绩效管理（05963）

尚德机构 格致学院教研组 出品

主讲老师：大伟老师

第六章　绩效考核 框架

第一节 绩效考核概述

第二节 绩效考核主体

第三节 绩效考核的内容

第六章　绩效考核

第一节 绩效考核概述

一、绩效考核的界定

（一）绩效考核的**概念**：又被称为**绩效评估**、**绩效评价**或**业绩考核**

是运用科学的考核方法依据**工作说明书**和**绩效考核标准**对员工在绩效周期内的工作**过程**、工作**结果**和工作**潜力**进行有组织、有步骤地**考核和评价**，并将评定结果**反馈**给员工的过程。

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

一、绩效考核的界定

（二）绩效考核的**类型**

1.按考核**时间**划分（定期考核、不定期考核）

2.按考核**性质**划分（定性考核、定量考核）

3.按考核**目的**划分（例行、晋升、转正、评定职称、培训、对新员工）

4.按考核**主体**划分（上级、自我、同事、专家和下级、立体考核）

5.按考核**对象**划分（员工、对干部）

6.按考核**形式**划分（口头、书面、直接、间接、个别、集体）

7.按考核**方法**划分（绝对、相对标准考核）8.按考核**内容**划分（特征/行为/结果）

尚德机构
学习是一种信仰

按同一尺度去衡量相同职务人员，可以明确地判断员工是否符合职位要求以及符合的程度，此种考核方法称为(　)

A. 绝对标准考核

B. 相对标准考核

C. 特征导向考核

D. 结果导向考核

答案：A

尚德机构
学习是一种信仰

将绩效考核分为绝对标准考核和相对标准考核的划分依据是(　)

A. 考核时间

B. 考核性质

C. 考核方法

D. 考核形式

答案：C

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

（三）绩效考核的意义

对员工：

1.晋升、降职等依据；2.了解员工的素质状况及培训发展需求

3.为薪酬决策提供依据；4.是人员激励的手段

对组织：

1.是实现组织战略目标的有效工具；2.通过绩效管理改善组织整体运营管理

3.为下一期的绩效指标完成做准备

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

第一节 绩效考核概述

二、绩效考核的实施程序

（一）组织层面的实施类型与程序

一种是**从高层**考核开始**到中层**考核**再到基层**考核，这种考核程序更能突出组织战略目标实现的价值，但在现实中一般**很少采用**

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

（一）组织层面的实施类型与程序

自下而上

另一种是**从基层**考核开始**到中层**考核，**再到高层**考核，又被称为“**纵向程序**”：

1.以**基层**为起点，由基层部门的领导对其直属下级进行考绩

2.基层考核之后，则会上升到**中层**部门的层次进行考核

3.待逐级上升到组织**领导层**时，再由组织所隶属的上级机构（或董事会），对组织这一**最高层**次进行考核，其内容主要是经营效果方面硬指标的完成情况（如利润率、市场占有率等）

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

二、绩效考核的实施程序

（二）**员工层面的实施程序**

1.人力资源部门组织考评工作；

2.自评；

3.直接/间接主管评；

4. 汇总考评资料；

5.直接主管与员工沟通；

6.部门上交考评资料；

7.人力资源部审核资料并运用

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

第一节 绩效考核概述

三、绩效考核影响因素

（一）**外部因素**：1.国家法律法规；2.企业所处的行业

（二）**内部因素**

1.主观因素（1）对考核的认识；（2）绩效考核者的专业性

2.客观因素（1）企业的发展阶段（2）员工类型（3）人力资源系统的规范化程度

（4）成本（5）人力资源管理的组织结构（6）企业文化的支持程度

尚德机构
学习是一种信仰

影响绩效考核的内部主观因素包括(　)

A. 对考核的认识

B. 企业文化的支持程度

C. 考核工具的信度

D. 考核工具的效度

E. 绩效考核者的专业性

答案：AE

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

第一节 绩效考核概述

四、绩效考核的信度与效度

（一）绩效考核的**信度**

1.**信度的概念**：是指绩效考核结果的**一致性和稳定性程度**，即用同一考核方法和程序对员工在相近的时间内所进行的两次测评结果应当是一致的。

信度类型：稳定系数（跨时间一致性）、等值系数（跨形式一致性）、内在一致性系数（跨项目的一致性）

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

（一）绩效考核的信度



2.信度的**影响因素**

（1）考核者和被考核者的情绪、疲劳程度、健康状况等

（2）考核标准

3.信度的**判断方法**

（1）重测方法（再测一遍，结果一致，信度高）

（2）考核者内部信度测量（测几个人，结果与考核结果一致，信度高）

（3）考核量表的内部信度测量（检查同一考核维度是否测评同一内容，如果是，信度高）

尚德机构
学习是一种信仰

表示跨时间的一致性的绩效考核信度指标，称为(　)

A. 稳定系数

B. 等值系数

C. 预测系数

D. 内在一致性系数

答案：A

尚德机构
学习是一种信仰

表示跨形式的一致性的绩效考核信度指标，称为(　)

A. 稳定系数

B. 等值系数

C. 预测系数

D. 内在一致性系数

答案：B

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

（二）绩效考核的**效度**

1.效度的**概念**：是指考核结果与真正的工作绩效的**相关程度（真实性）**，即用某一考核标准所测到的是否是真正想测评的东西，它强调绩效考核方法测量人的能力的实际绩效内容的准确性程度。

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

（二）绩效考核的效度

2.效度的**影响因素**

（1）被考核者绩效因素

（2）组织分析层次 **组织、部门、个人**

（3）考核时间



第六章　绩效考核

（二）绩效考核的效度

3.效度的**判断方法**

（1）**内容效度**：又称**表面效度或逻辑效度**，是指所设计的题项是否代表所要测量的内容或主题　　**是否考核了该考核的**

（2）**预测效度**：是指对个体现有工作绩效的考核结果与下一考核期的考核结果是否具有相关性，**是否能够预测员工工作的预期绩效**

（3）**结构效度**：是指考核**结果体现**出来的某种**结构**与**测量**之间的对应程度

尚德机构
学习是一种信仰

在效度判断中，对个体现有工作绩效的考核结果与下一考核期的考核结果是否具有相关性，是否能够预测员工工作的预期绩效，称为(　)

A. 内容效度

B. 预测效度

C. 结构效率

D. 重测效度

答案：B

尚德机构
学习是一种信仰

在效度分析中，考核结果体现出来的某种结构与测量之间的对应程度，用以考察量表实际测量的是哪些特征，表示绩效考核在多大程度上正确的验证了考核设计时的理论构想，称为(　)

A. 内容效度

B. 预测效度

C. 结构效度

D. 重测效度

答案：C

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

五、绩效考核的原则



（一）客观公正原则

（二）公开性原则

（三）严格性原则

（四）及时反馈原则

（五）差别界限原则（对不同类型的人员进行考核内容要有区别）

（六）单头考核的原则（一个领导）

（七）定期化和制度化原则

（八）针对性原则

尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

六、绩效考核的误差

（一）考核误差的**类型**

1.晕轮误差

2.逻辑误差

3.首因误差

4.近因误差

5.宽大化倾向和严格化倾向

6.趋中化倾向

7.个人偏见误差

8.对比效应

9.溢出误差（因为之前的绩效失误而降低其考核等级）



尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

六、绩效考核的误区

（二）**避免考核者误区的措施**

1.科学选择考核**主体**

2.对考核主体进行必要的**培训**

（1）考核道德和考核纪律方面的培训

（2）考核资料收集方面的培训

（3）考核体系方面的培训

（4）考核主体误差方面的培训

3.选择正确的绩效考核**方法**

4.及时有效地调整绩效考核**体系**



尚德机构
学习是一种信仰

第六章　绩效考核

第二节 绩效考核主体

一、绩效考核主体选择的要求

（一）主体要有助于实现考核的目的

（二）主体应对所考核人员的工作情况有一定了解

（三）注重主管的主导性作用

尚德机构
学习是一种信仰

第二节 绩效考核主体

二、绩效考核主体的类型

（一）主管考核（直接主管/间接主管）

优点	缺点
①全面、科学 ②有利于沟通（加薪/奖惩） ③有利于主管指挥和命令的有效执行 ④有利于推动其对下属进行培训和指导工作（责任心/积极性）	①掌握奖惩权，不能保证公正客观，会挫伤下属的积极性 ②主观性强 ③不可能了解员工所有的行为，故考核也存在有失客观的可能 ④耗费精力

第六章　绩效考核

（一）主管考核（直接主管/间接主管）

2.间接主管考核

优点	缺点
①加强对员工直接主管考核工作的监督 ②修正直接主管考核的结果 ③员工认同度高	①降低直接主管的权威性，削弱直接主管积极性和责任心 ②复杂，降低考核工作的效率 ③考核结果时效性不高 ④可能会助长间接主管滥用职权的行为

尚德机构
学习是一种信仰

二、绩效考核主体的类型

（二）同事考核

优点	缺点
①对被考核者了解全面，使考核的结果能够更加真实反映员工的实际工作情况 ②有利于促进团队合作与协调，培养团队精神 ③民主性	①考核结果偏离实际情况 ②同事的个性特征也会影响考核的结果 ③在竞争的团队里这种考核会导致同事之间的关系紧张 ④考核结果具有较大局限性

尚德机构
学习是一种信仰

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/468000016074006117