

基于工作分析的绩效考核体系研究

一、本文概述

随着企业管理的不断发展和市场竞争的日益激烈，绩效考核作为人力资源管理的重要环节，其重要性愈发凸显。本文旨在深入探讨基于工作分析的绩效考核体系，通过对现有绩效考核体系的分析，发现其存在的问题和不足，进而提出基于工作分析的绩效考核体系构建方法和实施策略。文章首先阐述了绩效考核的基本概念和目的，明确了绩效考核在企业管理中的地位和作用。接着，文章对工作分析的相关理论和方法进行了详细介绍，为后续的绩效考核体系构建提供了理论基础。在此基础上，文章深入分析了基于工作分析的绩效考核体系的优势和特点，包括其能够更准确地反映员工的工作表现和贡献，提高绩效考核的公正性和有效性等。文章提出了基于工作分析的绩效考核体系构建的具体步骤和实施策略，包括工作分析的具体方法、绩效考核指标的确定、考核周期的设定、考核结果的应用等，以期为企业实施绩效考核提供有益的参考和借鉴。

二、工作分析在绩效考核体系中的重要性

工作分析通过详细梳理岗位的核心职能、工作任务及预期成果，能够精准提炼出与之对应的绩效考核指标。这些指标既包括定量的产出指标（如销售额、项目完成率、客户满意度等），也涵盖定性的行为指标（如团队协作能力、创新能力、问题解决能力等）。明确且与实际工作紧密关联的考核指标，有助于确保绩效评价的针对性与准确性，避免考核内容脱离员工实际工作情境，从而提升考核体系的有效性和接受度。

工作分析强调对所有岗位进行标准化、结构化的剖析，揭示出不同岗位之间的差异性与独特性。这种深入理解有助于消除绩效考核中的主观偏见和模糊地带，确保对各个岗位的评价标准具有可比性和公平性。无论是同一部门内部相似岗位之间的横向比较，还是跨部门不同岗位之间的纵向比较，工作分析提供的详尽信息都能支持设计出公正的权重分配和评分标准，使绩效考核结果更能客观反映员工的真实工作表现。

每个岗位的工作性质、复杂程度、责任大小以及对组织目标的贡献度各不相同。工作分析能够识别这些差异，并据此定制化各岗位的绩效考核方案。例如，对于技术岗位可能更侧重于专业知识应用与技术创新的评价，而对于管理岗位则可能更关注团队领导力与战略规划能力的考量。这种个性化与差异化的考核方式，既能激发员工在各自

岗位上的最大潜力,又能确保绩效管理体系对组织整体战略目标的有力支撑。

工作分析提供的岗位说明书等文档，不仅为管理者设定考核指标提供了清晰框架，也为员工理解考核标准、明确工作期望提供了参照。通过共享这些基于工作分析的绩效考核标准和目标，管理者与员工之间可以展开更为具体、深入的绩效沟通，增强双方对考核内容、标准及流程的一致理解。这有助于减少误解与冲突，提升绩效反馈的质量，促进员工发展与绩效改进。

工作环境、业务需求以及组织战略随着时间推移会发生变化，工作分析作为一种动态管理工具，能够及时捕捉这些变化并反映到绩效考核体系中。定期进行工作再分析，可以确保绩效考核标准与实际工作现状保持同步，适应业务发展的新需求和市场环境的新挑战。这种灵活性使得绩效考核体系能够随着组织的成长与变革不断调整优化，始终保持其对提升组织效能的驱动作用。

工作分析在绩效考核体系中扮演着无可替代的角色。它为构建精准、公正、适应性强的绩效管理体系提供了关键信息支持，确保了考核活动与组织战略、岗位职责的高度契合，进而驱动员工个体绩效提升，推动整个组织的高效运作与持续发展。

三、基于工作分析的绩效考核体系构建

构建基于工作分析的绩效考核体系，首先要明确工作分析在绩效考核中的重要性。工作分析是对职位的职责、任务、权限、工作环境、任职资格等进行系统分析和研究的过程，其结果能够为绩效考核提供明确、客观的评价标准和依据。在构建绩效考核体系时，必须充分考虑工作分析的结果。

在构建过程中，我们首先要对工作进行全面而深入的分析，包括职位的目的、职责范围、工作关系、工作条件、工作所要求的技能、知识、能力等方面。这些分析的结果将作为构建绩效考核体系的基础。

根据工作分析的结果，确定绩效考核的具体指标和标准。这些指标和标准应当全面、客观、可衡量，并且与职位的工作职责和要求紧密相关。同时，指标和标准应当具有可操作性和可比较性，以便于在实际考核中进行应用。

设计合理的考核方法和流程。考核方法可以采用定量和定性相结合的方式，如关键绩效指标（KPI）考核、360度反馈评价等。考核流程应当明确、规范，包括考核周期、考核程序、考核结果的反馈和应用等环节。

在构建绩效考核体系时，还需要注意以下几点：一是要确保考核的公正性和公平性，避免出现主观偏见和歧视现象二是要重视员工的参与和反馈，鼓励员工积极参与考核过程，并对考核结果进行合理申

诉三是要及时调整和优化考核体系，根据企业的发展和员工的变化，对考核体系进行修订和完善。

基于工作分析的绩效考核体系构建是一个复杂而系统的过程，需要充分考虑工作分析的结果、制定科学的考核指标和标准、设计合理的考核方法和流程，并注重员工的参与和反馈。只有这样才能构建出真正符合企业实际、具有可操作性和有效性的绩效考核体系。

四、基于工作分析的绩效考核体系实施与优化

定义明确的目标和指标: 明确绩效考核的目标，确保它们与组织的战略目标一致。

培训与发展: 为管理层和员工提供必要的培训，确保他们理解并能够有效使用新的考核体系。

定期审查和更新: 定期审查考核体系，根据组织变化和工作性质的变化进行调整。

反馈机制: 建立有效的反馈机制，让员工和管理层都能提供意见和建议。

公平性问题: 确保考核标准对所有员工都是公平的，避免任何形式的偏见。

员工满意度调查: 定期进行员工满意度调查，了解员工对新体系的想法。

通过这些策略和方法，我们可以确保基于工作分析的绩效考核体系不仅得到有效实施，而且能够持续优化，以适应不断变化的工作环境和组织需求。

五、案例分析：成功应用基于工作分析的绩效考核体系的企业

在众多的企业中，华为无疑是成功应用基于工作分析的绩效考核体系的典范。华为通过精细化的工作分析，建立了全面、科学的绩效考核体系，有效提升了员工的工作效率和企业整体业绩。

华为在建立绩效考核体系时，首先对每个职位进行了深入的工作分析，明确了每个职位的职责、任务、权限以及所需的知识、技能和经验。在此基础上，华为为每个职位设定了具体的绩效指标，这些指标既包括定量指标，如销售额、项目完成率等，也包括定性指标，如客户满意度、团队协作能力等。

在实施绩效考核时，华为采用了 360 度反馈评价法，即每个员工的绩效不仅由上级评价，还由同事、下级以及客户等多个角度进行评价。华为能够更全面地了解员工的工作表现，避免了单一评价来源的主观性和片面性。

华为还注重绩效考核结果的反馈和应用。在每次绩效考核结束后，华为会向员工提供详细的反馈报告，指出员工的优点和不足，以及改

进的建议。同时，华为还将绩效考核结果与员工的晋升、薪酬、培训等方面紧密挂钩，激励员工不断提升自己的绩效。

通过基于工作分析的绩效考核体系，华为实现了员工个人绩效和企业整体业绩的同步提升。员工在明确的工作目标和绩效指标引导下，能够更有针对性地开展工作，提高了工作效率和质量。而企业则通过绩效考核结果的反馈和应用，不断优化人力资源配置，提升了整体竞争力。

华为的成功案例为我们提供了宝贵的经验和启示。基于工作分析的绩效考核体系不仅有助于提升员工个人的工作效率和能力，还能推动企业的持续发展和创新。越来越多的企业开始重视并应用基于工作分析的绩效考核体系，以实现企业和员工的共同发展。

六、面临的挑战与问题

在构建基于工作分析的绩效考核体系时，我们不可避免地面临着一些挑战和问题。工作分析本身的准确性和全面性是构建有效考核体系的基础。在实际操作中，由于工作性质的不断变化和工作内容的复杂性，准确地描述和分析每个职位的职责和要求是一项艰巨的任务。随着技术的进步和组织结构的调整，工作分析需要不断更新和完善，以适应新的工作环境和需求。

绩效考核体系的设计需要考虑到员工的多样性和差异性。不同员工在相同职位上可能表现出不同的工作风格和成果，这就要求我们在设计考核体系时，既要注重客观指标的量化评价，又要结合主观判断和个人贡献的综合评价。如何在保证公平性和客观性的同时，充分激发员工的积极性和创造性，是绩效考核体系设计中需要解决的重要问题。

再次，绩效考核体系的实施和管理也是一个挑战。有效的绩效考核体系需要得到员工的认可和支持，而这需要通过充分的沟通和培训来实现。在实施过程中，如何确保考核结果的公正性和透明度，避免主观偏见和人为干扰，也是一项重要任务。同时，对于考核结果的反馈和应用，也需要建立有效的机制和流程，以便及时发现问题并采取相应措施进行改进。

绩效考核体系还需要面对外部环境的变化和挑战。随着市场竞争的加剧和客户需求的不断变化，组织需要不断调整自己的战略目标和业务模式。这就要求绩效考核体系具有一定的灵活性和适应性，能够及时调整和优化，以适应外部环境的变化。

基于工作分析的绩效考核体系在构建和实施过程中面临着多方面的挑战和问题。为了克服这些困难，我们需要不断完善工作分析方法和技术手段，提高绩效考核体系的科学性和有效性同时，也需要加

强员工的培训和教育，提高他们对绩效考核体系的认知和支持度还需要加强与外部环境的沟通和协调，确保绩效考核体系能够适应外部环境的变化和发展趋势。

七、未来发展趋势与建议

未来发展趋势: 这部分将探讨绩效考核体系在未来可能的演变方向,包括技术进步、管理理念的变化、以及劳动力市场的趋势等方面。

建议: 基于上述趋势,提出具体的建议,包括如何优化现有的绩效考核体系,以及如何应对可能出现的新挑战。

创新性建议: 提出一些创新的建议或策略,以应对未来可能出现的新情况。

随着组织管理和人力资源实践的不断发展,基于工作分析的绩效考核体系在未来将面临一系列新的挑战 and 机遇。本节旨在探讨这些潜在的发展趋势,并提出相应的建议。

技术的进步将对绩效考核体系产生深远影响。大数据、人工智能和机器学习技术的发展,将使得绩效考核更加客观、公正和高效。组织可以利用这些技术来收集和分析员工的工作表现数据,从而更准确地评估员工的工作质量和效率。建议组织投资于这些先进技术的研发和应用,以提升绩效考核的准确性和效率。

管理理念的变化也将影响绩效考核体系。未来的管理趋势可能会更加注重员工的个人发展和工作满意度，而不仅仅是工作绩效。绩效考核体系需要更加人性化，关注员工的长期职业发展和工作生活平衡。建议组织在绩效考核体系中融入员工个人发展计划，鼓励员工设定个人目标，并提供必要的支持和资源。

劳动力市场的变化，如劳动力多元化、远程工作的普及等，也将对绩效考核体系产生影响。组织需要适应这些变化，制定更加灵活和包容的绩效考核标准。建议组织在绩效考核体系中考虑员工的工作环境和背景，确保评估标准的一致性和公平性。

创新性建议方面，建议组织可以尝试引入更多的员工参与和反馈机制，如 360 度反馈、自我评估等，以提高绩效考核的透明度和公正性。同时，也可以探索更多的绩效考核工具和方法，如行为锚定评价法、关键绩效指标等，以适应不同岗位和工作的需求。

未来的绩效考核体系需要不断创新和改进，以适应组织管理和人力资源实践的发展。通过关注技术进步、管理理念的变化和劳动力市场的趋势，并采取相应的建议，组织可以建立更加有效和公正的绩效考核体系，从而提高员工的工作质量和组织的整体绩效。

八、结论

工作分析的重要性凸显：工作分析作为绩效考核体系的基石，其

详尽、准确的成果为设定考核指标、明确岗位职责、衡量工作成效提供了客观依据。通过对工作内容、工作条件、工作要求等要素的深入剖析，确保了考核体系与实际工作情境的高度契合，增强了考核结果的内在一致性与外部有效性。

绩效考核体系的构建原则: 基于工作分析的研究强调了绩效考核体系构建应遵循目标导向性、全面性、可度量性、公平性及发展性等原则。这些原则指导企业在设计考核指标、权重分配、评价标准时,充分考虑工作核心价值、员工个体差异以及组织战略目标,从而确保考核体系既能反映员工当前绩效,又能激发其持续改进与职业发展意愿。

绩效指标的科学设定: 通过对工作分析数据的提炼与转化,本研究提倡采用多维度、多层次的绩效指标体系,包括任务完成度、技能应用、工作质量、创新贡献、团队协作等关键指标,既体现了对岗位核心职责的直接考核,也关注到影响整体绩效的软性因素。这种设定方式有助于全方位、立体化地评价员工表现,避免单一指标导致的评价偏颇。

绩效考核方法的选择与应用: 结合工作分析结果,研究论证了行为锚定法、目标管理法、关键绩效指标法等绩效考核方法在不同工作性质与组织环境下的适用性。提倡企业根据自身特点灵活选取或组合使用考核方法,同时强调持续反馈、定期评估以及透明沟通在实施过程中的重要性,以提升考核的信度与效度。

绩效考核结果的应用与反馈机制: 研究表明,有效的绩效考核体系不仅应关注评价结果,更应重视结果的应用与反馈环节。这包括但不限于:将考核结果与薪酬激励、职位晋升、培训发展紧密挂钩,形成正向激励循环建立完善的绩效面谈机制,通过双向沟通帮助员工理解评价结果,明确改进方向定期审视与调整考核体系,以适应工作内容变化与组织战略的演进。

工作分析与绩效考核的动态联动: 本研究倡导将工作分析视为一个持续的过程,与绩效考核体系形成互动反馈机制。定期更新工作分析资料,以应对工作环境、技

参考资料:

随着高等教育的发展和体制的改革,高校教师的工作绩效考核体系成为了提高教育质量和提升教师工作水平的重要手段。当前的高校教师工作绩效考核体系仍存在诸多问题和不足之处。本研究旨在深入探讨高校教师工作绩效考核体系的现状、存在的问题,并提出相应的改进措施,从而推动高校教师队伍的发展和整体教育水平的提高。

高校教师工作绩效考核体系的研究一直是教育领域的热点问题。国内外学者从不同的角度对此进行了深入研究。李志等(2019)认为高校教师绩效考核存在考核指标不明确、考核方法单一缺乏反馈机制等问题。同时,国内外的相关研究也表明,高校教师工作绩效考核体系

不仅需要教学和科研成果，还需要考虑教师的工作过程和投入。构建一个全面、客观、公平的教师工作绩效考核体系至关重要。

本研究采用了问卷调查、访谈和实地调研等多种研究方法。通过问卷调查收集了全国各地 30 所高校的教师和教学管理人员对当前高校教师工作绩效考核体系的看法和建议。通过访谈的方式，与多位高校教师和教学管理人员进行了深入交流，了解了他们对教师工作绩效考核体系的具体要求和期望。通过实地调研，对部分高校的教师工作绩效考核体系进行了深入剖析，总结了其中的优点和不足。

本研究发现，现有的高校教师工作绩效考核体系主要包括教学、科研、社会服务和学生评价等多个方面。在实际操作过程中，仍存在以下问题：（1）考核指标过于注重数量而非质量，导致教师过于追求发表论文和承担项目，而忽视了教学和科研的质量；（2）考核方法单一，缺乏多样性，无法全面反映教师的实际工作情况和贡献；（3）缺乏有效的反馈机制，无法对教师的不足之处进行有针对性的改进。

针对以上问题，本研究提出以下改进措施：（1）制定明确的考核指标和权重，注重对教师工作质量的评价；（2）引入多种考核方法，如同行评价、学生网上评价等，以更全面地反映教师的工作实际情况；（3）建立有效的反馈机制，及时向教师本人反馈考核结果，以便教师能更好地了解自己的不足之处并加以改进。

本研究通过对高校教师工作绩效考核体系的研究，指出了当前存在的问题和不足之处，并提出了相应的改进措施。这些措施包括制定明确的考核指标和权重、引入多种考核方法、建立有效的反馈机制等。相信通过这些措施的实施，可以更好地激发高校教师的工作积极性和创造性，提高教师的整体素质和工作水平，推动高校教育事业的发展。

绩效考核体系是由一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的考核指标组成的评价系统，绩效考核体系的建立，有利于评价员工工作状况，是进行员工考核工作的基础，也是保证考核结果准确、合理的重要因素。考核指标是能够反映业绩目标完成情况、工作态度、能力等级的数据，是绩效考核体系的基本单位。

绩效考核通常也称为业绩考评或“考绩”，是针对企业中每个职工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对职工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价。它是企业人力资源管理的重要内容，更是企业管理强有力的手段之一。业绩考评的目的是通过考核提高每个个体的效率，最终实现企业的目标。在企业中进行业绩考评工作，需要做大量的相关工作。必须对业绩考评的涵义作出科学的解释，使得整个组织有一个统一的认识。绩效考核是现代组织不可或缺的

管理工具。它是一种周期性检讨与评估员工工作表现的管理系统，是指主管或相关人员对员工的工作做系统的评价。有效的绩效考核，不仅能确定每位员工对组织的贡献或不足，更可在整体上对人力资源的管理提供决定性的评估资料，从而可以改善组织的反馈机能，提高员工的工作绩效，更可激励士气，也可作为公平合理地酬赏员工的依据。

业绩考核：通过设定关键业绩指标，定期衡量各岗位员工重要工作的完成情况。此类考核主要在管理人员中进行，其中部门经理在季度考核和年度考核的指标是不同的。经理以下其他管理人员只需在年度进行考核。分为硬指标（即定量指标）与软指标（即定性指标）两类；

计划考核：即计划完成情况的考核，在每个月度和季度动态衡量岗位员工的努力程度和工作效果；在部门经理的考核中，季度和年度计划完成情况的考核又称为“部业绩考核”；

能力态度考核：衡量各岗位员工完成本职工作具备的各项能力，对待工作的态度、思想意识和工作作风，每年度进行一次；

部门满意度考核：主要考核公司各部门在日常工作中的配合和协调情况与效果，每季度进行一次。

以上四部分内容，在不同的考核周期，针对不同的考核对象，分

别进行不同的组合和不同的考核权重。

(1) 日常考评。指对被考评者的出勤情况、产量和质量实绩、平时的工作行为所作的经常性考评；

(2) 定期考评。指按照一定的固定周期所进行的考评，如年度考评、季度考评等。

按考评主体分类：可分为主管考评、自我考评、同事考评和下属考评。即“360度考评方法”。

(1) 主管考评。指上级主管对下属员工的考评。这种由上而下的考评，由于考评的主体是主管领导，所以能较准确地反映被考评者的实际状况，也能消除被考评者心理上不必要的压力。但有时也会受主管领导的疏忽、偏见、感情等主观因素的影响而产生考评偏差。

(2) 自我考评。指被考评者本人对自己的工作实绩和行为表现所作的评价。这种方式透明度较高，有利于被考评者在平时自觉地按考评标准约束自己。但最大的问题是有“倾高”现象存在。

(3) 同事考评。指同事间互相考评。这种方式体现了考评的民主性、但考评结果往往受被考评者的人际关系的影响。

(4) 下属考评。指下属员工对他们的直接主管领导的考评。一般选择一些有代表性的员工，用比较直接的方法，如直接打分法等进行考评，考评结果可以公开或不公开。

(5) 顾客考评。许多企业把顾客也纳入员工绩效考评体系中。

在一定情况下，顾客常常是惟一能够在工作现场观察员工绩效的人，此时，他们就成为了最好的绩效信息来源。

(1) 定性考评的结果表现为对某人工作评价的文字描述，或对员工之间评价高低的相对次序以优、良、中、及、差等形式表示；

工作分析是企业管理和人力资源管理的基础，通过工作分析，能得出各岗位的工作内容、工作内容量化要求、工作的重要性，这些都是绩效考核的重要依据文件。

绩效考核指标必须与企业愿景和企业战略紧密联系，将企业目标分解到部门目标，再分解到岗位目标。

部门绩效指标根据公司关键成功因素和部门职责确定，结合公司重点业务领域分析，由上级领导和部门负责人共同确定部门的关键绩效指标。

关键绩效指标主要分为两类：业绩指标和行为指标。业绩指标是对部门经营效果或履职情况的综合评价，是重点业务领域的关键指标，业绩指标可量化，属于定量性的指标。业绩指标根据部门的业务重点和工作性质，运用平衡计分卡、鱼骨图分析法等确定部门相关的要素目标。

行为指标是影响部门管理效果和基本职能的因素。行为指标侧重

于管理行为的过程控制，行为指标为定性指标。业绩指标和行为指标相结合的方法，最大优势是指标体系能够较完整反映评价对象的全貌。

依据部门职责不同建立 KPI 体系的方式，强调从部门承担责任的角度对企业目标进行分解。业务部门是承担公司生产任务的部门，绩效指标体系以财务经营指标为主；管理部门则以行为指标为主，侧重管理职能的履行情况。KPI 指标只选择对公司价值有关键贡献的领域，并且指标的考核方向上不能重复。不同的部门会根据具体的职能确定其具体的绩效指标和考核标准，体现部门的差异性。

投入多，产出少，以人治为主，对企业经营业绩评价的必要性未能体现。

经过了原始积累，扩张速度快，经营战略目标得到确定，这时围绕企业战略目标，如何通过提高公司各部门工作效率保证目标实现的问题显得非常必要且重要。此时企业绩效考核被摆到重要位置上，得到应用并处于不断完善状态，可促进企业发展。

发展速度减慢，企业进入最佳发展时期，绩效考核经过了完善过程进入成熟状态，有效地促进了企业发展。

业务发展阻滞，组织需要变革，绩效考核处于次要位置，其对企业的促进作用减弱，甚至停止。

通过产品技术、人力资源整合，企业进入新一轮的成长期，绩效考核也会随着企业变更及成长进入一个新的创新发展期。

并非任何企业都能实施绩效考核管理，处于成长期、成熟期的企业，建立了完整的战略目标体系、目标责任体系、组织结构体系才能把各项目标落实到各级责任人，使绩效考核成为可能。因此企业绩效考核是企业进入成长、成熟期的产物，是随企业变革而不断完善创新的过程。

通过实施战略导向的目标管理，建立科学的目标分解系统，将考核指标与部门职责、岗位职责相关联，保证员工实际行动与核心价值取向和公司整体战略目标相一致；

通过规范化的考评标准设定、全过程沟通反馈与多级绩效审查系统，管理和评估组织与个人的绩效结果以及关键影响因素；

通过全面、系统的绩效反馈和考评结果应用，强化绩效改进、管理改进措施的贯彻与落实，帮助每个员工提升工作绩效与工作胜任力，进而提高组织整体工作效能；

通过体系试运行和跟踪辅导，使各级管理者真正意识到绩效管理的作用，掌握绩效管理的方式方法，提高各级管理者的领导水平，促进管理者与员工之间的沟通与交流，提升企业基础管理能力；

依靠制度性的规范与约束，建设以业绩为导向的企业文化，激励各级员工开发潜能，帮助员工提高绩效创造能力。

公平原则 公平是确立和推行人员考绩制度的前提。不公平，就

不可能发挥考绩应有的作用。

考绩不严格，就会流于形式，形同虚设。考绩不严，不仅不能全面地反映工作人员的真实情况，而且还会产生消极的后果。考绩的严格性包括：要有明确的考核标准；要有严肃认真的考核态度；要有严格的考核制度与科学而严格的程序及方法等。

对各级职工的考评，都必须由被考评者的“直接上级”进行。直接上级相对来说最了解被考评者的实际工作表现(成绩、能力、适应性)，也最有可能反映真实情况。间接上级(即上级的上级)对直接上级作出的考评评语，不应当擅自修改。这并不排除间接上级对考评结果的调整修正作用。单头考评明确了考评责任所在，并且使考评系统与组织指挥系统取得一致，更有利于加强经营组织的指挥机能。

考绩的结论应对本人公开，这是保证考绩民主的重要手段。这样做，一方面，可以使被考核者了解自己的优点和缺点、长处和短处，从而使考核成绩好的人再接再厉，继续保持先进；也可以使考核成绩不好的人心悦诚服，奋起上进。另一方面，还有助于防止考绩中可能出现的偏见以及种种误差，以保证考核的公平与合理。

依据考绩的结果，应根据工作成绩的大小、好坏，有赏有罚，有升有降，而且这种赏罚、升降不仅与精神激励相联系。而且还必须通过工资、奖金等方式同物质利益相联系，才能达到考绩的真正目的。

人事考评应当根据明确规定的考评标准，针对客观考评资料进行评价，尽量避免渗入主观性和感情色彩。

考评的结果(评语)一定要反馈给被考评者本人，否则就起不到考评的教育作用。在反馈考评结果的同时，应当向被考评者就评语进行说明解释，肯定成绩和进步，说明不足之处，提供今后努力的参考意见等等。

考核的等级之间应当有鲜明的差别界限，针对不同的考评评语在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别，使考评带有刺激性，鼓励职工的上进心。

图尺度考核法(Graphic Rating Scale, GRS)：是最简单和运用最普遍的绩效考核技术之一，一般采用图尺度表填写打分的形式进行。

交替排序法(Alternative Ranking Method, ARM)：是一种较为常用的排序考核法。其原理是：在群体中挑选出最好的或者最差的绩效表现者，较之于对其绩效进行绝对考核要简单易行得多。交替排序的操作方法就是分别挑选、排列的“最好的”与“最差的”，然后挑选出“第二好的”与“第二差的”，这样依次进行，直到将所有的被考核人员排列完全为止，从而以优劣排序作为绩效考核的结果。交替排序在操作时也可以使用绩效排序表。

配对比较法(Paired Comparison

Method, PCM)：是一种更为细致的通过排序来考核绩效水平的方法,它的特点是每一个考核要素都要进行人员间的两两比较和排序,使得在每一个考核要素下,每一个人都和其他所有人进行了比较,所有被考核者在每一个要素下都获得了充分的排序。

强制分布法 (Forced Distribution Method, FDM)：是在考核进行之前就设定好绩效水平的分布比例,然后将员工的考核结果安排到分布结构里去。

关键事件法 (Critical Incident Method, CIM)：是一种通过员工的关键行为和行为结果来对其绩效水平进行绩效考核的方法,一般由主管人员将其下属员工在工作中表现出来的非常优秀的行为事件或者非常糟糕的行为事件记录下来,然后在考核时点上(每季度,或者每半年)与该员工进行一次面谈,根据记录共同讨论来对其绩效水平做出考核。

行为锚定等级考核法 (Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS)：是基于对被考核者的工作行为进行观察、考核,从而评定绩效水平的方法。

目标管理法 (Management by

Objectives, MBO)：目标管理法是现代更多采用的方法，管理者通常很强调利润、销售额和成本这些能带来成果的结果指标。在目标管理法下，每个员工都确定有若干具体的指标，这些指标是其工作成功开展的关键目标，它们的完成情况可以作为评价员工的依据。

叙述法：在进行考核时，以文字叙述的方式说明事实，包括以往工作取得了哪些明显的成果，工作上存在的不足和缺陷是什么。

360° 考核法：在考核时，通过同事评价、上级评价、下级评价、客户评价以及个人评价来评定绩效水平的方法。

平衡计分卡(Balanced Score Card)：平衡记分卡从企业的财务、顾客、内部业务过程、学习和成长四个角度进行评价，并根据战略的要求给予各指标不同的权重，实现对企业的综合测评，从而使得管理者能整体把握和控制企业，最终实现企业的战略目标。

绩效考核是每个企业的日常功课，公平、公开和公正的考核，可以最大限度地调动员工的积极性和创造性，使企业和员工都获得发展。绩效考核始终是手段，实际考核中存在的问题往往会阻碍其激励作用的发挥，甚至产生负激励。那么，企业应该如何对症下药，让绩效考核真正发挥良好的效果呢？本文主要分析了企业绩效考核中存在的几个常见问题，逐一探索原因，并提出有效的改进措施，籍此给企业的人力资源管理提出一些参考性的意见，力图让企业的绩效考核更有

成效。

绩效考核“大锅饭”是指企业员工干好干坏、干多干少考核结果相差不大。究其产生原因，可能是管理制度的不健全，或者是某些领导为了平衡做好人，往往在考核中采取“一刀切”的方式，即无论是主要责任人还是毫不相干的人员共同受罚，实际上形成奖勤罚懒、奖优罚劣的考核“大锅饭”。不管出于哪种原因，其共同的后果都是不能调动员工的积极性，从而影响到整个企业的竞争力和战斗力的发挥，企业的总体利益也会因此受损，考核不仅不能激励员工，反而产生了不易消除的负面作用。

要从根本上解决绩效考核“大锅饭”的问题，可以采取按照岗位职责结合工作完成情况进行考核，不搞“一刀切”。有差别才有激励，企业的每个成员都有自己的岗位职责，也有需要其做好的工作，如果他的工作未能达到岗位职责的要求，或者没有很好地完成工作，考核时理所当然应该有所体现，而一旦他完成了自己的工作，即使本部门或本公司其他人员未能完成工作，该成员理应不受牵连。

与此同时，要在企业内部引入竞争机制。我们的企业好比一个“团队”，团队精神在很大程度上是为了适应竞争的需要而出现并不断强化的。提到竞争，往往很自然地被人们理解为外部竞争，事实上，团队内部同样也需要竞争。在团队内部引入竞争机制，有利于打破“大锅饭”。如果一个团队内部没有竞争，在开始的时候，团队成员也许会凭着一股子热情努力工作，但时间一长，发现无论干多干少，干好干坏，结果都是一个样，每一个成员享受同样的待遇，那么他的热情就会减退，在失望、消沉后最终也会选择“做一天和尚撞一天钟”的方式来混日子。通过引入竞争机制，实行赏勤罚懒、赏优罚劣，并将绩效考核与人才培养结合起来，一方面，能够打破考核“大锅饭”的格局，形成你追我赶的工作氛围，充分发挥成员的主动性、创造性；另一方面，通过竞争的筛选，可以发现哪些人更能适应某项工作，保留最好的、剔除最弱的，从而实现人力资源结构的最优配置，激发出整个企业的最大潜能，保持企业长期的活力。

企业在绩效考核中往往有着这样的问题：工作量越大、工作难度越大，考核时完不成的可能性就越大；反之，工作量越少、工作难度越小，考核时就能轻松完成，这就是绩效考核与工作不对等，事实上形成打击多干、鼓励少干的负激励效果。如何把握考核与工作量及工作难度的关系，充分发挥绩效考核的激励作用是摆在企业面前的一个

难题。作者所在的企业也考虑尝试以下的措施：根据工作量多少、难易程度及受不确定性因素影响的轻重，在考核时给予该员工相应上升或下调空间。由于上述因素都是定性因素，在实际操作中要把握好其“度”很困难；况且，各被考核团队的性质可能不同，例如有的是研发、有的是生产、有的是管理，其工作的难易程度无法有效对比。

要从根本上解决这个问题，还是要落脚在工作、考核、人才培养与发展空间的有机结合，人才的职业生涯规划与企业的紧密联系。短期解决措施，对工作干得多干得好的人员，及时进行奖励，方式可以是口头表扬、物质奖励；长期解决措施，根据工作业绩、工作能力等综合考核，从而确定员工的年终晋升、继续聘用或淘汰。这需要企业人力资源对人才全方位的综合考评及考核，企业的领导也要心中有数。

任务考核是指对与工作产出直接相关的，能够直接对其工作结果进行评价的这部分绩效指标进行考核。它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。任务考核是绩效考评最基本的组成部分，对任务绩效的考核通常可以用质量、数量、时效、成本、他人的反应等指标来进行考量评估。由于任务考核简单易操作，短期效果明显，因此企业往往喜欢实施单纯的任务考核，面对某些过程复杂的工作、长期目标的实现以及不可预料的因素，任务考核往往无能为力。例如：对科研项目，要经历立项、准备、反复实验、试生产等多个阶段，短时间内看不出成果；对与外部有关联的工作，如与政府机关、其它公司打交道等，由于对方的情况变化可能推迟或取消。对以上这些工作的绩效考核如果只是简单的任务考核，可能会造成短期考核任务都完成而长期目标却没有实现，绩效考核就失去了意义。

目标考核是指按一定的指标或评价标准来衡量员工完成既定目标和执行工作标准的情况，根据衡量结果给予相应的奖励。它是在整个组织实行“目标管理”的制度下，对员工进行的考核方法。这种方法是目标管理原理在绩效评估中的具体运用，与组织的目标管理体系以及工作责任制等相联系。企业要达到有效的绩效考核，应该是将任务考核与目标考核相结合，对常规及短期工作着重任务考核，对长期工作坚持任务考核与目标考核并重，结合总体时间安排来考虑，原则上要不影响总体进度，同时通过短期任务的考核促进整体工作的循序渐进。

企业是一个整体，其内部有着千丝万缕的联系，往往是一项工作会牵扯到多个部门，例如针对某个大客户的营销，涉及到的除了销售部门，还有技术、生产、财务等多个部门，各部门通力合作才能最后完成工作，因此企业会从这些相关部门抽调人员，组成临时小组，待工作完成即解散小组，这就是矩阵式的项目管理。项目管理以项目为对象，通过一个临时性的专门的柔性组织，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合直协调与优化。对项目管理的考核经常有着这样的问题，片面考核项目组中某一些成员，这样可能出现未出错的成员受打击，未考核到的成员不作为，使得整个项目组的工作不能按时完成，项目管理片面考

核的局限性显而易见。

作为改进措施，可以从项目的角度出发，进行严格的流程控制，在清楚了解工作流程的情况下，进行全面考核。如果工作未能保质保量的完成，不管是哪一个环节的问题，都能追根溯源，顺利的找到责任人及责任单位，及时进行修正，也只有这样才能奖勤罚懒，真正发挥项目考核的激励效果，达到绩效考核的目的。

绩效考核的目的是为了更大限度的调动员工的积极性，考核的原则是公平、公正及公开。企业在实际考核往往不能有效落实，如考核的公开及透明方面做得不够，主要体现在考核时没有及时与员工进行沟通，考核结果没有及时传递给员工，员工对自己的工作业绩、工作表现等无从知晓，绩效考核不能发挥应有的激励作用。由此可见，增加考核的透明度，考核沟通就非常重要。通过上级与下级、考核人与被考核人之间的经常沟通，各单位及时将考核结果反馈给员工，让被考核人员及时了解 and 掌握自己的工作情况，做得好的方面继续努力，不足之处则提出改正，使绩效考核真正能对以后的工作起到促进和提高的作用。

同时，为加强考核的落实，可以采取以下措施：能量化的工作要量化以便于考核；对不能量化的工作，则采取交叉考核或第三方考核；进一步加强过程考核，实时了解和掌握工作进度及进展。考核的落实很大程度上依赖于监督的力度，企业在这方面还可以做很多工作，如采取抽查、座谈的方式，掌握绩效考核的实施情况，对考核中出现的异常现象予以及时披露，指导考核的正确方向，从而强化考核的监督力度，形成考核的良性循环，充分发挥绩效考核的激励作用。

（1）信度是指考核结果的一致性和稳定性程度，即用同一考核方法和程序对员工在相近的时间内所进行的两次测评结果应当是一致的。

影响考绩信度的因素有考核者和被考评者的情绪、疲劳程度、健康状况等，也有与考核标准有关的因素，如考核项目的数量和程序，忽略了某些重要的考核维度，不同的考核者对所考核维度的意义及权重有不同的认识等，这些因素都会降低考绩的信度。为了提高考绩的信度，在进行考核前应首先对考核者进行培训，并使考核的时间、方法与程序等尽量标准化。

（2）效度是指考核结果与真正的工作绩效的相关程度，即用某一考核标准所测到的是否是真正想测评的东西。

为了提高考绩的效度，应根据工作职责设置考核的维度和每一维

度的具体考核项目，在充分调查研究的基础上确定每一项目等级设定的级差数以及不同维度的权重数，并着重考核具体的、可量化测定的指标，不要流于泛泛的一般性考核。

绩效考核过程中不可避免地存在这样或那样的偏差，一定程度上影响着绩效考核的公正性、客观性。要克服近因效应、光环效应、暗示效应等干扰，全面、客观、公正地对被考评者的工作进行评价，同时要要进行必要的培训，以减小偏差，使考核的有效性最大化。

第一步，文化认同考核可以先行开始。主要是制定文化考核的要素，相对而言过程较为简单，企业高管团队和 HR 是可以比较容易的提炼出，符合企业价值观的评价要素。高管团队可能说不清能力模型要素，但他们知道在面试招聘时想要什么样的人，对这些人的素养进行描述，应该还是比较熟悉的。另外再对企业历来被评为先进的员工进行分析，这些人身上都具备了哪些特质，而这些特质就是企业所提倡的。HR 将外部招聘和内部先进员工二方面的特质也是就素养进行提炼，就能得出企业文化认同的评价要素。

另外文化认同考核先行，可以让绩效管理的理念，通过绩效考核实施，使各部门经理及员工都有了切身感受。通过考核的方式，部门经理和员工知道开始考核了，然后上下级进行一对一绩效面谈，回顾考核周期内工作完成情况，对工作不足之处进行分析，明确问题存在原因和改进方向，指出下个考核周期需要努力的方向，最后是双方签字确认本次绩效考核结果，经理根据本部门员工的绩效等级，进行奖金分配，并将相关文件交 HR 存档。通过这样的绩效考核流程循环后，

绩效文化开始慢慢形成，而这恰恰是绩效管理的精髓。

第二步，对业务部门导入 KPI 指标。当文化认同考核开始先行实施后，HR 需要开始考虑对业务部门（销售、市场、制造等部门）导入 KPI 的理念，将财务目标分解到相应的业务部门，此时 HR 需要对业务线的部门进行宣导，财务指标能否完成是企业生存的关键，因此需要对企业整体的财务目标进行层层分解，落实到部门和人员头上。

绩效产出考核先在业务部门推行，是因为相对而言，KPI 与财务相关的指标比较好整理，从上到下对经营性业绩关注程度也比较高，财务指标分解相对比较容易完成。另外部门经理，经过完整的绩效考核流程后，对绩效管理循环有了较为清晰的认识，尤其是在与下属面谈时，知道如何围绕工作目标展开，这样在引入绩效产出考核的 KPI 指标时，与下属设定具体的 KPI 指标时，就会比较顺利达成共识。对在业务部门中那些从事助理、统计岗位的员工，因为工作性质，这些岗位的绩效产出与财务和经济类指标，没有关联性，因此不适用 KPI 指标考核，等非业务部门启动 KPA 考核时，可以一并纳入。

第三步，对非业务部门导入 KPA。当业务部门绩效产出 KPI 考核开始实施，并经过了一个完整的考核周期后，HR 对非业务部门及业务部门中从事非业务工作的岗位，需要考虑引入 KPA 考核。经营目标、客户评价、上级评价、部门职责和工作任务都是 KPA 事件的来源之一，对这些方面进行关键因素分析，提炼出各自不可接受事件、可挑战事

件和日常事务。

通过这三个步骤，文化认同和绩效产出二个维度的考核已全面开展，企业绩效管理也从由无到有建立起来，绩效架构也是完整的。如果绩效考核周期是以季度为单位，那么建立起二个维度的绩效考核架构，全面覆盖企业全体员工的绩效体系，也只需要用三个季度就全面完成。而这其中以文化认同进行单独考核，就可以循环三次，绩效理念也就更加融入到员工的工作中。

绩效考核这三步，是逐级升级的过程，只要第一步绩效考核开始实施，企业的绩效管理就已经全面开始了，通过绩效管理的循环，在企业逐步形成了绩效文化，这就是绩效管理的精髓所在。何时可以进入下一步，取决于企业高管团队对绩效评价和中层经理反馈，HR一定要关注全过程运作，只解决问题不参与各部门的实际运用。在绩效考核周期结束，需要评估绩效效果时，HR就实际操作中存在的问题，提出相应的整改意见，并得到高管团队支持。

要开展绩效考核工作，首要回答的问题就是为什么要开展绩效考核工作，这个问题不加以明确，势必使绩效考核陷于盲目。

企业要开展绩效考核工作，核心问题是使企业的战略目标得以顺利实现。要实现战略目标，人是最关键的因素。如何使人力资源发挥最大效能，调动人的积极性，使企业各级管理人员都有使命感，进而发挥创造力，使公司具有运行活力，进而对人力资源进行整合，使优者得其位，劣者有压力并形成向上动力，使企业目标在优化的人力资源作用下得以顺利实现等问题，正是绩效考核所要解决的最本质的问题。

绩效考核不是孤立事件，它与企业人力资源管理、经营管理、组织架构和发展战略都具有相关联系，企业战略目标通过目标责任体系和组织结构体系分解到各个事业单元，与对应的责任人挂钩。

因目标不是独立部门可完成的，从任务出发点到终点，通过企业每一环节的优秀业绩，保证整体业绩的最优。因此应根据业务流程图，明确部门间的协作关系，并对协作部门相互间的配合提出具体要求。

对工作目标的分解，要组织相关责任人多次研讨，分析可能性，避免执行阻力，直到目标由考核者和被考核者达成一致，这时以责任书的方式统一发布，并要明确奖惩条件，由责任书发出者与责任书承担者双方签定责任书的方式确定。

企业经营业绩并不是简单的投资与报酬，成本与收益之间的对比关系，因无论是成本或收益，均受多种因素的影响。指标设定的科学、

全面、有效性与否直接关系到绩效考核的客观性和公正性。因此指标设定，一定是完成目标责任的成功关键因素，通过对这些因素监督、控制、考核的过程，确能推进目标的实现。

(3) 可衡量化，不论是与过去比，与预期比，与特定参照物比，与所花费的代价比较，都有可操作性，现实的、可证明的、可观察的。

在平衡计分卡考核体系下，对具体的责任人进行考核时，由责任人的聘用者、任务发出者及责任人的服务管理对象作为主要考核人，对责任人的工作业绩进行考核。同时责任人的个人业绩测评、责任人的协作部门的测评可作为辅助测评意见。以上意见进行综合，作为该责任人的绩效考核成果。

公司董事长由董事会成员、监事会成员、高管层进行考核；董事长及监事会成员、总经理分管工作的单位负责人及其员工代表、客户等对总经理的工作业绩进行考核，吸收党委、工会成员参加测评；董事长、总经理、监事会成员及副总经理分管的工作部门负责人及其员工代表、客户等对副总经理的工作业绩进行考核，可吸收党委、工会成员参加。

党委书记则由上级主管部门、党委成员及支部负责人、党员代表进行考核，可吸收职工代表参加测评；工会主席则由上级主管部门、党委书记、党委委员、职工代表参加测评。其他人员以此类推。

这样考核的原因在于责任人的工作由上级领导安排落实，上级领导对下属工作的完成情况最关心，情况最了解，同时也在管理上由上级领导负责。责任人执行情况，责任人的下属最了解，对责任人是否有所作为也最了解，因此责任人的上下级对责任人的考核最有发言权。吸收协作部门及个人测评，可力求使测评成果更客观、公正。

主管领导有义务和责任对其管理权属内的责任人进行考核评价，不宜以民主测评等方式推卸应由领导履行的职责。有些管理人员对自己下属的工作了如指掌，可就是不愿直接指出下属的不足，对下属工作不满意不愿直接接触及矛盾，调整工作岗位更是难以下手，于是采取民主评议方式，让员工说出自己想说的话。这样做的结果往往是被考核人不服气，且滋生对管理人的不满，对考核工作不仅无促进作用，还会走向阻碍工作开展的方向。管理者在被管理者心目中树立权威的机会也会因此丧失，下属由于不能直接搞清楚管理者的意图和自己在其心目中的形象，不能感受到上级对自己的信任，领导也不可能对下属有更全面明晰的把握，易形成症结影响工作。

考核办法没有先进与落后，只要适合于企业实际，能够客观地、有针对性地评价管理人员的工作业绩，对开展工作有效地起到了促进作用，考核办法就值得采纳。

(1) 对考评结果要做到全面分析，对未达标的工作部分要加以

分析，找出原因并加以修正，调整战略目标，细化工作职责标准，调整平衡计分卡的内容，使之建立新的平衡。

(2) 对考核成果要充分进行利用，要及时由管理人员对有关的责任人进行沟通，对考核结果指出的责任人的优点给予充分的、具体的肯定，最好能以事例补充说明，让责任人感觉到领导者不是泛泛地空谈，而是真诚的认可。对于考核者存在的不足，要明确提出，并问清楚责任人原由，听取他对改进工作的意见建议，如有道理要尽可能采纳。如继续任用，则应提出具体的建议要求及改进工作的途径，以保证工作质量提高。即使不再任用，也要明确提出，使责任人充分理解，使之心服口服。

绩效考核是一项复杂的系统工程，计划、监控、考核流程、成果运用等动态管理，构成绩效考核的主要工作内容。因此要持续不断地根据考评工作中存在的问题改进考核工作，同时还要把工作制度化、持续性地开展下去。这样考核工作就会受到各级管理人员的高度重视，其创造价值中心的作用就会越来越大。

从笔者多年的咨询经历来看，在企业内，特别是国有企业，谈考核的多于谈管理的，谈结果的多于谈过程的。谈绩效言必称考核，谈考核言必称量化，似乎除了考核与指标的量化，绩效管理再无其他的东西可言，似乎做了指标的量化就做了考核，做了考核就是做了绩效管理。但实际上，仔细研究绩效管理的理论，我们可以发现，我们对绩效管理的认识是多么的错误，绩效管理与绩效考核实在是两个差

别很大的概念，两者既不能混淆，更不能等同。

绩效管理是对员工的行为和产出的管理，它在现有的人力资源理论的框架下，在强化人本思想和可操作性基础上，以企业的战略发展目标为依据，通过定期的绩效考核，对员工的行为与产出做客观、公正、综合的评价。而绩效考核只是绩效管理的一个环节，是对绩效管理前期工作的总结和评价，远非绩效管理的全部，单单盯住绩效考核，而不顾及绩效管理无异于“一叶障目，不见泰山”。僵化地把员工钉在绩效考核上面，仅仅用几张表给员工的个人贡献盖棺定论，难免有失偏颇，也偏离了实施绩效管理的初衷，依然改变不了效率低下、管理混乱的局面。科学的绩效管理都是把“以人为本”的企业理念作为推行绩效考核的前提，结合公司总体发展目标和员工的个人发展意愿确定考核的内容和目标，根据企业的总体情况，在与员工双向互动沟通的过程中推行绩效考评计划；客观看待考评结果，淡化绩效考核的加薪晋级导向，更多地把它当作激励员工的手段和引导员工自我发展的依据。

绩效管理是一个员工与管理者双向沟通的动态过程。一个完整的绩效管理体系包含设定绩效目标、记录员工的期间绩效表现并为员工绩效目标的完成适时提供合理的资源支持与业务指导、期终绩效考评与反馈沟通、绩效考核结果的合理运用等内容。简单表述为：绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核、绩效反馈面谈四个部分。在整个绩效管理过程中，沟通是贯穿始终的。而沟通在绩效管理四个环节中的具体表现如下：

绩效目标与计划制订时，主管需要与员工关于目标设定进行沟通并达成共识，最终使得目标成为主管与员工之间的绩效纽带，同时承担着主管对员工的绩效期望与员工对主管的绩效承诺。

在绩效管理与实施的过程中，沟通就显得更为重要，它直接影响到本次绩效是否能得以顺利完成，其具体表现形式就是主管在员工完成绩效的过程中，随时与员工保持动态的沟通，及时发现员工所需的资源支持与业务辅导，并及时提供；而员工在这个阶段也需要就绩效完成的情况以及所需的资源与业务支持向主管及时反馈，以获取必要的支持。在绩效评估环节，沟通的作用具体表现在主管与员工之间就员工的本期业绩完成情况达成共识；

沟通在绩效反馈时也非常重要，主要体现在：主管与员工双方对本期绩效完成情况的理解与看法需要达成一致，更重要的是如何改进

不足、形成提升绩效的计划，并就下一个绩效期间的目标达成初步共识。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/198104105011006060>