

人力资源串讲整理笔记(四) PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54237.htm 第四章 绩效管理 绩效
考评方法的因素：（1）管理成本（2）工作实用性（3）工作
适用性 绩效考评的原则：（1）其成果产出可以有效进行测
量的工作，采用结果导向的考评方法。（2）考评者有时间观
察下属的需要考评的行为时，采用行为导向的考评方法，（3
）上述两种情况都存在，应采用两类或其中某类考评方法（4
）上述两种情况都不存在，可以考虑采用品质特征导向的考
评方法，如图解式量表评价法、或者采用综合性的合成方法
，以及考试中心等方法。 绩效考评的类型及特点：（1）上级
考评：管理人员是被考评者的直接上级主管，能客观评价，
越占60%70%（2）同级考评：被考评者的同事，对其潜质、工
作能力、工作态度和工作业绩了如指掌，受人际关系的影响
，占10%（3）下级考评：被考评者的下级，对其工作方式、行
为方式、实际成果有比较深的了解心存顾虑，占10%（4）自我
考评：对自己的绩效进行考评，调动积极性，受个人因素的
影响。（5）外人考评：指部门或小组以外的人员，不了解考评
者以及其能力、行为和实际工作的情况，缺乏准确性。 绩效
沟通与管理的环节：目标第一。计划第二、监督第三、指导
第四 考评的偏差：（1）考评标准缺乏客观性和准确性（2）
考评者不能坚持原则，随心所欲、亲者宽，疏者严（3）观察
不全面，记忆力不好（4）行政程序不合理、不完善（5）政
治性考虑（6）信息不对称，资料数据不准确，以及其他因素
的影响等。 绩效考评公正性的两个系统：（1）公司员工绩

效评审系统（2）公司员工申诉系统 绩效面谈是整个绩效管理
管理中非常重要的环节，应给予充分的重视。 绩效管理制度的
策略的具体办法：采取“抓住两头，吃透中间”的策略，即
获得高层领导的全面支持，赢得一般员工的理解和认同，寻
求中间各管理人员的全心投入 绩效面谈的种类：（1）绩效
计划面谈（2）绩效指导面谈（3）绩效考评面谈（4）绩效总
结面谈 绩效反馈的基本要求：有效的绩效反馈具有针对性、
真实性、及时性、主动性和能动性 分析工作绩效的差距的方
法：（1）目标比较法：将考评期内员工的实际工作表现与绩
效计划的目标进行对比。（2）水平比较法：将考评期内员工
的实际业绩与上一期（或去年同期）的工作业绩进行比较 #？
）横向比较法：在各部门或单位之间、各个下属成员之间进
行横向的对比。通过以上三种方法比较工作绩效上的差距和
不足。 绩效考评的方法：（一）行为导向型主观考评方法：
（1）排列法：也称排序法、简单排列法，是绩效考评中比较
简单易行的一种综合比较的方法。优点：简单易行，花费时
间少，减少考评中过宽或趋中的误差。缺点：主观比较，有
一定的局限性，不能用于比较不同部门的员工，员工也不能
得到关于自己的优缺点的反馈。（2）选择排列法：也称交替
排列法。优点：有效的一种排列方法，上级可以直接完成排
序工作，还可以扩展到自我考评、同级考评和下级考评的其
他考评的方式中。（3）成队比较法：也称配对比较法，两两
比较法。优缺点：能够发现每个员工，在那些方面比较出色
，那些方面存在不足和差距，在涉及人员范围不大、数量不
多的情况下采用本方法。（4）强制分布法：也称强迫分配法
、硬性分布法。优缺点：可以避免考评者过分严厉或过分宽

容的情况发生，克服平均主义。如员工的能力呈偏态，该方法就不适合了。只能把员工分为几类，难于比较，不能在诊断工作问题提供准确可靠的信息。（二）行为导向型客观考评方法：（1）关键事件法：也称重要事件法。将有效或无效的行为称之为“关键事件”。本方法具有较大的时间跨度，可以贯穿考评期的始终，与年度、季度计划密切结合在一起。特点：为考评者提供了客观的事实依据；考评的内容不是员工的短期表现，而是一整年的表现；以事实为依据，保存了动态的关键事件记录，可以全面了解下属是消除不良绩效、如何改进和提高绩效的。缺点：对关键事件的观察和记录费时费力；能作定性分析，不能做定量分析；不能具体区分工作行为的重要性程度，很难使用该方法在员工之间进行比较。（二）行为锚定等级评价法：也称为行为定位法、行为决定性等级量表或行为定位等级法。缺点：设计和实施的费用较高；优点：对绩效的考量更精确。参与设计的人员多，对本岗位熟悉，专业技术强，精确度高；绩效考评标准明确。评价标准明确；具有良好的反馈功能；具有良好的连贯性和较高的信度。（三）行为观察法：也称行为评价法、行为观察量表法、行为观察量表评价法。优点：克服了关键事件不能量化、不可比，以及不能区分工作重要性的缺点。缺点：编制量表费事费力，完全从行为发生的频率考核员工，使考评者和员工双方忽视行为过程的结果。（四）加权量表法：是行为量表法的另一种表现形式。优点：打分容易，核算简单，便于反馈。缺点：适用范围较小。（三）结果导向型评价方法：（1）目标管理法：由员工与主管共同协商制定个人目标，个人目标依据企业的战略目标及相应的部门目标而确

定，并与他们尽可能一致；该方法用于可观察、可测量的工作结果作为衡量员工工作绩效的标准，以制定的目标作为对员工考核的依据，从而使员工的个人目标与组织目标保持一致，减少管理者将精力放到与组织目标无关的工作上的可能性。优点：结果易于观测，评价失误少，适合对员工进行反馈和辅导。员工积极性提高，增强责任心和事业心。缺点：难以对各员工和不同部门间的工作绩效做横向比较，不能为以后的晋升决策提供依据。（2）绩效标准法：采用更直接的工作绩效衡量的指标，通常适用于非管理岗位的员工，衡量所采用的指标要具体、合理和明确，要有时间、空间、数量、质量的约束限制，要规定完成目标的先后顺序，保证目标与组织目标的一致性。：优点更详细、具体。能对员工进行全面的评估，对员工有明确的导向和激励作用。缺点：局限性是需要用较多的人力、物力和财力，需要较高的管理成本。（3）直接指标法在员工的衡量方式上，采用可监测、可核算的指标构成若干考评要素，作为对下属的工作表现进行评估的主要依据。优点：简单易行，能节省人力、物力和财力、管理成本。缺点：运用本方法时，需要加强企业基础管理，建立健全各种原始记录，特别是一线人员的统计工作。（4）成绩记录法：新开发的一种方法。比较适用于从事科研教学工作、工程技术人员等。缺点：需要从外部请来专家参与评估，人力、物力耗费高，时间长。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