

Human Resource Management

人力资源管理

工商管理学院



第7章 绩效管理

本章要点

- 组织绩效与个人绩效、员工个人绩效的特征
- 影响员工个人绩效的因素、绩效管理的目的和主要程序
- 绩效管理对于组织和员工个人的意义
- 绩效分析的过程——结果发和中心-外围法
- 绩效评价的结果法与行为法、绩效评价表格的设计
- 绩效评价的主要信息来源及其优缺点
- 绩效评价误差的类型及其成因
- 绩效评价误差的预防、绩效辅导与绩效评价面谈



本章主要内容

- 一、绩效与绩效管理的基本原理
- 二、绩效评价方法与评价表格设计
- 三、绩效评价与反馈



一、绩效与绩效管理的基本原理

- 1.绩效的基本概念和原理
- 2.绩效管理的基本原理

二、绩效评价方法与评价表格设计

三、绩效评价与反馈



一、绩效与绩效管理的基本原理

1、绩效的基本概念和原理

- 绩效、组织绩效、员工绩效

绩效：

实施某项工作任务过程中的行为表现（行为）

执行任务之后实际达成的结果（结果）

组织绩效

作为一个整体的组织自身，运营效率在多大程度上达成了预定目标

个人绩效

员工个人履行自己所承担的岗位职责，达到工作结果标准的程度

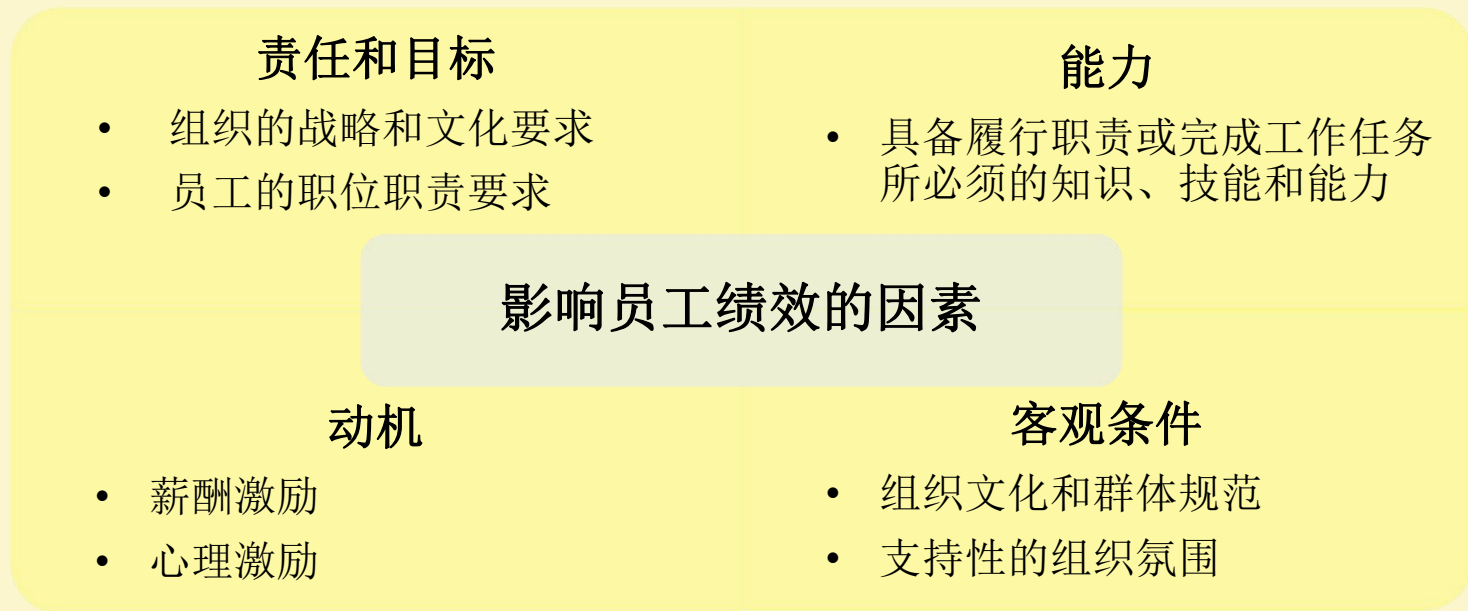
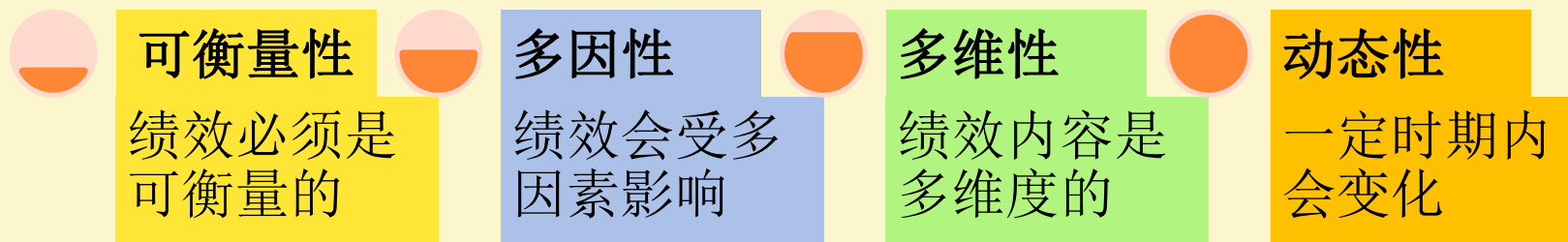
- 部门绩效：介于组织绩效与个人绩效之间
- 主要讨论员工个人绩效问题



一、绩效与绩效管理的基本原理

1、绩效的基本概念和原理

• 员工绩效的特征及其影响因素





一、绩效与绩效管理的基本原理

2、绩效管理的基本原理

- 绩效管理的概念及其目的

绩效管理是识别、衡量以及开发个人和团队绩效，并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的一个持续性过程。

战略目的

帮助高层管理者实现战略经营目标

设计相应的绩效衡量和反馈系统

管理目的

为管理决策提供有效和有价值的信息

确保组织内部的公平性

开发目的

确保员工能够胜任本职工作

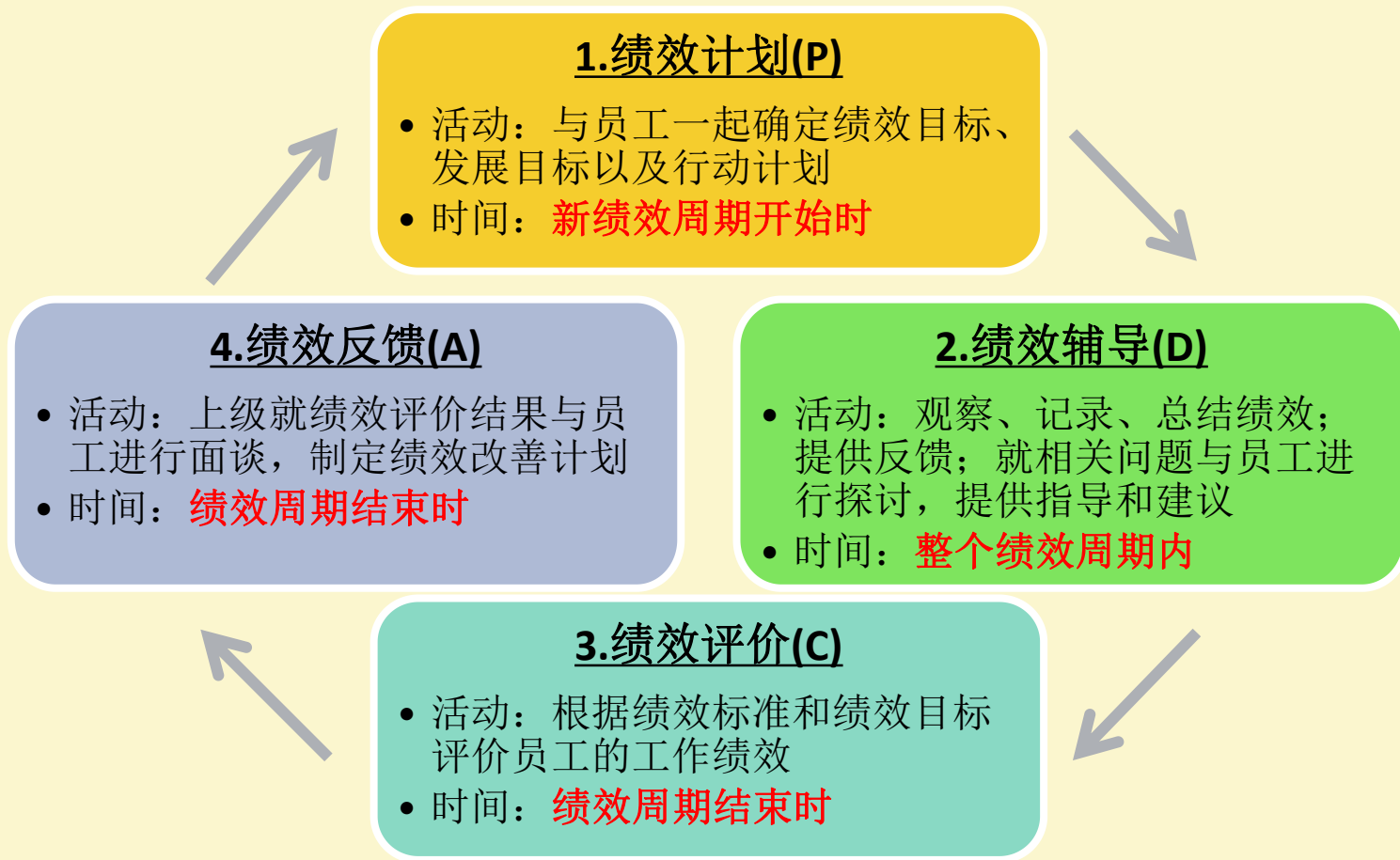
有助于员工设计自己的职业发展路径



一、绩效与绩效管理的基本原理

2、绩效管理的基本原理

• 绩效管理循环及其各环节





一、绩效与绩效管理的基本原理

3、绩效管理对组织的影响

良好的绩效管理体系

- 对组织：使工作任务更加清晰、快速区分员工绩效层级、增强公平性
- 对员工：增加工作激情、自我控制感更强、对工作胜任程度更强
- 对管理者：有助于建立和下属的良好关系、强化管理技能

- 削弱员工完成工作的动力，导致工作倦怠，流动率上升
- 伤害员工自尊心，损害人际关系
- 浪费时间和金钱，对管理层的资源产生不恰当的需求
- 损害组织绩效，增加组织遭遇诉讼的风险

不良的绩效管理体系



一、绩效与绩效管理的基本原理

二、绩效评价方法与评价表格设计

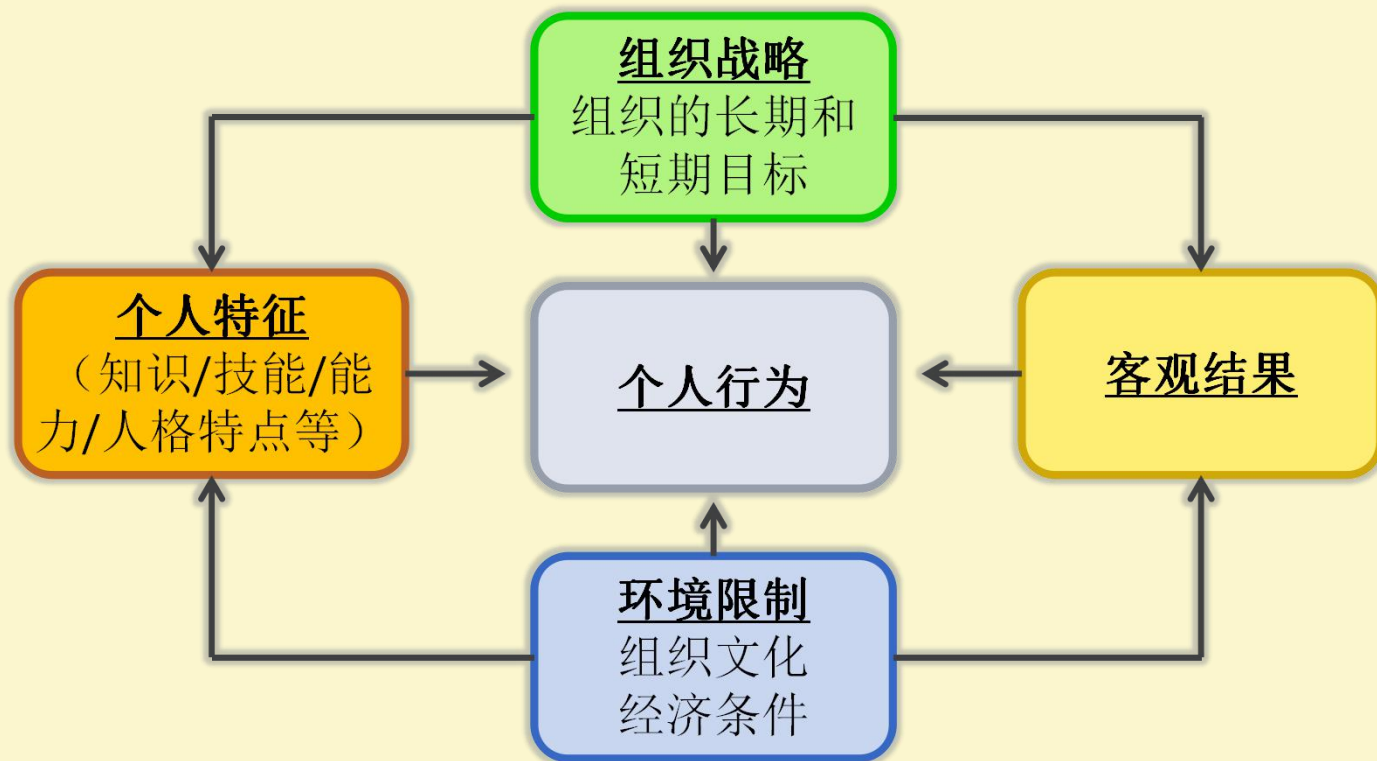
1. 员工绩效分析框架
2. 绩效评价的主要方法
3. 绩效评价表格的设计

三、绩效评价与反馈



二、绩效评价方法与评价表格设计

1、员工绩效分析框架



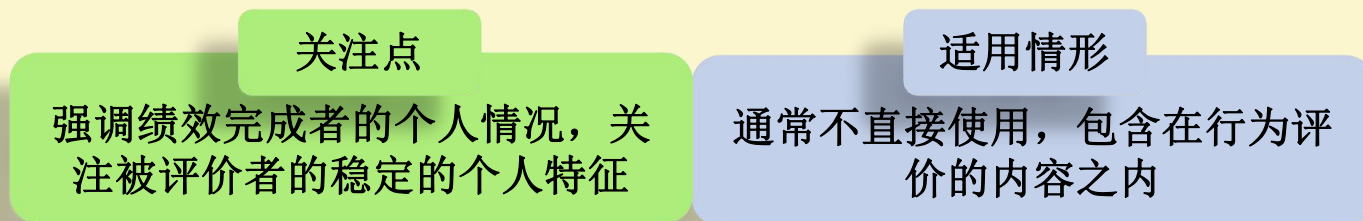
绩效评价方法的投入-产出分析法



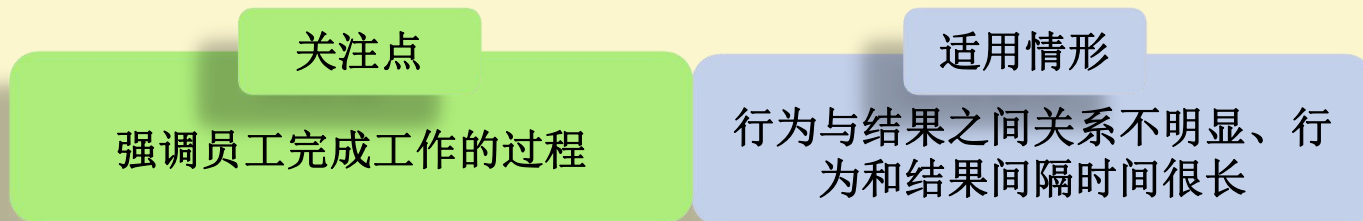
二、绩效评价方法与评价表格设计

1、员工绩效分析框架

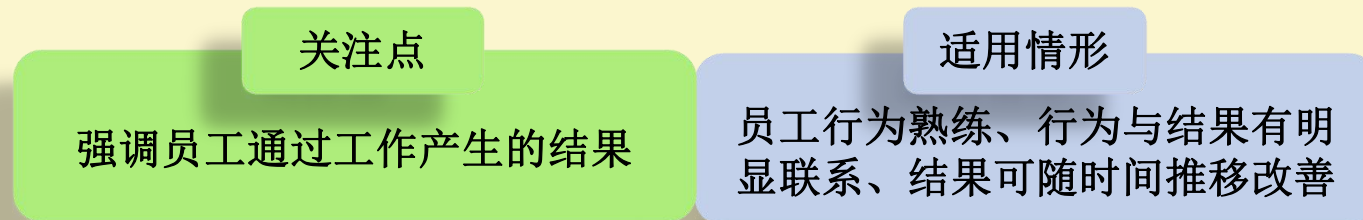
- 特征法



- 行为法



- 结果法

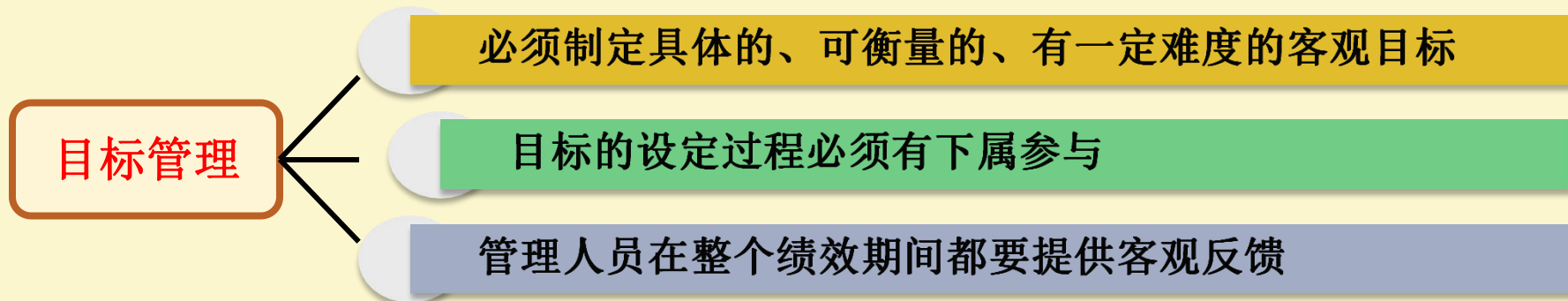




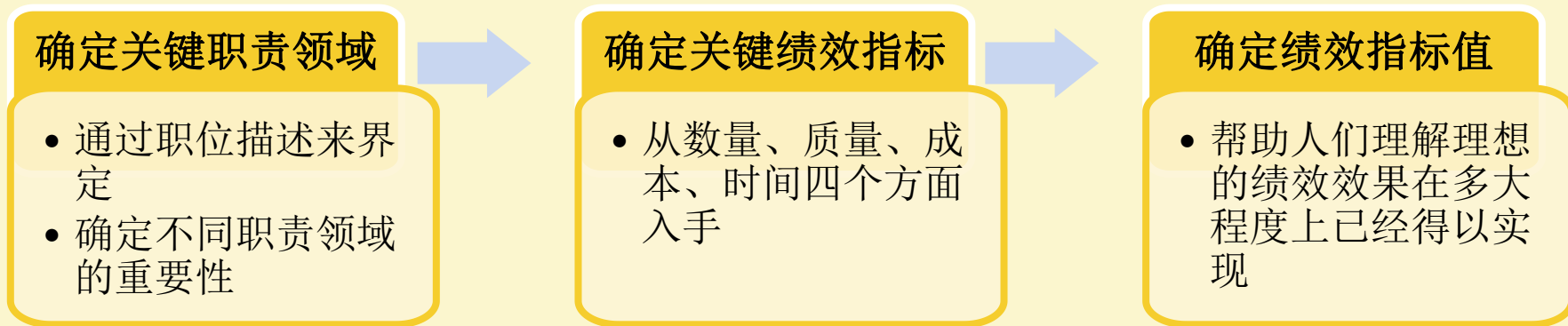
二、绩效评价方法与评价表格设计

2、绩效评价的主要方法

- 结果法



- 评价结果的三大步骤

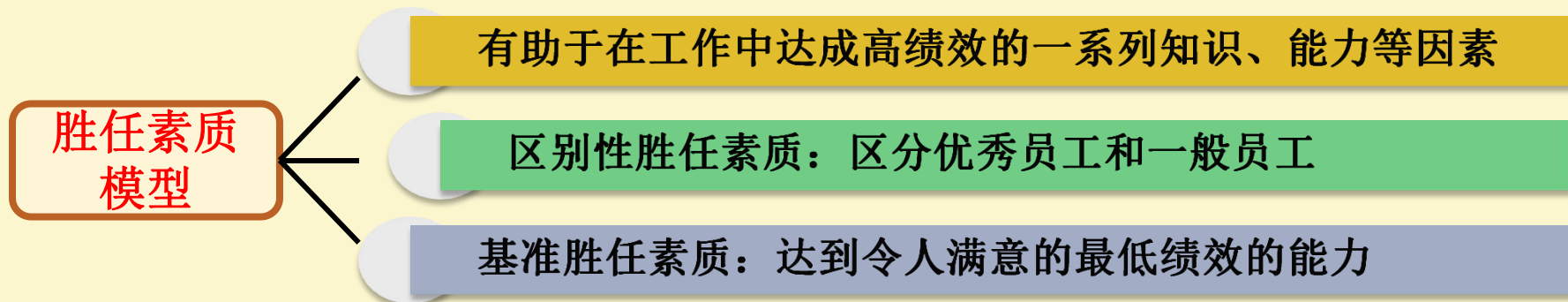




二、绩效评价方法与评价表格设计

2、绩效评价的主要方法

- 行为法



➤ 完整描述胜任素质的要素：定义+有效行为描述+无效行为描述+开发建议

行为评价	
• 评语法或描述法	• 行为核查清单法
• 图尺度评价法	• 关键事件法
• 行为锚定等级评价法	• 行为观察评价法



二、绩效评价方法与评价表格设计

2、绩效评价的主要方法

• 行为法中的主要评价方法

评语法或描述法

- 上级主管直接为员工写评语

行为核查清单法

- 一张关于行为陈述的列表清单，对照被评价者的行为表现做记号

图尺度评价法

- 对胜任素质进行优秀、良好、一般等级别的分级、打分

关键事件法

- 员工在工作中表现出来的特别有效的行为和特别无效的行为

行为锚定等级评价法

- 制定与不同绩效水平相联系的行为锚，直观评价绩效水平

行为观察评价法

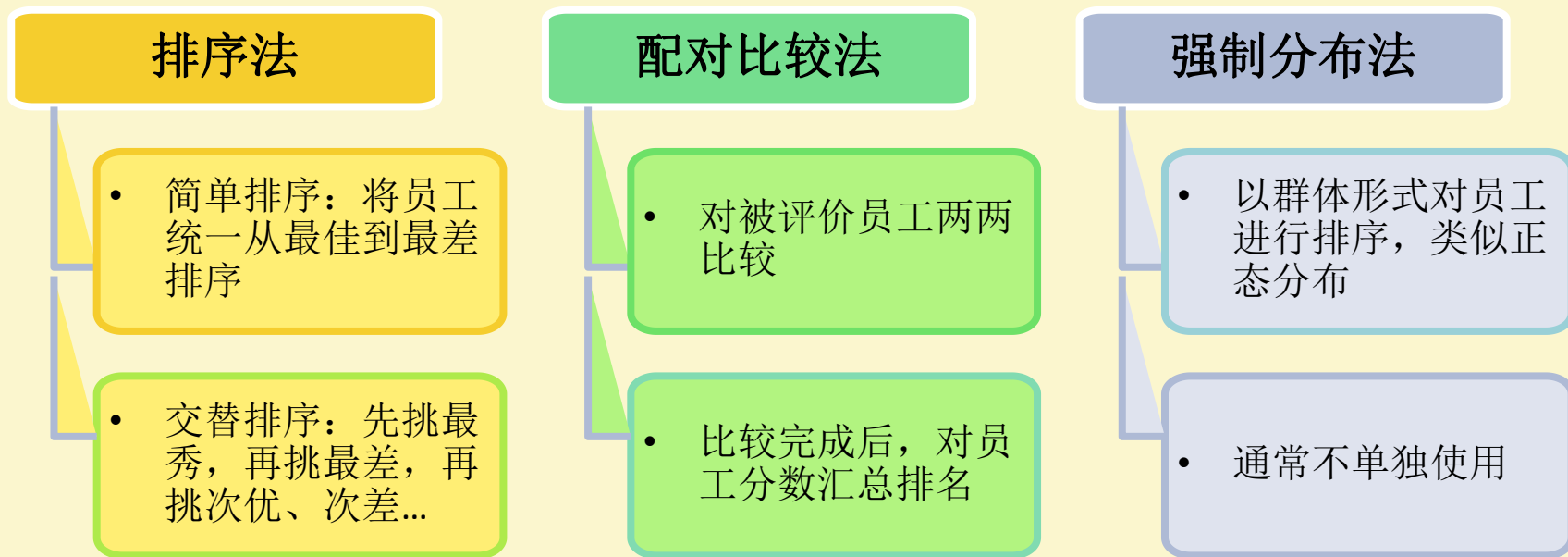
- 判断在某一绩效周期内，员工在每种行为上的频率如何



二、绩效评价方法与评价表格设计

2、绩效评价的主要方法

- 比较法



- 比较法所得出的排序结果无法为员工提供有价值的反馈信息
- 缺乏定量、定性的评估，无法确定员工之间的相对绩效差别



二、绩效评价方法与评价表格设计

2、绩效评价的主要方法

- 绩效评价表格的设计

绩效评价表

- 员工基本信息
- 结果绩效评价（结果法）
- 行为绩效评价（行为法）
- 主要工作成果与对组织的主要贡献（可以是结果或行为）
- 个人开发方面的成果（可以是结果或行为）
- 开发方面的需要、计划及目标
- 员工的意见陈述
- 签字



二、绩效评价方法与评价表格设计

	目标与关键结果（OKR）	关键绩效指标（KPI）
相似点	以公司战略为轴心；以目标管理思想（MBO）为基础；都采用自上而下和自下而上相结合的目标制定方式；坚持PDCA循环的绩效改进方式	
区别	绩效改进工具	绩效评价工具
	“我要做哪些事”	“领导要我做哪些事”
	鼓励员工设置高期望	鼓励员工设置适度的期望
	指标和目标的灵活适应性	指标和目标的相对稳定性
	细节在全公司公开	细节仅对员工本人透明
	数量较少	数量较多



一、绩效与绩效管理的基本原理

二、绩效评价方法与评价表格设计

三、绩效评价与反馈

1. 绩效信息来源与评价误差

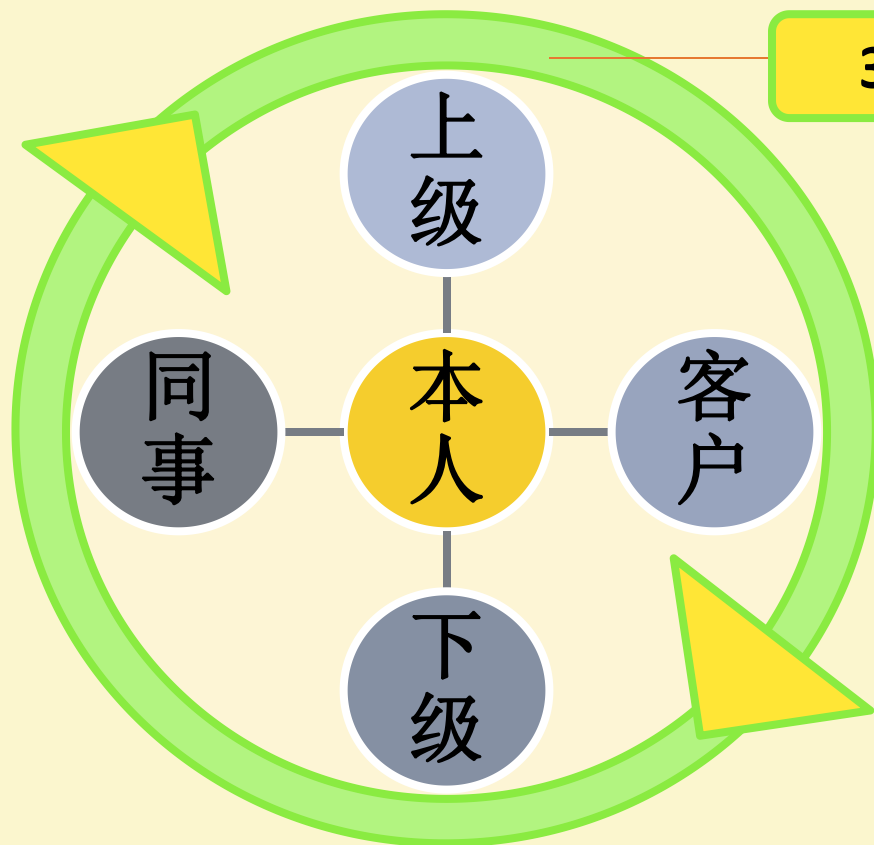
2. 绩效辅导与反馈



三、绩效评价与反馈

1、绩效信息来源与评价误差

- 绩效评价的信息来源



360度反馈

- 360度反馈≠360度考核
- 不同的绩效信息来源对同一位员工的绩效评价结果会存在分歧
- 没有必要必须给出一个总体性评价
- 让员工了解到组织对自己绩效评价的过程和体系



三、绩效评价与反馈

1、绩效信息来源与评价误差

- 绩效评价误差及成因

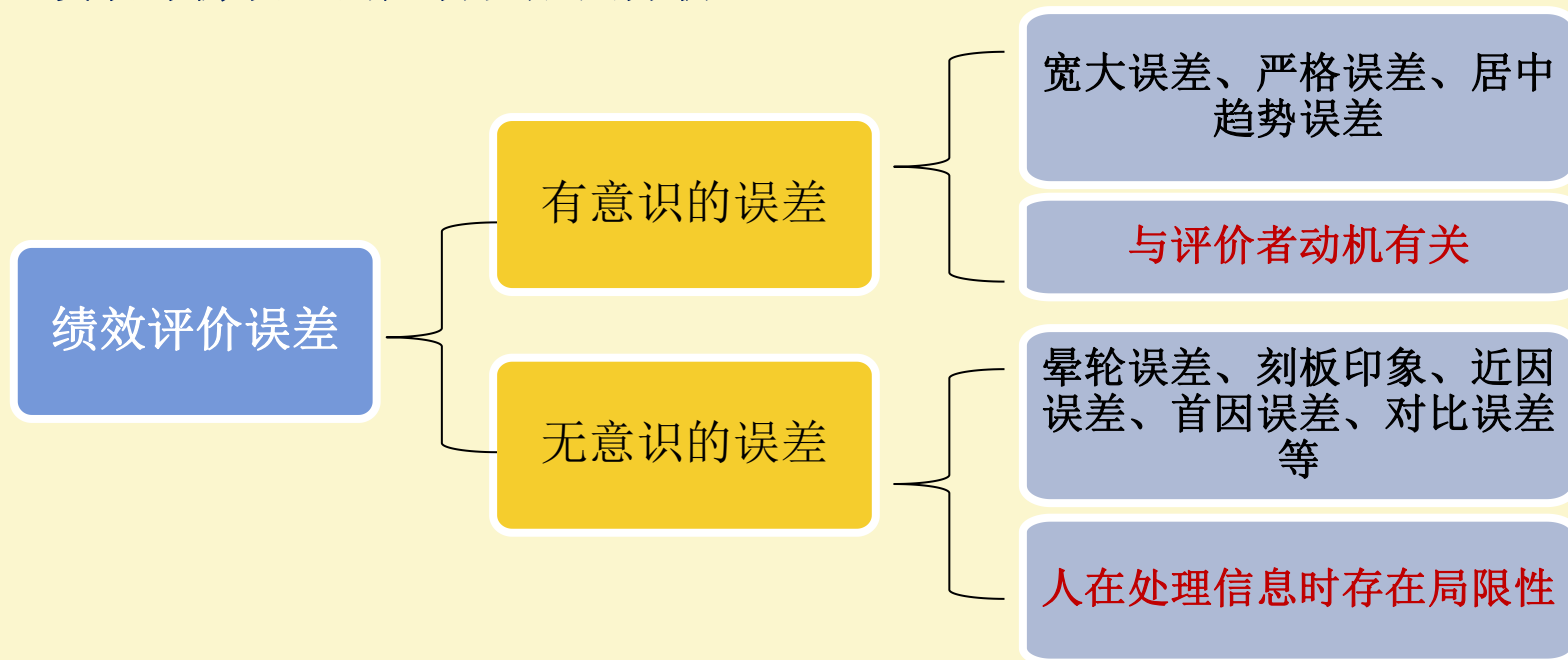
类型	内容
相似性误差	评价者可能会对于自己类似的人给予较高的绩效评价
对比误差	将一位员工与其他人而不是绩效标准进行对比
分布误差	包括宽大误差、严格误差和居中趋势误差
晕轮误差	被评价者在某一方面表现较好，导致所有绩效方面的评价都很高
角误差	被评价者在某一方面表现较差，导致所有绩效方面的评价都很低
首因误差	建立在第一印象上的评价，与绩效支持信息关联不大
前因误差	绩效评价结果受绩效周期初期阶段收集的信息影响
近因误差	绩效评价结果受绩效周期后期阶段收集的信息影响
负面误差	评价者重点关注被评价者的负面表现
溢出误差	历史绩效评价结果的“延续性”影响
刻板印象误差	被评价者被简单地归类为某一群体，与绩效支持信息关联不大



三、绩效评价与反馈

1、绩效信息来源与评价误差

- 绩效评价误差的危害及成因分析



- 强化评价者提供正确绩效信息的动机
- 为评价者提供有效减少信息处理误差的培训



三、绩效评价与反馈

1、绩效信息来源与评价误差

• 预防和减少绩效评价误差的措施

加强与评价者的沟通

- 建立绩效管理沟通计划
- 让评价者相信提供准确的绩效信息对自己有好处

实施评价者培训

- 评价者误差培训、参照框架培训、行为观察培训、自我领导力培训
- 四种培训各有侧重，要用不同的方法来应对不同的评价问题

建立绩效评价申诉机制

- 在评价误差出现后提供一种纠正的渠道，防止误差延续
- 提示评价者，组织重视绩效评价的公平性和准确性
- 使员工感知到组织内部的公平性



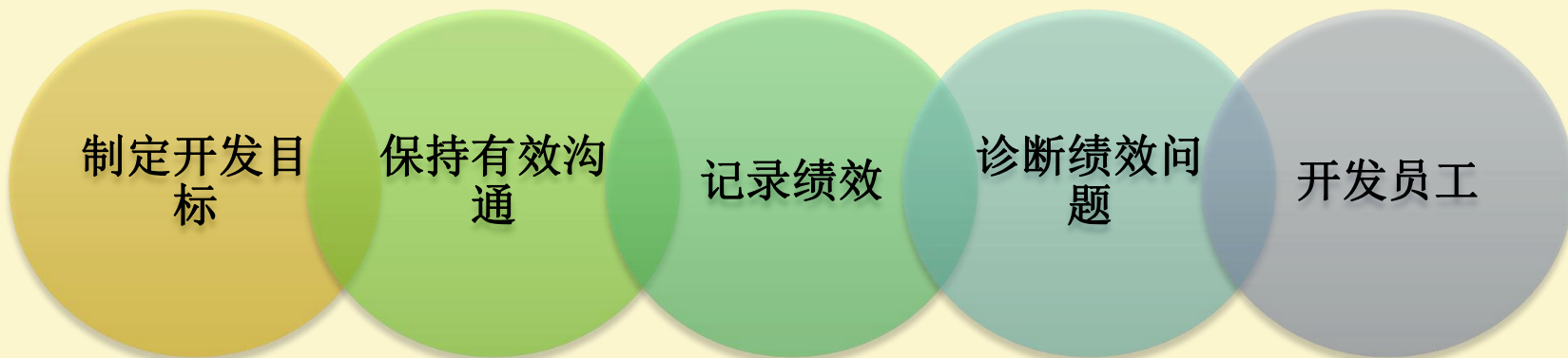
三、绩效评价与反馈

2、绩效辅导与反馈

- 绩效辅导

- 向员工提供改进绩效的建议
- 对员工给予合理开发知识、技能的指导
- 为员工提供支持
- 使员工获得信心
- 帮助员工提升胜任素质

- 绩效辅导的主要活动





三、绩效评价与反馈

2、绩效辅导与反馈

- 绩效评价面谈——目的

对被评价者在上一绩效周期中的绩效结果达成共识

认可员工的成就和贡献

通过讨论使员工认识到自己存在的绩效问题

在直接上级和员工之间建立良好的人际关系

- 绩效评价面谈——程序

1.解释绩效评价面谈的目的

2.员工自评

3.告知评价结果并说明理由

4.讨论开发问题

8.确认谈话内容

7.确定跟进会议

6.讨论绩效薪酬

5.员工总结



三、绩效评价与反馈

2、绩效辅导与反馈

- 绩效评价面谈的基本技巧

在日常工作中经常向员工提供反馈，而不是仅仅在年底才进行一次

为绩效面谈讨论提供一种好的环境（时间、地点）

在进行评价面谈之前让员工本人先对个人绩效做自我评价

管理者在面谈之前做好充分准备

要鼓励下级积极参与绩效反馈过程，给他们提供机会充分解释自己的观点

赞扬和肯定员工的有效绩效，同时避免过度批评

将绩效反馈的重点集中于行为或结果而不是人本身

把反重点放在解决问题和帮助员工制定具体的绩效改善目标、阶段性的评估计划上



三、绩效评价与反馈

2、绩效辅导与反馈

- 绩效分析与不良绩效的处理





小结

■ 绩效

- 实施和完成某项工作任务、计划的行为表现及其结果
- 绩效具有可衡量性、多因性、多维性和动态性的特征
- 影响绩效的因素包括责任和目标因素、能力因素、动机因素和客观条件因素

■ 绩效管理

- 为了达到战略目的、管理目的、开发目的
- 完整的绩效管理过程包括绩效计划、绩效辅导、绩效评价、绩效反馈四个阶段

■ 评价绩效

- 结果法和行为法
- 绩效信息来源包括上级、同事、下属、被评价者本人、客户