人事考核制度的基本观点

一、基本观点

1　考核

所谓考核，是指在一般时间内对个人的工作能力和工作成绩作出的判断。

传统的劳动人事管理，重要凭直觉、印象、随意的观测以及凭简朴的成绩记录对工作情况作出评估，因而，缺少严格、系统、科学的评估手段，容易导致评估上的失误。现代劳动人事管理规定运用正式的评价系统，准确、公正、积极地对管理人员和职工的工作成绩作出考核和评估。劳动人事心理学的一项任务，就是设计和研制这种考核与评估系统。

绩效考核是人力资源管理上不可缺少的工具，它涉及直属上级对员工工作的观测和评价。考核的目的并不仅是为了奖惩，员工的调任、升迁、加薪等重大决定都必须依据精确的考核结果。因此，如何在员工平常表现中制定一些明确的绩效标准以期奖惩分明，同时据此施行适当的在职训练，有系统地连续绩效考核工作，这是人力资源管理的一个重要内容。

人事考评是职工在所有职业生涯中都要接触到的问题。职工在公司工作中，希望自己的工作成绩得到公司的认可，得到应有的待遇，希望通过个人努力取得事业上的进步，同时也希望得到上级对自己努力方向的指点。总之，职工从本质上说，是寄希望于人事考评工作的。

考核是一项非常细致的工作，必须严格按照一定的程序来进行。

第一步，拟定考核基础。应清楚地说明对下属的规定是什么，这可以从找出工作要项(即构成工作的多项活动中的几项重要活动)和制订绩效考核的标准入手。

第二步，考核绩效实行，并与下属在考核时面谈，一起讨论。

第三步，拟定绩效考核改善计划，这是考核工作最终的落脚点。

第四步，在职辅导，以辅助员工提高绩效。

绩效考核也称考绩，就是检查和评估职工对职务所规定的职责的履行限度，以评估其工作成绩。

考绩的意义不仅是一个公司对其职工工作绩效情况的评估，同样也是职工心理上的一种高层次的需求—成就感需要的满足、职工需要感到自己完毕了某些工作，规定得到认可; 通过目的考核，职工需要感到有为实现公司目的出力的参与感; 通过对职工本人发展意识的了解，使职工感到有培养提高和升迁发展的机会，有一种需要目的导向和参与的组织归属感。所以，考绩不仅在分派和人力选拔上有指导意义，并且有更广泛的激励作用。通过考绩也能使公司了解在实行目的过程中的状况与公司人力资源对目的完毕的影响，以便对下一步行动作出对的的导向。

因而，考绩的过程既是公司人力资源发展的评估和发掘过程，也是了解个人发展意愿，制定公司培训计划和为人力资源开发作准备的过程。

绩效考核是种又费时又不那么令人感到快乐的一种工作，那么为什么管理还要用它呢?是由于绩效考核所能达成的一些目的是别的工作或办法所达不到的。

绩效考核是运用和开发组织最重要的资源—公司员工的关键因素。绩效考核被用来达成很多管理目的。

员工考评的内容大体可以分为德、能、绩、勤四个方面。根据不同的需要，考评时有不同的侧重。

“德”重要涉及政治品质、思想作风、职业道德等方面。

“能”重要指工作人员从事本职工作的能力，即分析和解决问题的能力以及独立工作的能力等。具体地说，它重要涉及学识水平、工作能力和身体能力等三个方面。

学识水平：它涉及文化水平、专业知识水平、学历、工作经历等。

工作能力：它涉及领导能力、管理能力、决策能力、计划能力、组织能力、监督能力、调控能力以及反映能力、适应能力、预见能力、发明能力、表达能力、谈判能力等。

身体能力：它重要是指年龄和健康状况两个因素。

“勤”就是指勤奋精神。它重要涉及积极性、纪律性、责任感、出勤率四个方面。具体地说，就是：是否具有良好工作态度、事业心、工作责任感和服务精神；是否肯学肯钻，任劳任怨；是否达成规定的出勤率。

“绩”，就是工作人员的实际奉献，即完毕工作的数量和质量。它涉及：人员是否准时、按质、按量完毕本职工作和规定的任务，

在工作中有无突出成绩等。

所谓德，重要是员工的工作态度和职业道德。现代公司里，员工不再处在跟着机器转的从属地位，不再是机器的支配人。整个公司经营管理都以人为中心。人不仅在操作意义上，并且在决定机器运转方式上都支配着机器。人是公司的中心，这一点特别集中地体现在公司人才的作用上。公司技术骨干和经营骨干的一个点子，往往能给公司增长极大的效益，而这种点子仅用监督的办法，是难以从人头脑中开发出来的。为此，不仅需要公司有适当的激励办法，并且需要公司员工具有较强的敬业精神和公司责任心。从德的方面考评员工，重要也就是考评这种精神和责任心。除此之外，在社会主义制度下，还应考评员工的社会主义觉悟以及相应的法律道德意识。所谓能，重要是员工的专业技能，也是涉及一般能力。公司考评不同岗位上的员工，有不同的能力规定。一般来说，理解能力、操作能力、交往能力、创新能力、组织能力等，是员工技能考评选较普遍的内容。对于一般员工，比较侧重前两种；对于技术骨干，比较强调操作能力与创新能力；对于经营管理骨干，比较强调后两种。员工的能力，是员工发挥作用的基础，与他对公司的奉献直接相关。所谓绩，即员工的工作成绩，涉及岗位上取得的成绩和岗位之外取得的成绩。岗位成绩与岗位职责有关，是员工成绩的主体。在公司管理中，岗位职责体现为一系列任务标准和操作标准，这种标准是规定每一个员工能达成的，达标成绩是员工的起码成绩。在此之上，根据工作任务和工作规范的执行情况，表现出不同的业绩不平。除了本职工作之外，

作为公司的一员，员工还也许为公司做出其他方面的成绩，例如合理化建议。这些成绩也体现着员工对公司的奉献，考评时不能忽视。所谓勤，重要是指员工的工作态度，即解决本职工作的方式，例如事业心、出勤率等。公司的工作是在分工协作中进行的，一个员工的工作与其他员工有直接关系，例如流水线上的操作工。即使是比较独立的岗位，例如推销员，也不是只看他能否完毕推销任务就行，还要看他是如何工作的，是否尽到了自己的责任。尽职尽责但完不成任务，和能完毕任务但不努力，都不是好的状态，说明管理中有问题。合理的情况应当是员工乐意也可以较好地完毕任务。勤是联2　**绩效考核的作用**

通过招聘、培训，把符合规定的人员录用和分派到合适的工作岗位后，接下来，就需要在工作过程中不断地对人员的工作成绩作出考核和评估，这也是劳动人事部门的一项重要任务。

工作成绩考评涉及管理的各个部门，考评的标准重要通过职务分析来制定，并作

为考评工作的基础。

工作成绩考评信息的重要用途之一，是对干部、职工提供反馈，让他们了解工作情况，从而改善工作中由于人的因素而产生的缺陷和局限性之处，这就为人员的培训提供了依据。因此，考评可以说是一种诊断手段，通过科学的、公正的、积极可靠的评价，使人们了解和发现自己的弱点。这比悲观地指责与批评，效果会好得多。

工作成绩考核与评估的又一作用，是可以根据按劳分派的原则，用考评结果拟定工资报酬。公司和单位应当尽也许使考评系统与报酬升降之间有比较直接的关系，即按照考评结果决定工资报酬的升降幅度，从而充足调动工作积极性。在实际工作中，可以从两个方面运用考评手段：

①在全面调整工资时，由劳动人事部门对干部、职工的工作实绩进行比较全面的考核与评估，并结合调资政策和其他规定(如工龄、职务等)，拟定应调整的工资量。

②在平常工作中，定期进行考核与评估，用以拟定奖金的数额。这种考评已被经常运用。

工作成绩考评对于工作调配决策也是十分重要的。许多公司和单位对新录用或选拔的人员实行试用期，让他们从事几种工作，比如在几个部门或车间分别干几个月，承担不同的工作任务，然后对他们的工作实绩作出考评，把他们安排到最能取得好成绩的岗位上去。对于新任用的基层干部，也可以采用试用的办法，让他们在不同工作部门锻炼一段时间，再根据工作考评的结果作一个比较，决定最适合各人能力专长的工作职务。

工作成绩考评还可以作为人员提高与晋级的依据。当然，工作实绩并不是提高的惟一理由，还要考虑有关人员的工作经验、思想品质以及工作的实际需要等因素。但严格地以工作考评结果作为提高与晋级的重要依据，无论从提高后的工作情况，还是群众的反映来看，效果都比较好。

由于绩效考核是按照一定的标准，采用科学的方法，检查和评估公司员工对职务所规定的职责的履行限度，以拟定其工作成绩的一种有效的管理方法。对员工绩效考核，是在工作了一段时期以后进行的，因而它更能全面地反映人员的实际能力和对某类工作岗位的适应限度。绩效考核是以员工为对象，其重要目的在于通过对员工全面综合的评价，判断他们是否称职，并以此作为公司人力资源管理的基本依据，切实保证员工的报酬、晋升、调动、职业技能开发、激励、辞退等项工作的科学性，如表 2-19 所示。

表　2-19　256 个公司的绩效考核应用情况调查表

位次	考核的功能	比例(%)
1	功绩增长	91
2	劳绩结果/反馈/工作征询	90
3	提高	82
4	停职或解职	64
5	绩效潜力	62
6	替补计划	57
7	职业计划	52
8	调动	50
9	人力计划	38
10	分红	32
11		29

	培训项目开发与评价	
12	内部沟通	25
13	挑选程序有效性标准	16
14	费用控制	7

绩效考核又是人力资源部门开展人力资源管理工作研究的重要途径。当人力资源部门需要拟定新的人员测评指标时，可以用绩效考核的结果作为工作成效的标准。因此，绩效考核可以用来进行各种人力资源管理研究：设计有关人员招收、预测、录用、调配方面的人力资源管理决策方案；检查人力资源管理政策的效用；制定人力资源开发的计划等等。

绩效考核涉及公司管理的各个方面、各个部门。一方面，考核的标准要通过岗位分析来制定，并以此作为考核工作的基础，有助于加强公司管理的基础工作；第二，在考核中，不仅要考核个人的工作实绩，并且还要考核集体的、整个公司的工作成效。因此，考核工作起着某种管理作用，对管理信息有着控制与反馈的作用。

3　绩效考核的评价目的

(1)评价目的

绩效应以完毕工作所达成的可接受限度为标准，不宜定得过高，也不宜定得过低，以免失去考核的意义。从合理的角度来看，绩效标准应使员工有很多机会得以超过标准并得到主管的赏识，也表达未达成此标准的绩效是无法让人满意的。它应由接受考核的部门或个人事先与管理者或主管共同讨论后订立，并批准此项考核标准，以此作为管理和执行的依据。

绩效考核的目的重要涉及开发雇员的技能、激发其积极性和提供绩效反馈。由于雇员对绩效考核也有投入，因此考核变得比监督者简朴地填一个表格要费时得多。

雇员都想知道他们的上司(监督者)对他们表现的见解，因此绩效反馈便成了一项最基本的开发需要。雇员们想知道他们的表现是否令人满意，他们工作的结果是否令人称道。在雇员追求他们的职业时，不断地积累组织对他们的表现的见解是很重要的。当他得知对他们将来职业转移有利的反馈，他们的工作积极性就提高了。假如运用恰当的话，绩效考核可以极大地满足和激励员工。大体说来，绩效考核的目的重要在于两个方面：开发和评价。

最通常的建立在绩效考核上的决策是报酬，涉及绩效增长、雇员分红和其他报酬方面的增长。对于雇员来说，这是绩效考核的最基本的目的。因此，经常在组织中见到用绩效考核决定报酬增长的绩效评价或绩效考察的用语。通常绩效考核在两个方面影响雇员未来的报酬：从短期看，它可以决定下年度的报酬增长；长期来说，它也许决定哪个雇员将得到高报酬的职位。

人力资源管理决策是绩效评价的第二个评价性目的，由于经理和监督者必须就提高、降职、调动和退职等问题做出决策。过去的绩效考核结果通常有助于决策哪个雇员最值得提高或向别的好的工作变动。

绩效考核也可用来评估招募、挑选和安排人员。这些职能的有效性可以部分地通过把雇员的绩效评价结果和他们申请工作时的测验结果进行比较来衡量。例如，管理者也许会发现在挑选测验中得分大体相等的工作申请人一年后在工作岗位的成绩却相差很多；因此，这些测验没有精确地预测雇员的行为。据调查，绩效考核的评价目的和人力资源管理决策目的是公司所追求的绩效考核的最重要目的。

绩效考核的目的是绩效考核程序的开始和基础，它对绩效考核机构及其职责的拟定、绩效考核内容及其标准的拟定、绩效考核方法的选择等具有重要决定作用。如对个人的考核和对部门的考核的目的是不同的，因而其考核机构、考核内容、考核方法都是不同的；同样是对个人的考核，以培训为目的的考核和以奖金分派为目的的考核，其考核的内容和方法都不同样，其考核机构的拟定也有区别。

(2)目的与考核的层次水平

绩效是一个比较复杂的现象，包含着许多方面。其中之一便是应当对工作的哪些方面作出评估，这是绩效考核的层次和分析水平问题。分析水平是与考核的目的联系在一起的，不同的考核目的决定了应当进行何种层次水平的分析。

人力资源管理心理学把绩效考核提成五个层次水平：

①公司组织的成效。涉及公司的产值、利润、市场销路、产品质量以及整个组织气氛等。

②部门或群体的成效。涉及部门或群体的工作效率、事故率、生产水平和群体气氛等。

③个人任务的成效。涉及员工个人所完毕的产量和质量指标，如管理人员的管理效果，计算机应用开发人员完毕的程序设计量和投入应用的项目数，医务员治愈的病人数量，等等。

④个体行为。这是指个体在完毕任务中所采用的方式或行为，如管理人员的领导方式风格，计算机程序员在编制管理系统软件时的编程环节，学校教师的教学方式，等等。

⑤影响个体行为的心理特性。涉及个体的态度、信息、盼望、个性、技能和能力倾向。

在绩效考核中以何种层次水平为主，这取决于考核的目的。例如人力资源调配或晋级方面的决定需要着重对个人成绩进行考察，就应当以第③、④层次水平为主，对个人工作任务成效和行为表现做出考核；人力资源部门需要收集并公布工作情况，对员工给予绩效反馈，以便改善工作。

考核的层次水平与考核目的的关系如表 2-20 所示。

表 2-20　考核目的与考核的层次水平

考核目的	考核的层次水平

1.晋级、提高、调配和辞退	个人工作结果，个体行为
2.对员工作出反馈	个人工作结果
3.工作评价(评先进等)：个人、集体	部门工作结果 公司成效，个人工作成效
4.奖金	个人工作结果，个体行为
5.人员选择与录用决策	个人行为，个体特性
6.培训需要的诊断	个人行为，个体特性
7.评价培训效力	个人工作结果，部门工作结果
8.预算、人力资源计划、生产计划	

绩效考核的开发性目的也给雇员们指出了未来工作的努力方向。这种反馈使雇员结识到了他在过去工作中的长处和缺陷，使他决定将来要提高哪些方面。雇员们特别想知道他们如何才干提高。绩效考核的设计应利于开发更优秀的雇员，由于绩效考核是为了解决不好的工作表现而设计的。

考核结果会影响雇员训练和开发决策。低于通常标准的评价或考核结果会表白雇员某些方面的表现可以通过在岗或脱产培训得到加强。当然，并不是所有的低绩效都能通过训练和开发克服的。监督必须能把缺少必要的技能或能力而导致的不好的工作表现和由于士气低或某种形式的工作不满而导致的工作表现差别区分开。

4　绩效考核的原则

为了对的而有效地进行人员考绩，一方面要明确人员考绩所必须遵循的基本原则，一般有以下几条：

(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，就不也许发挥考绩应有的作用。在考绩中，各级领导和人事部门要排除一切干扰，本着实事求是的精神，客观、全面、真实地考察和评价工作人员，要摒弃个人的好恶恩怨，防止用感情和偏见来代替政策。公司的人事考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定，并且在考评中应当严格遵守这些规定。同时，考评标准、程序和对考评责任者的规定在公司内都应当对全体职工公开。这样才干使职工对人事考评工作产生信任感，对考评结果抱理解、接受的态度。

(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，并且还会产生悲观的后果。考绩的严格性涉及：要有明确的考核标准；要有严厉认真的考核态度；要有严格的考核制度与科学而严格的程序及方法等。

(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)，也最有也许反映真实情况。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，更有助于加强经营组织的指挥机能。

(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陷、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，尚有助于防止考绩中也许出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

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，并且这种赏罚、升降不仅与精神激励相联系。并且还必须通过工资、奖金等方式同物质利益相联系，这样，才干达成考绩的真正目的。

(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。也就是说，一方面要做到“用事实说话”。考评一定要建立在客观事实基础上。另一方面要做到把被考评者与既定标准作比较，而不是在人与人之间比较。

(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，说明局限性之处，提供此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线，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。

除了以上原则之外，对考评承担者进行充足训练，使其尽量排除主观因素，并可以对考评标准有准确的、统一的理解，也是非常重要的。

5　绩效考核的特点

员工考评的特点在于，它是由公司进行的、以公司的规定为标准、只对本公司员工进行的考察和评估。公司在掌握用员工自主权的同时，也就有了对于员工的考察评估权。事实上，在现代公司中，员工之所以能成为员工，已经是考察评估的结果，即已经接受了招聘时的考察评估，并达成了聘用的标准。聘用之后的考评，是员工考评的继续和深化，是把人力与物力具体地适本地结合起来的重要条件。不通过考评，不掌握员工能力、素质、意向的特点，就不能用好员工，不能合理地因事择人。因此，员工考评是公司人事管理的一项经常性工作。如何考评?对谁考评?由公司根据经营管理的需要自己决定。考评的标准，也由公司自身决定。不能把公司的员工考评标准与其他考评标准混淆起来。

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/405032032300011240