

# 2023年年终绩效评定 年终总结自我评价(优质7篇)

总结的选材不能求全贪多、主次不分，要根据实际情况和总结的目的，把那些既能显示本单位、本地区特点，又有一定普遍性的材料作为重点选用，写得详细、具体。相信许多人会觉得总结很难写？以下是小编收集整理的工作总结书范文，仅供参考，希望能够帮助到大家。

## 年终绩效评定 年终总结自我评价篇一

1、能够时刻牢记入党誓词的要求，认真学习马列主义、毛泽东思想和邓小平理论，认真学习和贯彻“三个代表”重要思想，深刻领会“三个代表”重要思想的精神实质，身体力行地践行“三个代表”并将其溶合于实际工作当中。能够认真学习和贯彻落实党的xx大精神，坚定不移地贯彻执行党和国家的路线方针和政策，在思想上、政治上、行动上和党中央保持高度一致，坚定共产主义信念，坚持改革开放，发扬艰苦创业、求真务实的工作作风，时刻保持谦虚谨慎的工作作风，牢固树立与时俱进的思想观念。

2. 能够认真执行党的组织制度和纪律，强化党性党纪观念，严守党纪、政纪、国法，严格执行廉洁自律的各项规定以及国家xx总局的“八严禁”和“十不准”，做到令行禁止，依法行政，严格把关，秉公尽责，廉洁自律，不断转变工作作风，提高工作效率，处处服从和服务于地方经济的发展。

3. 能够认真履行党员的义务和权利，正确处理好国家、集体、个人三者之间的关系，做到个人利益服从党和人民的利益，坚决服从党组织的决定和安排，积极参加党的组织生活，按时交纳党费。能够按照民主集中制的要求，和全局干部职工同心同德，为把全局各项工作推上一个新台阶而努力。特别是在处理和党组成员的关系上，能够互相尊重，互相帮助，

互相补台，和衷共济为共同搞好全局工作齐心协力。并注重联系群众，团结、关心、帮助同志，事事以集体的利益为重，注重维护好集体形象。

4. 能时刻牢记党的宗旨，牢固树立全心全意为人民服务的思想，在工作中能处处以党员的标准严格要求自己，工作以身作则，处处发挥共产党员的先锋模范作用。对待自己分管的工作，能够认真负责，脚踏实地的抓好局党组布置的每一项工作，切实树立“落实也是创新”的工作理念。

回顾自己一年来所做的工作，对照党员标准和评议标准要求，我感到，尽管自己还有许多的不足之处，有些方面还将有待于进一步提高，但自己的精神状态应该说是良好的，工作作风应该说是务实的，思想观念应该说是能够与时俱进的。

反思自己一年来的工作，我感到自己主要在以下几个方面还存在不足：一是尽管一年来忙忙碌碌，但未能合理安排好时间，加强对党的基础理论知识的深入学习和系统学习；二是把握全局整体工作的能力仍有待于进一步提高；三是对年轻同志的关心和帮助还有待于进一步深入。剖析产生上述不足的原因，我感到主要还是自己平时注意加强学习不够，工作上或多或少的仍然存在畏难情绪。

综上所述，一年来，尽管自己还存在这样或那样的缺点和不足，但我认为，自己的思想本质是好的，缺点和不足通过自己的努力也是一定能够克服和改正的。因此，根据“四对照四看”的评议要求，我认为自己基本属于合格党员。

## **年终绩效评定 年终总结自我评价篇二**

本文档如对你有帮助，请帮忙下载支持！

xxx人民医院xx年绩效考核工作总结

## 一、加强组织领导，制定管理章程

根据《□xxxxx年县级公立医院绩效考核办法》（荔医改办发□xx□5号）及《□xxx医疗卫生“一体化”人财物管理制度改革方案（试行）》文件要求，我院领导高度重视，制定了《□xxx医疗卫生北部集团管理章程》，明确了由县人民医院院长、副院长、集团下属的中心卫生院院长、社区卫生服务中心主任组成的县医疗卫生北部集团执委会，明确了工作职责、权利、义务，并下设办公室在县人民医院医改办，负责协调医疗集团内各医疗单位合作项目的开展，并负责医疗集团日常工作。同时，我院还制定了《□xxx医疗卫生北部集团绩效工资分配方案》。

## 二、制定实施方案，落实考核标准。

为强化和细化医院管理，提高医疗护理质量，我院出台了《科室绩效考评细则》，以发挥奖金的激励机制作用，充分调动全院职工工作积极性，增强全员的服务意识、质量意识和成本意识为目标，明确了全院各职能科室考核细则、评分标准，促进医院良性发展。

## 三、改善服务流程，提高工作效率。

本文档如对你有帮助，请帮忙下载支持！

按照“程序最简、效率最快、时间最短、服务最优”的要求，简化就医环节，缩短医疗流程，提升工作效率，使就医流程井然有序、顺达通畅；开设急诊急救绿色通道，实行24小时急诊服务和检验检查结果限时报告制，门诊实行义务导医、导诊服务，确保患者就医方便、快捷。

## 四、加强医患沟通，改善服务态度。

针对部分医护人员服务意识不强、与患者沟通不到位的、服

务态度生硬等问题，我们不断加强对职工的教育和培训，增强职工的服务意识，引导职工加强医患沟通。我院定期组织召开全院医师大会和护士大会，分析医院当前面临的形势和任务，要求全体医护人员牢固树立“以病人为中心”的理念，增强服务意识和责任意识，改善服务态度和服务方式，尊重每一位患者，多与患者进行讲技巧、知内容、会方法、有质量的沟通，赢得患者的信任和理解，缓解医患矛盾，建立和谐医患关系，提高患者满意度。鼓励大家在工作中要培养积德行善的欣慰感、救死扶伤的自豪感、为病人服务的幸福感、自我实现的成就感和多彩人生的快乐感。

本文档如对你有帮助，请帮忙下载支持！

本文档如对你有帮助，请帮忙下载支持！

本文档如对你有帮助，请帮忙下载支持！

医疗质量安全教育，定期组织医务人员开展医疗安全相关法律法规专题讲座培训，结合典型案例进行剖析，教育广大医务人员如何有效地防范医疗纠纷，保护患者和及其医务人员自身合法权益，提高医务人员法律意识、医疗安全意识和自我保护意识。

## 六、管理运行状况

（一）加强院务公开。针对新农合报销流程和比例、药品价格等热点问题，我院在门诊大厅和门诊收费处、住院收费处、新农合报销窗口等醒目位置，利用电子显示屏或展板对社会全面公示公开了药品、检查、收费项目和收费标准，门诊、急诊、住院、输液等就医流程。

（二）对口帮扶成效显著□20xx年，xxxx医院□xxxx医院共派驻xx名支医专家进驻我院开展帮扶工作，共涉及皮肤科、消化内科、麻醉科、肾内科、神经内科、泌尿外科、消化内科、

血管外科、耳鼻咽喉头颈外科等专业。支援专家帮扶我院开展了许多新技术新业务，如：前列腺电切术、经皮肾镜碎石取石术、静脉曲张微创治疗、肠镜检查等11个，大大提升了我院医疗技术水平。今年xxx医院无偿援助我院价值xxx万元的医疗设备，目前已到位的设备有纤维支气管镜、持续性血液净化系统、迈瑞监护仪、电子胆道镜，其余设备还在采购中，预计年底全部到位。

（三）强化人才培养。我院根据实际需要，选派了内科、

本文档如对你有帮助，请帮忙下载支持！

胃镜室、儿科、骨科、妇产科、icu等科室xxxx名思想好、觉悟高、业务能力强的医务人员到对口帮扶医院进修学习，经过进修学习培训，使选派的医务人员技术迅速得到提高，进修人员学归来后均成为了科室业务骨干和学科带头人，有的还成为了科室出色的管理者。

xxx人民医院

20xx年xxx月xxx日

## 年终绩效评定 年终总结自我评价篇三

为做好20xx年度绩效考评工作，根据《南宁市良庆区20xx年度绩效考评实施方案》（良发〔20xx〕21号）文件要求，结合我局工作实际，制定相应的考评办法，现将20xx年度绩效考评目标工作情况汇报如下。

### 一、指导思想

以邓-小-平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，紧紧围绕城区党委、政府中心工作，以加

强后勤保障工作为目标，以考核工作实绩为重点，建立合理的绩效考评指标体系，确保绩效考评工作公平、公正、公开。

## 二、本部门重点目标任务完成情况

按照城区党委、政府部署的重点工作任务、我局重点抓好以下几项工作：

### (一)后勤保障管理

1. 会务及重大活动的后勤保障工作。今年以来，我局顺利完成了城区召开党代会、人大会议、政协会等多项重大会议、活动的后勤保障任务，共协助有关单位组织会议、拆违、保护性施工、大接访和各类仪式等170余场(次)。

2. 水电设备管理。针对机关大楼已投入使用十多年，设施设备老化严重，甚至不能保持正常运作状态，存在安全隐患的情况，组织力量进行了大量的检修改造工作，排除各类安全隐患。全年对各办公楼的水电设施等检修800余件(次)，保障了办公中心各套设备设施的正常运转。4月份投入资金5万元对办公大楼二楼原发改局(两间)，三楼原经信局(一间)共三间大办公室进行分隔改造，并对二楼领导办公室、六楼领导办公室进行墙面翻新。同时，对城区办公大楼的消防系统采取经常性的维护、保养，6月份投入资金10多万元改造机关大院停车场，同时，在新建办公楼安装监控系统，完成全年的修缮目标。

3. 安全保卫工作。以开展平安辖区、平安院落创建活动为抓手，加强消防安全、社会治安综合治理，加强“两证”出入管理，有效控制了私车、无证车辆随意进出、乱停乱放及停车过夜的现象，做到防患于未然。同时，认真做好群众上访时的疏导工作，确保安全无事故，一年来累计处理个访20多人次、集体上访10多起。由于工作到位，确保了机关办公大院的安全和稳定，为机关单位正常办公提供了良好的治安环

境。

4. 机关食堂管理□20xx年，为保障干部职工的日常就餐需求，因地制宜对机关食堂进行扩建改造，改造后的餐厅全部安装了空调，给机关干部职工创造一个优美的就餐环境。同时，加强对食堂食品安全的监督检查，严把质量关，在食品原料来源、加工、餐具等方面都严格监督，确保质量安全。

5. 环境卫生管理。积极开展大院环境卫生集中整治，加强对机关大院和办公大楼的环境保洁工作，确保垃圾日产日清，确保了大院良好的卫生环境。定期对各种观赏类植物修剪、整形、美化和病虫害防治，全年补种景观树15株和绿化生态草坪 432平方。

## (二) 行政成本。

贯彻落实国家节能降耗政策，加强以公共机构节能工作为重点的职能履行，制定公共机构节能工作实施方案和公共机构节能工作绩效考评办法，确保节能工作顺利开展。年内开展节能周宣传活动1次，参与人数达3万多人，召开城区本级公共机构节能工作培训会议180人，并不定期组织人员深入各镇、开发区、街道办及城区各单位进行节能调研、协调、督查和考核。全年我城区完成了南宁市下达的公共能耗下降5% 的目标任务，顺利通过南宁市公共机构节能工作领导小组的考评。

## (三) 国有资产及办公用房管理。

目前我局管理的城区国有资产出租铺面共7间，今年4月份，我局把位于金沙大道14号办公楼一楼临街合同到期国有铺面向社会公开招租，年内国有资产租赁收入707328.8元，全部存入城区财政专项账户，确保了国有资产的保值增值。同时，做好城区办公用房日常调配管理，一年来共为城区在外办公单位租用办公面积6939 平方，为30多个部门单位调配了办公用房50多间，有效缓解了城区办公用房紧张状态。

#### (四)城区政协委员提案承办情况

高度重视城区政协委员提案，今年主办政协提案3件，按时办复率100%，满意率100%。

#### (五)党风廉政建设

一年来，局领导班子认真贯彻落实党风廉政建设有关规定，牢固树立正确的世界观、人生观、价值观，切实增强党的观念和党性修养，并深入开展整治“五风”增强“五力”活动，使干部队伍工作作风进一步加强。坚持从思想上筑牢反腐倡廉，拒腐防变思想长城。班子成员按照廉洁自律有关规定，严格遵守党和国家的政治纪律、组织纪律、财经纪律，自觉接受党和人民监督，本年度局班子成员和党员干部均没有违法违纪现象。

20xx年以来，局领导班子带领干部职工在搞好机关后勤服务工作，落实党风廉政建设责任制等方面做了一些工作，取得了一些成效，但也还存在一些问题，一是随着公共机构节能工作的继续推进，接下来如何对公共机构能耗进行评审和检查督促将是我们面临的新问题，还有待我们进一步探索和推进；二是机关后勤供需矛盾日益严重，随着人员的增多，办公用房、停车管理、就餐服务等受办公硬件等客观条件的限制，将成为一大难题；三是干部职工队伍思想作风建设虽然有新的改观，但是干部职工队伍能力素质参差不齐、整体水平不高等问题依然存在，我们将在以后的工作中逐步加强和改进。

注：查看本文相关详情请搜索进入安徽人事资料网然后站内搜索年终绩效考核工作总结。

## 年终绩效评定 年终总结自我评价篇四

1、绩效考核工作根据公司文件精神编制了《关于20xx年员工



日常工作绩效考核规则的规定》，指导各部门依据规定编制本部门考核规则；月份又编制完成了《绩效考核管理制度》以使绩效考核更加规范，实现制度化；检查、监督各部门按照考核细则执行绩效考核，催交、收集各部门绩效考核汇总，完成各部门每月绩效考核状况的分析、总结及反馈工作。1-7月写出考核分析表49份，记录问题点120余条，针对其中存在的问题与相关部门沟通，及时解决。

上半年绩效工作开展以来，集团公司61个分厂、部门都已制定了贴合本部门实际状况的考核细则并执行；1-6月全厂绩效考核总额为2031359.2元，其中绩效总扣款1353713.1元，绩效总奖励677646.09元；随着绩效考核的推进，考核总额逐月递增，考核率从2月份起呈上升态势，各月份具体考核状况见下表

□1/520xx年年初，人力资源部编制下发了《关于20xx年员工日常工作绩效考核规则的规定》，与去年相比，较大的变动有两点：一是绩效工资所占比例的增大，由去年的岗位工资的20%变为岗位工资的100%；二是考核方式的转变，由去年的只罚不奖变为奖罚结合；这两方面的变动使得公司绩效考核上升了新的台阶，极大地促进了员工用心性，每月绩效奖罚金额也稳步上涨。1月份绩效总扣款154897.1元，到7月份就到达了387079.8元，比1月份增加了1.5倍；1月份只有动力车间做了绩效奖励，随着各部门考核细则相继完善，越来越多部门实现了奖罚同步进行，到7月份公司61个分厂、部门均有奖有罚，奖励金额到达了313859元。

2、技术工种定级考试监督工作为了提高员工工作的技能和用心性，对于部分特殊工种进行技术工种分级，采取考试的方式进行分级，考试包括理论考试和实际操作考试，员工将为此用心学习，努力工作

□20xx年上半年各类定级考试工626人，其中：总务部厨师52人，面点师7人；一建工程公司木工10人，瓦工3人，钢筋工42人，架子工7人，塔吊司机4人；二建工程公司木工5人，瓦工12人，钢筋工14人，塔吊司机4人；机电工程2/5公司电焊工240人，塑焊工35人，水暖工18人，车床工7人，电工166人。

3、优秀评选工作检查全厂优秀员工评选活动的开展状况，包括开展周期、评选标准、原始档案记录以及要求其妥善保存备查，同时收集上交优秀当选名单和评选结果。对优秀评选活动结果做出汇总，提出推荐改善意见，收集部分部门原始档案记录、每月各部门优秀员工评选名单；1-6月份共有68个部门参与先进评选工作，其中20个部门参与评选出269个先进班组，个部门中评选出460位先进班长，个部门评选出50092368作文名先进个人。

4、班长民主测评上半年以来，联合企管部班建考核组透过民主测评及面谈的方式对公司见习三个月以上的123名班长进行综合潜力的考核，包括一建筑工程公司12名，二建筑工程公司12名，金属锰厂80名，镍铁厂19名班长进行民主测评工作，其中103人透过，20人不透过，透过率为83.7%。

5、工伤资金监督从1-7月份工伤借款共计217万元，其中天元锰业累计借款100万元，华夏特钢累计借款117万元。

工伤治疗发生费用2157410元，其中使用中费用1142507.78元，已下账156717元，待医保中心赔付费用为858185.22元。3/56、其它临时工作：人员招聘，为了满足生产的需求，先后去各乡镇，以及人才交流中心、大学召开专场招聘会，为公司招聘到300余名优秀人才；岗位调查，主要是对全厂所有生产岗位及后勤非生产岗位的工作资料、工作强度、工作环境等方面进行调查，使得岗位与薪资相匹配；中高层管理人员直系亲属统计，为促进公司各级管理人员廉洁自律，创造风清气正、任人唯贤的工作氛围，杜绝行为，三月初统计全厂中高层管理人员及工程技术人员直系亲属在厂任职状况，并编制下发了《关于对公司中高层管理人员及在厂任职亲属信息公示的通知》；员工辞职原因调查，针对五月份超多员工辞职现象，透过下厂区、车间询问以及打电话访问等多种方式调查员工辞职原因，并分析调查结果，构成报告，并提出合理的改善意见。

1、各部门的绩效考核细则还没有完善，在日常考核当中并没有相应的细则来进行考核，还有个别部门在考核当中并没有按照人力资源部制定下发的《绩效考核管理制度》相关要求来进行考核，导致出现了考核汇总表不规范、奖罚原因不明确、不公平等现象。

一，对公司要求的考核率到达50%以上理解有误，认为是绩效扣罚人数占总人数的一半以上，而忽略了绩效奖励这一重要资料。在实际绩效开展过程中向员工传达了错误的考核思想和考核原则，使得员工对绩效考核制度产生了抵触心理，严重影响了员工工作的用心性和主动性。

二，没能真正了解公司开展绩效考核的用心好处和重要性，报以推诿应付的态度对待公司绩效考核工作的开展，没能客观、公正的对员工进行考核，使得考核的开展未能发挥用心好处。

3、执行力度不够□20xx年员工全部岗位工资作为绩效工资进行考核，旨在透过绩效考核约束员工不良行为，促进员工工作用心性。只有加大考核力度，才能发挥绩效考核的激励作用使员工更加努力工作，而一些部门考核执行力较差，未进行绩效考核或考核力度不够，如财务中心、贸易公司、法务部、外协部等。

1、个别部门考核细则需进一步完善；

2、绩效考核制度理解的偏差；

1、在每月的考核中继续加强与各车间、部门的沟通与交流工作，勤于和善于与各岗位员工交流，广泛收集和听取问题、推荐，及时掌握员工思想动态，将各层考4/5核者与员工思想统一齐来，共同提升自身素质和专业技能，努力工作未公司做出应有的贡献。每月及时催交各部门考核汇总，将考核中存在的问题及时反馈给各部门车间；同时加大每月绩效检查

工作的力度，对重点问题要严抓不放，直至车间、部门解决问题为止。继续协助各部门完善绩效考核细则，优化贴合各分厂、部门实际的内部分配方案，将绩效考核更深入的开展下去。

2、加强绩效考核的宣传工作，重点是绩效管理理念及其发挥的用心作用，使部门负责人及各级考核人员认识绩效考核的重要性，在考核过程中，将绩效作为提高部门管理的一种有效手段，而不是为了奖罚而考核。同时，加强员工绩效考核的宣传，让员工了解、参与、投入到公司绩效管理工作中，切实发挥绩效考核用心作用。

3、继续开展公司优秀评选工作，指导各部门开展优秀评选工作，重点对各部门优秀评选过程的监督，保证整个评选工作客观、公正、透明。做好各月度优秀评选结果的核对、信息录入和存档工作，确保数据的准确性，使年度优秀评选工作顺利完成。

4、做好本职工作的同时，用心参加部门培训，提升自我业务素质 and 贯彻公司执行力，服从领导安排，完成领导布置的其他临时工作，密切配合同事，团结协作，为部门和公司的荣誉努力奋斗。

## **年终绩效评定 年终总结自我评价篇五**

一、认真学习，不断提高政治素养。经过各种途径尽可能的学习业务知识，并运用于工作实践，认真学习，勤于思考，自觉从人生观，世界观的角度认真反，对找到的问题有针对性地在工作中努力改正。无论在公司还是社会，我都进取参加党支部组织的各种学习活动。20\_\_年陈总带领我们到烈士纪念碑并参观了纪念馆，深情缅怀长眠在祖国大地的革命先烈，此次参观学习让我血脉澎湃，心境激动，深感先辈们给我们创造的完美生活是多么的不易，我们不仅仅要珍惜，还要继续发扬壮大他们的精神。

二、强素质，重修养，时刻注意自我约束，加强团结，热心助人，认真维护与领导，同事们之间的团结，树立公司的整体形象。

在日常的工作中，有时候会碰见一些意外情景，不管是在谁的职责范围内，都需要大家互相协作解决，作为一个党员，我都会进取主动和同事一齐分析问题前因后果，向老同志教师傅虚心请教，拿出解决办法，圆满完成工作。这样既解决了问题又增加了自我在处理各种意外情景的本事，同时提高大家互相协作配合的默契感，在现场也体现了公司的整体形象。

三、爱岗敬业，甘于吃苦。作为一名党员，热爱自我的工作，在工作中发挥进取主动性，遇到困难的工作主动承担，不避让，不推诿，不退缩，以踏踏实实工作，勤勤恳恳做人的信条，认真履行着一名共产党员的职责。真心诚意地对人，全心全意地工作，把做好本职工作作为自我最大的职责和最高的使命。

作为一名年轻的党员，期望自我在新的一年里，能坚持共产党员的高度职责心和自觉性，异常是在自我的业务本事和技术管理上，以及其他工作方面上力争有更大的提高。在今后的的工作中，我将扬长补短，努力奋进，发挥一个党员应有的职责和义务而不懈努力！

## **年终绩效评定 年终总结自我评价篇六**

加强政治业务学习，提高政治业务素质 and 办事效率。

人事部门是每个单位的一个重要部门，人事工作是每一个单位的重要工作。人事工作做的好与坏，从小的方面来说关系着每个职工的切身利益，从大的方面来讲则关系着整个单位能否不断向前发展。如果对相关的政策法规把握不准，就会给职工利益造成损害，就会阻碍整个单位进步。因此，学习

好、掌握好国家和地方相关人事工作方面的政策法规尤其重要。一年来，我们在工作中结合我局的实际情况以及人事工作的性质、任务，持续不断地加强国家和地方关于人事人才工作的各方面的政策法规的学习，根据形势的发展，及时更新自己的知识。同时，我们还注重加强基层单位人事干部的业务培训，加强各单位人事干部的业务知识、政策、法规的学习。针对各单位人事干部的实际工作情况以及一些相关的新的政策法规的出台，我们既注重加强对他们平时的业务指导，同时又组织他们参加市相关业务主管部门举办的培训学习班。12月上旬我们组织了一期全局人事干部的劳资业务培训班，邀请市人事局、劳动局等部门的相关领导讲解关于工资政策、职称申报、劳动法律法规等方面的知识，提高他们的综合业务素质，使他们在工作中能够准确把握政策，做到学政策、懂政策、按政策办事，为他们今后在工作中减少一些不必要的失误，大大提高办事效率进一步打下了基础。

做好工资调整、福利待遇、职称申报、离退休等各项工作，增强服务意识。

我们始终坚持为职工办实事、办好事的指导思想和全心全意为职工服务的宗旨，努力为基层单位和全局职工服务。一年来，我们积极争取地方政府部门的支持，在政策允许的条件下，及时为职工办理工资、福利、离退休等各项工作。一是完成了职务晋升工资调整工作。对今年全局范围内职务晋升的同志的工资进行了调整和审批，共计xx人次；为xx名职工办理了转正定级手续；为7名大中专毕业生办理了上编增资、社保等手续，二是完成专业技术人员的职称申报工作，我们根据相关政策，为符合规定的干部职工办理各类职称申报工作。今年，我们共组织x名符合条件的职工申报高级专业技术职称；xx名符合条件的职工申报中级专业技术职称；同时认真组织了全局初级技术职称评聘会，对xx名符合申报初级专业技术职称条件的职工和xx名已获得专业技术职称申请聘任专业技术职务的职工进行评审，并将评审结果按工作程序予以张

贴公示。三是认真搞好退休人员的工作。今年我们为xx名已达退休年龄的职工及时办理了退休手续，为死亡职工家属发放遗属生活补助费。四是搞好劳保用品的发放工作。为保证职工的身体健康和生命安全，今年我们共为职工发放劳保用品xx套。

继续推进人事制度改革，大力推进全局人事人才工作全面发展。

## 年终绩效评定 年终总结自我评价篇七

员工工作绩效评价是人力资源管理中的一项重要工作内容。首先，绩效评价是晋升和培训工作的依据。绩效评价所提供的信息有助于企业判断应当做出何种晋升或工资方面的决策。通过考评，调整主管职位上的各级主管人员，淘汰那些不称职的员工，选拔和聘用那些真正具有才能的员工。同时，通过定期考评，也可了解受训者在哪些方面已有提高，在哪些方面还有不足。在此基础上，上级主管人员便可根据具体情况制定新的培训计划，或对原计划进行修改，或是针对受训者的不足之处加强培训，或是改换另一种培训方法。其次，考评为组织的各类人员提供了一个机会，使大家能够坐下来对各自的工作行为进行一番品头论足式的讨论。有机会揭示出工作中的那些低效率行为，同时还可以帮助员工强化已有的正确行为。考评是奖励的合理依据。要使考评工作切实有效，就应该把它的奖励制度紧密结合起来，对有成就的员工进行及时奖励。这样才能激励大家为组织目标做出更大的贡献。

### 绩效评价的方法

图 尺度评价法。是绩效评价中最简单和运用最普遍的方法。它是以表格的形式列举出了一些绩效构成要素，如工作质量、生产效率、勤勉性、独立性等。此外，还需列举出跨越范围很宽的工作绩效等级，如杰出(在所有各方面的绩效都十分突

出)、很好(工作绩效的大多数方面明显超出职位的要求)、好(绩效水平达到了工作标准)、需要改进(在绩效的某一方面有缺陷)、不满意(工作绩效水平无法让人接受)。在进行工作绩效评价时,首先针对每一位下属雇员从每一项评价要素找出最能符合其绩效状况的分数。然后将每一位雇员所得到的所有分值相加,即得到其最终的工作绩效评价结果。许多企业在实际应用中,不仅仅停留在一般性绩效要素的评价上,而是依照工作职责进行进一步分解。如将秘书工作分解为,打字、接待、工作安排、文件管理、办公室一般事务等内容,而每一项内容又是十分具体的,如打字的速度是每分钟多少。然后,对每一项职责的工作情况进行分级或打分。

对比法。其步骤是:事先选定评价的具体项目;将同一级人员编成一组;然后,按事先规定的评价项目,人与人一项一项地进行对比,胜者得一分,负者得零分;计算每个人的得分;按优劣排出名次。如果选定的评价要素是若干个,那就需要通过逐项的对比,得出相应的分数,然后再把每一个参加评价人员的若干项得分加在一起,得出他们的总分数,最后排出总的名次。

自我考评法。美国的丹尼逊提出自我评价的8个要素,分为工作质量、工作数量、创造性、独立性、工作态度、业务知识、交际能力、表达技巧。每个要素又按优劣程度分为8等。通过一些具体标准,每个自评者可以为自己在8个等级中选择一个合适的等级。这种办法也可以用来评价别人,在具体等级的评价上,既可以根据调查结果,也可以由群众来直接评价。

关键事件法。在平时主管人员将每一位下属在工作活动中所表现出的最佳行为或不良行为(如事故)记录下来。然后在既定的一段时间后,根据记录的情况来讨论评价员工的工作绩效。例如,一位员工的职责是监督原材料的采购和库存。在评价期间,某月原材料成本上升了15%,某月两种部件的订购富余了20%,这些都可以作为关键事件加以记载,留作日



后评价的事实依据。关键事件法的好处是，评估结果有事实作为评价依据，从时间上来讲依据的事实是全过程的，而不是员工离评价时间最近的一段时间的表现。

目标管理法。这种方法包括两项内容：一是必须与每一位员工共同制定一套便于衡量的工作目标。二是定期与员工讨论其工作目标的完成情况。在具体操作中，这种目标的制定往往要与整个组织的目标相协调。首先确定组织的目标、部门的目标，然后要求员工按照部门的目标制定自己的个人工作计划，即本人要为部门目标的实现做出多少贡献。评价期过后，部门主管要就每一名员工的实际工作成绩与预定的目标进行比较，并把结果进行反馈。

在实际操作中，大多数企业是将几种工作绩效评价方法结合起来使用的。比如关键事件法，可以作为图表尺度评价法的补充。

## 绩效评价的步骤

工作绩效评价包括三个主要步骤：界定工作本身的要求；评价实际的工作绩效；提供反馈。首先，界定工作本身的要求意味着必须确保主管人员与其下属在他的工作职责和工作标准方面达成共识。其次，评价工作绩效就是将下属雇员的实际工作绩效与在第一个步骤所确定的工作标准进行比较；在这一步骤中通常要使用某些类型的工作绩效评价等级表。最后，工作绩效评价通常要求有一次或多次的反馈，在这期间应由管理人员同下属人员就他们的绩效和进步情况进行讨论；为了促进他们个人的发展，还要同时共同制定必要的人力开发计划。

在绩效评价中，无论采取何种方法，都应该力戒以下几种现象：一是缺乏明确的工作绩效评价标准。没有绩效评价标准，只能凭主管人员的主观的印象或感觉，这就很难得到客观的工作绩效评价结果，二是工作绩效评价标准可操作性差或主

观性太强。工作绩效评价标准应当建立在对工作进行分析的基础之上，只有这样才能确保绩效评价标准是与实际工作密切相关的。三是工作绩效评价标准的可衡量性太差。工作绩效评价如果要具有客观性和可比性，就必须使实际绩效相对于标准的进展程度或者标准的完成情况是可以衡量的。可以衡量的绩效标准既包括数量上的标准，也包括质量上的标准，如秘书的打字速度从数量上是每分钟多少个，从质量上应规定差错率是多少。

为了使评价标准更具客观性和操作性，确定关键绩效指标可利用 smart原则。smart是5个英文单词首字母的缩写。s代表具体(specific)指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统。m代表可度量(measurable)指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的。a代表可实现(attainable)指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标。r代表现实性(realistic)指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察。t代表有时限(time bound)注重完成绩效指标的特定期限。

企业要在历年进行员工绩效评价的基础上不断完善，建立一套科学的评价系统。其要素包括：在上一次评估时，经理和员工一起设定的目标；所有需要被衡量的技能列表，包括典型行为案例；适合组织的评分等级；员工自我评估的空白表格；主管评估的空白表格；主管对于员工绩效需要特别点评的空白表格；给员工的发展建议；在下一次评估日之前必须完成的工作目标。

## 绩效评价的偏差

以偏概全：主管很容易因为部属在某项工作上的表现很突出，就在其他的工作或行为评估上，给予较高的评分；相对的，如果部属在某项工作上表现不佳，也可能影响主管在绩效评估时全面给予较低的结果。

过宽偏误：如果组织没有对绩效评估设定分配比例限制，有些主管会为了避冲突，而给大部份的部属高于实际表现的评估。

过严偏误：与过宽偏误相反，有些主管给部属比实际表现更低的评估，这可能是因为主管不了解外在环境对员工绩效表现的限制，或是他自己的绩效评估结果偏低而产生自卑感所致。

趋中倾向：如果主管是好好先生，不愿意得罪部属，或是主管的部属过多，因而不是很了解每个部属的表现，就可能采取趋中平等，不管实际表现的差异，让每个人得到的结果都极为接近。

印象偏误：如果绩效评估的期间过长，加上主管没有做经常性的观察与记录，就可能根据对部属最早的印象，或是他们最近的表现来做评估。

对比效果：如果绩效评估的标的不是很清楚，或是采用相对比较评等法，当部属们都表现得很差时，表现普通者就容易被评为杰出；而当部属们都表现得很突出时，表现普通者就容易被评为很差。

晕轮效应：对下属某一绩效要素的评价较高，会导致对此人所有的其他要素也评价较高，尤其是当评价对象与主管人员的关系特别友好时，这种现象较易发生。

为 确保考评的质量，可采取一些积极的防范措施。一是制定详细的评价标准和高透明度的评价办法。由于企业工作是多方面的，工作业绩也是多维度的，不同个体对同一工作得出的印象是不相同的。为此，可以通过不同的考核者(上级主管、同事、下属和顾客等)从不同的角度来考核，全方位、准确地考核员工的工作业绩。二是 加强考核者的责任意识，主管人员必须检查每一个考核小组成员的考核工作，让他们明白自

已运用考核尺度是否恰当，结果是否可靠，以及其他人员又是如何进行考核的。三是防止舞弊行为，有些考核人员出于帮助或伤害某一位员工的私人目的，会做出不恰当的过高或过低的评价；团队成员可能会串通起来彼此给对方做出较高的评价。主管人员就必须检查那些明显不恰当的评价。四是采用统计程序，运用加权平均或其他定量分析方法，综合处理所有评价。五是识别和量化偏见，查出与年龄、性别、民族等有关的歧视或偏爱。以避免各种偏误的发生。绩效管理是人力资源管理的核心，在人力资源管理中起着举足轻重的作用，这已经是业界的一个共识。但另一方面，绩效管理又是管理者比较不愿意做的工作，许多的管理者对绩效采取回避甚至是厌烦的态度。

这种现状使得我国的绩效管理始终处于一个较低的层面，绩效管理的作用没有完全发挥出来，给人“鸡肋”的感觉，食之无味，弃之可惜。

而造成这种局面的一个很大的原因就是绩效管理实施的主体一直线管理者，没有很好地认识自己在绩效管理中所扮演的角色，没有能够处理好管理与绩效管理的关系，导致了执行不力，使得绩效管理的体系、政策、方案、流程不能很好地落地，不能有效地落实。

在绩效管理中，直线管理者才是实施的主体，起着桥梁的作用，上对公司的绩效管理体系负责，下对下属员工的绩效提高负责。如果，直线管理者不能转变观念，不能很好地理解和执行，再好的绩效体系，再好的绩效政策都只能是水中花，镜中月，只能与“鸡肋”无异。

所以，在实施绩效管理之前，首先要团结直线管理者这个主体，统一他们的思想，使之真正发挥绩效管理者的角色，承担自己应该承担的责任，做自己应该做的工作，让直线管理者真正动起来。只有直线管理者真正按自己的分工真正动起来了，绩效管理才能按预想的方向前进，才能真正实现落地，

得到有效实施。

那么，绩效管理中，直线管理者应该扮演那几个角色，做好那些工作？

主要有以下四个角色：1. 合作伙伴2. 辅导员3. 记录员4. 公证员

合作伙伴

管理者与员工的绩效合作伙伴的关系是绩效管理的一个创新，也是一个亮点，它将管理者与员工的关系统一到绩效上来。

在绩效的问题上，管理者与员工的目标是一致的，管理者的工作通过员工完成，管理者的绩效则通过员工的绩效体现，所以，员工绩效的提高即是管理者绩效的提高，员工的进步即是管理者的进步。

绩效使管理者与员工真正站到了同一条船上，风险共担，利益共享，共同进步，共同发展。

鉴于这个前提，管理者就有责任、有义务与员工就工作任务、绩效目标等前瞻性的问题进行提前的沟通，在双方充分理解和认同公司远景规划与战略目标的基础上，对公司的年度经营目标进行分解，结合员工的职务说明书与特点，共同指定员工的年度绩效目标。

在这里，帮助员工，与员工一起为其制定绩效目标已不再是一份额外的负担，也不是浪费时间的活动，而是管理者的自愿，因为管理者与员工是绩效合作伙伴，为员工制定绩效目标的同时就是管理者为自己制定绩效目标，对员工负责，同时就是管理者对自己负责。

通常，管理者与员工应就如下问题达成一致：

员工应该做什么工作？

工作应该做得多好？

为什么做这些工作？

什么时候应该完成这些工作？

自己能为员工提供什么样的支持与帮助，需要为员工扫清哪些障碍？

通过这些工作，管理者与员工达成一致目标，更加便于员工有的放矢的工作，更加便于自己的管理。为后续的绩效管理开了一个好头，可能开始有一点麻烦，万事开头难，但好的开始是成功的一半，绩效目标是一个良好的开端。

辅导员

绩效目标制定以后，管理者要做的工作就是如何帮助员工实现目标的问题。

在员工实现目标的过程中，管理者应做好辅导员，与员工保持及时、真诚的沟通，持续不断地辅导员工业绩的提升。业绩辅导的过程就是管理者管理的过程，在这个过程中，沟通是至关重要的关键。

绩效目标往往略高于员工的实际能力，员工需要跳一跳才能够得着，所以难免在实现的过程中出现困难，出现障碍和挫折。另外，由于市场环境的千变万化，企业的经营方针，经营策略也会出现不可预料的调整，随之变化的是员工绩效目标的调整。所有的这些都需要管理者与员工一起，管理者帮助员工改进业绩，提升水平。

这个时候，管理者就要发挥自己的作用和影响力，努力帮助

员工排除障碍，提供帮助，与员工做好沟通，不断辅导员工改进和提高业绩。帮助员工获得完成工作所必须的知识、经验和技能，使绩效目标朝积极的方向发展。

沟通包括正面的沟通和负面的沟通。

在员工表现优秀的时候给予及时的表扬和鼓励，以扩大正面行为所带来的积极影响，强化员工的积极表现，给员工一个认可工作的机会。在员工表现不佳，没有完成工作的时候，也应及时真诚地予以指出，以提醒员工需要改正和调整。这个时候，管理者不能假设员工自己知道而一味姑息，一味不管不问，不管不问的最终结果只能是害了员工，于自己绩效的提高和职业生涯的发展也无益。

需要注意的是，沟通不是仅仅在开始，也不是仅仅在结束，而是贯穿于绩效管理的整个始终，需要持续不断地进行。因此，业绩的辅导也是贯穿整个绩效目标达成的始终。这对管理者来说，可能是一个挑战，可能不太愿意做。但习惯成自然。帮助下属改进业绩应是现代管理者的一个修养，一个职业的道德，当然它更是一种责任，一个优秀的管理者首先是一个负责任的人，所以，贵在坚持。

## 记录员

绩效管理的一个很重要的原则就是没有意外，即在年终考核时，管理者与员工不应该对一些问题的看法和判断出现意外。一切都应是顺理成章的，管理者与员工对绩效考核的结果的看法应该是一致的。

争吵是令管理者比较头疼的一个问题，也是许多的管理者回避绩效，回避考核与反馈的一个重要原因。为什么会出现争吵？因为缺乏有说服力的真凭实据。试问，不做记录，有哪一个管理者可以清楚说出一个员工一年总共缺勤多少次，都是在哪一天，什么原因造成的？恐怕没有，因为没有，员工

才敢于理直气壮地和你争论，和你据理力争。

为了避免这种情况的出现，为了使绩效管理变的更加自然和谐，管理者有必要花点时间，花点心思，认真当好记录员，记录下有关员工绩效表现的细节，形成绩效管理的文档，以作为年终考核的依据，确保绩效考核有理有据，公平公正，没有意外发生。

做好记录的最好的办法就是走出办公室，到能够观察到员工工作的地方进行观察记录。当然，观察以不影响员工的工作为佳。记录的文档一定是切身观察所得，不能是道听途说，道听途说只能引起更大的争论。

这样一年下来，管理者就可以掌握员工的全部资料，做到心中不慌了，考核也更加的公平公正。

## 公证员

绩效管理的一个较为重要也是备受员工关注的环节就是绩效考核。

绩效考核是一段时间（通常是一年）绩效管理的一个总结，总结绩效管理中员工的表现，好的方面，需要改进的地方，管理者需要综合各个方面给员工的绩效表现做出评价。同时，绩效考核也是公司薪酬管理、培训发展的一个重要依据。所以，公平、公正显得至关重要。

绩效管理中的绩效考核已不再是暗箱操作，也不需要。管理者不仅仅是考官，更应该是站在第三者的角度看待员工的考核，作为公证员公证员工的考核。

管理者之所以可以作为公证员来进行考核，主要是因为前面三个角色铺垫的结果。在前面工作的基础上，员工的考核已不需要管理者费心，可以说是员工自己决定了 自己的考核结



果。员工工作做的怎么样在绩效目标、平时的沟通、管理者的记录里都得到了很好的体现，是这些因素决定了员工的绩效考核评价的高低，而非管理者，管理者只须保证其公平与公正即可。

所以管理者在绩效考核中应扮演公证员的角色。

做公证员似乎是轻松的，但却是前面的努力的结果，是一一直的努力才使得管理者可以坦然面对本来很烦人的考核，可以泰然处之，轻松应对。这也是绩效管理所追求的目标，让一切成为自然，让员工自己管理自己的绩效。

其实，绩效管理很简单，只要思想统一了，路子对头