

经济师初级人力资源基础辅导-绩效考核 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/460/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E5_c49_460668.htm

一、考试要求根据大纲规定，考生在本部分需要掌握的主要内容为：绩效考核概述、绩效考核的方法、绩效考核的组织与管理通过本章的考试，检验考生对于绩效考核的基本理论和方法的认识和理解程度，检验考生对于绩效考核的程序、方法、实施中应当注意的问题及绩效考核管理要点的理解、熟悉和掌握的程度，提高考生应用绩效考核进行人力资源管理的实际操作能力。

二、主要考点（一）绩效考核概述绩效考核的定义和目的绩效考核的基本程序和各步骤的工作内容有效的绩效考核体系的特征（二）绩效考核的方法绩效考核的主要方法：评价尺度表法、交替排序法、配对比较法、关键事件法、行为锚定等级评价法各种方法使用时的注意要点。（三）绩效考核的组织与管理绩效考核的组织绩效考核可选择的主体范围选择不同考核主体时的各种优缺点绩效考核资料的三种来源各种考核资料来源在使用时的优点和局限性绩效考核过程中可能出现的问题避免考核中问题的措施。三、内容讲解（一）绩效考核概述同学们应当重点掌握：绩效考核的定义和目的；绩效考核的基本程序和各步骤的工作内容；有效的绩效考核体系的特征绩效考核的定义和目的定义：绩效考核是指收集、评价和传递员工在其工作岗位上的工作行为和工作成果信息的过程，是对员工工作中的优缺点的一种系统描述。目的：1、帮助员工认识自己的潜在能力，并在工作实际中充分发挥这种能力，以达到改进员工工作的目的和促进员工的培训与发

展。2、为人力资源管理部门提供制定有关人力资源政策和决策的依据。3、有利于改进企业人力资源管理工作，企业从定期的工作绩效评估中可以检查诸如招聘、培训和激励等人力资源管理工作方面的问题、从中吸取经验教训，以便今后改进。

绩效考核的基本程序和各步骤的工作内容

- 1、建立绩效标准。
- 2、正式评估。
- 3、结果反馈。

有效的绩效考核体系的特征这个体系必须如实反映个人与组织之间的一致性。考虑下列诸因素：

- 1、与工作相关的标准
- 2、业绩期望
- 3、标准化
- 4、合格的评定者
- 5、公开交流

例题（单选）对员工绩效考核实行管理，首先要做的是（ ）。A.制定绩效奖励方案 B.选择合适的评价者 C.审核原有的考核标准或建立新的考核标准 D.公开交流

答案：C

(二) 绩效考核的方法同学们应当重点掌握：绩效考核的主要方法：评价尺度表法、交替排序法、配对比较法、关键事件法、行为锚定等级评价法各种方法使用时的注意要点。

绩效考核的主要方法评价尺度表法:最简单和运用最普遍的绩效评价技术之一。他列举出一些绩效构成要素和范围很宽的工作绩效等级，考核是针对每一位下属从每一项要素中找出最能符合其绩效状况的分数。交替排序法根据某些工作绩效评价要素把员工们从绩效最好的人到绩效最差的人进行排序配对比较法所有员工两两逐对按照所有的评价要素进行比较。关键事件法主管人员将每一个下属在工作活动中所表现出来的非同寻常的好行为和非同寻常的坏行为记录下来。行为锚定等级评价法通过一种等级评价表，监管与特别优良或特别劣等绩效行为的描述加以等级性量化。各种方法使用时的注意要点。选用考评方法时要依据企业具体情况以及所评岗位的特征。综合运用多种方法进行考评。注意各种方

法的优缺点和适用范围。例题（单选）列举出一些绩效构成要素和范围很宽的工作绩效等级，考核是针对每一位下属从每一项要素中找出最能符合其绩效状况的分数。然后加总的绩效考核方法是（ ） A.配对比较法 B. 交替排序法 C. 评价尺度法 D. 行为锚定法答案：C例题（单选）通常作为其他绩效评价方法的一种很好的补充绩效考评方法的是（ ） A.配对比较法 B. 关键事件法 C. 评价尺度法 D. 行为锚定法答案：B(三)绩效考核的组织与管理同学们应当重点掌握：绩效考核的组织；绩效考核可选择的主体范围；选择不同考核主体时的各种优缺点；绩效考核资料的三种来源；各种考核资料来源在使用时的优点和局限性；绩效考核过程中可能出现的问题；避免考核中问题的措施。绩效考核的组织人员安排绩效目标和标准的设定绩效考核实施安排绩效考核的应用绩效考核可选择的主体范围 1、由直接主管人员进行评价2、由同事来进行评价3、由绩效评价委员会来进行评价4、自我评价5、下级评价6、各种方法的组合选择不同考核主体时的各种优缺点由直接主管人员进行评价优点是主管人员对被考评者和考评内容熟悉，缺点是易掺入个人感情色彩同事评价优点是对被考评的职务熟悉、了解，对同事情况也较了解，缺点是可能会存在“相互标榜”问题。评价委员会可以消除个人评价时出现的个人偏见和晕轮效应，缺点是委员之间意见分歧比较耗时。自我评价优点时员工对个人工作熟悉，增加员工个人满意度，缺点是个人易夸大优点，淡化缺点。下级对上级评价可能使下级不敢表达真正意思，报喜不高报忧，上级也可能在工作中充当老好人，尽量少得罪下级，使管理工作受损。绩效考核资料的三种来源1、客观数据客观数据直观明了，

但单一工作成效的尺度常常不完整2、人事资料。缺勤率、迟到情况、事故率、工作调动的频次等,人事资料反映的工作行为并不很一致和稳定,只能作为辅助性的考评资料。3、评判数据评判数据运用最为广泛。绩效考核过程中可能出现的问题1、评级人与被评人的特征2、工作特征与组织特征3、考评表的研制与设计4、考评的实施5、数据分析6、绩效评估和人力资源管理行动避免考核中问题的措施。1、在对工作进行客观分析的基础上,制定出合理可行的标准和目标。2、选择恰当的考评工具和方法,综合运用,减少偏差。3、重视行为而非个人特征。4、可以由多个考评者来评估,避免个人偏见错误。5、考评者与被考评者的组织层次距离越近越好。6、对考评人员进行专门培训,提高考评实施能力和水平。7、加强组织沟通和反馈。8、努力减少外部因素给绩效考评带来的束缚和限制。例题(多选)成立工作绩效评价委员会进行绩效考核的优点是()。A.消除晕轮效应 B.从不同侧面来对员工的工作绩效进行评价 C.评价结果可不唯一 D.委员会人员全是考核专家 E、消除个人偏好答案:ABE例题(多选)为避免考核中出现的问题,应采取的预防措施有()。A.加强员工对领导的服从 B.对工作进行客观分析的基础上,制定标准和目标 C.以人为本 D.选择恰当的考评工具的方法答案:BD 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