



第三节 绩效评价与绩效管理工具

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。
	分类	简单排序法：把所有员工按照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。
	优点	操作简单，评价结果简单明了，实施成本低廉。
	缺点	容易使员工有心理压力，不容易接受评价的结果，并且很难提供详细具体的绩效评价结果。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

配对比较法	概念	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排序。
	优点	较排序法更科学，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工作能力差距。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

某一特征要素					
被评价员工排名					
被比较对象	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-
B	-		-	-	-
C	-	+		+	-
D	+	+	-		+
E	+	+	+	-	

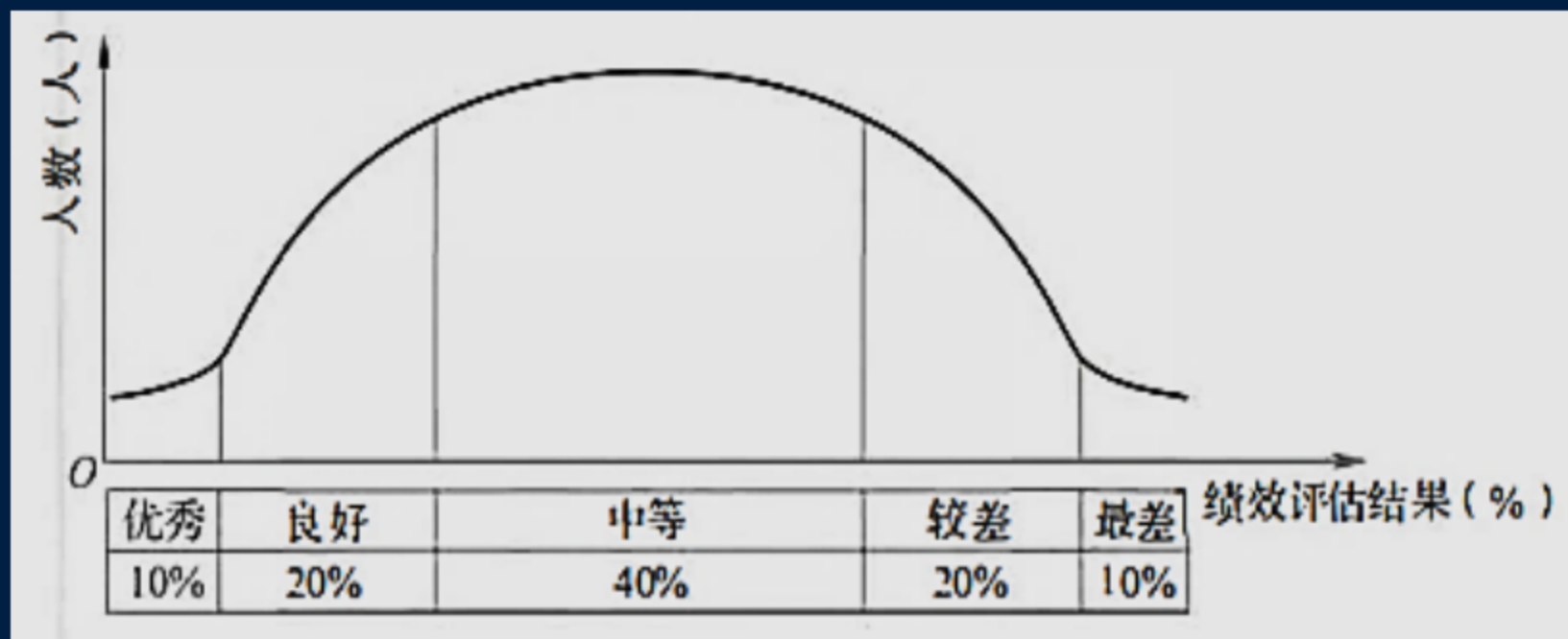


第三节 绩效评价与绩效管理工具

强制分布法	概念	要求评价者将被评价者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。
	假设	这种方法基于一个有争议的假设：在被评价者中，优秀、一般和较差的员工同时存在。
	优点	(1) 有效避免趋中倾向的考核结果； (2) 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，强行划分显得有失公平。



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

【例·单选题】绩效评价技术中，不属于比较法的是（ ）。

- A. 排序法
- B. 关键事件法
- C. 强制分布法
- D. 配对比较法



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：B

解析：本题考查绩效评价。比较法包括：排序法、配对比较法和强制分布法。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

3. 描述法

关键事件法	概念	要求评价者在绩效考核周期内，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价的事实依据。
		包括员工在工作中 非同寻常 的行为，一般的或平常的工作表现将不被考虑。
		操作核心： 明确关键事件的定义和所包含的项目。
	优点	(1) 将员工的工作行为与绩效评价结果联系在一起，使 评价结果更客观 ，因为它削弱了评价者的偏见对于考核结果的影响； (2) 管理者可以分析员工的优势和不足， 有针对性地对其培训 ； (3) 为绩效反馈面谈 奠定基础 ，双方容易就绩效现状达成一致。
	缺点	(1) 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

(续表)

不良 事故 评估 法	概念	要求评价者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	可以迎合企业需要，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； (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

【例·多选题】下列关于关键事件法的说法，正确的有（ ）。

- 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



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：ABC

解析：本题考查绩效评价。选项D错误，不同职位所涉及的关键事件有所不同，这使得关键事件法无法提供员工之间、部门之间和团队之间的业绩比较信息。选项E错误，关键事件包括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。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

【例·多选题】下列关于绩效评价技术的说法，正确的有（ ）。

- A. 行为观察量表法开发成本较低，且应用较为普遍
- B. 行为锚定法的计量方法更为准确，评价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. 强制分布法可有效避免考核结果的趋中倾向
- E. 关键事件法可以高效地衡量员工的绩效水平，降低绩效评价成本



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：BCD

解析：本题考查绩效评价。选项A错误，图尺度评价法具有普遍适应性、实用且开发成本小的优势。选项E错误，关键事件法非常费时，而且无法提供员工之间、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

（二）绩效评价常见误区及应对方法

1

晕轮效应

2

趋中倾向

3

过宽或过严倾向

4

年资或职位倾向

5

盲点效应

6

刻板印象

7

首因效应

8

近因效应



第三节 绩效评价与绩效管理工具

误区	表现	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，而掩盖了他其他方面的品质。	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，使评价的结果缺少好与坏的差异。	(1) 密切与员工接触，彻底与评价标准对比，全面准确了解其工作情况； (2) 可以采取强制分布法、排序法等



第三节 绩效评价与绩效管理工具

(续表)

误区	表现	应对方法
过宽或过严倾向	评价者采取了主观的评价标准，忽略了客观的评价标准。	建立评价者的自信心或组织角色互换培训；可以采用强制分布法。
年资或职位倾向	有些评价者倾向于给予那些服务年资较久、经验较为丰富、担任职级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	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。	将更多类型的考核主体纳入考核。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

(续表)

误区	表现	应对方法
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。	注意从员工的工作行为出发，而不是员工的个人特征。
首因效应	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。	多角度的考核方式。
近因效应	最近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。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

【例·单选题】下列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



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。选项A错误，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，而掩盖了他其他方面的品质。选项B错误，盲点效应指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。选项D错误，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。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

【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. 消除评价者的偏见
- D. 建立起“对事不对人”的观念



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。克服晕轮效应的核心是消除评价者的偏见。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，从而消除因评价者偏见对员工绩效考核的影响。



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	（1）让每个评价者了解绩效评价的理论和技术，同时也要向评价者说明以前绩效评价中存在的问题以及合理的解决方案。 （2）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。
2. 培训方式	如传统的授课模式、群体讨论会、专题研讨会等。
3. 培训反馈	在培训结束后，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工作中，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。