

高级人力资源师复习汇总 - 第五章绩效管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/452/2021_2022__E9_AB_98_E7_BA_A7_E4_BA_BA_E5_c37_452518.htm 第一节 绩效管理的

系统设计1、绩效管理系统的设计 绩效管理制度通常由总则、主文和附则等章节组成，一般包括：1) 绩效管理的地位、作用、建立原因；2) 绩效管理的组织机构设置，机构的职责、工作范围和分工；3) 绩效管理不同对象的参与者；4) 绩效管理的目标、程序和步骤；5) 考证指标体系和标准体系的规定；6) 考证的类别、方法、期限等规定；7) 绩效管理对员工申诉的管理办法；8) 考证结果应用的原则和范围及配套措施；9) 绩效管理总结的规定；10) 对绩效管理制度的解释、实施和修改等问题的说明。绩效管理程序的设计分为总流程设计和具体考证程序设计两种。总流程设计成准备阶段、实施阶段、考评阶段、总结阶段和应用开发阶段。第二节 绩效管理的实施 绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动过程，它包括四个环节：目标设计（结果目标、行为目标）、过程指导（激励、辅导、反馈）、考评反馈（结果考评、行为评价、绩效面谈）、激励发展（薪酬调整、培训发展）。一、目标设计 1、企业绩效管理目标系统的设计 1) 设计原则：与组织发展战略相适应；形成整合的系统；体现企业成功的关键要点。2) 目标系统的构成：企业级关键绩效指标、部门关键绩效指标、岗位业绩考评指标。3) 设计方法：平衡计分卡：从财务、顾客、企业内部流程、学习与成长四个角度考评组织的绩效。关键绩效指标法（Key Performance Indication KPI）：通过对组织内部流程的输入端

的关键参数进行设置、取样、计算、分析。衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业战略目标分解成可量化的、可操作的标准体系的工具。

2、结果的目标设计

结果目标：员工在特定的环境下必须达到的阶段性结果。

基于结果的目标设计原则：

- 1) 自上而下，达成一致（员工参与和达成一致是目标设计成败的关键）；
- 2) 工作目标和发展目标；
- 3) 及时反馈；
- 4) SMART原则（好的目标有三个特征：目标是具体的；目标应有可测量的结果；个人目标与组织目标保持一致。

SMART原则：

- S - Special, 工作目标应该是准确界定的；
- M-Measureable, 工作目标应该是可测量和评价的；
- A - Agreed, 工作目标应该是双方认可的；
- R-Realistic, 工作目标应该是可达到且可观察的；
- T-Timed, 工作目标应明确规定了最后期限和回顾日期的）。

3、行为的目标设计

鲍曼等人把绩效划分为任务绩效和关系绩效。任务绩效是正式界定的工作结果方面的内容；关系绩效包括：自愿完成本职工作以外的任务；在必要时，投入更多的热情和努力以完成工作任务；帮助他人并与他人合作；即使给个人带来不便，也要遵从组织的规则和程序；认可、支持和保护目标。

基于胜任特征的行为要求：员工能表现出胜任特征所界定的好的行为，就能取得好的绩效。

第三节 360度反馈评估

1、定义：

评价者不仅仅是被评价者的上级主管，还可包括其他与之密切接触的人员。一方面，这将促使被评价者更全面地认识自己，另一方面，对于整个企业来说，它可以增进绩效评价的效果。

2、360度反馈评价的主要特点：

全方位；基于胜任特征；评估的匿名性；多侧度反馈；促进发展。

3、360度反馈评价的作用：

促进增效和促进发展。

4、360度反馈评价的方法：

项目

设计（进行需求分析和可行性分析；编制调查问卷）；实施评价（组建360度评估队伍；对评价者进行培训；实施360度评价；统计评分数据并报告结束；对被评价者进行如何接受他人反馈的训练；企业管理部门针对反馈的问题制定行动计划）；效果评价（确认实施过程的安全性；评价应用效果）；实施反馈（包括正面反馈和负面反馈）。360度反馈评估 1、绩效评估的误差 1) 分布误差：宽厚误差（或称宽松误差）、苛严误差（或称严格、偏紧误差）、集中趋势和中间倾向（亦称居中趋势）；克服方法是强迫分布法。2) 晕轮误差：基于个体的个别特质的印象而对一个人的行为或特征的所有方面做出判断的倾向。控制方法是360度反馈评价、对所有下属的某个特质或者特征进行评价。3) 个人偏见：亦称个人偏差或个人误差。基于被考评者个人的特征，因考评者个人的偏见或者偏好的不同所带来的评价偏差。4) 优先和近期效应：近期效应：考评者根据下属最近的绩效信息，对其考评期内的全部表现做出的总评价，以近期的部分信息代替全期的全部信息。降低方法：更频繁考评。优先效应：考评者根据下属最初的绩效信息，对其考评期内的全部表现做出的总评价，以前期的部分信息代替全期的全部信息。5) 自我中心效应：包括对比偏差和相似偏差。纠正方法同晕轮效应。6) 后继效应：亦称记录效应，考评者在上一考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用 and 影响。克服方法：一次只评价全体员工绩效的某一方面，然后再评价另一方面，最后再将每个员工的所有评价结果汇总起来。7) 不完整信息误差：解决方法是对评价者进行关于绩效评估的培训，同时应该给主管机会来拒绝评价他

们不了解的员工，或者采用360度的评价方法进行绩效评估。

8) 评价标准对考评结果的影响。 2、绩效评估的改进 六个影响绩效评估的因素：清楚的绩效标准（被执行者与经理理解和接受）；充分的支持（必要的资源、时间、职权、程序等）、提供反馈（执行者的绩效满足期望的程度如何）、清楚的因果关系（提供有意义的强化、激励、奖励回报）、必要的技能和知识（培训、工作辅导、学习活动）、个人能力（体力、智力、感情能力）。制定出科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系；选择合适的绩效评估方法；培训；为评价者提供反馈；下属参与； 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