

管理人员的考核与激励

高宏

2012.9.7



本课程设计思路

- 一、管理人员考核激励难在哪里
- 二、传统绩效评估方法和应用特点
- 三、实战创新案例的特点与借鉴
- 四、注重激励中的负激励



一、管理人员的激励难在哪里



绩效管理工作的难点

绩效管理工作的难点	占全体样本的比例
有些工作无法客观衡量	82.4%
上级没有就绩效指标和/或目标的制定与员工充分沟通	49.0%
员工认为上级的评价不够客观或全面	43.1%
绩效指标的目标值很难进一步分解	41.2%
没有科学制定绩效考核指标的方法	37.3%
不能有效的帮助高层管理人员发现企业中存在的问题	35.3%
员工对绩效管理工作参与不积极	33.3%
其他	11.8%



绩效的定义

“绩效”概念的沿革与发展

- 完成了的工作任务
- “绩效”=“结果”或“产出”
- “绩效”=“行为”
- “绩效”=“结果”+“过程”（行为/素质）
- “绩效”=“做了什么” +“能做什么”

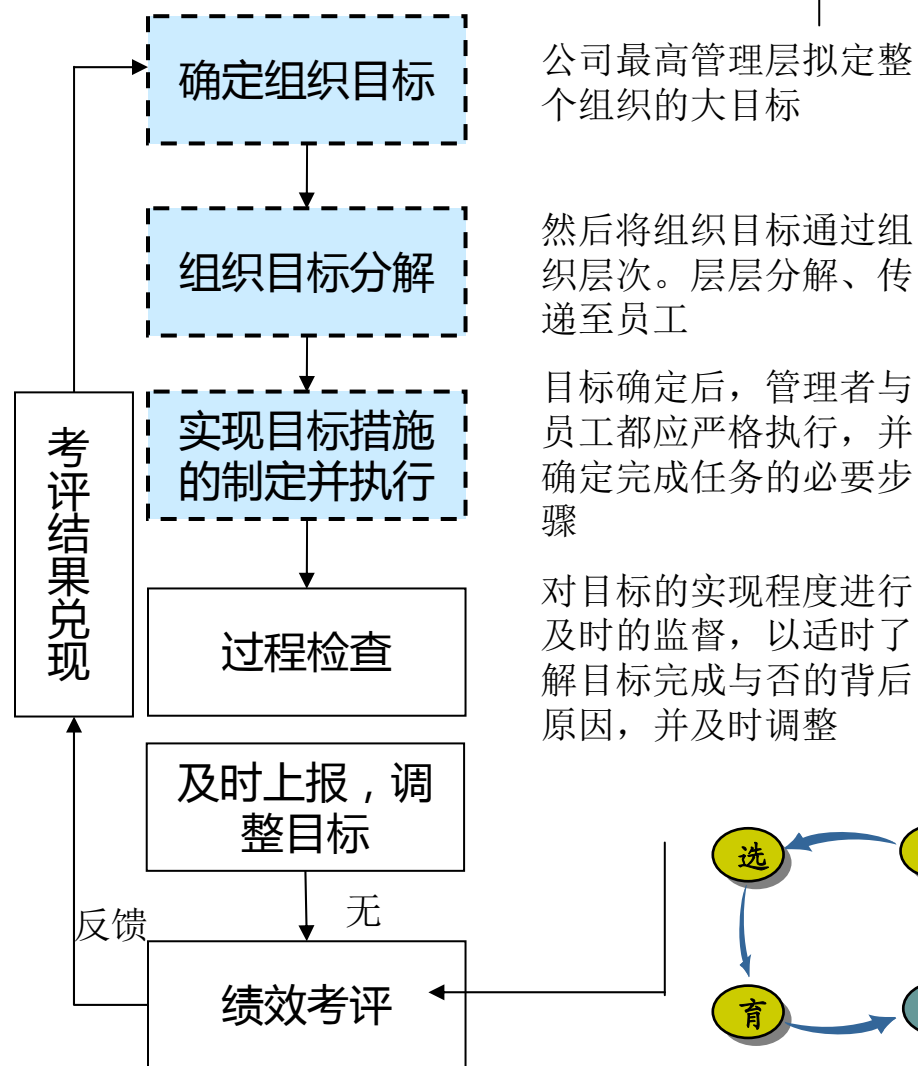
考核的主要目的是引导企业和员工走向正确的方向



❑ **发展战略**是企业持续发展的动力源泉，组织必须知道通过绩效系统想要达到什么目标，并与负责发展和管理这些系统的管理者和员工交流组织目标，使上下明确目标并坚定实现目标的决心。

❑ 考核评价制度是企业人力资源管理的核心，**企业的价值分配**必须建立在有效的考核评价制度的基础之上，才能使价值分配能够有效的反映组织的期望和战略目标，才能够使员工的能力、业绩和贡献得到合理的回报。

目标管理流程



在考核实施体系中，同样需要人力资源部门和各直线部门的密切配合



绩效考核体系

考核的基础

考核指标的设定

考核的实施

考核结果的反馈

考核结果的运用

与战略方向和目标是否一致？

维度？确认方式？

考核主体与客体？考核周期？

是否反馈？

工资、奖金、晋升、培训……？

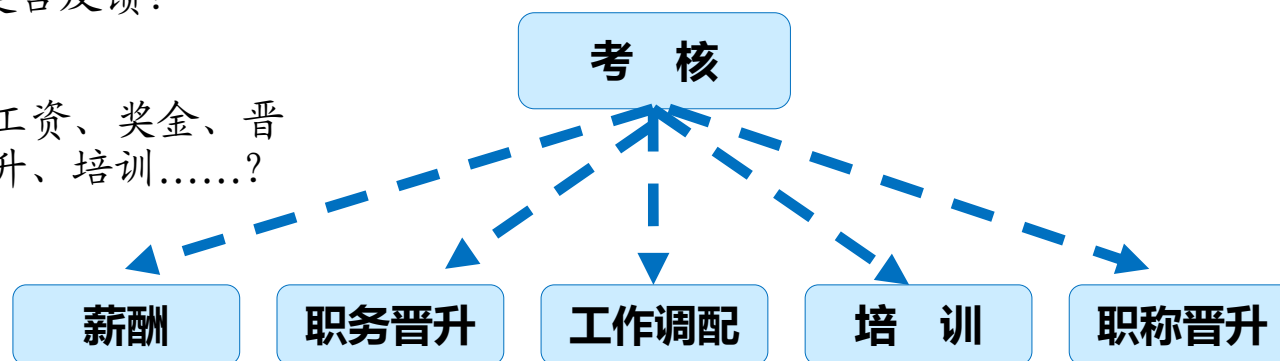
合适的人员：执行力的**基础**；

高层的身体力行：执行力的**标杆**；

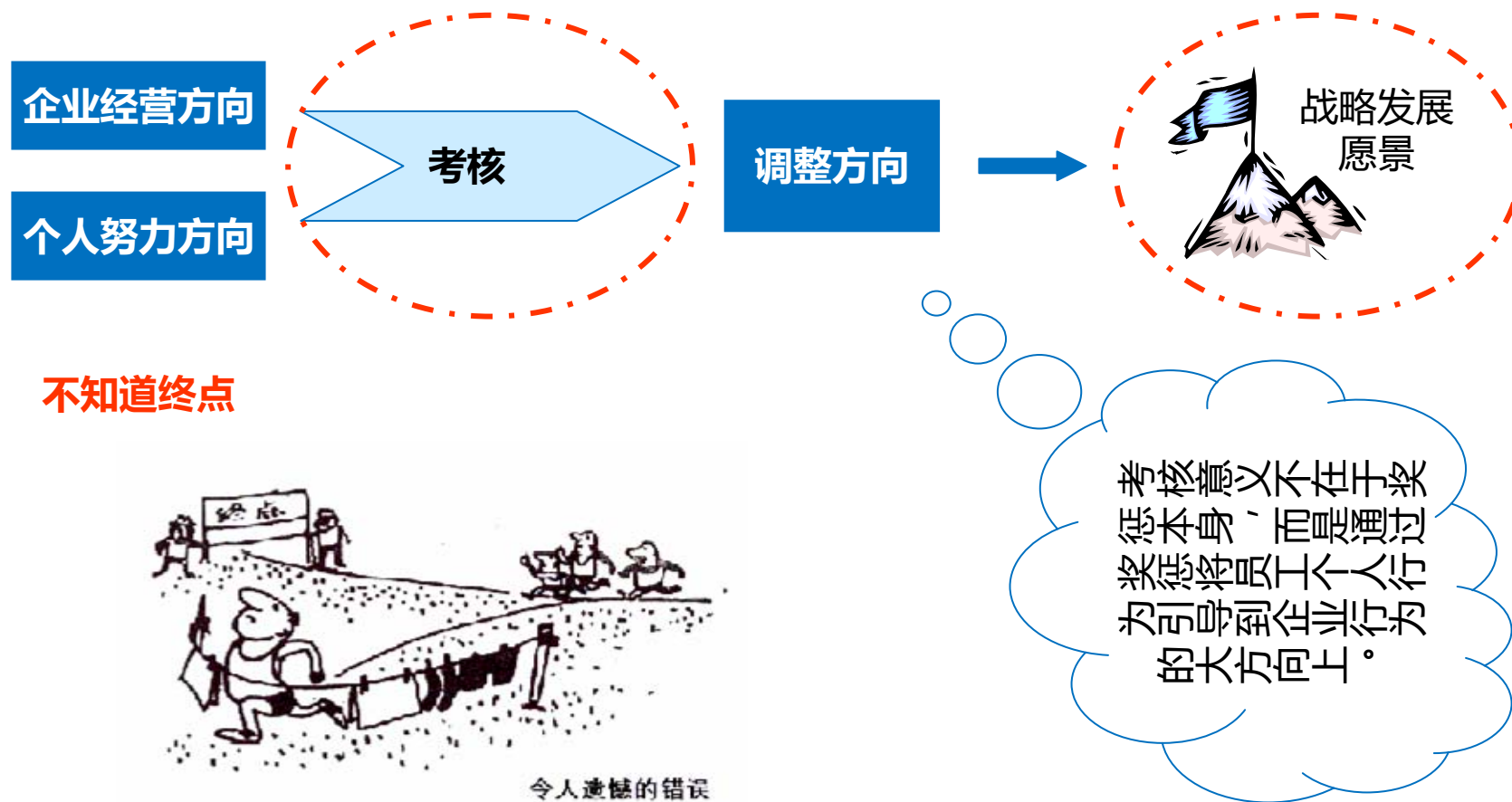
考核的指引：执行力的**方向保证**；

激励体系：执行力的**力度保证**；

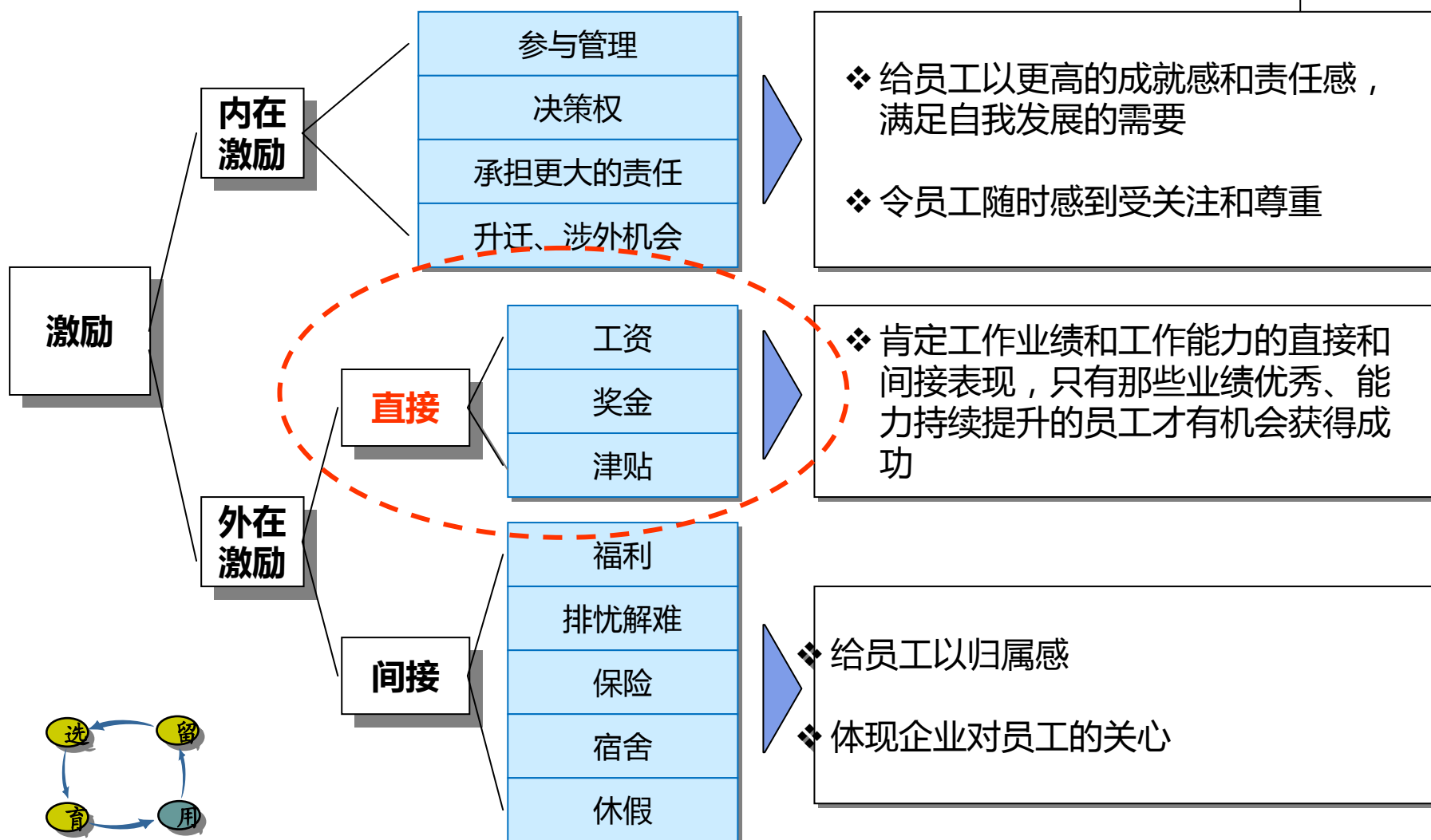
在考核指标设定、考核实施、结果的反馈、结果的应用四个环节都是以非人力资源经理为执行主体，人力资源部门作为组织者和业务伙伴、顾问的角色来共同完成的。



而实际上考核的意义不在于奖惩本身，而是方向的引导以及企业核心价值观和员工行为方式塑造与规范的过程

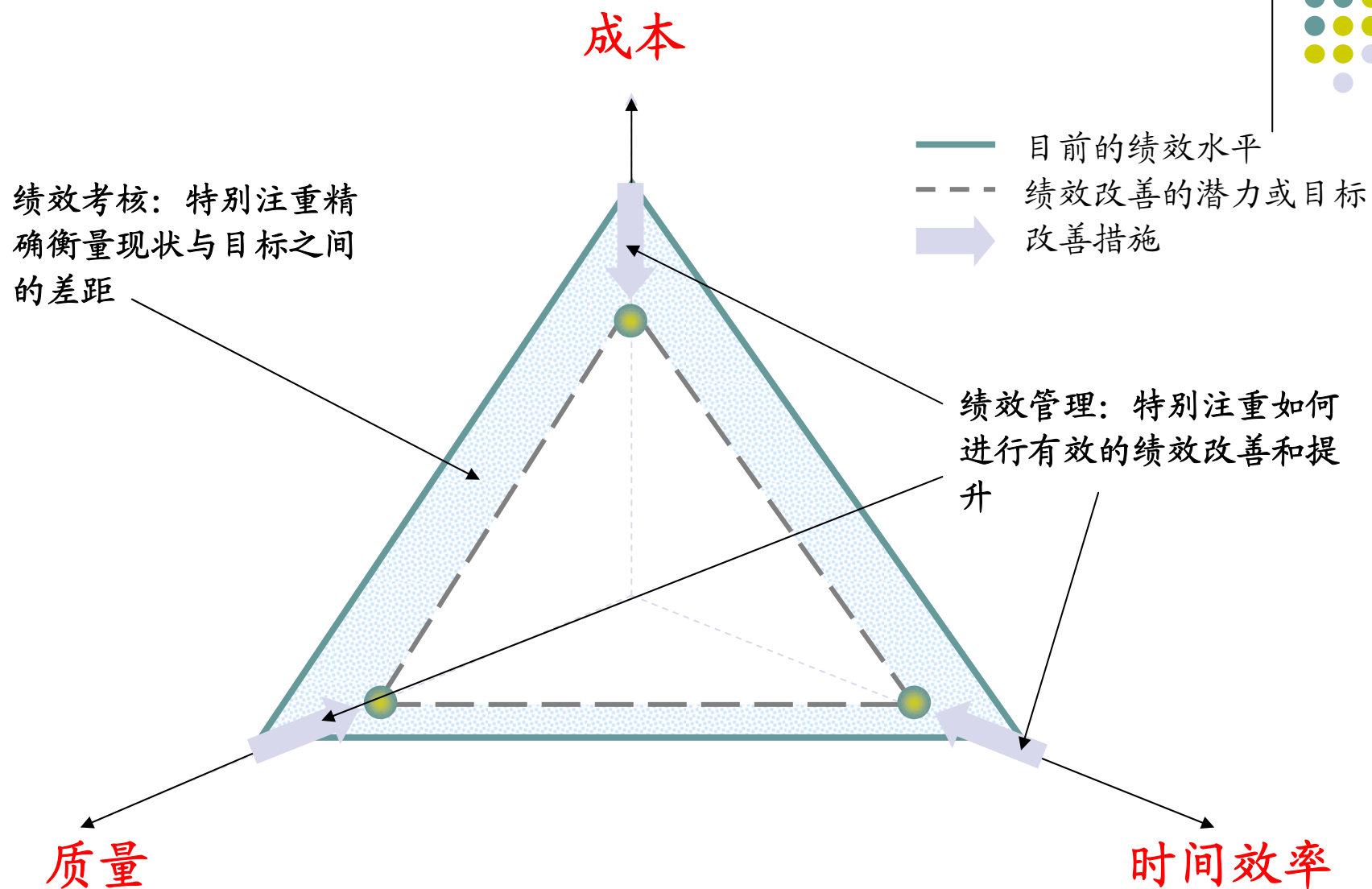


在激励方面：激励体系是提高企业凝聚力的最直接的表现形式





二、传统绩效评估方法和应用特点





各种绩效考核方法比较表



注：经济性——在制定实施本方法过程中所耗费的各种成本；

可行性——在执行本方法的过程中是否容易贯彻实施；

准确性——采用本方法所得到的考核结果误差偏向的程度；

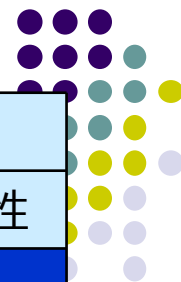
功能性——本方法在一般性评比、薪酬奖励和人事决策等诸方面可发挥的作用；

开发性——对于员工职业技能开发和行为激励方面可发挥的作用；

有效性——大多数人是否认为本方法可靠、实用、有效。

5——特别好，3——比较好，1——比较差

绩效考核方法	主要特点					
	经济性	可行性	准确性	功能性	开发性	有效性
行为导向型主观考核方法						
排序法	5	5	1	1	1	1
交替排序法	5	5	1	1	1	1
排队比较法	5	1	1	1	1	
强制分布法	5	1	3	3	1	
结构式叙述法	3	1	1	1	1	
行为导向型客观考核方法						
关键事件法	3	3	3	3	3	1
强迫选择法	1	3	3	3	1	1
行为锚定等级评价法	1	3	3	3	3	5
行为观察评价法	1	3	3	3	3	3
特征导向型评估方法						
图解式评价量表法	3	3	3	3	3	3



绩效考核方法	主要特点					
	经济性	可行性	准确性	功能性	开发性	有效性
结果导向型考核方法						
目标管理法	1	3	3	5	5	5
绩效标准法	3	3	3	5	3	3
短文法	3	3	1	3	1	3
成绩记录法	3	5	3	5	5	3
劳动定额法	1	5	5	5	5	5
综合性考核方法						
合成考核法	3	3	3	3	5	3
日清日结法	1	3	5	5	5	5
评价中心技术	1	3	5	3	5	5



绩效评估的方法

(一) 排序法

(二) 成对比较法

(三) 强制分布法

(四) 等级评定法

(五) 关键事件法

(六) 强迫选择量表

(七) 行为尺度评定量表

(八) 行为观察量表

(九) 混合型标准量表

(十) 行为锚定法



（一）排序法

排序法是用来评估员工某一单因素绩效特征或综合绩效特征的一种**简便而又流行的绩效评估方法**，在实际中容易操作，一般由员工的直属上司实行，其结果令人一目了然。

但因为这种方法是在员工间进行比较，这实质上是迫使员工相互竞争，**容易对员工造成心理压力**。



个体排序法示例

部门：财务部
员工人数：10人

姓名	序号	姓名	序号
A	10	F	5
B	7	G	9
C	6	H	8
D	1	J	2
E	4	K	3



排列评估表

评估的因素：工作的质量		评估的因素：工作数量	
序号	员工姓名	序号	员工姓名
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
.		.	
.		.	
.		.	
11.		11.	
12.		12.	
13.		13.	
14.		14.	
15.		15.	

交错排序法



- ◆ 评估者针对某一个评估要素首先挑选出**最好的员工**，将它排在第一位，然后选择出最差的员工，将他排在最后一个位置上，依次类推，直到将所有的员工排列完毕。
- ◆ 这种绩效排序比较适用于**中、小型的组织**，当组织员工数量比较多时，以这种方法区分员工绩效就比较困难。

交错排序法



例： 评价等级最高的员工

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

评价等级最低的员工



（二）成对比较法

- ◆ 成对比较法不是仅给一个员工的评价，而是根据**某一标准**，将每位员工与群体中的其余每一位员工逐一比较，并将每一次比较中的**优胜者选出**。然后，再将每一员工逐一比较，并根据每一员工**净胜次数**的多少进行排序。



评估要素：工作效率

比较对象	A	B	C	D	E
A		+	+	--	--
B	--		--	--	--
C	--	+		+	--
D	+	+	--		+
E	+	+	+	--	

(B工作效率最高)

评估要素：创新精神

比较对象	A	B	C	D	E
A		--	--	--	--
B	+		--	+	+
C	+	+		--	+
D	+	--	+		--
E	+	--	--	+	

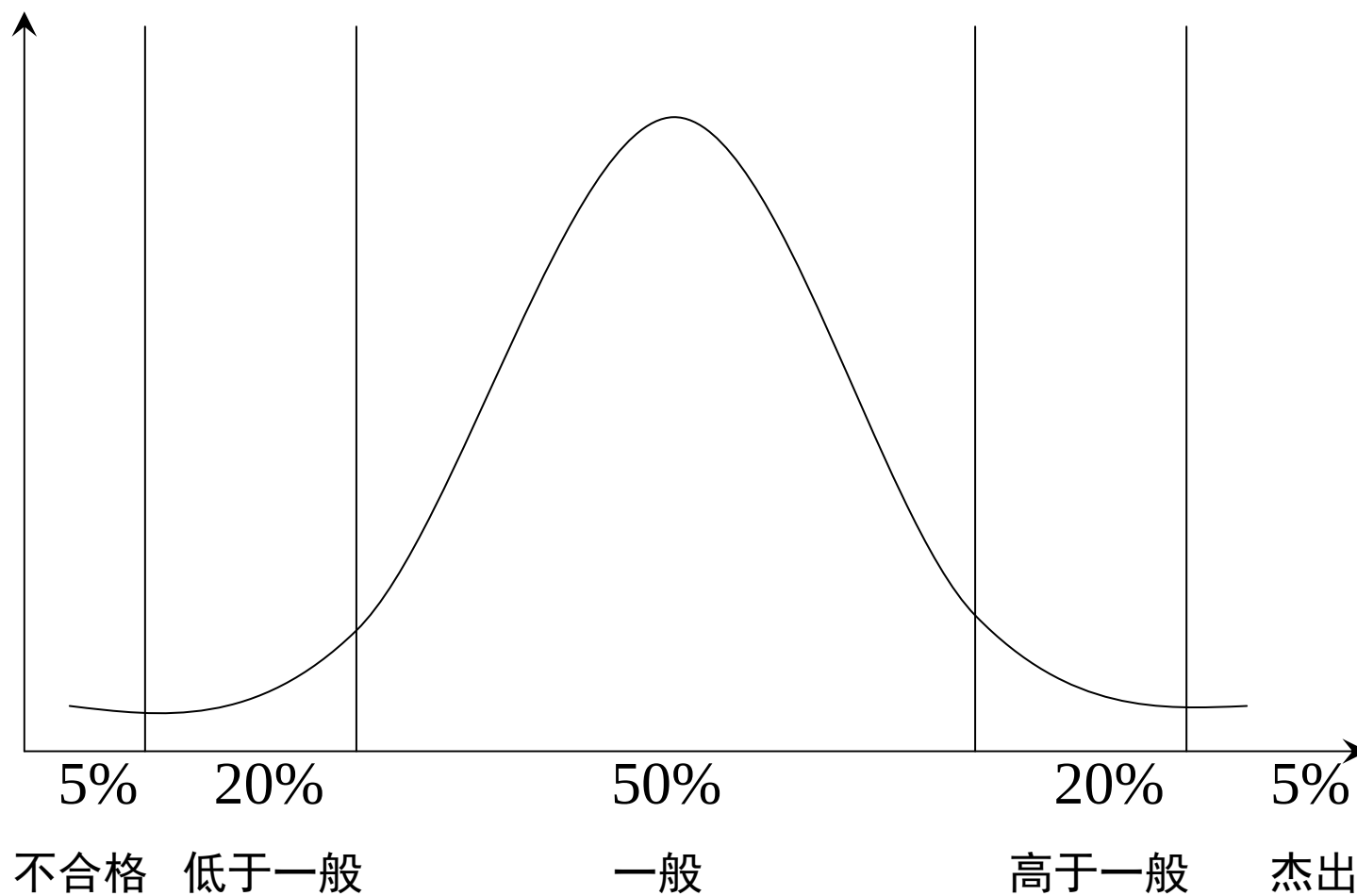
(A创造性最高)

（三）强制分布法



- ◆ 强制分布法将员工绩效分成若干等级，每一等级强制规定一个百分比。根据员工总体工作绩效归类，即对各个等级的数量比例做出限制。通常各个等级的比例分布**越接近正态分布越好**。

强制分布





强制比例法示例

员工总数	分布比例				
	优秀 (10%)	良好 (15%)	一般 (50%)	较差 (15%)	很差 (10%)
100	10人	15人	50人	15人	10人



（四）等级评定法

- ◆ 等级评定法是最容易操作和普遍应用的一种绩效评价方法。
- ◆ 这种方法的操作形式是先制定具体的评价标准、列出有关绩效因素，再把**每一绩效因素分成若干等级，并说明每一级的具体含义。**
- ◆ 在进行绩效评价时，按已制定的有关各项评价标准来评价每一个被评价对象的业绩和效益。

（四）等级评定法



- ◆ 对每一个被评价对象的每一项又设立评分等级数，一般分为五个等级：最优的为5分，次之为4分，以此类推。
- ◆ 最后把各项得分汇总，总的评分越高，工作绩效就越好。要确定相应的评价项目及评分标准，就应按其重要程度设置函数。

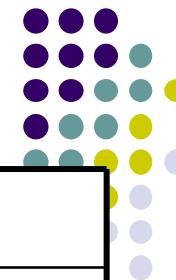


××公司绩效评估表		
员工姓名		评估登记说明
员工职位		A：卓越。工作绩效非常突出，能创造性的解决问题，得到公司内部一致的公认 B：优秀。工作一贯质量高，大多数方面超出绩效标准 C：良好。达到工作绩效标准，称职和可信赖 D：需改进。在绩效的某一方面存在不足，需要进行改进
所属部门		
评价人姓名		
评价人职位		
工作职责	绩效标准	评估等级
录入、打印各种文件（文字材料）（25%）	一个月内由于错误而被返回的文件次数不超过5次； 一个月内没有在承诺的期限之内完成的文件数不超过 5次； 秘书的主管通过向其他客户调查发现秘书的文件打印没有文字上和语法上的错误，能够在认同的期限内完成； ◆优秀绩效的表现：主动采取一些排版方式提高文件的信息交流质量，例如采用一些字体和格式的变化等；能够主动纠正原文中的语法、文字错误；采用节省耗材的做法	等级
		评语



工作职责	绩效标准	评估等级
起草通知、 便笺或日常 信件(40%)	主管认为仅对草稿做微小的修改就可以 ◆优秀绩效的表现：起草文件时仅需要极少的指导，一些日常的信件无需主管干预就可以正确处理	等级
		评语
安 排 会 议 (20%)	在会议开始前能准备好会议所需的设备和材料； 会议进程顺利，与会者不至于离开会议去解决由于实现准备不充分而造成的问题 ◆优秀绩效的表现：会议材料和安排无需主管的监控	等级
		评语
评价： 简便容易操作。但易做表面工作；较多的人被评为较高等级；有时等级评价的标准表述得比较抽象和模糊		

员工绩效等级评定评估表



员工姓名				评估日期	
工作部门					
评估因素	优：A	良：B	中：C	差：D	优：A
工作质量					
工作数量					
工作纪律					
设备维护 和物耗					
创新意识 与行为					
评估意见		评估人签名		优：任务完成特别好 良好：完成任务 中：基本完成任务 较差：勉强完成任务 最差：不能完成任务	
员工签名		人力资源部门审核意见			
员工意见		负责人签名			

（五）关键事件法



优点

- 对**关键事件的行为观察客观、准确**
- 能够为更深层的能力判断提供客观的依据
- 对未来行为具有一种预测的效果

缺点

- 耗时耗力
- 对关键事件的定义不明确，不同的人有不同的理解
- 容易引起员工与管理者之间的摩擦

◆**管理者用书面形式的方法记录员工行为中受到赞扬与不被欢迎的行动。**



举例：

客户经理的一项关键绩效指标是获得客户的满意。针对这项指标，其主管记录的关键事件是：

◆好的关键事件：

客户经理马力耐心地倾听客户的抱怨，回答客户的问题，认真地检查客户返回的产品，有礼貌地向客户做出解释和道歉，并立即给客户签署了退货单。

◆坏的关键事件：

在业务繁忙的季节里，客户经理马力在休息时间过后迟到了30分钟回到办公室。他错过了4个来自客户的电话，并且已经有2名客户焦急地等在会客室中，他们是按照马力约好的时间来访的。

记录表关键事件A



行为者：张xx

行为发生时间：2005.6.20

地 点：

观察者：柯xx

事件发生过程及现象：

5月15日发送给A公司的胶带被退回来了，A公司称胶带不合格，A公司退货的负责人愤愤离去。

张生生未对该事件作任何表示，开车离开了公司。

行为者的行为结果：

未能及时处理事件。

分析与解释：

张先生可能想在明天上班再来解决退货事件，但这可能带来公司员工的窝工和公司经济、信用的损失。

张生生责任心不够强。

记录者 xxx

记录时间 2005 . 6 . 20

记录表关键事件B



行为者：黄xx

行为发生时间：2005.6.20

地 点：

观察者：柯xx

事件发生过程及现象：

5月15日发送给A公司的胶带被退回来了，A公司称胶带不合格，A公司退货的负责人愤愤离去。

黄先生拆开其中一箱胶带，立即研究和分析，工作至当晚10时，找出产品不合格的原因。

行为者的行为结果：

次日，黄先生指导员工纠正了错误，维护了公司的信誉，并使公司的经济损失降到最小。

分析与解释：

黄先生考虑到自己的责任，同时预计到明天的工作安排与今晚的原因排查有关。责任心和工作计划性强。

记录者：柯xx

记录时间：2005.6.20

（六）强迫选择量表



优点

- ◆ 个人偏好受到控制
- ◆ 操作简单

强迫选择量表

- ◆ 四个行为选项为一组
- ◆ 选择出最能反映与最不能反映被评估者实际情况的两个选项。
- ◆ 评估者不知道各选项的分值

缺点

- ◆ 评估者难以把握评估结果
- ◆ 员工无法在评估中产生自我激励

理论假设

- ◆ 员工的差异能够被观察、被描述
- ◆ **对员工评估的差异不但能够在行为选项中得到充分的反映，而且能够通过统计结果显示**
- ◆ 员工在工作中表现的**极端行为的程度差异在行为选项中得到充分反映**，而且能够通过统计结果显示
- ◆ 选项所具有的区分能力与分值是不同的



强迫选择量表实例

A股份有限公司强迫选择量表(总经理)

A	当年完成年初制定的各项经营指标
B	受到绝大多数员工的好评
C	逃避监事会的监督
D	拒绝向董事会报告公司重大决策

（七）行为尺度评定量表



优点

- ◆ 提高了绩效评估效果与效率
- ◆ 有利于员工的绩效改进
- ◆ 评估结果有依据

行为尺度评定量表

- ◆ 用具体行为特征的描述表示**每种行为标准的程度差异**。

缺点

- ◆ 一些具有实际意义的事件可能被舍弃
- ◆ 行为归属和相应的分组很难判定
- ◆ 评估标准可能缺乏独立性
- ◆ 存在评估者判断差异

理论假设

- ◆ 大多数评估误差并非评估者的故意歪曲与伪造。
- ◆ 要**尽力帮助评估者得到真实的评估结果**
- ◆ 为评估者提供他们能够观察到并能够真实把握的行为评判标准
- ◆ 保证员工的**回答不会被误解，为员工提供检查自己回答的基础**

B工厂行为尺度评定量表



7	每周至少工作五整天
6	每周至少工作五整天，基本按时上班
5	每周至少工作五天，偶有迟到、早退，不过均提前向直接上司请假。
4	偶有缺勤现象，或提前向上司请假，或事后及时补假
3	每月缺勤超过三天
2	每月均有缺勤一、二天，不过或提前向直接上司请假，或事后及时补假
1	工作时间根本无法保证
备注	评估者在评估前须先分析评估期间观察被评估者的所有笔记或《工作日志》



(八) 行为观察量表

优点

- ◆ 使用方便
- ◆ 可单独作为岗位说明书的补充
- ◆ 较为全面的评估
- ◆ 有助于反馈
- ◆ 评估者偏见减少
- ◆ 评估正确性提高

缺点

- ◆ 行为指标可能不全面
- ◆ 以同样的标准评估每一行为

设计要点

- ◆ 将相似事件归为一组，形成一个行为指标
- ◆ 将相似的行为指标归为一组，形成一个评估标准
- ◆ **检查每个评估标准的内部一致性**
- ◆ **检验各评估标准的相关性**
- ◆ **将每个行为指标划分为五级频率标度。**
- ◆ 排除那些区分度不符合要求的行为指标
- ◆ 将行为指标分组，形成不同的评估标准，而且在此基础上所包含的评估指标数目也最少。

行为观察量表

为酒和药物方案的顾问工作所设计的行为观察量表的一个部分

指导语

通过指出雇员表现下列每个行为的频率来评价绩效，用下列评定量表在指定区间给出你的评分：

5=总是；4=经常；3=有时；2=偶尔；1=极少或从不

工作知识

_____对所有的患者和合作者都表现出同情和无条件的关心。

_____系统地陈述可测量的目标，为每位患者提供全面的文件证明和反馈。

_____显示关于可提供治疗和/或治疗安排的社区资源的知识。

临床技能

_____很快评估患者的心理状态并开始恰当的相互配合行动。

人际技能

_____与所有医院职员保持开放的沟通。

_____利用恰当的沟通渠道。





行为观察量表

- ◆ 一名交警在一个月之内与驾驶员发生0次争执得5分；
- ◆ 发生1-2次争执得3分；
- ◆ 发生3-4次争执得2分；
- ◆ 发生5次争执得1分；
- ◆ 发生5次以上争执得0分。



（九）混合型标准量表

优点

- ◆ 减少了某些评估误差
- ◆ 评估者易操作

缺点

- ◆ 主观性较强
- ◆ 评估结果与组织战略的一致性不强

要点

- ◆ 对相关绩效维度进行界定
- ◆ 然后分别对每一个维度内部代表优、中、差绩效的内容加以说明
- ◆ **将这些说明与其他维度中的绩效等级说明混合在一起。**
- ◆ 评估者不知道评估的标准，只需对员工的实际表现做出优、中、差的水平判断



(十) 行为锚定法

步骤

确定工作
的相关维度



对每个工作维度
编写出行为锚定



确定 每一个锚定
行为的分值

优点

- ◆工作承当者直接参与了绩效评估
- ◆具有可操作性
- ◆能准确为员工提供评估反馈

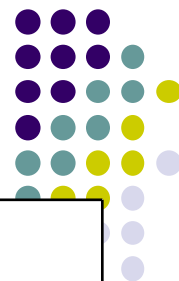
缺点

- ◆文字描述耗时耗力
- ◆表格多，不便管理
- ◆经验性的描述有时易出现偏差

建立行为锚定量表的步骤



1. 选定绩效评估要素。选取需要评估的要素，并对其内容进行界定。
2. 获取关键事件。通过对工作比较熟悉的人（任职者或任职者的主管人员）提供一些关键事件和工作做得不好的关键事件。
3. 将关键事件分配到评定要素中去。
4. 由另外一组对工作同样了解的人对关键事件重新进行审定、分配和排序。将这一组与前面一组分配关键事件时，在一定程度上（80%）一致的关键事件保留下来，作为最后使用的关键事件。
5. 对关键事件进行评定，看看分配到各个要素的各个等级上的关键事件是否可以代表各自的要素和等级。



举例：评估教师课堂教学技巧的行为锚定量表

评估要素：课堂教学技巧	
定义：课堂教学技巧主要是指教师在课堂上有效地向学生传授教学内容的技巧	
等级	描述
9	使用多样化的教学方法，提高学生的自我学习能力。例如有些内容采取让学生上来讲解、老师点评的方法。
8	鼓励学生提出不同的意见，引导学生进行创造性的思考
7	能将具有关联性的问题前后联系起来讲解，使学生形成完整的知识体系
6	讲解某些问题时，使用恰当的例子
5	讲解问题时重点突出
4	使用清楚、容易理解的语言讲课
3	对稍有难度的问题讲不清楚，并且对学生的意见不接纳
2	讲课乏味、枯燥，照本宣科
1	经常讲错一些基本概念



行为锚定式评定量表

专栏8-4 一个用行为锚定式评定量表评定大学教授工作的例子

维度:课堂教学技能

优秀

7

6

5

中等:

4

3

2

极差:

1

• 教师清楚、简明、正确地回答学生的问题

• 当试图强调某一点时, 教师使用例子

• 教师用清楚、能使人明白的方式讲课

• 讲课时教师表现出许多令人厌烦的习惯

• 教师在班上给学生们不合理的批评



行为锚定式评定量表

评价指标：关心学生

指标定义：积极结识住宿的学生，发现他们的需要并真诚的对他们的需要作出反应。

评价等级：

最好1	较好2	好3	较差4	最差5
当学生面有难色时上前询问是否有问题需要一起讨论	为住宿学生提供一些过于所修课程呢感的学习方法和建议	发现住宿学生时上前打招呼	友好的对待住宿学生，与他们讨论困难，但是随后不能追踪解决困难	批评住宿学生不能解决自己遇到的困难

案例



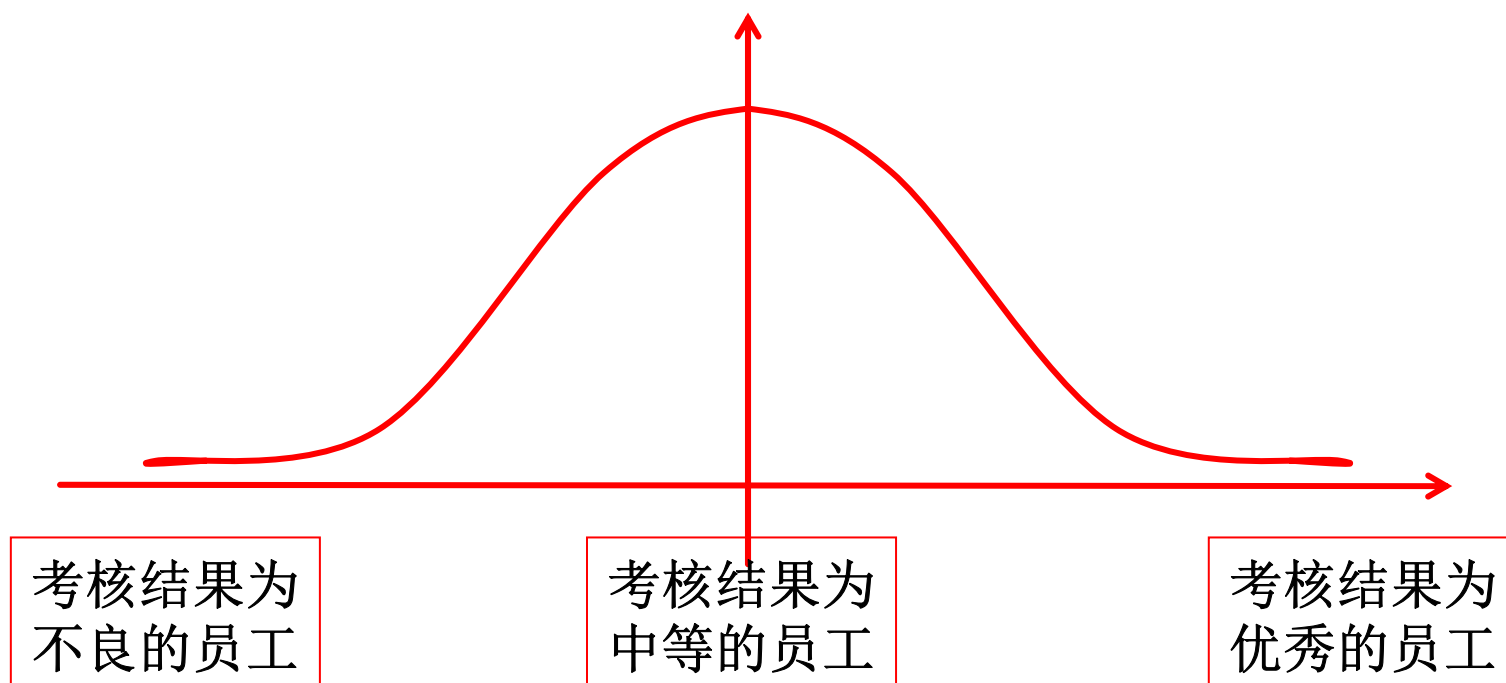
是否有必要强制分布考核比例？





个人考核实施——结果控制

原则上各类考核结果在员工总人群中的分布为正态分布





用"差额分布法"让绩效考核结果合理分布

- 所谓“差额分布法”即要求员工的绩效考核得分满足**预先设定差额幅度**来保证其分布的合理性；
- 在实践中证明“差额分布法”比“比例分布法”更为容易操作，又可以**避免出现考核得分“扎堆”现象**。



三、实战创新案例的特点与借鉴

关于测量，业界流行的格言



- ◆ 管理者的工作大致可归纳为5类基本的要素：设定目标、组织、激励与联系、衡量及人力发展。管理者必须建立各项衡量的标尺——在影响组织绩效及影响组织中人员绩效的各项因素中，**恐怕没有任何因素比衡量标尺更为重要了。**

--彼得·德鲁克

指标目标设定方法



1. 历史数据法 Historically based targets
2. 外部标杆法 External benchmarks
3. 内部标杆法 Internal benchmarks
4. 理论目标法 Theoretical targets





指标目标设定方法

1. 历史数据法 Historically based targets

- ◆ 将历史数据作为基线，在此基础上设置改进目标。
- ◆ 优势：易于实施，故最常用
- ◆ 劣势：忽视与外部竞争对手的对比



指标目标设定方法

2. 外部标杆法 External benchmarks

- ◆ 采用业界最佳作为标杆，通过对业界最佳的学习与分析，发现企业自身的不足与差距，制定改进措施。
- ◆ 特别是对竞争对手的分析，对公司保持竞争力是极其重要的。
- ◆ 劣势：
 - 难以确定对比公司
 - 需确保收集的数据有意义，尤其是当这些数据来源于不同行业的公司，否则无法对比，且容易引起争议。

指标目标设定方法



3. 内部标杆法 Internal benchmarks

- ◆ 同外部标杆法类似，在公司内部不同的部门中寻找最佳，在此基础上设定其他部门的目标。
- ◆ 优势：易于收集和比较
- ◆ 劣势：减弱了对竞争对手的关注

指标目标设定方法



4. 理论目标法 Theoretical targets

- ◆ 采用优化或仿真等方法，分析公司业务应该如何改进，以及应达到什么样的目标。
- ◆ 全面的理论分析，有助于评估一项活动的启动 (initiative)，是如何影响企业运营中的各个部分的。



关键绩效事件 突破非业务部门绩效考核困境



非业务部门考核难点

- 非业务部门是相对于公司产生盈利或与生产直接挂钩的、与公司主要业务相区别的部门；
- 非业务部门经常会有临时性、突发性的任务发生，而这些任务几乎都是领导临时安排或追加的，并不在部门的考核指标中具体反映；
- 时间紧、优先级高、要求高、高层关注、没有明确的衡量标准、任务质量要求高。

非业务部门考核难点原因分析



1. 非业务部门本身具有**管理和服务**的双重职能，没有明确的业绩导向要求，与财务指标体系也**没有内在的直接联系**，因此以KPI（关键绩效指标）作为考核指标，很难反映出来非业务部门的职能特征。

非业务部门考核难点**原因分析**



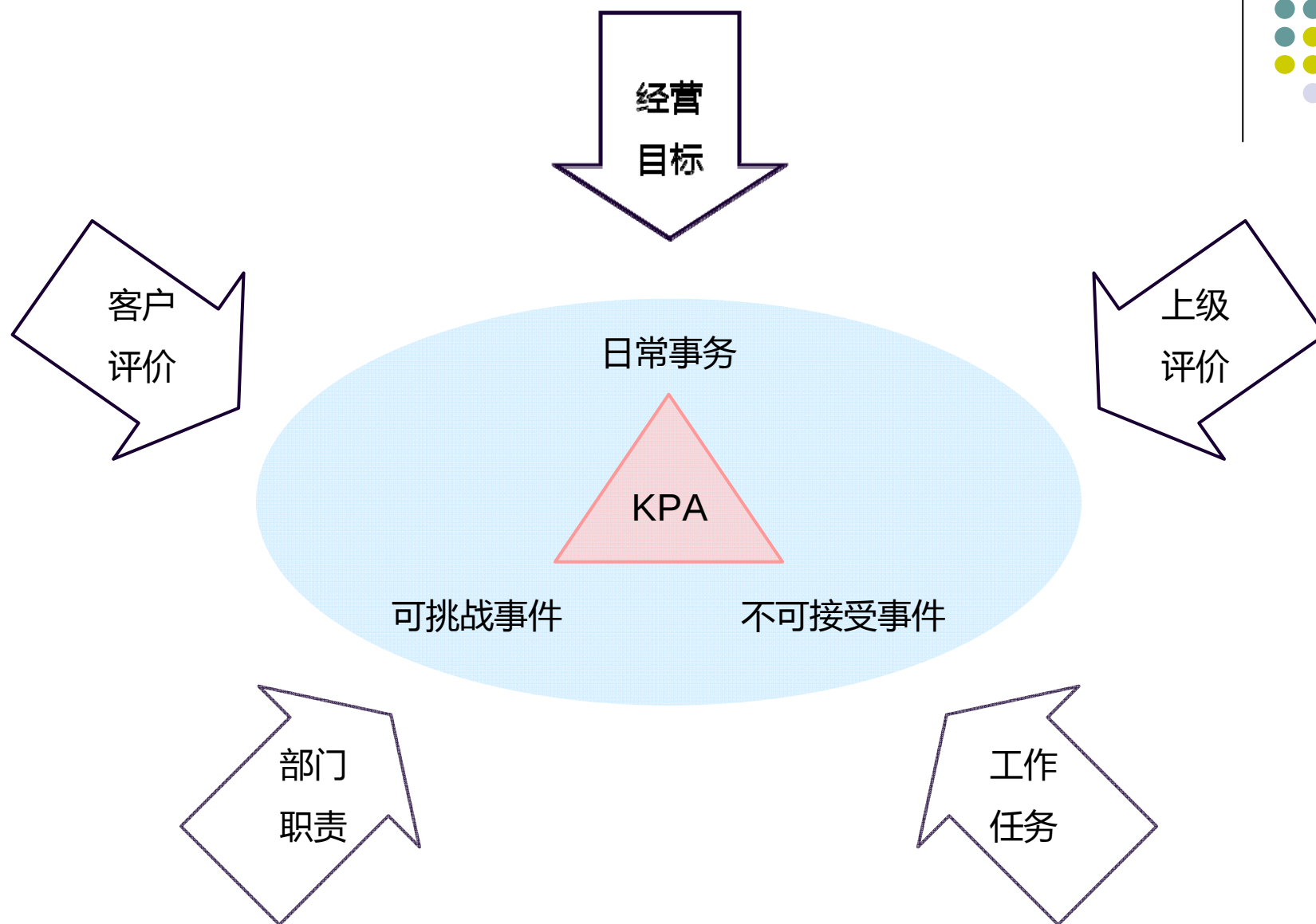
- 2、非业务部门之间工作差异很大，有行政、人力资源、财务、资产管理、法务等各种职能，各部门承担的角色不同，不易设定统一的考核指标，考核结果的可比性也较差。

非业务部门考核难点原因分析



- 3、非业务部门员工的工作过程性的内容比较多，能够对公司经营结果产生直接影响的工作很少，这些工作难以监控，使绩效考核的公平、公正和客观性不能很好体现。

KPA考核来源比KPI更广泛：KPA绩效考核模型



根据KPA事件的影响结果和重要程度，每个员工的工作可以分为：**不可接受事件、可挑战事件和日常事务。**



- **可挑战事件是指**，该事件的发生会使部门履职、任务顺利完成、上级认可或表扬、客户投诉减少、有助于经营目标完成，对公司业务和运营产生积极影响。
- 设定可挑战事件，就是明确方向，促使员工努力达成，一旦实现作为绩效加分进行奖励。
- 如超额完成业绩指标。

根据KPA事件的影响结果和重要程度，每个员工的工作可以分为：**不可接受事件**、**可挑战事件**和**日常事务**。



- **不可接受事件是指**，该事件的发生会导致部门工作失职、任务受阻、上级提出批评、客户投诉增加、公司经营目标无法完成，对公司业务和运营产生负面的影响，是一次事故。
- **设定不可接受事件**，就是将风险、危机、危害的界限明确，使员工尽量不要触犯，一旦触犯就要受到绩效扣分的惩罚。
- 如没有完成业绩指标、技术原因导致网络瘫痪、财务资料泄密、重大活动接待工作失误导致客人不满意、法律文本出现失误导致诉讼失利、员工争议处理不当引发劳动争议仲裁等。



根据KPA事件的影响结果和重要程度，每个员工的工作可以分为：**不可接受事件、可挑战事件和日常事务。**

- **日常事务是指**，在不可接受事件和可挑战事件之间的工作，就是员工分内应该完成的本职工作，相对比较**流程化、重复性、固定化**，这类工作都是职责所定。
- **设定日常事务**，就是让员工完成本职工作中最基础的部分，不要忽视了这块内容，而且这块日常事务工作占员工时间的比例会高达**70%**。
- 如网络日常维护、办公用品管理、工资发放、保险缴纳、财务报表、工商年检等。

表 KPA绩效评价表



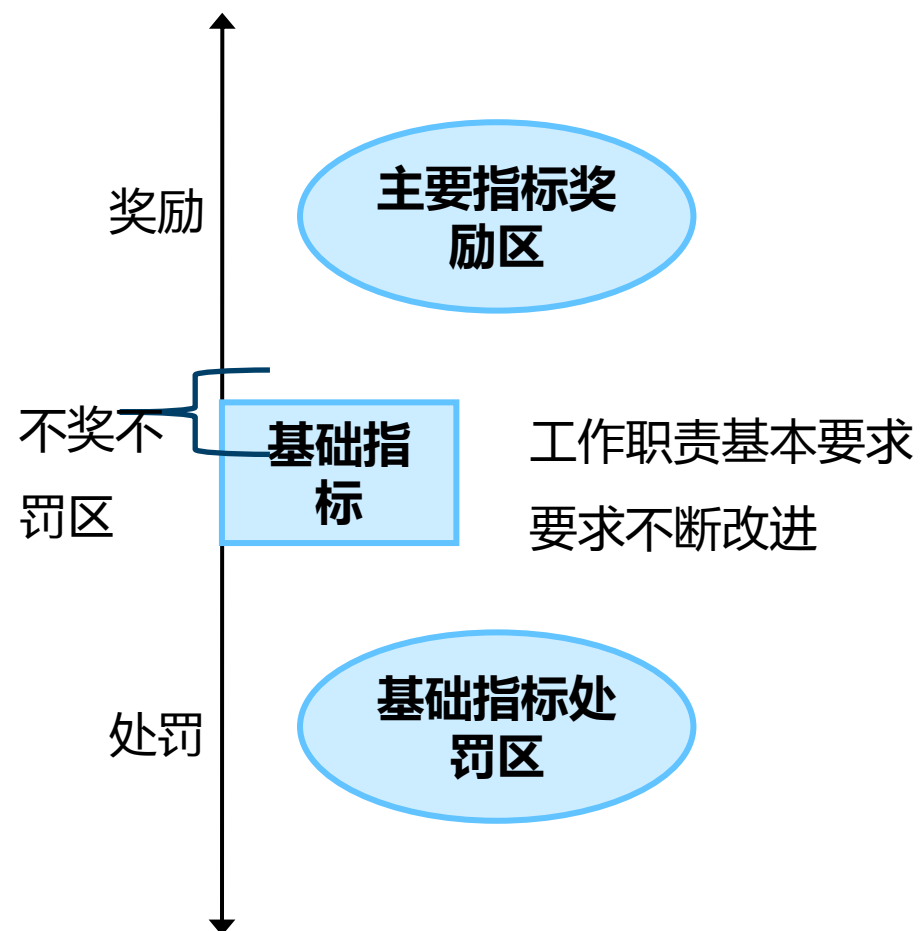
可挑战事件	评价标准	分值	得分
重大招标项目资料准备	协助经理顺利完成投标项目	+10	10
经销商年会后勤准备	提供良好的后勤服务	+10	10
日常事务	评价标准	分值	得分
起草日常文件，下发通知等	质量与时效性均达到要求	20	10
统计销售数据	数据准确无误	20	20
向财务部门提供数据和票据	数据准确无误，报送及时	20	20
安排差旅，接待来客	态度热情，客户满意无投诉	20	20
不可接受事件	评价标准	分值	得分
年会接待工作出现重大失误，损坏公司形象		-10	
销售数据统计错误		-5	
向财务部门提供的数据有误		-5	
小计			90



主基二元法创新绩效考核



主基二元法模型





周边绩效的应用

周边绩效概述



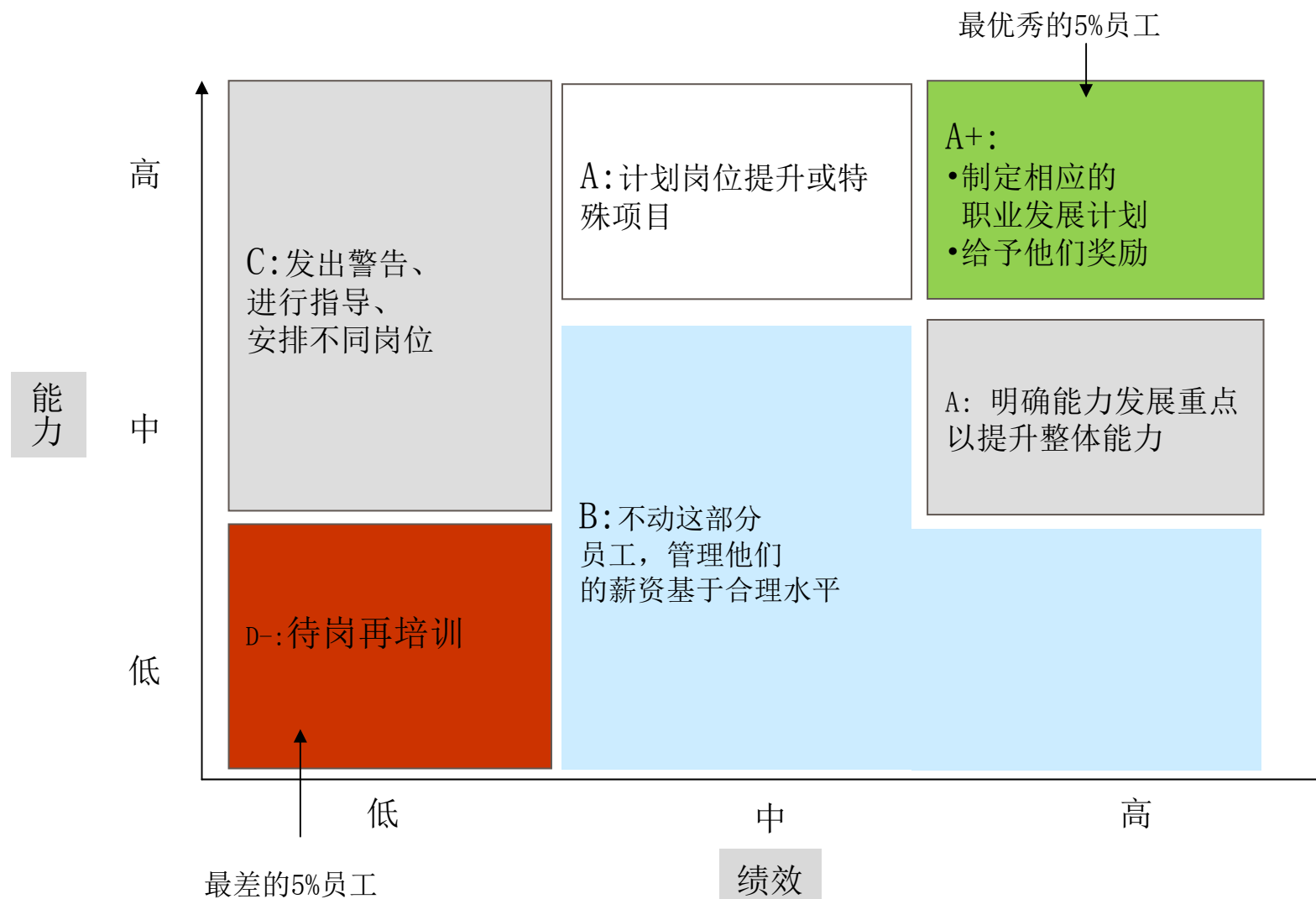
- **周边绩效是指与周边行为有关的绩效**，周边绩效对组织的技术核心没有直接贡献，但它却构成了组织的社会、心理背景，能够促进组织内的沟通，对人际或部门沟通起润滑作用。
- **周边绩效可以营造良好的组织氛围**，对工作任务的完成有促进和催化作用，有利于员工任务绩效的完成以及整个团队和组织绩效的提高。
- Motowidlo和Scotter提出了一个有关绩效的模型。他们将绩效划分为两个方面，一个方面定义为**任务绩效**，另一个方面定义为**周边绩效**。
- **任务绩效是与具体职务的工作内容密切相关的**，同时也和个体的能力、完成任务的熟练程度和工作知识密切相关的绩效。
- **周边绩效是与绩效的组织特征密切相关的**。这种行为虽然对于组织的技术核心的维护和服务没有直接的关系，但是从更广泛的企业运转环境与企业的长期战略发展目标来看，这种行为非常重要。



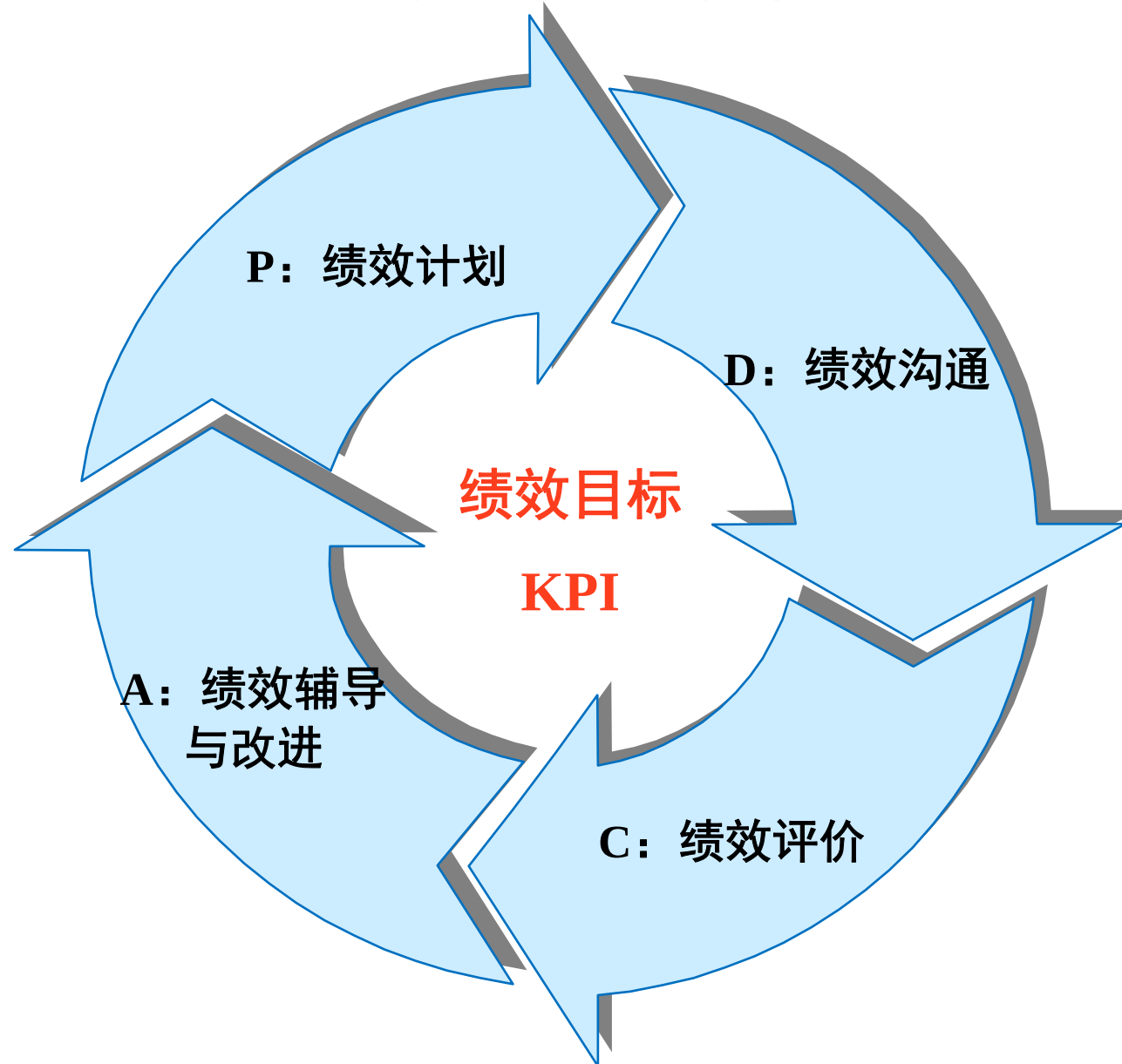
四、注重激励中的负激励



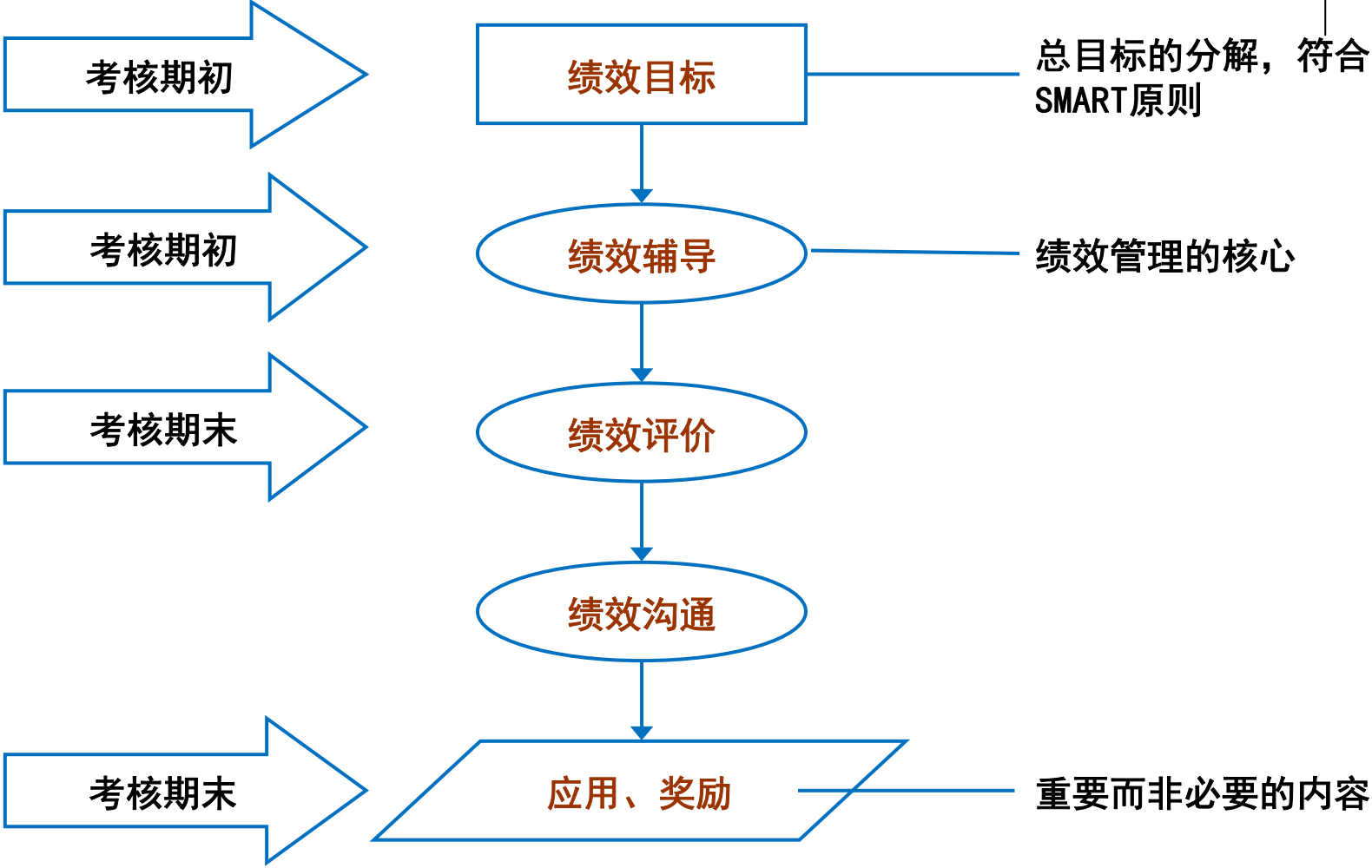
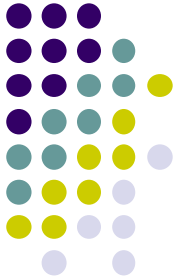
考核结果的应用



绩效管理：流程



绩效管理：流程





绩效面谈小结

- 对干部来讲，年度考核相当于**每年例行的体检**。
- **考核反馈则相当于体检报告**。如果上级领导每年能够与干部进行一次组织谈话，对干部来讲更是一桩幸事。



说了算 ☆
能负责 ☆
大家听 ☆
有效果 ☆

行政
权威

专业
权威

职能
权威

★ 职能资源调动

★ 上级信赖认可

★ 切实解决问题

★ 真诚开放合作

★ 懂行在行

★ 切中要害

★ 透视分析

★ 快速解决

www.hongluehr.com



Macro Strategy 宏略咨询
西安宏略企业管理咨询有限公司

密码: honglue0907

设为首页

加入收藏

联系我们

网站首页

新闻公告

关于宏略

名师培训

资料下载

人力资源沙龙:

沙龙介绍

沙龙历程

沙龙相册

在线问答

沙龙活动

沙龙会员

APEC专用

MBA学生

绩效薪酬咨询专家

唯一连续三年获得西安高新区最佳咨询机构称号





2012年度人力资源培训计划

次数	单月第一周周五	课程名称
1	3月2日	招聘技巧分析
2	5月4日	基于流程设计的人力资源管理
3	7月6日	培训技能分析
4	9月7日	管理人员的考核与激励
5	11月2日	人力资源规划与企业战略

智慧创造价值