



2021 年二级人力资源管理师考试第四章思维导图：第三节

第四章：绩效管理

第三节 绩效考评方法应用

一、绩效考评的方法与应用

效标，指评价员工绩效的指标及标准，包括：特征性效标（忠诚度、可靠性、沟通能力、领导技巧）；行为性效标；结果性效标。

考评的方法

- 考评方法的种类
 - 行为导向型考评：主观考评方法（排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法、结构式叙述法）
 - 客观考评方法（关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法、加权选择量表法）
 - 结果导向型考评：目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法、劳动定额法。
 - 综合型考评：图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法、评价中心法。
- 合成考评法的特点：考评的对象是团队、重视集体凝聚力、具有双重性（现实任务、潜能）、表格现实简单便于填写说明、考评量表采用三个评定等级。
- 日清日结法：指全方位的对每人每天每事进行清理控制，做到“日清日毕，日清日高”。特点：一个核心——市场不变的规律就是“永远在变”的法则。
- 三个原则：（1）闭环原则（2）比较分析原则（3）不断优化原则。

考评方法的种类

- 行为导向型考评：1、结构式叙述法；2、强迫选择法
- 结果导向型考评：1、短文法；2、成绩记录法；3、劳动定额法
- 综合型考评：1、图解式评价量表法；2、合成考评法；3、日清日结法；4、评价中心技术

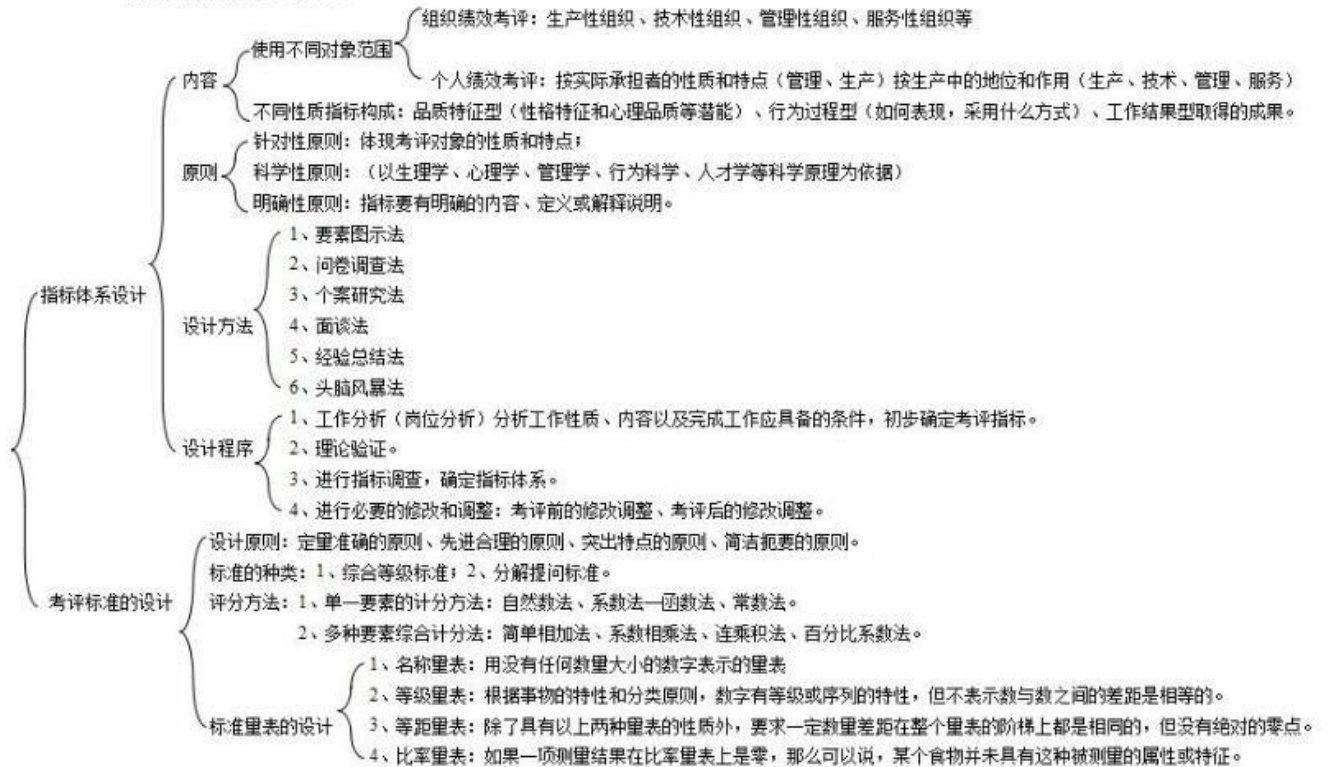
考评方法的应用

偏差		原因	缺点及纠正方法
分布误差，不呈正态分布	宽厚误差（宽松误差）	评价标准过低、主管避免冲突的心态、考评标准及方法主观、沟通过于频繁、“护短”心理、鼓励努力的员工、希望提高工资水平低的员工的待遇、怕过于严格不利于激励员工、怕影响员工今后的提升、保护优秀骨干	缺点：易使低效员工产生侥幸心理、形成内部保护主义、伤害优秀员工
	苛严误差（严格、偏紧误差）、大多数不合格或勉强合格	评定标准过高、惩罚不服管理的人、迫使问题员工辞职、准备减员、压缩提拔或奖励人数的比例、自认为应严格执行评估标准	缺点：易使组织氛围紧张、增加个体压力、涣散员工士气、斗志、降低工作满意度
	集中趋势和中间倾向（居中趋势）	标准不明确、主管的平均心理	缺点：绩效管理扭曲
晕轮误差，某一人格特征掩盖了其他人格特征。	标准不明确、详尽、考评者未按标准进行评定。主要表现为：考评者带成见考评者凭最初、最近印象评定	建立工作记录制度、评价标准详细、具体、明确、适当培训考评者	
个人偏见	考评者个人的偏见或偏好的不同	可思考，目前无好的纠正方法	
优先和近因效应	欠缺有关绩效的信息，以时点代时段，以点代面；只见树木，不见森林	掌握全面的数据资料	
自我中心效应	表现为：对比偏差、相似偏差。标准不明确、详尽，考评者未按标准进行评定（同晕轮效应）	建立工作记录制度、评价标准详细、具体、明确、适当培训考评者（同晕轮效应）	
后继效应，上一期考评记录对本期的影响	考评者不能认真按评价标准不受影响的独立评价	训练考评者一次只评价一个方面，下次再评价另一个方面。	





二、绩效考评指标和标准体系设计





三、关键绩效指标的设定与应用

(一) 内涵：简称 KPI，考评指标体系中那些居于核心或中心地位，有具有举足轻重的作用，

能以制约影响其他变量的考评指标，同时代表了绩效管理活动中派生出的一种绩效管理新模式。

核心：从众多的绩效考评指标体系中提取重要性和关键性指标。它不但是衡量企业战略实施效果的关键性指标，也是试图确立起一种新型的激励约束机制，力求将企业战略目标转化为组织内部成员、全面和全过程的动态活动，不断增强企业的核心竞争力，持续地提高企业的经济和社会效益。

意义：激励、牵引作用；实施企业战略规划的重要工具；彻底转变传统的以控制为中心的管理理念。

区别：目的不同；指标产生的过程不同；指标的构成不同；指标的来源不同。

(二)、强调提取和设定 KPI 的原因

- 1、从绩效管理的全过程看，不提取并设定 KPI 对绩效进行管理，就无从提高组织或员工个人的绩效。
- 2、对于管理者来说，提取 KPI 能把握全局，明确目标，突出重点，简化程序，满足企业绩效管理的各种需要。
- 3、对考评者，有利于明确目标方向。

完整 KPI 的特点：

- (1) 能集中体现团队与员工个人的工作产出
- (2) 采用 KPI 突出员工的贡献率
- (3) 明确界定关键性工作产出
- (4) 能够跟踪检查团队与员工个人的实际表现，以便在实际表现与 KPI 之间进行对比分析。

(三)、选择 KPI 指标的原则

- 1、整体性：必须量化、行为化、是一个体系。
- 2、增值性：能对公司整体价值和业务重点产生重要影响，使组织目标不断增值。
- 3、可测性：各个指标标准有明确的界定和简便易行的计算方法。
- 4、可控性
- 5、关联性

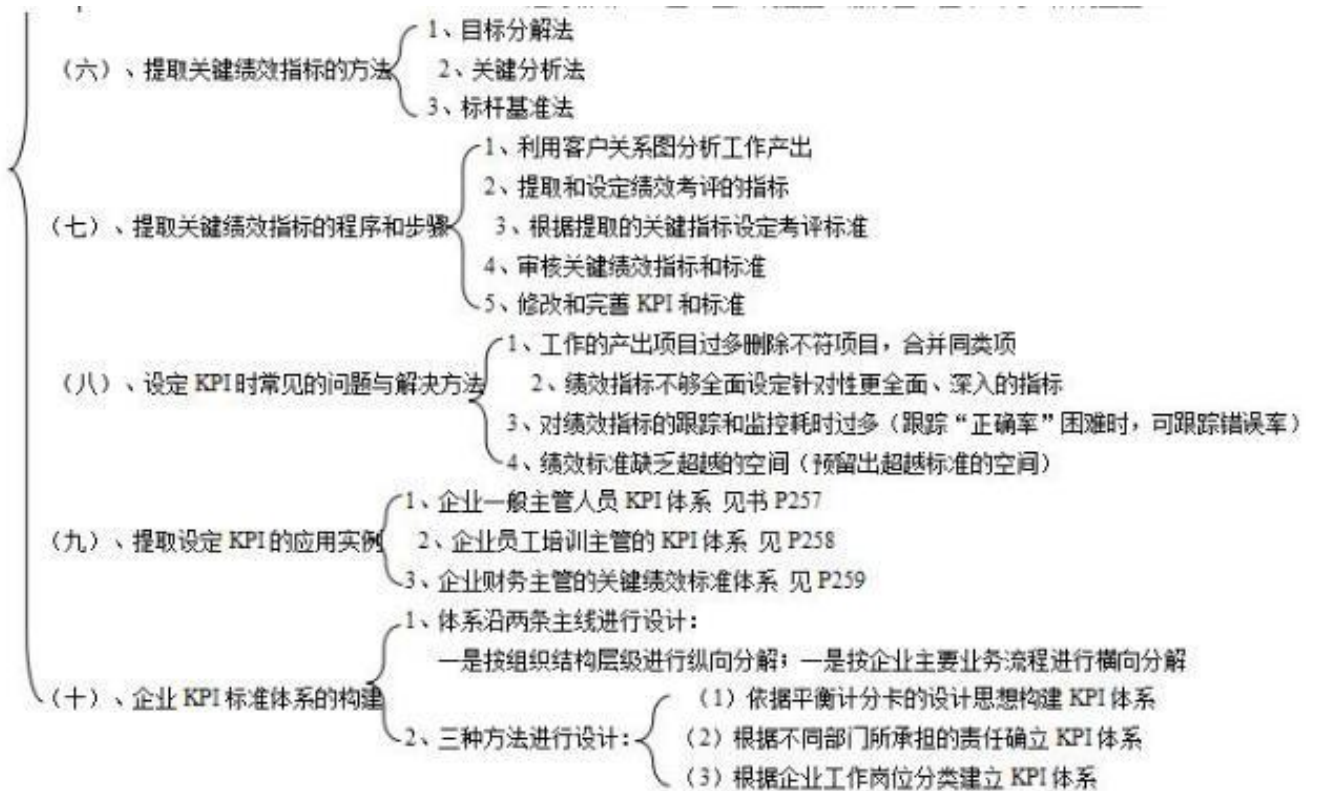
(四) 确定工作产出的原则

- 1、增值产出的原则在组织的价值链上能够产生直接或间接增值的工作产出。
- 2、客户导向的原则组织内部还是外部都是被考评者的客户。
- 3、结果优先的原则工作产出应当是某项活动的结果
- 4、设定权重的原则各项工作产出应该有权重，根据各项工作产出在工作目标中的“重要性”。

(五)、平衡计分卡的概念和特点

- 1、简称 BSC，就是根据企业组织的战略要求而精心设计的指标体系。它从四个不同角度，即财务、客户、内部流程、学习与成长，衡量企业的业绩，从而帮助企业解决两个关键问题：有效的企业绩效评价和战略的实施。
- 2、概念理解
 - (1) 是一个核心的战略管理与执行的工具
 - (2) 是一种先进的绩效衡量的工具
 - (3) 是企业各级管理者与管理对象进行有效沟通的一个重要方式
 - (4) 是一种理念十分先进的“游戏规则”，是一种规范化的管理制度。
- 3、适用领域：IT 业、生产制造业、服务业、上市公司、改制企业。







四、360度考评方法

内涵：由被考评者的上级、同事、下级和客户以及被考评者本人担任考评者，从多个角度对被考评者进行360度的全方位评价，再通过反馈程序，达到改变行为，提高绩效等目的的考评方法。

- 优点：**
- (1) 具有全方位、多角度的特点
 - (2) 考虑的不仅仅是工作产出，还考虑深层次的胜任特征
 - (3) 有助于强化企业的核心价值观，增强企业的竞争优势，建立更为和谐的工作关系。
 - (4) 采用匿名评价方式，消除考评者的顾虑，使其能够客观地进行评价，保证了评价结果的有效性。
 - (5) 充分尊重组织成员的意见
 - (6) 加强了管理者与组织员工的双向交流，提高了组织成员的参与性。
 - (7) 促进员工个人发展。

- 缺点：**
- (1) 侧重于综合评价，定型评价比重较大，定量的业绩评价较少，因此常与 KPI 结合更全面
 - (2) 信息可能不一致
 - (3) 信息多，但成本高
 - (4) 可能造成组织气氛紧张，影响积极性，忠诚度下降。

- 基于互联网的 360 度考评**
- 优势**
 - (1) 克服地域性差异带来的问题
 - (2) 简化评价管理工作
 - (3) 保持整个过程的适时性和动态性
 - (4) 大大降低了成本
 - 问题**
 - (1) 受公司网络化程度影响大；
 - (2) 存在信息安全隐患

实施程序：1、评价项目设计 2、培训考评者 3、实施 4、反馈面谈 5、效果评价

