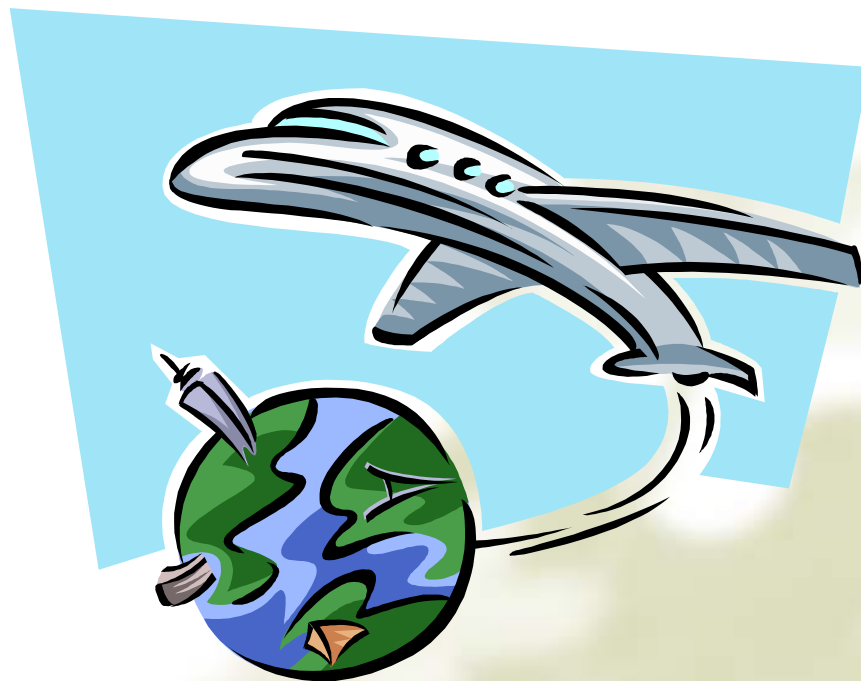


# 第三章

## 绩效考评方法与绩效管理模式



# 本章学习目标



- ❖ 1. 了解绩效考评方法分类依据；
- ❖ 2. 掌握品质主导型的绩效考评方法；
- ❖ 3. 掌握行为主导型的绩效考评方法；
- ❖ 4. 掌握结果主导型的绩效考评方法；
- ❖ 5. 掌握平衡记分卡、关键绩效指标、EVA 和 360 度绩效评估等绩效管理  
模式。



# 【引导案例】

## 张强面对的绩效考评难关

张强是某电子公司的生产总监，他平时总是尽个人所能帮助他的员工，如帮员工度过“经济危机”，帮员工减少离职损失，为此他备受下属的爱戴。

快到年底了，张强的一个下属马艳却经常不来上班。据他了解，马艳的丈夫得了重病，至今仍在家修养；不久前她的女儿又得病住院，这对于债台高筑的马艳来说，无疑是雪上加霜。

❖ 到了年底绩效评估的时刻了，张强决定尽可能地帮助马艳。虽然，马艳在工作各个方面都不突出，但实际上张强在每一项的评估上都给她评估为“优秀”。由于公司的薪酬制度与绩效评估的结果紧密相连，所以马艳除了正常的生活补贴及福利提高之外，也有资格得到丰厚的年终奖金，还有可能因此而加薪。

- ❖ 由于张强所在的部门今年超额完成了指标，所以他在所有下属评估表格的工作数量和工作质量情况位置均记为“优秀”。而在合作态度上则填上了良好或一般。由于赵明在工作中经常“突发奇想”，有“偷懒”现象，张强多次劝说无效，于是在他的工作态度栏下填上了较差，但在表格的评估栏中没有具体记录原因，也没有任何说明。当填到李杰的评估表时，张强心中升起一股罪恶感，他知道李杰被调离现职与自己有关，因而，为了避免面临的尴尬，便给李杰较高的分数。当张强把绩效评估表叠好时，脸上露出了轻松的笑容。一年一度的评估难关终于过去了。

❖ 从案例中不难看出，张强缺乏绩效管理的意识，其绩效考评判定的因素主要依据与员工的关系，而这种关系对员工自身的发展、公司士气以及公司整体绩效士异常有害的，这将诱导员工向错误的方向发展。并且该公司以员工的直接领导者作为唯一的评估者，这种考评方式极易受直接主管判断的影响，失去考评的公正性。

# 第一节 绩效考评概述

- ❖ 由于员工绩效具有多因性、多维性和动态性等三个方面基本特征，在设计和选择绩效考评方法和指标时，可以根据被考评对象的性质和特点，分别采用品质特征性、行为性和结果性三大类效标，对考评对象进行全面的考评。
- ❖ 这里的效标指的是评价员工绩效的指标及标准，即绩效管理所要考评的内容。







由于采用的效标不同，从绩效管理的考评内容上看，绩效考评方法可以分为：

- ❖ 品质主导型
- ❖ 行为主导型
- ❖ 结果主导型
- ❖ 综合型四种类型



# 四类考评方法对应的具体考核方法

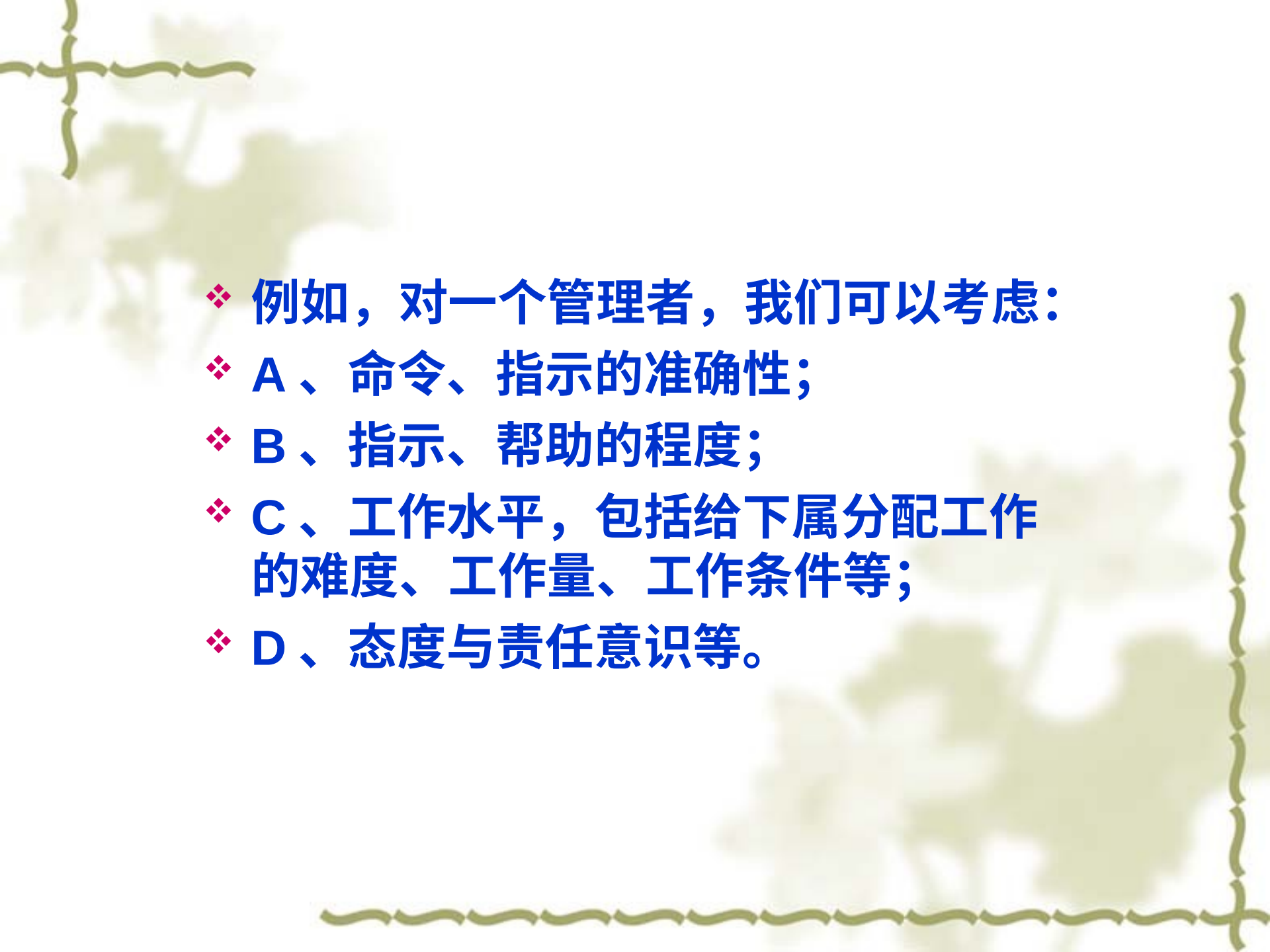
方法分类	常见方法
品质主导型	图尺度评估法
行为主导型	<b>主观考评方法：</b> 简单排序法、交替排序法、成对比较法、结构式叙述法
	<b>客观考评方法：</b> 关键事件法、行为锚定等级评价法、行为观察量表法、强迫选择法

**结果主导型**

报告法、目标管理法、绩效标准法、直接指标法、劳动定额法、成绩记录法

**综合型**

日清日结法、合成考评法和评价中心技术

- 
- ❖ 例如，对一个管理者，我们可以考虑：
  - ❖ A、命令、指示的准确性；
  - ❖ B、指示、帮助的程度；
  - ❖ C、工作水平，包括给下属分配工作的难度、工作量、工作条件等；
  - ❖ D、态度与责任意识等。

## 第二节 绩效考评方法

### ❖ 一、品质主导型绩效考评方法

- ❖ 品质导向型绩效管理方法主要有图尺度评估法，又称因素评价法、图表评定法或特质法。
- ❖ 图表评定法是考核绩效中最简单也是最常用的工具。

图评价尺度  
法举例

评价尺度

绩效维度	卓越	优秀	良好	一般	较差
知识	5	4	3	2	1
沟通能力	5	4	3	2	1
表达能力	5	4	3	2	1
团队工作	5	4	3	2	1
.....	.....	.....	.....	.....	.....

# 评价要素的选择 -----

## ❖ 用于奖励

❖ 考核项目	现场人员	职能人员	管理人员
❖ 业绩考核	40%	60%	80%
❖ 态度考核	60%	40%	20%
❖ 能力考核	0	0	0

## 评价要素的选择 -----

### ❖ 用于提薪

❖ 考核项目	现场人员	职能人员	管理人员
❖ 业绩考核	0	30%	50%
❖ 态度考核	80%	40%	20%
❖ 能力考核	20%	30%	30%

### ❖ 用于晋升

❖ 考核项目	现场人员	职能人员	管理人员
❖ 业绩考核	20%	30%	50%
❖ 态度考核	60%	20%	10%
❖ 能力考核	20%	50%	40%



# 评价要素的选择 -----

考核项目	细分因素	管理职能	指导职能	一般职能
业绩	1、工作质量	25%	20%	0
	2、逐个数量	25%	10%	0
	小 计	50%	30%	0
态度	1、纪律性	0	8%	20%
	2、协调性	0	8%	20%
	3、积极性	10%	12%	20%
	4、责任性	10%	12%	20%
	小 计	20%	40%	80%
能力	1、知识技能	4%	8%	10%
	2、判断能力	6%	5%	10%
	3、筹划能力	5%	5%	0
	4、交涉能力	5%	5%	0
	5、指导管理	10%	7%	0
	小 计	30%	30%	20%
合计		100%	100%	100%

## 评价要素的选择 -----

### 零售商推销员

- ❖ 1、上架品种数（报表） \*  
\*
- ❖ 2、产品展示、宣传品张贴、发送（巡查） \*\*
- ❖ 3、信息反馈（竞争对手、库存、作物、虫害）（报表、巡查） \*\*
- ❖ 4、客户拜访次数（电话记录、拜访记录、巡查） \*\*
- ❖ 5、客户开发（报表）
- ❖ 6、发货准确性（统计） \*
- ❖ 7、发货及时性（统计） \*
- ❖ 8、零售回款率（统计） \*
- ❖ 9、费用控制（统计） \*
- ❖ 10、协助销售（进货指导、销售指导、销售商培训） \*
- ❖ 11、客情关系 \*\*
- ❖ 12、退货率（统计）
- ❖ 13、坏帐风险控制（报表、统计）
- ❖ 14、工作态度
- ❖ 15、服从性
- ❖ 16、创意采纳率（统计）
- ❖ 17、规则遵守（规章制度、行为规范） \*\*

## 评价要素的选择 ---- 区域经理

- ❖ 1、销售额 \*\*
- ❖ 2、回款率 \*\*
- ❖ 3、市场预测 \*\*
- ❖ 4、合同管理 \*\*
- ❖ 5、市场策划 \*
- ❖ 6、业务风险控制 \*
- ❖ 7、社会关系维系 \*
- ❖ 8、费用控制 \*\*
- ❖ 9、新产品推广 \*
- ❖ 10、财务制度执行
- ❖ 11、人员管理 \*\*
- ❖ 12、重点客户管理 \*\*
- ❖ 13、信息反馈
- ❖ 14、发送及货物管理
- ❖ 15、大客户拜访
- ❖ 16、退货率 \*

## 二、行为主导型考评方法（主观考评）

- ❖ （一）简单排序法
- ❖ 亦称排序法，是绩效考评中比较简单易行的一种综合比较方法。它通常是由上级主管根据员工工作的整体表现，按照优劣顺序依次进行排列。

## (二) 交替排序法

- ❖ 1. 将需要进行评价的所有下属人员名单列举出来，然后将不是很熟悉因而无法对其进行评价的人的名字划去；
- ❖ 2. 用表 3 — 5 所示的表格来显示在被评价的某一特点上，哪位员工的表现是最好的，哪位员工的表现又是最差的；
- ❖ 3. 再在剩下的员工中挑出最好和最差的。依次类推，直到所有必须被评价的员工都被排列到表格中为止。

### (三) 配对比较法

- ❖ 配对比较法，又称对偶比较法，其基本做法是，将每一位员工按照所有的评价要素（工作数量、工作质量等）与其他员工进行比较，根据配对比较的结果，排列出他们的名次，而不是把各被考评者笼统地排队。

## （四）强制分布法

- ❖ 强制分布法又称强迫分布法，该法按照公司管理者想要达到的员工分布曲线效果进行评定，即事先确定员工在每一个绩效等级上所占的比例，如：15% 表现上等； 20 %表现中上等； 30 %表现中等； 20 %表现中下等； 15 %表现下等。然后按比率把员工强制分布到各个等级上去。



## （五）结构式叙述法

- ❖ 结构式叙述法通常也把它作为行为导向型主观考评的方法，它是采用一种预先设计的结构性的表格，由考评者按照各个项目的要求，以文字对员工的行为作出描述的考评方法。

# 结构式叙述法示例

被考评者姓名：	岗位名称：	岗位编 码：
---------	-------	-----------

举例说明下属员工的有效行为：
----------------

举例说明下属员工的无效行为：
----------------

.....
-------

上级主管评语：
---------

签字： 日期：
---------

被考评者自述（可对考评结果提出申诉亦可对异议之处作出解释）：

签字： 日期：

双方面谈纪要（上下级所达成的共识与对尚未统一问题作出说明）：

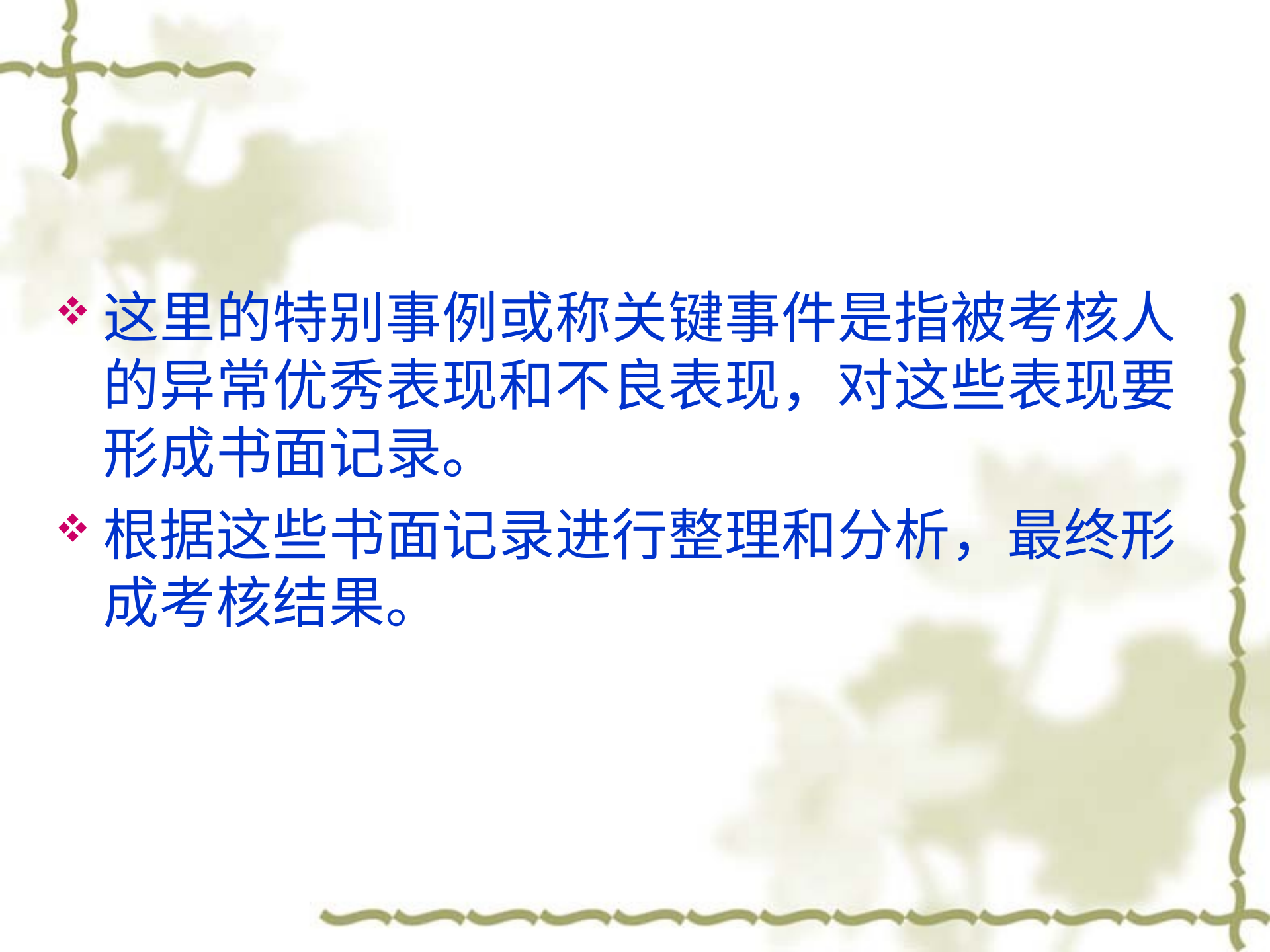
考评者的签字：

被考评者签字： 日期：

### 三、行为主导型考评方法（客观考评）

#### ❖ （一）关键事件法

关键事件法利用一些从一线管理者或员工那里收集到的工作表现的特别事例进行考核。

- 
- ❖ 这里的特别事例或称关键事件是指被考核人的异常优秀表现和不良表现，对这些表现要形成书面记录。
  - ❖ 根据这些书面记录进行整理和分析，最终形成考核结果。

# 关键事件法示例

职责：	目标：	关键事件记录：
安排工厂的生产计划		

## (二) 行为锚定等级评价法

- ❖ 这是一种基于关键事件的量化的评定方法。和前面所述关键事件法不同的是，行为锚定等级评价法是以员工完成其工作职责所需要的能力和技能为基础的，而不是以其工作流程和完成情况为基础。
- ❖ 行为锚定等级评价法反映的是员工履行职责的能力，而前关键事件法反映的是员工履责的情况。



# 行为锚定等级评价法

与图评价尺度法的区别？

在设计行为锚定之前，首先必须收集大量的代表工作中的优秀和不好绩效的关键事件，然后再将这些事件划分为不同的绩效维度，能够清楚地代表某一特定绩效水平的关键事件将会被作为指导评价者的行为事例。

# 对行为锚定等级评价法的评价

## 优点

- ❖ 可以通过提供一种精确的、完整的绩效定义来提高评价者信度。

## 存在问题

- ❖ 在信息回忆方面存在偏见

	在实际运用中，管理者和下属在行为锚定法和特征评价法之间并不作实际的区分	
--	-------------------------------------	--

### (三) 行为观察量表法

- ❖ 它是行为锚定等级评价法的一种变异形式，也是从关键事件中发展出来的一种总体的绩效评价方法。
- ❖ 但是行为观察量表法并不排斥那些不代表有效绩效和无效绩效的非关键行为，相反，它采用了这些事件中的许多行为来更为具体地界定构成有效绩效的所有必要行为。

# 行为观察量表法示例

克服变革的阻力

1. 向下属描述变革的细节

几乎从来不    1    2    3    4    5    几乎常常如此

2. 解释为什么必须进行改革

几乎从来不    1    2    3    4    5    几乎常常如此

.....

总

分数= \_\_\_\_\_

很差          尚可          良好          优秀          出色

6 — 10          11 — 15          16 — 20          21 — 25

26 — 30

- ❖ 行为观察评价法容易将高绩效与低绩效区分开来，能够维持客观性，便于提供反馈，便于确定培训需求，很容易被使用。



## （四）强迫选择法

- ❖ 强迫选择法，亦称强制选择业绩法，它是一种行为导向型的客观考评方法。在强迫选择法中，考评者必须从 3 ~ 4 个描述员工某一方面行为表现的项目中选择一项（有时选两项）内容作为单项考评结果。



- ❖ 强迫选择法在使用的过程中，往往容易使考评者试图揣测哪些描述是积极的，哪些描述是消极的。此外，本方法难以在企业人力资源开发方面发挥作用，因为考评者完成考评工作填写考评表格以后，将其交给人力资源管理部门或直接上级，最终的考评结果不会反馈给员工个人。



## 四、结果主导型绩效考评方法

### ❖ （一）报告法

- ❖ 报告法是利用书面的形式进行总结的一种方法，包括自评和他评的两种形式。
- ❖ 自评法：是指员工对自己的工作进行总结及评价；
- ❖ 他评法：是指由考评者写一篇短文或通过填写一份员工业绩鉴定表来描述员工绩效，并特别列举其突出的长处和短处的事实。

## （二）目标管理法（Management By Objectives, MBO）

- ❖ 目标管理法是众多国内外企业进行绩效考核的常用方法之一，目标考核法根据被考核人完成工作目标的情况来进行考核。
- ❖ 在开始工作之前，考核人和被考核人应该对需要完成的工作内容、时间期限、考核的标准达成一致。在时间期限结束时，考核人根据被考核人的工作状况及原先制定的考核标准来进行考核。这种方法随后被演化为更为简练而明确的关键绩效指标法（此法在下一节会做详细论述）。

### (三) 绩效标准法

- ❖ 本方法与目标管理法基本接近，它采用更直接的工作绩效衡量的指标，通常适用于非管理岗位的员工，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。
- ❖ 绩效管理法比目标管理法具有更多的考评标准，而且标准更加详细具体。依照标准逐一评估，然后按照各标准的重要性及所确定的权数，进行考评分数汇总。

## （四）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。如对于非管理人员，可以衡量其生产率、工作数量、工作质量等。

## （五）劳动定额法

- ❖ 劳动定额法是比较传统的绩效考评方法，它的具体步骤是：
  - ❖ 1．进行工作研究。
  - ❖ 2．在工作研究即方法研究和动作研究的基础上对劳动者在单位时间内生产某种产品或完成某项工作任务的活的劳动消耗量作出具体限定，即制定出工时定额或产量定额，作为员工绩效考评的主要依据。

- ❖ 3. 通过一段试行期，开始正式执行新的劳动定额，根据不同的工种和工序，企业可以采取多种不同形式的劳动定额，如工时定额、产量定额、综合定额、单项定额、看管定额、服务定额、工作定额，以及计划定额、设计定额、现行定额和不变定额等多种多样的形式和方法，对员工绩效进行考评。

## (七) 成绩记录法

- ❖ 成绩记录法是一种新开发出来的绩效考评方法。这种方法比较适合从事教学、科研工作的教师、专家们采用。
- ❖ 采用这一方法的步骤是，先由被考评者把自己与工作职责有关的成绩写在一张成绩记录表上，然后由其上级主管验证这些成绩是否真实准确，最后由外部专家就这些材料进行分析，从而对被考评人的绩效进行评价。



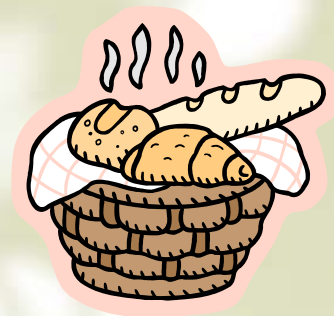
## 五、综合型绩效考评方法

- ❖ （一）日清日结法
- ❖ 日清日结即 OEC 法（overall every control and clear），是指全方位地对每人每天每事进行清理控制，做到“日清日毕，日清日高”。





❖ OEC 管理法是根据企业总体发展战略所确认的方向和目标，在层层分解量化为具体指标的前提下，通过有效的整体控制和员工自我控制，对企业和员工的每一种行为、每一项活动进行精细量化监控与激励性管理的一种方法。



## (二) 合成考评法

- ❖ 合成考评法是将几种比较有效的绩效考评方法综合在一起，对组织或员工个人进行考评的一种方法。

详见书本 P



### (三) 评价中心技术

- ❖ 评价中心主要采用以下六种方法技术，广泛地观察被考评者的特质和行为，从而为绩效考评提供可靠真实的依据。
- ❖ 1．实务作业或称套餐式练习
- ❖ 2．自主式小组讨论
- ❖ 3．个人测验
- ❖ 4．面谈评价
- ❖ 5．管理游戏
- ❖ 6．个人报告

## 第三节 几种常用的绩效管理模式

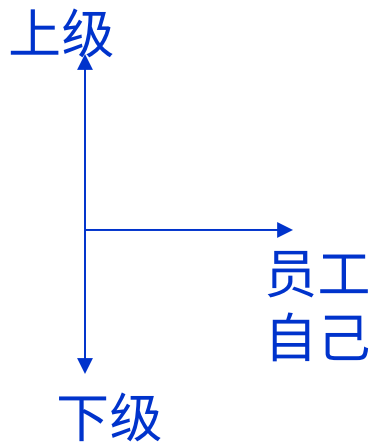
### ❖ 一、360 度绩效评估

#### ❖ （一）360 度评估的含义

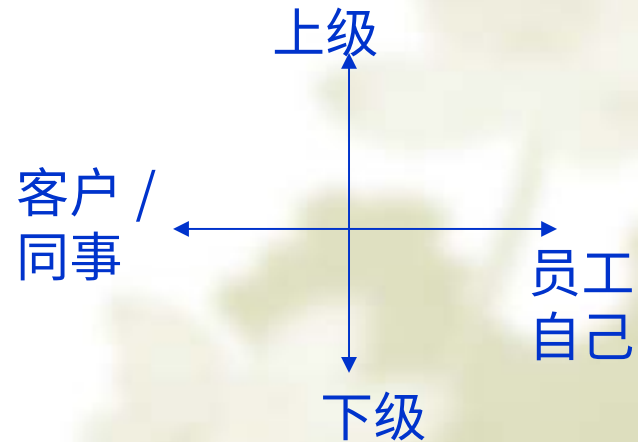
- ❖ 360 度绩效评估，也称全方位反馈评估或多源反馈评估。传统的绩效评价，主要由被评价者的上级对其进行评价；而 360 度反馈评价则由与被评价者有密切关系的人。

## 全方位考核： 360 度考核：

从员工自身、上级、同事、下级（如果有）及客户的角度来对员工的绩效进行全方位的考核。



180 度考  
核



360 度考  
核

# 不同岗位 360° 考核的信息来源

岗位类别	考核人	信息来源
中干、主管	上级	月（季）度考核表 （目标考核）
	同事	评估问卷
	下级	
对客服务人员	上级	月（季）度考核表 （目标考核）
	顾客	评估问卷 / 投诉
职能部门人员	上级	月（季）度考核表 （目标考核）
	同事	评估问卷

# 360° 考核评估问卷设计

只能做到近似量化

## 公共事业单位 360° 考核评估指标

评估人类型	评估指标
同事	协作精神、人品作风、敬业精神、进去精神
下级	公平、公正、领导能力、沟通方式、关心下属、培养下属
顾客	服务态度、服务技能、对投诉处理的及时性、对投宿处理的质量

# 有关 360 度考核的争论

支持.

- ❖ 由于信息是从多方面收集的，因此这种方法比较全面
- ❖ 信息的质量比较好
- ❖ 由于这种方法更重视内部／外部客户和工作小组这些因素，因此它使全面质量管理得以改进.
- ❖ 减少了存在偏见的可能
- ❖ 来自同事和其他方面的反馈信息有助于员工自我发展



## 反对

- ❖ 综合各方面信息增加了系统的复杂性
- ❖ 如要员工感到与考核人是联合起来对付他，参与考核人可能受到胁迫，而且会产生怨恨
- ❖ 有可能产生相互冲突的考核，尽管各种考核在其各自的立场是正确的
- ❖ 需要经过培训才能使系统有效工作
- ❖ 员工会做出不正确的考核，为了串通或仅仅是对系统开个玩笑

## 二、关键绩效指标法（KPI）

- ❖ （一）什么是关键绩效指标
- ❖ KPI（Key Performance Indications, KPI）考核是通过对工作绩效特征的分析，提炼出的最能代表绩效的若干关键指标体系，并以此为基础进行绩效考核的模式。

## 广告公司美术设计师的关键绩效指标示例

<u>完成的工作量</u>	<u>关键绩效指标</u>
所提供的 设计服务	1、100 %达到时间限制的要求 2、出资人的成本相对于预算的变化 在 5 % 范围内  .....

### 三、价值法（EVA）与企业绩效

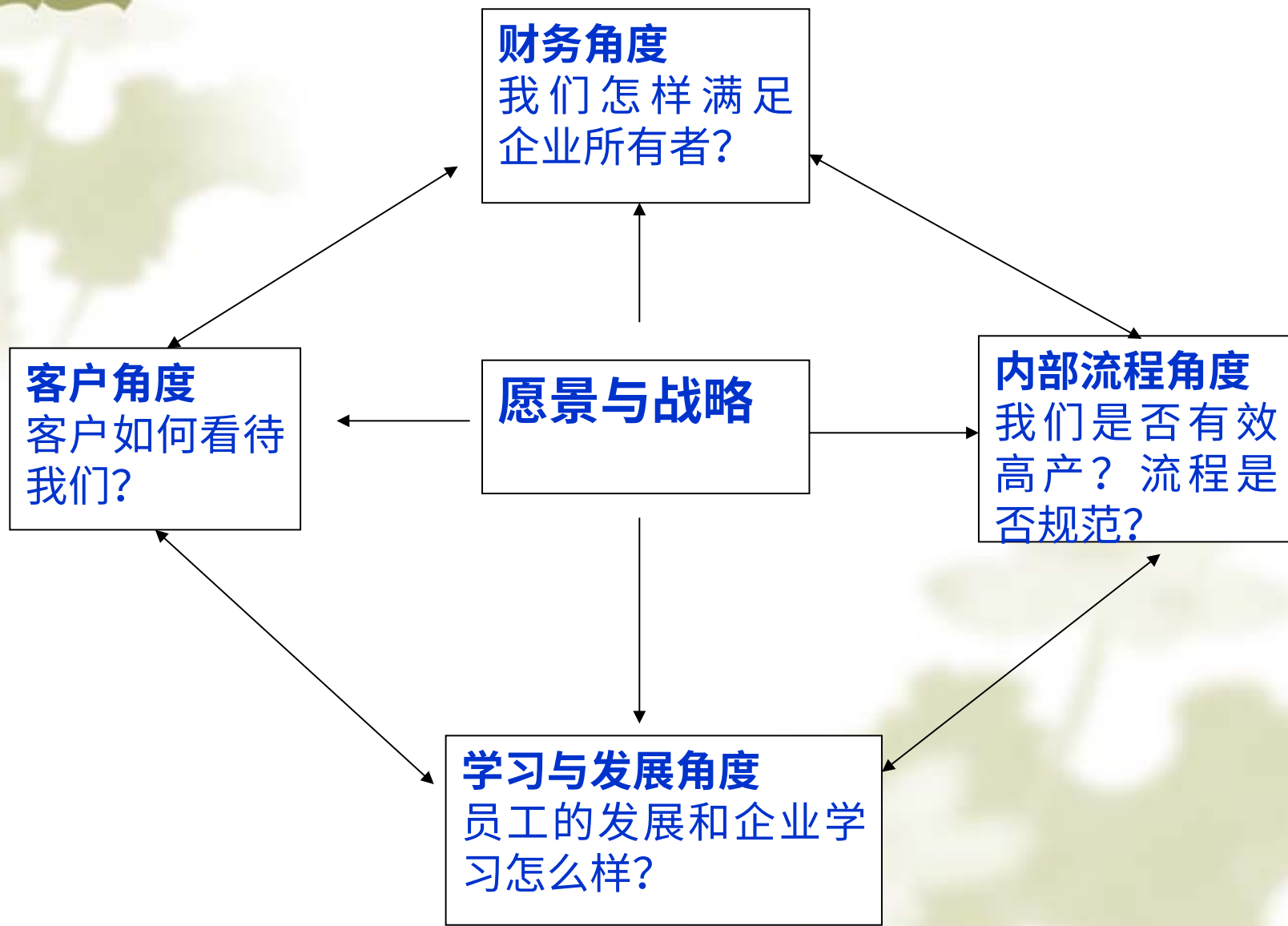
- ❖ （一）附加经济价值的含义
- ❖ 经济增加值法（Economy Value Added, EVA）是基于工作目标的绩效管理方法中的新贵，它由斯登——斯图尔特公司（Stern Stewart & Co.）创立。



- ❖ 经济增加值的计算公式为： $EVA = (r - c) \times \text{资金总额}$ ， $r$  代表单位资金汇报率， $c$  代表单位资金成本，资金总额指投入某项业务中的帐面资金总额，它的变形公式是： $EVA = \text{经营利润} - \text{资金总成本}$ 。

## 四、平衡计分卡（BSC）模式

- ❖ 该方法从四个角度关注企业绩效：顾客角度、内部流程角度、学习与发展角度和财务角度，在每个方面都可以设定行动措施与完成标准，具体化为工作目标。这种新的绩效测评体系使高级经理们可以快速而全面地考察企业。



**平衡计分卡示意图**

# 个体绩效评价举例





# 绩效评价举例 ----

一般管理能力因素

- ❖ 1、对下属的评估能力
- ❖ 2、对细节的用心程度
- ❖ 3、对下属的训练
- ❖ 4、一般沟通技巧
- ❖ 5、对事件、资讯的分析
- ❖ 6、与人相处的自信心
- ❖ 7、创造性

- 
- ❖ 8、决策的风格
  - ❖ 9、工作的授权与督导
  - ❖ 10、自我敬业态度
  - ❖ 11、下属敬业态度
  - ❖ 12、资讯掌控能力
  - ❖ 13、推动工作的效率
  - ❖ 14、面谈技巧
  - ❖ 15、领导风格
  - ❖ 16、会议主持能力
  - ❖ 17、判断能力

- 
- ❖ 18、会议投入程度
  - ❖ 19、谈判技巧
  - ❖ 20、自我目标设定
  - ❖ 21、对下属的期望
  - ❖ 22、个人文书控制能力
  - ❖ 23、个人的外在风度
  - ❖ 24、讲演风格
  - ❖ 25、阅读速度和理解技巧
  - ❖ 26、撰写报告的能力
  - ❖ 27、选聘人才

- 
- ❖ 28、推销技巧
  - ❖ 29、电话沟通技巧
  - ❖ 30、个人时间管理
  - ❖ 31、口头简报技巧
  - ❖ 32、驾御下属技巧
  - ❖ 33、冲突处理
  - ❖ 34、问题解决能力
  - ❖ 35、协调能力
  - ❖ 36、现场激励技巧

# 成功管理人员的特征

- ❖ 1、果断性
- ❖ 2、决策能力
- ❖ 3、外交手腕
- ❖ 4、积极性
- ❖ 5、正直性
- ❖ 6、热忱性
- ❖ 7、公正性
- ❖ 8、坚定性
- ❖ 9、前瞻性
- ❖ 10、稳定性
- ❖ 11、领悟力
- ❖ 12、判断力
- ❖ 13、领导力
- ❖ 14、信赖感
- ❖ 15、自信心
- ❖ 16、自制力