

HT 房地产员工绩效考核体系的研究与设计

第一章 问题的提出

1.1 研究背景

伴随市场环境变化速度的加紧,企业纷纷寻找有效的制胜之路。房地产业是关系国计民生的国家支柱型产业之一,其决策者更应该紧跟形势变化,提升本身的企业经营管理水平,以求在市场竞争中取胜。房地产企业的竞争的成功,已不再简朴地依托单个或者几种楼盘开发的成功,从长远看,更依赖于资金、人力资源等原因的综合运作。

房地产企业是资金投入大、变现难度高、项目开发周期长、面临不拟定原因较多的生产经营主体,并具有社会责任重、环境影响程度高等特点。所以怎样针对房地产企业特点,把握好经营方向,顺利实现组织目的,保持企业健康的连续发展,是一项极具挑战性的管理工作。靠“胆子大就能盈利”的非理性的经营管理,已不能适应现实的发展。在理性经营时代,竞争愈加剧烈,市场风险增大,所以必须不断借鉴、探讨、研究新的科学管理措施与管理模式。

近年来，因为市场需求量的逐年递增，房地产行业迅速发展，房地产企业数量激增，以成都房地产市场为例，就有三千多家大小房地产企业，行业高素质人才出现紧缺。一种公认的判断和事实是，伴随企业间竞争剧烈的程度加剧，人才是保持竞争优势中最关键的原因。怎样吸引、招募、使用、配置和开发人才，在不同的企业是大不相同的，能够说，人是其他经营要素都日渐趋同的现实中主要的变数，这个变数决定了企业员工的质量、效率和热情，同步也决定了企业的竞争优势。

对于迅速发展的中国房地产企业，建立科学的人力资源管理系统，吸引人才、留住人才、用好人才，提升关键竞争能力，主动参加日益剧烈的人才争夺战，具有主要的战略意义。

人力资源管理是一种复杂多变的系统，由若干子系统构成，其中涉及招聘系统，考核系统、酬劳系统、培训发展系统等。员工的绩效考核是企业绩效考核系统的一种主要构成部分，同步，更是整个人力资源管理系统的基础。人员招聘必须对人员的素质、能力、技术、知识潜力等方面进行全方位考核；人员晋升必须对其德、才、能、绩进行考核；人员培训必须对其适应性、发展方向、潜能、爱好、专长等进行考核；拟定人员酬劳必须对其业绩、贡献、能力进行考核。总之，人力资源管理的各个环节均须以员工绩效考核作基础。所以，员工的绩效考核系统是一种人力资源管理系统中的一种主要的子系统，对于企业来讲，建立一套完整、规范的员工绩效考核体系是至关主要的。

从员工的层面来说，考核成果与员工个人利益亲密有关，而员工的个人利益也完全取决于其对企业的业绩贡献，而只有经过考核，这些才干得以真实反应。所以，涉及员工利益的详细体现，如薪资调整、晋升、奖励、岗位移动等变化的根据主要来自于考核

成果；同步，还必须从员工职业生涯发展的高度来进行企业的绩效管理。只有如此，企业才干在日益剧烈的人才竞争中保存优异的人才，保持企业关键竞争力。

1.2 HT 房地产企业的绩效考核系统

1.2.1 HT 房地产企业简介

HT 企业成立于 2023 年，是一家拥有很强的资金实力和成熟开发理念的房地产开发企业，拥有一支具有丰富的房地产开发经验的员工队伍。企业先后开发了三个房产项目，近 20 万平方米，企业基本完毕了初步的资金积累、人员磨合的阶段，企业步入迅速稳定的发展时期。

根据业务发展需要，企业设置销售部、项目拓展部、筹划部、工程部、设计部、总工室、预算部、人事行政部、财务部，计 9 个部门，合计员工 50 余人。企业组织构造图见图 1-1。

各部门职能基本情况如下：

销售部职能

负责企业楼盘销售工作；协同筹划部掌握市场行情，制定并执行相应的招商计划、策略；挖掘新的客户起源，跟踪潜在客户，并对客户资料进行整顿归档；负责办理招商、租售中的各项手续，做好售后服务工作；帮助财务部收取客户需缴交的各项费用；配合其他部门做好客户服务工作。

筹划部职能

根据企业的发展战略制定房地产的各项推广筹划方案；负责房地产广告的制作及实际操作；负责根据物业的特点组织筹划各项公关宣传活动，并负责其实施工作；协同销售部进行物业招商、租售工作。

设计部职能

参加项目的投资分析、建筑筹划等项目开发的前期规划工作；对外来方案

图纸，组织本部门 and 有关部门讨论、论证、上报和实施；参加做好各项从规划方案至施工图纸过程中的建筑成本控制、估测工作；做好与总工室的工作配合和设计挂靠单位的衔接工作；负责对工地的服务、跟踪工作，参加图纸会审工作；与设计合作企业的交流、配合工作。

工程部职能

负责制定各阶段的施工进度计划、采购计划及资金需求计划；负责严格执行企业的决策，严格执行工程预、决算的审批手续；帮助企业进行招、投标及选择施工队伍的详细工作；进行施工阶段的进度控制，审查施工组织设计，监督进度计划的实施，完毕工期目的；负责管理施工队伍，并协调好对内对外的关系；做好材料、设备、人员的管理工作；整顿有关资料、图纸，做好归档工作；负责工程质量检验及工程验收、竣工验收工作，及时处理施工中的多种问题。

总工室职能

负责处理和解决各项工程技术问题；参加工程项目的设计方案的讨论和审核工作；参加工程建设成本的分析和控制工作；参加工程的建筑材料的选用及材料进场的验收工作；参加工程招、投标及工程队伍的选择工作；主持工程图纸的会审工作及工程的验收工作；审批各工程项目施工、组织设计方案；收编并保管工程项目的全部技术档案。

预决算部职能

负责工程预结算书的编制工作；参加工程施工协议的编写工作；帮助财务

部审议工程付款情况；参加工程验收，并对工程适时进行预决算工作。

项目拓展部职能

负责对企业项目的立项、申报等手续的办理；负责土地的规划、征用开发和管理；负责办理土地证、房地产证、销售证等各类证件；帮助做好前期工程的服务工作；帮助办理企业注册等各项审批工作；协调好与有关政府部门的关系。

人事行政部职能

负责制定企业人事行政管理制度，监督多种规章制度的落实和执行；组织统筹企业人力资源管理工作；组织统筹并管理、监督企业行政管理运作；组织筹划企业文化活动；依时呈报各项人事、行政工作报表给企业决策参照；制定企业办公费用总开支的计划，并加以调控；负责企业办公、项目物资的采购工作；配合支持企业对外人事、行政事务工作；负责日常的企业接待工作。

财务部职能

建立和健全各项财务管理制度；抓好各项应收款项的核实的工作，督促经办部门限期清理；负责对各项经济协议进行审定；按有关协议的要求，做好各类工程款项的拨付、结清工作；执行审批制度，按要求的开支范围和原则核报一切费用，负责发放员工薪资；严格执行现金管理制度和支票的使用要求，做好收费发票的购置、保管、使用及回收；编制记帐凭证；及时编制各类报表，妥善管理睬计帐册档案；拟定各项财务计划，提供财务分析报告。

1.2.2 HT 房地产企业原绩效考核系统分析

HT 企业自 2023 年成立后，一直处于高速扩张的状态，企业的效益也比较好，员工队伍迅速增长。因为企业领导层的精力集中于地产项目的开发运作上，对企业内部管理方面不够注重，同步，对于当代人力资源管理了解不多，没有真正认识到绩效考核的意义，只是出于一种对利益分配需要，引入了绩效考核。因为企业还未采用当代人力资源管理思绪，没有引入先进的绩效考核理念和方法，从严格的意义上讲，HT 企业原来的“绩效考核”还处于一种萌芽状态，仅仅是为了考核而采用的非正常的考核，没有形成系统的、规范的绩效考核体系。

(1) 原绩效考核的目的与应用

HT 企业引入绩效考核的目的是利益的分配，考核成果单纯的作为一种发放员工岗位浮动工资和年底奖金的根据。

(2) 原绩效考核的措施

在考核方式选择上，企业强调领导的权威性，注重领导对下属的管理、指挥权，所以，企业的绩效考核是直线式考核，全部采用主管领导对下考核的方式。每年年底，由员工的直接主管领导填写员工年度考核表。

(3) 原绩效考核内容及原则

HT 企业绩效考核的内容和老式的企业考核大致相同，考核内容主要体现为员工德、能、勤、绩。德，是指员工对企业的忠诚度、员工的思想品德、员工间的合作性（人际关系水平）等；能，是指员工的专业知识水平、理论的实

际应用能力，体现能力等；勤，是指员工的出勤率，主动性主动性等；绩，则是指员工的实际工作中所处理的问题，所产生的工作业绩和为企业发明的效益。

但考核中，没有针对岗位性质与特点制定不同的考核用表，企业全部的员工使用基本相同的考核用表和相同考核原则。

所以，HT 房地产企业的原有绩效考核的问题症结主要在于：

（1）考核的目的单一

因为 HT 房地产企业的原有绩效考核的目的仅仅就是发放奖金的根据，属于为了考核而考核，丧失了考核应该具有的提升企业和员工绩效等基本功能，考核的本身已经失去了应有的意义和作用。

（2）缺乏科学的考核原则

在对各部门员工的考核中，原有绩效考核使用基本相同的考核表格，并没有对不同的部门制作相应的考核表格，没有形成详细的考核原则。部门主管通过自己在日常工作中对员工的观察，从员工的德、能、勤、绩四个方面做出一个主观的判断，并据此评估出员工的考核分值。因为员工的考核原则均由自己的上司自行掌握，而且领导在平时工作中没有相应的针对考核项的统计，从而造成考核成果的随意性和不精确性。

（3）考核措施简朴

因为考核体系的不健全，在考核阶段中，企业内全部员工均没有属于符合自己岗位特点的考核表，也就是说，不同被考核者之间的差别仅仅以“意识”形态存在于其上级领导的思维中，考核成果缺乏精确性和可信度。

在考核期间内，因为缺乏系统的考核计划和完善的考核程序，考核者也就没进行某些有针对性的工作记载，到了评分之时，就只能依托直接主管的某些记忆予以员工评价，从而引起了不少员工的反感，产生了对考核的不信任感，对相应得出的考核成果也不认同。

考核中体现出领导的权威是绝对正确，使员工对领导的依赖性增长，员工更着重于处理与领导的关系，却把怎样提升工作绩效放在了次要位置。从而在公司内形成了以人际关系网为主的关系，员工间的工作纽带关系变成了一种附属产物，使员工的团队合作意识无限降低。同步，评分过程成了一种领导“拍脑袋”的灵活性、随意性工作，绩效考核的成果对企业的实际意义不大。

(4) 缺乏有效的绩效反馈

得出考核成果后，考核者一般不与被考核者进行沟通，没有针对在此考核期内所出现的问题进行双方的探讨，而作为被考核者对成果却丝毫不知。这种绩效考核方式从另一方面看来就是一种事后评估、“秋后算帐”的方式。使考核只起到了总结过去的作用，而不能起到提升员工能力，改善工作绩效的作用，绩效考核体系就象失去动力的车，无法连续迈进。

同步，在考核过程中，对于难免出现的某些人为的偏差，企业也没有针对这些问题制定相应的规则，进行恰当的处理。

这个不规范的考核体系的运营，不但没有能够公正的达成考核本身的目的，提升 HT 企业的绩效水平，反而从某些方面挫伤了员工的主动性。在指定考核措施的过程中没有员工参加，没有事先制定工作目的，使员工有蒙在鼓里，迷

迷糊糊地被考核，有紧张“秋后算帐”的想法。所以，员工在工作时害怕承担责任，不能充分发挥其工作主动性和能动性，工作中，形成事事向领导请示汇报的情况，缺乏创新精神。

从企业的角度来看，企业对员工的考核内容和原则是大致相同的，但因为考核内容和原则都是“装”在领导的心中，所以在每个考核期里，员工的考核内容和原则是不统一的，从而使考核中的人为原因偏差加大，使员工的“不公平感”加强。

1.3 HT 房地产企业绩效考核问题的处理思绪

一种企业能否迅速发展，能否壮大，有诸多影响原因：有企业外部环境，如国家宏观经济情况、国家政策、本地经济环境原因、行业的成熟度等；也有企业的内部条件：如企业战略、企业文化、人财物资源的管理利用情况、企业的技术能力等。但是，外部条件对于企业而言，是客观的，是不能变化的，只能经过企业本身的努力去适应它，尽量使企业的内部能力能满足企业外部环境的需要。

企业的内部条件，则是企业发展的关键所在，是主观的，是企业在其发展过程中逐渐形成的，而且也是能经过本身不断调整、完善而实现变化的。所以，对于企业而言，其内部原因则是影响企业的主要作用[1]。本文也是从企业管理的一种方面入手，探讨怎样为企业发展提供规范的绩效考核管理。

对员工的开发与鼓励需要企业从老式的人事管理向当代的人力资源管理过渡，建立适合本企业需要的规范化的人力资源管理体系，然后再从规范的人事管理调整和转变到以开发员工潜能、激发员工活力为根本目的的当代人力资源开发和管理上来。

老式的绩效考核只注重员工绩效考核本身，是一种事后评估。而当代的绩效考核是一种系统的控制过程，其深层目的是基于企业的发展战略，经过员工与管理者之间连续的、动态的沟通，明确员工的工作任务及绩效目的，并拟定对员工工作成果的衡量措施，在过程中影响员工的行为，从而实现企业的目的，并使员工得到发展[2]。

所以，针对 HT 房地产企业的原绩效考核所暴露出来的问题，处理 HT 房地产企业绩效考核问题的总体思绪是：

(1) 经过系统论述绩效考核的概念、原则、内容、措施、程序等方面的内容，为 HT 企业员工绩效考核系统进行诊疗和重新设计提供理论根据。

(2) 结合有关绩效考核理论对房地产企业绩效考核问题进行全方面分析，对 HT 房地产企业绩效考核的目的、原则、主体、措施、程序等做明确地界定；

(3) 经过工作分析，明确岗位职责，制定绩效原则，根据岗位特点，制定考核原则及指标，实现员工的绩效考核体系的系统化、规范化。

员工绩效考核作为企业绩效考核系统的一种主要构成部分，担负着反应员工工作业绩和为员工薪资、培训、晋升、绩效改善等管理工作提供参照和根据的主要职能，员工绩效考核系统的目的、遵照的原则、理论、措施和程序与企

业整个绩效考核系统基本一致。本文出于研究的考虑，目的是要对 HT 房地产企业初步建立起规范化的员工考核体系，伴随企业考核工作经验的积累，再逐步的建立和完善全企业的绩效考核系统。

第二章 绩效考核的理论研究

一种组织的绩效至少取决于对三个原因相互作用的控制，这三个原因是资本、技术和人力资源。由资本取得的收益能够经过精密的会计制度来测评，如利润与成本等；由技术取得的收益能够经过与此相同的控制系统来评估，如比较投入与产出、生产时间、设备效率等；而组织的人力资源对生产力的贡献则难以精确衡量，必须经过一段时间内的员工的工作成果与员工的工作行为来评价。

对员工的绩效考核，不但仅是发觉问题，处理问题，更主要的是让员工有一种连续改善，提升绩效的信心。在企业怎样科学地有效地考核员工的业绩，激发员工的工作主动性，它涉及考核原则确实定、考核体系的建立、考核成果的应用等，本章将对绩效考核的概念、目的、内容、措施、程序等方面的内容作详细的论述。

2.1 绩效考核概述

2.1.1 绩效的含义

有关绩效，存在着多样性的解释。有的教授觉得，所谓绩效就是完毕工作的效率和效能；有的教授觉得绩效就是员工的工作成果对企业目的达成具有效益、具有贡献的部分；也有教授觉得，绩效是个人知识、技能、能力等一切综合原因经过工作而转化为能够量化的贡献，涉及有形和无形两部分[3]。

简言之，员工工作绩效是指员工在工作岗位上的工作行为体现与工作成果，它体现了员工对组织的贡献大小、价值大小。

工作绩效具有：

(1) 多因性。员工工作绩效的优劣不是单一的原因决定的，而是受制于主客观多种原因。它既受到环境原因的影响，与组织的制度与机制有关，也受到员工本身能力、个性原因影响，以及员工工作动机、价值观的影响。

(2) 多维性。工作绩效尽管是工作成果的总称，但也是表目前多种维度上的，必须从多种角度去评估绩效。例如一种部门经理，他的工作绩效，不但从他的经营指标中反应出来，还应从他的管理指标中反应出来，例如，对部下的监控、指导、整个团队是否有发明性等。

(3) 动态性。因为工作绩效只是一段时间内的工作情况的反应，员工的绩效是会变化的伴随时间的推移，绩效差的可能改善绩效，绩效好的也可能逐渐变差。所以，绩效呈现出变化，切忌以主观僵化的观点看待绩效[4]。

2.1.2 绩效考核

绩效考核，又称绩效考核，绩效评价等，它是对员工的工作行为与工作结果全方面地、系统的、科学地进行观察、分析、评估和传递的过程。绩效考核在本质上就是考核组织人员对组织的贡献，或者对组织组员的价值进行评价，它是管理者和员工之间为提升员工能力与绩效，实现组织战略目的的一种管理沟通活动[5]。

绩效考核本身不是目的，而是手段，所以其概念的外延和内涵应该随经营管理的需要而变化。从内涵上说，就是对人与事的评价，有两层含义：

（1）是对人及其工作情况进行评价。

（2）是对人的工作成果，即人在组织中的相对价值或贡献程度进行评价。

从外延上说，就是有目的、有组织地对日常工作中的人进行观察、统计、分析和评价，有三层含义：

（1）是从企业经营目的出发进行评价，并使评价以及评价之后的人事管理有利于企业经营目的的实现。

（2）是作为人力资源管理体系的构成部分，利用一套系统的制度性规范、程序和措施进行评价。

（3）是对组织组员在日常工作中所显示出来的工作能力、工作态度和工作成绩进行以事实为根据的评价[6]。

员工绩效考核，主要是指企业大多数员工而非管理人员和企业各级组织整体的绩效考核。员工绩效考核是企业绩效考核系统的一种主要构成部分，担负

着反应员工工作业绩和为员工薪资、培训、晋升、绩效改善等管理工作提供参考和根据的主要职能，它的合理是否，将深刻影响企业的经营管理与发展[7]。

本文出于研究的考虑，目的是要对 HT 房地产企业初步建立起规范化的员工考核体系，伴随企业考核工作经验的积累，再逐渐的建立和完善全企业的绩效考核系统。

当代人力资源管理中的员工绩效考核是“立足于目前看将来”的一种考核措施，它在注重员工工作数量的同步更注重工作的质量，在注重员工个人成就的同步更注重团队的合作，在注重工作成果的同时更注重工作过程。所以当代人力资源管理理论将绩效考核上升为一种主要的管理措施，提出了绩效管理的概念。

2.1.3 绩效管理

绩效管理将绩效考核作为一种系统来认识。在这个系统中，绩效考核不但涉及应用某种措施考核员工工作绩效这一关键过程，而且将企业文化、企业战略以及人力资源政策对绩效考核的影响作用纳入其中，同步把考核成果反馈这一较孤立的环节与员工培训甚至人力资源开发紧密联络起来。绩效管理系统的模型[8]，

一种良好的绩效管理系统一般由定义绩效、考核绩效、反馈绩效三个部分构成。

(1) 定义绩效

定义绩效就是界定绩效的详细维度以及各维度的内容和权重，也就是让各层次的员工都明白自己的努力的目的。这是进行绩效考核的基础，也是绩效管理的关键。在这部分里，职务阐明为定义绩效的内容提供一般意义上的支持，企业文化、企业战略为定义绩效拟定明确的方向。例如，本年度企业的中心任务是经过导入全方面质量管理提升产品质量，并实现团队管理来加强合作。那么，在定义绩效的时候，员工的质量意识，产品质量的实现情况以及合作意识应该成为要点内容。

另外，企业的人力资源政策也影响定义绩效。例如当一种企业有从内部提升的惯例和政策时，对于各层次管理者而言，工作绩效的考核中必然有一项重要的内容是培养开发下属的能力。

(2) 考核绩效

这是绩效管理系统主体部分，体现为在定义绩效的基础上制定一种健全合理的考核方案并实施考核。考核方案涉及考核的内容、考核的措施、考核的程序、考核的组织者、考核人与被考核人以及考核成果的统计处理等。其中，选择合适的考核措施、设计出可行的考核表格是最关键、也是最困难的。

(3) 反馈绩效

向员工本人反馈对其工作绩效的考核成果，是为了让员工了解自己的工作情况。但在绩效管理系统中，反馈的意义并不限于此。客观、合理的考核结果能够真实的阐明员工达成组织对期望的原则的程度，而不足之处经过分析即可成为有针对性的培训需求。一样，员工的绩效考核成果能够使上级了解员工

的优缺点和个人特点等，管理者根据考核取得的信息与员工面谈，进行绩效沟通，提出绩效改善计划、员工发展计划，使员工的个人发展与实现组织目的结合起来，从而达成提升绩效的目的。另外，一种企业的企业文化对反馈绩效的方式、注重程度都有很大影响。

综上所述，绩效管理系统使绩效考核的内涵更丰富，实施过程更系统全面，与其别人力资源管理职能衔接得更紧密，从而使绩效考核在当代人力资源管理中发挥出更强大的功能。

2.2 绩效考核的目的与原则

2.2.1 绩效考核的目的

考核的目的，是员工绩效考核的关键问题。所谓考核的目的，其实质就是经过员工绩效考核要处理什么问题。考核的目的直接影响到考核的实施，目的的不同必然带来实施措施上的差别。员工绩效考核因为缺乏明确的目的，仅仅是为了考核而进行考核，这么做的成果一般是考核流于形式，考核结束后，考评的成果不能充分利用起来，花费了大量的时间和人力、物力，甚至引起员工的反感与抵触。

考核的目的也不但仅是为了奖惩，奖惩只不过是强化考核功能的手段；考评的目的不但仅是为了调整员工的待遇，调整待遇是对员工价值的不断开发的

再确认；考核的根本目的是为了不断提升员工的职业能力和改善工作绩效，提高员工在工作执行中的主动性和有效性[9]。

(1) 经过正确的指导，强化下属已经有的正确行为和克服在考核中发觉的低效率行为，不断提升员工的工作执行能力和工作绩效；

(2) 为晋升、工资、奖金分配、人事调整等人力资源管理活动提供可靠的决策根据；

(3) 强化管理者的责任意识，不断总结、提升他们的管理能力，提升组织的管理绩效；

(4) 经过对考核成果的合理利用，营造一种鼓励员工奋发向上的主动心理环境；

(5) 为雇员的职业生涯发展提供切实的基础和公平的机会，使他们一直保持发展的能力。

一般在一种绩效管理系统中不可能立即实现上述全部的目的，往往要点针对其中的几种目的。或者，当一套绩效管理体系建立时，主要是为了某几种目的，然后伴随绩效管理系统的不断发展，再实现其他目的。

HT 企业的既有的绩效考核目的主要是为了利益的分配，对考核目的的定位过于狭窄。企业将考核的目的于拟定利益分配的根据和工具，这确实会对员工带来一定的鼓励，但势必使得考核在员工心目中的形象是一种负面的悲观形象，从而产生心理上的压力。作为评估升资、奖金而进行的绩效考核，这对子以金钱为主要驱动力的员工来说是有效的，但对于以实现自我价值为需求的员工激

励效果不大。这种片面的目的会造成人力资源的极大挥霍，以及工作效率的低下。

2.2.2 绩效考核的原则

在建立考核制度及实施考核时，在宏观把握上，必须遵照一定的基本原则，在详细操作上，必须遵照实务原则，这些原则既是评估考核制度建立的主要理论根据，同步又是良好的、行之有效的人力资源管理考核体系应满足的基本条件[10]。

(1) 公开与公平

公开与公平的原则就是要求建立开放式的考核制度。开放式的考核制度首先是评价上的公开和绝对性，借此而取得上下认同，推行考核。其次是评价标准必须是十分明确的，上下级之间可经过直接对话，面对面沟通进行考核工作。在落实开放性原则时，应注意做到如下几方面：

第一要经过工作分析拟定组织对其组员的期望和要求，制定出客观的考核原则，经过制定职能原则及考核原则，将组织对其组员的期望和要求，公开地体现和要求下来，这么，考核具有总体性、全局性的特点，进而成为人力资源管理的构成部分。

第二将考核活动公开化，破除神秘观念，进行上下级间的直接对话，并把当代考核的原来目的，即能力开发与发展的要求和内容引入考核体系之中。

第三是引入自我评价及自我申报机制，对公开的绝对评价做出补充。经过自我评价，可增进组织目的的实现。进一步说，假如这种相对评价，能侧重于能力评价，并在职能资格等级制度的范围内进行的话，至少能发觉员工本身差距，弥补本身的不足。

第四是根据企业不同，分阶段引入考核原则、规则，使其员工有一种逐渐认识、了解的过程。

公开的同步，要注重公平。员工考核应根据明确的考核细则，对事不对人，尽量预防掺入主观原因和感情色彩。

(2) 反馈与修改

即把考核后的成果，及时与员工作反馈。好的东西坚持下来，发扬光大，不足之处，加以修改和弥补。

在当代人力资源管理系统中，缺乏反馈的考核没有多少意义的，既不能发挥能力开发的功能，也没有必要作为人管理系统的一部分独立出来。顺应人力资源管理系统需要，必须构筑起反馈系统。

(3) 定时化与制度化

考核是一种连续性的管理过程，因而必须定时化、制度化。考核既是对员工能力、工作业绩、工作态度的评价，也是对他们将来行为体现的一种预测，所以只有程序化、制度化地进行评估考核，才干真正了解员工的潜能，才干发现组织中的问题，从而有利于组织的有效管理。

(4) 可靠性与正确性

可靠性又称信度，是指某项测量一致性和稳定性。考核的信度是指评估考核措施确保搜集到的人员能力、工作业绩、工作态度等信息的稳定性和一致性，它强调不同评价者之间对同一种人或一组人评价的成果应该大致一致。假如考核原因和考核尺度是明确的，那么，测评者就能在一样的基础上评价员工，从而有利于改善信度。

正确性又称效度，是指某项测量有效地反应其所测量内容的程度。考核的效度是指评估考核措施测量人的能力与绩效内容的精确性程度，它强调的是内容效度，即考核事项能真实反应特定工作内容(行为、成果和责任)的程度。可靠性与正确性是确保考核有效性的充分必要条件，所以一种考核体系要想取得成功，就必须具有良好的信度和效度。

(5) 可行性与实用性

所谓可行性是指任何一次考核方案所需时间、人力、物力、财力要为使用者的客观环境条件所允许。所以，它要求在制定考核方案时，应根据考核目的，合理设计方案，并对考核方案进行可行性分析。在对考核方案进行可行性分析时应考虑如下几种原因[11]：

1) 限制性原因分析。任何一项考核活动都是在一定条件下进行的，必须研究考核方案所拥有的资源、技术以及其他条件，分析考核方案合用对象以及适用范围。

2) 目的、效益分析。全方面分析和拟定考核所要实现的目的，全方面评价考核方案对人力资源管理所能带来的直接和间接的效益，也涉及经济效益和社会效

益。

3) 潜在问题分析。预测每一考核方案可能发生的问题、困难、障碍，发生问题的可能性和后果怎样，找出原因，准备应变措施。处理这一问题的措施是在正式实施考核活动前，能够采用预试工作，发觉问题，提出改善计划，减少考核误差。

所谓实用性，涉及两个方面的含义：

1) 指考核工具和措施应适合不同考核目的的要求，要根据考核目的来设计测评工具。

2) 指所设计的考核方案应适应不同行业、不同部门、不同岗位的人员素质的特点和要求。

房地产行业单个项目开发周期一般在 1-3 年的时间，开发周期较长，在项目开发过程中，各个部门工作围绕项目的进展情况展开，工作内容具有阶段性很强的特点，所以在设计绩效考核体系的过程中，除了遵照以上一般性的考核原则外，还应该注重及时性和动态性的原则，围绕项目开发情况，及时有效的做好阶段性的考核工作。

2.3 绩效考核的程序

员工绩效考核的程序，一般涉及制定计划、技术准备、实施考核、成果反馈和实施纠正和成果利用等环节[12]。

2.3.1 制定计划

为确保企业绩效考核的顺利进行，必须事先制定计划。一般情况下，不同的考核目的，针对考核对象不同；不同的考核目的和对象，考核的要点内容也不同。不同的考核目的、对象和内容，考核的时间也有差别。所以，在制定计划时，主要分三步来走：第一步，明确考核的目的和对象；第二步，根据考评的目的和对象拟定考核内容的要点；第三步，拟定考核时间和相应的考核方法。

2.3.2 技术准备

企业绩效考核具有很强的技术性。其技术准备工作涉及考核原则准备、选择或实际考核措施、培训考核者等内容。

(1) 考核原则的准备

第一步，制定工作要项。所谓工作要项是根据各职位的工作要求（涉及工作内容及职责），列出有代表性的项目，假如组织还未建立工作阐明系统，则需要主管和下属共同讨论。

第二步，拟定绩效原则，绩效原则阐明的是工作要达成的程度，只有将要项和原则结合起来才干完整解释工作的要求情况。

(2) 考核措施的选择

在拟定评估目的、对象、原则后，就要选择相应的评估措施。绩效考核方法诸多，各有侧重，首先要了解多种考核措施的内容特点，然后根据绩效考核的本身要求及所要达到的目的来选择最佳的考核措施。要尤其注重考核措施在绩效考核中的合用性及不同考核措施利用的差别。

(3) 培训考核者

为确保人事考核工作的质量，对考核者应该进行培训，使他们注重这项工作并增强成功信心。经过培训，使考核者掌握有关技能，熟悉考核的各个环节，并积累一定的实践经验。

(4) 搜集资料

对人员的考核必须严厉仔细，所以要求作为考核基础的信息必须真实、可靠、有效，使得考核过程有据可依。搜集资料信息的措施主要有：

(5) 工作体现的纪录，如生产数量、质量，工作质量，是否按时竣工，安全情况，预算成本与实际成本比较，旷工情况，顾客或同事抱怨次数等。

(6) 其他与被考核者有来往的人，涉及主管、同事和该人员服务对象等。

(7) 关键时间的纪录，对职员体现优异或恶劣事件的纪录。

对搜集的资料应慎加选用，保持客观性，尽量预防引进和原则无关的信息，降低对考核工作的干扰。

2.3.3 实施考核

这一阶段的任务主要是对员工的工作绩效进行考核、测定和统计，对员工的考核内容，如：工作业绩、能力、态度等方面做出综合性评价。实施考核要按照事先拟定的考核计划以及考核表格进行。

考核需与既定的原则进行对照来做分析和评判，利用多种措施，从而取得考核的结论。

2.3.4 成果利用

得出评估成果并不意味着绩效考核工作的结束。在绩效考核过程中取得的大量有用信息能够利用到企业各项管理活动中。

(1) 利用向员工反馈评估成果，帮助员工找到问题、明确方向，这对员工改善工作，提升绩效会有增进作用。

(2) 为人事决策如任用、晋级、加薪、奖励等提供根据。

(3) 绩效是员工主客观原因的综合成果，所以纠正不但是针对被考核的员工，也需要针对环境条件作相应调整，检验企业管理各项政策，如人员配置、员工培训等方面是否有失误以及存在的问题。

2.4 绩效考核的内容

绩效考核，考什么，评什么，即考核内容，这是我们绩效考核必须明白的问题。言必行，行必果，工作的成果当然是我们考核的主要对象，同步，影响工作的原因也是我们须要点考核的目的，从员工个体角度看，涉及工作态度、工作能力问题。

员工的绩效考核在排除外界影响外，在本质上是对行为的成果以及影响行为的成果的原因进行考核。而行为的成果有时是有效的，有时候是无效的，这取决于是否符合企业目的，符合企业目的的行为成果才称为绩效或成果，才称上对企业是一种贡献和价值。所以人事考核的最基本的目的是考核组织的贡献，或对组织组员的价值进行评价[13]。

2.4.1 工作业绩

绩效考核的出发点是员工的工作岗位，是对员工的工作完毕情况，即工作成绩的评价。工作成绩是考核的要点所在，也是考核的中心。

而评价、考核工作业绩的项目或指标可从工作数量、工作质量、工作速度、工作精确性等方面去衡量。它处理的问题是工作完毕的怎样，是对完毕工作的状态的评价。

2.4.2 工作能力

工作能力在本质上是指一种人顺利完毕某次活动所必备的，并影响活动效率的、稳定的个性特征[14]。是指员工担当工作须具有的知识、经验与技能。能力与业绩有明显的差别。业绩是外在的，能力是内在的。一般的来说。能力包括必备的知识、专业技能、一般能力等。与能力测评不同，考核能力，是考核员工在工作中发挥出来的能力，根据原则或者要求，拟定他能力发挥得怎样，相应于所担当的工作、职务、能力是大是小，是强还是弱等，做出评估。

2.4.3 工作态度

工作态度对作业绩影响很大，是在完毕工作是体现出来的心理倾向性，企业是不能容忍缺乏干劲、缺乏热情的员工，甚至是懒汉的存在。工作能力强的人，假如工作态度不好，不努力工作，作业绩也可能低。员工的工作态度并不一定与业绩完全成正比关系，有一种很关键的中介变量就是努力的方向和企业目的的一致性。

工作态度是工作能力向作业绩转换的中介，所以在考核中必须涉及工作态度。

在目前 HT 企业的考核中，员工的考核表内容相差不大，而房地产企业由于其各部门的专业化程度相对较高，不论是员工的业绩考核，还是员工的能力考核，要想做到精确有效，其考核的内容就必须结合各部门的详细的工作特征。例如就能力考核而言，在销售部中，对销售人员的考核应该主要是考核沟通能

力、创新能力、信息力，而行政部人员更注重的是协调能力，执行能力，组织能力的考核。同步，虽然在同一部门内，部门管理人员从事的主要是部门的管理工作，对他的考核就应该着重于部门整体完成任务的情况、协调部门员工的能力、与其他部门配合的情况等等。所以在考核内容的设计方面，应该充分考虑到这些原因，应该有所侧重。

2.5 绩效考核的指标体系

拟定了考核内容之后，接下来的问题是怎样针对考核内容设计出能反应其本质特征的指标体系。它是将考核内容由抽象的概念转化成详细的能够观察的客观指标体系，建立科学的绩效考核原则，使复杂的考核内容变得条理化和简单化，使考核过程的可操作性更强，预防考核工作的盲目性。

2.5.1 有效的绩效考核指标体系的特征

- (1) 可控性：考核对象对业绩指标能够施加控制；
- (2) 可影响性：考核对象对业绩指标具有短期或长久的影响力；
- (3) 可衡量性：对业绩指标的衡量具有一定的客观性和可信度；
- (4) 及时性：业绩指标应依经营目的及时调整；
- (5) 易于搜集与计算；

(6) 业绩指标应与企业目的直接联络，如：经营成果、投资回报等。

2.5.2 关键绩效指标（KPI）基本概念

KPI（关键绩效指标）是 Key Performance Indicators 的英文简写，反应关键业绩贡献的评价根据和指标，拟定那些足以反应考核对象的本质特征和行为。它是在工作分析基础上，以可量化或者行为化的岗位职责的关键部分为考核指标的措施。它符合管理学中的“二八原则”，即 80%的工作任务是由 20%的关键行为完毕的。所以，抓住了 20%的关键行为，对之进行分析与衡量，就抓住了绩效考核的重心。

KPI 是指标，不是目的，但是能够借此拟定目的或行为原则：是绩效指标，不是能力或态度指标；是关键绩效指标，不是一般所指的绩效指标。

关键绩效指标是用于衡量员工工作绩效体现的量化指标，是绩效计划的重要构成部分。关键绩效指标具有如下几项特点：

(1) 来自于对企业战略目的的分解

这首先意味着，作为衡量各职位工作绩效的指标，关键绩效指标所体现的衡量内容最终取决于企业的战略目的，是对企业战略目的的进一步细化和分解。企业战略目的是长久的、指导性的、概括性的，而各职位的关键绩效指标内容丰富，是针对职位而设置，着眼于考核当年的工作绩效、具有可衡量性。所以，关键绩效指标是对真正驱动企业战略目的实现的详细原因的发掘，是企业战略

对每个职位工作绩效要求的详细体现[15]。

(2) 关键绩效指标是对绩效构成中可控部分的衡量

企业经营活动的效果是内因外因综合作用的成果，这其中内因是各职位员工可控制和影响的部分，也是关键绩效指标所衡量的部分。关键绩效指标应尽量反应员工工作的直接可控效果，剔除别人或环境造成的其他方面影响。例如，销售量与市场份额都是衡量销售部门市场开发能力的原则，而销售量是市场总规模与市场份额相乘的成果，其中市场总规模则是不可控变量。在这种情况下，两者相比，市场份额更体现了职位绩效的关键内容，更适于作为关键绩效指标。

(3) KPI 是组织上下认同的

KPI 不是由上级强行拟定下发的，也不是由本职职位自行制定的，它的制定过程由上级与员工共同参加完毕，是双方所达成的一致意见的体现。它不是以上压下的工具，而是组织中有关人员对职位工作绩效要求的共同认识。

KPI 所具有的特点，决定了 KPI 在组织中举足轻重的意义。首先，作为公司战略目的的分解，KPI 的制定有力地推动企业战略在各单位各部门得以执行；其次，KPI 为上下级对职位工作职责和关键绩效要求有了清楚的共识，确保各层各类人员努力方向的一致性；第三，KPI 为绩效管理提供了透明、客观、可衡量的基础；第四，作为关键经营活动的绩效的反应，KPI 帮助各职位员工集中精力处理对企业战略有最大驱动力的方面；第五，经过定时计算和回忆 KPI 执行成果，管理人员能清楚了解经营领域中的关键绩效参数，并及时诊疗存在的问题，采取行动予以改善。

2.5.3 关键绩效指标（KPI）设计的基本原则

拟定关键绩效指标时要注意 SMART 法则[16]：

(1) S 代表 Specific，指指标必须是详细的，可了解的，可告诉员工详细要做什么或者完毕什么。

(2) M 代表 Measurable，指指标是可衡量的，员工懂得怎样衡量他的工作成果。

(3) A 代表 Attainable，指指标是可达成的，可实现的。

(4) R 代表 Realistic，指现实的，员工懂得绩效可证明与观察。

(5) T 代表 Time bound，指有时限的，员工应该在什么时间完毕。

房地产企业具有各部门专业性较强的特点，筹划部、工程部、开发部等部门均具有很强的专业性，各个部门之间专业跨度相对较大，所以必须按照部门分类，根据部门、岗位的特点与要求，在工作分析的基础上，提取关键绩效指标，建立符合房地产企业行业特点的指标体系。

2.6 绩效考核的措施

绩效考核措施诸多，各有侧重，首先要了解多种考核措施的内容特点，然后根据绩效考核的本身要求及所要达成的目的来选择最佳的考核措施。要尤其注重考核措施在绩效考核中的合用性及不同考核措施利用的差别。

2.6.1 常用绩效考核措施

多种员工绩效考核措施各有优点和缺陷，应根据特定的目的和需求进行定向选择。应该强调的是，业绩考核的措施在整个业绩考核系统中只是一种手段而已，而有关各方在业绩考核过程中的相互信任、管理人员和员工的态度、考评的目的、频率、考核的信息起源以及考核人员的培训等多种原因对于业绩考评体系的成败都是非常关键的。

所以，下面我们要点论述员工的绩效考核措施，主要是对员工的工作行为考核和工作业绩的考核。员工的工作行为考核措施又涉及两类：主观考核法和客观考核法[17]。

2.6.1.1 主观考核法

根据员工的工作行为对员工进行主观评价，一般没有固定的原则，随意度比较大。但比较经济且能直观地反应出员工的真实状态。

(1) 论述法。

在论述法中，需考核者自己描述本人的工作业绩。这种措施集中倾向在员工工作中的突出行为，而不是日常的业绩。

这种考核措施与考核者的写作能力关系较大。某些主管因为其优异的写作

技巧，甚至能将一名勉强合格的工人描述得像一种工作模范。因为没有统一的原则，所以对论述法进行比较可能是很困难的。但某些经理觉得，论述法不但最简朴的，而且是对员工进行考核的最佳措施。论述法也能够是利用书面的形式对自己所做工作的总结，合用于较高级管理人员的自我评估。

（2）简朴排序法

在实施简朴排序法的情况下，考核者将员工按照工作中的总体情况的优劣依次排序，如：部门中业绩最佳的员工被排列在最前面，最差的在最终。这种措施需要的时间和成本极少，简便易行，一般适合于员工数量比较少的考核需求。在员工的数量比较多的情况下，就需要选择其他的排序措施。当然，这种措施的主要问题在于，当个人的业绩水平相近时难以进行比较排列。

（3）交错排序法

交错排序法是简朴排序法的一种变形。人们对简朴排序法不是尤其满意，觉得它过于粗糙，几乎不太可能得到一种比较合理的考核成果。根据心理学的观点，人们比较轻易发觉极端的情况，而不轻易发觉中间的情况。

把握这个原理，人们提出了用交错排序法来克服简朴排序法的不足。在实行交错排序法的情况下，考核者在目的员工中间挑出最佳的员工和最差的员工，分别将他们列为第一名和最末一名。然后在余下的员工中再选择出最佳的员工作为整个序列的第二名，选择出最差的员工作为整个序列的倒数经二名。依次类推，直到将全部员工排列完毕，就能够得到对全部员工的一种完整的排序。

（4）成对比较法

成对比较法是把握某一特定的原则，考核者将每一员工与其他员工进行逐一比较，并将每一次比较中的优胜者选出。最终，根据每一员工净胜次数的多少进行排序。这一措施的比较原则一般是员工考核者对员工比较笼统的整体印象而不是详细的工作行为或成果。

(5) 硬性分配法

硬性分配法中需要考核者将工作小组中的组员分配到一种类似于一种正态分布的有限数量的类型中去。这一措施的理论根据是数理统计中的正态分布概念，觉得员工的业绩水平遵从正态分布，所以能够将全部员工分为杰出、良好、一般、较差和很差五种情况。

在实践中，实施硬性分配的企业一般对设定的分布形式做一定程度的变通，使员工业绩水平的分布形式呈现为某种正态分布。硬性分配的优点是能够克服考核者过分宽容或过分严厉的成果，也能够克服全部员工不分优劣的平均主义。

但是其缺陷是假如员工的业绩水平实际上不遵从所设定分布样式，那么按照考核者的设想对员工进行硬性区别轻易引起员工不满。这种措施广泛地用于大组织的年底考核，例如先进的评出、工资的晋级等。

2.6.1.2 客观考核法

根据客观原则对员工的行为进行考核的措施涉及行为关键事件法、行为对照表措施、等级鉴定法、行为锚定考核和行为观察考核法等。其中的大多数方

法在实际上都是对员的行为按照考核的原则给出一种量化的分数或程度判断，
后再对员工在各个方面的得分进行加总，得到一种员工业绩的综合考核成果。

(1) 关键事件法

关键事件法是客观考核体系中最简朴的一种形式。关键事件法要求保存最有利和最不利的工作行为的书面统计。当这么一种行为对部门的效益产生不论是主动还是悲观的重大影响时，管理者都应把它统计下来，这么的事件便称为关键事件。考核者在对员工的优点、缺陷和潜在能力进行评论的基础上提出改进工作绩效的意见。假如考核者能够长久观察员工的工作行为，对员工的工作情况十分了解，同步也很公正和坦率，那么这种考核报告是很有效的。在考绩后期，考核者利用这些统计和其他资料对员工业绩进行考核。用这种措施进行的考绩有可能贯穿整个考核阶段，而不但仅集中在最终几周或几种月里。然而，假如一名基层主管要对许多员工进行考核，则统计这些行为所需要的时间可能会过多。但是，因为书面报告是对不同员工的不同工作侧面进行描述，无法在员工之间、团队之间和部门之间进行工作情况的比较，而且，考核者用自己制定的原则来衡量员工，员工没有参加的机会，所以不合用于进行人事决策。

关键事件法一般不独立使用，它作为一种补充措施与绝大多数绩效考核结合使用。

(2) 行为对照表法

行为对照表是最常用的业绩考核技术之一。在应用这种考核措施时，人力资源管理部门要给考核者提供一份描述员工规范的工作行为的表格，要求考核

者在一系列的个人陈说中进行解释，且这些人应是被受到最多或至少描述的员工。在某些情况下，行为对照表对于每一种反应员工工作行为的陈说都给出一系列有关的程度判断，每一判断被赋予不同的分数。考核者根据员工的行为表现进行选择后，将员工在项上的得分加总就是这一员工的总分。

行为对照表法的一种改善措施是所谓的强制选择系统即设计一种行为对照表，其中的考核项目分组排列，但是每个考核项目并不列出相应的分数。考核者完毕一份类似于强制选择报告的表格，但对不同的问题会赋予不同的权数。这张表格中涉及到与员工行为有关的问题。考核者或否定或肯定地回答每个问题，但考核者并不懂得每个问题的权数。得到的成果汇总到人事部门，由人事部门根据不公开的评原则计算每位员工的总分。这种措施能够降低考核者对员工的宽容成份，建立愈加客观的考核体系。

(3) 等级鉴定法

等级鉴定法是一种历史最悠久的也是应用最广泛的员工业绩考核技术。在应用这种考核措施时，考核者首先拟定绩效考核的原则，然后对于每个考核项目列出几种行为程度由考核者选择，详细而言，等级鉴定法有三个方面的特点：一是考核各项选择含义的明确程度；二是上层管理人员在分析考核成果时辨别理想答案的清楚程度；三是对考核者来说各个考核项目含义的清楚程度。这种措施所需花费的成本比较低，轻易使用。

(4) 行为锚定法

行为锚定法是将每一职务的各考核维度都设计出一种评分量表，并有某些

经典行为描述性阐明词与量表上的一定刻度相相应和联络，供操作中为被考核者实际体现评分时作为参照根据。这些经典阐明词数量毕竟有限，不可能涵盖千变万化的员工实际体现，一般极难做到被考核者的实际体现恰好与阐明词所描述的完全吻合；但有了量表上的这些经典行为锚定点，考核者给分时便有了分寸感。这些代表从最劣到最优经典绩效的、有详细行为描述的锚定阐明词，不但使被考核者能深刻信服地了解本身的现状，还能够找到详细的改善目的。

2.6.1.3 目的管理法

目的管理（Management By Objective ,MBO）经过一种专门设计的过程使目标具有可操作性，这种过程一级接一级地将目的分解到组织的各个单位。组织的整体目的被转换为每一级组织的详细目的，即从整体组织目的到经营单位目标，再到部门目的，最终到个人目的；从年度目的到季度目的，最终分解到月度目的。

目的管理经过每个人对他所在单位成果的贡献都很明确，假如全部的人都实现了他们各自的目的，则他们所在单位的目的也将达成，一样，假如各部门目的都能得以实现，那么组织整体目的的实现也将成为现实。

所以，企业不但要对全部员工进行个人业绩的考核，同步也要对企业的各级组织和部门进行多种考核，对团队和部门的考核将主要以目的管理为主，公司年度总目的在被逐层分解到各部门，各部门根据自己的年度目的进一步分解

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/296032131114010154>