



第三节

绩效评价与绩效管理工具



第三节 绩效评价与绩效管理工具

主要内容



绩效评价



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

量表法 (3)	图尺度评价法、行为锚定法、行为观察量表法
比较法 (3)	排序法、配对比较法、强制分布法
描述法 (2)	关键事件法、不良事故评估法



第三节 绩效评价与绩效管理工具

1、量表法

(1) 图尺度评价法

图尺度评价法也被称为等级评价法，是一种最简单也最常用的绩效考评方法。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

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



第三节 绩效评价与绩效管理工具

优点：

- ①对不同的工作、不同的战略以及不同的组织都具有普遍适应性；
- ②实用且开发成本小。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

缺点：

①与组织战略之间常常差异较大；

②往往只有模糊和抽象的绩效标准，导致不同的评价者对绩效标准产生不同的理解；

③绩效评估受评估者的主观因素影响比较大，不同的评估者对绩效要素及其等级可能做出完全不同的解释；

④该量表无法为员工改进工作提供具体的指导，不利于绩效评估的反馈。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

(2) 行为锚定法

将每项工作的特定行为用一张登记表进行反馈，该登记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），评价时评估者只需将员工的行为对号入座即可。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

项目	行为锚定等级考核表
处理能力	1. 理解能力极强，对事判断极正确，处理能力极强，主动发现并解决问题
	2. 理解能力强，对事判断正确，处理能力较强，能执行本职工作
	3. 理解判断能力一般，处理事务错误较少，需协助发现和解决问题
	4. 理解能力迟钝，对复杂事务判断力不够，不能主动发现和解决问题
	5. 迟钝、理解判断能力差，处理事务经常无法完成



第三节 绩效评价与绩效管理工具

优点：

- ①使工作的计量更为准确，比其他方法更能准确描述绩效，**评价标准更为明确**；
- ②等级尺度上所附带的关键事件使评估者清楚知道什么是“优秀”、“一般”，排除了评估者的主观臆断，评估结果**具有较高的信度**；
- ③评估结果具有**良好的反馈功能**；
- ④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**。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

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。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

(3) 行为观察量表法

行为观察量表法是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。评价者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”）的评价方法。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

优点：

①内部一致性令人满意，所有区分成功和不成功绩效的行为都被包括在量表中；

②用使用者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，清楚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；

④可以单独作为职位说明书的补充。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

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

【多选】下列关于绩效评价技术的说法，正确的有（ ）。

- A. 行为锚定法具有较低的信度
- B. 行为锚定法的开发成本较低
- C. 图尺度评价法无法为员工改进工作提供具体指导
- D. 图尺度评价法往往只有模糊的绩效标准
- E. 行为观察量表法的内部一致性较好



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：CDE

解析：行为锚定法具有较高的信度，行为锚定法开发成本很高。