全面解释绩效考核

绩效考核也称成绩或成果测评，绩效考核是企业为了实现生产经营目的，运用特定的标准和指标，采取科学的方法，对承担生产经营过程及结果的各级治理人员完成指定任务的工作实绩和由此带来的诸多成效做出价值判定的过程。

绩效考核（performance examine）

绩效考核的应用

绩效考核的应用重点在薪酬和绩效的结合上。薪酬与绩效在人力资源治理中，是两个密不可分的环节。在设定薪酬时，一样已将薪酬分解为固定工资和绩效工资，绩效工资正是通过绩效予以体现，而对职员进行绩效考核也必须要表现在薪酬上，否则绩效和薪酬都失去了鼓舞的作用。[1]

绩效考核的概念

绩效考核是一项系统工程，涉及到战略目标体系及其目标责任体系、指标评判体系、评判标准及评判方法等内容，其核心是促进企业获利能力的提升及综合实力的增强，事实上质是做到人尽其才，使人力资源作用发挥到极致。

明确那个概念，能够明确绩效考核的目的及重点。企业制定了战略进展的目标，为了更好的完成那个目标需要把目标分时期分解到各部门各人员身上，也确实是讲每个人都有任务。绩效考核确实是对企业人员完成目标情形的一个跟踪、记录、考评。

绩效考核是检测产品结果和顾客需求的中意程度。

国内许多企业实行的绩效考核，事实上只是绩效治理中的一个环节。完整的绩效治理应当是一个循环流程，包括绩效目标制订、绩效辅导、绩效考核和绩效鼓舞等内容。两者最大的不同在于，绩效考核是在年底对过去绩效情形的回忆，甚至有些公司是到了年底才匆忙制订了考核的标准、条款和权重，"针对的是点"；而绩效治理则是向前看，侧重过程，通常需要一年时刻完成整个流程。

有新观点认为：绩效考核是运算企业的合力的过程。通过一定的手段衡量出哪些因素推动企业进展，哪些因素制约企业进展。从而找到平稳点，以达到企业和谐进展的目的。

绩效考评的形式

1.按考评时刻分类 ：可分为日常考评与定期考评。

（1）日常考评。指对被考评者的出勤情形、产量和质量实绩、平常的工作行为所作的经常性考评；

（2） 定期考评。指按照一定的固定周期所进行的考评，如年度考评、季度考评等。

2.按考评主体分类 ：可分为主管考评、自我考评、同事考评和下属考评。 即“360 度考评方法”。

（1）主管考评。指上级主管对下属职员的考评。这种由上而下的考评，由于考评的主体是主管领导，因此能较准确地反映被考评者的实际状况，也能排除被考评者心理上不必要的压力。但有时也会受主管领导的疏忽、偏见、感情等主观因素的阻碍而产生考评偏差。

（2）自我考评。指被考评者本人对自己的工作实绩和行为表现所作的评判。这种方式透亮度较高，有利于被考评者在平常自觉地按考评标准约束自己。但最大的咨询题是有“倾高”现象存在。

（3）同事考评。指同事间互相考评。这种方式体现了考评的民主性、但考评结果往往受被考评者的人际关系的阻碍。

（4）下属考评。指下属职员对他们的直截了当主管领导的考评。一样选择一些有代表性的职员，用比较直截了当的方法，如直截了当打分法等进行考评，考评结果能够公布或不公布。

3.按考评结果的表现形式分类 ：可分为定性考评与定量考评。

（1）定性考评的结果表现为对某人工作评判的文字描述，或对职员之间评判高低的相对次序以优、良、中、及、差等形式表示；

（2）定量考评的结果则以分值或系数等数量形式表示。

企业实施绩效考核应具备的条件

绩效考核的应用是企业进展到一定时期的产物。

1、企业初创期

投入多，产出少，以人治为主，对企业经营业绩评判的必要性未能体现。

2、企业成长期

通过了原始积存，扩张速度快，经营战略目标得到确定，这时围绕企业战略目标，如何通过提升公司各部门工作效率保证目标实现的咨询题显得专门必要且重要。现在企业绩效考核被摆到重要位置上，得到应用并处于持续完善状态，可促进企业进展。

3、企业成熟期

进展速度减慢，企业进入最佳进展时期，绩效考核通过了完善过程进入成熟状态，有效地促进了企业进展。

4、企业衰退期

业务进展阻滞，组织需要变革，绩效考核处于次要位置，其对企业的促进作用减弱，甚至停止。

5、企业更生期

6、小结

绩效考核原则

1、公平原则　公平是确立和推行人员考绩制度的前提。不公平，就不可能发挥考绩应有的作用。

2、严格原则

考绩不严格，就会流于形式，形同虚设。考绩不严，不仅不能全面地反映工作人员的真实情形，而且还会产生消极的后果。考绩的严格性包括：要有明确的考核标准；要有严肃认确实考核态度；要有严格的考核制度与科学而严格的程序及方法等。

3、单头考评的原则

对各级职工的考评，都必须由被考评者的“直截了当上级”进行。直截了当上级相对来讲最了解被考评者的实际工作表现(成绩、能力、适应性)，也最有可能反映真实情形。间接上级(即上级的上级)对直截了当上级作出的考评评语，不应当擅自修改。这并不排除间接上级对考评结果的调整修正作用。单头考评明确了考评责任所在，同时使考评系统与组织指挥系统取得一致，更有利于加大经营组织的指挥机能。

4、结果公布原则

考绩的结论应对本人公布，这是保证考绩民主的重要手段。如此做，一方面，能够使被考核者了解自己的优点和缺点、长处和短处，从而使考核成绩好的人再接再厉，连续保持先进；也能够使考核成绩不行的人心悦诚服，奋起上进。另一方面，还有助于防止考绩中可能显现的偏见以及种种误差，以保证考核的公平与合理。

5、结合奖惩原则

6、客观考评的原则

人事考评应当按照明确规定的考评标准，针对客观考评资料进行评判，尽量幸免渗入主观性和感情色彩。

7、反馈的原则

考评的结果(评语)一定要反馈给被考评者本人，否则就起不到考评的教育作用。在反馈考评结果的同时，应当向被考评者就评语进行讲明讲明，确信成绩和进步，讲明不足之处，提供今后努力的参考意见等等。

8、差不的原则

考核的等级之间应当有鲜亮的差不界限，针对不同的考评评语在工资、晋升、使用等方面应体现明显差不，使考评带有刺激性，鼓舞职工的上进心。

绩效考核方法

1、图尺度考核法（Graphic Rating Scale，GRS）：是最简单和运用最普遍的绩效考核技术之一，一样采纳图尺度表填写打分的形式进行。

2、交替排序法（Alternative Ranking

Method，ARM）：是一种较为常用的排序考核法。其原理是：在群体中选择出最好的或者最差的绩效表现者，较之于对其绩效进行绝对考核要简单易行得多。因此，交替排序的操作方法确实是分不选择、排列的“最好的”与“最差的”，然后选择出“第二好的”与“第二差的”，如此依次进行，直到将所有的被考核人员排列完全为止，从而以优劣排序作为绩效考核的结果。交替排序在操作时也能够使用绩效排序表。

3、配对比较法（Paired Comparison Method，PCM）：是一种更为细致的通过排序来考核绩效水平的方法，它的特点是每一个考核要素都要进行人员间的两两比较和排序，使得在每一个考核要素下，每一个人都和其他所有人进行了比较，所有被考核者在每一个要素下都获得了充分的排序。

4、强制分布法（Forced Distribution Method，FDM）：是在考核进行之前就设定好绩效水平的分布比例，然后将职员的考核结果安排到分布结构里去。

5、关键事件法（Critical Incident Method，CIM）：是一种通过职员的关键行为和行为结果来对其绩效水平进行绩效考核的方法，一样由主管人员将其下属职员在工作中表现出来的专门优秀的行为事件或者专门糟糕的行为事件记录下来，然后在考核时点上（每季度，或者每半年）与该职员进行一次面谈，按照记录共同讨论来对其绩效水平做出考核。

6、行为锚定等级考核法（Behaviorally Anchored Rating Scale，BARS）：是基于对被考核者的工作行为进行观看、考核，从而评定绩效水平的方法。

8、叙述法：在进行考核时，以文字叙述的方式讲明事实，包括以往工作取得了哪些明显的成果，工作上存在的不足和缺陷是什么。

9、360°考核法：在考核时，通过同事评判、上级评判、下级评判、客户评判以及个人评判来评定绩效水平的方法。

绩效考核的信度与效度

（1）信度是指考核结果的一致性和稳固性程度，即用同一考核方法和程序对职员在相近的时刻内所进行的两次测评结果应当是一致的。

阻碍考绩信度的因素有考核者和被考评者的情绪、疲劳程度、健康状况等，也有与考核标准有关的因素，如考核项目的数量和程序，忽略了某些重要的考核维度，不同的考核者对所考核维度的意义及权重有不同的认识等，这些因素都会降低考绩的信度。为了提升考绩的信度，在进行考核前应第一对考核者进行培训，并使考核的时刻、方法与程序等尽量标准化。

（2）效度是指考核结果与真正的工作绩效的有关程度，即用某一考核标准所测到的是否是真正想测评的东西。

为了提升考绩的效度，应按照工作职责设置考核的维度和每一维度的具体考核项目，在充分调查研究的基础上确定每一项目等级设定的级差数以及不同维度的权重数，并着重考核具体的、可量化测定的指标，不要流于泛泛的一样性考核。

绩效考核过程中不可幸免地存在如此或那样的偏差，一定程度上阻碍着绩效考核的公平性、客观性。因此，要克服近因效应、光环效应、暗示效应等干扰，全面、客观、公平地对被考评者的工作进行评判，同时要进行必要的培训，以减小偏差，使考核的有效性最大化。

企业实施绩效考核应注意的咨询题

（一）考核目的

要开展绩效考核工作，首要回答的咨询题确实是什么缘故要开展绩效考核工作，那个咨询题不加以明确，势必使绩效考核陷于盲目。

企业要开展绩效考核工作，核心咨询题是使企业的战略目标得以顺利实现。要实现战略目标，人是其中最关键的因素。如何使人力资源发挥最大效能，调动人的主动性，使企业各级治理人员都有使命感，进而发挥制造力，使公司具有运行活力，进而对人力资源进行整合，使优者得其位，劣者有压力并形成向上动力，使企业目标在优化的人力资源作用下得以顺利实现等咨询题，正是绩效考核所要解决的最本质的咨询题。

（二）目标责任体系

1、从目标到责任人

2、从动身点到终点

3、对目标责任的一致认可

对工作目标的分解，要组织有关责任人多次研讨，分析可能性，幸免执行阻力，直到目标由考核者和被考核者达成一致，这时以责任书的方式统一公布，并要明确奖惩条件，由责任书发出者与责任书承担者双方签定责任书的方式确定。

（三）评判标准

1、成功关键因素

企业经营业绩并不是简单的投资与酬劳，成本与收益之间的对比关系，因不管是成本或收益，均受多种因素的阻碍。指标设定的科学、全面、有效性与否直截了当关系到绩效考核的客观性和公平性。因此指标设定，一定是完成目标责任的成功关键因素，通过对这些因素监督、操纵、考核的过程 ，确能推进目标的实现。

2、指标确定

（1）通过努力在适度的时刻内能够实现，并有时刻要求。

（2）指标是具体的、数量化的、行为化的、具有可得性。

（3）可衡量化，不论是与过去比，与预期比，与特定参照物比，与所花费的代价比较，都有可操作性，现实的、可证明的、可观看的。

（4）不能量化的，描述细化、具体，可操作。

（5）通过同意制定，讲服力强。

（四）考核方法

1、直线制治理考核方法

公司董事长由董事会成员、监事会成员、高管层进行考核；董事长及监事会成员、总经理分管工作的单位负责人及其职员代表、客户等对总经理的工作业绩进行考核，吸取党委、工会成员参加测评；董事长、总经理、监事会成员及副总经理分管的工作部门负责人及其职员代表、客户等对副总经理的工作业绩进行考核，可吸取党委、工会成员参加。

党委书记则由上级主管部门、党委成员及支部负责人、党员代表进行考核，可吸取职工代表参加测评；工会主席则由上级主管部门、党委书记、党委委员、职工代表参加测评。其他人员以此类推。

如此考核的缘故在于责任人的工作由上级领导安排落实，上级领导对下属工作的完成情形最关怀，情形最了解，同时也在治理上由上级领导负责。责任人执行情形，责任人的下属最了解，对责任人是否有所作为也最了解，因此责任人的上下级对责任人的考核最有发言权。吸取协作部门及个人测评，可力求使测评成果更客观、公平。

2、治理者的考核责任

主管领导有义务和责任对其治理权属内的责任人进行考核评判，不宜以民主测评等方式推卸应由领导履行的职责。有些治理人员对自己下属的工作了如指掌，可确实是不愿直截了当指出下属的不足，对下属工作不中意不愿直截了当触及矛盾，调整工作岗位更是难以下手，因此采取民主评议方式，让职员讲出自己想讲的话。如此做的结果往往是被考核人不服气，且滋生对治理人的不满，对考核工作不仅无促进作用，还会走向阻碍工作开展的方向。治理者在被治理者心目中树立权威的机会也会因此丧失，下属由于不能直截了当搞清晰治理者的意图和自己在其心目中的形象，不能感受到上级对自己的信任，领导也不可能对下属有更全面明晰的把握，易形成症结阻碍工作。

3、考核方法评判

考核方法没有先进与落后，只要适合于企业实际，能够客观地、有针对性地评判治理人员的工作业绩，对开展工作有效地起到了促进作用，考核方法就值得采纳。

（五）考核信息反馈及成果兑现

1、考核信息反馈

（1）对考评结果要做到全面分析，对未达标的工作部分要加以分析，找出缘故并加以修正，调整战略目标，细化工作职责标准，调整平稳计分卡的内容，使之建立新的平稳。

（2）对考核成果要充分进行利用，要及时由治理人员对有关的责任人进行沟通，对考核结果指出的责任人的优点给予充分的、具体的确信，最好能以事例补充讲明，让责任人感受到领导者不是泛泛地空谈，而是真诚的认可。关于考核者存在的不足，要明确提出，并咨询清晰责任人原由，

听取他对改进工作的意见建议，如有道理要尽可能采纳。如连续任用，则应提出具体的建议要求及改进工作的途径，以保证工作质量提升。即使不再任用，也要明确提出，使责任人充分明白得，使之心服口服。

（3）切忌对考核结果置之一边，任由被考核者推测引起负面阻碍。

2、考核成果兑现

对考核成果要按照目标责任书的奖惩约定，及时进行奖惩兑现。

（六）连续性考核

绩效考核是一项复杂的系统工程，打算、监控、考核流程、成果运用等动态治理，构成绩效考核的要紧工作内容。因此要连续持续地按照考评工作中存在的咨询题改进考核工作，同时还要把工作制度化、连续性地开展下去。如此考核工作就会受到各级治理人员的高度重视，其制造价值中心的作用就会越来越大。

绩效考核莫入“五误区”

误区一：把绩效考核等同于绩效治理

从笔者多年的咨询经历来看，在企业内，专门是国有企业，谈考核的多于谈治理的，谈结果的多于谈过程的。谈绩效言必称考核，谈考核言必称量化，看起来除了考核与指标的量化，绩效治理再也无其他的东西可言，看起来做了指标的量化就做了考核，做了考核确实是做了绩效治理。但实际上，认真研究绩效治理的理论，我们能够发觉，我们对绩效治理的认识是多么的错误，绩效治理与绩效考核实在是两个差不专门大的概念，两者既不能混淆，更不能等同。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

https://d.book118.com/228101046141006051