



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 2、比较法

#### (1) 排序法

排序法是指将员工的业绩按照从高到低的顺序进行排列。

分为：简单排序法和交替排序法

◆ 简单排序法：指评价者把所有员工按照总业绩的顺序排列起来。

◆ 交替排序法：将员工从绩效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评价方法。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

优点：

- ①操作简单，评估结果简单明了；
- ②实施成本低廉。

缺点：

- ①容易造成员工有心理压力；
- ②不容易接受评估的结果；
- ③很难提供详细具体的绩效评估结果。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### (2) 配对比较法

配对比较法是根据某项评价标准将每位员工逐一与其他员工比较，选出每次比较的优胜者，最后根据每位员工获胜的次数进行绩效排序。

	A	B	C	D
A		+	+	+
B	-		-	-
C	-	+		-
D	-	+	+	
汇总	0	3	2	1



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

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。

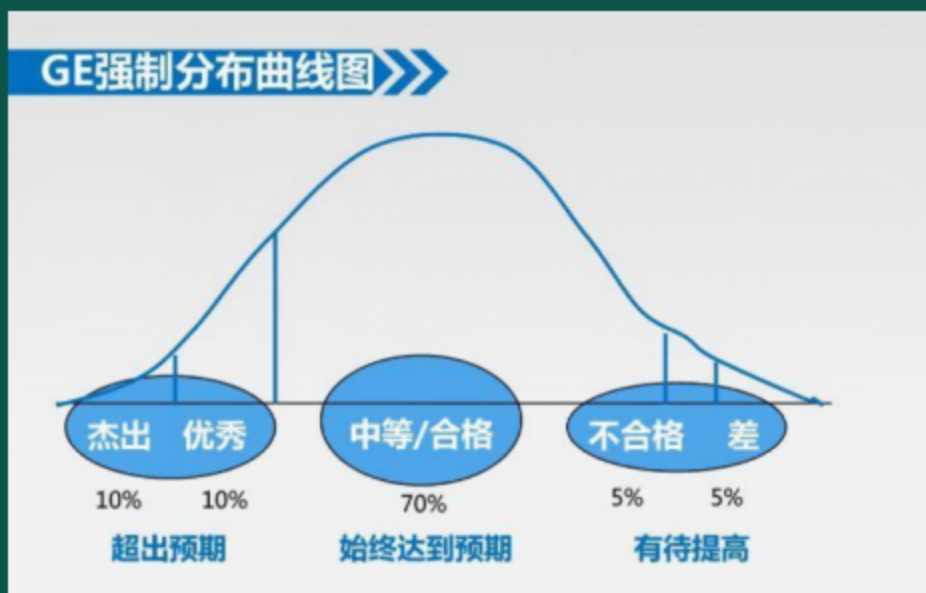
缺点：当员工人数增加时，评估的工作量会成倍增加。且只能得到员工绩效的排名，不能反映绩效差距和工作能力的特点。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### (3) 强制分布法

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。假设：在被评估者中，优秀、一般和较差的员工同时存在。





### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

缺点：评估者可能存在主观意识，将员工的评估分数划定在一个区域内，弱化评估分数的差距。

优点：有效避免考核结果趋中趋势、有利于管理手段的实施。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 3、描述法

#### (1) 关键事件法

要求评估者在绩效周期内，将发生在员工身上的**关键事件**都记录下来，并将它们作为绩效评估的事实依据。只记录工作中**非同寻常的行为**。

**核心是明确关键事件的定义和包含的项目。**



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

优点：

①工作行为与绩效评估结果联系在一起，评价结果更客观，因为削弱了评估者偏见对考核结果的影响；

②分析关键事件来确定员工优势与不足，有针对性进行培训；

③为绩效反馈面谈奠定基础，关键事件记录使上下级双方很容易就绩效现状达成一致。





### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

缺点：

①关键事件法非常费时；

②无法提供员工之间、部门之间和团队之间的业绩比较信息。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### (2) 不良事故评估法

不良事故评估法是通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核。

优点：使企业尽量避免巨大损失。

缺点：

- ①不能提供丰富的绩效反馈信息；
- ②不能用来比较员工、部门、团队的绩效水平。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

【多选】关于绩效评价技术的说法，正确的是（ ）。。

A. 行为观察量表法开发成本较低，且应用者较为普遍

B. 行为锚定法的计量方法更为准确，评估结果具有较高的信度

C. 配对比较法在人数较少的情况下，能快速比较出员工的绩效水平

D. 强制分布法可以有效避免考核结果的趋中趋势

E. 关键事件法可以高效地衡量员工的绩效水平，降低绩效评估成本



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：BCD

解析：行为观察量表法一般不具有可操作性。关键事件法非常费时。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### (二) 绩效评价常见误区及应对方法

晕轮效应	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
趋中倾向	评价者不愿意得罪人，将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中
过宽或过严倾向	过分严厉或过分宽大评定员工的倾向
年资或职位倾向	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



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

盲点效应	评价者难以发现员工身上存在的与自身相似的缺点和不足
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
首因效应	根据最初的印象去判断一个人
近因效应	最近或者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



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

【单选】关于绩效评价误区的说法，正确的是（ ）。

- 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初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终印象做出绩效评价的误区，称为近因效应
- 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

答案：C

解析：上级根据过宽或过严的标准对员工进行绩效评价的误区，属于过宽或过严倾向；上级根据对员工的最初印象做出绩效评价的误区，属于首因效应；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，属于晕轮效应。





## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### （三）绩效评价主体的培训

#### 1、培训内容

应当让每一个评价者都了解绩效考核的理论和技術。向评价者提出以前考核中存在的问题及合理解决方案。

#### 2、培训方式：

传统的授课模式，群体讨论会，专题研讨会。

#### 3、培训反馈：

管理者应对培训的效果加以评价。