

人力资源管理师学习资料--绩效管理2 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_54353.htm 第二部分 绩效考评指标和标准体系设计 一 绩效考评的基本知识和原则 1. 什么是绩效 是指一定组织中个体或群体的工作行为和表现，及其直接的劳动成果，工作业绩和最终效益的统一体 2. 设计指导思想 现实出发 - 注重科学性 - 系统性 - 严密性 - 可行性 3. 绩效考核和绩效管理的区别 绩效考核是绩效管理的重要组成部分。绩效管理的内容除绩效考核外还包括目标设定、绩效监督、反馈、辅导、绩效奖罚等内容。 绩效考核也称 A . 绩效考评 B . 绩效评价 C . 绩效评估 4. 绩效管理的作用 1) 人员培训与开发：通过绩效反馈使员工了解自己工作情况进行相应改进。 2) 劳动工资与报酬管理：根据绩效成果的不同，给予不同的报酬。 3) 员工的岗位调配：根据绩效考核反映出员工的不同特长安排相应的岗位。 4) 员工提升与晋级：对有管理能力的员工进行提升。 5) 人力资源管理的专题研究：为招聘、晋升、人力资源规划等专题研究准备资料 6) 基础管理的健全与完善：绩效管理涉及企业的方方面面，具有推动作用。 5. 绩效管理的功能 对企业 1) 诊断功能：为组织变革提供重要依据。 2) 监测功能：检测组织运行状况。 3) 导向功能：为员工指明努力方向 4) 竞争功能：在员工中创造竞争氛围 5) 规范功能：为各项人力资源管理提供客观有效的标准和行为规范 对员工 1) 激励功能：对取得优秀绩效的员工进行正向鼓励 2) 发展功能：发现员工的长、短处进行相应的开发 3) 控制功能：将员工的工作数量和质量控制在合理范围内 4) 沟通功能：为上

下级间提供了沟通机会 6. 绩效考评的特点 绩效考评不是孤立事件，与企业整体战略、组织构架息息相关。绩效考评具有指向性，出发点和终点就是企业的整体绩效。绩效考评具有层次性和针对性，不同岗位和部门应用的方法和标准不尽相同 绩效考评具有时效性 绩效考评是一个过程，不是简单的行为 实际管理中，正式考核和非正式考核都非常重要 7 绩效考评指标体系的设计方法 要素图示法：将某类人员的绩效特征用图表描绘出来，加以分析，确定需要考评的因素。 问卷调查法：通过问卷征求有关人员意见，用来确定指标体系的方法。 个案研究法：通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的绩效特征进行分析，从而确定考评指标 面谈法：通过与相关人员进行访谈征求意见用以确定考评指标 经验总结法：用历史经验来确定考评指标 头脑风暴法：针对“特殊岗位”的方法。 四个基本原则：1不批评任何人的想法 2思想越激进开放越好 3强调思想数量 4鼓励别人改进方法 8 绩效考评指标体系的设计程序 第一步：工作分析 第二步：理论验证：根据绩效考评原理和原则进行考察 第三步：进行指标调查，确定指标体系 第四步：进行必要的修改和调整 9 绩效考评指标体系设计的内容 组织绩效考评指标体系 - 生产性组织 绩效考评 - 技术性组织 绩效考评 - 管理性组织 绩效考评 - 服务性组织 绩效考评 个人绩效考评指标体系 - 按岗位实际承担者的性质和特点分 按岗位在企业生产过程中的地位和作用分 不同性质指标构成的考评体系 - 品质特征型绩效考评指标体系 - 行为过程型的绩效考评指标体系 - 工作结果型的绩效考评指标体系 绩效考评指标体系的设计原则 - 针对性原则 - 科学性原则 - 明确性原则 10 绩效考评标准种类 综合等级标准：将反

映绩效考评指标内涵及外延等诸方面的特征进行综合，根据反映考评指标综合程度的不同，按顺序进行等级划分并指派一定的分值。分解提问标准：将反映考评指标内涵和外延等诸多方面的特征独立排列，对独立排列的特征采用一定的表述方式进行提问，被考评者可以根据提问的内容做出具体的判断。

11 考评指标标准评分方法

- 1) 单一要素的计分方法：可采用自然对数法和系数法。
- 2) 多种要素综合计分法 - 简单相加法：将单一要素的自然对数值相加积分的方法。 - 系数相乘法：将单一要素的系数和指派的分值相乘，然后合计出总分的方法。 - 连乘积法：在单一要素计分的基础上，将各要素分值连乘，然后得到总分。 - 百分比系数法：从系数法派生出来的一种方法，是以百分数分别表示评价要素的总体结构以及每个要素

12 绩效考评标准量表的设计 名称量表 等级量表 等距量表 比率量表

13 绩效考评标准设计原则 定量准确原则 先进合理原则 突出特点原则 简明扼要原则

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