

<<绩效考评>>

图书基本信息

书名：<<绩效考评>>

13位ISBN编号：9787300039961

10位ISBN编号：7300039960

出版时间：2002-10

出版时间：人民大学

作者：[加]加里.P.莱瑟姆等

译者：萧鸣政

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<绩效考评>>

### 内容概要

《绩效考评》（第2版）一书，介绍了各种考评个人绩效的有效方法，全书共9章，主要回答了以下七个问题：

- 1．如何有效地处理与绩效考评有关的法律问题？
- 2．如何确定员工的工作效率？
- 3．哪种考评工具既有效、可信、没有偏见，又可以促进对员工的辅导和开发工作？
- 4．从什么人那里能够收集我们所需要的考评证据？
- 5．如何提高考评者的客观性和准确性？
- 6．如何发挥绩效考评的作用，激发和维持员工的工作绩效？
- 7．如何从组织中裁减某个员工？

## <<绩效考评>>

### 作者简介

加里·P·莱瑟姆 (Gary P. Latham) 与肯尼斯·N·韦克斯利 (Kenneth N. Wexley) 是目前美国与加拿大从事人力资源管理教学研究与管理咨询的人士中最具影响与实力的两位人物。

莱瑟姆博士是多伦多大学管理学院研究组织工作效率的教授，目前是加拿大心理协会工业和组织心理学领域的权威。

他从达尔豪西大学获得学士学位，随后获得佐治亚大学硕士学位及阿克伦大学工业和组织心理学的博士学位。

由于他杰出的研究贡献，他被美国和加拿大心理协会、美国心理研究会和管理学会同时授予会员资格。

韦克斯利博士目前是人力资源决策咨询公司的管理合伙人。

他曾在阿克伦大学和密歇根州立大学任教达20多年，分别从Sunny Buffalo大学、坦普尔大学和田纳西大学获得学士、硕士和博士（工业和组织心理学）学位。

由于他杰出的研究贡献，他被美国心理协会授予会员资格，而且被美国职业心理委员会授予永久资格持有者。

他还是管理学会人事和人力资源部门的主席。

莱瑟姆和韦克斯利两位博士还是《科学》杂志的编委，并从事了大量的企业咨询工作。

他们的专业领域包括甄选、绩效考评、培训、激励和组织开发。

两人合作写过200多篇学术论文，并合著了《开发与培训组织中的人力资源》一书，本书是他们的又一部力作。

## <<绩效考评>>

### 书籍目录

1章 绩效考评的作用 导言 组织竞争力与人力资源 人力资源系统中绩效考评的关键作用 绩效考评综述 结语

2章 绩效考评和法律 导言 美国和加拿大的立法背景 美国法院裁决的主要领域 加拿大的法院和法庭裁决 美国司法气候的变化 让法律纠纷问题最小化 结语

3章 绩效考评系统的开发与效度 生产率考评工具的最低标准 复合标准与多重标准 结语

4章 考评工具的类型 强迫选择量表(Forced-Choice Scales, FCS) 行为尺度评定量表(Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS) 行为观察量表(Behavioral Observation Scales, BOS) 混合型标准量表(Mixed Standard Scales, MSS) 不同量表的比较 研究使用者对量表的评价 结语

5章 考评信息的来源 上级考评 同级考评 下属考评 自我考评 外部专业人员考评 考评高级管理人员 结语.....

## &lt;&lt;绩效考评&gt;&gt;

## 章节摘录

研究开发BOS 开发研制BOS的步骤如下： 1. 将内容相似或一致的关键事件归为一组形成一个行为指标。

例如，一个主管对工作做得好的员工进行表扬或奖励，莱瑟姆、费伊和萨里(Latham, Fay & Saari, 1979)用两个或两个以上的事件写下了下面这一行为指标：“对下属做得好的具体事情给予表扬和奖励。”

2. 由在职员工或分析人员将相似的行为指标归为一组，形成BOS中的一个考评标准。例如，上面的行为指标与相似的行为指标（如对员工的个人问题提出建议）可以归为一组形成考评标准：“与下属之间的相互关系”。

应该知道，由专业的工作分析人员对所搜集到的关键事件进行分类所花的时间，比培训在职员工写下他们所能看到的行为并把这些行为归纳为有意义的考评标准所花费的时间要少。

由在职员工而非研究人员将关键事件归类并开发研究考评工具，虽然从直观上看很富有吸引力，但仍需要实践的检验。

有些人将两项研究(Friedman & Cornelius, 1976; Warmke & Billings, 1979)所得到的结果解释为：“考评者参与开发考评量表，当这种量表在随后用于考评员工时，会减小考评误差。”

（见第6章）然而，没有一项研究对这一考评者参与设计考评量表的假设进行过充分的验证，因为没有研究人员提出，在开发考评工具时，工作分析专业人员相对于在职员工谁更有效的问题。在进行这种验证之前，我们想要指出的是，要求每个考评者亲自参与考评量表设计的每个阶段，在技术上除了在很小的企业中可能可行以外，在所有其他企业中都是行不通的。

即使是在很小的企业中，当员工队伍的变化达到一定程度时，也使得这种考评者完全参与的过程变得无法实现。

我们相信，让考评者参与工作分析，对于确保考评工具中所包含关键工作行为具有一定的代表性，是十分必要的。

而且，这些工作行为必须以对考评者来说清晰明确的方式表述出来。

要做到这一点，只需从使用这种考评量表的考评者中抽取有代表性的人员参与到工作分析中，而不需要每个考评者都参与到其中。

我们相信，这个过程符合《1978年行政改革法案》的精神和意图。

这一法案规定，员工在他们被考评的方面有发言权。

3. 评估考评者内部要一致，以判断另外一个人或另外一组人是否会根据工作分析中得出的关键事件开发设计出相同的行为考评标准。

这一步骤与BES的提倡者所提出的再分配步骤(Smith & Kendall, 1963)相似。

将工作分析中得到的关键事件随机排序并拿给第二个人或第二组人，这些人根据步骤1中所建立的综合分类系统把这些关键事件进行重新归类。

内部一致性比率按下面这种方式计算：数出两组人员一致同意归入一个给定考评标准的关键事件的个数，除以两组人员归入该考评标准的关键事件的并集中事件的个数，由此，便得到这一要素的内部一致性比率。

因此，如果第一组人员将4, 7, 8, 9, 17这五个关键事件归类到同一考评标准下，而第二组人员将7, 8, 9这三个关键事件归类到这一考评标准下，考评者内部一致性就是0.6，即：通常，一个考评标准的考评者内部一致性比率必须大于或等于0.8时，这一考评标准才可以接受。

如果这一比率低于0.8，那么就要对这一考评标准下的行为项重新检查，以进行可能的重新分类，或改写这一考评标准，以增加考评标准的特征。

4. 检验BOS各考评标准(如与同事的关系，安全，技术能力)的相关性，或内容效度(Nagle, 1953)。

相关性或内容效度是由那些非常熟悉被考评工作的人员对考评工具进行系统评价，以判断考评工具是否包括所关心的行为指标的代表性样本(Anastasi, 1976)。

检验内容效度的一种方法是：在对关键事件进行分类前，挑出10%的事件不参加分类，按照步骤1

## &lt;&lt;绩效考评&gt;&gt;

完成分类后，检查挑出的10%的事件，看看这些事件所描述的行为指标是否还未出现。

如果这一检查使得必须设计一个新的考评标准或者必须在一个已经存在的考评标准下构建两个或两个以上的行为指标，那么所搜集关键事件的数量充足的假设就不成立了。

内容效度的第二种检验方法是：记录随着被分类的关键事件的增加而增加的行为指标数目，如果对75%的关键事件分类后90%的行为指标已经出现了，那么就认为这一BOS的内容效度是令人满意的。

5. 将考评工具中的每个行为指标划分为五级利克特(Likert)标度，每个行为指标划分为五级的原因是。

当超过五级以后，所增加的标度带来的效用就很小了(Jenkins & Taber, 1977; Lissitz & Green, 1975)。

让考评者(如同事，主管)指出他们看到被考评者在每一行为指标上表现的频率。

下面是一个行为指标的例子：马上通知需要耳塞的人员的主管：几乎从不 0 1 2 3 4 几乎总是  
如果员工在0~64%的情况下会这样做，就会得到0；65%~74%的情况下会这样做就得到1；75%~84%的情况下会这样做就得到2；85%~94%的情况下会这样做就得到了3；95%~100%的情况下会这样做就得到4。

[2]这些与五级利克特(Likert)标度相对应的百分比可以根据工作和部门的特点而改变。

[3]有些情况下。

在工作分析中如果被访问者以反面行为来描述某一或某些关键事件，行为指标就用反面行为进行表述。

6. BOS中的许多行为指标虽然在考评非常有效或非常无效的工作表现时很关键，但是由于这些行为指标所反映的行为在实际中出现得过于频繁或过于罕见而无法运用它们去区分表现好与表现差的员工。

例如，在对90名主管就“呼吸中有酒精味”进行评价时，莱瑟姆、费伊和萨里(1979)得到的结果是85个人得4(几乎从来没有)，3个人得3(很少)，1个人得2(有时)。

考评的主要目的是区分表现好的员工与表现差的员工，而上面那个行为指标并未满足这一要求，因为几乎每名主管得到的评价都是相同的。

因此，这种行为指标应该通过项目分析排除掉。

这一统计过程涉及将每个行为指标的得分与其他所有行为指标的得分总和进行相关性分析，以使考评量表的每一部分对考评者来说都很明确。

7. 如果被考评员工的人数是行为指标的三倍到五倍，就可以进行因素分析了，因素分析是根据行为指标之间的相关程度将行为指标分组，形成不同的考评标准(如与同事的关系，对组织的忠诚度)。

这种分组方法不需要通过两组人员进行人为判断及将关键事件归类，这也是使用因素分析而不通过人为判断将行为指标归类的一个原因。

这种方法节省时间，而且，还可以保证不同的考评标准相互独立，因而所包含的考评指标数目最少。

[4] 因为每个BOS中的考评标准都包含不同数目的行为指标，所以需要考虑指标权重的问题。

许多Bos的使用者采取了与平均分GPA相类似的方法。

例如，大学生的成绩是从0.0到4.0，GPA(总的绩效考评)通常是通过对所有课程取平均分来算出，而不考虑每门课(考评标准)中考试(行为指标)的数目。

也就是说，每门课的权重相同。

可以通过计算Bos中每个考评标准上的得分来计算员工的“GPA”。

给每个考评标准同样的权重，这与选拔中所做的研究(Lawshe, 1959; Trattner, 1963)是一致的，这一研究表明给预测因子以复杂的权重(例如使用多重回归)所产生的效用很少会高于将预测因子的得分简单相加所产生的效用。

而且，在需要依据整体绩效做决策时(如晋升、解雇、调动)(Guion, 1961)，不使用统计学上的加权方法，可以使主管们运用自己“内行的判断力”考虑主要的条件(如总体经济状况，公司在市场上的竞争地位，公司内现有技能的分布等)来做出决策。

<<绩效考评>>

.....



## &lt;&lt;绩效考评&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

总序 人力资源管理将成为21世纪管理学的核心，特别是中国管理学的核心。人力资源管理在中国管理界地位的上升并非偶然，它既有国际因素的影响，也有国内因素的影响。

首先，高新技术的发展提高了人力资源在生产中的地位。从国际上看，20世纪末高新技术的发展使劳动者在社会生产中的地位发生了质的变化。回顾一下工业革命以来的历史就可以看到，工业革命曾使往日的自由劳动者成为了机器的附庸；劳动异化为资本的奴隶；人制造的机器反过来成为了人的主宰。与此相对应，工业革命时代管理学的构架在很长时期内是围绕着“事”为中心建造的，人不过是为完成“事”而存在的。

高新技术的发展改变了工业革命的传统格局，劳动者在生产中的地位迅速上升。无论是知识的创新，还是高科技成果的应用，劳动再次超越资本成为价值增值的主要源泉。在知识经济时代，企业中的人力资源管理也必须突破工业经济时代的模式，才能构建新的激励机制，才能最大限度地发挥劳动者的积极性和创造性，企业才能形成具有持续发展的竞争力。

其次，世界经济一体化带来了管理文化的多元化。工业革命以来，资本一直努力着以各种方式走向世界，占有领土和资源、输出商品、输出资本都是曾使用过的手段，而高新技术的发展才真正使世界经济一体化成为现实。

如今，跨国公司在世界的发展，成为世界经济一体化的强大动力。我国改革开放以来，“三资”企业的发展也构成了这一大潮的一部分。外资企业的进入，不仅提高了企业的技术水平，也带来了管理理论和管理方法的革命。跨国公司在不同国家的运行，带来了企业人力资源多元化的融合和冲突。再著名的跨国公司，面对全球化的经营，也无法使用单一的管理模式，必须实现管理制度和管理人才的本土化。

因此，人力资源管理的国际化与本土化相结合的要求，就成为人力资源管理不同于其他管理领域的重要特征。

同时，对于各类企业来讲，借鉴各国的人力资源管理经验也就成为必然。

第三，传统体制的转型中最深刻的变革是人的变革。20年经济体制改革的经验告诉我们，最深刻的改革是人的变革，是人的价值观念的变革，人们利益获取方式的变革和人们行为方式的变革。没有人的变革，制度的变革难以持久。

对于企业来讲，没有外部体制环境的变化，企业人力资源管理体系就难以建立，即使建立了，也无法发挥出相应的功能。

但另一方面，宏观经济体制改革本身并不能替代企业内人力资源管理体系的再造。外部的条件再好，没有企业内科学合理的人力资源管理制度相配合，企业员工的积极性也很难激发出来。

应当看到，对于国有企业来讲，20年的经济体制改革已经为企业人力资源管理体系扫清了主要的外部障碍。

经济体制改革进行到了今天，已经对企业内人力资源管理提出了要求，要求企业的管理制度对外部体制变革作出回应，从而形成宏观与微观的互动。

这就是人力资源管理在我国日趋得到重视的最重要的原因。

改革以来，民营企业在我国得到了迅速发展。不少民营企业，特别是知识型员工为主的企业。在创业之初就建立了规范的人力资源管理制度。但是，更多的民营企业在创业时注意的是技术和市场，忽视了科学的管理制度。在企业成长到一定规模之后，管理中的矛盾，特别是人力资源管理中的矛盾就会显现。这也是目前人力资源管理在我国日趋受到重视的重要原因。

.....



<<绩效考评>>

<<绩效考评>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>