



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

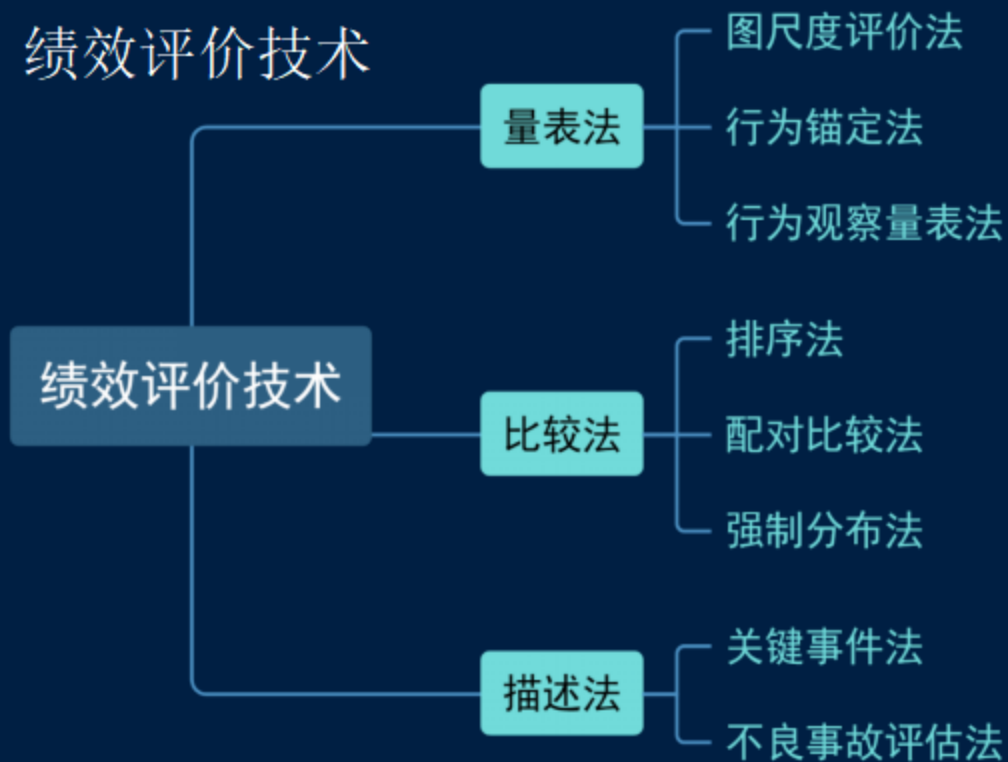
知识点名称	重要程度
1. 绩效评价	★★★
2. 绩效管理工具	★★★



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



【口诀】图尺行为是量表，排比分是比较，描述事情很重要



第三节 绩效评价与绩效管理工具

1. 量表法

图 尺 度 评 价 法	概念	也称等级评价法，最简单也最常用。该方法要求列举一些特征要素，并分别为每个特征要素列举绩效的取值范围。
	优点	具有普遍适应性，实用且开发成本小。
	缺点	(1) 与组织战略常常差异较大； (2) 往往只有模糊和抽象的绩效标准，被评价者的绩效评价结果受评价者的主观因素影响比较大； (3) 无法为员工改进工作提供具体的指导，不利于绩效评价的反馈。



绩效评价要素	评分标准	评分	评价的事实依据
1. 质量	O: 100~91分（杰出：在所有各方面的绩效都十分突出，并且明显地比其他人的绩效优异得多）； V: 90~81分（很好：工作绩效的大多数方面明显超出职位的要求。工作绩效是高质量的并且在评价期间一贯如此）； G: 80~71分（好：一种称职的和可信赖的工作绩效水平，达到了工作绩效标准的要求）； I: 70~61分（需要改进：在绩效的某一方面存在缺陷，需要进行改进）； U: 60分以下（不令人满意：工作绩效水平总的来说无法让人接受，必须立即加以改进。绩效评价等级在这一水平上的员工不能增加工资）。		
2. 生产率			
3. 工作知识			
4. 可信度			
5. 勤勉性			
6. 独立性			



第三节 绩效评价与绩效管理工具

行为锚定法	概念	将每项工作的特定行为都用一张等级表来反映，该等级表将每项工作划分为各种行为级别，评价时评价者只需将员工的行为对号入座。
	优点	(1) 使工作的计量更为准确。 (2) 使工作绩效的评价标准更为明确： 1) 排除了评价者的主观臆断，评价结果具有较高的信度； 2) 评价结果具有良好的反馈功能，评价者很容易向员工解释其优势与不足，同时明确改进的方向。
	缺点	开发成本很高，操作流程复杂，只有付出大量人力、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

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。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

行为观察量表法	概念	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。列举出评价指标，要求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。
	优点	(1) 内部一致性令人满意； (2) 用使用者提供的数据针对使用者而开发，因而对于量表的理解和使用的比较便利； (3) 有利于清晰的绩效反馈，鼓励管理者和员工之间就员工的优缺点进行有意义的讨论，清晰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。
	缺点	(1) 要求评价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，效度有待提高； (2) 使管理者单独考核工作量太大，一般不具有可操作性。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

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



第三节 绩效评价与绩效管理工具

【例·单选题】（ ）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，是一种最简单也最常用的绩效评价方法。

- A. 行为锚定法
- B. 比较法
- C. 图尺度评价法
- D. 关键事件法



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：C

解析：本题考查绩效评价。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评价方法。该方法要求列举一些特征要素，并分别为各个特征要素设定绩效的取值范围。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

【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



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：ADE

解析：本题考查绩效评价。使用行为观察量表法要求评价者根据详尽的行为清单对员工进行观察，行为观察量表很难包含所有的行为指标的代表性样本，其效度有待提高。使用行为观察量表法使管理者单独考核工作量过大，一般不具有可操作性。