



第二节 绩效考核

2. 书面鉴定法

考核者以书面文字的形式对被考核者做出评价的方法。书面鉴定一般包括被考核者的成绩与不足、潜在能力、改进建议和培养方法等内容。常用于对企业中初级、中级专业技术人员和职能管理人员的绩效考核。

①优点：明确灵活、反馈简洁；

②缺点：只涉及总体，缺乏精确的维度和衡量标准，只有定性分析没有量化的数据，所以可比性较差，通常无法作为人力资源管理决策的可靠依据。



第二节 绩效考核

3. 关键事件法

通过观察，用描述性的文字记录下在工作中发生的对被考核者工作绩效有直接影响的重大和关键性的事件和行为。

①优点：考核结果以事实为依据，说服力强，也能够使被考核者明了自己目前存在的不足和今后努力的方向；

②缺点：缺少唯一的考核标准，考核结果难以进行横向比较，因而不适用于为员工的奖励分配提供依据。



第二节 绩效考核

4. 比较法

比较法是指将一名员工的工作绩效与其他员工进行比较，进而确定其绩效水平的考核方法。适用于被考核者人数较少的情况。

(1) 直接排序法。将被考核者根据绩效评价由高到低排出一个顺序来。例如：1、2、3、4、5、6……。

见表。

顺序	等级	员工姓名
1	最好	王某
2	较好	刘某
3	一般	赵某
4	较差	张某
5	最差	李某



第二节 绩效考核

(2) 交替顺序法。先从所有的被考核者中选出最好和最差的两名，然后在余下的人员中再选出最好和最差的两名，依此类推，直至全部人员的顺序排定。见下表。

顺序	等级	员工姓名
1	最好	王某
2	较好	刘某
3	一般	赵某
3	差	张某
2	较差	李某
1	最差	胡某



第二节 绩效考核

(3) 一一对比法。将每个被考核者与其他被考核者一一结对进行比较，并分出每次比较的高下。在所有一一对比完成后，统计每一名被考核者评价为高者的次数，就可以排出一个总次序。见下表。

比较对象	张某	王某	李某	赵某	刘某
张某	0	+	+	-	-
王某	-	0	-	-	-
李某	-	+	0	+	-
赵某	+	+	-	0	+
刘某	+	+	+	-	0
获高次数	2	4	2	1	1



第二节 绩效考核

“0”表示两者绩效水平一致，“+”表示被考核者比比较对象绩效水平高，“-”表示被考核者比比较对象绩效水平低。将每一名被考核者得到的“+”次数相加，得到的“+”越多，对该被考核者的评价越高。

从上面的例子可以看出，张某的获高次数为2，王某的获高次数为4，李某的获高次数为2，赵某的获高次数为1，刘某的获高次数为1。可以看出，王某的绩效表现比其余四个人都好，其绩效水平最高。接下来依次是张某和李某、赵某和刘某。



第二节 绩效考核

5. 量表法

量表法是把绩效考核的指标和标准制作成量表，根据量表对被考核者的工作绩效进行考核的方法。

(1) 评级量表法。指在量表中列出需要考核的绩效项目和绩效指标，然后将每个指标的评价尺度分为若干等级，还要确定出总考核结果的等级分数标准。如在合计分100分的情况下，优秀（90～100分），良好（80～89分），合格（70～79分），基本合格（60～69分），不合格（60分以下）。见下表。



第二节 绩效考核

在此表基础上，规定满分为80分，72分及以上为A（优秀），64~71分为B（良好），56~63分为C（合格），48~55分为D（基本合格），47分及以下为E（不合格）。如果某被考核者合计分为76分，则其考核结果为A（优秀）。

考核项目	考核指标	考核标准说明	评定等级
基本能力	知识	现任职务所需的基础理论和业务知识	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2
	理解能力	理解上级要求，完成本职工作任务	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2
	判断能力	把握实际情况，应变恰当处理本职工作	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2
.....			



第二节 绩效考核

(2) 行为锚定评价法。把评级量表法与关键事件法结合起来，取二者之所长的方法。这种方法为每一职位的各个考核维度都设计出一个评分量表，量表上的每个分数刻度都对应有一些典型行为的描述性文字说明（即行为锚定），供考核者打分时参考。



第二节 绩效考核

考核内容：市场营销师的专业能力	
9	熟练运用全部理论，方法技巧，出色完成任务
8	
7	能运用全部理论，方法技巧，较好的完成任务
6	
5	能运用大部分理论，方法技巧，完成大部分任务
4	
3	能运用某些理论，方法技巧，完成任务迟缓
2	
1	不能运用理论，方法技巧，基本不能完成任务



第二节 绩效考核

【案例】某公司对其市场营销部门的两位主管进行绩效考核评价。下表列出需要考核的绩效项目和绩效指标，然后将每个指标的评价尺度划分为5个等级。每一等级对应相应的分数。

考核指标	一等级	二等级	三等级	四等级	五等级
销售量完成度	⑩	(8)	6	4	2
销售额完成度	(10)	⑧	6	4	2
销售目标完成度	(10)	⑧	6	4	2
回款进度	10	⑧	(6)	4	2
新客户开发量	(10)	8	⑥	4	2



第二节 绩效考核

销售渠道 拓展情况	(10)	8	⑥	4	2
顾客反馈 与投诉	(10)	⑧	6	4	2
客户维护 与回头率	10	(8)	6	4	②
市场份额 增长	10	(8)	⑥	4	2
销售成本 控制	10	8	(6)	4	②



第二节 绩效考核

() 和0分别对应张主管和黄主管的评分。十项指标对应的分数总和为绩效考核的最终分数。90-100分为优秀，80-90分为良好，70-80分为合格，60-70分为基本合格，60分以下为不合格。

此次绩效考核评价后，市场营销部的经理就绩效考核的结果与两位主管进行了沟通，指导制订出绩效改进的计划。根据公司激励薪酬设计，绩效考核分数为优秀的员工可将薪酬等级上调一级，绩效考核分数为基本合格的员工薪酬等级下调一级。



第二节 绩效考核

1. 该企业采用的绩效考核的方法为（ ）。
- A. 关键事件法
 - B. 评级量表法
 - C. 平衡计分卡
 - D. 行为锚定评价法



第二节 绩效考核

答案：B

解析：评级量表法是指在量表中列出需要考核的绩效项目和绩效指标，然后将每个指标的评价尺度划分为若干等级。在考核时，考核者根据被考核者的表现对每个指标都确定一个等级，然后把所有指标等级对应的分数加在一起，就得出了被考核者的考核结果，最后再对这个考核结果的等级加以确定。根据本案例中“十项指标对应的分数总和为绩效考核的最终分数。90-100分为优秀，80-90分为良好，70-80分为合格，60-70分为基本合格，60分以下为不合格”，可以判断出该企业采用的绩效考核方法是评级量表法，因此本题应选择B选项。平衡计分卡是战略控制的方法，不属于绩效考核的方法。



第二节 绩效考核

2. 黄主管的绩效评价等级为（ ）。

- A. 优秀
- B. 良好
- C. 合格
- D. 基本合格

答案：D

解析：0代表黄主管的绩效评分，黄主管的绩效分数
 $=10+8+8+8+6+6+8+2+6+2=64$ （分），根据题干信息60-70分为基本合格，因此黄主管的绩效等级为基本合格。



第二节 绩效考核

3. 市场营销部的经理后续指导制订出绩效改进计划的行为属于（ ）。

- A. 绩效考核准备阶段
- B. 绩效考核实施阶段
- C. 结果反馈阶段
- D. 结果运用阶段



第二节 绩效考核

答案：C

解析：绩效考核准备阶段的主要任务是制订绩效考核计划和做好技术准备工作。绩效考核实施阶段的主要任务是绩效沟通与绩效考核评价。绩效考核结果反馈阶段的主要任务是上级领导就绩效考核的结果与考核对象沟通，具体指出被考核者在绩效方面存在的问题，指导制订出绩效改进的计划，还要对该计划的执行情况进行跟踪并给予指导。绩效考核结果运用阶段的主要任务是将考核结果的大量信息、资料进行分析整理，把这些结果合理地运用到人力资源开发与管理工作的各个环节，使之成为重要的工作依据。



第二节 绩效考核

4. 该企业运用了（ ）的激励薪酬设计制度。

- A. 绩效调薪
- B. 绩效奖金
- C. 收益分享计划
- D. 利润分享计划



第二节 绩效考核

答案：A

解析：绩效调薪是指根据员工的绩效考核结果对其基本薪酬进行调整，调薪的周期一般按年来进行，而且调薪的比例根据绩效考核结果的不同也应当有所区别。绩效考核成绩越好，调薪的比例相应的就越高。本题中表述“根据公司激励薪酬设计，绩效考核分数为优秀的员工可将薪酬等级上调一级，绩效考核分数为基本合格的员工薪酬等级下调一级。”可知属于A选项绩效调薪。



第二节 绩效考核

【小结】

绩效的特点	(1) 多因性 (2) 多维性 (3) 变动性
绩效考核的功能	(1) 管理功能 (2) 激励功能 (3) 学习和导向功能 (4) 沟通功能 (5) 监控功能 (6) 增进绩效的功能
绩效考核的内容	(1) 绩效考核项目 (2) 绩效考核指标
绩效考核的方法	(1) 民主评议法 (2) 书面鉴定法 (3) 关键事件法 (4) 比较法 (直接排序法、交替排序法、一一对比法) (5) 量表法 (评级量表法、行为锚定评价法)