

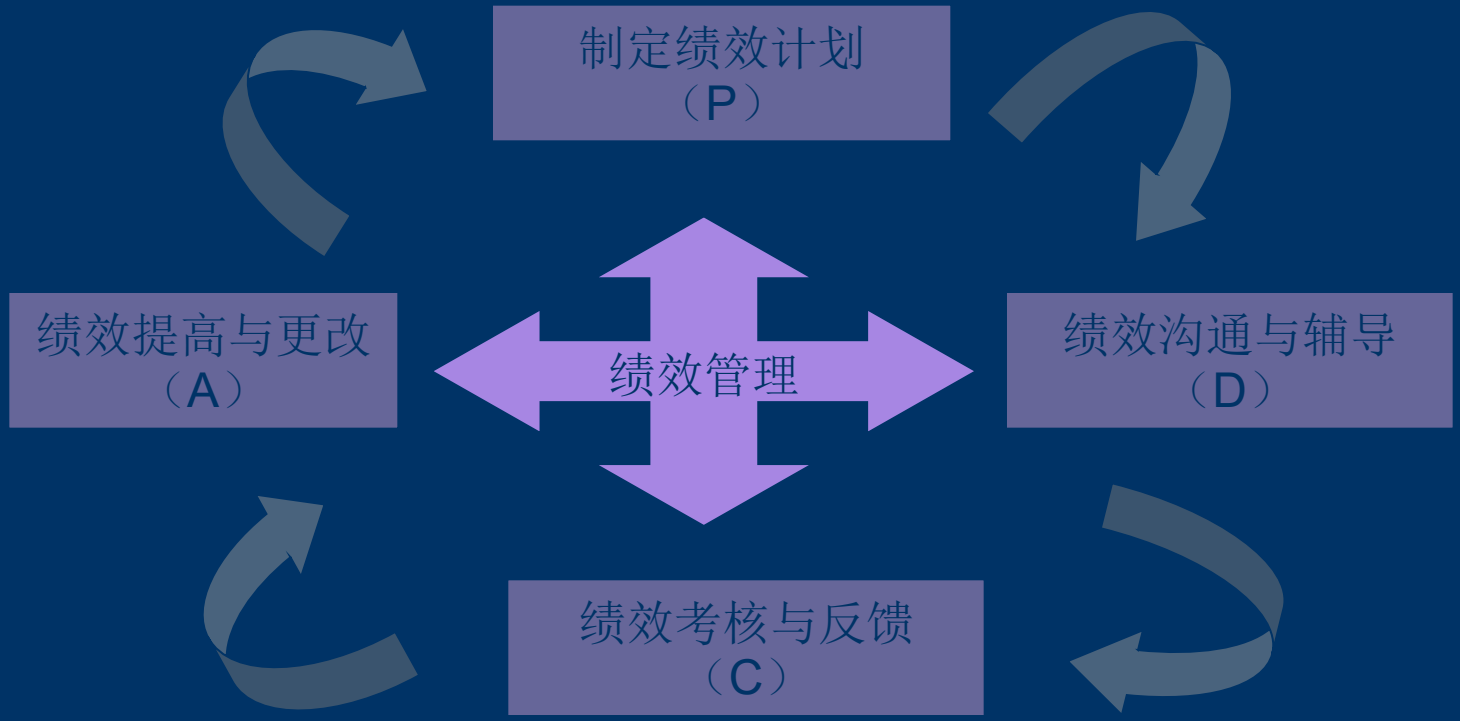
企业绩效考核管理分享



一、什么是绩效考核？

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、指标评价体系、评价标准及评价方法等内容，其核心是促进企业获利能力的提高及综合实力的增强，其实质是做到人尽其才，使人力资源作用发挥到极致。

绩效考核是一个循环的过程



PDCA

- “P”是PLAN： 制定目标和计划
- “D”是DO： 开始行动，实施计划
- “C”是CHECK 对行动的结果进行检验
- “A”就是ACTION： 纠正错误，调整方向

二、绩效考核的形式1

按考评时间分类：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况、产量和质量实绩、平时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。

二、绩效考核的形式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

（1）主管考评：指上级主管对下属员工的考评。这种由上而下的考评，由于考评的主体是主管领导，所以能较准确地反映被考评者的实际状况，也能消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、感情等主观因素的影响而产生考评偏差。

二、绩效考核的形式2

（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价。这种方式透明度较高，有利于被考评者在平时自觉地按考评标准约束自己。但最大的问题是有“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影响。

二、绩效考核的形式2

（4）下属考评：指下属员工对他们的直接主管领导的考评。一般选择一些有代表性的员工，用比较直接的方法，如直接打分法等进行考评，考评结果可以公开或不公开。

（5）顾客考评。许多企业把顾客也纳入员工绩效考评体系中。在一定情况下，顾客常常是惟一能够在工作现场观察员工绩效的人，此时，他们就成了最好的绩效信息来源。

二、绩效考核的形式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价的文字描述，或对员工之间评价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。

三、企业实施绩效考核应具备的条件

绩效考核的应用是企业发展到一定阶段的产物。

1、企业初创期

投入多，产出少，以人治为主，对企业经营业绩评价的必要性未能体现。

2、企业成长期

经过了原始积累，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，如何通过提高公司各部门工作效率保证目标实现的问题显得非常必要且重要，此时企业绩效考核被摆到重要位置上，得到应用并处于不断完善状态，可促进企业发展。

三、企业实施绩效考核应具备的条件

3、企业成熟期

发展速度减慢，企业进入最佳发展时期，绩效考核经过了完善过程进入成熟状态，有效地促进了企业发展。

4、企业衰退期

业务发展阻滞，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。

三、企业实施绩效考核应具备的条件

5、企业变生期

通过产品技术、人力资源整合，企业进入新一轮的成长期，绩效考核也会随着企业变更及成长进入一个新的创新发展期。

6、小结

并非任何企业都能实施绩效考核管理，处于成长期、成熟期的企业，建立了完整的战略目标体系、目标责任体系、组织结构体系才能把各项目标落实到各级责任人，使绩效考核成为可能。因此企业绩效考核是企业进入成长、成熟期的产物，是随企业变革而不断完善创新的过程。

四、绩效考核的原则

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况，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；要有严肃认真的考核态度；要有严格的考核制度与科学而严格的程序及方法等。

四、绩效考核的原则

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"直接上级"进行。直接上级相对来说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况。间接上级(即上级的上级)对直接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，并且使考评系统与组织指挥系统取得一致，更有利于加强经营组织的指挥机能。

四、绩效考核的原则

4、结果公开原则

考绩的结论应对本人公开，这是保证考绩民主的重要手段。这样做，一方面，可以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，继续保持先进；也可以使考核成绩不好的人心悦诚服，奋起上进。另一方面，还有助于防止考绩中可能出现的偏见以及种种误差，以保证考核的公平与合理。

四、绩效考核的原则

5、结合奖惩原则

依据考绩的结果，应根据工作成绩的大小、好坏，有赏有罚，有升有降，而且这种赏罚、升降不仅与精神激励相联系。而且还必须通过工资、奖金等方式同物质利益相联系，这样，才能达到考绩的真正目的。

6、客观考评的原则

人事考评应当根据明确规定的考评标准，针对客观考评资料进行评价，尽量避免渗入主观性和感情色彩。

四、绩效考核的原则

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说明解释，肯定成绩和进步，说明不足之处，提供今后努力的参考意见等等。

8、差别的原则

考核的等级之间应当有鲜明的差别界限，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别，使考评带有刺激性，鼓励职工的上进心。

五、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般采用图尺度表填写打分的形式进行。

举例：

一、工作执行成果 (24分)

二、工作态度 (40分)
1. 勤勉 (8分)
2. 负责 (8分)
3. 合作 (8分)
4. 服从(8分)
5. 适应 (8分)

三、工作能力 (30分)
1. 工作改善 (8分)
2. 业务执行 (8分)
3. 知识技能(8分)
4. 沟通表达(8分)

一、工作量

( )	( )	( )	( )	( )
不符最低标准	勉强	满意	很勤奋	优异

二、可靠程度

( )	( )	( )	( )	( )
须严加监督	有时须催促	合理监督下能完成工作	不大需要监督	自动自发

三、工作知识

( )	( )	( )	( )	( )
知识缺乏	某些方面知识仍缺乏	能回答大部部份问题	了解各方面工作的问题	对工作各方面都熟练

四、出勤状况

.....

五、绩效考核方法

- **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：在群体中挑选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就是分别挑选、排列的“最好的”与“最差的”，然后挑选出“第二好的”与“第二差的”，这样依次进行，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可以使用绩效排序表。

五、绩效考核方法

举例：

姓名	最高分数	姓名	最低分数
A	10	D	1
B	9	E	2
C	8	F	3

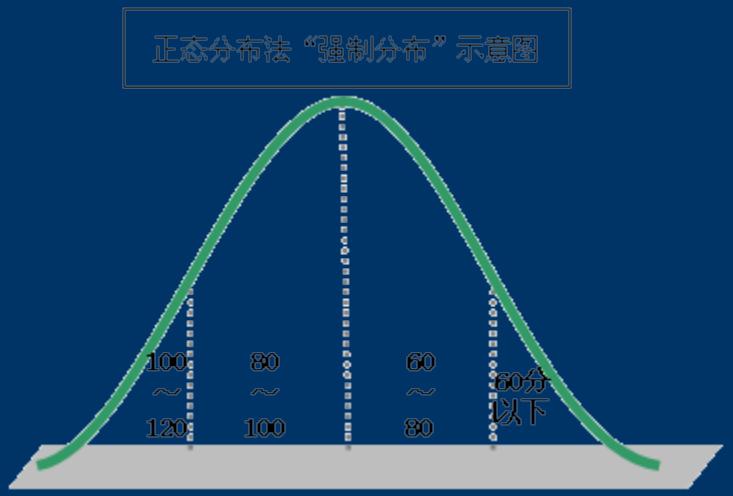
五、绩效考核方法

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。



五、绩效考核方法

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，然后将员工的考核结果安排到分布结构里去。



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/345041010220011124