

知识点

排序法★

第三节 绩效考核技术

（一）概念

将员工的业绩按从高到低的顺序排列。

分为：

1. 简单排序法是指评价者把所有员工按照总业绩的顺序排列起来。

例如：部门内丙 乙 戊 丁 甲分别为1、2、3、4、5名。

2. 交替排序法是对简单排序法的一种改进，它是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考评方法。

例如：员工：A、B、C、D、E、F、G、H

第一次挑选：最好的G；最差的F。

G.....F

第二次（去除G、F）挑选：最好的B；最差的D。

G BD F



（二）操作方法

1. 列出需要被评估的人员名单，划去那些评估者不太熟悉的人员。

2. 评价出表现最好的员工和表现最差的员工。

3. 在剩余的员工中，找出表现最好和表现最差的员工，以此类推，直到完成所有员工的排序。

【例题·单选】下列关于排序法的陈述，错误的是（ ）

A. 排序法的最大优势是操作简单，成本低廉

- B. 简单排序法在评价员工业绩时，采取“掐头去尾”和“逐层评价”的排序
- C. 排序法容易造成员工的心理压力，不容易接受评估的结果
- D. 很难提供详细具体的绩效评估结果

答案：B

解析：本题考查绩效考核技术。B项应为交替排序法是在评价员工业绩时，采取“掐头去尾”和“逐层评价”的排序

知识点

图尺度评价法★

（一）概念

一种简单的、运用十分普遍的绩效评价方法；首先给出不同的等级并加以明确的定义和描述，然后由考核者针对每一个绩效指标、管理要项和标准，按照给定的等级进行评估，最后再给出总的评价。

序号	评价指标	标准	范围	得分
1	授课能力	完成公司所安排授课科目，学员满意度不低于 70%	30-40	
2	课程研发	月度平均新研发课程 3 门以上	20-35	
3	培训组织	按照相关标准完成培训的组织实施，并出具培训报告	15-25	
合计			65-100	

（二）操作方法

1. 挑选出对企业成功比较重要的一些特征，并对其进行界定或分级。
2. 评价者一次只考虑一位员工，然后对照评价的图尺度，从中圈出与被考评者所具有的特性程度最为相符的分数。

知识点

配对比较法★

（一）概念

根据某一评价标准将每一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。

（二）操作方法

1. 将被评估者的姓名列在评估表格的第一行和第一列。
2. 将列在行上的员工与列在列上的员工进行逐一比较，并给优胜者做上记号，注意避免重复比较和自己与自己比较。
3. 所有比较完成后，计算每位员工优胜的次数，并根据该次数对员工的绩效进行排名。

员工	A	B	C	D	E	排序
A		+	+	-	+	2
B	+		+	-	-	3
C	-	-		-	-	1
D	+	+	+		-	5
E	+	-	+	-		4
合计	+2	0	+4	-4	-2	
备注：以纵列员工与横列员工对比						

知识点

强制分布法★

（一）概念

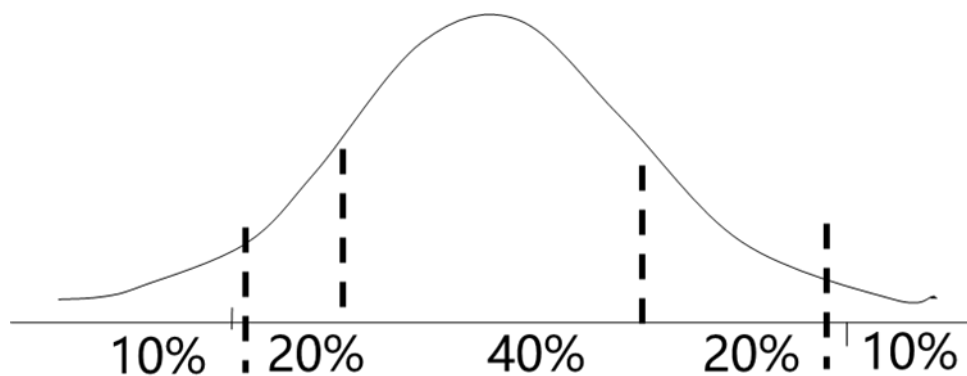
强制分布法要求评估者将被评估者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。

基于一个有争议的假设：在被评估者中，优秀、一般、较差的员工同时存在。

（二）操作方法

1. 将绩效表现划分为多个等级，并确定每个等级的人数比例。
2. 将员工按工作情况分配到每个绩效等级内，从而确定最终的绩效评估结果。

假设前提：



可能的问题：一定服从正态分布吗？

上有政策、下有对策：轮流坐庄

【例题·单选】将员工的绩效表现划分为多个等级，按正态分布将员工的工作表现放入每个绩效等级中，这种绩效考核方法是（ ）。

- A. 排序法
- B. 配对比较法
- C. 强制分布法
- D. 行为锚定法

答案：C

解析：本题考查绩效考核技术。强制分布法，要求评估者将被评估者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。它将员工的绩效表现划分为多个等级，并确定每个等级的人数比例。

知识点

关键事件法★

（一）概念

要求评估者在绩效周期内，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估的事实依据。这些关键事件包括员工在工作**中非同寻常的行为**；一般的工作表现不被考虑。关键事件法操作的核心是明确关键事件的定义和所包含的项目。

例如：

被考评者姓名	张三	岗位	培训专员
关键事件-1 (有效)	与其余部门员工调研培训需求；制定培训规划，组织培训		
关键事件-2 (无效)	拨打接听私人电话；与同事聊与工作无关的话题。		
主管评价	能够完成工作任务；业绩合格		

（二）操作方法

1. 确定关键事件的定义或项目
2. 记录员工的关键事件
3. 整理关键事件报告
4. 根据关键事件报告对员工的绩效加以评定
5. 针对绩效评估结果改进绩效

知识点

不良事故评价法★

(一) 概念

通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核。

(二) 操作方法

1. 确定不良事故的清单
2. 订立不良事故的监督与预防机制
3. 记录员工在绩效周期内的不良事故
4. 根据不良事故记录，生成员工的绩效评估报告
5. 针对绩效评估报告，对员工实施相应的人力资源政策，如薪酬政策、人员调配政策等

知识点

行为锚定法★

(一) 概念

将每项工作的特定行为用一张等级表进行反映，该等级表将每项工作划分为各种行为级别（从最积极的行为到最消极的行为），评价时评估者只须将员工的行为对号入座即可。

客服服务行为锚定等级考核表	
Δ7	●把握长远盈利观点，与客户达成伙伴关系
Δ6	●关注顾客潜在需求，起到专业参谋作用
Δ5	●为顾客而行动，提供超常服务
Δ4	●个人承担责任，能够亲自负责
Δ3	●与客户保持紧密而清晰的沟通
Δ2	●能够跟进客户回应，有问必答
Δ1	●被动的客户回应，拖延和含糊回答

(二) 操作方法

1. 关键事件技术列举出有效和无效的工作行为。
2. 将上述确定的工作行为按照工作的特征或工作者的特征划分到各个维度中，并对各维度所包含的行为加以概括，形成维度的定义。
3. 将分析的结果与外部的专家加以讨论，以确保行为划分的科学性和准确性。
4. 建立最终的绩效评价体系。分析者对每个特征构建一个评定量表，该表中应包括该特征的名称、该特征的定义、该特征的各级行为描述。
5. 根据实际评估反馈，适时调整行为评定量表。行为评定量表的开发不可能一次性达到完全的准确和科学，这就需要管理者随着行为锚定法的实施，对评定量表作出及时准确的修订。

知识点

行为观察量表法★

（一）概念

在关键事件法的基础上发展起来的。它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。

（二）操作方法

- 1. 根据关键事件技术找出关键行为，将内容相似或者一致的关键事件归为一组，形成一个行为项目。
- 2. 评定量表的内部一致性。
- 3. 检查行为观察量表内各考核标准之间的相关性
- 4. 将每个行为指标划分为五级李克特量表
- 5. 根据行为观察量表，剔除不具有鉴别度的指标
- 6. 进行因子分析，形成相关考评标准
- 7. 为考核指标赋予适当权重

例如：某城市公交公司为了提高公司的效益，树立公司的形象形成文明礼仪的风气，准备对公交车的售票员从以下几个方面进行考评：

- （1）能有效地保证票款的收取
- （2）微笑服务、礼貌用语
- （3）注意仪表、形象良好
- （4）熟悉相关路线的中转情况
- （5）熟悉沿途重要设施的分布情况

请根据员工在日常工作中所表现出的行为的频率对各项描述评分，在对应的空格内填写分数。

序号	行为描述	权重	从不	偶尔	有时	经常	总是
			20 分	40 分	60 分	80 分	100 分
1	能有效地保证票款的收取	50%					
2	微笑服务、礼貌用语	20%					
3	注意仪表、形象良好	10%					
4	熟悉相关路线的中转情况	10%					
5	熟悉沿途重要设施的分布情况	10%					
合计		100%					

评分等级：40以下，未达到标准；41-60分，尚需改进；61-70分，基本达到标准；71-85分，出色；86分以上，非常优秀。

【真题·2022补/2023·单·多选】绩效考核方法中的不良事项的评价法属于（ ）。

- A. 描述法
- B. 比较法

C. 排序法

D. 量表法

答案：A

解析：本题考查绩效考核技术。量表法包括：图尺度评价法、行为观察量表法、行为锚定法；比较法包括：排序法、配对比较法、强制分布法；描述法包括：关键事件法、不良事故评估法。

本章小结

