

目录



认识篇

An article of knowledge

- 绩效考核的目的
- 管理者应起的作用
- 有效的考核的特征
- 反馈的重要性
- 绩效考核的结果应用
- 现在提倡的考核



实操篇

Practical article

- 绩效考核步骤
- 考核的标准
- 绩效管理技巧
- 面谈要点
- 绩效考核的误区

认识绩效考核——绩效考核的含义

定量和定性的绩效考核

对员工在考核期内的工作结果和表现进行评估。

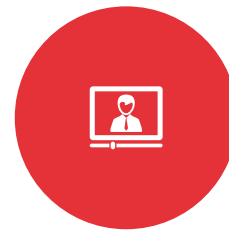
考核内容：



工作实绩



工作态度



工作能力

名称

最近更新

- 9月份资料集合 外部可下载
- 直播:《员工手册制定及要规避的那些“坑”》附件下载 外部可下载 空间外
- 10.7福利: 2023年全国社保基表.xlsx 外部可下载
- 10.8福利: 协商解除劳动合同关系协议.docx 外部可下载
- 10.9福利: 最低工资规定.docx 外部可下载
- 10.10福利: 人力资源个人工作总结.docx 外部可下载
- 10.11福利: OKR计划与考评表.xls 外部可下载

- 10.12福利: 2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载
- 10.13福利: 2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外部可下载
- 10.16福利: 工伤管理规定模板.docx 外部可下载
- 10.17福利: 入离职分析表.xlsx 外部可下载
- 10.18福利: 通用人事月报表.xlsx 外部可下载
- 10.19福利: 劳动风险防控-在职篇.pdf 外部可下载
- 10.20福利: 中国HR职业发展状况报告(人大).pdf 外部可下载

- ✓ 10月8日
- ✓ 10月11日
- ✓ 10月7日
- ✓ 10月8日
- ✓ 10月9日
- ✓ 10月10日
- ✓ 10月11日
- ✓ 10月12日
- ✓ 10月13日
- ✓ 周一 09:54
- ✓ 周二 10:00
- ✓ 周三 10:02
- ✓ 昨天 09:43
- ✓ 13 分钟前

每日10点准时更新

HR的工作加油站



扫码获取资料包免费下载权限

认识绩效考核——考核循环

绩效考核基础

关键绩效标准阶段目标计划

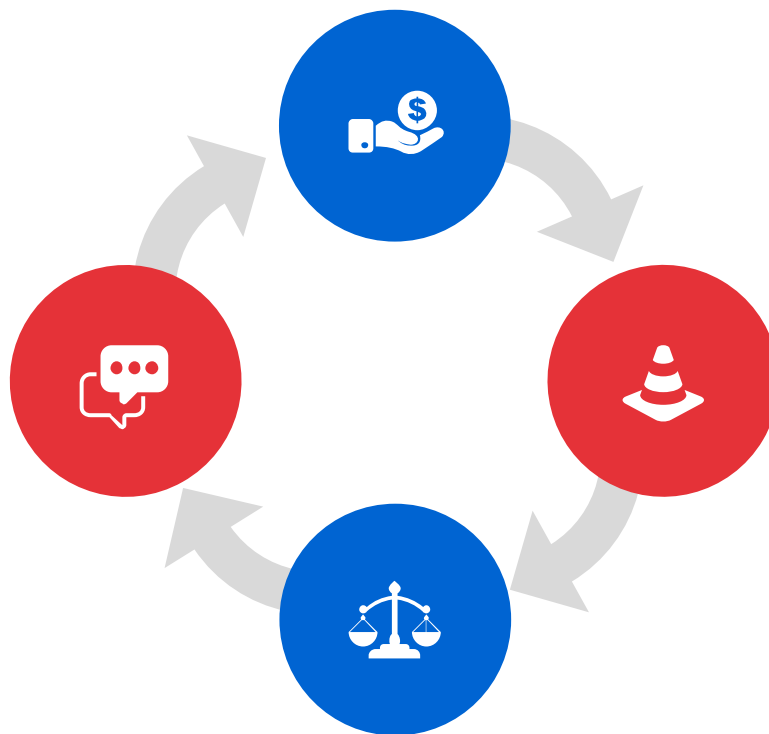
考核

员工陈述、绩效考核、面谈反馈

在职辅导

绩效计划的跟进在职培训、指导

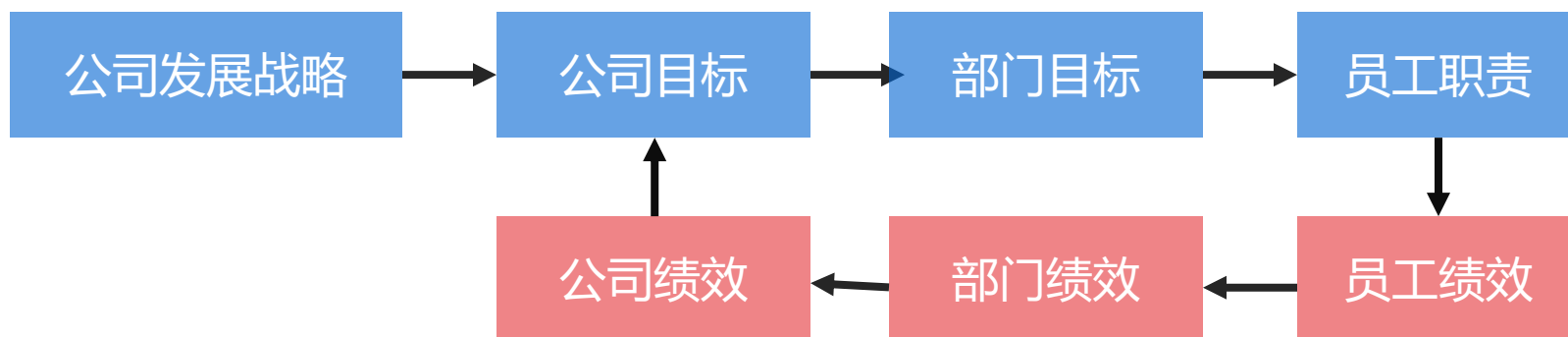
形成绩效改进计划



我们为什么需要绩效考核

从公司经营上看

From the perspective of company operation



公司经营

- 监控公司经营目标在各层面上的运作情况，促进员工工作目标与公司经营目标保持一致，确保公司整体目标的实现；
- 建设适应公司发展战略的人力资源队伍。

我们为什么需要绩效考核？

从管理者角度看

From the perspective of company operation



将团队目标明确传递给员工，使团队成员目标一致，共同努力。



向员工说明其上司对工作的期望和考核标准。



对工作计划的推进进行监控。



分析员工培训需求及能力培养。

我们为什么需要绩效考核？

从员工角度看

From employee's point of view



更客观的了解自己的绩效表现



结合实绩，有针对性地提高自己的能力，增强自身竞争力，提出培训要求



明确以后工作计划



管理者应起的作用

管理者同时肩负推进目标和培养部下的责任。

1

保证员工有工作去做；

2

保证员工按要求的标准去做，并在规定的时间内完成；

3

使员工趋于训练化；

4

保证目前的绩效令人满意，分析绩效下降的原因；

5

激发员工提高自身技能和水平的动机；

6

挖掘员工个人职业发展的潜力，帮助员工作出最适应的选择；

7

协调员工个人与组织的利益。

有效的绩效考核的特征

- 考核项目、标准明确公开



制度内容公开



可以进行自我陈述



考核等级之间有鲜明的差别界限，并将结果在其它人事决策上作适当应用

- 双向沟通

跟进反馈不可忽略



重要性

考核工作并不是作出评价结果后就完成了；评价的结束是管理人员考核管理工作最重要的职责、指导及培训分析的开始。

目的

让部下深刻理解、认识自己的实绩、态度、能力；助部下设立不断自我提升的动机。



考核结果应用原则

依据对被考核者的考核结果，实施相应的人事决策措施，使考核管理和其他人力资源管理相连接。

对人事考核的有效利用（1）

考核结果应用项目	应用方式	备注
人事异动	根据员工多次考核的评定等级决定其职位的升、降、任、免。	见《人事异动度》
合同期满续签	劳动合同期满续签参考	
培训计划	通过考核结果分析绩效不佳的原因，并指导员工加以改进。	考核结果面谈反馈时与员工讨论，提供培训建议

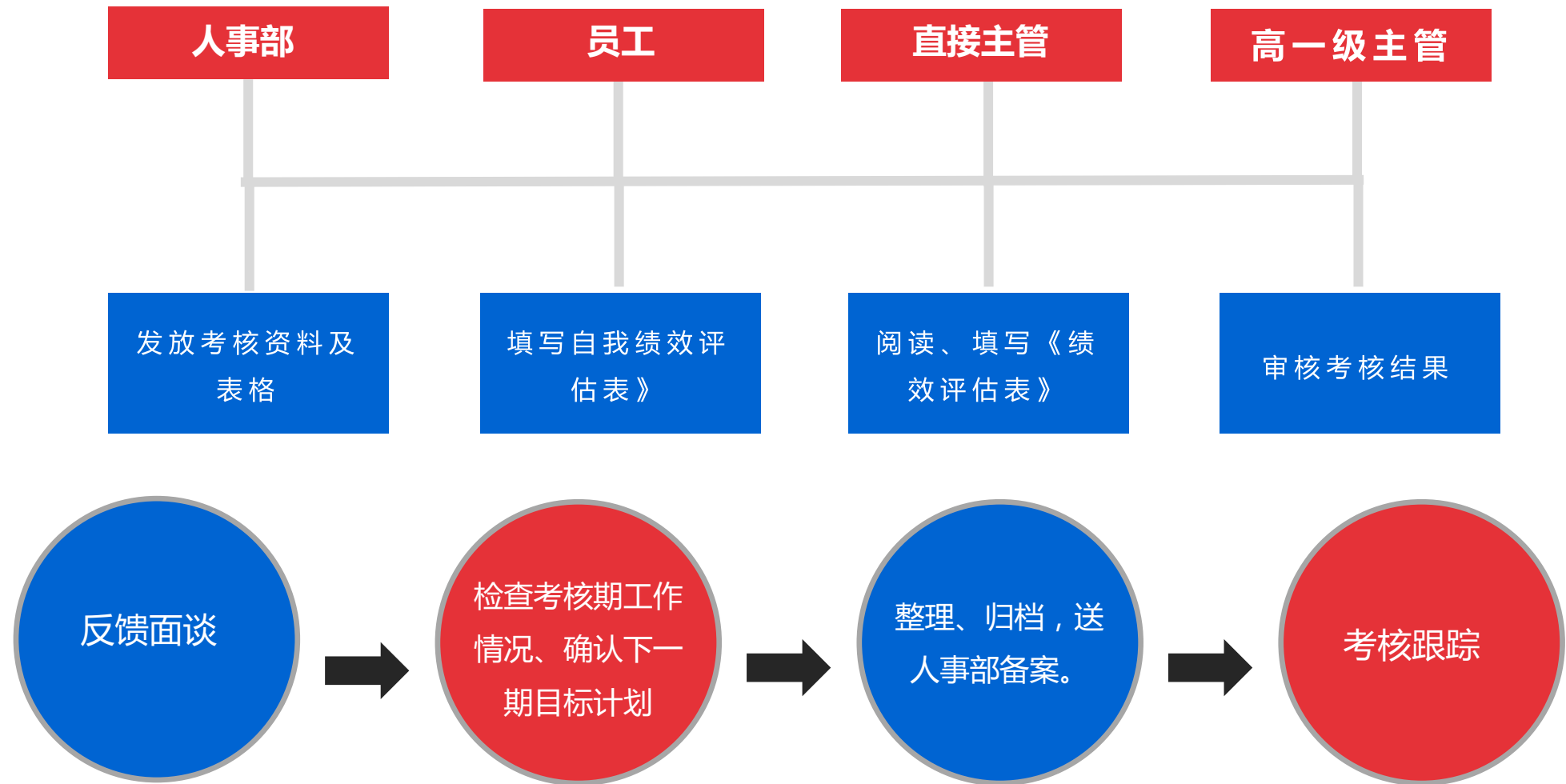
对人事考核的有效利用（2）

考核结果应用项目	应用方式	备注
考核附加	决定考核附加工资的发放金额。	见《考核附加工资支付规则》
年终奖金	年终奖金的多少由全年各次考核的成绩决定。	具体规则另行制定。
资格调整	根据员工综合考核等级决定其资格的变化（升或降）。	见《资格制度》

现在提倡的考核

传统的考核	现在的考核
以待遇为中心的考核；	以人才培养，人尽其用为首选目标的评价；
赏罚考核；	指导评价；
相对评价；	绝对评价；
综合评价；	分析评价；
秘密考核；	公开评价；

绩效考核考核实操——绩效考核的步骤



绩效考考核实操——主管的绩效管理技巧

熟悉考核标准、期初与下属共同确定的工作目标及《职位说明书》中的相关绩效标准。

了解下属的相关资料，包括技能知识、工作经验、培训记录、资格、以往考核结果、沟通记录等。



预先考虑下次考核期内下属要达到的目标或标准。

对照定下的工作目标和评估项目，对照《绩效评估表》进行评估。

虽然考核刚刚结束，但这也是考核跟进开始的标志，在下一考核期要求下属定期提供目标进度的反馈。

A、经常对下属提出有关目标实施过程方面的问题，请下属给予答复。

B、利用每个机会向下属反映其在工作行为表现，赞赏其做得恰当的方面。

绩效考考核实操——面谈要点



面谈前的准备

- 1、平时注意累积具体、公正的资料，才能进行有效的面谈。
- 2、选择合适的时间和场地进行一对一的面谈，并预先通知员工。
- 3、准备一些可行的建议，明确考核面谈要达到的目的。



开始面谈

- 4、在友善、诚意的气氛下开始面谈，并根据不同员工的特点和性格与他们进行沟通。优秀的员工、一直无明显进步的员工、绩效差的员工、年龄大、工龄长的员工、过分雄心的员工、沉默内向的员工、发火的员工。
- 5、强调下属可以自由发言。
- 6、面谈时应集中在一些重要和决定性的重点。
- 7、倾听的技巧和表达的技巧等倾听：**仔细聆听**，先让下属提出自己的计划或改善点等，然后才提出自己的意见。**表达**：提开放、直接的问题，作出适当的回应。**其他技巧**：“我们—你们”、“二手称赞”、“乐于承认失误”等，尽量不作“人比人”的比较。**非语言沟通技巧注意**：下属提出的想法和不满要仔细倾听。
- 8、在积极、友善及和谐的气氛中结束面谈。



面谈跟进

- 9、结束后尽快整理面谈内容（谈话内容不要公开）：制定的计划、跟进要点（考核结果的运用）、对下属作出的承诺
- 10、对自己在面谈中的表现作出检讨，即CAP—Do

绩效考核考核实操——面谈原则

建立、维护彼此间的信任，
避免对立和冲突；



态度坦诚，优缺点并重；



鼓励下属说话，自己认真倾听；



集中绩效而不是性格特征；



集中未来而不是过去；



不要假定要确定。



工作绩效欠佳的员工如何面谈



激励与赞扬



公开、赞扬



**附以实例的
明确要求**



**鼓励参与、
建议**



跟进效果

考核的误区

宽大效应

由于上司对下属要求过宽或过严的倾向而造成考核的误差。

可能的情况有

无怨言的偏差，完美主义的上司，鞭打快牛，盲点效果。

晕轮效应

指上司根据他对被评人的一般感觉或印象作出评价，因而总是对被评人持积极或消极的态度。

可能的情况有

过去的记录，相容性，近期效果，独具某一项特殊条件的人，员工唱反调，弱队的一员，朋友效果。

趋中误差

由于上司不愿作出很好或很差的极端评价，而倾向于“一般”的评价而造成的误差。

规则修订情况介绍

新的《规则》的目标

Objectives of the new rules

检查工作绩效，协助员工改善工作表现，提升工作业绩和能力；调动员工积极性，建设适应企业发展战略的人力资源队伍；



配合目标管理的实施：监控公司经营目标在各层面上的运作情况，促进员工工作目标与公司经营目标保持一致，确保公司整体目标的实现；



促进各级管理者与员工之间的沟通与交流，形成积极参与、主动沟通的企业文化，将公司自立、平等、信赖的核心理念融入行政管理工作当中。



名称

最近更新

- 9月份资料集合 外部可下载
- 直播:《员工手册制定及要规避的那些“坑”》附件下载 外部可下载 空间外
- 10.7福利: 2023年全国社保基表.xlsx 外部可下载
- 10.8福利: 协商解除劳动关系协议.docx 外部可下载
- 10.9福利: 最低工资规定.doc
- 10.10福利: 人力资源个人工作总结.docx 外部可下载
- 10.11福利: OKR计划与考评表.xls 外部可下载

- 10.12福利: 2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载
- 10.13福利: 2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外
- 10.16福利: 工伤管理规定模板.docx 外部可下载
- 10.17福利: 入离职分析表.xlsx 外部可下载
- 10.18福利: 通用人事月报表.xlsx 外部可下载

- ✓ 10月8日
- ✓ 10月11日
- ✓ 10月7日
- ✓ 10月8日
- ✓ 10月9日
- ✓ 10月10日
- ✓ 10月11日
- ✓ 10月12日
- ✓ 10月13日
- ✓ 周一 09:54
- ✓ 周二 10:00
- ✓ 周三 10:02

每日10点准时更新

HR的工作加油站



扫码获取资料包免费下载权限

《绩效考核表》意义

用途

了解员工内在的需求和动机，以便提供正确的支持与适应的挑战，从而挖掘员工个人职业发展的潜力。

要应用好《绩效考核表》，管理者应能现实地评价员工职业发展愿望与自身能力是否相称，帮助员工作出最适应的选择。同时应协调员工个人利益与组织利益。