

经济师中级人力资源考试辅导讲义(八) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/236/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c49_236595.htm 第九章 绩效管理 第一节 绩效管理概述 一、绩效管理特征：1、绩效管理的着眼点为个人业绩的提高和发展，是防止员工绩效不佳和提高工作绩效的有力工具。2、绩效管理通过强调沟通辅导的过程来提高员工能力。3、绩效管理是一个过程，是一个包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈等若干环节的系统。二、绩效管理过程：是一个循环的系统。这个循环分四步：绩效计划、绩效辅导与监控、绩效考核、绩效反馈与改进。绩效考核的结果可以在人力管理的各个方面得以推广。 第二节 绩效目标与绩效计划 一、设计绩效目标（一）目标管理：1、由美国德鲁克提出。2、目标管理的程序：确定目标 执行计划 过程检查 自我调节（二）关键绩效指标：1、是衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工具，是企业绩效管理系统的基础。关键绩效指标的设定可对组织的战略目标产生增值的作用。2、通常来说，关键绩效指标主要有四种类型：质量、数量、成本和时限。3、确定关键绩效指标的原则是SMART原则。S代表具体的，M代表可度量的，A代表可实现的，R代表现实的，T代表有时限的。（三）平衡记分卡：1、平衡记分卡指把企业的使命和战略转变为可衡量的目标和方法，这些目标和方法分为四个方面：财务、客户、内部流程、学习与成长。2、财务衡量指标体系包括：（1）财务效益状况指标；（2）衡量资产运营状态指标；（3）衡量偿还债务的指

标；（4）衡量发展能力的指标。3、客户导向型体系包括：
（1）市场占有率；（2）客户维持率；（3）产品和服务的属性。4、内部流程指标体系包括：新产品推出能力；设计能力；技术水准等。5、学习与成长指标包括：员工能力；信息系统状况；员工提案改善建议次数等。

二、绩效计划的确定

：1、绩效计划的制定是一个自下而上的过程，也应该是一个员工全面参与管理的过程。2、绩效计划至少应该能够回答以下四个问题：该完成什么样的工作、按照什么样的程序完成工作、何时完成工作、花费多少及使用哪些资源。

第三节 绩效辅导与绩效监控

1、将绩效考评结果不断地反馈给员工，这一工作更多时候依赖绩效辅导来完成。2、绩效辅导至少应考虑两个关键变量，即员工的预期绩效和自我效能感。3、绩效监控的形式有两种：一种是正式的绩效沟通，另一种是非正式的沟通。

第四节 绩效反馈

1、绩效反馈是考绩中最关键的一环，是绩效持续改进的重要动力。2、绩效反馈的直接目的是使员工了解自身的绩效水平，其最终目的是管理者通过绩效反馈的方式对下属的工作进行控制和管理。3、绩效反馈方法主要有：绩效反馈面谈、自我反馈、多渠道反馈（主要指360度反馈）

第五节 绩效结果的应用

1、绩效考评主要目标在于提高整个组织的效率，因此绩效考核结果应该更多地应用在人力资源管理决策中。2、企业的培训开发活动目标的确定有两个依据：一是工作分析的结果，二是绩效考评的结果。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com