

人力资源综合辅导：如何避免绩效考核失真？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/293/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_293361.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/293/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_293361.htm) 问题引出 某有限公司是一家国有商贸类企业，部门设置包括营销、仓储、行政等，现有员工四百多人。公司原有绩效考核指标体系包括结果指标和过程指标两大类，结果指标主要是可量化评价的指标，过程指标中包含员工不可量化的工作过程指标（履职情况）以及工作态度和能力。在实际的考核运行中，我们发现凡是那些不可量化的指标，如态度和能力，尽管评分等级的标准已经相对较为明晰，但是实际的打分结果却近乎无效所有的员工得分均为最高等级分5分，只有那些有明显工作失误的员工得到4分（五级打分法，最高5分）。这样的考核结果产生了较坏的导向与影响：首先，员工认为绩效考核不过是个形式，个人绩效高低与实得奖金没有关系，干好干坏奖金一个样，既打击了高绩效员工的积极性，也助长了低绩效员工不求进步的恶习；第二，人人得5分，意味着人人工作很优秀，而实际上员工的绩效水平离管理者的期望和行业的标杆还有很大差距，这样混淆了员工自我评价的标准，失去了绩效提升和改进的目标和动力。可见打分结果完全失去了绩效评价的真实性、有效性，以及对组织绩效的促进作用。原因分析从绩效管理体系的完备性、管理心理学和组织行为学原理来分析，我们认为产生这个问题有客观和主观两方面的原因。（一）客观原因主要是绩效管理体系完备性的缺失，包括对打分偏差现象的前馈控制和反馈控制的力度、手段不足，以及系统本身对打分偏差结果的纠偏功能的不足。考评人不

能真正领悟绩效考核指标/标准的含义；考评人不能准确把握打分等级与绩效水平之间的对应关系；考评人打分出现偏差对其个人没有任何的影响；考评人不知道自己是否出现了打分的偏差；考核系统对出现的打分偏差没有任何的纠偏功能；

（二）主观原因除了客观原因外，也有很多主观原因导致了问题的产生，甚至是许多企业出现问题的最主要的原因，包括对待考核态度不严肃、各种认知误区以及老好人倾向等。

对待考核的工作态度不严肃 第一，考评人不理解绩效考核的真正目的和用途，使得对待绩效考核持轻视态度，打分过于草率、随意。第二，真实评价结果的得到需耗费一定时间和精力，很多部门经理不愿将关注重点放在人力资源管理上，在得不到真实绩效结果的前提下只有随便打分了。

绩效考核的认知误区 第一，近因效应，指最近或最后的印象往往是最强烈的，可以冲淡在此之前产生的各种因素。比如管理者仅对员工近期的绩效或行为印象深刻，导致他用一种不够全面、客观的眼光去观察和评价员工的总体绩效。第二，从众效应，即以周围大多数人的价值观念、思维方式和行为方式标准，作为自己的标准。比如，别的管理者对下属管理松散，评价时“和稀泥”，这个管理者不愿显得与众不同，也就不能严肃认真地对待绩效评价。第三，趋中效应，即假借“辩证”地看待、评价员工，认为人都有所长、有所短，导致评价打分趋中与同一分值，没有差异。

老好人倾向 老好人心理使得考评人不愿按照实际绩效水平拉开被考核人之间的得分差距，打分产生“趋中效应”。“趋中”又有两种：趋中于3分（一般绩效水平，更接近于大多数人的真实绩效），以及趋中于5分（优秀绩效水平，不符合真实绩效状况）。由于

打分分值与奖金直接挂钩，如果按照真实绩效水平给分会导致被考核人奖金受罚，考评人怕得罪人从而不敢按照实际绩效水平给予客观评价。解决方案一套管理制度要想取得预期的效果，应在方案的设计和执​​行两方面都做好。高效率的贯彻执行体现出设计的先进性，同时，设计当中也要考虑到对执行的约束，二者相互交融、不可或缺。因此，我们尝试从以下三个方面来解决此问题（一）加强绩效考核观念转变和对考核体系的理解制度设计，理念先行！先有正确的理解，才有有效的执行！通过培训加强员工观念的转变、态度的端正、理解的正确和执行的有效。培训包括绩效管理理念、方案设计思想和内容、方案实施、考核及反馈技巧等方面的内容。（二）加强考核制度对考评人行为的约束在考评人的考核指标设计中，增加对其考核行为评价的指标项。如在“工作责任心”指标定义中增加“对考评工作的正确理解和执行”条款，并给予适当加大的权重；在绩效分析与反馈环节加强对考评人的打分情况的反馈，指出其在打分过程中的偏差和错误并给予指导，帮助改进打分的有效性；量表打分法与关键事件法结合。纯粹的量表打分法主观性太强，由于每个人对打分标准（较详尽的文字描述）的理解不同，在打分尺度的把握上会有所差异。将关键事件法结合到打分法中，对于每一个等级的打分必须列举出相应数量的关键事例来佐证，这样就会减少不同打分者的打分差异，同时使得考评人在平时就会关注、记录下属的工作绩效。（三）系统纠偏对打分数数据的纠偏处理如果上述前馈控制、过程控制措施还是没能完全杜绝打分偏差的出现，就必须有后馈控制措施来对已经出现的偏差予以纠正。奖金基数对应分值设定为5分时，5

分的分值标准为优秀，意味着员工绩效必须达到完美状况才能得到基本奖金。若是真实的打分结果，显然绩效评价标准和激励机制有失客观和科学；若打分人不愿得罪人而给出与奖金基数对应的评价分值（5分），则意味着员工的绩效均达到了优秀，而这是不可能的，失去了绩效管理的导向作用。奖金基数对应分值设定为3分时，员工得到3分意味着绩效水平一般，得到奖金基数额度的激励，如果绩效提升得到4分或5分，就会得到超额的奖励。方案本身设计思路是好的，但是执行中如果考评人打分时送人情，均打5分，则既没有达到激励的目的，又增加了激励的成本，得不偿失。可见，问题的关键是：“奖金基数对应的绩效标准应怎样设定？”针对这个问题，我们设计了绩效标准的“浮动标杆模型”。

- 1、定义以人均绩效得分为达标标准，对应于奖金基数；低于此标准受到负激励，实得奖金低于奖金基数；高于此标准，实得奖金高于奖金基数。
- 2、计算公式实得奖金=个人绩效得分/人均绩效得分\*奖金基数
- 3、效果由于不知道多少分对应于奖金基数，主管打分时减少了心理顾虑，不会再考虑自己的评价得分是否会导致下属奖金被扣，打分会相对客观；鼓励少数真正优秀的员工，体现了激励的20/80原则；鼓励做的更好的企业文化，因为一个人即使绩效绝对水平再高，如果相对团队其他成员绩效低的话，一样不会得到高评价和高奖励；奖金总额得到控制。

结论 本文针对绩效打分失真问题，从绩效管理的前馈控制、过程控制及后馈控制等三个环节提出了一套系统的解决方法，较好地解决了打分失真问题，希望对受该问题困扰的管理人员有所借鉴和启发。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

