

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	操作的核心是 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

（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

【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

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。

【例·多选题】下列关于绩效评价技术的说法，正确的有（ ）。

- A. 图尺度评价法开发成本较低，但适应性不强
- B. 行为锚定法的计量方法更为准确，评价结果有利于绩效反馈
- 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. 强制分布法的结果比较客观，且有利于管理手段的实施
- E. 关键事件法非常费时

答案：BCE

解析：本题考查绩效评价。选项A错误，图尺度评价法具有实用且开发成本小的优势。选项D错误，在绩效考核中，评价者可能由于自己的主观意识，将被评价者的评价分数划定在一个区域内，从而弱化评价分数的差距。使用强制分布法可以有效避免趋中倾向的考核结果。

（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

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。例如：评价者给自己喜爱的下属较高分数，给不喜欢的下属较低评价	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）全面准确了解被评价者的工作情况；

		(2) 可以采取 强制分布 法、排序法等
--	--	-----------------------------

(续表)

误区	表现	应对方法
过宽或过严倾向	过分夸大或过分严厉评定员工的倾向。原因是评价者采取了 主观的评价标准 ，忽略了客观的评价标准	(1) 建立 评价者的 自信心 或组织 角色互换培训 ； (2) 可以采用 强制分布法
年资或职位倾向	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

(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。 例如 ：有些评价者可能错误地认为，男性的工作能力普遍比女性的强	注意 从员工的工作行为 而不是个人特征出发
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

【例·单选题】下列关于绩效评价误区的说法，正确的是（ ）。

- A. 上级根据最初印象对员工做出绩效评价，因此产生的评价误区称为刻板印象
- B. 上级对员工某一特质产生强烈、清晰的感知，导致其忽略了此员工其他方面品质，因此产生的评价误区称为晕轮效应
- C. 上级不恰当的给自己喜爱的下属较高的绩效评价分数，因此产生的评价误区称为盲点效应
- D. 上级对员工的绩效评价结果受到员工所属群体的影响，因此产生的评价误区称为首因效应

答案：B

解析：本题考查绩效评价。选项A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。选项C错误，晕轮效应是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。在这种效应下，评价者通常会给自己信任和喜爱的部下较高的分数，对不喜欢的员工给予较低的评价，这会导致评价结果的失真。选项D错误，刻板印象是指个人对他人的看法往往受到他人所属群体的影响。

【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

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。

（三）绩效评价主体的培训

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
培训方式	包括传统的授课模式、群体讨论会、专题研讨会等

培训反馈	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
------	--