



# 第八章 绩效考核



# 目录

A decorative graphic on the left side of the page, consisting of several thin grey lines radiating from a central point towards the right, each ending in a small yellow circle. The lines are of varying lengths and angles, creating a fan-like effect.

## 第一节 绩效考核概述

---

---

## 第二节 绩效考核的方法

---

---

## 第三节 绩效考核的实施

---

---

## 第四节 绩效考核的问题及改进

---

---



# 第一节 绩效考核概述



# 第一节 绩效考核概述



- **一、绩效与绩效考核**
- (一) 绩效的概念
- 1. 一般含义
- 绩效就是“表现”，是个体或群体的工作表现、直接成绩和效益的统一体。
- 2. 管理学视角
- 绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。
- 3. 经济学视角
- 绩效和薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系，绩效是员工对组织的承诺。



## 第一节 绩效考核概述



- 4. 社会学的视角
- 绩效意味着每位社会成员按照社会分工所确定的角色，承担自身相应的那一份职责。
- (二) 绩效考核的概念
- **绩效考核，是指对员工在工作过程中表现出来的工作业绩（工作的数量、质量和社会效益等）、工作能力、工作态度及个人品德等进行评价，并以此判断员工与岗位的要求是否相称。**



# 第一节 绩效考核概述



- 广义的考核不仅仅是对员工工作绩效的考核，还包括对员工的各项素质状况，以及是否适合从事某项工作进行把握。
- **二、绩效考核的目的**
  - （一）为员工任用提供依据
  - （二）为公司制定员工晋升、调遣、辞退决策提供依据
  - （三）为员工培训提供依据
  - （四）为确定员工薪酬提供依据
  - （五）绩效考核是对员工进行激励的有效手段



# 第一节 绩效考核概述



- **三、绩效考核的内容**
- (一) 绩效考核的主要因素
- 1. 德、能、勤、绩、体五因素
- (1) “德”是指员工的政治思想素质、道德素质和心理素质。
- (2) “能”是指员工的能力素质。一般来讲，“能”包括一个人的动手操作能力、认识能力、思维能力、研究能力、创新能力、表达能力、组织指挥能力、协调能力、决策能力等。
- (3) “勤”是指员工的勤奋敬业精神，即员工的积极性、创造力、主动性、纪律性和出勤率。



# 第一节 绩效考核概述



- (4) “绩”是指员工的工作业绩，即员工在预定期内实际完成的工作成果，一般用计划目标水平去衡量实际工作成果。
- (5) “体”是指员工的身体状况。健康的体质、强壮的体魄是保证工作效率、效益的前提。
- 2. 工作能力、工作业绩、工作态度三因素
- (1) 工作能力。包括知识、技能、计划、协调、体力，即履行所在岗位工作职责所应具备的基本能力。
- (2) 工作业绩。包括效率、效果（正确性、速度、质量）。任何考核最终都要以业绩为最重要尺度，其一体现





# 第一节 绩效考核概述



- 在基本职责的履行程度；其二体现在考核期制定的目标任务计划完成的程度、质量、速度。
- (3) 工作态度。工作态度包括纪律性、协作性和责任感。
- 工作能力是员工的基本素质，工作态度是员工的主观能动性，工作业绩是能力和态度在客观条件下转化的结果。当然，在具体进行考核时，应该有不同的侧重点。
- (二) 关注过程和关注结果的绩效考核
- 1. 关注过程的绩效考核
- 关注过程的绩效考核侧重于关注员工工作过程中的行为，如努力程度、工作态度。



# 第一节 绩效考核概述



- 关注过程的绩效考核多为考核工具较科学、企业文化更倾向于“以人为本”的公司所采用，它也较多地用于新员工的短期绩效考核。
- **2. 关注结果的绩效考核**
- 关注结果的绩效考核注重工作的最终业绩，以工作结果为导向，考核内容主要集中于工作的实际产出。当公司面临较大的生存压力时，会倾向于采用这种考核方式。
- **四、绩效考核的标准**
- **(一) 绩效考核标准的概念**
- 绩效考核标准是指预先确定的对员工工作的数量和质量



# 第一节 绩效考核概述



- 进行考核的规范准则，是依据其岗位职责和规定的工作目标，对照衡量被考核者的德、能、勤、绩、体等情况而确定其考核档次的范围程度。
- 绩效考核标准要适度，既要在员工的能力范围之内，又要使大多数人经过努力才能达到。
- **（二）制定绩效考核标准的原则（SMART原则）**
- S—具体的（Specific）——目标是否具体
- M—可衡量的（Measurable）——目标是否可以衡量
- A—可达到的（Attainable）——目标能否达到
- R—相关的（Relevant）——目标与工作是否紧密相关



# 第一节 绩效考核概述



- T——基于时间的（Time-based）——目标有无明确的时间要求
- （三）合理的绩效考核标准的特征
- 合理的绩效考核标准应具备如下特征：
  - （1）绩效考核标准是基于工作而不是基于工作者；
  - （2）绩效考核标准是被考核者能够达到的；
  - （3）绩效考核标准要尽可能具体且可以衡量；
  - （4）绩效考核标准必须有时效性、全面性、独立性、简明性；



## 第一节 绩效考核概述



- (5) 绩效考核标准是配合公司目标制定的并可以随之改变的；
- (6) 绩效考核标准必须具有现实指导意义；
- (7) 绩效考核标准体现的是工作执行情况可以接受的绩效水平，而不是工作执行情况最好的绩效水平。