由于劳务派遣用工的特殊性，对派遣制员工的管理，一直是企业人力资源部的难题之一。许多公司对派遣员工管理的失败，一个很重要的原因就是忽视了派遣制员工的特殊性， 没有对员工的绩效进行有效地管理和评价，没有在工作方面进行有效的指导和帮助，最终使员工丧失了工作的热情，产生排斥行为。

那么，公司应该怎么做才能调动起派遣制员工的工作热 情呢?很显然，对派遣制员工进行绩效评价是其中最有效的方式之一。

对派遣制员工进行绩效评价的条件破除管理观念上的误解

派遣制用工方式曾被誉为“管人不用人、用人不管人”， 对用工单位来说可以起到降低成本的作用，但是也容易让用工单位在观念上产生误解，在内心并不十分接受派遣制员工，把其看作是公司中的“次等公民”。现实中很多公司都犯了这种错误，在一些福利(如工作餐、外

语培训的机会)上，把派遣制员工视为外人。因此，要

对派遣制员工进行有效的绩效管理，首先就应该破除观 念上的误解，把派遣制员工看作是公司的一部分，不要 刻意地区隔他们，应该一视同仁地对待。

1. **培训员工了解公司制度，接受公司文化**

要想使派遣制员工取得优良绩效，最好的做法是让员工充分了解公司的各个方面，在内心中对公司产生认同。 因此，作为用工单位对于派遣制员工一定要进行新员工训练，向员工介绍工作的环境、企业的各项制度(如上下班时间、休息管制、奖惩制度等)、企业文化(如某些公司潜在的加班原则)、以及工作规范(如工作设施、操作说明等)。作为用工单位，我们不应将培训的责任推向了 W 派遣公司。要知道，即使派遣公司提供了足够的技能培训，也并不能替代用工单位的入职训练。

1. **与派遣公司作好充分的沟通，实现对员工的共同管理**

在对派遣制员工进行绩效评价时，应当取得派遣公司的 认同，共同制定切实可行的管理制度。现实中许多用工 单位与派遣公司之间缺乏有效的沟通，在对员工的管理

上相互推诿责任，最终使员工丧失了工作的热情，对公 司的业绩产生了不良的影响。

1. **适当的激励员工**

派遣制员工从内心讲是渴望得到用工单位的认同的。大多数派遣制员工都希望自己能够成为正式员工。正因为如此，有不少员工在派遣期内，工作积极主动，能力表现突出。这个时候，用工单位应该及时地认同员工的表现，采取有效的激励方式，鼓励员工继续努力。现实中， 有些公司尽管采取了一些激励手段，但出于某些顾虑， 并未将激励进行到底。

对派遣制员工进行绩效评价的具体内容

有了上述条件的支撑，公司就可以在制度层面上针对派 遣制员工进行绩效考核的设计工作了。

* 1. **制定派遣制员工的绩效计划**

有些用工企业在抱怨派遣制员工的绩效或解雇员工 的时候，才发现公司不能提供有效的证据，缺乏足 够的绩效记录。可以说，很多公司在聘用派遣制员

工时，压根没有想过要为其制定绩效计划，从而在劳资关系上陷入了尴尬的局面。因此，为派遣制人员制定绩效计划的意义不仅在于规范员工在任期内的工作职责和任务，还有利于公司制度的建立健全。 为员工制定绩效计划，也就是说企业要就该人员在考核期内做什么、需要做到什么程度、为什么做、何时完成、员工的决策权限等问题进行讨论，促进相互理解并达成协议，并以此作为考核的依据和标准。

在制定绩效计划后，公司和派遣制员工应该能够以 相同的答案回答以下问题：

* + 1. **派遣制员工在任期内的主要工作内容和职责是什么?应该达到何种工作效果?2)派遣制员工就如何分阶段地实现各种目标从而实现工作目标?3)派 遣制员工在完成工作任务时，拥有哪些权利，决策权限如何?4)派遣制员工从事该工作的目的和 意义何在?哪些工作是最重要的，哪些是将要的?5) 派遣制员工应如何对工作的进展情况进行沟通， 如何防止出现偏差? 6)为了完成工作任务，是否**

需要对派遣制员工进行必要的培训和技能开发? 等等

总之，用工单位、派遣公司及派遣员工三方都要 充分地进行互动式沟通，使各方在如何实现预期 绩效的问题上达成共识。

* 1. **指导和帮助派遣制员工实现绩效计划。 认为员工能够在了解绩效计划后就正确地执行计划，是十分错误的。对于派遣制员工来说尤其如此。在这方面，企业不应放任不管，应加强监控力度， 对工作执行情况进行诊断和辅导，促进员工实现绩效目标。一般而言，下面的几种结构化沟通机制值得尝试。**
		1. **正式的书面报告**

企业可以要求员工定期上交工作日志，以了解员 工的工作情况和遇到的各种问题，并鼓励员工提 出“建设性意见”。书面报告的内容一般包括员 工在工作中遇到的问题、工作的进展情况以及建 议和意见等。当企业通过报告中提供的信息了解

到员工的问题时，管理者就应该及时地指导员工， 或通过面谈与员工进行交流，共同寻求解决问题的途径。

* + 1. **管理者与员工的定期双向面谈**

管理者应该让员工了解到面谈的目的和重点，应 将会谈的问题集中在解决员工个人所面临的问题 上，以使会谈更具实效。也就是说，应该将问题 集中在调整员工的工作计划，解决员工个人遇到 的问题上。

* + 1. **关键事件的记录**

可以将工作中出现的关键事件如实记录下来，作 为绩效评价时的重要参考依据。

1. **客观评价派遣制员工的绩效**

客观合理地评价员工的绩效很关键。它决定着公司 雇用此类员工的必要性。对于派遣制员工而言，用 工单位的评价结果还需要得到派遣公司的支持和认 同。因此，用工单位必须时常与派遣公司就员工的

工作表现、态度、业绩等进行充分沟通，共同就员 工的绩效结果达成一致意见。

另外，由于用工模式的“三角”关系，用工单位与 派遣公司还要就如何对员工进行有效的激励达成一 致。例如对员工实行奖惩、职位的变迁，有些还涉 及到用工模式或条款的变更等事项，都要实时地与 派遣公司进行沟通，使各方都充分意识到绩效评价 的重要性，共同建立起对派遣制员工的激励机制。

对派遣制员工进行绩效评价的注意事项

* 1. **制定绩效考核制度时，要注重程序合乎法律法规。 根据劳动法律法规，企业在使用或解雇员工时，必 须要提供足够的证据证明企业的行为符合程序。因 此，在进行绩效评价时，一定要注重程序的合法。 为了规避法律风险，可以通过制度公示的方法进行：**
1. **员工手册发放法**

将考核制度编入员工手册，在员工入职时每人发放 一本，并要求员工签收，企业要保留签收单，作为

日后已告知员工的证据。

1. **合同约定法**

企业可以在与派遣公司或派遣制员工签订的相关

劳动条款中约定“下列规章制度作为本合同的附件， 与合同具有同等法律效用，乙方(劳动者)知悉并认 可下列制度”或者“下列规章制度，甲方(企业)已 经向乙方(劳动者)公示，乙方应当严格遵守下列制 度”。

4) 传阅法

企业可以将制定好的绩效考核制度传阅，并要求 员工在制度文件下签名表示知悉。企业也要保留 有员工签名的制度原件，作为日后举证的材料。

1. **在绩效评价过程中，要注重保留绩效档案及相关材 料。在绩效评价过程中，企业要十分注重保留派遣 制员工的绩效档案及相关材料，完善管理体制。**

这些材料一般包括：1)派遣制员工绩效计划或工作 任务承诺书。2)派遣制员工的工作日志。3)工作的关键事件记录。4)绩效面谈记录。5)派遣制员工的

工作总结。 6)派遣制员工的历史绩效档案。 这些

材料均需要有员工本人的签字确认。企业通过保留绩效档案材料，以达到规范管理，完善机制的目的。

1. **在职位发生变更时，要注重与员工协调一致。现实中，许多企业在变更派遣制员工的职位时，并未与其进行充分协调沟通，即使是职位的升迁，也有可能会导致员工的愤愤不平，以至消极工作。因此， 要使职位变更(升迁)成为一种有效激励方式，就必须与员工进行充分沟通协调。理想的做法应该是在职位变更时，企业应与员工谈妥工作条件、待遇福利等，该有的要有，没有的要说清理由，以使员工接受，不至于产生心理障碍。**
2. **在做出相关人事决策时，要注重与派遣公司进行充分沟通。在进行人事决策时，要拿出相关材料与派遣公司进行充分的沟通，以使双方达成一致意见， 防止以后出现推诿责任的现象。**

总之，对派遣制员工的管理与评价，是一件棘手的 事情。企业只有积极主动，采取规范有效的措施， 妥善处理各方的关系，才能达到使用派遣制员工的

真正目的。