

人力资源管理师复习资料(一) 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\\_54290.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54290.htm) 2、长期从事实际管理工作的一线经理如是说：“企业和其他任何组织一样，不可避免地包含许多政治因素，因此哪些负责对员工的绩效进行考核的主管人员很可能不愿意提供员工负面的绩效信息，而是更愿意设法激励他们以后更加努力工作。其实，这种情况下产生的绩效信息不客观和不精确可以使企业的绩效体系具有更大的灵活性，在一定的程度上也变得有价值，这也是‘难得糊涂’在员工绩效考核中的积极作用。”从通常意义上讲，不客观和不精确是绩效考核中的大忌，极易导致绩效考核中的个人偏见的产生，尤为严重的是，员工可以无需努力做好工作，只要经营好自己的上司就万事大吉了。这无疑会进一步诱发组织中的“政治活动”（即下级只把心思放在任何讨好上司）的猖獗，那么，这段话中所谓的积极意义是指的哪些方面，与我们从通常意义上而进行的评价是否有矛盾和冲突？案例分析题：案例1：韩国某企业集团是世界上著名的跨国公司，在世界66个国家拥有233000名员工和340多个办事机构，其业务范围包括电子、机械、航空、通讯、商业、化学、金融和汽车等领域。该公司在中国各地投资兴建了几十家生产和销售公司，由于各个公司投产的时间都不长，因此内部管理制度的建设还不完善，因此在绩效考核中采用了设计和实施相对都比较简单的强制评价方法对员工进行绩效考核。更公司的生产人员和管理人员都是每个月进行一次绩效考核，考核的对员工的奖金分配和日后的晋升都有重

要的影响。但是这家公司的最高管理层很快就发现这种绩效考核方法存在着很多问题，但是，又无法确定问题的具体表现及其产生的原因，于是他们请了北京的一家咨询公司对该企业的员工绩效考核系统进行诊断和改进。咨询公司的调查人员在实验性的调查中发现该企业在中国的各个分公司都要求在员工的绩效考核中将员工划分为A、B、C、D、E五个等级，其中A代表最高水平，E得到A等评价，20%的员工得到B等评价，4%5%得到D等或E等评价，余下的大多数员工得到C等评价。员工绩效考核的依据是工作态度占30%，绩效占40%50%，遵纪守法和其他方面的权重是20%30%。被调查的员工认为绩效评价过程中存在轮流坐庄的现象，并受员工遇负责评价工作的主观的人际关系的影响，使评价结果与员工的工作绩效之间联系不够紧密，因此对他们来说，绩效考核虽然有一定的激励作用，但是不太强烈。而且，评价的对象强调员工个人，而不考虑各个部门之间绩效的差别。因此在一个整体绩效一般的部门工作，即便工作能力一般的员工也可以得到比较高的评价（A或者B），而在一个整体绩效好的部门即使员工工作非常努力，也很难得到A或者B。员工还指出，他们认为绩效考核是一个非常重要的问题，这不仅是因为考核结果将影响到自己的奖金数量，更主要的是员工需要得到一个对自己工作成绩客观公正的评价。员工认为绩效评价的标准比较模糊、不明确、在销售公司中，销售人员的抱怨是自己的销售绩效不理想在很多情况下都是由于市场不景气，自己所负责销售的产品在市场上的竞争力不高造成的，这些因素都是自己能力和努力无法克服的，但是，在评价中却被评为C甚至D，所以觉得目前这种绩效考核方法很不合

理。问题：请针对该案例并结合自己实际工作的经验与体会撰写一份绩效考核方案与一份绩效管理战略。案例2:

Sweetwater State University秘书人员的工作绩效评价 罗伯新近被任命为Sweetwater州立大学的行政事务副校长,上任伊始他就面临着严重的问题.三周前,他的老板即校长就告诉他,他首先要做的事情之一就是改进该校的秘书和勤杂人员的工作绩效评估系统.该校绩效评价系统的主要问题是,它将工作绩效评价结果与年底的工资晋升联系在一起.但是,大多数管理者对秘书和勤杂人员的工作绩效进行评价时,却往往不是很注意保持评价的精确性.这主要与评价工具有关,即用的是图尺度评价方法.管理者经常将其下属的秘书和勤杂人员都简单地评为“优秀”,而这样做的结果是学校所有的辅助雇员每年都得到最高等级的工资晋级.但是目前学校的预算已经不具备在下一个年度再为每一位事务工作人员都提升一级最高工资的能力了.此外,大学的校长也认为,不对于每一位秘书人员和勤杂人员提供有效的工作绩效反馈这种惯例并不是一种正常的情况.因此,他希望罗伯能够对原有的工作绩效评价系统进行重新审察.10月罗伯向每一位行政管理人員下发了一份备忘录,要求大家只能将其手下一半的人评为优秀.这份备忘录立刻得到行政管理人員和秘书勤杂人員的广泛抵制管理人員害怕其手下人会到私营企业去找更赚钱的工作;秘书人員认为新的工作绩效评价系统是不公正的,它剥夺了每一位秘书都能获得最高工资晋升的机会.罗伯在此情况下,找到了该校工商管理学院的几位绩效评价方面的专家,来讨论这个问题.罗伯首先说到了他发现的問題:现有的工作绩效评价系统早在10年前即该校刚成立时便建立起来

了。而当时的工作绩效评价表格是由秘书委员会设计的。这种每年一次的工作绩效评价制度几乎一开始就陷入了困境。因为，管理者对工作绩效标准的解释就大相径庭，同时他们在填写表格以及对手下进行监督时的负责程度也相差很大。问题还不仅仅如此，这种工作绩效评价方法的弊端在第一年年末就已经变得显而易见，每一位秘书的工资提升实际上是直接与工作绩效评价联系在一起的。由于该校支付给秘书的工资比私营企业的低，因此，在第一年有些没有拿到优秀也即没有得到最高工资晋升的秘书一怒而去。从那时起，很多行政管理人员为了降低离职率，就开始将下属的工资绩效一律定为优秀。这样可以确保他们得到最高一级的工资晋升。几位专家有二位答应考虑这一问题。并在2周后提出如下建议：

- 1、原有的评价表格基本上不起说明作用。比如，优秀和工作质量本身的含义就是不清楚的。结果导致大多数管理者对每一项评价指标的理解不清楚，也不歧异。他建议换一种表格。
- 2、同时，他还建议罗伯撤消其前一个备忘录，因为强制性地要求将秘书中的一半划为优秀是不公正的。并且，在考核时最好使用排序法。
- 3、要想使得所有的管理人员认真对待工作绩效评价，就必须停止将工作绩效评价结果与工资晋升联系在一起。至于工资晋升，则不仅仅以工作绩效评价为基础，还要考虑其他的一些因素，这样，管理人员在对其手下的工作绩效进行评价时，就不会再犹豫是否要诚实地对下属人员的实际工作绩效做出评价了。

问题：A、该学校产生绩效考核方面问题的主要原因是什么？B、为什么专家建议使用排序法？其实，关于绩效考核的方法很多，如行为对照法，行为锚定等级评价法，关键事件法等等较为科学合

理，不容易产生歧异的方法？ C、专家建议绩效考核不与工资晋升联系在一起。因为绩效评价如果与工资联系在一起容易造成各行政主管不客观地评价其下属的工作绩效，但是，如果工资晋升不与绩效考核联系在一起，那么，薪酬又该与什么相联系呢？学校每年的工资晋升该怎样进行呢？ 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](http://www.100test.com)