

# 北京大学总裁研修班

## 《绩效考评与绩效管理》

### 授课教案

---

#### 一、绩效考评及其相关概念

##### (一) 绩效的内涵

- 绩效是指工作主体在一定时间与条件下完成某一任务所取得的业绩、成效、效果、效率和效益。

对于不同的工作主体来说，其绩效的定义是不一样的。对于政府机关而言，绩效是指行政管理人员在贯彻党的基本路线、履行职责的实践中的工作行为、表现及成果。

##### (二) 绩效的特点

###### (1) 绩效的“三效”性

- “三效”性是指效果性、效率性和效益性。

效果性是指被考评者完成工作任务之后，取得了多少成果，取得了多好的成果，也就是绩效的外观形式；

效率性是指在被考评者完成工作任务之后，成本和收益的对比情况；

效益性是指被考评者的工作成果给自己、他人、集体和社会带来的利益。

“三效”性是绩效的基本特点，缺一不可。

### (2) 绩效的多因性

被考评者工作绩效的优劣不是由单一因素决定的，而要受制于主、客观的多种因素。通常来说，被考评者的工作绩效是其自身的激励、能力水平和环境因素相互作用的结果。

### (3) 绩效的多维性

工作绩效是被考评者工作结果的总称，包括态度、能力与业绩等多个方面。因此对于工作绩效需要沿多种维度、多个方面去进行分析和考评，才能得到有关绩效的真实评价。

### (4) 绩效的动态性

被考评者的工作绩效只是一段时间内工作情况的反映。由于激励状态、能力水平以及环境因素的变化，被考评者的工作绩效也会相应的发生变化。工作绩效并不是一成不变的，我们不能切不可凭已有的印象以僵化的观点看待被考评者的工作绩效。

我们要理解绩效的“三效”性、多因性、多维性和动态性，在进行绩效考评时要能以全面、客观、权变的眼光考察被考评者的工作绩效，有意识的防止片面、主观、僵化。

## (三) 绩效的类型

### (1) 整体绩效和个体绩效

对被考评者进行工作绩效考评时要注意区分整体绩效和个体绩效。整体绩效是包括被考评者在内一个团队的整体工作成果，个人绩效是被考评者个人的岗位工作成果。我们不能把二者简单等同。

## (2) 显绩效和潜绩效

显绩效是那些看得见，摸得着的工作绩效。潜绩效是那些一时还不能表现出来但已经存在的工作绩效。

## (3) 结果绩效和过程绩效

- 结果绩效是指被考评者的工作结果，即国外所谓的“任务绩效 (Task Performance)”。

它是被考评者完成工作的结果或履行职务的结果，是被考评者对组织的贡献，或对组织所具有的价值，通常可以用质量、数量、时效、成本、他人的反应等指标来进行考评；

- 过程绩效是指被考评者在工作过程中所表现出来的行为，即国外所谓的周边绩效，或者关系绩效 (Contextual Performance)。

## (四) 绩效考评

- 所谓绩效考评，是指考评主体通过科学的方法对被考评者的绩效进行一番调查研究，收集相关资料，依据考评标准体系作出客观评定的过程。

## 绩效考评与绩效管理

---

### 二、考评内容及其指标化设计

#### (一) 考评内容

态度。包括完成工作过程中所需要的工作态度、职业道德与性格特点；

能力。包括完成工作过程中所需要的知识、技能、经验与才能；

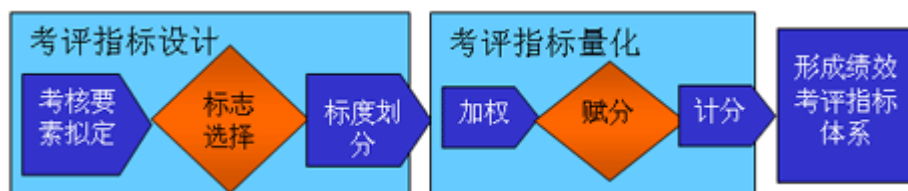
业绩。包括任务完成情况、工作效率和工作效益。

任务完成情况是指被考评者在一个特定时间内任务完成的质量和数量两个方面；工作效率是指被考评者在工作过程中，对组织及自身资源的利用效率。组织资源包括时间资源、物质资源（资金、设备）、信息（知识）资源及人力资源等等。

## （二）绩效指标体系设计

对被考评者的考评，最终要落实到具体的指标体系上，这样才能保证对被考评者的考评具有科学、合理和可操作性。建立绩效考评指标体系需要完成两项基础性的工作，即考评指标设计和考评指标量化（如图 1 所示）。下面我们将依据肖鸣政教授《现代人事考评技术及其运用》第四章“人事考评指标体系设计技术”（中国人民大学出版社，1997，P48-108）中相关的内容，具体介绍绩效考评指标体系的建立程序与量化技术。

图 6-1-1 绩效指标体系设计图



- 绩效考评指标是指绩效考评内容与标准相结合的具体表现形式或者操作化形式。

一般来说，完整的指标结构包括考评要素、要素标志和状态标度。考评指标体系是整个绩效考评活动的中心与纽带。它把考评客体、考评对象、考评主体、考评方法与考评结果联为一体，同时也成为整个绩效考评工作指向的中心。绩效考评指标设计的关键在于考评标志与考评标度的设计。

考评指标设计的方法包括要素拟定、标志选择和标度划分三个环节。

### (三) 被考评者绩效考评指标设计范例

下面我们参考肖鸣政教授《现代人事考评技术及其运用》中的“中层领导干部考评指标案例”(P554)，把它作为设计被考评者绩效考评指标体系的范例(见表1和表2)。

表 6-1-1 考评指标体系量化表

模块	项目	要素	标志与标度	赋分	实际得分	
品 性 16 分	品 德 素 养	责任心	消极被动，不负责任 有一定进取心，工作积极性较高 无论在顺境或逆境中，都有明确的奋斗目标， 积极进取	0.0 1.5 3.0		
		意志性	常依赖别人做决定，且态度不明确、不坚定 一般有主见，但有可能苟同习惯势力 丰富的阅历和经验使你极有主见，并能知错就 改	0.0 1.5 3.0		
	性 格 素 养	应变性	缺乏应变的常识和应有的自信心 能应付一般的事变，神经系统的反应正常而平 衡 自信力和应变力强，有超人的自制力、勇气和 机智	0.0 2.0 3.0		
		克制性	对一切事物或消极被动，或急躁好战 虽有好战的一面，但善于隐藏 尊重他人，坦率诚恳，易与人相处	0.0 1.2 2.0		
		批评表现		批评过于直率，且喜欢否定一切 态度较好，但让人感到难堪	0.0 1.5	
				就事论事，且人被批评者心悦诚服	3.0	

		性格的成熟程度	思想偏激，拿自己与别人滥加比较 能较为豁达的对待一切事变 有容忍和谅解的胸襟，有较强的辩证思维能力	0.0 1.2 2.0	
能力 50 分	开拓能力	冒险精神	基本没有，凡事小心谨慎 有一定冒险精神，但还不够大胆 敢冒风险，且承受能力强	0.0 2.4 3.0	
		果断、有魄力	很不果断，遇事反复掂量，且不愿承担责任 做决定时小心谨慎，但能当机立断，喜欢征求意见 相当果断，但并不主观	0.0 2.5 4.0	
		有创造力	几乎没有，喜欢按部就班 有一定创造力 极富创造力，常有新招出现	0.0 2.5 4.0	
		人际关系能力	与人交谈的能力	只有在极需要的情况下才同别人交谈，比较孤僻 比较热衷于交朋友，熟悉以后便很健谈 非常懂得交际，并能激发他人的交谈欲望	0.0 1.5 2.0
		与人相处的能力	不会与人相处，常出现尴尬情景 一般很平和，但处理和解决问题的能力不够 非常善于与人相处，宽容大度，理解力强	0.0 1.5 3.0	
		受欢迎成度	是没人接近，惹人讨厌的人 志趣向上，但很平凡，不引人注目 引人注目，且深受欢迎	0.0 1.2 2.0	
		协调合作能力	职工之间隔阂较大，不能积极参与部门工作 职工之间基本协调，有团结精神，但参与精神不够 职工之间彼此了解，共同解决问题，且参与精神较强	0.0 2.0 3.0	

激励能力	以合理的薪酬激励员工	渠道不畅，职工没有积极性 有一定制度，但没能充分发挥作用 能充分激发职工的工作积极性，且公正合理	0.0 1.8 3.0	
	关心职工的工作与生活	漠不关心 较为关心，但常常没有切实的改进措施 非常关心，且措施得力，职工普遍满意	0.0 1.7 3.0	
	奖励个人的绩效	没有作用，被奖个人出境孤立 有一定作用，但他人积极性不高 作用很好，人人争取得到奖励	0.0 1.6 3.0	
身心健康	是否有慢性病	有严重的慢性疾病 有一些轻度的慢性疾病 没有	0.0 0.6 1.0	
	是否有紧张症	有中度以上紧张症 有轻度紧张症 没有	0.0 1.0 2.0	
	自我评价	缺乏自信心，对自己评价很低 对自己肯定较多，但对未来不确定 坚信自己的能力，并能不断达到新的目标	0.0 1.8 3.0	
	待人态度	很差，待人苛刻，喜欢逃避责任 待人较为平和，宽容，但不能主动承担责任 善待他人，并且遇事主动承担责任	0.0 1.0 2.0	
管理	满足感	满足感极少，脾气暴躁，待他人苛刻，体会不到何为幸福 有一定的幸福感，但不满足，待人较有礼貌 感到很幸福，并能平等、宽容的对待他人	0.0 1.2 2.0	
	咨询式管理	不征求其他高级管理人员的意见，独断专行 能征求意见，但采纳不够	0.0 1.2	

	协 调 能 力		能征求并积极采纳良好建议，人际关系良好	2.0	
		领导班子观点一致	各唱其调，下属不知所措	0.0	
			表面一致，实行中却暗中阻挠	1.0	
			团结一致，积极争取最佳效果	2.0	
		信息传递顺畅	信息上下隔绝，领导只顾法令，不征求群众意见	0.0	
			下属有提建议的正常渠道，但效果不佳	1.0	
			领导积极主动的征求群众意见，上下一致，团结进取	2.0	
		应变的灵活性	体制与思想僵化，应变迟钝	0.0	
			在新的情况面前犹豫不决，坐失良机	1.1	
			积极、果断的适应变化，具有开拓精神	2.0	
各部门的平衡	各部门首脑各司其责，不及其他	0.0			
	注意到平衡问题，但没能很好解决	1.2			
	各部门在各自专业领域以及同整个组织之间维持良好的平衡	2.0			
业 绩 34 分	对管理目标的把握	对目标理解模糊，完全凭指令行事	0.0		
		有一定理解，但不深刻	1.		
		完全理解，有清晰的轮廓	2.0		
	对部门发展趋势的预测	没有远见，不能抓住机遇	0.0		
		对发展趋势有所了解，但没有相应的措施	1.0		
不仅能预测，而且能确定主要问题采取措施		2.0			
对中短期战略的制定	完全没有规划	0.0			
	有一定规划，但科学性不强，且不能随机应变	1.8			
	规划科学、合理，灵活性和适应性强，效果明显	3.0			
对挥工作的有效指	指挥工作混乱，令行不从	0.0			
	工作一般能顺利进行，但效率不高，缺乏生气	1.4			

		工作指挥明确、合理，工作效率高	2.0		
	对工作的检查	无定期检查制度，工作无法改进 制度不完善，不能有效改进工作 定期检查管理的适当性和有效性，并做必要改进	0.0 1.0 2.0		
组 织 管 理 和 人 员 管 理 业 绩 15 分	对部门职责和权力的划分	部门负责人不明白职权，职工不清楚归谁管理 大致清楚，但界线不明确 很清楚，各司其责，工作效率高	0.0 1.5 3.0		
	对晋升制度的设计	人员流动不畅，职工缺乏进取心，也得不到训练 规定了提升的制度，但运行不佳 每一部门的所有职位已形成一个提升的自然阶梯	0.0 1.5 3.0		
	对人才的选拔	不清楚，常常用人不当 较为清楚，但缺乏选择和提升和个职工的有效办法 很清楚，且做到人尽其用	0.0 1.5 3.0		
	对人才的使用	对其领导下人员的选择任用不当，效率低下 一般能合理用人，但时有错误 最大限度的利用了工作人员的能力，并负最终责任	0.0 1.5 3.0		
	对人才的考评	对各级管理人员没有定期考评制度 有定期的考评和评价，但结论偏差较大 评价结果恰当，并有效促进工作效率的提高	0.0 1.5 3.0		
	职 工 反	对自己工作的满意度	不满意，觉得完全不适合自己干 比较满意，但也希望有机会调换一下 非常满意，认为自己就是合做这种工作	0.0 1.5 2.0	

绩 信 息 8 分	对领导人工作的评价	不满意领导人的工作	0.0	
		基本满意，但仍有需要改进的地方	1.5	
		非常满意，认为领导非常能干且精通工作	2.0	
	提升机会	虽有能力但没有提升机会	0.0	
		有一定的训练和提升制度，但不完善	1.5	
		能公平的基于一个人的能力而提升	2.0	
	成就感	看不到自己的工作成绩和潜能，自我评价低	0.0	
		觉得自己的工作有一定成绩，但没能充分发挥才干	1.5	
			2.0	
觉得完成工作圆满，自我价值实现较好				

### 三、绩效考评的工具与方法概述

绩效考评工具与方法在整个绩效管理与考评系统中都处于核心地位。例如，诊断性的考评工具不但常被考评者用于工作辅导，而且它也是绩效管理的基础，从而直接影响到工作动机与积极性。然而，绩效考评的工具与方法有多种，根据不同的标准可以有不同的分类。

#### (一) 方法分类

从绩效考评的主体来看，绩效考评的方法可以分为上级考评、同级考评、下级考评、群众考评和 360 度考评。

从绩效考评的客观性上来看，主要是两大类：客观绩效考评法与主观绩效考评法。

客观绩效考评法主要是对客观的、定量的指标进行考评，例如领导负责的经济指标、职工出勤率等，注重的是工作成果，而不考虑被考评者的工作行为；

主观绩效考评法。主观绩效法主要是由考评者依据一定的标准或设计好的标准维度对被考评者进行主观评价。评价的内容包括个人品质、工作行为和工作成果等与工作绩效有关的方方面面。

另外，根据绩效考评方法设计的基础和步骤的差异，可以把绩效考评的方法分为三类：特征考评法、行为考评法和结果考评法。

1、特征法。这种方法主要是衡量被考评者拥有某些特征（如创造性、自主性和领导能

力)的程度,而这些特征通常被认为对完成岗位工作是非常重要的,特征法由于其容易接受得到广泛的使用。但如果没有在工作分析的基础上做详细设计,特征法会产生很大的偏见和主观性。特征法包括图示评估法、多重标准尺度法、强迫选择法和书面法等。

2、行为法。这种方法是根据一种工作范围和尺度来对行为进行描述,通过描述,考评者可以比较容易地评判被考评者在工作范围内的成绩。行为法包括关键事件法、行为核对表法、固定行为等级法和行为观察等级法等。

3、结果法。这种方法是根据被考评者的工作结果而不是特征或行为表现来衡量其绩效的。这种方法可以避免主观判断,因而减少产生偏差的可能性;而且,结果法促使被考评者对其结果负责,因而使被考评者在选择完成任务的方法是较为谨慎。最常见的结果考评法是目标管理中的考评方法。三种方法的比较见下表3所示。



表 6-1-2 不同绩效考评方法优缺点比较一览表

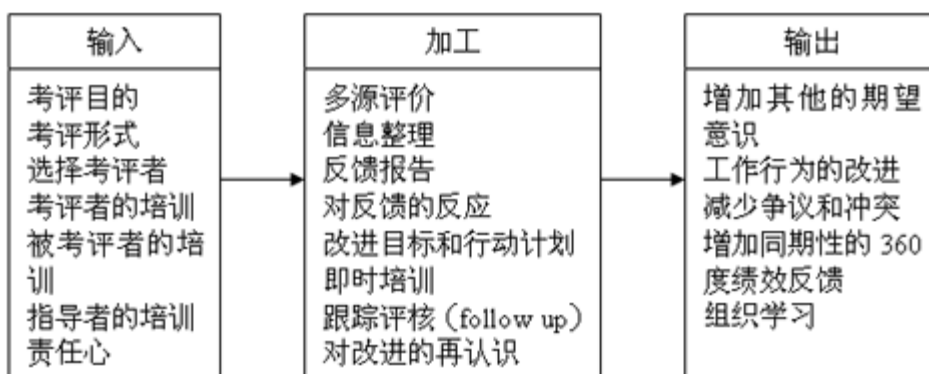
方法	优点	缺点
特征法	1、费用不高 2、使用有意义的衡量标准 3、使用方便	1、很有可能产生等级错误 2、不适合被考评者的咨询 3、不适合报酬分配 4、不适合提升决策
行为法	1、使用特定的工作标准 2、易被被考评者和上级所接受 3、适合于提供反馈 4、对报酬和提升决策较公平	1、费时 2、成本较大 3、有可能产生等级错误
结果法	1、很少有主观偏见 2、易于被被考评者和上级所接受 3、将工作与组织工作相连 4、鼓励共同制定目标 5、适合于报酬和提升决策	1、费时 2、可能鼓励短期行为 3、可能使用被污染的标准 4、可能使用有缺陷的标准

## (二) 全方位的绩效考评法

全方位的绩效考评法又俗称 360 度考评,就是向所有了解被考评者工作的有关人员,例如上级、同事、下级乃至其他部门的工作人员等,征求意见或让他们直接量化打分,然后综合评定被考评者绩效的一种方法。

从信息加工过程的角度，可以勾画出一个 360 度绩效考评反馈过程模型，如下图所示。

图 1 360 度绩效考评反馈图



从上图可以看出，360 度绩效反馈过程是一个“系统工程”，包括确定 评价目的和评价方式，进行各种相关培训，多源评估和收集评价信息，进行反馈以及事后培训等环节，各环节之间又是互动的。从其输出结果来看，360 度绩效考评反馈过程更加有利于被考评者的发展和组织学习的目的。

### (三) 常用的绩效考评工具与方法

#### 1、强迫选择量表 (Forced-Choice Scales , FCS)

强迫选择量表 (就是 FCS) 最独特的地方是要求考评者从以四个行为选项为一组的众多选择组群众选择出最能反映与最不能反映被考评者的两个行为选项。考评者不知道什么样的选项能得高分。换句话说，考评者并不知道各选项的分值。因此在考评过程中，客观性得到保证而主观性受到控制。

#### 2、混合型标准量表 (Mixed Standard Scales , MSS)

与强迫选择量表相似，这种量表不让考评者知道所考评的标准是什么，考评者只需根据行为指标评价被考评者的表现，是优于 (+)、等于 (=) 还是差于 (-) 行为指标描述的内容。这种量表的主要目的是减少诸如晕轮误差和过宽/过严误差。

#### 3、自我鉴定法

自我鉴定法，用于被考评者时也常称为“述职报告”。这可使被考评者有机会陈述自己对工作绩效的看法，而他们也是的确是最了解自己所作所为的人。自我考评能使被考评者感到受重视，满意感增强，减少对其他考评的抵制，而且能有利于工作的改进。但是在自评时，各人对考评的内容、考评标准的理解可能与上级不一致。这主要缘于归因时的偏差和过高或过低的自我评价。在实际应用中，应该将自我考评的内容进一步扩展到请被考评者对其工作环境 (人、事、政策等) 进行评价并使自我考评的内容标准化、程序化。

#### 4、关键事件法

关键事件法一般是由被考评者的直接领导制作一本“考绩日记”或“绩效记录”，对每一个有关被考评的被考评者的关键事件进行记载。这里需要说明的是，所记载的事件既有好事（如某日提前多久完成了所分配给他的某项重要任务），也有不好的事（如因为疏忽遗漏了某项工作，从而影响了组织整体工作的开展）；所记载的必须是较突出的、与工作绩效直接相关的事（即关键事件），而不是一般的、琐碎的、生活细节方面的事；所记载的应是具体的事件与行为，不是对某种品质的评判（如“此人是认真负责的”）。

#### 5、行为尺度评定量表（Behaviorally Anchored Rating Scales，BRAS）

史密斯和肯德尔（Smith & Kendall，1963）发现大多数考评误差并不能归咎于考评者的故意歪曲，而是在于考评者之间缺乏一个统一的考评标准。解决方法是用具体行为特征的描述来表示每种行为标准的程度差异。在这里对每一种具体性为特征的说明，称为“尺度”。因此行为尺度评定量表可解释为给考评者直接提供了具体行为等级与考评标准的量表。行为尺度评定量表最突出的特点是每个尺度或示例都向考评者直接说明了什么样的表现是优秀，什么样的表现是令人满意，什么样的表现是不合格。因此当某人要给某被考评者的行为评7分时，没有必要逐字的解释得7分的被考评者的行为是什么样子。

#### 6、行为观察量表（Behavioral Observation Scales，BOS）

行为观察量表是将行为加总的考评量表，考评者只要把那些表示被考评者具体行为发生频率的数字简单相加就可以了。行为观察量表将注意力从行为期望中转移出来，这暗示了辅导、指导和开发被考评者，上级和被考评者在考评之前，必须清楚的知道被考评者在工作中应该做些什么，以及上级应该观察什么。

#### 7、目标管理考评法

目标管理的实质就是上级对被考评者完成预期目标（工作绩效）的情况进行考评。它既是一种有效管理的手段，由于上级与被考评者都清楚自己的目标和组织的总目标，并将每个人的具体活动统一到组织目标上来。同时，它又是一种有效的绩效考评方式，由于每个人都知道自己的目标，自己完成目标的情况也很清楚。目的在于通过各级各种目标的制定、考评、实现，激发被考评者的愿望和热情，发现自己工作的价值和责任，并在工作中实行“自我控制”，从中得到满足感，自主的多做贡献。

此外还有印象考评法、相对比较考评法、因素分解综合考评法、常模参照考评法、效标参照考评法等。

### 四、绩效考评的程序

绩效考评的程序一般分为两种，即“横向程序”与“纵向程序”。

## （一）横向程序

横向程序是指按绩效考评工作的先后顺序过程进行的步骤，包括：

制定绩效考评标准体系。

实施绩效考评。即对绩效的工作绩效进行考察、测定和记录。

绩效考评结果的分析与评定。与既定的标准对照进行分析与评判，从而获得绩效考评的结论。

结果反馈与误差校正。绩效考评的结论通常应通知被考评绩效，使其了解组织对自己工作的看法与评价，从而发扬优点，克服缺点。但另一方面，还需针对绩效考评结果分析中发现的问题，采取纠正措施。

## （二）纵向程序

### 1、直接上级考评者

他们很符合上述条件中的头二条。授权他们来考评，也是组织的期望。他们具有奖惩手段，无此手段的考评便失去了权威。但他们在第三个条件即公正性上不太可靠，因为频繁的日常工作直接接触，很易使他们的考评掺入个人感情色彩。所以有的企业用一组同类部门的主管共同考评彼此的下级，只有大家都同意的判断才作为考评结论。

### 2、同级同事考评

他们对被考评的职务最熟悉、最内行，对被考评者的情况往往也很了解。但同事之间必须关系融洽，相互信任，团结一致；相互间有一定的交往与协作，而不是各自为战的独立作业。这种办法多用于专业性组织，如大学、医院、科研单位等，企业中专业性很强的部门也可使用；再则是用于那些很难由其他类别人考评的职务，如中层干部。

### 3、被考评者本人考评

这就是常说的自我考评。这可使被考评者本人得以陈述对自身绩效的看法，而他们也是最了解自己所作所为的人。自我考评能让被考评者感到满意，不满抵制少，且能有利于工作的改进。不过自我考评时，本人对考评维度及其权重的理解可能与上级、其他人不一致。

### 4、直属下级考评

有相当一些人不太主张用此法。这是因为有些下级提了上级缺点或客观考评，怕被上级主管记恨而报复，给小鞋穿，所以往往过高评价，说好不坏；下级还易于仅从主管上级是否照顾自己个人利益去判断其好坏，对坚持原则，严格要求而维护组织利益的上级评价不

良。对上级来说，这种考评存在不良影响。常顾虑下级考评会削弱自己的威信与奖惩权。而且知道自己的考评要由下级来做，便可能在管理实践中缩手缩脚，做老好人，尽量少得罪下级，使管理工作受损。

但在我们国家中，群众对干部的监督与考评，体现了社会主义民主的实质：而自我考评，包括上、下级间的相互考评，又是我们党历来倡导的基本工作作风之一，所以不应一概排斥。为了消除下级顾虑，可以取无记名考评表或事实问卷作工具。这在学校中学生考评教师，医院中患者考评医护人员，是很常见而有效的。企事业组织中采用，至少对改变干部工作作风有较好效果，并有利于形成政治上的平等气氛。

## 5、外界专家或顾问考评

这些人有考评方面的专门技术与经验，理论修养也深；而且他们在组织中无个人利害瓜葛，较易做到客观公正。请他们考评，会得到各级各类考评者的欢迎，因为不但可以省去考评者自己本需花费的考评时间，还可免去不少人际矛盾。被考评者本人也会欢迎，因为专家不涉及个人恩怨，不但能抓住问题实质而且客观公正。组织也非常欢迎，因为专家们考评内行，在各部门所用的考评方法与标准是一致的，具有可比性，而且较为合理。但是成本较高，有些专家对被考评专业可能不太内行。

## 五、绩效管理

### (一) 绩效管理及其与绩效考评的区别

1、绩效管理是管理者与员工就工作目标与如何达到工作目标达成共识的过程，包括制定绩效指标与计划、进行绩效考评和进行绩效反馈与辅导。

### 2、区别

绩效考评	绩效管理
管理手段	管理本身
组织、部门与个人目标相分离	组织、部门与个人目标相统一
事后进行，重评定	事前计划，重导向与控制
注重结果	注重过程
关注过去	面向未来
一个环节	一个系统
单向评定：成与败	双赢战略：共同达到目标

### (二) 绩效管理过程与要求

明确组织工作目标及其影响因素；

把每个员工的任务、目标与组织工作目标相联系；

主管与员工在主要任务、怎样才算成功，哪些工作任务重要，哪些工作任务次要，员工完成每项工作任务时享有什么样的权利，具有什么样的责任与义务等方面达成共识；

主管与员工对于双方应该提供什么样的帮助，在达到目的的过程中会遇到什么样的障碍，怎样来克服这些障碍，都比较清楚和达成一致。

### (三) 绩效管理的实施与要求

#### 1、总程序

通过工作分析明确工作的目标与要求，确立绩效管理目标；

通过人员测评了解任职人员的素质基础与水平，确立绩效管理的起点；

通过绩效考评了解差距，产生激励和调节控制，实施绩效管理过程。

#### 2、具体实施过程

主管与员工共同研究制定员工下一年度应该做什么工作，达到什么样的标准，如何评定，双方达成一致；

在目标制定过程中，要尽可能让每个目标具体、简短、直接，与工作职责或结果联系起来，规定达到结果的时限和资源用量限制；

制定目标时，注意力应该尽可能放在结果上而不是过程中；

工作目标描述与工作责任应该经常检查与修改，反映工作环境与要求的变化；

根据工作目标、工作任务、工作要求、工作者素质、工作障碍与绩效考评结果，制定辅导计划与管理办法；

绩效管理是管理双方建立在绩效管理技术与信任基础上的讨论、沟通、反馈与指导活动，以达到工作的目标最终要求。

