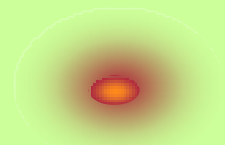
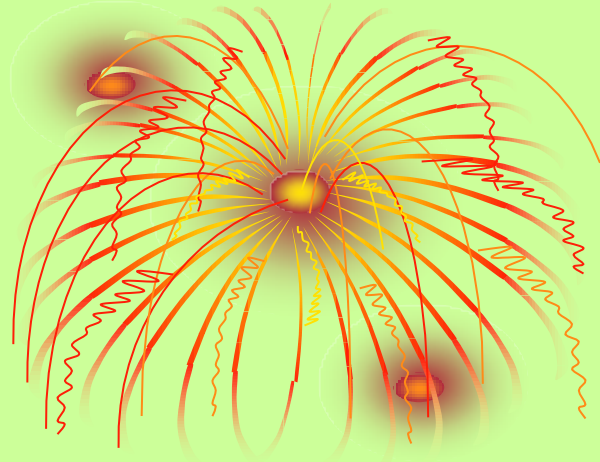


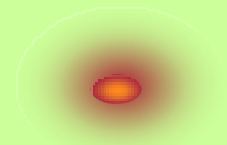
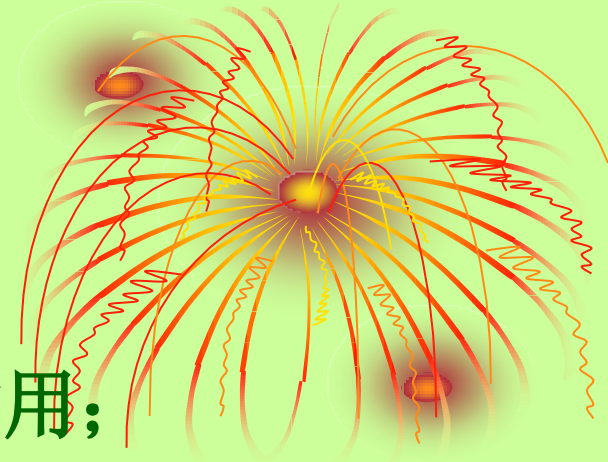
# 第七章

## 绩效管理



## 本章学习目标：

- 1、了解绩效管理的内涵及其作用；
- 2、理解绩效管理的理论和原则；
- 3、掌握绩效管理的方法；
- 4、运用所学的知识和方法，进行具体的绩效考评。



# 本章引导案例:方正电脑的绩效管理




1999年,方正电脑公司的第一套全面考核体系正式实施,至今已经发展到第三版了。第一套体系的贡献在于建立起绩效考核的观念;2000年第二套考核体系则提高了绩效指标与工作的相关性,进一步提高了考核的有效性;2001年,在公司规模扩大与业务细分的情况下,单一的绩效评估已不能满足公司的发展需要,绩效管理作为连接企业战略和成果的一个重要环节,随着公司的发展,第三套版本开始建立起来。

方正电脑公司的绩效管理目的明确,首先是客观评估员工工作绩效,帮助员工提升自身工作水平,从而提升公司整体绩效。其次加强员工与管理人员就工作职责、工作期望、工作表现和未来发展方面持续的双向沟通。最后,给员工与其贡献相应的激励。

在这个体系中,公司全体成员都扮演着重要的角色:高层管理者是倡导者和核心;人力资源部是体系构架者、宣传者与维护者;部门经理是设计者和执行者;员工则是参与者与反馈者。

(1) 在这个体系中,工作表现考核表列出了公司的核心价值观的五个指标,分别为严格认真、主动高效、客户意识、团队协作、学习总结。这张表是员工的行动纲要,它体现的主要是引导职能。公司希望每个员工将价值观融入到血液中,落实到行动中。



(2) 绩效计划考核表列出了季度主要工作项目、考核标准、权重及资源支持承诺。每个季度之初，员工依据本岗的《岗位说明书》、部门的工作目标，按照SMART的原则制定本季度个人的绩效计划。

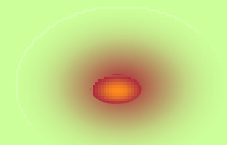
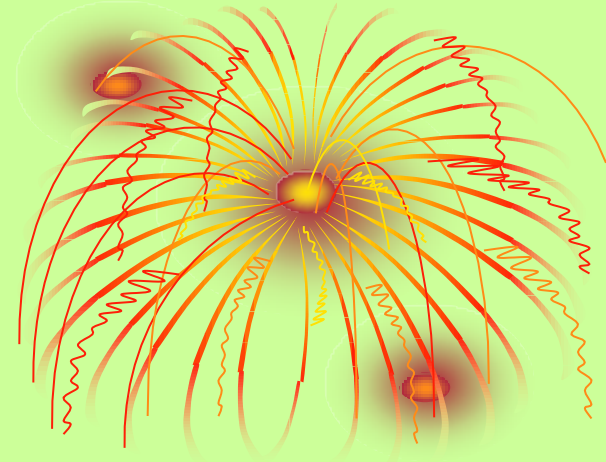
例如销售人员、产品经理主要通过销售收入、客户的评估、库存、毛利等因素来评估；研发人员主要通过项目的时效性及创造性来评估。绩效计划将作为本季度的工作指导和考核依据。考核由员工自评及员工上级评估分别进行，通过面谈交流并达成一致。这张表实际就是一张目标设定和评估表，它体现的是监督职能。

(3) 季度末以部门为单位将员工的考核结果进行排序，按照一定的比例分布归入七个等级。绩效考评结果直接影响员工的绩效工资。为了加强激励作用，不同性质的岗位，绩效工资比例大小不同，而且加大了不同的等级的业绩表现奖惩间的力度。

绩效管理体系随着公司的发展也需要不断更新，我们要让管理者掌握绩效管理的理论并主动参与到绩效体系的设计中，能够从不同的业务角度和管理高度对绩效管理体系提出具有建设性的改进建议以保证企业目标的顺利达成。因此在积极推动现有绩效体系的同时，我们也积极寻求绩效体系的下一个完美版本。

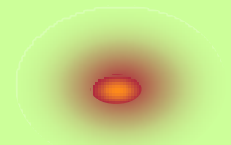
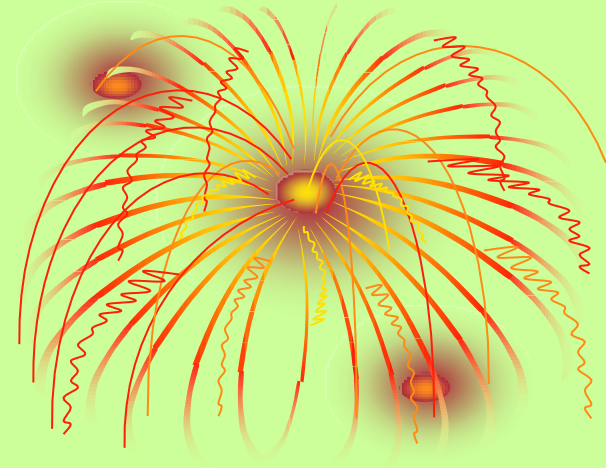
## 思考题：

- **1、** 方正电脑的绩效管理有何优缺点？
- **2、** 案例中绩效管理运用了哪些方法？

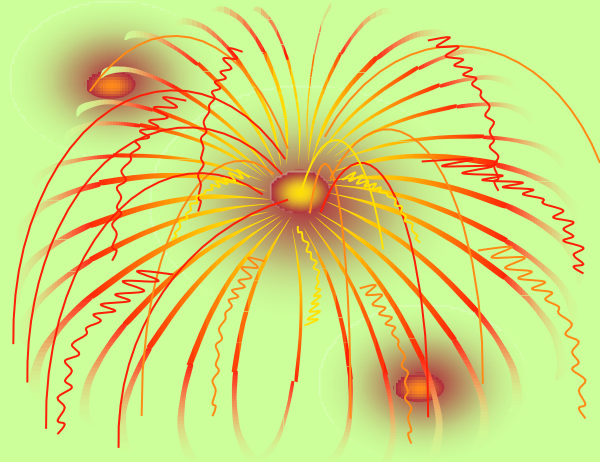


# 本章主要内容：

- ④ 绩效管理概述
- ④ 绩效管理的实施过程
- ④ 绩效考评的方法
- ④ 绩效反馈与过程
- ④ 绩效管理的几种模式



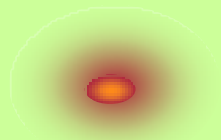
# 第一节 绩效管理概述



## 一、绩效的内涵

### (一) 绩效的含义：

绩效（performance）是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的并且能够被评价的工作业绩、工作能力和工作态度。总的来说，绩效可以分为组织绩效、团队（部门）绩效和个人绩效。



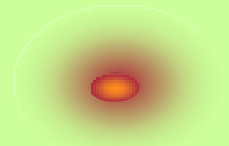
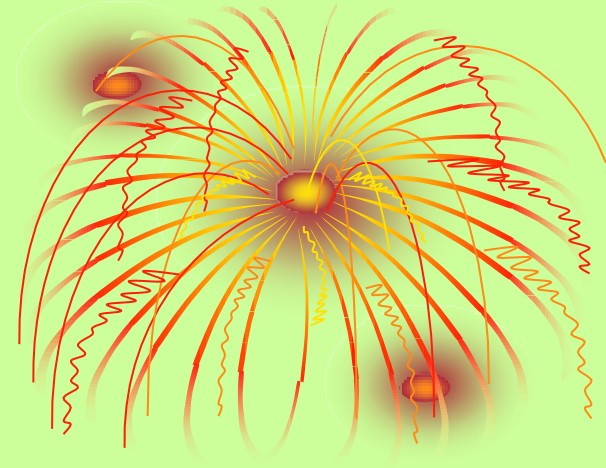
## (二) 绩效的性质

### 1、多因性

用公式表示为： $P=f(A, M, E, O)$

### 2、多维性

### 3、动态性

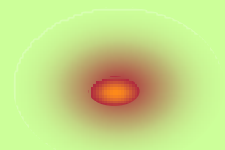
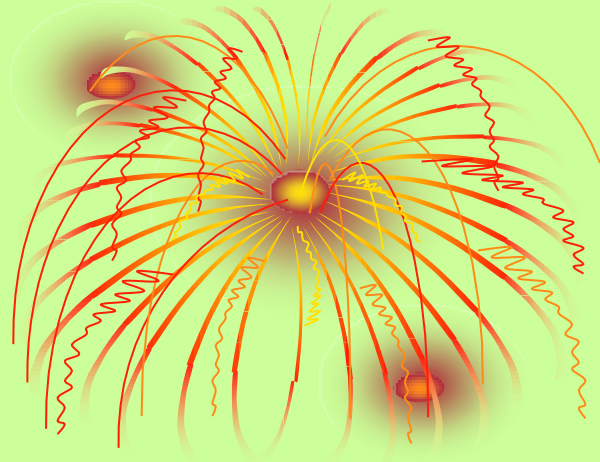




## 二、绩效管理的内涵

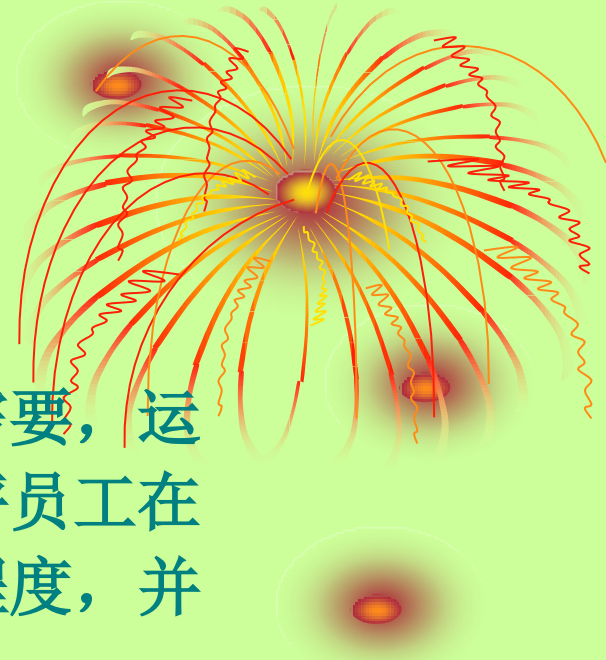
### (一) 绩效管理的含义

- 绩效管理（performance management）是指，制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况作出评价和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高企业整体绩效的制度化过程。



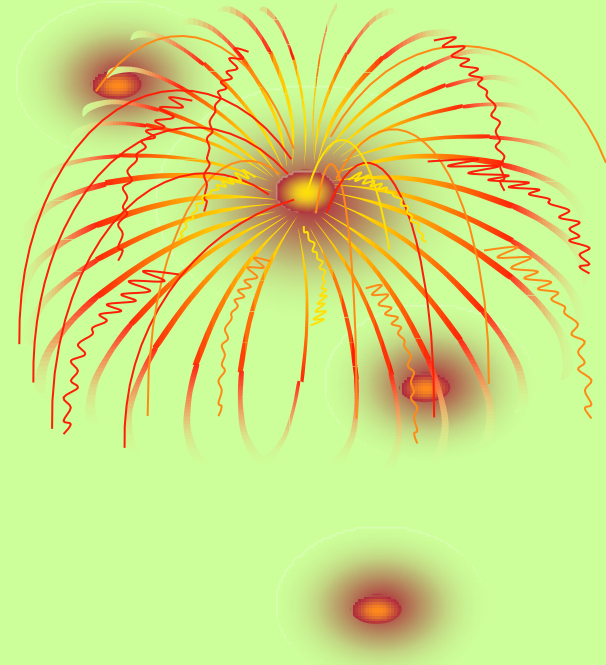
## (二) 绩效管理与绩效考评

- 👉 绩效考评是指根据人力资源管理的需要，运用相应的制度和系统化的方法，考评员工在一定考评周期内对规定职责的履行程度，并评价其工作业绩的过程。
- 👉 绩效管理是人力资源管理的核心内容，绩效考评是绩效管理的关键环节。绩效管理与绩效考评是密切相关的，但二者并不是等价的。  
。



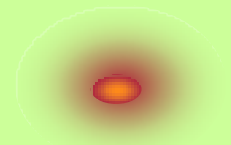
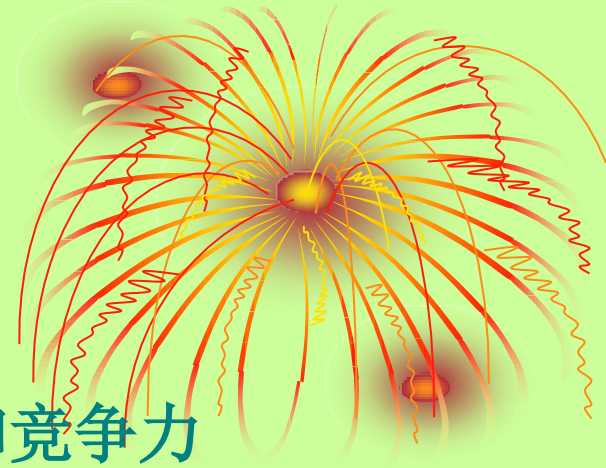
## (三) 绩效管理的目的

- ⌚ 战略目的
- ⌚ 开发目的
- ⌚ 管理目的



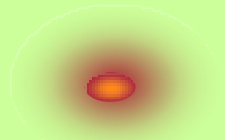
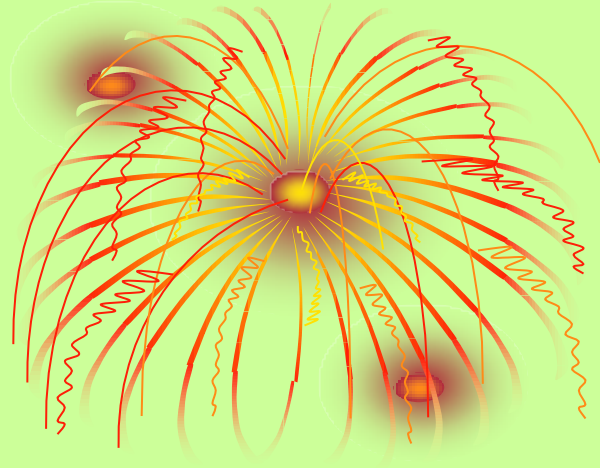
# 三、绩效管理的作用

- （一）有助于提高企业的生产率和竞争力
- （二）为员工的薪酬管理提供依据
- （三）为员工的职务调整提供依据
- （四）为培训工作提供方向
- （五）有助于员工更好地进行自我管理
- （六）通过绩效考评，反映员工的贡献程度



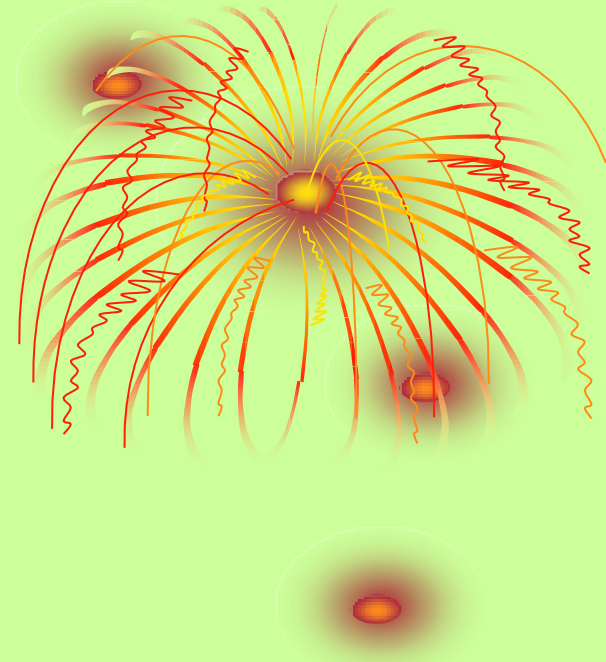
## 四、绩效管理的原则

- 透明原则
- 具体可衡量原则
- 反馈原则
- 客观、公正原则
- 定期化与制度化原则



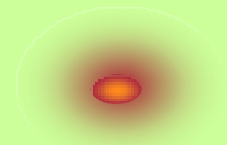
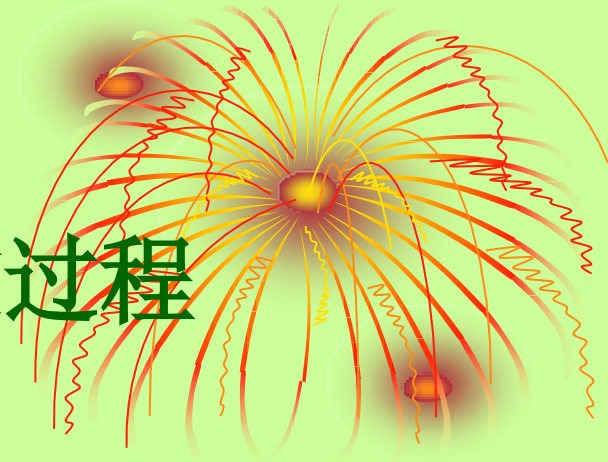
# 五、绩效管理的内容

- ◆ 绩效计划
- ◆ 绩效沟通
- ◆ 绩效考评
- ◆ 绩效反馈
- ◆ 绩效结果的应用



## 第二节 绩效管理的实施过程

- 一、制订绩效管理计划
- 二、绩效管理方案的实施
- 三、绩效的反馈与改进



## 二、绩效管理方案的实施

(一) 绩效沟通

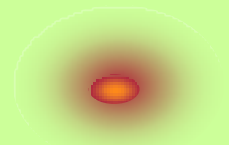
(二) 绩效考评

1、确定考评主体

2、绩效考评的衡量标准

3、影响绩效考评的因素

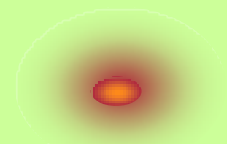
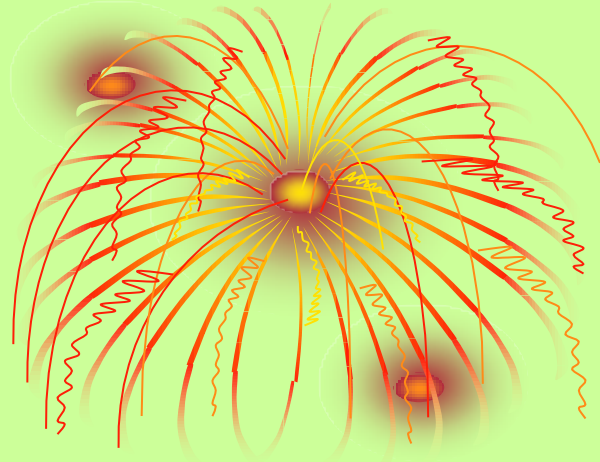
4、确定考核时间和考核方法





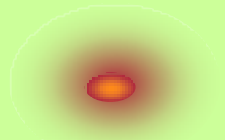
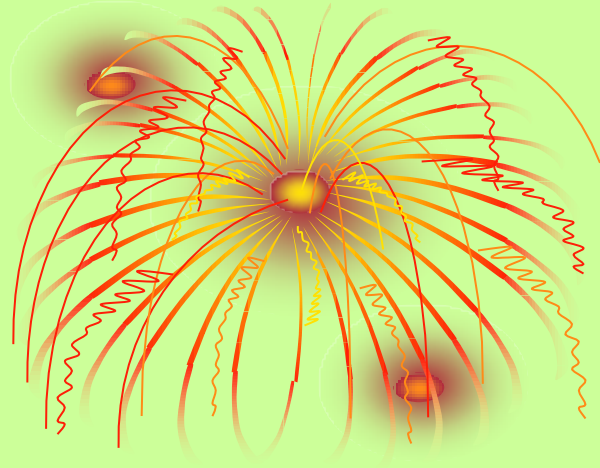
## ➤ 绩效考评的衡量标准

- ① 战略一致性
- ② 信度
- ③ 效度
- ④ 接受度
- ⑤ 明确度



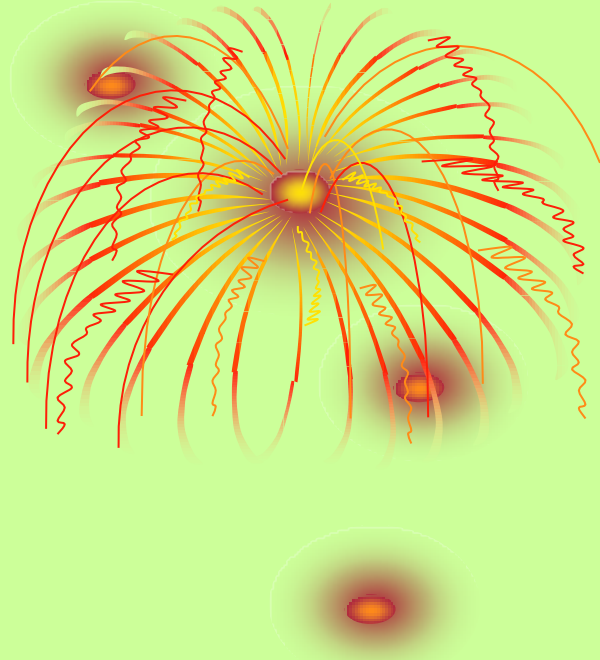
## ➤ 影响绩效考评的因素

- ① 考评主体
- ② 考评的标准和考评方法
- ③ 组织条件



## ➤ 确定考核时间和考核方法

- ① 比较法
- ② 量表法
- ③ 描述法

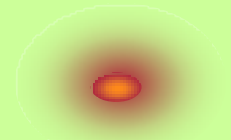
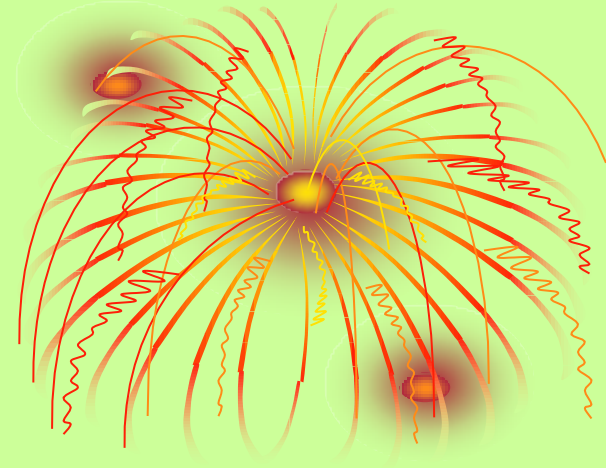


## 第三节 绩效考评的方法

一、比较法

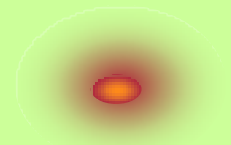
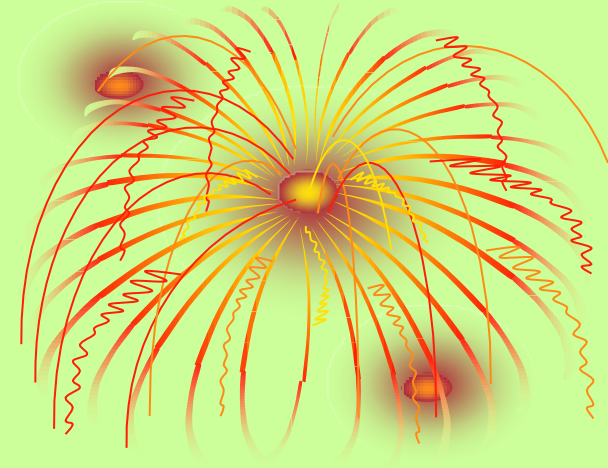
二、量表法

三、描述法



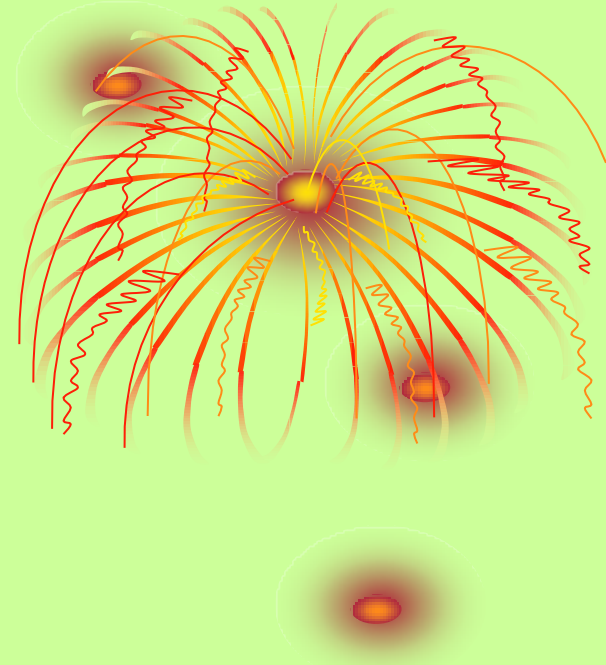
# 一、比较法

- ✓ 排列法
- ✓ 交替排序法
- ✓ 成对比较法
- ✓ 强制分布法



## 二、量表法

- ✓ 等级评估法
- ✓ 行为观察量表法
- ✓ 行为锚定评分法



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/748070105077006054>