

人力资源串讲整理笔记(三) PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c49_83680.htm (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。(3) 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。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