



Job168.com 网络学院

绩效管理

——HR师级认证

华南理工大学工商管理学院 周霞



中国南方人才市场
SOUTH CHINA MARKET OF HUMAN RESOURCES

job168.com
南方人才网



- 主要研究：
 人力资源管理,技术创新管理
- 从事教学和科研， **咨询和培训**



- **广州市政府决策咨询专家**
- **第十六届亚运会组委会人力资源规划专家**
- **国家科学技术奖评审专家**
- **广东省重大软课题专家**



- **广东省政府首届哲学社科一等奖
(2005年)**
- **广东省科技进步三等奖 (2001年)**
- **广州市科技进步三等奖 (2001年)**
- **广州市市长招标课题二等奖
(2001年)**



一、HR中的绩效管理



- 人力资源管理

资源、

市场规律、配置、

收益

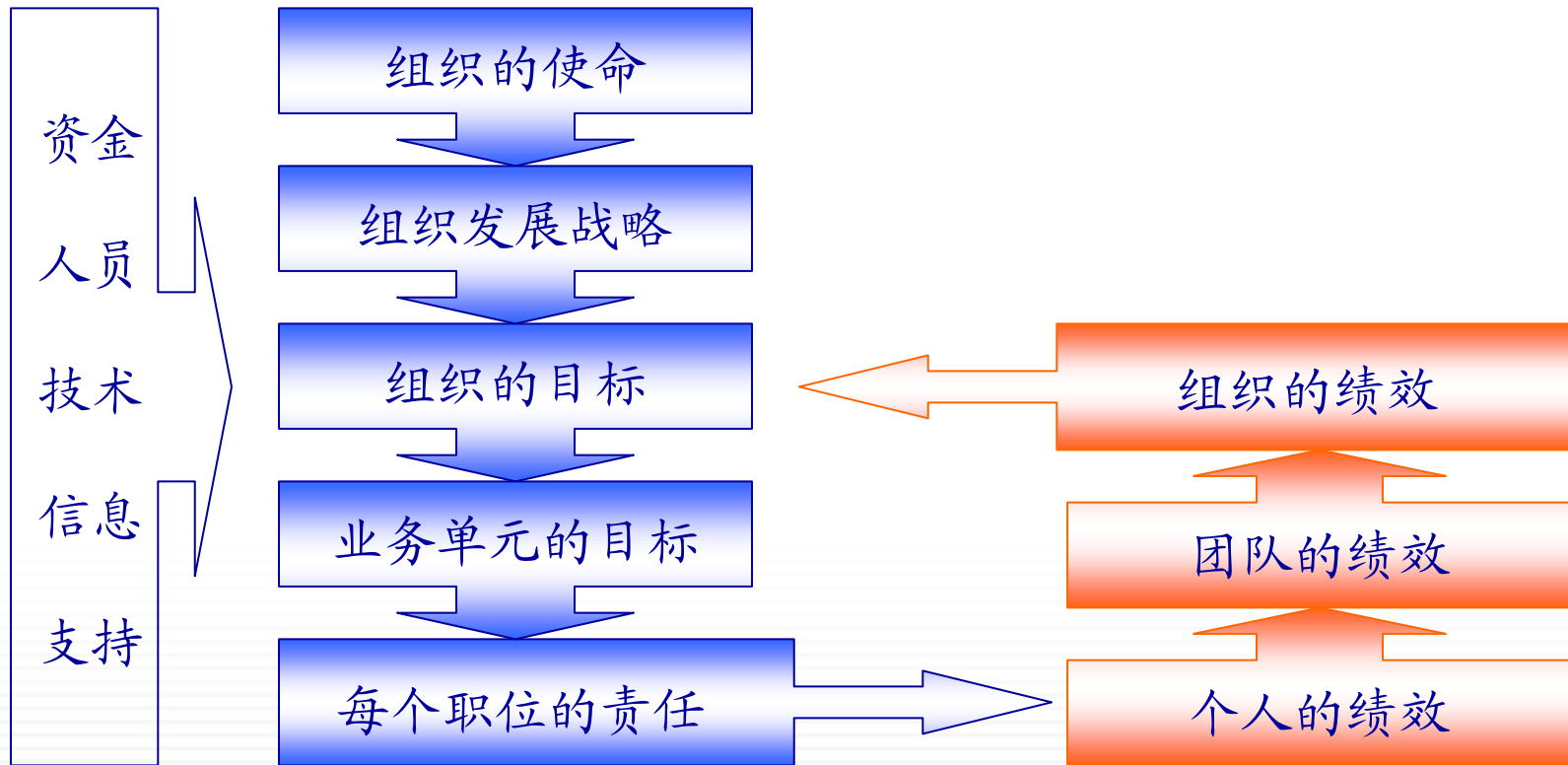


绩效与薪酬相关
绩效门槛
绩效与晋升相关



为什么要实行绩效管理

组织为什么需要绩效管理



组织目标与绩效管理

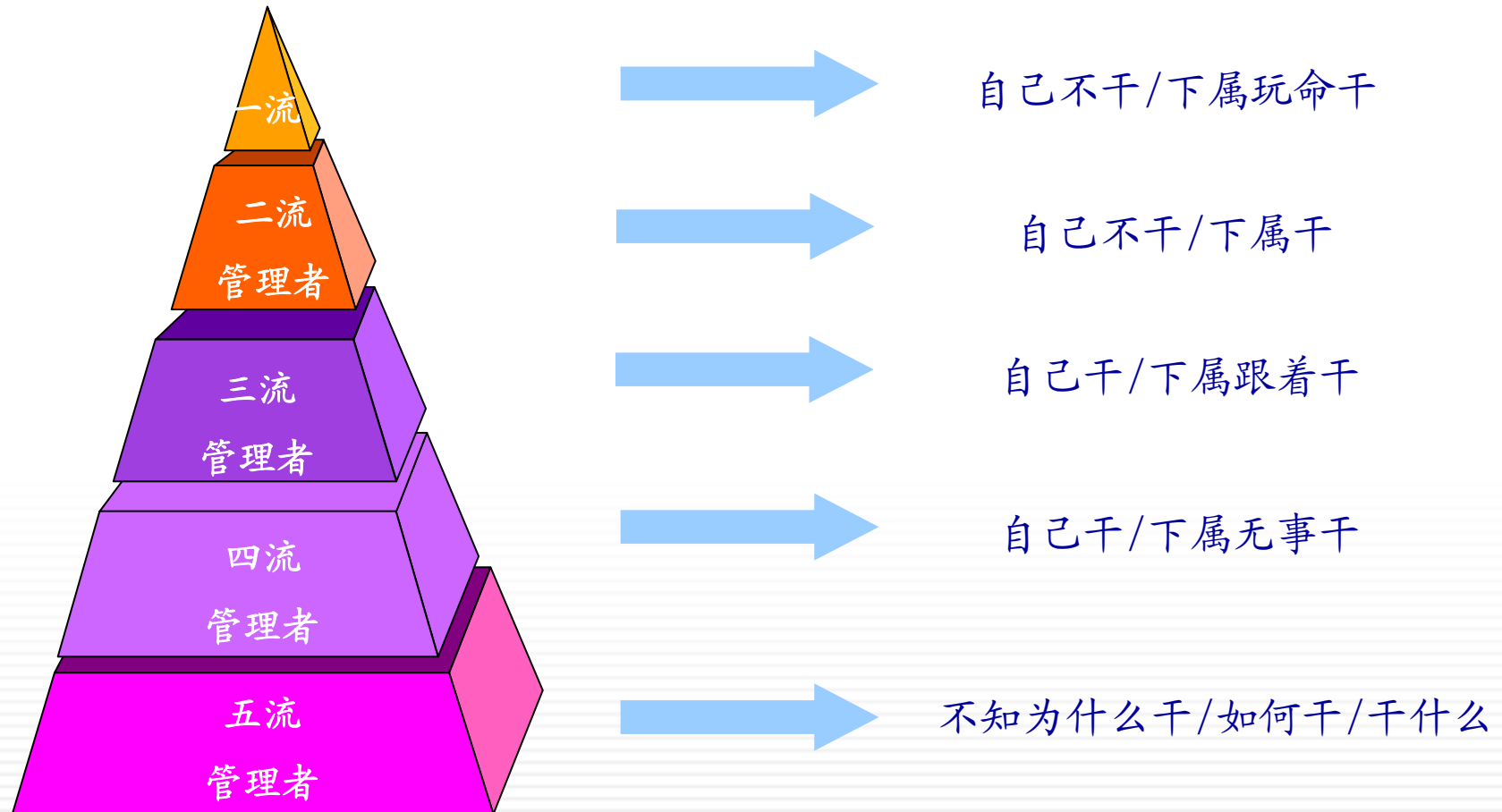


管理者为什么需要绩效管理

- 组织目标的传达。
- 组织目标的分解。
- 传达对员工的工作期望，以及各项工作的衡量标准。
- 了解信息：工作计划和项目执行情况、员工状况。
- 及时发现问题并纠正绩效偏差



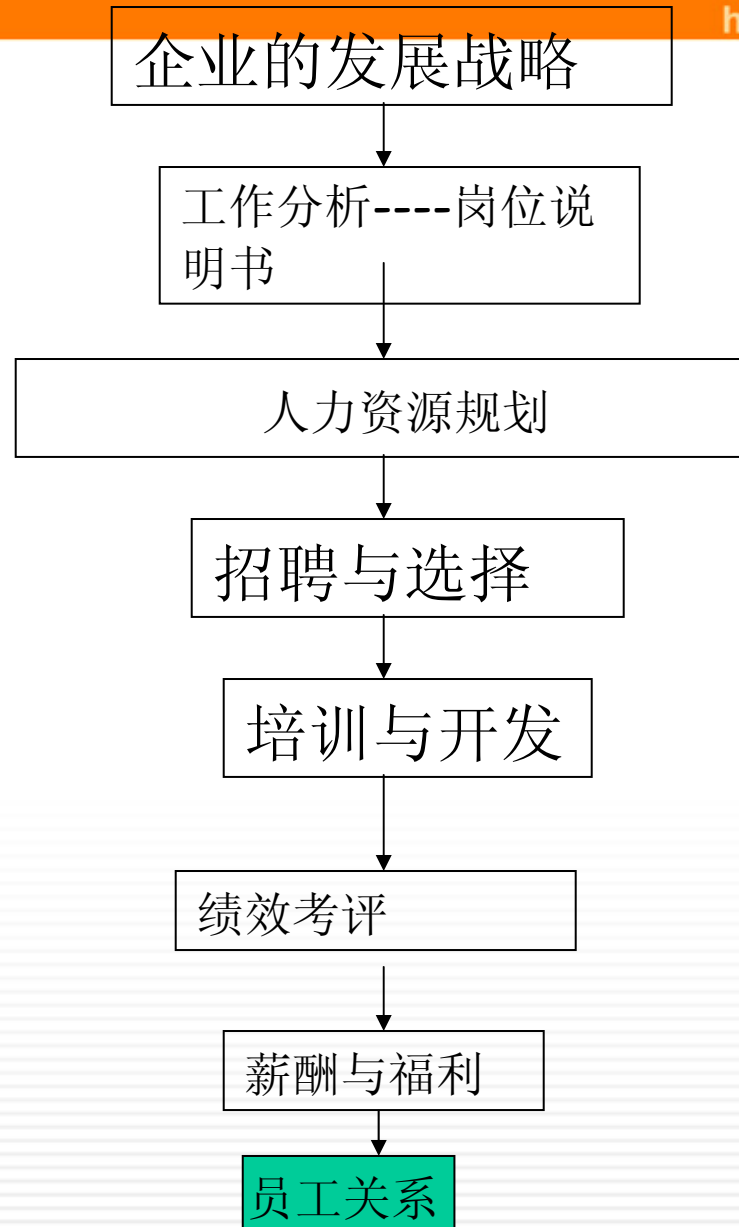
五种级别的管理者





员工为什么需要绩效管理

- 1) 明确自己的绩效责任与目标（做什么、为什么做、结果是什么）
- 2) 参与目标、计划的制定（组织的要求、目标必须达成理由）
- 3) 寻求上司的支持与所需资源（责权、费用、工具、渠道等）
- 4) 及时获取评价、指导与认同（好不好、是否满意、如何改进偏离）
- 5) 获取解释的机会（消除误解、解释原因）



员工关系



二、考试内容



国家职业标准要求

工作内容	能力要求	知识要求
1. 考核的方法与应用	<ol style="list-style-type: none">1. 能够筹划、组织考核活动, 提出考核的分类依据2. 能准确解释考核的各种方法及其特点, 保证考核方法的选择具有针对和适用性3. 根据具体情况, 选择并应用考核方法, 熟悉各类方法所采用的表格	<ol style="list-style-type: none">1. 考核效标的概念和分类2. 考核方法的具体使用知识3. 误差知识
2. 设计考核指标和标准的方法与应用	<ol style="list-style-type: none">1. 掌握指标和标准设计的方法和程序, 计分方法和量表设计2. 能按照合理方法和程序设计考核指标和标准	<ol style="list-style-type: none">1. 考核指标设计的内容和原则2. 考核标准的种类和设计原则, 计分法和量表种类
3. 关键指标的设定与运用	<ol style="list-style-type: none">1. 能根据有关方法程序和步骤提取关键指标及其标准2. 能够提出关键指标法的实施步骤, 解决出现的问题	<ol style="list-style-type: none">1. KPI和BSC知识2. SMART方法
4. 360度考核方法	<ol style="list-style-type: none">1. 能根据其实施程序掌握其应用方法	<ol style="list-style-type: none">1. 360度考核的内容2. 基于互联网的360度考核



第一节 考核的方法与应用

▶考核的效标:

特征、行为、结果效标

▶考核的方法:

行为导向、结果导向、综合型考核方法，合成考核方法、日清日结考核方法、评价中心技术

▶考核方法的应用:

分布误差、晕轮误差、个人偏见，优先和近期效应、自我中心效应、后继效应、评价标准对结果的影响，应用实例



师级鉴定重点掌握内容提示



第二节 绩效考核指标和标准体系设计

▶ 绩效考核指标体系设计:

设计与对象、目的和性质相关，个人与组织绩效考核指标，品质特征、行为过程特征、工作结果型指标，设计原则

▶ 绩效考核指标体系设计方法:

要素图示、问卷调查、个案研究、面谈、头脑风暴法

▶ 绩效考核指标体系设计程序:

▶ 绩效考核标准的设计:

设计原则、标准种类、计分方法、量表设计



第三节 关键绩效指标的设定与应用

➤ 关键绩效指标:

含义和背景、战略导向的KPI、实践的困扰、选择关键指标的原则、确定工作产出的原则

➤ 平衡计分卡:

四角度计分

➤ 关键绩效指标的应用:

提取方法、提取程序和步骤、问题与解决方法、SMART、具体应用



第四节 360度考核方法

➤ 360度考核方法：

构成维度、基于互联网的360度考核、实施程序、具体应用



国家职业标准要求

工作内容	能力要求	知识要求
1. 考核的方法与应用	<ol style="list-style-type: none">1. 能够筹划、组织考核活动, 提出考核的分类依据2. 能准确解释考核的各种方法及其特点, 保证考核方法的选择具有针对和适用性3. 根据具体情况, 选择并应用考核方法, 熟悉各类方法所采用的表格	<ol style="list-style-type: none">1. 考核效标的概念和分类2. 考核方法的具体使用知识3. 误差知识
2. 设计考核指标和标准的方法与应用	<ol style="list-style-type: none">1. 掌握指标和标准设计的方法和程序, 计分方法和量表设计2. 能按照合理方法和程序设计考核指标和标准	<ol style="list-style-type: none">1. 考核指标设计的内容和原则2. 考核标准的种类和设计原则, 计分法和量表种类
3. 关键指标的设定与运用	<ol style="list-style-type: none">1. 能根据有关方法程序和步骤提取关键指标及其标准2. 能够提出关键指标法的实施步骤, 解决出现的问题	<ol style="list-style-type: none">1. KPI和BSC知识2. SMART方法
4. 360度考核方法	<ol style="list-style-type: none">1. 能根据其实施程序掌握其应用方法	<ol style="list-style-type: none">1. 360度考核的内容2. 基于互联网的360度考核



1、预备知识

1.1 绩效的定义

1.2 绩效考评与绩效管理



2. 绩效考评方法与应用

2.1 考评方法

2.2 考评方法应用



2.1 考评方法



2.1.1 绩效考评的效标

- 效标

指标及标准,即水平要求

- 特征效标

考量员工是怎样的人,侧重点是员工的个人特质,如沟通能力、可靠度、领导技巧等。



- 行为效标

在做什么?侧重点是考量员工的工作方式和工作行为, 此类效标对人际接触和交往频率的工作岗位尤其重要。

例:工作时间



- 结果效标

做的结果?侧重点是考量“员工完成了哪些工作任务或生产了哪些产品?”这是一种以员工的工作结果为基础的评价方法。此类效标应先为员工设立一个工作结果的标准,然后再将员工的工作结果与标准对照。工作标准是衡量工作结果的关键,一般应包括工作内容和和工作质量两方面内容。

例:差错率



小结

- 特征性效标（沟通能力、可靠度、领导技巧）
- 行为性效标（考量工作方式和工作行为，对人际接触和交往频繁的工作岗位尤为重要）
- 结果性效标(产量、利润)



与考评效标相对应，绩效考评可以分为三个类型：

品质主导型：

考评的内容以考评员工在工作中表现出来的品质为主，适合于对员工工作潜力、工作精神及人际沟通能力的考评，但是主观性大、操作性和效度差。

行为主导型：

考评的内容以考评员工的工作行为为主，适合于对管理性、事务性工作考评。

效果主导型：

考评的内容以考评工作效果为主，适合于生产操作等岗位，但是具有短期性和表现性的缺点。



- 选择绩效考评方法的基本原则：

- 1) 其成果产出可以有效进行测量的工作，采用结果导向的考评方法
- 2) 考评者有机会有时间观察下属的需要考评的行为时，采用行为导向的考评方法
- 3) 上述两种情况都存在，应采用两类或其中某类考评方法
- 4) 上述两种情况都不存在，可以考虑采用品质特征导向的考评方法，如图解式量表评价法，或者采用综合性的合成方法，以及考评中心等方法



2.1.2 考评方法

- 考评方法的种类（共20，11种在三级说明）



行为导向：

主观：排列、选择排列、成对比较、强制分布、
结构式叙述法

客观：关键事件、强迫选择、行为定位、行为
观察、加权选择量表法



行为导向型主观考评方法



- 结构式叙述法

考评者预先设计好表格，简单，定性
受限于考评者自身



排列法

排列法也称排序法，是绩效考评中比较简单易行的一种综合比较的方法。通常由上级主管根据员工工作的整体表现按照优劣顺序依次排列。有时为了提高其精度，也可以将工作内容作出适当分解，分项按照优良的顺序排列，再求总平均的次序数，作为绩效考评的最后结果。

优点：花费时间少，简单易行，减少了考评结果过宽或趋中的误差。

缺点：是相对对比性的方法，不能用于不同部门的员工，员工得不到自己优缺点的反馈。



选择排列法

选择排列法也称交替排列法，是简单排列法的推广。选择排列法利用的是人们容易发现极端，不容易发现中间的心理，在所有员工中挑出最好的标杆，然后挑出最差的，把他们作为第一名和最后一名，接着在剩下的员工中再挑选出最好和最差的，分别排列在第二名和倒数第二名，依次类推，最终将所有员工按照优劣顺序全部排列。



强制分布法

强制分布法也称硬性分布法。假设员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布，表现分为好、中、差的一定比例关系。在中间的员工应该最多，好的和差的应该是少数。它按照一定的比例，把员工强制分布到各个类别中，一般分五类。

优点：避免了过宽或者过严，克服了平均主义。

缺点：难以具体比较员工差别，诊断问题时不能提供可靠信息。



成对比较法

成对比较法也叫配对比较法，两两比较法。基本顺序是：

1、根据某中考评要素将左右参加考评的人员逐一比较，按照从最好到最差的顺序对被考评者进行排序；

2、再根据下一个考评要素进行两两比较，得出本要素被考评者的排列次序。

3、依次类推，经过汇总整理，最后求出被考评者所有考评要素的平均排序数值，得到最终考评的排序结果。

优点：能够发现员工在哪些方面比较出色，哪些方面存在不足。

缺点：费事费力，不适用于员工数量多时。



成对比较法

	A	B	C	D	E	F	排序
A	0	+	+	+	+	+	6
B	-	0	+	+	-	+	4
C	-	-	0	-	-	+	2
D	-	-	+	0	-	+	3
E	-	+	+	+	0	+	5
F	-	-	-	-	-	0	1
汇总	-5	-1	+3	+1	-3	+5	

纵列员工与横列员工对比，优者划“+”，差者划“-”



行为导向型客观考评方法

行为导向型客观考评是利用各种技术，对员工的工作行为加以界定，然后根据员工在多大程度上显示出了这些行为作出评价。



关键事件法

关键事件法是指按观察记录下来的有关工作成败的“关键”行为事实，对职工进行考核评价，以及评价后的“反馈”。

本方法在反馈环节有特殊的功效，因为关键事件法是以事实为依据进行考核评价，而不是以抽象的行为特征为依据进行考核评价。

优点：提供了客观事实依据，可以全面了解下属是如何消除不良绩效、改进和提高绩效的。

缺点：记录费时费力，能做定性分析，但不能做定量分析，不能在员工之间进行比较。



行为锚定等级评价法

行为锚定等级评价法也称行为定位法，行为决定性等级量表法或行为定位等级法。它是关键事件法的进一步拓展和应用。

它将关键事件和等级评价有效地结合在一起，通过一张行为等级评价表可以发现，在同一个绩效维度中存在一系列的行为，每种行为分别表示这一维度中的一种特定特定绩效水平，将绩效水平按等级量化，可以使考评的结果更有效，更公平。



员工在工作中的行为表现考评表

当组织发生危机时可以信赖该员工	7	该员工以极高的热情对待组织的工作，自觉地投入组织中的各项工作活动
	6	
日常工作中员工能达到工作的基本标准和要求	5	该员工在领导不在的情况下可以自觉地完成本职工作和额外的工作任务
	4	
员工对组织利益漠不关心，当工作中出现问题时他不会向上汇报	3	当工作负担过重时，员工就会借口生病而缺勤
	2	
	1	员工有意地放慢工作或消极怠工

表4-4



行为锚定等级评价法 (BARS)实例 2:

<http://www.job168.com>

销售营业部经理管理绩效考核表

	9	能全权领导一个全天办公的电器销售营业部并能把其中两名员工培养成优秀人员
充分信任销售人员，并把很多重要工作交给他们，使之具有很强的责任心	8	
	7	能够胜任培训销售人员的工作任务，满足每期的培训计划和培训大纲的要求
能听取销售人员的意见与合理化建议	6	
	5	能够及时提醒销售人员热情接待客户，认真遵守劳动纪律，在店面不交头接耳
根据销售部的实际情况，能够制定并修改本部门严格的规章制度（在可能引起不满的情况下）	4	
	3	不论个人情况如何，都能够要求下属坚守岗位，甚至是在其身体不适或有私事时
能收回对某人的承诺。如下属事先曾被告知如果他对现工作岗位不满意，可以调回原岗位的承诺	2	
	1	能够在可能违背公司薪酬制度的情况下根据本部门销售情况确定员工的薪资水平



行为锚定等级评价法工作步骤

- 1) 进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员作出明确简洁的描述
- 2) 建立绩效管理评价的等级，一般分为5—9级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义
- 3) 由另一组管理人员对关键事件作出重新分配，把它们归入最合适的绩效要素几指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系；
- 4) 审核绩效考评指标登记划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件有优到差，从高到低进行排列
- 5) 建立行为锚定法的考评体系。它的缺点是设计复杂，实施费用高，费事费力。优点是对员工的绩效考评更加准确。



行为观察法

行为观察法也叫观察评价法，行为观察量表法，行为观察量表评价法。它是在关键事件法的基础上发展起来的。

与行为锚定等级评价法大体接近，只是在量表的结构上有所不同。它不是首先确定工作行为处在何种水平上，而是确认员工某种行为出现的概率，它要求评定者根据某一工作行为发生频率或次数多少来对被评定者打分。如：从不（1分），偶尔（2分），有时（3分），经常（4分），总是（5分）。即可以对不同工作行为的评定分数相加得到一个总分数，也可按照对工作绩效的重要程度赋予工作行为的不同权重，加权后再相加得到总分。



行为观察量表实例

评定管理者行为（1），用5-1和NA代表行为出现频率，评定填在（）内：

- 5 表示95% -- 100% 都能观察到这一行为；
- 4 表示 85% -- 94% 都能观察到这一行为；
- 3 表示 75% -- 84% 都能观察到这一行为；
- 2 表示 65% -- 74% 都能观察到这一行为；
- 1 表示 0% -- 64% 都能观察到这一行为；
- NA 表示从来没有这一行为

克服变革的阻力

- (1) 向下级详细地介绍变革的内容（）
- (2) 解释为什么变革是必须的（）
- (3) 讨论变革为什么会影响员工（）
- (4) 倾听员工的意见（）
- (5) 要求员工积极参与变革的工作（）
- (6) 如果需要经常召开会议听取员工的反映（）

0-10分：未达标准； 11-15分：勉强达到标准； 16-20分 完全达到标准；
21-25分：出色达到标准； 26-30分：最优秀。



加权选择量表法

这种方法是行为量表法的另一种表现形式。具体的形式是用一系列的形容性语句分别列在量表中，作为考评者的评定依据。在打分时，如考评者认为被考评者的行为表现符合量表中所列出的项目，就做上记号，如划“V”或打“X”。

优点：打分容易、核算简单、便于反馈。

缺点：适用范围小，需要根据具体岗位内容，设计不同的加权选择考评量表。



加权选择量表法

加权选择量表法的具体设计方法：

- 1) 通过工作岗位调查和分析，采取涉及本岗位人员有效或无效行为表现的资料，并用简洁的语言作出描述
- 2) 对每一个行为项目进行多等级（9—13级）评判，合并同类项，删除缺乏一致性和代表性的事项
- 3) 求出各个保留项目评判分的加权分的加权平均数，将其作为该项目等级分值。



- 强迫选择法

对3、4种中性描述，选择1种作为评价
用于特殊行为、不同类别的绩效，定
量，无开发



结果导向：

目标管理、绩效标准、短文、直接指标、成绩记录、劳动定额法



结果导向型评价方法

结果导向型考评方法，是以实际产出为基础，考评的重点是员工工作的成效和劳动结果。



- 短文法

被考评者写：水平限制但节省上级时间

或考评者写：精力耗费但减少误差



- 成绩记录法

适合：科研人员与教师

描述与工作相关的成绩

例如高校教师考核：论文专著教学科研

建议：与行为量表法一起用



- 劳动定额法

步骤:

工作研究、时间研究、分类制定定额、
试运行后执行

基础学科：工业工程



目标管理法

目标管理法（MBO）是一个管理过程，通过使主管和下属共同参与追求双方同意的目标、目的，从而使组织的目的得到确定和满足。

目标是详细的、可测量的，并受时间控制，而且是结合于一个行动计划中。

易于观察、适合于反馈和辅导。但是，目标管理法没有在不同部门、不同员工之间设立统一的目标，难以横向比较。

目标管理法的基本步骤：

- 1) 战略目标设定
- 2) 组织规划目标
- 3) 实施控制



绩效标准法

绩效标准法与目标管理法基本接近，采用更直接的工作绩效衡量指标，比目标管理法具有更多的考评标准。

通常适用于非管理岗位员工，衡量所采用的指标要具体、合理、明确，要有时间、空间、数量、质量的约束限制，要规定完成目标的先后顺序，保证目标与组织目标的一致性。



直接指标法

直接指标法在员工的衡量方式上，采用可监测，可核算的指标构成若干考评要素，作为对下属的工作表现进行评估的主要依据。

直接指标法简单易行，能节省人力，物力和管理成本。运用时需要加强企业基础管理，特别是一线人员的统计工作。



综合型考核方法：

图解式评价量表、合成考评法、日清日结考核方法、评价中心法（技术）



- 图解式评价量表法GRS

选择要素：

包括个人要素、行为要素、工作成果要素

确定指标及其等级（5-9级），并说明

将考评结果加总

可广泛适用，实例见P211-214



- 合成考评法

针对团队

注重：岗位工作与开发

三等级：极好、满意、不满意

简单，见P215-218实例

将几种方法一起用。

因地事、时、人制宜



- 日清日结法OEC

特点：对每人每事每天进行清理和控制
通过日清日毕，达到日清日高。定目标(以计划为基础)、以PDCA控制、以记录进行考评与激励

实例（P206）：

海尔的“严、细、实、恒”及其实施保证原则



评价中心（Assessment center）

评价中心也成为情景模拟测评技术，是根据被测者可能担任的职位，编制一套与该职位实际情况相关的测试项目，将被试着安排在模拟的、逼真的工作环境中，处理各种问题，来进行评价。

适用范围：服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员。



- 实务作业（文件筐）：
整理文件等—工作环境适应性



- 自主小组讨论：
测沟通、领导力等
- 个人测验：
测智力、体能等



- 面谈评价：
了解个人资料，如成长背景
- 管理游戏：（角色扮演等）
组织力、解决问题的能力



- 个人报告：
定题研究管理的成果，例研究生面试要
提供

例：智力测验

实例：莫克快餐公司，见P220



2.2 考评方法的应用





2.2.1 考评的误差

1. 分布误差

理论(理想)结果:正态分布

- 宽厚/松误差

优良太多.

9种原因,见P221-222.



- 苛严误差
太严格,不及格太多
原因5种,见P222
- 集中和中间趋势
太接近,一般太多:
好人不好强人不强弱人不弱



- 分布误差的对策:
强制分布



2. 晕轮/圈/光环效应/误差

某一特征掩盖另一特征:

带着成见、最初和最近印象评价

对策: 记录、评价目标明确、培训



3. 个人偏见 对策：尚无



4. 优先和近期效应

优先：运用最初信息，以偏概全

近期：运用最近信息，只见树木，不见森林。

对策：全面看问题



5. 自我中心效应

以自我理解为主：

对比偏差：与自我假设比

相似偏差：与自我认定比



6. 后继效应 即记录效应 受上期评价影响



7. 标准对结果的影响

考评工具失常的原因是标准问题



能力要求

- 掌握20种方法的应用和差异
见P226
- 使用书上9种方法制表
- 实例见P226-229



练习题:

- 1、简述绩效考核效标的概念和种类?
- 2、说明并具体应用九种考核方法?
- 3、说明可能出现的各种偏差?
- 4、比较20种方法的性能。



3 考评指标和标准体系设计

3.1 考评指标设计

3.2 和标准体系



3.1 指标体系设计

1. 以对象分：

组织：

生产、技术、管理、服务组织考评指标

有物质产出：生产或技术

工作过程产出：管理、服务或技术

个人：

先按岗位横向、过程分类，后定指标



2.以性质分:

品质指标:(爱好、举止等)

用于面试、晋升、考评等



行为过程指标:

见P232

描述员工表现、工作方式

工作结果指标:

物质或精神方面的产出



3.指标设计原则

针对

科学

明确：使人理解、明白



能力要求

1. 设计方法

- 要素图示法

将绩效特征用图示，找出要素

需要程度：需要、较为需要、绝对需要

要素和指标：少但精



- 问卷调查

与其他问卷法一样：

目的、指标、界定指标、确定形式对象
范围实施步骤方法、设计问卷、发放、
回收（7步骤）

见实例： P 236



- 个案研究

选若干典型人物、事件、岗位的绩效特征，确定指标和要素

形式：人物、资料研究2种



- 面谈
形式：个别、座谈
- 经验总结
经验式



- 头脑风暴

创造力技法之一。

集体讨论时，必须遵循4原则：

不批评、开放、数量大、鼓励改进



2. 设计程序

工作分析、理论验证、调查并确定指标、
修改和调整



3.2 标准的设计

1. 标准设计的原则

标准：依据和准则

原则：

定量准确、先进合理、突出特点、简明扼要



2. 标准的种类

综合等级标准：实例见P241

分解提问标准：实例见P232-233

一个问题，在3-9答案中选择1个。



能力要求

1. 标准的评分方法

- 单一要素计分

自然数法：每等级设1个---多个自然数

系数法：函数和常数

实例见P242表



- 多要素综合计分

简单加：求和

系数相乘：对乘积求和

连乘积法：

百分比系数法：权重加总为1



2. 标准的量表的设计

- 名称/类别量表：

例：1、0分别表示男、女（数字本身无数学意义）

- 等级/位次量表

例：女性分为：老年、中年、青年女性



- 等距量表

要求：距离相同，实例见P211

- 比率量表

例如：中线为：0%，高1%、低2%等



4 关键指标的设定和应用

4.1 关键指标KPI

4.2 平衡计分卡BSC



- 关键指标KPI
内涵、战略KPI的意义、
目的
- 考评困难的原因

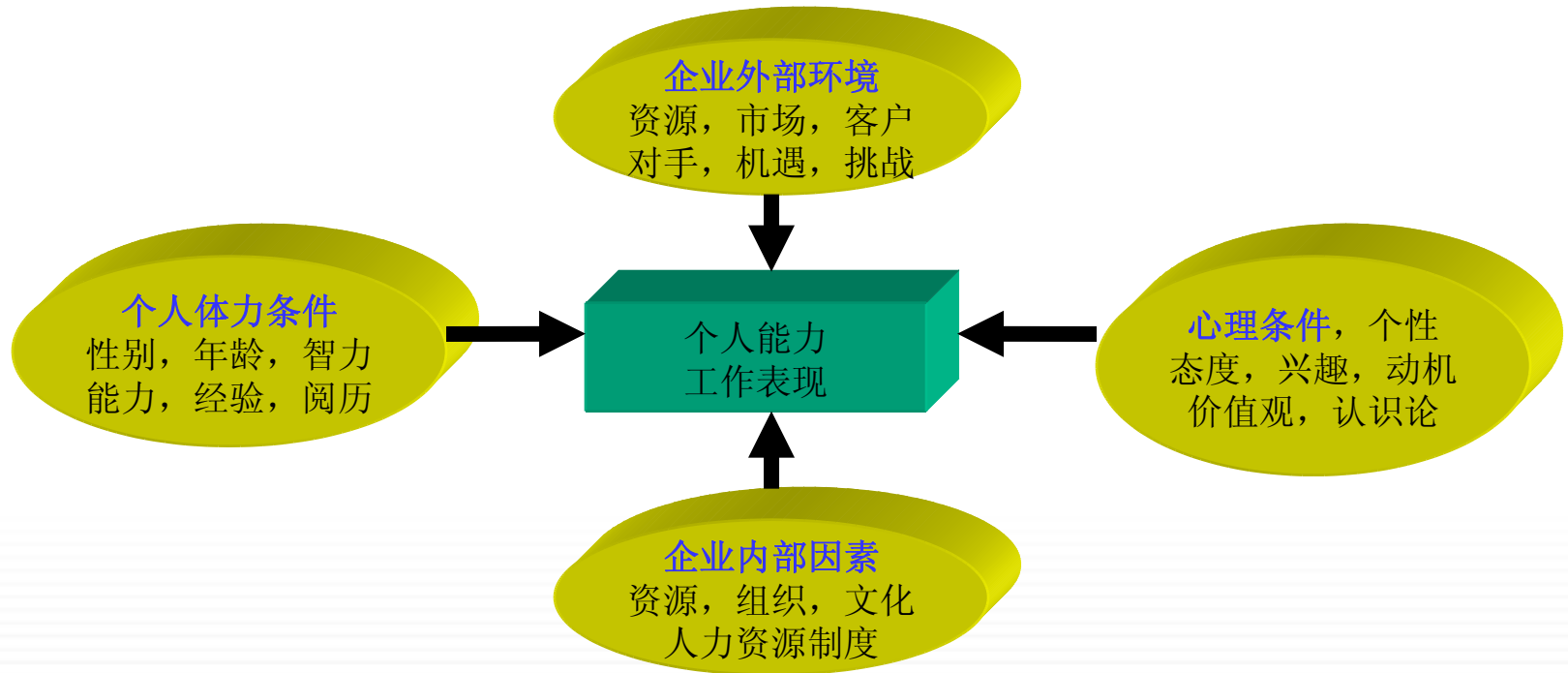


绩效管理系统运行存在问题的原因

- ▶ 系统故障，由于工作方法、工作程序等设计和选择的不合理不得当；
- ▶ 考评者和被考评者对系统认知和理解上的故障，使其运行不畅；
- ▶ 多样性



查明产生差距的原因



影响员工绩效的因素图



绩效差距分析：绩效的多因性



$$P = F(S, M, E, O)$$

绩效是技能、激励、机会与环境四变量的函数



绩效差距分析：绩效的多因性（续）

● 环境因素

- 当员工的目标非常清楚，并受到了足够的激励，但是员工的业绩仍然没有达到预期的绩效水平时。主管就应进行环境因素分析，判断是否存在内、外部的障碍导致员工无法完成既定的目标。



- 环境分析角度

- 是否员工没有恰当的工具，充足的资源和信息
- 员工是否承担了过多的外部压力
- 是否工作标准没有明确、及时地与员工进行沟通
- 是否组织中没有标准化的操作程序
- 是否许多员工都存在同样的绩效问题



- 当经过分析确实是由于环境因素造成员工绩效较差时，考核者应该首先在本人权限范围内，最大限度地排除它们，或尽可能减少环境对于员工绩效达成的影响。



绩效差距分析：绩效的多因性（续）

- 激励因素
 - 如果员工确实完全能够达到预期的绩效水平，但是事实上没有达到，那么，可能是由于缺乏激励或者是激励措施有问题，从而影响了员工的绩效。



- 激励分析角度

- 员工态度问题，分析员工是否对于职业发展规划不明确，或者存在其他破坏员工工作的任何事情
- 组织或主管的激励手段：判断员工出色的绩效表现是否会受到表扬；员工出色的绩效表现是否给其带来负面后果；绩效表现差的员工是否也会获得某种好处；员工对他们的绩效的质量是否清楚



- 如果激励因素是问题之关键所在，则应增加正面的、肯定的激励措施，充分调动员工的工作热情，尽快消除员工对于极力措施的疑问和不满，促使员工绩效的达成，激励问题绝不能够用培训来解决。



绩效差距分析：绩效的多因性（续）

- 知识技能因素

- 如果经过判断，不存在激励或者外部障碍的情况下，员工的绩效仍然存在问题，那么就要判断是否员工存在知识或技能的不足。



- 员工的知识技能存在问题可能表现为缺乏完成既定目标必须的经验和专业知识，也可能表现为员工缺乏应用这些知识和经验的相关技能。



- 判断依据：是否员工过去曾经圆满的完成了工作任务；员工是否为这项工作受到过专门的培训。是否经常要做这项任务；是否员工总是不能正确地完成这一工作。



- 员工知识和技能不足，主要是通过培训来解决，通常采取在职培训和启发其自主学习的方式



- 选择关键指标原则：
整体、增值、可测和控、关联
- 确定工作产出的原则
增值产出、客户导向、结果优先、设定
权重



平衡计分卡BSC



平衡计分卡(Balanced Scorecard)

概览

平衡计分卡是一个整合组织的策略营运目标的管理系统，以组织运作的各个相关构面的关键成功因素为基础发展出平衡的绩效量度以衡量并管理未来组织绩效成果。



平衡计分卡(Balanced Scorecard)

- “平衡”意指此手法是专注于四种均衡的绩效衡量。
- 平衡计分卡的成绩及时地回馈到组织的各阶层。
- 平衡计分卡可用来教导绩效的提升而非人员的控制。



平衡计分卡的构架

http://www.job168.com

财务方面

我们要实现什么样的财务目标，来满足股东的需求

顾客方面

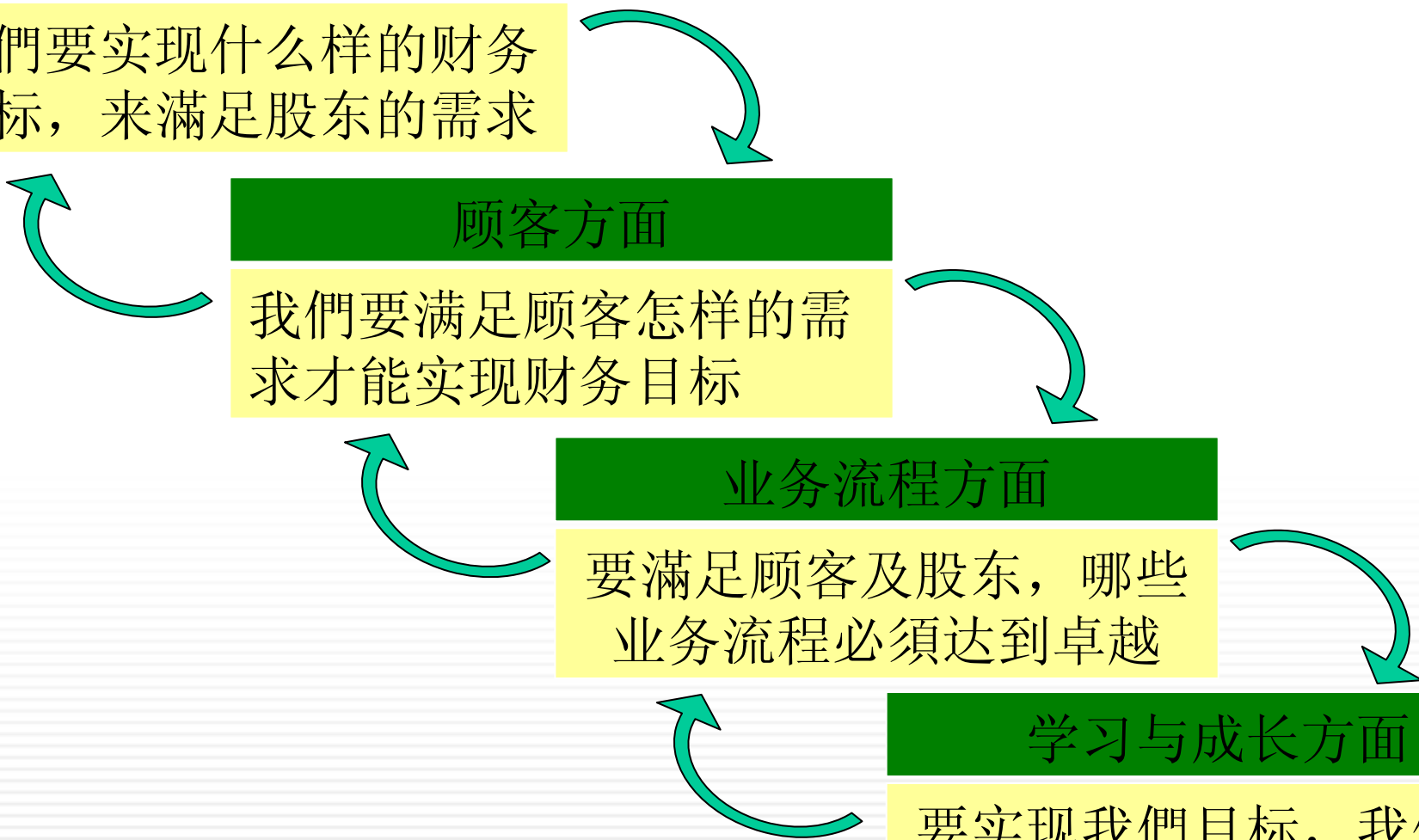
我们要满足顾客怎样的需求才能实现财务目标

业务流程方面

要满足顾客及股东，哪些业务流程必须达到卓越

学习与成长方面

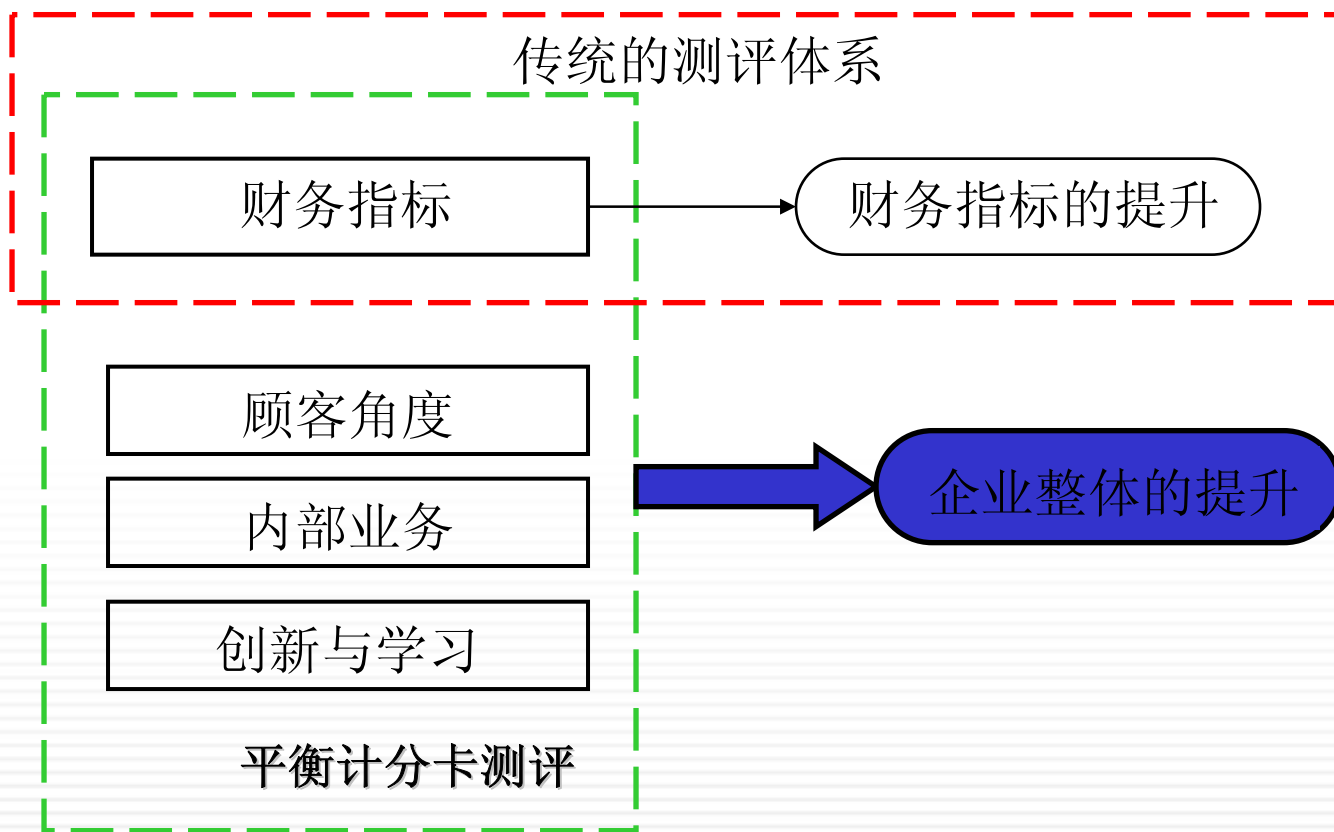
要实现我们目标，我们的组织必须如何学习和创新





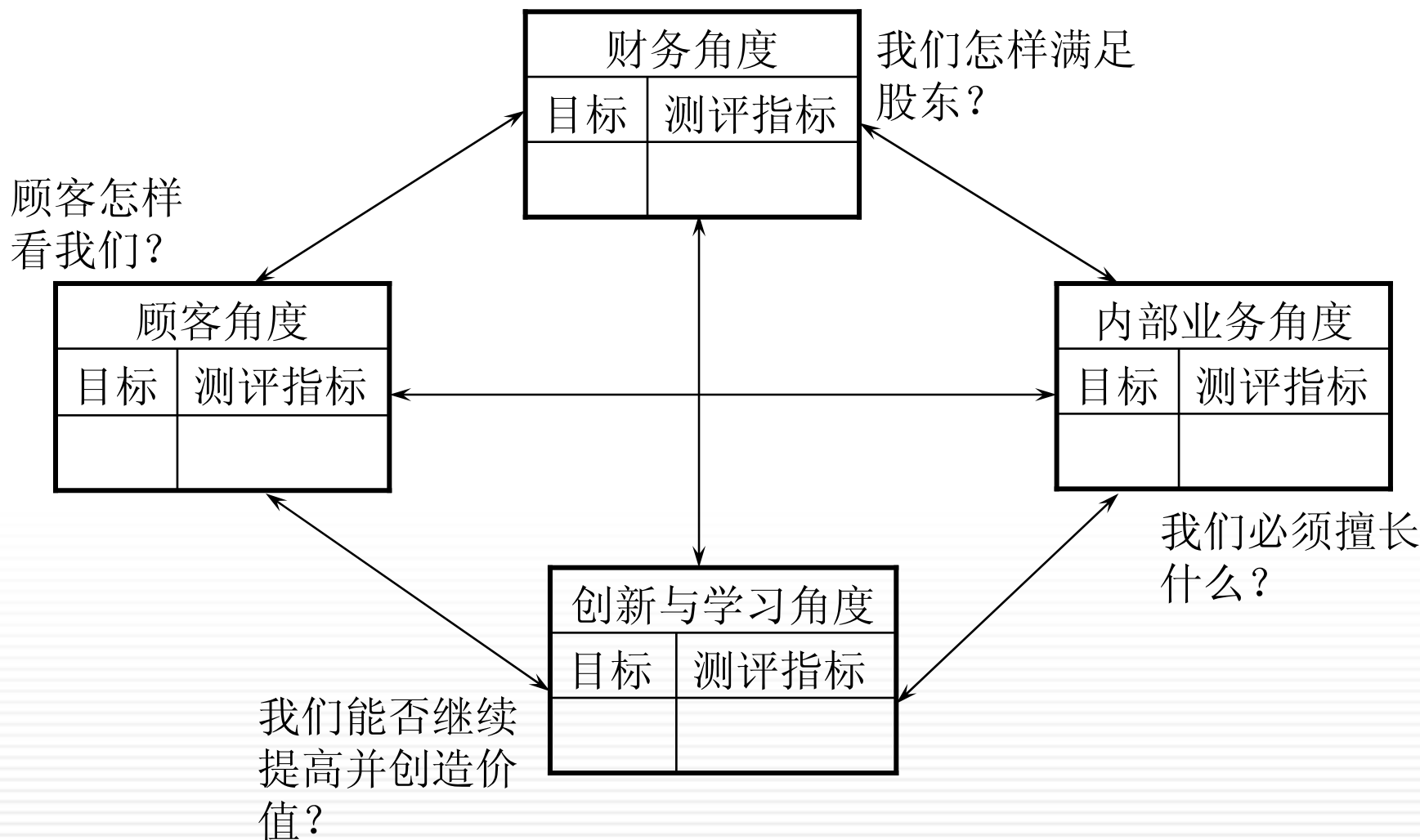
平衡计分卡的测评作用

- 测评指标的指导作用





平衡计分卡观察企业的四个方面





能力要求

1. 提取关键指标方法

- 目标分解法

总子目标的确定

业务树决策分析

关键驱动因素分析



要素设置目标法

目标的5要素		
目标	内容	销售经理的目标（示例）
1、目标是什么	靶子	•A产品的销售
2、达到什么程度	达到的质、量、状态	•销售额100万 •回款70万 •毛利20万
3、怎么办	为完成目标而采取的措施、手段和方针	•开拓重点区域 •关注重点客户 •估算与原有产品的差异
4、什么时候完成目标	期限、日程表	•一季度确定销售策略 •二季度突破重点区域
5、是否很好的完成了	效果评估	•销售额110万 •回款70万 •毛利25万



- 关键分析法
找关键成功因素
- 标杆基准法
与战略匹配选标杆



2. 提取关键指标的程序步骤

- 利用关系客户图分析工作产出
- 提取设定考评指标

方法



• SMART方法

- 具体的 (Specific) — 目标是否具体?
- 可衡量的 (Measurable) — 目标是否可衡量?
- 可达到的 (Attainable) — 目标是否遥不可及?
- 相关的 (Relevant) — 目标与工作是否紧密相关?
- 基于时间的 (Time-based) — 有无明确的时间要求?



- 提取标准
- 审核标准
- 修改和完善

3. 问题与解决方法
见P257



- 实例:见P257-259
- 5. 关键指标体系的构建
 - 依据BSC建KPI
 - 依据责任确定KPI
 - 依据岗位分类建KPI



绩效目标来源一：公司战略和部门目标

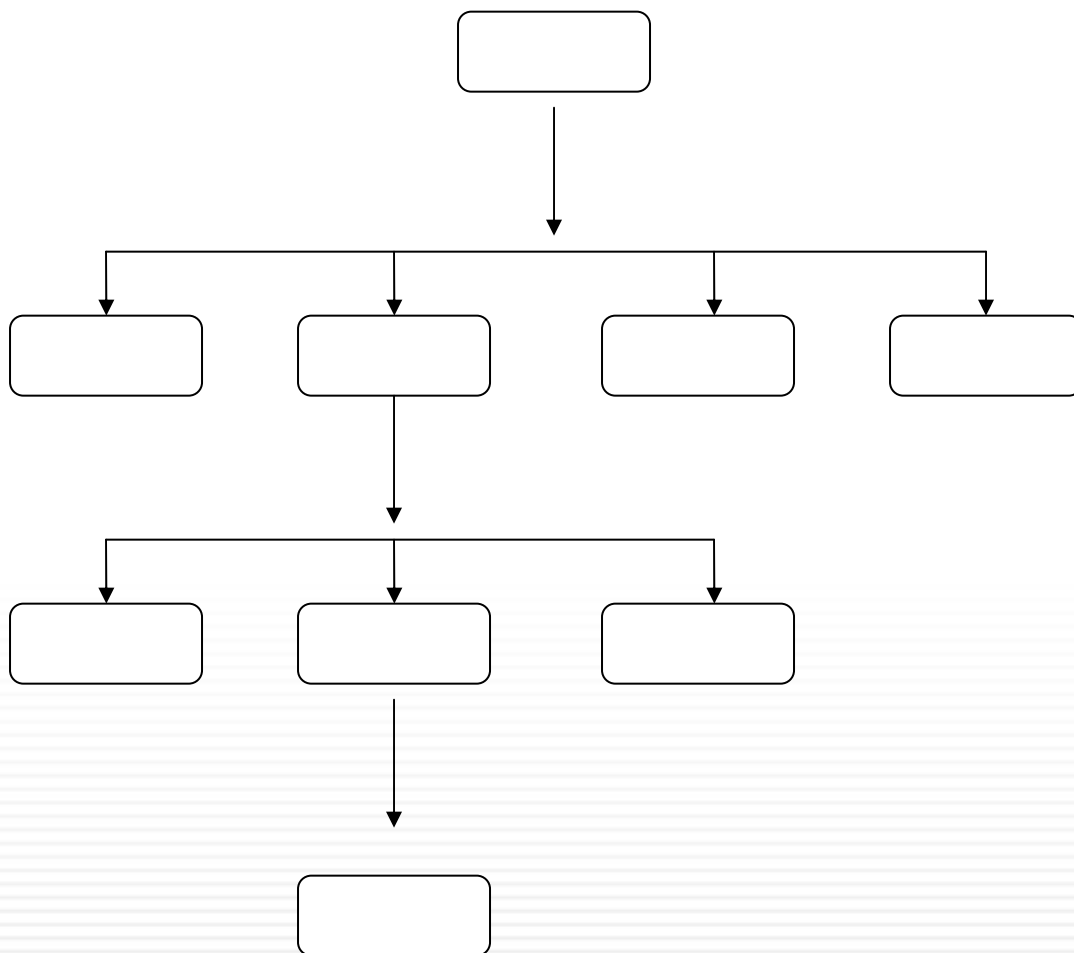
<http://www.job168.com>

业务重点与公司级KPI

一级部门KPI

部门/子部门KPI

员工绩效目标





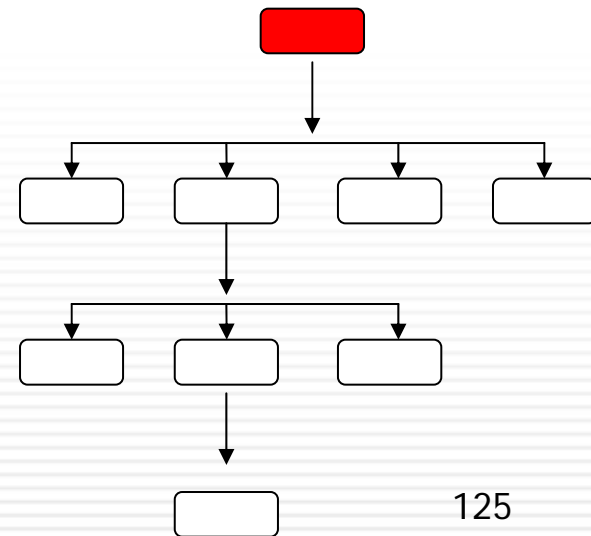
示例：绩效目标分解

http://www.job168.com



1、业务重点及公司级KPI

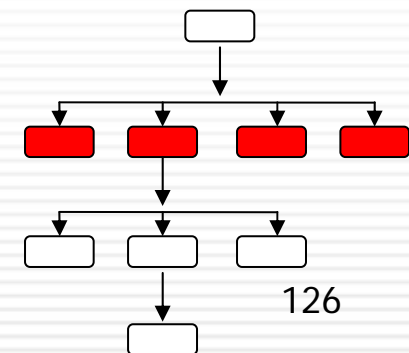
公司业务重点	KPI
在2002年维持或增加销售额	销售额达到20亿
	市场份额维持在30%或增加到32%
通过减少废品数量提高利润率	废品、次品率减少到5%





2、一级部门KPI

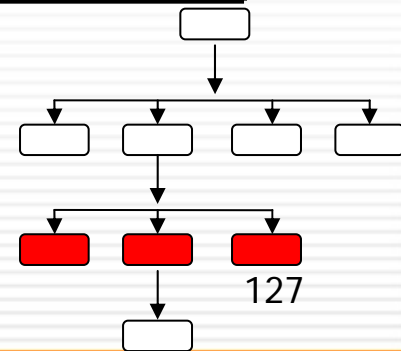
	公司级业务重点与策略目标		各一级部门KPI指标		
	公司业务重点	KPI	销售部	生产部	人力资源部
1	在2002年内维持或增加市场份额	1、销售额达到20亿	1、销售额20亿 2、市场占有率30%，挑战目标为32% 3、客户满意度为80%	1、采购缺陷率降低5% 2、单板加工合格率为95% 3、废品、次品数量减少5% 4、工艺改进	1、销售人员及时满足率100% 2、骨干员工流失率降低2% 3、在生产部推行全员QCC活动 4、生产人员技能合格率为95%
		2、市场份额维持在30%或增加到32%			
2	通过减少废品数量提高利润率	废品、次品数量减少5%			





3、子部门KPI

一级 部门KPI	二级部门考核指标	
	招聘部	培训部
1、销售人员及时满足率100% 2、骨干员工流失率降低2% 3、在生产部推行全员QCC活动；8月底完成 4、生产人员技能合格率为95%	1、销售人员及时满足率100% 2、改进招聘员工的面试方法，以便招聘到或保留住更优秀的销售人员。	1、全年进行三次QCC培训，在3月份建立QCC活动领导小组，明确工作职责；4月初在生产部推行全员QCC活动； 2、调查质量低下问题的原因，3月底前开发出相关培训课程，4月份开展针对性培训，培训覆盖率为95%，生产人员技能合格率为95%





绩效目标来源二：应负责任

- 应负责任描述一个岗位在组织中所扮演的角色，即此岗位对组织有什么样的贡献、产出。应负责任依附于岗位，相对比较稳定，除非职位本身从根本上发生了变化。
- 绩效目标是对在一定条件下、一定时间范围内所达到的结果的描述，也就是说，绩效目标是有一定的时间性和阶段性。



示例：

应负责任与绩效目标之间的关系

<http://www.job168.com>

应 负 责 任	衡量标准	2001年度 绩效目标
1、销售策略 为了不断提高市场占有率，达到公司的销售额和利润指标，制定销售策略。	市场占有率、销售额、 利润	1、市场占有率提高 10%
2、销售目标 为了完成北方地区的销售任务，制定销售计划，合理调动资源，严格控制价格体系，监督完成销售任务。	地区销售总数	2、地区销售额完成 8000万，挑战目标为 1亿；
3、渠道建设 为了提高所属区域渠道的质量与数量，制定各区核心渠道计划，了解渠道客户的要求，提高渠道复合化	渠道的数量、质量	3、新开辟三家合作 伙伴
4、利润 为了达到利润目标，提高销售额，控制价格和销售费用	利润额	4、销售费用减低8%
5、风险控制 为了降低风险，定期检查各区库存、欠款、租赁的情况并及时进行处理。	准备金率	5、回款目标完成率 为80%



绩效目标来源三：内、外部客户需求

涉及的内、外部客户	主要职责与内容
人力资源总监	协助人力资源总监处理日常事务，包括文件编辑、信函处理、客人接待、差旅安排
部门员工	协助人力资源部内部员工处理相关事务，包括文具领用、会议安排、问题咨询
IT部、财务部	协助公司IT、财务部门管理部门资产和信息文档，解决IT疑问，协助宣传IT、财务知识

人力资源部秘书涉及的内、外部客户



5 360度考评方法



- 360度考评方法的内涵、特点
- 基于互联网的360度考评



4.4 其它评价方法

A、360度反馈评价

360度反馈评价可称为多源评估或多评价者评估，不同于自上而下，由主管评定下属的方式。在此模式中，评价者不仅仅是被评价者的上级主管，还可以包括其他与之密切接触的人员，如同事、下属、客户等，同时包括管理者的自评。它从不同层面的群体中收集评价信息的。其评价结果反馈给被评价者。



360度反馈评价特点

1) 全方位

360度反馈评价的评价者来自于不同层面的群体，对被评价者的了解更深入、更全面，得到的信息更准确。运用多侧度的反馈评价可以减少个人偏见及平分误差，评价结果更加准确。同时，员工对管理者的直接评价上促进了员工参与管理，提高员工的满意度。



2) 基于胜任特征

胜任特征是指能将某一工作（或组织、文化）中表现优秀者与表现平平者区分开来的个体潜在的深层次特征，它是工作行为设计的依据。在绩效管理过程中仅强调工作产出（结果）的评价是不全面的，并没有涵盖绩效的全部内容。而又很难做到将工作行为指标量化。

反馈评价的界定标准不是合格与否，而是区分表现优异者和平平者的胜任特征，360度反馈评价要素的设计依据就是各职位的胜任特征评价模型。



360度反馈评价特点

3) 评估者的匿名性

为了保证评价结果的可靠性，减少评价者的顾虑，一般采用匿名的方法。同时，为了使参与者能够客观地进行评价，还要进行专门的评分方法训练。

4) 多侧度反馈

员工对自身的了解并不全面，自我知觉通常不准确。多侧度的反馈能够帮助个体调整自我知觉、自我评价和行为，增强个体的自我意识，提高自我管理效能。360度反馈评价强调及时、客观的反馈，能够促使被评价者正确认识自我，改善行为表现。



5) 促进发展

360度评价的结果反馈中，均有个人发展计划和指导栏，这些咨询意见和建议一旦被评价者接受，就能够促进个人的职业生涯发展。同时，360度反馈评价还能够增强组织的竞争优势，有助于强化组织的核心价值观。



360度实施评价有6个环节：

- 1) 组建评估队伍
- 2) 对被选拔人员的考评者培训：如何向他人提供反馈和评估方法。
- 3) 实施360度反馈评价
- 4) 统计评分数据并报告结果
- 5) 对被评价人进行如何接受他人的反馈的训练
- 6) 管理部门针对反馈的问题指定行动计划，也可请咨询公司协助实施，由其独立处理数据和结果报告。



能力要求

- 360度考评的实施程序

评价项目设计\培训考评者\实施\反馈面谈
\效果评价

实例见P266-267



- 注意事项

培训\时机的把握\沟通\统计\防止作弊\估计误差\结果保密



练习

1. 360度考评的实施程序
2. 简述360度考评方法。



三、考试题型



1、单选题：

绩效管理的（ ）阶段与人力资源管理各环节起着“承上启下”的作用

(A) 实施

(B) 考评

(C) 准备

(D) 应用与开发



- **d**



2、多选题：

绩效管理实施的前提有（ ）

- (A) 有可操作的企业发展战略目标
- (B) 内部客户和外部客户对岗位要求是清楚的
- (C) 组织成员对自己下级工作目标有清晰的把握



- (D) 岗位责任说明书对于各岗位职责有明确的描述
- (E) 组织结构图对各层次岗位的相互关系有准确的界定



- **abde**



4、改错题：

以下列举的是某公司设置的一些业绩考核指标

- 1) 及时收回货款
- 2) 有效地使用时间



请指出不符合量化考核标准的指标，并加以改正



按照所选择效标的不同，绩效考评方法可分为以下五种类型：
品质导向型的考评方法，主要有心理测验法、情景模拟法、特殊能力测试法和PAQ问卷法；行为导向型的主观考评方法，主要有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法、强迫选择法和结构式叙述法；行为导向型客观考评方法，主要有关键事件法，行为定位法，行为观察法、加权选择量表法和直接指标法；结果导向型的绩效考评方法，主要有劳动定额法、绩效标准法，短文法、成绩记录法和评价中心法；综合型的绩效考评方法，主要有图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法和目标管理法。

- 请指出上述描述中存在的5处错误，并予以改正。
(5分)



- 在实施360度考评方法时，应密切关注哪
些问题？（10分）



— 绩效考评方法在实际应用中，可能出现以下各种偏误：分布误差，包括宽厚误差、苛严误差和自我中心效应；晕轮误差，是指考评中出现的所谓“以时点代替时段”的现象；个人偏见，这种误差总是对受评者产生不利的影响；优先效应，是指考评者根据受评者最近的绩效信息，对其考评期内的全部行为作出的总评价；近期效应，是指考评者根据受评者最初的绩效信息，对其考评期内的全部行为作出的总评价；后继效应，是指被考评者在上一个考评期评价结果的记录，对考评者在本次考评期内的评价所产生的作用和影响。

- 请指出上述描述中存在的5处错误，并加以改正。（5分）



简答题03-8

在人力资源管理中，不论是招聘、岗位评价、还是绩效考核中的行为评价，都会涉及到评分的准确性问题。

请简要说明，怎样才能避免评分误差？



- 企业的技能培训常常会出现培训考试成绩不错的员工，回到工作岗位以后的工作绩效并没有得到改善的现象，您认为导致这种现象的主要原因有哪些？ (04-11)(10)



评分标准： （每项2分，最高分10分）

此现象的原因可以从个人和组织两个方面进行分析。（2分）

（1）组织方面：

- ①培训效果评估有问题。（2分）
- ②培训活动缺乏针对性，培训所学内容无法运用到实际工作中。（2分）
- ③企业不能为培训中所学知识和技能的运用提供相应的支持条件。（2分）
- ④企业培训系统不完善，相关管理制度不健全，也影响到培训效果的转化。（2分）



(2) 个人方面:

- ① 受训者不能主动地将所学的知识、技能应用到实际工作中。(2分)
- ② 旧的观念和习惯阻碍了所学知识在实际中的应用。(2分)



案例

1. 人力资源部钱经理正在与D部门主管刘某商量新的绩效考评方案的问题，刘某所在的部门有员工三十多人，其中既有技术人员，又有生产人员，该部门的组织结构是这样的：三十多人分成四组，所有的技术人员在一个组，称为技术组，共有八人；其他生产工人按照人数平均分成三组，每组有九到十个人。



- 以前的绩效考评方式实行的是排序的方法，即根据员工的实际表现给其打分，并按照分值由高到低的顺序给员工排序。
- 打分时，每个员工可得的最高分为100分，上级打分占70%，同事占30%。在考评时，不区分技术人员和生产人员，三十多个人相互打分，并根据打分结果将员工分成四个档次。



- 公司先将部门的总绩效工资交给主管刘某，再由刘某给员工发放不同等级的绩效工资。
- 四个级别虽然差别不大，但是各个级别员工的绩效工资毕竟是不相同的。然而，在实际发放绩效工资时，却变成另外一种情况。
- 这个部门事实上的绩效工资只有两等：四个组长是最高档次，除非发生重大事故等意外事件，否则普通员工采取平均分配的方式。



刘某早就向钱经理汇报过这种情况，这么做实在是迫不得已，因为刚开始实施规定时，发生了许多意想不到的事情：为了让别人给自己打高分，有人私下串联，拉帮结伙：组长工作没有积极性，宁肯作普通职员也不愿意因为工作得罪人；生产人员学历低，工作在第一线，觉得自己出力出汗，应该多拿绩效工资，而技术人员觉得自己学历高，工作的含金量最高，也想多拿，无形间造成了生产人员与技术人员的矛盾……

经过与大多数员工的磋商，刘某默许了现在的做法。



- 钱经理对刘某说：“你们部门的办法虽然减少了埋怨，但是员工工作的积极性很差，工作效率不高，造成了技术人员的流失，应该重新设计方案了。”
- 刘某说：“的确是这样，现在几个组长绩效工资高，工作量远远超过了其他人，许多人觉得他们绩效工资高，应该多干，反正普通员工拿的绩效工资一样多，因此出工不出力。今天我来，就是想和你商量怎么设计新的绩效考评方案。”



请您回答以下几个问题：

- 评价现行的绩效考核方案。
- 若是为了该部门设计新的绩效考评方案，应遵循哪些原则？



答题思路

- 指标、方法、方式的选择，应因对象而异
- 结果与薪酬
- 后果：关系紧张、人员流失
- 评分：分析、要点



四、考试技巧



- 考试陷阱
- 考试时间
- 考试卷面
- 心态



回 顾







预祝各位成功！





一、人力资源管理中的薪酬管理



- 人力资源管理

核心概念: 资源、获取方法
市场规律、配置
开发、利用率



企业的发展战略

http://www.job168.com

人力资源规划

工作分析----岗位说明书

招聘与选择

培训与开发

绩效考评

薪酬与福利

员工关系





二、基本框架



- 薪酬调查(市场、满意度)
- 工作岗位分类
- 企业工资制度设计与调整
工资制度设计、宽带式工资结构设计、工资制度调整、员工薪酬计划的制定、补充保险
- 企业员工薪酬计划的制定
- 企业补充保险



2.1 薪酬调查



- 薪酬调查内容
薪酬市场调查
薪酬满意度调查



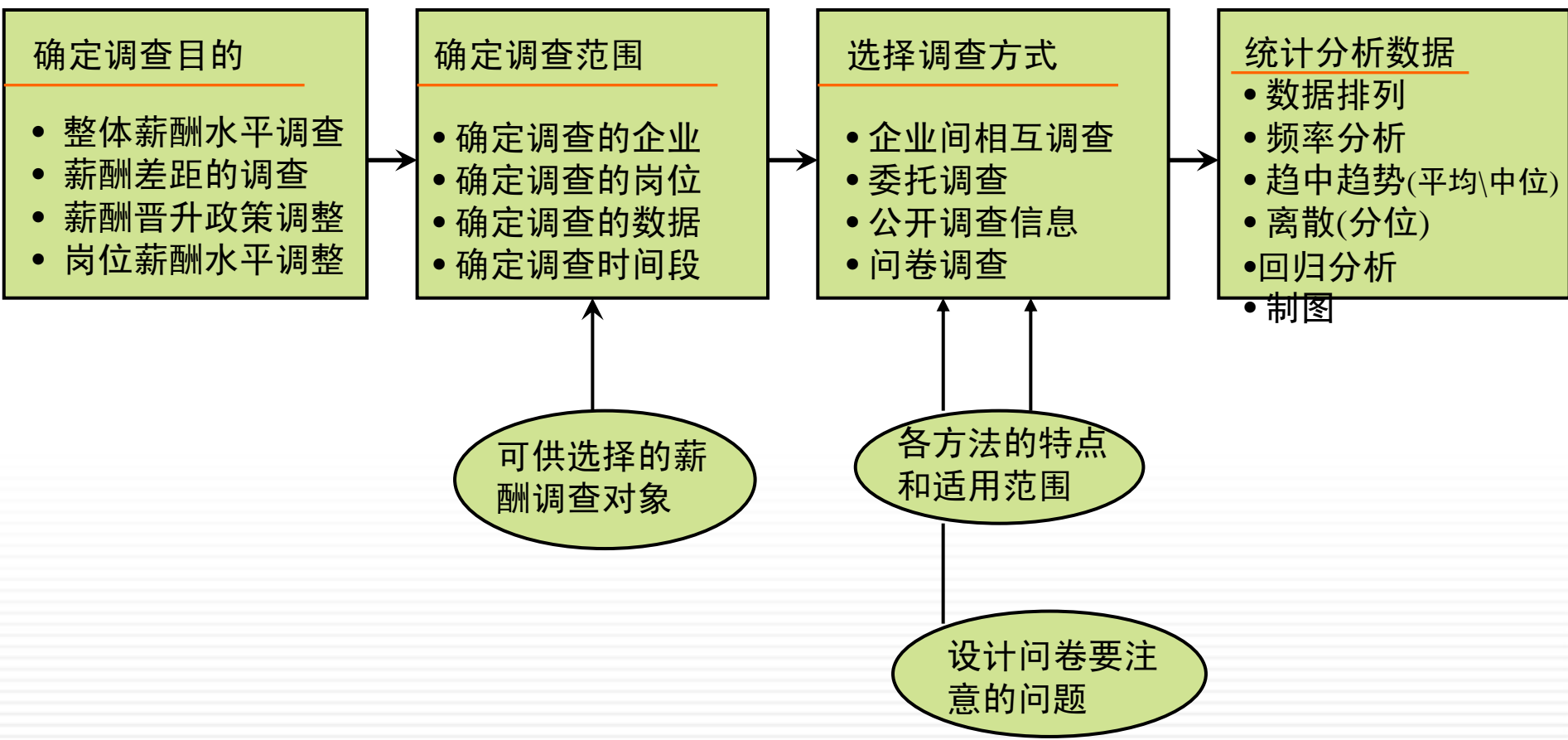
薪酬市场调查

- 薪酬调查的种类



薪酬福利管理

薪酬调查





- 薪酬调查的程序
 - A 确定调查目的
 - 整体薪酬水平调查
 - 薪酬差距的调查
 - 薪酬晋升政策调整
 - 岗位薪酬水平调整



B确定调查范围

确定调查的企业

确定调查的岗位

确定调查的数据

确定调查时间段



C选择调查方式
企业间相互调查
委托调查
公开调查信息
问卷调查



D 统计分析数据

- 数据排列
- 频率分析
- 趋中趋势(平均\中位)
- 离散(分位)
- 回归分析
- 制图



<http://www.job168.com>

员工薪酬满意度调查



知识要求

- 程序
- 表的设计
- 调查结果分析



例

(2005)佳宝丽公司是由原来的三家企业合并而成的中型汽车配件企业，近些年来，该公司的经济效益迅速提高，财务实力明显增强，但由于领导层重视生产轻视管理，使公司各项管理的基础工作十分薄弱，规章制度也不够健全完善，



特别是在人力资源管理方面，绝大部分员工对公司目前的薪资制度怨声载道，严重影响了公司生产经营活动的正常运行。为此，公司董事会决定对员工薪资制度进行一次全面调整。



该公司目前一般员工实行的是技术等级工资制，采用计时工资加奖金（按月支付）的计酬形式，而管理人员实行的是职务等级工资制，按照职务高低支付工资，每个季度按照对各个部门的绩效考评结果，支付一定数额的季度奖，其奖金水平不得超过一般员工奖金水平的30%。



图1、图2和图3是一家管理咨询公司对该公司员工薪资满意度调查结果的分析图。



图1 一般员工

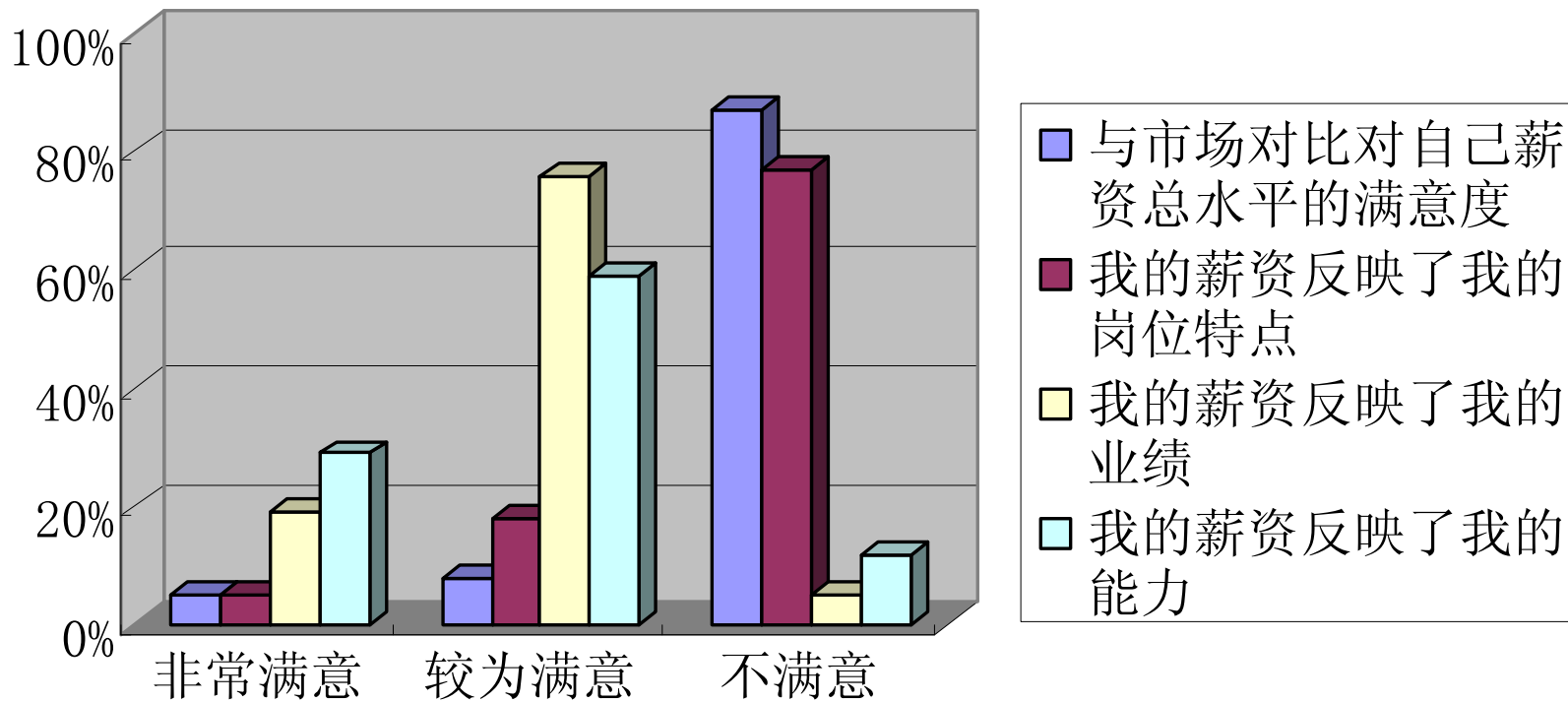




图2 中级管理人员

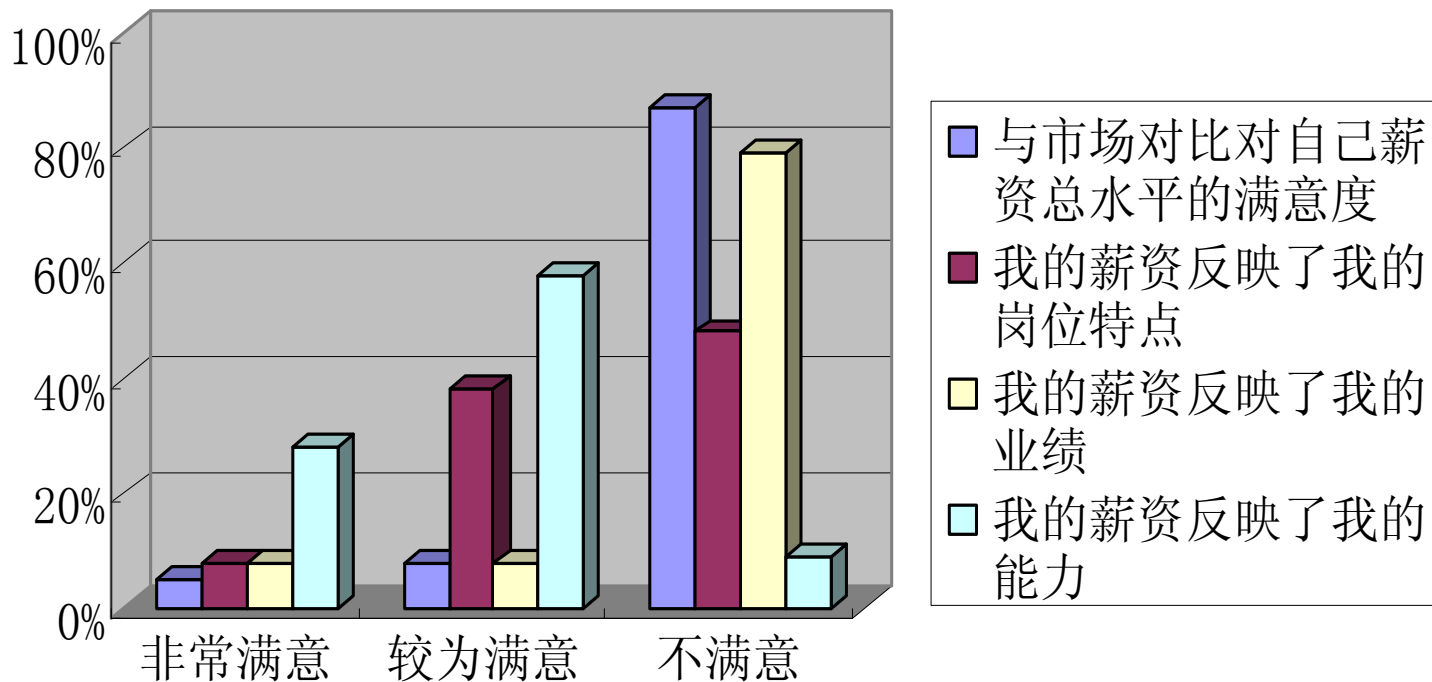
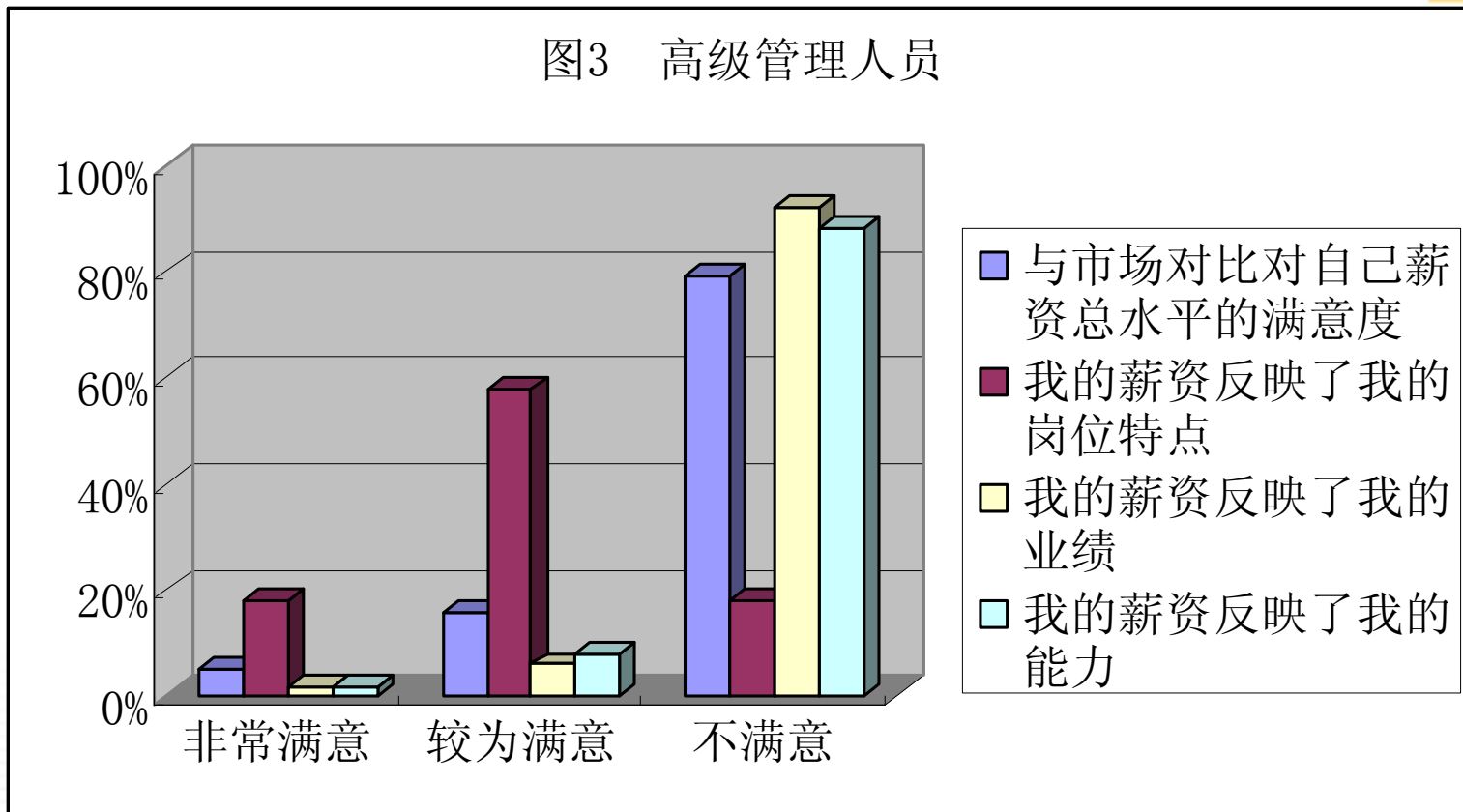




图3 高级管理人员





请结合上述三张结果分析图，回答下列问题：

(1) 根据薪资调查的结果分析图，说明三类人员薪资结构存在的主要问题是什

(2) 针对上述三类人员薪资管理存在的问题应如何进行整体性的调整？



2.2 工作岗位分类



概念

- 职系
- 职组
- 职门
- 岗级
- 岗等



- 工作岗位横向分类的原则
- 工作岗位纵向分级



能力要求

- 分类的步骤
- 横向分类的步骤与方法
- 纵向分级的步骤与方法



2.3 企业工资制度设计与调整



工资制度的设计

- 内涵与分类
- 岗位工资制
- 岗位等级工资制
- 岗位薪点工资制



- 技能工资制分类

技术工资

能力工资

绩效工资



- 目前常用
计件工资
佣金



- 特殊群体
经营者年薪
管理员工资
团队工资



- 工资水平及其影响因素
内外部因素



- 员工/工作
表现、经验、资历、潜力、政治影响、运气、技能
- 组织
报酬政策、支付能力



- 外部
 劳动力市场、行业水平、通胀指数、
 工会、法规等



工资结构

- 以绩效为导向的工资结构
- 以工作为导向的工资结构
- 以能力为导向的工资结构
- 以绩效为导向的工资结构
- 组合薪酬结构



- 工资等级



- 工资级差



- 薪酬结构



制定薪酬管理的原则

- 实际上薪酬原则是一个企业给员工传递信息的渠道，也是企业价值观的体现
- 薪酬的目的：动力
- 薪酬的性质：费用或资产



- 你可以买到时间、雇一个员工到某个岗位去工作，但你却买不到创造性、热情。所以，你不得不设法争取这些。



- 薪酬设计原则
公平性、激励性
竞争性、合法、经济



- 对外具有竞争力原则。
- 对内具有公正性原则。
- 对员工具有激励性原则。
- 薪酬成本控制原则。



确定工资的过程

制定付酬原则与策略 工作设计与分析
(岗位说明书、工作规范) 工作评价(确定付酬因素、选择评价方法) 薪酬结构设计(确定和绘出工资结构线) 薪酬调查 工资分级与定薪(工资总额、范围、等级及数值的确定)



- 宽泛式薪酬等级类型



- 薪酬调整原则和依据
物价、奖励、效益
考核、工龄
工资定级



2.4薪酬计划



- 薪酬计划
上下
下上



制定薪酬管理原则的工作程序

1、薪酬调查。

了解市场薪酬的25%点处、中点处或50%点处和75%点处甚至是90%点的薪酬水平，薪酬水平低的企业应注意25%点处的薪酬水平，一般企业应注意中点薪酬水平。



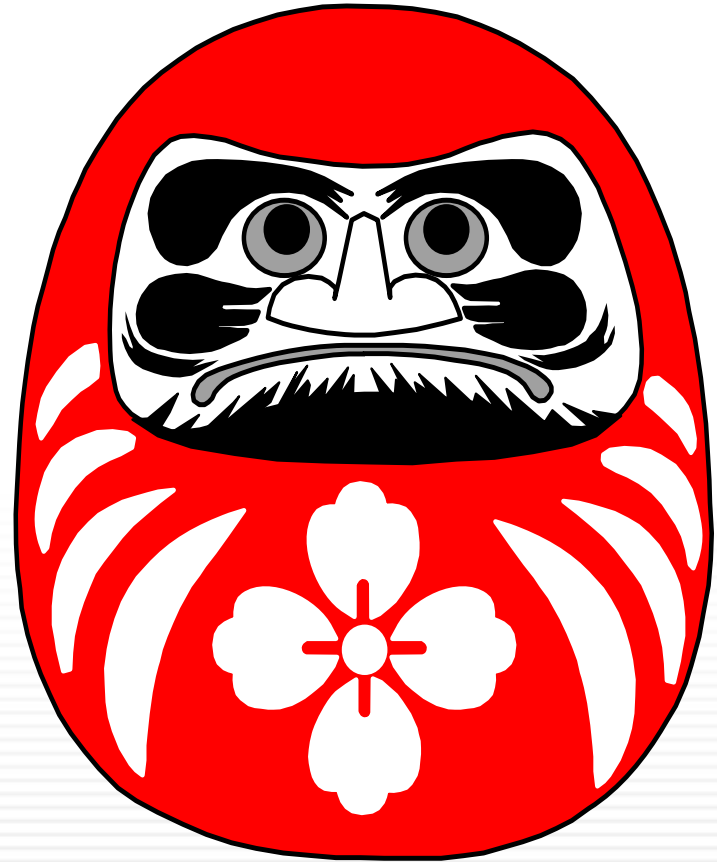
- 2、了解企业的财力状况
- 3、了解人力资源规划
- 4、计划表
- 5、薪酬总额
- 6、汇总
- 7、调整



2.5 企业补充保险



- 年金





回 顾





三、考试技巧



- 考试陷阱
- 考试时间
- 标准



主要考试题型

- 选择
- 简答、计算
- 案例、图表分析
- 综合、方案设计



四、模拟题讲解



改错

岗位评价是对企业所设岗位的难易程度、责任大小等相对价值的多少进行评价，岗位评价通常会使用技术要求、职责、工作条件等薪酬要素，这些薪酬要素的评价结果可以形成工作说明书。岗位评价能确认工作岗位之间的薪酬差距及相对价值，如果薪酬在企业是保密的，岗位评价结果也应当保密。



在进行岗位评价的过程中，要根据企业的实际情况选择适合的评价方法，一般而言，大型企业的管理岗位设置比较稳定，可以采用岗位排列法，如果需要直接得到各岗位的薪酬水平，可采用岗位分类法和要素计点法，但这两种方法都需要先对岗位进行分类，要素计点法和要素比较法需要经常做薪酬调查，成本较高，在选择评估方法时要注意这一点。

请指出上述描述中存在的**5**处错误，并予以改正。



简答题

<http://www.job168.com>

(本题共3题，每小题10分，共30分)

- 如果要加强福利制度的激励性，在福利设计中应注意哪些问题？



案例

- 15万奖金

6088/458 (1/13/130/314)

550/500/400/200/5



图表分析题

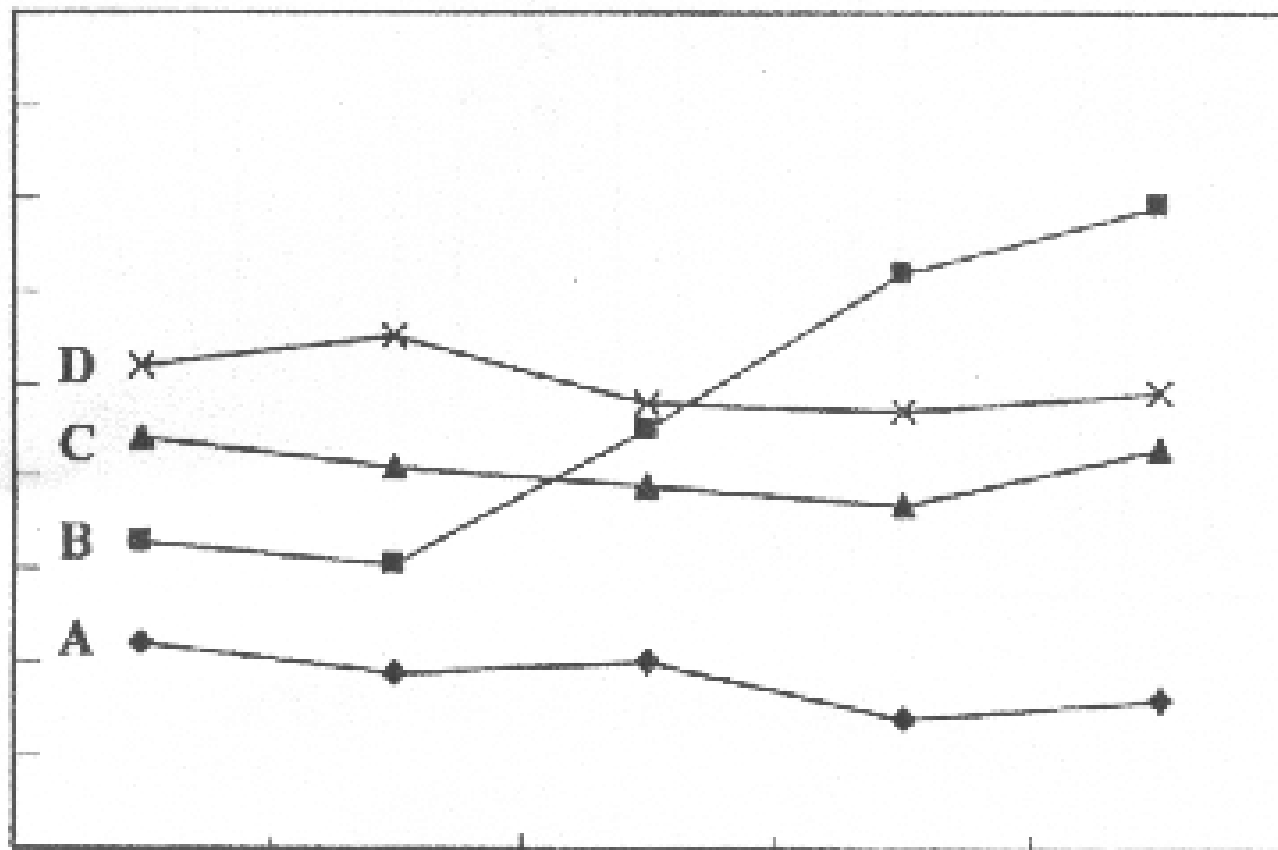
图1是某公司不同年龄段员工对可供自由选择的薪酬福利的偏好的调查结果。这4种不同的薪酬福利费用大致相同。它们分别是：

- A、每周工作时间从40小时缩短到37.5小时而不减少报酬；
- B、每月增加100元用于员工的退休基金；
- C、为员工及其家庭提供相应的医疗保险；
- D、每年员工工资的增幅不低于5%。



偏好高

10
9
8
7
6
5
4
3
2
1



偏好低



- (1)请对该图的调查结果进行分析。
- (2)此调查结果对企业薪酬福利设计有何启示?



- 下图是三个处于成熟期企业的薪酬设计示意图，其中，竖轴表示薪酬等级水平的高低，而横轴表示岗位等级的差异



2、图 2 是三个处于成熟期企业的薪酬设计示意图，其中，竖轴表示薪酬等级水平的高低，而横轴表示岗位等级的差异。

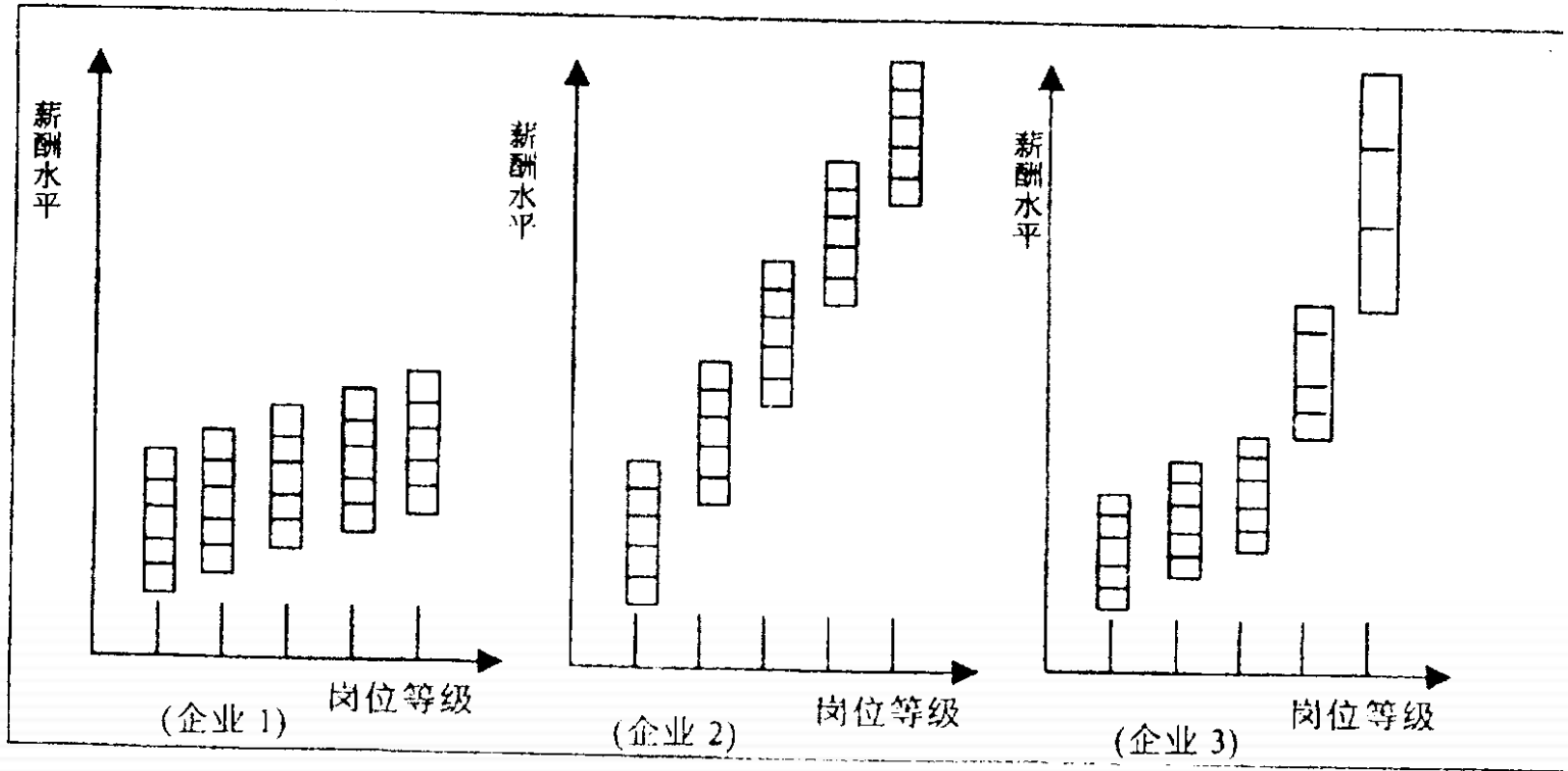


图 2 三个企业薪酬设计结构特点的比较图



二、图表分析题（共 2 题，每题 15 分，共 30 分）

<http://www.job168.com>

1. 通过薪酬调查，得到 A、B、C、D 四个规模大小相似的同类生产企业的薪酬曲线图（如图 1 所示）。

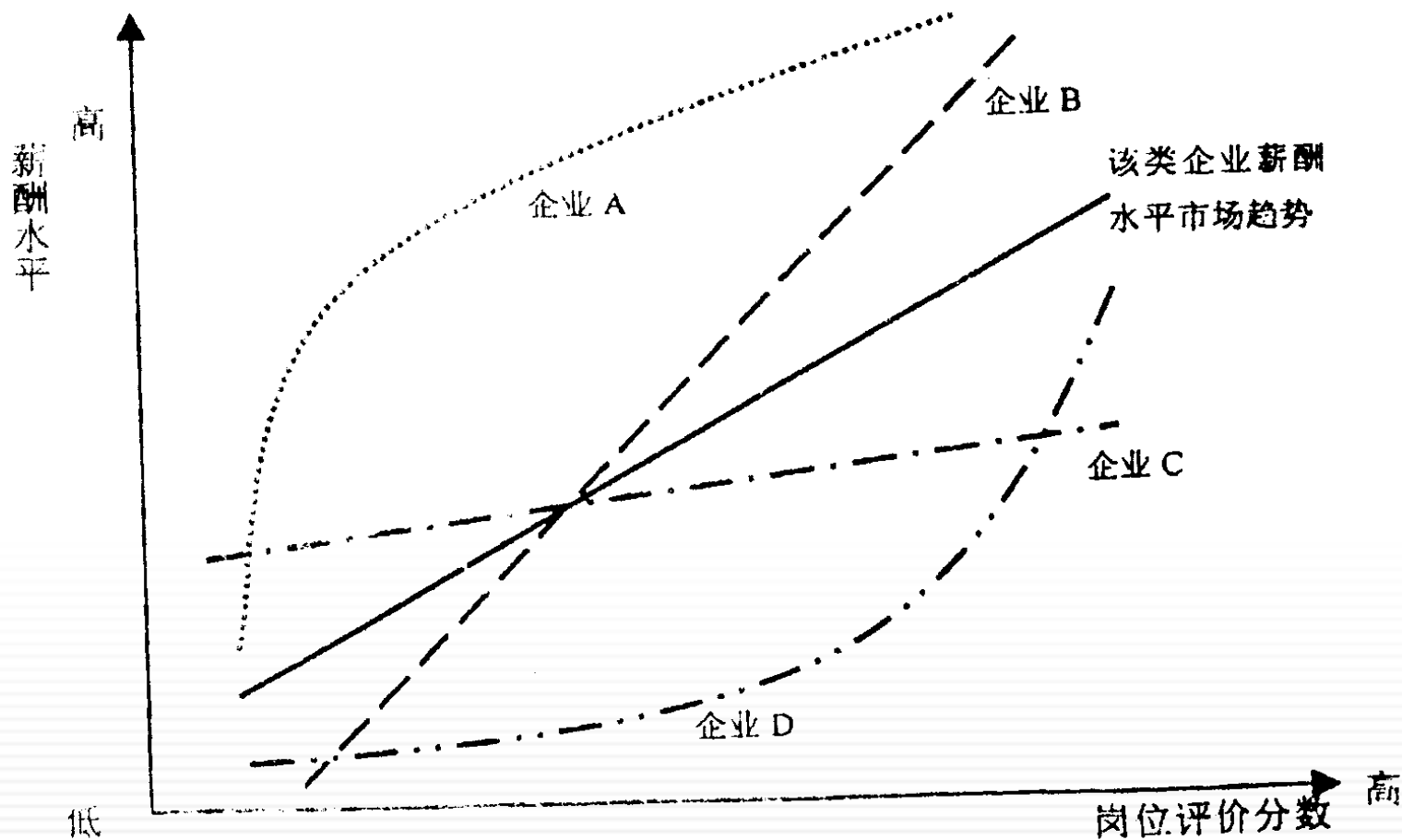


图 1 四个同类生产企业的薪酬曲线比较图



- 请回答，
 - 分别说明三个企业薪酬的设计的特点
 - 对这三种薪酬设计的优劣进行分析



方案设计

- 零售商店的薪酬设计

1. 计时
2. 10%乘以个人销售额
3. 设计方案

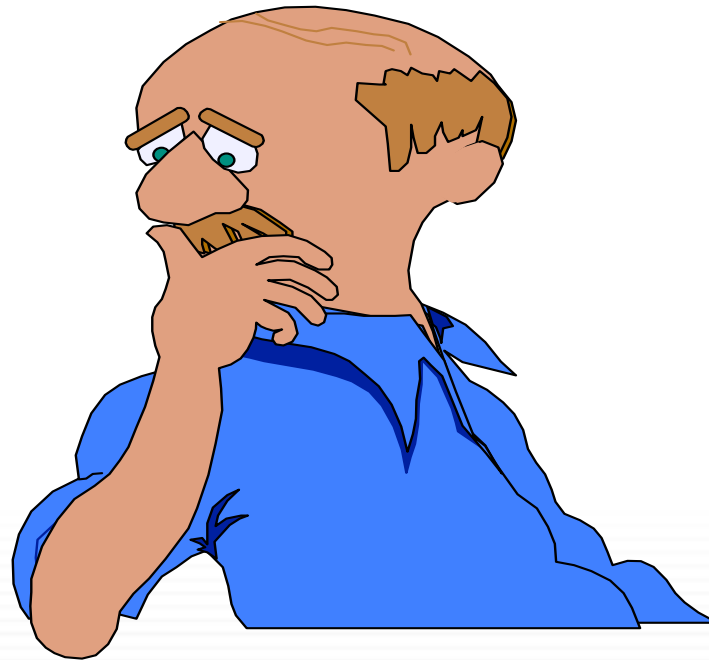
要求:

团队合作;顾客满意;部门销售额持续上升.



竞争条件下边际生产率计算

1	2	3	4
劳动力数量	总产量	产品价格P	总产值
1	4	15美元	60美元
2	8	15	120
3	11	15	165
4	13	15	195
5	14	15	210
6	13	15	195



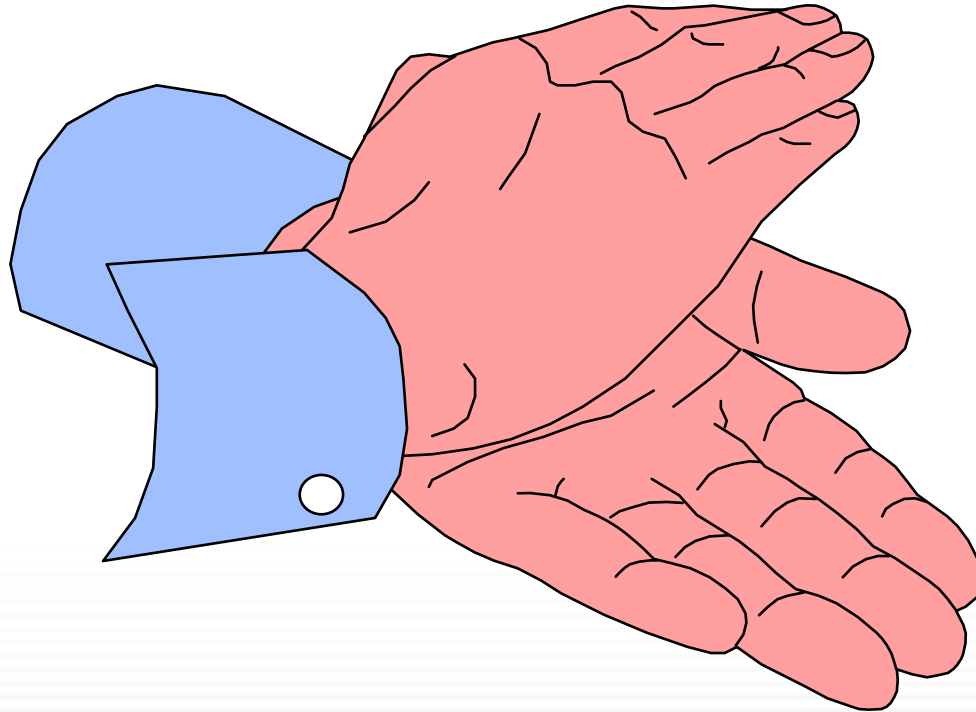


<http://www.job168.com>





谢谢听课





祝你考试顺利!

