



第二节 绩效考评



第二节 绩效考评

【本节知识点】

【知识点】绩效的含义与特点

【知识点】绩效考评的含义与功能

【知识点】绩效考评的基本流程与方法



第二节 绩效考评

【知识点】绩效的含义与特点

（一）绩效的含义（了解）

绩效有**组织绩效**、**群体绩效**和**员工个人绩效**三个层次，员工个人绩效是基础，组织绩效和群体绩效是员工个人绩效的表现形式。

员工个人绩效是指员工在一定时间、空间等条件下，从事某种活动所表现出来的行为和所取得的结果。这里主要研究员工个人绩效。



第二节 绩效考评

（二）绩效的特点（3个）

（1）**多因性**：是指员工个人绩效的优劣及形成是**多种因素**综合作用的结果。

影响绩效的因素：员工个人所拥有的与工作相关的**知识与能力**，受到的激励，所处的环境，遇到的机会等。

（2）**多维性**：指员工个人绩效具有**多种维度**，是员工的知识、能力、态度、动机、行为的表现与结果，既反映员工潜在形态的劳动，也反映员工流动形态和凝结形态的劳动。

（3）**动态性**：指员工个人绩效会随着时间的推移而产生不同程度的**变化**。企业要用变化发展的眼光看待员工个人绩效。



第二节 绩效考评

【知识点】绩效考评的含义与功能

（一）绩效考评的含义（了解）

1.含义：又称绩效评估、绩效评价，是指评价主体根据企业的战略目标和绩效计划，对照工作目标或绩效标准，采用科学合理的评价方法，对员工的工作态度、工作行为、工作业绩和个人发展情况进行考核和评价的过程。



第二节 绩效考评

（二）绩效考评的功能（6个方面）

- （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。



第二节 绩效考评

（1）管理功能

既要解决考评什么和怎样考评的问题，又要根据绩效考评结果进行奖惩、职位升降、工作转换、培训等。

（2）激励功能

根本目的在于促进员工完成绩效目标，增进绩效。客观公正的绩效考评可以激发员工的积极性，促使员工更加积极、主动、规范地完成绩效目标。



第二节 绩效考评

(3) 学习和导向功能

绩效目标对员工工作业绩和工作行为提供了导向：

- ①员工进一步认识和理解绩效目标的过程；
- ②发现差距和确定改进方向的过程

(4) 沟通功能

- ①可以表达管理层对员工的工作要求和绩效期望；
- ②了解员工对管理层和绩效目标的看法、建议以及他们的需求。



第二节 绩效考评

（5）监控功能

企业要了解 and 掌握其成员完成任务的**数量、质量和效率**等信息，并据此制定相应的人事决策和措施，以**提高**工作绩效。

（6）增进绩效的功能

主要表现在两个方面：①绩效考评在企业内创造了一种优胜劣汰的**压力环境**，这可以强化企业员工的竞争意识，促使其设法提高自己的知识、技能及综合素质，努力工作，从而**提高**工作效率。②绩效考评将员工**个人**的发展目标和**企业**的发展目标结合并统一，这可以对**企业整体绩效**的提高发挥积极的作用。



第二节 绩效考评

【知识点】绩效考评的基本流程与方法

（一）绩效考评的基本流程

1. 确立目标
2. 建立考评系统
3. 整理数据
4. 分析判断
5. 输出结果



第二节 绩效考评

1. 确立目标

绩效考评作为绩效管理系统中的关键环节，其核心目标是帮助组织实现战略目标和促进员工发展。

在实施绩效考评活动时，应当首先明确绩效考评的核心目标，并针对绩效考评的具体目标，选择恰当的考评内容，制订包括考评内容、考评周期、考评对象等内容的考评计划。

2. 建立考评系统

- (1) 确定并培训考评者。
- (2) 构建考评指标体系。
- (3) 选择适当的考评方法。



第二节 绩效考评

3.整理数据

绩效考评信息的来源包括上级、同事、下级、客户及考评对象自身等。因而，通常收集到的绩效考评信息是复杂和多层次的，需要对它们进行辨别、筛选、分析、整合，按照绩效指标和标准进行界定和分类。

4.分析判断

5.输出结果

这里的考评结果并不只是绩效分数及绩效排名，还应包括对员工绩效不佳的原因进行的初步分析。一个详尽的绩效考评结果能为绩效改进和人力资源决策提供依据。



第二节 绩效考评

（二）绩效考评的方法（5种）

1. 民主评议法
2. 书面鉴定法
3. 关键事件法
4. 比较法（交替排序法、配对比较法、人物比较法）
5. 量表法（等级量表法、行为锚定考评量表法）



第二节 绩效考评

1. 民主评议法

是指在听取考评对象个人述职报告的基础上，由考评对象的上级主管、同事、下级以及与其有工作关系的人员，对其工作绩效做出评价，然后综合分析各方面的意见得出该考评对象的绩效考核结果。

该方法常用于企业中层和基层管理人员的绩效考评。

- ①优点：民主性强、操作程序比较简单、容易控制；
- ②缺点：难免会有人为因素导致的评价偏差。



第二节 绩效考评

【单选】某企业的销售主管，听取个人述职报告后，由销售部经理、其他业务主管以及销售员对每位销售主管的工作绩效做出评价，该方法为（ ）。

- A. 书面鉴定法
- B. 关键事件法
- C. 民主评议法
- D. 行为锚定法



第二节 绩效考评

答案：C

解析：民主评议法是指在听取考评对象个人述职报告的基础上，由考评对象的上级主管、同事、下级以及与其有工作关系的人员，对其工作绩效做出评价，然后综合分析各方面的意见得出该考评对象的绩效考核结果。



第二节 绩效考评

2. 书面鉴定法

考评者以书面文字的形式对考评对象做出评价的方法。书面鉴定一般包括考评对象的成绩与不足、潜在能力、改进建议和培养方法等内容。常用于对企业初级、中级专业技术人员和职能管理人员的绩效考评。

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 绩效考评

3. 关键事件法

考评者通过观察，用描述性的文字记录下在工作中发生的对考评对象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：考评结果以事实为依据，说服力强，也能够使考评对象明确自己目前存在的不足和今后努力的方向；

②缺点：缺少唯一的考评标准，考评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 绩效考评

4.比较法

定义：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评方法。

适用：考评对象人数较少的情况。

常用形式：交替排序法、配对比较法、人物比较法



第二节 绩效考评

（1）交替排序法

操作流程是：

①列出所有考评对象的名单。

②确定用于排序的考评要素或评价维度。

③针对某一考评要素或评价维度，确定绩效最好的员工和绩效最差的员工，分别排在第一位和最后一位。

④在剩下的员工中，再挑出次好和次差的，分别排在第二位和倒数第二位。以此类推，直到所有必须考评对象都排列到绩效考评表格中。



第二节 绩效考评

优点：简单易行

适用：考评对象人数不多，且考评对象从事相同工作或来自同一部门的情况。

交替排序法例表

顺序	等级	员工姓名
1	最好	王××
2	较好	刘××
3	一般	赵××
3	较差	张××
2	差	李××
1	最差	胡××



第二节 绩效考评

(2) 配对比较法

定义：将每个考评对象按照考评要素与其他考评对象进行比较。

优点：考评误差小

缺点：工作量较大

适用：考评对象数量较少的情形

操作方法：在运用配对比较法时，绩效考评表格中“+”表示某考评对象比对比对象绩效水平高，“-”表示比对比对象绩效水平差。将每一个考评对象得到的“+”次数相加，得到的“+”越多，对该考评对象的评价就越高。



第二节 绩效考评

对比对象	考评对象				
	张××	王××	李××	赵××	刘××
张××	0	+	+	-	-
王××	-	0	-	-	-
李××	-	+	0	+	-
赵××	+	+	-	0	+
刘××	+	+	+	-	0
获高次数	2	4	2	1	1



第二节 绩效考评

从上面的例子可以看出，张××的获高次数为 2，王××的获高次数为 4，李××的获高次数为 2，赵××的获高次数为 1，刘××的获高次数为 1。王××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××和李××、赵××和刘××。



第二节 绩效考评

(3) 人物比较法

定义：又称**标准人物比较法**，是指在考评之前**先选出一位员工作为“标准人物”**，以其各方面表现为标准，对其他员工进行考评。

特点：相较于前两种比较法，人物比较法是将所有考评对象与特定的“标准人物”进行比较，**考评的依据更加客观**。



第二节 绩效考评

标准人物：××

考评对象	非常优秀	比较优秀	相同	比较差	非常差
甲		√			
乙			√		
丙	√				



第二节 绩效考评

5. 量表法

量表法是指把绩效考评的指标和标准制作成量表，根据量表对考评对象的工作绩效进行考评的方法。

这里主要介绍等级量表法和行为锚定考评量表法。

(1) 等级量表法

定义：也称图尺度量表法，是一种最简单、常用的绩效考评方法。该方法首先规定考评要素的不同等级并加以明确的定义和描述，然后由考评者就每一要素，按照给定的等级对考评对象的工作表现进行考评，最后加权得出每个考评对象的绩效分数。



第二节 绩效考评

优点：对不同工作和职位的员工均具有很好的适用性，因而得到广泛应用。

缺陷：①无法较好地实现员工行为与组织战略的一致性。

②无法为员工改进工作提供具体指导，不利于绩效考评的反馈。

③绩效标准比较模糊和抽象，主观因素影响较大。



第二节 绩效考评

考核项目	考核指标	考核标准说明	评定等级
工作能力	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, 灵活应变和恰当处理本职工作	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2
.....			



第二节 绩效考评

(2) 行为锚定考评量表法

定义：是一种将关键行为与等级评价相结合的绩效评价方法。

考核内容	分数	评分说明
市场营销 人员的专业能力	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 绩效考评

优点：①考评指标之间的独立性较强，指标之间的相互影响程度较小。

②考评尺度更加精确。

③具有良好的反馈功能。

局限：①考评者尝试从量表中选择一种行为代表考评对象的绩效水平时，往往不太准确或者很困难。

②一般用于考评对象数量不多，且考评对象从事相同工作或属于同一部门的情形。

③量表的开发难度大、成本高。



第二节 绩效考评

【小结】

绩效的特点	(1) 多因性 (2) 多维性 (3) 动态性
绩效考评的功能	(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
绩效考评的基本流程	确立目标—建立考评系统—整理数据—分析判断—输出结果
绩效考评的方法	(1) 民主评议法 (2) 书面鉴定法 (3) 关键事件法 (4) 比较法 (交替排序法、配对比较法、人物比较法) (5) 量表法 (等级量表法、行为锚定考评量表法)