

人力资源辅导：双维乘积排序考核法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/452/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_452660.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/452/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_452660.htm) 绩效考核是人力资源管理的重要组成部分，也是所有其他管理工具达到预期目标的重要保证手段。以下介绍一种常用的绩效考核方法双维乘积排序考核法。一般来说，公司工作可分为两大类可量化的工作和不可量化的工作。而在一些企事业工作中，大部分是不可量化的。对可量化的工作部门人员，比如业务部，业务人员的工作却可以根据业务完成额、业务量等指标加以量化，对于这类人可以采用KPI、劳动定额等方法。而对另一类人员，比如人力资源部员工的工作、行政人员的大部分工作是很难量化的，那么对于这部分人采用什么方法呢？很多企业采用了360度的方法，对能力和态度进行考核，但是在具体的执行过程中往往会发现这样的考核方法往往会流于形式，得不到真实的结果。因为由于中国的传统文化的影响，考核人往往不愿意得罪被考核人，因而打出来的分数往往偏高，不能反应被考核人的真实水平。而下面介绍的双维乘积排序考核法既可以对无法定量的工作进行考核，也可以有效地解决单位中老好人众多的现象。

一、考核原理 一般而言，绩效与能力和态度存在以下的基本关系： $绩效 = 工作能力 \times 工作态度$ 。工作能力和工作态度分别是绩效的两个维度，把这两个维度相乘即得到绩效。因而我们可以分别考核员工的工作能力和工作态度，然后把这两个维度分数相乘得到其绩效分数并且进行排名。这就是双维乘积排序法的原理。

二、考核内容 工作能力又可以考核不同的子项目：比如专业知识、专业技

能、分析能力、总结能力、创新能力、组织能力、培养下属能力、对外活动能力、协调能力等；而工作态度也可以考核不同子项目：工作主动性、敬业精神、自律性、责任心、团队精神、原则性、成本观念、承受批评能力、服从性等。

三、操作方法 我们以对一个单位的行政部门为例来看双维乘积排序考核法是如何操作的。我们首先要确定考核内容（项目）。考核内容要根据公司或部门的实际情况确定，部门不同，要求不同，考核内容也不尽相同。在这个例子里，我们列出的能力子项目有：创新能力、学习能力、分析能力和专业技能。态度子项目有：原则性、敬业精神、主动性、协作性和服从性。接下去要确定每一项内容的权数。每一项内容的权数根据其相对重要程度而定，重要性越大，权重越高。再确定填表人的权重。填表人的权重根据填表人在考核中发挥影响力的重要程度确定。如下表所示：

考核内容	指标	指标权重
能力	创新能力 (a)	25%
	学习能力 (b)	25%
	分析能力 (c)	25%
	专业技能 (d)	25%
态度	原则性 (e)	35%
	敬业精神 (f)	35%
	主动性 (g)	10%
	协作性 (h)	10%
	服从性 (i)	10%
能力总分	(abcd)	
态度总分	(efghi)	
绩效总分	(N × T)	
乘填表人权重后分数		

注意：1、排名不得并列，指标权重代表了各个指标的相对重要性。2、只需在表格的名次一栏里填上被考核人相应名次，其它栏目里无需填写，而由人事部填写。3、名次一栏的分数由名次转换得到， $分数 = (n - 1 - 名次) \times 指标权重$ ，其中n为表中被考核人员的人数。

四、组织考核

- 1) 确定考核相关圈：哪些人进行相互之间的排序考核。
- 2) 员工间互相考核：每个员工既对自

己考核，又对其他人考核。假设这个例子中研发部有三名员工：张三、李四、王五。他们互相进行考评。每个人对每一项目中个人的名次进行评定，每一项中各人的得分为 $(n-1-名次) \times 指标权重$ 。比如张三在对每个人（包括他）进行考评时，认为自己创新能力最强，名次是第一，李四为第二，王五第三。创新能力得分为 $(n-1-名次) \times 指标权重$ ，因而张三的创新能力得分0.75分，李四为0.5，王五为0.25。再填入其它项目的名次。接下去，计算每个人的态度总分和能力总分，个人的能力总分为各能力子项分数之和，而态度总分为各态度子项分数之和。再把能力总分和态度总分两者相乘，得到绩效分数。最后把绩效分数乘以填表人权重后得到乘填表人权重后分数。填表人的权重是根据其在考评中的影响程度确定。张三、李四、王五的填表人权重都为0.15。

3) 上级主管对下属考核。上级主管对下属每个人都要进行考核并进行考核并进行名次排序。假设该部门主管是陈六，表中填表人姓名即为陈六，填表人权重为0.55，表格形式同上。

4) 最后将每个被考核对象在每张表上的总分相加，再将相加后的结果进行比较，并按分数从大到小的顺序进行排列，分数大的名次在前，分数小名次在后，这个排列的顺序就是这几个人工作绩效由强到弱的排列顺序。

五、注意事项 双维乘积排序考核法要求被考核的对象相互之间具有可比性，易于排出名次。对于岗位性质极其不同的员工不宜用排序法进行考核。

项目可根据实际情况调整：考核项目的多少，具体项目的确定，一定要根据被考核对象所在的部门的职责、业务范围进行综合研究后确定。

排名不得并列：如有n个人，必须从1到n排出名次，不能俩人或若干人并列同一名次。

项目

的权数代表项目的重要性，可根据情况自行调整。填表人的权重代表填表人的重要性，直接上级领导人可根据其职务的重要程度和对被考核者的熟悉程度确定其权重是一般员工的3 - 5倍。领导可参与对下属的考评，也可不参与对下属的考评：领导参与不参与对下属的考评，视其考评的效果而定，如果领导考评的结果，对下属的激励作用较大，有利于对下属进行改造和指导，就必须参与对下属的考评。一般来讲，领导对下属参与考评都是很有必要的。张三、李四、王五……是领导的直属下级。这就是说，每位领导人都必须对自己的直接下属进行考评。考评时间可以一年一次，也可半年一次，甚至一季，一月一次：如果部门较多，员工较多，考核一次要花较长的时间或较大的精力，可一季一次，或半年一次；如果部门较少，员工人数也较少，对员工的改造非常必要，而且改造任务较重，可以每月一次。但年终必须对员工的工作态度、能力、业绩（贡献）进行一次全面的考核。考评结果应反馈给被考评者：每次考核完毕，上级主管必须将考核结果单独一个一个地当面反馈给被考核者，首先肯定其优点，给予鼓励，再指出其不足之处，并指出其努力方向。使用双维乘积排序考核法可以有效地改造员工。因为员工的工作态度，工作能力，贡献（业绩）大小有些项目是无法定量的，只能定性地将他们的表现按顺序进行排列，表现差的人，自然就排到了后面。对员工个人来说，为了争取个人的名次向前排，就必须努力端正自己的工作态度，提高自己的工作能力，努力做出更大一些的贡献，这样就有利于对员工进行改造，有利于建设符合企业文化的价值观。使用双维乘积排序考核法可以有效地解决老好人的现象。因

为排序法规定名次不得并列，必须排出顺序。所以说，采取排序法，可以有效地对付单位中的老好人。但是采用双维乘积排序考核法也存在一些弊端。因为判定绩效的评分标准是模糊的或者不客观的，评分的准确性和公平性就有可能受到严重质疑。而且这种排序方法没有具体说明一个员工必须做什么才能得到好的评分。最后，公司采用这样的考核方法也不能公平地对来自不同部门的员工的绩效进行比较。比如：A部门的排名最后的员工可能比B部门排名第一的员工做得更好。这是在采用这种方法进行考核时所要注意的问题。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)