

## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 一、绩效评价

#### (二) 绩效评价常见误区及应对方法

|         |   |
|---------|---|
| 晕轮效应    | 因对被评价者的某一特质强烈而清晰的感知，而掩盖了该人其它方面的品质（消除评价者的偏见）               |
| 趋中倾向    | 将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中，评价结果无好坏的差异（全面了解被评价者基本情况，采用非系统的绩效考核） |
| 过宽或过严倾向 | 主管人员采取了主观评价标准，忽略了客观评价标准（建立评价者的自信心或举行角色互换培训，采用强制分配法）       |
| 年资或职位倾向 | 主管倾向于给予那些服务年资较久、担任职务较高的被评价者较高的分数（建立“对事不对人的”观念）            |
| 盲点效应    | 主管难于发现员工身上存在的与主管自身相似的缺点和不足（将更多类型的考核主体纳入考核）                |
| 刻板印象    | 个人对他人的看法，往往受到他人所属群体的影响（主要从员工的工作行为处罚，而不是员工的个人特征）           |
| 首因效应    | 人们在交往的过程中，往往根据最初的印象去判断一个人（多角度的考核方式）                       |
| 近因效应    | 最近的或最终的印象往往是最强烈的，可以冲淡之前产生的各种因素（先由员工进行自我总结，以便使评价者能够全面回顾）   |

## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 一、绩效评价

#### (三) 绩效评价主体的培训

主管人员难免会将自已的主观印象带入绩效考核中，这会使考核结果出现不同程度的偏差。

|         |  |
|---------|--|
| 1. 培训内容 | 绩效评价主体的培训应当让每一个评价者了解 <u>绩效考核的理论和技术</u> ，同时也要向评价者说明以前考核中存在的问题以及合理的解决方案。                                       |
|         | 为了增加培训的有效性，还应增加 <u>工作绩效的多角度性</u> ，客观记录所见事实的重要性，合格与不合格员工的具体事例等内容。   |
| 2. 培训方式 | 为了增强培训计划的有效性，管理者还要对培训的方式加以选择。  |
|         | 培训方式有： <u>传统的授课模式、群体讨论会、专题研讨会等</u> 。   |
| 3. 培训反馈 | 在培训和绩效考核结束后，管理者还应当对 <u>培训的效果加以评价</u> ，查看评价者是否将培训中获得的知识 <u>运用于</u> 绩效考核中，比较哪种培训方式对 <u>提升</u> 绩效考核结果的客观性影响最显著。 |

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 同步练习题

【例-单选题】关于绩效评价误区的说法，正确的是（ C ）

- A. 上级根据过宽或过严的标准对员工进行绩效评价的误区，称为趋中效应
- B. 上级根据对员工的最终印象做出绩效评价的误区，称为晕轮效应
- C. 上级根据对员工的最初印象做出绩效评价的误区，称为首因效应
- D. 上级对员工的某种强烈而清晰的特质感知导致其忽略了员工在其他方面的表现，这种评价误区称为盲点效应

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

网校答案：C

网校解析：本题考查绩效评价常见误区及应对方法。

选项A错误，趋中倾向指有些管由于不愿意得罪人或所辖范围过大，很难全面了解所有员工工作表现时，将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中，使评价的结果没有好坏的差异。

选项 B 错误，晕轮效应指对一个人进行评价时，往往会因为对他的某一特质强烈知，而掩盖了该人其他方面的品质。

选项 D错误，盲点效应指主管难以发现员工身上存在的与主管自身相似的缺点和不足。

技术 3/8

# 第三节 绩效评价与绩效管理工具

## 二、绩效管理工具

### (一) 目标管理法

|      |   |
|------|---|
| 概念   | 目标管理法是一种沟通的程序或过程，强调企业上下一起协商，适用企业战略相对稳定时期。   |
| 设计流程 | <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 绩效目标的确定；</li> <li>(2) 确定考核指标的权重；</li> <li>(3) 实际绩效水平与绩效目标相比较；</li> <li>(4) 制定新的绩效目标。</li> </ul>  |
| 优势   | <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 有效性；</li> <li>(2) 目标管理法启发了员工的自觉性；</li> <li>(3) 目标法的实施过程比关键指标法和平衡计分卡法更易操作；</li> <li>(4) 目标管理法较为公平。</li> </ul>                           |
| 劣势   | <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 目标管理法倾向于聚焦短期目标，可能牺牲企业长远利益；</li> <li>(2) 认为员工是乐于工作的，高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性；</li> <li>(3) 可能增加企业的管理成本；</li> <li>(4) 目标有时可能难以制定。</li> </ul> |

批

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 同步练习题

【例-多选题】作为被广泛应用的绩效考核方法，目标管理法存在的不足有（ ）。

- A. 可能增加企业的管理成本 ✓
- B. 倾向于聚焦短期目标 ✓
- C. 目标有时可能难以制定 ✓
- D. 没有可量化的客观标准，考核中存在主观偏见 ✗
- E. 过分乐观的假设高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性 ✓

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

网校答案：ABCE

网校解析：本题考查目标管理法的不足。目标管理法存在以下不足：

- (1) 目标管理法倾向于聚焦短期目标，即该考核周期结束时需要实现的目标；
- (2) 目标管理法的假设之一是认为员工是乐于工作的，这种过分乐观的假设高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性；
- (3) 目标管理法可能增加企业的管理成本；
- (4) 目标有时可能难制定。

# 第三节 绩效评价与绩效管理工具

跟随者战略

## 二、绩效管理工具

### (二) 标杆超越法

|      |  |
|------|--|
| 概念   | <p>标杆超越的实质是企业的变革，通过学习同行业经验，改掉制约企业发展陋习的过程。</p> <p>(1) 标杆是最佳实践或最佳标准，是企业在产品或服务、经营管理、运作方式等方面的榜样；</p> <p>(2) 标杆的寻找范围并不局限在同行业；</p> <p>(3) 更重视比较和衡量。</p>  |
| 设计流程 | <p>(1) 发现“瓶颈”；</p> <p>(2) 选择标杆；</p> <p>应遵循两个标准：①标杆企业要有卓越的业绩；②被瞄准的领域与本企业有相似特点。</p> <p>根据标杆对象所处的位置不同，可以划分为内部标杆，竞争标杆，行业标杆和最优标杆四类</p> <p>(3) 收集数据（标杆企业的和本企业的）；</p> <p>(4) 确定绩效标准；</p> <p>(5) 沟通与交流；</p> <p>(6) 采取行动。</p> |
| 优势   | <p>(1) 有助于激发企业中员工、团队和整个企业的潜能，提高绩效；</p> <p>(2) 促进企业经营者激励机制的完善，如董事会把标杆超越作为经营者业绩的标准。</p>  |
| 劣势   | <p>(1) 容易使企业陷入模仿标杆企业的漩涡中，失去自身的特色；</p> <p>(2) 标杆的选取出现偏差，可能导致自身经营决策失误。</p>   |



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 同步练习题

- 【例-多选题】对标杆超越法的理解，正确的是（ ）。
- A. 标杆指的是最佳实践或最佳标准 ✓
  - B. 标杆应该仅仅在本行业内寻找 ✗
  - C. 相对于其他方法，标杆超越法更加重视比较和衡量 ✓
  - D. 标杆超越法的实质是变革 ✓
  - E. 根据标杆所处的位置不同，可以分为内部标杆、  
竞争标杆、行业标杆和最优标杆 ✓

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

网校答案：ACDE

网校解析：本题考查对标杆超越法的理解。标杆超越法选择标杆，其寻找范围并不局限在同行业，应该有更广阔的视角。

# 第三节 绩效评价与绩效管理工具

## 二、绩效管理工具

### (三) 关键绩效指标法

key = 关键  
KPI = 关键绩效指标

|    |  |  |
|----|--|--|
| 概念 | 适用于企业战略有重大调整时期，从以下几方面了解关键绩效指标：<br>(1) 是对企业战略目标的分解，是连接个人绩效与企业绩效的桥梁；<br>(2) 是由主管人员决策并被员工认可的绩效指标，使业绩的认识保持一致；<br>(3) 是对重点经营活动的反映，而不是所有业务流程活动的概括；<br>(4) 必须是可量化的或可行为化的；<br>(5) 不是一成不变的，需要随企业战略的变化而调整。 |  |
|    | 设计流程   | 要遵守SMART原则，即具体的、可测量的、可实现的、相关的、有时限的。<br>关键绩效指标有四种类型：<br>①数量类，如产品的数量、销售量等；<br>②质量类，如合格产品的数量、错误的百分比等；<br>③成本类，如单位产品的成本、投资回报率等；<br>④时限类，如及时性、供货周期等 |
|    | (2) 确定评估标准   | ①基本标准（基本绩效工资的实施依据）；<br>②卓越标准（额外的奖金、晋升）。  |

关键绩效指标

## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 二、绩效管理工具

#### (三) 关键绩效指标法

|      |  |
|------|--|
| 注意事项 | (1) 关键绩效指标的 <u>数量不宜过多</u> ；                            |
|      | (2) <u>同类型职位</u> 的关键绩效指标必须 <u>保持一致</u> ；               |
|      | (3) 关键绩效指标要彻底贯彻 <u>企业战略重点</u> 。                        |
| 优势   | (1) 企业绩效指标与企业战略目标 <u>紧密联系在一起</u> ；                     |
|      | (2) <u>自上而下</u> 地确定各个级别绩效目标， <u>将企业和个人目标很好地整合在一起</u> 。 |
| 缺点   | (1) 某些职位设计关键绩效指标比较困难，如 <u>知识型员工</u> 贡献是无形的；            |
|      | (2) <u>缺少一套完整的</u> 对操作具有指导意义的 <u>指标框架体系</u> 。          |

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 同步练习题

【例-多选题】在运用关键绩效指标法确立绩效评估体系时，管理者需要注意的问题有（ ）。

- A. 关键绩效指标要彻底贯彻企业战略重点 ✓
- B. 同类型职位的关键绩效指标必须保持一致 ✓
- C. 关键绩效指标必须是不可量化的 ✗
- D. 关键绩效指标的数量不宜过多 ✓
- E. 关键绩效指标的数量要足够多 ✗

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

网校答案：ABD

网校解析：本题考查运用关键绩效指标法时管理者应注意的问题。运用关键绩效指标法时管理者应注意的问题包括：

- (1) 关键绩效指标的数量不宜过多；
- (2) 同类型职位的关键绩效指标必须保持一致；
- (3) 关键绩效指标要彻底贯彻企业战略重点。

### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

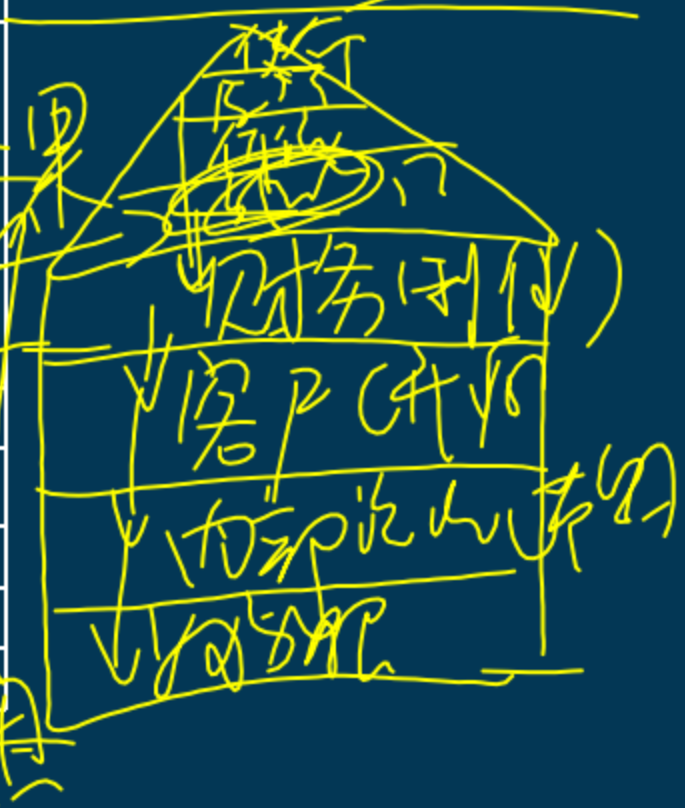
#### 二、绩效管理工具

#### (四) 平衡计分卡法

BSC

目标管理法 MBO → 考核  
标杆超越法  
美视德加机 14P7

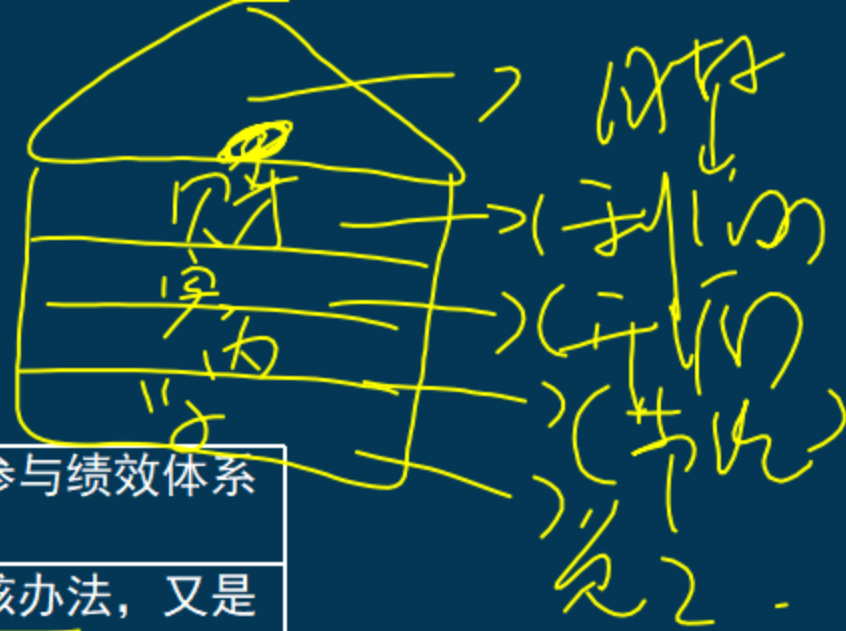
|          |   |
|----------|---|
| 1. 概念及内涵 | <p>是一种新型的战略性绩效管理的工具和方法，也比较适用于企业战略进行重大调整的时期。</p> <p>它着眼于公司的长期发展，从四个角度关注企业的绩效，即客户角度指标、内部流程角度指标、学习与成长角度指标、财务角度指标。其中财务角度关注企业已采取行动所达到的结果，另外三个方面的指标用来补充财务角度指标，同时，支持未来财务指标的改进。</p> |
| 2. 设计流程  | <p>(1) 审视企业战略和竞争目标：企业战略和竞争目标是设计平衡计分卡法指标体系的基本出发点。</p> <p>(2) 设立绩效指标；</p> <p>(3) 开发各级平衡计分卡；</p> <p>(4) 设定各级指标的评估标准；</p> <p>(5) 进行绩效考核；</p> <p>(6) 分析考核结果并修正指标及标准。</p>         |



# 第三节 绩效评价与绩效管理工具

## 二、绩效管理工具

### (四) 平衡计分卡法



|  |   |   |
|--|---|---|
| 3. 注意事项                                  | (1) 高层管理者参与平衡计分卡的实施，鼓励员工参与绩效体系的设计过程，提高员工的理解与支持； |   |
|  | (2) 防止平衡计分卡使用目的的单一，既是绩效考核办法，又是战略管理工具；           |   |
|  | (3) 要谨慎选择考核指标。指标要正确反映战略目标，能够客观、可量化，同时指标数量不宜过多；  |   |
|  | (4) 要充分重视平衡计分卡法实施的连续性和持久性。                      |   |
| 4. 优势、劣势分析                               | 优势  | (1) 消除了财务指标一统天下的局面；                           |
|  |   | (2) 从企业的战略层次考虑问题，并提示了四个考核角度之间的因果关系，发展了战略管理系统； |
| (3) 实现了评估系统与控制系统的结合；                     |   |   |
| (4) 迫使管理者将所有的重要绩效指标放在一起综合考虑，提高了企业发展的协调性。 |   |   |
| 劣势                                       | 实施成本很高，需要耗费大量的人力、物力和财力。                         |   |



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 同步练习题

【例-单选题】设计平衡计分卡法指标体系的基本出发点是（ ）。

- A. 绩效指标
- B. 企业战略和竞争目标
- C. 平衡计分卡
- D. 各级指标的评估标准

网校答案：B

网校解析：本题考查平衡计分卡法的设计流程。企业战略和竞争目标是设计平衡计分卡法指标体系的基本出发点，管理者在进行设计前，必须首先敲定企业的战略目标。

# 第三节 绩效评价与绩效管理工具

## 本节小结

