# **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



- 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



- 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



- 1、绩效的基本概念和原理
  - 员工绩效的特征及其影响因素



#### 可衡量性



#### 多因性



#### 多维性



#### 动态性

绩效必须是 可衡量的 绩效会受多 因素影响 绩效内容是 多维度的 一定时期内会变化

#### 责任和目标

- 组织的战略和文化要求
- 员工的职位职责要求

#### 能力

• 具备履行职责或完成工作任务 所必须的知识、技能和能力

#### 影响员工绩效的因素

动机

- 薪酬激励
- 心理激励

#### 客观条件

- 组织文化和群体规范
- 支持性的组织氛围



- 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

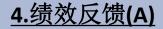


- 2、绩效管理的基本原理
  - 绩效管理循环及其各环节



#### 1.绩效计划(P)

- 活动:与员工一起确定绩效目标、 发展目标以及行动计划
- 时间:新绩效周期开始时



- 活动: 上级就绩效评价结果与员工进行面谈,制定绩效改善计划
- 时间: 绩效周期结束时

#### 2.绩效辅导(D)

- 活动:观察、记录、总结绩效; 提供反馈;就相关问题与员工进 行探讨,提供指导和建议
- 时间:整个绩效周期内



#### 3.绩效评价(C)

- 活动: 根据绩效标准和绩效目标评价员工的工作绩效
- 时间: 绩效周期结束时





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

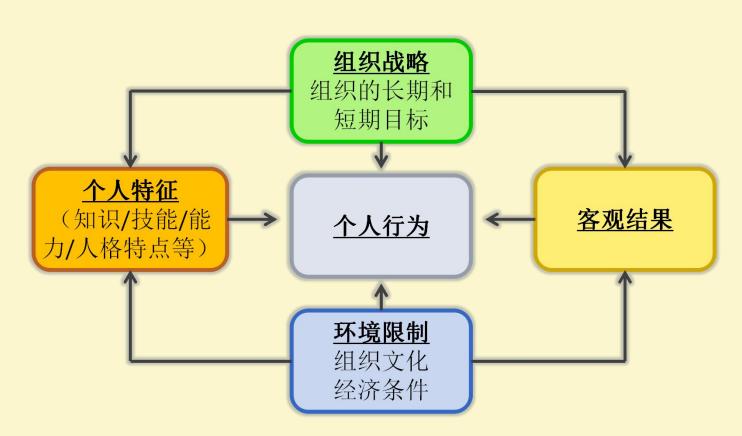
效 理 体



- 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



1、员工绩效分析框架



绩效评价方法的投入-产出分析法



- 1、员工绩效分析框架
  - 特征法

#### 关注点

强调绩效完成者的个人情况,关 注被评价者的稳定的个人特征

#### 适用情形

通常不直接使用,包含在行为评价的内容之内

• 行为法

关注点

强调员工完成工作的过程

适用情形

行为与结果之间关系不明显、行 为和结果间隔时间很长

结果法

关注点

强调员工通过工作产生的结果

适用情形

员工行为熟练、行为与结果有明显联系、结果可随时间推移改善



- 2、绩效评价的主要方法
  - 结果法

必须制定具体的、可衡量的、有一定难度的客观目标

目标管理

目标的设定过程必须有下属参与

管理人员在整个绩效期间都要提供客观反馈

• 评价结果的三大步骤

#### 确定关键职责领域

- 通过职位描述来界 定
- 确定不同职责领域的重要性

#### 确定关键绩效指标

• 从数量、质量、成 本、时间四个方面 入手

#### 确定绩效指标值

• 帮助人们理解理想 的绩效效果在多大 程度上已经得以实 现



- 2、绩效评价的主要方法
  - 行为法

有助于在工作中达成高绩效的一系列知识、能力等因素

胜任素质 模型

区别性胜任素质:区分优秀员工和一般员工

基准胜任素质: 达到令人满意的最低绩效的能力

▶ 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



- 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



- 2、绩效评价的主要方法
  - 比较法

#### 排序法

- 简单排序:将员工 统一从最佳到最差 排序
- 交替排序:先挑最 秀,再挑最差,再 挑次优、次差...

#### 配对比较法

对被评价员工两两 比较

比较完成后,对员 工分数汇总排名

#### 强制分布法

• 以群体形式对员工 进行排序,类似正 态分布

• 通常不单独使用

- > 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



- 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



	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

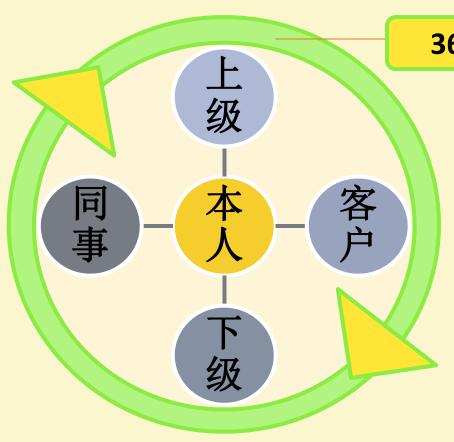


- 一、绩效与绩效管理的基本原理
- 二、绩效评价方法与评价表格设计

- 1.绩效信息来源与评价误差
- 2.绩效辅导与反馈



- 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

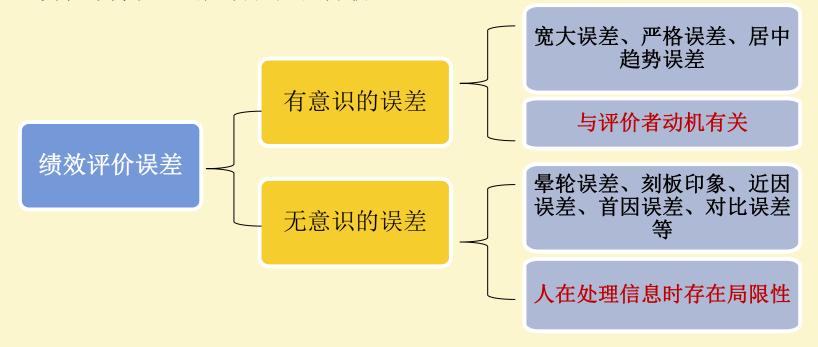


- 1、绩效信息来源与评价误差
  - 绩效评价误差及成因

类型	内容	
相似性误差	<b>I似性误差</b> 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	



- 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



- 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

# 通

- 建立绩效管理沟通计划
- 加强与评价者的沟 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



- 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

制定开发目 诊断绩效问 保持有效沟 记录绩效 开发员工 通 题 标



- 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



- 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



- 2、绩效辅导与反馈
  - 绩效分析与不良绩效的处理

强

工作态度

能力不足员工

- •提供更多指导、频繁反馈绩效
- •设定可行的绩效目标
- •提供更多的培训或技能开发机会
- 重新安排岗位

#### 骨干员工

- 对取得的优良绩效提供充分的报酬
- •寻找进一步职业发展和开发的机会
- •提供诚实、直接的反馈

#### 问题员工

- •提供具体、直接的绩效反馈
- 冻结加薪
- 降级
- •调换工作岗位
- •解雇

动机不足员工

- •提供诚实、直接的反馈
- •提供咨询意见
- •解决导致工作动力不足的外因
- 将报酬与绩效结果挂钩
- •管理压力水平

弱

弱

工作能力

强



# 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