

在讨论应该采用什么绩效评价方法时，有一个比较常见的争论是该使用“BSC(平衡计分卡)”还是“KPI(关键绩效指标评价)”，新潮一点的人甚至认为“KPI已死，OKR才是王道”。其实，这些观点似是而非，并没有搞明白绩效评价的方法究竟有哪些，又存在什么样的关系。今天我们就做一下梳理。

## 1、评价者是谁

最常见的绩效评价逻辑，是由上级对下级的绩效进行评价。但从被评价者是否参与、参与的方式，以及评价对象是否有其他角色，则又会出现几种不同的评价方法。

360度绩效评估法：

改变了上级对下级绩效评价的常规做法，而是将评价者拓展到上级、同级、下属、客户以及被评价者自己的评价等几个维度。

360度绩效评价的好处是驱动被评价者不仅仅考虑上级感受，还要考察其服务客户情况、与相关部门的协同反馈、带团队的能力，并且给予被评价自辩的机会，有利于更充分、更全面的掌握信息，对被评价做出更全面客观的评价。

360度绩效评价的缺点是评价结果来自于各维度评价者的感性判断，容易促使员工更在乎人际关系，你好我好大家好，甚至会舒服员工的手脚，不敢管理，不敢得罪人。同时，360度绩效评价缺乏业务结果的支撑，对于企业战略目标、导向缺乏有效的承接，因此往往只能作为人才评价的手段之一，而不宜作为绩效评价的方法使用。

客户满意度评价：

企业存在的唯一价值是创造客户，因此，客户评价作为平衡计分卡(BSC)的一个重要维度，除了使用市场份额等数据进行评价判断之外，客户满意度评价也是一个重要手段。

客户满意度既包含外部客户，也包含内部客户，从价值链的角度看，外部客户主要接触的是企业内下游部门，而企业内的上游部门则更多的是服务于下游部门，支持部门服务于主价值部门。通过外部客户满意度、内部客户满意度的评价，可以有效拉动客户需求自外向内的传递，并自内向外的实现客户需求满足，从而实现企业自身的价值最大化。

## 2、评价什么

### 关键事件法

关键事件法是对工作中最好、最差的事件进行分析，对造成这一事件的工作行为进行认定，从而做出绩效评估的一种方法。

其优点是针对性较强，对评估优秀和不佳等表现十分有效，同时由于是事后评价，就胜于了事前绩效目标、指标设计的麻烦，也避免了未来业务不确定性对绩效方案设计的影响。

缺点是关键事件的收集工作量大，事件的把握、定性和责任划分可能存在差异，事后评价无法体现事前的目标引导和预防功能。因此，关键事件法往往适用于类似保安、保洁等一些基础岗位，或者作为其他绩效评价方法的补充。

### 作业标准法

指预先确定各项作业标准，以作为绩效评价的客观基础，根据员工实际的工作情况、结果对照标准进行评价的方法。

该方法的优点是简单明了，便于执行，但更多适用于易于客观观察评价的行为和结果，如出勤率、达标率等，对于需要发挥更多主管能动性等中高层级岗位则不太适用。

### 图尺度法

是指由考核者根据量表，对员工的每一个考核项目表现作出评价和计分，通常采用五点量表，如下图：

工作评估要素	评价尺度									
1. 工作质量	优秀	——	有待改进	——	良好	——	差	——	合格	——
2. 生产率	优秀	——	有待改进	——	良好	——	差	——	合格	——
3. 工作知识	优秀	——	有待改进	——	良好	——	差	——	合格	——
4. 出勤率	优秀	——	有待改进	——	良好	——	差	——	合格	——
5. 独立性	优秀	——	有待改进	——	良好	——	差	——	合格	——

五级的评价标准和得分如下：

工作评估要素	评价尺度									
1. 工作质量	优秀	——	有待改进	——	良好	——	差	——	合格	——
2. 生产率	优秀	——	有待改进	——	良好	——	差	——	合格	——
3. 工作知识	优秀	——	有待改进	——	良好	——	差	——	合格	——
4. 出勤率	优秀	——	有待改进	——	良好	——	差	——	合格	——
5. 独立性	优秀	——	有待改进	——	良好	——	差	——	合格	——

### 行为锚定法

是图表尺法和关键事件法的结合适用，需要识别考核要素，搜集并确定关键事件，对每项关键事件中描述的行为按照等级尺度评价，按照每个绩效维度观察员工行为

进行评分，如下表：

等级	行为锚
7	总是提前开始工作，穿戴整齐，带齐所有必要装备在点名之前抽出时间检查上一班人员的活动以及新的公文。点名过程中将上一班人员的活动记录下来
6	总是提前开始工作，穿戴整齐，带齐所有必要装备在点名之前抽出时间检查上一班人员的活动情况
5	提前开始工作，穿戴整齐，带齐所有必要装备
4	按时参加点名，穿戴整齐，带齐所有必要装备
3	点名时仍未穿戴整齐，没有带齐必要装备
2	总是迟到，不能在点完名之后立即开始工作，而是不得不再回去取所需装备
1	迟到时间长，也没有带齐所需装备

头条 @儒思HR

### 目标和标准考核法

是最常用、最重要的绩效评价方法，评估的对象是员工的工作业绩，即目标的完成情况而非行为。其优点是能够使员工朝向目标方向努力，从而在一定程度上有利于目标达成;能够充分调动员工积极性和主观能动性，可以合理的安排自己的计划和应用自己的工作方法。

目标和标准考核，首先是要确定目标，用指标进行衡量目标，即指标、目标值和权重。

? KPI(关键绩效指标)考核法：当存在多个指标的时候，就需要有所取舍，选择重要的、关键的绩效指标，即KPI(关键绩效指标)，而早期的绩效指标多以财务性指标为主。

? BSC(平衡计分卡): 随着绩效管理实践的发展, 大家发现财务性指标具有结果性、滞后性特点, 往往无法有效的衡量、描述企业中长期战略目标, 缺少对企业战略的支撑, 导致短期效应, 缺乏对于过程的评价和关注。于是, 更多的企业开始引入平衡计分卡的绩效评价方法, 通过指标的合理选择排布, 通过财务维度、客户维护、内部运营维护和学习成长维度指标的合理选择和权重分布, 来实现长短期、内外部、财务和非财务指标、结果和过程等维度的平衡与协调。

需要说明的是, 无论是目标考核、KPi还是BSC, 评价表的形式并无太大差异, 都由指标组成, 区别在于指标选择的逻辑, 如何取舍。

### 3、评价结果

评价的目的首先是进行区分, 识别做的好的和做的差的, 以便于进行激励或惩罚。那么从目的出发, 也可以不事前设置评价方法和评价指标, 而直接从结果出发进行区分, 如:

排序比较法:

先选择一名员工, 然后选择第二名员工与其比较, 由于第一名则排在其前面, 劣于第一员工, 排在其后面。从而将所有员工以此排序, 并按照一定比例划定优秀、合格、不及格的人员名单。

因素比较法:

将被评价的评价内容分为若干个维度, 如责任性、协调性、主动性、纪律性, 分维度进行排序打分, 计算总分后在进行最终得分排序。是排序比较法的进一步细化。

配比比较法:

对被评价对象进行两两比较, 每一次比较时表现好的员工记“+”, 另一个员工记“-”。所有员工都比较完后, 计算每个人“+”的个数, “+”个数多的人排名在前。

姓名	A	B	C	D	E	合计
A		+	-	-	+	2
B	-		-	-	+	1
C	+	+		+	+	4
D	+	+	-		+	3
E	-	-	-	-		4

### 强制正态分布

指对于某项指标，或某个群体，按照一定比例分布确定得分及绩效等级。强制正态分布可以有效的解决评价者老好人心态，有效的区分优良中差，符合人员绩效分布的一般逻辑，因此得到广泛应用。

### 4、什么是OKR

OKR(Objectives and Key Results)即目标与关键成果法，是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。OKR的主要目的是明确公司或团队的目标，以及每个目标可达成的可衡量的关键结果，旨在确保员工共同工作，推动组织共享目标和团队协作，帮助协调和集中精力，集中资源做出可衡量的贡献。