

人力资源管理师辅导讲义-绩效管理(2) 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_54260.htm

三 行为导向型客观考评方法

1 关键事件法 关键事件法也叫重要事件法。在某些工作领域，员工完成工作任务中有效的工作行为导致了成功，无效的工作导致失败。重要事件法的设计把这些有效或无效的工作行为称之为“关键事件”考核者要记录和观察这些关键事件，因为它们通常描述了员工的行为以及工作行为发生的具体背景条件。这样，在评定一个员工的工作行为时，就可以利用关键事件作为考评的指标和衡量的尺度。

2 行为锚定等级评价法 行为锚定等级评价法也称行为定位法，行为决定性等级量表法或行为定位等级法。它是关键事件法的进一步拓展和应用。它将关键事件和等级评价有效地结合在一起，通过一张行为等级评价表可以发现，在同一个绩效维度中存在一系列的行为，每种行为分别表示这一维度中的一种特定特定绩效水平，将绩效水平按等级量化，可以使考评的结果更有效，更公平。

行为锚定等级评价法工作步骤：

- 1) 进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员作出明确简洁的描述
- 2) 建立绩效管理评价的等级，一般分为5-9级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义
- 3) 由另一组管理人员对关键事件作出重新分配，把它们归入最合适的绩效要素几指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系；
- 4) 审核绩效考评指标登记划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件有优到差，从高到低进行排列
- 5) 建立行为锚定法的考评体系。它的

缺点是设计复杂，实施费用高，费事费力。优点是对员工的绩效考评更加准确。

3 行为观察法

行为观察法也叫观察评价法，行为观察量表法，行为观察量表评价法。它是在关键事件法的基础上发展起来的。与行为锚定等级评价法大体接近，只是在量表的结构上有所不同。它不是首先确定工作行为处在何种水平上，而是确认员工某种行为出现的概率，它要求评定者根据某一工作行为发生频率或次数多少来对被评定者打分。如：从不（1分），偶尔（2分），有时（3分），经常（4分），总是（5分）。即可以对不同工作行为的评定分数相加得到一个总分数，也可按照对工作绩效的重要程度赋予工作行为的不同权重，加权后再相加得到总分。

4 加权选择量表法

这种方法是行为量表法的另一种表现形式。具体的形式是用一系列的形容性语句分别列在量表中，作为考评者的评定依据。在打分时，如考评者认为被考评者的行为表现符合量表中所列出的项目，就做上记号，如划“V”或打“X”。

加权选择量表法的具体设计方法：

- 1) 通过工作岗位调查和分析，采取涉及本岗位人员有效或无效行为表现的资料，并用简洁的语言作出描述
- 2) 对每一个行为项目进行多等级（9-13级）评判，合并同类项，删除缺乏一致性和代表性的事项
- 3) 求出各个保留项目评判分的加权分的加权平均数，将其作为该项目等级分值。

四 结果导向型评价方法

1 目标管理法

目标管理体现了现代管理的哲学思想，是领导者与下属之间双向互动的过程。目标管理法是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；以制定的目标作为对员工考核的依据，从而使员工个人努力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。目标管理法的基本步骤 1) 战略目标设定 2) 组织规划目标 3) 实施控制 2 绩效标准法 绩效标准法与目标管理法基本接近,它采用更直接的工作绩效衡量指标,通常适用于非管理岗位员工,衡量所采用的指标要具体、合理、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。 3 直接指标法 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。直接指标法简单易行,能节省人力,物力和管理成本。运用时需要加强企业基础管理,特别是一线人员的统计工作。 4 成绩记录法 成绩记录法是新开发出来的一种方法,适合于从事科研教学工作的人员,如对教师,工程技术人员等。因为他们每天的工作内容不尽相同,无法用完全固化的衡量指标考量。 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