

绩效考核“三级跳”

了解一个学生的考试成绩，学校经常会采取月考、段考、期终考试等形式；但要了解员工在企业中的工作表现，企业管理者应该如何来考一考呢？建立绩效考核制度，通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果，是企业管理者与员工之间进行管理沟通的一项重要活动。

一级跳：量化考核标准，有的放矢

进行绩效考核，首先当然要确定一个标准，作为分析和考察员工的尺度。这个标准一般可分为绝对标准、相对标准和客观标准。

绝对标准是以如出勤率、废品率、文化程度等以客观现实为依据，而不以考核者或被考核者的个人意志为转移的标准。相对标准是采取相互比较的方法，此时每个人既是被比较的对象，又是比较的尺度，因而标准在不同群体中往往就有差别。比如规定每个部门有两个先进名额，那么工作优秀者将会在这种比较过程中评选出来。客观标准则是评估者在判断员工工作绩效时，对每个评定项目在基准上给予定位，以帮助评估者作评价。

制定绩效考核标准时，要针对不同岗位的实际情况，而对不同职位制定不同的考核参数，而且尽量将考核标准量化、细化，多使用绝对标准和客观标准，使考核内容更加明晰，结果更为公正。同时，考核标准公布并使之得到员工认可，避免暗箱操作。考核奖惩制度不单单是针对员工的，同时对管理者起作用。当然，对管理者的考核标准与一般员工的考核标准是完全不同的两个概念。

二级跳：你“考”我“考”大家“考”

一提到“考”字，很容易让人联系到纪律严明的考场，考官高高在上，考生埋头答题。但是，如果绩效考核也只是成为老板“考”员工的工具，就毫无意义可言。绩效考核最重要的一点就是让每一位员工参与进来，在接受他人考评的同时，不仅可以对自己的工作进行考评，同时还可以考评同事和上属，做到考核面前人人平等，每个人都有评定和说话的权利。

由于绩效考核与薪酬、奖金和晋升机会等与员工切身的利益息息相关，因此受到员工的特别关注，如果考核结果与员工的实际付出相差甚远，不能让员工心悦诚服，往往最容易引起内部矛盾，甚至引发劳务纠纷，而要做到公正客观，最重要的就是让员工积极参与进来。

绩效考核形式主要有上级评议、同级同事评议、自我鉴定等，管理人员还要通过下级评议，而客服服务等特殊岗位还可以增设外部客户评议等形式。如此一来，大家在给同一个人打分的过程中，会因为一些明显的分歧而进行讨论、沟通，特别是上属与下级之间，通过沟通交流最后达成共识，不仅是对以往工作的总结，也有利于以后更好的协作，统一思想与步伐，为公司效力。

三级跳：让绩效考核真正产生绩效

企业进行绩效考核的目的，一方面是鼓励员工继续发挥和提高工作能力，丰富知识和技能，并实现优胜劣汰；另一方面，是通过企业层面上的绩效考核和员工与团队层面上的绩效考核来帮助员工、团队和整个组织的能力发展。要实现企业和员工个人之间、团队与个人之间以及团队与企业之间的“双赢”关系，加强考核后的反馈与沟通势在必行。

通过考核，全面评价员工的各项工作表现，使员工了解自己的工作表现与取得报酬、待遇的关系、获得努力向上改善工作的动力，并根据考核结果评定奖金、薪酬等。但最重要的是，让员工有机会参与公司管理程序，发表自己的意见，并在此次考核的基础上改进工作中的不足，根据员工当前的绩效水平和工作表现中不尽如人意之处提供各类培训。同时还有必要找出根本原因，是能力有限还是工作态度不佳，或是其他客观条件导致了工作绩效不尽如人意。为了掌握这些情况，必须根据考核结果与员工进行一对一交流，给予建议的同时，也倾听员工的想法。

只有做好了考核后反馈交流这道程序，才能让绩效评估不仅帮助企业更有效地了解员工动态，提高工作效率；对于员工个人来说，也可以帮助其进行决策，是否改变自己的职业选择。如果员工意识到尽管自己接受了某些培训，工作表现仍无法达到期望目标，那么就应该寻求职业的改变，或在内部进行工作转换，或向外重新选择职业。

(摘自：《深圳商报》)