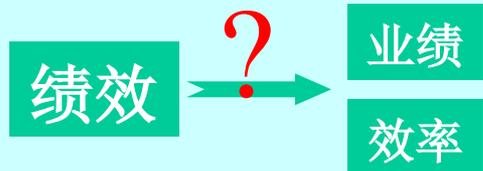
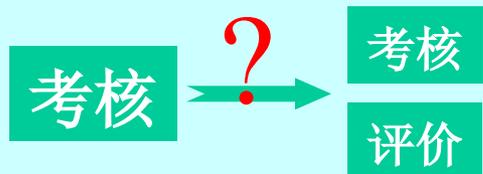


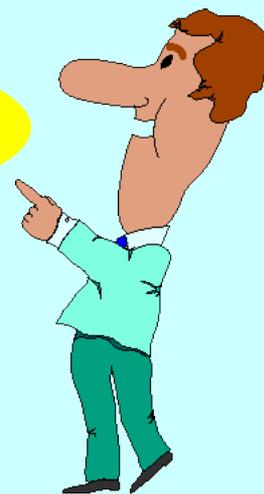
一、什么叫绩效考核？



主要体现目前工作任务在数量、质量、及时间效率、成本等方面的完毕情况。

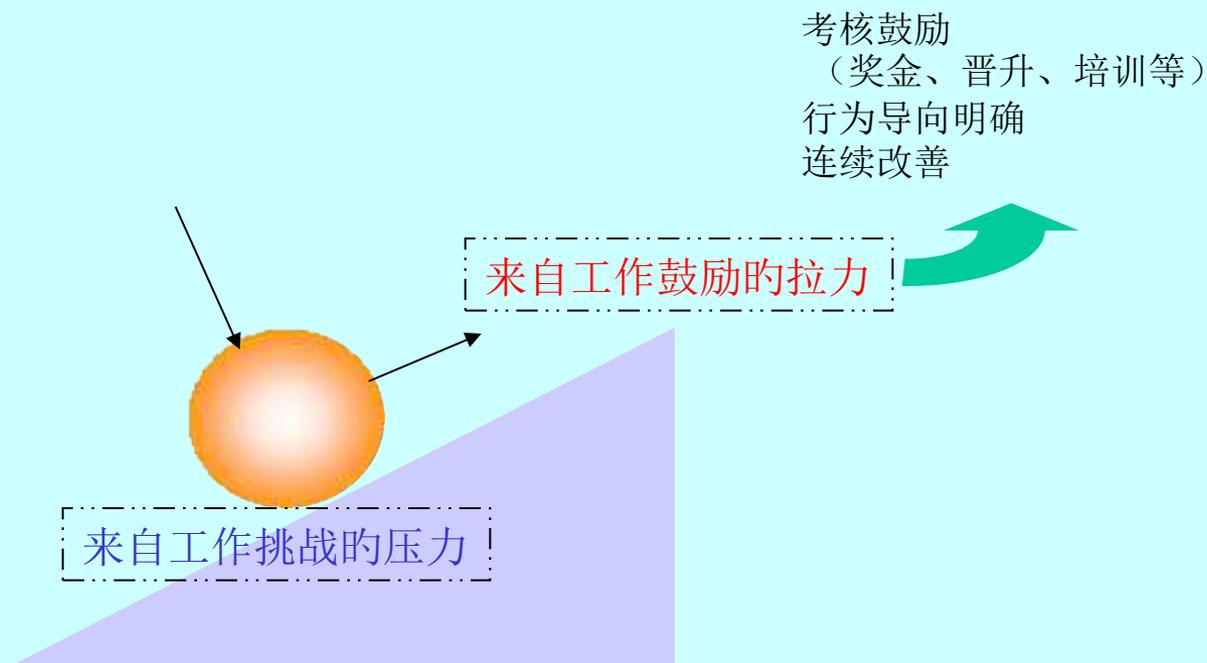


体现目前上级或同事对自己工作情况的定量和定性的评价。



二、绩效考核有什么意义？

绩效考核产生压力、拉力



三、考核的目的

正确地评价员工的工作。

1、从企业角度：

- 处理涨工资和发奖金的问题：谁该涨？谁不该涨？该涨多少？等等
- 处理员工的人事调整问题：谁该晋升？谁该调岗？谁该解雇？等等
- 了解员工培训和教育的需要？谁需要什么样的培训？等等

2、从员工角度：

- 了解了企业对他工作的评价
- 懂得了自己改善工作的方向

附页：薪酬构成与什么有关？

薪酬构成 = 固定部分 + 浮动部分 + 福利部分

岗位（责任、技能）评估价值

业绩考核管理

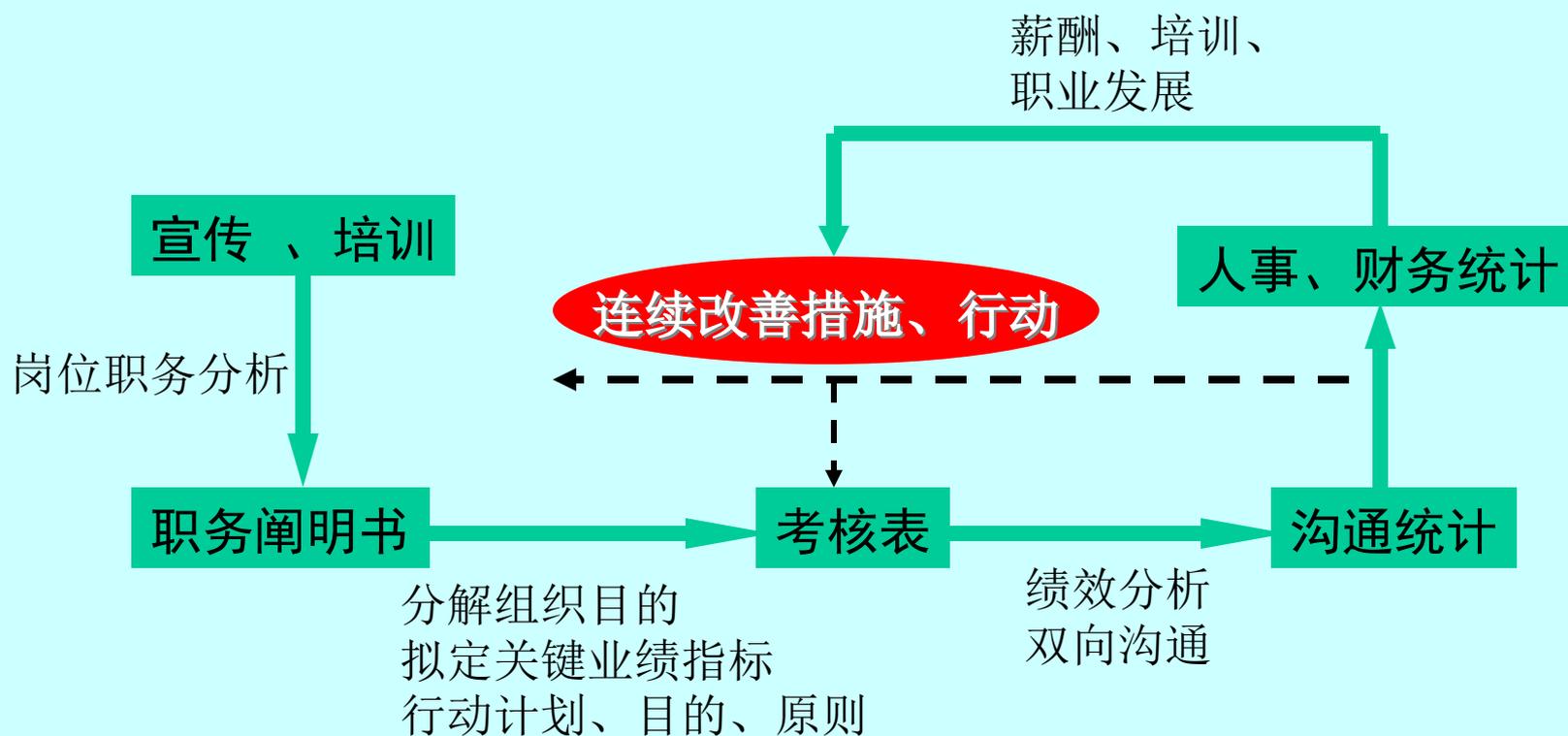
企业能力

四、绩效管理系统的内容



绩效考核是绩效管理的主要控制手段。

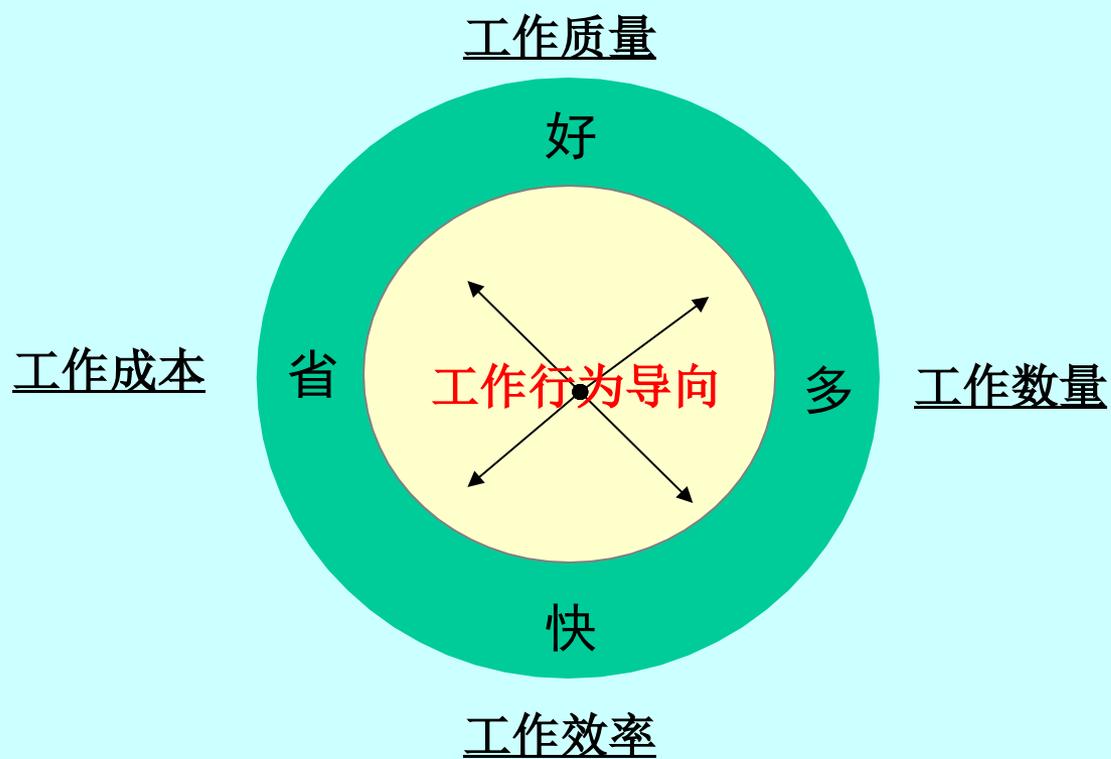
五、绩效考核的详细操作流程



六、考核内容分类（参照）

指标范围	权重范围	项目内容	举例
1、财务指标	30%—60%	<ul style="list-style-type: none"> 可量化的财务价值指标 	<ul style="list-style-type: none"> 费用情况、创收情况
2、客户价值指标	15% —40%	<ul style="list-style-type: none"> 从顾客的角度评价工作情况 	顾客满意度（企业内部协作互为顾客服务）
3、内部流程指标	10% —30%	<ul style="list-style-type: none"> 从内部业务角色 	工作效率、工作质量控制、工作程序规范化等

七、考核内容分类导向



八、考核方式

主要岗位360度年度考核

月考核 年度考核

综合分档

三档制

考核总分

百分制

A 档人员不能超出总人数的20%；
B 档为60%，
C 档人员不能低于总人数的20%

考核小项

五级制

A 卓著，明显超出岗位要求；
B 良好，全部满足岗位要求；
C 到达要求，大部分满足岗位要求；
D 有待改善，与岗位要求稍有差距；
E 不能胜任，不能到达岗位要求。

九、考核沟通与反馈

动态、连续的绩效沟通，要求考核成绩统计结束后，领导与下属做一次沟通，总结成绩，指出不足，商讨改善计划，有效的及时排除遇到的障碍，必要时修订行动计划，**这是绩效管理体系的灵魂和关键。**

怎样进行绩效沟通反馈（仅供参考）

- 1、建立并维持彼此依赖
- 2、对事不对人
- 3、在平等的立场上进行商讨
- 4、倾听并鼓励下属多讲
- 5、谈详细，避一般
要点在于绩效而非性格
- 6、落实施动计划
要点在于将来而非过去
- 7、优点与缺陷并重（“三明治”法）
- 8、不但找出缺陷，更要诊疗出原因

十、考核应注意的问题

- 1、保密，考核成果只对被考核人、被考核人上级、人力资源部门公开，对其别人员一律保密。
- 2、考核要客观的反应员工的实际工作情况，防止因为光环效应、新近性、偏见等主观原因带来的误差。
- 3、一般考核的内容和原则一年内不能有大的变化，但本着 实事求是、实用有效的原则，在多方沟通同意的基础上，能够做出合适的调整。
- 4、考核的行为导向性非常强，在操作上注意下面几方面：

单向性		双向性
注重性格		注重成果
注重处罚		注重改善
主管象法官		主管象教练
注重过去		注重将来

十一、绩效考核成果的应用

- 1、导引员工的行为趋向组织的目的
- 2、帮助主管与员工建立绩效伙伴关系
- 3、提供员工绩效改善的提议
- 4、招募与甄选有效性的根据
- 5、培训与开发有效性的根据
- 6、晋升、调岗的根据
- 7、淘汰绩效不佳者的工具
- 8、奖金分配的根据
- 9、试用期管理的有效工具
- 10、员工潜能培训与职业发展的指导

十二、在考核早期的体会

1. 企业建立系统的考核之前，先进行简朴的考核，这么能够积累某些经验。
2. 考核的形式比考核的内容主要。
3. 让员工懂得企业在考核他，本身就能增进员工的工作。
4. 考核的成果为人事部门处理员工不满提供了根据。
5. 考核的沟通，能够帮助上下级经过良好的工作沟通，找出工作差距和保质保量按时完毕工作任务。
6. 考核申诉的程序十分主要。
7. 考核系统只有与其他系统相结合才更有意义。
8. 考核并非越复杂越好，是否合用最为主要。
9. 考核应该具有相对稳定性。
10. 在制定绩效考核时，在目的上必须与高层管理者保持一致，不然考核极难实施。

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/835324243013011334>