

# 绩效管理操作规程

## 一、绩效管理的意义

从组织意义上讲，绩效管理提供客观、公正衡量个人贡献的标准，与薪酬等人力资源因素相连，塑造积极向上的企业文化和价值观，实现对个人价值的激励。

## 二、绩效管理系统中人力资源经理与直线经理的角色分工

### 1. 人力资源经理

- ① 开发绩效管理系统；
- ② 为评估者及被评估者提供培训指导；
- ③ 监督与评价该系统的实施；
- ④ 参与规划员工发展。

### 2. 直线经理

- ① 设定绩效目标；
- ② 给员工提供绩效反馈；
- ③ 与员工进行绩效面谈与评估；
- ④ 参与规划员工发展；
- ⑤ 针对绩效考核系统向人力资源部提供反馈。

总之，人力资源部制订考核政策，相关部门根据具体工作岗位的职责与性质制定切实可行的考核办法，而后由人力资源部监督考核。要求人力资源部深入到每一个部门的每一个岗位去熟悉每一个工作环节是不现实的。绝非推卸责任，而是综合工作职责与工作效果因素考虑。希望在这一点上，直线经理及各级考核负责人能予以理解。

## 三、绩效考核标准的建立（考核指标的设定）

由人力资源部设定公司层面的绩效标准，以此作为各部门的参照依据。更重要的更应该是各部门结合本部门或岗位的情况自行制定绩效标准。这样做的好处在于：

1. 可以充分考虑各部门的工作特点；
2. 一个好的绩效标准，是上司与下属共同制定的。这样，下属才有可能认可这个标准，才能自觉、自愿、发自内心地去达成这个绩效标准。
3. 可以适应变化。部门里可以随工作目标、工作职责、工作关系甚至工作条件的变化及时调整绩效标准。

制订绩效标准应有针对性地考虑必须性和达成的可能性！最理想的做法是上司根据每一位下属的现状并根据达成其目标所需要的能力、态度等关键要求来为每一位下属分别制订不同的绩效标准。

值得注意的是，过多定性化指标的存在将会导致考核人在实际考核过程中随意地主观判断，丧失了考核工作的严肃性与有效性。考核指标应尽量以可量化的、可实际观察并测量的指标为主，同时，考评的指标应尽量简洁，在数量上无须过多、过繁，过多的指标极易导致考核组织者工作量的骤增，并且难以区分各考核指标之间的权重对比。另外，对管理者的考核还须加上对其管理技能的考评。

人力资源部提供的绩效标准模板涉及十项态度十项能力，附加说明提到了模板仅供参考。事实上人力资源部给出的只是一个框架，绩效考核指标的选择及各指标所占权重是有必要据部门或工作岗位的工作性质及实际情况予以调整的。人力资源部不可能为每个部门或岗位设计非常具体的考核指标并设定权重，因为最了解本部门或岗位实际情况的还是部门经理或岗位主导。一个大公司内有几十种甚至上百种不同的绩效考核表都是正常的。举例，人际交往能力对销售员很重要，但却不宜于作为对研发人员的考核指标。类似的能力我们可以说出几十种，但实

实际上需考虑必要性及重要性。否则，考核的意义不大，无形中也会增加考核的难度。总之，主动权在职能部门，人力资源部只是辅助。

当前业界绩效考核多以目标管理为主，可遵循以下要点：

### 1. 确定绩效管理体系框架（人力资源部）。

基本上分三部分：工作计划执行情况、态度、能力。一般情况下，工作目标（计划完成情况）占考核权重应占（60-70%）；考核框架中的态度、能力等辅助因素占（30-40%）；前者突出定量，后者侧重定性。对于态度和能力的所占比重，可据公司（部门、岗位）发展的不同阶段做相应调整。

有一点值得说明，绩效考核因素不可避免地会涉及"态度"和"能力"，有必要对其中的具体评估要素进行定义。这里要符合"能量化的要量化，不能量化的要细化"原则。否则只是笼统地标明"团队精神"、"工作效率"极易引起歧义、误解或不同的理解。试想，如果绩效评估时，评估者们分别采用不同的尺度，按照各自的理解给下属评估，造成错误和混乱是必然的事情。所以人力资源部为各部门提供的绩效考核评估指标中涉及"团队协作精神"、"责任心"、"沟通能力"、"协调能力"等，基本上都予以了简明扼要的定义。对评估要素的定义不但需要中层经理知道，也需要下属事先了解。评估要素的定义，实际上就是中层经理对下属的绩效期望，具有十分重要的导向性和规范性。定义是在向你的下属表明：他怎样做是好的，怎样做是不好的。如果你的下属事先并不知道这些定义（即绩效期望），你怎么能够事后这样评估他们的工作绩效呢？当然，以上提到的是"态度"、"能力"，对于工作目标有同样的情况。工作目标确定了，质量标准、规范是什么。另外，绩效标准是否可行并易于操作也需考虑。月考核表中不宜涉及能力考评（涉及"沟通能力"、"协调能力"、"承受压力能力"、"学习创新能力"等），很想想象员工的能力会在一月内有较大幅度提升，所以我们每月考评的意义并不大。这样的绩效标准可以放到季度或半年考核中考虑。

### 2. 确定工作目标（各业务部门）。

#### ① 方式

由公司目标层层分解至部门再至岗位。"人人有事做，事事有人做"，一是保证工作饱满，二是避免重叠和空白。确定目标时应包括要做的和希望其做的工作，略含理想色彩。

#### ② 难度

在此过程中，存在一线经理目标制订的难度问题，需注意掌握自下而上与自上而下相结合的原则。此过程中可能会"讨价还价"现象，可以适当宽松，辅以较及时的反馈和辅导（加大工作检查和监控力度）方式弥补，如每天或每周，同一岗位横向比较。

#### ③ 技巧

值得一提的是职位说明书，这是目标设定的依据。职位说明书中对描述基本上涉及了该职位工作的各个要点及整个工作过程。

#### ④ SMART 原则

- a . S (Specific) : 明确具体的；
- b . M (Measurable) : 可衡量的，可评估的；
- c . A (Acceptable) : 可接受的；
- d . R (Realistic) : 切实可行的；
- e . T (Timetable) : 受时间和资源限制的。

举例：在（时间）、在（时间前）、在（时间内）、完成多少（个或种）、达成？%的满意度、提高（或降低）？%……

再有，部门或岗位可试着对员工采用关键业绩指标法（工作标准法）

① 依据"二八原理"：20%骨干员工创造 80%企业利润，20%关键行为完成 80%的工作任务。

② 遵循的原则：

- a . 目标导向原则：企业目标、部门目标、职务目标；

- b. 注重工作质量原则；
- c. 可操作性原则：给指标明确定义，建立完善的信息收集渠道；
- d. 强调输入和输出过程控制，如准时交货率；
- e. 指标要比较稳定，业务流程不变，则关键指标不应有较大变动；
- f. 关键指标简单明了。

最后说明几点：

- 1. 考核标准一旦确定则应在考核之初向员工明示。
- 2. 工作目标的制定应遵循"从上至下"和"从下至上"两个过程，务必双方达成一致。对于主管人员而言，这是一个和员工沟通的好机会，不应错过。
- 3. 在绩效考核的执行过程中可能会出现计划调整的问题，这一点不可避免。从另一个角度，可理解为积累合理制订计划经验的好机会。

#### 四、绩效观察和绩效记录

绩效考核体系真正与薪酬挂钩，保证绩效考核的效果至关重要。实践证明绩效考核是一把"双刃剑"，运作得不好会适得其反。而绩效考核的效果在很大程度上取决于考核负责人的工作是否细致到位。

考核负责人务必抽出一定比例的时间了解下属的工作过程，包括任务难度、工作量、完成质量。某些岗位可能会因为基础数据积累不够充分、工作量化难度大等原因导致工作计划与执行情况存有差距。如果考核人自认为运用目标管理很到位，只控制两头，根本不注重员工的工作过程和努力程度，会使某些员工借以"投机取巧"，而真正干工作的员工反而会因为任务多，暂时出现完不成工作的情况而遭到批评，进而直接影响到奖金分配的客观、公正及合理性。所以绩效观察要细致，以便评估时有理有据。要点如下：

##### 1. 搜集信息

- ① 注意连续、清楚、完整，而且建立在事实基础之上，以保证全面而准确；
- ② 有关员工工作效果正反两方面。

特别注意，收集那些与组织目标工作目标相关的信息。

##### 2. 信息渠道

360度！如外部客户、内部其他员工、下属自己、你自己。

##### 3. 记录内容

- ① 工作目标或工作标准达成情况；
- ② 下属因工作或其他行为所得到的批语或表扬；
- ③ 证明下属绩效不佳是他本人原因的证据；
- ④ 当时为了改进下属绩效而做的努力的记录；
- ⑤ 关键的事件和数据。

##### 4. 发现成绩

及时表扬，如有可能将员工的经验予以推广以达到知识共享的目的。

绩效突出的原因是什么？许多中层经理经常忽视这一点！

收集下属做的最好的工作原因是什么？收集下属最好的工作方法，可以使中层经理利用这些信息帮助有相似处境的其他下属，使他们能够以优秀员工或自己最好的方法作为工作基准点，从而改善他们的绩效。

##### 5. 发现问题

员工工作出现问题，需考虑：

- ① 问题是什么；
- ② 导致问题的原因是什么；

是外部原因还是内部原因？是个人原因还是工作配合原因？是计划本身的问题还是计划执行的问题？是工作态度的原因还是工作能力的原因？

- ③ 需要采取什么纠正措施；

④ 今后如何预防，也即明确绩效改进的目标和方向；

⑤ 与员工交流并留下记录。

6. 注意事项：

① 考核人发现问题后，交流一定要及时，并与被考核员工取得一致。否则，记在心里，季度末与员工做绩效面谈时一并与被考核人提起则有算总账之嫌。另外，时间久了记忆模糊，也易由此引发争吵。

② 有前瞻性

尽早发现潜在的问题，"走在员工的前面"，不断帮助员工改进绩效。

③ 几点忌讳

A. 亲近疏远

与有的员工关系不错，对其关注的多，包括业余时间也了解过问其工作情况；而对别的员工缺乏观察，或有成绩也不大记住。这样从主观上会感到前者工作更多、更好。

B. 只看到不足

员工出现失误作记录作为日后评估的依据，而在某方面即使干得出色也感觉是应该的。绩效观察细致不但体现在能发现工作中存在的问题，还需善于发现员工的"闪光点"！这是考核人容易忽视的一点。收集员工最好的工作方法，可以使考核人利用这些信息帮助有相似处境的其他员工，使他们能够以优秀员工的方法作为工作基准点，从而改善他们的绩效。

C. 重结果轻过程

的确，我们一直在强调绩效考核的重点是工作任务完成的效果。但仅仅观察结果是不够的，还应考虑"工作态度"、"团队合作"、"主动性"、……工作成果的好坏只能表示下属有没有绩效差距，而观察工作过程可以发现下属在什么地点、什么时间、什么工作上发生了什么样的问题，从而发现差距，原因是什么，从而为绩效改进提供依据。也就是说，我们不能认为员工的工作任务完成了，他就什么问题都没有。我们的员工、我们的工作还有很大的潜力可以挖掘！

人力资源部作为第三方应起到相应的辅导及监督作用。绩效跟踪和绩效观察记录是透明的，属人力资源部考查和存档的内容之一。所以各考核负责人务必要对此项工作负起责任。在员工考核备注中仅提到"××员工在××项目中表现不错"、"××员工在本季度已达到优秀工程师的标准"是不符合要求的！

绩效跟踪和绩效观察以工作日为单位，所以对于员工的评价应具体到某一件事、某一项工作任务甚至某一项工作任务中的具体环节。缺乏绩效观察往往会导致上司所说的事实以偏概全、挂一漏万，把下属最主要的工作成绩给"落下了"。或者只知道工作结果，不了解实际情况。这都会使得绩效评估缺乏说服力。绩效观察不细致实际上是中层经理怕麻烦，不愿意为此花时间。我们试想一下，由于不注意绩效观察，中层经理在绩效评估时产生的矛盾和麻烦，中层经理可能需要花费更多的时间去解决它。甚至即使花时间去解决不了这些问题所带来的"后遗症"。

## 五、绩效评估

许多中层经理将打分或评级看成了绩效评估的同义词。其实，评估更重要的目的在于诊断！通过评估，发现下属在工作中存在的可改进之处，并找出改进的方法。绩效评估当然需要对过去的工作表现做一个评价，是好的还是不好的，然后以此作为依据加以奖励或惩戒。但是，如果停留在这里，不去诊断绩效好坏的根源或问题，就不能为下属未来的发展提供支持和帮助。比如怎样做会更好、如何改进并在以后避免眼前绩效不佳的状况等。这样可能会导致下一个考核期出现奖励后绩效下滑或惩戒后依然故我的局面。很多中层经理都认为只要挥舞"胡萝卜+大棒"，下属的绩效能不能改善就是他们自己的事情了。这种想法恰恰忽视了中层经理作为一个团队教练或下属绩效伙伴的角色和作用。我们的绩效管理一直在提绩效观察、绩效辅导，强调绩效面谈是一样的道理。这不同于国营企业传统的人事考核（年终算总帐）！

再有，绩效评估是根据下属工作表现，根据绩效改进的需要，随时进行的！不必将问题积累到"法定评估日"才做评估。中层经理有一个误区：认为绩效评估的频次是公司考核制度上规定的。制度上说一季度一次就一季度一次，制度上说一月一次就一月一次。实际上，公司考核制度上规定的，只是统一要求的、与奖惩有关的。既

然绩效评估的目的是为了帮助下属改善和提升绩效，不同的部门、不同的职位、不同的目标，都会有不同的要求。所以，绩效评估的频次是：只要你发现有必要就可以做。也许，这些日常性的评估比你年末的评估更重要，而这些日常性的评估，是不用打分或评级、填考核表的。

结合考核期被考核人的整体表现进行评定（打分）。这一阶段，一线经理不可避免地存在主观印象，但应随着规范性可控性地增强尽量逐渐减少。另外，结合下面谈到的绩效面谈及员工反馈都会有效地增强这一工作的合理性和客观性。

注意，在绩效评估时考核人容易出现的偏差，应有意识极力避免：

1. 刻板印象——高高在上。无论是工作目标的确定，还是中间的反馈辅导，还是后期的绩效面谈皆是如此。

此处提到了绩效考核过程中主管领导与员工接触的三种机会。作为考核人应与员工平等地交流，认真听取员工的意见及建议。

2. 晕轮效应——以偏概全，凭以往的印象，一点好全好。

比如某位下属曾以工两年前为公司做出过十分杰出的贡献，全公司上下都知道，就往往会习惯于给他高分。再如中层经理对于动作快、工作麻利的下属印象深刻，即可能会忽略其某些缺点。

3. 新近效果——关注后期，忽略以往。

克服上述两点的方法是绩效跟踪、绩效观察必须有详尽的记录。

4. 我同心理——跟我一样就好。

这是管理者大忌！长此以往，你周围聚集的都是与你相似的人。你有解决不了的问题，他们同样也解决不了。因为你们如出一辙，无论是思想意识还是行为方式。

5. 一律平等——不敢拉开差距。

如此操作，实际上是中层经理把“烫手”的山芋抛给了人力资源部。而人力资源部一般希望评估结果呈“正态分布”，即5%的优秀者、25%的良好者、40%的合格者、25%的较差者、5%的不合格者。在集中趋势下，往往会出现优秀空缺，良好50%、合格50%，较差和不合格没有的极端情况。在这种情形下，公司的绩效评估就失败了。

对中层经理这种评估方式有必要做深入剖析（略）！

6. 亲近疏远——（略）

以绩效观察结果为依据，并引进员工申诉机制。

7. 期待重于现实——理想中的目标，现实达不到。

就工作目标的制定需与员工取得一致，得到员工的认可，方可执行。

8. 趋中倾向——没有高低都是中。

同第5点处时理。

对于绩效评估员工有申诉的权利，即绩效评估结果须得到被考核员工认可。员工在评估表上直接说明对评估的意见并签字，部门经理须将有员工签字的评估表反馈至人力资源部。

绩效评估中需要注意的两个问题：

#### 1. 绩效评估的公开程度

建议评估中发现的问题予以公开。这样正面的工作成果在更大范围内予以推广，负面的因素则在更大范围内引以为戒。而评估结果（分数）则不宜大范围内公开，因为绝对的公平很难做到。绩效评估不像学生考试那样有标准答案可供参照作为评分依据。

#### 2. 绩效评估中的打分原则

绩效标准中“工作态度”中有“责任心”一项，权重为5分。但是什么情况下打1分、2分、3分、4分、5分，不同人有不同的理解。如果绩效标准中没有详细描述的话，绩效评估会明显倾向于考核人的主观性。

在“绩效考核标准的建立”问题中我们曾提到绩效评估要素的定义。其实，只做到这一点是不够的，还需要有评分等级定义，这样可以避免凭感觉打分。

建议做法（仅供参考）：

将 5 分的权重划分为几段，如 5 分（好）、3 分（中）、1 分（差）。同时对每一段分值的标准给出相对精确的描述。即“量化的要量化，不能量化的一定要细化。”

#### 5 分标准描述：

职责内的各项工作均会主动去做。对工作中遇到的问题先解决再找责任人。勇于承担重要而紧急情况下领导分配的棘手的工作任务。

#### 3 分标准描述：

职责内的各项工作均会主动去做。但有工作中职责不清自己可能解决的较为紧急的问题先找上司或他人的事例。

#### 1 分标准描述：

有份内的工作出现障碍、困难就抱怨公司、抱怨客观条件、抱怨同事、抱怨产品的事例。或有对职责内的一些工作需要提醒几次才想去做的事例；或有工作紧急时下班就走或不愿意牺牲休息时间处理紧急公务的事例。

为便于大家理解，再举两例——

比如“责任感”可做如下定义

等级 分数 评分等级定义

A 5 有强烈的责任感、认识本项职务的重要性，经常超额、超质完成职责。

B 4 认识自己的职责，能顺利完成所承担职务。

C 3 稍欠责任感，但尚能完成份内责任。

D 2 缺乏责任感，偶尔有逃避责任的情况。

E 1 无责任感，经常逃避责任。

再如文秘、助理等职的“呈报情况”可做如下定义

等级 分数 评分等级定义

A 5 所有呈报均及时、准确。

B 4 呈报准确，只有 1 - 2 次不及时。

C 3 一些呈报不及时也不准确，但均没有影响工作。

D 2 呈报经常延误，已经影响到工作。

E 1 多次催促才呈报，严重影响工作。

如果评分等级定义表短时间形成有困难，中层经理可以采取的方法是：在某项评估要素（内容）下，寻找出你所辖下属最好的情况“A”和最坏的情况“E”，然后再找出一般情况“C”，最后再确定“B”和“D”两等。

当然，绩效标准要在考核之初与被考核员工沟通并达成共识。更重要的一点，考核人应力争为考核中的每一个分数提供依据（绩效观察中发现关键事件）。

谈绩效评估之初我们提到绩效评估更重要的目的在于绩效诊断及诊断后的绩效改进。因此，绩效改进计划是绩效评估十分重要的一个环节。绩效改进计划的制订不必很多很全，关键是要解决绩效不佳和提升绩效的主要问题，制订出一个或几个有效的解决方法，切实加以执行。

## 六、绩效面谈

绩效面谈目的是给员工以正确的导向，指出其长处与不足，最终起到激励的效果。如果绩效面谈流于形式，中层经理就失去一个十分重要的管理杠杆。通过绩效面谈，告知对下属一个时期工作表现的评估，应该是十分严肃的，在管理中起重要作用的。如果在此类重大的管理措施方面非常随意，那么很难设想下属会对中层经理的其他管理行为感到“十分在意”。许多下属有不断提高绩效的强烈愿望，希望有机会正式沟通一下。如果由下属主动

提出来，显然不合适，如果没有面谈，就没有机会绩效的提升和改善问题，下属改善工作绩效的积极性就会受到打击和消磨，日子长了，就不进取了。

#### 面谈准备

自己不准备，也不让下属做准备，就匆匆忙忙将下属招来面谈，是导致面谈失败，甚至绩效评估失败的原因之一。

### 1. 下属

下属应填写《自我评估表》。目的在于：

- ① 让下属回顾绩效标准；
- ② 让下属对绩效有一个量化的评估（逐一对照绩效标准）；
- ③ 分析得失的内在原因（而不是外在原因）；
- ④ 提出具体的、可行的绩效改进要点，并制订具体的措施和方法。

#### 注意事项：

自我评估表不能是很随意的个人工作总结，而是要让下属将工作结果与事先设定的绩效标准进行尽可能的量化评估和分析。

### 2. 中层经理

① 回顾绩效标准和期望，此处需要留心《职位说明书》、《绩效评估表》、《工作计划书》有无脱节之处。对于“两书一表”中不符之处应分析原因并做出修正。

#### ② 收集相关资料

最主要的信息来源应当是平日的绩效观察、绩效跟踪记录。如果收集的信息中还有其他人的评价，应注意两点：一方面，只有工作中的评价才可以作为有价值的“其他人评价”，闲聊中的评价切勿采用；另一方面，其他人的评价中可以利用的是他们评价所依据的事实，而不是他们的评价本身。

③ 在面谈前，对下属的绩效做出自己的评估，并就绩效成绩的等级做出评判。

#### ④ 准备面谈提纲

中层管理人员往往忽视管理的细节，无论这些细节对下属有多么重要。此处考核人常犯的错误的，认为没有必要、太麻烦，或者面谈之前脑子里有个思路就可以了。如果中层经理的准备工作不充分，容易出现以下几种结果：不满、争吵；无所谓；气氛和谐，问题潜伏。还有一种情况是，只考虑“刺头”怎么谈。对于预期到可能会有诸多不满，面谈难以顺利进行的人员，会作较多的面谈准备，会准备面谈提纲，而对于其他人员，如关系不错的下属、表现较好的下属、争议较少的下属或唯上是从的下属，不准备面谈提纲，认为“好谈”，没有什么准备的必要。实际上下属们对于面谈的需求都是一致的，这样做会导致更多下属的问题积累下来，绩效难以改进。最后一种可能是，对下属可能的不同看法准备充分，对绩效改进准备较少。这样自然导致，面谈时中层经理和下属均围绕着过去讨论不休，根本无暇顾及未来，绩效改进计划流于形式。

#### 面谈策略的选择

总的来说，下属可以根据工作贡献和工作表现分为4种类型：

贡献型（好的工作业绩+好的工作态度）；

冲锋型（好的工作业绩+差的工作态度）；

安份型（差的工作业绩+好的工作态度）；

堕落型（差的工作业绩+差的工作态度）。

贡献型下属是中层经理创造良好团队业绩的主力军，是最需要维护和保留的。面谈策略应是：1、在了解公司激励政策的前提下予以奖励；2、提出更高的目标和要求。

冲锋型下属不足之处在于工作忽冷忽热，态度时好时坏。对此可分析其原因，多缘于两方面。一种是性格使然，喜欢用批判的眼光看待周围事物，人虽然很聪明，但老是带着情绪工作。第二种是沟通不畅所致。

对此下属，切忌两种倾向：一是放纵（自己离不开冲锋型的人给自己干，工作态度不好就不好，只要干出成绩就行）；二是管死（光业绩好有什么用，这种人给自己添的麻烦比做的工作多多了，非要“治治”不可）。

对于冲锋型的下属，采取的面谈策略应当是：一是沟通。既然冲锋型下属的工作态度不好，只能通过良好的沟通建立信任，了解原因，改善其工作态度。二是辅导。通过日常工作中的辅导改善工作态度，不要将问题都留到下一次绩效面谈。

安份型下属工作态度不错，工作兢兢业业、认认真真，对上司、公司有很高的认同度，可是工作业绩就是上不去。对他们面谈的策略应当是：以制订明确的、严格的绩效改进计划作为绩效面谈的重点；严格按照绩效考核办法予以考核，不能因为态度好代替工作业绩不好，更不能用工作态度掩盖工作业绩。

对此下属切忌给予较多的同情和谅解。否则，易给下属造成误解，以为只要自己工作态度好，就可以取得上司的理解或谅解。其实，在多次的"理解"和"迁就"之后，安份型下属会养成将工作业绩不好的责任推给公司、他人或其他客观因素的"坏毛病"。更有甚者，如果中层经理因为安份型下属的工作态度较好而对其工作业绩有所"忽略"或"偏袒"的话，可能会大大影响贡献型和冲锋型下属的士气。他们会认为，只要工作态度好，有没有业绩并不重要。

堕落型下属会想尽一切办法来替自己辩解，或找外部因素，或自觉承认工作没做好。对此下属的面谈策略应当是，重申工作目标，澄清下属对工作成果的看法。

### 绩效面谈的要点

1. 按照《绩效评估表》中评估因素顺序或绩效标准顺序，肯定成绩和优点，指出缺点和不足；
2. 面谈不是评估"人"的好坏，而是评估工作表现和业绩的好坏；
3. 必须十分准确而清楚地表达出你对下属绩效的评估（包括定性和定量），千万不可模棱两可或含糊不清；
4. 先就无异议之处进行沟通，然后再对异议之处加以讨论；  
一是如果先从不同之处开始，容易引起两方面的争执或深度讨论，其结果是随后没有机会或忘记对相同或相近之处的讨论；二是相同或相近之处容易达成共识，容易讨论，这样可以增进绩效面谈的良好气氛。
5. 留有时间让下属申辩，注意聆听和引导；
6. 关注未来，关注绩效的改进。

### 绩效面谈的步骤

#### 1. 陈述面谈目的

注意事项：① 严肃；② 陈述公司政策；③ 准确说明面谈目的。

例："小李，根据公司绩效考核制度和绩效考核的安排（依据），在充分了解和掌握你的工作成果的基础上，对你在考核期的工作绩效予以评估，通过本次面谈达成两个目标：一是与你沟通评估结果；二是寻求下一步绩效改进的计划和步骤，下面让我们开始-----"。

#### 2. 下属自我评估

目的：

- ① 让下属以他自己的语言和理解，总结和评价考核期间的工作表现，可以呈现下属的立场和观点；
- ② 给予下属一个正式的说明、解释，甚至辩解绩效表现的正式场合和机会；
- ③ 可以了解下属对绩效的自我评估与中层经理的评估之间的相同点和不同点，以及分歧和差距在哪里。

在下属的自我评估中，一般会有以下几种类型：

- ① 摆功型（工作绩效相当不错，自我感觉也非常良好。）

注意出现的负面倾向是过高的期望、忽视绩效改进。

- ② 辩解型（工作绩效一般不好，会找一大堆理由来为自己辩解。）

重申其考核初期的工作目标及绩效考核标准，明确指出其绩效不佳的原因是主观因素、个人原因。告知评价其绩效最主要的因素是其实际成果而非努力程度。

- ③ 观望型（绩效不好或者平平，抱观望态度。）

容易出现的负面倾向是无所谓、看给别人怎么评、心存侥幸。

#### 3. 告知下属评估结果

注意事项：

① 简明、扼要、准确、直接、清晰，不模棱两可；

不要顾忌下属与你的不一致或可能的冲突之处，反正你是要面对的，不如直接面对。

② 定性和定量并重；

③ 不要过多地解释和说明；

要给下属开口说话的机会。不要以为下属的嘴被你所谓严密的论证给"封"上了，下属心服口服了。更多的情况是：下属并不服气…… 双方相同或相近的评估没有必要再作过多的解释，对于与下属不同之处，先不用详加解释，而是让下属自己谈，然后在下属谈的基础上再加以解释和说明。

④ 利用事先设定的目标和绩效标准评价。

#### 4. 商讨下属不同意的方面

要点：

① 首先从看法相同或相近之处开始；

常见的误区是认为相同或相近之处没有什么可讨论的，好像既然大家看法一致或接近，就可以在轻松气氛中很快结束面谈了。特别是绩效比较好的下属，或者自我评估与上司评估十分接近的下属，也认为没有什么可面谈的，这样的看法是错误的：

也许下属与上司对评分或等级评定上的结果看法相同或相近，但实际上，对如此评定的理由会有很大的分歧或潜在的不同，面谈时是一个很好地沟通和交流的机会，失去这个机会，也许在相当长的时间内双方一直误解着……就相同或相近之处而言，也有许多需要讨论之处。因为绩效面谈目的不仅仅是告知一下评估结果，更重要之处在于商讨下属绩效的可改进之处，就可改进之处而言，即使最优秀的下属也有，怎么能说没什么可讨论的呢？

② 不要辩论

③ 关注绩效标准以及与此相关的事实

技巧：

A. 建立信赖，创造良好气氛；

B. 对绩效观察中的关键事件进行描述而不是判断；

C. 评价结果应具体而不笼统；

D. 评价时既要指出进步又要指出不足；

E. 评价时应避免使用极端化的字眼；

如总是、从来、从不、完全、极差、太差、决不、从未、绝不等。

F. 通过问题解决方式建立未来绩效目标；

采用上司与下属共同讨论的模式，让下属高度参与，这就要求上司使用热情洋溢的语言，不停地鼓励下属，而且在言语中要使用建议性的语句"你说说看"、"你谈一下"、"你看应该怎么办"等，主动倾听下属的意见。这样，下属对面谈的满意感和提高绩效的动机将增强。

G. 注意非语言的沟通

下属无精打采，上司应分析下属是对绩效评价不关心、无所谓、反感还是过于紧张；整个面谈期间上司不苟言笑，下属可能会认为上司对其绩效不满意，而实际上很可能上司营造严肃的氛围希望下属对绩效评价结果予以重视。

另外，值得注意的几点是：

面谈空间不易过大，上司与下属距离不易过远；上司身体姿势的选择是下属平时所见到的自然状态；上司不应长时间凝视下属的眼睛，也不应目光游移不定，这些都会给下属造成心理上的负担。比较好的方式是将员工下巴与眼睛之间的区域作为注视范围，不仅使员工对上司增加亲切感，而且也能促使员工认真聆听评价结果。

#### 5. 商讨绩效改进计划

作为上司应起到"教练"的作用。

负面反馈的技术

所谓负面反馈，就是在绩效面谈中对绩效平平或绩效不彰的下属指出其缺点和不足，甚至予以批评的反馈。显然，这种反馈一般都让人不高兴，甚至爆发激烈冲突。

消除下属防卫反应的方法

1. 注重平时的绩效辅导

许多中层经理习惯于在法定日期（即公司规定的考核期间）与下属作绩效面谈，不注意平时的绩效辅导。这样，1年只做1次绩效评估的公司，中层经理就只做1次绩效面谈，1年做2次绩效考核的公司，中层经理就只做两次绩效面谈。这样做显然是错误的。发现下属绩效不佳应及时通过面谈进行诊断和辅导，不应等年中或年末，否则，问题会积累下来，更大地影响工作绩效。绩效评估主要的目的并不是为了追溯过去，而是为了关注未来，为了在未来让下属提高和改进绩效。考核期末的绩效面谈一般来说自然而然地关注评分和等级评定，如果平时注重绩效面谈的话，就不会有很多绩效方面的看法差距，或者说，有平时绩效面谈的铺衬，年终的绩效面谈有充分的基础，很容易达成共识，评分也容易得多。

## 2. 下功夫使下属对于绩效标准的了解与上司一致

例，"责任感"占5分。每一等级的评分均有准确的定义，也有具体的表现会获得那一等的评分。

## 3. "夹心面包"式反馈

### ① 先认可与赞美

中层经理对绩效不佳的下属，要认可和赞美就显得不十分情愿或言不由衷，中层经理要克服这种心理和看法，真诚地认可与赞美下属。再糟糕的下属，也有值得认可之处，也有值得赞美的方面。

注意：不要整体上赞美这个人，更不要无原则地赞美，而应赞美具体的工作或具体的行为。

要点：

- A. 不可以说："其实你这人相当不错，也有人缘，为人善良，能力也挺强的……"；
- B. 认可就是认可，赞美就是赞美，在赞美时不要加杂一些批评或遗憾之类的话；
- C. 赞美要真诚而充分（一些中层经理，还没有赞美几句就立即转入指出不足阶段，起不到应有的效果）。

### ② 指出不足之处

要点：

- A. 指出不足要充分，不能三言两语带过去。
- B. 要描述事实，然后让下属追溯原因。
- C. 在此基础上分析。
- D. 要直接！已经是"夹心"部分，不要再闪烁其辞，不好意思，否则起不到应有的作用。
- E. 不要争论。如果下属与你争论的话，应向下属表明，你们今天是交换看法，不争论。
- F. 不要批评或指责！指出不足之处和批评、指责是不一样的。

指出不足	批评、指责
陈述性的、描述性的	评价性的、结论性的
理性的	多带有感情色彩
关注于改进和提高	关注已经造成的结果
关注于下属的绩效改进计划	关注于下属认错不认错
既往不咎	追究责任

### ③ 表达期望和信任

要点：

- A. 描述改进将会对公司和下属本人带来的好处，增加下属改进的动力；  
避免负面的语言，如"如果你不这么做，就会造成……"
- B. 表达期望，应先让下属提出改进计划，然后上司在此基础上提出期望；
- C. 期望要具体，笼统无意义；  
避免负面的语言，如"我希望这是最后一次提出这种期望……"
- D. 表达对下属的信心。

附录：

关于绩效管理中绩效面谈工作的反馈（20021029）

员工意见：

1、面谈时间长，但真正谈工作的时间短。

人力资源部意见：

绩效面谈的目的很明确，也有相应的面谈记录表提示双方将要进行面谈的主题，因此考核负责人可以开门见山直接开始，不必做一些诸如“你最近有没有去哪里玩”的过渡。绩效面谈不是谈心，而是非常正式的工作沟通。

顺便提一下，我们招聘面试时为了减少应聘人员的拘束感、缓和谈话的气氛往往以闲聊开场，但这种闲聊也只能作为一个“引子”，不可占用过多的时间。

再次强调，绩效面谈不需要“引子”，请考核负责人立即切入正题。

2、绩效面谈没有明确指出被考核人工作中不足和应该改正的地方，给被考核人以“挑毛病”、“算陈年旧帐”的感觉。

人力资源部意见：

我们曾谈到绩效面谈要达到的两个目标：一是把员工的绩效情况反馈给他们，与员工沟通绩效评估结果；二是与员工共同确定下一步绩效改进的计划和步骤。

我们也曾在两方面做出要求：

① 绩效观察要细致。

② 考核人发现问题后，交流一定要及时，长处及时表扬推广、不足之能及时指出，并与被考核员工取得一致。否则，记在心里，季度末与员工做绩效面谈时一并提起，则有算总账之嫌。另外，时间久了记忆模糊，也易由此引发争吵。

公司的绩效管理刚开始按着科学规范的流程做起来，我们能够理解考核人的基础工作做得还不是很到位。但现在务必要做起来，我们允许不足存在，但不允许同样的不足延续。

3、绩效面谈的分数多取决于考核人的主观态度，没有做到真正公平公正。

人力资源部意见：

绩效标准和绩效目标与考核人与被考核人双方共同制定并达成共识。应该让员工十分清楚自己应当做什么，做到什么程度。这是前提条件！在此基础上，要注意绩效跟踪和绩效观察的细致到位。最后面谈时，考核人要注意沟通技巧中倾听的运用，要让员工多说话。否则，绩效面谈的目的将难以达到。

绩效管理的目的是提高员工绩效而不是点评员工的优缺点。

员工建议：

1、绩效面谈应该是考核者对被考核者的全面总结和评价，应肯定工作中做的好的地方，也应指出做的不到之处。

2、针对不足，帮助被考核人一起分析原因，为何会犯这种错误，以后应该如何改正错误和缺点。

3、绩效面谈应该是考核人和被考核人一次推心置腹的交谈，交谈结果应该做到让考核人认识到自己过去的不足，今后应该如何改进，如何把本职工作做的更好！

人力资源部意见：

以上建议符合绩效管理思想，请考核负责人借鉴。在此，也感谢员工的意见及建议。这是我们绩效管理工作引入绩效面谈的首次实践，应该说我们都还欠缺这方面的积累。所以，我们没有刻意追求不切实际的工作效果。但是，请大家统一一下认识。绩效管理包括目标制定、绩效跟踪、绩效面谈、绩效评估等是我们每一位管理人员所必备的素质。希望大家在工作中用心总结体会，不断提升自身能力，最终将我们的绩效管理体系成功运作起来。

人力资源部得到的是研发中心提交的三季度员工工作绩效面谈结果，在此我们感谢研发中心及测试组负责人的配合与支持。同时希望其他部门也尽快将我们的绩效管理体系落到实处！

## 七、确定最终考评结果

结合排序法、硬性分布法等以保证员工绩效层次的区分。“大家好才是真的好”是绩效考核中是要不得的。

## 八、有关绩效考核结果的公布

绩效管理中非常注重考核人与被考核人间的沟通，这在绩效管理过程中多有体现。

### 1. 绩效标准

一个好的绩效标准需要上司与下属共同制定。这样，下属才有可能认同这个标准，才能自觉、自愿、发自内心地去达成这个绩效标准。

### 2. 工作目标和计划

工作目标计划也需要上司与下属协商共同制定，这是一个从上至下、从下至上双向沟通的过程。

### 3. 绩效跟踪和观察

绩效跟踪的过程发现员工的不足要明确指出来，并与员工一同分析产生的原因、改进的措施（有时需要制定绩效改进计划）、今后如何预防等。员工的成绩（好的创意、解决方式、工作高效等）也应及时提出表扬。同样，对于员工的长处也应进行分析。最后，不足之处在更大的范围内引以为戒，绩效突出的经验在更大的范围内予以推广共享。这个环节要求考核人担负起“绩效辅导”的角色，真正起到“教练”的作用。

### 4. 绩效面谈

绩效面谈是对整个绩效考核过程的回顾，有总结性质。这需要考核人与被考核人坦诚地交流与沟通并就评估结果与今后的绩效改进方向达成共识。当然，此过程中如果难以达成共识员工可以向上一级领导或人力资源部申诉。

试想，如果绩效考核期内上下级沟通不畅、绩效观察不细致、没有必要的绩效面谈就匆忙对员工一个考核期的表现“盖棺论定”，未免操之过急了。这种情况下，员工的感受是什么？他对最终的最评结果认可吗？我们的绩效管理能改进员工的绩效吗？

绩效管理是一把“双刃剑”，希望大家在这一点上统一意识。“公布员工绩效考核结果”的做法相当于对绩效不彰的员工通报批评，有“示众”之意，重在惩戒而不是辅导、激励。最可怕的是员工对考核人的评价可能并不认可，因此产生的逆反心理、抵触情绪都不是我们所希望的。即使我们的考评结果绝对的客观、公平和公正（实际上是不可能的），还须考虑一下员工的自尊心。

基于以上考虑，人力资源部的工作重点将着重于绩效管理的过程控制。

1. 各岗位的绩效标准须适用于本岗位；
2. 绩效跟踪、绩效辅导、绩效面谈留下记录；
3. 建立起绩效管理过程中的员工申诉机制，以保证绩效评估结果的客观、公正和全面；
4. 绩效管理中公开的重点内容是绩效不彰的原因分析、绩效突出的经验共享；
5. 绩效考评结果只在考核人与被考核人绩效面谈评估中沟通，最终评估结果提交人力资源部。但对于考核分数特别优秀的，可以公开表扬。比如在 OA 上公告，起到榜样作用。

## 九、确定奖金发放金额

略

最后希望大家引起注意的——

一、绩效管理给上司和下属之间提供了很好的沟通机会。

1. 绩效评估强调事先的沟通，即公开性。上下级事先沟通，共同制定工作目标，双方明确绩效考核标准。这样使下属了解绩效期望、绩效制度和相关政策。
2. 绩效评估强调整事中的沟通。通过工作追踪和绩效辅导及时向下属反馈和交流绩效问题。
3. 绩效评估事后强调反馈面谈，使下属充分了解上司评估的过程和依据以及期望，上司充分了解下属的期望和想法。

二、上司和下属结成了一种绩效伙伴关系而不是上下关系。

中层经理会把自己当成法官或裁判，会把下属当成“审查对象”，我说了算，我高高在上，点评你的优缺点。这种观念是错误的！上司离不开下属，下属需要上司。上司不仅对下属工作表现负有责任，上司还对于下属绩效的改进和提高负有责任，下属需要通过上司的评估和辅导不断提升自己的绩效。绩效伙伴的最终目的是最大限度地提高下属的绩效，而不是给下属评分。所以，上司是顾问，倾向下属的想法，提出具体建议来帮助下属。

当前公司的工作重点之一是绩效考核的客观性、实效性！考核负责人应力争在以下两方面有所突破：一是本岗位的考核思路、方法、框架准备再具体一些，再充分一些。否则即使考核有了结果，但只是凭感觉，没有依据，无

法与员工做绩效面谈的沟通，员工不认可。而后者易引起员工队伍的不稳定。二是拉开档次。否则流于形式！在此予以重点强调，请中基层管理人员增强绩效管理意识，做深层次地挖掘。

另外，企业组织行为的变革要经过解冻和冻结两个相互联系的过程，解冻就是实施变革，而冻结就是使变革的成果保持下去。只有经过这两个完整的变革过程，变革的措施才能变成组织的习惯和文化，否则人们会习惯性地回复到过去的行为中。绩效评估后，相关领导帮助员工找到解决问题的办法，并设定下一步的努力目标，且在下一次的绩效评估中检验的目标完成情况，才能使员工的行为融入公司的这种学习型文化氛围中。所以，我们应有长抓不懈的意识。

附上整理完毕的《绩效管理操作规程》供大家参考、借鉴和指正。另外，也非常希望大家能就绩效考核实际工作中遇到的具体问题进行交流探讨。在此提议，大家在绩效考核工作中的细节问题如有不解，可发送给我，同时抄送其他考核负责人。相信我们集思广益、群策群力的结果会找到相对满意的答案！