



第三节 绩效考核的实施



第三节 绩效考核的实施



- **一、考核者的选择与培训**
- **（一）绩效考核者的选择**
- 在挑选考核人员时，通常考虑以下人选：
 - 1. 员工的直接上司
 - 2. 高层管理者及相关部门的管理者
 - 3. 员工的同事
 - 4. 员工的下级人员
 - 5. 员工本人
 - 6. 组织外部的人员



第三节 绩效考核的实施



- **（二）绩效考核者培训**
- 通过对考核者的培训，可以使考核人员熟悉考核标准，掌握考核原则和考核方法，提高他们的业务能力，以减少测评中人为的非正常误差。培训的内容一般包括两个方面：
 - （1）培养正确的态度。提高考核者对绩效考核、人力资源开发与管理以及绩效考核意义的认识。
 - （2）提高专业知识和技术水平。包括绩效考核中容易产生错误的原因及其防治对策、考核方法、文件资料和数据的处理、专用工具与设备的使用技术等。



第三节 绩效考核的实施



- **二、考核资料与收集资料**
- **（一）资料与情报收集的程序**
- 人力资源部负责组织数据收集和汇总。于每个月末或季度末给有关职能部门或下一级单位人力资源部下达书面通知，对数据收集提出具体要求，将员工绩效计划完成的数据报有关业务管理部门审核，然后报人力资源部。
- **（二）绩效指标的数据收集方式**
- 1. 生产记录法
- 2. 定期抽查法
- 3. 考勤记录法



第三节 绩效考核的实施



- 4. 项目评定法
- 5. 减分抽查法
- 6. 限度事例法
- **三、考核结果的审核**
- 为保证数据采集结果的真实性，资料收集以后，还要对这些收集和填报的初始信息资料进行审核与核实，可采取个别谈话、征求客户意见、审查工作报告、调阅有关资料和数据、听取监督部门意见等方式，对所采集的数据进行审核。



第三节 绩效考核的实施



- **四、绩效面谈**
- 主管对员工的绩效情况进行考核后，必须与员工进行面谈沟通。这个环节是非常重要的。
- **（一）绩效面谈的重要作用**
- 1. 使员工参与到绩效考核中，可以提高员工对绩效管理的满意度
- 2. 使员工清楚主管对自己工作绩效的看法
- 3. 绩效面谈也是双方共同确定下一绩效管理周期的绩效目标和改进点的主要方式



第三节 绩效考核的实施



- (二) 绩效面谈的步骤
- 1. 绩效面谈准备
- (1) 主管要明确面谈需要达到的目标。目的是要考核达成一致，而不是训斥；认识下属在工作中的缺点，肯定优点，拟定出某些缺点的改进计划和下期工作要项和绩效标准。
- (2) 主管其他准备工作。决定最佳的绩效面谈的时间、场所、资料、开场谈话，以及结束的方式。
- (3) 下属准备。收集考核相关资料，做好自我评估的工作，把面谈的内容事先准备好。



第三节 绩效考核的实施



- 2. 绩效考核面谈过程
- (1) 基本程序。①员工自我评价；②主管评价；③彼此讨论协商；④达成共识。
- (2) 面谈过程的控制。①营造良好的沟通氛围；②清楚地说明面谈的目的和作用；③注意平衡讲与问。
- (3) 应注意的问题。①肯定成绩少，指出不足及应该进处多，对员工激励不够；②单向沟通多，员工正式表达意见机会少；③说服员工接受考核多，真正解决问题少；④对抗与冲突的出现；⑤面谈技巧缺乏，影响面谈效果。



第三节 绩效考核的实施



- 3. 确定绩效改进计划
- (1) 确定考核结果。双方就考核结果达成一致，并签字确认。
- (2) 提出改进计划。就被考核者的工作弱项或升迁等人事调整进行讨论，提出相应的改进计划。改进计划要以具体的行动来改进下属的工作，包括做什么，谁来做和何时做等。改进计划要求具有实际性、时间性和具体性特征。



第三节 绩效考核的实施



- **五、绩效考核结果的反馈与运用**
- **（一）考核结果的反馈**
- 绩效考核结束后，应及时将绩效考核结果反馈给被考核人。反馈的主要内容包括整理审核后的考核结果，并根据其绩效完成情况，肯定成绩，指出问题和不足，提出改进工作的建议和要求，帮助制定绩效改进计划，与绩效计划一并存入个人绩效档案，作为年度考核分析的依据。
- 在进行绩效反馈时，应注意以下几种情况：
- 第一种情况：员工同意考核结果，而且愿意提高自己的绩效。在这种情况下，考核者应对于员工积极参与表示



第三节 绩效考核的实施



- 肯定与和感谢。
- 第二种情况：员工对自己低水平的绩效不愿意承担责任，而是责怪公司的政策和其他员工。在这种情况下，考核者应耐心倾听，不要打断员工的谈话，也不要与其争吵，要找出其责怪别人的原因，然后争取他们的合作，把话题转向纠正问题的方向。
- 第三种情况：员工不同意考核结果，而且提出了确切的材料来反驳。在这种情况下，仔细倾听员工的谈话，然后表明公司会重新检查手头的资料。如果发现员工的信息比手头上的信息更可靠，这时就需要相应地调整立场。如果确信员工的信息是无效或不相关的，考核者就需



第三节 绩效考核的实施



- 要坚持自己的立场，并解释观点。
- 第四种情况：员工一言不发地接受了考核结果，准备离职。在这种情况下，当员工不愿意谈话时，要通过提问来鼓励他们参与谈话。让员工建议一些对他们有利的活动，并根据实际情况，有选择地对这些活动作出支持。
- **（二）绩效考核结果的分析**
- 人力资源部对于考核结果的分析，可以从以下几个方面考虑：
 - 1. 工作业绩。基层偏向于短期物质奖励；越向高层越偏向于长期激励。



第三节 绩效考核的实施



- 2. 工作态度。从工作态度中判断企业的凝聚力、员工的忠诚度、目前存在的问题、该员工的个性特征。
- 3. 工作能力。工作能力用作员工晋升、降职、辞退等人事调整的依据，将合适的人放在合适的位置上。
- **（三）绩效考核结果的运用**
- 绩效考核结果必须与薪酬等激励机制挂钩才能体现其价值。考核结果的运用主要体现在以下几个方面：
 - 1. **绩效考核结果运用于利益分配**
 - 绩效考核结果运用于利益分配主要体现在薪酬调整和奖金分配两方面。薪酬的调整主要是体现对员工长期的激励，奖金分配体现了对员工的短期激励。



第三节 绩效考核的实施



- 2. 绩效考核结果运用于职位管理、岗位调配
- 连续的绩效考核记录用于职位调整和职级调整，为职务晋升和干部选拔提供依据。
- 3. 绩效考核结果运用于员工培养
- 通过分析累积考核结果的记录，发现员工群体或个体与组织要求的差距，从而及时组织相关的培训教育活动，对其专业知识、专业技能和能力特质进行培训和提升。
- 4. 绩效考核结果运用于个人职业发展
- 通过对员工职业发展的考虑，使工作绩效、工作能力或



第三节 绩效考核的实施



- 行为方式与个人的职业前景互为联结，从而强化提高绩效和能力的意识，促使所有员工努力去提高能力，完成绩效目标。
- 5. 绩效考核结果运用于绩效改进
- (1) 调整绩效考核内容。根据衡量标准对主要工作活动内容或关键结果区域进行适时调整。
- (2) 修订绩效考核计划。根据实际完成情况与目标进行对比，对指导及考核方法进行全面的验证分析，以确定指标值是否合理，剔除不合理的因素，并进行修正。



第三节 绩效考核的实施



- (3) 激活沉淀。绩效考核结果累积不佳的员工，逐渐成为沉淀层，如不激活，终将被淘汰出局。对这部分员工，公司首先要加大竞争压力，促其警醒。在给以机会，让其参加态度或能力方面的专项培训，培训合格者可以在内部寻找工作职位，但必须通过严格的考核。仍不能适应工作的员工，只能被置换到外部劳动力市场。