

全国人力资源总监高等教材难点分析与解答(五)(3) 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__E5_85_A8_E5_9B_BD_E4_BA_BA_E5_c37_54545.htm 第三节 绩效评估的影响因素及几种考绩误差分析 主要内容：本节第一部分在介绍考绩的信度和效度这两个重要概念的基础上，较深入地介绍了影响考绩的五个主要因素，包括考评者的判断、考评者与被考评者的关系、组织对考绩的重视程度及提供的相关条件、考评者常见的心理弊病等，这些因素涉及到主观和客观两个方面，其中考评者常见的心理弊病是主观影响因素中最为重要的，是导致出现考绩误差的最主要方面；因而在本节的第二部分较系统地介绍了主要源于考评者常见的心理弊病而出现的考绩误差，主要有近因效应误差、晕轮效应误差、调和主义（即平均主义）误差和暗示效应误差；最后，在本节的第三部分从主、客观角度对减少考绩误差的措施作了简单的综合介绍。重点概念早知道：考绩的信度：就字面而言即指考绩结果的可相信程度，具体指考绩的一致性（指考绩结果不会因所用考绩方法及考评者的不同而不同）和稳定性（指不长时间段内重复考绩的结果应相同），也即对同一个被考评者的考评结果应不随考评者、时间、方法的不同而不同。考绩的效度：指考绩所获取的信息与待测评的真正工作绩效间的相关程度，这种相关程度越高，则考绩的效度也越高。晕轮效应：也称霍尔效应，是指考评者根据被考评者某些特定方面的优异表现，就断定他别的方面一定也好，以偏概全，一好百好，而不作具体、客观的分析。近因效应误差：指在考绩中，考评者过分考虑被考评者新近给他的印象，结

果使得原本对整个评估期间工作表现的考核实际上变成了仅对评估期末一小段时间内的工作表现的考核，从而使考核结果不能反映整个考核期间的工作绩效而出现的考绩误差。

一、绩效评估的主要影响因素

(一) 绩效评估（也称考绩）的信度和效度 考绩的信度和效度是反映考绩的准确性和全面性的两个指标。绩效评估的主要影响因素影响到考绩的准确性和全面性，从而影响到考绩的信度和效度。所以这里先介绍一下考绩的信度和效度。

1. 考绩的信度

考绩的信度就字面而言即指考绩结果的可相信程度，具体指考绩的一致性（指考绩结果不会因所用考绩方法及考评者的不同而不同）和稳定性（指不长时间段内重复考绩的结果应相同），也即对同一个被考评者的考评结果应不随考评者、时间、方法的不同而不同。考绩信度的影响因素有：情景性因素，包括考核时机、对比效应；个人性因素，包括考评者的情绪、疲劳程度、健康状况；考核方法因素，包括考绩维度的设置、权重。相应地，提高考绩信度的途径有：对同一考绩维度从不同角度，采用多种方法进行测评；请一个以上的考评者进行多次测评，以减少个人性因素所带来的误差；尽量使考绩程序格式化、标准化；对考评者进行统一培训，以提高对考绩方法的有效运用，减少因考绩方法使用不当带来的误差。

2. 考绩的效度

考绩的效度指考绩所获取的信息与待测评的真正工作绩效间的相关程度。如某一项考绩中，无关信息被纳入，而有关信息却被忽略了，则本项考绩效度差。提高考绩效度的途径有：结合被考评者的工作性质合理选择考绩维度；选用和设计适当的考绩方法，并着重考核具体的、可量化测定的指标，而不流于泛泛的一般性评价；对考评者进行培训。

(二) 绩效评估的主要影响因素

1. 考评者的判断 考评者的判断又受考评者个人特点(主要有个性、态度、智力、价值观和情绪与心境等)的影响。如态度方面,是否视考绩为不必要的累赘(若是,则考绩时就会很马虎);智力方面,是否对考绩的标准、内容与方法能正确地理解和掌握;情绪与心境方面,若高昂愉快,则考评偏宽,反之,若低沉抑郁,则偏严。
2. 考评者与被考评者的关系 考评者与被考评者间的亲疏关系、过去的恩怨,以及考评者对被考评者的工作情况及职务特点、要求的了解程度,都将影响考绩结果。
3. 所使用的考绩标准与方法 具体包括考绩维度选择的恰当性,各维度间的相关性和全面性,以及考绩维度能否明确、具体地传达给被考评者。
4. 组织对考绩的重视程度及提供的相关条件 具体体现为组织领导对考绩工作的重视与支持;考绩制度的正规性与严肃性;对各级主管干部是否进行过考绩教育与培训;考绩结果是否认真分析并用于人事决策;考绩中是否发扬了民主,让被考评者高度参与;所使用的考绩标准与方法是否与势俱进地相应调整。
5. 考评者常见的心理弊病 包括考评者过分注重第一印象、以偏概全、求中庸等心理弊病,这些心理弊病致使出现如晕轮效应、近因效应、平均主义等带来的考绩误差。以上影响因素涉及到主观和客观两个方面,很难完全消除,因而使得考绩出现了因主、客观因素而产生的考绩误差,其中因主观因素尤其是考评者心理弊病而产生的考绩误差应引起考评者的高度重视,尽力做到事先控制。下面就主要考绩误差作较系统的分析。

二、考绩中的几种误差分析

1. 个人好恶误差 指考评者凭个人好恶来评价被考评者。这一误差具有一定的普遍性,且当事人难以察

觉。因此考评者要有意识地克服考评中的个人好恶，同时采用基于客观事实（如记录、数据）的考评方法和多个评估人组成的评估小组的考评方法，这将有助于减少因个人好恶所导致的考绩误差。

2. 近因效应和首因效应 近因效应指在考绩中考评者过分考虑被考评者新近给他的印象，结果使得原本对整个评估期间工作表现的考核实际上变成了仅对评估期末一小段时间内的工作表现的考核，从而使考核结果并未反映整个考核期间的工作绩效。首因效应指考评者过分注重被考评者给他的第一印象而导致出现的考绩误差。要克服上述两种误差，考评者一定要了解和掌握被考核者在整个考核期内的相关资料，并进行全面和综合的评价，而不是某时期的、表面的评价。

3. 晕轮效应误差 也称霍尔效应，是指考评者根据被考评者某些特定方面的优异表现，就断定他别的方面一定就好，即一好百好，以偏概全，而不作具体分析。与此相反的是魔角效应，指根据被考评者某些特定方面的不良表现，便全盘否定。这两种情况都带来考绩误差。消除晕轮效应误差的方法是考评者同被考评者及其所在部门的成员一起交流意见，检查自己对被考评者是否有偏颇的看法；当然，被考评者普遍倾向于指出自己被低估而别人被高估，因而，考评者在听取交流意见的同时，还要多观察、重视事实，而不要被单一事实所蒙蔽。

4. 调和主义（平均主义）误差 指考评者抱着“中庸”态度，给每个被考评者都评个“中等”。这一考评态度，从表面上看似乎每个被考评者受到了公平对待，但事实上，它否定了绩效出色者的工作成绩，对他们是不公平的，对奖勤罚懒会起负作用。克服平均主义，一是要深入了解掌握被考评者的工作表现和成绩，二是要坚持

公平、公正的考绩原则，打消顾虑和障碍如实地考核员工的工作绩效。

5. 暗示效应误差 指考评者因受组织的领导者或其他人有意无意的暗示而有意地远离客观公正的考评原则，从而造成的考绩误差。

6. 偏见误差 指考评者受过去经验、教育等因素的影响而以固定行为模式来考察被考评者，即通常所说的“偏见”和“老顽固”。产生偏见通常有年龄、性别、种族以及资历、人际关系、与高层管理人员的交情等。如一个思想保守的考评者因长期看不惯其所属部门中一位性格外向、服饰新潮的男性员工，结果这位员工的考评结果大大低于其实际工作表现。

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