

绩效考核

参考大全

目录

概念	
内容	
种类	
	1. 1.按时间划分
	2. 2.按考核的内容分
	3. 3.按主观和客观划分
作用	
	1. 一、 达成目标
	2. 二、 挖掘问题
	3. 三、 分配利益
	4. 四、 促进成长
主题	
技巧	
流程	
形式	
	1. 按考评时间分类
	2. 按考评主体分类
	3. 按考评结果的表现形式分类
方法	
周期	
	1. 绩效考核周期的概念
	2. 确定绩效考核周期的方法
原则	
推行	
制度	
	1. 总则
	2. 绩效管理流程
	3. 绩效考核
	4. 考核内容
	5. 年度考核得分计算
	6. 绩效沟通与反馈
步骤	

基础

1. 应具备的条件

问题

1. 信度与效度
2. 绩效考核的误差

操作

方案（范例）

1. 某企业行政部绩效考核方案

KPI 绩效考核

1. KPI 体系的建立
2. KPI 绩效考核的要点

如何做好目标绩效考核——

1. 考核指标的 SMART 原则
2. 如何设定目标——
3. 常见的指标——

目标管理与绩效考核

绩效考核的 PDCA 循环

概念

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管理人员完成指定任务的工作实绩和由此带来的诸多效果做出价值判断的过程。

绩效考核^{[1][2]}（performanceexamine）是一项系统工程。绩效考核的定义为：企业在既定的战略目标下，运用特定的标准和指标，对员工过去的工作行为及取得的工作业绩进行评估，并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

明确这个概念，可以明确绩效考核的目的及重点。企业在制定发展规划、战略目标时，为了更好的完成这个目标需要把目标分阶段分解到各部门，最终落实到每一位员工身上，也就是说每个人都有任务。绩效考核就是对企业人员完成目标情况的一个跟踪、记录、考评。注意绩效考核的时效关系，绩效考核是对被考核主体过去进行评价并对其将来产生影响。

内容

绩效考核包括两大部分：

- 1、业绩考核
- 2、行为考核

现在很多企业都出现一种情况，即过分强调了业绩，而忽略了对行为的培养。这就出现一个问题：业绩做得越好的员工，越不遵守纪律，越不尊重游戏规则，这种员工在企业大力发展的过程中，将成为企业的阻碍。一旦被提拔成管理人员，影响就更大了。因此，考核员工的业绩和行为一般分为四种情况，对这四种情况的员工亦要区别对待：



种类

1.按时间划分

（1）定期考核。企业考核的时间可以是一个月、一个季度、半年、一年。考核时间的选择要根据企业文化和岗位特点进行选择。

（2）不定期考核。不定期考核有两方面的含义，一方面是指组织中对人员的提升所进行的考评，另一方面是指主管对下属的日常行为表现进行纪录，发现问题及时解决，同时也为定期考核提供依据。

2.按考核的内容分

（1）特征导向型。考核的重点是员工的个人特质，如诚实度、合作性、沟通能力等，即考量员工是一个怎样的人。

（2）行为导向型。考核的重点是员工的工作方式和工作行为，如服务员的微笑和态度，待人接物的方法等，即对工作过程的考量。

（3）结果导向型。考核的重点是工作内容和工作的质量，如产品的产量和质量、劳动效率等，侧重点是员工完成的工作任务和生产的产品。

3.按主观和客观划分

（1）客观考核方法。客观考核方法是对可以直接量化的指标体系所进行的考核，如生产指标和个人工作指标。

（2）主观考核方法。主观考核方法是由考核者根据一定的标准设计的考核指标体系对被考核者进行主观评价，如工作行为和工作结果。

综上所述，对各级人员的考核可以从以下方面进行：知识（专业知识、行业知识、社会阅历等）、工作业绩、工作能力（组织能力、协调能力、沟通能力等）、工作态度、工作方法、工作效率、组织纪律、道德品质、配合度、学习精神、团队精神、成本意识、目标达成、绩效改进等。不同职级的人员考核的重点不尽相同，各考核点所占分值权重不一样，但绩效改进是每一位被考核者都必须包含的内容，它是落实绩效考核 PDCA 循环的具体体现。

作用

一、达成目标

绩效考核本质上是一种过程管理，而不是仅仅对结果的考核。它是将中长期的目标分解成年度、季度、月度指标，不断督促员工实现、完成的过程，有效的绩效考核能帮助企业达成目标。

二、挖掘问题

绩效考核是一个不断制订计划、执行、改正的 PDCA 循环过程，体现在整个绩效管理环节，包括绩效目标设定、绩效要求达成、绩效实施修正、绩效面谈、绩效改进、再制定目标的循环，这也是一个不断的发现问题、改进问题的过程。

三、分配利益

与利益不挂钩的考核是没有意义的，员工的工资一般都会为两个部分：固定工资和绩效工资。绩效工资的分配与员工的绩效考核得分息息相关，所以一说起考核，员工的第一反应往往是绩效工资的发放。

四、促进成长

绩效考核的最终目的并不是单纯地进行利益分配，而是促进企业与员工的共同成长。通过考核发现问题、改进问题，找到差距进行提升，最后达到双赢。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管理中，是两个密不可分的环节。[在设定薪酬时](#)，一般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 [员工](#)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激励的作用。

主题

合格的绩效考核者应了解被考评者职位的性质、工作内容、要求以及绩效考核标准，熟悉被考评者的工作表现，最好有近距离观察其工作的机会，同时要公正客观。多数企业在选择考核主体时，多采用 360 度全方位考核方式，考核者选用被考评者的上司、同事、下属、被考评者本人和外部专家。

上司考核的优点是对工作性质、员工的工作表现比较熟悉，考核可与加薪、奖惩相结合，有机会与下属更好地沟通，了解其想法，发现其潜力。但也存在一定缺点，由于上司掌握着切实的奖惩权，考核时下属往往心理负担较重，不能保证考核的公正客观，可能会挫伤下属的积极性。

同事考核的优点是对被考评者了解全面、真实。但由于彼此之间比较熟悉和了解，受人情关系影响，可能会使考核结果偏离实际情况。最适用的情况是在项目小组中，同事的参与考核对揭露问题和鞭策后进起着积极作用。

下属考核，可以帮助上司发展领导管理才能，也能达到 [权力制衡](#)的目的，使上司受到有效监督。但下属考核上司有可能片面、不客观；由下级进行绩效考核也可能使上司在工作中缩手缩脚，影响其工作的正常开展。

自我考核是最轻松的考核方式，不会使员工感到很大压力，能增强员工的参与意识，而且自我考核结果较具建设性，会使工作绩效得到改善。缺点是自我考核倾向于高估自己的绩效，因此只适用于协助员工自我改善绩效，在其他方面（如加薪、晋升等）不足以作为评判标准。

外部专家考核的优点是有绩效考评方面的技术和经验，理论修养高，与被考评者没有瓜葛，较易做到公正客观。缺点是外部专家可能对公司的业务不熟悉，因此，必须有内部人员协助。此外，聘请外部专家的成本较高。

技巧

实行绩效考核体制之前，应先对公司的管理层做一个调整，做一个考核，这个考核分工作态度、工作技能、工作效率、工作成绩、团队意识、沟通能力、配合能力、员工印象几方面，只有先将管理层考核清了，调整到位了，员工才会相信您的绩效考核体制，才会配合您的工作，也才会再次调动起积极性。

首先，要建立企业内部申诉机制，让员工在遭遇不公正、不公平待遇时有一个申诉与解决的通畅途径，避免因领导者情感因素伤害职业打工者的权益。

其次，企业内部不仅要确定不同部门或岗位的权利、义务，同时还必须采取自上而下的岗位描述，明确细化的岗位职责及考核标准，避免将考绩沦为一种粗放的能力“审判”。

流程

- 1、详细的岗位职责描述及对职工工资的合理培训；
- 2、尽量将工作量化；
- 3、人员岗位的合理安排；
- 4、考核内容的分类
- 5、企业文化的建立，如何让人成为“财”而非人“材”是考核前须要考虑的重要问题。
- 6、明确工作目标；
- 7、明确工作职责；
- 8、从工作的态度（主动性、合作、团队、敬业等）、工作成果、工作效率等几个方面进行评价；
- 9、给每项内容细化出一些具体的档次，每个档次对应一个分数，每个档次要给予文字的描述以统一标准（比如优秀这个档次一定是该员工在相同的同类员工中表现明显突出的，并且需要用具体的事例来证明）；

10、给员工申诉的机会。

形式

按考评时间分类

(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。

按考评主体分类

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。

(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。

(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。

按考评结果的表现形式分类

(1) 定性考评。其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。其结果则以分值或系数等数量形式表示。

方法

1、图尺度考核法（ GraphicRatingScale ， 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。

2、交替排序法（ AlternativeRankingMethod ， 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。

3、配对比较法（ PairedComparisonMethod ， 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（ ForcedDistributionMethod ， 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。

5、关键事件法（ CriticalIncidentMethod ， CIM ）：是一种通过员工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，一般由主管人员将其下属员工在工作中表现出来的非常优秀的行为事件或者非常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）与该员工进行一次面谈，根据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（ BehaviorallyAnchoredRatingScale ， BARS ）：是基于对被考核者的工作行为进行观察、考核，从而评定绩效水平的方法。

7、目标管理法（ ManagementbyObjectives ， MBO ）：目标管理法是现代更多采用的方法， 管理者通常很强调利润、 销售额和成本这些能带来成果的结果指标。在目标管理法下，每个员工都确定有若干具体的指标，这些指标是其工作成功开展的关键目标，它们的完成情况可以作为评价员工的依据。

8、叙述法：在进行考核时，以文字叙述的方式说明事实，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：又称交叉考核（ PIV ），亦即，将原本由上到下，由上司评定下属绩效的旧方法，转变为全方位 360°交叉形式的绩效考核。在考

核时，通过同事评价、上级评价、下级评价、客户评价以及个人评价来评定绩效水平的方法。交叉考核，不仅是绩效评定的依据，更能从中发现问题并进行改革提升。找出问题原因所在，并着手拟定改善工作计划。

20、平衡计分卡 (BalancedScoreCard , BSC)：是一种全新企业综合测评体系，代表了国际上最前沿的管理思想。围绕企业的战略目标，利用 BSC 可以从财务、顾客、内部过程、学习与创新这四个方面对企业进行全面的测评。在使用时对每一个方面建立相应的目标以及衡量该目标是否实现的指标。平衡计分卡被誉为“75 年来最伟大的管理工具”，已广泛应用于西方国家。

周期

绩效考核周期的概念

绩效考核周期也可以叫做绩效考核期限，是指多长时间对员工进行一次绩效考核。绩效考核通常也称为业绩考评或“考绩”，是针对企业中每个职工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对职工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价。

由于绩效考核需要耗费一定的人力、物力，因此考核周期过短，会增加企业管理成本的开支；但是，绩效考核周期过长，又会降低绩效考核的准确性，不利于员工工作绩效的改进，从而影响绩效管理的效果。因此，在准备阶段，还应当确定出恰当的绩效考核周期。

确定绩效考核周期的方法

绩效考核周期确定，需考虑因素以下几个因素：

1、职位的性质。不同的职位，工作的内容是不同的，因此绩效考核的周期也应当不同。一般来说，职位的工作绩效比较容易考核的，考核周期相对要短一些。

2、指标的性质。不同的绩效指标，其性质是不同的，考核的周期也方应不同。一般来说，性质稳定的指标，考核周期相对要长一些；相反，考核周期相对就要短一些。

3、标准的性质。在确定考核周期时，还应当考核到绩效标准的性质，就是说考核周期的时间应当保证员工经过努力能够实现这些标准，这一点其实是和绩效标准的适度性联系在一起的。

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。

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。

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。

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，有奖有罚，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。

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。

推行

在遵循以上原则二的基础上，企业的绩效考核推行由无到有，往往会经历四个阶段，分别是：

形式期，绩效考核刚刚推行时往往都处于这个阶段。此时考核往往以试考核形式出现，考核结果可以不与绩效工资挂钩主要是让各级人员找到考核的感觉，掌握考核的方式方法。

行事期，绩效考核已逐步开展、渐入佳境时所处的阶段。此时考核开始与绩效工资、利益、晋升等挂钩，真正进入实操阶段；

习惯期，此时绩效考核已形成习惯，具备了文字性东西、制度性语言。到在这个阶段的企业，基本上一到考核周期，企业由上至下会自发的进行考核，统计考核数据，计算绩效工资，一旦涉及员工薪酬调整、晋升会首先以过往的绩效为依据；

文化期，此时绩效考核已深深与企业文化结合在一起，员工希望被考核，考核已成为企业必备的一种常态，企业呈现一种公平竞争、公开要求的平等氛围。

制度

总则

（一）目的

1. 通过绩效管理将部门和员工个人的工作表现与公司战略目标紧密地结合起来，确保公司战略快速平稳地实现。
2. 在绩效管理过程中促进管理者与员工之间的交流与沟通，形成良好的沟通机制，增强公司凝聚力。
3. 通过绩效管理提高公司的管理水平、提升员工的工作绩效，促进公司快速发展。
4. 通过对员工工作绩效、工作能力等进行客观评价，为员工薪资调整、职位变动、培训与发展等人力资源管理工作提供有效的依据。

（二）适用范围

公司所有人员，但下列人员除外。

1. 公司总经理
2. 临时工、小时工