

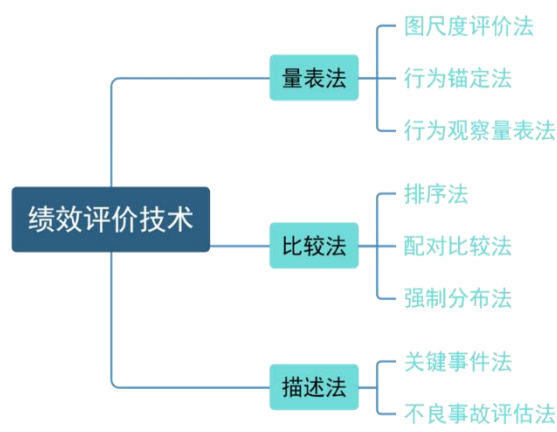
第三节

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	★★★

一、绩效评价★★

（一）绩效评价技术



【记忆要点】图尺行为是量表，排比分是比较，描述事情很重要

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 设定绩效的取值范围
	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			

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 ：建立锚定等级体系的人都是对职位情况 最了解 的人。 （2）使工作绩效的评价 标准更为明确 ：评价结果具有 较高的信度 （排除了评价者的主观臆断+具有良好的反馈功能）
	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

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

行为 观察 量表 法	概念	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。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：所有区分成功和不成功绩效的行为都被包括在量表中； （2）用使用者提供的数据针对使用者而开发，因而有助于使用者理解和使用比较便利； （3）有利于管理者清晰的绩效反馈； （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

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	

【例·单选题】列举一些特征要素，并分别为每一个特征要素设定绩效的取值范围，这种绩效评价方法是（ ）。

- A. 行为锚定法
- B. 配对比较法
- C. 图尺度评价法
- D. 行为观察量表法

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。

【例·多选题】下列关于行为观察量表法的说法，正确的有（ ）。

- A. 根据行为清单对员工行为进行观察，具有较高的效度
- B. 具有普遍的适用性
- C. 能够作为职位说明书的补充
- D. 有利于进行绩效反馈和绩效改进
- E. 内部一致性令人满意

答案：CDE

解析：本题考查绩效评价。选项AB错误，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。

2. 比较法

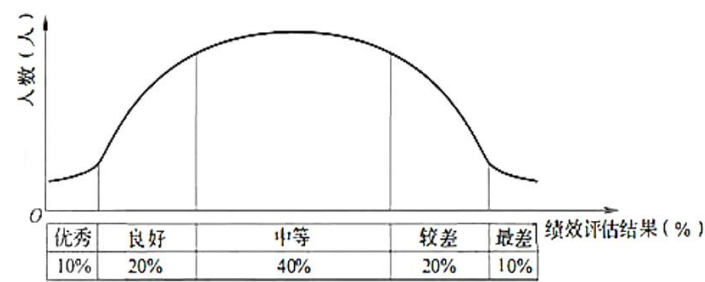
排序法	概念	将员工的业绩按照从高到低的顺序进行排列
	分类	简单排序法：把所有员工按照业绩的顺序排列起来
		交替排序法：将员工从绩效最好到最差进行交替排序，最后根据序列值来计算得分的一种评价方法
	优点	操作简单，评价结果简单明了，实施成本低廉
	缺点	容易使员工有心理压力，不容易接受评价的结果，并且很难提供详细具体的绩效评价结果

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	较排序法更加科学，能在人数较少的情况下快速比较出员工绩效的水平
	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

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	+	+	+	-	

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



【例·单选题】下列绩效评价技术中，不属于比较法的是（ ）。

- A. 配对比较法
- B. 排序法
- C. 强制分布法
- D. 不良事故评价法

答案：D

解析：本题考查绩效评价。绩效评价技术的量表法包括图尺度评价法、行为锚定法和行为观察量表法；比较法包括排序法、配对比较法和强制分布法；描述法包括关键事件法和不良事故评估法。

【例·单选题】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，属于绩效评价方法中的（ ）。

- A. 排序法
- B. 强制分布法
- C. 图尺度评价法
- D. 配对比较法

答案：D

解析：本题考查绩效评价。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。