




### 第三节

## 绩效评价与绩效管理工具

# 第七章 绩效管理



第一节 绩效管理概述

第二节 绩效计划与绩效监控

第三节 绩效评价与绩效管理工具

第四节 绩效反馈与结果应用

第五节 特殊群体的绩效考核

## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

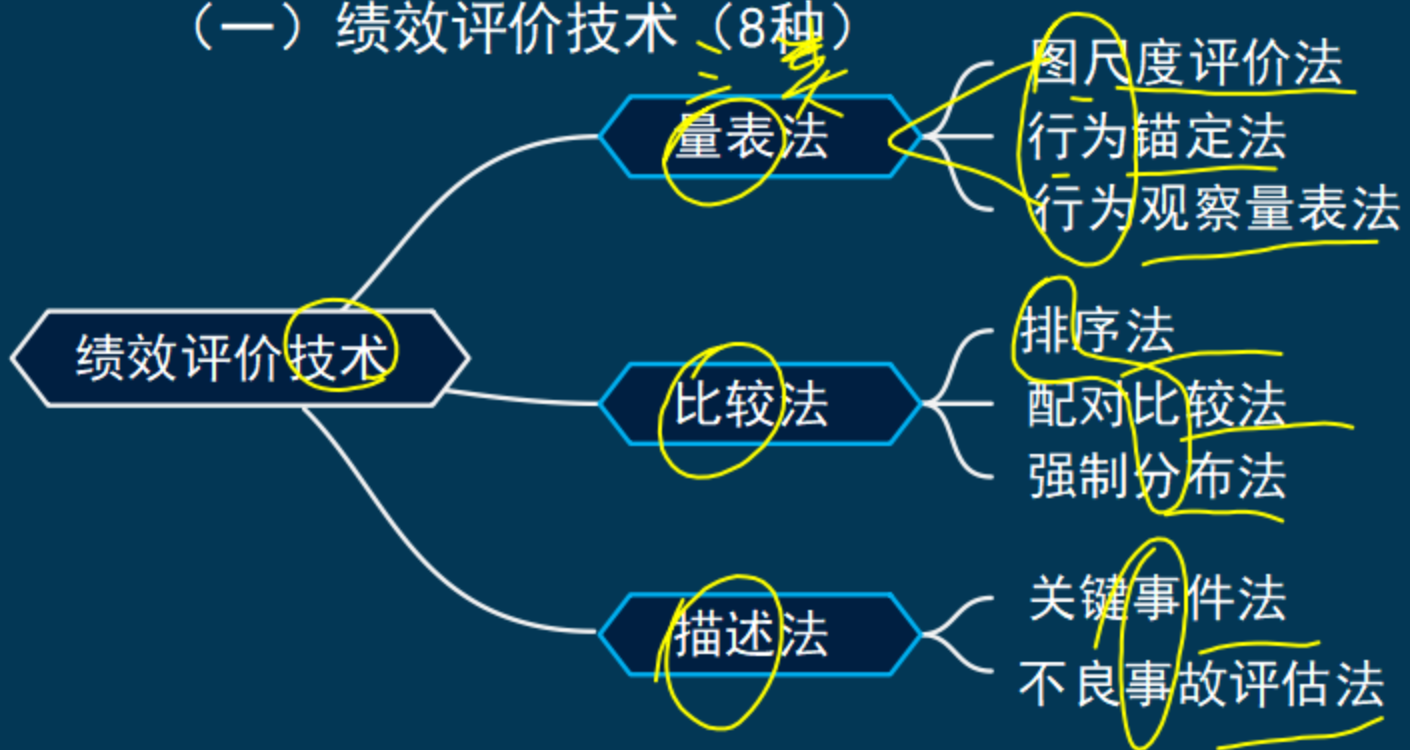
知识点名称	重要程度
1. 绩效评价	★★★
2. 绩效管理工具	★★★

# 第三节 绩效评价与绩效管理工具

## 一、绩效评价

### (一) 绩效评价技术 (8种)

区分



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 一、绩效评价

#### (一) 绩效评价技术

##### 1. 量表法

图 尺 度 评 价 法	概念	也称 <u>等级评价法</u> ，列举一些特征要素，为每个特征要素列举绩效的 <u>取值范围</u> 。
		是最简单也最常用的绩效评价方法。
	优点	具有普遍 <u>适应性</u> 、 <u>实用</u> 且开发 <u>成本小</u> 。
	缺点	(1) 与组织战略之间常常完全不一致； (2) 只有 <u>模糊和抽象</u> 的绩效标准； (3) 绩效评估受评估者的主观因素影响比较大； (4) 不利于绩效评估的反馈。

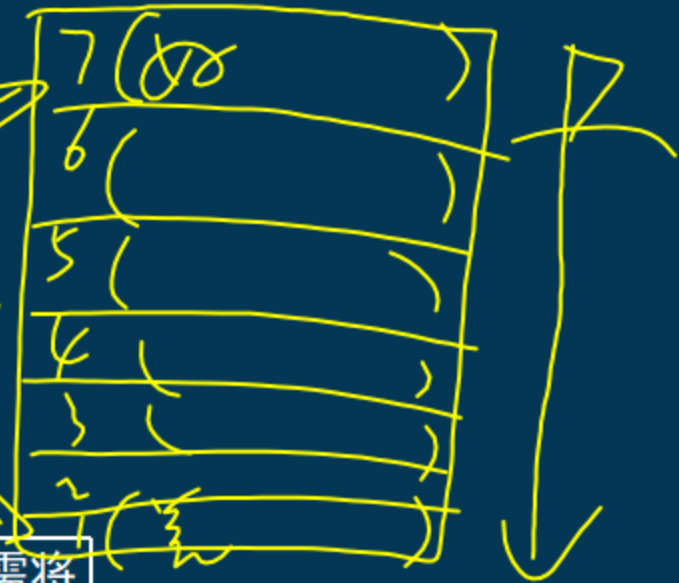
优于中及不及 / 10 2. 西 J

# 第三节 绩效评价与绩效管理工具

## 一、绩效评价

### (一) 绩效评价技术

#### 1. 量表法



行为锚定法	概念	将每项工作划分为各种行为级别，评价时评估者只需将员工的行为对号入座。
	优点	(1) 使工作的计量更为准确； (2) 使工作绩效的评价标准更为明确。 ① 排除了评估者的主观臆断，评估结果具有较高的信度； ② 评估结果具有良好的反馈功能； ③ 通过等级尺度上的关键事件，评估者很容易向员工解释其优势与不足，同时明确改进方向。
	缺点	(1) 开发成本很高，操作流程复杂； (2) 付出大量人力、物力、财力才能够制定出合理的行为等级表。

好  
7 (好)  
6 ( )  
5 ( )  
4 ( )  
3 ( )  
2 ( )  
1 (差)

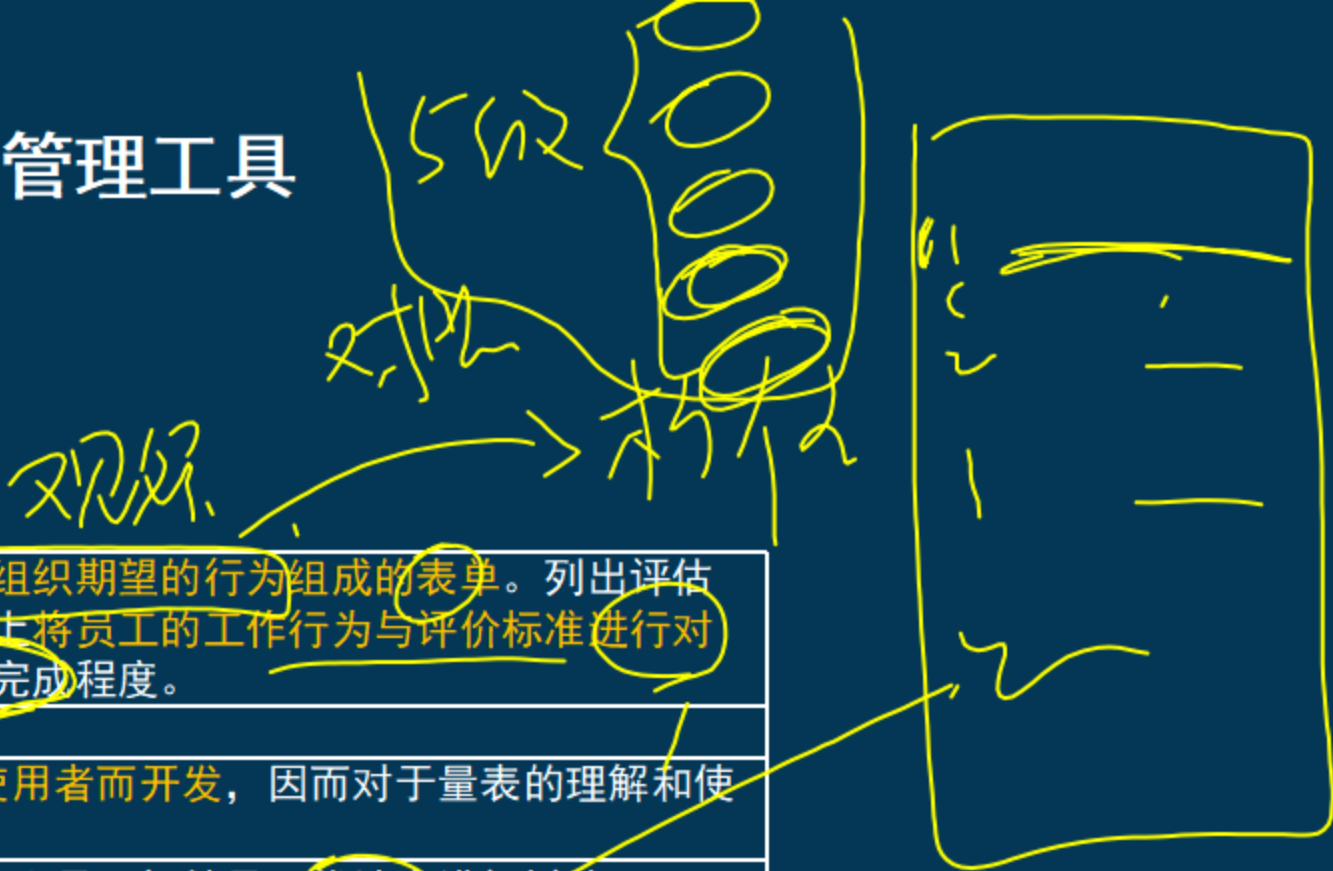
# 第三节 绩效评价与绩效管理工具

## 一、绩效评价

### (一) 绩效评价技术

#### 1. 量表法

行为观察量表法	概念	由工作绩效所要求的一系列合乎组织期望的行为组成的表单。列出评估指标，要求评估者在观察的基础上将员工的工作行为与评价标准进行对照，以判断该行为出现的频率或完成程度。
	优点	(1) 内部一致性令人满意；
		(2) 用使用者提供的数据针对使用者而开发，因而对于量表的理解和使用比较便利；
		(3) 利于绩效反馈，鼓励管理者和员工间就员工优缺点进行讨论；
		(4) 清晰的绩效反馈结合明确的目标设定，可以促进产生和保持积极的行为变化；
缺点	(1) 根据行为清单对员工进行观察，很难包含所有的行为指标的代表性样本；	
	(2) 效度有待提高；	
	(3) 主管人员单独考核工作量太大，不具有可操作性。	



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 同步练习题

【例-单选题】（ ）列举一些特征要素，并分别为每一个特征要素列举绩效的取值范围，是一种最简单也最常用的绩效考评方法。

- A. 行为锚定法
- B. 比较法
- C. 图尺度评价法
- D. 关键事件法

网校答案：~~A~~ C

网校解析：图尺度评价法也称等级评价法，该方法列举一些特征要素，并分别为每一个特征要素列举绩效的取值范围。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 同步练习题

【例-多选题】用行为观察量表进行绩效评价的缺点包括（ ）。

- A. 量表的效度有待提高 ✓
- B. 绩效标准模糊、抽象 ✗
- C. 评价方法与组织战略之间常常完全不一致 ✗
- D. 管理人员单独考核一工作量太大，不具有可操作性 ✓
- E. 量表中很难包含所有的行为指标的代表性样本 ✓



行为观察量表

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

网校答案：ADE

网校解析：本题考查绩效评价技术。行为观察量表法的缺点有：

- (1) 行为观察量表要求考评者根据详尽的行为清单对员工进行观察, 很难包含所有的行为指标的代表性样本;
- (2) 行为观察量表的效度有待提高;
- (3) 主管人员单独考核工作量太大, 不具有可操作性。

所以, 选项ADE正确。选项BC是图尺度评价法的缺点。

# 第三节 绩效评价与绩效管理工具

## 一、绩效评价

### (一) 绩效评价技术

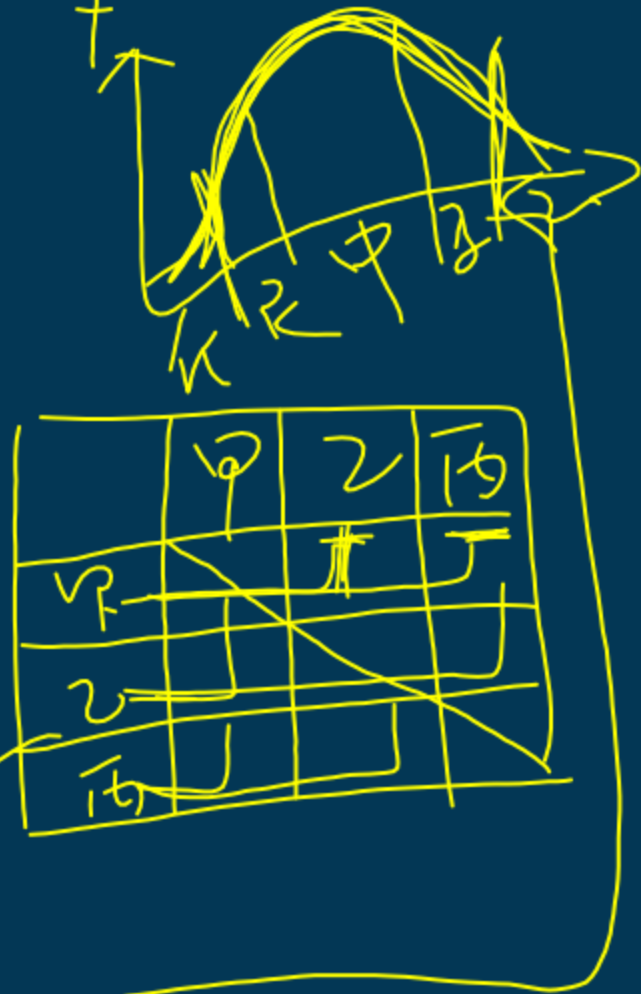
#### 2. 比较法

排序法	概念	将员工的业绩按照从高到低的顺序进行排列。 ①简单排序法（把所有员工按照业绩的顺序排列起来）； ②交替排序法（是将员工从业绩最好到最差进行交替排序，最后根据序列值来计算得分的一种考评方法）
	优点	操作简单，评估结果简单明了，实施成本低。
	缺点	容易使员工有心理压力，不容易接受评估的结果，很难提供详细具体的绩效评估结果。
配对比较法	概念	将每位员工逐一与其它员工比较，选出每次比较的优胜者。
	优点	比排序法更科学，能在人数较少时快速比出员工绩效水平。
	缺点	只能得到员工绩效的排名，不能反映员工绩效的差距和他们工作能力的特点。
强制分布法	概念	要求评估者将被评估者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。
	优点	有效避免考核结果趋中趋势；有利于管理手段的实施。
	缺点	当一个部门的员工都非常优秀时，使用强制分布法强行划分员工等级就显得有失公平。

列表 图尺 折线

1  
2  
3  
4

7  
8  
9  
10



折线图

## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 一、绩效评价

#### (一) 绩效评价技术

#### 3. 描述法

关键事件法	概念	要求评估者在绩效周期内，将发生在员工身上的关键事件都记录下来，并将他们作为绩效评估的事实依据。 只记录工作中非同寻常的行为
	优点	(1) 工作行为与绩效评估结果联系在一起，评价结果更客观，削弱了评估者的偏见对于考核结果的影响； (2) 管理者可以有针对性地进行培训； (3) 为绩效反馈面谈奠定基础。
	缺点	(1) 关键事件法非常费时； (2) 无法提供员工之间、部门之间和团队之间的业绩比较信息。
不良事故评估法	概念	通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核。
	优点	迎合企业需要，使企业尽量避免巨大的损失。
	缺点	(1) 不能提供丰富的绩效反馈信息； (2) 不能用来比较员工、部门、团队的绩效水平。

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 同步练习题

【例-多选题】关于关键事件法的说法，正确的是（ ）。

- A. 评价结果更加客观 ✓
- B. 为绩效反馈面谈奠定了基础 ✓
- C. 非常费时 ✓
- D. ~~能够进行不同员工之间的比较~~ ✗
- E. ~~员工平常的表现也被考虑~~ ✗



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

网校答案：ABC

网校解析：关键事件法不能进行不同员工之间的比较，仅仅考查员工在工作中非同寻常的行为，而一般的或平常的工作表现将不被考虑。

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 同步练习题

【例-多选题】关于绩效评价技术的说法，正确的是（ ）。

- A. 行为观察量表法开发成本较低，且应用者较为普遍
- B. 行为锚定法的计量方法更为准确，评估结果具有较高的信度
- C. 配对比较法在人数较少的情况下，能快速比较出员工的绩效水平
- D. 强制分布法可有效避免考核结果的趋中趋势
- E. 关键事件法可以高效地衡量员工的绩效水平，降低绩效评估成本

网校答案：BCD

网校解析：行为观察量表法开发成本较高，故A选项是错误的；关键事件法十分耗时，故E选项是错误的。

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 同步练习题

- 【例-单选题】关于绩效评价技术的说法，正确的是（ ）。  
A. 根据某项评价标准，将每位员工逐一与其他员工比较选出优胜者，最后根据每位员工获胜的次数进行绩效排序，这种绩效评价方法是配对比较法  
B. 列出评估指标，要求评估者在观察的基础上将员工的工作行为与评价标准进行对照，以判断该行为出现的频率或完成程度，这种绩效评价方法是交替排序法  
C. 将每项工作的特定行为用一张等级表从最积极的行为到最消极的行为)进行反映，评估者只需将员工的行为对号入座，这种绩效评价方法是行为观察量表法  
D. 采取“掐头去尾”和“逐级评价”的方法最终获得员工业绩排序，这种绩效评价方法是行为锚定法。

配对比较法  
交替排序法  
行为观察量表法  
行为锚定法



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

网校答案： A

网校解析：选项B错误，列出评估指标，要求评估者在观察的基础上将员工的工作行为与评价标准进行对照，以判断该行为出现的频率或完成程度，这种绩效评价方法是行为观察量表法。

选项 C错误，将每项工作的特定行为用一张等级表从最积极的行为到最消极的行为进行反映，评估者只需将员工的行为对号入座，这种绩效评价方法是行为锚定法。

选项 D错误，采取“掐头去尾”和“逐级评价”的方法最终获得员工业绩排序，这种绩效评价方法是交替排序法。

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 同步练习题

【例-多选题】下列绩效评价技术属于比较法的有（ ）。

- A. 排序法
- B. 配对比较法
- C. 行为锚定法
- D. 强制分布法
- E. 关键事件法

网校答案：ABD

网校解析：比较法包括排序法、配对比较法和强制分布法。

C项行为锚定法属于量表法；E项关键事件法属于描述法。

排序法

行为锚定法(量表法)