



第四节 绩效考核的问题及改进



第四节 绩效考核的问题及改进



- **一、员工绩效考核容易出现的问题**
- **（一）基于考核标准出现的问题**
- **1. 缺乏标准**
- 没有绩效考核标准，评估的结果便失去了客观性，考核只能根据主观臆断或感觉去进行，这样的考核结果不可能是有效的。
- **2. 考核标准不严谨**
- 考核标准的设立，如果不是建立在对工作进行分析的基础上，其标准与工作不相关或相关系数不大，必然影响考核结果的有效性。



第四节 绩效考核的问题及改进



- 3. 考核标准背离考核目的
- 考核标准过高或过低，则会不利绩效考核的目的，不能很好地起到激励员工的作用。
- （二）基于考核者出现的问题
- 1. 平均趋势问题
- 平均趋势问题是指大多数员工的考核得分都居于“平均水平”的同一档次，并往往是中等或良好水平。
- 2. 考核者的偏见问题
- 考核者偏见问题是指考核者依据个人的好恶作为考核依据，自己的价值观或偏见扭曲了考核结果。自己擅长的



第四节 绩效考核的问题及改进



- 方面，考核尺度严；自己不擅长的方面，考核松一些，不能做到实事求是。
- **3. 近因效应问题**
- 近因效应是指在考核员工工作表现时，对最近时期的表现给予较大的权重。近因效应是一个易于理解的考核者误差。
- **4. 晕轮效应问题**
- 晕轮效应是指因一个人的某一特点而在其他考察项目上全给高分或全给低分而形成的一种考核结果。



第四节 绩效考核的问题及改进



- (三) 基于绩效结果——奖励员工方面出现的问题
- (1) 需要有更好的结果，但却去奖励看来最忙、工作最久的人；
- (2) 要求工作的质量，但却设下不合理的完工期限；
- (3) 希望对问题有治本的答案，但却奖励治标的方法；
- (4) 需要事情简化，但却奖励使事情复杂化和制造琐碎的人；
- (5) 提倡忠诚，却将高薪发给威胁离职或新来的人；
- (6) 要求和谐的工作环境，但却奖励那些会抱怨且光说不做的人；



第四节 绩效考核的问题及改进



- (7) 需要有创意的人，但却责罚那些敢于特立独行的人；
- (8) 需要节俭，但却以最大幅度的预算增幅来奖励那些将资源耗得精光的职员；
- (9) 要求团队合作，但却只奖励团队中的个别人而牺牲了其他人；
- (10) 需要创新，但却处罚未能成功的创意，而奖励墨守成规的人。
- (四) 其他问题
- 1. 对员工的反馈不够



第四节 绩效考核的问题及改进



- 绩效考核的标准与考核的方法必须通知员工，目的是使工作行为的考核更有效。如果秘密进行，会使员工产生一种被“调查”的感觉。
- **2. 沟通方式不当**
- 如果绩效考核是以否定的态度，如采用单向和被动的极不开放的方法与员工进行沟通，则考核过程就会受阻，也会极大地影响考核效果。
- **3. 运用考核资料失败**
- 考核资料是与考核标准对照的依据，如果考核资料失真或运用不当，那么考核结果也必然受到影响。



第四节 绩效考核的问题及改进



- **二、改进绩效考核的建议**
- **（一）采用客观性、可量化的考核标准**
- 以职务说明书为依据制定考核项目和标准，是一个简便有效的方法；如果没有现成的职务说明书，必要时可以进行专门的职务分析来确定工作信息，制定考核标准。
- 一些主观性较强的品质因素虽然很重要，但由于难以界定和计量，在考核时应结合可量化的指标谨慎使用。



第四节 绩效考核的问题及改进



- **(二) 合理选择考核方法**
- 在选择考核方法时，应根据考核的内容和对象选择不同的考核方法，使该方法在该次考核中具有较高的信度和效度，能公平地区分工作表现不同的员工。
- **(三) 慎重选择考核者**
- 考核者的选择对于绩效考核的结果影响很大。因此，对于绩效考核者的选择，应避免单一，应同时选择包括考核对象的部门上级、同级管理人员、同事、下属、本人等，以使考核更客观、全面。