



北京市丰台区成人职业技能培训学校

人力资源管理师

求实创新 自强不息



第四章 绩效管理

主讲：文馨

企业人力资源管理师（四级）

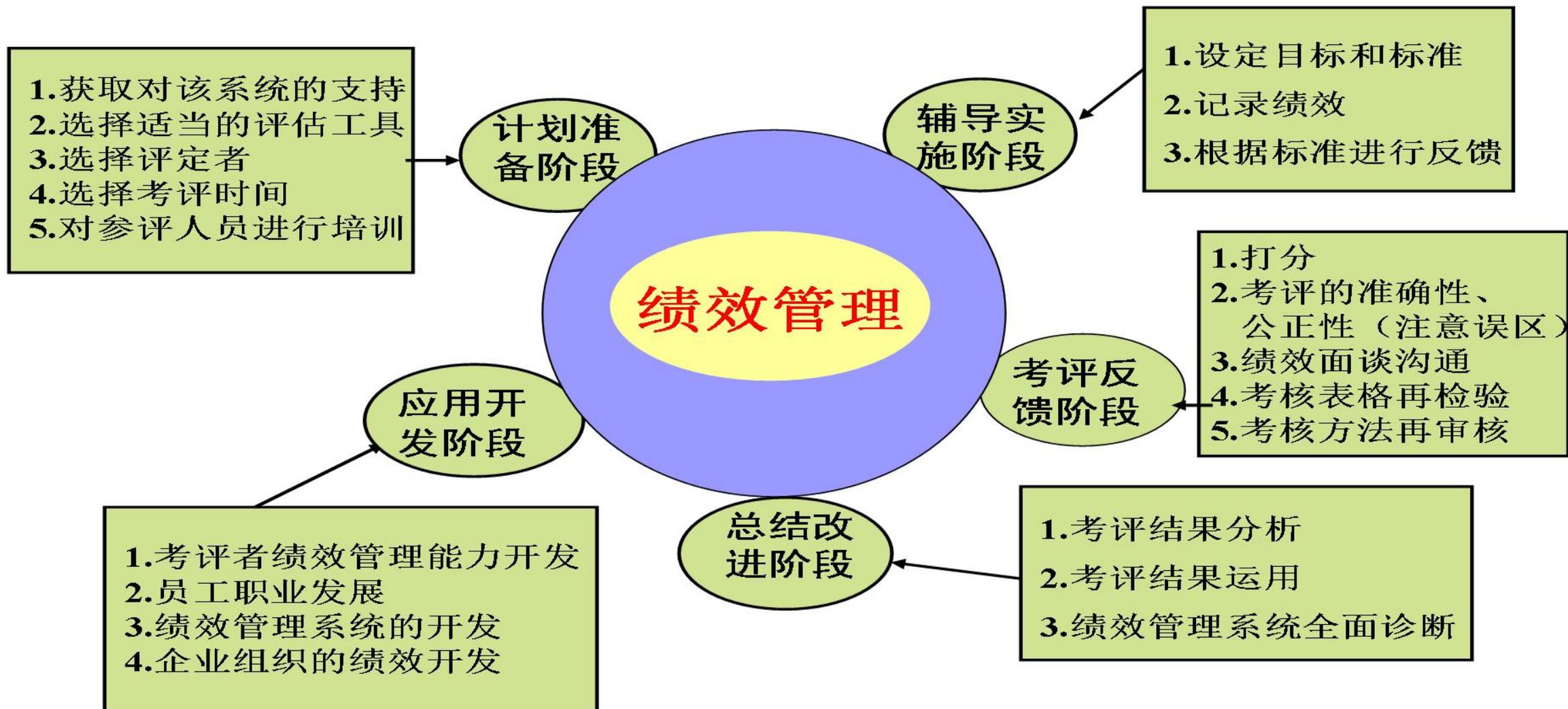


为什么要做绩效?

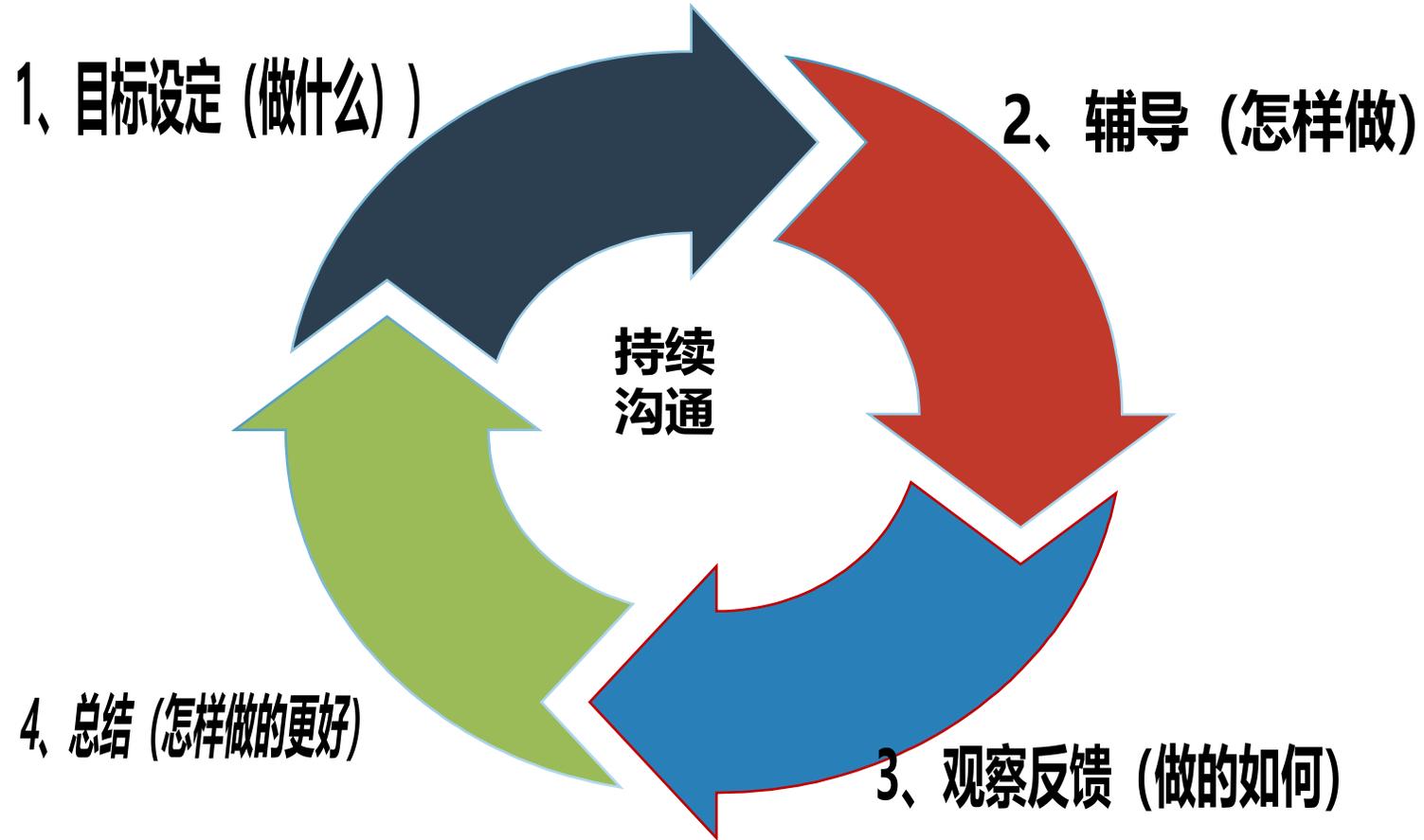
做公司=做绩效

绩效是企业获取永续经营能力和发展的一个重要手段;

绩效管理系统的构成

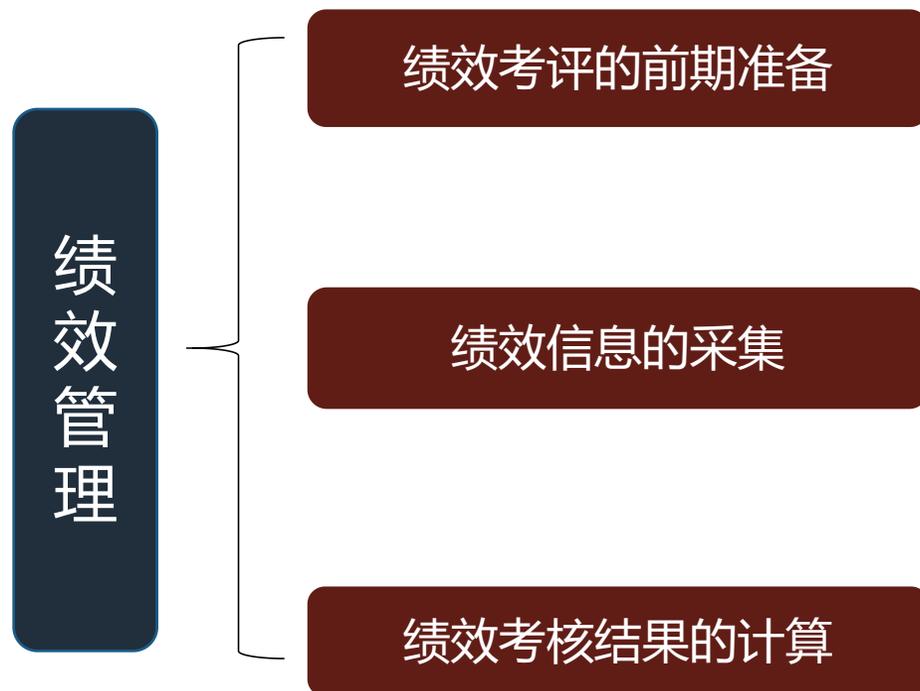


员工的工作表现循环图





本章架构





第一节 绩效考核的前期准备





第一节 绩效考评的前期准备

知识要求

一、绩效及其特点 (重点)

绩效：指的是活动的结果和效率水平

含义：有3种典型观点

- 1.结果观：绩效是员工最终行为的结果
- 2.行为观：绩效可能会受多种因素影响
- 3.综合观：绩效是员工行为+结果的统一



(二) 绩效的特点

多因性

主观因素：激励、技能

客观因素：环境、机会

01

激励概念：是指调动员工的工作积极性，其本身又取决于员工的需要层次，个性、感知、学习过程与价值观等个人特点，其中**需要层次**影响最大。

多维性

从多方面：质量、数量、态度

03



动态性

说明绩效随着时间的推移会发生变化，绩效差的可能会好，好的也可能会变差。 **(单选)**

02

真题.练习

绩效的（）说明员工的绩效会随着时间的推移发生变化（2011年5月真题）。

A.发展性

B.动态性

C.多维性

D.多因性

真题.练习

答案： B

真题.练习

激励是指调动员工的积极性，激励本身取决于员工的个人特点，其中影响最大的是（ ）

(2015年11月真题)。

- A.价值观**
- B.需要层次**
- C.个性与感知**
- D.学习过程**

真题.练习

答案： B

真题.练习

一名员工的绩效的多维性不包括（ ）（2012年11月真题）。

A.质量指标

B.出勤率

C.团队合作

D.动态性

真题.练习

答案: D



二、绩效管理的概念

绩效管理：是指为实现组织发展战略目标，采用科学的方法，通过对员工或组织的综合素质、态度行为和工作业绩的全面监测分析与考核评定，不断激励员工，改善组织行为，提高综合素质，充分调动员工的积极性、主动性、创造性，挖掘其潜力的活动过程。



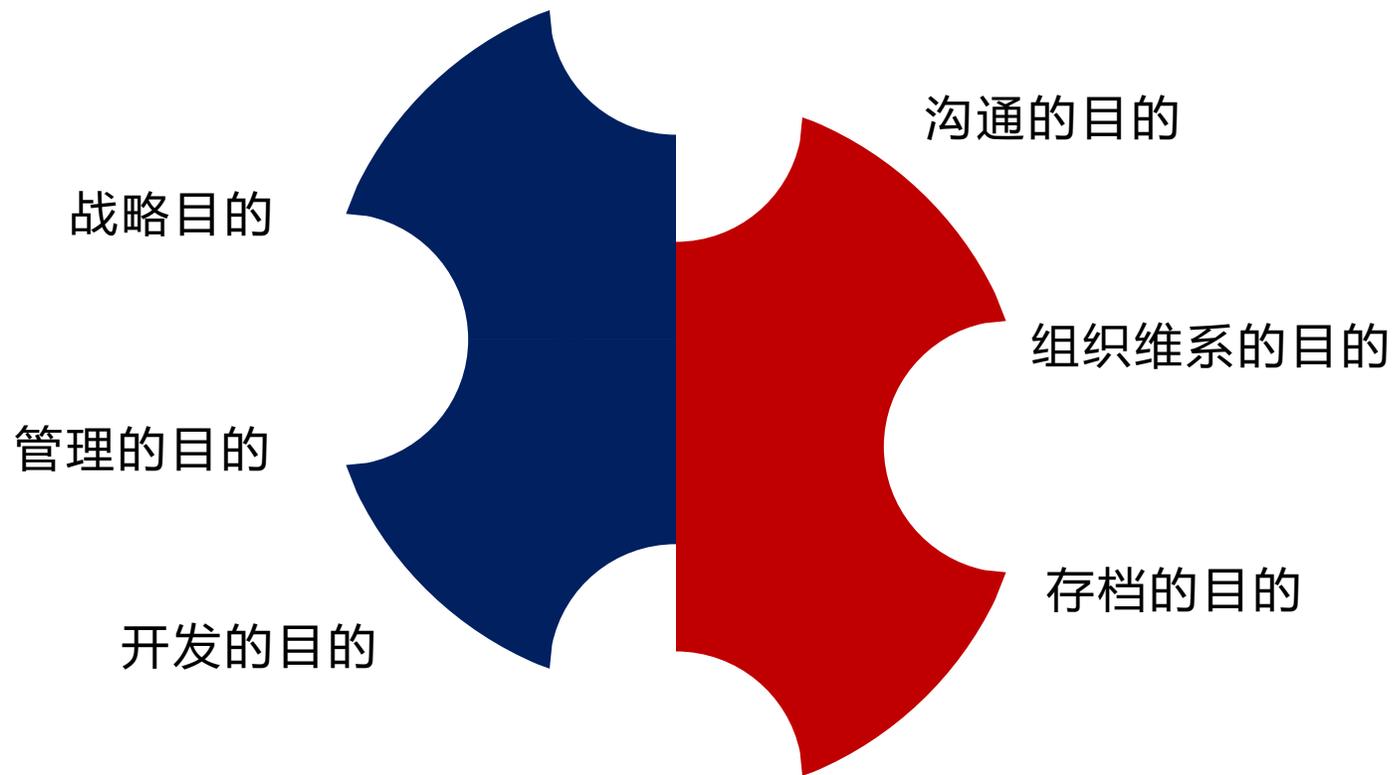
二、绩效管理的概念

五个基本特点 (选择)

- 1 绩效管理的目标是不断改善组织氛围，优化作业环境，持续激励员工，提高组织效率
- 2 绩效管理是企事业单位全员、全面、全过程的立体性的动态管理
- 3 绩效管理是企业人力资源管理制度的重要组成部分，也是生产经营活动正常运行的支持系统，它由一系列具体的工作环节所组成
- 4 正式的结构化制度，考察员工的实际绩效，了解员工可能发展潜力，获得企业和员工的共同发展
- 5 绩效管理是人力资源管理的子系统，保证按期、按质、按量实现目标，还要考虑构建完善更有效的激励员工、不断提升员工综合素质的运行机制



三、员工基绩效管理的目的





四、绩效管理的功能(重点)

(一) 企业层面的功能 (多选)

- 1.诊断功能
- 2.监测功能
- 3.导向功能

基本目标包括：不断改善组织氛围，促进员工与企业共同发展，提高整体效率和经济效益

- 4.竞争功能

(二) 员工层面的功能

- 1.激励功能
- 2.规范功能
- 3.发展功能
- 4.控制功能
- 5.沟通功能

考点：发展功能表现在两方面：一是使组织根据考核结果，制定正确的培训计划，达到提高全体员工素质的目标，二是，发现员工特点，根据特点决定培养方向和使用方法，充分发挥个人长处，将个人与组织的发展目标有效结合在一起



四、绩效管理的功能(重点)

(三) 其他功能

- 1.编制人力资源规划，考评企业整体素质时，必须掌握全部员工以及高层的智力素质、心理素质、知识素质、品德素质、技能素质、经验素质方面的数据，特别重要人员的提升可能和潜力的数据
- 2.绩效管理数据在考评员工优缺点和确定其潜质方面具有重要意义
- 3.绩效管理所提供的数据资料，可以为调整劳动关系提供技术支持；还可以揭示组织中存在的问题，为企业生产经营管理诊断活动提供依据

真题.练习

从企业层面来看，绩效管理的功能包括（2015年11月真题）。

- A.诊断功能**
- B.检测功能**
- C.激励功能**
- D.导向功能**
- E.竞争功能**

真题.练习

答案：ABDE

真题.练习

绩效导向功能基本目标包括（2011年11月真题）。

- A. 不断改善组织氛围**
- B. 促进员工与企业共同发展**
- C. 提高整体效率和经济效益性**
- D. 提高整体组织绩效**
- E. 积极改善组织和员工的氛围**

真题.练习

答案: ABC

真题.练习

绩效管理在员工层面的功能不包括（）

A.抑制功能

B.激励功能

C.发展功能

D.规范功能

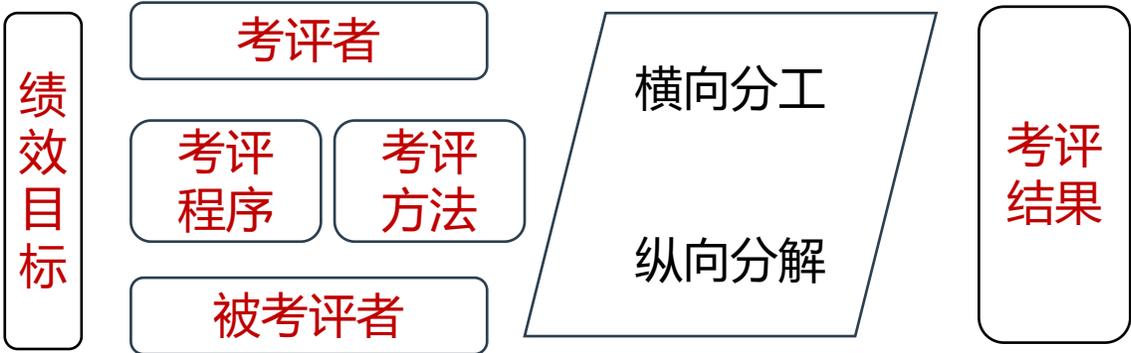
真题.练习

答案: A



五、绩效管理系统概述 (重点)

(一) 绩效管理系统的构成 (红色字体是系统构成要素, 每个要素详情附后)



功能

战略导向, 过程监测, 问题诊断, 进度监控, 人员



五、绩效管理系统概述（重点）

（一）绩效管理系统的构成

1. 考评者与被考评者：

在绩效考评阶段，考评者是实施的主体，被考评者是客体，需要注意的是考评者和被考评者的位置都不是绝对的，二者是可以交换位置的（360考评）。

2. 绩效指标：

绩效指标的设定与考评充分体现了绩效管理系统的战略导向性功能，即绩效指标。特别是关键绩效指标KPI是从企业战略目标中提炼的。绩效指标的顺利完成意味着企业战略目标实现。

3. 考评程序与方法：

考评程序与方法是将绩效指标、考评者被考评者以及考评结果连接起来的纽带。

4. 反映了被考评者对绩效指标的完成情况，能够体现出被考评者的能力高低，同时考评结果为人力资源管理其他系统的运行提供了依据。



五、绩效管理系统概述（重点）

（二）绩效管理系统运行

运行方式是：**横向分工与纵向分解**

1.横向分工：是指绩效管理工作的展开按照其业务分工不同，企业各部门负责其分内工作；

2.纵向分解：是由层层落实企业战略目标所决定的，体现在绩效指标的分解和绩效考评的层层推进中。



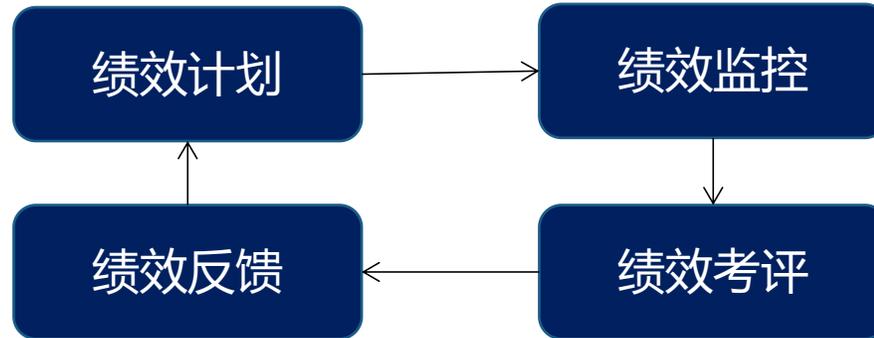
五、绩效管理系统概述（重点）

（三）绩效管理系统的流程（三种）（重点）

1. 绩效管理四阶段模型之一

该绩效管理系统的设计方案认为绩效管理是一个**闭合循环**系统，一个完整、有效的绩效管理系统必须具备**绩效计划**、**绩效监控**、**绩效考评**和**绩效反馈**四个环节。

绩效计划是绩效管理过程的起点



绩效监控是对员工进行指导监督

绩效反馈是周期结束时给员工绩效评价面谈，让员工接受结果并指导下一周期改进的过程

绩效考评是绩效管理过程的**核心环节**也是技术最强的一个环节（**单选**）

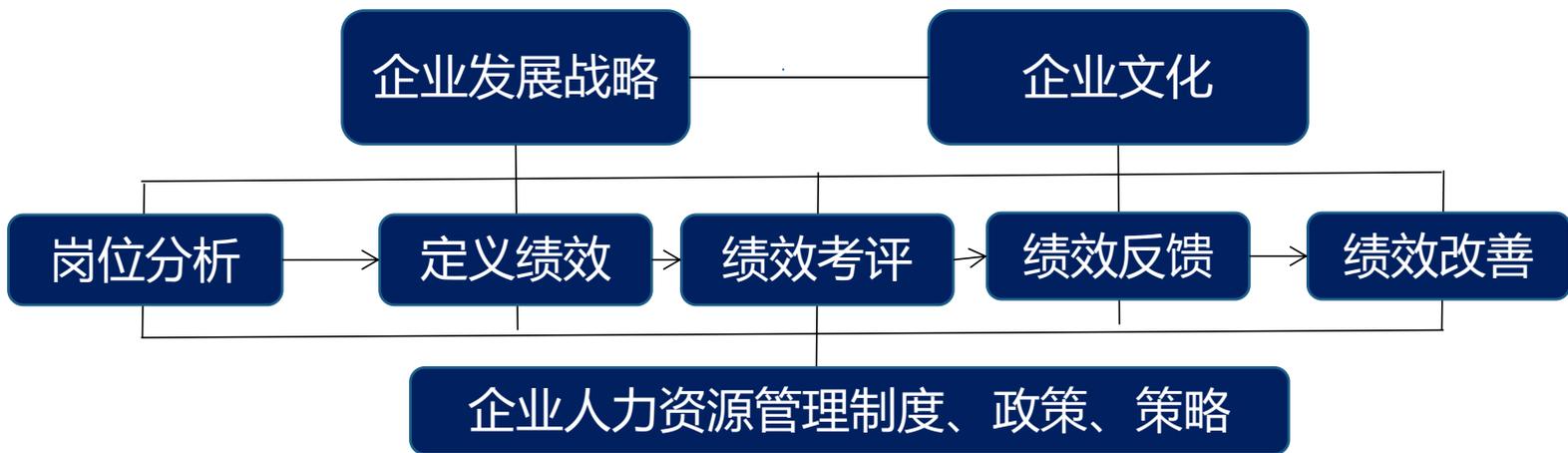


五、绩效管理系统概述（重点）

（三）绩效管理系统的流程（三种）（重点）

2. 绩效管理四阶段模型之二

该绩效管理系统的设计方案认为：绩效管理作为一个完整的人力资源子系统，是由定义绩效、绩效考评、绩效反馈和绩效改善四个阶段组成。



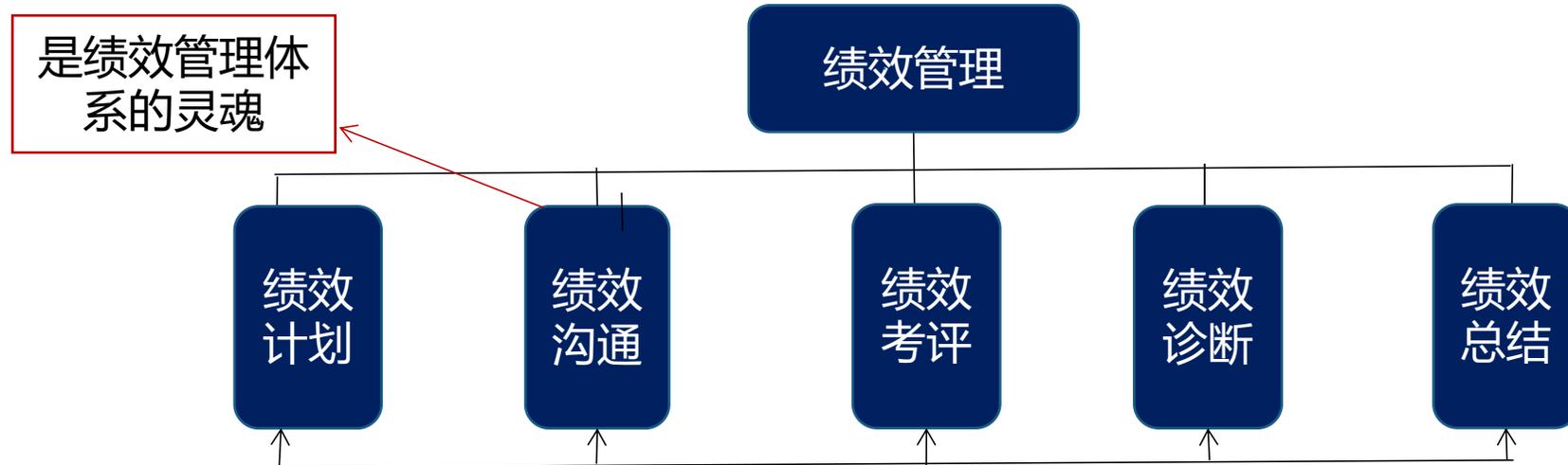


五、绩效管理系统概述 **(重点)**

(三) 绩效管理系统的流程 **(三种)** **(重点)**

3. 绩效管理五阶段模型

该绩效管理系统的设计方案认为：绩效管理作为一个完整的系统，是由绩效计划、绩效沟通、绩效考评、绩效诊断和绩效总结五个阶段组成。



真题.练习

在绩效管理五阶段模型中（）是绩效管理体系的灵魂

(16.5真题)

- A. 绩效沟通
- B. 绩效计划
- C. 绩效反馈
- D. 绩效诊断

真题.练习

答案：A

真题.练习

以下关于绩效管理的说法不正确的是（）（2012.5真题）

- A. 绩效考评是绩效管理系统运行的重要支撑点
- B. 绩效管理的全过程就是绩效考评的全过程
- C. 绩效考评仅仅是绩效管理活动中的一个重要环节
- D. 绩效管理是以绩效考评制度为基础的人力资源 subsystem

真题.练习

答案： B

真题.练习

在运用五阶段法进行企业绩效管理系统的设计时，这五个阶段包括：①绩效诊断②绩效沟通③绩效总结④绩效计划⑤绩效考评。排序正确的是（）（2015.11\2012.11真题）

- A. ④②⑤①③
- B. ①④⑤③②
- C. ④③②①⑤
- D. ①④⑤②③

真题.练习

答案：A



六、绩效管理系统与其他子系统的关系

(一) 绩效管理与工作分析的关系

双向影响关系，工作分析的结果会影响绩效管理系统的的设计方式，绩效管理的结果反过来也会对工作分析产生反作用（干什么，考什么）

(二) 绩效管理与招募甄选的关系

绩效考核的结果可能会促使企业做出进行招募活动的决定。

检验一个企业的甄选系统是否具有较高的预测效度，其依据就是绩效考核结果。

(三) 绩效管理与培训开发的关系

双向的关系。绩效管理对培训的影响：绩效管理使培训有的放矢，提高培训的有效性。对比培训前后的绩效表现对培训开发手段的效果进行考评，不断调整培训方案。

培训对绩效管理的影响：通过培训提高了员工某项技能后，绩效考核中就需要调整此项指标。



六、绩效管理系统与其他子系统的关系

(四) 绩效管理与薪酬福利的关系

一项好薪酬制度应该由相对稳定的部分（基本工资）和相对动态的部分（绩效工资、奖金，绩效加薪）组成，绩效管理的结果应该与薪酬体系中动态工资部分相联系。

(五) 绩效管理与岗位变动及解雇退休的关系

绩效管理中发现员工无法胜任现有工作时，绩效管理的结果便可能成为该员工岗位变动或解雇退休的依据之一。

绩效管理对岗位变动的影响还表现在可以从绩效结果中发现员工长处，为员工选择更合适的岗位。



七、绩效考核指标及其关联要素 **(重点)**

(一) 绩效考核指标

1. 绩效考评指标的功能

- (1) 为组织战略的实现提供有效支撑
- (2) 明确工作重点，突出管理要点
- (3) 引导绩效行为，形成绩效合力



七、绩效考核指标及其关联要素（重点）

（一）绩效考核指标

2.常见的绩效考评指标（三大类）

（1）业绩考评指标

根据指标的**重要程度**可以分为**关键绩效指标**（KPI）和**岗位职责指标**（PRI），关键绩效指标源自企业战略目标的层层分解，体现了对战略目标具有增值作用的绩效考评指标，**（单选）**从表现形式来看，工作业绩指标通常具体表现为完成工作的数量指标，质量指标，工作效率指标以及成本指标等，一般可以分为以下六种：

- 1) 数量指标（销售量、利润额、销售增长率、税前利润率）
- 2) 质量指标（产品合格率，库存率，现金周转率，独特性，准确性等）
- 3) 成本指标（销售成本、管理费用等）
- 4) 时间进度指标（在特定时间内达到特定的进度，完成规定的任务量）
- 5) 频率指标(实施行为的次数)
- 6) 客户满意度指标（**客户流失率，投诉率，客户服务周期等**）



七、绩效考核指标及其关联要素（重点）

（一）绩效考核指标

2.常见的绩效考评指标（三大类）

（2）能力考评指标（P229能力考评的项目和重点）

从具体实践来看，主要有以下三种能力考评的形式

- 1) 基于任职资格的能力考评指标（完成岗位工作的最低要求）
- 2) 基于胜任特征的能力考评指标（比任职资格更高的要求）
- 3) 基于潜在能力的能力考评指标(P22表4-1：能力考评的项目和重点)

能力的考核项目包括：经验阅历、知识、技能熟练程度、判断能力、理解、创造、改善、企划、协调、研究、计划、领导、沟通等能力

（3）态度考评指标

工作态度是工作能力向工作业绩转化过程中的调节变量，通过对工作态度的考评来引导员工改善工作态度，采用过程考评的方式。（单选）

真题.练习

() 是衡量企业战略实施效果的指标，是企业战略目标经过层层分解产生的可操作性的指标体系，体现了对组织战略目标的增值作用。

A 关键绩效指标

B 一般绩效指标

C 否决指标

D 定性指标

真题. 练习

答案: A

真题.练习

绩效考评能力考评项目不包括（）（2011.11真题）

- A 经验阅历
- B 绩效计划
- C 企划能力
- D 沟通能力

真题.练习

答案：B

真题.练习

绩效考评内容可以划分为 () (2016.5真题)

A 工作能力

B 工作态度

C 工作技巧

D 工作结果

E 工作要求

真题.练习

答案: ABD

真题.练习

工作能力向工作业绩转换过程中的调节变量是（）

A 工作态度

B 专业技术

C 科学管理

D 绩效考核

真题.练习

答案: A



七、绩效考核指标及其关联要素（重点）

（二）绩效考核标准

绩效考评标准是指对员工绩效考评进行考量评定分级分等的尺度。

绩效考评分为描述性标准和量化标准

（三）能力考评指标

影响权重的主要因素有：

- 1) 指标战略的关联性
- 2) 考评的必要性（关注短板指标）
- 3) 指标的性质（结果类指标权重相对高）

（四）绩效考评主体

包括5种：上级、同级、下级、自我和外部考评

考点1：在绩效管理中，一般以上级主管的考评为主。

考点2：在实际考评中，采用外部主题进行考评时，应当慎重



七、绩效考核指标及其关联要素（重点）

（五）绩效考评周期

就是解决多长时间考一次，考核周一不宜过长或过短，要根据实际情况定时间

（六）绩效考核方法

绩效考核方法按照所选择校标不同，可分为四种主要类型：

- 1.品质主导型（特征性校标）
- 2.行为主导型（行为性校标）
- 3.结果主导型（结果性校标）
- 4.综合型，采用以上三种校标。

真题.练习

在绩效管理中，一般以（）的考评为主

A.上级主管

B.同事

C.考评者的下属

D.外部人员

真题.练习

答案：A

真题.练习

在实际考评中，采用（）的形式时，应当慎重考虑

- A.自我考评
- C.同级考评

- B.外人考评
- D.下级考评

真题.练习

答案： B

真题.练习

下系列陈述中，符合绩效考核指标设置要求的是（）

A.让顾客完全满意

B.熟悉设备的使用和维护

C.尽量节约时间

D.每月废品率不超过1%

真题.练习

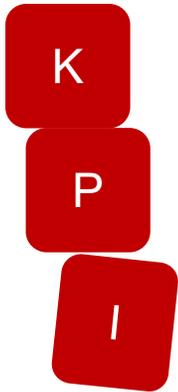
答案: D



技能要求

一、绩效考评指标及关联要素的描述

(一) 绩效考评指标的描述



对于绩效考评指标，常运用**绩效指标卡**对其进行描述。这样既方便查询检索，也便于进行管理，还能够准确反映其核心内涵并明确计算方法。



(二) 绩效考评标准的描述

绩效考评标准主要由**标志和标度**两部分组成

常见的考评尺度主要包括四种:

- 1.量词式的考评标准
- 2.等级式的考评标准
- 3.数量式的考评标准
- 4.定义式的考评标准



二、绩效考评权重的计算（重点）

（一）常见的权重确定方法

分类	概 念
专家经验判定法	是简单的权重确定方法，它是决策者个人根据自己的经验对各项考核指标重要程度的认识，或者从引导意图出发，对各项考评指标的权重进行分配，基本上是基于个人的经验决策，带有片面性。
排序法	是建立在专家判断的基础上，但不同的是要求专家对各个指标进行排序，区分，各个指标的相对重要程度，然后在此基础上计算权重。
权值因子判断表法	是指由考评人员组成考评专家组，由专家组制定和填写权值因子判断表，然后根据各位专家所填写权值因子判断表来确定权重值的方法
层次分析法	是对人们主观判断做形式的表达、处理与客观描述，通过判断矩阵计算出相对权重后，要进行判断矩阵的一致性检验，克服两两相比的不足。

真题.练习

下列不属于绩效考核常见的权重设计方法的是（）

A.专家经验判定法

B.数据积累法

C.排序法

D.层次分析法

真题. 练习

答案: B

真题.练习

下列关于绩效考评权重的计算方法说法正确的有（）

- A. 专家经验判定法是最简单的权重确定方法
- B. 专家经验判定法基于个人的经验决策，往往带有片面性
- C. 排序法要求专家对各个指标及进行排序，区分出各个指标的相对重要程度，然后在此基础上计算权重
- D. 层次分析法是对人们主管判断形式的表达，处理与客观描述，通过判断矩阵计算出相对权重，不需要判断矩阵计算出相对权重，不需要判断矩阵的一致性检验

真题.练习

答案： B



二、绩效考评权重的计算

(二) 绩效考评指标权重设置的基本要求

1. 指标的权重应便于计算

在计算完权重后会对权重进行一定调整，变为5%的整数倍

2. 指标的权重不是一成不变

每一次绩效考评周期开始之前，都需要对指标的权重进行适度调整。

01

2. 指标的权重应控制在一定范围内，

指标权重不能过高或过低，一般建议设定为5%-30%，因此在指标的数量要适度。一般应控制在5-15项之间

03

02





三、绩效考评表格的应用



绩效考评标识



绩效考评主体



员工基本信息



员工的意见陈述



考评指标及标准



审核意见



绩效考评权重



绩效考评跟踪管理记录



绩效考评周期：
回答多长时间考评一次的问题



备注说明

真题.练习

在绩效考评表格的主要内容中，（）是要回答
“多长时间考评一次”的问题

A.绩效考评表标识

B.考评指标及标准

C.绩效考评周期

D.绩效考评权重

真题.练习

答案: C



第二节 绩效信息的采集

知识要求

一、绩效考评的特点和作用（重点）

（一）绩效考评的特点（简答）

- 1.绩效考评不是孤立的事件。
- 2.绩效考评具有指向性。
- 3.绩效考评具有层次性和针对性。
- 4.绩效考评具有时限性。
- 5.绩效考评是一个过程，不是简单的行为。
- 6.在实际管理过程中，可以是正式的，也可是非正式。

简答. 练习

请简述绩效考评的基本特点（2010.5真题）

绩效考评有以下基本特点:

(1)绩效考评不是孤立的事件, 它与企业的发展战略、组织架构、人力资源管理、经营管理息息相关。

(2)绩效考评具有指向性, 它的出发点和终点是企业的整体绩效, 是为了使企业更好地生存和发展。

(3)绩效考评具有层次性和针对性, 不同的岗位、不同的部门和不同的行业对绩效考评的标准、方式和内容是不同的。

(4)绩效考评具有时限性, 它要求在一段时间以内, 对考评做出明确的结论。考评既可以按照月度、季度、年度定期进行, 也可以不定期进行。

(5)绩效考评是一个过程, 不是简单的行为, 它是由诸多步骤共同组合而成的行为集合。

(6)实际管理过程中, 对员工的绩效考评工作可以是正式的, 也可以是非正式的。在现代企业里, 正式的绩效考评是必不可少的, 非正式的考评也很重要。



(二) 绩效考评的作用

- 1、上级主管不必介入所有具体事务
- 2、帮助员工进行合理的自我决策，节省管理者的时间
- 3、减少员工之间的误解，减少当上级徐奥信息而无法提供的情况
- 4、能帮员工找出原因减少错误和偏差
- 5、有利于员工正确认识估价自我

真题.练习

绩效考评的特点包括（）

- A.绩效考评有时限性
- B.绩效考评不是孤立的事件
- C.绩效考评是一个过程，不是简单的行为
- D.绩效考评具有指向性
- E.绩效考评具有层次性和针对性

真题.练习

答案: ABCDE

真题.练习

绩效考评的作用包括（）（2016.5真题）

- A 有利于促进劳动分工科学化
- B 上级主管不必介入所有事务中
- C 有助于员工正确认识估计自我
- D 有利于员工找到工作效率低下的原因
- E 减少员工之间因职责不清引起的误解

真题.练习

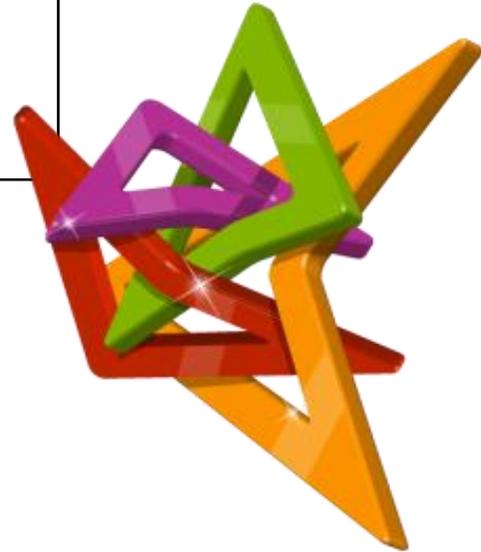
答案: BCDE



二、绩效信息的作用和来源

(一) 绩效信息的作用

- 1、为绩效考评提供准确的依据
- 2、揭示绩效优秀与不良的原因
- 3、为绩效改进提供详实的依据





二、绩效信息的作用和来源

(二) 绩效信息的来源

- 1、数据记录部门
- 2、实地调查记录
- 3、专门的信息调查工具
- 4、组织内部的互评



技能要求

一、绩效信息的采集（重点）

（一）表格的设计与发放

采用的表格没有统一格式，形式无严格要求，可是纸质也可是电子版。

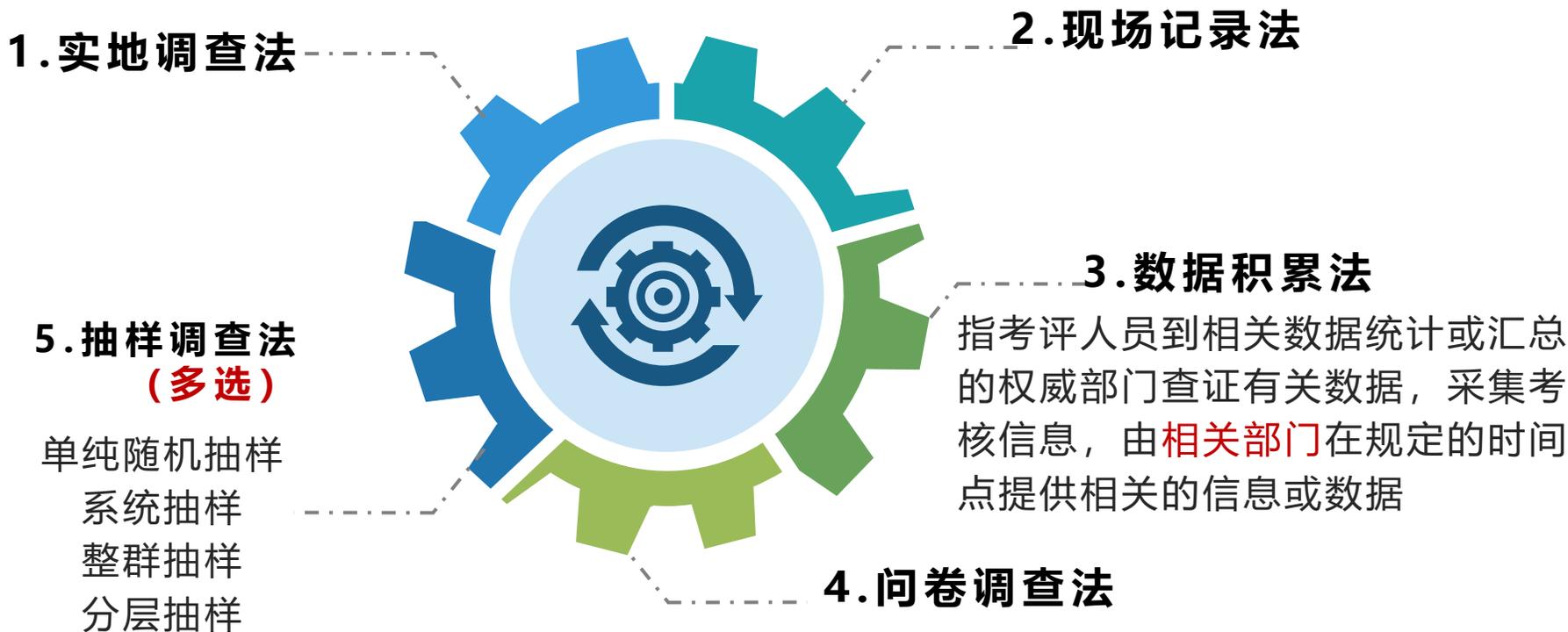
（二）绩效信息的采集与记录

明确规定填报考评表格的时间，在考评期内，应及时了解绩效信息的收集情况，与负责考评的各有关人员进行沟通，按时完成本阶段的绩效考评和信息报送工作。



一、绩效信息的采集 (重点)

(三) 绩效信息的采集方法 (简答)



简答题. 练习

企业员工绩效信息有哪些采集的方法？（2015.11真题）

常见的绩效信息采集方法主要有以下几种：

(1) 实地调查法

实地调查法，即负责考评的人员到实际工作地点调查工作完成的情况，对工作地点有关人员提供的绩效考核信息，考评人员客观、如实记录，并要求提供绩效信息者对所提供信息的验证签字，以确保绩效信息的准确性。

(2) 现场记录法

现场记录法，即考评人员到工作现场或绩效指标要求指定场地进行检查，采集绩效信息。如考核指标规定“公司召开会议不得迟到，每迟到一次扣1分”，那么就必须有专门人员在会场进行监督，记录迟到人员和迟到时间。

简答题. 练习

企业员工绩效信息有哪些采集的方法？（2015.11真题）

(3)数据积累法

数据积累法，即考评人员到有关数据统计或汇总的权威部门查证有关数据采集考核信息。企业中常见的数据提供部门包括财务部、办公室、行政处、人力资源部门、纪检室等，由相关部门在规定的時間点上提供相关的信息或数据。

(4)问卷调查法

问卷调查法是指通过向服务对象发放调查表，征求服务对象的意见和满意度，以此作为考评的依据。调查表上要列出需要调查的绩效项目和指标，项目指标要简单明了，通常采取选择回答的方式。这样便于调查对象节约时间，愿意配合进行调查。

(5)抽样调查法

在绩效考评过程中，限于精力和成本，不可能对所有的内容都进行全面考评，特别是行为类指标。行为时时在进行，不能全天候地观察所有员工的行为，只能采取抽检的方式，抽查员工规定绩效。抽样的方法主要包括单纯随机抽样、系统抽样、整群抽样和分层抽样。

真题.练习

绩效考核信息采集所使用的抽样调查法的具体方法不包括（）（2015.11真题）

- A 系统抽样
- B 整群抽样
- C 分层抽样
- D 顺序抽样

真题.练习

答案：D

真题.练习

在常见的绩效信息采集方法中，（）是考评人员到有关数据统计或汇总的权威部门查证有关数据采集考核信息

A.实地调查法

B.现场记录法

C.数据积累法

D.问卷调查法

真题.练习

答案: C

真题.练习

常见的绩效信息采集方法包括（）

A.实地调查法

B.现场记录法

C.抽样调查法

D.顺序法

E.对比分析法

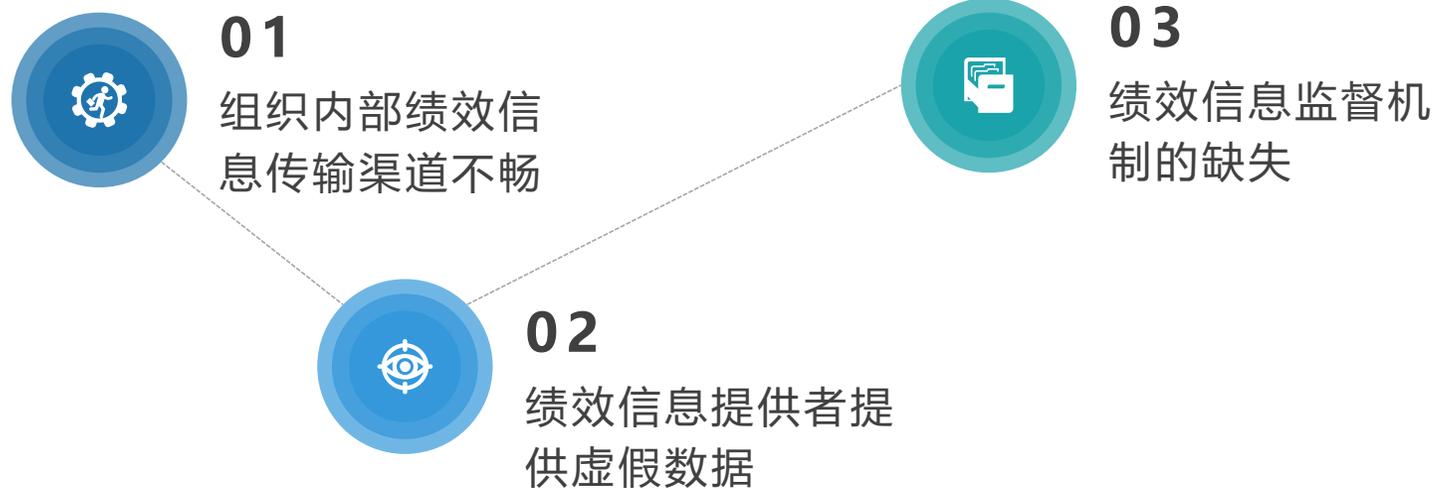
真题.练习

答案: ABC



二、绩效信息失真及处理

(一) 绩效信息失真的原因





二、绩效信息失真及处理

(二) 绩效信息失真的处理

-
- A 科学构建绩效考评指标体系
 - B 不断完善绩效信息采集方式
 - C 健全绩效信息资源开发质量保障体系
 - D 不断提高绩效信息提供者的职业道德和责任意识

真题.练习

**造成绩效信息失真的原因不包括 () (2016.5
真题)**

- A 绩效信息监督机制的缺失
- B 绩效信息提供虚假的数据
- C 组织内部绩效信息传输渠道不畅
- D 考评者的信息处理分析能力低下

真题.练习

答案: D

真题.练习

下列各项中，（）可以避免绩效信息失真现象的发生。

- A 科学构建绩效考评指标体系
- B 不断完善绩效信息收集方式
- C 健全绩效信息资源开发质量保障体系
- D 采用本企业人力资源管理部门自己编制的绩效考评表格
- E 不断提高绩效信息提供者的道德和责任意识

真题.练习

答案: ABCE



第三节 绩效考评结果的计算

知识要求

一、绩效数据分析方法的种类和特点

(一) 绩效数据分析方法的种类和特点

分析绩效数据大致有以下5种方法

- 1.顺序法：**是将绩效分数按照其大小顺序法进行排列，根据员工考评得到的分值所处的位置，说明员工在考评中的排序。
- 2.能级分析法：**是指用一定的临界点将考评得分划分为若干等级，并对此进行考评的方法。
- 3.对比分析法：**将两个以上的考评结果进行对比分析，比较其绩效情况，对比时可以用数据的总分比较，也可以采用要素或结构得分进行比较
- 4.综合分析法：**运用考评数据对员工进行全面细致综合的考评，这种考评只根据考评标准进行分析，不与别人的考评结果进行对比。
- 5.常模分析法：**是将某个员工的考评结果与某个固定的岗位模式要求进行分析比较，看考评结果与这个模式相符的程度，从而对该 的绩效进行考评。

简答. 练习

分析绩效考评数据时，可以采用哪些方法，它们具有哪些特点？

分析绩效数据大致有以下5种方法

- 1.顺序法：**是将绩效分数按照其大小顺序法进行排列，根据员工考评得到的分值所处的位置，说明员工在考评中的排序。
- 2.能级分析法：**是指用一定的临界点将考评得分划分为若干等级，并对此进行考评的方法。
- 3.对比分析法：**将两个以上的考评结果进行对比分析，比较其绩效情况，对比时可以用数据的总分比较，也可以采用要素或结构得分进行比较
- 4.综合分析法：**运用考评数据对员工进行全面细致综合的考评，这种考评只根据考评标准进行分析，不与别人的考评结果进行对比。
- 5.常模分析法：**是将某个员工的考评结果与某个固定的岗位模式要求进行分析比较，看考评结果与这个模式相符的程度，从而对该 的绩效进行考评。

真题.练习

考评数据分析的顺序法与（）的主要区别在于前者只将分数排队，后者将分数划区。

A 对比分析法

B 能级分析法

C 综合分析法

D 常模分析法

真题.练习

答案： B

真题.练习

() 是指用一定的临界点将考评得分划分为若干等级并对比进行评价的方法。

- A.顺序法**
- B.对比分析法**
- C.综合分析法**
- D.能级分析法**

真题.练习

答案: D

真题.练习

- () 将某个员工的考评结果与某个固定的岗位模式要求进行分析比较，看其与这个模式相符的程度，从而对其绩效进行评价。(2012.11)
- A.顺序法
 - B.对比分析法
 - C.能级分析法
 - D.常模分析法

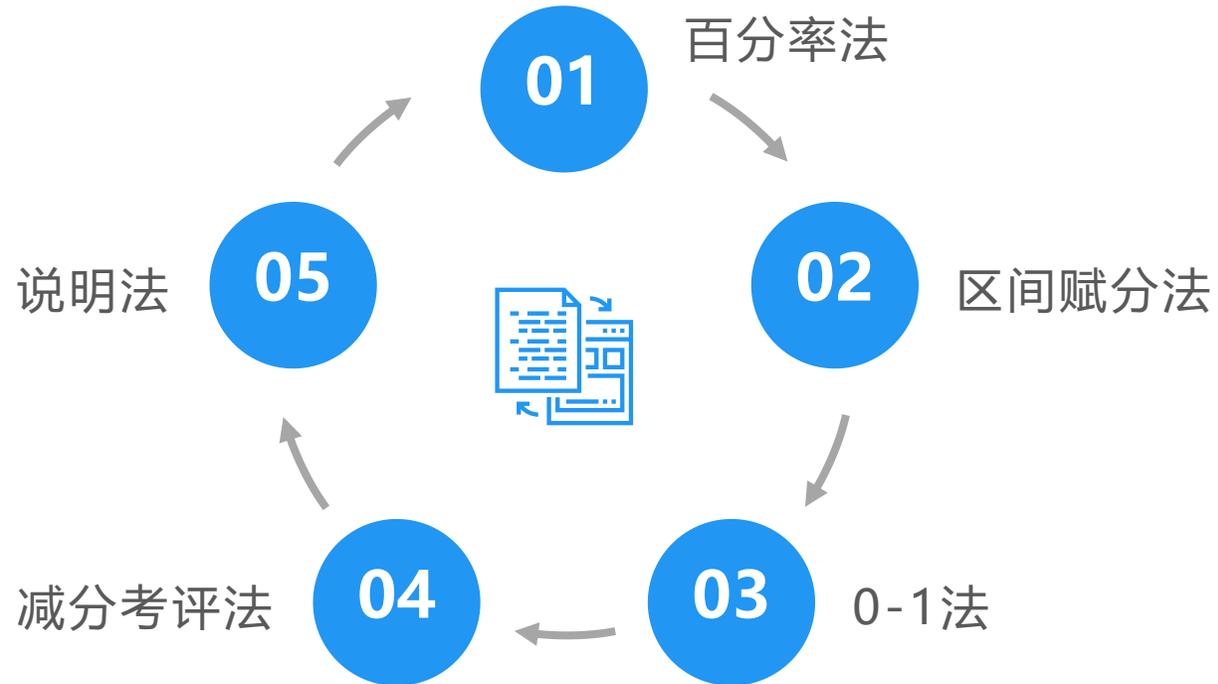
真题.练习

答案: D



一、绩效数据分析方法的种类和特点

(二) 绩效考评指标计分方法的种类和特点 (P259) 看书





一、绩效数据分析方法的种类和特点

(三) 绩效考评结果计分方法的种类和特点





二、确定绩效考评等级方法的种类和特点 **(重点)**

为了区分员工的绩效水平，很多企业往往会将最终的绩效考评结果划分为不同等级，而从具体的划分方法来看，又可分为**绝对定级法**和**相对定级法**

绝对定级法：

定义：实现确定各个绩效定级及对应标准，根据实际得分归到相应等级上。

例如90分以上为优秀，
80-90分为良好，

优点：操作简便，易于实施

缺点：难以控制不同等级上的人员比例。

相对定级法：

首先对同级员工绩效结果进行排序，然后再按照相应的比重划归到对应的等级上。

假设规定优秀员工的比例为10%。那么绩效得分排在前10%的员工则属于优秀，后面人员再按照等级的比重关系依次顺延。

真题.练习

为了区分员工的绩效水平，很多企业往往会将最终的绩效考评结果划分为不同的等级，从具体的划分方法来看，可以分为（ ）

- A.绝对定级法
- B.相对定级法
- C.顺序法
- D.综合分析法
- E.常模分析法

真题.练习

答案：AB



二、确定绩效考评等级方法的种类和特点

强制分布法是相对定级的一种主要方法，它是基于一个有争议的假设--凡是有人的地方，就在左、中、右之分，人总是可以分成最好、较好、中等、较差这样几类。其优缺点如下：

优点：

- (1) 等级清晰，操作简便
- (2) 刺激性强（对绩效优秀的重奖，较差的重罚）
- (3) 强制区分（由于必须在员工中按比例区分出来等级，会有效避免过严或过松等一边倒现象）

缺点：

- (1) 如果员工的业绩水平事实上不遵从所设定分布样式，按照考评者的设想对员工进行硬性区别容易引起员工不满。
- (2) 只能把员工分为有限几种类别，难以具体比较员工差别，也不能在诊断时提供准确信息。

真题.练习

以下有关强制分布法的表述，不正确的是（ ）

- A.该方法等级划分清晰，不同的等级赋予不同含义，区别显著
- B.进行考评时，只需确定各层级比例，通过简单计算即得出结果
- C.它能具体比较员工的差别，并为管理诊断提供准确可靠的信息
- D.该方法能够避免评估中出现过严或过松等一边倒的现象。

真题. 练习

答案: C

真题.练习

强制分布法属于相对定级的主要方法（ ）

- A.强制分布法是事先确定的比例将被考评者分别分配在各个绩效等级上，有时还称为硬性分布法**
- B.强制分布法容易引起员工不满**
- C.强制分布法等级清晰、操作简便**
- D.在使用强制分布法时，应平均分配给每个部门相同的比例**
- E.强制分布法刺激性强**

真题.练习

答案: ABCE



技能要求

一、绩效考评结果的计算

(一) 绩效考评结果得分的计算方法

运用机械策略进行总分计算时，主要有以下三种计分方法：

- 1.简单相加法：
- 2.加权法
- 3.连乘积法

(二) 绩效考评结果得分的计算示例（看书）

真题.练习

() 是将绩效分数按照其大小顺序法进行排列，根据员工考评得到的分值所处的位置，说明员工在考评中的排序 (2015.11)

A 能力考评 能级分析法

B 顺序法

C 业绩考评 对比分析法

D 排列法

真题.练习

答案： B



二、绩效管理的总结

为了加强企业人力资源管理，对绩效管理进行定期的总结是十分必要的，主要应围绕以下重点展开：

- 1.为企业提供薪酬方面的相关信息；
- 2.为员工的晋升，调动等人力资源计划的制定提供依据；
- 3.对企业员工士气和工作氛围进行评估，完善企业文化建设；
- 4.对部门及员工的业绩做出评估，提出改进的方针和措施；
- 5.不断挖掘企业员工的潜力，探索实现员工与企业共同发展的途径和方法；
- 6.分析员工总体素质状况，进行培训需求分析，提出员工技能开发的改进措施和计划。



三、绩效管理文档的保管（重点）

（一）绩效管理文档的分类管理

- 1.按字母顺序。这是最常见的方法，按字母顺序归类；
- 2.按数字顺序。每一个文件分配一个数字号码。

（二）绩效管理文档的安全性，采取如下措施：

- 1.相关资料应立即归档，不应留在办公桌上；
- 2.文件柜应锁好；
- 3.当离开办公室时，应注意锁上办公室的门和抽屉；
- 4.复印考评资料完成后，不要忘记从复印机的玻璃板上拿走原件；
- 5.只供有权限的人使用，借用要签收；
- 6.清理不再需要的考评资料时，用碎纸机粉碎；
- 7.考评文档在办公室之间互相传递时，应始终放在文件夹中携带，以防考评资料撒落丢失。

真题.练习

以下考评文档管理工作中，属于渎职的是（）
(2012.5)

- A 考评资料应立即归档
- B 当离开办公室时，应将办公室门和抽屉锁好
- C 经理来电话急要其他文件，叫同办公室的同事将自己的抽屉锁好
- D 将无用的考评资料及时粉碎

真题. 练习

答案: C

综合题. 练习

我 A公司是一家大型商场，公司包括管理人员与员工共有500多人。由于大家齐心协力，公司销售额不断上升。到了年底，A公司又开始一年一度的绩效考评，因为每年年底的绩效考评是与奖金挂钩，大家都非常重视。人力资源部又将一些考评表发放到各个部门的经理，部门经理在规定的时间内填完表格，再交回人力资源部。

老张是营业部的经理，他拿到人力资源部送来的考评表格，却不知怎么办。表格主要包括了对员工工作业绩和工作态度的评价。工作业绩那一栏分为五档，每一档只有简短的评语，如超额完成工作任务，基本完成工作任务等。年初由于种种原因，老张并没有将员工的业绩目标清楚地确定下来。因此对业绩考评时，无法判断谁超额完成任务，谁没有完成任务。工作态度就更难填写了，由于平时没有收集和记录员工的工作表现，到了年底，仅对近一两个月的事情有一点记忆。

由于人力资源部又催得紧，老张只好在这些考评表勾勾圈圈，再加上一些轻描淡写的评语，交给人力资源部。想到这些绩效考评要与奖金挂钩，老张感到如此做有些不妥，他决定向人力资源部建议重新设计本部门营业人员的考评方法。老张在考虑，为营业人员设计考评方法应该注意哪些问题呢？

请回答下列问题：

- (1) 该公司绩效管理存在的哪些问题有待于改进和加强？
- (2) 选择营业人员的绩效考评方法时，应该注意哪些问题？

解析

(1)A公司的绩效评估存在的问题有:

①考核目的不明确。绩效评估的目的是发现员工工作的长处与不足，改进员工以及组织的整体绩效，促进员工与组织的提高与发展。公司人力资源部在发放表格时并没有向各部门经理说明绩效考核的意义，只是简单的将绩效考核结果与奖金挂钩。

②考核指标不准确。例如工作业绩一栏分为五档，每一档只有简短的评语，考核指标没有量化，使考评者难以评判被考评者属于哪一档。

③平常的工作过程中没有关于员工工作行为的记录，考评时缺乏证据性资料，使得考评结果的可靠性降低。

④在考核过程中，考评者以被考评者近期的绩效表现代表整个考核期的表现，这种“以近概全”的方式，使得考评结果的真实性降低。

⑤考核周期设置不当。营业部门的业绩考核周期过长，不利于发现、解决问题，也不利于平时收集员工的绩效信息。

(2)选择营业人员的绩效考评方法时，应该注意下列问题:

①明确考核的目的。根据营业员工作的特点，选择最能体现营业员工作要求的指标作为考评的项目，如工作业绩和服务态度等。

②重新设计考核周期。营业员工作的特性，决定了其考核周期不宜过长。

③及时记录员工绩效信息

感谢大家聆听!