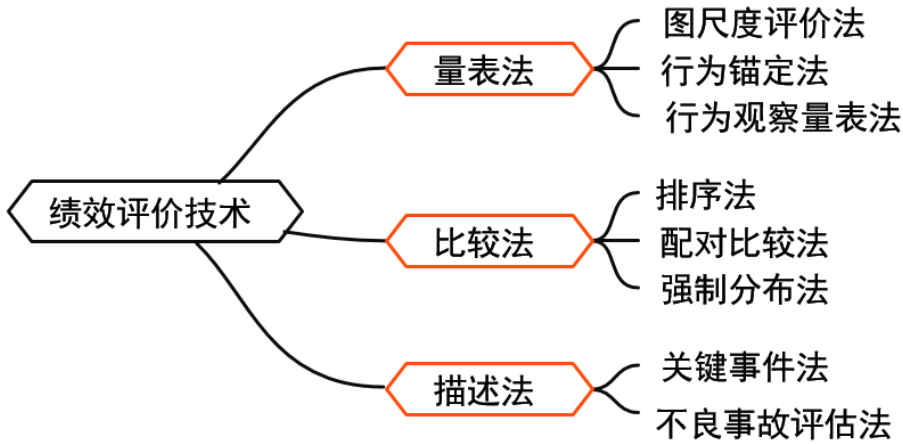


第三节 绩效评价与绩效管理工具

| 知识点名称    | 重要程度 |
|----------|------|
| 1.绩效评价   | ★★★★ |
| 2.绩效管理工具 | ★★★★ |

一、绩效评价

(一) 绩效评价技术 (8种)



口诀：图尺行为是量表，排比分是比较，描述事情很重要

(一) 绩效评价技术

1.量表法

| 考评点      | 评分标准               | 评分 | 考评结果 |
|----------|--------------------|----|------|
| A. 衣着和仪表 | 5= 优秀 (你所知道的最好的员工) |    |      |
| B. 自信心   | 4= 良好 (超出所有标准)     |    |      |
| C. 可靠程度  | 3= 中等 (满足所有标准)     |    |      |
| D. 态度    | 2= 需要改进 (某些地方需要改进) |    |      |
| E. 合作    | 1= 不令人满意 (不可接受)    |    |      |
| F. 知识    |                    |    |      |

|        |    |  |
|--------|----|--|
| 图尺度评价法 | 概念 | 也称 <b>等级评价法</b> ，列举一些特征要素，为每个特征要素列举绩效的 <b>取值范围</b> 。是 <b>最简单也最常用</b> 的绩效评价方法。  |
|        | 优点 | 具有普遍适应性、实用且开发成本小   |
|        | 缺点 | <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 与组织战略之间常常完全不一致</li> <li>(2) 只有模糊和抽象的绩效标准</li> <li>(3) 绩效评估受评估者的主观因素影响比较大</li> <li>(4) 不利于绩效评估的反馈</li> </ul> |

| 考核指标：客户服务行为 |                    |
|-------------|--------------------|
| 评价等级        | 关键行为特征             |
| 7           | 把握长远盈利观点，与客户达成伙伴关系 |
| 6           | 关注客户潜在需求，起到专业参谋作用  |
| 5           | 为顾客而行动，提供超常服务      |
| 4           | 个人承担责任，能够亲自负责      |
| 3           | 与客户保持紧密而清晰地沟通      |
| 2           | 能够跟进客户的回应，有问必答     |
| 1           | 被动的客户回应，拖延和含糊的回答   |

|       |    |   |
|-------|----|---|
| 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 <b>对号入座</b> 。   |
|       | 优点 | <p>(1) 使<b>工作的计量更为准确</b></p> <p>(2) 使<b>工作绩效的评价标准更为明确</b>；</p> <p>①排除了评估者的主观臆断，评估结果具有较高的信度；</p> <p>②评估结果具有良好的反馈功能；</p> <p>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。</p> |
|       | 缺点 | <p>(1) 开发<b>成本</b>很高，操作流程<b>复杂</b></p> <p>(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</p>  |

| 行为观察量表法实例                                   |                     |
|---|---------------------|
| 评定维度：沟通能力                                   |                     |
| (1) 主动与别人进行交流                               | 几乎没有 1 2 3 4 5 几乎总是 |
| (2) 沟通过程中注意倾听对方的观点                          | 几乎没有 1 2 3 4 5 几乎总是 |
| (3) 能与对方开诚布公地谈话                             | 几乎没有 1 2 3 4 5 几乎总是 |
| (4) 能巧妙地回避令人尴尬的问题                           | 几乎没有 1 2 3 4 5 几乎总是 |
| (5) 能较好地控制谈话过程                              | 几乎没有 1 2 3 4 5 几乎总是 |
| (6) 能很好地借助肢体语言，并注意对方的肢体语言                   | 几乎没有 1 2 3 4 5 几乎总是 |
| 标准：分数 13 分以下 14-16 分 17-19 分 20-22 分 23 分以上 |                     |
| 等级 很差 较差 良好 优秀 杰出                           |                     |

|         |    |   |
|---------|----|---|
| 行为观察量表法 | 概念 | 由工作绩效所要求的一系列 <b>合乎组织期望的行为组成</b> 的表单。列出评估指标，要求评估者在观察的基础上 <b>将员工的工作行为与评价标准进行对照</b> ，以判断该行为出现的频率或完成程度。   |
|         | 优点 | <p>(1) <b>内部一致性令人满意</b>；</p> <p>(2) <b>用使用者提供的数据针对使用者而开发</b>，因而对于量表的理解和使用比较便利；</p> <p>(3) <b>利于绩效反馈</b>，鼓励管理者和员工间就员工优缺点进行讨论；</p> <p>(4) 清晰的绩效反馈结合明确的目标设定，可以<b>促进产生和保持积极的行为变化</b>；</p> <p>(5) 可以单独作为<b>职位说明书的补充</b>。</p> |
|         | 缺点 | <p>(1) 根据行为清单对员工进行观察，<b>很难包含所有</b>的行为指标的代表性样本；</p> <p>(2) <b>效度有待提高</b>；</p> <p>(3) <b>主管人员单独考核工作量太大</b>，不具有可操作性。</p>   |

【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

答案: ADE

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。

## 2.比较法

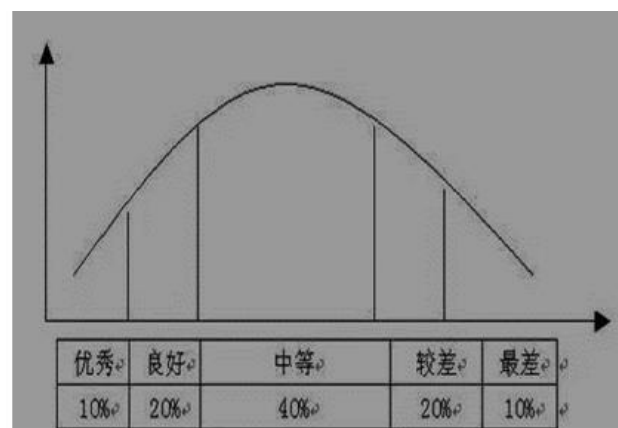
|       |    |   |
|-------|----|---|
| 排序法   | 概念 | 将员工的业绩按照从高到低的顺序进行排列。<br>简单排序法(把所有员工按照业绩的顺序排列起来);<br>交替排序法(是将员工从业绩最好到最差进行交替排序,最后根据序列值来计算得分的一种考评方法) |
|       | 优点 | 操作简单,评估结果简单明了,实施成本低   |
|       | 缺点 | 容易使员工有心理压力,不容易接受评估的结果,很难提供详细具体的绩效评估结果   |
| 配对比较法 | 概念 | 将每位员工逐一与其它员工比较,选出每次比较的优胜者   |
|       | 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   |

## 2.比较法

## 强制分布法

**配对比较法**

| 姓名 | A | B | C | D | E | 分数 |
|----|---|---|---|---|---|----|
| A  |   | 1 | 0 | 1 | 1 | 3  |
| B  | 0 |   | 0 | 1 | 0 | 1  |
| C  | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 4  |
| D  | 0 | 0 | 0 |   | 0 | 0  |
| E  | 0 | 1 | 0 | 1 |   | 2  |



【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

答案：ABD

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。

### 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 <b>员工身上的关键事件</b> 都记录下来，并将他们作为绩效评估的事实依据。<br><b>只记录工作中非同寻常的行为</b>                                   |
|         | 优点 | (1) 工作行为与绩效评估结果联系在一起， <b>评价结果更客观</b> ，消弱了评估者的偏见对于考核结果的影响。<br>(2) 管理者可以 <b>有针对性地进行培训</b><br>(3) 为绩效反馈面谈 <b>奠定基础</b> |
|         | 缺点 | (1) 关键事件法非常 <b>费时</b><br>(2) <b>无法</b> 提供员工之间、部门之间和团队之间的业绩 <b>比较</b> 信息  |
| 不良事故评估法 | 概念 | 通过 <b>预先设计不良事故的清单</b> 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<br>(2) 不能用来比较员工、部门、团队的绩效水平   |

【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

答案：ABC

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。

【例-多选题】下面关于不良事故评估法的表述，错误的是（ ）。

- A.设定不良事故的清单是考核的关键
- B.能够使企业避免巨大的损失
- C.能提供丰富的绩效反馈信息
- D.不能够提供员工、部门、团队业绩比较

答案：C

解析：本题考查绩效评价技术。不良事故评估法的缺点是不能提供丰富的绩效反馈信息；不能用来比较员工、部门、团队的绩效水平，选项C错误。