



第二节 绩效考核的方法



第二节 绩效考核的方法



- **一、绩效考核方法的类型**
- 绩效考核一般可以分为四种类型：品质导向型考核、行为导向型考核、效果导向型考核以及综合型考核。
- **（一）品质导向型考核**
- 品质导向型考核以员工在工作中表现出来的品质为主，经常使用如忠诚、可靠、主动、有创造性、有自信、有协助精神等定性的形容词。品质主导型主要回答“他这个人怎么样”，而较少重视员工的事做得如何。
- 品质导向型考核方法适合对员工的工作潜力、工作精神及人际沟通能力的考核。



第二节 绩效考核的方法



- **(二) 行为导向型考核**
- 行为导向型考核的内容以员工的工作行为为主。行为导向型主要回答员工“干什么”、“如何去干”，重在工作过程，而非工作结果。
- 行为导向型适合于对管理性、事务性工作考核，适合于那些绩效难以量化考核或需要某一种规范行为来完成工作任务的岗位。
- **(三) 效果导向型考核**
- 效果导向型考核的内容以工作效果为主。效果导向型主要回答员工“干出了什么”，而不是“干什么”，重点在产出和贡献，而不是行为或活动。



第二节 绩效考核的方法



- 效果导向型考核方法适合于从事具体生产操作的员工及以体力劳动为主的员工，适合那些最终绩效表现为客观的、具体的、可量化的指标的员工。
- **（四）综合型考核**
- 综合型考核就是将各类绩效考核的方法进行综合运用，以提高绩效考核结果的客观性和可信度。在具体操作过程中，要针对不同工作岗位的员工慎重地选择考核方法，并将以上三种类型进行有效的组合和精心的设计，以使绩效考核更客观、更全面。



第二节 绩效考核的方法



- **二、绩效考核的基本方法**
- **（一）品质导向型考核法**
- 品质导向型考核法是为员工进行的主观考核，是在对员工进行相互比较的基础上对员工进行排序，提供一个员工工作的相对优劣的评价结果。该考核方法主要包括排队法、强迫分配法和对偶比较法。
- **1. 排队法**
- 排队法是将考核员工按照工作业绩的好坏进行一定次序的排列，以区别员工的业绩水平。



第二节 绩效考核的方法



- 排队法可分为直接排队和间接排队两种。直接排队就是将员工按照某一标准从最好到最差依次排出顺序；间接排队首先排出最好的和最差的，然后排出次好的和次差的，以此类推。
- 排队法的最大优点就是简单易行，省时省力。但由于没有具体的考核指标，只是在被考核者之间进行比较，有时很难明确确定相近的员工的前后顺序，另外，该方法主观性太强，有时很难给被考核者提供建议和措施。



第二节 绩效考核的方法



- **2. 强迫分配法**
- 又称强制正态分布法，是按预先规定的比例将被评价者分配到各个绩效类别上的方法。这种方法根据统计学中的正态分布原理进行，其特点是两边的最高分、最低分者很少，处于中间者居多。
- 例如，若划分成优、良、劣三等，则分别占总数的30%、40%和30%；若分成优、良、中、差、劣五个等级，则每等级分别占10%、20%、40%、20%和10%。然后按照每人绩效的相对优劣程序，强制列入其中的一定等级。



第二节 绩效考核的方法



- 3. 对偶比较法
- 对偶比较法也叫两两比较法或配对比较法。对偶比较法是将每一个被考核员工与小组中其他员工分别进行两两比较，相对业绩水平高的员工得1分，相对差的得0分，进行完所有的比较之后，得出对其业绩的总的评价结果。对偶比较法示例如下表：

	A	B	C	D	E	总评
A	—	1	1	0	1	3
B	0	—	1	0	1	2
C	0	0	—	0	1	1
D	1	1	1	—	1	4
E	0	0	0	0	—	0



第二节 绩效考核的方法



- 考核结果：在分别进行比较之后，说明5名员工的业绩顺序依次为D、A、B、C、E。
- 对偶比较法的特点是工作量较大，比较适合人员数目较少的部门，常用于工资管理。
- **（二）行为导向型考核法**
- 行为导向型考核法主要包括关键事件法、评级量表法以及行为锚定等级评价法。
- **1. 关键事件法**
- 关键事件法是客观评价体系中最简单的一种形式，是指通过对员工在工作中极为成功或极为失败的事件的观察



第二节 绩效考核的方法



- 和分析，来判断该员工在类似事件中或在介入关键事件时可能的行为和表现。
- 这种方法要求主管人员将每一位下属在工作活动中所表现出来的非同寻常的好行为或非同寻常的不良行为（或事故）记录下来。然后在评价时，主管人员根据所记录的特殊事件来评价员工的工作绩效。
- 关键事件法的优点：对关键事件的行为观察客观、准确；能够为更深层的能力判断提供客观依据；对未来行为具有一种预测的效果。



第二节 绩效考核的方法



- 关键事件法的缺点：记录关键事件工作耗时耗力；对关键事件的定义不明确，不同的人有不同的理解；容易引起员工与管理者之间的摩擦。
- 2. 评级量表法
- 评级量表法是最古老也是用得最多的考核方法之一。评级量表法把员工的绩效分成若干项目，每个项目后设一个量表，由考核者作出考核。评级量表法之所以被用得最多是因为考核者发现它极易完成，而且费时又少，又好学，并且有效性也很高。



第二节 绩效考核的方法



考核内容	考核项目	说明	评定
基本能力	知识	是否充分具备现任职务所要求的基础知识和实际业务知识	A B C D E 100 64 2
业务能力	理解力	是否能充分理解上级指示，干脆利落地完成本职工作任务，不需要上级反复指示。	A B C D E 100 64 2
	判断力	是否能充分理解上级意图，正确地提现状，随机应变，恰当处理	A B C D E 100 64 2
	表达力	是否具备现任职务所要求的表达力（口头文字），能否进行一般联络，说明工作	A B C D E 100 64 2
工作态度	交涉力	在和企业内外的人员交涉时，是否具备使双方都能接受司意见或达成协议的能力。	A B C D E 100 64 2
	纪律性	是否严格遵守工作时长规率，如早退、缺勤等，是否严格遵守工作汇报制度，按时进行工作报告。	A B C D E 100 64 2
	协作性	在工作中，是否充分考虑别人的处境，是否主动协助上级、同事做好工作。	A B C D E 100 64 2
	积极性责任感	对分配的任务是否不讲条件，主动积极，尽量多做工作，主动进行改进，向困难挑战。	A B C D E 100 64 2
评定标准： A-非常优秀，理想状态 B-优秀，满足要求 C-基本满足要求 D-略有不足 E-不满足要求		分数换算： A-64分以上 B-48-63分 C-47分以下	合计分数
评语			
考核人签字			



第二节 绩效考核的方法



- 3. 行为锚定等级评价法
- 行为锚定等级评价法是由美国学者史密斯（P.C.Smith）和肯德尔(L.Kendall)于20世纪60年代提出的。
- 行为锚定等级评价法是一种将同一职务工作可能发生的各种典型行为进行评分度量，建立一个锚定评分表，以此为依据，对员工工作中的实际行为进行测评级分的考评办法。
- 行为锚定等级评价法实质上是把关键事件法与评级量表法结合起来，兼具两者之长。行为锚定等级评价法是关键事件法的进一步拓展和应用。



第二节 绩效考核的方法



- **行为锚定等级评价法的基本步骤：**
- 行为锚定等级评价法（BARS）的目的在于通过一个等级评价表，将关于特别优良或特别劣等绩效的叙述加以等级性量化，从而将描述性关键事件评价法和量化等级评价法的优点结合起来。行为锚定等级评价法通常要求按照以下5个步骤来进行：
 - （1）获取关键事件。首先要求对工作较为了解的人（通常是工作承担者及其主管人员）对一些代表优良绩效的关键事件进行描述。
 - （2）建立绩效评价等级。然后由这些人将关键事件合并为为数不多的几个绩效要素（5到10个），并对绩效要



第二节 绩效考核的方法



- 素的内容加以界定。
- (3) 对关键事件重新加以分配。这时是由另外一组同样对工作比较了解的人来对原始的关键事件进行重排，确定这一关键事件的最后位置。
- (4) 对关键事件进行评定。第二组人会被要求对关键事件中所描述的行为进行评定（一般使用7点或9点等级尺度评定法）以判断它们是否能有效地代表某一工作业绩要素所要求的绩效水平。
- (5) 确立最终的工作绩效评价体系。对于每一个工作绩效要素来说，都将会有一组关键事件（通常6到7个关键事件）来作为其“行为锚”。



第二节 绩效考核的方法



- **行为锚定等级评价法的优缺点**
- 行为锚定等级评价法的优点：
 - (1) 工作承担者直接参与了绩效评估，参与了管理，有更多的民主性，便于为大家所接受。
 - (2) 行为锚定是根据观察和经验获得的，具有可操作性。
 - (3) 能准确地为员工提供评估反馈。
- 行为锚定等级评价法的缺点：
 - (1) 行为锚定的文字描述耗时多，同时会动用较多的人力和物力。



第二节 绩效考核的方法



- (2) 每一不同的工作都必须有不同的表格，不便于评估的管理。
- (3) 经验性的描述有时易出现偏差。
- **(三) 结果导向型考核法**
- 结果导向型考核方法主要是从员工完成工作的结果的角度进行考核，具体方法主要有目标管理法（MBO）、成果记录法等。
- **1. 目标管理法**
- 目标管理法最早是由彼得·德鲁克于1954年在其名著《管理实践》中提出来的。



第二节 绩效考核的方法



- 目标管理法是由员工与主管共同协商制定个人目标，个人的目标依据企业的战略目标及相应的部门目标而确定，并与它们尽可能一致。该方法用可观察、可测量的工作结果作为衡量员工工作绩效的标准，以制定的目标作为对员工考评的依据，从而使员工个人的努力目标与组织目标保持一致，减少管理者将精力放到与组织目标无关的工作上的可能性。
- 目标管理的步骤主要有四个：设定目标，分解目标，实施和监控，评估和总结。
- 目标管理法的优缺点：



第二节 绩效考核的方法



- **目标管理法的优点：**
- 目标管理法的评价标准直接反映员工的工作内容，结果易于观测，所以很少出现评价失误，也适合对员工提供建议，进行反馈和辅导。由于目标管理的过程是员工共同参与的过程，因此，员工工作积极性大为提高，增强了责任心和事业心。目标管理有助于改进组织结构的职责分工。
- **目标管理法的缺点：**
- 目标管理法没有在不同部门，不同员工之间设立统一目标，因此难以对员工和不同部门之间的工作绩效横向比较，不能为以后的晋升决策提供依据。



第二节 绩效考核的方法



- 2. 成果记录法
- 成果记录法是对专业人员进行工作绩效考核常用的一种方法。采用记录员工工作成果的方法，利用专家来评估工作成果的价值，从而决定工作业绩的高低。
- **（四）综合考核法**
- 综合考核法是从多维角度对员工进行整体评价和鉴定的考核方法，主要包括360度绩效考核法、关键绩效指标考核法（KPI）和平衡计分卡。
- 1. 360度绩效考核法



第二节 绩效考核的方法



- 360度绩效考核法又称全方位绩效考核法或多源绩效考核法，是指从与被考核者发生工作关系的多方主体那里获得被考核者的信息，以此对被考核者进行全方位、多维度的绩效评估的过程。
- 这些信息的来源包括：来自上级监督者的自上而下的反馈（上级）；来自下属的自下而上的反馈（下属）；来自平级同事的反馈（同事）；来自企业内部的支持部门和供应部门的反馈（支持者）；来自公司内部和外部的客户的反馈（服务对象）；以及来自本人的反馈。



第二节 绩效考核的方法



- 这种绩效考核过程与传统的绩效考核和评价方法最大的不同是它不仅把上级的评价作为员工绩效信息的唯一来源，而是将在组织内部和外部与员工有关的多方主体作为提供反馈的信息来源。
- 360度绩效考核法适用于对中层以上的人员进行考核。
- 360度绩效考核法的优点：
 - (1) 360度反馈更为全面、客观的反映了员工的贡献、长处和发展的需要；
 - (2) 360度反馈可以使员工对自己如何被管理和对待施加一定的影响，而不是完全被动；



第二节 绩效考核的方法



- (3) 采用360度反馈体系可以表明公司对员工的考核非常重视，从而有利于改善公司与员工的关系。
- **2. 关键绩效指标考核法**
- 关键绩效指标（Key Performance Indicators, KPI）是一种目标式量化管理指标，即通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，进而对流程绩效进行衡量，同时也是对企业运作过程中关键成功要素的提炼与归纳。
- 关键绩效指标设计的思想是对影响80%工作的20%关键行为进行量化，使之成为可操作性的目标，从而提高绩效考核的效率。关键绩效指标的个数一般控制在5~12个。



第二节 绩效考核的方法



- **关键绩效指标考核法的操作流程：**
- (1) 明确组织的战略目标。利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出组织的业务重点，进而确定这些关键业务领域的关键业绩指标。
- (2) 各部门的主管需要依据组织级的KPI建立部门级的KPI，并对相应部门级的KPI进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因素（技术、组织、人力资源），确定实现目标的工作流程，分析出各部门级的KPI，确定评价指标体系。



第二节 绩效考核的方法



- (4) 再将KPI进一步分解成更细的KPI以及各职位的业绩衡量指标。
- (5) 对关键绩效指标进行审核。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。
- 3. 平衡计分卡
- 平衡记分卡源自哈佛大学教授Robert Kaplan与诺朗顿研究院（Nolan Norton Institute）的执行长David Norton于20世纪90年所从事的“未来组织绩效衡量方法”一种绩效评价体系。



第二节 绩效考核的方法



- 平衡计分卡是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略制导”的绩效管理系统，从而保证企业战略得到有效的执行。因此，人们通常称平衡计分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略管理工具。
- **平衡计分卡的实施步骤：**
 - (1) 公司的愿景与战略的建立与倡导；
 - (2) 把组织经营战略转化为一系列的衡量指标；
 - (3) 将战略与组织、部门、个人的目标挂钩；



第二节 绩效考核的方法



- (4) 战略的具体实施、反馈和中期调整、修正；
- (5) 建立健全考核体系，根据平衡计分卡的完成情况进行奖惩。
- **平衡计分卡的特点：**
- (1) 平衡计分卡的评价内容与相关指标和组织目标紧密相联，为企业战略管理提供强有力的支持。
- (2) 平衡计分卡涉及的四项内容，都是组织未来发展成功的关键要素，可以提高企业整体管理效率。
- (3) 平衡计分卡注重团队合作，防止企业管理机能失调。



第二节 绩效考核的方法



- (4) 平衡计分卡可提高企业激励作用，扩大员工的参与意识。
- (5) 平衡计分卡可以使组织管理者仅仅关注少数而又非常关键的相关指标，在保证满足组织管理需要的同时，尽量减少信息负担成本。
- **三、工作绩效评价周期**
- 绩效考核周期也叫绩效考核期限，是指多长时间对员工进行一次绩效考核。考核周期可以是定期考核，也可以是不定期考核。
- 绩效考核周期的确定，要充分考虑到以下因素：



第二节 绩效考核的方法



- **1. 职位的性质**
- 不同的职位拥有不同的工作内容，绩效考核的周期也相应不同。一般来说，基层人员的考核周期可短些、频繁些；中高层管理人员的考核周期可长一些。
- **2. 标准的性质**
- 考核周期的时间应该保证员工经过努力能够实现这些标准。
- **3. 指标的性质**
- 不同的绩效指标具有不同的性质，考核的周期也应当不同。一般来说，性质稳定的指标，考核周期应该相对长一些。