

人力资源管理师辅导讲义-绩效管理(1) 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_54264.htm 第一部分、绩效管理系统设计 绩效管理系统设计可分为五个阶段: 1) 准备阶段 2) 实施阶段 3) 考评阶段 4) 总结阶段 5) 应用与开发阶段

一 准备阶段 准备阶段的四个基本问题： 考评的参与者是哪些？ 采用什么方法？ 如何衡量绩效？ 组织怎样实施绩效管理的全过程？

(一) 考评的参与者是哪些？ 1 五类可能的考评参与者： 1) 上级考评 2) 自我考评 3) 同级考评 4) 下级考评 5) 外人考评：如客户考评 2 具体考评人员由哪些人组成，取决于三种因素： 被考评者的考评类型 考评的目的: 如果为了提高员工业绩，应以主管考评为主； 如果为了培训开发人才，应在主管考评的同时，进行自我考评和同事考评 考评指标和标准

(二) 采用什么样的考评方法？ 1 从考核效标上看，方法基本上有三类： 特征性效标 考量员工是怎样的人，侧重点是员工的个人特质，如沟通能力、可靠度、领导技巧等。 行为性效标 侧重点是考量员工的工作方式和工作行为，此类效标对人际接触和交往频率的工作岗位尤其重要。例如：商业大厦的服务员应保持愉悦的笑容和友善的态度，其日常工作行为对公司影响很大，因此，公司要考核其日常行为。 结果性效标 侧重点是考量“员工完成了哪些工作任务或生产了哪些产品？” 这是一种以员工的工作结果为基础的评价方法。 此类效标应先为员工设立一个工作结果的标准，然后再将员工的工作结果与标准对照。 工作标准是衡量工作结果的关键，一般应包括工作内容和 工作质量两方面内容。 2 选择确定

具体的绩效考评方法时，应考虑以下三个重要的因素：管理成本 工作实用性 工作适用性 3 设计考评方法时可依据以下4个原则：1) 其成果产出可以有效进行测量的工作，采用结果导向的考评方法 2) 考评者有机会有时间观察下属的需要考评的行为时，采用行为导向的考评方法 3) 上述两种情况都存在，应采用两类或其中某类考评方法 4) 上述两种情况都不存在，可以考虑采用品质特征导向的考评方法，如图解式量表评价法，或者采用综合性的合成方法，以及考评中心等方法 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