绩效管理（05963）

尚德机构 格致学院教研组 出品

主讲老师：大伟老师

尚德机构
学习是一种信仰

- 张伟　　男　　未婚未育
- 邮箱：zhangwei12@sunlands.com
- 人力资源管理师、心理咨询师
- 北京理工大学硕士研究生毕业
- 7年人力资源管理学习经历，师从人力资源管理专家刘平青教授，主要研究“员工关系”、“职业生涯”、“员工招聘”、“培训与开发”、“绩效与薪酬管理”。
- 曾在国务院发展研究中心、国网能源研究院、北京市海淀区安全生产监督管理局等企事业单位实习和工作。
- 曾获国际管理挑战赛中国赛区三等奖、国家奖学金、国家励志奖学金，等等。

《绩效管理》 考试题型

考题类型	分数分布
单选	25*1
多选	5*1
填空	5*1
名词解释	5*3
简答	5*6
论述	2*10

尚德机构
学习是一种信仰

《绩效管理》 整体框架

第一章 绩效管理概述

第二章 绩效管理的基础

第一篇 绪论

第三章 基于战略导向的绩效管理体系

第四章 绩效计划 P

第五章 绩效实施 D

第六章 绩效考核 C

第七章 绩效反馈 A

第八章 绩效考核结果应用

第二篇 绩效管理的体系框架

第九章 传统绩效评估方法

第十章 现代绩效管理工具

第三篇 绩效考核方法

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

第一节 绩效和绩效管理

一、绩效的概念与特性

（一）不同学科视角下的绩效

管理学：是组织期望的结果，是组织为了能够达到其**目标**而展现在不同层面上的有效输出，它包括**个人绩效**和**组织绩效**两个方面。

经济学：绩效和薪酬是员工和组织之间的**对等承诺关系**，绩效是员工对组织的承诺，而薪酬是组织对员工所作出的承诺。

社会学：绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确定的**角色承担**他的那一份职责。

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

从管理学的视角看，绩效可以解释为是组织期望的结果，是组织为了能够达到其目标而展现在不同层面上的有效输出，具体包括(　)

A. 行为绩效和结果绩效

B. 财务绩效和非财务绩效

C. 静态绩效和动态绩效

D. 个人绩效和组织绩效

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（二）目前关于绩效的几种观点

1.结果绩效论：　“工作成果”或“产出”。

2.行为绩效论：　“工作行为”和“过程”。

说明：尽管绩效是行为，但不是所有的绩效都是行为，只有与结果/产出相关绩效才算是行为。

3.统一绩效论：包括“工作结果”又包括“工作行为”，是二者的统一。

综上所述：绩效是指具有一定素质的员工围绕其任职的职位，为完成或卓越地完成所负责任，而达到的不同阶段**成果**，以及在实现过程中的**行为表现**。

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

1．将绩效解释成“工作结果”或“产出”的理论是(　　)

A．结果绩效论

B．行为绩效论

C．统一绩效论

D．发展绩效论

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（三）绩效的**特性**

1.多因性（影响因素：激励/能力水平/环境因素）

2.多维性（评价维度：工作能力/工作态度/工作绩效）

3.动态性（周期性）



尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

第一节 绩效和绩效管理

二、绩效管理的内涵和特点

（一）绩效管理的内涵：

- 管理者与员工之间，在目标与如何实现目标上所达成**共识**的过程
- 促进员工达到目标的**管理方法**和促进员工取得优异绩效的**管理过程**
- **目的**在于提高员工的能力和素质，改进与提高组织绩效水平。

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（二）绩效管理的**特点**

1.目标导向

2.强调发展

3.以人为本

4.系统思维

5.注重沟通



尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

绩效管理所具有的特点包括（ ）

A.目标导向

B.强调发展

C.以人为本

D.系统思维

E.注重沟通

答案：ABCDE

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

绩效管理需要具备全面的、相互联系的观点，重视目标制定、沟通等过程，需要掌握和使用相应的技巧和技能，在实施绩效管理中需要克服很多困难和障碍。这体现了绩效管理特点中的(　)

A.目标导向

B.强调发展

C.以人为本

D.系统思维

答案：D

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

第一节 绩效和绩效管理

三、绩效管理的目的和作用

（一）绩效管理的**目的**

1.战略目的：首要目的在于帮助高层管理者实现战略性的经营目标。

2.管理目的：第二个目的是为组织做出员工管理决策提供有效的和有价值的信息。

3.开发目的：通过绩效反馈能够持续性改进自己的绩效。

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（一）绩效管理的目的

4.信息传递目的：绩效管理体系是一种重要的**沟通手段**。

5.组织维持目的：为人力资源规划提供信息。

6.档案记录目的：

首先，绩效数据可以被用来验证员工筛选工具的有效性；

其次，绩效管理体系还可以帮助组织记录一些重要的管理决策信息。

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（二）绩效管理的作用

1.对**企业**的作用

（1）奠定企业**战略目标**实现的基础

（2）增强企业**计划管理**的有效性

（3）提供企业**价值创造**循环的动力（价值创造/价值评估/价值分配）

（4）建设企业**文化**的有效工具　**PK、末位淘汰、狼性**

综上所述：最根本的体现在企业绩效水平的提高和竞争能力的增强上

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（二）绩效管理的作用

2.对**员工**的作用

（1）使员工获得**工作状况及业绩反馈**

（2）提高员工**工作效率**

（3）促进员工**能力提高**和**职业发展**

最终表现为员工绩效水平的提高，而员工绩效水平的提高则是企业整体绩效水平提升的根本基础

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（二）绩效管理的作用

3.对**管理者**的作用

（1）实现**管理目标**

（2）提高**管理技能**

（3）**节约时间**

最终的结果是使管理者能够更好地履行自己的管理职责，而管理者职责的有效履行则是员工绩效与企业绩效提高的重要保障

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

对企业的作用是**最根本**的，能带来企业整体绩效水平的提高；

对员工的作用是**最基础**性的，成为企业整体绩效水平提高的基础；

对管理者的作用是**保障**性的，成为员工绩效与企业绩效提高的保障。

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

第一节 绩效和绩效管理

四、绩效管理的典型模式

（一）**“德能勤绩”式**

本质特征：业绩方面考核指标相对少，

“德”、“能”、“勤”方面较多，

考核指标的核心要素不齐备，无评价标准，无绩效目标。

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（一）“德能勤绩”式

除以上特征外，还具备如下特点：

1. 绩效管理的重点放在**绩效考核**上

2.**没有部门考核**的概念（没有分层考核）

3.**考核内容**是对工作要求的说明

4.绩效考核**指标比较简单、粗放**

5.绩效考核**不能实现**绩效管理的战略目标导向

适用于初创企业/国有企业/事业单位：
（优）加强工作管理水平、增强员工责任意识、督促员工完成岗位工作有积极的促进作用
（劣）简单、粗放的绩效管理对组织和个人绩效的提升作用有限

第一章　绩效管理概论

（二）“检查评比”式

典型特征：

1.按岗位职责和工作流程列出工作要求及标准，**考核项目众多，单项指标所占权重很小**

2.评价标准**多为扣分项**，很**少有加分项**

3.考核指标信息来自**抽查**

（优）对提高工作效率和质量是有很大作用（定期、不定期的检查考核）
（劣）绩效考核结果没有效度；由于考核项目众多，缺乏重点，不能实现战略导向作用

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（二）“检查评比”式

考核没有效度以及不能实现战略导向作用的原因：

1.考核项目多

2.抽查检查是普遍采用的方式，员工自认倒霉，不接受考核结果

3.考核者和被考核者工作的认识和理解存在偏差

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（三）“共同参与”式

显著特征：

1.绩效考核指标宽泛，**缺少定量硬性指标**

2.崇尚**360度**考核

3.绩效考核结果与薪酬发放联系不紧密，绩效考核工作不会受到极力抵制

适用于以绩效提升为主要目标、团队协作为主要特征的组织

（优）对提高工作质量以及团队精神的养成，是有积极作用的

可以维系组织稳定的协作关系

约束个人的不良行为，督促个人完成各自任务，以便完成团队的整体工作

尚德机构
学习是一种信仰

第一章　绩效管理概论

（三）“共同参与”式

负面效果主要表现：

1.考核随意性大

2.自我评价占有太大比重

3.薪酬激励作用有限

4.扼杀创新能力



尚德机构
学习是一种信仰

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/245344102214011304