

人力资源管理师出题人串讲四 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54232.htm 第四章 绩效管理 效标 (P141)、面谈、结果反馈(三种比较法)、考评方法() 补充内容: 360°评价与反馈的七个问题 自身评价、上级评价、同事评价、客户评价、下级评价、相关人员评价 1、考核的实施前提, 要高层领导的支持, 掌握评分方法, 匿名(下级评价尤其需要), 承诺反馈(承诺会有反馈) 2、选择合适的答卷人。有六个月以上合作经历的人, 被评价者有权不让某人参评 1155的结构, 一个自己一个上级, 五个下级五个同事的评价结构比较合理 3、注意评价的关键时期的公布 4、注意评价者的心理误差。一视同仁 5、注意解释指导语的关键问题和现场控制 6、注意收卷时的提醒的问题, 比如自信, 帮助 7、注意过程的保密, 匿名、结果的反馈, 一次绩效评价只能用于一个用途, 密封保存 一、明确绩效管理的参与者 主要有以下五类人员: 考评者为主 在招聘过程中前期以人力资源部门为主, 后期以部门经理为主 P. 140 确定各类人员绩效考评要素(指标)和标准体系。 需要根据考评方法及其对名胜的特点, 进行绩效考评指标和标准体系的设计。 一般来说, 考评的指标应当具有代表性和典型性。 考评标准要具体, 易于考评双方理解和掌握。 对绩效管理的运行程序的要求: 确定考评时间、工作程序(看看) P. 141 效标(绩效考评的指标) 三类 特征性效标: 考量员工的个人特质, 如沟通能力、可靠度、领导技巧 行为性效标: 考量员工的工作方式和工作行为。 对服务性的工作岗位尤其重要 结果性效标: 考

量员工完成了哪些工作任务或产品，以员工工作结果为基础评价，包括工作内容和工作质量 P . 144 考评的偏差主要来自下列6原因（选择） 考评标准缺乏客观性和准确性； 考评者不能坚持原则，随心所欲，亲者宽疏者严 观察不全面，记忆力不好 行政程序不合理，不完善 政治性考虑 信息不对称，资料数据不准确 P . 145 考评结果的反馈绩效面谈（重要，简答或分析） 绩效面谈是绩效管理的中心环节，应予充分重视。 绩效面谈为主管与下属讨论工作业绩、挖掘其潜能、拓展新的发展空间提供了好机会 绩效面谈能够更全面地了解员工的态度和感受，从而加深双方沟通和了解 在将绩效结果反馈给下属过程中，考评人应循循善诱，使员工明白其工作中的优缺点，鼓励自己发现和分析问题，实现“自己解放自己”，即使有些问题难以达成共识，也应当允许员工保留自己的意见。 P . 146 绩效管理的总结 对绩效管理的全面诊断。是对绩效管理的诊断，也是对企业整体管理现状和水平的诊断 各单位主管应履行的重要职责：召开月度或季度绩效管理总结会；召开年度绩效管理总结会，完成以下工作：形成考评结果的分析报告；针对绩效诊断揭示的问题写分析报告；制定下一期全员开发计划，薪酬、奖励、员工升迁与补充调整计划；汇总意见，对绩效管理各方面提出调整和修改意见。 P . 157 绩效考评的方法（行为导向法和结果导向法） 行为导向型主观考评 排列法、选择排列法、成对比较法、强迫分布法（判断） 行产导向型客观考评 关键事件法、行为锚定等级评价法、行为观察法、加权选择量表法 结果导向型考评 目标管理法、直接指标法、绩效标准法、成绩记录法 行为锚定法的步骤 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