① 李浩.绩效管理[M].北京:机械工业出版社,2017:76.

② 李浩.绩效管理[M].北京:机械工业出版社,2017:76.

续表

绩效考核指标	赋分值	绩效考核标准			
		A	B	C	D
项目管理	20分	项目进度报表上报及时率=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	项目进度报表上报及时率≥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	项目进度报表上报及时率≥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	项目进度报表上报及时率<60%，完整性差；项目分析对计划和预测提供的依据不明显；对大项目监控不得力
		19~20分	15~18分	12~14分	6~11分

(2)定性指标标准。由于定性指标不像定量指标那样可以精确地衡量,往往是通过评估者的主观印象来确定,因此容易出现评估结果失真的问题。但定性指标又是评估许多管理工作的重要绩效考核指标,能够得到任务完成情况在程度上的评估结果。定性指标标准的制定方法主要有等级描述法、预期描述法和关键事件法三种。

等级描述法是对工作成果或工作履行情况进行分级,并对各级别用数据或事实进行具体和清晰的界定,据此对被评估者的实际工作完成情况进行评价的方法。等级描述法适用于评估经常性或重复性的工作,因为它能够很清楚地用数据或事实描述出各个级别的不同。具体操作中,建议分为“优秀”“良好”“一般”“及格”“不及格”五个等级(也可分为A、B、C、D、E五个等级),如表2-2-4所示。

表 2-2-4 等级描述法定性指标标准^①

绩效考核 指标	绩效考核标准		
	等级	赋分值	描述
全面 预算 管理	A	111 分及以上	除 B 项内容外,还额外带来公司管理水平的提升或效益的增加
	B	106~110 分	除 C 项内容外,还在预算管理方面提出了管理意见并得到采纳
	C	96~105 分	在规定时间内完成全面预算的汇总审核,并能完成预算考核、调整及控制管理工作
	D	91~95 分	在规定时间内完成全面预算的汇总审核
	E	90 分及以下	未在规定时间内完成全面预算的汇总审核

预期描述法是考核双方对工作要达到的预期标准进行界定,然后根据被评估者的实际完成情况同预期标准的比较来评价被评估者业绩的方法。在实际工作中,有时会面对一些对新任务或新工作的评价,这时候考核双方往往没有或很少有先例可循,制定考核标准时也往往缺乏数据和事实的支持,在这种情况下等级描述法就无法发挥作用。此时建议采用预期描述法,即通过考核双方尽量清晰地界定预期标准,为评价被考核者的业绩提供依据,如表 2-2-5 所示。

表 2-2-5 预期描述法定性指标标准^②

绩效考核指标	绩效考核标准			
	低于预期	与预期相当	高于预期	远高于预期
管理体系的运行效果	预期标准:能够通过管理体系的建立来规范和指导公司的管理,提升员工的职业化水平,培养为顾客服务的意识,提高公司盈利能力			

2. 根据绩效水平划分

根据员工达到的绩效水平,可分为基本绩效考核标准和卓越绩效考核标准。基本绩效考核标准是指对某个考核对象期望达到的水平。这种标准是每个考核对象经过努力都能够达到的水平。并且,对一定的职位来说,基本标准可以有限度地描述出来。设置基本

① 李浩.绩效管理[M].北京:机械工业出版社,2017:75.

② 李浩.绩效管理[M].北京:机械工业出版社,2017:76.

绩效考核标准的目的是判断员工的工作能否达到企业的基本要求,主要用于非激励性的报酬决策,比如,基本工资调整、岗位调整等。卓越绩效考核标准是指对考核对象未做要求和期望但是可以达到的绩效水平。卓越绩效考核标准对被评估者没有做强制性要求,但通过努力,一小部分人能够达到。卓越绩效考核标准的描述没有限度,是无止境的。能够达到卓越绩效考核标准的人通常付出了大量的努力或具备突出的能力。设置卓越绩效考核标准的主要目的是识别角色榜样,为其他员工树立努力的方向。随着技术和管理水平的进步,今天的卓越绩效考核标准会成为明天的基本绩效考核标准。卓越绩效考核标准主要用来决定激励性的报酬,比如,额外的奖金、分红、职位晋升等。表 2-2-6 是关于基本绩效考核标准和卓越绩效考核标准的例子。

表 2-2-6 基本绩效考核标准和卓越绩效考核标准^①

职位	绩效考核指标	基本绩效考核标准	卓越绩效考核标准
财务主管	提供财务分析报告与预测报告	在规定的时间内完成报告,无差错 报告中的数据对使用者有用	能提供一些常规内容之外的新颖性分析 对报告的使用者十分有用
	制定财务工作流程或标准	有效性 及时性	其他公司将本公司财务控制流程视为典范并模仿

三、绩效考核标准的特征

- (1) 标准是针对工作而不是针对工作者制定的,不管谁来执行该工作均应达到此标准。
- (2) 标准是可以达到的。按照确定的标准,所有在职的员工都应该能达到。
- (3) 标准为人所知,应消除神秘感。
- (4) 标准是执行者和主管协商而定的。
- (5) 标准要尽可能明确而且可以进行衡量,尽量避免歧义的产生。
- (6) 标准有时间限制,即标准要求何时达成,或标准是否仍然适用。
- (7) 标准要记录在案,随时提醒各方按标准执行任务。
- (8) 标准是可以改变的,使用一段时间后,往往需要调整原标准。

^① 李浩.绩效管理[M].北京:机械工业出版社,2017:77.

四、制定绩效考核标准的原则^①

绩效考核标准是考核者通过测量或通过与被考核者约定所得到的衡量各项考核指标得分的基准。制定绩效考核标准需要遵循以下五项原则：

(1) 客观性原则。编制绩效考核标准时要以被考核者岗位职责的特征为依据。

(2) 明确性原则。编制的绩效考核标准要明确具体,即对工作数量和质量的要求、责任的轻重、业绩的高低做出明确的界定和具体的要求。

(3) 可比性原则。对同一层次、同一工作性质岗位的考核必须在横向上寻求一致。

(4) 可操作性原则。考核标准不宜定得过高,应最大限度地符合实际要求。

(5) 相对稳定性原则。绩效考核标准制定后,要保持相对稳定,不可随意更改。

五、制定绩效考核标准需注意的问题

绩效考核标准明确了员工的工作要求,也就是说对于绩效内容界定的事情,员工应当怎样来做或者做到什么样的程度,例如,“产品的合格率达到 90%”“接到投诉后两天内给客户满意的答复”等。绩效考核标准的确定有助于保证绩效考核的公正性,否则就无法确定员工绩效的好坏。确定绩效考核标准时,应当注意以下几个问题。

1. 绩效考核标准应当明确

按照目标激励理论的解释,目标越明确对员工的激励效果就越好。因此,在确定绩效考核标准时应当具体清楚,不能含糊不清,这就要求尽可能地使用量化的标准。绩效考核标准要遵循三个定量理念:上级期望、历史数据、同行数据。如某公司对人力资源部招聘主管的绩效考核标准是这样规定的:

(1) 收到其他部门的人力资源需求信息后,能够迅速招聘到合适的人员。

(2) 员工的招聘成本比较低。

这样的绩效考核标准就非常不明确,“能够迅速招聘到合适的人员”,到底什么是迅速,一个星期还是两个星期,根本没有说清楚具体时间。“招聘成本比较低”,怎么样才算低,也没有具体规定。量化的绩效考核标准应当这样来规定:

(1) 收到其他部门的人力资源需求信息后,在 5 个工作日内招聘到合适的人员。

(2) 员工的招聘成本应控制在每人 150~200 元。

2. 绩效考核标准应当适度

绩效考核标准的制定可以由数量、质量、成本、时间期限、客户(上级)的评价五个部分组成。例如要制定一份绩效考核实施方案,从数量上来说,可以是一份,也可以规定多少字,或规定有多少分册等;从质量上来说,可以是某办公会议通过,或是上级签字,或是上级修改几次;从成本上来说,可以是控制在多少金额以内,从时间期限上来说,可以是在年

^① 陈洁丹.绩效管理项目化教程[M].大连:东北财经大学出版社,2014:170.

前、月底前;从客户(上级)的评价来说,可以是员工对方案的认同率达到多高,上级对方案的满意度如何等。

绩效考核标准要具有一定的难度,但是员工经过努力又是可以实现的,通俗地说就是“跳一跳可以摘到桃子”。这同样是源于对目标激励理论的解释,目标太容易或者太难,对员工的激励效果都会大大降低,因此绩效考核标准应当在员工可以实现的范围内确定。

3.绩效考核标准应当可变

这包括两个层次的含义。一指对于同一个员工来说,在不同的绩效周期随着外部环境的变化,绩效考核标准有可能也要变化。如对空调销售员来说,由于销售工作有淡季和旺季之分,因此在淡季的绩效考核标准就应当低于旺季的。二指对于不同的员工来说,即使在同样的绩效周期,由于工作环境的不同,绩效考核标准也有可能不同。

仍以空调销售员为例,有两个销售员,一个在昆明工作,一个在广州工作。由于昆明的气候凉爽,人们对空调基本没有需求,而在广州,人们对空调的需求就比较大。因此,这两地销售员的绩效考核标准就应当不同,在广州工作的销售员的绩效考核标准就应当高于在昆明工作的销售员的绩效考核标准。

4.上级和员工沟通考核标准

上级应和员工沟通考核标准,程序如下:

- (1)概述完成的目的和期望。
- (2)鼓励员工参与并提出建议。
- (3)对每项工作目标的达成标准进行讨论并达成一致。
- (4)帮助员工克服主观上的障碍,讨论完成任务的计划,提供必要的支持和资源。

任务实操

一、实操要求

本任务场景主要反映的是饮料销售公司销售人员岗位绩效考核标准制定的问题,能够根据案例中的相关内容,结合销售企业的实际情况,特别是销售人员离职的紧迫情况,制定科学、合理的绩效考核标准,完成相应实训内容。

二、实操方式

可以采用头脑风暴、实地采访的方式,同时,运用不同 AI 工具辅助提升实操效能,完成该岗位绩效考核标准的制定。

三、实操步骤

步骤一 组建绩效考核体系构建小组

薛德皓明确在今年末或明年初着手绩效考核体系构建工作。首先组建销售部门绩效考核体系构建小组。成员由销售部经理、销售部员工代表、人力资源部门人员组成。绩效

考核标准的制定在指标明确的基础上推进。

步骤二 明确绩效考核指标的内容

薛德皓及绩效考核体系构建小组对销售部门相关岗位的指标进行分析。

步骤三 明确总体销售目标

结合公司战略目标,明确公司的总体销售目标。通过访谈公司负责人或销售分管领导、销售经理,收集总体销售目标以及上级对每个销售岗位的绩效目标的期望。

步骤四 收集销售数据

结合公司相关情况,收集销售历史数据和同行的销售数据。

步骤五 确定绩效考核标准

结合公司销售策略,初步确定每一个销售人员绩效考核的标准。

步骤六 了解员工的绩效目标

了解每一位销售人员树立的绩效目标。

步骤七 沟通

与每一位销售人员沟通,适度调整,力求员工的目标能与组织的期望达成一致。

步骤八 形成绩效考核体系

形成销售部门绩效考核体系,向分管领导报备,再次征求意见,并作进一步的完善。

步骤九 签订责任书

与每一位销售人员签订销售目标责任书。

四、实操课时安排及成绩评定

1.实操课时

建议本任务的实操课时为2课时,也可整合指标的设置进行实操。

2.成绩评定

依据下表进行实操成绩评定。

表 2-2-7 实操成绩考核标准

序号	考核内容	赋分值	考核标准
1	实训态度	10分	态度积极,按时上交实训成果,能主动运用 AI 工具来提升实训效率和质量
2	内容资料	40分	能够充分利用 AI 工具来收集和整理相关信息,使内容更加具有科学性、可行性、贴切性、创新性等,并符合实际需求

续表

序号	考核内容	赋分值	考核标准
3	知识应用程度	30分	熟悉理论,并能运用所学理论来完成相关实训活动,同时能够结合 AI 工具的使用,更好地完成实训任务,提升知识应用的深度和广度
4	行文与逻辑	10分	实训成果逻辑严密,层次清晰,文理通顺,语言准确生动,能够借助 AI 工具进行文字润色和逻辑优化,使行文更加流畅、逻辑更加严谨
5	格式与规范	10分	格式规范、美观,并能借助 AI 工具来优化展示形式,使其生动活泼、富有创意、小组成员在分工协作过程中,能够合理利用 AI 工具来提高效率和协作效果,同时遵循相关格式和规范要求

备注:考核标准作为满分的参考,其他情况可酌情给分。

任务复盘

- (1)绩效考核标准的确立在绩效考核中极其重要。在确立标准的任务实操中,你遇到的最大困难是什么?
- (2)你对设立绩效考核标准相关理论技术的掌握和应用的程度如何?
- (3)在本次实际应用中,你做得好和做得不好的地方分别有哪些?
- (4)在任务实操过程中,有哪些事项在你今后的工作中需要改进?

观点分享

未来 AI 工具会取代人力资源的工作吗?

最近很火的 AI 工具让很多职场人产生焦虑,觉得它会取代很多工作岗位。有观点认为, AI 工具会取代人力资源的工作,尤其是在信息的收集和战略分析方面;也有观点认为, AI 工具不会取代人力资源这种与人相关的工作。你觉得 AI 工具未来会取代人力资源的工作吗?

在过去,人力资源管理主要依赖人工处理,需要花费大量的时间和精力来进行筛选、面试、培训等工作。但是现在,随着人工智能的应用,特别是 AI 工具的应用,许多重复、烦琐的工作可以被自动化完成,如简历筛选、面试预约、员工培训等。这不仅可以提高效率,同时也减轻了人力资源从业者的工作压力,让他们更专注于高效、创造性的工作。例如:

对于招聘, AI 工具可以通过分析大量的招聘数据,为企业提供更准确的招聘预测和推

