

目 录

第一节 诺福克市为何需要员工工作成绩管理系统？	1
第二节 员工工作成绩管理系统员工工作成绩如何帮助管理人员？	1
第三节 员工工作成绩管理系统为何有时失误？	2
第四节 如何使用管理员工工作成绩的成绩考核表？	3
第五节 如何监控员工工作成绩并给以定期反馈	11
第六节 如何使用员工工作成绩考核表评价员工工作成绩	13
第七节 如何进行定期员工工作成绩考核	17
第八节 如何进行工作成绩考核会见	20
第九节 如何通过开发计划提高员工工作成绩	22
第十节 怎样使政治脱离员工工作成绩管理	23

第一节

诺福克市为何需要员工工作成绩管理系统？

1. 用作制定行政决议的手段。

那些决议，包括应该送谁去做某种培训，应该给谁哪个任务，以及谁有资格做提升的候选人。这些决议都需要能从员工工作成绩管理系统获得的准确信息。

2. 提高员工的积极性和开发性。

员工需要他们工作得如何的反馈以维持他们的工作积极性、扬弃他们的实力和弱点。工作成绩管理系统提供了给员工反馈以及设计对他们有效的未来发展规划的程序。

3. 评价人员计划的有效性。

许多人员政策都是有计划的吸引、保持、促进和培养最熟练的有能力的员工。员工工作成绩管理系统巩固了我们在挑选和培养有能力的员工方面的成功。

第二节

员工工作成绩管理系统如何帮助管理人员？

1. 给员工提供明确的方向感。

员工往往拿不准他们所执行的不同工作任务的重要性并且会为非优先级的任务付出大量的时间。工作成绩管理系统帮助管理人员准确地传达哪些任务应得到最高优先级，这样便增长了

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

工作单位的效率。

2. 告诉员工将用于评价他们的标准。

在员工工作成绩管理系统下管理人员和员工讨论用于评价工作成绩的标准。这样，如果员工们选择了执行这项任务他们就知道了评价他们工作成绩的根据以及时改变他们的行为。这种认识增强了他们对评价的公正感并使他们对其管理人员和城市更满意。

3. 及早确定执行问题。

员工工作成绩管理系统要求管理人员有规律的监察员工的工作成绩，给以反馈并使员工有效的改善任一弱点。这种监察导致了在对单位产量产生负面影响之前及早察觉和改正执行问题。

4. 改善员工和管理人员之间的沟通和信任。

员工工作成绩管理系统为员工和管理人员提供了频繁的相互影响、共同工作的机会以提高工作成绩。这些相互影响促使了双方之间建立信任而且改善了他们与另一方公开沟通工作问题的能力。

第三节

员工工作成绩管理系统为何有时失误？

员工工作成绩管理系统因几个不同的原因有时失误。本节简要介绍系统失误的潜在原因，而本手册后面的部分会更详细的叙述它们。

1. 管理人员未能用好管理员工工作成绩的工作成绩考核表。

管理人员时常直到当工作成绩考核会见时他们提交对员工的评价时都未能与员工们讨论工作成绩考核表。

在一个工作周期开始前，极其重要的是管理人员与他们的员工会面并且商定此后将用于工作成绩评价的指标、因素和标准的含义。通过在工作周期开始时与员工核对这个表格管理人员有机会把员工的工作引向那些最重要的工作方面。

2. 员工工作成绩监察存有偏见并且未能给出定期反馈。

员工工作成绩管理系统时常因为管理人员对他们的员工的工作行为的观察和记忆会有偏见而出错。可能造成这种偏见的原因是，管理人员精力集中于不相关的工作行为而忽视了整个工作周期内有规律地观察行为，或者依赖他们的记忆回忆六至十二个月前发生的事件。管理人员应该随同有代表性的监察工作向员工提交定期的反馈告诉他们他们进步得怎样。如果没有提交这种反馈，员工们直到周期结束也未必会改变他们的工作，并且会感到工作成绩管理系统故意

免责声明：本管理工具由中六网会员提供。中六网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

只评价成绩而不去改进它。

3. 评价员工工作成绩时造成的等级错误。

评价者当他们在员工工作成绩考核表上评定员工的工作成绩时常常造成许多错误。这些错误通常是无意识的，而且如果评价者学会鉴别错误并有机会做成绩定级且收到定级的反馈，这些错误是能够避免的。

4. 员工工作成绩考核会见进行得不好。

在员工工作成绩考核会见时管理人员与员工讨论他们对前一工作周期中员工工作成绩的评价。这个会议对于更正评价错误、确定工作弱点和改进未来的工作是极其有用的。然而，如果会见进行得不好，如管理人员和员工方面缺少准备，员工未被鼓励参加，工作成绩被批评而改进的目标又没有树立等等，这样会见不太可能会有积极的效果。

5. 未制定员工发展规划。

一旦员工工作成绩已被评定，员工工作成绩管理系统就要求员工与管理人员共同制定改进工作的发展规划。这个计划通常规定在给定的时限内寻求哪些改进，管理人员和员工将各自采取什么行动以确保这些工作改进有成效。

6. 政治因素进入了员工工作成绩管理系统。

如果管理人员宁愿为了政治目的而使用员工工作成绩管理系统而不是为了准确观察、公正评价和关注改进员工工作成绩，此系统不太可能成功。极为重要的是管理人员承认政治因素的有害作用并且共同防止这些因素影响系统。

第四节

如何使用管理员工工作成绩的成绩考核表

第一部分 综述

本节的目的是指导管理人员如何使用员工工作成绩考核表来管理员工工作成绩。在周期结束时使用表格来评价员工的工作成绩之前，要在每个工作周期开始时必须完成几项任务。表格有如下两个不同的部分：

- (1) 用于所有职务的工作成绩因素；
- (2) 适用于专业的或管理的员工的工作成绩指标和标准。

工作成绩因素—适用于所有职务

工作成绩因素是绝大多数职务公有的工作成绩方面，例如专业知识、工作关系、公众联系、产
免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

量。每个因素都伴有三个描述标准，它们帮助管理人员确定员工在这个因素上做得如何好。管理人员与员工在工作周期开始时当面读一遍因素的定义和标准，并且就评价的是什么以及每一个因素相对于其它因素所得到的权重达成一致。

工作成绩指标和标准—适用于专业或管理职务

工作成绩指标准确地告诉员工期望他们达到什么。指标是员工在指定的工作时期内所取得的最重要的成绩结果。对于每个专业或管理职务可制定不同的成绩指标。管理人员和员工在每个工作周期开始时共同制定它们而且还要确定给予每个指标相对于其它指标的权重。

管理人员与员工结合指标制定成绩标准，或决定员工已达到的指标的好坏的尺度。成绩标准详细说明了如果达到了指标则必须取得的实际效果或应具备的条件。管理人员与员工将给每个指标确定三条标准—指标完成得不满意、称职和极好。一旦制定了，这三条标准会确定五级分评价制，并帮助管理人员按照员工们工作的好坏（从“1”至“5”）对员工的每个指标的成绩进行评级。

两部分的加权—适用于专业或管理职务

在工作周期开始时，这个工作组内的管理人员和员工必须选定给予两部分（成绩指标和因素）中的每一个多少权重。实际上，如果他们觉得一个部分会更好提供他们的成绩的可靠度的结果，那么他们可以选择只使用一个部分。如果打算使用表中的两个部分，管理人员与员工必须达成一致的是，成绩指标所获得的级别在综合评定分数中相对于成绩因素获得的级别要加多少权重。一旦完成了上述全部工作，两种表格即准备好了以便使用。

员工工作成绩考核表概要

表格的第一部分可以适用于所有的职位并包含如下组成部分：（1）十一个工作成绩因素；（2）随同每个因素的三个描述标准；（3）给予每个成绩因素的相对于其它因素的权重。因素部分之后是指标部分，它既可以独自使用也可由专业或管理员工结合因素部分使用。这个部分的组成包括（4）成绩指标；（5）随同每个指标的三个标准（不满意、称职、极好）；（6）给予每个指标的（相对于其它指标的）权重，它出现在示出指标的页底；（7）给与两个部分（指标和因素）的相对权重在表格最后一页。更加详细地讨论每个部分，请查阅表格的副本。

第二部分 准备使用员工工作成绩因素

I. 部门目标

知道城市和部门的取向对于员工们来说是重要的，这样便于他们能够了解他们的工作如何影响部门以及他们工作的什么元素是优先的。

II. 分析员工的工作

管理人员会见员工之前，管理人员应该得到员工职位分析调查表（PAQ）。管理人员应用这份表格可以用必需成功地完成任务（参见附录 A）的工作因素（工作成绩的方面）与 PAQ 上确定的每个主要任务相比来分析员工的工作。例如，行政助理的任务之一就是恰当地回答客户

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

电话，因而专业知识对于这个任务的成功完成是很重要的。管理人员会通过 PAQ 上的右列、任务的描述之后填入一个 1（数字代表表格的因素观察记录表部分的职业知识）指出专业知识对于完成这项任务的重要性。管理人员应该仔细检查 PAQ 上确定的对于每个主要任务所作的这个步骤。

这个步骤在与员工讨论将产生极好、称职或不满意级别的特定行为中将是有帮助的。它对于决定哪些因素对于员工的工作更重要、应较重地加权也是必要的。

III. 与员工会面考核因素

管理人员一经分析了员工的工作，他应该开会考核工作成绩因素及预期为不满意、称职或极好等级的成绩等级。重要的是预期结果要与员工的 PAQ 表中所反映的在其职务上的实际所作紧密相连。

管理人员与员工在会见中讨论员工以往的工作、需要改进的方面以及将来他们想实现什么。他们讨论的基点应集中于员工的工作分析调查表。管理人员应该解释表格怎样定义工作成绩的诸方面（工作因素），相信这对于每项任务的成功完成是重要的。例如，管理人员可以指出为了评上专业知识因素的“称职级”，员工必须能够回答其他员工们提出的抱怨、滥用材料和训练程序方面的绝大多数问题。

随后，管理人员和员工可以从 PAQ 表上获得对于每个工作因素的每个等级的成绩要去执行什么达成共识。当员工与管理人员谈到每个工作因素时，他们应该将说明填入每个因素项横过本页的空白处，简要说明要评上每个因素的极好级、称职级和不满意级应该做什么。

在这时初步会见应该结束，员工应该拿走一份 PAQ 表的副本和工作成绩考核表的副本并在下次会见前检查它。

IV. 开会给每个因素加权并签署员工工作成绩考核表

管理人员与员工间的第二次会面通常应该是制定将给与工作周期内每个成绩因素的加权。权重应反映出特定因素相对于其它因素的全部重要性。权重应以百分数表示，以使所有因素的权重总合为百分之百。它们应记录在表格的第三页并且将用来在工作周期结束时计算工作成绩考核的总分。假如情有可原的情况使得有必要改变权重，那么管理人员和员工都应同意改变才行。

注意：拥有两个或更多同样职务的员工的管理人员需要调整员工们因素权重的制定这些员工履行的是有些或全部相同的职责。与这些职责相关的所有因素应该对全部有关的员工用相同的方式来衡量，以便使用严格一致的工作标准。

第三部分 制定专业和管理员工的工作成绩指标和标准的步骤

专业和管理员工有权选择使用全部因素、所有指标或两者结合作为它们的工作成绩考核的基点。

I. 部门目标

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

知道城市和部门将来的取向对于员工们来说是很重要的，这样便于他们了解他们的职务对于部门的影响。

一旦部门的目标确立了，每个员工就能够明确在达到这些目标中他或她将要有什么部分职责。于是在部门目标中员工的那部分就成为他或她自己的目标。在制定员工工作成绩考核表之前将部门目标分与员工。

II . 分析员工的工作

管理人员和员工都应分别分析员工的工作。他们应该查阅他们的 PAQ 表作为确定工作预期目标的基点，了解主要职责是什么，下一年将计划做什么，在工作上会遇到什么问题，以及意欲对工作加以什么改进。鼓励员工勤于这个步骤，因为一旦获得了整个工作职责，你将会得到从何开始的信息。

注意：拥有两个或更多同样职务的员工的管理人员需要调整他们的指标和标准的制定这些员工履行近于有些或全部相同的职责。与这些职责相关的任何指标应该对全部有关的员工用相同的方式来记录和衡量，以便使用严格一致的职务标准。

III . 召开预备会

每当花费了时间去分析任务、职责、需要改进的方面以及员工们想在将来达到什么目标之后，管理人员和员工开会讨论他们的工作。管理人员和员工可以通过这种分析确定哪些工作和职责将用于制定员工的指标。

除了工作的主要职责外，管理人员和员工之间所要讨论的其他方面应是什么形式的专业开发会有益于员工。专业开发可能是短期的，像提高以往工作技能的培训班，或者也可能是长期的，像到学校去学习将有助于员工在部门和机构内提升的新的技能或知识。管理人员和员工应该决定什么专业开发是理想的以及怎样做何时做。专业开发计划还用在制定员工指标上。

IV . 准备草表

员工和管理人员应该基于预备会中讨论的想法各个独立地完成员工工作成绩考核表的草表。这些草表应该分别去完成，以便每个人都有机会表达他或她的全部想法。草表应该有如下组成：

A . 员工工作成绩指标

指标是员工在规定时期取得的最重要的工作成果。他们应该符合下列标准：

详细说明—便于员工和管理人员都准确知道要达到什么。

* 可衡量的或可观察的—便于员工和管理人员都知道指标何时完成。

- * 现实的—便于它们能够在执行期间达到。
- * 具有挑战性—便于员工被它们所激励。
- * 协调一致—便于它们促进部门目标的实现。

B. 工作成绩标准

工作成绩标准是区别指标的不同执行水平的衡量。成绩标准详细说明了必须取得的实际结果或如果达到了指标所应具备的条件。

对于每个指标有三个成绩标准—不满意、称职和极好。成绩标准应符合下列标准：

- * 详细说明—以便员工和管理人员都会准确知道预期的是什么结果。
- * 可衡量的或可观察的—以便员工和管理人员都会知道员工已达到指标的好坏。
- * 合理的—以便每个员工都有可能达到高等级。

C. 加权—指标、因素和部分

每个指标的加权表示对于整个工作来说指标的相对重要性。它允许管理人员和员工给与特定的指标和因素以高于其它指标和因素的优先权。加权重用全部工作的百分数表示，将用来确定在评价期间结束时第 II 部分的分数。所有的指标均被单个地相对于第 II 部分的每个其它指标来加权。工作成绩因素也是单个地相对于第 I 部分的另一个因素来加权。

最后，第 I 部分和第 II 部分还要给与相对于另一个的加权。全部评价由第 I 部分和第 II 部分的分数组成。

V. 完成员工工作成绩考核表

完成指标和标准的草表后，管理人员和员工开会讨论并合作完成员工工作成绩考核表的最最终表格。（不是总有可能在一次会议中完成最终计划）。表格一般是年周期填写。工作成绩计划会议上的讨论必须是公开的，以便参加者都感到能自由提出意见。管理人员必须鼓励员工参与讨论。这很重要，因为员工会更尽职地去达到指标，他或她在其中已经有了大量的投入。换句话说，管理人员需要保证员工的指标与部门中的其他人协调，而且结果将与城市的整个目标相一致。下列部分提供了怎样去制定员工工作成绩计划的详细指导。

A. 员工工作成绩指标

员工工作成绩指标、工作成绩标准和它们的加权将在工作成绩计划阶段制定。

1. 工作成绩指标

管理人员和员工应该将生效的指标写入说明员工所预期达到目标的表格内。它们必须包括如下公式的必要部分：

范例

我将要 + 行动许诺 + 关键效果 + (时间)。

我将要 开发 改组我的公司 至九月三十日。

“我将要”把指标置于员工的个人等级上。通过确定指标成为员工的单独职责，它将对个人有非常大的影响。

“行动许诺”是动词，它表示某种行动，像：开发、实现、改进、学习、做或作。

“关键效果”是当指标完成时必须达到的效果。

“时间”是指标的可选择部分。如果完成日期或最终评价日期是评价日期的两个月以后，那么就不必写。然而对于许多指标来说日期或时限将是工作成绩标准的一部分。

工作成绩指标随它们所提供的效果和目的分为三个种类。解决问题或创新、例行任务和专业开发，这些种类描述如下：

- a. **解决问题或创新指标**—解决问题指标纠正员工工作中的问题，像工件积压。创新指标给与员工采取将有益于部门的新的方案或程序。这种指标使得员工应用从未用过的专业技能或者学习需要做的某种工作方面的新的技能。然而，重要的是员工不得承担非必须的或会妨碍员工的正常职责的新的工作任务。解决问题或创新指标的范例包括：
- * 我将于 198_年 12 月 1 日前开发并实现新的文件归档系统。
 - * 我将于 198_年 8 月 1 日前编写程序用计算机处理我们的填报过程。
 - * 我将修订部门的档案并使其现代化。
- b. **例行任务指标**—这些指标是为基本工作职责或职责的主要部分并要求付出主要的劳力和时间的职责写的。通常，例行任务应该仅包含：
- (1) 占工作的 10%或更多；
 - (2) 表示工作的被评价的重要部分；
 - (3) 在员工需要改进他或她的工作成绩的范围內。

在表上不应包括所有的例行工作；否则它会使员工难于集中到最重要的工作部分。可以包括的工作成绩计划的例行任务范例是：

- * 我将管理学费退还程序。
- * 我将有规律的会见我管理下的每个员工。
- * 我将遵从部门内的所有安全措施以防意外事故。

c. 专业开发指标—这些指标是针对增进工作能力的专业开发活动而写的。它们可用于员工需要提高的重点技能或知识或者有益于员工和部门的新技能或知识。**注意！在写这类指标时，当心指标并不需要那些非正常工作需要的教育或培训。**可以制定的专业开发指标的范例是：

- * 我将于 198_年 12 月 1 日前完成 AGTS 管理学院的学习。
- * 我将出席我的技术领域的研讨会。
- * 我将于 198_年 5 月 1 日前完成文字处理培训班的学习。

2. 决定实施指标的数量

新的方案对于例行任务或专业开发指标的相对比例依员工的工作和个人需要而改变。总的方针应是，责任越重大就应有越多的指标用于整个公司或部门的开发和解决问题或创新方案。换句话说，责任越小，就应有越多的指标用于较为日常的任务。专业开发指标对于所有员工都很重要。

指标必须有挑战性但又不是不可能达到的。它必须对于在规定时限内达到指标是切实可行的。一般经验是填写 5 到 10 个之间的指标。检查了解填写的指标数是足够的但又不过多由如下内容决定：

- * 重要的问题或问题的主要方面未被排除在外。
- * 排除了次要项目。
- * 计划是切实可行的，包含的内容不太长。
- * 所有的指标都与员工的工作有关。
- * 指标详细说明员工下一年实际应该做什么。

B. 工作成绩标准

一旦填写了工作成绩指标，应该填写每一指标的工作成绩标准，即不满意、称职和极好。工作成绩标准保证了员工和管理人员有同样的设想，即指标完成得多少、好坏或何时完成。工作成绩标准通常用数量、质量、时间或手段和方式等术语来表示。每个标准必须包括这些术语

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

中至少一个，为的是员工和管理人员知道工作成绩指标完成的水平。

在每个标准中填写尽可能多的工作成绩检查以允许更好地跟踪员工的进步。详细说明检查是每个月、每季度或每年。如果可能，填写检查以每季度为基准。

1. 用于标准的检查类型：

a. 数量—这项检查表明某工作做了多少，并且能够用数字、比值或百分数表示。

并非所有的指标都必须用数量来衡量。能够用数量来衡量的指标最容易证实和评价，而且很少会造成员工和管理人员之间的不一致。如果使用这种检查，管理人员和员工必须证实将用来检查工作成绩的数量。数量检查的范例是：

- * 处理的合同数
- * 开发的创新程序数
- * 退回部分的百分数
- * 更改预算的百分数

b. 质量—这项检查较之数量更主观一些，但仍然对许多标准来说是理想的。它用来衡量工作做得好坏。填写质量检查，详细说明如果指标执行的等级为称职级、不满意级等有什么条件或标准。质量检查的范例是：

- * 90% 的程序参与者给它好评
- * 四个小时之内回答了所有质询
- * 所有用户的 90% 都满意
- * 工作以少于 20% 的出错率完成

c. 时间—这项检查估定执行指标所需要的时间，可以填写为最终期限或时间周期。

往往有过早规定“人为的”预期日期的倾向。在规定“人为的”日期之前，看一看其它方案所需要的最终期限。在一年中以交替的时间交错安排方案的最终期限和工作分配。所有的工作安排不应该都预期在前半年之内或全在同一个时间。最终期限应该均匀分布，除非为现有的需求所左右。时间检查的范例是：

- * 于 198 年 12 月 1 日前制定计划。
- * 在收到必要的资料 30 天内完成分析报告。
- * 在 8 小时之内将发生的事件向管理人员报告。
- * 每周与每位下属会面一次确定进展情况。

d. 手段和方式—这项描述工作怎样做。它可以包括用来完成指标的资源、完成指标所造成的产物（例如超出预算、改善工作关系）等。手段和方式检查的范例是：

- * 按照新的联邦法规修改加班政策（手段）。
- * 与员工建立有效的工作关系（方式）。
- * 应用可用的原料完成计划（手段）。
- * 节省 10% 的预算金额完成工作任务（方式）。

3. 提高工作成绩等级—由描述完全称职级所要求的工作成绩开始。称职级标准反映了有资格和经验的员工在同样条件下执行同样的任务所预期的成绩。称职级标准对于在同样职位的不同员工不应该是不同的。要确信员工具有符合标准所必要的威信和智谋。当填写标准时要使用所有可能的尺度。在填写极好级和不满意级工作成绩的那些内容之前，管理人员和员工应就称职级标准达成一致。

极好级工作成绩代表不寻常的或相当高质量的水平以至于通常只能见于很小百分比的员工当中。不是所有员工都能获得极好级，但是它至少应该是他们今后工作的目标。

在定义极好级标准时管理人员和员工首先必须确定好于称职级的成绩级别（工时少、提高的质量和节省原材料都是极好级工作成绩的重要标志）应做到什么。最明显的条件是做更多的工作（数量）、或工作做得较快较迅速（工时），但是这些标准并不总是极好级工作成绩的准确标志。在对极好级标准使用最终期限之前，管理人员和员工应该确定是否完成任务越快就必须是越好。如果较早地完成对部门并不有益，那么他们应该确定员工怎样才能更好地完成指标才有益于部门。（假如较早完成任务并非有益，或许完成任务中提高质量或节省资金会是有益的。）

一旦管理人员和员工已经确定了什么因素有益于部门，他们必须确定工作成绩提高“多少”是极好级。在设定这个标准时，他们必须考虑到极好级标准代表真正最好的以至在那种特殊职位上才能达到，而不管其职责所在。

不满意级标准表示在这个等级上员工的工作成绩效果破坏了部门的目标和指标。它显著地比称职级差。员工和管理人员设定这级标准时必须决定指标的什么执行水平才导致指标的完成真正无法接受。可以指示任务执行得不满意的标志是误期或未完成、质量差、未遵照方法或标准、或者数量不足。

C. 加权

1. 指标的加权

当所有指标都已填写时，必须给每个赋以权重。权重代表每个指标对于其他诸指标的相对重要性。权重应该表示为小数形式以使权重之和必须等于 1.00。

确定指标的适当权重有助于把指标从最重要的到最不重要的分等。还要考虑到：

- * 指标对于员工的工作如何评定。
- * 员工将要用多少时间执行指标。
- * 指标是一整年的长期指标还是只需很少几个月的短期指标。

2. 因素的加权

第 I 部分的工作成绩因素也必须加权。每个因素应该被赋予相对于其它因素的权重。因素权重之和也应该等于 1.00。

3. 部分的加权

管理人员和员工必须一起决定他们打算因素部分和指标部分都使用还是只用其中一个部分。如果他们选择只用一个部分，他们应把那个部分加权为 1.00 (100%)。如果他们两个部分都用，他们必须决定每个部分的相对重要性从而给它们加权。权重用数字表示为百分数以小数填到表上。如果相信两个部分具有同样的重要性，则每个应加权 .50。如果认为指标更重要，则它们应加权 .75，因素权重为 .25。

由于第 II 部分的指标是专为员工的职责制定的，因此第 II 部分通常应得到比第 I 部分较高的权重。第 I 部分应该用作一般的、综合的评估以评价第 II 部分中没有规定的员工工作中的诸方面。第 I 部分和第 II 部分的权重之和将总是等于 1.00。

VI. 员工工作成绩考核表的定稿

当表格的第 I 部分和第 II 部分准备好时，管理人员和员工应检查它以确保他们都同意指标的内容、意义和权重。表格里任何需要说明的符号都应该在计划的背页上提供的注释部分内或在附于表后的空白页上作出说明。

管理人员和员工必须确定并记录表格的有效日期。通常为一年。管理人员和员工还必须确定并记录定期工作成绩考核的日期。在一年周期内，必须以有规则的间隔完成最少四次考核，其中包括年度成绩考核。表格必须检查并且由检查来核准。

第五节 如何监控员工工作成绩并给以定期反馈

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

监控员工工作成绩为什么重要

一旦工作执行周期已经开始，员工和管理人员就都有了确定的职责。员工的职责很清楚是以符合制定的标准的方式去执行工作。管理人员的职责是提供指导并有效地支持帮助员工工作。

管理人员必须在整个执行周期持续的监控员工的工作成绩。员工也有责任继续不断地告知管理人员他的进展和妨碍员工以预期的等级执行工作的事件。管理人员必须经常鼓励员工提供这种信息。

管理人员还必须持续不断地笔录员工的工作成绩。完全依赖记忆会加重信息不完全、不准确和丢失的危险。证实整个评级期间的工作执行事件是很重要的。好的证实也会有助于避免在讨论工作成绩评价时管理人员和员工之间的争执。

监控和记录员工工作成绩的益处

- * 通过增强与员工的沟通帮助管理人员每天管理员工工作成绩。
- * 使管理人员集中注意确认好的工作成绩也纠正坏的成绩的时机，从而使单位效率经常达到高峰。
- * 作出整个执行周期的工作成绩笔录使得工作成绩的评价较容易、更准确。
- * 向管理人员提供证实和支持决定或评价的文件，这些文件也帮助员工接受和理解这些决定或评价。

监控员工工作成绩的方法

有许多方法可以或应该用来监控员工工作成绩。选定的方法依据要检查的员工工作成绩。一些建议是：

- * 公众称赞或批评
- * 来自合作工人的反馈
- * 全体员工会议
- * 员工报告的考核
- * 工时日志和/或活动报告的考核
- * 询问员工的问题
- * 现场检查
- * 个人记录

A. 回顾以往的监控方法

制定行动计划有助于监控员工工作成绩。制定行动计划的第一步是回顾你以往用来记录员工工作成绩的方法。

下一步是回顾你打算在员工工作成绩考核表上考核的工作成绩因素和/或指标。然后确

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

定你过去监控员工工作成绩的方法是否会给你提供准备工作成绩考核的适合的信息。在大多数情况下你会发现你需要增加新的方法或替换现有的方法以充分地监控和证实员工的工作成绩。

员工工作成绩日志

有助于收集大幅度变化信息的员工成绩记录保存方法是员工工作成绩日志。这个日志在附录 B 中示出。日志用来记录工作成绩的事件，即十分的好、十分的坏或称职。管理人员应该在整个工作周期给日志有规律地添加条目。日志并非有意作成员工所作的所有事情的全面的清单。相反它是员工工作成绩的代表性记录。

总的来说，监控和记录员工工作成绩的最重要的原因是准确和反馈。疏忽了始终如一的监控和记录员工工作成绩会导致片面的成绩信息。此外员工们也需要反馈以调整他们的工作。没有详细的准确的信息，管理人员就不能以任何途径预期员工改进或改变他或她的工作成绩。许多管理人员不能理解员工们多么赞赏反馈。有规律的反馈不仅帮助了管理人员得以做好工作而且帮助员工做好工作,并且改善了管理人员与员工之间的沟通。

提供每天的反馈

管理人员随着监控员工工作成绩应该有规律地提供给员工他们的工作成绩的反馈。当出现好的或差的工作成绩时传达所有相应的赞扬或改正是很重要的。为下次评价证实它们也是很重要的。管理人员应频繁的赞扬和鼓励正在称职地执行工作的员工。同时，管理人员应该“指导”没有以预期水平工作的员工。使员工知道他或她需要改进会有助于避免类似的行为再次出现，并且保证在员工工作成绩考核会见时不会有“惊异之事”。下述两部分提供了指导方针它可以证明当对于持续符合预期效果的工作给出反馈时以及当给出修正反馈时是有帮助的。

当工作成绩持续符合预期效果（不仅是优异的成绩）时给出反馈的指导方针

- A. 清楚地描述做什么才应受赞誉（把批评留到个别讨论）。
- B. 表示你个人的感激并说明怎样的行为会帮助你执行你的工作。
- C. 询问是否有什么与工作相关的问题你可以帮助。
- D. 如果有必要，确定随访会议的时间了解员工所关注的事是否已经在做。

提供每日修正反馈的指导方针

- A. 集中注意问题，而不是员工个人（“琼，你们单位的报表已拖后两个星期了，如果最近能设法带来有关它的信息我将不胜感激。”而不是“琼，你为什么填报这么慢？”）
- B. 请求员工的帮助并商量提出解决问题的意见。
- C. 就每个人将开始纠正问题的明确的行动步骤达成一致。重申这个协议以使其有效。

D. 确定随访会议的时间以检验行动步骤的效果。

取自
来桑和维克斯里，1981年

第六节 如何使用员工工作成绩考核表评价员工工作成绩

成绩评价调查表明在评价员工的工作成绩时管理人员一般会作出许多评级错误。为了以考核表评价员工的工作成绩，管理人员必须知道怎样去避免这些错误和怎样给考核表评分。本节的部分即集中阐述这些任务。

A. 鉴别和避免评级错误

1. 普通评级错误

a. 范围错误的界定—未能使用评价分制分数的整个范围。

“我不敢给任何人低于五级分制的三级。没有人做过，如果我做了，这实在会很突出。”

b. 成见错误—使得员工的一个工作预期（尺度）成绩影响到其它方面的评价。

“我当然给他专业知识上差的评价。像那样穿着去工作的人怎么会知道如何去工作呢？”

c. 对比或类似错误—员工之间相互比较超出固定标准。

“不，我真的不能承认她值得我给她突出的级别，但是与这个单位的其他人相比，她的确很突出。”

d. 参照观点的错误—用评价者对那种工作的自己个人的标准来比较员工的工作成绩超出了表上包括的那些标准。

“如果史密斯在你的单位，你若要给他突出的级别，我帮不上你。突出级别对我来说是‘水上行’，我不记得曾经给过谁。”

e. 第一印象错误—对员工最初的良好或相反判断所造成的倾向，随后会忽视或有意歪曲后来的信息以至于维持最初的印象

“约翰会在你面前表现工作得这么好；它长不了。我知道那可怕的第一周以后他在工作上没什么作为而且什么也改变不了我的看法。”

2. 避免级别错误的方法

研究建议有助于减少级别错误的三个行动：

- a. 当收到反馈时告知管理人员一般的级别错误并且给他们机会实践评级。
- b. 给与管理人员识别重要与不重要的工作行为的实践并且帮助他们建立公共的参照标准。
- c. 使用评价表即集中于行为，不得背离。

B. 员工工作成绩考核表的评分

在员工工作周期结束时赋给每个因素和/或指标最终等级后，便可算出最终得分。

1. 因素等级的计算

在工作成绩周期结束时，管理人员应该评价与工作有关的每个成绩因素的员工工作成绩。诸种因素从左至右被评为 1 至 5 分。第一部分的“=”号空格里登入的是 1 级，即**不满意的工作成绩**；登入这同一个部分的“+”号空格里的是 2 级，即**需要改进的工作成绩**。同样地登入第二部分的“=”号空格里的是 3 级，即表示**称职的工作成绩**；登入这同一个部分的“+”号空格里的是 4 级，即**高度称职的工作成绩**。最后一部分只有一个等级 5，即代表**极好的工作成绩**。

记住任何权重为 .00 的因素不必评级。通过在工作周期开始时给这个因素 .00 权重，指出它对于员工的工作并不重要。

管理人员完成了工作周期结束时的员工工作成绩评价以后，给与每个因素的分数需要乘以为了获得总分早就设定的因素权重。如果百分数用作权重，则用下面的换算表把它们变成小数形式：

百分数	等值小数
5%	.05
10%	.10
15%	.15
20%	.20
25%	.25
30%	.30
35%	.35
40%	.40
45%	.45
50%	.50

55%	.55
60%	.60
65%	.65
70%	.70
75%	.75
80%	.80
85%	.85
90%	.90
95%	.95
100%	1.00

每个因素的最终得分可以在因素总分观察记录表上作，即把给每个因素的等级填到适当的列中并且乘以因素权重。

因素总分观察记录表

因素	权重	X	最终等级	=	分数
专业知识	.10	X	3 (C)	=	.30
工作关系	.10	X	3 (C)	=	.30
产量	.05	X	4 (HC)	=	.20
公共关系	.05	X	4 (HC)	=	.20
职责和主动	.10	X	3 (C)	=	.30
性 决策	.20	X	4 (HC)	=	.80
口头表达	.20	X	4 (HC)	=	.80
书写表达	.20	X	3 (C)	=	.60
其他管理	.00		无		无
员工开发	.00		无		无
安全 / 失控	.00		无		无
总权重	1.00		因素得分合计		3.50

2. 当只使用因素时整个工作成绩等级的确定

对于那些只用因素部分来考核工作成绩的员工,要借助于本节第 6 段来确定员工的整个工作成绩等级。

3. 指标等级的计算

每个指标的最终分数必须确定。查阅先前工作周期开始时制定的标准并且确定指标是以什么等级完成的。如果工作成绩达到了极好标准，给“5”级；如果工作成绩在不满意等级，给“1”。好于不满意级（1）而又未完全达到称职级（3）的工作成绩给2，这表示工作成绩尚需改进。同样地，好于称职级（3）所描述的工作成绩而又不完全像极好级（5）那么好，则应该给4级（高度称职）。

管理人员确定了每个指标应该得到的级别后，级别必须乘以先前为了获得总分而设置的指标权重。这些计算可以在指标的总分观察记录表上作，即把评给每个指标的等级填入适当的列并乘以指标权重。计算实例示于下方。

指标总分观察记录表

指标	权重	X	最终等级	=	分数
#1	.40	X	3 (C)	=	1.20
#2	.30	X	3 (C)	=	.90
#3	.10	X	4 (HC)	=	.40
#4	.10	X	4 (HC)	=	.40
#5	.10	X	3 (C)	=	.30
总权重	1.00		指标分数合计		3.20

4. 只使用指标时整个工作成绩等级的确定

对于只使用指标考核他们的工作成绩的员工们转到本节的第6段确定员工的整个工作成绩等级。

5. 指标和因素都用时整个工作成绩等级的确定

一旦确定了每个部分的分数之和，必须计算整个的总分。在工作年度开始时，工作成绩计划的第I部分和第II部分都给出了该部分的权重。每个部分的分数之和要乘以计算部分分数的该部分的权重。两部分的分数之和就是年度总分。下面示出这种计算的实例。

因素分数之和	X	第I部分权重	=	第I部分分数
<u>3.50</u>	X	<u>.25</u>	=	<u>.88</u>
指标分数之和	X	第II部分权重	=	第II部分分数
<u>3.20</u>	X	<u>.75</u>	=	<u>2.40</u>
		总分		<u>3.28</u>

6. 整个员工工作成绩等级的确定

用来确定整个工作成绩等级的评级制示于下方。评级制是五级分制，1.00 是评级制的最低分，5.00 是评级制的最高分。

每个工作成绩种类的分数范围也示于下方。最终工作成绩考核所挣得的总分，如表格的观察记录表上所计算的，应用于确定年度员工工作成绩等级的级别评定。

-U-	-NI-	-C-	-HC-	-E-
.....
.....
1	2	3	4	5

年度员工工作成绩 得分

年度等级

4.50 - 5.00	=	E (极好)
3.50 - 4.49	=	HC (高度称职)
2.50 - 3.49	=	C (称职)
1.50 - 2.49	=	NI (需要改进)
1.00 - 1.49	=	U (不满意)

第 VII 节 如何进行定期员工工作成绩考核

管理人员和员工应该定期开会讨论员工的工作成绩。虽然进步在某种程度上是以有规律的反馈来检查的这是事实，但这些不定期的检查通常只集中于个体工作的一个或两个方面。定期的工作成绩考核是预先确定时间的检查，检查中时间只是留给了讨论员工在工作的所有方面的进步的单一目的。

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

I. 定期员工工作成绩考核的目的

定期的工作成绩考核是为了几个重要的目的：

- ◆ 它提供给管理人员和员工检查工作成绩考核表和标准的机会以确认它们仍然是现实的和可用的，如果它们不是这样，则在表格中作更改。
- ◆ 它提供给管理人员和员工考察员工至今为止的工作成绩的机会。
- ◆ 它提供给管理人员表扬符合或超过标准的员工的正式机会和忠告、指导没有这样做的员工的机会。
- ◆ 它提供给管理人员适当的时间去巩固员工符合工作成绩标准的许诺。

II. 工作成绩考核的频繁度

工作成绩考核的频繁度取决于许多因素，包括员工工作和工作单位或部门的复杂程度和变化。最少每年度应该做四次考核；**两个季度、一次年中以及年度工作成绩考核**。在那些有大量活动和变化的工作单位里，应该每年进行四次以上工作成绩考核。然而如果工作比较例行化并且工作单位里变化很少，每年四次考核或许足够了。

当管理人员由于极其忙碌选择了一年做四次成绩考核时，应该得到警告。工作单位里的大量工作实际上就是比较频繁地进行成绩考核的很好的理由。当管理人员非常忙时，员工可能不会得到足够的定期反馈。这样，成绩考核将给员工所需要的指导。而且当员工非常忙时，他们可能会忽视了去满足标准，成绩考核能够激发员工去提高工作成绩。

III. 年度员工工作成绩考核讨论会的准备

因为工作成绩考核讨论会是有效的和生产性的会议，所以参与双方都需要为会议作一些准备。

A. 管理人员的准备

管理人员在工作成绩考核讨论会中的角色是至关重要的。如果管理人员的准备很随便，它表示管理人员并不认为会议很重要。进行得好的工作成绩考核讨论会对于管理人员和员工都可能是积极的经验；安排不好的工作成绩考核讨论会对于参与双方都可能是令人灰心的和无用的。至于准备，管理人员应该：

第一步

大约每周预先安排与员工约见的的时间。确定适量的时间以便讨论会不被打断。考核前要求员工进行他们自己的工作成绩的自我考核。指导他们怎样去准备考核。

第二步

检查单位和部门的目标。

第三步

检查工作成绩考核表。仔细考虑指标和/或因素的含义以及标准。

第四步

检查考核周期的工作成绩的证明。记住积极的和消极的工作事件都要考虑。还要检查员工先前的工作成绩考核。寻找那时讨论的任何问题或作出的协议。

第五步

完成工作成绩考核表。对于每个因素必须提供两个有关工作的行为的实例来证明等级是正确的。记住等级仅是本考核周期的。

第六步

确定员工需要改进的方面或员工具有执行比现有水平甚至更高的潜在能力的方面。

第七步

检查本手册第 VI 节 A 部分确定和避免级别错误。

B. 员工的准备工作

为了从考核中获得最大可能的利益员工也应该为工作成绩考核讨论会做好准备。员工应做如下准备步骤：

第一步

检查考核表。注意哪个部分成功地执行了，哪个部分没有。

第二步

检查影响工作成绩的工作环境或工作调整。

第三步

检查需要讨论的其他主题。员工应该考虑他或她对工作或工作单位是否有其他问题或意见。

IV. 在员工工作成绩考核讨论会上

员工工作成绩考核讨论会的全部目的就是通过讨论已经达到了什么、做什么能够提高工作成绩来改进员工的工作成绩。

免责声明：本管理工具由中六网会员提供。中六网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

A. 管理人员的任务

管理人员的任务是推动讨论会。管理人员应遵循的步骤是：

第一步

建立积极的舒适的氛围。挑选你不会被打断的会议地点和你将有空余时间充分讨论的时间。讨论会上不要接打电话。安排就座，在你和员工之间没有桌子或“障碍物”，从自然的友好的一般讨论开始。

第二步

解释你讨论的目的。保持你的陈述是积极的；说明考核对于员工的好处。告诉员工你打算讨论什么。

第三步

首先要集中于积极的方面。以你已经证实的好的工作成绩开始。

第四步

鼓励讨论员工怎样看待工作、它的职责、个人的能力和弱点。允许员工作大多数谈话。使用随便的问话。随时适当的作笔记。

第五步

检查所有的指标和/或工作成绩因素并且仔细检查考核表的所有项。当员工的工作成绩与表中的不同部分相关时，要检查他的工作成绩。

第六步

讨论员工怎样评价他或她自己的工作成绩。谈论自我评价所带来的新的信息。

第七步

如果员工们尚未做好，则指出需要改进的方面。公开商议评价的差别。听取所有员工所关心的事情。对于讨论的所有明确的方面制定计划。

第八步

就指标和因素的级别达成双方的一致。**如果员工带来新的信息管理人员可以改变讨论会前定的级别。**讨论会结束时管理人员和员工应该一致同意定期考核的级别，以及在随后的考核周期中所采取的行动路线。

第九步

给员工对工作和/或工作成绩考核做额外评论的机会。确认下次讨论会的适当日期，并表示你对员工达到指标的能力的信心。

第十步

确定讨论下个工作周期工作预期目标的下次会议的时间。应该为即将来临的工作周期制定新的指标并且需要讨论附有特定实例的工作因素。

第八节 如何进行工作成绩考核会见

综述

工作成绩考核会见是在工作周期结束时召开的员工与管理人员之间的会议，会议是为了通知员工管理人员对他或她的工作成绩如何评价并且制定在即将到来的周期改进工作成绩的行动步骤。会见进行的有效程度往往确定工作成绩信息是否体现了动机和发展的目的。在会见中管理人员应使员工安心并表达尽可能多的支持和维护。这个会议应该告诉员工前一周期他或她的成绩被怎样评价并且提供支持评价的执行事故。管理人员还应该获得员工有关执行事故的消耗，这些事故可能在最初的评价中未被察觉或者是超过了适合较低成绩的员工所掌握的情况。这样，由于在会见中得知的信息的结果管理人员的评价有时可能会改变。

一旦工作成绩的评价确定并传达了，会议剩下的部分就应集中于在即将到来的周期里改进工作成绩的办法。管理人员应该尽可能坚决地表达他或她对员工能够改进的信心。随后双方应一起来确定为了提高工作成绩而将采取的行动步骤。例如，管理人员可以让员工加入书写交流过程。员工可以答应在把报告提交各管理人员之前修改几次。这些行动应该记录下来并且在即将到来的工作周期中贯彻到底以保证双方尽可能多地为提高员工的工作成绩作出贡献。

进行有效的工作成绩考核会见当然是不容易的。然而，调查显示有效的考核会见能够产生更高水平的员工工作成绩，并且明显地对员工与管理人员之间的沟通有贡献。本节的余下部分提供了帮助管理人员更有效的进行工作成绩考核会见的方针。这些方针集中围绕着怎样准备会见、怎样有效的沟通和怎样组织会见本身。通过遵循这些方针和在工作成绩管理培训中获得的一些实践，管理人员将能够进行有效的员工工作成绩考核会见。

员工工作成绩考核会见的策划

工作成绩考核是否有效部分取决于管理人员和员工双方所作的会见前准备工作的数量和质量。当双方花时间去收集和分析信息、交换意见和策划步骤时，他们是在为将有助于提高工作岗位成绩的生产性会议铺垫基础。双方在分担责任中他们知道期望什么和怎样准备好会见会议。

管理人员的责任

收集所有有关的信息包括考核表和文件。

完成评级表。

至少提前一个星期确定正式考核的时间；避免取消。

策划“中立的”和秘密的会议地点；排除室内的自然障碍物。

制定你的讨论提纲。

员工的责任

收集所有有关的信息如工作笔记。

完成自我考核。

确认考核日期、时间和地点。

带上全部有用的资料、文件和你要讨论的意见。

会见时有用的沟通

管理人员为什么需要密切注意如何组织会见和怎样沟通信息有三个主要原因。首先，任何沟通都意味着建立关系。会议是管理人员对于员工的看法和设想的主要表达方式。员工对信息如何反应对于管理人员也很重要。对于反馈表示无关紧要、不热心或敌对态度的员工在会见后也会显示出工作成绩的少许进步。

其次，员工通过沟通积极的和消极的信息判断管理人员怎样评价或褒贬工作。如果积极的信息给出很少，员工很可能推断没有评上优秀工作。如果消极信息被掩盖，于是员工很可能会认为工作成绩问题是次要的。

第三，由于管理人员代表整个机构，因此员工们常常假设他们的看法反映了机构的评价。会见中的生硬对待可能被归结为机构的评价或特点。

管理人员必须在会见中能够有效的传达并未经评判。记住会见的目标是帮助员工增强实力并减小弱点。积极地倾听结合公开看法能够大大地有利于减少冲突。此处有一些有帮助的忠告。

对管理人员的忠告

以积极的态度进入准备状态。

用描述你自己的感觉、想法、行为、反应的“我”的言辞胜于可解释为责备的“你”的言辞。例如：“我觉得你对接到的某些任务不愉快，”而不是“如果你不喜欢我给你的什么任务你就说。”

避免会使别人心烦的语言。避免评判的语言、评价术语和直呼其名。还不要试图用极端的言辞如“总是”、“唯有”。

在你回答或作出反应之前要弄清说了什么，特别是如果你听到了会使你心烦的信息时。例如，“我是否可以理解为你说是在道路修理工程上我的管理是粗心大意的？”往往当我们花时间去搞清楚时我们就减少了误解。在说之前花时间考虑你的回答。始终控制你的情绪。

解释为什么更改工作成绩是必要的。例如：“当你比队伍的其他成员晚三天提交大工程的工作时其效果是：一，在可能作修改前我们都不得等待；二，其他团队成员会失败和愤怒；三，我们面临因迟交报告而被取消的危险；四，你把我放到了不得不对你说你的时间管理有问题的位置。”

仔细地积极地倾听员工的观点。使用这样的言辞，“那很有趣儿，告诉我更多的，”或“那个意见请给我讲得更详细些，”这会鼓励员工不隐瞒地发表意见。

通过给人你的专心关注（不许间断）表示你整个陷入了与员工的会见中。当员工讲话时保持目光接触，表示你在倾听。保持令人愉快的表情和不拘束的身体姿势。

尽可能建设性地介绍消极的信息。记住，目标是通过解释需要改变什么和怎样改变来帮助员工改变他或她的行为或工作。

避免引入这样的问题，“你为什么总是迟到？”“你不能管好你的时间吗？”“你真的认为那种方法会起作用？”

尽可能热情地介绍积极的信息。详细说明什么做得特别好。用不可能被误解的言辞详细说明并强调你的赞扬。

通过询问这样的内容取得员工的意见，比如“你怎样看我们能改善形势？”“我怎样能帮助你发展专业？”“这个意见你怎么看？”

同情员工。说“我理解你的感受”并不意谓“我同意你所做的”。如果员工们得到了他们的管理人员对他们的理解，员工们会更愿意努力改变他们的能力和弱点。

第九节 如何通过开发计划提高员工工作成绩

员工开发计划帮助员工和管理人员将成绩考核的结果转化成来年的改进行动计划。这个计划应该在工作成绩考核会见结束时完成。它在员工工作成绩考核表的末尾。

管理人员应该与员工讨论主要实力、改进的方面以及提高成绩所采取的行动。员工和管理人员都应该评论员工在某个工作职务或职责的执行中所需要的改进、员工应该学习的新的工作职务以及有益于员工的专业发展机会。

在附录 C 中，提供了一个表格它可用做帮助员工和管理人员施行开发计划的工作表。正如你能免责声明：本管理工具由中六网会员提供。中六网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

看到的，有一列让管理人员表述问题或新工作职责并且为了说明为什么重要而解释论及的项目怎样影响部门。此外，有一个空格让员工表述他或她对同一个问题的看法或提出附带的有关事项或建议。管理人员和员工讨论了表格的头一页后，他们应该一起制定改正问题和贯彻新思想的行动计划。表格背面的开发行动列应该用来叙述员工和管理人员关于头一页上论及的问题将要做什么。怎样行动及何时实行应在下两个列里详细说明。

上述表格仅应看作帮助制定员工可以提高工作成绩的行动计划的指南。

第十节 怎样使成绩管理脱离政治

正如先前在本手册第 III 节所提及的，许多政治因素时常导致管理人员歪曲工作机构的工作成绩评价报告的准确性。某些这种因素可能是管理人员故意误报，因为他们想就别的事情对员工实行报复，因为他们想很快从他们的单位得到个人提升，因为他们已经说过只有有限人数的员工可以得到高的评价，等等。很不幸，这种误报影响降低了工作成绩报告的价值，以至它没有很好地服务于任何目的。

没有容易的办法去减小政治因素在工作成绩考核上的影响。然而，调查显示在这样的机构里评价趋向于更精确：

1. 高管理层支持精确的工作成绩报告的评价并且当评价他们自己的下属时不施加政治手段。
2. 管理人员相信工作成绩管理方法是一个必要的有价值的方法。
3. 机构乐意培训并指导它的管理人员使用并维护员工工作成绩管理系统。
4. 考核由管理人员和他们的员工公开讨论。

为了使工作成绩考核的精确性非常高，应以极大的关注把这些因素放入诺福克市的员工工作成绩管理系统。请帮助避免歪曲成绩评价的诱惑并鼓励其他人报告精确的工作成绩信息。

附录 A

诺福克市
职务调查表

1. 姓名 (姓、名、中间首字母)

社区号 □□□-□□-□□□□

<p>2. 职位官衔</p>	<p>9. 标准工时</p> <p>_____至_____;</p> <p>每周总工时: _____;</p> <p>_____</p> <p>如果有轮流换班, 请说明</p> <p>_____;</p> <p>每周调用/备用时间, 如果有</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>3. 通常工作职称</p>		
<p>4. 部门/代理处</p>		
<p>5. 公司/局</p>		
<p>6. 工作地点/电话号码</p>		
<p>7. 直接管理人的姓名/官衔</p>		
<p>8. 雇用情况 (检出一个)</p> <p>永久专职 <input type="checkbox"/> 永久兼任 <input type="checkbox"/></p> <p>临时 <input type="checkbox"/> 专项 <input type="checkbox"/></p> <p>临时兼任 <input type="checkbox"/> 政府 <input type="checkbox"/></p> <p>其他 (序列) _____。</p>	<p>10. 你收到过特殊货币补贴或津贴吗?</p> <p>有 <input type="checkbox"/> 没有 <input type="checkbox"/> 如果有, 请列出</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>11. 请用一两句话指出你的工作目的: _____,</p> <p>为高级文书速记员提供书记支持; 帮助行政办公室的资金运作 _____。</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>12. 详细描述你执行的职务, 使用分别编号的句子。从你觉得是最重要的工作部分的任务或职责开始。用你自己的话使叙述足够清楚以便让与你工作不同的人能明白你做什么。如果需要请另加附页。</p>		
百分比 (%) 工	执行的工作	此空不填写

免责声明: 本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑, 但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有, 有关版权的问题请直接与提供者联系。

时		
40%	1. 我接电话, 回答来电者的问题, 把电话分转给指定的人员。	1, 7
20%	2. 我处理直接索赔凭单 (DCV) 和购买订单 (PO) 作为给卖主的支付。	3, 1
10%	3. 我接待来访者并把他们引荐给适当的人员。	4
3%	4. 我帮助六个出纳的管理人。	2, 1
3%	5. 我为管理人打写本单位的销售备忘录。	1
1%	6. 我打写给部门领导和本市其他官员的信件。	1
3%	7. 我根据需要复制 DCV、PO、发票、信件、备忘录等。	1
3%	8. 我依据帐目把 DCV 和 PO 归档。	
3%	9. 我调查 DCV、PO、过其发票等的质询。	3, 1
2%	10. 我依据管理人的授权用电话订购供应品 (食品、办公用品)。	7

附录 B

员工工作成绩日志

填写指南：使用这份表格记录整个工作周期的员工工作成绩调查。填入显示日期、工作成绩概述和能力水平的内容。

员工 _____ 工作周期 _____。
 职务 _____。

日期	工作成绩概述	能力水平			
		经调查的	不满意	称职	超过预期

免责声明：本管理工具由中人网会员提供。中人网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

--	--	--	--	--

附录 C 开发计划

姓名 _____ 管理人 _____.

职位 _____ 职称 _____.

部门/局 _____ 日期 _____.

管理人员填写部分	
需要改进的方面	
需要改进的工作职务/职责；新的或扩展的工作职务/职责；专业开发	这些项目怎样做或如何影响部门

免责声明：本管理工具由中六网会员提供。中六网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

员工填写部分	
需要改进的方面	
期望改进的工作职务/职责；新的或扩展的工作职务/职责；专业开发	拟定需要改进的原因以及对部门的影响。

(表格背面)

管理人员填写部分		
开发行动	怎样做	何时做

免责声明：本管理工具由中六网会员提供。中六网会对会员提供的管理工具进行筛选和编辑，但是并不声明或保证其内容的正确性或可靠性。该管理工具的版权属于提供者所有，有关版权的问题请直接与提供者联系。

员工填写部分		
开发行动	怎样做	何时做

说明：_____.

开发计划协议：双方一致同意上面概述的计划、它的条款、如何做以及计划何时实施。

 员工签名 日期 管理人签名 日期