

初级经济师

人力资源管理专业知识与实务

教材精讲班

第一节 绩效管理概述



知识点

绩效考核体系

(一) 绩效考核的目的

目的	内容
企业的战略目标层	高效的绩效考核和绩效管理可以 提高企业的核心竞争力 ，实现企业长期目标和短期目标相结合，完成 企业的战略转型 ，满足企业生存和发展的需要
人力资源管理层面	(1) 可以帮助员工了解自身目前的工作成绩，并找到 提升绩效 的方法 (2) 为企业的 人力资源决策 提供依据

(二) 绩效考核的技术

量表法	内容
图尺度评价技术	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。这是一种最简单和运用最普遍的绩效评价方法
行为锚定法	将每项工作的特定行为用一张等级表进行反映，该等级表将每项工作划分为各种行为级别（从最积极的行为到最消极的行为），评估时评估者只需将员工的行为对号入座即可
行为观察量表法	列举出评估指标（通常是期望员工工作中出现的比较好的行为），然后要求评估人在观察的基础上将员工的工作行为同评价标准进行对照，看该行为出现的频率或完成的程度如何（从“几乎没有”到“几乎总是”）的评估方法

2. 比较法

比较法	内容
排序法	将员工的业绩按照从高到低的顺序进行排列，这是最简单实用的一种绩效考核方法
配对比较法	将每一位员工按照所有的评价要素与其他所有人进行若干次两两比较，然后根据比较结果排出绩效名次
强制分布法	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。它将员工的绩效表

	现划分为多个等级，并确定每个等级的人数比例。这种方法主要用于排除评估者主观因素对考核结果的影响
--	---

3. 描述法

描述法	内容
关键事件法	要求管理者将员工日常工作中非同寻常的行为认真记录下来，在绩效实施期间内，管理者可以根据记录进行绩效沟通；在绩效年结束时，管理者可以根据这些关键事件对员工进行评估
不良事故评估法	通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核。这种方法能有效规避工作差错造成的企业利益的巨大损失

（三）绩效考核技术的选择

- （1）从工作环境来看，有稳定的工作，也有变动性很强的工作；
- （2）从工作内容来看，有程序化的事务性的工作，也有非常不确定的工作；
- （3）从员工工作的独立性来看，有低独立性的工作，也有高独立性的工作。

（四）绩效考核指标体系

1. 绩效考核指标

对员工绩效进行考核与评价的项目。要实现公平而准确的绩效考核，必须要建立合理规范的绩效考核指标。

2. 绩效考核指标权重

对于各项指标重要程度的权衡和评价，权重的大小反映了企业各项工作的重点、难度以及在资源精力投入上的差别。不同权重导致不同评估结果。

在各个标准上员工绩效应该达到什么样的水平，是一种被期望达到的水平，绩效指标是工作要求的具体化。绩效考核指标的评价标准要使大多数人经过努力可以到达。

（五）绩效考核主体

上级、下级、同事、外部人员、员工自己。

五类主体	内涵
上级	由直接上级进行考核是企业中最常用的方法。因为上级通常最熟悉员工的工作行为和结果。在绝大多数的情况下，他们是评价员工的最佳人选。但是，单一的选择上级作为评估主体，会使评估结果掺杂评估者的主观意识，影响考核的信度和效度。
下级	下级评估能让管理者更加了解下属对自己的评价，其中，下属对管理者管理能力和管理行为的评价尤为重要，如领导能力、团队协作能力、对下属关注程度等。但员工通常不愿反映其对管理者的真实看法，使考核结果在一定程度上失真。

五类主体	内涵
同事	员工通常把最好的一面展现给上级，而对于其他员工则表现得较为真实。主管通常对工作的结果更加重视，而其他员工可能会从工作行为的角度审视其他人的绩效。因此，可把同事纳入绩效考核的主体，对上级评价加以补充，以便更加全面地了解员工的工作情况。

外部人员	使用外部人员（如客户、专家等）参与绩效评估可增强绩效评估的导向性、公正性和专业性。但是，外部评估人员可能不了解企业内部的具体情况，造成存在偏见的评价。有时外部评价的成本也要高于内部评价。
员工自己	让员工进行自我评价，可以让员工了解自己的长处和短处，以便设定适合自己发展的目标。但是在自评中，员工通常对自己过于宽松。

（六）绩效考核周期

影响因素：

（1）奖金发放周期。

（2）工作任务完成周期。

（3）工作性质。从事事务性工作的员工，考核周期会短一些；从事管理工作和技术工作的员工，考核周期会长一些。

◆ 注意：绩效考核周期不能选择过长，因为它会使评估者淡忘甚至臆断被评估者的工作行为，会导致绩效考核结果失真。绩效考核周期也不能太短，因为过于频繁的考核会浪费大量的企业资源，催生矛盾。

【例题·单选】在绩效考核的量表法中不包括（ ）

- A. 行为锚定法
- B. 排序法
- C. 行为观察量表法
- D. 图尺度评价法

【答案】B

【解析】绩效考核的量表包括：图评价尺度法、行为锚定法、行为观察量表法。

【例题·单选】为减少单一评估主体在评价时可能存在的主观性，上级、同事、员工自己、下级、外部人员等都纳入考核主体中的考核方法是（ ）。

- A. 360度评估法
- B. 行为锚定法
- C. 标杆超越法
- D. 关键绩效指标法

【答案】A

【解析】本题考查360度评估法。360度评估就是将上级、同事、员工自己、下级、外部人员等都纳入考核主体中，这样就可以减少单一评估主体在评价时可能存在的主观偏见，使评估结果更加客观。

【例题·单选】在绝大多数的情况下，对员工进行绩效考核的最佳考核主体是（ ）

- A. 员工自己
- B. 外部人员
- C. 同级
- D. 上级

【答案】D

【解析】在绝大多数的情况下，对员工进行绩效考核的最佳考核主体是上级考核。

【例题·多选】关于绩效考核主体的说法，正确的有（ ）。

- A. 由被评估者的上级对员工进行考核是企业中最常用的方法
- B. 员工通常不太乐意反映他们对上级管理者工作的看法
- C. 员工通常把最好的一面展现给主管，而对于同事则表现得较为真实

D. 外部人员参与组织内部员工的绩效评估可以增强绩效评估的公正性

E. 在自评中，员工通常对自己过于严格

【答案】 ABCD

【解析】 让员工进行自我评价，可以让员工了解自己的长处和短处，以便设定适合自己发展的目标。但是在自评中，员工通常对自己过于宽松。

【例题·单选】 关于绩效考核周期的说法，正确的是（ ）

A. 考核周期与奖金的发放周期没有关系

B. 考核周期受工作任务完成周期的影响

C. 对于管理类员工，考核周期应短一些

D. 对于事务类员工，考核周期应长一些

【答案】 B

【解析】 影响绩效考核周期的因素：奖金发放周期；工作任务完成周期；工作性质。