

南京理工大学泰州科技学院

毕 业 论 文

作 者：谢丽红 学 号：1806140114

学院(系)：商学院

专 业：人力资源管理

题 目：员工绩效考评方法研究——以 A 公司为例

指导者：王海峰 副教授

评阅者：刘蕾 讲师

2022 年 6 月

毕 业 论 文 中 文 摘 要

现如今处于全球经济一体化的 21 世纪，知识经济时代也随之到来，企业发展的战略资源优势已发生重大的变革，由过去的金融资源转向现在的掌握新知识和具有创造性的人力资源，作为人力资源管理核心的绩效考评工作，同时也越来越受到企业的高度关注。企业员工的薪酬调整、奖金发放及职务升降等诸多员工的切身利益都将受到绩效考评结果的影响，如果一个企业中绩效考评的方法盲目选择，会导致员工的激励、福利、薪酬受到损害，势必会给企业带来巨大的损失。本文对 A 公司的绩效考评现状入手，研究如何选择员工绩效考核的方法，并提出实施中存在的困难及应对策略。

关键词 绩效考评 考评方法 考评体系

毕 业 论 文 外 文 摘 要

Title Research on Employee Performance Evaluation Method

—— Take Company A for Example

Abstract

Now in the global economic integration of the 21st century, the era of knowledge economy, enterprise development strategic resource advantage has taken place, from the past financial resources to master the new knowledge and creative human resources, it will be the core of human resource management performance evaluation work, but also more and more attention by the enterprise. The immediate interests of many employees, such as salary adjustment, bonus payment and job promotion, will be affected by the performance evaluation results. If the performance evaluation method is blindly selected in an enterprise, the incentive, welfare and compensation of employees will be damaged, which will inevitably bring huge losses to the enterprise. This paper starts with the current situation of A company's performance appraisal, studies how to choose the method of employee performance appraisal, and puts forward the difficulties in the implementation and coping strategies.

Keywords A company Performance appraisal Evaluation method
Appraisal system

目 录

1 绪论 1

1.1 研究背景及意义 1

1.2 研究对象与主要问题 2

1.3 研究方法 2

2 相关概念和理论基础 3

2.1 相关概念 3

2.2 基本理论 4

2.3 绩效考评的方法 5

3 A 公司绩效考评现状 8

3.1 A 公司简介 8

3.2 A 公司绩效考评方法现状 9

3.3 A 公司绩效考评存在的问题 10

4 针对 A 公司员工绩效考评方法的选择 12

4.1 绩效考评方法选择的原则 12

4.2 设立合理的考评对象、指标、周期和形式 12

4.3 员工绩效考评方法的选择 13

5 实施的困难与对策 15

5.1 困难 15

5.2 对策 15

结束语 16

致 谢 17

参 考 文 献 18

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

由于现代市场经济的迅速增长,在发展过程中不少企业形成了“倒U曲线”,致使创业者随风而逝的情况逐年增加。宏观经济上讲,大部分中小企业在其开发环境上面临着诸多困难因素,致使不少中小企业经常出现步伐维艰的情况。伴随知识经济时代的快速发展,现代企业越来越急需更高质量的信息和专业技术准备,但中小企业由于其社会历史因素和自诞生时的客观因素造成企业发展先天性劣势,再加之人员招聘理念的滞后,管理模式层次低,管理制度没有健全,与公司员工相互之间缺少应有的信息沟通与交流互动,忽略公司员工自我力量的形成及未来发展。有些企业主还有性格问题,致使他们很轻易掉进自己的“人才陷阱”。当获得所需的员工后,没有力量长期吸引他们,让其充分发挥他们最大的潜能,达到收益最大化。

1.1.2 研究意义

公司自身所具备的高创新能力与灵活性,使其在生产数量上大幅度增加,与此同时也提供了就业机会,并对我国国民经济发展作出贡献,是我国国民经济的重要部分。但是因为其自身的问题和历史性的因素,公司并没有严格的人才管理体系。在当前,由于国内外很多公司,没有相对健全高效的人才战略管理体系,在人员绩效考评方法这一面临着比较大的问题,而大部分公司却没有认识到员工绩效考评机制中出现的问题,但是意识到了人才战略重要性,并把改革人员绩效考核方法提上议事日程。一旦破解了这种巨大的管理困难,就必将促进并促进了公司正常生产和发展的壮大。在所面临的人才问题中,人员绩效考核占据了很大的份额,是最亟待需要政府去优先处理的,这也就是本文论题的重要意义之所在。

合理的业绩考核能够突显能力最优秀的管理人员,并为组织的未来发展储备人力资源;同时也可以发现成绩不好的员工,适时进行指导、培训,防患于未然。可以帮助管理者避免不必要的劳动纠纷,避免上下级之间的矛盾冲突,一定程度上缓解了信任危机,加强了管理者与下属之间相互信赖的关系,从而避免不必要的时间和精力的浪费,减轻了管理者的负担。可以说,建立有效的绩效考评方法,就能建立双方信任的标准和尺度。对员工来说,可以自觉提高自己的业务水平和职业技能,从而为自己职业生涯发展奠定良好的基础。

1.2 研究对象与主要问题

1.2.1 研究对象

本文研究的对象为 A 公司的员工，分析该公司现有的员工绩效考评情况，收集相关资料。

1.2.2 研究的主要问题

本文研究的主要问题为：通过对 A 公司的现实情况的分析，发现当前企业员工绩效考评中所存在的主要问题。根据上述问题，提出相关对策，使 A 公司的员工绩效考评方法得到优化。

1.3 研究方法

（1）文献研究法。通过各种途径搜集整理资料与本文，研究主题及有关的文献资料与研究成果，并以此为基础进行研究。

（2）案例分析法。对 A 公司各部门从不同角度探究绩效考评方法对企业内部的影响，以便分析利弊，得出有针对性的有效的员工绩效考评方法。

2 相关概念和理论基础

绩效考评是企业人力资源管理核心功能，在进行绩效考核考评方法的设计时，首先必须了解和掌握绩效考评相关的概念和内容。

2.1 相关概念

2.1.1 绩效的概述

绩效是指在一个团队中个人或群体之间的工作活动和成绩，及其所直接的劳动成果、工作绩效与最终收益的统一体。从定义可以得知，在绩效活动中的工作业绩，并不仅是指个人或团队劳动的直接结果和工作绩效、最终效果，而且还必须包含在劳动活动中个人或团队的工作行为和活动表现。应验（2021）认为应该科学合理地考评个人和组织绩效，才能更好地发挥出绩效的积极作用。

周绚（2019）阐述了绩效具有动态性、多维性和多因素性。绩效的动态性是指绩效考评会随着不同的变化因素在变化。绩效的多因性是指绩效会受到较多的因素影响，例如内部制度和外部市场环境的改变等。绩效的多维性是指企业需从不同角度和维性分析员工绩效考评指标，而绩效考评的依据主要则是选择员工工作积极性和工作结果。

所以，企业领导者对员工考评工作必须是全方位的、全面发展的、多方面的和有权变的，而不能主观、片面和死板的。

2.1.2 绩效考评的概念

员工绩效考评，是指根据原先提出的绩效准则和工作目标，对被考评者的工作实现状况实施考核的过程作为一种正式的结构化的质量管理体系，人员绩效考评通过量化评估和影响与人员工作相关的特性、活动和成果，通过考核人员的实际业绩，从而认识人员的工作潜能，以达到人员和团队的双向发展。

绩效考评是企业绩效管理各项工作的基础，同时也是指企业领导干部及有关人员对员工的岗位做出全面系统的评估。人们通常将绩效考评体系界定为一个度量、评估、影响人员各项工作成绩的正式体系，并由此来发现了人员各项工作的效果以及未来工作的发展潜力，以便让雇员自己、团队以及社会都获益。但绩效考评本身并非目的，而只是为了达到一种更高的岗位绩效水准而所采取的手段。

绩效考评是公司人力资源管理的核心功能，整个绩效考评流程主要涉及识别，观察，发展评估以及开发部门内人的整体业绩与效率。在识别阶段，公司人力资源管理

部门必须确定绩效考核范畴，并研究设定考核尺度，以制定与绩效相关的管理规范；在考察阶段，必须要兼顾所有标准，并进行客观公正准确的衡量；在发展评估阶段，考核者必须要将所观测到的事实纳入某个价值评估范围，以反映被考核者绩效等级；在发展阶段，基于对过去绩效的客观评价，着眼展望与未来，并提供构造性建议。这就需要在被考核者进行绩效考核的前提下，对考核者作出切实有效的引导，以支持被考核者提升能力与发挥。上述的三个阶段都只是基础，只有保证进行好上述三个阶段，才能完成整个开发阶段的工作，进而实现有效的绩效考评。

2.2 基本理论

2.1.1 人力资本管理

人力资本管理指的是从人和经济学两大角度实施科学管理的一种资本管理办法，进行人力资本管理已成为现代企业发展的重要内容，将有利于调整企业的投资收益率，加强企业管理水平，从而获得更多长期回报。

(1) 人力资源的计划与配置

人力资源管理的内容非常丰富，包括招聘、资源配置等一系列，已成为现代企业管理的重要内容，一般来讲，加强企业的人力资源管理，将有利于增强企业的核心竞争力水平。

(2) 职业发展生涯

公司及其员工利益的最大化，是实现公司目标的基本保证。为此，我们必须通过对员工的工作能力进行评估，以通过薪酬和惩罚等方式制定切合实际的职业发展计划，并积极帮助和指导每位员工，使所有员工都能实现快速成长。

(3) 业绩评估和激励

根据工作分析的结果，制定明确的和严格的工作规格作为绩效考核的依据，并根据考核结果制定合理的薪酬，福利等多种激励政策及措施，从而提升员工的工作积极性和能动性。

2.2.2 目标管理理论

目标管理理论主要反映了评估过程中组织上下级之间的良好互动。通过建立组织的总体目标（包括组织目标，部门目标和员工目标）来实施目标管理方法。其中，概述了组织的目标和部门目标，提出应根据组织的目标内容细分员工的目标。在某些实施过程中，员工需要与部门主管进行实时沟通并提供反馈，以实现其个人目标。主管必须根据组织的目标和部门的目标来指导和指导下属雇员，以及根据情况调整员工的

个人目标。通过管理目标有助于实现个人之间以及组织内各个级别的良性互动，并有助于组织的建立。

2.3 绩效考评的方法

目前，可用于员工绩效考评的考评方法有很多种，本文挑选了其中在企业中应用较为广泛的强制分布法、图尺度评价法、模糊综合评价法、关键事件法、目标管理法、关键绩效指标法、行为锚定等级评价法和 360 度绩效考评法为比较分析的对象，按照行为导向型、结果导向型和品质导向型进行分类。

2.3.1 行为导向型的考评方法

（1）强制分布法

该种方式主要是按照事物“两头小、中部大”的正态分布法则，首先设定好了各个级别人员在工作总体中所占的比重。而后再依据各个人员成绩的好坏程度，将各强迫人员列为其中的相应级别。该方式能够利用计算机管理系统管理数据，而且操作简便易行，应用性非常好；实施效率比较客观，准确性也比较高；还可节省工作时间、人员成本等的投资，从而能够很好地达到组织成本管理要求。但由于此方式侧重于各组别的对比而弱化了员工个人之间的差异对比，从而使得考核结果中无法给出具体、合理的反馈建议。不利于引导职员提高工作业绩；考核的结果，也无法作为对员工的薪酬调整、晋级、培训等人事行政决定的依据；与战略目标存在脱节，对于战略目标的实施效果一般。

（2）关键事件法

关键事件法易于理解，但开发时需要考评者付出较多的时间和精力。因此开发成本较高；程序使用简便，易于实施；因为消除了客观性原因的影响，使得业绩考核的结论有明确的实际依据，有效性高，具有良好的业绩反馈和员工提升功能；这个方法依据的是人员在一个年度或一段时间内的业绩，而并非最近一段时间的成绩，减少了近因效应，考核的有效性更高；但是因为考核标准没有明确的要求，考核随意性大，考核结论不能在人员内部或公司的企业内部加以对比，使得考核结论不大适宜进行晋升、提拔、降薪、暂停营业、调职等方面的人事管理行为；考评方法对于支持组织战略目标实现的作用一般。

（3）行为锚定等级评价法

它将每一个岗位的所有考核维度都设计出了一种评价量表，将人员的低绩效到高绩效的特点情况，以几个经典的表述性表示词和设计数据量表中的一个刻度相对应和

紧密联系，在考核主体评价被考核者的实际成绩时，用作参照依据。但在开发工作设计数据量表中，对典型情况的表述量很限制(通常不多于 10 条)，不能够包含人员全部的内容与特点，设计工作成本费用也很高；本方案具备规范清晰、易于反馈、能够有效指导与监测人员行动，可以比较精确地考核人员的绩效水准，以便于被考核者发现绩效提升的方向，并具备了较好的开发工作训练功能。也适用于与工资相关；因为该方法是以关键事件法为基准系统设计的，从而在实践性与效率方面都较好；该方法还能够把企业的发展策略和实施这些策略所需要的一些特殊的行为类型紧密联系在一起，从而在帮助企业战略目标的实现方面都较好。

2.3.2 结果导向型的考评方法

(1) 目标管理法

该方法通过对实现公司战略目标中的关键性目标的合理选择，使考核活动和质量控制环节有机地整合，在对重要环节进行管理与控制的基础上，通过目标管理机制充分地调动员工的主动性与创造力，进而完成公司的战略目标。但使用该方法时采用的目标管理考核系统，所付出的物质成本与技术成本均较昂贵；层层划分目标的步骤十分艰苦，而设计中的过程行为又会存在对于目标选择时没有实际依据的问题。该方法对战略管理体系的科学性与战略目标的明确性要求较高，所以应用较为一般；但因为划分出的指标都是公司战略目标的具体工作目标，所以考核结论比较客观，有效性也较好；考核结果适合进行业绩反馈及帮助人员作出绩效改善；对战略目标的达成具有直接的促进效果；因为在各个单位以及不同人员间不能制定共同的标准，从而无法对项目业绩成果作出横向对比，也不方便为工资调动及岗位晋升等人事管理提供参考。

(2) 关键绩效指标法

应用的前提是，公司治理规则、清晰的公司结构、明晰的战略目标等，需要考核者能够全面了解公司组织的发展战略。不易使用和执行，实用性一般：根据此方式分析出来的数据所以是可定量或可行为化的，这在较大程度上降低了考核中的主观误差，而且考核结果可以真实反映人员的业绩能力，所以有效性很高；考核结论便于业绩反馈和员工改进；与目标管理法类似，此办法形成的考核结果不便于成为人事管理决定的依据。

2.3.3 品质导向型的考评方法

(1) 图尺度评价法

这种方式不但非常容易开发，并且对各种在不同的工作、不同的战略下的各种团队都有着广泛适应性；但由于此方式所给出的业绩标准往往相对含糊，不同的评价者之间对业绩标准理解的差异，也使得考核结果偏差很大；模糊的考核准则也无法指引人员如何进行具体的绩效改进；因为考核结果效度一般，也不利于成为所有重大人事管理决定的基础；在制定考核准则时只考虑挑选出对团队有益的因素，而与组织战略目标的需要往往不相符。

（2）模糊综合评价法

该方法找到了一条解决概念上不确定性现象的描述方法，使人们在认识事物的属性的程度上提高了准确度，对于绩效考评中的软指标考评，应用此方法执行效果客观性非常好；用此方法计算得出的考评结果能清晰地反应每个考评指标的得分，因此在提供反馈并指导员工后期的绩效改进效果非常好；此方法容易理解，开发成本较低，使用也较简便易行。绩效考评的结果可成为薪酬、培训、晋升等人事管理决策的依据；实践中若配合其他考评方法使用则能更好地支持组织战略目标实现。

（3）360 度绩效考评法

360 度绩效考评法要求收集来自社会各个方面的被考核者的考评信息，为此目的而耗费的时间成本比较高昂；此考核方式多元化的考核主体优势明显，较单一考评来源的考核方法更加客观、公平，但由于在现实的考核工作中需要衡量考核主体是否参杂了个人主观喜好及其对考核结果的影响，考核结论容易存在失真的问题，有效性一般；实施时需要有多位考核主体参加考评，因此对考核主体加强训练比较方便操作，实效性也较好；因为模糊的评分标准的运用，导致所得到的反馈信息并不具体而起到不了引导员工的效果，同时如何合理筛选与管理这些信息又具有相当的困难，故考核结果对人事管理决策效果一般，与公司战略目标的契合程度也一般。

经过以上研究表明，强制分布法、图尺度评价方法在满足成本管理条件方面都比较好；而模糊综合评估方法在六个管理条件方面也相当好；关键事件法、360 度绩效考评方法与公司目标的契合程度不够，要谨慎选用；关键业绩指标分析法、目标管理法是与公司战略目标配合最佳的两种绩效考评方法；行为锚定等级评价法更有利于知道公司的绩效改进。

3 A 公司绩效考评现状

本部分对 A 公司业务状况进行了简单阐述，结合现有绩效考评方法，分析目前 A 公司绩效考评方法中存在的问题。

3.1 A 公司简介

企业主要是运营药物、医用仪器和健康产品相关商品批发服务和零售业配送企业，并作为对上下游药物和医用仪器制造企业与下游终端市场及零售商网络承上启下的重要部分，通过直接向上与下游厂商合作购买产品，并借助企业三级物流服务分配网，通过企业的检验、仓储、包装、物流运输装卸等环节，直接批发商或分配给上下游的药物和医用仪器经营公司、医院、药房或通过零售商直接分销给消费者等，近年来企业也推进了供应链增值业务并加大了拓展渠道价值服务与平台业务的功能，其模式一般有购销差价、物流服务分配以及平台代理、渠道价值服务收入等。该公司的组织架构如图 3.1 所示。

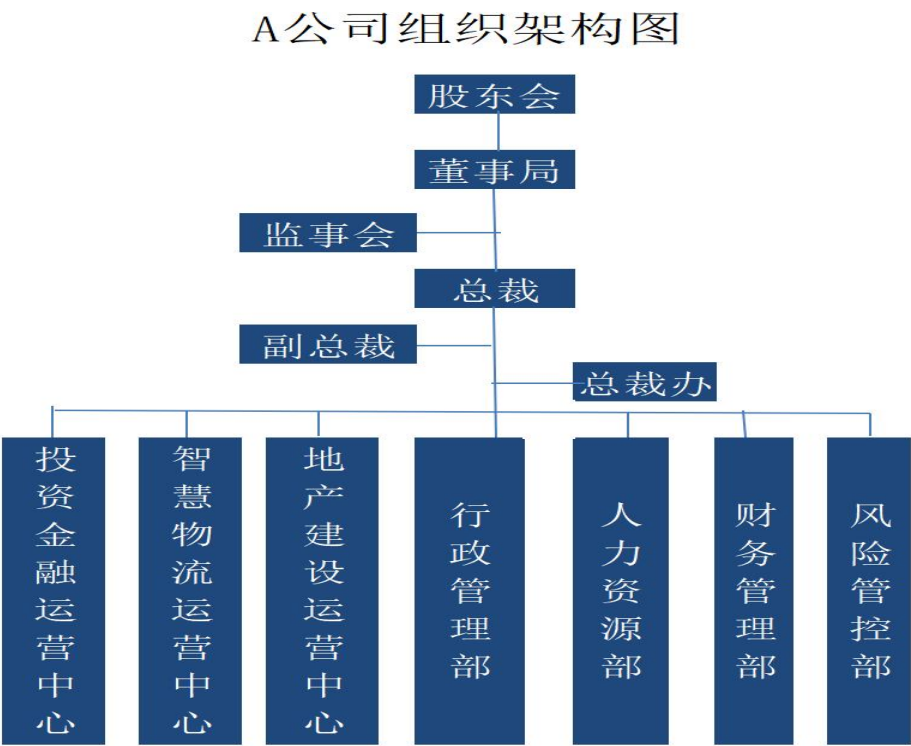


图 3.1 A 公司组织架构图

资料来源：A 公司官网组织架构

总裁办：老板在公司运营方面的工作计划的落实，与各个部门和下属分公司进行工作业务的合作，对老板安排的其它工作内容展开协调，同时也需要对 A 公司行政业务负责。

投资金融运营中心：投资保障工作，即时跟进机构准入、产品立项、产品过会、产品发行，协助组织实施投资产品内部培训和外部路演和推动产品的销售，同时也需要协助参与投资产品的投后管理。

智慧物流运营中心：主要承担企业在省内及省际联网运力平台的建设与优化；负责对现有承运企业的统一管理和审核；主要承担运输网络平台的对接、运用和推广；对现有全国承运商进行操作流程优化、负责采购新项目的运能，支撑重点项目的运作。

地产建设运营中心：分摊领导者的部分基础管理职能，通过对组织各类信息的收集、处理、分析，进而向领导者提出改善的建议，保证组织的目标达成。

行政管理部：负责公司总部和其它分公司的一切行政管理工作。

人力资源部：负责公司总部和其它分公司的相关人力资源工作。

财务管理部：在企业董事长和财务总监的带领下，承担企业财务的全面工作并认真贯彻落实国家和上级关于企业财务工作的方针、政策、法律规定；承担企业的财务管理、会计核算、财务报告和审计评价等方面的；牵头组织全年财务预算和财务决算报表的落实；组织资金的集中管理与运用，确保企业高效合理利用资金。

风险管控部：参与制定保险公司客户风险管理的有关操作程序、规章制度，并为相应的规章制度提供完善建议。与业务部一起对各项管理与操作程序的规定开展全面的问题分析和评价。

截至目前 A 公司的在职员工数量为 821 人，生产人员占总人数的 34%，销售人员占总人数的 3%，技术人员占总人数的 8%，财务人员占总人数的 13%，行政人员占总人数的 42%。其中本科以上学历占比超五成，但是中高层的管理人员和关键岗位人员存在流失问题，一线员工的工作积极性低，对公司正常经营活动造成影响。

3.2 A 公司绩效考评方法现状

3.2.1 原有绩效管理指标

A 公司原来基本没有完整的绩效考评体系，仅有部分绩效考评制度，且指标单一，科学性和规范性都较差。比较明确的指标仅有对一线操作工人的月生产任务完成情况考核，其余工作包括销售额等均无量化或相关指标要求。对二线人员基本沿袭对事业单位机关国家干部的考评体系，即从“工作责任心、工作质量”等几个比较模糊的定性指标进行评价。因此，整个企业员工的工作基本靠觉悟和舆论环境，管理效益低下。

3.2.2 原有绩效管理主体

公司对一线人员的绩效管理主要由直接主管从完成的生产任务量上得到直接评价，其余人员则主要由直接上级和当事人自己进行考核管理。

3.2.3 原有绩效管理主要方法及应用

A 公司总体上讲缺乏一套系统全面的绩效管理制度，仅有一些零星的管理办法。

(1) 对一线生产工人绩效管理

对一线生产工人主要考核其完成生产任务情况，并与其薪酬直接挂钩，公司希望以此促进生产计划的完成。坚持以考评标准为基准，实施与职工中完成了工作总量和工作品质要求的无工时考核人员的岗位责任制进行相连动，多劳多得，少劳少得，严禁不劳动。对于一线员工的业绩管理主要立足于完成基本任务并保底薪，而超额完成则体现为现金奖励，能够调动一定积极性，但由于任务基数确定涉及因素较多，超额部分奖金发放额度难以恰当掌握，在实际应用中与制度设计者意图出入较大。

A 公司对于一线生产的绩效考评只是进行了简单的无创新性的管理，只强调一般性的考核，没有建立“激励型”的管理机制，更缺乏全面深入的全面绩效考评方法。

(2) 二线管理（后勤）人员绩效管理

二线管理、后勤人员主要从事销售、管理、技术开发和行政管理、勤杂等工作。对这部分员工进行绩效管理的目的是为了调动其积极性，提高工作效率，同时与薪资发放联系，便于成本管理。

综合分析，A 公司原来对二线员工的绩效难以量化管理，同时又缺乏相应制度约束。二线员工的收入组成中都按固定的系数和级别计算，因此绩效管理被简化成了职位管理，表现出来就是薪酬主要不是与绩效而是与职位挂钩。这种绩效管理模式也许长期内对员工有一定的激励效果，鼓励员工向高职位、高职称努力。但在短期内毫无激励作用，而且由于在同一岗位上于好干差都一样，在一定程度上挫伤了员工的工作积极性。A 公司的绩效考评停留在不同部门的宏观业务考评，然而给个体员工也带来了十分大的利益影响，各部门在考评节点整体获得上升或者下降，并没有将员工个人目标与整体绩效对应。因此从部门角度来考虑，这种考评机制显得有所不足。

3.3 A 公司绩效考评存在的问题

(1) 工作分析不到位，岗位职责不明确

A 企业在实施员工绩效考核时，对工作人员有目的、有层次的分类还相当的不够，工作人员的职能也没有清楚。工作分析是指企业对一个部门特定的工作做出了详细具体的规定，从而更加明确要想进行这个工作所有需要的具体的专业知识技术条件和资

格要求，而通过客观合理的工作分析则可以更好的确定了不同工作部分的具体负责范围和方式，从而更加明晰了部门内不同职位的责任，从而对企业未来的长远发展具有更加巩固和促进性的意义，所以，工作分析与明确岗位职责都是公司内部绩效考核中一项关键的环节，是不容忽视的。

（2）考核者的选择性失误

从员工考评的考核者选择性失误分析，主要有二种情形，一种情况是单个的甚至只有唯一的考评者或员工的上级主管，但因为内部信息的不对称，个人并不能够对考核对象的信息全面掌握和知晓，由此看来，单个考核者所给出的考核结论并没有客观性和可信度。第二种情形则是有两个甚至两个以上的考评者，但是他们的职能分工往往是不清楚的，而且因为所处的社会层次不同、视角也不同，所以各个考评者所了解的信息又是完全不同的，这就很容易形成歧义，导致多头考评，从而干扰到整体考核的结果。

（3）绩效考核的评价标准模糊

A 公司在进行绩效考评的过程中，被考评者对考评的结果表示不能接受或有很大的疑义，而产生这样状况的主要原因就是尽管企业考核的方式与方法都相当严谨，但是对考核的标准却模糊不清甚至没有特别重视。考评者一旦缺乏具体的评估与考评标准，就会形成了较大的主观上的随意化，而评判标准又相对笼统，更易使考核结果只在内部表面化。而基于这些评判标准所得到的考核结论也势必没有科学性，而人为的操作性又比较强，企业职工也很难信服其结论。而在考评标准的体系存在着很多的技术指标，而这些指标不但很难去判断甚至在理论上也无法描述的非常明确，所以也就很难确定这些指标和工作内容的相关性及其联系的程度如何。

（4）员工把绩效与工作任务或财务指标划等号

在大多数的企业中，考评者都认识到绩效考评可以看作是考核被考评者的工作表现，但不少考核者在这里出现了很大的偏差，原本应该从各个方面去对考核者作出考评，但不少考核者却将绩效与业绩划上了等号，将绩效考评看成了被考核者的某个项目目标的实现程度或者看成了对一个财务指标的评价。这么做毫无疑问是失败的，从长远看来，一个合理有效的绩效考评涉及许多的东西，必须通过许多指标体系来进行评估，这样才能做到绩效考核是一个员工对企业做出多少贡献的真实写照。

4 针对 A 公司员工绩效考评方法的选择

针对 A 公司绩效考评现状，本章结合相应原则和确立员工绩效考评方法。

4.1 绩效考评方法选择的原则

（1）评估客体参与原则

企业文化强调员工对于组织的归属感和使命感，这有助于在组织和员工中达成目标共识。因此，企业在进行绩效考评工作时要强调考评主体和考评客体的共同参与，充分尊重双方的意见，这有利于保障考评工作的有效实施，并且有力地督促员工为实现组织目标而不断地做出改进绩效的努力。

（2）多元考评主体原则

为提高员工绩效考评方法的可信度和有效性，将选择以多元化考核主体的员工考评方法方式，对人员实施全方位、多渠道、全方位的考核，以提高人才考评的全面性、系统性和准确性。

（3）考评结果区分性原则

为克服绩效考评中的平均主义思想导致的考评结果过于趋中，应选择能使考评结果区分度大的考评方法。

（4）客观性原则

为保证绩效考评结果能够比较客观、公正地反映员工实际工作绩效水平，最大限度地避免考评主体在绩效考评中因个人好恶带来的主观偏见的影响，因此在选择考评方法时应尽可能使考评方法客观化。

（5）激励原则

它是指绩效考评的结果能够直接用激励措施的制定，从而使员工的工作积极性得到极大提升，促进绩效的不断改进。

4.2 设立合理的考评对象、指标、周期和形式

4.2.1 考评对象

（1）一线生产人员：职责是根据企业生产规划，及时保质完成加工制造任务。具体人员包括：医药加工车间和装配车间工人。

（2）销售人员：主要职责是积极开拓市场，负责公司产品销售，售后服务及客户服务工作。具体人员包括：销售科长和一般销售人员。

(3) 技术人员：职责主要是承担企业生产的设计研究和调试及管理等工作。具体人员包括：技术科全体人员和车间技术人员。

(4) 生产管理人员：主要职责是制定生产计划，实施生产调度，完成生产任务，确保安全生产。具体人员包括：生产科计划调度人员、车间计划调度人员。

(5) 行政管理人员：主要职责是完成公司日常行政管理工作，服务一线员工，领导决策参谋。具体人员包括：办公室人员、其他职能部门人员。

(6) 工勤人员：主要职责是完成公司日常勤杂工作。具体人员包括：门卫、保洁人员等。

4.2.2 考评指标

A 公司对各单位采取结果考核与流程管理相统筹、量化考核与定性评估相结合的考核方法，包括关键业绩季度考核、流程管理年度考核。关键业绩季度考核侧重于对重要技术指标实现状况的考核，主要内容包括全年经营绩效考核责任书中确定的关键性指标，及各考评组针对运输产品、经营管理状况提出的考核指标体系。重要业绩考核评价指标主要由“安全保障”“生产运营”“财务管理”“科技环保”“和谐稳定”等五类评价指标所构成。重点工作完成状况、重要核心业务状况等，更彰显了企业目标指向与价值创造。

质量管理季度考核侧重于管理流程和作业质量，由考核部门在集中考核阶段实施抽检和考核。流程管理考核指标主要由“安全保障”“生产运营”“财务管理”“科技环保”“和谐稳定”共五类指标构成。根据对管理流程的控制，全面综合考核各被考评单元的质管理工作、安全产品、规范操作和运行管理，以实现过程导向的流程控制。通过对管理过程的监控，全面综合考评各被考评单位基础管理、安全生产、标准化作业和经营管理水平，体现问题导向和过程管理。

4.2.3 考评形式和周期设定

A 公司对各单位通过日常检查、定期考评、汇总、通报的形式，考评周期为季度。考评组在每季度末月进行定期抽查，每个季度所有单位、车间至少被检查一次。公司每季度考评要召开考评总结会，由各考评组上报季度考评情况，考评办公室进行汇总，并在公司内网进行公示，针对单位反馈有疑问的考评条款，各考评组重新核实、查验，并反馈考评办，由考评办公室下发最终通报。

4.3 员工绩效考评方法的选择

在 A 公司中，我们对不同类别员工采用的考核方法主要如下：

(1) 一线生产人员，选择以实际产出结果为主要导向的考核方法，辅以行为导向的考核方法。采用量表考核法。

(2) 营销人员，选择以实际产出结果为主要导向的考核方法，辅以行为导向的考核方法。采用量表考核法。

(3) 技术人员，选择以结果为导向的考核方法，辅以品质特征导向的考核方法。采用等级择一法和关键事件记录法。

(4) 生产管理人员。选择以结果为导向的考核方法，辅以行为特征导向的考核方法。采用量表考核法。

(5) 行政管理人员。选择以行为为导向的考核方法。采用排序法。

(6) 工勤人员。选择以行为和品质特征为导向的考核方法。由于该企业的工勤人员人数较少，不宜采用排序法，故主要采用评语法。

5 实施的困难与对策

5.1 困难

(1) 员工对考评体系缺乏理解

员工对绩效考评体系的管理思想和行为导向不明晰，常常产生误解和敌意，对所实施的绩效体系的科学性、实用性、有效性和客观公平性表现出强烈的质疑，对绩效考评方法与体系的认识产生心理上和操作上的误区。

(2) 忽略了绩效反馈

A 公司员工绩效考评中，管理者对绩效反馈的重视程度不够，绩效考评过程忽略了绩效反馈这一重要环节，造成了动态绩效考评静态化操作的现象，对出现的问题，往往不能及时通知反馈给被考核者，从而导致被考核者不了解问题在何处，更没有积极性地去改正、完善，也不能建立完善的闭环管理，考评成绩就没有意义。考评的效果，不能和人力资源管理相结合，考评完成后对被考核者没有惩戒制度和奖赏制度进行区分，很难实现促进公司全体员工合力改善管理的目的。

5.2 对策

(1) 加强效能考评

考评企业的各个管理层干部(含班组人员专业技术师)，或因个别的定量指标、工作写实等常态化管理工作指标，重点工作未能完成或完成后质量报告不合格的情况，或因考评组没有认真对待考核工作，或没有较好地行使考评职能，而导致考核结果丢失，或没有实现最终目的，均纳入个人综合绩效考核业绩结扣，核减 5% 当月绩效考评奖金。一个季度连续出现 2 次或半年内出现 3 次，直接调整管理岗位。

(2) 加强问责追责考评

因专业责任故障、事故苗子或个人管理责任等原因造成的责任扣分，要求被考评单位追究各专业领导、组长的直接责任，在季度考评成绩的基础上，进行核减专业领导、组长个人月度的绩效成绩。

(3) 加强激励机制

为公司取得阶段性成绩、荣誉或做出突出贡献的，给予专项奖励。如：价值创造、外部收入、增运增收、降本增效、防止重大事故、科技创新、获得国家和省部级荣誉等。奖励由公司领导小组根据具体情况研究确定。专项奖励可进行经济奖励，不另加分。

结束语

绩效考评的研究与实施工作任重而道远，由于本文的研究成果受到时代条件和水平限制，必定绩效考评的研究成果还有许多不完备之处，因此期望能对 A 公司的人事绩效评估研究工作进行参考与帮助，企业管理一定要集合社会实际，针对管控方法和考核模型做出合理探索，建立完整的质量控制系统，并明确在各方面创新条件和目的，建立现代化和多元化的质量考核系统，以提高公司管理的工作水准。我也将更加努力学习。

致 谢

首先，感谢王海峰老师在这次毕业论文中对我耐心而专业的指导，从而顺利完成本次毕业论文。

回首过去四年大学的求学历程，我收获了知识，也收获了朋友，在这里，感谢大学期间的任课老师们，使我学习和掌握专业的基础知识，顺利地完成了大学课程。当然，还要感谢给予我帮助的舍友，谢谢你们的支持与鼓励！

鉴于本人在基础知识上存在不牢固的状况，所以论文会出现一些缺点，真诚地希望各位评审教师给出自己的看法并予以纠正。再一次，衷心地谢谢在百忙之中评阅文章和参与答辩的教师们！

最后，向在我这几年在学习和生活中曾给予我支持和教导、扶持和帮助的老师 and 同学表示深深的谢意。

参考文献

- [1]周绚. T市烟草公司第二分公司员工绩效考评优化研究[D]. 河北工业大学, 2019.
- [2]周文霞, 齐乾. 绩效评价公平感对员工绩效的影响机制研究——以高科技企业知识型员工为例[J]. 科技管理研究, 2020, 40(09):126-132.
- [3]Jae Young Choi, Chao Miao, In - Sue Oh, Christopher M. Berry, Kwanghyun Kim. Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings[J]. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 2019, 36(3).
- [4]邓旭东, 蒋黎. 个体差异、组织支持感与员工绩效[J]. 财会通讯, 2022(10):88-91.
- [5]应验. 绩效治理: 基于绩效考评与绩效管理的新范式[J]. 领导科学, 2021(06):48-50.
- [6]罗晰. 基于直觉模糊层次模型的知识型员工绩效评价[J]. 统计与决策, 2019, 35(19):176-179.
- [7]盛宜谦, 任艾. 疫情环境下企业绩效考核的问题及对策探讨[J]. 现代商贸工业, 2021, 42(31):99-101.
- [8]李婷. 今典传媒公司企业员工绩效考评体系优化研究[D]. 石河子大学, 2021.
- [9]曾嘉. 企业技术员工绩效管理与优化路径研究[J]. 技术经济与管理研究, 2019(06):62-66.
- [10]高晓敏. 益阳市烟草公司员工绩效考评体系改进研究[D]. 湖南大学, 2019.
- [11]刘豆豆, 胥彦, 李超平. 中国情境下家长式领导与员工绩效关系的元分析[J]. 心理科学进展, 2021, 29(10):1829-1846.
- [12]程进凯. 后疫情时代中国跨国企业外派员工绩效管理的激励困境与改进策略[J]. 领导科学, 2022(03):86-89.
- [13]李国华. 人民法院法官绩效考评制度改革回顾与展望[J]. 河南财经政法大学学报, 2021, 36(04):112-122.

-
- [14] 张捷, 聂琦, 王震. 领导高绩效要求对员工绩效的“双刃剑”效应: 压力认知评价理论视角[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2020(06): 142-157+192.
- [15] 高志斌. BSC+KPI下施工企业财务人员绩效考核体系研究——以A企业为例[J]. 会计之友, 2021(09): 71-76.
- [16] 张光磊, 胡婷, 陈丝璐. 人力资源实践的双重关注模型与员工绩效: 领导-成员交换的差异作用[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2021(06): 89-104+206-207.
- [17] 李东华. Z集团财务共享服务中心员工绩效考核路径[J]. 财务与会计, 2021(10): 78-79.