

人力资源管理师

考点强化-专业技能（二级）

第四章 绩效管理

【本章考点强化一览】

章节	考点	出题形式
第一节 绩效考评指标与标准的 设计	1.绩效考评指标体系的设计方法及程序	简答
	2.绩效考评标准量表的设计及评分方法	简答
	3.提取关键绩效指标的方法、程序和步骤	简答/综合
第二节 绩效监控与沟通	4.绩效监控与辅导	简答
	5.绩效沟通的技巧	简答
第三节 绩效考评方法的应用	6.绩效考评误差的识别及避免措施	简答
	7.考评者的培训	简答
	8.360 度考评的实施程序及注意事项	简答
	9.绩效面谈的技巧与步骤	简答
	10.绩效管理系统总体评估的内容	简答

考点 1 绩效考评指标体系的设计方法及程序

一、绩效考评指标体系的设计方法

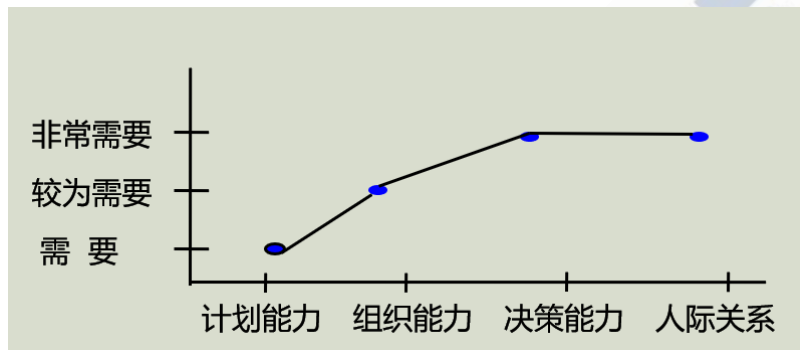
（一）要素图示法

将某类人员的绩效特征，用图表描绘出来，然后加以分析研究，确定需考评的绩效要素。

工作岗位分析是绩效考评要素选择的前提和基础。



- 1.首先应根据工作岗位分析所提供资料，将各个相关要素和指标一一列出。
- 2.经过初选后排列在要素分析图的横坐标上，纵坐标为极为（完全）需要、较为需要和需要三个档次；
- 3.请专家和有关人员进行图上作业，在集中大多数人意见的基础上，优选出若干项指标，从而构成绩效考核指标体系。



(二) 问卷调查法

- 1.根据绩效考评目的和对象，查阅工作岗位说明书，通过必要的现场调查，详细地采集与工作绩效各种要素和指标相关的数据和资料。
- 2.列出所有相关的影响和制约工作绩效的要素及具体的指标，并进行初步筛选。
- 3.用简洁精练的语言或计算方式，对每个相关要素（指标）概念的内涵和外延，作出准确的界定。
- 4.根据调查的目的和单位的具体情况，确定调查问卷的具体形式，所调查对象和范围，以及具体的实施步骤和方法。
- 5.设计调查问卷。将需要调查的内容，以一定的格式编制成问卷。
- 6.发放调查问卷。通过一定的渠道将调查问卷分发给调查者，选择的渠道应该是可靠的。
- 7.回收调查问卷，进行整理汇总和统计分析，取得最后的调查结果。

(三) 个案研究法



通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的绩效特征进行分析研究，来确定绩效考评指标和考评要素体系。

分为典型人物研究和典型资料研究两种形式。

(四) 面谈法

1.个别面谈法；2.座谈讨论法。

(五) 经验总结法

根据特定时期的用人政策、本单位的具体情况以及考评单位所积累的经验确定考评要素，或者参照总结一些较为权威的绩效考评要素体系以及同行业单位人员绩效考评的经验，再结合本单位情况以及考评目的来确定。

(六) 头脑风暴法

最负盛名的促进创造力的技法之一。使用时应遵循的原则：

- 1.任何时候都不批评别人的想法；
- 2.思想愈激进愈开放越好；
- 3.强调产生想法的数量；
- 4.鼓励别人改进想法。

二、绩效考评指标体系的设计程序

- 1.工作分析
- 2.理论验证
- 3.进行指标调查，确定指标体系
- 4.进行必要的修改和调整

考点 2 绩效考评标准量表的设计及评分方法



一、绩效考评标准量表的设计

从实验心理学和测量学角度可以分成四类：

(一) 名称量表：强调区分类别

(二) 等级量表

位次量表，只具有序列性，但不表示数与数之间的差距是相等的。

(三) 等距量表

在绩效考评中所采用的量表大多数属于等距量表，无绝对的零点，只能做加减的运算。

(四) 比率量表

测量水平最高的量表，有绝对零点，可做加减乘除四则运算。

二、评分方法

1.自然数法计分

每个等级只设定一个自然数，也可以是每个等级有多个自然数可供选择。

2.系数法

(1) 函数法

(2) 常数法

考点 3 提取关键绩效指标的方法、程序和步骤，设定 KPI 常见问题与解决方法

一、提取关键绩效指标的方法

(一) 目标分解法

1.确定战略的总目标和分目标；

2.进行业务价值树的决策分析；



3.各项业务关键驱动因素分析;

- (1) 进行关键驱动因素的敏感性分析。
- (2) 将滞后的财务价值驱动因素与先行的非财务价值驱动因素连接起来。

(二) 关键分析法

通过多方面信息的采集和处理，寻求一个企业成功的关键点，弄清到底是什么原因导致企业克敌制胜的，并对企业成功的关键点进行跟踪和监控。

(三) 标杆基准法

企业将自身关键绩效行为，与那些在行业中领先的、最具影响的或最具竞争力企业的关键绩效行为作为基准，进行深入全面的比较研究，探究这些基准企业的绩效形成原因，在此基础上建立企业可持续发展的关键绩效标准，并提出改进员工绩效的具体程序、步骤和方法。

选择的企业的三种情况：

- 1.本行业领先的最佳企业；
- 2.居于国内领先地位的最优企业；
- 3.居于世界领先地位的顶尖企业。

二、提取关键绩效指标的程序

(一) 利用客户关系图分析工作产出

通过绘制客户关系图，不但可以观察到某一团队或个体为哪些内外客户提供了工作产出，全面掌握为每个客户所提供的工作产出的具体项目和构成，还可以根据绩效考评的要求，分析内外客户对这些工作产出的满意度标准，从而设定考评标准用来衡量团队或个体的绩效。

(二) 提取和设定绩效考评的指标

SMART 方法是 5 个英文单词第一个字母的结合，其中：

S 代表的是 Specific，其意思是指“具体的”；



M 代表的是 Measurable，其含义是指“可衡量的”；

A 代表的是 Attainable，其意思是指“可实现的”；

R 代表的是 Relevant，其含义是指“相关的”；

T 代表的 Time—bound，其译意是指“有时限的”。

关键绩效指标主要可以区分为数量指标、质量指标、成本指标和时限指标四种类型。

(三) 根据提取的关键指标设定考评标准

KPI 标准水平可作出以下区分：

- 1.先进的标准水平：包括本行业、国内同类、国际同类企业的先进水平。
- 2.平均的标准水平：包括本行业、国内同类、国际同类企业的平均水平。
- 3.基本的标准水平：指期望被考评者达到的水平。这种标准的水平是每个考评者经过一定程度的努力都能达到的水平。

(四) 审核关键绩效指标和标准

审核关键绩效指标的要点包括：

- 1.工作产出是否为最终产品。
- 2.多个考评者对同一绩效指标和标准进行评价，其结果是否具有可靠性和准确性。
- 3.关键绩效考评指标的总和是否可以解释被考评者 80%以上的工作目标。
- 4.关键绩效指标和考评标准是否具有可操作性。
- 5.关键绩效指标的考评标准是否预留出可以超越的空间。

(五) 修改和完善关键绩效指标和标准

三、设定 KPI 常见问题与解决方法

常见问题	问题举例	解决与纠正方法
------	------	---------



工作的产出项目过多	列出 15-20 项的工作产出	删除与工作目标不符合的产出项目；比较产出结果对组织的贡献率；合并同类项，将增值贡献率的产出归到一个更高的类别
绩效指标不够全面	对某项产出可从质量、数量和时限几个方面进行衡量，但在关键绩效指标中仅仅给出了数量标准，如发展客户的数量	设定针对强的更全面、更深入的绩效考评指标
对绩效指标的跟踪和监控耗时过多	正确回答客户问题的比率	跟踪“正确率”比较困难，但可以跟踪“错误率”
绩效标准缺乏超越的空间	绩效标准中使用“零错率”“100%”“从不”“总是”“所有”等指标	若 100%正确的绩效标准确实必须达到，那么就将其保留；若不是必须达到的，就修改绩效标准，以预留出超越标准的空间

【例题·综合分析】

某公司拟在明年推出一套全新的绩效管理体系，其中绩效考评指标及其标准由人力资源部负责组织设计。为此，人力资源部组织并召集专家进行了多次研讨。在讨论会上，有的专家提出，考评指标越多越细越全越好，这样才能体现出各类岗位的工作差别和贡献大小；有的专家则认为绩效考评不能过于复杂，应针对不同类别的岗位设计关键绩效指标；还有专家提出，采用平衡计



分卡的方法更能提高绩效考评的质量。人力资源部认真总结了专家的意见，拟采用目标分解法，从平衡计分卡的四个维度设计公司的关键绩效指标。

请结合本案例回答以下问题：

- (1) 采用目标分解法提取关键绩效指标时应关注哪些问题？
- (2) 提取和设定关键绩效指标时应当遵循哪几项基本原则？

考点 4 绩效监控与辅导

绩效监控始终关注员工工作绩效，旨在通过提高个体绩效水平来改进部门和组织绩效。

(一) 绩效监控的关键点

- 1.管理者领导风格的选择和绩效辅导水平；
- 2.管理者与下属之间绩效沟通的有效性；
- 3.绩效考评信息的有效性。

(二) 辅导时机

- 1.员工征求你的意见时；
- 2.员工希望你解决某个问题时；
- 3.当你发现改进绩效的机会时；
- 4.新技能应用时。

(三) 辅导方式

- 1.指示型；
- 2.方向型；
- 3.鼓励型。



考点 5 绩效沟通的技巧

- 1.沟通时态度应该坦诚，给员工以信任感和安全感。
- 2.沟通时应该具体，尽量获得与员工绩效有关的具体信息。
- 3.要让员工知道自己的想法和需要，以便员工更好地配合工作。
- 4.不能仅仅看到问题，更要看到成绩，鼓励多于批评的沟通才更加有效，更具前瞻性，更符合绩效管理原则。
- 5.注意倾听。
- 6.沟通应及时。
- 7.沟通应具有建设性。

考点 6 绩效考评误差的识别及避免措施

一、绩效考评误差的识别

(一) 分布误差

1.宽厚误差

评定结果是负偏态分布，也就是大多数员工被评为优良。

原因：

- ①评价标准过低造成的；
- ②主管为了缓和关系、避免冲突和对抗，给下属过高的评价；
- ③采用了主观性很强的考评标准和方法；
- ④在考评中曾与被考评者反复多次进行沟通；
- ⑤“护短”心理；



- ⑥对那些已经付出很大努力的员工进行鼓励,或希望提高那些薪资水平低的员工的薪酬待遇;
- ⑦“水至清则无鱼,人至察则无徒”,认为考评过于严格和精确,不利于激励员工;
- ⑧尽量避免产生长久的、消极的影响,如怕影响员工今后的提升;
- ⑨对那些一贯优秀的业务骨干,即使他们有一定的失误,也要予以保护。

2. 苛严误差

评定结果是正偏态分布,也就是大多数员工被评为不合格或勉强合格。

原因:

- (1) 可能是因为评定标准过高造成的;
- (2) 惩罚那些难以对付不服管理的人;
- (3) 迫使某些有问题的员工辞职或为有计划的减员提供有说服力的证据;
- (4) 压缩提薪或奖励人数的比例;
- (5) 自认为应当严格执行上级对优秀者的评估标准。

缺点:

- ①考评结果过于苛刻,对组织来说,容易造成紧张的组织氛围;
- ②考评结果过于苛刻,对个体来说,容易增加工作压力,涣散员工的士气和斗志,降低工作的满意度,不利于调动业务骨干的积极性、主动性和创造性。

3. 集中趋势和中间倾向

“好人不好,强人不强,弱者不弱”

克服分布误差最佳的方法就是“强迫分布法”

(二) 晕轮误差

晕轮误差亦称晕轮效应、晕圈错误、光环效应。指在考评中,因某一个人格上的特征掩蔽了其他人格上的特征。



纠正这种误差的方法

- 1.建立严谨的工作记录制度；
- 2.评价标准要制定得详细、具体、明确；
- 3.对考评者进行适当培训，端正考评者的认识，提高考评的技巧技术水平，
- 4.或者将评价结果与实际绩效的误差大小作为对考评者评价的重要内容之一。

(三) 个人偏见

个人偏见亦称个人偏差、个人偏误，即基于被考评者个人的特性，如年龄、性别、宗教、种族、出身、地域等方面的差异，因考评者个人的偏见或者偏好的不同所带来的评价偏差。这种偏差有时利于受评人，有时则不利于受评人。

(四) 优先和近期效应

- 1.优先效应：“以偏概全”
- 2.近期效应：是“以近代远”的考评偏差；“以时点代时段”，“只见树木，不见森林”。

(五) 自我中心效应

1.概念：这种误差表现为考评者按照自己对标准的理解进行评价，或按照自己认为恰当的标准进行评价，因而偏离了评价标准。

2.具体表现有两类：

- (1) 对比偏差，即考评者按照自己的标准寻找被考评者与其不同的方面进行评定。
 - (2) 相似偏差，即考评者按照自己的标准寻找被考评者与其相同的方面进行评价。
3. 纠正的方法：自我中心效应误差的原因与晕轮效应误差相同，因此纠正的方法也相同。

(六) 后继效应

后继效应亦称记录效应，即被考评者在上一个考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用和影响。



(七) 评价标准对考评结果的影响

工作绩效评价标准的科学性、系统性和精确程度，对考评方法即工具运用和考评的结果具有重要的影响和制约作用。

绩效考评标准不明确、不清楚、不规范是考评工具失常的主要客观原因。

二、避免考评者误差的方法

1.以工作岗位分析和岗位实际调查为基础，以客观准确数据资料和原始记录为前提，制定科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系。

2.从企业单位的客观环境和生产经营条件出发，根据生产类型和特点，充分考虑员工素质状况与结构特征，选择恰当考评工具和方法，强调绩效管理灵活性和综合性。

3.绩效考评的侧重点应当放在绩效行为和产出结果上，尽可能建立以行为和成果为导向的考评体系。

4.为了避免个人偏见等错误，可以采用 360 度的考评方式，由多个考评者一起来参与。

5.考评者素质和绩效管理水平和，对考评工作影响很大。

6.重视绩效考评过程中各个环节的管理。

考点 7 考评者的培训

(一) 考评者培训的目的

1.使考评者认识到绩效考评在人力资源管理中的作用，认识到自身在绩效考评过程中的作用。

2.统一各个考评者对于考评指标和考评标准的理解

3.使考评者理解具体的考评方法，熟悉绩效考评中使用的各种表格，并了解具体的考评程序。

4.避免考评误区的产生，使考评者了解如何尽可能地消除误差与偏见。



5.帮助管理者学习如何进行绩效反馈和绩效指导。

(二) 考评者培训的主要内容

- 1.考评者误区培训
- 2.关于绩效信息收集方法的培训
- 3.绩效考评指标培训
- 4.关于如何界定绩效标准的培训
- 5.考评方法培训
- 6.绩效反馈培训

(三) 考评者培训的时间

- 1.管理者刚到任的时候
- 2.进行绩效考评之前
- 3.修改绩效考评办法之后
- 4.在进行日常管理技能培训的同时进行考评者培训

(四) 考评者培训的具体形式

1. 与日常管理技能培训同时进行

总时间不超过一周，安排其中一天讲解绩效考评内容。

具体形式一般为直接授课。

2. 以独立课程形式举办

培训对象为接受过一般性的基础管理技能培训的人员。

培训时间一般为 2-3 天。

培训内容：绩效考评的实战培训；绩效反馈面谈的实战培训；培训总结。



考点 8 360 度考评的实施程序及注意事项

一、360 度考评的实施程序

(一) 考评项目设计

- 1.进行需求分析和可行性分析，决定是否采用 360 度考评方法。
- 2.编制基于岗位胜任特征模型的考评问卷。

(二) 培训考评者

- 1.组建 360 度考评者队伍。
- 2.对考评者进行培训：沟通技巧、考评实施技巧、总结考评结果的方法、反馈考评结果的方法等。

(三) 实施 360 度考评

- 1.实施考评。
- 2.统计考评信息并报告结果。
- 3.对被考评人员进行如何接受他人考评信息的培训。
- 4.企业管理部门应针对考评结果所反映出来的问题，制定改善绩效（或促进职业生涯发展）行动计划。

(四) 反馈面谈

- 1.确定进行面谈的成员和对象。
- 2.有效进行反馈面谈，及时反馈考评的结果，帮助被考评人员改进自己工作，不断提高工作绩效。

(五) 效果评价

- 1.确认执行过程的安全性。
- 2.评价应用效果。
- 3.总结考评过程中的经验和不足，找出存在的问题，不断完善整个考评系统。

二、实施 360 度考评注意事项

- 1.确定并培训公司内部专门从事 360 度考评的管理人员。
- 2.实施 360 度考评方法，应选择最佳时机。



- 3.上下级沟通良好。
- 4.客观的统计程序。
- 5.防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为。
- 6.准确识别偏见、偏好影响。
- 7.对考评者的个别意见实施保密。
- 8.不同考评目的决定了考评内容不同。

考点 9 绩效面谈的技巧与步骤

(一) 绩效反馈面谈的步骤

- 1.为双方营造一个和谐的面谈气氛。
- 2.说明面谈的目的、步骤和时间。
- 3.讨论每项工作目标考评结果。
- 4.分析成功和失败的原因。
- 5.与被考评者讨论考评结果，围绕优势与不足、存在困难和问题、待改进方面进行深入的讨论，并达成共识。
- 6.与被考评者围绕培训开发的专题进行讨论，提出培训开发的需求，共同为下一阶段的员工培训开发工作设定目标。
- 7.上级给予支持和帮助的问题进行讨论，提出具体的建议。
- 8.双方达成一致，在绩效考评表上签字。

(二) 面谈技巧

- 1.考评者摆好自己与被考评者的位置，双方应当是具有共同目标的交流者，具有同向关系，完全平等的交流者。



- 2.正面鼓励或者反馈，关注和肯定被考评者长处。
- 3.提前向被考评者提供考评结果，强调客观事实。
- 4.应当鼓励被考评者参与讨论，发表自己的意见和看法，以核对考评结果是否合适。
- 5.针对考评结果，与被考评者协商，提出未来计划期内的工作目标与发展计划。

考点 10 绩效管理系统总体评估的内容

- 1.对管理制度的评估。
- 2.对绩效管理体系的评估。
- 3.对绩效考评指标体系的评估。
- 4.对考评全面全过程的评估。
- 5.对绩效管理系统与人力资源管理其他系统的衔接的评估。

