

第三节 绩效评价与绩效管理工具

一、绩效评价

(二) 绩效常见误区及应对方法

误区	表现	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

【例-单选题】关于绩效评价常见误区的说法,正确的是()。

- A.晕轮效应是指主管人员在绩效考核中往往根据最近的印象评价员工
- B.盲点效应是指主管人员不愿意得罪人,使绩效考核结果没有好坏的差异
- C.刻板印象是指主管人员在绩效考核中往往受到员工所属群体的影响去评价员工
- D.近因效应是指主管人员在绩效考核中往往根据最初的印象去评价员工

答案: C

解析: 本题考查绩效评价常见误区及应对方法。

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而清晰的感知,而掩盖了该人其他方面的品质;

盲点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;首因效应是指人们在相互交往的过程中,往往根据最初的印象去判断一个人。

【例-单选题】在进行绩效评价中,克服晕轮效应的核心是()。

- A.采取非系统的考核方法
- B.从员工的工作行为出发而不是个人特征
- C.消除主管的偏见
- D.建立起“对事不对人”的观念

答案: C

解析: 本题考查绩效评价常见误区及应对方法。克服晕轮效应的核心是消除主管的偏见因此在评价中有必要设定各种不同的着眼点,从不同的侧面评价员工的业绩。同时尽量选择与工作绩效相关的评价因素,从而消

除主管偏见对员工绩效考核的影响。

(三) 绩效评价主体的培训

主管人员难免会将自己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。	
培训内容	绩效评价主体的培训应当让每一个考核者了解绩效考核的理论和技能，同时也要向考核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，还应增加工作绩效的多角度性，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。
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。可供选择的培训方式有：传统的授课模式、群体讨论会、专题研讨会等。
培训反馈	在培训和绩效考核结束后，管理者还应当对培训的效果加以评价，查看评价者是否将培训中获得的知识运用于绩效考核中，比较哪种培训方式对提升绩效考核结果的客观性影响最显著。

二、绩效管理工具

- (一) 目标管理法
- (二) 标杆超越法
- (三) 关键绩效指标法
- (四) 平衡计分卡法

(一) 目标管理法

概念	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	(1) 绩效目标的确定； (2) 确定考核指标的权重； (3) 实际绩效水平与绩效目标相比较； (4) 制定新的绩效目标。
优势	(1) 有效性 ； (2) 启发了员工的 自觉性 ，调动了员工的积极性； (3) 操作比较容易 ； (4) 较为公平 。
劣势	(1) 倾向于 聚焦短期 目标，可能是以牺牲企业长远利益为代价； (2) 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) 可能增加企业的管理成本； (4) 目标有时可能难以制定。

【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

答案：ABCE

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。