

岗位绩效考核

GANGWEI JIXIAO KAOHE

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

岗位绩效考核

目 录

第 1 章 走向绩效考核之道	1
案例：TDK 的最新考核经验	1
1.1 步入考核	3
1.1.1 新世纪新考核	3
1.1.2 企业的生存发展与绩效考核	9
1.1.3 对员工的全面透视	13
1.1.4 绩效考核的要素	31
1.2 绩效考核的效用	37
1.2.1 岗位绩效考核的目的	37
1.2.2 岗位绩效考核的作用	40
1.2.3 岗位绩效考核的原则	43
第 2 章 岗位绩效考核方法透视	45
案例：卡西欧的等级考核	45
2.1 绩效考核尺度的制定	47
2.1.1 制度实施的法码	47
2.1.2 绩效考核标准的制定技巧	48
2.1.3 考核标准的具体制定	51
2.2 考核方法透视	53
2.2.1 评级量表法	53

2.2.2	等级择一法	57
2.2.3	普洛夫斯特法	58
2.2.4	混合标准测评法	62
2.2.5	个体排序法	69
2.2.6	配对比较法	70
2.2.7	人物比较法	71
2.2.8	关键事件记录评价法	72
2.2.9	评价中心法	73
第3章	绩效考核的实施与管理	75
	案例：爱立信：完善的绩效评价系统	75
3.1	实施岗位绩效考核	76
3.1.1	考核的核心人物	76
3.1.2	考核的正确态度	79
3.1.3	考核标准的公开化	82
3.1.4	合适的考核期限	84
3.1.5	考核时间的正确选择	86
3.1.6	保证考核的严肃性	88
3.2	考核与管理	91
3.2.1	考核与员工激励	91
3.2.2	考核与用人制度	94
3.2.3	考核与企业控制	97
3.3	让绩效考核落到实处	100
第4章	绩效考核的效益与风险	105
	案例：福雷斯蒂公司：主管人员绩效考核方法	105

4.1	绩效考核的反馈	109
4.1.1	“重要机密”的公开	109
4.1.2	反馈的正确渠道	111
4.1.3	反馈技巧	112
4.1.4	反馈面谈	116
4.2	绩效考核的效益与风险	124
4.2.1	绩效考核的三方面效益	125
4.2.2	绩效考核的负面	126
第5章	绩效考核的迷思与指导	128
	案例：北电网络公司：考核不会让你吃惊.....	128
5.1	绩效考核的迷思	130
5.1.1	迷思之一：创意与判断力	130
5.1.2	迷思之二：团队的工作绩效	131
5.1.3	迷思之三：外在因素的干扰	131
5.1.4	迷思之四：精确的标准	132
5.1.5	迷思之五：时间的迷思	132
5.2	绩效考核的具体指导	133
5.2.1	由目标确定考核标准	133
5.2.2	由团体确定考核标准	134
5.2.3	随工作改变而改变考核标准	134
第6章	绩效考核的误区与诊治	136
	案例：索尼公司：学历≠绩效.....	136
6.1	考核的误区与诊治	138
6.1.1	定势误差	138
6.1.2	首因错误	140

6.1.3	从众心理	142
6.1.4	光环效应	143
6.1.5	中心化倾向	146
6.1.6	不以身作则	147
6.1.7	对比误差	149
6.2	绩效考核失败原因剖析	152
6.2.1	主观的效果	152
6.2.2	成见的效果	153
6.2.3	实施困难的七大原因	154
6.2.4	制度·人·回馈	156
6.2.5	减少失败的实施程序	157

第 1 章 走向绩效考核之道

案例：TDK 的最新考核经验

人才的发现、鉴别、培养、调动、使用，以及提拔晋升、奖惩等，都需要进行考核。

考核贯穿于人才管理的全过程，它是人才管理的依据。

考核是对人才的有力监督，有利于企业人才资源的开发，也是人才自身发展的迫切要求。

日本电气化学工业公司（简称 TDK），其磁带的产销量占日本的 70% 以上；1984 年销售额近 3500 亿日元，利润 600 多亿日元；超过三洋、夏普等公司，在日本电子行业中名列第十名；录音磁带占全世界销售量的 25% 以上，录像带占 35% 以上。雄心勃勃的 TDK 在向世界市场占有率的 60% 的目标进军。

TDK 的成功，与社长福次郎的人才考核制度有着极密切的关系。

实行“能力主义”人才选拔制度，以发挥员工个人的最大能力，是 TDK 人才管理的出发点。这个制度不是靠“人治”而是靠“三支柱”制度来保证的。

(1) 该公司建立了一个由劳资双方以对等人数组成的专门委员会，来负责每年两次（2月、10月）对员工完成本职工作的能力、成绩的职务评价，作为评定工资的基础。

(2) 从1968年开始，TDK实行自我管理制度。这一制度包括三个内容：①每年一次的自我申告。员工个人对自己的成绩作一总结，自我评价，提出努力方向。②按管理人员和专业技术人员分别对员工的能力和实际成绩，进行人事考核，作为选拔管理人员的依据。这是人事部门根据本人和直接上司的评价，综合而成。③实行目标管理制度，以发现员工的主观能动性和创造精神。

(3) 每年选拔一些有培养前途的人，确定为经营辅佐人员。辅佐人选由人事部门提出，经有关机关审定，每年挑选四次，目的是培养下一代经营管理人员。选拔原则主要是管理及专业水平，着力废除带有身份、资格色彩的职务制度。被选定的辅佐人员，福次郎亲自组织他们学习有关经营管理课程，每人按各自的研究课题进行研修，再进一步培养、锻炼，使其成为TDK的经营骨干。

以上这“三支柱”制度的目的，是开发全体员工中的能力宝藏，其基础是“三动力”，原则。

所谓“三动力”，福次郎指出：“企业发展原动力有三：经营管理能力、开发及生产的技术、销售能力。”

福次郎指出：“这三种能力构成‘创造性经营’，通过‘创造’对社会做贡献。”而要“创造”，“关键是要发现和培养有创造性的人才。”福次郎又提出了“T”型和“π”型的人才观。所谓“T”型人才，“横”表示知识和经验的广度，

“竖”则表示专业知识。如果有两种专业知识的话，就是“ π ”型人才。

TDK 的考核制度是使其事业迅速发展的根本保障。

1.1 步入考核

1.1.1 新世纪新考核

社会总是向前发展的，不管你是否为新社会的到来作好了准备。

管理的演进同样如此，虽然大多数管理者并未充分认识到员工考核的重要地位。但是，“考核时代”却悄然而至。

传统的考核大多是作为一种对员工的控制手段而存在的，充满了维护上司权威的色彩。

“这么不努力工作，不扣发你工资才怪……”

“表现这么差，还想升职……”

除此之外，对员工进行考核似乎没有任何用途和意义。

但是，现代的考核却已大大超出了传统的桎梏，而是密切地融入到人力资源管理的各项活动中，成为整个人力资源管理不可或缺的部分。

1. 增加甄选标准的有效性

“为什么我制定的标准总是不能挑选出优秀的人呢？”许多经理经常向我抱怨。

通过一定的标准挑选出优秀的人才，这是经理或主管们

梦寐以求的，但是怎样制定这些标准，却又令他们一筹莫展。

其实，方法很简单，只要把这些标准与以后的绩效考核再结合，问题就解决了。

举一个简单的例子，若采用在校学业平均成绩作为挑选应届毕业生的标准，而后来的考核发现员工绩效与在校成绩并没有重大关系，那么就表明这一标准不确切，应该加以改进。

2. 保证雇佣到合适的员工

以前对考核的理解，很少涉及到在雇佣过程中就对员工进行考核。其实，这是很不明智的。

如果在雇佣过程中就对人员进行认真的考核，然后再做出录用的决策，那么就可以省去雇佣后进行基本培训的费用以及辞退时的各种麻烦。

德尔塔航空公司就是这方面的一个典范。它是全美屈指可数的能够始终不衰并且保持无懈可击的财务记录的几家航空公司之一。虽然处在一个传统的周期性行业，但是它却很少解雇工人。该公司和许多优秀公司一样，为了保证与公司的传统相一致，对所有申请工作的人都加以细致和反复的考核、筛选。

美国《华尔街日报》曾指出：“那些空中小姐是从数千名要求加入德尔塔公司的申请者中挑选出来的。先要经过两次面谈，然后还要由心理学家对她们的合作观念以及集体工作的观念做出鉴定……”

3. 合理的配置人员

英国有一句格言是这样说的，“合适的人在合适的位置上”。

在管理过程中，就是要把员工放在恰当的位置上，即使位置适合人，也使人适合于他的位置，这样才能创造出巨大的效益。

从前，有一个瞎子和一个瘸子，他们要渡过一条河。可是，瞎子看不见路，无法过去；瘸子一条腿，也没法过去。但是，后来两个人都过去了，你知道为什么吗？原来，瞎子背着瘸子，由瘸子指挥着，两个人都过了河。

要想合理的配置人员，就要对员工有一定的了解，而这一切都依赖考核的实施。当然，这里考核的内容不再是员工的绩效，而是他们的能力和个性。

4. 做好人力资源规划

美国著名的管理学家斯蒂芬·罗宾斯博士曾经这样评价人力资源规划的作用：“通过人力资源规划，可以将企业的目标转换成需要哪些人员实现这些目标。”很可惜，许多经理却没有意识到人力资源规划的意义。

“人手怎么总是不够用，看来今天又得加班了……”，另一方面，却总有一些人整天无事可做。这在许多公司，可能是司空见惯的事情。造成这一现象，就是因为没有目标的盲目招聘人员，而这些人又不能立即投入到工作中去，从而形成了人力资源的浪费。

借助于对员工的绩效、技能的考核，可以正确的发现企业中的

人力缺失情况，从而做出正确的招聘计划。

王经理是某企业人力资源部的经理，他每年制定的招聘计划都是在对现有员工进行充分考核的基础上才做出的。所以该公司每年新招的人员都被及时的分配到各个部门，他从来没有被其他部门抱怨过——“怎么总是招一些没有用的人……？”“王经理，我们急缺人手，今年怎么没有给我们指标……”

5. 发现企业中存在的问题

保证企业良性运转，这是经理们的一大职责。令他们头疼的是，总是存在着这样或那样的问题，妨碍着企业的正常运行。

“要是能够及早的发现这些问题，那该多好呀！”不止一个经理向我诉说过他们的愿望。

“为什么不利用员工考核呢？”我总是这么回答他们，“当企业存在或者开始出现问题时，完全可以从员工整体绩效中窥知端倪。”

几年前，我在例行的一次季度考核中，发现销售部的销售额突然跌落下来，这种情况在以往从来没有出现过。于是，我意识到销售部可能出现了问题，经过调查，原来是几个分区的经理未能按照规定给销售员发放提成奖金，他们一气之下再也不卖力干活了。后来，在主管副总的过问下，问题得到妥善解决了，公司也避免了更大的损失。

6. 帮助员工改进工作

几乎每个经理或主管都希望自己的员工工作干得越来越出色。为此，他们常常采用物质奖赏或惩罚的手段来促使员工提高工作绩效。

“大家要好好地干，谁在这个月产量能达到 1000 件，奖金就多发 500 元……”

“工作数量和质量达不到标准的，要扣发当月奖金……”

在简单生产条件下，员工要提高绩效，根本不用掌握特殊的技能，只要肯努力就行。因此，这种刺激往往达到预期的效果。

现在的情况却大不一样，技术的更新日新月异，要想胜任工作，就必须掌握大量的知识，熟悉多种的技能，那就更不用说要想在工作中做出优异的成绩。因此，简单的奖赏或惩罚，收效微乎其微。这就好比你对一个从没到过北京的人说：“一小时内赶到西直门，我会给你 50 元。”他根本不知道西直门怎么走，甚至连西直门都没听说过，又怎么能按时到达呢？

随着对员工考核的重视，一些经理开始尝试借助考核帮助员工改进工作。通过考核，发现员工的不足或需改进之处，有针对性的采取措施，加以改进。

李先生是一家企业的经理。为了提高产量，他特意从德国引进了先进的生产设备。同时把职工的工作定额也提高了一倍。但几个月下来，定额总完不成。他就把员工的奖金提高了 25%，结果还是不行。直到后来季度考核以后，他才明

白是怎么回事，原来这些设备由电脑控制，需要熟练的计算机技术，而现有的员工在这一方面几乎一窍不通。于是，李先生就对员工进行了专门的培训。现在，公司的产量比以前提高了两倍还多。

7. 有效地进行薪资和人员变动管理

当问起工作中最难办的事情时，国内的人力资源经理或主管几乎不约而同地说：“当然是薪资发放和人员调动了。”

据我的观察和了解，存在这一问题的企业基本上都没有严格、科学的考核体系；相反，在考核方面做得好的企业，像欧美一些优秀的企业，根本就不存在这一问题。

雷西思公司的董事长年薪是 63.5 万美元，而这一时期美国总统的年薪仅为 20 万美元。为此，在开股东大会时，大批的小股东纷纷抱怨他的报酬太高。这时，董事会的成员并没有做任何的解释，而是拿出了一份表格（见表 1.1）。

同时，董事会告诉股东，ITT 公司（国际电话电报公司）的董事长这一年的年薪是 115 万美元。股东们听完这些数据后，都鸦雀无声，再也没有什么话好说了。

.....

表 1.1

	国际电话电报公司	雷西思公司
平均股东收益率	10%	20.7%
每股收益年增长率	3.5%	24.1%
普通股价格变化	-12 美元	+147 美元

无怪乎一位合资企业的人事总监这样说,“员工考核在人力资源管理中的作用,就好比那油盐酱醋,不论你想做好哪道菜,都离不开它……”

1.1.2 企业的生存发展与绩效考核

我们之所以强调在管理中重视对员工的考核,不仅仅在于它具有重要的作用,更主要的是企业的生存和发展,离不开员工考核。

1. 员工期待考核

近年来,“以人为本”的理念逐步渗透到管理者的头脑中,成为鲜明的时代观念。

“以人为本”的管理就是把人当作“人”看待,从满足他们需要的角度进行全新的管理。

亚伯拉罕·马斯洛认为,每个人都有五个层次的需要:

(1) 生理需要。食物、饮用水、住所、性满足以及其他方面的生理需要。

(2) 安全需要。保护自己免受身体和情感伤害的需要。

(3) 社会需要。包括友谊、爱情、归属及接纳等方面的需要。

(4) 尊重需要。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感;外部尊重因素包括地位认可和关注等方面。

(5) 自我实现需要。成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。

当一种需要得到满足后,另一种更高层次的需要就会占

据主导地位，个体的需要是逐层上升的。

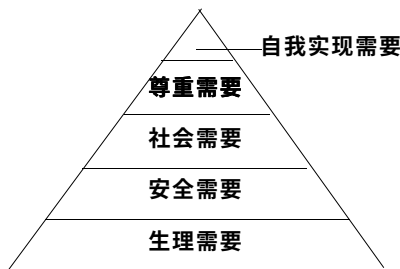


图 1.1

在现代社会中，员工的生活水平较以前有了大幅度的提高，他们的生理和安全需要可以说基本上得到了满足。那么，随之而来的就是尊重及自我实现的需要。

这种需要，在企业中就表现为员工都希望知道自己的绩效水平到底如何。

如果企业缺少正规的考核制度，员工就无法明确地获知自己的绩效。于是，他们就会透过经理或主管的各种举动来猜测企业对自己的评价到底是怎样的——是好，还是坏。

“这几天经理对我的态度这么坏，是不是我的表现不好呀！……”

“张总今天送了份小礼物给我，看来我的工作干的不错……”

有些人会采取辞职的方式来试探经理反应。我们时常会听到这样的事情：企业的一位重要专业人员告诉经理说，他要另谋高就了，这位经理一脸惊奇地问：“为什么呢？你可是本公司最

优秀的员工。”这似乎意味着——你从来不提醒我，现在是否太晚了呢！

更为严重的是，那些自己估计绩效水平不错的员工，如果企业不能及时地予以评价，他们就会认为自己没有被企业重视，自身价值难以得到体现，往往会“跳槽”去另外的企业。当多数员工都采取这种行为时，企业的生存恐怕就难以想像了。

2. 企业的发展需要员工考核

“企业的兴衰，关键在于员工的努力程度”——这已经成为人们普遍的共识。

但是，近年来的研究却发现，两者之间的关系并非如此简单——即员工工作越努力，则公司绩效越高，而是相当复杂的。（如图 1.2 所示）。

可以看出，在努力程度和公司绩效之间，有一个关键的中间变量，就是努力方向与企业目标的一致性。

员工的努力程度比较高，而且努力的方向与企业目标相一致，是有助于提高绩效的；如果努力方向与企业目标背道而驰，即使员工工作再努力，也不会提高绩效水平，相反还会造成绩效的降低。

说到这里，我不禁想起一幅漫画来。一位老汉正满头大汗的挥舞着鞭子赶车，嘴里还嘟囔着：“这车怎么不走呀？”而拉车的除了一匹低头拱背的小马驹外，还有一只大鹤和一只大龟。大鹤拽着绳子拼命朝天上飞，而乌龟则咬着绳子使劲往水里潜。其含义不用说，想必读者已经明白了。

岗位绩效考核

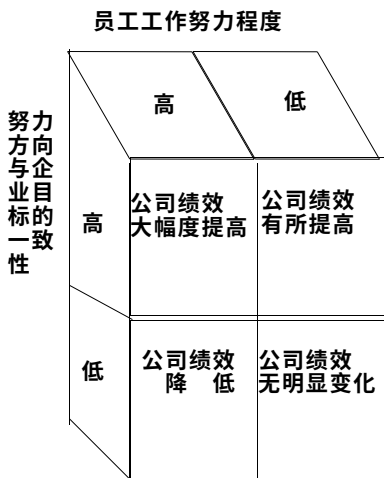


图 1.2

所以，在激发员工努力工作的同时，一定要使他们的努力方向与企业目标保持一致。

当企业处于创始阶段时，做到这一点非常容易。在这一时期，企业的规模一般比较小，经理能够经常与员工进行接触，这样就可以直接纠正员工们的偏差行为。

随着企业的发展壮大，其规模也在扩大，经理与员工的接触必然减少，直接纠正他们的偏差行为肯定是不现实的。

要保证员工的行为与企业目标相一致，就要借助于完善的考核体系。通过设定与企业目标一致的考核内容，并将考核的结果反馈给员工，这样他们就可以知道自己的行为到底是正确还是错误，以便采取相应措施——继续或者是纠正以前的行为。

对此，美国玛氏化工公司是深有体会的。根据市场调查

的结果，公司决定进一步提高生产能力。为此，他们采取了一系列措施以刺激员工努力工作。几个月下来，产量是有了大幅度的增加，但是需求却在逐渐减少。为了探究原因，公司进行了大量的调查。后来终于明白是怎么回事。原来，为使员工能够努力工作，公司将生产的产品数量作为计发奖金的标准，员工为了多拿奖金，都非常卖力地工作，但他们注重的只是产品数量，完全忽视了质量问题。结果，产量增加了，但质量却下降了，需求自然会减少。病因找到后，公司立即采取了措施，在考核内容中又加入产品质量一项。规定，产品合格率低于 95% 的，扣发当月奖金；产品合格率达到 100%，另外给予工资额 10% 的额外质量奖。采取这一措施后，玛氏公司的产品质量在同类产品中就遥遥领先，需求也直线上升。

1.1.3 对员工的全面透视

1. 了解员工的品行

“经理，小王又将公司的东西私自拿回家占为己有了……”

“还有呀，在为公司购买办公用品时，小王把自己买东西的费用也打进发票了……”

“我说你们，怎么总是盯着别人的毛病，就不能看看人家做的贡献，小王可是咱们公司的顶梁柱呀！”

这种“一好遮百丑”的现象在许多公司是普遍存在的，经理往往因为某个员工的工作业绩突出就忽视了对他品德的考

察，这实际上是大错特错的。

古今中外，对品德的考核始终是人事考核因素结构中的首要内容。一些资深的人力资源经理认为，在创业时期，只求其才，不顾其德，只能是权宜之计；守业阶段，要靠“德”来巩固业绩，拢住人才，则必须德才兼备才行。不对员工进行品德方面的考核，往往会使公司受到意想不到的损害。

唐太宗李世民，可谓是一代明君，但他有时也重才轻德，偏听偏信。在他晚年，就误用了才气有余、德性不足的武将，兵部尚书侯君集。当侯君集带兵攻破高昌之时，私取了无数的金银珠宝。然而，唐太宗却认为他战功卓著，继续加以重用。最后，侯君集终于走上了与太子勾结谋反的道路。唐太宗自从吞下这枚苦果后，元气就大伤。唐太宗用人不当的事例，说明了对品德进行考察的重要意义。

现在，许多成功的企业在员工品德考核方面也为我们做出了榜样。

几年前，一家全球知名的跨国公司在招聘员工过程中就发生过这样一件事情。经过笔试、面试、面谈等层层筛选，几百名应聘者中只有不到十人闯入了最后的面试。最后面试那天，这几个应聘者是一个一个接受面试的。总经理在面试过程中，并没有过多的考察他们的专业知识。但是，在面试结束时，他对每个人都说了这样一句话：“你还记得吗？半年前，在一个研讨会上，我们就已经见过面了，当时你还宣读过一篇稿子，写得真是不错……”其实，这只是个幌子，总经理本人根本就没有参加过这个研讨会。

但是，除了最后那位女孩外，前面所有的人都顺着总经

理的竿子往上爬：“您一提醒，我想起来了，咱们确实见过面。至于说那篇稿子，写得还很不透彻，希望您能多多指教……”

那位女孩听完总经理的话，心里犯了嘀咕：“总经理肯定认错人了，我就没有参加过那个研讨会，他怎么能认识我呢？可是，否认吧，当着几位考官，太不给总经理面子了；承认吧，也不合适……”

最后，小女孩一咬牙，非常从容地回答道：“总经理先生，我想您可能认错人了吧，我当时出差在外，没能赶回来参加这个研讨会。非常抱歉，让您失望了……”

说完后，女孩礼貌的站了起来朝外走，她当时已经不抱任何希望了。但是，就在她打开门之际，总经理叫住了她，“×××小姐，我们决定录用你了。”

事实证明，总经理的决定是正确的。在后来的工作中，这位女孩的工作成绩确实非常突出。

“那么，员工到底应该具备什么样的品德呢？难道就是忠厚老实吗？”

当然不是了，忠厚老实仅仅是基本的要求，处在这个充满激烈竞争的社会中，“德”至少还包括——义、信、勇、谋。

具体来讲，“义”就是在取得成绩时保持平静的心态，不过分炫耀；“信”就是讲信用，自己答应过的事情一定尽全力办到；“勇”则指面对困难毫不畏惧，并且想办法克服困难，取得最后的成功；针对多变的环境，随机应变掌握主动，这就是“谋”。

在日常的工作过程中，员工做事的风格，例如，是否尊

重别人，与其他同事合作；是否尊重事实，知错必改；是否遵纪守法，维护公共利益；是否能够保守公司的商业秘密；是否言行一致，说的和做的一个样；是否能够公正的对待下属；是否两袖清风，洁身自爱；是否在任何场合都有一样的表现，……这些都是员工品德的具体表现，都应当是员工品德考核的内容。

2. 掌握员工的业绩

任何企业，只有创造出一定的利润来，才能够继续生存和发展。

那么利润从哪里来呢？

这一点想必大家都非常清楚，它是由员工创造出来的，只有每个员工都朝着企业发展目标努力去工作，企业才能兴旺发达。

改革开放以前，国有企业根本不重视对员工的业绩进行考核，而是“论资排辈”。员工的年龄越大则资历越深，资历越深的则级别越高，级别越高就意味着贡献越大，贡献越大，那么收入就相应地越高。在一定的级别上，大家干多干少一个样，干好干坏也一个样。这种做法，严重挫伤了员工的积极性，致使国有企业的经济效益普遍恶化。

随着经济体制改革的深入，一部分国有企业也引入了新的机制，摒弃传统的做法，开始重视对员工的工作业绩进行考核。无论是谁，只要成绩突出，对企业的贡献大，就能够获得相应的待遇。员工的热情被激发出来了，经济效益明显好转，这些企业也相继走出了困境。

可见，在企业中，对员工的工作业绩进行考核是非常重要的。

那么，员工的业绩包括什么呢？可以用两个词加以概括——效率和效果。

效率，是指投入与产出的关系。对于一定的投入，如果能获得比别人多的产出，那么你的效率就高；或者说，对于同样的产出，投入的比别人都少，那么你的效率也是高的。

比如，裁剪同样一件衣服，别人需要 2 米布，而你由于改变了方法，只需要 1.5 米布就够了，那么你的效率就比其他高；类似的，用 3 米布，别人只能裁出一件衣服来，而你却可以裁出同样的两件衣服，你的效率当然也就比别人的高。

针对效率问题，一家美发中心的经理曾经向我咨询过，“我们这里并不生产产品，那么怎样考核服务员的效率呢？”

其实，在投入方面，除了原材料以外，还有一个重要的因素，那就是时间。对于类似于美发中心这类的服务性行业，就可以用时间来衡量员工的效率。服务员甲修剪一个发型需要 40 分钟，而乙修剪同样的发型只需 30 分钟。很明显，乙的效率就比甲的高。

在生产性企业，对时间的考核也是很重要的。我们依然用服装厂的例子来说明这个问题。A 和 B 两个人裁剪同样一件衣服都用了 1.5 米布，那么他们谁的效率高呢？这就要借助于时间了，A 裁剪这件衣服花了 10 分钟，B 则用了 15 分钟才完成，显然 A 的效率比较高。

“如果 A、B 两人裁剪同样的衣服，花费的时间不同，耗

费的布匹数量也不同。那么，怎么来考核他们的效率呢？”许多人都会很自然的问这样一个问题。

这里，就不仅仅涉及到效率，还存在一个工作的效果问题，当员工的工作实现了企业的目标的，我们就可以说他的工作是有效果。企业的目标，一般而言都是创造利润，维系生存，并谋求更大的发展。

所以，在对员工的效率进行考核时，还必须要考核他们的工作效果。

我们再来看一下这家服装厂。A 裁剪一件衣服用 10 分钟，需要 2 米布；B 裁剪这种衣服要用 15 分钟，但他只需要用 1.5 米布。假设每 0.3 米布的进价是 1 元，每件衣服的卖价是 10 元。那么在 1 个小时内，A 创造的利润是 18 元，而 B 却可以创造出 20 元的利润。每天按工作 8 小时计算，B 就比 A 多创造出 16 元的利润。那么这两个人谁的工作效果好呢？当然是 B 了。

美发中心同样存在这一问题。虽然乙的工作效率高，但是如果他修剪的技术不高，顾客对这里的服务不满意，以后就不会再来修剪头发了。连顾客都没有了，工作效率再高又有什么用呢？美发中心也只有关门大吉了。

关于效率和效果，通过图 1.3 我们会有更清楚的了解。

可见，效率涉及工作的方式，而效果则涉及工作的结果。任何企业都在朝着“高效率+高效果”这一方向努力，那么对员工的考核当然不能少了这一内容。

3. 清楚员工的能力

张政和于杰分别从中专和大专学校毕业后，来到同一家公司工作。张政负责文件管理的工作，包括文件的打印、分发、保管等等，由于工作比较简单，他做得非常出色，从来没有出过差错。于杰就不同，他主要从事文件的起草，由于这项工作比较复杂，有相当的难度，尽管于杰也非常努力，但是工作完成的并不出色。如果我们简单的依据工作完成情况，对他们进行考核，认为张政对公司的贡献比于杰大，这肯定是不公平的。

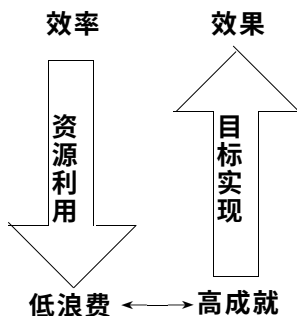


图 1.3

所以，在业绩考核的同时，还必须对员工的能力进行考核。

能力考核不仅仅是一种公平评价的手段，而且也是充分利用企业人力资源的一种手段。通过能力考核，将有能力的人提到更重要的岗位上，把能力偏低的人调离其现职，这无疑会促进企业更好的发展。

业绩考核与能力考核，就如同跳高比赛一样。当跳过某个高度时，就有了对应的成绩，裁判员会对此进行“考核”；你可能发挥得很好，比其他选手跳得都高，甚至打破了这一级别的纪录，你就会得到相应的荣誉和嘉奖，这就是“业绩考核”。但是，你还必须进一步努力，不断提高跳高的技巧和能力，达到更高一级的水平，不仅仅是为了在比赛中拿到金牌，这就是“能力考核”。

能力与业绩有着显著的差异。业绩是外在的，是可以把握的；而能力则是内在的，难以比较和衡量。

“那么怎么来考核员工的能力呢？”经理都非常关心这个问题。

把“能力”分解成具体的，可以测量的外在内容，问题不就解决了吗？”

具体来讲，能力可以分解成四部分：一是常识、专业知识；二是技能和技巧；三是工作经验；四是体力。如图 1.4 所示：

为了更好的说明这一问题，不妨来看一个例子。对于航空公司的驾驶员来讲，要想获得驾驶资格，就必须掌握许多常识以及驾驶的知识，此外还要了解与驾驶飞机相关的气象知识、航天航空知识、通讯导航知识、飞机维修和制造知识……并通过考试合格。但这仅仅是“能力”的一部分而已。此外，要经过一定时间的模拟飞行、练习操作，直到掌握操作技能，并通过合格，这才有驾驶资格。换言之，要取得驾驶执照，就必须具备知识与技能，即能力的前两个构成内容。

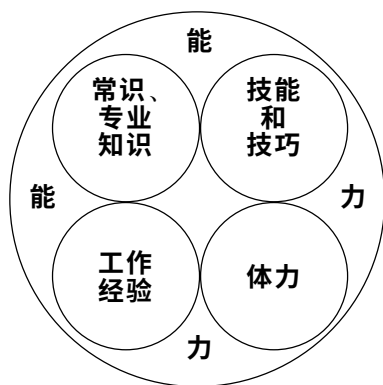


图 1.4

真正要单独飞行，还得“随机”若干年，从最基本的工作干起，甚至可能要从维修飞机干起，积累若干年从事飞行有关的基本工作经验之后才能允许你单独飞行。这就是能力构成的第三部分内容，即“经验”。好的驾驶员，是以飞过多少小时而论的，如百小时飞行员。

当你真正成为“飞行员”后，也不是说想飞行就能够飞行的，必须由医生开具“许可证”，即必须由医生证明你这人“体力”没问题，可以飞行，你才有资格登机驾驶。飞行员年纪一大，体力衰退，就得及时调换，这就是能力的第四部分构成内容。

对员工的能力进行考核，就是分别对这四部分的内容作出评价。

4. 明白员工的态度

一般而言，员工的能力越强，他的工作业绩就越好。但

是，有一种现象却使我们无法把两者等同起来，这就是在企业中经常可以看到的现象：某个员工的能力很强，但是在工作中出工不出力；而另外一个员工，能力虽然不及前一个人，却兢兢业业，勤勤恳恳，工作业绩相当不错。两种不同的工作态度，产生了截然不同的工作效果，这与能力无关，与工作态度却有密切的关系。

所以，在考核的内容中还应当包括工作态度。企业是不能容忍缺乏干劲、缺乏热情的员工，甚至是懒汉的存在。

对于工作态度这一点，日本土光敏夫有着独到的见解。他从自己长年从事的经营管理工作中深刻地体会到：“人们能力的高低强弱之差固然是不能否定的，但这决不是人们工作好坏的关键，而工作好坏的关键在于他有没有干好工作的强烈欲望。”

他总结说：“人们能够具有对工作的强烈欲望并且能长久的存在下去，这是最重要的。具有了这种强烈欲望的人，才可以说是具有了成功法宝的人。”同时，他还认为：尽管有的人很有才能，但由于缺乏对工作的热情和欲望不同，一段时间以后，也会产生很大的差异。土光敏夫个人成功的历史就是一个强烈的工作热情充分表现的历史。

土光敏夫年轻时，在石川岛造船所和石川岛芝浦透平会社工作过，就是凭着一股子热情和强烈的欲望，才使他赢得了成功。直到现在，他还是每天早晨4点起床，上午7点就到达东芝总社上班，晚上11点才睡觉。他这种工作习惯已经有60多年了。

当时在石川岛的人员中，充满了一种“为了事业的人请

来，为了工资的人请走”的工作气氛，因此吸引了大批技术高超，事业心强的人来这里工作。此时的土光敏夫中只有一个技术员，为了不使自己落后，他一方面努力提高技术，另一方面攻读德语。由于自己的热情和工作欲望，在石川岛期间，他研制成功了国产发动机，并使大量使用进口产品的厂家开始使用国产品。

直到今天，当有人问起此事时，土光敏夫总是说：“我没有什么超人的才能，但我有着永不熄灭的工作热情和强烈的工作欲望。”

可以这么说，工作态度是工作能力向工作业绩转换的“中介”。

“只要员工的工作态度不错，工作能力就一定能全部发挥出来，转换成工作业绩吗？”

这也未必，因为从能力向业绩转换的过程中，除了个人努力因素之外，还需要其他一些“中介条件”，有些是企业内部条件，如分工是否合适，人际关系是否融洽，指挥是否正确，工作场地是否良好，设备是否先进……还有些是企业外部条件，如宏观经济环境，国家的法律政策，原材料的供给……这些都影响着能力向业绩的转换。

能力、态度和业绩三者之间的关系可以用下图加以表示（图 1.5）。

所以，对工作态度进行考核时，要剔除那些内部和外部的条件，仅仅对员工是否努力工作，是否有干劲、有热情等个人的态度因素进行考核。

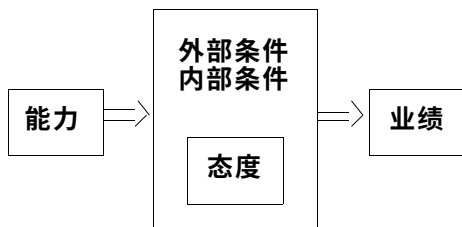


图 1.5

5. 考察员工的个性

去年，一位经理请我给他的公司作人事诊断，因为他发现员工的业绩普遍比较糟糕。经过详细的“诊断”，最后找到了病因——这位经理在安排工作时犯了错误。他把那些性格内向，不擅社交的人安排去搞销售工作；而让性格外向，活泼好动，喜欢与人打交道的员工去作财务工作。这样的安排，员工怎么可能做出令人满意的工业绩呢？

在企业中，这是一个普遍存在的问题。“干一行，爱一行”，“我是一颗螺丝钉，无论放在哪里都能起作用”……正是这种思想的影响，许多企业在为员工安排工作时，根本就没有考虑他们的个性。

其实，我们每个人的个性——包括性格、气质等等——都是不同的，正是由于个体在心理特性上的差异，才会出现不同的人干同一件工作产生不同的效果。只有当员工的个性特征与工作类型相互匹配，才能更好的发挥他的优势，把工作完成的更加出色。

接着上面的例子继续说下去。找到病因后，我就向经理

建议重新安排员工的工作，让性格内向的员工去作财务，销售工作则交给性格外向的员工。经过这一调整，情况很快就发生了转变，公司的各项工作完成的比以前都出色。

因此，在对员工进行考核时，也不能忽视对其个性进行考察。

在人的个性中，气质是最主要的方面。气质也就是我们通常所说的“脾气”、“性情”，它是一个人在生理基础上形成的稳定的心理特征。

按照人的高级神经活动类型，心理学家把人们千姿百态的气质划分为四种类型，即

胆汁质、多血质、粘液质、抑郁质，每种气质类型的人，在性格上都有各自的长处与不足。

(1) 胆汁质。具有这种气质的人，精力旺盛，行动迅速，易于激动，直率，进取心强，大胆倔强，敏捷果断。但是自制力差，有时候甚至刚愎自用，不听劝告。

(2) 多血质。具有这种气质的人，灵活机智，思维敏锐，擅于交际，适应性强，活泼好动，情感外露，富于创造精神。但是他们往往粗心大意，情绪多变，富于幻想，生活散漫，缺乏忍耐力和毅力。

(3) 粘液质。具有这种气质的人，坚定顽强，沉着踏实，耐心谨慎，自信心足，自制力强，善于克制忍让，生活有规律，心境平和，但是却沉默少语，不够灵活，固执拘谨，因循守旧。

(4) 抑郁质。具有这种气质的人，对事物敏感，做事谨慎细心，感受能力强，沉静含蓄，办事稳妥可靠，感情深沉

持久。但是遇事往往犹豫不决，缺乏信心，多疑、孤僻、拘谨、自卑。

这四种气质类型，在日常生活中都有典型的代表人物。但是大多数人的气质都是属于混和型的，如胆汁——粘液质，多血——粘液质，多血——抑郁质等，因此在性格上就兼具两种气质的长处与不足。

我们大家都知道，不同的职业对人有不同的要求。例如，飞行员要求情绪稳定、抗干扰能力强，反应迅速；而医务人员则需要耐心、细致、热情……

所以，不同气质类型的人，他们最适合从事的工作也是不相同的。（见表 1.2）。

而具有混合质的人，职业适应性更强。如胆汁——多血质类型的人，就能从事胆汁质和多血质这两种人适合的工作。

表 1.2 气质类型与职业

气质类型	适合的职业
胆汁质	导游员、推销员、节目主持人、新闻记者、外事接待员、消防员、采购员等
多血质	管理工作、服务工作、驾驶员、律师、警察、保安、行政人员、宣传工作者等
粘液质	医生、法官、管理人员、会计、出纳、播音员、秘书、统计员、档案管理员、打字员等
抑郁质	检验员、化验员、保管员、校对员、机要秘书、实验员、研究员等

“怎么才能知道员工的气质类型呢？”

这里,给大家介绍一下在港台非常流行的气质测验表。通过该量表,就能确定员工的气质类型。

答题方法:

下面的每一个问题,凡是符合自己情况的,就在题前的括号内记2分,比较符合的记1分,比较不符合的记-1分,完全不符合的记-2分,介于符合与不符合之间的记0分。

测验题:

- () 1. 做事力求稳妥, 不做无把握的事。
- () 2. 遇到可气的事就怒不可遏, 想把心里话全说出来才痛快。
- () 3. 宁肯一个人干事, 不愿很多人在一起。
- () 4. 到一个新环境很快就能适应。
- () 5. 厌恶那些强烈的刺激, 如尖叫、噪音、危险镜头等。
- () 6. 和他人争吵时, 总是先发制人, 喜欢挑衅。
- () 7. 喜欢安静的环境。
- () 8. 善于和人交往。
- () 9. 羡慕那种善于克制自己感情的人。
- () 10. 生活有规律, 很少违反作息制度。
- () 11. 在多数情况下情绪是乐观的。
- () 12. 碰到陌生人觉得很拘束。
- () 13. 遇到令人气愤的事, 能很好地自我克制。
- () 14. 做事总是有旺盛的精力。
- () 15. 遇到问题常常举棋不定, 优柔寡断。

() 16. 在人群中从不觉得过分拘束。

() 17. 情绪高昂时,觉得干什么都有趣;情绪低落时,又觉得什么都没意思。

() 18. 当注意力集中一事物时,别的事很难使自己分心。

() 19. 理解问题总比别人快。

() 20. 碰到危险情景,常有一种极度恐怖感。

() 21. 对学习、工作、事业怀有很高的热情。

() 22. 能够长时间做枯燥、单调的工作。

() 23. 符合兴趣的事情,干起来劲头十足,否则就不想干。

() 24. 一点小事就能引起情绪波动。

() 25. 讨厌做那种需要耐心、细致的工作。

() 26. 与人交往不卑不亢。

() 27. 喜欢参加热烈的工作。

() 28. 爱看感情细腻、描写人物内心活动的文学作品。

() 29. 工作学习时间长了,常感到厌倦。

() 30. 不喜欢长时间谈论一个问题,愿意实际动手干。

() 31. 宁愿侃侃而谈,不愿窃窃私语。

() 32. 别人说我总是闷闷不乐。

() 33. 理解问题常比别人慢些。

() 34. 疲倦时只要短暂的休息就能精神抖擞,重新投入工作。

() 35. 心里有话宁愿自己想,不愿说出来。

() 36. 认准一个目标就希望尽快实现,不达目的,誓

不罢休。

() 37. 学习、工作同样一段时间后，常比别人更疲倦。

() 38. 做事有些莽撞，常常不考虑后果。

() 39. 老师或师傅讲授新知识、技术时，总希望他讲慢些，多重复几遍。

() 40. 能够很快地忘记那些不愉快的事情。

() 41. 做作业或完成一件工作总比别人花的时间多。

() 42. 喜欢运动量大的体育活动，或参加各种文艺活动。

() 43. 不能很快地把注意力从一件事转移到另一件事上去。

() 44. 接受一个任务后，就希望把它迅速解决。

() 45. 认为墨守成规比冒风险强些。

() 46. 能够同时注意几件事物。

() 47. 当我烦闷的时候，别人很难使我高兴起来。

() 48. 爱看情节起伏跌宕、激动人心的小说。

() 49. 对工作抱认真严谨、始终一贯的态度。

() 50. 和周围的人们关系总是相处不好。

() 51. 喜欢复习学过的知识，重复做已经掌握的工作。

() 52. 希望做变化大、花样多的工作。

() 53. 小时候会背的诗歌，我似乎比别人记得清楚。

() 54. 别人说我“出语伤人”可我并不觉得这样。

() 55. 在体育活动中，常因反应慢而落后。

() 56. 反应敏捷，头脑机智。

() 57. 喜欢有条理而不甚麻烦的工作。

() 58. 兴奋的事常使我失眠。

() 59. 老师讲新概念，常常听不懂，但是弄懂以后就很难忘记。

() 60. 假如工作枯燥无味，马上就会情绪低落。

判断方法：

(1) 把每题得分按下表题相加，并计算出各样的总分。

气质类型	题 号																总分
胆汁质	2	6	9	14	17	21	27	31	36	38	42	48	50	54	58		
多血质	4	8	11	16	19	23	25	29	34	40	44	46	52	56	60		
粘液质	1	7	10	13	18	22	26	30	33	39	43	45	49	55	57		
抑郁质	3	5	12	15	20	24	28	32	35	37	41	47	51	53	59		

(2) 如果胆汁质一栏总分超过 20，而其他三栏得分较低，则气质类型为典型的胆汁质。其他依此类推。

如果胆汁质一栏总分在 20 以下，10 以上，而其他三栏得分较低，则气质类型为一般胆汁质。其他依此类推。

如果两栏的得分显著超过另外两栏，而且分数比较接近，则为混合气质类型。

如果一栏的得分很低，其他三栏也不高，但是非常接近，那就是这三种气质的混合型，如多血——胆汁——粘液质。

掌握了员工的气质类型，就可以给他们安排最合适的工作，真正做到“因人而宜”。

1.1.4 绩效考核的要素

1. 不同工作的特点

不同的工作特点决定了各类人员的评价要素的特征。

(1) 生产劳动者评价要素的特征。生产劳动者包括物质生产部门各行各业的熟练工人。生产劳动以创造物质产品的社会使用价值为目标，通常具有结构性、重复性和熟练性强的特点。生产劳动的结构，在机械化程度低下时以体力为主，脑力为辅；在中等机械化程度时体力略高于脑力；在全部自动化条件下，以脑力为主，体力为辅，特别是在电子计算机信息化管理条件下，则需要生产劳动者进行高级的脑力劳动。所以，以上各类的劳动条件决定了不同的评价要素特征。

①以体力劳动为主的生产劳动者，要求有一定的组织纪律性，强壮的体魄，与体力劳动相应的文化程度，适应各类劳动特点的能力倾向，熟练的生产技能和适当的生产效率。

②以脑力劳动为主的生产劳动者，需要有严格的组织纪律性，健康的体质，高中以上的文化程度，掌握现代化科学知识和生产技能，反应灵敏，思维能力强，具有一定的创造性，满意的生产效率和工作质量。

③脑力劳动相当的生产劳动者，兼有上述两者的特点。

(2) 科技劳动者评价要素的特征。科技劳动者包括科研部门、教育部门、开发部门和工程技术人员。科技劳动者以知识产品、新型产品的智力价值和社会使用价值为目标，通常具有连续性和创造性强的特点。

①科研人员具有高度的事业心和进取心，为达到目的而努力的坚韧不拔的意志力量，较强的协同合作精神；强烈的创新意识和独创能力，对现有知识的渴求和不满足；扎实的专业基础理论知识和一定的知识面等。

②工程技术人员则可分三种类型：研究开发型、革新创造型和现场服务型。

研究开发型是工程技术人员中的精华。他们具有较强的事业心、责任感和献身精神，较深厚的基础理论知识，能敏捷地发现工程系统和装备能力中的缺陷，并不断提出新的思想和观念，为创造新产品、新技术创造条件。

革新发明型是指开发研究室、工程设计部门和制造部门工作的、力求运用现代科技知识使工程系统有所发明有所创造的工程师。他们对新知识、新事物有很高的敏感性，头脑灵活、思想新颖，具有较高的智力和创造性。他们劳动的主要任务是发明、设计具有新颖性、实用性、先进性、经济的各类产品。

现场服务型是指那些长期在现场从事建造、安装、操作、维修工程系统的工程师。目前这类人员在工程技术人员中为数最多。他们具有脚踏实地的工作精神和高度的责任感，具有丰富的经验和现代科学、工程学知识，他们观察事物细致，动手能力强。

(3) 管理劳动者评价要素的特征。管理劳动者包括各行各业的从事领导和管理工作的人员。管理劳动以实现组织目标为目的，通常具有弹性大、不确定和复杂性强的特点。对于从事经营的管理人员，他们的特点是：有高度的责任感和

联系群众的民主作风，具有改革创新的胆识、预测决策能力，知人善任能力、组织和协调能力；专博结合的知识结构，即不但需要生产技术和经营管理的专门知识，还应懂得经济学、心理学、社会学、计算机和法律等有关的知识。对于科技管理工作者，是指活动以技术背景为主，但已担任科技部门的领导工作的人员。他们的特点是：知识面较宽，对其所主管的领域有扎实的理论 and 深入的了解，最主要的是对新技术、新产品、新人才有着敏锐的洞察力和识别力，并具有较高的组织领导能力和应变能力。

2. 不同层次的特点

各种工作岗位有不同的层次，各层次岗位具有不同的职能特点，因而对不同层次的人员也有不同的评价要素。

(1) 高层次人员评价要素的特征。领导者的功能归根到底就是决策和用人，从而及时有效地实现目标。因此，高层次管理人员的能力评价应注重决策能力、授权能力、人事管理能力等要素，相应的素质评价应注意高度的事业心、献身精神、战略目光、创新和冒险胆魄、民主意识和自我约束等要素；而对智力结构则应突出专博结合的知识和通才能力。

(2) 中层次人员评价要素的特征。中层干部是上层与基层的中间环节，起着承上启下的作用。他们要组织工作人员实现最高层次提出的组织目标，因而要求中层干部具有高度的责任感，良好的以身作则和协作精神，具有一定的组织能力，沟通能力和表达、说服能力；具有相当的现代科学知识和综合分析能力。

(3) 基层人员评价要素的特征。这是实现组织目标的具体执行层和操作层,包括各行各业的一般工作人员和班组骨干。要求他们具有吃苦耐劳、牺牲个人的精神;具有高效的办事能力、机敏的反应能力和动手能力;具有相应的科学文化知识。

3. 不同年龄的特点

对于年龄的变化,人员的某些要素的功能要求不同。

(1) 老年的评价要素特征。老年人的社会经历丰富,这使他们的素质结构和决策能力比较强,考虑问题比较周全,处事比较稳重。他们一般都具有较高的事业心,丰富的工作经验和社会经验。

(2) 中年的评价要素特征。中年人年富力强,通常是人生对社会最有作为和贡献的阶段。他们的素质和智能结构都比较完备。人到中年,在事业方面具有比较强烈的成就欲,他们的责任心强,经验丰富,特别是能力结构比较理想。既有一定的综合分析能力,又有一定的动手能力,这是成功和效率必不可少的两大要素。

(3) 青年的评价要素特征。青年人朝气蓬勃,是各行各业的生力军。他们思想活跃,视野开阔,有一定的知识面,对新思想、新知识非常敏感,通常他们的智力结构比较理想,并且敢想敢干,较少保守思想。

表 1.3 至表 1.6 列出的是几类人员评价要素的基本模式。

表 1.3 经理人员评价要素基本模式

素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
1. 法制性 2. 事业性 3. 责任性 4. 进取心 5. 自知之明	6. 自学能力 7. 直觉思维能力 8. 综合分析能力	9. 目标定向能力 10. 决策能力 11. 创造能力 12. 用人授权能力 13. 组织能力 14. 协调能力 15. 处事果断能力 16. 应变能力 17. 交涉能力 18. 敢冒可估风险的能力 19. 人际关系能力	20. 工作效率 21. 经济效益

表 1.4 管理人员评价要素的基本模式

人员分类	素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
经营管理人员	1. 法制观念 2. 事业心 3. 市场和用户观念 4. 责任性	5. 本行业生产技术知识 6. 知识面 7. 综合分析能力	8. 处事能力 9. 控制能力 10. 及时发现问题能力 11. 灵活性 12. 信息沟通能力 13. 决策或辅助决策能力 14. 谈判能力 15. 社交能力	16. 社会经济 效益 17. 工作效率
技术管理人员	1. 法制观念 2. 事业心 3. 技术和经济观念 4. 责任性	5. 专业知识 6. 知识面 7. 对新技术新产品敏感性 8. 思维力（周密性）	9. 科学技术的鉴别能力 10. 灵活性 11. 信息沟通能力 12. 协调能力	13. 科学技术 成果 14. 社会经济 效益
行政管理人员	1. 法制观念 2. 群众观念 3. 纪律性 4. 责任性 5. 公道	6. 工作经验 7. 现代科学知识 8. 综合分析能力	9. 处事能力 10. 信息沟通能力 11. 鼓动、表达能力 12. 辅助决策能力 13. 控制能力	14. 工作效率 15. 社会效益

岗位绩效考核

表 1.5 科技人员评价要素的基本模式

人员分类	素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
科学研究人员	1. 事业心 2. 进取心 3. 坚韧性 4. 协作性 5. 诚实性	6. 专业知识和知识更新 7. 基础理论知识 8. 思维力 9. 判断力	10. 科研定向能力 11. 独创能力 12. 表达能力 13. 容纳信息能力 14. 发现问题能力 15. 科技鉴别能力	16. 科技成果
研究开发人员	1. 事业心 2. 战略观念 3. 开拓性 4. 协作性	5. 基础理论知识 6. 专业知识 7. 观察力 8. 判断力	9. 发现问题能力 10. 获得信息能力 11. 创新能力	12. 技术经济效益
革新发明人员	1. 成就感 2. 坚韧性 3. 协作性	4. 知识面 5. 观察力 6. 思维力 7. 探索力	8. 发现问题解决问题能力 9. 灵活性 10. 信息获得和加工能力 11. 创造能力 12. 动手能力	13. 发明成果 14. 社会经济效益
现场服务人员	1. 责任性 2. 服务性 3. 实干性 4. 主动性	5. 专业知识 6. 工作经验 7. 观察力(细致性) 8. 判断力(准确性) 9. 思维力(周密性、敏捷性)	10. 发现问题和解决问题的能力 11. 动手能力 12. 组织能力	13. 工作成效

表 1.6 外贸人员评价要素的基本模式

素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
1. 法制观念 2. 外贸业务、政策水平 3. 责任性 4. 人品、民族尊严	5. 外贸专业知识 6. 外语水平 7. 知识面 8. 判断力(准确性) 9. 思维力(敏感性、周密性) 10. 反应灵敏度	11. 口头表达能力 12. 谈判能力 13. 处事灵活性和原则性 14. 收集信息能力 15. 涉外能力	16. 工作效率 17. 社会经济效益

1.2 绩效考核的效用

1.2.1 岗位绩效考核的目的

今天的企业家及经营者，不分行业、规模，都相信人力资源是企业营运表现和目标达成的关键，而在人力资源的妥善运用与发展中，员工绩效的考核显然是完成公司目标最直接的一环。

因此，对大部分企业来说，如果能有效考核员工的绩效，则不仅能掌握个别员工对公司的贡献或不足，更可在整体上为人力资源管理，提供决定性的评估资料。当然，做管理决策之前，绩效考核必须先有一套正确的（有意义的）衡量标准与程序，否则，不正确的绩效考核结果可能导致错误的管理决策，没有意义的绩效考核结果则徒然浪费金钱、精力和时间。

1. 绩效考核的目的

对员工绩效或部门绩效的考核可通称为“绩效考核”，它包括了直属上司对员工工作的观察和评价，如果程序中有“自我考核”部分，则也包括了员工的自我观察和评价。

大体而言，绩效考核的动机与目的，由下列三大项构成：

（1）作为人事决策的指标。传统上，绩效考核是做人事决策时重要的参考指标，诸如升迁、任免、调遣、加薪等人

事决策，都牵涉到绩效的评估。所以，任何与人事决策相关的管理人员，都必须知道如何合理而有效运用绩效考核的结果。

就管理上的作用而言，绩效考核使得人才能适得其所。此外，人事决策如加薪、晋级等，也鼓励员工，激发他们力求表现的动机。

(2) 员工的回馈与发展。绩效考核最积极的目的，应该是使员工了解绩效目标与公司期望间的关系。经理们为何要将考核结果回馈给员工知道呢？①因为经理们越来越相信，员工有权知道自己是如何与公司站在同一条线上；②回馈可帮助员工认识自己的潜力，从而知道如何发展自我；③经理们相信，回馈可以使员工觉得努力与奖酬之间大有关系，因而鼓励员工发展自我。

将精确的回馈告诉员工将是有益的。假如员工能够善用回馈的讯息，就能将能力发挥得更有效率；假如员工根本不懂得如何去运用讯息，那回馈根本就无用。因此，经理们应通过训练，教导协助员工明确回馈的意义，并进而发展自我。

(3) 作为公司政策与计划的评估。公司的政策与计划的评估也涉及员工的绩效考核。例如欲评估一项新的管理计划时，一定要参考执行之员工在工作改变前后的绩效，或将该部门的绩效与类似部门（未采用新计划者）的绩效做一比较等。所以，绩效考核对公司政策的拟订、修正是绝对必要的。

另外，在人力资源活动上，有两件事尤其需要借重绩效考核的结果，一是员工甄选，一是职工训练。

简言之，绩效考核的目的与动机是多重的。可归为下列诸点：

- ①作为一般人事决策的参考，如升迁，轮调或资遣等。
- ②确认训练与发展的需要。
- ③作为甄选及训练计划之标准依据。
- ④提供给员工信息，使他们了解组织对其绩效的反应。
- ⑤作为评估、甄选及工作指派的标准。
- ⑥作为奖酬分派的基础，如加薪、晋升及其他报酬。
- ⑦了解个人及部门对高层次目标的贡献程度。
- ⑧提供信息作为工作时序计划、预算编制及人力资源规划的依据。

2. 绩效考核为何不显著

绩效考核一直是人事管理中的重要课题，但没有几个公司能真正了解它的含义并对其成效满意，这其中当然牵涉到诸多原因和问题。目前，大多数企业的绩效考核工作，能够发挥“监督绩效和目标达成程度的控制机能”已属难能可贵，至于“培育个人成长和发展的回馈机能”则几乎普遍被忽略了。

事实上，在绩效考核系统中，身为管理者必须同时扮演法官及咨询者两种角色，当管理者成功地扮演了咨询者角色时，员工才会认为他所得到的绩效考核结果意义非凡；但大部分绩效考核系统也要求管理者扮演法官的角色，针对薪资决策和人事需要去考核员工。通常，若管理者扮演法官时，回

馈的功能就消失了。因此，绩效考核的成败及有效与否，往往决定于管理者能不能协调这两个角色的能力。

除了管理者扮演角色的冲突外，一般公司在进行绩效考核时也会产生一些其他问题，如含混或矛盾的目标，不当的程度，缺乏对绩效考核系统的支持，绩效考核的时间不够等。尤其是在针对不确定情况加以考核时，绩效考核的系统或过程必须为大家所接受，才能产生意义；相反地，组织若只想运用绩效考核来控制员工，往往令员工惊讶、反感却无法反抗。也就是说，如果管理者仍只知扮演传统计划和控制的角色，而不能将绩效考核视为发展的工具，则公司进行绩效考核的效果势必大打折扣。

显然，绩效考核成功的关键，在于改变管理阶层的心态而非形成一套考核系统，管理者需要一个合理的绩效和发展间的特殊法则。当管理者注意到员工的学习与发展，则他们就会重视绩效和发展的关联；当员工对绩效满足期望时，为了维持它，管理者必须更努力，而不只是监督和控制而已，管理者可根据员工绩效所达成期望的高低，而使用不同的策略。

身为管理者，必须估计每个员工的发展阶段，以决定员工是否满足期望，及员工对自己潜力的了解程度。传统由上而下控制激励的绩效考核，对于解决绩效的缺陷可能有用，但惟有管理者得到员工的支持，一起投入解决问题的过程，才能持续改进绩效的考核制度。

1.2.2 岗位绩效考核的作用

1. 人员考评的作用

企业人事管理的主要作用包括如下四个方面：

- (1) 公平决定员工的地位和待遇。
- (2) 提高和维持企业经营的高效率。
- (3) 促进人才开发和合理使用。
- (4) 安定企业与员工的关系。

人事考评制度，也是为上述目的服务的。企业中的人事考评，可以提供多方面的反馈信息供各项人事管理制度使用，是联系其他各项人事制度的纽带。

2. 人员考评中常见的弊病

企业中人员考评的直接目的，首先是为“能力主义”原则指导下的定期提薪和晋升制度服务，同时还要实现公平合理的分配奖金。当员工因考评结果不好而影响到提薪和奖金的时候，必须有足够的，能使本人心服口服的客观材料向员工说明解释，所以人事考评的一项很重要的作用，是向员工指出不足和方向，起到教育、指导作用。

按照这些要求来衡量，曾经有一个时期，在某些人员考评制度不健全的企业中，普遍存在着以下一些弊病：

(1) 多头考评。不少企业中，员工的考评评语，每层上级领导都有权修改。这样做的结果是，各级领导由于看问题角度不同，掌握情况多少不同，对员工的考评评语可能发生意见分歧。当然最终只能以最高一级领导的评语为准，结果，高级领导容易从个人感情出发，直接插手基层活动，而被考

评者的直接上级（例如班组长）则感到自己没有实权而丧失责任感。员工也会认为直接上级没有权威，而产生不服从领导，走“上层路线”等做法。这使得企业内正常的指挥秩序遭到破坏。

（2）考评协调会议。一些企业在最终确定员工考评评语之前，往往要召开各部门领导人参加的评语协调会议，平衡各部门的考评评语，防止出现过高过低的现象。这种会议实际上往往变成各部门争比例、争名额的吵架会。这样不但达不到真正的协调作用，还会出现不顾实际情况，硬性确定评语等级比例（优、良、中、差、劣各占百分之几），或名额数量的结果。这种会议还将增加各部门之间的隔阂和对立，以及业务部门对人事部门的不信任。

（3）领导裁决。经协调会议协调平衡后的考评结果，最后送到企业最高领导人手里去审批。实际上，绝大多数企业最高领导人根本不可能对每个员工有详细了解，他的审批签字，等于把“厂长”“经理”的权威出借使用。这样做的后果，等于把员工对考评结果的不满转嫁到了最高领导人身上。员工对企业领导的不满情绪，大多数是这样产生的。

（4）“保密”主义。人事考评，通常都理所当然地被当作“机密”来对待。这种现象大概来自美国人事考核制度的非公开原则。人事考评的不公开性加重了员工对考评的不安心理和对人事部门的不信任感，还会妨碍考评对员工起到指导教育的作用。

许多人事管理专家认为，从根本上来说，上述人事考核制度中的种种弊病，都来自考核的主观性。主观性考核，缺

乏随时都能公开的客观考核资料，因此不得不采取保密的做法。健全的人事考评制度的出发点，就是要努力克服考评的主观性，实现客观性考评，以发挥人事考评应有的作用。

1.2.3 岗位绩效考核的原则

绩效的考核对组织、主管和员工三方面都深具意义，但在实行的技巧上有待琢磨之处颇多。因此，身为主管，就应采取一些措施来避免绩效考核的风险及诸多前述先天上的缺失，并发挥应有的效益。下面列举十种减少风险的原则。

(1) 总结简评常态表现。以总结评论之形态作绩效的考核，定期实施，以求简要而持续地兼顾员工常态的表现。

(2) 奖赏示范推动风气。对实施绩效考核成效卓著的主管加以奖赏，并鼓励资深主管示范考核方式，借以推动组织风气。

(3) 实例取代抽象字眼。多运用明确特定之实例。评估等级只属抽象字眼，列举实例却能有效地解释考核结果如何达成，又兼具启发作用，使员工知所仿效或有所警惕。

(4) 下情上达减少借口。建立双方的对话。在考核过程中让员工本身积极参与，必能减少其辩护借口，增进对主管之信任，又兼具下情上达的功效。在如此双向管道中，主管的角色与其说是裁判，不如说是教练来得更贴切。

(5) 针对工作无关个人。考核内容只涉及工作本身。应明确评定工作施行的进度，避免无关个人品质之含糊影射。

(6) 随时校正偏离尺度。依据原定工作计划的目标做为绩效考核的标准，随时让员工知晓其工作是否偏离目标，使

他有机会不断自我修正。

(7) 过程结果记录为凭。绩效的考核过程和结果应记录成文件。在员工本身所参与的考核中，正式的文件成为双方协议的记录，可供日后参考和追踪改进。

(8) 凭责任感以身作则。评量各主管实施绩效考核工作的状况。使各主管得以明白责任所在，明白以身作则是绩效考核发挥效益的重要影响因素之一。

(9) 技巧信心双管齐下。开授训练课程，指导绩效的考核项目和技巧，以增进主管进行绩效考核的能力和信心，并推展成一股风气。

(10) 制订目标相得益彰。应分别制定主管和员工个别的独特工作目标，如此方能同绩效的考核工作相辅相成、相得益彰。

第 2 章 岗位绩效考核方法透视

案例：卡西欧的等级考核

日本卡西欧公司由一个只有 20 多人的小企业，经过短短 30 多年的发展成为今天拥有近 3000 名员工、资产上千亿日元的国际性大企业，其成功的一个重要原因，就是有一整套培养、选拔人才的制度。

该公司将员工按技术人员和事务人员分为两大类，各分若干等级，实行独特的“资格”制度。

技术人员分为 10 级：技术员初级、技术员上级、技手补、技手、主任初级、主任上级、技师补初级、技师补上级、技师初级、技师上级。

事务人员也分为对应的等级。

升级要经过考试，包括：笔试、论文、面谈。刚参加工作的人，按学历授给每个人职务，技术员初级（初中毕业），技术员上级（高中毕业），技手补（大学毕业）。从技手补升到技手，要三四年，再升到主任初级（代理股长）又得三四年。依此推算，大学毕

业生进入卡西欧公司以后，到担任课长职务，一般需要 12 年，最快也要 10 年。

经过考核，每年有 $\frac{1}{3}$ 或 $\frac{1}{4}$ 的职员，可准予参加升级考试。年底 11 月份笔试，年初 1 月至 2 月面试。这种资格考试的目的，在于发挥每个人的潜在动力，主要内容是结合工作进行的。

在进行考试以前，根据个人的工作情况，可以进修，钻研某一课题，进行专门研究。要求每个人撰写的论文内容，都必须与公司业务有关，衡量的标准主要是看能否解决业务上的实际问题。

对于高级管理人员水平的衡量，独立思考能力和创造性比专业技巧更为重要。

如对部长级干部的业务要求，有三个方面：决定意志的正确性，包括对过去、现在的分析；判断未来的正确性，正确掌握市场的情况；预测将来会发生的变化，要有挑战的意志，敢于和其他公司进行竞争。

考试通过的人，还不一定能够升级，须要再看工作表现和行为。对于特殊贡献的人可以越级提升。

由于卡西欧公司有一套科学、完善的人才考核制度。使公司人尽其才，物尽其用，公司业务迅速发展。

2.1 绩效考核尺度的制定

2.1.1 制度实施的法码

中国有句古语——“没有规矩，难成方圆。”通俗地讲就是，如果没有尺子和圆规，就不能画出标准的方形和圆形。这句话告诉我们，无论做任何事情，都必须依照一定的标准，否则只会导致失败。

在员工考核的过程中，同样存在这一问题，如果缺乏相应的标准，考核也将会陷入困境。

对此，在公司负责考勤的刘小姐是颇有感触的。有一次，一个员工上午 11 点才到公司来上班（公司的上班时间是 8:30），刘小姐就在他的考勤登记表上记了个“旷工半天”。这名员工知道以后，非常不满，“为什么给我记‘旷工’呢？”

“中午 11 点半就要吃午饭了，你 11 点才到，这还不算是旷工？”

“那怎么算是旷工呢？我还是上午来上的班嘛，只能说是迟到。”

“迟到？两个半小时也叫迟到……”刘小姐一下子就火了。

可是那名员工却振振有词，“公司又没有规定，说晚来 10 分钟是迟到，晚来两个小时就是旷工，……”

这一下，刘小姐可真的是无话可说了。

试想一下，如果公司在制定考核制度时就明确规定：晚来半个小时以内的是迟到，半个小时以上都是旷工。那么这

位员工还可能这样狡辩吗？

所以说，完善的考核制度，除了有明确的考核项目外，还必须有严格的考核标准。

2.1.2 绩效考核标准的制定技巧

我曾在一家工厂做过这样的对比实验：开始时，把员工的工作表现分为“合格”与“不合格”两种情况，凡是每天生产 100 件以上产品的，就属于“合格”，否则就是“不合格”。“合格”的员工，可以领取当天的生产奖；而那些“不合格”的员工，就无法得到这笔奖金。

在一个月的实验期内，我发现当员工生产到 100 件产品时，他们就开始放慢工作进度，下班时，最多也就能生产 110 件产品。

第二个月，我把考核标准进行了调整：100 件产品以下的仍然是“不合格”，100 件以上的部分又作了更细的划分，生产 100—120 件产品属于“合格”，120—140 件产品属于“良好”，140 件产品以上的是“优秀”。“合格”的员工仍然可以拿到当天的生产奖，而“良好”的员工则可以另外多拿 10% 的额外奖，“优秀”的员工的额外奖则是 20%。

经过这一调整，情形立即发生了变化。员工的工作积极性大为提高，很多人生产的产品都达到了 130 件，有些人甚至达到了 150 件。

这个实验说明，考核标准的制定是大有学问的。要想制定出有效的考核标准，就必须掌握各种技巧：

(1) 标准的制定必须具体。标准是在考核中用来衡量员

工的尺度，它表示员工完成工作任务时需要达到的状况。因此，标准必须具体明确，不能让人感到模棱两可。

对于那些成果可以直接用数字来表示的工作，这一点比较容易理解。例如，对销售员的考核标准，就可以这样规定：每月销售额达到 10 万元，属于“优秀”；5 万—10 万元，属于“合格”；5 万元以下，属于“不合格”。

但是，对于不直接生产产品的工作，考核标准怎么来具体呢？一些经理就感到迷惑了。

我们来看这样一个例子。某家公司对其人力资源部的招聘主管的考核标准是这么规定的：

- ①收到人力需求后，能够迅速招收到合格的人员；
- ②员工的招募成本比较低；
- ③求职信能立即予以答复；
- ……

这样的标准就是不具体的：“能够迅速招收到合格的人员”——到底什么是迅速，一个月，两个月，还是一个星期，两个星期，……这和没有标准又有什么区别呢？

“招募成本比较低”——怎么才算低呢？比登广告的费用少算低，还是比给职业介绍所的费用少算低，……这不能让人有一清楚的答案。

立即答复求职信，也存在这样的问题。

那么招聘主管的考核标准怎么规定才是具体的呢？

应该这样来规定：

- ①收到人力需求后，三周内招收到合格的人员；
- ②员工的招募成本，应比通过职业介绍所寻找的费用低；

③应在两个工作日内答复求职信；

.....

(2) 制定的标准应该“适度”。什么叫“适度”呢？简单地说就是，制定的标准既不过高，也不过低。再形象一点说，就是“跳一跳便可以摘到树上的桃子”。

标准制定的过低，员工不费吹灰之力就能够达到，这样考核就失去了意义；标准过高，员工无论怎么努力都不能达到，他们就会产生“破罐子破摔”的想法——反正也达不到要求，干脆不干了，这样还不如不制定标准。

只有那些经过一定的努力可以达到的标准，才能对员工产生激励作用。

Dataflex 公司是美国最大的个人电脑经销公司之一，公司总裁罗斯就经常制定一些富有挑战性的标准，来激发员工的工作热情。他曾经和一个女业务员打赌：如果她连续几个月都创下 60 万美元的业绩，就将赢得一部宝马新车。于是这个女业务员勤跑生意，不但赢得了这部车，而且创下每个月 100 万美元的好成绩。

(3) 标准应当可以改变。考核的标准制定出来以后，并不是说一成不变的，在必要的时候也可以略加改动。

某电器销售公司，它给员工规定的标准是每月销售 100 台电视机，才能拿到当月的奖金。在春节过后的一个月，由于居民的购买力下降，员工无论怎么努力都完不成指标，可是经理根本不理睬这些，依然扣发了他们的奖金。这一下，员工可就不满意了，“电视销售不动又不是我们的错，本来就是销售淡季嘛……”但是，经理依然我行我素，无奈之下，很

多员工都辞职去了别处，公司的业务发展因此受到巨大的冲击。

外界环境发生了重大的变化，考核标准应该随之改变，这才是明智之举。像上述某公司，它完全可以在淡季时降低销售标准，例如规定每月销售 60 台就可以领取奖金；在旺季时再提高标准，比如每月销售 150 台才算达到要求。

(4) 考核的标准应当有时间限制。这一条主要是针对业绩考核来说的。其实，在实际工作中，大家都自觉不自觉的做到了这一点，这里只不过再提醒一下罢了。

例如，“每天生产 10 件产品”、“每月销售 20 万元”……这里的“每天”、“每月”都是时间限制。可以想像，如果没有时间上的限制，那么标准还有什么意义呢？例如，“生产 100 件产品就可以领取到奖金”，你一天就生产了 100 件产品，而我却用了 10 天，难道说我们都一样达到了标准？当然不是了。

2.1.3 考核标准的具体制定

职务，简单地说就是相关工作的总称。例如招聘员工就是一个职务，它包含一系列相关的具体工作——制定招聘计划、资格审查、笔试、面试、进行体检等等。

职位，强调的是工作中的地位，例如企业的车间主任、科长、经理等等。

职能，则指承担职务的能力。这种能力包含两方面的内容，一是知识性的能力，二是经验性的能力。

职位与职能等级并不是完全对等的。

职能、职务、职位的关系如表 2.1 所示。

表 2.1 职能、职务、职位关系表

职能等级		职务等级	职位等级
高层 管理	M-9	决策管理工作	部长（经理）
	8	高级管理工作	处长（分厂厂长）
	7	日常全面管理工作	科长（车间主任）

续表

职能等级		职务等级	职位等级
中层 监督 指导	S-6	计划、监督工作	工段长（室长）
	5	需要判断的指导性 工作	班组长
	4	需要判断的、非重 复性工作	高级员工
底层 操作	J-3	需要判断的、重 复性工作	中级员工
	2	熟练、重复性工作	低级员工
	1	简单重复性、辅助 性工作	初级员工

考核标准的制定，应遵循以下的步骤：

- ①排列部门的工作；
- ②确定工作所需要的知识、技能；
- ③确定个人的工作；

- ④工作职能等级的确定；
- ⑤确定“职务及职能等级标准”；
- ⑥形成职务职能手册；
- ⑦确定每个员工的职务、职能标准。

在详细介绍每一个步骤之前，我们首先要弄清职务、职位及职能这三者之间的关系。

考核标准的制定，应遵循以下的步骤。

2.2 考核方法透视

2.2.1 评级量表法

这种方法，是考核中采用最普遍的方法，是由考核者根据量表，对员工每一个考核项目的表现做出评价和记分，常用 5 点量表。见表 2.2 和 2.3 所示：

岗位绩效考核

表 2.2 评级量表法示例 1

考核内容	考核项目	说明	评定
基本能力	知识	是否充分具备现任职务所要求的基础理论知识和实际业务知识	A B C D E
			10 8 6 4 2
业务能力	理解力	是否能充分理解上级指示，干脆利落地完成本员工作任务，不需上级反复指示	A B C D E
			10 8 6 4 2
	判断力	是否能充分理解上级意图，正确把握现状，随机应变，恰当处理	A B C D E
			10 8 6 4 2
	表达力	是否具备现任职务所要求的表达力（口头文字），能否进行一般联络、说明工作	A B C D E
			10 8 6 4 2
	交涉力	在和企业内外的人员交涉时，是否具备使双方诚服接受同意或达成协议的能力	A B C D E
			10 8 6 4 2

续表

考核内容	考核项目	说明	评定
工业态度	纪律性	是否严格遵守工作纪律和规章，如早退、缺勤等。是否严格遵守工作汇报制度，按时进行工作报告	A B C D E
			10 8 6 4 2
	协作性	在工作中，是否充分考虑别人的处境，是否主动协助上级、同事做好工作	A B C D E
			10 8 6 4 2
	积极性 责任感	对分配的任务是否不讲条件，主动积极，尽量多做工作，主动进行改进，向困难挑战	A B C D E
			10 8 6 4 2

续表

评定标准: A—非常优秀, 理想状态 B—优秀, 满足要求 C—基本满足要求 D—略有不足 E—不满足要求	分数换算: A—64 分以上 B—48—63 分 C—47 分以下	总分	
		评语	
		考核人签字	

表 2.3 评级量表法示例 2

考核项目	第一次考核	第二次考核	第三次考核	事实依据
知识技能	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	
理解力	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	
判断力	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	
表达力	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	
纪律性	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	
协作性	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	30 24 18 12 6 s a b c d	

续表

考核项目	第一次考核		第二次考核		第三次考核		事实依据
积极性	30 24 18 12 6 s a b c d		30 24 18 12 6 s a b c d		30 24 18 12 6 s a b c d		
各次考核得分							
评语	s: 极优 a: 优良 b: 中 c: 差	最终得分	$\frac{\text{一次}+\text{二次}+\text{三次}}{3}$		档次划分评语	s: 200 分以上 a: 180—199 分 b: 126—179 分 c: 84—125 分 d: 42—83 分	
		最终档次	s a b c d				

例如，用表 2.3 对某个员工进行考核。第一次考核时，他的“知识技能”、“理解力”、“判断力”、“表达力”、“纪律性”、“协作性”和“积极性”这几个考核项目的得分分别为：24 分、18 分、18 分、24 分、30 分、30 分、24 分，总分为 168 分；第二次考核时，各个考核项目的得分为：30 分、24 分、24 分、18 分、24 分、24 分、18 分，总分为 162 分；第三次考核时，各项得分依次为：30 分、24 分、24 分、30 分、30 分、24 分、30 分，总分为 192 分。其最终得分为 174 分，即

$$\frac{168+162+192}{3}=174, \text{ 所以他的最终档次为“b”档。}$$

2.2.2 等级择一法

使用这种方法，首先应该给评价档次 A B C D E 赋予相应的等级内涵，例如“工作成绩”的等级内涵为：

- A—工作成绩非常出色，从未出现过任何差错；
- B—工作成绩优秀，几乎不曾出过差错；
- C—工作成绩没达到标准，略有差错；
- D—工作成绩较差，差错比较多；
- E—工作成绩特别差，经常出错。

再比如“工作态度”的相应等级内涵为：

- A—工作热情极高、责任心极强；
- B—工作热情比较高，责任心比较强；
- C—责任心还可以，但很难说是认真负责；
- D—有时表现出不负责任；
- E—缺乏工作热情，凡事不负责任。

评价档次的相应等级内涵规定出来后，就可以根据这些“内涵”，对考核项目做出单项选择。

表 2.4 等级择一法示例

(请在相应的栏目中打“√”)

考核内容	考核项目	A	B	C	D	E
工作能力	与实务有关的知识技巧					
	对事物指示、问题的理解力如何					
	计算能力、数字观念是否很强					
	文章、图表、言语的表达能力如何					
工作态度	与他人的协作、服从纪律和命令的态度如何					
	事务处理得是否井井有条					
	是否表里如一地努力，而不刻意表现自我					
工作成绩	工作质量					
	工作数量					

2.2.3 普洛夫斯特法

这是由美国人 J. B. 普洛夫斯特创立的一种考核方法，因此就以他的名字来命名。这种方法的实质，管理学界有一普遍的说法，就是“考核者只需要掌握被考核者的事实即可”。

具体的操作步骤如下：

第一步，制作“对照评价表”（见表 2.5），根据被考核者的工作事实进行逐项核定。

表 2.5 普洛夫斯特对照评价表示例

记号栏				记号栏			
1 次评估	2 次评估	3 次评估		1 次评估	2 次评估	3 次评估	
☐	☐	☐	怠惰	☐	☐	☐	虽然正确却过分慎重

续表

记号栏				记号栏			
1 次评估	2 次评估	3 次评估		1 次评估	2 次评估	3 次评估	
☐	☐	☐	动作迟钝	☐	☐	☐	对于自己的工作十分熟练
☐	☐	☐	敏捷而主动	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	大概可以依赖 大概不可依赖 一般说来值得依赖 选择一项
☐	☐	☐	年纪大而负荷不了工作				
☐	☐	☐	身材矮小有缺陷而漠不关心, 索然无味				
☐	☐	☐	饶舌	☐	☐	☐	五官尚且端正
☐	☐	☐	无礼, 言语粗鲁	☐	☐	☐	五官并不重要
☐	☐	☐	自大	☐	☐	☐	不必要的动作太多, 浪费时间

续表

记号栏				记号栏			
1 次 评估	2 次 评估	3 次 评估		1 次 评估	2 次 评估	3 次 评估	
☐	☐	☐	有协调性	☐	☐	☐	没有不必要的动作，而不至于浪费时间
☐	☐	☐	非协调性	☐	☐	☐	
☐	☐	☐	讨厌告 忠及受批 评	☐	☐	☐	声音、态度十分明朗
☐	☐	☐	容易与 他人反 目	☐	☐	☐	人际关系良好

第二步，在相应的“空格”中打“√”。假如某一项与被考核者情况不符，就空过去。这并不影响考核的结果。

第三步，对照“计分表”计算分值。（见表 2.6）

表 2.6 普洛夫斯特评价法的计分示例

分数		分数		
—2	怠惰	1	有协调性	根据情况 选择一项
— $\frac{1}{2}$	动作慢	—1	非协调性	
1	敏捷而主动	—1	不喜欢接受批评忠告	
—1	年纪大而负荷不了工作	—1	健忘	

续表

分数		分数	
$-\frac{1}{2}$	身材矮小有所缺陷	-1	疏忽的事情多
-1	身体笨重而有缺陷	-1	错误多
-1	漠不关心索然无味	0	大致正确
-1	饶舌	$-\frac{1}{2}$	从来没有错误

根据情况
选择一项

第四步，根据“换算表”换算评价等级（见表 2.7）。评价等级共为 10 等，即 A，B+，B，C+，C，C-，D，D-，E，E-。评价等级的决定如下：例如核定“+”项目数为 3，“+”值为 4 分，“-”分值为 10 分，“+”“-”相抵总分为 -6 分，根据表 2.7 的第 4 栏左边一侧的栏目，可找到“-10-5”栏所对应的“评价等级”为 E，E 就是被考核者的评价等级。

表 2.7 普洛夫斯特评价法的计分示例

合计分数				核定+	合计分数					
E-	E	D-	D	项目数	C-	C	C+	B	B+	A
-12 以下	-11-7	-6-3	-2-1	0	0					
-12 以下	-11-6	-5-3	-2-0	1	1-2	3				
-11 以下	-10-6	-5-2	-1-1	2	2-3	4				
-11 以下	-10-5	-4-1	0-2	3	3-4	5				
-10 以下	-9-4	-3-1	0-2	4	3-4	5-7	8			
-9 以下	-8-4	-3-0	1-3	5	4-5	6-7	8-10			
-9 以下	-8-3	-2-0	1-3	6	4-5	6-8	9-11	12		
-8 以下	-7-3	-2-1	2-4	7	5-6	7-9	10-11	12-14		
-8 以下	-7-2	-1-2	3-5	8	6-7	8-9	10-12	13-14	15	
-7 以下	-6-1	0-2	3-5	9	6-7	8-10	11-12	13-15	16	17 以上

续表

合计分数				核定+	合计分数					
E—	E	D—	D	项目数	C—	C	C+	B	B+	A
-6 以下	-5—1	0—3	4—6	10	7—8	9—10	11—13	14—15	16—17	18 以上
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

注：表中的“ $\bar{3}$ ”、“ $\bar{7}$ ”意思是“-3”、“-7”。

2.2.4 混合标准测评法

这种考核方法是美国学者布兰兹（Blanzi）于1965年介绍的。

在他所设计的“混合标准测评量表”中，包含许多组概念上相容的描述句（通常是3个一组）。用来描述同一考核项目的高、中、低三个层次。这些描述句在测评量表中是随机排列的，考核者只需指出被考核者的表现是“好于”、“相当于”、还是“劣于”描述句中所叙述的行为即可。

表2.8就是某警察局对巡警进行考核时所用的“混合标准测评量表”。

表 2.8 混合标准测评量表

本部分的每一项目都涉及到巡警工作不同侧面的不同熟练水平。请细读每一项目，确定该被考核的巡警的工作表现是“正适合于”、“好于”、还是“劣于”项目中的描述，并请分别在相应的被考核巡警号码下的圆括弧内划上“0”（适合于）、“+”（好于）、或“-”（劣于）的标记。

续表

巡 警 的 号 码	
5 7 4 3 1 9 2 8 10 6	
() () () () () () () () () ()	1. 行为有时紧张，
	但并不影响他发挥
	职责。
	2. 尽管有时间工作
() () () () () () () () () ()	繁忙，制服略有不
	整，但大多数时间
	穿着整齐。
() () () () () () () () () ()	3. 工作报告良好，
	但偶尔需要深入或
	条理化。有时有表
	达方面的困难。
() () () () () () () () () ()	4. 在巡区采取大量
	措施预防和扼制犯
	罪，教育市民防止罪
() () () () () () () () () ()	犯技巧；对预防措施
	有广泛的知识。
	5. 与本区市民极少
() () () () () () () () () ()	或几乎没有接触，
	未能告知他们防止
	罪犯的方法。

岗位绩效考核

续表

() () () () () () () () () ()	6. 几乎在任何场合下能做出适当的判断, 以预先采取、选择或表现适当的行为。
() () () () () () () () () ()	7. 对于与什么人共事或不与什么人共事很挑剔。难于与许多官员相处。
() () () () () () () () () ()	8. 在任何时候场合下表现出最大的热情和努力。
() () () () () () () () () ()	9. 即使在极端紧张的情形下, 表现也镇定自若, 没有紧张的表现。
() () () () () () () () () ()	10. 会圆满地执行任务完成责任。几乎不投机取巧或屈解规则。
() () () () () () () () () ()	11. 格外注意形象。几乎常常表现出一种为公众服务的自豪感。

续表

() () () () () () () () () ()	12. 干净利落地解决大多数骚乱，尽管有些是棘手的。在工作中运用以往的经验，以求尽善尽美。
() () () () () () () () () ()	13. 跟其他人在一起时表现出深刻的见识和技能，常能防止和解决冲突，缩短与市民的距离。
() () () () () () () () () ()	14. 能与任何合作者友好相处，愿意帮助新警官并指导他们。
() () () () () () () () () ()	15. 在大多数情况下，有判断力、表现得当，满足市民需要。
() () () () () () () () () () (请注意巡警号码顺序已更改)	16. 了解法律的新变化，但偶尔忽视他们，很了解巡区的情况。

续表

巡 警 的 号 码	
8 2 7 4 10 3 6 9 5 1 () () () () () () () () ()	17. 必须严密监督其工作表现, 否则可能不符合标准。
() () () () () () () () ()	18. 在任何情形下意识到法律及其适用性。对巡区有彻底的了解。
() () () () () () () () ()	19. 外表向公众表露出一种对工作漫不经心的态度。
() () () () () () () () ()	20. 工作报告对于侦破犯罪并无用处。工作报告中材料重复。
() () () () () () () () ()	21. 他的行为说明在许多场合下经常缺乏适当的判断。经常做出草率的判断。

续表

() () () () () () () () () ()	22. 在巡区做一些努力强调预防犯罪,对预防措施有适当的知识。
() () () () () () () () () ()	23. 不去有意了解与工作相关的新变化。有时在本巡区内迷路。
() () () () () () () () () ()	24. 高标准地完成职责,并在没有监督的情况下坚持,无论涉及是谁,都公正执法。
() () () () () () () () () ()	25. 在一切冲突中如果不造成大量麻烦,几乎不能恢复秩序。
() () () () () () () () () ()	26. 把警察工作只当作一时之计,随时准备跳出。几乎没有表现出工作热情。

续表

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	27. 尽管与有些性格类型的人难于相处, 但能同大多数人工。虽能训练新警官, 都宁肯不去训练。
----------------------------	--

这个量表针对“预防犯罪行为”、“判断力”、“工作知识”、“举止风度”、“合作”、“沟通技能”等 11 个项目巡警进行考核。例如,“预防犯罪行为”这一考核项目, 就是由第 4、第 26 和第 5 句话分别代表了高、中、低三个层次的工作水平。而“判断力”则是由第 6、第 15 和第 21 句话代表了三个层次的水平。

“那么‘混合标准测评法’与其他方法相比有什么优点呢?”

这个方法可以鉴别出那些“没有逻辑性”的考核者。例如, 量表中第 7 和第 14 句话, 分别代表了“合作”这一考核项目的低和高两个水平, 如果考核者对一个巡警进行考核时, 对第 7 句选择了“0”(合适于)作为答案, 而对第 14 句话都选择了“+”(好于), 那么这个考核者显然作出了“非逻辑性”的判断, 或者至少说他的考核态度不严肃, 因为一个人不可能既“难与于人相处”, 同时又“能与任何人友好相处。”

2.2.5 个体排序法

这种方法也叫做排队法，就是把员工按从好到坏的顺序进行排列。

下面通过例子，来具体说明一下如何使用这种方法。

例如，对公司财务部的员工进行考核。首先，把财务部员工的名单罗列出来，总共 10 个人。

然后，从罗列出来的名单中找出最差的员工—A，就在他的姓名旁边写上“10”。

再从剩余的 9 个人的名单中找出最好的员工—F，在姓名旁边写上“1”。接着从剩下的 8 个人的名单中找出最差的员工—G，记下“9”。这样不断反复，直到全部姓名都打上阿拉伯数字。这时，财务部员工的优劣顺序就排列出来了。表 2.9 所示。

表 2.9 个体排序法示例

部门：财务部 员工个数：10			
姓名	序号	姓名	序号
A	10	H	3
B	7	I	5
C	4	J	2
D	8		
E	6		
F	1		
G	9		

2.2.6 配对比较法

这种方法，顾名思义，就是把每一位员工与其他员工一配对，分别进行比较。每一次比较时，给表现好的员工记“+”，另一个员工就记“-”所有员工都比较完后，计算每个人“+”的个数，依此对员工做出评价，谁的“+”个数多，他的名次就排在前面。（见表 2.10）。

表 2.10 配对比较法示例

对比人 姓 名	A	B	C	D	E	“+”的个数
A		-	-	+	+	2
B	+		+	+	+	4
C	+	-		+	+	3
D	-	-	-		-	0
E	-	-	-	+		1

例如，A 与 D 相比，A 强于 D，就在对应的栏目中记“+”；而 A 与 C 相比则不如他，就记“-”。这样，5 个员工全部比较完之后，计算他们的“+”号个数，A 是 2 个，B 是 4 个，C 是 3 个，E 是 1 个，D 则没有。这 5 个员工的优劣顺序就很容易看出来了：B 第一，以下依次为 C、A、E、D。

2.2.7 人物比较法

人物比较法，就是在考核之前，先选出一位员工，以他的各方面表现为标准，对其他员工进行考核。（见表 2.11）。

注意：与基准员相比，在相应栏目中打“√”

A—更为优秀 B—比较优秀 C—相似

D—比较差 E—更差

表 2.11 人物比较法示例

被考核者	考核项目：工作积极性		基准人物姓名：×××		
档次 姓名	A	B	C	D	E
甲					
乙					
丙					
丁					
戊					

使用这种方法，往往比其他方法更能刺激员工的工作积极性。

被称为“科学管理之父”的弗雷德里克·泰勒曾经做过一个生铁装运的试验。

开始时，他要求工人们把 92 磅重的生铁块装到铁路货车上，这些工人每人每天可以装 12.5 吨。

后来，泰勒找了一位体格强壮的人。经过训练，他每天可以装 48 吨。泰勒就以他为标准，对工人进行考核，依此来

发放工资。

结果，工人们的生产效率得到了大幅度的提高，平均每人每天可以装 35 吨。

2.2.8 关键事件记录评价法

本方法是由美国学者弗拉耐根（Flanagan）和伯恩斯（Baras）共同创立的，就是通过观察，记录下有关工作成败的“关键”性事实，依此对员工进行考核评价。

下面就以美国通用汽车公司（GMC）在 1955 年运用这种方法的过程为例，具体说明“关键事件记录评价法”是如何使用的。

通用汽车公司首先成立了一个委员会，专门领导这项工作。

该委员会根据公司的实际情况，制定了以下的考核项目：“体质条件”、“身体协调性”、“算术运算能力”、“了解和维护机械设备的情况”、“生产率”、“与他人相处的能力”、“协作性”、“工作积极性”、“理解力”等等。

然后，要求工厂的一线领班，根据下列要求，对各自部下的最近工作行为的关键事实进行描述：

- ①事实发生前的背景；
- ②发生时的环境；
- ③行为的有效或无效事实；
- ④事实后果受员工个人控制的程度。

例如，一位领班对他一个部下的工作“协作性”是这样记录的：

有效行为：虽然今天没轮到杰克加班，但他还是主动留下加班到深夜，协助其他同事完成了一份计划书，使公司在第二天能顺利地与客户签订合同。

无效行为：总经理今天来视察，杰克为了表现自己，当众指出了约翰和查理的错误，致使同事之间关系紧张。

通用汽车公司采用了“关键事实记录测评法”之后，出现了令人吃惊的结果：员工的有效行为越来越多，公司的效益也直线上升。正如委员会的主任——人力资源部长所称，“大多数员工并不愿意做错事，如果领班能不厌其烦地指出员工的不足之处，他们是会设法纠正的……”

2.2.9 评价中心法

最后，给大家介绍一种正逐渐受到重视的考核方法——评价中心法，就是通过情景模拟来考核员工。

二战期间，美国军队在挑选军事人才时首先使用了这种方法。当时，由于战略情报局的特工人员经常要在高度心理压力的情况下，在敌后进行活动。他们就设计了一套具有一定情景压力的测试工具来挑选特工人员。例如，派一组人给某个特定的候选人员指挥，要求在一定时间内完成一项修路工作，在工作过程中故意有人进行破坏。从中可以观察特工人选的组织能力、应变能力和遭到挫折时的决策及反应能力。

二战后，这种方法开始引入企业界，对员工尤其是高级管理人员进行考核。

美国电话电报公司开创了这一先例。1956年该公司采用这一方法，对几百名初级管理人员进行了评价，然后把结果

封闭起来。8年以后，即1964年，将当时的结果拆封并与这8年的实际升迁情况进行核对。事实证明，对被提升到中级管理岗位的员工中，80%的考核评价结果是正确的；在未被提升的员工中，有95%在那时就预测到了。

现在，有许多著名的公司，都采用了这种方法，如国际商用机器公司、通用电气公司、福特汽车公司、柯达公司、托拉斯银行、俄亥俄州标准石油公司等等。

第3章 绩效考核的实施与管理

案例：爱立信：完善的绩效评价系统

爱立信认为，员工通常会提出这样几个问题：我的职位及其工作内容是什么？这个职位应得到怎样的报酬？我该怎么办？我如何能改进工作？人力资源部门和管理者总是一起来回答这些问题。

人力资源部门通过职位分析形成规范的职位说明书，明确任职员工的责任，并据此确定员工的工作目标或任务；通过职位评估判断职位的相对价值，建立公司薪酬福利结构及政策，使员工产生较清晰的期望。管理者的根本任务是有效完成部门绩效，因而对下属绩效进行评价与管理就成了其当然且重大的责任。

爱立信的绩效评价系统建立在两个假设基础上：一是大多数员工为报酬而努力工作，除非可获得更高的报偿他们才会关心绩效评价；二是绩效评价过程是对管理者和下属同时评估的过程，因为双方对下属发展均负有责任。

绩效评价有两部份内容：结果和成绩（目标、应负责任、关键结果领域），绩效要素（态度表现、能力）。目标结果一

般以量化指标进行衡量，应负责任的成绩一般以责任标准来考核。绩效要素包括：主动性、解决问题、客户导向、团队合作和沟通，对管理者而言还包括领导、授权和其他要素，最终的绩效评价结果是两部分内容评估结果加权后的总和，两者分别占 60% 和 40%。对员工进行公正的绩效评价，有利于公司人员相对稳定。

3.1 实施岗位绩效考核

3.1.1 考核的核心人物

看到这个问题，有些人会觉得好笑，“那还能是谁，当然是员工的上司了……”“不错，在许多公司，确实是由上司或者专门的考核主管来对员工进行考核。但是近年来，越来越多的人对这种“单头考核”的可靠性提出了疑问。

许明是一家超级市场的经理。两个月前，他辞退了原来的业务主管，重新提拔了另一个员工赵洪。因为根据他的考察，赵洪这个人的工作责任心是非常强的。每周二下午他去店里视察时，发现赵洪总是忙得不亦乐乎，不是在码发商品，就是在热心地解答问题……总之没有闲过。

可奇怪的是，在赵洪担任业务主管以后，超市的营业额非但没有上升，反而比以前下降了。“这是怎么回事呢？”许明也有点丈二和尚摸不着头脑了。

后来，还是许明的秘书给他解开了这个谜团，“……您所看到的一切，只不过是赵洪故意做出来给您看的，其实他在

工作过程中是非常懒散的……”

你是不是也经常碰到这种事情呢？

一个上司或主管，他的精力是有限的，对员工的了解也不可能面面俱到，因此在考核过程中总会出现这样或那样的偏差，就像上面例子中提到的那样，被员工一时的表现所蒙蔽。

为了避免这些偏差，在实施考核的时候，考核者除了上司与主管以外，还应当有同事、员工自己和下级。

1. 同事考核

有位朋友，在一家公司担任人力资源部的经理。有一次聊天时，他向我倾说了自己的烦恼，“……每次发奖金的时候，员工们都议论纷纷，总认为我的考核不公正，不是说我偏袒了这个人，就是说我要求太严……真让人没办法。”

“噢，原来是这样。不过不用担心，我教你一个方法，保证以后不会再发生这种事情……”

这位朋友回去以后，照我的话，对考核制度进行了改革，在各部门内部，让员工互相进行考核，并且依他们的评价结果，来计发各自的奖金。

因为考核结果是由员工们自己做出的，所以大家对奖金的发放再也没有任何怨言了。

同事是经常在一起工作的，他们之间相处的时间要远远多于上下级之间相处的时间，所以彼此就非常了解。由同事来参与考核，就可以对一个员工一贯的表现做出正确的评价。

2. 自我考核

在“以人为本”这一管理观念的冲击下，许多企业都在尝试让员工进行“自我考核”，以此来提高员工的自我管理意识。

米奇林 (Michelin) 轮胎公司就曾在试验的前提下实施过一项“员工自我考核”的计划，作为对员工下放权利、促进团队合作、提高质量意识的手段。

试验挑选了 30 名员工，实施过程中要求他们完成一份评估表格，其间他们将针对工作效率、出勤率、质量、安全性、合作精神、责任感等多种项目进行自我考核。

完成的评估表格将作为与试验员工所在部门的部门经理做进一步讨论的基础。经理人员免去了填表之劳，这样他们有更多的时间与下属进行交流。

试验结果表明，与经理进行“单头考核”时的情况相比，参与自我考核的员工更能坦然地接受对自己的批评意见，而且自我约束性比以前也增强了许多。

3. 下级考核

强生公司的生产部经理斯奈尔德先生被提拔为公司的副总经理，再过两天就要高升了。总经理要他在离任之前，挑选一位合适的人选来接替他的职位。

在几个业务主管中，鲍比奇的表现是最突出的。这个人工作起来非常卖力，凡是交给他的任务，总能提前完成，而且还没有丝毫的差错；他这一组每天的生产数量，都要比其

他组多出 20%；同时，其他几位业务主管对鲍比奇的评价也都很高，认为他完全能够胜任生产部经理这一职位。

正因为如此，斯奈尔德任命鲍比奇作了生产部的经理。然后，他放心地走了。两个月后，生产部的其他几位主管都向斯奈尔德提交了辞职书。

“为什么呢？难道公司亏待了你们？”

“当然不是了，只是我们无法再忍受鲍比奇这个人了。”

“可是当初征求意见时，你们都推荐了鲍奇比，……”斯奈尔德有些明白了。

“……我们当初也不知道，他对下属的要求是那么苛刻，连工休时间都不能随便说笑……”几位主管说出了原因。

斯奈尔德这时才有点后悔，“当初如果能征询一下鲍比奇下属的意见，那该多好呀……”

从这个例子我们可以看出，对担任一定职位的员工进行考核时，下级的意见是非常重要的，因为只有他们才清楚自己上司的领导能力到底怎么样。

3.1.2 考核的正确态度

日本西铁百货公司社长尾芳郎，把自己认为是人才的一个朋友介绍给名古屋商工会议所，因为该所急需一名管理分部的主任。

名古屋商工会议所主席土川元夫和这个人面谈后，立即告诉长尾芳郎说：“你介绍来的这个朋友不是个人才，我很难留他。”

长尾芳郎听完以后很吃惊，接着有点生气地说：“你仅仅

和他谈了 20 分钟左右的话，怎么就知道他不能被留任呢？这种判断太草率，也太武断了吧！”

土川元夫解释说：“你的这个朋友刚和我一见面，自己就滔滔不绝地说个没完，根本就不让我插嘴。而我说话的时候，他似听非听，满不在乎，这是他的第一个缺点。其次，他非常乐意宣传他的人事背景，说某某达官贵人是他要好的朋友，另一个名人是他的酒友等，向我表白炫耀，似乎故意让我知道，他不是一个一般的人。第三，在谈业务发展时，他却根本说不来什么东西，只是跟我瞎扯。你说，这种人怎么能共事呢？”长尾听完土川的话后，深深地感动了，认为土川的分析是很有道理的。

就这样，土川元夫没有顾及老朋友的情面，拒绝了他的推荐。后来，经过努力寻找，终于找到了一个真正有才能的人。

无独有偶，也是在日本，索尼公司的总裁盛田昭夫也是本着实事求是的态度，发现了大贺典雄这个人才。

二战结束以后，盛田昭夫与井深一起成立了东方通讯实验室，后改名索尼公司（SONY 取自美式英语中的“SONNY-BOY”，意思是“可爱的小家伙”）。开始时，公司生产的不过是电饭锅、加热垫一类的东西。但此后不久，他们决心向高新技术产品进军，并很快生产出了日本第一台卷盘式磁带录音机。

当索尼公司在东京大学校园内演示磁带录音机时，在人们的一片喝彩声中，音乐系一个“吵吵嚷嚷”的二年级学生提出了许多关于磁带录音机的实用性和缺点等各种技术问

题，这个学生就是大贺典雄。

事后，大贺典雄竟“无礼”地给盛田昭夫写了一封信，直言不讳地告诉盛田：“从一个歌唱家的观点看，你的录音机，只是一堆破烂货。”

盛田昭夫并没有因此而忌恨他，相反却爱上了这个直言不讳、敢于批评索尼公司弊端的年轻人，在1953年，他聘用大贺典雄作为公司的特别顾问。

后来，大贺典雄加入了索尼公司，成为索尼录音机商业部的部长，为公司的发展，做出了重大的贡献。

这里，土川元夫和盛田昭夫给我们做出了榜样，在对员工进行考核时，一定要实事求是：行就是行，不行就是不行，绝不能存有任何的私心偏念；否则，只会给企业带来损失。

李军两年前从学校毕业后，就来到了环球广告公司的策划部。他属于那种聪明好学，善于钻研，能力又非常强的人，因此很快就适应了工作。在做好自己本职工作的同时，他还经常向主管提出一些富有创意的想法。

但是，李军的主管并没有因此而赏识他；相反，却十分妒忌他的才能。在工作中，处处压制李军，总是抓住他的一些小毛病不放，真可谓是“吹毛求疵”。

两年了，当初和李军一块到公司而且能力不如他的同事，一个个都升了职，加了薪，而他还是一个普通员工。

无奈之下，李军辞职去了另一家广告公司。在那里，他得了经理的重视，很快就开始独挡一面了。

正是由于李军的出色表现，这家广告公司的业务越做越大，和许多企业都建立了合作关系，这其中相当一部分原来

是环球广告公司的客户。

后来，环球公司老板知道了这件事，一怒之下，辞退了那个“妒才忌能”的主管。但是，公司由于失掉李军而遭到的损失却是无法来弥补的。

3.1.3 考核标准的公开化

亨利前几天被公司提拔做了人力资源部的经理，但是他的心情一点也不轻松，员工们对他的提升是议论纷纷：

“刚从学校毕业两年，就做了部门经理，真是不可思议……”

“……人家是有靠山的……”

“……董事长要是我舅舅，恐怕我早就当上部门经理了……”

……

其实，亨利是无辜的。虽说舅舅是董事长，但是亨利从来就没有依靠过他，能当上人力资源部的经理，完全是靠他自己的本事。

在公司里，和他年龄相仿的人中，拥有工商管理硕士学位的人并不多；而且，到公司后不久，他就主持改革了原有的一系列人事制度，给公司带来了勃勃生机……

“为什么大家看不到我的成绩呢？”亨利也有点不明白。错的当然不是亨利了，这一切都是董事会造成的。虽然在选拔的过程中，董事们并没有因为董事长是亨利的舅舅就特别照顾他，对候选人的考核都是按照既定的标准来进行的。但是，他们并没有把考核的标准公布给员工，这才使大家误解了亨

利。

在考核过程中，将考核的标准公布于众，是非常重要的。这样做，不仅可以使每个员工清楚地知道企业希望他们到底怎么做；而且还能增加考核的透明度，使员工对考核工作持信任和合作的态度，对考核结果抱理解和接受的姿态。

报纸上就曾刊登过这样一篇报道：驻西北某边防团，刚刚调任来一位新的政委，上级就给该团分配了 12 名汽车兵的名额。团里还没有开会研究，各种各样的电话、条子就纷纷而至，不是要求照顾这个，就是请求考虑那个……士兵们也是人心惶惶。

“到底应该怎么办呢？”新政委也在思忖着这个问题。

后来，他会同团里其他几位领导，共同制定了一个选标的标准：

- ①入伍一年以上；
- ②在新兵连时获得过“训练标兵”的称号；
- ③获得过团以上嘉奖；
- ④党员优先考虑；

……

然后，在全团范围内公布了这一标准，让各个连队进行公开选评。

因为标准已经公开，那些不符合条件的“关系兵”也不好意思再走后门了，这位新政委自然也就免去了很多的麻烦。最后，团里确定了 12 名符合标准的士兵，大家也都非常赞同。

3.1.4 合适的考核期限

唐代著名诗人白居易曾写过这样千古流传的佳句——“试玉要烧三日满，辨材须持七年期。”

意思是说，要辨别一块石头是否是玉石，就要在火中烧上三天，这样才能分出真伪；而要看一棵树木是否能成材，就要等上七年。玉石、木材的辨别尚且如此，我们在对员工进行考核时，岂能草率。

但是，一些人在考核过程中却往往忽视了这一点。有一位刚刚从学校毕业的学生，到一家全球知名的通讯公司去应聘。虽然他的知识、能力都符合这一职位的要求，但毕竟是第一次参加面试，所以还是不免有些紧张。

当主考官问他问题时，他回答得有些支吾。这位考官也没有进行第二轮的面试，就此断定这位学生不行，从而拒绝了他。

后来，这个学生去了另一家公司。再后来，他成了那家公司的总裁。那位考官得知这一消息后，也非常后悔，要不是自己当初草率的做出决定，公司也就不会失去一个优秀人才了。

所以，考核期限的确定，一定要“足够”的长，以使员工能在这一期间内充分地表现自己，这样才能对他们做出正确的评价。只有经过“沧海横流”，方才能显出“英雄本色”嘛。

上面所讲的考核期限的确定，主要是针对品德、能力和态度考核而言的。

“那么，在对员工的业绩进行考核时，期限又应当如何来确定呢？”人们很自然地要问这一问题。

我们先来看一下这个例子。有一位主治癌症的医生，他经过潜心的研究，发现了一种治疗癌症的新方法，患者经过这种方法的治疗，癌细胞可以明显的减少。

院方得知这一消息以后，简直是欣喜若狂。经过临床面试。他们就断定这位医生找到了攻克癌症的方法，并且还要向社会公布这一成果。

但是，这位医生却非常冷静，“这样做恐怕不行吧，癌症只有在五年后不再复发才算是治愈了，虽然他们的癌细胞现在是减少了，但五年后怎么样，我们现在还不知道呀……”在他的一再坚持下，这项成果才没有向外界公布。

其实后来没到五年，那些患者的癌症就已经复发了。院方也暗自庆幸，“幸亏当时没有公布于众，要不然现在就出丑了……”

在确定业绩考核的期限时，一定要注意，应当使员工在这个期间内，能够彻底地完成他们的工作。

工作的内容不同，完成工作所需要的时间也不同。所以，业绩考核的期限，是有长有短的，要视具体情况而定。其实，这个道理很简单。再举一个例子，大家就更容易理解了。例如，在一家服装厂，不同部门的员工，其考核期限就是不同的。对于生产部的员工来说，他们缝制一件衣服，只需要几十分钟，最多不会超过几个小时。所以，对他们的生产数量，就要每天来进行考核。而设计部的情况就不一样了。要设计出一种流行的款式，别说几个小时，有时候几天恐怕都不行，

如果还像生产部那样，每天都对他们进行考核，是没有任何意义的。对于设计部，应当按月来进行业绩的考核，看每个员工在一个月内能设计出多少种新款式，这样才能比较出他们的业绩水平。

3.1.5 考核时间的正确选择

“……杰克，关于你的工作业绩，我们今天就谈到这里吧，我还得赶快去处理另外一件很重要的事情。这样吧，明天抽个时间，我们继续谈……”

“琼斯，生产部的考核表怎么到现在还没有交上来？”

“我昨天上午已经交给你了，……”

“噢，是吗？那可能是我昨天太忙了，把这件事给忘了，我再找找看……”

……

在你的考核过程中，是不是也经常出现这种情况呢？

由于考核时间选择不合理，很多经理的考核工作，常常被其他一些事情所打断，等到重新回来再做考评时，刚才在脑子中建立起来的考核尺度，很可能就发出了偏差，以至于影响到考核的结果。

在笔者身上就发生过这种事情。那还是上高中的时候，因为字写得比较漂亮，所以老师就请我去办公室帮他抄一篇稿子。

抄录的时候，我特别小心，生怕漏掉什么东西，所以写得比较慢。老师看我那么认真，也很高兴，“对，就这样慢慢来，别着急。”

后来，一位同学到办公室，把他叫了出来。半个小时后，老师回来了，脸上还稍稍带有怒气，他一看我才抄了三页，就有点生气了，“怎么这么慢呀……”

我也没敢辩解什么，可心里就犯了嘀咕：“我一直就是照这个速度写的呀，刚才怎么没有说……”

后来我才明白怎么回事，原来班里有同学打架了，老师离开那段时间，就是去处理这件事。因为心里有点生气，所以再回到办公室的时候，自然也就嫌我写得慢了，尽管我并没有放慢速度。所以，在做考核工作之前，一定要把时间选择好，以保证能专心地进行考核，不受其他事情的干扰。例如，可以把考核的时间选在工作比较闲的时候。

此外，在选择考核时间的时候，还有一点应当引起注意。大家可能都有过这样的感受：当心情比较愉快的时候，看任何事情都是那么顺眼，就像小学生在作文里写得那样，“……鸟儿在向我歌唱，小树在向我招手，太阳公公也对我露出了笑脸……”如果遇上倒霉的事情，心情比较烦躁，再来看这些东西，感受就不一样了：你会觉得小鸟叽叽喳喳的叫声很烦；太阳光太刺眼；就连别人善意的微笑，也会觉得好像是在讽刺你，嘲笑你……

在考核过程中，也是如此，考核者的心情、精神状态以及体能状况，都可能影响到考核的结果。当心情烦躁、比较疲倦、缺乏耐心时，人们往往会对被考核者做出比实际情况差的评价结果；相反，当心情愉快、精神饱满的时候，考核的结果往往会好于实际情况。

所以，在选择考核时间的时候，还要保证自己在这段时

间内，情绪比较稳定，不会大起大落，这样才能做出公正的评价，既不会偏袒这个人，也不会苛求那个人。

3.1.6 保证考核的严肃性

想必大家都知道“诸葛亮挥泪斩马谡”的故事：当年，诸葛亮第一次挥师北伐，命马谡去守战略重地——街亭。因为此地事关全局，所以他让马谡立下了“军令状”。但是，马谡自恃熟读兵书，不听偏将王平的建议，坚持在山顶安营扎寨，结果让司马懿断了他的水源，致使最终失掉了街亭。无奈之下，诸葛亮只好班师回朝，第一次北伐就这样失败了。

虽然马谡是他的好友，而且以前也立下过许多战功，但是诸葛亮并没有因此就宽容他，而是按照战前所立下的“军令状”，含泪将马谡斩首，以示军纪。

从今天的观点看，诸葛亮在严格考核方面确实为我们后人做出了榜样。

在当代的公司企业中，也不乏严格考核、赏罚分明的例子。

中国 RK 公司是一家专门生产日本式 Y 型劳动保护鞋的企业，由日本和中国国际信托投资公司投资合营。投产后，当年就盈利 16 万美元，次年盈利则达到 78.6 万美元，其中主要的一招就是对员工进行严格的考核。

RK 公司员工平均年龄仅为 19.7 岁，90% 以上的员工是刚走出校门的学生；刚进厂时，他们思想单纯幼稚，组织纪律性差，工作作风自由散漫。

为此，公司动用经济手段，根据“奖优罚劣、奖勤罚

懒”的原则，对各级管理人员和工人进行了严格的管理，收到了良好的效果。

公司对员工规定了 6 个不准：即上班不看报、不闲聊、不办私事和打私人电话、不会客、不串岗、不开会学习。对工人则规定了 4 个不准：即上班不串岗、不打瞌睡、不看书报，不穿奇装异服。不论是谁，一律不准迟到早退，凡违反厂规厂纪者均按情节轻重，予以相应的处罚。例如，女工不戴作业头巾者罚款 1 元；把饭菜端进工作场所者罚款 5—10 元；随地吐痰者罚款 4—7 元；凡旷工者一律解雇等等。所有的各种不同处分（包括解雇、停发奖金、延长学徒期限、大会检讨和罚款等）的决定，均由班组公布，以示警戒。对严重违反公司规章制度和破坏劳动纪律的员工，在征得工会的同意后，即可解雇或辞退。

据事务部经理介绍，有一年，该公司一共辞退了 12 名合同工。严格的厂规厂纪和各级管理人员身先士卒的表率作用，使公司内形成了人人勤奋工作、个个力求上进的良好风气。

在严格劳动纪律的同时，该公司也采取相应的奖励手段，促进工人努力生产，关心公司的经济效益。

RK 公司的工资结构是“基本工资”+“附加工资”+“浮动工资”（凡完成平均先进定额的，按基本工资增加 50%）+“奖金”。奖金发放的原则只有一条——工作的完成情况，“多超多奖，少超少奖，上不封底，下不保底”。

而奖金的发放权，则完全交给了一线的生产班长，由班长对自己班内每个工人完成当月工作任务的实绩和遵章守纪的情况，每个月进行一次考核并打分。具体做法是，以 100 分

为标准，工作完成出色的加分，完不成或完成不好的减分，然后按月底所得的总分，来发放奖金。

从RK公司的身上，我们可以看出：对工人进行严格的考核，并依考核的结果来进行赏罚，是非常重要的。只有这样，才能充分地调动广大员工的积极性，使公司取得良好的效益。

在这方面，福建日立电视机有限公司可以说是又一个典范。

福日电视机有限公司的前身是福建电子设备厂，1980年12月，由福建省与日本株式会社日立制作所、日立家电贩卖（株）、东荣商行共同投资兴办。该公司成立仅仅两年，到1982年进，全员劳动生产率就达到20.5万元，比原福建电子设备厂1980年的最好水平相比，提高了5.7倍，总产值提高了6.7倍。该公司提高劳动生产率的重要手段之一，也是高赏重罚。

该公司过去迟到早退现象比较严重，员工上班游游逛逛。后来，公司实行了高赏重罚的政策，收到了良好的效果。现在，全公司基本消灭了迟到早退的现象，每天除了上下午各休息10分钟以外，每个员工都在自己的岗位上紧张的工作着。

公司所谓的“高赏”，就是对那些工作业绩突出的员工进行奖励；而“重罚”，是强调公司的规章制度要严格地执行，以保证有一个好厂风。例如，在劳动纪律方面，除了设立自动签到机，进行严格考勤以外，还规定，凡是迟到1次，1分钟，就扣发当月的奖金和浮动工资20元。为了保护环境卫生，公司规定，随地吐痰1次，扣发半年的奖金和全部浮动工资

120元。规定宣布以后，中方的一个副总经理第一个迟到，总经理也是中方的，但他并没有姑息副总经理，亲自找这个副总经理谈话，并按规定扣发了当月的奖金。

对此，总经理自有他的说法，“制度不严，员工长期养成的坏习惯克服不了，不痛不痒的规章制度往往会落空；制度严了，引起大家的警觉，毛病就会少犯，不犯……”

3.2 考核与管理

3.2.1 考核与员工激励

凡是追求上进的员工，其内心都渴望企业对自己进行考核，即便有时候自己做得并不是非常出色。所以，灵活地运用考核这一手段，就可以把员工潜在的工作热情给激发出来，从而促进整个企业的发展。

不知道大家听说过没有卡耐基用一支粉笔救活一家工厂的故事，这就是运用考核来激励员工的典型事例。

当初，卡耐基刚到一家钢铁厂任经理时，工厂几乎就要倒闭了，员工们人心涣散，生产效率也极其低下。

面对这种局面，卡耐基并没有像人们想像中的那样，一上任就大刀阔斧地改革这个，革新那个。他只是默默无闻到各个车间去“转悠”，并没有采取任何的举动，这让许多人都感到非常奇怪。

在“转悠”了几天之后，卡耐基做出一个让人有点费解的举动——他在车间的门口立下了一块黑板。“您这是干什么

用的？”有些人好奇地问，但卡耐基只是笑了笑，并没有回答。

当天晚班工人下班之前，卡耐基检查了他们生产的情况，在门口的黑板上写下，“晚班工人生产 35 吨钢”。工人们下班从这里经过，也没有细想他这么做到底是为了什么。

第二天，白班工人来车间上班，他们一看黑板上的字，心里就嘀咕：“晚班工人怎么才生产这么一点钢，看我们今天怎么超过他们。”当白班工人下班时，卡耐基就在黑板上重新写了：“白班工人生产 50 吨钢”。

晚上，又轮晚班的工人来上班了，他们一看黑板上的字变了，心里就不服气了，“你们白班人是不是和我们较劲，好，咱们就比一比，看谁生产的多。”

就这样，每一班工人上班时，看到自己的记录都被上一班工人所改写，心中自然也就不服输。大家你追我赶，争着要超过对方，无形之中，员工的工作热情大大高涨，产量自然也是直线上升，工厂不久就转亏为盈了。

这时，人们才明白卡耐基当初立下黑板的用心，他可是用一支粉笔就救活了一家工厂呀。

有些时候，从“反面”去考核员工，也就是说对那些达不到标准的员工进行严厉地斥责，同样会起到激发工作积极性的作用。

美国某公司的总经理吉诺·鲍洛奇就深知此点，他将竞争机制引入了企业内部，用竞争来督促员工、鞭策员工、鼓励员工学帮赶超；员工们也知道，干得好，干得快，钱也挣得多，出了重大差错，就会被开除。在这样的压力下，大家都是尽最大地努力去干好工作。

鲍洛奇对部下高标准、严要求，好上加好，精益求精。他能看到部下的长处，更能看到他们的不足。在该公司，不管是谁、不管是什么原因，一旦事情没办法，都将会受到严厉地斥骂。

有一次，鲍洛奇决定兴建一个新厂，由于时间紧、任务重，他特意派了一批得力干将去。在预定开工前的三个星期，他前去检查工作。在那里，他看到了一番让他不忍目睹的景象：员工们满脸是灰，身上是泥，满脸的疲惫，满身的狼狈，电灯也没有装好，只是用一个临时的灯泡替代……

看到这里，鲍洛奇又爱怜又着急又生气，他想宽慰一下他们，却又想到，新工厂如果不能够按时开工，将会给公司造成莫大的损失。鲍洛奇生来脾气就暴躁，遇到这种情景更是火冒三丈，于是他就大声地斥责，“你们一个个无精打采，是干工作的样子吗？像你们这种样子，公司不死在你们手上才怪呢！”

他走后，员工们个个气愤激昂，“你说我们不行，我们偏要给你看看。”于是，员工们紧干快赶，夜以继日，终于按期完成了任务。

对于鲍洛奇暴躁固执的性格，粗鲁简单的做法，不近人情的管理方式，尽管员工们当时觉得委屈，甚至背地里说他是“暴君”，但是，员工们还是对他表示出充分的理解，进而也就原谅了他。

再说，鲍洛奇的坏脾气，往往都是表现在恰到好处、时时关心公司的事务上，督促工人完成工作，完全是负责任的表现。

在员工们眼里，尽管鲍洛奇要求过于严格，但却是一个坦率、积极进取的领导者。他那独特挑剔的目光和严厉斥责的做法，促使每一个员工都奋发向上，激起了员工的干劲，从而推动了公司的发展，使得公司从一个家庭化的小作坊，一跃成为拥有近亿元资产的大型公司。

3.2.2 考核与用人制度

21 世纪将是一个激烈竞争的时代，而竞争的焦点又集中于“人”。能否用好企业内部的“人”，将关系到一个企业的兴衰存亡。所以，一位公司的经理曾这么感叹过：“企业全部拥有的资源只是人，而我们所要做的工作也就是要用好这些人。”

一些全球知名的大公司，则在这一方面为我们做出了表率，告诉大家到底应该如何运用考核去使用自己手中的宝贵资源——“人”。

美国百事可乐公司的产品在国际市场上长胜不衰，畅销全球。该公司总裁韦恩·卡洛韦在谈到他如何取得这一成绩时，肯定地回答：“只有一个字——人”。

韦恩·卡洛韦对他属下 550 名管理人员的情况大多数了如指掌，他用自己 40% 的时间去考察这几百名管理人员。

在用人的原则上，他坚持优胜劣汰，亲自制定了各类人员的能力标准，每年至少一次与他的属下共同评定他们的工作。如果一个属下不够标准，韦恩·卡洛韦就会给他一段时间去学习提高，以观后效，如果第二年达到了标准，那么就会相应地再提高要求。

经过考核，公司的管理人员被分为四类：第一类，最优秀者将得到晋升；第二类，可以晋升，但目前尚不能安排；第三类，需要在现有的岗位上多工作一段时间，或者需要接受专门培训；第四类，最差者将被淘汰。

而台塑的董事长王永庆则用自己的言行告诉我们：人才就在你的身边，必须善于从企业内部寻找“良将”。

王永庆在台湾是一个家喻户晓式的传奇人物，他从白手创业到主持台湾规模最大的台塑企业集团，从贫无立锥之地到台湾首富，是经过一番奋斗的。

王永庆对大多数企业都争相到企业外去招揽人才的做法并不完全赞同，他认为人才往往就在你的身边，因此求才应先从企业内部去寻找。

他说：“寻找人才是一件非常困难的事，最主要的是，企业内部的管理工作先要做好；管理上了轨道，大家懂得做事，高层经理人才有了知人之明，有了伯乐，人才自然会被发掘出来。自己企业内部制度健全起来，是一条最好的选拔人才之道。”

当时在台湾大多数企业家，虽然求才若渴，可是，由于企业内部基本的管理工作没做好，有很多人才而不自知，却在那里大叹求才之难；由于管理未上轨道，根本不知道需要什么样的人，而盲目地到处寻找人才。

对此，王永庆进一步分析指出，企业家对自己企业内部有无人才浑然不知，却又盲目向外寻找人才，纵使找到了人才，又有何用呢？不能给予适才适量的位置，人才也是枉然。身为企业家，应该知道哪一个部门为何需要此种人才？例如：

某个单位欠缺一个分析成本的会计人员，或是电脑的程序设计人员。那么，究竟是哪一种成本分析？需要的是哪一部门的电脑专家？如果这些都弄不清楚，如何去找人呢？如果自己都不了解，那么怎么去判断何人适合哪一项工作呢？应该说，遇到这种情况，先确定工作职务的性质和条件，然后再来决定何种类型的人来担任此职务最适宜，最后去寻求担任此职务的人，这才是正确的途径。

王永庆说：“就像苦苦的研究一样东西，到了紧要阶段，参观人家的制造，触类旁通，一点就会；如果不经苦苦的研究追求，参观了人家的制造，仍然一无所得。要自己经过分析，知道追求的目的，才能知道找怎样的人才。否则，空言找人，不是找不到，就是找到了也不中用。还有，人才找来了，因为本身制度不健全，好好的人才来了，不久也会失望而去。”

基于这个道理，台塑每当人员缺少时，并不是立即对外招聘，而是先对本企业内部员工进行考核，看看其他部门有没有合适的人可以调任。如果有的话，先在内部解决，填写“调任单”，两个部门互相协调调任即可。

负责人事的台塑高级专员陈清标说：“通过内部甄选有两大优点，一方面可以改善人员闲置与人力不足的状况，达到内部人员的最优化配置；另一方面，则因人员已熟悉公司环境，就可以节省下基本培训的费用和时间。”

对此，王永庆也有自己的说法，“这种做法的好处是，可以发挥轮换的作用，将那些不适合现任职务的人，或对现任职务有倦怠的人另换一个工作，使其更能发挥所长；而且分

工太细，组织僵化等现象，也可以从调任中消除掉。”

3.2.3 考核与企业控制

营造大型的企业集团，走规模效益之路，这是现代化企业发展的必由方向。但是，在这一过程中，有一个问题特别需要注意，那就是对企业的“控制”。如果控制不力，集团也不会形成拳头优势，最终还是会分崩离析的。而要控制得力，有一个重要的措施就是加强考核。通过考核，使各个分支保持统一的步伐，形成“抱团打天下”之势，这样才能使企业赢得长足的发展。

由美国人尤金·费考夫创立的柯维特公司，就是由于缺乏控制，最终才导致了破产。

费考夫小时候一直在父亲的零售店工作，当时他父亲的经营方针与大多数零售商一样，即定价较高，希望每完成一笔交易就能获得较高的利润。费考夫对此则不以为然，他觉得如果每次交易只赚少量的利润，通过扩大销售量，反而会使总利润增加。于是，他自立了门户。

柯维特平价百货店很快就在纽约曼哈顿岛的一条小巷中开张了。开张伊始，他就将自己的想法付诸实践。货比三家，同样的商品，人们自然愿买便宜的，费考夫的这一招正好迎合了大众的心理。于是，很多人都知道有一家叫“柯维特”的平价百货店，顾客是越来越多。开业当年，销售额就达到了100万美元，1951年底，商店销售额达5500万美元。

挣了钱的费考夫从中尝到了甜头，就开始扩大经营。1960年初期，几乎每隔七个星期，就成立一家大的分店。从1950

年—1960 年这 10 年间，公司的销售额由 5500 万美元急剧增加至 7.5 亿美元，其增长速度之快，创下了零售业的世界记录。

对此，哈佛大学著名经济学教授麦克耐尔是褒誉有加。他认为，费考夫的平价策略开创了美国零售业的先河；他还特别肯定了费考夫的连锁经营，并为其迅速扩张鼓掌叫好，“奇迹，奇迹，这简直是奇迹！”

但是，在 1966 年，柯维特公司就遇到了麻烦，陷入了困境。9 月 25 日，柯维特公司被比自己小得多的斯巴坦斯产业兼并，柯维特公司一下子从巅峰跌入了深谷。

麦克耐尔教授大跌眼镜，震惊之余，开始收回自己对柯维特公司的赞美之词。“柯维特公司为什么一下子沦落到这番田地？”麦克耐尔教授调查过后，得出结论：发展过快，缺乏控制。

从 1962 年—1966 年这四年间，公司的店面空间和销售量增长了 3 倍以上！如此快的增长速度，给柯维特公司带来了更大的市场，更多的利润。但是，随着时间的推移，毛病也慢慢显露出来，费考夫不是三头六臂的神，他的精力确实有限，随着分店数目剧增，分店经理越来越多，而费考夫却无暇对他们的工作进行严格地考核，以至于当公司进入西部发展以后，那里的分店就逐渐失去了控制。

令柯维特公司雪上加霜的则是其家具部，该家具部虽在柯维特名下，却租给克兰公司经营。由于缺乏严格的考核，克兰公司的服务极其糟糕，送货过程中屡出问题，顾客怨声载道。因送货问题，有一次一位顾客怒气之中取消了 200 万美

元的订单。

不明真相的顾客哪知这是克兰公司所为，而非柯维特公司的责任。投诉书、意见书像雪片似地飞到柯维特公司，公司声誉受到很大影响，利润大幅度下降。就这样，柯维特陷入了困境，1965年下半年，销售额虽比去年同期增加了10%，但盈余却由1663.4万美元降到1387.3万美元，赤字则由1965年的112.4万美元增到1966年的445.2万美元。

而与此相反，麦当劳公司却由于考核控制系统的得力，从而发展得越来越大。

1955年，克洛克在美国创办了第一家麦当劳餐厅，其菜单品种不多，但食品质量高，价格低，供应迅速，环境优美。连锁店迅速地发展到每个州，至1983年，国内分店已超过6000家。1967年，麦当劳在加拿大开办了首家国外分店，以后国外业务发展很快。到1986年，国外销售额约占它的销售总额的五分之一。在40多个国家里，每天都有1800多万人光顾麦当劳餐厅。

麦当劳金色的拱门允诺：每个餐厅的菜单基本相同，而且“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”。它的产品、加工和烹制程序乃至厨房布置，都是标准化的，严格控制的。麦当劳曾经撤消了在法国的第一批特许经营权，因为尽管他们盈利可观，但未能达到在快速服务和清洁方面的考察标准。

麦当劳公司主要是通过授予特许权的方式来开辟连锁分店。在出售其特许经营权时，麦当劳公司非常慎重，总是通过多方面的考察了解后，才挑选那些具有卓越经营管理才能的人作为店主，而且事后如发现其能力不符合要求，则撤回

这一授权。

为了确保所有特许经营分店都能按照统一的要求开展活动，麦当劳公司总部的管理人员还经常走访，巡视世界各地的经营店，进行直接的监督和控制。例如，有一次巡视中，发现某家分店自作主张，在店内摆放了电视机和其他物品以吸引顾客，这种做法因与麦当劳的风格不一致，立即得到了纠正。

除了直接控制以外，麦当劳公司还定期对各分店的经营业绩进行考核。为此，各分店要及时提供有关营业额和经营成本、利润等方面的信息，这样总部管理人员就能把握各分店的经营动态和出现的问题，以便商讨和采取改进的对策。

同样是连锁经营店，由于考核控制制度迥然不同，导致了不同的结果——柯维特被迫破产兼并，而麦当劳公司却蒸蒸日上。这不能不让人深思。

3.3 让绩效考核落到实处

企业体的整体营运绩效，固与公司战略策略之规划、目标之设定不可分，但更具体的表现却是与员工个人的工作绩效息息相关。因此，通过对员工工作绩效良莠的评价，并保持对员工的有效回馈，企业就能激发起每位员工的工作热情和创新精神，推动员工的能力发展与潜能开发，形成一支高效率的工作团队。绩效考核（Performance Appraisal）理应成为现代企业的一种高效管理工具。

在一些企业内部，绩效考核在某些方面已取得了一些初

步成果，然而仍然存在许多突出问题有待我们更进一步从认识上提高，如：怎样正确理解考核工作并把握考核主导思想，让绩效考核操作上到位；对科研开发、工程技术人员以及市场营销人员如何进行科学考核；怎样实现考核标准的科学性、有效性以及针对性；怎样防止考核流于形式或成效不彰等等。以上这些问题突出反映了建立绩效考核体系是十分必要的，同时又是不能一蹴而就的。但如果我们不能有突破性的科学完善方法，绩效考核的就会失去应有的意义。怎样让绩效考核落到实处，应成为企业开展绩效考核工作的基点。

1. 让绩效考核思想深入员工心中

消除和澄清对绩效考核的错误及模糊认识。绩效考核不是主管对员工挥舞的“大棒”，也不应成为无原则“和稀泥”式的每人都好。考核不是为了制造员工间的差距，而是实事求是地发现员工工作的长处、短处，以扬长避短，有所改进、提高。绩效考核要以尊重员工的价值创造为主旨，它虽是按行政职能结构形成的一种纵向延伸的考核体系，但它也应是一种双向的交互过程，这一过程包含了考核者与被考核者的工作沟通。通过沟通，考核者把工作要项、目标以及工作价值观传递给被考核者，双方达成共识与承诺。考核不是为了考核而考核，如果考核不能激发员工发展并整合为公司成长，那我们考核的结果可想而知。而且借助纵向延伸的考评体系，在公司中要形成的价值创造的传导和放大机制。因此，尤其要提升考核者的现代经理人意识和素质能力，真正使他们在公司管理的各个层次发挥牵引力。强化企业经理人的管理能

力开发，是企业不可忽视的一个重要主题。

2. 制定出切实可行的考核标准

许多企业，尤其是一些高科技型企业，工程设计、科研开发人员、市场销售与售后服务人员以及管理人员的工作一直是我们的考核工作的难点，因为他们的工作与生产工人、操作人员相比具有复杂性、创造性，在考核实施上有一定的难度。但他们也确实需要得到一种科学合理公正的评价与认可，否则他们的工作积极性很难得到维持和提高，优胜劣汰的竞争环境也形成不了。为了保证一套科学有效的考核标准，进行有效的工作分析，确认每个人的绩效考核指标，就成为确立这些员工考核标准的必要环节。因此，企业应通过用调查问卷、访谈等方式，加强与各主管和员工之间的沟通与理解，在公司开发设计系统和市场系统为每位员工作出工作职位说明书，让员工对自己工作的流程与职责有十分明确的认识，也使员工从心理意识上进入状态，接受考评。不同的岗位，不同的职责要求，不同的工作职位说明书，考核指标也理所当然有所不同。

3. 让价值评价体系成为价值创造与价值分配体系的中介

企业管理的关键是要在管理中形成管理回路，形成公司成长的正向反馈机制，这也是比尔·盖茨（Bill Gates）为我们描述的企业成长机制。价值评价作用的有效性，或者说价值评价要真正能在公司的价值创造中发挥牵引和激发作用，

必须要解决好价值分配杠杆作用的发挥，这是一个根本性的问题。价值分配不仅仅包括物质的分配，也包括挑战性工作岗位的分配、职位的晋升等等。从现在的物质分配来看，主要有工资、奖金以及福利津贴。在工资方面，要充分让个人的工作能力、绩效在工资的组成结构占有合理的位置，并成为个人工资提高的主要因素。当然，更重要也是更主要的还是要加强工作本身的激励，要不断创造有挑战性的工作岗位并将之赋给有创造、进取的高绩效员工，给他们创造更大的职业生涯发展空间。同时，对经理人员和研发人员可以给与股票期权，成为他们的“金手铐”。让考核评价真正成为企业组织内部成员价值分配的客观、合理依据。

4. 形成有效的人力资源管理机制

绩效考核工作作为企业人力资源开发与管理工作的一个方面，它的顺利进行离不开公司的整体人力资源开发与管理体系架构的建立和机制的完善，同时绩效考核也要成为公司企业文化建设的价值导向。公司必须从整体战略的眼光来构筑整个人力资源管理的大厦，让绩效考核与人力资源管理的其他环节（如培训开发、管理沟通、岗位轮换、晋升等等）相互联结、相互促进。公司建立不了人力资源管理的良性机制，在如今的知识经济时代只会被无情地淘汰出局。

总之，要真正把绩效考核落到实处，企业在体系设计与组织实施的过程中，就必须要有系统的眼光和思维，同时又要敢于迈开步伐，在实施绩效考核的过程中适时推动组织的

变革前进，把公司推进为一个具有现代意识观念、行为模式以及能力结构的成长型企业。

第 4 章 绩效考核的效益与风险

案例: 福雷斯蒂公司: 主管人员绩效考核方法

卡尔·费希尔是美国福雷斯蒂有限公司的总经理，该公司是一家有众多部门的高技术公司。由于技术上的创新及其科学家和工程师的卓越能力而使该公司声名遐迩。随着市场竞争的日渐加剧，总经理清醒地认识到企业的成功将取决于有效的管理，而本公司的计划工作是管理系统中非常薄弱的环节，需要加强和提高，因此有必要成立一个计划部。鉴于此，总经理卡尔·费希尔聘请了著名管理顾问约翰·韦甘德来进行指导和检查。在首次会议上，费希尔和韦甘德之间建立了良好的相互信任关系，而且在讨论过程中达成共识：即公司的任何重大改革都应该以事实为基础（即以所收集的有关该公司数据资料为基础）。弗洛伦斯·阿尔巴尼女士、特德·约翰逊先生和乔治·贝克先生是该公司三个主要部门的负责人，卡尔·费希尔想从中挑选一人担任计划部的主管。韦甘德会见了这三人，并评估了他们的工作业绩，评估的具体方法如下：

在鉴定每一问题时，用以下标准：

X: 不适合该职位。

N: 因情况掌握不足, 无法打分。

5.0: 杰出。就鉴定人所知, 在任何环境和条件下不可能有比这更好的工作业绩标准。

4.0 或 4.5: 优秀。基本上无需改进的工作标准。(注 4.5 分好于 4.0 分, 以下相同。)

3.0 或 3.5: 良好。超过一般而且达到该职位所有正常要求的工作业绩标准。

2.0 或 2.5: 一般。一般能胜任该职位的工作业绩标准。

1.0 或 1.5: 较差。低于该职位的一般要求, 也可以认为勉强合格。

0.0: 不够格。不能胜任有关职位的工作业绩标准。

韦甘德先生对上述三人的工作业绩的评定结果如表 4.1。

韦甘德为了进一步判断他的上述评定结果, 还请了他的两位副经理来给这三位候选人打分。他们的评定结果与总经理的完全一致。

表 4.1 作为主管人员的工作表现

评 定 项 目	被 评 定 人 员		
	弗洛伦斯·阿尔巴尼	特德·约翰逊	乔治·贝克
①主管人员是否根据上级和公司目标, 用可核实的标准、数量或质量 为部门制定近期或远期的目标?	N	3.5	4.5

续表

②主管人员对直接领导的下属，了解本部门目标这一点上，有多大把握？	3.0	3.0	4.0
③主管人员在帮助直接领导的下属制定可核实的、先后一致的工作目标方面做得怎样？	3.5	3.0	4.5
④主管人员在利用批准的、先后一致的计划作为基础进行规划且监督其下属也会这样做方面做得怎样？	4.5	3.5	4.0
⑤主管人员是否了解公司政策在决策中的作用，而且保证下属也了解？	4.5	4.0	4.0
⑥主管人员是否设法用政策指导、辅导和鼓励创新，而不用规章制度来帮助解决下属的问题？	4.0	3.0	4.5
⑦主管人员是否帮助下属得到他们所需要的资料，从而帮助下属制定好计划？	4.5	3.5	4.0
⑧主管人员在做出决策前是否努力寻找其他可采用的方法？	4.0	4.0	3.5
⑨在选择不同方法时，主管人员是否识别首先注意对解决问题具有重要性或限制性的那些因素？	4.0	N	3.5
⑩在做出决定时，主管人员是否考虑到每一决定的有关承诺范围及时限？	4.5	4.0	3.5

续表

⑪ 主管人员是否定期核查计划以确定这些计划是否仍然与当前的需要相一致？	3.0	4.5	4.5
⑫ 主管人员在做出计划性决定时，是否考虑到需要有灵活性及需要为灵活而付出的代价？	4.0	4.0	4.5
⑬ 在制定和实施计划时，主管人员是否经常将决定的长期效果和与其达到的近期结果结合在一起考虑？	4.0	4.5	4.0
⑭ 主管人员向上司提出问题或在上司寻求帮助解决问题时，他是否对有关各种可行方法进行过详细的分析（优点、缺点），并提出解决问题的建议？	4.0	4.0	3.5
○ 被鉴定问题的总数	13	13	14
○ 被鉴定问题所得分数	51.5	49	56
○ 整个计划的平均得分	4.0	3.8	4.0

如果这三位候选人的管理和技术本领（不限于表中所列的）都相同，而且工作成绩也相同，需要回答以下问题：

① 你决定选谁作为该公司计划部门的负责人，为什么？

② 你愿意选谁作为分公司的主管人员？

③ 你打算对这三位主管人员分别提出什么样的培训和发展培养建议？

4.1 绩效考核的反馈

4.1.1 “重要机密”的公开

对于考核的结果，一些经理总把它看做是“重要机密”，从来就不让员工知道。当问起原因时，他们总有自己的理由：

“考核本来就是我们经理的事嘛，让员工知道结果干什么……”

“……这样做，那些结果不佳的员工怎么办，他们多没有面子呀……”

“员工的表现，我心中自有分寸……”

……

你是不是也觉得他们的说法很有道理？

但是，经理们却忽视了很重要的一点：其实，每个员工都很想知道自己到底做得怎么样，这是他的需要，就像他需要粮食、水、衣服、住房……一样。如果员工无法得知自己的工作表现，他们就会觉得自己没有受到重视，自身的价值没有实现。

我曾私下问过很多训练有素、富有朝气的员工：为什么他或她要辞去自己原来干得很好的那份工作。这些人几乎都是这样来问答我的：“……从来就没有人告诉我干得怎么样，我也从未从老板那里听过一句赞扬我的话。谁欣赏我的工作？根本就没有人注意我！……”

确实，如果你非常努力地工作，而经理却从来没有肯定

过你。那么，再干起工作来，你还能有劲头吗？

把考核的结果反馈给你的员工，不仅仅在于要把他们留住，而且还有更深层次的意义。被人们称为“管理之父”的法国工业家亨利·法约尔曾经做过这样一个实验：他挑选了20名技术水平相近的工人，每10人一组，把他们分成了两组。然后，在相同的条件下，让他们同时进行生产。每隔一个小时，他就会去检查一下工人们的生产情况。对第一组工人，法约尔只是记录下来他们各自生产的产品数量，但是并不告诉工人他的工作进展速度。对第二组工人，法约尔不但对生产的产品数量进行了登记，而且告诉每个人他们各自的工作速度。

每一次考核完，法约尔都根据考核的结果，在生产速度最快的两个工人的机器上，各插了一面小红旗；速度居中的四个人，每人插了一面小绿旗；而最后的那四个人，则插了一面黄旗。这样一来，每个工人对自己的生产速度到底如何，就一目了然了。实验的结果表明，第二组工人的生产效率，远远高于第一组工人。

可见，把考核的结果反馈给员工是非常重要的，它不仅能为员工的努力指明方向，而且还可以激发员工的上进心和积极性，从而提高企业的整体绩效。

麻省列克星顿的迪安·罗森伯格公司的总裁迪安·罗森伯格曾说过，“人事考核最主要的目的，就是要帮助员工个人和组织改进绩效。而能否及时而妥善地对考核结果进行反馈，将直接影响到整个考核工作的成效。”

4.1.2 反馈的正确渠道

虽然对考核结果进行反馈是很重要的，但是有那么一些经理，他们却不清楚什么才是正确的反馈，从而做出了一些傻事。

一个有 16 年工龄的员工在公司裁员时被解雇了。因为自加入公司以来，这 15 年期间，每一年的业绩考核结果都显示他的工作是符合“标准”水平的，所以这位员工很不明白，为什么会由于“工作不合格”而被开除。于是，他向法庭提出了诉讼。

法庭进了详细的调查，证明这个员工他在很长一段时间，工作一直未能达到标准水平。然而，因为每个经理都急于摆脱他，想把他转到其他部门，为了使不知底细的其他部门经理愿意接收他，就给了他一个“达到标准”的工作评级。

在法官面前，这位员工陈述说，因为经理没有如实地指出他的缺点，也就等于没有给他改正自己错误的机会。法官非常同意他的说法，这个员工打赢了这场官司，他的前雇主被迫全额补发了他的工资，而且还另外支付了一大笔赔偿金，来弥补他的“痛苦和精神压力”。

因为没有做出诚实的反馈，这位雇主付出了沉重的代价。所以，在进行反馈的时候，一定要实事求是，把真实的情况告知给员工，绝对不能有虚假现象和欺骗行为。

正确的反馈，除了要把真实的情况告诉给员工以外，还必须保证员工能够全面而准确地理解反馈的信息。如果员工不能准确地理解你的意思，你的反馈也是“不正确”的。

所以“丛林中的一棵树倒下了却无人听到，它是否发出声响”这一哲学问题，在正确反馈的条件下，其答案就是否定的。

为了保证反馈的“正确”性，你可以在表述完你的意思后，让员工用自己的话再复述一遍反馈的内容，这样就可以检查出你的本意是否被彻底的领会了。

4.1.3 反馈技巧

“对于好、坏两种考核结果，你愿意把哪个反馈给员工？”我曾经就这个问题，问过很多经理。

“当然是好结果了。”95%的经理都不加思索地回答了我的问题。

的确，由于人们都希望听到好消息而讨厌坏消息。所以，经理们都愿意把好的考核结果告诉给员工，而不情愿成为坏结果的传递者。但是，不情愿归不情愿，他们还必须面对这一问题。

“那么，如何更加有效地来进行反馈，尤其是反馈坏的考核结果呢？”

下面，将介绍几种反馈的技巧，或许会对你有所帮助：

1. 强调具体行为

前面，讲确定考核的项目、制定考核的标准时，已经提到过这一点。在进行反馈的时候，这一点同样重要——根据员工的具体行为，明确指出他到底“错”在何处，而又“好”在哪里。

“小王,我对你的工作态度很不满意。前天开员工会议时,你迟到了半个小时,并且告诉我你还没来得及阅读我们正在讨论的报告;昨天,你又说家里有事,提前 1 小时就下班走了……”

“老张,你对我们的客户菲利普公司所做的工作让我很满意。上个月他们在我们公司的购买总额提高了 20%;几天前,我接到丹·菲利普先生打来的电话,称赞你对于 MS-4 规格的变化回答得极为迅速……”

正是因为经理针对具体行为进行了反馈,小王不但心悦诚服的接受了批评,而且很快就改进了这些缺点;而老张,也继续保持了这些好的方面。

相反,如果只是笼络地说:

“小王,你的工作态度很不好。”

“老张,你的出色工作给我留下了深刻的印象。”

那效果就会大为逊色了。

所以,美国著名的化妆品公司玛丽·凯公司的总经理玛丽·凯·阿什告诫她手下的经理时,这样说:“我认为,你们批评人的做法并不妥当,这不是说不应当提出批评,有时候,你们必须表明对某事的不满意。但是,要记住,批评的目的是指出错在哪里,而不是指出谁错了……”

2. 反馈要指向可控制的行为

实验表明,人们对于自己可以控制的事情,总是积极、努力地去做;相反,对于那些无能为力的事,则显得漠不关心。

这一实验结果,对于我们进行有效的反馈,同样具有意

义。在反馈的时候，应当指出那些员工可以控制的行为，特别是在反馈“坏”的考核结果时，这一点更为重要。

例如，你指责某个员工，因为每天上班必乘的地铁突然出现了电力故障，使她在地铁里整整呆了一个小时因而迟到，这样做是毫无意义的，因为这种情况她自己也无法改变；相反，还会让员工对你产生反感，觉得你这个人吹毛求疵。

但是，如果你指责她因为忘记给钟表上闹铃而上班迟到，那么她是无话可说的。因为，这是她自己的原因造成的，并且是完全可以避免的。

正因为如此，一位管理学家说过这么一句话，“让别人记住那些自己无法左右的缺点是没有任何意义的。”

3. 使反馈不针对人

记住，反馈应当永远是描述性的，而不是判断或评价性的。

无论你怎么生气，如何失望，都切记要使反馈针对工作本身，不要因为员工不恰当的活动而指责他，说他“很笨”、“没脑”、“能力差”……这样做，不但很容易忽视工作本身的错误，还常常会激起员工的抵触情绪。

例如，你就不能说某个员工“无礼而且迟钝”，或许这是真实情况；你应该这么说：“迈克，今天上午你三次打扰了我，而且都是一些很不紧急的事情，你是知道我正在和澳大利亚的客户通长途电话。”

4. 反馈要指向具体目标

“大家的表现我很满意，一个晚上就做好了这份计划书……”

“你们这组的效率怎么这么低，其他组一个小时前就已经完成任务了……”

而实际情况又是怎样呢？

那份计划书是小 A 和小 B 两个人开了夜车，这才给赶出来的，其他人并没有加班。

而这一组之所以效率低，是因为有个别人工作不努力，其他员工的表现还是很好的。

……

你在反馈的过程中，是不是也这样做过呢？

经理们往往爱用“你们怎么怎么样……”、“大家如何如何……”等等诸如此类的话来评价员工的表现。

虽然他们这么说，有时候并不是有意的，但还是造成了严重的后果：表现好的员工会产生不公平感，“怎么能是大家的表现好呢？工作明明是我们俩做的嘛，……”；而表现差的员工，则会继续“滥竽充数”下去。

所以，在反馈的时候，一定要指明具体对象，到底谁的表现好，谁的表现差。因此，应该这么说才对：“小 A，小 B，你们辛苦了，昨天晚上熬夜来赶做这份计划书……”“小马、小刘、小孙，你们的速度太慢了，把整个组的效率都拖慢了。”

4.1.4 反馈面谈

珍妮·塞西莉亚是圣迪亚医院的护理部主任，她负责管理着 10 名值班主管和 100 名注册护士及护士助理。

星期一早上，珍妮像往常一样，早早地来到了医院。她看到一大群护士，正三三两两地聚集在一起，激烈地进行着讨论。

当护士们看到珍妮走过来时，立即停止了交谈，并且都冷漠地注视着她。珍妮明白了，自己正是她们谈论的主题，而且所说的也不像是什么赞赏之辞。

“她们到底在谈论什么呢？”珍妮迷惑不解地进了自己的办公室。

半分钟后，一名值班主管迪·艾丽丝走进了珍妮的办公室。她直言不讳说：“珍妮，上周你发出的那些辞职信对人们打击太大了，现在每个人都心烦意乱的。”

“有什么不对吗？”珍妮问道，“这是主管会议上大家一致同意的，我只不过是在执行这项决议。”

“可是没想到你会这么做，我们主管以为你会直接找那些护士谈话，谨慎地透露这个坏消息，并允许她们提出疑问。那样的话，可以在很大的程度上减少对她们的打击。而你却直接给她们寄了辞职信，并且寄到了家里。这些护士收到你的信后，整个周末都处于极度焦虑之中，她们打电话告诉了自己的朋友和同事，现在传言四起，整个医院人心惶惶，你说应该怎么办吧……”

由于珍妮选择的反馈途径不正确，这才造成了严重的后

果。要把考核的结果反馈给员工，有很多种途径，但面谈却是其中最好的办法。通过面谈，不但可以准确地把考核结果告知给员工，更为重要的是，在面谈的过程中，考核者与被考核者能够进行面对面的交流，双方可以针对考核结果，共同讨论，研究制定出改进的方案，这样就能够更加有效地提高工作绩效，从而实现考核的真正目的。

一般而言，反馈的面谈有三个步骤：

- ①面谈准备；
- ②实施面谈；
- ③衡量面谈的效果。

1. 面谈准备

为了更加有效地进行面谈，考核者必须事先做好充分的准备。记住，千万不要打“无准备之仗”。为此，你必须明白，你要通过面谈达到什么样的目的。根据我的经验，通过面谈，至少要实现以下几点：

- ①双方就被考核者的表现，达成一致的看法；
- ②指出被考核者优点之所在；
- ③指出被考核者有待改进的缺点和不足；
- ④双方共同研究，针对缺点制定出相应的改进计划。

面谈的目的明确之后，你就可以进行一系列的准备活动了。

(1) 确定最恰当的时间。

“王经理，我4点钟还要回去参加我们销售部的一个会议，你看能不能谈得稍微快一点儿……”

“小赵，为什么昨天交给你的任务没有按时完成？”

“人事经理把我叫去谈话了……”

……

很多经理在进行面谈的时候，经常会遇上这种尴尬的局面。

为什么会这样呢？

主要是因为面谈时间确定的不恰当，经理们往往“一厢情愿”，按照自己的情况来确定时间，而从来就不去考虑员工在这段时间是不是能抽出身。

要知道，面谈是一个双方进行沟通的过程，为此，最恰当的时间应当是双方都能匀出来的时间。这样，大家才能静下心来，充分地进行交流，而不会受到其他事情的干扰。

在确定面谈时间的时候，你应该先提出一个时间，然后再来征求员工的意见，这样就能照顾到双方的实际情况，不至于“顾此失彼”。

(2) 选择最佳的场所。大家肯定都有过这样的感受：在一个非常吵闹的环境下，要想专心地工作，几乎是不可能的；相反，如果环境比较安静，那就能够专心致志了。

在进行面谈的时候，也是如此。

为了更有效地进行面谈，你就必须选择一个最佳的场所。单独的一间办公室，可以说是最理想的地方。这间办公室可以是你自己的办公室，也可以是其他别的地方。但无论在哪里，有一点你一定要记住：办公室的门要能关上，不宜让别人看到里面进行的面谈过程。这样，就可以使双方，尤其是被考核者觉得轻松。

(3) 布置好面谈的场所。要想有效地进行面谈，单单是选择最佳的场所，这还远远不够。

试想一下，在一间凌乱的办公室里，能有心情来谈话吗？

所以，在面谈开始之前，还要把面谈的场所布置好，最起码的要求，应当保持室内的干净、整齐。此外，桌椅的摆放也是不容忽视的一点，要使被考核者感到自在。

有人曾就此专门做过一项实验，来考察在不同的位置上，被考核者分别有什么样的感觉。见图 4.1 所示：

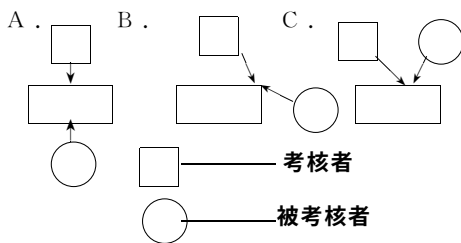


图 4.1 面谈位置示意图

在 A 图中，被考核者往往觉得自己好像正受到审问，因此容易产生一种权威化的生硬的感觉，心情也比较紧张。

B 图中，由于双方的距离拉近了，所以被考核者会有一种亲近感，心情自然也就轻松了。

而在 C 图中，双方则完全处于平等的地位，被考核者感到非常友好、亲密，面谈也进行的很愉快。

所以，在布置面谈的场所时，就可以按照 B 图或 C 图的样式来摆放桌椅，一定要避免 A 图的摆法。

2. 实施面谈

在做好准备工作之后，你就可以实施面谈了。实施的过程中，也要注意一些问题，否则，再充分地准备也只是徒劳，面谈还是不会达到预期的目的。

(1) 建立融洽的面谈气氛。有一位经理曾说过：“我认为，一个经理应当也必须做到：当某人出错时，既能指出其错误，又不致挫伤其自尊心。每当有人走进我的办公室，我总是创造出一种易于交换意见的气氛，这一点很重要。我发现，只要我越过有形的屏障——我的办公桌，那么创造那种气氛则易如反掌。我的办公桌象征权力，它向坐在旁边的来人表明，我有权指示他应该如何如何。我总是越过那个屏障，以朋友和同事而不是以经理的身份与来人交谈。因此，我们同坐在一张舒适的沙发上，在比较轻松的气氛中研究工作。”

的确如此，在融洽的气氛中，双方就能顺利地进行交流和沟通；相反，如果气氛比较紧张，那么面谈也就很难继续进行下去。所以，在正式开始面谈之前，花几分钟来营造融洽的气氛是很重要的。那么，什么属于融洽的气氛？何者又不是呢？表 4.2 将二者作了对比。

为了营造出融洽的气氛你可以先谈一些不太重要的话题，然后再转入正题。例如，你就可以这么说：

“怎么样，这两天工作忙吗？”

“小赵，工作中有没有困难？”

“你脸色不太好，是不是生病了？可一定要注意身体啊！”

.....

表 4.2 面谈气氛的比较

融洽的气氛	缺乏融洽的气氛
自在、轻松 舒适 友善温馨 敢自由开朗地说话 信任 倾听 明白 不攻击别人 开放胸怀	紧张、恐惧、急躁 不舒服 正式、冷峻 不敢大胆的说话 挑战、争辩 插嘴 糊涂 侮谩对方 闭塞的胸怀

(2) 要以理服人。有些经理在面谈的时候，往往忽视了这一点，他们总是强迫对方来接受自己的意见。结果，却适得其反：对方虽然在口头上同意了你的看法，但内心却是很不满意的。因此，也就根本不会把你的意见放在心上，在以后的工作中，还是犯同样的错误。

为了避免这一点，就要做到“以理服人”，让对方心悦诚服地接受你的意见。这样，他才会重视你所指出的问题，并且采取各种措施来改正错误。

被人们称为“经营之神”的日本实业家松下幸之助，就是用这种方式，在员工中建立起了自己崇高的威信。

他这么说过：“任何人难免犯错误，即便是一些职务很高的人也不例外。对于我们公司干部的过错，我决不会视而不见，对他们采取姑息宽容的态度。相反，我要提出书面批评，提醒他们改正错误。”

“但是，我批评时绝不强加于人，我的宗旨是以理服人。例如，有一次，我把一个犯错误的干部叫来，对他说：‘我对你的做法提出书面批评。当然，如果你对我的批评毫不在乎，

那么，我们的谈话就到此为止；如果你对对我的批评不满，认为这样太过分，受不了，我可以作罢；如果你心服口服，真心实意地认为我的批评确有道理，那么，尽管这种做法会使你付出一定的代价，但它对你还是有好处，你通过深刻的反省，会逐渐成为一名出类拔萃的干部。请你考虑一下。’听了我的话，那个干部说：‘我都明白了！’于是我又问：‘是真的明白了吗？是从心底里接受批评吗？’他答到：‘的确这样想。’接下来我又说：‘这太好了。我会十分高兴地向你提出批评。’”

（3）注意说话的技巧。——先表扬，后批评，再表扬。

关于这一点，前面提到过的美国著名的女企业家玛丽·凯·阿什有一番自己的道理：

“我认为，我们大家都有自己脆弱的自尊心，都希望受到表扬而不是受到批评。例如，一个女人买下自己喜爱的新衣服。但是，要是听到有人挑剔那件衣服的毛病，她就永远不会再穿它。相反，要是有人对她说：‘你穿那件衣服太美了，正好把你的身材显露出来。’那么，第二天她不穿这件衣服，心里就会痒痒。”

“在批评前，应当先设法表扬一番，批评后，再设法表扬一番，力争用一种友好的气氛结束谈话。如果你能用这种方式处理问题，那你就不会把对方激怒了。我看到这样一些经理，他们对某事大为恼火时，并将当事人臭骂一顿，他们想让当事人确切地知道，他们对他的行为非常气愤。主张这种做法的人认为，经理应当把怒火发泄出来，让对方吃不了兜着走，绝不可手软。尽管一些研究管理方法的顾问鼓吹这种办法如何如何好，但是我不敢苟同，这只是一种毁灭性的批评，而不是一种建设性的批评。”

玛丽·凯·阿什的话是很有道理的，可以想像，如果别人只是不停地说你这个地方不对，那个地方错了，却只字不提你的优点，你能有什么样的感受呢？

将心比心，在面谈的过程中，一定要注意说话的技巧，采取这种“三明治”式的方法——先表扬，后批评，再表扬。你可以这样来进行，“你的工作干得还是很不错嘛……但是，这其中也存在一些问题……虽然有一些缺点，但成绩还是主要的，相信你会更加努力，把工作干得更出色……”

(4) 该结束的时候立即停止。这也是面谈过程中很重要的一点，当面谈该结束时，无论进行到什么程度都要结束，否则不但会影响到这一次的面谈效果，还会使对方产生厌恶的心理，以至于影响到下一次的面谈效果，“这个人办事怎么这样拖拖拉拉，下一次随便应付两句，快点结束算了……”

当出现下面任何一种情况时，都必须立即停止此次面谈：

- ① 下班的时间到了；
- ② 被考核者出现了倦意；
- ③ 被考核者突然有急事需要去办；
- ④ 谈话陷入僵局的时候。

3. 衡量面谈的效果

在面谈结束以后，还必须对面谈的效果加以衡量，作为以后改过的依据。

衡量效果时，有以下几个问题必须了解、掌握：

- ① 此次面谈是否达到了预期的目的？
- ② 下次再次进行面谈时，应该如何改进谈话的方式？

③有哪些遗漏须加以补充？又有哪些无用的讨论须加以删除？

④此次面谈对被考核者改进工作是否有所帮助？

⑤自己学到了哪些辅导技巧？

⑥面谈中谁说的话最多？自己是否真正注意到对方所说的话？

⑦对于此次面谈的结果，自己是否满意？面谈结果是否增进了双方的理解？

⑧自己觉得下次面谈是否会更加有效？

对于得到肯定回答的问题，下一次面谈中就应该坚持；对于得到否定回答的问题，下一次面谈就必须加以改进。

4.2 绩效考核的效益与风险

绩效考核是组织管理上不可或缺的工具，但也因绩效考核的实施在本质上困难重重，以致它往往陷入进退维谷的境地。

不论型态为正式或非正式，绩效的考核都是重要的管理工具。举凡员工的调任、升迁、加薪等重大决定，都必须依据精确的考核结果。因此，如何在员工日常表现中制定一些明确的绩效评估标准，以期赏罚分明；进一步，据此施行适当的在职训练，再系统地持续绩效的考核工作，这显然是管理上的一大课题。

4.2.1 绩效考核的三方面效益

大体而言，绩效考核工作的效益因个别需求的不同，可以分述如下：

1. 组织方面

一套有效的绩效的考核制度，能将个人工作表现的状况和组织上的策略目标紧密的结合。再者，有效的绩效的考核制度能突显才华出众的人物，为组织未来的发展储备人才，同时又能发现表现较差的员工，及时加以辅导、训练，防患于未然。而绩效的考核工作持续进行所获的结果，正是组织中各种任用决策如升迁、降职、调薪或解雇等最有力的凭证。

总之，对组织而言，绩效考核的任务在于传达信息，使员工能为个人的表现担负起责任。

2. 主管方面

由于绩效的考核能为员工提供按部就班的工作回馈，有助于自我发展；在出现竞争纠纷时，又能有效遏止同事之间的道听途说，以讹传讹。因此，优秀的主管常以公正的绩效的考核，作为与员工之间的主要沟通工具。

进一步而言，主管利用年度考核等正式的绩效考核方式来呈现优良员工的努力表现，具有激励员工多加仿效的正面功效。如此一来，绩效的考核更为员工设定成就的标竿，同时也加强主管和员工间互信互赖的关系。

3. 员工方面

在绩效考核过程中最大的赢家应该是员工，因为经由考核，他们得以获得公平的回馈。毕竟，对员工而言，最迫切想知道的是：公司对我的期望和评价如何？我的优异表现能获得什么奖赏？惟有当考核方式详尽确实，员工才得以确知受赏识的才华所在，并能认清何者有待加强，从而能自我调适、扬长补短。换句话说，如果员工是千里马，则绩效的考核就扮演起伯乐的角色。

4.2.2 绩效考核的负面

如前所述，绩效考核的好处很多，理当普遍运用才是，然而，主管和员工却常裹足不前，因为在施行过程中，某些先天的问题，会使其效益大为失色。

1. 组织方面

在考核过程中，难免造成情绪上主观的评价，一旦形诸笔墨，便成为长久记录，影响员工资历至为深远，难怪主管常避之惟恐不及。

另外，组织常运用考核结果作多方面用途，如奖励或惩戒员工，主管基于这些顾虑，往往措辞委婉，不愿确实考核。通常一项考核事件的曝光频率愈高，主管所遭受的压力也愈大、困扰也愈多。

最后，考核工作一不谨慎，往往落人口实，甚至诉诸法律。若考核过程中不小心牵涉与工作无关的个人，如性别、种

族、宗教等，则考核文件必然担负法律责任，主管更敬而远之。

2. 主管方面

大多数主管都不愿扮黑脸，作反面评量，因此只要遭遇头痛人物，便设法延缓评估工作，幻想问题会自行消失。对员工而言，延缓考核似乎等于认可其偏差的表现，导致他因偏差行为而洋洋得意，更误导他人。

有些主管还顾虑另一问题：被评为劣等表现会对员工造成负面回馈、打击工作信心和士气。在主管人员如此不甘愿的心态下，所做的考核必是含糊混淆，无法对员工造成正面、有效的引导作用。

3. 员工方面

主管的偏见可使员工成为牺牲品。由于主观的成见或员工无心等小差错，都足以产生绩效考核的错误。就员工本身而言，多数认为绩效的考核过程不够周密，往往自己最好的一面难有机会以常态呈现给主管。因此，他们常认为中等评价，如“普通”、“差强人意”、“合乎标准”等，只不过是应付了事，令人泄气的评语罢了。

第 5 章 绩效考核的迷思与指导

案例: 北电网络公司: 考核不会让你吃惊

北电网络公司的员工考核主要分为两个方面，一方面是员工的行为（Behaviors），另一个是绩效目标（Performance Outcome）。每个员工在年初就要和主管定下当年最主要的工作目标是什么。以前北电是每年订一次目标，现在发展的速度变快，市场的变化也加剧，所以北电网络对员工的考核是随时（Ongoing）的，经常会对已定的目标进行考核和调整，每个员工除了和自己的老板订目标，还有可能与其他部门一起合作做项目，许多人都会参加到同一个项目里。所以一个员工的业绩考核不是一个人说了算，不是一个方面能反映，而是很多方面的反馈。除了自己的主管外，还有很多共事的人，手下的人对你的评价，这就是 360 度考核。

对员工的行为和目标的考核因为是经常性的，员工在工作中出现什么不足，会从周围人和主管那里获得信息，所以一般不会出现到了年终总结时，考核结果会让员工非常惊讶（Surprise）的情况，最多是有些不同看法，主管会与员工进行沟通，力求评估能够让员工获得非常积极的认识。

评估有两种功能，一方面是看以前的工作表现和业绩，也反映一个人的能力。另一个方面是看这个员工以后的发展，通过评估过程可以发现员工能够发展的地方，以及现在的工作或将来应该怎么样。北电网络公司许多不同级别的领导层是在评估中发现的，通过评估发现员工的这种潜能，员工有可能被选入发展下一代领导的计划。

北电网络评估的整个过程完毕通常要花两个月时间，大家都非常认真对待评估，这既是对自己负责，也是对别人负责。评估虽然跟员工的薪水挂钩，但是评估只是一部分工作，工资是另外一个方面。员工的工资一个是看个人对公司的贡献，也看整体人力市场情况。

无独有偶，北电网络的评估矩阵和朗讯公司的非常相似。我们可以通过矩阵看到员工的综合考评落在什么区域，也可以知道北电网络对员工的行为和目标要求是什么。

绩效评估结果是员工升职的一个参考。北电网络公司不会事先给个别员工特定考核，但是对待每个升职一定有特定的考虑，这个考虑包括该员工一路上来的表现，也会考虑他的潜能。北电网络认为一个管理者的潜能包括四个方面：一是学习的能力，北电网络认为一名员工的学习能力比他的知识和经验可能更重要，因为市场在发生快速变化，知识不断更新，学习的速度和能力是非常关键的素质；二是去赢得工作成绩的能力，领导不断要善于计划，而且要赢取结果，这也是重要方面；三是去带动影响别人的能力，这是领导者的基本素质，每个经理人要有发展别人的能力；四是对公司业绩的贡献。

要提拔一名员工,可能会对员工有两年的高绩效的要求,这个高绩效包括他的工作业绩和行为表现(Outcome Behavior)。为了使员工积极向上富有朝气,北电网络对员工升职的考核非常严格和科学,以便让员工走上管理岗位就一定成功,所以对待人选还有一个高层评估,公司里更高级别的经理们要会聚在一起和他们交流,来看这个员工各方面的情况。

5.1 绩效考核的迷思

大多数的经理人都了解,有意义的绩效考核标准,是促使员工增加生产的重要因素。但是,许多想要订立这类考核标准的经理人员,都难免遭遇来自员工及其他经理人的抗拒或压力,终于迫使他们放弃这项打算。抗拒的原因通常出自于对绩效考核的几则迷思与神话。

5.1.1 迷思之一: 创意与判断力

你无法评估创意和判断力,因此你无法考核员工的工作绩效。

主管想要评估这些工作性质的绩效如何,的确相当困难;但是,却也很少有公司存在的最终目的只是为了提供创意和判断力。虽然在提供的过程中可能必须运用创意;但是,公司存在的目的仍是为了提供产品或劳务。因此,虽然你无法直接评估创意的绩效如何,但却可以间接的从最后所呈现产品或服务质量可见的改善之中,获得创意的绩效。

举例来说,一家位于台北市东区,销售女性服饰的直销

公司，有一名经理负责监督公司产品目录的制作过程。这些目录详细列出公司生产的针织品、亚麻制品，以及其他可供订购的服饰项目，并且都绘有图案。他的员工包括构思文案撰写人，绘制版面的美工人员，以及设计版面的版面设计人员。以上每项工作都需运用创意及判断力，然而，这位经理是以顾客填写订购单的错误比率来考核员工的工作绩效。她的员工将目录设计得愈好，顾客下错订单的机会就愈少。

5.1.2 迷思之二：团队的工作绩效

没有一种绩效考核标准可以自行其道的。多数有效的绩效考核都使用多种考核标准。

我们再以上述例子来说，这些监督目录制作的经理，只以一种标准来考核员工的工作绩效，那就是客户下错订单的数量减少。员工努力工作使错误率降低，他们成功了。但是，3个月之后，这位经理发现，虽然顾客的抱怨减少了，但一份目录的制作成本却增加了一倍。这表示她原来的考核方式出了问题；事实上，以整体绩效来看，表现并没有进步。因此，通常，经理必须考虑以5~6种标准来考核工作绩效，以免挂一漏万。

5.1.3 迷思之三：外在因素的干扰

这个绩效考核标准有误导的嫌疑，它忽略了不可抗拒的因素。

事实上，没有一种考核标准可以完全排除外在因素。因此，考核标准只能显示绩效改变的结果。它无法说明绩效改

变的发生原因，只能显示发生的时间。

就前述直销公司的例子来看，有些因素是员工无法控制的。无论他们如何努力使订单制作得易于使用，总会有一些顾客把订单填错。这位目录制作经理承认这些限制的确存在，但她仍然维持使目录尽可能地易于了解的制作目标。她向员工解释，即使错误率只降低2%，仍然会有助于改善服务的质量。

5.1.4 迷思之四：精确的标准

我们需要一个更精确的绩效考核标准。

高级经理经常认为繁复的考核标准是必须的，因为他们所从事的商业活动是多角化的。他们尝试采用精确的财务标准，如：预期的资产报酬率等等。

然而，并非所有阶层的经理人员都了解这个考核标准，而不了解的人就会对这个考核标准持怀疑的态度。

最简单的考核标准即是最有效的考核标准，它们和员工每日的实际工作密切相关，这位目录制作经理发现，当她以非常基本的辞句表达考核标准时，员工都能了解；例如：产品的交货期限，每份目录的制作成本、印制数量，以及顾客订购单的出错比率。

5.1.5 迷思之五：时间的迷思

制订绩效考核标准是在浪费时间。

这是因为，总会有些人想出法子来破坏这个考核绩效的制度。如果你以积极且具建设性的方式而不是消极或惩罚性

的方式来考核绩效，你就可以打消有些人想破坏这个制度的企图。

以奖赏代替惩罚。如此一来，当交货期限被延误时，你会以一种积极的方式解决问题。例如：你会问：“出了什么差错呢？我们应该怎么做才能防止这类事情再度发生呢？”相反的，如果你因此而提出解雇或减薪的威胁，你的员工会想尽办法欺瞒你（可以擅改下个月的交货日期），以避免下次绩效考核时受到处罚。当这种情形开始发生，你的考核制度就已经不再具任何效用了。

5.2 绩效考核的具体指导

以上所说明的是，经理人在进行绩效考核制度时可能产生的一些迷思 (Myth)；一旦破除任何一种阻碍绩效考核的迷思之后，你就可以发展你自己的考核制度。下面列有三项可兹遵循的考核标准指导方针：

5.2.1 由目标确定考核标准

每一家公司的每一个工作部门都有一个特定的工作任务：就是提供客户或者公司内部另一个部门某项产品或者劳务。为了能有效达成整体的工作目标，经理人必须将工作目标规划成数个阶段，使员工得以按部就班，逐步达成。除非你能详细列出工作目标，否则你无法订出绩效考核的标准，因为你根本不知道订出考核标准的依据是什么。

一旦你将工作目标规划完成，绩效考核标准的订定就很

容易了。然后，你所要做的事就是监督工作目标是否已被达成。举例来说，工作的最后期限是否如约达成，订单有否增加……等。

5.2.2 由团体确定考核标准

由于经理人坚持个别考核员工的工作绩效，使考核标准的制订与维持变得更加困难。白领阶层员工个人的工作，和其他员工的工作完全无关的情形，即使有也少之又少。即使在生产制造部门，生产自动化日益提升的情况下，员工的工作也不孤立。事实上，今天大多数的人都和其他的员工一起工作，形成一个工作团队。因此，以团队的绩效标准来考核工作绩效是合乎道理的。

当我们以团体的考核标准加以衡量时，绩效考核的工作就容易得多，因此借以考核的资料较易取得，琐碎的计算工作也不再需要，而且员工也更能接受考核，因为考核不是针对个人而设。

5.2.3 随工作改变而改变考核标准

当工作策略变更时，重新检讨绩效考核标准；而且，只要有需要，即须一再检讨。

没有任何一项考核标准是一成不变的。当公司策略改变或是你发现有效的绩效考核方法时，你不应该拒绝丢弃现有的考核标准。

至少每年应有一次针对公司现阶段的策略、工作任务，以及主要的工作目标重新检讨所有的工作绩效考核标准。问问

自己，这些考核标准是否仍然是现阶段重要工作目标的最佳指标。如果无法通过这些检讨的评估标准，请勿迟疑，立即加以变更。

遵循以上这些基本的指导方针，将可以协助你的公司制订及补充一个成功的工作绩效考核制度，并且使每一位员工更进一步迈向个人的工作绩效巅峰。

第 6 章 绩效考核的误区与诊治

案例：索尼公司：学历≠绩效

1946 年 5 月，第二次世界大战以后，两个从战火硝烟中退下来的日本青年——井深大和盛田昭夫不甘虚处乱世，以 500 美元为资本，雇请了 20 个人作帮手，在一座百货公司的废墟上成立了一家公司。50 余载过去了，这家公司业已发展为日本著名的电子设备制造企业，在国际上也享有举足轻重的地位，它下设 72 个子公司，共有 3000 多家工厂分布在 7 个国家，整个企业拥有 4 万多名员工，年销售额高达 50 亿美元，这就是日本的索尼公司。

井深大和盛田昭夫携手创业，风雨同舟几十年，使索尼公司的规模不断壮大，事业蓬勃发展，这在很大程度上要归功于他们独到的管理艺术。

索尼公司信奉惟才是用，尤其是对科技和管理人员的考核使用，主要是看他们的实际才能如何，而不是仅仅重视学历。公司录用人员不管什么工种，提升职务无论职位高低，都要进行严格的考试，公司给一个人分配什么工作或提升什么职务时，主要依据他本人考试成绩的好坏和在实践中表现出

来的能力大小来确定，这在高度重视文凭的日本的确是难能可贵的。

60年代，盛田昭夫曾写过一部书，书名叫做《让学历见鬼去吧》。书中，他据事论理，斥责了日本流行的以名牌大学出身来评价人的观点和做法。他说，他宁愿将索尼公司的所有人事档案统统烧毁，以杜绝公司因学历问题而产生的任何歧视。盛田昭夫是这样说的，也真的这样做了，他的魄力和独到的见解在日本引起了极大的轰动，他也因此而博得了勇于打破传统框框的赞誉。

这样，索尼公司逐渐形成了成龙配套的人员结构体系。当公司发展到了1.7万多名雇员时，科技人员已达到3500多人，占22%；管理人员有1000多人，约占6%，科技人员中，科研人员、设计人员、制造技术人员各占1/3，力量大体均衡。总公司设有中央研究所和技术研究所，研究人员不仅负责开发研制新产品，还要在理论上加以探讨提高。索尼公司每年的科研费用占总销售额的7%，而许多其他公司只占3%~5%，难怪索尼公司开发新产品总是遥遥领先呢！

索尼公司不仅拥有众多的科技人才，还特别重视选拔和配备具有高度创新精神的经理班子。井深大和盛田昭夫在选拔公司高级管理人员时从不雇佣仅仅能胜任某一具体职位的人，而乐于启用那些具有不同经历，喜欢标新立异的闯将。有一次，索尼公司聘用了一名职员，完全是因为他出版了一本英文诗集。公司从来不把能人才子定死在一个岗位下，而是坚持合理流动，为他们能够最大限度地发挥个人的聪明才智提供机会。在这样一个人才管理的制度下面，索尼公司的人

们特别乐于承担具有挑战性的工作,人人积极进取奋勇争先,整个企业始终充满了生机和活力。

6.1 考核的误区与诊治

“金无足赤,人无完人”。考核者在考核过程中难免会犯种种错误,尽管许多人是在不经意之间踏入了这些误区,但还是严重影响了考核的效果。而要超越这些误区,就必须对它们有一个清楚的了解。

6.1.1 定势误差

《三国演义》是东方中国的一部古老智谋全书。看过《三国演义》的人都知道,诸葛亮在用人问题上有许多精辟之论和过人之举。但是,他对魏延的处理,却不能不说是一大失误。

魏延慕刘备之名,在长沙杀了上司韩玄,救了黄忠,投奔刘备。但孔明一见魏延就要把他杀掉,理由是“食其禄而杀其主,是不忠也;居其土而献其地,是不义也;吾观魏延脑后有反骨,其后必反,故先斩之,以绝祸根。”

由于刘备的保护,孔明当时未杀魏延,但是却一直对他抱有成见,另眼相看。平时有什么硬仗、险仗和诱敌诈败,记不了功劳的仗多派魏延去打,而对魏延多次提出的军事建议却不屑一顾。

孔明对魏延一贯不满,魏延不会没有觉察,但他始终听从孔明的指挥。平西川、争汉中、擒孟获,魏延屡建战功。北

伐中原时，魏延是孔明帐下一员大将，曾斩王双、战张郃、诱司马，功绩无人可比，但孔明全不念其功劳。尤其错误的是，他死前在没有根据的情况下，就断定身后魏延必反，暗中安排马岱斩杀魏延。

孔明斩杀魏延，不是出于个人恩怨，而是源于他思想方法上的不足。用现在的话来说，魏延是一个开拓型的人才，孔明的思想则倾向于保守。并非思想保守的人和开拓型的人必不能共事相处，问题在于，孔明坚持用他的思维去衡量别人，以至于对不同性格的人产生了误解。

又如，校尉廖立非常自负，自认为他的才能只逊于孔明，感怀才不遇而口出怨言，孔明闻其怨谤之言，并不去细察其人的长处和短处，而是根据自己头脑中固定的思维模式立即将其撤职，废为庶人。

用同样的思维模式去看魏延，自然处处看到他的毛病，魏延因为自己的作战方案不被采纳而发泄的某些怨言和牢骚，就有可能被看做是心术不正，身后必反的征兆，一想到魏延若反，则无人可制的情况，谨慎一生的孔明于是定计斩杀了魏延。

魏延被杀，可以说是定势误差的典例。

由此可以看出，定势误差是指人们根据过去的经验和习惯的思维方式，在头脑中形成了对人或事物的不正确的看法。

这种错误，在考核中是经常出现的。例如，一些年轻的考核者根据自己的生活经历，总认为老年人墨守陈规，缺乏进取心，压制年轻人；而一些老年的考核者则按照自己的经验，总觉得年轻人嘴上无毛，办事不牢，举止轻浮。在这种

思维定式的影响下，做出来的考核结果必然会发生偏差。

既然定势误差会给考核工作带来消极的影响，那么，在考核的时候，一定要注意这个问题，必须根据被考核者的实际情况，客观地做出判断；而不能按照自己头脑中已经形成的思维模式，来进行评价。

6.1.2 首因错误

有一家工厂在选聘厂长的时候，发生过这么一件事：经过前面一系列激烈的竞争，最后只剩下了两位候选人（我们不妨称他们为甲和乙）。按照事先规定的程序，他们还要在全体员工大会上发表自己的施政纲要，最后由员工投票来决定最终的人选。

这两个人在能力、业绩、人际关系方面不分仲伯，但从工作经验上看，甲却比乙丰富一些，因此，选聘委员会认为甲当选是肯定没有问题的。

演讲那天，甲和往常一样，穿着工作服就来到了会场，而且可能是熬了夜他上台时满脸倦意，给人一种萎靡不振的感觉；而乙则相反，他特意修整了一番，穿着笔挺的西服，精神饱满的上了台，让人一看就觉得他信心十足。

看到这里，不用往下说，想必大家都能猜出最后的结果。不错，乙以压倒多数票当上了厂长，而甲却落选了。

为什么会出现这样的结果呢？

道理很简单，甲给人留下的第一印象太差了，所以尽管他确实要比乙强一些，但员工却认为他不如乙。像这种由于对被考核者的第一印象不佳或良好，以至于在以后的考核工

作中对他的评价偏低或偏高的现象就是“首因错误”。

这种错误，在考核工作中常常表现为“以貌取人”。虽然一个人的外貌与其品德、能力等并无必然的联系，但是一些考核者却往往会情不自禁地把两者联系起来，尤其是考核者与被考核者初次见面，如果见其仪表堂堂，声音洪亮，心中的好感就会油然而生，考核中最易发现他的成绩，即使有时候有一些小毛病，也会找出理由来替他开脱，“这项工作太难了，所以他才没有出色地完成……”，“这是他一时疏忽，要是再仔细一点，肯定就不会犯这种错误”，“智者千虑，必有一失嘛，人哪能不犯错误”……

相反，如果见其相貌平平，沉默寡言，蔑视之情也就随之而生，考核时则最易发现他的缺点，对于成绩也是不以为然，“这是他运气好，要不然工作肯定砸锅……”，“这又不是他一个人的功劳，要不是别人帮忙，他能完成这项任务才怪……”，“愚者千虑，必有一得嘛”……

首因错误同样会给考核工作带来消极的影响，使考核结果不能正确地反映被考核者的真实情况。为了避免这种错误，考核时就不能有先入为主的印象，评价时就不能带有自己的主观愿望，也应该从实际情况来做出准确地评价。正如美国国际管理顾问公司总裁马克·麦科马克在介绍他如何观察人、了解人时所指出的那样，“……千万不要有先入为主的印象。通常人们总相信首次印象，但是除非经过深思熟虑，否则不要轻易地建立首次印象；当别人给你留下印象时，也不要随便作为信条加以肯定，否则，你以后一定会后悔……”

6.1.3 从众心理

索罗门·阿希曾做过这样一个实验：他把被试者编成7—8人的小组，让每个小组成员坐在一间屋子中，对两张卡片进行比较。一张卡片上画有一条直线，另一张卡片上则有三条长度不一的直线。

实验中，阿希要求被试者只需大声说出右边三条直线中哪一条与左边的单线长度一样即可。

从实验中可以看出，右边卡片中各线之间长度差异是相当明显的，在一般情况下，判断错误的人不会超过1%。但是，如果该小组的其他成员都故意给出错误的答案，那么会出现什么情况呢？阿希对此很感兴趣。

于是，他在每个小组中只安排一个不知内情的真被试者，而其他成员均是他的实验助手。座位的顺序也预先安排好，那位真正的被试者被安排最后一个说出自己的判断结果。

实验的前两轮，阿希没有加以干扰，所有被试者回答得很正确。从第三轮开始，第一个被试者做出一个明显错误的回答，回答说“C”与“X”长度一样，第二个被试者继续给出同样的错误答案，其他人的回答也都一样。现在，轮到最后那个真正的被试者了。他知道“B”与“X”长度一样，可是其他人却都说“C”，自己该怎么办呢？——“是说一个与大家截然不同的答案呢？还是与大家的意见保持一致，尽管这个答案明显是不对的？”

经过多次实验，表明35%的被试者顺从了小组其他人的意见，也就是说，虽然被试者明知这样回答是错误的，但为

了与其他成员意见一致，他还是顺从了这一回答。

从这一实验中我们可以得出什么结论呢？可以看出，有相当一部分人存在着“从众心理”，他们总是避免与大家明显的不一致。

考核的过程中，这种事情也时常发生。当大家都对一个人做出“不好”的评价时，即便你很欣赏这个人，可是为了不引起众怒，你很可能也做出“不好”的评价结果。

为了防止这种现象的发生，在考核的过程中，考核者要切记应当独立的做出自己的判断，而不要盲目去随从别人。

在这方面，索尼公司的总裁盛田昭夫给我们做出了榜样。日本的索尼公司，在其创业的第一年（1945年），销售额仅为6944美元，利润只有27.80美元。到1946年底，它的雇员还不足35人。时隔30年后，到1975年，索尼的销售额已达到13亿美元，其商标已经在170多个国家和地区注册，它的名字在世界上家喻户晓，在法国、英国、美国和其他许多地方，都设有索尼工厂，雇员也超过了2万人。

索尼能有这么骄人的业绩，和它的总裁盛田昭夫不盲目地追随潮流——按学历来评价人无不有关。

6.1.4 光环效应

中国的《列子》中记载了这样一个寓言故事：有一个齐国人，打柴时丢了一把斧头，他到处寻找，也没有找到。他猜测：一定是隔壁那家的儿子偷去了。当他带着这种情感去观察时，他觉得那人走的姿势，像是偷斧头的；看那人的面部表情，像是偷斧头的；听那人说话的声音，也像是偷斧头

的。总之一句话，那人一言一行，一举一动，没有一点不像是偷了斧头。于是，他肯定地说：“那斧头一定是这小子偷去了！”

过了几天，这个人又上山去砍柴，巧得很，在一个山沟里发现了一把斧头。他拿起来仔细一看，正是自己丢的那一把，想了想，原来是上次到山上砍柴时，丢在山沟里了。第二天，他见到隔壁人家的儿子，留心看时，觉得那小孩的动作神态，没有一点像是偷斧头的样子。

“齐人失斧”中齐人所犯的错误，我们今就称之为“光环效应”，也就是说当你对一个人抱有成见时，不论怎么看，总会觉得他很不顺眼；相反，当你对一个人心存好感时，就会觉得他无论干什么事情都正合你的心意。

在考核的过程中，如果不注意这个问题，往往会带来不良的后果。三国时，孙权初见庞统，就因为掺杂了个人感情，从而错识了良才。庞统去见孙权之时，自恃有真才实学，所以谈吐狂傲，言辞间不时流露出对周瑜的不敬，这使孙权深感不悦。正是这种感情上的好恶，孙权轻率地认定庞统是个“狂士”，从而拒绝收用，使这位与诸葛亮齐名的凤雏庞统，从孙权帐下郁郁而去。

由此可见，考核的时候，一定不能带有感情色彩，尤其不能对人抱有成见。美国著名企业家爱德华·利伯对迈克尔·欧文斯的态度，则很好地说明了这一问题。

19世纪末，利伯是一个玻璃制造商，拥有一家规模不大的企业——新英格兰玻璃公司。利伯与其他玻璃制造商一样，渴望公司能发展壮大，成为美国玻璃制造业界的巨擎。

当时,欧文斯只是新英格兰玻璃公司一名普通的员工,同时还是当地颇有声望的工会领导人之一。

在一次罢工运动中,欧文斯鼓动工人反动利伯,要求增加薪水、缩短工时并改善条件。这次罢工迫使利伯把公司迁往另一个城市。但利伯在把公司迁走之时,不仅没有开除欧文斯,反而把他带到了新厂所在地,加以重用。

原来,在罢工期间,欧文斯曾代表工会与利伯举行谈判。在双方唇枪舌剑的交锋中,利伯发现欧文斯不仅血气方刚、敢说敢干,同时还是一个在玻璃生产和技术的改进革新方面不可多得的人才。因此,他不仅没有因为欧文斯带领工人与自己作对而怀恨在心,反而起了爱才之意。所以,在乔迁公司之时,特意带上了欧文斯。

到新地方后,利伯开始注重发挥欧文斯的才干。他不计前嫌的宽宏大度深深感动了欧文斯,他们开始了真诚地合作。

3个月后,欧文斯向利伯提出一连串的建议,并被利伯全部采纳,根据这些建议制定的措施使公司大受裨益。利伯也更加器重欧文斯,重任他为吹玻璃部门的监工,两年后,再次提升他担任了业务部门主管。

此后,利伯一直不遗余力地在各方面支持欧文斯对玻璃制造工艺的改进,而欧文斯也不负厚望,他一次又一次成功的技术革新,使利伯公司成为全球闻名的大型企业。

试想一下,如果当初利伯对欧文斯抱有成见而不去重用他,那么利伯本人绝不会取得后来引人瞩目的成功。

6.1.5 中心化倾向

在上大学的时候，每次考试成绩出来以后，我都会发现一个奇怪的现象：班里大部分同学的成绩都集中在“良”和“中”，只有极个别的是“及格”，同样，拿“优”的人也很少。对此，大家都非常不满，“老师也真是的，为什么总要按正态分布来评定我们的成绩，只要答得好，就应该给高分嘛……”

后来上班工作了，我发现公司所作的考核结果竟然和学校里的考试成绩惊人的相似：大部分人都集中在中游水平，只是小部分人分布在两端。

公司里，这种现象是很普遍的。经理们总是信奉“枣核理论”——即大部分人的表现都一般化，表现极好和表现极差的人只是少数。在这种思想的指导下，他们做出来的考核结果自然也就“两头小，中间大”了。

其实，这样做带来的结果是非常不好的，大部分人都集中在平均水平，以至于比较不出他们之间的优劣差别，考核也就失去了意义。

所以，在考核的时候，一定要抛弃这种错误的思想，而应该严格地按照考核标准来进行评价，达到什么样的要求，就给予什么样的结果。

对此，我们不得不提及美国麦考密克公司。由于公司创始人 W. 麦考密克的经营方法落后于时代，所以尽管他苦心经营了许多年，但公司还是渐渐变得不景气，以至于几乎就要倒闭了。

此时，W. 麦考密克得病去世，公司总裁由 C. 麦考密克继任。这位新总裁胸怀壮志，表示不把公司搞好决不罢休。

所以，他一上任就向公司的全体员工宣布了一条与以前截然不同的措施：任何员工，只要工作达到了既定的要求，就可以拿到相当于工资 10% 的奖金。而在以前，这笔奖金只是考核成绩排在前面的几位员工才能拿到。C. 麦考密克还号召大家：“本公司生死存亡的重任落在了诸位的肩上，希望大家能够同舟共济，协力渡过难关。”

员工们听到这项新措施之后，开始都非常吃惊，但转而对年富力强的新总裁的做法表示由衷的感谢——这么一来，只要自己努力工作，就可以多拿薪水；而不像以前，只是少数几个人才能拿到奖金。从此，公司士气大振，上至总经理，下至普通员工，大家都努力。不到 1 年时间，公司就扭亏为盈了。

6.1.6 不以身作则

上个月，莱瑞·伯得才由其他部门调任作了公司人力资源部的经理。正所谓“新官上任三把火”，莱瑞·伯得一上任，就采取了一系列改革措施，其中一项就是严格考勤制度。

但是一个月下来，效果却不太明显，员工们迟到的现象还是时有发生。为此，莱瑞·伯得对专门负责考勤的主管很不满意，“你是怎么搞的，为什么公司的制席不严格执行呢？”那位主管听后，满脸委屈，支支吾吾地回答：“不是我不严格执行，只是你每天……”

还没等主管说完，莱瑞·伯得就已经明白是怎么回事了。

原来，他以前是搞业务的，因为要经常出去洽谈客户，所以到公司坐班就不用那么准时。虽然现在调到了人力资源部，但是养成的习惯却没有完全改掉，所以上班还是很准时。“人力资源部的经理都不按时上班，又怎么能去要求普通员工呢？”莱瑞·伯得体谅到了这位主管的难处。

像莱瑞·伯得这种考核中不能“以身作则”的例子还有很多。一些经理总是认为那些考核制度是针对普通员工制定的，自己的任务就是严格监督员工的执行情况，至于自己遵守不遵守，则是另外一回事。

孰不知，在考核制度面前人人是平等的，如果自己都不能遵守，又怎么能要求员工去遵守呢？

所以，在考核过程中，一定要“以身作则”，起到表率作用。这样，才能有效地对别人进行考核。

曹操“割须代首”的故事，讲得就是这个道理。《三国志》中这么记载：建安三年四月，曹操率军征讨张绣，出发之前，立下军纪“士卒无败麦，犯者死。”就是说，在行军途中，不能践踏田地里的麦苗，违反者就要被处死。

可是有一天，曹操自己骑的战马因受到惊吓而闯入了麦田，踏坏了一片麦田。于是，曹操就让专门主持军纪的主簿来议罪。主簿答道：“《春秋》有言，罚不加尊，丞相岂敢议罪。”

曹操听后，非常生气，说：“制法而自犯之，何以率下。”说完，就要拔剑自刎，幸亏部下及时劝阻，最后才割下一绺头发来代罪。在那个时候，头发被看作是受之于父母，所以和脑袋一样重要。曹操能割下一绺头发，也算是很重的处罚

了。

从此以后，凡是曹操颁布的命令，部下都是尽心尽力地去执行，再也没有人敢轻易违背了。

6.1.7 对比误差

俗话说，“物以类聚，人以群分。”人们总是喜欢和那些与自己性格相似的人在一起相处。

在考核的过程中，一些人也往往如此。他们总是把自己的性格、能力、作风等等拿来和被考核者对比，凡是与自己相似的人，总是不由自主地做出较高的评价，相反，对那些与自己有些格格不入的人，就会情不自禁地做出偏低的评价。

例如，主管是一个非常严谨的人，那么，他就会认为那些做事一丝不苟的员工，在各方面的表现都很出色；而那些不拘小节，粗线条性格的员工，各个考核项目，都可能得到低分。

像这种，由于“以己度人”，从而做出不正确的考核结果的错误，就是通常所说的“对比误差”。

虽然犯这种错误的人，大多数都不是故意的，但是，它确实影响到了考核结果的正确性。

那么，如何避免这种“对比误差”呢？从通用电气公司选拔继任者的例子中，我们会得到一些启示。

1992年，世界著名的通用汽车公司亏损23亿美元，IBM亏损5亿美元，而有着百多年历史的美国通用电气公司（GE）却是“风景这边独好”。人们都说，如果在1980年公司换届时没有选好总经理，通用电气公司也许会步两位“巨

人”的后尘。

1973 年，通用电气公司的董事长兼总经理琼斯走马上任。他本人是个头脑清醒又充满自信的企业家，并且是美国政府的座上客——当时的总统卡特曾邀请他入阁。但是由于当时他尚未完成选定总经理继任者的任务，从而拒绝了卡特总统的盛情邀请。

琼斯认为，总经理的选择是件头等大事，不能选择自己的“复制品”，即下任的总经理，一定要选择和前任作风、性格都有很大不同的人，只有这样，才能保持公司在变革中求生存，求发展。不然，总是选择一种类型的人，企业就会老化，没有创新。

心中有了继任者形象模式之后，琼斯就指示人事经理给他提供一份可能继承人的名单。他立即得到了一份有 96 名候选人的名单。

让琼斯感到惊讶的是，有一位他认识的别具一格、很有才气又有潜力的年轻人竟然榜上无名。这个人就是后来中选的他的继承人杰克。

琼斯很不解地问人事经理为什么不把杰克列入名单，人事经理回答道：“他太年轻了，不符合通用电气公司的传统模式，而且他在中层干部中不是那么听话的人”。

琼斯非常不同意他的看法，立即把杰克补入了名单。经过一番筛选，最后只留了 11 个人。

经过 3 年多的酝酿思考之后，他开始任命这些候选人为各主要部门的行政主管，全部由他直接负责。又经过 4 年的考核研究，到 1978 年，琼斯开始考核候选人的人际关系。

通用电气公司的传统考核方式是“飞机上交谈”，即在飞机飞行过程中把每位候选人分别唤到董事长跟前，进行个别交谈，事先不告诉谈什么，而且谈话内容也要求绝对保密。

每次琼斯都点起雪茄，向候选人提问：“我俩在同一架飞机上，飞机即将失事，你看谁来担任公司的董事长和总经理？”此时，多数候选人不知所措，显得紧张、吃惊又莫名其妙，而且回答的模式也非常相似。只有杰克的谈话出乎他的意料，杰克表示，这一职务没有什么吸引人的地方，它过于流于形式，各方牵扯太多，不具有足够的决策职能，不能充分发挥总经理的作用。

琼斯经过了3个月的思考，又进行了第二次“飞机上的悬谈”。这次悬谈与上次不同，是事先通知的，因此每人都带有厚厚的笔记本。这次提问的主要内容是谁最胜任此职。多数人没有把自己列入，因为一旦列入，就必须深入地讨论目前存在的问题，怎样解决以及种种不经营战略问题，那就会容易暴露问题而使自己处于被动地位。而杰克对这种挑战具有浓厚的兴趣，他对公司未来的改革表示出很大的决心和信心，对种种问题都提出了自己的看法，令琼斯深表信服。

经过4年考核之后，琼斯决心把公司的领导权交给那个被人们称为“年轻又有点狂妄”的人。公司的一些前辈闻讯纷纷表示不同意见，认为杰克不是通用电气公司的“主流”，他还缺乏社会威望，也没有上过《财富》杂志的封面，又是个作风粗糙，缺少耐性的人。

是维持“老传统”选择多数人没意见的人当总经理？还是选择这个有开拓精神却遭人责难的年轻人？琼斯面临巨大

的考验。又经过反复调查，多次考核的1年之后，琼斯正式向董事会提出了杰克和另外两个人为候选人，并强调杰克的“与众不同”。

杰克和其他两个人被任命为副董事长。

又经过15个月的密切接触，董事们开始喜欢杰克了。1974—1980年，整整7年的心血总算快有结果了。

1980年11月，为了防止走漏风声，董事会人事委员会在远离总部的一个地方召开人事评鉴会，决定杰克成为琼斯的接班人。当时，杰克刚刚45岁，成为美国通用电气公司百年史上最年轻的董事长、总经理。

正是由于琼斯没有按照自己的“模子”去选择继承人，而是选择了具有开拓、创新精神的杰克，这才使通用电气公司更加发展壮大起来。

6.2 绩效考核失败原因剖析

乔治·欧第昂在其所著《目标管理》一书中指出：若考核标准语意含糊，则在绩效考核中会存有两种缺失：主观的效果与成见的效果。

6.2.1 主观的效果

主观效果系指主管倾向于高估他喜欢的员工。有一些原因会造成下列倾向：

(1) 过去的记录。因为某人早年表现良好，于是前不久的表现也被认定不错。而且，这种推定有被运用至现阶段考

核的倾向。

(2) 相容性。我们都会有一种倾向，对态度、性格合你心意的人考核过高。那些同意我们见解的人，那些在我们说话时频频点头的人，还有更好的是那些把你的话作笔记的人，都会得到比其工作表现要好的评价。

(3) 近期效果。某人在上星期或昨天的一次特殊表现，可能抵得上整年平平的表现。

(4) 独具一项特殊条件的人物。能言善道的人、仪表不凡的人、拥有高等学历的人，或者是主管的校友，其所获评价可能比其他不具此等条件的人要高。

(5) 盲点效果。主管不察某些或某类缺点，因为那正是他自己的缺点。例如，主管对会计工作有兴趣，可能会高估了另一个实际上太过琐碎的人。

(6) 高度潜力效果。我们有时仅凭文件记录判断一个人，而不重视他对组织的贡献。

(7) 无怨言的偏差。如果主管所持的哲学是“没有消息就是好消息”，没有抱怨而且事事都称好、称是的员工就可能一帆风顺。

6.2.2 成见的效果

这和前面所说的主观效果相反，有低估某人绩效或表现的倾向。可能的情况如下：

(1) 完美主义的主管。主管的要求过高，以致时常对某人失望，也就是低估了他应得的评价。

(2) 员工唱反调。对时常提相反意见的员工，主管容易

把个人的恼怒加诸他身上。

(3) 特立独行效果。尽管平时主管对不服从的人都会说些好话恭维两句，但到了考试时可就不同了。特殊分子、不懂服从的人，考试成绩就比其他人要低得多。

(4) 弱队的一员。弱队里的好球员，他所得的考试成绩要比胜队球员来得差。团队的强弱，影响出头机会的多少。

(5) 朋友效果。主管对某人不甚熟悉，常就其所来往的朋友好坏作间接判断，准确度可想而知。

(6) 骤变的效果。最近的一次失误可能使几个月的优异表现付之东流，到头来考核比应得的还要低得多。

(7) 人格特征效果。员工如果太骄傲、太性急、太软弱、太被动，或者缺乏其他主管所认为好员工应具备的特质，则考试成绩会较差，却未必因为工作表现不佳所致。

(8) 自我比较效果。主管支持某项工作，而某人正巧在这项工作上做法与主管不同，那么，某人的考核成绩可能比其他不曾插手主管工作的人要差。

6.2.3 实施困难的七大原因

观察目前企业界的一般做法，很容易发觉绩效考核并未受到应有的重视，效果不佳的原因显然在于不了解绩效考核的真正目的及做法。许多企业在绩效考核上实施困难的原因有：

(1) 企业经营者并不重视绩效考核制度。即使企业建立了绩效考核制度，也因固守集权式领导、不肯授权、不愿将考核结果做多元目的之运用等原因而大打折扣。这种为制度

而制度，不是为管理而制度的作风，是绩效考核制度失败的重要原因。

(2) 绩效考核标准的设计不良。由于各公司或部门的性质、规模、目标等条件皆不相同，因此考核的项目亦应有所差异。然而许多公司直接抄袭其他公司的考核表，未考虑考核内容是否周延，有无重复，即不论部门、职位一律通用；当然，我们很难确保这种绩效考核方式会有效！

(3) 考核态度、方法不当，导致结果失真。其可能原因包括：①考核者不负责任。一则由于本身工作忙（通常只是借口），而委托他人办理考核工作；二则由于再努力于考核，仍难免有疏忽或不公平之处，为减少员工不平，干脆采取轮流分配方式评定成绩。②官僚乡情的作风。这使得私谊重于公义，人情优于公务，以至于不能公平合理。

(4) 受评者对考核漠不关心。许多员工误解绩效考核的目的；事实上，考核会协助他们将工作做好。这些员工因而采取不服从或不合作的态度，他们常产生被“整”、被“报复”的错觉，拒绝提供有关资料与信息，而无法专注于工作方法、技术的改进。

(5) 特权阶级的干预，使考核失真。特权阶级者，往往在进行考核作业时，自恃其特殊身分而作无理的要求，例如加薪、升迁等。而在另一方面，人事部门的人员或考核者，却又常惧于权势或刻意逢迎，不依据实际情形考核，不仅考核制度无法建立权威性，也打击了员工的工作士气。

(6) 考核标准已过时，忽略员工的反应。由于时间、社会价值观念或公司状况的改变，考核办法恐怕不合时宜了，

如：考核的程序或方法是否合理？考核结果是否真正能够反应实际状况？考试成绩的运用是否适当？这些问题都可由考核者或受考核者的反应中察觉。

(7) 考核难以公平合理，造成偏差、误解。

其主要原因是：

①技术上的困难。包括考核表的内容不当；考核的标准不合理；考核的结果运用不当。

②人为因素的困难。包括被考核者中有特权阶级存在；考核者的考核技术不够；考核者主观因素造成的不公平；被考核者本身未能表现出实际状况，以致造成考核者的偏差、误解。

以上各种因素，皆可能造成考核及考试成绩的不公平，而不公平现象的发生，会引起很严重的后果，例如员工因此而工作懈怠、情绪低落，或者引起纠纷、争执等。

6.2.4 制度·人·回馈

学者们对绩效考核失败的原因曾加以分析，大概可分为三项：

(1) 制度本身。考核与辅导的目的冲突；考核标准无法明确化，人格特质的选择不当；考核方法的不当；有些绩效无法量化；高级主管的态度不积极；无法运用到人事决策上。

(2) 考核者和被考核者。考核者本身的因素会影响到绩效考核的有效性：如将工作上的某些表现类化到其他方面；喜欢以人与人作比较；常以第一印象为主，与我同类者得高分；不管表现均评为中等。太严苛或者太仁慈。被考核者常见的

行为就是防御和抗拒、贬损与否认。

(3) 回馈无效。遇到下列情形，回馈不会有任何作用。因为害怕惩罚，员工将拒绝提供资料与信息，时效上来得太晚；无法控制需要改变的事项；衡量的是不正确的变数，需花太多的精力；只强调员工所犯的过错。

6.2.5 减少失败的实施程序

为了避免前面所叙述的各种失败因素，人事部门或考核者必须从绩效考核制度的设计、执行到回馈，均力求谨慎小心、客观公正，以免掉入前面所提的各种陷阱。要求绩效考核的建立与实施，既有效率又有效果，好的制度是迫切需要的；同时，必须改善主管与员工之间的关系，然后举行一个和善、坦诚的回馈及面谈。下面就提供一些可以减少失败的方法和实施程序：

(1) 在员工进入公司前的指导阶段，即告知绩效考核程序。

(2) 决定绩效考核的目的，是为了考核？为了训练？为了薪资的调整？还是为了人员的成长与发展？

(3) 依不同之目的和工作内容，找出考核标准。这些标准要和工作相关，有客观的资料与信息以作为考核的根据。

(4) 依不同的工作性质，决定各工作及人员的考核时机。

(5) 决定考核的方法及实施程度、步骤。

(6) 找出考核的因素。这些因素要能代表工作的内容，而非一般的人格特质。

(7) 决定出执行考核的人员。他要接受训练，以防止一

些偏差；要能了解工作内容，才能评估出优劣；最重要的是，他要清楚地知道考核的目的为何。

(8) 建立正式回馈制度，让员工知道考核的结果。

(9) 让考核者和被考核者有面谈的机会。面谈的目的不在争论考核的结果，而是对未来的绩效提出建议性的意见，以帮助员工成长和发展。

(10) 与被考核者设定下次绩效改进计划的目标、方法及衡量标准，主管则需扮演辅导者的角色。